



石家莊鐵道大學  
SHIJIAZHUANG TIEDAO UNIVERSITY

网络精品课程

组织行为学

激励理论新发展

主讲：赵莉琴

# 激励理论新发展



网络精品课程

- 心理契约理论和组织归属感理论都是现代激励理论的内容，是在传统激励理论的基础上发展起来的。
- 这两种理论解释了目前普遍存在也是让管理者头疼不已的人才流失现象。

# 心理契约理论

- 社会心理学家却认为，存在规定契约双方权利和义务的正式契约外，双方间还有着一种心理性的契约。
- 它是非正式的，不具书面形式，也没有法律约束力；但它确实存在着，并且在遭到反对时，将削弱、恶化乃至破坏掉双方的关系。

# 心理契约理论

- 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在1960年《理解组织行为》
- 组织行为学家施恩指出，心理契约是“组织中每一个成员和不同的管理者及其他人之间，在任何时刻，都存在的一种没有明文规定的期望。”
- 它包括两部分内容，一是员工个人目标与组织目标和承诺的契合关系；二是员工在经过一系列投入、回报循环构成的组织经历之后，与所在企业形成的情感上的契约关系，体现在员工对组织的依赖感和忠诚度。

- **心理契约的特点：**
- 1) 主观性。心理契约是单方面的主观知觉，员工和组织对心理契约内容的理解和认知经常是不一致的。
- 2) 隐含性。这些期望不但未形成文字、记录在案，而且甚至都未曾在口头上表露出来过，只不过默默地埋藏在自己的心间，留待双方去细心观察、捉摸、估测和领悟
- 3) 多样性。心理契约没有固定的模式和标准化的内容，一切取决于当时当地的具体情况。
- 4) 动态性。组织与员工的心理契约不是固定的不变的，而是随着时间和形势的变化而改变的。

# 心理契约理论



网络精品课程

- 心理契约对组织行为的影响主要表现在以下两个方面：
  - （1）增强组织的凝聚力，建立良好的雇佣关系
  - （2）发挥激励作用，增强组织动力

- 员工心理契约的形成
- 心理契约的内容是个体在社会化过程中习得的。来源包括内在需要、学习内容、传统与规范、过去的经历等。所以，要实施员工心理契约管理必须分析这些来源，从而全面理解对方对自己的期望。
- 心理契约是处于动态变化之中的，随着人们需要及外界因素的改变，员工的期望和对义务的承诺也相应变化。
- 对员工心理契约的形成的分析是理解和把握员工心理契约内容的关键，是管理员工的心理契约的基础。

- 员工心理契约的管理
- 员工心理契约的破坏会影响员工的满意度，打破期望会产生失望的感觉，而打破义务则产生愤怒的情绪，并使人重新评价个人与组织的关系。因此，在人力资源管理实践中要有意识、有计划的对员工的心理契约加以引导和管理。这里需要做好以下几个方面：
  - 1) 在招聘过程中双方要进行有效的信息沟通
  - 2) 加强沟通，将心理契约明晰化
  - 3) 在心理契约受到破坏时合理解释原因

# 组织归属感

- 组织归属感这个概念从20世纪60年代初被贝克（Becker, H. S. 1960）提出后，许多学者对组织归属感的内涵和外延提出了各种各样的说法。
- 有行为说、态度说、激励说、过程论等。
- 一般是指个体认同并卷入一个组织的强度。组织归属感确定了个体与组织连接的角度和程度，特别是规定了正式合同无法规定的职业角色外的行为。

- 组织归属感的性质
- 1) 情感取向。它表现在以下三个方面：
  - 第一，对组织目标怀有的强烈信念和对组织目标的价值认定。即相信组织目标是有意义和有价值的。
  - 第二，愿意为组织的利益付出努力。即把自己的工作努力与组织的目标联系起来。
  - 第三，有强烈地保持组织成员资格的愿望。即看重自己的组织成员身分。

- 组织归属感的性质
- 2) 工具取向。即在组织中留任是出于对个人投入（时间、努力、机会等）代价的计算。比如已经获得的地位、福利待遇以及其它可能的机会等。这种组织归属感的取向强调的是“需要”。
- 3) 规范取向。即在个人所认定应该“以符合组织目标和利益的方式来行动”的规范压力下对组织进行承诺。

