

# 心理契约激励模型在图书馆管理中的应用

作者：浙江财经学院 伏溱溱

[摘要] 心理契约是图书馆与馆员之间的心理纽带，是人力资源管理的基础。管理者必须正视它的存在和影响。图书馆要处处为馆员着想，馆员也要体谅图书馆在市场竞争中的难处，调整自己的心理契约，共建和谐的图书馆。

[关键词] 心理契约；图书馆管理；激励模型

## 一、心理契约的内涵及形成过程

员工是抱着一定的动机加入图书馆组织的，希望借助图书馆来满足自己物质和精神的多层次需要；图书馆希望有效地利用人力资源来实现图书馆组织目标。心理契约界定了每一个员工对图书馆投入（包括贡献和期望）的条件。员工愿意给予图书馆一定的忠诚、创造力，图书馆给予经济回报、公平合理的待遇以及发展支持等。

为了更好地理解分析组织与员工之间的交互关系，20世纪60年代初由组织心理学家Argyris将心理契约这一概念引入管理领域，它强调了在组织和员工的相互关系中，除了正式的雇佣契约规定的内容外，还存在着隐含的、非正式的相互期望和理解。Livinson等人（1962）在《工人、管理和心理健康》一书中明确提出心理契约是“组织与员工之间隐含的、未公开说明的相互期望的总合”，“契约双方甚至可能自己都没有清楚地意识到它们，但这并不影响它们对于相互关系的决定作用”。Schein（1965）在《组织心理学》一书中把心理契约界定为“任何时刻都存在于个体与组织之间的一系列没有明文规定的期望”，并明确指出它对于行为动机方面的重要意义。对心理契约提出一个比较完整模型的是Rousseau，认为心理契约是在组织与员工的互动关系的情境中，员工个体对于相互之间责任与义务的知觉和信念系统，这种信念系统受到组织的影响。Herriot & Pemberton（1997）则把心理契约定义为“在雇佣关系中，组织与个人对于隐含在关系中的责任的感知”。

## 二、心理契约激励机制在图书馆管理中的重要性

图书馆人力资源管理的目标就是突出馆员自我能动性和成长性，加强对馆员的激励、培养和发展，充分发挥馆员在图书馆改革和建设中的智慧和潜能，希望馆员视自己为图书馆的主体，将个人的发展充分融合到图书馆的发展之中，把管理目标变成自己的自觉行为，从而创造出永远充满活力的图书馆。

作为图书馆来说，要想让自己的馆员成为“好馆员”，主动积极地为图书馆的发展做出更多的贡献，图书馆首先要考虑自己如何成为一个“好组织”，它要善待馆员，要满足馆员各方面的需要。心理契约中，“组织对员工的责任”有三个维度，包括提供经济报酬和物质利益的规范责任，人际方面的责任（如，提供良好的人际环境、对员工尊重和认可、给他们人文关怀）和发展方面的责任（如，提供事业发展机会、培训机会），它们会影响到馆员对图书馆承担的责任，以及馆员对于工作与图书馆的态度和行为。

图书馆员具有个性化、多样化和创新精神等特点，他们在工作上具有较强的自主性，成就欲望较强，追求自我价值的实现和终身可持续发展能力。心理契约在图书馆员管理中的作用主要表现在以下几个方面：第一，心理契约可使馆员在心理上具有期望，拥有努力的方向和目标，激发他们的工作积极性。比如，当馆员认为他已被图书馆承诺给予较高的薪水、职务提升、职业培训和工作丰富化的时候，他将会加倍努力工作，用自己的业绩回报图书馆。良好的心理契约能使图书馆员产生较高的安全感、工作满意度、高度认同感与良好的组织公民

