Psihološki ugovor - početak stvaranja poverenja

Čini se da u vremenu u kojem živimo i radimo, poverenje koje se gradi između zaposlenog i kompanije predstavlja stub, kako uspeha i razvoja kompanije, tako i zadovoljstva i lojalnosti zaposlenih. Upoznavanje zaposlenih sa očekivanjima organizacije, ali i menadžmenta organizacije sa potrebama i zahtevima zaposlenih je preduslov za stvaranje odnosa poverenja, koji je i osnova svih komunikacija koje imaju uspešnost kao cilj.

Poverenje se može posmatrati kao mera osećanja zajedništva i pripadnosti zaposlenih jednoj organizaciji, a jedan od faktora koji ima značajnu ulogu u njegovoj izgradnji jeste i psihološki ugovor. To je nepisani, implicitni ugovor o međusobnim očekivanjima i obavezama između poslodavca i zaposlenog. U tom kontekstu, obaveze zaposlenog se najčešće odnose na etično ponašanje, odnosno čuvanje poverljivih informacija, poštovanje normi i pravila o lojalnosti, odanost organizaciji, aktivno učestvovanje u organizacionim aktivnostima, ponašanje povezano sa radnom ulogom, kao i ponašanje van utvrđenog opisa posla (npr. rad vikendom, prekovremeni rad...).

Sa druge strane, obaveze poslodavca podrazumevaju razvoj karijere zaposlenih, uključivanje zaposlenih u odlučivanje, dodeljivanje sve većih odgovornosti u radu, kreiranje pozitivne radne atmosfere i održavanje dobrih međuljudskih odnosa, vrednovanje i nagrađivanje rada, brigu o balansu privatnog i poslovnog života.

Sadržaj psihološkog ugovora obuhvata potrebe i očekivanja dve strane: *pojedinca* - šta želi da dobije od organizacije i šta je spreman da joj pruži i *organizacije* - šta očekuje od zaposlenog i šta je spremna da mu pruži. Istraživanja su pokazala da je usklađenost ovih očekivanja povezana sa većim zadovoljstvom poslom, većom produktivnošću, smanjenim brojem otkaza, većom željom zaposlenih za učenjem i usavršavanjem, prijateljskim stavom zaposlenih, očuvanjem dobre slike kompanije.

Funkcija psihološkog ugovora

Funkcija psihološkog ugovora može se tumačiti na više različitih načina. Psihološki ugovori mogu nastati usled loše definisanih formalnih ugovora. Naime, postoje i mišljenja da su potpuni pravni ugovori nemogući i da su, zapravo, svi ugovori psihološki. Kako pravni ugovor ne može da obuhvati sve aspekte poslovnog odnosa, psihološki ugovor ima funkciju da popuni date praznine i na taj način smanji nesigurnost zaposlenih. Takođe, psihološki ugovori usmeravaju i oblikuju ponašanje zaposlenih, bez potrebe za spoljašnjom kontrolom od strane organizacije. Naposletku, psihološki ugovori pružaju zaposlenima osećanje da imaju uticaj na sopstvenu sudbinu u organizaciji, pošto predstavljaju deo datog psihološkog ugovora.

Postoje tri vrste kršenja psihološkog ugovora:

Nenamerno - obe strane su spremne i sposobne da ispune ugovor, a do kršenja dolazi usled loše interpretacije i nerazumevanja (kašnjenje na sastanak protumačeno kao nemar).

Disruptivno - obe strane imaju nameru, ali ne i sposobnost da ispune ugovor (zaposleni želi, ali ne može da odgovori novim zadacima; organizacija želi, ali ne može da isplati obećane bonuse).

Raskid ugovora - jedna ili obe strane su sposobne, ali ne žele da ispune ugovor (menadžer banke ne želi više da radi 16 sati dnevno za visoku platu i odlazi na manje plaćen i manje stresan posao, gde ima više vremena za porodicu).

Psihološki ugovori predstavljaju dinamičan koncept, oko koga obe strane moraju konstantno da pregovaraju.

Neispunjenje ugovora

U savremenim uslovima poslovanja, usled zahteva i situacije na ekonomskom planu, vrlo često dolazi do promene ili reevaluacije psihološkog ugovora. Naprosto, organizacije moraju ostati konkurentne na tržištu. Od strane zaposlenih, ovo menjanje može biti shvaćeno kao kršenje psihološkog ugovora.

Odgovor zaposlenih na kršenje psihološkog ugovora može biti različit i zavisi od više faktora. Sa jedne strane su lični faktori, koji se odnose na pojedinca i njegovu ličnost (lični stil, spremnost na promene i rizik, lično vrednovanje onoga što je prekršeno). Sa druge strane su socijalni faktori vezani za samu organizaciju (na primer: fluktuacija, loša atmosfera...).



Napuštanje organizacije, kao posledica kršenja psihološkog ugovora, je najverovatnije kada je prekršeni ugovor bio jasno i objektivno definisan, kada ima raspoloživih poslova van organizacije, kada je poslovni odnos bio relativno kratak, kada više ljudi odlazi i kada je pokušaj da se popravi situacija neuspešan.

Iz svega ovoga proističe ključno pitanje: na koji način predupredити kršenje psihološkog ugovora i osigurati njegovo važenje? Pre svega, treba voditi računa u samom startu, prilikom postavljanja očekivanja i prava, da cela postavka bude realna i što je moguće više na obostrano zadovoljstvo. Odmah zatim treba imati u vidu da je psihološki ugovor u službi ljudi i firme, a ne obrnuto, tako da ga treba ažurirati u skladu sa realnim promenama kod zaposlenog i u kompaniji.

Dakle, šta je potrebno zapamtiti?

* Psihološki ugovor predstavlja listu onoga što očekujemo da ćemo dati i onoga što očekujemo da ćemo dobiti od organizacije u kojoj radimo!
* Ova očekivanja značajno utiču na buduće odnose!
* Nagrade su važan deo psihološkog ugovora, ali ne i jedini! Pojedinac u psihološki ugovor uključuje i radno vreme, uslove, rada, klimu na poslu, statusne simbole, mogućnost napredovanja, putovanja, međuljudske odnose, sadržaj posla.
* Kršenje psihološkog ugovora može da ima brojne posledice: smanjenje motivacije i posvećenosti, sklonost oportunističkom i nelegalnom ponašanju, veće odsustvovanje, odlazak iz organizacije, stres, frustraciju, smanjenu lojalnost, cinizam! Krajnji ishod: smanjena produktivnost, opadanje profita, slabljenje pozicije na tržištu!
* Psihološkom ugovoru treba pristupiti ozbiljno i planski, sa povremenim ažuriranjem u skladu sa aktuelnim okolnostima.

Dragana Bukumirović
H.ART development centar
www.hart.rs
office@hart.rs

