

## ПСИХОЛОШКИ ДОГОВОР: СОДРЖИНА, ФОРМИРАЊЕ И ИМПЛИКАЦИИ

### *Кратка содржина*

*Во трудот е презентиран психолошкиот договор како ментален модел за работните односи. Во воведниот дел е направена споредба меѓу психолошкиот договор и формалните договори за работа. Потоа се опишани неговите основни компоненти: верувањата на поединецот за личните обврски кон работодавачот и верувањата на поединецот за обврските на работодавачот кон него. Според најопитната категоризација тие можат да бидат **релациски и трансакциски**, а во зависност од тоа кој од двата типа верувања е позастапен, може да се зборува за релациски или трансакциски тип психолошки договор. Во понатамошниот текст е објаснет процесот на формирање на психолошкиот договор каде клучни се барањето и осмислувањето на информации за работните обврски. Во завршниот дел е дискутирана неговата важност и практичната примена.*

**Клучни зборови:** РЕЛАЦИСКИ ПСИХОЛОШКИ ДОГОВОР, ТРАНСАКЦИСКИ ПСИХОЛОШКИ ДОГОВОР, МЕНТАЛНА ШЕМА, ФОРМИРАЊЕ

### **Вовед**

Договорите за работа претставуваат согласност за размена меѓу работникот и работодавачот (Rousseau, 2001). Условите преку кои се дефинира размената, т.е. обврските на двете (во конкретниот случај) страни, имаат формално-правна природа и од тој аспект се интерпретираат. Тие имаат облигаторен карактер, но не се наметнати; луѓето доброволно стапуваат во работен однос и доброволно се согласуваат да ги прифатат обврските кои произлегуваат од него, како и придобивките кои следат за возврат.

Психолошкиот договор<sup>1</sup> (за работа) е релативно нов конструкт во психологијата на трудот кој ја надминува формално-правната интерпретација истакнувајќи го личното гледање на работните односи, на обврските кои произлегуваат од нив и значењето кое им се придава. Имено, се работи за конструкт којшто претставува индивидуална перцепција на односите со работодавачот. Попрецизно, психолошкиот договор се однесува на обврските кои поединецот верува дека произлегуваат од работниот однос и за кои, исто така, верува дека се взаемни. Следствено на ова, тој верува и дека постои согласност за нив не само од негова, туку и од страна на работодавачот.

Постоењето на психолошкиот договор упатува на фактот дека условите пропишани во формалните договори за работа, и покрај тоа што се дадени во писмена форма, можат да се интерпретираат на различни начини. На пример, условите *оптимална продуктивност* или *соодветен надомест при прекувремена работа* можат да имаат различно значење за секој вработен или за секој кандидат (Rousseau, 1995). Причината, значи, лежи во тоа што не секогаш постоечките услови се јасно и прецизно дефинирани, но, лежи и во тоа што не можат да се опфатат сите услови (во текот на работењето можат да се појават и други). Всушност, формалните (правните) договори во многу случаи нудат ограничена слика за реалноста на работниот однос (CIPD, 2004).

Субјективната природа на психолошкиот договор, од друга страна, пак, може да води кон дисторзија на реалноста изразена преку преценување на сопствените придонеси, а потценување на придонесите на другата страна (Robbinson, 1994, според Paul et al., 2000).

## Типови психолошки договор

Основните компоненти на психолошкиот договор како комплексен конструкт се верувањата на поединецот за заемните обврски со работодавачот. Нивниот број може да биде огромен и значајно да варира од едно лице до друго. И покрај тоа, утврдено е дека некои верувања секогаш се јавуваат заедно што овозможува нивно организирање во категории. Според најопштата категоризација тие можат да бидат *транзакцис-*

---

<sup>1</sup> Терминот *психолошки договор* во литературата прв го воведува Аргирис (Argyris, 1960, според Anderson and Schalk, 1998). Во своето дело „Разбирање на организациското однесување“, тој всушност, зборува за *психолошки договор за работа* сакајќи да го објасни односот помеѓу вработените и надзорникот во една фабрика. Тој вели дека сè додека надзорникот сфаќа дека продуктивноста на работниците е оптимална во услови на пасивно раководење и сè додека работниците се сложуваат со тоа, постои заемен однос помеѓу двете страни кој може да се нарече психолошки договор за работа.

