

生涯适应力的作用：个体与组织层的跨层面分析*

于海波¹ 郑晓明²

(¹北京师范大学管理学院, 北京 100875) (²清华大学经济管理学院, 北京 100084)

摘要 生涯适应力(career adaptability)是生涯建构理论提出的自我职业生涯管理的核心概念,但国外理论和实践一直认为生涯适应力是一把双刃剑(生涯适应力高的员工工作绩效高,但其离职意向也高),本研究将对此进行检验;同时,生涯适应力作为个体职业生涯开发的核心变量,它在组织职业生涯管理跨层面作用中的价值也未曾研究。通过员工在两个时间点自评和管理者他评问卷,获得 54 家单位的 485 份有效调查问卷。结构方程模型分析的结果表明,生涯适应力不仅与工作绩效有显著正相关,而且也与离职意向有显著负相关。层次回归分析结果表明,工龄是生涯适应力与离职意向、工作绩效关系的调节变量;也就是说,工龄短员工的生涯适应力与工作绩效呈显著正相关,与离职意向呈显著负相关,但工龄长员工的生涯适应力与二者的关系都不显著。基于跨层面研究设计,多层线性模型(HLM)分析的结果表明,生涯适应力是组织职业生涯管理与个体工作绩效之间的完全中介变量,但在组织职业生涯管理与离职意向之间的中介作用不显著。这不但回答了生涯适应力对组织价值的管理困境问题,也解决了组织职业生涯管理与个体工作绩效的连接纽带问题。

关键词 生涯适应力; 组织职业生涯管理; 多层线性模型(HLM); 离职意向; 工作绩效

分类号 B849; C93

1 问题的提出

1.1 引言

当前,组织为了提升自身的灵活性和适应性,迫切需要开发自身人力资源的灵活性(Ito & Brotheridge, 2005)。为此,很多组织采取短期用工甚至人力资源外包等新的用工措施,这对员工的职业发展有很大影响,也冲击到了原有的心理契约。对员工来讲,终身雇佣的打破使员工从追求终身就业保障转而追求终身可就业性的保障,这需要员工具有更高的生涯适应力(Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004)。从组织和员工关系看,传统上主要以员工工作和企业回报为基础的交易型心理契约,逐渐转化为以组织成功和员工职业成功为基础的发展型心理契约。生涯适应力则为发展型心理契约的建立提供了一个平台,因为它是组织提高灵活性和员工实现生涯成功的交点。所以,现实迫切需要对员工生涯

涯适应力进行深入研究。

生涯适应力是生涯发展理论的最新进展。它是 Super 和 Knasel (1981)在反思过去提出的生涯成熟概念不足的基础上提出的新概念。Savickas (1997, 2005)基于生涯建构理论对其进行理论阐述,接着学者们都把它作为生涯发展的核心概念。生涯适应力是个体应对生涯中的任务、问题、转折甚至是重大事件时的心理资源,是个体应对职业变化和职业发展的一种资源(Savickas & Porfeli, 2012)。国外从上世纪 90 年代开始对生涯适应力进行理论探讨 Savickas (1997, 2005)和实证研究,但其中多数是对大学生生涯适应力的研究。Savickas 和 Porfeli (2012)在全球组织了 13 个国家的跨国研究团队对生涯适应力开展实证研究,现已建构其结构,但研究还处于初期阶段。相比而言,国内对生涯适应力的研究更少,只是在近两年才关注并对大学生的生涯适应力进行研究(赵小云,郭成,2010; Hou,

收稿日期: 2012-08-01

* 国家自然科学基金面上项目(71171020, 71272022); 教育部人文社会科学研究青年项目(09YJC630012); 全国教育科学“十一五”规划教育部青年项目资助(EIA080280)。

通讯作者: 于海波, E-mail: yuhb@bnu.edu.cn

Leung, Li, Li, & Xu, 2012), 但我国当前复杂的就业形势迫切要求对在职人员的生涯适应力开展深入研究。

从生涯适应力概念提出伊始, 关于它对组织的价值就有一个“管理困境”(Ito & Brotheridge, 2005; Klehe, Zikic, van Vianen, & De Pater, 2011): 生涯适应力一方面会提高工作绩效, 但同时也会提升离职意向(Ito & Brotheridge, 2005; Klehe et al., 2011), 同时存在积极和消极的作用。这严重阻碍了管理理论上的研究, 限制了实践中对员工生涯适应力的重视和开发。所以, 本研究将以 Savickas & Porfeli (2011) 基于生涯建构理论构建的结构为基础, 对我国员工生涯适应力的管理困境问题进行检验, 回答我国员工生涯适应力对组织的价值问题。

在职业生涯管理领域, 组织职业生涯管理与自我职业生涯管理的关系一直是一个核心问题。传统观点认为二者是各司其职的关系, 后来有观点(Baruch & Peiperl, 2000)认为自我职业生涯管理才是最为核心的内容, 应该取代组织职业生涯管理。最近研究结果显示, 二者是相互配合相互促进的关系, 二者可以一起协作共同对组织和个体产生积极价值(Lips-Wiersma & Hall, 2007)。虽然诸多观点都认可二者是互相依存的关系, 但二者通过什么连接起来这个问题一直没有得到很好的回答(Lips-Wiersma & Hall, 2007)。本研究认为二者可以通过生涯适应力整合为一个整体, 因为生涯适应力是个体应对生涯变化和生涯发展所具备的心理资源(Savickas & Porfeli, 2012)。所以, 本研究将根据生涯建构理论来检验生涯适应力在组织职业生涯管理与离职意向、工作绩效之间的中介作用。这对于从新的视角把握组织与个体职业生涯管理之间的关系以及从跨层次视角重新认识生涯适应力的价值将有重要启发。

1.2 生涯适应力的概念及结构

学者们对生涯适应力的理解主要有三种取向: 环境内容分类、个体适应性反应、交互作用取向。第一, 环境内容分类取向把个体适应的不同环境内容进行分类。Ployhart 和 Bliese (2006) 以内容分类为基础, 建构了个体适应力的八个维度(文化、工作压力、人际关系、学习、不确定性、危机、创造、物理适应力)。第二, 个体适应性反应取向认为, 生涯适应力是个体适应职业生涯的不同活动和行为。Savickas (1997) 早先认为生涯适应力包括三种活动(自我和环境探索、生涯计划态度、生涯决策), 此

后一些学者依此开展实证研究(Creed, Fallon, & Hood, 2009a; Klehe et al., 2011)。按照生涯建构理论(Savickas & Porfeli, 2012), 这种取向研究的是个体的生涯适应性行为(adapting), 也就是不同的职业探索活动。第三, 交互作用取向认为, 生涯适应力是个体为了适应生涯变化而与环境交互作用所需要的心理资源。Savickas 和 Porfeli (2011, 2012) 在继承并发展 Super 和 Knasel (1981) 的观点基础上, 把生涯适应力概括为 4C: 生涯关注(career concern)、生涯自主(career control)、生涯好奇(career curiosity)、生涯自信(career confidence)。随后, Savickas 和 Porfeli (2011) 以 4C 为基础建构了测量工具, 遗憾的是只建构了三维度测量工具(生涯关注维度的效度不好)。随着生涯适应力日益被关注, 4C 的理论观点得到越来越多的认可和研究。

