

Е.С. Ребрилова  
Тверской государственной университет

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТРАКТ В ОРГАНИЗАЦИИ: ИЗ ИСТОРИИ СТАНОВЛЕНИЯ ПОНЯТИЯ

Представлен исторический экскурс становления понятия «психологический контракт», описывающий взаимоотношения, работодателя и работника и являющийся механизмом решения круга вопросов, которые не входят в сферу компетенции юридического контракта.

Historical digression of formation of concept «the psychological contract», describing mutual relations, the employer and the worker and being the mechanism of the decision of a circle of questions which do not enter into sphere of the competence of the legal contract is presented.

*Ключевые слова:* трудовые отношения, психологический контракт, ожидания, обязательства, имплицитное соглашение.

Keywords: labor relations, psychological contract, expectations, liability, implicit agreement.

В современных российских условиях, когда изменения в экономике страны стали характерной особенностью бизнес-среды, грамотная кадровая политика становится одним из залогов успеха любого предприятия. Она предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации и заключается в привлечении и удержании высокопрофессиональных специалистов, являющихся субъективными детерминантами развития организации.

Основой кадровой политики предприятия является регулирование трудовых отношений сотрудников, в любом их проявлении. Под трудовыми отношениями принято понимать взаимоотношения, существующие между работодателем и работником на рабочем месте. Началом таких отношений считают тот момент, когда работник предоставляет свои навыки и усилия конкретному работодателю в обмен на вознаграждение. Изначально трудовые отношения базируются на официальном юридическом договоре, в рамках которого работодатель, как правило, обладает властью диктовать условия найма. Отсутствие официального соглашения не означает отсутствия договорных отношений. Любое социальное взаимодействие накладывает на работодателей и работников определенные права и обязательства, подкрепленные не только юридическим, но и имплицитным соглашением (признания сторонами обязанностей, которые не подкреплены юридической защитой). Наиболее распространенным видом такого имплицитного соглашения, возникающим в отношениях занятости, является так называемый психологический контракт.

Исторически сложилось так, что сначала в рамках официального договорного права очень четко разводили два типа контрактов, устанавливающих трудовые отношения:

- операционные (официальные или юридические) контракты найма – в них хорошо сформулированы условия обмена, которые, как правило, выражены финансовым языком, срок действия, конкретные требования к выполнению работы;
- контракты взаимоотношений - менее определенны, содержат абстрактные условия, срок действия в таких контрактах не оговаривается [1].

Позже стали говорить о том, что существует официальное юридическое

соглашение и неофициальное соглашение сторон социального взаимодействия, причем неофициальный договор (под ним понимают психологический контракт) объединяет в себе черты как операционного контракта, так и контракта взаимоотношений, и, следовательно, этот конструкт наиболее полно отражает трудовые отношения в организации. Такой контракт формируется в любых типах отношений, характеризуется равноправием сторон социального взаимодействия (в отличие от юридического контракта), проблемным звеном такого соглашения является правильное понимание сторонами друг друга [2; 3].

Впервые термин «психологический контракт» был введен в литературу менеджмента Крисом Аргирисом [4]. Он использовал термин «психологический рабочий контракт» («psychological work contract») для обозначения взаимопонимания между рабочими фабрики и мастерами и для выражения имплицитного соглашения между ними. Вводя этот термин, Аргирис предполагал определенную степень взаимности, а именно стороны взаимодействия понимают, что является их неофициальными обязательствами (обязательствами, не данными явно), и надеются на их выполнение. Таким образом Аргирис впервые определил психологический контракт как имплицитное познание (когнитивные процессы, действующие независимо от сознания) индивидом организационной действительности.

В 1962 и 1965 гг. вышло еще две работы, в которых давалось расширенное понимание психологического контракта.

В первой Левинсоном с соавторами обсуждались некоторые аспекты контрактных взаимоотношений. Они определили психологический контракт как совокупность взаимных ожиданий, которые участники взаимоотношений зачастую могут не осознавать, но которые влияют на их отношения друг к другу и управляют ими. Эти ожидания не явные, формируются на основе прошлого опыта и изменяются с течением времени. Ожидания как каждого отдельного работника, так и организации в целом рассматривались как «компоненты» психологического контракта. Авторы описывали ожидания как взаимные в том смысле, что каждая сторона негласно соглашалась с ожиданиями другой стороны (часто описываемыми в понятиях «требований») [5].

