

职业成长与离职倾向： 职业承诺与感知机会的调节作用*

○ 翁清雄 席酉民

摘要 本文构建了职业成长对离职倾向的关系模型，实证分析了职业成长对离职倾向的作用机理。识别了职业成长与离职倾向关系中的两个重要调节变量，即职业承诺和感知机会。通过对九个城市961名企业员工的调查，采用回归分析处理数据，研究结果表明：职业成长对离职倾向具有很好的预测作用，职业成长四个因素对离职倾向均存在显著的影响；职业目标进展与职业能力发展交互作用于离职倾向；职业承诺越高的员工，他们对自身的职业能力发展、晋升速度越加关注，更可能会因为职业能力发展受限和晋升速度缓慢而产生高的离职倾向；随着员工感知机会的增加，职业成长对离职倾向的预测作用逐渐增强。

关键词 职业成长；离职倾向；职业承诺；感知机会；调节作用

* 本文受国家自然科学基金优秀创新群体项目(70121001)和国家自然科学基金项目(70772109、70872034)资助

随着组织的日益扁平化，人们想在一个组织内干一辈子的可能性越来越小。自主择业、双向选择、竞聘上岗、裁员解聘、职业流动等等，迫使员工对自己的职业生涯担负起责任，个人为了获得快速的职业成长，可以在不同的组织间频繁流动。这些变化直接导致了员工对组织的承诺降低，员工很可能会因为对组织提供的发展机会不满而离职，通过工作流动来进一步实现职业成长。^[1,2]

员工的离职问题历来是企业家和学术界关注的一个焦点。员工的离职率过高不仅会增加企业的运作成本，导致客户流失，而且还可能使企业的商业秘密泄露。目前，关于离职的研究比较多，但并没有专门探讨员工职业成长状况与其离职的关系。现实中人们之所以频繁地

转换工作，其最主要目的是为了获得职业成长，人们是在流动中寻求发展。因此，深入探讨员工职业成长状况对离职倾向和离职行为的作用机理具有重要的理论意义和实践价值。

一、文献综述

1. 离职倾向

许多学者认为离职行为的最佳预测变量是离职倾向。^[3-5]关于离职倾向的定义，Porter和Steers提出，“离职倾向”是当员工经历了不满意以后的下一个退缩行为；^[6]Mobley认为，员工经历了不满意以后的下一个步骤是离职念头，而离职倾向则跟在好几个其它步骤（离职念头、寻找工作机会、评估比较其它工作机会）之后，是实际离职行为前的最后一个步骤；^[7]Mobley等则认为，离职倾向是工作不满意、离职念头、寻找其它工作倾向与找到其它工作可能性的总和表现。^[8]

早期关于离职倾向的前因变量，学者们主要集中于环境的因素（如当地就业水平），^[9]与工作相关的因素（如工作满意度、薪酬水平），^[10]个体因素（如任职年限），^[10]对工作结果的情感反应。^[11]工作满意度和组织承诺被普遍认为是离职倾向的最主要前因变量。^[12-14]多数学者发现工作满意度与离职倾向负相关；与留任倾向正相关。^[15,16]但是实证发现工作不满意对离职的解释变异经常低于16%。^[7]Porter等指出，组织承诺相对于工作满意度而言，是一个较整体和持久的评估反应，而工作满意度仅是对于某项工作短暂的情绪反应，工作不满意可能反映出员工对当前工作的否定，但不能推断出其对组织的否定，低组织承诺比低工作满意度更能影响离职倾向和行为。^[17]而最新的研究发现，工作压力、组织外发展机会、工作绩效、组织支持感、人格特质对离职倾向均存在一

定的预测作用。^[18-22]

2. 职业成长

职业成长的概念，按照 Graen 等的理解，指的是个人沿着对自己更有价值的工作系列流动的速度。^[23]这一概念较好地刻画了员工在工作转换过程中的职业成长问题，也表明了职业成长是一个速度的概念。然而，明显存在两点不足之处：一是这一概念忽略了员工在没有发生工作转换时的职业成长问题，员工在没有发生工作流动时也存在与职业能力发展、报酬增长等相关的职业成长。二是 Graen 等提出了这一概念比较抽象，还需要进一步进行操作化。翁清雄、席酉民和胡蓓通过实证研究对企业员工职业成长问题进行了操作化界定，他们指出，职业成长包括组织内职业成长与组织间职业成长。^[24-26]组织内职业成长是指员工在目前所在组织内部的职业进展速度，包括员工在目前单位内的职业能力发展速度、职业目标进展速度、晋升速度与报酬增长速度四个维度。而组织间职业成长则指的是员工在工作流动过程中所发生的职业成长。翁清雄和席酉民在研究中对职业成长的四个维度进行了阐释：职业目标进展是指目前的工作与职业目标、职业成长的相关性；职业能力发展指目前的工作对员工的职业技能、职业知识、工作经验的促进程度；晋升速度指在目前工作单位中，员工的职务晋升速度以及晋升的空间；报酬增长则主要指的是员工在目前组织内部的薪酬提升速度以及继续得到提升的可能性。本文主要研究员工在组织内的职业成长问题，采用翁清雄和席酉民所编制的职业成长四维结构量表进行测量，该量表经实证检验具有良好的信度和效度。^[25,26]

关于职业成长的研究主要集中于探讨影响职业成长的前因变量，包括人口统计学变量（如性别、种族、年龄、婚姻状况和任职期），个体特征，^[27-30]与决策者相似的个性特征，^[31]社会背景相似性，^[32]就业不足，^[33,34]社会资本^[35]以及人力资本。^[36]关于职业成长的结果变量现有的研究还比较缺乏。

二、研究假设

翁清雄和席酉民^[25,26]通过实证研究发现，员工在企业内部的职业成长状况表现为职业目标进展、职业能力发展、晋升速度和报酬增长四个维度，本研究基于这一研究结论，进一步分析职业成长对离职倾向的影响机理，并引入了职业承诺和感知机会作为研究的调节变量，提出了如图1的理论模型，下面对这一理论模型的内在关系进行详细阐述。

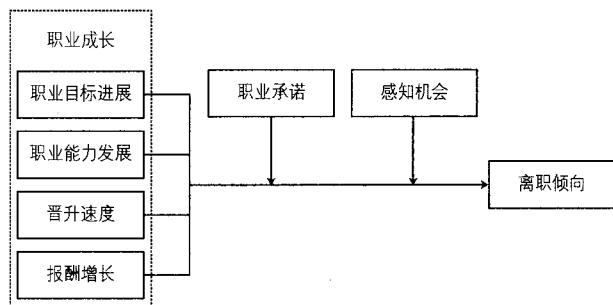


图1 职业成长对离职倾向作用机制模型

1. 职业成长对离职倾向的影响

在流动中寻求职业成长已经成为一种较为普遍的现象，当人们在某一个企业内得不到较好的发展，往往会倾向于选择离职。与此同时，人们对自身的职业发展的设计也不再仅仅局限于某个企业，当个人的职业目标在特定企业内很难得到进展时，往往更愿意选择离职。关于职业成长与离职倾向的关系，可以从员工对组织的情感、离职成本与员工的内在规范三个方面进行解释。

首先，当员工在组织内部获得较快的职业成长时，他们会对组织产生内在的积极情感，他们会从感情上不愿意离开组织。在一个特定的组织内，员工得以实现快速的职业成长，需要组织为其提供合适的发展平台和有挑战性的任务，使得员工不但能够找到发挥其才能的舞台，又能在完成具有挑战性工作任务的过程中学习到新的知识，积累新的经验，并获得组织的认同。如果员工在完成工作的同时能够获得较快的职业成长，那么他就会对组织的目标有比较高的认同感，对工作任务会更加投入，愿意为实现组织的目标付出努力，产生较高的留职意愿。

