

# 强制性组织公民行为与新生代员工离职意向\*

宋皓杰<sup>1</sup> 程延园<sup>2</sup>

(1. 郑州大学商学院, 河南 郑州 450000;  
2. 中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872)



**内容提要:**本研究基于非线性门槛模型,通过对854名新生代员工的多时点调查分析,从动态视角探讨了强制性组织公民行为对新生代员工离职意向的影响。研究发现:(1)强制性组织公民行为对新生代员工的离职意向产生非线性的门槛效应,门槛值之前正向影响效应不显著,之后则正向影响效应显著且大幅提升;(2)员工易变性职业生涯倾向较弱时,上述门槛效应显著,反之则门槛效应不显著;(3)员工外部可雇佣性感知较强时,上述门槛效应显著,反之则门槛效应不显著;(4)外部可雇佣性感知较强时,易变性职业生涯倾向的调节效应显著,反之则调节效应不显著。本研究既深化拓展了强制性组织公民行为影响效应的动态研究视角以及理论阐释机制,也警示了实践中强制性组织公民行为对新生代员工离职意向的动态消极影响。

**关键词:**强制性组织公民行为 离职意向 易变性职业生涯倾向 外部可雇佣性感知 新生代员工

**中图分类号:**C931.3 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2021)04—0108—14

## 一、引言

在中国高权力距离文化情境的现实背景下,不乏有企业采用高压管理方式迫使员工付出额外劳动(Liu等,2019)<sup>[1]</sup>,然而,该管理方式未必适用于新生代员工。新生代员工一般指出生于20世纪80年代及以后,并逐步走上社会、进入工作岗位的从业群体(周文斌等,2013)<sup>[2]</sup>。与老一辈员工相对遵从权威不同,以“80后”和“90后”为代表的新生代员工出生在改革开放和计划生育时期,相对充裕的物质生活条件和家庭的宠爱往往使他们形成了自我意识较强,且更为崇尚自主性的个性特征(胡翔等,2014)<sup>[3]</sup>。因此,当他们面对组织高压管理下的角色外要求时,即使表面服从了组织安排,内心也较不情愿,极易产生强制性组织公民行为,即迫于组织压力而非自愿从事的组织需要的角色外行为(Vigoda-Gadot,2006)<sup>[4]</sup>。进而,在组织高压管理所诱发的“被加班”“被奋斗”等强制性组织公民行为影响下,新生代员工的离职意向也在加速产生。而从已有研究来看,有学者关注新生代员工离职意向的影响因素(淦未宇和徐细雄,2018<sup>[5]</sup>;程垦和林英晖,2017<sup>[6]</sup>),也有学者关注强制性组织公民行为的消极效应(Zhao等,2014<sup>[7]</sup>;Ahmadian等,2017<sup>[8]</sup>;He等,2019<sup>[9]</sup>),但少有研究将二者联系起来,即聚焦于新生代员工,系统解析强制性组织公民行为如何对离职意向产生影响(周霞和王亚丹,2018)<sup>[10]</sup>。

资源保存理论指出,时间精力等是个体赖以生存和发展的宝贵资源,任何导致这些资源遭受损

收稿日期:2020-12-17

\* 基金项目:国家社会科学基金项目“动态视角下强制性公民行为对新生代员工绩效的负面影响研究”(19CGL026)。

作者简介:宋皓杰,女,讲师,硕士生导师,研究领域为组织行为学,电子邮箱:hjsong@zzu.edu.cn;程延园,女,教授,博士生导师,研究领域为劳动关系,电子邮箱:chengyy@ruc.edu.cn。通讯作者:程延园。

失的刺激都会被个体视为压力源(Halbesleben等,2014)<sup>[11]</sup>。由于员工迫于组织要求从事的强制性组织公民行为频率越高,被迫付出的时间精力越多,遭受的资源损失也越大,所以强制性组织公民行为也极易被新生代员工视为职场压力源,那么进一步,该压力源如何对新生代员工的离职意向产生影响?本文主要从挑战性-阻碍性压力源视角切入对该问题进行解析。Cavanaugh等(2000)<sup>[12]</sup>提出,可以按照应对压力源是否能够给自己带来收益将压力源划分为挑战性和阻碍性压力源。之后,Podsakoff等(2007)<sup>[13]</sup>在此基础上提出挑战性-阻碍性压力源与离职意向关系的理论模型,指出阻碍性压力源会诱发个体产生负面情感等压力应激反应,导致离职意向的产生;而挑战性压力源会诱发个体产生积极压力应激反应,进而降低离职意向的产生(Spector,2019)<sup>[14]</sup>。因此,鉴于强制性组织公民行为在消耗个体资源和损害个体自主目标的同时,也意味着为组织付出了额外劳动,有助于个体获得多劳多得的收益,强制性组织公民行为可能会被员工同时视为挑战性和阻碍性压力源,进而诱发员工的积极和消极的压力应激反应,对离职意向产生正负“双刃剑”效应。

然而,该正负“双刃剑”效应孰强孰弱?有研究表明,挑战性与阻碍性压力源的正负“双刃剑”效应会伴随压力源强度变化而变化(侯昭华和宋合义,2020)<sup>[15]</sup>,本研究认为,强制性组织公民行为作为挑战性与阻碍性压力源,对离职意向的正负“双刃剑”效应也会伴随强制性组织公民行为强度变化而变化,进而导致二者之间的总效应呈现非线性变化规律。具体而言,鉴于个体的资源精力存在有限性(Kahneman,1973)<sup>[16]</sup>,纵使强制性组织公民行为一开始会被同时视为挑战性与阻碍性压力源,但是,一旦当强制性组织公民行为上升至一定频率,达到个体精力所能承受的极限,令员工无法兼顾强制性组织公民行为与角色内行为时,强制性组织公民行为被视为挑战性压力源的程度会不断减弱,被视为阻碍性压力源的程度会继续增强,进而导致强制性组织公民行为对新生代员工离职意向的影响存在门槛效应。也就是说,在门槛值之前,“双刃剑”路径相互抗衡,影响效应不显著;在门槛值之后,阻碍性压力源路径效应占据主导作用,正向影响效应显著。

此外,鉴于个体对压力源性质认知评估存在个体差异(Lazarus,1995)<sup>[17]</sup>,并且个体行为决策不仅受到压力应激反应的无意识影响,也受到理性认知系统的有意调控(Metcalf和Mischel,1999)<sup>[18]</sup>,因此,即使面对同样的强制性组织公民行为,员工也会对其做出不同认知解读和决策反应,进而在离职意向表现出多元化差异。由此,本研究从个体层面引入易变性职业生涯倾向和外部可雇佣性感知作为调节变量,对强制性组织公民行为与离职意向之间非线性门槛关系的边界条件进一步解析。本研究可能的贡献表现在如下三个方面:一是从动态视角引入门槛模型,对强制性组织公民行为与新生代员工离职意向二者之间的非线性关系规律进行分析;二是丰富理论阐释机制,基于压力源视角深入探究二者之间非线性关系的黑箱机理;三是从易变性职业生涯倾向和外部可雇佣性感知来进一步解析二者之间非线性关系的边界条件。

