

## КАК ФОРМИРУЮТСЯ ОЖИДАНИЯ ОТ РАБОТЫ У ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ?

**Е. А. МУСИЧ**

*Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», Россия<sup>а</sup>*

**Е. С. БАЛАБАНОВА**

*Факультет социальных наук, Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», Россия<sup>б</sup>*

Исследование посвящено изучению динамики формирования психологических контрактов отдельной и труднодоступной категории сотрудников — руководителей высшего звена организаций. Теория психологических контрактов представлена как динамическая конструкция, которая развивается и меняется с течением времени. Динамика контрактов рассматривается как основной инструмент формирования и изменения ожиданий топ-менеджеров от своих работодателей. Эмпирические данные получены путем проведения глубинных интервью с топ-менеджерами — целевая выборка составила 30 респондентов. Один из важнейших подтвержденных результатов исследования заключается в том, что психологические контракты топ-менеджеров подвергаются незначительным изменениям с течением времени, формируя «стержневую» идею, или модель карьеры, которая закладывается в последующие ожидания от работодателя. Динамика формирования и развития психологических контрактов, а именно — изучение изменений в содержании психологических контрактов топ-менеджеров, предоставляет новый материал для дальнейших исследований в сфере мотивации, причин смены рабочих мест и карьерных треков менеджеров высшего звена.

*Ключевые слова:* психологический контракт, формирование ожиданий, руководители высшего звена, эффективность компаний, привлечение талантов, развитие талантов, российские компании.

*JEL:* J24, M51.

Адреса организаций: <sup>а</sup> Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Шаболовка ул., 26–26, Москва, 119049, Россия; <sup>б</sup> Факультет социальных наук, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Мясницкая ул., 20, Москва, 101000, Россия.

© Е. А. Мусич, Е. С. Балабанова, 2022  
<https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.104>

## ВВЕДЕНИЕ

Конкурентоспособность организации во многом зависит от наличия четкой политики управления карьерой сотрудников, позволяющей привлечь во внимание сильные и слабые стороны, навыки и компетенции последних, направив их на развитие компании. Эффективная УЧР-стратегия спускается на микроуровень — уровень личности — и учитывает все этапы взаимодействия сотрудника и организации: от поиска кандидатов и отбора до обучения, оценки и продвижения на следующие уровни иерархии с учетом индивидуальных характеристик, психологических атрибутов и установок [Ployhart, Moliterno, 2011]. Личности в целом определяют человеческий капитал компании — поведенческие, эмоциональные и психологические особенности под конкретными организационными условиями оказывают влияние на всю компанию, направляя в дальнейшем ее стратегическое развитие. Особую роль в компаниях должно играть сопровождение индивидуальных карьерных траекторий менеджеров высшего звена как наиболее ценного человеческого ресурса в организации.

Ключевая задача топ-менеджера организации — принимать стратегические решения, а в современном мире — делать это еще и в ситуации неопределенности и нехватки информации и ресурсов. Стиль принятия решений изменяется в процессе карьерного продвижения, что становится залогом успешности и эффективности топ-менеджера в будущем. Принятие решений руководителем высшего звена сопряжено с большой долей ответственности за результаты деятельности организации, финансовые и имиджевые показатели. В зависимости от количества лет стажа топ-менеджеры накапливают уникальный профессиональный опыт и знания, в том числе и о компаниях-конкурентах. Топ-менеджер имеет прямой доступ к первому лицу организации (чле-

нам советов директоров, акционерам, собственникам) и узнаваем в определенных профессиональных кругах, владеет конфиденциальной коммерческой информацией [Рощин, Солнцев, 2006]. Все эти и многие другие факторы оказывают влияние на создание инструментов управления карьерой руководителей верхнего уровня в компании, основанных на индивидуальных особенностях менеджеров — их ценностях, мотивах, устремлениях и ожиданиях.

В статье представлен анализ индивидуальных ожиданий топ-менеджеров российских компаний от работодателей сквозь призму теории психологических контрактов. В основе всех интеракций между социальными агентами лежит обмен теми или иными средствами — различными социальными ценностями, услугами, ресурсами, — иными словами, складывается система социальных взаимодействий или обмена. Исследования отношений занятости с учетом теории социального обмена дали толчок развитию отдельного направления в изучении организаций — отношений работника и организации, что составляет основу концепции психологических контрактов. Теория психологических контрактов помогает проникнуть на глубинный уровень индивидуальных ожиданий работников, понять основные причины переходов и, кроме того, смоделировать возможную реакцию и поведение.

Знание содержания психологического контракта может быть эффективным инструментом управления и мотивации в руках работодателя. Концепция психологического контракта помогает оценить, как скоро работники начинают сравнивать условия на новой работе со своим предыдущим опытом, судить о выполнении работодателем договоренностей и о полноте соответствия текущих условий ожидаемым [Guest, 2004].

Тем не менее научных работ, в которых изучаются особенности формирования, изменения и нарушения психологических

контрактов на различных уровнях иерархии должностей в организации, недостаточно. Очень мало исследований, посвященных анализу психологических контрактов у работников, занимающих высшие должности в организации. В связи с этим редко рассматривается разница ожиданий у сотрудников различных уровней (см., напр.: [Winter, Jackson, 2006; Uen et al., 2009; Duan et al., 2020]). Важно понять особенности данных контрактов в зависимости от иерархии работников в организации и выяснить, обладает ли топ-менеджер иными представлениями о содержании и условиях своей роли, чем специалист начального уровня.

Цель статьи — изучение динамики формирования ожиданий от работодателей у топ-менеджеров в течение их профессиональной карьеры. Исследование направлено на изучение динамики ожиданий топ-менеджеров как представителей верхних эшелонов управления в организации.

Под руководителями высшего звена, или топ-менеджерами (*top management team*), понимается «относительно небольшая группа наиболее влиятельных руководителей на вершине организации — обычно генеральный директор (или генеральный менеджер) и те, кто ему непосредственно подчиняется» [Finkelstein, Hambrick, Cannella, 2009, p. 10]. Из более общей группы руководителей топ-менеджеры выделяются причастностью к стратегическим решениям и непосредственным влиянием на развитие организации.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе рассматриваются теоретические исследования карьерных траекторий руководителей, во втором — основы изучения психологических контрактов, существующие подходы к исследованию взаимодействий топ-менеджеров и работодателей. В третьем описывается методология исследования и обсуждаются результаты исследования. В заключении приводятся ограничения анализа и направления дальнейшего изучения проблемы.

## КАРЬЕРНЫЕ ТРАЕКТОРИИ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ВЫСШЕГО МЕНЕДЖМЕНТА: ОБЗОР ИССЛЕДОВАНИЙ

В изучении топ-менеджмента достаточно четко прослеживается разделение на социологический и «менеджеральный» дисциплинарные подходы. Так, социологические исследования управленцев высшего звена представлены в контексте социальной мобильности, социальных и карьерных траекторий [Useem, Karabel, 1986; Hartmann, 2000; Mastekaasa, 2004; Ellersgaard, Larsen, Munk, 2012; Fitzsimmons, Callan, Paulsen, 2014; Legrand, Al Ariss, Bosionello, 2019], гендерных аспектов менеджмента, прежде всего дискриминационных стереотипов, затрудняющих женщинам путь к вершине организационной иерархии [Reskin, McBrier, 2000; Чирикова, 2003; Vinkenburg et al., 2011; Brands, Fernandez-Mateo, 2017; Schieman et al., 2020], профессионализации управленческой деятельности [Московская, 2011].

Работы, выполненные в рамках «менеджерального» подхода, или организационных исследований (*organizational studies*), сфокусированы на таких аспектах деятельности топ-менеджеров, как личностные особенности и характеристики [Chatterjee, Pollock, 2017; Оц, Waldman, Peterson, 2018], стратегии принятия решений, стили управления, воздействие на эффективность деятельности компании [Оц, Tsui, Kinicki, 2014; Lovata, Schoenecker, Costigan, 2016; Ezzeddine et al., 2015; Amran et al., 2014; Березинец, Гаранина, Ильина, 2018; Balabanova, Rebrov, Koveshnikov, 2018; Benischke, Martin, Glaser, 2018], репутация топ-менеджера в качестве составляющей позитивного образа фирмы [Ranft et al., 2006].

Отмечается дуализм роли топ-менеджеров в корпоративном управлении [Кудин, 2020], поскольку они одновременно являются и субъектами (в том числе стратегического управления человеческими ресурсами [Boada-Cuerva, Trullen, Valverde,

2019)], и объектами управления. В частности, на топ-менеджеров, как и на остальных работников, распространяются УЧР-практики — элементы кадровой политики фирм (рекрутирование, оценка, обучение, мотивация, стимулирование, карьерные продвижения, а также удержание и обеспечение преемственности) [Капелюшников, Демина, 2005; Рощин, Солнцев, 2006].

Важным результатом исследований стали, например, данные о том, что российские компании испытывают дефицит в квалифицированных топ-менеджерах и значительно чаще, чем зарубежные, нанимают менеджеров со стороны, а не «выращивают» их путем внутрифирменных карьерных продвижений [Рощин, Солнцев, 2006]. Некоторые работы посвящены изучению именно влияния предыдущего опыта генерального директора на текущую деятельность организации. Так, в [Elsaid, Wang, Davidson, 2011] рассматриваются вопросы о том, какие результаты показывают компании, возглавляемые генеральными директорами с опытом и без опыта работы в качестве первого лица организации. При этом частая смена высших менеджеров отрицательно связана с результатами экономической деятельности возглавляемых ими компаний [Капелюшников, Демина, 2005; Орехова, Кудин, 2020]. Подчеркивается, что продуманная и спланированная политика преемственности как первого лица компании, так и команды руководителей высшего звена положительно отражается на результатах компании в долгосрочной перспективе [Berns, Klarner, 2017].

