

文章编号:2095-0365(2012)04-0098-04

# 基于心理契约的员工行为模式 影响因素分析

刘甲库

(吉林财经大学 图书馆,吉林 长春 130017)

**摘要:**心理契约是评价雇佣关系状态的重要指标。从心理契约概念的辨析入手,分析了影响心理契约建立的因素,提出了及时修补心理契约、塑造组织文化、注重双向选择的阶段性等心理契约破坏的弥合方法。

**关键词:**心理契约;行为模式;弥合

**中图分类号:**D59 **文献标识码:**A

## 一、引言

在英国思想家巴克尔看来,从《圣经》以及亚里士多德的《政治学》中都可以找到契约一词的源头。在现代雇佣关系中,劳资双方签订经济合约伊始,心理契约旋即形成。心理契约即个体和组织之间内隐的相互期望,和经济契约一样,心理契约订立伊始就被赋予如下内涵:①契约主体的复数性,即契约主体是两个或两个以上的当事人;②契约订立的目的性、互惠性;③契约订立的允诺性,即契约是双方或同向允诺的达成;④契约的约束力表现为某种义务或责任的履行或遵循。

随着组织外围环境的变化,心理契约履约的障碍不断增加,导致经济合约期内心理契约破坏(Psychological Contract Breach)频发。研究心理契约破坏对组织成员行为和心理的影响已成为研究组织、个体行为的重要视角。心理契约破坏也能够解释诸如员工的组织认同、离职意愿等工作态度及行为。因此,研究心理契约受哪些因素的影响,心理契约破坏对员工的态度与行为会产生怎样的影响具有现实意义。

## 二、心理契约的概念与维度

1962年,Levinson等人通过实证研究,在《工

人、管理和心理健康》一书中把心理契约界定为“员工和组织双方内隐的、未明确表达的相互预期。”<sup>[1]</sup>施恩(E. H. Schein)进一步明确了心理契约对于行为动机方面的重要意义,并将之定义为:“在组织中,每个成员和不同的管理者,以及其他人在任何时候都存在的没有明文规定的一整套期望。”Rousseau认为,心理契约是在工作背景下的个人对相互义务的认知。

心理契约理论研究目前处于非常活跃的阶段。正处于从单纯研究心理契约本身向与其他组织行为概念相结合过渡阶段。Turnley等考察了心理契约履行与三类员工行为(员工绩效、直接指向组织的组织公民行为和直接指向个人的组织公民行为)之间的关系,研究发现前者与它们之间呈现正相关的关系。

在研究的过程中,对于心理契约形成的动态和发展过程,业内已经达成共识。Rousseau提出,心理契约实质上是当事者的主观信念,是一个在实践中逐步建构的过程。关于心理契约的形成,学者们比较认同的是心理契约形成四阶段论。即心理契约的形成主要包括四个阶段:雇用前、雇佣时、早期社会化和后期经验。每一个阶段都有相应的行为和信念对其形成产生影响。

收稿日期:2012-10-30

作者简介:刘甲库(1973—),男,馆员,研究方向:图书馆学。

### 三、心理契约的建立及影响因素

加里·托普契克(Gary Topchik)曾经对影响员工组织认同、心理契约缔结的影响因素作过总结:员工个体因素;硬环境因素,包括物理环境,办公设施布局;软环境因素,包括工作中的角色冲突、成长机会、人际关系等。

#### (一)个体差异

心理契约的建立与破坏总是伴随着特定的情景,并受个体差异特征的影响,而受到研究者关注较多的则是个体差异变量,如公平敏感性、组织公平感、传统价值观等。公平敏感性(Equity Sensitivity)是一个连续变量,体现了个体对公平的不同偏好。大公无私(Benevolent)反面则是自私自利(Entitled)。大公无私的员工公平敏感性低,偏好高投入,注重长期的雇佣关系,能从对组织的贡献中得到满足;自私自利型员工公平敏感性高,偏好回报大于付出,关心能从组织中得到什么<sup>[2]</sup>。Restubog等人通过对403名全职雇员的研究表明,心理契约破坏会导致自私自利型雇员的公民道德行为更显著的降低,而大公无私型的雇员更可能通过降低情感承诺进行反击。

##### 1. 年龄

作为人口统计学变量,研究者很少关注年龄的缓冲调节作用,但是Ng和Feldman把285名员工以40岁为界限分为高年龄组和低年龄组,考察了年龄的缓冲调节作用。结果显示,高年龄组员工的心理契约不可复制性(Psychological Contract Unreplicability)与情感承诺、规范承诺的相关程度更强,而低年龄组员工的心理契约不可复制性与持续承诺的相关程度更强。Bal、Lange、Jansen和Velde通过对60个实证研究,探索年龄对破坏与工作态度的调节效应,结果表明对于年长的雇员来说,心理契约破坏会导致组织承诺和对组织的信任降低,而对于年轻人来说,会导致工作满意度的大幅降低。

