

Blanca GRAMA  
Ioan SELAGEA  
Universitatea Lucian Blaga din Sibiu

# FULFILLMENT OF THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT - CHARACTERISTICS

Empirical  
studies

---

## Keywords

Psychological contract,  
Fulfilment,  
Loiality

---

## Abstract

*Psychological contract includes the individual's perceptions concerning the mutual obligations that exist in the exchange relationship with the employer, obligations sustained by the reciprocity norms. This paper aims to study the influences of formal contract type, employee's age, activity sector or gendre upon the perceived degree of fullfilment of psychological contract. The data were collected from 378 participants, aged between 20 an 66 years, 192 working in public sector, 186 in private institutions. The collected data was statistically analyzed aiming to determine potential correlations between those variablse. The obtained results support the hypothesis that there is no significant relationship between the degree of fulfillment of the psychological contract, length of service or sector of activity, but there is a significant relationship between the degree of fulfillment of the psychological contract and gender. Theoretical and practical implications of those results highlighted by this study are discussed.*

## Introducere

Contractul psihologic se referă la așteptările nescrise, implicite pe care le adoptă un angajat și angajatorul său în privința a ceea ce așteaptă fiecare de la celălalt. Despre contractul psihologic s-a discutat în literatura de specialitate de mai bine de 50 de ani, termenul fiind menționat ca o notă de subsol în lucrarea „*Understanding organizational behaviour*”, Argyris 1960, p. 35, acesta făcând referire la implicațiile generate de relația angajat-organizație. Rene Schalk și Charissa Freese (2008, p. 310-327), menționează că ideea acestui concept provine de fapt din „*contractul psihoterapeutic*”, care conține aspecte intangibile ale relației contractuale dintre „*psihanalist și pacient*”: *contractul psihologic reprezintă transpunerea contractului psihoterapeutic în contextul muncii* (Freese & Schalk 2008, p. 310-327).

În cercetările sale Denise Rousseau (1989, 2, p. 121-139, 1990, 11, p. 389-401, 1995, p. 73), a definit și limitat contractul psihologic la percepțiile angajaților asupra schimbului ce au la bază obligații și promisiuni mutuale care au loc între angajat și organizație; ea a fundamentat o perspectivă clară asupra dinamicii relațiilor dintre angajat și angajator, a modului lor de a evolua de la „tradiționalism” la o formă „emergentă” actuală, dinamică, centrată pe individ și caracterizată de instabilitate și flexibilitate.

Contractul psihologic reprezintă convingerile unui individ cu privire la termenii și condițiile unui acord de schimb reciproc între el și o altă parte (Rousseau, 1989, 2, p. 121-139). Acesta reprezintă percepția angajatului asupra obligațiilor reciproce care există față de angajator, precum și convingerile angajatului cu privire la obligațiile organizației față de el și a lui față de organizație (Rousseau, 1989, 2, p. 121-139). Convingerile individuale care alcătuiesc contractul implică seturi de obligații reciproce – nu doar așteptări - față de care atât individul cât și cealaltă parte se crede că se angajează. Cu toate că obligațiile reprezintă o formă de așteptare, nu toate așteptările pe care le deține o persoană sunt mandatari sau implică o credință în reciprocitate sau mutualitate. Un contract psihologic poate avea ca suport convingerea existenței unui schimb reciproc care este acceptat mutual; această convingere se bazează pe percepția că o promisiune a fost făcută și o recompensă a fost oferită în schimbul acesteia, relaționând părțile într-un set de obligații reciproce (Rousseau & Tijoriwala 1998, 19, p. 679-695). Astfel, contractul psihologic cuprinde percepțiile individului cu privire la obligațiile mutuale existente în relația de schimb cu angajatorul, obligații susținute de norma de reciprocitate (Rousseau, 1989, 2, p. 121-139; 2001,

74, p. 511-542; Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008, p. 17-34).

Conceptualizarea oferită de Rousseau (Conway&Briner, 2005, p.134) abordează contractul în termeni de obligații, în timp ce în abordarea clasică erau evidențiate așteptările. Putem afirma totuși că perspectiva lui Rousseau este oarecum similară cu cea a lui Levinson, care menționa așteptările ca deținând un caracter de obligativitate și că acestea creează un simț al datoriei ce se cere a fi îndeplinit. Centrarea pe obligații aduce mai degrabă definirea contractului psihologic aproape de teoria schimbului social a lui Blau, dar, și în acest caz apar diferențe în ceea ce privește dezvoltarea relației de schimb.