关于生涯适应力的理解, Savickas 和 Porfeli (2012) 根据生涯建构理论区分了适应的 4 个方面: 准备(readiness: adaptivity)、资源(resources: adaptability)、反应(response: adapting)和结果(results: adaptation), 它们分别代表了适应的人格、能力、行为和结果。Savickas 和 Porfeli (2012) 认为, 生涯适应力属于资源层面(能力), 是个体应对当前和未来生涯任务、生涯转折和生涯事件的一种心理社会建构, 它包括 4C (Hou et al., 2012)。其中, 生涯关注是指个体对职业未来的关心, 它有助于个体放眼未来, 为未来生涯任务做准备; 生涯自主是指个体尽量自己为职业未来做准备, 它使个体为了满足今后的生涯要求而采取自律的方式来塑造自己或周围环境, 并且自己为此负责; 生涯好奇是指对自己和未来愿景的探索, 它使个体对自己和周围情况进行探索; 生涯自信是指强化自己追求职业理想的信心, 它使个体在探索中更加自信地进行人生设计。所以, 这个观点从个体与环境交互作用视角比较全面的阐述了生涯适应力的本质特征(Savickas & Porfeli, 2012)。其有三个优势。第一, 它的理论基础—生涯建构理论, 是对生涯发展的一种新理解, 是社会建构主义在生涯领域中的体现, 它不同于以前的科学主义和机能主义观点。第二, 它认为生涯适应力既不同于一般的人格特质, 也不同于一般的职业探索行为, 而是居于二者之间的一种心理特征。第三, 它适应当前职业生涯变化多端的时代特征, 是个体为了获得长远的职业成功而应对环境变化的、自我职业生涯管理的核心内容。所以, 本研究遵循 Savickas 和 Porfeli (2011, 2012) 的理解, 并采用他们

开发的测量工具(Savickas & Porfeli, 2011)进行实证研究。

1.3 生涯适应力与离职意向、工作绩效的关系

理论上,很多观点认为生涯适应力是一把“双刃剑”:生涯适应力高的员工工作绩效高,但离职意向也高(Ito & Brotheridge, 2005; Klehe et al., 2011);由此,实践中组织也认为它会带来很大的人力资源风险,对其持抵制态度。迄今为止,生涯适应力的管理困境并未得到很好的检验(Klehe et al., 2011),它与离职意向的关系存在截然相反的结果,与工作绩效的关系缺乏实证研究,这显然滞后于理论和实践的要求。

文献中关于生涯适应力与离职意向的关系存在争议。有实证研究(Ito & Brotheridge, 2005)发现生涯适应力与离职意向呈显著正相关(Klehe et al., 2011),但也有研究发现(Koen, Klehe, van Vianen, Zikic, & Nauta, 2010)二者呈显著负相关,刚入职员工的适应力通过个人—环境匹配的完全中介对离职意向有显著的降低作用(Wang, Zhan, McCune, & Truxillo, 2011)。因此,二者的关系并没有达成一致,这与各自所界定的生涯适应力内容不同有一定关系,但也反映了二者关系的复杂性。二者之间的关系可以从三个视角来分析。第一,从离职意向来看,工作嵌入理论(Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001)认为,员工与组织和其所在社区的联系越紧密、越匹配时,会更愿意留在组织中。生涯适应力强的员工由于对工作和工作环境充满好奇(Savickas & Porfeli, 2012),在工作中更有优势与周围同事或领导建立广泛的联系(Savickas & Porfeli, 2011);同时,生涯适应力强的员工重视探索职业未来(Savickas & Porfeli, 2012),使得他们与工作环境的匹配更好;这两个方面都会降低员工的离职意向。第二,从生涯适应力来看,根据生涯建构理论(Savickas & Porfeli, 2012),生涯适应力强的员工会更好地调整自己来适应当前职业环境,更容易达到与组织的和谐,更不愿意离开单位。第三,根据社会认知理论(Bandura, 2001),生涯适应力强的员工对现实和未来的把握更自信、自我效能感更强、生涯自信更强,更不会离开单位。由上分析可以得出,生涯适应力强的员工离职意向会低。由此,本研究提出如下假设。

假设 1a: 员工的生涯适应力与离职意向呈显著的负相关。

文献中关于生涯适应力与工作绩效关系的实

证研究很少见。而 Savickas (1997)一直认为生涯适应力可以有有效的预测与工作相关的结果, Fugate 等(2004)也认为生涯适应力强的员工会更主动地调整自己以适应环境,带来高绩效。在理论上可以从 3 个视角来分析二者之间的关系。第一,从生涯适应力的性质来看,生涯建构理论(Savickas & Porfeli, 2012)认为,生涯适应力是一种重要的个体应对职业和工作变化的心理资源,它可以使个体更长远地规划工作,更快地适应组织环境,以更积极的状态投入工作,从而提高工作绩效。第二,从生涯适应力的价值来看,资源基础理论(Nordhaug & Grønhaug, 1994)认为,组织适应性和灵活性是一种可以为组织带来高绩效和持续竞争优势的资源,而员工的生涯适应力是组织适应性的核心内容(Ito & Brotheridge, 2005),它会提升员工的工作绩效。第三,从生涯适应力的特征来看, Savickas 和 Porfeli (2012)认为生涯适应力与心理资本接近,而心理资本对工作绩效有积极贡献(Luthans & Youssef, 2007)。生涯适应力中的生涯自信、对生涯未来的积极关注、对生涯开发的主动性都与心理资本接近,这些特征为员工快速有效的完成工作、提高工作绩效提供了重要的心理资本。在实证研究方面,相关研究发现刚入职员工的适应力对上级评价的工作绩效有直接和间接的积极作用(Wang et al., 2011)。由上可以推断,生涯适应力强的员工工作绩效也高。因此,本研究提出如下假设。

假设 1b: 员工的生涯适应力与工作绩效呈显著的正相关。

1.4 工龄在生涯适应力与离职意向、工作绩效关系中的调节作用

关于生涯适应力的管理困境,理论分析和实践经验都是对生涯适应力总体价值的判断,要根据不同条件具体分析生涯适应力的价值问题。文献研究认为,这种总体价值判断没有考虑到不同条件在其中所起的调节作用(De Cuyper, van der Heijden, & De Witte, 2011),未来研究需要探讨其中的调节变量(Klehe et al., 2011): 社会文化(Wang et al., 2011)、个体差异(Ito & Brotheridge, 2005)。生涯发展理论认为(Super, 1980),随着年龄的增长,个体的自我概念会越来越清晰,从而推动其职业发展。对在职人员而言,与年龄相关的工龄则是个体与周围环境互动时标志其职业发展阶段的核心因素,它对个体的生涯适应力有着重要影响(Klehe et al., 2011)。但是,关于工龄在生涯适应力作用中的调节作用到现

在为止还没有实证研究。

根据生涯建构理论(Savickas, 2005), 在职员工生涯适应力的形成和发展取决于个体与组织环境的交互作用。个体职业角色的转换过程, 就是不断把自我概念与职业环境相匹配的过程(Watkins & Subich, 1995)。所以, 员工进入单位工作时间的长短决定了其生涯适应的不同阶段, 所以工龄标志员工所处的生涯适应阶段。工龄短的员工处于从学校向职业转变的生涯适应的初期阶段, 这时员工需要应对复杂多变、甚至是以前从未遇到的角色转换, 这激发个体调用和开发自己的生涯适应力来应对陌生的职业环境。所以, 生涯适应力对工龄短的员工更为重要, 适应力强的员工直接领导给予的工作绩效评价更高(Wang et al., 2011), 新进员工对组织的新鲜感和管理者给予积极评价带来的成就感使工龄短的员工更不愿意离开单位。与工龄短的员工不同, 工龄长的员工更多地处于生涯适应的成熟期。工龄长的员工由于其工作经验丰富、职位层次较高、对工作的控制感更强, 使得他们的个人—环境匹配水平高于工龄短的员工(Edwards, Cable, Williamson, Lambert, & Shipp, 2006), 因此与工龄短的员工相比, 生涯适应力对工龄长的员工就不再那么重要。由于工龄长的员工已经完全掌握了单位的组织环境和工作流程, 工作轻而易举就可以很好地完成, 他们的工作绩效更多地取决于其愿意不愿意做, 生涯适应力对工作绩效和离职意向的影响降低。因此, 生涯适应力对不同工龄员工的离职意向和工作绩效的影响不同, 对工龄短员工的影响更大。由上分析可以得出, 工龄在生涯适应力与离职意向、工作绩效的关系中起调节作用。由此, 本研究提出如下假设。

