

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТРАКТ: ЗОНА РИСКА ИЛИ РЕСУРС ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ?

Е. И. Кудрявцева

Концепция психологического контракта стала одной из основных в современной теории и практике управления человеческими ресурсами. Однако исследования, анализирующие специфику психологического контракта как регулятора отношений в сфере государственной гражданской службы, малочисленны во всем мире. В статье обсуждаются эффекты применения концепции психологического контракта в системе государственной гражданской службы некоторых стран. Применение модели психологического контракта Д. Руссо позволяет выявить компоненты его содержания, скрывающиеся в результатах исследования удовлетворенности, вовлеченности, мотивации государственных гражданских служащих и текучести персонала. Обсуждаются перспективы применения концепции психологического контракта в практике работы органов государственного управления.

Ключевые слова: психологический контракт, государственная гражданская служба, мотивация, вовлеченность, организационная приверженность.

PSYCHOLOGICAL CONTRACT: RISK ZONE OR RESOURCE TO INCREASE THE EFFICIENCY OF PUBLIC SERVANTS?

E. I. Kudryavtseva

The psychological contract concept has become a major one in modern theory and practice of human resource management. However, research analyzing the specifics of the psychological contract as a regulator of relations in the sphere of the public civil service is small worldwide. The paper discusses the effects of applying the concept of psychological contract in the civil service of some countries. The application of D. Russo's psychological contract model allows us to identify the components of its content that hide in the results of the study of satisfaction, involvement, motivation of state civil servants and staff turnover. The prospects of applying the concept of psychological contract in the practice of public administration bodies are discussed.

Keywords: psychological contract, public service, motivation, involvement, organizational commitment.

Идея психологического контракта как особого контента в системе взаимодействия работодателя и работника была сформулирована к середине 1990-х гг. Во многом активизация дискурса вокруг этого нового исследовательского конструкта была инициирована работами Д. Руссо, особенно ее книгой о писаных и не-

писанных договоренностях [Rousseau, 1995]. Первоначальная идея состояла в том, что психологический контракт представляет собой систему подразумеваемых, нечетко выраженных ожиданий и обещаний, складывающихся во взаимоотношениях работника с представителями работодателя, прежде всего с непосредственными руководителями [Guest, 2004]. Эти ожидания и обещания могут трактоваться сторонами по-разному, иметь различное отношение к реальным обстоятельствам деятельности конкретного сотрудника в организации и при этом оказывать прямое воздействие на интерпретацию сторонами таких организационных институций, как содержание деятельности в определенной должности, организационный или профессиональный результат и карьерное продвижение. Развивая идеи о роли психологического контракта, Д. Руссо показала, что во многом он способствует персонализации формального трудового договора (контракта), так как работник оказывает определенное давление на руководителей разного уровня с целью получить особые условия, отличные от коллег того же должностного положения [Rousseau, 2005, p. 83]. В основе такой персонализации лежит представление работодателя о ценности конкретного работника, его уникальности, редкости его компетенций. В ответ на получение этих особых компетенций в распоряжение организации работодатель идет на спецификацию стандартных условий труда, таких как оборудование рабочего места, особый режим работы, предоставление особого статуса, позволяющего этому работнику оказывать влияние на профессиональные и управленческие решения, и предлагает иные предпочтения.

Роль психологического контракта наиболее ярко высвечивается в ситуациях его нарушения, заключающихся в том, что одна из сторон полагает, будто другая не выполняет какие-то компоненты оговоренных ранее или подразумеваемых договоренностей [Coyle-Shapiro et al., 2019], или на самом деле сталкивается с очевидными проявлениями такого неисполнения. Драма нарушения психологического контракта состоит в том, что эти нарушения трудно фиксируются фактически, являются недоказуемыми формально и при этом остро переживаются и приводят к изменению поведения и отношений [Rousseau, 1995, p. 111]. Более того, в то время как содержание психологического контракта в полной мере

не осознается сторонами в момент его заключения, его нарушения четко рефлексируются, вербализуются и превращаются в систему обвинений или в аргументацию, объясняющую собственные действия или бездействие [Robinson, Morrison, 1997].

