

DOI:10.12361/2661-3263-05-10-117656

# 基于新生代员工的心理契约研究

包心源

北京工商大学, 中国·北京 100037

**【摘要】**从心理契约的界定、特点、形成过程以及心理契约的违背、破裂的几个方面进行梳理,总结了前人的经典研究;还对新生代员工的概念以及个性特征进行了介绍。随着企业中新生代员工的比例增加,对新生代员工心理契约等的研究主题也逐渐成为热点。对新生代员工与企业间的心理契约构建问题进行了分析,对新生代员工心理契约未来研究方向进行了探讨。

**【关键词】**心理契约; 新生代员工; 组织认同; 领导-成员交换关系

## Psychological Contract Research Based on the new Generation of Employees

Xinyuan Bao

Beijing Technology and Business University, Beijing 100037, China

**[Abstract]** From the definition, characteristic, formation process and breach of psychological contract, summarize the concepts and personality characteristics of the new generation. With the increase of the proportion of new employees in enterprises, the research topics of the psychological contract of new employees have gradually become hot topics. This paper analyzes the construction of psychological contract between the new generation of employees and enterprises, and discusses the future research direction of psychological contract among the new generation of employees.

**[Keywords]** Psychological contract; The new generation of employees; Organizational identity; Leadership-member exchange relationship

### 1 前言

作为这种复杂关系的两个主体之一的员工,是很多研究的关注重点。随着时代的发展,1980年以后出生的个体开始进入劳动力市场,成为新生代员工群体。他们逐渐替代老员工,成为当下劳动市场的主要劳动力,推动了经济社会发展,促进了国家综合国力的提升,在人力资源结构中所占比例也越来越大。更多的企业管理者开始关注对新生代员工的管理。但是新生代员工的成长环境,与老一代员工有很大差异,他们的行为方式、心理状态和认知理念也都发生了较大的改变。新生代员工的行为和心理特征是高效率管理这一群体的要素,也是管理者和研究者们的关注热点之一。

所以,在对心理契约的基础上,引入新生代员工的定义和个性特征分析,进而梳理国内外学者对新生代员工的心理契约的已有研究,综述已取得的成果。总结了在新生代员工心理契约的构建问题上,管理者可能的学习方向与解决措施,希望为该领域日后的更为深入的研究和应用提供借鉴和帮助。

### 2 心理契约

#### 2.1 心理契约的概念

心理契约,这个概念最早是来自Argyris的《理解组织行为》,该书系统的探讨了管理与被管理者之间形成的非实体化的、但确实发挥着实体契约影响的一种契约关系。此后,Levinson等证实了雇佣双方之间的确形成了心理契约,他们给出的定义是:雇佣双方可能并未精确意识到,但却是决定和维系双方关系的相互期望。后来,有研究者提出“雇佣双方对他们之间关系的主观理解”这一定义,并以此为基础,慢慢形成了心理契约的广义定义,也是心理契约的经典早期定义。但是,Rousseau并不太认同早期心理契约定义,而是仅考虑雇员这一单一主体,将心理契约定义为这一单一角度的信念,这也是最早的“心理契约”狭义定义。

心理契约的广义定义中,雇佣双方对期望的不同观点会导致双方心理契约内容不同,不便于研究;涉及心理契约的很多研究中,对心理契约的这两种定义以及相关的概念,都有广泛的运用。

#### 2.2 心理契约的特点

心理契约有三种特点包括主观性,动态性与交互性。

首先,心理契约本质上是员工与组织之间对于彼此的责任,使员工和组织对于相互之间的关系的理解区别于纸质雇佣契约,具有主观的理解。其次,心理契约易受外界因素的干扰,其涵盖范围也随着个体员工在组织中的工作时长增大而随之增大。另外,心理契约交互性,体现在组织对员工的期待以及员工对组织的依赖。心理契约的形成与存在本身就以雇佣双方的管理决策等行为为基础。而从有限理性角度分析,雇佣双方形成的心理契约内容不可能涵盖各种可能性,这就导致了心理契约表现出两方交互的动态发展特征。

