

員工組織年資、工作績效與挑戰性工作 經驗對晉升力評分的相對影響效果

鍾珮珊·林文政*

(收稿日期：104 年 02 月 25 日；第一次修正：104 年 04 月 22 日；
接受刊登：104 年 05 月 11 日)

摘要

主管對員工的晉升力評分是組織晉升決策重要依據，個人將其視為達到職涯成功重要指標。人力資本理論認為經驗為人力資本的投資，有助個人追求職涯成功。組織年資與現有職位工作績效，被過去研究視為人力資本，是預測個人職涯成功的重要因子。本研究提出挑戰性工作經驗，作為人力資本另一種衡量依據，並輔以訊號理論說明何種經驗，可傳遞給主管較強的晉升力訊號。研究樣本為 178 位跨產業、跨組織、跨部門的員工，組織年資、工作績效、挑戰性工作經驗和晉升力評分資料以縱貫面方式蒐集。研究結果發現僅工作績效與挑戰性工作經驗，對晉升力評分有正向影響；其中挑戰性工作經驗的影響效果顯著大於組織年資，但與工作績效則無顯著差異。

關鍵詞彙：挑戰性工作經驗，工作績效，組織年資，晉升力評分，訊號理論

壹· 緒論

了解主管對員工晉升力評分(promotability)的預測因子，是個人和組織感興趣的議題(e.g., Jawahar & Ferris, 2011; García- Izquierdo, et al., 2012; Jin & Seo, 2014; Sibunruang, et al., 2013; Taylor, et al., 2013)。因為主管對員工的晉升力評分，是組織進行晉升決策的參考依據，也是員工追求實際晉升，達到職涯成功的重要指標(Breaugh, 2011)。越來越多的組織鼓勵員工進行個人職涯管理，同時組織也對如何挑選有晉升潛力的人才，進行接班計畫感到興趣(Wayne, et al., 1999)。因此，有必要對影響主管對員工晉升力評分的前因進行研究。晉升力評分為主管認為個人有能耐與意願，有效執行較高層級任務的知覺(De Pater, et al., 2009)。過去研究將個人向上追求職涯成功，區分為競爭流動和贊助流動兩個系統(Turner, 1960)，人力資本理論(human capital theory)是最常被用

* 作者簡介：鍾珮珊，國立中央大學人力資源管理研究所博士候選人、康寧大學企管系講師；林文政，國立中央大學人力資源管理研究所副教授。

來探討個人競爭流動的依據(Ng, et al., 2005)。經驗為人力資本的一種投資(Becker, 1964)，可以增加員工向上晉升的機會，常被做為職涯成功的預測因子(e.g., Beehr, et al., 1980; Greenhaus, et al., 1990; Harris, et al., 2006; Jawahar & Ferris, 2011; Judge, et al., 1995)。然而，經驗在過去研究作為晉升前因時，常被操作成在特定組織的年資來探討，忽略了個人在同一組織有相同年資，在累積經驗的內容、品質、深度和廣度上，仍可能有相當大的差異(Ford, et al., 1992; Quinones, et al., 1995)。現有職位的工作績效，改善了年資無法區辨經驗品質的問題。本研究所探討的工作績效，以任務性績效為範圍，為一個員工在現有職位上，被組織賦予核心工作的表現，是一種角色內行為(Borman & Motowidlo, 1993)，普遍被當作主管對員工晉升力評分的重要前因(e.g., Jawahar & Ferris, 2011; Kiker & Motowidlo, 1999; Van Scotter, et al., 2000)。然而現有職位的工作與晉升後的任務不同，晉升後職務的工作要求相對較複雜與困難，透過執行現有職位所累積的知識、技術、能力，未必符合晉升後任務所需。因此以工作績效預測晉升力評分存有缺陷(De Pater, et al., 2009)。

本研究認為員工的挑戰性工作經驗，可以彌補以上經驗因子的限制，是預測晉升力評分的另一種人力資本指標。首先，挑戰性工作可以培養員工有效執行較高管理層級工作的能耐。因為挑戰性工作乃員工無法以既有的技能與慣例執行的任務。個人需要透過新技能學習，才能應付所處的工作情境(Davies & Easterby-Smith, 1984)。員工執行挑戰性工作，能發展廣泛的技術、能力、知識、洞見和價值觀，增加個人有效執行較高管理層級任務的能耐(London, 2002; McCall, et al., 1988; McCauley, et al., 1994)。其次，員工執行挑戰性工作，傳遞出其有野心晉升到較高的管理職位。願意接受挑戰性工作的個人，比僅執行例行任務的員工，有更強的意願與動機，去面臨不熟悉且困難任務的挑戰(De Pater, et al., 2009)。因此，挑戰性工作經驗有助個人累積和發展晉升所需的能耐，是預測晉升力評分的重要指標。然而，過去僅少數研究實證這個經驗變數和晉升力評分的關係(e.g., Aryee & Chu, 2012; De Pater, et al., 2009)，並未像組織年資或工作績效一樣，在過去已受到足夠的重視與探討。為了彌補這樣的研究缺口，本研究在組織年資和工作績效外，加入挑戰性工作經驗探討對晉升力評分的影響。

以上有關組織年資、工作績效、挑戰性工作經驗，三種個人經驗的投資，對追求職涯成功的影響，可以透過人力資本理論來加以理解。但該理論無法說明何種經驗的累積，對個人職涯成功的追求較有幫助。本研究認為訊號理論(Spence, 2002)，可以彌補人力資本理論無法比較不同個人經驗品質的缺陷。

訊號理論定義訊號是傳播個人其他不可觀察特質的途徑，並提出有效條件作為判定訊號品質的依據。根據以上所述，本研究提出以下兩項研究目的：第一，探討員工的挑戰性工作經驗，對主管給員工的晉升力評分的影響。第二，探討挑戰性工作經驗，相對於組織年資、工作績效，對晉升力評分的影響效果。實證樣本蒐集台灣跨產業、跨公司、跨部門資料，採縱貫面兩階段配對問卷調查。在一開始蒐集主管對員工的工作績效、挑戰性工作經驗的評分，和人資部門提供員工組織年資；六個月後，再請第一階段回收問卷的主管，針對相同的部屬，進行晉升力評分。研究結果透過訊號理論，對人力資本理論在個人職涯發展領域的應用，提出補充說明。在實務上，有助於個人進行職涯管理，與組織進行員工生涯規劃，或接班計劃人才挑選的參考。