На данный момент представления о психологическом контракте и его роли в формировании таких важных характеристик работников, как лояльность, вовлеченность и приверженность, все более связываются с пониманием динамической природы психологического контракта [Rousseau et al., 2018], а его феноменология все более расценивается через призму механики регулирования и «подстройки» трудовых отношений. Отмечается, что именно изменение содержания и структуры психологического контракта служит идее снижения текучести, позволяет сохранить мотивацию сотрудников и развивает их организационное гражданство, так как качественный психологический контракт повышает ценность рабочего места в глазах работника.

Несмотря на давнее и достаточно плодотворное обсуждение вопросов организационных и трудовых отношений с использованием категории «психологический контракт», этот конструкт не стал основой теоретической рамки исследований в области государственной гражданской службы. В литературе можно обнаружить не так много исследований, в которых идея психологического контракта выступает в качестве объяснительного принципа, раскрывающего такие важные для государственной гражданской службы проблемы, как формирование приверженности, развитие вовлеченности, роль мотивации в формировании и поддержании профессиональных компетенций государственных гражданских служащих (ГГС). Несмотря на немногочисленность, эти исследования тем не менее позволяют сформировать более глубокий и дифференцированный взгляд относительно представлений ГГС о содержании своей деятельности, связи этого содержания с собственными ценностями и установками, а также о тех процессах, которые происходят в системе государственной гражданской службы, расцениваемых как потребность в повышении качества деятельности при дефиците квалифицированных кадров. Фактически именно идея психологического контракта позволяет объединить представления об институциональных усилиях органов

государственной власти и управления в кадровой сфере (кадровый резерв, карьерное планирование, подготовка и повышение квалификации кадров) и создаваемых и поддерживаемых с их помощью социально-психологических эффектах, таких как мотивация, компетенции, ответственность.

Наиболее масштабное исследование (5709 респондентов) было проведено в Великобритании [Coyle-Shapiro, Kessler, 2003]. Оно показало, что в том случае, если ГГС воспринимают собственную ситуацию отношений с работодателем/руководством как устойчивый и позитивный психологический контракт, они характеризуются более выраженной приверженностью к организации и выраженной идентификацией с ней, ее деятельностью, результативностью, зоной ответственности. Это исследование подтвердило валидность применения базовой концепции психологического контракта для анализа отношения ГГС к конкретному месту своей работы. В частности, было подтверждено, что для ГГС, точно так же, как и для иных работников по найму, в структуре психологического контракта четко выделяются два самостоятельных компонента — релятивный, связанный с отношениями, и транзитивный, связанный с институциональными условиями. Однако наиболее выраженным фактором, положительно влияющим на восприятие идентичности и приверженности организации, выступает ощущение поддержки в решении различных задач. Более того, обнаружено, что высокая приверженность может смягчать восприятие нарушения психологического контракта со стороны работодателя, то есть более приверженные сотрудники потенциально представляются как более лояльные и менее требовательные. Этот вывод был подтвержден позднее в исследовании, посвященном влиянию экономического кризиса и связанного с ним сокращения штатов в госслужбе [Conway et al., 2014].

В этом исследовании было показано, что организационные изменения (реструктуризация, оптимизация, передача функций иному ведомству) приводят к ощущению у сотрудников, что их психологический контракт с учреждением нарушен, и они ослабляют сложившуюся приверженность. Более того, выяснено, что для британских ГГС справедливо следующее утверждение: снижая приверженность и лояльность своему учреждению/организации

в качестве реакции на нарушение психологического контракта с его/ее стороны, сотрудники в целом не изменяют своего поведения в адрес получателей госуслуг и по отношению друг к другу. В этом просматривается важный феномен, заключающийся в постепенной эмансипации представлений ГТС о своей деятельности от представлений о той организации, в рамках которой она осуществляется, формировании антитезы «служить организации — служить делу», являющейся моральной дилеммой. Эта дилемма становится все более сложной для разрешения в условиях сокращения штатов, когда госслужащие усиленно выполняют свои профессиональные обязанности в надежде, что это будет способствовать сохранению их занятости в условиях сокращения рабочих мест.

