

УДК 330.87; 331.104

Кудрявцева Елена Игоревна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,
Санкт-Петербург, Российской Федерации

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТРАКТ: РЕАЛИИ ОТНОШЕНИЙ С РАБОТОДАТЕЛЕМ

• **Аннотация.** Концепция психологического контракта активно применяется для интерпретации механизма трансформации первоначальной мотивации работника как кандидата на вакансию в его лояльность, вовлеченность, приверженность и довлетьоренность как работника. Несмотря на двадцатилетний период активного использования данного концепта, единая его трактовка до сих пор не сформулирована и не сформирована единая методология исследования всех феноменов, входящих в облако представлений о психологическом контракте. В то время как специалисты формируют подходы к исследованию психологического контракта, практика наполняется свидетельствами того, что взаимоотношения «работодатель — работник» становятся все более разнообразными и все менее формализуемыми. Более того, отрасли и области профессиональной деятельности все более дифференцируются по критерию структуры и состава психологического контракта, форм и последствий его нарушения. В статье предлагается базовый подход к типологии психологического контракта и ее использованию в практике управления персоналом.

Ключевые слова: психологический контракт, лояльность, вовлеченность, приверженность, довлетьоренность.

Kudryavtseva Elena, I.

National Research University
Higher School of Economics,
Saint-Petersburg, Russian Federation

PSYCHOLOGICAL CONTRACT: REALITIES OF THE EMPLOYER-EMPLOYEE RELATIONS

Abstract. The psychological contract's concept is actively applied to interpret the mechanism of transformation of an employee's original motivation as a candidate for a vacancy into his loyalty, engagement, commitment and satisfaction as an employee. Despite the 20-year period of active use of this concept, the unified interpretation of its concept has not yet been formulated and a unified methodology for the study of all phenomena included in the cloud of perceptions of psychological contract has not been formed. While experts form approaches to the study of psychological contract, the practice is filled with evidence that employer-employee relationships are becoming more diverse and less formalized. Moreover, industries and fields of professional activity are increasingly differentiated by the criterion of the structure and

© Е.И. Кудрявцева, 2020.

composition of the psychological contract, the forms and consequences of its violation. The article proposes a basic approach to the typology of psychological contract and its use in personnel management practices.

Keywords: psychological contract, loyalty, engagement, commitment, job satisfaction.

Отношения в системе наемного труда изменяются в зависимости от перемен в экономике, культуре, социальной стратификации и иных глобальных факторов, определяющих систему ключевых социальных институтов. Несомненно, что первая четверть XXI века ознаменована существенными переменами в области организации деятельности — трудовой, профессиональной, экономической. Эти перемены приводят ко все более выраженной дифференциации стратегий, тактик и приемов построения взаимоотношений между сотрудником и организацией, начиная с самых общих и максимально формализованных положений трудового договора и заканчивая негласными договоренностями между конкретным работником и его непосредственным руководителем [4]. И работники, и организации (в лице прежде всего специалистов в области управления персоналом) находятся в постоянном поиске консенсуса, предотвращающего текучесть кадров и снижение производительности за счет развития лояльности, вовлеченности и приверженности [5]. С другой стороны, экономические вызовы последнего времени заставляют организации оптимизировать инструментарий построения взаимоотношений с наемными работниками, что выражено в ограничении роста заработных плат при возрастании рабочей нагрузки, уменьшении доли стационарных рабочих мест и росте объемов удаленной работы. Сами работники, в свою очередь, разделены на тех, кто настроен на длительную занятость в избранной сфере, и тех, кто гибко относится как к выбору места работы, так и к содержанию профессиональной деятельности. Перечисленные обстоятельства актуализируют как исследования, так и практические поиски в области механизмов баланса во взаимоотношениях «работодатель — работник» и неизбежно приводят к необходимости обратиться к концепции психологического контракта, который понимается как система подразумеваемых, невыраженных и негласных договоренностей, в рамках которых формируются конкретные требования к работнику и его ожидания относительно своей работы.

