

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2015.06.007

上下级关系对组织政治知觉与员工离职倾向影响的被中介的调节效应分析

于桂兰 付 博
(吉林大学商学院)

摘要:以30家企业涉及行政、财务、研发等岗位的301名员工为研究对象,探讨了上下级关系在组织政治知觉对离职倾向影响过程中的有中介的调节效应。研究表明:在组织政治知觉对离职倾向的影响机制中,工作满意度起到中介作用,上下级关系对这种影响机制产生被中介的调节效应,即上下级关系质量越高,工作满意度在组织政治知觉与离职倾向之间所起的中介作用越弱。

关键词:组织政治知觉;离职倾向;工作满意度;上下级关系;被中介的调节效应
中图分类号:C93 **文献标志码:**A **文章编号:**1672-884X(2015)06-0830-09

A Mediated-Moderating Effect Model of Supervisor-Subordinate Guanxi on the Impact of Perceptions of Organizational Politics on Turnover Intention

YU Guilan FU Bo
(Jilin University, Changchun, China)

Abstract: This study uses the data collected from 301 employees who are engaged in administration, management, finance, research and development, to examine the mediated-moderating effect of supervisor-subordinate guanxi on the influence of perceptions of organizational politics over turnover intention. The results show that job satisfaction can mediate the influence of perceptions of organizational politics over turnover intention, in which supervisor-subordinate guanxi can also play a role of mediate-moderator.

Key words: perceptions of organizational politics; turnover intention; job satisfaction; supervisor-subordinate guanxi; mediated-moderating effect

1 研究背景

组织政治知觉(perceptions of organizational politics, POP)作为组织成员对工作环境上级和同事的自利行为发生程度的主观评估以及对这种行为的归因^[1],是影响员工离职的因素之一,受到国外学者的广泛关注。研究者们普遍认为 POP 通过影响工作环境、增加工作压力等因素对员工产生消极的影响^[2],进而引发员工离职倾向或实际离职行为。

近几年,一些国内学者以中国企业员工为样本,对 POP 的影响机制进行了本土化研究。例如,崔勋等^[3]发现,国企员工受到中国人情社会运作机制和官僚政治的影响,对组织政治的

知觉和反应不同于西方员工,并且不同维度的 POP 对不同维度的组织公民行为有不同影响。此外,徐淑英等^[4]认为,将本土情境因素作为理论构建的因素之一是本土化研究的特征。在以 POP 对离职倾向影响的内在机制为出发点来考量中国本土研究中的相关因素中,本研究认为,上下级关系(supervisor-subordinate guanxi, SSG)这个在中国组织中颇具代表性的情境因素,可能对 POP 与离职倾向的作用机理产生一定的影响。

SSG 是上级与下属之间的一种带有情感的社会连结,这种社会连结是基于上级和下属之间的相互利益,并潜在地促进了关系双方的利益交换^[5]。在组织中,情境状况会影响员工个

收稿日期:2015-02-05

基金项目:国家社会科学基金资助重点项目(12AJY001)

体的知觉、态度和行为,而领导会对员工的工作情境塑造发挥关键性作用。由于中国社会中强烈的关系取向使得SSG对于员工自身的态度和行为有着相当特殊的意义,并且SSG的质量直接影响员工的工作绩效、工作满意度以及离职倾向等^[6]。基于此,员工和领导间的互动是组织能否良好运营的关键,并被视为影响组织效能的因素之一^[7]。

一般而言,组织中的人际关系分为纵向的SSG和横向的同事关系。在中国情境下,组织中的员工在工作和生活各个方面均受到上级的影响,进而表现出不同的态度和行为^[8]。由此,相较于横向的同事关系,领导与下属的纵向关系(即SSG)更为重要^[9]。以往对POP的研究大都关注组织层面的员工感知对员工行为的影响,忽视了组织中的其他因素可能对这种感知产生调节作用。鉴于此,本研究在中国情境下对POP的影响过程进行本土化研究,纳入具有中国特色的关系因素。这不仅能在POP的本土化研究方面整合员工对政治行为的主观知觉及其与上司的客观人际关系两个独立的视角,还能更为细致地分析POP与离职倾向之间的作用机理和影响因素,并为降低员工离职倾向提供相应的管理启示。

2 理论与假设

2.1 POP

组织政治是指个体在潜在动机支配下,为实现短期或长期的自我利益,对他人施加的影响^[2]。首先,需要将组织政治与日常工作行为区分开来,为保证取得预期效果,组织政治实施者不能公开自己的潜在动机;其次,实施组织政治的目的是使个人利益最大化,甚至为达到自利目的而牺牲他人利益。LEWIN等^[10]认为,个体的反应是基于对现实的认知,而不是基于客观实际。由此,学者们普遍认为,并不是实际的政治或政治行为引发组织中的行为结果,而是员工对政治的主观感知引发了不同的行为和反应^[11]。基于此,学界对组织政治的研究关注员工对政治行为的主观感知,从而提出POP这一概念。

多数学者基于社会交换理论和不确定管理理论认为POP会产生消极影响:①当员工感知到工作环境中上司和同事的组织政治行为时,会产生持续的紧张和沮丧^[12],并主观地对组织中的政治行为感到厌倦,对薪酬和晋升系统失去信心,降低人际信任;②组织政治行为会使员

