

# “工作嵌入”模式与组织核心员工保持

梁小威, 廖建桥

(华中科技大学 管理学院, 湖北 武汉 430074)

**摘要:**根据国外文献将社会资本及其“工作嵌入”观念引入组织员工离职/保持研究模型的趋势,界定了基于组织社会资本视角的组织核心员工,分析了“工作嵌入”模式的组织员工保持机制和策略问题,并提示了基于组织社会资本的“工作嵌入”模式对我国文化背景下组织核心员工保持问题研究的适用性。

**关键词:**组织社会资本;自愿离职;工作嵌入;核心员工保持

中图分类号:F272.92

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2005)01-0119-03

## 1 现代组织社会资本视角的核心员工含义

21世纪知识社会的日益发展使得组织的竞争优势被认为主要在于对创造新价值来源的无形资产的有效利用,这使得在人力资源开发和知识创新过程中具有基础性和知识经济属性的社会资本正在成为一个新兴的组织管理领域<sup>[1]</sup>。

Nahapiet 和 Ghoshal(1998)在将社会资本融入组织知识和人力资源管理实践分析中,从个体这一基本层次出发,把社会资本界定为“嵌入在个人或社会个体占有的关系网络中、通过关系网络可获得的、来自于关系网络的实际或潜在资源的总和”<sup>[2]</sup>;Leana 和 Van Buren(1999)则将组织内社会资本界定为“反映组织内社会关系特征的那些资源”,这类关系既包含传统组织中的所谓正式结构,也包含非正式结构,其注重的是组织社会资本产生所依赖的组织内网络的结构特征、组织成员之间的信任和以共同目标作为行动导向的水平以及通过成功的集体行动创造新价值<sup>[3]</sup>;组织间社会资本的界定亦可延伸为,反映组织与跨组织边界的利益相关者之间社会关系特征的资源,体现是优于原子化个体的市场效率(如交易成本)的

组织社会网络(如组织间战略联盟)动员、获取特定资源和创造价值的能力以及由网络形成的合作机制。这三个层次社会资本(网络)的整合构成了现代组织由具有能动性的组织员工个体、群体和组织等社会主体之间结成的组织社会网络系统。组织核心员工则是在组织社会网络系统中,对处于组织网络其他结点(社会主体)具有创造倍增性关联价值影响力的人员<sup>[4]</sup>,他们通常是位于组织网络中具有中心结点特征和较高个体人力资本价值的知识员工(如管理者和专业人员)。显然组织核心员工的网络资源优势地位决定了一旦这类员工流失(如自愿离职)发生,会对组织绩效造成严重后果。

## 2 “工作嵌入”观念的提出

受雇知识员工与管理员工的自愿离职问题由于对组织绩效的影响地位而长期受到学术界和管理业者关注<sup>[5]</sup>。在国际权威性离职学术圈中,具有代表性的美国 Washington 大学的 Mitchell 教授等,经过 10 多年对组织员工自愿离职模型研究发现<sup>[6]</sup>:①传统主流的态度离职模型(即以工作满意度、组织承诺、工作寻找与可选择的工作机会等为主要前因变量预测员工离职意愿和离职行为)与其他多个态度变量综合起来所能够解

释的离职变异不到 25%;②许多自愿离职的发生是由于某些被研究者称为“系统震撼”的事件引发,没有伴随工作寻找或工作机会选择的情形,也没有对工作不满意;③员工留职或保持的原因并不就是导致员工离职心理因素变量的反向变化;员工留职或离职涉及不同心理情感过程和社会背景。在此基础上,Mitchell 与 Lee 等(2001)提出,改进和检验了互为对应的组织雇员自愿离职“展开”模型和组织雇员留职的“工作嵌入”模型,从组织雇员进行流动决策的社会背景和离职类型的多路径分析角度(传统态度离职模型可被包容进“展开”模型的分析路径中),较好地解释了 92% 以上的离职行为样本,显示出这类模型与时代发展特征相适应和更具有优势的实践性。其中具有启示性的“工作嵌入”模型从经验研究看,还为从组织社会资本视角探讨组织核心员工保持问题开辟了一个值得拓展的领域。

## 3 “工作嵌入”的内涵及其对组织员工自愿离职的制约性

Mitchell 与 Lee 等(2001)在上述模型的经验分析中,根据组织与个体的网络化社会生活现实,借鉴现代社会资本理论的核心概念“嵌入性”,引入“工作嵌入(Job embedded-