## 二、理论分析与研究假设

### 1. 强制性组织公民行为对新生代员工离职意向的影响

强制性组织公民行为是员工迫于外部压力而非自愿做出的组织需要的角色外行为(Vigoda-Gadot,2006)<sup>[4]</sup>,也被称为压力性组织公民行为或要求诱发性组织公民行为(Spector和Fox,2010<sup>[19]</sup>;Bolino等,2013<sup>[20]</sup>)。该概念伴随对组织公民行为动机的质疑而生,与组织公民行为相互联系又相互区分。尽管二者在外在表现上都是符合组织需要的角色外行为,但在行为动机上却截然不同(彭正龙和赵红丹,2011<sup>[21]</sup>;王红丽,2018<sup>[22]</sup>)。具体而言,组织公民行为更为强调行为动机的内在性和自主性,即员工主动自发地从事利于组织的角色外行为;而强制性组织公民行为更为强调行为动机的外在性和被迫性,即员工是在不情愿的情况下,迫于外部压力,而不得不付出额外劳动做出组织需要的角色外行为。故员工从事的强制性组织公民行为频率越高,被迫付出的时间精

力也越多,遭受的个人资源损失也越大,所以强制性组织公民行为极易被员工视为职场压力源。

Cavanaugh 等(2000)<sup>[12]</sup>指出,个体会根据应对压力源是否可以为自己带来收益,将压力源划分为挑战性和阻碍性压力源。之后 Podsakoff 等(2007)<sup>[13]</sup>进一步提出挑战性-阻碍性压力源和离职意向关系的理论模型,指出诱发损失感知的阻碍性压力源会促使个体产生消极压力应激反应,这将增强个体的离职倾向;而诱发收益感知的挑战性压力源会促使个体产生积极压力应激反应,这将降低离职倾向的产生。鉴于强制性组织公民行为在妨碍个体短期自主性目标实现的同时,也意味着服从组织要求为组织做出了贡献,有助于个体获得多劳多得的收益;且新生代员工在工作中既重视内在偏好,追求工作自主性,又具有功利导向,渴望薪酬、职位晋升等收益(李燕萍和侯焯方,2012)<sup>[23]</sup>,因此,强制性组织公民行为可能既会因为干扰个人短期自主目标的实现,诱发员工产生损失感知,而被视为阻碍性压力源;也会因为诱发员工产生多劳多得的收益感知,而被视为挑战性压力源,进而对离职意向产生正负“双刃剑”效应。然而,该正负“双刃剑”效应孰强孰弱?

资源限制理论指出,个体的资源精力存在有限性(Radel 和 Clement-Guillotin,2012)<sup>[24]</sup>,而员工在从事强制性组织公民行为的过程中需要不断消耗资源精力,所以在强制性组织公民行为频率高低不同的条件下,员工可能产生不同的收益和损失感知,进而导致正负“双刃剑”效应的相对强弱状态伴随强制性组织公民行为频率变化而变化,最终致使强制性组织公民行为对离职意向影响的总效应呈现非线性变化规律。具体而言,强制性组织公民行为频率较低时,由于个体的精力较为充沛,能够兼顾强制性组织公民行为与角色内行为,可以通过多劳多得获取组织回馈的更高收益,所以在该条件下,个体在产生个人自主目标损失感知的同时,也会产生相当强度的收益感知,进而导致挑战性压力源主导的负向效应可能对阻碍性压力源主导的正向效应产生一定遮掩作用,导致强制性组织公民行为对离职意向的正向影响效应不显著。然而,一旦强制性组织公民行为频率上升至一定强度,导致个体的资源精力几乎耗尽而无法兼顾强制性组织公民行为与角色内行为时,员工的收益感知将不断下降,此时由于损失感知会持续上升,阻碍性压力源的路径效应将逐渐在正负“双刃剑”路径效应的相互作用中占据绝对主导地位,促使强制性组织公民行为对离职意向产生显著的正向影响效应。

综上,强制性组织公民行为对离职意向的影响存在非线性的门槛效应,即门槛值之前,“双刃剑”路径效应相互抗衡,致使强制性组织公民行为对离职意向的影响效应不显著;但是,当强制性组织公民行为强度超过门槛值之后,阻碍性压力源路径效应将占据主导地位,致使正向影响效应显著且大幅提升。因此,本文提出如下假设:

H<sub>1</sub>:强制性组织公民行为对新生代员工离职意向的影响存在非线性的门槛效应。即,门槛值之前,强制性组织公民行为对离职意向的影响效应不显著;当超过门槛值之后,强制性组织公民行为对离职意向产生显著的正向影响效应。

## 2. 易变性职业生涯倾向的调节作用

压力认知评价理论指出,个体对压力源属性的认知评价具有个体差异(Lazarus,1995)<sup>[17]</sup>,即使面对同样的压力源,具有不同特质倾向的个体也会对压力源进行不同评估(Webster 等,2011<sup>[25]</sup>;刘淑桢等,2019<sup>[26]</sup>)。基于该理论,具有不同易变性职业生涯倾向的员工可能也会对强制性组织公民行为压力源做出不同评估。易变性职业生涯倾向指个体通过自我管理职业生涯实现主观职业成功的倾向(Herrmann 等,2015<sup>[27]</sup>;Holtzschlag 等,2020<sup>[28]</sup>),其主要有两层涵义:其一,职业成功以主观认知为主,即个体会自主设定职业成功目标,对自主目标的实现更为重视。对于高易变性职业生涯倾向个体而言,他们只有将时间精力投入到自我设置的目标,实现自主目标和提升自我价值后,才会真正感知到职业成功,否则,即使组织给予晋升机会和高收入,他们也未必会感受到满意(Li 等,2019<sup>[29]</sup>;Redondo 等,2019<sup>[30]</sup>)。其二,职业决策以自我导向为主,与组织承诺强调员工要持续效忠

于组织不同,易变性职业生涯倾向更为强调员工对职业生涯发展过程进行自主选择和自我管理(Waters等,2014)<sup>[31]</sup>。拥有高易变性职业生涯倾向的员工一旦发现与组织无法契合,更易于另寻其他组织进行职业探索。

随着员工易变性职业生涯倾向的增强,员工会越来越崇尚工作自主性,且偏好对工作目标进行自主管理和自我控制,即使强制性组织公民行为可以带来多劳多得的潜在收益,这种以自主性损失为代价的收益对他们而言也难以具有较大的吸引力。这也进一步导致高易变性职业生涯倾向的新生代员工可能在刚开始从事强制性组织公民行为时,就产生较高的损失感知和较低的收益感知,进而导致挑战性压力源路径效应从一开始就较弱,而阻碍性压力源路径效应将始终在“双刃剑”路径效应的相互作用中占据主导地位,最终致使二者之间非线性的门槛效应消失,始终呈现显著的正相关效应。与之形成对照的是,对于低易变性职业生涯倾向的员工,在从事强制性组织公民行为初期仍然会同时感受到相互抗衡的收益感知和损失感知。因此,强制性组织公民行为对离职意向的影响效应,只有在强制性组织公民行为达到一定强度后才出现显著变化,即二者之间仍然存在显著的门槛效应。综上,易变性职业生涯倾向会显著调节二者之间的非线性关系,因此,本文提出如下假设:

H<sub>2</sub>:易变性职业生涯倾向显著调节强制性组织公民行为与新生代员工离职意向之间的非线性关系。即,易变性职业生涯倾向较弱时门槛效应显著;反之,则门槛效应不显著,强制性组织公民行为对离职意向产生显著的正向线性影响效应。

