



SVILUPPO DEL CONTRATTO PSICOLOGICO PER ALTE PRESTAZIONI

Rui Correia, Emerson Wagner

Universidade da Beira Interior (UBI)

rforreia.sa@gmail.com emerson.wm@sapo.pt

Valeria Caggiano

Universita' degli Studi Roma TRE

valeriaccaggiano@hotmail.it

Fecha de recepción: 16 de enero de 2011

Fecha de admisión: 10 de marzo de 2011

ABSTRACT

The objective of this article consists of demonstrating, conceptually, the relevance of the psychological contract for the individuals' performance in the organizations. The labor agreement can be perceived in two ways: the formal contract, explicitly under the form of a written labor agreement, and other, informal and implicit, the psychological contract. Both involve rights, obligations and expectations on the part of the individual and of the organization. The literature accentuates the relevance of the contract psychological transaction, to the detriment of a contract more psychological relational, in spite of the psychological contracts assumed by the individuals if they place, in the reality, in a continuous one among these two types of contracts. In this study an explanatory conceptual model of the dynamic development of the psychological contract is presented, guided for performances high income. They are analyzed the contributes of the psychological contract for deepening of commitment relationships, through a larger involvement of the individuals in the process of objectives definition, and consequent impacts at the level of the performance. The model proposes the establishment of a positive and significant relationship among: trust (I greet of the agreement and noticed justice), commitment (objectives) and performance (high income).

KEYWORDS: Psychological contract, Objectives, Commitment, Relationship, Performance.

SOMMARIO

L'obiettivo di questo articolo consiste nel dimostrare l'importanza che assume il contratto psicologico nelle performance individuali all'interno di una azienda. Il contratto di lavoro può essere inteso in due modi: il contratto formale, esplicitamente sotto forma di un accordo lavorativo scritto e il contratto psicologico, informale e implicito. Entrambi implicano diritti, obblighi e aspettative sia da parte dell'individuo che da parte dell'azienda. La letteratura accentua la rilevanza del contratto psicologico, a discapito di un contratto di relazione psicologica. In questo articolo viene presentato un modello concettuale che spiega lo sviluppo dinamico del contratto psicologico per le performance ad alto rendimento. Si presenta un modello concettuale esplicativo circa l'evoluzione dinamica del contratto



psicologico, in base alle prestazioni. Sono presi in esame i risvolti che i contratti psicologici implicano nell'approfondimento delle relazioni sociali, sia lavorativamente, attraverso un ampio coinvolgimento degli individui nel progetto, sia in base alla fiducia. Il modello si propone di stabilire una correlazione positiva e significativa tra: fiducia, lealtà/impegno (obiettivi) e performance (high income).

PAROLE CHIAVE: Contratto psicologico, Coinvolgimento, Obiettivi, Relazioni Performance.

INTRODUZIONE

Le Organizzazioni, nell'ultimo decennio, sono sottoposte alla pressione del cambiamento, cambiamenti soprattutto di carattere economico e sociale. Non vi sono però stati mutamenti significativi nei rapporti di lavoro, in particolare per quanto riguarda il rapporto tra datori e dipendenti. In questo contesto di mutamenti, sono però emersi nuovi strumenti, necessari per una migliore comprensione di questi cambiamenti, tra questi, il contratto psicologico. Gli studi sul contratto psicologico si sono concentrati sulle potenziali conseguenze che questa variabile ha sulle organizzazioni, usando per l'analisi un approccio quantitativo. Ad esempio, molte variabili positive sono state associate con l'adempimento del contratto psicologico, come l'impegno (Sturges, Conway, Guest e Liefvooghe, 2005), la soddisfazione, i comportamenti di cittadinanza organizzativa (Coyle-Shapiro, 2002; Rousseau, Hui e Lee, 2004) o l'intenzione di partire o rimanere all'interno dell'organizzazione.

La letteratura descrive anche le conseguenze della violazione del contratto psicologico, le variabili individuate sono, la diminuzione dell'impegno organizzativo del comportamento di cittadinanza organizzativa e un maggiore assenteismo. L'obiettivo di questo articolo è quello di presentare una lettura critica sui fenomeni del contratto psicologico, ad esempio, come questo influenza le prestazioni dei singoli. In questo studio, che si è appunto interessati a comprendere come il contratto psicologico influenzi l'aumentare delle prestazioni.

