

# 初始信念、组织诱引对员工心理契约变化的影响<sup>\*</sup>

刘小禹<sup>1</sup> 刘 军<sup>2</sup> 于广涛<sup>3</sup>

(<sup>1</sup> 中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872) (<sup>2</sup> 中国人民大学商学院, 北京 100872)

(<sup>3</sup> 中央财经大学商学院, 北京 100081)

**摘 要** 心理契约是员工——组织关系的重要形式, 组织中的心理契约是发展变化的。该研究采用追踪设计, 以 189 名大学本科毕业生为研究对象, 考察员工入职前初始信念和入职后组织提供的诱引因素以及两者之间的交互作用如何影响员工对组织义务感的改变。研究发现: 组织支持对关系型义务感和交易型义务感的变化都有明显的影响作用, 其对关系型义务感的影响强于对交易型义务感的影响; 员工入职前初始信念对员工义务感发展的影响作用受到组织诱引包括工作奖赏和组织支持的调节。

**关键词** 心理契约, 初始信念, 组织支持, 工作奖赏。

**分类号** B849; C93

## 1 问题提出

我国正处在社会转型时期, 巨大的社会、经济变革及其带来的组织变革正深刻地改变着员工与组织之间的雇佣关系。而在转型社会中, 员工与组织中有权力人物的关系实质通常是个人体验雇佣关系的主要机制<sup>[1]</sup>, 在中国的集体主义文化下, 特别依赖于人而不是规则或者法律制度<sup>[2]</sup>, 因而心理契约在管理中国员工与组织的雇佣关系中发挥着非常重要的作用。心理契约, 是 20 世纪 60 年代由 Argyris 提出、Levinson 加以界定的一个概念, 用来描述员工和企业双方不成文的、内隐的契约或相互期望, 具体体现为双方对相互责任义务的主观约定。以往对于心理契约的研究, 主要从员工责任和组织责任两个方面来进行。这两方面的责任义务都会随时间、环境、经历(特别是重要事件)而发展改变。由于心理契约指导员工对组织的归属感与工作积极性, 所以任何一方(员工或组织)的责任义务改变, 都可能会反映在员工的工作满意、对工作的投入、工作绩效及离职等方面<sup>[3]</sup>, 因而研究心理契约的变化对人力资源管理实践具有重要的现实意义。

根据 Rousseau 的心理契约理论<sup>[4]</sup>, 组织心理契约形成发展包括四个阶段: 雇用前阶段(pre-em-

ployment)、招聘阶段(recruitment)、早期社会化阶段(early socialization)和后期经历阶段(later experiences), 每一阶段都有相应的行为与认知因素对心理契约产生影响。员工的心理契约在入职前后会有所改变<sup>[5]</sup>。西方 Robinson 等人<sup>[6~8]</sup>以 MBA 学员为研究对象, 发现随时间的推移, 员工认为组织欠他们更多而他们自己欠组织更少, Robinson 等对这一发现的主要解释是这些人有强烈“自利(self-serving)”倾向, 但未经过实证检验; 后来 Thomas 和 Anderson 对部队新募战士的研究也得到了 Robinson 等人关于“自己欠得少、雇主欠得多”的结论<sup>[9]</sup>, 但同样缺乏对心理契约变化背后原因的考察。本研究试图采用追踪方式系统考察组织中心理契约的发展变化趋势以及导致变化的原因。中国每年新增就业大军——大学毕业生入职后的心理契约变化是本研究关注的重点。

新入职是重要的人生事件, 对于长期在学校学习的大学毕业生来讲, 入职意味着个人角色与生活轨迹的全新转变。入职前, 由于受到个人原则、企业文化、职业准则、双方承诺交换等的影响, 大学毕业生会有一个对于雇佣关系的初始信念——比如“个人与组织的关系是长期还是短期的?”“有明确的责任还是灵活的?”“更倾向于与组织做交易还是建立

收稿日期: 2006-10-18

\*教育部人文社科研究基金资助项目“大学毕业生入职后心理契约发展研究”(项目号: 06JC630028)。

通讯作者: 刘军; E-mail: junliu@ruc.edu.cn 电话: 010-82500496

长期稳固的关系?”等等。员工入职后,通过与组织的现实承诺交换、组织内个体社会化经历、相关信息搜索,员工会修改原有心理契约<sup>[4-10]</sup>,所以心理契约是一个随着时间动态发展的变量。尽管 Robinson、Thomas 等人在研究中发现了员工义务感的变化,但是他们没有具体探悉变化的原因。Rousseau 对心理契约的理论分析认为,心理契约受到各种内外部因素的影响<sup>[10]</sup>。内部因素包括个人的解释风格、特质、对雇佣关系的看法,比如入职前的初始信念。外部因素包括来自外在的信息和社会线索,如组织提供的激励等。另外,根据徐淑英等的“员工组织关系(Employee-Organization Relationship, EOR)”的研究框架<sup>[11]</sup>,组织方为拉近员工组织关系,会增加投入设计多种诱引(inducement)令对方(员工方)增强责任义务感因而增加贡献(Contribution)。入职前,由于还未与组织发生正式接触,员工个体的内部因素是影响心理契约认知的主要力量;入职后,组织和工作对员工个体施加作用,内外部因素共同影响员工心理契约的发展。本研究主要考察员工对组织的义务感在入职前后的发展规律以及内外部因素的影响,内部因素主要考虑大学毕业生在入职前的初始信念的影响;外部因素主要考虑入职后工作经历和组织社会化的影响,本研究中指工作奖赏(job rewards)和组织支持(organizational support)——这两方面亦可视为组织提供的“诱引(inducement)”,内外部因素之间的交互影响作用亦是本研究考察的重点。

