

人力资源管理评论

Human Resource Management Review

同事离职对留任员工离职意图的影响研究——基于社会比较理论的视角

王振源 张慧萍 孙珊珊

女性股东与企业创新：企业规模和地区发展水平的权变作用

陈嘉文 姚小涛

人力资源管理二元性、员工行为二元性与企业绩效的关系研究

苏中兴 贾君君

何时“施恩”，何时“树威”？内隐追随理论视角下家长式领导行为的诱发机制

王震 彭坚

组织内的领地性：概念缘起、研究现状与未来展望

刘军 袁艺玮 陈星汶

工作动机与创造性原型启发的影响：一个有调节的中介模型

王梓阳 蒙雪平 陆春华 张华 杨东

ISBN 978-7-5096-5158-2



6 51582

1

2016

人力资源管理评论

Human Resource Management Review

2016 年
第 1 辑

2016
Vol. 1

目 录

同事离职对留任员工离职意图的影响研究

——基于社会比较理论的视角 王振源 张慧萍 孙珊珊 (1)

女性股东与企业创新：企业规模和地区发展水平的权变作用 陈嘉文 姚小涛 (12)

人力资源管理二元性、员工行为二元性与企业绩效的关系研究 苏中兴 贾君君 (24)

何时“施恩”，何时“树威”？内隐追随理论视角下家长式领导行为的诱发机制

..... 王 震 彭 坚 (35)

组织内的领地性：概念缘起、研究现状与未来展望 刘 军 袁艺玮 陈星汶 (48)

工作动机与创造性原型启发的影响：一个有调节的中介模型

..... 王梓阳 蒙雪平 陆春华 张 华 杨 东 (60)

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理评论. 2016 年. 第 1 辑 / 赵曙明主编. —北京: 经济管理出版社, 2017.7
ISBN 978-7-5096-5158-2

I. ①人… II. ①赵… III. ①人力资源管理—研究 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 126703 号

组稿编辑: 申桂萍

责任编辑: 侯春霞

责任印制: 司东翔

责任校对: 雨 千

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 880mm×1230mm/16

印 张: 5.25

字 数: 150 千字

版 次: 2017 年 7 月第 1 版 2017 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-5158-2

定 价: 20.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

《人力资源管理评论》学术委员会

主 编

赵曙明 南京大学

编委会（按拼音排序）

陈国权 清华大学	顾琴轩 上海交通大学	井润田 电子科技大学
李燕萍 武汉大学	刘 洪 南京大学	龙立荣 华中科技大学
孙海法 中山大学	孙健敏 中国人民大学	肖鸣政 北京大学
谢晋宇 复旦大学	杨东涛 南京大学	袁庆宏 南开大学
章 凯 中国人民大学	张志学 北京大学	

学术委员会（按拼音排序）

陈春花 华南理工大学	陈晓萍 华盛顿大学	李 诚 台湾中央大学
沈志渔 中国企业管理研究会	王重鸣 浙江大学	忻 榕 中欧国际工商学院
张一弛 北京大学	杨百寅 清华大学	

学术支持单位

中国管理现代化研究会组织行为与人力资源管理专业委员会

教育部工商管理类学科专业教学指导委员会人力资源管理专业分委员会

南京大学江苏企业人才发展研究基地

编辑部

主任：张正堂 程德俊

地址：江苏南京金银街16号，南京大学商学院安中楼1109室（邮编210093）

电话：025-83621051，83621358

E-mail: jhrm@nju.edu.cn

网站: <http://njubs.nju.edu.cn/research.php/R>

人力资源管理评论

Human Resource Management Review

2016 年
第 1 辑

2016
Vol. 1

目 录

同事离职对留任员工离职意图的影响研究
——基于社会比较理论的视角 王振源 张慧萍 孙珊珊 (1)

女性股东与企业创新：企业规模和地区发展水平的权变作用 陈嘉文 姚小涛 (12)

人力资源管理二元性、员工行为二元性与企业绩效的关系研究 苏中兴 贾君君 (24)

何时“施恩”，何时“树威”？内隐追随理论视角下家长式领导行为的诱发机制
..... 王 震 彭 坚 (35)

组织内的领地性：概念缘起、研究现状与未来展望 刘 军 袁艺玮 陈星汶 (48)

工作动机与创造性原型启发的影响：一个有调节的中介模型
..... 王梓阳 蒙雪平 陆春华 张 华 杨 东 (60)

Contents

The Research of the Impact of Colleagues Turnover on Stayers' Turnover Intention ——Based on the Perspective of Social Comparison Theory	WANG Zhenyuan ZHANG Huiping SUN Shanshan (11)
Female Shareholders and Corporate Innovation: A Resource Dependence Perspective	CHEN Jiawen YAO Xiaotao (23)
Human Resource Management Ambidexterity, Employee Behavior Ambidexterity and Firm Performance	SU Zhongxing JIA Junjun (34)
When Does Benevolent and Authoritarian Leadership Behaviors Occur: An Implicit Followership Theory Perspective to Understand the Antecedents of Paternalistic Leadership	WANG Zhen PENG Jian (47)
Organizational Territoriality: Conceptual Origin, Current Research and Future Prospects	LIU Jun YUAN Yiwei CHEN Xingwen (59)
How the Work Motivation Effects Creative Prototype Elicitation: A Moderated Mediation Model	WANG Ziyang MENG Xueping LU Chunhua ZHANG Hua YANG Dong (73)

同事离职对留任员工离职意图的影响研究

——基于社会比较理论的视角

王振源^{1,2} 张慧萍³ 孙珊珊⁴

- (1. 华东师范大学经济与管理学部工商管理学院, 上海 200241;
2. 上海交通大学安泰经济与管理学院, 上海 200240;
3. 华东师范大学经济与管理学部工商管理学院, 上海 200241;
4. 上海小南国餐饮控股有限公司, 上海 200444)