ки и релациски. Непостоењето на заемна исклучивост меѓу двете категории овозможува кај лицето да бидат присутни верувања од двата типа истовремено. Доколку доминираат елементи од трансакциска природа, тогаш и психолошкиот договор ќе се третира како таков. И, обратно, во случај на доминација на релациските елементи, психолошкиот договор ќе биде од релациска природа.

Во двете клучни карактеристики на договорите за работа - *временската рамка* (краткорочен, односно долгорочен договор) и *работните барања* (нормите кои мора да се постигнат) лежи основната разлика меѓу овие два типа психолошки договор. Трансакцискиот договор е краткорочен со јасно и прецизно дефинирани работни барања. Негов суштински елемент е економската или монетарната размена. Истиот може да се илустрира со изразот *фер работа за фер плата* (Rousseau, 1995). Типични карактеристики на трансакцискиот договор се:

- специфични економски услови (пр. висина на плата) како основни поткрепувачи,
- ограничена/затворена временска рамка,
- мошне ограничена лична вклученост во работата,
- мала флексибилност која се должи на прецизно дефинираните услови на работа,
- користење на постоечките вештини,
- невложување во развој на нови знаења и вештини,
- разбирлив за трето лице.

Релацискиот договор, согледан преку времетраењето, е долгорочен. Работните барања не се специфицирани што остава можност за нивно менување или наметнување на нови барања, покрај веќе постоечките. Покрај економска размена, овде е вклучена и емоционална размена што подразбира значајно лично инвестирање во тој однос како од страна на вработените, така и од страна на работодавачот. Основни одлики на релацискиот договор се следниве:

- емоционална размена (организациска поддршка, водење грижа за семејната благосостојба на вработените, емоционална приврзаност кон организацијата од страна на вработениот),
- целосна вклученост на двете страни (можности за растеж, долготраен развој на кариера),
- отворена/неограничена временска рамка,
- динамичност и подложност на промени во текот на неговото траење,
- недефинирани услови на работа,

- тешко разбирлив за трето лице.

Во основата на релацискиот договор се наоѓа девизата *работата/организацијата е мојот живот*.

Според Русо (Rousseau, 1995) со понатамошна комбинација на димензиите *временска рамка* и *работни барања*, покрај двата основни типа, се добиваат уште два: *балансиран* и *транзициски* психолошки договор. Во таа насока предложен е и т.н. 2x2 модел на психолошкиот договор за работа (Табела 1).

Таб. 1. Типови психолошки договор

		Работни барања	
		специфицирани	неспецифицирани
траење	краткорочен	<p><i>Трансакциски договор:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ниска нејасност/двосмисленост</li> <li>• висок степен на отпуштање/ лесна можност за напуштање</li> <li>• ниска нормативна приврзаност</li> <li>• можност за вклучување нови договори</li> <li>• мала можност за учење</li> <li>• слаба интеграција/идентификација</li> </ul>	<p><i>Транзициски договор:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• нејасност/несигурност</li> <li>• висок степен на отпуштање</li> <li>• нестабилност</li> </ul>
	долгорочен	<p><i>Балансиран договор:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• висока нормативна приврзаност</li> <li>• силна интеграција/идентификација</li> <li>• постојан развој</li> <li>• заемна поддршка</li> <li>• динамичност</li> </ul>	<p><i>Релациски договор:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• висока нормативна приврзаност</li> <li>• висока афективна приврзаност</li> <li>• силна интеграција/идентификација</li> <li>• стабилност</li> </ul>

Извор: Rousseau, M. D., 1995

Во следната табела се прикажани субдимензиите (Rousseau, 2000) и нивните компоненти коишто претставуваат попрецизна определба на четирите типа психолошки договор.

