

# 工作自主性与员工敬业度： 自我监控和分配公平的调节作用

刘 鑫, 杨东涛

(南京大学商学院, 江苏南京 210093)

**摘要:** 文章基于以往有关工作特征的研究缺乏考虑权变性因素, 通过综合考虑工作自主性、自我监控及分配公平对员工敬业度的影响, 对795名企业员工进行了调查。实证结果发现员工感知到的工作自主性积极影响其敬业度, 它们之间的关系受到个体自我监控的负向调节和组织分配公平的正向调节。进一步的三项交互分析表明, 当员工的分配公平感越强, 自我监控对工作自主性与敬业度之间关系的负向调节作用越弱。

**关键词:** 工作自主性; 自我监控; 分配公平; 敬业度

**中图分类号:** F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2017)04-0041-08

**DOI:** 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2017.04.004

刘鑫, 杨东涛. 工作自主性与员工敬业度: 自我监控和分配公平的调节作用[J]. 商业经济与管理, 2017(4): 41-48.

## Job Autonomy and Job Engagement: Exploring the Moderating Role of Self-Monitoring and Distributive Justice

LIU Xin, YANG Dong-tao

(Business School, Nanjing University, Nanjing 210093, China)

**Abstract:** Previous studies about the job characteristics showed little consideration for the contingency factors. This article comprehensively discusses the impact of job autonomy, self-monitoring and distributive justice on employees' job engagement. Through a large-scale investigation of 795 employees, the empirical results show that job autonomy has significant positive impact on employees' job engagement, and the relationship between them would be negatively moderated by self-monitoring and positively moderated by distributive justice. Additionally, when distributive justice is perceived higher, the negative influence of self-monitoring on the relationship between job autonomy and job engagement will decrease.

**Key words:** job autonomy; self-monitoring; distributive justice; job engagement

## 一、引言

目前, 实业界和学术界普遍认可敬业的员工能够为组织带来竞争优势。通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇声称“员工的敬业度、客户忠诚度以及现金流”是衡量企业稳健度的三个指标; Harter 通过元分析发现员工敬业度能够显著影响企业的经营绩效<sup>[1]</sup>。然而, 美国知名民调机构盖洛普公司2013年的“员工敬业度和工

**收稿日期:** 2016-05-05

**基金项目:** 国家自然科学基金面上项目“指向价值观认同的人力资源实践构建及其对组织绩效的作用机制研究——基于利益相关者视角”(71372027)

**作者简介:** 刘鑫, 男, 博士研究生, 主要从事战略管理与组织行为研究; 杨东涛, 女, 教授, 博士生导师, 管理学博士, 主要从事战略人力资源管理等研究。

作环境研究”报告显示,中国员工的敬业水平处于世界最差水平,敬业员工的比例仅为6%,远低于13%的全球平均水平。因此,对于中国企业来讲,面对愈加激烈的竞争环境,如何有效地提升员工的敬业度成为企业应对外部挑战,获得长足发展的关键所在。

Christian 等回顾国外积累的有关员工敬业度的研究,指出影响员工敬业度的因素主要包括工作特征,如任务多样性等;领导因素,如变革型领导等;个体因素,如尽责性人格等<sup>[2]</sup>。西方学者的研究为解决中国员工敬业度低下的问题提供了很好的着手方向,但“眉毛胡子一把抓”并不能有效地解决问题,甚至会起到事倍功半的作用。因此,立足我国的具体情况“对症下药”,才是解决中国员工敬业度问题的合理方法。盖洛普公司调查发现,中国员工在回答“工作时,你的意见是否有影响”的问题时,只有1/8左右的员工回复“强烈同意”,而全球的平均水平为1/4。他们认为,造成中国员工敬业度低下的原因很可能在于中国的公司往往存在“指挥控制”的阶级色彩。由此看来,增强员工对自己工作的自主控制便成为潜在地提升其敬业表现的方法。因此,本文将从工作自主性这一工作特征出发,探讨其对员工敬业度的影响。

