

心理契约履行对工作结果的影响研究

——基于知识隐藏视角

徐文易, 葛玉辉

上海理工大学管理学院, 上海

收稿日期: 2024年3月27日; 录用日期: 2024年6月18日; 发布日期: 2024年6月26日

摘要

受新冠肺炎疫情影响, 就业形势和环境发生了巨大变化, 雇主与雇员之间的心理契约内容及履行发生了巨大的改变, 使得本来就紧张的劳资关系更加复杂。鉴于现有研究缺乏多元化视角, 本文基于知识隐藏视角, 从个体感知角度出发探析心理契约履行对雇员工作结果的影响。研究采用了定量方法, 对高新技术企业员工进行问卷调查。研究表明, 心理契约履行正向作用于工作结果, 知识隐藏在心理契约履行与工作结果之间起负向调节作用, 且在个体特征上存在差异。本研究整合社会交换理论、组织支持理论和社会信息加工理论等成果, 回答了如何减少员工知识隐藏现象, 深化改革企业人力资源管理的问题, 进而为降低离职率、提高管理绩效, 从员工和企业管理者两方面提出建议。

关键词

心理契约履行, 组织承诺, 知识隐藏, 工作满意度

Research on the Effect of Psychological Contract Fulfillment on Job Outcomes

—Based on Knowledge Hiding Perspective

Wenyi Xu, Yuhui Ge

Business School, University of Shanghai for Science and Technology, Shanghai

Received: Mar. 27th, 2024; accepted: Jun. 18th, 2024; published: Jun. 26th, 2024

Abstract

Due to the impact of the COVID-19 epidemic, the employment situation and environment have undergone great changes, and the content and implementation of the psychological contract be-

tween employers and employees have undergone great changes, making the already tense labor-management relationship more complicated. In view of the lack of diversified perspectives in existing studies, this paper explores the impact of psychological contract fulfillment on employees' work outcomes from the perspective of individual perception based on the perspective of knowledge hiding. The research adopts quantitative method to conduct questionnaire survey on employees of high-tech enterprises. The results show that psychological contract fulfillment has a positive effect on job results, and knowledge hiding has a negative moderating effect between psychological contract fulfillment and job results, and there are differences in individual characteristics. By integrating social exchange theory, organizational support theory and social information processing theory, this study answers the question of how to reduce employee knowledge hiding and deepen the reform of enterprise human resource management, and then puts forward suggestions from both employees and enterprise managers in order to reduce turnover rate and improve management performance.

Keywords

Psychological Contract Fulfillment, Organizational Commitment, Knowledge Hiding, Job Satisfaction

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

在数字化时代, 知识是组织持续发展必须要把握的竞争优势, 是促进团队创新和价值创造的重要资源[1]。基于知识的稀缺性和复杂性, 员工有时候为了保持自身在组织中的不可替代性会对同事的知识请求选择隐藏[2], 所以强化知识保留和内部流动是企业人力资源管理的重要课题之一。以往研究主要从个体特质角度出发探讨影响知识隐藏的边界条件和作用机制, 比如角色负荷、情绪耗竭, 本研究拟从员工-组织关系视角出发探讨员工知识隐藏行为。

员工-组织关系指员工与所处组织间的正式与非正式交换关系的模式和质量[3]。其中, 非正式交换关系指员工理解的自己与组织间非书面化的互惠责任, 即心理契约[4]。近年来, 学术界和产业界广泛关注心理契约领域研究, 它能更好地解释雇主与雇员之间的关系。20世纪60年代, Argyris首次提出“心理契约”的概念, 将其定义为员工群体与企业之间的一种无言的协议[5]。卢梭重新概念化心理契约为一个人对个人之间相互协议的条款和条件的感知[6]。心理契约与正式契约和期望不同, 它需要员工相信雇主提供什么, 这是基于信任的互惠交换感知承诺[7]。不同于雇佣合同, 心理契约是非书面化的, 具有非强制性的特点和较强的自由度, 即是否遵守取决于雇佣双方心理层面的认知与情感。员工对自己的知识资源拥有自主支配权和心理所有权[8], 组织无法在书面化的契约中规定员工的知识资源贡献情况[9]。心理契约在很大程度上是以雇主和雇员之间的承诺为条件的, 相互信任是社会交换的基础。所以本研究界定心理契约以相互信任和非书面化为特征, 并以员工视角感知为主。学界现有研究以心理契约违背为主, 与知识隐藏和工作结果的相关研究较少。

当雇员认为他们的雇主没有完全履行义务时, 心理契约就被忽视了。许多学者研究了心理契约违背及其影响, 如辞职意愿、组织承诺、工作投入和组织公民行为[10], 发现心理契约违背对辞职意愿和工作投入都存在负面影响。然而, 很少有研究从心理契约履行的角度来看它的积极影响。心理契约履行对工

作满意度、组织承诺、幸福感、组织行为和绩效都有一定的影响[11], 心理契约履行对工作满意度、员工幸福感和工作绩效存在正向影响。本研究从一个全新的角度出发, 以知识隐藏为中介因素, 以员工的个人特质为调节变量, 研究心理契约履行对工作结果(组织承诺和工作满意度)的影响。

几乎所有组织都存在知识隐藏的现象, 为了解决以上问题, 本研究调查问卷方式收集数据, 研究对象主要为高新技术企业的在职员工。高新技术企业员工的知识隐藏行为不利于组织内部成员合作、团队创新和价值创造, 本文探讨如何通过心理契约履行减少组织成员的知识隐藏行为, 增强知识分享和组织内部知识的高效流动, 进而促进工作结果和价值创造。