Характерно, что в исследованиях чаще всего отмечают ожидания, предъявляемые компаниями к топ-менеджерам, их качествам, навыкам, общему и специфическому человеческому капиталу, однако весьма редко изучаются ожидания самих топ-менеджеров от компаний. Указывается, что команды топ-менеджеров, и в частности генеральные директора, приглашаются в компанию с рынка для инициирования быстрых изменений в организации, однако при этом увеличивается и вероятность их

скорого ухода со своих должностей [Elsaid, Wang, Davidson, 2011; Connelly et al., 2020].

Известно, что высокий уровень межфирменной мобильности — один из ключевых атрибутов новых моделей карьеры (например, «безграничной», «протейной») [Поварницына, 2020; Попова, 2020], которые предполагают индивидуализацию карьерных траекторий, развитие в большей степени общего, чем специфического, человеческого капитала, отказа от долгосрочных отношений с одним работодателем. Логично предположить, что топ-менеджеры, являющиеся элитой наемных работников, будут ярче всего воплощать эти тенденции в своих карьерных траекториях. Авторы ряда исследований действительно описывают портреты топ-менеджеров, добивающихся успеха, в том числе благодаря гипермобильности, предельной гибкости, отказа от жестких планов развития своей карьеры [Legrand, Al Ariss, Bosionelos, 2019].

Однако есть и противоположные оценки — на менеджеров, как и на прочих работников, распространяется проблема «прекарности», ненадежности рабочих мест [Hassard, Morris, 2018]. Частая смена рабочих мест — это не только признак дефицита высших управленческих кадров и свидетельство востребованности менеджеров на трудовом рынке, но и результат неудовлетворенности последних содержанием, условиями труда и перспективами на текущем месте работы. Серьезной проблемой являются хронические стрессы, связанные с работой топ-менеджеров [Lup, 2018], являющиеся примером «стресса высокого статуса» [Schieman, Whitestone, Van Gundy, 2006; Moen et al., 2013], когда высокий социальный статус, престиж, материальное благосостояние не компенсируют потерь в виде выгорания, эмоционального истощения, конфликта работы и жизни, разочарования в профессии.

Таким образом, сохраняет свою актуальность разработка способов более качественного отбора и удержания топ-менеджеров в организациях [Рощин, Солнцев, 2006].

Чтобы удерживать высококвалифицированных специалистов, сделать условия их работы более привлекательными, компаниям-работодателям важно знать мотивационный профиль работников [Ребров, 2008; Харченко, 2021], понимать их реальные запросы, а также то, как формируются и меняются эти предпочтения со временем. Нескольким парадоксальным выглядит тот факт, что динамика формирования ожиданий топ-менеджеров от своих работодателей, насколько нам известно, до сих пор не становилась предметом специального внимания российских исследователей.

## ТЕОРИЯ СОЦИАЛЬНОГО ОБМЕНА И КОНЦЕПЦИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КОНТРАКТОВ

В настоящее время наиболее признанными в рамках изучения ожиданий работника от организации, его установок и поведения в зависимости от их исполнения или нарушения являются теория социального обмена [Blau, 1964], а также более частная концепция, созданная на ее основе, — теория психологических контрактов [Rousseau, 1995; Shore, Barksdale, 1998; Rousseau, 2000; Guest, 2004; Cropanzano, Mitchell, 2005; Tekleab, Takeuchi, Taylor, 2005; Shore et al., 2006; Shore et al., 2009; Song, Tsui, Law, 2009; Tekleab, Chiaburu, 2011]. Популярность теории психологических контрактов можно объяснить прежде всего индивидуализацией трудовых отношений в последние десятилетия, когда фокус внимания исследователей смещается с коллективных интересов работников и способов их защиты на индивидуальные ценности, мотивы, ожидания работников от своей трудовой деятельности.

Концепция психологических контрактов воплотила основные положения теории социального обмена применительно к трудовым отношениям: идеи реципрокности обменов, взаимной зависимости участников обмена, баланса «вкладов» и «отдач» (inputs

and outputs) работника и организации; социальные и эмоциональные «активы» (поддержка, забота, уважение) как полноценные средства обмена, наряду с экономическими (материальные вознаграждения); диффузный характер обменов; власть и подчинение как средство выравнивания асимметричных обменов между обладателями неравных ресурсов; ухудшение качества отношений и их прекращение при невозможности сбалансировать неравноценный обмен.

Психологический контракт определяется как «представления работника о своих обязательствах по отношению к организации и его ожидания относительно обязательств организации по отношению к нему» [Балабанова 2022, с.125–126]. Основным отличием психологического контракта от договорной юридической формы отношений между работником и работодателем является то, что он регулирует договоренности и ожидания, выходящие за пределы формальных, письменно закрепленных условий трудовых отношений. Обязательства и ожидания могут выражаться как в явной (эксплицитной), так и в имплицитной форме, т.е. подразумеваться сторонами взаимодействия [McInnis, 2012].

Концепция психологических контрактов нередко подвергается критике за то, что учитывает лишь одну сторону контракта — работника, оставляя без внимания обязательства и ожидания работодателя. Подчеркивается и субъективность, перцепционность психологических контрактов, отражающих лишь ожидания работников, вне зависимости от адекватности этих ожиданий, ресурсов работника и работодателя, явно или неявно данных работодателем обещаний и принятых на себя обязательств. И тем не менее именно психологические контракты воплощают известные каждому социологу теореме Томаса и идею о «самоисполняющихся пророчествах» Р. Мертона (многочисленные эмпирические исследования зафиксировали сильные эмоциональные, когнитивные и поведенческие реакции работников на исполнение или нарушение

своих субъективных ожиданий от работодателей, тех «смыслов», которые они вкладывают в трудовые отношения с организацией).

На сегодняшний день подавляющее большинство эмпирических исследований, опирающихся на концепцию психологических контрактов, может быть разделено на две группы. Первая из них делает главным объектом внимания их содержание: что именно ожидают работники от работодателей. Чаще всего эти ожидания классифицируются на транзакционные (*transactional*) и отношенческие (*relational*) [Rousseau, 2000].

Транзакционный контракт восходит к экономическому обмену и отражает краткосрочные обязательства работодателя — осязаемые, легко идентифицируемые вознаграждения (материальные, финансовые) в обмен на выполнение работником своих прямых рабочих обязанностей. Отношенческий контракт воплощает социальный обмен в его узком смысле — обмен социальными, моральными ценностями, ожидания и обязательства по поводу взаимного уважения, доверия, заботы, лояльности. Соответственно, эти обязательства носят имплицитный, долгосрочный характер; «вклады» и «отдачи» могут быть сильно разнесены во времени, варьироваться по форме и содержанию. Психологический контракт — важная составляющая карьерной экосистемы — «социальной системы занятости и связанного с карьерой развития и возможностями, возникающими в результате взаимозависимости между субъектами или организациями, включая индивидов, сети, фирмы и социальные институты» [Baruch, Rousseau, 2019, p. 92]. Именно их содержание формирует долгосрочные цели, связанные с карьерой.

Вторая группа исследований сосредоточена на анализе последствий исполнения/ неисполнения психологических контрактов, т. е. на изучении эмоциональных, когнитивных и поведенческих реакций работников на степень выполнения работодателем взятых на себя обязательств.

В результате подтверждается идея о том, что работники «отвечают взаимностью на то, как с ними обращаются их работодатели» [Coyle-Shapiro, Kessler, 2003, p. 213], и воспринимаемое нарушение такого контракта, разочарование в работодателе, ощущение несбалансированности обменов приводят к появлению целого ряда негативных восприятий, установок и видов контрпродуктивного поведения в организации [Эфендиев, Балабанова, Гоголева, 2014]. Кросс-культурные исследования показывают, что российские работники в большей степени, чем европейские, чувствительны к нарушению транзакционного психологического контракта, и доминирующей поведенческой реакцией на нарушение становится стратегия выхода (*exit*), т. е. ухода из организации [Balabanova et al., 2022].

Ограничением обеих групп исследований является то, что в них содержание психологического контракта представлено как данность и фиксируется на определенный момент времени. Относительно редко рассматриваются предыстория и факторы формирования представлений работников о том, каковы их ожидания от работодателей и о собственных обязательствах.

Остается открытым ряд вопросов. Какой жизненный опыт и какие ресурсы работника способствуют содержанию и категоричности требований, которые он предъявляет работодателю? Какие еще агенты, кроме самого работника, участвуют в формировании этих ожиданий? Что происходит с ожиданиями по мере их реализации или нарушения? Как меняются ожидания и представления о своих обязанностях в течение профессиональной карьеры индивида?

Процесс формирования психологических контрактов является циклическим и включает четыре основных этапа (рисунок).

До прихода в организацию у индивидов складываются ожидания относительно должностных обязанностей, зарплаты, взаимодействий с коллегами и работодателем. Ряд исследователей отмечают, что предконтрактные схемы рабочих отношений закладываются еще в юности, когда

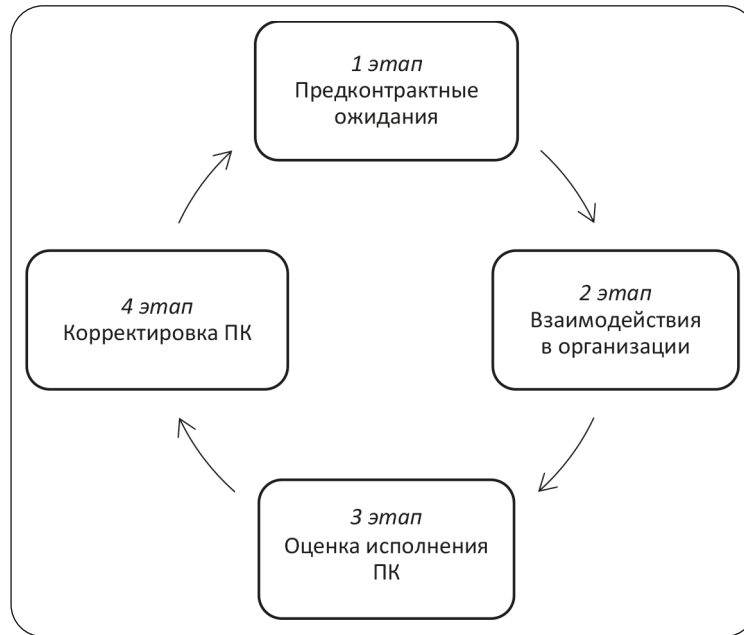


Рисунок. Цикличность формирования психологических контрактов

формируются первые ценности и представления о трудовой деятельности, на которые оказывают влияние семья, школа, учреждения профессионального образования и ближайшее окружение индивида [Rousseau, 2001]. В значительной степени эти представления и ожидания обусловлены предыдущим опытом работы у других работодателей [Chaganti, Sambharya, 1987; Sutton, Griffin, 2004], этапами профессиональной карьеры [Ребрилова, 2019]. Например, можно предположить, что ожидания российских топ-менеджеров при переходе в другую компанию в значительной степени сформированы оценкой (положительной или негативной) карьерных перспектив на предшествующем месте работы [Рощин, Солнцев, 2006].

