

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2014.03.006

# 基于工作嵌入视角的组织伦理气候 与员工离职行为关系研究

杨春江<sup>1</sup> 李陶然<sup>1</sup> 逯野<sup>1,2</sup>

(1. 燕山大学经济管理学院; 2. 东北石油大学秦皇岛分校)

**摘要:** 以组织依附理论和映像理论为基础,通过对 344 名企业员工进行问卷调查,探讨员工工作嵌入与自我效能感在组织伦理气候与员工离职行为关系中分别起到的中介和调节作用。研究表明,规则型伦理气候对员工离职有显著的负向影响,并且工作嵌入在其间起到了部分中介作用;关怀型伦理气候对员工工作嵌入有显著的正向影响;自利型伦理气候对员工工作嵌入有显著的负向影响;自我效能感在工作嵌入与离职行为之间的关系中存在显著的调节效应,员工的自我效能感越高,工作嵌入对离职行为的负向影响越弱。

**关键词:** 组织伦理气候; 主动离职; 工作嵌入; 自我效能感

**中图分类号:** C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2014)03-0351-09

## Organizational Ethical Climate and Voluntary Turnover: An Empirical Study on Job Embeddedness Theory

YANG Chunjiang<sup>1</sup> LI Taoran<sup>2</sup> LU Ye<sup>1,2</sup>

(1. Yanshan University, Qinhuangdao, Hebei, China;

2. Northeast Petroleum University, Qinhuangdao, Hebei, China)

**Abstract:** Based on organization attachment theory and image theory, we explore the mediating role of job embeddedness in the OEC-VT relationship and the moderating effect of self-efficacy on the relationship between job embeddedness and voluntary turnover. Hierarchical regression analyses of a sample of 344 employees show that: 1) rules ethical climate relates negatively to voluntary turnover, and job embeddedness partly mediates the relationship between rules ethical climate and voluntary turnover; 2) caring ethical climate relates positively to job embeddedness; 3) instrumental ethical climate relates negatively to job embeddedness; 4) self-efficacy moderates the relationship between job embeddedness and voluntary turnover such that job embeddedness has a weaker negatively effect on voluntary turnover for high self-efficacy than low individuals. Managerial implications and limitations of this study are discussed.

**Key words:** organizational ethical climate; voluntary turnover; job embeddedness; self-efficacy

组织伦理气候是组织内对于伦理问题的共同体验和认知,主要由伦理方面的规章制度、领导处理伦理问题的方式以及关于伦理问题的奖惩制度等来体现<sup>[1]</sup>,并由此造成整个组织的伦理气候类型和特征上的差异。VICTOR 等<sup>[2]</sup>应用伦理判断标准和分析层次 2 个维度提出了 9 种伦理气候类型,不同的伦理气候类型对员工的行为和决策有不同的影响。有学者提出了个

体道德发展阶段理论,认为员工有自我独特的伦理价值观和判断标准<sup>[3]</sup>。组织环境与个体自我概念和映像之间的共同作用决定和影响个体的决策和行为。其中,二者在伦理价值观层面的一致和冲突势必对员工的影响最为深刻。组织伦理气候与个体价值映像的相容性将增强或减弱个体-组织依附关系,甚至影响离职决策。很多学者就此方面进行了研究,检验了组

收稿日期: 2012-09-16

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71272162, 71102152); 教育部人文社会科学研究青年基金资助项目(11YJC630146, 10YJC630321)

组织伦理气候通过影响员工的工作态度间接影响员工的离职意向或离职行为,即积极的组织伦理气候有助于提高员工的工作满意度或组织承诺,进而降低员工的离职意向<sup>[1,4]</sup>。已有研究加深了对组织伦理气候与离职决策之间关系的理解,然而仍留下了一些疑问。

自工作嵌入理论提出后,很多学者研究了其与离职之间的关系,并验证得出工作嵌入能够更好地解释员工的离职行为<sup>[5]</sup>。然而,由于个体特质的存在,工作嵌入与离职之间的作用机制可能会存在差异。自我效能感作为个体特质之一,是指个体对自身能力的评估和信心。员工的自我效能感越高,对自己的能力和未来发展越充满信心,更将离职看成一种促进未来发展的机会。在嵌入现状程度相同的情况下,高自我效能感的员工往往更易作出离职的决定。

基于映像理论,个体的价值映像与组织文化、氛围的相容程度深刻影响着员工的行为决策。由此,本研究旨在探讨组织氛围如何通过个体-组织依附关系的变化来影响个体行为。个体行为决策不仅受到个体的价值映像与组织文化、氛围的相容程度的影响,而且组织氛围决定着员工的决策环境,形成和影响个体的组织映像。鉴于此,组织氛围势必深刻作用于个体行为决策,而在此决策过程中无疑涉及个体-组织关系的构建和变化,直至作出行为。在具体的变量选择上,本研究以伦理气候作为组织氛围变量,以工作嵌入代表个体-组织联系,以离职作为个体行为。综上所述,本研究的研究框架见图 1。

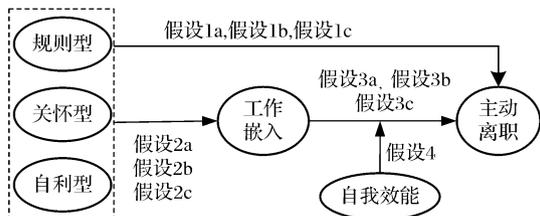


图 1 研究框架

## 1 理论基础和研究假设

### 1.1 组织伦理气候与主动离职

VICTOR 等<sup>[2]</sup>认为,组织伦理气候是指员工对组织伦理程序与政策所持有的一种稳定的认知与行为意向,是组织内部成员对于什么是符合伦理的行为以及如何解决伦理困境或问题的共同体验和认知。由于组织的发展阶段和自身情况的不同,每个组织的伦理气候特征也不尽相同。在 VICTOR 等划分的 9 种类型中,有