Таб. 2. Субдимензии на четирите типа психолошки договор

Релациски договор		Балансиран договор		
стабилност	лојалност	надворешно вработување <sup>2</sup>	внатрешно вработување <sup>3</sup>	динамичност
<p><i>Обврски на вработениот:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- да остане во организацијата;</li> <li>- да го извршува сето она што се бара од него.</li> </ul> <p><i>Обврски на работодавачот:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- да обезбеди стабилни плати;</li> <li>- да обезбеди долготрајно вработување.</li> </ul>	<p><i>Обврски на вработениот:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- да ја поддржува организацијата;</li> <li>- да биде лојален;</li> <li>- да биде приврзан кон потребите и интересите на организацијата.</li> </ul> <p><i>Обврски на работодавачот:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- да ги поддржува интересите на вработениот;</li> <li>- да ја поддржува благосостојбата на вработениот и на неговото семејство.</li> </ul>	<p><i>Обврски на вработениот:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- развој на пазарни вештини.</li> </ul> <p><i>Обврски на работодавачот:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- да ја зајакнува можноста на вработениот за полесно вработување како во организацијата така и надвор од неа.</li> </ul>	<p><i>Обврски на вработениот:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- развој на вештини вреднувани од работодавачот.</li> </ul> <p><i>Обврски на работодавачот:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- да создава можности за развој на кариерата на својот вработен внатре во организацијата.</li> </ul>	<p><i>Обврски на вработениот:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- успешно реализирање на нови и повисоки цели;</li> <li>- да ѝ помогне на организацијата да биде и да остане компетитивна.</li> </ul> <p><i>Обврски на работодавачот:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- да му овозможи на вработениот постојано учење</li> </ul>
Трансакциски договор		Транзициски договор		
ограниченост	краткотрајност	недоверба	несигурност	ерозија
<p><i>Обврски на вработениот:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- да извршува само точно определени и фиксирани задачи за кои е платен.</li> </ul> <p><i>Обврски на работодавачот:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- да му обезбеди само ограничена вклученост на вработениот; во организација.</li> <li>- мали или никакви можности за обука;</li> <li>- мали или никакви можности за развој на кариера.</li> </ul>	<p><i>Обврски на вработениот:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не мора да остане во организацијата, т.е. работи во неа точно определен краток временски период (најмногу неколку години).</li> </ul> <p><i>Обврски на работодавачот:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вработување со ограничено времетраење;</li> <li>- нема никакви дополнителни или идни обврски кон вработениот.</li> </ul>	<p><i>Карактеристики:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вработениот верува дека организацијата му праќа нејасни и неконзистентни пораки за нејзините цели и планови поради што има недоверба кон неа;</li> <li>- работодавачот ги крие вистинските информации од вработените и не им верува.</li> </ul>	<p><i>Карактеристики:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вработениот не е сигурен какви се неговите обврски кон организацијата;</li> <li>- работодавачот го одредува степенот на несигурност кај вработените во однос на неговите обврски кон нив.</li> </ul>	<p><i>Карактеристики:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вработените очекуваат да добијат помалку од организацијата во споредба со минатото;</li> <li>- антиципираат постојани промени во иднина;</li> <li>- работодавачот врши организационски промени со кои ги редуцира платите и бенефитите истовремено намалувајќи го квалитетот на работниот живот во споредба со минатото.</li> </ul>

<sup>2</sup> развој на кариера на надворешниот пазар на труд<sup>3</sup> развој на кариера на внатрешниот пазар на труд (внатре во организацијата)

## Психолошкиот договор како ментална шема

Психолошкиот договор се третира како ментална или когнитивна шема која поединецот ја гради за работниот однос, т.е. односот вработен - работодавач. Ваквата концептуализација, всушност, е аналогија на социјалните шеми и нивните теоретски конструкции развиени во рамките на социјалната перцепција и когниција. Фиске и Тејлор (Fiske and Taylor, 1984, според De Vos et al., 2001) социјалната шема ја дефинираат како когнитивна структура на организирано знаење за даден стимулус - лице или ситуација, како и начин на процесирање на тој стимулус или информација. Оттука, може да се заклучи дека шемите претставуваат извор на знаења кои му овозможуваат на поединецот да ги интерпретира информациите, акциите и очекувањата. На тој начин го поедноставуваат процесот преку кој на настаните и ситуациите им се дава конкретно значење. Тие се идиосинкратски, т.е. единствени за секој поемец.