CONTRATTO PSICOLOGICO

EVOLUZIONE E DEFINIZIONE DEL CONCETTO

Il concetto di contratto psicologico, si è sviluppato nel settore della psicologia organizzativa, si riferisce allo sviluppo di un rapporto di lavoro volontario. Anche se le parti interessate - i dipendenti e altre parti - potevano interpretare l'accordo in modo diverso, è importante che il contratto psicologico possa raggiungere l'obiettivo di dipendenza reciproca. Argyris (1960, apud Ambastha e Momaya, 2004) è stato l'autore che per primo ha utilizzato il concetto e la terminologia di contratto psicologico, definendolo come un rapporto ambiguo di comprensione reciproca e di accordo tra lavoratore e datore di lavoro.

Nei primi anni '80 del secolo scorso, sono riapparsi nel contesto di indagini organizzative studi empirici sul contratto psicologico. Il contratto psicologico è svelare una serie di aspettative, agisce in ogni momento tra i membri di un'organizzazione e i manager insieme agli altri soggetti sono gli attori organizzativi. Guest (2004) si riferisce al contratto psicologico come un accordo non scritto tra lavoratore e datore di lavoro, che deriva da aspettative reciproche - che cosa si aspetta la gestione dai dipendenti e viceversa. Questo contratto stabilisce le aspettative del comportamento, associate con le prestazioni: si prevede che i manager trattino i dipendenti con imparzialità ed equità, consentendo loro di accedere a buone condizioni di lavoro, che comunichino in modo chiaro le loro aspettative, e che i dipendenti possano ottenere un feedback sulle loro performance .

Guest (2004) afferma che il concetto di contratto psicologico va analizzato rispetto alle aspettative individuali, è un accordo di scambio tra gli individui e le loro organizzazioni. Questo suggerisce



che il contratto psicologico non è altro che una relazione implicita basata su contributi reciproci che offre alle persone un senso di prevedibilità e controllo. In un'altra formulazione, il contratto psicologico rappresenta la percezione dei dipendenti circa i doveri che l'organizzazione ha nei loro confronti e di quelli che loro hanno verso l'organizzazione. Il contratto psicologico è orientato al futuro. Senza l'attesa di futuri scambi, nessuna delle parti è invitata a contribuire, e il rapporto non può sopravvivere. I contratti formali non possono eliminare tutte le ambiguità presenti nelle relazioni interpersonali, il contratto psicologico ridurrà il funzionamento individuale d'incertezza come fondazione significativa nelle relazioni industriali. Gli individui acquistano un maggiore senso di sicurezza quando credono di aver raggiunto un accordo con l'organizzazione. E 'quindi comprensibile che, in aggiunta al contratto formale che esprime i diritti e i doveri giudiziari e legali del lavoratore e del datore di lavoro vi è anche una parte relazionale anch'essa disciplinata da regole. Tali regole che vanno al di là di ciò che è scritto nel contratto formale (Castanheira e Caetano, 1999), dispongono sia per il lavoratore che per il datore di lavoro l'importanza dello scambio dell'esperienza soggettiva di ciascun partecipante (Thomas, Au e Ravlin, 2003).

Questa relazione è influenzata dai valori personali, come ad esempio l'istruzione è la storia delle relazioni tra le persone che si fondono per creare il contratto psicologico. Il contratto psicologico è definito come la convinzione che l'individuo ha degli obblighi reciproci che esistono con il datore di lavoro ed è supportato da promesse fatte e percepite dalle singole organizzazioni. Riassumendo, il contratto psicologico è stabilito a livello individuale e deriva da una prospettiva interna. E 'qualcosa che risiede nella "mente" di coloro che lavorano nell'organizzazione. Può essere basata su osservazioni che queste stesse persone contemplan sulla vita organizzativa, sulle decisioni e sulle azioni degli altri attori organizzativi (Castanheira e Caetano, 1999).

