

A Research on Reentry of Returned Knowledge Workers

—Based on Social Support Theory

Yan Yan

Business School, Shanghai Dianji University, Shanghai
Email: sadyy85@163.com

Received: Sep. 23rd, 2014; revised: Oct. 15th, 2014; accepted: Oct. 30th, 2014

Copyright © 2014 by author and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

Abstract

With the development of globalization, more and more students choose to find a job back home after they finish the degree study abroad. However, they find the environment of home country is not the same as that when they went abroad. They need the support from organization to readjust to the new environment. This paper is to explore how support shows effect on reentry and organizational commitment in organizational environment. Based on reentry, this paper discusses how perceived organizational support affects organizational commitment through readjustment for returnees. Specifically, based on social support theory, it clarifies the perceived organizational support into financial, career and adjustment support and examines the effect on organizational commitment respectively. In this paper, it is clarified into three different environments. They are work, interaction and general environment. In work environment, it is assumed that career support from organization has positive effect on organizational commitment through work readjustment. In interaction environment, it is assumed that adjustment support from the organization shows positive effect on organizational commitment through interaction readjustment. In general environment, it is assumed that financial support from the organization shows positive effect on organizational commitment through general readjustment. As for the main effect, this paper assumes that financial, career and adjustment support from the organization is beneficial to their organization commitment. Data from 216 returnees show that perceived organizational support has positive effect on readjustment significantly. As for the mediation effect, the results show that career perceived organizational support has positive effect on organizational commitment through the mediation of work readjustment, while the mediation effect is not significant for interaction readjustment and general readjustment. Finally, this paper gives some suggestions on human resource management of returned knowledge workers.

Keywords

Returnee, Perceived Organizational Support, Readjustment, Organizational Commitment, Social

Support Theory

海归知识员工归国适应的影响机制研究

—基于社会支持理论

闫 燕

上海电机学院商学院，上海

Email: sadyy85@163.com

收稿日期：2014年9月23日；修回日期：2014年10月15日；录用日期：2014年10月30日

摘 要

近些年，随着海归回国数量不断的增加，组织中针对海归知识员工的管理也成为人力资源管理中的热点问题。如何充分发挥海归人才知识传递和知识转移的作用是组织管理目前需要面临的重要问题。本文以重返文化为背景，探讨了海归知识员工的组织支持感通过归国适应对组织承诺的作用机制。基于社会支持理论，本研究将组织支持感分为经济支持感、职业支持感和适应支持感，并分别从生活环境、工作环境和沟通环境三个方面考察组织支持感的三个维度如何通过归国适应影响组织承诺。通过对216名海归知识员工的问卷调查发现，在生活环境方面，组织提供的经济支持感对海归知识员工的生活适应有显著的正向影响；在工作环境方面，组织提供的职业支持感对工作适应有显著的正向影响，并且工作适应在职业支持感和组织承诺之间起中介作用；在沟通环境方面，组织提供的适应支持感对海归知识员工的互动适应有显著的正向影响。最后，本研究针对这些研究结果进行探讨并提出相应的管理建议。

关键词

海归，组织支持感，归国适应，组织承诺，社会支持理论

1. 引言

随着全球化步伐加快和知识经济的到来，国际竞争的焦点发生重大转变：从对资源和市场的抢占转向对人才的争夺。我国政府出台“百人计划”和“千人计划”吸引海外人才，各地方政府也提供优厚的待遇吸引海外留学人才回国。然而，由于逆向文化冲击的影响，海归回国后需要重新适应国内软环境，在这一过程中，如果适应过程过长或者难以适应，将会影响工作绩效，导致离职或重返国外，甚至更严重的心理危机。在实践中，海归知识员工的管理也成为管理者面临的一大难题。因此，面对激烈的人才大战，如何制定合理有效的人才管理政策确保人尽其才、才尽其用是很多组织人力资源管理面临的严峻挑战。那么，针对海归知识员工归国适应困难的问题，组织应如何帮助他们适应环境？如果他们难以适应组织环境，那么是否会影响他们的工作态度？这些问题都亟待研究，从而为组织制定针对海归人才的管理策略提供参考和依据。

