

员工敬业度的影响因素及提升措施研究

王平换¹, 刘城¹, 王芊霖²

(1. 兰州理工大学 经济管理学院, 兰州 730050; 2. 兰州工业高等专科学校, 兰州 730050)

[摘要] 员工敬业度的高低直接影响着个人行为和企业绩效,进而决定着企业的竞争能力。本文首先探讨了学术界对员工敬业度的内涵界定,然后基于相关理论模型,分析员工敬业度的决定机制和影响因素,最后提出企业提升员工敬业度的具体措施。

[关键词] 员工敬业度; 影响因素; 提升措施

doi: 10.3969/j.issn.1673-0194.2011.13.049

[中图分类号] F272.92 [文献标识码] A [文章编号] 1673-0194(2011)13-0081-03

如何调动员工工作的积极性一直是人力资源管理的核心问题。员工敬业度属于员工的积极心理状态,可用来衡量员工在情感、认知和行为方面对组织和工作的投入程度,体现着人本管理思想。员工敬业度对企业绩效、顾客满意度、员工幸福感等都有积极的预测作用。根据企业领导力委员会(CLC)对全球59家企业5万多名员工的调查,员工敬业度的提高能够使自主努力的程度(即员工自愿付出超越本身职责的努力)上升57%。而这一自主努力程度的提高,能够使个人绩效平均提升20%,跳槽倾向下降87%。

一、员工敬业度的内涵与作用

1. 员工敬业度的基本内涵

20世纪90年代,美国心理学会前任主席Seligman发起了积极心理学运动,人类的积极心理能力受到了学术界的广泛关注。在此背景下,针对工作倦怠这一经典研究领域,学者们开始把研究焦点转向了其积极的对立面——员工敬业度(Employee Engagement)^[1]。员工敬业度也成为组织行为学和人力资源管理领域新的研究热点。对于员工敬业度最清晰、最准确的定义是Kanungo(1982)提出的。他认为,员工敬业度是指员工在心理上认同自己工作的一种认知状态。员工敬业度取决于需要的显著程度以及工作满足这些潜在需要的程度。在这种情况下,工作与人们的自我认知形象联系在一起^[2]。高度敬业的员工会在工作任务中进行自我激励,有效地运用积极情感和积极行为。Schaufeli等人将员工敬业度定义为一种与工作相关的积极、饱满的情绪与认知状态^[3]。翰威特咨询公司通过调研认为,员工敬业度是指员工乐意留在企业和努力为企业服务的程度,主要表现在3个方面:①说(say);②留任(Stay);③努力工作(Strive)^[4]。

虽然不同学者对员工敬业度的概念定义不同,但是都普遍认为员工敬业度应包含两个方面:一是员工发自内心地喜欢认同组织和工作;二是指能够全身心地投入到工作中去并能从工作中得到幸福感的体验,愿意付出额外的努力促进工作高效完成。

[收稿日期] 2011-04-06

[作者简介] 王平换(1953-),男,甘肃兰州人,兰州理工大学经济管理学院教授,高级工程师,硕士生导师,主要研究方向:战略管理、人力资源开发与管理。

2. 员工敬业度的重要作用

Kahn(1992)通过多年的实证研究认为,员工敬业度和组织绩效之间存在着联系,它首先影响个人层面的结果,与个体的态度、意图和行为有关(如工作质量和员工的工作经验);然后再通过个体层面影响组织层面的结果(如组织的成长和产出等)。Harter等(2002)采用盖洛普问卷(GWA)中的12个核心问句(Q12)对业务单元层面的员工敬业度进行了研究,结果显示,敬业度与顾客满意度、员工工作安全感有较强的正相关关系,与员工离职倾向呈较强的负相关关系,对组织利润和生产力有积极的预测作用^[5]。翰威特(Hewitt)经过多年的实证研究认为,员工敬业度的提高对于组织和个人的目标的实现是双赢的,而且员工敬业度的提高能使组织和个人的目标处于不断提升的良性循环过程中^[4]。

可见,员工敬业度是推动企业利润增长的主要驱动力,它对企业所关注的业绩指标有重大影响,包括工作效率、顾客满意、组织公民行为、利润等。员工敬业可以带来个人和企业的高绩效。与此同时,员工敬业还可以帮助个人充分发挥潜能,实现人生价值并获得幸福感的体验。在员工敬业度高的企业,员工发自内心地认同公司的企业文化、价值观和社会观,认同企业为实现其价值观所设定的目标、流程、架构和管理,并将自己的个人目标与组织目标结合起来,自觉主动地全身心投入到目标的实现过程中。在这个过程中发挥自己的最大潜能,获得心理的满足,并充分享受工作生活的乐趣,这种员工与企业“双赢”的完美结果无疑是所有企业和员工都最为向往的。