貳· 文獻探討及假設

一、理論背景

(一)人力資本理論

人力資本是一種無形資產，為知識的一種存量(Becker, 1962; Harris, et al., 2012)。衡量的方法包括教育、工作經驗、企業母公司的養成，和其他生活經驗(Martin, et al., 2012)。經濟學家認為經驗和教育對組織而言，是反映員工知識與技能水準的訊號。擁有較高水準的知識、技術和其他職能的個人，相對於低水準的人，能夠有較好的績效。因此，勞動市場會透過獎勵個人獲取更多人力資本，包括提供更好的工作、較高的薪資和獎勵等職涯成功的象徵，以激勵員工在未來有更好的績效表現(Ng & Feldman, 2010)。

過去研究將個人向上追求職涯成功，區分為競爭流動和贊助流動兩個系統(Turner, 1960)，人力資本理論是最常被用來探討個人競爭流動的依據(Ng, et al., 2005)。在競爭流動系統中，人們在公開和公平的競賽中，爭取職涯成功。員工在參與競賽前，沒有超越他人的既存優勢。獲取最想要職涯成功結果的人，是最具技能和最願意努力的人。職涯被視為一種競賽，如果想要成功，員工必須不斷的與他人競爭。在這樣的前提假設下，一個人的人力資本，必定與預測個人職涯成功有重要的關係，因為人力資本在勞動市場會高度受到獎勵。雖然人力資本理論指出，擁有較高水準的知識、技術和其他職能的個人，會較

容易獲得成功，但卻沒有明確說明，如何區辨不同類型的人力資本，傳遞的訊號強弱。本研究認為訊號理論可以彌補這樣的缺陷。

(二)、訊號理論

訊號理論用於描述兩方(包括組織間或個人間)，對不同資訊的使用行為。典型的模式為其中一方(訊息傳送者)必須選擇，是否或如何溝通、傳達資訊，而另一方(訊息接受者)必須選擇如何解讀訊號。該理論在許多管理文獻中，佔有重要的地位，包括策略管理、創業力和人力資源管理(Connelly, et al., 2011)。訊號理論基本上關心的，是減少兩方資訊不對稱(information asymmetry)的情形(Bergh, et al., 2014; Spence, 2002)。在 Spence (1973)這篇對勞動市場有重大影響的著作中，Spence 說明了工作應徵者，為了減少資訊不對稱，對其所期盼受雇的雇主甄選能力之阻礙，可能投入的行為。Spence 闡述高品質的員工，如何以接受較嚴格高等教育，這種成本較高訊號，區辨自己和低品質員工的差別。該作品引發大量的文獻，運用訊號理論在甄選上(Bird & Smith, 2005)。

Spence 的模型與人力資本理論著重的焦點不同，因為訊號理論不特別強調教育的角色，是增加工作者的生產力，相對聚焦在教育作為工作候選人，傳播個人其他不可觀察特質的途徑。在 Spence 傳統模型中，品質是個人無法被觀察的能力，工作候選人透過達成教育機構的畢業要求，所散發的訊號。在訊號理論裏，訊息發送者會企圖發送正向有效訊號給訊息接受者，而有效訊號具可觀察，和訊息成本較高兩個特性。訊號可觀察是指外在觀察者，能夠察覺到訊號的程度，是有效訊號的必要條件，但非充要條件；訊息成本才是訊號理論的核心。成本的概念意指有些發訊者，比其他人更能夠吸收成本。

過去訊號理論在組織行為和人力資源管理領域，大多以訊息接受者探討勞動市場有關的議題(Davila, et al., 2003; Ehrhart & Zeigert, 2005)。De Pater, et al. (2009)描述主管，藉由內部員工執行挑戰性工作所傳達的訊號，進行員工的晉升力評分。晉升力評分是指主管對部屬向上升遷前景的判斷，亦即主管認為受評部屬在職涯發展中，被晉升到較高職位的可行性(Greenhaus, et al., 1990)。本研究認為訊號理論有效訊號的特性，可以幫助主管判斷組織年資、工作績效和挑戰性工作經驗的訊號品質，作為評估員工晉升力與實際晉升決策的參考。

二、假說發展

(一)組織年資對晉升力評分的影響

在職涯發展的領域中，時間變數在人力資源管理模式、實證研究和實務決策上扮演重要的角色(Sturman, 2003)。過去研究發現年資對職涯成果有正向的影響(Wayne, et al., 1999)。實務上，某些企業也以年資作為晉升的標準(Ng & Feldman, 2010)。傳統職涯模式主張根據員工服務的年資與長度來決定晉升(McDonald, et al., 2005)。經驗被視為衡量人力資本的方法(Martin, et al., 2012)，是一種無形資產，屬於知識的一種存量(Becker, 1962; Harris, et al., 2012)。經濟學家認為經驗對組織而言，是反映員工知識與技能水準的訊號。擁有較高水準的知識、技術和其他職能的個人，相對於低水準的人，能夠有較好的績效(Harris, et al., 2015)。因此，勞動市場會透過獎勵個人獲取更多人力資本，包括提供更好的工作、較高的薪資和獎勵等職涯成功的象徵，以激勵員工在未來有更好的績效表現(Ng & Feldman, 2010)。

個人透過投資組織年資累積人力資本，包括與特定公司有關的價值經驗、隱性知識(*tacit knowledge*)，和社會網絡能力(Ng & Feldman, 2010; 2013; Wayne, et al., 1999)。因為不同情境脈絡所得的經驗，具有特定的效果。當一個人在某特定組織待得愈久，透過組織社會化的過程，對組織的目標、正式權力結構，和對組織中各種角色的社會知識、價值、和預期行為會比較了解。同時也比較知道在實際運作時，可採用的有效率方法(Ng & Feldman, 2010)。另外，經由組織社會化建立起的個人社會網絡，讓員工間建立友誼、被同伴信任，並發展成有利於工作運行的情境脈絡(Sturman, 2003)。因此，個人透過組織年資散發出相關人力資本的累積，突顯與低年資者的不同，以獲得主管較高的晉升力評分。本研究根據以上推論，提出以下假設：

H1：組織年資會正向影響主管對部屬的晉升力評分

(二)工作績效對晉升力評分的影響

雖然組織年資透露個人有可能累積了與組織特定相關的知識，有助於晉升後工作的運行。但忽略了在同一組織有相同年資的個人，於工作經驗的內容、品質、深度和廣度上，仍可能有相當大的差異(Ford, et al., 1992; Quinones, et al., 1995)。現有職位的工作績效，可以改善經驗品質無法分辨的問題。傳統

