



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ



## Психологический контракт: зона риска или ресурс повышения эффективности деятельности государственных служащих?



Елена КУДРЯВЦЕВА  
НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург  
[eikudriavtseva@hse.ru](mailto:eikudriavtseva@hse.ru)

# Концепция психологического контракта

- ✓ Организационное поведение основано на взаимности (первое упоминание термина «психологический контракт») – **Argiris, 1960**
- ✓ Основу представлений о психологическом контракте составляют взаимоотношения с руководителем - **Guest, 2004**
- ✓ Нарушения психологического контракта более четко рефлексированы и вербализуются, чем его содержание - **Robinson, Morrison, 1997**
- ✓ Переживания нарушений психологического контракта более информативны, чем описания удовлетворенности - **Rousseau, 2005**
- ✓ Психологический контракт имеет динамическую природу, торпедирование его динамики приводит к негативным последствиям – **Rousseau, 2018**

# Возможен ли психологический контракт в Public Service?

**Ключевое возражение:** человек производит осознанный выбор жесткой системы формализации деятельности

**Coyle-Shapiro, Kessler, 2003:** в PS формируется более выраженная приверженность, она нейтрализует негативные реакции на нарушения психологического контакта со стороны организации

**Conway, Kiefer, Hartley, Briner, 2014:** в период экономического кризиса приверженность приводит к более активной и продуктивной работе

**Castaing, 2006:** различия во влиянии нарушений психологического контракта на служебное поведение в соответствии с типом мотивации (PSM)

**Jordan, Battaglio, 2013:** институциональные новации в системе PS не имеют прямой связи с результативностью

# Методологические проблемы исследования вопроса

- ✓ Организация (работодатель) расценивается как константа
- ✓ Непосредственный руководитель отождествляется с работодателем
- ✓ Условия труда (институциональные) расцениваются как внеорганизационные, «заданные сверху»
- ✓ Сотрудник (служащий) рассматривается как объект управления в модели:  
*институциональное воздействие (вход) – мотивация («черный ящик») – удовлетворенность (выход)*  
без описания механизмов трансформации (механики перехода входа в выход)
- ✓ В интерпретации используется рациональная парадигма поведения / выбора

# Факты о проблематике психологических контрактов в системе ГГС

**Содержание ПК «на входе»:** ожидания как элемент ПК зависят от возраста –  
**Васильева, Борисов, 2017**  
и базовой мотивации - **Нови, Степанова, 2019**

**Содержание ПК «в процессе»:** переживания нарушений ПК меньше при сочетании ориентации на транзитивный контракт и свободу перехода, ориентация на релятивный контракт удерживает приверженность при его нарушении -  
**Васильева, Борисов, 2017; Нови, Степанова, 2019**

**Неудовлетворенность как свидетельство нарушения ПК:** оценка показателей неудовлетворенности должна подкрепляться анализом первоначальных ожиданий -  
**Цebro, 2019; Ясько, Лузаков, Степенко, 2019**

**Приверженность как эффект ПК:** высокая приверженность может быть следствием исполнения транзитивного ПК или незначимостью транзитивного компонента для ГГС-  
**Васильева, Борисов, 2017; Нови, Степанова, 2019**

**Управление приверженностью как содержание ПК:** в разных внешних условиях в ПК ГГС входит либо возможность перехода либо гарантии стабильности –  
**Якимова, 2010**

**Текучесть кадров как показатель:** множественность оснований интерпретации текучесть кадров, неадекватность его использования в качестве отчетного показателя - **Якимова, 2010**

# Выводы

- ✓ Государственные служащие тратят огромные силы на преодоление нарушений психологического контракта со стороны работодателя. Потребность в поддержании приверженности расходует весь мотивационный ресурс
- ✓ Сохранение приверженности делу возможно при одностороннем изменении содержания ПК (ожиданий)
- ✓ Психологический контракт – пространство взаимодействия
- ✓ Необходимо перезаключать психологический контракт при любых изменениях в организации
- ✓ Инициатива перезаключения – в руках руководителя
- ✓ Потребность перезаключения – в пространстве нарушения ожиданий работников
- ✓ Перезаключение психологического контракта – не формальное мероприятие
- ✓ Психологический контракт оказывает прямое воздействие на систему ценностей