

无边界生涯背景下的离职：重回决策者中心^{*}

吴 杲¹ 杨东涛²

(¹南京理工大学经济管理学院, 南京 210094) (²南京大学商学院, 南京 210093)

摘 要 离职曾被视作组织中的“问题”而受到学术界的重视。传统离职研究更关注通过改变员工的态度来减少离职, 进而降低离职对组织产生的负面影响, 具有鲜明的组织立场。然而离职的本质是员工个体的决策。无边界职业生涯背景下, 面对更加多样化的生涯选择, 员工在离职决策中的主体性更加凸显, 离职研究需要重回决策者中心, 重新聚焦决策者: (1)以决策者为中心探讨离职影响因素; (2)探讨决策者制定离职决策的内在过程; (3)关注员工离职的实际行为及后果。

关键词 离职; 决策者; 无边界职业生涯; 进化搜索模型; 离职剖面

分类号 B849:C93

1 引言

离职问题一直是组织管理领域的重要研究问题。自 1958 年 March 和 Simon 在《组织》一书中明确提出离职决策模型以来, 陆续出现了多个有影响的离职模型, 离职成为一个引发全面关注的研究领域(Hom, Mitchell, Lee, & Griffeth, 2012)。

离职研究通常指的是对员工主动离职的研究。所谓主动离职, 是指员工主动离开工作和组织。实证研究表明, 主动离职往往给组织带来一些负面的后果。比如, 离职率高对组织绩效而言是有害的; 因为雇员的主动离职, 需要重新招聘、培训员工或者使用临时雇员, 这将带来一系列的组织成本的增加; 而对于有些行业, 员工的主动离职将影响组织知识的积累和传递, 影响客户服务的延续性等等(Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly, 2008); 此外, 部分员工的主动离职还可能造成离职传染, 导致在职员工的工作效率低下等负面后果(Felps et al., 2009)。关注主动离职带来的问题一面(Dess & Shaw, 2001)实际上反映了传统离职研究的组织立场: 由于主动离职带来的负面后果, 组织需要了解和掌握那些组织可控的因素进而采

取措施应对离职问题。但 March 和 Simon (1958) 的模型强调离职是一种决策, 传统离职研究在组织的立场上常常忽略了员工在离职决策中的主体特征, 决策者这一关键要素受到的关注程度与其在离职问题中的重要性程度还不匹配。

离职研究的组织立场, 与相对稳定的员工-组织关系有关。在员工-组织关系相对稳定的背景下, 员工倾向于在组织中长期工作, 轻易不会改变工作。当前组织和员工面对的现实是, 世界处在飞速的变化之中, 组织结构发生了根本的变化, 员工传统的组织职业生涯被打破, 取而代之的是无边界职业生涯, 员工由过去的长期稳定的服务于某一个组织转变为在一生中要经历多次职业生涯的变化, “每个人最终都将离开组织, 不会有人永远呆在组织中”(Direnzo & Greenhaus, 2011; Hom et al., 2012)。员工作为实际决策者的主体性和主动性在这样的情境下得以凸显。离职研究必须站在决策者的立场上, 重新聚焦决策者, 重视离职决策的制定和内在心理过程, 调整研究的重心和焦点。本文在概述组织立场的离职研究的基础上, 指出无边界职业生涯的背景要求离职研究重新聚焦决策者, 接着回顾了以决策者为中心的离职研究的三个主要方面: 离职影响因素的研究、离职决策的研究和实际离职行为的研究, 明确了决策者中心的离职研究的基本问题, 并就未来离职研究需要关注的领域和方向展开了讨论。

收稿日期: 2013-10-28

^{*} 国家自然科学基金项目(项目编号: 71372027, 71072024)和江苏省软科学研究计划项目(BR2013076)资助。

通讯作者: 杨东涛, E-mail: yangdt@nju.edu.cn

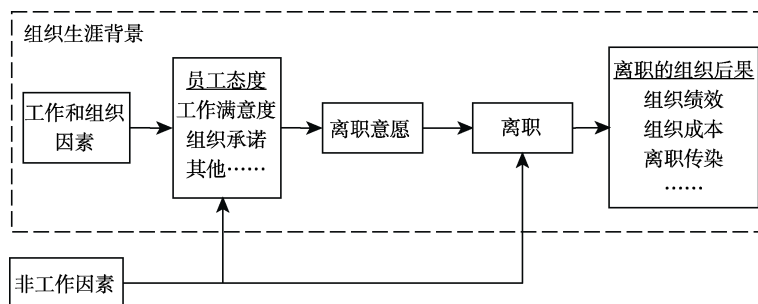


图 1 传统组织立场的离职研究的基本逻辑

2 传统离职研究概述

组织立场的离职研究，是以传统的组织生涯为背景的。这一背景下的离职研究，遵循如图 1 的基本逻辑。

组织立场下的离职研究，关注的是工作和组织因素如何影响员工的离职，以及离职对组织造成了怎样的后果。离职问题之所以重要，是因为员工离职会给组织带来严重的负面后果，因此，这一逻辑下的离职研究，以“是否离职”作为因变量。在这一研究逻辑中，员工对组织的态度（以工作满意度和组织承诺为代表）扮演了工作和组织因素与离职关系的中介而成为离职研究的关键。

组织立场的离职研究，可追溯到 March 和 Simon 的（离职）参与决策模型。该模型假定工作满意度是离职意愿的重要影响因素。这一假设获得了一系列研究的支持，并成为后续一些有影响的离职理论的核心（Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974; Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979）。之后，Price 和 Mueller（1981）基于对护士群体的研究指出，工作满意度对离职的影响是通过组织承诺间接产生的，组织承诺影响离职的研究大量开展起来（Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000）。

在传统的离职研究中，人们更关心组织因素如何引发员工满意度和组织承诺的变化，离职的远端变量也因此聚焦于工作绩效（Jackofsky, 1984）、组织支持（Allen, Shore, & Griffeth, 2003; Dupré & Day, 2007）、组织内部网络（Mossholder, Settoon, & Henagan, 2005）、员工-组织关系（Hom et al., 2009）等工作组织因素。

由于工作和组织因素通过影响员工态度进而影响离职，组织立场下的离职研究得出的重要结论是，组织需要且可以通过某些改善措施来提升

员工对组织的积极态度，对离职进行有效的管理。具体包括：提高工资（Luna-Arocas & Camps, 2008）、导师制（Payne & Huffman, 2005）、支持型人力资源实践（Shaw, Dineen, Fang, & Vellella, 2009）、高卷入工作系统和长时投资的人力资源实践（Batt & Colvin, 2011）等，这些措施通过激发员工对组织的积极态度、提升员工的工作满意度和组织承诺来有效降低员工的离职意愿，减少离职对组织带来的负面影响。

必须注意的是，组织立场的离职研究，发生在传统的组织职业生涯（organizational career）的背景之中，市场环境和企业组织的结构相对稳定，员工的职业流动性低，一生中通常只服务于一个或少数几个企业组织。在这一背景下，雇主与员工之间是一种非均衡的契约关系，雇主享有更多实质的权力。这种不均衡的关系决定员工作为离职决策的制定者并没有受到足够的关注。

