

心理契约视角下的派遣制员工激励研究

● 黄健柏 伍如昕 杨 涛

摘要:随着劳务派遣制的迅速发展,由派遣制员工特殊身份引发的员工的有效管理问题也逐步引起人们的关注。以往从心理契约角度探讨派遣制员工激励问题的研究还不多见,文章在激励理论和心理契约理论的基础上,分析了派遣制员工心理契约的形成过程、类型及不同种类派遣制员工的心理契约特征,并且提出了基于心理契约的派遣制员工激励策略。

关键词:心理契约 劳务派遣 派遣制员工 激励

一、引言

劳务派遣是由派遣单位和被派遣单位(用人单位)签订派遣合作协议,派遣单位和派遣员工签订劳动合同、建立劳动关系,只转移标的物即劳务的知识禀赋的占有权、使用权和收益权,而不转让其处分权的服务交易活动。劳务派遣作为现代人力资源管理的一种新型用工形式,正在国内迅速兴起。从政府部门、高等院校、国有企事业单位到外资企业、民营企业,均不同程度地采用了这一用工形式。在劳务派遣制下衍生出的派遣制员工是指与中介机构签订劳动合同并被派遣到用人单位工作,与用人单位不存在劳动关系的人员。他们不仅从事保洁员、操作工、护工等一些低端劳务活动,而且也广泛位于企业管理、产品研发、外文翻译、法律顾问等多种中高级职位之中。由于派遣制员工的劳动者身份特征与传统用工形式下的员工有着明显不同,与传统员工相比,派遣制员工有着相对较高的流动性,和较低的组织忠诚度,因此仅靠传统的经济契约来实现员工激励可能还不够,本文旨在从心理契约角度入手,探讨派遣制员工的激励问题,以期对派遣制员工的有效管理提供参考借鉴。

二、派遣制员工心理契约的形成与分类

心理契约是近年来人力资源管理的研究热点,它是指个体关于在他(她)与第三方之间进行互惠交换,建立联系时的主观信念(该信念是以双方在交往中所做出的或是暗示的承诺为基础的)。以往的研究表明,心理契约的形成过程受到一系列因素的影响,这些因素大致可以分为两类:一类是来自于组织和社会环境的外界因素,另一类则来源于个体的内部因素如个性等。由于不论派遣制员工所依托的派遣机构的稳定性如何,在不同的时间段为不同的用人单位工作是派遣制员工的工作常态,因此无论是社会环境还是组织自身均没能给派遣制员工心理契约的形成提供良好的土壤。加上派遣制员工是游离于组织之间的“外人”,这一心态不同程度但却十分普遍地存在于用人单位和派遣制员工之中,因此,派遣制员工心理契约的建立注定困难重重。

但这并不意味着派遣制员工与组织之间无法形成心理契约。2008年1月1日新《中华人民共和国劳动合同法》

开始实施,其对劳务派遣制的进一步规范,为派遣制员工心理契约的形成提供了外部的契机,加上派遣制员工对派遣机构及用人单位持有明确的期望,他们期望以工作绩效换取可持续的就业能力,而派遣机构也期望通过派遣员工的低流动性和高可用性提高其商业信誉,同时,用人单位也期望通过使用派遣制员工,在相对较低的劳务成本下实现企业的绩效目标。而正如 Rousseau(2001)所言当成员间产生有关相应的责任义务的期望时,心理契约便形成了。可见与传统用工形式下员工心理契约的形成相比,派遣制员工心理契约的形成更为曲折和费时。并且,由于派遣制突破了通常的用人单位与员工的双向关系,其建立的是由派遣单位、用人单位与被派遣员工之间的三角关系,劳动关系和使用关系的分离使得派遣制员工的身上可能同时持有两份无形的心理契约,即派遣员工与用人单位之间的心理契约,以及派遣员工与派遣机构之间的心理契约。

传统心理契约的两分法也同样适用于派遣制员工。由于用人单位对派遣制员工有偿使用的阶段性和变动性,因而他们之间形成的心理契约主要表现为一种短期的,建立在经济交换基础上的交易型心理契约,即组织为成员提供经济和物质支持,成员承担基本的工作要求。但是随着雇佣时间的延长,组织与成员间也可以发展出关系型心理契约,即缔约双方彼此忠诚、互相公平对待,愿意为对方的发展投资,愿意付出额外的努力等。同样在派遣员工与派遣机构之间,由于派遣机构主要负责的是员工的薪酬、福利、劳动保障及劳动纠纷处理等人事管理事务,其并未参与员工的使用和日常管理,因此交易型心理契约可能在这两者之间占有主导地位。派遣制员工将持有以哪种类型为主的心理契约则主要取决于派遣期限以及工作职位的层次和身份。

