

新员工工作适应 与职业成长研究 组织社会化的研究视角

XinYuanGong GongZuo ShiYing
Yu ZhiYe ChengZhang YanJiu
ZuZhi SheHuiHua De
YanJiu ShiJiao

何
辉◎著



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

新员工工作适应 与职业成长研究

组织社会化的研究视角

XinYuanGong GongZuo ShiYing
Yu ZhiYe ChengZhang YanJiu
ZuZhi SheHuiHua De
YanJiu ShiJiao



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新员工工作适应与职业成长研究: 组织社会化的研究视角 / 何辉著. —北京: 中国财政经济出版社, 2017. 12

ISBN 978 - 7 - 5095 - 7849 - 0

I. ①新… II. ①何… III. ①人力资源管理 - 研究 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 275896 号

责任编辑: 高树花 段 钢

责任印制: 刘春年

封面设计: 孙俪铭

责任校对: 胡永立

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 88190406 北京财经书店电话: 64033436 84041336

北京财经印刷厂印装 各地新华书店经销

710 × 1000 毫米 16 开 11 印张 210 000 字

2017 年 12 月第 1 版 2017 年 12 月北京第 1 次印刷

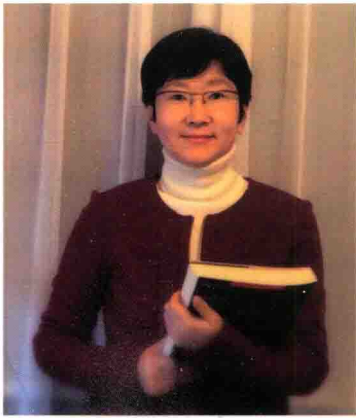
定价: 58.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 7849 - 0

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报电话: 010 - 88190492、QQ: 634579818



何辉，女，1973年出生于吉林省吉林市，副教授，管理学博士。现任北京工商大学商学院工商管理系副主任，人力资源管理专业负责人，硕士研究生导师。一直从事战略人力资源管理、组织行为、绩效管理、创新管理等相关领域的教学和研究工作，为本科、研究生、MBA和国际MBA主讲《人力资源管理》《管理沟通》《人员培训与开发》等课程；在《管理学报》《经济管理》《中国人力资源开发》等国家级权威性经济管理类学术期刊公开发表论文30余篇，其中2篇被《新华文摘》和《高等学校文科学术文摘》转载；出版专著3部、译著2部；主持并完成国家社会科学基金面上项目一项，北京市教委人文社科一般项目一项；作为主要参加人参与国家社科基金、国家自科基金、北京市自科基金等多个国家级和省部级项目。2006年获北京市属市管高校中青年骨干教师称号。

前 言

近年来,新生代员工的整体离职率普遍走高,“闪离闪辞”频繁发生。谈及离职原因,大多与“不适应工作”“无法融入环境”“缺乏成长空间”相关。这就把组织社会化理论引入我们的研究视野。同时,“二孩”政策实施以后,针对女大学生的雇佣歧视愈演愈烈。很多雇主认为,女性员工无论在入职初期的工作表现还是晋升潜力方面远低于男性。本书基于组织社会化的基本理论,从组织视角(组织社会化策略)、员工视角(新员工主动社会化行为)和交互视角(组织社会化策略和主动社会化行为相互作用)出发,探讨组织社会化对新员工工作适应与职业成长的作用机理,并比较了毕业生和工作转换者、男性新员工和女性新员工在组织社会化过程中的表现及组织社会化如何影响两者的工作适应;比较了组织社会化策略和主动社会化行为对新员工工作适应和职业成长的贡献大小。

本书的主要结论包括:(1)制度化的社会化策略更有利于新员工工作适应,但它对毕业生的影响更为强烈;(2)性别几乎不影响新员工的工作适应;(3)新员工的主动社会化行为积极影响工作适应,但这种影响不存在毕业生和工作转换者的差异;(4)主动社会化行为正向调节组织