2. 文献综述和理论基础

2.1. 社会交换理论、组织支持理论和社会认知理论

目前的研究借鉴了社会交换理论[12]、组织支持理论[13]和社会认知理论。心理契约基于社会交换理论, 该理论认为存在一种双向关系, 如果有人提供了某种东西, 那么就形成了一个同等回报的隐性承诺[14]。基于社会交换理论, 我们认为雇员对雇主有一定的期望。这种期望是基于员工从组织获得的支持程度, 可以用组织支持理论来解释。组织支持理论认为, 员工观察到他们的贡献被雇主所重视, 得到雇主的关心和支持[15]。组织支持理论支持了心理契约的关心、尊重和赞赏视角, 比社会交换理论更深入。在这种情况下, 组织支持理论补充了社会交换理论[16]。社会认知理论认为, 个体的认知与行为相互影响, 个体的认知会影响行为决策[17]。当心理契约出现破裂时, 员工不再信任组织和环境[18], 当组织间关系脆弱且不稳定时, 员工可能会为了提高职场竞争优势或者自我保护, 做出伤害组织整体利益的行为[19]。由此可以推断, 心理契约履行可以维护员工与组织的关系, 使之处于积极正向的平衡状态, 当员工感受到组织的公平对待, 付出的努力得到了认可和回报, 会产生良性的工作循环和对工作的积极反馈, 包括积极回复同事的知识询问, 主动帮助同事解决问题, 提出自己的看法和建议, 促进知识资源在组织中的流动循环利用等, 即表现出减少知识隐藏行为, 促进组织工作成果产出和绩效提高。

由于快速发展的数字经济和蓬勃兴起的自由组织模式, 产生了新的就业趋势和管理理论, 越来越多的组织从传统的雇佣模式转变为自由职业和灵活用工的管理模式, 这种员工和组织关系的变化提高了组织的灵活性以适应日益复杂外部环境的能力[20], 催生出以人本价值为核心的经济管理理论。但由于学界对该议题的研究较少, 尤其是从员工的个人感知角度结合知识隐藏, 故本研究以知识隐藏为中介因素, 以员工的个人特质为调节变量, 研究心理契约履行对工作结果的影响。

2.2. 心理契约履行

心理契约是组织和员工之间的一种相互义务, 这种义务可以是隐性的, 也可以是明确的, 必须经过双方完全同意才能生效[21]。根据定义, 心理契约是雇主与雇员对其义务和权利的互惠期望, 由雇员付出的时间、努力和工作态度构成, 包括雇主对工作保障、奖励、福利、培训和晋升机会的承诺[22]。由此可知, 心理契约是雇主和员工之间的互动关系。当组织没有满足或履行其义务时, 员工会认为这是一种心理契约的违背。心理契约破裂极易引发员工的负面情绪, 影响日常工作中员工之间的交流互动[23]。以往的研究主要侧重于心理契约的违背方面, 而对实现方面的研究较少。反推, 心理契约履行时, 员工可能会更加愿意参加知识交流, 帮助同事解决知识困惑, 即为减少企业员工的知识隐藏行为, 并且正向影响工作结果。

本文认为, 心理契约包含了雇主与雇员关系中的工具视角和社会情感视角, 社会情感视角更加深刻, 而工具视角只是停留在表层, 员工与雇主变化的人际关系、沟通方式和社会价值观, 都对个人的态度和行为有影响。心理契约的履行作用于员工的社会情感需求, 有利于减少知识隐藏现象, 增加员工提高工

作表现的可能性。

2.3. 心理契约履行与组织承诺、工作满意度

组织承诺定义为“个体与组织的心理联系”[24],是组织和员工之间的约束因素。工作满意度被定义为“个人对工作的评价产生的愉悦的情感状态”[25],满意的员工往往有更高的工作效率和更好的工作结果,从而提高组织绩效。工作满意度是指员工对工作内容本身和工作环境、条件、因为工作而形成的人际关系等有积极感觉的心理状态,即在心理与生理上对工作内容及工作环境的满意程度,表现员工在工作中的幸福感与获得感。

社会信息处理理论认为,“个体具有很强的适应性,会改变态度、行为和信念来适应社会环境以及过去和现在的行为和处境”[26]。员工的态度和行为往往受到他们工作的信息和社会环境的影响,他们在相同的环境中暴露在相同的心理契约中。当心理契约在信息和社会环境中得到满足时,它增加了员工工作表现提升的可能性。心理契约对组织承诺和工作满意度影响的研究证实了违背心理契约与组织承诺和工作满意度之间存在负相关关系[27]。但很少有研究探索心理契约履行对工作结果和工作态度的积极影响。组织承诺和工作满意度,作为工作结果的一部分,都代表了员工对公司满意,并愿意在互惠意愿的基础上发展一种关系。随着数字化时代的发展,如今工作岗位上年轻人逐渐占据主要地位,新时代年轻人热衷于使用社交媒体,并且对管理者的期望与以往不尽相同,他们与管理者之间的心理契约需求更加地多元化,新时代员工对管理者的要求也更加体现了以人为本的柔性管理思想,包括不受歧视的工作环境,生活上的福利以及私人空间等[28]。

基于这一论证,我们做出如下假设:

H1: 心理契约履行对工作结果(组织承诺和工作满意度)起正向作用。

2.4. 知识隐藏的中介作用

从定义上来讲,知识隐藏指当他人有知识请求时,故意隐瞒或保留知识资源,拒绝知识分享,主要分为推脱类、装傻类、合理类、反质疑类。推脱隐藏是指对于知识请求表现出之后会回答,但最后并没有回应或者给他人不正确的答案和方向;装傻隐藏是指假装不知道答案,装傻充愣的糊弄过去;合理隐藏是指向请求方提供拒绝分享的所谓合理理由[2],比如机密不方便透露,或者为了保护其他方利益;反质疑策略是指被求助者对求助者提出的问题进行了改变之后反问求助者,促使求助者去其他方寻求帮助[29]。知识隐藏是一个经典的组织行为学问题,大部分的研究从职场关系和个人特质角度探究其影响因素。职场关系主要分成两类:一类是与同事、领导、下属之间的人际关系;二是和组织内其他人员结成的群组关系。有研究表明,人际变量对知识隐藏行为有重要影响,如人际信任[19]、领导成员变动等。另有研究表明,知识心理所有权和认知个体特征[30],职场幽默攻击[31]、职场排斥等人际关系因素[32],辱虐型领导等领导风格因素[33]都会影响员工的知识隐藏行为,很少有研究探究知识隐藏在组织环境中对心理契约履行和工作结果之间的中介作用。Connelly等认为,组织情境因素影响员工的知识隐藏行为[1]。在心理契约的相关文献中,很少有关于知识隐藏的研究,验证知识隐藏是影响心理契约对工作结果作用的关键中介。受社交距离和关怀情感需求等影响,新时代员工更需要知识共享。知识隐藏作为影响组织承诺和工作满意度的重要因素,根据组织支持理论,知识共享会导致更好的工作结果。本文认为,心理契约履行有助于减少知识隐藏,知识隐藏对员工的组织承诺和工作满意度有消极作用。