### 3. 外部可雇佣性感知的调节作用

认知情感系统理论指出,个体的行为决策不仅会受到情感等压力应激反应的无意识影响,也会受到理性认知系统的有意识调控(Mischel和Shoda,1995)<sup>[32]</sup>。基于此,新生代员工在做出离职决策时,既会受到强制性组织公民行为所触发的压力应激反应的冲动性影响,也会受到离职风险和离职成本等理性因素的影响,而此时外部可雇佣性感知将为新生代员工进行离职决策的理性分析提供情境线索。外部可雇佣性感知指个体认为自己有能力在其他企业找到可替代性工作机会的可能性(Udayar等,2018<sup>[33]</sup>;Philippaers等,2019<sup>[34]</sup>)。外部可雇佣性感知越强,个体会认为自己离职后可以获得的职业发展机会也越多;反之,个体则会认为离职成本和风险较高,即如果自己离开现任企业,就难以找到与现任工作相媲美的工作机会,甚至会因为离职而影响生活质量和职业发展(Rodrigues等,2019<sup>[35]</sup>;Blokker等,2019<sup>[36]</sup>)。

随着新生代员工外部可雇佣性感知水平的降低,即使新生代员工已经从事强制性组织公民行为至精力极限,产生较高的阻碍性压力应激反应,他们也会因为考虑到较高的离职风险和离职成本而倾向于选择隐忍,留任组织,进而导致强制性组织公民行为对离职意向影响的门槛效应消失,二者之间始终呈现较低水平的正相关;反之,对于高外部可雇佣性感知的新生代员工而言,由于他们的离职风险和代价较低,所以,一旦强制性组织公民行为频率达到门槛值,他们将会在阻碍性压力应激反应的主导作用下,大幅提升离职意向,进而导致强制性组织公民行为对离职意向的门槛效应仍然显著。因此,本文提出如下假设:

H<sub>3</sub>:外部可雇佣性感知显著调节强制性组织公民行为与新生代员工离职意向之间的非线性关系。即,外部可雇佣性感知较强时门槛效应显著;反之,则门槛效应不显著,强制性组织公民行为对离职意向产生正向线性影响效应。

### 4. 易变性职业生涯倾向与外部可雇佣性感知的联合调节作用

基于个体与情境交互作用的视角,特质激活理论指出,个体某种人格特质能否被激活与其所处情境有关,当情境所具备特征有利于该特质的外在表现时,个体就会激活该特质倾向,表现出与特质一致的行为倾向;反之,就会抑制该特质的外显行为表现(Tett和Burnett,2003)<sup>[37]</sup>。根据该理论,当个体感知的外部可雇佣性较强时,鉴于个体可以感知到较好的就业前景,即认为外部可替代

性工作机会较多,可以通过职业流动重塑职业生涯发展,在此条件下,易变性职业生涯倾向特质更易被激活,其上述独立调节作用也更易显著。反之,当个体感知的外部可雇佣性较弱时,鉴于个体主观感知的就业前景较差,即认为外部可替代性就业机会较少,难以为离职后重塑职业生涯发展提供良好的外部机会情境,在此条件下,易变性职业生涯倾向特质的作用难以被激活,调节作用也不易显现,且受高离职风险和离职成本主观感知影响,无论易变性职业生涯倾向是高还是低,强制性组织公民行为均不会诱发员工较高的离职意向。因此,本文提出如下假设:

H<sub>4</sub>:易变性职业生涯倾向对强制性组织公民行为与离职意向之间非线性关系的调节作用依赖于外部可雇佣性感知。即,外部可雇佣性感知越强,易变性职业生涯倾向的调节作用越强;反之则调节作用不显著。

### 三、研究设计

#### 1. 研究样本和数据收集

本研究对来自北京、上海、江苏、河北、河南等地共 53 家企业的 932 名新生代员工进行了三个时间点的调查。第一个时点主要是收集了员工的性别、年龄、受教育程度、工作年限等人口统计学变量信息;第二个时点主要向员工发放了强制性组织公民行为、易变性职业生涯倾向、外部可雇佣性感知问卷,获取员工对近三个月来在本公司所做出的强制性组织公民行为频率的评价,以及对自我的易变性职业生涯倾向和外部可雇佣性感知的报告;一个月后实施第三个时点的调查,主要向员工发放离职意向问卷,获取员工对自己近一个月的离职意向的自我评价。全部调研结束后,删除中途退出调研的流失样本问卷,以及关键题项无应答、连续多个填写规律题项的样本问卷,最终共获得有效问卷 854 份。

在收集到的有效调研样本中,男性 365 人,占比为 42.74%,女性 489 人,占比 57.26%;专科及以下 124 人,占比 14.52%,本科 633 人,占比 74.12%,研究生及以上 97 人,占比 11.36%;1980—1990 年出生员工 409 人,占比 47.89%,1990 年之后出生员工 445 人,占比 52.11%;员工平均年龄为 29.54 岁,平均工作年限为 5.49 年。样本所在企业覆盖互联网、金融、广告、教育、培训等多个行业,涉及民营企业(58.49%)、国有控股企业(24.53%)、外资企业(9.43%)、中外合资企业(5.66%)、其他类型企业(1.89%)。

#### 2. 变量测量

本研究量表来自于已有研究中被广泛应用的量表。对于研究中涉及的英文量表,遵循 Brislin (1980)<sup>[38]</sup>所提出的“回译法”步骤,依次通过翻译、回译、预测验、修改确定量表最终题项内容,以确保题项语意表达的清晰性和正确性。本文所涉及变量的量表分析如下:

(1)强制性组织公民行为。采用 Vigoda-Gadot(2007)<sup>[39]</sup>开发的强制性组织公民行为量表对员工近三个月来所从事的强制性组织公民行为强度进行测量。量表共包含 5 个题目,采用李克特 5 点计分方式,评分范围从 1~5 代表行为发生频率越来越高,具体条目如“除完成本职工作外,我不得不服从并协助上级完成他/她的工作”。该量表信效度已被国内众多研究验证。本研究中,量表 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.90。

(2)离职意向。采用 Jaros(1997)<sup>[40]</sup>开发的离职意向量表对员工近一个月所产生的离职意向进行测量。量表共包含 4 个题目,采用李克特 5 点计分方式,评分范围从 1~5 代表符合条目描述内容的程度越来越强。具体条目如“在未来半年内,我很可能会离开现在的单位”。本研究中,量表 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.84。

(3)易变性职业生涯倾向。采用 Briscoe 等(2006)<sup>[41]</sup>开发的量表对员工的易变性职业生涯倾向进行测量。量表共包含 14 个条目,采用李克特 5 点计分方式,评分范围从 1~5 代表符合条目描

述内容的程度越来越强。具体条目如“我尤为重视职业生涯管理中的独立自主性”。本研究中,量表 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.79。

(4)外部可雇佣性感知。采用 Rothwell 和 Arnold(2007)<sup>[42]</sup>开发的量表对新生代员工感知的外部可雇佣性进行测量。量表共包含 6 个条目,采用李克特 5 点计分方式,评分范围从 1~5 代表符合条目描述内容的程度越来越强。具体条目如“离开现任单位重新找一份这样的工作,对我来说并不难”。本研究中,量表 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.82。

## 四、数据分析与研究结果

### 1. 验证性因子分析

本研究通过验证性因子分析对强制性组织公民行为、离职意向、易变性职业生涯倾向与外部可雇佣性感知变量之间的区分效度进行分析检验。结果如表 1 所示,四因子模型拟合指数显著优于其他因子模型,说明研究变量之间相互独立,区分效度良好。

