

A career stage perspective on employees' preferred psychological contract contributions and inducements

CHIN HENG LOW

International Graduate School of Business, University of South Australia, Adelaide, SA, Australia

PRASHANT BORDIA

School of Management, Marketing, & International Business, The Australian National University, Canberra, ACT, Australia

ABSTRACT

The employer–employee relationship is underpinned by a psychological contract, which refers to employee beliefs about the exchange of employee contributions and employer inducements. However, there is limited understanding of how employers can shape psychological contracts to meet employees' needs and aspirations. Meeting these needs starts with an understanding of employees' preferences for psychological contract contributions and inducements. We propose that career stage models can be used to achieve that understanding. Using the career stage models of Dalton, Thompson, and Price (1977) and Super (1957), we derive insights into the preferred contributions and inducements, respectively, at various points of an employee's career lifecycle. These insights will help organizations create desirable psychological contracts and retain valued employees.

Keywords: career stages, employees, inducements, psychological contract

Globally, attracting and retaining capable employees is a perennial challenge (Barrick & Zimmerman, 2005, p. 534). One recommended approach to overcome this challenge is for employers to make it attractive for employees to stay by meeting their psychological contract preferences (Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007). Rousseau (1995) suggests that employees' psychological contracts represent their beliefs about what they need to contribute to their organizations and what inducements they will receive for contributing. An expectation of being able to contribute in desirable ways (e.g.,

'work independently') and attractive inducements (e.g., 'advancement opportunities') will make it more likely for employees to stay with their organizations.

While psychological contract literature has given considerable attention to the consequences of psychological contract changes (Coyle-Shapiro & Conway, 2005; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000), it has only started to explore antecedents to their formation (e.g., Raja, Johns, & Ntalianis, 2004). In particular, there are insufficient theoretical and empirical insights into how organizations can create psychological contracts that match

employees' preferences on psychological contract contributions and inducements.

This paper suggests adopting a career stage perspective as theoretical lens for identifying desirable psychological contracts for employees. Two key developments in the literature inspired this suggestion. Firstly, there have been calls to link employees' mental models to their formation of psychological contracts (Meckler, Drake, & Levinson, 2003; Rousseau, 2003). Secondly, career stage perceptions continue to feature prominently as mental models that influence employees' attitudes and behaviors at different points of their careers (e.g., Ng & Feldman, 2007). Therefore, it seems plausible that employees' perceived career stages (as their mental models for work-related decision-making) should be related to their preferences for certain psychological contract contributions and inducements. In the following sections, we introduce the psychological contract approach to the employer–employee relationship, and then relate it to the career stage perspective.

THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT

Rousseau (1995, p. 9) defines the psychological contract as 'individual beliefs, shaped by the organization, regarding terms of an exchange agreement between individuals and their organization'. The norm of reciprocity underpins these beliefs (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002), where employees make inferences about what employers have promised them, in return for the contributions they have promised employers in the exchange relationship (Rousseau, 2001). While such promises can take the form of explicit exchange agreements (e.g., those written in employment contracts), the literature has largely regarded psychological contract promises as implicit (Suazo, Martínez, & Sandoval, 2009) and existing only in employees' minds (i.e., in the 'eye of the beholder', Guest, 1998, p. 652). However, as individuals' cognitive biases and limitations prevent them from specifying all contingencies and conditions in advance when making promises (Rousseau, 2001), employees tend to selectively make and

perceive psychological contract promises according to how they interpret work situations (Rosen, Chang, Johnson, & Levy, 2009). For instance, in a workplace where hard work is seen to precede promotion (a work situation), an employee may form the belief that promising and delivering hard work obligates the employer to promise and offer him or her better advancement opportunities (Ho, 2005).

The psychological contract can be viewed from its feature-, evaluation- or content-oriented angles (Bellou, 2009; McInnis, Meyer, & Feldman, 2009; Rousseau & Tijoriwala, 1998). The feature-oriented angle looks at the psychological contract's attributes, such as its tangibility, scope, stability and time frame (Battisti, Fraccaroli, Fasol, & Depolo, 2007; McInnis et al., 2009).

The evaluation-oriented angle examines the psychological contract's degree of fulfillment, change or violation (McInnis et al., 2009; Robinson & Morrison, 2000). From this angle, most studies have focused on employees' perception of psychological contract breach on the part of the employer, and its impact on employee attitudes and behavior (McInnis et al., 2009). These studies have generally associated psychological contract breach with negative employee attitude and behavior (e.g., Bordia, Restubog, Bordia, & Tang, 2010). Schalk and Roe (2007) added the view that employees would first assess the severity of employers' psychological contract breaches before reacting. They opined that employees might tolerate contract breaches, and withhold retaliation, up to a certain point. However, the literature usually cautions employers against breaching psychological contracts, given the negative effects of breach (e.g., Bordia, Restubog, & Tang, 2008; Restubog, Bordia, Tang, & Krebs, 2010).

The content-oriented angle itemizes the psychological contract's terms. From the employees' perspective, those terms refer to their contributions to the employer and the inducements offered by the employer (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Shore & Barksdale, 1998). To date, some 30 psychological contract contribution items (such as 'facilitate

staff cooperation', 'help subordinates solve work problems', 'make suggestions to improve organization', 'take initiative to carry out new and challenging assignments' and 'work independently to produce quality work'; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; De Vos, Buyens, & Schalk, 2003; Hom et al., 2009; Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997) and about 40 psychological contract inducement items (such as 'advancement opportunities', 'career guidance', 'extra health care benefits', 'job security', 'performance-based rewards', 'teamwork', 'non-stressful work' and 'work-life balance'; Bellou, 2009; Cross, Barry, & Garavan, 2008; Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Kelley-Patterson & George, 2002; Kickul, Lester, & Finkl, 2002; Roehling, Roehling, & Moen, 2001; Rousseau, 1990) have been identified.

However, there is little agreement across studies regarding psychological contract terms; and the use of contribution and inducement items, out of those identified so far, varies with each study's investigation contexts (Conway & Briner, 2009). The studies' use of different contribution and inducement items supports the notion that the psychological contract exists in the 'eye of the beholder' (Guest, 1998, p. 652), and what the beholder sees, in turn, depends very much on his or her local context (Conway & Briner, 2009). By varying the use of contribution and inducement items according to investigation contexts, studies adopting the content-oriented approach have generated a wealth of contextually relevant insights.

EMPLOYEES' PREFERENCES ON PSYCHOLOGICAL CONTRACT CONTRIBUTIONS AND INDUCEMENTS

The content-oriented angle has tended to examine three aspects: employees' perception of the extent to which they are contributing various items (e.g., Coyle-Shapiro & Kessler, 2002), employees' perception of the extent to which employers have provided various inducement items, and their satisfaction with various inducement items (e.g., Irving & Montes, 2009).

However, these studies provide only limited insight into what psychological contract elements employees *desire*. Studies which examined psychological contract contributions have only asked employees to report what they have contributed. They do not allow insights into what employees *wanted* to contribute in their psychological contracts; in fact, there were cases where employees contributed certain items unwillingly (e.g., salesmen who promoted radically new products reluctantly; Kauppila, Rajala, & Jyrämä, 2008). Similarly for psychological contract inducements, employees' perceptions of the extent to which inducement items have been provided do not reflect their *desires* for those items (De Vos & Meganck, 2009). Meanwhile, studies which investigate employees' inducement satisfaction present employees with different subsets of inducement items to assess satisfaction, but they do not measure employees' preferences for the inducements (e.g., Lambert, Edwards, & Cable, 2003). By not considering what employees *prefer* in their psychological contracts, the research has only highlighted what employees perceive as promises they have made to their employers and what their employers have promised them. It does not present a detailed picture of what contributions the employees would have willingly promised their employers and the inducements which they believe should have been promised to them in the first place.

There is thus a lack of insight into employees' *preferences* for different psychological contract contribution and inducement items. How employees form those preferences, or modify them over time, has also received only scant attention. Although recent studies have described how various antecedents are related to employees' psychological contract formation, those efforts have kept their analyses largely to the higher order contract categories (e.g., short term economic exchanges referred to as transactional contracts vs. long term social exchanges referred to as relational contracts; Conway & Briner, 2009). For instance, Raja et al. (2004) linked employees with

high conscientiousness and self-esteem to the tendency to form relational psychological contracts, and Richard, McMillan-Capehart, Bhuiyan, and Taylor (2009) highlighted the negative correlation between clan organizational cultures and employees' formation of transactional psychological contracts. These studies did not examine psychological contract formations at the level of specific facets (e.g., 'work independently' and 'non-stressful work') that made up employees' psychological contracts.

EMPLOYEES' CAREER STAGE PERCEPTIONS AND PREFERRED PSYCHOLOGICAL CONTRACT ELEMENTS

In this paper, we propose that employees' perceived career stage may influence their preferences for psychological contract elements. The literature provides two theoretical mechanisms to explain the relationship between career stages and psychological contract preferences.

The first is provided by role theory, which suggests that organizations' expectations of employees' roles can influence employees' attitude and behavior (Biddle, 1986). According to Biddle (1986), organizational expectations can become an environmental norm for employees, which in turn shapes their beliefs about workplace realities. Therefore, as employees communicate with each other, observe each other's behavior and interact with organizational agents when constructing their workplace realities, they may form certain psychological contract preferences aligned to those organizational expectations (Rosen et al., 2009). For example, if the organizational expectation is for Divisional Directors to make certain contributions (e.g., facilitate cooperation and unity across divisions), employees who are in that position may indeed form a preference for making those Director-level contributions, given that it is the norm. Organizations' expectations for employees' contributions can vary according to the employees' career stages (Neale & Griffin, 2006). It follows that, when employees perceive themselves in different career stages, they

may align their preferred psychological contract contributions to what organizations expect of employees at those career stages. For instance, organizations will expect fully trained employees (i.e., in a more advanced career stage) to assume greater responsibilities than those still undergoing on-the-job training (Elfering, Semmer, Tschan, Kälin, & Bucher, 2007). Seeing these role expectations as the norm, the employees may thus prefer contributions involving greater responsibilities (e.g., adopting team leadership responsibilities).

Secondly, employees' career stage perceptions and preferences for contributions and inducements can be linked using the idea of the self-concept. Individuals seek to implement their self-concepts, which represent their self-identifications and consciousness of how the individuals fit into their social systems (Hartung & Taber, 2008). Employees' self-concepts include their work (e.g., as a manager) and life (e.g., as a parent) domains, and evolve at different career stages (Gibson, 2003). Employees will prefer inducements and contributions that are consistent with the self-concept and that help implement the self-concept (Duarte, 2009; Thatcher & Greer, 2008). For instance, consider an individual who identifies the mid-career stage as a time where she has gained valuable working experience and attained sufficient career stability to spend more time with her children. As she sees herself in the mid-career stage, she may develop self-concepts of being a knowledgeable employee and an effective mother. To reinforce her 'knowledgeable employee' self-concept, she may want to provide mentoring and work advice to colleagues (i.e., a preferred contribution), and to reinforce her 'effective mother' self-concept, she may like work-life balance to attend to her children (i.e., a preferred inducement). As employees' self-concepts are intertwined with their career stage perceptions, we expect their psychological contract preferences to be influenced by the career stages.

Despite nomenclature differences, career stage studies have generally identified four distinct stages in employees' careers (i.e., a 'trial' stage where new

employees explore their workplace, an 'advance-ment' stage where employees become proficient and seek hierarchical progression, a 'stabilization' stage where employees have gained much experience and reassess their careers, and a 'final' stage where employees either remain active at work or place significantly lesser emphasis on work; Gunz & Peiperl, 2007; Rode, Arthaud-Day, Mooney, Near, & Baldwin, 2008). Each career **stage** acts as a significant career **segment** where employees' attitudes towards their employer-employee relationships are different (Carlson & Rotondo, 2001; Ng & Feldman, 2007). The literature offers two main **schools** of career stage models, **typified** by Dalton et al.'s (1977) and Super's (1957) models.

Dalton et al.'s (1977) career stage model **depicts** employees' roles and contributions to their organizations at different career stages (Carlson & Rotondo, 2001; Sargent & Waters, 2004). We thus find Dalton et al.'s (1977) model relevant for gaining insights into employees' preferred psychological contract contributions. Super's (1957) career stage model **portrays** employees' developmental and personal needs at different career stages (Ng & Feldman, 2007), which can be addressed by organizational inducements. We therefore use Super's (1957) model for making **inferences** about employees' preferred psychological contract inducements. In the following sections, we describe the career stage models and develop **propositions** linking the career stages with psychological contract preferences.

DALTON ET AL.'S CAREER STAGE MODEL AND EMPLOYEES' PREFERRED PSYCHOLOGICAL CONTRACT CONTRIBUTIONS

Dalton et al.'s (1977) model **advocates** that employees go through four career stages as they progress through their careers, namely, the 'apprentice', 'colleague', 'mentor' and 'sponsor' stages. Each career stage is defined by employees' perception of organizational expectations of how they should contribute to the organization at that career stage. Note that Dalton et al.'s (1977)

model does not **constrain** career stage definitions to employees' age, organizational **tenure** or occupational tenure. For example, organizations hiring experienced employees for more **senior** positions may expect them to contribute as 'colleague' stage employees, instead of 'apprentice' stage employees, when they enter the organization (Williamson & Cable, 2003). Employees with sufficient occupational tenure may also have the self-concepts of 'colleague' stage employees when they make organizational, not occupational, transitions (Duarte, 2009). Dalton et al.'s (1977) model can thus **bypass** the challenges of **generalizing** age- or **tenure-defined** career stages (Pogson, Cober, Doverspike, & Rogers, 2003), if its career stage definitions are treated as employees' psychological **segmentation** of work **circumstances**.

Apprentice stage

Employees in the 'apprentice' career stage are new **entrants** to their organizations (Dowd & Kaplan, 2005). Organizations are likely to place these new entrants under **probation**, and have them work under closer **supervision** (Carlson & Rotondo, 2001; Laudel & Glaser, 2008; Sargent & Waters, 2004). Organizations expect creativity and initiative from such employees only if they are exercised under more senior colleagues' guidance (Carlson & Rotondo, 2001). To help new employees **hone** their knowledge and skills, organizations may assign employees the more routine and detailed work-related activities; and train them on the job by asking them to provide support to other colleagues (Carlson & Rotondo, 2001). As new employees are anxious about gaining acceptance in their organizations, they are more likely to **assimilate** such organizational expectations as the workplace norm (Cable & Parsons, 2001; Gibson, 2003; Kim, Cable, & Kim, 2005). It is also likely that this workplace norm will shape new employees' self-concepts (Neale & Griffin, 2006).

Therefore, employees who identify themselves as apprentices will believe in making apprenticeship-type contributions (Gibson, 2003). Studies on organizations' expectations of apprentices

(e.g., D'Abate, Eddy, & Tannenbaum, 2003), and research on employees' self-concepts of how apprentices should contribute to their organizations (e.g., Fried, Grant, Levi, Hadani, & Slowik, 2007), allow us to infer various psychological contract contributions relevant for the 'apprentice' career stage. These contributions may include 'work under guidance of other colleagues' (D'Abate et al., 2003), 'do most of the routine work' (Fried et al., 2007), and 'exercise directed creativity and initiative' (Bird, 1994). We propose that employees who perceive themselves in the 'apprentice' career stage will align their beliefs with organizational expectations for new entrants and prefer making such apprenticeship-type psychological contract contributions.

Proposition 1: *Employees who perceive themselves at the 'apprentice' career stage will have greater preference for those psychological contract contributions that are routine (e.g., 'doing the detailed work') and directed (e.g., 'work under guidance of other colleagues') than employees who perceive themselves in other career stages.*

Colleague stage

At this stage, employees have gained sufficient proficiency to work independently in their organizations (Laudel & Glaser, 2008; Sargent & Waters, 2004) and as such, organizations expect them to rely less on supervisory guidance (Carlson & Rotondo, 2001). Organizations will also assign greater responsibilities to these employees, for example, by having them work on a **definable portion** of work projects and go **in-depth** to resolve work problems (Peluchette & Jeanquart, 2000). As predicted by role theory, employees may also agree with this workplace norm for employees at a more mature career stage to assume greater responsibilities. In addition – perhaps **owing** to employees' self-concept of being more proficient workers at this career stage – employees will likely wish to be treated as **peers** to other colleagues (Gibson, 2003).

As peers, employees at the 'colleague' career stage will seek greater workplace **credibility** and respect, and will want to produce **sustained** work outcomes that **establish** their **track records**; hence, they may appreciate heavier and challenging **workloads** (Carlson & Rotondo, 2001). Such employees may also ask for more challenging tasks because they see those tasks as opportunities to generate greater results and advance in the organization quickly (Fried et al., 2007). Furthermore, it is likely for employees at this career stage to willingly sacrifice their non-office hours to produce significant work.

Therefore, we propose that employees at the 'colleague' career stage will prefer to make psychological contract contributions, such as, 'work independently to produce quality work' (Tsui et al., 1997), 'take initiative to carry out new or challenging assignments' (Hom et al., 2009), 'volunteer to do tasks that are **strictly** not part of the job' (De Vos et al., 2003) and 'work during **non-office** hours if necessary' (De Vos et al., 2003).