品德（高度的责任感与道德品质），从而对图书馆管理政策的制定与调整产生积极的影响，有利于营造和谐的图书馆文化，推动图书馆事业的发展。第二，心理契约是对图书馆有形契约和规章制度的补充和完善。图书馆为了加强管理，制定了各项规章制度。但是，由于客观环境和现实情况的不断变化，这些制度不可能涉及到双方关系的方方面面，而心理契约则能够随着图书馆各个不同时期所面临的不同任务和馆员心理水平的发展要求，不断地对这种关系进行调整和完善，填补规章制度不足所造成的空白。心理契约的无形规定能促使馆员不断以心理期望来审视自己与图书馆的发展，促使馆员在动态环境变化中不断调整自己的行为，以保持与图书馆的良好信任关系，并把个人利益通过有机结合，汇聚成集体的共同利益，将个人职业发展生涯与图书馆的发展紧密地联系在一起，形成馆员与图书馆之间和谐发展的“生命共同体”。第三，心理契约的构建对于图书馆管理者来说，也可减少管理成本，丰富管理手段，提高管理效率，实现和馆员的有效沟通。以无形的契约方式留住馆员，开发馆员的潜能，做到人尽其才、才尽其用，用事业吸引人、用政策激励人、用真情温暖人，实现图书馆的不断创新和发展。

### 三、图书馆馆员的激励机制的设计

激励机制可以概括为委托人和代理人之间的一个契约。委托人往往无法通过有效观测使代理人行为与自己的目标一致，但通过有效的契约，委托人可以在信息劣势的情况下对代理人作出一些可行的约束和引导，改善和解决上述状况。商业契约作为显性契约可以通过业绩考核来监督员工工作绩效，给予员工满足公平感的报酬激励，但对图书馆与馆员之间隐性的期望效用却无法发挥作用。这是因为馆员的行为是受其认知刺激而作出的反应。馆员会通过认知组织意图、工作关系状况、激励倾向性、学习目的等形成一种判断，并作出相应的行为反应，从而形成他们的行为选择。馆员能否有效地工作，是否会对图书馆组织及其目标萌生出责任感、忠诚心和热情，以及他们能否从自己工作中得到满足感，在很大程度上取决于图书馆组织对员工的激励。图书馆只有以馆员的需要为核心，以意志、情感、认识、动机、兴趣等多种心理因素连接的结构系统为调节中枢，才能引导馆员的行为，调动其积极性和创造性。而心理契约作为图书馆和馆员之间一系列相互知觉但非明确表达的心理期望，是内隐和主观的，是图书馆与馆员行为选择的一个重要决定因素。建立基于心理契约的激励机制，可以引起馆员和图书馆双方对相互期望的重视，加强相互责任意识和履行责任的意识及自我约束和自我控制，减少在“信息不对称”情况下带来的不确定性，从而有效整合各种激励手段，实现在更高水平上的和谐统一。

知识型员工心理契约的复杂性和特殊性，决定了知识型员工是心理契约的主控方。只有当馆员认为他们已经被图书馆许诺将有竞争优势的工资、提升机会、职业培训和丰富化的工作等，馆员心中作为平等交换才会为图书馆发展贡献自己的精力、时间、技术和真诚。因此对承诺兑现程度与价值回报公平性的评价和反馈是有效激励的关键。只有构建基于心理契约的组合激励机制，才能调动和发挥知识型员工的工作热情和创造力。基于心理契约的组合激励模型见附图（实线表示因果关系，虚线表示反馈回路）。

基于心理契约的组合激励模型将图书馆对馆员的激励从单一的以商业契约为基础的激励机制转换到将心理契约与商业契约相结合的激励机制，强调心理契约在激励中的重要作用。心理契约是影响图书馆组织行为的主要因素。良好的心理契约的维持，可以减少雇佣双方的不安全感，规范员工的行为，形成对图书馆的归属感和忠诚感。员工心理契约的破坏会影响员工的满意度，打破期望会产生失望的感受，而打破义务则产生愤怒的情绪，使人重新评价个人与组织的关系，并对图书馆承诺、工作绩效及员工离职率等产生不利影响。因此，在人力资源管理实践中要有意识、有计划地对员工心理契约加以引导和管理。