假设 2a: 工龄在生涯适应力与离职意向的关系中起调节作用; 也就是说, 工龄短员工的生涯适应力与离职意向的相关比工龄长的员工更强。

假设 2b: 工龄在生涯适应力与工作绩效的关系中起调节作用; 也就是说, 工龄短员工的生涯适应力与工作绩效的相关比工龄长的员工更强。

1.5 生涯适应力在组织职业生涯管理与离职意向、工作绩效关系中的中介作用

文献表明, 对组织职业生涯管理和自我职业生涯管理之间互动关系的研究不多(Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2000; Lips-Wiersma & Hall, 2007), 其实这二者可以协同来提升组织绩效和个体绩效(van der Sluis & Poell, 2003)。有研究(Sturges,

Guest, Conway, & Davey, 2002)发现, 组织职业生涯管理影响个体自我职业生涯管理, 二者可以形成相互促进的良性循环关系, 并不像有学者所认为的那样: 自我职业生涯管理可以替代组织职业生涯管理。但是, 二者通过什么纽带联系起来这个问题, 文献一直没有给予很好的回答(Lips-Wiersma & Hall, 2007)。

根据生涯建构理论(Savickas, 2005), 员工在参与组织职业生涯管理活动的过程中, 逐步了解组织的职业生涯管理理念和职业生涯发展路径, 逐渐把握组织和工作所要求的个人特点。这使员工逐渐把个人与组织进行匹配并形成自己的判断, 从中沉淀和发展自己的生涯适应力。有实证研究发现(Lips-Wiersma & Hall, 2007), 积极进行自我职业生涯管理的员工从组织职业生涯管理中获得的帮助更多。所以, 组织职业生涯管理的活动会大大激发和提升员工的生涯适应力, 进而提高工作绩效。社会认知理论(Bandura, 2001)认为, 个体会在工作经验基础上形成对工作环境的认识以调整自己的行为。对员工来讲, 组织职业生涯管理实践就是一种直接或间接的工作和学习经验(Sturges et al., 2002), 组织对员工提供自我认识或工作结果的反馈, 推动员工进行自我反思和自我规划, 这会使员工加深对自己的了解, 推动员工更好地关注自己的职业未来, 逐步提升自身的生涯适应力, 进而提升工作绩效。关于组织职业生涯管理与个体态度和行为之间的中介机制, 相关实证研究发现, 职业延迟满足在组织职业生涯管理与工作态度之间有显著的中介作用(刘晓燕, 郝春东, 陈健芷, 崔洪弟, 2007)。职业延迟满足与生涯适应力都是个体进行自我职业生涯管理的自我调节机制, 职业延迟满足中的个体关注职业未来与生涯适应力中的生涯关注有交叉(Savickas & Porfeli, 2011)。由此可以推论, 生涯适应力在组织职业生涯管理与个体态度、行为之间起中介作用。所以, 生涯适应力在组织职业生涯管理与个体的离职意向、工作绩效之间起完全中介作用。由此本研究提出以下假设。

假设 3a: 生涯适应力在组织职业生涯管理与离职意向的关系中起完全中介作用。

假设 3b: 生涯适应力在组织职业生涯管理与工作绩效的关系中起完全中介作用。

综上分析, 本研究框架如图 1。首先, 在个体层面, 检验生涯适应力的管理困境, 探讨生涯适应力与离职意向、工作绩效的关系, 以及工龄的调节作

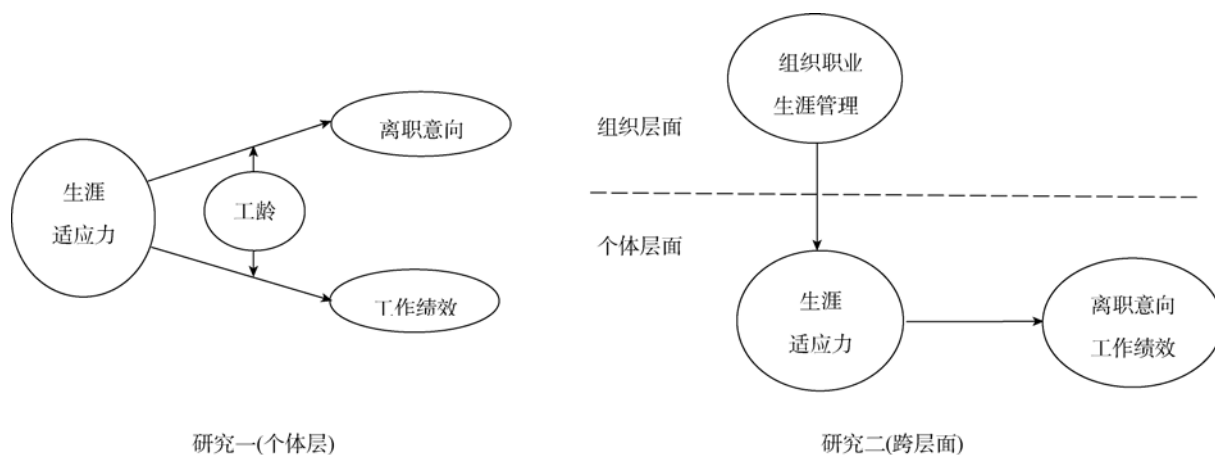


图1 研究框架

用。然后,基于跨层面设计,研究在组织层的组织职业生涯管理与个体层的离职意向、工作绩效关系中,生涯适应力的中介作用。

2 研究方法

2.1 被试

被试为来自北京、河北、黑龙江的54家单位的员工及其管理者。员工在第一个时间点填写生涯适应力问卷,隔两周后填写离职意向问卷。员工的直接管理者对所评价员工的工作绩效进行评价,并站在单位角度对整个组织的职业生涯管理现状进行评价。总共发放600份问卷,最终回收第一时间点541份员工问卷、第二时间点520份员工问卷、503份管理者问卷,回收率分别为90%、87%和84%;将三次调查问卷进行匹配,得到有效匹配问卷485份,有效率为75%。具体情况如下。国有企业员工55.1%,其它(民营、三资等)44.9%;员工84.5%,管理者15.1%,缺失0.4%;工龄3年及其以下57.1%,3年以上42.9%;大专及其以下47.0%,本科及其以上52.8%,缺失0.2%;男37.9%,女61.4%,缺失0.7%;单位规模1-100人的28.5%,100人以上的71.1%,缺失0.4%;单位处于初创和成长阶段的55.7%,成熟和再创新阶段44.1%,缺失0.2%。

在研究对象的工龄选择上,从研究问题来看,我国目前的教育制度使得从学校步入社会的转换是职业生涯发展中最为重大的转折,多数人经过开始几年的磨练能基本适应社会和工作环境,也是生涯适应力发展的关键期。因此本研究重点关注员工开始几年与随后的生涯适应力作用的不同。在具体划分上,从理论上来看,Allen和Meyer(1993)把2年以下作为工龄的第一个阶段;但就我国的就业

现实来看,多数单位在签订劳动合同时,开始常以3年为一个合同周期,因此前3年是我国多数员工最为关键的生涯适应期。同时,我国也有实证研究(滕玉成,徐关众,1999)发现,大学毕业生的职业适应期为3年。所以,本研究以3年为标准来划分工龄,以对3年及以下与3年以上员工生涯适应力的作用进行对比。

