

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-5

Исследование факторов нарушения психологического контракта между работником и работодателем: межстрановой анализ

А.Э. Фёдорова, З. Дворжакова, И. Кацане, Х. Хан, М.С. Меньшикова

Аннотация. Тенденции растущей нестабильности рынков труда, реструктуризации и сокращения численности сотрудников, прекаризации занятости и флексибилизации персонала обуславливают возрастающую роль психологического контракта и доверия работников к работодателю в современных трудовых отношениях. Исследование направлено на изучение значимости доверия и важности роли психологического контракта в управлении человеческими ресурсами предприятия. Методологическая база представлена теорией психологического контракта и концепцией переходного контракта. Опираясь на основные результаты социологического опроса, ежегодно проводимого среди работников пяти стран с разными моделями экономического развития, авторы пытаются выявить сходства и различия этих стран касательно того, как влияют существующие условия трудовых отношений между наемными работниками и работодателями на выполнение ими явных и латентных аспектов психологического контракта. В результате определены основные причины возникновения несоответствий во взаимных ожиданиях работников и работодателей, приводящих к появлению недоверия, неопределенности и эрозии в трудовых отношениях. Эмпирические данные, полученные в 2015–2017 гг. в ходе опроса работников разных отраслей экономики, позволяют сделать выводы о множественности форм нарушений психологического контракта, провести сравнительный анализ тенденций, сложившихся в исследуемых странах, а также выявить их схожие и отличительные черты. Авторы убеждены в том, что менеджеры должны понимать значение фактора доверия и важности роли психологического контракта в практике управления человеческими ресурсами и учитывать это при разработке стратегии управления персоналом предприятия.

Ключевые слова: доверие, психологический контракт, переходный контракт, трудовые отношения.

JEL Classification: J28, M12, M54

Финансирование. Работа выполнена при финансовой поддержке постановления №211 Правительства РФ, контракт № 02.А03.21.0006.

Благодарность. Авторы благодарят профессора в области менеджмента организации и управления человеческими ресурсами Мауро Гатти (Факультет экономики, департамент менеджмента, Римский университет Ла Сапиенца, Италия) за помощь при подготовке статьи.

Дата поступления статьи: 12 августа 2018 г.

Ссылка для цитирования: Фёдорова А.Э., Дворжакова З., Кацане И., Хан Х., Меньшикова М.С. Исследование факторов нарушения психологического контракта между работником и работодателем: межстрановой анализ // Управленец. 2019. Т. 10. № 1. С. 52–61. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-5.

ВВЕДЕНИЕ

Технологические, социальные, экономические и политические изменения привели к нестабильности рынков труда, появлению новых, нетрадиционных форм занятости и организации рабочих мест. Множество дискуссий о новых формах занятости ведется вокруг вопросов о том, как сделать рынок труда более гибким, узаконить практику неформальной занятости, обеспечить надежную социальную защиту и достойные условия труда, избежать замены стандартной занятости формами занятости, которые менее благоприятны для работников. В то время как работодатели защищают свою потребность в использовании гибких форм, работники озабочены сокращением социальной защиты, трудовых прав и ухудшением условий труда.

Целью исследования, результаты которого представлены в статье, является анализ взаимосвязи между условиями трудовых отношений наемных работников с работодателями и выполнением или невыполнением ими явных и латентных аспектов психологического контракта. Объектом исследования являются 5 стран с различными типами социально-экономического развития (развитые страны, страны с переходной экономикой, развивающиеся страны). Задачи исследования включают изучение зарубежной и отечественной литературы по теории пси-

хологического контракта, вопросам доверия между работниками и работодателями, сбор, обобщение и анализ результатов социологического опроса наемных работников в странах с различными экономическими моделями, выявление тенденций и идентификацию закономерностей в трудовых отношениях между наемными работниками и работодателями на современном этапе развития экономики.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Трудовые взаимоотношения между наемным работником и организацией включают различные тесно связанные между собой аспекты: договорные, социальные, психологические (основанные на взаимных ожиданиях), экономические и эмоциональные (эмоциональные связи с компанией, группой и другими лицами). Все эти элементы объединяет концепция организационного равновесия [Simon, 1997], согласно которой человек будет продолжать осуществлять трудовую деятельность и брать на себя определенные обязательства до тех пор, пока в обмен на это он будет получать стимулы и вознаграждение, которые он оценивает как справедливые.

Человек и организация устанавливают отношения с целью удовлетворения своих потребностей и достиже-

ния целей. С организационной точки зрения вышеоцененные аспекты можно дополнительно классифицировать следующим образом:

- отношения обмена, связанные с транзакциями товаров и услуг и регулируемые экономической полезностью;
- отношения власти, когда одна сторона может навязывать свою волю/интересы другой, подразумевая способность/волю к влиянию;
- отношения разделения, предполагающие обмен информацией, знаниями, идеалами, чувствами и эмоциями между сторонами.

Общезвестно, что интересы и цели отдельных работников не всегда совпадают с интересами организации, поэтому каждое из трех измерений может стать источником напряжения в трудовых отношениях.

Термин «контракт» используется в трудовых отношениях не только в формально-правовом контексте, но и в символическом, подразумевающем обмен энергией, информацией, знаниями, ценностями, символами, объектами, консенсусом и т.д. Поэтому необходимо интегрировать экономические, психосоциальные и культурные аспекты, что предполагает переход от организационной структуры и управления, операционных систем и механизмов к людям с целью формирования механизмов самоконтроля, индивидуальной активации, побуждения сотрудников действовать в интересах организации. И здесь особенно важна концепция психологического контракта [Herriot, Manning, Kidd, 1997; Shore, Tetrick, 1994; Solari, 2003].