2. 文献综述

通过文献梳理,我们发现国内外针对海归的研究非常少。国外的研究对象主要为外派回任员工,是基于重返文化背景下展开的。重返文化是指在跨文化旅居结束后,重新进入原文化语境的过程(丹兰迪斯,2009)。在组织因素对归国适应的研究中,国外重返文化研究鲜有此方面的相关内容。然而在跨文化研究中,学者们探索了组织支持感对适应的影响。Kraimer等(2001)发现外派员工的组织支持感对适应具有促进作用。但是,他们并未区分组织支持感的类型,使得组织支持感对归国适应的作用路径变得模糊不清。Florkowski等(1999)的研究弥补了这一缺陷,但是他们对工作环境中组织支持的理解有异于学者们对组织支持感的一致界定,其普适性得到质疑。国内针对重返文化的研究刚刚兴起,有一些针对海归知识员工的相关研究。国内学者易凌峰(2010)对海归知识员工的调查发现,工作支持对归国适应具有显著的正向影响。总体上,无论跨文化研究还是重返文化研究中,员工的组织支持感都会影响适应。但是以往研究并未明确组织对员工工作支持是否会影响工作方面的适应,而非工作支持是否会影响非工作方面的适应。

综上所述,目前研究存在以下问题:第一,重返文化背景下的组织支持感维度是有异于一般情况下的维度,但目前尚未得出定论重返文化背景下的组织支持感包含哪些方面;第二,大多数研究证实:组织支持感有利于员工的适应。但是,组织支持感对适应的影响机制并不明确,尤其是在重返文化研究中;第三,缺少针对特定人群进行研究。海归知识员工在组织中已经占有一定比重,他们接受了多年国外的文化和教育,回国后如何融入国内的软环境是关系着我国海外人才引进有效性的的重要因素。

因此,本研究以海归知识员工为研究对象,以社会支持理论为基础,在重返文化环境下探讨组织支持感是如何通过归国适应来影响海归知识员工组织承诺的。与以往研究不同之处在于,本研究利用社会支持理论将重返文化中得组织支持感进行定义,并通过数据分析探讨海归知识员工的组织支持感是否已经如何通过归国适应影响组织承诺的,从而梳理出一条海归知识员工组织支持感对组织承诺影响的清晰脉络。

3. 研究假设

社会支持是指有利于关系维持和关系质量的支持。社会支持理论提出社会支持有三种类型,他们分别是肯定性支持、情感性支持和辅助性支持(Kahn & Quinn, 1976)。大量研究结果表明,组织支持感应该是一个多维度的结构,尤其是在跨文化环境中(Kraimer et al., 2004)。在Kraimer等(2004)的研究中,研究人员将跨文化环境中的组织支持感分为三维度:经济支持感、职业支持感和适应支持感。但是,他们的研究提出了跨文化研究中组织支持感应该为这三维度,却并未针对这三维度构建理论基础,从而使该维度划分的普适性受到质疑。本研究将社会支持理论运用于跨文化研究的组织支持感中,并探讨了社会支持感的三类型与组织支持感三维度之间的一一对应关系,从而为跨文化研究中组织支持感维度研究奠定理论基础。

经济支持属于社会支持中的肯定性支持。肯定性支持是指对接收者应对压力能力和信念的肯定。一般来看,受到肯定的接受者更容易与组织维持高质量的关系(Kahn & Quinn, 1976)。在重返文化环境中,组织提供的经济支持不仅能够保障生活水平和福利,解决后顾之忧(Florkoski, 1999),还可以增强海归知识员工适应环境、应对压力的信心。实际上,组织将经济支持看做对海归知识员工在外求学期间所获得知识和技能肯定。经济支持越高就意味着组织对其知识和技能的肯定度越高。在生活中,经济支持作为做直接有效的方式,能够快速帮助海归满足生活需求。经济收入、住房补贴、交通补贴等能够帮助他们解决回国后的生活问题,比如安家置业、出行困难、医疗保障等,从而为帮助他们适应国内的生活环境奠定良好的经济基础。因此,我们提出:

H1a: 海归知识员工的经济支持感对生活适应有积极影响;