Proposition 2: *Employees who perceive themselves at the 'colleague' career stage will have greater preference for those psychological contract contributions that allow them to establish their track records, such as 'taking initiative to carry out new and challenging assignments' and 'working independently to produce quality work', compared to employees who perceive themselves at other career stages.*

Mentor stage

According to Dalton et al.'s (1977) model, organizations expect employees in the 'mentor' career stage to **broaden** their skill-sets by mentoring junior colleagues. Mentoring involves investing time and effort in sharing useful experiences and providing career and **psychosocial** support to **protégés** (Kram, 1983). Organizations regard mentoring as a way for capable employees to pass on their knowledge to more junior colleagues (Allen, Poteet, Russell, & Dobbins, 1997). The literature tends to apply this career stage to employees in managerial roles, who have formal or informal supervisory

responsibility for others (Friday, Friday, & Green, 2004). As supervisors, the employees are required to perform the additional task of **grooming** their subordinates, besides continuing with various 'colleague' stage core tasks, such as working independently (Carlson & Rotondo, 2001; Friday et al., 2004). If employees believe that becoming a mentor is the norm for employees with sufficient knowledge and experience, they may form the belief that playing the mentor role is a **rite** of passage for employees who have reached this career stage (Neale & Griffin, 2006).

In addition, employees who think that they are ready to **assume** a mentoring role may also have self-concepts that portray themselves as capable enough to take on the additional mentoring role at work, and may choose to do so for various reasons; for instance, employees may treat mentoring as a way to increase the value that they bring to their organizations (Joseph, Simmons, Abramowicz, & Girardi, 2002).

As such, we propose that employees who perceive themselves at this career stage are **keen** on mentoring others, formally or informally, in addition to performing their core tasks. They will prefer making psychological contract contributions, such as 'providing subordinates with opportunity to fully use their abilities', 'helping subordinates solve work-related problems' and 'taking the initiative to help subordinates improve knowledge and work-related skills' (Hom et al., 2009).

Proposition 3: *Employees who perceive themselves at the 'mentor' career stage will place greater preference on those psychological contract contributions where they can mentor others in the organization, such as 'helping subordinates solve work-related problems' and 'providing subordinates with opportunity to fully use their abilities', than employees who perceive themselves at other career stages.*

Sponsor stage

Dalton et al.'s (1977) 'sponsor' career stage depicts upper management employees (Carlson &

Rotondo, 2001; Friday et al., 2004). Employees at this stage may still be performing parts of their earlier 'colleague' or 'mentor' tasks. In addition, they are expected to set the direction for their organizations, and exercise considerable power to initiate or influence actions (Carlson & Rotondo, 2001; Mackey, 2008). At the larger strategic level, employees at this stage may even be held accountable for finding ways to more effectively achieve their organizations' targets (Ling, Simsek, Lubatkin, & Veiga, 2008).

Based on role theory, when employees reach this career stage, their expectations of what they should be doing will be similar to what was expected of them as the norm (Carmeli & Schaubroeck, 2007). Furthermore, such employees' self-concept will inform them that they are the leaders in their organizations (e.g., Chief Executive Officers and Directors) and they play a key part in shaping their departments', or even organizations' future. As such, they have to obtain **intra-** or **inter-departmental** cooperation, and align those departments to their organizations' goals in order to implement that self-concept (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Colbert, Kristof-Broiatt, Bradley, & Barrick, 2008).

Therefore, we propose that employees who perceive themselves at this career stage will place greater preference on psychological contract contributions like 'facilitating cooperation and unity among staff' (Hom et al., 2009), 'making suggestions to improve organization' (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000) and 'directing work to achieve departmental or organizational **objectives**' (Kark & Van Dijk, 2007).

Proposition 4: *Employees who perceive themselves at the 'sponsor' career stage will place greater preference on those psychological contract contributions where they manage and direct departments (e.g., 'direct work to achieve departmental objectives' and 'facilitate cooperation and unity among staff in the department'), compared to employees who perceive themselves at other career stages.*

SUPER'S CAREER STAGE MODEL AND EMPLOYEES' PREFERRED PSYCHOLOGICAL CONTRACT INDUCEMENTS

Super's (1957) model demarcates an employee's career into four stages, namely the 'exploration', 'establishment', 'maintenance' and 'disengagement' stages. According to this model, employees harbor different concerns and needs befitting specific career stages (Ng & Feldman, 2007). For instance, employees in the 'maintenance' career stage will perceive themselves as having reached their careers' plateaus and needing to hold on to previous achievements (Ng & Feldman, 2007).

The employees' self-concepts also evolve with each career stage (Savickas, 1997). Examples of such self-concepts include 'fresh entrant to the organization' (befitting the 'exploration' stage) and 'go-getter vying for promotion' (befitting the 'establishment' stage). Super's later work emphasized that employees' self-concepts should be viewed in the totality of their work and life domains (Super, 1980). Employees' non-work concerns (e.g., getting married, having children, caring for aged parents) are played out through their careers. Their self-concepts covering both the work and life domains evolve as they explore possible selves, decide on the salience of their different roles, and adapt to changes (Oyserman, Bybee, & Terry, 2006).

Therefore, as employees perceive themselves at particular career stages, their self-concept implementations should manifest both their work and non-work concerns and needs at those stages. For instance, young female employees may be associated with an early career stage where they want to establish themselves in their workplaces. However, when these young employees have just given birth, they may place more salience on their parenting roles (Super, 1980). Instead of seeing themselves in the 'establishment' career stage and seeking career advancements, they may see themselves in the 'maintenance' career stage as they seek that stage's workplace stability to look after their children (Marshall & Tracy, 2009). These employees' career stage perception may change

when their children have reached a more manageable age. They may then perceive themselves to be in the 'establishment' stage again and rekindle their interest for career advancements (Super, Thompson, & Lindeman, 1988). The four stages and their relative emphases on psychological contract inducements are described next.

Exploration stage

Based on Super's (1957) study, employees at this career stage are trying to better understand themselves and the world of work. When they first take on the job, what they know about the job may perhaps be based on preliminary information from other working individuals, their own part-time work experience or media publications (Gibson, 2004). As this stage represents a time of 'trial and error' for the employees, organizations will expect this stage's employees to try out the work at hand and assess if it is interesting (De Vos, De Stobbeleir, & Meganck, 2009).

From the employees' perspective, they are also trying to crystallize their workplace self-concepts as they explore their jobs and organizations. In psychological contract terms, employees who perceive themselves at this career stage may expect their organizations to promise them inducements that allow them to realize their first impressions of their workplaces and the self-concepts they seek to implement.

The typical inducements that are relevant to these 'exploration' stage employees include 'interesting job' (Kelley-Patterson & George, 2002; Kickul et al., 2002) to help them sustain their liking for their new jobs; 'clear job description' (Kelley-Patterson & George, 2002) and 'clear rules and procedures' (Kickul et al., 2002) to remove job ambiguity that may jeopardize their impression of their organizations; 'career guidance' (Herriot et al., 1997) and 'coaching' (Roehling et al., 2001) to guide them on their career paths; and 'opportunity to develop new skills' (Kelley-Patterson & George, 2002; Rousseau, 1990) to enhance their capabilities to work effectively, thus realizing their self-concepts.

Proposition 5: *Employees who perceive themselves at the 'exploration' career stage will have greater preference for those psychological contract inducements that clarify their job suitability, such as 'clear job description', 'coaching', and 'opportunity to develop new skills', than employees who perceive themselves at other career stages.*

Establishment stage

At the 'establishment' stage, employees will see themselves as having adapted to their organizations (Super, 1957). They are expected to place greater importance to their work domains and pursue career progression (Super et al., 1988). The employees' self-concepts will thus incorporate a desire to grow in their organizations and fulfill more mature roles in the workplace.

As this stage's employees want to get ahead, they are likely to place more emphasis on recognition for their work and will probably appreciate an equitable workplace to compete fairly for promotion, such as an organization where employees are promoted by meritocracy and not favoritism (Finegold, Mohrman, & Spreitzer, 2002; Werner & Ward, 2004). In addition, for employees at this career stage to manage their increasing responsibilities, they will need the support of their colleagues (Super et al., 1988).

From extant lists of psychological contract inducements, such employees may be particularly sensitive to 'advancement opportunities' (Kelley-Patterson & George, 2002; Kickul et al., 2002) as they desire a more mature work role; they may feel that they deserve 'effort recognition by supervisor' and 'gratitude for special contribution' (Herriot et al., 1997) since they are profiling their competencies; they will want 'equal opportunities for all' (Herriot et al., 1997) and 'performance-based rewards' (Kelley-Patterson & George, 2002; Roehling et al., 2001) if they believe the organization is an equitable workplace; and they may find the availability of 'teamwork' (Kickul et al., 2002) appealing, if they believe the organization will help them manage their increasing responsibilities. We propose

that employees who perceive themselves at the 'establishment' career stage will place greater preference on the above psychological contract inducements.

Proposition 6: *Employees who perceive themselves at the 'establishment' career stage will have greater preference for those psychological contract inducements that help them to consolidate themselves and move ahead in their careers (e.g., 'advancement opportunities', 'effort recognition by supervisor' and 'increasing responsibilities'), than employees who perceive themselves at other career stages.*

Maintenance stage

Super's (1957) 'maintenance' stage depicts a period when employees' job performance typically levels off and stabilizes (Ng & Feldman, 2007). Super's model posits that employees at this career stage perceive their workplace as relatively more stable, as compared to the 'exploration' and 'establishment' career stages (Ng & Feldman, 2007). The stability offers this stage's employees the chance to re-evaluate their self-concepts in both the work and life domains (Williams & Savickas, 1990). Employees who do not wish to remain in this career stage may decide to change their organizations or occupations, where they may re-experience the earlier career stages (Clarke, 2007). However, employees who are satisfied with staying in the 'maintenance' career stage will want to protect its stability and minimize disruption as much as possible (Ng & Feldman, 2007).

In terms of organizational expectations, employees who are in the 'maintenance' career stage should be quite enmeshed in their current positions, satisfied with their career statuses and express less interest in career progression (Ng & Feldman, 2007). Since employees who perceive themselves at the 'maintenance' career stage will want to hold on to their past accomplishments and preserve career stability (Ng & Feldman, 2007), they will keep up with, and prevent, any changes that may disrupt their career status

(Super et al., 1988). They are also more likely than employees in other career stages to want information about potential changes that may affect them (e.g., whether their skills will become obsolete due to new organizational developments; Ng & Feldman, 2007). Furthermore, perhaps owing to this stage's relatively greater stability, employees can more effectively pursue their self-concepts in the non-work domain and better balance their life roles by devoting more time to family or leisure (Parkes & Langford, 2008; Super, 1980; Williams & Savickas, 1990).

The following are examples of inducements that may meet the needs of employees who perceive themselves at the 'maintenance' career stage. These employees may believe that the organization is obligated to share with them 'constant information on corporate issues' (Kelley-Patterson & George, 2002) so that they are aware of changes that may affect their career maintenance. Moreover, they may expect 'involvement in decisions affecting self' and 'involvement in decisions affecting organizations' (Kelley-Patterson & George, 2002; Roehling et al., 2001) so that they feel in control of how they can minimize disruptions to their career status. Furthermore, they will desire 'job security' (Herriot et al., 1997; Kickul et al., 2002) since they see themselves as maintaining the status quo. Finally, consistent with the self-concept of being in a relatively more stable career stage that allows the pursuit of non-work interests, these employees will appreciate the 'autonomy to do job in their own way', 'work-life balance' and 'ability to take leave at a time that suits them' (Kelley-Patterson & George, 2002; Kickul et al., 2002; Roehling et al., 2001). Thus, we propose that employees who perceive themselves in the 'maintenance' career stage will show greater interest in psychological contract inducements that share information about potential changes and offer them the chance to pursue non-work interests, such as those listed above.

Proposition 7: *Employees who perceive themselves at the 'maintenance' career stage will*

place greater preference on psychological contract inducements that share information about potential changes (e.g., 'constant information on corporate issues' and 'involvement in decisions affecting organization') and offer them the chance to pursue non-work interests (e.g., 'take leave at a time that suits self' and 'work-life balance') than employees who perceive themselves at other career stages.

Disengagement stage

The 'disengagement' stage has been described as the period near retirement, where organizations see employees gradually detach themselves from their workplace (Ng & Feldman, 2007; Super, 1957). In terms of self-concepts, this stage's employees may see themselves as less capable of overcoming the occupational challenges that they have previously handled more easily, such as developing new skills (Maurer, 2001). As far as possible, employees at this career stage want a smooth and stress-free transition into retirement (Cairo, Kritis, & Myers, 1996).

Employees who stay with the organization till they reach this career stage are likely to perceive that the organization has implicitly promised to help them transit into retirement effectively. Therefore, psychological contract inducements, such as 'non-stressful job' (Kelley-Patterson & George, 2002), 'safe working environment' (Kelley-Patterson & George, 2002; Kickul et al., 2002), 'extra health care benefits' and 'retirement benefits' (Kickul et al., 2002) are likely to appeal to employees at this career stage.

Proposition 8: *Employees who perceive themselves at the 'disengagement' career stage will have greater preference for psychological contract inducements that help them to transit smoothly into retirement (e.g., 'non-stressful job' and 'safe working environment') than employees who perceive themselves at other career stages.*

The eight propositions are summarized in Tables 1 and 2. They show the predicted

TABLE 1: PROPOSED RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEES' PERCEIVED CAREER STAGE (DALTON ET AL., 1977) AND PREFERRED PSYCHOLOGICAL CONTRACT CONTRIBUTIONS, THROUGH THE IMPLICATIONS OF ROLE EXPECTATION AND SELF-CONCEPT

Perceived career stages	Role expectations	Self-concepts	Preferred psychological contract contributions
Apprentice	Employee should do entry level work	I am a fresh entrant who is under probation and has much to learn on the job	Do most of the detailed and routine work Exercise creativity and initiative under direction Work under guidance of other colleagues
Colleague	Peer who can handle a definable part of work projects and produce significant results	I am a proficient contributor who deserves the respect of peers in the organization	Take initiative to carry out new and challenging assignments Work during non-office hours if necessary Work independently to produce quality work Volunteer to do tasks that are not strictly part of the job
Mentor	Employee with valuable knowledge to impart to others	I am knowledgeable and can act as a coach to others	Help subordinates solve work-related problems Provide subordinates with opportunity to fully use their abilities Take initiative to help subordinates improve knowledge and work-related skills
Sponsor	Upper management with significant influence in the organization	I am a leader who charts the organization's future	Direct work to achieve departmental/organizational objectives Facilitate cooperation and unity among staff in the department Make suggestions to improve organization

relationships between employees' perceived career stages and their preferred psychological contract elements, through the implications of role expectation and self-concept.

DISCUSSION

Past research has focused largely on the consequences of psychological contract changes and left much room for investigations into the contract's frontend aspects (Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson, & Wayne, 2008). Developing a framework to explain employees' preferences on psychological contracts elements (i.e., contributions and inducements) advances our understanding of contract formation, and thereby extends psychological contract theory.

In addition, psychological contract studies have so far concentrated on employees' perceptions of the organization's obligations towards them. There is a dearth of theoretical and empirical work on employee contributions in

the employee-employer relationship. It will be difficult to strengthen psychological contract mutuality, defined as having 'the parties involved hold the same beliefs regarding their obligations to each other' (Rousseau, 2001, p. 534), if there is little mention of employees' obligations to their organizations. This paper suggests an explicit theoretical link between employees' perceived career stages and their preferences for various psychological contract contributions and inducements. This suggestion improves psychological contract mutuality by using employees' career stage perception to reveal their preferred contributions as well as their preferred inducements.

This paper proposes that the employees' mental models associated with different career stages can be used to derive insights into their preferred psychological contract elements. Note that we do not assume that employees must go through career stages sequentially. Rather, we apply career stages only as demarcations of employees'

TABLE 2: PROPOSED RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEES' PERCEIVED CAREER STAGE (SUPER, 1957) AND PREFERRED PSYCHOLOGICAL CONTRACT INDUCEMENTS, THROUGH THE IMPLICATIONS OF ROLE EXPECTATION AND SELF-CONCEPT

Perceived career stages	Role expectations	Self-concepts	Preferred psychological contract inducements
Exploration	New employee who could be evaluating whether the organization and the job at hand are suitable	I am a fresh entrant who is crystallizing my identity in the workplace	Clear job description, rules and procedures Career guidance and coaching Interesting job Opportunity to develop new skills
Establishment	Employee who is ambitious about hierarchical progression and keen on proving himself or herself	I am a go-getter who can take on greater responsibilities and be groomed for more mature roles in the organization	Advancement opportunities Effort recognition by supervisor Equal opportunities for all Gratitude for special contribution Increasing responsibilities Performance-based rewards Teamwork
Maintenance	Employee who wants to preserve the stability of his or her current career status	I am re-evaluating the priorities in my life, and how I can better address work and non-work demands	Autonomy to do job in one's own way Work-life balance Constant information on corporate issues Involvement in decisions affecting organization and self Job security Ability to take leave at a time that suits self
Disengagement	Employee who is preparing for retirement	I am not as adept as before in terms of handling work challenges and stress	Extra health care benefits Non-stressful job Retirement benefits Safe working environment

different mental models, and employees are free to perceive themselves in any career stage, at any point in their work life. This lack of the sequential assumption also makes the theoretical insights applicable to non-traditional career pathways as suggested by the Kaleidoscope career model (Mainiero & Sullivan, 2005; Sullivan & Baruch, 2009). The Kaleidoscope career model depicts how individuals can rotate their lives' priorities, namely, aligning self and organizational values, finding work-life balance and seeking stimulating work, to fit their career pathways that may not be linear (Mainiero & Sullivan, 2005; Sullivan & Mainiero, 2007).

