

IBM Analytics

思想领导力白皮书

IBM® Smarter Workforce Institute

充分利用调研得分

标准使用的最佳实践建议

作者: *Sara P. Weiner* 博士、*Robert A. Weldon Jr.* 博士和
Louise Raisbeck, IBM 智慧团队



IBM

员工人数超过 10,000 名的组织中,有接近 3/4 (72%) 使用员工敬业度调研¹。组织如何才能确保充分利用调研提供的洞察?

解释员工调研结果的意义是推动正确改进措施的关键。然而,组织的强项和弱项可能并不总是显而易见的。可以理解,组织会希望有一个参考点,以便了解自身的真实情况。否则,如何判断 70% 的积极员工敬业度得分是好还是差,是较好还是较差?为了提供这个参考点,组织明智地转而采用“标准”。了解何为“标准”,可以为组织的结果提供参考背景。

本文认为,组织应当使用能够最准确地为员工调研得分提供参考背景的标准。这方面众说纷纭。在讨论调研得分时,这样的言论屡见不鲜:

“我们的行业与其他行业不同,所以我们只能跟我们行业的其他组织比较。”

“我们是一个大型组织,跟小型组织比较是没有意义的。”

“岗位不同的人敬业度一定不同,所以每个岗位类型都需要一个标准。”

员工敬业度

员工敬业度使用 IBM Kenexa 员工敬业度指数 (EEI) 进行衡量。EEI 得分是对以下四个项目作肯定回答(非常同意和同意)的人员的平均值:

- 自豪:我为在这家公司工作而感到自豪。
- 拥护:我会推荐这家公司作为优秀的工作地点。
- 留职意向:我很少会考虑到其他公司找工作。
- 满意度:总体而言,我对在这家公司工作非常满意。

正如本文后面所述,不同行业、组织规模和岗位类型之间的差异比人们普遍认为的要低。无论持何种看法,所有组织都需要回答三个关键问题:

1. 我们自己组织的员工敬业度是否有提高?
2. 我们与其他组织相比如何?
3. 我们如何提高员工敬业度?

本文将帮助领导者解答这些问题,对于希望从员工敬业度调研结果中发现真实情况以作为行动依据的组织,本文将提供实用的指导。

关于分析

本文分析的两个关键数据来源是 IBM 的 WorldNorms 和 WorkTrends™ 数据库。

WorldNorms: WorldNorms 数据库收录有每年从 200 多家公司遍及 200 多个国家的员工收集到的员工敬业度调研数据。这些组织规模大小不等, 从 35 万名员工到不超过 200 名员工(员工人数中位数为 6,500)。现有数据库包含每年来自约 500 万名员工的超过 2.5 亿份回应。

WorkTrends: IBM 智慧团队研究所对 23 个国家 30,000 多名员工进行的一项年度调研, 这些员工来自不同行业数千个不同组织的所有主要岗位类型。

调研得分可能受到哪些因素的影响?

在员工敬业度调研报告中, 绝对数字只能透露一部分事实。管理者真正想知道的是如何区分好的调研得分和差的调研得分, 或是识别有机会改进的领域。解读的不确定性来自各

种影响调研得分的因素。当然, 专为提升员工体验而设计的措施应该会对得分有积极影响。但是, 其他因素也会影响到调研得分。这些影响有三大来源:

内容: 调研得分会因调研项目的主题不同而有所变化。例如, 薪酬和奖励的得分通常远低于团队合作的得分。

文化: 调研得分会因组织文化和组织运营所在国家的文化不同而有所变化。这两个因素以及员工在工作中的个人体验都会对员工造成影响。例如, 高信任度的组织调研得分就与低信任度的组织调研得分不同。此外, 日本的得分始终低于墨西哥的调研得分。

环境: 调研结果会因组织经营环境的不同而有所变化。这一环境包括组织的外部市场情况和内部财务状况。

这些因素的任何一个都会影响到调研结果。因此, 我们自然会转而采用比较(而不是绝对分数)来辅助解读。正因如此, 基准, 又称标准数据或“标准”, 对于正确解读结果十分关键。

运用标准解读调研数据

组织的调研结果通常要与组织内部或外部的标准进行比较。外部标准是预定义人群的调研结果, 通过与该人群的大量得分样本比较估计得出。例如, 行业标准应反映某个特定行业中多个不同组织的调研得分样本。常用的外部标准包括公司、行业和国家的总体标准; 单一行业或国家范围内的总体标准; 国家之间或一个国家内类似规模组织的总体标准; 或者特定岗位类型的总体标准。

内部标准是与组织内部的得分比较。常用的比较一种是公司总体得分, 另一种可能包括敬业度最高的部门, 通过分析显示员工敬业度前 25% 的受访者群体所有问题的得分。

虽然使用标准有助于提供重要的比较以便解读得分, 但在正确的情况下使用正确的标准。使用错误的标准可能会导致错误解读, 并且可能产生不合适的措施。

本文揭示了为何在理解员工调研结果的真正含义时, 行业、职业和公司范围的标准效果不及国家标准。

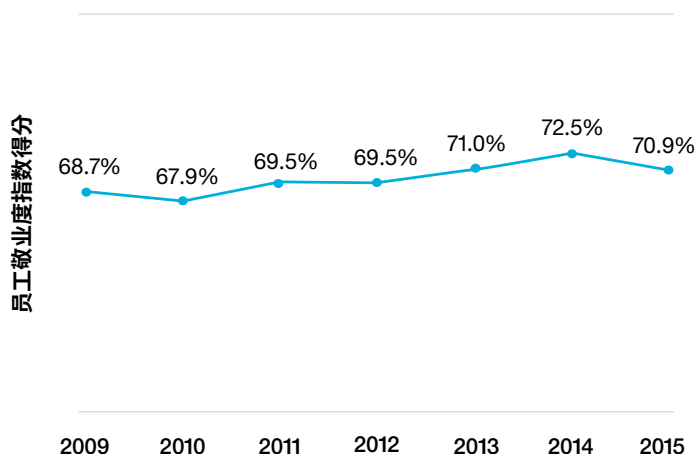
现在我们回到本文开头提出的问题, 了解如何确保采取正确的措施。

我们自己组织的员工敬业度是否有提高?