职业支持感属于社会支持中的情感性支持,是建立在组织和海归知识员工双方共同利益的基础上而形成的相互依赖的情感关系。情感性支持是建立在社会支持给予者和接受者情感联系基础上的高质量支持关系(Kahn & Quinn, 1976)。国内学者对知识员工组织支持感的研究已经验证了职业发展支持是组织支持感的一个重要维度(陈志霞, 2006; 刘智强, 2005)。Zweig (2004)的调查发现海归回国的主要目的是为了职业发展。因此,在工作环境中,组织提供的职业支持恰能满足海归的职业发展需求,如有效的培训、清晰的工作任务、明确的职业规划和良好的晋升空间等。组织提供的职业发展支持能够使海归知识员工和组织之间建立起互惠的情感关系,通过职业支持组织帮助他们了解工作任务、与同事协作、满足上级预期、利用自身的技能和知识,而海归知识员工则可以在工作中获得自身的提高和职业发展。因此,我们提出:

H1b: 海归知识员工的职业支持感对工作适应有积极影响;

适应支持属于社会支持中的辅助性支持。辅助性支持指的是组织为员工提供信息,帮助他们熟悉环境,从而减小压力(Kahn & Quinn, 1976)。然而,适应支持是指组织海归提供关于国内生活环境和组织环境等方面的信息,比如国内社会规范的变化、国内经济环境的改善、组织运营过程和竞争环境等(Kraimer, 2004)。海归在国外期间难以接触国内的沟通环境,因此回国后他们需要重新熟悉国内的沟通习惯和行为准则。这些信息有助于降低陌生环境中的不确定性,帮助海归知识员工快速融入环境(Black, 1992)。因此,在沟通环境中,组织提供的适应支持,如沟通培训、社团活动、例会等都为海归提供了交流机会,帮助他们通过与国内人交流和沟通获取信息,从而更加适应国内的沟通环境。因此,我们提出:

H1c: 海归知识员工的适应支持感对互动适应有积极影响;

回国后组织为海归知识员工提供的经济支持,如较高的经济收入、住房补贴、交通补贴等能够帮助他们解决回国后面临的生活问题。但是,海归知识员工也需要改变以往的生活方式,努力适应国内的生活环境。他们为适应生活环境所花费时间和精力可以被视为个人投资,这种为非工作环境的个人投资将会对员工的工作态度和工作行为产生溢出效应(Crouter, 1984)。并且,个人投资越多,员工对组织的依附就越强。由此可见,在生活环境方面,海归知识员工的经济支持感有利于他们适应国内的生活环境,从而表现出更高的组织承诺。因此,我们提出:

H2a: 海归知识员工的经济支持感通过生活适应影响组织承诺;

工作适应是指海归知识员工回国就业后对工作环境的心理舒适程度。跨文化研究结果显示,组织通过一系列人力资源管理实践为员工提供职业支持,比如跨文化培训、组织社会化、与同事、上级等人的交流机会(Aycan, 1997)。组织提供的职业支持有利于海归知识员工获得与工作相关的信息,比如,如何完成工作任务、如何利用个人技能、组织对员工的工作期望等。这些信息需要海归知识员工内化至心中,在工作环境中调整自己的态度和行为,更加符合组织的要求和期望。在工作环境中能够快速适应的员工会产生积极情绪,从而表现出更高的组织承诺。因此,我们提出:

H2b: 海归知识员工的职业支持感通过工作适应影响组织承诺;

互动适应是指对工作中和生活中沟通环境的心理舒适程度。已有研究表明,组织为跨文化员工提供的支持有利于他们的适应沟通环境,如辅导机制促进了新进员工与组织中资历较高员工之间的沟通,帮助新进员工了解如何与组织中的同事、上级进行沟通(Feldman, 1999)。因此,组织为海归知识员工提供的适应支持有利于他们了解工作中的沟通习惯,从而适应组织的沟通环境。能够融入工作环境的员工会产生积极情绪,从而表现出更高的组织承诺(Buchanan, 1974)。然而,互动适应不仅包含了工作环境的互动,还包含了非工作环境的互动。组织为员工提供的适应支持还会对员工非工作环境适应产生溢出效应(Balck, 1994)。也就是说,组织提供的适应支持还能够帮助员工适应非工作环境,从而促使他们增强与组织情感联系,表现出更高的组织承诺。因此,高适应支持感的海归知识员工更容易适应沟通环境,从而使得组织承诺感更强。因此,我们提出:

H2c: 海归知识员工的适应支持感通过互动适应影响组织承诺。

4. 研究方法

4.1. 研究对象

本研究以海归知识员工为研究对象。结合人民网对海归的定义以及彼得德鲁克对知识员工的定义,本研究认为海归知识员工是指在中国出生,以学习和进修为目的,到境外正规高等院校、科研机构求学、攻读学位、进修业务或者从事科学研究及进行学术交流,连续居留十二个月以上,回国后在工作过程中能够参与知识转移和知识创造过程,并能够产出创造性劳动成果。

本研究通过在线调查进行,从2013年12月开始至2014年2月结束,为期近三个月。共发放问卷927份,成功发送的邮件为842封,回收265份,回复率为28.59%。在回复的问卷中,有效问卷为216份,有效率为81.51%。

在选取研究对象时,根据海归知识员工的定义,研究人员选择本科及以上学历,留学时间为12个月及以上,且回国后在金融、教育、国际贸易、媒体、文化等行业从事脑力劳动的员工。其中,样本中既包含了在国外获得学位的群体,也包含了在国外进行博士后研究、访问、进修的样本;既包含了留学后立即回国就业的群体,也包含了在国外就业后再选择回国就业的群体。样本中男性占68.6%,女性占31.4%;年龄分布在31~39岁的占56.2%,已婚占81.4%,留学所在国为美国的占36.8%,英国占13.6%,加拿大占10.7%;回国时间为1~3年的占53.7%,出国留学时间为5.1~10年的占43.4%,1~3年的占29.4%。78.5%的受访者在出国留学前并无海外工作、旅行或学习的经历。

4.2. 问卷来源

4.2.1. 组织支持感

问卷参考Kraimer等(2004)的组织支持感量表。量表中共有12个题项,其中包含经济支持感题项4个;职业支持感有题项4个,其中第5个题项“单位很关心我的职业发展”和第8个题项“我认为单位很关心我的职业发展”有极高的相似度,故而删去第5个题项以避免重复。最终,职业支持感有3个题项,适应支持感有4个题项。

4.2.2. 归国适应

问卷参考Black等(1991)归国适应量表。该量表共有15个题项,其中生活适应有7个题项,工作适应包含4个题项,互动适应包含4个题项。

4.2.3. 组织承诺

本研究采用Mowday(1979)的组织承诺量表,共15个题项,如“我愿意为单位付出更多的努力帮助其成功”。

所有量表采用Likert五点量表法进行评价,从“1-非常不符合”到“5-非常符合”。

4.3. 量表有效性评价

为了保证量表的内容效度,研究人员对所有变量的相关文献进行了回顾找寻最合适的测量指标。研究所选用的量表均为英文,因此我们对量表进行背靠背翻译。最终形成的题项不仅符合原量表的内容,还符合中文表达习惯。

本文通过验证行因子分析(CFA)和Cronbach's α 系数来分析单维性(unidimensionality)、信度(scale reliability)和收敛效度(convergent validity)这3个指标来评价量表的有效性。由于本研究的样本量并不是太

充足,因此参照 Hewett 和 Bearden (2001)的做法在验证性因子分析中将所有变量分为内生变量和外生变量两个子集。其中组织支持感构成外生变量模型,归国适应和组织承诺构成内生变量模型。尽管这两个因子模型的卡方都是显著的(外生变量模型的 $\chi^2 = 383.048$, $df = 183$; 内生变量模型的 $\chi^2 = 574.864$, $df = 246$)。但是由于卡方对样本量过于敏感,应进一步参考其他拟合优度指标。外生变量模型的 $GFI = 0.858$, $CFI = 0.935$, $TLI = 0.926$; 内生变量模型的 $GFI = 0.865$, $CFI = 0.904$, $TLI = 0.884$, 说明两个因子模型具有较好的拟合优度。

