

DOI:10.16517/j.cnki.cn12-1034/f.2018.12.015

心理资本、变革型领导与绩效管理

广东湛江 / 邓云

摘要 心理资本对员工的高绩效起到正向作用。领导通过对员工的心理授权使他们产生被信任感而影响他们的心理资本,从而促进个体和组织绩效,这就要求领导成为变革型领导。

关键词 心理资本;变革型领导;绩效

成为变革型领导者。因为,员工积极的心理状态会转化为他们的组织公民行为,从而提升企业的绩效,而领导行为则会影响员工的心理状态,对员工的心理产生积极或消极的影响,即员工的心理状态是领导行为与员工绩效之间的中介变量。需要指出的是,心理资本等当然不仅仅体现在组织(企业)中,但我们仍需要探讨它们在组织中的影响和作用。

一、心理资本对员工的绩效具有正向作用

心理学是研究人类(包括动物)行为的科学,它通过描述行为、了解行为和预测行为从而为管理行为——控制、修正、培养和利用行为服务。随着心理学和管理科学的发展,学界和企业越来越重视心理特质和行为模式在人力资源开发管理中的重要作用。近年来,其研究重心更是转移到了心理资本上。心理资本是心理潜能的重要部分,其核心理念是“某人是什么样的人和能够成为什么样的人”,其聚焦于积极的心理要素(心理状态),是员工在面对组织任务(挑战)时在内驱力作用下的行为倾向。心理资本虽然不能直接带来具体的物质利益和经济效益,但它能对员工的工作态度和行为产生积极的影响,即它能够转化为有效的组织公民行为,从而产生高绩效,越来越受到企业的重视。

影响心理资本发生作用的要素不是唯一的,而是多因素共同作用的结果。在众多的学说中,以Luthans等提出的四维度说接受度最广,根据他们的研究,心理资本主要有效能感、希望、乐观、坚韧4个维度组成。^[1]

效能感是员工相信通过自己的努力能够完成组织任务的信念。

希望是员工对成功完成组织任务的意愿、期望和基于这种期望和欲望的努力和规划,即达到目的的路径。

乐观是在对完成组织任务具有切实可行行动策略基础上的积极归因和积极预期,表现为胜不骄、败不



绩效管理 and 人力资本管理是企业的重要内容。归根结底,企业的绩效管理是通过组织人力资源的有效管理而实现的,因而人力资源管理往往被提升到企业的战略地位而被称为企业战略人力资本管理。心理资本是人力资本的重要因素,对员工的绩效具有正相关关系。

如今,心理资本在企业人力资本管理中越来越受到重视。这提示企业领导要把心理资本作为企业的一项重要管理要素来对待,同时也意味着企业领导者要

馁,以及积极事件内部归因、消极事件外部归因。乐观的员工往往具有很强的团队精神和协作能力,败不推卸责任,胜不独揽其功。如果确实由于各种主客观原因而无法获得成功,也会坦然面对。

坚韧性是指在遭遇压力、困境、冲突、挫折乃至失败时,能够不屈不挠,调整心态和策略而再接再厉,迅速恢复、东山再起的积极心态,即抗挫折能力和恢复能力。

关于心理资本的类型,主要有特质论、状态论、综合论三种学说。

特质论认为心理资本是一种内在的特质,因而较稳定,难以学习和培养。

状态论认为,心理资本是人的一种心理状态,这意味着它是可以通过后天学习和培训而习得的。

综合论认为,心理资本兼有特质和状态两种特性,因而在一定程度上是可以开发的。

由于特质具有很强的稳定性,因而很难改变和培养。从人事—人力资本管理方面看,应根据人格特质,注重甄别和有针对性地利用,以做到人职匹配。心理资本之所以在受到企业和组织的重视,在很大程度上就是因为它是状态的或综合的,因而具有较强的习得性,可以通过建设企业文化、开展有针对性地学习和培训予以开发。在现实中,心理资本也多用于研究员工的工作行为和工作态度,^[2]即注重心理状态研究。