На первом этапе предконтрактные ожидания складываются также под воздействием информации о компании, имеющейся в распоряжении претендентов на вакансию, — данными из открытых источников, HR-брендом, имиджем компании, итогами личных встреч с руководством, неформаль-

ным общением с сотрудниками организации [McInnis, 2012; Ronnie, Sears, 2020]. На содержание и объем требований к работодателю влияют и макроэкономические факторы — ситуация на рынке труда, общее состояние экономики (рецессия, стагнация или рост) [Sirola, 2020].

Если ожидания сторон — работника и работодателя — в целом совпадают и воспринимаются как сбалансированные, то наступает следующий, второй, этап формирования психологических контрактов, когда начинается взаимодействие, т. е. собственно трудовые отношения работника и организации. В первые несколько месяцев нахождения в новой рабочей среде сотрудники нарабатывают опыт и знания об организационной среде, корпоративной культуре организации. Этот период является самым активным в создании и развитии условий психологических контрактов [De Vos et al., 2003]. Индивид формирует свои ожидания и представления о своих обязательствах в процессе адаптации к требованиям организации, развития и осозна-

ния своей роли в ней, т. е. организационной социализации [De Vos et al., 2003]. Первоначальные (предконтрактные) ожидания остаются в сознании работника, однако реальные практические взаимодействия могут их изменять [Tomprou, Nikalaou, 2011].

Практики трудовых взаимодействий включают в себя должностные обязанности, условия труда, размер и политику вознаграждений, дополнительные источники мотивации, карьерное развитие, социальные отношения с руководителем и подчиненными. Они воплощаются как в системе управления персоналом на уровне организации в целом [Roehl, 2019], так и в ходе непосредственных социальных взаимодействий и социального сравнения на рабочем месте [Van Der Schaft et al., 2020]. По мере приобретения новых знаний об организации психологический контракт становится более стабильным и его условия менее подвержены изменениям. На этом этапе данный контракт управляет поведением сотрудников и обеспечивает предсказуемость в обмене ресурсами до тех пор, пока не произойдет значительный сбой — неисполнение ожиданий [Rousseau, Hansen, Tomprou, 2018].

На третьем этапе происходят оценка выполнения ожиданий, сравнение работниками своих ожиданий с реальностью. Участники взаимодействий решают, как оправдались их ожидания, насколько серьезными, критическими являются для них нарушенные ожидания. Начинается анализ причин неисполнения ожиданий, а также оценка того, насколько значимыми являются для них сами отношения с работодателем (стоит ли их продолжать, учитывая масштабы и причины несбывшихся ожиданий?). Помимо когнитивных реакций, нарушение психологических контрактов может вызывать сильный эмоциональный отклик — чувства разочарования, возмущения, обиды, — что, в свою очередь, приводит к ухудшению субъективного благополучия, физического и ментального здоровья, профессиональному выгоранию,

контрпродуктивному поведению в организации [Coyle-Shapiro et al., 2019; Bankins, Griep, Hansen, 2020; Zacher, Rudolph, 2021].

В результате этой оценки — исполнения, нарушения или перевыполнения — наступает последний, четвертый, этап цикла формирования психологических контрактов, который включает корректировку ожиданий, попытку восстановления «баланса обменов» с работодателем либо прекращение трудовых отношений с ним. Корректировка ожиданий может касаться как содержания контрактов, изменения приоритетов (например, усиления транзакционной составляющей за счет отношения), так и общего уровня ожиданий и обязательств (увеличение/уменьшение ожиданий от работодателя или собственного вклада в трудовые отношения).

Под влиянием неудач может происходить отказ от первоначальных планов, амбиций например от конкуренции за высокие управленческие должности [Lip, 2018]. Работник может попытаться восстановить «баланс обмена» с работодателем путем «переговорного процесса», использования стратегии «голоса», т. е. заявления о своем недовольстве с целью изменить ситуацию в свою пользу, выработать новые условия взаимодействия [Rousseau, Hansen, Tomprou, 2018; Bankins, Griep, Hansen, 2020].

В случае разрыва отношений опыт взаимодействия с нынешним работодателем становится частью формирования предконтрактных ожиданий с будущим. Исследователи сходятся во мнении, что неисполнение ожиданий, разочарование в работодателе, восприятие отношений с ним как несправедливых, неравноценных являются самым сильным фактором, «критическим событием», влияющим на корректировку ожиданий работников [Bankins, 2015]. В результате корректировки запускается новый цикл формирования психологических контрактов: новые ожидания проходят проверку реальными организационными взаи-



модельными, чтобы впоследствии также быть оцененными и скорректированными. Таким образом, ожидания работников и их оценки того, что они в реальности получают, находятся в постоянном динамическом взаимодействии [Yang, Griep, Vantilborgh, 2020].

Необходимо отметить, что если при изучении содержания и последствий исполнения/неисполнения психологических контрактов преобладают количественные методы сбора и анализа данных (см., напр.: [Conway, Briner, 2005; Uen, Chien, Yen, 2009; Tomprou, Nikolaou, 2011; Freese, Schalk, Croon, 2011; Zacher, Rudolph, 2021; Balabanova et al., 2022]), то в анализе динамики их формирования отдается предпочтение качественным методам анализа на небольших выборках (см., напр.: [Conway, Briner, 2005; Coyle-Shapiro, Parzefall, 2008; Ronnie, Sears, 2020; Van Der Schaft et al., 2020]). Это представляется вполне логичным, так как сама постановка проблемы предполагает углубленное понимание социального феномена формирования ожиданий работника от работодателя, описание широкого круга обстоятельств и условий — от индивидуально-личностных до макроэкономических, — сопутствующих этому процессу.

Насколько нам известно, специальных исследований динамики формирования ожиданий от работодателя на примере топ-менеджеров — малочисленной и труднодоступной социальной группы — не проводилось. Между тем эта профессиональная группа в силу своей специфики представляет несомненный интерес, во-первых, тем, что именно менеджер высшего уровня нередко ассоциируется с возглавляемой им компанией. Нет однозначного ответа на вопрос о том, кто/что является контрагентом формирования психологических контрактов наемного топ-менеджера со стороны компании — собственники, менеджеры по персоналу, непосредственные подчиненные, организационная структура, стратегия или культура компании в целом. Во-вторых, не-

ясно, насколько ожидания топ-менеджеров как успешной, высокостатусной социальной группы подвержены изменениям в силу внешних воздействий. Склонны ли руководители высшего звена снижать уровень своих ожиданий в случае расхождения между желаемым и действительным или они нацелены исключительно на активные стратегии смены работодателя либо «продавливания» ситуации в свою пользу?

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методом сбора эмпирических данных стало глубинное полуструктурированное биографическое интервью. Его проведение позволяет проследить динамику психологических контрактов менеджеров высшего уровня и выявить меняющиеся ожидания и накопление опыта в их формировании. Основная часть интервью была сосредоточена на текущем (последнем) месте работы респондента по сравнению с предыдущей занятостью.

Выборка исследования составила 30 руководителей высшего звена компаний, занимавших первые места рейтинга крупнейших компаний России по прибыли до налогообложения в своих отраслях. Для того чтобы обеспечить качественную репрезентативность выборки, респонденты отбирались из разных отраслей (розничная торговля, фармацевтика, легкая промышленность, финансовая и инвестиционная деятельность, ресторанный бизнес). В выборку вошли как трудоустроенные на момент проведения интервью респонденты (19 участников), так и уволившиеся, находящиеся в процессе поиска новой работы (11 участников). Условием включения в выборку выступал уровень должности на текущем (последнем) месте работы: респондент должен был занимать позицию генерального директора (ГД) организации или быть на первом или втором уровне иерархии крупных организаций (ГД-1, ГД-2). Возраст респондентов

составлял от 32 до 48 лет. Большую часть выборки составили мужчины (22 человека из 30), что объясняется общим преобладанием мужчин в социально-профессиональной группе топ-менеджеров. Длительность интервью — от 40 до 90 мин. Данные собирались при соблюдении права участников на анонимность информации. Респонденты были поставлены в известность о целях проведения исследования и предупреждались о вопросах по тематике мотивации, условий работы и причин карьерных изменений.

Метод глубинного интервью отвечает цели исследования — изучить психологический контракт в его динамике, проследить изменение этапов формирования психологических контрактов, факторов и условий, влияющих на принятие решений контрагентами. Углубленные интервью направлены на изучение разных аспектов трудовых взаимоотношений, личных обстоятельств смены работы и условий найма [Seeck, Parzefall, 2008]. Первый блок вопросов касался общего биографического контекста респондента: образование, мотивация выбора профессии или существование «стержневой» идеи карьеры. Второй — деталей профессионального развития респондента. В третьем блоке задавались вопросы по характеристикам текущего психологического контракта, этапам развития, имеющейся динамики. Большую часть беседы составлял рассказ респондента, интервьюер уточнял определенные темы или детали.

Стратегией анализа собранных данных является восходящий анализ, или аналитическая индукция, основной принцип которой составляют поиск общих характеристик среди всех рассмотренных случаев, выведение общих суждений, описание тенденций, выдвижение гипотез о существовании типов, взаимосвязей и факторов.