2.2. SVILUPPO , DINAMICA E LIMITI DEL CONTRATTO PSICOLOGICO

Il contratto psicologico è stipulato una una sola volta, ma è soggetto a cambiamenti durante la permanenza della persona nell'organizzazione. Più lungo è il rapporto, più parti interagiscono e maggiore è la quantità di apporto che possiamo avere all'interno del contratto. Robinson e Morrison (2000) hanno studiato come i contratti psicologici cambiano nel tempo. Si può citare l'esistenza di due tipi di fattori che possono influenzare lo sviluppo dei contratti psicologici: fattori interni ed esterni (O'Leary-Kelly e Schenk, 2000). I fattori interni sono le motivazioni e le aspettative che un individuo stabilisce, in accordo con quanto si aspetta di acquisire attraverso il contratto di lavoro. Queste motivazioni e le aspettative sono spesso associate a fattori economici (più alto ritorno commerciale), a fattori socio-emozionali-lavorativi (senso di comunità o di affiliazione), e a fattori di autostima e di utilità sociale (partecipazione allo sviluppo di idee e di contributo al raggiungimento di risultati). Per quanto riguarda i fattori esterni, l'informazione sociale che l'individuo riceve è un fattore di fondamentale importanza. I dipendenti percepiscono il loro diretto superiore come l'organizzazione principale con cui stabilire e mantenere il contratto psicologico. D'altra parte, anche i colleghi di lavoro svolgono un ruolo importante come canale di informazioni circa l'organizzazione. Svolgendo un ruolo importante nel processo di socializzazione sono anche attori rilevanti nella definizione del contratto psicologico. Co-lavoratori, perché si presentano come "uguale", condividono i valori fondamentali come la "giustizia" e "l'integrità" esercitata dal capo, e "l'affidabilità" dell'organizzazione. Permettono all'individuo di valutare il senso di "equità" dell'organizzazione rispetto ai loro coetanei attraverso lo scambio di informazioni sui vari elementi del contratto formale e delle pratiche spiegate nei rapporti tra colleghi e supervisori. Quindi, se queste modifiche non superano i limiti che gli individui ritengono accettabili, il contratto psicologico rimane equilibrato, senza conseguenze a livello di impegno e di prestazione. Gli effetti di violazione psicologica possono essere determinati anche per mezzo di una semplice dichiarazione.



I risultati della ricerca teorica ed empirica hanno dimostrato che le violazioni dei contratti psicologici producono i diversi effetti. I contratti psicologici riflettono una relazione di potere. Il potere può essere distribuito simmetricamente (stessa potenza tra le parti), o in modo asimmetrico (quando una delle parti coinvolte nel contratto ha un potere superiore rispetto agli altri), più comune nei rapporti di lavoro. Pertanto, si deve osservare che tali asimmetrie non interferiscano sui rapporti di scambio. Il lavoratore come soggetto subordinato, non può essere in grado di uscire facilmente dal rapporto di lavoro. Questo determina una riduzione di controllo nella relazione e tende a intensificare i sentimenti di un trattamento ingiusto, soprattutto quando le violazioni del contratto psicologico sono percepite. Diversi ricercatori hanno sottolineato due limiti del contratto psicologico (Guest, 2004; Rousseau et al., 2004).

Nei mercati caratterizzati da diverse forme di pressione sulle organizzazioni per divenire sempre più flessibili da un lato, e massimizzare i risultati in tempi sempre più brevi, dall'altro, si sono determinati significativi cambiamenti nei rapporti di lavoro. Nella Tabella 1 sono stati identificati sinteticamente le forme emergenti di occupazione passate.

Caratteristiche	Passato recente	Forme emergenti
<i>Punti chiave</i>	Sicurezza Continuità Fedeltà	Cambiamento Occupabilità futura
<i>Forma</i>	Struttura prevedibile e stabile	Non-struttura Flessibilità al cambiamento Apertura alla negoziazione
<i>Linha de base assente ? Assunti di base</i>	Tradizione Equità Giustizia sociale e di classe socio-economica	Forza del mercato Competenze e conoscenze spendibili come valore aggiunto
<i>Responsabilità del datore di lavoro</i>	Continuità Sicurezza Formazione professionale Aspettative di carriera	Equità percepita come ricompensa del valore aggiunto
<i>Responsabilità del collaboratore</i>	Fedeltà Diligenza nei confronti delle regole Prestazioni soddisfacenti	Capacità di iniziativa, di innovazione. Disponibilità al cambiamento al fine di migliorare le performance
<i>Relazioni contrattuali</i>	Contratti formalizzati, mediante i contratti collettivi o la contrattazione sindacale	Responsabilità individuale Carriera proiettata verso l'acquisizione di nuove competenze
<i>Career Management</i>	Responsabilità dell'organizzazione Carriere interne previste Capo zona del personale	Responsabilità individuale

Quadro 1 – Forme emergenti di contratto psicologico Fonte: Adaptado de Anderson e Schalk (1998, p. 643)

RELAZIONI TRA CONTRATTO PSICOLOGICO RELAZIONALE E TRANS RELAZIONALE

Secondo Anderson e Schalk (1998), anche se ogni contratto psicologico è individuale e unico, questo può assumere alcune forme che derivano dall'incrocio di due dimensioni: le performance, e la durata del contratto di lavoro. A sua volta, Rousseau et al. (2004) ha identificato quattro principali forme di contratto psicologico (Figura 1).

