

# 高绩效工作系统、工作倦怠对员工离职倾向的影响研究

颜爱民 赵德岭 余丹

(中南大学商学院, 长沙 410083)

〔摘要〕 本文基于员工感知的视角,以工作倦怠作为中介变量,探索员工感知的高绩效工作系统对离职倾向的影响机制。通过来自企业256个有效样本的实证研究发现,员工感知的高绩效工作系统与离职倾向显著负相关;工作倦怠及其子维度情感耗竭、玩世不恭与离职倾向显著正相关,而子维度成就感低落与离职倾向相关性不显著;工作倦怠在员工感知的高绩效工作系统与离职倾向之间起部分中介作用;员工感知的高绩效工作系统可通过影响员工的情感耗竭、玩世不恭情绪,间接对离职倾向产生影响,而成就感低落的中介效应不显著。

〔关键词〕 高绩效工作系统 工作倦怠 离职倾向 人力资源

DOI: 10.3969/j.issn.1004-910X.2017.07.013

〔中图分类号〕 F272 〔文献标识码〕 A

## 引言

随着知识经济时代的到来和信息技术的发展,员工对于组织的重要性日益凸显,组织资源的有效配置最终都要依赖员工个体整合来实现,进而为组织带来收益,员工已成为组织持续竞争优势的重要保障。随着市场竞争压力持续增大,企业员工的工作压力与日俱增,员工离职问题逐步成为困扰企业的重要难题。学者们开始以马来西亚、新加坡、印度、中国等不同国家的企业员工为样本,通过实证研究,探讨组织的各项人力资源管理实践对员工离职倾向的影响,结果发现,组织实施的绩效评估、培训与开发、薪酬福利管理、员工职业生涯规划 and 员工关系管理等均与员工的离职倾向有着显著的负相关关系(Kadiresan V等,2015; Long C S和 Perumal P, 2014; Santhanam N等,2014; 张光磊等,2016)<sup>[1-4]</sup>。但上述研究都是从单个人力资源管理实践的角度来探讨员工的离职问题,而在现实复杂环境中,员工接触到的一系列人力资源管理实践都是作为一个整体或系统对其产生影响的(苗仁涛等,2013)<sup>[5]</sup>,实证研究也已揭示,一个有效并具有

适应性的人力资源管理系统能够改变员工的态度和行为(McClean E和Collins C J, 2011)<sup>[6]</sup>,确保员工为组织保持持久竞争优势做出贡献,这就是所谓的高绩效工作系统(High Performance Work Systems,简称HPWS)。国内有关高绩效工作系统的研究起步较晚,而且在中国特殊的高权力距离文化环境下,中国员工的价值观会与西方人有着较大差异,因此员工感知到的HPWS和HPWS对员工态度和行为的影响机制也会有所不同(Kim S等,2011)<sup>[7]</sup>。

目前,也有部分国外学者从系统角度研究高绩效工作系统对员工离职倾向的影响(Fabi B等,2015; Ramatu AA等,2014; Alfes等,2013)<sup>[8-10]</sup>。此外,人力资源管理实践是需要通过影响员工的感知来对员工的态度和行为产生作用,进而影响员工的离职倾向和组织绩效<sup>[11]</sup>。我们(颜爱民等,2016)实证研究发现,员工感知的HPWS能够显著削弱员工的工作倦怠<sup>[12]</sup>,另有学者实证了工作倦怠对员工的离职倾向或离职行为的预测作用(Lu A C C和Gursoy D, 2016; Yun I等,2015; Lee和Ashforth, 1996)<sup>[13-15]</sup>。据此,本研

收稿日期: 2017-03-24

基金项目: 国家自然科学基金项目“高绩效工作系统在不同组织中的形成与演化——多案例研究”(项目编号: 71372062); 湖南省社科基金重大委托项目“湖南省中小企业人力资源管理系统优化与组织绩效提升研究”(项目编号: 13WTA19)。

作者简介: 颜爱民,中南大学商学院教授,博士生导师,管理学博士。研究方向:人力资源管理。赵德岭,中南大学商学院硕士研究生。研究方向:人力资源管理。余丹,中南大学商学院硕士研究生。研究方向:人力资源管理。

究是在我们2016年的研究基础上,从员工感知的角度探讨中国情境下高绩效工作系统对员工离职倾向的影响,并选择工作倦怠作为中介变量。

## 2 理论与假设

### 2.1 高绩效工作系统与离职倾向

HPWS的概念最早由Huselid(1995)<sup>[16]</sup>提出,他将组织实施的一系列人力资源管理实践看做一个整体来分析其对个人和组织的影响。综合以往研究,HPWS可以理解为一种通过改善员工的能力、态度和动机来提升员工和企业绩效的人力资源管理实践的动态组合(Jiang等,2012)<sup>[17]</sup>。组织实施的HPWS是建立在高投资——高回报雇佣关系框架下的,即组织通过较高的人力资本投资(如培训开发与薪酬激励等),期许与员工建立稳定的长期雇佣关系。根据社会交换理论,员工为了回报组织实施的HPWS,必定会努力表现出积极的态度和行为,并倾向于长期留任组织以创造更多财富<sup>[18]</sup>。