Our application of Dalton et al.'s (1977) and Super's (1957) models offers a similar flexibility – employees can mix and match any two career stage perceptions, one from each model, to portray their priorities at different points in time.

For example, a woman who is settling down with a family as she joins a new organization (Pringle & Dixon, 2003) may perceive herself at Dalton et al.'s (1977) 'apprentice' career stage and Super's (1957) 'maintenance' career stage concurrently; and correspondingly prefer doing 'apprentice' stage work as she shapes her self-concept in the new organization and desire 'maintenance' stage stability to cope with her family commitments. Hence, our application of the two models reflects the reality of how employees adjust their preferred psychological contracts as their work and life priorities evolve (Savickas, 1997), and offers a realistic interpretation of employees' career dynamics during their life courses (Savickas et al., 2009).

FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

An integration of the career stages and the psychological contract perspectives suggests several

research directions. Firstly, this paper's theoretical propositions can be tested by correlating employees' preferred psychological contract elements with their perceived career stages using Dalton et al.'s (1977) and Super's (1957) career stage models. Psychological contract literature has compiled a comprehensive list of psychological contract contribution and inducement items (Bellou, 2009) and Dalton and Thompson (1993) and Super et al. (1988) have provided measuring instruments for describing employees' mental models at different career stages. Examining these relationships will shed light on how employees form and revise their psychological contracts.

Secondly, future research should examine how employees' self-concepts can interact with their organizations' expectations to shape their mental models of each career stage. While role-related research has largely emphasized the influence of either organizational expectations or individual self-concepts on employees' mental models, it has yet to fully dissect the mental models that will result from the interaction between organizational expectations and individual self-concepts (Griffin, Neal, & Parker, 2007; Neale & Griffin, 2006). For instance, what will a mid-career hire's mental model for psychological contract contributions be if he or she holds the 'apprentice' stage self-concept but the employing organization expects all mid-career hires to perform at the 'colleague' career stage? A deeper appreciation of that interaction enriches the mapping of employees' preferred psychological contract elements to their career stage contexts.

Thirdly, while research on psychological contract elements has measured employee and employer promises independently, it has almost never looked into matching employees' specific contributions to particular inducements provided by employers (Conway & Briner, 2009). Although this paper does not directly link employees' preferred psychological contract contributions inferred from Dalton et al.'s (1977) model to their preferred psychological contract inducements, and vice versa for inferences from Super's (1957)

model, it offers a systematic approach for relating employees' preferred contributions to inducements when these two models are used jointly.

For example, an employee who sees himself or herself at Dalton et al.'s 'mentor' career stage and Super's 'maintenance' career stage concurrently may prefer mentoring others as a contribution and desire work-life balance as an inducement; suggesting that this employee may weigh mentoring others against the organization's offer of work-life balance in return. Studies in the future can thus look at the specific links between employees' preferred contributions and preferred inducements that may be mediated through their career stage perceptions as the underlying explanation.

Such studies will involve an examination of how employees mix and match their career stage perceptions, one each from Dalton et al.'s (1977) model and Super's (1957) model, to arrive at the sets of preferred contributions they may exchange for the sets of preferred inducements in their psychological contracts. Pursuing this research direction helps address the current gaps in knowledge on how psychological contract elements are specifically exchanged (Conway & Briner, 2009).

PRACTICAL IMPLICATIONS

The literature suggests that organizations can enhance employee retention by offering their employees attractive psychological contracts (Conway & Briner, 2009). However, this raises the question: what constitutes an attractive psychological contract? Employees may join certain organizations based on their first impressions of how they will fit into those organizations (Suazo et al., 2009). As the employees mature, they will construct their workplace realities around the changes they experience in their work and non-work lives (Duarte, 2009). Clearly, a one-size-fits-all performance appraisal practice to set expectations on employee contributions (e.g., ranking employees solely on work output) or an across-the-board compensation package to serve as inducements (e.g., emphasizing financial rewards) will not effectively fulfill employees'

aspirations and needs over time (Davila & Elvira, 2007).

We suggest mapping employees' preferred psychological contracts to their perceived career stages. Doing so allows organizations to gain a deeper understanding of what employees require, be they new hires or existing employees. For instance, when an organization hires an employee in mid-career, should the organization treat this employee as a new recruit or someone who can immediately contribute significantly? In terms of retaining existing employees, is a general increase in their salaries the optimal solution (Rousseau, Hornung, & Kim, 2009)? The organization will have a better sense of these matters if it probes into its employees' career stage perceptions and preferred psychological contracts.

Doing so, organizations can appeal to employees' evolving aspirations and needs by customizing their appraisal and compensation practices to employees' psychological contract preferences related to the relevant career stages. For example, if there are employees who perceive themselves at Dalton et al.'s (1977) 'mentor' career stage, the organization can consider introducing a mentoring scheme which will not only meet such employees' supervisory aspirations (Joseph et al., 2002), but also benefit the organization in preserving important work knowledge (Allen et al., 1997); and if the employees concurrently see themselves at Super's (1957) 'maintenance' career stage indicating the need for work-life balance, the organization can consider introducing a telecommuting scheme (Haar & Roche, 2010) as an inducement in exchange for their additional mentoring services. The theoretical links proposed in this paper thus allow organizations to develop appraisal and compensation practices that dynamically meet employees' evolving requirements, throughout their life courses (Duarte, 2009).

ACKNOWLEDGEMENTS

This research was supported by an Australian Research Council grant (DP1096037) to the second author. The authors thank Simon Restubog

and anonymous reviewers for their helpful comments on earlier drafts.

References

- Allen, T. D., Poteet, M. L., Russell, J. E. A., & Dobbins, G. H. (1997). A field study of factors related to supervisors' willingness to mentor others. *Journal of Vocational Behavior*, 50(1), 1–22.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
- Barrick, M. R., & Zimmerman, R. D. (2005). Reducing voluntary, avoidable turnover through selection. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 159–166.
- Battisti, M., Fraccaroli, F., Fasol, R., & Depolo, M. (2007). Psychological contract and quality of organizational life – An empirical study on workers at a rest home. *Relations Industrielles – Industrial Relations*, 62(4), 664–689.
- Bellou, V. (2009). Profiling the desirable psychological contract for different groups of employees: Evidence from Greece. *International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 810–830.
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67–92.
- Bird, A. (1994). Careers as repositories of knowledge: A new perspective on boundaryless careers. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 325–344.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Bordia, S., & Tang, R. L. (2010). Breach begets breach: Trickle down effects of psychological contract breach on customer service. *Journal of Management*, 36, 1578–1607.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., & Tang, R. L. (2008). When employees strike back: Investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1104–1117.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–24.
- Cairo, P. C., Kritis, K. J., & Myers, R. M. (1996). Career assessment and the adult career concerns inventory. *Journal of Career Assessment*, 4(2), 189–204.

- Carlson, D. S., & Rotondo, D. M. (2001). Differences in promotion stress across career stage and orientation. *Human Resource Management, 40*(2), 99–110.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly, 18*(1), 35–48.
- Clarke, M. (2007). Where to from here? Evaluating employability during career transition. *Journal of Management & Organization, 13*(3), 196–211.
- Colbert, A. E., Kristof-Broiatt, A. L., Bradley, B. H., & Barrick, M. R. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal, 51*(1), 81–96.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2009). Fifty years of psychological contract research: What do we know and what are the main challenges? In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 24, pp. 71–131). Chichester UK: Wiley-Blackwell.
- Coyle-Shapiro, J., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 774–781.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies, 37*(7), 903–930.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *Journal of Work and Organizational Psychology, 11*(1), 69–86.
- Cross, C., Barry, G., & Garavan, T. N. (2008). The psychological contract in call centres: An employee perspective. *Journal of Industrial Relations, 50*(2), 229–242.
- D'Abate, C. P., Eddy, E. R., & Tannenbaum, S. I. (2003). What's in a name? A literature-based approach to understanding mentoring, coaching, and other constructs that describe developmental interactions. *Human Resource Development Review, 2*(4), 360–384.
- Dalton, G. W., & Thompson, P. H. (1993). *Novations: Strategies for career management*. Boston: Novations Group.
- Dalton, G. W., Thompson, P. H., & Price, R. L. (1977). The four stages of professional careers: A new look at performance by professionals. *Organizational Dynamics, 6*(1), 19–42.
- Davila, A., & Elvira, M. M. (2007). Psychological contracts and performance management in Mexico. *International Journal of Manpower, 28*(5), 384–402.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 537–559.
- De Vos, A., De Stobbeleir, K., & Meganck, A. (2009). The relationship between career-related antecedents and graduates' anticipatory psychological contracts. *Journal of Business and Psychology, 24*(3), 289–298.
- De Vos, A., & Meganck, A. (2009). What HR managers do versus what employees value exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review, 38*(1), 45–60.
- Dowd, K. O., & Kaplan, D. M. (2005). The career life of academics: Boundaried or boundaryless? *Human Relations, 58*(6), 699–721.
- Duarte, M. E. (2009). The psychology of life construction. *Journal of Vocational Behavior, 75*(3), 259–266.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A. M., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal, 51*(6), 1079–1098.
- Elfering, A., Semmer, N. K., Tschann, F., Kälin, W., & Bucher, A. (2007). First years in job: A three-wave analysis of work experiences. *Journal of Vocational Behavior, 70*(1), 97–115.
- Finegold, D., Mohrman, S., & Spreitzer, G. M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior, 23*(5), 655–674.
- Friday, E., Friday, S. S., & Green, A. L. (2004). A reconceptualization of mentoring and

- sponsoring. *Management Decision*, 42(5), 628–644.
- Fried, Y., Grant, A. M., Levi, A. S., Hadani, M., & Slowik, L. H. (2007). Job design in temporal context: A career dynamics perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), 911–927.
- Gibson, D. E. (2003). Developing the professional self-concept: Role model construals in early, middle, and late career stages. *Organization Science*, 14(5), 591–610.
- Gibson, D. E. (2004). Role models in career development: New directions for theory and research. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 134–156.
- Griffin, M. A., Neal A., & Parker S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649–664.
- Gunz, H., & Peiperl M. (2007). *Handbook of career studies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Haar, J. M., & Roche, M. A. (2010). Family supportive organization perceptions and employee outcomes: The mediating effects of life satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 999–1014.
- Hartung, P. J., & Taber, B. J. (2008). Career construction and subjective well-being. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 75–85.
- Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151–162.
- Ho, V. T. (2005). Social influence on evaluations of psychological contract fulfillment. *Academy of Management Review*, 30(1), 113–128.
- Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P., et al. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 277–297.
- Irving, P. G., & Montes, S. D. (2009). Met expectations: The effects of expected and delivered inducements on employee satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 431–451.
- Joseph, J., Simmons, B., Abramowicz, K., & Girardi, T. (2002). Career plateauism: End of the road or just another fork? *Journal of Management & Organization*, 8(2), 14–21.
- Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2), 500–528.
- Kauppila, O. P., Rajala, R., and Jyrämä, A. (2008). Antecedents of salespeople's reluctance to sell radically new products. *Industrial Marketing Management*, 9(2), 308–316.
- Kelley-Patterson, D., & George, C. (2002). Mapping the contract: An exploration of the comparative expectations of graduate employees and human resource managers within the hospitality, leisure and tourism industries in the United Kingdom. *Journal of Services Research*, 2(1), 55–74.
- Kickul, J., Lester, S. W., & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: Do justice interventions make a difference? *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 469–488.
- Kim, T., Cable, D. M., & Kim, S. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232–241.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608–625.
- Lambert, L. S., Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2003). Breach and fulfillment of the psychological contract: A comparison of traditional and expanded views. *Personnel Psychology*, 56(4), 895–935.
- Laudel, G., & Glaser, J. (2008). From apprentice to colleague: The metamorphosis of early career researchers. *Higher Education*, 55(3), 387–406.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51(3), 557–576.
- Mackey, A. (2008). The effect of CEOs on firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1357–1367.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation

- for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Executive*, 19(1), 106–123.
- Marshall, N. L., & Tracy, A. J. (2009). After the baby: Work-family conflict and working mothers’ psychological health. *Family Relations*, 58(4), 380–391.
- Maurer, T. J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27(2), 123–140.
- McInnis, K. J., Meyer, J. P., & Feldman, S. (2009). Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 165–180.
- Meckler, M., Drake, B. H., & Levinson, H. (2003). Putting psychology back into psychological contracts. *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 217–228.
- Neale, M., & Griffin, M. A. (2006). A model of self-held work roles and role transitions. *Human Performance*, 19(1), 23–41.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2007). Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 336–351.
- Oyserman, D., Bybee D., & Terry, K. (2006). Possible selves and academic outcomes: How and when possible selves impel action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(1), 188–204.
- Parkes, L. P., & Langford, P. H. (2008). Work-life balance or work-life alignment? A test of the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organisations. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 267–284.
- Peluchette, J. V., & Jeanquart, S. (2000). Professionals’ use of different mentor sources at various career stages: Implications for career success. *Journal of Social Psychology*, 140(5), 549–564.
- Pogson, C. E., Cober, A. B., Doverspike, D., & Rogers, J. R. (2003). Differences in self-reported work ethic across three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 62(1), 189–201.
- Pringle, J. K., & Dixon, K. M. C. (2003). Re-incarnating life in the careers of women. *Career Development International*, 8(6), 291–300.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350–367.
- Restubog, S. L. D., Bordia, P., Tang, R. L., & Krebs, S. (2010). Investigating the moderating effect of LMX in the psychological contract breach – Employee performance relationship: A test of two competing perspectives. *British Journal of Management*, 21, 422–437.
- Richard, O. C., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S. N., & Taylor, E. C. (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter? *Journal of Business Research*, 62(8), 818–825.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546.
- Rode, J. C., Arthaud-Day, M. L., Mooney, C. H., Near, J. P., & Baldwin, T. T. (2008). Ability and personality predictors of salary, perceived job success, and perceived career success in the initial career stage. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(3), 292–299.
- Roehling, P. V., Roehling, M. V., & Moen, P. (2001). The relationship between work-life policies and practices and employee loyalty: A life course perspective. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), 141–170.
- Rosen, C. C., Chang, C. H., Johnson, R. E., & Levy, P. E. (2009). Perceptions of the organizational context and psychological contract breach: Assessing competing perspectives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 202–217.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employers obligations – A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511–541.
- Rousseau, D. M. (2003). Extending the psychology of the psychological contract – A reply to “Putting psychology back into psychological contracts”. *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 229–238.
- Rousseau, D. M., Hornung, S., & Kim, T. G. (2009). Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing,

- content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 338–348.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679–695.
- Sargent, L. D., & Waters, L. E. (2004). Careers and academic research collaborations: An inductive process framework for understanding successful collaborations. *Journal of Vocational Behavior*, 64(2), 308–319.
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *Career Development Quarterly*, 45(3), 247–259.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., et al. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239–250.
- Schalk, R., & Roe, R. E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(2), 167–182.
- 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, 731–744.
- Suazo, M. M., Martínez, P. G., & Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, 19(2), 154–166.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542–1571.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007). The changing nature of gender roles, alpha/beta careers and work-life issues: Theory-driven implications for human resource management. *Career Development International*, 12(3), 238–263.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. New York: Harper & Row.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–296.
- Super, D. E., Thompson, A. S., & Lindeman, R. H. (1988). *Adult career concerns inventory: Manual for research and exploratory use in counseling*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Thatcher, S., & Greer, L. L. (2008). Does it really matter if you recognize who I am? The implications of identity comprehension for individuals in work teams. *Journal of Management*, 34(1), 5–24.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee–organization relationship: Does investment in employees pay off? *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1121.
- Werner, S., & Ward, S. G. (2004). Recent compensation research: An eclectic review. *Human Resource Management Review*, 14(2), 201–227.
- Williams, C. P., & Savickas, M. L. (1990). Developmental tasks of career maintenance. *Journal of Vocational Behavior*, 36(2), 166–175.
- Williamson, I. O., & Cable, D. M. (2003). Organizational hiring patterns, interfirm network ties, and interorganizational imitation. *The Academy of Management Journal*, 46(3), 349–358.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680.