Доја и Симс (1986, според De Vos et al., 2004) наведуваат дека луѓето во значајна мера користат шеми за когнитивна обработка на искуствата. Ова значи дека менталните шеми можат да помогнат и во откривање на начинот на кој луѓето гледаат на работниот однос. Токму во таа насока, психолошкиот договор се сфаќа како структура од лични верувања врз основа на кои се донесуваат заклучоци за она што би требало да се случува во работната средина, понатаму како рамка во која ќе се дефинира работниот однос и она што тој го вклучува, начинот на кој сето тоа ќе се интерпретира и ќе се предвидуваат идните настани. Како поединецот, на пример, ќе ја интерпретира лојалноста како дел од работниот однос ќе зависи од тоа дали таа воопшто е дел од неговата шема за работниот однос.

Сосема е оправдано да се претпостави постоење на ментална шема за работните односи уште пред првото вработување. Имено, транзицијата од образовниот систем кон пазарот на трудот, а потоа и исчекувањето на вработување се придружени со првични верувања за она што ќе се случува со вработувањето и во текот на работењето, што ќе треба да се вложи, а што би требало да се добие за возврат. Менталната шема пред вработувањето ја чинат информации кои се нецелосни или ограничени (Rousseau, 2001). Сепак, таквите информации даваат првична слика за начинот на кој ќе се интерпретираат информациите кои се однесуваат на заемните односи со работодавачот непосредно по вработувањето.

## Формирање на психолошкиот договор

Барањето информации за она што треба да се врши во рамки на својата работа и што би се добило или треба да се добие за возврат е клучниот процес во формирањето на психолошкиот договор за работа. На овој процес се надоврзува и процесот на осмислување на информациите. Луис (Louis, 1980, според De Vos et al., 2003) смета дека овој процес овозможува полесно снаоѓање во новата средина (во овој случај работната) и доведување на личните верувања во врска со работните услови во склад со реалноста. Ваквото сфаќање претставува уште една потврда дека психолошкиот договор како ментален модел постои, секако во рудиментирана форма, и пред вработувањето, како и во процесот на регрутација, апликација на кандидатите и нивна селекција. Со претходно споменатите процеси само се овозможува или олеснува неговото прилагодување на конкретните работни услови.

Инаку, процесот на осмислување се опишува како круг од настани кои постојано се јавуваат, а започнуваат да се одвиваат уште пред вработувањето како период кога идните вработени формираат свесни и несвесни антиципации и верувања за сопствените работни односи. Настаните кои ќе се случуваат по вработувањето ќе водат кон промени во антиципациите и верувањата (Louis, 1980, според De Vos et al., 2003).

Од овде произлегува заклучокот дека токму процесот на осмислување на информации овозможува промена во структурата на когнитивниот модел и покрај тврдењето дека таа е мошне отпорна на тоа.

Многу важен момент во објаснувањето на процесот на барање информации како главен столб во формирањето на психолошкиот договор е тоа што луѓето не се секогаш активни во тој процес. Тие се вклучуваат во барање информации или кога имаат потреба од тоа или кога ситуацијата упатува на тоа како на нешто исклучително важно (Rousseau, 1995). Емпириските наоди велат дека барањето информации е најголемо непосредно по вработувањето што значи дека е најкарактеристично за нововработените (Rousseau, 1995; De Vos et al., 2004). Тоа, понатаму, значи дека менталните шеми кои постојат пред вработувањето и кои, како што беше погоре напоменато, можат да се сметаат за рудиментирани или иницијални форми на психолошкиот договор, продолжуваат да се градат врз основа на искуствата кои се добиваат во конкретни работни услови, од конкретни работни односи со конкретен работодавач. Но, во исто време тие играат улога и на фактори кои ќе влијаат на начинот на кој ќе се перцепираат и когнитивно ќе се обработуваат пораките поврзани со работниот однос и обврските кои произлегуваат од него. Токму менталните шеми придонесуваат кон тоа луѓето да го гледаат она што сакаат да го видат, да бараат информации тогаш кога сметаат дека треба

да го прават тоа, да ги интерпретираат на различни начини, а голем дел од истите воопшто да не ги примаат, т.е. да ги игнорираат.

