

# 组织支持感与员工敬业度关系

孙卫敏<sup>1</sup>, 吕翠<sup>2</sup>

(1.山东大学 管理学院, 济南 250100; 2.中国人民大学 劳动人事学院, 北京 100872)

**摘要:**通过对问卷采用独立样本  $T$  检验、相关分析、回归分析等统计手段进行分析。结果表明:员工敬业度在不同人口特征变量上,如年龄、婚姻状况、性别和企业性质上存在差异。同时结果显示,组织支持感的三个前因变量——程序公平、上级支持、组织报酬和工作条件,与组织支持感显著正相关,可以有效地预测组织支持感的产生,其中上级支持对组织支持感的预测力更大一些。另外,组织支持感及其前因变量都与员工敬业度正相关,并且可以有效地预测员工敬业度。而研究结果也证明,组织支持感在其前因变量与员工敬业度之间的关系中具有较强的中介作用。

**关键词:** 组织支持感; 前因变量; 员工敬业度

**中图分类号:** F231.6

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1009-3370(2012)04-0067-07

## 引言

随着员工的需求和期望不断发生变化,研究表明,单纯通过提高员工的满意度已经不能使组织获得增长,员工敬业度对经营业绩指标影响最大,包括工作效率、顾客忠诚度、安全和产值<sup>[1]</sup>。从企业层面而言,员工的敬业是导致企业成功的重要因素。留住人才,培育其高敬业度是组织提升绩效、持续发展的良方。从员工层面而言,敬业可以帮助员工个人发挥潜能,进而使员工实现人生价值并获得幸福感的体验。

员工敬业度对企业 and 员工都有非常积极的作用,但是我国员工敬业度状况不尽人意。2006年5月9日韬睿咨询公司发布的中国企业员工的敬业度水平调查结果是:只有8%的中国员工具有高敬业度,准备并愿意积极努力、全身心地投入以帮助他们目前的雇主实现其商业目标,比大多数国家的员工敬业度都低。25%的员工敬业度很低,非常自由闲散,同时大多数人(67%)处于中间状态,称之为一般参与<sup>[2]</sup>,这部分员工可能拉动业绩上升,也可能使业绩下降,这取决于随时间的流逝,他们会更多还是更少地参与工作。

组织支持和员工敬业度是员工—组织关系的两个方面,对组织支持感的研究表明,组织支持感是员工对于组织是否看重他们的贡献并在不同的情况下给予他们一种良好的或是不好的对待而形

成的一种固定一致的看法。按照社会交换理论和互惠原则,较高的组织支持感会使员工认为自己有义务去回报组织给予自己的利益和机会,在组织需要的时候,往往会主动提供帮助。以往学术界对员工—组织关系的研究有单极化倾向,亦即仅仅关注员工对组织的一种自上而下的认同和忠诚的行为表现,如员工敬业度的研究,而相对忽视了另外一面,即组织支持的研究。而员工感受到的组织对员工的支持可以提高员工敬业度。研究两者之间的关系,可以为设计新型的员工和组织关系提供思路。

## 一、理论与假设

敬业是传统职业道德的基本原则。敬业精神就是要求我们恪守职责,扎实、勤恳地做好本职工作。但是,对于什么是敬业,人们的看法不尽相同。

关于敬业的研究始于国外,最早提出员工敬业度的是盖洛普咨询公司。他们认为员工敬业度是在给员工创造良好的环境,发挥他的优势的基础上,使每个员工产生归属感和“主人翁责任感”,对公司、团队和本职工作尽心尽力<sup>[3]</sup>。韬睿咨询公司(Towers Perrin)将员工敬业度定义为员工愿意将能够自主决定的努力应用到工作中的程度,包括理性敬业和感性敬业两类<sup>[4]</sup>。道格拉斯认为敬业度不仅包括对认知,还包括对情感和行为的灵活应用<sup>[5]</sup>。威廉(William A. Kahn)将“员工敬业度”定义为:组织成员以自我投入到工作角色中,在情感上、认知上

收稿日期: 2011-01-12

基金项目: 山东省软科学研究基金资助项目“山东省职业经理人信用评价体系研究”(2008RKB073)