Tipo di contratto psicologico		Termini di prestazioni	
		specificato	Non specificato
Durata	A breve termine	Transazionale	Transazionale
	A lungo termine	Equilibrato	Relazionale

Figura 1 – Tipologie di contratto psicologico

Fonte: Adaptado de Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007, p. 217)



In base alla Figura 1, il contratto di transazione psicologica si riferisce ad uno scambio, a dei benefici specifici e a dei contributi che sono essenzialmente di natura economica o monetaria. Il contratto relazionale comporta un rapporto reciprocamente soddisfacente (Rousseau et al., 2004), che comprende uno scambio di benefici, sia monetari e non monetari, il soggetto tende a sviluppare un'identità, in relazione dell'organizzazione.

Contratto psicologico relazionale	Contratto psicologico transitorio
<ul style="list-style-type: none"> • Durata del contratto aperta 	<ul style="list-style-type: none"> • Durata del contratto prestabilita
<p>I lavoratori devono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fedeltà • Avere consapevolezza che il loro esercizio può andare oltre le funzioni a loro attribuite • Conformità agli standard stabiliti • Identificazione con i valori organizzativi 	<p>I lavoratori devono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avere standard di prestazione conformi con la procedura • Essere responsabili per lo sviluppo delle proprie competenze e conoscenze professionali • Rispettare i valori organizzativi ma non identificarsi con essi • Portare il valore aggiunto all'organizzazione • Essere responsabile della sua carriera professionale
<p>L'organizzazione deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pagamento delle prestazioni • Fornire una formazione adeguata ai compiti assegnati • Fornire una carriera professionale interna • Garantire sicurezza e stabilità al lavoro • Fornire assistenza nei momenti difficili, malattia, pensione 	<p>L'organizzazione deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pagare a seconda delle prestazioni • Accettare che un individuo lasci l'azienda quando trova una soluzione di lavoro più interessante • Specificare i doveri del dipendente con un minimo di ambiguità

Tabella2 – Caratteristiche del contratto psicologico relazionale e transitorio

Fonte: Adaptado de Castanheira e Caetano (1999, p. 114)

Il contratto psicologico relazionale viene percepito nel rapporto tra gli agenti individuali e organizzativi, come incentivo socio-emotivo, questo insieme all'incentivo economico, aiuta a comprendere il rapporto più aperto e fa sì che le parti abbiano la volontà di mantenere i rapporti nel tempo. Visto da questa prospettiva il contratto formale di lavoro è l'elemento che dà l'input al coinvolgimento dell'individuo ma è solo associato a diversi aspetti della vita personale e non solo alla vita lavorativa che determina anche un contratto relazionale, coinvolgendo anche le aspettative che il rapporto tra l'individuo e il datore di lavoro hanno e sviluppano con il tempo. La letteratura più recente sul contratto psicologico sottolinea il passaggio da un contratto relazionale psicologico ad un contratto psicologico transazionale. Tuttavia, va notato che la maggior parte delle persone attraverso l'esperienza dei contratti psicologici riesce a combinare le caratteristiche e può assumere una grande varietà di forme intermedie.

Robinson e Morrison (2000) ha rilevato che i contratti diventano più psicologico transazionale e meno relazionali dopo una violazione dei termini contrattuali. I dipendenti si allontanano da una dimensione affettiva, e si concentrano sui vantaggi economici del rapporto. Questo aumenta la distanza psicologica tra dipendente e datore di lavoro, rendendo il contratto più transazionale. I risultati ottenuti dalla combinazione equilibrata di alcuni aspetti del contratto relazionale, quali la lealtà, l'alto livello di impegno e di identificazione con l'organizzazione, con il contratto di transazione, come il pagamento a seconda delle prestazioni porta benefici sui risultati organizzativi (Castanheira e Caetano, 1999). Infine, il contratto rispecchia la suddivisione di transizione o mancanza di un accordo iniziale tra le due parti e può essere visto in condizioni di instabilità (Rousseau et al., 2004). Essi sono stati caratterizzati in Tabella 3.



Contratto psicologico equilibrato	Contratto psicologico transitorio
<ul style="list-style-type: none">• I risultati della coniugazione tra il contratto relazionale e il contratto che riflette la rottura	<ul style="list-style-type: none">• Riflette la transazione o l'assenza di un accordo tra le parti
<p><i>I lavoratori devono:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Sviluppare competenze utili nel mercato del lavoro esterno• Sviluppare le competenze valutate dall'organizzazione• Alto livello d'impegno• Ottenere un rendimento elevato per soddisfare gli obiettivi sempre più esigenti	<p><i>Dipendenti:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Ritengono che l'organismo invia segnali di incoerenza rispetto alle sue intenzioni• Non si fida dell'organizzazione• Non è sicuro sui suoi doveri all'interno dell'organizzazione• Ha scarse aspettative per l'organizzazione
<p><i>L'organizzazione deve:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Promuovere l'occupabilità nel lungo termine, sia nel mercato estero che in quello interno• Creare opportunità di carriera• Promuovere la formazione continua, aiutando i lavoratori ad ottenere le prestazioni desiderate• Pagamento in funzione della performance	<p><i>Organizzazione:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Nascondere informazioni importanti ai dipendenti• Non fare affidamento sui lavoratori• Valutare l'incertezza del lavoratore• Stabilire le modifiche che riducono i salari e i benefici per i dipendenti e che creano un peggioramento sulla qualità della vita di lavoro