5 种类型(自利型、关怀型、规则型、法律与法规型,独立型)在后续研究中得以验证,但学者们对于这 5 种类型的稳定性仍有疑虑<sup>[6]</sup>。目前,有 3 种类型的组织伦理气候被证明是稳定存在的<sup>[7]</sup>:①自利型,鼓励组织成员追求个人利益的最大化,在进行决策时主要考虑个人的利益,较少考虑自己的决策对他人可能造成的影响;②关怀型,组织成员不仅关心组织内部的利益,还关心受到自己决策影响的外部利益相关者的利益,决策时能充分考虑到自己的决策可能会给他人带来的影响,并试图追求各方利益的平衡。③规则型,组织要求其成员严格遵守组织制定的各种行为规范、规章和规则等。由此,本研究主要关注这 3 种伦理气候类型对主动离职行为的影响

不同类型的伦理气候代表了组织的伦理判断标准和决策时所关注的利益群体,并通过组织的伦理政策、伦理行为的奖惩制度以及领导处理伦理问题的方式等形式显现,并影响着员工的态度、行为和决策。WIMBUSH 等<sup>[8]</sup>发现,自利型伦理气候下员工表现出非伦理行为的可能性要高于其他类型。由此,本研究主要关注组织伦理气候与员工离职决策和行为之间的关系。

主动离职是指员工主动退出组织的行为<sup>[9]</sup>。高离职率不仅增加企业的招聘和培训成本,而且造成员工士气低落和核心人才流失。众所周知,个体的去/留受所处环境的影响和制约,“场”和个体自我共同作用着离职决策。处于组织中的个体无法完全按照自己的意识和道德标准行事,其行为必然会受到组织规定和组织角色期望的约束<sup>[4]</sup>。当组织倡导的伦理标准与员工的道德判断标准不匹配时,将增加员工处理伦理问题时的压力,降低员工对组织的匹配认知,提高离职倾向。以往研究者从不同的角度研究了组织伦理气候对离职意向的影响。例如,SIMS 等<sup>[10]</sup>认为,当员工偏好的组织伦理气候与目前所在组织的伦理气候一致时,离职的可能性较小。当员工认为组织伦理道德水准较低时,员工将更易做出离职决策或者表现出更强的离职意向。相反,积极的伦理气候有助于降低员工的离职,尤其是高绩效员工的离职意向。DESHPANDE<sup>[11]</sup>发现,关怀型、独立型和规则型伦理气候与离职意向负相关,而自利型伦理气候与离职意向正相关。

基于以往研究成果,本研究认为,自利型伦理气候因倡导决策过程中只关注个人利益最大

化,较少考虑他人或组织的利益,易出现违背伦理标准或者不符合公众期望的行为,不利于培养员工对组织的价值认同感和心理归属感,员工的离职意向较高。相反,关怀型伦理气候强调决策时更考虑组织内外各相关群体的利益,在这种氛围下员工不仅能够感受到组织的支持和关怀,而且更愿意与同事建立良好的关系,增进组织内的交往和合作,有助于提高员工对群体和组织的归属感。规则型伦理气候因组织有完备的规章制度,能够为员工解决伦理问题提供明确的指导,进而减少员工因伦理困境而引致的心理压力和角色模糊,增强个体的自我认知和对组织的价值认同,提升组织依附感。由此,提出以下假设:

**假设 1a** 规则型伦理气候负向影响主动离职。

**假设 1b** 关怀型伦理气候负向影响主动离职。

**假设 1c** 自利型伦理气候正向影响主动离职。

## 1.2 工作嵌入的中介作用

工作嵌入是指员工及其家庭在社会、心理和经济网络中千丝万缕的关系,包括了员工及家庭的亲朋、关联群体、社区以及他们生活的物质环境等。个体的决策根植于生活的社会网络,这种网络关系越多、越强,员工越是嵌入其中<sup>[12]</sup>。依据 MITCHELL 等<sup>[12]</sup>等工作嵌入构念的定义,其内容主要包括在组织和社区构面下的 3 种关系,即匹配、联系和牺牲。鉴于组织伦理气候主要反映组织的伦理特征,因此,主要从组织构面研究伦理气候与工作嵌入的关系。本研究认为,组织伦理气候对员工工作嵌入程度的影响,主要从以下几个方面体现:

(1) **匹配** 指员工感受到的对组织的相容性和舒适程度,反映了员工感知到的个人兴趣、价值观与组织的匹配程度。组织伦理气候是组织价值观与伦理判断标准的体现,当组织的伦理氛围与员工的价值映像相容时,员工会感受到较高的匹配感。SIMS 等<sup>[10]</sup>指出,当组织的伦理气候符合员工对工作伦理的要求时,将提高个体-组织匹配程度。LOPEZ<sup>[13]</sup>的研究表明,各种组织伦理气候类型均显著影响个体-组织匹配认知。此外,员工更偏爱积极的组织伦理气候<sup>[14]</sup>。由此,本研究认为,关怀型和规则型等积极的伦理气候能够提高员工个体-组织的匹配认知,进而增进个体-组织的依附关系,使其更深入地嵌于组织之中。

