

如何提升知识型员工的工作投入?

——基于资源保存理论与社会交换理论的双重视角

郭钟泽¹, 谢宝国^{*2}, 程延园¹

(1. 中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872;

2. 武汉理工大学管理学院, 湖北 武汉 430070)

内容提要:本文基于资源保存理论和社会交换理论的双重视角,考察了个人资源变量(心理资本)、组织诱因变量(职业成长机会)对知识型员工工作投入的影响。通过对893名知识型员工间隔8个月时间滞后的追踪调查,运用层级回归分析对相关假设进行了检验。研究表明:(1)心理资本对工作投入有显著正向影响;(2)职业成长机会对工作投入有显著正向影响;(3)职业成长机会对心理资本与工作投入之间的关系具有调节作用。即当知识型员工拥有更多职业成长机会时,心理资本与工作投入的正向关系更强。最后,本文对理论与实践启示以及研究局限与建议展开了讨论。

关键词:知识型员工;工作投入;心理资本;职业成长机会

中图分类号:C936 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2016)02—0081—10

一、问题提出

知识型员工是企业最重要的人力资源。在当前我国经济增长方式已经开始由资源驱动转向技术和知识创新驱动的背景下,知识型员工在企业价值创造过程中的作用将更加明显。因此,如何促进知识型员工积极投入企业价值创造,对组织来说非常重要。然而,盖洛普公司最近调查发现,世界各地所有类型组织中的大部分员工没有完全投入他们的工作(Sweetman & Luthans, 2010; Bakker等, 2014)。现代企业组织中,知识型员工的工作投入面临着严峻挑战。

工作投入是一种以活力、奉献和专注为特征的积极工作状态(Schaufeli等, 2002)。国内外大量研究显示,工作投入与工作绩效(Bakker等, 2012; 李伟、梅继霞, 2012)、顾客满意度(Salanova等, 2005)、

公司财务收入(Xanthopoulou等, 2009)及员工幸福感(Xanthopoulou & Bakker, 2012)等均存在密切关系。同时,相关研究亦显示,增加个人资源(比如自尊、自我效能感、乐观等)和工作资源(比如自主权、上级支持等)可以显著提升员工的工作投入(Bre-evaart等, 2014; Reis等, 2015)。

然而,已有研究在如何提升员工特别是知识型员工工作投入上还存在许多值得进一步探讨的问题:一是未充分关注心理资本如何促进知识型员工的工作投入。虽然已有研究关注了自我效能、乐观等心理资本要素对提升员工工作投入的作用,但缺乏对知识型员工的心理资本如何激发工作投入的探讨。二是忽视职业成长机会作为重要组织诱因对知识型员工工作投入的影响。知识型员工看重职业成长机会(Horwitz等, 2003),他们对知识、事业成长的追求在某种程度上超过了对实现企业目标

收稿日期:2015-10-09

作者简介:郭钟泽(1987-),女,湖北十堰人,博士研究生,研究领域是组织行为与人力资源管理、劳动关系, E-mail: guozz2013@163.com; 谢宝国*(1979-),男,湖南靖州人,副教授,管理学博士,研究领域是组织行为与人力资源管理、职业生涯开发与管理, E-mail: xiebaoguo@foxmail.com; 程延园(1963-),女,湖北襄阳人,教授,研究领域是人力资源管理、劳动关系, E-mail: chengyy@ruc.edu.cn。*为通讯作者。

的追求。可以预期,知识型员工在企业中拥有职业成长机会时,会表现出更多工作投入;相反,缺乏职业成长机会时,使得他们产生“高级打工仔”之感,就很难完全投入工作。回顾已有文献发现,鲜有研究探讨作为“诱因”的职业成长机会对知识型员工工作投入的作用。三是对于知识型员工来说,心理资本是个人资源,职业成长机会是组织诱因,二者之间可能会以交互方式对工作投入产生影响。然而,现有研究缺乏对职业成长机会发挥调节作用的关注。四是以往研究主要采用横断面方式探讨工作投入的促进因素,这对于确定变量之间因果关系是不够的。因此,本文拟采用时间滞后的追踪调查数据考察心理资本、职业成长机会对知识型员工工作投入的影响及作用机制。

二、理论分析和研究假设

1. 心理资本与工作投入

资源保存理论(COR)指出,个体不仅会尽力维持和保护他们已有的资源,而且还会尽力获取和发展新的资源(Hobfoll, 1989)。在获取和发展新资源方面,COR理论认为,相对于个人资源池中拥有较少资源的个体而言,那些个人资源池中拥有更多资源的个体不仅不容易遭受资源损失,而且更有能力获取新的资源(Hobfoll, 2011),从而表现出更少的压力和倦怠,更多积极的心理状态和行为(Halbesleben & Wheeler, 2008)。具体到工作投入,COR理论指出,资源丰富的个体更有可能带着能量和热情趋向他们的工作,因而表现出更高水平的工作投入(Gorgievski & Hobfoll, 2008)。