其次，当员工在组织内部获得较快的职业成长时，离职成本较高，他们不愿意离职，简而言之，在职业成长较快时离职不划算。一是离职会对个人的职业目标进展带来影响。职业目标进展也就是目前的工作与职业目标、职业理想的相关性。如果这种相关性很强，那么当前的工作对个人实现其职业目标非常有价值，离开现有工作岗位的成本就很高，离职的意愿也会相应较低。二是员工在组织内职业能力发展越顺畅，积累起来的特殊工作技能也就越多，这些特殊技能在离开组织后就会丧失其发挥的空间和舞台。可见，当员工在现有工作上的职业能力发展很好时，离职的成本非常高。三是离职会使员工丧失在组织中赢得晋升机会。晋升机会的获得不仅仅需要有出色的工作业绩和能力素质，而且还要获得领导赏识和同事认可。当员工在组织中获得了较多的晋

升机会时，这就意味着他已经为组织发展付出了诸多努力。这时，如果他跳槽离开原来单位，那么他原先的所有努力都会付诸东流，离职的成本很高。

再次，当员工在组织中的职业发展较快时，他们更加觉得应该留在组织中继续服务以回报组织。Gouldner认为，互惠是人们行为的普遍准则，他指出这种互惠规范是：(1)人们应该帮助曾帮助过他们的人，(2)人们不应当伤害帮助过他们的人。^[37]互惠原则同样也适用于员工和组织之间的关系，当员工感觉得到组织对其个人的发展提供帮助时，就会从内心里感觉到应该回报组织。Wiener提出员工之所以会认为有责任、有义务继续留在组织中效力，不仅取决于他在进入组织前已经形成的内在道德规范，也取决于组织提供的“发展报酬”(Rewards in Advance, 比如为员工深造学习提供费用)，取决于组织为雇员发展提供的培训。^[38]基于以上分析，我们可以推断：当组织为员工提供良好的发展平台，通过各种培训提升员工职业能力，为员工晋升提供机会，使得员工在组织内部可以获得较好的职业成长时，员工也就更加会从内心感觉到自己应该报答组织。

除此之外，员工职业成长四个维度之间对离职倾向也可能存在交互作用。基于以上的分析，我们提出如下的研究假设：

H1：员工在组织内部的职业成长越快，离职倾向越低

H1a：员工在组织内部的职业目标进展越快，离职倾向越低

H1b：员工在组织内部的职业能力发展越快，离职倾向越低

H1c：员工在组织内部的晋升速度越快，离职倾向越低

H1d：员工在组织内部的报酬增长速度越快，离职倾向越低

H1e：员工在组织内部职业成长的四个维度交互作用于离职倾向

2. 职业承诺的调节作用

Blau将职业承诺定义为“人们对待自己的专业或职业的态度”，^[39]他的这一观点得到了最为广泛的认同和使用。此外，Chang认为具有高职业承诺的员工对他所在组织的期望和要求相对于低职业承诺的员工更高。^[40]他还指出，相对于低职业承诺的员工来说，具有高职业承诺的员工当他们的期望得到组织的支持获得满足后，他们会产生更加强烈的动机。

高职业承诺的员工更加关注自身的职业成长。Aryee和Tan指出，高职业承诺的员工会花费更多的时

间用来发展自己的技能，而且更加不愿意离开他们所从事的职业。^[41]因此，对于高职业承诺的员工来说，他们对自己在组织中的职业成长的期望比较高，如果他们在组织内部的职业成长较差，那么他们的离职倾向会很高，且高于低职业承诺的员工；而当员工在组织内部的职业成长较快时，高职业承诺的员工表现出来的离职倾向会很低，且要低于低职业承诺员工的离职倾向。因此，我们提出如下的研究假设：

H2：员工职业承诺对职业成长与离职倾向的关系起到了调节作用，随着员工职业承诺的提升，职业成长对离职倾向的影响逐渐增强

H2a：员工职业承诺对职业目标进展与离职倾向的关系起到了调节作用

H2b：员工职业承诺对职业能力发展与离职倾向的关系起到了调节作用

H2c：员工职业承诺对晋升速度与离职倾向的关系起到了调节作用

H2d：员工职业承诺对报酬增长与离职倾向的关系起到了调节作用

3. 感知机会的调节作用

Wheeler等对感知机会进行了定义，他们认为感知机会是个体感知到可获得的替代性工作机会的多寡。^[42]已有的研究表明，员工的离职倾向还受到了感知机会的作用。如，早在1958年，March和Simon就提出，离职决策是一个以态度驱动为主导的过程，它是感知到的工作更换的难易程度和可取性的函数。^[43]Hom等的研究也发现，劳动力市场状况对工作不满与主动离职的关系起到了调节作用，当劳动力市场比较紧张时，离职可能阻碍个人的发展，甚至导致个人没有办法找到可替代的工作，因此，在这种情况下工作不满对离职的影响相对比较弱。^[44]这一结论在其它的研究中也得到了相同的验证，如，Youngblood等和Gerhart发现，工作满意度对离职的影响作用在失业率低的时候比较高。^[45,46]Wheeler等通过实证研究发现，感知机会在员工工作满意度与离职倾向之间起到了调节作用。^[47]

在员工职业成长较差时，会产生一定程度的离职倾向。而所产生的离职倾向的高低受到了感知机会的作用：如果感知机会比较高，那么员工就会觉得离职对自身的职业成长更有利，他们将寻求可以获得更好职业成长的组织，这样就会产生比较高的离职倾向；而如果感知机会比较低，则虽然在组织内部的职业成长较低，但是重新在组织外找到一个好的发展机会也比较困难，花费的成本较高，而且风险较大，这样，他们的离职倾

向相对就会比较低。可见,感知机会对员工职业成长与离职倾向的关系起到了一定的调节作用。因此,我们提出假设:

H3:感知机会对职业成长与离职倾向的关系起到了调节作用,随着员工感知机会的增加,职业成长对离职倾向的影响逐渐增强

H3a:员工感知机会对职业目标进展与离职倾向的关系起到了调节作用

H3b:员工感知机会对职业能力发展与离职倾向的关系起到了调节作用

H3c:员工感知机会对晋升速度与离职倾向的关系起到了调节作用

H3d:员工感知机会对报酬增长与离职倾向的关系起到了调节作用

三、研究方法

表1 样本基本特征表

人口统计学变量	变量取值	人数	比率(%)
性别	男	636	67.7
	女	304	22.3
学历	大专以下	223	23.2
	大专	281	29.3
	大学本科	360	37.5
	硕士及硕士以上	76	7.9
年龄	25岁以下	251	26.8
	26-30岁	319	34.0
	31-45岁	226	24.1
	45岁以上	142	15.1
职务	高层管理人员	86	9.2
	中层管理人员	138	14.8
	基层管理人员	253	27.2
	专业技术人员	105	11.3
	技师(技工)	348	37.4

1. 研究对象

本研究在广东的深圳和中山、浙江杭州和宁波、湖北武汉、云南昆明、河南郑州和洛阳、福建福州这九个城市各选取10-25家企业进行问卷调查。调查共发出问卷1200份,回收1109份,有效问卷961份。其中,深圳108份,占11.24%,洛阳97份,占10.09%,福州101份,占10.51%,武汉86份,占8.95%,郑州70份,占7.28%,中山101份,占10.51%,昆明113份,占11.76%,宁波81份,占8.43%,杭州204份,占

21.23%。样本的基本特征见表1(由于样本量较大,部分样本在人口统计学变量上存在一些缺失值)。

2. 测量工具

本研究共有四个变量需要进行测量,包括职业成长、职业承诺、感知机会和离职倾向。调研问卷的所有问题都采用五级LIKERT量表,即非常符合为5分,比较符合为4分,不确定为3分,不太符合为2分,非常不符合为1分。

