

**СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА И ОРГАНИЗАЦИЙ**

---

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТРАКТ КАК ХАРАКТЕРИСТИКА  
СУБЪЕКТИВНОГО КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ\***

**© 2017 г. В.Б. Рябов\***

\*Кандидат технических наук, старший научный сотрудник лаборатории психологии труда, организационной психологии и эргономики, Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт психологии РАН; 129366, Москва, ул. Ярославская, дом 13, корпус 1; e-mail: v.ryabov@aog.ru

Поступила в редакцию 15 июня 2017 г.

*Аннотация.* Предлагается рассматривать психологический контракт как феноменологическую и оценочную характеристику субъективного качества взаимодействия субъектов. Модель качества взаимодействия субъектов разрабатывается нами как одна из компонент модели качества трудовой жизни. Формализация представления субъекта о взаимодействии и оценка им качества взаимодействия осуществляется по методике, разработанной нами для диагностики субъективного качества трудовой жизни. Для построения субъективного образа психологического контракта мы используем метод репертуарных решеток Дж. Келли. На первом этапе экспериментального исследования определяется система персональных конструктов, определяющих субъективный образ психологического контракта. На втором этапе осуществляется оценка конструктов и последующий математический анализ полученных результатов. На основе теоретических представлений о психологическом контракте как характеристики субъективного качества взаимодействия и последующего экспериментального исследования построена типология психологических контрактов, основанных на следующих типов межсубъектного взаимодействия: командное взаимодействие, взаимодействие рационального обмена, стрессогенное взаимодействие и отвергаемое взаимодействие. Полученная путем кластеризации результатов эксперимента

---

\* Работа выполнена по Госзаданию ФАНО РФ № 0159-2017-0010.

типология показала полное соответствие типологии психологического контракта, полученной на основе теоретической нормативной модели качества управленческого взаимодействия. Для решения задач управления психологическим контрактом предложено использовать оценочный профиль психологического контракта, включающий, наряду с оценочными характеристиками субъектами взаимодействия психологического контракта, их рефлексивные представления об оценках психологического контракта партнерами по взаимодействию.

*Ключевые слова:* психологический контракт, субъективное качество взаимодействия, управленческое взаимодействие, типология психологического контракта, удовлетворенность, командное взаимодействие, репертуарная решетка, персональный конструкт, когнитивная карта.

## ВВЕДЕНИЕ

Практика управления человеческими ресурсами организации показывает, что многие из требований, составляющих основу трудовых отношений, никогда не находят отражения в официальном трудовом договоре, поскольку представляют собой набор предположений о том, какими эти отношения должны быть в понимании работодателя и работника. В этой области и формируется то, что обозначают термином "психологический контракт". Анализ различных исследовательских точек зрения на *понятие психологического контракта* представлено в работах Е.С. Ребриловой (Ребрилова, 2008, 2009а). Одни исследователи определяют психологический контракт как восприятие работником и работодателем того, в чем состоят их взаимные обязательства по отношению друг к другу. Другие исследователи считают, что психологический контракт – это невысказанные убеждения сотрудников, их ожидания, обещания и обязательства в отношении того, что составляет справедливый обмен в пределах трудовых отношений, или подразумеваемая эмоциональная связь между работодателем и работником, неофициально включающая в себя взаимные обязательства и ожидания. Многие работы доказывают тесную связь между мотивацией, продуктивностью труда, лояльностью работника, текучестью кадров и выполнением психологического контракта (Ребрилова, 2009а, 2016а, 2016б). Тем не менее, в отечественной организационной

психологии и практической деятельности по управлению человеческими ресурсами этот конструкт, к сожалению, применяется крайне редко (см., например: Современное состояние ..., 2015; Современные тенденции ..., 2015; и др.).

Мы определяем психологический контракт как феноменологическую и оценочную характеристику субъективного качества взаимодействия двух и более субъектов. При этом понятие «субъективное качество взаимодействия» рассматривается нами в рамках разрабатываемых концепций субъективного качества жизни и качества трудовой жизни (Рябов, 2013в, 2013г, 2015а). В такой интерпретации понятие психологического контракта может использоваться в более широком контексте, нежели управленческое взаимодействие, и применяться к анализу взаимодействия любых субъектов. В статье представлен авторский подход к анализу психологического контракта, а также его реализация на примере управленческого взаимодействия (Журавлев, 2004). На основе этого подхода предложена типология психологических контрактов. Представляется, что все приведенные в статье теоретические положения и методы исследования могут быть распространены и на другие виды межсубъектного взаимодействия.

### **Субъективное качество управленческого взаимодействия**

Предлагая рассматривать психологический контракт как феноменологическую и оценочную характеристику субъективного качества взаимодействия, необходимо сделать некоторые предварительные пояснения относительно самого понятия «качество». В работе, изданной под редакцией Дж. Кампанеллы («Экономика качества. Основные принципы и их применение», 2005), даны различные аспекты *понятия качества* оцениваемого объекта в производственной деятельности. Эти аспекты включают:

- 1) уровень удовлетворённости субъекта объектом, определяемый как переживаемая субъектом оценивания (потребителем) мера соответствия объекта его нуждам и ожиданиям;

- 2) ценность объекта, с точки зрения субъекта;
- 3) наличие у объекта полного набора для субъекта ожидаемых свойств;
- 4) отсутствие дефектов у объекта;
- 5) соответствие процедур создания объекта принятым нормам, стандартам и правилам.