心理资本包括自我效能、乐观、希望和韧性(Luthans & Youssef, 2007),是个人资源池中的一种重要资源,也是促进个人成长和绩效的积极心理能力(Sweetman & Luthans, 2010)。由于心理资本已经被证明是在现代这种动荡、要求不断提高的职业环境中,员工形成积极心理状态和行为的关键个人资源(Avey等, 2011)。因此,根据COR理论,本文预期,心理资本强的员工在工作中不容易遭受资源损失,反而更有可能进行资源再投资以获取新的资源,从而表现出高的工作投入。另外, Sweetman & Luthans(2010)指出,心理资本的四个要素(自我效能、乐观、希望和韧性)还会以协同作用的方式更有效地发挥价值,从而提升员工的工作投入。从实证

研究来看,国外几项横断面的研究显示,自我效能、乐观等心理资本要素能显著提升员工的工作投入。Schaufeli & Salanova(2007)、Xanthopoulou等(2009)的研究均显示,自我效能感高的员工具有更高水平的工作投入;Barkhuizen等(2014)的研究发现,乐观与工作投入显著正相关;Chen(2015)还考察了整体心理资本对员工工作投入的影响,结果显示,整体心理资本对于提升员工的工作投入水平具有显著的作用。因此,本文提出如下假设:

H₁:心理资本正向预测知识型员工的工作投入。

2. 职业成长机会与工作投入

本质上来说,员工与组织是一种社会交换关系(March & Simon, 1958)。组织需要员工加盟完成组织的任务,为资本创造利润。而员工到组织工作则是为了获得报酬,包括经济性报酬和非经济性报酬(伊万切维奇、赵曙明, 2006)。社会交换理论指出,当员工从组织中获得所期望的经济性或非经济性报酬时,就会产生回报组织的义务感,并通过积极投入工作、完成任务目标、维持良好人际关系和履行组织角色期望等方式回报组织(Blau, 1986)。职业成长机会作为一种重要的非经济性报酬方式,是指员工在工作中所体验到组织为其提供学习、成长及职业发展的机会(Van Veldhoven & Meijman, 1994)。因此,根据社会交换理论,本文预期,当知识型员工在工作中获得更多职业发展机会时,他们就会更愿意通过积极投入工作完成任务目标以回报组织。另外,职业成长机会还具有内在激励性,能显著提升员工的工作意义感(Hackman & Oldham, 1976; 1980),从而为员工工作投入创造了必备心理条件(Kahn, 1990)。

从相关实证研究来看,国外一些研究从工作资源视角出发证实,职业成长机会是员工工作投入的重要前因变量。Xanthopoulou等(2007)、Schaufeli等(2009)、Bakker & Xanthopoulou(2013)的研究一致显示,职业成长机会能正向预测员工的工作投入。相似的结果在日记研究中得到了同样证明。比如, Bakker & Bal(2010)以周为单位的日记研究显示,每周内如果员工体验到更多的职业成长机会,那么,他们每周内的工作投入水平也越高。特别是,本研究的研究对象是知识型员工。相对于非知识型员工而言,他们更加重视从组织中获得职业

成长机会(Vanthourmout等,2014)。因此,本文提出如下假设:

H₂:职业成长机会正向预测知识型员工的工作投入。

3. 职业成长机会的调节效应

员工工作投入的产生不仅取决于个人内部资源,而且也取决于具有激励性的外部因素。同时,个人-情境互动学派指出,个人因素对个人心理与行为的影响常常受到外部情境因素的调节,即二者以交互作用的方式对个人心理与行为产生影响(Kahle,2013)。因此,本文预期,作为个人内部资源的心理资本对知识型员工工作投入的影响会受到作为外部激励因素职业发展机会的调节。即当知识型员工在组织中感知到职业成长机会越多,心理资本与他们工作投入的关系越强。之所以做出上述假设,主要有以下三个具体理由:第一,自信、乐观等积极心理资源只是为员工工作投入提供了良好的心理基础(Kahn,1990),这种基础能否转化成实际工作投入,还需要组织提供良好的外部条件(Barrick等,2015),而职业发展机会则是组织为员工创造良好工作条件的重要方面之一;第二,对于员工,特别是知识型员工来说,职业发展机会是重要的组织诱因,具有非常强的激励性,因此,职业发展机会具有动员个人心理资源的能力,而这种动员能力能够有效增强心理资本与工作投入之间的正向关系;第三,Barrick等(2015)在组织水平观察到,积极的外部促进因素(战略执行)能够显著强化三种组织内部资源(激励性工作设计、提升员工回报期望的人力资源管理实践和CEO的变革型领导行为)与集体性组织投入之间的正向关系。与战略执行一样,职业发展机会也属于积极的外部促进因素。因此,根据多水平一致模型(DeShon等,2004),本文预期,职业发展机会也能强化个体内部资源与个人工作投入之间的正向关系。综合上述分析,本文提出如下假设:

H₃:职业成长机会对心理资本与工作投入之间的关系具有显著的调节效应,即职业成长机会越高,心理资本与知识型员工工作投入的关系越强。

三、研究方法

1. 研究样本

研究被试来自一家大型国有通信公司的研发

人员。之所以选择一家公司而不是多家公司展开研究,是因为这样操作可以恒定行业特征、企业文化等因素对研究结果的潜在影响(Bryman & Bell,2015)。数据收集是在该企业人力资源部门协助下完成的。研究者在实施调查前,与企业人力资源主管协商随机挑选调查对象,确定了1115名目标员工。正式调查时,首先,以内部邮件的形式邀请目标员工参与问卷填写,邮件中对研究目的进行了介绍,并告知被调查者该调查仅用于学术研究的目的,会对调查结果完全保密,让被调查者放心填答。然后,给每个确认参加的人员发送个人网络测评账号和密码,以确保个人信息的保密性。为激励员工积极参与,承诺给完成所有调查内容的员工提供一份个人分析报告。本研究先后进行了两次问卷调查,间隔8个月:第一次调查得到所有目标员工的积极回应,共发出1115份问卷,回收1017份有效问卷,有效回收率为91.21%;第二次调查针对这1017名员工发放问卷,删除了8名岗位发生变化或离职的员工后,共发出1009份问卷,剔除问卷填答不完整及回答呈明显规律性的问卷后,保留有效问卷893份,有效回收率为88.5%。在这893名员工中,男性占全部样本的28.44%,女性占71.56%;大专学历样本占全部样本的20.27%,本科学历样本占全部样本的51.18%,硕士及以上学历样本占全部样本的28.56%;研究样本的平均年龄为29.49岁,标准差为4.31;平均组织任期为6.11年,标准差为3.86年。

2. 变量测量策略

为降低共同方法偏差的潜在影响,参照Podsakoff等(2003)建议以及谢宝国、周文霞(2014)的做法,本研究通过以下三种方式在程序上对同源方法偏差进行控制:(1)多个时点收集数据。具体而言,先收集员工心理资本的数据,8个月后再收集员工职业成长机会和工作投入的数据。(2)各测量问卷采用差异化的反应方式。心理资本问卷的反应方式为Likert6,职业成长机会问卷的反应方式为Likert4,工作投入问卷的反应方式为Likert7。(3)各问卷的反应语句有所差异。心理资本问卷要求填答者做同意程度反应,职业成长机会和工作投入问卷要求填答者做频率反应。

3. 测量工具

(1)心理资本。采用柯江林等(2009)开发的短

版事务型心理资本量表对心理资本进行测量。短版事务型心理资本与西方心理资本量表类似,包括自信勇敢、乐观希望、奋发进取与坚韧顽强四个子维度。样例为“我相信自己能胜任本职工作”(自信勇敢)、“我凡事都看得开,几乎每天都是开开心心的”(乐观希望)、“我喜欢给自己不断设定更高的目标”(奋发进取)、“越是身处困境,我越是坚强”(韧性顽强)。反应方式为 Likert6 计分(1 = 非常不同意,6 = 非常同意)。对 20 个测量条目进行验证性因子分析,结果显示,四因素结构能较好地拟合样本数据($\chi^2 = 589.50$, $df = 146$, $p < 0.01$; $CFI = 0.94$, $TLI = 0.92$, $RMSEA = 0.06$, $SRMR = 0.05$)。在本研究中,自信勇敢、乐观希望、奋发进取和坚韧顽强四个子量表的内部一致性系数分别为 0.85、0.87、0.84、0.92,总量表的内部一致性系数为 0.94。

(2)职业成长机会。选取“工作体验与评估问卷”中的“职业成长机会”子量表对员工在工作中所体验到的学习与成长机会情况进行测量(Bakker等,2011)。该子量表有4个条目,反应方式为 Likert4(0 = 从不,1 = 有时,2 = 经常,3 = 总是)。样例为“在工作中,你能学习到新东西吗?”“你的工作能给你提供个人成长和发展的机会吗?”。对四个测量条目进行验证性因子分析,结果显示,单因素结构能较好地拟合样本数据($\chi^2 14.57$, $df = 2$, $p < 0.01$; $CFI = 0.99$, $TLI = 0.97$, $RMSEA = 0.05$, $SRMR = 0.01$)。在本研究中,该量表的内部一致性系数为 0.91。

(3)工作投入。采用 UWES-9 问卷对知识型员工的工作投入水平进行测量(Schaufeli等,2006)。该问卷包括活力、奉献和专注三个维度,每个维度三个条目,共九个条目。样例为“工作时,我感到精力充沛”(活力)、“我对工作充满热情”(奉献)、“工作时我会达到忘我的境界”(专注)。问卷的反应方式为 Likert7(0 = 从来没有,6 = 总是如此)。对九个测量条目进行验证性因子分析,结果显示,三因素结构能较好地拟合样本数据($\chi^2 = 151.18$, $df = 24$, $p < 0.01$; $CFI = 0.96$, $TLI = 0.94$, $RMSEA = 0.07$, $SRMR = 0.03$)。在本研究中,活力、奉献、专注三个子量表的内部一致性系数分别为 0.81、0.93、0.83,总量表的内部一致性系数为 0.93。