[摘要] 员工离职事件具有一定的传染性, 当某一员工离职后, 留任员工可能与之进行比较, 进而产生离职意图。本研究将采用实验法, 通过社会比较理论来探究留任员工产生离职意图的心理作用过程。得出结论表明: ①相比于离职同事向下流动的情况, 当离职同事向上流动时, 留任员工的离职意图会更高。②相比于离职同事表层相似性低的情况, 当留任员工和离职同事表层相似性高时, 留任员工的离职意图更高。③相比于离职同事关系强度弱的情况, 当留任员工和离职同事关系强度强时, 留任员工的离职意图更高。④离职同事的工作流向、留任员工与离职同事的表层相似性和关系强度有交互作用, 并且对留任员工的离职意图存在影响。文章结尾处进一步总结了该研究的理论创新和贡献, 并且提出了若干管理实践启示以及模型完善建议。

[关键词] 离职意图; 社会比较; 工作流动; 表层相似性; 关系强度

引言

“留才”作为企业人力资源管理的一个重要模块, 在当今人才竞争的时代受到了越来越多的重视。员工离职不仅是企业资源的损失, 更可能引发企业人力资源流失的链式反应。员工离职成了企业近年来越来越重视的一个棘手问题, 而关于离职问题的研究也一直是管理学领域的热点议题之一 (Griffeth、Hom 和 Gaertner, 2000)。

回顾以往的诸多学术成果, 关于离职问题的研究可以分为两大类: 离职过程研究和离职影响研究 (Steers 和 Mowday, 1981)。前者研究的是何种因素通过何种过程影响离职, 后者研究的是离职行为/事件对其他因素的影响 (Donald、Ployhart 和 Shepherd, 2016)。学术界对离职前因变量的研究较多, 如工作满意度、组织承诺、组织自尊和工作寻找行为等 (Jiseon 和 Yong, 2015; Chan、Mai、Kuok 和 Kong, 2016; Maun、Nele、Kinnunen、Ruokolainen、Rantanen 和 Anne, 2015; Merideth、Dawn、Boswell、Whitten、Butts 和 Michele, 2016; 叶仁荪、倪昌红和黄顺春,

[基金项目] 国家自然科学基金项目 (71102029, 71372081, 71672006)。

[作者简介] 王振源, 生于 1976 年, 男, 华东师范大学经济与管理学部副教授, 硕士生导师, 博士、博士后, 研究方向: 人力资源管理、组织行为、员工离职行为。张慧萍, 生于 1992 年, 女, 华东师范大学经济与管理学部硕士研究生, 研究方向: 员工离职行为。孙珊珊, 生于 1988 年, 女, 上海小南国餐饮控股有限公司人力资源专员, 硕士。

2015)。在回顾了以往学者的研究后,发现也有学者开始将离职事件作为因变量来预测其他结果变量,如组织成本(Maertz和Griffeth,2004)。近年来,学者们开始探究同事离职对留任员工的影响(Bartunek、Huang和Walsh,2008;Felps、Mitchell、Hekman、Lee、Holtom和Harman,2009;王振源、孙珊珊和戴瑞林,2014;王振源、吴俊红和孙珊珊,2015)。例如,Krausz等(1999)研究了同事离职对留任者工作结果的影响(如增加工作量),并证实了同事离职对留任者的离职意图有正向影响。个别学者从社会比较的视角来研究同事离职对留任员工态度或行为的影响,如Brockner和Kim(1993)从社会比较的视角研究了同事离职对留任员工工作满意度的影响。但是综观离职领域的研究,从个人心理感知视角来研究同事离职对留任员工影响的相对较少,尤其在研究同事间的传染性离职行为方面。社会比较理论引入离职模型的研究也偏少,采用实验法对同事间的传染性离职行为进行研究的文献则更少。同事离职对留任员工产生影响的心理作用机制如何,究竟对哪些员工影响较大或较小,这些问题在过去的研究中并没有得到很好的回答。因此,有关同事间的传染性离职心理方面的研究将会是一个很好的研究议题。

Goodman和Haisley(2006)提出人们在进行社会比较时,选取比较对象会考虑到三个方面的因素,即“计算的简易性”(Computational Ease)、“比较对象的恰当性”(Appropriateness of Referents)和“信息的可用性”(Information Availability)。本研究引入社会比较理论,选取了离职者的工作流向、留任者与离职者之间的表层相似性和关系强度作为社会比较的因素,采用实验法探究了离职员工对留任员工离职意图的影响机制。

一、研究假设

(一) 工作流向对留任员工离职意图的影响

社会比较是指人们在现实生活中经常将自己的处境和地位(包括能力、观点、身体健康状况等)与他人进行比较,以此界定自己的社会特征(如智力、能力等)的一种现象。基于这一定义,学者们也将社会比较称为人际比较,这是在人类相互作用的过程中一种普遍的、不可避免的心理现象(Menon和Thompson,2010)。自Festinger(1954)提出经典的社会比较理论以来,学术界对这一理论的研究颇为丰富。在组织行为学领域,研究者们对社会比较理论的研究主要集中于探索社会比较外在的过程和现象,如社会比较的参照群体的特征(薪酬等)。但是,对社会比较内在的认知过程和相应的心理机制探讨得不是很多(邢淑芬和俞国良,2005)。而侧重于社会比较的心理过程,探索同事离职对留任员工离职意图的心理作用机制正是本文研究的重要出发点。

