



离职倾向与行为表现的关系： 自我效能感和主动性人格的调节作用

张凯丽¹, 唐宁玉², 尹奎³

1 华东理工大学 商学院, 上海 200032

2 上海交通大学 安泰经济与管理学院, 上海 200030

3 北京科技大学 东凌经济管理学院, 北京 100083

摘要: 员工离职一直以来是理论界和实务界关注的热点, 对员工离职的研究主要聚焦于员工离职倾向和离职行为, 并主要从个体和情景因素探讨员工离职倾向或离职行为的影响因素, 但具有离职倾向却未发生实际离职行为的员工在组织中表现如何, 还有待进一步研究。

根据计划行为理论, 个体会基于自己的内在倾向采取相应的行为, 但是内在倾向与行为之间的关系受到一定的约束, 尤其受到个体是否能够决定或控制这种行为的影响。自我效能感反映了个体认为自己能够处理问题的信心, 主动性人格则反映了个体是否具有按照自己的意愿采取行为的自主权, 二者均反映了个体对行为的控制度。构建以离职倾向为前因变量, 以自我效能感和主动性人格为调节变量, 以任务绩效、帮助行为和反生产行为为结果变量的理论模型。基于886名员工和231名配对领导的两阶段数据, 使用Mplus 7.0进行数据分析和假设检验。为避免领导评价的嵌套效应, 采用三明治分析方法进行分析。

研究表明, ①自我效能感正向调节离职倾向与反生产行为的正向关系, 即高自我效能感的员工在相同水平离职倾向下会做出更多反生产行为; ②主动性人格正向调节离职倾向与任务绩效的负向关系, 即高主动性人格的员工在相同水平离职倾向下表现出更差的任务绩效; ③主动性人格正向调节离职倾向与帮助行为的负向关系, 即高主动性人格的员工在相同水平离职倾向下会做出更少帮助行为; ④主动性人格正向调节离职倾向与反生产行为的正向关系, 即高主动性人格的个体在相同水平离职倾向下会做出更多反生产行为。

研究发现离职意愿提高员工反生产行为, 在产生离职倾向后高自我效能感和高主动人格的员工更会有消极表现。研究结果启示管理者需多观察员工行为, 把握员工离职倾向, 重视主动性人格可能存在的消极作用, 引导主动性人格的员工发挥积极作用。

关键词: 计划行为理论; 离职倾向; 自我效能感; 主动性人格; 行为表现

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

doi: 10.3969/j.issn.1672-0334.2018.06.009

文章编号: 1672-0334(2018)06-0117-11

收稿日期: 2016-10-02 **修返日期:** 2017-05-24

基金项目: 国家自然科学基金(71672114, 71802019)

作者简介: 张凯丽, 管理学博士, 华东理工大学商学院讲师, 研究方向为领导容错、员工主动性和组织公民行为等, 代表性学术成果为“Hard to change myself: employees' power distance and interaction avoidance with leaders”, 在2016年美国管理学年会上进行演讲, E-mail: kellyzhang@ecust.edu.cn

唐宁玉, 管理学博士, 上海交通大学安泰经济与管理学院教授, 研究方向为代际价值观、包容性领导、包容性感知和工作意义等, 代表性学术成果为“Inclusion and inclusion management in the Chinese context: an exploratory study”, 发表在2015年第6期《The International Journal of Human Resource Management》, E-mail: nytang@sju.edu.cn

尹奎, 管理学博士, 北京科技大学东凌经济管理学院讲师, 研究方向为工作重塑、领导力和员工主动性等, 代表性学术成果为“差错管理氛围研究述评与展望”, 发表在2016年第2期《外国经济与管理》, E-mail: bluesky7198@163.com

引言

员工离职一直是学术界和实践界关注的重要话题^[1]。已有关于离职的研究从离职倾向和离职行为两个方面进行探究,并认为离职倾向会导致员工的实际离职行为^[2-3],即员工想要离开组织的心理倾向会导致员工结束与组织关系的实际行为。虽然离职倾向与离职行为的具体表现不同,但都会带来消极影响^[4],如员工离职行为会降低组织绩效^[4]、造成人力资本投入的浪费^[5]、增加组织内其他员工的离职行为^[6],离职倾向则会导致个体增加反生产行为等^[1]。有关员工离职前因的研究为管理实践提供了众多启示,但离职倾向和离职行为依然普遍存在于组织中,员工离职率在近年依然居高不下^[4],新员工在2011年一年的离职率高达30.600%^[5],而关于新员工报道最多的便是离职^[7]。

计划行为理论下个体的内在倾向促进个体采取相应的行为^[8],但是这种倾向与行为间的关系受到个体特征的影响^[2,9],如个体感知到对行为的控制制度影响个体是否按照内在倾向采取行动。虽然离职行为更加外显,给组织带来的损失具体且可衡量^[10],但如果员工仅有离职倾向而没有实际离职行为,是否会给组织带来一定的消极影响还需进一步探究。员工绩效行为包括角色内行为和角色外行为,任务绩效体现了员工角色内行为,而组织公民行为和反生产行为则是员工自发的、没有被组织正式制度界定的行为,是角色外行为,组织公民行为体现了积极的角色外行为,反生产行为体现了消极的角色外行为。本研究结合计划行为理论,探讨员工离职倾向是否对员工的绩效行为产生影响,以员工的绩效行为作为重要的结果变量,选择自我效能感和主动性人格作为调节变量,构建离职倾向对员工绩效行为影响的双变量调节模型。

1 相关研究评述和研究假设

1.1 计划行为理论

计划行为理论(theory of planned behavior, TPB)是对理性行为理论(theory of reasoned action, TRA)的发展和延伸,认为个体的内在倾向作为内在动机,对于引导个体对应行为的发生有重要作用^[8-9]。个体内在倾向的产生受个体对此行为的态度、个体感受到的主观环境以及个体感知到对行为的控制制度共同影响^[8-9,11],个体感知到对行为的控制制度同样会作为调节因素影响个体倾向与行为的关系。当个体感知到有较高的控制度时,会按照内在倾向采取相应的行为;反之,则会削弱内在倾向与行为的关系^[11-12]。计划行为理论提出后,AJZEN^[12]对计划行为理论进行了进一步的丰富,并主要关注影响倾向与行为关系的多种边界条件,如个体感知到行为的风险性、个体以往的行为表现、个体的个性特征(大五人格和主动性)、对自我的认知、自我监控、内外控等^[13-14]。因此,虽整体而言个体的倾向会导致其相应行为的发生,但这种倾向与行为间的关系存在个体间差异,即