(4)控制变量。由于先前研究显示,社会一人

口统计学变量(性别、受教育程度、年龄、组织任期等)会对工作投入产生潜在影响(Schaufeli, 2012),为排除这些变量的影响,本研究将这些变量作为控制变量纳入统计分析之中。因此,本研究的控制变量包括性别(男 = 1,女 = 2)、受教育程度(大专 = 1,本科 = 2,硕士及以上 = 3)、年龄、组织任期和婚姻状态(未婚 = 1,已婚 = 2)。

四、数据预分析

1. 构念区分度检验

兴趣变量之间保持构念的独立性是进行假设检验的基础。因此,为检验心理资本、职业成长机会和工作投入三个构念之间的独立性,本研究采用 Mplus7.0 进行验证性因素分析以考察三个构念之间的区分度,结果如表 1 所示。

表 1 三因素模型与竞争模型比较

模型	χ^2	df	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
三因素模型 ^a	150.14	41	0.97	0.98	0.06	0.03
二因素模型 ^b	1146.63	43	0.68	0.75	0.17	0.14
二因素模型 ^c	1070.15	43	0.70	0.77	0.16	0.12
二因素模型 ^d	962.68	43	0.73	0.79	0.16	0.07
单因素模型 ^e	1829.73	44	0.50	0.60	0.21	0.14

注:a = 心理资本、职业成长机会、工作投入;b = 心理资本 + 职业成长机会、工作投入;c = 心理资本 + 工作投入、职业成长机会;d = 职业成长机会 + 工作投入、心理资本;e = 心理资本 + 职业成长机会 + 工作投入

由表 1 可以看出,当测量条目负荷在各自理论维度上时,模型(三因素模型)拟合指数最佳($\chi^2 = 150.14$, $df = 41$, $p < 0.01$; $CFI = 0.98$, $TLI = 0.97$, $RMSEA = 0.06$, $SRMR = 0.03$),而且其他四个竞争模型(即二因素模型和单因素模型)对实际数据拟合非常不理想。因此,可以判断,本研究所涉及三个潜变量具有良好的区分效度,它们的确代表了三个不同构念。

2. 共同方法偏差检查

虽然本研究采用滞后数据可以在很大程度降低共同方法偏差的影响,但是,本研究仍然按照 Podsakoff 等(2003)的建议,采用不可测量潜在方法因子效应控制对共同方法偏差进行检验。结果表

明,在三因素模型基础上增加一个公共方法因子之后,模型拟合指数为: $CFI = 0.99$, $TLI = 0.98$, $RMSEA = 0.05$, $SRMR = 0.03$ 。与三因素模型相比,增加一个因子之后模型拟合指数并未得到较大改善($\Delta CFI = 0.01$, $\Delta TLI = 0.01$, $\Delta RMSEA = 0.01$, $\Delta SRMR = 0.00$) (侯杰泰等,2004)。因此,可以判断,在本研究中,共同方法偏差并不严重。

3. 描述统计分析

控制变量和兴趣变量的均数、标准差以及相关系数如表2所示。从表2可以看出,心理资本与工作投入呈显著正相关($r = 0.42, p < 0.01$),职业成长机会与工作投入亦呈显著正相关($r = 0.64, p < 0.01$),这些结果为支持本研究的相关假设提供了初步证据。

表2 控制变量与兴趣变量的均数、标准差及相关系数

变量	均数	标准差	1	2	3	4	5	6	7
1. 性别	1.72	0.45	—						
2. 受教育程度	2.08	0.69	-0.11	—					
3. 年龄	29.49	4.31	0.14**	0.15**	—				
4. 组织任期	6.11	3.86	0.26**	0.15**	0.81**	—			
5. 婚姻状态	1.56	0.50	0.11**	0.08*	0.48**	0.49**	—		
6. 心理资本	3.44	0.89	-0.15**	0.01	-0.08*	-0.15**	-0.06	—	
7. 职业成长机会	1.82	0.75	0.03	-0.04	0.03	-0.00	0.10*	0.34**	—
8. 工作投入	3.78	1.14	0.03	-0.03	0.06	0.03	0.11**	0.42**	0.64**

注: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; 双尾检验

资料来源:本文计算整理

五、研究结果

本研究采用 SPSS19.0 进行层级回归,以对本研究的系列假设进行检验,层级回归分析结果如表3所示。

表3 层级回归分析结果

变量	因变量:工作投入			
	模型1	模型2	模型3	模型4
第一步:控制变量				
性别	0.03	0.08*	0.01	0.04
年龄	0.08	0.05	0.04	0.03
组织任期	-0.10	-0.02	-0.02	0.02
受教育程度	-0.03	-0.04	-0.00	-0.01
婚姻状态	0.11**	0.11**	0.04	0.05
第二步:自变量				
心理资本		0.44**		0.25**
职业成长机会			0.63**	0.50**
第三步:交互项				

变量	因变量:工作投入			
	模型1	模型2	模型3	模型4
心理资本 × 职业成长机会				0.10*
R^2	0.02*	0.21**	0.41**	0.46**
ΔR^2		0.19**	0.39**	0.44**