Представления о том, что система взаимоотношений «работодатель — работник» насыщена слабо формализованными взаимными

ожиданиями и обязательствами впервые была сформулирована К. Арджирисом в 1960 году [3] при сравнении материалов интервью работников двух предприятий. Он обнаружил, что готовность подчиненных к более активной работе связана с поддержкой ими недирективных форм управления со стороны непосредственного руководителя, так как в этом случае руководитель поддерживает так называемую «неформальную культуру» работника. Такая взаимная негласная поддержка и получила наименование психологического рабочего договора. Далее несколько авторов в 1960-е гг. уточняли понятие психологического контракта, оставляя в его сердцевине систему неявных и негласных ожиданий и обещаний, определяющих взаимоотношения между работодателем и работником. Часть этих ожиданий/обещаний более отрефлексированы (например, структура и размер совокупного заработка), другие части очень аморфны и нечетки (в частности — вопрос о долгосрочных карьерных перспективах). В целом к концу 1990-х годов в структуре психологического контракта специалисты выделяли предположения, ожидания, надежды, обещания и обязательства [2].

Наиболее активно работающая в направлении развития методологий исследования психологического контракта Д. Руссо определила его содержание как систему представлений работника относительно всех обстоятельств, которые так или иначе связаны с его работой [6]. В концепции Д. Руссо систему психологических контрактов можно подразделить на базовые ожидания (социальный контракт), групповые ожидания (нормативный контракт) и личные предположения (имплицитный контракт) [7]. Также ею были выделены такие стороны психологического контракта как ориентация на транзакции или ориентация на отношения. Одним из важных аспектов концепции Д. Руссо является внимание к нарушениям психологического контракта (особенно со стороны работодателя), реакция на которые является более информативной, чем попытки рефлексии содержания психологического контракта в ситуации его соблюдения [8].

Развивая представления о психологическом контракте, Д. Руссо с соавторами [9] сформулировали дополнительную концепцию о персонифицированных нестандартных условиях, которые являются результатом переговоров между работодателем и работником и, в отличие от психологического контракта, являются более четко артикулированными, структуризованными и рефлексируемыми обеими сторонами

отношений. Выделены три типа сделок по условиям (*i-deals*): связанные с условиями карьерного роста, оказания поддержки в реализации задач и обучении, связанные с предоставлением гибкого графика и связанные с индивидуальной конфигурацией должностных обязанностей. Также в последнее время авторы концепции обращают все большее внимание на динамическую природу психологического контракта и потребности работников в его перезаключении в связи с вновь возникающими обстоятельствами [10].

В рамках общего подхода к представлениям о психологическом контракте (*psychological contract*) и персонифицированных нестандартных условиях (*i-deals*) мы провели глубинное интервью со 128 работниками различных предприятий и организаций Санкт-Петербурга (42 — ИТ технологии и телекоммуникации, 39 — торговля и сервис, 27 — промышленные предприятия, 18 — учреждения государственного управления). Структура пулла респондентов в целом отражает структуру запроса работодателей городской агломерации. В опросе принимали участие респонденты от 22 до 54 лет, с высшим образованием, занимающие должности специалистов, менеджеров, руководителей линейного и среднего звена, работающие на постоянной основе и ориентированные на постоянную занятость в дальнейшем.

Анализ полученных данных позволяет установить, что своим работодателем работники считают только того, с кем отношения продлились более года. Остальных работодателей работники считают случайными или «пробными» и не готовы воспринимать взаимоотношения с ними как существенный элемент собственного опыта.

Психологический контракт с работодателем работники расценивают как основу взаимоотношений, несмотря на то, что многие отмечали, что до участия в интервью не задумывались о том, что все их представления об этих взаимоотношениях можно как-то структурировать и четко обозначить. Ответы респондентов позволили дифференцировать их позиции на несколько групп, что впоследствии легло в основу выявленной нами типологии психологического контракта.

Всего в исследовании выявлено 4 типа готовности работников к построению отношений с работодателем. К первому типу отнесены те работники, которые ориентированы на релятивный психологический контракт. В основе подобного отношения лежит готовность к развитию приверженности профессии, делу, коллегам даже вопреки

нарушениям ранее данных обещаний со стороны работодателя. Фактически, будучи приверженными, данные работники снижают лояльность к организации и конкретным руководителям, но стремятся не демонстрировать это в своем рабочем поведении.