作者简介: 孙卫敏(1966—),女,博士,研究员; 吕翠(1983—)女,博士研究生, E-mail: lucui789@126.com

身体力行地完成自己的工作,并在其中表现自我<sup>[6]</sup>。DDI 咨询公司认为:敬业就是指的员工在工作中找到自己的意义、价值,得到正面的人际方面的支持,在一个高效的工作环境中工作<sup>[7]</sup>。

我国学者在国外研究的基础上,也提出了本土化的定义。比如刘雪梅(2003)认为敬业是员工在情感和知识方面对企业的一种承诺和投入,他们会表现出一系列的行为来对公司的经营进行正面影响<sup>[8]</sup>。谢文辉(2006)认为敬业是一种职业的责任感。不是对某个公司或者个人的敬业,而是一种职业的敬业<sup>[9]</sup>。史宏协(2005)认为现代敬业观至少应当包括以下四个方面:忠诚、勤勉的工作态度;钻业、精业的业务素养;开拓、创新的职业心态和高度的职业责任感<sup>[10]</sup>。

综合以上的分析,我们可以看出以往关于敬业的定义主要从认知、情感和行为这三个方面来界定。为了能够对敬业有一个综合概括的定义,总结了大多数研究员工敬业度的文献中具有的特性,对敬业度进行了重新界定,我们认为,员工敬业度是指一种积极的、与工作相关的心理状态和行为表现,是一个多维的结构,包含认知、情感和行为三个成分。其中,认知成分主要指员工对工作价值感和意义感的认同程度,以及工作过程中认知资源的投入程度,表现出的高水平的精力和完全的贯注,甚至达到忘我的境界。情感成分指员工对工作的使命感和自豪感,与工作成败共喜忧。行为成分指员工表现出的利于工作进展的积极行为,乐于投入时间和精力,主动进取,面临困难时的坚持性,愿意为组织的成功付出额外的努力的程度等。

组织报酬和工作条件主要包括有利于技能发展的认同感、薪酬、晋升、工作安全、工作自主、角色压力、培训以及工作环境等。根据社会交换的概念和酬报原则,个体都是为了获得最大的个人利益而和别人建立联系,个体会积极回报自己的恩人。在交换中,交换双方都拥有对方需要的资源,并且也愿意将自己的资源提供给对方,互惠的交换导致了交换后双方资源的增值,从而强化了交换关系。Gouldner<sup>[11]</sup>提出酬报原则的基本思想认为给予方之所以帮助他人,是因为期望接受方能够回报自己;而且受益个体也会积极回报曾经帮助过自己的人。根据交换理论和报酬原则,由于组织报酬和良好的工作条件,员工会产生回报意愿,对工作投入更多资源,有更多的敬业精神和行为。

Levinson(1965)<sup>[12]</sup>提出了组织拟人化的思想,他认为员工把人类的特征投射到组织中,然后与实际

上具有人类特点的组织发生联系。员工常常把组织代理人的行动理解为组织的意图,而非仅仅归因于代理人个人的动机<sup>[12]</sup>。Kottke & Sharafinski<sup>[13]</sup>的研究显示,员工认为从直属上级所获得的支持比由整个组织所得到的多。员工会将上级对他们采取的支持性的或非支持性的措施,作为评判组织是否重视他们所做出的贡献和是否关注他们幸福的体现<sup>[13]</sup>。倘若员工感知到比较高的上级支持,会对组织有更强的认同感和归属感,也会报之以更高的敬业度。

程序公正包括正式的组织政策和资源分配程序,它主要通过组织的一些具体活动如加薪、晋升等而得以体现与形成。主要指员工对用来确定结果的程序或方法的公平性的知觉,包括员工的参与、一致性、公正性和合理性等<sup>[14]</sup>(Greenhaus, 1990)。组织是一个群体,在群体中个体间会进行比较,产生公平感的问题,进而决定自己的工作投入。如果员工所在的组织程序上公平,基于更多回报的预期,他们的敬业行为也会更多。

通过上述分析,可以提出下列假设:

假设 1. 程序公正、上级支持知觉、组织报酬及工作条件与员工敬业度正相关。

从长期来看,程序公平为人们从合作中获得与付出相对应的回报提供了有力的保障。程序公平强调机会平等与按规章制度办事。只要员工努力工作,取得好的业绩,就有机会获得晋升和加薪;按规章制度办事是指管理者严格按规则执行,按照既定的业务流程实施对员工的激励。社会心理学家亚当斯(Adams)关于激励的公平理论认为,对工作绩效和满意度影响最大的因素是人才在工作环境中知觉到的公平或不公平的程度。于是我们尝试提出假设 2。