注:系数为标准化回归系数; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; 双尾检验

资料来源:本文计算整理

1. 主效应

假设 H_1 认为,心理资本能显著正向预测知识型员工的工作投入。由表3中的模型2可以看出,当控制了性别、年龄、受教育程度、婚姻状态等人口统计学变量之后,心理资本显著正向影响工作投入($\beta = 0.44, p < 0.01$),假设 H_1 得到完全验证。假设 H_2 认为,职业成长机会能显著正向预测知识型员工的工作投入。由表3中的模型3可以看出,当控制了人口统计学变量之后,职业成长机会显著正向预测工作投入($\beta = 0.63, p < 0.01$),假设 H_2 得到完全验证。

2. 调节效应

假设 H₃ 认为,职业成长机会能显著正向调节心理资本与工作投入之间的正向关系。由表 3 中模型 4 可以看出,心理资本与职业成长机会的交互项对员工的工作投入具有显著正向影响($\beta = 0.10, p < 0.05$)。为更加清晰地呈现职业成长机会对心理资本与工作投入之间关系的调节效应,本研究按照 Aiken & West(1991)的做法,分别以高于均值一个标准差和低于均值一个标准差为基准,描绘出在不同职业成长机会水平下心理资本对知识型员工工作投入的影响强度,结果如图 1 所示。由图 1 可以看出,在职业成长机会高的情况下,心理资本对工作投入具有更加明显的预测作用($\beta = 0.47, t = 6.61, p < 0.05$),而在职业成长机会低的情况下,心理资本对工作投入的预测作用不是那么强($\beta = 0.27, t = 3.85, p < 0.05$)。因此,假设 H₃ 得到了支持。

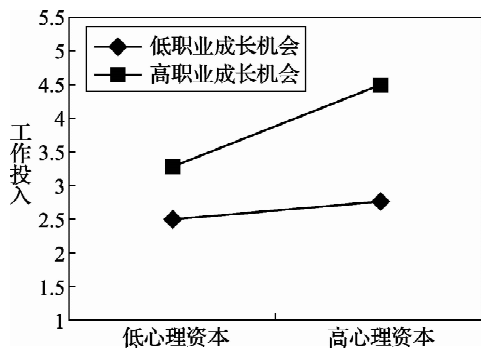


图 1 职业成长机会对心理资本与工作投入之间关系的调节作用

六、结论与讨论

1. 主要研究结论

如何提升知识型员工的工作投入?本研究认为,工作投入的提升不仅取决于知识型员工的内在个人资源,而且还取决于他们从组织获得的外在激励性诱因。因此,与以往研究视角不同,本文从资源保存理论和社会交换理论的双重视角出发,探讨心理资本、职业成长机会对知识型员工工作投入的影响及作用机制,通过对 893 名知识型员工间隔 8 个月两次调查的研究设计和数据统计分析,验证了理论模型和假设。研究发现:(1)心理资本对知识型员工工作投入有显著正向影响。这与资源保存

理论的解释一致,拥有心理资本的知识型员工在工作中出于投资以获取更多资源的动机,更可能表现出工作投入。当控制人口统计学变量后,心理资本变量可以解释知识型员工工作投入 19% 的变异。研究证实了 Sweetman 等(2010)提出的概念模型,说明不仅自我效能、乐观等心理资本构成要素对工作投入产生影响,而且整体心理资本亦有助于提升知识型员工工作投入。(2)职业成长机会对知识型员工工作投入有显著正向影响。Kanter(1989)曾巧妙地问到:“如果员工被鼓励仅依靠他们自己,那组织如何去依靠他们呢?”在员工与组织的交换关系中,组织给予员工的诱因是员工为组织做出贡献的重要因素。本研究结果表明,职业成长机会变量可以解释知识型员工工作投入 39% 的变异,说明了基于“组织诱因”的研究假设得到了验证,从社会交换理论的视角解释职业成长机会与工作投入的潜在关系具有重要意义。(3)职业成长机会在心理资本与知识型员工工作投入的关系中起到正向调节作用。研究结果进一步表明,职业成长机会作为组织抛出的“胡萝卜”,具有划定心理资本与工作投入之间发生联系的边界作用,职业成长机会是促进拥有心理资本的知识型员工进行工作投入的有效催化剂。在同样心理资本水平的情况下,相对于职业成长机会低的员工而言,职业成长机会高的知识型员工的工作投入水平更高。

2. 理论贡献与管理启示

本文的理论贡献为:首先,本研究采用资源保存理论和社会交换理论两种不同的理论范式,构建了心理资本、职业成长机会对知识型员工工作投入的影响及职业成长机会发挥调节作用的模型,通过实证研究检验了两种理论范式的有效性,并丰富了两种理论的外延与应用价值。这不仅对激发知识型员工工作投入的研究起着推动作用,而且有效地拓展了资源保存理论和社会交换理论的解释范畴,使得经典理论与现代研究主题结合,对知识型员工工作投入的研究做出了些许贡献。其次,以往研究者探讨工作投入的影响因素时,大量研究关注个人资源、工作资源等因素,而鲜有研究从个人资源与组织诱因的交互作用视角去关注促进知识型员工工作投入的因素。本研究构建了基于外部激励因素的职业成长机会,满足知识型员工职业发展的心理需要,从而激发他们内在心理资本,提升知识型