接下来,我们对量表的信度进行检验(见表 1)。各子量表的 Cronbach's α 系数均大于 0.7,说明具有较好的内部一致性。各子量表平均抽取方差(AVE)和组合信度(Composite Reliability)分别超过了阈值 0.5 和 0.7。组织承诺中有 3 个题项的因子载荷低于 0.5,故删除。除此之外,所有因子的载荷都显著地大于 0.5。因此,本研究的量表具有较好的单维性和收敛效度。

5. 数据分析

为了初步了解组织支持感、归国适应和组织承诺之间的关系,本文首先采 Pearson 相关分析法,对涉及到的各变量进行相关性分析。分析结果见表 2。组织支持感三个维度之间存在显著的正相关关系($p < 0.01$),除了经济支持感和互动适应之间的相关性不显著之外,组织支持感的其他维度和归国适应的三维度之间都存在显著的正相关关系($p < 0.01$),组织支持感各维度和组织承诺之间也存在显著的正相关关系($p < 0.01$)。

然后,本文根据温忠麟等(2004)的建议构建模型对研究假设进行验证(见表 3)。模型 1 将样本的性别、

Table 1. The credibility test results
表 1. 量表的新都检验结果

变量	维度	α 系数	平均抽取方差	复合信度
组织支持感	经济支持感	0.916	0.734	0.917
	职业支持感	0.897	0.746	0.898
	适应支持感	0.929	0.767	0.929
归国适应	生活适应	0.873	0.504	0.876
	互动适应	0.867	0.633	0.869
	工作适应	0.826	0.554	0.832
组织承诺		0.914	0.443	0.918

Table 2. The correlation analysis results
表 2. 各维度相关性分析结果

维度	经济支持感	职业支持感	适应支持感	生活适应	工作适应	互动适应	组织承诺
经济支持感	1						
职业支持感	0.737**	1					
适应支持感	0.703**	0.765**	1				
生活适应	0.212**	0.248**	0.201**	1			
工作适应	0.353**	0.425**	0.366**	0.478**	1		
互动适应	0.099	0.171**	0.193**	0.607**	0.547**	1	
组织承诺	0.584**	0.709**	0.634**	0.223**	0.224**	0.487**	1

注: *代表 $p < 0.05$, **代表 $p < 0.01$ 。

Table 3. Model regression results
表 3. 各模型回归结果

变量	组织承诺			生活适应	工作适应	互动适应
模型名称	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4		
1 控制变量						
性别	0.072	0.055(-0.010) <0.059>	0.064(-0.002) <0.062>	-0.125	-0.041	-0.029
年龄	0.010	-0.072(-0.030) <0.024>	-0.061(-0.011) <0.019>	-0.147	-0.091	0.051
受教育程度	0.215	0.215(0.207) <0.171>	0.208(0.196) <0.177>	0.090	0.057	-0.062
婚姻状况	-0.099	-0.009(-0.008) <-0.056>	-0.011(-0.023) <-0.058>	0.034	0.073	0.018
任职年限	-0.082	-0.006(0.041) <0.022>	-0.012(0.024) <0.016>	0.079	0.082	0.057
出国年限	0.012	-0.058(-0.043) <-0.039>	-0.040(-0.026) <-0.017>	-0.242	-0.081	-0.221
回国年限	-0.033	-0.014(-0.036) <-0.085>	-0.028(-0.066) <-0.092>	0.184	0.147	0.072
2 组织支持感						
经济支持感		0.592**	0.572**	0.266**		
职业支持感		0.720**	0.623**		0.472**	
适应支持感		0.639**	0.615**			0.241**
3 归国适应						
生活适应			0.073			
工作适应			0.205**			
互动适应			0.100			
ΔR^2	0.064	0.396** (0.552**)<0.455**>	0.401** (0.585**)<0.463**>	0.141**	0.228**	0.105**

注：所列数据为标准β系数，模型2中的圆括号中代表以职业支持感为自变量的回归结果，方括号代表以适应支持感为自变量的回归结果；模型3中的圆括号代表以职业支持感和工作适应为自变量的回归结果，方括号代表以适应支持感和互动适应为自变量的回归结果；*代表 $p < 0.05$ ，**代表 $p < 0.01$ 。

