

# 以動態觀點探討適應性績效對員工 晉升力的影響

鍾珮珊·林文政\*

(收稿日期：103 年 10 月 09 日；第一次修正：103 年 11 月 10 日；  
接受刊登：103 年 12 月 18 日)

## 摘要

主管對員工的晉升力評分影響組織晉升決策，對組織進行接班人挑選和員工追求職涯成功具有重要意涵。過去績效管理與職涯發展的研究，以靜態的任務性和脈絡性績效作為預測晉升力評分的前因。本研究輔以動態績效觀點，探討適應性績效對晉升力評分的關係，以彌補過去研究之不足。實證樣本採兩階段問卷蒐集台灣跨產業跨公司 381 位主管對部屬的任務性、脈絡性、適應性績效，和晉升力評分的資料。研究結果顯示適應性績效在任務性和脈絡性績效外，確實會對晉升力評分產生額外的預測效果。研究結果的理論與實務意涵，和後續研究建議呈現於文中。

關鍵詞彙：適應性績效，晉升力評分，任務性績效，脈絡性績效

## 壹· 緒論

直屬主管對員工的晉升力評分(promotability)對個人職涯發展和組織人力資源管理，具有重要意義(Heslin, 2005; Jawahar & Ferris, 2011)。在組織的晉升決策過程中，直屬主管對員工的晉升力評分影響實際晉升決策(Breaugh, 2011)，為個人達到職涯成功的重要前因，同時也是組織在執行接班人計劃，和人力資源管理實務的重要依據。組織挑選具有晉升潛力的人才，以便能夠因應變動的經營環境，使組織在動盪中存活下來(Conger & Fulmer, 2003; De Pater, et al., 2009; Karaevli & Hall, 2003)。傳統上，績效管理與職涯發展領域的學者以整體工作績效作為預測晉升力評分的前因(e.g., Beehr, et al., 1980; De Pater, et al., 2009; Greenhaus, et al., 1990; Lyness & Heilman, 2006; Taylor, 1975)。後來有學者將工作績效進一步區分為任務性績效(task performance)和脈絡性績效

---

\* 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。

(contextual performance)，並實證對晉升的影響(e.g., Allen, 2006; Allen & Rush, 1998; Jawahar & Ferris, 2011; Kiker & Motowidlo, 1999; Shore, et al., 1995; Van Scotter, et al., 2000)。本研究所謂的晉升力評分，代表主管對員工在面臨未來持續向上的升任過程中績效表現的預期，亦即對員工有能力與動機可以適應升任過程中，所面臨不同職位變動績效要求的認同或支持(De Pater, et al., 2009; Greenhaus, et al., 1990)。然而，任務性與脈絡性績效，是一個員工的靜態績效表現(Shoss, et al., 2012)。但一個員工在晉升的過程中，所面臨的工作環境與任務較複雜與動態(Karaevli & Hall, 2003)。因此，從訊號理論(signaling theory)以訊號配適(signal fit)角度來看(Connelly, et al., 2011; Spence, 1973)，任務性和脈絡性績效並非預測晉升力評分的理想前因。本研究認為有必要在以上兩種靜態績效外，另外尋找一種動態績效做為晉升力評分的預測因子。

適應性績效(adaptive performance)是任務性和脈絡性績效外的另一種績效構面，屬於動態績效表現。其所表現的行為與職能取得有關，由一組可辨識的行為所組成(Baard, et al., 2013; Campbell, 2012; Pulakos, et al., 2000; Shoss, et al., 2012)。一位員工如何適應和高度容忍不確定性情境，以求在變化急遽的環境中有效率地工作，在現今工作職場中變成越來越重要。能夠展現出適應性績效行為的員工，可以促使企業具有回應變動的能耐，以彈性、效率和創新的方式，因應緊縮的經濟資源和激烈的全球化競爭(Pulakos, et al., 2000)。主管在評估員工是否具有晉升力時，須考量員工是否有能力處理，在未來一系列向上升任過程中，因職位改變所衍生的新工作情境與工作要求(De Pater, et al., 2009)。當員工被晉升到下一個更高的職位時，意味著他將面臨工作任務的改變(Peter & Hull, 1969)、從事更困難的工作(De Pater, et al., 2009)、擔負更大規模與範疇的職責(Fernandez-Aráoz, et al., 2011)，或面臨更多不確定性的狀況(Karaevli & Hall, 2003)。因為員工所升任的職位越高，所面臨的工作範圍更複雜、動盪、具有不確定性，必須要能夠因應變動，才能帶領組織在動盪的經營環境中存活下來(Karaevli & Hall, 2003)。由於高適應性績效的員工在工作改變時具有角色彈性(Karaevli & Hall, 2003; Murphy & Jackson, 1999)，能展現有關職能取得的行為(Shoss, et al., 2012)，可以快速發展下一個職位所需的職能、適應更高職位面對的高度不確定情境。因此根據信號理論(signaling theory)(Connelly, et al., 2011; Spence, 1973)，高適應性績效行為的員工傳達給主管訊號，透漏其可以勝任下一個更困難、更複雜或工作性質較不確定的職位。所以，適應性績效是一個員工可否晉升的理想預測變數。然而過去有關適應性績效的實證研究，大都聚焦於效標效度的建立，包括以個人差異因子(如

認知能力、人格特質等)作為預測適應性績效的前因(Baard, et al., 2013; Griffin & Hesketh, 2004; Griffin, et al., 2007; Gwinner, et al., 2005; Pulakos, et al., 2000, 2002), 但卻不曾將適應性績效, 納入員工晉升的預測模型中。簡博浩、韓志翔(2008)雖將晉升力評分納入主管獎酬決策的指標中, 並實證了適應性績效與主管獎酬決策的關係。但其以加薪幅度、升遷機會、指派挑戰性工作、給予快速發展培育計畫四個題項, 形成主管獎酬決策指標, 並未直接實證適應性績效與晉升力評分的關係。

本研究為彌補以上研究缺口, 探討員工適應性績效, 對主管給部屬的主觀晉升力評分的影響。研究問題包含(1)屬於動態績效的適應性績效對晉升力評分的預測效果?(2)在既有靜態的任務性、脈絡性績效外, 輔以動態的適應性績效, 對晉升力評分的預測效果? 實證樣本蒐集自台灣跨產業跨公司資料, 採用兩階段問卷分別蒐集主管對員工的三種績效, 和晉升力評分的看法。本研究立基於訊號理論的動態配適概念, 以適應性績效來彌補過去晉升預測模型之不足。研究結果對績效管理與個人職涯發展領域具有重要的理論和實證意涵。