员工工作投入的作用机制。在理论上解释了影响知识型员工工作投入的内部动力与外部诱因机制,并验证了相关假设,研究具有一定的创新性。最后,本文不仅采用间隔8个月时间滞后两次数据收集的研究设计,更清楚地探明心理资本与工作投入之间的因果关系,而且验证了二者关系的边界条件。研究表明,知识型员工仅拥有心理资本不足以提升他们的工作投入,当组织给予更多的职业成长机会时,心理资本与工作投入的正向关系更强。这一研究结果响应了国外对工作投入研究的最新发展趋势,即探讨工作投入发生的边界条件(Sweetman & Luthans, 2010)。因此,本文在中国情境下对知识型员工工作投入的探讨丰富了现有文献,深化了对产生工作投入边界条件的认识。

本研究结果对于管理实践的启示主要有:首先,企业要关注知识型员工的心理资本,建立科学的招聘与选拔机制。研究表明,心理资本影响知识型员工的工作投入,而内在心理资源具有相对稳定性。考察知识型员工的工作特征,不难发现,他们多从事智力型工作,一般具有工作任务复杂、工作边界模糊和非常规化及需求技能多样性等特点。与非知识型员工相比,知识型员工在工作中需要脑力、精力包括体力的大量投入。因此,企业在员工招聘、晋升选拔等管理活动中,建立科学的甄选机制,注重对知识型员工心理资本的测评,从源头保证知识型员工具备表现出更多工作投入的潜能。其次,企业要给知识型员工提供充分的职业成长机会。知识型员工获取职业发展的资源和途径多于其他员工,同时,职业成功的预期也大于其他员工。而传统“官本位”的组织结构中,知识型员工,特别是从事技术性工作的员工所面临的职业发展障碍是,当他们不愿意或者不擅长从事管理性工作时,他们会遭遇“玻璃天花板”和“职业高原”。若组织不能给予这部分群体学习、成长或多通道的职

业发展机会,知识型员工容易产生怀才不遇的心理压力,更无法尽力投入工作。因此,企业不仅要为知识型员工提供一份与其贡献相称的经济报酬,而且要充分了解他们的个人需求和职业发展意愿,为其提供合适的多元化通道,给他们创造个人职业成长的空间。最后,由于知识型员工是企业中最为重要的人力资源,对他们的管理颇具复杂性。本研究结果对企业管理者来说是一个好消息,提示管理者想要激发知识型员工的工作投入,不仅要关注知识型员工的内在个人资源,比如心理资本的测评和开发,也要关注外在的组织诱因,比如提供职业成长机会,充分发挥二者的协同作用,才有助于提高知识型员工的工作投入。

3. 研究局限与建议

本研究的第一个局限是样本来自一家国有通信公司的研发人员,虽然这样操作可以恒定行业特征、企业文化等因素对研究结果的潜在影响(Bryman & Bell, 2015),而且样本有893名,容量较大,取样过程中采取了较为科学的程序,但研究结论的适用性问题还有待进一步验证。因此,未来研究可以采用不同行业的知识型员工进一步探讨心理资本对工作投入的影响,以提升研究的外部效度。第二个局限是共同方法偏差的问题。虽然本研究采取间隔8个月的时间滞后的追踪方式,但数据的收集主要是员工自我报告法。因此,从某种程度来说,共同方法偏差仍然不能被排除掉(Crampton & Wagner, 1994)。未来研究可以采用他评、严格的纵向数据等方法来降低同源问题。第三个局限是由于对知识型员工的管理相对复杂,如何激发知识型员工的工作投入亦不是一个简单问题,当知识型员工处在不同的工作岗位、不同的年龄阶段及不同的职业发展阶段时,职业成长机会的主效应和调节效应可能存在差异,未来的研究可进一步探讨职业成长机会受这些因素的差异影响。

参考文献:

- [1] Aiken L S, West S G. Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions [M]. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc, 1991.
- [2] Avey J, Reichard R, Luthans F, Mhatre K H. Meta-analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance [J]. Human Resource Development Quarterly, 2011, (22): 127 - 152.
- [3] Bakker A B, Demerouti E, Sanz-Vergel A I. Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach [J]. Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2014, (1): 389 - 411.