##### 2. 组织公平感

这是培育组织优良文化氛围的重要因素。个人都不想被边缘化或被排除在主流之外,都想参与或主导组织,谋求对已有利的利益。受个体有限理性、认知水平等因素影响,受损群体在表达利益关切过程中会发生心理认知偏差,产生非理性行为。诸如在组织的定级评优活动中,由于操作

程序设计缺陷或仅仅出于领导的主观好恶,两个条件近似的员工可能会面对不同结果,失意者如果不能得到及时安抚和疏导,源于有限理性的直观决策极易导致认知偏差,产生对组织公平的诘问和发难。

##### 3. 传统价值观

价值观倾向被描述为恪守承诺,尊重并接受社会规范或习俗的程度。传统价值观高的员工尊重权威,能接受其与领导之间不对称或不平等权利的存在,对不平等交换的接受程度高。因为人类心理一旦形成自身自足性的结构以后,便产生了一个由自身内部的运转过程来形成自身结构的延续和稳定的机制。从某种层面上看,这一机制便是文化体系的自我认同与自我传承。

此外,人格中的尽责性、归因风格等对心理契约缔结、破坏具有调节作用。由于低尽责性员工的行为更易受外部情境变量的影响,而高尽责性员工更注重工作本身的价值,具有更强的工作参与度,所以低尽责性员工对破坏知觉有更负向的反应。归因风格能够反映个体对特定事件的解释倾向,特别是敌意归因风格可能影响员工对负性工作结果的反应。敌意归因风格强的人倾向于将心理契约破坏解释为外部的、稳定的和组织故意的,因此为了寻求认知平衡,他们会产生负性的情感和行为反应。

#### (二)组织因素

从组织层面来看,组织性质、组织声誉、组织待遇是影响双方心理契约缔结的主要因素,其中组织声誉占支配性地位。在这一认同过程中,组织起着主导且支配性作用。

##### 1. 组织氛围和文化的影响

员工感知的伦理氛围以及存在于组织中的子氛围都会影响员工的非伦理行为和态度。刘文彬和井润田发现,组织文化中存在的伦理氛围(自利导向、关怀导向和规则导向)对员工的五种反生产行为(工作怠惰行为、公司政治行为、渎职滥权行为、侵占行为和敌对破坏行为)都有不同程度的削弱作用。<sup>[3]</sup>

##### 2. 领导的示范效应

根据社会学习理论,高社会地位的个体行为更容易受到其他人的观察、学习和模仿。同样,其负面的领导行为会减弱员工对组织和上级的认同,破坏员工与组织间形成的心理契约,增加员工

的非伦理行为。

### 3. 组织承诺

组织承诺是员工与组织保持联系的纽带,是个体认同并参与一个组织的强度。社会交换理论认为,在雇佣关系中,员工有责任对组织忠诚,接受并认同组织,以此来换取组织的回报,如晋升、合理的薪酬、良好的工作环境、公平的对待等。对大多数人来说,工作只是一种反人性的苦役,如稻盛和夫一般将工作视作提升个人心志修为的人少之又少。因此,在这种员工与组织的交换中,员工会力求自己“贡献”与“回报”的平衡,如果员工感知到组织没有履行承诺或责任时,或者员工实际得到的待遇小于期望得到的待遇时,员工就会产生消极的情绪体验,如愤怒、失望、挫败感等,进而导致员工减少情感承诺,心理契约破坏就会产生。为了重新达到平衡状态,员工会减少对组织的承诺或责任。<sup>[4]</sup>

## 四、弥合心理契约破坏的建议

### (一)及时修补心理契约

根据“破窗理论”。当组织中存在或出现危害心理契约缔结及破坏因素时,如果组织没有采取及时的措施进行制止与修补,就极易导致行为在团队内进一步蔓延,即修订的及时性对于抑制心理契约破坏和瓦解具有至关重要的作用。因此,个体和组织要敏感地捕捉心理契约的细微裂痕,使其向于已有利的方向发展演化。

### (二)塑造组织文化

作为联系企业和员工情感的纽带,企业文化在本质上是一种管理方式,它强调对企业内部成员的行为控制应通过价值取向来进行内化和优化,强调企业文化对员工的行为规范的引导作用。在具体操作上,则要坚持员工成长和企业发展的相结合,把握矛盾特殊性,以员工为本,坚持共性与个性相结合,打造个性鲜明的企业文化。<sup>[5]</sup>事实证明,优良的企业文化及企业声誉会使其成员因归属于该组织而使自尊心得到满足,形成心理依赖,进而容易产生组织认同,稳固双方的心理契约。

### (三)注重双向选择的阶段性

#### 1. 组织在不同阶段对员工的期望会有差异

对于发展初期的组织,更希望员工个人主动和有目标导向的行为。因此,处于该阶段的组织

应该注意对员工的培养,包括健全完善内部晋升机制以及对员工职业生涯的发展作出规划和帮助。而对于处于稳定发展平台期的组织,更希望员工秉承传统公民美德和职业素养,按部就班地维系组织的正常运转,因此这样的组织应该强调员工的工作保障,在工作软硬件方面给予更多必要的支持。当然,不同的组织文化下,组织对员工的期望也会有所侧重。