从表面上看, 这个问题相对比较简单。假设组织过去曾以类似的方式衡量了员工敬业度, 那么可以从员工敬业度随时间的变化趋势中看到组织现在和过去的情况。

图 1 是组织的员工敬业度得分随时间变化的示例。图中曲线为 2009 年到 2015 年组织的员工敬业度得分。曲线总体较为稳定, 略呈上升趋势。组织可以清楚地看到现状与最近几年的比较。

图 1. 组织的员工敬业度得分随时间变化趋势的示例



在设置下一年的目标得分时,可以将员工敬业度的历史得分作为指导。拥有多个年度的数据比较有利,因为这样可以减少异常高分或低分被错误解读的几率。了解总体趋势可以帮助企业将下一年的目标调整为更加合理且可达成的改进。

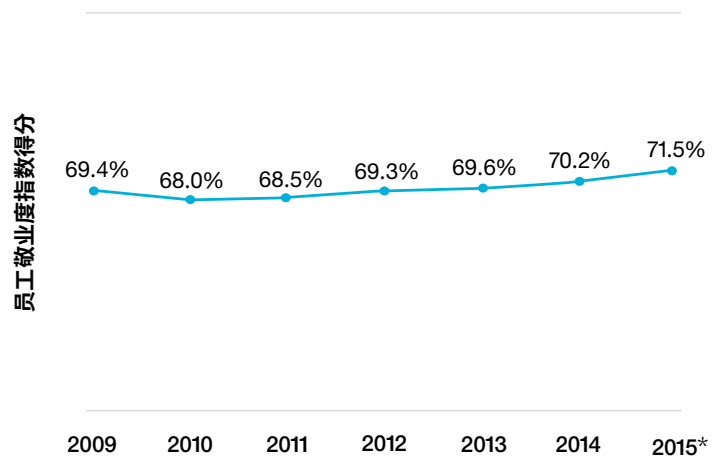
与标准趋势相比,组织内部的趋势更有意义。例如,如果一家公司的得分有所升高,但全球或国家的标准有所降低,这就提供了有关公司业绩的明确信息。这就引出了第二个问题。

我们与其他组织相比如何?

许多组织希望知道自己的员工敬业度调研结果与其他公司相比如何。对于跨国公司而言,可以选择与全球总体标准比较。

图 2 所示为从 IBM WorldNorms 数据库每年收集的数百万员工调研反馈中得出的全球员工敬业度标准。图中可以看出,考虑到误差范围,全球员工敬业度自 2012 年以来基本稳定在 70% 左右。

图 2.全球员工敬业度得分随时间的变化趋势



注:数据来源:WorldNorms 数据库。数据来自 2012 年至 2015 年上半年进行的调研。* 反映的是 2015 年前六个月的数据。

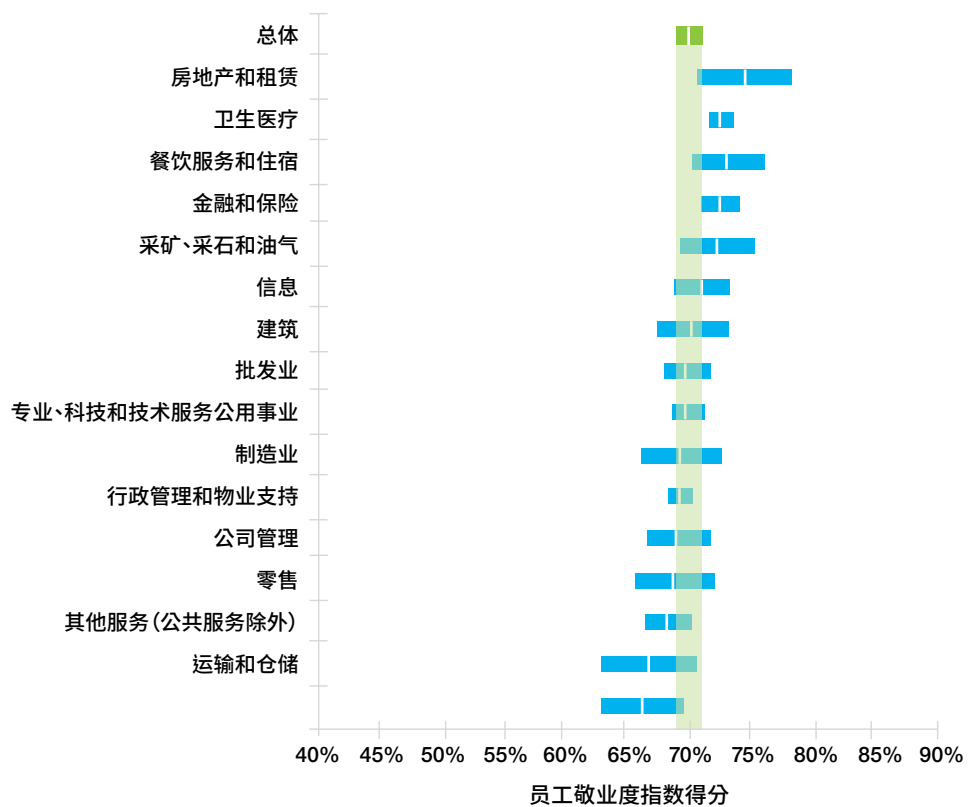
除了全球标准之外,有时候是为了替代全球标准,组织可能还希望看到其他比较。许多公司希望看到其所在行业领域的比较。将调研结果与行业标准进行比较是一个合理的诉求,因为组织渴望超越其竞争对手。此外,行业标准还具有“表面效度”(即看起来是一种合理和适当的比较),并且在管理层眼中也较为可信。