Received 31 May 2010

Accepted 21 April 2011

FORTHCOMING

Mixed Methods Research in Business and Management

A special issue of *Multiple Research Approaches* – Volume 5 Issue 3 – December 2011

Editors: **Roslyn Cameron** (Southern Cross University, Australia) and
José F Molina-Azorín (University of Alicante, Spain)

<http://mra.e-contentmanagement.com/archives/vol/5/issue/3/marketing/>

eContent Management Pty Ltd, PO Box 1027, Maleny QLD 4552, Australia
Tel.: +61-7-5435-2900; Fax. +61-7-5435-2911;
subscriptions@e-contentmanagement.com www.e-contentmanagement.com

The logo for eContent management Pty Ltd, featuring the word 'eContent' in a stylized font with 'management' underneath and 'PTY LTD' in smaller letters to the right.

دیدگاهی از منظر رشد شغلی بر مشارکت‌ها و پاداش‌های ترجیحی کارمند در قرارداد روانی

شین هنگلو

موسسه‌ی آموزش عالی تجارت، دانشگاه استرالیای جنوبی، ادلاید، استرالیای جنوبی،
استرالیا

پراشانت بوردیا

آموزشگاه مدیریت، بازاریابی و تجارت بین‌الملل، دانشگاه ملی استرالیا، کانبرا، قلمرو
پایتختی استرالیا، استرالیا

چکیده

اساس و ریشه‌ی رابطه‌ی کارمندی و کارفرمایی قراردادی روانی است، که این قرارداد روانی به باورهای کارمند درباره‌ی مبادله‌ی انجام‌گرفته میان مشارکت‌های کارمند و انگیزه‌دهی و تشویق‌های کارفرما، برمی‌گردد. با این حال درک محدودی از این موضوع وجود دارد که چگونه کارفرماها می‌توانند قراردادهایی روانی را شکل دهند که تامین‌کننده‌ی نیازها و آرمان‌ها و سطح انتظار کارکنان باشد. تامین این نیازها با رسیدن به درکی از اولویت‌های کارکنان در مشارکت‌ها و انگیزه‌های قرارداد روانی، آغاز می‌گردد. ما این موضوع را مطرح کرده‌ایم که مدل‌های رشد شغلی می‌توانند در جهت رسیدن به این درک استفاده شوند. ما با استفاده از مدل‌های رشد شغلی دالتون، تامپسون، و پرایس (۱۹۷۷) و سوپر (۱۹۵۷)، به مفاهیمی درباره مشارکت‌ها و انگیزه‌های برتر، به ترتیب، در نقاط مختلف چرخه‌ی زندگی شغلی کارمند، دست پیدا کرده‌ایم. این مفاهیم، سازمان‌ها را در خلق قراردادهای روانی مطلوب و حفظ کارکنان ارزشمند، یاری خواهد کرد.

واژه‌های کلیدی: رشد شغلی، کارکنان، انگیزه‌ها، قرارداد روانی

مثال، راجا، جانز، و انتالیانیز، ۲۰۰۴).
خصوصاً، مفاهیم نظری و تجربی اندکی
درباره‌ی این موضوع وجود دارد که
سازمان‌ها چگونه می‌توانند قراردادهای
روانی را بیافرینند که با اولویت‌های
کارکنان در مشارکت و پاداش‌های
قرارداد روانی همخوانی داشته باشد.

این مقاله به کارگیری دیدگاه رشد شغلی
را، به عنوان ذره‌بینی نظری (تئوریکال)
برای تشخیص قراردادهای روانی مطلوب
برای کارکنان، پیشنهاد می‌دهد. دو
پیشرفت کلیدی در نوشته‌ها و مقالات،
الهام بخش این پیشنهاد هستند. اول
این‌که، درخواست‌هایی مبنی بر پیوند
مدل‌های ذهنی کارکنان با شکل‌گیری
قراردادهای روانی آنان، وجود داشته
است (مک‌لر، دریک، و لوینسون، ۲۰۰۳؛
روسو، ۲۰۰۳). دوم این‌که، درک و
دریافت‌ها از رشد شغلی، به طور
برجسته‌ای به عنوان مدل‌هایی روانی
عمل می‌کنند که روی طرز برخورد و
رفتارهای کارکنان در نقاط مختلف مسیر
شغلی‌شان موثر است (برای مثال، ناگا و
فلدمن، ۲۰۰۷). بنابراین، این موضوع که
رشد شغلی شغلی که کارکنان درک
کرده‌اند (دارای عملکرد به عنوان

در سطح جهانی، جذب و حفظ کارکنان
توانمند، یک چالش همیشگی است
(بریک و زیمرمن، ۲۰۰۵، صفحه ۵۳۴).
برای موفق‌بیرون‌آمدن از این چالش،
کارفرماها باید با تامین اولویت‌های روانی
کارکنان، ماندن و بقا در سیستم را برای
آنان جذاب کنند (ژاو، وین،
گلیکوفسکی، و براوو، ۲۰۰۷). روسو
(۱۹۹۵) بیان می‌کند که قراردادهای
روانی کارکنان، باورهای آنان را درباره‌ی
این‌که برای مشارکت با سازمان خود به
چه چیزهایی نیازدارند و چه پاداش‌هایی
برای این مشارکت دریافت خواهند کرد،
نشان می‌دهد. توقعی از توانایی مشارکت
در راه‌های مطلوب (مانند «مستقل
کارکردن» و پاداش‌های جذاب (مانند
«فرصت‌های پیشرفت» احتمال اینکه
کارکنان در سازمان‌های خود بمانند را
افزایش خواهد داد.

با این وجود که مقالات قرارداد روانی،
توجه قابل ملاحظه‌ای به اثرات تغییر و
تحولات قرارداد روانی دارد (کوئل-
شاپیرو و کانوی، ۲۰۰۵؛ کوئل-شاپیرو و
کسلر، ۲۰۰۰)، این مقالات و نوشته‌ها،
تنها شروع به کاوش در مقدمات
شکل‌گیری این اثرات کرده است (برای

روانی، تا حد زیادی، وعده‌ها و پیمان‌های این نوع قراردادها را مجازی و غیرآشکار (سوازو، مارتینس و سندوال، ۲۰۰۹) و تنها موجود در ذهن کارکنان می‌داند (به بیان دیگر، در «چشم بیننده»، گست، ۱۹۹۸، صفحه ۶۵۲). اگرچه، جهت‌گیری شناختی و محدودیت‌ها، اشخاص را در از پیش تعیین کردن همه‌ی احتمالات و شرایط بازمی‌دارد (روسو، ۲۰۰۱)، اما کارکنان تمایل دارند براساس نوعی که وضعیت‌های کاری را تفسیر میکنند، وعده‌های قرارداد روانی را منعقد و درک کنند (روزن، چانگ، جانسون، و لوی، ۲۰۰۹). برای مثال، در محیط کاری که تلاش و سخت کارکردن مقدم بر ترفیع درجه و پیشرفت است (وضعیتی کاری)، کارمند ممکن است این باور را پیدا کند که تعهد بر سخت کوشی و ارائه‌ی آن، کارفرما را موظف می‌کند تا برای او موقعیت‌های پیشرفت بهتری را فراهم کند (هو، ۲۰۰۵).

قرارداد روانی می‌تواند از زوایای با محوریت ویژگی، ارزشیابی یا محتوا مورد بررسی قرار گیرد (بلو، ۲۰۰۹؛ مکینیس، میسر، و فلدمن، ۲۰۰۹؛ روسو و

مدل‌های روانی آنان برای تصمیم‌گیری مربوط به کار) باید با اولویت‌های آنان در خصوص مشارکت‌ها و پاداش‌های معین قرارداد روانی، ارتباط داشته باشند. ما در قسمت‌های بعدی، روش دستیابی قرارداد روانی به رابطه‌ی کارمندی و کارفرمایی را معرفی می‌کنیم، و بعد آن را به دیدگاه رشد شغلی ارتباط می‌دهیم.

قرارداد روانی

روسو (۱۹۹۵، صفحه ۹) قرارداد روانی را به این صورت تعریف می‌کند: «مجموعه‌ای از باورهای شخصی، که سازمان‌ها تشکیل‌دهنده‌ی آن‌ها هستند و موضوع‌شان حول توافقی مبادلاتی بین اشخاص و سازمان آنان است.» قاعده‌ی مقابله به مثل، در جایی پشتیبان و تقویت‌کننده‌ی این باورهاست (کویل-شاپیرو و کسلر، ۲۰۰۲)، که کارکنان وعده‌ی کارفرما را در قبال قول مشارکت‌هایشان به او در رابطه‌ی تبادلی (مبادله‌ای)، درمی‌یابند (روسو، ۲۰۰۱). در حالیکه این دسته از وعده‌ها می‌توانند شکل توافقی‌های مبادلاتی آشکار را به خود بگیرند (مثل نمونه‌های نوشته شده در قراردادهای استخدام)، مقالات قرارداد

مقابله به مثل خودداری کنند. با این وجود مقالات و نوشته‌های پیرامون قرارداد روانی، معمولاً با ارائه اثرات منفی نقض، به کارفرمایان در مورد نقض این قرارداد هشدار می‌دهد (برای مثال، بوردیسا، رستوبوگ، و تانگ، ۲۰۰۸؛ رستوبوگ، بوردیسا، تانگ و کربز، ۲۰۱۰). زاویه‌ی محتوا محور، شرایط قرارداد روانی را جزء به جزء دسته‌بندی می‌کند. از دیدگاه کارمند، این مفاد و شرایط برمی‌گردد به مشارکتهای او با کارفرما و پاداشی که کارفرما به او می‌دهد (کوئل-شاپیرو و کسلر، ۲۰۰۲؛ شور و بارکسدیل، ۱۹۹۸). تا به امروز، حدود ۳۰ مورد از موارد مشارکتی قرارداد روانی (مانند «تسهیل همکاری کارکنان»، «کمک به زیردستان جهت حل مشکلات کاری»، «ارائه‌ی پیشنهادات برای بهبود سازمان»، «ابتکار به خرج دادن در انجام و پیش‌برد وظایف و ماموریت‌های سخت و چالش‌برانگیز» و «مستقلانه کارکردن جهت تولید کار کیفی انجام شده در زمان تخمین زده شده»؛ کوئل-شاپیرو و کسلر، ۲۰۰۰؛ دی ووس، باینس، و شالک، ۲۰۰۳؛ هوم و دیگران، ۲۰۰۹؛ سویی، پیرس، پورتر، و تریپولی، ۱۹۹۷)

تیجوریوالا، ۱۹۹۸). زاویه‌ی ویژگی محور، نگاهی به مشخصه‌ها و صفات قرارداد روانی دارد، مانند ملموس بودن، گستره، استحکام و چارچوب زمانی آن (باتیستی، فراکارولی، فاسول، و دیپولو، ۲۰۰۷؛ مکینیس و دیگران، ۲۰۰۹).

زاویه‌ی ارزیابی محور، درجه‌ی اجرایی شدن و تکمیل، تغییر یا تخلف را بررسی می‌کند (مکینیس و دیگران، ۲۰۰۹؛ رابینسون و موریسون، ۲۰۰۰). با در نظر گرفتن این زاویه دید، بسیاری از پژوهش‌ها بر روی درک و فهم کارمند از نقض قرارداد روانی از سوی کارفرما، و تاثیر آن بر طرز برخورد و رفتار کارمند، تمرکز کرده‌اند (مکینیس و دیگران، ۲۰۰۹). این پژوهش‌ها در کل، نقض قرارداد روانی را به طرز برخورد و رفتار منفی کارمند ربط داده‌اند (برای مثال، بوردیسا، رستوبوگ، بوردیسا، و تانگ، ۲۰۱۰). شالک و رو (۲۰۰۷) این دیدگاه را اضافه کرده‌اند که کارکنان قبل از واکنش نشان دادن، ابتدا شدت نقض‌های قرارداد روانی از طرف کارفرما را می‌سنجند. آن‌ها بر این باور بودند که کارکنان ممکن است تا نقطه‌ای معین، نقض‌های قرارداد را تحمل کنند، و از

اولویت‌های کارمند در مشارکت‌ها و پاداش‌ها (تشویق‌ها) ی قرارداد روانی

زاویه دید محتوا محور تمایل به بررسی سه جنبه دارد: درک کارکنان از حد و اندازه موارد مشارکتی مختلفشان (برای مثال، کویل-شاپیرو و کسلر، ۲۰۰۲)، درک کارکنان از حد و اندازه‌ی موارد تشویقی مختلفی که کارفرما ارائه می‌دهد، و رضایت آن‌ها از موارد تشویقی مختلف (برای مثال، ایروینگ و مونتس، ۲۰۰۹). با این وجود، این نوع از مطالعات تنها مفاهیم اندکی را درباره‌ی عناصری از قرارداد روانی که باب میل کارکنان است، ارائه می‌دهند. پژوهش‌هایی که موارد مشارکتی قرارداد روانی را بررسی می‌کنند، تنها از کارکنان خواسته‌اند که درباره‌ی آنچه که در آن مشارکت کرده‌اند، گزارش بدهند. این پژوهش‌ها اجازه‌ی فهم و درک این موضوع را نمی‌دهد که کارکنان در قرارداد روانی، در چه چیزی می‌خواهند مشارکت داشته باشند؛ در واقع، مواردی وجود داشته که کارکنان از روی بی‌میلی در مواردی مشخص همکاری و مشارکت داشته‌اند (برای مثال، فروشنده‌ای که

و حدود ۴۰ مورد از موارد تشویقی قرارداد روانی (مانند «موقعیت‌های پیشرفت»، «راهنمایی در زمینه‌ی مسیر شغلی»، «مزایای اضافی بهداشتی-درمانی»، «امنیت شغلی»، «پاداش براساس عملکرد»، «کار گروهی»، «کار بدون استرس و تنش» و «تعادل میان زندگی کاری و زندگی شخصی»؛ بلو، ۲۰۰۹؛ کراس، بری، و گراوان، ۲۰۰۸؛ هریت میننگ، و کید، لستر، و فینکل، ۲۰۰۲؛ رولینگ، رولینگ، و موئن، ۲۰۰۱، روسو، ۱۹۹۰) مشخص شده‌اند.

با این حال، توافق اندکی بر سر مطالعات انجام‌گرفته روی موارد و شرایط قرارداد روانی و کاربرد موارد مشارکتی و تشویقی وجود دارد، موارد شناسایی شده برای قراردادهای روانی، تا به الان، بر اساس شرایط و محتوای تحقیقی پژوهش انواع گوناگونی دارند (کانوی و براینر، ۲۰۰۹). به دلیل وجود کاربردهای گوناگون برای موارد مشارکتی و تشویقی بر اساس محتوای تحقیقاتی، مطالعاتی که روش محتوا محور را اتخاذ کرده‌اند، مفاهیم مربوط به محتوای زیادی را تولید کرده‌اند.

دارند باید در همان ابتدا به آن‌ها وعده داده شود، ترسیم نمی‌گردد.