3 无边界职业生涯要求离职研究重新聚焦决策者

传统的组织生涯背景在 20 世纪后期发生了变化。随着经济全球化、信息化的发展和知识经济时代的到来，企业结构趋向扁平化、柔性化、网络化和无边界化，传统的相对稳定和长期的雇佣关系被强调灵活性而非稳定性的新型雇佣关系所取代，企业也不再承诺为员工提供持续的保障，传统的组织职业生涯让位于更加宽广和灵活的无边界职业生涯（boundaryless career）（Arthur, 1994; DeFillippi & Arthur, 1994）。在这一背景下，员工的职业生涯不再局限于组织内生涯，而是拥有了更加多样的生涯选择，员工和组织的关系被重新定义（Bidwell, Briscoe, Fernandez-Mateo, & Sterling, 2013）。作为制定离职决策的实际决策者，员工的

主体性得以凸显。仅从组织的立场出发, 研究如何降低员工离职对组织产生的负面影响是不够的, 无边界职业生涯的背景转变要求离职研究重新聚焦决策者, 把员工作为离职决策的制定者放到更为重要的位置来考虑: 除了组织因素以外, 还有哪些因素对于员工而言非常重要, 能够引发他们的离职决策和行为? 员工究竟是如何进行离职决策的? 员工的离职行为具备怎样的特征?

Arthur 和 Rousseau (2001)指出, 无边界职业生涯跨越的边界包括有: 组织间边界、组织内部层级边界、网络边界、组织与家庭(或职业与个人)边界等六种形式。在这一背景下, 员工既可能在组织内部进行职业发展, 也可能跨越组织边界, 寻求新的雇主或者经营自己的事业。换句话说, 在个体的职业发展上, 员工拥有了更大的自主权和选择权。伴随雇佣关系从内部劳动力市场主导型转向外部劳动力市场主导型(O'Mahony & Bechky, 2006), 个体将面临外部更多的工作机会, 经历更多工作和组织的转换, 工作搜寻的意愿和次数将会增加。在无边界职业生涯的背景下, 员工对生涯变化是有准备的, 对于各种工作机会, 员工是如何感知的? 又是怎样影响他们的离职决策?

传统的离职研究还发现, 组织以外的因素也会影响离职, 比如家庭责任(Price & Mueller, 1981), 但这些因素并没有受到太多关注。而无边界职业生涯意味着工作和家庭的边界也可能被打破, 工作家庭冲突与平衡就成为重要的研究主题(Casper, Harris, Taylor-Bianco, & Wayne, 2011; Hammer, Kossek, Anger, Bodner, & Zimmerman, 2011)。Lee, Gerhart, Weller 和 Trevor (2008)的实证研究发现, 因家庭因素离职的员工, 其离职行为与工作满意度无关, 也就是说, 工作满意度无法解释这类员工的离职行为。Post, DiTomaso, Farris 和 Cordero (2009)对科学家和工程师的研究则发现, 工作对家庭产生的干扰作用与科学家和工程师离开组织的意愿显著相关。Ramesh 和 Gelfand (2010)对美国样本和印度样本的跨文化研究提出了家庭嵌入的新概念, 即个体嵌入家庭的程度越高, 个体就越可能留在组织中。由于无边界职业生涯既包含对工作和组织的边界的突破, 也包含对组织与家庭或者职业与个人的边界的突破, 那么包括家庭在内的非工作因素怎样影响员工离职就成为离职研究亟待补充的内容。

以决策者为中心, 还需要对员工究竟怎样制定离职决策进行深入的研究。之前的离职研究往往采取相关研究范式, 大量的相关因素被不加区别的当作离职影响因素。然而, 已知诸如工作特征、工作绩效、组织支持等工作和组织因素通过员工的态度对离职产生影响, 是离职的前因变量; 而组织内部网络、组织规模, 甚至员工个人的性别、年龄特征则反映了离职的差异性特征。相关研究并没有很好的区分这些不同的因素。比如, 研究表明, 离职存在年龄差异, 年龄越大越不容易离职(Ng & Feldman, 2009), 显然, 造成这种差异的原因并非年龄本身。那么, 究竟是因为年长者的就业能力相对匮乏(谢义忠, 陈静, 朱林, 2013)? 还是不同代际人群对离职和工作变动持有不同的价值取向(Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010; Wray-Lake, Syvertsen, Briddell, Osgood, & Flanagan, 2011)? 这就要求对各种远端的、表象的因素做深入的分析, 理清这些影响因素的影响机制, 需要深入员工的离职决策过程。

改变组织立场, 重新聚焦决策者, 一个特别重要的转变在于对“离职”这一结果变量的设定。对于组织而言, 有意义的是员工究竟是留在了组织中还是离开了组织, 因此, 在组织立场的研究中, 离职常被处理为一个二分变量。但在无边界职业生涯的背景下, 将离职区分为“留”还是“走”使问题过于简单化, 对于员工而言, 有意义的不仅仅在于“留”还是“走”的选择和状态, 更在于“为什么走”、“怎样走”, 甚至“走了以后发生了什么”。Campbell, Ganco, Franco 和 Agarwal (2012)就发现, 虽然既有研究指出企业中的高收入者通常是那些能力出众、绩效表现优异的人, 他们因出色的工作表现而获得更多奖励, 离职意向也比较低, 具有更高的稳定性, 是值得企业用心挽留的对象, 但一旦这些人决定离职, 他们更可能自己创业而不是寻找新的雇主。这对组织如何开展离职管理提出了新的挑战。

综上, 无边界职业生涯的背景要求离职研究重新聚焦决策者, 以决策者为中心, 尤其需要关注以下三个主要的研究方向: 第一, 以决策者为中心探讨离职影响因素; 第二, 探讨离职决策的制定, 即决策者制定离职决策的内在过程; 第三, 探讨员工离职的实际行为及后果。图2给出了决策者中心的离职研究的主要内容。

无边界职业生涯背景

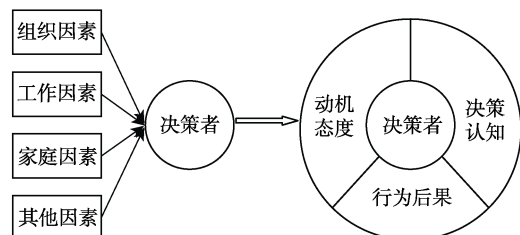


图2 决策者中心的离职研究的主要内容

3.1 决策者中心的离职影响因素研究

对离职的影响因素的研究,跳出工作和组织因素后,重要的进展在于:高度重视工作机会因素,将非工作因素纳入到离职模型之中和对外在因素的探讨进入到内在心理机制的探讨。

3.1.1 工作机会

工作机会又被称为工作机会的可得性(availability of alternatives)、雇佣机会(employment opportunity)和流动容易程度(ease of movement)等。

