

工作嵌入度及其与离职倾向的关系研究

王丽娟 著




经济日报出版社

The Study of Job Embeddedness: its Measurement,
Relationship with Voluntary Turnover

工作嵌入度及其与 离职倾向的关系研究

王丽娟 著

 经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工作嵌入度及其与离职倾向的关系研究/ 王丽娟著. —
北京 : 经济日报出版社, 2012.8
ISBN 978-7-80257-441-0

I . ①工… II . ①王… III . ①企业管理—人事管理—
研究 IV . ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 189441 号

著 者: 王丽娟

责任编辑: 胡子清

责任校对: 王颖波

出版发行: 经济日报出版社

社 址: 北京宣武区右安门内大街65号

邮政编码: 100054

电 话: 编辑部 63584556 发行部 63538621

网 址: www.edpbook.com.cn

E-mail: jjrb58@sina.com

经 销: 全国新华书店

印 刷: 三河市华东印刷有限公司

开 本: 787×1092毫米 32开

印 张: 5

字 数: 165千字

版 次: 2012年8月 第1版

印 次: 2012年8月 第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-80257-441-0

定 价: 18.00元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

摘 要

在中国，近几年关于离职率的统计显示，企业员工离职问题有加剧的趋势。同时，随着《劳动合同法》的推出，新法出于保护劳动者的角度，使劳动者和用人单位解除劳动关系更加容易。发生在组织内以及组织间的人员流动具有组织资源配置与管理的必然性和必要性。但是组织间的人员流动，尤其是优秀员工的离职会带走企业的核心能力，企业很多的资源如技术、产品、渠道等都可以被竞争对手模仿，使工作无法顺利开展，因此，“员工为什么离职”和“员工为什么会留下来”一直是学术界和企业界关注的问题。

多数研究确认工作态度和人口统计变量是员工离职行为的重要预测值，如果员工对工作满意，组织承诺高，员工就会留在组织，反之，员工就会离开组织。20 世纪 90 年代以来新离职理论的构建更加多元化，其中由 Mitchell 和 Lee 等发展的工作嵌入度说，把员工离职与其社会联系背景、工作外因素密切结合，工作嵌入的理论是从网络化的社会生活出发，工作嵌入就像一张网，使人“陷入”其中，具有高度嵌入性的人有许多紧密的社会联结，并且能够以多种关系组合。

工作嵌入度是指人们由于工作原因嵌入社会网络的程度，包括三方面的内容 1. 人们与其他人或活动联系的程度，即“联系度”(link)，2. 人们与工作和社区适合的程度，即“适合度”(fit)

3. 打破这种联系的容易程度——如果人们离开他们生活的地方，他们认为他们的损失大不大，“损失度”（sacrifice）。在考虑这三个维度的时候要同时考虑工作内和工作外两个方面。工作嵌入度就被看成是一个有组织联系，组织适合，和组织损失，和社区联系，社区适合，和社区损失六个维度构成的构念：

组织联系	组织适合	组织损失
社区联系	社区适合	社区损失

工作嵌入度是一个嵌入原因构念，而不是一个嵌入状态或程度构念，它解释了人们之所以没有离职的原因，组织和社区是人们嵌入的范围。工作嵌入度作为一个新的构念，是否会比工作满意度和组织承诺对离职的预测效度更好？它有多重要？它为我们理解离职增添了哪些内容？如果这一新构念在中国产生较好的适应性，势必会丰富离职理论。

本研究通过问卷调查，来论证工作嵌入度在中国的适应性问题。研究首先讨论了员工工作嵌入度的定义和构成因素，并与工作满意度和组织承诺进行了概念的比较研究，进一步阐述了本研究的必要性。全部研究分为三部分：

研究一：员工工作嵌入度的构成因素及嵌入度水平的差异分析。这是基于工作嵌入度的多维定义来进行研究的。本研究在参考 Mitchell & Lee（2001，2004）开发的工作嵌入度量表的基础上，通过文化适应性调查、专家访谈的方式对问卷进行修正，提高问卷的内容效度。之后利用统计软件通过项目分析、探索性因素分析、验证性因素分析得出员工工作嵌入度的主要构成因素，并对其进行信度和效度检验。研究员工工作嵌入度的个体差异，利用