بنابراین درک و فهم اندکی از اولویت‌های کارکنان برای موارد مختلف مشارکتی و تشویقی قرارداد روانی، وجود دارد. به این موضوع که کارکنان چگونه این اولویت‌ها را شکل می‌دهند، یا به مرور زمان آن‌ها را اصلاح می‌کنند، نیز توجه اندکی شده است. اگرچه پژوهش‌های اخیر توضیح داده‌اند که چگونه مقدمات و سوابق مختلف به شکل‌گیری قرارداد روانی در کارمند مربوطند، این توضیحات، تمرکز بررسی خود را روی رده‌های مرتبه بالای قرارداد گذاشته‌اند (برای مثال، مبادلات اقتصادی که قراردادهای مطالعاتی نامیده می‌شوند در مقابل مبادلات اجتماعی که قراردادهای ارتباطی نامیده می‌شوند؛ کانوی و براینر، ۲۰۰۹). برای مثال راجا و دیگران (۲۰۰۴) کارکنان دارای وجدان کاری و اعتماد به نفس بالا را با تمایل به شکل‌دهی قراردادهای ارتباطی روانی پیوند می‌دهد، و ریچارد، مک میلان-کیپهارت، بوایان، و تیلور (۲۰۰۹)، ارتباط منفی میان فرهنگ خاندانی (قبیله‌ای) سازمانی و شکل‌گیری قراردادهای روانی معاملاتی را، برجسته

باکراه، فروش کالاهای جدید اساسی را ترویج می‌دهد و پیش می‌برد؛ کاپیلا، راجالا و جایراما، ۲۰۰۸). به طور مشابه، برای پاداش‌های قرارداد روانی، درک کارکنان از حد و اندازه‌ای که موارد تشویقی ارائه شده‌اند، روی میل و علاقه‌ی آن‌ها به آن‌ها تاثیر نمی‌گذارد (دی ووس و مگانک، ۲۰۰۹). در ایمن بین، پژوهش‌هایی که درباره‌ی رضایت کارکنان از پاداش‌ها صورت می‌گیرد، زیرمجموعه‌هایی از موارد تشویقی را به کارکنان ارائه می‌دهند تا رضایت را بسنجند، اما این پژوهش‌ها اولویت‌های کارکنان را در موارد تشویقی، نمی‌سنجند (برای مثال، لمبرت، ادواردز، و کیبل، ۲۰۰۳). با در نظر گرفتن این که کارکنان در قراردادهای روانی خود چه چیز را ترجیح می‌دهند، پژوهش‌تها توانسته این نکته را برجسته و پررنگ کند که درک کارکنان از وعده‌هایی که به کارفرمایان داده‌اند و وعده‌ای که کارفرمایان به آن‌ها داده، چیست. پژوهش انجام گرفته، در این صورت تصویر دقیقی از چیزی که کارکنان با میل و علاقه، قول مشارکت در آن را به کارفرما بدهند و پاداش‌هایی که عقیده

می‌دهد. بنابراین، هنگامی که کارکنان با یکدیگر ارتباط می‌گیرند، رفتار همدیگر را مشاهده می‌کنند و در حین تشکیل واقعیت‌هایشان پیرامون محیط کاری، با عوامل سازمانی تعامل می‌کنند، ممکن است اولویت‌های معینی را در قرارداد روانی شکل دهند که این اولویت‌ها در راستای همان انتظارات و توقعات سازمانی است (روزن و دیگران، ۲۰۰۹). برای مثال اگر توقع سازمانی این باشد که مدیران بخش، مشارکت‌های خاصی را داشته باشند (مانند تسهیل همکاری و اتحاد بین بخش‌ها)، کارکنانی که در آن جایگاه هستند ممکن است اولویتی را برای انجام آن مشارکت‌های مقام مدیریت، شکل دهند، با این فرض که این اولویت هنجار است. توقعات سازمان از مشارکت‌های کارکنان می‌تواند نسبت به میزان رشد شغلی آنها تغییر کند (نیل و گریفین، ۲۰۰۶). بنابراین، زمانی که کارکنان خود را در مراحل مختلف مسیر شغلی درک کنند، ممکن است مشارکت‌های قرارداد روانی خود را با آنچه که سازمانها در آن مراحل رشد شغلی از آنها انتظار دارند، هم‌تراز کنند. برای مثال سازمان‌ها از کارکنان ماهر (به

می‌کند. این پژوهش‌ها شکل‌گیری‌های قرارداد روانی را در سطوح مشخصی (برای مثال «مستقلانه کارکردن»، و «کاربدون استرس») که قراردادهای روانی کارکنان را تشکیل می‌دهند، بررسی نکرده است.

درک کارکنان از رشد شغلی و عناصر ترجیحی قرارداد روانی

در این مقاله، ما این موضوع را بیان می‌کنیم که آنچه که کارمند در رابطه با رشد شغلی درک کرده است، ممکن است بر اولویت‌های او در عناصر قرارداد اجتماعی اثرگذار باشد. مقالات و نوشته‌ها، دو ساختار نظری را برای توضیح رابطه‌ی میان رشد شغلی و اولویت‌های قرارداد روانی، مطرح می‌کنند.

اولین مورد را نظریه‌ی نقش مطرح کرده‌است، که بیان‌کننده‌ی این است که انتظارات سازمان‌ها از نقش‌های کارکنان می‌تواند بر طرز برخورد و رفتار کارکنان موثر باشد (بیدل، ۱۹۸۶). طبق بیدل (۱۹۸۶)، توقعات و انتظارات سازمانی می‌تواند برای کارکنان تبدیل به هنجار شود، که در پی آن باورهای آنان را درباره‌ی واقعیت‌های محیط کاری شکل

مراحل مختلف مسیر شغلی رشد می‌کند (گیسون، ۲۰۰۳). کارکنان، پاداش‌ها و مشارکت‌هایی را ترجیح خواهند داد که همگام با خودانگاری هستند و کمک به استفاده از آن می‌کنند (دوآرته، ۲۰۰۹؛ تچر و گریر، ۲۰۰۸). برای مثال فردی را در نظر بگیرید که مرحله‌ی نیمه حرفه‌ای شغلی خود را زمانی می‌داند که تجربه‌ی کاری ارزشمندی کسب کرده و به ثباتی در مسیر شغلی دست پیدا کرده که می‌تواند زمان بیشتری را با فرزندانش بگذراند. در همین حین که او خود را در در مرحله‌ی نیمه حرفه‌ای مسیر شغلی می‌بیند، ممکن است این به این مرحله از شناخت و تصور از خود برسد که خودش را کارمندی آگاه و دانا و مادری ارزشمند و تاثیرگذار ببیند. برای تقویت خودپنداره‌ی «کارمند دانا بودن»، او شاید بخواهد به همکارانش مشاوره‌ی کاری بدهد و به نوعی مربی و آموزش‌دهنده به آن‌ها باشد (که این نوعی مشارکت ترجیحی است)، و او برای تقویت خودپنداره‌ی «مادر تاثیرگذار بودن»، ممکن است تعادل میان زندگی کاری و زندگی به فرزندانش، بیسندد (که این

بیان دیگر، کارکنانی که در مرحله‌ای پیشرفته‌تر از مسیر شغلی هستند) انتظار دارند که مسئولیت‌هایی را بپذیرند که فراتر از آنهاهایی باشند که در تعلیمات شغلی در جریان هستند (الفرینگ، سمر، شان، کالین، و بوکر، ۲۰۰۷). کارکنان در نتیجه‌ی نگاه به انتظارات نقش به عنوان هنجار، ممکن است مشارکت‌هایی را ترجیح دهند که دربرگیرنده‌ی مسئولیت‌های بزرگ‌تر است (برای مثال، پذیرفتن مسئولیت‌های رهبری تیم). مورد دوم این است که، ادراک کارکنان از مشارکت‌ها و پاداش‌ها، می‌تواند با به‌کاربردن ایده‌ی خودپنداره، به اولویت‌های آنان در این موارد پیوند بخورد. افراد به دنبال آگاهی و ادراک درباره‌ی خود هستند، که این موضوع نشان‌دهنده‌ی خودپنداره‌ی آنان در این مورد است که اشخاص چگونه در سیستم‌های اجتماعی خود جا می‌افتند و با آن تطابق پیدا می‌کنند (هارتوینگ و تبر، ۲۰۰۸). خودپنداره‌ی کارکنان شامل حوزه‌های کاری (برای مثال، کارکردن به عنوان یک مدیر) و حوزه‌ی زندگی شخصی آن‌ها (به‌عنوان مثال، نقش آن‌ها به عنوان یکی از والدین) می‌شود، و در

که طرز نگاه کارکنان به روابط کارمندی و کارفرمایی‌شان فرق می‌کند (کارلسون و روتوندو، ۲۰۰۱؛ ناگا و فلدمن، ۲۰۰۷). مقالات و نوشته‌ها دو گروه مدل رشد شغلی را ارائه می‌دهند، که بر اساس مدل‌های دالتون و دیگران (۱۹۷۷) و سوپر (۱۹۵۷) مشخص و دسته‌بندی گردیده‌اند.

مدل رشد شغلی دالتون و دیگران (۱۹۷۷)، نقش‌ها و مشارکت‌های کارکنان را در سازمانشان و در مراحل مختلف مسیر شغلی ترسیم می‌کند (کارلسون و روتوندو، ۲۰۰۱؛ سارگنت و واترز، ۲۰۰۴). بر این اساس، ما دریافته‌ایم که مدل دالتون و دیگران (۱۹۷۷)، با درک مشارکت‌های ترجیحی کارکنان مرتبط است. مدل رشد شغلی سوپر (۱۹۵۷) نیازهای در حال توسعه و شخصی کارکنان در مراحل مختلف مسیر شغلی را تصویر می‌کند (ناگا و فلدمن، ۲۰۰۷)، که این نیازها می‌توانند با پاداش‌های سازمانی تطبیق داده شوند. ما از این جهت مدل سوپر (۱۹۵۷) را برای درک و دریافت پاداش‌های ترجیحی کارکنان در قرارداد روانی، استفاده می‌کنیم. در قسمت‌های بعدی،

مورد خود نوعی از پاداش ترجیحی است). ما به دلیل درهم‌تنیدگی خودپنداره‌های کارکنان با ادراک آن‌ها از رشد شغلی‌شان، انتظار داریم که اولویت‌های آن‌ها در قرارداد روانی از میزان رشد شغلی‌شان تاثیر بگیرد.

پژوهش‌های پیرامون رشد شغلی، با وجود نام‌های مختلفی که برای مراحل در نظر گرفته‌اند، در کل ۴ مرحله‌ی مشخص را در مسیر شغلی کارمندان، مطرح کرده‌اند (شامل مرحله «آزمایش» که کارکنان در این مرحله در محل کار خود کاوش می‌کنند، مرحله‌ی «پیشرفت» که کارکنان در آن ماهر و متخصص می‌شوند و به دنبال پیشرفت سلسله مراتبی هستند، مرحله‌ی «ثبات» که در این مرحله کارکنان تجربه‌ی زیادی کسب کرده‌اند و دوباره مسیر شغلی خود را ارزیابی می‌کنند، و مرحله‌ی «نهایی» که کارکنان یا مشغول به کار باقی می‌مانند یا تاکید بسیار کمتری روی کار کردن خواهند داشت؛ گانز و پایپرل، ۲۰۰۷؛ رود، آرتو-دی، مونی، نیر، و بالدوین، ۲۰۰۸).

هر مرحله از مسیر شغلی به‌عنوان بخشی مهم از این مسیر در جایی عمل می‌کند

«کارآموز»، در سطح شغلی «همکار» باشد (ویلیامسون و کیبل، ۲۰۰۳). کارکنان دارای تصدی شغلی کافی نیز ممکن است دید قرار داشتن در مرحله‌ی شغلی «همکار» را در هنگام انتقال سازمانی و غیرشغلی، نسبت به خود داشته باشند (دوآرته، ۲۰۰۹). پس مدل دالتون و دیگران (۱۹۷۷)، می‌تواند از چالش‌های مربوط به سن و تصدی در تعمیم مراحل رشد شغلی، عبور کند (پاگسون، کوپر، داووراسپایک، و راجرز، ۲۰۰۳)، به شرط این‌که تعاریف این مدل از مراحل رشد شغلی، بر اساس بخش‌بندی روانی کارکنان از موقعیت‌های کاری، شکل گرفته باشد.

مرحله‌ی شغلی کارآموز

کارمندان در مرحله‌ی شغلی «کارآموز»، تازه‌واردهایی در سازمان خود هستند (دوود و کاپلان، ۲۰۰۵). سازمان‌ها ممکن است این تازه‌واردها را تحت آزمون آزمایشی استخدامی قرار دهند، و نظارت بیشتری بر کار آنان داشته باشند (کارلسون و روتوندو، ۲۰۰۱؛ لودل و گلیزر، ۲۰۰۸؛ سارگنت و واترز، ۲۰۰۴). سازمان‌ها تنها در شرایطی از این کارکنان توقع خلاقیت و ابتکار خواهند

مدل‌های رشد شغلی را شرح می‌دهیم، و گزاره‌هایی را جهت پیوند رشد شغلی با اولویت‌های قرارداد روانی، مطرح می‌کنیم.

مدل رشد شغلی دالتون و دیگران و مشارکت‌های ترجیحی کارکنان در قرارداد روانی

مدل دالتون و دیگران (۱۹۷۷)، مطرح کننده‌ی این موضوع است که کارکنان در حین پیشرفت در حرفه‌ی خود ۴ مرحله را طی می‌کنند، که این مراحل به ترتیب، «کارآموز»، «همکار»، «مربی» و «حامی» نام دارند. هر مرحله‌ی رشد شغلی با درک کارکنان از توقعات سازمانی در مورد نحوه‌ی مشارکت آنان با سازمان در آن مرحله‌ی شغلی، تعریف می‌شود. در نظر داشته باشید که مدل دالتون و دیگران، تعاریف مراحل رشد شغلی را معطوف به سن، تصدی سازمانی و تصرف شغلی کارمندان، نمی‌کند. به‌عنوان مثال، سازمان‌هایی که نیروی کاری باتجربه را برای مقام‌های بالاتر استخدام می‌کنند، ممکن است در بدو ورودشان، این انتظار را از آنان داشته باشند که مشارکتشان با سازمان، به جای قرارگیری در سطح شغلی

آبیت، ادی و تسانبوم، ۲۰۰۳)، و پژوهش‌های انجام‌گرفته روی خودپنداره‌ی کارکنان درباره‌ی این‌که کارآموزان چگونه باید با سازمان خود مشارکت کنند (برای مثال، فرایید، گرانت، لوی، هادانی و اسلوپک، ۲۰۰۷)، به ما این امکان را می‌دهند که به موارد مشارکتی مختلف مربوط به مرحله‌ی شغلی کارآموز در قرارداد روانی، دست پیدا کنیم. این موارد مشارکتی ممکن است شامل این موارد بشود «کارکردن تحت راهنمایی دیگر همکاران» (دی آبیت و دیگران، ۲۰۰۳)، «انجام بخش زیادی از وظایف متداول و روزمره» (فرایید و دیگران، ۲۰۰۷)، و «تمرین خلاقیت و ابتکار تحت تعلیم» (برد، ۱۹۹۴). ما بر این باوریم که کارکنانی که خود را در مرحله‌ی شغلی «کارآموز» می‌پندارند، باورهای خود را با توقعات سازمانی از تازه‌واردها، هم‌سو خواهند کرد و ترجیح می‌دهند در قرارداد روانی، مشارکت‌هایی کارآموزگونه داشته باشند.

گزاره‌ی ۱: کارکنانی که خود را در مرحله‌ی شغلی «کارآموز» می‌پندارند، در آن دسته از موارد مشارکتی قرارداد روانی که متداول‌تر هستند، اولویت بالاتر

داشت، که تحت راهنمایی همکاران رده بالاتر تعلیم دیده باشند (کارلسون و روتوندو، ۲۰۰۱). سازمان‌ها و تشکیلات ممکن است جهت هموار کردن مسیر کسب مهارت و آگاهی برای این کارآموزان، فعالیت‌های کاری متداول‌تر و دارای جزییات بیشتری را برای کارکنان طرح کنند؛ و در مسیر تعلیم حرفه‌ای کارآموزان، از کارکنان بخواهند تا دیگر همکاران خود را پشتیبانی کنند (کارلسون و روتوندو، ۲۰۰۱). از آنجایی که کارکنان جدید نگران پذیرفته‌شدن در سازمانشان هستند، احتمال این موضوع بالا می‌رود که اینگونه توقعات سازمانی را با قاعده‌ی کلی محل کار یکسان فرض کنند (کیبل و پارسون، ۲۰۰۱؛ گیبسون، ۲۰۰۳؛ کیم، کیبل، و کیم، ۲۰۰۵). چنین موضوعی نیز محتمل است که این قاعده‌ی کلی محل کار خودپنداره‌ی کارمندان جدید را نیز شکل بدهد (نیل و گریفین، ۲۰۰۶).

بنابراین، کارکنانی که خود را کارآموز می‌پندارند اعتقاد به مشارکت‌های کارآموزگونه دارند (گیبسون، ۲۰۰۳). پژوهش‌های انجام‌گرفته پیرامون توقعات سازمان‌ها از کارآموزان (برای مثال، دی

همکاران» در مقایسه با کارکنانی که خود را در مراحل شغلی دیگر می‌پندارند، خواهند داشت.

مرحله‌ی شغلی همکار

شده‌اند- امکان این وجود داشته باشد که کارکنان بخواهند که با دیگر همکاران، برابر تلقی شوند (گیسون، ۲۰۰۳). کارکنان مرحله‌ی شغلی «همکار»، زمانی که همسان با دیگران تلقی بشوند، به دنبال اعتبار و احترام بیشتر در محل کار خواهند بود، و آن‌ها همچنین می‌خواهند خروجی کاری پایداری داشته باشند تا بتوانند سابقه‌ی کاریشان را شکل بدهند؛ از این رو، آن‌ها ممکن است از حجم کاری سنگین‌تر و چالش‌برانگیزتر، استقبال کنند (کارلسون و روتوندو، ۲۰۰۱). چنین کارکنانی ممکن است درخواست وظایف چالشی‌تری را نیز داشته باشند، به خاطر این‌که آن‌ها این وظایف را موقعیتی مناسب برای تولید سریع نتایج بهتر و پیشرفته‌تر در سازمان می‌دانند (فراید و دیگران، ۲۰۰۷). به‌علاوه، این در مورد کارکنان این مرحله‌ی شغلی محتمل است که با میل و رغبت، ساعت‌های غیراداری خود

(برای مثال، «انجام کارهای دارای جزئیات») و جهت‌دارتری را (برای مثال، «کار کردن تحت راهنمایی دیگر

در این مرحله، کارکنان مهارت کافی را برای مستقل کارکردن در سازمان‌هایشان به دست آورده‌اند (لودل و گلیزر، ۲۰۰۸؛ سارگنت و واترز، ۲۰۰۴) و به همین دلیل، سازمان‌ها از آنان انتظار دارند که کمتر به هدایت و راهنمایی سرپرستی متکی باشند (کارلسون و روتوندو، ۲۰۰۱). سازمان‌ها و تشکیلات همچنین، مسئولیت‌های بزرگ‌تری را به عهده‌ی این کارکنان می‌گذارند، به‌عنوان نمونه، کارکردن روی بخش تعریف‌شده‌ای از پروژه‌ها و تعمیق بیش‌تر جهت حل مسائل کاری (پلوچت و ژانکوآرت، ۲۰۰۰). همانطور که در نظریه‌ی نقش پیش‌بینی شده بود، کارکنان همچنین ممکن است، در مرحله‌ی بالاتر و پخته‌تری از مسیر شغلی، این قاعده را در محیط کاری جهت انجام مسئولیت‌های بزرگ‌تر بپذیرند. به‌علاوه - شاید با القای این خودپنداره به کارکنان که آن‌ها در کارشان ماهرتر

چالش برانگیز» و «کارکردن مستقلانه جهت تولید کار با کیفیت».