除此之外,以往的研究往往只从组织、工作及个人因素等单一角度考查其对员工敬业度的影响,缺乏综合考虑各类型影响因素间的交互作用,这不利于指导促进员工敬业度实践的展开。而且 Hosie 等指出,工作设计领域围绕工作特征的作用效果的研究缺乏对情境因素的考虑<sup>[3]</sup>。Hackman 和 Oldham 也在对工作特性理论的修正过程中,特别强调了员工对组织情境的满意度会显著调节工作特征对员工态度,行为等的影响<sup>[4]</sup>。同时,Grant 强调个体对工作特征的感知以及这种感知和个体差异性因素的交互作用对绩效结果有更强和更清晰的解释<sup>[5]</sup>。因此,在探讨工作特征因素对员工敬业度的影响时,综合考虑组织因素和个体因素的权变性影响是十分必要的。基于此,本文将综合考虑工作、组织及个人因素对员工敬业度的影响,以期细化并拓展前人关于工作特征对员工敬业度影响的研究,并对工作特征模型的进一步完善和丰富做出贡献。

## 二、文献回顾和理论假设

### (一) 工作自主性与员工敬业度

Kahn 最初将敬业度描述为一个独特而重要的动机概念,是员工为了实现工作角色绩效而在体力、认知和情感上全面地进行自我投入<sup>[6]</sup>。Schaufeli 等指出敬业度包括活力、奉献和专注三个维度,是一种与工作相关的持久稳固和普遍深入的认知情感体验<sup>[7]</sup>。而在工作倦怠研究领域,Maslach 等认为敬业度是工作倦怠的对立面<sup>[8]</sup>。有关敬业度与工作倦怠的关系,学术界仍然存在争论,不同的研究结果之间也存在分歧。而 Schaufeli 等通过实证研究发现敬业度与工作倦怠仅为中度负相关,并认为两者是既相对独立又相互联系的概念<sup>[7]</sup>。Schaufeli 团队的观点得到了更多支持,而且其开发的 UWES(Utrecht Work Engagement Scale)量表又被普遍用于测量员工敬业度。因此,本文接受 Schaufeli 等对敬业度的定义,并使用 UWES 量表测量员工的敬业度。

Hackman 和 Oldham 指出工作自主性是指一种工作包括自由度、独立性和灵活性的程度<sup>[9]</sup>。工作自主性高意味着个体能够自行安排工作计划等。Spector 认为工作自主性是指个体在完成工作任务的过程中能够多大程度上决定自己采用的方法,节拍和努力程度<sup>[10]</sup>。综合以上定义,本文认为工作自主性是指员工在工作过程中能够自行决定自己的工作计划、节奏和投入程度。除此之外,Hackman & Lawler 指出无论工作本身有多大的自由度,员工对工作特征的感知决定了他们的心理状态以及对工作的反应<sup>[11]</sup>,而本文正是站在员工的视角探讨影响其敬业度的因素。因此,本文认为“感知到的工作自主性”能够更加贴切地反映员工的工作特征。

Kahn 认为个体对工作环境的知觉以及自身特征会影响他们的心理状态,进而影响他们积极投入工作的意愿<sup>[6]</sup>。这与 Hackman 和 Oldham 提出的工作特性理论相似。工作特性理论指出工作特征能够影响员工的心理状态,进而影响员工的内部工作动机<sup>[4]</sup>。Hackman & Lawler 研究指出当员工感知到工作自主性时,能够产生工作动机<sup>[11]</sup>。Bizzi 和 Soda 也表示当个体感知工作允许他们能够进行自主地选择,他们会变的更加愿意工作,拥有较强的工作热情<sup>[12]</sup>。此外,学者们利用自我决定理论指出工作自主性满足了个体的自主

性需求,激发了个体的内部工作动机,进而积极影响员工的敬业度<sup>[13-14]</sup>。相反,如果员工长期处于“指挥控制”的工作过程,便更可能把工作当作为领导做事或仅作为谋生手段获取必要的生活物质资料,从而不会全身心地投入工作。因此,本文基于自我决定理论提出如下假设:

假设1:工作自主性对员工敬业度有显著的积极影响。

## (二) 自我监控的调节作用

根据 Barrick 等<sup>[15]</sup>的定义,自我监控是指个体为了提升他们的地位和最大化自身的利益,有意图地根据环境调整自己的行为以及公共形象。Oh 等<sup>[16]</sup>的研究表明:高自我监控的员工会根据场合的公开性展现不同的行为以满足自身地位提升的目标,最大化自己的利益。具体而言,他们研究发现,由于针对个人的反生产行为具有公开可见的性质,高自我监控的个体出于印象管理的目的会调整自己的行为,即使个体具有非亲和力的人格,他们也会减少针对个人的反生产行为。此外,White 和 Gerstein 指出如果高自我监控的个体发觉与他人的合作不能为自己带来利益,他们将不会与他人展开合作<sup>[17]</sup>。由此可知,高自我监控的员工会监控环境信息并根据环境情况调整自己的行为以使自己获得最大化的利益。

由前所述,一方面,高度敬业意味着自己将要在体力、认知和情感方面为工作付出更多努力,消耗更多精力;另一方面,根据本文选择 Schaufeli 等对敬业度的定义,“保持活力,积极奉献,高度专注”这种敬业表现并不能直接获得外界认可。Kahn 指出要评判一个人是否具有较高的敬业度,可以通过其在体力、认知和情感方面的行为投入看出<sup>[18]</sup>。因此,组织往往需要根据员工的组织公民行为等角色外行为来考察员工的敬业度。而员工要想通过敬业表现获得组织的认可及奖励,便需要在更长的时间通过与组织的社会交换获得回报,这便增加了收益的不确定性和模糊性。因此,敬业工作在客观上具有成本高,收益不确定性强的特点。

当员工具备工作自主性时,面对是否敬业工作,相较于高自我监控的员工,普通员工并不会高度根据环境情况调整自己的行为以使自己获得最大化的收益。因此,当他们感知到工作自主性时,会因为自主性需要得到满足而产生强烈的内部工作动机,进而会提升自己的敬业度。但对于高自我监控的员工来说,出于最大化个人利益的目的,当他们感知到工作自主性时,由于能够自行决定对工作的投入和付出程度,他们会以最小的代价应对工作,以期获得最大化的收益。因此,工作自主性并不能很好地激发高自我监控员工的内部工作动机,进而不能提升他们的敬业度。根据以上论述,本文提出如下假设:

假设2:自我监控负向调节工作自主性与敬业度之间的关系,即对于高自我监控的个体,工作自主性与敬业度之间的正向关系变得更弱。

## (三) 分配公平的调节作用

如前所述,根据自我决定理论,工作自主性能够满足员工的自主需求,激发他们的内在动机,进而促进他们敬业工作。起初,学者们围绕自我决定理论的研究认为外部奖励会降低人们对工作的兴趣及内在动机,但 Deci 等证实当单独针对特定工作付给员工奖励,或者当奖励不可预期时,有形的外在奖励并不会削弱内在动机<sup>[19]</sup>。Robbins 等指出当员工能够自主控制工作行为时,外在奖励会成为一种正向反馈,增加他们的胜任感,进而提升他们的内在动机<sup>[20]</sup>。而 Adams 提出的分配公平,表示组织在报酬分配上是公平合理的,即员工的付出会得到相应的回报<sup>[21]</sup>。因此,他们对组织的报酬分配结果满意时,意味着他们不仅得到了外在奖励,而且意味着外在奖励是公平合理的。因此,在分配公平条件下获得的外在奖励会更使得员工认为自己本身及自己的工作得到了认可,在自主的工作过程中,会增强内在动机,进而愿意也更加放心地敬业工作。

此外,Hackman 和 Oldham 在对工作特性理论的修正过程中,发现员工对工作再设计感兴趣的前提是对组织的报酬制度等工作情境满意<sup>[4]</sup>。因此,他们认为工作特征模型应当考虑情境满意度等因素。由于分配公平最为直接关系到员工的切身利益,是反映员工对工作情境满意与否的基本要素。因此,本文选取分配公平这一组织因素,考察其对工作自主性的权变性影响,并根据以上论述,提出如下假设:

假设3:分配公平正向调节工作自主性与敬业度之间的关系,即员工的分配公平感越强,工作自主性与敬业度之间的正向关系越强。

#### (四) 分配公平对自我监控的“缓冲”作用

Snyder 指出高自我监控的个体会时刻监控环境并根据环境条件或要求调整自己的行为<sup>[22]</sup>。如果组织在员工的报酬分配方面能够做到公平合理,那么会向员工提供有价值的信息,即“多劳多得”。尤其在工作自主性的条件下,员工能够决定为工作付出多少努力或投入多大程度。因此,分配公平的重要性便显得更加重要。如果员工拥有很强的自我监控水平,他们会根据体会到的分配公平信息,及时地调整自己的行为,变得更加努力和投入地工作,以期未来能够获得更大的利益。虽然敬业工作会提高成本,但分配公平一方面意味着更多的付出才会有更多的回报,另一方面也表明员工通过敬业工作在未来得到相应收益的确定性更高。因此,即使高自我监控的员工,在工作自主性的条件下,也会更加愿意敬业工作。根据以上论述,本文提出如下假设:

假设4:随着员工的分配公平感变强,自我监控对工作自主性与敬业度之间关系的负向调节作用变弱。

根据上文的文献综述和研究假设,本文的研究模型可概括为如图1所示。

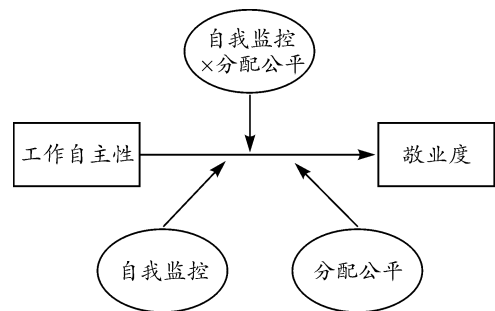


图1 研究模型

### 三、研究方法

#### (一) 样本选择及程序

本研究通过项目小组成员的私人关系与江苏南京的10家企业的负责人取得联系,在告知他们本次调研的目的并取得他们的同意后,调研小组于2014年9月至10月专程带上密封好的问卷前往相应的企业进行现场问卷调查。10家企业分处于不同的行业,包括制造业、矿业、咨询服务业、房地产业等。为了不影响企业的正常运营,我们选择员工的空余时间进行现场问卷发放,并特意告知他们本次调研的学术研究目的,强调调研数据的保密性,希望他们能够根据自己的真实想法填写问卷。现场发放问卷后,我们告知员工可利用空闲时间独立认真填写,下班时将问卷提交给调研小组。

本次调研共发放问卷1000份,回收860份。经过对问卷中出现连续多条选项一样和严重漏填的问卷进行删除,最后共得到有效问卷795份,有效回收率为79.5%。有效样本中,男性有446人,占56.1%;已婚人士有598人,占75.2%;年龄分布主要集中在26~35岁,占43.8%;员工的受教育程度主要为大学本科,占42.9%;员工大多为基层员工,占70.9%;工作年限最多分布在1~5年,占34.7%;收入水平集中分布在2001~6000元之间,占73.2%。

#### (二) 测量工具

本文使用的测量工具都采用国外研究使用过的成熟量表,整体采用 Likert5点方式进行计分。

工作自主性。采用 Kirmeyer 和 Shirom<sup>[23]</sup>使用的量表。量表共7个条目,包括“工作时间,我能自由决定该干什么”等。量表的  $\alpha$  系数为0.89。

自我监控。采用 Lennox 和 Wolfe<sup>[24]</sup>研究中使用的量表,共包括13个题目,典型题目如“在社交场合,如果我觉得有必要的话,我有能力改变自己的行为”。量表的  $\alpha$  系数为0.89。

分配公平。采用 Moorman<sup>[25]</sup>使用的量表,共5个题目,包括“我所得的酬劳和我的付出是相符合的”等。量表  $\alpha$  系数为0.86。

