

Blanca Giorgiana GRAMA
Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu

THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT

Theoretical
Article

Keywords

psychological contract
professional performance
trust

JEL Classification

L29

Abstract

The psychological contract became known as a research paradigm within corporate research, providing a broad framework which explains the employee-company relations. Despite all this, there are still many debates on the concept and a series of criticism were expressed that led to the necessity of some more rigorous theoretical and empirical analysis. The psychological contract refers to the unwritten, implicit expectations that employees have from the company and vice versa; it is that which defines the things the employee expects from the employer. Consequently, each of the parties involved in the contract may have different perceptions on these commitments and obligations. Thus the psychological contract may be regarded as an exchange relation between the employer and the employee. Breaking the psychological contract affects the performance, the morale, and the motivation of the staff in a negative manner. The information presented in this paper is intended to contribute to the theoretical and methodological development of the concept.

Rezumat

Contractul psihologic a devenit cunoscut drept o paradigmă de cercetare în cadrul cercetărilor organizaționale, oferind un cadru larg explicativ pentru înțelegerea legăturilor angajat-organizație. În ciuda acestui fapt, încă sunt multe discuții în jurul noțiunii și au existat o serie de critici ale conceptului, care au condus la necesitatea unor analize teoretice și empirice mult mai riguroase ale acestuia. Contractul psihologic se referă la așteptările nescrise, implicite pe care angajații le au față de companie și vice-versa; este cel care definește așteptările pe care angajatul le are de la angajator. În consecință, fiecare dintre părțile implicate în relația contractuală poate avea percepții diferite legate de aceste promisiuni și obligații. Astfel, contractul psihologic poate fi privit ca un raport de schimburi între angajator și angajat. Încălcarea contractului psihologic afectează negativ performanța, moralul și motivația personalului. Datele prezentate în această lucrare sunt destinate să contribuie la dezvoltarea teoretică și metodologică a conceptului.

Cuvinte cheie: contract psihologic, performanța profesională, încredere

Introducere

Se vorbește tot mai mult despre implicarea masivă a salariilor, managerilor și executanților, în procesele decizionale strategice, tactice și operaționale. Astfel, au fost dezvoltate diferite sisteme, metode, care să conducă la valorificarea potențialului resurselor umane în direcția realizării obiectivelor organizațiilor. În acest context, contractele psihologice dețin un rol major și pot contribui substanțial la crearea unui anumit tip de climat organizațional și la operaționalizarea unor schimburi proiectate de managementul organizației. Contractele psihologice sunt strâns legate de contextul relației de muncă, nici indivizii și nici organizațiile neputându-le crea separat; acestea reflectă atât cultura organizațională, cât și valorile și normele comportamentale predominante în societatea respectivă. Încheierea lor se face în mod voluntar de către fiecare parte și se bazează pe reciprocitate; fiecare va beneficia de elementele, de factorii pe care celălalt le va pune la dispoziție, astfel încât fiecare să își satisfacă cerințele, nevoile, la un nivel cât mai ridicat. Aceste contribuții pot consta la nivel de individ în: cunoștințe profesionale, experiență, valori morale, efort, timp, relații, iar la nivel de organizație acestea pot fi: siguranța locului de muncă, venituri salariale, managementul carierei, apartenența la un grup, statut social.

Delimitări conceptuale

Contractul psihologic a devenit cunoscut drept o paradigmă de cercetare în domeniul organizațional, oferind un cadru larg explicativ pentru înțelegerea legăturilor angajat-organizație (Rousseau, 1989; Guest, 2004). Încă sunt multe discuții în jurul noțiunii și au existat o serie de critici ale conceptului, care au condus la necesitatea unor analize teoretice și empirice mult mai riguroase a acestuia (Guest, 2004).