“IBM 的研究发现,整个行业领域的员工敬业度和其他调研得分差异很小。”

然而, IBM 的研究发现, 整个行业领域的员工敬业度和其他调研得分差异很小。事实上, 我们的分析显示, 不同行业的敬业度和总体敬业度得分之间并没有统计学上的显著差异。如图 3 所示, 不同行业的员工敬业度得分差异很小, 不具有实际意义。图中显示了每个行业的全球平均得分, 以及考虑到抽样误差范围的预期得分范围。

代表全球行业总体得分的绿色竖条几乎与每个行业的得分范围都有接触或重叠(医疗保健除外, 但仍然非常接近)。由于各个行业与全球行业总体的员工敬业度得分差距很小, 从行业标准中能够获得的洞察也很少。

图 3.不同行业的员工敬业度



注: 数据来源: WorldNorms 2015 年下半年。数据来自 2012 年至 2015 年上半年进行的调研。各横条表示误差范围。每根横条内的竖线表示每个行业的平均正面得分百分比。例如, 总体平均得分 = 70% 正面得分加 1% 误差范围。误差范围以 95% 的置信区间计算。

此外,不仅是行业标准几乎没有变化。IBM 研究发现,公司(员工人数)和个人(职业)的其他特征群体在员工敬业度得分方面也几乎没有差异。这里需要注意的一个关键点是:不仅是员工敬业度,许多员工调研主题和问题都表现出这种模式的结果。

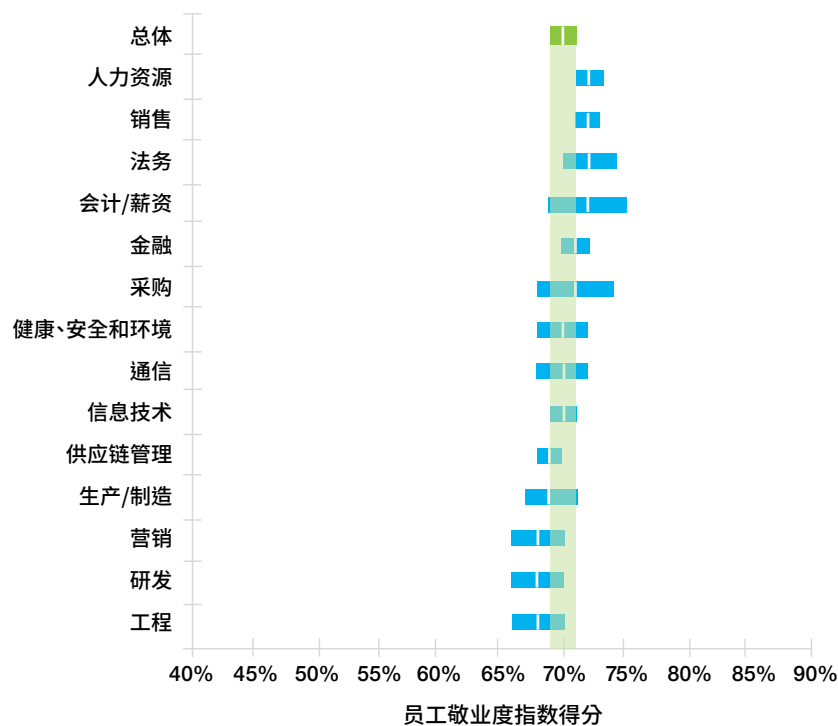
如图 4 所示,整个垂直条同样与所有职业的横条都有接触或重叠,说明不同职业敬业度得分差异非常小。

图 3、4、5 和 6 解释

每根蓝色横条分别表示一个行业(图 3)、一个职业(图 4)、一种公司规模(图 5)或一个国家(图 6)。每根横条内的白色竖线是该行业、职业、公司规模或国家的平均得分。横条边缘表示误差范围的上限和下限。