Во всех этих определениях и интерпретациях можно выделить два *основных подхода* к рассмотрению понятия «качества». Первый подход рассматривает качество как некоторый феномен, в основе которого лежит процесс идентификации объекта, его специфика, отличие от других объектов. Суть этого подхода состоит в рассмотрении совокупности свойств, характеристик объекта, которые определяют отношение «сходство – различие» между этим объектом и другими объектами, с которыми человек может его сравнить и определить его специфику. В этом случае качество рассматривается как перечень феноменологических характеристик объекта, определяющих уровень его сходства и различия с другими объектами.

Другой подход к пониманию качества отражает оценочную характеристику отношения субъекта к объекту, определяющую отношение человека к объекту, – оценку его пригодности и способности удовлетворить определенные потребности. Здесь критериями оценки качества человеком выступает возможность объекта по удовлетворению потребностей человека, которая может проявляться в таких характеристиках, как степень приближения сравниваемого объекта к полному набору свойств, соответствующих представлениям субъекта об идеале и эталоне, высокой ценности объекта, с точки зрения человека, отсутствию у него дефектов и др. С использованием этих характеристик создается метрика оценки качества, на основе которой осуществляется сравнительный анализ качества.

Рассмотрим последовательно, каким образом используются оба этих аспекта понятия качества – качества как феномена и качества как оценочной категории в модели психологического контракта.

### **Использование понятия качества как феномена при построении модели психологического контракта и его анализе**

На первом этапе построения *модели психологического контракта* осуществляется эмпирическое выделение перечня характеристик, которые в совокупности определяют субъективный образ участников взаимодействия о самом взаимодействии. На этом этапе качество рассматривается как феномен, т.е. как совокупность характеристик взаимодействия.

Представления человека о взаимодействии со своим руководителем представляют собой одну из компонент сложившегося у него образа своей трудовой жизни (Рябов, 2015б). Для диагностики субъективных представлений конкретного человека об этом взаимодействии необходимо применять специальные методы, разработанные в экспериментальной психологии для изучения когнитивных образов. К числу таких методов относится *метод персональных конструкторов*, разработанный американским психологом Дж. Келли (Франселла, Баннистер, 1987).

В основе метода лежит предположение о том, что человек определяет свое субъективное представление об окружающем мире, свое субъективное пространство в какой-либо предметной области на основе логической операции сходства-различия между элементами, составляющими это субъективное пространство. Эти признаки сходства-различия и составляют значимые характеристики, или персональные конструкторы, описывающие в совокупности соответствующий субъективный образ предметной области. На основе полученных от человека персональных конструкторов строится оценочная матрица, моделирующая целостное представление каждого человека об

изучаемой предметной области. Эта матрица называется *репертуарной решеткой*, поэтому метод называется ещё методом репертуарных решеток.

Сформированная при работе с конкретными субъектами трудовой деятельности репертуарная решетка может быть использована на втором этапе диагностики психологического контракта. На этом этапе участники взаимодействия оценивают характеристики взаимодействия, выявленные на первом этапе эмпирического исследования. В результате формируется оценочная матрица, на основе которой осуществляется анализ детерминационных связей между ее элементами и характеристиками, а также могут быть проанализированы основные факторы субъективного качества взаимодействия (Чесноков, 1986, Рябов, 2015б).

### **Использование понятия качества как оценочной категории при построении модели психологического контракта и его анализе**

Оценочный аспект понятия качества человек постоянно использует во взаимодействии с внешним миром и организует это взаимодействие таким образом, чтобы повысить свою субъективную оценку качества. Мы полагаем, что в основе оценки психологического контракта его участниками – сторонами взаимодействия, т.е. работником и его руководителем также лежит как осознанное, так и неосознанное стремление каждого из них повысить качество своей трудовой жизни в своем субъективном понимании. Именно эта доминанта и находится в основе ожиданий и последующего отношения к своей трудовой деятельности в организации, в частности, взаимодействию в системе «исполнитель – руководитель». Это дает основание для того, чтобы в основу разработки модели психологического контракта положить наш подход к исследованию качества трудовой в жизни и качества взаимодействия как компоненты модели оценки качества трудовой жизни человеком.

Качество компонентов своей жизни человек оценивает по тем же критериям, по которым он оценивает качество своей жизни в целом (Рябов,

2013г, 2015б). Поэтому *основными оценочными критериями* качества взаимодействия, в соответствии с нашей моделью выступают:

- рациональная удовлетворенность человека взаимодействием,
- эмоциональная удовлетворенность взаимодействием,
- рациональная неудовлетворенность взаимодействием,
- эмоциональная неудовлетворенность взаимодействием.

В общем случае в оценку психологического контракта входит субъективная оценка участником взаимодействия как своего партнера по взаимодействию (поскольку характеристики партнера входят в характеристики эмоциональной удовлетворенности взаимодействием, а также определяют ожидания и прогнозирование развития характера взаимодействия и прогнозирование его результатов), так и непосредственно процесса взаимодействия.

### **Существующие типологии психологического контракта**

Рассмотрим подход к построению *типологии психологического контракта*, использующий наши представления о контракте как характеристике качества взаимодействия.