工对组织的公平性失去信心,引发员工的不满意感,降低士气和工作绩效,进而使员工产生工作倦怠和离职倾向^[13]等消极行为反应。对POP持积极观点的学者则指出,由于组织中的政治环境所产生的模糊性,可能会为员工带来机会^[14],因此,组织政治行为并不必然是消极的,当其被视为获取资源的机会时,员工相信更多的工作投入和组织公民行为会促进个人职业目标的实现^[15]。此外,也有部分学者持中立观点,认为不应片面地对组织政治进行好与坏的绝对划分,组织政治行为应被视为解决组织资源分配的方式之一,并以中立的视角衡量组织政治的积极和消极的影响过程^[16]。

2.2 POP与离职倾向

FERRIS等^[2]指出,POP不利于员工的工作参与,并与工作压力、工作满意度以及组织中的两个退出结果(离职和缺席)相关。他们认为,在充斥着组织政治环境中工作的员工,当其感知到较高水平的组织政治时,会主观地认为,工作中的大多数人会为了实现自身利益最大化而采取不择手段的政治行为,这种微妙的感知使员工觉得他人的组织政治行为随时可能损害自身利益,为了避免组织政治行为所带来的影响和损失,员工可能采取两种截然相反的行动:①主动参与组织政治,并通过组织政治行为来谋求和保护自身利益;②通过离职来避免组织中的利益纷争。

关于POP与离职倾向的研究表明二者具有显著正相关关系^[17]。例如,ABBAS等^[18]发现,POP与离职倾向之间存在着很强的正向关系。此外,还有一些研究检验了POP与不同的工作结果变量(如离职倾向)之间的关系,并指出POP与离职倾向正相关^[19]。

基于此,在研究POP与离职倾向的关系时,有理由认为员工较高的POP水平会产生较高的离职倾向。由此,提出以下假设:

假设1 POP与员工离职倾向正相关。

2.3 工作满意度的中介作用

工作满意度是指个体对工作本身及其相关方面的自我评价的积极程度,主要来自于个人的绩效评估或者工作经验中愉快的、积极的情感状态^[20]。在工作场所中,影响员工工作满意度的因素包括与同事的关系、晋升、薪酬、组织管理水平等。POP作为员工对工作环境中同事和上级表现出的自利行为程度的主观评价^[11],会使员工感到组织中存在的不公平,从而降低工作满意度。

根据社会交换理论,在较高程度的组织政治环境中,由于不公之事时有发生,会让员工认为付出和回报之间的关系变得难以预料,从而影响员工的长期士气和积极工作态度。此外,组织政治行为通常最大化个人利益,甚至以牺牲他人的利益为代价^[14]。当员工感知到组织政治行为时,会主观地认为组织中的自私自利行为会使其自身利益遭受损失,从而伤害员工的工作满意度。

此外,不论是以西方企业为样本的元分析还是以中国企业为样本的实证研究,均表明POP与工作满意度呈显著的负相关关系^[19]。由此,提出以下假设:

假设2 POP与工作满意度负相关。

工作满意度是影响员工离职倾向的一个重要前因变量^[21]。这可从以下两个方面来理解:①组织政治行为会使员工感知到组织中存在不公平现象,从而使员工对于工作环境感到失望,降低对工作本身以及整个组织的满意度,进而产生离职倾向或实际离职行为^[16];②当员工感知到工作环境中存在组织政治行为时,便会在主观上认为工作期望无法得到有效满足,付出的努力得不到相应回报,进而产生离职倾向。

一些员工可以通过参与组织政治活动来谋求和保护自身利益,从而实现其自身期望,但并不是所有的员工都可以通过这种方式来实现自身事业的成功。许多员工认为具有政治性的工作环境充满压力,在这种工作环境中,对奖赏的分配是以权力为基础的;同时,规则也是可以随意改变的。这种不确定性,使员工不愿为组织投入过多的努力和资源,并减少对工作的积极感受程度,即工作满意度降低,在这种情境中工作的员工的离职倾向更高^[17]。

事实上,一些研究的结果也支持了上述观点^[13,16]。鉴于此,本研究认为,在具有政治性的工作环境中,工作满意度在员工的POP与离职倾向之间起承前启后的作用,即较高的POP会降低员工对工作的积极感受程度(工作满意度),这种负面感知会使员工更加倾向于离职。由此,提出以下假设:

假设3 在POP对离职倾向的影响过程中,工作满意度起中介作用。

2.4 SSG

中国情境下的SSG类似于西方文献中的领导-成员交换关系(LMX)。LMX由与工作相关的互动发展而来的,反映的是领导与下属之间的工作关系质量,并以任务为导向,遵循公平

法则,通常仅仅限制在工作场所中^[22],但中国情境中的SSG是指领导与下属之间的人际关系,这种人际关系是基于工具性连带和情感连带而形成的熟人连带^[23],其交换原则是人情法则,并且包含了工作之外的情感互动、责任认知与私人交往^[24]。在华人组织中,员工通过工作之外的社交交往与上级建立并发展人际关系,进而影响工作中的互动。由于领导在工作和生活层面均会对员工产生一定的影响,因此,在员工人际关系中上下级关系无疑是最为关键的部分^[25]。

