

CONTRACTUL PSIHOLOGIC ÎN RELAȚIA DE ANGAJARE

GRAMA BLANCA GIORGIANA*
Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu

Abstract

This study analyzes the concept of psychological contract. Promises and obligations are key concepts in the relationship between employer and employee at the occurrence of the psychological contract. The psychological contract involves a permanent adjustment of the contracting parties, is unstable over time and needs to be reformulated and reviewed at regular intervals by both parties, and ideally there should be an open discussion between the employee and the employer. In order to generate an efficient management, it is necessary to understand its content, how it arises and what it means. The psychological contract was first discussed in the 1959 by Argyris, who described the mutual expectations between employee and employer (Argyris, 1959, p. 163). În 1989, Denise Rousseau published her basic study on the psychological contract, and in 2018, criticizing the limited revisions that were brought to the concept, she brings to the fore the emphasis on the dynamic aspects that underlie the theory of psychological contracts. The psychological contract has been described as an important tool for regulating employee-employer (organization) relationships that helps predict, the type of contributions that employers will receive from employees and the type of rewards that employees will receive from investing time and effort in the organization from employers.

Cuvinte-cheie: contract psihologic, angajat, angajator, promisiuni, îndeplinire.

Keywords: psychological contract, employee, employer, promises, fulfillment.

1. INTRODUCERE

Relațiile de muncă s-au schimbat considerabil de la primele abordări ale conceptului de contract psihologic. Dezechilibrele economice au influențat condițiile de angajare și locurile de muncă anterior garantate, iar responsabilitatea privind cariera și viitorul financiar reprezintă o presiune tot mai mare cu care se confruntă angajatul în perioada actuală. În timp ce stabilitatea și previzibilitatea au fost semne distinctive ale contractelor psihologice bine gestionate, rezistența și adaptabilitatea sunt, acum, criterii mai potrivite de apreciere ale acestora.

Prima menționare a conceptului de *contract psihologic* în literatura de specialitate a fost făcută acum mai bine de 60 de ani, într-un articol scris de Argyris în 1959, acesta făcând referire la implicațiile generate de relația angajat–angajator. Argyris a utilizat termenul de *contract psihologic de muncă* definit ca „...raporturile

* Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, Facultatea de Științe Socio-Umane, Departamentul de Psihologie, Bulevardul Victoriei nr. 8–10, Sibiu, România; E-mail: blanca.grama@ulbsibiu.ro

informale de muncă ale angajaților sunt comunicate de aceștia prin ceea ce ar putea fi denumit contract psihologic de muncă. Acest contract îl obligă pe angajat să lucreze în mod satisfăcător și să rămână loial, dacă managementul își îndeplinește obligațiile și respectă cultura informală” (Argyris, 1959, p. 163).

Menninger, în 1958, atrage atenția asupra conceptului de contract psihologic ca reprezentând transpunerea contractului psihoterapeutic în contextul muncii (Menninger, 1958, apud Freese și Schalk, 2008). Levinson și echipa sa de cercetare au subliniat reciprocitatea ca element-cheie al schimbului între părțile contractului, schimb care există atâta timp cât fiecare parte satisface nevoile celeilalte; în cazul în care această condiție de reciprocitate nu este îndeplinită, contractul psihologic va fi considerat încălcat (Levinson *et al.*, 1962). Conform principiului reciprocității, ambele părți dețin convingeri cu privire la obligațiile pe care le au una față de cealaltă, indiferent dacă sunt sau nu conștiente de convingerile celeilalte părți (Dabos și Rousseau, 2013; Rousseau, 2001).

Schein, în 1980, păstrează anumite elemente ale conceptualizării lui Levinson (1962), punând însă accentul pe concordanța dintre așteptările angajatului și cele ale angajatorului, concordanță crucială pentru obținerea de rezultate pozitive (de exemplu, satisfacție și performanță la locul de muncă). În completarea acestei afirmații, Schein menționează importanța înțelegerii atât a perspectivei angajatului, cât și a angajatorului, rezultând o divizare a contractului pe cele două nivele: individual și organizațional. Schein a crezut în utilitatea contractului psihologic ca mijloc de înțelegere a comportamentului angajaților, și conform lui, acesta reprezenta înțelegerea dintre organizație și individ, unde fiecare parte se obliga în *a oferi și a primi* ceva în schimb (Li & Dai, 2015, apud Schein, 1980).