社会化策略和工作适应的关系，其中开发人情关系的调节效应最为显著；（5）新员工的一般社会化行为和新员工类别协同正向调节了组织社会化策略与工作适应之间的关系；（6）组织内职业成长是主客观指标的整合概念，客观指标包括加薪、岗位平行调整和岗位晋升次数，主观指标包括晋升可能性、职业潜力、一般能力提升和特殊能力提升四个维度；（7）工作适应部分中介了组织社会化策略和主动社会化行为对新员工主观职业成长和加薪次数的影响，对晋升次数和岗位调整次数没有影响；（8）比起组织社会化策略，新员工的主动社会化行为更能预测其今后的工作适应和主观职业成长。

上述研究结论可为新员工招聘和入职培训提供指导和建议，以期帮助组织稳定新员工队伍，降低主动离职率；帮助新员工尽快适应并融入组织。同时，也为消除女性职业生涯入口的雇佣歧视提供了初步依据。

作者

2017年9月

目 录

第1章 绪论	1
1.1 研究背景	2
1.2 研究目的和意义	4
1.3 基本概念的界定	6
1.4 主要研究内容及创新点	9
1.5 主要研究方法	12
1.6 全书结构与研究流程	12
第2章 理论基础与文献综述	15
2.1 组织社会化理论研究回顾	16
2.2 工作适应理论的研究回顾	26
2.3 职业成长理论的研究回顾	30
第3章 理论模型与研究假设的构建	39
3.1 研究模型的构建	40
3.2 研究假设的设定	41
3.3 研究假设的汇总	53
第4章 研究设计与问卷的预分析	55
4.1 各变量的测量	56
4.2 研究方法	57

4.3 样本及数据收集	58
4.4 项目分析	63
4.5 探索性因子分析	66
4.6 验证性因子分析	70
4.7 信度和效度检验	77
4.8 共同方法偏差	79
第5章 数据分析和假设检验	81
5.1 总样本的描述与统计分析	82
5.2 不同人口统计变量的差异分析	83
5.3 变量间相关关系检验	96
5.4 调节效应的检验	99
5.5 中介效应的检验	110
5.6 假设检验的结果汇总	118
第6章 研究结论与应用	121
6.1 主要研究结论	122
6.2 以组织社会化为基础的新员工招聘和入职 培训干预	127
第7章 总结与展望	139
7.1 全书总结	140
7.2 展望与后续研究建议	142
附录	145
附录 A	145
附录 B	153
参考文献	155

新员工工作适应与
职业成长研究
——组织社会化的
研究视角

Chapter 1

第1章 绪 论

1.1 研究背景

2015年,中国经济发展步入新常态,经济增速放缓,传统行业面临转型升级的困境,带动离职率进一步提升;而高科技和金融行业由于专业人才缺口较大,企业间人才竞争激烈,主动离职率也频频走高。根据前程无忧发布的《2016离职与调薪调研报告》,2015年员工平均离职率为17.7%,比起2014年小幅上升。“85后”“90后”新生代员工的整体离职率普遍高于业内平均水平,高达20.1%。其中工作年限低于3年的新员工离职率保持在30%以上。谈及离职原因,“不适应或难以融入工作环境”跃居首位,而“对目前工作内容感到不满”“缺乏成长空间”“薪酬福利缺乏竞争力”等依次排在其后。可见,步入职场的“85后”“90后”员工,具有典型的新生代特征。一方面,独生子女和互联网的成长背景使他们在进行职业选择时更可能遵从自己的兴趣和爱好,普遍表达出强烈的个人主义和自我导向,“有主见、不将就”,勇于尝试各种职业;另一方面,由于年轻无经验,进入组织后他们的职业定位往往比较模糊,职场适应性较差,忠诚度也不高,遇到困难和挫折往往“一言不合、说走就走”。此外,席卷全国的创业热潮也吸引了不少“90后”加入了创业大军。

对于组织来说,过高的离职率无疑会提升企业人力资源管理的成本,也不利于人才储备与培养,组织希望通过某种手段或策略留住新员工,而新员工在频繁的跳槽过程中也需要尽快适应新任雇主,这就把组织社会化理论引入我们的研究视野。对组织社会化的最早研究起源于Van Maanen和Schein(1979),是研究新人怎样从“局外人”变成“局内人”的过程。工作适应是组织社会化的主要后果之一。目前围绕组织社会化的研究主要围绕组织主导的视角、员工主导的视