收稿日期:2004-05-08

作者简介:梁小威(1958-),男,华中科技大学管理学院在职博士生,武汉科技大学管理学院副教授;廖建桥(1957-),男,华中科技大学管理学院教授,博士生导师。

ness)”分析视角,用其表征一大类宽泛的包括非工作因素在内的对组织雇员自愿离职具有制约力的影响因素;研究者将其描述为“工作嵌入性就像一张网,使人‘陷入’其中:具有高度嵌入性的人有许多密集结合的关系,而关系的组合可以是多样性的,个人可以多种方式嵌入或陷入其所生活的社会网络中。”<sup>[6]</sup>为构造系统的分析模型,研究者建构了工作嵌入的3个关键分析维度(联结、匹配和牺牲),并将其与组织和社区相组合,构成了一个3x2矩阵的6个分析领域来描述个体在组织和社区中的联结、匹配和牺牲,从而可以较为有效和全面地理解组织雇员自愿离职的制约机制:

(1)联结(Links)——可表征为个人、机构和其他人之间正式和非正式的依赖性关系。嵌入性观念认为员工的各种社会关系将其在社会上和心理上与家庭和经济性网络联结起来,该网包括工作和非工作的朋友、群体、社团和员工所生活的自然环境;个人与该网联结的数目越多,员工被束缚于其工作和组织的程度就越强。

许多研究发现离职或留职要承受来源于家庭、团队成员和其他同事的压力<sup>[10][11]</sup>;年龄较大、已婚、任职较长或有需要照顾孩子的人员更愿意留职<sup>[12]</sup>;与爱好和教会有关的活动可以成为影响承诺的因素;员工若离职需要重新建立这些联结。

(2)匹配(Fit)——被定义为雇员感知到的与其组织和环境的相容性或舒适性。匹配理论认为,雇员的价值观、未来职业生涯目标和计划应与组织的主流文化和工作要求(知识、技能和能力)相“匹配”,还需考虑如何与其社区和周围环境相融合;经验研究表明,员工感知的匹配性越好,其在职业、生活和个人特征上与组织联结的可能性就越高;人们会基于价值观相容性选择工作,雇主也力图按此招聘雇员;组织的许多社会化实践也遵循类似的过程:即员工最初的工作选择和社会化与其感知的匹配性相关,并反过来影响离职,从而使个人和工作及组织的匹配性与对组织的依附性(attachment)关联起来。

同时也存在类似的员工与社区的匹配:个人居住地的气候、和谐和一般文化是更广泛的层次;户外活动(如踏青、垂钓、滑雪)、教育资源、政治和宗教氛围、娱乐等因富有地方特色而吸引人;对这类匹配评价可能与

工作和组织匹配无关,但变换生活地显然需要再调适,即使在同地变换工作单位,也会因新的工作时间或作息制度使原来的习惯被打乱。

(3)牺牲(Sacrifice)——被研究者界定为因个人离职将会丧失的感知到的物质利益和心理上的预期好处。与工作有关的最直接损失如:失去同事、令人感兴趣的项目、各种实惠或愉快的精神状态等;即使在低失业率下可以找到较好的工资福利单位,但仍存在转换成本,如健康与养老金计划变故、不可带走的福利如股份期权等。此外还有随任职期增长的各种优势损失:如工作稳定性和提拔机会的丧失、选择部门的优先性、奖励性带薪假期等;这使得员工离职丧失的越多,其与组织就越难以割舍。

社区损失是员工要进行迁移离职时更为重要的问题:离开一个具有吸引力、安全和个人喜爱和受到尊重的社区是困难的;个人即使在原居住地离职,各种上下班交通便利和原单位的弹性工作制给予的个人发展需要、照顾家庭和孩子的时间好处、组织提供的影响个人生活的额外福利如日托和交通工具也会丧失、选择部门的优先性、奖励性带薪假期等;这使得员工离职丧失的越多,其与组织就越难以割舍。