三、不同类型派遣制员工心理契约的特征

派遣制员工身份的特殊性使其心理契约表现出诸如双雇主责任倾向,以工作绩效换取可持续的就业能力,较高的不稳定性 and 不同职业生涯阶段及职位的差异性等特征。但以往的研究较少对不同类型派遣制员工心理契约的特征加以分析。然而不同类型的员工其心理契约的特征可能不同,而不同的心理契约特征下,员工对组织的期望也

是不同的。因此有必要从不同角度对不同类型派遣制员工心理契约的特征加以分析,为选择与员工心理契约相匹配的激励策略提供依据。

1. 不同派遣期限的派遣制员工心理契约特征分析。派遣制员工按照派遣期限可以分为短期派遣、中期派遣和长期派遣三种类型。短期派遣型是指派遣期限在一年以内的派遣制员工。这类员工由于其工作的阶段性和变动性极高,加上在同一用人单位停留的时间很短,因此使得员工对用人单位乃至派遣机构缺乏归属感和长期的责任感,其心理契约具有极度的不稳定性,所以,在这类员工与组织之间更有可能存在的是以短期交易为主的交易型心理契约,并且除非有签订固定就业协议的可能性,否则立约的三方之间是很难形成关系型心理契约的。中期派遣型是指派遣期限在一年以上三年以下的员工。这一类型的员工心理契约的形成在一定程度上取决于与派遣机构和用人单位合作时间的长短,其最初也主要以交易型心理契约为主,随着时间的延长其有可能形成关系型心理契约,因而其心理契约的构成具有动态性。由于心理契约是雇用双方基于各种形式的承诺(如书面的、口头的、组织制度和组织管理约定等)对交换关系中彼此义务的主观理解,因此心理契约的形成是一个较为长期的过程。对于派遣期限在三年以上的长期派遣型员工而言,由于其受组织的影响较为持久,对组织的规章制度、责任义务等的理解可能比中短期的员工更为深刻,加上长期雇用 in 某种程度上可以算是一种相对稳定的就业保障,因而员工有可能形成一定的组织归属感和忠诚度,进而形成较为稳定的心理契约,因此对这类员工而言,其更可能生成关系型心理契约。

2. 不同职位层次的派遣制员工心理契约特征分析。派遣制员工的工作职位层次丰富多样,在此我们主要将其分为低端劳务型岗位和中高级专业技术和管理岗位。处于低端劳务型岗位的派遣制员工由于自身的技术含量较低,可替代性较高,因此在劳动力市场上处于相对弱势的地位,所以他们十分珍惜来之不易的工作机会,对派遣机构特别是用人单位表现出极强的依赖性、责任感和忠诚度,他们所持有的心理契约的稳定性相对较高,并且主要表现为关系型心理契约。而对于在劳动市场中相对稀缺的中高级专业技术和管理人才而言,他们更加看重工作的挑战性、成就感和自我价值的实现,他们更多地希望获得跨越不同企业的可携带的技能、知识和能力,因此,他们对其所热衷的职业更为忠诚,而较少考虑这一职业的载体——组织,因而其心理契约表现出较强的不稳定性和易变性。同时由于这类派遣制员工更加希望以自身的技能和才干换取合理的工作回报,因此在他们身上交易型心理契约所占的比重可能更大。

3. 不同身份的派遣制员工心理契约特征分析。按照身份的不同,派遣制员工可以分为由于用人单位急需而招募的派遣制员工;以派遣制员工形式使用的试用期新人和编制外工作人员这三种主要类型,其中第一类占据了派遣制员工的较大比例。由于第一类派遣制员工可以按照我们

前面的分类方法进行细分,故在此不再赘述。对于后面两种形式的派遣制员工而言,由于他们期望能够留在用人单位成为正式员工从而获得可持续的就业能力,因此表现出准员工的心理特征,即会维持一定的情感投入和组织承诺水平,由于这两类员工均以与用人单位维持较为长久的关系为目标,因此其心理契约的形成相对于其他身份的派遣制员工要更为容易,其形成的心理契约的稳定性也更高,并且表现出较强的关系型心理契约的倾向性。

