心理科学进展 2025, Vol. 33, No. 9, 1498–1513 https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2025.1498
Advances in Psychological Science https://cstr.cn/32111.14.2025.1498

·研究构想(Conceptual Framework)·

回旋镖员工主动再社会化行为内涵、测量、前因及结果：基于资源视角*

吴国滨[1] 何 峰[2] 张圣琳[2] 刘炳胜[2] 苏 逸[3]

([1]中央财经大学管理科学与工程学院, 北京 102206)
([2]河北工业大学经济管理学院, 天津 300130) ([3]浙江大学管理学院, 杭州 310058)

摘 要 “员工回流”成为国内外就业市场中人才流动的新趋势。然而在重返组织后, 回旋镖员工的组织再社会化结果却不尽如人意, 员工可能出现工作绩效变差、再次离职等问题。为破解回旋镖员工组织再社会化结果差异的诱因, 本研究将聚焦回旋镖员工的主动再社会化行为展开系统研究。通过探讨回旋镖员工主动再社会化行为的内涵、维度与测量, 本研究拟提炼出通用型和专用型主动再社会化行为两个维度, 基于资源视角识别并检验主动再社会化行为的作用机制, 从而为企业优化面向回旋镖员工的招聘决策和再社会化管理策略提供指导。本研究将组织社会化理论拓展至“员工回流”新情境中, 旨在推动组织社会化和员工流动领域理论与实践的共同发展。

关键词 组织社会化, 组织再社会化, 回旋镖员工, 主动社会化行为

分类号 B849:C93

1 问题提出

员工在与组织“分手”后选择“复合”的情况时有发生, 该现象被称为“员工回流”, 而在离开组织后选择再次回归的员工被称为“回旋镖员工”(Boomerang Employee; Shipp et al., 2014)。在党的二十大报告中的“破除妨碍劳动力、人才流动的体制和政策弊端”, “实行更加积极、更加开放、更加有效的人才政策”精神的指导下, 企业对回旋镖员工日益重视, 彰显了企业的新型人才观, 对于国家层面的人力资源流动具有重大意义。早在2006 年, 前程无忧就进行了一项全行业调研, 发现越来越多的离职员工不再持有“好马不吃回头草”的择业观, 其中 47.86%的离职员工表示如果有机会愿意回到原公司。同时, 企业也开始摒弃“一次不忠, 终身不用”的人才观, 逐渐意识到了员工回流的好处, 如节省招聘时间和成本、为公司带来思想或技术上的革新等(杨金玉 等, 2024; Raj & Hundekar, 2013), 将前员工视为宝贵的人才资源。例如, 阿里巴巴、腾讯、京东、新东方、小鹏汽车等企业在招聘制度中明确了员工回流的相关规则(杨金玉 等, 2024)或发布邀请前员工回归计划。而国外如美国旅游中心(TravelCenters of America)设有“回流倡议”项目, 欢迎主动离职的优秀前员工回归(Dachner & Makarius, 2021)。部分企业甚至将员工流动作为提升员工人力资本的重要途径, 如盒马鲜生、西贝等采用“借调型共享员工”模式(李帛霖, 2021), 我国政府和事业单位的挂职锻炼、借调使用等干部培养方式(刘华兴, 赵思, 2024)。

随着员工回流现象的日益普遍(Makarius et al., 2024), 相应的管理问题也逐渐引起了学者们的重视。本研究聚焦于回旋镖员工这一核心研究对象, 回顾了相关概念的内涵、回旋镖员工回归的前因与结果的研究现状, 发现现有研究主要辨析了回旋镖招聘的利弊(如 Raveendra & Satish, 2022)和

收稿日期：2024-12-09
* 国家自然科学基金项目(72402246)资助。
通信作者：张圣琳, E-mail: sherriecheung @163.com

影响回旋镖员工回归的因素(如 Akkermans et al., 2021)等, 重点回答了“是否应该招聘回旋镖员工”以及“回旋镖员工为什么回归或不回归”等回归前问题, 然而针对回旋镖员工回归后再次融入组织和承担相应角色的过程, 即组织再社会化(Organizational Resocialization; Moeller, 2024)的研究仍存在不足。一方面, 关于回旋镖员工回归后的组织再社会化结果, 比如工作表现, 现有研究尚未达成共识(杨金玉 等, 2024)。另一方面, 现有研究较少关注回旋镖员工如何通过发挥主观能动性, 特别是主动社会化行为(Proactive Socialization Behaviors), 来促进自身组织再社会化进程。回旋镖员工的组织再社会化情况关系到员工自身的职业发展以及组织的人才管理手段。因此, 亟需学术界和实践界共同解决“回旋镖员工的组织再社会化结果为什么会存在差异”以及“回旋镖员工的主动行为在其中发挥怎样的作用”等问题。

主动社会化行为是员工在组织社会化过程中, 为融入组织而采取的一系列主动行为, 在不同情境下会有不同表现形式(Wang & Kim, 2013; Zhao et al., 2023)。由于回旋镖员工兼具 “新入职员工”和“老员工”的双重身份属性, 他们在组织再社会化过程中既可以采取新入职员工普遍采取的主动社会化行为(本研究拟定义为“通用型主动社会化行为”, General Proactive Socialization Behaviors), 例如寻求反馈和信息收集等行为; 也可以利用前一(几)个任期内积累的资源, 表现出其特有的主动再社会化行为(本研究拟定义为“专用型主动再社会化行为”, Boomerang-Specific Proactive Resocialization Behaviors), 例如面向前领导或前同事的关系重塑、信息确认等行为。在主动社会化行为的相关研究中, 资源视角(Resource Perspective)被广泛应用于探索员工在组织社会化过程中如何利用资源来满足工作需要(赵申苒 等, 2024; Awan & Abbas, 2025; Chen et al., 2025; Grohsjean et al., 2025), 以及进一步积累资源(Bauer et al., 2021)。相较于新入职员工, 回旋镖员工的独特性在于其前一(多)个任期内积累的资源。因此, 本研究将探索这些资源如何影响回旋镖员工主动再社会化行为, 以及这些行为如何影响员工后续的资源积累和工作表现, 从而更好地理解回旋镖员工组织再社会化结果的差异。

综上, 本研究将基于组织社会化的资源视角, 聚焦回旋镖员工主动再社会化行为, 探讨其内涵及维度, 揭示其前因和后果作用机制。本研究旨在推动组织社会化和员工流动领域的理论发展, 同时为企业的回旋镖招聘和回旋镖员工发展提供指导。

2　研究现状分析

2.1　回旋镖员工概念及内涵

本研究从员工回流现象中的主体维度、行为维度和过程维度梳理回旋镖员工相关概念及内涵。

2.1.1　主体维度下的相关概念及内涵

现有研究界定了员工回流现象中的两大主体：回旋镖组织和回旋镖员工(Swider et al., 2017)。回旋镖组织的概念得到了学术界的公认, 即员工离职后再回归的组织被称为回旋镖组织/原组织/原雇主/源企业(Boomerang Organization/Former Organization/Ex-employer; 杨金玉 等, 2024; Mallick & Mukhopadhyay, 2023; Shipp et al., 2014)。

然而, 关于回旋镖员工的概念则存在争议。Shipp 等(2014)提出回旋镖员工的概念, 即“从一个组织辞职但后来被重新聘用的员工”。随后, 为了能够囊括员工回流的各种情况(如退休人员返聘、季节性工人等), Swider 等(2017)将回旋镖员工的概念拓展为“曾在一个组织工作过, 并在一段时间后回到同一组织工作的个体”。根据回旋镖员工离开组织的原因, Snyder 等(2021)进一步界定了回旋镖员工的概念, 即“自愿或非自愿终止工作后选择回归的员工”, 并排除了实习生、季节性工人以及休假员工等。由此可见, 现有研究对回旋镖员工概念的界定尚未达成一致, 尤其是实习生、季节性工人、休产假的职场妈妈等是否属于回旋镖员工的范畴, 需要在未来研究中进一步讨论。

2.1.2　行为维度下的相关概念及内涵

现有研究梳理了回旋镖组织和回旋镖员工的行为。针对回旋镖组织的行为, 现有研究主要聚焦于回旋镖招聘(Boomerang Hiring), 这一现象属于人力资源管理的招聘板块(Mallick & Mukhopadhyay, 2023)。回旋镖招聘的核心在于借助前雇佣关系和校友资源, 重新雇佣前员工充盈组织人才智库。这种做法不仅能够增加人才与组织的匹配度, 还能帮助企业获取专用性人力资本, 从而显著提高员工招聘的效率和效果(Makarius et al., 2024)。针对回旋镖员工的行为, 现有研究主要关注回旋镖员

工回归行为、再次离职行为等。回归行为和再次离职行为都被界定为工作流动行为的一种，回归行为指的是回旋镖员工在跳槽到一个或多个雇主后又与前雇主重新构建雇佣关系的行为(Maier et al., 2021)，而再次离职行为指的是回旋镖员工回归后选择再次与回旋镖组织中断雇佣关系的行为(Arnold et al., 2020)。现有研究主要探究了两类行为发生的可能性及其影响因素。

