

基于职业高原、职业倦怠和人力资本模糊性的企业中层管理人才保留策略研究*

李爱国**

(重庆理工大学管理学院,重庆 400054)

摘要:利用职业生涯高原理论、职业倦怠理论和人力资本理论,定性探讨企业中层管理人才离职的心理动因和保留策略。结果表明,职业生涯高原期产生的自我成就感下降、职业倦怠期导致的组织承诺降低、人力资本模糊性引发的组织公平感缺失是企业中层管理人才产生离职倾向的三大心理诱因。不仅如此,自我成就感下降和组织公平感缺失,还可以进一步加重中层管理人才的职业倦怠期及组织承诺降低。三种心理动因“叠加”,对中层管理人才离职具有强烈的驱动作用。企业可以通过拓宽中层管理人才的职业发展路径,承认其人力资本成分,满足其自我成就的心理需求,增强其组织承诺、组织认同感、组织归属感和依赖感,使其“不愿意离职”、“不能意离职”。同时,增加中层管理人才的离职成本,使其“不敢离职”。

关键词:中层管理人才;职业生涯高原;职业倦怠;人力资本模糊性;离职心理动因;保留策略

中图分类号:C939 **文献标识码:**A **doi:**10.3969/j.issn.1006-6055.2013.05.026

Middle Managers Prevention Strategies of Enterprise Based on Career Plateau, Job Burnout and Fuzzy Human Capital*

LI Aiguo**

(College of Management, Chongqing University of Technology, Chongqing 400054)

Abstract: The middle managers' psychological motivation of Job Hopping is studied with Career Plateau theory, Job Burnout theory and Humancapital theory. The results suggest that self-achievement deficit, organizational commitment descent and organizational justice deficiency in career plateau, job burnout and fuzzy humancapital become three major psychological motivations of Job Hopping. Otherwise, self-achievement deficit and organizational justice deficiency will further aggravate organizational commitment descent and job burnout. The three major psychological motivation form superposition and affect middle managers' job hopping intensely. Superior of enterprise should confirm human capital of middle manager, meeting middle manager's need of self-achievement, enhancing their organizational commitment, dependency and turnover costs, guarding against middle managers' Job Hopping.

Key words: middle managers; career plateau; job burnout; fuzzy human capital; psychological motivation of job hopping; prevention strategies

1 引言

中层管理人才是企业的“粘合剂”和“中流砥柱”,是高管、基层员工和平级部门之间的桥梁和纽带,负责执行公司战略,协调部门间关系,带领和推动基层员工参与企业的各项活动。卡曾巴赫等^[1]研究发现,公司能够保持持续发展和改革关键的因素不在于高层管理者,而在于中层管理人才。莫里克(Ethan Mollick)^[2]认为中层管理人员是公司中最重要的力量,即使对于重视创新产品研发的新兴产业,管理人员比创新人员对公司运营状况也有着更大的影响。创新人士对项目收益结果有 7% 的影响,公司本身因素包括战略、领导能力和公司实践的影响力占 21.3%,而管理人员占 22.3%。

尽管在企业中处于非常重要的位置,中层管理人才却是一个难以发展和保留的员工群体。埃森哲公司(Accenture)2007 年对全球中层管理人才的调查显示^[2],20% 的中层管理人才对其目前所服务的企业不满,并且有同等比例的中层管理人才表示正在寻找新的工作。中层管理人才队伍的不稳定,对企业的发展造成了严重的威胁。托马斯·科里根(Thomas Colligan)^[2]指出:“众多公司中层管理一级的人员流失率非常高,并因此无法有力地执行公司战略”。

中层管理人才离职的动因是多方面的,包括个体因素、组织因素、家庭因素、心理因素和社会因素等。在诸多中层管理人才离职动机因素中,主观方面的因素尤其是心理动机方面的因素对其离职行为的发生起着决定性作用。组织因素、家庭因素和社会因素共同作用于个体因素,在中层管理人才的心理层面产生某种感知,经过综合权衡以后形成是否离职的决策。下文,我们将利用职业生涯高原理论、职业倦怠理论和人力资本理论,具体探讨中层管理人才离职的心理动机,并为企业提出相应的防范对策。