Анализ интервью проводился с использованием процедуры тематического кодирования [Braun, Clarke, 2006]. Транскрипты интервью разделялись на смысловые

фразы, единицы анализа, в которых устанавливалась основная суть определенного вопроса по методу плотного описания, затем проводилась классификация данных — объединение в выделенные категории. Примеры кодов в рамках этих категорий представлены в табл. 1.

Таблица 2 суммирует основные содержательные результаты интервью, структурированные в соответствии со стадиями формирования психологических контрактов топ-менеджеров. Отдельно выделены ключевые факторы формирования и изменения психологических контрактов.

Далее представлено описание полученных результатов в соответствии с теоретической моделью исследования.

### **Этап формирования первоначальных ожиданий топ-менеджеров от работодателя**

В интервью задавались вопросы о трудовом договоре респондентов как об официальном документе, где письменно закрепляются условия работы, должностные обязанности, финансовая компенсация (фиксированная и переменная части), ключевые показатели эффективности. Данный вопрос был нацелен на выявление различий между юридическим и психологическим контрактами в восприятии респондента.

Для большинства респондентов трудовой договор не оценивался как первостепенный документ, в котором могут быть перечислены основные ожидания обеих сторон от взаимодействия. Стороны на этапе формирования психологического контракта не имели конкретных ожиданий друг от друга (*«Оговоренное вслух имеет меньше веса, чем написанное на бумаге, тем более оно быстрее забывается обеими сторонами»*). На первом этапе контракт состоял из нечетко сформулированных обязательств с обеих сторон, а значит, в дальнейшем каждая сторона контракта будет сталкиваться с нарушениями [Spindler, 1994].

Таблица 1

## Тематическое кодирование углубленных интервью

Категория	Пример кода	Пример цитаты
Юридический контракт	Официальное трудовое соглашение в письменной форме, регламентирующее права и обязанности сторон	— «Зафиксирована моя финансовая компенсация и перечислены цели, по достижении которых я мог получить годовую премию»
Отношенческий контракт	Долгосрочная занятость у одного работодателя	— «Меня заинтересовал именно новый формат и многообещающие планы компании»
	Доверие и лояльность работодателю	— «Меня привлекла эта идея помочь компании даже на стороне конкурента»
	Нематериальная мотивация	— «Приходил не столько на задачи, сколько на возможность продолжить работать в телекоме»
	Соблюдение равновесия в данных обязательствах	
	Осознание принадлежности организации	
Транзакционный контракт	Краткосрочная занятость	— «По фиксированной части я проигрывал своему предыдущему месту работы, но у меня выросла нефиксированная часть. Но тогда я не мог предположить, что прописанные цели вообще не достижимы, поэтому премию я не получал уже последние два года точно»
	Отсутствие доверия работодателю	— «Переходил, потому что был рост в финансах»
	Материальная мотивация	
ИмPLICITность условий психологического контракта	Условия психологического контракта не оговариваются между сотрудником и работодателем	— «Мне не с кем обсудить, исполняются ли взаимные ожидания. Мой руководитель мало участвует в принятии решений»
	Работник догадывается об условиях своей работы в компании	— «Когда проходил собеседование с HR и будущими руководителями, мне рассказали совсем другое, чем придется заниматься. Не могли раскрыть информацию о закрывающемся предприятии»
	Работодатель не транслирует свои ожидания работнику	
ЭкPLICITность условий психологического контракта	Работник и работодатель оговаривают условия работы и взаимодействия	— «Каждый месяц происходил отчет о проделанной работе и новых задачах перед генеральным директором, на котором я четко видел, что от меня ожидается»
	Работодатель транслирует работнику свои ожидания	— «У меня значительно уменьшилась команда в подчинении по сравнению с предыдущим местом. Это условие мы обговаривали»
	Работник сообщает работодателю об исполнении/неисполнении обязательств, об изменении ожиданий	
Контрагенты формирования психологического контракта	Работодатель: приходит новый руководитель или сохраняется прежний	— «Условия согласовывались между мной, моим новым работодателем и моим старым работодателем»
	Собственник или акционер	— «В текущую компанию нас приглашали сразу всей топ-командой»
	Коллеги	— «На работу меня принимал мой текущий руководитель»
	Подчиненные	

Категория	Пример кода	Пример цитаты
Предконтрактные ожидания	Пассивный/активный процесс трудоустройства	<p>— «Формального интервью не было. Меня познакомили с генеральным директором и с моей будущей командой в подчинении»</p> <p>— «Нас всей командой позвали в текущую компанию. Можно сказать, пассивный тип трудоустройства — по связям»</p> <p>— «Про компанию тогда много знал — она была нашим конкурентом до того, как мы стали плохо себя чувствовать»</p>
	Влияние внешней среды	
	Ожидания при трудоустройстве	
	Процесс трудоустройства: общение с представителями кадровой службы, с руководителем	
	Влияние предыдущих условий труда на новое трудоустройство	
	Знание о компании и будущих коллегах, работодателе	
Оценка исполнения психологического контракта	Влияние внешней среды	<p>— «Я думала, здесь могу развернуться, запустить что-то интересное, были мысли и идеи. Но руководству был нужен лишь умеренный классический маркетинг без новшеств»</p> <p>— «Когда я пришла, начальница быстро ушла в декрет, и я стала исполняющим обязанности»</p> <p>— «Вертикали не было, поэтому строили с нуля. Только начались изменения в управляющей команде»</p> <p>— «Мне казалось, я хорошо представлял свой функционал. На самом деле на практике у меня был несколько другой фокус»</p> <p>— «Я сама всегда выхожу за круг моих прямых обязанностей, создавая вокруг себя комфортную мне рабочую среду»</p>
	Оценка работником своего положения в структуре организации: должность, обязанности, подотчетность	
	Оценка работником своего поведения в отношении работодателя	
	Оценка поведения работодателя	
	Соотнесение первоначальных ожиданий и текущих условий	
	Обсуждение с работодателем ожиданий	
	Показатель эффективности труда	
	Оценка приверженности работодателю	
	Намерение покинуть организацию	
Корректировка психологического контракта	Состояние внешней среды	<p>— «Я разговаривала с руководителем о неисполнении договоренностей, но ничего не изменилось»</p> <p>— «В качестве моего дальнейшего развития обещали, что стану замом директора по маркетингу. Сейчас пришла новый руководитель (не маркетинговый человек), поэтому планы по повышению пришлось отложить»</p>
	Ответственность за неисполнение обязательств	
	Действия работника/работодателя, направленные на изменение условий	
	Изменение первоначальных ожиданий	
	Отношение работника к изменению ожиданий	

Окончание табл. 1

Категория	Пример кода	Пример цитаты
Разрыв отношений с работодателем	Причины ухода из организации	— «Ушел из компании, потому что не могу искать работу и работать одновременно. Считаю это неким предательством текущего работодателя»
	Отличия текущих причин ухода от предыдущих причин увольнения	— «Я посчитал, что основная задача на выход в плюс выполнена, и ушел. Не хотел просто так сидеть, заниматься текучкой, а на новые проекты был дан стоп-сигнал»
Послеконтрактные ожидания	Изменение требований к новому работодателю	— «Ранее мои ожидания касались больше функционала и задач. Теперь я больше уделяю внимание тому, с кем я буду работать»
	Ожидания от будущего работодателя	— «Для меня менее значимой стала корпоративная культура или среда»
	Ранжирование требований к будущему работодателю	

Этап предконтрактных ожиданий не выражен ярко у респондентов, обладающих профессиональным опытом в одной индустрии. Часто топ-менеджеры пропускают формальные этапы собеседований, так как общаются в своей профессиональной среде, где получают информацию о потенциальном работодателе, а также формируют имидж, закладывая предконтрактные ожидания о себе у работодателя («Формального интервью не было», «Нас всей командой позвали в текущую компанию», «Про компанию тогда много знал — она была нашим конкурентом... мы все достаточно хорошо знаем друг друга, вплоть до финансовых показателей и стратегических планов»). Таким образом, сфокусированность опыта топ-менеджера на одной индустрии или профессиональной среде ведет к снижению уровня проработанности и согласованности предконтрактных ожиданий между сторонами.

Существует определенная иерархия предконтрактных ожиданий. Проанализировав ответы респондентов, можно отметить, что топ-менеджеры имеют определенный рейтинг требований к работо-

дателю. Для части респондентов первостепенными становятся уровень должности, объем ответственности, состав и количество команды подчиненных, для других — цель, задачи, ожидаемые результаты на определенный отрезок времени. Корпоративную культуру респонденты не отмечали как приоритетный фактор («На самом деле я мало знала о внутренней кухне компании... мне понравились только уровень должности и круг обязанностей, остальное меня мало заботило», «Я знал бренд и историю развития организации в России... у меня не было информации про специфическую корпоративную культуру»). Тем не менее, как будет отмечено далее, корпоративная культура, с которой сталкиваются топ-менеджеры, ведет к переоценке условий контракта.

