

心理契约构建的价值分析

金星彤

(辽宁师范大学管理学院 辽宁 大连 116029)

【内容摘要】心理契约是近年来组织行为研究的热点问题,在劳动关系日益脆化的今天,一方面组织要挽留核心员工,以提升竞争力;另一方面员工要塑造自己,在契合组织要求的同时实现职业生涯的完整发展,面对这两个难于平衡的问题,单靠有形的经济契约实难解决,因而无形的心理契约构建便成为讨论的重点。本文在阐述心理契约内涵以及心理契约建立和违背理论的基础上,系统剖析心理契约的构建价值,并探索性地提出一些建议,以唤起组织管理对此方面的重视。

【关键词】心理契约 构建 价值 双赢

中图分类号 B84

文献标识码 A

文章编号 1007-9106(2011)04-0165-03

一、心理契约的提出

心理契约是“组织成员与其所归属的组织中的管理者之间及其他人之间形成的非成文的相互期望。”^[1]作为一种复杂的心理结构,心理契约具有主观性和动态性的特点,且受到经济、政治和文化等因素的影响。在形成组织及其成员间期望的过程中,其无形的心理内容包罗众多方面,如真诚、平等、公正、公平、宽容、勤勉等义务承诺。学者们利用因素提取、典型相关分析等方法对心理契约的内容进行了广泛研究。1990年罗素从实证角度对员工心理契约内容进行分析,结果发现,员工心理契约中的雇主责任有:提升、高额报酬、绩效奖励、培训、长期工作保障、职业发展、人事支持等7个方面;员工心理契约中的雇员责任有:加班工作、忠诚、自愿从事职责外工作、离职前预先通知、在公司至少工作两年、不帮助竞争对手、保守公司商业秘密、接受内部工作调整等8个方面^[2]。这些项目成为后来心理契约内容研究的基础,也为研究的进一步深入提供了思路引导和理论支持。后继学者们针对心理契约内容中各因素的关注点、时间框架、稳定性、范围和明确程度上所存在的差异,将个体和组织之间的心理契约划分为关系型心理契约和交易型心理契约。交易型心理契约由具体的、短期的责任构成,追求经济的、外在需求的满足,因而雇员责任界限分明,履约双方的投入有限,而关系型心理契约由广泛的、长期的责任构成,追求社会情感需求的满足,雇员的责任界限不清,只要契约履行正常,彼此的投入将永续增加。不同类型的心理契约在影响层面、作用效果和价值意义等方面都存在差别,因而在实践中组织会根据自身所处的不同发展阶段,或所共识的组织文化差异情况,做出适合于自身的心理契约管理策略的选择。

心理契约是存在于雇佣双方之间的一种未书面化的内

隐契约或心理期望。虽然它不像经济契约被明确书面化,但这种无形契约却深刻地影响着组织内成员的行为。正如学者何强所描述的那样一种状态:组织成长与员工发展的满足条件并未通过一纸契约加以载明,因为动态变动不可能载明,但组织与员工却依然能找到决策的各自“焦点”并施以行为,即组织能明晰员工的发展期望,并满足之;员工出于对组织的信任而努力工作、为之奉献^[3]。这种主观的心理约定所隐含的不成文的相互责任,实现了个人目标与组织目标的承诺契合,以及投入与回报循环过程中形成的情感上的契合,这种契合本身有利于协调组织与员工的关系,增强员工对组织的依赖感和忠诚度,并促进最终实现组织的有效管理。

二、心理契约的建立与违背

心理契约建立于潜在的雇员和雇主最初发生某种程度的接触之时,双方相互存有一定的期望,但是建立之初心理契约关系的形成过程是模糊的、随机的,且处于不断地变革与修订之中。由于此时影响心理契约的诸多因素表现不明显或者根本没有显现,因而契约违背情形极少出现,但是经过一段时间之后,履约双方都会要求知晓契约履行的进展,这时契约违背问题发生的可能性增加,由此产生心理契约动态演进的源力。所谓心理契约违背,即指在信念系统已经确立,个体感觉到组织背信弃义或自己受到不公正对待时产生的一种情绪体验。美国学者特雷和菲尔德曼(W.H. Turnley&D.C.Feldman,1996)提出了违背心理契约的食言模型,分析了违约的三个影响因素,即雇员期望的来源、心理契约破裂的具体原因、食言本身的性质,同时指出调节个体差异、组织实践、劳动力市场特征等中间变量会对雇员行为产生影响^[4]。员工食言意味着员工态度和行为的负面性将导致组织效益的损失。一些研究表明,雇员对心理契约违背行

