

企业员工帮助计划能留住员工吗?

——一个被中介的调节模型构建与验证

王 勇

(淮阴工学院商学院, 江苏 淮安 223001)

摘 要: 基于中国文化背景, 本研究以工作家庭冲突作为中介变量、组织支持作为调节变量, 通过对江苏、安徽、上海等地企业的 235 名员工进行问卷调查, 分析员工帮助计划对员工离职倾向的影响。研究结果显示: 员工帮助计划对离职倾向具有显著负向预测效果; 工作家庭冲突在员工帮助计划与离职倾向间具有中介作用; 组织支持调节着员工帮助计划对工作家庭冲突和离职倾向的影响。在此基础上, 本研究提出构建多元化员工帮助计划体系、实施员工角色冲突管理以及塑造组织内支持性的工作环境等三条建议。

关键词: 员工帮助计划; 工作家庭冲突; 离职倾向; 组织支持感

中图分类号: C936

文献标识码: A

文章编号: 1004-4892(2016)04-0090-09

一、引 言

对于企业而言, 适度的人员流动可以促进企业人员的新陈代谢, 避免组织老化, 但是较高的流动率会增加企业的招聘和培训成本, 导致人才短缺的现象(Dalton et al, 1982)。对于员工而言, 离职意味着需要重新搜寻新的工作, 适应新的工作环境, 这可能会增加员工工作和生活压力。因此企业应寻求有效的方法, 减少和控制员工的离职倾向, 降低离职给企业和员工所带来的负面影响。根据 1999 年美国 Rutgers 大学关于工作趋势的调查研究, 发现愈来愈多的员工认为, 工作家庭平衡相较其他工作条件更为重要, 美国已有众多公司认为, 提供一个工作家庭平衡的工作环境, 是吸引和留住员工的重要因素之一。而员工帮助计划(EAPs)则是企业帮助员工平衡工作家庭关系, 吸引和留住人才的有效措施之一。从管理实践来看, 早在 2004 年, 一项员工福利年度调查指出, EAPs 已被美国超过 73% 的员工所使用, 到 2009 年已经上升至 75%, 这说明在管理实践中, 企业通过 EAPs 为员工提供越来越多以工作场所为基础的工作家庭平衡服务。此外, 根据美国劳工统计局的全国性劳工福利调查显示, 在美国 5000 人以上的企业中约 97% 在实施 EAPs, 1000 至 5000 人企业中约 80% 实施 EAPs, 250 至 1000 人企业中约 75% 在实施 EAPs(EAPA, 2007); 在加拿大, EAPs 已经处理员工 67.8% 的问题。

需求的内容是文化决定的(费孝通, 2008)。那么以需求为基础的离职倾向是否也受到文化的影响呢? 与西方国家相比较, 中国在具体制度、价值观以及文化传统等方面都存在较大差异, 传统

收稿日期: 2015-09-10

基金项目: 国家社科基金资助项目(14BSH040)

作者简介: 王勇(1976-), 男, 江苏宿迁人, 淮阴工学院商学院副教授, 南京航空航天大学博士后。

心理行为和现代心理行为在社会变迁中是并存的,个人可以同时兼有传统性和现代性的特征(Zhen X, Wang L, 2003)。就员工与企业关系而言,西方企业的员工更多的是基于经济交换视角来审视自己与企业关系;而在中国文化背景下,企业员工大都是从社会交换角度来考虑自己与企业关系。员工帮助计划作为企业的一种管理制度,是受到企业文化、管理者的价值观念和信念直接影响,而管理者的价值观念和信念又是所处文化培养和文化的内化形成的。因此,探讨中国文化背景下企业的员工帮助计划对员工离职倾向有着十分重要的意义。与国外相比,国内的员工帮助计划的使用和研究还处于起步阶段。本研究将运用实证研究方法,探讨国内企业员工帮助计划对员工离职倾向的影响,检验员工帮助计划能否降低员工的离职倾向,以期给员工帮助计划的研究和企业管理实践提供借鉴。