SSG是一把双刃剑,既会对组织产生积极的影响,也可能对组织产生消极的影响^[6]。当上级与下属之间的关系是以下属的能力、忠诚和相互间信任为基础,并且按部就班、合理运用于管理决策时^[26],更会增加下属对领导的信任程度^[27],促进员工的组织公民行为并减少离职倾向;当上下级关系的建立是以偏私和贿赂为基础时,这种为一己私利、追逐小圈子利益而牺牲组织或他人利益的现象,则会使大部分员工感到不公平,削弱了员工的工作积极性^[6]。

SSG与POP虽然都含有对组织环境和上司的判断,但同时也存在一定的差别:①从既得利益角度看,POP强调的是员工对工作环境中他人的自利行为的感知,而实施组织政治行为的目的是为了使个人利益最大化^[10]。SSG是组织中的纵向人际关系^[8],关注于上级和下属之间的带有情感的交往关系,这种社交交往潜在地促进了双方的利益交换^[5]。组织政治行为往往是最大化个人利益,这种自利行为很可能损害员工和组织的利益;SSG则是一种双向的利益互动,会同时增加关系双方的利益。②从互动范围看,POP具有个体对组织整体氛围感知的含义,属于个体对组织层面的感知。从理论上而言,组织中的任何成员均有可能实施政治行为,或以个体方式,或以联合起来的方式,侵占组织资源、排除异己等,因而可能存在多个主体和多种互动关系;SSG是上级和个别下属的行为,是个体对领导层面的感知,其互动范围是上级和下属,因而是单对单的互动关系。

2.5 SSG的调节作用

当员工感知到组织政治的存在时,会表现出两种不同的行为:①部分员工会通过增加与上级的沟通,与上级建立积极的关系。由于上下级关系是领导与下属双方的互动,当领导通过考察下属能力和忠诚度后将下属划为自己的圈内人时,这种频繁的接触与双向沟通使得下

属拥有更多的情感支持,从而会获得更多的晋升机会和奖励,减少来自于组织政治的威胁,削弱对工作的不满意感^[24]。②另一部分员工则仅局限于做好份内工作,由于与上级缺少必要的沟通与交往,使得领导不了解这些员工,从而将其划为圈外人,这可能会使员工担心上级的不公平对待,并会对工作产生消极情绪,从而降低工作满意度^[6]。基于此,本研究认为SSG调节着POP与工作满意度之间的负向关系。由此,提出以下假设:

假设4 SSG调节着POP与工作满意度之间的负向关系。当SSG质量较好时,POP与工作满意度之间的负向关系减弱;当SSG质量较差时,POP与工作满意度之间的负向关系加强。

根据诱因与贡献理论,得到上级给予更多利益(如发展机会、资源、关注时间)的下属与其同事相比,拥有在关系网络里更高的地位。在组织中,与上级关系亲近的下属相信自己比其他同事更重要,由于可以与上级进行及时而广泛的沟通,上下级之间不但具有亲密的情感,而且相互信赖、互具吸引力,在这种情境下,下属很容易符合上级的要求,并有助于工作的执行,从而对于工作有着更加积极的情感定位(工作满意度)^[27]。

当员工感知到组织政治时,如果员工感知到其与上级的关系亲近(上级的圈内人),则会得到上级的支持,并可能获得额外的同工作有关的利益(如更有挑战性的任务、培训的机会等),从而下属会更积极地对待工作,减少由于POP而引发的负面影响,增加工作满意度,并积极参与组织决策,从而降低离职倾向;而与上级关系疏远的下属,上下级之间的关系并无亲密情感,纯粹是源于工作契约。上级对待不同员工的态度和方式会由于情感和信任程度而存在差异^[9],当下属感觉到上级的差别对待时,会增加不公平感,从而降低工作满意度,由于对工作的消极情绪增多,员工会更加倾向于离职。

如果组织中存在较多的政治行为,则大多数员工会感知并受到这种政治行为的影响,从而产生或多或少的消极态度。即使员工与上级的关系非常要好,但能够与上级建立起高质量关系的下属,毕竟是少数。这一点可以用费孝通^[28]的差序格局理论进行解释。根据差序格局理论,在水的波纹中,越靠近中心的波纹越小,这说明与个体关系亲近的人比例比较低。由此,与上级关系非常好的员工,才能被上级视

为“圈内人”,才会同上级拥有较高质量的关系,但这类人在组织中所占的比例是很低的。这样,上下级关系可能在一定程度上调节POP与离职倾向的中介模型,但是这种调节作用,只能改变程度,难以改变作用方向。基于此,本研究认为SSG通过调节POP与工作满意度之间的负相关关系,从而影响离职倾向。由此,提出以下假设:

假设5 SSG调节POP与工作满意度之间的关系,从而影响离职倾向。SSG质量越高,工作满意度在POP与离职倾向之间所起的中介作用就越弱。

3 研究设计

3.1 样本和程序

本研究的调查对象为东北地区的30家企业员工,选取行政、财务、研发等岗位的员工作为样本。问卷采用现场发放、现场解答、现场回收的方式收集,为了保证问卷的真实性,问卷内容不涉及个人信息,并强调调研结果主要用于分析总体情况。问卷填答完毕后,由调研对象将问卷封入事先准备好的信封中返回给课题组,以确保问卷的保密性。