#### 4 基于“工作嵌入”的组织核心员工综合保持计划开发

在竞争日益激烈的人才市场中,研究者与管理业者常感受到,传统的依赖于货币性和基于工作心理调适的员工保持策略并不能避免员工对工作的相对不满意和组织承诺下降,因而相关的留职激励措施常常是短命的。Mitchell教授等(2001)认为,组织在开发员工保持计划中,应当根据权变管理原则,从员工进入组织的各个职业生涯阶段:即进入期(员工在此阶段熟悉与工作有关的诀窍、规范和期望)、安定期(员工此时工作生活较稳定,此阶段可长可短,并对有关工作和组织新信息了解不多)和最后的撤退期或退休前的脱离期(员工在此阶段自愿离职或非自愿离职),以及客观存在的“工作嵌入”背景,考虑工作和非工作保持因素,选择那些最适合组织的员工保持策略组合或综合计划,其可包括4个层次:

##### 4.1 开发员工保持计划的总体战略性考虑

(1)依据离职问题的影响性质,划分核心员工与非核心员工及其重置成本与其离职对组织网络可能造成的绩效损害:

(2)确定员工离职的原因:可请外部咨询机构与离职者在离职后1~3个月内进行访谈,有利于离职者告知真实原因而非辩护或保护性的,也使离职者免除报复的担心:

(3)研究员工留职的原因:其研究对象是组织现有员工,以确定使员工保持的因素:

(4)开发领导层支持的保持计划,获得必要的组织承诺和提供财力和人力资源支持:

(5)明确保持计划实施对象:部分或全体(如团队);若是全体,则应对员工最初招聘选择的匹配作为关键控制环节,因为组织从一开始就要力图保持每个员工:

##### 4.2 明确常规保持管理领域

(1)对员工的工作满意度和组织承诺度进行例行评价,并将其与组织文化建设相结合。

(2)根据评价发现问题及时变革,随时准备提供相关资源和实施策略,避免犬儒主义和失信。

(3)注重工作监管,薪酬、工作环境和企业价值观这些常规管理领域的审视,使之成为人力资源部门和直线管理者的常规培训项目。

##### 4.3 对引发离职的“系统震撼”事件的预见性控制

经验研究表明,许多人的离职是因某个震撼事件引发的(不包括传统心理路径):组织通过利用前述对现有员工的调查和离职者的访谈,可确定使员工考虑再留职的事件类型。这种信息有助于下述方式的控制活动:

(1)了解各个路径震撼事件的分布,以便掌握各类引发离职事件及其路径的可能性:

(2)分析震撼的内容:如家庭责任或教育机会,其他组织邀请,意外事件或预期事件等。

(3)让新员工了解真实的工作前景以降低意外事件的冲击力,澄清员工心理契约,降低离职率。

(4)打击外部“挖墙角”行为:如对举报人给予奖励并利用这类信息调整组织现行薪酬和政策使之更有竞争性,此外,对有可能向配偶提供迁移工作机会的离职,可以为员工配偶提供工作地咨询服务使员工避免离职。

(5)确定最常出现的有计划离职的路径

情况:如怀孕(考虑安排日托、产假措施)、教育机会(考虑在职教育计划,提供时间和学费资助在就近大学或培训机构学习)。

(6)提高员工对潜在震撼事件的承受力:如发生机构合并或年度绩效评估是震撼事件,可加强与组织员工沟通、讨论以明确员工的忧虑和需要对事件的投入准备。

(7)提供员工对外部震撼做出反应的便利:如分时工作、远程办公、弹性时间制或短期休假制等,从而有助于员工处理生活中的突发性事件。

(8)监控员工所需要的离职时间:一些离职路径时间很短,另一些则较长(如对传统心理路径离职一般能做出改进现状的反应);对预期的离职震撼,要事先出击。

#### 4.4 实施基于“工作嵌入”的定制保持策略

(1)建立员工与工作的动态匹配观:通过个人职业发展计划,组织可持续向雇员提供在职业生涯中各个阶段的工作机会。

(2)促进非工作匹配:如组织提供有关社区活动资源、利用弹性工时制、分时工作等为雇员爱好提供便利、提供自助餐式薪酬计划供员工选择适合其生活方式的报酬组合。

(3)促进员工与工作的联结:如采用导师或伙伴制、团队制(可引入长期项目和建立具有特性的项目小组)以及建立团体成就公认制。

(4)促进员工的非工作联结:如组织资助或提供时间让员工参与各种非工作活动(社区义工或美化)、资助一些社团为员工服务等以增强建立联结的机会和力度。

(5)通过引入长期财务激励建立工作牺牲:除了传统的“金手铐”外,如提供基于组织工龄休定制、适合的实惠激励如住房、个性娱乐资助、子女教育资助、职业发展与培训资助等;还可以将办公条件、停车场等与任期联系起来。