假设 2. 三个前因变量中,程序公正和员工敬业度的关系最强。

随着社会发展和管理科学的不断进步,越来越多的管理者日益强烈地意识到:人是社会的人,对人的管理必须充分考虑和尊重个体的社会属性。1986年,美国心理学家埃森博格 Eisenberger 等人<sup>[15]</sup>(Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986)提出了组织支持理论(Organizational Support Theory),认为组织支持感是员工对于组织重视其贡献和关注其幸福感的全面看法,这一概念有两个核心的要点:一是员工对组织是否重视其贡献的感受;二是员工对组织是否关注其幸福感的感受。组织的支持能够满足员工的社会情感需求,如果员工感受到组织愿意而且能够通过组织政策、实践和待

遇等对他们的工作努力进行回报,员工就会为组织利益付出更多的努力,并回报更多的忠诚和业绩(Rhoades & Eisenberger, 2002)。同时很多学者研究得出结论:程序公正、上级支持知觉、组织报酬及工作条件对组织支持感有较强的预测作用,于是提出假设3。

假设3. 组织支持感是程序公正、上级支持知觉、组织报酬及工作条件与员工敬业度的中介变量。

本文的研究思路如图1所示。

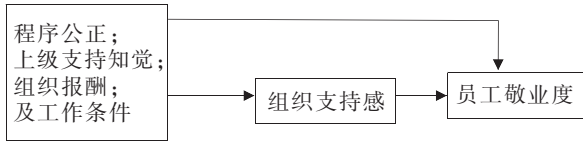


图1 研究思路图

## 二、研究方法

### (一) 研究对象

正式调查通过发放纸质问卷和发送电子邮件的方式进行,共发放了300份问卷,回收269份,有效问卷245份。调研地区包括济南、济宁、北京、上海等,问卷调查对象是企业员工,其中男性占55.5%,女性占44.5%;年龄上从30岁以下,到56岁以上,其中30岁以下样本占50%;教育水平方面从大专学历到硕士研究生,其中本科学历样本占68.6%;已婚样本占2/3;企业性质涉及国有企业、民营企业、外商独资/中外合资或其他类型;工作年限方面,5年以下的样本占1/2(表1)。为了保证结果的准确公平,问卷一律使用匿名回答。问卷统计分析的工具是SPSS12.0。

表1 调研研究样本结构

项目	类别	人数	人数百分比/%	项目	类别	人数	人数百分比/%
性别	男	136	55.5	婚姻状况	未婚	77	31.4
	女	109	44.5		已婚	168	68.6
年龄	30岁以下	127	51.8	公司性质	国有企业	98	40.0
	31~45岁	90	36.7		民营企业	73	30.0
	46~55岁	24	9.8		外商独资/中外合资	60	25.0
	56以上	4	1.7		其他	14	5.0
教育水平	大专及以下	49	20.0	工作年限	5年及以下	120	49.0
	本科	168	68.6		6~10年	97	40.0
	硕士研究生	28	11.4		11~15年	20	8.1
	博士及以上	0	0		16年以上	8	2.0

### (二) 研究工具

问卷主体包括四个方面的内容。第一部分是调查受访者的基本信息;第二部分是组织支持感调查;第三部分是组织支持感前因变量调查,这部分包括三个小部分:程序公正、上级支持知觉、组织报酬及工作条件;第四部分调查受访者的自我工作认知,即敬业度调查。组织支持感与员工敬业度的关系调查问卷是在进行了相关文献综述基础上,参考了国内外的成熟量表,形成初始测量量表。在大规模发放问卷之前,进行了问卷的预测,通过问卷预测,本文对调查问卷进行了相应的修改和完善,形成了本文用于大规模调查的正式问卷。

组织支持感调查部分采用的是宋立的《组织支持感问卷》。该问卷最初由Eisenberger等人制定,由8个项目组成,将8个项目得分的平均值作为组织支持感的指数,用来代表组织支持感。宋立测得该问卷的 $\alpha$ 系数是0.8033,这表明问卷的可靠性是

