

A Study on the Impact of Psychological Contract on Turnover Intention: A Case Study of Employees in High Star Hotels

Chao Chia-Wei^{1,a}

¹School of Tourism and Historical Culture, Zhaoqing University, Zhaoqing City, Guangdong Province, 526061

^a1991150933@qq.com

Keywords: Normative psychological contract, Interpersonal psychological contract, Developmental psychological contract, Turnover intention

Abstract. Based on the background that the problem of high turnover rate of hotel employees can not be effectively solved, this study combs the relevant theoretical literature on psychological contract, turnover intention and their relationship, and conducts a questionnaire survey on 334 employees from high-star hotels from December 2018 to January 2019. Through correlation analysis and linear regression analysis, the results show that psychological contract has a moderate correlation with hotel employees' turnover intention, and psychological contract has a significant negative impact on Hotel employees' turnover intention. Therefore, this study puts forward relevant suggestions from the perspective of psychological contract, in order to help hotels reduce employee turnover intention, so as to effectively reduce the hotel employee turnover rate.

心理契约对离职倾向的影响研究-以高星级酒店员工为例

赵家伟^{1, a}

¹肇庆学院旅游与历史文化学院酒店管理系, 肇庆, 广东, 中国

^a1991150933@qq.com

关键词: 人际型心理契约; 关系型心理契约; 规范型心理契约; 离职倾向

中文摘要. 本研究立足于当前酒店员工高离职率问题得不到有效解决的背景下, 通过对关于心理契约、离职倾向及两者关系的相关理论文献进行梳理, 在2018年12月至2019年1月以问卷调查的方式对来自高星级酒店的共334名工作人员进行调查, 通过相关分析和线性回归分析, 探讨心理契约与酒店员工离职倾向的关系及其机制。研究表明, 心理契约与酒店员工的离职倾向呈中度相关关系, 心理契约对酒店员工的离职倾向具有显著的负向影响。于此, 本研究从心理契约视角提出相关建议, 以期能够帮助酒店降低员工离职倾向, 从而达到有效降低酒店员工离职率的效果。

1. 引言

由于经济水准的不断提升, 旅游消费已经成为主要的休闲方式, 根据研究指出中国第三产业产值超过国民生产总值比重的50%, 旅游收入占总值的6.3%, 旅游业对生产总值综合贡献超过11% [1]; 其中, 酒店行业在旅游业有著重要地位, 然而, 却有居高不下的离职率, 根据相关研究指出, 酒店业离职率高达34.2%, 为整体旅游产业中之最高[2], 酒店员工的流失不但带来庞大的招聘、培训等有形成本之外, 对于酒店的服务质量提供不稳定造成顾客流失等因素, 更是直接或间接影响到酒店绩效与长期发展, 如何引人才与留住人才是酒店业目前亟

需解决的问题。导致员工离职产生的原因很多, 过往研究发现个人因素有主观幸福感与自我成就感等, 酒店因素则有薪酬待遇、福利待遇、发展空间和工作氛围等行为[3], 来自顾客的原因则有顾客欺凌行为等[4]; 虽然酒店积极培训、奖励员工, 并通过沟通与职业规划留人等方式[5], 但成效有限, 研究指出中西文化差异带来的思维方式与行为差异, 中国员工无法基于情绪的评估与关系的平衡对企业与自身的合作关系作出合理应对, 在面对雇佣关系当中的背叛, 更倾向于情感主导, 弱化理性分析[6]。而心理契约是酒店与员工双方的心理默契, 员工与企业表现出情感支持和心理依恋等主观的非正式的契约, 可以弥补有形契约的不足, 更为准确地表达感知主体双方的期望[7]。过往研究亦关注到这点, 并试图从不同角度对离职倾向与离职行为的前因作出更为深入的探讨, 但针对心理契约多以单一子维度为探讨因素, 针对酒店业的更是少之又少。因此, 本研究将对以往关于心理契约、离职倾向及其关系的研究进行分析, 探究酒店员工心理契约与离职倾向的关系及其机制, 通过厘清两者关系及其影响机理, 从根本上提出相关建议, 以期能够有效降低酒店员工的离职意愿, 从而为酒店人力资源管理提供参考和借鉴, 使酒店在留人实践中实现有效解决酒店员工高离职率问题。

