

### 第三章 组织承诺与个体行为

#### 1、请问组织承诺的内涵与结构是什么？

内涵：组织承诺指员工对于特定组织及其目标的认同并且希望保持组织成员身份的一种心态。即组织承诺是一种稳定的心理束缚力对个体的行为起到指导作用。

组织承诺的结构包括：①情感承诺指个体对组织认同的程度。包括认同组织的价值观和目标为自己是组织的一员而感到自豪愿意为组织利益做出牺牲等；②连续承诺指个体为组织连续工作的要求是一个累计的维度。这种承诺是建立在利益基础上的具有浓厚的交易色彩。员工在组织中的工作随着时间的增加会得到良好的报酬和退休金掌握特定于该组织的技术在组织中形成良好的人际关系和具有较高的资历地位等等。③规范承诺指社会规范对个体遵从组织程度的影响。个体在社会化的过程中不断的被灌输和强调这样一个观念或规范即忠诚于组织是会得到赞赏和鼓励的一种恰当行为以至于在个体内心中产生顺从这种规范的倾向。

#### 2、快乐的工人是高生产率的工人吗？

答：这种说法总体来说是错误的。“快乐的工人就是高产出的工人”这一神话出现于20世纪30年代和40年代，它在很大程度上源于研究者在西部电气公司进行的一系列霍桑研究得到的发现。基于这些结论，管理者致力于让员工更加快乐的努力，他们进行了很多活动，如放任的领导方式、改善工作条件、扩大健康与家庭福利、举办公司野炊活动和其他非正式的聚会活动以及为员工提供咨询服务等。

然而，这些家长式的活动建立的基本存在疑问。有关这一领域的研究总体上表明，即使快乐与生产率之间存在正相关，二者之间的相关性也仅为中低水平——相关系数介于0.17-0.30之间。这意味着员工满意度仅能使3%~9%的生产率变异。

基于研究表明，一个更准确的结论实际上是反向关系：高生产率的员工很可能是快乐的员工。也就是说，是生产率导致了满意感，而不是满意感导致了生产率。如果你的工作干得好，你就会从内心里感到满足。另外，由于组织总是对生产率进行奖励，因此，你的生产率越高，得到的言语表扬、加薪晋职的机会也就越大。这些奖励反过来又会增强你对工作的满足感。

### 3、工作满意度与缺勤率之间是什么关系?与流动率之间是什么关系?哪种关系更有力?

答：(1)工作满意度与缺勤率之间存在稳定的负相关，满意度越高，缺勤率越低；反之，越高。例如，一项研究表明了它们之间的关系，对西尔斯—罗巴克公司进行了一项研究，这一研究试图了解当其他因素的影响降到最低程度时，满意度对出勤率有着什么样的直接影响。研究者得到了在西尔斯的芝加哥和纽约两个总部工作的员工有关满意度的资料。另外，值得一提的重要一点是，西尔斯公司的政策不允许员工因为可以避免的原因而缺勤，否则就要受到惩罚。由于芝加哥4月2日发生了一场经年不遇的暴风雪，为比较芝加哥和纽约办公室的工作人员的出勤率提供了机会。当天纽约的天气相当好。在这项研究中提供了一个有趣的维度，暴风雪给了芝加哥员工不去工作的借口。大雪使城市的交通陷于瘫痪状态，每个人都知道他们那天可以不上班，而且不会受到任何惩罚。在这个自然实验中，可以比较两个地区中满意和不满员工的出勤记录——一个地方的员工被预期去上班(因为处于正常的出勤压力)，另一个地方的员工可以自由选择而不会受到惩罚。如果满意度会导致出勤率，那么，在没有外部因素的影响时，有较高满意度的芝加哥员工应该去上班，而满意度较低的员工则可能呆在家里。研究发现，4月2日这一天的纽约员工中，满意群体和不满群体的缺勤率一样高。但在芝加哥，满意度得分高的员工比满意度低的员工的出勤率高得多。

这一研究发现，满意度与缺勤率之间呈负相关。

(2)工作满意度与流动率呈负相关的。但是，两者也受其他因素的影响。有证据表明，满意度—流动率关系的一个重要调节变量是员工的绩效水平。具体而言，在预测高业绩者的流动情况时，满意度并不重要。例如，一般来讲，组织都会做出相当的努力来挽留这些高绩效的员工。他们会得到高薪、更多的表扬和认同以及更多的晋升机会等等。而那些低绩效的员工得到的正好相反。组织很少会挽留这样的人，他们甚至会受到一些微妙的压力以促使他们辞职。因此，工作满意度对于低绩效者的影响大于对高绩效者的影响。无论满意度水平如何，高绩效者更可能呆在组织里，因为他们得到了更多的认可、表扬以及其他奖励。

(3)经研究满意度与流动率之间的相关性大于满意度与缺勤率之间的相关性。一般而言，满意度和缺勤率之间的相关性为中等程度——通常低于0.40。尽管不满意的员工更可能旷工，这一点从理论上也是说得通的，但是，其他因素也影响着二者之间的关系，并降低了二者的相关系数。