Cercetările în domeniul contractelor psihologice au evoluat considerabil din momentul în care acest concept a fost introdus de către Argyris. Acesta (Argyris, 1960) a remarcat că se poate dezvolta un tip de contract psihologic între angajator și angajat, dar nu a specificat acest tip de contract: ulterior existând mai multe încercări de a dezvolta și de a defini clar conceptual (Rousseau, 1989; Guest, 2004). Spre deosebire de contractele de angajare, formale, contractele psihologice au ca suport percepția proprie și se bazează adesea pe angajamente subînțelese (Rousseau, 1990). Ele nu se regăsesc într-un document oficial, dar, au însă o forță de influență mare asupra angajatului. Conform spuselor lui Rousseau (1995), un contract psihologic lansează promisiuni, convingeri, acceptare și o percepție asupra reciprocității. Contractul psihologic reprezintă percepția unui individ, ceea ce implică subiectivism; nu descrie neapărat realitatea, ci modul în care angajatul o percepe. Angajatul prin contractul psihologic înțelege felul în care este tratat, în termeni de: corectitudine, siguranța locului de muncă, securitate, posibilitatea de a-și demonstra competența, încrederea în organizație și va îndeplini promisiunile etc. Acest aspect este reprezentat în definiția enunțată de Rousseau pentru contractul psihologic: “convingerile individului despre obligațiile reciproce, în contextul relației dintre angajator și angajat” (Rousseau, 1990, p.391); “obligațiile” fiind cele care joacă un rol fundamental. Conceptul de contract psihologic se referă la pattern-urile nescrise și implicite de înțelegere de angajat și organizație cu privire la ceea ce ar trebui să ofere și să furnizeze fiecare în relațiile de schimb care se realizează între acestea” (Rousseau, 1995). Aceste convingeri iau naștere din interacțiunea dintre angajații și reprezentanții organizației (de ex. supraveghetori, personal de recrutare sau manageri din departamentul de Resurse Umane) (Rousseau, 2001). În esență, angajații vor avea convingeri personale privind atât obligațiile companiei față de ei, cât și obligațiile lor față de companie (Koh & Yer, 2000). Astfel, contractul psihologic poate fi privit ca un raport de schimburi între angajator și angajat, de la care angajatorul așteaptă competență, angajament, loialitate și încredere din partea angajatului.

Relația de schimb dintre angajator și angajați se bazează pe obligații reciproce. Cu toate acestea, angajații vor avea percepții diferite asupra a ceea ce înseamnă obligațiile/sarcinile de serviciu. În consecință este foarte probabil ca suma sarcinilor de serviciu să difere de la un angajat la altul: sunt posibile atât situații în care nivelul sarcinilor de serviciu să fie ridicat dar și situații în care acest nivel să fie scăzut (De Jong et al., 2009). Percepția unui angajat asupra angajamentelor luate de el fa de companie și, în consecință, suma sarcinilor, pot de asemenea diferi de la angajat la angajat.

În funcție de nivelurile sarcinilor de serviciu, putem distinge patru tipuri de relații de schimb. Literatura de specialitate face deosebire între contractele echilibrate și cele dezechilibrate. În cazul unui contract echilibrat atât angajatorul cât și angajatul "sunt percepuți ca fiind parteneri egali în schimbul de obligații" (Shore & Barksdale, 1998, p. 732), ceea ce înseamnă că nivelul îndatoririlor este fie ridicat, fie scăzut în cazul amândurora. În cazul în care nivelul obligațiilor este ridicat, se discută despre un contract psihologic cu un nivel ridicat de obligații reciproce: contractul poate fi numit contract psihologic cvasipunctual (De Jong et al., 2009). Contractul psihologic cu nivel ridicat de obligații reciproce implică o relaționare socială solidă între angajator și angajat, în care angajatul simte că dă companiei o implicare maximă și compania, la rândul ei, trebuie să îl aprecieze pe măsură. În cazul contractului psihologic cvasipunctual angajații vor considera că depunând un efort minim vor fi capabili să își respecte obligațiile contractuale. Cu toate acestea, ei se așteaptă la o implicare de asemenea minim din partea angajatorului (Shore & Barksdale, 1998).

În opoziție, în cazul în care contractul psihologic este dezechilibrat, una din părțile implicate în relația angajator-angajat va avea mai multe îndatoriri în comparație cu cealaltă. Cu alte cuvinte, "fie angajatul, fie angajatorul va avea considerabil mai multe obligații decât celălalt partener implicat în relație" (Shore & Barksdale, 1998, p. 732). În cazul în care angajatul este cel care are mai multe obligații, vorbim de o situație a unui angajator cu implicare inferioară. Situația în care angajatorul are mai multe obligații față de angajat decât angajatul față de acesta, este una de implicare superioară din partea angajatorului (De Jong et al., 2009).