Griffeth, Steel, Allen 和 Bryan (2005)开发了雇佣机会指数(Employment Opportunity Index, EOI)来测量感知到的工作机会。EOI是一个多维构念,包含五个维度,分别是:流动的容易程度、流动意愿、网络、工作机会的具体化和流动性。对EOI的预测效度的研究结果显示,流动的容易程度能够预测工作搜寻意愿和工作搜寻;流动意愿能够预测工作搜寻意愿、工作搜寻、工作搜寻准备、工作搜寻活动和离职意愿;工作机会的具体化能够预测工作搜寻意愿、工作搜寻、工作搜寻活动、离职意愿和实际离职;流动性能够预测工作搜寻意愿、工作搜寻、工作搜寻准备和工作搜寻活动;而网络只能预测工作搜寻准备。

Direnzo 和 Greenhaus (2011)强调,在无边界职业生涯的背景下,员工的离职是一种个人的决策,服从于员工提升自己可雇佣性的目的,是员工在其职业生涯过程中必然要经历的阶段性选择,不一定跟组织有关。按照这一逻辑,只要有更好的工作机会,离职就很可能发生。Boswell, Zimmerman 和 Swider (2012)也指出,人们可能在失业的时候争取重新就业,也可能在在岗的时候寻找新的工作机会。

Weng 和 McElroy (2012)注意到,在无边界职业生涯背景下,员工的就业能力和职业发展对员

工个体而言更加重要。高职业承诺的员工会花费更多时间和精力来发展技能,以保证在自己的职业领域的就业能力。他们会通过评估在当前雇主企业的职业成长性来决定是否留在组织中还是寻找新的职业机会。De Cuyper, Mauno, Kinnunen 和 Makikangas (2011)对芬兰大学和医院工作者两个样本的研究发现,员工对自己就业能力的感知与他们的离职意向显著相关。

在传统离职研究中,当员工出现消极的工作态度后才会寻找新的工作机会,而上述研究则指出,工作机会对离职的影响不仅出现在对工作和组织产生消极态度之后,也可能出现在决策的其他阶段。尤其在无边界职业生涯的背景下,工作机会因素对离职决策的重要性可能超出传统的态度变量。

3.1.2 非工作因素

实际上,非工作因素影响离职的观点并不新鲜。但直到工作嵌入理论的出现,非工作因素才在重要的离职模型中占据了一席之地。Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski 和 Erez (2001)的工作嵌入模型(Job Embeddedness Model)认为,工作嵌入就是员工及其家庭在心理、社会和经济网络中存在的千丝万缕的联系。工作嵌入可以分为工作内嵌入和工作外嵌入,工作外嵌入是非工作因素的集中体现。不仅关注传统的组织因素,而且关注非工作因素是工作嵌入理论的重要贡献,强调非工作因素的影响是无边界职业生涯背景下聚焦决策者的体现。

围绕工作嵌入理论的实证研究进一步发现,工作外嵌入很可能是一个独立的构念(Feldman, Ng, & Vogel, 2012)。Lee, Mitchell, Sablinski, Burton 和 Holtom(2004)认为,工作内嵌入对离职的影响是通过工作满意度、组织承诺的中介机制实现的。但工作外嵌入不同,尤其是当涉及到转换工作地点时,离职将大大影响员工工作之外的生活。他们据此假设工作外嵌入与工作内嵌入的作用机制不同,并通过一家大型国际金融机构的员工调查证实了这一假设。Dawley 和 Andrews (2012)认为,强的工作外嵌入可能使员工接触到更多的就业机会,从而使得他们的离职更容易;工作外嵌入对离职的影响只有在转换工作地点的需求很紧迫的时候才能体现。工作外嵌入等非工作因素的发现和证明,要求对离职影响因素的研

究以员工为中心，围绕员工的日常工作和生活。

3.1.3 内在心理机制

Maertz 和 Griffeth (2004)认为，影响因素研究仍然存在一些问题，比如，忽视了诸如员工与同事或领导的关系、心理契约、家庭或朋友的期望等重要的影响因素；工作嵌入的构成有待进一步理论发展；虽然知道某些因素如工作-家庭冲突影响离职，但不清楚具体的作用机制；另外，以感知到的组织支持为例，既可以激发员工对组织的正向情感，又能够让员工产生对组织的义务感，这背后的心理机制需要进一步挖掘；更有甚者，组织承诺这一重要的中介机制，与离职意愿这一最佳预测指标存在概念上的重叠。这些问题，都是影响因素研究需要解决的。

Maertz 和 Griffeth 指出，在离职行为的背后，存在八类动机因素(Eight Motivational Forces)，包括：情感、计算、契约、行为、感知到的工作机会、规范、道德和结构因素。各种影响因素都可以对应这八类动机因素。情感因素是指员工对组织产生的正向或负向的情感反应，这种情感反应引发了员工对组织成员身份感到舒适或不舒适的感觉，当员工感到舒适的时候就会留下，感到不舒适的时候则会回避甚至离开；计算因素是指员工对于继续留在组织中，保持组织成员身份，在未来能够达到重要的价值或目标的可能性进行理性计算，计算结果好则促使员工留下，计算结果不好则会导致员工离开；契约因素是指员工因心理契约感到有义务留在组织中，这一因素产生作用是基于互惠规范；行为因素是指员工对组织成员身份进行投资，或者过往的行为对组织成员身份产生了正向或负向的影响，离开组织会造成外显或心理上的损失，员工试图避免这些损失；感知到的工作机会因素是指员工对于自己获得其他工作机会的自我效能感的大小和强度，自我效能感越高越倾向离职，自我效能感越低则越倾向于留职；规范因素是指组织外部的某些人对员工是否要留在组织中是否存在期望，员工为满足他人的期望而决定自己是否要继续留在组织中还是离开；道德因素是指员工要保持自己对离职的价值取向和实际行为的一致性，当员工认为离职是不好的，为保持这种一致性就会倾向于留职，而当员工认为长期留在同一组织中会造成止步不前，则较有可能离职；结构因素是指员工决定离开还是留下

取决于员工与组织中的同事和团队的依附关系。依附于同事和团队意味着依附于组织，除非同事和团队想要离开组织。

举例而言，绩效影响离职，这种影响是如何实现的呢？Maertz 和 Griffeth 指出，绩效对离职的影响是双向的。一方面，绩效好的员工流动的意愿降低；另一方面，对这些员工而言，流动更容易。流动意愿降低是因为：绩效反馈给出了信号，即绩优员工继续留在组织中是有价值的，员工能够实现其报酬和提升的目标，这些信号反过来会使得员工对组织保持正向情感。另一种可能是绩效优异的员工把自己跟组织更紧密的联系，感到自己有义务留在组织中。流动可能性增加则是因为，员工的良好绩效使他们认识到自己拥有更多工作机会，自我效能感提升。所以表面上人们观察到绩效与离职存在关系，这种关系的背后则可能是情感、计算、契约、感知到的工作机会等不同的动机因素在起作用(见图3)。在新近的一篇文章中，Maertz, Boyar 和 Pearson (2012)增加了一个新的动机因素：地点依附/退出倾向，代表员工对所在地的偏好，将八种动机因素扩充为九种。八种动机因素的提出，意味着离职影响因素的研究从相关研究深入到了内在心理机制的探讨。