(2) **联系** 指反映个体在组织内与他人联系的紧密程度,包括各种正式和非正式的联系。刘文彬<sup>[15]</sup>指出,关怀型和规则型伦理气候有助于建立高质量的关系网络。相反,在自利型伦理气候下,组织中构建的社会网络质量较差。由此,本研究认为,自利型伦理气候妨碍员工间的人际交往和沟通,不利于构建组织联系,而关怀型和规则型伦理气候则会促进群体中的信息共享和人际互动,有助于增强个体-个体、个体-群体和个体-组织之间的多重联系。

(3) **牺牲** 指员工对离职所造成的所有物质和心理损失的认知,员工感知的牺牲越大,离职的阻力就越大。关怀型和规则型伦理气候因在组织内倡导保护所有利益相关者的利益或提供客观的伦理指导,不仅可提高员工的工作安全感,使员工对工作感觉良好,认为工作有趣且有意义,还有助于员工职业生涯的发展和长期利益的获得。与此同时,组织社会责任的履行有助于提升企业的公众形象,提高员工对组织的自豪感和忠诚度<sup>[16]</sup>。离职不仅意味着放弃现在所拥有的积极的伦理环境,而且面临着未来进入一个倡导消极伦理道德组织的风险。此外,离职也将隔断个体与主管和同事之间的联系,造成牺牲较多。反之,倘若员工在组织内感知到的伦理氛围不被大众所接受、不符合公众利益且与自己的价值映像相违背,那么,员工将会减弱对组织的依附关系和归属感,并将产生更少的离职损失认知。由此,提出以下假设:

**假设 2a** 规则型伦理气候正向影响工作嵌入。

**假设 2b** 关怀型伦理气候正向影响工作嵌入。

**假设 2c** 自利型伦理气候负向影响工作嵌入。

工作嵌入理论从留职视角阐释了员工离职决策中的网络阻力。以往的研究大多验证了工作嵌入能够更好地解释离职行为的事实。MITCHELL 等<sup>[12]</sup>指出,工作嵌入对离职意愿和主动离职的解释效力远超过工作满意度、组织承诺、工作机会和求职行为。HOLTOM 等<sup>[17]</sup>也验证了主动离职与工作嵌入负相关,且预测能力强于工作满意度。

在积极的组织伦理环境中,因组织所倡导的价值观和伦理判断标准更符合员工的价值映像、期望和长远利益,组织使命和目标也更容易被员工接受和认同。一方面,积极的伦理气候在提高员工匹配认知的同时,还有助于增强员

工的团队合作意识和与其他同事之间的联系,提高员工对组织的归属感和依附程度,使员工较深地嵌入于组织之中,进而降低了员工的离职可能;另一方面,在消极的伦理氛围中,组织倡导在解决伦理问题时以个人利益为出发点。这样,从长远来看势必会损害组织内个体、群体、组织整体及其他组织的利益,而且此种消极价值观会违背公众的价值标准,不利于培育员工对组织的匹配认知。与此同时,组织成员各自追逐个人利益,容易出现利益冲突、团队合作意识较差、减少人际互动和降低合作水平的现象。在匹配、联系和牺牲 3 个方面的嵌入程度较低,在这种情况下个体更易将内心产生的离职“冲击”转化为实际的离职行为。由此,提出以下假设:

**假设 3a** 工作嵌入在规则型伦理气候与主动离职之间的关系中起着中介作用;规则型伦理气候有助于提高员工的工作嵌入度,进而降低离职。

**假设 3b** 工作嵌入在关怀型伦理气候与主动离职之间的关系中起着中介作用;关怀型伦理气候有助于提高员工的工作嵌入度,进而降低离职。

**假设 3c** 工作嵌入在自利型伦理气候与主动离职之间的关系中起着中介作用;自利型伦理气候将降低员工的工作嵌入度,进而促进离职。

### 1.3 自我效能感的调节作用

BANDURA<sup>[18]</sup>首次提出自我效能的概念,指人们对自身能否利用所拥有的技能去完成某项工作行为的自信程度。自我效能感的研究可分为 2 类:①将自我效能感视为特定效能或具体效能,是个体对完成某项特定任务或工作行为的信念<sup>[18]</sup>;②将自我效能感视为一般效能或概括化效能,是一种稳定的个体特质,反映了个体在不同任务情景中,对自己是否具有成功完成工作要求能力的信心<sup>[19]</sup>。具体自我效能感在不同的工作任务中会有所变化,而一般自我效能感是一种人格特质,尽管会随着时间的推移有所改变,但相对来说较为稳定。在本研究中,将自我效能感视为代表个体概括化效能的特质。

社会认知理论认为,环境、个体与行为之间构成了三元因果关系,而自我效能感被认为是与动机、情感和行动距离最近的认知变量,直接影响着个体的行为动机<sup>[20]</sup>。一般而言,员工离职决策是组织环境和个体因素共同作用下的结

果。出于对自己的能力充满信心,自我效能感高的员工:①对主动离职后找到更匹配自我价值和期望的工作充满信心;②相信在未来的组织中会处理好与领导和下属之间的人际关系,构建更佳的关系网络;③将离职视作实现个体目标和有利于未来发展的机会,而非损失。相反,对于自我效能感较低的员工:①对自身的能力持怀疑的态度,降低自我适应其他工作的认知,多会预期离职后难以找到合适的工作;②难以脱离和留恋现有的人际关系,较多的意识到构建新的人际网络的困难;③对离职的认识更着眼于损失,而非机遇,难以割舍既得利益。由此,比起高自我效能感的员工,低自我效能感的员工更关注于自我对现状的嵌入程度,更能意识到来自各方网络依附关系的阻力,更不易作出离职决策。基于此,可认为员工自我效能感对工作嵌入与离职之间的关系存在调节作用。由此,提出以下假设:

**假设 4** 员工的自我效能感越高,工作嵌入对离职的负向影响越小;员工的自我效能感越低,工作嵌入对离职的负向影响越大。

## 2 研究设计与方法

### 2.1 研究设计

为了尽量降低共同方法偏差的影响,本研究采取了分时测量的方法,数据收集过程得到了被调查企业相关部门的支持与配合。第 1 次调查的内容主要包括员工的个人信息和组织伦理气候的感知;间隔 2 个月后的第 2 次调查主要测量被试的自我效能感和工作嵌入程度;第 3 次调查主要从企业的人力资源部门获取有关员工的离职数据。问卷填答完毕后,填答者将问卷封入附带的信封直接交回研究团队,由研究者对问卷进行编号。

### 2.2 研究样本

本研究数据来自于北京、河北等地的 6 家企业,涉及的行业有制造业、服务业、保险业等,研究对象为公司员工。在第 1 次调查中,共发出 450 份问卷,收回 380 份有效问卷,问卷有效回收率为 84.4%,第 2 次调查中,发放 380 份问卷,收回 344 份有效问卷,问卷有效回收率为 90.5%;第 3 次调查从各组织内部的人力资源部门获得这 344 名员工的离职数据<sup>①</sup>。

在 344 份样本中,性别方面,男性占 53%、女性占 47%;年龄方面,20~25 岁的占

① 鉴于离职问题的敏感性和获取纵向研究数据的困难,本研究样本数量相对较少。

17.1%、26~30岁占48.3%、31~40岁占26.8%、40岁以上占7.8%。现单位工龄方面,1年以内占14.6%、1~3年占34.3%、4~5年占18.6%、5年以上占32.5%。学历方面,大专及以下占24.5%、本科占59.6%、硕士占14.6%、博士占1.3%。

### 2.3 变量测量

(1) **组织伦理气候** 该变量的测量采用CULLEN等<sup>[6]</sup>开发的组织伦理气候量表(ECQ),选取了规则、关怀和自利3个维度,共11个题项。该量表采用Likert 7点法测度,从1~7表示从“非常不同意”到“非常同意”。规则、关怀和自利3个维度的Cronbach's  $\alpha$ 值分别为0.896、0.914、0.823。

(2) **工作嵌入** 该变量的测量采用CROSSLEY等<sup>[5]</sup>开发的工作嵌入整体量表。该量表共7个题项,采用Likert 5点法测度,从1~5表示从“非常不同意”到“非常同意”。该量表的Cronbach's  $\alpha$ 值为0.854。

(3) **自我效能感** 该变量的测量采用自我效能感的题项来源于SCHWATZER等<sup>[21]</sup>编制的一般自我效能量表。该量表共10个题项,采用Likert 4点法测度,从1~4表示从“完全不正确”到“完全正确”。该量表的Cronbach's  $\alpha$ 值为0.906。

(4) **控制变量** 包括性别、年龄、现单位工龄、学历。以往的研究表明这些变量会影响个体的组织依附关系和离职行为<sup>[5,12]</sup>。

### 2.4 统计方法和分析思路

本研究采用SPSS 17.0和Lisrel 8.70软件对调查数据进行统计分析。

## 3 数据分析与结果

### 3.1 共同方法偏差检验

本研究采用2种方法检验共同方法偏差的影响:① Harman单因子检验,未经旋转的首因子解释了23.575%的变异,未占到总变异解释量(68.081%)的大部分。此外,对所有题项进行单因素验证性因子分析,结果Harman单因子模型拟合指数均未达到可接受的水平(见表1中 $M_a$ )。②采用不可测量潜在方法因子检验。即允许各测量题项负荷在所属理论因子的同时,也允许它们负荷在一个潜在的公共方法因子上。如果该模型明显优于理论模型( $M_c$ ),则认为各变量间存在严重的共同方法偏差。由表1可知, $M_b$ 的拟合指数并不明显优于 $M_c$ 。上述2种方法检验显示,本研究中各个变量间不

存在严重的共同方法偏差。

表1 共同方法偏差检验

模型	$\chi^2/df$	CFI	NNFI	GFI	RMSEA
$M_a$	18.174	0.60	0.56	0.40	0.240
$M_b$	2.698	0.94	0.93	0.84	0.075
$M_c$	2.936	0.93	0.92	0.81	0.080