问卷发放和回收时间为2014年10~11月,共发放问卷450份,回收400份,问卷回收率为88.89%,其中有效问卷301份,问卷有效问卷回收率66.89%。样本的人口统计特征分别如下:性别方面,男性占50.3%、女性占49.7%;年龄方面,25岁以下占6.7%、25~30岁占35.7%、30~35岁的占28.3%、35岁以上占29.3%;企业类型方面,国有企业占8.3%、私营企业占12%、外资企业占45.5%、合资企业占30.9%、其他占3.3%;教育程度方面,高中(中专)以下占5.1%、大专或高职、本科占81.9%、研究生以上占13%。工作年限方面,5年以下占44.6%、5~10年的占34%、10年以上占21.4%;岗位类别方面,技术研发类占16.9%、生产运营类占30.1%、市场销售类占12.2%、财务和行政管理类占30.4%、其他类别占10.4%。

3.2 变量测量

本研究所有变量的测量量表均来源于以往经典研究文献,采用Likert 6点法测度,1~6代表从“非常不同意”到“非常同意”。为了保证中国情境下的国外量表的测量有效性,由多位英文水平较好的人力资源管理专业博士研究生对量表进行了互译;同时,邀请2名在企业从事

人力资源管理工作的士对问卷进行修订。本研究使用 SPSS 18.0 统计分析软件对各个变量进行信度检验。

(1)POP 该变量的测量采用 KACMAR 等^[29]开发的量表,包括 15 个题项,如“在我们企业,有人喜欢踩着别人往上爬”等。该量表的 Cronbach's α 值为 0.890。

(2)工作满意度 该变量的测量采用在 SCHRIESHEIM 等^[30]的研究中使用的量表,包括 6 个题项,如“我对工作单位中的晋升机会很满意”等。该量表的 Cronbach's α 值为 0.919。

(3)SSG 该变量的测量采用 LAW 等^[24]开发的量表。此量表被研究者广泛采用,成为测量上下级关系的经典量表^[6],包括 6 个题项,如“我的上级(领导)会邀请我去他(她)家吃饭”等。该量表的 Cronbach's α 值为 0.753。

(4)离职倾向 该变量的测量采用在 CAMMANN 等^[31]的研究中使用的量表,包括 3 个题项,如“我经常想辞掉我的工作”等。该量表的 Cronbach's α 值为 0.907。

本研究还收集了性别、年龄、教育程度、工作年限、企业性质 5 个变量的信息,并将其作为控制变量,以便检验这些变量对 POP 的影响。以往关于 POP 的研究中也通常将以上 5 个变量作为重要的控制变量^[32]。参考 ABBAS 等^[18]的研究,在控制变量部分考虑到由于员工的背景不同,可能会影响研究结果(离职倾向),因此,将离职倾向作为因变量,对性别、年龄、岗位类别、工作年限、教育程度和企业性质进行了 One-way ANOVA 分析。结果表明:性别($f=0.930, p>0.05$)、年龄($f=1.383, p>0.05$)、

工作性质($f=1.955, p>0.05$)、工作年限($f=0.334, p>0.05$)、教育程度($f=1.370, p>0.05$)和企业类型($f=1.690, p>0.05$)的不同水平对离职倾向产生的影响不存在显著差异,故不需要将控制变量分组(分类)讨论。

由于问卷采用自陈量表,在问卷设计时为避免共同方法偏差,采取匿名方式填写;同时设置部分反向题项,并打乱题项顺序、随机配置等事前预防措施^[33]。

4 统计分析结果

4.1 区分效度与同源误差检验

本研究采用 Harman 单因素检验法验证同源误差问题,分析结果表明,未经旋转前第一个因子解释了各个变量所有测项 38.374% 的变异,未占到总变异解释量的一半。对共线性严重程度的检验表明,方差膨胀因素(VIF)小于 2,各变量间的容忍度均大于 0.6。由此,共线性和同源方法偏差均未对本研究造成严重影响。

根据样本数据对各个变量的区分效度进行验证性因子分析;同时,利用验证性因子分析结果进行同源误差检验。本研究采用 AMOS 17.0 对所涉及的变量进行验证性因素分析(CFA),以检验关键变量 POP、SSG、工作满意度和离职倾向之间的区分效度。结果显示,四因子模型吻合得比较好($\chi^2/df=2.302$, $GFI=0.900$, $RMSEA=0.066$, $CFI=0.954$, $NFI=0.922$, $TLI=0.946$),其拟合优度显著地优于其他三因子模型和单因子模型,区分效度良好(见表 1)。

表 1 各变量区分效度的验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	GFI	NFI	TLI	RMSEA
基本模型(POP、工作满意度、SSG、离职倾向)	297.018	129	2.302	0.954	0.900	0.922	0.946	0.066
三因子模型(POP+工作满意度、SSG、离职倾向)	586.955	132	4.447	0.876	0.783	0.846	0.856	0.107
三因子模型(POP、工作满意度+离职倾向、SSG)	450.841	132	3.415	0.913	0.838	0.882	0.899	0.090
单因子模型(POP+工作满意度+离职倾向+SSG)	869.668	135	6.442	0.800	0.679	0.772	0.773	0.135