Quadro 3 – Caratteristiche del contratto psicologico equilibrato e transitorio
Fonte: Adaptado de Rousseau (1990, p. 393)

RELAZIONE TRA CONTRATTO PSICOLOGICO E PERFORMANCE

Schalk e Rousseau (2001) hanno trovato che il lavoro autonomo è percepito come una promessa e che le prestazioni di un dipendente vengono percepite come un contributo. Inoltre, le prestazioni e il comportamento degli individui dipendono dagli incentivi offerti dall'organizzazione e le modalità di funzionamento della carta sono definite e percepite. Pertanto, i lavoratori per mantenere le prestazioni - tranne per i requisiti della funzione o del contratto psicologico - o per aumentare - oltre ai requisiti per il lavoro, aumentano le aspettative di performance.

L'impegno è legato al comportamento dei dipendenti nel loro lavoro, mentre gli agenti organizzativi possono modificare la natura di impegno previsto. In questo contesto, se il contratto è accettato, è il lavoratore che è disposto a rispettare i termini. Un contratto psicologico più favorevole per i lavoratori, porta a una percezione più favorevole nei confronti dell'organizzazione e un maggiore impegno nella relazione. In questo senso, una percezione più o meno positiva influenza il contratto psicologico, il livello di impegno dell'organizzazione genera un aumento delle prestazioni dei dipendenti.

Alcune ricerche empiriche mostrano che un contratto psicologico positivo è legato, anche se non esiste una relazione lineare, a elevati livelli di impegno e di prestazione. L'impegno delle persone nelle organizzazioni può essere concepito come un legame psicologico che caratterizza la connessione delle persone con l'organizzazione. Più forte è il legame più aumenta la probabilità che le persone si adoperino per la realizzazione del loro lavoro e il raggiungimento degli obiettivi organizzativi hanno dimostrato che quando si è impegnati nel lavoro, le persone sono disposte a fare sacrifici e a sopportare condizioni di lavoro altamente impegnative. I soggetti in questione sono anche quelli studiati e definiti 'modelli di azione per gli individui rimanenti nell'organizzazione', questo tipo di approccio al lavoro favorisce quelle che sono definite prestazioni ad alto rendimento (Schalk e Rousseau, 2001).

MODELLO DI SVILUPPO DINAMICO DEL CONTRATTO PSICOLOGICO

In un'epoca caratterizzata da continui cambiamenti che hanno a loro volta portato alcune significative modifiche nel rapporto di lavoro, i modelli che un tempo servivano come supporto per identificare il rapporto tra dipendente e datore di lavoro, non costituiscono più uno strumento adeguato



per lo studio dei rapporti di lavoro contemporanei (Guest, 2004). In questo senso, Guest (2004) ha sviluppato un modello per lo sviluppo più integrativo del contratto psicologico, in quanto considera non solo il contesto immediato in cui è definito il contratto ma anche il contesto più ampio, permettendo di approfondirne le cause, la natura e le conseguenze. In questo contesto di evoluzione Guest ha proposto di introdurre un nuovo modello ispirato al paradigma di applicazione del contratto di lavoro psicologico elaborato (2004).

In primo luogo, per comprendere meglio lo sviluppo del contratto psicologico dobbiamo affrontare una serie di fattori contestuali. Guest (2004) indica questi fattori, dividendoli in fattori individuali e fattori organizzativi. In relazione ai fattori organizzativi abbiamo: “il settore delle imprese”, la “dimensione dell’organizzazione”, “i proprietari”, la “strategia di business” e “i sindacati”. Così, per capire le reciproche obbligazioni è necessario considerare entrambe le parti: il lavoratore e datore di lavoro. In questa dimensione del modello, si è ritenuto troppo importante equiparare la “gerarchia”. Le prove teoriche ed empiriche sembrano evidenziare che i soggetti con responsabilità di direzione possono avere effetto sulla vita organizzativa (Cunha et al., 2007).

