

员工沉默行为对离职倾向的影响研究

——以工作满意度为中介变量

郭孝阳

重庆大学公共管理学院，重庆

收稿日期：2022年3月25日；录用日期：2022年4月18日；发布日期：2022年4月25日

摘要

员工沉默行为普遍存在于组织当中，并对组织和个人都带来非常深远的影响。从组织层面来说，沉默会使得组织缺乏负面反馈；从员工层面来说，沉默会使得员工缺乏受重视感和控制感，进而导致低工作满意度等负面影响，且已有研究表明工作满意度是离职倾向的重要影响因素。基于此背景，本文以探究员工沉默行为与离职倾向之间的关系为目的，使用问卷调查法测量员工沉默行为、工作满意度与离职倾向，并采用SPSS进行数据分析。研究结果表明，员工沉默行为及其三个维度——默许性沉默、漠视性沉默和防御性沉默对离职倾向均有正向的影响，且员工沉默行为可通过工作满意度的中介效果对离职倾向产生影响。

关键词

员工沉默行为，离职倾向，工作满意度

Research on the Influence of Employee Silence Behavior to Their Turnover Intention

—Taking Job Satisfaction as an Intermediate Variable

Xiaoyang Guo

School of Public Administration, Chongqing University, Chongqing

Received: Mar. 25th, 2022; accepted: Apr. 18th, 2022; published: Apr. 25th, 2022

Abstract

Employee silence is prevalent in the organization and has a profound impact on both organizations and individuals. From the organizational level, employee silence will make the organization

lack of negative feedback. From the employee level, employee silence will make employees lack the sense of attention and control, which will lead to negative effects such as the reduction of job satisfaction. Previous studies have shown that job satisfaction is an important factor affecting turnover intention. Based on this background, this paper aims to explore the relationship between employees' Silence Behavior and turnover intention, uses the questionnaire method to measure employees' silence behavior, job satisfaction and turnover intention, and uses SPSS for data analysis. The results show that employee silence behavior and its three dimensions—tacit silence, indifferent silence and defensive silence have a positive impact on turnover intention, and employee silence behavior can affect turnover intention through the intermediary effect of job satisfaction.

Keywords

Employee Silence Behavior, Turnover Intention, Job Satisfaction

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

人力资本存量对于提高组织劳动生产率与竞争力具有重要作用，一直以来深受企业重视。而对于企业或组织而言，人力资源是非常重要的成本。为了培养一名合格的员工，企业需要花费大量成本和精力，因此若有较高的员工离职率，必然会对企业或组织产生一定不利影响。基于此，无论是管理学相关领域，或是企业中的人力资源部门，都相当重视对员工离职的研究，并致力于探究影响员工离职的因素，以此针对性地通过提升管理水平、增加相应激励等手段，降低员工离职给企业或组织带来的损失。随着社会发展和经济进步，企业之间的竞争愈发激烈，员工离职研究更成为企业人力资源持续探讨的话题。

员工离职的系列研究中，作为真正离职行为前的最后步骤——员工离职倾向，反映了员工对离职的态度和想法[1]，往往可以预测员工离职行为。需要明确的是，员工离职倾向的结果并非绝对是离职行为。预先察觉员工的离职倾向并采取合理措施，有利于对员工离职行为防范于未然，降低员工流失率。

虽然员工沉默是近十几年逐渐发展起来的理论，然而不可忽视的是，员工沉默行为广泛地存在于组织当中。相关研究表明，员工沉默行为会带来诸多消极影响，如导致员工难以感知到组织对自身的重视，或产生认知失调等[2]。种种负面情绪累积，可能会使员工对工作满意的程度不断下降，产生离职倾向，甚至导致离职行为的出现。

分析员工沉默行为与离职倾向之间的内在机理，不仅有利于明晰企业内部存在的沉默问题，预测企业中员工的离职倾向，以此减少人员流失对组织带来的损害；还能够帮助企业及时有效地发现和解决企业内部沟通交流的问题，从而对症下药，促进企业发展。

基于此，本文使用问卷调查法测评员工沉默行为、工作满意度与离职倾向，并引入工作满意度作为中介变量，采用 SPSS 数据分析软件，探讨员工沉默行为与离职倾向之间的相互关系，为现代组织的管理者对员工沉默行为与离职倾向之间的影响机制提供探讨空间、为减轻企业人才流失情况提供解决思路。