2.1.3 过程维度下的相关概念及内涵

现有研究认为回旋镖员工的职业生涯过程由一系列工作转换或中断事件构成(Freeney et al., 2022)，即“寻找工作→初次入职→离职→员工回流→回归后留用/晋升/再次离职”。如前所述，现有研究关注此过程中的两个关键事件，即员工的回归行为和组织的回旋镖招聘。

综上，本研究梳理了员工回流现象中的主体维度、行为维度和过程维度中回旋镖员工相关概念和关键事件，如图 1 所示。

上述三个维度的概念和内涵为本研究明确研究对象、研究阶段和行为提供了指导。首先，从主体维度来讲，本研究主要关注回旋镖员工，同时考虑回旋镖组织的作用。由于现有研究对回旋镖员工的定义存在争议，本研究拟采用 Snyder 等(2021)提出的回旋镖员工定义作为选择研究对象的依据和标准。原因在于相较于普通员工群体，实习生与季节性工人在组织社会化过程中呈现出显著差异：第一，在雇佣期限层面，非标准化的短期工作雇佣关系导致其难以形成稳定的组织社会化资源；第二，在资源积累层面，较低的工作内容参与度与职业发展支持度，致使员工离职时掌握的组织知识、专业技能及人际网络等关键资源明显不足；第三，在制度保障层面，不完善的权益保护制度进一步加剧了其资源获取的结构性障碍(Chue et al., 2024)。与之形成对比的是休假型回归员工，岗位职责的延续和组织制度的保障构成其独特的再社会化资源优势，使其再社会化的过程面临截然不同的组织情境。因此，基于对研究设计理论严谨性与结论普适性的考量，本研究将聚焦于普通的离职再回归员工，暂将实习生、季节性工人及休假员工等特殊群体排除在研究对象外。其次，从行为维度，本研究将视角从回旋镖员工的回归和离职行为转向其主动再社会化行为，深入探讨这一行为的作用机理。最后，从过程维度，本研究的焦点顺应回旋镖员工相关研究的发展趋势，从“回归前阶段”转移至“回归后阶段”。

2.2 回旋镖员工的回归前因及后果

在梳理了回旋镖员工概念及内涵的基础上，本研究进一步梳理了现有研究关于回旋镖员工的实证发现，包括回旋镖员工回归意向/行为的前因与后果，如图 2 所示。

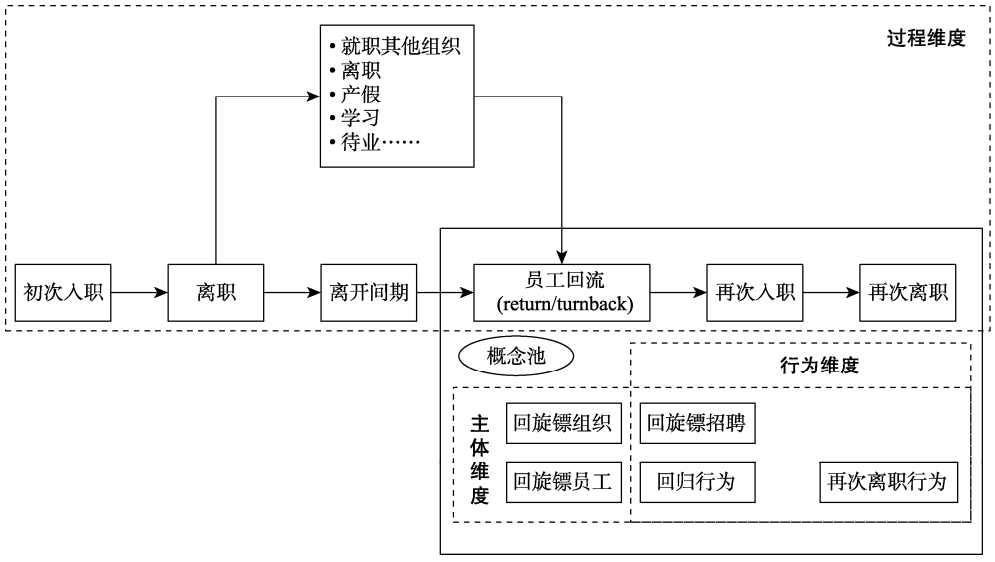

图 1 三个维度下的回旋镖员工相关概念

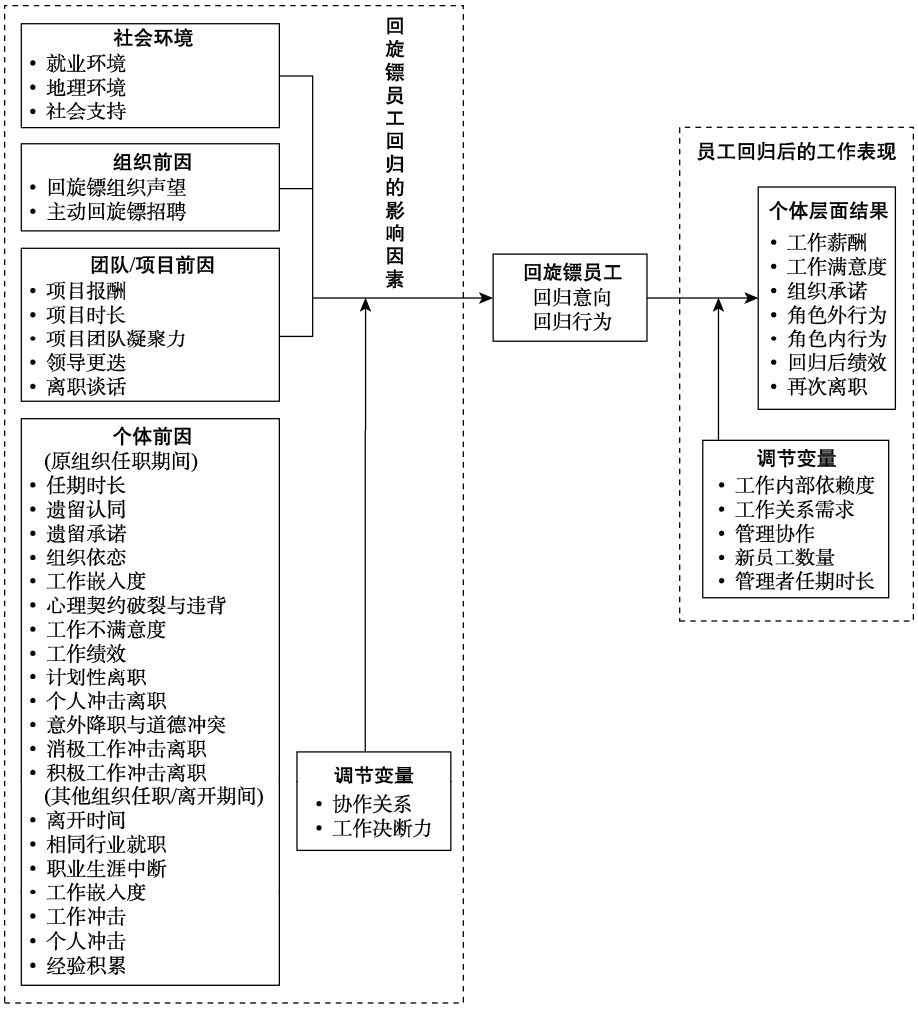

图 2　回旋镖员工的相关实证研究总结

2.2.1　员工回归意图和行为的影响因素研究

现有研究主要从社会环境、组织、项目/团队及个体四个层面, 探讨了回旋镖员工的回归意向/行为的影响因素。社会环境包含就业环境、地理环境与社会支持。首先, 在员工流动便利的人才市场中, 员工倾向寻找新的就业机会, 而非回归回旋镖组织(Breitsohl & Ruhle, 2016)。相反, 当就业形势不乐观时, 员工更倾向于回归(Akkermans et al., 2021)。其次, Breitsohl 和 Ruhle (2016)发现雇主所在区域的吸引力高低会影响员工的回归意向。最后, 熟人和朋友的社会支持也很重要, 他们对员工回归的支持为其回归提供了动力(Malinen et al., 2021)。在组织层面, 首先, 回旋镖组织的声望(Tian et al., 2022)与员工的回归意向正相关。其次, 若回旋镖组织主动开展回旋镖招聘, 则员工更倾向于回归(Swider et al., 2017)。在项目/团队层面, 项目报酬、项目时长、项目团队的凝聚力、领导更迭以及离职谈话等都会影响员工的回归意向(Schärrer & Sender, 2021)。

现有研究聚焦个体层面的前因开展了大量研究, 这些前因可大致分为原组织任职期间因素和其他组织任职/离开期间因素。在原组织任职期间, 员工的工作体验及离职性质均会影响员工的回归意向。首先个体在原组织中的积极体验往往会驱动员工回归, 如对于工作高度嵌入(Maier et al., 2021)、较高的工作满意度(Ali & Swart, 2023)、满意的待遇(Loan-Clarke et al., 2010); 而负面体验则会削弱员工的回归意向, 如对原组织的心理契

