

Influența contractului psihologic asupra culturii organizaționale a firmei

1. Conceptul de contract psihologic

Contractul psihologic reprezintă o legătură informală, nescrisă, între angajator și angajat, ce cuprinde așteptările reciproce ale celor două părți. El oferă bazele pentru colaborarea viitoare dintre cele două părți, într-o manieră acceptată economic, social și cultural.

Denise M. Rousseau¹ definește contractul psihologic ca fiind „așteptările individuale, modelate de către organizație, cu privire la acordul încheiat între indivizi și organizație”.

Încheierea unui astfel de contract nu se realizează în mod formal, în mod explicit și nu se regăsește neapărat într-un document oficial. El are însă o forță de influență foarte mare asupra salariatului, îl ajută să înțeleagă care este specificul firmei în care va lucra, care este cultura organizațională a acesteia și ce rol va avea el în acest mecanism.

În același timp, individul beneficiază de o serie de linii directoare ce îl vor ajuta să-și proiecteze viitorul, să stabilească în ce măsură obiectivele sale personale pot fi satisfăcute într-un anumit orizont de timp și care sunt etapele pe care trebuie să le parcurgă.

Aceste contracte (tabelul 1) reflectă atât cultura organizațională a firmei, 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 pune la dispoziție, astfel încât fiecare să-și satisfacă cerințele, nevoile, la un nivel cât mai ridicat.

În stabilirea termenilor contractuali, chiar dacă se realizează într-o manieră informală, este recomandabil să se solicite explicarea acestora, pentru a se evita confuziile și chiar conflictele mai târziu. Aceste situații pot apărea deoarece și indivizii și organizația au și o serie de așteptări, de prezumții implicite pe care le consideră de la sine înțelese și care nu mai necesită discuții. La rândul său, salariatul are propriile sale așteptări implicite, dar este posibil ca o parte mai mare sau mai mică să nu poată fi descifrate de către angajator sau să nu poată fi satisfăcute și atunci apare un conflict de interese.

Tipuri de contracte psihologice

Tabelul 1

Durată	Condiții de performanță	
	Specifice	Nespecifice
0	1	2
Termen scurt	<i>Tranzacțional</i> (exemplu: personal de vânzări, agenți comerciali, angajați de sărbători) - ambiguitate scăzută - ieșire ușoară/fluctuație mare - angajament redus al salariaților - libertate de a încheia noi contracte - câștiguri mici - integrare/identificare redusă	<i>De tranziție</i> (experiența salariaților în timpul sau după fuziuni și achiziții) - ambiguitate/nesiguranță mare - fluctuația mare - instabilitate
Termen lung	<i>Echilibrat</i> (exemplu: echipele implicate foarte mult) - angajament ridicat al membrilor - integrare/identificare ridicată - dezvoltare continuă - sprijin reciproc - dinamism	<i>Relațional</i> (exemplu: membrii unei afaceri de familie) - angajament ridicat al membrilor - angajament efectiv ridicat - integrare/identificare ridicată - stabilitate

Afirmatii de genul „Am crezut că se înțelege de la sine...”, „Mi se părea normal să ...”, „Credeam că automat ...” sunt expresii ce se întâlnesc destul de des, din păcate, în exprimarea nemulțumirii uneia sau alteia dintre părți, care poate avea impresia că a fost păcălită, că i s-a promis ceva ce se știa de la început că nu o să i se ofere.

Contractul psihologic poate fi văzut și ca un model mental pe care salariații îl utilizează pentru a încadra și interpreta anumite fenomene organizaționale. Termenii săi se constituie într-un sistem de referință față de care salariatul își raportează atât activitatea, cât și răspunsul firmei.

Exemplu: Dacă Ionescu vine astăzi cu un costum nou, putem să interpretăm și să reacționăm în mai multe moduri:

- dacă știm că este dezinteresat de haine, umblă îmbrăcat sport sau demodat, ne vom uita surprinși și va fi un eveniment pentru noi. Vom discuta și vom construi diferite scenarii;

- dacă știm că este un tip care schimbă foarte des hainele, este foarte preocupat de modă sau snob, îi vom da puțină atenție sau vom discuta foarte puțin despre acest subiect;

¹ Rousseau, D. M., *Psychological Contracts in Organization*, SAGE Publication, Inc., California, 1995.

Priorități tehnologice în economia românească

- dacă știm că are întâlnire cu niște clienți, putem presupune că aceștia sunt importanți sau că Ionescu dorește să-i impresioneze pe ei sau pe șef.