Caracteristica distinctivă definitorie în conceptualizarea lui Rousseau (2001, 74, p. 511-542) poate fi rezumată la perspectiva unilaterală prin care aceasta localizează contractul psihologic la nivel individual. Contractul psihologic devine astfel un model unitar al schimbului care influențează contribuția individului în cadrul relației, mai degrabă decât a fi o „înțelegere” dintre angajat și angajator.

Guest (1998, 19, p. 649-664) privește contractul psihologic ca pe o metaforă căruia îi lipsesc multe din caracteristicile contractului formal, acesta nefiind relatat în scris, are delimitări vagi și nu poate fi aplicat prin sentință judecătorească, fiind un mod de a interpreta starea relației de muncă.

Sims (1994, 33(3), p. 373-38) explică necesitatea existenței unui contract psihologic echilibrat, ca fiind necesar pentru a avea o relație neîntreruptă și armonioasă între angajat și organizație.

## Formarea contractului psihologic

Un contract psihologic este un sistem de convingeri care se poate să nu fi fost formulate ca atare; el circumscrie acțiunile despre care cred angajații că sunt așteptate de partea lor și răspunsul pe care îl așteaptă ei în schimbul acestor acțiuni de la angajatorul lor (Armstrong, 2003, p. 213). Contractele psihologice nu se formează prin intermediul unei singure tranzacții. Având în vedere caracterul implicit al contractelor acestea se pot forma într-o manieră neplanificată și cu consecințe neprevăzute.

Rousseau (2001, 74, p.511-542), menționa că „terenul pe care este construit” contractul psihologic este reprezentat de schema individuală a relației de angajare care debutează timpuriu, din momentul în care indivizii dezvoltă valori generalizabile cu privire la reciprocitate, străduință. Aceste valori sunt influențate de familie, școală, grup social și interacțiunile cu indivizi aflați în câmpul muncii (Morrison et al., 1997, 22: p.226-256). Înaintea primei experiențe de angajare, indivizii și-au dezvoltat deja asumptii cu privire la

ceea ce ar trebui să ofere și să primească în cadrul relației de angajare. Această schemă este inclusă în prima etapă a modelului, etapa anterioară angajării și de ea depinde modul în care individul interpretează semnalele și indicațiile organizației.

A doua etapă, dezvoltată din timpul recrutării este patronată de schimbul activ de promisiuni dintre cele două părți și evaluarea semnalelor transmise de către angajat și angajator. Această etapă crează doar ceea ce am putea numi baza contractului psihologic, rămânând însă o serie de necunoscut.

Etapă de socializare este extrem de importantă în ceea ce privește influența pe care organizația o are în conturarea contractului psihologic. În timpul acestei perioade, nou veniții tind să caute informații adiționale pentru a-și „completa” contractul psihologic reducând astfel nesiguranța. Tekleab (2003, 24, p.585-608), menționează că nivelele mai înalte de socializare au redus percepțiile angajatului asupra obligațiilor angajatorului în timpul primelor trei luni de angajare (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008 *apud* Tekleab, 2003, 24, 585-608). DeVos, Buyens & Schalk (2003, 24: p.537-559), în studiile lor au demonstrat că noii veniți și-au schimbat percepția asupra obligațiilor angajatorului pe baza stimulentei pe care le-au primit și de asemenea că și-au schimbat percepția asupra a ceea ce au promis pe baza propriei contribuții.

Cea de-a patra etapă, cea a experiențelor ulterioare este formată dintr-un schimb discontinuu de promisiuni, schemele deja formate devenind puternic inflexibile (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008, p. 17-34). În această etapă angajatul caută mai puțin activ informații cu privire la organizație, iar organizația își reduce eforturile de socializare. Datorită dinamicii pieței de consum, în această etapă pot apărea modificări în cadrul contractului psihologic.

### Tipuri de contracte psihologice

În opinia lui Rousseau (1990, 11, p. 389-401) există două forme distincte de contracte: tranzacționale și relaționale. Contractele tranzacționale implică un schimb pe termen scurt de beneficii și contribuții care au valoare pecuniară (ex.salarii mari pentru o muncă consistentă) și nu presupun implicare de lungă durată a angajatului în organizație (Conway&Briner, 2005, p. 162). În opoziție, contractele relaționale (Rousseau, 1990, 11, p. 389-401) au un spectru mai larg, sunt încheiate pe perioade nedeterminate, și presupun schimburi de beneficii și obligații reciproce satisfăcătoare pe termen lung (ex. loialitatea și implicarea angajatului în securitatea jobului). Ulterior Rousseau (2001, 74, p.511-542), a mai propus două tipuri de contract: contractul echilibrat și contractul tranzițional. Contractele de tip echilibrat combină aspectul tranzacțional al