Во второй работе Э. Шейн подчеркивал важность психологического контракта для понимания и управления поведением сотрудников в организации. Он писал: «Понятие психологического контракта подразумевает, что у нового члена организации, различных менеджеров и других членов этой организации существует не сформулированный в письменном виде набор ожиданий, которые справедливы во все времена» [6].

Под набором взаимных ожиданий Шейн подразумевал, согласование представлений организации об ожиданиях индивида и реальных ожиданиях работника, а также представлений индивида об ожиданиях организации и реальных ожиданиях организации. Нужно отметить, что эти ожидания касаются не только вопроса адекватности заработной платы, в них входит еще и целый паттерн прав, привилегий и обязательств.

По всей видимости, понятие психологического контракта, по Шейну, связано с идеологией отношений сторон, хорошо просматриваемой в старом типе психологического контракта, который не представлял проблемы, поскольку не менялся или менялся незначительно (сотрудники знали, чего следует ожидать, организация обеспечивала безопасность и развитие, получая в обмен, преданную,

надежную рабочую силу).

В пределах организации каждая роль сотрудника является прежде всего набором таких поведенческих ожиданий. Эти ожидания часто подразумеваются — они не оговариваются в трудовом контракте [7].

Коттер определяет психологический контракт сходным образом, но вводит в определение контракта еще и обещания сторон и определяет его как «... неявный контракт между человеком и его организацией, который определяет то, что каждая из сторон обещает дать и ожидает получить друг от друга в их отношениях. ... набор ожиданий, обещаний соответствий и несоответствий составляет суть и модальность психологического контракта», что выводит определение понятия на качественно новый уровень [8].

В результате более поздних исследований удалось расширить это определение относительно обещаний и обязательств сторон: «Психологический контракт связан с убеждениями индивидуума касательно обещаний, его и других; эти обещания были даны, их приняли и на их выполнение рассчитывают. Поскольку психологический контракт представляет собой то, как люди истолковывают обещания и обязательства, то две стороны одних и тех же трудовых отношений (работник и работодатель) могут придерживаться различных взглядов по поводу одних и тех же условий, совершенно не осознавая этого» [2].

Херриот и Пембертон определяют психологический контракт как «восприятие участниками отношений занятости обязательств, неявно присутствующих в отношениях работника и работодателя. Процесс формирования психологического контракта — это процесс осознания этих обязательств» [9].

Анализ литературы по психологическому контракту показал, что фактически все исследования этого конструкта в 70-х и 80-х и начале 90-х гг. XX в. велись со ссылкой на работы Э. Шейна.

Переходной точкой в развитии концепции психологического контракта можно считать публикацию в 1989 г. семинарской статьи Д. Руссо, в которой автор объединила различные подходы к исследованию имплицитного соглашения. С появлением этой работы к феномену психологического контракта стали относиться как к научному конструкту, что сыграло свою роль в построении теории и в дальнейших исследованиях.

В отличие от ранних исследователей Руссо стала изучать психологический контракт как конструкт скорее личностного уровня и была первой из исследователей, кто предложил несколько иное понимание этого феномена [10].

Из определения контракта Руссо следует: «Термин психологический контракт относится к вере человека относительно сроков и условий соглашения о взаимном обмене между человеком и другой стороной. Ключевые вопросы включают веру, что обещание было сделано, и его рассмотрение предложено в обмен на это обещание стороны связываются некоторым набором взаимных обязательств ... психологические контракты очень субъективны, и стороны отношений не обязательно должны согласовывать его ... что сопряжено с трудностями понимания, поскольку каждый индивид наполняет психологический контракт своим собственным содержанием ...» [11].

Согласно Руссо, психологический контракт со временем превращается в достаточно устойчивую модель или схему организационного поведения, т.е. информация о межличностных отношениях в контексте психологического контракта интегрируется со знаниями о себе и о других людях, образуя различные

«схемы отношений» [12; 13]. Основное внимание в исследовании Руссо уделяет работнику, считая его единственным носителем психологического контракта.

С субъективной природой контракта, соглашается и Гест, но он предполагал, что будет как минимум две стороны, участвующие в отношениях занятости, и «у каждой может быть собственное восприятие и ожидания и каждая, возможно, не будет знать об ожиданиях другой стороны» [14]. Гест подверг критике односторонний подход к изучению феномена и приводил доводы в пользу изучения восприятия, ожиданий и обещаний обеих сторон в отношениях занятости и их соответствия друг другу. По его мнению, роль работодателя или другой стороны, представляющей организацию, в формировании психологических контрактов заслуживает дальнейшего обсуждения [15].