已有国外学者从员工感知的角度研究HPWS与离职倾向之间的关系:Fabi B等(2015)以加拿大的730名企业员工为样本研究发现,员工感知的高绩效工作系统通过员工满意度的中介作用负向影响离职倾向<sup>[8]</sup>;Shuck B等(2014)通过对美国医药行业的207名医务人员进行研究发现,当下属更多地参与组织人力资源发展实践时,其离职倾向会明显变弱<sup>[9]</sup>;Ramatu A A等(2014)以尼日利亚的175个在职护士为研究对象,证实了员工感知的人力资源实践与员工离职倾向的负向相关关系<sup>[9]</sup>;Alfes等(2013)通过来自英国服务业297位员工的调查数据显示,员工感知的高绩效工作系统与员工离职倾向显著负相关<sup>[10]</sup>;Kehoe和Wright(2013)对美国餐饮服务企业调研发现,员工感知的高绩效工作系统与留任倾向正相关,与旷工存在显著负相关关系<sup>[20]</sup>。因此,本研究在中国情境下假设:

H1:高绩效工作系统与员工离职倾向负相关

### 2.2 工作倦怠与离职倾向

Maslach等(1981)<sup>[21]</sup>研究认为,工作倦怠是长期工作压抑导致的一种情感耗竭、去人性化和成就感低落的现象,这一多维度定义得到了学

术界的支持,并开始应用于服务行业。在此基础上,Maslach又开发出可应用于一般人群的工作倦怠量表(MBI-GS),并将“去人性化”维度的内容进行调整,命名为“玩世不恭”,使之更具普遍意义,由此工作倦怠三个子维度分别为情感耗竭、玩世不恭和成就感低落<sup>[22]</sup>。已有研究表明,工作倦怠及其子维度会降低工作满意度和组织归属感,并促使员工产生较高的离职倾向和离职行为,如Lu A C C和Gursoy D(2016)对连锁酒店员工的研究结果显示,情感耗竭与玩世不恭均能正向影响员工的离职倾向,且工作满意度在其中起到中介作用<sup>[13]</sup>;Chong V K等(2015)对368名初级会计师的研究结果显示,工作倦怠子维度情感耗竭与工作满意度负相关,与离职倾向正相关<sup>[23]</sup>;Lee和Ashforth(1996)通过元分析发现,工作超载和角色冲突会导致员工产生工作倦怠,进而降低员工组织归属感并产生离职倾向,且情感耗竭和玩世不恭均与离职倾向负相关<sup>[15]</sup>;Kim J(2015)通过对韩国203名税收人员研究发现,员工内在动机负向影响离职倾向,且工作倦怠的两个子维度(情感耗竭、去人性化)在两者之间起到中介作用<sup>[24]</sup>。国内学者王桢等(2012)以通讯企业的309名客服代表为样本研究发现,工作倦怠的不同子维度对离职倾向的影响不同,情绪耗竭是相对较早期的表现,而玩世不恭则是后期更为严重的表现,此阶段员工会认为工作做好做坏无所谓,并产生较强的离职倾向<sup>[25]</sup>;顾远东(2010)对宁波、顺德和南京等地的936名员工的研究结果表明,工作压力完全通过工作倦怠的三个子维度间接影响离职倾向,且情感耗竭和成就感低落维度最终都会通过玩世不恭维度对离职倾向产生影响<sup>[12]</sup>。综合上述研究可知,员工工作倦怠在企业中已普遍存在,且其不同维度对员工的离职倾向有着不同程度的影响,基于此,本研究提出假设:

H2:工作倦怠与员工离职倾向正相关

H2a:情感耗竭与员工离职倾向正相关

H2b:玩世不恭与员工离职倾向正相关

H2c:成就感低落与员工离职倾向正相关

### 2.3 高绩效工作系统、工作倦怠与离职倾向

尽管许多研究已经证实了 HPWS 与员工离职倾向的负向关系,但很少有学者探究两者之间中介作用机制,目前我们只发现了以情感承诺和工作满意度作为中介的研究(Kehoe 和 Wright, 2013; 胡冬梅等, 2016)<sup>[20,27]</sup>。有些学者认为, HPWS 的结果对员工来说不一定总是那么理想, HPWS 在提供一系列激励性政策的同时,需要员工投入更多的时间和精力来提高组织绩效,这种高要求可能会增加员工的工作负担(孙健敏等, 2016; Kroon 等, 2009)<sup>[28,29]</sup>。另有学者指出,上述观点太过片面化,他们只看到 HPWS 的“高要求”,却没有认识到 HPWS 带来的“高资源”。依据 JD—R(工作要求—资源)模型,在组织实施的 HPWS 的过程中,高资源的缓冲路径会减少高工作要求的负面效应,促进员工对现有资源的利用率,使得员工的工作资源与工作要求相匹配,从而削弱工作倦怠<sup>[30]</sup>。也有学者运用实证研究证实了 HPWS 与员工工作倦怠的负向作用,例如, Fan D 等(2014)<sup>[31]</sup>通过对中国九大城市 25 家医院的 1488 名员工研究发现, HPWS 可以增加员工的幸福感,减弱员工的工作倦怠; Harley 等(2007)基于互惠原则研究发现,在组织实施 HPWS 后,员工的压力水平、心理压力和离职倾向有所降低或保持不变<sup>[32]</sup>。

