

УДК 159.9:331.1

**ОСОБЕННОСТИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНТРАКТА
В ДИАДЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
«РУКОВОДИТЕЛЬ – ПОДЧИНЕННЫЙ»**

Е.С. Ребрилова

Тверской государственный университет

Предпринята попытка сопоставительного анализа психологического контракта в диаде организационного взаимодействия «руководитель – подчиненный». Проводится сравнение вида структуры, состояния, направленности и типа имплицитного соглашения у респондентов, занимающих руководящие посты, и рядовых сотрудников организации. В исследовании использована авторская методика «Структура и свойства психологического контракта». Результаты работы представляют основу для практической деятельности организационных психологов и управленцев по формированию оптимального организационного взаимодействия в диаде «руководитель – подчиненный» посредством корректировки их психологического контракта.

***Ключевые слова:** психологический контракт, свойства психологического контракта, организационное взаимодействие.*

Повышение исследовательского интереса к изучению человеческого фактора организационной стабильности и развития объясняется активным снижением финансовых показателей российских предприятий, актуализацией попыток разработать инновационные способы управления организациями в условиях современного экономического кризиса и сложившегося финансового дефицита.

Большинство исследований организационной действительности показывает, что организация может относиться себя к числу прогрессивных только в том случае, если ее менеджмент постулирует кадровую политику, ориентированную на удержание и развитие персонала, стремится эффективно использовать потенциал своих сотрудников, создавая условия для их наиболее эффективного действия и взаимодействия в условиях организации [7; 8].

Внимание ученых и практиков к исследованию организационного взаимодействия в управленческой диаде обусловлено неоднозначным пониманием этого феномена, определением его показателей и отсутствием диагностического инструментария для его эмпирического изучения. Эти сложности обусловлены прежде всего быстрым изменением качества и количества взаимодействия субъектов в рамках организационного процесса, поскольку взаимодействие определяется через многие действия, осуществляемые персоналом в организации, приводящие к выполнению определенных работ и оказывающие воздействие практически на все организационное окружение [5].

Для большинства работников ближайшим организационным окружением, в котором каждый субъект реализует организационное

взаимодействие, является его рабочее место и его непосредственный руководитель, воспринимаемый как административный объект, должный реализовывать ожидания работника от организации, носитель ожиданий организации от самого работника и обязательств организации перед ним [1]. Организационное взаимодействие формирует совместную деятельность руководителя (действия направляющие, регламентирующие, контролирующие и т.д.) и подчиненного (ответное взаимодействие) при решении производственных задач. Сама специфика такого социального взаимодействия в рамках организации, очевидно, отражается в ожиданиях и обязательствах сторон управленческой диады, что и формирует их психологический контракт.

Исследовательский интерес к имплицитному контракту проявляется издавна в работах как зарубежных авторов (Argyris, Coyle-Shapiro & Kessler, P. Herriot, D. Katz and R. Kahn, Kotter, Roehling, Rousseau and Wade-Benzoni, at. Tool), так и отечественных исследователей (О.С. Виханский, А.М. Грязнова, А.И. Наумов, Е.С. Ребрилова и др.), поскольку он детерминирован многими личностными и средовыми показателями и имеет интерпретационную основу, т.е. динамично отражает качество организационного взаимодействия всех участников [2].

Психологический контракт – это феномен индивидуально-личностного уровня, базирующийся на ожиданиях и обязательствах субъекта, его представлениях об условиях трудового соглашения, взаимном обмене обещаниями (с работодателем, менеджером и т.д.). Он представляет собой и мотивационно-когнитивную систему, и интерпретационный процесс, отражающий субъективную оценку ситуации взаимодействия индивида и организационной действительности, выполняет прогностическую функцию, находящую выражение в форме намерений осуществления системы целей, будущих действий или наборов действий для реализации какой-либо задачи [2; 4].

Психологический контракт характеризуется видом структуры, свойствами и типом характерных признаков для каждого субъекта в рамках организации.

Структура психологического контракта состоит из иерархических систем ожиданий и обязательств индивида и подразделяется на четыре вида, отражающие потенциальные поведенческие проявления субъектов в организации («отношенческий», «деловой», «карьерный» и «недифференцированные» (амбивалентный или комплексный)).