Сходные результаты получены и во французском исследовании [Castaing, 2006]. В нем установлено, что приверженность организации в равной степени зависит от ощущения справедливости / ненарушенности психологического контракта и от мотивации ГТС к той деятельности, которой они посвятили себя. Следовательно, постоянное перезаключение психологического контракта в соответствии с объективно изменяющимися условиями способствует удержанию наиболее мотивированных сотрудников. В этом же исследовании имеются указания на то, что психологический контракт, его содержание и характер его нарушения могут оказать разное влияние на приверженность госслужащих в зависимости от того, к какому типу мотивации к государственной гражданской службе они себя относят. Так как выделяются четыре типа мотивации к государственной службе (*public service motivation — PSM*) [Perry, 1996; Brewer et al., 2000], существует вероятность того, что роль психологического контракта в формировании приверженности, вовлеченности и результативности для сотрудников, относящихся к разным мотивационным типам, может различаться. Тем не менее перечисленные исследования красноречиво свидетельствуют о том, что психологический контракт как феномен трудовых отношений играет существенную роль в системе государственной гражданской службы.

Кроме уже перечисленных факторов общей связи характера психологического контракта с приверженностью, мотивацией

и иными характеристиками ГТС, а также уже установленной связи организационных преобразований с переживаниями нарушения психологического контракта, в исследованиях в системе государственной гражданской службы устанавливается факт отсутствия прямой связи между изменениями в кадровой политике учреждений и организаций публичного сектора (институциональными условиями реализации профессиональной деятельности) и результативностью как этих учреждений и организаций в целом, так и отдельных сотрудников, которых затрагивают те или иные институции [Jordan, Battaglio, 2013]. Предполагается, что связь между институциональными усилиями и результатами опосредуется психологическим контрактом, отсутствие внимания к содержанию которого и сводит на нет все институциональные реформы. Это замечание важно, так как затрагивает существенное отличие государственной гражданской службы от работы по найму в коммерческом секторе, характеризующемся большей гибкостью в поиске механизмов развития производительности и результативности. Несомненно, система управления персоналом в коммерческом секторе более подвижна и обладает большим диапазоном практик, чем публичный сектор. Тем не менее имеются данные о том, что именно в системе государственной гражданской службы можно получить повышенную удовлетворенность персонала при условии поддержания устойчивого качественного психологического контракта (самостоятельность в решении задач, значимость этих задач, благоприятная атмосфера) [Borges, Mote, 2015].

Обозначенные выше идеи относительно влияния психологического контракта на приверженность, противостоящую текучести кадров, и его связь с мотивацией, вовлеченностью и результативностью позволяют по-новому интерпретировать как результаты многочисленных исследований в области мотивации ГТС, так и последствия институциональных реформ, затрагивающих те или иные категории государственных служащих. Проблема отечественных исследований в указанной области, на наш взгляд, заключается в одностороннем подходе к исследованию всего комплекса феноменов, составляющих систему трудовых (служебных) взаимоотношений в области государственной гражданской службы. Эта односторонность заключается в том, что объектом

рассмотрения выступает персональная позиция государственного служащего (его мотивация, вовлеченность, приверженность), а система государственной службы, включающая конкретную организацию с ее спецификой, рассматривается в лучшем случае как фактор, влияющий на эту позицию, или расценивается как внешнее объективное обстоятельство. В то же время введение в анализ категории «психологический контракт» позволяет анализировать систему государственной гражданской службы как систему взаимодействия государственных служащих как работников и организации/учреждения как работодателя с выявлением механизмов и инструментов взаимного влияния с целью удержания состояния психологического контракта в приемлемых для обеих сторон характеристиках. Этот взгляд позволит обнаружить зоны затрат усилий государственных гражданских служащих и даст возможность ответить на вопрос о том, возможно ли перенаправить эти усилия на рост результативности и повышение качества деятельности.