Putem menționa patru tipuri de schimburi contractuale (De Jong et al., 2009): *contractul psihologic cu nivel similar ridicat de obligații* (multe angajamente atât din partea angajatului cât și din partea angajatorului); *contractul psihologic cvasipunctual* (puține angajamente din partea ambelor părți implicate); *angajatorul cu implicare inferioară* (o sumă mare de sarcini din partea angajatului și implicare limitată din partea angajatorului) și *angajatorul cu implicare*

superioară. Contractul psihologic va fi echilibrat în momentul în care acesta va fi caracterizat fie de un raport cu nivel similar ridicat de obligații, fie de un raport cvasipunctual; în cazul unui contract cu angajator cu implicare inferioară sau superioară, vorbim despre un contract dezechilibrat. Nu sunt însă disponibile foarte multe argumente empirice care să susțin deosebirea dintre cele patru tipuri de relații contractuale (ca excepție vezi De Jong et al., 2009).

Guest (1998) a pus la îndoială validitatea conceptului de contract psihologic, spunând că dimensiunile sale nu se pot măsura sau separa clar una de cealaltă, fiind când dificil aplicarea acestuia în organizații. Modelul contractului psihologic propus de Guest și Conway (2002, 2004), este structurat pe următoarele elemente: încrederea, corectitudinea, loialitatea, angajamentul față de companie și securitatea job-ului. Studiul de caz „Trust and the Psychological Contract” realizat de Carol Atkinson, 2006, a reliefat importanța fundamentală pe care elementul încredere îl are în cadrul contractului psihologic. Rezultatele au arătat că există două tipuri de încredere care se formează într-o organizație: mai întâi încrederea ca și componentă cognitivă - oamenii știu că pot sau nu pot avea încredere în companie, iar apoi încrederea ca și componentă afectivă, care se dezvoltă ulterior primei și poate exista chiar dacă există o ruptură a încrederii cognitive în cadrul contractului psihologic; contractele tranzacționale vor încorpora încrederea cognitivă, contractele relaționale fiind dependente de încrederea afectivă.

Tipuri de contracte psihologice

Din perspectiva unui angajat conștient contractului psihologic se referă la angajamentele pe care angajatul consideră că și le-a luat în fața angajatorului, și în același timp la promisiunile pe care angajatorul i le oferă în schimb (Conway & Briner, 2005). În opinia lui Rousseau (1990) există două forme distincte de contracte: *tranzacționale* și *relaționale*. Contractele tranzacționale implică un schimb pe termen scurt de beneficii și contribuții care au valoare pecuniară (de ex. salarii mari pentru o muncă consistentă) și nu presupun implicare de lungă durată (Conway & Briner, 2005). În opoziție, contractele relaționale au un spectru mai larg, sunt încheiate pe perioade nedeterminate, și presupun schimburi de beneficii și obligații reciproce satisfăcătoare pe termen lung (ex. loialitatea și implicarea angajatului în securitatea jobului; Rousseau, 1990). Aceste definiții prezintă contracte tranzacționale și relaționale ca fiind entități separate. O gamă de cercetări au evidențiat o serie de obligații care sunt menționate ca formă a contractului psihologic, chiar dacă nu există un acord clar cu privire la ceea ce poate fi un set general aplicabil de obligații (Milward & Cropley,

2003, apud Atkinson 2007). Au fost dezbateri similare în ceea ce privește categorizarea obligațiilor, fie ca tranzacționale sau relaționale, cu o lipsă de claritate cu privire la ce tip de obligații apar în unui anumit tip de contract (Arnold, 1996, apud Atkinson 2007).

Clasificarea obligațiilor ca tranzacționale sau relaționale (nereprezentând o acceptare universală) sunt prezentate tabel 1, la anexe. Stiles *et al* (1997, apud Atkinson 2007) de exemplu, susține că avansarea (sau progresul în carieră) este o obligație relațională a angajatorului.

În 2001 Rousseau a mai propus două tipuri de contract: contractul echilibrat și contractul de tranziție. Contractele de tip echilibrat combină aspectul tranzacțional al situațiilor temporare clar definite de tip prestație-remunerație cu accentul pe colaborările pe termen nedeterminat, cele două tipuri de contracte tranzacțional și relațional pot coexista (Hui *et al.*, 2004). În elegerile de tranziție/temporare se referă la degradarea sau absența unui contract de angajare și nu pot fi privite ca și contracte psihologice deoarece niciuna din părți nu și-a luat vreun angajament solid (Hui *et al.*, 2004).