Гест предположил, что в контракт входит оценка справедливости социального обмена, доверие и степень выполнения имплицитной сделки, и предложил схему, вписывающую понятие психологического контракта, понимаемого как управленческая концепция, в более широкий организационный контекст [16; 24].

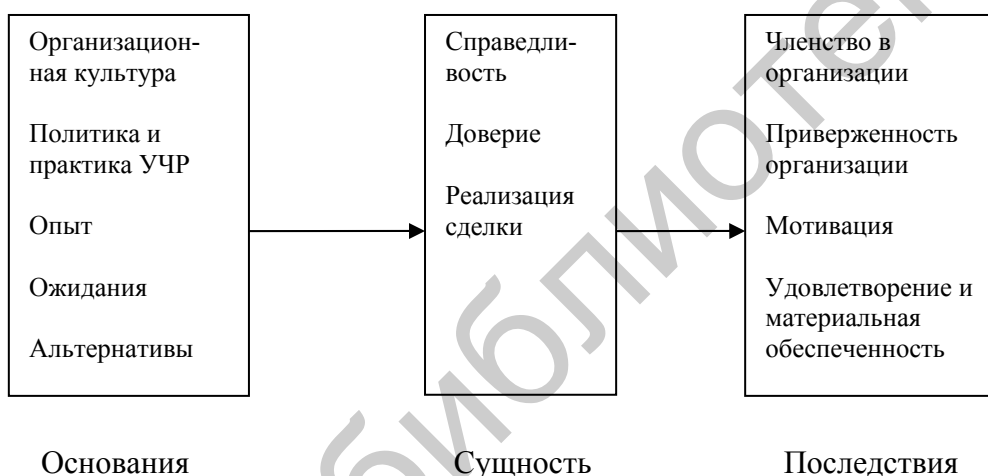


Рис. 1. Операционная модель психологического контракта (см. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Питер, 2007).

Гест полагал, что на формирование контракта влияют организационная культура, организационная политика и практика управления человеческими ресурсами, а также опыт и ожидания субъекта трудовых отношений, внешние и внутренние организационные альтернативы. Состояние самого психологического контракта сказывается на организационной идентичности, мотивации, приверженности работников к организации, на оценке удовлетворенности трудом и на оценке вознаграждений.

Позже на основании результатов исследований Руссо конкретизировала свое определение контракта: «... ожидания входят в контракт только лишь тогда, когда они базируются на обязательствах» [17]. Руссо определяет обязательство как некое согласие на некоторые действия в будущем. Устные и письменные обязательства - это различные действия, но и те и другие вносят свой вклад в формирование структуры воспринятых обещаний как будущих действий, к которым работники обязывают себя. Более того, они уверены, что эти «соглашения» взаимно понимаемы и осознаваемы [18], хотя на самом деле это не всегда так.

Руссо выявила отличительные особенности психологического контракта,

дифференцировала психологический контракт от официального юридического и нормативного (определение различия между типами контрактов связано с предположением о том, что человек может принимать участие сразу во многих из них [18]. Несмотря на это, многие авторы признают, что, акцентируя внимание на термине «обязательство» в определении контракта, Руссо приблизила понимание феномена психологического контракта к терминологии юридического, который является результатом выполнения письменных обязательств связывающих стороны которые в имплицитном соглашении отсутствуют [19].

Создание концепции психологического контракта, основанной на явных обязательствах сторон, предприняли Porter, Pearce, Tripoli, & Lewis (1998), Coyle-Shapiro & Kessler (2002) [20; 21].

Несмотря на то, что многими учеными признавалась необходимость изучения согласованности представлений о контрактных обязательствах сторон, существует очень небольшое количество трудов по этой теме. Исследования представлений работодателя фокусировались как у Портер, на изучении обобщенных представлений руководства компании, либо, как у Койл-Шапиро – на изучении межгрупповых (работники, управленцы, представители от организации, работодатели) различий.

Этот аспект изучения психологического контракта труден по многим причинам, главная из которых нежелание администрации вскрывать производственные проблемы [22].

Результаты исследования, показали, что в целом между сторонами существует достаточно высокий уровень взаимопонимания условий контракта, но при этом и существенные разногласия относительно особенностей взаимных обязательств [20; 21].