Существующие типологии психологических контрактов, как правило, строятся на основе ценностных ориентаций работников (Ребрилова, 2014а, 2014в). Так, Ребрилова выделяет 4 типа психологического контракта: *отношенческий, смешанный, деловой, карьерный* (Ребрилова, 2009б, 2010, 2015а). *Отношенческий* тип психологического контракта отражает стремление работников устанавливать долгосрочное взаимодействие с компанией, основанное на партнерстве, дружеских контактах как с коллегами, так и с руководством. *Смешанный* тип контракта предусматривает, наряду с демонстрацией дружественных, долгосрочных отношений с компанией, ориентацию субъекта на карьерный рост и совершенно не обязательно внутри

организации. Третий, *деловой* тип контракта предполагает ориентацию субъектов трудовой деятельности на решение производственных задач за справедливое вознаграждение с предоставлением хороших условий труда. И, наконец, четвертый тип психологического контракта, названный *карьерным*, заключается в ориентации человека на карьерный рост, причем, как правило, этот рост осуществляется за счет серии переходов с одного места работы на другое с соответствующим повышением. Субъекты с этим типом соглашения стремятся повышать свой профессиональный и должностной статус.

Типология Ребриловой отражает, главным образом, ментальные особенности субъекта взаимодействия вне зависимости от характеристик и особенностей другой стороны взаимодействия, тем самым сводя модель психологического контракта до установочных характеристик одной стороны, без учета его двухстороннего характера. Такая типология не позволяет проводить психологический анализ собственно *механизмов взаимовлияния* в процессе взаимодействия участвующих сторон.

Вместе с тем, один и тот же человек с характерными для него ценностными ориентациями будет совершенно по-разному участвовать во взаимодействии с разными типами руководителей и не обязательно демонстрировать то поведение, которое предписывается перечисленными выше типами (см., например: Журавлев, 2007; и др.). Для того, чтобы проводить анализ конкретных психологических контрактов, анализируя при этом возможные конфликты, пути их решения, мы предлагаем типологию психологических контрактов, в основе которой лежат субъективные оценки качества взаимодействия разными его сторонами.

### **Типология психологического контракта на основе модели субъективного качества жизни**

Предлагаемая типология психологического контракта основана на теоретическом положении о том, что человек во взаимодействии с внешним

миром, в том числе в процессе своего взаимодействия с другими людьми, ориентирован на повышение своего субъективного качества жизни. Соответственно, в основе оценки им этого взаимодействия лежат те же критерии, по которым он оценивает субъективное качество жизни (см. выше).

Субъективная оценка психологического контракта каждой стороной взаимодействия определяется совокупностью перечисленных выше критериев удовлетворенности/неудовлетворенности.

Типология субъективного оценивания управленческого взаимодействия исполнителем может быть построена на соотношении уровней эмоциональной и рациональной удовлетворенности/неудовлетворенности взаимодействием (2015б). Вообще говоря, значение каждой шкалы, используемой для количественной оценки этих критериев, может принимать три качественных значения: высокое, среднее и низкое. Для упрощения построения типологии исключим из этих градаций средние значения шкал. При таких поляризованных значениях теоретически возможны 16 их сочетаний.

Такая теоретическая типология представляет собой структуру, построенную по принципу таблицы Менделеева: некоторые наблюдаемые типы могут быть занесены в систему на основании наблюдаемых данных, а некоторые «клетки таблицы» могут оставаться незаполненными до тех пор, пока мы не найдём эмпирически и не интерпретируем содержание конкретного типа. Можно попытаться дать предварительное описание каждого из типов взаимодействий, однако, предпочтительнее это сделать только для тех типов, для которых получено эмпирическое объяснение и подтверждение. Реально такое объяснение было получено для трёх сочетаний, соответствующих достаточно высокому уровню общей удовлетворенности взаимодействием и описанных ниже.

Ещё один тип взаимодействия не нуждается в эмпирической верификации, поскольку он достаточно очевиден для интерпретации. Этот тип взаимодействия характеризуется низкими уровнями всех четырех критериев оценки взаимодействия и, как следствие, соответствует низкому уровню общей

удовлетворенности взаимодействием. Как правило, субъект стремится к избеганию такого типа взаимодействия, поэтому он был назван как «отвергаемый тип взаимодействия».

### **Методика и результаты эмпирического исследования**

Ниже приводятся результаты построения репертуарной решётки, моделирующей субъективное пространство взаимодействия исполнителя с руководителем с позиции исполнителя (Рябов, 2015б).

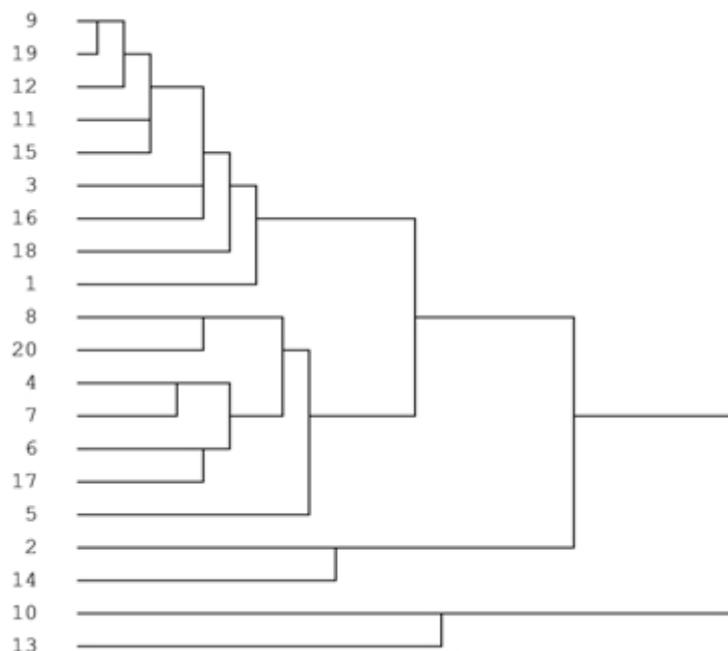
Сложностью построения репертуарной решётки, моделирующей субъективное пространство одного испытуемого, включающее образы его руководителей, является то, что на протяжении своей карьеры каждый человек обычно сталкивался с относительно небольшим количеством руководителей, под началом которых ему приходилось работать. По этой причине для первоначального (постановочного) исследования был выбран испытуемый с большим стажем работы (42 года), продолжающий работать в настоящее время, и которому пришлось поработать под руководством 20 руководителей. При этом руководители могли работать как в разных, так и в одной организации. Требованием выбора руководителя в качестве объекта оценивания было то, что испытуемый работал под его руководством продолжительный период времени (не менее одного года).