Termenii contractului nu sunt ușor de schimbat, deoarece se bazează pe prezumții puternice, pe promisiunea tacită de a-i respecta.

Uneori, aceste modele mentale se modifică, deoarece noile informații, noile condiții întâlnite sunt în reală discrepantă cu modelele vechi și acestea trebuie revizuite, reactualizate.

2. Factorii ce influențează contractul psihologic

Acești factori pot fi împărțiți în două categorii, fiecare având câte două subcategorii:

- **organizaționali:**
 - externi (industria, localizarea geografică, imaginea în presă etc.)
 - interni (arhitectura, mobilierul, mediul fizic, salariații, cultura organizațională etc.)
- **individuali:**
 - externi (familie, zona geografică)
 - interni (structura psihologică, cunoștințele, experiența etc.).

În cadrul unui contract psihologic este important ca atât angajatorul, cât și angajatul să împărtășească puncte de vedere comune asupra unor evenimente organizaționale.

3. Relația contract psihologic - cultură organizațională

Cultura organizațională implică existența acestor contracte psihologice. Individul intră în contact prima dată cu cultura organizațională a firmei prin intermediul procedurilor de recrutare, selecție, angajare și integrare. Mediul social în care pătrunde plasează o serie de presiuni asupra lui, de natură să-i valideze sau nu o parte importantă a prezumțiilor, a așteptărilor cu privire la organizație.

De altfel, prin procedurile parcurse, angajatorii încearcă să descopere în ce măsură abilitățile, cunoștințele și experiența sa se pot dovedi benefice pentru firmă și dacă individul se „potrivește” culturii organizaționale a firmei. Există firme în care, pentru a se grăbi procesul de integrare a salariatului în cultura organizațională, au fost dezvoltate o serie de mecanisme specifice ce include pregătirea/perfecționarea în cultura organizațională a firmei, comunicare, role-playing etc., cât și programe de consiliere.

Individul dezvoltă contracte psihologice asemănătoare și cu ceilalți din jurul său, stabilind ce așteaptă de la ceilalți și ce oferă el însuși.

Aceste contracte reflectă un consens social al părților implicate și o stabilire a unor modele de comportament reciproc acceptate. Rezistența mare la schimbare a culturii organizaționale se datorează și faptului că salariații percep o încercare de modificare unilaterală a termenilor acestor contracte, care au devenit un mod de a fi pentru ei.

În consecință, reacția imediată este de cele mai multe ori negativă, cu sentimentul că se încălcă regulile de bază ce reprezintă fundamentul activității lor.

4. Încălcarea contractelor psihologice

Încălcarea contractelor psihologice înseamnă practic eșecul de a respecta termenii contractului stabilit între cele două părți. Este important de cunoscut tipurile de încălcare a contractelor psihologice (tabelul 2), maniera în care părțile interpretează circumstanțele acestui eșec și modurile posibile de reacție în acest caz.

Sursele de încălcare a contractelor psihologice (tabelul 2) pot fi împărțite în următoarele categorii:

- **Inadvertență** – există capacitate și dorință (dar se dau interpretări diferite ce conduc la eșec);
- **Incapacitate** – există voință, dar nu sunt posibilități;
- **Renegare** – există capacitate, dar nu se dorește respectarea condițiilor contractuale.

Tipuri de încălcare a contractelor psihologice²

Tabelul 2

Tipul de încălcare	Definire	Frecvență (%)	Exemple
0	1	2	3
Pregătire /dezvoltare	Absența perfecționării sau nu, la nivelul promis	65	„Mi-a fost promisă o perfecționare în realizarea de studii de piață, ca parte a activităților de marketing. Nu s-a întâmplat!”
Motivare	Diferențele între salariu, bonusurile promise și cele plătite efectiv	61	„Mi-au fost promise anumite beneficii și fie nu mi s-au acordat, fie a trebuit să lupt foarte mult pentru ele.”
Promovare	Promovarea sau calendarul acesteia nu a fost respectat	59	„Am înțeles ca o promisiune că într-un an o să fiu manager. Deși am fost evaluat excelent, nu s-a întâmplat nimic.”
Natura postului	Angajatorul este perceput că a prezentat deformat natura postului	40	„Angajatorul mi-a promis că voi lucra pe proiecte cu capital de risc. Ce fac eu este însă, doar să scriu discursuri pentru directorul general.”
Siguranța postului	Promisiunile privind siguranța postului nu au fost respectate	37	„Firma a promis că nimeni dintre participanții la cursul de perfecționare nu va fi concediat (am acceptat și salarii mai mici!). Ulterior, firma a concediat patru dintre noi.”
Feedback	Promisiunile privind siguranța postului nu au fost respectate	35	„Nu am primit feedback asupra performanțelor mele, așa cum mi s-a promis.”
Managementul schimbării	Salariaților li s-a cerut opinia sau nu au fost informați despre schimbări, așa cum li s-a promis	29	„Mi s-a promis o cunoaștere și un control mai bun asupra viitorului meu.”
Responsabilitate	Salariaților li s-a acordat mai puțină responsabilitate și provocări decât li s-a promis	27	„Mi s-a promis mai multă autonomie și responsabilitate. Mai mult implicare în procesul decizional!”