В качестве примера обратимся к результатам исследования мотивации ГГС [Васильева, Борисов, 2017]. Приведенные в материалах исследования данные не позволяют установить четкие связи между первоначальными мотивами поступления на государственную службу, ориентирами (установками) в процессе профессиональной деятельности и приверженностью (планируемой продолжительностью работы на госслужбе). В то же время авторы указывают на то, что первоначальные мотивы поступления на госслужбу и привлекательные стороны госслужбы, оцениваемые в процессе ее выполнения, различаются. Если в качестве первоначальных мотивов выступали возможность получения опыта и реализации идеи служения обществу, то в качестве основных мотивов приверженности указываются социальные гарантии и карьерные перспективы. Налицо изменение ожиданий как элемента психологического контракта: содержательные ожидания трансформируются в институциональные. Те ГГС, кто не склонны поддерживать такую трансформацию, проявили готовность к смене вида деятельности (места работы). Эти данные подтверждают ранее сделанные предположения относительно того, что отсутствие реализации первоначальных ожиданий (нарушение психологическо-

го контракта) приводит к снижению приверженности. Более того, авторы исследования подтверждают, что наивысшую готовность к длительной работе (до наступления пенсионного или предельного возраста) проявляют те госслужащие, которые изначально были ориентированы на статус и карьеру (институциональные ожидания) и, соответственно, не пережили ситуации нереализации первоначальных ожиданий. Наиболее сложной с точки зрения оценки мотивации в исследовании оказалась возрастная группа от 40 лет до пенсионного возраста, имеющая стаж более 5 лет. Именно представители этой группы более, чем остальные, отмечали проявление негативных факторов в работе: скованность в проявлении инициативы, постоянный стресс, связанный с постоянными изменениями, и отсутствие/неясность карьерных перспектив. Мы предполагаем, что указанные результаты могут быть объяснены следующим образом. Более молодые ГГС в течение первых 3–5 лет работы принимают решение о том, насколько соблюдается первоначальный психологический контракт. Если они полагают, что он в целом соблюдается, растет приверженность, если считают, что психологический контракт нарушается, они склонны менять работу. Средняя возрастная группа, сохраняя приверженность, переживает нарушение психологического контракта со стороны работодателя, что и выражается в ощущении постоянного стресса и неопределенности. Они, с одной стороны, не могут адаптироваться к нарушениям психологического контракта, односторонним образом изменив свои ожидания, с другой стороны, не рискуют менять работу.

Содержание психологического контракта ГГС наиболее красноречиво представлено в исследовании, проведенном в Ростовской области [Нови, Степанова, 2019]. В нем раскрыта система ожиданий относительно государственной службы как места работы. Основное место в этой структуре занимают ожидания персонифицированной оценки вклада (признание заслуг, улучшение условий прохождения госслужбы, одобрение со стороны руководства, публичная похвала). При этом институциональная составляющая (способ попадания на должность, карьера, материальное вознаграждение, система формальных требований) воспринимается неоднозначно — как компонент ожиданий, которые могут

быть нарушены или вовсе не реализованы. К сожалению, выводы исследования носят традиционный для данной тематики характер. Авторы сосредотачиваются на проблеме «входа» (профориентация, качественный отбор, обучение) и на институциональных проблемах (система поощрения, квалификационные требования, организация труда). Тот факт, что все изменения мотивации, формирование или деструкция приверженности происходят не по причине некачественной организации входа, а из-за отсутствия обслуживания психологического контракта со стороны работодателя по отношению к уже действующим ГГС, остается за пределами выводов исследования.

Сходные результаты, характеризующие структуру психологического контракта, показаны в исследовании удовлетворенности ГГС [Цebro, 2019]. Материалы исследования показывают, что обстоятельства, характеризующие нарушение психологического контракта со стороны работодателя (непредсказуемо большой объем рутинной работы, не требующей имеющейся квалификации, давление формальных правил и норм, отсутствие поддержки и фиксации достижений), переживаются сотрудниками как факторы низкой удовлетворенности. Фактически речь идет о признаках нарушения психологического контракта и соответствующих им переживаниях. Так как применение конструкта «психологический контракт» позволяет предположить определенные следствия подобного нарушения, их нетрудно обнаружить в стремлении сотрудников объяснить собственную приверженность смещением негативного отношения к «системе госслужбы» с удержанием высокой профессиональной самооценки («квалификация») и положительной оценки отношений в коллективе, что очень похоже на результаты британских исследований.