2. 文献回顾

2.1 心理契约概念与相关研究

关于“心理契约”概念的界定, Schein 认为心理契约是员工奉献与公司期望之间的一种合作, 也是组织履行责任与个人期望的合作[8]。其表现为组织与组织成员之间虽然没有白字黑字签字确认, 但却仍旧能找到彼此决策的各自焦点, 学者们将其名为隐形契约[9]。高山认为心理契约是员工与企业表现出情感承诺和心理依恋等非正式的隐形契约[7], 在维度部分, 研究也发现在中国情境下心理契约应该由规范、人际和发展三维度构成[10]。本研究也支持在中国文化的影响下, 中国人的集体观念较强, 中国员工非常重视企业内部的人际交往, 因此采用三个维度的心理契约量表来分析中国情境下心理契约与酒店员工离职倾向的关系。

2.2 离职倾向概念与相关研究

对于离职倾向的概念的定义, Mobley 等人认为离职倾向是对工作不满、离职念头、求职意向与找到其他工作可能性一系列反应的综合表现[11]; Thoresen 认为离职倾向是指员工想要离开目前所在企业的意愿程度[12]; 范向丽和郑向敏认为离职倾向是员工离开所在单位寻找其他工作机会倾向的一般表现或态度[13]。综上, 本研究认为离职倾向指员工由于工作不满意或其他原因而产生的离开当前企业, 想要寻求其他单位或工作的想法或者意愿。

2.3 两者相关研究

综上所述, 发现过往心理契约与离职倾向关系研究主要集中在探讨心理契约作为中介变量与以及心理契约违背上。如Turnley和 Feldman表明心理契约的违背会带来员工的离职、罢工等消极行为[14]; 卢东、张博坚和张洁媛验证了员工的心理契约违背在组织政治知觉与员工离职倾向的关系中实现部分中介作用[15]; 周莉等人验证心理契约显著负向影响离职倾向, 并且心理契约和离职意向因员工个人特征不同而有所差异[16]; 李洪英验证组织和员工契约履行与员工离职倾向存在负向相关关系, 并且组织和员工契约履行情况会影响到员工的离职倾向, 并根据两者间契约履行的程度不同对员工离职倾向的影响程度也大有不同[38]。相对而言, 考虑心理契约履行与离职倾向的直接关系的研究较少。

3. 研究方案与资料分析

3.1 研究方案

基于对过往文献的梳理，本研究将以规范型、人际型与发展型为心理契约的维度，探究心理契约履行与酒店员工离职倾向之间的直接关系及其影响机制。基于此，本研究建立了心理契约与离职倾向之间的研究模型，如图1所示：

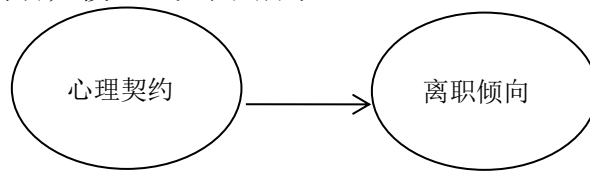


图1 研究模型

心理契约是带有强主观性的非正式的契约，过往研究表明当组织层面的行为与个体层面的意愿发生矛盾时，个体可能会通过态度上和行为上的妥协来解决内心的不平衡，但事实在员工心理层面已经产生违背感知，即从内心中认为企业对待自己是不公的，继而通过诸如迟到、早退、辞职等反生产行为来表达对组织不公行为的不满[17]。反之，个体在其工作中，只要雇员感知到与雇主之间心理契约内容得到履行，员工对雇佣关系的期望得到满足，从内心认可所在组织，就会对工作产生积极情感，从而增强其留职，继续努力工作的意愿，另一方面则会降低其离职倾向。由此，本研究提心理契约负向影响酒店员工离职倾向假设。

3.2 资料分析

本研究于2018年12月至2019年1月通过网络发放问卷方式，对高星级酒店的工作人员进行调查，获得有效问卷334份；其中，心理契约量表KMO值为0.930，离职倾向量表的KMO值为0.779，适合做因子分析。心理契约量表的Cronbach's α 为0.923，离职倾向Cronbach's α 为0.875，总体信度较高。Pearson相关系数为-0.690 ($p < 0.01$)，两者之间存在中等负相关；心理契约对离职倾向回归分析，结果显示R方的值为0.476，标准化系数为-0.690 ($t = -17.376$, $p < 0.001$)，表明心理契约与酒店员工离职倾向存在中度负相关关系，而且进一步证实心理契约对酒店员工的离职倾向具有显著的预测作用。本研究的假设心理契约负向影响酒店员工的离职倾向成立。