(1) 职业成长的测量

翁清雄和胡蓓开发了职业成长的测量量表,^[24]之后翁清雄和席酉民又对这一量表进行了修订,该量表经检验具有较好的效度和信度。^[25,26]职业成长量表包含四个维度,分别是职业目标进展、职业能力发展、晋升速度和报酬增长,总共15个问题项。职业目标进展通过“目前的工作使我离自己的职业目标更近一步”、“目前的工作与我的职业目标、职业理想相关”、“目前的工作为我的职业目标的实现打下了基础”以及“目前的工作为我提供了较好的发展机会”四个问题项进行测量;职业能力发展通过“目前的工作促使我掌握新的与工作相关的技能”、“目前的工作促使我不断掌握新的与工作相关的知识”、“目前的工作促使我积累了更丰富的工作经验”以及“目前的工作促使我的职业能力得到了不断的锻炼与提升”四个问题项进行测量;晋升速度通过“在目前工作单位的职务提升速度较快”、“在目前工作单位,我职务提升的可能性很大”、“在目前工作单位,我的职务比原先单位更理想”以及“与同事相比,我目前的职业提升速度比较快”四个问题项来测量;报酬增长采用“到目前的工作单位后,我的薪资提升比较快”、“在本单位,我目前的薪资得到提升的可能性很大”以及“与同事相比,我的薪资增长速度比较快”三个问题项进行测量。

为了进一步检验职业成长的效度,采用验证性因素分析比较了一维模型(所有项目共享一个因子)、二维模型(职业目标进展和职业能力发展归为一个因子,晋升速度和报酬增长归为一个因子)、三维模型(晋升速度和报酬增长归为一个因子)与四维模型的拟合情况。结果发现,四维模型对数据的拟合最好(Chi-squared / df = 1.505, GFI= 0.93, AGFI=0.91, RMSEA=0.064, NNFI=0.97, CFI=0.98)。四个因素中,职业目标进展、职业能力发展、晋升速度和报酬增长的Cronbach's alpha系数分别为0.860、0.848、0.796和0.783。

(2) 职业承诺的测量

职业承诺(Career Commitment)的测量主要采用Blau编制的八个项目的量表。^[39]这个量表在研究中受到

了大多数学者的认可，并一再被验证为能较好地测量员工职业承诺，^[41,48-52]如Cohen在研究中进行使用，量表的一致性信度为0.87，^[51]而Carmeli和Gefen也在研究中采用了这个量表，而且获得了0.85的一致性信度，^[52]Goulet和Singh在研究得到了较为相似的信度0.82。^[50]

Blau所编制的职业承诺量表主要包括以下几个问题项：^[39]“只要报酬相同，在不在目前的职业领域工作是蛮无所谓”、“我很喜欢现在的职业”、“如果让我重新选择，我不会从事现在的职业”、“只要个人经济不紧张，我很愿意继续从事现在的职业”、“现在的职业很理想，我不愿意放弃”、“我现在从事的职业是一个理想的、值得终身追求的职业”、“我对现在的职业感到不满意，它没有我原来想象的那么好”以及“我经常花时间阅读与现在的职业相关的资料”。在本研究中，职业承诺量表的一致性信度达到0.86，折半信度为0.83。

(3) 感知机会的测量

本研究结合McAllister、Wheeler等、Rusbalt和Farell、Hui等在研究中采用的量表，^[53-56]选取并修订了四个研究题项，“离开这个单位重新找一份这样的工作对我来说并不难”、“我觉得自己在组织外部的发展机会很多”、“以我目前的技能和条件，重新找一份自己满意的工作很容易”以及“离开目前这个单位，我有很多可选择的其它工作机会”，这四个问题项的一致性信度为0.747，折半信度为0.722。

(4) 离职倾向的测量

离职倾向量表主要参考Mobley等的离职倾向量表设计而成。^[57]量表包含“我基本上没有想过离开目前这个单位”、“我计划在这个单位作长期的职业发展”、“对目前的工作我时常觉得厌烦而想换个新的单位”以及“在未来半年内，我很可能会离开目前这个单位”四个问题项。离职倾向量表的一致性信度为0.755。

3. 统计处理

对于调节作用的检验，James和Brett指出，如果变量Y与变量X的关系是变量M的函数，则表明M是X与Y关系的调节变量。^[58]就是说，Y与X的关系受到了第三个变量M的影响。温忠麟等认为当自变量和调节变量都是连续变量时，用带有乘积项的回归模型，做层次回归分析：(1)做Y对X和M的回归，得测定系数 R_1^2 ；(2)做Y对X、M和XM的回归得 R_2^2 ，若 R_2^2 显著高于 R_1^2 ，则调节效应显著。^[59]

对于交互效应的检验，与调节效应的检验方法比较相似。在交互效应分析中，两个自变量的地位可以是对称的，其中任何一个都可以解释为调节变量；也可以

是不对称的，只要其中有一个起到了调节变量的作用，交互效应就存在。^[60]

四、数据分析

1. 相关分析

表2 离职倾向与相关变量的相关分析

	离职倾向
性别	-0.071
职业生涯阶段 ^a	-0.18***
学历 ^b	-0.183***
工作年限	-0.141***
职业目标进展	-0.362***
职业能力发展	-0.234***
晋升速度	-0.240***
报酬增长	-0.239***
感知机会	0.039
职业承诺	-0.342***

注：①*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$ ；②a：1-生涯初期，2-生涯早期，3-生涯中期，4-生涯后期；b：1-大专以下，2-大专，3-本科，4-硕士及硕士以上

离职倾向与职业成长、职业承诺和感知机会的相关关系如表2所示。结果表明：离职倾向与职业成长四个维度均存在显著相关，其中与职业目标进展的相关系数最大，与职业承诺也显著相关，但与感知机会的相关不显著。另外，职业生涯阶段、学历以及工作时间均与离职倾向显著负相关。

2. 回归分析

(1) 职业成长对离职倾向的回归分析

表3 职业成长对离职倾向的回归分析结果

预测变量	离职倾向			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
生涯阶段 ^a	-0.203***	-0.222***	-0.190***	-0.218***
学历 ^b	-0.142*	-0.131*	-0.117*	-0.130*
工作年限	-0.371***	-0.370***	-0.365***	-0.369***
职业目标进展		-0.452***	-0.453***	-0.450***
职业能力发展		-0.279**	-0.271**	-0.278**
晋升速度		-0.123*	-0.122*	-0.124*
报酬增长		-0.211**	-0.210**	-0.209**
职业承诺			-0.183**	
感知机会				0.028
R ²	0.069	0.373	0.409	0.374
Ajusted R ²	0.055	0.349	0.383	0.350
F值	7.252***	18.565***	25.744***	10.731***
ΔF		13.869***	15.011***	0.976
ΔR ²		0.304	0.036	0.01

注：①②同表2脚注；③ΔF和ΔR²分别表示Model 2相对于Model 1的改变，Model 3、Model 4相对于Model 2的改变。

首先，为了检验职业成长对离职倾向的影响，本文以离职倾向为因变量，在控制人口统计学变量的基

基础上,在自变量中加入职业成长进行回归,结果如表3所示。基准模型 Model 1 中,回归方程显著,模型的 F 值为 7.252 (P=0.000),其中生涯阶段、学历和工作年限均对离职倾向具有显著的负向影响,模型的 R² 为 0.069,表明生涯阶段、学历和工作年限能够解释离职倾向变异的 6.9%。在基准模型的基础上,Model 2 在自变量中加入职业成长四个因子,回归方程 F 值为 18.565 (P=0.000),回归方程显著,Model 2 回归方程 R² 为 0.373,相对于基准模型 Model 1 R² 增加 0.304,表明职业成长能够解释离职倾向 30.4% 的变异。职业成长四个因子对离职倾向均具有显著的负向影响,其中职业目标进展的作用最强 ($\beta = -0.452, p = 0.000$),其次为职业能力发展 ($\beta = -0.279, p = 0.002$),再次为报酬增长 ($\beta = -0.211, p = 0.009$),晋升速度的作用最弱 ($\beta = 0.123, p = 0.012$)。Model 3 和 Model 4 在 Model 2 基础上分别加入职业承诺和感知机会两个变量。从结果来看,加入职业承诺后,职业承诺对离职倾向的作用显著 ($\beta = -0.183, p = 0.002$),模型的显著性程度增加。加入而感知机会后,感知机会对离职倾向的作用不显著,模型的整体显著性水平有所下降。