本文作者(2016)<sup>[12]</sup>曾以 50 家企业的 491 名新生代员工为样本探究员工感知的 HPWS 与员工工作倦怠之间的关系,结果表明,员工感知的 HPWS 能够负向影响员工的工作倦怠。因此,本文拟在已有研究基础上继续探索 HPWS 对员工离职倾向产生作用的机制,并将工作倦怠(包括子维度情感耗竭、玩世不恭和成就感低落)作为中介变量。由此,本研究提出假设:

H3: 工作倦怠在高绩效工作系统与离职倾向间起中介作用

H3a: 情感耗竭在高绩效工作系统与离职倾向间起中介作用

H3b: 玩世不恭在高绩效工作系统与离职倾向间起中介作用

H3c: 成就感低落在高绩效工作系统与离职倾向间起中介作用

根据以上假设,本文的研究模型如图 1 所示:

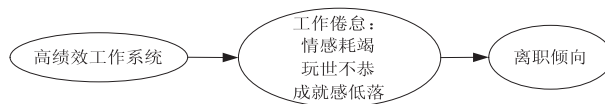


图 1 理论模型图

### 3 研究设计

#### 3.1 研究样本

本次调查共发放问卷 400 份,回收 330 份,整体回收率为 82.5%,剔除填写不合格后最终得到有效问卷 256 份,整体有效率为 77.6%。调查样本中,男女比例相当,其中 71.9% 的人是非独生子女;年龄方面,30 岁及以下占 18.4%、30~40 岁占 44.9%、40~50 岁占 28.9%、50 岁及以上占 7.9%;最高学历方面,以大专和本科为主,占比分别为 28.9% 和 48.4%;工作年限方面,5 年及以下占 17.6%、5~10 年占 31.3%、11~15 年及以上占 14.8%、15 年以上占 36.3%;企业成立年限方面,6~10 年与 20 年以上较多,分别为 27.3% 和 32.4%;企业规模方面,100 人以下的占比最大,达 35.5%,其次为 100~500 人,占比 32.4%,501~1000 及 1000 人以上的均为 16%;行业性质方面,制造业占 25.4%,高新技术产业占 22.7%,服务业占 29.7%,其他行业占 22.2%。

统计上,通过 Harman 单因素检验发现不存在能够解释大多数变异的因子,且第一个因子主成分的方差贡献率为 10.3%,说明本研究中的共同方法偏差并没有对研究结果造成实质性影响。

#### 3.2 变量测量

因员工是组织管理实践的对象,且也处于感知人力资源实践从而产生相应态度和行为的最佳位置,因此本研究均采用员工的主观测量方法,并借助 Likert 5 分制工具,其中分数“1~5”表示被试者从“完全不符合”到“完全符合”的感受程度。

(1) 高绩效工作系统。关于 HPWS 的成熟量表较多,根据研究需求,我们选用 Mingqiong Zhang 等(2014)<sup>[33]</sup>设计的 HPWS 量表,该量表选取了招聘、培训、薪酬和工作保障等人力资源

实践,并参考学者Gong等(2010)与Xiao等(2006)的中国情境下HPWS研究,将题项“员工在公司内部有清晰的职业发展路径”和“公司为员工提供岗位培训”纳入量表。该量表的内部一致性系数为0.92,说明该量表在中国情境下具有较高的信度。

(2) 离职倾向。本文采用的是Wayne和Shore(1997)设计的离职倾向量表,共有5个题项,他们通过对美国570位员工的研究得出该量表的内部一致性系数为0.89,具有较高的信度。

(3) 工作倦怠。本研究采用时勘、李超平等(2003)<sup>[34]</sup>对MBI-GS(MBI-general survey)的修订版来测量工作倦怠,该量表在我国企业的实证研究中得到一致认可,共3个维度、15个题项。该量表具有较好的构念效度,且子维度的信度较高,分别为0.88、0.85、0.87。

(4) 控制变量。在个人层面的控制变量的选取上,考虑引入性别、年龄、最高学历、工作

年限、是否独生子女作为控制变量;在组织层面的控制变量的选取上,考虑引入企业成立年限、企业规模和企业所处行业作为控制变量。

#### 4 数据分析和结果

##### 4.1 信效度分析

本研究运用SPSS来测量各量表的内部一致性系数,结果显示,HPWS、工作倦怠和离职倾向的Cronbach's  $\alpha$ 系数分别为0.890、0.774和0.883,均超过临界值0.7,说明量表具有良好的信度。

在验证性因子分析中,当拟合指数NFI、CFI、RFI大于0.9时,表明模型拟合效果良好;而当NFI、CFI、RFI在0.85和0.9之间也是可以接受的。本研究中对总量表的验证性因子分析旨在检验各潜变量之间的区分效度。由表1知,三因素模型较单因素模型和二因素模型的拟合指标更理想,表现出更好的拟合优度,说明三因素模型的变量测量区分效度较高。

表1 总量表的验证性因子分析结果

拟合优度指标	参考值	单因素模型	二因素模型	三因素模型
卡方 $\chi^2$		2115.18	2023.48	1349.03
自由度 $df$		434	433	431
卡方/自由度	<5	4.87	4.67	3.13
近似均方根残差(RMSEA)	$\leq 0.1$	0.123	0.122	0.090
标准拟合指数(NFI)	$\geq 0.9$	0.625	0.641	0.880
比较拟合指数(CFI)	$\geq 0.9$	0.675	0.692	0.933
相关拟合指数(RFI)	$\geq 0.9$	0.598	0.614	0.859