Проанализированные выше работы показывают, что у ГГС высока потребность в поддержании психологического контракта со стороны непосредственного руководителя и именно эта сторона является наиболее проблемной. Так в исследовании удовлетворенности ГГС [Ясько и др., 2019] показано, что наиболее низкие результаты получены по таким показателям удовлетворенности, как «удовлетворенность взаимоотношениями с руководством», «поощрения» и «нежелание/неспособность руководителя понять под-

чиненных». Данные показатели представляют собой признаки неготовности руководителей участвовать в поддержании психологического контракта служащих. Подчиненные предоставлены сами себе в вопросе формирования баланса психологического контракта, неспособность к достижению которого ярко демонстрируется противоречиями в представлениях о себе и своей работе: высокая самооценка достижений и ответственности соседствует с низким уровнем предпочтения выполняемой работы более высокому заработку в иной сфере. Авторы исследования делают вывод о том, что ГГС, особенно молодые, находятся в состоянии психологического угнетения (фрустрации) из-за переживаемой неопределенности в вопросах возможности самореализации и карьерного роста. Налицо переживание нарушения психологического контракта и отсутствие механизмов перезаключения этого контракта с участием непосредственных руководителей.

Свидетельствами нарушений психологического контракта выступают не только материалы научных исследований, но и данные формальной отчетности органов государственной власти / государственного управления. Так, Управление Россельхознадзора по Республике Татарстан в сводке данных за 2016 г. сообщает, что при сокращении численности в 2016 г. на 10 % объем взысканий в адрес конкретных служащих вырос в три (!) раза¹. Руководителем организации все эти четыре года было одно и то же лицо, за время его работы коэффициент стабильности кадров снизился с 73 % в 2014 г. до 46 % в 2016 г. Данные говорят о том, что один и тот же руководитель резко повышает систему формального воздействия (дисциплинарные взыскания), текучесть кадров при этом возрастает почти вдвое, притом что сотрудники понимают, что действуют в условиях оптимизации численности. Среди причин увольнения сотрудников по собственному желанию, отмеченных в данном документе, названы низкий уровень оплаты труда, высокая служебная нагрузка и ненормированный график службы (частые задержки на работе). Эти параметры можно считать нарушениями ожиданий, сформированных при поступлении на дан-

¹ Форма мониторинга показателей стабильности и эффективности кадрового состава на государственной гражданской службе. 10.03.2017. URL: <https://tatarstan.ru/file/file/7710436> (дата обращения: 10.12.2020).

ный вид государственной гражданской службы, а упоминание их в качестве причин увольнения — признаками нарушения психологического контракта.

В недавнем исследовании самооценки карьерных перспектив ГГС [Костина, Зайцева, 2019] выделены четыре вида психологического контракта, названных авторами «карьерными траекториями». На самом деле в исследовании изучались не карьеры, а ожидания ГГС, в полной мере соответствующие уже описанной выше структуре психологического контракта (стабильность, возможность обретения опыта и получения признания, в том числе общественного). Показано, что ГГС разных возрастных групп имеют сходные по структуре ожидания. В то же время обнаружено четыре категории ГГС с разными характеристиками приверженности. Так как авторы используют иные объяснительные принципы полученных ими данных, опишем выявленные группы в категориях концепции психологического контракта. Первая группа представлена теми ГГС, которые изначально были ориентированы на транзакционный (институциональный) компонент психологического контракта — гарантии занятости и карьера. Эти ГГС, вероятнее всего, не переживают ситуацию нарушения психологического контракта и демонстрируют максимальную приверженность, выраженную в стремлении оставаться на службе до наступления предельного возраста и получить вышестоящую должность. Вторая группа представлена теми ГГС, которые смогли адаптировать характеристики психологического контракта за счет снижения/изменения характера собственных ожиданий. Это лица старше 40 лет, стремящиеся остаться на службе до наступления пенсионного возраста и не ожидающие карьерного перемещения (высокая приверженность). Третья группа состоит из тех, кто изначально не рассматривает государственную службу как единственный вид деятельности и, не имея особых претензий, тем не менее готов уйти в коммерческий сектор, как только представится такая возможность. Это наиболее сложная с точки зрения управления персоналом категория, так как ее представители не дают сигналов относительно собственной готовности нарушить психологический контракт. Они, в частности, нарушают планы организации по их перемещению в иные должности, использова-