方差分析及均值比较找出不同群体员工在工作嵌入度上的差异性,为组织制定有效的激励措施提供理论根据。

研究二:研究员工的工作嵌入度和离职倾向的关系。本研究将首先对工作嵌入度各因素与离职倾向进行相关分析,在得出高度相关的基础上,将工作嵌入度、工作满意度、组织承诺与离职倾向进行偏相关分析和多元的回归分析,从而明确工作嵌入度、工作满意度、组织承诺对离职倾向的影响系数,探讨工作嵌入度对离职倾向的预测效度。

研究三:本研究用结构方程模型探讨工作嵌入度在绩效和离职倾向之间的中介作用,从而明确工作嵌入度在离职模型中的作用。

本研究共进行了三次取样。在预研究中,样本为 211,研究对象均来自北京,而且是很少的几家单位。在正式研究中,取样为两个阶段进行,探索性因素分析环节,样本为 203,研究对象来自上海;验证性因素分析环节,样本为 322,研究对象来自阜阳、西安、深圳,天津、北京和上海。中介作用的验证则包含了正式研究的所有样本。

本文的主要研究结论:

修订后的工作嵌入度量表共有六个维度,28 个条目。六个维度为组织适合、组织联系、组织损失、社区适合、社区联系和社区损失。

工作嵌入度对离职倾向的影响超过了组织承诺,但工作满意度对离职倾向的影响比工作嵌入度对离职倾向的影响显著。当研究将工作嵌入度的六个维度(社区适合、社区联系、社区损失、组织适合、组织联系、组织损失)与工作满意度和组织承诺一起

放入回归方程进行分析时,结论表明,组织联系、社区联系和工作满意度对离职倾向的影响比较显著,从标准化回归系数看,组织联系对离职倾向的影响最显著。

我们通过结构模型验证了工作嵌入度在绩效和离职倾向之间的中介作用,工作嵌入度起部分中介作用,起中介作用的维度只有组织联系、社区联系、和社区损失,以组织联系的通径系数最高,也就是说,组织联系的中介作用最强,但非组织因素(社区联系和社区损失)也有中介作用。

研究贡献

理论上,本研究为工作嵌入度提供了一些基本的支持。作为一个新构念,本研究对量表进行了符合中国社会实践的修订,丰富了量表的内涵;嵌入度高的员工有较低的离职倾向,工作嵌入度的六个组成部分中有三个部分与离职倾向显著负相关,组织联系越强,越适应组织的、越看重离职损失的员工,离职倾向越低;尤其是组织联系,其对离职倾向的预测效度最高,甚至超过了工作满意度和组织承诺,作为条目修改最多的一个因素,能有如此好的预测效度,证明了我们的测量工具是效度良好的工具。对嵌入度的中介作用的研究,丰富了离职理论,在 Allen 等(2001)对其雇员工作绩效——自愿离职的两路径模型中,没有发现沿态度路径效应的显著性,而本研究发现了嵌入度的部分中介作用,组织联系,社区联系和社区损失起到了中介作用,尤其是组织联系的通径系数最高,工作绩效越好,越增加组织联系,离职倾向也就越低。

方法上,本研究所采用的方法是国内工作嵌入度研究领域较少采用的方法,尤其对嵌入度结构的验证,把工作嵌入度的单因

摘 要

素模型,两维度模型(社区嵌入度,组织嵌入度)和三维度模型(适合度、联系度、损失度)和六因素模型放入 Amos 验证,数据支持了六因素模型。六因素模型的验证直接影响了工作嵌入度的中介效应。在中介作用的研究中,我们采用了逻辑上的推导和因果模型的验证,以求研究结论更科学。

应用上,工作嵌入可以提高留职率,减少离职,增加工作绩效。组织可以在增加工作嵌入上采取积极主动的措施:通过团队协作和合作增加联系,管理者可以通过为员工提供他们工作地周边社区的信息和对本地活动的支持来提高社区联系,建立归属感,总的来说,我们的结论认为通过研究员工留职和离职的原因可以增加我们对员工离职的认识。

关键词: 工作嵌入度;组织承诺;工作满意度;离职倾向

Abstract

The voluntary turnover is getting more serious in China, according to statistic data. With the 《labour Contract Law》 it is more easier for employees and employers to end their labour relations. In organizations, nobody can stay at a position forever. It is necessary for organizations to have work flow inward and outward in order to maximize the use of labor. But the outward flow, especially the voluntary turnover of high-performing employees, will make the copy of technology, product and trade channel by the competitors. Thus “why people leave?” and “why people stay?” challenge the social scientists and practitioners.