注:单因素:HPWS+工作倦怠+离职倾向;二因素:HPWS+工作倦怠、离职倾向;三因素:HPWS、工作倦怠、离职倾向

为了进一步检验分量表的聚合效度,需要考虑各分量表测量模型中各题项的因子载荷及模型的拟合优度。在分量表的测量模型中,各题项的因子载荷均大于0.5,且达到了显著性水平。从

表2可以看出,三个分量表的拟合指数均落在参考值范围内,表明各分量表的适配度达到标准水平,高绩效工作系统、工作倦怠和离职倾向量表都具有较好的聚合效度。

表2 分量表的验证性因子分析结果

拟合优度指标	参考值	HPWS	工作倦怠	离职倾向
卡方 $\chi^2$		180.54	244.26	3.51
自由度 $df$		54	87	2
卡方/自由度	<5	3.34	2.81	1.76
近似均方根残差(RMSEA)	$\leq 0.1$	0.097	0.084	0.054
标准拟合指数(NFI)	$\geq 0.9$	0.862	0.908	0.994
比较拟合指数(CFI)	$\geq 0.9$	0.898	0.939	0.997
相关拟合指数(RFI)	$\geq 0.9$	0.832	0.889	0.982

## 4.2 各变量的相关性分析

表3为HPWS、工作倦怠和离职倾向数据的均值、标准差和相关系数。结果显示,员工感知的HPWS与结果变量离职倾向显著负相关( $p<0.001$ ),且相关系数为-0.637,因此假设H1得到了初步验证。员工感知的HPWS与工作

倦怠及其子维度情感耗竭、玩世不恭均显著负相关,但与子维度成就感低落相关性不显著。此外,工作倦怠及其子维度情感耗竭和玩世不恭均与离职倾向显著正相关,但子维度成就感低落与离职倾向的相关性不显著,即假设H2、H2a、H2b均得到验证,而假设H2c未得到验证。

表3 变量的描述性统计与相关性矩阵

	均值	标准差	1	2	3	4	5
HPWS	3.484	0.604					
工作倦怠	2.695	0.644	-0.382**				
情感耗竭	2.971	0.920	-0.380**	0.897**			
玩世不恭	2.877	0.978	-0.387**	0.917**	0.817**		
成就感低落	2.236	0.594	-0.020	0.355**	0.024	0.073	
离职倾向	2.980	0.954	-0.637**	0.580**	0.583**	0.626**	-0.046

注: \* $P<0.05$ , \*\* $P<0.01$ , \*\*\* $P<0.001$ 。

## 4.3 研究假设检验

### 4.3.1 回归分析

表4显示了HPWS对离职倾向、工作倦怠及其各维度的回归分析结果。回归模型1中放入了个体和组织层面的多个控制变量。可以看出,员工是否独生子女显著影响其离职倾向( $P<0.05$ ),其中非独生子女的离职倾向较弱;员工年龄与离职倾向负相关( $P<0.05$ ),表明随着年龄的增长,员工更倾向于选择稳定;企业所处行业与离职倾向也相关( $P<0.01$ )。模型2加入自变量HPWS后,是否独生子女、年龄及企业所处行业对员工离职倾向的影响依然显著存在。回归模型3~5中,企业成立年限对工作倦怠和其子维度情感耗竭、玩世不恭有显著负向影响( $P<0.01$ ),即企业成立年限越短,员工工作倦怠感越高。

从模型2还可以看出,员工感知的HPWS对离职倾向有显著负影响( $\beta=-0.612$ ,  $P<0.001$ ),与相关性分析中的结果一致,进一步验证假设H1。模型3~6是自变量HPWS与中介变量工作倦怠及其三个子维度(情感耗竭、玩世不恭和成就感低落)的回归分析,结果显示,员工感知的HPWS与工作倦怠显著负相关( $\beta=-0.385$ ,  $P<0.001$ ),且与其子维度情感耗竭、玩世不恭也显著负相关,回归系数分别为-0.361( $P<0.001$ )、-0.379( $P<0.001$ ),说明员工感知的HPWS可减弱员工的情感耗竭和玩世不恭;但在模型6中,拟合指数较低,且HPWS对成就感低落的回归系数未达到显著性水平,表明员工感知的HPWS对成就感低落的作用不显著。此阶段的回归结果为下一步中介效应的检验奠定了基础。

表4 HPWS与离职倾向、工作倦怠及其各维度的回归分析

	离职倾向		工作倦怠	情感耗竭	玩世不恭	成就感低落
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
性别	-0.006	-0.026	-0.059	0.001	-0.057	-0.098
年龄	-0.273*	-0.270**	-0.247*	-0.131	-0.244*	-0.198
最高学历	0.093	0.006	0.015	0.099	0.043	-0.176*
工作年限	0.149	0.164	0.211	0.091	0.279	0.085
是否独生	-0.130*	-0.098*	0.001	-0.041	-0.036	0.125*
企业年限	-0.070	-0.085	-0.217**	-0.227**	-0.220**	0.007
企业规模	0.110	0.104	0.102	0.113	0.112	-0.026
企业所处行业	-0.206**	-0.175**	-0.040	0.003	-0.060	-0.037
HPWS		-0.612***	-0.385***	-0.361***	-0.379***	-0.070
R <sup>2</sup>	0.128	0.490	0.221	0.208	0.232	0.182
Adjusted R <sup>2</sup>	0.089	0.465	0.183	0.169	0.194	0.142
F	3.25***	19.45***	5.74***	5.33***	6.12***	4.52***