Психологический контракт связан с внутренними установками на выполнение формально-правовых обязательств, участие в организационных или социальных отношениях на основе сотрудничества, доверия и приверженности таким образом, чтобы явные и скрытые ожидания были оправданы всеми вовлеченными сторонами. Психологический контракт формируется на негласных элементах трудовых отношений и характеризует индивидуально-организационные психологические связи (табл. 1).

Как отмечал Д. Гест, в то время как ожидания работников остаются прежними (безопасность, карьера, справед-

ливое вознаграждение, интересная работа и т.д.), работодатели больше не считают возможным или обязательным предоставлять все эти блага. Напротив, они требуют от своих работников большего вклада и толерантного отношения к неопределенности и изменениям, предоставляя меньше взамен, в особенности меньше гарантий и более ограниченные перспективы развития карьеры [Guest et al., 1996].

Подчеркнем, что готовность или неготовность работника и работодателя соблюдать все условия формализованного трудового или психологического контракта зависит от формируемого баланса «доверия – недоверия» в их отношениях. Именно доверие служит основой взаимопонимания и согласия, является неотъемлемым условием делегирования полномочий, успешной командной работы и, безусловно, детерминирует организационную эффективность [McEvily, Perrone, Zaheer, 2003; Shockley-Zalabak, Ellis, Winograd, 2000; Zaheer, McEvily, Perrone, 1998].

Резюмируя вышесказанное, следует заметить, что функции психологического контракта состоят в том, чтобы обеспечивать предсказуемость и надежность трудовых отношений, основанных на доверии и взаимных обязательствах, которые в комплексе усиливают действие друг друга [Coyle-Shapiro, 2002; Toderi, Guglielmi, 2003]. Следовательно, требуется более глубокое понимание и исследование процессов, происходящих в сфере трудовых отношений, что необходимо для выработки эффективных кадровых стратегий и более гибких, а значит, более соответствующих современной ситуации кадровых политик.

Теоретической основой представленного в статье исследования является концепция психологического контракта, которая выделяет два его основных типа: транзакционный (transactional) и отношенческий (relational). Транзакционные контракты характеризуют условия обмена, которые имеют конкретный характер и могут быть заданы в денежном выражении. Транзакционные контракты оказывают влияние прежде всего на формирование лояльности персонала в краткосрочной перспективе. Отношенческие контракты формируют ус-

Таблица 1 – Типичные обязательства и ожидания в трудовых отношениях между наемными работниками и работодателями (руководителями)

Работодатель		Работник	
Обязательства	Ожидания	Обязательства	Ожидания
Образование; карьера; вознаграждение, соответствующее результатам; продуктивные трудовые отношения; содержание работы; справедливое отношение; безопасность рабочего места	Приверженность; компетентность; усилия; подчинение; верность	Защита интересов организации; работа в команде; разделение целей; эффективность на рабочем месте; соблюдение договоренностей; надежность и ответственность; уважение к коллегам; готовность к изменениям; профессиональное развитие; мобильность	Уверенность в том, что руководство организации сдержит свои обещания; отношение к работникам с позиций справедливости, равенства и стабильности; гарантия занятости; возможность проявить компетентность; ожидание карьерного роста и условий для развития умений и навыков; вовлеченность в трудовой процесс и возможность влияния
Доверие			

ловия взаимодействия между сотрудником и организацией на основе принципа взаимной выгоды, определяют цели взаимоотношений сторон, механизмы принятия решений и разрешения конфликтов, оказывают влияние на поведение персонала в долгосрочной перспективе. Важно, что в отношенческих контрактах неформальные правила и нормы преобладают над формальными. Этот тип психологического контракта обуславливает взаимные обязательства работника и работодателя, обеспечивая стабильность трудовых отношений. При этом работник обязуется делать то, что нужно, в заданные сроки и теми способами, которые требуются организацией. Работодатель предлагает стабильное вознаграждение и долгосрочную занятость [Эсаулова, 2011]. На практике психологические контракты невозможно строго разделить на транзакционные и отношенческие, поскольку в них присутствуют как те, так и другие аспекты. Кроме того, следует принимать во внимание наличие так называемого переходного (transitional) контракта, который является отображением последствий организационных изменений и преобразований, находящихся в противоречии с ранее установленными трудовыми отношениями [Rousseau, Wade-Benzoni, 1994].

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Методика нашего мониторингового исследования включает проведение социологического опроса, ежегодно проводимого авторами в пяти странах с различными типами социально-экономического развития (развитые страны, страны с переходной экономикой, развивающиеся страны). В компаративный анализ вошли страны всех вышеперечисленных групп с целью выявления сходств и различий в трудовых отношениях в целом и в соблюдении работниками и работодателями различных аспектов психологического контракта в частности. Кроме того, группа стран с переходной экономикой включает три разных государства для выявления общих закономерностей. В данном исследовании развитые страны с рыночной экономикой представлены Италией, страны с переходной экономикой или с формирующимся рынком – Россией, Латвией и Чехией, и развивающиеся страны – Пакистаном.

Статья рассматривает часть лонгитюдного исследования (longitudinal analysis), проводимого авторами с целью изучения динамики изменений в практике управления человеческими ресурсами, а также основных условий трансформации социально-трудовой сферы.

