

# 工作嵌入对员工离职倾向的影响研究

王 浩,白卫东

(华南农业大学 经济管理学院,广东 广州 510642)

**摘 要:**工作嵌入是对影响员工离职的工作内外因素的综合描述,借助工作嵌入理论,研究了非工作因素对员工离职倾向的影响,数据分析表明工作嵌入与离职倾向负相关,即员工离职时会考虑到非工作因素的影响;同时就工作嵌入对员工离职倾向的影响程度进行了探讨,回归分析表明:相对于工作嵌入,工作满意度可以更好地解释员工离职;最后,根据研究结果提出了降低员工离职倾向的相关建议。

**关键词:**工作嵌入;工作内嵌入;工作外嵌入;工作满意度;离职倾向

中图分类号:F240

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2009)11-0145-03

## 0 引言

员工离职的影响因素研究一直是国内外学者关注的重点, March和Simon<sup>[1]</sup>指出员工的离职取决于两个方面:工作态度和离职难易,随着研究的深入,工作态度多指工作满意度和组织承诺;离职难易则多指可感知的工作机会和实际失业率<sup>[2]</sup>。在很长一段时期内,该理论占据了重要的地位,但是随着研究的进展,有学者指出工作满意度和组织承诺对离职倾向的解释程度只能占到全部因素的4%~5%,并且有学者发现非工作因素对离职存在重要影响,其中爱好、工作—家庭冲突、宗教信仰等是比较重要的因素,如Lee和Maurer<sup>[3]</sup>研究指出孩子和配偶要比组织承诺更好地预测员工的离职。目前,非工作因素对员工离职倾向的影响都是以国外员工为研究对象,国内学者对此并没有足够的重视。本文借助Mitchell等人<sup>[4]</sup>的工作嵌入理论研究非工作因素与员工离职倾向的关系,并通过与工作满意度进行对比,研究工作嵌入理论对员工离职倾向的影响程度。

## 1 文献回顾与理论基础

Mitchell等人<sup>[4]</sup>2001年提出了工作嵌入概念:个体与工作内、外环境存在多种多样的关系,这些关系就像一张网络,使个体“深陷”其中,成为其中的一个结点,个体的行为会受到网络中各种关系不同程度的影响。工作嵌入包括3个核心内容:

(1)联系:个体与他人或其它组织的正式或非正式关系。员工不仅与工作上的同事、组织有关联,而且与他所居

住的社区、自然环境紧密相连。Mitchell等人认为这些联系将员工和他们的家庭置于社会、经济和自然关系的网络之中,个体与网络的联系越多,他对工作和组织的依赖性就越强。网络联系的存在使得员工离职时不仅考虑工作因素,还考虑到来自家庭和其他人员的影响。

(2)匹配:个体在某组织或环境中感到兼容和舒适。个人与工作的不匹配会造成员工的离职。Verquer等人<sup>[5]</sup>的研究也表明:个人和组织是否匹配对员工离职有显著影响。

(3)牺牲:离职所带来的物质和心理损失。离职意味着放弃了熟悉的同事,熟悉的工作和潜在的晋升机会,而且离职可能要变更居住地点,而放弃一个有吸引力的、互相尊重的社区也是令人遗憾的。因此,一个人离职放弃的东西越多,他就越不容易离职<sup>[6]</sup>。

Mitchell等人又将工作嵌入分为工作内嵌入(组织嵌入)和工作外嵌入(社区嵌入),每个嵌入构面分为3个维度:联系、匹配、牺牲,因此工作嵌入共有6个维度:组织联系、组织匹配、组织牺牲、社区联系、社区匹配、社区牺牲。国外学者提出工作嵌入概念并进行了理论深化,结合员工离职现象开展了较多的定性或定量研究分析,已经形成了较系统的理论体系和研究方法。但国内学者引进工作嵌入理论的研究刚刚开始,在实证研究方面未见报导,因此在我国员工离职和人才流动现象普遍的情况下,应用工作嵌入理论展开这方面的研究具有重要的理论和实践意义。