2. 文献回顾

2.1. 员工沉默

Milliken 和 Morrison 于 2000 年提出组织沉默的概念，并将其定义为一种集体现象。他们认为，员工

虽然会非常清楚组织中存在的问题或隐患,但因许多组织中存在着某种强大力量,导致了员工对表达个人观点产生顾虑。在组织的沉默气氛中,员工担心表达观点会带来负面影响,或认为个人观点无关紧要,从而对个人观点采取保留处理,即保持沉默[2]。之后,关于组织中员工沉默的现象愈发得到学界与企业的关注。Pinder 等学者将目光聚焦在员工对组织中不公平现象的沉默,认为其是员工在原本有能力对组织绩效做出改进时,却保留了对组织环境等方面情感的、认知的或行为的评价[3],以上两位学者都强调了员工沉默中会出现员工对个人意见进行保留的特点,而 Dyne 等学者则强调沉默的前提是对事件有所认识[4]。2006 年以来,国内学者开始对员工沉默行为进行本土化探讨和变量研究,国内学者郑晓涛、高源等对员工沉默的概念有相似的看法,即认为无论是员工对自己看法进行隐藏,或是对想法进行过滤后才部分表达,都体现了员工沉默[5][6]。由此可见,沉默和“声音”并非相对的两极,沉默也可以是“报喜不报忧”。整体来看,国内外的员工沉默理论皆处于发展阶段,综合以上概念,可以分析出员工沉默的两个特点:对事件有个人认识;对意见进行保留或过滤表达。

关于员工沉默行为的维度与测量,Pinder 等学者以员工的态度为出发点,将其划分为默许性沉默(消极顺从地保留个人观点)以及无作为性沉默(目的在于保护自身)[3]。在此基础上,Dyne 等对 Pinder 的维度划分进行拓展完善,他以员工沉默的内在动机为出发点,将沉默划分为默许性沉默、防御性沉默和亲社会性沉默[4]。随着员工沉默在各国的开展,国内对中国背景下的员工沉默进行了探讨,郑晓涛等在实证研究的基础上,将员工沉默划分为三个维度,分别为默许性沉默、漠视性沉默和防御性沉默[5]。此划分方式在其他学者的研究验证下表现出良好的信效度,得到了广泛认可。因此,本文采取郑晓涛等的研究成果对员工沉默行为进行划分与测量。

2.2. 工作满意度

工作满意度的概念由学者 Hoppock 率先提出,他认为工作满意度是员工对工作情景的主观反应,员工根据对内外部工作环境的感知来判断所处工作环境的好坏[7]。作为管理学领域的研究热点,关于员工工作满意度的概念探讨取得了非常丰富的成果,但同时对其概念的解读存在宽泛性、复杂性。基于此,学者们梳理总结各种观点,发现工作满意度的定义大致可以归纳为三种类型:第一类是综合性定义,这种类型的定义将员工的工作满意度当作一个整体概念,是员工对工作、工作环境以及其他相关因素综合产生的反应;第二类是期望型定义,这种类型的定义基于期望理论,强调员工的工作满意度是员工对工作的期望与实际感知之间的差距;第三类是参考型定义,此类型定义认为,员工的工作满意度基于个人的参考框架,并以此对工作的各个方面进行解释后得到的结果。根据以上分析,由于期望型定义有可量化的特点,本文基于期望型定义对员工的工作满意度进行界定、研究。

2.3. 离职倾向

离职一般被分为主动离职与被动离职,离职倾向是主动离职行为的直接先兆。关于离职倾向的定义,有学者认为离职倾向与离职行为存在本质的不同,前者仅仅是员工萌生离开组织的一种想法,而后者是员工与组织终止成员关系,离开组织的真实做法。随着对二者关系的研究不断深入,学者们认为离职倾向是离职行为前的最后阶段,即前者对后者有重要的预测作用[8]。在此基础上,更多学者开始注重对离职倾向的界定及研究。Porter 与 Steers 将离职倾向定义为在员工经历了系列的工作不满意后产生的一种退缩[9];Mobley 等学者认为,离职倾向发生在工作不满意、离职念头、寻找新的工作机会、将目前工作与新的工作机会进行对比评估这一系列流程之后,而离职倾向的后一个步骤即是离职行为[10]。国内对离职倾向的研究一般采用樊景立(1978)的定义,即个人想离开目前的工作岗位,另外寻找其他工作机会之倾向的强度,本文对离职倾向这一概念的界定也同样参考这一定义。