基于这一论证,本文做出如下假设:

H2: 知识隐藏在心理契约履行和工作结果(组织承诺和工作满意度)之间起到中介作用。

2.5. 个人特质作为调节变量

员工并非完全的理性人, 员工的认知结构、价值观等个人特质影响其认知偏好和行为倾向, 进而影响心理契约的感知和履行。基于有限理性假设, 员工的年龄、任期、职业背景、学历等人口学特质都可以用来解释员工的心理契约感知和行为选择[34]。有性别研究强调, 性别角色在组织中具有影响力[35]。过去的研究发现, 性别比年龄或教育水平更能解释心理契约之间的差异[36]。此外, 女性对心理契约更敏感, 因为心理契约和工作结果与调和工作和家庭责任密切相关。由于工作与生活的冲突, 女性员工很难与雇主建立满意的交流关系。面对更多的家庭责任, 她们必须调整自己在家庭和工作中的角色, 这可能导致妥协的组织承诺。在工作满意度方面, 过去很少有关于性别和工作满意度之间关系的研究, 把性别作为分析工作满意度的一个调节因素。过去的研究表明男性通过工作投入体验到的工作满意度高于女性员工[37], 但是职业女性不仅需要工作, 还要承担较多的家庭工作, 分担了不平等的家庭责任。因此, 她们对心理契约和工作结果的反应与男性不同, 我们做出如下假设:

H3: 员工的个人特质调节了心理契约履行和工作结果(组织承诺和工作满意度)之间的关系。

综上, 本研究依据社会交换理论、社会支持理论和社会认知理论, 引入知识隐藏为中介变量, 探讨心理契约履行对员工工作结果的影响机制, 并考察员工的个人特质在心理契约履行和工作结果之间的调节关系, 本研究模型框架如图 1 所示。

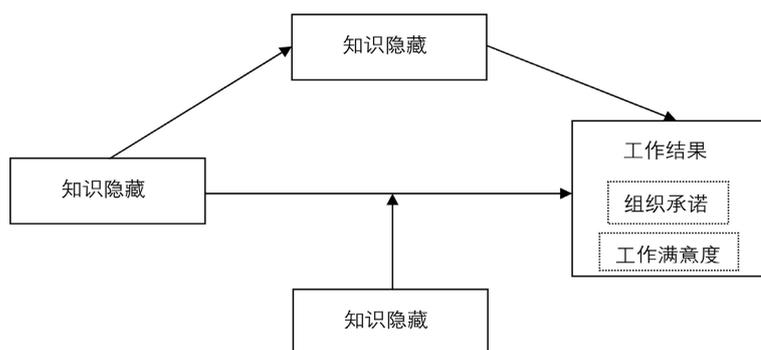


Figure 1. Conceptual model diagram
图 1. 概念模型图

3. 数据获取

以高新技术企业为例, 研究调查了在职员工, 采用定量的分析方法和描述性统计研究。采用了滚雪球抽样, 数据收集时间为 2023 年 3 月至 2023 年 5 月, 共发放问卷 350 份问卷中, 获得有效问卷 329 份。

本文构建的模型共有 4 个研究变量, 分别是心理契约履行(Psychological Contract Fulfillment, PCF)、知识隐藏(Knowledge Hiding, KH)、组织承诺(Organizational Commitment, OC)和工作满意度(Job Satisfaction, JS)。其中心理契约履行包括 5 个题项, 知识隐藏包括 12 个题项, 组织承诺包括 5 个题项, 工作满意度包括 3 个问题, 如表 1 所示。为了提高调查问卷的普适性, 参考国内外成熟的量表题项得到调查问卷。问卷由两个部分构成: 第一个部分关于被调查者的人口特征, 主要是了解员工的基本信息。第二个部分是研究变量的测度, 采用五级计量法。

4. 数据分析结果

4.1. 信效度分析

对检验测量结果数据的质量是保证后续分析具有重要意义的前提。在本次实验中, 通过 Cronbach's α

Table 1. Scale questions and their sources**表 1.** 量表题及其来源

维度	题项	参考来源
心理契约履行 Psychological Contract Fulfillment	PCF1 到目前为止, 我的雇主在招聘时所做的承诺几乎都兑现了	Robinson and Wolfe Morrison [38]、余琛[39]
	PCF2 我觉得雇主完全履行了聘用我时对我的承诺	
	PCF3 到目前为止, 我的雇主在履行对我的承诺方面做得很好	
	PCF4 我没有收到我的贡献所承诺给我的一切(反向编码)	
	PCF5 我的雇主违背了对我的许多承诺, 即使我坚持了我的协议(反向编码)	
知识隐藏 Knowledge Hiding	KH1 虽然答应帮助同事, 事实上并不打算这样做	Connelly 等[11]
	KH2 答应帮助同事, 但是提供的知识不是其想要的	
	KH3 告诉同事稍后会予以帮助, 但是会想尽办法拖延时间	
	KH4 给同事提供别的知识来替换其真正想要的知识	
	KH5 假装不知道这方面的知识	
	KH6 告诉同事不知道, 实际上自己是知道的	
	KH7 假装不知道同事在说什么	
	KH8 假装不是很了解这方面的知识	
	KH9 解释本想告诉同事, 但不符合公司的规定	
	KH10 解释信息是保密的, 仅供相关人员了解	
	KH11 告诉同事, 上司不允许分享这个知识	
	KH12 明确告诉同事, 自己不能回答这一问题	
组织承诺 Organizational Commitment	OC1 我很自豪地告诉别人, 我是这个组织的一员	Daly and Dee [40]、阎亮[41]
	OC2 这个组织激发了我最好的工作表现	
	OC3 我不为这个组织奉献(反向编码)	
	OC4 这家公司是所有可能的工作场所中最好的	
	OC5 我不关心这个组织的命运(反向编码)	
工作满意度 Job Satisfaction	JS1 我对我的工作很满意	House [42]、 成倩[43]
	JS2 我不喜欢我的工作	
	JS3 我对我的工作充满热情	