约破裂(Tian et al., 2022)、消极的工作氛围(Malinen et al., 2021)、意外降职与道德冲突(Ali & Swart, 2023)。其次，个人在原组织离职的性质也会影响其回归意向和行为。例如，Raveendra 和 Satish (2022)认为员工只有在与原组织“和平分手” (如因配偶搬迁、抚养子女等因素被迫离职)时，才会在离开后重新考虑回归。在其他组织任职/离开期间，员工的职业经历和组织体验也会影响其是否愿意回到原组织工作。员工就职于其他组织时经历的诸多问题，例如工作冲击(Akkermans et al., 2021)、工作达不到预期(Shipp et al., 2014)、工作嵌入度低(Maier et al., 2021)等，都会促使员工产生回归原组织的想法。

最后，现有研究识别出部分前因发挥作用的边界条件。例如, Tian 等(2022)发现员工越认同回旋镖组织，回归意愿越强，若原来的工作是高度协同的，这一关系更加明显。其次，工作决断力(Work Volition)缓和了心理契约违背与回归意愿之间的关系(Schärrer & Sender, 2021)。

2.2.2 员工回归后的工作表现研究

回旋镖员工的回归不是终点，而是回旋镖员工和回旋镖组织再次产生关联的新起点。因此，现有研究也开始关注回旋镖员工回归后的工作表现。

回旋镖研究中一个备受关注的议题在于，回旋镖员工是否能够实现预期的绩效表现。现有研究对回旋镖员工与其他类型员工的工作绩效进行比较，但尚未取得一致结论。Arnold 等(2020)聚焦于回旋镖管理者(Boomerang Manager)，发现其回归后第一年的绩效表现与内部和外部聘用管理者相似，但随着时间推移，内部和外部聘用管理者的绩效表现都超过了回旋镖管理者。Keller 等(2021)发现回旋镖员工被重新聘用后，在初期比新入职员工的工作绩效更佳。而 Snyder 等(2021)则发现回旋镖员工的绩效表现与从未离开过公司的员工相当。Swider 等(2017)识别了回旋镖员工回归后工作绩效的影响因素，如初始任期中的绩效、中间组织的工作经验、领导变更和工作环境改变、离开组织总时间和非自愿离职等。

其次是离职意向。Arnold 等(2020)注意到了回旋镖管理者的再次离职问题，发现回旋镖管理者再次离职的可能性高于内部和外部聘用的管理者，并提出回旋镖管理者再次离职的原因与其最初离职的原因相似。

最后，现有研究探索了影响回旋镖员工回归后工作表现的边界条件，包括人际协作需求和组织内部阻力(Keller et al., 2021)。具体而言，相较于低水平的人际协作需求，当回归后的工作具有高内部依赖性、高关系需求、高管理协作(Administrative Coordination)特征时，回旋镖员工的工作绩效越优异。组织内部阻力以新入职员工数量和管理者组织任期表征。具体表现为，组织拥有的新入职员工数量越少，回旋镖员工直属新进领导的任期越长，回旋镖员工面临的组织内部阻力越小，回旋镖员工的回归绩效也越优异。

综上所述，现有研究对回旋镖员工回归的前因开展了大量探讨，但是对回旋镖员工回归后的工作表现研究有限，且存在不一致结果。因此，本研究将重点关注回旋镖员工回归后阶段，并利用组织再社会化的资源视角，系统探讨回旋镖员工不同主动再社会化行为如何影响其回归后工作结果。

2.3 回旋镖员工主动再社会化行为

2.3.1 回旋镖员工的主动再社会化行为

随着学者们对组织社会化的理解从“新入职员工适应组织环境的阶段性组织社会化”发展到“员工终身适应组织内或组织间变化的持续整个职业生涯的组织(再)社会化”，部分研究开始关注特殊员工群体(如回旋镖员工、新手妈妈等)的主动再社会化行为(Ladge & Greenberg, 2015)，尤其是其与新入职员工或初职型新员工(Newcomer of First Employment)主动社会化行为的差异。

杨金玉等(2024)提出相较于新入职员工，回旋镖员工能够整合组织内外知识和新旧信息，更新关于组织的知识结构，延续、重建与原同事的合作关系，进而高效融合新旧合作关系资源。Grohsjean 等(2025)认为回旋镖员工比组织/团队新入职员工学习组织特定知识的难度低，但他们在组织内的关系更复杂，因此回旋镖员工在组织再社会化过程中既需要建立新关系(面向新入职员工)，也需要重塑旧关系(面向前同事)。鉴于此，回旋镖员工可能不会像团队新入职员工那样单一地依赖信息收集等行为来获取组织特定知识，而是会通过提供帮助等组织公民行为或角色外行为来建立新旧关系(Grohsjean et al., 2025; Snyder et al., 2021)。

同时，针对其他员工群体的部分研究也为认识回旋镖员工的主动再社会化行为提供了参考。

比如, 再职型新员工因其与初职型新员工在工作经历等方面的不同, 他们的组织再社会化过程也与初职型新员工不同(杨皎平, 王淑君, 2022)。一方面, 相较于初职型新员工, 再职型新员工在组织再社会化过程中会更多地依赖于自己的主动行为(何辉, 黄月, 2015)。另一方面, 再职型新员工的主动再社会化行为也更加多样。Cooper-Thomas 等(2012)发现了再职型新员工独特的组织再社会化策略或行为, 包括术业专攻(即只做与自身技能密切匹配的工作)、爱岗敬业(即努力工作展示自身能力)、无私奉献(向组织内部人员提供信息和建议)、赞美他人、广交朋友、团队建设、资源交换等。杨皎平和王淑君 (2022)提出, 再职型新员工会表现出更高水平的主动担责行为(Taking Charge Behavior)。此外, 再职型新员工的主动再社会化行为不再是一味地以学习导向为主, 而是通过影响他人来实现更好的组织再社会化(Cooper-Thomas et al., 2012)。考虑到回旋镖员工也属于再职型新员工, 因此再职型新员工的主动再社会化行为的研究可以为理解回旋镖员工的主动再社会化行为提供有益借鉴。

综上所述, 回旋镖员工在组织再社会化过程中, 除了会采用新员工普遍表现出的主动社会化行为之外, 还因其工作经验、社会关系等特殊资源, 采用独特的主动再社会化行为。因此, 为了全面识别回旋镖员工的主动再社会化行为, 本研究认为需要兼顾两类主动再社会化行为, 即通用型和专用型主动再社会行为。

2.3.2　回旋镖员工主动再社会化行为作用机制

由于现有研究对回旋镖员工主动再社会化行为的探讨尚处于初步阶段, 而回旋镖员工与初职型新员工或新入职员工在概念和特征上存在一定关联, 因此在梳理回旋镖员工主动再社会化行为的作用机制时, 本研究适当借鉴了关于初职型新员工和新入职员工主动社会化行为的相关研究成果, 并在论述中进行了相应的区分。整体研究结果如图 3 所示。

通用型主动社会化行为的前因可分为个体、团队和组织三个层面。在个体层面, 员工的人格特质(如主动性人格、外倾性、开放性等)是学者们广泛讨论的前因(杨文圣 等, 2019; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003)。在团队层面, Reichers (1987)认为主动社会化行为还受到领导、同事和下属的影响。在组织层面, 组织文化和组织结构(Wang & Kim, 2013)、组织社会形象(Chen et al., 2025)以及组织主导的社会化策略(Organizational Socialization Tactics)等均会影响通用型主动社会化行为。而针对回旋镖员工专用型主动再社会化

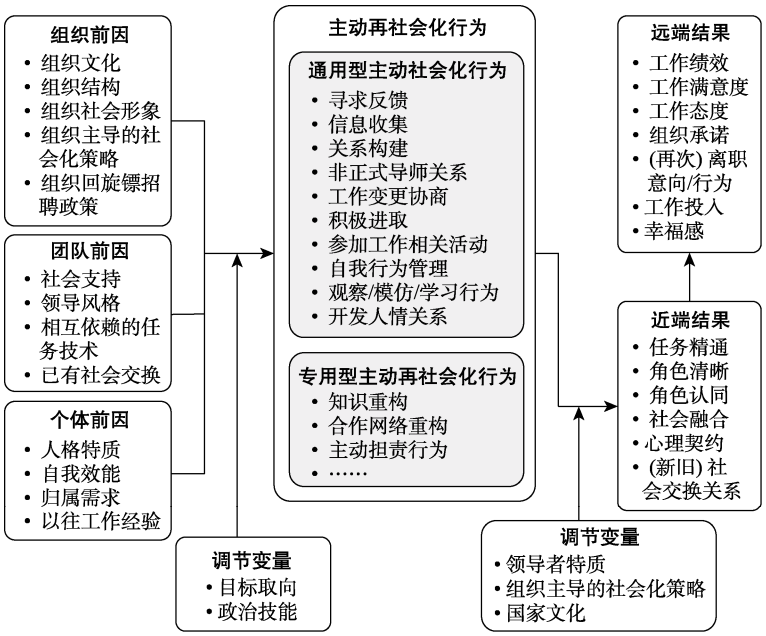

图 3　回旋镖员工主动再社会化行为表现及作用机制研究总结

行为，员工在其他组织和回旋镖组织以往的工作经验(杨金玉 等, 2024)、已有的社会交换关系(Keller et al., 2021)以及回旋镖组织的回旋镖招聘政策(Snyder et al., 2021)都将对其产生一定的影响。