不同的个体会因个性特征、认知水平等的不同使内在倾向与行为间的关系加强或削弱^[2,8-9,12-14]。

在影响个体内在倾向与行为关系的调节变量中,个体感知到对行为的控制度发挥重要作用^[12]。个体对行为的控制度体现了个体感知到的采取某种行为可能遇到的困难和阻碍,以及个体可以控制的程度。在影响个体对行为的控制度感知中,个体对自我能力的信心以及个体可以按照内在想法实施行动的特质发挥重要作用^[11-12,14]。基于此,本研究选取自我效能感和主动性人格作为影响内在倾向与行为关系的调节变量。

1.2 离职倾向和员工行为表现

有关离职倾向与员工行为表现关系的研究中,已有研究多关注离职倾向对员工离职行为的影响^[2]。离职倾向体现了员工想要离开组织或工作岗位的心理倾向,是一种员工的意愿和想法;离职行为是员工采取的、决定离开组织的实际行为^[1]。前者体现了员工的倾向性,后者则体现了实际表现,是雇佣关系的最终结束^[10]。离职倾向是离职行为的开始阶段,对实际离职行为有较高的解释度^[1-2],这也是对计划行为理论^[8]的具体体现,即行为倾向影响实际行为表现。

虽然离职倾向对离职行为有直接影响,但离职行为常常是员工综合考量后做出的选择,因此也有研究提到离职倾向到具体离职行为的关系是复杂的、受多种因素共同影响的,是利弊考量的结果^[2],因此员工即使存在离职倾向,也不一定选择离职行为。基于此,本研究选择员工的日常工作行为作为结果变量,探究离职倾向对员工日常工作行为表现的影响。工作中员工日常行为包含多种类型,如任务绩效行为、角色外行为、主动性行为、反生产行为、团队绩效行为等。本研究关注3种类型的员工行为表现,①员工任务绩效行为,即与工作任务直接相关的、属于正式绩效考核的行为;②员工角色外行为,即不被组织正式的规章制度所规定的、属于员工角色外行为;③员工反生产行为,即员工不遵守或违背组织正常规则制度或价值观的行为。一方面,这3种行为被学者广泛研究,也常作为员工态度和倾向等的重要结果变量;另一方面,这3种行为体现了不同的维度,如任务绩效行为体现员工遵从规则下的行为,反生产行为体现员工不遵从规则下的行为,而对角色外行为的进一步研究可以充分了解员工对组织的投入。将这3种行为表现作为结果,本研究可深入了解员工离职倾向对行为表现的不同影响。

对于组织中的个体来说,努力工作常常是为了获得组织的回报,如获得组织支持、提高薪酬或促进职位晋升。当员工认为努力工作会获得组织未来的回馈时,员工会有展现积极行为的动机;当员工与组织的交换关系不够强时,这种表现积极行为的动机会降低^[15-16]。具体到员工离职倾向,具有高离职倾向的员工认为自己不久将会离开组织,不会将自我的职业发展寄托于组织,因此缺少提高工作投入和

工作绩效的动机^[17-18]。同时,基于计划行为理论,具有离职倾向的员工可能会减少对组织有利的行为,增加对组织不利的行为。因此,员工在较高离职倾向下会降低任务绩效和角色外行为,并可能增加反生产行为。综上,离职倾向与员工的任务绩效可能存在负向关系,即高离职倾向的员工会降低与工作相关的并影响组织绩效的行为^[19]。高离职倾向还可能与员工的角色外行为存在负向关系,本研究选择员工角色外行为中的帮助行为^[20-22]。帮助行为体现了个体在组织中提供帮助的人际互动行为^[23-24],包括帮助同事完成工作任务、帮助新员工适应工作等。具有离职倾向的员工认为自己即将离开组织,对工作的投入性和参与性也会降低。此外,高离职倾向还可能与员工反生产行为正相关,因为具有离职倾向的员工可能需要花时间寻找其他工作,会在工作时间内拿出更多的时间关注求职信息、接听求职电话等,与反生产行为中的描述具有一致性^[25-26]。因此,离职倾向高的员工会降低任务绩效,减少帮助行为,并增加反生产行为。

1.3 自我效能感的调节作用

自我效能感体现了个体对自我能力的整体认知,是对自我能够应对并且成功处理问题的能力认知^[27]。高自我效能感的个体对自我有积极的认知,表现为对自我有较高的信心,认为自己可以成功处理困难和问题,并会主动采取行为解决困难^[28]。从已有研究发现,自我效能感对个体积极行为会产生重要影响,高自我效能感的个体会更加持续的投入到工作中,对任务绩效产生积极作用;自我效能感对要求主动性、具有风险性的行为也有积极作用,高自我效能感的个体更会采取创新性行为^[29]。同时,自我效能感还对个体的决策行为产生积极影响,高自我效能感的个体对自我有较高的信心,并能充分掌握和利用信息,从而实现理性判断,做出理性行为^[28,30]。关于自我效能感对于行为的影响存在不同的解释机制,GIST^[28]认为自我效能感与个体的内控倾向、内在动机、自我管理、目标设定和个体期望等有正向关系,从而对个体的行为有积极的引导作用。

事实上,已有研究也发现自我效能感能够充分解释个体内在倾向与行为之间的权变关系,AJZEN^[12]认为,自我效能感与感知到的行为控制有一定的相同点,二者都在一定程度上体现了个体感知到的对行为的控制。高自我效能感的个体有积极的自我认知和自信心,因此认为自我能够对行为进行控制,从而按照个体内在倾向执行相应行为。有研究认为自我效能感会调节员工倾向与行为之间的关系^[9-12],具体来说,高自我效能感的员工对自己能力有更高的信任,认为自己可以实现自己的目标,更会按照内在倾向采取行为^[27-28]。因此,本研究认为自我效能感会强化员工离职倾向与具体工作行为表现间的关系,表现为强化离职倾向与任务绩效和帮助行为的负向关系,强化离职倾向与反生产行为的正向关系。基于此,本研究提出假设。