## 貳· 文獻探討及假設

### 一、適應性績效

早期探討工作績效時, 大多聚焦於任務的必要條件(Viswesvaran & Ones, 2000)。工作績效以專精為標準, 去評斷個人能否做好具體規範於工作說明書的任務(Murphy & Jackson, 1999), 亦即任務性績效。任務性績效內容以組織雇用和期待員工完成核心工作為依據。以角色理論(role theory)來說, 為一種角色內(in-role)行為。在現今工作心理的文獻中, 任務性績效被定義為現職者履行他們正式工作活動的精熟度; 這些活動促成組織技術核心產出, 包含直接執行技術流程的一部分, 或間接提供所需材料或服務(Borman & Motowidlo, 1993)。後來有學者在任務性績效外, 提出脈絡性績效的概念, 或稱為組織公民行為(organizational citizenship behavior, OCB)(Borman & Motowidlo, 1993; Johnson, 2001), 其被實證能在任務性績效外, 對整體工作績效評分產生額外的解釋力(e.g., MacKenzie, et al., 1991, 1993; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Podsakoff, et al., 2000; Van Scotter & Motowidlo, 1996)。脈絡性績效與任務性績效有幾點不同(Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo, et al., 1997)。任務性績效對技術核心直接或間接產生貢獻, 脈絡性績效相對較不提供技術核心本身,

而著重於營造孕育任務技術核心運行的組織、社會、心理環境。再者，任務性績效是一種角色特定(role-prescribed)行為，脈絡性績效則非。脈絡性績效的分類演進至今可以區分為至少包含兩個構面，人際催化(Interpersonal facilitation)和工作奉獻(Job dedication) (Jawahar, et al., 2008; Van Scotter & Motowidlo, 1996)。人際催化即有助於組織目標達成的人際互動行為，如幫助、合作和自願，屬於促進團隊績效的行為。工作奉獻則以自律行為為中心，如遵守規定、努力工作、強化組織聲譽，能促進個人和組織效能的達成(Griffin, et al., 2007; Jawahar & Ferris, 2011)。

然而，在快速變遷的世界裡，組織和工作的本質不再具有穩定和可預測的特性(Terreberry, 1968)。目前工作績效的研究焦點由先前的固定任務，移轉到在動態的組織脈絡下的工作角色(Griffin, et al., 2007; Ilgen & Hollenbeck, 1991)。組織和身在其中的員工面臨更多內外部環境改變的壓力。因此，學者們在以上兩種靜態績效外，提出另一種能夠反應變動的績效。適應性績效是在工作任務上的角色彈性行為，該行為能快速因應任務角色調整所面對的各種情境。具備該績效的員工，具有快速發展職能的展現，以回應預期或突發任務和環境的變化。適應性績效所反應的行為與職能取得(competency acquisition)有關，而任務性和脈絡性績效則是與職能展現(expression of competencies)相關(Shoss, et al., 2012)。任務性和脈絡性績效，為個人以所擁有職能在特定時點具體展現的不同靜態行為構面。而適應性績效是為了因應任務性和脈絡性績效，在不同時點、工作要求改變，於調適取得新職能因應過程中，所有的動態表現。雖然任務性、脈絡性、適應性績效被實證為三個不同績效構面(Allworth & Hesketh, 1999)，但適應性績效與其他兩種績效間，亦有不可分割的關係存在。

適應的研究在近二十年來備受關注(Baard, et al., 2013)。Allworth & Hesketh(1999)為第一個提出適應性績效的學者。Pulakos, et al.(2000)則是第一個審慎地透過量化資料，將適應性績效概念化。其採用兩個研究發展適應性績效的分類與量表，在研究一利用內容分析，由來自 21 種不同工作，超過 1000 種的重要事件，確認出適應性績效的八個構面。研究二蒐集員工的自評資料，以探索性因素分析(exploratory factor analysis, EFA)，和驗證性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)實證適應性績效八構面的存在。此分類包含危機處理、壓力管理、創新問題解決、處理不確定性、學習新知、人際適應、文化適應和生理適應。並發展成 68 題的工作適應量表(Job Adaptive Inventory, JAI)，代表能適用於許多不同型態工作的適應性績效構面。然而，在後續的研

究中，Pulakos, et al.(2002)試圖將 JAI 縮減為 24 個題項，卻發現將適應性績效當作單一構面的配適度較佳。Griffin & Hesketh(2003)試圖在此八種行為分類下，以主管或訓練師評核的資料，發展較精簡的量表與分類，也可惜實證結果未獲得支持。Baard, et al.(2013)在進行了以適應為主題的整合性文獻回顧後，認為後續研究應該以 Pulakos, et al. (2000)所發展的分類，透過更嚴謹的研究，將適應性績效構面的衡量題項精簡化。

## 二、績效與晉升力評分的關係

晉升力是指主管對部屬向上升遷前景的認同，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能性(Greenhaus, et al., 1990)。在大部分的組織，晉升力評分以主管主觀知覺為依據，在晉升決策中扮演重要的角色(Carlson, et al., 2011; Thacker & Wayne, 1995)。從社會資訊處理理論(Social information processing theory)的觀點來看，主管在進行評分時，會根據他的回憶，組織有關這個員工的社會資訊以進行決策(Carlson, et al., 2011)。根據信號理論，主管為了確認部屬是否能成功執行晉升後的任務，會依賴一組高品質的訊號來反映員工的能耐與天賦，此潛在、不可觀察特質(De Pater, et al., 2009; Spence, 1973)。

行為一致觀點假設一個人過去在類似的情境下的績效表現，是預測其能成功執行未來類似情境任務潛力的最好指標(Wernimont & Campbell, 1968)。當員工面臨一系列晉升時，其所面臨的任務呈現變動狀態(Peter & Hull, 1969)。個人需要不斷修正行為以符合新任務要求。再者，晉升到較高層級的領導者，其所面臨的工作範圍較為廣泛、任務較複雜，受環境因素波動較大(Karaevli & Hall, 2003)。適應性績效是一種動態績效，為回應任務要求和工作環境變動的一種行為，該行為與職能取得相關(Baard, et al., 2013; Griffin, et al., 2007; Pulakos, et al., 2000; Shoss, et al., 2012)。當任務範圍改變時，具有高適應性績效者能迅速反應並發展新工作所需職能加以因應，展現出彈性角色行為。所以，當個人在較高層級職位的未來客觀成就資訊不可得時，主管可考慮以目前所觀察到，類似晉升後新職務所要求的表現，作為預測晉升力的參考標準。個人具有相對較高的適應性績效者，會散發訊號給主管，促使主管給予高晉升力評價。因為主管認為該員工在面臨晉升任務改變時，可以迅速取得所需的職能，成功達到該職位的績效要求。

