

研发人员心理契约的结构、内容和感知现状

关培兰, 张爱武

(武汉大学 经济与管理学院, 湖北 武汉 430072)

[作者简介] 关培兰(1947-), 女, 河南舞阳人, 武汉大学经济与管理学院工商管理系教授, 主要从事组织行为和人力资源管理研究; 张爱武(1974-), 男, 湖北仙桃人, 武汉大学经济与管理学院工商管理系博士生, 主要从事组织行为与人力资源管理研究。

[摘 要] 通过对武汉和深圳两地 8 家企业 160 名研发人员的问卷调查, 初步探索了研发人员的心理契约结构、内容和感知现状。探索性因子分析的结果表明, 研发人员的心理契约由业绩报酬、生涯发展、以及工作/生活平衡三个维度构成。其具体内容与一般知识员工的心理契约有着明显的差异。

[关键词] 雇佣关系; 研发人员; 心理契约

[中图分类号] F272.92 [文献标识码] A [文章编号] 1672-7320(2006)03-0366-06

研发人员是指在工作中应用理论和实践知识解决复杂问题的知识员工(Korczynski & Frenkel, 2002), 他们主要从事理论研究、产品开发、工程设计等创造性工作。在研究过程中, 一方面研发人员需要依赖于组织提供昂贵的设备、资源以完成复杂的工作; 另一方面组织也高度依赖研发人员的创新能力来创造价值。因此, 与一般知识员工相比, 研发人员与组织之间的相互依赖程度更高。为了保持组织和研发人员之间比较平衡和稳定的交换关系, 组织就必须十分了解研发人员对组织内隐的期望, 即研发人员的心理契约, 以及感知的现状。否则, 组织在迅速变化的环境面前, 就难以采取针对性的措施保持研发人员对组织的承诺和贡献。

目前, 国内学者对心理契约的研究很多, 但遗憾的是, 到目前为止, 国内较少有学者从实证的角度, 专门对研发人员心理契约的结构维度和感知现状进行研究。为了弥补这一研究上的缺憾, 本文采用“三栏式”问卷, 对武汉和深圳两地 8 家企业 160 名研发人员进行调查, 希望通过调查了解研发人员的心理契约结构和内容是否具有独特的地方? 现在组织内研发人员实际感知的心理契约状况如何? 能否得出一些有意义的政策建议?

一、文献回顾

心理契约本质上是一种内在的主观心理现象。最早使用心理契约(Psychological Contract)这一术语的是组织心理学家阿吉里斯 Argyris(1960), 但是, 当时他并没有对这一概念进行明确的定义。后来, 其他学者 Levinson、Kotter、Schein、Rousseau 则分别给出了自己的定义。Levinson(1962)明确提出, 心理契约是“组织与员工之间事先约定好的、内隐的、没有说出来的、各自对对方所怀有的各种期望”。Kotter(1973)则认为, “心理契约是个人与组织之间的一份内隐的协议, 协议指明了在彼此关系中, 一方

希望给另一方付出什么,同时又该得到什么”。Schein(1980)也注意到心理契约,并把它定义为“每一组织成员与其组织之间每时每刻都存在的一组不成文的期望”。并指出,心理契约有个体心理契约和组织心理契约两个层次。

由于不同意把心理契约定义在组织上的观点,Rousseau(1995)认为“心理契约是雇员个人以雇佣关系为背景,以许诺、信任和知觉为基础而形成的关于个人与组织之间责任的各种信念”。她还认为,组织本身不会有心理契约,它在心理契约中的作用是为知觉提供背景。

这样一来,Rousseau 就将心理契约的分析视角从组织和个体两个层次的双向关系转向到了单项的和单一层次的个体角度。在这种观点下,心理契约就是组织中的雇员对组织责任和义务的主观信念。在员工和组织雇佣关系的动态发展过程中,当员工感知到组织本应该履行的义务而组织没有履行时,员工就会感到心理契约的违背(Rousseau,1995)。如果员工心理契约是处于违背状态,员工就不太愿意主动分享知识、信息或付出额外的努力来解决问题(Robinson & Morrison, 1995)。

