

心理契约与员工职业生涯管理探讨

常保瑞¹, 方建东²

(1. 铜仁学院教育系, 贵州铜仁 554300; 2. 广西师范大学教育科学学院, 广西桂林 541004)

摘要: 心理契约又称心理合同, 其本质是员工个体与企业组织之间对责任和义务的相互期望。它对员工的职业生涯起着重要的指导作用。从职业生涯管理的视角, 探讨员工在探索阶段、确立阶段、维持阶段、下降阶段等不同职业生涯阶段的心理契约的特点, 以及对其实行的有效管理手段: 指导、体现公平、开发和关怀。

关键词: 心理契约; 职业生涯; 员工管理

中图分类号: B84 **文献标识码:** A **文章编号:** 1674-3555(2009)01-0013-04

DOI: 10.3875/j.issn.1674-3555.2009.01.03 本文的 PDF 文件可以从 xuebao.wzu.edu.cn 获得

在人员管理中, 员工与组织之间关系的认定成为双方密切关心的焦点。从上个世纪 60 年代开始, 组织逐渐意识到: 除了正式文字性的契约外, 非正式、隐含性的心理性契约已经成为雇佣关系的要害, 并且它在员工的职业生涯中起着重要的指导作用。

职业生涯是一个人一生中所有与工作经历相联系的行为和活动, 它是一个动态的过程。在这个过程中, 员工的需求、态度和工作行为都有着较大的差别, 员工个体与企业组织之间的心理契约在内容上也就会发生相应的变化。因此, 探讨员工不同职业生涯阶段的心理契约的特点、发展趋势及如何对其进行有效管理是企业职业生涯管理的重要内容。

一、心理契约的概念和类型

“心理契约”最早是由Argyris、Levinson和Schein等人在 20 世纪 60 年代提出的, 他们认为, “心理契约是作为对构成员工—组织间交换关系和相互责任的一种心理期望。它是一种隐含的、非正式的并带有主观性质的契约”^[1]。同时, 由于个人和组织的有限理性, 外部环境的复杂性和不确定性, 信息的不完全性和不对称性, 因此心理契约也具有不完全契约的性质。正是由于心理契约所具的特殊性, 与显性契约(如经济契约)相比较, 心理契约的履行不具有法律强制执行的效力。并且, 经济契约在签约期内是相对稳定的, 而员工和组织之间的心理契约却是处在不断的变更之中, 是一种不稳定的契约形式。当经济契约被违反时, 可以通过法律手段强制制约, 而心理契约的破坏和违背则可能在员工和组织之间产生较低的信任感和工作满意度, 影响员工的工作绩效和组织目标的实现。

关于心理契约的类型, 麦柯涅尔在 1985 曾提出关系-交易型 (relational-transactional) 联合体的概念^①。其中关系型指时间长、任务不明确的雇佣关系, 其特征是雇佣双方相互扶持, 员工信

收稿日期: 2007-11-23

作者简介: 常保瑞(1973-), 女, 河南林州人, 讲师, 硕士, 研究方向: 管理心理学, 人力资源管理

① 转引自吕建国, 孟慧. 职业心理学[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2000: 152-163.

任及忠诚度高;与之相反,交易型任务明确,时间短,员工对组织的投入度较低。而卢梭对之加以细分,形成了所谓的2-2模型。即他依据绩效要求及雇佣期限两大因素,两两相配得出了心理契约的四种类型:过渡型心理契约;交易型心理契约;平衡型心理契约;关系型心理契约。

二、职业生涯各阶段的心理契约的特点

职业生涯指:“一个人一生中所有与工作经历相联系的行为和活动。一般来说,员工的职业生涯发展会经历以下四个阶段:探索阶段、确立阶段、维持阶段、下降阶段。由于处在不同职业生涯发展阶段的员工具有不同的职业需求特点,因此员工与组织之间的心理契约也各具特点。”^[2]

(一) 探索阶段心理契约的特点

探索阶段通常是指员工刚刚涉足工作岗位到30岁之间的一段时期。处于这一阶段的员工的特点是:不断地加深自我认识,试探性地选择自己的职业,试图通过工作的变动来选定适合于自己的职业。在这一时期,员工不断调换工作的愿望十分强烈,流动率较高。这时员工所期望的是了解有关企业的真实信息,据此形成对企业的客观认识和看法,进而判断企业的内部环境、文化氛围是否适合于自己的职业发展。同时,员工也看重企业组织对自己的理解和信任。