H₁ 自我效能感强化离职倾向与任务绩效的负向关系,使该负向关系在高自我效能感的员工身上表现更明显。

H₂ 自我效能感强化离职倾向与帮助行为的负向关系,使该负向关系在高自我效能感的员工身上表现更明显。

H₃ 自我效能感强化离职倾向与反生产行为的正向关系,使该正向关系在高自我效能感的员工身上表现更明显。

1.4 主动性人格的调节作用

主动性人格体现了个体希望改变外部环境的倾向。BATEMAN et al.^[31]认为具有主动性人格的个体不会受到外部环境的约束,并会通过一系列行为改变外部环境,如寻求机会,通过持续改变外部环境实现自己的目标。主动性人格体现了个体追求某个目标的意愿和决心^[32],并积极采取相应行为。PARKER et al.^[33]认为主动性人格具有未来导向性,关注个体未来目标的实现。高主动性人格的个体更喜欢做出改变,改变环境,关注问题和努力解决问题,并围绕自己的兴趣点做出个人的调整;而低主动性人格的个体则不喜欢改变,消极应对问题,并希望让事情本身发生改变而不是自己主动采取行为^[32]。

当员工有离职倾向时,具有高主动性人格的员工更会进行行为的调整以实现其内在倾向。①高主动性人格的员工会采取一些能够实现他们个人想法和目标的行为,即使这些行为与他人的意见相反,高主动性人格的员工更会将离职倾向转化为实际行为,降低积极行为,增加消极行为。谢俊等^[34]认为主动性人格会强化职场排斥与反生产行为的正向关系。②高主动性人格的员工可能会基于自己的利益和目标而积极采取行为^[35]。在具有离职倾向时,高主动性人格的员工更容易认清自己的内在目标,并会按照自己这种倾向采取行为,从而会降低利组织行为,并可能提高反生产行为。CHAN^[36]认为高主动性人格的个体在消极情景中可能采取一些反生产行为,以改变当前的环境或者改变当前自己的地位。③高主动性人格的员工具有较高的核心自我评价,有较高的自信心,认为自己对外部有较高的控制度,从而会按照自己的内在想法采取行为。综上,高主动性人格的员工会更考虑自己的利益,并会积极采取措施实现自己的内在想法,且这种倾向不会因外在的阻碍而暂停^[33]。基于此,本研究提出假设。

H₄ 主动性人格强化离职倾向与任务绩效的负向关系,使该负向关系在高主动性人格的员工身上表现更明显。

H₅ 主动性人格强化离职倾向与帮助行为的负向关系,使该负向关系在高主动性人格的员工身上表现更明显。

H₆ 主动性人格强化离职倾向与反生产行为的正向关系,使该正向关系在高主动性人格的员工身上表现更明显。

本研究的理论模型见图1。

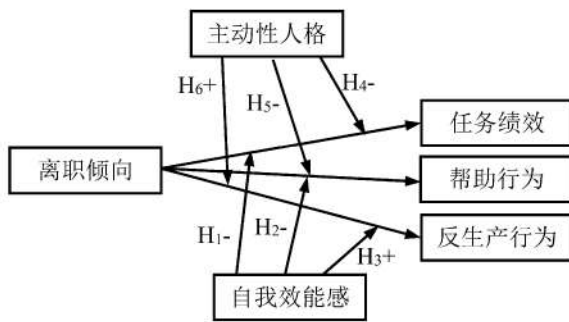


图1 理论模型

Figure 1 Theoretical Model

2 研究方法

2.1 样本和程序

本研究样本是一家大型外资企业,其在全国各地均有分公司。为保证研究质量,采用多时间点、多数据来源方法。研究人员首先联系公司总部的人力资源总监,由人力资源总监通知各个分公司人力资源经理,并由分公司人力资源经理具体协助3名博士生完成数据收集。第1期调研时间为2015年12月,收集员工自我效能感、主动性人格和人口统计学数据;第2期调研时间为2016年2月,收集员工离职倾向和工作满意度数据,以及直接上级对员工任务绩效、帮助行为和反生产行为的评估。参与第1期调研的员工有923人,剔除缺失值较多和回答重复的问卷,筛选出参与第2期调研的员工,共897人。在第2期调研中,由直接上级评价员工工作表现,然后将评价结果直接交给人力资源经理。总体而言,在剔除无效和不匹配问卷后,两次调研后得到886位员工的有效问卷和231位配对上级的有效问卷,员工问卷有效回收率为95.991%,上级平均评价人数为3.835。

由于行业限制,员工样本中均为男性;年龄最大的为57岁,最小的为19岁,均值为28.462岁;教育程度,初中及以下学历占4.063%,高中或相当学历占20.993%,中专、高职、技校或相当学历占35.779%,大学专科或相当学历占34.312%,大学本科占4.853%;工作年限最长的为14年,最短的为0.250年,平均工作年限为2.072年。

2.2 变量测量

本研究中所有测量量表均为国外研究中的成熟量表,并且在中国的研究中得到大量使用,量表具有本土化的适用性。为了保证量表的准确性,根据国外量表的原始翻译,同时结合中国发表文章的翻译进行个别语句的修正。测量题项均采用Likert 7点评分法,1为非常不同意,7为非常同意。

(1)离职倾向。采用WAYNE et al.^[37]的量表测量离职倾向,包括4个题项,具体为“我在积极的寻找另一份工作”“我很认真的在考虑离开这个组织”“我时常会想要离开这个组织”“如果我能找到一份好的工作,我就会立即离开这个组织”。在本研究中,该量表的Cronbach's α 值为0.942。

(2)自我效能感。采用JONES^[38]的量表测量自我效能感,包括8个题项,其中一题为反向题项,考虑到反向题项常常会导致信度系数降低,本研究删除反向题项,最终采用7个题项进行测量。具体为“我的能力可以完全胜任这份工作,工作内容在我的能力范围内”“我在适应这份工作上不存在什么问题”“我觉得我的能力是高于工作要求的”“我具备从事这项工作的技术性知识,现在需要的是实践经验”“我对我的能力有信心,相信我的能力不比同事差”“我过去的经验和成就使我相信能够在本公司做的很好”“我能够胜任一个比现在更具有挑战性的工作”。在本研究中,该量表的Cronbach's α 值为0.873。

(3)主动性人格。采用SEIBERT et al.^[39]的量表测量主动性人格,包括10个题项,具体为“我会经常留心能够改善自己生活的新方式”“无论在哪里,我都是推动建设性发展的力量”“没有什么能比看到自己想法变成现实更令人激动的事情”“如果我看到我不喜欢的事情,我就会改变它”“不管成功的几率有多大,只要我相信,我就会去做”“我会坚持捍卫我的观点,即便有人反对”“我善于识别新的机会”“我总会寻找更好的方法处理事情”“如果我坚信某个想法,任何困难都不能阻止我去实现它”“我能比别人更早的发现机会”。在本研究中,该量表的Cronbach's α 值为0.881。