#### 2. 个人在职业生涯的不同阶段也会有不同的职业需求

(1)作为新鲜人刚涉足工作岗位时期。通过不断地试错,个体试探性地选择适合自己的职业。这一时期,他们不满足于某种固定的工作,流动率比较高。处于这一阶段的员工与组织的雇佣关系更符合过渡型心理契约的特点,这是一种不稳定的心理契约,组织与员工之间还处于一定的磨合期。这时如果出现心理契约失信的情况,则容易产生退出的行为反应模式。

(2)发展的平台期。这一阶段的个体,已经在某一领域取得一定的位置和名望,期望能够在自己已经确定的职业领域获得相对稳定的发展,通过业务的不断拓展和知识的更新学习,期望保持既得的成就和地位。

(3)前退休期。这一时期指退休前的5~10年间,处于这一阶段的个体,在职务和职称方面往往已经达到个体能力的瓶颈,对职业生涯发展的要求下降,开始为自己退休作准备。这时候员工的稳定性、忠诚度都较高,对组织的人文关怀、友善的期望更高,个体对组织维度的心理契约是生涯最稳定期。作为准退休人。组织向其承诺稳定支持的同时,更应该创造一种发挥其丰富工作经验的机会,对新、老员工都将是一种激励,对于维系各层次心理契约向长期信任稳定的方向转化会有推动作用。<sup>[6]</sup>

## 五、结语

虽然心理契约没有严谨的书面形式,只是一种非正式、无形的契约,但无法否认其重要性。如果一个组织只强调经济契约而忽视心理契约,则该组织的文化建设是不完善的,将大大影响员工及组织的关系,恶化组织气候,瓦解其工作满意度,带来对双方不利的负面影响。因此,应该对心理契约的研究予以关注。虽然相关研究业已取得

(下转第105页)

[2]民革河北省委会.关于大西柏坡红色文化资源保护与修复的建议[EB/OL].(2012-08-10).河北团结网,

<http://www.hbtuanjie.com/qita/sqmy/a94.html>.

## Optimizing Working Mechanism to Strengthen Actual Effect of Red Education

HU Li-min, WANG Jun-qi

(Department of Marxism-Leninism of Shijiazhuang University, Shijiazhuang 050035, China)

**Abstract:** The red resources in Hebei Province is testimony to the hard struggle history of Communist Party of China, which is of system integrity and great significance, and this provides the huge resources advantage for red education of the college and university in our province. However, in the practice, there are some problem in the red education of the college and university in our province, which have a negative impact on the educational effects. By optimizing working mechanism, we can strengthen the practice of subject participation and improve the actual effect of red education.

**Key words:** red resources; practical subject; working mechanism

(责任编辑 王丽娟)

(上接第 100 页)

了丰硕的成果,但是绝大部分是在西方文化背景下进行的。Thomas 和 Ravlin 认为,代表不同文化取向的认知图式和激励机制不仅可以影响心理契约的形成,同时对契约破坏的结果也有影响。心理契约的形成及内部结构又受文化规范、价值取向的影响。西方文化背景下的雇佣关系强调规

则、法律的约束力,中国文化背景下的雇佣关系则强调社会规范、情感的约束作用。加大心理契约本土研究力度。特别是加强符合中国政治、经济语境下的员工的心理契约相关研究,是很有意义的。

### 参考文献:

- [1]李廷翰,柯平.高校图书馆员工心理契约三维度模型实证研究[J].中国图书馆学报,2012(1):68-75.  
[2]石晶,崔丽娟.国外心理契约破坏及结果变量与调节变量:述评与展望[J].心理科学,2011(2):429-434.  
[3]文鹏,史硕.团队内非伦理行为的社会互动机制[J].心理科学进展,2012(6):805-814.

- [4]齐琳,刘译文.心理契约破坏对员工态度与行为的影响[J].心理科学进展,2012(8):1296-1304.  
[5]刘伟.哲学视野中的企业文化建设[J].中外企业文化,2012(6):58-61.  
[6]刘春丽,徐跃权.基于心理契约视角的高校图书馆员沉默研究[J].图书情报工作,2011(3):64-67.

## Analysis on Influencing Factors of the Staff's Behavior Patterns Based on Psychological Contract

LIU Jia-ku

(Library of Jilin University of Finance and Economics, Changchun 130017, China)

**Abstract:** Psychological contract is an important indicator to evaluate the employment relation. The author analyzes the concept of psychological contract and factors affecting the establishment of psychological contract, and proposes approaches to bridge the psychological contract breach.

**Key words:** psychological contract; behavior patterns; close

(责任编辑 杨继成)