系数信度检验各个维度的内部一致性, 系数值越高, 信度越好。一般认为信度系数在 0.6 以下则认为信度不可信, 需要重新设计问卷或者尝试重新收集数据并再次进行分析, 信度系数在 0.6~0.7 之间为可信, 在 0.7~0.8 之间为比较可信, 在 0.8~0.9 之间为很可信, 在 0.9~1 之间为非常可信。

总量表的基准数 > 0.7, 分量表的基准数 > 0.6, 即可说明量表的可信度高。在本次分析中, 信度分析结果如表 2 所示, 各维度的信度系数均在 0.8~1 的范围内, 总量表的 Cronbach's α 系数值为 0.721 (>0.7), 说明该问卷的信度非常好。

Table 2. Scale reliability analysis
表 2. 量表信度分析

变量	Cronbach's α 系数	项数
心理契约履行	0.915	5
知识隐藏	0.956	12
组织承诺	0.916	5
工作满意度	0.83	3
总量表	0.721	32

通过 KMO 检验和 Bartlett 球形检验的结果来分析是否可以进行因子分析。分析结果如表 3 所示, KMO = 0.952, 通过 KMO 检验(KMO > 0.6), 说明了题项变量之间符合因子分析的要求; Bartlett 检验: p 值小于 0.01 或 p 值小于 0.05, 呈显著性, 则可以进行因子分析, p 值为 0.000。

Table 3. Scale validity analysis
表 3. 量表效度分析

KMO 检验		Bartlett 球形检验
	KMO	0.952
	卡方	6402.656
Bartlett 的球形检验	df	300
	显著性	0.000

4.2. 度量模型

4.2.1. 验证性因子分析

根据表 4 的模型适配检验结果可以看出, CMIN/DF (卡方自由度比) = 1.613, 在 1~3 的范围内, RMSEA (误差均方根) = 0.043, 在 <0.05 的优秀范围内, 另外 GIF、CFI、NFI 以及 IFI 的检验结果均达到了 0.9 以上的优秀水平。因此, 综合本次的分析结果可以说明, 量表维度 CFA 模型具有良好的适配度。

Table 4. Model fitting evaluation index
表 4. 模型拟合评价指标

拟合指标	临界值	实测结果
CMIN/DF	1~3 优秀, 3~5 良好	1.613
RMR	<0.05 优秀, <0.08 良好	0.071
RMSEA	<0.05 优秀, <0.08 良好, >0.1 失效	0.043
GFI	>0.9 优秀, >0.85 良好	0.909
CFI	>0.9 优秀, >0.85 良好	0.974
NFI	>0.9 优秀, >0.85 良好	0.934
IFI	>0.9 优秀, >0.85 良好	0.974

4.2.2. 量表各个维度收敛效度和组合信度

在 CFA 模型具有良好的适配度的前提条件下, 将进一步检验量表各个维度的收敛效度(AVE)和组合

信度(CR)。检验流程通过建立的 CFA 模型计算出各个测量题项在对应维度上的标准化因子荷载。然后通过 AVE 和 CR 的计算公式计算出, 各个维度的收敛效率值和组合信度值, 根据标准, AVE 值最低要求达到 0.5, CR 值最低要求达到 0.7, 才能说明具有良好的收敛效率和组合信度。

计算公式:

$$AVE = (\sum \lambda^2) / n \quad (1)$$

$$CR = (\sum \lambda^2) / [(\sum \lambda)^2 + \sum \delta] \quad (2)$$

根据分析结果表 5 可以看出, 在本量表效度检验中, 平均方差提取(AVE)均达到 0.5, 组合信度(CR)的值均达到 0.7, 说明各个维度收敛效率和组合信度良好, 可以进行下一步发分析处理。

Table 5. Convergence validity and combinatorial reliability test

表 5. 收敛效率和组合信度检验

	路径关系		Estimate	AVE	CR
PCF1	<---	心理契约隐藏	0.813		
PCF2	<---	心理契约隐藏	0.832		
PCF3	<---	心理契约隐藏	0.914	0.6925	0.9182
PCF4	<---	心理契约隐藏	0.784		
PCF5	<---	心理契约隐藏	0.812		
KH1	<---	知识隐藏	0.94		
KH2	<---	知识隐藏	0.793		
KH3	<---	知识隐藏	0.803		
KH4	<---	知识隐藏	0.794		
KH5	<---	知识隐藏	0.81		
KH6	<---	知识隐藏	0.818	0.6467	0.9563
KH7	<---	知识隐藏	0.777		
KH8	<---	知识隐藏	0.775		
KH9	<---	知识隐藏	0.751		
KH10	<---	知识隐藏	0.788		
KH11	<---	知识隐藏	0.775		
KH12	<---	知识隐藏	0.811		
OC1	<---	组织承诺	0.791		
OC2	<---	组织承诺	0.828		
OC3	<---	组织承诺	0.827	0.6938	0.9187
OC4	<---	组织承诺	0.807		
OC5	<---	组织承诺	0.907		
JS1	<---	工作满意度	0.733		
JS2	<---	工作满意度	0.896	0.6443	0.8436
JS3	<---	工作满意度	0.77		

4.2.3. 各维度区别效度检验结果

根据表 6 的分析结果可以看出, 在本次区别效度检验中, 不同维度两两之间的标准化相关系数均小于维度所对应的 AVE 值平方根, 可以说明各个维度之间的区别效度良好, 可以进行进一步分析。

Table 6. Discriminant validity test results
表 6. 区别效度检验结果

变量	心理契约履行	知识隐藏	组织承诺	工作满意度
心理契约履行	0.693			
知识隐藏	-0.393	0.647		
组织承诺	0.431	-0.433	0.694	
工作满意度	0.492	-0.531	0.537	0.644
AVE 值平方根	0.832	0.804	0.833	0.802