每个图中间的绿色竖条表示所有行业、职业、公司规模或国家的平均总体得分。

图 4. 不同职业的员工敬业度

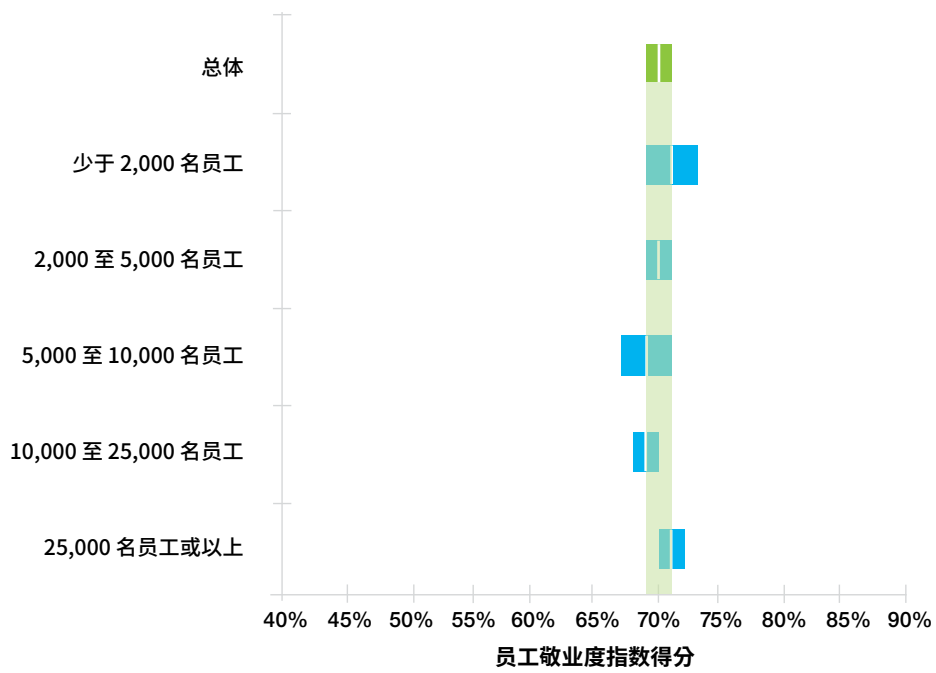


注:数据来源:WorldNorms 2015 年下半年。数据来自 2012 年至 2015 年上半年进行的调研。各横条表示误差范围。每根横条内的竖线表示每个职业的平均正面得分百分比。例如,总体平均得分 = 70% 正面得分加 1% 误差范围。误差范围以 95% 的置信区间计算。

如果我们按照组织规模大小来考虑员工敬业度, 也会出现非常相似的情况(图 5)。所有组织的总体得分与每个组织规模

分组的得分都有重叠, 无论组织规模大小。不同组织规模的员工敬业度差异并不大。

图 5.不同组织规模的员工敬业度



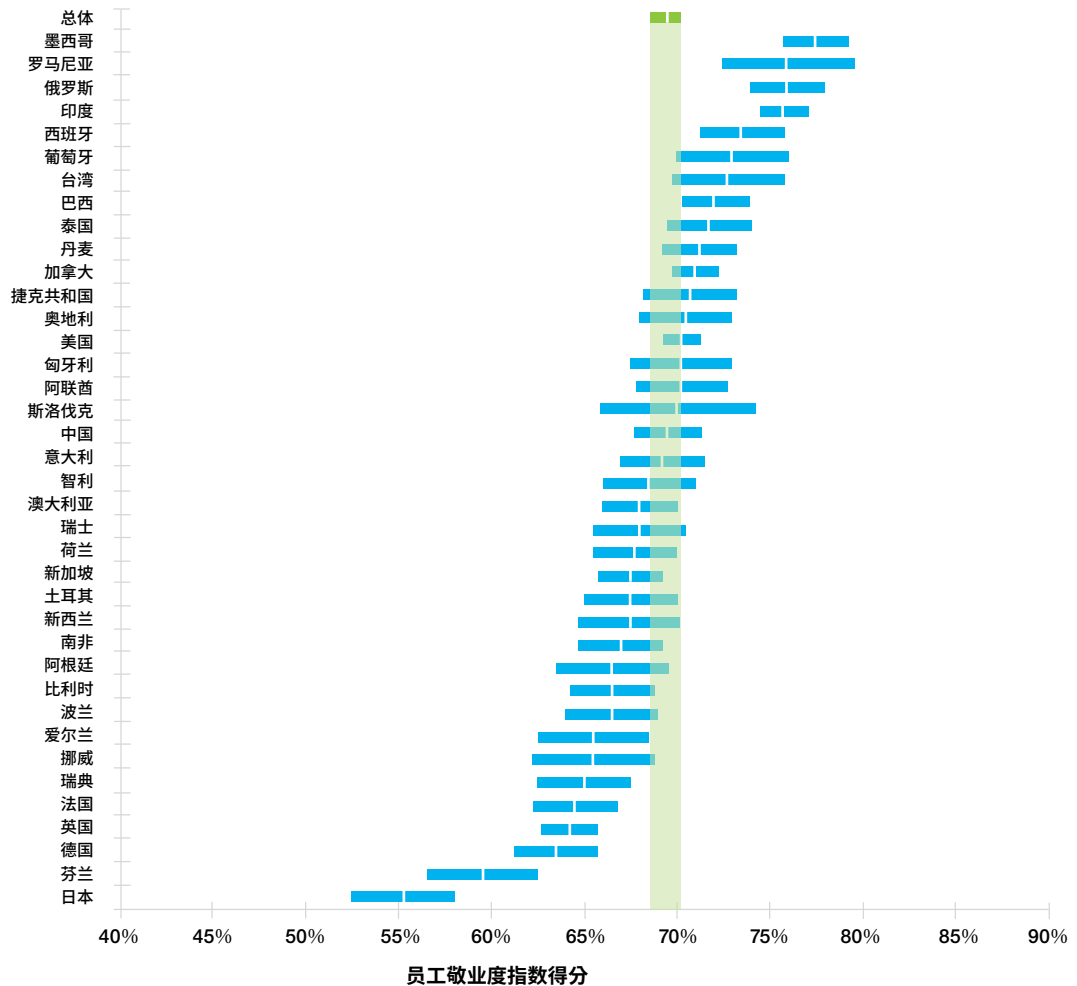
注:数据来源:2012年至2015年上半年进行的701次统计调研数据,包括:员工少于2,000人的公司,133项统计调研;员工2,000至5,000人的公司,157项统计调研;员工5,000至10,000人的公司,118项统计调研;员工10,000至25,000人的公司,145项统计调研;员工超过25,000人的公司,148项统计调研。各横条表示误差范围。每根横条内的竖线表示每种组织规模的平均正面得分百分比。例如,总体平均得分=70%正面得分加1%误差范围。误差范围以95%的置信区间计算。