对心理契约的研究,从 20 世纪 80 年代后期开始存在着广义与狭义两种不同理论。广义的心理契约理论强调遵循心理契约提出时的原意,认为其是雇用双方对交换关系中彼此义务的主观理解,也被称为“古典学派”;狭义的心理契约理论则强调心理契约是员工个体对双方交换关系中彼此义务的主观理解,被称为“Rousseau 学派”<sup>[12]</sup>。本研究主要沿袭“Rousseau 学派”的 Morrison 和 Robinson 对心理契约的定义<sup>[13]</sup>,认为心理契约是员工对其与组织之间的相互义务、关系的内隐约定,这些约定主要是指对期望与承诺的主观理解,并不一定被组织或者其代理人所意识到。Rousseau 和 Parks 指出心理契约所包含的具体成分主要有两种<sup>[14]</sup>:交易型成分(transactional)和关系型成分(relational)。这种结构后来得到许多学者的验证<sup>[15-17]</sup>。不同心理契约之间的差异主要基于两种成分所占比例的不同。交易型成分更多关注具体的、短期的和经济性的交换关

系(如组织因为员工提供的服务而支付报酬)。它的特点是:具体的经济条件(如工资水平)是它的主要诱因;在工作中个人参与(job involvement)水平有限,契约内容清楚明确。关系型成分更多关注广泛的、长期的、社会情感型的交互关系(如奉献、信任等等),它的特点是:在经济交换的同时,还有情感投入(如个人支持,家庭关注);影响到全方位的个人关系;契约内容更加动态而灵活<sup>[18]</sup>。

由于初始信念反映了个人的某些稳定的个性、价值观和解释风格,一般情况下不会轻易改变,内心信念对个人的性格、态度和行为的影响也是持续长久的<sup>[19]</sup>。通常,员工会不断寻找信息来验证并加固他们的初始信念<sup>[4-10]</sup>,新员工入职后的心理契约改变须以原有信念为基础。入职前初始信念更多属于关系型性质的员工,将会在组织中寻找相关信息,巩固其持有的关系型信念;同样的,入职前初始信念更多属于交易型性质的员工,也会不自觉地寻找相关信息增强持有交易型心理契约的信念,而不会改变他们原有对与组织之间的长期的、社会情感型交互关系的低期望。提出假设如下:

假设一:员工入职前的初始信念会影响入职后员工义务感。初始信念以关系型成分为核心的员工入职后将会在原有心理契约基础之上增加关系型成分,而其他跟关系型无关的契约条款保持不变,反之,初始信念以交易型成分为核心的员工入职后将会在交易契约条款上有所增强,而与交易型无关的条款不会改变。

组织所提供的诱导因素可以增强员工回报组织的义务感。为了获得员工的隐性契约,组织需要提供相对显性的激励,这也符合社会交换的一般规则。在组织研究中,可以认为工作奖赏(job rewards)和组织支持(organizational support)能代表组织提供的两种类型的激励措施。工作奖赏以经济强化为激励主导,组织支持以满足人对组织的关系归属和认同为核心。

根据酬报原则,组织对员工的良好表现予以额外物质奖赏的激励行为,将会促进员工以较好的工作成绩和表现来换取企业管理者额外肯定的“资源”,而交易成分比重较高的心理契约,适用于经济资源之间的交换,具有短期的经济性交换特点,因而基于业绩表现的工作奖赏会促进员工交易型义务感的上升。于是提出如下假设:

假设二:工作奖赏会影响员工入职后心理契约的发展,其主要促进交易型心理契约的增长。

员工体验到的组织支持 (Perceived Organizational Support, POS) 是由美国心理学家 Eisenberger 等基于社会交换理论提出的, 并将其定义为“员工感受到的组织珍视自己、关心自己幸福的程度”<sup>[20]</sup>。他们用它来表示员工感受到的组织对自己的承诺, 代表的是组织施与的与员工之间的社会性交换。社会性交换关系不排除经济交换关系, 但往往是在稳固明确交易关系基础之上, 出于双方社会性、功能性需要而建立起来的<sup>[21, 22]</sup>。员工会根据企业是否重视自己的贡献和是否关心自己的幸福感受来决定自己为企业履行义务的程度。组织支持理论认为, 组织支持能促使员工产生一般义务感, 这是一种帮助企业实现目标的责任感、对企业的情感承诺, 也是关注绩效和绩效回报不断增加的期望<sup>[23]</sup>。它能鼓励员工关心企业利益, 并努力帮助企业实现目标。组织支持除了有助于提高员工工作绩效, 更多地令员工感受到个人与组织之间的情感联系<sup>[24]</sup>。关系成分比重较高的心理契约在关注经济交换的同时, 往往还注重长期的社会情感交换关系 (奉献、信任等), 适用于社会情感资源的交换。因而组织支持感与关系型义务感的联系更为紧密。于是提出如下假设:

假设三: 组织支持会影响员工入职后心理契约的发展, 其对关系型心理契约增长的影响强于对交易型心理契约增长的影响。

不仅内部 (入职前) 和外部 (入职后) 因素会对心理契约中员工义务感的变化产生影响, 他们之间的交互作用也会对员工义务感产生影响。随着时间的改变, 组织诱导因素可能减轻或强化员工入职前的初始信念的影响。组织诱导会令员工自己不断修整他们原有与组织的关系认知, 如果工作经历与原有信念具有内在一致性, 则会强化原有信念的影响, 如果不一致, 则可能削弱原有信念的影响。根据认知评价理论 (cognitive evaluation theory), 外部奖励的引入可能会降低动机的总体水平<sup>[25]</sup>。一般意义上, 内部激励因素包括成就、责任、能力、归属等, 外部激励因素包括高工资、晋升等。认知评价理论认为, 外部报酬作为对良好表现的奖励时, 个人由于失去了对他自己行为的控制能力, 来自个人从事自己喜欢做的工作的内部奖励就会减少。这一理论的主要意义与激励的来源相关, 工作奖赏属于外部激励, 在入职前本来就持有短期信念的员工, 内在激励水平本来就不高, 经历了组织承诺和履行的物质奖赏之后, 内在激励进一步减少, 似乎工作仅是为了获

取更多的物质报酬, 这会加强他们与组织的交易型心理契约。同时研究发现组织支持感可以提高员工的组织情感承诺, 降低继续承诺; 提高员工的工作满意感和工作中的积极情绪; 加大员工的工作投入度; 改善员工的角色内绩效 (工作绩效) 和角色外绩效 (组织公民行为); 缓解员工的工作压力; 提升员工的留职愿望, 降低跳槽意图<sup>[26]</sup>。入职前持有长期信念的员工, 看重的是与组织之间广泛的、长期的、社会情感性的交互关系, 如果入职后从组织中接收到的工作反馈是组织的积极支持, 则会进一步强化其原有信念对入职后关系型心理契约发展的影响。于是提出假设:

假设四: 如果员工入职前持有的初始信念为短期取向, 入职后组织所提供的奖赏将会强化这种取向对入职后交易型心理契约增长的影响。

假设五: 如果员工入职前持有的初始信念为长期取向, 入职后组织提供的支持将会强化这种取向对入职后关系型心理契约增长的影响。

## 2 研究方法

### 2.1 研究对象

本研究在设计上是追踪初入职的大学毕业生, 分两次以调查问卷形式收集数据, 数据采集点分别是大学生毕业前夕和参加工作后一年。第一次数据调查 (Time 1) 向 1500 名已找到正式工作、即将毕业的大学生发放问卷, 该次调查共收到了 854 名大学生的反馈, 反馈率为 57%, 其中大部分毕业生找到的雇主是制造业企业。第二次 (Time 2) 是在一年之后根据大学生提供的工作单位地址向以上 854 位寄出了问卷。一个月后收到 219 份问卷, 删除了不配对和不完整的问卷后得到 189 份有效问卷。样本对象的年龄在 21~23 岁 (毕业时)。第一次问卷调查反馈获得样本中 61.2% 是男性, 第二次反馈样本中 49.7% 是男性, 两次样本合并以后分析样本中男性比例为 49.9%。

### 2.2 研究工具

2.2.1 心理契约 考虑到中国文化背景下员工的心理契约内容可能会与西方员工有所不同, 我们选择在综合西方成熟量表的基础上二次开发心理契约测量工具。首先对 30 名即将毕业的大学生和周末班 MBA 学生进行了访谈, 要求他们列出他们所认同的员工对于雇主/组织的义务。首先分析访谈材料和学生书面列出的条目, 编制成单独的项目, 并加入了由 Robinson 等<sup>[7]</sup>发展的关于员工义务感的项目,

请 4 位企业经理和咨询师协助对每一项目进行语意分析,考察项目的逻辑性和内容效度,合并或删除不适合的项目,最终确定了 19 个员工义务感项目,旨在测量 Rousseau 学派主张的心理契约的三个维度:交易型契约、关系型契约、平衡型契约(文献中对平衡型契约的实证研究较少,本文亦不涉及对该类型的分析)。问卷中以 5 点 Likert 量表来进行测量,让员工标示他们认为自己对于未来或现在的组织的义务的多少。

表 1 员工义务感的探索性因素分析结果

项 目	因子 1 绩优	因子 2 忠诚
1. 与同事合作	0.84	0.07
2. 帮助同事	0.77	0.10
3. 在工作时,起良好的示范作用	0.72	0.27
4. 做出高出岗位要求的工作表现	0.62	0.17
5. 对公司忠诚	0.13	0.86
6. 对上司忠心	0.22	0.82
7. 辞职时会提早通知公司	0.23	0.61
8. 不会支持公司的竞争对手	0.04	0.57
对总方差解释力 (%)	29.01	28.01

注: N = 189; 采用主成分分析法萃取因子, 方差极大法正交旋转

Sutton 和 Griffin 认为,相对于入职前,员工入职后对于心理契约的理解更加准确、稳定<sup>[27]</sup>,因而该研究采用入职一年以后(Time 2)的样本来进行探索性因素分析(Exploratory factor analysis, EFA),而后依照该探索性因素分析所得到的因子结构对入职前(Time 1)的数据进行验证性因素分析(Confirmatory factor analysis, CFA),目的是为了在两次数据样本间获得因子概念的等价性<sup>[28, 29]</sup>,如果发现入职前数据不能以入职后数据得到的因子结构通过 CFA 检验,则重新调整入职后因子分析的结论,如此几次反复调整——该方法被 Sutton 和 Griffin<sup>[27]</sup>采用并推荐。表 1 列出了以入职一年后(Time 2)数据为基础的探索性因素分析结果,而依据该结构对入职前(Time 1)数据的验证性因素分析的各项拟合度指标如下: $\chi^2(df = 19) = 135.65, p < 0.05; GFI = 0.92; TLI = 0.89; RMSEA = 0.089$ 。该量表的结构效度基本可接受。我们将其中一个维度命名为“绩优”,另一个维度命名为“忠诚”。“绩优”强调与员工工作结果相关的个人承诺,与员工心理契约中交易型成分联系更紧密,研究中以之代表交易型的员工义务感;而“忠诚”与员工心理契约中关系型成分联系更紧密,本研究以之代表关系型的员工义