主动(再)社会化行为作为员工在组织(再)社会化过程中主观能动性的体现，旨在促进组织(再)社会化效果。组织(再)社会化的结果一般可以分为近端结果(Proximal Outcomes)和远端结果(Distal Outcomes) (Zhao et al., 2023)。近端结果指社会化的过程机制导致的直接结果，在个体层面主要有任务精通(Task Mastery)、社会整合(Social Integration)、角色认同；在团队层面主要包括社会交换等(毛凯贤，李超平, 2015；严鸣 等, 2011)。远端结果是指社会化策略间接引发的，并且受到其他因素作用的结果，包括工作满意度、组织承诺、团队凝聚力、荣誉感(李超平 等, 2014)和幸福感(Bauer et al., 2025)。对于回旋镖员工，现有研究关注的组织再社会化结果聚焦于工作绩效(Grohsjean et al., 2025)、心理契约(Schärrer & Sender, 2021))、再次离职意向/行为(Arnold et al., 2020)等，但结果却不一致。如 Snyder 等(2021)发现回旋镖员工回归后的工作绩效与留任员工相当，而 Arnold 等(2020)则认为回旋镖员工的工作绩效将被其他员工所超越。Booth-LeDoux 等(2019)发现回旋镖员工的再次离职率低于其他员工，而 Arnold 等(2020)则发现回旋镖员工再次离职的可能性高于其他员工。

对于前因与主动(再)社会化行为之间的边界条件，现有研究主要关注了个体层面的因素。例如，林丛丛等(2018)发现，员工的目标导向能够影响人力资源管理实践对其主动行为的影响。对于主动(再)社会化行为与社会化结果之间的边界条件，现有研究重点关注领导特质和组织策略。例如, Wang 和 Kim (2013)发现员工主动社会化行为通过内部地位感知对工作绩效和社会整合的正向作用受到了领导传统性的调节，即随着领导者传统性的提高，上述正向关系变弱。

员工回归后的组织再社会化情况对回旋镖员工的个人发展和再次为组织服务的表现有着深远的影响。然而，目前对回旋镖员工主动再社会化行为及其作用机制的理解仍不够充分，尤其是研究结果的不一致性(杨金玉 等, 2024)，增加了制定促进回旋镖员工良性组织再社会化的管理策略的难度。为此，本论文将系统探讨回旋镖员工所采取的主动再社会化行为及其作用机制，旨在拓展组织社会化理论，并为指导回旋镖员工回归后的组织再社会化过程提供理论支持。

2.4 研究现状评述

回旋镖员工在职场中日益普遍(杨金玉 等, 2024)，学术界也呼吁未来研究去探讨回旋镖员工等资深员工的社会化过程以及不同实践对他们再社会化结果的影响(Grohsjean et al., 2025)。通过对回旋镖员工以及组织(再)社会化相关研究的梳理，本研究发现：

(1)现有研究对回旋镖员工的资源认识不足，制约对其再社会化结果差异性的解读

资源视角是理解员工组织(再)社会化的重要角度，但现有研究尚未充分认识回旋镖员工所拥有的独特资源。回旋镖员工所拥有的资源(如已有关系资源、中间组织的工作经验等)能显著影响其回归后的工作绩效。在对回旋镖员工资源认识不足的情况下，将无法准确解读导致回旋镖员工回归后组织再社会化结果产生差异的原因。因此，基于组织社会化的资源视角，结合回旋镖员工的特性，充分分析回旋镖员工拥有的独特资源是破解回旋镖员工组织再社会化结果差异性的重要切入点。

(2)现有研究忽视了回旋镖员工在组织再社会化过程中的主观能动性

组织社会化文献认为员工在组织社会化过程中，不仅仅是被动地接受组织的安排，还会为适应组织而采取一系列主动行为，即主动社会化行为。回旋镖员工的主动再社会化行为是在其组织再社会化过程中主观能动性的体现。现有部分研究从组织视角探索了促进回旋镖员工组织再社会化的因素，却忽视了员工在此过程中的主观能动性。因此，未来研究需要在识别回旋镖员工拥有的独特资源的基础上，进一步探究回旋镖员工主动再社会化行为的内涵特征及其在组织再社会化过程中的作用。

(3)现有研究为认识回旋镖员工的主动再社会化行为提供了基础，但需要补充完善

现有的主动社会化行为研究主要集中在新入职员工这一特定群体，描述了他们通常会采取的各种行为。然而，对于再职型新员工和回旋镖员工等特殊群体的专用型主动再社会化行为的研究

相对较少。鉴于主动再社会化行为对再社会化效果的重要作用, 未来研究迫切需要在借鉴传统组织社会化理论以及通用型主动社会化行为研究的基础上, 考虑回旋镖员工在组织内外的特有资源, 提炼和补充完善回旋镖员工专用型主动再社会化行为的内容和表现, 并以此为核心开展系统的研究。

3　研究构想

3.1　研究目标与研究框架

本研究聚焦于回旋镖员工, 从组织社会化的资源视角出发, 深入剖析回旋镖员工回归后的主动再社会化行为的内涵、核心维度、影响因素、作用结果和边界条件, 从而系统地构建回旋镖员工的主动再社会化行为理论体系。本研究的总体框架如图 4 所示。

3.2　研究 1：回旋镖员工主动再社会化行为的内涵、维度和测量

基于前文对回旋镖员工以及组织(再)社会化行为的梳理, 本研究将回旋镖员工主动再社会化行为定义为：回旋镖员工在回归组织后, 为再次适应组织和工作任务而采取的主动行为。围绕该定义, 本研究采用主题模型和扎根理论的混合方法, 提炼回旋镖员工主动再社会化行为的核心维度以及具体表现, 并开发测量工具。

第一, 核心维度。本研究拟通过半结构化访谈、网络爬虫等技术全面了解回旋镖员工主动再社会化行为的实际表现。基于以往文献可知, 回旋镖员工的独特性是具有“新入职员工”和“老员工”的双重身份属性。在“新入职员工”身份下, 回旋镖员工为了组织再社会化会采用新入职员工普遍采用的主动社会化行为(本研究将其定义为“通用型主动社会化行为”); 而在“老员工”身份下, 回旋镖员工可能会表现出其特有的主动再社会化行为(本研究将其定义为“专用型主动再社会化行为”)。综上, 本研究认为, 回旋镖员工采用的主动再社会化行为包括通用型主动社会化行为和专用型主动再社会化行为两个核心维度。通用型主动社会化行为体现了所有员工(包括新入职员工和回旋镖员工等)在组织社会化过程中可以采取的普遍行为, 而专用型主动社会化行为体现了回旋镖员工相较于其他类型员工(如初职型和再职型新员工)组织社会化过程的独特性(Grohsjean et al., 2025), 其实施需要以回旋镖员工所拥有的独特资源为基础。对于回旋镖员工通用型主动社会化行为和专用型主动再社会化行为的区分有助于进一步揭示回旋镖员工如何利用其特有资源进行组织再社会化。

第二, 测量工具。基于以上概念和维度并结合以往的新入职员工主动社会化行为的测量工具(如 Wang & Kim, 2013), 本研究拟借鉴梁建和樊景立 (2018)等总结的量表开发流程及注意事项, 开发具有较高信效度的回旋镖员工主动再社会化行为量表。针对回旋镖员工的通用型主动社会化行为, 本研究基于已有研究, 初步编写测量题目包括：“询问领导对我工作的看法” (反馈寻求行为); “向我的领导寻求信息” (信息搜寻行为); “努力工作让领导认识我” (关系新建)等。针对回旋镖员工的专用型主动再社会化行为, 本研究根据初步访谈结果编写的测量题目为：“询问前领导/前同事对我现在工作的看法” (面向前同事/前领导的反馈寻求行为); “我会想办法拉拢我的前领导/前同事/前下属” (面向前领导/前同事/前下属的关系重建)等。

3.3　研究 2：回旋镖员工主动再社会化行为的前因研究

研究 1 明确了回旋镖员工主动再社会化行为的概念和维度, 并开发了相应的测量工具。研究 2 将进一步探究影响回旋镖员工采取主动再社会化行为的前因机制。从组织社会化的资源视角来看, 组织(再)社会化是员工获取、利用和积累资源的过程, 并受到已有资源的影响。较之新入职员工, 回旋镖员工的独特优势在于前一(多)个任期内积累的资源, 本研究将探索这些资源如何影响其主动再社会化行为。

首先, 根据资源保存理论(Halbesleben et al., 2014), 个体、团队和组织都是员工在组织社会化过程中重要的资源来源(张燕红 等, 2018)。回旋镖员工同时拥有来自回旋镖组织内部的资源以及来自离职期间其他组织或行业积累的外部资源。员工的独特资源使其在重返回旋镖组织后更可能经历独特的组织再社会化过程。在内部资源方面, 回旋镖员工对回旋镖组织的文化、规范和价值观有相对深刻的理解和记忆。同时, 他们在回旋镖组织中可能已经建立了良好的信任关系和人际网络(Keller et al., 2021)。这些资源使得他们能够迅速重新适应组织环境, 并帮助他们在重返回旋镖