* 作者简介:金星彤(1978-),女,辽宁师范大学管理学院讲师,东北财经大学工商管理学院博士研究生,主要从事人力资源管理研究。

为的认知确与不良的雇员行为(包括离职、工作粗心)存在高度正相关,而与积极的雇员行为(如工作绩效、组织公民行为、组织承诺)和态度(如工作满意度、组织忠诚度)存在高度负相关。在此之后,学者们进一步围绕心理契约的违背机理、违背后果以及避免方法等内容展开了大量研究。李成江博士(2007)在其博士毕业论文中对心理契约失衡进行了深入的研究,从心理契约的破裂和违背两个方面将心理契约失衡界定为:员工对组织心理契约违背的认知及其伴随的心理契约食言态度和行为倾向^[9]。这一定义从主要现实情况出发,将心理契约的主体限定于员工一方,狭义性地考察分析了心理契约的失衡问题,并提出了强化心理契约的管理方法。

三、心理契约的构建价值

心理契约代表了一种非正式的、却真实存在的隐性契约关系,其与高水平的组织支持知觉、职业期望和情感承诺以及低水平的离职意向有关。一般认为,雇佣双方心理契约的一致性越高,雇员对组织的满意感就越大,优化组织行为和员工职务内行为的作用也越明显。基于心理契约与员工态度、行为以及组织效益之间的正相关关系,本文从以下几个方面阐释心理契约的构建价值。

(一)维系作用——关于劳动关系的研究

适度的人员流动有益于组织保持活力并开拓创新,但自愿流失频发却成为困扰组织的一个难题。员工流失率偏高的原因之一是心理契约的破坏,当人们怀揣美好期望进入组织,却遭遇诸种与原有期望相悖的事件(如频繁加班、缺少良好的职业培训等)之时,这种心理契约的破坏会使员工重新考虑与组织之间的交换关系。中国传统文化背景下,人与人之间人际倾向要求极高,因而基于书面契约形成的劳动关系远没有基于人际交往建立的合作关系更有意义。无论是普通员工还是管理者,通常仅仅将平衡性劳动关系(劳动报酬与工作任务相匹配的劳动关系)视为建立合同关系的起点,但这并不能激发员工忠于组织、乐于奉献的职务行为,而为人们所钟情的关系型劳动关系,却通过隐含在关系背后的对组织的心理认同,达到降低离职率、增强凝聚力,进而提高组织绩效的目的。可见,决定员工去留的重要原因并非单纯依赖于貌似公平的书面合同,而更主要在于组织是否与员工建立了良好的心理契约。因而建立和谐的心理契约是增强凝聚力、建立良好劳动关系的根本。

(二)动力作用——关于员工激励的思考

知识经济时代,生产要素中知识与技术的地位空前提高,社会经济组织形态和社会生活结构方式都发生着深刻的变化。在这种情况下,组织中每一个员工作为知识的载体,其所拥有的知识容量以及意愿奉献的程度将决定着组织在市场竞争中的命运。对于员工来说,他们是否会对组织及其经营目标萌生责任感和热情、能否有效地工作,在很大程度上取决于组织与员工之间心理契约的实现程度。而员工是否从组织生活中得到期望的满足,是其判断是否全力以赴或者适当付出的基础。因此,组织为立于不败之地,挖掘自身的知识生产潜力,需要对员工实施心理契约管理,对员工的各种需要给予不同程度的满足和限制,最大限度激

发人的潜力以增强组织动力。

(三)沟通作用——关于组织文化的建设

组织文化是全体员工衷心认同并共有的核心价值观,其价值体现在组织与员工之间可形成思维和行为的默契,因而有益于实现组织成长和员工发展的双赢目标。然而在创设组织文化过程中,构筑员工个人价值取向与组织管理理念、发展战略相一致的心理氛围,并在此基础上实现有效沟通是十分必要的。有效沟通要求消除诸多不必要的猜疑和困惑,提高信息传输速度、减少信息漏损,并在最大限度降低沟通歧义的产生。而这一切需要良好的沟通心理基础——组织与员工彼此间的相互信任。心理契约本质上是一种情感契约,是一种心理上的承诺。这种承诺将有利于在组织中形成心理、情感、关系层面上的融合,并孕育出包含不同个体特色风格的组织生命共同体。在共同体下,组织为员工不同的发展要求提供适宜空间,而基于承诺,员工将意愿支持组织完成目标传达、目标认同和目标实现等一系列过程。组织与员工在充分沟通的基础上,建立起彼此认同的组织文化,将为组织效率的提高创造可能。

