



企业员工职业生涯停滞原因的实证研究

Positive Research of the Career Plateau in the Firm

许红华/XU Hong-hua, 庄玉良/ZHUANG Yu-liang, 龙 迪/LONG Di

中国矿业大学管理学院, 江苏徐州 221116

School of Management, China University of Mining & Technology, Xuzhou 221116, Jiangsu Province, China

[摘要] 职业生涯停滞问题是职业发展的一个重要方面,由其所引发的一系列问题必须予以高度重视。通过对某机械行业企业员工开展问卷调查的实证方式,运用统计软件 SPSS 对数据进行科学的统计与分析,证实了造成职业生涯停滞的六大因素,并进一步探讨了这六大因素之间的相互作用关系。通过本次研究能够了解造成职业生涯停滞的成因,从而帮助企业和个人防范于未然,避免职业停滞现象的发生。

[关键词] 职业生涯;职业生涯停滞;实证研究

[中图分类号] F415.1

[文献标识码] A

[文章编号] 1000-7857(2006)12-0050-07

Abstract: The career plateau is an important aspect of career, so the problems caused by it must deserve much attention. In this paper, based on the questionnaires completed by the staff of the machinery firm, statistic software SPSS is used to derive scientific statistics and analysis from these data. As a result, it bears out six main factors that cause the career plateau. Furthermore, the interrelationship of the six factors is discussed here. The research is supposed to the causes of the career plateau, and then it will benefit not only in solving the problems effectively but also in keeping away from such plateau.

Key Words: career; career plateau; positive research

CLC Number: F415.1

Document Code: A

Article ID: 1000-7857(2006)12-0050-07

1 引言

在世界经济变革风起云涌的今天,全球组织掀起了一场从传统人事管理向现代人力资源管理转移的变革,这一变革的重要特征就是注重“以人为本”。因此,企业的细胞——员工的职业生涯发展愈来愈受到关注。职业生涯停滞问题是职业发展的一个重要方面,由其所引发的一系列问题必须予以高度重视。

20 世纪 70 年代以来,随着组织精简、机构重组、组织结构的扁平化以及整个社会经济发展速度放缓,更多的人在更低的组织结构水平上比他们预期更早地进入职业生涯停滞期。停滞的状态不论对于企业组织或是个体而言,都会产生诸多消极的影响。对于企业而言,绩效水平和创新能力降低、成长速度放缓、竞争力下降,是直接而持久的后果;对于个体而言,停滞会导致工作效率低下、工作动力和责任心下降,使个体对自身的职业未来失去方向、看不到希望,进而直接影响能力的发挥。正是由于员工职业生涯停滞所带来的负面影响,我

们有必要关注包括职业生涯停滞的测量、影响因素、影响效果、应对策略等在内的一系列问题的研究。

2 文献综述

2.1 职业生涯停滞的涵义

美国职业心理学家 Ference(1977)最早提出“career plateau”概念,中文译为职业生涯停滞或职业生涯高原。他认为,“职业生涯停滞是指在个体职业生涯中的某个阶段,个体获得进一步晋升的可能性很小”^[1]。Veiga(1981)认为,职业生涯停滞不仅包括晋升的可能性很小(垂直流动的停滞),而且还包括水平流动(横向运动)的停滞。他将职业生涯高原定义成“由于长期处于某一职位,从而使得个体未来的职业流动包括垂直流动和水平流动,变得不太可能”。Feldman 和 Weitz(1988)则认为,使用晋升或垂直流动对职业生涯停滞定义是不确切的,因为有可能存在“明升暗降”(being kicked upstairs)的现象^[2]。因此,他们将职业生涯停滞定义为“个体工作上接受进一步增加责任与挑战

的可能性很小”。企业界一直认为:职业生涯停滞是一种个体职业变动的缺失,与个体的工作晋升和变动密切相关。职业生涯停滞被看作是个体职业生涯的峰点,是向上运动中工作内容、责任、挑战、压力的相对静止或者终止,是个体职业上的一种“停滞期”^[3]。但是,并不是每个人都必须经过职业生涯停滞期。

2.2 职业生涯停滞的测量

早期的职业生涯停滞测量均局限于对一些客观指标如年龄、任职时间、两次晋升的间隔时间等,从他人判断的角度对职业生涯停滞进行测量。由于员工在工作中的反应是基于其对客观刺激的认识,而不是客观刺激本身形成的,因此以客观指标测量的方法很难有说服力。

从 20 世纪 90 年代开始,以 Chao 为代表的学者开始逐步采用心理学的视角对职业生涯停滞进行研究。采用主观测量的方法更强调个体对现有工作状况的认知、评价与反应。Chao 认为,对职业生涯停滞进行知觉测量比用客观指标进行测量更为恰

收稿日期: 2006-10-24

作者简介: 许红华,女,江苏徐州解放南路中国矿业大学管理学院(南湖校区),讲师,主要从事人力资源管理理论与实践研究;
E-mail: xhh691@163.com



当, 因为个体对他职业生涯发展的主观评估决定了他对当前工作的反应, 只要他认为自己处于停滞状态, 即使事实并非如此也会对其工作产生消极的影响^[4]。引入知觉测量这一转变是这一研究领域里程碑式的标志, 对后续的研究产生了积极而深远的影响。

2.3 职业生涯停滞的影响因素

Feldman 和 Weitz(1988)提出了一个职业生涯停滞动态发展模型(见图1)^[5]。在此模型中, 他认为使员工达到职业生涯停滞的原因有3类:①员工的工作绩效;②组织是否能提供承担更多责任的机会;③员工是否接受组织所提供的机会。其中, 每一方面又受到其他因素的影响。员工的工作绩效、组织能否提供承担更多责任的机会以及员工是否接受组织所提供的机会, 三者构成一个连续链, 动态地对员工的职业前景产生影响。链条中任何一个环节的断裂都会导致员工进入职业生涯的停滞期。