مرحله‌ی شغلی مربی

بر اساس مدل دالتون و دیگران (۱۹۷۷)، سازمان‌ها از کارکنان مرحله‌ی شغلی «مربی» انتظار خواهند داشت که طیف مهارت‌های خود از طریق تربیت همکاران کم‌تجربه‌تر، بگسترانند. تربیت کردن شامل سرمایه‌گذاری در امر به اشتراک گذاشتن تجربیات مفید و ارائه‌ی حمایت شغلی و روانی-اجتماعی به شاگردان می‌شود (کرم، ۱۹۸۳). سازمان‌ها و تشکیلات، تربیت کردن و مربی‌گری را راهی برای کارکنان توانمند می‌دانند که می‌توانند از طریق آن، دانش خود را به همکاران کم‌تجربه‌تر و تازه‌تر، منتقل کنند (الن، پوتیت، راسل، و دابینز، ۱۹۹۷). مقالات و نوشته‌ها تمایل دارند این مرحله‌ی شغلی را به کارکنان فعال در نقش‌های مدیریتی دارای مسئولیت سرپرستی رسمی یا غیر رسمی در قبال دیگران، نسبت دهند (فرایدی، فرایدی، و گرین، ۲۰۰۴). سرپرست‌ها در کنار تداوم انجام وظیفه در مسئولیت‌های اساسی مرحله‌ی شغلی «همکار»، مانند کارکردن به صورت

را صرف تولید و ارائه‌ی کارهای مهم و قابل توجه بکنند.

به همین دلیل، ما این موضوع را مطرح می‌کنیم که کارکنان مرحله‌ی شغلی «همکار»، ترجیح خواهند داد که در موارد مشارکتی قرارداد روانی مانند «کارکردن مستقلانه جهت تولید کار با کیفیت»، (سویی و دیگران، ۱۹۹۷)، «ابتکار به خرج دادن جهت انجام مسئولیت‌های جدید و چالش برانگیز» (هوم و دیگران، ۲۰۰۹)، «داوطلب شدن در انجام وظایفی که موکدا جزو کار نیستند» (دی ووس و دیگران، ۲۰۰۳) و «کارکردن در ساعات غیر اداری در صورت نیاز» (دی ووس و دیگران، ۲۰۰۳)، همراهی کنند.

گزاره‌ی ۲: کارکنانی که خود را در مرحله‌ی شغلی «همکار» می‌پندارند، نسبت به کارکنانی که خود را در مراحل شغلی دیگر تصور می‌کنند، اولویت بالاتری در آن دسته از موارد مشارکتی قرارداد روانی دارند که به آن‌ها این اجازه را می‌دهد که سابقه‌ی کاریشان را شکل دهند، مانند «ابتکار به خرج دادن جهت انجام مسئولیت‌های جدید و

اینگونه است که ما این موضوع را مطرح می‌کنیم که کارکنانی که خود را در این مرحله‌ی شغلی تصور می‌کنند، در کنار وظایف اصلی خودشان، مشتاق به تربیت و آموزش دیگران، چه به صورت رسمی و چه غیررسمی، هستند. ترجیح این افراد در بخش مشارکت‌های قرارداد روانی، مواردی از قبیل «فراهم آوردن موقعیتی مناسب برای زیردستان برای اینکه بتوانند از توانایی‌هایشان به طور کامل استفاده کنند»، «کمک به زیردست‌ها در امر حل مسائل مربوط به کار»، و «ابتکار به خرج دادن در کمک به زیردستان در زمینه ارتقای دانش و مهارت‌های مربوط به کار»، است (هوم و دیگران، ۲۰۰۹).

گزاره‌ی ۳: کارکنانی که خود را در مرحله‌ی شغلی «مربی» می‌پندارند، ممکن است در مقایسه با کارکنانی که خود را در مراحل دیگر شغلی تصور می‌کنند، آن دسته از موارد مشارکتی قرارداد روانی را، که در آن‌ها توانایی تربیت دیگر کارکنان سازمان را دارند، بیشتر ترجیح دهند، مانند «کمک به زیردست‌ها در امر حل مسائل مربوط به کار» و «فراهم آوردن موقعیتی مناسب برای زیردستان برای اینکه بتوانند از

مستقل، باید وظیفه‌ی جانبی مرتب‌سازی زیردست‌های خود را نیز انجام دهند (کارلسون و روتوندو، ۲۰۰۱؛ فرایدی و دیگران، ۲۰۰۴). اگر کارمندان باور داشته باشند که برای کارکنان دارای تجربه و آگاهی کافی، تبدیل شدن به یک مربی امری متداول است، این باور نیز در آن‌ها شکل خواهد گرفت که نقش مربی‌گری برای کارکنانی که به این مرحله‌ی شغلی رسیده‌اند، رویدادی سرنوشت ساز و موفقیتی بزرگ است (نیل و گریفین، ۲۰۰۶).

علاوه بر این، کارکنانی که فکر می‌کنند که آمادگی به عهده گرفتن نقش مربی را دارند، ممکن است خودپنداره‌هایی نیز داشته باشند که آن‌ها را به اندازه‌ای که بتوانند از پس نقش جانبی مربی نیز شغل خود بر بیایند، توانمند تصویر می‌کند، و اینکه آن‌ها این نقش را می‌پذیرند و ایفا می‌کنند، می‌تواند به خاطر موضوعات مختلفی باشد؛ برای مثال، کارکنان ممکن است مربی‌گری را راهی برای ارتقای ارزش سازمان خود تلقی کنند (جوزف، سیمونز، آبرامویچ، جیراردی، ۲۰۰۲).

توقعات آن‌ها از آن‌چه که باید انجام دهند، شبیه خواهد بود به آن چیزی که معمولاً از آن‌ها انتظار می‌رفته است (کارملی و شابروک، ۲۰۰۷). گذشته از این، خودپنداره‌ی این دسته از کارکنان، آن‌ها را از این که رهبران سازمان خود هستند (برای مثال، گردانندگان و مدیران عامل و کل)، و نقشی کلیدی را در شکل‌گیری آینده‌ی بخش یا حتی سازمان خودشان ایفا می‌کنند. از این رو، آن‌ها باید از همکاری درون یا بین بخشی بهره‌مند شوند، و برای اجرای آن خودپنداره، این بخش‌ها را با اهداف سازمان خود هم‌سو کنند (آوولیو، والومبوا، و وبر، ۲۰۰۹؛ کولبرت، کریستف-برویاتن، بردلی، و بریک، ۲۰۰۸).

بنابراین، ما این موضوع را مطرح می‌کنیم که کارکنانی که خود را در این مرحله‌ی شغلی تصور می‌کنند، تعدادی از موارد مشارکتی قرارداد روانی را بیش‌تر ترجیح می‌دهند، مانند «تسهیل همکاری و اتحاد بین کارکنان» (هوم و دیگران، ۲۰۰۹)؛ «ارائه‌ی پیشنهادات برای بهبود سازمان» (کوئل-شاپیرو و کسلر، ۲۰۰) و «جهت دادن به مسیر

توانایی‌هایشان به طور کامل استفاده کنند».

مرحله‌ی شغلی حامی

مرحله‌ی شغلی «حامی» در مدل دالتون و دیگران (۱۹۷۷)، کارکنان دارای رده‌های بالاتر مدیریتی را به تصویر می‌کشد (کارلسون و روتوندو، ۲۰۰۱؛ فراییدی و دیگران، ۲۰۰۴). در این مرحله، کارکنان ممکن است هنوز بخشی از وظایف خود در مراحل قبلی «همکار» یا «مربی» را انجام دهند. از آن‌ها این انتظار نیز می‌رود که برای سازمان‌هایشان مسیر و جهت تعیین کنند، و نیروی قابل توجهی را صرف شروع کردن فعالیت‌ها و تاثیرگذاری روی آن‌ها بکنند (کارلسون و روتوندو، ۲۰۰۱؛ مکی، ۲۰۰۸). در سطح استراتژیک بالاتر، کارکنانی که در این مرحله‌ی شغلی هستند، ممکن است در امر پیدا کردن راه‌هایی برای دستیابی موثرتر به اهداف سازمانشان، مسئول و پاسخگو شناخته شوند (لینگ، سیمسک، لوباتکین، و وگا، ۲۰۰۸).

بر اساس نظریه‌ی نقش، هنگامی که کارکنان به این مرحله‌ی شغلی می‌رسند،

پیشرفت شغلی و ملزم به بسنده کردن به موفقیت‌های قبلی، خواهند دید (ناگا و فلدمن، ۲۰۰۷).

خودپنداره‌های کارکنان نیز با هر مرحله‌ی شغلی رشد می‌کند (ساویکاس، ۱۹۹۷). نمونه‌های این خودپنداره‌ها، شامل این موارد می‌شود: «تازه وارد به سازمان» (متناسب با مرحله‌ی شغلی «رشد») و «نیروی فعال در حال رقابت برای ترفیع» (متناسب با مرحله‌ی شغلی «استقرار»). کارهای بعدی سوپر، بر این موضوع تاکید داشت که خودپنداره‌های کارکنان باید در کلیت هر دو حوزه زندگی کاری و زندگی شخصی آنان نمود پیدا کند (سوپر، ۱۹۸۰). دغدغه‌های غیر کاری کارکنان (مانند، ازدواج کردن، بچه‌دار شدن، مراقبت از والدین سالمند)، در طول مسیر شغلی آنان، پایان می‌یابند. خودپنداره‌های کارکنان پیرامون هر دو حوزه‌ی زندگی کاری و شخصی، با کاوش آنان در جنبه‌های شخصی ممکن، تصمیم بر درجه اهمیت نقش‌های مختلف، و وفق پیدا کردن با تغییرات، رشد می‌کند (اویسرمن، بایبی، و تری، ۲۰۰۶).

کاری برای رسیدن به اهداف بخش یا سازمان» (کارک و وان دایک، ۲۰۰۷).

گزاره‌ی ۴: کارکنانی که خود را در مرحله‌ی شغلی «حامی» می‌پندارند، ممکن است در مقایسه با کارکنانی که خود را در مراحل دیگر شغلی تصور می‌کنند، آن دسته از موارد مشارکتی قرارداد روانی را، که در آن، بخش‌ها را مدیریت و جهت‌دهی می‌کنند، بیشتر ترجیح دهند، (برای مثال، جهت دادن به مسیر کاری برای رسیدن به اهداف بخش) و «تسهیل همکاری و اتحاد بین کارکنان بخش».

مدل رشد شغلی سوپر و پاداش‌های ترجیحی کارکنان در قرارداد روانی

مدل سوپر (۱۹۵۷)، مسیر شغلی هر کارمند را به ۴ مرحله با نام‌های «رشد»، «استقرار»، «ابقا و نگهداری» و «رهایی از تعهدات»، محدود می‌کند. براساس این مدل، کارکنان دغدغه‌ها و نیازهای متناسب با هر مرحله‌ی مشخص شغلی را در ذهن خود پرورش می‌دهند (ناگا و فلدمن، ۲۰۰۷). برای مثال کارکنانی که در مرحله‌ی شغلی «ابقا و نگهداری» هستند، خود را در مرحله‌ی عدم

اشتیاق خود برای پیشرفت‌های کاری را از سرگیرند (سوپر، تامپسون و لیندمن، ۱۹۸۸). این ۴ مرحله و تمرکز هر کدام روی موارد تشویقی قرارداد روانی در ادامه توضیح داده شده است.

مرحله‌ی شغلی رشد

براساس پژوهش سوپر (۱۹۵۷)، کارکنان این مرحله از مسیر شغلی، در حال تلاش برای فهم بهتر خود و دنیای کاری هستند. چیزهایی که آنان در ابتدای استخدام‌شدن درباره‌ی کارشان می‌دانند، احتمالاً براساس اطلاعات اولیه‌ای است که از افراد دیگر، تجربه‌ی شخصی خودشان در کار پاره‌وقت یا موارد منتشرشده در رسانه‌ها، به دست آورده‌اند (گیسون، ۲۰۰۴). به دلیل این که این مرحله، زمانی را جهت «آزمون و خطا» برای کارکنان فراهم می‌آورد، سازمان‌ها از افراد شاغل در این مرحله انتظار خواهند داشت که هر مورد کاری که جالب بود را بی‌درنگ امتحان و ارزیابی کنند (دی ووس، دی استابلیر، و مگانک، ۲۰۰۹).

کارکنان از دید خودشان، با کاوش در شغل و سازمانشان، در حال تشکیل

بنابراین، زمانی که کارکنان خود را در مراحل مشخصی از مسیر رشد شغلی می‌یابند، به کارگیری خودپنداره‌ی آنها باید دغدغه‌ها و نیازهای کاری و غیرکاری آنان در آن مراحل شغلی را نشان بدهد. به‌عنوان مثال، کارمندان زن جوان، ممکن است برای تثبیت و استقرار خود در محل کارشان، با جریان یکی از مراحل شغلی اولیه همراه بشوند. با این وجود، زمانی که این کارمندان جوان، تازه مادر شده باشند، احتمال این وجود دارد که اولویت بالاتری را به نقش‌های خود به‌عنوان مادر اختصاص دهند (سوپر، ۱۹۸۰). آنها ممکن است به جای این که خود را در مرحله‌ی شغلی «استقرار» ببینند و به دنبال پیشرفت‌های کاری باشند، درکشان از خود، حضور در مرحله‌ی کاری «ابقا و نگهداری» باشد، چرا که آنها به دنبال ثبات کاری این مرحله جهت مراقبت از فرزندان خود هستند (مارشال و تریسی، ۲۰۰۹). درک و دیدگاه این کارکنان نسبت به رشد شغلی، ممکن است هنگام رسیدن فرزندانشان به سنی کنترل‌پذیرتر، تغییر کند. آن ممکن است که خود را دوباره در مرحله‌ی «استقرار» بیابند و علاقه و

«فراهم آوردن موقعیت مناسب برای کسب مهارت‌های جدید» (کلی-پترسون و جورج، ۲۰۰۲؛ روسو، ۱۹۹۰) جهت بهبود توانایی‌های آنان برای کارکردن موثر، و در نتیجه پی بردن به خودپنداره‌هایشان.

گزاره‌ی ۵: کارکنانی که خود را در مرحله‌ی کاری «رشد» می‌بینند، در مقایسه با کارکنانی که خود را در مراحل دیگر از مسیر شغلی تصور می‌کنند، آن دسته از موارد تشویقی قرارداد روانی را بیش‌تر ترجیح می‌دهند که تناسب شغلی‌شان را توضیح می‌دهد، مانند «شرح واضح وظایف»، «مربی‌گری»، و «فراهم آوردن موقعیت مناسب برای کسب مهارت‌های جدید».

مرحله‌ی شغلی استقرار

در مرحله‌ی «استقرار»، کارکنان، دید وفق‌یافتگی با سازمانشان را نسبت به خود خواهند داشت (سوپر، ۱۹۵۷). از آنان انتظار می‌رود که اهمیت بیش‌تری به حوزه‌های کاری خود بدهند و به دنبال ارتقای شغلی باشند (سوپر و دیگران، ۱۹۸۸). بنابراین، خودپنداره‌های کارکنان این مرحله، اشتیاق و علاقه‌ای را

خودپنداره‌های محیط‌کاری خود نیز هستند. کارکنانی که خود را در این مرحله‌ی شغلی می‌یابند، در زمینه‌ی موارد تشویقی قرارداد روانی، از سازمان خود، انتظار وعده‌ی پاداش‌هایی را دارند که به آن‌ها این اجازه را می‌دهد تا تاثیرات اولیه‌شان را از محل کار بگیرند و خودپنداره‌هایی را که به دنبال به‌کاربردن آن هستند، درک کنند.