二、文献回顾与研究假设

(一) 员工帮助计划内涵

员工帮助计划(EAPs)源于美国19世纪70年代在企业界所推行的一种福利方案,用以帮助员工解决社会、心理、经济与健康等方面的问题,是一种帮助员工减缓工作压力、平衡工作家庭关系、提升工作绩效,以及降低健康成本的有效方式。因此许多组织采取员工帮助计划,来寻求强化员工情感承诺的方式^[1]。关于EAPs的内涵,仁者见仁,智者见智,例如Walsh早在1982年就指出,员工帮助计划是利用公司的政策及一套程序,对直接或间接影响工作效率的员工个人或情绪问题,给予辨识或反应^[2]。Goodings(1987)等人认为,员工帮助计划是企业通过合理的干预方法,积极主动地去了解、评估、诊断及解决影响员工工作表现及绩效问题的过程^[3],组织若能在原有功能外为员工提供一些额外的帮助,适时为员工解决日常生活中的心理困扰、排解工作压力,将有助于员工以较好的行为回报组织,进而促进组织绩效的发展^[4]。Bohlander(1992)等人的研究表明,员工帮助计划是企业通过为员工提供诊断、辅导、咨询等服务,解决员工在社会、心理、经济与健康等方面问题,消除员工各方面的困扰,预防问题产生,达成提高员工工作生活质量的目的^[5]。张宏如(2009)则认为,员工帮助计划是组织运用科学的方法,积极主动地通过多种类型的福利服务,解决员工在社会、心理、管理与健康等方面的问题,最终达到发掘员工潜能、提升工作满意度、提高工作生活质量的项目^[6]。员工帮助计划(EAPs)是组织给予员工的一种福利,是运用心理学、组织行为学、管理学等理论和技术,通过整合个人、家庭、组织和社会等多方面资源,专注于帮助组织和员工解决与工作场所有关的问题,从而有效提高组织绩效的人力资源管理工具^[7]。综合已有研究,可以发现:员工帮助计划是一种以工作场所为主的计划(方案),是通过帮助员工识别和解决个人问题,这些问题包括健康、婚姻、家庭、情感、压力,或任何其他可能影响到工作绩效的因素,进而维持和不断提升组织绩效和竞争力的过程。

(二) 员工帮助计划与离职倾向的影响

企业与员工之间关系的维系,需建立在互惠的基础上。员工不仅希望能有基本的外在收益(如薪资),还需要内在收益(如关怀福利),如果交换双方不能从中得到彼此期望的结果及利益,双方便认为无交换的必要,社会互动则不会发生。基于此不难发现,员工与组织间的关系是基于互惠互利原则而发展出的权利与义务关系。离职倾向是员工在实际离职行为之前对离职问题进行评估和衡量^[8],这种评估与衡量即是对付出与回报的比较。当员工知觉到组织实施的员工帮助计划,并能从中获得经济性、心理性及社会性的满足,例如,解决经济困难、安定家庭生活、增进自我成长及建立良好的沟通等,员工则会尽力实现组织的要求以回报组织^[9]。Gomez-Mejia L R, Balkin D B (1992)的研究也表明,员工帮助计划可以有效提升员工生产力,减少缺勤与迟到现象,降低员工

离职及健康医疗等成本,除此之外还可以提升员工生活品质,改善劳资关系^[10]。企业组织规模的快速成长,会增加员工的工作压力感与人际关系疏离,如果员工知觉组织所实施的员工帮助计划明显改善与员工的关系,减少员工个人在工作和家庭等方面的矛盾,员工则会继续留在组织为组织效力,回报组织的付出^[11]。Strazewski(2005)的研究也表明,规模较大的企业具有规模优势,当企业实施多元化的员工帮助计划,必能减少多种员工问题,如此可以降低员工缺勤与离职的状况。因此,组织需要具有吸引力的激励工具,即员工帮助计划来处理其特殊的人力资源问题。基于此,本文提出以下假设:

假设 1: 员工帮助计划对员工的离职倾向存在显著的负向影响。

(三) 工作家庭冲突的中介作用

从社会交换理论观点可知,当员工知觉到员工帮助计划时,便会对组织产生义务,或更好地平衡工作家庭关系。当组织实施员工帮助计划后,能否平衡员工工作家庭关系依赖于员工知觉这些措施的可用性及受惠程度。员工帮助计划的实施只能说明企业有这样的做法,但并不代表每一个员工都能享受这样的政策,其可能是因为(1)员工帮助计划在企业内并得到落实,(2)员工没有意识到员工帮助计划的存在,(3)员工担心使用员工帮助计划会影响自己的晋升或受到歧视^[12]。因此,就员工个人而言,员工感受员工帮助计划的实用性和可用性,是指能够充分使用此政策的程度^[13]。当员工能够知觉到员工帮助计划可用时,意味着员工可以充分地运用此政策来平衡其工作压力和工作倦怠,进而增加工作与家庭平衡,反之,当企业实施员工帮助计划时,员工无法运用这些福利时,会造成工作压力的增大及心理上的劳累,使员工在工作家庭间失衡,进而造成绩效的降低,员工帮助计划的作用无法完全发挥。因此,员工的工作家庭角色冲突越大时,员工所面临的工作与家庭的压力也就越大,冲突也就越多,进而对工作产生的负面态度和离职倾向^[14]。综上所述,员工知觉员工帮助计划可用性是平衡工作家庭间关系的关键前提。基于此,本研究提出以下研究假设:

假设 2: 员工帮助计划对员工的工作家庭冲突存在显著的负向影响。

工作和家庭间存在的不相容性,会造成角色之间的冲突,这种冲突是产生离职倾向的重要原因之一(Kaha, 1964)。工作家庭冲突直接模型表明,工作家庭冲突对工作领域的内生变量有着直接的影响^[15]。特别是在传统观念的影响下,女性员工担负着照顾家庭及小孩的责任,较男性员工来讲,会面临更多家庭压力和工作压力,较容易会有角色冲突现象,并对工作产生负面态度,进而影响其工作的表现和离职倾向^[16]。较多的家庭活动有时会干扰甚至打断工作的进行,进而会影响到员工的工作与家庭之间的平衡^[17]。同样,较长的工作时间、过大的工作压力以及经常性出差,会减少员工与家庭相处的时间,导致家庭冲突的产生,进而降低员工的工作效率甚至增加员工离职倾向^[18]。近年来,员工帮助计划对平衡员工工作与家庭角色所产生的影响也已经成为学者们关注的焦点。例如,Premeaux(2007)等人的研究表明,公司所提供的员工帮助计划,包括工作自主权、弹性工作时间、协助性服务、家庭照顾等都是可以降低工作家庭冲突。工作弹性可以使工作与家庭冲突减少,并提升家庭及工作满意度,提供幼儿照顾可以减缓工作及家庭间的冲突^[19]。在纵断面的研究方面。提供较长的产假及较高的工作弹性可以使产后妇女有较高的工作满意度和较和谐的家庭关系^[20]。Christensen 和 Stanines(1990)研究发现,当组织提供有关工作弹性及家庭方面事假的福利时,员工可以更有弹性处理家庭事务,或腾出更多的时间与家人相处,进而减少工作与家庭之间摩擦,平衡工作与家庭关系。此外,需要照顾小孩和老人的员工,在面临工作与家庭事务时,时常需要扮演双重角色。组织提供照顾老人和小孩的服务,可以帮助员工调和角色间的冲突^[21]。因此,本研究提出如下假设:

假设 3: 工作家庭冲突在员工帮助计划与员工离职倾向之间存在显著的中介效应。

(四) 组织支持感的调节效应

组织支持理论表明,互惠原则会让员工觉得自己有义务帮助组织实现既定目标。组织支持感反映了员工感知到的组织对他们所做贡献的重视以及对他们福祉的关心,它有助于降低工作场所中员工的生理和心理成本,并对工作目标实现和自我发展具有积极作用^[22]。Silber(2005)认为,给予员工支持是组织获得最佳绩效的一种方法,只要员工感受到组织支持,员工将通过一定的行为来回馈组织的支持。在探讨员工帮助计划时,Thompson et al(1999)发现,组织支持特别是来自直接领导的支持对员工工作家庭冲突的减少和工作家庭的平衡均有着积极的影响。在实施员工帮助计划时,员工所在的部门更具有主动权^[23]。Perlow(1998)在针对 Fortune 公司的访谈研究中发现,员工额外付出工作时间的多少和员工对待工作与家庭的态度,都影响到员工工作绩效评价的结果和员工的晋升。然而当员工采用员工帮助计划时,则会担心组织和同事给予负面的评价,进而导致员工不愿意采用现有的员工帮助计划;因此,员工能否获得来自部门对员工帮助计划的支持,将会直接影响到员工帮助计划实施的效果。基于此本研究认为面对同样的员工帮助计划时,具有更高组织支持感的员工将会能够更好地处理工作家庭冲突,随之而来的便是离职倾向的降低。因此,本研究提出以下假设:

假设 4:组织支持感对员工帮助计划与工作家庭冲突之间的关系具有显著的调节作用;当组织支持感较高时,员工帮助计划与工作家庭冲突之间的负向关系较弱。

假设 5:组织支持感对员工帮助计划与离职倾向之间的关系具有显著的调节作用;当组织支持感较高时,员工帮助计划与离职倾向之间的负向关系较弱。

综上所述,本研究进一步提出,工作家庭冲突中介了员工帮助计划与组织支持感的交互作用对员工离职倾向的影响。具体而言,在面对员工帮助计划时,高组织支持感的员工的离职倾向之所以较少地发生变化,其主要是因为他们对工作家庭冲突水平的感知发生较小的变化;与之相反,高组织支持感的员工由于对工作家庭冲突水平感知发生了显著降低,因而更有可能减少他们的离职倾向。

假设 6:员工帮助计划与组织支持感的交互作用通过对工作家庭冲突的中介作用影响离职倾向。

本研究的理论模型见图 1:

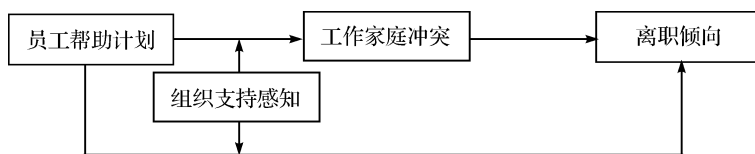


图 1 研究架构

三、研究设计

(一) 研究样本

由于本研究问卷的调查对象是对企业的员工帮助计划有所了解的员工,因此样本企业必须是实施员工帮助计划的企业、或者在其公开资料中提到过员工帮助方案、员工咨询与帮助的企业。基于这一要求,本研究选择了江苏、安徽和上海等省份企业,通过委托发放和现场发放等方式共发放问卷 300 份,回收 263 份,其中有效问卷为 235 份。由于本研究的主题涉及工作家庭冲突,因此,

235 份有效问卷的填答者均为已婚; 男性占 61.3%; 受访者的年龄以 36 - 45 岁为主(占 69.2.2%); 教育程度则分别表现为大学及以上占 42.3%、专科占 31.2%、高中职占 17.1%、初中及以下占 9.4%; 工龄在 1 年以下占 10.1%、2 - 5 年占 25.9%、6 - 10 年占 43.3%、10 年以上占 20.6%。

(二) 研究工具

1. 员工帮助计划 (EAPs): 就已有的实证研究文献来看, 学者们对于员工帮助计划的测量并没有相对一致的测量的工具, 量表内容存在相互交叉重叠现象。为了保证本土化研究的适应性, 本研究设计了员工帮助计划量表, 量表包括健康帮助、工作帮助、生活帮助以及离休帮助等四个维度, 共包括 15 个题项, 例如“公司提供员工疾病医疗方面的帮助”、“公司提供轮班或职位转换问题处理流程”等。

2. 工作家庭冲突 (WFC): 工作家庭冲突主要是指工作角色与家庭角色的冲突。本研究主要采用了 Clark(2001)发展的量表, 因为 Clark 从不同的维度衡量的角色冲突的概念。本文选取了其中的 5 个题项, 例如“我的工作减少了我与家庭相聚的时间”、“我觉得家庭会造成工作上的负担”等。

3. 离职倾向 (TOI): 离职倾向主要表现为员工离职感的强弱。属于自愿性离职倾向, 仅为员工在某种情况下的想法, 而非企业强迫性地要求员工离职。本研究从 Michaela 和 Spector(1982)所建构的量表中选取了 4 个题项, 例如“我在一年内打算另找工作”、“我经常慎重地考虑辞掉目前工作”等。

4. 组织支持 (POS): 组织支持是指员工所感到的, 组织对他们的关心程度。Eisenberger et al. (1986)所发展的知觉组织支持量表是衡量组织支持的主要工具, 原始量表共 36 题, 本研究从中选取了 9 个题项, 例如“公司非常重视我的个人目标与价值观”、“公司非常重视我的意见”等。本研究中的所有量表均采用 Likert 五点式设计, 1 - 5 分别代表“非常不同意”到“非常同意”。

四、实证结果分析

(一) 测量模型分析

1. 探索性因素分析

首先, 我们把所有样本数据随机分成两组, 第一组用于探索性因素分析($N = 117$), 探索性因子分析采用了主成份、正交旋转提取方法, 提取结果见表 1, 从表中 1 可以看出, 15 个 EAP 题目提取了 4 个因子, 共解释了总变异量的 61.28%; 9 个 POS 题项提取 2 个因子, 共解释了总变异量的 45.36%; 5 个 WFC 题项提取 1 个因子, 共解释了总变异量的 49.06%; 4 个 TOI 题项提取 1 个因子, 共解释了总变异量的 62.14%。就信度而言, 所有变量的 Cronbach's α 值均在 0.7 以上, 达到可接受范围, 因此具有较好的一致性信度。