4.2 变量的描述性统计分析

POP、工作满意度、离职倾向和上下级关系的均值、标准差以及相关系数见表 2。由表 2 可知,性别($r=0.044$)、年龄($r=0.007$)、教育程度($r=0.011$)、工作性质($r=0.034$)和工作年限($r=0.023$)与 POP 都没有显著的相关关系,这表明 POP 在不同性别、年龄、教育程度、工作性质和工作年限的员工之间的差异不大。然而,POP 与工作满意度为显著负相关($r=-0.749, p<$

0.01),POP 与离职倾向显著正相关($r=0.824, p<0.01$),工作满意度与离职倾向为显著负相关($r=-0.780, p<0.01$),变量之间存在高度的显著相关,为确保数据分析过程准确无误,再次检验 POP、工作满意度和离职倾向间是否具有多重共线性,检验结果见表 3。由表 3 可知,组织政治知觉、工作满意度同离职倾向之间的特征值均大于 0,条件索引均小于 10,证明多重共线性不严重,可以进行后续分析。

表 2 各变量的均值、标准差及相关系数(N=301)

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 性别	1.50	0.50									
2 年龄	2.96	1.21	-0.025								
3 教育程度	2.83	0.78	0.163**	-0.067							
4 工作性质	3.21	1.69	0.243**	0.000	0.016						
5 工作年限	2.78	1.01	-0.014	0.763**	-0.025	0.009					
6 企业类型	3.09	0.94	-0.038	0.086	0.065	-0.067	0.169**				
7 POP	3.28	1.15	0.044	0.007	0.011	0.034	0.023	-0.145*			
8 工作满意度	3.62	1.06	-0.010	-0.029	0.100	0.045	-0.033	0.068	-0.749**		
9 SSG	3.39	1.07	0.008	-0.014	0.102	0.097	-0.031	-0.092	0.369**	-0.016	
10 离职倾向	3.07	1.17	-0.056	0.058	-0.078	-0.066	0.041	-0.094	0.824**	-0.780**	0.173**

注：*、**分别表示 $p<0.05$, $p<0.01$, 下同。

表 3 各变量间的多重共线性检验

模型	特征值	条件索引
POP	0.163	4.161
工作满意度	0.042	9.210

注：因变量为离职倾向。

4.3 假设检验

在假设检验方面,本研究主要采用层次回归的方法。

(1)主效应检验 为验证 POP 与员工离职倾向的显著正相关关系,首先,将员工离职倾向设为因变量;其次,加入控制变量(性别、年龄、教育程度、工作性质、工作年限和企业类型);最后,将自变量(POP)放入回归方程。层次回归的结果见表 4。在表 4 中,由模型 6 可知,POP 对员工离职倾向($r=0.831, p<0.001$)具有显著的正向影响。由此,假设 1 得到验证。

(2)中介效应检验 在验证工作满意度的中介作用时,本研究有关文献建议的分析步骤,运用层次回归的方法进行分析(见表 4)。由表 4 可知,在模型 2 中,POP 对员工的工作满意度具

有显著的负向影响($r=-0.763, p<0.001$);在模型 6 中,POP 对员工离职倾向具有显著的正向影响($r=0.831, p<0.001$)。同时,在模型 7 中,工作满意度对离职倾向具有显著的负向影响($r=-0.779, p<0.001$)。在加入了中介变量工作满意度后,在模型 8 中,POP 对离职倾向的影响仍为显著正相关($r=0.560, p<0.001$),而工作满意度对离职倾向具有显著的负向影响($r=-0.355, p<0.001$)。这也验证了员工的工作满意度在 POP 与员工离职倾向之间的中介作用,由此,假设 2 和假设 3 得到支持。

尽管 BARON 提出的中介效应检验标准被广泛地运用,但其重要的局限性是没有检验中介效应的显著性^[34]。为此,本研究进一步运用文献[34]中的方法来检验中介效应的显著性。分析结果表明,工作满意度在 POP 与员工离职倾向之间($Z=7.71, p<0.01$)起着显著的中介作用。由此,假设 2 和假设 3 得到了进一步支持。

表 4 假设检验结果(N=301)

		工作满意度(中介变量)				离职倾向(因变量)			
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
控制变量	性别	-0.042	-0.039	-0.019	-0.019	-0.052	-0.055	-0.084	-0.069
	年龄	0.004	-0.041	-0.047	-0.053	0.039	0.088	0.042	0.074
	教育程度	0.102	0.107	0.079	0.075	-0.063	-0.069	0.016	-0.031
	工作性质	0.070	0.065	0.038	0.044	-0.082	-0.077	-0.028	-0.054
	工作年限	-0.052	0.028	0.039	0.055	0.031	-0.056	-0.009	-0.046
	企业类型	0.075	-0.056	-0.043	-0.043	-0.115	0.027	-0.057	0.008
自变量	POP		-0.763***	-0.857***	-0.858***		0.831***		0.560***
中介变量	工作满意度							-0.779***	-0.355***
调节变量	SSG			0.275***	0.266***				
交互项	POP×SSG				0.093**				
R ²		0.022	0.586	0.651	0.659	0.031	0.701	0.724	0.753
F		0.998	54.905***	62.929***	57.830***	1.461	90.796***	64.331***	102.921***
ΔR ²		0.022	0.564	0.065	0.008	0.031	0.670	0.023	0.029