2 企业中层管理人才离职的三种心理动机

中层管理人才是公司中的特殊群体,在公司的高层、基层和平级之间分别扮演着不同的角色,工作性质非常复杂和烦琐,面临着职位进退、角色冲突、组织认同、同行认可和社会认可等多重职业压力。由于职位的特殊性,中层管理人才是职业生涯高原和职业倦怠的高危人群。如果职位长期得不到晋升或水平轮换,中层管理人才将进入职业生涯高原期,引发强烈的职业失落感;如果长期处于高度的压力状态,中层管理人才将进入职业倦怠期,诱发组织承诺的降低。不仅如此,中层管理人才的人力资本性质往往被企业高层忽视,而得不到应有的剩余索取权,由此引发其组织公平感的缺失。无论是职业失落感,组织承诺降低,还是组织公平感缺失,都将导致中层管理人才离职心理和行为的发生。如果三种心理动机“叠加”在一起,会激发中层管理人才产生强烈

* 重庆市自然基金(cstc2012jjA00027),“重庆高校创新团队:企业战略与技术创新”建设计划资助

** E-mail:aiguolicq@126.com; Tel:13996805576

的离职倾向。

2.1 职业生涯高原期产生的自我成就感下降

“职业生涯高原”是个体职业生涯发展到一定阶段以后处于相对稳定和停滞的状态。早在 1977 年,佛伦斯(Ference)等^[3]就提出个体职业生涯发展到某一阶段以后,进一步晋升的可能性非常小,形成职业生涯高原。1981 年维格(Veiga)^[4]认为处于职业生涯高原的个体不仅晋升无望,而且连水平流动的机会也比较欠缺。1988 年费尔德曼(Feldman)和威茨(Weitz)^[5]进一步认为职业生涯高原是指承担更大或更多责任的可能性变得很小。

在职业生涯中,职位升迁是激发个体的自我成就感的重要因素。职位晋升不仅是组织对中层管理人才工作业绩和工作能力的肯定,同时,新的更高一层的管理岗位也给个体带来更大的工作挑战,进一步激发个体的自我成就感。如果中层管理人才长期得不到升迁,也没有机会水平轮换岗位,处于职业“滞胀”状态,就有可能产生自我失落感和心理失衡感。简·法伦(Jane Farran)等^[2]研究者认为中层管理人才缺乏发展机会,公司的高层管理往往从外部选聘或通过猎头公司挖掘而来,中层管理人才“倍感失落”,继而诱发离职行为。白光林等^[6]实证研究也表明,职业生涯高原会降低员工的工作满意度,对员工的离职倾向有显著的正向影响。

企业中层管理人才的职业生涯如果处于“稳定”和“停滞”状态,也就意味着步入职业生涯高原期,形成我们通常所说的“天花板效应”(已经达到职位的最高峰,再无升迁之可能,职业理想和工作动力缺失),随之而来的是自我成就感的下降。处于这种状态的中层管理人才觉得在现有组织中职业生涯已经走到尽头,需要新的组织或新的工作来提振自己的职业信心和自我成就感,从而相应地引发离职意图和和行为。

2.2 职业倦怠期导致的组织承诺降低

“职业倦怠”由 Freudenberge 于 1974 年提出^[7],是指个体可获得的资源与完成任务所需资源不匹配时产生的,与个人压力有关的情绪耗竭和个人成就感降低的心理症状。当员工在工作过程中累积的心理压力不能正常释放,达到一定程度后就会产生职业倦怠,进而对组织产生不满和消极抵触的情绪。中层管理者由于职位的原因,权力与职责之间的不匹配现象比较普遍,尤其是在协调和处理同级部门的关系方面压力较大,很容易诱发职业倦怠。