Свойства психологического контракта (состояние, направленность) субъектов отражают интерпретацию субъектами условий производственной среды, субъективную оценку переживания ситуации взаимодействия с организацией.

Состояние – характеризует степень включения индивида во взаимодействие с организацией и адаптацию к ней. Может быть неудовлетворительным, равновесным, удовлетворительным.

Направленность – аффективно-когнитивная оценка индивида выполнения ожиданий от организации при вхождении в нее. Может быть отрицательной, нейтральной, положительной.

На основе *совокупности характеристик психологического контракта* (вид структуры, состояние и направленность) выделяют его типы: позитивный, близкий к позитивному, пограничный, негативный [2].

Для исследования психологического контракта в диаде «руководитель – подчиненный» использовалась методика «Структура и свойства психологического контракта» Е.С. Ребриловой. Однако для получения интересующей нас информации инструкция была несколько изменена, тест стимульного материала методики остался неизменным [3, 6].

Инструкции и модальности исследования для респондентов приведены ниже.

Модальности исследования рядовых сотрудников

Для исследования ожиданий в структуре психологического контракта:

1. Ваши ожидания от руководителя на момент прихода в организацию.
2. Насколько выполняются Ваши ожидания от руководителя сейчас.
3. Что теперь ожидаете от своего руководителя.

Для исследования обязательств в структуре психологического контракта:

1. На момент прихода в организацию у Вас были представления об обязательствах, которые должен выполнять (и в какой степени) работник Вашей специальности, должности перед своим руководителем.

2. Насколько Вы выполняете обязательства перед своим руководителем сейчас.

3. Насколько Вы хотели бы выполнять обязательства перед своим руководителем.

Модальности исследования для сотрудников, занимающих руководящие должности

Для исследования ожиданий в структуре психологического контракта:

1. Ваши ожидания от подчиненных на момент Вашего вступления в должность руководителя.

2. Насколько выполняются Ваши ожидания от подчиненных сейчас.

3. Что теперь ожидаете от своих подчиненных.

Для исследования обязательств в структуре психологического контракта:

1. На момент Вашего вступления в должность руководителя у Вас были представления об обязательствах, которые Вы должны выполнять (и в какой степени) перед Вашими подчиненными.

2. Насколько Вы выполняете обязательства перед подчиненными сейчас.

3. Насколько Вы хотели бы выполнять обязательства перед своими подчиненными.

Анализ результатов многочисленных исследований психологического контракта, проводимых в период с 2012 по 2017 г. в российских организациях разного типа, форм собственности и видов финансирования, позволил получить большой фактологический материал. Полученные результаты позволяют сделать выводы сравнительного характера относительно вида структуры, состояния, направленности имплицитного соглашения, формирующегося у субъектов труда в зависимости от производственной среды, в которую они включены, и индивидуально-психологических особенностей самих субъектов трудовой деятельности, а также определить динамичное формирование этого феномена в меняющихся условиях российской экономики.

Полученные эмпирические данные позволяют судить о характере и силе внутренней (система ценностно-смысловых ориентаций, мотивация личности, пол, возраст, уровень образования, стаж работы и т.д.) и внешней (состояние экономики России, сфера деятельности организаций, формы

собственности организации, особенности организационной культуры, и т.д.) детерминации имплицитного соглашения и считать этот факт неоднократно доказанным. Все это позволяет смещать фокус исследования на изучение более частных случаев, а именно – на особенности формирования негласного соглашения в конкретных диадах организационного взаимодействия: «непосредственный руководитель – подчиненный», «топ-менеджмент – рядовые сотрудники», «организация в целом – сотрудники», «сотрудники, стоящие на одной иерархической ступени». В рамках представленной статьи показаны результаты исследования психологического контракта в управленческой диаде «непосредственный руководитель – рядовые сотрудники». На наш взгляд, качество именно этого взаимодействия определяет формирование контракта в других диадах социального контакта.

При исследовании ожиданий в структуре психологического контракта отмечается, что рядовые сотрудники более всего ожидают от своих руководителей стабильности в организации, справедливости протекания организационных процессов, создания необходимых условий для труда, профессионального и личностного признания, хороших отношений в коллективе, вознаграждений за свою деятельность, а менее всего – контроля, активной жизни в организации, карьерного роста и личностного развития. Руководители подразделений от своих подчиненных ожидают признания и хороших отношений в коллективе, профессионального развития, доверия, активной жизни, в организации менее всего ожидают контроля и личностного развития.