Îndeplinirea prevederilor contractului psihologic

Situația de îndeplinire a prevederilor unui contract psihologic apare când angajații simt că angajatorul lor și-a îndeplinit promisiunile. În opoziție, încălcarea prevederilor contractului psihologic intervine în momentul în care angajații descoperă o discrepanță între ceea ce li s-a promis și ceea ce li s-a oferit (Robinson and Rousseau, 1994). În sensul clasic îndeplinirea prevederilor unui contract este percepută fie din punctul de vedere al încălcării, fie al îndeplinirii lui, iar percepția generală este că îndeplinirea prevederilor contractuale are un efect linear de continuitate asupra rezultatelor, în timp ce încălcarea prevederilor unui contract este direct legată de rezultatele negative care pot lua un aspect tot mai pozitiv pe măsură ce proporția de îndeplinire a obligațiilor contractuale crește (Lambert *et al.*, 2003). Au apărut, chiar dacă limitat, și argumente care arată că acest tip de relație poate să nu fie complet liniar (Conway & Briner, 2005); atât încalcările cât și respectarea prevederilor contractuale au dovedit a avea efecte negative sau pozitive asupra rezultatelor angajaților. Totodată este important domeniul de activitate al organizației, profesia angajatului, tipul de contract de muncă dezvoltat cu acesta (part-time, full-time, cu contract pe perioadă determinată sau nedeterminată).

Schimbul de relații sociale reprezintă cel mai des întâlnit cadru conceptual pentru a înțelege mecanismele încălcării și respectării prevederilor unui contract. Conform acestei teorii, dezvoltarea unor relații angajator-angajat pozitive depinde în

aceiași măsură de angajați cât și de angajatorii lor, în măsură respectării regulilor schimbului. Aceste schimburi pot fi de natură economică (ex. bani, bunuri) sau relații interumane (ex. respect, încurajări). Atunci când oamenii primesc beneficii, se simt obligați să răspundă în aceeași manieră iar acest raport de reciprocitate este fundamental în teoria schimbului social. De exemplu, dacă angajații simt că angajatorul lor nu răspunde cu același nivel de implicare, există posibilitatea ca aceștia să perceapă acest fapt ca pe o încălcare a înțelegerii lor și vor avea tendința de a echilibra raporturile prin dezvoltarea unei lipse de încredere sau de implicare în organizație. Contractul psihologic reprezintă tot ceea ce angajatul poate aștepta din partea angajatorului și tot ceea ce angajatorul poate aștepta de la angajat (Middlemiss, 2011). Contractul psihologic este legea nescrisă a angajaților și angajatorilor, despre valoarea schimbului social dintre ei. Atunci când contractul psihologic este "sănătos", oamenii sunt predispuși să vorbească deschis, să contribuie la o bună funcționare a organizației. Cu cât angajatul și angajatorul valorizează mai puternic relația dintre ei, și cu cât mai mult ambele părți percep că această valoare este menținută și fortificată, cu atât este contractul psihologic mai "sănătos".

Este evident că angajații ar trebui implicați în dialogul despre contractul psihologic și managementul acestuia; prin promovarea dialogului beneficiar va fi atât organizația cât și angajatul. Contractul psihologic promovează o cultură organizațională a leadership-ului și coaching-ului, o cultură care se axează pe dezvoltarea oamenilor, nu una care îi folosește drept instrumente pentru profit. Organizațiile mari nu pot atinge niciodată loialitatea totală a angajaților, însă cu un bun leadership la toate nivelurile, ei pot genera o mare parte din această loialitate, care se va dezvolta; contractul psihologic devenind un instrument valoros pentru dezvoltare. Acesta poate fi folosit de angajator pentru a gestiona anumite conflicte dintre angajați sau poate determina angajații în atingerea obiectivelor organizației. Este important de știut că încălcarea contractului psihologic poate produce frustrare și nemulțumirea angajaților. Gestionarea contractului psihologic joacă un rol esențial în organizație, iar managerii sunt responsabili într-o măsură mare de percepția angajatului asupra respectării sau încălcării acestuia.