务感。

**2.2.2 组织诱引** (1)工作奖赏测量量表由来自 Rusbult 和 Farrel<sup>[30]</sup>研究的三个项目组成,在第二个时间点(Time 2)施测。本研究中该量表的信度系数(Cronbach's Alpha)为 0.76。(2)组织支持采用 8 个项目进行测量。项目来自最初由 Eisenberger 等<sup>[20]</sup>开发并由 Settoon 等<sup>[31]</sup>进行缩减后的量表,在第二个时间点施测。本研究中该量表的信度系数为 0.83。本研究中,工作奖赏与组织支持是两个意义有所重叠的概念,为检测两者之间的测量区分效度,以 11 个项目基于理论构建了一个两因素 CFA 模型(3 个项目属于工作奖赏 8 个属于组织支持),并与单因素(即 11 个项目统属于单个潜变量)的 CFA 模型进行对比。结果显示,两因素 CFA 模型拟合较好( $\chi^2(df = 43) = 158.22, p < 0.05; GFI = 0.94; TLI = 0.93; RMSEA = 0.059$ ),单因素 CFA 模型拟合较差( $\chi^2(df = 44) = 687.26, p < 0.05; GFI = 0.81; TLI = 0.76; RMSEA = 0.14$ ),表明工作奖赏和组织支持之间具有良好的区分效度。

**2.2.3 初始信念** 入职前的问卷调查中,我们要求被调查对象选择自己期望与组织建立的关系类型:(1)“短期雇佣而有明确职责”(反映了交易型的信念),有 34%选择该类型;(2)“长期雇佣而有明确职责”(反映了关系型的信念),48%选择此类型;(3)“长期雇佣而没有明确职责”(反映了平衡型的信念),4%选择此类型;(4)“不明确与组织是什么关系”,11%选择此答案。对应于交易型初始信念和关系型初始信念,分别创造了两个哑变量分别代表两类初始信念。需要注意的是:短期与长期不是严格对应的,如果一个员工未持有短期信念,并不意味着他/她必然持有长期信念,反之亦然,所以准确表达初始信念的类型,需要多个哑变量来表示,本研究仅关心两种类型,故以两个哑变量来分别代表。

3 数据分析和结果

表 2 显示了本研究中变量的描述性统计变量、相关系数和 Cronbach's  $\alpha$  信度系数。表 3 列出了基于层次回归分析(Hierarchical Regression Modeling, HRM)的假设检验结果。

从表 2 所示的变量描述性分析来看,代表交易型义务感的“绩优”和代表关系型义务感的“忠诚”的入职后得分高于入职前得分。配对样本 T (Paired t)检验的结果显示:入职后员工对组织的交易型义务感( $t = 7.28, p < 0.01$ )和关系型义务感( $t =$

6.74,  $p < 0.01$  )均上升了。

表 2 变量平均数、标准差和相关系数

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性别	—									
2. 职位级别	-0.13	—								
3. 短期初始信念	-0.06	-0.03	—							
4. 长期初始信念	0.09	0.03	-0.78 **	—						
5. 工作奖赏	0.03	0.05	-0.01	-0.01	(0.76 )					
6. 组织支持感	0.01	-0.03	0.11	-0.04	0.56 **	(0.83 )				
7. T1 绩优	0.00	0.01	0.04	-0.03	-0.03	-0.05	(0.72 )			
8. T1 忠诚	-0.03	-0.04	0.00	-0.01	-0.11	-0.02	0.65 **	(0.81 )		
9. T2 绩优	0.05	-0.01	0.07	-0.02	0.17 *	0.25 **	0.19 *	0.18 *	(0.70 )	
10. T2 忠诚	-0.10	0.05	-0.03	0.03	0.31 **	0.43 **	0.20 **	0.23 **	0.39 **	(0.73 )
M	0.50	1.86	0.30	0.59	4.22	4.35	3.53	3.32	4.05	3.83
SD	0.50	0.70	0.46	0.49	1.15	0.96	0.91	0.87	0.58	0.81

注: \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$ ,  $N=189$   
T1 代表员工入职前第一次调查数据; T2 代表员工入职后一年第二次调查数据  
对角线上括号中加粗的数值为 Cronbach's  $\alpha$  信度系数