表 1 验证性因子分析

模型	$X^2$	$df$	$X^2/df$	$CFI$	$GFI$	$RMSEA$	$SRMR$
四因子模型( $CCB, TI, PCO, SEE$ )	1038.06	344	3.02	0.91	0.92	0.05	0.05
三因子模型( $CCB + TI, PCO, SEE$ )	1856.14	347	5.35	0.80	0.85	0.07	0.07
二因子模型( $CCB + TI + PCO, SEE$ )	3606.41	349	10.33	0.57	0.66	0.11	0.15
单因子模型( $CCB + TI + PCO + SEE$ )	5020.73	350	14.34	0.38	0.54	0.13	0.17

注: $CCB$  = 强制性组织公民行为,  $TI$  = 离职意向,  $PCO$  = 易变性职业生涯倾向,  $SEE$  = 外部可雇佣性感知

资料来源:作者整理

### 2. 共同方法偏差检验

采用 Harman 单因素检验法对变量之间的共同方法偏差进行检验,利用主成分分析法对四个主要变量所涵盖的 28 个题项进行探索性因素分析,结果显示,主成分分析提取六个因子,其中最大公因子解释的方差变异量为 18.84%,远小于 40% 的临界值,未达到变异总量的绝大多数(Podsakoff 等,2003)<sup>[43]</sup>,说明变量之间的共同方法偏差不显著。此外,如表 1 所示,四因子模型拟合指数显著较高,同样说明共同方法偏差对数据质量不会造成过大的影响。

### 3. 描述性统计

各个变量的标准差、平均值以及变量之间的相关系数如表 2 所示。结果显示强制性组织公民行为( $r = 0.41, p < 0.001$ )、易变性职业生涯倾向( $r = 0.07, p < 0.05$ )、外部可雇佣性感知( $r = 0.07, p < 0.05$ )分别与离职意向呈现显著正相关,外部可雇佣性感知与易变性职业生涯倾向呈现显著正相关( $r = 0.49, p < 0.001$ ),这些相关性为假设检验提供了初步证据。此外,依据严重多重共线性的判定标准( $r > 0.75$ )(Tsui 等,1995)<sup>[44]</sup>可知,多重共线性对本研究结果的影响较小。

表 2 相关分析

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性别	1.57	0.49	1.00							
2. 学历	1.97	0.51	-0.02	1.00						
3. 年龄	29.54	4.65	-0.15***	0.03	1.00					
4. 工作年限	5.49	3.38	-0.18***	-0.03	0.66***	1.00				
5. 强制性组织公民行为	3.14	0.95	-0.06 <sup>+</sup>	0.04	-0.04	-0.06 <sup>+</sup>	1.00			
6. 离职意向	2.54	1.08	0.05	-0.09 <sup>*</sup>	-0.11**	-0.13***	0.41***	1.00		

续表 2

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
7. 易变性职业生涯倾向	3.84	0.50	0.00	-0.01	0.01	0.00	-0.05	0.07*	1.00	
8. 外部可雇佣性感知	3.52	0.78	-0.04	-0.05	0.04	0.02	-0.08*	0.07*	0.49***	1.00

注:\*\*\*、\*\*和\*、+分别表示 $p < 0.001$ 、 $p < 0.01$ 、 $p < 0.05$ 和 $p < 0.10$ ,下同

资料来源:作者整理

#### 4. 假设检验

(1)强制性组织公民行为对新生代员工离职意向的门槛效应。门槛模型旨在考察当门槛变量值超过某一临界值后,门槛变量对响应变量的影响效应是否发生明显变化。为了验证假设 $H_1$ 所提出的门槛效应,本文借鉴Hansen(1999)<sup>[45]</sup>的非线性门槛模型思想,构建了如下强制性组织公民行为对离职意向影响的非线性门槛模型。第一,以强制性组织公民行为为门槛变量,离职意向为响应变量,以性别、年龄、学历、工作年限为控制变量,构建了强制性组织公民行为对新生代员工离职意向影响的门槛回归模型,检验设定为自举500次迭代,可以得到强制性组织公民行为的门槛值为2.80。第二,对门槛值前后,强制性组织公民行为对离职意向的影响效应进行分析,结果如表3所示,门槛值之前,正向影响效应较弱且不显著( $\beta = 0.01, p > 0.10$ );超过门槛值之后,影响效应显著增强( $\beta = 0.61, p < 0.001$ )。第三,对门槛值前后影响效应的差异显著性进行检验,可以得到LM检验统计量 $F$ 值为24.52,对应的置信概率 $p$ 值为0.00,表明上述门槛效应临界点前后两系数存在显著差异,门槛效应显著存在,门槛值真实有效。故假设 $H_1$ 成立。

表3 强制性组织公民行为对离职意向的门槛效应

自变量	非线性门槛回归	
	低于门槛值	高于门槛值
性别	0.06	0.19*
学历	-0.15	-0.28**
年龄	-0.03 <sup>+</sup>	0.01
工作年限	-0.01	-0.03 <sup>+</sup>
强制性组织公民行为	0.01	0.61***
常数	3.13***	0.84 <sup>+</sup>
$R^2$	0.22	

资料来源:作者整理

(2)易变性职业生涯倾向的调节效应。参照已有研究(任洪源等,2017<sup>[46]</sup>;Deng和Wang,2016<sup>[47]</sup>),本文对易变性职业生涯倾向在强制性组织公民行为与离职意向关系间的调节作用进行如下检验。第一,依据易变性职业生涯倾向的中位数进行邹突变点检验,结果发现,邹突变点检验统计量 $F$ 值为6.01, $p$ 值为0.00,说明易变性职业生涯倾向中位数值存在邹突变,调节作用显著,即在易变性职业生涯倾向不同高低水平的情况下,强制性组织公民行为对离职意向的影响效应有所差异。第二,进一步通过分组回归方式对易变性职业生涯倾向的调节作用具体分析。结果如表4所示:当易变性职业生涯倾向水平较低时,强制性组织公民行为对离职意向的影响存在显著的门槛效应( $F = 15.11, p < 0.05$ ),门槛值为2.80,门槛值之前,影响效应不显著( $\beta = -0.34, p > 0.10$ );超过门槛值之后,影响效应边缘显著( $\beta = 0.24, p < 0.10$ );当易变性职业生涯倾向水平较高时,门槛效应不显著( $F = 11.16, p > 0.10$ ),强制性组织公民行为对离职意向始终产生显著较强的线性影响效应( $\beta = 0.62, p < 0.001$ )。故假设 $H_2$ 成立。

表 4 易变性职业生涯倾向的调节作用

变量	低易变性职业生涯倾向		高易变性职业生涯倾向
	非线性门槛回归		线性回归
	低于门槛值	高于门槛值	
性别	-0.03	0.12	0.16
学历	-0.20	-0.26	-0.40**
年龄	-0.00	0.01	-0.02
工作年限	0.01	0.00	-0.01
强制性组织公民行为	-0.34	0.24 <sup>+</sup>	0.62***
常数	3.18**	1.78 <sup>*</sup>	1.86**
R <sup>2</sup>	0.17		0.38

资料来源:作者整理

(3)外部可雇佣性感知的调节效应。第一,以外部可雇佣性感知的中位数值进行邹突变点检验,结果发现,邹突变点检验指标  $F$  值为 14.55,  $p$  值为 0.00,表明外部可雇佣性感知的中位数值存在邹突变,调节作用显著,即在外部可雇佣性感知水平高低不同的情况下,强制性组织公民行为对离职意向的影响有所差异。第二,进一步以分组回归方式对外部可雇佣性感知的调节作用具体分析,结果如表 5 所示:当外部可雇佣性感知水平较高时,强制性组织公民行为对离职意向的影响存在显著的门槛效应( $F = 19.54, p < 0.01$ ),门槛值为 3.00,低于门槛值时,正向影响效应较弱且不显著( $\beta = 0.08, p > 0.10$ );高于门槛值时,正向影响效应显著较强( $\beta = 0.57, p < 0.01$ )。当外部可雇佣性感知水平较低时,门槛效应不显著( $F = 11.99, p > 0.10$ ),强制性组织公民行为始终对离职意向产生较弱的正向线性影响效应( $\beta = 0.18, p < 0.01$ )。故综上可判断,假设  $H_3$  成立。