比较好的。

组织支持感前因变量调查本文主要从程序公正、上级支持知觉、组织报酬及工作条件三个方面进行调查。程序公平的量表,采用的是Moorman(1993)编制的程序公平量表,其信度系数(Cronbach alpha)为0.85。中国的研究者对这些项目进行了增减,并多次被检验。上级支持感的量表采用的是Greenhaus等人(1990)开发的上级支持量表,其信度值为0.93。而组织报酬和工作条件的量表,主要从薪酬、晋升、培训、工作自主以及工作环境几个方面设计量表进行调查。这一部分量表主要参考了Martin和Peterson(1987)开发的薪资公平量表,其信度值为0.73。Oldham等人(1986)开发的工作安全量表,信度值为0.70。Ibarra等人(1993)开发的工作自主量表,信度值为0.8。

员工敬业度调查主要参考了高艳的问卷,从积极认同、热忱投入、主动进取、尽责奉献、维护组织、职业发展6个维度测量员工敬业度状况。

表2 组织支持前因变量各因子及题项

因子	问题
程序公正	1. 公司决策是以准确的信息为基础
	2. 公司员工有权对涉及自身的管理决策发表意见或提出建议
	3. 公司决策的执行公平无偏见的原则
	4. 公司有规范健全的程序对我的工作表现客观评估
	5. 公司的决策结果体现了所有相关人员利益
上级支持	6. 我的上级花时间了解我的职业目标和抱负
	7. 我的上级向我保证每当我在工作中做出重要成就时给予我荣誉
	8. 当我有需要时,我的上级总是会给我进一步做好工作的有益建议
	9. 我的上级支持我参加额外的培训或教育以进一步我的职业生涯的想法
	10. 我的上级分派我任务以给我机会来发展加强新的技能
	11. 当我有家庭或者私人的紧急事务时,我的上级对我有帮助
	12. 我的上级觉得我们每个人都很重要
	13. 我可以向上级透露我的工作压力和紧张
	14. 我的上级充分了解我的工作表现
组织报酬和工作条件	15. 我从我的工作中得到了合理的报酬
	16. 我从工作中得到的报酬和公司其他人的报酬相比是不公平的
	17. 我从工作中得到的报酬和其他公司的人的报酬相比是不公平的
	18. 工作中我有充分的晋升空间
	19. 公司经常为我提供合适的培训机会
	20. 从培训中我能有所收获
	21. 公司营造的工作气氛很融洽
	22. 公司不关心是否按我应该得到的支付我报酬

### 三、研究分析

组织支持感量表中有4项是反向记分,4项是正向积分,从表3中可以看出员工的组织支持感不高。

#### (一)组织支持感和员工敬业度现状

表3 组织支持感及其各题项的描述性统计结果

题项	均值
A <sub>1</sub> : 公司重视我的贡献,关心我的幸福	3.43
A <sub>2</sub> : 公司没有看到我做的额外贡献	4.15
A <sub>3</sub> : 公司会忽视我的任何抱怨	2.19
A <sub>4</sub> : 公司真的关心我的幸福	3.57
A <sub>5</sub> : 即使我尽力把工作做得最好了,公司还是不会注意到	4.34
A <sub>6</sub> : 公司关心我对工作的总体满意度	3.41
A <sub>7</sub> : 公司很少关心我	2.39
A <sub>8</sub> : 公司为我所作的工作感到骄傲	3.14

从表4中可以看出员工的敬业度普遍不高,均值都在4分以下。其中最低一项是尽责奉献,也是和企业绩效联系最紧密的一项,员工敬业度低的现象应该得到企业的关注。最高的一项是职业发展,在职业发展上员工的敬业度比较高,反映了员工在选择企业时更为关注的是自身的长远发展。

表4 员工敬业度及其各题项的描述性统计结果

因素	均值
积极认同	3.87
尽责奉献	3.42
主动进取	3.54
职业发展	3.77
维护组织	3.72

#### (二)人口统计变量的影响作用分析

根据数据显示,男女在积极认同、主动进取、维护组织三个因素上,显著性小于0.05,存在显著差异。在其他两项上未表现出显著差异。男性在五个因素上的平均分数均略高于女性,表现出了男性整体的敬业度略高于女性。这和当今社会上男性员工工作和生活压力相对更大的社会情况相符合,男性员工更喜欢挑战更高的目标,注重职业发展。