#### 2.3 心理契约的已有研究

##### 2.3.1 心理契约的形成过程

对于心理契约的形成过程,中外学者都进行了大量的研究。Rousseau初步提出的心理契约建构模型,只是从被管理者一方的角度进行分析。也许是认识到了初步模型的局限性,之后又提出了另一个模型。新模型没有固执于心理契约的狭义定义,而是从雇佣关系形成过程的角度划分心理契约的形成阶段:雇佣前阶段、招聘阶段、早期社会化阶段和后期经历阶段;每个阶段都考察了雇佣双方的行为和息加工等情况。这些模型研究体现了心理契约构建的过程性和阶段性,但是仍只从理论方面进行了观点阐述,并未深入研究其中的阶段转换过程和机制。曹威麟与陈文江也将心理契约的形成过程归纳为四个环节:雇佣者进行相关信息的筛选和解读、形成临时的心理期望、通过各种形式进行心理契约与反契约、双方接受契约达

成契约。他们认为,在环境和状况不断发生变化的情况下,心理契约是由这四个环节反复进行几轮而最终构建起来的,也就是说,心理契约的构建,不是一种顺序型的流程,而是一个动态的、不断更改相关个体和企业的认知评价的循环系统。

### 2.3.2 心理契约的违背、破裂以及行为

通过对心理契约的动态性和交互性这两个特性的讨论,以及关于心理契约形成过程的模型对比可知,心理契约与纸质契约一样,也会出现不被履行的情况。但是,心理契约不被履行的情况要比纸质契约更模糊复杂, Morrison 等认为心理契约不被履行的情况中员工的认知和心理活动是非常复杂的,有必要将认知和情绪区分开来。当组织没有履行应尽的责任义务或者没有提供规定的回报,雇员对此的感知、认知和评价就是破裂;而他们对此产生的愤怒和失望等强烈情绪就是违背。这种区分对于研究中的测量等程序有很大的帮助。一个比较经典的模型是 Turnley 的差异模型。该模型认为会导致心理契约违背后个体的认知和心理反应的差异的因素有三个:期望源、破裂要件、差异的性质特点。知觉到心理契约违背的雇员的心理反应和行为反应不同的原因,大多可以从这几个因素的差异中寻找,并且这种差异不只在强度上层面的,而是存在本质上的差异。在实际应用中,导致心理契约违背差异知觉的发生不是由单一因素造成的,员工负性心理反应的产生要结合情景以及个体性格特征等因素考虑。

## 3 新生代员工

### 3.1 新生代员工的界定

新生代员工应该满足两方面的限制条件:一是出生于1980年往后,二是已经步入职场从事工作。按照时间的界定,新生代员工大多出生于1980年到1990年之间,成长于1990年到2010年,由于受到的知识教育以及所接触到的科技技术与父辈一代有本质上的区别;另外,他们中的大多数为独生子女,这也和父辈的情形不同。不难从而得知,他们的思想行为新颖独特,与父辈一代有着极大差异。对个体的管理需要适合个体的一些特征,所以,在组织中对于新生代员工的管理方式也应进行革新,这也正是很多当代企业尝试和努力的一个方向。而为组织找到提高管理新生代员工效率的方法,提高员工绩效,就需要在一定程度上掌握其心理契约期望内容,其关键就是了解新生代员工的个性特征。

### 3.2 新生代员工的个性特征

新生代员工有四种个性特点:多元化的价值观、较强的自我意识、较强的创新意识、崇尚民主和自由。首先,新生代员工生活在市场经济的时代,受其多元性和开放性的影响,追求及时回报和正当权益是他们的价值观现实性的表现。其次,更在意自我心理感受的新生代员工,自我意识水平和自信心水平往往很高。另外,他们对新事物的接受应用能力,在研究和探索的同时也勇于创新。还有,他们崇尚自由民主,敢于在遇到不公平待遇时进行反抗。但是从另一方面来看,较强的自我意识可能会使得新生代员工心理素质和抗压能力较弱,而对民主和自由的崇尚则可能会带来工作遵守纪律和规则的意识不强的结果。企业和管理者如何真正全面的了解新生代员工的个性和行为特点,并相应的调整管理方法以达到员工个人价值的实现和企业利益的最大化。分别是研究者和管理者要思考的问题。