### **Како се бараат и осмислуваат информациите за обврските произлезени од работниот однос**

Периодот пред вработувањето претставува посебна фаза во формирањето на психолошкиот договор. Покрај оваа фаза, се разликуваат уште три: регрутација, рана социјализација и подоцнежни искуства (Rousseau, 2001). Фазата на регрутација се карактеризира со активна размена на ветувања и со оценување на сигналите испратени и од страна на регрутите и од страна на организацијата. Во периодот на рана социјализација продолжува размената на ветувања, но се одвива и активно барање информации од страна на нововработените при што се користат различни извори од организацијата. Во четвртата и последна фаза - подоцнежнo искуство, размената на искуства продолжува, но е интермитентна, барањето информации е многу помало, а организацијата ги намалува активностите околу социјализацијата на своите вработени. Во формирувањето психолошки договор се вградуваат промените кои евентуално се случуваат.

Првата фаза или фазата на формирањето на психолошкиот договор пред вработувањето покажува дека и во тој период лицата поседуваат верувања за работата, професијата и организациите, воопшто. Организирани се во когнитивни шеми преку кои работниците ги гледат работните искуства и обврските, а се формираат преку претходна социјализација (општествена, окупациска или пак, социјализација поврзана со претходно работно искуство) (Rousseau, 2001).

Факторите кои влијаат врз содржината на психолошкиот договор во оваа фаза се професионалните норми и идеологии и социјалните верувања. Професионалните норми и идеологии се испитувани кај здравствени работници и утврдено е постоење на два вида: административни и професионални. Првите се однесуваат на улоги кои ги диктира пазарот на трудот (здравствениот систем како пазарно претпријатие), а вторите се однесуваат на улоги кои произлегуваат од самата професија (во случајов даватели на здравствени услуги на оние на кои тие им се потребни) (Bunderson, 2001, според Rousseau, 2001). Содржината на договорот ќе биде условена од тоа дали двата вида идеологии се подеднакво важни за поединецот или само едната. Во вториот случај важно е и која од нив се наметнува како доминантна.

Социјалните верувања произлегуваат од легализмот, т.е. од законите, правата и обврските кои ги наметнува општеството, но и од начи-



нот на кој ги применува. Овде се вклучуваат и работодавачите, односно организациите како едни од најважните општествени институции, и нивното практикување на законите. Преку таквите акти тие испраќаат сигнали до идните вработени со што го поттикнуваат формирањето на социјални шеми за условите на вработувањето и односот со работодавачот.

Од изнесеното може да се заклучи дека професионалните идеологии доведуваат до индивидуални разлики во психолошкиот договор, додека социјалните верувања ги одредуваат неговите сличности, како меѓу кандидатите за работа, така и меѓу веќе вработените.

Следниот заклучок е дека главни извори на информации во врска со заемните обврски со идниот работодавач се конкретната професија и улогите кои од неа произлегуваат, пораките кои доаѓаат од пазарот на трудот, од општеството и неговата примена на правото и, посебно, пораките кои ги праќаат работните организации во врска со нивното практикување на законите при вработувањето, како и законите за работните односи воопшто. Не помала важност играат и ставовите, вредностите и знаењата кои се стекнуваат во процесот на социјализација.

По вработувањето, во креирањето на психолошкиот договор во вистинска смисла, според Русо (Rousseau, 1995, 2000) учествуваат две основни групи фактори: надворешни (пораки и социјални знаци) и внатрешни (индивидуални predispozicii, интерпретации и конструкции).