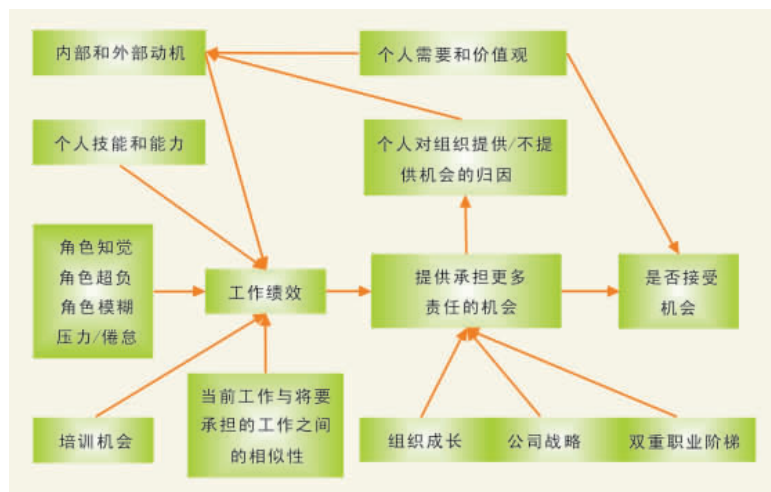


图1 Feldman 和 Weitz 的职业生涯停滞模型
Fig. 1 Model of Feldman & Weitzs' career plateau

Feldman 和 Weitz 据此提出六因素说, 认为员工达到职业生涯停滞主要受六大因素影响: 个人技能和能力、个人需要和价值观、压力、内部动机、外部奖励、组织成长。这些因素对职业生涯停滞的作用并不都是负面的。如果个体的能力与技术能不断得到提高, 如适时的在职培训、带薪学习等, 可减少职业生涯停滞发生的可能性。六因素说是对职业生涯停滞影响因素的探索性研究, 还没形成一种定量的测量指标, 仅停留在推测阶段。其实质是可分为二大因素: 个人因素(个人能力与技术、个人需要与价值观、压力、内部动力)、组织因素(外部奖励、组织成长)。

近年来, Tremblay 和 Roger(1993)所提出的三因素的观点备受研究者关注。三因素说将影响职业生涯停滞的因素划分为个人因素、家庭因素以及组织因素3类^[6]。个

人因素包括年龄、资历、控制点(内控/外控)、受教育程度、晋升愿望、上级的绩效评价、工作投入、先前成功经历、前任员工影响以及管理幅度等因素。家庭因素包括家庭满意度、家庭规模、家庭负担以及配偶的工作类型(无工作、全年兼职、全年全职)等因素。组织因素包括组织的结构特征(金字塔式的、矩阵式的、扁平的或直线式等)与员工所处的职业路径(技术业务路径或行政管理路径)。他们的实证研究表明, 个体的先前成功经历、资历、受教育程度、上级绩效评价以及年龄与客观职业生涯高原(职业生涯高原的客观测量)存在显著的关联。个体的晋升愿望、先前成功经历、资历、管理幅度、配偶的工作类型等因素与主观职业生涯高原(职业生涯高原的知觉测量)有显著的负相关, 而外控和年龄与主观职业生涯高原有显著的正相关。

Tremblay 的三因素说不仅考虑了个人和组织因素, 而且考虑到个体的家庭因素,

所带来的负面效应远胜于其积极作用。当个体意识到自己的能力和绩效、对组织的贡献不再被组织重视或认可时, 就会出现心理上的困扰, 进而降低组织的效率和效能。但是, 除比较一致地证实职业生涯停滞与情感承诺和缺勤之间存在比较稳定的负向关系外, 对于具体的效果变量间关系的研究, 研究者所得结果并不一致。

Near(1995)研究发现, 非职业生涯停滞员工具有更大的工作满意感和更为健康的生活方式。Tremblay(1995)等人研究了职业生涯停滞对工作满意度、员工对绩效与晋升之间关系的认知、离职意愿3个方面的影响。结果显示, 非职业生涯停滞员工比职业生涯停滞员工对工作的满意度要高, 但是员工处于职业生涯停滞的时间愈长, 对工作的满意度就会有所增高, 同时离职意愿降低。但它们之间不是一种简单的直线关系, 这种关系受员工的工作类型、所处的职业阶段等多种因素的影响。Hall(1985)、Stout(1988)和 Burke(1989)等人的研究均表明, 职业生涯停滞员工比非职业生涯停滞员工有更低的工作投入、更低的工作绩效和更高的离职意愿。然而, Near(1985)、Andreas(2002)等人的研究却发现, 职业生涯停滞员工和非职业生涯停滞员工在工作投入、工作绩效和离职意愿上并没有显著差异; Slocum 等(1985)的研究甚至还发现, 职业生涯停滞员工比非职业生涯停滞员工的工作投入还要高、离职意愿更低。Orpen(1983)的研究表明, 非职业生涯停滞员工相对于职业生涯停滞员工来说, 他们对直接上级的反应更加积极; 然而 Slocum 等(1985)却得出了与之相反的结果。Nicholson(1993)比较了职业生涯停滞员工与非职业生涯停滞员工在内源工作满意度和外源工作满意度上的差异, 结果发现两类员工在二者上均没有显著的差异; 但是 Chao(1990)研究却表明, 职业生涯停滞与内源工作满意度和外源工作满意度均存在显著的负向关系。表1反映了对于停滞与具体效果变量间关系的研究结果。