年龄、受教育程度、婚姻状况、任职年限、出国年限和回国年限作为控制变量；模型2将组织支持感的各维度对组织承诺进行回归；回归结果显示，经济支持感对组织承诺有显著的正向影响，职业支持感对组织承诺有显著的正向影响，适应支持感对组织承诺有显著的正向影响。为了检验中介效应，模型3中将组织支持感的三个维度和归国适应的三个维度一一对应地放入模型中对组织承诺进行回归，而模型4分别将组织支持感三个维度分别一一对应归国适应的三个维度进行回归。从模型4的回归结果可知，经济支持感对生活适应有显著的正向影响($\beta = 0.266, p < 0.01$)，故假设H1a得到验证；职业支持感对工作适应有显著的正向影响($\beta = 0.472, p < 0.01$)，因此假设H1b得到验证；适应支持感对互动适应有显著的正向影响($\beta = 0.241, p < 0.01$)，所以，假设H1c得到验证。

回归结果显示，当模型3中加入生活适应时，经济支持感对组织承诺依然有显著的正向影响($\beta = 0.572, p < 0.01$)，但是模型4中的生活适应对组织承诺的影响不显著($\beta = 0.073, p > 0.05$)，根据温忠麟等(2004)建议，应采用Sobel检验进一步验证该中介效应。经计算，Sobel检验的Z值为1.134 ($p > 0.05$)，故中介效应不显著，假设H2a未得到验证。

下一步,当模型3中加入工作适应时,职业支持感对组织承诺的影响有所减弱,但是依然显著($\beta = 0.623, p < 0.01$),与此同时模型4中工作适应对组织承诺有显著的正向影响($\beta = 0.472, p < 0.01$),根据温忠麟等(2004)的建议,应进一步检验模型3中职业支持感对组织承诺的回归系数。经观察,模型3中职业支持感对组织承诺的回归系数显著且为正($\beta = 0.623, p < 0.01$),因此工作适应在职业支持感和组织承诺之间起部分中介作用,假设H2b得到验证。

最后,模型3中互动适应的回归系数不显著($\beta = 0.100, p > 0.05$),但模型4中适应支持感的回归系数显著($\beta = 0.241, p < 0.01$),根据温忠麟等(2004)的建议,应采用Sobel检验进一步验证中介效应。经计算,Sobel检验的Z值为1.62($p > 0.05$),因此假设H2c未得到验证。

6. 结论与讨论

6.1. 研究结论与讨论

本研究以海归知识员工为研究对象,探讨了在重返文化环境中,海归知识员工的组织支持感是否以及如何通过归国适应影响组织承诺的。通过数据分析得出了以下结论:

第一,海归知识员工的组织支持感对归国适应有促进作用。海归回国后面临来自多方面的压力,其中主要的压力源是陌生环境中的不确定性。家人和朋友虽然帮助海归知识员工重新了解国内的生活环境和沟通环境,但是对于组织环境他们却爱莫能助。这时,组织为他们提供的支持显得尤为重要。经济支持可以帮助员工减轻经济负担,安心工作;而对于对职业发展有较高追求的海归来说,职业支持无疑是强大的激励因素,帮助他们获取更多工作环境的信息,这些信息能够帮助他们熟悉工作内容和完成工作的方式,还帮助他们了解组织的预期、工作要求等与工作相关的信息,从而有利于他们快速适应组织的工作环境;组织提供的适应支持,比如例会、入职前培训、社团组织等是海归获得非工作信息的最佳途径,它传递了组织中有关非正式组织、上下级关系和同事间人际关系等信息。这些信息看似与工作无关,但是对于海归知识员工来说这些信息甚至会甚至比直接的工作内容更重要,尤其在中国这种典型的凝聚型文化的国家中。传统文化重视社会网络和层级(Selmer, 2002),特别在工作环境中这些特点体现得更加明显(Black, 1991),比如组织内部的非正式组织、相互依赖的人际关系、小团体等。工作环境中的人际关系和层级是新员工必须学习的组织知识,组织知识获取越多,员工就能够在新工作环境中更加游刃有余。