Cea mai mare parte a interesului acordat cercetării contractului psihologic o putem atribui muncii lui Denise Rousseau și a echipei coordonată de ea. Lucrarea sa din 1989 poate fi considerată ca punct de referință al unui nou curent în abordarea contractului psihologic unde constructul a fost definit ca: „...termenul de contract psihologic se referă la convingerile unui individ cu privire la termenii și condițiile unui acord reciproc de schimb între acea persoană și o altă parte, a fost făcută o promisiune și o ofertă în schimbul acesteia, obligând părțile la un anumit set de obligații reciproce” (Rousseau, 1989, p. 123). Rousseau abordează contractul dintr-o perspectivă unilaterală, definit prin promisiuni mutuale, obligații și așteptări, care există între angajat și angajator și care nu sunt stipulate în contractul de muncă; contractul psihologic este nescris (Rousseau, 1989). Pentru Rousseau, ceea ce contează este ceea ce angajații cred că angajatorii le-au oferit implicit sau explicit, aceasta făcând referire la importanța percepției individului cu privire la termenii și condițiile schimbului reciproc, fiind privit ca o relație de schimb între cele două părți (Rousseau, 1989). Aceste contracte se dezvoltă prin inducere și contribuții reciproce în relația de angajare și nu depind de așteptările anterioare ale angajaților (Rousseau, 1989). Angajații ar putea să se aștepte să fie tratați corect, imparțial, să li se fructifice abilitățile, să fie recompensați echitabil, să beneficieze de oportunități de dezvoltare personală, să beneficieze de *feedback*; iar angajatorii

așteaptă de la angajați efort pentru binele comun al organizației, devotament, atașament, disciplină, promovarea unei imagini favorabile organizației.

Rousseau, în 1995, desprinde următoarele caracteristici ale contractului psihologic, și anume: este o percepție subiectivă care diferă de la un individ la altul; este dinamic descriind modificări în timp pe parcursul relației de angajare; descrie obligații mutuale, bazate pe promisiunile făcute, atât angajatul, cât și angajatorul investind în aceste promisiuni, cu speranța unui rezultat pozitiv; este strâns legat de contextul relației de muncă, acesta neputând exista în afara relației de muncă (Rousseau, 1995).

În 2001, Rousseau menționa că în contractele psihologice se face referire la convingerile adoptate de indivizi în legătură cu promisiunile făcute, acceptate și așteptate să se îndeplinească între ei înșiși și altă parte (de exemplu, angajat, manager, organizație); ceea ce însemna că ambele părți pot avea vederi diferite asupra termenilor concreți ai relației (Rousseau, 2001).

Rousseau (2003), reconceptualizând contractul psihologic, este de părere că aspectele psihologice ale formării acestuia pot fi cel mai bine înțelese dacă sunt abordate ca scheme mentale. Odată cu trecerea timpului, indivizii se vor maturiza, vor observa diferite comportamente, vor întâlni situații conflictuale și vor întreprinde analize retrospective, construind structuri cognitive pentru a-și face cunoscute experiențele. Schemele care persistă în timp se înrădăcinează și astfel sunt greu de schimbat – aspect vizualizat pregnant în contextul schimbării organizaționale când organizația se confruntă cu rezistența la schimbare a angajaților ce vor accesa vechea lor schema mentală de acțiune (Rousseau, 2003).

Rousseau, Hansen și Tomprou (2018) revin asupra conceptului și propun pentru analiza și funcționarea contractului psihologic un model dinamic. Acest model are ca suport cercetările anterioare, dar folosește pentru interpretare teoria autoreglementării (engl. *Self-Regulation Theory* SRT), oferind astfel o nouă perspectivă privind analiza proceselor interfazice și intrafazice care explică modul în care contractele psihologice se schimbă activ și pasiv în timp. Contractele psihologice sunt descrise ca modele mentale de relații, ale căror blocuri constituie o mare varietate de indicii sociale care creează o bază pentru obligațiile reciproce percepute într-o relație de schimb (Rousseau *et al.*, 2018; Rousseau, 2001); experiențele trecute și nuanțele sociale se împletesc în așteptări, toate modelând comportamentul. Prin teoria autoreglementării se poziționează o nouă perspectivă în abordarea contractelor psihologice, specificând importanța evidentă a timpului în dinamica formării contractului, modul în care angajații percep, procesează și reacționează la evenimente (Rousseau *et al.*, 2018; Roe, 2008; Shipp și Cole, 2015).