表 5 外部可雇佣性感知的调节作用

变量	高外部可雇佣性感知		低外部可雇佣性感知
	非线性门槛回归		线性回归
	低于门槛值	高于门槛值	
性别	-0.09	0.29	0.10
学历	-0.25	0.03	-0.39**
年龄	-0.02	-0.02	0.00
工作年限	-0.03	0.04	-0.04 <sup>*</sup>
强制性组织公民行为	0.08	0.57**	0.18**
常数	3.16***	0.83	2.72***
R <sup>2</sup>	0.35		0.11

资料来源:作者整理

(4)易变性职业生涯倾向和外部可雇佣性感知的联合调节效应。对易变性职业生涯倾向高低和外部可雇佣性感知高低所组合的四种不同情况下,强制性组织公民行为对离职意向影响的差异性进行 *suest* 检验,结果显示,在四种不同组合类型下,强制性组织公民行为对离职意向的影响效应存在差异( $\chi^2 = 28.55, p < 0.001$ ),即易变性职业生涯倾向和外部可雇佣性感知对二者之间关系的联合调节作用显著。进一步对联合调节效应具体分析,结果如表 6 所示。



表 6 易变性职业生涯倾向与外部可雇佣性感知的联合调节作用

变量	高外部可雇佣性感知			低外部可雇佣性感知	
	高易变性职业 生涯倾向	低易变性职业生涯倾向		高易变性职业 生涯倾向	低易变性职业 生涯倾向
		线性回归	非线性门槛回归		线性回归
	低于门槛值	高于门槛值			
性别	0.07	0.36	1.03*	0.23	-0.03
学历	-0.26 <sup>+</sup>	-3.32**	-0.40*	-1.37*	-0.38*
年龄	-0.04	-0.34 <sup>+</sup>	-0.06 <sup>+</sup>	0.06	0.04 <sup>+</sup>
工作年限	0.03	0.68**	0.18**	-0.09	-0.04 <sup>+</sup>
强制性组织公民行为	0.74***	-0.04	0.46 <sup>+</sup>	0.34 <sup>+</sup>	0.18 <sup>+</sup>
常数	1.77*	13.72**	0.85	2.52	1.67*
R <sup>2</sup>	0.51	0.93	0.93	0.40	0.10

资料来源:作者整理

第一,当外部可雇佣性感知水平较低时,易变性职业生涯倾向的调节效应不显著( $\chi^2 = 1.29, p > 0.10$ ),即无论易变性职业生涯倾向水平高低,二者之间的关系效应均无显著差异。具体分析可知,无论易变性职业生涯倾向水平高( $F = 8.59, p > 0.10$ )、低( $F = 8.69, p > 0.10$ ),门槛效应均不显著,在易变性职业生涯倾向水平高( $\beta = 0.34, p < 0.10$ )、低( $\beta = 0.18, p < 0.10$ )情况下,强制性组织公民行为对离职意向始终产生较弱的正向线性影响效应。第二,当外部可雇佣性感知水平较高时,易变性职业生涯倾向的调节效应显著( $\chi^2 = 5.45, p < 0.05$ ),即易变性职业生涯倾向不同水平下,二者之间的关系效应存在差异。具体分析可知,易变性职业生涯倾向水平较高时,门槛效应不显著( $F = 9.20, p > 0.10$ ),强制性组织公民行为对离职意向的正向线性影响效应显著( $\beta = 0.74, p < 0.001$ );易变性职业生涯倾向水平较低时,强制性组织公民行为对离职意向影响的门槛效应显著( $F = 11.91, p < 0.05$ ),门槛值为2.80。门槛值之前,影响效应较弱且不显著( $\beta = -0.04, p > 0.10$ ),门槛值之后,正向影响效应边缘显著( $\beta = 0.46, p < 0.10$ )。故假设 H<sub>4</sub> 成立。

## 五、结论与讨论

### 1. 研究结论

本研究基于854名新生代员工调查问卷,从动态视角构建了强制性组织公民行为对离职意向的非线性门槛模型,不仅揭示了二者之间动态复杂的非线性关系,而且考察了影响二者之间非线性关系的边界条件。研究发现:第一,强制性组织公民行为对离职意向产生正向影响,但该影响效应存在非线性门槛效应。当强制性组织公民行为频率较低时,正向影响效应不显著;而频率较高时,正向影响效应显著且大幅提升。第二,易变性职业生涯倾向调节了强制性组织公民行为对离职意向的非线性门槛效应。当员工的易变性职业生涯倾向较弱时,非线性门槛效应显著;反之,门槛效应不显著,强制性组织公民行为对离职意向产生显著较强的正向线性影响效应。第三,外部可雇佣性感知调节了强制性组织公民行为对离职意向的非线性门槛效应。当员工的外部可雇佣性感知较强时,非线性门槛效应显著;反之,门槛效应不显著,强制性组织公民行为对新生代员工的离职意向始终产生较弱的正向线性影响效应。第四,易变性职业生涯倾向与外部可雇佣性感知的联合调节作用显著。当外部可雇佣性感知较强时,易变性职业生涯倾向的调节作用显著;反之,易变性职业生涯倾向的调节作用不显著,无论其水平高低,强制性组织公民行为均对离职意向产生较弱的正向线性影响效应。各研究假设均得到了证实,不仅说明强制性组织公民行为对新生代员工的离职意向具有动态影响,一旦强制性组织公民行为上升至一定频率,将会诱发较高强度的离职意向,而且揭示了易变性职业生涯倾向与外部可雇佣性感知对二者之间非线性关系的调节效应,进一步阐释了缘何新生代员工面对同样

的强制性组织公民行为会在离职意向上表现出多元化个体差异,具有一定理论意义和实践价值。

## 2. 理论贡献

第一,从动态视角拓展强制性组织公民行为的影响效应。近年来随着组织公民行为领域从积极面向阴暗面探究的转变,强制性组织公民行为日渐成为国内外学术研究的前沿问题(Yam等,2017<sup>[48]</sup>;Bashir等,2019<sup>[49]</sup>;He等,2020<sup>[50]</sup>),然而,该领域研究仍然处于初步发展时期。已有研究主要从静态线性关系视角对强制性组织公民行为的影响效应进行探讨,对此,不断有学者呼吁对组织公民行为消极效应的非线性变化规律进行探析,以揭示二者之间的关系全貌(严瑜和张倩,2014<sup>[51]</sup>;Gabriel等,2017<sup>[52]</sup>)。因此,本文通过构建强制性组织公民行为对新生代员工离职意向影响的非线性门槛模型,不仅揭示并验证了二者之间动态复杂的非线性关系规律,也响应了已有学者对于拓展组织公民行为消极效应动态研究视角的呼吁。此外,已有组织公民行为消极效应的相关研究,即使关注非线性影响效应,也主要聚焦于对正“U”型或倒“U”型效应进行分析,而无论在现实实践还是理论分析中,非线性关系都远不止“U”型一种表现形式,所以本文基于门槛模型所揭示的强制性组织公民行为影响效应的非线性变化规律,也拓展了该领域动态非线性研究视角的新方法和新思路。