Анкетирование является выборочным, очным и заочным (онлайн). Опрос проводился в 2015, 2016 и 2017 гг. Анкета состоит из ряда вопросов, на которые респонденты отвечали в заданном формате. Анкета включает в себя поливариантные и дихотомические закрытые вопросы с вариантами открытых ответов в некоторых из них. Опрос

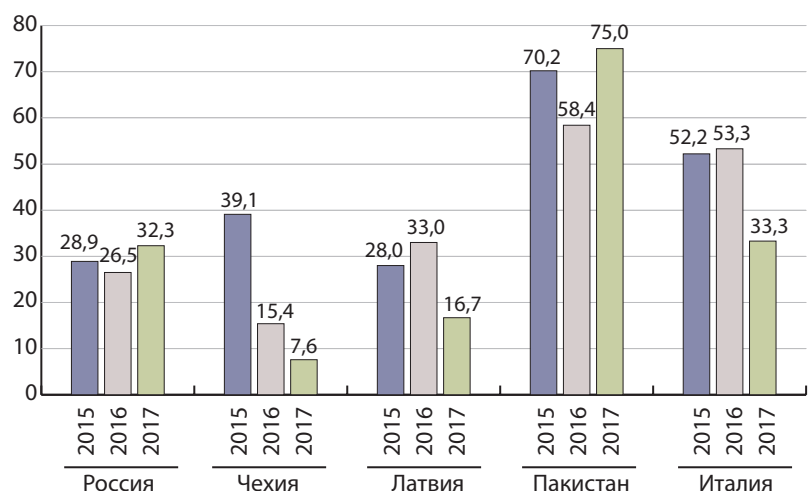
проводился методом случайной выборки работников предприятий разных секторов экономики. Межстрановое исследование охватило 1819 респондентов – работников предприятий разных стран (в течение 3 лет): Италия – 238; Латвия – 310; Пакистан – 420; Россия – 477; Чешская Республика – 374.

Большинство респондентов работает в сфере услуг (30,2%). Остальные заняты на производстве (14,4%), в торговле (11,4%), образовании (6,6%), строительстве (6,1%), финансовой сфере (4,9%) и других отраслях (19,5%). В совокупную выборку респондентов входят: специалисты – 40,7%; работники физического труда – 20,8%; служащие – 18,0%; руководители среднего звена – 11,5%; топ-менеджеры – 4,4% и стажеры – 4,6%. Среди опрошенных 47,7% мужчин и 52,3% женщин. Возрастную структуру респондентов представляют две группы: до 35 лет (51,0%) и 36–50 лет (49,0%).

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Сбалансированность психологического контракта обеспечивает оптимальное соотношение явных и неявных обязательств и ожиданий, которое, в свою очередь, приводит к выполнению обещаний обеих сторон трудовых отношений. Кажется очевидным, что работодатели, заинтересованные в повышении эффективности работы персонала, должны избегать явных нарушений своих обязательств перед работниками. Тем не менее наш опрос показывает, что проблема остается актуальной. Несмотря на тенденцию снижения доли респондентов Италии, Латвии и Чехии, отмечающих факты своего столкновения с нечестностью работодателей, в таких странах, как Россия и Пакистан, количество не порядочных работодателей даже выросло, по оценкам респондентов (см. рисунок).

Несоответствие между тем, что сказано, и тем, что сделано, подрывает доверие, снижает приверженность и порождает циничное отношение со стороны работников. Нарушение психологического контракта – это разрушение доверия, приводящее к отказу от обязательств. Если одна из сторон не выполняет свои обещания, психо-



Распределение ответов на вопрос «Были ли случаи нарушения Ваших с работодателем договоренностей со стороны работодателя?», % ответивших

логический контракт признается недействительным, что неизбежно приводит к уменьшению или полному отказу от обязательств, когда работники больше не считают продолжение отношений выгодным или перспективным.

Н. Maguire [2003] выделяет три главных фактора справедливости, несоблюдение которых приводит к нарушению психологического контракта:

1) справедливость в распределении, возникающая вследствие выполнения обязательств обмена, которые, как правило, отражены в конкретных монетизированных результатах;

2) процессуальная справедливость, воспринимаемая как справедливость процедур, с помощью которых определяются результаты;

3) справедливость во взаимодействиях как следствие оценки межличностных отношений в ходе выполнения контракта.

Ответы респондентов на вопрос о том, с какими именно явными нарушениями трудового договора они столкнулись, дают возможность представить, в каких формах проявляется фактор справедливости в распределении (табл. 2).

Нарушение справедливости в распределении отмечают респонденты из всех исследуемых стран. Хотя ситуация в разных странах неравнозначная, все же можно выделить как наиболее упоминаемые всеми респондентами возрастание рабочей нагрузки без соответствующего увеличения денежного вознаграждения, невыплату компенсаций за сверхурочную работу и непредоставление положенного отпуска. Следует отметить в целом положительную тенденцию снижения доли такого рода нарушений обязательств работодателей за исследуемый период. Однако в Чехии и Пакистане возросло количество жалоб

респондентов на невыплату обещанного вознаграждения (с 4,0% в 2015 г. до 15,4% в 2017 г. в Чехии, с 6,1% в 2015 г. до 16,7% в 2017 г. в Пакистане), а также на необоснованные задержки выплаты заработной платы сроком до 1 месяца (с 36,0 до 53,8% в Чехии, с 0,0 до 12,0% в Пакистане). Также проблема необоснованной задержки выплаты заработной платы представляется растущей в России (с 1,7 до 7,5%) и Латвии (с 14,3 до 20,7%).

Что касается схожих черт в динамике стран переходной экономики, можно отметить, что во всех трех странах значительно снизилось влияние таких негативных факторов, как «увеличение объема работы без соответствующего повышения заработной платы», «невыплата дополнительного вознаграждения за сверхурочную работу», в то время как усилился фактор «необоснованная задержка выплаты заработной платы сроком до 1 месяца».

Сравнивая динамику развития неблагоприятных факторов для поддержания целостности психологического контракта в странах с разными моделями экономического развития, мы можем отметить наиболее негативную картину в развивающихся странах (Пакистан), где участились случаи в трудовых отношениях (2017 г. по сравнению с 2015 г.) таких факторов, как «незаконное увольнение», «необоснованная задержка выплаты заработной платы сроком до 1 месяца», «невыплата обещанного вознаграждения», «невыплата дополнительного вознаграждения за сверхурочную работу». Наряду с этим в странах с переходной экономикой (Россия) и в развитых странах (Италия) рост показателей за 2015–2017 гг. выявлен только по одному фактору: «необоснованная задержка выплаты заработной платы сроком до 1 месяца» в России и «увеличение объема работы без соответствующего повышения заработной платы» в Италии.