Для выделения персональных конструкторов, определяющих субъективное пространство управленческого взаимодействия со стороны исполнителя, мы использовали перечень объективных факторов качества трудовой жизни (Здравомыслов, Ядов, 2003), несколько трансформировав формулировки вопросов и подчеркнув в них ведущую роль руководителя в формировании этих факторов. В результате был определен перечень базовых объективных факторов, влияющих на удовлетворенность исполнителя работой, руководителем и процессом взаимодействия с ним. В процессе интервью был выявлен перечень из 80 конструкторов, определяющих субъективный образ работы конкретного

испытуемого. Эти конструкты были включены в репертуарную решетку. Кроме того, список конструктов в репертуарной решётке был дополнен перечнем из 20-ти оценочных критериев работы, руководителя и взаимодействия с ним.

После этого осуществлялась процедура оценки каждого места работы (руководителя) по 5-балльной шкале. В результате была получена оценочная матрица размером 100x20 (20 руководителей и 100 конструктов, характеризующая взаимодействие с ними), которая была проанализирована методом иерархического кластерного анализа.

Проблема определения основных факторов привлекательности/непривлекательности руководителей для испытуемого методом факторного анализа затруднена из-за значительной потери информации в процессе реализации метода. К решению этой задачи мы применили метод кластерного анализа, в результате которого объекты сгруппировались вполне определенным образом. После того, как кластерная структура была продемонстрирована испытуемому, он признал, что некоторые группировки были достаточно неожиданны для него (т.е. он вручную не стал бы их так группировать), однако, он также признал, что автоматическая группировка представляется ему более соответствующей действительности, нежели группировка, которую он сделал бы вручную. На рис.1 представлена полученная в результате кластеризации группировка объектов (руководителей).



**Рис. 1.** Результаты кластеризации руководителей на основе характеристик взаимодействия с ним исполнителя (испытуемого)

Анализ полученной кластерной структуры показал, что три самых больших кластера качественно различаются по характеру оценки руководителей и взаимодействия с ними исполнителя. К первой группе были отнесены руководители (объекты 1, 18, 16, 3, 15, 11, 12, 19, 9), работа с которыми, помимо рациональной удовлетворенности, приносила значительную эмоциональную удовлетворенность. Вторая группа (объекты 8, 20, 4, 7, 6, 17, 5) включала руководителей, работа с которыми соответствовала достаточному уровню рациональной удовлетворенности и приносила положительную эмоциональную удовлетворенность, но при этом не приводила к большой эмоциональной неудовлетворенности. И, наконец, третья группа (объекты 2, 14, 10, 13) соответствовала тем руководителям, взаимодействие с которыми приносило относительно приемлемые уровни рациональной удовлетворенности, но крайне низкий уровень положительной эмоциональной удовлетворенности и высокий уровень эмоциональной неудовлетворенности.

Был проведен анализ характеристик сходства-различия (конструктов), попавших в полученные кластеры, в результате которого были определены следующие особенности этих групп.

Первая группа:

1. Командное взаимодействие и сотрудничество с руководителем;
2. Дружеские отношения в коллективе;
3. Неформальные отношения с руководителем;
4. Вдохновляющий руководитель;
5. У руководителя постоянно возникают новые интересные идеи и предложения;
6. Руководитель ценит исполнителя и взаимодействие с ним;
7. Руководитель заботится о профессиональном развитии исполнителя;
8. Организация и поддержание руководителем эффективного взаимодействия сотрудников (взаимодействие и сотрудничество «по горизонтали»);
9. Хорошая организация взаимодействия с руководителем (сильная культура взаимодействия с руководителем, т.е., основанного на общих ценностях);
10. Чувство защищённости со стороны руководителя в случае неблагоприятных ситуаций;
11. Справедливость оценок и вознаграждения за полученные результаты и хорошую работу;
12. Постоянная информированность со стороны руководителя об организационной ситуации;
13. Квалифицированная профессиональная помощь со стороны руководителя;
14. Надёжность руководителя и хорошие отношения с ним у исполнителя;
15. Взаимопонимание руководителя и исполнителя;

16. Чувство необходимости руководителя для исполнителя;

17. Чувство необходимости и востребованности исполнителя со стороны руководителя.

Вторая группа:

1. Руководитель работает на себя, а не на руководимый им коллектив (коллектив для него средство достижения личных целей);

2. Руководитель использует исполнителя в своих целях, а не решает с ним задачи организационного развития;

3. Излишний контроль со стороны руководителя, недостаток доверия к исполнителю;

4. Отсутствие постоянного содержательного взаимодействия с исполнителем;

5. Чувство отстраненности руководителя от участия в решении производственных задач исполнителя;

6. Отношение руководителя к исполнителю как к легкозаменяемому «винтику», готовность руководителя в критических ситуациях «сдать» исполнителя;

7. Отсутствие профессионального содержательного взаимодействия с руководителем;

8. Формальный, отстраненный от заинтересованного содержательного взаимодействия стиль руководства.