În ceea ce privește măsurarea contractului psihologic, Rousseau (2000) a dezvoltat un instrument, The Psychological Contract Inventory (PCI), care evaluează patru dimensiuni ale acestuia:

- dimensiunea tranzacțională evaluează aranjamentele pe termen scurt ale muncii, care se focusează pe performanța economică a afacerii;
- dimensiunea relațională: se referă la aranjamentele pe termen lung, bazate pe încredere

i loialitate reciproc ; evalueaz stabilitatea i loialitatea;

- dimensiunea tranzitional : sunt testate consecin ele schimb rii organiza ionale; se evalueaz lipsa încrederii reciproce, incertitudinea angaja ilor cu privire atributele lor i eroziunea organizational;

- dimensiunea echilibrului se refer la aranjamentele de munc bazate pe succesul economic al afacerii; oportunitatea dezvolt rii carierei muncitorilor este de asemenea inclus ; se evalueaz rela ia de înv are dintre muncitori i organiza ie (Rousseau, 2001).

Majoritatea metodelor de evaluare privind contractual psihologic au fost dezvoltate având la baz lista propus de Rousseau (1990). Într-un studiu recent Freese and Schalk (2008) au evaluat validitatea structurii i con inutului metodelor deja existente.

Discutii

Prin prezentul studiu ne-am propus doar o incursiune în problematica conceptului, examinarea în continuare a leg turii dintre natura încrederii i natura tranzac ional sau rela ional a unei obliga ii, precum i m sura în care cele dou sunt interdependente ar fi foarte relevant; la fel, ca o explorare a acestor aspecte în alte contexte. Încrederea i loialitatea reprezint elemente cheie în con inutul contractului psihologic iar în alegerea mai pe deplin a acestui aspect poate doar s ajute în explorarea i gestionarea, probabil, a raporturilor de munc .

Bibliografie

1. Atkinson, C. (2007). *Trust and the psychological contract*. Employee Relations, 29(3),227-246.
2. Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL, Dorsey Press.
3. Conway, N. & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.
4. Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. A. (2008). *De Tilburgse psychologisch contract vragenlijst*. Gedrag enOrganisatie, 3, 278-295.
5. De Jong, J., Schalk, R., & De Cuyper, N. (2009). *Balanced versus unbalanced psychological contracts in temporary and permanent employment: Associations with employee attitudes*. Management and Organization Review, 5, 329 - 351.
6. Koh, W. L., & Yer, L. K. (2000). *The impact of the employee-organization*

relationship on temporary employees performance and attitude: Testing a Singaporean sample. The International Journal of Human ResourceManagement, 11(2), 366 – 387.

7. Guest, D. (1998). *Is the psychological contract worth taking seriously?* Journal of OrganizationalBehavior, 19, 649-664.
8. Guest, D. E., & Conway, N. (2002). *Communicating the psychological contract: An employer perspective*, Human Resource Management Journal, 12, 22-39.
9. Guest, D. E. (2004). *The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychologicalcontract*. Applied Psychology, 53, 541-555.
10. Hui, C., Lee, C., Rousseau, D.M. (2004), *Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: investigating generalizability and instrumentality*, Journal of Applied Psychology, doi: 10.1037/0021-9010.89.2.311, Vol. 89 pp.311-21.
11. Lambert, L .S., Edwards, J. B., & Cable, D. M. (2003). *Breach and fulfillment of the psychological contract: A comparison of traditional and expanded views*. Personnel Psychology, 56, 895-934.
12. Middlemiss, S., *The psychological contract and implied contractual terms. Synchronous or asynchronous models*, International Journal of Law and Management Vol. 53 No. 1, 2011 pp. 32-50
13. Rousseau, D. M. (1989). *Psychological and implied contracts in organizations*. Employee Responsibilities andRights Journal, 8, 121-139.
14. Rousseau, D. M. (1990). *New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study ofpsychological contracts*. Journal of Organizational Behavior, 11, 389–400.
15. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
16. Rousseau, D. M. (2001). *Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, 511–541.
17. Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). *Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach*. Journal of Organizational Behavior, 19, 731-744.

Anexe:

Tabel I. Clasificarea obligațiilor angajatorului sau angajatului ca tranzacționale sau relaționale

Obligațiile angajatorului:	Obligațiile angajatorului:	Obligațiile angajatului:	Obligațiile angajatului:
Tranzacțional	Relațional	Tranzacțional	Relațional
Avansarea	Pregătirea	Informare	Ore suplimentare
Salariu mare	Dezvoltarea	Transferuri	Loialitate
Salariu de merit	Suportul	Nesustinerea concurenței	Comportamentul rolului suplimentar
		Protejarea proprietății	
		Durată minimă raporturi muncă	

Surs : (Atkinson, 2006) adaptare Rousseau (1990)