表 3 回归分析结果

因变量	T2 交易型心理契约							T2 关系型心理契约						
	模型 1	模型 1a	模型 1b	模型 1c	模型 2a	模型 2b	模型 2c	模型 3	模型 3a	模型 3b	模型 3c	模型 4a	模型 4b	模型 4c
控制变量														
性别	0.07	0.07	0.07	0.06	0.07	0.07	0.07	-0.09	-0.09	-0.09	-0.09	-0.09	-0.09	-0.09
职位级别	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.06	0.05	0.06	0.06	0.06	0.06	0.05
T1 员工义务感(绩优)	0.17 *	0.17 *	0.18 *	0.17 *	0.17 *	0.18 *	0.17 *							
T1 员工义务感(忠诚)								0.23 **	0.23 **	0.24 **	0.23 **	0.23 **	0.24 **	0.23 **
初始信念														
短期信念		0.07	0.04	0.05				-0.03	-0.07	-0.07				
长期信念					-0.01	0.00	-0.01					0.04	0.05	0.02
工作经历														
工作奖赏			0.06	0.05		0.06	0.07			0.11	0.10		0.12	0.13 †
组织支持感			0.23 *	0.22 *		0.24 *	0.21 *			0.39 **	0.38 **		0.38 **	0.34 **
交互项														
短期信念×工作奖赏				0.09							0.05			
短期信念×组织支持感				-0.05							0.04			
长期信念×工作奖赏						-0.13 †								-0.16 *
长期信念×组织支持感						0.07								0.24 **
R <sup>2</sup>	0.03	0.03	0.10	0.10	0.03	0.10	0.12	0.06	0.06	0.27	0.27	0.06	0.27	0.33
F	2.06 †	1.74	3.52 **	2.78 **	1.54	3.46 **	3.01 **	3.93 **	2.97 *	10.87 **	8.25 **	3.00 *	10.75 **	10.44 **
ΔR <sup>2</sup>	0.03 †	0.00	0.07 **	0.00	0.00	0.07 **	0.02	0.06 *	0.00	0.21 **	0.00	0.00	0.21 **	0.06 **
ΔF	2.06	0.77	6.85	0.61	0.03	7.09	1.59	3.93	0.14	25.03	0.56	0.26	24.64	7.18

注: \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$ , † $p < 0.10$ ,  $N=189$   
T1 代表员工入职前第一次调查数据; T2 代表员工入职后一年的第二次调查数据  
本表包含四个层次回归(Hierarchical Regression Modeling): (1)模型 1, 1a, 1b, 1c; (2)模型 1, 2a, 2b, 2c; (3)模型 3, 3a, 3b, 3c;  
(4)模型 3, 4a, 4b, 4c

在表 3 的回归分析中, 分别以入职一年后的员工义务感的两个成分——绩优和忠诚为因变量, 对控制变量(员工性别、职位级别和员工入职前所测量得到的相应义务感分数)、解释变量(初始信念、工作经历)以及解释变量的交互项进行逐步回归。本研究未将义务感得分的差值作为因变量, 而是采用了控制第一次数据而将第二次数据作为因变量的方法, 这种方法是适合采用 OLS (最小二乘法) 回归分析对数据的要求, 而且已被 Robinson 等人在追踪研究心理契约时所采纳并推荐<sup>[7, 8]</sup>。另外, 由于表征长期和短期初始信念的两个哑变量之间的相关系数很高(达 0.78), 回归时, 将其置于不同的回归方程, 以防止变量共线性问题。

结果如表 3 所示: 假设一没有得到统计上的支持, 入职前的初始信念对入职后的员工的义务感(在控制 Time 1 义务感的情况下)的主效应并不显著; 员工入职后得到的以报酬和晋升为形式的奖赏与员工的义务感没有显著的关系, 其与员工交易型和关系型心理契约之间的关系也无显著差异, 因而假设二也未得到支持; 组织支持对员工的义务感的两个成分绩优和忠诚均有显著的正向影响, 并且其对忠诚的正影响(模型 3b:  $\beta = 0.39, p < 0.01$ )大于对绩优的正影响(模型 1b:  $\beta = 0.23, p < 0.01$ ), 说明在它的影响中, 对关系型义务感影响强于对交易型义务感的影响。数据分析结果支持了假设三。

当代表交易型义务感的绩优作为因变量时, 短期初始信念与奖赏之间交互作用不显著(模型 1c:  $\beta = 0.09, p > 0.05$ ), 假设四未得到支持。当代表关系型义务感的忠诚作为因变量时, 长期初始信念和组织支持感之间交互作用显著(模型 4c:  $\beta = 0.24, p < 0.01$ ), 假设五得到了支持。图 1 给出了长期初始信念和组织支持感交互影响员工关系型义务的关系模式, 该图表示: 对于持有长期初始信念的员工, 组织支持能显著提升他们对组织的关系型义务感, 而对于其他员工, 组织支持对他们的关系型义务感的提升影响相对较小。

同时数据分析结果还发现当代表关系型义务感的忠诚作为因变量时, 长期信念与工作奖赏之间的交互作用也是显著的(模型 4c:  $\beta = -0.16, p < 0.05$ ), 交互作用效果如图 2 所示。图 2 表示: 工作奖赏能提升那些原本持有“非长期”信念员工的关系型义务感, 而对原本持有长期信念的员工则无以上提升功效。另外, 长期初始信念与工作奖赏亦能交互影响员工交易型义务感(模型 2c:  $\beta = -0.13,$

$p < 0.10$ ), 交互作用效果如图 3 所示。该图表示工作奖赏会提升原本持有“非长期”信念员工的交易型义务感, 而对于原本持有长期信念的员工, 组织提供的诱引中基于工作表现的奖赏似乎对提升他们的交易型义务感无益。