Третья группа:

1. Отсутствие информирования о жизни и деятельности организации;

2. Отсутствие профессиональной помощи и поддержки со стороны руководителя;

3. Сильный, авторитетный руководитель;

4. Отсутствие обратной связи со стороны руководителя;

5. Плохая организация взаимодействия с руководителем (необязательность руководителя, большие потери времени по вине руководителя и др.);

6. Отсутствие доверия руководителя к исполнителям, руководитель не делегирует ответственность, а берёт всё на себя;

7. Неучастие руководителя в профессиональной деятельности исполнителя;

8. Неучастие руководителя в профессиональном развитии исполнителя;

9. Слабая культура взаимодействия (отсутствие общих ценностей во взаимодействии, несоответствие стиля управления руководителя предпочитаемому исполнителем стилю управления).

Сам обследуемый испытуемый сформулировал в общем виде качественную специфику взаимодействия с руководителями, относящимся к этим трём группам следующим образом. Первая группа: эффективное взаимодействие с руководителем, совпадение профессиональных интересов, сотрудничество; вторая группа: формальное, незаинтересованное взаимодействие с руководителем, работа по правилам, которые устраивают и ту, и другую сторону (в основном, исполнителя интересует материальное вознаграждение); третья группа: в целом, работа, которая даёт те же или даже большие материальные вознаграждения, но отличается либо очень плохой организацией взаимодействия с руководителем, либо неприемлемым для исполнителя стилем руководства и системой отношений как по горизонтали, так и по вертикали. Оба этих фактора вызывают у исполнителя крайне отрицательные эмоции, чувства и переживания.

Интерпретация полученных результатов позволила предложить на основе содержательного описания рассматриваемых кластеров следующую типологию управленческого взаимодействия, в основе которой лежат уровни рациональной

и эмоциональной удовлетворенности-неудовлетворенности исполнителя взаимодействием с руководителем.

*1 тип: командное взаимодействие, сотрудничество исполнителя и руководителя.* Главным здесь является то, что и исполнитель, и руководитель вовлечены в общее дело, процесс и результат которого важен как для одного, так и для другого. Они эффективно взаимодействуют друг с другом, сотрудничают, и это приносит им, прежде всего, эмоциональную удовлетворенность, а также и рациональную удовлетворенность. Ключевые понятия здесь – общее дело, командное взаимодействие руководителя и исполнителя, эмоциональная удовлетворенность, высокий уровень положительных чувств и эмоций, связанных с этой совместной деятельностью. Очень часто эффективное деловое взаимодействие здесь сопровождается хорошими неформальными отношениями, нередко переходящими в дружеские.

*2 тип: взаимодействие рационального обмена (по типу «продавец – покупатель»).* Исполнитель делает свою работу на основе рационального обмена своего труда на определенные вознаграждения (зарплата, условия труда и др.). Работа и взаимодействие с начальником не доставляет ему большой радости, он к этому относится вполне прагматично и старается делать её таким образом, чтобы к нему не было претензий со стороны руководителя. За такое выполнение работы он получает вознаграждение, которое его удовлетворяет. Такой тип взаимодействия характеризуется достаточно высоким уровнем рациональной удовлетворенности и низким уровнем положительной и отрицательной эмоциональной удовлетворенности.

*3 тип: стрессогенное взаимодействие (тоже по типу «продавец – покупатель»),* которое, в отличие от 2-го типа, характеризуется, наряду с достаточно высоким уровнем рациональной удовлетворенности, высоким уровнем эмоциональной неудовлетворенности. Это происходит, когда, например, исполнитель получает достаточно высокую зарплату, но содержание работы ему не нравится, стиль руководства начальника не соответствует

психологическим особенностям исполнителя, плохая организация и низкий уровень культуры взаимодействия с начальником вызывает у него сильные отрицательные эмоции.

4 тип: *отвергаемый тип взаимодействия* не наблюдался в нашем эмпирическом исследовании, поскольку он характеризуется низким уровнем и рациональной, и эмоциональной удовлетворенности. Естественно, в этом случае исполнитель почти наверняка будет искать другую работу, и, поскольку в нашем эмпирическом исследовании мы просили испытуемого назвать только те места работы, в которых он проработал достаточно длительное время, взаимодействий 4-го типа в этом перечне работ не оказалось.

**Таблица 1.** Характеристики типов управленческого взаимодействия.

Тип взаимодействия	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Командный	5.0	1.1	5.0	1.0	4.9	5.0	5.0	5.0	5.0
Рациональный обмен	4.0	1.7	1.0	1.4	4.0	4.0	3.6	3.7	3.1
Стрессогенный	3.0	4.0	1.0	5.0	2.0	1.2	1.0	2.2	1.2

Обозначения столбцов:

1. Рациональная удовлетворенность взаимодействием с руководителем.
2. Рациональная неудовлетворенность взаимодействием с руководителем.
3. Эмоциональная удовлетворенность взаимодействием с руководителем.
4. Эмоциональная неудовлетворенность взаимодействием с руководителем.
5. Общая удовлетворенность взаимодействием с руководителем.
6. Лояльность к руководителю.
7. Мотивированность исполнителя на взаимодействие с руководителем.
8. Управляемость (готовность исполнителя выполнять производственные задания и поручения руководителя).
9. Интегрированность исполнителя во взаимодействие с руководителем.

Лояльность, мотивированность, управляемость и интегрированность исполнителя во взаимодействие с исполнителем (в интерпретации применительно к оцениваемой ситуации управленческого взаимодействия) включены в список *критериев оценки* управленческого взаимодействия, поскольку эти критерии представляют собой *факторы* удовлетворенности руководителя персоналом (Рябов, 2011).