4.2.4. 量表验证性因子分析

结合上述构建的模型假设, 对各维度因素进行验证性因子分析, 构建 CFA 模型, 分析结果显示模型检验结果满足指标临界值要求(如图 2 所示), 表明该结构方程模型拟合良好。

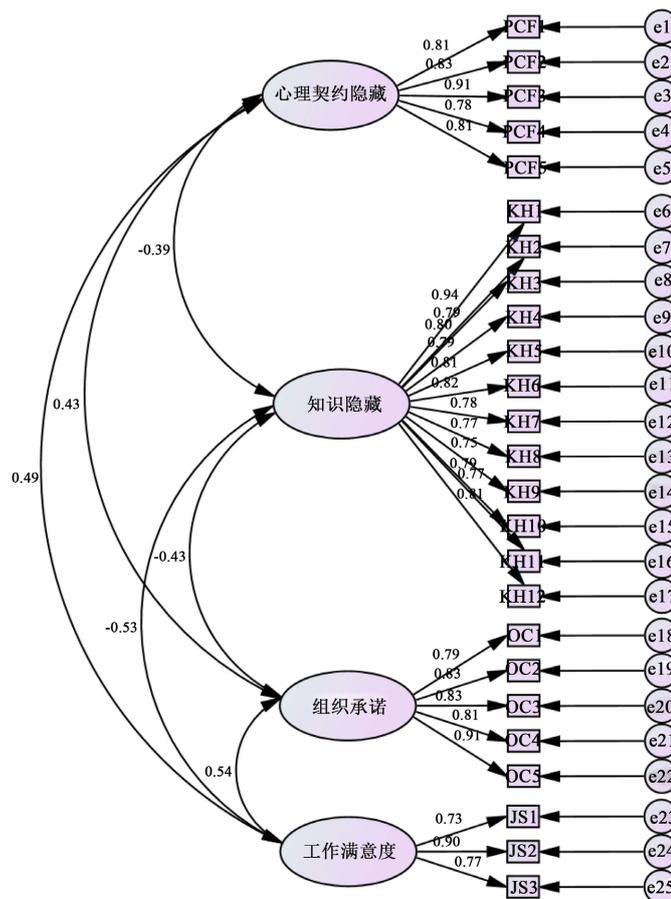


Figure 2. CFA model diagram for confirmatory factor analysis
图 2. 验证性因子分析 CFA 模型图

4.3. 描述性统计及正态性检验

4.3.1. 描述性统计

样本特征分布描述如表 7 所示,通过进一步分析这些数据,从性别分布来看,男性和女性分别占 59.6% 和 40.4%。受访者的平均年龄分布为 37 岁,平均工作经验为 6 年。45.3%的员工从事管理工作,54.7%从事非管理工作。

Table 7. Description of sample feature distribution
表 7. 样本特征分布描述

变量	选项	频率	百分比
性别	男	196	59.60%
	女	133	40.40%
年龄	25 岁及以下	78	23.70%
	26~35 岁	98	29.80%
	36~45 岁	69	21%
	46 岁及以上	84	25.50%
婚姻状况	已婚	267	81.20%
	未婚	62	18.80%
学历	大专及以下	59	17.90%
	本科	204	62%
	研究生及以上	66	20.10%
工作年限	1~5 年	195	59.30%
	5~10 年	106	32.20%
	10 年及以上	28	8.50%
是否从事管理工作	是	149	45.30%
	否	180	54.70%

4.3.2. 正态性检验

以下表 8 为本次研究所使用因素现状描述统计分析和正态性检验结果。根据描述性统计的分析结果可以看出,各个变量的均值得分均在 3~4 之间,量表计分方式为 1~5 正向计分,因此可以看出本次研究对象群体在心理契约履行、知识隐藏和工作结果的认识和行为水平都是在中等水平以上。

各个测量题项的正态性检验采用偏度和峰度进行检验,根据 Kline (1998)提出的标准认为,偏度系数绝对值在 3 以内,峰度系数绝对值在 8 以内,则可认为数据满足近似正态分布的要求,根据表和分析结果可以看出,本次研究中各个测量题项的偏度和峰度系数绝对值均在标准范围之内。因此可以说明各个测量题项数据均满足近似正态分布。

Table 8. The results of descriptive statistics of each dimension and normality test of measurement items
表 8. 各个维度描述性统计及测量题项正态性检验结果

维度	测量题项	M	SD	偏度	峰度	总体 M	总体 SD
心理契约履行	PCF1	2.8571	1.14269	0.147	-0.749	2.8827	1.06575
	PCF2	2.7994	1.17489	0.225	-0.825		

续表

心理契约履行	PCF3	3.0061	1.44828	0.02	-1.365	2.8827	1.06575
	PCF4	2.8784	1.15444	0.144	-0.793		
	PCF5	2.8723	1.21805	0.124	-0.892		
知识隐藏	KH1	2.8967	1.50049	0.074	-1.457	2.7741	0.97652
	KH2	2.7447	1.1377	0.114	-0.851		
	KH3	2.769	1.16667	0.204	-0.839		
	KH4	2.7933	1.16601	0.107	-0.839		
	KH5	2.6778	1.15009	0.122	-0.884		
	KH6	2.769	1.21028	0.14	-0.929		
	KH7	2.7872	1.15704	0.185	-0.814		
	KH8	2.7842	1.13384	0.079	-0.881		
	KH9	2.7568	1.13501	0.212	-0.728		
	KH10	2.7903	1.15628	0.083	-0.923		
	KH11	2.8237	1.12588	0.094	-0.672		
	KH12	2.6991	1.19604	0.318	-0.735		
组织承诺	OC1	2.9179	1.20313	0.095	-0.865	2.8716	1.02505
	OC2	2.8906	1.18175	0.146	-0.799		
	OC3	2.8754	1.16855	0.094	-0.883		
	OC4	2.8024	1.22245	0.141	-0.961		
	OC5	3.0456	1.43595	0.025	-1.377		
工作满意度	JS1	2.7052	1.06267	0.059	-0.713	2.7418	1.03222
	JS2	2.8936	1.40911	0.118	-1.273		
	JS3	2.6261	1.08062	0.087	-0.762		