Таблица 2 – Распределение ответов респондентов на вопрос «Какие именно были нарушения Ваших с работодателем договоренностей со стороны работодателя?», % ответивших

Варианты ответов	Россия			Чехия			Латвия			Пакистан			Италия		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Увеличение объема работы без соответствующего повышения заработной платы	43,3	48,8	27,5	32,0	18,8	0,0	57,1	66,7	3,4	27,3	11,4	13,3	41,7	48,0	44,4
Невыплата дополнительного вознаграждения за сверхурочную работу	33,3	31,7	13,8	12,0	12,5	7,7	50,0	18,2	17,2	12,1	14,2	16,0	25,0	36,0	16,7
Непредоставление положенного отпуска	16,7	17,1	10,0	12,0	25,0	23,1	35,7	3,0	34,5	24,2	21,4	12,7	8,3	12,0	5,6
Невыплата обещанного вознаграждения	30,0	9,8	7,5	4,0	25,0	15,4	21,4	6,1	6,9	0,0	7,1	16,7	33,3	20,0	0,0
Необоснованное снижение размера заработной платы	20,0	22,0	7,5	0,0	6,3	0,0	21,4	6,1	10,3	27,3	17,1	8,0	16,7	8,0	11,1
Необоснованная задержка выплаты заработной платы сроком до 1 месяца	1,7	2,4	7,5	36,0	25,0	53,8	14,3	9,1	20,7	0,0	7,1	12,0	8,3	20,0	0,0
Необоснованная задержка выплаты заработной платы сроком более 1 месяца	6,7	12,2	8,8	8,0	0,0	0,0	7,1	3,0	0,0	9,1	11,4	4,7	33,3	20,0	0,0
Незаконное увольнение	10,0	2,4	6,3	16,0	0,0	7,7	0,0	6,1	6,9	0,0	10,0	16,7	33,3	20,0	22,2

Некоторые формы нарушения процессуальной справедливости отмечаются в ответах респондентов на вопрос относительно управленческих решений, оказавших негативное воздействие на благополучие работников – участников социологического опроса (табл. 3).

Результаты социологического опроса показывают, что респонденты всех исследуемых стран наиболее часто отмечают реструктуризационные процессы как снижающие благополучие на рабочем месте. Причем если в Чехии, Латвии и Пакистане количество указаний респондентов на данный фактор за исследуемый период сократилось, то в России отмечается их незначительное увеличение (с 18,2 до 20,3%), а в Италии – значительный рост (с 13,0 до 40,0%).

Второй значимой проблемой является сокращение размера заработной платы. Согласно ответам респондентов, в 2017 г. это особенно выражено в России (22,4%), Латвии (15,6%) и Пакистане (14,0%). Респонденты этих же стран отмечают такие факторы, как вынужденное сокращение рабочих часов (с 16,0 до 20,0% в Латвии, с 7,7 до 10,4% в России и с 34,0 до 19,0% в Пакистане). В Италии и Пакистане за исследуемый период выросло число респондентов недовольных снижением или отменой социального пакета (с 13,0 до 16,7% в Италии и с 6,4 до 10,0% в Пакистане). Негативные тенденции в сторону увеличения числа ответов, связанных с вынужденным и неоплачиваемым отпуском опрошенных работников, заметны в Пакистане (с 19,1 до 27,0%), в России (с 4,3 до 7,3%), в Италии (с 4,3 до 6,7%) и в Латвии (с 0,0 до 3,3%).

Несмотря на многие сходства в странах, где были проведены исследования, мы можем отметить, что для разных экономических моделей характерны свои «неблагоприятные очаги» нарушения процессуальной справедливости психологического контракта. В развитых странах отмечается значительный рост по такому показателю, как «реструктуризация отдела и(или) предприятия в целом», в то время как в развивающихся странах (Пакистан) значимым скачком отмечен «вынужденный неопла-

чиваемый отпуск», а в странах с переходной экономикой (Россия и Латвия) можно наблюдать рост по факторам «снижение размера денежного вознаграждения», «вынужденное сокращение часов работы» и «вынужденный неоплачиваемый отпуск».

Среди факторов, связанных с нарушением неявных условий (предположений) психологического контракта и приводящих к ощущению несправедливости, разочарованию, снижению активности работника, продуктивности его труда, по нашему мнению, следует выделить такие условия на рабочем месте, которые вызывают у работников негативные эмоции и переживания. В связи с тем что добрые, доверительные отношения с коллегами и руководством составляют важную часть психологического контракта, их недостаток на рабочем месте рассматривается нами как нарушение справедливости во взаимодействиях.

Распределение ответов респондентов на вопрос об источниках раздражения и негативных эмоций на рабочем месте дает представление о формах нарушений как явных (рабочее время, условия труда, хорошие отношения в коллективе), так и неявных (баланс между работой и личной жизнью, личное благополучие, сотрудничество и помощь коллег, справедливое руководство) аспектов психологического контракта (табл. 4).