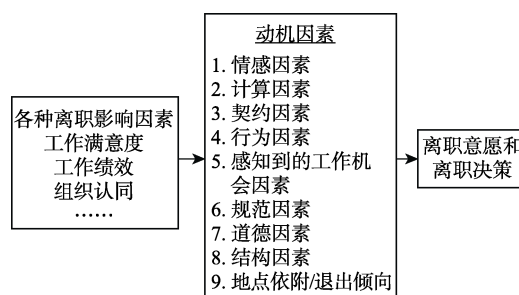


图3 离职影响因素、动机因素和离职的关系

3.2 离职决策的研究

将离职影响因素从现象推进到内在心理机制，是决策者中心的离职研究取得的重要进展之一。然而这一进展并没有回答离职作为一种决策，其决策制定过程是怎样的这一问题。或者说，各种影响因素是如何参与决策过程的，它们进入决策的顺序如何，在决策中的相对重要性如何。在有限理性思想的指导下，March和Simon的参与决策模型把离职问题带入到决策理论的框架中。基于

有限理性, 人们的决策遵循的是满意解决原则, 即对有限的几个方案进行选择, 一旦达到满意就停止搜索新的方案。离职也是如此, 是对留在组织中更好还是离开组织更好进行的选择。之后 Porter 和 Steers (1973) 的期望满足模型突出了这一思想, 强调离职决策是与期望进行比较后满意与否的结果。

真正采取决策研究范式来开展研究始于 Mobley (1977) 的扩展中介链模型。Mobley 使用启发式方法构造了离职的决策过程模型, 描述了工作满意度到离职之间的一系列中介过程。该模型假定员工的离职是一个理性决策过程, 员工通过评估现有工作、离职和工作找寻的成本和收益、以及对新工作与现有工作进行比较, 进而决定是留下还是离职。Mobley 的扩展中介链模型提供了探讨离职决策的内在认知过程的思路。然而该模型也受到了很多质疑, 包括 Mobley 本人也承认该模型还存在很多问题, 比如在决策路径上, 工作搜寻是在离职意愿产生之后出现的, 还是先于离职意愿产生的, 又或者是独立于离职意愿的 (Hom & Griffeth, 1991)。

在 Mobley 模型和其他两个模型的基础上, Lee 和 Mitchell (1994) 提出了离职的展开模型 (Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover)。这一模型使用了 Beach 映像理论的相关概念——后者描述了一个一般决策模型。与之前的离职决策模型不同, 展开模型并不强调比较的过程, 而是强调信息如何筛选, 脚本和映像是筛选的关键机制。展开模型认为, 存在一些特殊的事件, 称之为系统震撼 (shocks), 这类事件能够刺激员工, 激发他们的认知加工, 并可能导致主动离职。Lee 和 Mitchell 描述了四种不同的离职决策路径, 分别是由震撼事件引起的脚本驱动式离职、市场拉式离职、心理推式离职, 以及不包含震撼事件单纯由情感引发的离职。其中, 脚本驱动式离职是指当震撼事件出现时, 员工与记忆中的脚本 (script) 进行匹配, 如果有就根据脚本决定去留。这一决策与工作满意度无关, 是组织立场的离职研究所不涉及的。Lee, Mitchell, Holtom, McDaneil 和 Hill (1999) 从六家大型会计师事务所获得了 229 份离职员工的有效资料, 按照一定的规则对这些离职员工的决策进行了分类。结果显示, 人们进行离职决策时所经历的心理过程确实存在差异。展开

模型还得到了其他研究的支持 (Holtom, Mitchell, Lee, & Inderrieden, 2005; Morrell, Loan-Clarke, & Wilkinson, 2004)。

不过, 展开模型所提出的四种决策路径似乎没有涵盖所有的离职决策。Niederman, Sumner 和 Maertz (2007) 使用了 Lee 等人 (1999) 相同的研究程序, 在 124 名 IT 业离职员工中对展开模型进行了检验。研究结果支持了展开模型描述的离职决策路径确实存在, 但在 IT 业雇员中占比很少, 只有 12%。该研究发现了其他一些决策路径, 总共占比 88%。Niederman 等人的研究指出, 至少存在一种决策情境, 在这种情境下, 员工并非因工作不满意而考虑离职, 对于 IT 业员工而言, 工作机会对他们的离职决策非常关键。Morrell, Loan-Clarke, Arnold 和 Wilkinson (2008) 对英国国民健康服务 (NHS) 下属的八家大医院和医院集团中 352 名离职员工的研究也发现, 有 23% 的离职者无法归入展开模型的某一决策路径。

作为离职的直接激发机制的系统震撼是展开模型对传统的离职研究的重要发展。但系统震撼的研究实属不易。Holtom 等人 (2005) 针对系统震撼进行了专门研究, 发现具体的系统震撼很多, 包括工作机会、绩效、并购、配偶工作、家庭、疾病、自主创业等等, 并且, 不同职业、性别等人群遭遇的系统震撼也存在差异。因此, 相比较其他因素, 针对系统震撼展开的研究仍十分缺乏。

Steel (2002) 基于控制论提出了自己的离职模型, 称之为进化搜索模型 (Evolutionary Search Model of Employee Turnover) (见图 4)。Steel 认为, 传统的离职研究程序是静态的, 而工作搜寻则是动态的, 在离职的初始阶段和后期, 人们对工作机会的认识并不相同, 采用静态研究模式可能会忽略有价值的工作搜寻信息, 比如工作搜寻的具体阶段。他建议, 研究者应该采取片段式的测量方式, 对相关变量进行多次重复测量。Steel 还指出, 过度关注因工作不满意而产生的离职将导致研究者忽略那些对工作满意却仍然在寻求更好工作机会的员工。要更好的理解离职, 需要采用决策理论的框架和方法。控制论 (Cybernetic Theory) 假设决策者的数据处理能力有限, 决策者根据有限的环境反馈来调整自己的行为, 进化搜索模型就是在这基础上构建的。