(4)任务绩效。采用EISENBERGER et al.^[19]的量表测量任务绩效,包括4个题项,具体为“该员工能够充分完成布置的任务”“该员工能够完成对他期望的工作任务要求”“该员工能够履行其工作描述中规定的职责”“该员工能够完成该工作正式规定的要求”。在本研究中,该量表的Cronbach's α 值为0.921。

(5)帮助行为。借鉴VAN DYNE et al.^[22]的量表测量帮助行为,包括5个题项,具体为“该员工会帮助工作量大的员工完成工作”“该员工会帮助在工作上有问题的员工”“该员工会帮助缺席的员工”“该员工会主动为新员工提供指导”“该员工会向周围需要帮助的员工伸出援助之手”。在本研究中,该量表的Cronbach's α 值为0.905。

(6)反生产行为。借鉴ROBINSON et al.^[25]和YANG et al.^[26]的量表测量反生产行为,包括7个题目,具体为“工作时处理私人问题”“工作中上网,浏览与工作无关的网页等”“故意忽略上级的工作要求”“能够快速工作时故意放慢工作速度”“掩盖工作上的错误”“工作上不及时回复工作电话、工作邮件”“对于一些重要的工作信息不及时传达”。在本研究中,该量表的Cronbach's α 值为0.915。

(7)控制变量。由于年龄和工作年限等人口统计学变量会影响员工的工作态度和行为,因此控制员工的年龄、教育水平和工作年限。由于该企业一线员工均为男性,没有将性别作为控制变量进行分析。年龄为员工的实际年龄,教育水平分为初中及以下学历等5个等级,工作年限为员工的实际工作年限。

同时,考虑到员工的工作满意度会影响员工的离职倾向和工作表现^[1],本研究对员工的工作满意度也进行控制。工作满意度的量表来自HACKMAN et al.^[40]的研究,包括3个题项,具体为“总体而言,我对自己的工作感到满意”“我大体满意从这个工作中得到的成就感”“我大体满意在这个岗位从事的工作内容”。在本研究中,该量表的Cronbach's α 值为0.895。

2.3 数据分析方法

由于研究中个体绩效行为由上级进行评价,一个领导常常需要对3名~5名员工进行评价,员工嵌套于上级之中。由于不同上级存在不同的评分倾向,上级本身会影响对下属的绩效评价。因此,为了避免上级因素的作用,本研究采用三明治分析方法^[41]进行假设验证,该方法的优点在于能够控制同一上级评价所导致的评价效应偏差。在具体分析中,在模型的第2层加入随机效应,以控制上级评价多人带来的嵌套问题。

3 数据分析和结果

3.1 信效度分析

本研究针对所有变量进行验证性因子分析,以检验变量之间的区分效度,基准模型为7因子模型。通过分析,7因子模型的拟合指数为 $\chi^2 = 2180.880$, $df = 719$, $RMSEA = 0.048$, $CFI = 0.924$, $TLI = 0.928$ 。同时,由于个体的自我效能感和主动性人格在同一阶段获得,本研究还进行了6因子模型验证,结果表明,6因子的拟合指数为 $\chi^2 = 3246.573$, $df = 725$, $RMSEA = 0.063$, $CFI = 0.886$, $TLI = 0.877$,显著差于7因子模型, $\Delta\chi^2 = 1065.693$, $\Delta df = 6$ 。由于上级评价员工的3种绩效

行为,进一步进行5因子模型的验证,将上级评价员工的任务绩效、帮助行为、反生产行为进行合并,结果表明5因子模型拟合指数为 $\chi^2 = 4886.832$, $df = 730$, $RMSEA = 0.080$, $CFI = 0.811$, $TLI = 0.798$,显著差于7因子模型, $\Delta\chi^2 = 2705.952$, $\Delta df = 11$ 。因此,说明本研究中7因子模型具有良好的拟合效果。涉及变量的题项因子载荷在0.552~0.949之间,大于0.500的要求;组合信度系数均高于0.900,大于0.700的要求;平均方差抽取量均大于0.600,大于0.500的要求^[42]。此外,调研采用多时间点、多数据来源的方式,员工自我效能感和主动性人格数据在第1阶段调研时收集,员工离职倾向和工作满意度数据在第2阶段调研时收集,员工的绩效评价由领导在第2阶段进行评价。因此,通过此方法有效的避免了同源方差问题。

3.2 描述统计分析

采用Spss 21.0对数据进行描述性统计分析,变量的均值、标准差和变量间相关系数见表1。由表1可知,离职倾向与任务绩效在0.010水平上显著负相关,相关系数为-0.100;离职倾向与帮助行为在0.050水平上显著负相关,相关系数为-0.074;离职倾向与反生产行为在0.010水平上显著正相关,相关系数为0.188。上述结果为假设检验提供了初步支持。

3.3 假设检验

在离职倾向对员工行为的直接效应检验中,为避免上级个人因素的影响,本研究借鉴LIU et al.^[41]的分析方法,采用三明治分析,在第2层控制上级评价的嵌套问题,检验结果见表2。模型1、模型4和模型7分别检验人口统计学变量和工作满意度对任务绩效、帮助行为和反生产行为的影响,结果表明,工作

表1 均值、标准差和相关系数
Table 1 Means, Standard Deviations and Correlation Coefficients

	均值	标准差	年龄	教育水平	工作年限	工作满意度	离职倾向	自我效能感	主动性人格	任务绩效	帮助行为	反生产行为
年龄	28.462	6.264										
教育水平	3.150	0.943	-0.189**									
工作年限	2.069	2.173	0.506**	-0.156**								
工作满意度	5.757	0.802	0.071*	-0.108**	0.071*	(0.895)						
离职倾向	2.737	1.495	-0.064	0.009	0.025	-0.363**	(0.942)					
自我效能感	5.502	0.862	0.109**	-0.023	0.082*	0.145**	-0.103**	(0.873)				
主动性人格	5.179	0.814	-0.045	0.003	-0.083*	0.121**	-0.036	0.548**	(0.881)			
任务绩效	5.506	0.828	0.129**	0.0002	0.151**	0.154**	-0.100**	0.055	-0.028	(0.921)		
帮助行为	5.346	0.889	0.084*	0.012	0.160**	0.108**	-0.074*	0.053	-0.038	0.716**	(0.905)	
反生产行为	2.485	0.982	-0.057	-0.009	-0.050	-0.107**	0.188**	-0.095**	0.037	-0.527**	-0.507**	(0.915)