中层管理人才肩负着接受高层管理者的指令,带领基层员工执行公司各项任务,平衡高层和基层之间的冲突,协调平级关系等多重使命,面临着巨大的工作压力。2006 年中科院心理研究所对 3 万余名不同职业人士的调查发现^[8],企业中层管理人员压力排在第一位,他们面临着严重的社会环境、个人成就和社会压力。中层管理人才在企业中所承担的责任与其所拥有的权限往往不匹配,没有决策权、指挥权、人事权、财务支配权,却要在高层、基层和平级之间努力周旋。简·法伦(Jane Farran)等^[2]研究者认为,中层管理人才没有多少权限,却要承担所有的责任,处于非常尴尬的境遇,常常感受到不被赏识却被人误解而对工作不满意、心灰意懒,当遇到猎头公司以新的发展机会诱惑时就会心动。

由此可见,中层管理人才的职位是企业中比较尴尬的位

置,在工作中会遭遇各方面的压力。由于所掌握的组织资源比较有限,中层管理人才往往难以应付来自各方面的压力,长期累积之后,形成情绪耗竭和个人成就感降低的职业倦怠心理。如果公司高层不能及时洞察中层管理人才的心理变迁,或者是对中层管理人才职业倦怠无动于衷,中层管理人才就会逐步消融对公司的认同感和归属感,增加对组织的抱怨,降低自己的组织承诺,最终在心理上和行动上彻底背离组织。

2.3 人力资本模糊性引发的组织公平感缺失

中层管理人才的人力资本性质在公司中是比较微妙的,处于非常模糊的境况,如果企业高层忽视中层管理人才的人力资本成分,会严重影响到他们的组织公平感。正如杜焱^[9]所指出,与普通员工相比,中层管理人才的知识结构、技术技能、人际关系、拥有的资源等处于较高的层次,具有明显的人力资本特征;但是,与公司高层管理者相比较,中层管理人才又处于执行层面,具有相当程度的人力资本特征。因此,中层管理人才往往被非人力资本化,未得到应有的经济和精神上的回报,而对组织公平产生怀疑,继而对组织形成背离的心理。从这个层面看,中层管理人才人力资本模糊性及非人力资本化是导致其离职的重要的组织认同层面的原因。

人力资本在公司中居于非常重要的地位,与普通的人力资本相比,人力资本所有者不仅拥有较大的控制权,还享有利润分红等剩余索取权。由于中层管理人才在公司中处于人力资本模糊期,更大程度上被视为人力资源,往往没有受到人力资本待遇。然而,从一定程度上说,在工作复杂性、重要性、管理技能、角色变换、管理艺术等方面,中层管理人才与高层管理者相比往往毫不逊色;但,在公司的控制权和剩余索取权方面,中层管理人才与高层管理者基本上是无法比拟。随着在中层管理岗位上的年限的累积,尤其是当步入职业生涯高原期和职业倦怠期以后,心理失衡、自我成就感下降、组织承诺降低等消极心理进一步交织,中层管理人才对组织公平性不断产生质疑,认为自己为公司做的贡献没有得到合理的、应有的回报,继而引发抱怨和离职的动机。

综上所述,自我成就感下降、组织承诺降低、组织公平感缺失等三种诱因是中层管理人才离职的重要心理动因。在上述三种诱因中,职业倦怠是最为关键的变量,与其他两个诱因之间存在显著的内在联系。职业生涯高原期自我成就感下降,可以引发中层管理人才职业倦怠;人力资本模糊性导致的组织公平感缺失,可以强化中层管理人才的职业倦怠;由此可见,职业倦怠所导致的组织承诺下降是引发中层管理人才离职的最重要变量。而三者结合起来,对中层管理人才离职具有强烈的驱动作用。

基于职业高原、职业倦怠和人力资本模糊性的中层管理人才离职心理动机可以用下面的模型(图 1)加以描述。

3 企业中层管理人才的保留策略

受现代企业的扁平化发展趋势及企业高层管理岗位数量的限制,中层管理人才在企业内部上升的空间非常有限,容易进入职业高原和职业倦怠状态,再加上中层管理人才人力资本的模糊性导致的组织公平感缺失,他们往往会产生离职的倾向。企业的高层管理者必须花更多的时间去思考如何消除中层管理人才职业生涯高原期、职业倦怠期和人力资