注：***表示 $p<0.001$ 。

(3)调节效应检验 为验证假设 4,首先将工作满意度设为因变量,并且依次加入控制变量、自变量(POP)和调节变量(SSG),最后加入自变量和调节变量的乘积项。本研究将自变量和调节变量分别进行了标准化处理,然后构造二者的乘积项,以消除共线性问题(见表 4)。在表 4 中,由模型 4 可知,POP 与 SSG 之间的交互会对工作满意度会产生显著的正向影响($r=0.093, p<0.01$)。这表明,SSG 的质量越高,POP 与工作满意度之间的负向关系就越弱。由此,假设 4 得到支持。

(4)有中介的调节效应检验 为进一步验证假设 4 和假设 5,本研究运用拔靴法分析了 SSG 质量所起的有中介的调节效应(见表 5)。由表 5 可知,不论 SSG 质量高或低,其对 POP 与工作满意度之间关系的影响均显著。同时,这两个影响系数之间存在着显著的差异($\Delta r = 0.119, p < 0.01$),因此,SSG 质量会弱化 POP 对于工作满意度的影响。由此,假设 4 得到进一步支持。此外,从表 5 还可知,POP 对员工离职倾向的间接影响(通过工作满意度)在 SSG 质量低时正向显著($r = 0.483, p < 0.01$),在 SSG 质量高时为正向显著($r = 0.697, p < 0.01$),且两者的差异亦显著($\Delta r = 0.214, p < 0.05$)。由此,假设 5 得到支持。

表 5 有中介的调节效应分析($N=301$)

调节变量	POP(X)→工作满意度(M)→离职倾向(Y)				
	阶段		效应		
	第 1 阶段	第 2 阶段	直接效应	间接效应	总效应
	P_{MX}	P_{YM}	P_{YX}	$P_{YM} P_{MX}$	$P_{YX} + P_{YM} P_{MX}$
低质量 SSG	-0.845**	-0.488**	0.417*	0.483**	0.900**
高质量 SSG	-0.726**	-0.252**	0.183*	0.697**	0.880**
差异	0.119**	0.235*	-0.233	0.214*	-0.019

注: P_{MX} 代表 POP 对工作满意度的影响, P_{YM} 代表工作满意度对离职倾向的影响, P_{YX} 代表 POP 对离职倾向的影响。高质量 SSG 代表均值加 1 个标准差,低质量 SSG 代表均值减 1 个标准差。

5 结论与讨论

5.1 研究结论

(1)工作满意度在 POP 对员工离职倾向的作用机理中起中介作用 根据 FERRIS 等^[2]提出的 POP 经典模型,工作满意度有可能是 POP 影响员工自愿退出组织的中介变量。在中国情境下的研究也证实工作满意度是影响员工离职的重要中介因素^[35]。本研究的结果表明,POP 可以通过工作满意度影响员工离职倾向。

(2)SSG 在 POP 影响员工离职倾向的关系中产生被中介的调节效应 SSG 减弱了 POP

与工作满意度之间的负向关系:SSG 质量越高,工作满意度在 POP 与离职倾向之间所起的中介作用越弱。由于上级关心、支持、保护和信任下属,根据社会交换理论,下属也会对上级回报以高度的信任和忠诚,在工作中充分发挥自己的才干^[26],提高对工作的热情和满意度,从而减少离职倾向。

5.2 理论贡献

(1)将 POP 的影响过程建立在员工工作态度的基础上,在一定程度上解释了 POP 对员工离职倾向的作用机制问题 以往研究大多是直接探讨 POP 对结果变量的直接影响^[1,13],很少探讨 POP 影响过程中的作用机制。HUANG 等^[12]认为,POP 可以影响员工的态度,而员工的态度又会对其行为产生影响,但其研究仅仅探讨了员工工作倦怠在 POP 对员工离职倾向的影响过程中产生的作用机制。鉴于此,本研究从员工的工作态度(工作满意度)角度出发,在 POP 影响员工离职倾向的作用机制研究方面进行了有益探讨。

(2)探讨了 SSG 在 POP 对员工离职倾向的影响过程中所起的调节作用 “关系”贯穿在中国的社会历史过程中,是很重要的社会现象,使中国社会强调人与人之间的相互合作和相互依赖,并将重点放在人与人的关系上,个体以外的关系背景成为决定社会行为的最有力的影响因素,从而使中国社会的关系取向具有本土特色^[7]。在中国组织中,纵向人际关系(即 SSG)对员工行为起着关键作用,组织中的员工在工作和生活各个方面均受到上级的影响,进而表现出不同的行为^[8]。以往鲜有研究将 SSG 纳入对 POP 影响过程的探讨中,而在本土化研究中也仅有崔勋等^[3]考察了国有企业员工的 POP 影响,进行了本土化研究的初步尝试。本研究对 POP 与离职倾向的影响过程进行了本土化的研究,研究视角较为新颖,并假设下属与上级的关系会影响员工对 POP 的感知,从而影响员工对工作的积极态度,进一步影响员工的行为选择(降低离职倾向)。基于这一假设,本研究将 SSG 作为调节变量,并提出了被中介的调节模型,有关研究结果也最终证实该研究假设,从而在本土化研究方面进行了有价值的尝试。