在该阶段员工与组织之间的心理契约较为符合过渡型心理契约的特点,即雇佣关系形成的时间短,工作绩效不明确,稳定性较低,流动率高。这是一种极不稳定的心理契约类型,员工个体和企业组织之间的关系尚处于磨合之中。此时若发现心理契约的破坏或违背,员工可能就会选择离开企业,寻找新的组织和工作。

(二) 确立阶段心理契约的特点

确立阶段是指30-44岁之间的时期。处于这一阶段的员工,已经完成了职业探索过程,确立了自己的职业发展目标。这时他们最关心的是工作的发展与晋升机会。工作本身的成就感和不断发展的职业生涯是最大的激励因素,员工看重培训、公正薪资等期待因素。这时组织和员工之间更可能形成以工作任务为导向的交易型心理契约。在这种契约关系中,员工希望通过明确的工作绩效来体现自己的价值,以满足其职业发展的愿望,同时也希望企业对于其付出给予公平合理的回报。此时员工尚未形成组织成员的身份感。如果在此阶段感到心理契约被违背,就可能产生表达或忽视的行为反应。

(三) 维持阶段心理契约的特点

维持阶段是员工45岁到55岁之间的时期。在这一阶段,员工自身虽然具有进一步发展的可能,但发展的空间明显缩小,并且面临知识技能的老化和中年危机。处于维持阶段的员工对工作和职务稳定性的要求加强,一方面希望保持在组织中已有的成就,另一方面希望获得更新知识、提高自身素质的机会,以避免被裁员,或者在裁员后有能力强谋出路。这一时期,员工和组织之间的心理契约更为符合平衡型心理契约的特点。这种心理契约意味着员工已经形成了较高的组织成员身份感,具有较高的员工承诺,在期望自身潜力得到不断开发的同时,也期望实现与组织其他成员间的相互支持。此时,员工如若感到心理契约被破坏或违背,通常会表现出沉默。

(四) 下降阶段心理契约的特点

这是指55岁之后到退休这一阶段。在这一阶段,员工对职业发展的需求降低,开始为退休做准备。处于这一时期的员工绝大多数必须面对权利和责任逐渐减少的现实,因此在心理上比较容易产生失落感。同时,员工也较为关心退休以后的生活保障问题,渴望企业对其晚年的生活表示出关怀和体谅。

下降阶段员工与组织之间的心理契约的特点与关系型心理契约较为符合。在关系型心理契约中，由于雇佣关系维系了很长时间，因此员工具有高情感承诺，高的组织成员身份感。此时，若员工感受到心理契约遭到了破坏或违背，则会采取建设性的方式来改善。

三、对员工职业生涯各阶段的心理契约管理

如前所述，心理契约的破坏或违背或多或少都会给员工和企业组织带来一些负面影响。而所谓心理契约的破坏或违背通常是一个主观的体验。“它的发生是由于一方在主观上认为另一方没有充分履行契约，而不管违约行为是否实际发生。在现实中，心理契约的破坏或违背是由于双方对契约某些内容的理解不一致或者存在于双方之间的某种误解而导致的。”^[3]而在员工的职业生涯发展过程中，由于员工在各阶段对职业的需求有所不同，且企业的内外环境也会发生变化，所有的这些改变都会促使雇佣双方的心理契约在内容上发生变化。如果这种变化双方没有及时地认清，就可能使双方产生误解。因此，如果契约关系的双方都能较为清楚地认识到自身希望被如何对待，及如何适宜地对待对方，也就是使心理契约的内容尽可能地公开和具体，这样可以在一定程度上减少双方的误解和冲突，从而就减少了心理契约被破坏或违背的频率。那么具体如何才能做到尽可能地减少雇佣双方之间的冲突和误解呢？笔者认为管理者应注意以下几点：

（一）探索阶段心理契约的管理：指导

探索阶段是员工不断选择适合自己职业的阶段，也是对工作报以高度热情的阶段。此时，员工通常以求职者或者新员工的身份与组织产生联系。对于员工个体而言，无论处于哪一种身份，都希望尽可能地多获取一些关于企业组织的真实信息以加深对组织的了解，从而决定是否留在组织中工作。对于企业组织而言，则希望留住优秀的求职者，获得新员工的认同，并且尽可能地使个体与组织之间的心理契约关系由过渡型转变为交易型心理契约。因此，对这一阶段的心理契约进行管理的关键在于指导。