Steel 的进化搜索模型试图解决这样几个问

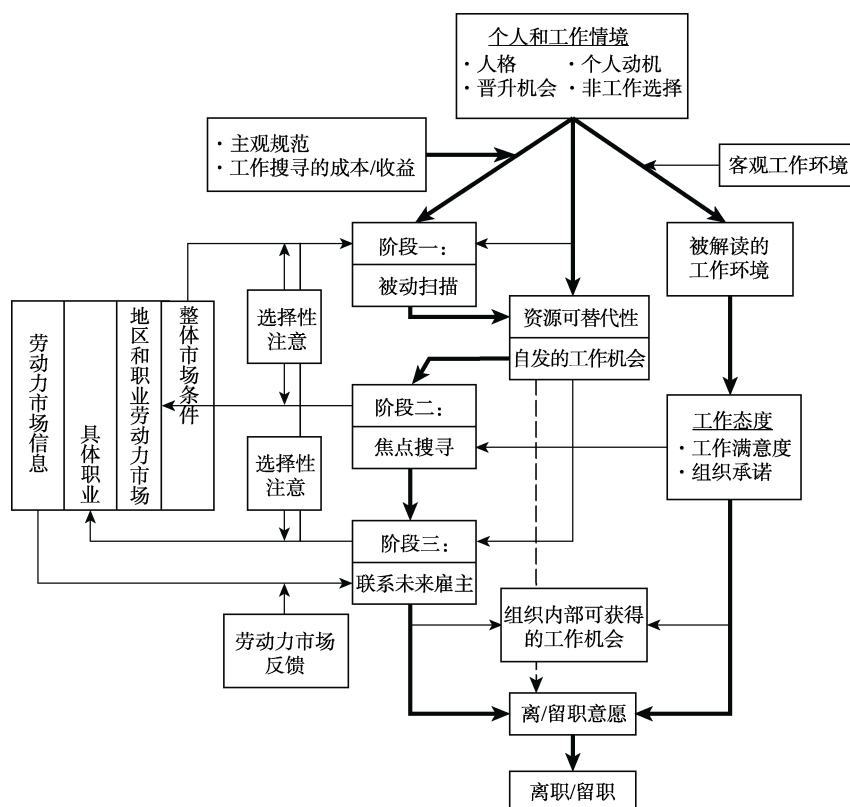


图4 Steel (2002)基于控制论开发的雇员离职的进化搜索模型

(资料来源: Steel, R. P. (2002). Turnover theory at the empirical interface: Problems of fit and function. *Academy of Management Review*, 27(3), 346-360.)

题: (1)工作搜寻不是一个静态特征,而是处在发展变化中的过程; (2)工作搜寻中存在的一个重要机制是在被动扫描阶段的资源可替代性与自发的就业机会。对于一般人而言,工作搜寻关系到基本生活要求的满足和经济方面的考虑,如果员工能够控制这些资源的获得,那么他们将跳过后面的决策阶段进入离/留职意愿的形成阶段(虚线的路径),但如果他们无法控制这些资源的获得,他们将依次进入后续的决策阶段; (3)员工的离职决策中,产生影响的不是劳动力市场,而是劳动力市场的信息从何而来。选择性注意和劳动力市场反馈能够解释员工把劳动力市场信息定位于哪一个层级,以及劳动力市场信息如何控制自我调节系统从而对外在环境做出反应。这些机制说明工作搜寻与态度过程是分离的。进化搜索模型跟之前的离职决策模型最根本的区别在于,认为离职是工作搜寻过程的结果。在无边界职业生涯的背景

下,工作搜寻并非工作不满意之后的选择和行动,而是个体职业生涯中不断出现的行动。对工作搜寻的强调正是在这一背景下决策者中心的体现。

受此启发, Vardaman, Allen, Renn 和 Moffitt (2008)认为动态的工作搜寻和离职决策包含了对风险的评估,他们借助离职理论和风险理论研究了风险认知和风险偏好在离职决策过程中的作用。对风险因素的强调突出了离职的决策属性。

Direnzo 和 Greenhaus (2011)在 Steel (2002)的研究基础上,以无边界作为背景,发展了工作搜寻和离职相结合的控制论模型(见图5)。该模型与 Steel 的进化搜索模型一样,把工作搜寻看作是持续不断的,不同之处在于该模型并没有把离职看作是决策的结果和终点,而是把离职看作是一个不断循环的动态决策的中间过程。在这个不断循环的动态过程中,员工的工作搜寻提高了他们主动离职的可能性,反过来又提供机会发展了员工

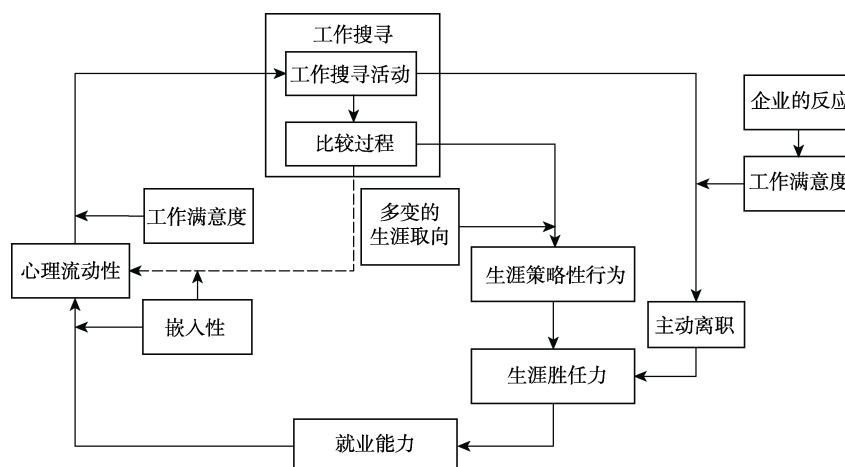


图 5 Drenzo 和 Greenhaus (2011)的控制论模型

(资料来源: Drenzo, M. S., & Greenhaus, J. H. (2011). Job search and voluntary turnover in a boundaryless world: A control theory perspective. *Academy of Management Review*, 36(3), 567–589.)

的生涯胜任力,继而提升了员工的就业能力。就业能力的提升影响着员工心理流动性,又激发了员工的工作搜寻行为,形成循环。工作搜寻的比较过程会导致生涯策略性行为,但这一影响受到多变的生涯取向的调节,是个体差异的来源。虽然该模型承认并保留了组织因素通过工作满意度影响离职的路径,但其主要观点则是强调在变化的、不稳定的、无边界的背景下,工作搜寻对主动离职的意义,强调了离职作为生涯过程的一部分,是对外在环境的适应和调整,是持续的工作搜寻的过渡。该模型还指出,工作满意度并不是工作搜寻的触发因素。

Steel的进化搜索模型和Drenzo和Greenhaus的控制论模型不仅强调离职决策是一个认知加工过程,而且特别强调在离职的决策过程中,工作机会和工作搜寻有着特殊的重要性。在这两个模型中,已经看不到传统的组织立场,取而代之的是决策者成为当仁不让的中心和焦点。工作搜寻和离职都是个体生涯决策的一部分。不过,受到研究方法的限制,上述两个决策模型目前还都停留在理论上,并没有像因素模型那样获得大量的证据支持。根据Steel (2002)的观点,研究离职决策不适用于横截面研究和预测研究,他建议学者应该利用多个时间点进行分阶段动态追踪以获得对离职决策过程的准确描述。有学者采用了这种多阶段多时点测量的方法。比如, Bentein, Vandenberg, Vandenberghe 和 Stinglhamber (2005)选择了二阶

潜变量增长模型(SOF LGM)对学生样本进行了四个时段的调查研究。Chen, Ployhart, Thomas, Anderson 和 Bliese (2011)设计了两个研究,其中一项是分别以英国军队、咨询公司和美国军队为样本,时间间隔分别为 2 个月、4 个月和半年的长时研究;另一项使用了 93 名兼职 MBA 学生作为样本,时间间隔两周的四个时间点的时间序列研究。这种多阶段多时点的研究设计对于揭示离职决策的动态过程十分有益,但这种研究设计中也存在严重的样本流失问题。Bentein 等人最初的研究样本包括 1277 名学生,但经过四个时点后,保留的有效样本只有 330 个,样本保持率只有 25.8%。