上工作績效被視為主管在評估員工晉升力的前因(Jawahar & Ferris, 2011)，為個人對組織成效具有意涵的行為(Campbell, et al., 1993)。近幾十年來，績效管理研究企圖將工作績效，做更進一步的分類。任務性績效為一個員工在現有職位上，被組織賦予核心工作內容的表現，是一種角色內行為(Borman & Motowidlo, 1993)，普遍被接受做為主管對員工晉升力評分的重要預測因子(e.g., Jawahar & Ferris, 2011; Kiker & Motowidlo, 1999; Van Scotter, et al., 2000)。本研究所探討的工作績效，以任務性績效為範圍，為個人的正式工作說明書內所規範的表現。該類績效為組織對個人所預期的行為，直接或間接與組織技術核心生產有關，代表現職者在執行這些任務的專精程度。例如工廠生產線的員工進行產品裝配、銀行員幫顧客換錢、外科醫生根據判斷醫治病患，以上為與技術核心直接相關的任務。間接相關的任務，則例如進行製造產品的材料補貨、投入分配成品，和透過生產成品交換生產所需材料。還有，管理者雖然沒有對技術核心有直接貢獻，但他們確實有計畫、組織、協調、監督和執行其他的功能，確保許多直接有所貢獻活動的執行效能與效率；而會計、人事、法令和公共關係的員工任務，雖非直接對組織技術核心生產有關，但能夠確保技術核心順利運行。以上工作任務與組織技術核心運作直接或間接相關，都屬於個人任務性績效表現評分的範圍。

職涯發展競爭流動觀點認為，工作表現和對組織的貢獻，是讓一個員工能否向上晉升的最大差異。一個人能夠向上晉升的基礎是靠他自己的能力和貢獻。員工在一個公開和公平追求向上晉升的競賽中，最後的勝利來自能夠展現最好成就的人。在 Cable & Murray (1999)的研究中，其發現在研究所的發表紀錄，對是否獲得工作機會有最強的預測效果。這樣的研究結果支持競爭流動的觀點，表示即使一個員工起步較晚，但只要他投入必要的時間與精力，必能最終贏得競賽。個人的良好任務性績效，傳送給評分主管受評者有能力或責任作好所交辦的現有任務，因而比較有機會贏得主管所給予的晉升機會。本研究根據以上邏輯與研究結果，提出以下假設：

H2：工作績效會正向影響主管對部屬的晉升力評分

(三)挑戰性工作經驗對晉升力評分的影響

高品質的工作績效，代表個人在特定職務的專精程度，雖然可以改善組織年資無法區辨員工工作品質的問題，但現有職位的工作較例行性，較高層級的任務相對較困難、範圍更廣、易受環境波動(Karaevli & Hall, 2003)，因此，

特定職位的工作表現並不足以代表個人已經累積足以因應晉升後任務的人力資本。另外，根據彼得原理(The Peter Principle) (Peter & Hull, 1969)，員工在組織晉升的過程中，終究會被升任到超越其現有職能的境界。因為較高管理層級的工作，和既有的工作任務不相同，被升任者要能隨需要進行新任務的學習 (Björkman, et al., 2013; Dong, et al., 2014; Carette, et al., 2013)。員工的挑戰性工作經驗，可以彌補以組織年資和工作績效，做為晉升力評分前因的限制。

挑戰性工作代表個人以現有技巧與程序無法執行的活動，個人需要透過學習新方法才能加以因應(De Pater, et al., 2009)，累積該種經驗對個人職涯發展特有幫助。因為挑戰性工作提供個人機會與動機學習。員工透過執行挑戰性工作，能發展廣泛的技術、能力、知識、洞見和價值觀，能夠增加個人有效執行較高管理層級任務的能耐(London, 2002; McCall, et al., 1988; McCauley, et al., 1994)。此外，員工執行挑戰性工作，傳遞出其有野心晉升到較高的管理職位。願意接受挑戰性工作的個人，比僅執行例行任務的員工，有更強的意願與動機，去面臨不熟悉且困難任務的挑戰。De Pater, et al. (2009)蒐集來自美國三個樣本，分別以 55 位公務人員、32 位取得地球科學碩士學位在不同機構工作的學生、158 位製藥廠的員工，實證挑戰性工作經驗會在工作年資、工作績效外，對晉升力評分存在額外解釋力。Aryee & Chu (2012)也以來自中國，屬於服務業跨組織的 248 份配對問卷，實證經由挑戰性工作經驗，能夠提升員工的自我效能，因而影響主管對員工的晉升力評分。本研究根據以上推論與過去研究結果，提出以下假設：

H3：挑戰性工作經驗會正向影響主管對部屬的晉升力評分

(四)挑戰性工作經驗相對於組織年資和工作績效對晉升力評分的影響

人力資本理論幫助我們理解個人可以透過經驗的累積，追求職涯成功；訊號理論則可以幫助個人區辨何種經驗具有較強的預測效果。從訊號理論的角度來看，主管在評估員工未來晉升可能表現時，會根據一組高品質的訊號作為決策的參考依據。訊號理論的重點，在於訊息傳送、接收的兩方，對傳送訊者所散發出正向資訊的審慎溝通，傳訊者意圖傳達自己高品質的正確訊號給訊息接受者。然而，並非所有訊息都能成為有效的訊號。有效訊號有兩個條件，第一為可觀察的，第二為訊號成本。其中可觀察的為必要條件但並非充要條件，訊號成本才是訊號理論的核心，高品質的訊號通常有較高的訊息成本(Connelly,

et al., 2011)。在 Spence(1973)闡述高品質的員工，如何以接受較嚴格高等教育，這種成本較高訊號，區辨自己和低品質員工的差別。其認為教育程度是面試官在進行人才甄選時，一個可信賴的訊號。因為較低品質的候選人，無法承受較高教育機構的嚴格考驗。因此，取得較高學歷的應徵者，會散發較強的訊號給面試官，獲得工作機會。有效訊號也可用在公司品質的判斷上，高品質的公司會以長期分配股利，來區辨自己與低品質公司的差別。因為低品質的公司，無法長期作這樣的支付(Bhattacharya, 1979)。另外，成本的概念也可以發訊者吸收成本的概念來說明。例如高品質的公司耗費時間成本，通過 ISO9000 的認證，但低品質公司因無法吸收這樣的時間投入通過認證，因而使得這樣的認證機制訊號具有有效性。

本研究認為員工組織年資、工作績效和挑戰性工作經驗，皆為可被主管觀察到的訊號，符合訊號理論的必要條件。然而，員工在展現三種經驗成果，所耗費的成本若以難易度來看，挑戰性工作經驗的難度，相對高於組織年資和現有職位的工作績效。因為，就組織年資而言，員工只要在過去所擔任的職位上，不要因績效過差落入被裁員名單，有意願留任的員工，就可以繼續在組織內工作累積組織年資。再來就工作績效表現來說，一個員工僅需要能熟練和專精操作現有職位的任務，就可獲得優異的工作評價。因為現有職位的績效要求較為固定，所需的技能較為單純。因此，個人僅須按照重複的程序執行該任務，不需投入太多的心力加以學習，就能有良好的績效表現。然而，相對於組織年資和工作績效，挑戰性工作需要耗費較多的心力加以因應。因為挑戰性工作代表個人執行以現有技術與程序無法執行的活動。該任務提供機會讓執行該項任務的個人，廣泛發展技術、能力、知識、洞見和價值觀(De Pater, et al., 2009)。因為該項任務具有不確定的特性，因此個人需要花費更多的心力加以學習，所以挑戰性工作經驗比組織年資和工作績效，有更高的訊息成本。亦即個人透過執行挑戰性工作，會比僅在例行任務表現優異，或是僅累積組織年資的員工，散發出更強的訊號，並影響主管對員工的晉升力評分。本研究根據以上觀點提出的假設如下：

