

知识型员工的职业高原现象成因及其突破

余琛

(浙江工商大学 工商管理学院, 浙江 杭州 310035)

摘要: 知识型员工决定了组织将在未来占据主导地位, 然而, 扁平化组织自身固有的特点注定他们更容易遭遇“职业高原”现象。如果不及时突破这种现象, 必然对本人和组织都带来极大的危害。在分析知识型员工遭遇职业高原现象的成因以及危害的基础上, 提出了 4 条突破职业高原的对策。

关键词: 知识型员工; 职业高原; 效用

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2006)09-0152-02

1 关于“职业高原”

“职业高原”这个概念首先由 Ference (1997) 提出, 后来经过多人发展, 逐步丰富。他认为所谓的职业高原就是指个体在职业生涯中的某一个阶段——个体所能够获得的进一步晋升的可能性非常小。后来, Bardwick(1983) 提出职业生涯高原不仅包括职级的向上发展(晋升)受到限制, 同时也包括在横向水平上的岗位变动不太可能。因此, 职

业高原的主要特点包括: 个体在职业发展上接受进一步挑战、增加和承担进一步的任

务和挑战的可能性很小; 个体在职业生涯发展阶段上处于一个职业变动相对缺失的时期, 并且与个体的工作晋升和变动密切相关; 职业高原一般被视作个体在职业生涯的峰点, 是职业发展“向上运动”中工作内容、责任、挑战、压力的相对静止或者终止, 是职业生涯发展上的“停滞期”; 职业高原与职业发展阶段密切相关, 一般职业高原出

现在职业发展的维持阶段。

根据职业高原产生原因的差异, 可分为 3 种类型: 结构高原, 是指因组织结构原因使员工的职业发展受到限制, 比如组织结构比较扁平化, 或者是组织晋升标准不明确、晋升规则不公平等。工作内容高原, 是员工个人原因, 即由于员工掌握了工作相关的技能和信息以后, 缺乏进一步发展的动力和热情。个人主观高原, 是指员工满足于现状, 在工作上缺乏新的目标, 同时在生活上

- 108.

[2] 林润辉. 网络组织与企业成长[M]. 天津: 南开大学出版社, 2004.

[3] 丹尼尔·雷恩. 管理思想的演变[M]. 北京: 中国

社会科学出版社, 1997.

[4] 庄秀丽. 基于 SECI 的网络学习过程(4): 成长选择的动力系统[EB/OL]. <http://blog.online-edu.org/cgi-bin/mt-tb.cgi/3548>, 2005-8-24.

[5] 谢康. 企业成长的四道门槛[J]. IT 经理世界, 2003, (23), 6-7.

(责任编辑: 胡俊健)

The Mechanism of Firm Growth Based on Growing up with Employee Together

Abstract: As main driving forces, the employee's inter-population effect becomes the key factor that affects the firm growth. Firm growing up with employees together cultivates a firm common body, in which the two study, adapt and develop mutually. The role of manager and the firm's value standard are also experiencing corresponding changes. This value chain of firm and employee growing together provides motive support and guarantees for firm growth continuously under the circumstance uncertainty.

Key words: growth mechanism; Inter-population effect; firm common body; uncertainty

收稿日期: 2005-12-16

基金项目: 国家自然科学基金项目(70302011)

作者简介: 余琛(1974-), 女, 浙江人, 浙江大学管理学博士, 浙江工商大学讲师。

也相对静止。

2 知识型员工遭遇职业高原的原因

彼得·德鲁克把知识型员工定义为：一方面能充分利用现代科学技术知识提高工作效率，另一方面员工本身具备较强的学习知识和创新知识的能力。加拿大知识管理专家弗朗西斯·赫瑞比认为：“简而言之，知识型员工是那些创造财富时用脑多于用手的人们。他们通过自己的创意、分析、判断、综合、设计，给产品带来附加值。”由此可见，知识型员工是直接利用知识来为组织服务的，如果他们遭遇职业高原，尤其是专业高原，就意味着他们对组织的贡献停滞不前。如果不及突破这种现象，必然会对本人、对组织都带来极大的危害。另一方面，知识型员工多见于扁平化组织，这样的组织特点注定员工容易遭遇职业高原。可见，研究知识型员工的职业高原现象具有重要的实际意义。