注:**为在0.010水平(双尾)上显著相关,*为在0.050水平(双尾)上显著相关,样本数为886,下同。

表2 假设检验结果汇总(三明治分析方法)
Table 2 Results for the Hypothesized Test (Sandwiches Estimator)

因变量	任务绩效			帮助行为			反生产行为		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9
控制变量									
年龄	0.059	0.050	0.051	-0.001	-0.011	-0.011	-0.059	-0.028	-0.032
教育水平	0.052	0.050	0.052	0.058	0.057	0.060 [†]	-0.023	-0.018	-0.020
工作年限	0.115**	0.114**	0.111**	0.160**	0.156**	0.154**	-0.019	-0.022	-0.021
工作满意度	0.145**	0.127**	0.138**	0.104**	0.089*	0.101**	-0.106**	-0.044	-0.057
自变量									
离职倾向		-0.053	-0.039		-0.047	-0.032		0.164**	0.144**
调节变量									
自我效能感		0.046	0.053		0.059	0.066		0.140**	0.149**
主动性人格		-0.061	-0.064		-0.078 [†]	-0.080 [†]		0.118**	0.126**
交互项									
离职倾向 × 自我效能感			-0.016			-0.022			0.084 [†]
离职倾向 × 主动性人格			-0.076 [†]			-0.078 [†]			0.143**
R^2	0.046	0.052	0.059	0.038	0.045	0.053	0.017	0.058	0.070
ΔR^2	0.046**	0.006	0.007*	0.038**	0.007	0.008*	0.017**	0.041**	0.012**
F	10.511**	1.660*	3.305*	7.988**	1.910*	3.534*	3.442**	11.900**	5.317**

注:表中数据为标准系数,†为在0.100水平(双尾)上显著相关。

满意度与任务绩效在0.010水平上显著正相关, $\beta_{\text{任务绩效}} = 0.145$;工作满意度与帮助行为在0.010水平上显著正相关, $\beta_{\text{帮助行为}} = 0.104$ 。模型2、模型5和模型8检验引入控制变量、自变量和调节变量的主效应,模型3、模型6和模型9给出引入调节效应后的作用值。从 R^2 变化上可知,模型存在调节效应,模型3的 $\Delta R^2 = 0.007$,在0.050水平上显著;模型6的 $\Delta R^2 = 0.008$,在0.050水平上显著;模型9的 $\Delta R^2 = 0.012$,在0.010水平上显著。由模型3可知,自我效能感不存在对离职倾向与任务绩效关系的调节作用, $\beta = -0.016$, n. s.;由模型6可知,自我效能感不存在对离职倾向与帮助行为关系的调节作用, $\beta = -0.022$, n. s.。H₁和H₂没有得到验证。由模型9可知,自我效能感正向调节离职倾向与反生产行为的关系, $\beta = 0.084$,在0.100水平上显著。本研究中同时使用两种人格特质作为调节变量,因此此处放宽了显著性水平^[41]。H₃得到验证。

同理,由模型3可知,主动性人格负向调节离职

倾向与任务绩效的关系, $\beta = -0.076$,在0.100水平上显著;由模型6可知,主动性人格负向调节离职倾向与帮助行为的关系, $\beta = -0.078$,在0.100水平上显著。H₄和H₅得到验证。由模型9可知,主动性人格正向调节离职倾向与反生产行为的关系, $\beta = 0.143$,在0.010水平上显著, H₆得到验证。

为了更好地理解自我效能感和主动性人格的调节作用,本研究进行简单斜率检测,并绘制调节效应图^[43]。图2给出自我效能感对离职倾向与反生产行为关系的调节作用,与低自我效能感(-sd)的员工相比,高自我效能感(+sd)的员工在具有离职倾向时,其反生产行为提高得更快。高自我效能感 $B = 0.149$,在0.001水平上显著;低自我效能感 $B = 0.055$, n. s.。表明高自我效能感的员工在较高离职倾向时,更会提高其反生产行为。图3给出主动性人格对离职倾向与任务绩效关系的调节作用,与低主动性人格(-sd)相比,高主动性人格(+sd)的员工在具有离职

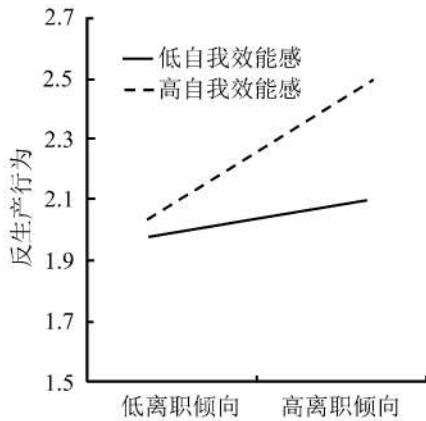


图2 自我效能感对离职倾向与反生产行为关系的调节作用

Figure 2 Moderating Effect of Self-efficacy on the Relationship between Turnover Intention and Counterproductive Behavior

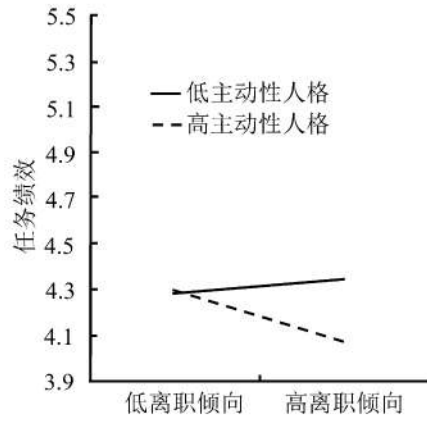


图3 主动性人格对离职倾向与任务绩效关系的调节作用

Figure 3 Moderating Effect of Proactive Personality on the Relationship between Turnover Intention and Task Performance

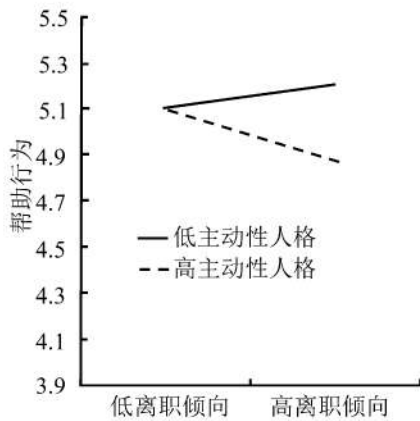


图4 主动性人格对离职倾向与帮助行为关系的调节作用

Figure 4 Moderating Effect of Proactive Personality on the Relationship between Turnover Intention and Helping Behavior