H4：挑戰性工作經驗相對於組織年資和工作績效，對晉升力評分有較顯著的影響效果

H4-1：挑戰性工作經驗較組織年資，對晉升力評分有較顯著的影響效果

H4-2：挑戰性工作經驗較工作績效，對晉升力評分有較顯著的影響效果

參· 研究方法

一、研究對象與程序

本研究樣本主要來自於台灣 47 家民間企業，受調查對象產業分布於製造、金融、服務、科技、運輸等產業。這樣的資料蒐集策略為避免受限於特定組織與產業的情境。本研究的資料以下列程序蒐集，首先，研究者透過個人網絡，聯絡各家公司人力資源管理部人員取得他們的同意配合發放問卷。若公司無此部門者則與負責人事的人員聯絡。接著，研究者透過郵寄、親手轉交以及電子郵件的方式，將問卷交到負責聯繫的人資人員手上。隨機挑選 5 位主管與對應的受評部屬，請各主管評核部屬的工作績效、挑戰性工作經驗，和請人資提供員工的組織年資和其他控制變項資料。在六個月之後，針對第一階段回收問卷的主管，請他們評估相同部屬的晉升力評分。

本研究共發出問卷 240 份，兩階段配對回收有效問卷 178 份，有效回收率 74.17%。回收問卷 4.49% 來自規模在 10,000 人以上的企業，39.33% 為 1,000 - 9,999 人，32.02% 為 200-999 人，24.16% 為 200 人以下。28.09% 來自製造業，7.87% 金融業，16.29% 服務業，28.09% 科技業，8.43% 運輸業，11.24% 其他。其中負責評分的主管平均年齡為 42.87 歲(標準差 6.83)；66.29% 男性，33.71% 女性。受評部屬平均年齡為 35.12 歲(標準差 6.29)；54.49% 男性，45.51% 女性；平均組織年資 11.04 年(標準差 6.34)，工作年資 5.69 年(標準差 4.76)；任職部門 10.67% 為生產，23.60% 為行銷，24.72% 為人資，19.10% 為研發，12.36% 為財會，9.55% 為其他。教育程度 3.93% 為高中(職)、17.42% 為專科、55.06% 為大學、23.60% 為碩士。

二、研究變項衡量

問卷衡量變項以具效度的英文量表為依據翻譯成中文，所有題項尺度採用李克特六點量表（1=非常不同意、6=非常同意）。

(一)組織年資

組織年資為受評員工在目前公司服務的時間長度，為客觀資料，以年為計算單位。

(二)工作績效

本研究採用 Williams & Anderson (1991)所發展的七題問項，包括：「該部屬能確實完成主管交辦的職務」等，Cronbach α 值為.85。

(三)挑戰性工作經驗

挑戰性工作代表個人以現有技巧與程序無法執行的活動，個人需要透過學習新方法才能加以因應。本研究參考 De Pater, et al. (2009)以創造力領導中心，所歸納的五大類挑戰性工作，包括工作移轉、創造變革、責任重大的管理工作、跨界管理、處理多樣化(McCauley et al., 1999)，發展的七題問項。將「您」的字眼改成「該部屬」，因為 De Pater, et al. (2009)是以員工填答的角度設計問卷。本研究認為要比較挑戰性工作經驗和工作績效的相對影響效果，應該由同樣主管進行評分，題項包括：「該部屬負責開始執行或嘗試一些新事物，或是在部門中提出策略性的變革」等，Cronbach α 值為.86。

(四)晉升力評分

晉升力評分為主管認為個人有能耐與意願，有效執行較高層級任務的知覺(De Pater, et al., 2009)。本研究採用 Wang, et al.(2008)所發展的四題問項，包括：「如果您要挑選一位接班人，您將會選擇該名部屬」等，Cronbach α 值為.92。

(五)控制變項

為使研究結果具普遍推論性，本研究蒐集跨產業、組織、部門的資料。但各產業、組織、部門所考量的晉升條件可能不同，因此儘可能的控制了會影響研究結果的相關變項。首先，本研究將產業轉換成虛擬變項(1=產業類別、0=其他)，區分為製造、金融、服務、科技、運輸五個產業。其次，因為不同組織規模適合的人力資源管理措施不同，在晉升人才挑選上的考量也有所差異。在資料處理上，組織規模被處理為公司員工總人數取自然對數(ln)後結果。再者，本研究考量不同職務類別晉升考量的差異，同時也控制了受評者所屬部門，以虛擬變數(1=部門類別、0=其他)區分為生產、行銷、人資、研發、財會五類。最後，本研究控制過去研究認為對職涯成功會產生影響的人力資本和社會人口因子(Ng, et al., 2005)，分別為部屬的性別 (1=男、2=女)、年齡、工作年資(以年為單位)、教育程度，其中教育程度轉換成受教育年數(高中職=12、專科=14、大學=16、研究所=18)。

肆· 研究結果

一、驗證性因素分析與相關分析

由於本研究三個自變項中，組織年資為客觀指標，但另外兩個自變項的資料來自同一時間點、同一主管填答的問卷，為確認兩變數之間有區辨效度，本研究透過AMOS軟體進行驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)，來檢驗自同樣主管問卷的「工作績效」與「挑戰性工作經驗」的區辨效度。模型一將工作年資與挑戰性工作經驗區分為兩個因子($\chi^2/df=1.74$ ，PGFI=.66，GFI=.91，CFI=.94，RMR=.06，SRMR=.07，RMSEA=.07)；模型二則是將工作年資與挑戰性工作經驗視為一個因子($\chi^2/df=6.74$ ，PGFI=.43，GFI=.59，CFI=.55，RMR=.22，SRMR=.19，RMSEA=.18)。結果發現只有模型一的結果符合配適判定標準，且明顯優於模型二，代表兩個變數在問卷填答時可以被區辨，適配情形良好。所有變項的平均數、標準差、相關係數如表一所示。其中，三個自變項的變異數膨脹因子皆未大於 10 (VIF= 1.07~1.18)。因此，自變項間並未有嚴重的多元共線性存在。