4.4. 心理契约履行对工作结果的主效应检验

在本次分析中通过 Pearson 相关分析多个变量之间的相关关系, 分析结果可得, 心理契约履行对知识隐藏($p < 0.05$)有负向显著影响。此外, 知识隐藏对组织承诺($p < 0.05$)和工作满意度($p < 0.05$)均有显著负向影响(如表 9 所示), 假设 H1 得到验证。

Table 9. Pearson correlation analysis results for each dimension

表 9. 各个维度之间的 Pearson 相关分析结果

维度	心理契约履行	知识隐藏	组织承诺	工作满意度
心理契约履行	1			
知识隐藏	-0.399**	1		
组织承诺	0.464**	-0.451**	1	
工作满意度	0.467**	-0.509**	0.543**	1

**在 0.01 级别(双尾)相关性显著。

4.5. 知识隐藏的中介效应检验

Table 10. The intermediate effect tested by distribution regression method

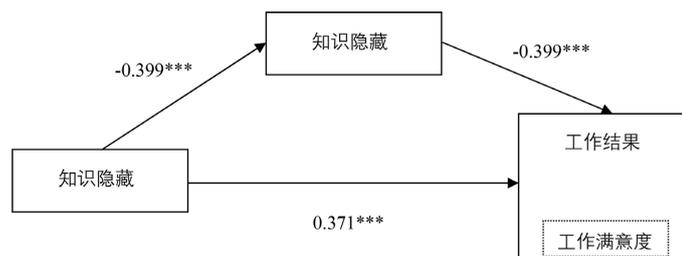
表 10. 分布回归法进行中介效应检验

模型	模型一		模型二		模型三	
因变量	工作结果		知识隐藏		工作结果	
指标	β	t	β	t	β	t
心理契约履行	0.53	11.298***	-0.399	-7.869***	0.371	8.021***
工作结果					-0.399	-8.629***
R 方	0.281		0.159		0.414	
调整后 R 方	0.279		0.157		0.411	
F	127.639***		61.924***		115.386***	

注: ***表示 $p < 0.001$; **表示 $p < 0.01$; *表示 $p < 0.05$ 。

通过分布回归法进行中介效应检验(如表 10 所示), 在模型一的检验中, 心理契约履行对工作结果的直接影响显著($\beta = 0.53, p < 0.001$), 说明主效应成立。在模型二的检验中, 心理契约履行对于知识隐藏在显著的影响关系($\beta = -0.399, p < 0.001$), 同时在模型三检验中, 心理契约履行对工作结果的影响效果显著($\beta = 0.371, p < 0.001$), 知识隐藏在心理契约履行和工作满意度之间起中介作用, 并且为部分中介, 假设 H2 得到验证。

可以计算中介作用的间接效应: $-0.399 \times -0.399 / 0.53 = 0.3$ 。直接效应占比为 $0.371 / 0.53 = 0.7$ 。可得中介效应检验路径关系如图 3 所示。



注: ***表示 $p < 0.001$; **表示 $p < 0.01$; *表示 $p < 0.05$ 。

Figure 3. Intermediate effect test path diagram

图 3. 中介效应检验路径关系图

4.6. 个人特质的调节效应检验

由表 11 中的模型调节效应检验结果可知, 个人特质中性别对心理契约履行和工作结果之间的关系有显著的调节效应($p = 0.0008 < 0.005$), 即女性对于心理契约履行的感知和工作结果的反馈更为强烈, 假设 H3 得到验证。本研究模型框架图如图 3 所示。

Table 11. Adjustment effect test

表 11. 调节效应检验

(a)						
Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.5089	0.3615	6.9403	0.0000	1.7977	3.2200

续表

PCF	0.0716	0.1176	0.6089	0.5430	-0.1598	0.3031
性别	-0.7370	0.2510	-2.9369	0.0036	-1.2307	-0.2433
Int_1	0.2777	0.0817	3.3991	0.0008	0.1170	0.4383
Int_1: PCFx 性别						
(b)						
	R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	0.0246	11.5538	1.0000	325.0000	0.0008	
Focal predict: PCF (X)						
Mod var: 性别(W)						

5. 讨论及启示

5.1. 结论

基于社会交换理论、组织支持理论和社会认知理论, 本研究探讨了心理契约履行与工作结果, 即组织承诺和工作满意度之间的关系。本文提出了知识隐藏的中介作用和个人特质的调节作用对工作结果的影响。研究结果显示, 心理契约履行对组织承诺和工作满意度有正向影响, 这与以往的研究一致。在组织中, 当员工认为心理契约得到履行时, 就加强了他们对雇主的信任, 从而加强了他们之间的关系。它有助于培养员工积极的态度, 往往会带来理想的结果。因此, 感知到的心理契约履行与员工在工作满意度和组织承诺方面的情感反应成正比[44]。在保持社会距离的时代, 员工更需要组织的情感支持和关怀。

组织支持理论认为, 员工感知他们被支持的程度是基于同事的知识共享。因此, 本研究通过引入知识隐藏作为中介, 证明了知识隐藏在心理契约履行与工作结果之间具有中介作用。新时代的员工不仅需要上级和经理的技能授予, 也需要同事的知识分享。多组分析也证明了性别是一个重要的调节变量, 特别是新时代全职女性需要平衡工作和家庭, 因此她们对心理契约履行和工作态度的反应与男性员工不同。

强化心理契约履行通过建立雇佣双方之间的情感信任而增强员工对企业的热情与责任感, 使得员工意识到自己在企业中存在着一定的重要性, 因此更愿意为了企业付出, 愿意与同事分享知识, 提高合作与创新的能力, 这是一个良性的双向循环过程。故缔结雇佣双方的心理契约是减少员工知识隐藏、提高员工工作满意度的有效途径之一。