### 3.2 验证性因子分析

为了检验所涉及变量的结构效度,本研究对所有潜变量进行验证性因子分析。测量题项的载荷、T值见表2,拟合优度指数见表3。

表2 测量题项载荷及T值

因子	测量题项	载荷	T值
规则型	员工遵守公司的规章、规则很重要	0.52	6.57
	每个员工都被要求严格遵守公司的规章、规则和程序	0.74	9.07
	在公司内,只有遵守公司规则的人才会取得职业成功	0.91	14.06
	公司内每位员工都严格遵守公司的规则	0.69	11.17
关怀型	公司重视所有员工的整体利益	0.80	14.78
	追求对于每位员工都有利的情况,是公司努力的方向	0.83	15.37
	公司希望每位员工总是做对顾客有利的事情	0.94	17.53
自利型	公司的员工总是先考虑对公司其他人最有利的事情	0.88	15.95
	公司内,员工都把个人利益看得很重	0.96	12.49
	公司内,员工个人的道德和价值判断是不被重视的	0.91	11.86
工作嵌入	公司希望员工为了公司的利益行事可不计结果	0.73	10.92
	我感觉到单位有依附感	0.81	16.09
	我很难做出离开单位的决定	0.81	16.81
	我太在乎现单位了,不能离开	0.85	17.93
	我感觉被单位拴住	0.65	12.15
	我确实不能离开现在的工作单位	0.79	15.61
	离开现单位对我来说很容易	0.53	9.52
	我和单位紧紧联接在一起	0.68	13.01
	如果我尽力去做的话,我总是能够解决难题的	0.66	12.45
	即使别人反对我,我仍有很多办法取得我所要的	0.60	11.08
自我效能	对我来说,坚持理想和达成目标是轻而易举的	0.65	12.31
	我自信能有效应付任何突如其来的事情	0.72	14.03
	以我的才智,我定能应付意料之外的情况	0.78	16.00
	如果我付出必要的努力,我一定能解决大多数难题	0.77	15.45
	我能冷静地面对困难,因为我相信自己处理问题的能力	0.89	19.25
	面对一个难题时,我通常能找到几个解决办法	0.75	14.85
有麻烦的时候,我通常能想到一些应付的方法	0.82	17.09	
无论什么事在我身上发生,我都能应付自如	0.83	17.15	

表3 验证性因子分析的拟合指数

模型	$\chi^2/df$	CFI	NNFI	GFI	RMSEA
虚模型	18.341	0.41	0.39	0.27	0.310
五因子模型(规则、关怀、自利、工作嵌入、自我效能)	2.936	0.93	0.92	0.81	0.080
四因子模型(规则+关怀、自利、工作嵌入、自我效能)	6.029	0.84	0.82	0.67	0.129
三因子模型(规则+关怀+自利、工作嵌入、自我效能)	6.931	0.80	0.78	0.64	0.140
二因子模型(规则+关怀+自利、工作嵌入+自我效能)	19.103	0.63	0.60	0.39	0.250
单因子模型(规则+关怀+自利+工作嵌入+自我效能)	18.174	0.60	0.56	0.40	0.240

由表 2 可知,五因子模型中所有潜变量的因子载荷的  $t$  检验结果均达到显著性水平(一般  $T$  值大于 2 为显著),这表明同一因子下的测量题项能有效反映出同一个构念,具有良好的聚合效度。

由表 3 可知,与其他 4 个模型相比,五因子模型的拟合指数均达到标准,对实际数据拟合得最为理想,说明本研究中的 5 个变量的确代表了 5 个不同的构念,具有良好的区分效度。

表 4 各主要变量的均值、标准差和变量间的相关系数( $N=344$ )

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性别										
2. 年龄	0.006									
3. 工龄	0.018	0.557**								
4. 学历	-0.029	-0.106	-0.113*							
5. 规则型	-0.023	-0.042	-0.059	0.077	(0.530 6)					
6. 关怀型	-0.055	-0.099	-0.023	-0.076	0.466**	(0.746 7)				
7. 自利型	0.024	-0.042	-0.029	-0.123*	0.191**	0.209**	(0.760 9)			
8. 工作嵌入	0.012	0.059	0.097	-0.029	0.221*	0.249**	-0.101	(0.546 4)		
9. 自我效能	-0.188**	0.108	0.056	-0.090	0.155**	0.175**	0.184**	0.064	(0.565 4)	
10. 离职行为	-0.007	-0.054	-0.106	0.020	-0.209**	-0.143**	-0.011	-0.270**	-0.039	
平均值( $M$ )	0.400	3.250	2.690	2.860	5.071	4.089	5.052	2.699	2.709	0.110
标准差( $SD$ )	0.498	0.828	1.076	0.785	1.495	1.500	1.372	0.975	0.576	0.312

注:\*\*\*、\*\*、\* 分别表示  $p < 0.001$ 、 $p < 0.01$ 、 $p < 0.05$ ;括号内的数值为 AVE 值,下同。

### 3.4 研究假设的检验

本研究采用层级回归的方法检验假设,分析结果见表 5、表 6。

表 5 层级回归结果:伦理气候和工作嵌入对离职的影响( $N=344$ )

因变量	结果变量:主动离职( $T_3$ )				
	$M_1$	$M_2$	$M_3$	$M_4$	$M_5$
性别	-0.005	-0.014	-0.008	0.009	0.030
年龄	-0.008	-0.006	0.004	0.006	0.044
工龄	-0.109	0.118	-0.098	0.091	0.091
学历	0.008	-0.009	-0.010	-0.018	-0.007
规则型伦理气候		-0.194**	-0.159*		0.161**
关怀型伦理气候		-0.066	-0.017		0.220***
自利型伦理气候		0.043	0.002		-0.184***
工作嵌入			-0.222***		
$R^2$	0.011	0.062	0.105	0.010	0.121
$F$	0.853	2.790**	4.317***	0.744	5.792***
$\Delta R^2$	0.011	0.051	0.043	0.010	0.111

表 5 中,由模型  $M_2$  可知,规则型伦理气候与离职有显著的负向关系( $\beta = -0.194$ ,  $p < 0.01$ ),而关怀型伦理气候与自利型伦理气候与离职的关系均未达到显著性水平。由此,假设 1a 得到支持,假设 1b 和假设 1c 没有得到支持。由模型  $M_5$  可知,规则型伦理气候对工作嵌入具