Având în vedere natura dinamică a contractului psihologic, angajatul și angajatorul trebuie să-și reactualizeze permanent obiectivele, clarificând modul în care sunt înțelese obligațiile lor reciproce. Contractul psihologic este dezvoltat în principal pentru a genera stabilitate în mediul de lucru și pentru a îmbunătăți relația dintre angajat și angajator, iar din acest motiv acțiunea pro-activă de dezvoltare a angajaților este continuă și obligatorie.

2. TIPURI ȘI DIMENSIUNI ALE CONTRACTELOR PSIHOLOGICE

Prima tipologie a contractelor psihologice a fost elaborată în anul 1985 când Macneil a divizat *contractele psihologice în tranzacționale și relaționale* (Macneil, 1985), categorizare pe care o susține și Rousseau în 1990. Contractele psihologice de tip *tranzacțional* sunt asociate angajamentelor contractuale pe termen scurt, care au un focus predominant economic, angajații cautând recompense pecuniare imediate fără a investi angajament afectiv față de organizație. Contractele de tip *relațional* sunt asociate angajamentelor contractuale pe termen lung, angajații dezvoltă o componentă socio-emoțională, scoțând în evidență schimbul social cu angajatorul.

Rousseau a completat tipologia în 1998 cu încă două tipuri de contracte, respectiv *contractul psihologic echilibrat* și *tranzitional* (care nu sunt asociate unor contracte de muncă specifice). În contractul de tip echilibrat, atât organizația, cât și angajatul contribuie reciproc la dezvoltare; angajații sunt bine integrați, fideli și au posibilitatea de promovare, iar recompensele sunt oferite pe criterii de performanță. Contractul tranzițional nu este un contract psihologic în adevăratul sens al cuvântului, ci mai degrabă o consecință a dinamicii organizaționale, este specific perioadelor de tranziție, determinate de reorganizări sau fuziuni. Trebuie să menționăm că cele patru tipuri de contracte psihologice descrise de Rousseau sunt inegal productive, contractele tranzacționale și cele tranziționale generează mai multe consecințe negative, spre deosebire de contractele echilibrate și cele relaționale în care efectele pozitive sunt preponderente. Inventarul Contractului Psihologic (engl. *Psychological Contract Inventory*) este instrumentul care măsoară cele patru tipuri de contracte descrise și reprezintă argumentul empiric în fundamentarea tipologiei propuse (Rousseau & Tijoriwala, 1998).

Astfel, dacă organizațiile creează sisteme de recompense exclusiv pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu, angajații se vor concentra pe rezultate și în consecință vor dezvolta contracte psihologice tranzacționale. În schimb, dacă organizațiile oferă suport și sprijin fiecărui angajat în parte, indiferent de performanța acestuia, ei își vor dezvolta angajamentul organizațional, ceea ce va dezvolta contracte psihologice relaționale. Angajații tind să dezvolte contracte tranzacționale atunci când primesc mai multe recompense materiale ale muncii lor și dezvoltă contracte relaționale atunci când primesc mai mult sprijin organizațional.

În 1997, Watson a introdus noțiunea de *contract ideologic* și a susținut că poziția ideologică influențează relația de muncă, conducând astfel la formarea unui contract ideologic (Watson, 1997). Thompson și Bunderson au discutat despre un concept similar, dar au menționat mai degrabă aportul ideologic în cadrul contractului psihologic decât un tip distinct de contract (Thompson & Bunderson, 2003).

Shore și Barksdale (1998) au descris contractele psihologice în funcție de: (1) gradul de echilibru al obligațiilor angajaților și angajatorilor și (2) nivelul obligațiilor. *Gradul de echilibru* reprezenta măsura în care părțile contractante au ajuns la un numitor comun și măsura în care acestea au perceput obligațiile, iar *nivelul* reflecta măsura în care părțile contractante se angajează să-și îndeplinească obligațiile. Dacă angajații consideră că ei contribuie cu mai mult, raportat la ceea

ce primesc, ei își vor reduce eforturile; de asemenea, dacă percep că angajatorul le oferă mai mult raportat la efortul depus, ei se vor strădui să-și sporească propriile eforturi.