组织要想尽量减少员工感知的契约违背程度,组织就需要了解员工对组织义务的期望所包含的内容。但是,心理契约包含的内容很丰富,要把每一点都完整地罗列出来几乎是不可能的。因此,有的研究者将心理契约从结构和内容上分成两大维度:交易型成分和关系型成分(Morrison & Robinson, 1997)。这两种成分是依据双方关系的不同类型来划分的。

具体地说,交易型心理契约包括薪水、福利和工作条件等方面的期望或义务认知。在这种类型的心理契约下,组织公民行为会比较低,团队合作也比较低。

关系型心理契约强调双方的尊重、忠诚、信任,是指那些无法用金钱衡量的、抽象的内容。关系型契约更加开放,关注更加长期、更加广泛的组织和员工之间的义务。组织之间交换的对象涉及关于金钱的和非金钱的内容(相互忠诚,支持,培训,职业发展等)。在这种契约下,雇主希望员工给予更多的忠诚和灵活性,双方之间互相依赖。

虽然在心理契约结构的研究中大多数结果支持了“交易—关系”两个维度的存在,但是,国内外的研究表明,心理契约的维度是多元的。

Marc Thompson 和 Paul Heron(2003)对美国 849 名科技企业的研发人员所做的研究表明,美国研发人员的心理契约为 4 个维度:业绩报酬、工作设计、生涯发展、工作/生活平衡。由于中国和美国在经济发展水平、文化和价值观念上存在巨大的差异,因此,我们自然会想到,中国研发人员的心理契约是否也是由这四个维度构成?每个维度的内容是否相似?为了便于比较,本研究有关心理契约的问卷,是以 Marc Thompson 和 Paul Heron(2003)所开发的问卷为基础,进行修订和补充而成的。

另外,国内学者朱晓妹和王重鸣(2005)通过对 562 名知识员工(管理人员占 47.6%,专业技术人员占 45.7%,营销人员占 6.7%)进行调查,经过因子分析得到中国背景下知识员工的心理契约为三维结构,分别命名为:发展机会、物质激励和环境支持。那么,作为知识员工中比较独特的一个群体,研发人员在心理契约结构上是否具有自身独特的特点?为了回答上述问题,本文以武汉和深圳两地研究人员为样本进行了初步探索性研究。

二、数据来源与研究工具

(一)样本与数据

研究样本主要来自武汉、深圳的高科技企业或科研院所的研发人员。公司所有制结构有国有企业、民营企业和外商独资企业。其所处的行业有 IT 行业、传统制造业和科研院所等。问卷主要针对研发人员发放。调查发放问卷 160 份,收回有效问卷 122 份。由于本研究为探索性研究,根据一般要求,样本量要大于最多测量题项数 5 倍,或者不少于 100(Boomsma, 1982)。本研究变量最多的测量题项为 15 项,因此,无论是按照哪一个标准,样本量均达到要求。

被试男性70%,女性30%。26岁以下21%,26~30岁54%,31~35岁17%,36岁以上8%。未婚50%;大专及以下文化程度7%,本科41%,硕士47%,博士4%。进入单位的时间1年以内22%,1~3年39%,3~5年16%,5年以上23%。

(二)研究工具

心理契约问卷的编制主要参考了Rousseau 1990、1999和2000年3个版本的《心理契约调查问卷》以及陈加州,凌文轻,方俐洛2003年所编制的中国企业员工心理契约量表,然后在Marc Thompson and Paul Heron 2003年编制的知识员工心理契约量表的基础上,结合本研究的需要,经过以下一些步骤开发而成:

1. 文献综述。对知识员工心理特征、雇佣关系、心理契约等理论及实证研究文献进行分析,把握心理契约的概念和理论,收集具体契约内容和条目。

2. 到企业进行访谈。深入企业对员工和管理者进行访谈,主题为员工在进入企业后与企业达成的各种正式或非正式的相互责任义务协议的内容。

3. 项目归类汇总。对访谈的结果进行归类汇总,在此基础上参考文献分析结果开发问卷项目、编制初步问卷。

4. 评定、修改初始问卷。首先请管理专家对问卷整体设计和编排进行评估,然后就问卷每一个项目的表述进行推敲,在专家意见的基础上进行了修改。问卷经专家修订后,到企业找员工试填,请员工就每一项表述的意思是否清楚了,所反映的内容与员工情况是否相符等问题进行评定,然后在员工试填的基础上,对问卷进一步进行了修改,最终得到15项组织责任的预测问卷。