2.2 研究工具

生涯适应力问卷采用Savickas和Porfeli(2011)开发的测量工具。本研究把其中的一个题目(14:我不知道在学校里我应该选择的课程有哪些)去掉,这出于以下原因:这个题目的测量时间点是过去在学校的课程选择,对工作人员来说是其过去生涯适应力的表现,并不代表现在的生涯适应力,因此它不适合在职人员。所以,本研究采用17个题目的问卷(本研究的 α 系数是0.88)。离职意向采用Konovsky和Cropanzano(1991)3个项目的问卷(α 系数是0.83)。组织职业生涯管理采用龙立荣、凌文轮和方俐洛(2002)的16个题目的问卷(α 系数是0.93)。以上3个工具都采用Likert五点量表从“1—完全不同意”到“5—完全同意”进行评价。工作绩效采用Motowidlo和van Scotter(1994)3个项目的问卷(α 系数是0.86),采用由低到高5级进行评价。3个国外问卷经过多次英汉循环互译确定每个项目的文字表述。

为了验证问卷的效度,用Amos 4.0进行验证性因素分析。结果表明,生涯适应力三维度 and 职业生涯管理四维度结构模型的 χ^2/df (3.71/4.96)、RMSEA (0.075/0.080)、NFI (0.98/0.98)、IFI (0.99/0.98)、TLI (0.98/0.98)、CFI (0.99/0.98)都达到测量学的要求(Bollen, 1989),说明两个问卷的结构模型

拟合较好。为了检验本研究设计的测量模型,建立了4个竞争模型(如表1)。结果表明,一维模型、二维模型和三维模型 χ^2/df (7.26/6.40/5.53/), RMSEA (0.114/0.106/0.097)都达不到心理测量学的基本要求(Bollen, 1989),三个模型的其它拟合指标都比四维模型低。所以,数据符合本研究设计的四维测量模型。

2.3 研究变量的描述性统计结果

研究变量的描述性统计结果显示(表2),生涯适应力与组织职业生涯管理(0.27, $p<0.01$)、离职意向(-0.12, $p<0.05$)、工作绩效(0.22, $p<0.01$)呈显著相关;组织职业生涯管理与离职意向没有显著相关(-0.05, $p>0.05$),与工作绩效呈显著正相关(0.10, $p<0.05$)。这些结果为下面验证假设提供初步参考。

2.4 共同方法偏差

为了控制共同方法偏差,本研究采取两个措施(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003; 周浩, 龙立荣, 2004)。第一,在问卷调查阶段用两种方法控制共同方法偏差。首先,员工自评生涯适应

力和离职意向问卷,员工的上级领导评价工作绩效和职业生涯管理问卷。其次,员工在第一个时间点填写生涯适应力问卷,在两周之后的第二个时间点填写离职意向问卷。这两个措施在很大程度上减少了共同方法偏差。第二,在数据分析阶段对共同方法偏差进行检验。首先,根据Harman的单因素检验法(Podsakoff et al., 2003),把4个问卷的39个项目一起进行探索性因素分析,确定抽取9个因素。结果表明,第一个因素仅解释变异的23.43%,在未旋转的因素结构中也未出现一个共同因素。其次,验证性因素分析结果(表1)表明,一因素结构模型的拟合指标都达不到测量学的要求素。以上两个结果都证明共同方法偏差不是本研究中的一个问题。

3 研究结果

3.1 员工生涯适应力与离职意向、工作绩效的关系

为了同时考察生涯适应力与离职意向、工作绩效的关系,采用结构方程模型来分析三者之间的关

表1 各模型的拟合指标

模型	χ^2	df	χ^2/df	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
零模型	55339.81	780	70.95					
一维模型	5097.41	702	7.26	0.91	0.92	0.91	0.92	0.114
二维模型: 生涯适应力与组织职业生涯、离职意向与工作绩效	4485.98	701	6.40	0.92	0.93	0.92	0.93	0.106
三维模型: 生涯适应力和组织职业生涯、离职意向、工作绩效	3864.67	699	5.53	0.93	0.94	0.94	0.94	0.097
四维模型: 生涯适应力、组织职业生涯、离职意向、工作绩效	2152.17	696	3.09	0.96	0.97	0.97	0.97	0.066

表2 各研究变量的描述性统计结果

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.单位性质	1.45	0.50	—										
2.单位规模	1.71	0.45	-0.30**	—									
3.发展阶段	1.44	0.50	-0.17**	0.04	—								
4.岗位	1.15	0.36	0.21**	0.04	-0.16**	—							
5.工龄	1.43	0.50	-0.24**	-0.04	0.43**	0.05	—						
6.受教育程度	1.53	0.50	-0.07	0.11*	-0.15**	0.10*	-0.05	—					
7.性别	1.62	0.49	-0.15**	0.01	0.01	-0.12**	0.08	0.00	—				
8.生涯适应力	3.48	0.60	0.06	0.10*	0.04	0.06	-0.21**	0.01	-0.15**	0.88			
9.组织职业生涯管理	3.69	0.73	0.10*	-0.04	0.09	-0.01	-0.04	-0.01	0.00	0.27**	0.93		
10.离职意向	2.45	1.04	0.25**	-0.24**	0.05	-0.02	0.17**	-0.04	-0.03	-0.12*	-0.05	0.83	
11.工作绩效	3.60	0.84	-0.08	0.10*	-0.15**	0.07	-0.20**	0.08	-0.07	0.22**	0.10*	-0.23**	0.86

注: **表示 $p<0.01$, *表示 $p<0.05$; 对角线数据为信度系数。单位性质: 1 为国有, 2 为其它(民营、三资等); 单位规模: 1 为 100 人及其以下, 2 为 100 人以上; 发展阶段: 1 为初创和成长阶段, 2 为成熟和再创新阶段; 岗位: 1 为员工, 2 为管理者; 工龄: 1 为 3 年及其以下, 2 为 3 年以上; 受教育程度: 1 为大专及其以下, 2 为本科及其以上; 性别: 1 为男, 2 为女。

系。采用 Amos 4.0 分析软件对数据进行分析, 结果表明(如图 2), 模型的 χ^2/df (2.56)、RMSEA (0.057)、NFI (0.98)、IFI (0.99)、TLI (0.99)、CFI (0.99) 都达到测量学的要求 (Bollen, 1989), 说明数据拟合较好。结果显示, 生涯适应力与离职意向有显著的负相关 ($-0.16, p < 0.05$), 同时与工作绩效有显著的正相关 ($0.26, p < 0.01$)。这个结果验证了假设 H1a 和假设 H1b, 说明生涯适应力管理困境在中国情景下并不存在: 生涯适应力高的员工, 离职意向不但不会高, 反而会更低; 同时, 生涯适应力高的员工, 领导评价的工作绩效也高。

3.2 工龄在生涯适应力与离职意向、工作绩效关系中的调节作用

为了研究工龄的调节作用, 采用层次回归分析法(如表 3), 这主要分 4 步。对离职意向而言, 第 1 步, 控制变量(M1), 结果表明岗位、受教育程度和

性别与离职意向都没有显著相关。第 2 步, 调节变量工龄(M2), 结果表明工龄 ($0.20, p < 0.01$) 与离职意向有显著的正相关: 3 年以下工龄比 3 年以上工龄员工的离职意向低。第 3 步, 生涯适应力的主效应(M3), 结果表明, 除调节变量工龄外 ($0.19, p < 0.01$), 生涯适应力 ($-0.09, p < 0.10$) 与离职意向有显著的负相关, 这表明生涯适应力高的员工离职意向低, 这与前面结构方程模型的分析结果一致。第 4 步, 调节项的效应(M4), 结果显示二者的交互作用显著 ($0.10, p < 0.05$), 这表明工龄是生涯适应力与离职意向间关系的调节变量。进一步回归分析结果表明, 3 年及其以下工龄员工的生涯适应力与离职意向有显著负相关 ($\beta = -0.14, p < 0.05$), 但对 3 年以上工龄的员工来讲, 二者没有显著相关 ($\beta = -0.04, p = 0.69$)。为了进一步表明工龄的调节作用, 图 3 显示了不同工龄员工的生涯适应力与离职意向的相关趋势, 这验证了假设 H2a。