В наиме топ-менеджеров нередки ситуации конфиденциальности позиций, на которые они приглашаются. Изначальное условие неполноты раскрытия информации способствует формированию ложных предконтрактных ожиданий, которые в случае невозможности реализации ведут

Таблица 2

## Основные результаты интервью

Категория анализа	Интерпретация полученных результатов
Восприятие юридического и психологического контрактов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Юридический контракт не оценивается как первостепенное условие работы</li> <li>• Отсутствие конкретных и измеримых ожиданий между сторонами психологического контракта</li> </ul>
Предконтрактные ожидания	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содержание ожиданий — название должности, уровень ответственности, будущие задачи, команда</li> <li>• Наличие ранжирования ожиданий</li> <li>• Значение пути «входа» в организацию (связи, открытые источники, агентства)</li> <li>• Большая роль работодателя в повышении эксплицитности ожиданий</li> </ul>
Взаимодействие в организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Трансляция ожиданий через обсуждение результатов работы с непосредственным руководителем</li> <li>• Контрагенты психологического контракта: работодатель (доступ к собственнику, акционерам), коллеги, команда</li> </ul>
Оценка исполнения психологического контракта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Восприятие нарушения психологического контракта всеми респондентами</li> <li>• Основные причины нарушения — несоблюдение договоренностей по карьерной модели топа и отсутствие диалога</li> <li>• Большая роль работодателя в корректировке условий психологического контракта</li> </ul>
Послеконтрактные ожидания	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Укрепление «стержневой» модели карьеры</li> <li>• Высокая распространенность нарушений психологического контракта и ложных предконтрактных ожиданий</li> <li>• Типичные реакции топ-менеджеров на нарушения психологического контракта — «голос» или «выход», но не изменение самих ожиданий</li> </ul>
Неотъемлемые черты психологического контракта топ-менеджеров	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Стержневая» модель карьеры</li> <li>• Зависимость от стратегии накопления капитала (социального и экономического)</li> <li>• Участие в организационных изменениях</li> <li>• Прямой доступ к собственнику/акционерам</li> </ul>
Движение между этапами формирования психологического контракта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Постоянный возврат к первоначальным ожиданиям и сравнение</li> <li>• Движение к имплицитности условий психологического контракта по мере продления взаимодействия</li> <li>• Фактор знаний о корпоративной культуре и команде</li> <li>• Отсутствие нарушений из-за ложных первоначальных ожиданий благодаря действиям работодателя</li> </ul>

к нарушению контракта со стороны работодателя (*«Когда проходил собеседование с HR и будущими руководителями, мне рассказали совсем другое, чем придется заниматься... не могли раскрыть информацию о закрывающемся предприятии»*), *«На тот момент на этой позиции находился человек, его должны были передвинуть на другую должность, которую тоже пока занимали, поэтому я на время возглавил другой отдел, не выдавая истинного назначения в компании»*).

Предконтрактные ожидания оказывают значительное влияние на дальнейшее развитие в части соблюдения/несоблюдения условий. Респонденты в ходе интервью всегда возвращались к началу работы в организации и сравнивали первоначальную информацию с действительной. Тем не менее даже при ложных предконтрактных ожиданиях психологический контракт может быть продлен благодаря действиям работодателя по его коррекции.

### **Взаимодействие топ-менеджеров с работодателем в период занятости**

Дальнейший анализ интервью показывает, что для устранения неясностей и неточностей первоначальных обещаний при найме топ-менеджеры стремятся обговорить некоторые условия работы на входе. К основным фокусам внимания относятся текущая ситуация в организации (*«Между нами было устно оговорено, что происходит в компании»*), *«Передо мной именно так и было расписано развитие компании на ближайшие пять лет»*), основные задачи или проекты, на которые топ-менеджер приглашается (*«Мы обсуждали, что я построю сеть»*), *«Мы устно проговорили мои задачи»*, *«Передо мной была поставлена четкая задача»*). Часть респондентов также посчитала важным уточнить сложившиеся в организации механизмы принятия решений.

К эксплицитности психологического контракта также относится трансляция ожиданий работодателя работнику посредством периодических встреч, обсуждений результатов или этапов работы. Лишь небольшая группа респондентов отметила наличие этого условия и подчеркнула, что периодические встречи с непосредственным руководителем для обсуждения результатов работы являются важным условием в оценке и корректировке ожиданий (*«Мы периодически встречаемся с генеральным директором и обсуждаем, что было достигнуто и что предстоит еще сделать»*), *«Каждый месяц происходил отчет о проделанной работе и новых задачах перед генеральным директором... я четко видел, что от меня ожидается»*). Таким образом, непосредственный руководитель как один из основных контрагентов формирования психологического контракта оказывает влияние на уточнение и дополнение ожиданий на втором и третьем этапах его развития.

Некоторые условия работы топ-менеджера в организации не обговариваются, становясь подразумеваемой, или имплицитной, частью контракта. К факторам, не упоминавшимся респондентами в переговорах с работодателем, относятся возможности прохождения обучения, график работы, периодичность оценки профессиональных навыков, стабильность и надежность трудоустройства. Исследователи утверждают, что условия психологического контракта становятся имплицитными по мере продления взаимодействий контрагентов, т.е. чем дольше работник находится в рамках одной организации, тем меньше и реже он обсуждает свои ожидания с работодателем [Rousseau, 2000; Conway, Briner, 2005]. Этот факт может быть установлен на этапах оценки и корректировки контракта, когда происходят существенные изменения в первоначальных договоренностях — смена непосредственного руководителя, пересмотр корпоративной стратегии в свя-

зи с экономической обстановкой, реструктуризация компании. Все эти факторы приводят к трансформации задач и обязанностей, которые в дальнейшем уже не рассматриваются контрагентами.

Отсутствие диалога с прямым руководителем в большей части случаев негативно отражалось на эффективности деятельности респондентов при соблюдении их обязательств. Отстраненность также создает неопределенность текущих условий, в которых оказывается топ-менеджер, что влияет на его намерение покинуть компанию (*«Не было никакого понимания в части единых стандартов, не было практики обсуждения внедрений... внутренних коммуникаций тоже не было... такая ситуация не свойственна нашей компании, сейчас большинство руководителей думают об уходе», «Не было регулярных встреч, к которым мы привыкли и на которых решали текущие проблемы и обсуждали наши ожидания и результаты»*).

Респондентам задавались вопросы о том, с кем происходило согласование условий работы, кто являлся непосредственным руководителем, менялся ли он в течение работы. Данные вопросы были направлены на выявление контрагентов процесса формирования психологического контракта. Большинство респондентов отметили непосредственного руководителя как лицо, транслирующее ожидания работодателя (акционеров и собственников).

Кроме того, часть респондентов указали, что им важно испытывать уважение к руководителю и к коллегам, которые их окружают (*«Мне нравится работать в среде, где тебя окружают профессионалы высокого уровня и преданные своему делу люди», «Моей школой были мои руководители, с которыми я работал», «Сейчас я хочу, чтобы мои следующие руководители были такого уровня, чтобы у меня возникло уважение»*). Это вызвано в первую очередь желанием получать новые знания от прямого руко-

водителя и накапливать властные ресурсы и связи, которые в дальнейшем будут помогать выстраивать карьеру. В выборке респондентов оказалось несколько случаев «следования за руководителем» в период карьеры. Накопление социального капитала, т. е. связей, отношений, принадлежности к определенному кругу, наиболее характерно для представителей одной индустрии [Радаев, 2002].

Типы психологических контрактов необходимо рассматривать только в динамике изменений мест работы или должностей респондентов, проводя сравнение текущих условий работы с предыдущими. В ходе анализа транскриптов не удалось выявить чистые признаки какого-либо из этих типов — существует определенная иерархия факторов и условий, в одних случаях превалирует материальная мотивация, в других — задачи и отношения с прямым руководителем.

Признаки отношенческих контрактов можно отметить практически на каждом месте работы топ-менеджера. Они характеризовали новые задачи, большую ответственность, механизмы принятия решений, номинальное название должности или первой роли в функции/отделе. Вместе с тем топ-менеджеры, менявшие индустрию или область, функционал занятости, более склонны формировать контракт с транзакционными чертами (*«Хотел в ритейле сделать что-то своими руками... работать с собственниками... Помимо этого, мне предложили увеличение оклада в два раза», «Меня не устраивает снижение компенсации по сравнению с предыдущей компанией»*).

Топ-менеджеры, которые меняют отрасль занятости, считают заработную плату и финансовые условия в рамках новой должности основной мотивацией для перехода. В первую очередь это связано с тем, что за промежутки работы в компаниях респонденты могли накапливать определенный экономический и человеческий капитал, но не развивали достаточно связей и контактов (социальный капитал),



на которые можно ориентироваться при смене работы.

### **Оценка исполнения психологических контрактов**

На этапе оценки исполнения психологического контракта происходит сравнение первоначальных условий с текущей ситуацией. Можно выявить основные факторы, которые претерпевают изменения на рабочем месте топ-менеджера и влияют на дальнейшее развитие контракта: смена непосредственного руководителя или курса развития компании, реструктуризация, экономическая обстановка. К наиболее частым факторам относятся также и другие, упомянутые частью респондентов: корпоративная культура, механизмы принятия решений, карьерное планирование. Все респонденты отметили нарушение первоначальных договоренностей с работодателем на текущем месте. Они описывали данное обстоятельство как «разочарование» в работодателе.

Согласно исследованиям, негативная внешняя среда оказывает существенное влияние на условия контракта: снижается оптимизм работников относительно развития рынка труда, уменьшаются ожидания по содержанию работы, атмосфере в организации, карьерному развитию [Metz, 2012; De Hauw, 2010]. Тем не менее, как указывают исследователи, карьерное развитие — одно из самых стабильных условий контракта, которое практически не подвергается влиянию от внешней среды. Анализ интервью в данном исследовании подтверждает эти выводы. Большинство респондентов отметили значительное изменение курса развития организации. При этом ожидания будущего карьерного роста сохранялись («*Виноват не работодатель, а скорее та общая экономическая обстановка... я верю, что дальнейшее развитие возможно*», «*Мне важнее профессиональное развитие в создании новых технологий или инструментов*», «*Я пре-*

*тендовал на должность генерального директора*»).

Управляя основными функциями в организации, менеджмент высшего звена выстраивает окружающую среду таким образом, чтобы она была прозрачнее для него самого. Если рядовые менеджеры и специалисты обладают ограниченными полномочиями в изменении корпоративной среды, то зона ответственности и полномочий топ-менеджера становится шире. Среди ответов респондентов можно проследить тенденцию стремления топ-менеджеров к повышению прозрачности условий, в которых необходимо принимать решения и действовать. Отсутствие возможности повлиять на происходящие в организации изменения, которые являются фактором неопределенности, выступает одной из причин нарушения контракта. Независимо от типа психологического контракта, участие в организационных изменениях всегда закладывается в предконтрактные ожидания топ-менеджеров, хотя не обозначаются ими как приоритетные условия для входа в организацию.