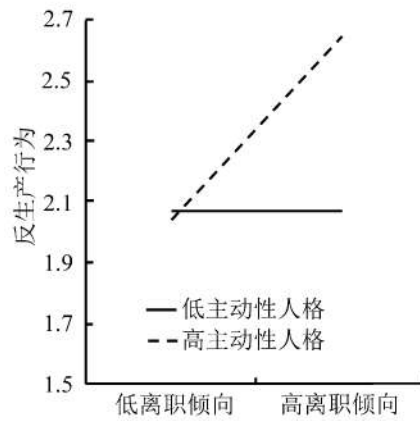


图5 主动性人格对离职倾向与反生产行为关系的调节作用

Figure 5 Moderating Effect of Proactive Personality on the Relationship between Turnover Intention and Counterproductive Behavior

倾向时,其任务绩效降低得更快。高主动性人格 $B = -0.061$, 在0.050水平上显著;低主动性人格 $B = 0.012$, n. s.。表明高主动性人格的员工在较高离职倾向时,更会降低其任务绩效。图4给出主动性人格对于离职倾向与帮助行为关系的调节作用,与低主动性人格相比,高主动性人格的员工在具有离职倾向时,其帮助行为降低得更快。高主动性人格 $B = -0.063$, 在0.050水平上显著;低主动性人格 $B = 0.017$, n. s.。表明高主动性人格的员工在较高离职倾向时,更会降低其帮助行为。图5给出主动性人格对离职倾向与反生产行为关系的调节作用,与低主动性人格相比,高主动性人格的员工在具有离职倾向时,其反生产行为提高得更快。高主动性人格 $B = 0.183$, 在0.001水平上显著;低主动性人格 $B = 0.022$,

n. s.。表明高主动性人格的员工在较高离职倾向时,更会提高其反生产行为。

4 结论

4.1 研究结果

本研究基于计划行为理论,采用来自一家大型外资企业在全国范围的员工与直接上级配对数据,构建员工离职倾向与其绩效行为关系的理论模型,考察员工自我效能感和主动性人格在上述关系中的调节作用,采用886名员工与231名配对直接上级的数据进行分析。研究结果表明,员工离职倾向产生消极后果,并且这种消极作用会在高自我效能感或高主动性人格的员工上表现得更加明显。首先,自我效能感加强员工离职倾向与反生产行为之间的正

向关系。高自我效能感的员工更会按照自己的意愿采取相应的行为,在有离职倾向时提高反生产行为。高自我效能感的员工更会采取反生产行为,说明其对自我的过度关注可能会产生负面作用^[30]。其次,主动性人格加强员工离职倾向与员工任务绩效、帮助行为的消极关系;同时,主动性人格还加强员工离职倾向对反生产行为的正向影响。因此说明主动性人格的“阴暗面”,即高主动性人格的员工更多关注自我的需求和目标,也因此会按照自己的意愿采取相应的行为^[43]。这一研究结果为进一步探究自我效能感和主动性人格的负面作用提供启示。

本研究虽然没有发现自我效能感对离职倾向与任务绩效、帮助行为关系的调节作用,但是其交互项的作用方向与主动性人格的调节作用方向一致,因此依然从一定程度上反映了自我效能感可能存在与主动性人格一致的“阴暗面”。同时,相对于自我效能感,主动性人格的调节作用更强,也体现了主动性人格作为一种相对稳定的人格特质,比作为亚特质变量的自我效能感更具稳定性^[27-28]。

4.2 管理启示

本研究的相关结论可以为企业管理实践提供一些有意义的启示和参考。

(1)管理者可以通过对员工工作行为的表现推测员工的离职倾向。本研究发现不仅员工的实际离职行为给组织带来负面影响,员工的离职倾向也对员工的绩效表现产生消极影响,即具有离职倾向的员工会降低任务绩效、组织公民行为,并提高反生产行为。虽然多数组织在关注如何降低员工的离职倾向,但员工的离职倾向并不均是由组织引起,员工因素和员工家庭因素等都会成为前因^[2],因此即便优秀的组织依然会存在员工离职倾向。而在产生离职倾向时,多数员工选择掩盖,而不会与上级沟通,这也进一步造成了组织不能及时应对员工离职。当员工表现出较高的短期行为导向时,上级可以通过观察员工的行为表现推断员工内在动机,并积极采取相应措施。组织也可以鼓励内部坦诚、公开的交流,以更好地掌握员工工作动态,了解其内在动机和倾向,及时预防有离职倾向的员工降低工作投入。

(2)主动性人格和自我效能感的“阴暗面”需要引起管理者的关注。高主动性人格或高自我效能感并不能一刀切地认为是积极的,高主动性人格或高自我效能感的员工同样可能存在消极行为,本研究发现两者均会带来更多反生产行为。当具有高主动性人格或高自我效能感的员工对组织产生不满时,这种不满可能更会导致负面行为。面对具有高主动性人格或高自我效能感的员工,组织需要采取适当的措施支持他们,防止其从反面极端上影响组织绩效。

4.3 研究局限和未来研究方向

本研究存在一定的局限性。①本研究没有探究员工离职倾向产生的不同动机对其内在倾向和行为的影响。导致员工产生离职倾向存在不同原因,或

是家庭因素,或是工作不满意因素,或是个体求学等方面因素^[1]。在不同的原因下,员工离职倾向与工作行为的关系可能存在差异。因此,未来需要结合员工离职倾向产生的不同原因探究离职倾向与行为表现的关系。②本研究结合计划行为理论,探讨不同的员工个人因素对于员工倾向与行为关系的影响,但研究中仅关注了员工的自我效能感和主动性人格,其他的个体因素(如自我监控、内外控等因素^[2])、组织情景(如组织监控)和宏观情景因素(如找工作的难易程度)等可能也会影响内在倾向与行为的关系。③虽然本研究采用了多时间点、多数据来源的方式收集数据,但是依然不能推断变量之间的因果关系,即不能说明是任务绩效或帮助行为低导致员工产生离职倾向,还是员工离职倾向导致任务绩效或帮助行为的降低。未来可以通过长时期追踪进行探究,控制前1期影响因素来推断后续的结果。