是对六因素说的一种发展与深化, 但三因素说还需进一步的研究证实。

2.4 职业生涯停滞影响结果研究

多数研究者普遍认为, 职业生涯停滞

表1 与具体效果变量关系的研究结果差异
Tbl. 1 Table of correlation between career plateau and variable

研究者 变量	Near (1995)	Hall(1985) Stout(1988) Burke(1989)	Tremblay (1995)	Slocum (1985)	Nicholson (1993)	Chao (1990)
工作绩效		负向				
工作投入		负向		正向		
工作满意度	负向		正向 *		无	正向
离职意愿		正向	负向 **	负向		

注: * 职业生涯停滞的时间愈长, 对工作的满意度就会有所增高。

** 职业生涯停滞的时间愈长, 离职意愿会有所下降。

(*The longer time employees in the career plateau, the higher job satisfaction

** The longer time employees in the career plateau, the lower turnover intention)



3 职业生涯停滞实证研究

通过回顾国外相关文献发现,对于职业生涯停滞的类型、影响效果、调节因素等研究均有大量探索与实证分析,而对于产生职业生涯停滞的原因分析,尚停留在理论推断阶段,缺少足够的实证支持^[7]。本研究以某企业实际情况为例,自制职业发展问卷,设计职业生涯停滞成因量表,运用SPSS 软件对数据进行统计分析,首先得到造成职业生涯停滞的主要因素,进而分析各因素间的相关关系,并进一步探讨这些因素如何组合,以及其对员工职业发展产生的影响。

3.1 研究对象与问题

主要对象为某机械行业企业的员工,发放问卷 235 份,问卷回收 224 份,回收率为 95.3%。其中有效问卷为 155 份,有效率为 69.2%。通过问卷调查与数据处理,主要是解决以下 3 个问题:①造成员工职业生涯停滞的因素有哪些?②造成职业生涯停滞的因素之间的相关关系如何?③这些因素如何共同作用,对员工职业发展产生影响?

3.2 问卷的设计

由于迄今为止本领域并没有比较有影响力的测量成因的量表,所以主要以 Feld-

man、Weitz(1988)的“六因素说”及 Tremblay (1993)等人的“三因素说”为理论依据,自编职业生涯停滞成因量表。该量表通过预试问卷调查、量表信度与效度检验,最后形成正式量表,从而保证了量表项目的科学性与有效性,也确保了研究结论的真实性与可信性。

量表主要由两部分组成:① 7 项个人背景信息,包括性别、年龄、婚姻、教育程度、工作时间、在岗时间、收入;② 职业生涯停滞成因量表。根据国内外的相关理论,影响职业生涯停滞的因素大体分为组织因素、个体因素、生活(家庭)因素,这 3 个因素具体表现为 26 个问题(见表 2)。为保证问卷的有效性,达到真实测量职业生涯停滞人群的行为、想法的目的,在量表设计中安插了 2 道过滤性题目,初步筛选出职业生涯停滞感高的人群^[8]。这两道题目分别为表 2 中的第 1 题与第 2 题。

3.3 数据的分析

3.3.1 量表检测

根据收集的数据采用 T-test 检验法,检验项目鉴别力^[9]。检验结果是:除了 3 题、12 题、23 题显著性值为 0.076、0.305、0.578,未达到显著性外,其余 21 题均达到显著,表明其具有很好的鉴别力,予以保留。对删去

3、12、23 题的量表进行 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 因子分析,得出 KMO 值为 0.798,接近 0.8,很适合进行因素分析;巴特利特球形检验结果显示,近似卡方值为 1 110.060,自由度为 210,检验的显著性概率为 0.000,也可以进行因素分析^[10]。

3.3.2 因素分析

运用因素分析中的主成分萃取法,抽取特征值大于 1 的因素,并且利用最大变量法进行正交转轴,进行探索性分析^[11]。得到 6 个解释因子,累计解释变异量达到 65.198%,如表 3 所示。

由表 4 所示,16 题在各因子上载荷都比较低,因此将其删除。再次进行因子分析,依旧得到 6 个成分,且累计解释变异量达到 66.991%,超出未删除前近 1.8 个百分点,说明解释程度还是有所加强。删除 16 题后得到新的转轴后的成分矩阵表如表 5 所示。

由表 5 的结果得知,第一个因素共包含有 9、10、11、17、18、19 六题;第二个因素包含有 24、25、26 三题;第三个因素包含有 20、21、22 三题;第四个因素包含有 13、14、15 三题;第五个因素包含有 6、7、8 三题;第六个因素包含有 4、5 两题。