(2) 职业成长对离职倾向的交互作用

表4 职业成长对离职倾向的交互作用回归分析

	离职倾向(Model 5)
职业目标进展×职业能力发展	-0.158*
职业目标进展×晋升速度	—
职业目标进展×报酬增长	—
职业能力发展×晋升速度	—
职业能力发展×报酬增长	—
晋升速度×报酬增长	—
R ²	0.413
F值	15.965***
ΔR ²	0.040
ΔF	11.918***

注:①*表示 p<0.05,**表示 p<0.01,***表示 p<0.001;②ΔF和ΔR²分别表示 Model 5 相对于 Model 2 的改变

为了检验职业成长对离职倾向是否具有交互作用,模型 5 在模型 2 的基础上,采用逐步回归法 (Stepwise) 将职业成长六个交互变项加入回归方程,结果如表 4 所示。

结果发现,“职业目标进展 × 职业能力发展”进入回归方程,且回归系数显著,Model 5 相对于 Model 2 具有显著改善 (ΔF=11.918),R² 增加 0.040。图 2 给出了职业目标进展与职业能力发展交互影响离职倾向的关系模式,结果表明:在低职业目标进展的状况下,职业能力发展与离职倾向之间的关系很小,离职倾向随职业能力发展的变化不显著;而在高职业目标进展的情况下,

职业能力发展与离职倾向之间的关系很强,职业能力发展水平的提升将有效降低员工的离职倾向。

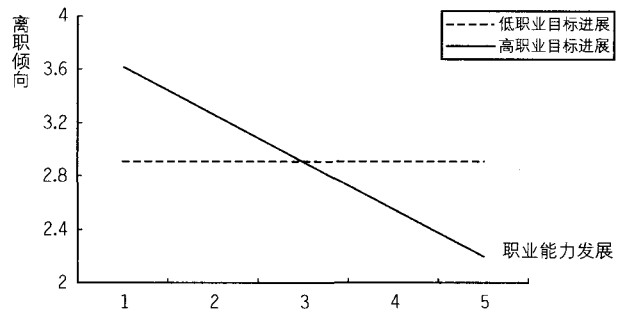


图2 职业目标进展与职业能力发展交互作用影响离职倾向

(3) 职业承诺对职业成长与离职倾向关系的调节作用分析

表5 职业承诺对职业成长与离职倾向关系的调节作用回归分析

	离职倾向(Model 6)
职业目标进展×职业承诺	—
职业能力发展×职业承诺	-0.174**
晋升速度×职业承诺	-0.110**
报酬增长×职业承诺	0.145*
R ²	0.458
Adjusted R ²	0.433
F值	13.126***
ΔR ²	0.049
ΔF	7.183***

注:①*表示 p<0.05,**表示 p<0.01,***表示 p<0.001;②ΔF和ΔR²分别表示 Model 6 相对于 Model 3 的改变

为了检验职业承诺在职业成长与离职倾向关系间的调节作用,Model 6 在 Model 3 的基础上在自变量中加入职业成长与职业承诺的四个交互变项,采用逐步回归法 (Stepwise) 进行回归分析,最后,四个交互变项有三个进入回归方程,结果如表 5 所示。Model 6 相对于 Model 3 具有显著改善 (ΔF=7.183***),回归方程 F 值为 13.126 (P=0.000),回归方程显著,R² 增加 0.049。

图 3 给出了职业承诺对职业能力发展与离职倾向关系的调节模式,结果表明:在低职业承诺的状况下,职业能力发展与离职倾向之间的关系很小,离职倾向随职业能力发展的变化不显著;而在高职业承诺的情况下,职业能力发展与离职倾向之间的关系很强,职业能力发展水平的提升将有效降低员工的离职倾向。高职业承诺的员工更加注重自己的职业能力发展,当高职业承诺的员工在某个具体组织内的职业能力发展受限时,就会产生较高的离职倾向。职业承诺对晋升速度与离职倾向关系的调节模式如图 4 所示,结果表明:在低职业承诺的状况下,晋升速度与离职倾向之间的关系较弱,离职倾

向随晋升速度的变化较小；而在高职业承诺的情况下，晋升速度与离职倾向之间的关系很强，晋升速度提升将有效降低员工的离职倾向。

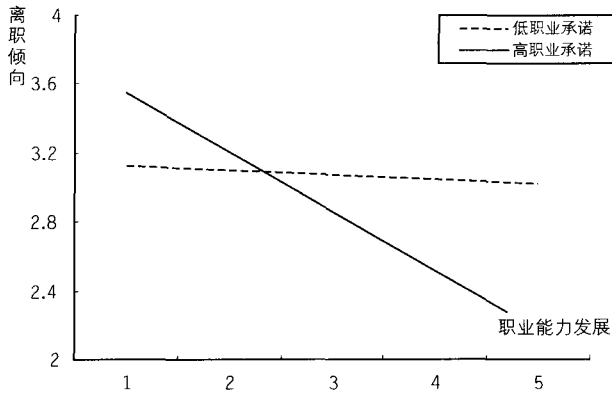


图3 职业承诺对职业能力发展与离职倾向关系的调节模式

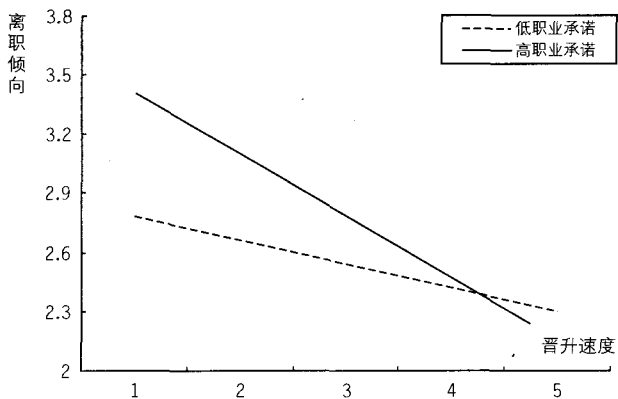


图4 职业承诺对晋升速度与离职倾向关系的调节模式

职业承诺对报酬增长与离职倾向关系的调节作用如图5所示，结果表明，在高职业承诺的情况下，员工的报酬增长对离职倾向的影响较小，而在低职业承诺时，报酬增长对离职倾向的影响程度明显提高。

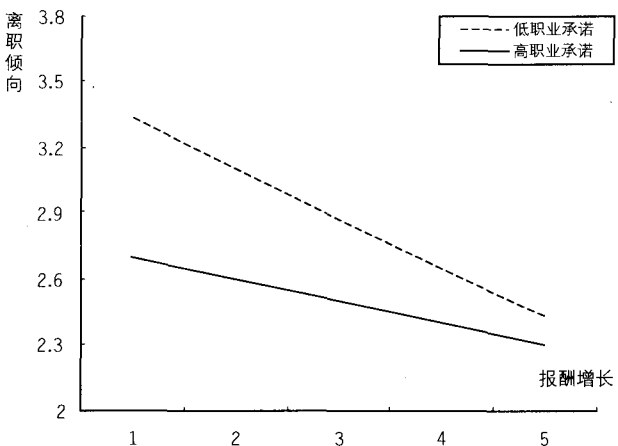


图5 职业承诺对报酬增长与离职倾向关系的调节模式

(4) 感知机会对职业成长与离职倾向关系的调节作用分析

表6 感知机会对职业成长与离职倾向关系的调节作用回归分析

	离职倾向(Model 7)
职业目标进展×感知机会	—
职业能力发展×感知机会	-0.112*
晋升速度×感知机会	-0.181**
报酬增长×感知机会	-0.101*
R ²	0.433
Adjusted R ²	0.409
F值	17.437***
ΔR ²	0.059
ΔF	9.816***