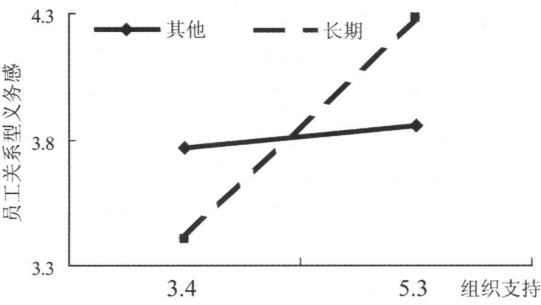


图1 组织支持与初始信念交互影响员工关系型

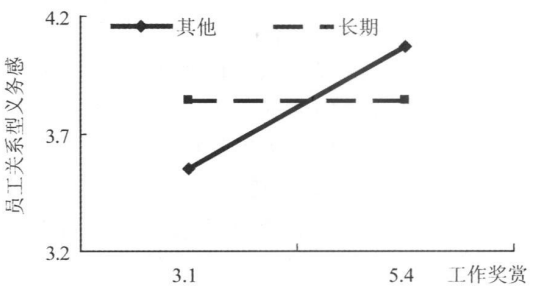


图2 工作奖赏与初始信念交互影响员工关系型义务感

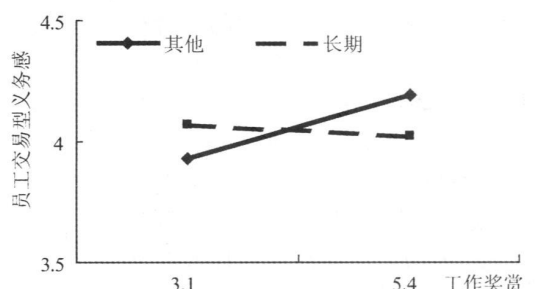


图3 工作奖赏与初始信念交互影响员工交易型义务感

4 讨论

由于全球竞争的加剧, 组织变革日益频繁, 组织内雇佣关系发生变化, 组织与员工之间的信任和承诺下降, 核心员工流动频繁等问题正严重困扰着组织。许多组织都面临如何重新设计员工组织关系来赢得竞争优势的问题。由于雇佣协议在实现之前只能够部分被理解, 它们所固有的不完整性使员工一旦开始工作便开始积极搜寻信息以补充或调整他们的理解。新员工需要花时间来适应和了解组织, 在工作中实现对义务的更准确和充分的认识<sup>[9]</sup>, 员工

从组织社会化和工作经历中所获得的信息将充实或改变原有信念与期望的相互关系。本研究力图研究心理契约的变化规律及影响变化的重要因素,以大学毕业生参加工作为契机,采用追踪研究设计,在两次时间间隔中,考察了员工入职前初始信念和入职后的工作经历,以及它们如何交互影响员工义务感的改变。统计意义上,研究结果支持了假设三和假设五。研究发现员工入职后感知到的组织支持影响员工的义务感的改变,而且组织支持对员工关系型义务感比对交易型的义务感影响更强。如果员工入职前持有长期初始信念,组织提供的支持会强化这种取向,进而显著提升他们入职后的关系型义务感。研究还发现入职前初始信念与入职后工作奖赏之间也存在着对员工义务感的显著交互影响,虽然这一交互效应(如图3所示)并未被预先假设,但从交互效应的具体表现模式上看,实际上从侧面部分支持了研究假设四。在“非长期”信念员工之列,持短期信念者占主要,相对于持有长期信念的员工,工作奖赏能明显提升他们的交易型义务感。

以上发现表明,中国转型经济和特定的文化背景中,员工相较于单纯的物质激励而言,还是更看重人情等因素,“士为知己者死”,组织所提供的支持型的环境、对员工进行的情感投资能够提高员工的关系型的义务,并会强化员工的长期初始信念。所以组织应该对员工提供主动的支持性资源和条件,重视组织公平程序。由于员工通常将上级看作组织的代言人,而组织中的代言人的行为往往被看成组织的意愿,员工会把他们从组织代言人那里受到的好的或不好的待遇看成组织是否喜欢他们的信号<sup>[32]</sup>,这在中国文化背景下尤为突出<sup>[1,2]</sup>,因而组织应该及时有效地传达高层管理者的支持,员工直接上级应该关心员工和重视员工的贡献。对于新员工而言,组织应当对他们进行组织社会化的教育,向员工明示组织的短期和长期目标,高度重视员工的忠诚和做出的奉献,并找到恰当的奖赏方法,提供支持型的工作条件和措施,才能在促使员工感受到组织高度重视他们的幸福感和贡献时,强化长期信念,提高员工对组织的义务感,诱发更高层次的贡献。

对于初始信念与工作奖赏之间的交互作用,我们认为具有长期初始信念的员工往往本来内在激励水平较高,根据认知评价理论,工作奖赏作为外在的激励反而会降低他们的总体动机水平,因而降低他们对组织的关系型和交易型义务感。对于这部分员工,组织应该更重视对他们的情感投资,让员工感受

到的组织的尊重、支持和关心。而对于其他员工来说,工作奖赏对于提高他们的交易型义务感是有显著作用的,因而组织在对员工提供组织支持的同时,也应提供适度水平的工作奖赏。Rhoades 和 Eisenberger 的元分析<sup>[26]</sup>表明,影响员工产生组织支持感受的因素有三个:一是程序公正;二是来自上级的支持;三是来自组织的奖赏和工作条件。因而适当的工作奖赏也是提高员工承诺和激励水平的重要手段之一。