Janssens, Sels, Van den Brande și Overlaet (2003) au continuat cercetările având ca suport lucrările lui Rousseau și McLean Parker (1993), Rousseau (2000), sau Shore și Barksdale (1998). Pe baza analizei datelor, ei au identificat șase tipuri de contracte psihologice, tipologie care ulterior nu a mai fost cercetată:

1. *instrumental (eng. instrumental)* – angajații percepuți ca având un contract psihologic de tip instrumental au avut tendința de a-și atribui mai puține obligații lor însele, în timp ce atribuiau mai multe obligații angajatorilor;
2. *slab (eng. weak)* – angajații percepuți ca având un contract psihologic slab au înregistrat un nivel foarte scăzut al tuturor celor șase dimensiuni ale contractelor psihologice;
3. *loial (eng. loyal)* – angajații cu un contract psihologic loial au descris preferința lor pentru relații pe termen lung în schimbul loialității angajatorilor lor;
4. *puternic (eng. strong)* – angajații cu un contract psihologic puternic sunt cei care au înregistrat scoruri ridicate la toate cele șase dimensiuni ale contractelor psihologice.
5. *neutru (eng. unattached)* – descrie angajații care nu au perceput că au o relație pe termen lung cu angajatorii lor și, de asemenea, nu se așteptau la loialitate din partea angajatorilor.
6. *investiție (eng. investing)* – descrie angajații care au perceput un dezechilibru în relația lor cu angajatorii. Angajatorii investesc în relația cu angajații și, prin urmare, își etichetează contractele psihologice ca fiind contracte psihologice de tip „investiție” (Janssens *et al.*, 2003).

Dintre toate tipurile de contracte menționate, cea care suscită în continuare interes pentru cercetare este tipologia propusă de Rousseau în 1998.

3. ORGANIZAȚIA CA PARTE A CONTRACTULUI PSIHOLOGIC

Trebuie să menționăm că un contract psihologic nu există în format fizic precum contractele juridice/de muncă, ci numai în mentalul persoanelor angajate. Având în vedere că este contractul psihologic al angajatului, se pune întrebarea dacă organizația trebuie să fie o parte activă a acestuia sau dacă trebuie doar să îl anticipeze.

Angajații intră în organizație cu așteptări, pe baza ideilor lor preexistente despre relațiile de muncă (Louis, 1980). Aceste așteptări dau naștere unor obligații percepute (Rousseau *et al.*, 2018), existând probabilitatea ca o organizație să îndeplinească aceste obligații în viitor (Roehling, 2008).

Inducția organizațională este considerată parte a formării contractului psihologic, demersurile de inducție putând indica ce așteaptă organizația de la angajați, în

termenii normelor și valorilor pe care aceștia trebuie să le respecte. Inducția îi informează pe angajați despre *cum stau lucrurile pe aici*. Ca parte a procesului de inducție, angajații dezvoltă așteptări cu privire la modul în care nevoile organizațiilor se vor potrivi cu propria lor schemă de nevoi, convingeri și valori. La sfârșitul procesului de inducție, angajații și-au stabilit contractul psihologic, după ce renunță la retorica organizației și se bazează pe realitatea oferită de aceasta; angajații își evaluează continuu contractele psihologice și își ajustează așteptările cu privire la acțiunile organizației (Wright, Larwood și Doherty, 1996).

Majoritatea abordărilor contractelor psihologic s-au axat în principal pe angajatorul unitar, ca parte a contractului psihologic. Numeroase studii identifică organizația / angajatorul ca sursă de încălcare a contractelor psihologice și, de aici, efectele adverse asociate cu încălcarea contractului psihologic (Conway *et al.*, 2014; Dawson, Karahanna și Buchholtz, 2013). Yan, Zhu și Hall au avertizat că trebuie să existe responsabilitate în definirea a ceea ce înseamnă organizație (Yan, Zhu și Hall, 2002). Acest aspect este dificil, având în vedere că majoritatea organizațiilor au structuri pe mai multe niveluri în care managerii, colaboratori, responsabili HR interacționează cu angajații, putând astfel influența schimbări ale contractelor psihologice. Atunci când angajații percep că organizația (în ansamblul ei sau structuri ale acesteia) nu și-a respectat promisiunile, ei tind să nu mai aibă încredere în organizație și au mai puține așteptări ca aceasta să-și onoreze angajamentele.