第二,深化已有强制性组织公民行为对离职意向影响效应的研究结论。尽管现有部分研究揭示了强制性组织公民行为对离职意向存在正向影响效应(Vigoda-Gadot,2006)<sup>[4]</sup>,但是这些研究主要是基于二者之间静态线性关系的分析,对于该正向影响效应是否会伴随强制性组织公民行为频率而产生动态变化少有探究。本研究通过构建强制性组织公民行为对新生代员工离职意向的非线性门槛模型,对二者之间动态复杂的关系规律进行了深入剖析。结果不仅证实了强制性组织公民行为确实会对新生代员工的离职意向产生正向影响,而且进一步指出该正向影响存在非线性的门槛效应,并对该门槛效应中的门槛临界值,以及临界值前后的影响效应进行了具体解析,即门槛值之前,强制性组织公民行为对离职意向的正向影响效应并不显著,门槛值之后,该影响效应不仅显著而且大幅增强。因此,本研究更为系统、详尽地揭示了二者之间的动态关系全貌,刻画了二者之间的正向关系效应随门槛临界值展开的变化规律,对已有研究结论进行了更为深入地推进。

第三,丰富强制性组织公民行为对离职意向影响的理论阐释机制。第一,在主效应理论阐释机制上,已有研究主要聚焦于分析强制性组织公民行为单一的消极效应及其机制(周霞和王亚丹,2018)<sup>[10]</sup>,但是本文基于挑战性-阻碍性压力源与离职意向关系的理论模型和资源限制理论,不仅揭示了强制性组织公民行为对离职意向可能产生的正负“双刃剑”影响效应,而且通过阐释该“双刃剑”效应随强制性组织公民行为频率变化的动态博弈规律,系统诠释了总体上强制性组织公民行为如何以及为何对新生代员工的离职意向产生非线性的门槛效应,在打开二者之间非线性关系规律的“黑箱”机制的同时,也对已有理论阐释机制的分析进行了丰富和深化。第二,在调节效应的理论阐释机制上,本文基于压力认知评价理论、认知情感理论和特质激活理论,率先探究了新生代员工易变性职业生涯倾向和外部可雇佣性感知在强制性组织公民行为与离职意向之间的独立和联合调节作用。结果发现,易变性职业生涯倾向和外部可雇佣性感知,是调节强制性组织公民行为对离职意向产生线性影响效应还是非线性门槛效应的关键变量。结果有效拓展了二者之间非线性关系规律的边界条件,也深化了对于二者之间动态非线性关系规律的理解。

第四,推进强制性组织公民行为领域的中国本土化研究。强制性组织公民行为作为组织公民行为为阴暗面研究的学术前沿话题,已得到众多研究关注(Methot等,2016<sup>[53]</sup>;Ocampo等,2018<sup>[54]</sup>)。而在当前中国职场情境中,强制性组织公民行为不仅在新生代员工群体中极易滋生,也日渐成为新生代员工离职意向的重要影响因素。因此,探究强制性组织公民行为与新生代员工离职意向之间的关系在中国情境下不仅理论先行,而且言之有物。所以在该背景下,构建强制性组织公民行为对中国新生代员工离职意向影响的门槛模型,考察二者之间的非线性关系及其边界条件,既可以为中国新生代员工

管理提供本土化对策建议,也可以为组织公民行为阴暗面研究领域的前沿进展做出中国本土化贡献。

### 3. 管理启示

其一,企业应全面地理解强制性组织公民行为对新生代员工的影响效应,避免过度的强制性组织公民行为对员工造成的消极影响。随着市场竞争日趋激烈,不乏企业为获取竞争优势,迫使员工在完成职责内任务后,还要继续为组织付出额外劳动,从而导致强制性组织公民行为滋生(王惊等,2019)<sup>[55]</sup>。事实上,该管理方式未必适用于自我意识较强的新生代员工。本研究结果显示,中低频率强制性组织公民行为对新生代员工离职意向的影响不显著,但是,一旦强制性组织公民行为上升至中高频率,将会诱发新生代员工产生较强的离职意向。Williams 和 Hazer(1986)<sup>[56]</sup>指出,适当的员工流动率有利于组织创新,但员工离职率过高将破坏组织稳定性,造成极大损失。因此,组织应当警惕强制性组织公民行为随频率上升而逐渐增强的消极影响效应,要尽量采取引导激励而非高压管理方式,促使新生代员工主动做出有利于组织的角色外行为。

其二,企业应重视强制性组织公民行为对具有高易变性职业生涯倾向、高外部可雇佣性感知特征的新生代员工的影响。随着无边界职业生涯时代来临,新生代员工的易变性职业生涯倾向逐渐增强,即他们不仅更倾向于自主管理职业生涯发展,而且更倾向于将自己与组织之间视为更为灵活的雇佣关系,一旦发现与组织无法契合,就更易通过职业流动以重塑职业发展。研究结果也发现高易变性职业生涯倾向的员工面对强制性组织公民行为时,会加速产生更强的离职意向。而该情况对于兼具高外部可雇佣性感知的新生代员工而言更是如此,由于他们就业竞争力相对较强,往往具有较高的人力资本和良好的外部就业机会情境,离职风险和离职成本也较低,所以面对强制性组织公民行为更易产生离职意向。因此,组织要尤为警惕强制性组织公民行为对新生代核心员工离职意向的影响,以进一步防止人才流失。

### 4. 研究局限和展望

本研究不足之处在于:其一,鉴于本研究构念均与员工内在认知、态度和行为有关,所以为了更精确地测量变量真实值,本研究主要采用员工自评方式对各个变量进行了测量。尽管采用多时点测量控制了同源偏差,并且统计检验结果显示共同方法偏差并不显著,但是仍然有待于改善研究方法,以最大化程度控制误差。其二,由于本文主要聚焦于揭示强制性组织公民行为与离职意向之间的非线性变化规律及边界条件,且现有研究方法尚未针对非线性门槛模型开发中介效应的分析程序,所以本文仅对二者之间存在动态非线性关系的中介机制进行了理论演绎,并未对此进行实证检验,故有待于跟进非线性门槛模型分析方法的前沿进展,进一步对二者之间的“黑箱”机制进行实证探究。

未来可以从以下方面对该领域继续深入探讨:其一,本研究主要聚焦于长期强制性组织公民行为与离职意向之间的关系进行分析。然而,强制性组织公民行为在时间维度上还存在一定波动性,未来可以对短期和中期强制性组织公民行为的影响效应进一步探究,对比分析不同时间维度下二者之间的关系效应是否存在差异,并探析差异背后的原因机制。其二,强制性组织公民行为在中国职场情境中的存在十分显著,不仅存在于个体层次,也存在于团队甚至组织层次。本研究主要是在个体层面上关注了强制性组织公民行为对新生代员工离职意向的影响,未来可以通过跨层分析设计探究团队或组织层面的强制性组织公民行为对新生代员工个体或集体离职意向的影响效应及作用机制。

### 参考文献

- [1] Liu, F., I. H. Chow, and M. Huang. Increasing Compulsory Citizenship Behavior and Workload: Does Impression Management Matter? [J]. *Frontiers in Psychology*, 2019, (10): 1726 - 1736.
- [2] 周文斌,张萍,蒋明雅. 中国企业新生代员工的敬业度研究——基于薪酬满意度视角[J]. *北京:经济管理*, 2013, (10): 77 - 90.
- [3] 胡翔,李燕萍,李泓锦. 新生代员工:心态积极还是忿忿难平? ——基于工作价值观的满意感产生机制研究[J]. *北京:经济管理*, 2014, (7): 69 - 79.
- [4] Vigoda-Gadot, E. Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations [J].

