

心理契约在人力资源管理中的运用

郭颖梅¹, 蒋永宁²

(云南农业大学 经济贸易学院, 云南 昆明 650201)

摘要:围绕人力资源管理的新视野——心理契约概念及在人员选聘、裁减、培训和薪酬设计4个环节中的运用进行分析,说明心理契约的违背对人力资源管理效能的影响,并提出相应的对策,以发挥心理契约在人力资源管理中的作用。

关键词:心理契约;人力资源;组织;员工

中图分类号:F240

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)08-0052-02

0 前言

心理契约(psychological contract)这个概念最早是在20世纪60年代由Argyria等人首先提出的,它指的是构成员工和组织之间交换关系和相互责任的一种心理期望。20世纪80年代后,美国管理心理学专家Schein进一步明确心理契约的内涵,即“个人将有所奉献与组织欲望有所获取之间,以及最早将针对个人期望收获而有所提供的一种配合”。根据笔者的理解,心理契约是指存在于员工与组织之间的相互期望和承诺。

随着众多企业经历并购重组、劳动力多样化、大规模裁员等一系列变革之后,员工与组织之间的雇佣关系也在发生着变化,“终身雇佣制”越来越被“临时雇佣制”所取代。员工和组织之间传统的心理契约基础已不能满足人力资源管理的要求,要想有效激励员工,必须建构新型的心理契约基础,发挥它在人力资源管理中的作用。

1 心理契约的特性

(1)非正式性和隐含性:心理契约的形成往往不是通过文字、书面的方式达成的,而是员工和组织之间对双方义务和责任的隐含的理解。

(2)主观性:心理契约理解本身是一个主观知觉的过程,不同员工对心理契约的认同和违背存在差异,具有主观倾向性。

(3)非对称性:心理契约中所涉及的员工与组织之间的期望与承诺并非一一对应关系,影响因素是复杂多变的。

(4)动态性:随着工作观念的变迁、组织的成长、员工需求的发展,心理契约处于不断变更和修订的状态中。

(5)激励性:Schein(1980)曾经指出,“心理契约是组织中行为的强有力的决定因素”,心理契约的违背将导致对组织中更多契约的重新评价。

2 人力资源管理活动中心理契约违背的表现及影响

人力资本的独特性与异质性特点,成为企业核心竞争力的不竭源泉,人力资源管理是以提升人力资本为宗旨,达到激发全体员工积极性的活动过程。本文将围绕人力资源管理中人员选聘、裁减、培训和薪酬设计4个环节中,心理契约违背后的员工心理和行为变化进行分析。

(1)心理契约与人员选聘。人员选聘是人力资源管理活动的基础性环节,但组织常犯的一些错误也常常导致心理契约的破坏。首先表现在选派方法的不完备。常见的传统选聘方法通过资格筛选、面试、访谈等程序进行,但实践证明这些方法并不能有效地实现人员能力和工作要求的匹配。当能力低于任职要求时,员工绩效低;当能力高于任职

要求时,员工的满意度低,这2种情形都可能导致员工与组织在进入组织初期达成的心理契约的违背。其次,表现在选聘人员的构成方面。许多组织的选聘面试环节常常只有人力资源部门的工作人员、高层管理者参与,所以对所选聘岗位的工作特性以及所要求的员工特质往往只能从文本描述、主观理解上把握,所选聘的人员与岗位要求存在偏差,也将导致心理契约不一致。最后,不切实际的承诺同样会导致心理契约的违背。在组织急于招聘中高层管理人员时,受选择性知觉的影响,组织通常会向应聘者传递组织的积极信息,而隐瞒消极信息。有时候,为急于说服应聘者,甚至乐观估计未来,做出虚假的、超出现实的承诺。当求职者进入组织后,这些随意的、不切实际的承诺,会使员工产生上当受骗的感觉,觉察到心理契约被破坏,从而影响到对组织的忠诚。

(2)心理契约与人员裁减。企业为降低成本,提高竞争力而进行裁员已经成为经济发展中的普遍现象,据日本《读卖新闻》2001年8月的调查,包括日立、东芝在内的日本31家知名企业计划裁员6万人。然而裁员不仅要付出裁员的直接成本(包括对员工的清算成本、重新招聘和培训员工的成本以及企业的短期调节成本),更为重要的是还要付出心理成本(对留任员工产生的心理影响)。但企业计划裁员时,受到影响和冲击的不仅

是计划裁员人数,而是企业所有员工。裁员过程中心理契约的破坏可能来自于以下几方面:①裁员方案和计划的不完备:这不仅直接伤害了被裁员工,而且也使留任员工开始质疑企业其它政策的合理性,对企业前途感到迷茫和困惑。②裁员过程中的不公正:人员裁减程序的不公开以及被裁人员确定的不公平,都会导致员工与组织心理契约的破坏,使留任员工产生朝不保夕的感觉,认为组织单方面违背了心理契约,他们对组织的归属感也随之下降,继而减少对工作的投入,消极怠工,产生离职的意向和行为。③安抚和沟通不足:在裁员管理中,采取简单粗暴的管理方式,不注意安抚员工,将导致全体员工的不满;在裁员过程中正式沟通渠道不畅,导致小道消息盛行,都不利于平稳裁员,留任员工同样认为组织违背了心理契约。