Значения критериев оценки взаимодействия для отвергаемого типа взаимодействия в табл. 1 отсутствуют, поскольку испытуемому нечего было оценивать: работу и взаимодействие с руководителями, для которого характерен этот тип взаимодействия, он отвергал. Однако ясно, что эти значения по характеру величины соответствуют значениям характеристик стрессогенного типа взаимодействия, за исключением того, что в этом типе взаимодействия характеристики рациональной удовлетворенности будут находиться тоже на низком уровне.

### **Оценочный профиль психологического контракта**

Модель психологического контракта, основанная на использовании понятия субъективного качества взаимодействия, позволяет достаточно продуктивно диагностировать и анализировать процесс взаимодействия субъектов. Субъективная оценка качества взаимодействия определяется перечисленными выше критериями удовлетворенности/неудовлетворенности взаимодействием. Числовые значения каждого из этих критериев определяют оценочный профиль психологического контракта субъектов. Величина каждого из этих критериев определяется разными причинами, которые могут быть установлены в процессе, например, структурированного интервью или другими психологическими методами (подробнее об этом см.: Психология, 200; Соснин и др., 2014; и др.).

Как правило, исследователи психологического контракта рассматривают оценку взаимодействия одним из субъектов. Примером такого анализа контракта

выступает, например, приведенная выше типология, разработанная Ребриловой. Представляется, что при исследовании психологического контракта необходимо одновременно анализировать субъективную оценку качества взаимодействия обеими его сторонами. Только в этом случае могут быть выявлены скрытые конфликты, взаимные недопонимания, ожидания и обязательства.

По этой причине при исследовании психологического контракта необходимо строить полный оценочный профиль контракта, включающий 4 критерия оценки качества взаимодействия каждой из его сторон. Кроме того, в процессе анализа и оптимизации психологического контракта можно пойти ещё дальше, построив дополнительно *рефлексивные оценочные профили* партнеров по взаимодействию. Эти профили представляют собой оценки 4 критериев субъективной оценки взаимодействия, которую, по мнению субъекта, ему выставляет его партнер по взаимодействию.

Таким образом, для анализа психологического контракта можно использовать односторонний профиль контракта (оценка контракта одной стороной взаимодействия – 4 оценочных критерия), полный двухсторонний профиль (оценка контракта двумя сторонами взаимодействия – 8 оценочных критериев) и полный рефлексивный оценочный профиль (16 оценочных критериев – 8 критериев прямых оценок контракта и 8 критериев рефлексивных оценок контракта).

В зависимости от конкретной постановки задачи и требуемого уровня глубины анализа формируется необходимый для решения этих задач профиль критериев, который, тем не менее, в минимальном виде должен содержать 4 оценочных критерия определения качества взаимодействия одной стороной контракта.

Ранее нами было показано, что необходимым условием высокой удовлетворенности сторон взаимодействием, а, следовательно, и успешности психологического контракта, является *сильная культура* взаимодействия, основанная на общих инструментальных ценностях взаимодействия (Культура

..., 2008; Рябов, 2015). Однако и в этом случае между взаимодействующими сторонами возможны недоговоренности, недопонимания и даже скрытые конфликты, причиной которых очень часто выступает либо недостаток информации, либо искаженные представления участников взаимодействия о том, как их воспринимает другая сторона взаимодействия, и о представлениях другой стороны взаимодействия об ожиданиях, проблемах и возможностях от своего партнера по взаимодействию.

Индикатором потенциальной проблемы взаимодействия, которая, обычно, решается после её диагностики, может быть наличие, например, в полном профиле психологического контракта значимого расхождения со стороны руководителя и со стороны исполнителя оценок взаимодействия какому-то из одноименных критериев удовлетворенности-неудовлетворенности. В этом случае проводится анализ факторов, вызывающих эти оценки, и проводится необходимая работа со взаимодействующими по возможным путям разрешения проблемы.

Аналогично могут быть продиагностированы и разрешены проблемы, возникшие в результате неадекватной самооценки восприятия себя своим партнером по взаимодействию при значимом расхождении одноименных оценок удовлетворенности-неудовлетворенности взаимодействием каждым из его субъектов.

Решение проблем взаимодействия субъектов с помощью модели психологического контракта может быть осуществлено как в «ручном» режиме, например, с помощью управленческого консультанта, так и с помощью такого инструмента, как когнитивная карта (Рябов, 2010а, 2017).

### **Командный тип психологического контракта как форма самореализации субъекта**

Оценка управленческого взаимодействия исполнителем составляет один из аспектов оценки им качества своей жизни. Предлагаемая типология

управленческого взаимодействия соответствует разработанной нами ранее модели оценки качества трудовой жизни человека (Рябов, 2010б, 2011, 2013г). В соответствии со структурой этой модели оценка человеком качества своей трудовой жизни определяется четырьмя названными выше составляющими общей удовлетворенности трудовой жизни: рациональной удовлетворенностью, рациональной неудовлетворенностью, эмоциональной удовлетворенностью и эмоциональной неудовлетворенностью трудовой жизнью. Как видно, эта структура критериев очень хорошо ложится на полученную нами эмпирически типологию управленческого взаимодействия. Таким образом, можно предположить, что с большой вероятностью полученная эмпирическим путем типология будет справедлива в общем случае для оценки управленческого взаимодействия исполнителями.