### 3.3 描述性统计分析

各变量的平均值、标准差和相关系数见表 4。由表 4 可知,规则型伦理气候与工作嵌入正向相关( $r = 0.221$ ,  $p < 0.05$ ),与离职行为负向相关( $r = -0.209$ ,  $p < 0.01$ )。关怀型伦理气候与工作嵌入正向相关( $r = 0.249$ ,  $p < 0.01$ ),与离职行为负向相关( $r = -0.143$ ,  $p < 0.01$ )。工作嵌入与离职行为负向相关。这些结果为本研究的相关假设提供了初步支持。

有显著的正向影响( $\beta = 0.161$ ,  $p < 0.01$ );关怀型伦理气候对工作嵌入具有显著的正向影响( $\beta = 0.220$ ,  $p < 0.001$ );自利型伦理气候对工作嵌入具有显著的负向影响( $\beta = -0.184$ ,  $p < 0.001$ )。由此,假设 2a~假设 2c 均得到支持。

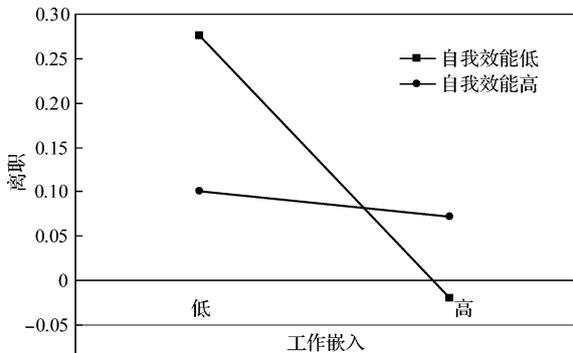
本研究遵循 BARON 等<sup>[22]</sup>的建议,只有满足如下 3 个条件才属于中介作用:①自变量显著影响因变量;②自变量显著影响中介变量;③自变量与中介变量同时代入回归方程解释因变量时,中介变量的效应显著而自变量的效应消失(完全中介)或减弱(部分中介)。表 5 中,由模型  $M_3$  可知,当加入工作嵌入后,规则型伦理气候对离职的影响系数变小( $\beta = -0.159$ ,  $p < 0.05$ ),但仍显著,而工作嵌入对离职行为有显著的负向影响( $\beta < -0.222$ ,  $p < 0.001$ )。结合假设 1,假设 2 的验证结果可知,工作嵌入在规则型伦理气候与离职之间的关系中起着部分中介作用。由此,假设 3a 得到支持,假设 3b、假设 3c 没有得到支持。

表 6 中,由模型  $M_9$  可知,工作嵌入与自我效能感之间的交互作用对离职行为会产生正向的影响( $\beta = 0.124$ ,  $p < 0.05$ )。这表明,员工的自我效能感越高,工作嵌入与离职之间的负向

**表 6 层级回归结果:工作嵌入与自我效能感对离职的影响(N=344)**

因变量	结果变量:主动离职(T <sub>3</sub> )			
	M <sub>6</sub>	M <sub>7</sub>	M <sub>8</sub>	M <sub>9</sub>
性别	-0.005	-0.002	-0.006	-0.013
年龄	0.008	0.010	0.012	0.024
工龄	-0.109	-0.085	-0.085	-0.096
学历	0.008	0.004	0.006	-0.007
工作嵌入		-0.262*	-0.261***	-0.245***
自我效能感			-0.020	-0.040
交互效应				
工作嵌入×自我效能感				0.124*
R <sup>2</sup>	0.011	0.080	0.080	0.094
F	0.853	5.115***	4.271***	4.376***
ΔR <sup>2</sup>	0.011	0.068	0.000	0.014

关系越弱。由此,假设 4 得到支持。为了进一步确认自我效能对工作嵌入与离职之间的调节效应形态是否如原先预期,本研究参考 AIKEN 等<sup>[23]</sup>的研究,分别取工作嵌入和自我效能感的平均数加减一个标准差的值后代入回归方程,并进行绘图(见图 2)。由图 2 可知,当员工的自我效能感较高时,工作嵌入与离职之间的负向关系较弱;当员工的自我效能感较低时,工作嵌入与离职之间的负向关系较强,与原先预期相符。由此,假设 4 得到支持。



**图 2 自我效能感对工作嵌入与离职行为之间关系的调节效应**

## 4 讨论和分析

### 4.1 理论意义

(1)证实了规则型伦理气候对离职行为存在显著的负向影响,且部分影响是通过工作嵌入的中介作用来实现。由此可见,组织伦理气候对员工离职行为,既存在直接作用,也存在通过嵌入传递的间接影响。

(i)嵌入的中介效应 具体如下:①在规则型伦理氛围下,组织制定了各种行为规范和规章制度。当员工面临伦理困境时,明确的伦理

规范能够为员工提供有效的决策依据和行为准则,帮助他们处理和解决伦理问题,进而减少了员工因伦理模糊和个体-组织价值冲突带来的心理压力,有助于提高员工对组织匹配的认知。②规则型伦理气候要求员工在决策时以组织原则、各种法规和准则为标准,使员工明确只有严格按照组织的规章制度办事才符合群体规范的价值取向,只有遵守规则的行为才能被组织所认可。③赏信罚明的组织文化能够促使每位组织成员遵守组织规则,进而形成一种被绝大多数组织成员所接受、采纳和推行的行为范式。共享的范式使员工间沟通顺畅、交流方便,为个体、群体和组织间的多方互动创建了“共同语言”,促进员工的人际交往,增强职内联系。④公平合理、规则清晰的组织文化明确了每位组织成员的谋事之本和进身之道,有利于组织成员规划职业蓝图和实现个人目标,符合其长远利益。总之,在规则型伦理氛围的组织中,员工会感到不愿意、不应该和不能够离开现在的组织。