5.2. 启示

人力资源管理负责建立并维护组织/雇主与员工之间的心理契约, 换句话说, 雇主应该表明, 组织希望从员工那里得到什么, 员工希望从组织那里得到什么。承诺必须是真实且尝试实现的, 如果员工的期望得到满足, 那么员工就会对完成任务所花费的时间和付出的努力得到回报感到有信心, 这就创造了一种积极的交换关系[45]。保持心理契约与战略相一致, 可以将人力资源系统转化为公司的绩效。强化心理契约履行通过建立雇佣双方之间的情感信任而增强员工对企业的热情与责任感, 使得员工意识到自己在企业中存在着一定的重要性, 因此更愿意为了企业付出, 愿意与同事分享知识, 提高合作与创新的能力, 这是一个良性的双向循环过程。故缔结雇佣双方的心理契约是减少员工知识隐藏、提高员工工作满意度的有效途径之一。人力资源部门和管理者需要帮助员工实现他们的合理要求, 通过与员工之间达成心理契约从而对工作结果产生积极影响, 促进团队创新和价值实现。

本文提出的模型为管理者的人力资源管理提供了建议, 以改善员工的工作成果。相互信任和尊重是

营造健康工作环境的基础, 可以培养同事之间知识共享的团队价值观, 进而为组织带来积极影响。管理者最关键的职责包括管理员工的心理契约履行, 他们需要传达这样一个信息, 即雇主有积极的意愿并正在履行他们的承诺。心理契约建立在管理者与员工相互信任、相互支持的基础上, 从很大程度上提高了管理者管理的效率, 间接地弥补了企业人力资源管理体系不完善的问题, 公平、友爱的工作环境也促进员工想法的开发, 促进创新绩效和价值创造。

知识隐藏在不同的组织中都普遍存在, 知识隐藏会造成组织内部的知识交流互动机制停摆, 阻碍员工甚至整个团队工作效率提升。分析知识隐藏的产生原因和发生机制, 阻止并减弱知识隐藏对组织绩效的负面影响是当前人力资源管理的重要任务之一[46]。组织应该采取措施减少员工之间的社交距离, 促进组织内部知识分享, 包括制定团队奖金制度、加强同事间互动关系、培养合作精神的组织文化、营造知识分享氛围等, 并强化组织对知识分享的支持和奖励, 减少员工的知识隐藏行为, 进而降低知识隐藏带来的损失。其次, 企业需要着重宣传知识隐藏的不利影响, 让员工深刻认识到知识隐藏的“双输”危害, 整合知识型员工的专业知识与技能, 用于开发和制造新产品或提供知识密集型服务, 降低知识型员工对知识分享的抵触心理。

参考文献

- [1] Contractor, F.J. and Lorange, P. (2002) The Growth of Alliances in the Knowledge-Based Economy. *International Business Review*, **11**, 485-502. [https://doi.org/10.1016/s0969-5931\(02\)00021-5](https://doi.org/10.1016/s0969-5931(02)00021-5)
- [2] Connelly, C.E., Zweig, D., Webster, J. and Trougakos, J.P. (2011) Knowledge Hiding in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, **33**, 64-88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- [3] 郭桂梅, 段兴民. 员工-组织关系、内在动机与员工创造性——中国企业的实证研究[J]. 管理评论, 2008, 20(3): 16-24, 49.
- [4] Griep, Y. and Vantilborgh, T. (2018) Reciprocal Effects of Psychological Contract Breach on Counterproductive and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Time. *Journal of Vocational Behavior*, **104**, 141-153. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.10.013>
- [5] Armstrong, J.S. and Overton, T.S. (1977) Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, **14**, 396-402. <https://doi.org/10.2307/3150783>
- [6] Rousseau, D.M. (1989) Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, **2**, 121-139. <https://doi.org/10.1007/bf01384942>
- [7] Rousseau, D.M. and Wade-Benzoni, K.A. (1994) Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created. *Human Resource Management*, **33**, 463-489. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330312>
- [8] Abubakar, A.M., Behraves, E., Rezapouraghdam, H. and Yildiz, S.B. (2019) Applying Artificial Intelligence Technique to Predict Knowledge Hiding Behavior. *International Journal of Information Management*, **49**, 45-57. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.02.006>
- [9] 钟熙, 付晔, 王甜. 包容性领导、内部人身份认知与员工知识共享——组织创新氛围的调节作用[J]. 研究与发展管理, 2019, 31(3): 109-120. <https://doi.org/10.13581/j.cnki.rdm.2019.03.010>
- [10] 曹威麟, 董玉芳, 朱仁发. 心理契约履行、违背与破裂及其管理研究[J]. 现代管理科学, 2007(10): 94-96.
- [11] 张楚筠. 心理契约履行对领导部属关系和工作满意度、离职倾向的中介——基于 556 名小微型科技企业员工的实证研究[J]. 现代管理科学, 2012(4): 41-43, 82.
- [12] 周志娟, 金国婷. 社会交换理论综述[J]. 中国商界(下半月), 2009(1): 281.
- [13] 徐晓锋, 车宏生, 林绚晖, 张继明. 组织支持理论及其研究[J]. 心理科学, 2005, 28(1): 130-132. <https://doi.org/10.16719/j.cnki.1671-6981.2005.01.034>
- [14] 刘小平. 员工组织承诺的形成过程: 内部机制和外部影响——基于社会交换理论的实证研究[J]. 管理世界, 2011(11): 92-104. <https://doi.org/10.19744/j.cnki.11-1235/f.2011.11.009>
- [15] 徐晓锋, 车宏生, 陈慧. 组织支持理论及其对管理的启示[J]. 中国人力资源开发, 2004(5): 20-22. <https://doi.org/10.16471/j.cnki.11-2822/c.2004.05.006>
- [16] Ahmad, I. and Zafar, M.A. (2018) Impact of Psychological Contract Fulfillment on Organizational Citizenship Beha-