3. 研究假设

3.1. 员工沉默行为和离职倾向关系的研究假设

员工沉默行为会给员工自身及组织带来诸多负面影响，这点得到了国内外学者的大量研究支持，当员工意识到他们不能合理地表达与工作或与组织有关的问题时产生的员工沉默，虽然在一定程度上会给员工带来安全感，但更需注意的是它不仅会使员工感到自己没有受到足够的重视，还会带来员工的压力感与认知距离，甚至造成员工对组织事务的漠视以及无法融入组织等问题，种种负面影响会带来如工作满意度降低等结果。特别地，在中国的文化背景下，员工对维系良好的人际关系重视程度高，当然也导致了员工在面临问题时更倾向于为避免矛盾而选择沉默，当问题积累到一定程度时，员工则更有可能离开组织，造成人力资源的流失。

在员工沉默的各个维度中，默许性沉默体现了员工因感知到个人意见很难被接纳产生的沉默行为，长期以来，员工会进一步感知个人的意见、努力，甚至工作方面都难以得到组织的回报和认同，由此个人成就感和组织归属感在此过程中不断消磨，导致产生想要离开组织的想法；漠视性沉默则体现了员工因为感到组织没有达到个人期望，或与个人价值观不相符而产生的沉默行为。因此产生的落差进一步减弱员工对组织的认同感和依赖感，员工会不再倾向于保持组织成员的身份；最后，防御性沉默体现了员工为了避免人际关系矛盾，会倾向于维持和睦的关系，从而对个人的真实想法和意见采取保留的行为。在各类工作环境因素中，员工会对人际关系十分关注，这点得到了学者 March 和 Simon 的验证。而这种表面上“一团和气”的组织关系实则是缺乏相互之间的信任与安全感，员工难以对工作的环境真正满意。久而久之，员工会对组织不再依恋，更加容易产生离职倾向。基于此，本文假设如下：

H1: 员工的沉默行为与其离职倾向有正向关联性。

H1a: 员工的默许性沉默行为与其离职倾向有正向关联性。

H1b: 员工的漠视性沉默行为与其离职倾向有正向关联性。

H1c: 员工的防御性沉默行为与其离职倾向有正向关联性。

3.2. 员工沉默行为和工作满意度关系的研究假设

早在 1990 年，国外学者 Eisenberger 等就在研究中发现，员工的负面情绪会影响到员工的满意度和组织承诺[11]。后来，国内外学者在相关领域进行了大量的探索，如我国学者马喜迎在 2009 年以高新企业作为研究对象，发现员工沉默行为与工作满意度之间存在显著的负相关关系[12]，然而这种相关关系是否在其他类型的企业中广泛成立，还有待进一步验证。

作为组织的一份子，员工希望个人的意见和想法能够得到重视，并对组织产生一定影响，这就是员工对组织的控制感。研究发现，当员工缺乏对组织的控制感，会产生诸如压力、不满等情绪。默许性沉默正体现了员工对组织控制感的不足，因此选择保留个人意见，由此更难以对工作产生实质性的影响，逐渐降低了其工作的自主权。我国学者研究发现，工作自主权是影响员工满意度的重要影响因素之一，较低的工作自主权，自然会对工作满意度产生影响；同样地，作为组织的一份子，若因组织难以达到个人期望，或与个人价值观相悖产生了漠视性沉默，会使员工在内心深处认为自己所从事的工作不符合个人期待与价值观，但又难以改变，会大大影响员工的积极性和对工作的认同，难以产生满足感；最后，防御性沉默虽然表面上避免了工作中的人际关系冲突，但实则加深了员工与领导、同事间的沟通壁垒，不充分的沟通则难以带来真正和谐的人际关系，会对工作满意度产生影响。基于此，本文假设如下：

H2: 员工的沉默行为与其工作满意度有负向关联性。

H2a: 员工的默许性沉默行为与其工作满意度有负向关联性。

H2b: 员工的漠视性沉默行为与其工作满意度有负向关联性。

H2c: 员工的防御性沉默行为与其工作满意度有负向关联性。

3.3. 工作满意度中介作用的研究假设

若对工作产生不满情绪并日渐累积, 员工则会产生离职倾向, 这之间的逻辑关系得到了大量国内外学者的研究验证, 并通过各种实证手段证实工作满意度与离职倾向负向相关, 如国内的李宪印等学者通过研究制造业职业生涯早期知识技能型员工, 发现其工作满意度对离职倾向具有显著的负向预测效应。因此本文提出假设:

H3: 员工的工作满意度与离职倾向有负向关联性。

根据上文对员工沉默行为、工作满意度和离职倾向之间关系阐述, 本文认为员工的沉默行为对离职倾向有正向的影响、对工作满意度有负向的影响, 员工的工作满意度对离职倾向有负向的影响。因此, 本文假设员工沉默行为通过影响其工作满意度的中介作用影响其离职倾向。综上所述, 本文提出假设:

H4: 工作满意度在员工的沉默行为和离职倾向间起中介作用。

4. 研究设计

4.1. 问卷设计

调查问卷包括基础信息问卷、工作满意度问卷、员工沉默行为问卷、离职倾向问卷四部分。

1) 基础信息问卷。本文拟采用性别、年龄、学历、工作时间、职位层级、单位性质作为被调查人员的基础信息, 同时作为中介模型的控制变量。

2) 工作满意度问卷。对于员工工作满意度的调查, 本文以 JCM (Hackman & Oldham, 1980)量表为基础, 在原有的 7 条目量表基础上修订补充, 形成共有 10 题项, 采用李克特 5 点计分法的工作满意度问卷。

3) 员工沉默行为问卷。关于员工沉默行为的测量, 国内学者郑晓涛对其进行了充分的探索并将员工沉默划分为三个维度, 本文借鉴郑晓涛 2008 年编制的问卷, 并适当修订形成了 11 题项, 分为默许性沉默(17~20 题)、漠视性沉默(25~27 题)和防御性沉默(21~24 题) 3 个维度, 采用李克特 5 点计分法。

4) 离职倾向问卷。关于员工离职倾向的调查, 本文的问卷由 Farh 等(1998)开发的离职倾向量表修订而成, 共有 6 个题项, 采用李克特 5 点计分法。

4.2. 问卷信度、效度检验

本文通过发放电子问卷的形式, 选取了西南、华东、华中、华北等地区的企业员工进行问卷发放。共回收问卷 99 份。研究样本人口统计学情况如表 1 所示。

4.2.1. 信度分析

信度分析的目的是检验量表是否具有稳定性和一致性。Cronbach α 系数值越高, 则量表可信度越高。一般认为系数在 0.9 以上表明该测验的信度较好。根据表 2 可知, 员工工作满意度量表的内部一致性系数为 0.955, 具有良好的信度; 员工沉默行为各维度的内部一致性系数都在 0.8 以上, 总量表的内部一致性系数为 0.961, 具有良好的信度; 离职倾向量表的内部一致性系数为 0.932, 具有良好的信度。

4.2.2. 效度分析

效度是测量结果能反映所想要考察内容的程度, 吻合程度越高则效度越高。本文采用因子分析法来检验量表的建构效度, 一般认为 KMO 值在 0.9 以上表示非常适合因子分析。

Table 1. Demographics of the study sample
表 1. 研究样本人口统计学情况

项目	类别	频次	所占百分比
性别	男	48	48.48%
	女	51	51.52%
年龄	25 岁及以下	0	0%
	26~35 岁	48	48.48%
	36~45 岁	29	29.29%
	45 岁及以上	22	22.22%
工作年限	0~5 年	14	30.4%
	5~10 年	11	23.9%
	10~15 年	11	23.9%
	15 年以上	10	21.7%
学历	高中/中专及以下	13	13.13%
	大专	33	33.33%
	本科	33	33.33%
	硕士及以上	20	20.2%

Table 2. Reliability analysis results of internal consistency for the questionnaire
表 2. 内部一致性量表信度分析结果

量表名称	分量表名称	分量表 Cronbach α 系数	总量表 Cronbach α 系数
工作满意度	-	-	0.955
员工沉默行为	默许性沉默	0.899	0.961
	漠视性沉默	0.889	
	防御性沉默	0.870	
离职倾向	-	-	0.932

1) 根据表 3 可知, 员工工作满意度量表的 KMO 值为 0.961, Bartlett 球体检验的卡方值为 799.386, 达到显著, 说明工作满意度的各个题项之间存在共同因子, 适合因子分析。

Table 3. KMO and Bartlett's Test of the questionnaire of job satisfaction
表 3. 工作满意度 KMO 和 Bartlett 球形检验