(ii)伦理气候对离职的直接作用 依据离职“展开”模型和映像理论,个体的离职不都经过心理评价和方案比较的过程,也可能依据“脚本”直接作出离职决策。组织伦理气候包含价值取向和道德规范等深层次内容,可能与个体的自我映像产生矛盾。这些内容是指引个体取舍目标、审视行动的最根本准绳。倘若员工发现组织的规则或行为与自我价值映像不相容,便可能不经过利益检验。

(2)关于关怀型、自利型伦理气候与主动离职行为之间的直接关系未得到证实,但发现关怀型、自利型伦理气候对工作嵌入有显著的影响。关注他人和关注自我的组织氛围不会直接影响个体的离职决策,而是影响个体在组织内关系的构建和强弱。

(i)关怀型伦理气候 一方面考虑包括员工在内的所有利益相关者的利益,符合员工的策略映像和预期映像;另一方面鼓励同事之间和谐相处、互助合作,为组织成员提供充分的组织支持,创建关注个体发展的组织环境。在这种氛围下,员工更愿意与组织构建依附关系,与同事、主管发展积极的情感纽带,增进彼此联系,依附于群体和组织以实现个人职业生涯的发展。

(ii)自利型伦理气候 即鼓励员工以个人利益最大化为决策标准,较少考虑他人的利益,容易导致组织成员间的利益冲突和恶性竞争。在自我为中心的文化氛围下,员工间易产生过

分竞争,使得竞争环境变得不确定。在不确定环境下:①个体难以为自我规划制定明确的目标,不匹配个体的轨迹映像;难以制定详尽的行动计划,不匹配个体的策略映像;难以确保实现未来的既定设想,不匹配个体的预期映像。②自利的伦理环境下,员工着眼于自我利益,彼此间的联系往往停留于表面,这既不利于员工间展开良好的合作,也不利于员工与上下级和同事间发展和谐的人际关系。③自利环境下,个体多以自我利益最大化为出发点,尽量减少对组织的“单边投入”,离职决策也更加侧重于从备选工作中获得更多的经济利益,因此,离开组织将体会到较少的利益损失。

(3)证实了工作嵌入是中国企业背景下的一个有着显著预测力的变量,能够很好地预测员工的离职行为,进一步验证了其跨文化稳定性。与此同时,本研究验证得到3种伦理气候类型都显著影响员工的工作嵌入程度。这即说明,组织的伦理气候特征影响着员工对组织匹配的认知、在组织内关系网络的构建以及对离职牺牲的评估。

(4)员工的自我效能感会显著地减弱工作嵌入与员工离职行为之间的负向关系。高自我效能感的员工对自己的工作、人际交往和技术能力等都充满信心,对于他们来说离职与其说是损失,不如说是机会,因此,感知到的离职成本较低,更容易做出离职的决定。相反,低自我效能感的员工对自己持怀疑态度,担心离职后很难找到更好的工作,留在目前的组织中则更符合自我映像。在以往关于工作嵌入与离职关系方面的研究中,很少涉及个体特质方面的作用差异。本研究将自我效能感作为调节变量,更加细化和深层地掌握了工作嵌入对员工离职的作用机制,对于拓展工作嵌入理论方面的研究具有较大的理论贡献。

## 4.2 实践意义

(1)员工的主动离职对个人和组织都会造成巨大的损失。从个人角度看,离职行为不仅会造成各种物质、精神和时间方面的损失,还不利于个体整体职业生涯的发展;从组织角度看,频繁的离职会增加企业招聘、培训等有形成本,还会带来核心竞争力动摇、士气下降和关键技术流失等无形成本。由此,企业管理者一直致力于降低核心员工的主动离职率。工作嵌入理论因对离职有很好的预测和解释能力,为企业管理者掌握员工离职动因、分析员工离职问题和降低离职率提供了较清晰的管理思路。事实

上,事前控制是企业离职管理的关键。而工作嵌入理论恰恰是从留职因素入手解释离职现象,为企业完善事前控制提供依据。本研究从“组织伦理氛围”这一可控因素着手,为企业管理者如何完善企业文化,减少核心员工离职提供了有益的建议。

(2)积极伦理气候符合社会大众的要求时,不仅与大多数员工的价值映像相匹配,还能提高员工对组织匹配的认知,促进员工发展组织依附关系,提高其工作嵌入度,降低离职意向。

组织为员工提供的组织支持和确立的良好公众形象有助于增强员工的自豪感,提升组织在员工心中的地位和重要性,增强员工的归属意识,促进其发挥主人翁精神,提高工作绩效。而自利型伦理气候因追求个人利益最大化,不考虑组织和其他个体的利益,不仅不利于员工留在组织中,也不利于组织的公众形象和长远发展。所以企业管理者应在组织内塑造积极的伦理气候,避免自利型价值倾向和行为的扩散。