(四)协调作用——关于组织行为的优化

组织根据不同时期内外部环境变化确定出合理的近期发展目标,并将阶段性目标细分为各个层级和岗位的职务行为,只有当各职务工作被适当地完成并且各个环节都彼此协调的情况下,组织战略目标才有可能最终实现。基于此,组织与员工间应建立良好的心理契约关系,这将有助于优化组织行为,并进而推进战略目标的实现。当组织为员工完整的职业生涯发展提供各种支持,与员工建立彼此承诺的信任关系时,员工个体或群体对组织所给予的信任与支持等内源性刺激会做出积极的反应,并更加意愿从组织角度出发,努力工作、增强行为协调、提高行为效率。而组织内个体行为积极改善的意愿和行动,将极大地促进组织行为的优化、组织活力的激发和组织效能的提高,最终推助了组织目标的实现。

(五)发展作用——关于双赢模式的探讨

在组织内,组织与员工在特定的规则下,出于各自的立场做出决策并实施,并在相互作用和影响中产生特定的结果,但往往这种结果会异于初始决策时的判断,可能胜于亦可劣于。心理契约管理意在实现双方利益最大化,即利益上存在冲突的各方能够基于彼此信任和承诺而做出不损及对方而又有益于自己的选择,从而获得双赢。这里的双赢正体现了组织与个人经过一番博弈之后所获得的最为积极的结果(如图1所示)。Rousseau(1990)认为存在于员工和组织之间的心理契约是双方对存在他们之间的社会交换关系平衡的追求和感知^[2]。在心理契约管理中,组织代理人(代表组织)与员工既是理性主体也是非理性主体,追求近期利益的同时更为关注长远发展,因而在关于分配各自所应承担的一次又一次博弈中,不断衡量与计较,最终将达成双方均为满意的共识,实现纳什均衡,即在员工尽责、组织支持的情况下实现共同发展的目标。

图1:员工与组织间的博弈:

组织 员工	避责	支持
懈怠	失业, 闭厂	解雇, 成本徒增
尽责	辞职, 增长缓慢	发展, 发展

四、结语

综上所述,心理契约的构建有利于组织内部雇佣关系的稳定、组织驱动力的增强、优秀组织文化的建立、组织行为的优化和双赢发展目标的实现。但是心理契约一旦失衡也会给组织带来很多负面影响,如组织忠诚度和责任感下降,工作满意度降低,离职倾向提高,甚至当失衡范围扩及至一定程度或一定范围之时,抑或可能导致消极怠工、攻击报复和游行罢工等恶性对抗事件。因而有效的心理契约管理是十分必要的,组织首先应在心理契约形成之初,对其成员的期望做有效地引导,对组织的现状与发展做真实的描述,使个人目标与组织目标能够趋同,以减少心理契约内容的彼此歧义;其次,心理契约形成之后,在因员工能力不足而造成契约破裂的情形下,组织应加强内部培训或进行调岗安排,无法与组织契合的成员应予以辞退(但要按法律规定以及组织内部优待方式给予补偿),最后,组织应积极履

(上接第133页)的关键领域都发生了巨大的作用,对于地方行政的自治转向、民主意识的初步培育、政治结构的合理演变、城市文化的发展都带来了积极的影响。当然,袁氏在直隶的现代警政实验的影响范围并不仅仅止于直隶地区,它对于全国警政的普遍建设也具有重大意义。申言之,袁氏对全国警政的普遍建设有两个重大贡献:其一是光绪28年专折奏定的警务章程被清廷视为“甚属妥善”的警察立法典范,遂令各省仿照直隶章程,普遍办理巡警;其二是1905年发生的五大臣被炸事件之后,袁氏建议设立巡警部来统辖全国警政建设,并推荐徐世昌为该部尚书,赵秉钧为侍郎。清廷采纳了袁氏的建议,于同年9月正式创设巡警部,接收工巡局所有业务,内设警政司、警法司、警保司、警务司、警学司、机务所等单位,下辖内城巡警总厅、外城巡警总厅、内城预审厅、外城预审厅、高等巡警学堂、京师习艺所、路工局、消防队、协巡营、探访队、稽查处等单位,加强维护治安工作,并在1906年7月的官制议定项目中普设巡警。在此期间,徐、赵二人借助多年主持北洋和直隶警政的经验,规划了诸多警察法制,为警政建设奠定了良好的基础。