问卷采用李克特5点标尺来度量,从1到5表示的程度逐渐增加。

为了测量知识员工心理契约的现实状况,心理契约量表被设计为三栏选项。对于每一项组织义务,被试对象要回答三个方面的问题:(1)对公司义务的描述,您认为在多大程度上是公司应该履行的?(2)请您判断,这项义务对您的重要程度?(3)请您判断这项义务公司实际履行的程度?所有量表都采用李克特5点标尺来度量。度量知识员工心理契约现实状况指数可以用以下公式来表示:

心理契约状况指数=(义务实际履行程度-义务应该被履行程度)*义务对员工的重要程度

正的指数表示公司履行义务的程度超过了员工的期望,负的指数表示公司履行义务的程度没有达到员工的期望,也就是说员工感知到了心理契约的违背。零指数表示组织履行义务的程度刚好达到员工的期望。在这个指数中,“感知义务对员工的重要程度”是作为一项重要的权数,来保证重要的义务在综合指数中有更大的权重。因为重要义务没有被履行其后果会远远大于不重要义务所造成的后果。

三、数据分析

首先,运用SPSS11.5统计分析软件,对员工心理契约维度进行探索性因子分析。

对15项组织应该履行义务的样本数据进行初步检验,KMO值为0.832,因此适合于做因子分析。然后使用主成分法和正交旋转,最终得到3个特征值大于1的因子,累计方差解释量为69.1%。三个因子的方差解释量分别为30.7%、22.9%和15.5%。根据其主要内容分别命名为生涯和发展、业绩报酬、工作与生活平衡,信度分别为0.83、0.75和0.55。由于第三个因子只有两个题项,导致信度偏低,因此,在正式研究时需要在此维度上多设计几个题项。探索性因子分析结果见图1。

四、结果分析

通过探索性因子分析,本文得到了研发人员心理契约的三个维度,根据其主要内容分别命名为生涯和发展、业绩报酬、工作/生活平衡。与Marc Thompson & Paul Heron(2003)所得到的四个维度相比

较,工作特性维度没有作为一个单独的维度出现。因子分析结果表明,“挑战性工作”这一项在“业绩报酬”和“生涯发展”维度上的负荷较高;“自主性工作”和“灵活的工作安排”这两项在“业绩报酬”和“工作/生活平衡”维度上都有较高的负荷。这几项有关工作特性的题项,在不同因子上的负荷差均小于0.3,因此没有能作为单一维度出现。

与国内学者朱晓妹和王重鸣(2005)所作研究相比较,虽然都得到了三个维度。但是,三个维度的内容不尽相同。

代	项	1	2	3
PCCD	生涯与发展 Career and Development			
CD1	帮助员工提升在未来	.85	.04	.14
CD2	给员工在公司	.82	.20	.11
CD3	为有创意的员工提供	.75	.21	.11
CD4	培训员工的技能以增	.75	.25	.15
PCPP	业绩报酬 Performance Pay			
PP1	根据员工当前	.12	.81	.17
PP2	根据员工自身价值	.12	.81	.06
PP3	根据员工个人	.33	.76	-.11
PCWL	生活平衡 Work/Life Balance			
WL1	帮助员工解决工作与	.06	-.04	.90
WL2	帮助员工合理	.34	.18	.69
特征值		3.72	1.42	1.07
方差解释量		30.7%	22.9%	15.5%
信度 (Cronbach's α)		0.83	0.75	0.55

图1 心理契约因子结构

第一,本研究中的“生涯与发展维度”只包括员工在企业内部和外部的职业发展,以及组织提供的发展机会,而不包括工作本身的特征。这一点可能体现了研发人员与一般知识员工在工作特性上的差别。

对研发人员来说,所从事的研发工作本身就必然具有很大的挑战性和自主性,因此在他们看来,工作的挑战性和自主性是工作本身的特性,而不是一项组织责任。而对一般的管理人员、技术人员以及营销人员来说,他们的工作并不是本身必然就具有挑战性和自主性,在他们看来,提供挑战性的工作就应该是组织的一项责任。