敬业度。采用目前普遍使用的 UWES 量表,量表来源于 Schaufeli 等<sup>[26]</sup>的研究。共包括17个题目,典型题目如“在工作中,我感到自己迸发出能量”。量表的  $\alpha$  系数为0.93。

控制变量。本文根据以往的研究,将性别、婚姻状况、年龄、受教育程度、职位、工作年限、收入水平作为控制变量,以充分揭示核心变量的作用。

## 四、数据分析及结果

### (一) 概念区分效度及描述性统计分析

本文通过利用 LISREL8.80 软件对研究模型中涉及的构念进行验证性因子分析,结果如表1所示,四因子模型的数据拟合效果最好( $\chi^2/df=6.60$ , CFI=0.93, NNFI=0.92; IFI=0.93; RMSEA=0.08),而合并某些构念的三因子、二因子及单因子模型的拟合效果都较差。这说明本研究关注的工作自主性,自我监控,分配公平和敬业度等4个构念能够相互区分,数据具有较好的区分效度。

表1 验证性因子分析结果(N=795)

模型		$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	NNFI	IFI	RMSEA
四因子模型	JA;SM;DJ;JE	5368.82	813	6.60	0.93	0.92	0.93	0.08
三因子模型	JA;SM+JE;DJ	9608.52	816	11.78	0.86	0.85	0.86	0.12
二因子模型	JA+SM+JE;DJ	13339.84	818	16.31	0.80	0.79	0.80	0.14
单因子模型	JA+SM+JE+DJ	16458.91	819	20.10	0.75	0.73	0.75	0.16

注:JA代表“工作自主性”;SM代表“自我监控”;DJ代表“分配公平”;JE代表“敬业度”。

与此同时,由于本文的变量测量均来自于员工的自主回答,因此,本文利用 Harman 单因素检验方法,通过未经旋转的因子分析结果算出,第一个主成分的方差贡献率为 29.6%,不到总方差(62.34%)的一半,可以推断本文的数据不存在严重的共同方法偏差问题。除此之外,由于本文主要关注变量的调节作用,Avery等<sup>[27]</sup>在研究中指出调节效应更少受到共同方法偏差的影响。因此,本研究的结论将不会受到严重的共同方法偏差的影响。

除此之外,本研究利用 SPSS16.0 软件对各主要变量进行了相关性检验,结果如表2所示。其中,工作自主性,分配公平与敬业度的相关系数分别为  $r=0.397$ ,  $p<0.01$ ;  $r=0.329$ ,  $p<0.01$ ;结果与我们的预期相符,并在一定程度上初步支持了假设1。

### (二) 假设检验

本研究通过 SPSS16.0 软件利用层级回归分析的方法对各假设进行检验,结果如表3所示。模型2用于检验工作自主性与敬业度之间的关系,在控制了性别等人口统计学变量后,工作自主性对敬业度仍然有显著的积极影响( $\beta=0.169$ ,  $p<0.001$ ),实证结果支持了假设1。紧接着,我们构建了工作自主性×自我监控、工作自主性×分配公平、自我监控×分配公平等乘积项用于检验自我监控和分

表2 各主要变量的均值、标准差、相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4
工作自主性	3.44	0.75	1			
自我监控	3.56	0.53	0.332**	1		
分配公平	3.30	0.97	0.282**	0.197**	1	
敬业度	3.48	0.63	0.397**	0.520**	0.329**	1

注: \*  $p<0.05$ , \*\*  $p<0.01$ , \*\*\*  $p<0.001$ ,  $n=795$ 。

表3 各假设的层次回归分析

	敬业度			
	模型1	模型2	模型3	模型4
性别	-0.095*	-0.013	-0.006	-0.009
婚姻状况	-0.133*	-0.141**	-0.139**	-0.132**
年龄	-0.050**	-0.029	-0.022	-0.024
教育程度	0.003	0.016	0.016	0.016
职位	0.035	0.017	0.021	0.018
工作年限	-0.031	-0.011	-0.017	-0.013
收入	0.050*	0.010	0.009	0.017
JA		0.169***	0.167***	0.159***
SM		0.478***	0.473***	0.444***
DJ		0.125***	0.128***	0.121***
JA×SM			-0.054**	-0.083***
JA×DJ			0.053**	0.026
SM×DJ				0.103***
JA×SM×DJ				0.034*
$R^2$	0.045	0.371	0.383	0.406
$\Delta R^2$	0.045	0.326	0.011	0.023
$\Delta F$	5.289	133.594***	7.164***	14.877***