不同年龄员工在职业发展、维护组织两个因素上,显著性小于0.05,存在显著差异。在其他三项上未表现出显著差异。除职业发展外的其他四项都表

表5 员工敬业度人口统计学变量差异的统计结果

类别	积极认同		尽责奉献		主动进取		职业发展		维护组织	
	T检验	显著性	T检验	显著性	T检验	显著性	T检验	显著性	T检验	显著性
性别	1.452	0.010	0.974	0.058	1.723	0.026	1.249	0.070	0.928	0.030
年龄	1.370	0.068	0.926	0.079	0.898	0.060	1.499	0.045	0.674	0.013
教育水平	0.499	.0062	0.842	0.054	0.733	0.050	0.791	0.087	0.859	0.082
婚姻状况	0.874	0.044	0.704	0.036	0.416	0.031	0.719	0.027	-0.858	0.860
公司性质	1.274	0.024	0.614	0.057	0.845	0.063	0.774	0.039	1.325	0.043
工作年限	0.374	0.053	0.772	0.072	0.554	0.094	0.824	0.060	0.733	0.077

现出了随年龄增长平均分上升的趋势。体现了敬业度随年龄的增长而上升。

不同教育水平的员工在以上五个因子上没有表现出显著性差异。可以看出教育水平使员工的工作能力有所差别,但是对员工敬业与否的影响比较小。不同的教育水平使员工做不同岗位的工作,都可以根据自己的能力水平发挥敬业精神。但是从职业发展因素平均分上可以看出学历水平会影响到员工的职业发展情况,学历越高对此因子的考虑就越多。

不同婚姻状况的员工在积极认同、尽责奉献、主动进取、职业发展四个因子上表现出显著性差异。在五项因素中已婚员工的平均分都略高于未婚员工。可以看出已婚员工的敬业度总体更高。

不同企业性质的员工在积极认同、职业发展、维护组织三个因素上表现出显著性差异。在尽责奉献和主动进取因素上未表现出显著差异。国有企业的积极认同平均分最高,相应的维护组织平均分也最高。民营企业的这两项的得分相对比较低。

不同工作年限的员工在以上五个因子上没有表现出显著性。敬业度和员工的工作年限没表现出显著的关联性。工作年限在一定程度上可以衡量一个员工忠诚度的高低,但不是衡量员工是否敬业和敬业度高低的的标准。

### (三)相关分析

组织支持感与其前因变量的相关性分析结果如表6所示。

表6 组织支持感及其前因变量相关性分析结果

变量	程序公平	上级支持	组织报酬、工作条件
组织支持感	0.605(**)	0.672(**)	0.634(**)
个数	245		

注:\*\*表示0.01水平上显著。

从表6中得出,程序公正、上级支持、组织报酬和工作条件显著相关,相关系数分别为:0.605,0.672,0.634,可见上级支持和组织支持感的相

关性最强,其次是组织报酬和工作条件、程序公正。

组织支持感及其前因变量与员工敬业度的相关分析结果如表7所示。

表7 组织支持感及其前因变量与员工敬业度相关性分析结果

变量	组织支持感	程序公平	上级支持	组织报酬、工作条件
员工敬业度	0.647(**)	0.620(**)	0.550(**)	0.598(**)
个数	245			

注:\*\*表示0.01水平上显著。

从表7中得出,组织支持感及其前因变量均与员工敬业度具有显著相关性,其中组织支持感与员工敬业度的相关系数为0.647。程序公平、上级支持知觉、组织报酬及工作条件与员工离职倾向的相关系数分别为0.620,0.550,0.598,从而可以验证假设1和假设2:程序公平、上级支持知觉、组织奖赏及工作条件与员工敬业度正相关,其中程序公平和员工敬业度的关系最强。

### (四)回归分析

按照Baron和Kenny等人对中介作用的检验所

推荐的三步检验法,要进行自变量对因变量之间、自变量对中介变量、以及自变量和中介变量对因变量的回归,检验回归系数是否明显,本文需要对三类回归方程进行验证,即组织支持前因变量与组织支持感的回归方程、组织支持感前因变量对员工敬业度的回归方程、组织支持感前因变量、组织支持感对员工敬业度的回归方程。同时由于三个前因变量对组织支持感都有一定的影响,我们用其平均值作为回归中的前因变量值。表8、表9、表10是回归分析的结果。