注：① *p<0.05；**p<0.01，***p<0.001；② ΔF和ΔR²分别表示Model 7相对于Model 4的改变

为了检验感知机会在职业成长与离职倾向关系间的调节作用，Model 7在Model 4的基础上在自变量中加入职业成长与感知机会的四个交互变项，采用逐步回归法(Stepwise)进行回归分析，最后，四个交互变项有一个未进入回归方程，结果如表6所示。Model 7相对于Model 4具有显著改善(ΔF=9.816)，回归方程F值为17.437(P=0.000)，回归方程显著，R²增加0.059。

结果表明，感知机会对职业能力发展与离职倾向的关系起到了调节作用，其调节模式如图6所示，随着感知机会的提升，职业能力发展对离职倾向的作用逐渐增强。具体来说，对于高感知机会的员工来说，职业能力发展对其离职倾向的影响更为显著，而对于低感知机会的员工来说，职业能力发展对离职倾向则较弱。

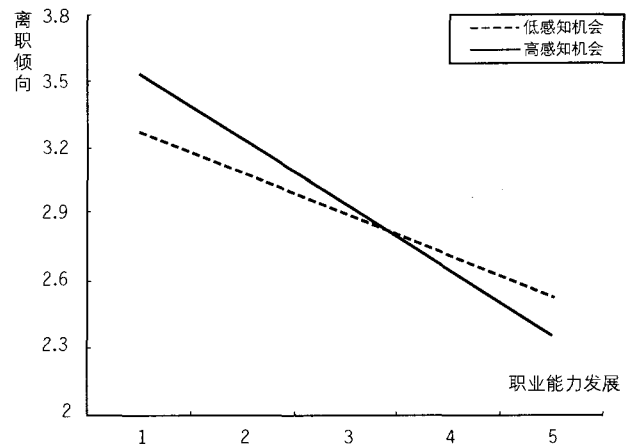


图6 感知机会对职业能力发展与离职倾向关系的调节模式

图7显示了感知机会对晋升速度与离职倾向关系的调节作用。结果表明，对于高感知机会的员工来说，晋升速度对其离职倾向的影响更为显著，而且，高感知机

会的员工产生的离职倾向要高于低感知机会的员工。

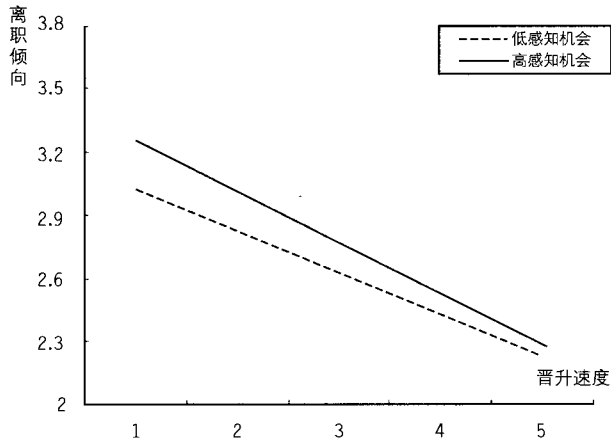


图7 感知机会对晋升速度与离职倾向关系的调节模式

图8显示了感知机会对报酬增长与离职倾向关系的调节作用。结果表明，随着感知机会的提升，员工报酬增长对离职倾向的作用逐渐增强。

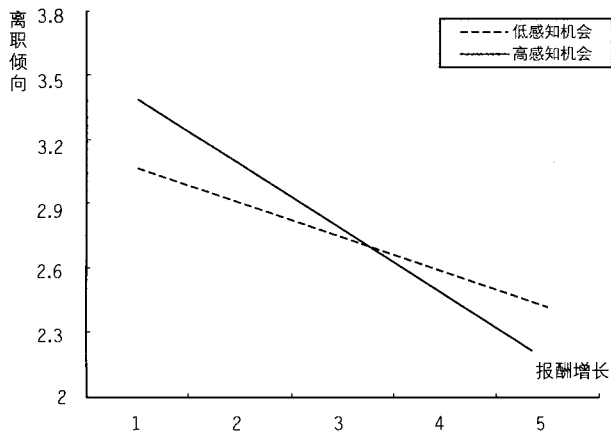


图8 感知机会对报酬增长与离职倾向关系的调节模式

3. 研究假设的验证情况总结

本文研究假设以及假设的验证情况如表7所示。研究中主要提出了三个方面的假设，大部分假设都得到了数据的支持。其中关于职业成长四个维度之间对离职倾向的交互作用表中只列出了存在交互作用的结果，对于不存在交互作用的并未列出，具体结果可参见数据分析部分。

从结果看出，没有得到实证支持的主要是两个调节作用，职业承诺、感知机会对职业目标进展与离职倾向之间的关系并没有起到调节作用。这表明，职业目标进展对离职倾向的预测作用比较稳定，不管是高职业承诺

的员工或是低职业承诺的员工，如果职业目标进展较好，他们就很难产生离职倾向，但是职业目标进展较差，则都会产生高的离职倾向。感知机会也同样没有调节职业目标进展与离职倾向之间的关系。这表明，即使对于那些感知机会低的员工来说，假如在组织中个人的职业目标进展受限，那么他们也同样会产生高的离职倾向，这说明职业目标进展成为了人们工作中一个至关重要的追求。

表7 假设模型的路径系数与假设检验

理论假设和路径关系	Beta	结论
H1 职业成长与离职倾向		
H1a 职业目标进展→离职倾向	-0.452***	支持
H1b 职业能力发展→离职倾向	-0.279**	支持
H1c 晋升速度→离职倾向	-0.123*	支持
H1d 报酬增长→离职倾向	-0.211**	支持
H1e 职业目标进展×职业能力发展→离职倾向	-0.158*	支持
H2 职业承诺×职业成长→离职倾向		
H2a 职业承诺×职业目标进展→离职倾向	—	拒绝
H2b 职业承诺×职业能力发展→离职倾向	-0.174**	支持
H2c 职业承诺×晋升速度→离职倾向	-0.110**	支持
H2d 职业承诺×报酬增长→离职倾向	0.145*	支持
H3 感知机会×职业成长→离职倾向		
H3a 感知机会×职业目标进展→离职倾向	—	拒绝
H3b 感知机会×职业能力发展→离职倾向	-0.112*	支持
H3c 感知机会×晋升速度→离职倾向	-0.181**	支持
H3d 感知机会×报酬增长→离职倾向	-0.101*	支持

注：*表示 p<0.05，**表示 p<0.01，***表示 p<0.001

五、讨论与结论

1. 人口学变量对离职倾向的影响

随着职业生涯阶段的递增，员工的离职倾向逐渐降低。在职业生涯早期，大部分员工都是刚刚进入工作领域，正处于职业探索阶段，对自身的职业定位并不明确，这个时候员工最易于频繁跳槽，进行工作转换。随着职业生涯阶段的递增，人们逐渐开始追求稳定的工作和生活，不愿意频繁调换工作，而且随着人们年龄的增长，在组织外部寻找新工作的难度也不断增加，这样也一定程度上降低了人们的离职倾向。

学历和离职倾向显著负相关。对于学历较低的员工来说，他们找到一份自己认为非常满意的工作比较高学历的员工来说更为困难，但是为了生存和发展的需要他们经常不得不接受一份过得去的工作。由于一开始他们对所从事工作的满意程度都不高，直接导致他们的离职倾向较高，他们可能会因为寻找到一个更为合适的工作