雖然適應性績效概念上適合做為預測晉升力的前因，但過去並未有直接的實證研究存在。簡博浩、韓志翔(2008)將晉升力評分做為主管獎酬決策的一部分，發現適應性績效會對該決策產生影響。然而該研究以晉升力評分、加薪、指派挑戰性任務、給予快速發展計畫四題形成主管獎酬決策。因此，並未直接確認適應性績效與晉升力評分的關係。適應性績效與晉升的關係亦可從領導力、領導潛能和接班人計劃的研究中推論得知。在領導有關的研究中，不管在民間機構或軍隊，能夠表現出適應性績效的能耐，被認為是導致成功領導地位的重要因素。有效的領導者擁有適應能耐，能判斷情境脈絡和不同群的人，展現高度的抗壓性，和對抗逆境的堅定意念(Bennis & Thomas, 2002; Tucker, et al., 2010; White, et al., 2005; Wong, 2004)。最後，Karavli & Hall(2003)從接班計劃的角度提出現今的經營環境已與過去不同，因戰爭、科技、合併、全球化、人才短缺、人口多樣化和員工價值觀的改變。組織需要訓練良好、有適應力的管理者。其視學習和接受改變為他們角色和工作的一部分。現今企業要培育具有適應性績效的接班人，其視學習、流動、改變為他們工作的一部分。根據以上研究結果與推論，本研究提出以下的假設：

#### **H1: 適應性績效會正向影響主管對部屬的晉升力評分**

從訊號理論的角度來看，主管在評估員工的晉升力時，會根據一組高品質的訊號作為決策的參考資訊。訊號理論主要聚焦於對於正面資訊審慎的溝通，傳訊者意圖傳達正確的訊號給訊息接受者。然而有些訊號比較容易被觀察到，有些訊號較不容易察覺。訊息發送者意圖發送可觀察的訊號給訊息接收者，但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)。本研究認為員工所展現的任務性、脈絡性和適應性績效，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，員工在展現三種績效行為的難易度上，適應性績效的難度相對高於脈絡性和任務性績效。因為，現有職位的任務性績效要求較為固定，所需的技能較為單純；個人營造任務技術核心運行的組織、社會、心理環境的脈絡性績效所需技能也相對穩定。但能夠展現適應性績效的個人，因為要適應不同環境變動下任務要求的改變，需要快速發展所需的不同職能加以因應。該行為的展現顯得較為困難，散發訊息所耗費的成本對個人而言也較高。因此，適應性績效會比任務性和脈絡性績效散發出更強的訊號。

雖然任務性、脈絡性和適應性績效三種動靜態訊號，對晉升力評分皆具有預測效果，且適應性績效所散發的訊號對晉升力評估而言相對較重要。但本研究主要的目的，在於發展更完整的績效晉升管理模型。因此著重三種績效互補關係的探討。因為三種績效對組織績效產生的貢獻並不相同，所傳達給主管的訊息意涵也不盡相同。任務性和脈絡性績效為一個員工現有職能展現的靜態行為，包含其有能力或責任作好目前所交辦的任務，和營造有利於組織核心任務運行的情境。適應性績效則是一個員工不斷透過新職能的取得，以因應動盪環境改變的一種過程行為。三種績效分屬動靜態構面，但對主管在評斷員工晉升力時，卻都有著參考價值。因為現有職位的任務性績效雖與未來升任職位的工作需要不同，但其代表員工可以做好規範於工作說明書內的份內要求，是一種責任感的表現。至於脈絡性績效雖相對較不提供組織技術核心運作的工作任務，但其能營造任務技術核心運行的組織、社會、心理環境，因此，對員工晉升後的工作運行也有所幫助。至於適應性績效代表的是員工可以根據不同的環境變動需要，發展所需職能加以因應的表現，所以非常適合作為預測主管對員工晉升力評估的前因。

過去研究在探討不同績效的預測效果，會透過對自變項對研究模型依變項產生額外解釋力的方法來加以檢視(e.g., De Pater, et al., 2009; Jawahar & Ferris, 2011; Van Scotter, et al., 2000)。本研究將工作績效範圍從任務性、脈絡性績效擴大到適應性績效，認為任務性、脈絡性和適應性績效，除了對晉升力能有單獨的解釋效果外，在彼此之外，亦可以增加對晉升力的預測，因此提出以下的假設：

**H2: 適應性績效在任務性和脈絡性績效外，對員工晉升力評分能有額外的解釋效果存在**

**H3: 脈絡性績效在任務性和適應性績效外，對員工的晉升力評分有額外的解釋效果存在**

**H4: 任務性績效在脈絡性和適應性績效外，對員工的晉升力評分有額外的解釋效果存在**

## 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 121 家民間企業，受調查對象產業分布於製造、科技、服務等產業。這樣的資料蒐集策略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。請各主管分兩階段評估指定部屬的表現。第一階段請主管評核部屬的任務性、脈絡性、適應性績效。在績效資料回收後的一個月，發出第二階段晉升力評分問卷。最後，人資部門人員在回收主管問卷後，補上組織規模、受評者工作年資、組織年資、年齡、性別等基本資料，將問卷交還給研究者。本研究共發出問卷 605 份，兩階段配對回收有效問卷 381 份，有效回收率 62.98%。其中負責評分的主管有 249 位男性，132 位女性。回收問卷來自的公司有 45 家為製造業，31 家服務業，34 家科技業，11 家為其他。

受評部屬平均年齡為 34.35 歲(標準差 7.13)，47.77% 為男性，52.23% 為女性，其中 60.10% 為非管理職。平均組織年資 5.80 年(標準差 6.25)，工作年資 4.44 年(標準差 4.98)任職部門 5.51% 為生產，27.82% 為行銷業務，18.11% 為人資行政，28.61% 為工程研發，7.09% 為財務會計，12.86% 為其他。