Many empirical researches have stated the job attitudes and biographical variables are the important predictors of employee's turnover. If employees are satisfied with their jobs and have high organizational commitment, they will stay in the organization, and otherwise, they will leave. Since 1990s there is a tendency of diversifying approach of the turnover theory, job embeddedness is a new construct to explain turnover. The embeddedness theory states that people work in a social network in which there are many links connecting people with their work friends and non-work friends.

Job embeddedness is a social network that includes links, fit and

Abstract

sacrifice. Links are characterized between a person and institution or other people. Fit is defined as an employee's perceived compatibility or comfort with an organization and with his or her environment. Sacrifice captures the perceived cost of material or psychological benefits that may be forfeited by leaving a job. We label these three dimensions both on and off the job. This three-by-two matrix suggests six dimensions :

Organizational link	Organizational fit	Organizational sacrifice
Community link	Community fit	Community sacrifice

As a new construct, does job embeddedness predict voluntary turnover more actually than job satisfaction and organizational commitment? Does it explain more about turnover?

This present research tries to identify the job embeddedness on the investigation of 525 samples and modify the measure to see if it is a good predictor in China. The research begins with the definition of the construct “job embeddedness” and the discussion of the necessity of the research. The research includes three studies :

Study one : the components of job embeddedness and the differences of vital statistics. Job embeddedness is a multi-dimensional construct. After the back translation of the questionnaire, the components are verified by item analysis, exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis. The differences are studied by comparing means.

Study two : job embeddedness and intent to leave. On the high

correlates of job embeddedness with the intent to leave, the influence of job embeddedness, job satisfaction and organizational commitment on the intent to leave is studied by partial correlations and logistic regression. The study is aimed to clarify the contribution of job embeddedness to voluntary turnover model.

Study three : the mediating effect of job embeddedness between the job performance and the intent to leave is studied by structural equation.

The research takes its sample three times. In its pilot study, the sample is 211, from few companies in Beijing. In its formal study, the exploratory factor analysis has 203 samples, from many companies in Shanghai ; the confirmatory factor analysis has 322, from Fuyang, Xian, Shenzhen, Tianjing, Beijing, and Shanghai. The mediating study includes all samples of the formal study.

The thesis is divided in six chapters :

Chapter One Introduction research background, content and method

Chapter Two Literature and Review compare job embeddedness with traditional attitude model

Chapter Three Modify the measure of job embeddedness translation of the measure, the pilot study and exploratory factor analysis and construct validity and reliability analysis

Chapter Four The effect of job embeddedness of turnover and the mediator role of job embeddedness

Abstract

Chapter Five The difference examination of job embeddedness by analysis of ANOVA and Schaffer

Chapter Six conclusion

Conclusion of the present study :

The modified measure of job embeddedness includes six dimensions with 28 items. Six dimensions are fit to organization, link to organization, sacrifice of organization, fit to community, link to community, sacrifice of community

Job embeddedness effects turnover more than organizational commitment. But job satisfaction affects the most. With six dimensions into analysis, link to organization, link to community and job satisfaction have effects on turnover and link to organization has the most effect.

The mediator role is analysis by the structural modeling. Only link to organization, link to community and sacrifice of community are the mediators with the link to organization playing the mediating most.

In terms of theory, this research develops the new construct on the China reality. Three factors of job embeddedness : link to organization, link to community and sacrifice of community have close negative relationship with turnover while link to organization is a higher predictor than job satisfaction. The mediator role of job embeddedness develops the turnover model of Allen (2001) . This study finds part of mediating role of job embeddedness between job

performance and turnover. That is only three factors play the mediating role. This study uses the structural equation model to analysis which seldom used in the research area.

This research has the implication for management. Job embedddedness can enhance job performance and decrease turnover if organizations introduce the practice of team-working to increase the cooperation between the employees . Besides organizations can also enhance the attachment of employees to community by supporting the development of community.