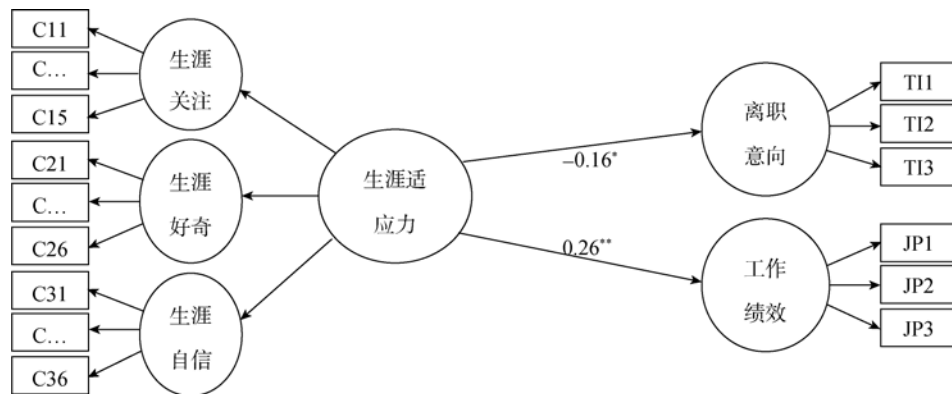


图 2 生涯适应力与离职意向、工作绩效关系的结构方程模型分析结果

注: **表示 $p < 0.01$, *表示 $p < 0.05$

表 3 工龄对生涯适应力与离职意向、工作绩效间关系的调节作用

变量	离职意向				工作绩效			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
第一步: 控制变量								
岗位	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	0.06	0.07	0.06	0.06
受教育程度	-0.02	-0.01	-0.01	0.00	0.09 ^T	0.08 ^T	0.08 ^T	0.07
性别	-0.01	-0.02	-0.03	-0.04	-0.07	-0.05	-0.03	-0.02
第二步: 调节变量								
工龄		0.20**	0.19**	0.19**		-0.20**	-0.16**	-0.17**
第三步: 自变量								
生涯适应力			-0.09 ^T	-0.09 ^T			0.18**	0.19**
第四步: 交互作用								
生涯适应力×工龄				0.10*				-0.13**
R ²	0.000	0.041	0.047	0.056	0.018	0.056	0.086	0.102
ΔR ²	0.000	0.041**	0.006*	0.009*	0.018*	0.038**	0.031**	0.016**

注: 所有自变量和交互项都已按平均数中心化; 系数: ^T表示 $p < 0.1$, *表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$

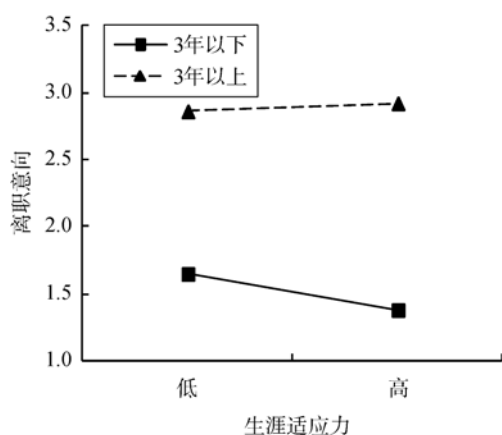


图3 工龄对生涯适应力与离职意向间关系的调节
(虚线不显著)

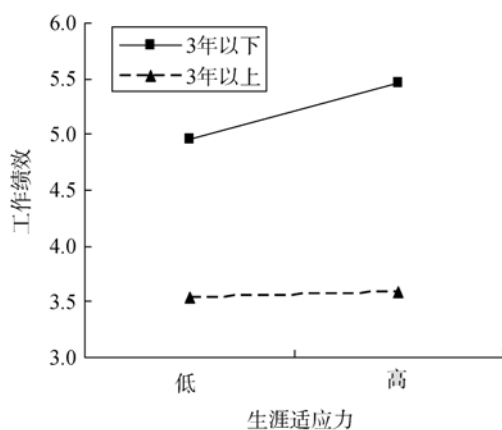


图4 工龄对生涯适应力与工作绩效间关系的调节
(虚线不显著)

对工作绩效而言,按照同样步骤分4步进行层次回归分析(如表3)。第1步,控制变量(M5),结果表明受教育程度(0.09, $p<0.10$)与工作绩效有显著正相关:在员工的直接管理者看来,大学及本科以上学历员工的工作绩效高于大专及以下的员工。第2步,调节变量工龄(M6),结果表明工龄(-0.20, $p<0.01$)与工作绩效有显著的负相关:在员工的直接管理者看来,3年及以下工龄员工比3年以上工龄员工的工作绩效要高。第3步,生涯适应力的主效应(M7),结果表明,除受教育程度(0.08, $p<0.10$)、工龄(-0.16, $p<0.01$)外,生涯适应力(0.18, $p<0.01$)与工作绩效有显著的正相关,这表明生涯适应力高的员工,其直接管理者认为其工作绩效也高,这与前面结构方程模型的分析结果一致。第4步,调节项的效应(M8),结果显示生涯适应力与工龄的交互作用显著(-0.13, $p<0.01$),这表明工龄是生涯适应力与工作绩效间

关系的调节变量。进一步回归分析结果表明,3年及以下工龄员工的生涯适应力与工作绩效呈显著正相关($\beta=0.28$, $p<0.01$),但对3年以上工龄的员工来讲,二者没有显著相关($\beta=-0.03$, $p=0.67$)。图4则更好地显示了不同工龄员工的生涯适应力与工作绩效的相关趋势,这验证了假设H2b。

3.3 生涯适应力在组织职业生涯管理与离职意向、工作绩效关系中的完全中介作用

要研究生涯适应力在组织职业生涯管理与离职意向、工作绩效关系中的中介作用,这属于跨层面变量间的关系,所以需要多层线性模型(HLM: hierarchical linear model)来对数据进行分析。在进行跨层面数据分析之前,先要对集体层面的变量进行准确测量。本研究中组织职业生涯管理是从个体管理者得来的数据,需要用一个单位所有个体评价结果的平均数作为其观测量,但这需要从组内同质性和组间差异性(Kozlowski & Klein, 2000; Zohar, 2000)两方面来论证。在组内同质性方面,组织职业生涯管理的 r_{wg} 指标的平均数和中位数分别是0.93、0.96,都大于标准0.70 (James, Demaree, & Wolf, 1984); ICC (1)是0.30 (Bartko, 1976),在James等研究结果的范围之内(0~0.5) (James, 1982),这表明此变量在各组织中有充足的内部同质性。组织职业生涯管理的ICC (2)是0.79,大于0.70 (Kozlowski & Klein, 2000),表明用个体数据的平均数作为其测量指标的可信度较高。在组间差异性方面,以单位编号为自变量,以组织职业生涯管理为因变量进行方差分析,结果表明 F 值(1.64, $p<0.01$; 组内方差42.83, $df=52$; 组间方差205.91, $df=410$)达到极其显著的水平,表明不同组织之间存在显著差异。因此,可以用同一单位中个体数据的平均数作为组织职业生涯管理的观测量。

在离职意向方面,描述性统计结果表明(如表2),组织职业生涯管理与离职意向之间的相关系数不显著(-0.05, $p>0.05$);根据Baron和Kenny (1986)的观点,当自变量与因变量不存在显著相关时,中介机制不存在。所以,生涯适应力在组织职业生涯管理与离职意向之间的中介作用不存在,假设H3a没有被验证。