知识型员工面临职业高原，会有如下表现：对职业生涯出现认同危机，认为自己在当前岗位晋升无望，开始反思自我价值的同时，产生失望情绪；认为自己的工作到达顶峰，个人已经没什么可以再学习的了，因而不愿再作进一步发展。同时，知识型员工之间的互相接触较多，影响力较大，个体的情绪往往对整个组织氛围产生一定的影响。所以，职业高原现象产生的负面情绪会使组织在其知识的更新速度和发展空间上大大受到抑制，对组织的危害不言而喻。

影响职业高原现象产生的因素很多，这里，我们采用 Tremblay(1993)等人的研究成果，结合知识型员工特点，分析职业高原现象的成因。

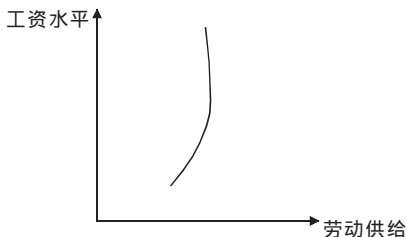


图1 知识型员工的劳动供给曲线

2.1 个人因素

根据以往研究，个人因素主要包括年龄、受教育水平、前任员工的影响、人格因素、晋升愿望、上级的绩效评价、工作投入、以前成功的工作经验等。而对于知识型员工而言，针对他们的特点，最有影响力的因素

应该是：劳动供给特点、前任员工的业绩、晋升愿望、以前成功的工作经验等。

从经济学角度分析，知识型员工大多具有较高的地位和较丰厚的收入。此时他们的劳动供给曲线已经近乎垂直，替代效应大大超过了收入效应，如图1所示。因此，他们不愿再付出更多的努力。笔者曾经对40岁以上的通信技术行业的管理人员（管理人员利用自己的管理知识和技能工作，应该属于知识型员工）作过一个调查，对“在工作方面应该歇歇了”表示同意的比例高达35%以上。从中可以看出，年龄偏大的知识型员工很容易在观念上产生松懈心理，这是导致职业高原现象产生的一个重要个人原因。

知识型员工的工作特点以及常见的工资制度共同导致了职业高原现象的发生。正如前文所述，知识型员工是创造财富时用脑多于用手的人们，他们通过自己的创意、分析、判断、综合、设计给产品带来附加值，这样的劳动是内隐的，不容易被计量，也不容易监督，并且对于组织而言，他们的劳动努力程度比劳动时间更加重要。因为在勤奋努力、力求完美的状态下干8h，与在敷衍了事的情况下干8h，其工作质量会有很大差异。因此，知识型员工的劳动供给量（在一定程度上以劳动质量体现）取决于劳动努力程度。另一方面，知识型员工不可能采用计件工资，而更可能是岗位工资即固定工资——这样的工资制度与感觉晋升无望是密切联系在一起的。基于以上两方面的原因，知识型员工的目标函数是：

$$\max U(e) \quad (1)$$

$$\text{s.t. } gU/ge < 0 \quad (2)$$

(2)式表明：知识型员工的努力程度越大，他的效用越小。可见，追求效用最大化的知识型员工的劳动努力程度必然递减，最终表现为职业高原现象。

知识型员工的另一个工作特点是团队合作。通过创意、分析、判断、综合、设计给产品带来附加值，常常需要多人合作才能完成。因此，知识型员工的工作可以引入外部性，用外部方程来表示知识型员工的外部关系：

$$S = \alpha - \beta S_j$$

其中， α 、 β 为正常数， S 、 S_j 分别为某知识型员工、其他知识型员工在工作时间内的敷衍程度。再假定 $gU/gS > 0$ ， $gU/gS_j < 0$ ，即某知识型员工在工作时间内敷衍，意味着他的效