表 2 职业发展情况问卷
Tbl. 2 Questionnaire of career development

问题	数字勾选				
1. 您是否认为您在本岗位水平上工作的时间太长了,而没有得到晋升或调整	1	2	3	4	5
2. 您是否对所在岗位工作或企业前途信心不足	1	2	3	4	5
3. 您是否认为年龄是影响自己职业发展的一个重要因素	1	2	3	4	5
4. 您是否认为工作要求比较严格,有时难以达到要求的结果而感到压力比较大	1	2	3	4	5
5. 您是否认为自己的知识、技术水平或经验对于职业发展有较大影响	1	2	3	4	5
6. 您是否觉得工作总是变化、有些适应不了	1	2	3	4	5
7. 您是否因为岗位的性质要求与性格不相符而干起工作来不舒心	1	2	3	4	5
8. 您是否会因为过于追求完美,对自己的工作业绩总是不满意而形成心理负担	1	2	3	4	5
9. 您是否因为现在的岗位与自己的兴趣或职业理想不一致而有些沮丧	1	2	3	4	5
10. 您是否觉得现在的工作内容单调、重复,缺少干劲,体现不了自身价值	1	2	3	4	5
11. 您是否因为完全熟悉掌握了完成本职工作所需要的各项知识技能、工作缺乏挑战性,而不能从中获得满足	1	2	3	4	5
12. 您是否认为即使现在的工作不太能提供发展与提高的机会,也不会冒风险去转换工作	1	2	3	4	5
13. 你是否感到其所得薪水与实际的付出、贡献不成比例	1	2	3	4	5
14. 您是否认为本岗位的工资提升幅度太小,缺少激励	1	2	3	4	5
15. 您是否觉得自己常常做份外的工作而且常常没有回报	1	2	3	4	5
16. 您是否会因为与他人一些工作职责及分工不明的问题而产生不愉快的心理	1	2	3	4	5
17. 您是否认为企业提供的提拔机会少,在企业里的发展空间比较有限	1	2	3	4	5
18. 您认为企业不能帮助您做好自己的职业生涯规划吗	1	2	3	4	5
19. 您是否认为自己很难从企业里得到培训和再学习的机会	1	2	3	4	5
20. 您是否会因对企业的文化氛围、管理方式不满意而影响自己能力水平的发挥	1	2	3	4	5
21. 您是否认为和领导或同事的关系不顺畅会影响自己的发展	1	2	3	4	5
22. 您的工作结果是否得不到反馈,缺乏必要的指导	1	2	3	4	5
23. 您在企业里有得到充分尊重、信任或认可的感觉吗	1	2	3	4	5
24. 您是否认为您现在的工作强度会对自己的健康造成一定影响	1	2	3	4	5
25. 您是否常会因为工作的要求而牺牲了许多与家人团聚的时间	1	2	3	4	5
26. 您是否会因为工作过度繁忙缺少私人空间和时间,而对工作的意义感到困惑	1	2	3	4	5

注:1——很不同意;2——不同意;3——般;4——同意;5——非常同意
(1-Strongly disagree;2- Disagree;3-Neutral;4-Agree;5- Strongly agree)



表 3 解释总变异量表
Tbl. 3 Table of total variance explained

成分	初始特征值			抽取的平方和负荷量			转轴后的平方和负荷量		
	总和	变异 (%)	累计 变异	总和	变异 (%)	累计 变异	总和	变异 (%)	累计 变异
1	5.715	27.213	27.213	5.715	27.213	27.213	3.098	14.751	14.751
2	2.462	11.725	38.938	2.462	11.725	38.938	2.456	11.695	26.446
3	1.907	9.081	48.019	1.907	9.081	48.019	2.334	11.116	37.562
4	1.476	7.030	55.048	1.476	7.030	55.048	2.287	10.888	48.451
5	1.072	5.103	60.152	1.072	5.103	60.152	2.194	10.449	58.900
6	1.060	5.046	65.198	1.060	5.046	65.198	1.323	6.298	65.198
7	0.907	4.321	69.519						
8	0.814	3.878	73.398						
9	0.757	3.602	77.000						
10	0.708	3.372	80.372						
11	0.649	3.088	83.460						
12	0.536	2.552	86.013						
13	0.475	2.261	88.274						
14	0.440	2.096	90.369						
15	0.377	1.797	92.166						
16	0.370	1.761	93.927						
17	0.306	1.459	95.386						
18	0.281	1.336	96.721						
19	0.251	1.197	97.918						
20	0.235	1.119	99.037						
21	0.202	0.963	100.000						

注:提取方法为主成分分析法。
(Extraction Method: Principle Component Analysis)

表 4 转轴后的成分矩阵表
Tbl. 4 Table of rotated component matrix^a

	成分					
	1	2	3	4	5	6
Q10	0.784	0.273	0.153	0.200	-0.021	0.036
Q11	0.693	-0.068	0.056	0.063	0.137	0.120
Q18	0.608	0.008	0.148	0.562	0.085	0.014
Q9	0.604	0.210	0.090	0.005	0.398	-0.056
Q17	0.552	-0.087	0.251	0.445	0.061	0.053
Q19	0.550	0.087	0.081	0.096	0.086	0.380
Q16	0.420	0.059	0.034	0.223	0.361	-0.243
Q24	-0.034	0.835	-0.021	0.092	0.087	-0.015
Q25	0.034	0.828	0.167	0.009	-0.045	0.018
Q26	0.197	0.780	0.173	0.061	-0.074	-0.154
Q14	0.203	0.117	0.826	0.204	-0.089	0.086
Q13	0.147	0.153	0.805	0.065	-0.074	-0.177
Q15	0.037	0.059	0.804	0.140	0.228	0.058
Q22	0.163	0.152	0.195	0.758	0.134	-0.137
Q21	0.017	-0.032	-0.016	0.687	0.395	0.218
Q20	0.347	0.116	0.324	0.648	-0.090	0.141
Q6	-0.069	-0.106	0.131	-0.066	0.757	-0.154
Q8	0.267	0.034	-0.044	0.263	0.690	0.132
Q7	0.273	0.076	-0.083	0.209	0.663	0.129
Q5	0.091	-0.148	-0.039	0.083	-0.051	0.825
Q4	0.270	0.452	0.033	-0.035	0.338	0.453