本研究关注具有离职倾向、高自我效能感或高主动性人格的员工可能更会降低任务绩效、帮助行为,并会提高反生产行为。未来研究可以进一步探究员工具有离职倾向、但是同样具有较高的个人责任心时,可能会降低离职倾向的负面作用。此外,组织因素中的领导也会对员工行为产生重要影响。当领导采取辱虐型领导^[44]方式时,员工可能有较高的离职倾向,但是基于领导压力,员工可能依然会表现出较高的绩效行为。

已有研究已经关注到员工主动性人格和自我效能感的消极作用^[45],但有关的研究还相对较少。本研究也是对主动性人格和自我效能感“阴暗面”的一种探索和丰富,虽然高主动性人格和高自我效能感的员工也可能会发现组织中的不良现象,并通过积极的改变提升组织绩效^[43],但是当员工认为的这种负面现象是影响自己的发展和自我利益时,其可能更会采取破坏组织的行为。未来还值得进一步探究员工自我效能感和主动性人格对于组织中员工破坏型行为的影响。

参考文献:

- [1] HOM P W, MITCHELL T R, LEE T W, et al. Reviewing employee turnover: focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 2012, 138 (5): 831-858.
- [2] ALLEN D G, WEEKS K P, MOFFITT K R. Turnover intentions and voluntary turnover: the moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90 (5): 980-990.
- [3] CHO Y J, LEWIS G B. Turnover intention and turnover behavior: implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, 2012, 32(1): 4-23.
- [4] HANCOCK J I, ALLEN D G, BOSCO F A, et al. Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 2013, 39(3): 573-603.

- [5] 时宝金. 90后新生代员工激励机制的构建:基于心理契约视角. *中国人力资源开发*, 2012(12):33-36.
SHI Baojin. Construction of the incentive system of new post-90 employees: from the perspective of psychological contract. *Human Resources Development of China*, 2012(12):33-36. (in Chinese)
- [6] 王振源, 吴俊红, 孙珊珊. 同事离职对留任员工离职意图影响的机制研究. *管理科学*, 2015, 28(5):67-78.
WANG Zhenyuan, WU Junhong, SUN Shanshan. Research of the influence mechanism of coworker turnover on stayer turnover intention. *Journal of Management Science*, 2015, 28(5):67-78. (in Chinese)
- [7] 李燕萍, 侯炬方. 新生代员工工作价值观结构及其对工作行为的影响机理. *经济管理*, 2012, 34(5):77-86.
LI Yanping, HOU Xuanfang. Structure of work values of millennial generation and mechanism of its impact on work behavior. *Business Management Journal*, 2012, 34(5):77-86. (in Chinese)
- [8] AJZEN I. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1991, 50(2):179-211.
- [9] AJZEN I, SHEIKH S. Action versus inaction: anticipated affect in the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 2013, 43(1):155-162.
- [10] 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(2):259-293.
- [11] AJZEN I. The theory of planned behaviour: reactions and reflections. *Psychology & Health*, 2011, 26(9):1113-1127.
- [12] AJZEN I. Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 2002, 32(4):665-683.
- [13] CONNER M, ABRAHAM C. Conscientiousness and the theory of planned behavior: toward a more complete model of the antecedents of intentions and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2001, 27(11):1547-1561.
- [14] PARKINSON J, DAVID P, RUNDLE-THIELE S. Self-efficacy or perceived behavioural control: which influences consumers' physical activity and healthful eating behaviour maintenance?. *Journal of Consumer Behaviour*, 2017, 16(5):413-423.
- [15] 关涛, 秦一琼, 陶悦. 裁员幸存者心理契约变化路径:不确定性规避的视角. *管理科学*, 2015, 28(6):50-64.
GUAN Tao, QIN Yiqiong, TAO Yue. Research on changing-paths of the layoff survivors' psychological contract: based on uncertainty avoidance. *Journal of Management Science*, 2015, 28(6):50-64. (in Chinese)
- [16] 莫申江, 王夏阳, 陈宏辉, 等. 由敬畏到人心:组织伦理系统破解员工离职困局的新视角:以山东老家饮食连锁公司为例. *管理世界*, 2015(2):137-152.
MO Shenjiang, WANG Xiayang, CHEN Honghui, et al. From the reverence and respect to heart and soul: a new perspective of the organizational ethical system solving the predicament of employees quitting their job: a study taking as an example Shandong town restaurant. *Management World*, 2015(2):137-152. (in Chinese)
- [17] 金冬梅, 温志毅. 员工离职倾向影响因素研究:以“80后”离职员工为例. *技术经济与管理研究*, 2012(3):69-72.
JIN Dongmei, WEN Zhiyi. The turnover intention of employees' in 80s turnover intention: on the individual and organizational factors. *Technoeconomics & Management Research*, 2012(3):69-72. (in Chinese)
- [18] SHIH C T, CHUANG C H. Individual differences, psychological contract breach, and organizational citizenship behavior: a moderated mediation study. *Asia Pacific Journal of Management*, 2013, 30(1):191-210.
- [19] EISENBERGER R, KARAGONLAR G, STINGLHAMBER F, et al. Leader-member exchange and affective organizational commitment: the contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(6):1085-1103.
- [20] PODSAKOFF N P, PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, et al. Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: a review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35(S1):S87-S119.
- [21] BOLINO M C, HSIUNG H H, HARVEY J, et al. "Well, I'm tired of tryin'!" Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(1):56-74.
- [22] VAN DYNE L, LEPINE J A. Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 1998, 41(1):108-119.
- [23] 涂乙冬. 领导-部属交换与员工帮助行为:一项三维交互研究. *管理科学*, 2013, 26(5):30-38.
TU Yidong. Leader-member exchange and employee helping behavior: a three-way interaction study. *Journal of Management Science*, 2013, 26(5):30-38. (in Chinese)
- [24] KARAGONLAR G, EISENBERGER R, ASELAGE J. Reciprocity wary employees discount psychological contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 2016, 37(1):23-40.
- [25] ROBINSON S L, BENNETT R J. A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(2):555-572.
- [26] YANG J X, DIEFENDORFF J M. The relations of daily counterproductive workplace behavior with emotions, situational antecedents, and personality moderators: a diary study in Hong Kong. *Personnel Psychology*, 2009, 62(2):259-295.
- [27] BANDURA A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 1977, 84(2):191-215.
- [28] GIST M E. Self-efficacy: implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 1987, 12(3):472-485.
- [29] TIERNEY P, FARMER S M. Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(2):277-293.
- [30] YEO G B, NEAL A. Revisiting the functional properties of self-efficacy: a dynamic perspective. *Journal of Management*, 2013, 39(6):1385-1396.