Пораките кои кандидатите за работа, а сега веќе нововработени продолжуваат да ги примаат претставуваат начини на кои организацијата ги изразува своите намери за во иднина или своите планови, акции, па дури и минати активности или начини на постапување (за последново може да се каже дека претставува можност да се потврдат или отфрлат верувањата изградени пред вработувањето). Социјалните знаци, пак, се информации добиени од колега или од работната група во целина. Колегите се сметаат за најчест извор на информации за она што се случува во организациите и тие најмногу помагаат во разбирање на тие случувања (Rousseau, 1995).

Русо (Rousseau, 1995) истакнува дека во креирањето на психолошкиот договор многу поголемо влијание има начинот на кој поединецот ќе ги интерпретира пораките, отколку самите пораки кои се испратени. Како што беше споменато, по добивањето на информации следи нивно осмислување или интерпретирање. Тој процес се нарекува енкодирање. Облиците на однесување, пак, кои вработените сметаат дека треба да ги манифестираат за да ги исполнат своите обврски, но и облиците на однесување кои, според нив, треба да ги манифестира организацијата за да го исполни својот дел од обврските претставува декодирање на пораките.

Начинот на интерпретација на информациите и начинот на нивната употреба се одредени од внатрешните елементи на психолошкото договарање, односно од индивидуалните предиспозиции. Русо (Rousseau, 1995) во ова група ги вклучува когнитивните бијаси и мотивите. Когнитивните бијаси се резултат на нереално позитивна слика за себе, погрешни перцепции за личната контрола и нереалистичен оптимизам (Taylor and Brown, 1988, според Rousseau, 1995). Мотивите, односно она што луѓето сакаат да го постигнат преку својата работа - градење кариера или долгорочно вработување, исто така го одредуваат интерпретирањето на нивните обврски кон работодавачот и обврските на работодавачот кон нив.

Кросман (Crossman, 2002) освен мотивите, како база на психолошкиот договор ги наведува и потребите и очекувањата на кандидатите за работа и вработените.

### **Импликации на психолошкиот договор**

Важноста на психолошкиот договор е во тоа што претставува насочување на вниманието кон вработените или потенцијалните вработени овозможувајќи да се слушне нивното мислење во врска со работниот однос. Доколку тоа мислење се земе предвид, истото може да претставува мошне важна алатка во обликување на работните ставови и однесувањето почнувајќи уште во процесот на регрутација на работници за слободните работни места, продолжувајќи во процесот на социјализација на вработените во работната средина и, понатаму, низ искуството кое ќе се стекнува на работното место. Така, процесот на регрутација може да се креира на начин што ќе им овозможи на организациите да ги привлечат токму оние потенцијални вработени кои веќе поседуваат дел од верувањата за своите обврски кон организацијата кои ѝ се важни или, пак, имаат верувања за обврските на организацијата кон нив кои таа делумно или целосно може да ги реализира. Сето ова, во крајна линија, би придонело кон полесна професионална и психолошка адаптација во работната средина, кон зголемување на мотивираноста за работа, поголемо залагање на работното место и поголемо задоволство, услови што би имале позитивни ефекти врз организацијата и нејзиното успешно функционирање. За Шејн (Schein, 1996) психолошкиот договор има клучна улога во обликувањето на организациското однесување.

Многу автори (Rousseau, 1995; Conway, 2004; Guest, 2004; Herriot, 1996) го гледаат овој конструкт како рамка за објаснување на промените во работните односи. Токму психолошкото договарање, според Хериот (Herriot, 1992, според Herriot, 1996) овозможува и организацијата

и поединците да ги земат предвид гледиштата кои ги зазема секоја од страните и да воспостават баланс меѓу сопствените придобивки. Голема е веројатноста отсуството на реципроцитет да доведе до перцепција на неправедност во организацијата што, пак, може да претставува извор на стрес на работното место.