нию их потенциала, разрушают модели долгосрочного кадрового планирования, так как могут покинуть организацию при первой представившейся возможности. Четвертая группа наиболее сложна для анализа. Данные, характеризующие эту группу, позволяют предположить, что ее представители наиболее гибки в области изменения содержания психологического контракта, но не являются активной стороной этих изменений. Они ожидают тех или иных проявлений со стороны руководителей и готовы ориентироваться на них как на сигналы, свидетельствующие о поддержке или нарушении собственных неструктурированных ожиданий. Можно высказать осторожное предположение о том, что выявленные четыре группы карьерных стратегий отражают типологические формы мотивации ГС (на Западе используется только термин ГС) [Perry, 1996; Brewer et al., 2000]. Более того, отдельные характеристики выделенных групп сходны по описаниям с теми, которые представлены в ином упомянутом выше исследовании [Васильева, Борисов, 2017]. Таким образом, обнаруживается перспектива дальнейших исследований о соотношении типа мотивации ГС (public service motivation, PSM), характеристик психологического контракта и приверженности на отечественном материале.

В заключение списка примеров исследований, демонстрирующих объяснительный потенциал конструкта «психологический контракт», обратимся к студенческой научной работе [Якимова, 2010]. Интерес к ней вызван тем, что она лишена шаблонного описания проблемы соотношения таких явлений, как мотивация, текучесть кадров, удовлетворенность, а раскрывает роль психологического контракта в системе государственной гражданской службы через материалы глубинного интервью. Это интервью позволяет оценить результаты, полученные в массовом анкетировании, выявить взаимосвязи между явлениями, обычно рассматриваемыми как простая связь «причина — следствие», в частности «неудовлетворенность служащих — текучесть кадров». Автор исследования дальновидно заключает слово «текучесть» в кавычки, тем самым намекая на стремление выйти за рамки статистической трактовки данного понятия. Дополнительным фактором нашего интереса к указанной работе явилось и то обстоятельство, что в ней описаны те же, по сути, явления, которые рассматрива-

лись британскими исследователями [Conway et al., 2014]. Речь идет о роли организационных изменений в нарушении психологического контракта со стороны работодателя. В описываемой работе на данных по Пермскому краю представлена достаточно типичная картина характера текучести кадров в системе государственной гражданской службы. Так как в основном перечень причин увольнения и интенсивность их проявления анализируются посредством прямого опроса, картина, полученная в описываемом исследовании, сходна с аналогичными, также основанными на опросах. В качестве основных причин ухода с данной работы (прекращения контракта с конкретной организацией) указывается низкая заработная плата, большой объем работы, давление регламентов и сроков и иные факторы, включая негативные отношения с руководством и в коллективе. Однако в исследовании М. Н. Якимовой раскрывается реальная связь между перечисляемыми факторами и решением покинуть организацию. Дело в том, что большинство из перечисленных факторов являются объективными условиями труда, предъявляемыми сотруднику в момент его приема на государственную службу в конкретной должностной позиции (заработная плата, характер и объем работы, необходимость следования регламентам и соблюдения сроков). То, что данные обстоятельства актуализируются в качестве объяснительных причин увольнения по собственному желанию, позволяет предположить, что за ними кроется содержание психологического контракта, нарушение которого и приводит к снижению приверженности. Глубинное интервью позволяет утвердиться в этой гипотезе. Как показывают материалы исследования, текучесть носит маскирующий характер, так как на самом деле происходит постоянное перемешивание кадров учреждений и организаций системы государственной гражданской службы: увольняясь из одних органов власти/управления, ГТС оказываются служащими в других органах. Иногда руководитель перемещается практически с полным составом своих подчиненных. Такое перемешивание наряду с оптимизацией приводит к отсутствию у государственных служащих четких долгосрочных ориентиров, снижает их возможности к идентификации с организацией и ограничивает приверженность. Особенностью, выявленной в материалах интервью, является тот факт, что воз-