第二,海归知识员工的职业支持感通过工作适应影响组织承诺。基于互惠原则,海归回国后最重要的需求即为职业发展需求,能够满足其职业发展需求的组织会帮助员工适应工作环境。海归为了回报组织对其职业发展需求的满足,他们会更加努力工作,从而表现出更高的组织承诺。这一研究结论在跨文化环境下也得到验证。研究人员发现子公司和母公司为外派员工提供的组织支持能够有效地帮助他们适应国外的环境,改善工作绩效(Furuya, 2007; Lazarova, 2010)。这说明,无论在跨文化背景下还是在重返文化背景下,作为社会支持主要形式之一的组织支持对个体适应新环境具有重要的作用。同时,适应环境的过程可以看做是个人投资,投资的越多,离开组织的成本越高。因此,对于海归来说,组织给予的职业支持越多,他们就会越了解工作内容和要求,并且更容易适应工作环境,在工作中投入的个人时间和精力也更多,从而对组织的承诺感也更强。

第三,海归知识员工的生活适应在经济支持感和组织承诺之间的中介作用不显著。其原因可能在于海归当时出国的目的是处于个人学习的需要,为了积累更多地人力资本。随着我国人才政策的不断改善,各组织对海归人才的需求呈显著的上升趋势,他们甚至竞相开出诱人的经济收入来吸引优秀的海归。因此,在海归知识员工看来,组织开出的优厚收入是自身人力资本价值的体现。当他们一旦适应了国内的生活环境,组织给予的经济支持不是挽留他们的重要因素而更像是他们跳槽获取更高收入的砝码。另外,本研究还发现互动适应在适应支持感和组织承诺之间的中介作用也不显著。其原因可能在于,组织为海

归知识员工提供的适应支持是为了帮助他们更加熟悉国内的沟通习惯和行为模式，这一支持一般是通过岗前培训、例会、社团组织等形式体现的。然而，相对于工作环境的适应能力来说，对沟通环境的适应能力是一种可转移的能力，也就是说在这个组织中能够良好的沟通，那么在其他组织中也能进行有效的交流。因此，适应了互动环境的海归教师将这看成是自身人力资本的一部分，是劳动力市场中具有竞争性的因素，而对目前工作的组织并不会起显著的影响。

6.2. 实践启示

第一，明确海归知识员工的职业发展路径，为他们提供清晰的职业生涯规划。组织应为海归知识员工提供清晰明确的职业发展路径，以便他们对高校提供的职业发展是否符合个人需要做出明确判断。比如，上级领导应为海归知识员工清晰传达组织为其提供的职业目标、晋升政策、考核指标等。

第二，充实海归知识员工重返文化培训内容。组织对海归的重返文化培训的内容应丰富化。具体来说，在重返文化培训的内容中应加入以下内容：首先，对于自身的意识。鼓励海归思考什么是中国行为？什么是非中国行为？中国行为和非中国行为之间的差异是什么？如何适应？其次，注重文化的习得，包括特定区域的、一般文化和特定文化的知识。再次，是关于情绪的，注重培养对于重返文化经历的现实期望。因为正面期望越多，准备得越充分，回国后遇到的问题越少。采用事前预防的方式可以尽量减小逆向文化的冲击。最后，培养特殊技能，用理论分析个人经验的能力，判断思考的能力和重构的能力。

第三，组织应将情感留人和事业留人相结合。海归是拓宽组织视野、更新员工血液、创建学习型组织必备的人力资本。留住优秀的海归人才需要将情感留人和事业留人两种策略相结合，相辅相成。情感留人的核心是对海归员工包容。海归员工在重返文化环境中会面临逆向文化冲击，他们的行为模式和思维方式不适应国内的社会规范。对此，组织应采取包容理解的态度，以支持和鼓励为主，给他们充分的时间来适应环境。事业留人的核心是给予海归员工工作自主权，关注他们为组织提出的良性建议，提高他们的工作参与度。事业留人需要让海归知识员工感受到自己在组织中受到尊重，在组织中具有良好的职业发展空间，个人能力可以得到提高，个人抱负得以实现。