### 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為主，未有普遍被適用的量表，則由本研究自行發展。為確保翻譯的正確和可接受性，採倒譯法來翻譯量表(Brislin, 1980)。翻譯者為四位具雙語能力的管理研究者，在反覆數次討論後進行文句確認。最後，再由非參與翻譯的管理學者，和一群實務界人士檢閱問卷，協助確認題項能被理解，和去除語意不清的問題。所有題項尺度採用李克特七點量表（1=非常不同意、7=非常同意）。



### (一)任務性績效

本研究採用四題來自 Williams & Anderson(1991)所發展之任務性績效量表，Cronbach  $\alpha$  值為.92，例如「您認為該部屬能確實完成主管交辦的職務」等。

### (二)脈絡性績效

本研究採用五題人際催化( $\alpha=.83$ )、四題工作奉獻( $\alpha=.85$ )來自 Van Scotter & Motowidlo(1996)所發展之脈絡性績效量表，包含：人際催化題項如「在同事成功時，該部屬會給予讚美」等；工作奉獻題項如「為了讓工作能及時完成，該部屬會願意投入額外時間」等。經驗證性因素分析檢視脈絡性績效的區辨效度，結果發現將脈絡績效視為人際催化、工作奉獻視二因子的模式( $\chi^2/df=4.97$ , PGFI=.54, IFI=.93, CFI=.93, RMSEA=.10, SRMR=.07)的配適度優於一因子模式( $\chi^2/df=15.17$ , PGFI=.45, IFI=.76, CFI=.75, RMSEA=.19, SRMR=.11)。然而為了符合研究假設探討三種績效的關係，本研究將人際催化與工作奉獻再整合求得平均數，作為後續脈絡性績效的探討。

### (三)適應性績效

因為目前尚未有一致被接受的適應性績效量表，本研究在正式樣本資料蒐集前，透前測問卷，發展屬於自己的適應性績效量表。首先，採探索性因素分析確認前測樣本蒐集的適應性績效題項。在前測研究中，因為 Pulakos, et al.(2000)是第一個審慎提出適應性績效八個構面的研究，但其發展的 68 題 JAI 量表，顯得過度繁雜。因此，本研究企圖將量表簡化，參考 Pulakos, et al.(2000, 2002)的定義，由專家學者分別針對其所提出八個子構面中的七個子構面，各提出兩個問項，共 14 題。其中，生理適應因與需要承受生理耗損的工作有關，與本研究母體的特性較不符，所以，並未納入問卷衡量題項中。

接者，本研究仿效 Pulakos, et al.(2000)的做法，回收來自台灣服務業、製造業、科技業，64 家公司 219 份有效主管填答問卷，採用李克特七點量表詢問主管對特定員工行為的看法（1=非常不同意、7=非常同意）。除了適應性績效的 14 題外，本研究在問卷中，也詢問主管對於受評員工「整體適應彈性行為」的看法一題，如「該部屬具備面對環境變化的彈性」。因為適應性績效是一種動態績效，具備該種績效表現的員工應能彈性因應不熟悉的環境變化 (Allworth & Hesketh, 1999)。

本研究根據 De Pater, et al.(2009)發展挑戰性工作經驗量表的做法，發現前測樣本資料中適應性績效的 14 題，都和「整體適應彈性行為」具有顯著相關 ( $r = .41 \sim .61$ ;  $p < .01$ )。以主成分分析法、特徵值大於一的條件，進行探索性因素分析，萃取出兩個成分，初始特徵值分別為 8.24、1.28，解釋變異量為 58.82%、9.13%。去除因素負荷量小於.40 的值後，再剔除下列兩題跨成分題項，如「該部屬和他人相處時表現出彈性、心胸開放及合作的行為」與「該部屬能夠和不同的部門的成員融為一體」，剩下的 12 題再次進行探索性因素分析後，即萃取得出一成分，特徵值為 7.27，解釋變異量為 60.57%。所有題項的因素負荷量介於.67 和.88 間。

在前測資料蒐集一年後，本研究針對不同對象正式蒐集包含三種績效與晉升力評分的資料。在正式施測問卷中，即以刪除後的 12 題適應性績效為題項，進行資料蒐集。包含危機處理兩題，如「該部屬能夠以清晰專注的思緒進行快速的決策」、「當緊急事件發生時，該部屬仍然能控制情緒及保持客觀，並專注處理手邊狀況」；壓力管理兩題，如「該部屬具有沉著穩健的影響力，能夠引領他人」、「在有壓力之情況下，該部屬仍然能夠維持沉著穩健及高水準的專業表現」；創新問題解決能力兩題，如「該部屬在複雜的環境中能有獨到的分析，並且產生新的點子」、「該部屬會從不同觀點思考問題以找出新的方法」；處理不確定性兩題，如「該部屬無須了解事件全貌或知道所有現存事實，必要時仍然能採取有效的行動」、「該部屬能迅速並輕鬆的改變計畫，以回應未預期的事件或情況的發生」；人際適應一題，如、「該部屬傾聽並仔細考慮他人的觀點或意見，並且能適時改變他人的想法」；學習新知兩題，如「該部屬易調整自我來適應新的工作流程或程序」、「該部屬能學習新的技能與知識，以便跟上時代」；文化適應一題，如「該部屬會調整相處的方式，以維持和他人融洽的關係」，整體構面 Cronbach  $\alpha$  值為.94。

#### (四)晉升力評分

本研究採用 Wang et al.(2008)所發展的四題問項，包括：「如果我要挑選一位接班人，我將會選擇該部屬」等，Cronbach  $\alpha$  值為.93。

#### (五)控制變項

為了能實證任務性、脈絡性、適應性績效對晉升力評分的影響，本研究控制了組織規模，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。組織規模在資料的處理上，為公司員工總人數取

自然對數(ln)後結果。另外，本研究也控制受評部屬任職部門，共四個類別。其中人資行政和財務會計因工作性質相對較穩定，處理成一個類別，再加上生產、行銷業務、工程研發三類，以虛擬變數處理(1=部門類別、0=其他)。因為工作性質的穩定度，也可能對主管在評估員工的晉升力上造成影響。同時，本研究也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(0=男、1=女)、年齡、組織年資、工作年資(以年為單位)。