工作流向是指员工离职进而转向其他工作单位。员工离职后找到一份更好的工作(职位更高、新公司的规模更大、员工的职业发展有更大的潜力等)即为向上流动,反之则为向下流动。Goodman和Haisley(2006)提出了社会比较“计算的简易性”的概念,即个体选择比较对象时会考虑从参照对象获取的信息用于评估自己的难易程度。离职者的工作流向激发了留任者的自我评估动机,并且对于留任者来说,通过对比容易衡量自己目前的工作处境。此外,研究表明,人们普遍认为工作角色和自我概念是高度相关的。同事离职后,留任者的自尊特性会使其感受到工作满意度降低,离职者的向上流动更会激发留任者与离职者的社会比较(Brockner和Kim,1993)。人们如果感知到同事换了更好的工作,与离职者比较自己目前的工作状况会导致自尊受损,甚至产生妒忌的心理(Salovey和Rodin,1984)。Vecchio(2005)的调查发现,妒忌与工作满意度、自尊及组织自尊负相关,并且妒忌会加强员工的离职意图。而且,在社会比较的过程中,个体具有把自己视为比群体中大部分人要优秀的倾向(Nabi和Kebusek,2014)。当同事离开组织找到了一份更好的工作时,留任员工往往也会向往好工作。他们会认为如果自己离职了也能找到一份更好的

工作,从而易产生跳槽的意图(王振源等,2015)。而当同事离职后找到的工作不如自己时,留任者对自己目前的工作会表现出更多的自信,感受到更高的满意度。目前,已有大量的研究结果证实了工作满意度对离职行为和离职意图具有显著的负向影响(Blanton,2001;王雪莉、马琳和张勉,2014)。基于以上分析,本研究提出如下假设:

假设1:相比于离职同事向下流动的情况,当离职同事向上流动时,留任员工的离职意图会更高。

(二) 表层相似性对留任员工离职意图的影响

表层相似性指比较双方在性别、年龄、资历和学历等显性特性上的相似性或一致性程度(Nabi和Kebulusek,2014)。根据社会比较理论,信息的明确程度会影响社会比较中自我评价的结果(Brockner和Kim,1993)。Goodman等(2006)提出了社会比较“比较对象的恰当性”的概念,指出人们感受到的潜在参照对象与自己的相关性决定着他们是否会选此作为比较对象。当个体处于信息模糊或者处于有风险的情境中时,为了更清楚、准确地评价自己的能力或者观点,更倾向于从与自身相似的人身上获取比较的信息(王振源、段永嘉、王琼和许惠龙,2015)。

员工中的人际关系对离职的影响十分突出,同处于一个工作环境,员工之间会产生很多的相似性。Goodman和Haisley(2006)的研究表明,人们评估参照对象的相关性和(或)吸引力,不仅受评估此对象的难易程度影响,也受此参照对象提供的信息能在多大程度上解决他们个人需要的影响。相比于彼此任务独立的情况,在高度相互依赖的任务上工作的两个人,他们将能从彼此获取更多有关工作的信息(Goodman和Haisley,2006)。离职者与留任者之间的表层相似性越高,他们的工作内容就越相关,就越能为对方提供关于工作方面的信息。因此,离职者与留任者之间个体和工作的相似性会直接导致前者作为后者的比较对象,相似程度越高,后者越容易拿前者做比较(Brockner和Kim,1993)。久而久之,如果相似背景的同事离职后找到好的工作,会对留任员工的工作态度产生明显影响。因为变换工作本身就是一件充满不确定性和风险的事情,留任员工会从周围的人身上获取信息来评估自己是否需要寻找其他工作(Felps等,2009)。Brockner和Kim(1993)的研究表明,与离职同事的相关性越高,留任员工的工作满意度越低,从而影响留任员工的离职意图。当有相似性很高的同事主动离职时,留任者会觉察到外部流动机会的易得性,并且认为自己离职后也能找到工作,从而产生较高的离职意图。而当留任员工与离职员工之间的表层相似性比较低时,留任者几乎不会将自己和离职者进行比较,其工作满意度和离职意图受离职者的影响也较小(Felps等,2009)。基于以上分析,本研究提出如下假设:

假设2:相比于离职同事表层相似性低的情况,当留任员工与离职同事的表层相似性高时,留任员工的离职意图更高。

(三) 关系强度对留任员工离职意图的影响

关系是与沟通有着密切联系的概念,指双方互动和交流的深入程度。若双方交往的时间越长、感情越深、关系越密切以及互惠服务越多,则他们之间的关系强度越强;反之,则关系强度越弱(Nabi和Kebulusek,2014;Granovetter,1973)。根据社会比较理论,个体会根据比较信息的易获得性选择比较对象。当留任员工和离职同事关系密切时,容易获取关于其离职的相关信息,进而容易产生离职共鸣。此外,同事离职的过程中会给其他同事的工作产生负面影响(Krausz等,1999)。在该同事离职前,留任者在直接工作环境中接收到了许多来自该离职同事的信息,而这些信息很大一部分是关于公司或工作的负面信息,如“工作安排不合理”、“企业文化氛围不佳”等(Krackhardt和Porter,1985)。Goodman和Haisley(2006)提出了社会比较“信息的可用性”的概念,这一概念表明人们选择比较对象时会事先衡量从他们身上获得的信息在多大程度上是真正可