四、心理契约视角下派遣制员工激励策略

1. 选择与派遣制员工心理契约相匹配的激励模式。心理契约的内容和特征不同,员工对组织的期望也有所不同,因此,要激发派遣制员工的工作积极性和创造性,就必须根据派遣制员工心理契约特征,选择合适的激励模式与之匹配。在此我们主要按照图1对具有不同心理契约特征的不同类型的派遣制员工的有效激励提出一些建议。

(1)“双高”型派遣制员工激励。所谓“双高”型派遣制员工是指位于图中第I象限,同时拥有高交易型和关系型心理契约

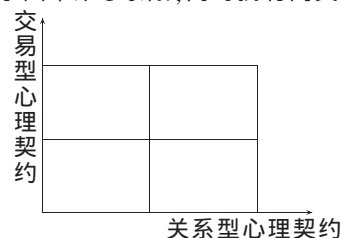


图1 不同类型心理契约的组合

型心理契约的员工。“双高”型心理契约在长期派遣型员工中较为常见。对于这类员工而言,组织既需要采取短期的外在激励策略如物质激励激发员工的短期行为,同时也要采取长期性的内在激励策略如促进职业发展、认同其价值、共享企业成果等非物质激励使激励效果的得以长时间维持。并且组织应该努力维护体现内在奖励价值的关系型心理契约,以此作为激励的核心,通过引起派遣制员工和用人单位、派遣单位三方对相互期望的重视,更多关注双方价值的趋同和未来责任与义务,形成对长期派遣型的员工们的内在激励。

(2)高关系型和低交易型派遣制员工激励。这类员工主要位于图中的第II象限,包括前述的位于低端劳务型岗位的派遣制员工以及以派遣制员工形式使用的试用期新人和编制外工作人员。这类员工心理契约的最大特点就是以关系型心理契约为主,并且表现出较高的稳定性。此时组织应该重点采用长期激励策略,实施内在激励方法。具体而言用人单位可以根据这类员工渴望与组织发展长期关系的心理特征,畅通派遣制员工转入正式员工的渠道,对于试用期新人和编外工作人员,绩效考核达到一定标准,用人单位应当将其转入正式员工。同时对于从事低端劳务型岗位的派遣制员工应尽量利用其对用人单位的依赖性、责任感和忠诚度,加强相互责任意识,在双方满意的情况下,可以延长其雇用时间,为其提供相对稳定的就业机会,对其表示认同和赞赏,使其进一步发展对组织的忠诚感,进而积极为组织创造财富。

(3)“双低”型派遣制员工激励。“双低”型派遣制员工主要以短期派遣型员工和部分中期派遣型员工为主,这类员工位于图中的第 III 象限,其心理契约具有极高的不稳定性。这类员工与组织之间主要以经济契约相连,其心理契约的形成较为困难,倘若形成了心理契约,也主要是以交易型契约为主,其形成关系型心理契约的可能性极低。对于这类员工而言,组织应该采取短期的外在激励措施,即采用同工同酬、绩效奖金等形式满足员工的物质需要,以物质激励换取员工的工作主动性和积极性。

(4)低关系型和高交易型派遣制员工激励。这一位于图中第 IV 象限的员工主要指的是从事中高级专业技术性和管理工作的派遣制员工。这类员工主要以交易型心理契约为主,其心理契约在一定程度上表现出不稳定性和易变性。因此对这类员工而言员工价值的认可和公平的回报是激励的关键。因为这类员工十分注重自己所拥有的知识和技能的价值与回报之间的相关性,因此当他们在回报上遭受不公平待遇时,最易破坏他们原本就不太稳定的心理契约,导致其出现隐性和显性流失。只有尊重这类派遣制员工的价值选择,充分信任他们的能力,积极兑现承诺并体现出公平,这些员工才会发挥自己的才干予以回报。因此,对于这类员工短期的内在激励和长期的外在激励同样重要,他们既看中与其能力相匹配的物质报酬,同样他们也会重视组织对其内在价值的认可以及职业发展的投资等非物质激励。此外随着派遣期限的延长,这类员工的心理契约会表现出相对稳定的倾向,也更容易向“双高”型心理契约发展。因此,为了促使这类员工进一步发展关系型心理契约,组织可以通过提供更为宽松的组织气氛,自由民主的管理风格,构建充满信任、热心和尊重的人际关系,从而提高其对组织的情感卷入程度和忠诚度,更好地发挥心理契约的激励作用。