4. 结论与建议

本研究高星级酒店员工为调查对象，目的是探讨心理契约与酒店员工离职倾向的关系及直接作用机理。通过相关量表进行问卷调查获取数据，以数据为基础，利用信效度分析、项目分析、相关分析和回归分析等方法验证本研究假设。研究结果表明，中国情境下酒店员工心理契约与离职倾向间呈中度负相关，相关系数 $R = -0.690$ ($P < 0.001$)，即酒店员工所感知的心理契约对其离职倾向的解释量达到47.6%，表明心理契约对酒店员工离职倾向有较强的预测作用。具体而言，在酒店员工心理契约与离职倾向的关系中，心理契约是酒店与员工之间的默契，酒店员工在其工作中，如果酒店与员工之间心理契约内容得到履行，员工对酒店契约履行的感知度越高，员工对雇佣关系的期望得到满足，就会对其工作产生积极情感，从而增强其留职，继续努力工作的意愿，另一方面则会降低其离职倾向。本研究建议酒店在人才管理过程中，应采用柔化管理方式，与员工建立积极的情感联系，藉以提高酒店员工对酒店履行契约的心理感知度，培养员工与酒店之间的默契，进而提高员工对酒店的向心力，进而降低离职率。

致谢

本文为广东省肇庆学院科研基金项目《认知失调理论视角下大学生实习后影响择业因素研究》(项目编号: 201940)的阶段性成果之一。

References

- [1] China Reporting Hall, General Situation and Current Situation Analysis of Hotel Industry, <http://m.chinabgao.com/freereport/79002.html>, 2018.09.12.
- [2] Aon Hewitt, The average salary increase in 2017 is 6.5%, which is expected to be 6.6% in 2018. , <http://wap.g.com.cn/tech/19089105/>, 2017.12.12.
- [3] Y. J. Li, A Confirmatory Study on the Influence of Workplace Ostracism on Employee's Turnover Intention, *Journal of Harbin University of Commerce (Social Science Edition)*, no.4, pp. 121-128, 2018.
- [4] J. Yang and C.G. Shen, The Impact of Customer Mistreatment Behavior on Hotel Employees' Life Satisfaction and Turnover Intention, *Tourism Science*, vol.31, o.6, pp.52-64, 2017.
- [5] Amy. Interpretation of hotel's all-round staying strategy. <http://www.onlinesd.cn/tour/jd/2012-02-27/2664.html>, 2018.9.23.
- [6] J. M. Peng, Competition between Emotion and Reason: How Chinese Employees Face the Betrayal of Employment Relations, *Tsinghua Business Review*, no.7-8, pp. 40-46, 2017.
- [7] S. Gao, Influence of Psychological Contract on Organizational Citizenship Behavior of Knowledge Staff—Based on Moderating Effect of Organizational Justice, *Journal of Technical Economics & Management*, no.4, pp. 69-73,2017.
- [8] X. Zhao and S. M. Wang, Current Situation and Prospect of Psychological Contract Theory Research, *Science and Technology Management Research*,2009, (12):405-407.
- [9] L. Zhang, T. Nie and M. Zhao, The Impact of Socialization on Psychological Contract and Altruistic Behavior of the New Generation Employees: The Moderating Effect of Professional Self-efficacy, *Journal of South China Normal University (Social Science Edition)*, no.2, pp.92-99+191, 2017.
- [10] Y. Li and D. J. Guo, Review on Psychological Contract in Organization [J]. *Advances in Psychological Science*, vol.10, no.1, pp.83-90, 2002.
- [11] W. H. Mobley, Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, no.62, pp.237-240, 1987.
- [12] C. J. Thoresen, S. A. Kaplan, A. P. Barsky, C. R. Warren and K. D. Chermont, The affective underpinning of job perceptions and attitudes:a meta-analytic review and integration, *Psychological Bulletin*,vol.129, no.6, pp.914-945, 2003.
- [13] X. L. Fan and X. M. Zheng, Career Barrier and Turnover Intention among Hotel Mid-level Managers: The Moderating Effects of Gender and Self-efficacy, *Tourism Science*, vol.30, no.2, pp.39-53, 2016.
- [14] X. He, A Review of Research on Psychological Contract Violation at Home and Abroad, *Commercial Times*, no.22, pp. 54-56, 2009.
- [15] D. Lu, P. C. Chang and J. Y. Zhang, Examining the Effect of Perceptions of Organizational Politics on Turnover Intention, *Soft Science*, no.10, pp. 87-90+95, 2014.

- [16]L. Zhou, Research on the Effect of Psychological Contract on Employee's Turnover Intention, *Academic Forum*, no.6, pp. 140-144,2014.
- [17]J. N. Jia and X. X. Kong, Debugging Measures of Anti-production Behavior of Unit Employees in the Context of Psychological Contract Violation, *Leadership Science*, no.21, pp.34-35, 2017.