2. 验证性因素分析

根据探索性因子分析结果, 利用第二组数据($N = 118$)分别进行验证性因子分析, 结果如表 2 所示。从表 1 可以看出, EAPs 的四因子测量模型、POS 二因子测量模型以及 WFC 和 TOI 的单因子测量模型拟合均呈现出较良好结果; 各变量的 AVE 大于 0.5, 组合信度(CR)均大于 0.7。

表 1 验证性因子分析结果

变量	χ^2/df	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	SRMR	AVE	C. R.
EAP	1.273	0.954	0.981	0.970	0.980	0.046	0.052	0.58	0.85
POS	1.240	0.973	0.911	0.970	0.981	0.045	0.050	0.61	0.76
WFC	2.323	0.905	0.963	0.945	0.978	0.055	0.044	0.50	0.83
TOI	3.538	0.993	0.988	0.949	0.992	0.052	0.020	0.62	0.87

(二)同源方差分析

为检测是否有同源误差存在,本研究采 Podsakoff 和 Organ(1986)的建议,以 Harman(1976)单一因素检定法来进行研究变量间同源偏差的检定。根据他们的建议,本研究将问卷所有题项,同时纳入探索性因素分析中,在未转轴情况下,以所提取的因素数量与单一解释变异量来判断 CMV 是否严重,分析结果显示共有八个因素之特征值大于 1,且第一主成分的解釋变异量为 22.48%。因为分析结果并没有只析出一个因子,也不存在其中一个因子解释了绝大部分方差现象,因此本研究的数据没有明显同源方差问题。

(三)描述统计与相关分析

描述统计与相关分析结果表明,员工帮助计划和组织支持感的均值低于 3.0,意味着整体水平偏低;离职倾向和工作家庭冲突的均值高于 3.0,表示整体水平略高。在相关分析方面,员工帮助计划与离职倾向($r = -0.337, p < 0.01$)、工作家庭冲突($r = -0.423, p < 0.01$)之间具有明显的负向关系,即企业的员工帮助计划愈完善,就愈能降低工作家庭冲突和员工的离职倾向;工作家庭冲突与离职倾向间存在明显的正相关($r = 0.474, p < 0.01$),即工作家庭冲突愈大员工的离职倾向愈高;组织支持感与工作家庭冲突($r = -0.536, p < 0.01$)、离职倾向($r = -0.395, p < 0.01$)间存在明显的负相关,组织支持感的程度愈高,就愈能降低工作家庭冲突和员工的离职倾向。

(四)假设检验

本研究主要遵循 Muller, Judd 和 Yzerbyt(2005)以及温忠麟(2006)等提出的被中介的调节效应的检验程序:第一步,进行因变量(Y)对自变量(X)、调节变量(U)、调节变量 \times 自变量(UX)的回归,UX 的系数显著(见 M8);第二步,进行中介变量(W)对 X、U 和 UX 的回归,UX 的系数显著(M4);第三步,进行 Y 对 X、U、UX 和 W 的回归,W 的系数显著(M9),具体检验结果如表 2 所示。

表 2 中的模型 1(M1)至模型 4(M4)以工作家庭冲突为因变量,在控制相关人口统计学变量的基础上分别考察了员工帮助计划、组织支持感以及其交互作用对于工作家庭冲突的影响。结果显示,员工帮助计划对于员工的工作家庭冲突具有显著的负向预测效果(M2, $\beta = -0.380, p < 0.01$);员工帮助计划与组织支持感的交互项对员工的工作家庭冲突具有显著的负向影响(M4, $\beta = -0.260, p < 0.1$),这表明员工的组织支持感越高,员工帮助计划与员工的工作家庭冲突之间的负向关系就越强。由此可见,本研究提出的假设 2 和假设 4 获得了支持。