用增加，而其他知识型员工在工作时间内敷衍意味着该知识型员工效用的降低（别人敷衍，本人就得更努力），这是因为 $S = \alpha - \beta S_j$ 这个外部关系的约束。这样，某知识型员工的行为方式可以表述为：

$$\max U_i(e) \quad (3)$$

$$\text{s.t. } S = f_i(e_i) \quad \text{且 } gS/ge_i < 0 \quad (4)$$

$$S = \alpha - \beta S_j \quad (5)$$

$$gU_i/gS > 0 \quad (6)$$

$$gU_i/gS_j < 0 \quad (7)$$

由此得出该知识型员工的工作努力程度和敷衍程度。将其表示在图2上，可知他的效用水平 U_3 介于 U_1 和 U_2 之间。可见该知识型员工追求敷衍程度最大化，并不一定意味着知识型员工非要达到将工作时间内的敷衍程度等于工作时间的极限不可。他在某些条件的约束下，追求可能敷衍程度的最大值，同样也追求敷衍程度的最大化。

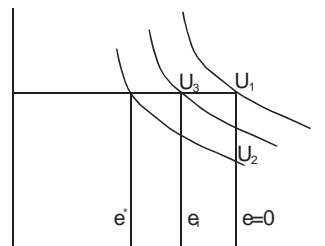


图2 知识型员工在团队合作下的劳动供给

又因为， $gU_i/ge_i = gU_i/gS \times gS/ge_i$ ，而 $gU_i/gS > 0$ ， $gS/ge_i < 0$

$$(8)$$

$$\text{所以，} gU_i/ge_i < 0 \quad (9)$$

(9)式说明在外部约束条件下，劳动的努力程度也呈现递减趋势，最终表现为职业高原现象。

2.2 家庭原因

知识型员工因在职业早期阶段付出较大的工作努力，比较忽视家庭。在工作了较长一段时间，他们达到了一定的职位和工资水平的时候，会对家庭产生亏欠感。这时候，家庭情况会对他们的工作产生巨大的影响，“顾家”的思想会加剧他们的职业高原现象。

2.3 组织原因

知识型员工所在的组织结构常常呈现扁平状且伴随机构精简现象，这使得员工认为晋升的机会很少。同时，扁平的组织结构对于员工的要求很高，要求知识型员工有很好的解决问题、协调和创新能力，这会使得他们认为自己的工作时间过长，压力过大，进而产生对工作的厌恶情绪。

另外,扁平化的组织中,知识型员工之间的比较和竞争也会显得激烈,同时,员工之间的相互影响作用会比较强烈。当员工感觉到待遇和自我期望的比值和他人相比不够公平时,非常容易产生失望情绪,使他们追求工作成功的意愿受到严重挫折,极有可能导致他们在该工作岗位上停滞不前,遭遇职业高原现象。

3 避免知识型员工遭遇职业高原现象的对策

基于上述对知识型员工遭遇职业高原现象的分析,要解决他们的职业高原问题,应该从个人和组织的角度入手,以完善组织制度和改善组织文化,促进个人的发展,帮助知识型员工走出职业高原的沼泽地,尽可能降低职业高原带来的负面影响。

3.1 个人引导

对于个人的引导,主要体现在个人的知识结构和水平的完善和更新上。有调查显示,绝大多数知识型员工除了对薪金的要求外,对于工作中的再发展、再深造也比较重视。因此适当地增加员工培训机会和学习机会是必要的;同时,针对知识型员工对于个人尊重和自我完善的需要,组织应分派教导任务给他们,利用其经验和智慧,让他们担任新员工的指导员、协助者,使他们在职位上感受到挑战性,产生被需要和被尊重的感觉,增强他们在组织中的责任意识。另一方面,组织应提倡职业成功标准的多样化,引导知识型员工了解职业成功的标准不仅是晋升、财富,还有工作本身所带来的乐趣、工作经历的多样性及不断的自我完善等等。

对于职业高原现象特别严重的员工来说,首先应该充实工作内容,使工作内容和员工的兴趣相吻合,使他们相信自己有能力通过自己的努力很好地完成工作任务。因此,工作的设置应该兼顾工作的挑战性和员工对工作的满意程度。其次,上层主管应对

他们的工作多加赞赏和认同,以帮助知识型员工重新建立良性的心理循环。

3.2 组织建设

组织建设包含3个方面:

(1)设计宽泛式的薪酬制度。因为知识型员工产生职业高原现象根源于其对个人晋升感到失望。宽带薪酬是指薪酬等级个数比较少,但不一定要通过职位层级的提高来达到薪酬水平提高的目的。因为薪酬等级很少,但变动范围较宽。这样,员工将专注于自身技能的提高与业绩的改善,从而淡化职位晋升的需求。宽带薪酬弱化了薪酬与岗位之间的联系,使向上晋升不再显得那么重要,使更多的员工绕过了结构高原障碍。

(2)岗位轮换。鉴于知识型组织中的层次性较少,因此同等级别的工作任务差异会比较大。在这种情况下轮换岗位会让知识型员工减少厌倦情绪,激发其创新意识,培养知识型员工的复合型能力。

(3)创造量化宽松的工作环境,使得知识型员工在轻松的心情中充分发挥其工作积极性,贡献自己的能力。

3.3 尝试内部创业制度

内部创业,是指一些有创业意向的企业员工在企业的支持下,承担企业内部某些业务或开发项目,并与企业分享成果的创业模式。日本松下电器公司于2000年底启动的“松下创业基金”就是这类内部创业的代表之一。据了解,国内通信业巨头深圳华为集团,为解决机构庞大和老员工问题,鼓励内部创业,将华为非核心业务与服务业务以内部创业方式社会化,通过提供一些资源给公司的优秀人才,帮助他们走出去创办企业。这种内部创业制度给遭遇职业高原的员工更大的施展空间和发展潜力,给他们另一个拓展空间,寻找新的职业成功机会,从而可以走出高原。这种内部创业制度尤其适合知识型员工,因为知识型员工更具备创业能力和创业意愿。

3.4 实施员工帮助计划

员工帮助计划的最初应用于解决员工酗酒、吸毒和不良药物影响带来的心理障碍。如今,它已经发展成为一个组织为员工设置的系统、长期的福利与支持项目。在专业人员对组织进行诊断、建议的基础上,对员工及其直属亲人提供专业指导、培训和咨询,包括:压力管理、职业心理健康、裁员心理危机、灾难性事件、职业生涯发展、法律纠纷、理财等等各个方面。具体的做法可以是:设置放松室、发泄室、茶室等;制订员工健康修改计划和增进健康的方案;设置一系列课程进行例行健康检查等。解决这些问题的核心目的在于:使员工在纷繁复杂的个人问题中得到解脱,管理和减轻员工的压力,维护其心理健康。由于身处职业高原期的知识型员工必然面临较大的压力,这种帮助可以缓解压力,从而减少职业高原现象的负面影响。

参考文献:

- [1] Bardwick J.M.SMR forum:plateauing and productivity[J]. Sloan Management Review,1983,(3).
- [2] Patrick,C.B.Lee. Career plateau and professional plateau: impact on work outcomes of information technology professionals. ACM SIGCPR Computer personnel,2002,20(4):25-38.
- [3] Tremblay,M., Roger,A. & Toulouse,J. Career plateau and work attitudes: An empirical study of managers.Human Relations,1995,48(3):221-237.
- [4] [美]彼得·德鲁克.变动中的管理界[M].上海:上海译文出版社,1999.111-112.
- [5] 朗西斯·赫瑞比.管理知识型员工[M].北京:机械工业出版社,2000.
- [6] 赵履宽等.劳动经济学[M].北京:中国劳动出版社,1997.
- [7] 刘晓莹,张爱玲,武艳丽,胡浩民.知识型人才的成就激励措施初探[J].江汉石油学院学报(社会科学版),2002,(2):38-40.
- [8] 马元,凌文铨,刘耀中.“职业高原”现象研究进展[J].心理科学,2003,(3):531-532.

(责任编辑:胡俊健)

Career Plateau Phenomenon: The Study of Knowledge Employees

Abstract:With the development of knowledge economy in an information society, knowledge employees are essential to their organizations. However, they are easily career plateaued because of pyramid-shaped organizations and downsizing. What can organization do to help knowledge employees at a career plateau continue to get fulfillment from their jobs? This article will answer this questions by four tactics.

Key words:knowledge worker; career plateaued; utility