心理资本主要是通过“心理授权”对个体产生影响的。^[3]这种授权不仅是针对个体可见外部行为的、来自组织领导的正式的行政授权,更主要的是对个体的心理授权,它是一个改变和影响员工对组织和领导的信念过程。心理授权包括“意义”“自主性”“能力”“影响力”4个维度,它们与心理资本的4个维度相对应,^[2]从而对员工绩效产生影响。那么,谁对组织员工给予心理授权?当然是他们的上级和领导。因此,为了充分发挥员工心理资本的正向效应,领导要善于心理授权,这对领导提出了一项要求——成为变革型领导。

二、变革型领导通过心理资本 对员工绩效产生正向影响

实证研究表明,变革型领导对员工的绩效具有积极作用。^[4]这是因为,变革型领导能够有效地提升员工的心理资本,而员工心理资本的提升又有助于提升他们的工作满意和组织公民行为等,从而增进员工个体和组织的绩效。比如,Bono等认为,领导行为是影响员工心理情绪的重要来源。^[5]Bass等认为,变革型领导行为能够对下属的努力和绩效产生积极效应。^[6]因为,相对于其他类型的领导来说,变革型领导更富激励性、更乐

观、更信任员工等,这使员工产生被信任感,更可能激励他们对组织与领导的响应与合作。换句话说,具有被信任感的员工具有积极的心理状态,拥有更多的心理资本。他们对组织更忠诚,有归属感、荣誉感和自豪感,更愿承担风险性、挑战性的工作,也更愿意主动钻研和奉献,这会转化为员工有效的组织公民行为。被信任感是员工获得心理授权的关键心理因素。信任和被信任是一对彼此对立和相关的概念。领导实施信任,是信任者,员工接受信任,是被信任者,领导对员工的信任使后者产生被信任感。“所谓被信任感是指被信任的一方对自己是否被其他人信任的感知……信任意味着在一个积极预期的基础上愿意承担风险;反之,被信任则表示感知和意识到他人的积极期望。”^[7]Deng等认为,被信任感由“授权感”“公平感”“支持感”“信息分享”4个维度组成。^[8]这4个维度实际上涉及领导与员工交往的方方面面。

当然,领导对员工的信任、员工的被信任感对员工绩效的影响并不是单向的,它们也可能成为员工的压力和精神负担,对员工的绩效产生消极影响。总之,被信任感与绩效的关系对领导信任提出了很高的要求,领导既要信任,又不能因此而导致员工的情感消耗和压力过大,从而影响员工的绩效。与一般领导仅仅通过组织层级和权威来实施领导和管理相比,变革型领导则还通过赋予员工以被信任感,进而通过心理资本来领导和管理员工,提升他们的绩效。领导、被信任感、心理授权与员工心理资本、绩效之间的关系,要求企业实施变革型领导行为。

与其他领导行为相比,变革型领导更具有魅力(charisma)、感召力(inspirational motivation)、智力激发(intellectual stimulation)、个性化关怀(individualized consideration)等特征。^[9]另外,与伦理型领导类似,变革型领导具有高度的道德性,他们都诚实正直、体谅员工、做事公道、以身作则,即兼有伦理型领导的特质——伦理型领导有助于增强下属的创造力自我效能感,对他们的工作态度及结果具有正向促进作用。^[10]

具体说,变革型领导具有:

第一、令员工心悦诚服的能力和水平(即魅力),从而能够赢得他们的认同、尊重和信任,成为员工的行为标杆和模仿对象。变革型领导被认为是公平公正的。通过对领导的信任和模仿,领导的价值观被传递给员工。而领导与员工的价值观相匹配能够很好地预测员工的积极态度和行为结果,对绩效有显著的预测作用。^[11]员工的程序公平(公正)感是影响变革型领导效果的重要情景因素。当员工感到程序公平时,他们就会对领导和管理者信任、拥护和认同,从而对他们有较高的忠诚

度,有助于领导行为的有效实施:下属的程序公平感调节了变革型领导对下属心理资本的影响,即下属的程序公平感越高,变革型领导与下属心理资本的正向关系越强,反之则越弱。^[12]