在工作绩效方面,为了探讨生涯适应力在组织职业生涯管理与工作绩效之间的中介作用,采用多层线性模型分四步进行分析(表4)。第一步,组织层和个体层的控制变量(M1),这包括单位性质、单位规模、单位发展阶段、岗位、受教育程度、性别、

表 4 生涯适应力中介作用的多层线性模型分析结果

因变量	工作绩效			生涯适应力
模型	M1	M2	M3	M4
第一步：控制变量				
单位性质	-0.33	-0.32*	-0.33*	-0.00
单位规模	0.25 ^T	0.31*	0.31	0.20*
发展阶段	-0.33*	-0.36*	-0.36*	0.07
岗位	0.02	0.02	0.01	0.03
受教育程度	0.23**	0.23**	0.19*	0.07
性别	-0.08	-0.08	-0.04	-0.22**
工龄	-0.19 ^T	-0.20 ^T	-0.19 ^T	0.04
第二步：自变量				
组织职业生涯管理		0.32 ^T	0.21	0.36**
第三步：中介变量				
生涯适应力			0.19*	
模型的误差	995.62	992.91	987.96	777.74

注：^T $p<0.1$, * $p<0.05$, ** $p<0.01$

工龄。第二步，自变量与因变量的关系(M2)，结果表明组织职业生涯管理与工作绩效有显著的跨层面的正相关(0.32, $p<0.10$)。第三步，自变量与中介变量之间的关系(M4)，结果表明组织职业生涯管理与生涯适应力之间有显著的跨层面相关(0.36, $p<0.01$)。第四步，生涯适应力的中介作用(M3)，结果表明，当把中介变量生涯适应力加入模型时，组织职业生涯管理对工作绩效的关系不显著了(0.21, $p>0.05$)，而生涯适应力与工作绩效的关系显著(0.19, $p<0.05$)。进一步的 Sobel (2.01, $p<0.05$)检验表明，生涯适应力的中介作用达到显著水平。这表明生涯适应力是组织职业生涯管理与离职意向之间的完全中介变量。所以，假设 H3b 得到验证。

4 分析与讨论

4.1 生涯适应力的管理困境及工龄的调节作用

本研究结果表明，生涯适应力的管理困境在中国情景下并不存在。总体来看，生涯适应力不但与工作绩效有显著的正相关，而且与离职意向有显著的负相关，两方面都有积极价值。具体来看，工龄短员工的生涯适应力在这两个方面都有积极效果，但工龄长员工的生涯适应力与二者都没有显著相关。所以，生涯适应力的管理困境不但从总体上是一种直觉的片面判断，更没有考虑到不同条件下生涯适应力的不同价值。具体来讲，体现在以下两个

方面。

首先，从直接关系来看，生涯适应力水平高的员工报告更少的离职意向，其直接管理者给予更高的工作绩效评价。这个结果验证了 Savickas 和 Porfeli (2012)的观点，与 Koen 等(2010)、Wang 等(2011)、Harrison, Sluss 和 Ashforth (2011)的结果一致。但本研究结果与文献中基于适应性行为(adapting)的研究结果不同(Ito & Brotheridge, 2005; Klehe et al., 2011)，这说明生涯适应力和适应性行为对组织的价值有所差异。可能的原因是二者的心理层次不同，根据生涯建构理论(Savickas & Porfeli, 2012)，生涯适应力更多的是一种一般的、指向于未来的、个体比较稳定的心理社会建构，它居于人格与具体行为之间；而适应性行为(比如职业探索、职业规划等)则更多的是一种个体以生涯适应力为基础、对外界环境所表现出来的应对行为，这种行为指向于某种特定的目标，目标不同则价值不同。未来可以对二者的不同作用进行更为深入的对比研究。生涯适应力与离职意向负相关的结果验证了生涯建构理论(Savickas & Porfeli, 2012)和工作嵌入理论(Mitchell et al., 2001)对员工离职的解释，也验证了社会认知生涯理论(Bandura, 2001)所强调的、自信或自我效能在员工生涯适应过程中的价值。所以，生涯适应力不仅会提高个体对未来职业生涯的应对能力，也对当前的组织适应提供重要的心理资源。生涯适应力与工作绩效正相关的结果验证了生涯建构理论(Savickas & Porfeli, 2012)对生涯适应力价值的分析，从资源基础理论(Nordhaug & Grønhaug, 1994)视角验证了生涯适应力作为个体工作和职业生涯重要的心理资源所具有的潜力。因此，生涯建构理论可以从资源视角和工作嵌入视角来深入把握生涯适应力对个体工作和职业的价值。

其次，从工龄的调节作用来看，工龄短、生涯适应力强的员工不但会报告更低的离职意向，其直接管理者也认为其工作绩效较高；反之，工龄长员工的生涯适应力与二者关系不显著。这验证了生涯建构理论的观点(Savickas & Porfeli, 2012)：生涯适应力的发展来自于个体内部世界和外部世界的交互作用，它的发展和作用与具体的角色和环境有着紧密联系。相对而言，新员工与工作环境的交互作用还比较短，生涯适应力对工作显得更为重要。这个结果更验证了生涯发展理论(Super, 1980)的基本观点，生涯适应力在生涯适应的早期阶段更为重要。同时，这个结果也印证了年龄刻板印象理论

(Maurer, Barbeite, Weiss, & Lippstreu, 2008)的基本观点:管理者会认为工龄长员工的工作绩效潜力不够看好,工龄长员工认为自己完全有能力来完成各项任务,认为更多是单位机制阻碍了自己能力的发挥,对组织现状不满而报告高的离职意向。

4.2 生涯适应力在组织职业生涯管理与个体离职意向、工作绩效关系中的中介作用

本研究基于多层面的研究设计,结果表明生涯适应力在组织职业生涯管理与工作绩效间起完全中介作用。这个结果验证了文献中认为组织职业生涯管理和个体自我职业生涯管理相互促进、共同提升个体和组织价值的观点(Lips-Wiersma & Hall, 2007; Guest et al., 2002),说明生涯适应力是一个连接组织和个体自我职业生涯管理的关键纽带。生涯适应力的完全中介作用主要有如下3个机理。第一,从生涯建构理论来看(Savickas, 2005),组织的职业生涯管理实践为个体提高生涯适应力提供重要的发展平台,员工在参与这些实践活动中不断加深对自己和组织的理解,从而激发和提升生涯适应力,进而提高工作绩效。第二,从社会认知的生涯理论来看(Bandura, 2001),组织的职业生涯管理实践为个体提供了自我职业生涯开发的直接和间接经验,逐步提高了个体的生涯自我效能,有更多的心理资源投入到工作中去,进而提升个体的工作成绩。第三,从自我调节机制来看(Creed, King, Hood, & McKenzie, 2009b),组织的职业生涯管理活动经由个体的自我监控、自我评价等自我调节机制,激发个体对职业生涯相关问题的自我反思、自我探索和自我调节,从而使个体对职业生涯未来更加关注、对自我和环境的探索更加好奇、对职业理想更加自信,这样就激发和提升了员工的生涯适应力,使个体更灵活地调动各种资源来达成工作目标,提高工作绩效。由此得出,组织的职业生涯管理是个体提高生涯适应力关键的外部环境,组织职业生涯管理通过提高生涯力这种核心的自我职业生涯管理要素来提升个体的工作成绩。

但本研究并没有验证生涯适应力在组织职业生涯管理与离职意向之间的中介作用,其原因有两方面。第一,从理论上来看,组织职业生涯管理与员工离职意向之间可能有更多的中介变量(例如工作满意度、工作投入度等),从而缓冲了二者之间的联系。因为描述性统计分析结果(表2)也表明,组织职业生涯管理与离职意向之间的相关不显著(-0.05 , $p>0.05$)。这方面还需要今后更深入的实证研究来验