	KMO 取样适切性量数	0.961
Bartlett 球形度检验	近似卡方	799.386
	自由度	45
	显著性	0.000

2) 根据表 4 可知, 员工沉默行为量表的 KMO 值为 0.958, Bartlett 球体检验的卡方值为 976.354, 达到显著, 说明员工沉默行为的各个题项之间存在共同因子, 适合因子分析。

Table 4. KMO and Bartlett's Test of the questionnaire of employee silence behavior**表 4.** 员工沉默行为 KMO 和 Bartlett 球形检验

	KMO 取样适切性量数	0.958
Bartlett 球形检验	近似卡方	976.354
	自由度	55
	显著性	0.000

3) 根据表 5 可知, 离职倾向量表的 KMO 值为 0.913, Bartlett 球体检验的卡方值为 439.199, 达到显著, 说明离职倾向的各个题项之间存在共同因子, 适合因子分析。

Table 5. KMO and Bartlett's Test of the questionnaire of turnover tendency**表 5.** 离职倾向 KMO 和 Bartlett 球形检验

	KMO 取样适切性量数	0.913
Bartlett 球形检验	近似卡方	439.199
	自由度	15
	显著性	0.000

5. 数据统计与分析

5.1. 描述性统计分析

本文对三个问卷部分的均值、极大极小值、标准差等信息进行了描述性统计分析。

三个量表的描述性分析如表 6 所示, 可见工作满意度的均值为 3.7970, 达到中等以上水平; 员工沉默的均值为 3.7695, 说明员工发生沉默行为现象是普遍存在的。其中, 默许性沉默的均值为 3.7702, 漠视性沉默的均值为 3.7441, 防御性沉默的均值为 3.7879, 说明员工更多表现为防御性沉默; 离职倾向的均值为 3.7845, 居于中等偏上程度。

Table 6. Descriptive statistics of the questionnaire**表 6.** 问卷的描述性统计量

	N	平均数	标准差	极小值	极大值
工作满意度	99	3.7970	1.04885	1.40	4.90
默许性沉默	99	3.7702	1.12240	1.25	5.0
漠视性沉默	99	3.7441	1.09091	1.25	5.0
防御性沉默	99	3.7879	1.09519	1.33333	5.0
员工沉默(总)	99	3.7695	1.06978	1.36	4.82
离职倾向	99	3.7845	1.07993	1.33	5.00

5.2. 员工沉默对离职倾向的影响: 以工作满意度为中介变量检验

采用 Hayes (2012) 编制的 SPSS 宏中的 Model 4 (Model 4 为简单的中介模型), 在控制性别、年龄、学历、工作时间等变量的情况下对员工满意度在员工沉默和离职倾向之间关系中的中介效应进行检验。结

果如见表 7、表 8 所示。由表 7 可知, 员工沉默对离职倾向的预测作用显著($t = 29.9936, p < 0.01$), 且当放入中介变量员工满意度后, 员工沉默对离职倾向的直接预测作用依然显著($t = 5.5459, p < 0.01$)。此外, 如表 8 所示, 员工沉默对离职倾向影响的直接效应及员工满意度的中介效应的 Bootstrap 95% 置信区间的上、下限均不包含 0, 表明员工沉默不仅能够直接预测离职倾向, 而且能够通过员工满意度的中介作用预测离职倾向。该直接效应(0.529)和中介效应(0.438)分别占总效应(0.967)的 54.7%、45.3%。

Table 7. The mediating role test of employee silence

表 7. 员工沉默的中介模型检验

	离职倾向	离职倾向	工作满意度
	t	t	t
性别	-0.7233	-0.6465	0.0047
年龄	-1.1426	-1.3114	-0.6288
学历	0.6524	0.743	0.3483
工作时间	-1.2759	-0.482	1.4949
职业层级	-0.2944	-0.6128	-0.7691
单位性质	-0.5398	-0.7184	-0.5163
员工沉默	5.5459***	29.9936***	30.0115***
工作满意度	4.8116***		
R 方	0.9281	0.9096	0.9096
F	145.2941	130.8829	130.7865

注: ***表示 $p < 0.001$, **表示 $p < 0.01$, *表示 $p < 0.05$, 下同。

Table 8. Employee silence: Total effect, direct effect and mediating effect

表 8. 员工沉默: 总效应、直接效应及中介效应分解表

	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI	效应占比
工作满意度的中介效应	0.438	0.090	0.252	0.610	45.3%
直接效应	0.529	0.085	0.371	0.706	54.7%
总效应	0.967	0.032	0.903	1.031	