Сопоставительный анализ эмпирических данных позволяет говорить о том, что ожидания друг от друга в диаде «руководитель – подчиненный» согласуются по следующим параметрам: отношения в коллективе, признание, профессиональное развитие, справедливость. Этот факт может говорить о том, что организационное взаимодействие в исследованных диадах характеризуется хорошими и справедливыми отношениями, признанием профессионализма как руководителей, так и сотрудников и необходимым и достаточным уровнем профессионального развития. Объясняется данный факт тем, что ожидания персонала от организации и от своих непосредственных руководителей в достаточной степени формализованы, доводятся до руководства, которое, в свою очередь, предпринимает необходимые меры для удовлетворения ожиданий своего персонала. Поскольку ожидания руководства от сотрудников по этим же пунктам оцениваются высоко, то и персонал в ответ на предоставленные возможности дает положительный отклик.

Наибольшее рассогласование у исследованных групп респондентов наблюдается в оценке ожиданий карьеры, личностного развития, активной жизни в организации, контроле. Причем руководители в меньшей степени ожидают от своих подчиненных карьерного роста и личностного развития в рамках организации, контролирования своей деятельности, чем подчиненные, а вот организационной активности – значительно более высокой, чем подчиненные от руководителей. Данный факт, по всей видимости, может быть объяснен тем, что, несмотря на ожидания персонала от руководителя большего, чем есть, карьерного продвижения и личностного развития, ни руководитель, ни организации не заинтересованы в этом, поскольку их устраивает существующее положение вещей или они не в силах предоставить

желаемого в современных условиях экономического кризиса. Контроль деятельности персонала ведет прежде всего к оцениваю качества этой деятельности. Ожидание более высокого контроля сотрудников со стороны руководства может говорить об определенной степени неуверенности в решении производственных задач либо о приближении аттестационного периода, когда наблюдение за работой сотрудников является одним из методов ассесмента. Ожидание большей активности от персонала со стороны руководителей, по всей видимости, связано с возможностью и желанием делегировать полномочия, т.е. руководство организации ожидает самостоятельных шагов в принятии решений, выдвигении новых идей организационного развития и жизнедеятельности со стороны персонала, а не только выполнения поставленных задач. Отмечается также, что такие ожидания руководителей, как вознаграждения и условия труда, не выражены, что объясняется функциональными обязанностями рядовых сотрудников, не содержащими данные параметры в качестве обязательных.

По результатам исследования обязательств в структуре психологического контракта установлено, что рядовые сотрудники более всего ориентированы на поддержание хороших отношений в коллективе, профессиональное развитие, выполнение организационных норм и всех пунктов официального трудового договора и менее всего – на приверженность к организации, не заинтересованы в долгосрочной занятости. Руководители подразделений на достаточно высоком уровне оценили практически все свои обязательства перед подчиненными. Несколько ниже, чем остальные, оцениваются обязательства занятости в организации и контроля за деятельностью подчиненных, что, по всей видимости, может объясняться нестабильными условиями современного рынка и намерением руководства дать определенные поправки для сохранения численности персонала.

При сопоставительной оценке обязательств сторон социального взаимодействия в управленческой диаде обнаружена согласованность практически во всех параметрах за исключением приверженности к организации, активности в организационной жизни и контроле. Отмечается, что рядовые сотрудники обязуются быть менее приверженными организации и предпринимать организационную активность, чем респонденты, занимающие руководящие посты. Как отмечалось выше, руководители довольно низко оценивают свои обязательства контроля за деятельностью подчиненных, которые, в свою очередь, это обязательство в структуре контракта вообще отметили как несущественное (невозможное) в отношении своих руководителей. Данный факт говорит прежде всего о том, что сформированная иерархическая система обязательств в исследуемых управленческих диадах характеризует их организационное взаимодействие как эффективное, однако не идеальное, поскольку есть параметры, по которым еще предстоит достигнуть согласования сторон социального взаимодействия. Также этот факт может свидетельствовать о том, что в данной организации рядовые сотрудники не знакомы с системой «кругового» оценивания (оценка 360°) и никогда не выступали в роли экспертов при аттестационной оценке руководящего звена, что также может рассматриваться в качестве практической задачи для штатного организационного психолога при

подготовке ближайшего ассесмента.