而发生离职行为。而对于高学历的员工来说,他们一方面较为容易找到自己所喜欢的工作,另一方面对自己的职业的承诺较高,所以他们的离职倾向相对较低。

2. 职业成长对离职倾向的作用

关于职业成长对离职倾向的作用,研究的主要结论包括:①员工职业成长四个维度对离职倾向均具有显著的影响,其中职业目标进展的作用最强($\beta=-0.452$, $p=0.000$),其次为职业能力发展($\beta=-0.279$, $p=0.002$),再次为报酬增长($\beta=-0.211$, $p=0.009$),晋升速度的作用最弱($\beta=-0.123$, $p=0.012$),职业成长四个维度总共解释离职倾向30.4%的变异;②职业目标进展与职业能力发展交互作用于离职倾向,随着员工职业目标进展的增加,职业能力发展对离职倾向的作用增强。

员工职业目标进展直接关系到员工能否顺利实现其职业目标。如果员工的职业目标与当前的工作相关性很强,也就是当前的工作对个人实现其职业目标非常有价值时,离开现有工作岗位的成本显然较高,因为重新找到一个能够促进员工职业目标进展的工作比较困难。但是,如果员工在组织内的职业目标进展缓慢,当前的工作与个人职业目标相关性不强,则离职的损失就比较小,而继续在原来单位工作则要付出较大的机会成本。这样,我们就不难理解为什么员工职业目标进展会对其离职倾向产生负向的作用。

研究发现,员工职业能力发展对其离职倾向存在负向的显著影响。在无边职业生时期,职业能力发展成为人们工作中追求的重要目标。^[61]只有职业能力得以快速发展,个人在市场竞争中才能赢得优势。然而,找到一个适合自身发展的工作岗位非常困难。因此,当员工在现有工作上的职业能力发展很好时,离职的成本就非常高,员工的离职倾向会比较低。再者,在组织内的职业能力发展顺畅时,积累起来的特殊工作技能也就越多,这些特殊技能在离开组织后就会丧失其发挥的空间和舞台。另外,如果员工在完成工作时能够积累经验,学习新的知识和能力,那么他就会对组织的目标有比较高的认同感,对工作任务会更加投入,愿意为实现组织的目标付出努力,也就更愿意在组织中长时间发展下去。

关于晋升速度对离职倾向的影响,之前已有学者涉及到。^[62,63]张一弛等认为增加晋升机会以满足员工的成就需求,将极大地降低优秀员工的离职率。^[63]本文的研究结论也进一步证明晋升速度与离职倾向负相关。当员工在组织中获得较快的晋升速度时,他们会更加珍惜自己眼前的工作,而不愿意去离职,而如果晋升速度很慢,

则会希望通过跳槽来实现新的发展。

赵西萍等研究表明,员工对报酬的满意度是预测离职倾向的四个关键因素之一,^[64]熊明良发现薪资福利对员工的离职倾向具有显著的负向影响。^[65]本文的研究结论与他们的观点相符,报酬增长是促使员工留在组织中的一个重要影响因素,当员工具有高的报酬增长速度时,表明员工在组织中已经得到了一定的认同或者具有一定的竞争优势,这种时候离职不仅丧失了高报酬增长的机会,而且也放弃了在组织中积累的种种发展优势。加之,获得高报酬增长的员工他们更可能在情感上依附于组织,并会产生回报组织的念头,因此,他们的离职倾向较低。

交互作用的结果表明,职业能力发展对离职倾向的作用强度会随着职业目标进展的变化而发生改变。当员工的职业目标进展较为缓慢时,职业能力的发展无法与个人的职业目标相吻合,这会促使员工重新去思考是否要继续为组织服务。而职业能力的发展另一方面又增加了员工寻找新工作的机会,这样就在一定程度上反而导致“职业能力发展提升了员工离职的倾向”,因此职业能力发展对离职倾向的负向作用就变得不显著。相反,对于职业目标进展较快的员工来说,职业能力发展越快,离职的倾向越低。

3. 职业承诺的调节作用

关于职业承诺的调节作用,具有显著结果的有以下几个方面:(1)职业承诺对职业能力发展与离职倾向的关系起到了调节作用,随着职业承诺的提升,职业能力发展对离职倾向的作用不断增强;(2)职业承诺对晋升速度与离职倾向的关系起到了调节作用,随着职业承诺的提升,晋升速度对离职倾向的作用不断增强;(3)职业承诺对报酬增长与离职倾向的作用起到了调节作用,随着职业承诺的提升,报酬增长对离职倾向的作用减弱。

研究表明,职业目标进展是预测离职倾向很好的变量,职业目标进展与离职倾向的关系并没有受到职业承诺的调节作用。研究还表明,职业承诺越高的员工,他们对自身的职业能力发展、晋升速度越加关注,他们更可能会因为职业能力发展受限和晋升速度缓慢而产生高的离职倾向,而报酬增长对他们离职倾向的影响则比较弱;那些职业承诺低的员工,他们对是否继续从事本职业并不确定,而相对地更加注重组织在报酬方面给予的待遇,因此更可能因报酬增长缓慢而产生高的离职倾向,而他们的离职倾向受到职业能力发展和晋升速度的影响较弱。

4. 感知机会的调节作用

关于感知机会的调节作用,具有显著结果的有以下几个方面:(1)感知机会对职业能力发展与离职倾向的作用起到了调节作用,随着员工感知机会的增多,职业能力发展对离职倾向的作用不断增强;(2)感知机会对晋升速度与离职倾向的作用起到了调节作用,随着员工感知机会的增多,晋升速度对离职倾向的作用不断增强;(3)感知机会对报酬增长与离职倾向的作用起到了调节作用,随着员工感知机会的增多,报酬增长对离职倾向的作用不断增强。

结果表明,职业目标进展对离职倾向的作用并没有受到感知机会的影响,而职业成长的另外三个维度对离职倾向的关系都受到了感知机会的调节作用,当感知机会高时,职业成长可以更好地预测离职倾向,而在感知机会差时,职业成长对离职的预测作用就会低一些,人们的离职倾向也相对较低。

六、管理启示

通过本文的研究,我们可以对人力资源管理实践提出以下几点具体建议:

首先,本研究的结论对企业员工招聘活动具有一定的指导作用。由于员工职业目标进展对离职倾向具有显著负向影响,因此,在人才招聘时要注重考察员工自身的职业规划和职业目标,如果员工个人的职业目标、职业规划和企业所提供的工作岗位、发展环境比较匹配,则录用后员工更可能持续地为组织服务,有利于降低招聘过后的人才流失风险。

其次,在人员的使用和配置上应该关注员工的职业规划和个人目标,加快员工的职业目标进展。努力推进员工的职业目标进展将促进组织和个人的共同发展。一方面,组织要通过各种途径加强与员工的沟通,深入了解员工自己的职业发展规划,尽可能地尊重员工的发展要求,为不同类型的员工开辟合理的职业通道,在组织内部推动员工职业目标进展。另一方面,对于缺乏职业规划的员工,组织应针对员工各自的能力差异及个性特征辅助他们制定相应的职业规划,并帮助他们挖掘自身的潜能,以促进其职业生涯顺利发展。

组织应努力促进员工的职业能力发展。可以通过给员工安排具有挑战性的工作任务、采取师傅带徒弟的形式让员工在完成工作任务的同时得到提升和锻炼,提升其对组织目标、组织工作任务的认同。同时,应给员工提供必要的培训和受教育机会,使员工能保持其职业竞争力。当员工在某一组织内,时刻感觉自己在学习新的