## 2 研究假设

Mitchell等人以食品杂货店员工和医院员工为样本,研究了工作嵌入对离职倾向和主动离职的影响,他们发

收稿日期:2009-03-10

作者简介:王浩(1954-),男,广东梅州人,博士,华南农业大学副校长,研究员,博士生导师,研究方向为人力资源管理;白卫东(1982-),男,河北邯郸人,华南农业大学经济管理学院硕士研究生,研究方向为人力资源管理。

现:工作嵌入与离职倾向负相关。本文提出工作嵌入涉及到了员工周围的一系列工作因素和非工作因素:员工与组织、社区的联系越多,与组织、社区越匹配,员工离职放弃的东西越多,其离职倾向就越低。因此无论社会背景与经济背景如何,工作嵌入都会与离职倾向呈负相关关系,因此有假设:

- H1:工作嵌入与离职倾向负相关;
- H1a:工作内嵌入与离职倾向负相关;
- H1b:工作外嵌入与离职倾向负相关。

工作嵌入与工作满意度相互补充,工作嵌入中的组织嵌入维度强调了组织因素,因此该维度与工作满意度关系紧密,但工作满意度测量员工对工作和组织的主观感情,而工作嵌入则包含了影响离职的很多非工作因素和非感情因素在内,这是它们十分显著的差异。Mitchell等人研究指出相比工作满意度,工作嵌入可以更好地解释员工离职,本文提出不同的经济、社会背景下,尤其是经济水平的差异使得员工离职时所关注的重点不同。相比经济发达的美国,我国企业员工更关注的是工作方面的因素,基于此,本文认为工作满意度可以更好地解释员工离职,员工的工作满意度越高其离职倾向越低,因此有假设:

- H2:员工工作满意度与离职倾向负相关;
- H3:工作满意度对离职倾向的预测要高于工作嵌入。

### 3 数据统计与分析

本研究采用两种工作嵌入量表:工作嵌入(多)和工作嵌入(总),量表工作嵌入(多)中每个维度包含若干项目,工作嵌入(总)和工作满意度问卷采用每一个维度用一个项目来测量的方法,这样可以避免项目遗漏所造成的误差。离职倾向量表采用Griffeth等人<sup>[7]</sup>开发的量表,并加以修改,共4个项目。

数据分析包括两个部分,首先对量表进行预试分析,其次对正式量表进行分析,包括样本的描述;工作嵌入与工作满意度和离职倾向的关系分析;工作嵌入和工作满意度对离职倾向的预测程度大小分析。

#### 3.1 预试分析

本研究所采用的量表主要是借鉴了国内外比较成熟的量表,但由于本研究对所借鉴的量表进行了相应的修改,且很有可能受中国文化差异的影响,因此有必要对本研究采用的量表进行检验。预试分析信度和效度结果如表1所示。

表1 预试分析

量表	包含题项数	KMO and Bartlett's Test	Cronbach's Alpha
工作嵌入(多)	22	0.767	0.83
工作嵌入(总)	6	0.627	0.755
工作满意度	5	0.827	0.832
离职倾向	4	0.776	0.788

资料来源:作者根据调研整理。

由表1可以发现:各量表经调整后,工作嵌入(总)效度最低为0.627,达到效度要求,工作嵌入(总)信度最低为0.755,亦达到信度要求,因此调整后的量表可以作为最终的调查问卷使用。

#### 3.2 正式数据分析

本文实证分析共发放正式问卷400份,发放地点主要在广州,其它地点包括深圳、佛山、珠海、中山、重庆、惠州、上海、东莞、长春、洛阳、南宁、芜湖等,发放时主要选取朋友所在企业和其供应商为研究对象,共收回有效问卷304份,有效回收率76%,各量表的项目基本服从正态分布。