表 2 多层次回归分析结果

变量	工作家庭冲突(WFC)				离职倾向(TOI)				
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9
性别	0.030	0.015	0.017	0.02	-0.015	-0.027	-0.026	-0.03	-0.033
年龄	0.411 ***	0.315 ***	0.187	0.12	0.326 ***	0.248 **	0.154	0.13	0.098
教育	0.063	0.045	0.038	0.03	-0.040	-0.054	-0.060	-0.05	-0.073
工龄	-0.222 *	-0.181 **	-0.130	-0.07	-0.249 **	-0.215 *	-0.178 *	-0.13	-0.138
EAPs		-0.380 ***	-0.250 ***	-0.34		-0.314 ***	-0.219 **	-0.14 *	-0.063
POS			-0.407 ***	0.25 *			-0.295 ***	0.31 **	-0.096
EAPs * POS				-0.26 *				-0.164 *	0.015
WFC									0.324 ***
F	5.598 ***	40.925 ***	47.652 ***	10.362 **	3.484 **	25.439 ***	20.662 ***	9.461 **	11.462 ***
R ²	0.089	0.228	0.362	0.383	0.057	0.152	0.223	0.268	0.289
ΔR^2	——	0.139	0.134	0.021	——	0.095	0.071	0.045	0.021

注:“*”表示 $p < 0.10$,”**”表示 $p < 0.05$;“***”表示 $p < 0.01$ 。

表2中的模型5(M5)至模型9(M9)以员工的离职倾向为因变量,在控制了相关的人口学变量基础上分别检验了员工帮助计划、组织支持感和二者的交互项对员工离职倾向的影响,以及对工作家庭冲突的中介作用。结果显示:员工帮助计划对员工的离职倾向具有显著的负向预测效果(M6, $\beta = -0.314$, $p < 0.01$);员工帮助计划与组织支持感的交互项对员工离职倾向具有显著的负向影响(M8, $\beta = -0.164$, $p < 0.1$),这说明员工的组织支持感越高,员工帮助计划与员工离职倾向间的负向关系就越强;因此,本研究提出的假设1和假设5获得了支持。

根据Muller, Judd和Yzerbyt(2005)提出的检验“被中介的调节效应”的条件对本研究中的“被中介的调节”假设进行检验,结果如表4中的M9所示。对工作家庭冲突对于离职倾向的预测效果显著(M9, $\beta = 0.324$, $p < 0.01$),员工帮助计划的主效应(M9, $\beta = -0.096$, ns)以及员工帮助计划与组织支持感的交互效应(M9, $\beta = -0.015$, ns)均不再显著。这说明员工帮助计划的主效应以及员工帮助计划与组织支持感的交互效应均以对工作家庭冲突为完全中介,进而影响员工的离职倾向。因此,本研究提出的假设3和假设6获得了支持。

五、研究结论与启示

(一) 结论与讨论

本研究选择了江苏、安徽和上海等地区的企业组织的员工为调查对象,通过文献回顾、回归分析探讨了员工帮助计划、工作家庭冲突与离职倾向关系,并得到如下研究结论:

1. 员工帮助计划对员工离职倾向存在负向预测效果。当员工知觉到这些政策可用时,则意味着员工能够运用这些政策来减缓其工作压力,进而增加工作与家庭间的平衡,降低离职倾向。诚如Muse等人(2008)所指出让员工表现出对组织有益的行为与组织是否实施了人性化的管理政策相关,人性化的管理和政策有助于员工产生积极的情绪,进而强化员工的组织承诺和正向行为。换言之,唯有员工真正能够享用员工帮助计划才能对组织产生更强的组织承诺和减少离职倾向。

2. 员工帮助计划对离职倾向的影响,会因工作家庭冲突而产生不同,即工作家庭存在完全中介效应。员工对于员工帮助计划的知觉会影响工作家庭冲突,进而导致员工离职倾向的变化。工作和家庭间存在的不相容性,会造成角色之间的冲突。工作家庭角色冲突的程度在一定程度上取决于组织制定的有关政策(员工帮助计划),同时工作家庭角色冲突的程度直接影响着员工本人对工作的态度、甚至离职决策;如果再加上员工对本组织员工帮助计划的可用性和持续性持有怀疑的态度,则会使员工减少积极主动行为,对工作消极怠工。因此工作家庭冲突在员工帮助计划与离职倾向之间具有部分中介作用。