Încălcarea contractului psihologic poate produce scăderea gradului de satisfacție (Conway, Guest și Trenberth, 2011; Orvis, Dudley și Cortina, 2008; Tekleab și Taylor, 2003), implicarea în muncă (Chambel și Oliveira-Cruz, 2010; Isaksson *et al.*, 2010; Grama, 2017), încrederea organizațională (Agarwal și Bhargava, 2014; Restubog, Bordia și Tang, 2008; Zhao *et al.*, 2007) și crește cinismul organizațional (Bashir și Nasir, 2013; Restubog *et al.*, 2015).

Patru seturi de răspunsuri comportamentale pot fi declanșate după ce angajații percep o încălcare a contractului lor psihologic din partea organizației. În primul rând, o încălcare poate determina un angajat să se angajeze într-un comportament contraproductiv (Chiu și Peng, 2008; Jensen, Opland și Ryan, 2010). În al doilea rând, o încălcare poate demotiva un angajat, reducând angajamentul și comportamentul civic organizațional (Bal, Chiaburu și Diaz, 2011; Bal, De Cooman și Mol, 2013; Chen *et al.*, 2008; Robinson și Morrison, 2000). În al treilea rând, după ce a avut loc o încălcare a contractului, un angajat se poate angaja în mai puține comportamente proactive (Bal, Chiaburu și Diaz, 2011) sau comportamente antreprenoriale (Agarwal și Bhargava, 2014). În cele din urmă, încălcarea contractului psihologic influențează eficacitatea angajaților, deoarece încălcarea s-a dovedit a prezice o performanță negativă a muncii (Bal, Chiaburu și Diaz, 2011; Chen, Tsui și Zhong, 2008; Turnley și Feldman, 2000). Factorii contextuali, precum politica organizațională și cultura organizațională, pot determina modul în care angajații răspund încălcării contractului (Jensen, Opland și Ryan, 2010). Emoțiile negative care au fost asociate

cu încălcarea contractului psihologic sunt anxietatea, îngrijorarea și depresia (Conway și Briner, 2002b; Cassar și Buttigieg, 2015).

Organizațiile (în ansamblul lor și părți ale acestora) trebuie privite ca părți ale contractelor psihologice, ele pot să nu îndeplinească așteptările angajaților cu privire la relația de muncă, determinând un sentiment de nesiguranță și neîncredere în intenția organizațională. Încălcarea așteptărilor poate induce o percepție a nedreptății organizaționale care poate afecta calitatea relației de muncă, iar ulterior performanța organizațională. Absența unor așteptări clare cu privire la elementele contractuale transmise angajaților poate duce la perceperea încălcării contractului.

Îndeplinirea contractului se referă la cât de bine o organizație îndeplinește contractele psihologice ale angajaților și este definită „măsura în care una dintre părți consideră că cealaltă parte și-a îndeplinit obligațiile” (Lee *et al.*, 2011, p. 204). Îndeplinirea apare atunci când angajatul percepe că a primit ceea ce a fost promis. În timp ce beneficiile primite pot fi evaluate destul de obiectiv atunci când sunt tangibile (de exemplu, salarii, stimulente, recompense), evaluările promisiunilor privind beneficiile sociale sau necorporale (de exemplu, sprijin organizațional, oportunități de dezvoltare a carierei) sunt mai subiective.

Organizațiile trebuie să mențină echilibrul între caracteristicile postului și îndeplinirea contractului psihologic, dacă vor să obțină rezultate pozitive ale muncii angajaților. Îndeplinirea contractului psihologic se activează continuu, printr-un proces cognitiv de reconciliere a caracteristicilor muncii cu percepțiile despre promisiunile și obligațiile din relația de angajare. Astfel, organizațiile ar trebui să ia măsuri privind reconfigurarea continuă a caracteristicilor postului pentru a ajuta la menținerea îndeplinirii contractului psihologic pe măsură ce rolurile angajaților se schimbă și evoluează cu dinamica mediului organizațional intern și extern.