表一 變項的平均數、標準差、相關係數

	平均數	標準差	1	2	3	4
1.組織年資	11.04	6.34	--			
2.工作績效	4.65	.56	.10	(.85)		
3.挑戰性工作經驗	3.83	.82	.25	.32	(.86)	
4.晉升力評分	4.03	.97	.19	.52	.56	(.92)

註 1：以上相關係數顯著水準 $r \geq .19$ ， $p < 0.05$ ； $r \geq .25$ ， $p < 0.01$ ；雙尾檢定， $N=178$ 。

註 2：對角線()內的值為該變項的信度。

二、迴歸分析

本研究用迴歸分析來驗證四個假設(如表二)。假設一、二、三為探討組織年資、工作績效、挑戰性工作經驗，對晉升力評分的預測效果。本研究首先控制十五個控制變數(模式一)，於模式二、三、四中，分別加入組織年資、工作績效、挑戰性工作經驗於預測模型中。結果顯示組織年資對晉升力評分，未有顯著預測效果($\beta = .15$ ，*n.s.*，模式二)；工作績效有顯著的效果($\beta = .44$ ， $p < .001$ ，模式三)；挑戰性工作經驗迴歸係數達顯著水準($\beta = .52$ ， $p < .001$ ，模式四)。模

型五為三個自變項同時放入晉升力預測模型中的結果，也與三個自變項單獨放入模型，進行預測的結果一致。因此，假設一未獲實證結果支持、假設二、三的結果獲得支持。組織年資對晉升力評分無顯著的預測效果；工作績效與挑戰性工作經驗，對晉升力評分有顯著的正向預測效果。

表二 組織年資、工作績效、挑戰性工作經驗對晉升力評分的迴歸分析

	晉升力評分				
	標準迴歸係數				
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
控制變項					
製造業	.03	.04	-.00	-.10	-.09
金融業	-.18	-.17	-.16	-.09	-.09
服務業	.21	.21	.13	.03	.01
科技業	-.04	-.03	-.08	-.11	-.12
運輸業	-.04	-.03	-.08	-.07	-.09
組織規模	.17 *	.17 *	.12	.15 *	.12
生產部門	-.02	-.02	-.09	.05	-.02
行銷部門	-.04	-.05	-.07	-.07	-.09
人資部門	.18	.17	.03	.17	.06
研發部門	.15	.14	.05	.20	.11
財會部門	.11	.11	.06	.11	.07
性別	-.23 **	-.24 **	-.17 *	-.10	-.08
年齡	.14	.04	.12	.04	.02
工作年資	.00	-.03	-.03	.00	-.03
教育程度	-.05	-.01	-.06	-.10	-.09
自變項					
組織年資		.15			.04
工作績效			.44 ***		.33 ***
挑戰性工作經驗				.52 ***	.41 ***
R ²	.23	.23	.39	.41	.50
AdjR ²	.16	.16	.33	.36	.44
F	3.19 ***	3.07 ***	6.42 ***	7.09 ***	8.79 ***
ΔR ²	.23 ***	.01	.16 ***	.19 ***	.27 ***

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$ (雙尾檢定); N=178

假設四則在驗證挑戰性工作經驗相對於組織年資和工作績效，對晉升力評分的影響。在迴歸模型五中，組織年資對晉升力評分的預測未達顯著水準($\beta = .04$, n.s.)；工作績效雖有顯著的預測效果($\beta = .33$, $p < .001$)，但低於挑戰性工作經驗的結果($\beta = .41$, $p < .001$)。因此，挑戰性工作經驗相對於組織年資和工作績效，對員工晉升力評分似乎有較顯著的影響效果存在。本研究進一步確認挑戰性工作經驗，是否明顯較組織年資與工作績效，對晉升力評分有顯著影響，採用迴歸係數線性組合檢定方法(Cohen, et al., 2002)，分別檢定模式五挑戰性經驗和組織年資，與工作績效差異。結果挑戰性工作經驗對晉升力評分的影響，明顯大於組織年資($t = 23.22$, $p < .001$, d.f. = 175)，假設四之一獲得支持。但挑戰性工作經驗與工作績效，卻未能有足夠的證據拒絕兩者沒有差異($t = 1.15$, n.s., d.f. = 175)，且工作績效對晉升評分的影響明顯大於組織年資($t = 139.76$, $p < .001$, d.f. = 175)，所以假設四之二未獲支持。整體而言，假設四獲得部分支持。

伍· 結果與討論

本研究在既有的組織年資、工作績效兩種經驗變數外，加入挑戰性工作經驗，探討對個人追求職涯成功的影響，對既有文獻和實務應用的貢獻如下。

一、理論意涵

傳統職涯模式主張根據員工服務的年資與長度來決定晉升(McDonald, et al., 2005)。經驗被視為衡量人力資本的方法(Martin, et al., 2012)。然而，本研究假設一的結果發現，組織年資對晉升力評分無顯著影響，與過去研究認為組織年資可以作為晉升力預測前因的結果有所不同(Ng, et al., 2005)。這樣的研究結果，有可能因為以組織年資作為衡量個人所累積的人力資本(包括與特定公司有關的價值經驗、隱性知識，和社會網絡能力)，忽略了個人在同一組織有相同的年資，在工作經驗的內容、品質、深度和廣度上，仍可能有相當大的差異(Ford, et al., 1992; Quinones, et al., 1995)。或是因為傳統個人追求職涯成功，以待在同一個組織為發展途徑，但近年來跨疆界職涯觀念的興起後，想要追求職涯晉升的個人，未必會僅待在同一個組織內，等待晉升的機會。個人較願意在勞動市場進行跨組織的移轉，並尋求晉升的機會，因此造成組織年資無法對晉升力評分有顯著的正向影響存在(e.g., Gentry, et al., 2012; Gentry & Sosik, 2010)。而現有職位的工作績效，可以改善組織年資無法分辨經驗品質的問題。

傳統上工作績效被視為主管評估員工晉升力的前因(Jawahar & Ferris, 2011)，假設二的研究結果支持這樣的關係。本研究認為這樣的研究結果，代表主管會透過一個員工在現有職位的績效表現，來判斷個人的工作品質。因為具有高工作績效的員工，會傳達給主管該員工具備較好的能耐，累積較多的人力資本。主管會進而期待該員工在未來晉升後，會有相同水準的工作表現，而給予較高的晉升力評分。