(6)提高员工的非工作牺牲:这尤其对员工放弃跨地区流动离职非常重要,如组织

提供用于外出的交通工具、周末日托便利和对长期社区服务的支持等,一旦员工离职将会丧失。

### 5 启示

从经验研究看,基于“工作嵌入”的组织核心员工保持可以通过管理员工与他人、机构和动态的组织内外关系得以建立和维护,这实质上属于员工保持的组织社会资本定制建构领域,藉此通过积极提升核心员工离职转换成本实现组织人才保持目标,同时也拓展了依赖于传统的提高工作满意和组织承诺的员工保持分析视角和管理基础。

从国内现有离职文献看,尚缺乏从组织社会资本视角对员工保持的影响研究,或者仅将员工离职的社会背景因素作为单一变量考虑,且有限的经验研究大多采用新兴IT业30岁以下员工(一般属于低嵌入型)样本构建个体离职心理因素模型,并由此推断一般员工保持策略。从国外学者的研究中至少可以获得的启示是:①对组织员工的流动控制应当遵循的权变管理原则,把组织有限资源投入到更有效的员工保持领域,照搬所谓普适性离职心理模型尤其对具有一定阅历的组织核心员工保持不一定适用;②组织核心员工往往由于具有较高人力资本价值和复杂的社会关系网络,在劳动力市场上容易处于卖方市场的地位,从而使传统保持策略失效;③知道人们为什么要离职并不意味着知道人们为什么要留职,而“工作嵌入”作为核心概念可指导组织协调系统性的员工保持。尤其在我国这样一个注重关系文化传统和核心员工网络化收益(除工资单上的)占有相当比例的国度,探讨适合我国国情的基于组织社会资本的“工作嵌入”模式可能更有益于组织员工的流动问题研究和解决。

#### 参考文献:

[1]Nahapiet,J.and Ghoshal,S.Social capital,Intellectual

capital,and the organizational advantage.The Academy of Management Review[J].1998.Vol.23(2):242-266.

[2]Leana,C.R.and Van Buren III,H.J.Organizational social capital and employment practices[J].Academy of Management Review.1999.Vol.24:538-555.

[3]Dess,Gregory G,& Jason D.Shaw.Voluntary Turnover,Social Capital and Organizational Performance[J].Academy of Management Review.2001.26:446-456.

[4]张勉,张德.国外雇员主动离职模型研究新进展[J].国外经济与管理,2003,Vol.25.

[5]Eriksson,Tor.Determinants of CEO and Board Turnover[J].Empirica.2001,28:243-257.

[6]Mitchell,T.R.Holtom B.C.,Lee T.W.et al.Why people Stay:Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover[J].Academy of Management Journal.2001.44:1102-1121.

[7]Mitchell,T.R.Holtom B.C.,Lee T.W.How to Keep Your Best Employees:The development of an effective retention policy[J].Academy of Management Executive.2001,15:96-118.

[8]Granovetter,M..Economic action and social structure:The problem of embeddedness[J].American Journal of Sociology,1985.91:481-510.

[9]Uzzi,B..The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations:The network effect[J].American Sociological Review.1996.61:674-698.

[10]Maertz,C.P.,&Capmion,M.A.25 years of voluntary turnover research:A review and critique[J].International Review of Industrial and Organizational Psychology,1998.13:49-81.

[11]Prestholdt,P.H.,Lane,I.M.,& Mathews,R.C..Nurse turnover as reasoned action:Development of a process model[J].Journal of Applied Psychology.1987.72:221-227.

[12]Abelson,M.A.Examination of avoidable and unavoidable turnover[J].Journal of Applied Psychology,1987.72:382-386.

(责任编辑:董小玉)

## The “Job Embeddedness” Model and the Core Employees’ Retention

**Abstract:**According to the research trend on employees’ voluntary turnover retention by introducing social capital and “job embeddedness” from abroad literature, a definition has been made to the core employees from the social capital perspective, and an analysis to the mechanism and the relevant strategies of the core employees’ retention; and then the applicability is pointed out of using the “job embeddedness” model to study the core employees retention problems under Chinese traditional cultural background.

**Key words:**organizational social capital; voluntary turnover; job embeddedness; core employees’ retention