首先，对外在奖励价值的心理契约是激励的基础。员工通过工作得到报酬，换取生活必需品，满足最基本需求，然而只有较高层次的满足才能使人感到最大的满足。对于价值回报

的公平性和承诺兑现程度的评价实际上是以组织和员工之间对相互基本责任和义务的认知为基础的，是知识型员工获得激励的基础。根据美国心理学家 V·费鲁姆(Victor I Vroom)的期望理论，激励水平的高低取决于期望值和效价的乘积。在不考虑期望值时，效价越高对员工的激励水平也就越高。因此，人力资源管理实践中，激励要从个体的实际需要和期望出发，只有关注对员工的价值回报和承诺兑现，才能真正发挥物质激励的有效性。

其次，对内在奖励价值的心理契约是激励的核心。通过对内在奖励价值的心理契约的构建和管理，可以引起馆员和图书馆双方对

相互期望的重视，加强相互责任意识和履行责任的意识及自我约束和自我控制，更多关注双方价值的趋同和未来责任与义务，形成内在激励，真正起到激励作用。因此，图书馆有义务最大限度地挖掘员工的潜能，为每个员工提供一个不断成长和发展的舞台。良好的心理契约的维持就在于图书馆组织对员工自我实现的尊重和支持。员工的职业生涯管理是一项系统工程，要求图书馆的人力资源部门全面参与图书馆的战略管理过程，制定方案确保员工的技能行为和态度能支持图书馆的战略规划；要在充分考虑员工个体的兴趣、能力的基础上，借助绩效管理提供的信息反馈，为员工量身打造开发和培训方案，从而实现良好的能——岗、人——组织的匹配。

再者，对图书馆文化的创建是激励的保证。图书馆文化是图书馆员工共同拥有的价值观念、信念和行为规范的综合。创建以人为本的图书馆文化，实现人尽其用、高效开发员工潜能，无疑给达成与维持心理契约创设良好的氛围和空间，增强了员工努力工作的热情与信念，激发了图书馆与员工共同信守的“契约”。图书馆文化创建要求图书馆为员工潜能的发挥提供良好的制度保障、有效的机制、宽松的氛围，给员工提供参与图书馆管理的机会，不断改善员工的心智模式，不断超越自我，营造心情舒畅、鼓励创新、提倡竞争的氛围。同时，还要求每个员工把能力最大限度地发挥作为追求自己价值的主导目标，密切关注图书馆事业的发展，树立个人价值与图书馆共同发展的理念。构建充满信任、热心和尊重的人际关系，建立保证相互支持的内部契约制度，在有效的知识管理的过程中去体现馆员的自身价值。

最后，对馆员价值的认可和公平的回报是激励的关键。作为受过系统的专业训练，掌握较丰富的专业知识和技能的图书馆知识员工，在工作中都具有追求自主性，实现自我价值的强烈愿望，非常重视成就激励和精神激励，重视组织及他人的评价。他们十分注重自己所拥有的知识和技能的价值与回报之间的相关性，因此当馆员在回报上遭受不公平待遇时，最容易破坏馆员对图书馆的心理契约，导致馆员的隐性流失和显性流失。只有尊重他们的价值选择，充分信任他们的能力，让馆员参与到图书馆的决策、计划的制定、重大事情的处理中，馆员才会发挥自己的才干，更加尽心尽责地为图书馆工作。

总之，心理契约是图书馆与馆员之间的心理纽带，是人力资源管理的基础。管理者必须正视它的存在和影响。图书馆要处处为馆员着想，馆员也要体谅图书馆在市场竞争中的难处，调整自己的心理契约，共建和谐的图书馆。

#### [参考文献]

- [1]马骅,论心理契约在和谐图书馆人力资源管理中的应用.图书馆学刊.2007.1: 66-67.
- [2]夏有根,谢惠,人文视野中的图书馆心理契约及其构建.图书馆学研究.2007.1: 26-30.
- [3]沈铮.图书馆管理中员工心理契约的构建.情报探索.2006.7: 83-84.
- [4]王芳.心理契约\_图书馆人力资源管理的新视角.中华医学图书情报杂志.2006.3, 1-4.

[作者简介] 伏滢滢.女。(1978-).2001年毕业于浙江财经学院.现任图书馆馆员.