## 肆· 研究結果

### 一、建構效度、敘述統計與相關分析

建構效度由收斂效度與區別效度所組成。本研究的任務性、脈絡性績效、適應性績效與晉升力評分此四個變數所有問項的因素負荷量(.61~.94)皆大於.50(Hair, et al., 1998)、組合信度 CR 值(.70~.95)大於.60(Bagozzi & Yi, 1988)、平均變異抽取量 AVE(.55~.78)大於.50(Fornell & Larcker, 1981)。因此各構面皆具有收斂效度。再者，每一個構面的 AVE 平方根皆大於和各構面的相關係數(如表一註 2)(Hair, et al., 1998)，表示構面間具有區別效度。所有自變項、依變項的平均數、標準差、相關係數如表一所示。其中，任務性、脈絡性、適應性績效三個自變項間的相關係數皆未大於.90 ( $r=.64\sim.72$ )。三個自變項的變異數膨脹因子皆未大於 10 ( $VIF=1.69\sim 2.10$ )。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、平均變異抽取量(AVE)平方根

	平均數	標準差	1	2	3	4
1.任務性績效	5.63	.81	<b>.79<sup>2</sup></b>			
2.脈絡性績效	5.18	.87	.64 <sup>1</sup>	<b>.74</b>		
3.適應性績效	4.85	.99	.64	.72	<b>.77</b>	
4.晉升力評分	4.46	1.19	.50	.58	.60	<b>.88</b>

註 1：以上相關係數雙尾檢定皆達顯著水準( $p<0.01$ )；N=381

註 2：對角線的值為平均變異抽取量(AVE)平方根

## 二、階層迴歸分析

本研究用多元階層迴歸分析(multiple hierarchical regression analysis)來驗證三個假設(如表二)。假設一為探討適應性績效對晉升力評價的預測效果。本研究首先控制組織規模、任職部門、性別、年齡、組織年資、工作年資變數(模式一)，再將適應性績效放入預測模型中(模式二)。結果顯示適應性績效有顯著的預測效果存在( $\beta = .59$ ,  $p < .001$ ;  $\Delta R^2 = .33$ ,  $p < .001$ )。因此，假設一獲得實證結果支持。亦即適應性績效對晉升力評分能有顯著的正向預測效果。

假設二則在驗證適應性績效在任務性、脈絡性績效外，對晉升力評分所產生的額外解釋效果。在迴歸模型中，放入控制變數和任務性與脈絡性績效(模型三)，接著放入適應性績效後(模型六)，模型解釋力顯著增加( $\Delta R^2 = .04$ ,  $p < .001$ )，適應性績效有顯著預測效果存在( $\beta = .32$ ,  $p < .001$ )。所以，適應性績效在任務性和脈絡性績效外，對員工晉升力評分能有額外的解釋效果，假設二實證結果獲得支持。

假設三則在驗證脈絡性績效在適應性、任務性績效外，對員工的晉升力評分所產生的額外解釋效果。同樣的本研究在迴歸模型中，在先放入控制變數和適應性和任務性績效(模型四)，接著加入脈絡性績效後(模型六)，模型解釋力顯著增加( $\Delta R^2 = .03$ ,  $p < .001$ ，請見表二註 5)，且脈絡性績效( $\beta = .27$ ,  $p < .001$ )也有顯著預測效果。所以，脈絡性績效在適應性和任務性績效外，對員工晉升力評分能有額外的解釋效果存在，假設三實證結果獲得支持。

假設四則在驗證任務性績效在適應性、脈絡性績效外，對員工的晉升力評分所產生的額外解釋效果。同假設二、三的驗證步驟，本研究在迴歸模型中，在先放入控制變數和適應性和脈絡性績效(模型五)，接著加入脈絡性績效後(模型六)，模型解釋力顯著增加( $\Delta R^2 = .01$ ,  $p < .05$ ，請見表二註 5)，任務性績效( $\beta = .12$ ,  $p < .05$ )有顯著預測效果。所以，任務性績效在適應性和脈絡性績效外，對員工晉升力評分能有額外的解釋效果存在，假設四實證結果獲得支持。

表二 任務性、脈絡性、適應性績效對晉升力評分之階層迴歸分析

	標準迴歸係數					
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
<b>控制變項</b>						
組織規模	.14*	.06	.09*	.06	.07	.07
生產部門	.03	.01	-.02	-.00	-.01	-.01
行銷業務部門	-.06	-.12 <sup>+</sup>	-.08	-.09	-.12 <sup>+</sup>	-.10
工程研發部門	-.02	.00	.02	.01	.01	.01
人行財會部門	.05	-.00	-.05	-.02	-.01	-.02
性別	-.03	.02	-.01	.01	.02	.01
年齡	-.01	-.00	-.00	.00	-.01	-.00
組織年資	.07	.01	.02	-.00	-.00	.00
工作年資	-.05	.01	-.03	-.01	.00	-.01
<b>自變項</b>						
適應性績效		.59***		.46***	.36***	.32***
任務性績效			.21***	.20***		.12*
脈絡性績效			.43***		.31***	.27***
R <sup>2</sup>	.04	.38	.39	.40	.42	.43
AdjR <sup>2</sup>	.02	.36	.37	.38	.40	.41
F	1.82 <sup>+</sup>	22.33***	21.25***	22.23***	24.46***	23.01***
$\Delta R^2$	.04 <sup>+</sup>	.33*** <sup>1</sup>	.35*** <sup>2</sup>	.36*** <sup>3</sup>	.38*** <sup>4</sup>	.04*** <sup>5</sup>

\* $p < .05$  ; \*\* $p < .01$  ; \*\*\* $p < .001$  (雙尾檢定) ; N=381

註 1 : 此為模式一至模式二的 $\Delta R^2 = .33$ \*\*\*

註 2 : 此為模式一至模式三的 $\Delta R^2 = .35$ \*\*\*

註 3 : 此為模式一至模式四的 $\Delta R^2 = .36$ \*\*\*

註 4 : 此為模式一至模式五的 $\Delta R^2 = .38$ \*\*\*

註 5 : 此為模式三至模式六的 $\Delta R^2 = .04$ \*\*\* , 而模式四到模式六的 $\Delta R^2 = .03$ \*\*\* , 模式五到模式六的

$\Delta R^2 = .01$ \*

## 伍· 結果與討論

本研究立基於訊號理論，以動、靜態的工作績效探討對晉升力評分之影響。結果發現屬於動態的適應性績效對晉升力評分有正向關係存在，且在靜態的任務性和脈絡性績效外，對晉升力能產生額外的解釋效果。研究結果對既有文獻和實務應用的貢獻如下。