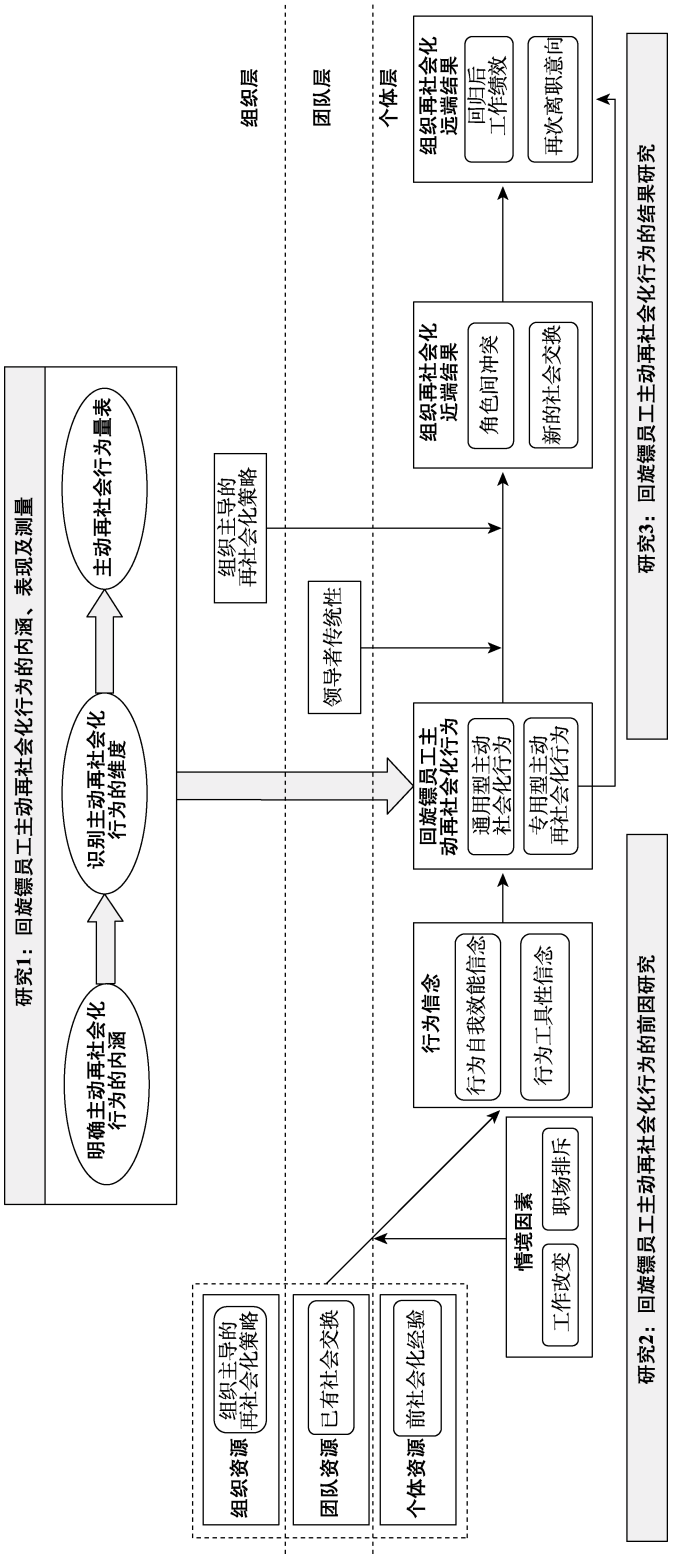
研究1：回旋镖员工主动再社会化行为的内涵、表现及测量
明确主动再社会化行为的内涵
识别主动再社会化行为的维度
主动再社会行为量表
组织层
团队层
个体层
组织主导的再社会化策略
领导者传统性
回旋镖员工主动再社会化行为
通用型主动社会化行为
专用型主动再社会化行为
组织再社会化近端结果
角色间冲突
新的社会交换
组织再社会化远端结果
回归后工作绩效
再次离职意向
组织资源
组织主导的再社会化策略
团队资源
已有社会交换
个体资源
前社会化经验
情境因素
工作改变
职场排斥
行为信念
行为自我效能信念
行为工具性信念
研究2：回旋镖员工主动再社会化行为的前因研究
研究3：回旋镖员工主动再社会化行为的结果研究

图 4 总体研究框架

组织时能够更快地与同事和上级重新建立关系, 减少组织再社会化的时间与成本。在外部资源方面, 回旋镖员工在离职期间可能在其他组织或行业中积累了新的知识和技能。同时, 他们在离职期间经历的不同工作环境和挑战也使得他们拥有更丰富的人力资本(Makarius et al., 2024), 并能够将其应用到回旋镖组织中, 成为自身以及组织的重要资源。因此, 从资源视角探究回旋镖员工的主动再社会化行为, 能够更进一步区分回旋镖员工相较于其他类型员工在组织(再)社会化过程中的独特性。

基于资源保存理论, 本研究选择以下资源进行探讨：(1)个体资源：前社会化经验; (2)团队资源：已有的社会交换关系; (3)组织资源：组织主导的再社会化策略。研究旨在分析这些资源如何影响回旋镖员工的主动再社会化行为。由于资源保存理论进一步强调资源具有信号作用(Resource Signals) (Halbesleben et al., 2014), 本研究提出上述资源会通过自我效能信念(Self-efficacy Beliefs)和工具性信念(Instrumentality Beliefs) (Ng et al., 2021), 影响回旋镖员工的主动再社会化行为、自我效能信念指的是回旋镖员工对自己能够采取特定主动再社会化行为的信心, 而工具性信念则指回旋镖员工认为特定主动再社会化行为有助于实现期望目标的程度。

3.3.1　个体、团队和组织资源对行为信念的作用

首先, 与新入职员工相比, 回旋镖员工具备企业专用性人力资本(Snyder et al., 2021)。员工入职前的知识和经历(如以往的工作经历等)是研究员工组织社会化时需要重点考虑的特征和变量(姚琦, 乐国安, 2008)。对于回旋镖员工而言, 这种特征具体表现为他们的前社会化经验, 即在上一次进入回旋镖组织后的组织社会化经历, 这也构成了回旋镖员工独特的个体资源。前社会化经验主要针对通用型主动社会化行为, 能够帮助回旋镖员工了解自己是否有能力采取某种通用型主动社会化行为(即行为自我效能信念)以及哪些行为是有用的(即行为工具性信念)。因此, 前社会化经验会影响回旋镖员工对通用型主动社会化行为的自我效能信念和工具性信念。据此, 本研究提出假设 1：

假设 1：前社会化经验使得回旋镖员工对各类通用型主动社会化行为的自我效能信念和工具性信念产生差异。

其次, 交换关系是工作场所中最普遍的关系资源, 包含同事、领导和下属的交换关系(张燕红等, 2018)。回旋镖员工除了具有一定水平的企业专用性人力资本, 还具有新入职员工所未有的人际关系资源。若回旋镖员工在既往任职期间与领导、同事或下属构建了稳固的社会交换关系网络, 那么他们在重返组织时将更易于受益于这些既有的关系资源。同时, 前领导、前同事以及前下属等是员工社会化过程中信息资源的关键来源(Zhao et al., 2023), 良好的社会交换关系能够让回旋镖员工从他们那里获得更多的信息和反馈。在此情况下, 回旋镖员工更倾向于对基于已有社会交换关系的专用型主动再社会化行为有更加积极的评价, 即表现出更高水平的专用型主动再社会化行为的自我效能信念和工具性信念。据此, 本研究提出假设 2：

假设 2：回旋镖员工的已有社会交换正向影响其专用型主动再社会化行为的自我效能信念和工具性信念。

最后, 现有研究发现, 组织主导的社会化策略能够影响员工主动社会化行为(Cai et al., 2023)。回旋镖员工回归后, 组织可能为其提供与新入职员工相同的社会化策略, 也有可能提供针对其独特性的再社会化策略。组织主导的社会化策略传递了要求个体与组织价值保持一致的信息, 这将会促使个体采取相应的行动达到组织社会化的目的(陈卫旗, 2009)。组织主导的社会化策略同时也会影响新入职员工与其他组织成员建立联系的机会, 从而影响其行动(姚琦, 乐国安, 2008)。针对新入职员工和回旋镖员工采取相同的组织主导的社会化策略可能隔绝回旋镖员工和老员工的接触, 降低回旋镖员工专用型主动再社会化行为的自我效能信念和工具性信念, 进而提升其采取通用型主动社会化行为的信念。而面向回旋镖员工的组织策略能够为回旋镖员工采取专用型主动再社会化提供便利条件和资源, 提升员工采用专用型主动再社会化行为的信念。因此, 本研究提出假设 3：

假设 3：面向新入职员工的组织主导的社会化策略能够增强回旋镖员工对通用型主动社会化行为的自我效能信念和工具性信念, 而面向回旋镖员工的组织策略能够增强回旋镖员工对专用型主动社会化行为的自我效能信念和工具性信念。