证。第二,从我国的管理实践来看,国内很多组织的职业生涯管理并没有得到全面发展。很多企业虽然在战略上认为培训与开发很重要,但具体实施效果并不理想,甚至有的组织把组织职业生涯管理的相关活动看作是走形式或者是员工的福利。在组织职业生涯管理水平较低条件下,员工的离职意向受其影响不大。

4.3 本研究的理论和实践价值

在理论上,本研究的价值主要有4个方面。第一,通过对生涯适应力管理困境的检验,验证了生涯适应力对组织的积极价值,解开了诸多学者对从事该方面研究价值的疑惑(Ito & Brotheridge, 2005; Klehe et al., 2011),这可以从根本动力上提高学者对生涯适应力研究的热情,推动今后对其价值问题的深入研究。第二,验证了生涯适应力对组织的价值需要考虑员工工龄这个具体条件(Ito & Brotheridge, 2005)。这一方面表明生涯适应力对组织价值的复杂性,另一方面也显示了生涯适应力是个体与周围环境交互作用的心理社会建构的特点。这对于从理论上进一步建构生涯适应力作用的理论框架、设计更加全面科学的实证研究具有重要启发。第三,验证了组织职业生涯管理与个体自我职业生涯管理共同推动组织成功的观点(Lips-Wiersma & Hall, 2007),表明生涯适应力是连接二者的关键纽带。这个结果对于进一步反思组织职业生涯管理对组织的积极价值问题提供了一个全新视角,那就是:组织职业生涯管理是激发和发展个体自我职业生涯管理不可缺少的组成部分,它既可以为自我职业生涯管理提供输入,也可以与自我职业生涯管理一起共同发展,共同提升组织和员工的价值。当然,这方面复杂的相互作用机制还需要今后进一步探讨。第四,基于多层面的研究设计,证明生涯适应力这个自我调节机制在组织职业生涯管理价值中的关键通道作用(Creed et al., 2009b),这启发我们可以基于生涯适应力,建立组织职业生涯管理和自我职业生涯管理交互作用的组织人力资源开发体系。

在实践上,本研究的价值主要有两个。第一,解开了组织管理实践者对开发员工生涯适应力工作价值的疑惑,启发管理实践者要根据不同情况、甚至针对不同群体,有的放矢地开展生涯适应力的开发工作。本研究结果尤其强调对工龄短员工生涯适应力的重视,表明对他们开展组织社会化等培训开发活动的价值和必要性。第二,回答了组织职业

生涯管理与自我职业生涯管理的互动关系,启发组织基于生涯适应力把二者有机的结合起来,建立组织职业生涯管理和员工自我职业生涯管理良性互动的人力资源开发体系,推动职业生涯管理工作发挥对员工和组织的积极价值。这为实践中组织更加坚定的构建和实施基于生涯适应力的人力资源开发体系提供了理论支持。

4.4 本研究的不足和未来研究的方向

首先,在研究内容上,主要有3个方面。第一,从生涯适应力的总体价值来看,本研究为检验生涯适应力管理困境而只研究了它对组织的价值问题,未来可以同时考察生涯适应力对组织与个体职业成功的价值,以及其中的交互作用。生涯适应力对组织和个体价值的中介机制和调节机制需要深入研究,如文献中研究过个人—环境匹配在其中起中介作用(Wang et al., 2011);同时,根据工作嵌入理论(Mitchell et al., 2001)今后可以研究:个人—组织匹配在生涯适应力与工作态度和在工作行为间关系中的调节作用。第二,在生涯适应力价值的具体表现方面,由于研究的精力所限,本研究仅仅验证了工龄在生涯适应力价值中的调节作用。今后可以从更加宏观的视角,通过理论建构和实证研究检验更多的调节变量,从而更深入的把握生涯适应力对组织和员工的价值。比如:在职业生涯发展的不同阶段(Brown, Bimrose, Barnes, & Hughes, 2012)、在组织发展的不同阶段(Klehe et al., 2011)、甚至在更加宏观的不同社会文化(Wang et al., 2011)下,生涯适应力价值的具体表现,当然也可以研究个体差异在生涯适应力对组织和个体价值中的调节作用(Ito & Brotheridge, 2005);也可以建构有调节的中介模型,以验证集体层面变量在生涯适应力对个体作用中介机制中的调节作用模型。第三,本研究也仅仅研究了组织职业生涯管理对组织价值中生涯适应力的完全中介作用,今后也可以同时研究对员工职业成功的价值中生涯适应力是否起完全中介作用,甚至可以探讨中介作用中的调节机制。

其次,在研究方法上主要有5个方面。第一,未来可以设计更加科学的纵向研究,以便得出生涯适应力在个体和跨层面作用中的因果关系。同时,由于生涯适应力具有社会建构的特点,未来可以采取质性研究方法,追踪个体生涯适应发生与发展的内部心理过程(Brown et al., 2012)。第二,本研究对生涯适应力采用自评,虽然这有一定的主观性,但采用员工个人主观知觉的生涯适应力也有其优势。因

为主观知觉的生涯适应力把握住了它是个体与环境交互作用结果的特征,这符合生涯建构理论的观点。当然,领导或他人评价的生涯适应力相对比较客观,未来可以比较这两种不同评价的生涯适应力对员工和组织价值的不同。第三,本研究仅仅以员工评价的离职意向来探讨生涯适应力与离职的关系,虽然离职意向与真正离职有着密切联系(Creed et al., 2009b),但它毕竟还不是离职行为。未来可以设计纵向研究探究生涯适应力与离职行为的因果关系。第四,在研究工具上,由于Savickas和Porfeli(2011)只有效建构了4C中的3个维度,所以今后可以采用Savickas和Porfeli(2012)通过全球研究团队刚刚开发的、另一个版本的4C生涯适应力测量工具(此工具也得到了国内参与学者在国内的检验:Hou et al., 2012),对本研究的结果进一步进行验证。第五,在研究对象上,本研究重点对刚步入工作的新员工与老员工生涯适应力的作用进行对比,因为中国的教育体制使得工作人员刚进入工作的前几年是其最为关键的生涯转折,今后可以在明确划分员工不同生涯发展阶段基础上,研究生涯发展阶段对生涯适应力作用的调节作用。同时,由于年龄是个体职业生涯过程中的一个很重要的因素,未来在研究中需要考虑和控制年龄在生涯适应力作用中的影响;未来也可以根据生涯发展理论和生涯建构理论,基于工龄对我国员工生涯适应的具体发展阶段进行深入研究,更加准确的探究生涯适应力对不同工龄员工的不同作用。

5 结论

(1)我国员工的生涯适应力对组织有积极的价值:与离职意向有显著的负相关,与工作绩效有显著的正相关,表明员工生涯适应力的管理困境在中国情境中并不成立。

(2)员工生涯适应力对组织的价值需要考虑具体条件。工龄是其中的调节变量,工龄短员工的生涯适应力与离职意向有显著负相关,与工作绩效有显著正相关;但对工龄长的员工而言,生涯适应力与二者都没有显著相关。由此,组织应该注重对工龄短员工的生涯适应力进行开发,从而提升员工的工作绩效,减少他们离职的倾向。

(3)生涯适应力在组织职业生涯管理与个体工作绩效之间起完全中介作用,表明组织职业生涯管理通过个体的生涯适应力这个“过滤器”来提升个体的工作绩效,显示组织职业生涯管理与个体自我职业

生涯管理之间的相互促进关系。

致谢: 衷心感谢评审专家提出的宝贵建议!