- [31] BATEMAN T S, CRANT J M. The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 1993, 14(2):103-118.
- [32] CRANT J M. Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 2000, 26(3):435-462.
- [33] PARKER S K, WILLIAMS H M, TURNER N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(3):636-652.
- [34] 谢俊, 严鸣. 积极应对还是逃避? 主动性人格对职场排斥与组织公民行为的影响机制. *心理学报*, 2016, 48(10):1314-1325.
XIE Jun, YAN Ming. Active coping or avoidance? The effect of proactive personality on the relationship between workplace ostracism and organizational citizenship behavior. *Acta Psychologica Sinica*, 2016, 48(10):1314-1325. (in Chinese)
- [35] FULLER B, Jr, MARLER L E. Change driven by nature: a meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 2009, 75(3):329-345.
- [36] CHAN D. Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(2):475-481.
- [37] WAYNE S J, SHORE L M, LIDEN R C. Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 1997, 40(1):82-111.
- [38] JONES G R. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 1986, 29(2):262-279.
- [39] SEIBERT S E, CRANT J M, KRAIMER M L. Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84(3):416-427.
- [40] HACKMAN J R, OLDHAM G R. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 16(2):250-279.
- [41] LIU Y H, WANG M, CHANG C H, et al. Work-family conflict, emotional exhaustion, and displaced aggression toward others: the moderating roles of workplace interpersonal conflict and perceived managerial family support. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(3):793-808.
- [42] COHEN J, COHEN P, WEST S G, et al. *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. 3rd ed. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2003:267-272.
- [43] LI W D, FAY D, FRESE M, et al. Reciprocal relationship between proactive personality and work characteristics: a latent change score approach. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(5):948-965.
- [44] TEPPER B J. Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 2007, 33(3):261-289.
- [45] SUN S H, VAN EMMERIK H I J. Are proactive personalities always beneficial? Political skill as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(3):966-975.

Relationships between Turnover Intention and Behavioral Outcomes: The Moderating Role of Self-efficacy and Proactive Personality

ZHANG Kaili¹, TANG Ningyu², YIN Kui³

¹ School of Business, East China University of Science and Technology, Shanghai 200032, China

² Antai College of Economics and Management, Shanghai Jiaotong University, Shanghai 200030, China

³ Donlinks School of Economics and Management, University of Science and Technology Beijing, Beijing 100083, China

Abstract: Employees' turnover has received much attention from both the academic and practical fields. Studies on employees' turnover pinpointed to employees' turnover intention and turnover behavior, and mainly focused on the employees' own as well as situational factors that would lead to turnover. However, studies on the outcomes of those who have turnover intention, but not actual turnover behavior are still inadequate. This study tries to enrich studies on the outcomes of employees' turnover intention.

Based on theory of planned behavior, individuals would act according to their intention. However, the intention-behavior relationship varies according to external constraints, especially according to individuals' perceived control over their behaviors. Self-efficacy demonstrates individuals' beliefs about their ability to handle with difficulties and obstacles; and proactive personality captures individuals' autonomy towards their own decision and behaviors. Both of these two factors reflect individuals' perceptions about their control over the behavior. Therefore, the current study particularly focused on these two moderators to influence the relationship between employees' turnover intention and the following behavior. Specifically, this study proposes that when employees have high self-efficacy or high proactive personality, they would act more on their intentions; in turn, the negative relationships between turnover intention and task performance as well as helping behavior will be strengthened; while the positive relationship between turnover intention and counterproductive behavior will also be strengthened. Overall, this study developed a two-moderator model between turnover intention and employees' task performance, helping behavior and counterproductive behav-

ior. Based on 886 employees and 231 direct supervisors' data, we applied sandwiches estimator to do the analysis in Mplus 7.0.

Results showed that: ①Employees' self-efficacy significantly moderate the positive relationship between turnover intention and counterproductive behavior, such that with high self-efficacy, employees would act on the turnover intention to behave more counterproductive behavior; ②Employees' proactive personality significantly moderate the negative relationship between turnover intention and task performance, such that with high proactive personality, employees would act on the turnover intention to behave worse task performance; ③Employees' proactive personality significantly moderate the negative relationship between turnover intention and helping behavior, such that with high proactive personality, employees would act on the turnover intention to behave less helping behavior; ④Employees' proactive personality significantly moderate the positive relationship between turnover intention and counterproductive behavior, such that with high proactive personality, employees would act on the turnover intention to behave more counterproductive behavior.

This study has both theoretical and practical implications. From the theoretical aspect, ①This study examines how employees will behave when they hold turnover intention, and shows that high turnover intention will lead to more counterproductive behavior; ②This study indicates the darkside of self-efficacy and proactive personality as it finds that for employees with high self-efficacy or high proactive personality, they are more likely to behave passively when they hold turnover intention. From the practical aspect, ①Managers should pay close observation of employees' behavior to predict their turnover intention; ②Managers should be cautioned about the potential negative impact of proactive personality and try to take the best advantage of it.

Keywords: theory of planned behavior; turnover intention; self-efficacy; proactive personality; behavioral outcomes

Received Date: October 2nd, 2016 **Accepted Date:** May 24th, 2017

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China(71672114,71802019)

Biography: ZHANG Kaili, doctor in management, is a lecturer in the School of Business at East China University of Science and Technology. Her research interests cover leaders' tolerance, employees' proactivity, and organizational citizenship behavior. Her representative paper titled "Hard to change myself; employees' power distance and interaction avoidance with leaders" was published in the *Year 2016's Annual Meeting of the Academy of Management*. E-mail: kellyzhang@ecust.edu.cn

TANG Ningyu, doctor in management, is a professor in the Antai College of Economics and Management at Shanghai Jiaotong University. Her research interests cover generational values, inclusive leadership, feeling of inclusion, and work meaningfulness. Her representative paper titled "Inclusion and inclusion management in the Chinese context: an exploratory study" was published in *The International Journal of Human Resource Management* (Issue 6, 2015). E-mail: nytang@sjtu.edu.cn

YIN Kui, doctor in management, is a lecturer in the Donlinks School of Economics and Management at University of Science and Technology Beijing. His research interests cover job crafting, leadership, and employees' proactivity. Her representative paper titled "Error management climate: a literature review and prospects" was published in the *Foreign Economics & Management* (Issue 2, 2016). E-mail: bluesky7198@163.com

□