پاداش‌هایی که مربوط به این دسته از کارکنان مرحله‌ی شغلی «رشد» می‌شود، شامل مواردی است که در ادامه گفته می‌شود: «فعالیت شغلی جالب» (کلی-پترسون و جورج، ۲۰۰۲؛ کیکول و دیگران، ۲۰۰۲)، برای کمک به آن‌ها در امر تقویت کردن علاقه‌شان نسبت به شغل جدیدشان؛ «شرح واضح وظایف» (کلی-پترسون و جورج، ۲۰۰۲) و «قوانین و راهکارهای واضح» (کیکول و دیگران، ۲۰۰۲) برای رفع ابهام شغلی، که ممکن باعث به خطر افتادن درک و تاثیرگیری کارکنان از سازمان‌هایشان شود؛ «راهنمایی و هدایت شغلی» (هریوت و دیگران، ۱۹۹۷) و «مربی‌گری» (رولینگ و دیگران، ۲۰۰۱) جهت هدایت آنان به سمت مسیرهای شغلی‌شان؛ و

«دیده‌شدن تلاش از طرف سرپرست» و «قدردانی به خاطر مشارکت و همکاری ویژه» هستند (هریوت و دیگران، ۱۹۹۷) این کارکنان، از آنجایی که در حال نشان دادن صلاحیت خود هستند، در صورتی خواهان «موقعیت‌های برابر برای همه» (هریوت و دیگران، ۱۹۹۷) و «پاداش بر اساس عملکرد» خواهند بود (کلی-پترسون و جورج، ۲۰۰۲؛ رولینگ و دیگران، ۲۰۰۱) که باور داشته باشند سازمان مربوطه، محیط کاری برابر و منصفانه‌ای دارد؛ و به شرطی وجود «کار گروهی» (کیکول و دیگران، ۲۰۰۲) را جذاب تلقی می‌کنند که اعتقاد داشته باشند سازمان مربوطه، آن‌ها را در مدیریت مسئولیت‌های روبه‌افزایششان، یاری می‌کند. ما این موضوع را مطرح می‌کنیم که کارکنانی که خود را در مرحله‌ی شغلی «استقرار» تلقی می‌کنند، اولویت و ترجیح بیشتری را برای موارد تشویقی قرارداد روانی که بالا به آن اشاره شد، قائل هستند.

گزاره‌ی ۶: کارکنانی که خود را در مرحله‌ی شغلی «استقرار» می‌بینند، نسبت به کارکنانی که خود را در مراحل شغلی دیگر می‌یابند، ترجیح بیشتری به

برای رشد در سازمان و ایفای نقش‌های پخته‌تر در محل کار، دربر می‌گیرد.

در این مرحله، کارکنان می‌خواهند حرکت رو به جلو داشته باشند، بنابراین احتمال این وجود دارد که تاکید و تمرکز بیش‌تری روی شناخت کارشان بگذارند و از محیط کاری دارای شرایط برابر برای داشتن رقابتی سالم و منصفانه برای ترفیع درجه، استقبال کنند، مانند سازمانی که در آن کارکنان با شایسته‌سالاری و بدون استثناء قائل شدن، ارتقای شغلی می‌یابند (فاینگلد، مورمن، و اسپریتزر، ۲۰۰۲؛ ورنر و وارد، ۲۰۰۴). علاوه بر این، کارکنان شاغل در این مرحله برای مدیریت مسئولیت‌های رو به افزایش خود به حمایت همکاران خود نیاز پیدا خواهند کرد (سوپر و دیگران، ۱۹۸۸).

ممکن است که این کارکنان، هنگامی که تمایل به داشتن نقشی سنگین‌تر دارند، از میان لیست موارد تشویقی قرارداد روانی، حساسیت بخصوصی را روی مورد «موقعیت‌های پیشرفت» داشته باشند (کلی-پترسون و جورج، ۲۰۰۲؛ کیکول و دیگران، ۲۰۰۲)؛ آن‌ها ممکن است این احساس را داشته باشند که لایق

جدید، مراحل شغلی قبلی را دوباره تجربه کنند (کلارک، ۲۰۰۷). در مقابل، کارکنانی که از ماندن در مرحله‌ی «ابقا و نگهداری» رضایت دارند، خواستار حفظ ثبات و به حداقل رساندن اختلالات تا حد ممکن، خواهند بود (ناگا و فلدمن، ۲۰۰۷).

براساس توقعات سازمانی، کارکنانی که در مرحله‌ی «ابقا و نگهداری» هستند، باید تا اندازه‌ی زیادی با جایگاه‌های شغلی جاری‌شان درگیر باشند، از وضعیت شغلی خود رضایت داشته باشند و علاقه‌ی کمی به ارتقای شغلی نشان بدهند (ناگا و فلدمن، ۲۰۰۷). کارکنانی که خود را در مرحله‌ی «ابقا و نگهداری» می‌بینند قصد این را دارند که به دستاوردهای قبلی‌شان بسنده کرده و ثبات شغلی را حفظ کنند (ناگا و فلدمن، ۲۰۰۷)، از این رو همین روند را ادامه می‌دهند و در این مسیر از هر تغییری که ممکن است در وضعیت شغلی‌شان اختلالی بوجود آورد، جلوگیری می‌کنند (سوپر و دیگران، ۱۹۸۸). همچنین بیشتر از کارکنان مراحل شغلی دیگر، در طلب کسب اطلاعات درباره‌ی تغییرات بالقوه‌ای هستند که ممکن است روی

آن دسته از موارد تشویقی قرارداد روانی می‌دهند که آن‌ها را در جهت تحکیم جایگاه و حرکت رو به جلو در مسیر شغلی‌شان، یاری می‌کند (برای مثال، «موقعیت‌های پیشرفت»، «دیده شدن تلاش توسط سرپرست و مدیر»، و «مسئولیت‌های روبه افزایش»).

مرحله‌ی شغلی ابقا و نگهداری

مرحله‌ی شغلی «ابقا و نگهداری» سوپر (۱۹۵۷)، دوره‌ای از مسیر کاری را به تصویر می‌کشد که در آن، عملکرد شغلی کارکنان، یکنواخت و هموار شده و ثابت می‌شود (ناگا و فلدمن، ۲۰۰۷). مدل سوپر ادعا می‌کند که کارکنان در این مرحله‌ی شغلی، محیط کاری خودشان را پایدارتر از مراحل «رشد» و «استقرار» می‌دانند (ناگا و فلدمن، ۲۰۰۷). این پایداری محیط کار، شانس این را به کارکنان شاغل در این مرحله می‌دهد تا خودپنداره‌های خود را در هر دو حوزه‌ی زندگی کار و زندگی شخصی بازنگری کنند (ویلیامز و ساویکاس، ۱۹۹۰). کارمندانی که میل ماندن در این مرحله را ندارند ممکن است تصمیم بگیرند که سازمان یا حرفه‌ی خود را تغییر بدهند، تا شاید بتوانند در این سازمان یا حرفه‌ی

ممکن است «شرکت داده‌شدن در تصمیمات موثر بر خودشان» و «شرکت داده‌شدن در تصمیمات موثر بر سازمان و تشکیلات» را توقع داشته باشند (کلی-پترسون و جورج، ۲۰۰۲؛ رولینگ و دیگران، ۲۰۰۱) تا با این کار، احساس کنند که می‌توانند به حداقل رساندن اختلال را در مسیر شغلی‌شان، مدیریت کنند. از این گذشته، آن‌ها «امنیت شغلی» را طلب خواهند کرد (هریوت و دیگران، ۱۹۹۷؛ کیکول و دیگران، ۲۰۰۲) چرا که خود را در حال حفظ کردن وضعیت موجود می‌بینند. در آخر و در راستای خودپنداره‌ی شاغل بودن در یک مرحله‌ی کاری به نسبت پایدارتر که اجازه‌ی دنبال کردن علائق غیرکاری را می‌دهد، این کارکنان از «خودمختاری در انجام کار به روش خودشان»، «تعادل میان زندگی کاری و زندگی شخصی» و «توانایی مرخصی گرفتن در زمان‌هایی که می‌خواهند»، استقبال خواهند کرد (کلی-پترسون و جورج، ۲۰۰۲؛ کیکول و دیگران، ۲۰۰۲؛ رولینگ و دیگران، ۲۰۰۱). از این رو، ما این موضوع را مطرح می‌کنیم که کارکنانی که خود را در مرحله‌ی شغلی

آن‌ها تاثیرگذار باشد (برای مثال این که آیا مهارت‌هایشان به دلیل پیشرفت‌های سازمانی منسوخ شده یا نه؛ ناگا و فلدمن، ۲۰۰۷). از این گذشته، احتمال دارد که کارکنان، به سبب ثبات نسبتاً بیش‌تر این مرحله‌ی شغلی، بتوانند خودپنداره‌های خود را در حوزه‌ی غیرکاری نیز به صورت موثری دنبال کنند و با اختصاص دادن زمان بیش‌تر به خانواده یا اوقات فراغت، نقش‌ها و وظایف خود را در زندگی شخصی متعادل کنند (پارکس و لانگفورد، ۲۰۰۸؛ سوپر، ۱۹۸۰؛ ویلیانز و ساویکاس، ۱۹۹۰).

در ادامه مثال‌هایی آورده شده از پادشاهی‌هایی که امکان دارد با نیازهای کارکنانی که خود را در مرحله‌ی شغلی «ابقا و نگهداری» می‌بینند، مطابقت داشته باشد. این دسته از کارکنان ممکن است بر این باور باشند که سازمان، موظف است که آن‌ها را مورد «اطلاع‌رسانی دائمی پیرامون موضوعات شرکت» قرار دهد (کلی-پترسون و جورج، ۲۰۰۲) تا از این طریق، آن‌ها در جریان تغییراتی قرار بگیرند که ممکن است حفظ و نگهداری شغل آن‌ها را تحت تاثیر قرار دهد. علاوه بر این،

شده، یعنی زمانی که سازمان‌ها جدا شدن تدریجی کارکنان از محل کاری‌شان را مشاهده می‌کنند (ناگا و فلدمن، ۲۰۰۷؛ سوپر، ۱۹۵۷). در بحث خودپنداره‌های مربوط به این مرحله، ممکن است کارکنان، توانایی خودشان را در پشت‌سر گذاشتن چالش‌هایی که قبلاً به راحتی از پس آن بر می‌آمدند، کم‌تر ببینند، مانند توسعه‌ی مهارت‌های جدید (مورر، ۲۰۰۱). کارکنان این مرحله، تا حد امکان، خواستار گذری آرام و بدون تنش به بازنشستگی هستند (کایرو، کریتیس، و مایرز، ۱۹۹۶).

ممکن است کارکنانی که تا زمان رسیدن به این مرحله، در سازمان و تشکیلات خود مانده‌اند، این دید را داشته باشند که سازمان به‌طور ضمنی، وعده داده که آن‌ها را در مسیر بازنشسته شدن به‌طور موثر یاری کند. بنابراین، موارد تشویقی قرارداد روانی مانند «کار بدون تنش و استرس» (کلی-پترسون و جورج، ۲۰۰۲)، «محیط کاری امن» (کلی-پترسون و جورج، ۲۰۰۲؛ کیکول و دیگران، ۲۰۰۲)، «مزایای اضافی بهداشتی-درمانی» و «مزایای بازنشستگی» (کیکول و دیگران، ۲۰۰۲)،

«ابقا و نگهداری» می‌پندارند، علاقه‌ی بیشتری را به آن دسته از موارد تشویقی قرارداد روانی نشان می‌دهند که اطلاعاتی را درباره‌ی تغییرات بالقوه در اختیارشان می‌گذارد و به آن‌ها این امکان را می‌دهد که علائق غیرکاری قبل‌تر گرفته شده را دنبال کنند.

گزاره‌ی ۷: کارکنانی که خود را در مرحله‌ی کاری «ابقا و نگهداری» می‌بینند، در مقایسه با کارکنان مراحل دیگر، ترجیح بیش‌تری را به آن دسته از موارد تشویقی قرارداد روانی می‌دهند که اطلاعاتی را درباره‌ی تغییرات بالقوه در اختیارشان می‌گذارد (مانند، «اطلاع‌رسانی دائمی پیرامون موضوعات شرکت» و «شرکت‌داده شدن در تصمیمات موثر بر سازمان و تشکیلات») و به آن‌ها این امکان را می‌دهد که علائق غیرکاری خود را دنبال کنند (برای مثال، «توانایی مرخصی گرفتن در زمان‌هایی که می‌خواهند» و «تعادل میان زندگی کاری و زندگی شخصی»).

مرحله‌ی شغلی رهایی از تعهدات

مرحله‌ی «رهایی از تعهدات» به‌عنوان دوران نزدیک به بازنشستگی، تعریف

می‌کند (برای مثال، «کار بدون تنش و استرس» و «محیط کاری امن»).

این هشت گزاره در جداول ۱ و ۲ به طور خلاصه آمده‌اند. گزاره‌ها، روابط پیش‌بینی‌شده میان مرحله‌ی شغلی کارمندان از دید خودشان و عناصر ترجیحی‌شان در قرارداد روانی را از طریق نمونه‌های انتظارات نقش و خودپنداره، نشان می‌دهد.

ممکن است که برای کارکنان این مرحله‌ی شغلی جذاب باشد.

گزاره‌ی ۸: کارکنانی که خود را در مرحله‌ی شغلی «رهایی از تعهدات» می‌بینند، در مقایسه با کارکنان مراحل دیگر، ترجیح بیشتری را برای آن دسته از موارد تشویقی قرارداد روانی قائل هستند که به آن‌ها در مسیر بازنشسته‌شدن آرام و بدون مشکل، یاری

جدول ۱: رابطه‌ی پیشنهادی میان مرحله‌ی شغلی کارکنان از دید خودشان (مدل دالتون و دیگران، ۱۹۷۷) و موارد مشارکتی ترجیحی آن‌ها در قرارداد روانی، با در نظر گرفتن نموده‌های انتظارات نقش و خودپنداره

مرحله‌ی شغلی درک شده	انتظارات نقش	خودپنداره‌ها	موارد مشارکتی ترجیحی در قرارداد روانی
کارآموز	کارمند باید فعالیت‌های مربوط به تازه کارها را انجام دهد	من یک تازه‌وارد تحت آزمون استخدامی هستم که باید درباره‌ی کار چیزهای زیادی بیاموزد	انجام بیشتر کارهای متداول و دارای جزئیات تمرین خلاقیت و ابتکار تحت تعلیم کارکردن تحت راهنمایی دیگر همکاران
همکار	شخصی هم‌تراز با دیگر کارمنان که می‌تواند مقدار تعریف‌شده‌ی کار را انجام داده و نتایج قابل توجهی تولید کند.	من یک همکار ماهر هستم که لایق احترام هم‌ترازان در سازمان و تشکیلات است	ابتکار به خرج دادن برای پشت سر گذاشتن وظایف جدید و چالش‌برانگیز کارکردن در ساعات غیراداری در صورت لزوم کارکردن مستقلانه برای تولید نتایج باکیفیت داوطلب شدن جهت انجام مسئولیت‌هایی که موکدا جزئی از کار نیستند
مرئی	کارمندی دارای اطلاعات ارزشمند برای انتقال به دیگران	من فردی آگاه و دانا هستم و می‌توانم تربیت‌کننده‌ی دیگران باشم	کمک به زیردستان در حل مسائل مربوط به کار فراهم آوردن موقعیت مناسب براساس زیردستان برای به‌کارگیری کامل توانایی‌هایشان ابتکار به خرج دادن در کمک به زیردستان در زمینه ارتقای دانش و مهارت‌های مربوط به کار
حامی	مدیریت سطوح بالاتر با تاثیر قابل توجه بر روی سازمان	من ریسی هستم که می‌تواند آینده‌ی سازمان را ترسیم کند	کار مستقیم برای دستیابی به اهداف بخشی یا سازمانی تسهیل همکاری و اتحاد بین کارکنان بخش ارائه‌ی پیشنهادهای جهت بهبود و پیشرفت سازمان و تشکیلات

جدول ۲: رابطه‌ی پیشنهادی میان مرحله‌ی شغلی کارکنان از دید خودشان (مدل سوپر، ۱۹۵۷) و موارد تشویقی ترجیحی آن‌ها در قرارداد روانی، با در نظر گرفتن نموده‌های انتظارات نقش و خودپنداره

مرحله‌ی شغلی درک شده	انتظارات نقش	خودپنداره‌ها	موارد تشویقی ترجیحی در قرارداد روانی
رشد	کارمند جدیدی که ممکن است در حال بررسی این باشد که آیا سازمان و شغل حاضر مناسب هستند یا نه	من تازه‌واردی در حال شکل‌دادن هویت خودم در محیط کاری هستم	<ul style="list-style-type: none"> - شرح واضح وظایف، قوانین و روند کاری - راهنمایی شغلی و مربی‌گری - شغل و فعالیت جالب - موقعیت مناسب برای کسب مهارت‌های جدید
استقرار	کارمندی که در زمینه‌ی پیشرفت سلسله‌مراتبی بلندپرواز و مشتاق اثبات کردن خودش است	من شخص فعال و پویایی هستم که می‌توانم مسئولیت‌های بزرگتری را اداره کند و برای ایفای نقش‌های سنگین‌تر در سازمان آماده شود	<ul style="list-style-type: none"> - موقعیت‌های پیشرفت دیده‌شدن تلاش از طرف سرپرست - فرصت‌ها و موقعیت‌های برابر برای همه - قدردانی به خاطر مشارکت و همکاری ویژه - مسئولیت‌های روبه افزایش - پاداش بر اساس عملکرد - کارگروهی
ابقا و نگهداری	کارمندی که می‌خواهد ثبات شغلی وضعیت کاری فعلی خود را حفظ کند	من اولویت‌های زندگی‌ام، و این‌که چگونه می‌توانم نیازهای زندگی کاری و زندگی شخصی را اداره کنم، را بازنگری می‌کنم	<ul style="list-style-type: none"> - خودمختاری در انجام کار به روش خودشان - تعادل میان زندگی کاری و زندگی شخصی - اطلاع‌رسانی دائمی پیرامون موضوعات شرکت - شرکت‌داده‌شدن در تصمیمات موثر بر سازمان و خودشان - امنیت شغلی - توانایی مرخصی گرفتن در زمان‌هایی که می‌خواهند
رهایی از تعهدات	کارمندی که در حال آماده‌شدن برای بازنگری است	من مثل گذشته در مورد پشت‌سرگذاشتن چالش‌ها و تنش‌های کاری توانمند و ماهر نیستم	<ul style="list-style-type: none"> - مزایای اضافی بهداشت و درمان - شغل بدون تنش و استرس - مزایای بازنگری - محیط کاری امن

بحث

شده باشد، دشوار خواهد شد. این مقاله به پیوند نظری واضحی میان مرحله‌ی شغلی کارکنان از دید خودشان و ترجیحات آن‌ها در موارد مختلف مشارکتی و تشویقی قرارداد روانی، اشاره می‌کند. این پیوند اشاره‌شده، دوسویه بودن قرارداد روانی را با استفاده از درک کارکنان از مرحله‌ی شغلی، تقویت می‌کند تا از این طریق موارد مشارکتی ترجیحی آن‌ها را همانند موارد تشویقی ترجیحی‌شان مشخص کند.