(3)积极伦理气候的形成对于企业留住员工、提升企业的社会声誉、培育顾客忠诚、增强竞争力和保持企业基业长青都具有深远的意义。

在组织伦理气候的形成与发展过程中,领导者扮演着无可替代的角色。社会学习理论认为,员工会观察和模仿领导的行为,转换成自己的行为并加以表现,领导的一言一行都将影响员工的组织认知和行为。对此,从个体层面,领导者作为企业中的角色模范,应该规范自身行为,做到言行一致,在组织内培育积极的伦理气候。从制度层面,组织应制定明确的道德规范和遵守指南、伦理问题奖惩制度等,使员工清楚地了解组织的要求和期望,增强对组织的匹配认知。从文化层面,企业应提供组织使命和伦理规范的培训,或组织员工针对伦理问题的讨论会,增强员工对组织的认同,提供员工之间发展联系的机会。需要指出的是,组织伦理气候的培育不能一蹴而就,其对企业积极作用的发挥也是潜移默化的,需要企业和领导者的长期坚持。

(4)自我效能感较高的员工由于感知到的离职成本较低,更容易作出离职的决定。高自我效能感的员工往往具有较高的绩效,是企业的核心员工。为了留住此类型的员工,企业应该更多地从培育一致的价值观、增进群体互动和归属感以及家庭关怀等软激励入手,增强其对组织的深层次认同,从而达到激励员工和减少人才流失的目的。企业管理者应更加关注内在激励,为高自我效能感的员工提供挑战性的

工作,满足员工对能力提升或职业发展的需求,提高员工的组织匹配认知;在日常工作中,与之加强情感沟通,强化员工在组织内的情感网络;通过提供满足个性化需求和与家庭相关联的福利措施(如家庭旅游计划、幼儿托管服务等)满足其多层次需求和保持其工作-家庭平衡。

### 参 考 文 献

- [1] SCHWEPKER C H. Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce[J]. *Journal of Business Research*,2001,54(1):39~52
- [2] VICTOR B,CULLEN J B. The Organizational Bases of Ethical Work Climates[J]. *Administrative Science Quarterly*,1988,33(1):101~125
- [3] AMBROSE M L, ARNAUD A, SCHMINKE M. Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person-Organization Fit on Job Attitudes[J]. *Journal of Business Ethics*,2008,77(3):323~333
- [4] MULKI J, JARAMILLO J, LOCANDER W. Effect of Ethical Climate on Turnover Intention: Linking Attitudinal-and Stress Theory[J]. *Journal of Business Ethics*,2008,78(4):559~574
- [5] CROSSLEY C D, BENNETT R J, JEX S M, et al. Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration into a Traditional Model of Voluntary Turnover[J]. *Journal of Applied Psychology*,2007,92(4):1 031~1 045
- [6] CULLEN J B, VICTOR B, JAMES W B. The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of Its Development and Validity [J]. *Psychological Reports*,1993,73(2):667~674.
- [7] 刘文彬,井润田. 组织文化影响员工反生产行为的实证研究-基于组织伦理气氛的视角[J]. *中国软科学*,2010(9):118~129
- [8] WIMBUSH J C, SHEPARD J M. Toward an Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence[J]. *Journal of Business Ethics*,1994,13(8):637~647
- [9] 李博为,宋联可. 离职意向的态度因素综述[J]. *现代管理科学*,2007(5):113~114
- [10] SIMS R L, KEON T L. Ethical Work Climate as a Factor in the Development of Person-Organization Fit[J]. *Journal of Business Ethics*,1997,16(11):1 095~1 105
- [11] DESHPANDE S P. The Impact of Ethical Climate Types on Facets of Job Satisfaction: An Empirical Investigation[J]. *Journal of Business Ethics*,1996,15(6):655~660
- [12] 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(6):1 102~1 121
- [13] LOPEZ T B, BABIN B J, CHUNG C. Perceptions of Ethical Work Climate and Person-Organization Fit among Retail Employees in Japan and the US: A Cross-Cultural Scale Validation[J]. *Journal of Business Research*,2009,62(6):594~600
- [14] VALENTINE S, BARNEET T. Ethics Code Awareness, Perceived Ethical Values, and Organizational Commitment[J]. *Journal of Personal Selling and Sales Management*,2003,23(4):359~368
- [15] 刘文彬. 组织伦理气氛与员工越轨行为间关系的理论与实证研究[D]. 厦门:厦门大学管理学院,2009
- [16] MULKI J P, JARAMILLO J F, LOCANDER W B. Critical Role of Leadership on Ethical Climate and Salesperson Behaviors[J]. *Journal of Business Ethics*,2009,86(2):125~141
- [17] HOLTOM B C, MITCHELL T R, LEE T W. Increasing Human and Social Capital by Applying Job Embeddedness Theory [J]. *Organizational Dynamics*,2006,35(4):316~331
- [18] BANDURA A. Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change[J]. *Advances in Behaviour Research and Therapy*,1978,1(4):139~161
- [19] GIST M E. Self-efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management [J]. *Academy of Management Review*,1987,12(3):472-485
- [20] 隋杨, 陈云云, 王辉. 创新氛围,创新效能感与团队创新:团队领导的调节作用[J]. *心理学报*,2012,44(2):237~248
- [21] SCHWATZER R, BÄBLET J, KWIA TEK P, et al. The Assessment of Optimistic Self-Beliefs: Comparison of the German, Spanish, and Chinese Versions of the General Self-Efficacy Scale[J]. *Applied Psychology*,1997,46(1):69~88
- [22] BARON R M, KENNY D A. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*,1986,51(6):11~73
- [23] AIKEN L S, WEST S G. Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions[M]. New York: Sage,1991

(编辑 郭恺)

通讯作者: 杨春江(1978~),男,辽宁丹东人。燕山大学(河北省秦皇岛市 066004)经济管理学院副教授,博士。研究方向为组织行为学、人力资源管理。E-mail: ycj@ysu.edu.cn