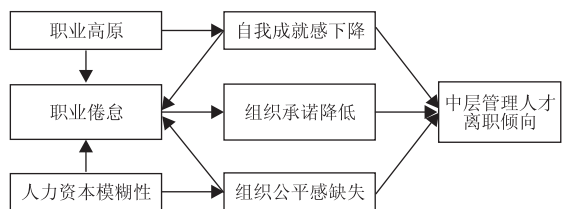


图1 基于职业高原、职业倦怠和人力资本模糊性的中层管理人才离职动因模型

Figure 1 The model motivation of Job Hopping based on career plateau, job burnout and fuzzy human capital

本模糊性带来的消极职业心理,采取更富挑战性和吸引力的中层岗位设计和人力资本补偿体系来稳定和发展企业的中层管理人才队伍。

3.1 对中层管理岗位进行工作再设计

工作再设计能够延长员工的工作兴奋期,给员工带来更多的自我激励和工作满意感。国外的研究表明,合理设计工作,增加工作自主性,降低工作单调性,可以在一定程度上消除处于职业生涯高原期的个体的消极心理感受。Tan 和 Sal-mone^[10]指出,组织可以通过工作再设计、项目团队、轮岗、横向转移、带薪休假等措施解决职业生涯高原问题。Tremblay 和 Roger^[11]对3 000多名管理者进行研究发现,工作丰富化、角色模糊以及决策参与等工作特征对职业生涯高原与工作满意度之间的关系都起到了非常重要的调节作用。对于中层管理人才来说,重新设计工作,适当增加工作的挑战性和新鲜感,对消除职业倦怠感也是至关重要的。

在一定的周期内,根据职业生涯高原期中层管理人才的个人需求、价值观倾向、个性及学习等情况,通过工作内容多样化、工作责任丰富化、工作纵向专业化^[12]以及工作岗位转换,对中层管理人才提出更高的素质和能力要求,使其在更富有挑战性的工作中重新找到工作价值,增加自我成就感。在不定期期内,通过项目团队工作模式,将公司一些有重要意义的任务以项目的形式交给特定的中层管理人才,并赋予其自主决策权,在公司范围内打破部门界限,组建项目团队。在项目团队中,中层管理人才可以学到新的专业知识,锻炼和掌握新的管理技能,处理新的人际关系,迎接新的挑战。通过项目团队管理的成功,使中层管理人才找到新的自我成就感的触发点。通过工作再设计和项目团队模式,让中层管理人才从日复一日的程序化和机械化的管理工作中解脱出来,接受新的任务,迎接新的挑战,消除疲惫、困乏、厌倦和抱怨心理,增强自身的组织承诺。

3.2 对中层管理岗位充分授权和设置合理的目标

中层管理人才在企业中处于上传下达的位置,所拥有的决策权比较有限而担当的责任却相当大。宁波市首次“企业管理者痛苦指数”调查结果显示^[13],“老板或上级总是不信任我,授权不充分”和“公司预定的工作目标过高”是中层管理人才最难以容忍和痛苦的首要根源。没有充足的权限,却要完成过高的工作任务,给中层管理人才带来了巨大的工作压力和心理失衡感。由此,企业高层必须将适度放权和合理设置责任目标有机统一起来,一方面要充分信任中层管理人才,赋予其与工作任务相匹配的决策权和资源调动权和一定

程度的参与决策权;另一方面,要对中层管理人才实行“保护性”任用,不要制定过高的工作目标使其承受过大的工作压力。

通过适当放权、赋予一定的参与决策权和设置合理的目标,使得中层管理人才有充足的使用和掌握资源的权力,能够更轻松地在企业高层、基层和平级之间整合力量,更好地完成工作目标。这样,不但能够使中层管理人才感受到来自企业高层的信任和重视,满足其自我成就感的需要;也可以帮助中层管理人才从众多无效的协调(缺乏相应的权力,在协调平级或沟通高层方面收效甚微)中和事必躬亲(权限不够,许多工作需要亲自出马才能勉强完成)的尴尬和烦琐的日常事务中解脱出来,延缓职业倦怠期的到来。