以使用的。由于关系强度高,离职同事的信息更容易得到与其关系密切的留任员工的信任,会更容易被他们使用(Blau和Katerberg,1982)。这些负面的信息潜移默化地影响着留任者的工作态度、情绪和组织承诺。张勉、张德和李树苗(2003)也指出,个体“关系”的强弱会影响个体的态度和行为,并且“关系”对组织承诺有重要的影响。已有研究表明,组织承诺也是影响员工产生离职意图的重要因素,因此,人际关系的强弱同样会影响员工离职意图的产生(张勉等,2003)。当留任员工发现以往关系密切、互相扶持、共同发展和进步的同事离职时,他们将感到若有所失,产生不愿继续留在组织中的想法,离职意图变得强烈(Brockner和Kim,1993)。

因此,本研究认为,与离职同事关系的强弱会影响员工的离职意图。根据人际交往的情境,同事离职事件中,两个关系密切的同事其中一个人离职不免会对另一个人产生极大的影响。但当两个人关系并不那么密切时,离职者的行为与留任者的行为并不会产生较大的关联。基于以上分析,本研究提出如下假设:

假设3:相比于离职同事关系强度弱的情况;当留任员工与离职同事的关系强度强时,留任员工的离职意图更高。

(四) 工作流向、表层相似性和关系强度交互作用的影响

经典的社会比较理论认为,个体进行社会比较的目的是为了获得关于自己的能力和观点准确的自我评价,了解自己的观点是否正确以及自己的能力水平,而且只有与相似的他人进行比较才能获得准确的、稳定的自我评价(Festinger,1954)。Suls和Wheeler(2000)的研究也表明,个体喜欢与比自己等级高的他人进行比较,为了与他人寻找差距,达到自我进步的目的。当个体与比自己优秀的人进行比较时,特别是身边关系密切且优秀的人,不仅对自己有鼓舞作用,而且可以获得如何提升自己的有效信息。

可以肯定的是,社会比较的因素影响的是个体的外因,只能发挥间接作用,真正的要素在于外部信息激活了个体内在的特定心理状态(Wang和Ying,2015)。离职率过高不仅会对企业正常运营产生影响,也会对员工心理产生负面影响。同事离职这一外部信息激活了留任者内在的特定心理状态,员工为了实现自我评价、自我完善和自我满足会与离职者进行比较(Wang和Ying,2015)。我们认为,当“计算的简易性”、“比较对象的恰当性”和“信息的可用性”这三个因素叠加在一起时,进行社会比较的效果会更好。员工离职的原因有很多,员工关系也较为复杂,离职同事的工作流向、留任员工与离职同事的表层相似性和关系强度会综合起来影响其比较的心理过程(Woo和Allen,2014)。如果企业群体中的某些人找到了好的工作,与留任员工的经历相似,关系强度强,则根据社会比较特性,这一离职必然会给同事带来一些躁动,使他们产生跟随而去的心理。因此,基于以上分析,本研究提出如下假设:

假设4:离职同事的工作流向、留任员工与离职同事的表层相似性和关系强度的交互效应显著影响留任员工的离职意图。

假设4a:离职同事的工作流向与留任员工和离职同事之间的表层相似性的交互效应显著影响留任员工的离职意图。即离职同事找到的新工作越好,留任员工与离职同事的表层相似性越高,留任员工的离职意图越高。

假设4b:离职同事的工作流向与留任员工和离职同事之间的关系强度的交互效应显著影响留任员工的离职意图。即离职同事找到的新工作越好,留任员工与离职同事的关系强度越强,留任员工的离职意图越高。

假设4c:留任员工与离职同事的表层相似性和关系强度的交互效应显著影响留任员工的离职意图。即留任员工与离职同事的表层相似性越高,关系强度越强,留任员工的离职意图越高。

假设4d:离职同事的工作流向以及留任员工与离职同事之间的表层相似性、关系强度三者的

交互效应显著影响留任员工的离职意图。即离职同事找到的新工作越好,留任员工与离职同事的表层相似性越高,关系强度越强,留任员工的离职意图越高。

二、研究设计

本研究采用 2 (工作流向:向上流动 vs.向下流动) $\times$ 2 (表层相似性:高 vs.低) $\times$ 2 (关系强度:强 vs.弱) 的组间实验,样本来源为华东地区某两所大学在职的 MBA 学员,共发出问卷 297 份,回收有效问卷 276 份,有效问卷回收率为 92.9%。被试中男性 144 人,平均年龄 32 岁,平均工作经验为 8.8 年。

为确保填答者能够准确、完整地填答问卷,提高问卷回收率及准确性,在问卷指导语中,本研究说明了研究用途并承诺保护隐私,要求被试按照自己在故事中的真实感受作答。另外,我们发放给被试一个信封,在填答后可放入该信封中密封。被试被随机分配到八个实验组当中。本研究请被试阅读一个虚拟同事 Lin 的简要情况介绍,材料表明 Lin 最近离职了,并且显示了 Lin 的工作流向、Lin 与被试的表层相似性和关系强度。在向上流动的实验情境中,“Lin 的新公司比你目前就职的公司规模更大,在同行业内有更高的声誉。”在向下流动的实验情境中,“Lin 所在的新公司比你目前就职的公司规模更小,在同行业内声誉一般。”在表层相似性高的实验情境中,“你和 Lin 被安排到同一个部门共事,两人的职称、职责及工作内容是相似的。”在表层相似性低的实验情境中,“虽然你和 Lin 在公司的同一个部门工作,但两人来到公司的时间点不同,年资相差较大,同时两人的工作职称、工作内容也不相似。”在关系强度强的实验情境中,“下班后或节假日时,你和 Lin 经常一起出去玩。”在关系强度弱的实验情境中,“下班后或节假日时,你和 Lin 不会一起出去玩。”