第二、强烈的使命感,能够将愿景有效地传达给员工(即感召力)。

第三、创新精神和创造性思维,并能够把它们灌输给员工,激发员工知难而进、发现问题和解决问题的能力(即智力激发)。

第四、重视和关心员工合理需求的意愿和能力(即个性化关怀)。因而,他们能够通过中介员工的心理资本从而对后者的工作绩效和工作满意度产生积极影响。比如,激励员工设置高水平的绩效目标,有效利用现有资源、争取和创造有利条件来完成任务(即效能感);对工作充满激情并渴望成功(即希望);认为事物的发展变化是受自己控制的,相信通过自己的努力能够获得成功(即乐观);面对困难和逆境不轻言放弃(即坚韧性)。

由于变革型领导具有魅力、感召力、智力激发和个性化关怀的特质,这些也可以说是政治技能,即“个体为实现其目标,在理解自我、他人与情境及三者关系的基础上,综合运用已有知识和经验,对他人施加影响的能力”,^[13]因而,他们更容易获得员工的认同和追随,也更愿意向他们建言献策。建言行为的目的在于通过自己的建言以达到一定目的。员工之所以愿意向变革型领导建言,是因为他们相信建言会受到领导的重视,被积极采纳和执行,这代表着组织对自己的尊重和支持。在一定程度上我们可以说,领导的尊重和支持就代表着企业和组织的尊重和支持。研究发现,对组织的支持感能提升员工的心理资本。^[14]员工对建言行为会受到重视的信念,就是建言效能感觉。管理者和领导应鼓励和欢迎员工的建言行为,因为它有利于增进员工对组织

的认同,促进组织和个人的绩效。

变革型领导由于具有个性化关怀的特质,因而更能赢得员工与下属的拥戴,从而与他们建立良好的个人与工作关系,这在差序等级格局较为明显的中国企业和组织中尤为重要(虽然并不是唯一重要的)。王永跃等研究证实,上下级关系确实是影响建言效能感,从而影响绩效的重要作用条件。^[13]具体说,领导的政治技能越高,即魅力、感召力、智力激发个性化关怀等越高,他们就越具有可交往性,员工就越容易与他们建立良好的工作或个人关系,从而员工就越可能获得高自我效能感等,这是预测员工行为和绩效的重要变量。

三、心理资本与变革型领导理论的有效应用

心理资本和变革型领导都对组织绩效具有正面影响,并且变革型领导主要是通过对员工(下属)的信任而对后者进行心理授权以影响他们的心理资本,从而影响他们的绩效。这意味着,要在企业人力资源(资本)开发管理和绩效管理中的应用心理资本,不但要考虑影响心理资本的要素,也要考虑影响变革型领导的要素。比如,虽然“心理资本并不是某些个体特有,而是所有个体共有的,然而不同个体的心理资本也是存在差异的。”^[12]比如,私有企业与国有企业员工之间的心理资本就存在差异。并且,不但员工个体的生活经历和自我强化会对心理资本产生影响,而且由于员工是处于组织中的,因而他们的组织支持感和工作挑战、组织的领导类型和风格、企业文化也是影响心理资本的主要因素。

提升组织和员工的绩效,要做到:

第一、除了根据企业的产业(产出)目标引进新员工以外,还必须根据自身的战略目标,加强对员工的教育培训,以提升他们的心理资本、对企业文化的心理认同。

第二、甄选、提拔和任用契合企业文化的变革型领导。■

参考文献:

- [1]Luthans ,F. ,Youssef ,C.M. Positive organizational behavior in the workplace : The impact of hope ,optimism ,and resilience[J].Journal of Management ,2007(33) :774 - 800.
- [2]李启念 ,吴丹萍 ,陈英葵.工具、开发与绩效 :员工心理资本的研究述评与展望[J].领导科学 ,2014(32) :47 - 50.
- [3]孔芳 ,赵西萍.员工心理资本与对组织承诺传导机制的实证研究[J].软科学 ,2011(8) :96 - 99 ,114.
- [4]Walumbwa ,F.O. ,Avolio ,B.J. ,Zhu ,W.How leadership weaves its influence on individual job performance :The role of identification and efficacy beliefs[J].Personnel Psychology ,2008(61) :793 - 825.
- [5]Bono ,J.E. ,Ilies ,R.Charisma ,positive emotions and mood contagion (2th ed.) [J].The Leadership Quarterly ,2006(17) :317 - 334.