Ко второму типу относятся работники, ориентированные на транзитивный контракт. Не получив подтверждения тому, что работодатель готов осуществить очередную транзакцию (например, не предлагает должность следующего уровня несмотря на достижение работником заранее оговоренных результатов), работник стремится к активным переговорам с представителями работодателя. В том случае, если эти переговоры не увенчались успехом, в 68% такие работники покидают компанию. Их лояльность и приверженность оказываются конгруэнтными.

К третьему типу относятся работники, которые ориентированы на перевод первоначального психологического контракта в персонифицированный договор о нестандартных условиях. Такая готовность нарастает с продолжительностью работы в организации, и связана с переживанием нарушений психологического контракта со стороны работодателя. Работники этого типа инициируют переговоры с представителями работодателя, но не покидают его даже в случае, если эти переговоры не привели к желаемому для работника результату. От переговоров к переговорам нарастает, по меткому выражению одного из респондентов, «неоплаченный психологический долг» работодателя перед конкретным работником, что позволяет работника в каждом последующих переговорах склонять работодателя к предложению индивидуальных нестандартных условий для этого работника. При этом нами не выявлено различий в предпочтениях вариантов этих условий (типов i-deals).

Наконец, четвертый тип готовности работников выражается в изначальном настрое на заключение персонифицированных условий. В том случае, если работодатель не может выполнить это требование в течение полугода, работник покидает такого работодателя. В том случае, если условие выполняется, работник считает себя вовлеченным и лояльным при низкой приверженности. Низкая приверженность объясняется ориентацией на возможности получения новых i-deals с другим потенциальным работодателем.

Анализ экспертных оценок, характеризующих особенности и тренды рынка труда Санкт-Петербурга [1], обнаруживает возможности

интерпретации феноменов, замеченных специалистами на практике, с помощью выявленной типологии психологических контрактов. Так, например, отмечаемые специфические стратегии действий на рынке труда представителей ИТ сферы корреспондируют выявленным нами предпочтениям четвертого типа контрактов именно у специалистов этой сферы. Также полученные данные позволяют вскрыть механизм формирования или деструкции лояльности и приверженности в случае приема на работу сотрудника в рамках разнообразных внешних договоренностей.

В целом проведенное исследование, носящее пилотный характер, демонстрирует хороший методологический и интерпретационный потенциал ключевого концепта «психологический контракт» и отражает потребность в использовании подхода активного заключения и перезаключения психологического контракта в системе трудовых отношений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Грязневич В. Нанять в Петербурге специалиста за три копейки — уже безнадежная задача // РБК-Санкт-Петербург, 22 февраля 2020 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rbc.ru/spb_sz/22/02/2020/5e4fec059a7947ed3faf2743 (дата обращения: 29.02.2020).
2. Anderson N. R., Schalk R. The psychological contract in retrospect and prospect // Journal of Organizational Behavior. 1998. Vol. 19 (S1). Pp. 637–647.
3. Argyris C. Understanding Organizational Behaviour. Tavistock Publications, London. 1960. 179 p.
4. Bal P.M. & Hornung S. Individualization of work: From psychological contracts to ideological deals. In Y. Griep & C. L. Cooper (Eds.), Handbook of research on the psychological contract at work (pp. 143–163). Edward Elgar, Cheltenham UK, 2019.
5. Hornung S., Höge Th. Humanization, rationalization or subjectification of work? Employee-oriented flexibility between i-deals and ideology in the neoliberal era // Business & Management Studies: An International Journal. 2019. Vol. 7. Iss. 5. Pp. 3090–3119.
6. Rousseau D.M. Psychological and implied contracts in organizations // Employee Responsibilities and Rights Journal. 1989. Vol. 2. Pp. 121–138.
7. Rousseau D.M. Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements, Sage, Thousand Oaks, 1995.
8. Rousseau D.M. The shift in risk from employers to workers in the new employment relationship. In E. E. Lawler III, & J. O'Toole (Eds.), America at work: Choices and challenges (pp. 153–172). New York: Palgrave Macmillan, 2006.
9. Rousseau D.M., Ho, V.T., & Greenberg, J. I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships // Academy of Management Review. 2006. Vol. 31. P. 977–994.
10. Rousseau D.M., Hansen S.D., Tomprou M. A dynamic phase model of psychological contract processes // Journal of Organizational Behavior. 2018. Vol. 39. Iss. 9. Pp. 1–18.