(1)相关分析。相关分析可以说明各因素之间是否存在关系及关系的方向,对工作嵌入(多)、工作嵌入(总)、工作满意度和离职倾向进行相关分析,结果如表2所示。

表2 相关分析

量表	离职倾向	Sig. (2-tailed)	N
工作嵌入(多)	-0.537**	0	304
工作内嵌入(多)	-0.568**	0	304
工作外嵌入(多)	-0.360**	0	304
工作嵌入(总)	-0.478**	0	304
工作外嵌入(总)	-0.266**	0	304
工作内嵌入(总)	-0.573**	0	304
工作满意度	-0.643**	0	304

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

资料来源:作者根据调研整理。

由表2可以看出,工作嵌入(多)、工作嵌入(总)、工作满意度和离职倾向都有显著负相关,其中工作嵌入(多)与离职倾向的相关值为-0.537\*\*( $p < 0.01$ ),工作嵌入(总)与离职倾向的相关值为-0.478\*\*( $p < 0.01$ ),数据结果表明当员工工作嵌入越高时,离职倾向就越低,上述结果证实了假设1:工作嵌入与离职倾向负相关。

工作嵌入(多)中的工作内嵌入、工作外嵌入两个层面与离职倾向都有显著负相关,其中工作内嵌入(多)与离职倾向的相关值为-0.568\*\*( $p < 0.01$ ),工作外嵌入(多)与离职倾向的相关值为-0.360\*\*( $p < 0.01$ );工作嵌入(总)中的工作内嵌入、工作外嵌入两个层面与离职倾向都有显著负相关,工作内嵌入(总)与离职倾向的相关值为-0.573\*\*( $p < 0.01$ ),工作外嵌入(总)与离职倾向的相关值为-0.266\*\*( $p < 0.01$ )。上述结果证实了假设H1a:工作内嵌入与离职倾向负相关和假设H1b:工作外嵌入与离职倾向负相关。

工作满意度与离职倾向的相关值为-0.643\*\*( $p < 0.01$ ),表明当员工工作满意度越高时,离职倾向就越低,该结果证实了假设2:员工工作满意度与离职倾向负相关。

(2)工作嵌入与工作满意度和离职倾向的回归分析。为了进一步分析工作嵌入(多)、工作满意度和离职倾向的关系,下面用逐步回归法进行检验,其中工作嵌入(多)和工作满意度是自变量,离职倾向是因变量。对数据综合整理得表3。

表3 工作嵌入(多)、工作满意度和离职倾向回归关系

Model	R	R Square	R Square Change	F	F Change	Standardized Coefficients
1	0.643	0.413	0.413	212.45	212.448	-0.500
2	0.691	0.478	0.065	137.73	37.402	-0.292

资料来源:作者根据调研整理。

由上表可以发现,进入回归方程的显著变量为两个:工作嵌入(多)和工作满意度,多元相关系数为0.691,其联合解释变异量为0.478,即进入回归方程的两个变量能联合预测离职倾向的47.8%。就个别变量的解释量来看,工作满意度的解释量为41.3%,工作嵌入(多)的解释量为6.5%。标准回归方程为:

$$\text{离职倾向} = -0.5 \times \text{工作满意度} + (-0.292 \times \text{工作嵌入})$$

对工作嵌入(总)、工作满意度和离职倾向的回归分析得到结果如表4。

表4 工作嵌入(总)、工作满意度和离职倾向回归关系

Model	R	R Square	R Square Change	F	F Change	Standardized Coefficients
1	0.643	0.413	0.413	212.448	212.448	-0.549
2	0.657	0.431	0.018	114.142	9.71	-0.165