本研究的局限性可能体现在五个方面。第一是心理契约随时间的改变,不仅仅只是体现在强度上的,还可能体现在内容和构念结构方面<sup>[4,14]</sup>。本研究仅仅探测的是员工义务感在入职前和入职后的构念结构保持不变的部分随时间的变化,而未能涉及构念结构的变化,而且,本研究获得前后构念结构的一致性是以牺牲心理契约测量工具的完整性为代价的,今后的研究应兼顾构念结构变化的检测以获得对心理契约的发展更全面的认识。第二是心理契约的变化一般在员工进入组织后的早期,或者是由于组织内的重大事件比如裁员等的影响所导致<sup>[5,10]</sup>。本研究重点在研究入职一年期间里,员工经过早期组织社会化后,受到组织诱引(工作奖赏、组织支持)影响后,员工义务感的变化,但是没有能够控制不同员工所在的组织是否有重大事件发生——从而影响员工的义务感的可能。第三是心理契约概念本身反映的是员工——雇主之间的雇佣关系,而在中国的经济背景下,雇佣关系受所有制以及行业规范的影响较大,所以缺乏对行业类型和企业所有制的控制也是本研究的主要局限之一。第四是本追踪研究中,样本流失率高,导致研究样本相对较小。第五是在本研究中,由于资料获取的困难性,员工入职后所经历工作奖赏和组织支持的测量采用的是自评方式,更多的是员工对于工作奖赏和组织支持的感知,可能与组织实际给予的工作奖赏和组织支持有一定的出入。

## 5 结论与启示

本研究对大学毕业生进行了为期一年的追踪研究,考察了新员工入职前初始信念和入职后工作经历,以及它们之间的交互作用如何影响入职一年后员工义务感的改变,得到以下结论:(1)入职后组织提供的诱导因素影响员工对组织的义务感,例如,组织支持对关系型义务感和交易型义务感都有明显的影响作用,其对关系型义务感的影响要强于对交易

型义务感的影响。(2)员工入职前初始信念对员工义务感发展的影响受到组织诱引的调节,对于入职前持有长期初始信念的员工,组织支持会强化他们的长期取向对关系型义务感提升的正面作用。(3)工作奖赏与员工信念交互影响员工对组织的交易型和关系型义务感。对于持有“非长期”信念的员工,相对于持有长期信念的员工,工作奖赏能明显提升他们的交易型义务感和关系型义务感。

以上结果表明在中国目前的转型经济和特定文化背景下,员工相较于单纯的物质激励而言,还是更看重人情等因素,组织应该尽可能给员工提供支持型的环境和工作条件,进行情感投资。对于新员工而言,组织应当对他们进行组织社会化的教育,及时有效地传达高层管理者的支持,员工直接上级应该关心员工和重视员工的贡献,强化长期信念,提高员工对组织的义务感。同时组织管理者应当因势利导地对不同员工提供相应性质和水平的组织激励。对于具有长期信念的员工,组织应该更侧重于提供相应的工作与环境支持承诺,并积极履行该承诺;而对那些并不持有长期信念的员工,工作奖赏也是值得珍视的工作激励因素,组织应该给予员工适度水平的工作任务奖励。

**致谢:** 作者感谢如下几位教授在研究过程中的支持与指导: Chun Hui (香港中文大学)、Cynthia Lee (美国东北大学)、Denise M. Rousseau (卡内基梅隆大学)和 Zhen - Xiong Chen (澳大利亚国立大学)。

## 参 考 文 献

- Pearce J L. Organization and management in the embrace of government. Malwah, N. J: Erlbaum, 2001
- Chang Y N. Early Chinese management thought. California Management Review, 1976, 19: 71 ~76
- Robinson S L. Trust and breach of the psychological contract. Administrative Science Quarterly, 1996, 41: 574 ~599
- Rousseau D M. Schema: promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2001, 74(4): 511 ~542
- Rousseau D M. Psychological and implied contracts in organizations. Employee Rights and Responsibilities Journal, 1989, 2: 121 ~139
- Robinson S L. Trust and breach of the psychological contract. Administrative Science Quarterly, 1996, 41: 574 ~599
- Robinson S L, Kraatz M S, Rousseau D M. Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. Academy of Management Journal, 1994, 37: 137 ~152
- Robinson S L, Rousseau D M. Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. Journal of Organizational Behavior, 1994, 15: 245 ~259
- Thomas H D C, Anderson N. Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the British Army. Journal of Organizational Behavior, 1998, 19: 745 ~767
- Rousseau D M. Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, 1995
- Tsui A S, Pearce J L, Porter L W, et al. Alternative approaches to the employee - organization relationship: Does investment in employees pay off? Academy of Management Journal, 1997, 40: 1089 ~1121
- Wei Feng, Li Yan, Zhang Wenxian. New development of psychological contract research (in Chinese). Journal of Management Sciences in China, 2005, 8(5): 82 ~89  
(魏峰, 李彦, 张文贤. 国内外心理契约研究的新进展. 管理科学学报, 2005, 8(5): 82 ~89)
- Morrison E, Robinson S. When Employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. Academy of Management Review, 1997, 22(1): 226 ~256
- Rousseau D M, Parks M J. The contracts of individuals and organizations. In: Cummings L L, Staw B M. (Eds.). Research in Organizational Behavior. Greenwich, CT: JAI Press, 1993. 1 ~43
- Millward L J, Hopkins L J. Psychological contracts, organizational and job commitment. Journal of Applied Social Psychology, 1998, 28(16): 1530 ~1556
- Chen Jiazhou, Ling Wenquan, Fang Liluo. Psychological contract in organization (in Chinese). Journal of Management Sciences in China, 2001, 4(2): 74 ~78  
(陈加洲, 凌文铨, 方俐洛. 组织中的心理契约. 管理科学学报, 2001, 4(2): 74 ~78)
- Chen Jiazhou, Ling Wenquan, Fang Liluo. Structure of psychological contract between corporation and employees (in Chinese). Acta Psychologica Sinica, 2003, 35(3): 404 ~410  
(陈加洲, 凌文铨, 方俐洛. 企业员工心理契约的结构维度. 心理学报, 2003, 35(3): 404 ~410)
- Li Yuan, Guo DeJun. Review on psychological contract in organization (in Chinese). Advances in Psychological Science, 2002, 10(1): 83 ~90  
(李原, 郭德俊. 组织中的心理契约. 心理科学进展, 2002, 10(1): 83 ~90)
- Fishbein M, Ajzen I. Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research. Reading, MA: Addison - Wesley, 1975
- Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S, et al. Perceived Organizational Support. Journal of Applied Psychology, 1986, 71(3): 500 ~507
- Blau P M. Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley, 1964
- Cole M S, Schaninger Jr. W S, Harris S G. The workplace social exchange network: A multilevel conceptual examination. Group &