Анализ ответов на вопрос о причинах желаний уйти из компании свидетельствует о том, что основным фактором этого выступает отсутствие развития в профессиональном, карьерном и должностном плане. На данную проблему работодатель может повлиять на этапе корректировки. Согласно рассмотрению биографий респондентов, у каждого из них имеются разные причины ухода. Тем не менее прослеживается определенная тенденция — причина, касающаяся «*стержневой*» модели карьеры и рабочей среды, остается неизменной. Так, многие респонденты подчеркивали, что им необходимы развитие, свобода в принятии решений и действиях, а также возможность видеть результаты своей работы («*В работе я ориентирован на результат*», «*Мне необходимо видеть результаты своей работы*»). Те, кто закладывает основную идею карьеры в престиж и уровень должности, придержива-

ются этих факторов в течение всей своей деятельности. Те, кому комфортнее работать в творческой и инициативной среде, ориентируются на эти условия при смене места работы. «Стержневая», основная идея продвижения по карьерной лестнице закладывается топ-менеджерами во все предконтрактные ожидания независимо от места работы.

### **Корректировка ожиданий топ-менеджеров от работодателя**

Обнаружение работником несоответствия между первоначальными представлениями об условиях работы и их реальным состоянием ведет к поиску вариантов для корректировки психологического контракта. По мнению исследователей, на данном этапе у работника есть четыре варианта действий: 1) покинуть организацию (exit); 2) активно вовлечься во взаимодействие с работодателем для ее исправления (voice); 3) ожидать улучшения ситуации, не предпринимая активных действий (loyalty); 4) начать пренебрегать своими должностными обязанностями в ответ на нарушение контракта (neglect) [Bankins, 2015].

Исследователи подчеркивают активную роль работника в процессе корректировки психологического контракта: в соответствии с концепцией социализации работник должен стремиться к прояснению условий окружающей среды путем поиска ответов на вопросы, анализа происходящих событий. Тем не менее лишь небольшая часть респондентов подтвердила свою активную роль как работника на этапе корректировки («Я немного изменил подход, пошел по пути большей автоматизации», «Я пока активно работаю, не бросаю начатое», «Я разговаривала с руководителем о неисполнении договоренностей»).

Многие респонденты отметили, что на данном этапе развития психологического контракта они хотели бы видеть на первом плане работодателя, если он заинтересован в удержании сотрудника. В основном респонденты перекладывают обязательства

по изменению условий контракта на работодателя, обвиняя в нарушениях либо его, либо внешнюю среду, т.е. выбирают стратегии пассивного ожидания или ухода. Так, в ряде случаев при изменении курса развития организации в связи с экономической обстановкой затрагивались вопросы, связанные с условиями работы.

Топ-менеджеры придают важное значение общению с прямым руководителем, если возникают неясности во взаимодействии («Мне предложили перейти на должность руководителя функции другого проекта... но пока я не спешу принимать предложение — слишком много неясных вопросов», «Я заявил руководителю, что устал работать на активах и хотел бы двигаться», «Как только акционер узнал, что я готов уходить, он предложил мне позицию личного юриста», «Я мог бы и далее заниматься этим проблемным активом, но по семейным обстоятельствам был вынужден вернуться в родной город, о чем и сообщил руководству»). Отсутствие диалога с работодателем с высокой вероятностью ведет к восприятию респондентом наличия нарушений условий контракта.

На данном этапе реализации контракта намерение уйти из организации может быть скорректировано при условии восстановления доверия в отношениях между двумя контрагентами [Bankins, 2015]. Доверие касается прежде всего исполнения начальных ожиданий или намерения работодателя исполнить их. Тем не менее эта мера может продлить действие контракта, если она действительно затронет «стержневую» идею и первоочередные ожидания контрагента. Корректировка дальнейших ожиданий ведет к краткосрочному взаимодействию контрагентов.

### **Уход из организации и постконтрактные ожидания**

В выборку исследования вошли респонденты, которые на момент проведения интервью покинули компанию либо намерева-

лись это сделать, т. е. находились на этапе завершения контрактных отношений с предыдущим работодателем и могли поделиться своими ожиданиями «на выходе». Существуют два варианта перехода к последнему этапу — разрыв психологического контракта и его планомерное завершение. В первом случае происходит очевидное нарушение договоренностей или ожиданий без попыток восстановить или скорректировать сложившуюся ситуацию («Роли в штабе получить не мог — руководство само хорошо разбиралось в вопросах персонала», «Последней каплей моего терпения стало решение нового гендиректора остановить акцию», «Сторона, которую я прикрывал, посчитала, что я их предал, отношения изменились», «Новый гендиректор посчитал, что новые страны “открывать” не нужно, а азиатский проект убыточен, и закрыл его»).

В условиях завершения психологического контракта работник осознает, что работодатель на данный момент не может скорректировать нарушенные договоренности и предложить равноценное вознаграждение, что и обговаривается обеими сторонами («Ушел из компании, потому что не могу искать работу и работать одновременно... считаю это неким предательством текущего работодателя», «Мы честно и открыто обсудили с моим текущим руководителем мой уход в другую компанию»). При этом сохраняются доверительные отношения между контрагентами, что позволяет работнику формировать взаимодействие со следующим работодателем на основе отношения психологического контракта.

«Стержневая» идея карьеры прослеживается на последнем этапе — в постконтрактных ожиданиях, которые затем переходят в состав нового психологического контракта с новым работодателем. На данном этапе оценивается, насколько изменяются требования к новому работодателю и происходит ли ранжирование данных требований. Проанализировав транскрипты

интервью, можно сделать вывод о том, что топ-менеджеры, наоборот, укрепляются в своих ожиданиях, даже если ранее они были нарушены работодателем («Карьерный рост стоит для меня на первом месте», «Мне необходимы сложности в работе... не нравится заниматься рутинной, необходимы вызовы», «Я вижу себя в первой роли в функциональном направлении»). Однако часть респондентов заново проранжировала свои ожидания, выдвинув на первый план ранее незначимые для них ожидания («Для меня менее значимой стала корпоративная культура или среда», «Очень важно наличие команды, которую я могу развивать», «Теперь я больше уделяю внимание тому, с кем я буду работать»).

Таким образом, первостепенные (предконтрактные) ожидания, достаточно четко осознаваемые респондентом и в некоторых случаях обговариваемые с работодателем, имеют большее влияние на разрыв психологического контракта при их нарушении. Второстепенные ожидания, которым практически не придается значения в начале формирования контракта, могут быть подвержены корректировке и изменению с сохранением отношений с работодателем. Они обычно не проговариваются между контрагентами на первом этапе контракта, по большей части имплицитны и возникают только в процессе его развития. Выявление второстепенных ожиданий на этом этапе может сыграть значительную роль в продлении контракта с топ-менеджером.

Первостепенные ожидания респондентов могут составлять содержание их мотивации при переходе в другую организацию, второстепенные — выполняют поддерживающую функцию. Даже если в настоящий момент контракт не находится в состоянии нарушения или завершения, выявление первостепенных ожиданий возможно через анализ причин прекращения психологического контракта на предыдущих местах работы. Следовательно, прогнозировать мотивацию топ-менеджера при переходе на

другое место работы можно через раскрытие сохранившихся постконтрактных ожиданий.

### Обсуждение результатов

В ходе исследования было выявлено, что с течением времени содержание психологических контрактов топ-менеджеров подвергается незначительным изменениям. Топ-менеджеры уделяют небольшое внимание своим первым местам работы, где происходит формирование представления о будущей профессиональной карьере. Первые два-три места работы создают «стержневую» идею, или модель карьеры, которая закладывается во все последующие предконтрактные ожидания и остается практически без изменений. Она закладывается в те ожидания, которым работник придает основное значение в случае изменения или нарушения психологического контракта.

В официальном трудовом договоре закрепляются формальные права и обязательства сторон, финансовая компенсация, ключевые задачи топ-менеджера. Содержанию юридического договора отводится меньшая роль, он практически не влияет на формирование предконтрактных ожиданий, однако топ-менеджеры скептически относятся к устным договоренностям с работодателями. В начале формирования психологического контракта обе стороны не имеют конкретных ожиданий друг от друга или не определяют параметры исполнения обязательств, что неизменно ведет к его нарушению.

Обладая определенными полномочиями, топ-менеджеры нацелены на выстраивание четких границ ответственности и прояснение содержания своих обязанностей и ожиданий. Но чем дольше работник находится в организации, тем реже осуществляется фиксирование изменяющихся условий контракта, которые постепенно становятся имплицитными. При смене прямого руководителя, высту-

пающего основным контрагентом и представителем работодателя, контрагенты редко оговаривают свои ожидания. Кроме того, топ-менеджеры склонны следовать за своим руководителем в течение некоторого периода развития карьеры, если полагают, что он способен и далее соблюдать договоренности и реализовывать взаимные ожидания.

В исследовании чистые транзакционные или отношенческие типы психологических контрактов не обнаружены. Часто контракты формируются с чертами разных типов, одни из которых преобладают, а другие — отходят на второй план. Кроме того, переход от одного типа контракта к другому связан со стратегией накопления капиталов. Так, топ-менеджер, развивающий карьеру только в одной индустрии, помимо человеческого капитала, приобретает социальный капитал в виде связей и знакомств, которые способствуют выстраиванию долгосрочных и доверительных отношений, присущих отношенческому типу. Напротив, профессионал, переходящий из одной индустрии в другую, не успевает накапливать достаточный социальный капитал, поэтому ориентирован в большей степени на получение профессионального опыта, знаний и материальных благ, чем на долгосрочное взаимодействие.

На формирование предконтрактных ожиданий оказывает влияние не только знание топ-менеджера о компании, внутренней культуре, личности работодателя, но и тип трудоустройства. Чаще всего профессионалы из одной индустрии приходят в компанию, используя связи и знакомства, что ведет к формированию ложных предконтрактных ожиданий, основанных на мнениях других людей. На данном этапе работодатель обладает наибольшими возможностями по изменению содержания психологического контракта и способен заложить основы для его дальнейшего развития. Работник постоянно возвращается к изначальным ожиданиям, сравнивая их с реальностью.