资料来源:作者根据调研整理。

由上表可以发现,进入回归方程的显著变量为两个:工作嵌入(总)和工作满意度,多元相关系数为0.657,其联合解释变异量为0.431,即进入回归方程的两个变量能联合预测离职倾向的43.1%。就个别变量的解释量来看,工作满意度的解释量为41.3%,工作嵌入(总)的解释量为1.8%。标准回归方程为:

$$\text{离职倾向} = -0.549 \times \text{工作满意度} + (-0.165 \times \text{工作嵌入})$$

由上述结果可以发现工作满意度对离职倾向的解释量俱高于工作嵌入(多)和工作嵌入(总),因此假设3:工作满意度对离职倾向的预测要高于工作嵌入成立。

## 4 结论和建议

### 4.1 研究结论

(1) 相关分析表明:工作嵌入(多)和工作嵌入(总)与离职倾向都有显著负相关关系,即可以排除因量表题项遗漏而造成的研究结果不准确,这也可以证明工作嵌入与离职倾向有负相关关系,即工作嵌入程度越高,员工越不容易离职。同时本文还得到结论:工作外嵌入(多)和工作外嵌入(总)与离职倾向都有显著负相关关系,即可以证明非工作因素对员工的离职存在较大的影响。另外,对工作满意度的研究表明,工作满意度与离职倾向负相关,即工作满意度越高,员工越不容易离职,这与前人的研究结论是一致的。

(2) Mitchell等人<sup>[4]</sup>和Brooks C Holtom等人<sup>[8]</sup>的研究证明工作嵌入对主动离职的预测要高于工作满意度。本文通过回归分析得出结论:工作满意度对离职倾向的解释量俱高于工作嵌入(多)和工作嵌入(总),这与国外学者的研究结论有所不同。本文认为这种差异性的存在可以从两个方

面来解释:一是样本所选地区的经济发展水平不同,国外样本所处的经济水平相比国内要更发达,非工作因素如对生活小区环境的考虑在离职时相对国内来说更重要;二是问卷设计所考虑的因素差异也会影响到问卷的分析结果。

### 4.2 对策建议

(1) 工作嵌入将非工作因素纳入对员工离职倾向的考虑之中,本文研究发现员工工作嵌入与离职倾向负相关、员工工作内嵌入与离职倾向负相关、员工工作外嵌入与离职倾向负相关,即员工工作内、外嵌入对企业的依赖度越高,越不容易离职。在实际的管理工作中,企业不仅仅要提高员工对工作的满意度,还应该提高员工非工作因素的满意度,如协调好员工在企业和组织中工作外围的与员工生活和工作密切相关的各种现象和事务。

(2) 本文通过回归分析得出结论:工作满意度对离职倾向的解释量俱高于工作嵌入(多)和工作嵌入(总)。这说明虽然非工作因素会对员工的离职产生影响,但是由于多方面的原因,产生主要作用的因素并不确定,就本文的研究结果来看,当前我国员工的工作因素是其考虑离职的主要因素。因此,企业应该加强对员工工作的管理,通过改善企业或组织内的工作环境、薪酬结构、激励制度、文化建设等方面提高员工工作满意度,以降低员工的离职倾向。

### 参考文献:

- [1] MARCH J G, SIMON H A. Organizations [M]. New York: Wiley. 1958.
- [2] LEE T, MITCHELL T, SABLYNSKI C, et al. The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences and voluntary turnover [J]. Academy of Management Journal, 2004(47): 711-722.
- [3] LEE T W, MAURER S. The effects of family structure on organizational commitment, intention to leave and voluntary turnover [J]. Journal of Managerial Issues, 1999(11): 493-513.
- [4] MITCHELL, TERENCE R, HOLTOM, et al. Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover [J]. Academy of Management Journal, 2001, 44(6): 1 102-1 121.
- [5] VERQUER M L, BEEHR T A, WAGNER S H. A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes [J]. Journal of vocational behavior, 2003, 63 (3): 473-489.
- [6] SHAW J D, DELERY J E, JENKINS G D, et al. An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover [J]. Academy of Management Journal, 1998(41): 511-525.
- [7] GRIFFETH R W, PETER W H, STEFAN G. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implication for the next millennium [J]. Journal of Management, 2000, 26(3): 463-488.
- [8] BROOKS C HOLTOM, EDWARD J INDERRIEDEN. Integrating the Unfolding Model and Job Embeddedness Model to Better Understand Voluntary Turnover [J]. Journal of Material Issues, 2006(14): 435-452.

(责任编辑:王尚勇)