3.3.3 因子命名

根据以上 SPSS 的因子分析结果,共有 6 个因子被提取出来,累计解释变异量达到 66.991%。根据因子各自包含项目的意义,

对各个因子命名如下。

1) 第一因子特征值为 2.859,解释变异量贡献率达到 14.293%,包含的项目有 9、10、11、17、18、19 六题,命名为工作满足与

企业结构。

2) 第二因子特征值为 2.440,解释变异量贡献率达到 12.202%,包含的项目有 24、25、26 三题,命名为生活冲突。

3) 第三因子特征值为 2.336,解释变异量贡献率达到 11.681%,包含的项目有 20、21、22 题,命名为企业氛围与领导方式。

4) 第四因子特征值为 2.328,解释变异量贡献率达到 11.638%,包含的项目有 13、14、15 题,命名为薪酬与激励。

5) 第五因子特征值为 2.089,解释变异量贡献率达到 10.446%,包含的项目有 6、7、8 三题,命名为性格匹配。

6) 第六因子特征值为 1.346,解释变异量贡献率达到 6.731%,包含的项目有 4、5 题,命名为个人能力。

4 实证结果

4.1 六因子具体解释

4.1.1 工作满足与企业结构

第一主因子——工作满足与企业结构解释变异量贡献率达到 14.293%,可见其对员工职业生涯发展的重要性。理论上,这一因子还可以分为组织角度的企业结构因素和个人角度的工作满足。

该企业的组织结构是简单的直线职能制——在分厂是简单的直线制,在部室是简单的职能制。对于分厂的员工而言,他们大部分是生产一线的技术工人,可以晋升的岗位(如段长、组长之类)相对其庞大的员工基数而言少之又少,即使有足以胜任的技术或管理能力,大部分也因为提供晋升的岗位太少而无法得以晋升。对于处于行政管理序列的基层员工而言,这样的问题同样存在。并且,虽然企业刚完成了体制改革,但官僚思想、官僚作风仍然或多或少地存在。这样,想得到晋升或调动,除了自身的能力素质外,一定的学历、资历等硬资格,还有复杂的“关系”因素都是很重要的,这无疑又增加了其晋升的难度,很多员工都有“升迁要熬级别、凭关系、靠运气”之感,对于工作岗位的热情自然不高。另外,无论是技术生产还是行政管理的路径都是比较短的,很容易出现千军万马都挤一条职业路径“独木桥”的现象。因此,企业的结构因素是制约员工职业生涯停滞的主要原因之一。

员工个体的工作满足是造成职业生涯停滞的另一主要原因。由于自身不能从工作中获得某种价值体验感,感受不到挑战性的满足,他们会感到日复一日的工作没有任何价值和意义,发展停滞由此产生。对于年轻的基层员工而言,他们的职业理想和期望值都比较高,希望可以通过工作获得职位上的提拔或薪酬上的提升以实现自身的价值。然而,实际情况却是,他们面对的工作多是内容单调重复、机械性十足的



表 5 新的转轴后的成分矩阵表
Tbl. 5 New table of rotated component matrix^a

	成分					
	1	2	3	4	5	6
Q10	0.800	0.268	0.221	0.134	0.004	0.020
Q11	0.685	-0.069	0.056	0.050	0.151	0.163
Q9	0.603	0.206	0.042	0.083	0.415	-0.058
Q18	0.593	0.008	0.589	0.144	0.088	0.015
Q17	0.541	-0.088	0.476	0.245	0.059	0.037
Q19	0.522	0.083	0.103	0.094	0.076	0.433
Q24	-0.049	0.835	0.097	-0.012	0.078	0.009
Q25	0.045	0.825	0.011	0.164	-0.042	0.004
Q26	0.202	0.785	0.055	0.166	-0.069	-0.133
Q22	0.165	0.157	0.758	0.186	0.145	-0.149
Q21	-0.045	-0.027	0.688	0.009	0.360	0.291
Q20	0.336	0.118	0.643	0.326	-0.092	0.152
Q14	0.200	0.118	0.206	0.827	-0.098	0.084
Q15	0.006	0.063	0.146	0.819	0.199	0.098
Q13	0.160	0.155	0.080	0.796	-0.069	-0.208
Q6	-0.049	-0.107	-0.065	0.122	0.781	-0.171
Q8	0.244	0.031	0.293	-0.042	0.6887	0.141
Q7	0.276	0.072	0.225	-0.099	0.675	0.116
Q5	0.084	-0.164	0.091	-0.036	-0.078	0.781
Q4	0.267	0.433	-0.067	0.023	3.29	0.498

操作或事务性工作,这无异于是对其职业理想的“当头一棒”,其结果便是工作缺少热情和干劲。对于经验丰富的老员工而言,也许并没有年轻员工那样大的职业理想落差,也更容易满足。但是,对于干了几年甚至十几年的经验丰富的“老手”而言,其生产、业务内容早已稔熟于心,他们通常觉得没什么好学的了,会感到非常乏味;并且他们深知因为自身的管理技能或年龄等因素而不可能有所晋升,于是他们就生生地“吊”在了本岗位之上。

4.1.2 生活冲突

第二主因子——生活冲突的解释变异量贡献率达到 12.202%。这一因素主要是指个体在同时扮演不同社会角色时所出现的工作与生活失衡,进而影响到其职业发展。

我们的生活是由两个截然不同的部分组成:含有感情的私人生活和不含感情的工作环境。每个个体在社会中都因为不同的角色而体验到多彩的人生,但多重的角色又容易使人顾此失彼,陷入难以平衡的矛盾之中。在这种矛盾冲突之中,若不能很好地自我调适,便会产生程度不同的生活停滞感。在这种生活停滞感的影响下,个体会对工作、生活的意义产生怀疑,在困惑得不到解释的时候,便会反过来对工作、生活起消极作用——工作上失去了奋斗的目标,丧失了前进的动力,不再努力思考如何创新、提高,而是抱着“不求有功、但求无过”的思想,做一天和尚撞一天钟;生活上感到空虚无助、很多事情都变得毫无意义。

在该企业,不定时的加班工作确实对基层员工的职业发展认知产生了一定的消

极影响。另一方面,薪酬方面的低水平又加剧了员工对于生活冲突的感受,进而又影响到员工的职业发展认知。

4.1.3 企业氛围与领导方式

第三主因子——企业氛围与领导方式解释变异量贡献率达到 11.681%。企业氛围与领导方式是指企业长久以来积淀下来的文化氛围和企业的发展战略、管理方式、规章制度等。