注: \* $P<0.05$ , \*\* $P<0.01$ , \*\*\* $P<0.001$ ;表中所有数据均为标准化回归系数。

### 4.3.2 中介作用分析

中介作用检验的基本前提是自变量与因变量显著相关, 否则无法进行下一步检验步骤(温忠麟, 2014)<sup>[35]</sup>。在相关性分析中, 自变量 HPWS 与因变量离职倾向是显著负相关的 ( $P < 0.001$ ), 且在回归分析中, 进一步验证了两者之间的相关关系。同时, 模型 3~5 表明自变量

HPWS 与中介变量工作倦怠及其子维度情感耗竭和玩世不恭的负向作用也显著存在。因此, 下文对中介效应的检验需要将控制变量、自变量和中介变量加入回归模型中, 首先检验中介变量对离职倾向是否有显著性影响, 然后再分析加入中介后, 员工感知的 HPWS 对离职倾向回归系数的变化。各回归模型见下表。

表 5 工作倦怠及其各维度在 HPWS 与离职倾向之间的中介效应

	离职倾向			
	M7	M8	M9	M10
性别	-0.004	-0.026	-0.001	-0.034
年龄	-0.180*	-0.221**	-0.167*	-0.286**
最高学历	0.001	-0.031	-0.013	-0.009
工作年限	0.087	0.130	0.046	0.171*
是否独生	-0.098*	-0.083	-0.083*	-0.088
企业年限	-0.006	0.001	0.008	-0.084
企业规模	0.066	0.062	0.056	0.101
企业所处行业	-0.160***	-0.176***	-0.149**	-0.178***
HPWS	-0.472***	-0.477***	-0.453***	-0.618***
工作倦怠	0.364***			
情感耗竭		0.373***		
玩世不恭			0.422***	
成就感低落				-0.082
R <sup>2</sup>	0.593	0.600	0.627	0.495
Adjusted R <sup>2</sup>	0.572	0.579	0.607	0.468
F	27.17***	27.94***	31.24***	18.28***

注: \* $P < 0.05$ , \*\* $P < 0.01$ , \*\*\* $P < 0.001$ ; 表中所有数据均为标准化回归系数。

从表 5 可以看出, 在加入中介变量工作倦怠及其各子维度后, 员工年龄及企业所处行业对离职倾向的影响依然显著存在。加入工作倦怠和玩世不恭后, 是否独生子女依然显著影响其离职倾向, 而加入情感耗竭及成就感低落, 是否独生子女对员工离职倾向的影响不显著。因此, 在控制变量中员工年龄及其企业所处行业对其离职倾向的影响最为显著。

模型 7~10 显示, 中介变量工作倦怠及其子维度情感耗竭、玩世不恭均对离职倾向影响显著, 回归系数分别为 0.364、0.373 和 0.422 ( $p < 0.001$ ), 进一步支持了假设 H2、H2a 和 H2b, 而成就感

低落对离职倾向的回归系数不显著, 再次拒绝假设 H2c。模型 7 在加入工作倦怠后, 员工感知的 HPWS 对离职倾向影响依然显著, 但回归系数绝对值有显著减小 (0.612 减小至 0.472), 说明工作倦怠在员工感知的 HPWS 与离职倾向间起部分中介作用, 假设 H3 得证; 模型 8 在加入情感耗竭后, 员工感知的 HPWS 对离职倾向的回归系数仍然显著 ( $\beta = -0.477$ ,  $P < 0.001$ ), 且回归系数绝对值显著降低, 说明情感耗竭在员工感知的 HPWS 与离职倾向作用中起部分中介作用, 即假设 H3a 成立; 模型 9 在加入玩世不恭后, 玩世不恭在员工感知的 HPWS 与离职倾向之间也起部

分中介作用(回归系数由-0.612变化至-0.453,  $P < 0.001$ ), 假设 H3b 得证。模型 6 和模型 10 的回归结果表明, 自变量对中介变量的回归系数  $a$ , 及中介变量对因变量的回归系数  $b$  均不显著, 因此要采用 Sobel 检验进行成就感低落的中介效应判定。因  $a = -0.069, S_a = 0.058, b = -0.132, S_b = 0.081$ , 计算 Sobel 值为 0.961,  $p = 0.336$ , 显著性水平未达到 0.05 的标准, 即未通过 Sobel 检验, 说明成就感低落在员工感知 HPWS 与离职倾向之间的中介作用不显著, 故拒绝假设 H3c。

## 5 结果与分析

### 5.1 研究结论

以往的研究在组织层面验证了 HPWS 与组织绩效代表性指标(如离职率和生产率)的相关性(Huselid, 1995)。员工的离职倾向是离职率的核心预测变量, 因研究中离职行为较难度量, 故大量学者选用员工的离职倾向研究 HPWS 对其的影响(Li 等, 2011; Ang 等, 2013; Romina 等, 2014)<sup>[36-38]</sup>。本研究基于员工感知, 探寻 HPWS 对离职倾向的影响机制, 得到如下结论:

第一, 员工感知的 HPWS 会减弱其离职倾向。本研究验证了社会交换理论在 HPWS 与离职倾向之间的关系。组织实施严格的招聘流程、匹配的岗位培训、清晰的职业发展路径、合理的绩效考核使得员工得到了良好的配置; 组织为员工提供的工作安全保障和参与机会, 可以提升员工的安全感、归属感及主人翁意识。这些均为员工的工作提供了有利的帮助, 基于互惠双赢原则员工会选择继续留在组织, 从而减弱其离职倾向。

第二, 员工工作倦怠及其子维度情感耗竭、玩世不恭均对离职倾向产生显著的正向影响, 成就感低落和离职倾向相关性不显著。关于工作倦怠及其三维度对离职倾向的研究中, 国外学者 Jackson 等(1986)<sup>[39]</sup> 和国内学者顾远东(2010)<sup>[26]</sup>、刘晓明(2005)<sup>[40]</sup> 等的研究均发现, 工作倦怠三维度均能影响员工离职倾向水平, 而国外学者 Lu A C C 和 Gursoy D (2016)<sup>[13]</sup> 以连锁酒店员工、Moore (2000)<sup>[41]</sup> 以 IT 行业员工、李永鑫(2007)<sup>[36]</sup> 以教师为样本的研究

结果均表明, 成就感低落与离职倾向无显著相关性, 且对员工离职倾向水平的预测作用不显著。因此本研究中成就感低落对离职倾向的作用结果与 Jackson、顾远东、刘晓明等人的研究结果存在差异, 与 Lu A C C、Moore、李永鑫等的研究结果一致。其可能的原因可用双因素理论解释, 成就感可理解为员工留任的激励因素, 情感耗竭和玩世不恭是员工留任的保健因素, 当后者得不到满足时, 员工会产生不满意, 进而滋生离职念头, 而前者只会使员工没有满意, 并未产生不满意的情绪, 因此员工依然会选择留在组织。

第三, 员工工作倦怠及其子维度情感耗竭、玩世不恭在员工感知的高绩效工作系统与离职倾向之间起部分中介作用, 而成就感低落的中介效应不显著。学者 Boxall (2003) 认为, 虽然理论上高绩效工作系统能为企业和员工带来“双赢”, 但也有可能是我输你赢或双输的结果<sup>[37]</sup>。如 Kumar (2000) 指出高绩效工作系统会导致工作量和工作的不安全感的增加, 从而降低员工的工作生活质量, 而这使员工产生工作倦怠感, 进而滋生离职的想法<sup>[38]</sup>。而本研究发现员工感知的高绩效工作系统能减弱员工的工作倦怠, 进而负向影响员工的离职倾向。这一研究结果与学者 Fan 等(2014)<sup>[31]</sup> 和 Alfes 等(2013)<sup>[10]</sup> 的研究结果一致。

最后, 控制变量方面, 员工年龄、是否独生及其企业所处行业均对离职倾向有显著预测作用。即随着年龄的增长, 员工积累的知识和经验越多, 越倾向于稳定的生活, 离职意愿也会越低; 员工是否为独生子女决定了他们的家庭生活环境, 甚至会影响其性格, 因而离职倾向也会有所差异; 不同行业对员工工作要求有所不同, 对员工产生的工作压力影响也会不同, 从而导致员工离职倾向存在差异。因此, 本研究对样本划分年龄段、是否独生和行业, 来探讨 HPWS 通过工作倦怠对离职倾向作用程度的比较分析是较有意义的。

### 5.2 实践意义

本研究可为组织中人力资源管理实践提供多

方面建议。首先,本研究展示了基于员工感知的HPWS在预测员工态度和行为结果时的重要性,而这是以往战略人力资源管理研究领域所较少关注的。有学者指出,员工感知和管理者汇报的高HPWS之间存在显著差异。因此,组织在实施人力资源实践时不仅要关注HPWS的有效设计,还需要重视高绩效人力资源实践的实施及员工感知的一致性。

其次,组织实施HPWS将有助于减弱员工的离职倾向。因此,组织为留住人才、降低员工流失率,需要致力于高绩效人力资源实践的实施。可从以下几方面着手:(1)通过严谨的招聘流程,选拔出与组织岗位相匹配的员工;(2)给不同岗位的员工提供对应的岗位培训,使员工充分胜任该岗位工作;(3)一方面给予员工稳定雇佣关系的承诺,以提高员工的职业安全感,另一方面通过给员工提供公平的晋升渠道,设计合理的绩效考核和薪酬体系,激励员工努力工作;(4)通过主管与员工沟通交流,提高上下级关系,鼓舞员工为组织目标奋斗,鼓励员工参与组织的决策,提高员工的工作质量和主人翁意识。

最后,组织实施HPWS时,要考虑各实践对员工工作倦怠的影响。工作倦怠已成为普遍的组织问题,它会影响员工健康,增加员工的离职倾向,给组织带来较高的成本。基于工作要求—资源模型,组织实施的HPWS在提升对员工工作要求的同时,也要给予员工匹配的资源,鼓励员工自主工作,进而减弱员工的倦怠感,特别是员工的情感耗竭和玩世不恭,从而削弱员工离职倾向。

### 5.3 研究局限与展望

和多数研究一样,本研究也存在着一一定的局限:(1)研究采用的是横截面数据,而员工产生工作倦怠和离职倾向是一个渐进式的过程,因而更需要多样本多时间段的跟踪研究;(2)研究主题为员工感知的高绩效工作系统,数据均采用员工填写的方式,因而在一定程度上会带来共同方法偏差,虽然通过了Harman的单因素检验,但研究依然难以避免共同方法偏差对数据分析的