角以及组织与员工交互的视角进行。其中组织视角侧重研究组织通过何种特定的策略或方法促进新员工顺利完成组织所期望的角色转变,即组织社会化策略研究。员工视角即指新员工主动社会化行为的研究,主要指新员工为尽快融入组织所采取的非组织要求的主动寻求行为(如搜集组织相关信息、与上级构建联系等)。组织与员工的交互视角研究则通常选择把组织社会化策略或新员工主动社会化行为一方作为主效应,研究两者如何相互作用共同促进新员工的组织社会化。在以上三个视角的研究中,关于组织社会化策略的研究成果最为丰富和成熟,观点也趋向一致;关于新员工主动社会化行为的研究以及交互视角的研究,无论在研究范式还是研究结论方面,都存在较大的争议和质疑。另外,现有研究成果中大多以没有工作经验的毕业生为对象,但实际上,拥有一定工作经验的工作转换者才是新员工的构成主体,这一点在跳槽频繁的新生代员工身上表现得尤为明显。

由于新生代员工离职的另一个主要原因是认为自己在组织中缺乏成长空间(71.5%),这使得我们不得不关注职业成长问题。职业成长概念最早出现1991年,但学者们对它的界定存在很大差异,很多学者都把职业成长与职业发展或职业成功相混同,但是三者无论从内涵还是应用方面都存在较大的差异。本书试图辨析职业成长、职业发展与职业成功三个概念,并把职业成长与新员工组织社会化相结合,研究两者之间的依存关系和影响机制,最终为组织如何打造一支相对稳定的员工队伍以及新员工如何尽快适应岗位和环境提供一定的管理建议和启示。

二孩政策实施以后,针对女大学生的雇佣歧视愈演愈烈,她们不仅在择业时遭受显性的社会排斥,就业后依然遭遇隐性排斥(张静敏,2010;冯玉坤,2015),在看似完全自主的工作过程中,组织对女性员工的人力资本投入存在明显歧视,致使她们未来的职业发展遭遇较大的障碍与不公平性,这一点也得到了国内外学者的证实

(Ibarra, 1993; 刘德中、牛变秀, 2000; 宁本荣, 2005; 赵慧军, 2006)。很多雇主认为, 由于生育因素和女性自身成就动机的缺乏, 女性员工的人力资本投资收益远远低于男性, 所以他们不倾向于招收女性员工, 或者即使招收女性员工, 也大多安排在基层岗位, 不愿在她们身上进行更多的人力资本投入。那么, 女性新员工在组织社会化过程中的表现究竟如何? 与男性相比, 她们入职初期的工作适应状况和入职一段时间以后的职业成长状况真的差强人意吗? 本书试图给出答案。

1.2 研究目的和意义

鉴于国外学者对组织社会化及其相关领域的理论和实证研究比较丰富, 他们的研究成果当然具有一定的借鉴和参考价值。然而, 国外学者的研究成果几乎全部源自或沿袭西方社会背景。跨文化学者发现, 工作行为往往不存在国家间的差异, 而非工作行为由于文化价值观不同存在很大差异。这可能意味着主动社会化行为的研究存在背景差异, 那些在西方国家不被认定为主动社会化行为的要素在中国背景下可能被认定为主动社会化行为 (Morrison, Chen and Salgado, 2004)。揭示中国背景下新员工尤其是新生代员工的主动社会化行为可能包含哪些行为维度, 以及这些行为维度如何影响新员工的社会化后果, 这是本书的第一个研究目的。

在现有的组织社会化的研究成果中, 学者们大多以没有工作经验的毕业生为研究对象。但事实上, 构成新员工主体的往往不是毕业生, 而是那些拥有一定工作经验的工作转换者。毕业生和工作转换者在同样面临组织社会化的过程中其行为和表现可能存在不同。与那些有经验的新员工相比, 他们可能更愿意接收来自组织的指导和帮助, 正规的、结构化的社会化活动可能更受毕业生的欢迎。研

究毕业生和工作转换者在组织社会化过程中的表现及组织社会化如何对两者的工作适应产生差异性的影响,这是本书的第二个研究目的。

近年来年轻员工愈发关注个人的职业成长问题,职业成长也愈发成为影响年轻员工留任意愿的重要因素。但是目前理论界对职业成长的研究相对较少,内涵界定也不够清晰,对组织内职业成长与组织间职业成长亦未能进行明确的区分。本书试图通过文献与实证分析辨析组织内员工职业成长理论,构建职业成长的主客观测量指标体系,并揭示组织社会化作用于新员工职业成长的机理,这是本书的第三个研究目的。