3.3 设置多样化的中层管理人才职业发展路径

传统的中层管理岗位的晋升通道比较单一,除了上升到企业高层之外,很少有其他的职业发展路径,容易使中层管理人才进入职业生涯高原期和职业倦怠期。企业的高层必须高度重视中层管理人才的职业发展路径问题,一方面,要提拔和重用确实具备高层管理素质和能力的中层管理人才;另一方面,对于大部分不适合于担当公司高层管理者的中层管理人才要进行合理引导和帮助转型。

合理的中层管理人才的职业发展路径的设置可以从直接晋升、后备晋升、平行轮岗、转型分流、帮助创业等五个方面来考虑。一是让素质、能力、业绩等各方面均优秀的中层管理人才直接晋升到企业高管层。二是让一些具有发展潜力、年龄和资历尚浅的中层管理人才进入企业高层管理后备人才库,在各方面条件具备时予以提拔任用。三是让大部分不具备企业高管任用条件的中层管理人才适当地在相关性比较大的平行岗位上进行轮换和交流,让他们尝试掌控企业不同领域的权限,接受新的挑战,增强其工作的新鲜感,锻炼其综合能力。四是让另外一些不能晋升的中层管理人才转型发展,成为专家型管理者,晋升高级专业技术职称,以满足其职业发展的需求。五是在不影响企业发展的前提下,利用企业的有利资源,帮助一些任职时间长、年龄大、资历深、在业界有一定声望、有创业意向的中层管理人才自己创业,实现其自己当老板的愿望。

3.4 承认中层管理人才人力资本性质并赋予一定的公司剩余索取权

在企业中,尽管中层管理人才所起的作用是众所周知的,其人力资本的特征也是非常明显的,但在企业高层看来,中层管理人才更多的属于执行公司战略和完成工作任务的人力资源。中层管理人才在企业工作中比高层管理者“费力”的多,比普通员工“费神”的多。然而,中层管理人才在企业中的实际地位虽然好于普通员工,其所享有的公司剩余索取权与企业高管层无法比拟。正因为如此,当中层管理人才无法晋升享受企业高层待遇时,便对企业的组织公平产生质疑。

中层管理人才晋升到企业高管层的机会毕竟是有限的,绝大部分中层管理人才都享受不了企业剩余索取权,使得中层管理人才觉得永远都在“为别人做嫁衣”。企业高管层必须充分认识到中层管理人才人力资本的性质,给予适当的公

司剩余索取权,满足其自我成就感,让其感受到组织分配方面的公平。在给予适当的公司剩余索取权的同时,公司还可以通过让中层管理人才去承担并完成项目团队等多种形式的非常规工作任务,在常规考核奖励之外对其进行额外的奖励和经济补偿,尽量弥补其与企业高管层之间的收益差距。

总之,通过工作再设计,丰富中层管理岗位的工作形式、工作内容,增加其工作新鲜感、自主性和灵活性;适当放权和设置合理的目标,增加对中层管理人才的信任,降低工作压力;设置多样化的职业发展路径,为中层管理人才提供多种形式的发展机会;承认中层管理人才人力资本性质和适当的企业剩余索取权,尽量缩小与企业高管层在经济地位上的差距。这样,即使没有获得晋升至企业高管层,中层管理人才同样能够体验到丰富的工作内容,享受到类似于企业高管层的经济待遇,从而,产生自我成就感、组织公平感。继而,对企业产生持续的认同感、归属感和依赖感。

4 结束语

企业中层管理人才职业生涯高原和职业倦怠的形成有多种主观和客观的原因,包括个体因素、组织因素、家庭因素、心理因素和社会因素等诸多方面。其中,心理动机因素对企业中层管理人才离职行为的发生起着决定性作用。组织因素、家庭因素和社会因素共同作用于个体因素,在中层管理人才的心理层面产生某种感知,深刻影响其是否离职的决策。在众多心理因素中,职业生涯高原期产生的自我成就感下降、职业倦怠期导致的组织承诺降低、人力资本模糊性引发的组织公平感缺失是企业中层管理人才离职倾向产生的重要诱因。