In aggiunta a questi fattori contestuali più ampi, Guest (2004) evidenzia “l’organizzazione politica” - riferendosi in particolare alla “politica e alla pratica delle risorse umane” al “partecipare alla gestione delle risorse umane” alla “relazione, e cultura del lavoro e “al clima organizzativo” riveste un ruolo importante nel contratto psicologico. Le pratiche di gestione - in generale, e la gestione delle risorse umane in particolare, le decisioni e i comportamenti dei manager che hanno funzione di leva organizzativa servono a promuovere efficacemente il clima organizzativo. In breve, i dirigenti sono attori chiave nel modellare l’organizzazione. Formano il contesto organizzativo, sociale e psicologico che serve da catalizzatore per le attività critiche e ai processi organizzativi.

Per quanto riguarda i valori, si osserva che durante le spiegazioni, un insieme di valori e norme che l’organizzazione fornisce, ad esempio informazioni sulle norme di comportamento che definiscono uno standard non sono altro che aspettative comportamentali che facilitano il raggiungimento degli obiettivi. Le organizzazioni tendono ad attuare una strategia di business attraverso l’uso di pratiche di gestione delle risorse umane, che influenzerà il contratto psicologico dei dipendenti attraverso il modo in cui essi interpreteranno i termini e le condizioni del loro lavoro. Per quanto riguarda i “fattori individuali”, Guest (2004) afferma: “età”, “genere”, “educazione”, “livello di organizzazione”, “tipo di lavoro”, “ore lavorate”, “etnicità”, “stabilità” e “reddito”. A questo livello di analisi, è stato proposto di considerare anche le “competenze del singolo” e la sua “personalità”. Una caratteristica importante per la gestione del comportamento organizzativo ed il successo personale è costituita dalle competenze, definite come ciò che una persona è capace di fare. Il fitness è una combinazione di caratteristiche che indicano la capacità di un individuo di acquisire conoscenze specifiche, una competenza, un insieme organizzato di risposte.

Si è sostenuto a tratti l’importanza della personalità, perché determina il funzionamento interno dei singoli. Le caratteristiche specifiche della personalità alla base del comportamento degli individui. La personalità può, secondo Cunha et al. (2007), essere descritta come un insieme delle qualità psicologiche che influenzano i modelli comportamentali. Per quanto riguarda le dimensioni del contratto psicologico, Robinson e Morrison (2000), si riferiscono alla formazione del contratto psicologico come a un insieme di percezioni che i dipendenti hanno circa gli obblighi reciproci tra loro e l’organizzazione, fanno riferimento all’importanza della comunicazione nel processo di formazione del contratto. La fiducia ha l’obiettivo di creare e rafforzare. Guest (2004) hanno introdotto il concetto di “stato del contratto psicologico” per descrivere come le promesse e gli obblighi che costituiscono il contenuto del contratto psicologico, sono abbinate e considerate eque. Secondo questi autori, questa valutazione che l’individuo fa sullo stato del contratto psicologico ha forti implicazioni sulla fiducia che si sviluppa nel contesto di lavoro. In questo senso, la giustizia è percepita come leva della fiducia, quindi una variabile tra le prestazioni o come possibile violazione del contratto psico-



logico con le sue conseguenze a livello di atteggiamenti e comportamenti. Il modello originale di Guest (2004) fa inoltre riferimento alle conseguenze che il contratto psicologico nelle organizzazioni ha sul livello di “atteggiamenti e comportamenti degli individui (“presenze”, “l’equilibrio tra lavoro e vita privata”, “soddisfazione”, “impegno”, “i comportamenti di cittadinanza organizzativa” e “l’intenzione di restare o lasciare l’organizzazione”).

E’ importante considerare altre conseguenze rilevanti: la “motivazione” ad esempio. La motivazione è definita come un insieme di forze energetiche che hanno origine nei singoli e che dà luogo al comportamento di lavoro, determinando la sua forma, la sua direzione, l’intensità e la durata. Ciò significa che un individuo vittima di una violazione del contratto psicologico, tenderà a sviluppare le forze con meno energia, e quindi a presentare la sua peggior performance, e viceversa. Tra il rapporto dinamico che può essere tracciato tra fiducia (rispetto del contratto e l’equità percepita), impegno (obiettivi) e prestazioni (high throughput), si afferma l’importanza che la che il reddito ha sviluppato sugli attori. Una volta stabilito un rapporto di fiducia tra dipendente e datore di lavoro, per rafforzare i rapporti che li portano a scendere continuamente a compromessi, attraverso il processo di negoziazione, vi sono la la definizione e l’accettazione degli obiettivi.