表8 组织支持感前因变量对其回归分析结果

自变量	系数	系数	T 值	显著性	R <sup>2</sup>	调整后 R <sup>2</sup>	F 检验
	B 估计值	$\beta$ 分配					
(常数)	13.307		17.617	0.000	0.256	0.233	24.497**
前因变量	0.438	0.533	4.630	0.000			

注:\*\*表示 0.01 水平上显著。

表9 组织支持感前因变量对员工敬业度回归分析结果

自变量	系数	系数	T 值	显著性	R <sup>2</sup>	调整后 R <sup>2</sup>	F 检验
	B 估计值	$\beta$ 分配					
(常数)	43.571		5.692	0.025	0.186	0.163	9.927**
前因变量	0.325	0.472	6.251	0.000			

注:\*\*表示 0.01 水平上显著。

表10 组织支持感及前因变量对员工敬业度回归分析结果

自变量	系数	系数	T 值	显著性	共线性统计量	
	B 估计值	$\beta$ 分配			容忍度	方差膨胀因素
(常数)	21.528		7.621	0.000		
组织支持感	0.372	0.426	8.740	0.003	0.802	1.853
前因变量	0.330	0.257	4.292	0.000	0.802	1.853

从表8、表9、表10得出,四类回归方程的回归效果均达到了显著性水平。在加入了组织支持感这一变量之后,组织支持感前因变量对员工敬业度的回归系数由0.472下降到0.257,即自变量对因变量的直接作用减弱,说明组织支持感在其前因变量和员工敬业度之间起到了部分中介作用。从而证明了本文的假设3:组织支持感是程序公正、上级支持知觉、组织报酬及工作条件与员工敬业度的中介变量。

## 四、结论与讨论

### (一) 员工敬业度状况

从研究结果看,工作敬业度的整体得分比较低,员工敬业状况并不乐观。在本研究中把五个维度放在一起分析,实际上,员工敬业度的五个维度的要求是有层次之分的,比如积极认同、维护组织、职业发展应该是对员工敬业的基本条件,员工相对容易达到这一标准,而主动进取、尽责奉献是比较高的要求。进一步考察敬业度五个维度得分情况,积极认同、维护组织、职业发展、主动进取、尽责奉献五项平均分为:3.87,3.72,3.77,3.54,3.54。可以看出较低要求因素得分比较高,较高要求因素得分比较低。而主动进取、尽责奉献是企业绩效联系最大的,这两项得分比较低,对企业的负影响也最大。从另一个角度来看,如果企业对员工敬业度足够重视,对企业绩效的促进作用也是很大的。

对于人口统计变量对员工敬业度的影响,结论如下:男女性别在积极认同、主动进取、维护组织三个因素上,存在显著差异。在其他两项上未表现出显著差异。不同年龄员工在职业发展、维护组织两

个因素上,存在显著差异。除职业发展外的其他四项都表现出了随年龄增长平均分上升的趋势。体现了敬业度随年龄的增长而上升的趋势。从研究结果可以看出,不同教育水平的员工在以上五个因素上没有表现出显著性差异。不同婚姻状况的员工在积极认同、尽责奉献、主动进取、职业发展四个因子上表现出显著性差异。在五项因素中已婚员工的平均分都略高于未婚员工。可以看出已婚员工的敬业度总体更高。不同企业性质的员工在积极认同、职业发展、维护组织三个因素上表现出显著性差异。在尽责奉献和主动进取因素上未表现出显著差异。国有企业的员工敬业度相对较高,民营企业相对较低。不同工作年限的员工在敬业度上没有表现出显著性。敬业度和员工的工作年限没表现出显著的关联性。工作年限在一定程度上可以衡量一个员工忠诚度的高低,但不是衡量员工是否敬业和敬业度高低的标准。

### (二) 组织支持感及前因变量与员工敬业度的关系

通过相关分析和回归分析,本文得到以下结论:组织支持感前因变量即程序公平、上级支持感、组织报酬及工作条件与组织支持感显著正相关。其中,上级支持与组织支持知觉的相关性最强;其次是组织报酬及工作条件、程序公平。