Итак, подводя итог выше изложенному можно обратиться к высказываниям Геста и Конвей: «Психологическому контракту недостает многих признаков формального контракта, его не записывают, это нечто с размытыми границами, и его нельзя привести в исполнение в судебном порядке» [23], «психологический контракт лучше рассматривать как метафору, слово или фразу, заимствованные из другого контекста, которые позволяют осмыслить опыт» [25], «психологический контракт — это способ истолкования состояния трудовых отношений, используя его, можно оказать конкретную помощь в составлении плана организационных изменений для удовлетворения всех сторон социального взаимодействия» [24].

#### Выводы:

1. Разные стороны трудовых отношений в организации описывают различные виды контракта. Сходство их в том, что все они включают субъективную интерпретацию обязательств, и основываются только на обещаниях, различия в том, что юридический контракт более выполняемый, эксплицитный, стороны легче идут на соглашения, установление условий, он прописан и имеет исковую силу, тогда как имплицитная природа психологического контракта не дает работнику таких возможностей.

2. Психологический контракт – это механизм решения такого круга вопросов, которые а priori не входят в сферу компетенции юридического контракта. Большинство исследователей рассматривают психологический контракт как когнитивную конструкцию, включающую взаимные ожидания и обязательства сторон, возникающие в отношениях найма.

3. В работах Шейна и Руссо было сформировано два направления изучения

психологического контракта. В ранних исследованиях, психологический контракт понимается как конструкт, описывающий взаимоотношения между работодателем и работником, и включает в себя только ожидания и обязательства. В более поздних исследованиях он понимается как феномен личностного, индивидуального уровня, базирующийся на восприятии субъектом обещаний со стороны организации, обязательств, которые организация берет на себя по отношению к нему, и на вере в выполнение условий договора, т.е. доверии другой стороне.

4. Представления сторон социального взаимодействия о взаимных обязательствах часто отличаются друг от друга, в силу уникальности и субъективности психологического контракта, поскольку каждый индивид наполняет психологический контракт своим собственным содержанием. Для существования такого контракта принципиально важна не столько взаимность, сколько ощущение, что эта взаимность существует.

5. Важным аспектом психологического контракта является то, что он может постоянно пересматриваться, изменяясь в зависимости от ожиданий работников, развития организации и меняющихся экономических и социальных условий.

#### Список литературы

1. Macneil I.R. Relational Contract: What We Do and Do Not Know // Wisconsin Law Review. 1985. V. 00. P. 483-525.
2. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
3. Guzzo R. A., Noonan K. A., & Elron E. Expatriate managers and the psychological contract // Journal of Applied Psychology. V. 79. 1994.
4. Argyris C. Understanding organizational behavior // Homewood, Illinois, 1960. P.179.
5. Levinson H., Price C.R., Munden K.J., Solley C.M. Men, management, and mental health // Harvard University Press. Cambridge, MA. 1962. P. 205.
6. Schein E.H. Organizational Psychology. NJ: Engelwood Cliffs, 1980. P. 274.
7. Katz D., Kahn R. The social psychology of organizations. N.Y., 1966.
8. Kotter J.P. The Psychological Contract // California Management Review. 1973.V. 15. P. 91-99.
9. Herriot P., Pemberton C. New Deals: The Revolution in Managerial Careers. Wiley: Chicester, 1995.
10. Roehling M.V. The origins and early development of the psychological contract construct // Journal of Management History. 1997. V. 3 (2). P. 204-217.
11. Rousseau D.M. Psychological and implied contracts in organizations // Employee responsibilities & rights journal. 1989. V.2(2).
12. Rousseau D.M. The 'problem' of the Psychological Contract Considered // Journal of organizational Behavior. 1998. V. 19. P. 665 – 671.
13. Капра Дж., Сервон Д. Психология личности. СПб., 2003.
14. Guest D.E. Is the psychological contract worth taking seriously? // Journal of Organizational Behaviour. 1998. V. 19. P. 649–664.
15. Guest, D. E. The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract // Applied Psychology: An International Review. 2004. V. 53(4).