² Robinson și Rousseau, *Violating the Psychological Contract*, Journal of Organizational Behaviour 15, 1994.

Priorități tehnologice în economia românească

Ca urmare a încălcării prevederilor contractelor psihologice, părțile pot alege diferite strategii de comportament, ce depind de condițiile ce au condus la acest eșec, de modul de interpretare a situației și de predispoziția pentru un anumit gen de acțiune a părților.

Sursele de încălcare de către angajatori³

Tabelul 3

Surse	Încălcări
0	1
Personal de recrutare	- insuficient familiarizați cu natura postului - promisiuni prea mari
Manageri	- spun una, dar fac alta; - mesaje contradictorii
Colegi	- insuficient sprijin
Mentori	- implicare redusă
Manageri de vârf	- MESAJE CONTRADICTORII
Sisteme	
Motivare	- schimbarea criteriilor - plată pe bază de senioritate, siguranță redusă a locului de muncă - schimbarea pachetelor de beneficii
Planificarea carierei	- dependență prea mare de un singur șef
Evaluarea performanței	- nerealizată periodic - feed-back redus
Training (perfecționare)	- redusă - abilitățile noi nu sunt legate de specificul postului

În mod obișnuit, răspunsurile la aceste încălcări le putem regăsi în una din următoarele variante:

	Constructiv	Distructiv
Activ	Atitudine/Voce	Neglijare/Distrugere
Pasiv	Loialitate/Tăcere	Părăsire/Plecure

5. Cultura și climatul organizațional

Există o serie de dezbateri cu privire la diferențele dintre cele două concepte: sunt elemente diferite sau se referă la aceleași aspecte, cei doi termeni având doar numele diferit?

Denison consideră că între cele două concepte există doar o diferență din punctul de vedere al perspectivei din care sunt ele privite decât de substanță. Asemănările dintre cele două concepte includ:

- un context social definit în mod colectiv ce se creează în timp, pe măsură ce organizația se luptă cu probleme de adaptare externă și integrare internă;
- contextul social apare ca rezultat al interacțiunii dintre indivizii ce formează grupul respectiv;
- natura „multi-etajată” a fiecărui fenomen;
- natura globală, holistică a acestora.

Hofstede, Ohays, Sanders și Neuijen⁴ într-o analiză empirică asupra organizației, consideră că elementele cele mai distinctive ale culturii organizaționale rezidă în practicile organizației, așa cum sunt percepute de către membrii firmei.

Alți specialiști consideră cultura ca fiind influențată de climatul organizațional care, în schimb, modelează percepțiile individuale și că există o interdependență pronunțată între ele.

O modalitate de sesizare a valorilor organizației se poate realiza și prin intermediul percepțiilor acelor care au nevoie să identifice și să înțeleagă forța valorilor din propria viață atât la nivelul profesional, cât și personal.

Acestea se reflectă în climatul organizațional ca parte a culturii organizaționale. Climatul organizațional este un rezultat al percepțiilor salariaților ce exercită o influență majoră asupra comportamentului acestora într-o perioadă de timp dată. El reprezintă atât o interpretare individuală, cât și colectivă a culturii firmei, o traducere în termeni operaționali a implicațiilor generate de valorile culturale. În climatul organizației se regăsesc multe dintre perspectivele morale ale salariaților, precum elemente religioase, ideologii sociale, tradiții etc.

Managerii sunt implicați în aceste fenomene organizaționale la fel ca toți ceilalți salariați. Mai mult decât atât, deoarece ei dețin poziții privilegiate, de putere, ei sunt printre „actorii” principali ce influențează crearea unui anumit climat organizațional. Elementele menționate sunt de natură să creeze o presiune permanentă atât pentru manageri, cât și pentru salariați.

Într-o cercetare desfășurată în 1980, managerii au fost intervieuați cu privire la faptul că „dacă ei simt că uneori trebuie să facă compromisuri, să se abată de la principiile persoanele pentru a satisface așteptările și cerințele organizației”. Răspunsurile au fost diferite, în funcție de poziția ocupată în ierarhia managerială, presiunea exercitată fiind resimțită cel mai puternic la nivelul managerilor de nivel inferior. Zece ani mai târziu, presiunile au devenit foarte puternice și la nivelul managerilor de nivel mediu și superior.