除此之外,离职决策研究中另一种常见的方法是质性访谈法。Lee 和 Mitchell (1994)的展开模型就采用了这种方法,通过让在职员工报告哪些因素会影响离职,或者让离职员工通过回溯性访谈报告在离职前发生的事件,来分析、整理和总结离职的决策过程。不过,访谈方法的问题在于:一方面,访谈会受到前导理论的限制而牺牲对事实的挖掘,展开模型的重点在于离职决策前收集和处理信息的方式以及所遭遇的震撼事件,对工作机会和工作搜寻则不会重点关注;另一方面,回溯性访谈获得的信息容易受到记忆的影响,可能会不准确甚至有所歪曲。

研究方法直接限制了离职的决策研究的发展。不仅如此,已经开发的数个决策模型差异也很大。由于离职是一个十分具体的行为决策,牵

涉的影响因素众多, 离职的决策过程非常多样和复杂, 短期内寻找一个高度抽象的统一的决策模型仍十分困难。但离职的决策研究确实指出了另一个方向, 即需要深入了解离职的决策过程, 以期对因素研究形成良好的补充, 共同深化对离职的理解。

3.3 实际离职行为的研究

决策者中心的离职研究第三个方面的进展在于实际离职行为的研究。前面已经说到, 对于组织而言, 有意义的结果在于员工是“留”还是“走”, 特别是对于核心员工, 组织希望尽可能留下他们。但对于员工而言, 离职并不是“终点”, 而是“中点”, 员工为什么“走”, “怎样走”, 以及“走了以后”的去向对他们而言更有意义。可以说, 离职从二分变量转变为类别变量, 是离职研究从组织立场转向聚焦决策者中心的重要标志。

有些研究从决策的角度对离职行为进行分类。Lee 和 Mitchell (1994)的展开模型中提出了四种不同的类型: 脚本驱动式离职、市场拉式离职、心理推式离职和单纯由情感引发的离职。Niederman 等(2007)指出, 除了这四种类型外, 在 IT 业员工中, 至少还存在另外三种出现频率较高的离职类型, 包括: 1a, 有震撼, 有占用脚本, 有映像违背, 低满意度, 有工作搜寻, 同时也有工作机会; 1b, 有震撼, 有占用脚本, 没有映像违背, 高满意度, 有工作搜寻, 同时也有工作机会; 4c, 没有震撼, 有占用脚本, 有映像违背, 低满意度, 有工作搜寻, 同时也有工作机会。

Maertz 和 Campion (2004)按照离职决策制定前是否有工作机会以及是否对离职做了事先的计划, 总结了四种不同类型的离职决策, 包括: 冲动型离职、比较型离职、事先计划型离职和条件型离职。冲动型离职是指离职前很少或没有计划, 并在很短时间内做出离职决策。比较型离职是指员工对现有工作和其他工作机会进行比较, 发现其他工作机会比现在的工作更好, 于是做出离职决策, 通常意味着某种程度的提升或发展。事先计划型离职是指员工制定了精确的计划, 一旦发生特定的事件或者到达某个时间点, 他们就迅速离职。条件型离职是指员工设置了离职的条件, 一旦发生某些事件, 员工将对照自己设定的离职条件进而做出离职决策。通过对 159 个有离职经历的员工进行回溯性访谈后, Maertz 和 Campion

发现, 不同类型的离职者, 其内在心理机制也各不相同。Maertz 和 Campion 将这一工作称之为离职剖面(profiles in quitting), 表示他们对离职者所进行的轮廓性描绘。之后, Maertz 和 Kmita (2012)又将展开模型中的“系统震撼”概念引入了离职剖面。在这一研究中, 增加了第五种离职类型——追求最低要求的满意的离职。与比较型离职不同, 员工追求最低要求的满意时, 虽然也有新的工作机会, 但这种工作机会不一定带来个人的发展或提升, 而可能是出于如果留职在未来的某个时间可能会失业的恐惧。

Lee 等人(2008)结合离职的原因和后果对离职行为进行了分类, 他们区分了四种不同的离职人群: 成功找到工作后离职; 离职后开始寻找新工作; 遇到事先未曾预料的工作机会后离职; 因家庭原因离职。他们发现, 这四类人群离职的原因各不相同。对于因家庭原因离职的人群而言, 离职与工作满意度和失业率无关; 对前两类人群而言, 离职受工作满意度和报酬因素的影响, 并且离职后去寻找新工作的人受报酬因素影响更大, 而第一类人群还受到工作满意度和失业率的交互作用的影响; 第三类人群的离职受工作满意度的影响, 但不受报酬因素的影响。

Hom 等人(2012)通过对现有离职文献进行梳理后指出, 离职是一个基于时间的过程, 这一过程的基本程序是: 远端决定因素(比如各种动机因素、人力资源实践)影响了包含离职偏好和感知到的意志控制的近端退缩状态(proximal withdrawal state), 影响了包括态度和行为的一系列后续反映, 并最终导致不同的离职行为(见图 6)。Hom 等采取构型方法, 根据员工想要离开组织还是继续留在组织中的偏好, 以及对这一偏好感知到的控制程度(意志控制)的高低, 区分出四种状态, 称之为扩展的离职标准(Expanded Criterion Framework, ECF): 心甘情愿离开, 勉强离开, 心甘情愿留下, 勉强留下。心甘情愿离开指员工即有离职的意愿, 也有离职的自由, 这一类型能解释许多离职行为, 包括许多手头有其他工作选择的离职。勉强离开指员工没有离职的意愿, 但有离职的自由, 如离职回去照顾家人, 或者跟随伴侣一起迁移至其他工作地点等。勉强留下指员工对工作不满意、有离职意愿, 但因为种种原因(比如经济形势不好)暂时留下的情况。心甘情愿留下的则是那些具有

高情感承诺的员工。Hom 等对这四种状态进行了进一步的细分,将心甘情愿的留职者划分为参与型留职、嵌入参与型留职、懒鬼;勉强留下者区分为受限型留职和契约型留职(边缘绩效和最低可接受绩效);心甘情愿的离职者是传统意义上的主动离职者;勉强的离职者区分为被动离职、传统的退休者、强制离职和抵抗型离职。Hom 等的这一分类严格说还是组织立场的,目的之一在于通过离职类型的细分提高预测能力。但 ECF 把流动意愿和流动可能性纳入到一个单独的理论框架中,并且,将感知到的决策控制这一概念引入了离职决策的研究中,将对离职研究产生重大启发(Maertz, 2012)。

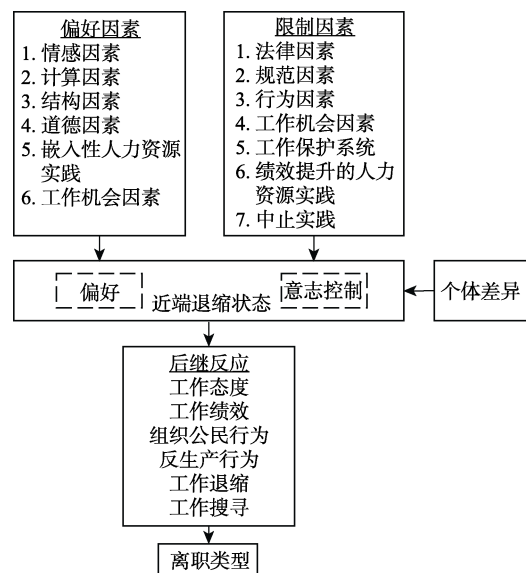


图6 近端退缩状态的前因后果(Hom et al., 2012)

(资料来源: Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831–858.)