Journal for The Theory of Social Behavior,2006,36,(1):77-93.

- [5] 涂未宇,徐细雄. 组织支持、社会资本与新生代农民工离职意愿[J]. 哈尔滨:管理科学,2018,(1):79-89.
- [6] 程昱,林英晖. 组织支持一致性与新生代员工离职意愿:员工幸福感的中介作用[J]. 北京:心理学报,2017,(12):1570-1580.
- [7] Zhao, H., Z. Peng, and H. Chen. Compulsory Citizenship Behavior and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Identification and Perceived Interactional Justice[J]. The Journal of Psychology,2014,148,(2):177-196.
- [8] Ahmadian, S., H. Sesen, and S. Soran. Expanding the Boundaries of Compulsory Citizenship Behavior; Its Impact on Some Organizational Outputs[J]. Business and Economic Horizons,2017,13,(1):110-118.
- [9] He, P., Z. Peng, H. Zhao, and C. Estay. How and When Compulsory Citizenship Behavior Leads to Employee Silence: A Moderated Mediation Model Based on Moral Disengagement and Supervisor-subordinate Guanxi Views[J]. Journal of Business Ethics,2019,155,(1):259-274.
- [10] 周霞,王亚丹. 强制性公民行为对知识型员工离职倾向的影响研究:一个有调节的中介模型[J]. 广州:科技管理研究,2018,(5):159-165.
- [11] Halbesleben, J. R., J. P. Neveu, S. C. Paustian-Underdahl, and M. Westman. Getting to The "COR" Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory[J]. Journal of Management,2014,40,(5):1334-1364.
- [12] Cavanaugh, M. A., W. R. Boswell, M. V. Roehling, and J. W. Boudreau. An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among US Managers[J]. Journal of Applied Psychology,2000,85,(1):65-74.
- [13] Podsakoff, N. P., J. A. LePine, and M. A. LePine. Differential Challenge Stressor-Hindrance Stressor Relationships with Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-analysis[J]. Journal of Applied Psychology,2007,92,(2):438-454.
- [14] Spector, P. E. Introduction: The Challenge-hindrance Stressor Model[J]. Journal of Organizational Behavior,2019,40,(8):947-948.
- [15] 侯昭华,宋合义. 辱虐管理影响工作投入的双刃效应——不确定性容忍度与认知评估的作用[J]. 北京:经济管理,2020,(9):64-80.
- [16] Kahneman, D. Attention and Effort[M]. New Jersey: Prentice Hall, 1973.
- [17] Lazarus, R. S. Psychological Stress in the Work Place[M]. New York: Prentice Hall, 1995.
- [18] Metcalfe, J., and W. Mischel. A Hot/cool-system Analysis of Delay of Gratification: Dynamics of Willpower[J]. Psychological Review,1999,106,(1):3-19.
- [19] Spector, P. E., and S. Fox. Theorizing about the Deviant Citizen: An Attributional Explanation of the Interplay of Organizational Citizenship and Counterproductive Work Behavior[J]. Human Resource Management Review,2010,20,(2):132-143.
- [20] Bolino, M. C., A. C. Klotz, W. H. Turnley, and J. Harvey. Exploring the Dark Side of Organizational Citizenship Behavior[J]. Journal of Organizational Behavior,2013,34,(4):542-559.
- [21] 彭正龙,赵红丹. 组织公民行为真的对组织有利吗——中国情境下的强制性公民行为研究[J]. 天津:南开管理评论,2011,(1):17-27.
- [22] 王红丽. 被信任的后遗症:感知上级信任的双路径研究[J]. 北京:经济管理,2018,(6):69-85.
- [23] 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[J]. 北京:经济管理,2012,(5):77-86.
- [24] Radel, R., and C. Clement-Guillotin. Evidence of Motivational Influences in Early Visual Perception: Hunger Modulates Conscious Access[J]. Psychological Science,2012,23,(3):232-234.
- [25] Webster, J. R., T. A. Beehr, and K. Love. Extending the Challenge-hindrance Model of Occupational Stress: The Role of Appraisal[J]. Journal of Vocational Behavior,2011,79,(2):505-516.
- [26] 刘淑桢,叶龙,郭名. 工作不安全感如何成为创新行为的助推力——基于压力认知评价理论的研究[J]. 北京:经济管理,2019,(11):126-140.
- [27] Herrmann, A., A. Hirschi, and Y. Baruch. The Protean Career Orientation as Predictor of Career Outcomes: Evaluation of Incremental Validity and Mediation Effects[J]. Journal of Vocational Behavior,2015,(88):205-214.
- [28] Holtschlag, C., A. Masuda, B. S. Reiche, and C. Morales. Why do Millennials Stay in Their Jobs? The Roles of Protean Career Orientation, Goal Progress and Organizational Career Management[J]. Journal of Vocational Behavior,2020,(118):2-36.
- [29] Li, H., H. Y. Ngo, and F. Cheung. Linking Protean Career Orientation and Career Decidedness: The Mediating Role of Career Decision Self-efficacy[J]. Journal of Vocational Behavior,2019,(115):1-11.
- [30] Redondo, R., P. Sparrow, and G. Hernandez-Lechuga. The Effect of Protean Careers on Talent Retention: Examining the Relationship Between Protean Career Orientation, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Intention to Quit for Talented Workers[J]. The International Journal of Human Resource Management,2019,(3):1-24.
- [31] Waters, L., J. P. Briscoe, D. T. Hall, and L. Wang. Protean Career Attitudes During Unemployment and Reemployment: A

Longitudinal Perspective[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2014, 84, (3): 405 – 419.

[32] Mischel, W., and Y. Shoda. A Cognitive-affective System Theory of Personality: Reconceptualizing Situations, Dispositions, Dynamics, and Invariance in Personality Structure[J]. *Psychological Review*, 1995, 102, (2): 246 – 268.

[33] Udayar, S., M. Fiori, A. G. Thalmayer, and J. Rossier. Investigating the Link between Trait Emotional Intelligence, Career Indecision, and Self-perceived Employability: The Role of Career Adaptability[J]. *Personality and Individual Differences*, 2018, (135): 7 – 12.

[34] Philippaers, K., N. D. Cuyper, and A. Forrier. Employability and Performance: The Role of Perceived Control and Affective Organizational Commitment[J]. *Personnel Review*, 2019, 48, (5): 1299 – 1317.

[35] Rodrigues, R., C. L. Butler, and D. Guest. Antecedents of Protean and Boundaryless Career Orientations: The Role of Core Self-evaluations, Perceived Employability and Social Capital[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2019, (110): 1 – 11.

[36] Blokker, R., J. Akkermans, M. Tims, P. Jansen, and S. Khapova. Building a Sustainable Start: The Role of Career Competencies, Career Success, and Career Shocks in Young Professionals' Employability[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2019, (112): 172 – 184.

[37] Tett, R. P., and D. D. Burnett. A Personality Trait-based Interactionist Model of Job Performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88, (3): 500 – 517.

[38] Brislin, R. W. The Wording and Translation of Research Instrument [A]. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Cross-Cultural Research and Methodology Series, Vol. 8. Field Methods in Cross-Cultural Research* [C]. CA: Sage publications, 1986.