## 4 关于新生代员工心理契约的研究

很多关于心理契约的较新的研究都没有特别强调研究对象,但是从这些研究的被试特征描述可以知道,其中参与研究的大部分员工都属于新生代员工的范畴。另外,为了更具有本土化应用价值,下面要讨论分析的,主要是明确强调了以新生代员工为研究对象的、中国本土的、关于员工心理契约的研究。

### 4.1 新生代员工与企业的心理契约的构建

在现实的企业管理中,老旧的管理方式与新生代员工的个

性特点经常会不和,从而出现各种矛盾冲突,这可能是导致该群体职业倦怠情况严峻、工作不稳定等问题的主要原因。张可认为,这种情况给企业对于心理契约的管理带来的新挑战主要体现在三个方面。首先是物质激励体系,注重现实和公平的价值观念使得新生代员工很看重经济利益和等价交换等涉及实际利益公平的问题,企业提高薪酬档次,或建立更高效公平的工资制度,是符合解决这一挑战的可能方案。其次是员工个人成长发展问题,新生代员工往往更加重视自身事业成长可能性和未来发展的空间大小,但是管理者往往由于各种原因忽略了这种积极向上的态度将会给企业带来的价值,所以对于企业管理者来说,创建一定的员工个人发展平台和机会可以提高员工自主性,创造更多的个人和企业价值。另外,刚性管理方式也是一个挑战,新生代员工的心理素质和情绪管控能力比较薄弱,因此,他们希望企业为他们提供融洽的、支持性的工作环境。

除企业和管理者的角度,新生代员工也可以从以下几个方面着手。首先,需要进行准确的自我定位,加强对企业的了解,合理调整就业期望值。其次,在企业的实际情况与心理契约矛盾时,要有充分的心理准备,主动沟通,合理解决问题。另外,新生代员工应该科学规划职业发展生涯,脚踏实地逐步实现自我价值。

### 4.2 新生代员工与企业的心理契约的违背破裂

有心理契约部分对于破裂违背的讨论,以及新生代员工追求现实公平、自我意识强等特点,这是新生代员工心理契约的违背和破裂是常见但又有强烈负面影响的一个主题,因此是企业关注的一大重点,也是很多研究关注的主题。

组织认同指的是员工与组织的一致性,当员工在组织中体验到归属感,组织认同感便会升高。有研究者发现,大概率的心理契约破裂和低组织认同感是有关的。钱士茹等对于相关主题进行了定量研究,研究结果表明,新生代员工的心理契约破裂会显著增加他们的离职倾向,心理契约破裂导致员工组织认同程度低,进而增加了离职倾向。

## 5 总结和展望

无论是中国还是西方国家,关于心理契约的研究从二十世纪末至今都一直处于活跃状态。在新生代员工渐渐占据大部分劳动力比例后,新生代员工的心理契约研究更是符合时代需求,是国家经济发展、企业工作效率提高的重要助力,其中有不少新生代员工充分发挥了自己的才能,给社会带了巨大的经济效益,同时也实现了自己的人生价值。

未来相关研究的方向可以从更加清晰的定义、理论与实证研究的融合、研究层面和范围的扩展和梳理等方面进行思考和实践。另外,引入当代管理学、经济学中的经典理论研究,从更深层次研究新生代员工和心理契约,也是未来研究可以拓展的方向。最后,将理论应用于组织管理等领域,是该主题研究的根本动力,也是该研究主题及研究成果能够展现其重要价值的渠道。

### 参考文献:

- [1] 曹威麟 & 陈文江. (2007). 心理契约研究述评. 管理学报, 4(5), 682-687.
- [2] 冯炳英. (2007). 心理契约的特点作用及构建. 今日湖北(理论版) (1), 144-145.
- [3] 黄建军. (2001). 剖析 simon 的有限理性理论. 理论月刊 (3), 13-15.
- [4] 钱士茹, 徐自强, & 王灵巧. (2015). 新生代员工心理契约破裂和离职倾向的关系研究. 现代财经-天津财经大学学报 (2), 102-113.