### 一、理論意涵

本研究結果使得我們更加了解主管對員工晉升力評分，和影響晉升力評分的績效構面。這樣的研究結果對於當前探討晉升力評分前因的文獻有著實的貢獻。在績效構面對晉升力評分方面，本研究也從過去以整體績效探討，演變到區分為靜態的任務性與脈絡性績效，再加入動態的適應性績效，使得績效對員工晉升力的預測模型更加完整。

本研究假設一在驗證動態的適應性績效對晉升力評分的單獨預測效果。根據訊號理論，在訊號傳達的過程中，環境中充斥著許許多多的訊號，有些會被訊號接受者觀察到，有些因為訊號不夠強或配適度不佳，因此被忽略。因此，本研究首先測試員工所表現出的適應性績效，是否為一個會被在評定部屬晉升力的主管觀察到。結果顯示適應性績效確實為會讓主管注意到的訊號。因為員工被晉升到下一個更高的職位時，將面臨工作任務的改變(Peter & Hull, 1969)、從事更困難的工作(De Pater, et al., 2009)、擔負更大規模與範疇的職責(Fernandez-Aráoz, et al., 2011)，或面臨更多不確定性的狀況(Karaevli & Hall, 2003)。展現適應性績效的員工可以適應和高度容忍不確定性情境，以求在變化急遽的環境快速發展所需的新職能有效率地工作。因為動態的適應性績效與升任較高管理層級職位所需的行為配適，因此，主管在進行員工晉升力評分時，會將此動態績效納入參考。

假設二在探討靜態的任務性和脈絡性績效外，另外加入適應性績效後，對模型解釋力所產生的貢獻。過去績效管理與職涯發展領域的學者多以整體工作績效作為預測晉升力評分的前因(e.g., Beehr, et al., 1980; De Pater, et al., 2009; Greenhaus, et al., 1990; Lyness & Heilman, 2006; Taylor, 1975)。後續有學者探討任務性和脈絡性績效對包含晉升力評分在內的主管獎酬決策的影響(e.g., Allen & Rush, 1998; Kiker & Motowidlo, 1999; Shore, et al., 1995; Van

Scotter, et al., 2000)。Jawahar & Ferris(2011)首先將晉升力評分從主管獎酬決策中區分出來，發現任務性和脈絡性績效除了可以單獨對晉升力評分產生預測效果，且兩種績效在彼此之外，對晉升力評分都能有額外的解釋力。本研究假設二在任務性和脈絡性績效外(模式三)，加入適應性績效，實證結果發現適應性績效對晉升力評分有額外的解釋力存在(模式六)，代表在原本以靜態的任務性和脈絡性績效預測晉升力的模型中，加入動態的適應性績效，可以讓預測模型更為理想。因為，適應性績效為一種因應變動的表現，類似職能取得的行為。其可以彌補任務性績效這種專精於現有職位上的績效表現與晉升後所需要的績效表現不同，和脈絡性績效這種營造有助於任務性績效達成情境，屬於非角色內行為在預測晉升力上的限制。適應性績效是一種角色彈性行為，其可以因應員工在升任過程中，所面臨的職位變動，藉由快速發展所需職能，以因應在越高層級職位所面臨較動態、複雜、不確定的經營環境。因此，當適應性績效加入預測模型後，可以使工作績效對晉升力模型的整體解釋度增加。

至於假設二的研究結果加上假設三、四的研究發現，可以讓我們確認主管同時觀察到任務性、脈絡性和適應性績效三種績效時，三種績效對主管的晉升力評分所具有的參考價值。因為脈絡性績效雖然並非完成核心任務的主要行為，但其可以營造有利於個人、團隊、組織的環境，讓組織的核心任務順利運行。而現有職位的任務性績效雖與晉升後的績效表現要求不同，但可以確認員工有執行所交辦任務的責任感，並對組織績效有所貢獻。因此，任務性和脈絡性績效分別對晉升力評分都有額外的解釋力存在。此外，若以三種績效的整體模型來看(模式六)，本研究發現適應性績效有最強的解釋力( $\beta = .32, p < .001$ )，其次為脈絡性績效( $\beta = .27, p < .001$ )和任務性績效( $\beta = .12, p < .05$ )。這樣的研究結果與過去的文獻有所呼應。簡博浩、韓志翔(2008)將晉升力評分作為主管獎酬決策四個題項的其中一項，任務性、脈絡性、適應性績效各以單一構面作為預測，結果發現適應性績效對包含晉升力評分的主管獎酬決策有最強的解釋力，其次為脈絡性績效，最後是任務性績效。以訊號配適度的觀點來看，雖然任務性和脈絡性績效對主管的晉升力評分都具有參考價值，但適應性行為所處的情境，與被預測的晉升後所需的表現最為配適，表現出來的行為自然會被主管認為最具有參考價值。至於脈絡性績效的工作奉獻與人際催化，皆為能營造有助於任務達成的情境行為，在不同職位間不會有所差異，因此，雖然與任務性績效一樣是屬於靜態績效，但該表現有助於所處所有職位工作任務的運行，所以脈絡性績效相較於任務性績效在預測晉升力評分上也有略強的預測力。

## 二、實務意涵

本研究在過去以靜態的任務性和脈絡性績效預測主管對員工晉升力評分的模型中，加入動態的適應性績效，所得到的實證結果，可以做為以工作績效作為追求職涯成功的個人參考。研究結果說明了適應性績效在員工向上晉升或在追求職涯成功上所扮演的重要角色。讓員工可以更了解展現出什麼績效，可以影響主管對員工的晉升決策，提高個人達到職涯成功的機會。過去的研究傳達了員工不應該只是注重個人在角色內工作任務上的表現，尚需要表現出有助於晉升後任務達成的脈絡性績效。然而，本研究結果則發現，除了以上兩種績效外，員工更應該在主管面前顯現其適應性的行為。因此，員工若能做好個人份內工作、表現出有利工作任務進行的友善人際行為，和對個人、組織工作的奉獻外，再表現出面對新任務或環境變動彈性調整自我，可增加主管對自己晉升力的評分，越有機會達到實際職涯成功。因為適應性績效是三種績效中較動態也較為困難達成的行為表現，因此能夠展現出該行為的員工，在主管眼中相對較其他員工亮眼，主管也較看好其在升任較高管理層級工作的績效表現。