situațiilor temporare clar definite de tip prestație-remunerație cu accentul pe colaborările pe termen nedeterminat (Hui et al., 2004, 89, p.311-321); este un contract dinamic pe perioadă nedeterminată în care aranjamentele sunt condiționate de succesul economic al firmei și de oportunitățile angajatului de a-și dezvolta cariera. Atât firma cât și angajatul contribuie reciproc la dezvoltare. Recompensele se bazează pe performanță și contribuția pe care o are angajatul în firmă în contextul schimbării cerințelor datorate presiunii pieței. Contractul tranzițional nu este o formă de contract psihologic în sine, ci mai degrabă reflectă consecințele schimbării organizaționale și perioadei de tranziție în care se testează relația de angajare stabilită inițial, deoarece niciuna din parti nu și-a luat vreun angajament solid (Hui et al., 2004, 89, 311-321).

### Relația cu alte concepte

Într-o meta analiză efectuată în 2007, (60, p. 647-680), Zhao, Wayne, Glibovski și Bravo au analizat relația dintre încălcarea contractului psihologic și diferite comportamente organizaționale (7 comportamente). Încălcarea contractului psihologic este astfel relaționată negativ cu satisfacția la locul de muncă și angajament și pozitiv cu intenția de a părăsi organizația. De asemenea, aceasta este corelată negativ cu comportamentul civic organizațional ( $\rho = -.14$ ), și cu performanța intra-rol ( $\rho = -.24$ ). În ceea ce privește părăsirea efectivă a organizației, relația cu încălcarea contractului psihologic este una nesemnificativă ( $\rho = .06$ ).

De asemenea, foarte multe posturi ale organizațiilor moderne prin prescripțiile din fișa postului presupun prestarea într-o proporție variată a comportamentului de muncă emoțională și implicit a stărilor de disonanță emoțională, disconfort psihologic (Boțone, 2007, 3, p. 133-148).

Zhao et al. (2007, 60, p. 647-680), menționează că relația dintre încălcarea contractului psihologic și comportamente organizaționale specifice poate fi studiată prin intermediul corelațiilor bivariante oferind astfel insight asupra tipului de relație, dar nu neapărat asupra semnificației acesteia din punct de vedere practic sau statistic.

Într-un studiu longitudinal, al cărui scop a fost să investigheze relațiile dintre îndeplinirea contractului psihologic, implicarea în muncă și intenția de a părăsi organizația, pe un număr de 240 de angajați în funcție de vechimea în organizație, Bal și colab. (2011, 22:1, p. 107-122), au menționat existența unei relații pozitive semnificative între gradul de îndeplinire a contractului psihologic și implicarea în muncă, precum și intenție mai scăzută de a părăsi organizația, dar numai în cazul angajaților cu o vechime scăzută.

În ceea ce privește intenția de a părăsi organizația, Bal și colab. (2011, 22:1, p.107-122), sesizează existența unei relații negative semnificative între intenția de a părăsi organizația și gradul de îndeplinire a contractului psihologic doar în cazul angajaților cu vechime scăzută.

### Metodă

În lucrarea de față ne propunem să analizăm relația dintre contractul psihologic, gradul de îndeplinire, obligațiile angajatului și ale angajatorului, cu aspecte demografice (gen, vârstă, vechime în câmpul muncii, particularități contractuale precum sectorul de activitate și tipul contractului).

#### Ipoteze

H1: Presupunem că există o corelație pozitivă semnificativă între gradul de îndeplinire a contractului psihologic și vechimea în organizație;

H2: Presupunem că există o corelație negativă semnificativă între vechimea în munca și loialitatea precepta a angajatorului;

H3: Presupunem că există o corelație pozitivă semnificativă între gradul de îndeplinire a contractului psihologic și genul respondenților;

H4: Presupunem că există o corelație negativă semnificativă între gradul de îndeplinire a obligațiilor angajatorului și vârstă;

H5: Presupunem că există o corelație pozitivă semnificativă între sectorul de activitate și gradul de îndeplinire a obligațiilor angajatorului;

#### Participanți

Lotul de participanți este format din 378 respondenți angajați români, 44,7 % bărbați (169) și 55,3% femei (209) cu vârsta cuprinsă între 20 și 66 de ani ( $M = 36.21$ ;  $SD = 10.63$ ). Persoanele provin din medii organizaționale diferite. Specificul sectorului de activitate ne-a oferit un raport de 49,2% (186) dintre participanți activând în companii private, în timp ce 50,8% (192) dintre aceștia fiind angajați în sectorul public. De asemenea, în funcție de tipul contractului de muncă avem: 86.8% (328) respondeți cu contract de muncă pe perioadă nedeterminată, 13.2% (50) respondeți cu contract de muncă pe perioadă determinată.