此外,问卷中有三个操作检验的题目。工作流向:“阅读完上述情境,我觉得 Lin 找到了一份比原来更好的工作。”表层相似性:“阅读完上述情境,我觉得自己和 Lin 年龄相仿、年资相似、工作职责以及工作内容相近。”关系强度:“阅读完上述情境,我认为自己和 Lin 的关系很好。”本研究采用 Likert 五点量表对这些题目进行打分,其中“1”表示“非常不同意”,“5”表示“非常同意”。

离职意图的量表翻译修订自 Kim 等 (1996) 提出的量表,并参考了张勉和李树苗 (2002) 的翻译,共 4 题,测量题目如:“Lin 离开公司后,我会希望离开目前的公司。”作答选项采用 Likert 五点量表,其中“1”表示“非常不同意”,“5”表示“非常同意”。量表信度为 0.735。

三、研究结果

(一) 操控检验

在对实验假设进行验证以前,本研究采用独立样本 t 检验对自变量的操控是否成功进行检验,检验结果如表 1 所示。

t 检验结果表明,对于被试感受到的情境中离职同事 Lin 的工作流向,向上流动组与向下流动组存在显著差异 ($M_{\text{向上}}=4.04$, $M_{\text{向下}}=2.33$, $t(276)=15.966$, $p<0.001$); 对于被试与情境中离职同事 Lin 的表层相似性,高表层相似性组与低表层相似性组存在显著差异 ($M_{\text{高}}=3.29$, $M_{\text{低}}=2.10$, $t(276)=9.703$, $p<0.001$); 对于被试与情境中离职同事 Lin 的关系强度,强关系强度组与弱关系强度组存在显著差异 ($M_{\text{强}}=3.52$, $M_{\text{弱}}=2.36$, $t(276)=10.534$, $p<0.001$)。这些表明本研究对这三个自变量的操控是成功的。

表 1 t 检验结果

操控变量	分组	个数	平均值	标准差	t 值
工作流向	向上	139	4.04	0.788	15.966***
	向下	137	2.33	0.984	
表层相似性	高	140	3.29	1.086	9.703***
	低	136	2.10	0.957	
关系强度	强	139	3.52	0.973	10.534***
	弱	137	2.36	0.861	

(二) 假设验证

由于八个实验情境的样本数不一致,本研究参考学者 Andersson 和 Bateman (1997) 的做法以及学者 Tabachnick 和 Fidell (2013) 的建议,采用一般线性模型 (General Linear Models, GLM) 进行数据分析,并使用 Type III Tests。

1. 主效应的检验

通过 GLM 对不同实验情境下员工离职意图的差异性进行比较,探讨工作流向、表层相似性以及关系强度对离职意图的影响,结果如表 2 所示。

表 2 方差分析结果

变量	离职意图			
	Mean Square	df	F	η^2
工作流向 (A)	0.609	1	5.113*	0.019
表层相似性 (B)	4.884	1	41.031***	0.132
关系强度 (C)	4.070	1	34.192***	0.113
A × B	0.600	1	5.041*	0.018
A × C	0.135	1	1.131	0.004
B × C	0.015	1	0.129	0.000
A × B × C	1.794	1	15.070***	0.053

注: η^2 为统计效应大小,反映自变量对因变量单独的解释力。

从表 2 可以看出,工作流向的主效应显著 ($F=5.113$, $df=1$, $p<0.05$, $\eta^2=0.019$)。具体而言,向上流动情境中被试的离职意图显著高于向下流动的情境 ($\bar{X}_{\text{向上}}=3.13$, $\bar{X}_{\text{向下}}=3.03$, $t=2.061$, $df=275$, $p<0.05$), 假设 1 得到支持。表层相似性的主效应显著 ($F=41.031$, $df=1$, $p<0.001$, $\eta^2=0.132$)。具体而言,表层相似性高的情境中被试的离职意图显著高于表层相似性低的情境 ($\bar{X}_{\text{高}}=3.21$, $\bar{X}_{\text{低}}=2.95$, $t=5.847$, $df=275$, $p<0.001$), 假设 2 得到支持。关系强度的主效应显著 ($F=34.192$, $df=1$, $p<0.001$, $\eta^2=0.113$)。具体而言,关系强度强的情境中被试的离职意图显著高于关系强度弱的情境 ($\bar{X}_{\text{强}}=3.21$, $\bar{X}_{\text{弱}}=2.96$, $t=5.376$, $df=275$, $p<0.001$), 假设 3 得到支持。

2. 交互效应的检验

根据表 2, 工作流向与表层相似性的交互效应显著 ($F=5.041$, $df=1$, $p<0.05$, $\eta^2=0.018$), 假设 4a 得到支持。具体而言, 在表层相似性相同的情况下, 向上流动情境中被试的离职意图显著高于向下流动情境 ($\bar{X}_{\text{向上}}=3.30$, $\bar{X}_{\text{向下}}=3.11$, $t=3.046$, $df=139$, $p<0.01$); 在表层相似性不同的情况下, 向上流动情境下被试的离职意图低于向下流动情境, 但不显著 ($\bar{X}_{\text{向上}}=2.94$, $\bar{X}_{\text{向下}}=2.95$, $t=-0.102$, $df=134$, n.s.)。工作流向与关系强度的交互效应不显著 ($F=1.131$, $df=1$, n.s., $\eta^2=0.004$), 假设 4b 没有得到支持。表层相似性与关系强度的交互效应不显著 ($F=0.129$, $df=1$, n.s., $\eta^2=0.000$), 假设 4c 没有得到支持。工作流向、表层相似性与关系强度的交互效应显著 ($F=15.070$, $df=1$, $p<0.001$, $\eta^2=0.053$), 假设 4d 得到支持。

为了更直观、形象地表现出交互作用, 本研究绘制出了工作流向与表层相似性的交互效应, 工作流向、表层相似性与关系强度的交互效应的简易图形, 如图 1、图 2 所示。