И, Николоски (2003, 2005) го изнесува своето гледање на овој конструкт како корисен во разбирањето на начините на кои е променет процесот на вработување последните години. Имено, тој вели дека стариот договор работодавачите го срушиле, но не договориле негова замена. Посебно нагласува дека на лојалноста повеќе не може да се возврати со стабилноста на работното место (а тие претставуваат едни од клучните карактеристики на стариот договор, при што првата е обврска на работникот, додека втората е обврска на работодавачот). Во таков контекст токму психолошкиот договор нуди едно можно решение - постојана комуникација и преговарање меѓу двете страни, вработените и работодавачите (Николоски, 2003). Ова, според истиот автор е мошне важно за развојот на кариерата во денешни услови бидејќи нуди можност да се согледаат потребите на вработените, како и менувањето на тие потреби и да се дејствува во склад со нив.

## Литература

- Anderson, N. & Schalk, R., 1998. *The psychological contract in retrospect and prospect*. Journal of Organizational Behavior, 19, 637-647.
- CIPD, 2004. *Managing the psychological contract*.
- Conway, N., 2004. *The Utility of the Psychological contract*. Available at: [http://www.bbk.ac.uk/manop/research/research\\_projects/utility.shtml](http://www.bbk.ac.uk/manop/research/research_projects/utility.shtml)
- Crossman, A., 2002. *Exploring the dynamics of the psychological contract*. In Proceeding of the British Academy of Management Conference, Middlesex University, UK.
- available at:  
<http://www.som.surrey.ac.uk/SoM/StaffDirectory/Profiles/Academic/ACPDFs/TheDynamicsofthePsychologicalContract.pdf>.
- De Vos, A. & Buyens, D., 2001. *Managing the psychological contract of graduate recruits: A challenge for human resource management*. Working paper No. 2001/100. Gent University.
- De Vos, A. & Buyens, D., 2004. *Information seeking about psychological contract: The impact on newcomers' evaluations of their employment relationship*. Working paper No. 2004/227. Gent University.
- De Vos, A., Buyens, D. & Schalk, R., 2001. *Antecedents of the psychological contract: The impact of work values and exchange orientation on organizational newcomers' psychological contracts*. Working paper No. 2001/120. Gent University.
- 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.
- Guest, D., 2004. *The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract*. Applied Psychology: An International Review, 53 (4), 541-555.
- Herriot, P., 1996. *Applying the Contracting Model in an Organization*. Paper Workshop "Changes in Psychological Contracts", Lezing Workshop "Changes in Psychological Contracts", Tilbourg, WORC, 1996.
- Николоски, Т., 2005. *Психологија на трудот*. Скопје: Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Филозофски факултет.

- Николоски, Т., 2003. *Избор и развој на кариерата*. Годишен зборник, 56, 165-174. Скопје: Филозофски факултет.
- Paul, R.J., Niehoff, B.P., and Turnley, W.H., 2000. *Empowerment, expectations, and the psychological contract - managing the dilemmas and gaining the advantages*. Journal of Socio-Economics, 29, 471-485.
- Rousseau, D.M., 1995. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Rousseau, D.M., 2000. *Psychological Contract Inventory*. Technical report. Available at:  
[http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0\\_reports/PCI.pdf](http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf).
- Rousseau, D.M., 2001. *Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, 511-541.
- Schein, E., 1996. *Career anchors revisited: Implications for career development in the 21<sup>st</sup> century*. Academy of Management Executive, 10 (4), 80-89.

Biljana BLAZHEVSKA-STOILKOVSKA

## **PSYCHOLOGICAL CONTRACT: CONTENT, FORMATION AND IMPLICATIONS**

### **Summary**

This paper presents psychological contract as a mental model of the employment relationship. In the first part comparison among psychological contract and formal employment contracts is made. Then, its basic components: employee' beliefs regarding his obligations to the employer and employee' beliefs regarding employer' obligations to him are described. Generally, these components can be categorized as **relational** and **transactional**. Accordingly, there are two types of psychological contract: **relational** and **transactional**. In the next part, the psychological contract formation process (in which seeking and sense making of the information's about work obligations are fundamental) is explained. In the final part importance and practical implications of psychological contract are discussed.

**Key words:** RELATIONAL PSYCHOLOGICAL CONTRACT, TRANSACTIONAL PSYCHOLOGICAL CONTRACT, MENTAL SCHEMA, FORMATION