Психологический контракт – это мотивационно-когнитивная система и интерпретационный конструкт, отражающий субъективную оценку ситуации взаимодействия индивида и организационной действительности, и следовательно, система обязательств в этом феномене – это своеобразная система обратной связи на выполнение системы ожиданий сторон организационного взаимодействия. Оценки сотрудников своих обязательств перед организацией и руководителем по параметрам приверженности и организационной активности – это всего лишь показатель недостаточного уровня организационного комфорта для формирования этих показателей. Данный факт представляет собой еще одну из актуальных практических задач как для организационного психолога, так и для менеджеров высшего звена по созданию условий для формирования необходимого и достаточного уровня активности персонала, его лояльности и приверженности к своей организации.

На выборке респондентов было выявлено, что у 71,4 % рядовых сотрудников организации сформирован «отношенческий» вид структуры психологического контракта, у 17,1 % «деловой», у 8,6 % «карьерный» и у 2,9 % «недифференцированный». 75 % респондентов, занимающих руководящие должности, имеют «карьерный» вид структуры психологического контракта и 25 % – «деловой». Руководителей с «отношенческим» и «недифференцированным» видом структуры психологического контракта не выявлено. Данный факт позволяет говорить о том, что большинство рядовых сотрудников организации ориентированы не столько на деловые отношения в организации, не на построение собственной карьеры, сколько на установление дружественных контактов как с коллегами, так и с руководством, однако не во вред качеству производимой трудовой деятельности внутри компании. Возможно, это связано как с организационной действительностью, постулирующей нестрогие деловые отношения, а также и невозможностью организации предоставить своим сотрудникам динамичное карьерное продвижение в рамках организации, так и личными предпочтениями, ориентациями на неформальное организационное взаимодействие. Сотрудники, занимающие руководящие посты в организации, напротив, более ориентированы на построение собственной карьеры, и, скорее всего, в качестве желаемой руководители подразделений рассматривают внутреннюю карьеру, поскольку при оценке обязательство «быть приверженными своей организации» было оценено ими достаточно высоко. Однако не исключен факт того, что, если им будут предложены лучшие условия во внешних организациях, то они согласятся на них и будут продолжать карьерный рост именно там. Респондентов с «деловым» видом структуры психологического контракта как в группе рядовых сотрудников, так и в группе руководителей немного, и такие сотрудники могут рассматриваться кадровым менеджментом как управленческий и кадровый резерв, поскольку такие сотрудники ориентированы прежде всего на качественное выполнение производственных заданий, профессиональное развитие, построение плановой карьеры внутри компании, но только при условии выполнения всех пунктов официального трудового договора и на удовлетворяющих их условиях.

Большинство рядовых сотрудников и руководителей подразделения

характеризуются высокой внутренней субъективной оценкой и позитивной интерпретацией своего взаимодействия и отнесены к группам респондентов с равновесным (54,3 %, 37,5 %) и удовлетворительным (45,7 %, 62,5 %) состоянием, нейтральной (91,4 %, 50 %) и положительной направленностью (8,6 %, 50 %) психологического контракта соответственно. Респондентов с неудовлетворительным состоянием и отрицательной направленностью психологического контракта не выявлено. Установлено, что большинство рядовых сотрудников имеют близкий к позитивному тип психологического контракта (54,5 %), немногим меньше сотрудников с позитивным психологическим контрактом (45,5 %). 31,7 % опрошенных руководителей имеют близкий к позитивному и 68,3 % позитивный психологический контракт. Респондентов с негативным и пограничным психологическим контрактом не выявлено. Анализ данных позволяет отметить, что сотрудники, занимающие руководящие должности, более высоко оценивают состояние и направленность своего психологического контракта и имеют более позитивный тип имплицитного соглашения, в отличие от рядовых сотрудников организации.

На основании полученных в исследовании фактов можно говорить о том, что наблюдается как согласование по составляющим психологического контракта, так и асимметрия в оценке ожиданий и обязательств в структуре имплицитного соглашения в исследуемой диаде. Однако в целом психологический контракт оценен сторонами социального взаимодействия положительно.