[39] Vigoda-Gadot, E. Redrawing the Boundaries of OCB? An Empirical Examination of Compulsory Extra-role Behavior in the Workplace[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2007, 21, (3): 377 – 405.

[40] Jaros, S. J. An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1997, 51, (3): 319 – 337.

[41] Briscoe, J. P., D. T. Hall, and R. L. F. DeMuth. Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2006, 69, (1): 30 – 47.

[42] Rothwell, A., and J. Arnold. Self-perceived Employability: Development and Validation of a Scale[J]. *Personnel Review*, 2007, 36, (1): 23 – 41.

[43] Podsakoff, P., S. MacKenzie, J. Lee, and N. Podsakoff. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88, (5): 879 – 903.

[44] Tsui, A., S. Ashford, L. Clair, and K. Xin. Dealing with Discrepant Expectations: Response Strategies and Managerial Effectiveness [J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38, (6): 1515 – 1543.

[45] Hansen, B. E. Threshold Effects in Non-dynamic Panels: Estimation, Testing, and Inference [J]. *Journal of Econometrics*, 1999, 93, (2): 345 – 368.

[46] 任洪源, 刘刚, 罗永泰. 知识资源、研发投入与企业跨境创新绩效关系研究 [J]. *北京: 管理评论*, 2017, (1): 105 – 113.

[47] Deng, Z., and Z. Wang. Early-mover Advantages at Cross-border Business-to-business Ecommerce Portals [J]. *Journal of Business Research*, 2016, 31, (3): 377 – 385.

[48] Yam, K. C., A. C. Klotz, W. He, and S. J. Reynolds. From Good Soldiers to Psychologically Entitled: Examining When and Why Citizenship Behavior Leads to Deviance [J]. *Academy of Management Journal*, 2017, 60, (1): 373 – 396.

[49] Bashir, M., K. Shaheen, S. Saleem, M. K. Bhutta, M. Abrar, and Z. Jun. The Mediating Role of Psychological Need Thwarting in the Relationship Between Compulsory Citizenship Behavior and Psychological Withdrawal [J]. *Frontiers in Psychology*, 2019, (10): 2595 – 2605.

[50] He, P., Q. Zhou, H. Zhao, C. Jiang, and Y. J. Wu. Compulsory Citizenship Behavior and Employee Creativity: Creative Self-efficacy as a Mediator and Negative Affect as a Moderator [J]. *Frontiers in Psychology*, 2020, (11): 1640 – 1656

[51] 严瑜, 张倩. “过犹不及”——组织公民行为消极面的解读与探析 [J]. *北京: 心理科学进展*, 2014, (5): 834 – 844.

[52] Gabriel, A. S., J. Koopman, C. C. Rosen, and R. E. Johnson. Helping Others or Helping Oneself? An Episodic Examination of the Behavioral Consequences of Helping at Work [J]. *Personnel Psychology*, 2017, 77, (1): 85 – 107.

[53] Methot, J. R., D. Lepak, A. J. Shipp, and W. R. Boswell. Good Citizen Interrupted: Calibrating a Temporal Theory of Citizenship Behavior [J]. *Academy of Management Review*, 2016, 42, (1): 10 – 31.

[54] Ocampo, L., V. Acedillo, A. M. Bacunador, C. C. Balo, Y. J. Lagdameo, and N. S. Tupa. A Historical Review of the Development of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Its Implications for the Twenty-first Century [J]. *Personnel Review*, 2018, 47, (4): 821 – 862.

[55] 王惊, 陈明, 于桂兰. 威权式领导对强制性公民行为的影响研究——一个跨层调节模型 [J]. *成都: 软科学*, 2019, (6): 111 – 116.

[56] Williams, L. J., and J. T. Hazer. Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71, (2): 219 – 231.

# Compulsory Citizenship Behavior and New Generation Employees' Turnover Intention

SONG Hao-jie<sup>1</sup>, CHENG Yan-yuan<sup>2</sup>

(1. School of Business, Zhengzhou University, Zhengzhou, Henan, 450000, China;

2. School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing, 100872, China)

**Abstract:** Compulsory citizenship behavior refers to the extra-role behaviors that employees have to perform under external organizational requirements. At present, compulsory citizenship behavior is very easy to breed among the new generation employees in the Chinese workplace. However, unfortunately, relative to the universality and importance of compulsory citizenship behavior among the new generation employees, relevant academic research is still in the preliminary stage of development. Although in recent years, with the transformation of the research field of OCB from the positive to the dark side, the negative effect of compulsory citizenship behavior has attracted the attention of many scholars at home and abroad, there is still little research focusing on the impact of compulsory citizenship behavior on new generation employees' turnover intention. Therefore, it is necessary and constructive to investigate and analyze the relationship between them.

This study explores how and why compulsory citizenship behavior affects the new generation employees' turnover intention from a dynamic perspective. Through the multi-time survey and analysis of 854 new generation employees, the results reveal that: (1) The positive impact of compulsory citizenship behavior on turnover intention has a nonlinear threshold effect; before the threshold, the effect is not significant, and after that, it increases significantly. (2) The moderating effect of protean career orientation is significant; when the protean career orientation is weak, the nonlinear threshold effect is significant; On the contrary, the nonlinear threshold effect is not significant, and compulsory citizenship behavior always has a strong positive impact on turnover intention. (3) The moderating effect of self-perceived external employability is significant; when self-perceived external employability is strong, the nonlinear threshold effect is significant; On the contrary, the nonlinear threshold effect is not significant, and compulsory citizenship behavior always has a weak positive impact on turnover intention. (4) The joint-moderating effect of protean career orientation and self-perceived external employability is significant; when self-perceived external employability is weak, the moderating effect of protean career orientation is not significant, and regardless of the strength of protean career orientation, there is a weak positive correlation between compulsory citizenship behavior and turnover intention; On the contrary, the moderating effect of protean career orientation is significant.

The main research contributions are shown as follows: (1) The results expand the perspective of dynamic research on the impact of compulsory citizenship behavior. By constructing a nonlinear threshold model of the impact of compulsory citizenship behavior on the turnover intention, this paper not only reveals and verifies the dynamic and complex nonlinear relationship between them, but also responds to the call of existing scholars to expand the dark side of organizational citizenship behavior from a new perspective of dynamic research. (2) The results deepen existing research conclusions of the effect of compulsory citizenship behavior on turnover intention. The results not only confirm that compulsory citizenship behavior does have a positive effect on the new generation employees' turnover intention, but also point out that the positive effect has a nonlinear threshold effect. Compared with the existing research conclusions, this research results reveal the overall picture of the relationship between compulsory citizenship behavior and turnover intention in a more systematic and detailed way. (3) The results reveal new theoretical mechanisms of the effect of compulsory citizenship behavior on turnover intention. It not only explores the effect and mechanism of compulsory citizenship behavior on turnover intention based on challenge-hindrane theoretical model, but also explores the moderating effect of protean career orientation and self-perceived external employability based on trait activation theory and cognitive-affective processing system theory. In a word, the results expand the new dynamic perspectives, new non-linear relationships and new theoretical mechanisms of the research on the effects of compulsory citizenship behavior, revealing the dynamic negative impact of compulsory management on the new generation employees' turnover intention.

**Key Words:** compulsory citizenship behavior; turnover intention; protean career orientation; self-perceived external employability; new generation employee

**JEL Classification:** D23, M12, O15

**DOI:**10.19616/j.cnki.bmj.2021.04.007

(责任编辑:李先军)