第二,本研究中的“业绩报酬”维度,主要包括“加薪调资”、“根据员工自身价值和当前业绩付酬”,而不包括“竞争薪酬”,这与研发人员的年龄构成和工作特性有关。

1. 由于研发工作对脑力和体力要求很高,工作强度大,因此研发工作主要以年轻人为主。研发人员样本中30岁以下的占75%,而一般知识员工样本中,30岁以下的只占49%。由于研发人员工作年限短,起始工资不会很高,对他们来说,公司能够根据他们的业绩快速地加薪调资,将是对他们价值的最大肯定和激励。

2. 研发人员大多是高学历,本研究中研发人员硕士学历及以上占51%,而一般知识员工样本中,硕士及以上的只占7.4%。因此,研发人员在人力资本投资方面普遍要高于一般知识员工。因此,研发人员希望公司不仅仅是根据当前业绩按劳付酬,而应该考虑研发人员在人力资本上的投资回报。

3. 由于研发人员不同于一般管理人员和营销人员,他们所进行的研发工作大多是以团队的形式进行,因而很难单独衡量每个人的业绩。因此,对于研发人员来说,不适合采用基于个人业绩的竞争性的薪酬体系。另外,在研发过程中,研发人员之间的团队合作和知识分享对创新十分重要,而竞争性薪酬体系则会导致研发人员个人之间过度竞争,从而会减少相互之间的合作。因此,研发人员不同于一般知

识员工,对他们来说恰当的薪酬体系是应该基于团队业绩以及个人人力资本,而不仅仅基于个人当前业绩。

4. 本研究中的“工作/生涯平衡”维度,包括“解决工作与家庭之间的冲突和矛盾”以及“帮助员工合理安排工作与休闲”。这一点说明研发人员由于他们从事的是高强度的脑力劳动,他们希望能合理安排工作与休闲,这样将会有利于他们保持旺盛的精力和创造力。

5. 有关心理契约的研究表明,心理契约的违背是一种常态,而不是个别情况(Robinson & Rousseau, 1994)。本文有关研发人员心理契约的结果验证了这一结论。数据显示研发人员心理契约三个维度的平均值都是负值,也就是在这三个维度上,研发人员都感知了契约的违背。其中,感知违背程度最大的是生涯与发展维度,其指数平均值为-1.43;紧接着是业绩报酬维度,其指数平均值为-1.36;感知违背程度最小的是工作与生活平衡维度,其指数平均值为-0.75。

生涯与发展维度的违背程度大于业绩报酬的违背程度表明,一方面,知识员工越来越重视自身的发展,而不是仅仅关注物质报酬。例如,在公司内部的晋升、在将来就业市场上的就业能力、专业技能的培训等等。另一方面也说明,我国知识密集型企业在这方面还做得不够。比如,很多企业不重视对员工技能的培训,很少有企业为员工进行职业生涯规划等等。

工作与生活平衡维度被感知违背的程度最小,可能是因为研发人员工作时间一般较为灵活,工作与休闲或工作与家庭发生冲突的可能性较少;其次,目前中国经济发展水平还不是很,而市场竞争十分激烈,因此中国研发人员可能会更关注自身的竞争能力和工作报酬,而较少关注休闲。

通过本研究我们可以看到,研发人员虽然也是知识员工的一个群体,但他们明显不同于一般知识员工。研发人员的激励不能照搬一般知识员工的激励办法,而是要根据研发人员的特点采取相应的激励措施。具体来说:

1. 研发人员不是普通的劳动者,他们是高价值人力资本的投入者和所有者。因此,他们不仅要获取当前的劳动报酬,而且也应该获取相应的投资回报。也就是说,企业在支付研发人员的报酬时,不仅要考虑员工当前的业绩,而且要考虑员工本身的价值。报酬的支付要能体现研发人员的知识资本投资回报率。另外,由于研发工作的特性,报酬的支付主要以团队报酬的形式支付,不适合采用基于个人业绩的竞争性薪酬体系。最后,对于年轻的研发人员要根据其具体的贡献及时加薪调资,而不能按资排辈。