Полученные эмпирические результаты соответствуют полученным ранее данным, показывающим, что командный режим взаимодействия соответствует высокому уровню качества трудовой жизни, т.е. высоким уровням рациональной и эмоциональной удовлетворенности трудовой жизнью (Рябов, 2013а).

Разработанная нами модель оценки качества трудовой жизни позволяет проводить дальнейший анализ содержания и закономерностей управленческого взаимодействия и осуществить разработку соответствующих моделей и методов для достижения этих целей. В частности, согласно модели оценки качества трудовой жизни человеком, высокий уровень положительных эмоций и чувств у него обеспечивается возможностями и условиями его самореализации и самоактуализации в трудовой жизни. В этой связи мы проверили соответствие этих условий характеристикам управленческого взаимодействия выделенного нами командного типа стратегиям трудовой жизни обследованного нами работника, которые определяют особенности его самореализации и самоактуализации в трудовой жизни (Рябов, 2013б, 2015в).

Диагностика стратегий трудовой жизни, осуществлённая по методике «Критерии выбора работы», показала, что для обследуемого нами человека

характерны три устойчивые *стратегии* трудовой жизни: 1) работа в профессиональной команде, 2) дружеские, неформальные отношения (как по горизонтали, так и по вертикали и 3) творческая работа. Анализ конструкторов, определяющих пространство управленческих взаимодействий командного типа (первый кластер), показывает, что все объекты из этого кластера включали характеристики, обеспечивающие, как минимум, реализацию одной из этих стратегий трудовой жизни. Аналогичным образом можно проанализировать особенности двух других кластеров.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное эмпирическое исследование необходимо рассматривать как постановочное. Полученные результаты, модели и методы, безусловно, должны быть проверены на достаточно большом эмпирическом материале и, в случае необходимости, скорректированы.

Сфера применения описанного подхода к изучению психологического контракта гораздо шире, чем анализ собственно управленческого взаимодействия, т.е. взаимодействия руководителя и исполнителя. Психологический контракт возникает в любом межсубъектном взаимодействии, например, в семейной жизни, межличностном дружеском и деловом взаимодействии и др. В трудовой жизни, помимо непосредственного управленческого взаимодействия между работником и руководителем, психологический контракт формируется между работником и рабочей группой, осуществляющей отдельный бизнес-процесс, между работником и организацией в целом (Ребрилова, 2008, 2014б, 2015б, 2016; Рябов, 2016в). В каждом из этих случаев психологический контракт может быть проанализирован на основе описанного подхода к контракту как субъективному качеству взаимодействия.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

*Журавлев А.Л.* Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы). М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004.

*Журавлев А.Л.* Социально-психологический анализ исполнительской деятельности // Психологический журнал. 2007. Т. 28. № 1. С. 6-16.

*Здравомыслов А.Г., Ядов В.А.* Человек и его работа в СССР и после: Учебное пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2003.

Культура и поведение в организации: российский опыт / Отв. ред. С.П. Дырин, А.Л. Журавлев, Т.О. Соломанидина. М., 2008.

Психология: Учебник для технических вузов / Под ред. В.Н. Дружинина. СПб: Питер, 2000.

*Ребрилова Е.С.* Психологический контракт в организации: из истории становления понятия // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. 2008. № 4. С. 86-95.

*Ребрилова Е.С., Оглезнева Н.В.* Психологический контракт субъектов труда // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. Серия: Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика. 2008. Т. 14. № 6. С. 170-176.

*Ребрилова Е.С.* Психологический контракт как характеристика субъекта труда в контексте социальных условий производственной среды: Автореф. дисс. ...канд. психол. наук. Тверь: Тверской государственный университет, 2009 (а).

*Ребрилова Е. С.* Структура и состояние психологического контракта субъектов труда с различным типом имплицитного соглашения // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2009 (б). № 98. С. 295-300.

*Ребрилова Е.С.* Типология психологического контракта // Вестник ТвГУ. Серия: Педагогика и психология. 2010. № 9. С. 40-53.

*Ребрилова Е.С.* Феноменологический план психологического контракта // Вестник ТвГУ. Серия: Педагогика и психология. 2014 (а). № 3. С. 17-28.

*Ребрилова Е.С.* Организационная культура и психологический контракт как показатели взаимодействия персонала и организации // Психология труда и управления в современной России: организация, руководство и предпринимательство: Материалы Международной научно-практической конференции, посвящённой 20-летию факультета психологии и социальной работы. Тверь: ТВГУ, 2014 (б). С. 71-73.

*Ребрилова Е.С.* Ценностно-смысловые детерминанты психологического контракта в диаде организационного взаимодействия «руководитель – подчиненный» // Психология профессионала: личность, деятельность, организация / Под ред. Т.А. Жалагиной, Л.Ж. Каравановой, Е.Д. Короткиной. Тверь, 2014 (в). С. 263-268.

*Ребрилова Е.С.* Психометрия методики «Структура и свойства психологического контракта» // Вестник ТвГУ. Серия: Педагогика и психология. 2015 (а). №1. С. 18-33.

*Ребрилова Е.С.* Изменение психологического контракта субъектов труда в условиях современного рынка // Современные тенденции развития психологии труда и организационной психологии / Отв. ред. Л. Г. Дикая, А.Л. Журавлев, А.Н. Занковский. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2015 (б). С. 500-508.

*Ребрилова Е.С.* Психологический контракт как показатель качества трудовой жизни субъектов труда в организации // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. 2016 (а). № 2. С. 30-40.

*Ребрилова Е.С.* Мотивационные детерминанты психологического контракта субъектов труда // Международный научно-исследовательский журнал. 2016 (б). № 12-4 (54). С. 141-143.