5.3 实践启示

(1)工作满意度在 POP 对员工离职倾向的影响过程中起中介作用 这启示管理者要想削弱 POP 对员工的负面影响,降低离职倾向,应当重视员工对工作的积极感受程度。为有效增

加员工的工作满意度,遏制组织政治行为带来的不利影响,管理者可以通过强化与员工(特别是关键人才或核心员工)之间的人际互动,努力维系和发展与下属的良好私人关系,建立高水平的相互信任,从而最终降低员工的离职倾向。本研究发现,SSG在POP对离职倾向的影响过程中起着被中介的调节效应,员工通过与上级建立良好的友谊而获得相应的发展机会,从而增加工作满意度,削弱组织政治的负向影响。

(2)SSG可以减弱POP对离职倾向的影响,但鉴于SSG具有两面性,更需要引起管理者的重视。从个人特质的角度来看,积极的SSG关注于上级和下属之间的积极个人特质,并以这种特质为基础建立互惠关系。作为圈子核心人物的领导者要保持好圈内与圈外的平衡,既要考虑人情法则,又要考虑均分法则,不能只顾及小圈子里面人的权力,而应把均分的原则运用到更大的层面上去,动态地平衡圈内与圈外利益。另外,管理者还应以身作则,关注自身素质和能力的提高,树立威信,努力营造公平的组织氛围,从而促进下属工作的积极性,对现有工作产生满足感,减少离职倾向^[23]。此外,领导选择与员工建立良好关系的标准也会影响组织中的政治行为和员工的政治知觉。如果上级关注于员工的工作能力、道德品质和个人素质,并以此为标准(而不是以贿赂和偏私为标准)建立上下级之间的关系,则会让组织中的大多数员工更加信服^[26]。当管理者善于和正确处理上下级之间的关系,并建立以信任为基础的组织治理模式时,就可有效降低员工的离职倾向,并充分激发员工的能力为组织的发展贡献个人智慧。

5.4 研究局限及未来研究展望

本研究存在以下不足:①仅考虑了SSG的积极作用,而忽视了对组织运转产生的消极影响;②鉴于各个地区、工作场所和岗位存在差异性,因此,还需进一步探讨不同地区、工作场所以及岗位的普适性;③各个变量的数据都为在同一时间段收集的横截面数据,不足以完全揭示POP对离职倾向的作用机制;④数据均来源于员工自陈式问卷,但只在事前预防了同源误差。今后应考虑不同渠道、不同时段的研究设计。

未来的研究可从3个方面丰富POP对结果变量的影响:①SSG除了分为高质量和低质量的关系外,还可能对组织产生不同影响的积极SSG和消极SSG,未来的研究应考虑

SSG的不同类别,及其与POP的互动与连接的强度与频繁程度;②在探讨内部机制的同时,可将工作特征作为调节变量,在不同情境下研究POP的影响;③可从不同层次研究POP的影响,从员工层面和组织层面研究POP的内外部效应,并做跨层次的综合分析。

参 考 文 献

- [1] FERRIS G R, HARRELL-COOK G, DULEBOHN J H. Organizational Politics: The Nature of the Relationship between Politics Perceptions and Political Behavior[J]. Research in the Sociology of Organizations, 2000, 17(7): 89~130
- [2] FERRIS G R, RUSS G S, FANDT P M. Politics in Organizations[J]. Impression Management in the Organization, 1989, 15(4): 143~170
- [3] 崔勋, 瞿皎皎. 组织政治知觉对组织公民行为的影响辨析——基于国有企业员工印象管理动机的考察[J]. 南开管理评论, 2014, 17(2): 129~141
- [4] 徐淑英, 张志学. 管理问题与理论建立: 开展中国本土管理研究的策略[J]. 重庆大学学报: 社会科学版, 2011, 17(4): 1~7
- [5] CHEN Y F, TJOSVOLD D. Participative Leadership by American and Chinese Managers in China: The Role of Relationships[J]. Journal of Management Studies, 2006, 43(8): 1 727~1 752
- [6] CHEUNG M F Y, WU W P, CHAN A K K, et al. Supervisor-Subordinate Guanxi and Employee Work Outcomes: The Mediating Role of Job Satisfaction[J]. Journal of Business Ethics, 2009, 88(1): 77~89
- [7] 梁建, 王重鸣. 中国背景下的人际关系及其对组织绩效的影响[J]. 心理学动态, 2001, 9(2): 173~178
- [8] 郑伯坝. 关系与领导: 概念探索[M]. 台北: 桂冠图书公司, 2005: 3~32
- [9] 蔡松纯, 郑伯坝, 周丽芳, 等. 领导者上下关系认定与部属利社会行为: 权力距离之调节效果[J]. 中华心理学期刊, 2009, 51(1): 121~138
- [10] LEWIN K, HEIDER F T, HEIDER G M. Principles of Topological Psychology[M]. New York: McGraw-Hill, 1936
- [11] FERRIS G R, KACMAR K M. Perceptions of Organizational Politics[J]. Journal of Management, 1992, 18(1): 93~116
- [12] HUANG C, CHUANG C H J, LIN H C. The Role of Burnout in the Relationship between Perceptions of Organizational Politics and Turnover Intentions[J]. Public Personnel Management, 2003, 32(4): 519~531
- [13] CHINOMONA R, CHINOMONA E. The Influence