注:  $n=795$ ; +  $p<0.1$ , \*  $p<0.05$ , \*\*  $p<0.01$ , \*\*\*  $p<0.001$ ; JA代表“工作自主性”;SM代表“自我监控”;DJ代表“分配公平”;JE代表“敬业度”。

配公平的调节作用。为了避免多重共线性问题,我们在构建乘积项之前对各变量进行了标准化处理。由模型3的数据分析结果可知,工作自主性×自我监控、工作自主性×分配公平两个乘积项对敬业度分别有显著的负向影响( $\beta = -0.054, p < 0.01$ )和正向影响( $\beta = 0.053, p < 0.01$ ),说明假设2和假设3都得到支持。为了检验分配公平对自我监控的“缓冲”作用,我们构建了模型4。工作自主性×自我监控×分配公平三项乘积项对敬业度有显著的正向影响( $\beta = 0.034, p < 0.05$ ),并且与模型3中工作自主性×自我监控的 $\beta$ 系数的符合相反,因此,假设4也得到了支持。

紧接着,为了更好地展示自我监控及分配公平的调节作用,本文根据回归分析结果画出了相应的调节效应图。首先,由图2可以看出,当员工的自我监控水平越高,工作自主性对敬业度的影响越弱,直线的斜率明显小于自我监控水平较低的情况。其次,由图3可以看出,当组织的分配公平水平越高,工作自主性对敬业度的影响越强,直线的斜率明显大于分配公平水平较低的情况。最后,由图4的三项交互作用可以看出,相较于员工处于高自我监控低分配公平的情况,当员工处于高自我监控且高分配公平的情况时,员工在面临工作自主性时,敬业度水平较高,这便直观地展示了分配公平对自我监控的“缓冲”作用。

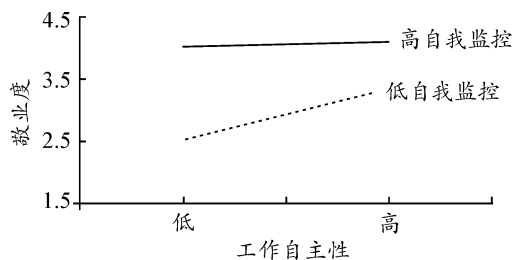


图2 自我监控对工作自主性与敬业度的调节作用

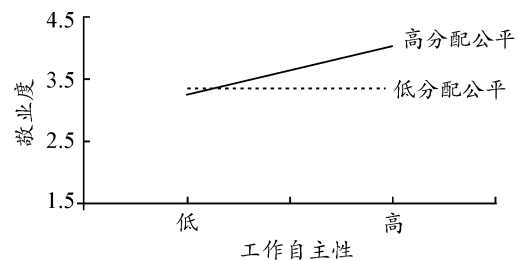


图3 分配公平对工作自主性与敬业度的调节作用

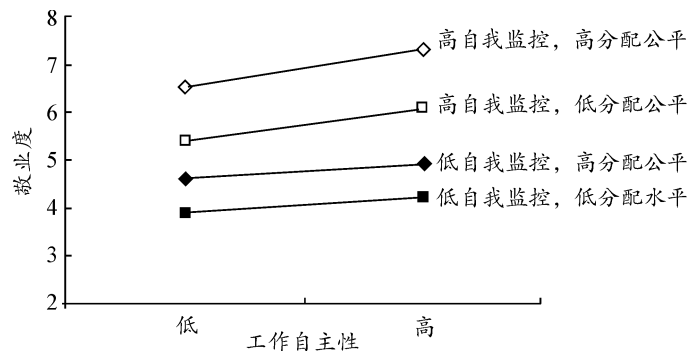


图4 工作自主性、自我监控与分配公平对与敬业度的三项调节作用

## 五、结论与讨论

### (一) 理论意义

本文基于自我决定理论,通过实证研究发现工作自主性会显著地积极影响员工的敬业度,这与 Kahn 的观点一致,他认为体力要求和工作条件会导致员工在完成工作任务时,就像被外界的剧本所指导,而不是自身主动地投入工作,因此,它们可能与敬业度负相关<sup>[7]</sup>。这一立足中国情境的研究,为丰富员工敬业度的驱动因素和扩展工作特性理论与自我决定理论的外部效度做出了一定贡献。