К факторам, влияющим на изменение содержания психологического контракта и его динамику, относятся смена прямого руководителя, реорганизация, обновление стратегии развития компании, внешняя среда. Отсутствие диалога с работодателем в условиях неопределенности может привести к восприятию нарушения контракта. Топ-менеджеры склонны перекладывать вину за его нарушение на работодателя или внешнюю среду, в связи с чем часто выбирают стратегию ожидания активных действий со стороны работодателя или уход из организации. Практически во всех контрактах топ-менеджеров содержится ожидание профессионального развития и роста (приобретение человеческого капитала), на которое не влияет внешняя среда. Корректировка контракта содействует восстановлению доверия через влияние на ожидание карьерного развития.

Топ-менеджеры наиболее остро воспринимают нарушение «стержневых», или первостепенных, ожиданий, которые чаще всего эксплицитны и обсуждаются с работодателем. В такой ситуации они испытывают разочарование в работодателе и утрачивают эффективность работы. В случае отсутствия диалога по данной проблеме происходит расторжение контракта. Тем не менее, даже если его возобновление невозможно, работодатель способен восстановить доверие через обсуждение проблемы с работником.

«Стержневая» идея карьеры, как и стремление к карьерному росту, является неотъемлемым условием в содержании психологического контракта топ-менеджеров. В ходе исследования выявлено, что основная идея карьеры может заключаться в ориентации на получение новых профессиональных знаний, практических навыков, достижение определенных заметных результатов, развитие в рамках одной области. Эти условия не меняются с течением времени и занимают первое место среди остальных ожиданий. Второстепенные ожидания касаются моделей принятия решений в компании, корпо-

ративной культуры, команды и подвержены изменениям в зависимости от итогов развития предыдущего психологического контракта. Ранее было отмечено, что респонденты не могли точно оценить, на какое место в иерархии ожиданий ставится материальная компенсация — она находится где-то посередине между первостепенными и второстепенными ожиданиями.

Данное исследование, с одной стороны, подтвердило имеющиеся в научной литературе выводы, а с другой — дополнило их индивидуально-личностным восприятием работников динамики психологических контрактов. Анализ особенностей и динамики изменений контрактов с течением времени на верхних уровнях организации вносит вклад в развитие теории психологических контрактов в целом. Выявление и дальнейшее исследование «стержневой» модели карьеры топ-менеджеров может способствовать обогащению теоретических концепций в области обучения и развития руководителей высшего звена.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение особенностей формирования психологического контракта позволяет расширить существующие подходы к карьерному планированию, найму, адаптации, а также мотивации руководителей высшего звена в организации. Результаты исследования имеют практическую значимость для карьерного консультирования и коучинга руководителей высшего звена. Выводы, полученные на основе анализа динамики психологического контракта, могут быть использованы для дальнейшего изучения карьерных траекторий руководителей высшего звена в организации. Построение карьерных треков способствует более эффективной адаптации топ-менеджера к работе в организации или переходу на новую должность.

Дальнейшие исследования в области динамики психологического контракта могут развиваться в нескольких новых направлениях. Комплексный анализ разных этапов реализации контракта и условий переходов между ними будет способствовать обогащению и уточнению теории психологического контракта. Необходимо изучение вопросов о принятии решений контрагентами, изменении содержания контракта в зависимости от этапов

карьеры работника, а также выявление показателей его эффективности, которые будут способствовать долгосрочным взаимовыгодным отношениям между работником и работодателем. Кроме того, целесообразно уделять внимание различиям между самими работниками, особенностям формирования психологических контрактов у представителей разных социальных групп и уровней иерархии организации.

## ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Балабанова Е.С. 2022. *Организационное поведение*. М.: ИНФРА-М.
- Капелюшников Р., Демина Н. 2005. *Обновление высшего менеджмента российских промышленных предприятий: интенсивность, каналы пополнения, основные определяющие факторы*. (Сер. WP3 «Проблемы рынка труда»). М.: ГУ ВШЭ.
- Кудин Л.Ш. 2020. Внутренний корпоративный контроль и дуальная позиция генерального директора. *Теоретическая и прикладная экономика* 3: 1–10.
- Московская А.А. 2011. Профессионализация менеджмента: цели, барьеры, перспективы. *Социологические исследования* 7: 26–37.
- Орехова С.В., Кудин Л.Ш. 2020. Результативность управления и роль генерального директора компании. *Известия Саратовского университета. Серия «Экономика. Управление. Право»* 20 (2): 158–167.
- Поварницына Ю.П. 2020. Межфирменная мобильность и успешность профессиональной карьеры работников интеллектуального труда. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология* 13 (2): 161–173.
- Попова И.П. 2020. Исследования карьеры: ресурсы междисциплинарности в социологической перспективе. *Социологические исследования* 12: 18–30.
- Радаев В.В. 2002. Понятие капитала, формы капиталов и их конвертация. *Экономическая социология* 4: 20–33.
- Ребрилова Е.С. 2019. Психологический контракт субъектов труда на разных стадиях профессионального онтогенеза. *Вестник Тверского государственного университета. Серия «Педагогика и психология»* 1 (46): 77–88.
- Ребров А.В. 2008. Влияние мотивационной структуры на результативность труда работников различных профессий. *Социологические исследования* 5: 74–84.
- Рощин С.Ю., Солнцев С.А. 2006. *Рынок труда топ-менеджеров в России*. М.: ГУ ВШЭ.
- Харченко В.С. 2021. Мотивация и мотивационные профили сотрудников современных организаций. *Социологическая наука и социальная практика* 9 (1): 156–171.
- Чирикова А.Е. 2003. Женщина и мужчина как топ-менеджеры российских компаний. *Социологические исследования* (1): 73–82.
- Эфендиев А.Г, Балабанова Е.С., Гоголева А.С. 2014. Социологическая концепция обмена как методология анализа трудовых взаимодействий в современных зарубежных исследованиях. *Журнал социологии и социальной антропологии* (2): 139–153.

## REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Amran N. A., Yusof M. A., Ishak R., Aripin N. 2014. Do characteristics of CEO and chairman influence government-linked companies performance? *Procedia-Social and Behavioral Sciences* **109**: 799–803.
- Balabanova E., Ehrnrooth M., Koveshnikov A., Efendiev A. 2022. Employee exit and constructive voice as behavioral responses to psychological contract breach in Finland and Russia: A within- and between-culture examination. *The International Journal of Human Resource Management* **33** (2): 360–391.
- Bankins S. 2015. A process perspective on psychological contract change: Making sense of, and repairing, psychological contract breach and violation through employee coping actions. *Journal of Organizational Behavior* **36**: 1071–1095.
- Bankins S., Griep Y., Hansen S. D. 2020. Charting directions for a new research era: Addressing gaps and advancing scholarship in the study of psychological contracts. *European Journal of Work and Organizational Psychology* **29** (2): 159–163.
- Baruch Y., Rousseau D. 2019. Integrating Psychological Contracts and Ecosystems in Career Studies and management. *Academy of Management Annals* **13** (1): 84–111.
- Benischke M. H., Martin G. P., Glaser L. 2018. CEO equity risk bearing and strategic risk taking: The moderating effect of CEO personality. *Strategic Management Journal* **40** (1): 153–177.
- Berns K., Klarner P. 2017. A review of the CEO succession literature and a future research program. *Academy of Management Perspectives* **31** (2): 83–108.
- Blau P. M. 1964. Justice in social exchange. *Sociological Inquiry* **34**: 193–206.
- Boada-Cuerva M., Trullen J., Valverde M. 2019. Top management: the missing stakeholder in the HRM literature. *International Journal of Human Resource Management* **30** (1): 63–95.
- Brands R. A., Fernandez-Mateo I. 2017. Leaning out: How negative recruitment experiences shape women's decisions to compete for executive roles. *Administrative Science Quarterly* **62** (3): 405–442.
- Braun V., Clarke V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* **3**: 77–101.
- Chatterjee A., Pollock T. G. 2017. Master of puppets: How narcissistic CEOs construct their professional worlds. *Academy of Management Review* **42** (4): 703–725.
- Connelly B. L., Li Q., Shi W., Lee K. 2020. CEO dismissal: Consequences for the strategic risk taking of competitor CEOs. *Strategic Management Journal* **41** (11): 2092–2125.
- Conway N., Briner R. B. 2005. *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro J. A.-M., Kessler I. 2003. The employment relationship in the U.K. public sector: A psychological contract perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory* **13** (2): 213–230.
- Coyle-Shapiro J. A.-M., Parzefall M. 2008. Psychological contracts. In: Cary L. Cooper and Julian Barling (eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, 17–34. SAGE: London.
- Coyle-Shapiro J. A.-M., Costa S. P., Doden W., Chang C. 2019. Psychological contracts: Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* **6**: 145–169.
- Cropanzano R., Mitchell M. 2005. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management* **31** (6): 874–900.
- Duan W., Zhang G., Zhu Zh., Zhang J. 2020. Psychological contract differences for different groups of employees: big data analysis from China. *Information Systems and e-Business Management* **18**: 871–889.
- Ellersgaard C. H., Larsen A., Munk M. D. 2012. A very economic elite: The case of the Danish top CEOs. *Sociology* **47** (6): 1051–1071.