2. 降低心理契约破裂与违背的预期。派遣制员工的心理契约从建立初始就存在着破裂和违背的危机。这既与人才派遣用工模式的固有特征及心理契约的动态复杂性有关,同时派遣机构和用人单位在权益保障、薪酬定价、员工管理等方面存在的问题,也使得派遣制员工与组织之间的心理纽带缺乏稳固性,防范与撤离的心理倾向不可避免地伴随着派遣制员工的整个工作过程。对派遣制员工而言当他们觉得自己满足了用人单位和派遣机构的要求之后组织也履行了应尽的义务,就能强化雇佣关系和工作动机。但如果组织未能履行应尽的义务,或者员工与组织对权责的理解产生了一致,这时就可能发生心理契约违背。对派遣制员工而言违背不但会降低员工对组织的忠诚度、责任感以及工作满意度,还可能会造成那些有价值的员工降低其对组织的贡献或者直接发生离职行为,此外还可能会因为组织对派遣制员工的差异对待导致昂贵的法律诉讼,进而影响到组织的声誉。

因此组织应该采取适当的措施降低派遣制员工心理契约破裂与违背的预期;对派遣机构而言,一是要进一步提高自身的专业化、规范化以及服务水平;二是要建立健

全保障机制,增强员工的职业安全感;三是要提供相应的职业培训,研究表明:派遣制员工对雇用形式的认知对其工作态度有着显著的影响,知道并理解自己派遣身份的员工的工作态度显著高于不知道自己身份或对自身身份理解有误的员工,那些愿意作为派遣制员工的人对工作意义感知、工作满意度显著高于不愿意者。因此派遣机构应该在实施人才派遣之前,通过培训增强员工对自身身份的理解与认同。此外,由于知识的更新速度极快,为了保证派遣制员工的职业竞争力,派遣机构也应该提供一些专业培训,帮助派遣制员工进行知识的更新换代。对用人单位而言,要提高派遣制员工对组织的忠诚度首先应该更新用工观念,淡化身份差别,做到同工同酬;其次应畅通派遣人才转入正式员工的渠道,给派遣制员工提供一个签订固定就业协议的机会,这种“能进能出”的人力资源管理机制,不但对派遣制员工的有效激励,同时也是对组织内部正式员工的一种鞭策;最后用人单位应该要能够和派遣制员工一同分享组织的发展成果,认可员工对组织的价值和贡献,为双方的进一步合作提供良好的氛围。此外,劳动保障部门也应该加强对派遣机构和用工单位的执法监督,充分保障派遣制员工合法权益的实现。

五、结语

对派遣制员工而言,其特殊的身份和三方契约关系使得激励问题变得复杂起来。对派遣制员工实施正确有效激励的关键在于领会和满足员工的个人期望,在履行经济契约的前提下同员工建立起隐含彼此期望的心理契约,并且创造条件,帮助立约三方发展起关系型心理契约,继而根据心理契约的类型,选择与之匹配的激励策略,发挥心理契约的显性和隐性激励作用。当然,根据派遣期限的不同,员工职业层次和身份的差异,对派遣制员工的激励策略也会有所不同,这就需要管理者的灵活选择。

参考文献:

1. 万晓凤,许国纯.试论推行人才派遣制.工作研究,2007,(1):47-48.
 2. Rousseau,D. M. Psychological contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreement. SAGE Publications, 1995: 315-326.
 3. 宋国庆.心理契约在人才租赁中的地位和基本特征.人力资源开发,2004(10):32-33.
 4. 王晓庄,陈世平.派遣制员工的心理契约特征分析.广州大学学报(社会科学版),2007,6(7):21-25.
 5. 李原,郭德俊.组织中的心理契约.首都师范大学学报:(社会科学版)2002(1):108-111.
 6. 王晓庄,白学军.派遣制员工对雇用形式的认知与其工作态度的关系.第十一届全国心理学学术会议,2007.
- 作者简介:黄健柏,中南大学副校长、教授、博士生导师;伍如昕,中南大学商学院博士生;杨涛,中南大学商学院博士生。

收稿日期:2008-10-07。