不仅如此,本文还发现工作自主性与员工敬业度之间的关系会随着个体因素(自我监控)和情境因素(分配公平)的不同而发生变化,员工的敬业度会受到个人、工作和组织因素的交互效应影响。在工作特征研究领域,以往有关工作特征的作用效果研究往往同时关注多种工作特征,如技能多样性、任务同一性等

的直接效果,而 Christian 等通过总结有关工作特征对敬业度影响的研究,指出未来的研究应当进一步关注各工作特征对敬业度的不同作用<sup>[2]</sup>。因此,本文对个体、工作和组织情境因素的综合考虑,进一步细化了工作特征——工作自主性与员工敬业度的研究,而且弥补了以往有关工作特征作用效果的研究缺乏考虑权变因素的不足。

此外,在自我决定理论研究领域,以往的研究认为如果个体的自主性需求得到满足,个体便被激发出内在动机,进而表现出相应积极的工作态度和行为。这一理论视角同样缺乏考虑权变性因素的影响。本文研究发现当员工是高自我监控类型时,会减弱工作自主性的影响效应。因此,本文对自我监控的调节作用研究为完善自我决定理论的解释范围做出了一定贡献。

## (二) 实践意义

本文的研究结论也给实业界为提升员工敬业度提供了很好的借鉴意义。第一,本文发现的工作自主性对员工敬业度的积极影响在一定程度上验证了盖洛普公司的推断,即对中国企业来讲,首先要改变传统的“指挥控制”式的管理模式。企业的老板或管理人员应当适度地放权给下属员工,提升他们的“主人翁”意识,进而激发他们的工作激情和热情。与此同时,企业在工作设计过程中,应当有意地提高员工工作本身的自由度,以使其真正感受到实实在在的权力下放。第二,本文发现的分配公平的正向调节作用,尤其对个体自我监控的“缓冲”作用,启示企业的管理者在提升员工工作自主性的同时,要努力保障员工报酬的公平公正。他们需要设计更加科学有效的绩效考核和薪酬管理制度,进而向员工释放“多劳多得”的相关信息,更好地促使员工放心地投入工作,更好地发挥工作自主性的积极作用。第三,管理者在日常的工作过程中,要特别注意高自我监控个体的印象管理等行为,以更加客观公正的心态及管理手段对待工作和下属,营造积极的工作文化和氛围。

## (三) 研究局限与启示

在研究局限方面:首先,本文的研究样本仅来自于南京地区,虽然样本规模够大,但在地理因素上却存在较大的限制。因此,本文研究结论的外部效度仍需未来的研究进一步考证;其次,虽然本文对各构念的测量均采用成熟的量表,但这些测量工具均是在西方背景下开发的,其有效性和适用性仍需进一步检验;最后,本文对各构念的测量均采用员工自陈的方式,因此,可能存在社会称许性等问题,增大构念的测量误差。

未来的研究可以进一步细化其它工作,个人及情境因素的交互效应,尤其在组织情境方面,可以采用跨层次的研究方法,探讨氛围等客观情境对员工敬业度的影响。此外,基于中国普遍存在的等级观念和盖洛普公司的调查报告,未来的研究可以重点考察“指挥控制”式的领导方式对员工敬业度的影响,从而进一步细化和拓展提升员工敬业度的途径。