雖然個人在現有職位的績效表現，對晉升力評分具有預測效果。但近年來有學者提出，現有職位的工作績效較明確，晉升後所處的情境相對較動盪。因此，以現有職位的工作績效來預測員工的晉升力存有缺陷，並提出挑戰性工作經驗這個概念作為彌補(De Pater, et al., 2009)。過去研究雖一致認同挑戰性工作對追求職涯晉升的影響，但僅少數研究實證挑戰性工作經驗與晉升力評分的關係。De Pater, et al.(2009)雖以三個樣本驗證挑戰性工作經驗與晉升力評分的關係，但其所蒐集的為特定工作的小樣本，包含 55 位公務人員、32 位地球科學工作者、158 位製藥廠員工。Aryee & Chu (2012)的 248 份配對問卷樣本雖然較大，但僅局限於服務業跨組織的樣本，且並未控制來自不同組織樣本可能產生的偏誤影響。本研究為彌補過去研究設計上的限制，較嚴謹的以縱貫面問卷，蒐集 178 份配對樣本，涵蓋跨產業、跨組織、跨部門的資料，在進行迴歸分析時，盡可能的控制會影響晉升力評分的產業、組織、部門和個人層級變數，以便提高研究結果的普遍推論性。實證研究結果顯示挑戰性工作經驗，確實會對晉升力評分產生影響效果。本研究認為因為挑戰性工作具有不確定的特質，個人透過執行挑戰性工作，有機會可以廣泛發展所需的知識、技術與能力，增加個人有效執行較高管理層級任務的能耐(London, 2002; McCall, et al., 1988; McCauley, et al., 1994)。因而具有挑戰性工作經驗的員工，會發出強烈的訊號給主管，代表其曾經接受該類工作訓練，有可能已發展廣泛的知識、技術與能力，可以因應晉升後職務的挑戰，而給予較高的晉升力評分。

最後，人力資本理論是最常被用來探討個人以競爭流動追求職涯成功的依據(Ng, et al., 2005)。以上有關組織年資、工作績效、挑戰性工作經驗，三種個人經驗的投資，對追求職涯成功的影響，雖可透過人力資本理論來加以理解，但該理論無法說明何種經驗的累積，對個人職涯成功的追求最較有幫助。訊號理論可以彌補人力資本理論的缺陷，幫助訊息接受者，判斷不同種類的人力資本訊號的品質。判斷依據包含兩個條件，第一為可觀察的，第二為訊號成本。其中可觀察的為必要條件但並非充要條件，訊號成本才是訊號理論的核心，高品質的訊號通常有較高的訊息成本(Connelly, et al., 2011)。組織年資、工作績

效、挑戰性工作經驗，符合有效訊號可觀察的特性。而在訊息成本方面，個人在處理挑戰性工作時，應該會耗費較多的心力。本研究假設四的結果僅獲部分支持。當組織年資、工作績效、挑戰性工作經驗同時放入晉升力評分的迴歸模型(表二模型五)，和進行迴歸係數的事後檢定後，本研究發現挑戰性工作經驗僅相對於組織年資對晉升力評分，有較顯著的影響效果，和工作績效的影響效果則沒有顯著差異。這樣的研究結果說明挑戰性工作經驗，相對於組織年資，能散發出較強的訊號，但和工作績效則沒有太大差異。其原因有可能是挑戰性工作是短暫存在的過渡任務，散發的訊號雖強烈，但持續期間較短。個人在例行性工作績效上的表現，屬於組織雇用一個員工在核心任務的績效表現，是重要訊號，雖然訊號強度不如挑戰性工作強，但持續期間較長。因此，在同時考量單一時間點的發訊強度，和發訊的持續期間後，挑戰性工作經驗和工作績效，兩者的發訊成本則沒有明顯差異。所以挑戰性工作經驗和工作績效一樣，是預測員工晉升力的重要指標。以上根據訊號理論提出的論述與驗證成果，可以彌補人力資本理論，應用於個人追求職涯成功，或是主管在挑選晉升候選人上的限制，使得人力資本理論在職涯發展研究的運用更臻完善。

二、實務意涵

本研究根據過去研究主張，在現有時點重新檢視組織年資、工作績效對晉升力評分的影響，並在研究模型中加入挑戰性工作經驗作探討。研究結果對個人進行職涯管理，與組織進行員工生涯規劃，或接班人才挑選具有下列的意涵。對個人意圖透過經驗的累積，追求職涯發展機會的個人而言，本研究認為僅以投資時間在同一組織內，並無法獲得主管的高晉升力評分，和實際晉升的機會。相對的員工可以透過在現有職位上的良好績效表現，或是承擔較具挑戰性工作，影響主管對員工的晉升力評分。其中，個人的工作績效表現，和挑戰性工作經驗，可以提高員工在主管心目中的能見度，對主管給員工晉升力評分的影響程度較大。因為挑戰性工作具有不確定的工作特性，需要耗費較多的心力進行學習與因應，以致於會發出較強烈的訊號給主管，贏取主管給予的晉升力評分；而工作績效為一個員工，符合組織雇用他的核心任務上的表現，且屬於持續性的工作表現狀態，因此對主管而言，也具有相當的參考價值。

另一方面，本研究結果也可作為組織，在員工生涯規劃或接班人才挑選實務操作上的參考。研究結果讓我們了解多數主管在評估員工晉升力，所考量的經驗因素。主管可以自我檢視在評定員工晉升力時，是否僅考慮組織年資，或是除了考慮工作績效外，不要忽略員工所執行的挑戰性工作經驗。除此之外，

主管在鼓勵員工展現出有益於晉升的表現時，可以讓員工明瞭工作績效，和挑戰性工作經驗與晉升評分的關係，讓員工知道不僅只是累積組織年資，或者是除了展現出良好的工作績效外，也要勇於承擔挑戰性工作任務。因為工作績效可以傳遞持續穩定的訊號給主管，挑戰性工作可以提供員工學習和發展新能耐的機會，傳遞短期強烈的訊號，皆能提高個人獲得實際晉升的機會。

三、研究限制與建議

本研究有幾項限制與建議：首先，本研究從訊息接受者訊號解讀的觀點，以主管所知覺員工的工作績效、挑戰性工作經驗，和客觀的組織年資資料，探討對主管給員工晉升力評分的影響。雖然資料蒐集採縱貫面兩階段的資料蒐集策略，然而工作績效與挑戰性工作經驗仍於同一個時間點，由同一主管加以評定，可能產生同源偏誤的問題。所幸兩個自變項間的 VIF 皆小於 2，且工作績效與挑戰性工作經驗，以驗證性因素分析後兩者可以被區辨。表示在資料蒐集上，因共同方法來源可能產生的多元共線性的問題不嚴重。未來研究為了確保蒐集資料的品質，建議除了同本研究可以縱貫面，蒐集三種經驗變數與晉升力評分的資料。員工的績效和挑戰性工作經驗，可以蒐集人事檔案中的客觀資料來加以驗證。