- [4] Bakker A B, Bal P M. Weekly Work Engagement and Performance: A Study among Starting Teachers [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010, (83): 189 – 206.
- [5] Bakker A B, Demerouti E, ten Brummelhuis L L. Work Engagement, Performance, and Active Learning: the Role of Conscientiousness [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2012, (80): 555 – 564.
- [6] Bakker A B, Xanthopoulou D. Creativity and Charisma among Female Leaders: The Role of Resources and Work Engagement [J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2013, (24): 2760 – 2779.
- [7] Bakker A B, ten Brummelhuis L L, Prins J T, van der Heijden F M M A. Applying the Job Demands-resources Model to the Work-home Interface: A Study among Medical Residents and Their Partners [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2011, (79): 170 – 180.
- [8] Barkhuizen N, Rothmann S, van de Vijver F J R. Burnout and Work Engagement of Academics in Higher Education Institutions: Effects of Dispositional Optimism [J]. *Stress and Health*, 2014, 30, (4): 322 – 332.
- [9] Barrick M R, Thurgood G R, Smith T A, Courtright S H. Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation, and Firm Performance [J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58, (1): 111 – 135.
- [10] Blau P M. Introduction to the Transaction Edition, Exchange and Power in Social Life, Transaction Books [M]. New Brunswick, NJ, pp. vii-xvii, 1986.
- [11] Breevaart K, Bakker A B, Demerouti E. Daily Self-management and Employee Work Engagement [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2014, 84, (1): 31 – 38.
- [12] Bryman A, Bell E. *Business Research Methods* [M]. 4rd edition. New York: Oxford University Press, 2015.
- [13] Chen S L. The Relationship of Leader Psychological Capital and Follower Psychological Capital, Job Engagement and Job Performance: A Multilevel Mediating Perspective [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2015, 26, (18): 2349 – 2365.
- [14] Crampton S M, Wagner J A. Percept-percept Inflation in Micro-organizational Research: An Investigation of Prevalence and Effect [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1994, (79): 67 – 76.
- [15] DeShon R P, Kozlowski S W, Schmidt A M, Milner K R, Wiechmann D. A Multiple-goal, Multilevel Model of Feedback Effects on the Regulation of Individual and Team Performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89, (6): 1035 – 1056.
- [16] Gorgievski M J, Hobfoll S E. Work can Burn Us Out or Fire Us Up: Conservation of Resources in Burnout and Engagement [A]. In J. R. B. Halbesleben, (Ed.), *Handbook of Stress and Burnout in Health Care* [C]. Hauppauge, NY: Nova Science, 2008.
- [17] Hackman J R, Oldham G R. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory [J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, (16): 250 – 279.
- [18] Hackman J R, Oldham G R. *Work Redesign* [M]. Reading, MA: Addison Wesley, 1980.
- [19] Halbesleben J R B, Wheeler A R. The Relative Roles of Engagement and Embeddedness in Predicting Job Performance and Intention to Leave [J]. *Work & Stress*, 2008, 22, (3): 242 – 256.
- [20] Hobfoll S E. Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress [J]. *American Psychologist*, 1989, (44): 513 – 524.
- [21] Hobfoll S E. Conservation of Resource Caravans and Engaged Settings [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2011, 84, (1): 116 – 122.
- [22] Horwitz F M, Heng C T, Quazi H A. Finders, Keepers, Attracting, Motivating and Retaining Knowledge Workers [J]. *Human Resource Management Journal*, 2003, 13, (4): 23 – 44.
- [23] Kahle L R. *Attitudes & Social Adaptation: A Person-Situation Interaction Approach* [M]. Elsevier, 2013.
- [24] Kahn W A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work [J]. *Academy of Management*

Journal, 1990, (33): 692 - 724.