La teoria della regolazione di obiettivo è una delle teorie più conosciute in tema di motivazione, è probabilmente l’approccio più adeguato in termini di applicazione per la gestione della motivazione nell’organizzazione (Cunha, et al. 2007). La motivazione è uno dei fattori che influenzano maggiormente le performance individuali in contesti di lavoro. Mentre un obiettivo è più concreto e più orientato all’azione che all’intenzione, i migliori risultati in termini di prestazione saranno raggiunti se la direzione e il significato delle intenzioni di comportamenti individuali sono affini agli obiettivi fissati.

Inoltre, la ricerca ha confermato l’esistenza di una relazione lineare tra il grado di difficoltà degli obiettivi e le prestazioni. Guest (2004) hanno evidenziato quattro meta-analisi su questo effetto. In questo senso, migliore è il rapporto di fiducia instaurato attraverso il contratto psicologico e maggiore sarà l’apertura che il soggetto avrà nei confronti di obiettivi più difficili, assumendosi più rischi in futuro a causa di più grandi controparti. Una volta accettati gli obiettivi più difficili che portano a uno sforzo maggiore attraverso la persistenza sarà più facile fare gol. Si ha un livello potenzialmente elevato di motivazione al lavoro quando l’individuo si confronta con un alto grado di sfida, sotto forma di un target specifico difficile. E’ la relazione tra oggetti e azione, moderata dalla capacità individuale e attitudinale, che per il raggiungimento del feedback, per il non mancare le aspettative e per il concetto di auto-efficacia dei soggetti, davanti alla complessità del compito pongono maggior impegno per raggiungere l’obiettivo. Esso è presentato schematicamente nella Fig. 2, un nuovo modello dinamico, di esecuzione del contratto psicologico, orientato allo sviluppo di alto rendimento.

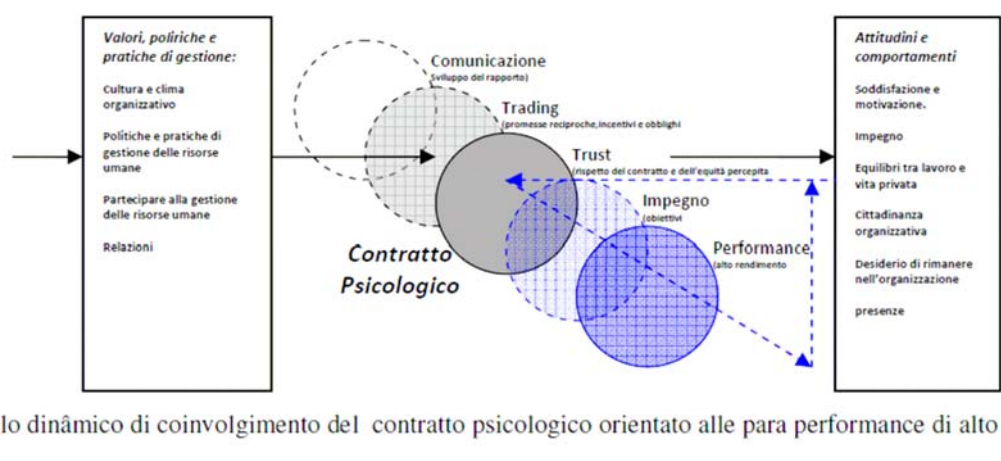


Figura 2 – Modelo dinámico de involucramiento del contrato psicologico orientado a las altas performance de alto nivel



Così, il rispetto delle relazioni, l'impegno per il conseguimento degli obiettivi più difficili, tendono a portare le prestazioni ad un alto livello. Sono questi gli individui in grado di ottenere risultati migliori, di rafforzare l'efficacia di un contratto psicologico (Guest 2004).

CONSIDERAZIONI FINALI

In un mercato competitivo, le aziende devono essere in grado di cambiare rapidamente, offrendo vantaggi in termini di efficienza ed efficacia nel breve termine. Per affrontare questa sfida, le aziende dipendono principalmente dalle capacità e dalle competenze dei propri dipendenti. Attualmente, i manager dovrebbero interrogarsi su come aumentare i livelli di prestazioni al fine di migliorare la competitività della loro organizzazione.

La competitività è un concetto multidimensionale, le cui determinanti variano con il tempo e con il contesto (Ambastha e Momaya, 2004). La competitività e la capacità dell'organizzazione di adattarsi e di influenzare l'ambiente circostante, e rileva che la competitività è determinata dalla qualità delle sue risorse, soprattutto risorse umane. Così, la capacità delle organizzazioni di sviluppare e applicare l'abilità e il talento dei loro dipendenti in modo più efficace rispetto alla concorrenza può aiutare a raggiungere ottimi livelli di competitività (Ambastha e Momaya, 2004).