影响;(3)数据的样本量不够大,且大多数样本数据来自于湖南地区,因此研究样本的代表性存在一定的不足。

基于本研究的结果,未来的研究可以从以下4方面着手:(1)组织实施的人力资源政策和员工实际感知的人力资源实践之间存在差距的,未来研究可以验证并解释这一差异;(2)基于员工感知的重要性,未来战略人力资源管理研究领域可以关注影响员工的高绩效工作系统感知的可控和不可控因素,及其对组织层面的企业绩效和个人层面的员工态度和行为的影响机制;(3)考虑人力资源实践的滞后性,及员工感知态度与行为的渐进性,采用纵向多样本收集数据的方法,以探寻和验证HPWS与离职倾向的因果关系及内在机制;(4)基于“以人为本”的管理理念,探究在哪种情况下员工感知到的HPWS为他们的的工作生活质量带来负强化而不是积极作用,并研究这两种状态对工作倦怠和离职倾向带来的影响。

### 参 考 文 献

- [1] Kadiresan V, Selamat M H, Selladurai S, et al. Performance Appraisal and Training and Development of Human Resource Management Practices (HRM) on Organizational Commitment and Turnover Intention[J]. Asian Social Science, 2015, 11(24): 162~176.
- [2] Long C S, Perumal P. Examining the Impact of Human Resource Management Practices on Employees' Turnover Intention [J]. International Journal of Business and Society, 2014, 15(1): 111~126.
- [3] Santhanam N, Kamalanabhan T J, Dyaram Lata, Ziegler H. Examining the Moderating Effects of Organizational Identification Between Human Resource Practices and Employee Turnover Intention in Indian Hospitality Industry [C]. International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour, 2014: 76~84.
- [4] 张光磊, 彭娟, 陈丝露. 组织社会化策略对研发人员离职意愿的影响——团队导向人力资源实践的作用[J]. 科学与科学技术管理, 2016, 37(1): 142~151.
- [5] 苗仁涛, 周文霞, 刘军, 李天柱. 高绩效工作系统对员工行为的影响: 一个社会交换视角及程序公平的调节作用[J]. 南开管理评论, 2013, 16(5): 38~50.
- [6] McClean E, Collins C J. High-commitment HR Practices, Employee Effort and Firm Performance: Investigating the Effect

- of HR Practices Across Employee Groups within Professional Services Firms [J]. *Human Resource Management*, 2011, 50 (3): 341~363.
- [7] Kim S, Wright PM. Putting Strategic Human Resource Management in Context: A Contextualized Model of High Commitment Work Systems and Its Implications in China [J]. *Management and Organization Review*, 2011, 7 (1): 153~174.
- [8] Fabi B, Lacoursiere R, Raymond L. Impact of High-performance Work Systems on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention to Quit in Canadian Organizations [J]. *International Journal of Manpower*, 2015, 36 (5): 772~790.
- [9] Ramatu A A, Ajay C, Kabiru M K. Relationship Between Perceived Organizational Politics, Organizational Trust, Human Resource Management Practices and Turnover Intention Among Nigerian Nurses [J]. *Management Science Letters*, 2014, 4 (9): 2031~2048.
- [10] Alfes K, Shantz A D, Truss C, et al. The Link Between Perceived Human Resource Management Practices, Engagement and Employee Behaviour: a Moderated Mediation Model [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2013, 24 (2): 330~351.
- [11] Bowen D E, Ostroff C. Understanding HRM-firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System [J]. *Academy of Management Review*, 2004, 29 (2): 203~221.
- [12] 颜爱民, 胡仁泽, 徐婷. 新生代员工感知的高绩效工作系统与工作幸福感关系研究 [J]. *管理学报*, 2016, 13 (4): 542~550.
- [13] Lu A C C, Gursoy D. Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter? [J]. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 2016, 40 (2): 210~235.
- [14] Yun I, Hwang E G, Lynch J. Police Stressors, Job Satisfaction, Burnout, and Turnover Intention Among South Korean Police Officers [J]. *Asian Journal of Criminology*, 2015, 10 (1): 23~41.
- [15] Lee R T, Ashforth B E. A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81 (2): 123~133.
- [16] Huselid M A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance [J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38 (3): 635~672.
- [17] Jiang K, Lepak DP, Han K, et al. Clarifying the Construct of Human Resource Systems: Relating Human Resource Management to Employee Performance [J]. *Human Resource Management Review*, 2012, 22 (2): 73~85.
- [18] Xiao Z, Bjorkman I. High Commitment Work Systems in Chinese Organizations: A Preliminary Measure [J]. *Management and Organization Review*, 2006, 2 (3): 403~422.
- [19] Shuck B, Twyford D, Reio T G, Shuck A. Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection With Employee Turnover Intentions [J]. *Human Resource Development Quarterly*, 2014, 25 (2): 239~270.
- [20] Kehoe R R, Wright P M. The Impact of High-performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors [J]. *Journal of Management*, 2013, 39 (2): 366~391.
- [21] Maslach C, Jackson SE. The Measurement of Experienced Burnout [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1981, 2 (2): 99~113.
- [22] Schaufeli WB, Leiter MP, Maslach C, et al. The Maslach Burnout Inventory-General Survey [M]. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996: 19~26.
- [23] Chong V K, Monroe G S, Cahan S. The Impact of the Antecedents and Consequences of Job Burnout on Junior Accountants' Turnover Intentions: a Structural Equation Modelling Approach [J]. *Accounting & Finance*, 2015, 55 (1): 1~28.
- [24] Kim Jungin. What Increases Public Employees' Turnover Intention? [J]. *Public Personnel Management*, 2015, 44 (4): 496~519.
- [25] 王楨, 李旭培, 罗正学, 等. 情绪劳动工作人员心理授权与离职意向的关系: 工作倦怠的中介作用 [J]. *心理科学*, 2012, 35 (1): 186~190.
- [26] 顾远东. 工作压力如何影响员工离职?——基于 Maslach 职业倦怠模型的实证研究 [J]. *经济管理*, 2010, 32 (10): 80~85.
- [27] 陈万思, 丁珏, 费晴. 高绩效工作系统对员工工作满意度的直接与间接影响研究 [J]. *管理学报*, 2014, 11 (5): 696~703.
- [28] 孙健敏, 王宏蕾. 高绩效工作系统负面影响的潜在机制 [J]. *心理科学进展*, 2016, 24 (7): 1091~1106.
- [29] Veldhoven MV, Voorde KVD, Kroon B, et al. Cross-level Effects of High Performance Work Practices on Burnout [J]. *Personnel Review*, 2009, 38 (5): 509~525.
- [30] Hu Q, Schaufeli WB, Taris TW. The Job Demands-Resources Model: An Analysis of Additive and Joint Effects of Demands and Resources [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2011, 79 (1): 181~190.
- [31] Fan D, Cui L, Zhang M M, Zhu C J. Influence of High