- [25] Kanter R M. Careers and the Wealth of Nations: A Macro-perspective on the Structure and Implications of Career Forms [A]. In M. Arthur, D. Hall, B. Lawrence (Eds.). Handbook of Career Theory [C]. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1989.
- [26] Luthans F, Youssef C M. Emerging Positive Organizational Behavior [J]. Journal of Management, 2007, (33): 321 - 349.
- [27] March J G, Simon H A. Organizations [M]. Oxford, England: Wiley Organizations, 1958.
- [28] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Podsakoff N P, Lee J Y. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies [J]. Journal of Applied Psychology, 2003, (88): 879 - 903.
- [29] Reis D, Hoppe A, Schröder A. Reciprocal Relationships between Resources, Work and Study Engagement, and Mental Health: Evidence for Gain Cycles [J]. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2015, 24, (1): 59 - 75.
- [30] Salanova M, Agut S, Pieró J M. Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate [J]. Journal of Applied Psychology, 2005, (90): 1217 - 1227.
- [31] Schaufeli W B, Salanova M, González-Romá V, Bakker A B. The Measurement of Engagement and Burnout: A two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach [J]. Journal of Happiness Studies, 2002, 3, (1): 71 - 92.
- [32] Schaufeli W B, Salanova M. Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations [A]. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (Eds.), Research in Social Issues in Management [C]. Greenwich, CT: Information Age, 2007.
- [33] Schaufeli W B. Work Engagement: What do We Know and Where do We Go? [J]. Romanian Journal of Applied Psychology, 2012, 14, (1): 3 - 10.
- [34] 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): 701 - 716.
- [35] Schaufeli W B, Bakker A B, Van Rhenen W. How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism [J]. Journal of Organizational Behavior, 2009, (30): 893 - 917.
- [36] Sweetman D, Luthans F. The Power of Positive Psychology: Psychological Capital and Work Engagement [A]. In A. B. Bakker, M. P. Leiter (Eds.), Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research [C]. Hove, East Sussex: Psychology Press, 2010.
- [37] Van Veldhoven M, Meijman T F. The Measurement of Psychosocial Strain at Work: The Questionnaire Experience and Evaluation of Work [M]. Amsterdam: NIA (in Dutch), 1994.
- [38] Vanthournout G, Noyens D, Gijbels D, Van den Bossche P. The Relation between Workplace Climate, Motivation and Learning Approaches for Knowledge Workers [J]. Vocations and Learning, 2014, 7, (1): 191 - 214.
- [39] Xanthopoulou D, Bakker A B, Demerouti E, Schaufeli W B. Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources [J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2009, 82, (1): 183 - 200.
- [40] Xanthopoulou D, Bakker A B. (Eds). A day in the Life of a Happy Worker [M]. Hove Sussex: Psychology Press, 2012.
- [41] Xanthopoulou D, Bakker A B, Demerouti E, Schaufeli W B. The Role of Personal Resources in the Job Demands-resources Model [J]. International Journal of Stress Management, 2007, 14, (2): 121 - 141.
- [42] 侯杰泰, 温忠麟, 成子娟. 结构方程模型及其应用 [M]. 北京: 中国轻工业出版社, 2004.
- [43] 柯江林, 孙健敏, 李永瑞. 心理资本: 本土量表的开发及中西比较 [J]. 北京: 心理学报, 2009, (9).
- [44] 李伟, 梅继霞. 内在动机、工作投入与员工绩效: 基于核心自我评价的调节效应 [J]. 北京: 经济管理, 2012, (9).
- [45] 谢宝国, 周文霞. 层级高原和内容高原对立业阶段员工工作满意度、离职倾向的影响——总效应、效应差异及调节因素 [J]. 北京: 经济管理, 2014, (7).
- [46] 伊万切维奇, 赵曙明. 人力资源管理(第九版) [M]. 北京: 机械工业出版社, 2006.

How to Foster Knowledge Workers' Work Engagement?

—From the Dual Perspectives of COR and SET

GUO Zhong-ze¹, XIE Bao-guo², CHENG Yan-yuan¹

(1. School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing, 100872, China;

2. School of Management, Wuhan University of Technology, Wuhan, Hubei, 430070, China)

Abstract: Nowadays, how to improve knowledge workers' work engagement is an important problem for scholars and managers, since most of the existing researches show that work engagement affects not only job performance and financial returns, but also customer satisfaction and employees' well-being. Conservation of Resources Theory (COR) argue that staff has the tendency of gain resources and to add resources storage by investing it. As internal personal resources, psychological capital includes self-efficacy, optimism, hope and resilience. Previous empirical studies have ignored the effect of overall psychological capital on knowledge workers' work engagement. Social Exchange Theory (SET) hold that obligations are generated through a series of interactions between parties who are in a state of reciprocal interdependence. Knowledge workers value opportunities for professional development, as an external organizational incentive, when employees receive opportunities for professional development from their organization, they feel obliged to repay the organization with greater levels of work engagement. This study aims to examine the influence of psychological capital and opportunities for professional development on work engagement, and the moderating effect of opportunities for professional development on the relationship between psychological capital and work engagement.

Our sample is composed of 893 knowledge workers from one large state-owned telecoms company. With the help of the HR department, we mailed each respondent in the form of internal email and explained our research purpose. Then we provided each participator personal network account and password in order to ensure the confidentiality of the personal information. At time 1, we collected psychological capital. 8 months later, we collected opportunities for professional development and work engagement.

Based on the integrated perspective of COR and SET, the hierarchical regression was applied to test our hypotheses. The results show: (1) Psychological capital has significantly positive effect on knowledge workers' work engagement, after controlling the socio-demographic variables; (2) Opportunities for professional development also has significantly positive effect on knowledge workers' work engagement; (3) Opportunities for professional development can moderate the relationship between psychological capital and work engagement.

The primary theoretical contribution of this study is that it based on the dual perspectives of COR and SET, which extends the explanation scope of knowledge workers' work engagement and its antecedents. The second contribution of this paper is that it enriches the literature of work engagement and explores the boundary condition of how to foster knowledge workers' work engagement. Then we use 8 month time lag data, which may be more clearly proven causal relationship between psychological capital and work engagement. Our findings provide some implications for managers and enterprises to effectively cope with knowledge workers. First of all, the enterprises should pay attention to knowledge workers' psychological capital and establish appropriate screening mechanism. Second, the companies should provide opportunities for professional development for knowledge worker. Third, the enterprises can't ignore the internal personal resources and external organizational incentive, combining both of them to improve the level of work engagement.

There are some potential limitations of this study and we propose the future research directions. First, although the size of our sample is larger, the sample is from the same company. Second, the data is self-reported. Although time-lagged data was used, we can't completely avoid common method bias. Third, there may be other moderators that affect knowledge workers' work engagement.

Key Words: knowledge workers; work engagement; psychological capital; opportunities for professional development