*Ребрилова Е.С.* Психологический контракт субъектов труда и социальный капитал организации // Вестник ТвГУ. Серия: Педагогика и психология. 2016 (в). № 4. С. 44-48.

- Рябов В.Б.* Использование метода когнитивных карт в эмпирическом исследовании субъективного качества трудовой жизни // Экспериментальная психология в России: традиции и перспективы / Под ред. В.А. Барабанщикова. М., 2010 (а). С. 551-555.
- Рябов В.Б.* Качество трудовой жизни как конструкт согласования интересов работников и интересов организации // Социальная психология труда: Теория и практика. Том 2 / Отв. ред. А.Л. Журавлёв, Л.Г. Дикая. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2010 (б). С. 214-231.
- Рябов В.Б.* Гуманитарная технология организационного проектирования и развития. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2011.
- Рябов В.Б.* Команда как организация с высоким уровнем качества трудовой жизни // Прикладная юридическая психология. 2013 (а). №1. С. 37-44.
- Рябов В.Б.* Стратегия трудовой жизни как характеристика самореализации человека в труде // Прикладная юридическая психология. 2013 (б). № 4. С. 113-118.
- Рябов В.Б.* Объективное и субъективное качество трудовой жизни//Человек, субъект, личность в современной психологии. Материалы Международной конференции, посвященной 80-летию А.В. Брушлинского. Том 3 / Отв. ред. А.Л. Журавлев, Е.А. Сергиенко. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2013 (в). С. 489-493.
- Рябов В.Б.* Модели качества трудовой жизни // Психологические исследования проблем современного российского общества / Под ред. А.Л. Журавлева, Е.А. Сергиенко. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2013 (г). С. 382-398.
- Рябов В.Б.* Структура нормативной модели субъективного качества жизни // Наука. Культура. Общество. 2015 (а). № 2. С. 3849.
- Рябов В.Б.* Оценка качества управленческого взаимодействия исполнителем // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. 2015 (б). № 1 (72). С. 35-40.

*Рябов В.Б.* Ценностные детерминанты качества управленческого взаимодействия // Современные тенденции развития психологии труда и организационной психологии / Отв. ред. Л.Г. Дикая, А.Л. Журавлев, А.Н. Занковский. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2015 (в). С. 566-572.

*Рябов В.Б.* Качество трудовой жизни как концептуальная основа психологического обеспечения систем Всеобщего Управления Качеством // Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология. 2016. Т. 1. № 2. С. 162-186.

Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии / Отв. ред. Л.Г. Дикая, А.Л. Журавлев, А.Н. Занковский. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2015.

Современные тенденции развития психологии труда и организационной психологии / Отв. ред. Л.Г. Дикая, А.Л. Журавлев, А.Н. Занковский. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2015.

*Соснин В.А., Журавлев А.Л., Красников М.А.* Социальная психология: Учебное пособие для студентов вузов. 2-3 изд., перераб. и доп. М.: ФОРУМ; ИНФРА-М, 2014.

*Франселла Ф., Баннистер Д.* Новый метод исследования личности: Руководство по репертуарным личностным методикам. М.: Прогресс, 1987.

*Чесноков С.В.* Основы гуманитарных измерений. Препринт. М.: Всесоюзный научно-исследовательский институт системных исследований, 1986.

Экономика качества. Основные принципы и их применение / Под ред. Дж. Кампанеллы / Пер. с англ. А. Раскина / Науч. ред. Ю.П. Адлер и С.Е. Шепетова. М.: РИА «Стандарты и качество», 2005.

## **PSYCHOLOGICAL CONTRACT AS CHARACTERISTIC OF SUBJECTIVE QUALITY OF ADMINISTRATIVE INTERACTION\*\***

**V.B. Ryabov\***

\*PhD, senior research officer, laboratory of psychology of labor, organizational psychology and ergonomics, Federal State-Financed Establishment of Science, Institute of Psychology, Russian Academy of Science; 13/1 Yaroslavskaya str., Moscow, 129366; e-mail: v.ryabov@aog.ru

*Summary.* The psychological contract as the phenomenological and estimated characteristic of the subjective quality of interaction of subjects is offered to consider. The model of quality of interaction of Subjects developed as one of a component of the model of quality of labor life. Formalization of the idea of the Subject of interaction and assessment of the quality of interaction by it is carried out by the technique developed by us for diagnostics of subjective quality of labor life. For the creation of a personal image of the psychological contract, we use a method of repertoire lattices of J. Kelly. At the first stage of the pilot study, the system of the personal constructs defining a personal image of the psychological contract defined. At the second stage assessment of constructs and the subsequent mathematical analysis of the received results is carried out. By the theoretical ideas of the psychological contract as characteristics of subjective quality of interaction and the subsequent pilot study the typology of the psychological contracts based on the following of types of intersubjective interaction constructed: team interaction, the interaction of rational exchange, stress interaction and the rejected interaction. The typology received by a clustering of results of an experiment showed full compliance of the typology of the psychological contract accepted from the theoretical standard model of quality of administrative interaction. For the solution of tasks of management of the psychological contract, it is offered to use the estimated profile of the psychological contract including along with expected characteristics of the psychological contract of subjects of interaction, their reflexive ideas of estimates of the psychological contract by partners in interaction.

*Key words:* psychological contract, subjective quality of interaction, administrative interaction, typology of the psychological contract, satisfaction, team interaction, repertoire lattice, personal construct, cognitive map.

---

\*\* This research was fulfilled in accordance with the Federal Agency for Scientific Organizations' State assignment № 0159-2016-00010.