二、员工敬业度的形成机制及相关理论

自员工敬业度的概念提出以来,不断有学者探讨其内涵,并尝试运用相关理论解释员工敬业度的形成机制。目前被普遍认可的有以下4种理论模型。

1. 社会交换理论(Social Exchange Theory, SET)

社会交换理论主张依据个体在社会交往中所获得的收益和付出的代价来解释人们的个体行为,相互依存的个体或者团体之间遵循某些交换原则。比如当个体从组织获得经济和社会情感性资源后,他们心理上感觉有义务去反馈和回报组织。回报组织的一种途径就是改变他们的工作敬业水平。在个体回报组织的过程中,员工将自我更多地带入工作角色中去,为组织和工作贡献更多的情感和生理资源。在相互依赖的互惠行为中,双方都有付出的义务也有收获的权利。敬业是员工和组织之间的双向作

用,员工对组织和工作的态度,并愿意为组织实现目标而提高自我效能,而组织有义务从资源上保障和促进员工的这种行为。社会交换理论为解释员工的敬业度提供了一个理论基础。工作的经济因素和社会情感因素是组织提供的资源,员工根据感知和接受的组织所提供资源的多少,来决定对于组织和工作的敬业程度。

2. 工作要求—资源(JD-R)模型

Schaufeli (2004) 的工作要求—资源模型 (Job Demands-resources Model, JD-R) 源于工作要求—控制模型和资源保存理论,它强调工作中的两类特性——工作要求和资源^[6](参见图1)。工作要求是指工作的个体、社会和组织方面的要求,需要员工在工作过程中必须付出心理和生理方面的努力和成本。虽然工作要求本身并非完全属于负面因素,但当工作要求过高时,员工往往会产生沮丧、焦虑和倦怠等心理。工作资源指来自于工作、组织、社会等方面的资源,这些资源有益于实现工作目标,减轻工作要求,或者激励个人学习和成长。该模型的核心在于工作要求和资源分别包括两种心理过程:压力过程和激励过程。工作需求主要预测压力反应,比如倦怠、身心疲惫等;工作资源起着内在和外在激励作用,使员工感到工作有意义,主要预测积极性结果,比如员工满意和员工敬业等。所以,员工敬业是员工可利用资源导致的结果。

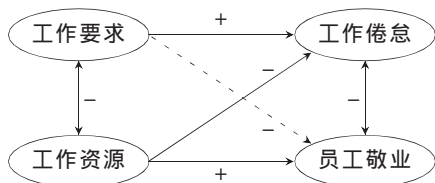


图1 Schaufeli的JD-R模型

3. 工作—个人匹配模型

匹配是指组织和工作所要求的价值观、行为规范、性格、心理、知识、能力与员工所具备的这些特征相一致的程度。学术界用匹配理论来研究组织环境,预测个体结果。研究者发现,价值观、目标、人格特征等个体水平变量和相应的组织水平变量之间的匹配程度都会影响个体的结果变量。Maslach等人基于工作—个人匹配理论对员工敬业/倦怠过程中的个体与情境因素加以整合,用以解释员工敬业的形成机制^[7]。个体与工作/组织匹配程度决定了员工工作时的情绪和态度,个体与工作情境的匹配程度就形成了相对的两极:敬业与倦怠。个体与工作/组织的匹配程度可以从工作负荷、自主决策、报酬、团队、公平和价值观等6个方面进行评定。个体与环境在这6个方面越匹配,员工敬业度也就越高;越不匹配,工作倦怠的可能性越高。此外,敬业度在人职匹配与结果变量(如身心健康、工作满意、工作绩效等)之间起中介作用^[7]。

4. 自我决定理论模型

自我决定理论模型是基于自我决定理论(Self-Determination Theory, SDT)中的先天心理需要理论而构建的。该模型认为人类具有对自主权、胜任力和归属感等基本心理需要^[2]。个体在工作内外的行为和态度受个体需要的显著影响。当工作环境满足这3种先天基本需要时,个体便在内动机的驱动下工作,能够发挥最

大潜力,创造积极的工作产出。同时,个体也能够享受工作带来的各种乐趣和满足。Broeck等人(2008)从3种心理需要的视角解释了员工敬业度的决定机制(参见图2)。