事物,个人的知识、能力、经验在不断积累和进步,员工对组织会产生较高的情感而不愿意离开组织。

最后,在经济发达地区以及企业集聚程度较高地区,企业更应注重和支持员工的职业成长,以保留优秀的员工。由于在这些地区,员工在组织外的发展机会相对较多,他们对自身的职业承诺也会较高,他们更可能因为职业成长受限而产生离职倾向和行为。因此,组织必须关注员工的职业成长,多与员工沟通,及时解决员工职业成长受限问题,帮助员工实现快速的职业成长。

参考文献

- [1] 翁清雄,胡蓓.“员工流动成长效应”:结构模型构建与实证分析.南开管理评论,2008,a(5):64-72.
- [2] 翁清雄,胡蓓.人才流动的成长效应——一个探索分析框架.经济管理,2008b(5):64-72.
- [3] Mobley W., Griffeth R., Hand H., Meglino B.. A Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. Psychological Bulletin, 1979, 86(6): 517-532.
- [4] Newman, J. E.. Predicting Absenteeism and Turnover: A Field Comparison of Fishbein's Model and Traditional Job Attitude Measures. Journal of Applied Psychology, 1974, 59(5): 610-615.
- [5] Michaels, C. E., Spector, P. E.. Cause of Employee Turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model. Journal of Applied Psychology, 1982, 67(1): 53-59.
- [6] Porter, L. W., Steer, R. M.. Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. Psychological Bulletin, 1973, 80(2): 151-176.
- [7] Mobley, W. H.. Intermediate Linkage in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. Journal of Applied Psychology, 1977, 62: 237-240.
- [8] Mobley, W. H., Horner, S. O., Hollingworth, A. T.. An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. Journal of Applied Psychology, 1978, 63(4): 408-414.
- [9] Carsten, J. M., Spector, P. E.. Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-analytic Test of the Muchinsky Model. Journal of Applied Psychology, 72(3): 374-381.
- [10] Cotton, J. L., Tuttle, J. M.. Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. Academy of Management Review, 1986, 11: 55-70.
- [11] Steers, R. M., Mowday, R. T.. Employee Turnover and Post-decision Accommodation Process. in L. L. Cumming & B. M. Staw (Eds.) Research in Organizational Behavior, Greenwich,

- Conn: JAI Press, 1981, 3: 235-281.
- [12] Price, J. L.. Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. *International Journal of Manpower*, 2000, 22(7): 600-624.
- [13] Hom, P. W., Griffeth, R. W.. *Employee Turnover*. Cincinnati, OH: Southwestern, 1995.
- [14] Tett, R. P., Meyer, J. P.. Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings. *Personnel Psychology*, 1993, 46: 259-293.
- [15] Hulin, C. L.. Job Satisfaction and Turnover in a Female Clerical Population. *Journal of Applied Psychology*, 1966, 50: 280-285.
- [16] Williams, L. J., Hazer, J. T.. Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71(2): 219-31.
- [17] Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T.. Organization Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59(5): 603-609.
- [18] Harris, R. B., Harris, K. J.. An Examination of the Impact of Supervisor on the Relationship between Job Strains and Turnover Intention for Computer Workers. *Journal of Applied Social Psychology*, 2008, 38(8): 2108-2131.
- [19] Wheeler, A. R., Gallagher, V. C., Brouer, R. L., Sablinski, C. J.. When Person-organization (Mis) Fit and (Dis)Satisfaction Lead to Turnover: The Moderating Role of Percieved Job Mobility. *Journal of Managerial Psychology*, 2007, 22(2): 203-219.
- [20] 梁小威, 廖建桥, 曾庆海. 基于工作嵌入核心员工组织绩效——自愿离职研究模型的拓展与检验. *管理世界*, 2005(7): 106-115.
- [21] Allen, D. G., Shore, L. M. Griffeth, R. W.. The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 2003, 29(1): 99-118.
- [22] Zimmerman, R. D.. Understanding the Impact of Personality traits on Individuals' Turnover Decisions: A Meta-analytic Path Model. *Personnel Psychology*, 2008, 61: 309-348.
- [23] Graen, G. B., Chun, H., Dharwadkar, R. Wakabayashi, M.. Predicting Speed of Managerial Advancement Over 23 Years Using a Parametric Duration Analysis: A Test of Early Leader-Member Exchange, Early Job Performance, Early Career Success, and University Prestige. *Best Papers Proceedings: Making Global Partnerships Work Association of Japanese Business Studies*, 1997, 75-89.
- [24] 翁清雄, 胡蓓. 员工职业成长的结构及其对离职倾向的影响. *工业工程与管理*, 2009, (1): 14-21.
- [25] 翁清雄. 职业成长对员工承诺与离职的作用机理研究. 武汉: 华中科技大学, 2009.
- [26] 翁清雄, 席酉民. 企业员工职业成长研究: 量表编制和效度检验. *管理评论*, 2010, In press.
- [27] Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., Barrick, M. R.. The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success across the Life Span. *Personnel Psychology*, 1999, 52: 621-652.
- [28] Seibert, S. E., Crant, J. M., Kraimer, M. L.. Proactive Personality and Career Success. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84: 416-427.
- [29] Seibert, S. E., Kraimer, M. L.. The Five-factor Model of Personality and Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, 2001, 58: 1-21.
- [30] Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Crant, J. M.. What do Proactive People do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success. *Personnel Psychology*, 2001, 54: 845-873.
- [31] Schaubroeck, J., Lam, S. K.. How Similarity to Peers and Supervisor Influences Organizational Advancement in Different Cultures. *Academy of Management Journal*, 2002, 45: 1120-1136.
- [32] Markham, W. T., Harlan, S. L., Hackett, E. J.. Promotion Opportunity in Organizations: Causes & Consequences. In Rowland, K., Ferris, G. (Eds) *Research in Personnel & Human Resource Management*, 1987, 5: 223-287.
- [33] Judiesch, M. K., Lyness, K. S.. Left behind? The Impact of Leaves of Absence on Managers' Career Success. *Academy of Management Journal*, 1999, 42: 641-651.
- [34] Schner, J. A., Reitman, F.. Effects of Employment Gaps on the Careers of M. B. A. 's: More Damaging for Men than for Women? . *Academy of Management Journal*, 1990, 33: 391-406.
- [35] Seibert, S. E., Maria L. K., Robert C. L.. A Social Capital Theory of Career Success. *Academy of Management Journal*, 2001, 44: 219-238.
- [36] Wayne S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., Graf, I. K.. The Role of Human Capital, Motivation and Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success. *Journal of Organizational Behavior*, 1999, 20: 577-595.
- [37] Gouldner A. W.. *The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement*. *American Sociological Review*, 1960, 25: 161-178.
- [38] Wiener Y.. Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 1982, 7: 418-428.