3.3.2 情境因素的调节作用

本研究进一步提出上述资源对回旋镖员工主动再社会化行为的影响会受到工作改变和职场排斥的影响。

首先，工作改变是指员工的工作内容和考核标准发生改变，需要员工重新了解新工作内容的要求和考核标准等(Hart et al., 2003)。在回归组织后，当回旋镖员工的工作发生较大改变时，其前期积累的资源已不再适用于新工作，因此回旋镖员工前社会化经验和已有社会交换对通用型和专用型主动社会化行为的自我效能信念和工具性信念的作用分别被削弱。相反，对于工作未发生明显改变的回旋镖员工而言，他们之前积累的组织社会化经验和已有社会交换在其回归后也同样具有一定的适用性。据此，本研究提出如下假设：

假设 4：回旋镖员工的工作改变削弱前社会化经验对通用型主动社会化行为的自我效能信念和工具性信念的作用，也同时削弱已有社会交换对专用型主动再社会化行为的自我效能信念和工具性信念的作用。

其次，回旋镖员工因为离职经历会让组织中的留任人员产生被背叛感，甚至是怨恨(Raj & Hundekar, 2013)，从而极易遭受职场排斥。根据Ferris 等人(2008)的定义，职场排斥是指员工在职场中感受到的来自领导或同事的忽视对待或排挤。职场排斥往往会产生消极的人际互动结果。来自前领导或前同事的职场排斥会给被排斥的回旋镖员工带来人际交往障碍和消极的情感体验，损害其心理需求，进而降低其个体主动行为(刘小禹 等, 2015)。职场排斥也表明前领导和前同事会堵塞回旋镖员工向其寻求信息和反馈的渠道，使其在组织再社会化过程中实施专用型主动再社会化行为受阻。因此，本研究提出以下假设：

假设 5：职场排斥对回旋镖员工的专用型主动再社会化行为的自我效能信念和工具性信念产生负向作用。

3.3.3 行为信念对主动再社会化行为的作用

行为的自我效能信念和工具性信念会影响回旋镖员工主动再社会化行为。一方面，个体对自身行为的效能感会激励其采取相应行为(Bandura, 1986)。由于主动行为常伴有一定的社会风险，个体“需要在感到自信的时候，才会激发其积极行动，并在行动前解决其后顾之忧”(Parker, 2010, p.834)。因此，当回旋镖员工对主动再社会化行为拥有更多自我效能信念时，他们会相应展现出更多主动再社会化行为。另一方面，行为的工具性信念可以增强员工在采取行为时面对挫折和逆境的韧性。如果行为被认为是重要和有用的，那么克服这些障碍就被认为是值得的(Li et al., 2018; Unsworth & Clegg, 2010)。因此，当回旋镖员工对主动再社会化行为拥有更多工具性信念时，他们也会相应展现出更多主动再社会化行为。本研究提出如下假设：

假设 6：对通用型主动社会化行为的自我效能信念和工具性信念与其通用型主动社会化行为正相关；对专用型主动再社会化行为的自我效能信念和工具性信念与其专用型主动再社会化行为正相关。

基于上述讨论，本研究进一步提出中介假设：

假设 7：行为的自我效能信念和工具性信念会中介各类资源对回旋镖员工主动再社会化行为的作用。

3.4 研究 3：回旋镖员工主动再社会化行为的结果研究

在识别了回旋镖员工主动再社会化行为前因的基础上，研究 3 将进一步探究回旋镖员工主动再社会化行为的结果。

根据资源保存理论的“资源投资”(Resource Investment)原则，个体持续地通过资源投资来保护现有资源免受损失、从资源损失中实现恢复以及获取新的资源(Hobfoll et al., 2018)。当个体通过主动社会化行为将资源投入工作环境中时，他们也会获得新的资源以帮助其适应环境(Deng & Yao, 2020)。同时，资源保存理论的“资源车队和通道”(Resource Caravans and Resource Caravan Passageways)原则强调了环境对资源形成和获得的作用，环境条件既可以培养资源，也可以限制资源(Hobfoll et al., 2018)。综上，基于资源保存理论，本研究提出回旋镖员工的主动再社会化行为可以帮助他们实现进一步的资源积累，表现为降低角色间冲突、发展新的社会交换关系(即近端再社会化结果)，进而影响其回归后的工作绩效和再次离职意向(即远端再社会化结果)。同时，上述过程受到工作团队情境(如领导者传统性)和组织情境(如组织主导的再社会化策略)的影响。

3.4.1 主动再社会化行为的近端作用结果

关于回旋镖员工主动再社会化行为的近端结果, 本研究主要关注角色间冲突和新的社会交换关系。角色间冲突(Inter-role Conflict)主要产生于当个体在组织中同时承担几种不同的角色, 而这些角色的要求不同或行为不兼容时(Rizzo et al., 1970)。回旋镖员工兼具“新入职员工”与“老员工”双重属性, 二者角色要求的不一致会诱发角色间冲突, 这也是回旋镖员工在组织再社会化过程中面临的主要问题之一。员工的主动社会化行为有助于其化解角色冲突。Bauer 等(2007)通过元分析发现, 主动行为(例如, 信息寻求策略)能帮助新入职员工了解工作任务以及各项任务的优先级和时间分配, 从而达到角色清晰。因此本研究提出回旋镖员工的主动再社会化行为能够帮助他们降低角色间冲突。相较于通用型主动社会化行为, 回旋镖员工的专用型主动再社会化行为需要与前领导和前同事等进行互动。这些互动可能会强化其“老员工”的身份属性。因此, 专用型组织再社会化行为对降低回旋镖员工角色间冲突的作用相对较弱。据此, 本研究提出如下假设：

假设 8：回旋镖员工的主动再社会化行为能够降低其角色间冲突, 并且通用型主动社会化行为的作用强于专用型主动再社会化行为。

此外, 在组织社会化研究中, 新入职员工与领导和同事的关系质量, 即领导成员交换(Leader-Member Exchange, LMX)和团队成员交换(Team-Member Exchange, TMX)常作为组织社会化的近端结果(Sluss & Thompson, 2012)。在组织再社会化过程中, 回旋镖员工不仅需要重新构建与前领导或前同事的关系, 还将面临与新领导或新同事(即在其离开期间入职的领导或同事)的关系新建。以往研究表明, 员工社会交换关系的构建依赖于其主动行为。例如, Griffin 等(2000)认为关系构建行为是新入职员工主动社会化行为之一, 能够为其社会交换关系助力。相较于通用型主动社会化行为, 回旋镖员工的专用型主动再社会化行为主要面向前领导和前同事。考虑到个体能量资源的有限性(张明玉 等, 2020), 过多的专用型主动再社会化行为会降低回旋镖员工进行通用型主动社会化行为的精力, 不利于与新领导或新同事的社会交换关系的建立。据此, 本研究提出如下假设：

假设 9：回旋镖员工的通用型主动社会化行为与其回归后新的社会交换关系正相关, 而专用型主动社会化行为与其回归后新的社会交换关系负相关。

3.4.2 主动再社会化行为的远端作用结果

组织招聘回旋镖员工往往是为了利用回旋镖员工独特的人力资本进而提升组织绩效(Swider et al., 2017), 因此回旋镖员工回归后的工作绩效是重要的结果变量。同时, 回旋镖员工作为一类特殊的群体, 其本身的福祉和工作体验也值得进一步关注, 尤其是回旋镖员工在回归后依然会有较高的离职率(Arnold et al., 2020), 因此回旋镖员工的再次离职意向也是十分重要的结果变量。

工作绩效通常包括任务绩效、组织公民行为、反生产行为等多个维度。首先, 员工的主动再社会化行为能够提升员工内部地位感知从而影响其任务绩效(Wang & Kim, 2013)。其次, 主动再社会化行为有助于员工了解组织传统与价值观, 而内化的价值观可以激励员工的组织公民行为(葛建华, 苏雪梅, 2010)。最后, 主动再社会化行为能够降低员工的焦虑和压力, 进而降低其反生产行为(张志鑫, 梁阜, 2021)。Arnold 等(2020)认为回旋镖员工再次离职意向高于其他内部人员的原因在于其不切实际的期望, 而回旋镖员工的主动再社会化行为与新入职员工的主动社会化行为一样, 同样能够帮助员工调整其入职期望, 使其更加符合组织实际情况, 从而降低回旋镖员工的再次离职意向。因此, 无论是通用型还是专用型主动再社会化行为都能发挥上述作用。因此, 本研究提出如下假设：

假设 10：回旋镖员工的通用型和专用型主动再社会化行为都能够提升其工作绩效, 降低其再次离职意向。

近端结果是组织社会化的直接结果, 而远端结果则有助于学术界和实践界理解组织社会化过程可能给员工带来怎样的长期影响(姜嫣 等, 2013)。学者们普遍认为组织社会化的远端结果是组织社会化近端结果在受到其他因素作用下进一步导致的结果(Zhao et al., 2023), 组织社会化的近端结果会影响组织社会化的远端结果(Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003)。因此, 回旋镖员工的角色间冲突和新的社会交换等组织社会化近端结果能够影响离职意向、工作绩效等远端结果(Zhao et al., 2023)。据此, 本研究提出假设：