组织支持感及其前因变量和员工敬业度正相关,并且能有效预测员工敬业度。在三个前因变量中,上级支持与员工敬业度的相关性最强;其次是组织报酬及工作条件、程序公平;组织支持感在前因变量与员工敬业度之间的起中介效应。

根据实证研究的结论,应该分别从不同角度提

升员工敬业度,一是提高组织支持感;二是提高上级支持知觉;三是提高程序公正水平;四是提高组织报酬,改善工作条件;五是根据员工个体差异提高其敬业度;六是员工要主动提高其敬业度。

#### 参考文献:

- [1] 曾晖,韩经纶.提高员工敬业度[J].企业管理,2005(5):99-101.
- [2] 韬睿咨询公司.中国员工敬业度调查[J].当代经理人,2006(7):102.
- [3] 马库斯·白金汉,柯特·科夫曼.打破一切常规[M].北京:中国青年出版社,2002:264.
- [4] Towers Perrin. The 2003 towers perrin talent report: U.S. report. understanding what drives employee engagement[EB/OL].(2003-02)[2010-03-20]. Stamford,CT:Author. Accessed online on March 1,2009 from www.towersperrin.com/gws.
- [5] Douglas R May, Richard L Gilson, Lynn M Harter. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work[J]. Journal of Occupational and Organization Psychology. 2004(11):25.
- [6] William A Kahn. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work [J]. Academy of Management Journey, 1990(33):694-700.
- [7] Paul R Bernthal Ph D. Measure employee engagement [M]. Development Dimensions International, 2006.
- [8] 刘雪梅. 讨好员工是不够的——员工满意度和敬业度之辨[J]. 当代经理人, 2003(10):68-70.
- [9] 谢文辉. 员工满意度及其因素对敬业度的影响[D]. 长沙:湖南师范大学, 2007.
- [10] 史宏协. 敬业是成就事业的阶梯[J]. 宁波工程学院学报, 2005(3):58-59.
- [11] Gouldner A W . Thenorm of reciprocity[J]. American Sociological Review, 1960(25):161-178.
- [12] Levinson H. Reciprocation: the relationship between man and organization[J]. Administrative Science Quarterly, 1965(9):370-390.
- [13] Kottke J L, Sharafinski C E. Measuring perceived supervisory and organizational support[J]. Educational and Psychological Measurement, 1988(48):1075-1079.
- [14] Greenhaus J H, Parasuraman S, Wormley W M. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes[J]. Academy of Management Journal, 1990, 33(1):648-663.
- [15] Eisenberger R, Stinglhamber F, Vandenberghe C, et al. Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention[J]. Journal of Applied Psychology, 2002, 87:565-573.

## Research on the Relationship between POS and Employees' Engagement

SUN Weimin<sup>1</sup>, LV Cui<sup>2</sup>

(1.School of Management, Shandong University, Jinan 250100, China;

2.School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

**Abstract:** By using the independent-samples T test, linear regression and Pearson correlation analysis, the result indicates that employee engagement is significantly different among the employees' age, sex, the status of marriage, and the nature of the organization; three antecedent variables of POS: procedural justice, perceived supervisor support (PSS), organizational rewards and job conditions, are all positive with POS, and PSS is the strongest positive with POS. Moreover, all the three antecedent variables of POS and POS present positive correlation with employee engagement. The research also proves that POS can effectively mediate the relationship between the three antecedents of POS and employee engagement. According to the study, some suggestions are given about how to improve the employee engagement, which will be beneficial for both the theory and practice of management in enterprises. By providing the employees with more organization support, the employees will demonstrate more engagement. Meanwhile, the organization can also improve the perceived procedural justice, PSS, organizational rewards and job conditions to make the employees engage more. The creative points are mainly reflected in two aspects: First, as the research of employees' engagement is not yet enough, this study has a certain degree of innovation. Second, research for the manager to improve employees' engagement has a certain degree of enlightenment. This study uses human resources management, enterprise management and psychological theory as guidance, analyzes and studies the impact of employees' engagement factors and solutions, is innovative to a certain extent.

**Key words:** perceived organizational support; the antecedent variables of POS; employee engagement

[责任编辑:孟青]