#### Procedură

Intervalul de colectare a datelor a fost perioada februarie – martie 2016. Participanții au primit invitații online prin intermediul aplicației GoogleDocs pe care le-au putut completa anonim. Au fost completate 378 de chestionare. Criteriul de incluziune ales a fost acela al statutului actual de angajat al respondentului la data completării chestionarului. Pentru analiza și interpretarea datelor obținute s-a utilizat software-ul SPSS Statistics, versiunea 21.

#### Instrumente

În cadrul studiului a fost utilizat Inventarul Contractului Psihologic (*Psychological Contract*

*Inventory*) elaborat de Denise Rousseau. Acesta furnizează o evaluare a conținutului și gradului de îndeplinire a contractului psihologic, în primă instanță prin termeni specifici (ex. :”imi ofera oportunități de training”) care pot fi întâlniți în cazul relației de angajare; se evaluează percepția respondentului asupra gradului de îndeplinire a obligațiilor față de organizație și a organizației față de acesta. Coeficientul alfa crombach este de  $\alpha = .817$  pentru lotul de participanți.

#### Rezultate

Caracteristicile socio-demografice ale respondenților sunt ilustrate în Tabelul 1. Analizând rezultatele din Tabelul 2 se confirmă acceptarea ipotezei de nul aferentă H1, relația dintre cele două constructe fiind negativă, nesemnificativă ( $Sig = .56$ ,  $r = -.03$ ); nu există o relație semnificativă între vechimea în muncă și gradul de îndeplinire a contractului psihologic în cazul lotului cercetat. Din analiza rezultatelor din Tabelul 3 se constată că se respinge ipoteza de nul aferentă ipotezei H2 ( $Sig = .002$ ,  $r = -.158$ ) între cele două variabile fiind o relație negativă slabă. Tabelul 4 confirmă că există o diferență semnificativă în percepția gradului de îndeplinire a contractului psihologic ( $t = -2.096$ ,  $df = 376$ ,  $Sig = .037$ ) la un prag de semnificație de 0.05 în sensul menționat de studiul corelațional anterior, genul feminin ( $M = 15.82$ ) declară un grad mai mare de îndeplinire a contractului psihologic decât angajații de gen masculin ( $M = 15.30$ ). Percepția asupra gradului de îndeplinire a contractului psihologic în cazul lotului studiat fiind sensibilă la genul respondenților. Tabelul 5 oferă informațiile necesare respingerii ipotezei de nul aferente H4, există o corelație negativă slabă, dar semnificativă între vârsta angajaților și modul în care aceștia percep că angajatorul și-a îndeplinit obligațiile și promisiunile față de aceștia ( $Sig = .026$ ,  $r = -.114$ ), la un nivel de semnificație de 0.05. Cu înaintarea în vârstă a angajaților aceștia tind să declare un nivel mai scăzut de îndeplinire a obligațiilor angajatorului. Analizând relație dintre sectorul de activitate și percepția angajaților asupra gradului în care aceștia percep că angajatorul și-a îndeplinit obligațiile față de ei, Tabelul 6 oferă datele necesare pentru a respinge ipoteza de nul aferentă H5, existând o corelație pozitivă semnificativă slabă între cele două variabile ( $Sig = .018$ ,  $r = .122$ ) la un nivel de semnificație de 0.05. Angajații din sectorul privat tind să perceapă un grad mai mare de îndeplinire a obligațiilor angajatorului față de aceștia. Tabelul 7 prezintă testul t pentru eșantioane independente, acesta confirmă ipoteza de nul conform căreia nu există diferențe semnificative în percepția gradului de îndeplinire a contractului psihologic în funcție de sectorul de activitate ( $t = -.628$ ,  $df = 372,284$ ,  $Sig = .531$ ).

### Concluzii și implicații

În cercetarea prezentă nu s-au identificat diferențe semnificative în percepția angajaților asupra gradului de îndeplinire a contractului psihologic (evalaure în cadrul inventarului cu 4 itemi – 2 itemi surprind evalarea gradului de îndeplinire a obligațiilor și promisiunilor asumate de angajator, 2 itemi autoevaluarea), acesta fiind însă sensibil corelată cu genul respondenților. De asemenea, pe lotul investigat, s-au identificat corelații semnificative negative între vechimea angajaților și percepția lor asupra loialității angajatorului, precum și între vârsta respondenților și percepția lor asupra gradului de îndeplinire a obligațiilor angajatorului față de aceștia.

