

饭店员工心理契约管理刍议

文/姜玉琴

心理契约作为联系员工和饭店的心理纽带，对于饭店获取竞争优势，实现经济效益与社会效益具有十分重要的意义。因此，为了更加有效地实现饭店目标，减少人力资源风险，饭店应通过人力资源管理活动维护和管理员工的心理契约。

一. 招聘活动构建心理契约基础

对饭店来说，招聘是吸引、获取人才的渠道之一。一方面招聘新员工的过程是员工和企业正式形成心理契约的开始，招聘效果直接关系到饭店人力资源的质量和数量。另一方面，对应聘的新员工来讲，应聘活动是个体与饭店企业的初次接触，是构建心理契约的第一步。因此，饭店应认识到真实有效的信息是建立心理契约的基础。要为员工提供真实的工作预览表，把对员工的期望、职位的要求、企业的责任和义务等信息明确公示，使员工形成正确的心理契约；同时在招聘过程中认真把关，在人员选择上要兼顾能力和价值观念，将应聘者的价值观念与企业文化是否相融作为录用决策的依据之一。最好请部门主管或经理参加面试。当主管或部门经理如实介绍饭店状况、发展前景和新员工工作职责时，有利于员工对企业形成真实的总体形象、恰当心理期望和对企业适度的信心。

二. 员工培训加强心理契约作用

员工培训是饭店帮助员工建立适合企业要求的、合理的心理契约的重要时机。通过培训，饭店向新员工传递更具体的信息，不断调整员工的心理预期，最终使员工和饭店双方达成彼此的心理契约。员工培训一般从四个层面进行，一是岗前培训，即业务知识培训和企业文化教育；二是岗位培训，即员工业务能力培训；三是转岗培训，即通过支持员工个人发展、提升个人综合素质的培训；四是心理保健，这是人力资源管理活动中最容易被忽略的部分。事实证明员工的工作、社会、家庭的种种压力都会对已形成的心理契约产生不利的影响。因此，要关注员工的心理问题，并采取适当的方法，对员工进行疏导和帮助。使员工在任何时候都具备在本企业找到理想工作的能力，实现企业和员工心理契约的协调，促进员工对饭店的主动忠诚。

三. 绩效考评管理心理契约成果

研究表明人总渴求自己的工作能够得到企业的认可，这种认识和员工报酬增加、社会地位以及生活质量提高等直接相关。为此，饭店应将定量指标和定性指标结合起来，首先建立人力资源档案。通过日常绩效考核及了解员工的特长、绩效、经历和志趣，评估出员工在专业技术、管理和创业开拓方面的活力。其次，建立科学合理的绩效评价机制。以心理契约为指导，明确绩效考核的目的，并进行与之相对应的人力资源决策，如晋升、降职、培训、薪酬增加、解雇等。同时推行员工参与制度，还要进行有效沟通。这样的绩效考评的结果，将有助于管理员工的心理契约成果。

四. 薪酬管理维护心理契约稳定

员工的薪酬是由经济报酬和非经济报酬构成的。经济性报酬，是指饭店付给员工的工资、奖金、津贴和福利等货币报酬；而非经济报酬，则指工作保障、身份标志，给员工更富有挑战性的工作、晋升、对工作成绩的承认、培训机会等。薪酬对于员工来讲，具有经济保障、心理激励和社会信号功能，将会直接关系到员工个人的物质、精神生活的质量，与员工的切身利益紧密相关，也是最容易引起员工不满，进而影响心理契约的因素。因此，饭店薪酬管理，首先要保证公平，采用科学的薪酬方案，将内部公平与外部公平兼顾起来。其次，推行因人而异的福利计划，以满足员工不同层次的需要，从而达到维护心理契约稳定的效果。

五. 激励机制兑现心理契约承诺

饭店激励机制的正确运行能充分调动员工的积极性，顺利实现饭店的既定目标，也是饭店兑现对员工心理契约承诺的具体形式。因此运用激励机制必须遵循如下几个原则。即：激励渐增原则。无论是奖励还是惩罚，都要逐步增加，以增加激励效应的持久性；情境适当原则。在实施激励措施时要因人、因时、因地、因事制宜；3. 激励公平原则。即①机会均等；②奖惩的程度要与员工的功过相一致；③激励措施实施的过程要公正。

六. 企业文化构筑心理契约长城

饭店企业文化通过培育员工的认同感和归属感，建立起员工与饭店之间的相互依赖关系，形成相对稳定的文化氛围，以此激发出员工的主观能动性，为饭店企业的共同目标而努力。饭店的一切经营管理活动都应围绕如何正确发挥员工的能力而开展，即倡导员工通过充分发挥能力，为企业多做贡献，实现个人的社会价值。建设以人为本的企业文化，实现人尽其能、人尽其用，这无疑会

为达成与维持心理契约创设良好的氛围，激发饭店与员工共同信守契约的信心。
(作者系渤海大学管理学院副教授)

相关链接

知识经济时代企业人力资源管理面临挑战与对策研究
浅议寿险个人代理人管理中存在的问题、原因及对策
中国高星级酒店对酒店管理员工满意度调查与分析
浅谈企业领导者应具备的能力和个性特征
人才就业的SWOT分析及对策
企业人力资本投资效应分析
饭店员工心理契约管理刍议
浅议人力资源管理审计
企业领导者人格魅力对企业形象塑造的作用

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