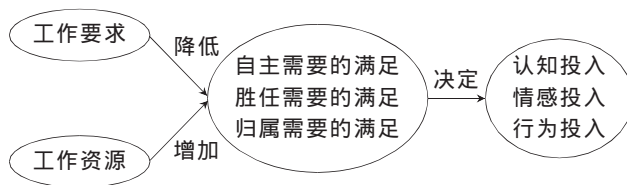


图2 自我决定模型

工作要求降低心理需要的满足程度,工作资源提高心理需要的满足程度,员工则根据心理需要的满足程度决定将认知、情感和精力投入工作的程度。

三、员工敬业度的影响因素

由以上敬业度决定机制可知,员工敬业度取决于个体与组织/工作的相互交换过程。工作要求和资源首先影响个体的心理需要,当个体的需要能在与组织进行交换的过程中得到满足时,员工就会选择敬业。而这一互动过程受到个体特征、工作特征、组织环境等因素的影响。

1. 个体特征方面

由于敬业度是员工个体对待组织和工作的态度,因而很大程度受到自身特征的影响。员工个体对工作意义、工作安全、工作满足需要程度的认识影响着其敬业度的高低。员工敬业度与员工的职业发展阶段、年龄、受教育程度、工作类型等人口统计学变量都有很大的关系。此外员工自身的工作态度是否端正,工作动机是否成熟,是否具有责任感、自律性都对员工敬业度有很大的影响。Christian(2007)指出心理安全感、自我知觉和效能感与敬业度存在显著的正相关^[8]。

2. 工作特征方面

依据自我决定理论,员工有各种各样的心理需求,他们希望从组织或者工作中得到心理上的满足。个体与工作之间存在一种契约关系,这种契约关系取决于个体在与工作角色结合过程中的心理状态。在工作中,员工首先对客观存在的工作任务、工作环境、工作资源等因素进行感知,然后产生心理上的意义感、安全感以及可用感,进而调整自身的敬业程度。所以工作本身能够满足员工内心需要的程度是影响其敬业度的一个重要因素。Hackman提出,工作特征由工作内容的丰富性、工作的重要性、任务的完整性、工作的自主性和工作的反馈性5个核心方面构成。工作特征通过影响员工对工作以及工作场所的认知,来影响员工的心理感受。当员工认为其工作既很重要又很有挑战性的时候,就会认同这份工作,从而对工作投入更多的情感和精力,并能在工作的时候体会到幸福感,在完成任务以后体会到成就感。

3. 组织环境方面

根据社会交换理论,员工的一些需要只有通过组织才能得到满足,员工的心理和行为受到组织行为的制约和影响。员工在工作中可以得到组织提供的工作资源,因而组织的相关特点在很大程度上影响着员工的敬业度。当组织能够制定出满足员工需要、促进员工成长、体现人本理念、公平公正的人力资源管理

制度时,员工则会以高度敬业来回报组织。国内外的许多研究显示,组织的规模、发展前景、管理制度、企业文化、工作环境以及组织和上司对员工的支持等都影响着员工敬业度。在影响员工敬业度的组织因素中,与员工生存和发展需要密切相关的因素起着首要的作用。首先,薪酬对员工敬业度具有不可替代的作用。当员工的能力及所产生的绩效得不到相应的回报时,员工敬业度低则难以避免。其次,企业能否为员工制定有效的职业生涯规划,员工能否在企业中得到成长与员工敬业度的高低密切相关。第三,组织支持程度,包括工作资源(job resource)中的上级支持(supervisor support)、同事间的鼓励(rewarding co-worker)、组织对其能力的认可程度等,对员工敬业度也有显著影响。

四、员工敬业度提升措施

1. 从员工招聘入手提升员工敬业度

员工敬业度的高低很大程度上受到个体因素的影响,个人的价值取向、个性倾向、能力、责任心都会影响到员工的工作敬业水平。企业在选拔人才的时候,就要把好入门关,选拔那些具有敬业潜力的员工。可以使用各种测评技术从员工的个性倾向、品德、求职动机、价值观和责任心,以及过去的工作经历等方面对他们的工作敬业度进行初步考察。其次,选拔和安置时要做到人岗匹配。员工的个体特征要与工作要求要相一致。一旦出现员工的素质或者能力与岗位的要求出现偏差,就会导致员工的价值不能得到充分体现,员工的心理需求得不到满足;或员工的资源不能达到工作的要求。这两种情况都会降低员工敬业度。