企业高层必须建立系统的、动态的监测体系,充分识别引起中层管理人才离职的主要动机,并采取有针对性的防范措施。首先,要成立中层管理人才职业发展指导委员会,由企业高管层专门负责监测和处置中层管理人才职业发展方面出现的问题。其次,建立中层管理人员职业生涯档案,重点记录其与工作有关的思想、行为动态,从中探询其对职业发展的心理需求、价值取向。第三,要对重点人群进行动态监测,尤其是要准确掌握四十五岁以上^[14]、在同一中层管理岗位任职五年以上^[15]的中层管理人才的职业发展心理和行为动机,防范职业生涯高原和职业倦怠的发生。第四,要将激励与约束结合起来,综合治理中层管理人才离职问题。在满足中层管理人才自我成就的需要,对其进行有效激励的同时,需要设计相应的机制,适当增加离职的成本,使其不会轻易离职。

中层管理人才保留是一个非常复杂的人力资本管理问题,每个意图离职的中层管理人才都有特定的心理动机。企业高层必须制定一整套的预防体系,设计科学的防范机制,给予中层管理人才充分的信任、足够的权限、多样化的职业发展路径、充足的发展机会和适当的企业剩余索取权等,使其“不愿意离职”;同时,加强企业的文化渲染、价值观的渗透、心灵契约、高层的人文关怀和个人情感投资等,使中层管

理人才对企业产生强烈的认同感、归属感和依赖感,从而“不能离职”;另外,企业还应该加强合约建设,通过设置相应的惩罚措施,增加中层管理人才的离职成本,使其“不敢离职”。三者有机结合,可以在较大程度上防范企业中层管理人才流失。

参考文献

- [1](美)乔恩·R. 卡曾巴赫,等. 改革领导人——企业再造的灵魂人物[M]. 北京:经济科学出版社,1999.
- [2]沃顿知识在线,深陷中层:为什么发展和保留中层管理人才如此具有挑战性? [Z/OL], <http://www.knowledgeatwharton.com.cn/index.cfm?fa=viewArticle&Articleid=1853>,2008-6-4.
- [3]FERENCE T P, STONER J A, WARREN E K. Managing the career-plateau[J]. Academy of Management Review, 1977, 2(4):602-612.
- [4]VEIGA J F. Plateaued versus non-plateaued managers career patterns, attitudes and path potential. [J] Academy of Management Journal, 1981, 24(3):566-578.
- [5]FELDMAN D C, WEITZ B A. Career plateaus reconsidered[J]. Journal of Management, 1988, 14(1):69-80.
- [6]白光林,凌文铨,李国昊. 职业高原与工作满意度、组织承诺、离职倾向关系研究[J]. 软科学, 2011, (2):108-111.
- [7]李文静. 中层管理人才职业倦怠的成因及干预对策[J]. 中国人力资源开发, 2008, (9):28-31.
- [8]李敬,钟晓菁. 中层管理人才工作倦怠与组织承诺关系研究[J]. 科技管理研究, 2009, (12):464-467.
- [9]杜焱. 中层人员的人力资本谈判力及其影响因素[J]. 经济管理, 2006, (11):66-70.
- [10]TAN C S, SALOMONE P R. Understanding career plateau: Implications for counseling[J]. Career Development Quarterly, 1994, 42(4):291-300.
- [11]TREMBLAY M, ROGER A. Career plateauing reactions: the moderating role of job scope, role ambiguity and participation among Canadian managers[J]. International Journal of Human Resource Management, 2004, 15(6):996-1017.
- [12]王凯. 岗位细节设计延长员工兴奋期[J]. 中外管理, 2005, (9):50-51.
- [13]魏可新. 如何看待中层管理者的离职行为[J]. 东方企业文化, 2012, (7):50-51.
- [14]EVANS M G, GILBERT E. Plateaued managers: their need gratifications and their effort-performance expectations[J]. Journal of Management Studies, 1984, 27(4):75-79.
- [15]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.

作者简介

李爱国(1972-),男,博士,副教授,硕导,主要研究方向:行为科学理论与实证、创新与创业理论及实证、市场营销理论与实证。