возможность перехода из одного вида государственной службы на другой, возможность увольнения с последующим возвращением на прежние позиции, возможность увольнения с переходом в коммерческий сектор как раз становятся компонентами индивидуального психологического контракта. Это предположение подтверждается фактом, установленным автором исследования: в условиях экономического кризиса психологический контракт переформируется, в нем закрепляется ограничение карьерного маневра, такой контракт становится инструментом фиксации стабильности. Подобное изменение контракта сопровождается резким сокращением текучести. Если гипотеза автора верна, выход из экономической стагнации приведет к усилению текучести кадров в системе государственной гражданской службы, что окажется проявлением изменений в характере психологического контракта, в который опять войдет перспектива перемен как один из ключевых содержательных элементов.

Представленные выше исследования подтверждают, что применение концепции психологического контракта позволяет не только зафиксировать, но и объяснить факты кадровой ситуации в системе государственной гражданской службы, формировать прогнозы динамики персонала в зависимости от изменяющихся обстоятельств.

Дополнительным фактором, усиливающим потребность в использовании концепции психологического контракта, в том числе и в системе государственной гражданской службы, является культурно-историческая функция психологического контракта. Его содержание, способы его рефлексии, участие работника и работодателя в его заключении, изменении и поддержании меняются на разных фазах социально-экономического развития общества [Казанцева, 2014]. В настоящий момент психологические контракты в бизнес-сфере становятся более конкретными и краткосрочными, что является реакцией системы управления персоналом на неопределенность и высокую скорость перемен. Важную роль в изменении структуры и содержания контрактов внесла ориентация систем управления персоналом и на концепцию поколений. Актуализация данной концепции не только как объяснительного, но как прогнозного принципа связана с изменением возрастной

структуры персонала и необходимостью реагировать на демографические изменения [Alcover et al., 2016]. В том случае, если структура и содержание психологического контракта остаются неизменными и содержат компоненты ориентации на прежние формы отношений между работодателем и работником, возникают дополнительные барьеры в формировании эффективности деятельности государственных гражданских служащих. Эти барьеры проявляются в росте объема стресса, переживаемого служащими, приводят к снижению их лояльности как к руководителям, так и к гражданам — получателям услуг, оказываются основной причиной повышенной сменяемости персонала учреждений и организаций, основой повышенной сменяемости персонала.

Международные исследования роли психологического контракта в системе деятельности ГГС говорят о том, что при всем разнообразии содержания этого контракта важны двусторонние усилия по его подтверждению, коррекции и перезаключению в соответствии с быстро меняющимися условиями. Анализ отечественных исследований приводит к пониманию того, что содержание психологического контракта регулируется в одностороннем порядке, разрушается договорный принцип его содержания, процветает умалчивание. Как показывают классические исследования Д. Руссо, умалчивание как вариант переживания нарушения психологического контракта ведет к росту напряженности. Сотрудники транслируют эту напряженность как стресс или давление со стороны руководства, руководители интерпретируют ее как снижение мотивации персонала и склонность отдельных работников к совершению дисциплинарных проступков. В то же время практика работы с персоналом, опирающаяся на представления о психологическом контракте, позволяет разрешить самые серьезные разногласия и получить отдачу от сотрудников даже в условиях давления сложных и срочных задач.

Постоянное перезаключение психологического контракта — не институциональная задача. Ее сложно решить, используя формальные средства. Она требует обращения к гуманитарной сущности деятельности государственных гражданских служащих, к ориентации на тот факт, что единственный источник эффективности государственной службы — вовлеченность ее персонала

в решение тех задач, которые они сами воспринимают как ценности. Представляется возможным начать использование технологии психологического контракта именно с низших должностей, чтобы адаптировать всю систему управления государственной гражданской службой к этой технологии.