假设 11：回旋镖员工的角色间冲突与其工作绩效负相关，与再次离职意向正相关；而新的社会交换与其工作绩效正相关，与再次离职意向负相关。

3.4.3 团队和组织情境因素的调节作用

传统性(Traditionality)是个体对传统文化价值坚持的体现，是个体因应中国传统文化要求而持有的价值取向、思想观念、认知态度与行为模式(Farh et al., 2007)。高传统性的人强调自身在多大程度上实现了由社会角色所定义的期望和责任(Farh et al., 2007)。此外，由于强调等级差异，具有高传统性的领导者可能会对工作信息保密，并避免与下属公开互动，而传统性低的领导者倾向于平等、自立和开放(Spreitzer et al., 2005)。根据社会化资源理论(Saks & Gruman, 2018)，领导者是员工组织社会化过程中重要的学习对象和信息来源。高传统性的领导者在面对回旋镖员工的主动再社会化行为时，会采取对工作信息保密的策略(Spreitzer et al., 2005)，不利于员工的再社会化。相反，传统性低的领导者倾向于将回旋镖员工的主动再社会化行为视为积极进取。因此，当员工主动寻求有关其工作的信息和反馈时，传统性低的领导者更有可能披露广泛的信息，以帮助回旋镖员工较好地组织再社会化。因此，本研究提出以下假设：

假设 12：新领导者和前领导者的传统性能够分别调节回旋镖员工的通用型和专用型主动再社会化行为与组织再社会化近端结果之间的关系。

此外，组织主导的社会化策略调节了个体主动社会化行为对员工社会化结果的作用(陈洋，刘平青, 2019)。针对回旋镖员工，如果组织提供与新入职员工一致的组织主导的社会化策略，则为其通用型主动社会化行为提供了便利，因此通用型主动社会化行为更加有效。相反，如果组织提供面向回旋镖员工的个性化策略，则在组织再社会化过程中，组织为其采用专用型主动再社会化行为提供了条件，因此专用型主动再社会化行为更加重要。据此，本研究提出以下假设：

假设 13：组织主导的社会化策略能够调节回旋镖员工的主动再社会化行为与组织再社会化近端结果之间的关系。

4 理论贡献与实践启示

第一，本研究聚焦回旋镖员工这一特殊群体，将传统的组织社会化理论拓展至员工回流新情境中。传统的组织社会化理论研究聚焦于新入职员工，在解决回旋镖员工问题时可能缺乏适用性。本研究以回旋镖员工为研究对象，关注其主动再社会化行为，突破传统组织社会化研究聚焦新入职员工的局限。另一方面，本研究的研究焦点从回旋镖员工“回归前阶段”转移至“回归后阶段”，旨在破解员工回归后组织再社会化结果差异化的成因，拓宽了员工流动领域的研究视野。本研究从研究对象和研究视野等方面推动了组织社会化和员工流动领域的共同发展。

第二，本研究创新性地提出回旋镖员工主动再社会化行为这一概念，并剖析了其维度结构，深化了回旋镖员工的组织再社会化研究。本研究引入“通用型主动社会化行为”和“专用型主动再社会化行为”两个维度，以剖析回旋镖员工主动再社会化行为与新入职员工主动社会化行为的一致性和差异性。对回旋镖员工主动再社会化行为的维度分解提供了一个更加深入的视角以解读不同行为在回旋镖员工组织再社会化过程中的不同作用，本研究所开发的测量量表也将为后续的理论验证提供工具，推动回旋镖员工主动再社会行为在员工回流背景下的发展。

第三，本研究为理解回旋镖主动再社会化行为提供了一个相对系统的分析框架。本研究在确立回旋镖员工主动再社会化行为在其组织再社会化过程中重要作用的基础上，通过对比回旋镖员工与新入职员工的不同特征，确定了回旋镖员工在资源方面的独特性，而后基于资源视角，本研究提出回旋镖员工的个体、团队和组织层面的资源会影响回旋镖员工回归后的专用型和通用性主动社会化行为使用，并进一步影响最终的组织再社会化结果。少数研究讨论了回旋镖员工回归后的组织社会化结果，尤其是工作绩效(杨金玉 等, 2024; Arnold et al., 2020; Grohsjean et al., 2025; Keller et al., 2021)，然而结果却存在差异。本研究拓展了以往研究探讨回旋镖员工组织再社会化结果差异化的形成机制，为后续回旋镖员工组织再社会化结果的研究提供了理论指导。

此外，本研究在实践层面也具有一定的意义。针对员工回流现象，为政府的就业市场管理、企业的人力资源管理和员工的自我发展管理提供参考工具。具体包括为政府引导就业市场“破

除妨碍劳动力、人才流动的体制和政策弊端”的方针提供新思路, 契合党的二十大强调的就业平等性; 为企业实施高效的回旋镖招聘政策和设计科学合理的组织再社会化策略提供决策工具, 响应企业日益重视的回旋镖招聘战略; 为回旋镖员工在组织再社会化过程中发挥主观能动性提供理论参考, 满足回旋镖员工回归后的职业发展需求。

参考文献

陈卫旗. (2009). 组织与个体的社会化策略对人-组织价值匹配的影响. *管理世界*, (3), 99−110.

陈洋, 刘平青. (2019). “瓷饭碗”员工信息搜寻行为与组织社会化:有调节的中介模型. *预测*, *38*(2), 31−37.

葛建华, 苏雪梅. (2010). 员工社会化、组织认同与组织公民行为——基于中国科技制造企业的实证研究. *南开管理评论*, *13*(1), 42−49.

何辉, 黄月. (2015). 组织社会化策略与新员工工作适应研究. *管理学报*, *12*(10), 1457−1464.

姜嫱, 张骁, 眭丽红. (2013). 新员工组织社会化领域的研究视角与进展综述. *南大商学评论*, *10*(4), 106−123.

李帛霖. (2021). 共享员工视角下企业借调用工的本质及效力认定. *中国人力资源开发*, *38*(9), 76−89.

李超平, 苏琴, 宋照礼. (2014). 互动视角的组织社会化动态跟踪研究. *心理科学进展*, *22*(3), 409−417.

梁建, 樊景立. (2018). 理论构念的测量. 见 陈晓萍, 沈伟 (编), *组织与管理研究的实证方法* (第 3 版, pp. 385−423). 北京大学出版社.

林丛丛, 李秀凤, 张庆红, 王荣松. (2018). 不同人力资源管理构型对员工主动行为的影响与边界条件:基于资源保存理论的视角. *中国人力资源开发*, *35*(8), 17−28.

刘华兴, 赵思. (2024). 治理性共谋：基层公务员借调的类型与生成逻辑. *东北大学学报(社会科学版)*, *26*(6), 78−86.

刘小禹, 刘军, 许浚, 吴蓉蓉. (2015). 职场排斥对员工主动性行为的影响机制——基于自我验证理论的视角. *心理学报*, *47*(6), 826−836.

毛凯贤, 李超平. (2015). 新员工主动行为及其在组织社会化中的作用. *心理科学进展*, *23*(12), 2167−2176.

严鸣, 涂红伟, 李骥. (2011). 认同理论视角下新员工组织社会化的定义及结构维度 *心理科学进展*, *19*(5), 624−632.

杨皎平, 王淑君. (2022). 要提好汉当年勇:再职型新员工社会价值肯定感的形成及对主动担责行为的影响. *中国人力资源开发*, *39*(8), 26−42.

杨金玉, 虞吉海, 彭秋萍, 周怀康. (2024). 职场回流如何影响科技人员创新? *管理世界*, *40*(5), 174−191.

杨文圣, 牟家增, 李博文, 王佳颖. (2019). 主动性人格与员工行为的关系:政治技能视角下有中介的调节模型. *心理科学*, *42*(6), 1448−1454.

姚琦, 乐国安. (2008). 组织社会化研究的整合: 交互作用视角. *心理科学进展*, *16*(4), 590−597.

张明玉, 刘攀, 武文, 张熠华. (2020). 同事嘲讽式幽默对新员工组织社会化结果的影响研究. *管理评论*, *32*(9), 182−192.

张燕红, 李永周, 周勇, 邹琼. (2018). 关系资源视角的新员工组织社会化过程机制. *心理科学进展*, *26*(4), 584−598.

张志鑫, 梁阜. (2021). 障碍性压力源对员工反生产行为的影响: 一项经验抽样的研究. *管理评论*, *33*(9), 224−236.

赵申苒, 赵君哲, 王明辉, 赵国祥. (2024). 上级发展性反馈对新员工绩效的影响：内部人身份感知和核心自我评价的作用机制. *心理科学*, *47*(3), 657−663.

Akkermans, J., Collings, D. G., da Motta Veiga, S. P., Post, C., & Seibert, S. (2021). Toward a broader understanding of career shocks: Exploring interdisciplinary connections with research on job search, human resource management, entrepreneurship, and diversity. *Journal of Vocational Behavior*, *126*, 103563.

Ali, N., & Swart, J. (2023). Who is worthy of my commitment now? The dynamic nature of interns' workplace commitment. *Personnel Review*, *53*(4), 983−997.

Arnold, J. D., Van Iddekinge, C. H., Campion, M. C., Bauer, T. N., & Campion, M. A. (2020). Welcome back? Job performance and turnover of boomerang employees compared to internal and external hires. *Journal of Management*, *47*(8), 2198−2225.

Awan, N. A., & Abbas, M. (2025). Organizational socialization strategies and newcomers' identity development: A social identity perspective. *Human Resource Development Quarterly*, *36*(1), 69−87.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall, Inc.