以上数据表明,不同行业、职业和公司规模的标准如此之小,以至于在用作标准数据时,并不能为公司提供大量洞察。然而,在研究不同国家的调研得分时,我们观察到的差异要大得多。

国家标准

国家标准是组织可以选择的比较点,尤其是跨国开展业务的组织。通过不同国家的员工敬业度得分(图6),我们可以立即看出,其得分差异与图3的不同行业得分、图4的不同职业得分和图5的不同组织规模得分相比要大得多。绿色竖条(所有国家的平均值)与各个国家的横条少有重叠。差异非常明显。

图 6.不同国家的员工敬业度



注:数据来源:WorldNorms 2015年下半年。数据来自2012年至2015年上半年进行的调研。各横条表示误差范围。每根横条内的竖线表示每个国家的平均正面得分百分比。例如,总体平均得分=69%。正面得分加1%。误差范围。误差范围以95%的置信区间计算。

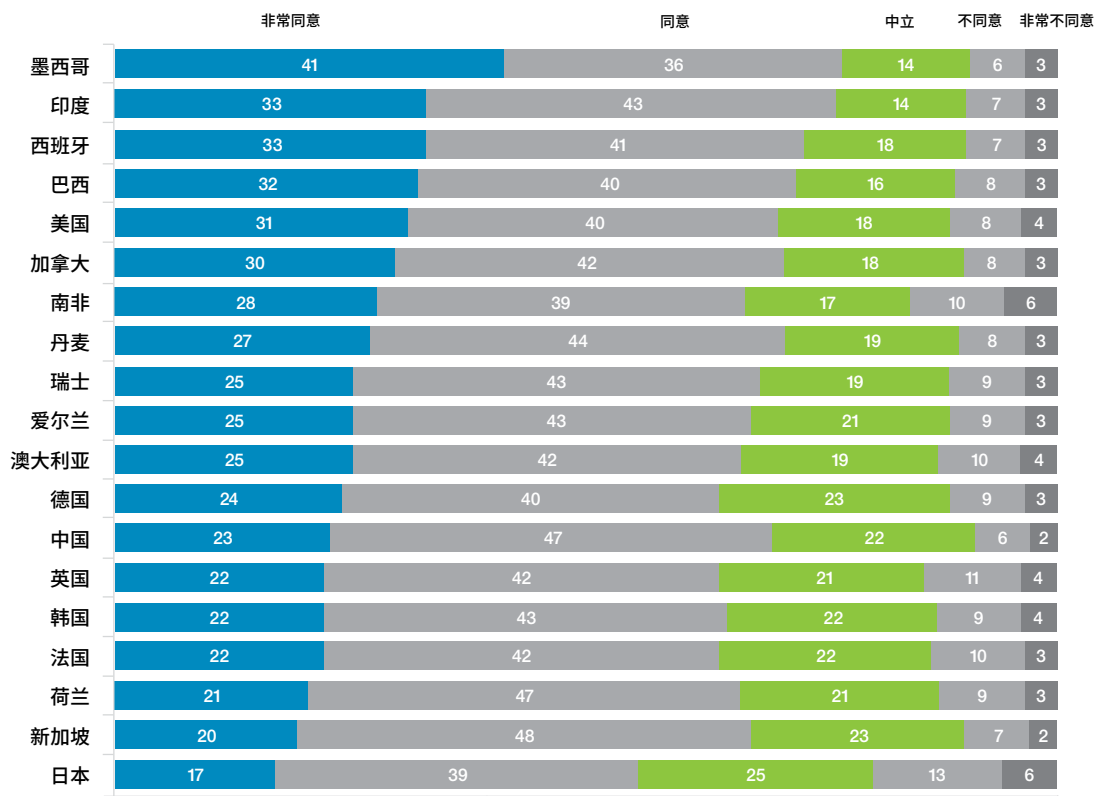
这个结果是由很多原因导致的。当地市场情况会对就业实践和员工行为产生影响。员工对于雇主给予待遇的期望也会根据当地市场情况的不同而有所变化。

国家差异的另一个重要因素是员工填写调研问卷时的“文化反应倾向”。大多数员工调研会使用标准的李克特五等级反应量表,即:非常不同意、不同意、中立、同意和非常同意。不同国家的员工使用这一反应量表时存在明显差异。

日本就是一个明显的例子。与其他国家相比,日本员工不太可能选择反应量表末端的“非常同意”,更有可能选择中间的“中立”(见图 7)。

图 7 清楚显示了不同国家在回答相同的员工敬业度题目时表现出的差异,特别是在选择“中立”和“非常同意”选项时。

图 7.不同国家的员工敬业度 (WorldNorms 数据)