Среди нарушений явных аспектов психологического контракта наиболее часто отмечаются респондентами исследуемых стран ненормированный рабочий день, а также высокий уровень стресса и напряженности труда. Здесь особо следует отметить факт сложившейся негативной тенденции в Италии: количество ответов итальянских респондентов за исследуемый период возросло по большинству обозначенных позиций. Наибольший рост факторов раздражения и негативных эмоций итальянские респонденты выделяют по таким позициям, как «высокий уровень стресса на рабочем месте», «сложность совмещения трудовой и личной жизни», «некомфортные условия на рабочем месте». Плохи-

Таблица 3 – Распределение ответов респондентов на вопрос «Какие решения руководства за последний год неблагоприятно сказались на Вашем благополучии?», % ответивших

Варианты ответов	Россия			Чехия			Латвия			Пакистан			Италия		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Реструктуризация моего отдела и(или) предприятия в целом	18,2	12,9	20,3	34,4	25,0	13,5	18,0	8,0	10,0	14,9	12,5	12,5	13,0	20,0	40,0
Снижение размера моего денежного вознаграждения	19,6	39,4	22,4	14,1	11,5	2,9	12,0	21,0	15,6	25,5	16,7	14,0	34,8	24,4	6,7
Вынужденное сокращение часов работы (без учета моего желания)	7,7	12,9	10,4	17,2	1,9	0,6	16,0	13,0	20,0	34,0	20,8	19,0	21,7	31,1	6,7
Сокращение или ликвидация социального пакета	7,7	3,2	7,3	10,9	13,5	6,5	16,0	6,0	3,3	6,4	15,0	10,0	13,0	24,4	16,7
Вынужденный неоплачиваемый отпуск (без учета моего желания)	4,3	3,9	7,3	6,3	0,0	1,8	0,0	7,0	3,3	19,1	25,0	27,0	4,3	15,6	6,7
Другое	46,4	29,0	37,5	25,0	46,2	74,7	52,0	43,0	62,2	0,0	0,0	17,5	0,0	0,0	36,7

ми условиями труда в большей степени озабочены респонденты России, Латвии и Пакистана. Распределение их ответов за исследуемый период отражает тенденцию ухудшения ситуации. Так, доля отметивших плохие условия на рабочем месте в России выросла с 14,2 до 24,5%, в Латвии с 14,0 до 30,0%. Также необходимо обратить внимание на фактор недостаточности/отсутствия заботы о работниках со стороны компании. Согласно ответам респондентов, ситуация ухудшается в Чехии (с 9,4 до 18,8%) и Пакистане (с 6,4 до 12,5%).

По данной группе факторов нарушения психологического контракта стоит заострить внимание на том, что неблагоприятной ситуацию можно назвать во всех странах, где был проведен анализ, независимо от модели экономического развития.

Перечень нарушений неявных аспектов психологического контракта возглавляет сложность сохранения баланса между работой и личной жизнью. Значительная часть ответов респондентов связана с отношениями между работниками и менеджерами. Здесь раскрывается

спектр проблем, обуславливающих нарушения психологического контракта со стороны руководителей во всех типах стран. Например, в 2017 г. почти четверть чешских респондентов отмечает профессиональную некомпетентность менеджеров (23,5%) и испытывает психологическое давление со стороны руководителей (23,5%), пятая часть опрошенных указывает на отсутствие сотрудничества с руководством (18,8%). Деструктивные черты характера менеджеров в большей степени беспокоят итальянских и пакистанских респондентов (20,0 и 17,5% в 2017 г. соответственно). Опрошенные работники российских организаций в 2017 г. чаще других респондентов указывают на проблемы отсутствия/недостаточности сотрудничества с коллегами (7,8%), психологического давления с их стороны (9,9%), а также чрезмерной конкуренции между сотрудниками (10,9%).

Концепция переходного контракта позволяет нам посмотреть на изучаемые явления под другим углом. Отличительными признаками переходного контракта являются [Rousseau, 2000]:

Таблица 4 – Распределение ответов респондентов на вопрос «Что является источником Вашего беспокойства и негативных эмоций на текущей работе?», % ответивших

Варианты ответов	Россия			Чехия			Латвия			Пакистан			Италия		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Ненормированный рабочий день	19,9	16,8	16,1	40,6	29,8	20,0	26,0	22,0	16,7	6,4	10,0	3,5	13,0	15,6	20,0
Высокий уровень стресса на рабочем месте	22,7	39,4	24,0	4,7	1,9	0,0	32,0	26,0	43,3	10,6	16,7	11,0	13,0	20,0	26,7
Слишком высокая напряженность работы	19,0	20,0	19,3	35,9	8,7	0,0	30,0	21,0	13,3	14,9	0,0	3,0	0,0	13,3	10,0
Сложность совмещения трудовой и личной жизни	16,6	18,1	16,1	46,9	29,8	28,8	14,0	12,0	7,8	0,0	6,7	2,5	34,8	28,9	40,0
Профессиональная некомпетентность руководителя	13,7	7,1	14,1	28,1	19,2	23,5	14,0	6,0	4,4	4,3	4,2	9,0	21,7	28,9	3,3
Отсутствие или недостаток заботы работодателя о своих работниках	15,2	12,3	12,5	9,4	12,5	18,8	18,0	9,0	5,6	6,4	8,3	12,5	21,7	11,1	10,0
Негативные (деструктивные) черты характера руководителя	13,7	11,0	11,5	12,5	5,8	1,2	10,0	9,0	8,9	6,4	8,3	17,5	34,8	28,9	20,0
Психологическое давление со стороны руководителя	9,5	11,6	7,8	17,2	14,4	11,2	14,0	11,0	8,9	8,5	0,0	1,0	8,7	11,1	7,8
Некомфортные условия на рабочем месте	14,2	22,6	24,5	10,9	8,7	9,4	14,0	17,0	30,0	0,0	16,7	5,0	4,3	17,8	13,3
Нестабильный, часто меняющийся трудовой коллектив	10,4	16,8	26,6	4,7	12,5	12,9	10,0	10,0	7,8	10,6	10,0	8,0	13,0	13,3	3,3
Отсутствие или плохое взаимодействие с руководителем	8,5	5,8	12,5	7,8	25,0	18,8	8,0	3,0	5,6	8,5	8,3	12,5	13,0	15,6	10,0
Отсутствие или плохое взаимодействие с коллегами	4,3	7,1	7,8	3,1	7,7	11,2	6,0	5,0	10,0	4,3	12,5	10,0	21,7	20,0	6,7
Психологическое давление со стороны коллег по работе	2,8	5,2	9,9	9,4	6,7	4,1	2,0	3,3	18,9	8,5	8,0	11,0	4,3	8,9	0,0
Слишком высокая конкуренция между сотрудниками	3,8	3,9	10,9	0,0	6,7	1,2	4,0	4,0	10,0	10,6	0,0	5,0	8,7	8,9	6,7
Другое	17,5	8,4	7,8	0,0	1,9	8,8	18,0	8,0	14,4	0,0	0,0	0,0	17,4	0,0	10,0