在新员工组织社会化的过程中,组织和员工个体到底谁发挥更大的作用?在帮助员工社会化的进程中,是应该侧重统一的人职培训体系的设计与实施,还是应积极创造条件鼓励新员工与同事或上级构建关系?以往的研究并未给予回答。本书拟从组织视角和员工视角研究组织社会化对新员工工作适应和职业成长的影响,比较这两个因素对新员工工作适应和职业成长的贡献大小,这是本书的第四个研究目的。

在女大学生就业难的大背景下,雇主对女性员工的人力资本投资歧视是否存在理论依据和实证支持?女性员工在入职初期的工作适应状况和入职一段时间以后的职业成长状况是否显著低于男性?与男性新员工相比,同样的组织社会化策略对女性新员工工作适应的影响是否存在显著差异?这是第五个研究目的。

本书的理论意义在于:第一,重新界定并验证了中国情境下新员工主动社会化的行为维度,开发人情关系作为一种独具特色的功利主义导向的行为,对员工组织社会化的影响不应被忽视;第二,把新员工划分为没有工作经验的毕业生和拥有工作经验的转换者两种类别,比较了两者在组织社会化过程中的差异,并分析了这种差异的产生机理,这是对组织社会化理论的延伸研究;第三,进一步

厘清了员工职业成长的构念,确立了组织内职业成长的衡量指标体系,从理论上为职业成长构念的测量提供了支撑,也为进一步研究职业成长的前因和后果变量奠定了基础;第四,采用优势分析法比较了组织社会化策略和主动社会化行为对新员工工作适应和职业成长的贡献大小,这是对现有的组织视角、员工视角和交互视角研究组织社会化理论的有益补充;第五,比较组织社会化策略对男性新员工和女性新员工工作适应影响的差异,这也是对组织社会化理论的补充研究。

本书的研究结论对组织和新员工自身均有一定的实践意义:对组织而言,本书发现,组织可以通过统一的入职培训活动帮助新员工更好地适应工作并融入组织,也要创造条件鼓励新员工的主动社会化行为(如组织员工座谈、构建内部网络等),但后者对新员工工作适应和职业成长的影响更为明显。上述研究结论一方面为新员工的招聘和录用标准提供了依据,即招录时应当额外考察那些能预测主动社会化行为的个体特质;另一方面,也能帮助组织降低离职率,打造一支更稳定的员工队伍;对新员工尤其是新生代新员工来说,本书的研究成果则可以帮助他们在跳槽过程中更好更快地适应组织和工作岗位,减少“闪离闪辞”,开启更为长久稳定的职业生涯道路。另外,本书对消除女性职业生涯入口的雇佣歧视也提供了初步依据。

1.3 基本概念的界定

1.3.1 新员工

对新员工的界定学术界并未形成统一结论。国内外学者在研究新员工组织社会化过程时,大多根据自身的研究目的、方法和条件对新

员工进行了不同的界定。尽管有部分学者如 Ashforth 和 Saks (1996)、Morrison 等 (1993) 认为“新员工是入职 1 年以内的员工”，但也有学者 Louis (1998) 认为 1 年的时间不足以学会处理社会化过程中必然经历的现实冲突，这意味着新员工应界定为入职至少 1 年以上。国内学者黄河和吴培冠 (2012) 在研究团队成员交换、社会因素策略与新员工社会化之间关系时将新员工限定为入职 1 年半以内的员工，陈维政 (2012) 在研究领导—成员交换关系对新员工社会化的影响时将新员工界定为进入组织 2 年内的员工，而杨莉莉 (2006)、高山 (2010) 和苏晓艳 (2014) 则将新员工限定在了更宽的时间范围内，都把新员工定义为入职时间 3 年以内的员工，均取得了有价值的研究结论。考虑到上述研究现状，又由于本书的调查对象广泛分布于不同地区、不同行业，从事的岗位类型也各不相同，他们的工作适应状况必然有所不同，所以本书对新员工的定义采用宽口径（即入职 3 年以内）的限定。