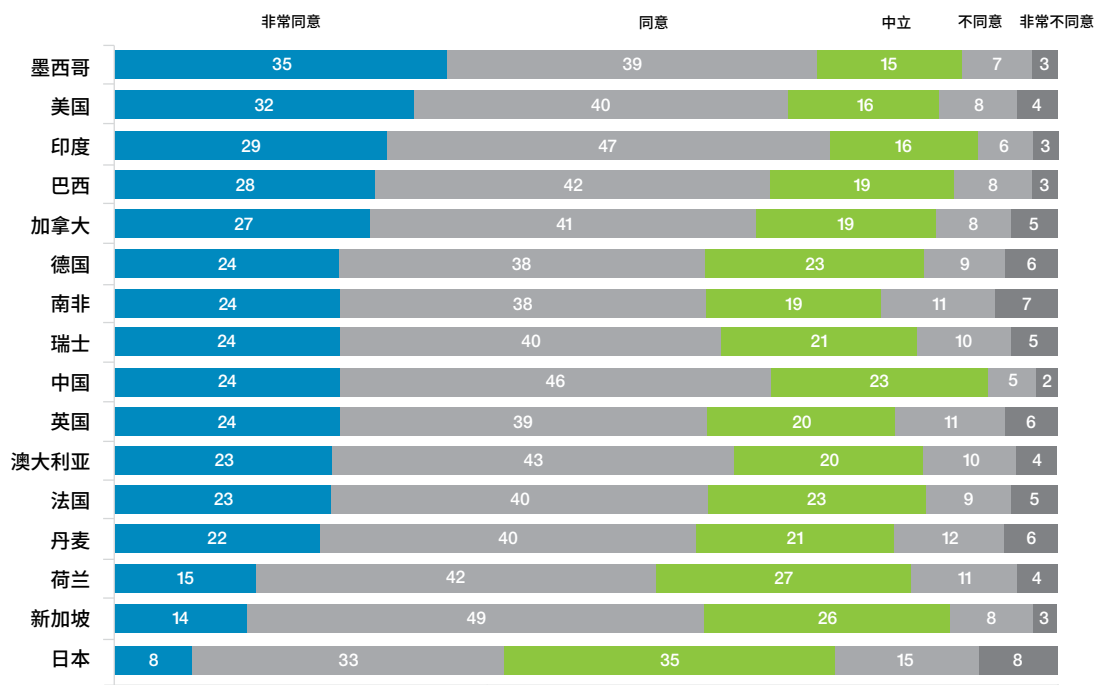


注:数据来源:WorldNorms 2015 年下半年。数据来自 2012 年至 2015 年上半年进行的调研。数值代表各个反应类型(从非常同意到非常不同意)受访者的平均百分比。

其他数据库同样出现了不同国家员工回答相同问题时的这种差异。以 IBM WorkTrends 年度调研中世界各地数千个不同组织的员工(非 IBM 客户)为例,出现的情况类似(图 8)。

在墨西哥和印度等国家,“非常同意”类选项更为多见,在新加坡和日本等国家则少的多。

图 8.不同国家的员工敬业度(WorkTrends 调研)



注:数据来源:WorkTrends 2015 (N = 13,300) 数值代表各个反应类型(从非常同意到非常不同意)受访者的平均百分比。

为何反应会因国家而异

为何某些国家的人倾向于以特定方式反应,这已经成为学术探索的课题。学者们对这种“反应倾向”进行研究,试图梳理出真正的观念差异。以下是其他研究的一些摘录,至少可以部分说明文化在调研反馈中起到的作用。

- 一些研究将 Hofstede² 对文化特征的定义与反应倾向联系起来。例如, Harzing³ 发现,一个国家集体主义程度越高(按照 Hofstede 的定义与寻求社会和谐的共识相关,如东亚),就越倾向于选择中立或中间的反应。
- 此外, Stening 和 Everette⁴ 主张,在重视真诚的西班牙文化中,人们更有可能选择反应量表中表示更真诚反应的两端。其他研究进一步显示,西班牙裔表现出极端的反应倾向,特别是反应量表的正端。^{5,6}
- 最后, Meisenberg and Williams⁷ 的研究表明在世界大多数地区,默许(倾向于同意任何问题)和极端(倾向于使用李克特量表中非常同意和非常不同意选项)反应与年龄呈正相关,与教育和收入呈负相关。这两种反应模式都是在欠发达国家最为普遍。

不同国家的反应差异是学术研究和组织实践中都有观察到的现象。调研收集的是人们的实际意见,但这些意见也会受到文化和其他因素的影响。

使用国家标准

正因为不同国家存在这些差异,所以我们认为,为了准确解读调研结果并了解真正的强项与改进机会,使用国家标准至关重要。选择国家标准可以帮助组织了解该国家的正常情况,将其得分置于最合适的参考背景中。

我们对跨国组织的建议是考虑国内员工敬业度和其他调研的得分。换句话说,使用国家标准而不是全球行业标准。

如果组织只在一个国家开展业务,与全球行业标准比较可能会得到误导性结果。例如,如果公司经营所在地为日本,其员工敬业度调研结果可能低于全球行业标准,但实际上与日本其他组织相比,公司的表现可能很好。

如果组织经营所在地为墨西哥,将当地结果与全球行业标准比较时可能出现相反的情况。许多调研得分可能高于全球行业标准,因为与其他国家相比,墨西哥的调研结果往往更为积极。结果是组织可能会误将一些项目判断为强项,但这些项目实际上处于平均水平或者是真正的问题领域。

应当认识到,对于只在一个国家开展业务的组织而言,当地(单一国家)行业标准可能较为适宜。但是,我们不仅指出了差异的缺乏,样本量也同样值得注意。一个国家内的行业标准可能样本量较小,因而更难确定组织得分和标准得分之间的真正差异。此外,正如我们在全球层面上看不到行业之间的差异(图3),在国家层面上,行业之间也没有很大差异。

现在我们已经回答了关于标准和最佳比较点的问题,下面我们来看看三个问题中的最后一个。

我们如何提高员工敬业度?