具体说，企业组织对求职者的指导就是在组织实行招聘时，企业组织应实行实际的岗位预知，这有助于维护良好的心理契约。同时，帮助他们尽快适应新环境，并尽可能多地提供职业成长机会，安排其从事具有一定挑战性的工作，使员工初步产生成就感，帮助其建立职业自信心。这样一来，就减少了心理契约违背发生的频率。

（二）确立阶段心理契约的管理：体现公平

该阶段员工通常已经选定了自己的职业方向，正处于职业生涯的上升时期。对组织而言，希望员工尽可能大地发挥其能力，实现高水平的工作绩效。由于在此阶段雇佣双方之间的心理契约较符合交易型心理契约，为了维持这一关系的相对平衡，对员工的职业生涯管理应使员工感受到付出与获得的对等性，即体现出公平^[4]。在企业组织内部，员工所感受到的公平就是通常所说的组织公平感。为做到这一点，对企业组织而言，应努力做到以下三点：建立科学合理的绩效考评体系和薪酬体系；增加员工工作的自主权，为员工创造参与管理的机会；尽可能地与员工沟通。

（三）维持阶段心理契约的管理：开发

Sims R的研究^[5]表明，员工和组织之间的雇佣关系在职业生涯的维持阶段已经维持很长时间，员工的职业生涯发展也达到了巅峰。这一阶段员工的心理特点是更期望保持已得到的成就和地位，同时他们也面临着知识和技能老化的问题。针对员工这一时期的特点，组织同样应该支持员工提高适应内外职业发展机会的知识和技能，使员工满足并保持高绩效的工作状态，满足员工达成自我实现需求的愿望，致使此时的平衡型心理契约向关系型心理契约转变。

(四) 下降阶段心理契约的管理: 关怀

下降阶段是员工职业生涯的最后阶段。处于此阶段的员工面临着身体机能的下降和即将开始的退休生活。此外,在这一时期,由于双方的雇佣关系持续的时间最长,因此员工对组织形成了较为深厚的情感,而相对组织而言,对员工所抱的期望是:做好退休的准备,顺利完成各项工作的交接。为了适应下降阶段员工的心理特点,此阶段对于心理契约的管理是关怀。这种关怀不仅能赢得即将退休员工的持久忠诚,也对在职员工的心理契约起到一定程度的稳定作用。

四、结束语

在企业中,员工追求的利益既是一种经济利益,从长远来说更是一种良好的职业发展。清楚了解员工职业生涯各阶段心理契约的特点,则可使雇佣双方获得双赢,即一方面满足了员工个人职业生涯发展的需求,另一方面也促使企业尽可能实现预定的组织目标。

参考文献

- [1] [英]波特·马金,凯瑞·库帕. 组织和心理契约: 对工作人员的管理[M]. 王新超,译. 北京: 北京大学出版社, 2000: 315.
- [2] 关涉润. 人力资源管理[M]. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2001: 276.
- [3] 刘燕, 黄维德. 心理契约的特征与失信模型: 兼论对职业生涯管理的指导意义[J]. 武汉市经济管理干部学院学报, 2002, (4): 30-33.
- [4] Anderson N. The Psychological Contract in Retrospect and Prospect [M]. New York: Cambridge University Press, 1998: 637-647.
- [5] Sims R. Human Resource Management Role in Clarifying the New Psychological Contract [M]. New York: Columbia University Press, 1994: 373-382.

Psychological Contract and Career Management of Employee

CHANG Baorui¹, FANG Jiandong²

(1. Department of Education, Tongren University, Tongren, China 554300; 2. College of Education Science, Guangxi Normal University, Guilin, China 541004)

Abstract: The psychological contract plays an important role in the employee's career. Its essence is the mutual expectation of responsibility and obligation between the employee and the enterprise organization. This paper aimed to discuss the psychological contract's invisible, informal and subjective characteristics in the employee's different career stages, including exploitation stage, establishment stage, maintenance stage and decline stage. At the end, this paper provided a set of valid management rules which express guidance, fairness, exploitation and consideration.

Key words: Psychological contract; Career; Employee management

(编辑: 杨峰)