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, *92*(3), 707−721.

Bauer, T. N., Erdogan, B., Caughlin, D., Ellis, A. M., & Kurkoski, J. (2021). Jump-starting the socialization experience: The longitudinal role of day 1 newcomer resources on adjustment. *Journal of Management*, *47*(8), 2226−2261.

Bauer, T. N., Erdogan, B., Ellis, A. M., Truxillo, D. M., Brady, G. M., & Bodner, T. (2025). New horizons for newcomer organizational socialization: A review, meta-analysis, and future research directions. *Journal of Management*, *51*(1), 344−382.

Booth-LeDoux, S. M., LeDoux, J. A., & Champagne, L. (2019). Employee retention: A turnover analysis of boomerang employees. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, *10*(2), 91−108.

Breitsohl, H., & Ruhle, S. A. (2016). The end is the beginning – The role of residual affective commitment in former interns’ intention to return and word-of-mouth. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *25*(6), 833−848.

Cai, D., Li, Z., Xu, L., Fan, L., Wen, S., Li, F., Guan, Z., & Guan, Y. (2023). Sustaining newcomers' career adaptability: The roles of socialization tactics, job embeddedness and

career variety. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *96*(2), 264−286.

Chen, C., Zhang, Y., Wu, W., Liu, J., Ni, D., Zheng, M. X., Wu, S., Zhang, M., & Zhang, C. (2025). Not all information is from insiders: Linking information from social media and customers to newcomers' pride, learning and socialization outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *98*(1), e12568.

Chue, S., Säljö, R., Pang, P., & Lee, Y.-J. (2024). Organizational socialization strategies of interns transitioning to telecommuting work in uncertain times. *Journal of Workplace Learning*, *36*(5), 301−318.

Cooper-Thomas, H., Anderson, N., & Cash, M. (2012). Investigating organizational socialization: A fresh look at newcomer adjustment strategies. *Personnel Review*, *41*(1), 41−55.

Dachner, A. M., & Makarius, E. E. J. H. B. R. (2021). Turn departing employees into loyal alumni. *Harvard Business Review*, *99*(2), 88−97.

Deng, Y., & Yao, X. (2020). Person-environment fit and proactive socialization: Reciprocal relationships in an academic environment. *Journal of Vocational Behavior*, *120*, 103446.

Farh, J.-L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, *50*(3), 715−729.

Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1348−1366.

Freeney, Y., van der Werff, L., & Collings, D. G. (2022). I left Venus and came back to Mars: Temporal focus congruence in dyadic relationships following maternity leave. *Organization Science*, *33*(5), 1773−1793.

Griffin, A. E. C., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, *10*(4), 453−474.

Grohsjean, T., Dokko, G., & Yang, P. (2025). Can you go home again? Performance assistance between boomerangs and incumbent employees. *Organization Science, 36*(2), 918−939.

Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, *40*(5), 1334−1364.

Hart, Z. P., Miller, V. D., & Johnson, J. R. (2003). Socialization, resocialization, and communication relationships in the context of an organizational change. *Communication Studies*, *54*(4), 483−495.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*(1), 103−128.

Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 779−794.

Keller, J. R., Kehoe, R. R., Bidwell, M., Collings, D., & Myer, A. (2021). In with the old? Examining when boomerang employees outperform new hires. *Academy of Management Journal*, *64*(6), 1654−1684.

Ladge, J. J., & Greenberg, D. N. (2015). Becoming a working mother: Managing identity and efficacy uncertainties during resocialization. *Human Resource Management*, *54*(6), 977−998.

Li, H., Li, F., & Chen, T. (2018). Do performance approach-oriented individuals generate creative ideas? The roles of outcome instrumentality and task persistence. *Journal of Applied Social Psychology*, *48*(3), 117−127.

Loan-Clarke, J., Arnold, J., Coombs, C., Hartley, R., & Bosley, S. (2010). Retention, turnover and return-A longitudinal study of allied health professionals in Britain. *Human Resource Management Journal*, *20*(4), 391−406.

Maier, C., Laumer, S., Joseph, D., Mattke, J., & Weitzel, T. (2021). Turnback intention: An analysis of the drivers of IT professionals' intentions to return to a former employer. *MIS Quarterly*, *45*, 1777−1806.

Makarius, E. E., Dachner, A. M., Paluch, R. M., & Pedde, J. (2024). Feel the churn: Exercising talent management practices to support a climate for career mobility. *Business Horizons*, *67*(1), 55−69.

Malinen, S., Algera, P., & Mankkinen, T. (2021). Boomerang volunteers in the finnish fire service. *Australian Journal of Emergency Management*, *36*(4), 50−54.

Mallick, M. A., & Mukhopadhyay, S. (2023). Boomerang recruitment: An intelligent model for rehiring using a grey-based multicriteria decision-making methodology. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, *17*(3), 574−595.

Moeller, M. (2024). (Re)socialisation theory. In Hutchings, K., Michailova, S., & Wilkinson, A. (Eds.). *A guide to key theories for human resource management research* (pp. 224−230). Edward Elgar Publishing.

Ng, T. W. H., Lucianetti, L., Hsu, D. Y., Yim, F. H. K., & Sorensen, K. L. (2021). You speak, I speak: The social-cognitive mechanisms of voice contagion. *Journal of Management Studies*, *58*(6), 1569−1608.

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, *36*(4), 827−856.

Raj, V., & Hundekar, S. (2013). Developing a successful rehiring model. *International Research Journal of Social Sciences*, *2*(6), 39−42.

Raveendra, P. V., & Satish, Y. M. (2022). Boomerang hiring: Strategy for sustainable development in COVID-19 era. *Human Systems Management*, *41*(2), 277−282.

Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on

newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, *12*(2), 278−287.

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, *15*(2), 150−163.

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement. *Career Development International*, *23*(1), 12−32.

Schärrer, L., & Sender, A. (2021). Boomerang independent contractors: An Experimental study using a psychological contract approach. *The International Journal of Human Resource Management*, *34*(5), 966-986.

Shipp, A. J., Furst-Holloway, S., Harris, T. B., & Rosen, B. (2014). Gone today but here tomorrow: Extending the unfolding model of turnover to consider boomerang employees. *Personnel Psychology*, *67*(2), 421−462.

Sluss, D. M., & Thompson, B. S. (2012). Socializing the newcomer: The mediating role of leader–member exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *119*(1), 114−125.

Snyder, D. G., Stewart, V. R., & Shea, C. T. (2021). Hello again: Managing talent with boomerang employees. *Human Resource Management*, *60*(2), 295−312.

Spreitzer, G. M., Perttula, K. H., & Xin, K. (2005). Traditionality matters: An examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Chinese Taiwan region. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(3), 205−227.

Swider, B. W., Liu, J. T., Harris, T. B., & Gardner, R. G. (2017). Employees on the rebound: Extending the careers literature to include boomerang employment. *Journal of Applied Psychology*, *102*(6), 890−909.

Tian, Z., Yuan, Q., Qian, S., & Liu, Y. (2022). The generative mechanism of boomerang intention: From the perspective of legacy identification. *Frontiers in Psychology*, *12*, 6691.

Unsworth, K. L., & Clegg, C. W. (2010). Why do employees undertake creative action? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*(1), 77−99.

Wang, J., & Kim, T.-Y. (2013). Proactive socialization behavior in China: The mediating role of perceived insider status and the moderating role of supervisors' traditionality. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(3), 389−406.

Zhao, T., Liu, J., Zawacki, A. M., Michel, J. S., & Li, H. (2023). The effects of newcomer proactive behaviours on socialization outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *96*(1), 1−32.

The connotation, measurement, antecedents, and outcomes of boomerang employees' proactive resocialization behaviors: A resource-based perspective

WU Guobin[1], HE Feng[2], ZHANG Shenglin[2], LIU Bingsheng[2], SU Yi[3]

([1] *School of Management Science and Engineering, Central University of Finance and Economics, Beijing* 102206, *China*)

([2]*School of Economics and Management, Hebei University of Technology, Tianjin* 300130, *China*)

([3] *School of Management, Zhejiang University, Hangzhou* 310058, *China*)

Abstract: The phenomenon of boomerang employment has gained prominence as a significant trend in global workforce mobility. However, organizational resocialization outcomes for boomerang employees often fall short of expectations, frequently manifesting in diminished performance and second-turnover. To elucidate the antecedents of these complexities, this study draws upon organizational socialization theory to systematically examine boomerang employees' proactive resocialization behaviors. Specifically, the research delineates the conceptualization, dimensions, and measurement of such behaviors, identifying two distinct facets: general proactive socialization behaviors and boomerang-specific proactive resocialization behaviors. Grounded in a resource-based perspective, the study further investigates the antecedents, outcomes, and contextual boundary conditions of these behaviors. The empirical findings are expected to offer insights for organizations seeking to optimize rehiring decisions and enhance resocialization management practices. In summary, by extending organizational socialization theory to the boomerang employment context, this study contributes to both theoretical advancements and practical applications in organizational socialization and workforce mobility.

Keywords: organizational socialization, organizational resocialization, boomerang employee, proactive socialization behavior