除了解当前得分以外,大多数组织都希望知道如何才能改进。提高员工敬业度和其他得分并不仅仅是为了他们自己。如果员工在工作中能够保持积极的态度,组织的自愿离职率会降低⁸,员工绩效则会升高⁹。研究还已证明,员工的态度在员工个人绩效^{10,11}和组织绩效^{12,13}方面也会起到因果作用。

通常,如果组织希望知道如何提高员工敬业度得分,会进行优先级或驱动因素分析。驱动因素分析可以确定与员工敬业度相关性最高的调研项目。组织在这些项目上采取的措施会对员工敬业度结果产生最大的影响。

总之,监测组织内部随时间的发展趋势,使用最合适的外部标准为调研结果提供参考背景,同时重点关注敬业度的驱动因素,这些做法可以共同确保组织能够充分利用调研可以提供的洞察。

建议

员工敬业度调研在倾听员工声音并据此采取措施的过程中具有关键作用。另外,正如我们之前提到的,在选择标准数据以便准确解读组织调研得分的强项和弱项时,有许多重要的考虑因素。本文提供的指导原则可总结如下:

- 要考虑组织内部的员工敬业度和其他趋势,但同时也要注意结果显著高于或低于趋势的年份。确保以业绩和更多经济情况作为背景来考虑这些结果。
- 如果使用外部标准比较或评估业绩,那么单一国家标准可能更适合经营地点主要在一个国家的组织。全球总体标准可能在国际公司比较总体得分时比较有用,而多个多家标准可能在跨国公司比较各国得分时比较有用。经验丰富的顾问(内部或外部)可以就哪些标准最适合挖掘洞察给出适当的建议,包括哪些标准最有助于组织了解其调研项目在经营所在国家的表现如何。

- 如果需要更详细的比较,我们一般建议选择国家标准而非行业标准。员工敬业度和其他调研结果的国家差异比行业差异更加明显,通过国家标准可以更准确地了解组织相对其他组织的表现。
- 最后,通过监测趋势,将组织结果与最适合的标准比较,并针对员工参与度的已知主要驱动因素采取措施,着重提高员工敬业度。

IBM 智慧团队学院

IBM 智慧团队学院提供严谨创新的全球性调研,范围覆盖各种团队主题。该学院经验丰富的研究人员团队运用其广泛而深厚的内容与分析性专业知识生成报告、白皮书以及洞察力,可促进所有员工对工作和企业的了解。本白皮书是 IBM 对于提供高度可靠、最前沿的研究成果的持续承诺的一部分,可帮助企业通过员工实现价值。

要了解关于 IBM 智慧团队学院的更多信息,请通过 ibmswi@us.ibm.com 联系我们。

关注我们的 Twitter: [@IBMSmtWorkforce](https://twitter.com/IBMSmtWorkforce) 或访问我们的网站: <http://www-01.ibm.com/software/smarterworkforce/institute/>

IBM 如何提供帮助

如今的人力资源组织需要吸引和培养一流的人才,打造敬业的社交和协作文化,并让员工从事适合的工作。IBM 解决方案将市场领先的人才管理和社交协作工具与强大的劳动力技术和先进的分析功能结合起来。我们可帮助企业打造一支敬业和充满激情的员工队伍,并深化客户关系,带来丰厚的业务成果。

要了解关于 IBM 智慧团队解决方案和服务的更多信息,请访问 ibm.com/software/smarterworkforce。

如需了解关于 IBM Kenexa Employee Voice 的更多资讯,请点击此处。

关于作者

Sara P. Weiner 博士

Sara Weiner 是 IBM 智慧团队北美咨询主管。咨询团队与客户紧密合作, 利用一系列人才管理产品和服务提供业务洞察, 推动组织变革, 进而改进业务。Sara 也是智慧团队思想领导力专家中心的全球主管, 该中心旨在推动和支持全球智慧团队顾问出版和展示研究, 并在公共论坛上分享专业知识和知识。她在员工调研领域拥有深厚的专业知识, 特别是员工敬业度和高绩效。她发表和出版过大量文章和书籍, 并在国际会议上就职场人才管理与吸引和留住顶尖人才以及改善业务成果相关的许多方面进行过数十次演讲。Sara 于 2015 年当选为工业与组织心理学会成员。

Robert A. Weldon Jr. 博士

Bob Weldon 自 2008 年以来一直担任 IBM 智慧团队高级顾问, 员工敬业度调研结果标准数据库自建立以来一直由他负责管理。该数据库包含来自全球超过 3300 万员工的员工敬

业调研数据和 17 亿份调研答卷。由 Bob 管理的一个分析师团队使用 WorldNorms 数据库撰写并提交数千份专注于标准数据比较的客户报告, 执行联动分析, 并开展员工敬业度相关研究。Bob 在商业和学术界的研究经验超过 30 年, 使用大量数据。他还精于运用各种科研和统计技术研究人类和动物行为以及流行病学。Bob 发表和出版过大量文章和书籍, 在国家和国际会议上进行过数十次演讲。他曾在达特茅斯医学院和内布拉斯加大学兼职教授。Bob 在路易斯安那州立大学获得博士学位, 并曾在阿拉巴马大学伯明翰分校担任美国国立卫生研究院博士后研究员。

Louise Raisbeck

Louise Raisbeck 在 IBM 智慧团队学院负责营销传播。她在团队研究领域拥有 10 多年的工作经验, 负责将研究洞察转换为引人入胜、发人深省且实用的白皮书、报告、博客以及媒体资料。Louise 是特许公共关系协会会员, 并曾担任一家英国十强公关顾问公司总监。

撰稿人

Sheri Feinzig 博士

Sheri Feinzig 博士是 IBM 智慧团队学院院长,在人力资源研究、企业变革管理和业务转型方面拥有 20 多年的经验。Sheri 将自己在分析和方法学方面的专业知识应用到了众多以员工保留、员工敬业度、岗位设计 and 企业文化为课题的研究项目中。她还在全球主导了多项长达数年的销售转型计划,旨在优化销售领域和配额分配。其他领域的专业知识,包括社交网络分析、绩效反馈和知识管理。Sheri 拥有纽约州立大学奥尔巴尼分校工业/组织心理学博士学位。她曾出席大量全国性会议,并与人共同撰写了大量手稿、出版物和技术报告。她曾担任伦斯勒理工学院心理学系(纽约州特洛伊)和伊利诺伊理工大学(伊利诺伊州芝加哥)的兼职教授,在那里她负责教授博士、硕士和本科生有关绩效考核、测试和衡量标准的课程。