再者，對組織而言，本研究結果有助於企業了解，多數主管在評估員工晉升力、進行接班人才管理時，所考量的績效表現因素。主管可以自我檢視在評定員工晉升力時，是否僅考慮任務性績效和脈絡性績效，而忽略重要的適應性績效。除此之外，主管在鼓勵員工展現出有益於晉升的表現時，可以讓員工明瞭任務性、脈絡性和適應性績效與晉升評分間的關係，讓員工知道不僅只是需要表現出良好的任務性或脈絡性績效，且要努力展現調適行為，不要拘泥於現有職位的任務範圍。因為現今的工作環境動盪，企業需要隨時調整加以因應，而員工的工作任務也會有所調整，能夠展現出適應性行為的個人，除了可以協助組織因應環境變動外，更可以增加自己的晉升機會。

## 三、研究限制與建議

本研究有幾項限制與建議：首先，本研究在資料蒐集上，參考 Jawahar & Ferris(2011)長期研究(longitudinal study)所用的跨時資料蒐集方法的精神，在不同時間點蒐集主管對部屬的績效和晉升力評分資料，然而三種績效仍於同一個時間點，由同一主管加以評定，可能產生同源偏誤的問題。所幸三個自變項間的 VIF 皆小於 3，且任務性績效、脈絡性績效、適應性績效與晉升力評分皆具有收斂效度與區別效度。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在不同時間點，蒐集三種績效與晉升力評分的資料。在員工的不同績效構面的資料蒐集，可分開由能觀察到同一員工表現的不同主管來填答。

其次，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121家民間企業，產業分布於製造、科技、服務等產業。但這樣的樣本特性有可能也是一種限制。因為不同產業、組織間，有可能存在不同的晉升考量，所以跨產業、公司的資料無法呈現出某些產業特定的晉升考量。為了讓研究結果兼顧產業特定性與普遍推論性，建議未來可以蒐集多個來自不同產業與組織的樣本，再以後設分析(meta-analysis)的方法來加以驗證。

第三，本研究參考過去探討晉升力評價的研究(e.g., Jawahar & Ferris, 2011)，僅控制了性別、年齡、以及工作年資。因為樣本資料來自跨公司，不同公司規模在人力資源管理制度的施行上可能有所不同。因此，另外控制了公司規模。同時，考量不同職位類別，的工作穩定度不同，對晉升的績效要求有可能有所差異，所以也控制了受評部屬的職位類別。然而，對個人職涯成功會產生影響的因素尚包含其他因素。未來研究可以蒐集涵蓋於職涯成功整體模式中，更多不同類別的變數進行控制，以精緻研究結果。

第四，本研究僅探討動態的適應性績效，加入靜態的任務性和脈絡性績效後，對晉升力預測模型的影響。未來可以延伸探討三種績效於不同職涯成功類型的預測效果，包含薪資增加、職涯滿意度。Ng, et al.(2005)認為在職涯成功的研究上，需要把影響員工職涯成功(包含員工晉升)的預測變數更精確的區分出來，因為影響不同職涯成功的預測變數應該是不同的。所以本研究建議後續研究可以設法找出不同職涯成功的獨特預測變項。此外，本研究也建議將適應性績效與無疆界職涯(boundaryless career)的理論做更緊密的聯結。因為員工職涯理論將職涯區分成向上晉升職涯和無疆界職涯兩種(Arthur, et al., 2005; Dries, et al., 2012)，過去有關員工績效與晉升力評分的研究都是侷限在向上晉升職涯的範圍內(Greenhaus, et al., 1990; Jawahar & Ferris, 2011; Lyness & Heilman, 2006; Taylor, 1975; Van Scotter, et al., 2000;)，但是現代的職涯理論認為現代的組織已無法提供終生僱用，或者在組織內的職涯階梯上提供快速晉升的機會(Arthur & Rousseau, 1996; Sullivan, 1999)。因此，未來的研究可以進一步討論適應性績效對無疆界職涯發展的影響。

最後，本研究僅針對主管在進行晉升決策時，根據員工的現有三種績效表現，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，驗證員工晉升前的績效表現，透過主管對員工的晉升力評分，對晉升後整體表現產生的效果。

## 參考文獻

- 簡博浩、韓志翔，「任務性、脈絡性及適應性績效表現對主管獎酬決策的影響：調查法及實驗法」，*臺大管理論叢*，第 18 卷第 2 期，2008 年 6 月，頁 27-62。
- Allen, T. D., "Rewarding Good Citizens: The Relationship between Citizenship Behavior, Gender, and Organizational Rewards", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 36(1), 2006, pp.120-143.
- Allen, T. D. & Rush, M. C., "The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83(2), 1998, pp.247-260.
- Allworth, E. & Hesketh, B., "Construct-Oriented Biodata: Capturing Change-Related and Contextually Relevant Future Performance", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 7(2), 1999, pp.97-111.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N. & Wilderom, C. P. M., "Career Success in a Boundaryless World", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26(2), 2005, pp.177-202.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M., "The Boundaryless Career", New York: Oxford University Press, 1996.
- Baard, S. K., Rench, T. A. & Kozlowski, S. W. J., "Performance Adaptation: A Theoretical Integration and Review", *Journal of Management*, Vol. 39, 2013, pp.1-52.
- Bagozzi, R. P. & Youjae, Y., "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16(1), 1988, pp.74-94
- 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.
- Bennis, W. G. & Thomas, R. J., "Crucibles of Leadership", *Harvard Business Review*, Vol. 80(9), 2002, pp.39-45.
- 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.
- Breaugh, J. A., "Modeling the Managerial Promotion Process", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26(4), 2011, pp.264-277.
- Brislin, R., "Translation and Content Analysis of Oral and Written Material", In *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, edited by Triandis, H. C. & Berry, J. W., Boston: Allyn & Bacon, 2, 1980, pp.389-444.