- Performance Work Systems on Employee Subjective Well-being and Job Burnout: Empirical Evidence from the Chinese Healthcare Sector [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2014, 25 (7): 931 ~ 950.
- [32] Harley B, Allen B C, Sargent L D. High Performance Work Systems and Employee Experience of Work in the Service Sector: The Case of Aged Care [J]. British Journal of Industrial Relations, 2007, 45 (3): 607 ~ 633.
- [33] Zhang M, Di Fan D, Zhu C J. High-performance Work Systems, Corporate Social Performance and Employee Outcomes: Exploring the Missing Links [J]. Journal of Business Ethics, 2014, [J]. 120 (3): 423 ~ 435.
- [34] 李超平, 时勤. 分配公平与程序公平对工作倦怠的影响 [J]. 心理学报, 2003, 35 (5): 677 ~ 684.
- [35] 温忠麟, 叶宝娟. 中介效应分析: 方法和模型发展 [J]. 心理科学进展, 2014, 22 (5): 731 ~ 745.
- [36] Li X, Frenkel S J, Sanders K. Strategic HRM as Process: How HR System and Organizational Climate Strength Influence Chinese Employee Attitudes [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2011, 22 (9): 1825 ~ 1842.
- [37] Ang S H, Bartram T, McNeil N, Sandra G. The Effects of High-performance Work Systems on Hospital Employees' Work Attitudes and Intention to Leave: a Multi-level and Occupational Group Analysis [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2013, 24 (16): 3086 ~ 3114.
- [38] Garc í a-Chas R, Neira-Fontela E, Castro-Casal C. High-Performance Work System and Intention to Leave: a Mediation Model [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2014, 25 (3): 367 ~ 389.
- [39] Jackson S E, Schwab R L, Schuler R S. Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon [J]. Journal of Applied Psychology, 1986, 71 (4): 630 ~ 640.
- [40] 刘晓明, 李冬梅. 中小学教师的职业倦怠与辞职意向的关系 [J]. 中国心理卫生杂志, 2005, 19 (9): 615 ~ 617.
- [41] Jo Ellen Moore. One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals [J]. MIS Quarterly, 2000, 24 (1): 141 ~ 169.
- [42] 李永鑫, 高冬东, 申继亮. 教师倦怠与自尊、心理健康和离职意向的关系 [J]. 心理发展与教育, 2007, 23 (4): 83 ~ 87.
- [43] Peter Boxall. HR Strategy and Competitive Advantage in the Service Sector [J]. Human Resource Management Journal, 2003, 13 (3): 5 ~ 20.
- [44] Kumar P. Rethinking High-performance Work Systems [M]. Kingston: IRC Press, 2000.

## Research on the Influence of High Performance Work System and Job Burnout on the Turnover Intention of Employees

Yan Aimin Zhao Deling Yu Dan

(Business School, Central South University, Changsha 410083, China)

[ Abstract ] Based on the perspective of employee perception, this paper introduces job burnout as the intermediary variable to explore the influence mechanism of employee perceived high performance work system for turnover intention. Through the empirical study of 256 valid enterprise samples, it can be seen that the employee perceived high performance work system has significantly negative relation with turnover intention; the job burnout and its sub-dimensions, emotional exhaustion and cynicism, have significantly positive relation with turnover intention, while the correlation between the sub-dimension, low personal accomplishment and turnover intention is not significant; job burnout plays a part of intermediary role between the employee perceived high performance work system and turnover intention; the employee perceived high performance work system can indirectly influence the turnover intention through affecting the emotional exhaustion and cynicism of employees, while the mediating effect of low personal accomplishment is not significant.

[ Key words ] high performance work system; job burnout; turnover intention; human resources

(责任编辑:王平)