4. CONCLUZII

Având în vedere conceptualizările variate, nu a fost surprinzător faptul că cercetările au adoptat abordări divergente și adesea termenii de așteptări, obligații, contribuții și promisiuni au caracter interșanjabil. Într-adevăr, contractele psihologice au fost abordate ca și convingeri ale angajaților cu privire la așteptări (Sutton și Griffin, 2004), ca obligații (Bordia *et al.*, 2014; Lambert, Edwards și Cable, 2003; Woodrow și Guest, 2017) sau promisiuni (Lambert, Edwards și Cable, 2003; Woodrow și Guest, 2017), ceea ce a atras critici în ceea ce privește coerența construcției (Anderson și Schalk, 1998; Guest, 1998; Hansen și Griep, 2016; Montes și Zweig, 2009). Obligațiile reprezintă suportul de bază al contractului psihologic. Promisiunea este un angajament prin care cineva va face sau se va abține să facă ceva specificat; obligația este o datorie care obligă la un curs de acțiune. Atât promisiunile, cât și așteptările pot crea obligații, care, la rândul lor, reglează și conduc comportamentul. Contractele psihologice sunt componente ale sistemelor sociale complexe în care sunt încorporate și există o mare varietate de

factori individuali, organizaționali și sociali care își pun amprenta pe numărul de contracte psihologice pe care le poate avea un individ. Contractul psihologic presupune o ajustare permanentă a părților contractante, este instabil în timp și trebuie „re-formulat” și revizuit la intervale regulate de ambele părți, iar într-un mod ideal ar trebui să existe o discuție deschisă între angajat și angajator.

Primit în redacție la: 3.11.2020

BIBLIOGRAFIE

1. AGARWAL, U. A., & BHARGAVA, S., *The role of social exchange on work outcomes: A study of Indian managers*, The International Journal of Human Resource Management, **25**, 10, 2014, p. 1484–1504.
2. ANDERSON, N., & SCHALK, R., *The psychological contract in retrospect and prospect*, Journal of Organizational Psychology, **19**, S1, 1998, p. 637–647.
3. ARGYRIS, C., *The Individual and Organization: An Empirical Test*. Administrative Science Quarterly, **4**, 2, 1959, p. 145–156.
4. BAL, P.M., CHIABURU, D. S., & DIAZ, I., *Does psychological contract breach decrease proactive behaviors? The moderating effect of emotion regulation*, Group & Organization Management, **36**, 6, 2011, p. 722–758.
5. BAL, P.M., DE COOMAN, R., & MOL, T.S., *Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure*, European Journal of Work and Organizational Psychology, **22**, 1, 2013, p. 107–122.
6. BASHIR, S., & NASIR, M., *Breach of psychological contract, organizational cynicism and union commitment: A study of hospitality industry in Pakistan*, International Journal of Hospitality Management, **34**, 2013, p. 61–65.
7. BORDIA, P., RESTUBOG, S.L.D., BORDIA, S., & TANG, R.L., *Effects of resource availability on social exchange relationships: The case of employee psychological contract obligations*, Journal of Management, **43**, 2014, p. 1447–1471.
8. CANTISANO, G.T., DOMÍNGUEZ, F.M., & DEPOLO, M., *Psychological contract breach and outcomes: Combining meta-analysis and structural equation models*, Psicothema, **20**, 3, 2008, p. 487–496.
9. CASSAR, V., & BUTTIGIEG S.C., *Psychological contract breach, organizational justice and emotional well-being*, Personnel Review, **44**, 2, 2015, p. 217–235.
10. CHAMBEL, M.J., & OLIVEIRA-CRUZ, F., *Breach of psychological contract and the development of burnout and engagement: A longitudinal study among soldiers on a peacekeeping mission*, Military Psychology, **22**, 2, 2010, p. 110–127.
11. CHEN, Z.X., TSUI, A. S., & ZHONG, L., *Reactions to psychological contract breach: a dual perspective*, Journal of Organizational Behavior, **29**, 5, 2008, p. 527–548.
12. CONWAY, N., & BRINER, R.B., *Full-Time versus Part-Time Employees: Understanding the Links between Work Status, the Psychological Contract, and Attitudes*, Journal of Vocational Behavior, **61**, 2b, 2002, p. 279–301.
13. CONWAY, N., GUEST, D., & TRENBERTH, L., *Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment*, Journal of Vocational Behavior, **79**, 1, 2011, p. 267–276.
14. CONWAY, N., KIEFER, T., HARTLEY, J., & BRINER, R.B., *Doing more with less? Employee reactions to psychological contract breach via target similarity or spillover during public sector organizational change*, British Journal of Management, **25**, 4, 2014, p. 737–754.
15. DABOS, G.E., & ROUSSEAU, D.M., *Psychological contracts and informal networks in organizations: The effects of social status and localities*, Human Resource Management, **52**, 2013, p. 485–510.