Cercetările viitoare își propun să abordeze mai detaliat relația dintre tipul contractului de muncă în funcție de sectoare diferite de activitate și specificul tranzacțional sau relațional al contractului psihologic.

### Bibliografie

- [1] Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- [2] Armstrong, M. (2003) *Managementul resurselor umane – manual de practică*, București, Editura Codecs, pp 211-219
- [3] Bal, P. M., De Cooman, R., Mol, S. T. (2011). Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22:1,107-122.
- [4] Boțone, D. (2007). Munca emotională: expansiunea ei în societățile moderne. *Sociologie românească*, Editura Eikon, 3, 133-148
- [5] Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- [6] Coyle-Shapiro, J. A-M., & Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. In: Cooper, Cary L. and Barling, Julian, (eds.) *The SAGE handbook of organizational behavior*. SAGE Publications, London, UK, pp. 17-34.
- [7] De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 537-559.
- [8] Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- [9] Hui, C., Lee, C., Rousseau, D.M. (2004), Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89, 311-321.
- [10] Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22: 226-256.
- [11] Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- [12] Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- [13] Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2,121-139.
- [14] Rousseau, D. M. (1990). New Hire Perspectives of Their Own and Their Employers Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-401.  
<http://dx.doi.org/10.1002/job.4030110506.hone>
- [15] Rousseau, D. M. (2001). Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-542.
- [16] Schalk, R., Freese, C. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria- based review of measures.
- [17] Sims, R R (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 373-382.
- [18] Tekleab, A. G., Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585-608.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibowski, B. C., Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*. 60, 647-680.

**Anexe**

	N	%
<b>Gen</b>		
Feminin	209	55,3
Masculin	169	44,7
<b>Vârsta</b>		
Sub 25 ani-	81	21,4
26-30 ani-	65	17,2
31-35 ani-	41	10,8
36-40 ani-	63	16,7
Peste 40 ani-	128	33,9
<b>Sector de activitate</b>		
Public	186	49,2
Privat	192	50,8
<b>Tipul contractului de munca</b>		
Perioadă nedeterminată	328	86,8
Perioadă determinată	50	13,2
<b>Vechimea in organizatie</b>		
Sub 1 an	57	15,1
1-3 ani	75	19,8
3-10 ani	110	29,1
10-20 ani	90	23,8
Peste 20 ani	46	12,2

Tabel 1. Caracteristicile socio-demografice ale respondenților

		Vechime	Grad de îndeplinire
Vechime	Pearson Correlation	1	-,030
	Sig. (2-tailed)		,560
	N	378	378
Grad de îndeplinire	Pearson Correlation	-,030	1
	Sig. (2-tailed)	,560	
	N	378	378

Tabel 2. Analiza corelațiilor dintre gradul de îndeplinire a contractului psihologic-vechimea în muncă

		Vechime	loialitate
Vechime	Pearson Correlation	1	-,158**
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	378	378
Loialitate	Pearson Correlation	-,158**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	378	378

Tabel 3. Analiza corelațiilor dintre vechimea în muncă - loialitatea percepută a angajatorului.

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Grad de îndeplinire	,535	,465	-	376	,037	-,522	,249	-	-,032
			2,096				1,012		
			-	366,460	,036	-,522	,248	-	-,035
			2,107					1,010	

Tabel 4 . Testul t pentru grupuri independente – gen

		Vârsta	Obligațiile angajatorului
Vârsta	Pearson Correlation	1	-,114*
	Sig. (2-tailed)		,026
	N	378	378
Obligațiile angajatorului	Pearson Correlation	-,114*	1
	Sig. (2-tailed)	,026	
	N	378	378

Tabelul 5. Analiza corelațiilor dintre vârstă – obligațiile angajatorului.

		Obligațiile angajatorului	Sector de activitate
Obligațiile angajatorului	Pearson Correlation	1	,122*
	Sig. (2-tailed)		,018
	N	378	378
Sector de activitate	Pearson Correlation	,122*	1
	Sig. (2-tailed)	,018	
	N	378	378

Tabelul 6. Analiza corelațiilor dintre sectorul de activitate – obligațiile angajatorului

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Grad de indeplinire	4,170	,042	-	376	,531	-,156	,249	-,646	,334
			,626						
			-	372,284	,531	-,156	,249	-,645	,333
			,628						

Tabel 7. testul t grupuri independente – sector de activitate