虽然对实际离职行为的分类尚未达成统一,但学术界已经明确,离职并不是一个简单的二分变量,要深入的理解离职,需要区分不同的离职类型,并且,要将离职类型的区分和因素研究及决策研究结合起来。

4 总结和展望

4.1 变化的研究问题和重点

无边界职业生涯背景下,从组织立场转变到

聚焦决策者中心,离职研究的问题、重点在发生变化。对非工作因素的研究证明,并非所有离职都是因工作满意度和组织承诺这样的态度变量而起,员工也可能因为家庭原因、个人生涯发展等因素而决定离职。但不管具体的原因是什么,离职这一决定的背后可能存在着特定的心理动因。

对离职决策的研究则启发,离职问题可能比想象的还要复杂。对员工个人而言,离职是一个包含多个参数的决策任务,并且是一个动态的过程。个体的离职决策是高度多样化和差异化的。在信息化、无边界职业生涯的背景下,员工获得工作信息更加便利,工作机会因素在个体的离职决策中到底扮演怎样的角色,还需要进一步研究。

而实际离职行为的研究大大拓宽了研究思路。过去,组织感兴趣的是员工究竟选择“留”还是“走”;但对员工个体而言,更具意义的是“为什么走”以及“怎样走”。将离职的因变量从二分变量发展为类别变量,并细致探讨不同类型的离职行为背后的不同影响因素,将丰富和深化对离职的理解。

4.2 未来研究展望

未来研究应重点关注以下几个方面:

4.2.1 关注非工作因素的影响,发展内在心理机制的解释

在离职的影响因素研究中,目前已经证实的对离职产生影响的非工作因素主要是家庭因素,包括伴侣的工作、子女受教育需求等,另一些非工作因素的作用尚未得到一致的结论,比如工作嵌入理论中涉及的环境因素(Mitchell et al., 2001)。环境因素究竟会对离职产生怎样的影响?这种影响是普遍的还是特殊的?需要对各种非工作因素进行更加深入的分析。

Maertz 和 Griffeth (2004)的八种动机因素被认为是存在于各种影响因素背后的、对离职更为基础和一般性的解释(Hom et al., 2012)。但基于八种动机因素的实证研究进展并不迅速。Maertz 和 Boyar (2012)称他们开发的动机问卷是一个理论驱动型问卷,问卷更接近生成性(formative)量表而非反应性(reflective)量表。该问卷的结构、信度与效度、与各类影响因素间关系还有待更多实证研究的检验。要为影响因素研究提供更基础和一般性的内在心理机制的解释,发展和完善测量工具将是当务之急。

4.2.2 将影响因素研究、决策过程研究和离职行为的研究相结合

影响因素研究、决策过程研究和离职行为的研究相结合, 已经成为离职领域一些有影响的学者的共识(Hom et al., 2012; Lee et al., 2008; Maertz, 2012)。无论侧重于离职决策的信息筛选还是比较过程, 离职的决策研究关心的是各种影响因素进入决策的顺序和它们的相对重要性。仅有的几个决策模型都预先假定了某些影响因素的相对重要性, 比如进化搜索模型和控制论模型假定了外部工作的重要性。在强调某些因素重要性的同时, 另一些因素可能被忽视。而另一方面, 这样的假定意味着员工之后的行为被限定为: 留职/离职后另行工作, 这使得一些跟生涯决策无关的离职行为被忽略, 比如育龄妇女因怀孕生子而暂停工作。

将影响因素研究、决策过程研究和离职行为的研究相结合, 关键在于对离职行为进行有效的划分。进而根据不同的离职行为追溯具体的决策过程, 并锁定相关影响因素。这就要求首先要具体化离职行为。对于实际离职行为的研究, 不同学者的分类标准各不相同, 其中 Lee 等人(2008)的分类方法将影响因素和行为结果相结合, 这样具体化的离职行为分类更具操作性。此外, 将离职看作个体职业生涯的一个过渡意味着离职不再是决策的终点, 而是中点, 也就意味着, 离职之后将会发生什么也需要进入研究者的视野, 而这一点尚未引起关注。研究者需要回答, 不同类型的离职决策, 其后续行为是什么, 对组织、对个人而言, 不同的离职行为产生了怎样的影响。基于上述考虑, 有几类特殊的离职行为尤其应该引起重视。比如, 因工作不满意离职、冲动(情感性)离职、因家庭原因离职、离职后创业等。

不仅如此, Price 和 Mueller (1981)的因果模型、Lee 和 Mitchell (1994)的展开模型、Mitchell 等(2001)的工作嵌入理论等都是建立在对护士、金融业雇员等专业性强的职业群体的研究基础上。不同职业、性别、年龄、社会阶层的人群产生的离职行为也存在差异, 典型的如中国的农民工群体会出现季节性离职和跨地理区域的离职, 这就要求不仅要具体化离职行为, 还要对研究对象进行细分, 研究特殊群体的离职问题。

4.2.3 开发新的研究方法

传统的离职研究多采用横断研究或静态的预

测研究, 然而离职的决策属性决定了离职应该是一个动态的过程。采用生存分析、滞后因果模型等时间敏感的研究设计(Direnzo & Greenhaus, 2011; Steel, 2002)能够更好的把握离职的动态过程属性。已有研究开始采用多阶段多时点的追踪研究设计, 不过, 多轮追踪研究中产生的严重的被试损失是这种研究设计亟待解决的问题。另一种常见的方法——质性访谈方法容易受到错误记忆的干扰, 导致信息不准确, 不可靠。

未来, 大数据将是应对这一问题的办法之一。在法律许可的范围内, 由企业利用内部数据库对员工的各种资料进行多轮追踪, 收集工作和组织特征、员工的态度及态度变化、离职前的震撼事件、离职访谈、离职及离职后去向等数据。除了来自企业的数据资料, 研究者还可以收集员工在网络社区等公开渠道发布的离职前后的日志记录作为二手资料加以分析。基于对大数据进行分析, 能够有效应对当前离职研究中的方法局限, 获得对离职的更加深入的理解。

4.3 对管理实践的启发

对于管理实践而言, 离职研究重新聚焦决策者中心具有强烈的实践指导意义。在态度变量主导离职研究时, 企业为解决离职问题, 通常的思路是尽可能找到并解决员工的不满意, 并致力于提高员工的组织承诺。而决策者中心的研究则提示, 有些员工并非因为工作不满意或者缺乏组织承诺而离开, 他们中有些是因为不得已的原因, 如家庭、配偶、子女, 有些是为了寻求个人职业生涯的更好发展。针对这样的离职员工, 改善满意度和组织承诺并不能起到挽留的作用, 组织应该考虑其他的管理实践。比如, 通过家庭友好实践帮助员工面对和解决工作-家庭冲突, 采取有效的离职后管理维持组织与那些绩优离职员工的关系, 特别是针对寻求个人职业生涯发展的员工, 组织可以通过增强组织认同、提供组织内生涯通道等方式挽留他们, 在这些员工决定离开的时候, 考虑将他们发展成潜在的合作伙伴, 以实现员工和组织双向的边界跨越。换言之, 员工的离职存在多种可能, 企业在应对员工离职时, 与其简化问题, 不如具体问题具体分析, 区分不同的离职行为, 并针对每种离职行为的决策过程聚焦重要的影响因素, 进而采取有效措施进行针对性的管理。