16. DAWSON, G.S., KARAHANNA, E., & BUCHHOLTZ, A., *A study of psychological contract breach spillover in multiple-agency relationships in consulting professional service firms*, *Organization Science*, **25**, 1, 2013, p. 149–170.
17. FREESE, C., & SCHALK, R., *How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures*, *South African Journal of Psychology*, **38**, 2, 2008, p. 269–286.
18. GRAMA, B., *Psychological contract mediator between turnover intention, work engagement and type of labor contract*, *Romanian Journal of Experimental Applied Psychology. Psiworld 2016 Proceedings*, **8**, 1, 2017, p. 83–89.
19. GUEST, D.E., *Is the psychological contract worth taking seriously?* *Journal of Organizational Behavior*, **19**, 1998, p. 649–664.
20. HANSEN, S.D., & GRIEP, Y., *Organizational commitment and its related constructs: Psychological contracts*. În J. Meyer (Ed.), *Handbook of Employee Commitment*, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2016, p. 119–132.
21. ISAKSSON, K., DE CUYPER, N., OETTEL, C.B., & DE WITTE, H., *The role of the formal employment contract in the range and fulfilment of the psychological contract: Testing a layered mode*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **19**, 2010, p. 696–710.
22. JANSSENS, M., SELS, L., OVERLAET, B., & VAN DEN BRANDE, I., *Multiple types of psychological contracts: a six-cluster solution*, *Human Relations*, **56**, 2003, p. 1349–1378.
23. JENSEN, J.M., OPLAND, R.A., & RYAN, A.M., *Psychological contracts and counterproductive work behaviors: employee responses to transactional and relational breach*, *Journal of Business and Psychology*, **25**, 4, 2010, p. 555–568.
24. LAMBERT, L.S., EDWARDS, J.R., & CABLE, D.M., *Breach and fulfillment of the psychological contract: a comparison of traditional and expanded views*, *Personnel Psychology*, **56**, 2003, p. 895–934.
25. LEE, C., LIU, J., ROUSSEAU, D.M., HUI, C., & CHEN, Z.X., *Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts*, *Human Resource Management*, **50**, 2, 2011, p. 201–226.
26. LESTER, S.W., KICKUL, J.R., & BERGMANN, T.J., *Managing employee perceptions of the psychological contract over time: The role of employer social accounts and contract fulfillment*, *Journal of Organizational Behavior*, **28**, 2007, p. 191–208.
27. LEVINSON, H., PRICE, C.R., MUNDEN, K.J., MANDL, H.J., & SOLLEY, C.M., *Men, management, and mental health*. Cambridge: Harvard University Press, 1962.
28. LI, J., & DAI, L.T., *A Review of Psychological Contract*, *Psychology*, **6**, 12, 2015, p. 1539–1544.
29. LOUIS, M., *Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings*, *Administrative Science Quarterly*, **25**, 1980, p. 226–251.
30. JANSSENS, M., SELS, L., & VAN DEN BRANDE, I., *Multiple types of psychological contracts: a six-cluster solution*, *Human Relations*, **56**, 2003, p. 1349–1378.
31. MACNEIL, I.R., *Relational Contract: What We Do And Do Not Know*, *Wisconsin Law Review*, **3**, 1985, p. 483–492.
32. MONTES, S.D., & ZWEIG, D., *Do promises matter? An exploration of the role of promises in psychological contract breach*, *Journal of Applied Psychology*, **94**, 5, 2009, p. 1243–1260.
33. ORVIS, K.A., DUDLEY, N.M., & CORTINA, J.M., *Conscientiousness and reactions to psychological contract breach: a longitudinal field study*, *Journal of Applied Psychology*, **93**, 5, 2008, p. 1183–1193.
34. RESTUBOG, S.L.D., HORNSEY, M., BORDIA, P., & ESPOSO, S., *Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behavior: insights from the group value model*, *Journal of Management Studies*, **45**, 8, 2008, p. 1377–1400.
35. ROBINSON, S.L., & MORRISON, E.W., *The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study*, *Journal of Organizational Behavior*, **21**, 2000, p. 525–546.
36. ROE, R.A., *Time in applied psychology: The study of “what happens” rather than “what is”*, *European Psychologist*, **13**, 1, 2008, p. 37–52.