## 参考文献:

- [1] HARTER J K, SCHMIDT F L, HAYES T L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(2): 268-279.
- [2] CHRISTIAN M S, GARZA A S, SLAUGHTER J E. Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance[J]. *Personnel Psychology*, 2011, 64(1): 89-136.
- [3] HOSIE P, JAYASHREE P, TCHANTCHANE A, et al. The effect of autonomy, training opportunities, age and salaries on job satisfaction in the south east asian retail petroleum industry[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2013, 24(21): 3980-4007.
- [4] HACKMAN J R, OLDHAM G R. Work redesign[J]. *Personnel Psychology*, 1980, 33(4): 827-831.
- [5] GRANT A M. The Significance of task significance: job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(1): 108-124.
- [6] KAHN W A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work[J]. *Academy of Management Journal*, 1990, 33(4): 692-724.

- [7] SCHAUFELI W B, SALANOVA M, GONZÁLEZ-ROMÁ V, et al. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach[J]. *Journal of Happiness studies*, 2002, 3(1): 71-92.
- [8] MASLACH C, SCHAUFELI W B, LEITER M P. Job burnout[J]. *Annual Review of Psychology*, 2001, 52(1): 397-422.
- [9] HACKMAN J R, OLDHAM G R. Motivation through the design of work: test of a theory[J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 16(2): 250-279.
- [10] SPECTOR P E. Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work[J]. *Human Relations*, 1986, 39(11): 1005-1016.
- [11] HACKMAN J R, LAWLER E E. Employee reactions to job characteristics[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1971, 55(3): 259-286.
- [12] BIZZI L, SODA G. The paradox of authentic selves and chameleons: self-monitoring, perceived job autonomy and contextual performance[J]. *British Journal of Management*, 2011, 22(2): 324-339.
- [13] VAN DEN BROECK A, VANSTEENKISTE M, DE WITTE H, et al. Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: the role of basic psychological need satisfaction[J]. *Work & Stress*, 2008, 22(3): 277-294.
- [14] 杨红明, 刘耀中. 工作特征对知识员工敬业度作用的实证研究: 基于内在动机视角[J]. *科技管理研究*, 2012(11): 169-174.
- [15] BARRICK M R, PARKS L, MOUNT M K. Self-monitoring as a moderator of the relationships between personality traits and performance[J]. *Personnel Psychology*, 2005, 58(3): 745-767.
- [16] OH I S, CHARLIER S D, MOUNT M K, et al. The two faces of high self-monitors: chameleonic moderating effects of self-monitoring on the relationships between personality traits and counterproductive work behaviors[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35(1): 92-111.
- [17] WHITE M J, GERSTEIN L H. Helping: the influence of anticipated social sanctions and self-monitoring[J]. *Journal of Personality*, 1987, 55(1): 41-54.
- [18] KAHN W A. To be fully there: psychological presence at work[J]. *Human Relations*, 1992, 45(4): 321-349.
- [19] DECI E L, KOESTNER R, RYAN R M. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation[J]. *Psychological Bulletin*, 1999, 125(6): 626-627.
- [20] ROBBINS S, JUDGE T A, MILLETT B, et al. *Organisational behaviour*[M]. Boston: Pearson Higher Education AU, 2013. 177-180.
- [21] ADAMS J S. Inequity in Social Exchange[J]. *Advances in experimental social psychology*, 1965, 2(2): 267-299.
- [22] SNYDER M. Self-Monitoring Processes[J]. *advances in experimental social psychology*, 1979, 12(12): 85-128.
- [23] KIRMEYER S L, SHIROM A. Perceived job autonomy in the manufacturing sector: effects of unions, gender, and substantive complexity[J]. *Academy of Management Journal*, 1986, 29(4): 832-840.
- [24] LENNOX R D, WOLFE R N. Revision of the self-monitoring Scale[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1984, 46(6): 1349-1364.
- [25] MOORMAN R H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76(6): 845.
- [26] SCHAUFELI W B, BAKKER A B, SALANOVA M. The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study[J]. *Educational and Psychological Measurement*, 2006, 66(4): 701-716.
- [27] AVERY D R, MCKAY P F, WILSON D C. Engaging the aging workforce: the relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(6): 1542-1546.



(责任编辑 束顺民)