16. Guest D.E. Employment Flexibility and the Psychological Contract // Paper presented at the congress 'Ageing and Flexibilization - Conflicting Tendencies?' Tilburg.WORC. November, 1996.
17. Rousseau D.M., & McLean Parks J.. The contracts of individuals and organizations // Journal of organizational Behavior. 1993. V. 15. P. 1-43.
18. Rousseau D.M. Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. Sage. Thousand Oaks, 1995.
19. Applebey G. Contract Law. London, 2001.
20. Porter L.W., Pearce J.L., Tripoli A.M., Lewis K.M. Differential perceptions of Employers' Inducements: Implications for psychological Contracts // Journal of organizational Behavior. 1998. V. 19. P. 769–782.
21. Coyle-Shapiro J., Kessler I. Exploring Reciprocity Through the Lens of the Psychological Contract: Employee and Employer Perspectives // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2002. V. 11 (1). P. 69–86.
22. <http://www.comlaw.utas.edu.au/management/student>
23. Guest D.E. and Conway N. Fairness at Work and the psychological contract. Institute of personnel and development. London, 1998.
24. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб., 2007.
25. Организационная психология: Учеб. пособие / Под ред. Т.П.Емельяновой. Тверь, 2001.
26. Психологический словарь / Под ред. В.В.Давыдова, А.В.Запорожца, Б.Ф.Ломова и др., М., 1983.

#### Список литературы

27. Macneil I.R. Relational Contract: What We Do and Do Not Know // Wisconsin Law Review. 1985. V. 00. P. 483-525.
28. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
29. Guzzo R. A., Noonan K. A., & Elron E. Expatriate managers and the psychological contract // Journal of Applied Psychology. V. 79. 1994.
30. Argyris C. Understanding organizational behavior // Homewood, Illinois, 1960. P.179.
31. Levinson H., Price C.R., Munden K.J., Solley C.M. Men, management, and mental health // Harvard University Press. Cambridge, MA. 1962. P. 205.
32. Schein E.H. Organizational Psychology. NJ: Engelwood Cliffs, 1980. P. 274.
33. Katz D., Kahn R. The social psychology of organizations. N.Y., 1966.
34. Kotter J.P. The Psychological Contract // California Management Review. 1973.V. 15. P. 91-99.
35. Herriot P., Pemberton C. New Deals: The Revolution in Managerial Careers. Wiley: Chicester, 1995.
36. Roehling M.V. The origins and early development of the psychological contract construct // Journal of Management History. 1997. V. 3 (2). P. 204-217.
37. Rousseau D.M. Psychological and implied contracts in organizations // Employee responsibilities & rights journal. 1989. V.2(2).
38. Rousseau D.M. The 'problem' of the Psychological Contract Considered // Journal of organizational Behavior. 1998. V. 19. P. 665 – 671.
39. Caprara Gian Vittorio, Cervone D. Personality Psychology. St.-Petersburg.,2003.
40. Guest D.E. Is the psychological contract worth taking seriously? // Journal of Organizational Behaviour. 1998. V. 19. P. 649–664.

41. Guest, D. E. The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract // *Applied Psychology: An International Review*. 2004. V. 53(4).
42. Guest D.E. Employment Flexibility and the Psychological Contract // Paper presented at the congress 'Ageing and Flexibilization - Conflicting Tendencies?' Tilburg.WORC. November, 1996.
43. Rousseau D.M., & McLean Parks J.. The contracts of individuals and organizations // *Journal of organizational Behavior*. 1993. V. 15. P. 1-43.
44. Rousseau D.M. Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. Sage. Thousand Oaks, 1995.
45. Applebey G. Contract Law. London, 2001.
46. Porter L.W., Pearce J.L., Tripoli A.M., Lewis K.M. Differential perceptions of Employers' Inducements: Implications for psychological Contracts // *Journal of organizational Behavior*. 1998. V. 19. P. 769–782.
47. Coyle-Shapiro J., Kessler I. Exploring Reciprocity Through the Lens of the Psychological Contract: Employee and Employer Perspectives // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2002. V. 11 (1). P. 69–86.
48. <http://www.comlaw.utas.edu.au/management/student>
49. Guest D.E. and Conway N. Fairness at Work and the psychological contract. Institute of personnel and development. London, 1998.
50. Armstrong M. A Handbook Human Resource Management Practice / Transl. into Russian. St.-Petersburg, 2007.
51. *Organizational Psychology: Study Guide* / edited by T.P. Emel'yanova T.P. Tver, 2001.
52. *Psychological Dictionary* / edited by Davydova V.V., Zaporozhets A.V., Lomov B.F. and others. M., 1983.