а) недоверие – сотрудник считает, что фирма подает непоследовательные и противоречивые сигналы о своих намерениях, и не доверяет фирме; работодатель не доверяет своим работникам и не дает им важную информацию;

б) неопределенность – ожидания сотрудника в отношении характера его собственных обязательств перед фирмой являются неопределенными; работодатель считает, что позиция работника является неопределенной в отношении будущих обязательств работодателя по отношению к нему;

в) эрозия – сотрудник ожидает, что получит меньше доходов от его вклада в фирму по сравнению с прошлым, и опасается сокращения в будущем; работодатель проводит изменения, которые снижают заработную плату и пособия сотрудника, подрывая качество трудовой жизни по сравнению с предыдущими годами.

Недоверие, неопределенность и эрозия могут проявляться в различных формах. Некоторые из этих форм отражены в ответах респондентов на вопрос о наличии на рабочем месте угроз для будущего их профессиональной деятельности (табл. 5).

Значимыми факторами формирования недоверия работника к работодателю, неопределенности и эрозии являются, согласно ответам респондентов, снижение удовлетворенности трудом, отсутствие профессионального развития, сокращение размера вознаграждения и страх потерять работу из-за экономического кризиса. Результаты опроса в исследуемых странах неравноценны. Например, доля ответов опрошенных в Латвии относительно снижения удовлетворенности трудом за 2015–2017 гг. возросла с 36,0 до 47,8%. Несмотря на то что в Чехии данный показатель снизился за исследуемый период, в 2017 г. он все же остается значительным (29,4%). Отсутствием профессионального развития в большей степе-

ни озабочены представители развитых стран, в данном случае итальянские респонденты (36,7% в 2017 г.). Чаше других в 2017 г. отмечают снижение размера вознаграждения и бенефитов участники опроса из стран с переходной экономикой – Латвии (27,8%) и России (19,3%). Потеря работы вследствие кризиса в экономике беспокоит респондентов всех исследуемых стран, за исключением опрошенных работников чешских организаций. При этом в Латвии, России и Пакистане заметна тенденция ухудшения ситуации за 2015–2017 гг. («потеря места работы в связи с кризисом»): с 26,0 до 35,6%; с 20,5 до 26,6% и с 8,5 до 15,0% соответственно.

Нельзя оставить без внимания фактор ожидания работников относительно сохранения своего здоровья на рабочем месте. Как показывают ответы респондентов исследуемых стран, данное ожидание часто не оправдывается и работники страдают от ухудшения состояния своего физического и психологического здоровья при выполнении трудовой деятельности. На общем фоне особенно выделяются участники опроса в Латвии, примерно пятая их часть в 2017 г. указывает как на ухудшение физического здоровья (23,3%), так и на потерю психологического равновесия из-за неопределенности будущего (21,1%).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня многие исследователи говорят о том, что управление трудовой мотивацией персонала по сути означает управление ожиданиями работников в отношении того, что составляет главные условия занятости. Это справедливая оплата труда, комфорт на рабочем месте, добрые отношения с коллегами, непредвзятость руководства, карьера и обучение. В соответствии с Shaw [1997], доверие есть уверенность в том, что те, от кого мы зависим, будут отвечать нашим ожиданиям. Дове-

Таблица 5 – Распределение ответов респондентов на вопрос «Какие угрозы для Вашего будущего существуют на текущей работе?», % ответивших

Варианты ответов	Россия			Чехия			Латвия			Пакистан			Италия		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Снижение уровня удовлетворенности работой	24,3	25,2	18,2	60,9	35,6	29,4	36,0	12,0	47,8	2,1	12,5	5,0	34,8	26,7	13,3
Отсутствие профессионального развития	23,8	23,9	19,3	14,1	18,3	11,2	20,0	17,0	4,4	25,5	12,5	16,5	43,5	42,2	36,7
Снижение размера денежного вознаграждения	25,2	32,9	19,3	32,8	9,6	6,5	26,0	26,0	27,8	12,8	12,5	11,0	30,4	22,2	6,7
Потеря рабочего места из-за кризиса в экономике	20,5	27,1	26,6	17,2	7,7	1,8	26,0	42,0	35,6	8,5	16,7	15,0	60,9	44,4	40,0
Ухудшение физического здоровья на рабочем месте	24,8	25,2	18,2	10,9	6,7	2,4	22,0	32,0	23,3	17,0	12,5	14,0	4,3	13,3	10,0
Утрата психологического равновесия из-за неуверенности в завтрашнем дне	8,1	11,6	8,3	17,2	22,1	15,9	18,0	23,0	21,1	17,0	8,3	14,5	43,5	35,6	13,3
Потеря работы из-за высокой конкуренции среди коллег	3,3	3,9	14,6	7,8	10,6	6,5	2,0	6,0	8,9	17,0	8,3	24,0	7,8	4,4	0,0
Другое	14,3	5,2	13,5	1,6	6,7	37,1	6,0	1,0	5,6	0,0	0,0	0,0	1,6	0,0	13,3

рие, как основа психологического контракта, должно рассматриваться как социальный капитал организации [Quinn, Andersen, Finkelstein, 1996]. Доверие создается и поддерживается поведением менеджеров, а также путем улучшения понимания взаимных ожиданий работниками и работодателями. Стратегия создания климата доверия должна базироваться на том, что работники скорее будут доверять руководству, если руководство: 1) действительно имеет в виду то, что говорит; 2) делает то, что говорит, т.е. слова не расходятся с делами, и 3) выполняет условия договоренности – держит слово и выполняет свою часть обязательств.