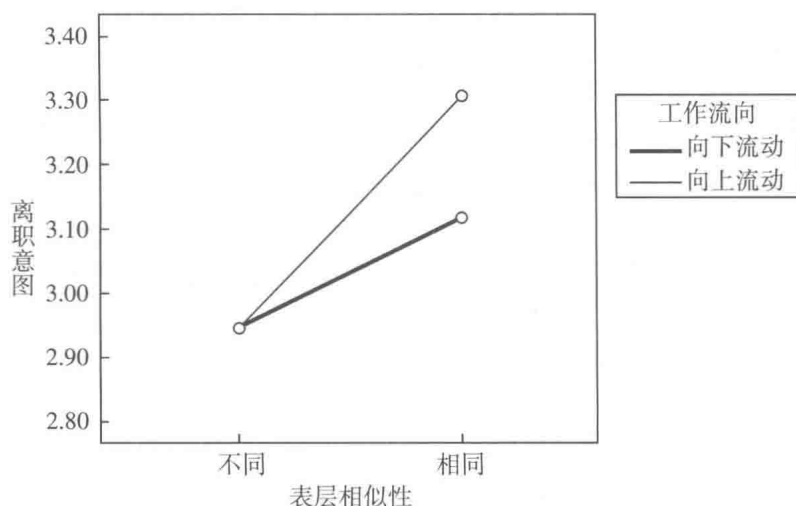


图 1 工作流向与表层相似性对离职意图的交互作用

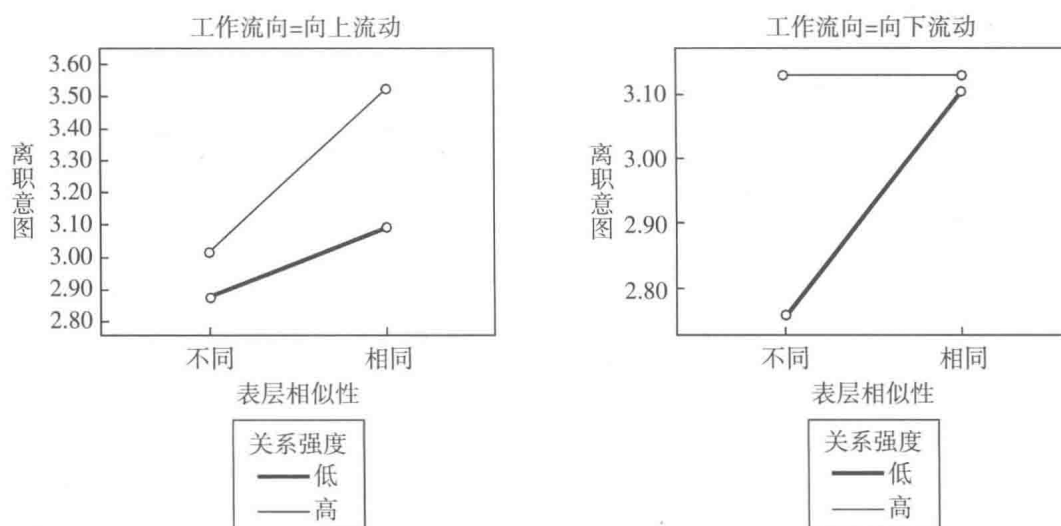


图 2 工作流向、表层相似性与关系强度对离职意图的交互作用

四、结论与讨论

基于社会比较理论,本研究采用实验法对在职的 MBA 学生进行研究,探讨了同事离职后对公司留任员工离职意图的影响,得到以下结论:①相比于离职同事向下流动的情况,当离职同事向上流动时,留任员工的离职意图会更高。②相比于离职同事表层相似性低的情况,当留任员工和离职同事表层相似性高时,留任员工的离职意图更高。③相比于离职同事关系强度弱的情况,当留任员工和离职同事关系强度强时,留任员工的离职意图更高。④离职同事的工作流向、留任员工与离职同事的表层相似性和关系强度的(部分)交互效应显著影响留任员工的离职意图。

本研究部分结果和以往研究结果是相似的。例如, Brockner 和 Kim (1993) 的研究结果表明,留任者的比较倾向性 (Comparative Tendency) 高与工作满意度负相关。当离职同事向上流动时,且留任者比较倾向性高时,留任者会有更高的工作不满意度。以往研究表明,工作不满意度 and 离职意图有很强的正相关 (Griffeth 等, 2000; Steers 和 Mowday, 1981)。本研究进一步将研究焦点推进至留任者的离职意图。Krackhardt 和 Porter (1985) 认为,员工离职会产生滚雪球效应 (Snow Effect), 而且这种效应与员工之间非正式角色类似的程度显著相关。此研究结果和本研究中表层相似性的工作职责相同、工作内容相近情境下的研究结果是相同的。然而,本研究结果也和其他研究结果有所不同。例如, Krackhardt 和 Porter (1985)、王振源等 (2014) 证实当同事离职时,和该离职同事关系较密切的留任者反而有较高的工作满意度和较低的离职意图。本研究认为这是因为这些研究所基于的理论不同 (平衡理论、归因理论) 而使得结果不同,但却同样说明了一部分现实中存在的现象。