مقاله‌ی حاضر مطرح می‌کند که مدل‌های روانی مطابق با مراحل شغلی مختلف کارکنان، می‌تواند در جهت کسب بینش و آگاهی آن‌ها از عناصر ترجیحی‌شان در قرارداد روانی، استفاده شود. این را در نظر داشته باشید که ما فرض را بر این نمی‌گذاریم که کارکنان باید مراحل شغلی را به ترتیب طی کنند. در مقابل، ما مراحل شغلی را تنها به عنوان نشانه‌ای از مدل‌های روانی مختلف کارکنان در نظر می‌گیریم، و کارکنان آزادند که خود را در هر کدام مرحله‌ی شغلی یا در هر نقطه‌ای از زندگی کاریشان ببینند. این بینش بدون در نظر گرفتن ترتیب، باعث می‌شود که

پژوهش قبل تمرکز زیادی را بر روی تغییرات قرارداد روانی گذاشته و جای زیادی را برای پژوهش در جنبه‌های آغازین قرارداد بازگذاشته است (دولاک، کویل-شاپیرو، هندرسون، و وین، ۲۰۰۸). تشکیل‌دادن چارچوبی برای توضیح ترجیحات کارکنان در عناصر قرارداد روانی (یا همان مشارکت‌ها و پاداش‌ها) درک ما را از شکل‌گیری قرارداد بالا برده و بدین وسیله نظریه‌ی قرارداد روانی را گسترش می‌دهد.

علاوه بر این، پژوهش‌های پیرامون قرارداد روانی، تا به این جا، روی درک کارکنان از وظایف سازمان در قبال آن‌ها تمرکز کرده است. کمبودی در فعالیت‌های نظری و تجربی انجام‌گرفته روی مشارکت‌های کارمندان در رابطه‌ی کارمندی و کارفرمایی، وجود دارد. تقویت دوسویه بودن قرارداد روانی، به این معنا که باعث شویم تا «طرفین قرارداد، باورهای مشابهی را بر اساس وظایفشان نسبت به یکدیگر داشته باشند» (روسو، ۲۰۰۱، صفحه‌ی ۵۳۴) در صورتی که اشاره‌ی کمی به وظایف کارکنان در قبال سازمانشان،

دیکسون، ۲۰۰۳) ممکن است خودش را به طور هم‌زمان، در مرحله‌ی شغلی «کارآموز» مدل دالتون و دیگران (۱۹۷۷) و «ابقا و نگهداری» مدل سوپر (۱۹۵۷) ببیند؛ و بدین ترتیب، در حین شکل دادن به خودپنداره‌اش در سازمان جدید، انجام کارهای مرحله‌ی «کارآموز» را ترجیح دهد و ثبات مرحله‌ی «ابقا و نگهداری» را برای مواجهه با تعهدات خانوادگی‌اش بخواهد. بنابراین، استفاده‌ی ما از این دو مدل اشاعه‌دهنده‌ی این واقعیت است که کارکنان، چگونه قراردادهای روانی ترجیحی خود را هم‌زمان با تکامل اولویت‌های مربوط به کار و زندگی‌شان، تنظیم می‌کنند (ساویکاس، ۱۹۹۷)، و تفسیری واقع‌گرایانه را از پویایی شغلی کارکنان در طول مراحل زندگی‌شان، ارائه می‌دهد.

جهت‌گیری پژوهش‌های آینده

ترکیب مراحل شغلی و دیدگاه‌های مربوط به قرارداد روانی، مسیرهای پژوهشی متعددی را مطرح می‌کند. مورد اول این‌که، گزاره‌های نظری این مقاله، می‌توانند از طریق پیوند میان عناصر ترجیحی کارکنان در قرارداد روانی و

دیدگاه‌های نظری، برای مسیرهای شغلی غیرسنتی، مانند نمونه‌ی مطرح شده در مدل رشد شغلی کالیدوسکوپ نیز کاربردی باشند (مینيرو و سالیوان، ۲۰۰۵؛ سالیوان و باروک، ۲۰۰۹). مدل رشد شغلی کالیدوسکوپ نشان می‌دهد که افراد چگونه می‌توانند اولویت‌های زندگی‌هایشان یعنی هم‌راستا کردن ارزش‌های خود و سازمانشان، پیدا کردن تعادل میان زندگی کاری و زندگی شخصی و جستجو برای کاری مهیج را طوری تنظیم کنند که احتمالاً مسیر شغلی‌شان به صورت خطی نشود (مینيرو و سالیوان، ۲۰۰۵؛ سالیوان و مینيرو، ۲۰۰۷).

استفاده ما از مدل‌های دالتون و دیگران (۱۹۷۷) و سوپر (۱۹۵۷)، انعطاف مشابهی را به ارمغان می‌آورد- کارکنان می‌توانند دو دیدگاه دلخواهشان را در رابطه با مراحل شغلی-هرکدام از یک مدل- با همدیگر ترکیب کنند و به هم ربط بدهند، تا از این طریق بتوانند اولویت‌های خود را در نقاط مختلف زمانی نشان دهند. برای مثال، زنی که در زمان پیوستنش به یک تشکیلات جدید، در حال تشکیل خانواده است (پرینگل و

جای کار برای این مطالعات وجود دارد تا به طور کامل مدل‌های روانی برگرفته از تعامل میان توقعات سازمانی و خودپنداره‌های فردی را موشکافی و تشریح کنند (گریفین، نیل، و پارکر، ۲۰۰۷؛ نیل و گریفین، ۲۰۰۶). به‌عنوان مثال، اگر که نیرویی استخدام‌شده، خودپنداره‌ی مرحله‌ی «کارآموز» را داشته باشد اما سازمان استخدام‌کننده از تمام نیروهای نیمه حرفه‌ای استخدام‌شده انتظار عملکردی مطابق مرحله‌ی شغلی «همکار» را داشته باشد، مدل روانی آن کارمند نیمه حرفه‌ای استخدام شده برای موارد مشارکتی قرارداد روانی چه خواهد بود؟ درک عمیق‌تری از ارزش این تعامل، ترسیم عناصر ترجیحی قرارداد روانی کارکنان را در پیش‌فرض آنان از مراحل شغلی، غنی‌تر می‌کند.

سوما، با این‌که پژوهش بر روی عناصر قرارداد روانی، وعده‌های کارمند و کارفرما را به طور جدا و مستقل ارزیابی کرده است، هرگز به تطبیق مشارکت‌های مشخص کارکنان به پاداش‌های خاص کارفرمایان، نپرداخته است (کانوی، براینر، ۲۰۰۹). اگرچه این

مرحله‌ی شغلی آن‌ها از دید خودشان، ارزیابی گردند که در این مسیر از مدل‌های دالتون و دیگران (۱۹۷۷) و سوپر (۱۹۵۷)، استفاده می‌گردد. مقالات و نوشته‌های پیرامون قرارداد روانی، لیستی جامع از موارد مشارکتی و تشویقی این قرارداد را گردآوری کرده است (بلو، ۲۰۰۹) و نظریات دالتون و تامپسون (۱۹۹۳) و سوپر و دیگران (۱۹۸۸)، تعدادی ابزار اندازه‌گیری را جهت توصیف مدل‌های روانی کارکنان در مراحل مختلف کاری، ارائه کرده‌است. بررسی این روابط، این موضوع را روشن می‌کند که کارکنان چگونه قراردادهای روانی خود را شکل داده و در آن‌ها تجدید نظر می‌کنند.

ثانیا، پژوهش‌های آینده باید این موضوع را بررسی کنند که، خودپنداره‌های کارکنان چگونه می‌توانند برای شکل دادن به مدل‌های روانی آن‌ها از مرحله‌ی شغلی با توقعات سازمانشان تعامل کنند. با این‌که مطالعات مربوط به نقش، به طور گسترده بر روی تاثیرات هر دو عامل انتظارات سازمانی یا خودپنداره‌های فردی بر روی مدل‌های روانی کارکنان تاکید کرده است، هنوز

مراحل شغلی باشند، به عنوان توضیح اصلی پردازند.

چنین پژوهش‌هایی، دربرگیرنده‌ی بررسی این موضوع هستند که کارکنان، چگونه دیدگاه‌های خود را از مراحل شغلی، که یکی را از مدل دالتون و دیگران (۱۹۷۷) و دیگری را از مدل سوپر (۱۹۵۷) گرفته‌اند، با یکدیگر ترکیب و مرتبط می‌کنند تا به دسته‌هایی از موارد مشارکتی ترجیحی برسند که ممکن است آن‌ها را، با دسته‌هایی از موارد تشویقی ترجیحی در قراردادهای روانی مبادله کنند. دنبال کردن این جهت‌دهی پژوهشی، به مشخص کردن خلأهای کنونی در آگاهی از چگونگی مبادله‌ی عناصر قرارداد روانی به‌طور خاص، کمک می‌کند (کانوی و براینر، ۲۰۰۹).

نمودهای کاربردی

مقالات و نوشته‌های مربوطه، این موضوع را مطرح می‌کنند که سازمان‌ها و تشکیلات می‌توانند احتمال ماندگار شدن کارکنان را از طریق ارائه‌ی قراردادهای روانی جذاب به کارکنانشان، تقویت کنند (کانوی و براینر، ۲۰۰۹). با این حال این

مقاله به طور مستقیم موارد مشارکتی ترجیحی کارکنان در قرارداد روانی مدل دالتون و دیگران (۱۹۷۷) را به موارد تشویقی ترجیحی آنان در قرارداد روانی پیوند نداده و عکس این موضوع را نیز برای مدل سوپر (۱۹۵۷)، انجام نداده است، در عوض راهی سیستماتیک را برای برقراری ارتباط بین موارد مشارکتی و تشویقی ترجیحی در قرارداد روانی ارائه کرده است که زمانی میسر می‌شود که این دو مدل، در کنار یکدیگر استفاده شوند. برای مثال، کارمندی که خود را به‌طور همزمان، در مرحله‌ی شغلی «مربی» مدل دالتون و دیگران، و در مرحله‌ی «ابقا و نگهداری» سوپر می‌بیند، ممکن است تربیت دیگران را به‌عنوان مشارکت ترجیح دهد و تعادل میان زندگی شخصی و زندگی کاری را به عنوان پاداش بخواند؛ به این معنا که این کارمند ممکن است تربیت دیگران را هم‌وزن پاداش سازمانی تعادل میان زندگی شخصی و زندگی کاری، بداند. بنابراین، پژوهش‌های آینده می‌توانند به پیوندهای خاص میان موارد مشارکتی و موارد تشویقی ترجیحی کارکنان، که ممکن است برخاسته از درک آن‌ها از

نیاز دارند، و این هم در مورد نیروهای استخدامی جدید و هم در مورد کارمندان حاضر در سازمان، صدق می‌کند. برای مثال، آیا زمانی که سازمانی کارمندی نیمه حرفه‌ای را استخدام می‌کند، باید با او مانند تازه‌واردی جدید رفتار کند یا مانند کسی که می‌تواند بی‌درنگ و به طرز قابل توجهی همکاری و مشارکت داشته باشد؟ آیا در شرایط حفظ کارکنان حاضر، راه حل بهینه، افزایشی عمومی در حقوق آنهاست (روسو، هورنانگ، و کیم، ۲۰۰۹)؟ سازمان مربوطه می‌تواند درک بهتری از این موضوعات داشته باشد، به شرط این که در دید کارکنان نسبت به مراحل شغلی و قراردادهای روانی ترجیحی آنها کاوش کند.

سازمان‌ها و تشکیلات با این کار می‌توانند از طریق تطبیق دادن روش‌های ارزیابی و پاداش، با قراردادهای ترجیحی مرتبط با مرحله‌ی شغلی مربوطه‌ی کارکنان، به خواست‌ها و نیازهای در حال رشد آنها پاسخ بدهند. به عنوان مثال، اگر کارکنانی هستند که خود را در مرحله‌ی «مربی» مدل شغلی دالتون و دیگران (۱۹۷۷) می‌پندارند، سازمان

سوال پیش می‌آید که: چه چیزهایی یک قرارداد روانی جذاب را تشکیل می‌دهند؟ کارمندان ممکن است براساس دیدگاه و احساس اولیه‌شان نسبت به این که چگونه در سازمانی جا می‌افتند، به آن بپیوندند (سوزو و دیگران، ۲۰۰۹). آنها همانطور که باتجربه‌تر می‌شوند، واقع‌بینی خود از محیط‌کاری را براساس تغییراتی که در زندگی کاری یا غیر کاری‌شان تجربه می‌کنند، شکل می‌دهند (دوآرته، ۲۰۰۹). مشخص است که یک روش ارزیابی عملکردی هماهنگ، برای تعیین توقعات پیرامون مشارکت‌های کارکنان (مانند ترازبندی کارکنان تنها بر پایه‌ی خروجی کاری) یا ارائه‌ی بسته‌ی جبرانی همگانی به عنوان پاداش (مانند تاکید بر پاداش‌های مالی)، نمی‌تواند به طور موثر، پاسخگوی نیازها و خواست کارکنان در طول زمان باشد (داویلا و الویرا، ۲۰۰۷).

ما پیشنهاد می‌دهیم که قراردادهای روانی ترجیحی کارکنان را با مراحل شغلی آنان از دید خودشان، تطبیق دهید. انجام این کار به سازمان‌ها کمک می‌کند تا درک عمیق‌تری را از این به دست آورند که کارکنان به چه چیزی

(DP10906037) به نویسنده‌ی دوم بوده است. نویسندگان از سیمون رستوباک و منتقدین بی‌نام بابت دیدگاه‌های مفیدشان در پیش‌نویس‌های قبلی مقاله، سپاس‌گزار هستند.

می‌تواند معرفی برنامه‌ای را برای مربی‌گری در نظر داشته باشد، که نه تنها پاسخگوی خواسته‌ی سرپرستی این کارکنان است (جوزف و دیگران، ۲۰۰۲)، بلکه به سازمان نیز، در زمینه‌ی حفظ دانش کاری بااهمیت، سود می‌رساند (الن و دیگران، ۱۹۹۷)؛ و اگر کارکنان همزمان با مرحله «مربی»، خود را در مرحله‌ی «ابقا و نگهداری» مدل سوپر (۱۹۵۷) ببینند، که نشان‌دهنده‌ی نیاز آن‌ها به تعادل میان زندگی شخصی و زندگی کاری است، سازمان می‌تواند معرفی برنامه‌ای برای دورکاری (هآر و روش، ۲۰۱۰) را به‌عنوان پاداشی در مقابل خدمات تربیتی اضافی آن‌ها، در نظر داشته باشد. بدین ترتیب، پیوندهای نظری مطرح‌شده در این مقاله، به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا روش‌های ارزیابی و پاداش‌دهی خود را که به طرز پویایی پاسخگوی نیازهای درحال‌رشد کارکنان در مراحل زندگی‌شان است، بهبود بخشند (دوآرته، ۲۰۰۹).

تقدیر و تشکر

حامی این پژوهش، امتیاز اهدایی یک انجمن پژوهشی استراتژیایی