

企业一线员工的心理契约研究

文/刘清华 徐松巍

一、引言

当前,面对企业一线员工的流动性问题,不少企业常为留住优秀的一线员工和避免一线员工频繁流动而困扰。为此,许多企业对一线员工强调合同管理,试图以通过签订一个经济上的契约限制一线员工的行为,使其离职时交付较高的违约成本。但是,这种以“卡”为主要手段的契约只能在一定程度上起作用。本文从心理契约的角度,针对企业一线员工的特点,探讨企业一线员工管理中存在的心理契约关系,提出建立一线员工的心理契约管理,以弥补经济契约管理方式在企业管理中存在的不足,提高管理绩效,避免一线员工流失。

二、心理契约的基本内涵

20世纪60年代,美国著名的管理心理学家施恩教授将心理契约这一概念引入管理实践。所谓心理契约是指一系列相互的心理期望,这些期望是契约双方相互知觉但非明确表达的、不被其它单位所共享的。心理契约不仅要求个体对组织的忠诚、奉献;同时,也要求组织认识并尊重个体的正当合理权利。

三、心理契约的特征

心理契约与组织中常见的经济契约相比,有如下特点:

1、非正式性。心理契约不形成正式的文字、记录在案,是一种主观感觉,个体对于他与组织之间的相互关系有自己的体验与见解。

2、双向交互性。心理契约是企业组织与员工之间建立的一种双向交互式的联系,组织和组织成员各自在对对方提出期望和要求的同时,更应该尽量去领会并满足对方对自己的期望。

3、脆弱性。心理契约的履行需要企业管理层与组织成员之间建立一种良好的沟通关系,任何一方缺乏对对方的深刻了解和领悟,都可能导致违约行为,破坏心理契约。

4、动态发展性。心理契约没有固定的模式和统一的标准,其内容是随着组织的发展与员工的需求而不断变化发展的,心理契约双方必须根据环境的变化和组织的发展来确定心理契约的内涵。

5、客观性。经过一段时间的学习和社会适应之后,组织能清楚每个员工的发展期望,并满足其期望;员工也会因此为组织的发展做出全力贡献。从这个意义上看,心理契约又是客观的。

四、一线员工与心理契约

和知识型员工相比,一线员工不具有高学历,也不具备很强的专业知识和技能,他们在人力资源市场上相对比较容易获得。从人力资本的角度来看,一线员工属于普通人力资本或者辅助人力资本。但是,大多一线员工要么接触客户,是企业的外在形象;要么处于生产一线,是企业产品质量保证的关键;要么服务于企业内的其他员工,是企业运行协调的保证。因此,一线员工也是企业管理中的重要组成部分,他们的工作相对于企业的发展来说同样也很重要,他们同样有受尊重、自我实现等高层次需求,但是由于工作中的激励因素含量较少,其高层次需求难以得到满足。因此,要吸引和稳定企业内的一线员工,必须在企业与一线员工之间建立心理契约。

五、建立企业一线员工的心理契约

1、企业管理者应当转变观念,积极营造以人为本的企业文化氛围

在企业人力资源管理中,管理者首先应树立以人为本的管理思想,尊重一线员工的主体性,重视一线员工的心理需求;积极营造以人为本的企业文化环境,努力使企业的一切管理活动紧紧围绕发挥一线员工的生存能力、职业活动能力和社会发展能力展开,为企业与一线员工间达成积极的心理契约创造良好的空间。

2、管理者应加强与一线员工的沟通交流,积极了解一线员工的心理契约轨迹

心理契约是一个复杂的心理活动,它的主观性和隐性特征在很大程度上会造成组织与员工间出现信息不对称问题。因此,要了解并维持良好的心理契约,企业管理者和一线员工之间的信息沟通就显得尤为重要。通过双向沟通,一方面管理者可以随时知晓其自身存在的问题并了解一线员工的期望和内心需要。另一方面,一线员工也可以全面了解管理者的期望和当前存在的问题,及时调整自身的心理契约。在此基础上,通过共同商讨提出有效方案,并最终形成一线员工主体对企业的心理期望与企业对一线员工主体的心理期望的“默契”。

3、实行一线员工参与企业管理的管理模式

一线员工参与企业管理效果十分明显:一是劳资双方关系融洽。由于企业中的事项有一线员工参与,这样就保证了管理阶层与员工之间的经常沟通,从而能使双方增进了解,达成共识。二是

劳动生产率大大提高。三是可以从一线员工中汲取许多改进企业经营管理方面的建议。

4、完善一线员工的职业培训机制

企业必须根据一线员工的实际情况，为他们提供相应的培训，从而激发一线员工工作上的热情和创意。这样既保证了企业长远发展所需的人才和技能储备，也满足了一线员工发展的需要。

5、摸清一线员工工作满意度状况，针对一线员工的工作满意度因素强化一线员工的心理契约管理

企业管理者可以通过上级领导与员工谈话和人事管理人员与员工谈话或者通过问卷调查方式，在一线员工中进行调查，通过这些方式来把握一线员工的工作满意度，重塑一线员工的心理契约。同时针对影响工作满意度的因素，强化对一线员工的心理契约管理，可以有针对性地从以下四个方面着手：确保一线员工对工作期望处于较合理的水平；保证一线员工的付出与对其的价值认可和回报要匹配；创造良好的工作环境和人文环境（作者刘清华系合肥工业大学管理学院企业管理专业博士研究生；徐枏巍系合肥工业大学校长，管理学院教授，博士生导师）

相关链接

适应江西经济发展的人才资源研究
全球经济环境下对教育的人力资源投资的几点思考
计算机技术在人力资源管理中的应用
基于胜任力模型的人才测评
晋商人资激励及启示
企业一线员工的心理契约研究
论商务专业人才英语听力培训中的问题及对策
论人力资源会计在知识经济中的确认计量
医学型人才在人力资源开发中心理素质探析
电子信息产业中“信号与系统”专业人才培养的改革与研究

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心