自员工一进入企业,便与企业发生了各种各样的关系,并在其中扮演一定的角色。这样员工便会在工作之中不断接触、感受企业的各种规章制度、管理方式等等。这些所表现出来的一个企业的文化氛围、人际关系等能否被员工认同、接受甚至自觉执行,关系到员工能否融入到企业,真正成为企业的一分子,能否以积极和满意的态度投入工作之中,为企业作出贡献。如员工无法认同企业现有的文化氛围或领导方式,将大大影响其工作积极性,进而影响到其对职业发展的认知。比如,员工对领导的为人处事不满意、与同事间常有矛盾摩擦、工作得不到反馈指导而有被忽略感等等,都会使员工产生消极的不认同感。

4.1.4 薪酬与激励

第四主因子——薪酬与激励解释变异量贡献率达到 11.638%。这一因素主要是指包括薪酬在内的激励制度。

薪酬作为满足最基本需要的物质基础,作为最直接而有效的激励手段,作为实现自身价值的重要衡量工具,历来是员工最为看重的因素之一。尽管激励还有如精神激励、工作激励等许多手段,但不可否认

薪酬仍然是其中最为重要而有效的手段,对生产制造类企业的基层员工尤其如此。因此,一个公平、合理、具有竞争力的薪酬制度是影响员工职业发展认知的重要因素。

在该企业,基层员工的工资处于较低水平,样本中 51.6% 的人工工资收入在 800 元以下。由于实行岗位工资制,员工的工资基本上根据其岗位决定,因此而导致了许

多干了十多年且技术纯熟的老工人每月仍拿不到 800 元的工资,熟练的工作水平所带来的高绩效并没有为其带来高回报的激励。这种工资的激励效果是消极的,大大影响了员工的职业发展期望。

4.1.5 性格匹配

第五主因子——性格匹配解释变异量贡献率达到 10.446%。这一因素主要是指员工自身的性格与工作岗位所需的胜任特征的匹配程度。

认识到性格问题对于职业发展的意义是相当重要的。因为只有当个体能够辨别出是因为性格问题而导致的工作停滞不前的时候,个体才会采取转换工作岗位的正确方法来解决自己的发展停滞问题。否则,个体努力地通过各种方式试图使自己可以胜任本岗位,得到的结果却依旧是毫无起色,个体在不解的疑惑之中将会造成极大的认知偏差。

4.1.6 个人能力

第六主因子——个人能力解释变异量贡献率为 6.731%。这一因素主要是指员工的职业能力和技能。

个人的能力和技能是个体的职业发展的内在动力,个体要想在事业上有所成就,除了机遇和组织因素等外在因素外,必须有开拓事业所必需的真功夫——相应的职业能力。这种职业能力与技能一部分以个体的天赋为基础再加以教育与培训,另外一部分则与自身的学习能力有关。随着生产技术日新月异的变化,仅凭一两种技能就能坚持一辈子的时代早已过去。变化的生产技术也要求个体必须具备较强的学习能力,在工作实践中不断更新提高自身能力与技能以适应社会的需要。人的能力发展到一定阶段,要想向更高的阶段发展,接受更有挑战性的工作,就必须提高自身的综合能力,而员工个人学习能力的不足将会制约其自我能力的提高,自然难以得到晋升或承担更重要的工作,职业生涯停滞由此产生。因此,作为个体职业发展的内在动力,个人能力理应是影响职业生涯停滞的重要因素。

然而,在本次实证中,以上结论似乎被证实的程度并不大。个人能力的因子解释变异量贡献率仅为 6.731%。究其原因,主要是调查对象范围窄与测量误差的结果所致。尽管个人能力因素虽未在本次研究中



得到明显的证实,但仍认为这是影响职业生涯发展的一个较为重要的因素^[12]。

4.2 各因子相关关系

以上从理论和实证的角度进行探讨,得到了影响职业生涯发展的六大因素。实际上,导致个体陷入停滞的原因并不会仅仅由单一的因素决定,而往往是由2个、3个甚至4个因素组合而成。因此,运用

法体验到工作的成就感,又因为组织结构的原因而晋升无望,同时缺少足够的包括工资在内的激励,是最沮丧的一类停滞者,他们对于职业发展的前途最感无望。

4.3.2 工作满足、企业结构和生活冲突的因素组合

在这种组合下,最易形成“生活高原”。在工作压力、晋升压力、生活压力的相互交互

勇于接受现实的心理准备,尽力消除自己的消极情绪。员工意识到自己的绩效、能力、对组织的贡献不再重要或得不到承认时,就会发生认知偏差和机能失调,受到负面情绪的影响^[13]。因此,员工首先要接受“职业生涯停滞”这一事实,并努力克服自己的挫折感和愤怒,明白“职业生涯停滞”是一个普遍存在的现象;另外采取有效措施应对职业生涯停滞。

5.1.1 提高个人技能与能力,并不断“充电”

在信息爆炸的社会,个人必须不断提高自己的专业知识、工作能力与技能,才能适应社会的迅速发展。在工作中利用各种机会去提高自身的技术水平,不断接受挑战性的任务去开发自我潜能;在工作之余,努力学习新知识和新技术,不断进行“充电”,为以后的职业发展争取更多的主动性,获得更多的发展机遇。

5.1.2 充实工作内容

一是拓宽工作范围,努力承担多种角色,激发自己的工作兴趣;二是增加工作挑战性,把克服困难视为一种乐趣、一种体现自我价值的方式,找到被尊重和被需要的感觉,从而达到充实工作内容、获得工作的成就感、避免职业生涯停滞的效果。