尽管,个人的力量在历史的发展演进中并不具有决定性的作用,但是个人的重大影响往往在某一历史发展事件中起到举足轻重的作用。袁世凯之于中国的警察制度建设正是如此,正是他在直隶的成功试验,使得清政府摸索到发展现代警政的有效路径。当然,笔者认为,就袁氏创办警政的经过与方法而言,袁氏、赵秉钧及当时一般的官僚虽然知道警察为推行新政的工具,但是他们只知道设立巡警,而不知道由日本引进来的“警官制”到底为何物,它的制度根基在哪,生存土壤如何培育这些问题都没有被充分重视和认识,并且警饷的获取方式并不是正规且行之有效,而是假借村董之手。他们创下的“就地抽捐”的方法种下后来“贪污病民”之苗。

注释:

行社会责任和契约义务,提供宽松的工作环境、组织系统的能力培训、提倡无障碍沟通、鼓励员工决策参与等,使组织内成员感受到组织的关怀和支持。心理契约的形成并得以有效维系,不仅有益于劳资关系的和谐,更主要的是激发了成员工作动力,在趋于一致的目标指引下,组织的创新与发展将被全面有效地推进。

参考文献:

- [1] Schein E. H. Organizational psychology [M]. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1980: 15-30.
- [2] Rousseau D. M. New hire Perceptions of their Own and Their Employer's Obligations: a study of Psychological Contracts [J]. Journal of Organizational Behavior, 1990, 11: 389-400.
- [3] 何强. 共建企业心理契约型的人力资源文化 [J]. 企业文化, 2006(5).
- [4] Turnley, W. H. & Feldman, D. A. Discrepancy model of Psychological Contract Violations [J]. Human Resource Management Review, 1996, 9(3).
- [5] 李成江. 知识型员工心理契约管理研究 [D]. 河海大学博士论文, 2007, 5: 70-71.

管办文书的属吏,亦泛指掌管文书翰墨的人。

该规条在“创设保定警务局并添设学堂拟定章程呈览折”附件中具体列出,袁世凯指出,“谨查练兵所以防外,巡警所以治内,迹似相近,功用迥殊。故巡警之设,不曰营而曰局也。”

参考文献:

- [1] 袁世凯奏议(中册). P605.
- [2] 王守恂. 天津政俗沿革记(卷14). 民国廿七年刻本. 8.
- [3] 曾荣汾. 中国近代警察史料初编 [M]. 台北:警官学校, 1989. P3.
- [4] 宫中档光绪朝奏折(第15辑). P560.
- [5] 陈纯莹. 清末中国沿海各省区的警政建设(1901~1911) [J]. 警专学报, (4). P351.
- [6] 《京保铁路巡警试办章程》,《北洋公牍类纂》(卷九),警察三,光绪丁未九月初版. P8.
- [7] 《山海关内外铁路巡警稽查守章程》,甘厚慈辑. 北洋公牍类纂(卷九),警察三,光绪丁未九月初版. P9.
- [8] 《直隶警务处详报遵扎核定通省各州县巡警试办章程文并批》,甘厚慈辑. 北洋公牍类纂(卷九),警察三,光绪丁未九月初版. P11.
- [9] 郑宗楷. 警察法总论. 商务印书馆, 民国二十七年初版, P10-11.
- [10] 《大公报》第978号.
- [11] 《束鹿县禀举办全境巡警文并批》,甘厚慈辑. 《北洋公牍类纂》(卷九),警察三, P21.
- [12] 《安平金令永禀整顿全境巡警文并批》,甘厚慈辑:《北洋公牍类纂》(卷九),警察三, P24-25.
- [13] “巡警认真” [N]. 大公报, 1902-7-1.
- [14] “巡警局示” [N]. 大公报, 1905-5-21.
- [15] “译件” [N]. 大公报, 1902-9-22.