Литература

- Васильева Е. А., Борисов А. Ф.* Трансформация ценностей региональных государственных служащих в условиях административной реформы: социологический анализ // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. Вып. 63. С. 396–413.
- Казанцева Ю. Б.* Эволюция социальных обязательств и ожиданий работников бизнес-организаций в контексте теории психологического контракта // Вестник Челябинского государственного университета. 2014. № 17 (346). С. 83–90.
- Костина С. Н., Зайцева Е. В.* Карьерные траектории государственных и муниципальных служащих // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Сер. Социальные науки. 2019. № 3 (55). С. 93–98.
- Нови И. Н., Степанова Т. Г.* Проблемы текучести кадров в аппарате государственной и муниципальной службы (на примере ИФНС России по г. Таганрогу Ростовской области) // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2019. № 1 (29). С. 137–139.
- Цебро Ю. А.* Современные проблемы мотивации и стимулирования труда государственных гражданских служащих // Инновации и инвестиции. 2019. № 3. С. 141–144.
- Якимова М. Н.* Проблема «текучести» кадров в органах государственной власти Пермского края: взгляд «изнутри» // ARS ADMINISTRANDI. 2010. № 4. С. 45–50.
- Ясько Б. А., Лузаков А. А., Степенко О. Б.* К проблеме взаимосвязи удовлетворенности трудом и профессиональной мотивации субъекта государственной гражданской службы // Вестник Адыгейского государственного университета. 2019. № 2 (238). С. 121–131.
- Форма мониторинга показателей стабильности и эффективности кадрового состава на государственной гражданской службе.* 10.03. 2017. URL: <https://tatarstan.ru/file/file/7710436> (дата обращения: 10.12.2020).
- Alcover C.-M., Turnley W. H., Rico R., Bolino M. C.* Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework // Organizational Psychology Review. 2016. No. 7 (1). P. 1–32.
- Borges R., Mote J.* Is it the Brazilian Way? Extending the Comparison of Public and Private Organizations // Public Organization Review. 2015. No. 16 (4). P. 509–528.
- Brewer G. A., Selden S. C., Facer R. L.* Individual Conceptions of Public Service Motivation // Public Administration Review. 2000. No. 60. P. 254–264.

- Castaing S.* The Effects of Psychological Contract Fulfilment and Public Service Motivation on Organizational Commitment in the French Civil Service // *Public Policy and Administration*. 2006. No. 21 (1). P.84–98.
- Conway N., Kiefer T., Hartley J., Briner R. B.* Doing More with Less? Employee Reactions to Psychological Contract Breach via Target Similarity or Spillover during Public Sector Organizational Change // *British Journal of Management*. 2014. No. 25. P.737–754.
- Coyle-Shapiro J. A. M., Kessler I.* The Employment Relationship in the U. K. Public Sector: A Psychological Contract Perspective // *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2003. No. 13 (2). P.213–230.
- Coyle-Shapiro J. A.-M., Pereira C. S., Doden W., Chang Ch.* Psychological Contracts: Past, Present, and Future // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2019. No. 6. P.145–169.
- Guest D.* Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence // *International journal of management reviews*. 2004. Vol. 5–6 (1). P. 1–19.
- Jordan T., Battaglio Jr. P.R.* Are We There Yet? The State of Public Human Resource Management Research // *Public Personnel Management*. 2013. Vol. 43 (1). P. 1–33.
- Perry J.L.* Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity // *Journal of Public Administration Research and Theory*. 1996. Vol. 6 (1). P.5–22.
- Robinson S., Morrison E.* When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops // *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22 (1). P. 226–256.
- Rousseau D.* *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. SAGE, 1995.
- Rousseau D.* *I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*. Routledge, 2005.
- Rousseau D.M., Hansen S.D., Tomprou M.* A dynamic phase model of psychological contract processes // *Journal of Organizational Behavior*. 2018. Vol. 39 (9). P. 1081–1098.