1.3.2 组织社会化

组织社会化源于“社会化”，是德国社会学家 Simmel (1917) 提出，意指群体形成的过程。Schein (1968) 将社会化引入组织中，他认为组织社会化是指新进人员进入组织学习一些“诀窍”的过程，强调把工作场所（组织）作为研究焦点。对组织社会化的研究主要分为三个视角 (Jamie Gruman, Alan Saks and David Zweig, 2006; 王雁飞、朱瑜, 2006)：分别是组织主导视角、员工主导视角以及组织与员工交互的视角。组织主导视角认为员工是被动反应型的，它强调组织对新员工社会化的影响，包括社会化策略 (Jones, 1986; Ashforth and Saks, 1996) 和社会化帮助 (Meryl Louis and Barry Posner, 1983) 的研究；员工主导视角则把组织社会化作为一个动态的过程予以考虑，强调新员工的主动行为，包括社会化内容 (Chao et al.,

1994; Taormina, 2000) 和新员工信息寻求行为 (Miller, 1991; Morrison, 1993a) 等的研究; 组织与员工交互视角的研究是上述两种研究视角的综合, 主要考察组织与员工如何相互作用以影响社会化后果 (Reichers, 1987; Griffin et al., 2000; 姚琦等, 2008)。目前组织社会化的研究大多以新进入组织的员工为对象, 但是 Chao 等 (1994) 则指出: “组织社会化是一个需要终身进行的连续过程, 只要员工的工作环境和职位要求发生变化, 员工就要重新适应与融入, 组织社会化的需求便会随之产生”。由此可见, 除了新进员工会有组织社会化的需求以外, 组织社会化的对象还应当包括那些在同一个组织中变换部门或工作岗位的员工。由于篇幅和精力所限, 本书的研究对象只针对企业的新进员工。

1.3.3 组织社会化策略

组织社会化策略是从组织视角进行的社会化研究。Van Maanen 和 Schein (1979) 认为组织社会化策略是指 “组织通过特定的手段或方法促进新员工的社会化过程, 使之顺利完成组织所期望的角色转变”。他们最先提出了包括集体一个体的等六组社会化策略, 后来 Jones 还进一步把这六组策略分成了情景因素、内容因素和社会因素三大类共 12 种。

1.3.4 主动社会化行为

主动社会化行为是从员工 (主动) 视角进行的社会化研究。Louis (1980) 首先提出了个人主导型的组织社会化理论, 他认为员工并非只能被动地接受组织社会化, 相反, 他们也能积极采取行动去诠释所处的环境, 以便尽快融入组织。信息寻求行为是新员工主动与组织互动推动自身社会化的重要一步 (Morrison, 1993)。除此之外,

主动社会化行为还可能包括反馈寻求行为、构建网络联系、积极构想、观察与模仿等 (Ashford and Black et al., 1996)。

1.3.5 工作适应

工作适应也叫新员工调适,是指“新员工适应工作场所,员工之间相互信任并能完成工作任务的状态”(Ostroff, 1992)。工作适应是组织社会化的重要后果之一,衡量新员工工作适应的指标有很多,总体来说分为两大类,一类是侧重当前的主要后果 (Bauer and Bodner, 1994) 或近端后果 (Saks and Ashforth, 2002) 指标,如角色界定、角色冲突、任务掌握、人际整合等;另一类是侧重长远的次要后果 (Ostroff and Kozlow, 1992) 或终极后果指标 (Bauer et al., 1994),如工作满意度、离职倾向、组织承诺、人一组织匹配等。由于篇幅所限,本书研究的工作适应只涉及近端后果指标。

1.3.6 职业成长

职业成长的概念出现较晚,学者们的研究也各执一词,但总体上把职业成长划分为组织间职业成长和组织内职业成长两类。本书只针对组织内职业成长。通过实证分析,本书认为组织内职业成长是“主客观指标的整合概念,其中主观指标是指员工个人对其未来职业进步的评估,包括晋升可能性、职业潜力、一般能力提升和特殊能力提升四个维度,客观指标包括加薪、岗位平行调整和岗位晋升次数等三个维度”(何辉, 2016)。

1.4 主要研究内容及创新点

本书基于组织社会化理论的研究成果,从组织社会化策略、主动