3. 组织支持感对员工帮助计划与工作家庭冲突、离职倾向间关系,均具有调节效果,在加入调节变量组织支持感后,员工帮助计划对离职倾向的影响进一步加强。员工帮助计划是组织为帮助员工解决与工作相关的问题而制定的政策,组织支持在一定程度上也反应了组织对员工运用该项政策的支持,二者同属于组织层面。同时,在组织制定和实施员工帮助计划情况下,员工个人感知被组织高度关怀和支持,为了回报组织的关怀,员工也会主动、合理地运用员工帮助计划来减少工作家庭冲突,降低离职倾向,主动表现出积极的工作行为。因此,组织支持感对员工帮助计划与离职倾向具有调节效应。

(二) 研究启示

1. 理论启示:(1)已有的员工帮助计划概念大都是根据服务范围对其进行界定,但是现代员工帮助计划的性质与过去大不相同了,而且不同国家和地区EAPs所提供的帮助内容也有所变化。本研究从员工帮助计划的核心出发,重新梳理和界定了员工帮助计划内涵,这在推动员工帮助计

划理论的发展具有一定借鉴意义。(2) 学界对于员工帮助计划的测量并没有相对一致的看法,已有的量表内容存在相互交叉重叠现象,本土化量表更是缺乏。本研究设计的员工帮助计划量表具有良好的信效度,此量表可以为国内未来相关研究使用。(3) Bhagat, Steverson 和 Segovis(2007)在论述集体主义下的员工遇到问题时认为,员工可能会偏好于寻求人际层面的社会支持,但也可能从组织制度寻求帮助(EAPs)。本研究将此论述进一步放置于正式的职场背景下,并发现员工帮助计划适合解决员工在工作中到的问题。

2. 管理启示:(1)构建多元化员工帮助计划体系。就企业而言,离职必然会造成效益的损失和投资成本的浪费,因此,企业非常希望看到员工对企业保持着较高的组织承诺,但是工作家庭冲突是双向的,若员工满足工作角色需求而对家庭角色缺乏时,必然会产生工作家庭角色冲突,进而影响对工作角色的扮演。尽管传统的薪酬、福利以及教育培训在降低员工离职倾向上起到了一定效果,但是员工的个人心理与情绪,以及工作以外的家庭、婚姻、生活质量等方面也会影响着员工的离职倾向,因此企业应该构建较为完善的员工帮助体系,即企业不仅要关注企业内与员工相关制度,而且还要重视员工个人及其家庭的期望。(2)实施员工角色冲突管理策略。员工产生离职倾向的原因是多种多样的,工作者家庭冲突是诸多主要影响因素之一。因此为降低员工的离职倾向,企业管理者应该随时为员工提供更多的双向沟通渠道,关心员工的工作与家庭,尽可能地帮助员工平衡工作家庭间的关系。研究发现,员工帮助计划有益于平衡员工工作家庭冲突,因此要真正平衡员工的工作与家庭,企业还应该定期调查和分析员工的工作满意度,深入了解员工有关工作和家庭方面的需求,尤其当女性员工的工作与家庭角色发生冲突的时候,除了给予适当的物质帮助外,企业管理者还应该让员工和其家人充分了解企业的现状和员工在企业中的重要性,力争获得员工和其家人的理解和支持。(3)塑造组织内支持性的工作环境。组织要积极主动塑造支持性环境,应着重在员工家庭生活、工作乃至组织情感等层面上的支持与激励,制定多元性的工作反馈措施。当员工能真正感受到来自组织支持,较容易产生回馈的态度及行为。营造愉快的工作气氛、制定多元的员工帮助计划,帮助员工平衡工作与家庭间关系,减少工作家庭冲突,增加对工作的投入。同时,组织领导者在与员工互动过程中,应多发挥自身的领导特质,建立良好的关系品质,从而让员工更多地感知来自组织的支持。

(三) 研究局限

本研究运用调查研究方法分析了员工帮助计划对员工帮助计划与离职倾向影响的研究,虽然力求研究的完整性和精准性,但是因时空的限制,本研究依然存在一些局限性:本研究属于横断面研究,未能以纵向视角研究企业员工在不同时间点对员工帮助计划、工作家庭冲突和离职倾向感知的变化,因此,变量之间的因果关系还有待于进一步探讨;本研究问卷的填写以员工个人为主,这就可能导致填答出现偏误,特别是员工帮助计划部分的题项,因此,以主管和员工相结合的填写问卷方式设计的问卷是未来的又一研究方向。

参考文献:

- [1] Hartwell T D, Paul S, French M T, Potter F J, Rodman N F, Zarkin G A. Aiding troubled employee: The prevalence, cost, and characteristics of employee assistance programs in the united states [J]. American Journal of Public Health, 1996, 86(6): 804-808.
- [2] Walsh D. Employee assistance program [J]. Memorial Milbank Found Quarterly/Health and Society, 1981, 60: 592-517.
- [3] Goodings B. Occupational social work [M]. New Jersey Prentice Hall, Inc, 1987.
- [4] 李永鑫, 赵娜. 工作-家庭支持的结构域测量及其调节作用[J]. 心理学报, 2009, 41(9): 863-874.
- [5] Bohlander S. Managing human resources [M]. South-Western Publishing Company, 1992.
- [6] 张宏如. 基于 ERP 知识型员工激励的经济博弈分析[J]. 统计与决策. 2009, (13): 184-185.
- [7] 谷向东, 郑日昌. 员工帮助计划: 解决组织中心理健康的途径[J]. 中国心理卫生杂志, 2004, 18(6): 398-399.

- [8] Miller H E, Katerberg R. Evaluation of the mobely, horner, and hollingsworth model of employee turnover [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1979, 64(5): 509 – 517.
- [9] Attridge M. Employee Assistance Programs: Evidence and current trends [A]. In R J Gatchel, I Z Schultz(Eds.). *The Handbook of Occupational Health and Wellness* [C]. New York: Springer, 2012, 441 – 467.
- [10] Gomez-Mejia L R, Balkin D B. Determinants of faculty pay: An agency theory perspective [J]. *Academy of Management Journal*, 1992, 35(5): 921 – 955.
- [11] 李诚, 周子琴. 高科技产业的员工关系 [C]. 李诚. 高科技产业人力资源管理. 台湾: 天下远见出版股份有限公司, 2001: 3 – 13.
- [12] Budd J W, Mumford K. Family-friendly work practices in Britain: Availability and perceived accessibility [J]. *Human Resource Management*, 2006, 45(1): 23 – 42.
- [13] Eaton S C. If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance [J]. *Industrial Relations*, 2003, 42(2): 145 – 167.
- [14] 郑兴山, 郑晓涛, 陈林芬. 研发人员工作家庭冲突对其工作态度影响研究[J]. *科学学研究*, 2006, (2): 540 – 545.
- [15] Goffman E. *The Presentation of Self in Everyday Life* [M]. New York: Doubleday Anchor, 1959.
- [16] Thompson C A, Jahn E, Kopelman R E. Perceived organizational family support: A longitudinal and multilevel analysis [J]. *Journal of Managerial Issues*, 2004, 16(4): 545-565.
- [17] Frone M R. Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The national co-morbidity survey [J]. *The Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(6): 888 – 895.
- [18] 陈忠卫 田素芹, 汪金龙. 工作家庭冲突双向性与离职倾向关系研究[J]. *软科学*, 2014, 28(8): 65 – 69.
- [19] Parasuraman R, Mouloua M, Molloy R. Effects of adaptive task allocation on monitoring of automated systems [J]. *Human Factors*, 1996, 38(6): 665 – 679.
- [20] Holtzman M, Glass J. Explaining changes in mothers' job satisfaction following childbirth [J]. *Work and Occupations: An International Sociological Journal*, 1999, 6(3): 365 – 404.
- [21] Goff S J, Mount M K, Jamison R L. Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism [J]: A field study. *Personnel Psychology*, 1990, 43: 793 – 809.
- [22] Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S. Perceived organizational support [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71(3): 500 – 507.
- [23] Beehr T A. *Psychological Stress in the Workplace* [M]. London: Routledge, 1995.

Can EAPs retain Employees? ——A Mediated Moderating Model

WANG Yong

(Business School, Huaiyin Institute of Technology, Huaian 223001, China)

Abstract: Based on Chinese Cultural Context, with the work-family conflict as the mediate variable, and the organizational support as the moderate variable, this paper explores the impact of employee assistance programs on employees' turnover intention. 235 employees of different enterprises in Jiangsu, Anhui and Shanghai are tested through a questionnaire. The results are as follows: EAP has a negative effect on employees' turnover intention; the work-family conflict plays a mediating role between employee assistance programs and employees' turnover intention; EAP has a negative role on the work-family conflict, in which the perceived organizational support can also play a role of mediated moderator. This paper further puts forward three suggestions: building and deploying a diversified EAP system; implementing the conflict management of the employee role; and creating a supportive working environment within the organization.

Key words: employee assistance programs; work-family conflict; turnover intention; organizational support

(责任编辑: 闻 毓)