Key words : job embeddedness, organizational commitment, job satisfaction, intent to leave

目 录

摘 要	/1
-----	----

第一章 导 论	/1
---------	----

第一节 问题的提出与研究背景	1
第二节 研究框架	5
第三节 研究意义	9

第二章 文献回顾与评述	/13
-------------	-----

第一节 工作嵌入度的含义与测量	13
第二节 员工离职模型的发展与演变	19
第三节 态度模型	29
第四节 总结与研究设计	44

第三章 工作嵌入度的测量	/51
--------------	-----

第一节 先导性研究	51
第二节 工作嵌入度问卷的结构分析	57
第三节 工作嵌入度问卷的验证	64
第四节 工作嵌入度量表的因素与题项	70
第五节 工作嵌入度的差异分析	71

第四章 工作嵌入度的预测效度检验 /89

- 第一节 工作嵌入度与离职倾向的相关关系研究 89
- 第二节 工作嵌入度对离职倾向的预测效度 96
- 第三节 结 论 99

第五章 工作嵌入度的中介作用 /101

- 第一节 工作绩效与离职 101
- 第二节 工作嵌入度在绩效与离职倾向间的中介作用检验 ... 107
- 第三节 结 论 115

第六章 总结与建议 /117

- 第一节 主要研究结论 117
- 第二节 讨 论 119
- 第三节 研究的贡献 121
- 第四节 研究不足与未来展望 122

附录一 /125

附录二 /126

附录三 /129

调查问卷 /129

参考文献 /139

第一章 导 论

第一节 问题的提出与研究背景

一、选题背景

在中国，企业员工离职问题也比较严重。根据 2010 年正略钧策管理咨询公司发布的《正略钧策 2010 员工离职与招聘调研报告》显示，2009 年 3 月至 2010 年 2 月期间中国企业员工平均离职率为 8.55%。根据新浪教育网公布，2011 年，FESCO 针对国内企业员工离职状况开展了调研，调研对象为企业人力资源部门负责招聘与离职管理的经理或相关人士，数据收集时间为 2011 年 11 月~12 月。调研共收集有效样本 414 份，分布在不同资本性质、不同行业、不同地域的组织中，可以综合反映出 2011 年国内企业员工流动及人才保留状况。从调研结果看，2011 年企业员工表现出了较高的流动性，市场 50 分位水平已达到 16.3%，其中主动离职率水平为 13.7%，被动离职率水平为 2.6%。根据国内著名人力资源网站前程无忧发布的《2007 中国企业员工离职率调查报告》，2007 年，中国企业中离职率最高的是传统制造业中的操作人员，比例高达 31.5%，而传统制造业中的生产管理类人员离职率也高达 27.1%。金融业的离职

率已经连续两年超过 20%。物流行业达到 29.7%。IT 业、互联网行业中销售、网站运营和设计岗位的人员离职率均超过 25%。2003 年北京太和企业管理顾问有限公司进行过类似的调查,他们对国内 30 多个行业、近 600 家企业的调查结果显示,国内的人才流动比率正迅速上升,平均速度超过 10%,而且还有加速流动的趋势。对比这几年国内关于离职率的统计,可以看出,离职率高一直是企业管理的一大难题。同时,随着《劳动合同法》的推出,新法出于保护劳动者的角度,使劳动者和用人单位解除劳动合同更加容易。按照劳动合同法第三十七条,“劳动者提前 30 日以书面形式通知用人单位,可以解除劳动合同。劳动者在试用期内提前三日通知用人单位,可以解除劳动合同。”这就使劳动者离职变得更为容易。

从组织的动态发展看,任何组织成员都不会永远处于某种固定的岗位状态,会经常发生员工的流动行为,发生在组织内以及组织间的人员流动具有组织资源配置与管理的必然性和必要性。但是组织间的人员流动,尤其是优秀员工的离职会带走企业的核心能力,企业很多的资源如技术、产品、渠道等都可以被竞争对手模仿,使工作无法顺利开展。对企业而言,过高的离职率不可避免的会带来生产经营成本的提高,如果员工发生离职,不但人力资源部门人员和直属部门管理人员重复工作,要进行招聘、培训等,加大工作量,还必然增加了成本。根据美国劳工部的估算,替换一名普通跳槽员工的成本约占员工全年工资收入的二分之一。另据美国管理协会的报告,对紧缺的技能岗位,替换一名跳槽员工的成本要相当于其全年工资收入的 1.5 倍。另据《华尔街日报》报道,默克制药曾发现该公司员工离职的成本相当于员工年收入的 1.5 至 2.5 倍。除了上述可量