5.1.3 融入到企业文化氛围中

当感到对工作或生活没有激情时,要设法投身到企业文化中去。一般而言,一个成熟企业自身的文化具有很强的凝聚力,能使个人及时调整好心态,对工作更有激情与活力,使自己真正成为企业的一部分,这样就不会太计较个人一时得失,而是重视企业整体利益。

5.1.4 转换岗位或工作

如果员工认为停滞的原因是因为性格与企业不符,或是企业发展方向不是职业兴趣所在,可以转换到一个符合自己性格和职业兴趣的工作中,通过变换环境而使自己的潜能得到最大限度的发挥。

5.2 组织层面

组织应充分关注员工的职业生涯停滞问题,并尽力控制可能导致职业生涯停滞的组织层面因素。对于组织来说,如果大多数的员工处于停滞状态,那么组织离停滞也就不远了。同时组织因素不是员工可以控制的,组织理所当然应承担起帮助员工走出停滞的责任^[14]。组织通过以下措施可以防止职业生涯停滞。

5.2.1 工作再设计

研究表明,如果组织成员长期从事某一项工作,就会感到枯燥乏味,工作满意度下降,最终陷入停滞状态。组织可以通过工作再设计的方法充实员工工作内容,改变工作完成方式,周期性轮换工作岗位,从而保持员工工作热情与创造力。

5.2.2 制订公平的晋升机制

这是有效防范员工达到职业生涯停滞

表6 各因子相关分析表
Tbl. 6 Table of correlation analysis

因素类型		工作满足与 企业结构	生活冲突	企业氛围与 领导方式	薪酬与激励	性格匹配	个人能力
工作满足与 企业结构	相关性	1.000	0.226(**)	0.375(**)	0.531(**)	0.375(**)	0.347(**)
	显著性	—	0.005	0.000	0.000	0.000	0.000
	数目	151	150	150	151	146	145
生活冲突	相关性	0.226(**)	1.000	0.268(**)	0.159(*)	0.068	0.127
	显著性	0.005	—	0.001	0.050	0.410	0.126
	数目	150	154	153	153	148	147
企业氛围与 领导方式	相关性	0.375(**)	0.268(**)	1.000	0.381(**)	0.034	0.056
	显著性	0.000	0.001	—	0.000	0.679	0.504
	数目	150	153	154	153	148	147
薪酬与激励	相关性	0.531(**)	0.159(*)	0.381(**)	1.000	308(**)	0.176(*)
	显著性	0.000	0.050	0.000	—	0.000	0.033
	数目	151	153	153	154	148	147
性格匹配	相关性	0.375(**)	0.068	0.034	0.308(**)	1.000	0.189(*)
	显著性	0.000	0.410	0.679	0.000	—	0.024
	数目	146	148	148	148	149	143
个人能力	相关性	0.347(**)	0.127	0.056	0.176(*)	0.189(*)	1.000
	显著性	0.000	0.126	0.504	0.033	0.024	—
	数目	145	147	147	147	143	148

注:**表示0.01的显著性水平

*表示0.05的显著性水平

Pearson 积差相关分析技术,继续对6种因素进行相关分析,得到如表6的结果。

从表6可以看出以下几点。

1) 工作满足与企业结构因子与薪酬与激励因子、企业氛围与领导方式、性格匹配因子、个人能力因子呈较显著的正相关($r=0.531, r=0.375, r=0.375, r=0.347$),与生活冲突因子呈正相关($r=0.226$)。

2) 生活冲突因子与企业氛围与领导方式因子呈正相关($r=0.268$),与薪酬与激励因子呈较弱的正相关($r=0.159$)。

3) 企业氛围与领导方式因子与薪酬与激励因子呈较显著的正相关($r=0.381$)。

4) 薪酬与激励因子与性格匹配因子呈正相关($r=0.308$),与个人能力因子呈较弱的正相关($r=0.176$)。

5) 性格匹配因子与个人能力因子呈较弱的正相关($r=0.189$)。

4.3 因子组合模式

根据相关分析结果,以 $r>0.35$ 为基准,结合理论实际,得出以下因素组合模式。

4.3.1 工作满足、企业结构、薪酬与激励因素组合

这种组合因素下的员工,在工作上无

织下,员工对自身的角色感到十分苦恼,并且很难扮演好自己的每一个角色、承担起各种角色应当的责任。

4.3.3 工作满足、企业结构和性格匹配的因素组合

因此而产生停滞的员工会对自身的价值或前途产生怀疑,并因此严重打击自信,影响工作产出。

4.3.4 企业氛围与领导方式因子与薪酬与激励的因素组合

这种因素组合下,员工既无法认同企业文化氛围、融合到企业中,而且对企业的激励制度不满,就极易与企业发生对立而造成职业生涯停滞。

5 抑制职业生涯停止的对策

由于职业生涯停滞的成因不同,产生的职业生涯停滞的类型也就不同,因而在思考对策之前应首先搞清楚是哪种或哪几种原因导致的停滞,针对具体原因找出相应对策。下面就个人和组织2个层面分别提出解决建议。

5.1 个人层面

首先员工意识到自己处于停滞,要有

许红华,等:企业员工职业生涯停滞原因的实证研究

的关键性因素。管理者通过制订客观公正、科学规范的晋升体系,并严格执行,选拔优秀的员工晋升上岗。这可以增强员工心理上的公平感,并适当降低处于职业生涯停滞期的员工人数。

5.2.3 构建良好的企业文化和人际关系

培养良好的人际关系和具有亲和力管理领导方式,有助于增强员工凝聚力和培养团队精神。一旦企业形成良好的文化氛围,员工对企业会有更强的认同感、归属感和忠诚心,愿意为企业作出更多的努力与奉献,企业也才能真正留住人才。通过人际关系的改善使人心情舒畅,可增强员工对组织的凝聚力、认同感和归属感,培养团队精神,最大限度地淡化“职业生涯停滞”的消极影响。