致谢：感谢匿名评审和编委会对本文提出的建设性意见和建议；感谢南京大学姜嫄博士帮助修改和完善了英文摘要。

参考文献

- 谢义忠, 陈静, 朱林. (2013). 就业能力的概念、结构和实证研究成果. *心理科学进展*, 21(3), 517-529.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M. M. B., & Rousseau, D. M. (2001). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press.
- Batt, R., & Colvin, A. J. S. (2011). An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 695-717.
- Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468-482.
- Bidwell, M., Briscoe, F., Fernandez-Mateo, I., & Sterling, A. (2013). The employment relationship and inequality: How and why changes in employment practices are reshaping rewards in organizations. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 61-121.
- Boswell, W. R., Zimmerman, R. D., & Swider, B. W. (2012). Employee job search: Toward an understanding of search context and search objectives. *Journal of Management*, 38(1), 129-163.
- Campbell, B. A., Ganco, M., Franco, A. M., & Agarwal, R. (2012). Who leaves, where to, and why worry? Employee mobility, entrepreneurship and effects on source firm performance. *Strategic Management Journal*, 33(1), 65-87.
- Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A., & Wayne, J. H. (2011). Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 640-652.
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N., & Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 54(1), 159-181.
- Dawley, D. D., & Andrews, M. C. (2012). Staying put: Off-the-job embeddedness as a moderator of the relationship between on-the-job embeddedness and turnover intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 477-485.
- De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U., & Makikangas, A. (2011). The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 253-263.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-324.
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446-456.
- Direnzo, M. S., & Greenhaus, J. H. (2011). Job search and voluntary turnover in a boundaryless world: A control theory perspective. *Academy of Management Review*, 36(3), 567-589.
- Dupré, K. E., & Day, A. L. (2007). The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Human Resource Management*, 46(2), 185-201.
- Feldman, D. C., Ng, T. W. H., & Vogel, R. M. (2012). Off-the-job embeddedness: A reconceptualization and agenda for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 31, 209-251.
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Griffeth, R. W., Steel, R. P., Allen, D. G., & Bryan, N. (2005). The development of a multidimensional measure of job market cognitions: The Employment Opportunity Index (EOI). *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 335-349.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bodner, T., & Zimmerman, K. L. (2011). Clarifying work-family intervention processes: The roles of work-family conflict and family-supportive supervisor behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 134-150.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and

- how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337–352.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 350–366.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831–858.
- Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P., & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 277–297.
- Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and job performance: An integrated process model. *Academy of Management Review*, 9(1), 74–83.
- Lee, T. H., Gerhart, B., Weller, I., & Trevor, C. O. (2008). Understanding voluntary turnover: Path-specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers. *Academy of Management Journal*, 51(4), 651–671.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51–89.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaneil, L. S., & Hill, J. W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, 42(4), 450–462.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711–722.
- Luna-Arocas, R., & Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, 37(1), 26–46.
- Maertz, C. P. (2012). Further clarifying proximal withdrawal states and the turnover criterion space: Comment on Hom, Mitchell, Lee, and Griffeth (2012). *Psychological Bulletin*, 138(5), 859–864.
- Maertz, C. P., & Boyar, S. L. (2012). Theory-driven development of a comprehensive turnover-attachment motive survey. *Human Resource Management*, 51(1), 71–98.
- Maertz, C. P., & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47(4), 566–582.
- Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5), 667–683.
- Maertz, C. P., & Kmitta, K. R. (2012). Integrating turnover reasons and shocks with turnover decision processes. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 26–38.
- Maertz, C. P., Boyar, S. L., & Pearson, A. W. (2012). Extending the 8 forces framework of attachment and voluntary turnover. *Journal of Business and Management*, 18(1), 7–30.
- March, J., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. (2004). The role of shocks in employee turnover. *British Journal of Management*, 15(4), 335–349.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J., Arnold, J., & Wilkinson, A. (2008). Mapping the decision to quit: A refinement and test of the unfolding model of voluntary turnover. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 57(1), 128–150.
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48(4), 607–618.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009). Re-examining the relationship between age and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 283–294.
- Niederman, F., Sumner, M., & Maertz, C. P. (2007). Testing and extending the unfolding model of voluntary turnover to it professionals. *Human Resource Management*, 46(3), 331–347.
- O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2006). Stretchwork: Managing the career progression paradox in external labor markets. *Academy of Management Journal*, 49(5), 918–941.
- Payne, S. C., & Huffman, A. H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48(1), 158–168.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job-satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied*

- Psychology*, 59(5), 603–609.
- Post, C., DiTomaso, N., Farris, G. F., & Cordero, R. (2009). Work-family conflict and turnover intentions among scientists and engineers working in R&D. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 19–32.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *The Academy of Management Journal*, 24(3), 543–565.
- Ramesh, A., & Gelfand, M. J. (2010). Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 807–823.
- Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R. L., & Vellella, R. F. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1016–1033.
- Steel, R. P. (2002). Turnover theory at the empirical interface: Problems of fit and function. *Academy of Management Review*, 27(3), 346–360.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
- Vardaman, J. M., Allen, D. G., Renn, R. W., & Moffitt, K. R. (2008). Should I stay or should I go? The role of risk in employee turnover decisions. *Human Relations*, 61(11), 1531–1563.
- Weng, Q. X., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256–265.
- Wray-Lake, L., Syvertsen, A. K., Briddell, L., Osgood, D. W., & Flanagan, C. A. (2011). Exploring the changing meaning of work for American high school seniors from 1976 to 2005. *Youth & Society*, 43(3), 1110–1135.

Turnover under the Background of Boundaryless Career: Refocus on Employees as Decision-makers

WU Gao¹; YANG Dongtao²

(¹ School of Economics and Management, Nanjing University of Science and Technology, Nanjing 210094, China)

(² School of Business, Nanjing University, Nanjing 210093, China)

Abstract: Turnover is a very important topic in management research. Taking the position of organization, most literature focused on how to reduce turnover by influencing employees' attitude and thus minimize the negative impact on organizations. However, the nature of leaving an organization is an individual decision of employees. Therefore, under the background of boundaryless career, turnover research should shift its focus back to the employees as decision makers. This paper suggests: firstly, discussing the influential factors on turnover with a focus on the decision-maker; secondly, exploring the inner process of turnover decision-making; thirdly, paying more attention to the actual quitting behavior and the subsequent behavior.

Key words: turnover; decision-maker; boundaryless career; evolutionary search model; profiles in quitting