其次，本研究採既有文獻參考創造力領導中心(McCauley et al., 1999)，所歸納的五大類挑戰性工作，作為主管對員工的挑戰性工作經驗的評分依據。然而不同產業在挑戰性工作經驗的認定上，可能會有些差異；且主管對員工所擔任的挑戰性工作內容未必能有全面性的知覺。因此，未來研究可以針對特定產業，明確指定挑戰性工作的內容，並透過人事檔案紀錄的方式，紀錄員工的挑戰性工作表現，以減少主管對員工評分所造成的評分偏誤，或是由員工自我評分所產生的膨脹效果。

再者，本研究僅針對主管在進行晉升決策時，根據員工的組織年資、工作績效、挑戰性工作經驗，對晉升力評分造成的影響進行探討。然而，對組織而言，其更關心的應該是這樣的判斷依據，是否真的能確保員工在晉升後有傑出的績效表現。未來研究可以蒐集長時間的資料，以員工晉升前的組織年資、工作績效和挑戰性工作經驗，和晉升後的績效表現，進一步驗證探討。

此外，為了避免受限於特定組織和產業的情境，本研究的樣本資料來自跨產業、跨組織、跨部門，在迴歸分析時盡可能的控制產業、組織、部門和個人層級會影響研究結果的變數。但這樣的樣本特性有可能也是一種限制。因為無法呈現出某些產業特定的晉升考量。未來研究可以蒐集多個來自不同產業、組

織、部門的樣本進行驗證，再比較跟本研究的結果是否有所差異。

最後，本研究僅比較挑戰性工作經驗，相對於組織年資和工作績效，對晉升力評分的影響。然而，挑戰性工作經驗應該不僅侷限，會影響主管對員工的晉升力評分。未來研究可以進一步探討挑戰性工作經驗，對其他結果變項的影響，例如晉升到內部較高職位的企圖心(Van Vianen, 1999)、工作滿意度(Judge, et al., 2000)、任務相關的自我效能(Aryee & Chu, 2012)等。另外，挑戰性工作經驗是一種在職的學習與發展途徑，然而什麼樣的因素會造成員工願意承擔挑戰性工作。未來的研究也可以對挑戰性工作經驗的前因繼續進行探討，如主管領導風格(Dvir, et al., 2002)、員工成就動機(Hirschfeld, et al., 2006)等。

參考文獻

- Aryee, S. & Chu, C. W., "Antecedents and Outcomes of Challenging Job Experiences: A Social Cognitive Perspective", *Human Performance*, Vol. 25(3), 2012, pp.215-234.
- Becker, G.S., "Investment in Human Capital: A Theoretical analysis", *The Journal of Political Economy*, Vol. 70(55), 1962, pp.9-49.
- Becker G., "Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education", New York: Columbia University Press, 1964.
- Beehr, T. A., Taber, T. D. & Walsh, J. T., "Perceived Mobility Channels: Criteria for Intraorganizational Job Mobility", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 26(2), 1980, pp.250-264.
- Bergh, D. D., Connelly, B. L., Ketchen, D. J. & Shannon, L. M., "Signalling Theory and Equilibrium in Strategic Management Research: An Assessment and a Research Agenda", *Journal of Management Studies*, Vol.51(8), 2014, pp.1334-1360.
- Bhattacharya, S., "An Exploration of Nondissipative Dividend-Signaling Structures", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol.14(4), 1979, pp.667-668.
- Bird, R. B. & Smith, E. A., "Signaling Theory, Strategic Interaction, and Symbolic Capital", *Current Anthropology*, Vol. 46(2), 2005, pp.221-248.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J., "Expanding the Criterion Domain to Included Elements of Contextual Performance", In *Personnel Selection in Organizations*, edited by Schmitt, N. & Borman, W., New York: Jossey-Bass, 1993, pp.71-98.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A. & Sumelius, J., "Talent or not? Employee Reactions to Talent Identification", *Human Resource Management*, Vol. 52(2), 2013, pp.195-214.
- Breaugh, J. A., "Modeling the Managerial Promotion Process", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26(4), 2011, pp.264-277.

- Cable D. M. & Murray B., "Tournaments versus Sponsored Mobility as Determinants of Job Search Success", *Academy of Management Journal*, Vol. 42(4), 1999, pp.439-449.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. & Sager, C. E., "A Theory of Performance", In *Personnel Selection in Organizations*, edited by Schmitt, N. & Borman, W. C., San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993, pp.35-70.
- Carette, B., Anseel, F. & Lievens, F., "Does Career Timing of Challenging Job Assignments Influence the Relationship with In-Role Job Performance?", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 83(1), 2013, pp.61-67.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D. & Reutzel, C. R., "Signaling Theory: A Review and Assessment", *Journal of Management*, Vol. 37(1), 2011, pp.39-51.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. & Aiken, L., "Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences", 3rd ed., Lawrence Erlbaum, 2002, pp. 640- 642.
- Davies J, Easterby-Smith M., "Learning and Developing from Managerial Work Experiences", *Journal of Management Studies*, Vol. 21(2), 1984, pp.169-183.
- Davila, A., Foster, G. & Gupta, M., "Venture Capital Financing and the Growth of Startup Firms", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18(6), 2003, pp.689-708.
- De Pater, I. E., Van Vianen, A. E. M., Bechtoldt, M. N. & Klehe, U., "Employees' Challenging Job Experiences and Supervisors' Evaluations of Promotability", *Personnel Psychology*, Vol. 62(2), 2009, pp.297-325.
- Dong, Y., Seo, M. G. & Bartol, K., "No Pain, No Gain: An Affect-Based Model of Developmental Job Experience and the Buffering Effects of Emotional Intelligence", *Academy of Management Journal*, Vol. 57(4), 2014, pp.1056-1077.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B., "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, Vol. 45(4), 2002, pp.735-744.
- Ehrhart, K. H. & Ziegert, J. C., "Why are Individuals Attracted to Organizations?" *Journal of Management*, Vol. 31(6), 2005, pp.901-919.
- Ford J. K., Quinones, M. A., Segoe, D. J. & Sorra, J. S., "Factors Affecting the Opportunity to Perform Trained Tasks on the Job", *Personnel Psychology*, Vol. 45(3), 1992, pp.511-527.
- García- Izquierdo, A. L., Moscoso, S. & Ramos- Villagrasa, P. J., "Reactions to the Fairness of Promotion Methods: Procedural Justice and Job Satisfaction", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 20(4), 2012, pp.394-403.
- Gentry, W. A., Gilmore, D. C., Shuffler, M. L. & Leslie, J. B., "Political Skill as an Indicator of Promotability among Multiple Rater Sources", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33(1), 2012, pp.89-104.
- Gentry, W. A. & Sosik, J. J., "Developmental Relationships and Managerial Promotability in Organizations: A Multisource Study", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 77(1), 2010, pp.266- 278.

- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. & Wormley, W. M., "Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 33(1), 1990, pp.64-86.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M. & Carlson, D. S., "An Examination of Temporal Variables and Relationship Quality on Promotability Ratings", *Group & Organization Management*, Vol. 31(6), 2006, pp.677-699.
- Harris, C. M., McMahan, G. C. & Wright, P. M., "Talent and Time Together: The Impact of Human Capital and Overlapping Tenure on Unit Performance", *Personnel Review*, Vol. 41(4), 2012, pp.408-427.
- Harris, C. M., Pattie, M. W. & McMahan, G. C., "Advancement along a Career Path: The Influence of Human Capital and Performance", *Human Resource Management Journal*. Vol. 25(1), 2015, pp.102-115.
- Hirschfeld, R. R., Thomas, C. H. & Lankau, M. J., "Achievement and Avoidance Motivational Orientations in the Domain of Mentoring", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68(3), 2006, pp.524-537.
- Jin, S. & Seo, M. G., "The Effect of Emotional Intelligence on Promotability: The Process Conditional Model", *Academy of Management*, Vol. 2014(1), 2014, pp.17633.
- Jawahar I. M. & Ferris G. R., "A Longitudinal Investigation of Task and Contextual Performance Influences on Promotability Judgments", *Human Performance*, Vol. 24(3), 2011, pp.251-269.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W. & Bretz, R. D. Jr., "An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success", *Personnel Psychology*, Vol. 48(3), 1995, pp.485-519.
- Judge T. A., Bono, J. E., Locke, E. A., "Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85(2), 2000, pp.237-249.
- Karaevli, A. & Hall, D. T., "Growing Leaders for Turbulent Times: Is Succession Planning Up to the Challenge", *Organizational Dynamics*, Vol. 32(1), 2003, pp.62-79.
- Kiker, D. S. & Motowidlo, S. J., "Main and Interaction Effects of Task and Contextual Performance on Supervisory Reward Decisions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84(4), 1999, pp.602-609.
- London M., "Organizational Assistance in Career Development", In *Work Careers: A Developmental Perspective*, edited by Feldman, D. C., San Francisco: Jossey-Bass, 2002, pp. 323-345.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M. & Morrison, A. M., "The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job", Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- McCauley, C. D., Ohlott, P. J. & Ruderman, M. N., "Job Challenge", New York: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999.
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J. & Morrow, J. E., "Assessing the Developmental Components of Managerial Jobs", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79(4), 1994, pp.544-560.
- McDonald, P., Brown, K. & Bradley, L., "Have Traditional Career Paths Given Way to Protean Ones? Evidence from Senior Managers in the Australian Public Sector", *Career Development International*, Vol. 10(2), 2005, pp.109-129.

- Martin, B. C., McNally, J. J. & Kay, M. J., "Examining the Formation of Human Capital in Entrepreneurship: A Meta-Analysis of Entrepreneurship Education Outcomes", *Journal of Business Venturing*, Vol. 28(2), 2012, pp.211-224.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L. & Feldman, D. C., "Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, Vol. 58(2), 2005, pp.367- 408.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C., "Organizational Tenure and Job Performance", *Journal of Management*, Vol. 36(5), 2010, pp.1220-1250.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C., "A Meta-Analysis of the Relationships of Age and Tenure with Innovation-Related Behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 86(4), 2013, pp.585-616.
- Peter L. J. & Hull R., "The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong", New York: William Morrow & Company, 1969.
- Quinones, M. A., Ford, J. K. & Teachout, M. S., "The Relationship between Work Experience and Job Performance: A Conceptual and Meta-Analytic Review", *Personnel Psychology*, Vol. 48(4), 1995, pp.887-910.
- Spence, M., "Job Market Signaling", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87(3), 1973, pp.355-374.
- Spence, M., "Signaling in Retrospect and the Informational Structure of Markets", *American Economic Review*, Vol. 92(3), 2002, pp.434-459.
- Sturman, M. C., "Searching for the Inverted U-Shaped Relationship between Time and Performance: Meta-analyses of the Experience/Performance, Tenure/Performance, and Age/Performance Relationship." *Journal of Management*, Vol. 29(5), 2003, pp.609-640.
- Sibunruang, H., Capezio, A. & Restubog, S. L. D., "Getting Ahead Through Flattery: Examining the Moderating Roles of Organization-Based Self-Esteem and Political Skill in the Ingratiation-Promotability Relationship", *Journal of Career Assessment*, 2013, 1069072713514821.
- Taylor, S. N., Gentry, W. A. & Hulett, A. L., "Impact of Leader Competency Type with Leader Promotability: Extending Self-Other Agreement Research", *Academy of Management*, Vol. 2013(1), 2013, pp.12329.
- Turner, R. H., "Sponsored and Contest Mobility and the School System", *American Sociological Review*, Vol. 25(6), 1960, pp.855-867.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J. & Cross, T. C., "Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85(4), 2000, pp.526-535.
- Van Vianen, A. E. M., "Managerial Self-Efficacy, Outcome Expectancies, and Work-Role Salience as Determinants of Ambition for a Managerial Position", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 29(3), 1999, pp.639-665.
- Wang, H., Law, K. S. & Chen, Z. X., "Leader-Member Exchange, Employee Performance, and Work Outcomes: an Empirical Study in the Chinese Context", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19(10), 2008, pp.1809-1824.

Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L. & Graf, I. K., "The Role of Human Capital, Motivation and Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20(5), 1999, pp.577-595.

Williams, L. J. & Anderson, S. E., "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behavior", *Journal of Management*, Vol. 17(3), 1991, pp.601-617.

The Relative Influence of Organizational Tenure, Job Performance and Challenging Job Experiences on Employees' Promotability

PEI-SHAN CHUNG, WEN-JENG LIN *

ABSTRACT

Supervisors' evaluations on employees' promotability are important references of promotion decisions in organizations. Individuals regard the evaluations as key indicators of career success. Human capital theory suggests that experiences are investments of individuals' human capital and make contributions to individuals' career success. Employees' organizational tenure and job performance conducted as human capital in previous researches play important roles in individuals' career success. The study proposed challenging job experience as another measurement of human capital, and used signaling theory to explain which experience investment sends stronger signal of promotability to supervisors. In a sample of 178 employees from cross-industry, organization, and department, longitudinal data of organizational tenure, job performance, challenging job experience and promotability were collected. Results showed that only job performance and challenging job experience have significant influences on supervisory evaluations of promotability. Challenging job experience impacts more on promotability than organizational tenure, but as well as job performance.

Keywords: challenging job experience, job performance, organizational tenure, promotability, signaling theory

* Pei-Shan Chung, Doctoral Candidate, Graduate Institute of Human Resource Management, National Central University; Lecturer, Department of Business Administration, University of Kang Ning. Wen-Jeng Lin, Associate Professor, Graduate Institute of Human Resource Management, National Central University.