2. 从员工培训入手提升员工敬业度

翰威特公司在对企业培训与员工敬业度之间的关系进行研究时发现,那些在培训方面投入较多的企业,其员工敬业度也高。在招聘环节企业可以选择有敬业潜力的员工,而培训可以直接改善员工对组织和工作认知和感情,从而提升员工敬业度。培训的内容总体上可以分为3类:一是知识、技能培训;二是工作态度培训;三是企业文化培训。知识技能的培训可以提升员工的胜任力,从而增加员工的工作资源,进而提升工作敬业度。工作态度培训能够改善员工的工作动机,增加员工的工作热情,培养员工对工作的意义感和满足感。企业文化培训可以使员工更加了解企业、了解工作的环境;促进员工价值观与企业所提倡的价值观相一致,这样员工才能从根本上喜欢上这个企业,喜欢上这份工作,才愿意为工作付出额外的精力和情感。在培训中要重点围绕员工的工作能力和专注品质进行相应的培养,充分调动员工的工作积极性,是提高员工敬业度的最佳途径。

3. 从工作设计入手提升员工敬业度

员工有各种各样的需要,先天心理需求理论认为员工希望从组织和工作中得到归属感、成就感以及自主决策权力。那么,企业在进行工作设计的时候就要按照 Hackman 的工作特征模型对岗位进行改进,增加每个工作对员工的内在吸引力。企业可以从以下几个方面入手:①工作对企业或者对社会具有一定的意义,这样员工在从事这样工作时才会感到自己的重要性;②工作要具有一定的挑战性,这样完成工作才会有有一种满足感;③工作内容要具有完整性,这样员工才能学到更多的知识和技

能;④提高员工工作的自主性,并让员工参与决策过程从满足员工对自主和权力的需要;⑤工作过程要提供准确及时的反馈信息,就是上级对员工的工作要及时作出评价。只有按照这5个方面的要求来设计工作,员工内心的需要才会得到满足。

4. 做好员工职业生涯规划

职业生涯规划是企业根据自身的发展目标,结合员工的能力、性格、价值观、爱好等来确定双方都能接受的职业生涯规划。从员工进入企业开始,企业就应该为每一个员工规划职业生涯,为员工提供一个持续学习和成长的环境。帮助员工在企业里的每一个成长阶段都能有明确的追求和奋斗目标,让他们都能看到自己的成长方向和空间。通过职业培训来提高员工的职业安全感和工作能力。制订员工职业规划时要给予员工一定的参与权和自主权,按照员工的兴趣爱好,来实现他们的职业理想。企业要帮助员工认识自己的优势和劣势,帮助员工了解自我,信任自我,发展自我。职业生涯规划可以实现员工自我价值的不断提升,从而调动其工作积极性,是提升员工敬业度的有效途径。

5. 树立良好的企业文化

良好的企业文化是培养员工敬业度的温床。员工在企业中工作,希望能够得到来自组织的、上级的、同事的认同和支持,这不但有助于员工顺利地完成任务,更能促进员工认同这个企业和工作,使员工有一种归属感。企业在构建企业文化时要从人本理念出发,提倡积极向上的工作态度,营造团结互助工作氛围,构建完善的、多向的沟通渠道,确立为员工所认可并有利于企业和员工共同发展的价值观念和行为规范。在企业内外营造上下平等、尊重员工、重视绩效的氛围,减少员工在工作中遇到的障碍和压力。这样员工才能在一个轻松愉快的环境下工作,提升员工的敬业度。

主要参考文献

- [1] 李永鑫,张阔.工作倦怠研究的新趋势[J].心理科学,2007,30(2).
- [2] 刘小平,邓靖松.员工敬业度理论研究综述[J].软科学,2009,23(10).
- [3] W B Schaufeli, I M Martinez, et al. Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study [J]. Journal of Cross-Cultural Psychology, 2002, 33(5).
- [4] [美]迈克·贝纳特,安德鲁·贝尔.驱动力:杰出企业如何激发员工的非凡绩效[M].张义,译.北京:电子工业出版社,2005.
- [5] J K Harter, F L Schmidt, T L Hayes. Business-unit-level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis[J]. Journal of Applied Psychology, 2002, 87(2).
- [6] W B Schaufeli and A B Bakker. Job Demands, Job Resource, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study[J]. Journal of Organizational Behavior, 2004, 25(3).
- [7] 刘勇.员工敬业度研究的现状及未来研究方向[J].中国人力资源开发,2009(1):98-102.
- [8] 杨红明,廖建桥.员工敬业度研究现状探析与未来展望[J].外国经济与管理,2009,31(5):45-51.