# 组织归属感

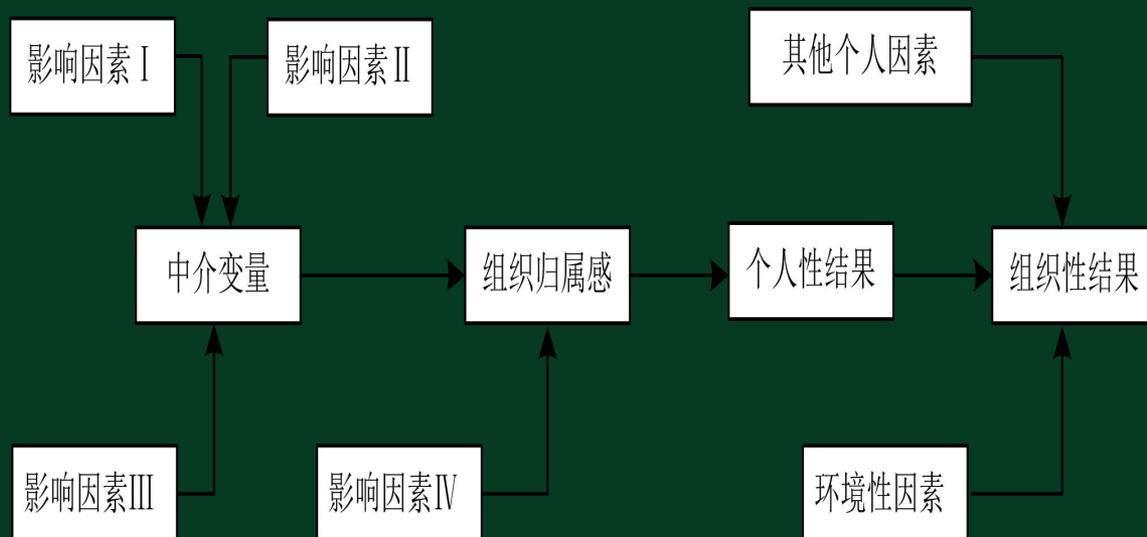


网络精品课程

- 组织归属感的作用
  - 1) 组织归属感有助于降低组织人力资源管理成本
  - 2) 组织归属感能加强组织的凝聚力

- 组织归属感的形成过程
- 克尔曼（H. C. Kelman）的研究发现，人们接受组织的影响要经历由浅及深的三个阶段。
  - （1）顺从或交换阶段
  - （2）敬重性与倾慕性阶段
  - （3）内在化与一致化阶段

- 职工组织归属感的基本模型



- 模型说明
- 1) 员工组织归属感的影响因素
- ①管理性因素。管理性因素主要包括领导者的权威，组织设计、职责划分、绩效考核等。
- ②文化价值观性因素。包括社会的及组织的文化。
- ③心理性因素。即职工的满意感以及分配公平性。
- ④个人性因素。包括性别、年龄与资历、组织层级地位。
- ⑤环境性因素。这主要是指企业所处的宏观环境条件，例如在西方经济衰退时期，企业很难维持职工的组织归属感。

- 模型说明
- 2) 中介变量
- 属于这类中介变量的是职工在组织中的地位感和控制感，即职工觉得自己在组织中是否处于受尊重的地位，是否对决策有适当的控制与影响力，对单位的战略与政策的制定是否有必要的发言权。
- 因为人的自豪感与尊严是人的行为的一种基本激励因素，其重要性有时甚至大于人的安全、成就和权力需要。
- 职工们在感受到组织对自己的尊重时，自然会滋生出依附于组织的归属感。

- 模型说明
- 3) 个人性结果变量
- 第一类是主观性结果变量。如自觉的成本意识与解约精神，对组织财产与声誉的保护，对质量的责任心，危机状态下的牺牲性行为，创新与钻研，自觉地遵守组织的各项政策、规章和纪律等。
- 第二类是客观性结果变量。指生产率、产品率、原材料消耗率、出勤率、革新建议及发明创造等硬指标。

- 模型说明
- 4) 组织性结果变量
- 主要是指组织的绩效，关于组织归属感与工作绩效（无论是个人的还是组织的）间的关系，应当指出，迄今不够显著，虽然呈现的趋势符合预期，这可能是由于绩效是一多因变量，除了激励外，还有能力、角色认知、工作条件等。
- 但可以肯定的是，高归属感会促使员工努力工作，这必将大大提高组织绩效。

- 员工组织归属感的培养途径
  - (1) 为员工提供完备的薪酬福利待遇
  - (2) 给员工一个发展的前景
  - (3) 与员工进行有效的沟通
  - (4) 注重员工的兴趣

# 小结

- 组织心理契约决定员工态度和行为的重要因素。员工心理契约的管理应注意管理者与员工加强沟通、在心理契约受到破坏时合理解释原因等方面。
- 组织归属感的性质包括情感取向、工具取向和规范取向三个方面。员工组织归属感的形成过程经历了顺从或交换、敬重性与倾慕性、内在化与一致化三个阶段。培养员工的组织归属感，应做好建立完备的薪酬福利待遇、给员工一个发展的前景、与员工进行有效的沟通、注重员工的兴趣。