交互作用得出的结果是比较有趣的。我们发现两两交互作用下仅工作流向与表层相似性会产生交互作用,而三者的交互作用是显著的。这样的结果是比较一致的。当离职同事向上流动时,表层相似性高的留任者会有更高的离职意图 (见图 1), 而同时考虑关系强度时,发现关系强度高的留任者的离职意图和表层相似性的正相关是比较强的,而对关系强度低的留任者而言,两者也有一定的正相关 (见图 2 左图); 当离职同事向下流动时,关系强度高的留任者不管和离职员工表层相似性高低,离职意图都处于比较高的水平,但对关系强度弱的留任者而言,表层相似性起到较大作用,即相似性越高的留任者的离职意图越高 (见图 2 右图)。此三者交互作用是本研究的独特之处,以往并没有验证三者交互作用的研究。

本研究的理论贡献和创新点在于以下三个方面:①以往学术界关于离职现象的研究大多采用实证分析的方法,很少有学者采用实验法进行研究。本研究将情境研究引入离职现象研究的领域,针对离职者的工作流向、留任者与离职者的表层相似性及关系强度这三个自变量引入八个情境,探究离职者对留任者离职意图的影响,丰富了这一领域的研究方法。②社会比较理论研究主要应用于社会心理学领域,组织行为学领域对这一理论进行探讨的研究较少。本研究基于社会比较理论探讨同事离职对留任员工离职意图的影响,弥补了已有研究的不足,并拓展了这一理论的应用范畴。③以往关于离职的研究更多关注的是员工离职对组织层面员工离职率的影响,而对个体层面员工的离职倾向关注较少。本研究基于社会比较理论,从离职中留任员工心理影响这一视角出发,探讨了员工离职后对留任员工的影响,丰富了人力资源管理对员工离职的心理层面的探讨。

通过研究同事离职对留任员工影响的内在机理,为管理实践中降低员工离职的负面影响提出以下建议:第一,员工离职向上流动时,企业应给予足够的重视。因为离职员工找到更好的工作,基于同事间的攀比心理,留任员工的心理短期内会发生较大的影响,离职意图也随之变高。企业需要在一定的时期内对留任者进行心理干预,如适时引导、适当激励 (如加薪) 以淡化他们的离职意图。第二,离职者与留任者之间的表层相似性、关系强度也会影响留任者对同事离职的反应。

企业中有人离职后,管理者应重点关注与离职者相似性高、关系好的留任者,特别是骨干精英的留任者。企业可以打造留得住人的职业生涯晋升通道,并且经常开展职业生涯培训课程,让员工了解自己在企业中成长和晋升的路径,强化员工对企业的忠诚度。第三,离职同事的工作流向、留任员工与离职同事的表层相似性和关系强度这三个因素会同时对留任者的离职意图产生影响。根据本研究中显著的交互作用结果,当有员工离职特别是找到了更好的工作时,管理者应该特别注意和离职员工从事相似工作的留任者(见图1),进一步而言,应该更关注和离职员工私交好、关系好的留任者(见图2左图)。然而,当离职同事是向下流动时,管理者除了应该关注和离职员工私交好的留任者外,还要关注和离职员工关系一般,而从事相似工作、有相同年资的留任者(见图2右图)。

本研究存在着一些不足和有待提高的地方。首先,由于研究资源限制,样本数量较少,仅收集了276份有效问卷。另外,本研究的研究对象选取的是华东地区某两所大学的在职MBA学生,样本代表性不强。未来研究可以扩大样本数量以提高样本代表性,深入探究离职者对留任者离职意图的影响机制。其次,情境可能无法使受访者完全设身处地,建议未来用问卷调查方式再次验证,同时在调查过程中最好能实际获得离职行为情形。最后,本研究是基于社会比较理论展开的情境研究,未来建议增加个人特征变量,如自尊、情绪等更多变量对离职意图进行研究,从而丰富社会比较理论下对离职问题的研究。

[参考文献]

- [1] 王雪莉,马琳,张勉.基于独生子女的调节作用的个人——工作匹配、工作满意度与员工离职倾向研究[J].管理学报,2014(5):691-695,719.
- [2] 王振源,段永嘉,王琼,许惠龙.高科技企业员工离职传染的实证研究[J].华东经济管理,2015(12):144-150.
- [3] 王振源,孙珊珊,戴瑞林.同事离职对留任员工离职意图的影响机制研究——一个被中介的调节作用模型[J].管理评论,2014(4):82-92.
- [4] 王振源,吴俊红,孙珊珊.同事离职对留任员工离职意图影响的机制研究[J].管理科学,2015(5):67-78.
- [5] 邢淑芬,俞国良.社会比较研究的现状与发展趋势[J].心理科学进展,2005(1):78-84.
- [6] 叶仁荪,倪昌红,黄顺春.职场排斥、职场边缘化对员工离职意愿的影响:员工绩效的调节作用[J].管理评论,2015(8):127-140.
- [7] 张勉,李树苗.雇员主动离职心理动因模型评述[J].心理科学进展,2002,10(3):330-341.
- [8] 张勉,张德,李树苗.IT企业技术员工离职意图路径模型实证研究[J].南开管理评论,2003(4):12-20.
- [9] Andersson L. M. & Bateman T. S. Cynicism in the workplace: Some causes and effects [J]. Journal of Organizational Behavior, 1997, 18(5): 449-469.
- [10] Bartunek J. M., Huang Z. & Walsh I. J. The development of a process model of collective turnover [J]. Human Relations, 2008, 61(1): 5-38.
- [11] Blanton H. Evaluating the self in the context of another: The three-selves model of social comparison assimilation and contrast [M]. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2001: 75-88.
- [12] Blau G. J. & Katerberg R. Toward enhancing research with the social informational processing approach to job design [J]. Academy of Management Review, 1982, 7(4): 543-550.
- [13] Brockner J. & Kim D. H. Factors affecting stayers' job satisfaction in response to a coworker who departs for a better job [J]. Journal of Applied Social Psychology, 1993, 23(20): 1659-1684.
- [14] Buunk A. P., Carmona C., Peiró J. M., Dijkstra A. & Dijkstra P. Social comparison at work: The role of culture, type of organization and gender [J]. Cross-Cultural Communication, 2011, 7(2): 22-34.
- [15] Chan S. H. J., Mai X., Kuok O. M. K. & Kong S. H. The influence of satisfaction and promotability on the