同理, 对员工沉默的三个维度默许性沉默、漠视性沉默和防御性沉默与离职倾向关系以工作满意度为中介变量进行检验, 结果如表 9~14 所示。由表可知, 三个维度的沉默行为对离职倾向都具有显著预测作用, 且默许性沉默和漠视性沉默的显著性比防御性沉默更高。

5.3. 分析与讨论

根据以上数据结果, 可以发现虽然员工工作满意度达到中等以上水平, 然而员工沉默行为普遍存在, 且员工离职倾向也居于中等偏上程度, 需要引起一定程度的重视。在员工沉默行为的三种类型中, 防御性沉默的得分最高, 说明员工即使有个人的意见和看法, 但为了维持良好的人际关系, 会表现出防御性沉默来避免在工作环境中产生矛盾与冲突, 这种沉默是员工沉默的最常见情况。

员工沉默行为负向影响离职倾向。进一步验证得证, 员工沉默的三个维度: 默许性沉默、漠视性沉默、防御性沉默对离职倾向均有显著的负向影响。因此员工沉默行为一定程度上能够预测员工的离职意愿, 若要减少人力资本的流失, 则需对此现象加以关注。

Table 9. The mediating role test of acquiescent employee silence
表 9. 默许性沉默的中介模型检验

	离职倾向	离职倾向	工作满意度
	t	t	t
性别	-1.0152	-1.4825	-1.1013
年龄	-1.234	-2.0315	-1.7067
学历	0.6011	0.7943	0.5169
工作时间	-1.4133	-0.1749	1.6369
职业层级	-0.1695	-0.7168	-0.9681
单位性质	-0.0838	0.1087	0.2943
默许性沉默	3.1956**	23.9182***	27.032***
工作满意度	7.0911***		
R 方	0.9134	0.865	0.8909
F	118.6603	83.3095	106.1433

Table 10. Acquiescent employee silence: Total effect, direct effect and mediating effect
表 10. 默许性沉默：总效应、直接效应及中介效应分解表

	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI	效应占比
工作满意度的中介效应	0.612	0.083	0.448	0.780	67.7%
直接效应	0.293	0.084	0.127	0.459	32.3%
总效应	0.905	0.038	0.829	0.980	

Table 11. The mediating role test of disregard employee silence
表 11. 漠视性沉默的中介模型检验

	离职倾向	离职倾向	工作满意度
	t	t	t
性别	-0.4345	0.117	0.5989
年龄	-0.7367	-0.6547	-0.1872
学历	0.4784	0.4822	0.2019
工作时间	-1.9144	-1.1698	0.2624
职业层级	-0.3217	-1.219	-1.3927
单位性质	-0.526	-1.0461	-0.9463
漠视性沉默	3.0601**	20.4258***	21.3017***
工作满意度	9.5647***		
R 方	0.9127	0.8239	0.8354
F	117.5615	60.8157	65.9857

Table 12. Disregard employee silence: Total effect, direct effect and mediating effect
表 12. 漠视性沉默：总效应、直接效应及中介效应分解表

	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI	效应占比
工作满意度的中介效应	0.6691	0.0793	0.5114	0.8252	74.0%
直接效应	0.2345	0.0763	0.0921	0.391	26.0%
总效应	0.9036	0.044	0.816	0.991	

Table 13. The mediating role test of defensive employee silence
表 13. 防御性沉默的中介模型检验

	离职倾向	离职倾向	工作满意度
	t	t	t
性别	-0.3293	0.1982	0.6821
年龄	-0.4032	0.1278	0.6604
学历	0.5722	0.5889	0.236
工作时间	-1.3526	-0.1921	1.2811
职业层级	0.4651	0.6674	0.4785
单位性质	-0.5057	-0.6357	-0.3837
防御性沉默	5.7307***	25.0707***	21.7149***
工作满意度	8.2745***		
R 方	0.9294	0.8756	0.8406
F	147.9953	91.5102	68.563

Table 14. Defensive employee silence: Total effect, direct effect and mediating effect
表 14. 防御性沉默：总效应、直接效应及中介效应分解表