5.2.4 提供员工帮助咨询计划

通过专业人员对组织成员及其家属进行专业指导、培训和咨询,帮助解决组织成员及其家属的心理和行为问题,以维护他们的心理健康,提高工作绩效,达到改善组织管理的目标。

5.2.5 完善企业培训体系

针对职业生涯停滞期的员工,企业应该根据他们不同的状况和需求,采取不同的方针和方式对其进行培训。完善企业培训体系,一方面可以提高组织的工作绩效和增加组织的灵活性,另一方面可以提高员工的工作技能和拓宽员工的工作范围,

从而最终提高员工自我认同感,增加工作满意度。

5.2.6 实行宽带薪酬

宽带薪酬是由多个薪酬等级以及薪酬变动范围重新组合,从而变成只有较少的几个等级以及较宽的变动范围。实行宽带薪酬后,决定员工在组织中的角色不是职位而是员工拥有的技能和自身的工作绩效。这样一来,员工将专注于自身技能的提高与业绩的改善,从而淡化员工职位晋升的需求,使更多的员工绕过了职业晋升的障碍。

此外,企业还可通过多样化的奖励方式、带薪休假、建立合理公平的激励机制、职业生涯咨询、压力管理研讨会、放松技巧训练等不同的解决策略,真正做到关心员工的成长,尊重员工的权益和人格。同时,对已达到职业生涯停滞的员工应开展职业指导、职业咨询等有效措施,帮助员工调整好心态,使员工以更大的激情投入到工作和生活中去。这些都可有效防范和减少员工的职业生涯停滞。

参考文献 (References)

- [1] FERENCE T P, JAMES A S. Managing the career plateau [J]. Academy of Management Review, 1977, 2(4): 602-612.
- [2] FELDMAN D C, WEITZ B A. Career plateaus reconsidered [J]. Journal of Management, 1988, 14(1): 69-80.

- [3] 谢宝国,龙立荣. 职业生涯高原研究述评[J]. 心理科学进展, 2005,13(3): 348-355.
- [4] CHAO G T. Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: a comparative analysis [J]. Journal of Management, 1990, 16(1): 181-193.
- [5] FELDMAN D C, WEITZ B A. Career plateaus in the sales force: Understanding and removing blockages to employee growth [J]. Journal of Personal Selling & Sales Management, 1988, 8(3): 23-32.
- [6] TREMBLAY M, ROGER A. Individual, familial and organizational determinants of career plateau: An empirical study of the determinants of objective and subjective career plateau in a population of Canadian managers [J]. Group & Organization Management, 1993, 18(4): 411-425.
- [7] 马远,凌文铨,刘耀中. “职业高原”现象研究进展[J]. 心理科学, 2003, 26(3): 531-532.
- [8] 郭强. 问卷设计手册[M]. 北京:中国时代经济出版社, 2004.
- [9] 吴明隆. SPSS 统计应用实务[M]. 北京:中国铁道出版社, 2001: 1-100.
- [10] 张文彤. SPSS 统计分析高级教程 [M]. 北京:高等教育出版社, 2004: 213-234.
- [11] 余建英,何旭宏. 数据统计分析与 SPSS 应用[M]. 北京:人民邮电出版社, 2003.
- [12] 李爱梅. 关注“职业高原”现象[J]. 中国社会保障, 2004(11): 54-55.
- [13] 陈鸿飞,凌文铨. “职业高原”应对策略[J]. 中国人才, 2005(5): 52-53.
- [14] 陈鸿飞,李爱梅,凌文铨. 面对职业高原该怎么办 [J]. 中国人力资源开发, 2005 (6): 31-33,40.

(责任编辑 赵佳)

·科技智力游戏·

轻松一刻——九宫填数

该游戏的填数规则为:①在 9×9 的大九宫格内,出题者已给出若干数字,其它宫位的数字空留,需要读者根据逻辑推理填写剩下空格里的数字;②填满数字的大九宫里,数字之间的关系必须满足:每一行与每一列都有 1 到 9 的数字,每个实线所标 3×3 的小九宫格里也有 1 到 9 的数字,且每个数字在每行、每列及每个小九宫格里只能出现一次,即既不能重复也不能缺少。答案请见下期。

九宫1 难度系数◆◆◆◆◆								
8		1			7	3	2	
5		7	2	4	8		1	9
2	9		6	1			5	8
3		6		8	5	2	9	7
			7				4	
4	7	5	9			8		
	4	3	8	6				
		8	3	5		9		1
	5		1			8	3	

九宫2 难度系数◆◆◆◆◆								
	3			1				5
2	9	7			5		1	
	1			8		2		
9				1				
	7					1		
		4	7				3	
		1	8				5	
				5				1
5				3				

(供稿 李建才 责任编辑 赵佳)

上期答案

九宫 1								
7	1	9		8	6	4		3
5	6	2		3	9	1	7	8
8	4	3		5	2	7	1	6
2	3	7		9	4	8	5	1
1	5	4		6	3	2	8	9
9	8	6		1	7	5	4	2
6	7	1		2	5	3	9	4
3	2	5		4	8	9	6	7
4	9	8		7	1	6	2	3

九宫 2								
3	1	2		6	4	7		8
5	6	4		9	8	1	7	2
9	7	8		5	3	2	6	1
7	3	5		1	2	8	9	4
1	4	9		3	5	6	2	7
2	8	6		7	9	4	1	3
6	9	3		2	1	5	4	8
4	2	7		8	6	3	5	9
8	5	1		4	7	9	3	6