参 考 文 献

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26, 49–61.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1–26.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Bartko, J. J. (1976). On various intraclass correlation reliability coefficients. *Psychological Bulletin*, 83, 762–765.
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39, 347–366.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley, 1989.
- Brown, A., Bimrose, J., Barnes, S. A., & Hughes, D. (2012). The role of career adaptabilities for mid-career changers. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 754–761.
- Creed, P. A., Fallon, T., & Hood, M. (2009a). The relationship between career adaptability, person and situation variables, and career concerns in young adults. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 219–229.
- Creed, P. A., King, V., Hood, M., & McKenzie, R. (2009b). Goal orientation, self-regulation strategies, and job-seeking intensity in unemployed adults. *Journal of Applied Psychology*, 94, 806–813.
- De Cuyper, N., van der Heijden, B. I. J. M., & De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: A matter of psychological contracts? *International Journal of Human Resource Management*, 22, 1486–1503.
- Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S., & Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 91, 802–827.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14–38.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2000). *Career management* (3rd ed.). Fort Worth: Dryden Press.
- Harrison, S. H., Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2011). Curiosity adapted the cat: The role of trait curiosity in newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 96, 211–220.
- Hou, Z. J., Leung, S. A., Li, X. X., Li, X., & Xu, H. (2012). Career Adapt-Abilities Scale—China form: Construction and initial validation. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 686–690.
- Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? *Human Resource Management*, 44, 5–19.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219–229.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85–98.
- Klehe, U. C., Zikic, J., van Vianen, A. E. M., & De Pater, I. E. (2011). Career adaptability, turnover and loyalty during organizational downsizing. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 217–229.
- Koen, J., Klehe, U. -C., van Vianen, A. E. M., Zikic, J., & Nauta, A. (2010). Job-search strategies and reemployment quality: The impact of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 126–139.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698–707.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In: K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lips-Wiersma, M., & Hall, D. T. (2007). Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 771–792.
- Liu, X. Y., Hao, C. D., Chen, J. Z., & Cui H. D. (2007). The influence of organizational career management on occupational promise and job satisfaction: Vocational delay of gratification as a mediator. *Acta Psychologica Sinica*, 39, 715–722.
- [刘晓燕, 郝春东, 陈健芷, 崔洪弟. (2007). 组织职业生涯管理对职业承诺和工作满意度的影响—职业延迟满足的中介作用分析. *心理学报*, 39, 715–722.]
- Long, L. R., Fang, L. L., & Ling, W. Q. (2002). Organizational career management: measurement and its effects on employees' behavior and feeling in China. *Acta Psychologica Sinica*, 34, 97–105.
- [龙立荣, 方例洛, 凌文铨. (2002). 组织职业生涯管理与员工心理与行为的关系. *心理学报*, 34, 97–105.]
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321–349.
- Maurer, T. J., Barbeite, F.G., Weiss, E. M., & Lippstreu, M. (2008). New measures of stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for development: Exploration among employees age 40 and over. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 395–418.
- 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, 1102–1121.
- Motowidlo, S. J., & van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475–480.
- Nordhaug, O., & Grønhaug, K. (1994). Competences as resources in firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 5, 89–106.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies.

- Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.
- Ployhart, R. E., & Bliese, P. D. (2006). Individual adaptability (I-Adapt) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. In C. S. Burke, L. G. Pierce, & E. Salas (Eds.), *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments* (pp. 3–39). Amsterdam: Elsevier.
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *Career Development Quarterly*, 45, 247–259.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling* (pp. 42–70). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2011). Revision of the career maturity inventory: The adaptability form. *Journal of Career Assessment*, 19, 355–374.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 661–673.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 731–748.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 228–298.
- Super, D. E., & Knasel, E. G. (1981). Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution. *British Journal of Guidance & Counseling*, 9, 194–201.
- Teng, Y. C., & Xu, G. Z. (1999). Survey on colleges' Occupational adaptation. *Youth Studies*, 10, 20–24.
- [滕玉成, 徐关众. (1999). 大学毕业生职业适应调查分析. *青年研究*, 10, 20–24.]
- van der Sluis, L. E. C., & Poell, R. F. (2003). The impact on career development of learning opportunities and learning behavior at work. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 159–179.
- Wang, M., Zhan, Y. J., McCune, E., & Truxillo, D. (2011). Understanding newcomers' adaptability and work-related outcomes: Testing the mediating roles of perceived P–E fit variables. *Personnel Psychology*, 64, 163–189.
- Watkins, C. E., Jr., & Subich, L. M. (1995). Annual review, 1992–1994: Career development, reciprocal work/non-work interaction, and women's workforce anticipation. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 109–163.
- Zhao, X. Y., & Guo, C. (2010). Review and commentary on foreign studies of career adaptability. *Advances in Psychological Science*, 18, 1503–1510.
- [赵小云, 郭成. (2010). 国外生涯适应力研究述评. *心理科学进展*, 18, 1503–1510.]
- Zhou, H., & Long, L. R. (2004). Statistical remedies for common method biases. *Advances in Psychological Science*, 12, 942–950.
- [周浩, 龙立荣. (2004). 共同方法偏差的统计检验与控制方法. *心理科学进展*, 12, 942–950.]
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85, 587–596.

The Impact of Employee Career Adaptability: Multilevel Analysis

YU Haibo¹; ZHENG Xiaoming²

(¹ School of Management, Beijing Normal University, Beijing, 100875, China)

(² School of Economic and Management, Tsinghua University, Beijing, 100084, China)

Abstract

With high speed of mobility and end of life-long employment of Chinese employees, it is critical to investigate the impact of employee's career adaptability on organizational success. However, the relationship between career adaptability and organizational success is mixed due to the so-called management dilemma of career adaptability (when the employee's career adaptability is high, his job performance and turnover intention are also high.). Moreover, the role of career adaptability as the core of self-career management capacity among the relationships between organizational career management and individual turnover intention/job performance have not been known. So, in this study, we investigated the relationships between employee's career adaptability and their turnover intention, and job performance, and the moderating role of tenure over these relationships. And based on the multilevel theory, we propose that career adaptability is a mediator between organizational career management and individual turnover intention/job performance.

We collected data from 485 employees in 54 Chinese enterprises. Employees completed the career

adaptability questionnaire at the first time wave, and completed the turnover intention questionnaire two weeks later, while one direct supervisor of each employee was also invited to complete the job performance questionnaire and organizational career management questionnaire. For data analyses, we used SEM (structural equation model), HRA (hierarchical regression analysis) and HLM (hierarchical linear model).

The results of SEM showed that career adaptability was negatively correlated to turnover intention, and positively associated with supervisor-rated performance. The results of HRA showed that tenure moderated the relationships between career adaptability and turnover intention/supervisor-rated job performance. This means that the correlation between career adaptability and turnover intention was significantly negative for employees with short-tenure, but not for employees with long-tenure. The correlation between career adaptability and supervisor-rated job performance was significantly positive for employees with short-tenure, but not for employees with long-tenure. So the findings were different from the current literature. The HLM results indicated that career adaptability fully mediated the relation between organizational career management and supervisor-rated job performance, but had no mediating effect on the relation between organizational career management and turnover intention. Therefore, individual career adaptability is the key mediating variable between organizational career management and self-career management.

According to the career construction theory, the complex relationships between employee's career adaptability and organizational success (for example turnover, job performance) and individual career success (for example subjective and objective success) should be tested in the future. More moderators of the relationships between career adaptability and organizational success / individual career success should be explored. Meanwhile the mediating role of career adaptability among the relationships between organizational career management/self-career management and individual career success /organizational performance could be further explored, so that organizations could establish the career adaptability-based human resource development system by integrating organizational career management and self-career management.

Key words career adaptability; organizational career management; hierarchical linear model; turnover intention; job performance