	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI	效应占比
工作满意度的中介效应	0.5243	0.0715	0.3842	0.6652	56.9%
直接效应	0.3966	0.0644	0.2728	0.5261	43.1%
总效应	0.9209	0.037	0.848	0.994	

员工沉默行为显著负向影响工作满意度，即员工沉默的程度越低，员工的工作满意度越高。且员工沉默的三个维度：默许性沉默、漠视性沉默、防御性沉默三个维度均对工作满意度起到显著负向影响。

工作满意度与离职倾向之间存在的负向关系。且员工沉默行为是通过工作满意度这一中介变量而对离职倾向起到负向影响的，表明员工沉默行为可以通过工作满意度的中介效果来影响离职倾向。

由此可见，无论是默许性沉默、漠视性沉默，抑或是防御性沉默，各类员工沉默行为带来的压力感与认知距离等负面情绪影响其工作满意度，进一步造成工作满意度降低，当问题积累到一定程度时，员工则更有可能产生离职倾向，工作满意度在其间发挥了中介作用。对员工沉默行为、工作满意度与离职倾向三者的影响机制的分析有利于深入理解员工产生离职倾向的内在逻辑，针对性地采取相应措施。

6. 对策建议

现代企业的竞争日益激烈，而作为企业的第一资源——人力资源，更需要予以充分的重视，如何更

好地留住员工,降低企业人员流失,是各个组织都重点关注的问题。然而,对于企业中十分常见的员工沉默现象,企业却并没有投入足够的精力,或者说没有非常清晰地把握住员工沉默行为对离职倾向的影响机理。经过本文的实证研究发现,员工沉默行为的影响是潜在且负面的,员工沉默行为会导致员工的工作满意度降低,进一步导致其产生离职倾向,这意味着企业需要尽早关注员工沉默行为,从源头做起,通过科学的测评方式或者有针对性地观察和关注,尽早识别企业中的员工沉默问题,把握员工沉默的现状,从而为寻求合适的解决方式奠定基础。

解决员工沉默问题,就要把握员工沉默行为的原因、创造员工合理有效沟通的环境。针对默许性沉默与漠视性沉默,需要创造企业中良好的沟通制度和建言生态,使得员工能够深刻感知到自己的意见、提议和想法不仅有表达的空间,并且有成熟的制度来保证这些意见和提议能够得到重视;针对防御性沉默,则需要从改变管理者的观念做起,自上而下地形成开放性的文化,以创造良好的沟通环境。

另外,员工沉默行为发生在组织和员工之间互动的这一过程中,若要改善员工沉默的现象,建立高效合理的组织沟通机制,必不可少的是需要员工的积极配合。因此,组织管理者需要对员工提供必要的引导,帮助其在工作中、沟通中增强个人对组织的归属感与认同感,并在合理接受员工建言的过程中提升员工对组织的认同感和成就感,由此增强员工对工作及工作环境的满意程度,引导他们产生组织命运和个人命运紧密联系的主人翁意识,从而更加倾向于长久作为组织的一份子。

参考文献

- [1] 单红梅,胡恩华,鲍静静,张毛龙.非国有企业员工组织地位感知水平对离职倾向的影响研究[J].管理学报,2015,12(8):1144-1153.
- [2] Morrison, E.W. and Milliken, F.J. (2000) Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, **25**, 706-731. <https://doi.org/10.2307/259200>
- [3] Pinder, G.G. and Harlos, H.P. (2001) Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, **20**, 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- [4] Dyne, L.V., Ang, S. and Botero, I.C. (2003) Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, **40**, 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- [5] 郑晓涛,柯江林,石金涛,郑兴山.中国背景下员工沉默的测量以及信任对其的影响[J].心理学报,2008,40(2):219-227.
- [6] 高源.员工沉默行为:概念、前因后果及研究展望[J].现代经济信息,2016(6):57+60.
- [7] Hoppock, R. (1935) *Job Satisfaction*. Harper & Row, New York.
- [8] Tett, R.P. and Meyer, J.P. (1993) Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Metanalytic Findings. *Personnel Psychology*, **46**, 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- [9] Porter, L.W., Steers, R.M., et al. (1947) Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, **59**, 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- [10] Mobley, W.H. (1977) Intermediate Linkage in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, **62**, 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- [11] Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-LaMastro, V. (1990) Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, **75**, 51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- [12] 马喜迎.高新技术企业组织沉默与员工满意度关系研究[D]:[硕士学位论文].成都:西南财经大学,2010.