- viol. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **30**, 1001-1015.
<https://doi.org/10.1108/ijchm-12-2016-0659>
- [17] van Stormbroek, R. and Blomme, R. (2017) Psychological Contract as Precursor for Turnover and Self-Employment. *Management Research Review*, **40**, 235-250. <https://doi.org/10.1108/mrr-10-2015-0235>
- [18] Kiazad, K., Seibert, S.E. and Kraimer, M.L. (2014) Psychological Contract Breach and Employee Innovation: A Conservation of Resources Perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **87**, 535-556.
<https://doi.org/10.1111/joop.12062>
- [19] 王鹏, 朱方伟, 宋昊阳, 鲍晓娜. 人际信任与知识隐藏行为: 个人声誉关注与不确定性感知的联合调节[J]. 管理评论, 2019, 31(1): 155-170. <https://doi.org/10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2019.01.015>
- [20] 张康之. 走向合作制组织: 组织模式的重构[J]. 中国社会科学, 2020(1): 47-63.
- [21] 陈加洲, 凌文铨, 方俐洛. 组织中的心理契约[J]. 管理科学学报, 2001, 4(2): 74-78.
- [22] Rousseau, D.M. and Mclean, P.J. (1993) The Contracts of Individuals and Organizations. *Research in Organizational Behavior*, **15**, 41-43.
- [23] 段锦云, 傅强, 田晓明, 孔瑜. 情感事件理论的内容、应用及研究展望[J]. 心理科学进展, 2011, 19(4): 599-607.
- [24] 凌文铨, 张治灿, 方俐洛. 中国职工组织承诺的结构模型研究[J]. 管理科学学报, 2000, 3(2): 76-81.
- [25] 卢嘉, 时勤, 杨继锋. 工作满意度的评价结构和方法[J]. 中国人力资源开发, 2001(1): 15-17.
<https://doi.org/10.16471/j.cnki.11-2822/c.2001.01.004>
- [26] Salancik, G.R. and Pfeffer, J. (1978) A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, **23**, 224-253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- [27] Suazo, M.M. (2009) The Mediating Role of Psychological Contract Violation on the Relations between Psychological Contract Breach and Work-Related Attitudes and Behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, **24**, 136-160.
<https://doi.org/10.1108/02683940910928856>
- [28] 王诗瑶. 浅析心理契约视阈下小微企业人力资源管理问题与优化路径[J]. 商讯, 2022(24): 191-194.
- [29] Kumar Jha, J. and Varkkey, B. (2018) Are You a Cistern or a Channel? Exploring Factors Triggering Knowledge-Hiding Behavior at the Workplace: Evidence from the Indian R&D Professionals. *Journal of Knowledge Management*, **22**, 824-849. <https://doi.org/10.1108/jkm-02-2017-0048>
- [30] 杨陈, 张露. 员工自恋对知识隐藏的双刃剑效应[J]. 管理评论, 2021, 33(3): 192-201.
<https://doi.org/10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2021.03.016>
- [31] 殷航. 职场幽默攻击对员工知识隐藏的影响机制研究[J]. 山东社会科学, 2021(10): 132-139.
<https://doi.org/10.14112/j.cnki.37-1053/c.2021.10.019>
- [32] 高天茹, 贺爱忠. 职场排斥对知识隐藏的影响机理研究: 一个被调节的链式中介模型[J]. 南开管理评论, 2019, 22(3): 15-27.
- [33] 何培旭, 王晓灵, 李泽. 上司辱虐管理对下属知识隐藏行为的影响——基于道德推脱和上下属关系作用[J]. 华东经济管理, 2018, 32(8): 144-151. <https://doi.org/10.19629/j.cnki.34-1014/f.170623006>
- [34] 杨悦, 曹月杪. 传媒上市公司高管团队异质性与企业绩效[J]. 现代传播(中国传媒大学学报), 2022, 44(5): 86-94.
<https://doi.org/10.19997/j.cnki.xdcb.2022.05.006>
- [35] 李原. 员工心理契约的结构及相关因素研究[D]: [博士学位论文]. 北京: 首都师范大学, 2002.
- [36] Bellou, V. (2010) Organizational Culture as a Predictor of Job Satisfaction: The Role of Gender and Age. *Career Development International*, **15**, 4-19. <https://doi.org/10.1108/13620431011020862>
- [37] Ghosh, P., Jawahar, I.M. and Rai, A. (2019) Do Men and Women Experience Work Engagement and Job Satisfaction to the Same Extent in Collectivistic, Patriarchal Societies? *International Journal of Manpower*, **41**, 52-67.
<https://doi.org/10.1108/ijm-11-2018-0378>
- [38] Robinson, S.L. and Wolfe Morrison, E. (2000) The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, **21**, 525-546.
[https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::aid-job40>3.0.co;2-t](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::aid-job40>3.0.co;2-t)
- [39] 余琛. 心理契约履行和组织公民行为之间的关系研究[J]. 心理科学, 2007, 30(2): 458-461.
<https://doi.org/10.16719/j.cnki.1671-6981.2007.02.055>
- [40] Daly, C.J. and Dee, J.R. (2006) Greener Pastures: Faculty Turnover Intent in Urban Public Universities. *The Journal of Higher Education*, **77**, 776-803. <https://doi.org/10.1353/jhe.2006.0040>
- [41] 阎亮. 基于社会交换理论的新生代员工工作承诺影响机制研究[J]. 软科学, 2016, 30(7): 90-93, 98.
<https://doi.org/10.13956/j.ss.1001-8409.2016.07.20>

- [42] Deutsch, S. and House, J.S. (1983) Work Stress and Social Support. *Contemporary Sociology*, **12**, 329. <https://doi.org/10.2307/2069001>
- [43] 成倩. 探究心理契约对组织行为的影响调查的思考——基于对企业员工心理契约、工作满意度、离职倾向[J]. 国际公关, 2022(16): 13-15. <https://doi.org/10.16645/j.cnki.cn11-5281/c.2022.16.044>
- [44] 李洪英, 于桂兰, 李淑芬. 战略人力资源管理、心理契约履行与组织绩效关系的统计考察[J]. 统计与决策, 2017(18): 124-127. <https://doi.org/10.13546/j.cnki.tjyc.2017.18.030>
- [45] Cheung, M.F.Y. and Chiu, W.C.K. (2005) Effects of Psychological Contract Fulfillment, Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Work Outcomes: A Test of a Mediating Model. Working Paper, Hong Kong Polytechnic University.
- [46] 姜荣萍, 何亦名. 知识心理所有权对知识隐藏的影响机制研究——基于智力型组织的实证调研[J]. 科技进步与对策, 2014, 31(14): 128-133.