- Organization Management, 2002, 27(1): 142 ~167
- 23 Aselag J, Eisenberger R. Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24(5): 491 ~509
- 24 Coyle-Shapiro J A-M, Conway N. Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(4): 774 ~781
- 25 DeChamps R. *Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior*. New York: Academic Press, 1968
- 26 Rhoades L, Eisenberger R. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(4): 698 ~714
- 27 Sutton G, Griffin M A. Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2004, 77(12): 493 ~515
- 28 Byrne B M, Shavelson R J, Muthen B. Testing for the equivalence of factor covariance and mean structures: the issue of partial measurement invariance. *Psychological Bulletin*, 1989, 105: 456 ~466
- 29 Mullen M R. Diagnosing measurement equivalence in cross-national research. *Journal of International Business Studies*, 1995, 26: 573 ~596
- 30 Rusbult C E, Farrell D. A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 1983, 68: 429 ~438
- 31 Settoon R P, Bennett N, Liden R C. Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81: 219 ~227
- 32 Levison H. Reciprocation: The relation between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 1965, 9: 370 ~390

## Preemployment Beliefs, Organizational Inducement, and Psychological Contract Change: A Longitudinal Study

LIU Xiao-Yu<sup>1</sup>, LIU Jun<sup>2</sup>, YU Guang-Tao<sup>3</sup>

(<sup>1</sup> School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

(<sup>2</sup> Business School, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

(<sup>3</sup> Business School, Central University of Finance and Economics, Beijing 100081, China)

### Abstract

Psychological contract (PC) is a key aspect in the employee-employer relationship, which develops over time in an organizational context. Few longitudinal studies exist regarding the nature of the employee PC and the causes of its change. A decade ago, three studies suggested that PC obligations would change in the first two years of employment (Robinson, Kraatz and Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Thomas and Anderson, 1998). Despite the fact that certain changes in employees' obligations to their employers have already been demonstrated, some important issues still remain to be addressed. The present study examined the change in the PCs of new entry-level college graduates in a Chinese organizational context. The study investigated how individual and contextual factors contributed to PC change over two time intervals. Specifically, the study examined the role played by individual preemployment beliefs concerning employment relations and organizational inducement in influencing changes in employee obligations. The following are the three major hypotheses proposed in this study: (1) initial changes in newcomer PCs will be in the direction of their existing beliefs; (2) organizational inducement including job rewards (JR) and organizational support (OS) will promote changes in employee obligations; specifically, JR is closely related to the transactional components of a PC, whereas OS is closely related to the relational components of a PC; (3) organizational inducement will moderate the relationship between the preemployment beliefs of new recruits and their PCs; specifically, JR will promote a positive relationship between short-term beliefs and changes in the transactional components of a PC change, whereas OS will enhance a positive relationship between long-term beliefs and the relational components of a PC.

A longitudinal sample of college graduates was used to test the abovementioned hypotheses. Time 1 data were collected from graduates who had already secured full-time employment from various enterprises. Questionnaires were administered to 1,500 potential respondents in a leading domestic university; 854 questionnaires were returned. One year

later, the second wave survey was conducted on the 854 time 1 respondents; a total of 219 questionnaires were returned. By matching the two waves, the study employed 189 data points to test the hypotheses. Among the major measures, employee obligations were developed and validated in a Chinese organizational context, JRs were adopted from the Rusbult and Farrel (1983) study and the OS scale utilized was originally developed by Eisenberger *et al.* (1986) and later refined by Settoon *et al.* (1996). Cronbach's alphas for these measures were from 0.70 to 0.83, indicating acceptable measurement reliabilities.

Hierarchical regression modeling (HRM) results indicated the following: (1) preemployment beliefs did not manifest direct effects on changes in employee obligations; (2) OS manifested positive impacts on both transactional and relational obligation change, and its impact on relational obligations was stronger than that on transactional obligations; and (3) the relationship between preemployment beliefs and changes in employee obligations was moderated by organizational inducement, which included OS and JR. Specifically, OS showed highly positive relationship with relational obligations when individuals held long-term beliefs. JR promoted both relational and transactional obligations of individuals who "did not" have long-term beliefs, whereas it had no impact on the obligations of individuals who had long-term beliefs.

The above mentioned findings suggested the following. First, in comparison with economic exchange, relational exchange was more likely to be valued by Chinese employees. Hence, organizations operating in China should offer employees supportive working environments and emotional investment in order to achieve strong obligations from their employees and maintain the positive effect of long-term beliefs. Second, a moderate level of JR is necessary for organizations to maintain the obligations of employees with short-term beliefs. Limitations of the study and possible future investigation with regard to PC change were also discussed.

**Key words** psychological contract, preemployment beliefs, organizational support, job rewards.