2. 研发人员的生涯发展主要是基于职业技能的发展。对研发人员而言,最重要的是保持自身知识和技能的不断提高和发展。因此,企业要重视对研发人员的培训和智力资本的投资,只有这样,研发人员和企业才能真正成为利益共同体。

3. 研发人员大多是年轻的员工,往往要同时面对巨大的工作和生活压力。因此,组织必须切实关心研发人员的工作与生活,帮助解决研发人员的困难,为他们更好地工作创造良好的环境。

4. 由于组织内研发人员心理契约在三个维度上都感知到了契约的违背,因此,首先组织要在人力资源管理的实践中注意维护研发人员各种应得利益,履行好企业应该履行的职责。其次,要注意宣传和沟通,让研发人员明白组织实际所做的各项努力,同时要注意化解研发人员可能产生的不良情绪。

由于本研究主要是探索性研究,因此下一步正式研究应该在此基础上完善心理契约的问卷,并扩大调查范围和样本量进行验证性研究。

[参 考 文 献]

- [1] Argyris, C. Understanding Organizational Behavior [M]. London: Tavistock Publications, 1960.
- [2] Boomsma, A. Nonconvergence, Improper Solutions, and Starting Values in LISREL Maximum Likelihood Estimation [J]. Psychometrika, 1982, 50:229-242.
- [3] Kotter, J P. The Psychological Contract[J]. California Management Review, 1973, 15:91-99.
- [4] Levinson, H & C R Price, K J Munden. Men, Management and Mental Health [M]. Cambridge: Harvard

University Press, 1962.

- [5] Robinson, S. L. & D. M. Rousseau. Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm[J]. *Journal of Organizational Behavior*. 1994,15:245-259.
- [6] Robinson, S. L. & E. W. Morrison. Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1995,16:289-298.
- [7] May, T. Y. & M. Kozmynski, S. J. Frenkel. Organizational and Organizational Commitment: Knowledge Workers in Large Corporations[J]. *Journal of Management Studies*, 2002,39:775-801.
- [8] Rousseau, D M. New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts[J]. *Journal of organizational behavior*, 1990, 11:389-400
- [9] Rousseau, D M. Psychological Contract: Understanding of Written and Unwritten Agreements [M]. Thousand Oaks: Sage Publication, 1995.
- [10] Rousseau, D. M & Tijoriwala S A. What's a Good Reason to Change? Motivated Reasoning and Social Accounts in Promoting Organizational Change[J]. *Journal of applied psychological*, 1999, 84(4):514-528.
- [11] Rousseau D M. Psychological Contract Inventory Technical Report[OB/L]. <http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0-reports/reports.html>, 2002.
- [12] Schein, E H. Organizational psychological 3rd [M]. ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1980.
- [13] Thompson, M & P. Heorn. What Do Knowledge Workers Want? The Employment Relationship and Innovative Performance[J]. Templeton Research Paper, 2003.
- [14] 陈加州, 凌文铨, 方俐洛. 企业员工心理契约的结构维度[J]. *心理学报*, 2003, (3).
- [15] 朱晓妹, 王重鸣. 中国背景下知识型员工的心理契约结构研究[J]. *科学学研究*, 2005, (1).

(责任编辑 邹惠卿)

The Explored Research on the Construct of R&D Worker's Psychological Contract in China

GUAN Peilan, ZHANG Aiwu

(School of Economics & Management, Wuhan University, Wuhan 430072, Hubei, China)

Biographies: Guan Peilan (1947-), female, Professor, School of Economics & Management, Wuhan University, majoring in organizational behavior and human resource management; ZHANG Aiwu (1974-), male, Doctoral candidate, School of Economics & Management, Wuhan University, majoring in organizational behavior and human resource management.

Abstract: Based on the through review of the past research on psychological contract, this paper investigated 160 R&D workers of 8 companies in Wuhan and Shenzhen and explored the construct of R&D worker's psychological contract in China. The result of exploratory factor analysis (EFA) revealed that the organization's obligation consisted of performance pay, career & development and work/life balance. Significant differences have been found between R&D workers and other types of knowledge workers. At last, the paper discussed the application, the meaning of the research and direction for further researches.

Key words: employment relations; R&D worker; psychological contract