- Campbell, J. P., "Behavior, Performance, and Effectiveness in the 21st Century", In *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, edited by Kozlowski, S. W. J., New York: Oxford University Press, 2012, pp.159-194.
- Carlson, J. R., Carlson, D. S. & Ferguson, M., "Deceptive Impression Management: Does Deception Pay in Established Workplace Relationships", *Journal of Business Ethics*, Vol. 100(3), 2011, pp.497-514.
- Conger, J. A. & Fulmer, R. M., "Developing Your Leadership Pipeline", *Harvard Business Review*, Vol. 81(12), 2003, pp.76-84.
- 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.
- 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.
- Dries N., Van Acker F. & Verbruggen M., "How 'Boundaryless' are the Careers of High Potentials, Key Experts and Average Performers", *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 81(2), 2012, pp.272-279.
- Fernandez-Araoz, C., Groysberg, B. & Nohria, N., "How to Hang on to Your High Potentials", *Harvard Business Review*, Vol. 89(10), 2011, pp.76-83.
- Fornell, C. & Larcker, D. F., "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 (1), 1981, pp.39-50.
- 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.
- Griffin, B. & Hesketh, B., "Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment", *Australian Journal of Psychology*, Vol. 55(2), 2003, pp.65 - 73.
- Griffin, B. & Hesketh, B., "Why Openness to Experience is not a Good Predictor of Job Performance", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 12(3), 2004, pp. 243-251.
- Griffin, M. A., Neal, A. & Parker, S. K., "A New Model of Work Role Performance and Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts", *Academy of Management Journal*, Vol. 50(2), 2007, pp.327-347.
- Gwinner, K. P., Bitner, M. J., Brown, S. W. & Kumar, A., "Service Customization through Employee Adaptiveness", *Journal of Service Research*, Vol. 8(2), 2005, pp.131-148.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C., "Multivariate Data Analysis", 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall International, 1998.
- Ilggen, D. R. & Hollenbeck, J. R., "The Structure of Work: Job Design and Roles", In *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*(2nd ed.), edited by Dunnette, M. D. & Hough, L. M., Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press, 1991, pp.165-207.
- 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.

- Jawahar, I. M., Meurs, J., Ferris, G. R. & Hochwarter, W. A., "Self-Efficacy and Political Skill as Comparative Predictors of Task and Contextual Performance: A Two-Study Constructive Replication", *Human Performance*, Vol. 21(2), 2008, pp.1-20.
- Johnson, J. W., "The Relative Importance of Task and Contextual Performance Dimensions to Supervisor Judgments of Overall Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86(5), 2001, pp.984-996.
- Heslin, P. A., "Conceptualizing and Evaluating Career Success", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26(2), 2005, pp.113-136.
- 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.
- Lyness, K. S. & Heilman, M. E., "When Ft is Fundamental: Performance Evaluations and Promotions of Upper-Level Female and Male Managers", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91(4), 2006, pp.777-785.
- MacKenzie, S. B. Podsakoff, P. M., & Fetter, R., "Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50(1), 1991, pp.123-150.
- MacKenzie, S. B. Podsakoff, P. M., & Fetter, R., "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Sales Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 57(1), 1993, pp.70-80.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J., "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance", *Human Performance*, Vol. 10(2), 1997, pp.71-83.
- Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R., "Evidence that Task Performance should be Distinguished from Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79(4), 1994, pp.475-480.
- Murphy, P. R. & Jackson, S. E., "Managing Work-Role Performance: Challenges for 21st Century Organizations and Employees", In *The Changing Nature of Work Performance*, edited by Ilgen, D. R. & Pulakos, E. D., San Francisco: Jossey-Bass, 1999, pp.325-365.
- 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.
- Peter, L. J. & Hull R., "The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong", New York: William Morrow & Company, 1969.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G., "Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, Vol. 26(3), 2000, pp.513-563.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. & Plamondon, K. E., "Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85(4), 2000, pp.612-624.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C. & Hedge, J. W., "Predicting Adaptive Performance: Further Tests of a Model of Adaptability", *Human Performance*, Vol.15(4), 2002, pp.299-323.

- Shore, L. M., Barksdale, K. & Shore, T. H., "Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization", *Academy of Management Journal*, Vol. 38(6), 1995, pp.1593-1615.
- Shoss, M. K., Witt, L. A. & Vera, D., "When does Adaptive Performance Lead to Higher Task Performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33(7), 2012, pp.910-924.
- Spence, M., "Job Market Signaling", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87(3), 1973, pp.355-374.
- Sullivan, S. E., "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, Vol. 25(3), 1999, pp.457-484.
- Taylor, R. N., "Preferences of Industrial Managers for Information Sources in Making Promotion Decisions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60(2), 1975, pp.269-772.
- Terreberry, S., "The Evolution of Organizational Environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12(4), 1968, pp.590-613.
- Thacker R.A. & Wayne, S. J., "An Examination of the Relationship Between upwindline Tactics and Assessments of Promotability", *Journal of Management*, Vol. 21(4), 1995, pp.739-757.
- Tucker, J. S., Pleban, R. J. & Gunther, K.G., "The Mediating Effects of Adaptive Skill on Values-Performance Relationships", *Human Performance*, Vol. 23(1), 2010, pp.81-99.
- Van Scotter, J. R. & Motowidlo, S. J., "Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81(5), 1996, pp.525-531.
- Van Scotter, J. R., 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.
- Viswesvaran, C. & Ones, D. S., "Perspectives on Models of Job Performance", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 8(4), 2000, pp.216-226.
- 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.
- Wernimont, P. F. & Campbell, J. P., "Signs, Samples, and Criteria", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 52(5), 1968, pp.372-376.
- White, S. S., Mueller-Hanson, R. A., Dorsey, D. W., Pulakos, E. D., Wisecarver, M. M., Deagle, E. A., et al. "Developing Adaptive Proficiency in Special Forces Officers", (U.S. Army Research Institute Rep. No. 1831). Arlington, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 2005.
- 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.
- Wong, L. "Developing Adaptive Leaders: The Crucible Experience of Operation Iraqi Freedom" (U.S. Army War College Rep. ISBN 1-58487-167-9), Carlisle, PA: U.S. Army War College, 2004.

# A Dynamic Perspective on the Influence of Adaptive Performance on Employees' Promotability

PEI-SHAN CHUNG, WEN-JENG LIN \*

## ABSTRACT

Supervisors' evaluations on employees' promotability influence promotion decisions in organizations. Promotability evaluations are important for organizational succession planning and individual's career development. Previous research on performance management and career development focused on task and contextual performance of static perspective as antecedents of employees' promotability. The study tries to fill the gap of previous research in performance of dynamic perspective to examine the relationship of adaptive performance and promotability. The two-stage questionnaires of supervisors' evaluations on employees' task, contextual, and adaptive performance as well as promotability were collected from 381 supervisors in cross industries and companies. Results indicated that adaptive performance explained incremental variance in supervisory evaluations of promotability over and above task and contextual performance. Implications of results are discussed and future research directions are offered.

Keywords: adaptive performance, promotability rating, task performance, contextual performance

---

\* 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.