В статье рассмотрены главные факторы, несоблюдение которых приводит к нарушению психологического контракта, такие как: 1) справедливость в распределении, 2) процессуальная справедливость и 3) справедливость во взаимодействиях. Ответы респондентов в рамках социологического опроса помогли выявить и проанализировать основные формы нарушения психологического контракта.

Результаты исследования свидетельствуют, что проблемы нарушения психологического контракта работодателями по всем вышеперечисленным факторам обнаруживаются в разных странах, независимо от модели экономического развития. Несмотря на то что в нашем исследовании мы смогли обнаружить наличие некоторых тенденций и закономерностей, в разной степени присущих той или иной стране, для подтверждения наших выводов необходимо проведение глубинных исследований с увеличением количества стран и численности респондентов. Относительно общего анализа основных условий и форм нарушения психологического контракта следует отметить, что трехлетний период мониторинга

является недостаточным, поэтому мы можем говорить только о промежуточных результатах. Тем не менее можно утверждать, что в условиях растущей нестабильности рынков труда, прекаризации занятости и флексибилизации персонала задача разработки стратегии по созданию климата доверия в компании и поддержанию устойчивых трудовых отношений на основании психологического контракта актуализируется, так как этот вопрос напрямую связан с эффективностью наемного персонала, с его готовностью демонстрировать высокую результативность, производительность и приверженность организации, даже в том случае, когда работник не является ее штатным сотрудником с долгосрочным трудовым договором.

Очевидно, что невыполнение работодателями своих обещаний и обязательств перед работниками, подрыв доверия и нарушение некоторых условий психологического контракта, на которых основываются долгосрочные и плодотворные трудовые отношения, являются ключевой проблемой, которая, как показывают результаты нашего исследования, проведенного в 2015–2017 гг., только усугубилась. Нарушения явных и неявных аспектов психологического контракта, недоверие во взаимоотношениях работника и работодателя, неопределенность и эрозия трудовых отношений – все эти элементы проявляются в организационной среде в множестве форм, которые требуют глубокого изучения научным сообществом и более детального анализа со стороны менеджеров предприятий и организаций. На наш взгляд, необходимо добиваться понимания менеджментом компаний возрастающей роли психологического контракта и важности учета фактора доверия как устойчивой основы социального капитала в практике управления человеческими ресурсами. ■

Источники

- Эсаулова И. (2011). Психологический контракт: от теории к практике // *Кадровик. Кадровый менеджмент*. № 10. URL: <http://hr-portal.ru/article/psihologicheskij-kontrakt-ot-teorii-k-praktike>.
- Coyle-Shapiro J.A.M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23(8), pp. 927–946.
- Guest D., Conway N., Briner R., Dickman M. (1996). The state of the psychological contract. *Issues in People Management*. No. 16. Wimplendon, IPD.
- Herriot P., Manning W.E.G., Kidd J.M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, vol. 8(2), pp. 151–162.
- Maguire H. (2003). The changing psychological contract: challenges and implications for HRM, organisations and employees. In: Wiesner R., Millett B. (eds.). *Human resource management: challenges & future directions*. John Wiley & Sons Australia, Ltd., Milton, Australia.
- McEvily B., Perrone V., Zaheer A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, vol. 14(1), pp. 91–103.
- Quinn J.B., Andersen P., Finkelstein S. (1996). Leveraging intellect. *Academy of Management Executive*, vol. 10(3), pp. 7–16.
- Rousseau D.M. (2000). *Psychological Contract Inventory*. Technical Report. URL: andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf.
- Rousseau D.M., Wade-Benzoni K. (1994). Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, vol. 33(3), pp. 463–489.
- Simon H.A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. 4th ed. N.Y.: Free Press.
- Shaw R.B. (1997). *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*. New Jersey: Wiley.
- Shockley-Zalabak P., Ellis K., Winograd G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, vol. 18(4), pp. 35–48.

Shore L.M., Tetrick L.E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework. *Trends in Organizational Behavior*, vol. 1, pp. 91–109.

Solari L. (2003). La relazione tra lavoratore e organizzazione nelle organizzazioni nonprofit: contratto psicologico ed equità. In: Borzaga C., Musella M. (eds.). *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni nonprofit: il ruolo dei lavoratori e delle relazioni di lavoro*. Edizioni 31, Trento.

Toderi S., Guglielmi D. (2003). Contratto psicologico: uno strumento per la prevenzione del disagio nelle organizzazioni. In: Depolo M. (a cura di). *Mobbing: quando la prevenzione è intervento* (pp. 87–106). Milano: Franco Angeli.

Zaheer A., McEvily B., Perrone V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, vol. 9(2), pp. 141–159.

Информация об авторах

ФЁДОРОВА Алена Эдуардовна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом и психологии. Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (620002, РФ, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19). E-mail: a.e.fedorova@urfu.ru.

ДВОРЖАКОВА Зузана

Доктор экономических наук, профессор, Институт персоналистики. Чешский технический университет в Праге (160 00, Чешская Республика, г. Прага, ул. Колейни 2637/2а, Прага 6). E-mail: zuzana.dvorakova@cvut.cz.

КАЦАНЕ Илзе

PhD в области филологии, исследователь, руководитель Центра межкультурных исследований, Институт гуманитарных и социальных наук. Даугавпилсский университет (LV-5401, Латвия, г. Даугавпилс, ул. Виенибас, 13-321). E-mail: lze.kacane@du.lv.

ХАН Химаятулла

Профессор, Институт изучения развития. Аграрный университет Пешавара (25130, Пакистан, Хайбер-Пахтунхва, г. Пешавар). E-mail: khan.himayatullah@yahoo.com.