- [6] Bass, B. M., Avolio, B. J. Improving organizational effectiveness through transformational leadership [M]. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- [7] 孙利平, 龙立荣, 李梓一. 被信任感对员工绩效的影响及其作用机制研究述评[J]. 管理学报, 2018(1): 144-150.
- [8] Deng J S, Wang K Y. Feeling trusted and loyalty: Modeling supervisor subordinate interaction from a trustee perspective[J]. International Employment Relations Review, 2009, 15(1): 16-38.
- [9] Bass, B. M., Riggio, R. E. Transformational leadership[M]. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006.
- [10] 王永跃, 叶佳佳. 伦理型领导、创造力自我效能感及员工创造力——绩效的调节作用[J]. 科学学与科学技术管理, 2015(9): 165-172.
- [11] 曹云飞. 个人—组织价值观实现度匹配与绩效关系的实证研究——以科研团队为例[J]. 科技管理研究, 2012(10): 144-147, 163.
- [12] 隋杨, 王辉, 岳旖旎, Fred Luthans. 变革型领导对员工绩效和满意度的影响: 理资本的中介作用及程序公平的调节作用[J]. 心理学报, 2012(9): 1217-1230.
- [13] 王永跃, 段锦云. 政治技能如何影响员工建言: 关系及绩效的作用[J]. 管理世界, 2015(3): 102-112.
- [14] 田喜洲, 谢晋宇. 组织支持感对员工工作行为的影响: 心理资本中介作用的实证研究[J]. 南开管理评论, 2010(1): 23-29.

作者简介: 邓云, 广东电网公司湛江坡头供电局, 会计师, 高级经济师, 研究方向为人力资源管理。

编辑 贾树海

五星级擦鞋匠

沈阳 / 蒋光宇

多年前, 源太郎从日本的一家化工厂失业后, 靠擦鞋、打零工糊口度日。

一个偶然的机 会, 源太郎从一个美国军官那里学会了擦皮鞋。此后, 只要听说哪里有技术好的擦鞋匠, 他就千方百计前去求教。他还经常到商场各种档次的皮鞋柜观看, 深入了解各国不同品牌的皮鞋。日积月累, 源太郎练就了独特的擦皮鞋方法: 他用木棉布绕在右手食指和中指上代替鞋刷, 鞋油也是自己调配的。即使是惨不忍睹的旧皮鞋, 经他一番擦拭, 不仅焕然一新、光可鉴人, 而且可保持一周以上。更令人称奇的是, 他能从皮鞋的磨损部位和程度, 说出这个人的健康状况和生活习惯。甚至在与他人擦肩而过的瞬间, 他便能判断出对方穿的是何种皮鞋。神奇的擦鞋手艺, 使他名声越来越大。

在日本东京霞关街附近有一家四星级酒店——凯比特东急。酒店的经理听说源太郎有高超的擦鞋手艺, 亲自考察后认定: 他是酒店急需的难得人才。于是, 聘请他来酒店擦皮鞋, 并为他专门开了个工作室。

源太郎炉火纯青的擦皮鞋手艺、一丝不苟的精神、出类拔萃的效果, 赢得了众多顾客的青睐。他的回头客不仅来自东京、京都、北海道, 而且也有很多香港、新加坡等地的顾客。即使是一些很挑剔的明星, 也都愿意住在凯比特东急酒店, 亲自享受一下源太郎的服务。有些名流显贵, 甚至把皮鞋邮寄给他擦拭。在他简朴的工作室里, 经常堆放着两堆快递纸箱: 一堆纸箱里装的是寄来要擦拭的皮鞋, 一堆纸箱里装的是擦拭后要寄出的皮鞋。

源太郎很快就成了凯比特东急酒店的一块金字招牌——“五星级擦鞋匠”。

完美, 不是做非凡的事, 而是将平凡的事做到极致; 伟大, 不是做显赫的事, 而是将卑微的事做到极致。完美和伟大的种子, 常常孕育在平凡和卑微之中。