- Elsaid E., Wang X., Davidson W.N. 2011. Does experience matter? CEO successions by former CEOs. *Managerial Finance* 37 (10): 915–939.
- Ezzeddine B.M., Jarboui S., Baccar A., Bouri A. 2015. On the effect of CEOs' personal characteristics in transport firm value? *A Stochastic Frontier Model. Case Studies on Transport Policy* 3 (2): 176–181.
- Finkelstein S., Hambrick D.C., Cannella A.A.J. 2009. Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards. *Oxford: Oxford University Press*.
- Fitzsimmons T., Callan V., Paulsen N. 2014. Gender disparity in the C-suite: Do male and female CEOs differ in how they reached the top? *The Leadership Quarterly* 25 (2): 245–266.
- Freese C., Schalk R., Croon M. 2011. The impact of organizational changes on psychological contracts. *Personnel Review* 40 (4): 404–422.
- Guest E. 2004. The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review* 53 (4): 541–555.
- Hartmann M. 2000. Class-specific habitus and the social reproduction of the business elite in Germany and France. *Sociological Review* 48: 241–261.
- Hassard J., Morris J. 2018. Contrived competition and manufactured uncertainty: Understanding managerial job insecurity narratives in large corporations. *Work, Employment and Society* 32 (3): 564–580.
- Legrand C., Al Ariss A., Bosionelos N. 2019. Migrant CEOs: Barriers and strategies on the way to the top. *European Management Review* 16: 597–615.
- Lovata L.M., Schoenecker T.S., Costigan M.L. 2016. CEO characteristics, compensation and real activity management in manufacturing companies. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal* 20 (3): 103–114.
- Lup D. 2018. Something to celebrate (or not): The differing impact of promotion to manager on the job satisfaction of women and men. *Work, Employment and Society* 32 (2): 407–425.
- Mastekaasa A. 2004. Social origins and recruitment to Norwegian business and public sector elites. *European Sociological Review* 20 (3): 221–235.
- McInnis K. 2012. Psychological contracts in the workplace: A mixed methods design project. *Electronic Thesis and Dissertation Repository*.
- Moen P., Lam J., Ammons S., Kelly E.L. 2013. Time work by overworked professionals: Strategies in response to the stress of higher status. *Work and Occupations* 40 (2): 79–114.
- Ou A.Y., Tsui A., Kinicki A. 2014. Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly* 59 (1): 34–72.
- Ou A.Y., Waldman D.A., Peterson S.J. 2018. Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes. *Journal of Management* 44 (3): 1147–1173.
- Ployhart R.E., Moliterno T.P. 2011. Emergence of the human capital resource: a multilevel model. *Academy of Management Review* 36 (1): 127–150.
- Ranft A., Ferris G., Zinko R., Backley M. 2006. The Costs and Benefits of CEO Reputation. *Organizational Dynamics* 35 (3): 279–290.
- Reskin B., McBrier D. 2000. Why Not Ascription? Organizations' Employment of Male and Female Managers. *American Sociological Review* 65 (2): 210–233.
- Roehl M.T. 2019. The impact of SHRM on the psychological contract of employees: A typology and research agenda. *Personnel Review* 48 (6): 1580–1595.
- Ronnie L., Sears K. 2020. Managing expectations from afar: The formation of the international volunteer psychological contract. *Management Dynamics* 29 (3): 2–14.
- Rousseau D. 1995. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. SAGE: Thousand Oaks, CA.
- Rousseau D. 2000. *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Heinz School of



- Public Policy and Graduate School of Industrial Administration.
- Rousseau D.M., Hansen S.D., Tomprou M. 2018. A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior* **39** (9): 1081–1098.
- Schieman S., Whitestone Y.K., Van Gundy K. 2006. The nature of work and the stress of higher status. *Journal of Health and Social Behavior* **47**: 242–257.
- Schieman S., Taylor C.J., Narisada A., Pudrovska T. 2020. Underpaid boss: Gender, job authority, and the association between underreward and depression. *Work and Occupations* **47** (1): 44–82.
- Shore L.M., Barksdale K. 1998. Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior* **19** (7): 731–744.
- Shore L.M., Tetrick L.E., Lynch P., Barksdale K. 2006. Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology* **36** (4): 837–867.
- Shore L.M., Coyle-Shapiro J.A.-M., Chen X.-P., Tetrick L.E. 2009. Social exchange in work settings: Content, process, and mixed models. *Management and Organization Review* **5** (3): 289–302.
- Sirola N. 2020. Individuals' responses to economic cycles: Organizational relevance and a multilevel theoretical integration. *Academy of Management Annals* **14** (2): 451–473.
- Song L.J., Tsui A.S., Law K.S. 2009. Unpacking employee responses to organizational exchange mechanisms: The role of social and economic exchange perceptions. *Journal of Management* **35** (1): 56–93.
- Spindler G. 1994. Psychological contracts in the workplace — a lawyer's view. *Human Resource Management* **33** (3): 325–333.
- Tekleab A.G., Takeuchi R., Taylor M.S. 2005. Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal* **48** (1): 146–157.
- Tekleab A.G., Chiaburu D.S. 2011. Social exchange: Empirical examination of form and focus. *Journal of Business Research* **64** (5): 460–466.
- Tomprou M., Nikalaou I. 2011. A model of psychological contract creation upon organizational entry. *Career Development International* **16** (4): 342–363.
- Uen J., Chien M.S., Yen Y.-F. 2009. The mediating effects of psychological contracts on the relationship between human resource systems and role behaviors: A multilevel analysis. *Journal of Business and Psychology* **24** (2): 215–223.
- Useem M., Karabel J. 1986. Pathways to top corporate management. *American Sociological Review* **51**: 184–200.
- Van Der Schaft A., Lub X., Van Der Heijden B., Solinger O.N. 2020. The influence of social interaction on the dynamics of employees' psychological contracting in digitally transforming organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology* **29** (2): 164–182.
- Vinkenburgh C., Engen V., Eagly A., Johannesen-Schmidt M. 2011. An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly* **22** (1): 10–21.
- Winter R., Jackson B. 2006. State of the psychological contract: Manager and employee perspectives within an Australian credit union. *Employee Relations* **28** (5): 421–434.
- Yang Y., Griep Y., Vantilborgh T. 2020. Exploring temporal changes in obligated and delivered inducements: A Dynamic Systems perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology* **29** (2): 183–199.
- Zacher H., Rudolph C.W. 2021. Relationships between psychological contract breach and employee well-being and career-related behavior: The role of occupational future time perspective. *Journal of Organizational Behavior* **42**: 84–99.

## TRANSLATION OF REFERENCES IN RUSSIAN INTO ENGLISH

- Balabanova E.S. 2022. *Organizational Behavior*. Moscow: INFRA-M Academic Publishing LLC. <https://doi.org/10.12737/1048688> (In Russian)
- Kapelyushnikov R., Demina N. 2005. *Renewal of Top Management of Russian Industrial Enterprises: Intensity, Channels of Recruitment, Main Determinants*. (Series WP3 “Problems of the labor market”). Moscow: HSE Publ. (In Russian)
- Kudin L.Sh. 2020. Internal corporate control and the dual position of the CEO. *Theoretical and Applied Economics* 3: 1–10. (In Russian)
- Moskovskaya A.A. 2011. Professionalization of management: Goals, barriers, and perspectives. *Sociological Studies* 7: 26–37. (In Russian)
- Orekhova S.V., Kudin L.Sh. 2020. Management efficiency and the role of the CEO. *Izvestia of Saratov University. Economics. Management. Law*. 20 (2): 158–167. (In Russian)
- Povarnitsyna Yu. P. 2020. Interfirm mobility and career success of knowledge workers. *Vestnik of Saint Petersburg University. Sociology* 13 (2): 161–173. (In Russian)
- Popova I.P. 2020. Career Studies: Resources of Interdisciplinarity in a Sociological Perspective. *Sociological Studies* 12: 18–30. (In Russian)
- Radaev V.V. 2002. The concept of capital, forms of capital and their conversion. *Economic Sociology* 4: 20–33. (In Russian)
- Rebrilova E.S. 2019. Psychological contract of subjects of labor at different stages of professional ontogenesis. *Vestnik of Tver State University. Pedagogy and Psychology* 1 (46): 77–88. (In Russian)
- Rebrov A.V. 2008. Influence of motivational structure on the labor performance of employees of different professions. *Sociological Studies* 5: 74–84. (In Russian)
- Roshchin S.YU., Solncev S.A. 2006. *The Labor Market of Top Managers in Russia*. Moscow: HSE Publ. (In Russian)
- Kharchenko V.S. 2021. Motivation and motivational profiles of employees in contemporary organizations. *Sociological Science and Social Practice* 9 (1): 156–171. (In Russian)
- Chirikova A.E. 2003. Women and Men as Top Managers of Russian Companies. *Sociological Studies* 1: 73–82. (In Russian)
- Efendiev A.G., Balabanova E.S., Gogoleva A.S. 2014. Sociological concept of exchange as a methodology of labour interactions analysis in contemporary international studies. *The Journal of Sociology and Social Anthropology* 2: 139–153. (In Russian)

Статья поступила в редакцию  
15 февраля 2022 г.  
Принята к публикации  
16 июня 2022 г.

---

### *How do Russian companies' top managers shape their job expectations?*

**E.A.Musich**

Graduate School of Business, HSE University, Russia

**E.S.Balabanova**

Faculty of Social Sciences, HSE University, Russia

The article is devoted to the dynamics of the formation of psychological contracts of a separate and hard-to-reach category of employees — top managers of organizations. The theory of psychological contracts is presented as a dynamic construct that evolves and changes over time. The authors consider the dynamics of the PC as the main tool for forming and changing the

expectations of top managers from their employers. Empirical data were obtained by conducting in-depth interviews with managers: the target sample was 30 respondents. One of the most important confirmed results of the study is that the PC of top managers undergoes minor changes over time, forming a “core” idea or career model that is embedded in all subsequent expectations from the employer. The dynamics of the formation and development of psychological contracts, namely, the study of changes in the content of the PC of top managers over time is a new material for further research in the field of motivation, reasons for changing jobs and career tracks of senior managers.

*Keywords:* psychological contract, formation of expectations, top managers, company efficiency, talent attraction, talent development, Russian companies.

*Для цитирования:* Мусич Е. А., Балабанова Е. С. 2022. Как формируются ожидания от работы у топ-менеджеров российских компаний? *Российский журнал менеджмента* **20** (1): 81–107. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.104>

*For citation:* Musich E. A., Balabanova E. S. 2022. How do Russian companies' top managers shape their job expectations? *Russian Management Journal* **20** (1): 81–107. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.104> (In Russian)

*Initial Submission: February 15, 2022*  
*Final Version Accepted: June 16, 2022*