- [39] Blau, G.. The Measurement and Prediction of Career Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 1985, 58: 277-288.
- [40] Chang, E.. Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relations*, 1999, 52: 1257-1278.
- [41] Aryee, S., Tan, K.. Antecedents and Outcomes of Career Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 1992, 40: 288-305.
- [42] Wheeler, A. R., Buckley, M. R., Halbesleben, J. R., Brouer, R. L., Ferris, G. R.. The Elusive Criterion of Fit Revisited: Toward an Integrative Theory of Multidimensional Fit. In: Martocchio, J. (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 24, Elsevier/JAI Press, Greenwich, CT, 2005, 265-304.
- [43] March, J. G., Simon, H. A.. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.
- [44] Hom, P. W., Caranikas-walker, F., Prussia, G. E., Griffeth, R. W.. A Meta-analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 1992, 77(6): 890-909.
- [45] Youngblood, S. A., Baysinger, B. D., Mobley, W. H.. The Role of Unemployment and Job Satisfaction on Turnover: A Longitudinal Study. Paper Presented at the National Academy of Management, Boston, 1985.
- [46] Gerhart, B.. The Prediction of Voluntary Turnover Using Behavioral Intentions, Job Satisfaction, and Area Unemployment rates. Paper Presented at the Meeting of the National Academy of Management, New Orleans, 1987.
- [47] Wheeler, A. R., Gallagher, V. C., Brouer, R. L., Sablinski, C. J.. When Person-organization (Mis) Fit and (Dis) Satisfaction Lead to Turnover: The Moderating Role of Percieved Job Mobility. *Journal of Managerial Psychology*, 2007, 22(2): 203-219.
- [48] Blau, G.. Testing the Generalisability of a Career Commitment Measure and its Impact on Turnover. *Journal of Vocational Behaviour*, 1989, 35: 88-103.
- [49] McGinnis, S., Morrow, P.. Job Attitudes among Full-and Part-Time Employees. *Journal of Vocational Behavior*, 1990, 36: 82-96.
- [50] Goulet, L. R., Singh, P.. Career Commitment: A Reexamination and an Extension. *Journal of Vocational Behavior*, 2002, 61: 73-91.
- [51] Cohen, A.. Relationships among Five forms of Commitment: An Empirical Assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 1999, 20: 285-308.
- [52] Carmeli, A., Gefen, D.. The Relationship between Work Commitment Models and Employee Withdrawal Intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 2004, 20(2): 63-95.
- [53] McAllister, D. J.. Affect and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 1995, 38: 24-59.
- [54] Wheeler, A. R., Gallagher, V. C., Brouer, R. L., Sablinski, C. J.. When Person-organization (Mis) Fit and (Dis) Satisfaction Lead to Turnover: The Moderating Role of Perceived Job Mobility. *Journal of Managerial Psychology*, 2007, 22(2): 203-219.
- [55] Rusbalt, C. E., Farell, D.. A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Journal of Applied Psychology*, 1983, 68: 429-438.
- [56] Hui, C., Law, K. S. Chen, Z. X.. A Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectivity, Leader-member Exchange, and Perceived Job Mobility on In-role and Extra-role Performance: A Chinese Case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1999, 77: 3-21.
- [57] Mobley, W. H., Horner, S. O., Hollingsworth, A. T.. An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 1978, 63(4): 408-414.
- [58] James, L. R., Brett, J. M.. Mediators Moderators and Tests for Mediation. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69(2): 307-321.
- [59] 温忠麟, 侯杰泰, 张雷. 调节效应与中介效应的比较和应用. *心理学报*, 2005, 37(2): 268-274.
- [60] Aiken, L. S., West, S. G.. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage, 1991.
- [61] Arthur, M. B., Inkson, K., Pringle, J. K.. *The New Careers: Individual Action & Economic Change*. London: Sage, 1999.
- [62] 张勉, 张德, 李树苗. IT企业技术员工离职意图路径模型实证研究. *南开管理评论*, 2003, (4): 12-20.
- [63] 张一弛, 李书玲, 刘鹏, 邓建修. 晋升机会在我国销售员工离职倾向决定中的调节效应. *管理学报*, 2005, 2(5): 576-581.
- [64] 赵西萍, 刘玲, 张长征. 员工离职倾向影响因素的多变量分析. *中国软科学*, 2003, (3): 71-74.
- [65] 熊明良. 组织认同在员工离职倾向决定中的调节效应研究. *软科学*, 2008, 22(7): 64-69.

作者简介 翁清雄, 西安交通大学管理学院博士后, 武警福州指挥学院讲师, 博士, 研究方向为组织行为与人力资源管理; 席酉民, 西安交通大学管理学院教授、博士生导师, 西安利物浦大学执行校长, 博士, 研究方向为企业管理、组织管理

The Impact Mechanism of Career Growth on Turnover Intention: The Mediated Role of Career Commitment and Perceived Opportunities

Weng Qingxiong^{1,2}, Xi Youmin¹

1. School of Manangement, Xi'an Jiaotong University; 2. Fuzhou

Command College of CAPF

Abstract The new economy has changed the way organizations are struttred and managed, modified the psychological contract between employer and employee, and ultimately transferred people's career value and attitudes. Employees' career pursuit is boundary-less, career transfer and job mobility became a common phenomenon. Under the condition of boundary-less vocational pursuit, the professional ability become the most important factor for individual career success, in order to gain personal career growth, people can transfer their careers across different organizations frequently. These changes lead directly to the decrease of employees' organizational commitment, employees will probably leave their current organizations for the limitation of development opportunities provided by the organizations, and to pursuit professional growth through work flow. If the internal talents of the organization lose constantly, it will lead to great loss of organization. This paper establishes a model to interpret the relationship between career growth and turnover intention, empirically analyzes the impact mechanism of employees' career growth on turnover intention. It recognizes two important valuables, career commitment and perceived opportunity, which mediated the relation between career growth and turnover intention. Basing on literature review, three aspects of hypotheses are put forward. In order to test the hypotheses, 1200 employees in 9 cities are investigated, and 961 sets of questionnaires are valid. Confirmatory factor analysis approach is conducted to verify the four-dimensional structure model of career growth, and regression analysis is used to test the hypotheses. The results show that: (1) career growth could predict turnover intention well, four factors of career growth, including career goal progress, career capacity development, promotion speed, and remuneration growth, did significant influence on turnover intention; (2) career goal progress and career capacity development do interaction role on turnover intention, with the increase of career goal progress, the influence of career capacity development on turnover intention got stronger; (3) the employees who have high career commitment tend to pay much more attention to their own career captivity development and promotion, so they would produce higher turnover intention when their career growth was limited; (4) With the increase of perception opportunity, the impact of career growth on turnover intention got stronger. The research indicates that, in order to retain employees, the organization should pay much more attention to their career growth.

Key Words Career Growth; Turnover Intention; Career Commitment; Perceived Opportunities; Mediated Role

(上接第 118 页)

作者简介 杨春江, 东北大学工商管理学院博士研究生、燕山大学经济管理学院讲师, 研究方向为组织与人力资源管理; 马钦海, 东北大学工商管理学院副院长、教授、博士、博士生导师, 研究方向为服务与制造管理、企业政策与战略; 曾先峰, 西安交通大学经济与金融学院博士研究生, 研究方向为区域经济

Job Embeddedness: A New Perspective to Predict Voluntary Turnover

Yang Chunjiang^{1,2}, Ma Qinhai¹, Zeng Xianfeng³

1. School of Business Administration, Northeastern University;

2. School of Economics and Management, Yanshan University;

3. School of Economics and Finance, Xi'an JiaoTong University

Abstract Earlier research on employee withdrawal behavior has its focus on voluntary turnover. The traditional models of voluntary turnover state that job attitudes and ease of movement are the major predictors of voluntary turnover. These models suggest that job attitudes together with job alternatives predict intent to leave, which directly precedes turnover. Despite some studies documenting the validity of these theoretical linkages, the empirical evidence shows limited predictive power. The turnover decision is not only about the individual's attitudes towards work or about the actual opportunities in the labor market, but these decisions are the result of an analysis of complex web of factors that are labeled Job Embeddedness (JE). We describe JE, a construct related to employee retention, and indicates research directions. JE represents a broad constellation of influences on employee retention. JE applies constructs and concepts from image theory, social psychology and the model of voluntary turnover. In this paper, we analyze the status and trends of JE, and explore theoretic issues. Firstly, we review the theoretical underpinning of JE, including the development of a program of research, the definition and dimensions of JE. We describe it's distinctiveness from other traditional attitude constructs, by comparing with similar constructs and supportive evidence. We also direct attention to methodological concerns, including establishing construct validity, refining the measure and the two kinds of scales (composite measure and global measure) are employed to assess JE. Secondly, we describe its relationship with image theory and the unfolding model of turnover it originated from. More specifically, we aim to call for integration of the critical elements of the unfolding model with JE to expand understanding of the voluntary turnover process. Thirdly, it presents the effects, the determinants and its extending researches. Finally, the implications of these findings for future research on this topic are discussed.

Key Words Job Embeddedness; Turnover; Image Theory; Shocks