Managerii își manifestă și transmit valorile prin intermediul unor canale ce conțin o serie de filtre. Aceste filtre includ valorile și normele societății respective, elementele specifice ale culturii organizaționale, climatul organizațional și personalitatea fiecărui manager. Scopul acestor filtre este de a permite trecerea doar a elementelor considerate a fi importante pentru supraviețuirea și dezvoltarea firmei.

Climatul organizațional este strâns legat de modul de manifestare a culturii organizaționale. Valorile manifestate modelează semnificativ starea de spirit a persoanei, împreună cu evoluția economică a firmei. Uneori se poate observa că între diferitele categorii de salariați există o uniformizare a nevoilor. Astfel, într-o cercetare realizată de James Webber, au fost comparate valorile managerilor și a membrilor de sindicat. Aceștia au prezentat aceeași adevărată pentru patru din cele mai apreciate cinci valori (autorespect, siguranța familiei, libertate și fericire).

De asemenea, procesele de salarizare din cadrul firmei tind să diminueze diferențele de percepție și opinii asupra fenomenelor organizaționale. Totodată, se manifestă cu putere regulile și normele organizației, precum și legile societății și normele sociale din contextul respectiv, ca un ghid pentru atitudinile și comportamentele salariaților.

³ Rousseau, D. M., *Psychological Contracts in Organization*, SAGE Publication, Inc., California, 1995

⁴ Hofstede, G., Ohays, D., Sanders, G., Neuijen, B., *Measuring Organizational Cultures*, Administrative Science Quarterly, no 35, 1990

Priorități tehnologice în economia românească

Cu toate acestea, s-a constatat că atunci când managerii au fost solicitați să rezolve câteva simulări manageriale privind etica în afaceri, aceștia au realizat unele din cele mai mici scoruri, punând în prim plan performanțele firmei. Acest lucru este însă diferit de situația în care au fost solicitați să răspundă vis-à-vis de comportamentul altor manageri de firmă, caz în care preocuparea pentru problemele etice a arătat un nivel remarcabil mai mare.

Această diversitate a valorilor determină ca reacțiile organizaționale, în același context sau a membrilor unei colectivități, să fie diferite și să modeleze într-o manieră specifică climatul organizațional. Factorii care generează diversitatea sunt atât interiori, cât și exteriori membrilor organizației. Printre elementele care generează diferențierea putem menționa trăsăturile psihologice, percepția asupra eticii, sex, vârstă, educație, cadrul organizațional, cadrul familial etc.

Factorii contextuali determină, de asemenea, modul de manifestare și impactul manifestării personalității salariaților asupra climatului organizațional: mărimea firmei, relațiile industriale, situația economică, situarea geografică etc.

Asist. univ. dr. Marian NĂSTASE

Bibliografie

1. BURDUȘ, E.
CĂPRĂRESCU, Gh. *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999
2. CARNALL, C. *Managing Change in Organizations*, Prentice Hall International Ltd., London, 1995
3. DRENAN, D. *Transforming Company Culture*, McGraw-Hill Book Company, London, 1992
4. FOMBRUN, C. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, 1996

5. HANDY, Ch. *Gods of Management*, Arrow Books Ltd., London, 1995
6. IONESCU, Gh. Gh. *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, București, 1996
7. MARX, E.
BREALEY, N. *Breaking through culture shock: what you need to succeed in international business*, London, 1999
8. NICOLESCU, O. *Management Comparat*, Editura Economică, București, 2001
9. NICOLESCU, O.
VERBONCU, I. *Fundamentele managementului*, Editura Economică, București, 2001
10. NICOLESCU, O.
ANDRONICEANU, A.
NĂSTASE, M. *Auditul culturii organizaționale în Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, București, 2000
11. SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco, 1992
12. SPARROW, P. R.
GASTON, K. *Generic climate maps: a strategic application of climate survey data?*, Journal of Organizational Behaviour, No. 6, 1996
13. DEAL, T.
KENNEDY, A. *Corporate Cultures; The Rits and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books Ltd., New York, 1988
14. TROMPENAARS, F.
TURNER, CH. H. *Riding the Waves of Culture*, McGraw-Hill, Inc, New York, 1998
15. VERBONCU, I. POPA, I. *Diagnosticarea firmei, teorie și aplicație*, Editura Tehnică, București, 2001