МЕНЬШИКОВА Мария Сергеевна

PhD Департамента менеджмента. Римский университет Ла Сапиенца (00161, Италия, г. Рим, ул. Дель Кастро Лауренциано, 9). E-mail: maria.menshikova@uniroma1.it.

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-5

Studying the factors behind breaching a psychological contract between employee and employer: A cross-country analysis

Alyona E. FYODOROVA, Zuzana DVORAKOVA, Ilze KACANE, Himayatullah KHAN, Mariya S. MENSHIKOVA

Abstract. The growing instability in labour markets, restructuring and downsizing workforce, precariatization and staff flexibilization underlie the increasing importance of a psychological contract and employees' confidence in their employer in modern labour relations. The study aims to explore the role of trust and psychological contract in HR management at an enterprise. The methodological basis includes psychological contract theory and the concept of transition contract. Using the results of an annual sociological survey performed in five countries with different models of economic development (Russia, Czech, Latvia, Pakistan and Italy), the authors try to identify the similarities and differences of these countries regarding the way in which the existing conditions of employee-employer relationships influence the fulfilment of explicit and latent aspects of a psychological contract. We identify the major reasons behind mismatches between employees' and employers' expectations that cause mistrust, uncertainty and erosion of labour relations. Empirical data obtained in 2015–2017 during the survey of employees in various economic sectors allow us to draw a conclusion about the multiplicity of forms of a psychological contract breach, to conduct a comparative analysis of the trends prevailing in the countries under consideration, as well as to identify their similar and distinctive features. The authors are certain that managers should understand the significance of trust and a psychological contract in HR management and take it into consideration when developing a human resource management strategy.

Keywords: trust, psychological contract, transition contract, labour relations.

JEL Classification: J28, M12, M54

Financing. The work was supported by Act of the Government of the Russian Federation No. 211, contract No. 02.A03.21.0006.

Acknowledgments. The authors would like to express their sincere gratitude to Prof. of Organization and HR Management Dept. Mauro Gatti (Economic Faculty, Management Department of Sapienza University of Rome) for his help in the preparation of the paper.

Paper submitted: August 12, 2018.

For citation: Fyodorova A.E., Dvorakova Z., Kacane I., Khan H., Menshikova M.S. (2019). Studying the factors behind breaching a psychological contract between employee and employer: A cross-country analysis. *Upravlenets – The Manager*, vol. 10, no. 1, pp. 52–61. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-5.

References

- Esaulova I. (2011). Psychological contract: From theory to practice. *HR Specialist. HR Management*, no. 10. Available at: <http://hr-portal.ru/article/psihologicheskij-kontrakt-ot-teorii-k-praktike>.
- Coyle-Shapiro J.A.M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23(8), pp. 927–946.
- Guest D., Conway N., Briner R., Dickman M. (1996). The state of the psychological contract. *Issues in People Management*. No. 16. Wimplendon, IPD.
- Herriot P., Manning W.E.G., Kidd J.M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, vol. 8(2), pp. 151–162.
- Maguire H. (2003). The changing psychological contract: challenges and implications for HRM, organisations and employees. In: Wiesner R., Millett B. (eds.) *Human resource management: challenges & future directions*. John Wiley & Sons Australia, Ltd., Milton, Australia.
- McEvily B., Perrone V., Zaheer A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, vol. 14(1), pp. 91–103.
- Quinn J.B., Andersen P., Finkelstein S. (1996). Leveraging intellect. *Academy of Management Executive*, vol. 10(3), pp. 7–16.
- Rousseau D.M. (2000). *Psychological Contract Inventory*. Technical Report. URL: andrew.cmu.edu/user/rousseau/O_reports/PCI.pdf.
- Rousseau D.M., Wade-Benzoni K. (1994). Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, vol. 33(3), pp. 463–489.
- Simon H.A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. 4th ed. N.Y.: Free Press.
- Shaw R.B. (1997). *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*. New Jersey: Wiley.
- Shockley-Zalabak P., Ellis K., Winograd G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, vol. 18(4), pp. 35–48.
- Shore L.M., Tetrick L.E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework. *Trends in Organizational Behavior*, vol. 1, pp. 91–109.
- Solari L. (2003). La relazione tra lavoratore e organizzazione nelle organizzazioni nonprofit: contratto psicologico ed equità. In: Borzaga C., Musella M. (eds.) *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni nonprofit: il ruolo dei lavoratori e delle relazioni di lavoro*. Edizioni 31, Trento.
- Toderi S., Guglielmi D. (2003). Contratto psicologico: uno strumento per la prevenzione del disagio nelle organizzazioni. In: Depolo M. (a cura di) *Mobbing: quando la prevenzione è intervento* (pp. 87–106). Milano: Franco Angeli.
- Zaheer A., McEvily B., Perrone V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, vol. 9(2), pp. 141–159.

Information about the authors

Alyona E. FYODOROVA

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of HR Management and Psychology Dept. **Ural Federal University** (19 Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russia). E-mail: a.e.fedorova@urfu.ru

Zuzana DVORAKOVA

Dr. Sc. (Econ.), Professor, Institute of HR Management. **Czech Technical University in Prague** (2637/2a Kolejny St., Prague, 160 00 Prague 6, Czech Republic). E-mail: zuzana.dvorakova@cvut.cz

Ilze KACANE

PhD in Philology, researcher, Head of the Centre for Intercultural Studies. **Daugavpils University Institute of Humanities and Social Sciences** (13-321 Vienības St., Daugavpils, LV-5401, Latvia). E-mail: ize.kacane@du.lv

Himayatullah KHAN

Professor, Institute of Development Studies. **The University of Agriculture** (Khyber Pakhtunkhwa, Peshawar, 25130, Pakistan). E-mail: khan.himayatullah@yahoo.com

Mariya S. MENSHIKOVA

PhD, Management Dept. **The Sapienza University of Rome** (9 Via del Castro Laurenziano, Rome, 00161, Italy). E-mail: maria.menshikova@uniroma1.it