(3)心理契约与人员培训。在知识经济条件下,培训作为人力资源开发的重要手段,其意义凸现。但大多数企业对员工的培训呈现出“以岗前教育为基本形式,以工作技能培训为主要内容”的特点,这远不能满足临时雇佣制为主流的雇佣关系下,大多数员工对组织培训的期望和要求。从员工期望的心理契约的角度分析,员工希望组织的培训不仅是让员工获取与工作有关的业务技能,更重要的是提升自身的职业能力,希望涉及到人际技能、管理技能的培训。从这个角度看,员工与大多数企业有关培训的心理契约是不对称的,期望与承诺都存在差异。

(4)心理契约与薪酬公平。人力资源管理中薪酬的设计应体现两项基本原则,即内部的公平性和外部的竞争性。J·S·Adams(1965)的公平理论(equity theory)揭示了员工将自己对薪酬的投入产出知觉与对参照物薪酬的投入产出知觉相比,如果相等则会感到公平,反之,则会感到不公平。尽管员工的公平和不公平感受都是一种主观知觉,与组织薪酬设计的公平性不一定相关,但员工产生不公平感受,必将影响到对心理契约的认同。研究者(Cowherd&Levine,1992)发现消费者对产品的评价,在一定程度上和低层雇员与高层管理者之间的报酬公平感有关。现代公平理论关注的焦点不仅仅是分配结果的公平,而是分配程序的公平。例如当管理者采取不同举措实施削减工资的方案,员

工的态度和行为也截然不同,当管理者选择更易让人接受的原因向员工解释,并做出合理承诺时,员工对工资削减表现平稳(Greenberg,1990)。当员工质疑薪酬的公平性时,如果管理者不能予以合理解释,就会在员工中产生对抗行为,管理者感受到的员工对心理契约的失信与员工体验到的组织对心理契约的失信是相互对应的。

3 发挥心理契约在人力资源管理中的作用

Robinson & Rousseau(1994)的研究表明,对心理契约的违背似乎是经常发生的,而不是个别现象。对心理契约的违背将导致员工与组织的信任关系被破坏,引起员工情绪变化,产生道德义愤,甚至导致绩效降低、消极怠工、缺勤率和离职率的上升。重视心理契约在人力资源管理中的作用,采取相应对策,增强员工与组织的情感纽带,具有现实的意义。

(1)人员选聘。在人员选聘中为克服由于选聘方法、人员构成及不切实际的承诺导致心理契约被破坏,可采取以下3方面的措施:①现代选聘方法与传统选聘方法相结合:现代选聘方法包括收集应聘人员的成就记录,与情境访谈相结合;以职务分析为基础进行工作取样测验(包括业务技能、心理运动技能、决策能力的测试);评价中心方法等。②确定合理的选聘团队:在选聘过程中,吸收所聘岗位的直接上级主管的参与,有利于选拔出与工作特性、人际技能要求相符的人员,避免由于员工工作角色模糊导致的心理契约的违背。③现实而可行的承诺:在选聘过程中,向员工传递有关工作与组织的信息应该包括积极信息和消极信息,通过书面材料、音像等方式进行“现实性的工作介绍”,使应聘者充分利用这些信息,有能力评价自己的工作绩效倾向,并决定是否接受该工作。现实而可行的承诺不仅仅向员工提供了工作信息,还包括员工所期望获取的职业信息,有利于建构以专业、职业为信念的心理契约。

(2)人员裁减。在裁员管理中需要根据组织的战略发展,制定科学和合理的裁员计划,为保证计划执行的公正性,设立投诉机制,加强监督与反馈。此外还需要特别关注对留任员工的安抚,通过多渠道的沟通方

式,保持留任员工与组织的信任关系,维护心理契约。

(3)人员培训与职业发展。当“终身雇佣”的承诺逐渐被“临时雇佣”所取代时,对员工的培训应包括2方面内容:以改善技能为中心的培训和以提高自我效能感为中心的培训。前者主要是通过岗前教育、在职教育等方式进行,培训内容包括工作技能培训和人际技能培训;自我效能感是指一种对自身能力的信念系统,它反映个体在“组织和执行行为过程中所需要达到的特定操作系统”的能力(Bandura,1986),自我效能感的本质是一种自我信任。通过以提高员工自我效能感为中心的培训,可以加强员工努力、绩效和期望三层关系的联结,促进员工职业的成功。拓展培训内容,围绕以增强员工“终身职业能力”为目标的培训,使员工通过培训,获得更多的可雇佣机会,有利于建构“关系导向”型的心理契约,增强员工的满意度和对组织的归属感,实现员工和组织的双赢。

(4)薪酬的公平设计。员工工资公平感对其工作满意度、对组织的奉献和离职意念及自动离职行为都具有影响(Summers & Hendrix,1991),公平合理的薪酬设计在人力资源管理中显得尤为重要。分配公平与过程公平对员工的态度和行为的影响是不同的,前者与个体得到的结果有关,如工资满意度;后者与组织的结果有关,如对组织的奉献、员工的组织公民行为。分配公平与过程公平之间存在交互作用,当两种公平都被认为比较低时,员工的满意度最低,心理契约失信的程度最高。所以,在分配结果的公平无法保证的情形下,实现分配程序的公平性,发挥薪酬的激励作用,有利于员工与组织心理契约的维护。

参考文献:

- [1]波特·马金等.组织和心理契约——对工作人员的管理[M].北京:北京大学出版社,2000.
- [2]陈忠卫.企业成长中心理契约关系的重构[J].中国人力资源开发,2003,(5).
- [3]秦仪等.心理契约与日本企业人力资源管理的变革[J].经济管理·新管理,2003,(4).
- [4]Robinson,S.L.,& Rousseau,D.M. Violating the psychological contract:Not the exception but the norm[J].Journal of Organizational Behavior,1994,(15).

(责任编辑:曙 光)