Le organizzazioni con elevati livelli di performance e redditività hanno caratteristiche e prassi molto particolari, adatte alle loro specifiche. Molte di loro concentrano l'attenzione sullo sviluppo di nuovi contratti psicologici. Organizzazioni ed individui che affrontano, sempre più, un'ampia gamma di condizioni, cercano di favorire un migliore rapporto tra il tempo dedicato al lavoro e la famiglia, le organizzazioni dei diritti umani tentano di mixare la conoscenza con la proprietà intellettuale. Organizzazioni e individui devono anche attraverso uno sforzo rendere le condizioni di occupazione migliori e ridurre le difficoltà di comunicazione. Il contratto formale stabilito con l'organizzazione porta alla creazione di distinti contratti psicologici. In futuro, ci si può aspettare un cambiamento significativo, una notevole innovazione e la sperimentazione in locazione. Le criticità si concentreranno su come bilanciare la giustizia e la differenziazione, soprattutto in contesti di lavoro in cui gli individui sono interdipendenti bisognerà analizzare come essi si integrano in gruppi di lavoro e promuovere la cooperazione. Mentre i singoli contratti psicologici emergerono in maniera diversa e si è alla ricerca di un modello chiaro e comprensibile.

L'analisi della letteratura sul contratto psicologico rivela che dagli anni '80 il tema del contratto psicologico è stato concettualizzato dal punto di vista di una delle parti, il dipendente, mentre il centro di ricerche incentrate sulla percezione avrà l'obbligo di fornire reciproci profili del rapporto di lavoro (Robinson e Morrison, 2000). Fatta eccezione per gli studi di Coyle-Shapiro (2002), Dabos e Rousseau (2004) come abbiamo già detto gli studi sono stati fatti solo in funzione del dipendente ed è opportuno approfondire la nostra comprensione del contratto psicologico dal punto di vista del datore di lavoro.

Tuttavia, la letteratura suggerisce una serie di questioni rilevanti, che possono anche costituire le future linee di ricerca futura: 1) Quali cambiamenti in questi ultimi anni si sono accentuati nel contratto psicologico? 2) Qual'è la misura in cui i contratti psicologici sono in grado di stimolare l'impegno delle organizzazioni di bisogno? 3) la garanzia di occupabilità è un fattore sufficiente a garantire le esigenze individuali e organizzative? e 4) E 'possibile promuovere e mantenere la fiducia all'interno di contesti organizzativi altamente competitivi?

La volontà degli individui di contribuire agli obiettivi organizzativi sembra essere influenzata dalla natura psicologica del vincolo che li lega all'organizzazione. E 'più probabile esercitare sforzi elevati di prestazioni quando vogliono far parte della organizzazione rispetto a quando si sentono obbligati. Le organizzazioni con elevati livelli di performance sono caratterizzate da elementi, il cui denominatore comune è contribuire a sviluppare le competenze dei loro dipendenti, le loro conoscenze, le loro



motivazioni e la flessibilità. Questi elementi includono: strategia, visione, missione obiettivi, convinzioni e valori, pratiche di gestione, struttura organizzativa, procedure di lavoro, processi operativi procedure funzionali, e anche il sistema delle risorse umane. Le organizzazioni con elevati livelli di performance si basano su politiche basate sul principio che le persone sono la risorsa più importante per essere competitivi.

Così, nonostante i numerosi autori citati, proposte e idee, manca ancora un modello completo e integrato che si adatta alle dimensioni delle organizzazioni per ottenere alte prestazioni. Ciò che esiste è una gamma molto ampia di studi, che mostrano l'influenza di questa o quella dimensione del contratto psicologico nelle prestazioni individuali e di organizzazione generale. Per quanto riguarda ciò che determina il contratto psicologico e il suo impatto sulle prestazioni, la ricerca esistente su questo tema non ha spiegato il modo in cui il contenuto e lo status del contratto psicologico influiscono sulla formazione e sullo sviluppo, e come questo processo influisce sul rendimento dei singoli. In questo senso, è opportuno approfondire la nostra comprensione su ciò che determina il contratto psicologico - il contenuto e lo stato - in quanto la letteratura in questo settore è relativamente scarsa, soprattutto per quanto riguarda il loro impatto sulle prestazioni.

Considerando l'individuo come un attore in una organizzazione dovrebbe essere una prassi consolidata nella gestione, costringere l'organizzazione a costruire il consenso e la partecipazione politica alla cooperazione piuttosto che al controllo e alla coercizione. Chiaramente non comunicare con i dipendenti può portare a violazioni del contratto psicologico, al superamento delle soglie e al conseguente abbandono del contratto, che potrebbe portare a bassi livelli e conseguenzialmente a bassi risultati.