Анализ ответов респондентов на дополнительные вопросы методики позволяет говорить о том, что респонденты (как сотрудники, так и руководители) в целом удовлетворены выполнением своих ожиданий. Степень исполнения своих обязательств перед другой стороной организационного взаимодействия в настоящее время в целом их также устраивает, и быть еще более обязанными они не намерены. Рядовые сотрудники считают, что они выполняют свои обязательства перед руководителем лучше и полнее, чем руководитель выполняет свои обязательства перед ними. Однако руководители подобной оценки не разделяют и оценивают выполнение как своих обязательств перед подчиненными, так и выполнение обязательств подчиненных перед ними на достаточном уровне и – более того – максимально возможном при сложившейся кризисной ситуации в экономике на российском рынке. Вероятно, этот факт связан с тем, что руководители действительно имеют или просто оценивают степень свободы и психологический комфорт в организации выше, чем рядовые сотрудники.

Таким образом, исследование организационного взаимодействия в диаде «руководитель – подчиненный» посредством изучения их психологического контракта позволяет говорить о несомненно хорошем качестве этого взаимодействия, некоторая степень несогласованности структурных показателей психологического контракта в исследуемой диаде может говорить о необходимости его большей формализации. Как неоднократно отмечалось, исследования имплицитного соглашения имеют несомненную практическую направленность и представляют актуальную основу для деятельности организационных психологов и управленцев по формированию оптимального организационного взаимодействия в диаде «руководитель – подчиненный» посредством корректировки их

психологического контракта. В качестве перспективы исследования можно предложить изучение особенностей формирования контракта в более частных диадах организационного взаимодействия, а также изучение многочисленных предикторов, позволяющих спрогнозировать контракт на перспективу.

Список литературы

1. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2007.
2. Ребрилова Е.С. Психологический контракт как характеристика субъекта труда в контексте социальных условий производственной среды: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Тверь, 2009.
3. Ребрилова Е.С. Структура и свойства психологического контракта. Тверь: ТвГУ, 2016.
4. Ребрилова Е.С. Психологический контракт как отражение индивидуального взаимодействия работника и организации // Матер. Всерос. науч. конф. «Психология индивидуальности». Москва: ГУ ВШЭ. 2010. С. 123–124.
5. Ребрилова Е.С. Психологический контракт и доверие в диаде организационного взаимодействия «руководитель – подчиненный»: матер. Всерос. науч. конф. «Человек в экономических и социальных отношениях». Москва: НОУ ВПО Ин-т мировой экономики и информатизации (ИМЭИ) в сотрудничестве с НОУ ВПО Моск. эконом. Ин-т и НОУ ВПО Моск. ин-т психоанализа при финансовой поддержке Рос. гуманитар. науч. фонда. М., 2012. С. 256–258.
6. Ребрилова Е.С. Психометрия авторской методики «Структура и свойства психологического контракта». Вестн. Твер. гос. ун-та. Сер. «Педагогика и психология». 2015. № 1. С. 18–32.
7. Современные тенденции развития психологии труда и организационной психологии. М.: Изд-во ИП РАН, 2015. С. 500–507.
8. Социальная психология труда: Теория и практика. Т. 2 / под ред. А.Л. Журавлева, Л.Г. Дикой. М.: Изд-во ИП РАН, 2010. С. 421–431.

PECULIARITIES OF THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT IN THE DIAPH OF ORGANIZATIONAL INTERACTION «LEADER – SUBORDINATE»

E.S. Rebrilova

Tver State University

The article attempts to compare the psychological contract in the dyad of organizational interaction between the leader and the subordinate. The author compares the type of structure, condition, orientation and type of implicit agreement among respondents holding senior positions and ordinary employees of the organization. The author's methodology «Structure and properties of the psychological contract» was used in the study. The results of the work provide a basis for the practical work of organizational psychologists and managers in the formation of optimal organizational interaction in the leader-subordinate dyad by adjusting their psychological contract.

Keywords: *psychological contract, the properties of a psychological contract, organizational interaction.*

Об авторе:

РЕБРИЛОВА Елена Сергеевна – кандидат психологических наук, доцент кафедры «Психология» ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, г. Тверь, ул. Желябова, 33), rebrilova@mail.ru