Pat Gilbert 博士

Pat Gilbert 博士是 IBM 人才科学与分析团队的高级管理顾问。他在组织研究方面拥有 25 多年的经验,曾与 500 多家机构合作设计和实施员工敬业度调研。他的专业领域是确定敬业度驱动因素,并衡量这些驱动因素对组织绩效的影响。他的大部分工作是与总部设在北美和欧洲的跨国组织合作进行。他在与金融服务、快速消费品、制造、零售和专业服务行业的组织合作方面拥有丰富的经验。Patrick 在中佛罗里达大学工业与组织心理学获得硕士学位和博士学位。他是组织研究和员工敬业度领域的世界领先专家之一,在此领域撰写过许多文章和报告。

鸣谢

特别感谢 Rena Rasch 博士对本文的重要贡献,她不仅在一些原始分析方面有所贡献,还能够从复杂数据中梳理出清晰脉络。

参考资料

¹Wiley, J. W. (2010)。《Strategic employee surveys: Evidence-based guidelines for driving organizational success》(战略性员工调研: 推动组织成功的实证指导原则)。旧金山: Jossey Bass 出版社。

²<https://www.geert-hofstede.com/national-culture.html>

³Wiley, J. W. (2006)。《Response styles in cross-national survey research: a 26-country study》(跨国调研的反应模式: 对 26 个国家进行的一项研究)。《International Journal of Cross Cultural Management》(国际跨文化管理杂志), 6(2), 243-266。

⁴Stening, B. W. & Everette, J. E (1984)。《Response styles in a cross-cultural managerial study》(跨文化管理研究中的反应模式)。《Journal of Social Psychology》(社会心理学杂志), 122(2), 151-156

⁵Marin, G., Gamba, R.J., 和 Marin, B.V. (1992)。《Extreme response style and acquiescence among Hispanics: The role of acculturation and education》(西班牙裔的极端反应风格和默许: 文化和教育的作用)。《Journal of cross-cultural psychology》(跨文化心理学杂志), 23(4), 498-509。

⁶Hui, C.H. 和 Triandis, H.C.(1989)。《Effects of culture and response format on extreme response style》(文化和反应风格对极端反应模式的影响)。《Journal of cross-cultural psychology》(跨文化心理学杂志), 20 (3), 296-309。

⁷Meisenberg, G. 和 Williams, A. (2008)。《Are acquiescent and extreme response styles related to low intelligence and education?》(默许和极端反应模式是否与智力和教育程度低下有关?)《Personality and Individual Differences》(人格和个体差异), 44, 1539-1550。

⁸Griffeth, R. W., Hom, P. W. 和 Gaertner, S. (2000)。《A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium.》(员工流动前因和相关因素的元分析: 更新、调节变量测试以及对下一个千年的研究意义)。《Journal of Management》(管理杂志), 26(3), 463-488。

⁹Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. 和 Patton, G. K. (2001)。《The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review》(工作满意度与工作绩效之间的关系: 定性和定量分析)。《Psychological Bulletin》(心理学报), 127(3), 376。

¹⁰Harrison, D. A., Newman, D. A. 和 Roth, P. L. (2006)。《How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences》(工作态度有多重要? 综合行为结果与时间序列的元分析比较)。《Academy of Management Journal》(管理学杂志), 49(2), 305-325。

¹¹Riketta, M. (2008)。《The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies》(工作态度与绩效之间的因果关系: 小组研究元分析)。《Journal of Applied Psychology》(应用心理学杂志), 93(2), 472-481。

¹²Koys, D. J. (2001)。《The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study》(员工满意度、组织公民行为和人员流动对组织效能的影响: 部门级纵向研究)。《Personnel Psychology》(人事心理学), 54(1), 101-114。

¹³Winkler, S., König, C. J. 和 Kleinmann, M. (2012)。《New insights into an old debate: Investigating the temporal sequence of commitment and performance at the business unit level》(旧争议的新见解: 从业务部门层面研究承诺和绩效的时间顺序)。《Journal of Occupational and Organizational Psychology》(职业与组织心理学杂志), 85(3), 503-522。



© IBM 公司版权所有 2016

IBM Corporation

Software Group
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

美国印制
2016 年 5 月

IBM、IBM 徽标和 ibm.com 是国际商业机器公司在美国和/或其他国家/地区的商标。如果这些商标及其他 IBM 商标是首次以商标标志(® 或 TM)出现在信息中,则这些标志指该信息发布时 IBM 在美国的注册商标或普通法商标。此类商标还可为 IBM 在其他国家/地区的注册商标或普通法商标。其他公司、产品和服务名称可能为其他公司的商标或服务标识。当前的 IBM 商标列表请见网站的“版权和商标信息”版块:
ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文档中的最新内容(包括货币或排除适用税费的参考定价)截止至本出版物的最初发布日期。IBM 可能会对本文档随时更改,恕不另行通知。并非所有产品或服务在 IBM 开展业务的所有国家/地区均有提供。

本文所述的性能数据是在特定操作条件下取得的。实际结果可能有所不同。本文档中的信息“照原样”提供,没有任何明示或暗示的担保,其中包括适销性、对特定用途的实用性的担保以及任何不侵权的担保或条件。IBM 根据产品交付协议中规定的条款和条件为产品提供担保。



请回收再利用