6.3. 研究不足与展望

由于时间、财力和人力所限，本研究还存在一些不足：第一，问卷设计需要进一步完善。本研究所采用的数据采集方法主要是有被试者自报告的方式，这种数据采集方法可能会产生称许性误差。尽管在问卷设计时，我们采用了多种方法来降低这种误差，但是称许性误差可能依然存在。第二，模型数据的测量方法可以进一步改进。由于笔者时间和精力有限，在采集数据方法选择横截面数据，这一数据采集方法对于验证变量之间因果关系方面存在一定的局限性。因此，在今后的研究中，如果研究人员有充足的时间、精力和财力的支撑下，可以考虑对海归知识员工的数据进行跨时间采集，分阶段进行探讨。

基金项目

本论文受到教育部人文社会科学研究青年基金“海归知识员工归国适应的影响因素及作用机制研究”（14YJC630156）；教育部人文社会科学研究规划项目“企业一线员工体面劳动测量及其实现途径研究”（13YJA630070）；上海市高校青年教师培养资助计划“海归知识员工个人感知对归国适应的影响研究”（ZZSDJ13015）；上海电机学院重点学科建设项目（13XKJ02），上海电机学院科研启动项目（13QD19）资助，在此表示感谢。

参考文献 (References)

陈志霞(2006). 知识员工组织支持感对工作绩效和离职倾向的影响. 博士论文, 武汉: 华中科技大学.

- 丹·兰迪斯, 珍妮特·M·贝内特, 米尔顿·J·贝内特, 著(2009). 关世杰, 何明智, 陈征, 项向飞, 译. *跨文化培训指南*. 北京: 北京大学出版社.
- 刘智强(2005). *知识员工职业停滞测量与治理研究*. 博士论文, 武汉: 华中科技大学.
- 温忠麟, 张雷, 侯杰泰, 刘红云(2004). 中介效应检验程序及其应用. *心理学报*, 5 期, 614-620.
- 易凌峰, 赵青, 欧阳硕(2010). 海归知识员工归国适应影响因素分析. *统计观察*, 17 期, 104-106.
- Aycan, Z. (1997). Acculturation of expatriate managers: A process model of adjustment and performance. *New Approaches to Employee Management*, 4, 1-40.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1991). When Yankee comes home: Factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 22, 671-694.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E. (1992). Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 23, 737-760.
- Black, J. S. (1994). Factors related to Japanese repatriation adjustment. *Human Relations*, 47, 1489-1508.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Crouter, A. (1984). Spillover from family to work: The neglected side of the work-family interface. *Human Relations*, 5, 71-90.
- Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (1999). The impact of on-site mentoring on expatriate socialization: A structural equation modeling approach. *International Journal of Human Resource Management*, 10, 54-71.
- Florkowski, G. W., & Fogel, D. S. (1999). Expatriate adjustment and commitment: The role of host-unit treatment. *International Journal of Human Resource Management*, 10, 783-807.
- Furuya, N., Stevens, M. J., Oddou, G., et al. (2007). The effects of hr policies and repatriate self-adjustment on global competency transfer. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45, 6-23.
- Hewett, K., & Bearden, W. O. (2001). Dependence, trust and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: Implications for managing global marketing operation. *Journal of Marketing*, 65, 51-66.
- Kahn, R. L., & Quinn, R. P. (1976). Mental health, social support and metropolitan problems. Ann Arbor, MI: Institute of Social Research, University of Michigan.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Jaworski, R. A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54, 71-99.
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30, 209-237.
- Lazarova, M. B., Westman, M., & Shaffer, M. A. (2010). Elucidating the positive side of the work-family interface on international assignment: A model of expatriate work and family performance. *Academy of Management Review*, 35, 93-117.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Selmer, J. (2002). Coping strategies applied by western vs. overseas Chinese business expatriates in China. *International Journal of Human Resource Management*, 13, 19-34.
- Zweig, D., Chen, C., & Rosen, S. (2004). Globalization and transnational human capital: Overseas and returnee scholars to China. *The China Quarterly*, 179, 735-757.