- of Employees' Perceptions of Organizational Politics on Turnover Intentions in Zimbabwe's SME Sector [J]. South African Journal of Business Management, 2013, 44(2): 57~66
- [14] CHANG C H, ROSEN C C, LEVY P E. The Relationship between Perceptions of Organizational Politics and Employee Attitudes, Strain, and Behavior: A Meta-Analytic Examination[J]. Academy of Management Journal, 2009, 52(4): 779~801
- [15] ATINC G, DARRAT M, FULLER B, et al. Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of Theoretical Antecedents[J]. Journal of Managerial Issues, 2010, 4(22): 494~513
- [16] HSIUNG H H, LIN C W, LIN C S. Nourishing or Suppressing? The Contradictory Influences of Perception of Organizational Politics on Organizational Citizenship Behaviour[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2012, 85(2): 258~276
- [17] CROPANZANO R, HOWES J C, GRANDEY A A, et al. The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress [J]. Journal of Organizational Behavior, 1997, 18(2): 159~180
- [18] ABBAS M, RAJA U, DARR W, et al. Combined Effects of Perceived Politics and Psychological Capital on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance[J]. Journal of Management, 2012, 38(7): 89~107
- [19] MILLER B K, RUTHERFORD M A, KOLODINSKY R W. Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of Outcomes[J]. Journal of Business and Psychology, 2008, 22(3): 209~222
- [20] LOCKE E A. The Nature and Causes of Job Satisfaction[J]. Hand Book, 1976, 8(7): 11~21
- [21] 赵西萍, 刘玲. 员工离职倾向影响因素的多变量分析[J]. 中国软科学, 2003, 3(3): 71~74
- [22] 郭晓薇. 中国情境中的上下级关系构念研究述评——兼论领导-成员交换理论的本土贴切性[J]. 南开管理评论, 2011, 14(2): 61~68
- [23] CHEN Y, FRIEDMAN R, YU E, et al. Supervisor-Subordinate Guanxi: Developing a Three-Dimensional Model and Scale[J]. Management and Organization Review, 2009, 5(3): 375~399
- [24] LAW K S, WONG C S, WANG D, et al. Effect of Supervisor-Subordinate Guanxi on Supervisory Decisions in China: An Empirical Investigation[J]. International Journal of Human Resource Management, 2000, 11(4): 751~765
- [25] WEI L Q, LIU J, CHEN Y Y, et al. Political Skill, Supervisor-Subordinate Guanxi and Career Prospects in Chinese Firms[J]. Journal of Management Studies, 2010, 47(3): 437~454
- [26] HAN Y, ALTMAN Y. Supervisor and Subordinate Guanxi: A Grounded Investigation in the People's Republic of China[J]. Journal of Business Ethics, 2009, 88(1): 91~104
- [27] WONG Y T, NGO H Y, WONG C S. Antecedents and Outcomes of Employees' Trust in Chinese Joint Ventures[J]. Asia Pacific Journal of Management, 2003, 20(4): 481~499
- [28] 费孝通. 乡土中国[M]. 上海: 上海人民出版社, 2006
- [29] KACMAR K M, CARLSON D S. Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation[J]. Journal of Management, 1997, 23(5): 627~658
- [30] SCHRIESHEIM C, TSUI A S. Development and Validation of a Short Satisfaction Instrument for Use in Survey Feedback Interventions [C]//Boston: Western Academy of Management Meeting, 1980
- [31] CAMMANN C, FICHMAN M, JENKINS D, et al. The Michigan Organizational Assessment Questionnaire[D]. Ann Arbor: University of Michigan, 1979
- [32] BROUER R L, HARRIS K J, KACMAR K M. The Moderating Effects of Political Skill on the Perceived Politics-Outcome Relationships[J]. Journal of Organizational Behavior, 2011, 32(6): 869~885
- [33] 彭台光, 高月慈, 林钰琴. 管理研究中的共同方法变异: 问题本质、影响、测试和补救[J]. 管理学报, 2006, 23(1): 77~98
- [34] SOBEL M E. Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models[J]. Sociological Methodology, 1982, 13: 290~312
- [35] 叶仁荪, 王玉芹, 林泽炎. 工作满意度、组织承诺对国企员工离职影响的实证研究[J]. 管理世界, 2005 (3): 122~125

(编辑 郭恺)

通讯作者: 于桂兰(1964~), 女, 吉林集安人。吉林大学(长春市 130012)商学院教授, 博士。研究方向为人力资源管理、劳动关系。E-mail: yugl@jlu.edu.cn