- relation between career adaptability and turnover intentions [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2016 (92): 167–175.
- [16] Donald J. R. H., Ployhart R. E. & Shepherd W. A two-pase longitudinal model of a turnover event: Disruption, recovery rates, and moderators of collective performance [J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59 (3): 906–929.
- [17] Festinger L. A theory of social comparison processes [J]. *Human Relations*, 1954, 7 (2): 117–140.
- [18] Felps W., Mitchell T. R., Hekman D. R., Lee T. W., Holtom B. C. & Harman W. S. Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting [J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52 (3): 545–561.
- [19] Goodman P. S. & Haisley E. Social comparison processes in an organizational context: New directions [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2006, 102 (1): 109–125.
- [20] Granovetter M. S. The strength of weak tie [J]. *American Journal of Sociology*, 1973, 78 (6): 1368–1380.
- [21] Griffeth R. W., Hom P. W. & Gaertner S. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the millennium [J]. *Journal of Management*, 2000, 26 (3): 463–488.
- [22] Jiseon S. & Yong W. S. Effects of employees' social comparison behaviors on distributive justice perception and job satisfaction [J]. *Social Behavior & Personality*, 2015, 43 (7): 1071–1084.
- [23] Kim S. W., Price J. L., Mueller C. W. & Watson T. W. The determinants of career intent among physicians at a U. S. air force hospital [J]. *Human Relations*, 1996, 49 (7): 947–976.
- [24] Krackhardt D. & Porter L. W. When friends leave: A structural analysis of the relationship between turnover and stays' attitudes [J]. *Administration Science Quarterly*, 1985, 30 (6): 242–261.
- [25] Krackhardt D. & Porter L. W. The snowball effect: Turnover embedded in communication networks [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71 (1): 50–55.
- [26] Krausz M., Yaakovovitz N., Bizman A. & Caspi T. Evaluation of coworker turnover outcomes and its impact on the intention to leave of the remaining employees [J]. *Journal of Business and Psychology*, 1999, 14 (1): 95–107.
- [27] Mauno S., Nele D. C., Kinnunen U., Ruokolainen M., Rantanen J. & Anne M. The prospective effects of work–family conflict and enrichment on job exhaustion and turnover intentions: Comparing long-term temporary vs. permanent workers across three waves [J]. *Work & Stress*, 2015, 29 (1): 75–95.
- [28] Maertz C. P. & Griffeth R. W. Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research [J]. *Journal of Management*, 2004, 30 (5): 667–683.
- [29] Merideth F., Dawn C., Boswell W., Whitten D., Butts M. M. & Michele K. K. Tethered to work: A family systems approach linking mobile device use to turnover intentions [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101 (4): 520–534.
- [30] Menon T. & Thompson L. Envy at work [J]. *Harvard Business Review*, 2010, 88 (4): 74–79.
- [31] Nabi R. L. & Kehlusek L. Inspired by hope, motivated by envy: Comparing the effects of discrete emotions in the process of social comparison to media figures [J]. *Media Psychology*, 2014, 17 (2): 208–234.
- [32] Salovey P. & Rodin J. Some antecedents and consequences of social-comparison jealousy [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1984 (47): 780–792.
- [33] Steers R. M. & Mowday R. Employee turnover and post-decision accommodation processes [J]. *Research in Organizational Behavior*, 1981 (3): 235–283.
- [34] Suls J. M. & Wheeler L. *Handbook of social comparison: Theory and research* [M]. New York, NY: Plenum press, 2000.
- [35] Tabachnick B. G. & Fidell L. S. *Using multivariate Statistics*, Pearson new international edition [M]. New York, NY: Pearson Education, 2013.
- [36] Vecchio R. Explorations in employee envy: Feeling envious and feeling envied [J]. *Cognition and Emotion*, 2005, 19 (1): 69–81.
- [37] Wang Z. H. & Ying F. Social support, social comparison, and career adaptability: A moderated mediation

model [J]. Social Behavior & Personality, 2015, 43 (4): 649-660.

[38] Woo S. E. & Allen D. G. Toward an inductive theory of stayers and seekers in the organization [J]. Journal of Business and Psychology, 2014, 29 (4): 683-703.

The Research of the Impact of Colleagues Turnover on Stayers' Turnover Intention

——Based on the Perspective of Social Comparison Theory

WANG Zhenyuan ZHANG Huiping SUN Shanshan

Abstract: Employee turnover events are infectious to some extent. When an employee leaves, the stayers may compare themselves with the leaver and generate turnover intention. This study intends to explore the process of psychological effect of stayers' turnover intention based on the social comparison theory. The conclusions are as follows: ① Compared to the leaver's downward mobility, the stayer's turnover intention will be higher when the leaver has upward mobility. ② Compared to the leaver having fewer similarities with him/her, the stayer's turnover intention will be higher when the leaver has more similarities. ③ Compared to the weak relationship between the leaver and him/her, the stayer's turnover intention will be higher when their relationship is strong. ④ Leaver mobility, the similarities and strength of the relationship between the stayer and leaver have interaction affection to the stayer's turnover intention significantly. In the end, this study summarizes the theoretical innovation and contribution of the research. The implications and limitations of the study are discussed, and directions for future research are suggested.

Key Words: Turnover Intention; Social Comparison; Work Flow; Similarity; Strength of the Relationship