37. ROEHLING, M.V., *An empirical assessment of alternative conceptualizations of the psychological contract construct: meaningful differences or „much to do about nothing“?* Employee Responsibilities and Rights Journal, **20**, 4, 2008, p. 261–290.
38. ROUSSEAU, D.M., *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.
39. ROUSSEAU, D.M., *Psychological and implied contracts in organizations*, Employee Responsibilities and Rights Journal, **2**, 1989, p. 121–139.
40. ROUSSEAU, D.M., *New hire perspectives of their own and their employers obligations: a study of psychological contracts*, Journal of Organizational Behavior, **11**, 1990, p. 389–401.
41. ROUSSEAU, D.M., *Why workers still identify with organizations*, Journal of Organizational Behavior, **19**, 1998, p. 217–233.
42. ROUSSEAU, D.M., *Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, **74**, 2001, p. 511–542.
43. ROUSSEAU, D.M. *Extending the psychology of the psychological contract: a reply to “putting psychology back into psychological contracts”*, Journal of Management Inquiry, **12**, 3, 2003, p. 229–238.
44. ROUSSEAU, D.M. & TIJORIWALA, S.A., *Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures*, Journal of Organizational Behavior, **19**, 1998, p. 679–695.
45. ROUSSEAU, D.M., HANSEN, S.D., & TOMPROU, M., *A dynamic phase model of psychological contract processes*, Journal of Organizational Behavior, **1**, 18, 2018, p.1–18.
46. SHIPP, A.J., & COLE, M.S., *Time in individual-level organizational studies: What is it, how is it used, and why isn't it exploited more often?* Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, **2**, 2015, p. 237–260.
47. SHORE, L.M., & BARKSDALE, K. *Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach*, Journal of Organizational Behavior, **19**, Special Issue: The psychological contract at work, 1998, p. 731–744.
48. SUTTON, G., & GRIFFIN, M.A., *Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, **77**, 2004, p. 493–514.
49. TEKLEAB, A.G., & TAYLOR, M.S., *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**, 2003, p. 585–608.
50. THOMPSON, J.A., & BUNDERSON, J.S., *Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract*, Academy of Management Review, **28**, 4, 2003, p. 571–586.
51. TURNLEY, W.H., & FELDMAN, D.C., *Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators*, Journal of Organizational Behavior, **21**, 2000, p. 25–42.
52. WATSON, G.W., *Beyond the Psychological Contract: Ideology and the Economic Social Contract in a Restructuring Environment*, 1997.
53. WOODROW, C., & GUEST, D.E., *Knowledge acquisition and effective socialization: The role of the psychological contract*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, **90**, 4, 2017, p. 587–595.
54. WRIGHT, T.A., LARWOOD, L., & DOHERTY, E.M., *Use and misuse of the psychological contract. Reflection on an academic case*. Journal of Management Inquiry, **5**, 3, 1996, p. 216–225.
55. YAN, A., ZHU, G., & HALL, D.T., *International assignments for career building: A model of agency relationships and psychological contracts*, The Academy of Management Review, **27**, 3, 2002, p. 373–391.
56. ZHAO, H., WAYNE, S.J., GLIBKOWSKI, B.C., & BRAVO, J. *The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis*, Personnel Psychology, **60**, 3, 2007, p. 647–680.

REZUMAT

Prezentul studiu analizează conceptul de contract psihologic. Promisiunile și obligațiile sunt concepte-cheie în relația dintre angajator și angajat la apariția contractului psihologic. Contractul psihologic presupune o ajustare permanentă a părților contractante, este instabil în timp și trebuie re-formulat și revizuit la intervale regulate de ambele părți, iar într-un mod ideal ar trebui să existe o discuție deschisă între angajat și angajator. Pentru a genera un management eficient este necesar a se înțelege conținutul acestuia, modul în care ia naștere și ce însemnătate are. Despre contractul psihologic s-a vorbit pentru prima dată în anii 1960, de către Argyris, pentru a descrie așteptările reciproce între angajat și angajator (Argyris, 1960). În anul 1989, Denise Rousseau și-a publicat studiul de bază privind contractul psihologic, iar în 2018, criticând revizuirile limitate care s-au adus conceptului, aduce în prim planul discuției accentuarea aspectelor dinamice care stau la baza teoriei contractelor psihologice. Contractul psihologic a fost descris ca un important instrument de reglare a relațiilor angajat – angajator (organizație) ce ajută la prezicerea tipului de contribuții pe care angajatorii le vor primi de la angajați și a tipului de recompense pe care angajații le vor primi din investiția de timp și efort în organizație de la angajatori.