

IT企业知识型员工职业生涯管理影响因素实证研究

刘天祥, 黄彬彬

(厦门大学管理学院, 福建厦门, 361000; 太古集团厦门飞机维修工程有限公司, 福建厦门, 361000)

摘要: 职业生涯管理的影响因素包括组织与个体两个方面。文章结合IT企业与知识型员工的特殊性, 分析了IT企业发展周期、知识型员工职业周期、知识型员工职业锚等典型影响因素特点, 提出研究假设, 继而通过问卷调查进行验证, 并给出研究结论与相关建议。

关键词: IT企业知识型员工; 职业生涯管理; 影响因素

中图分类号: C962

文献标识码: A

文章编号: 1672-3104(2008)05-0689-06

职业生涯管理是由组织主导、个体参与、共同实施的, 针对职业决策的匹配、职业历程的规划、职业策略的实施、职业发展的促进等一系列活动的总和^[1]。组织因素方面, IT企业快速发展周期、产业集群效应、兼并重组趋势、组织结构蜕变等与发展周期密切相关的特点, 将对企业战略, 进而职业生涯管理产生影响; 个体因素方面, 知识型员工职业发展周期变化与职业锚定位也将对个体职业认知、定位、规划、目标产生影响。本文认为IT企业发展周期、知识型员工职业周期与典型职业锚为IT企业知识型员工职业生涯管理策略形成的典型影响因素。

一、IT企业知识型员工职业生涯管理影响因素分析与研究假设

(一) IT企业发展周期

IT企业发展周期特点: 第一, 周期性。基于摩尔定律^①, IT企业将保持创新—发展—再创新的循环发展模式; 第二, 阶段性。按照企业生命周期理论, 结合IT企业特点, 其发展周期大致分为创业、成长和成熟、再发展(蜕变)三大阶段。其中, 再发展阶段指IT企业发展到一定程度面临瓶颈时, 采取创新或专精战略, 以获取新的核心竞争优势, 并进入新一轮发展周期。创新战略指IT企业对原有产品(服务)、技术进行革命式创新, 推出全新核心产品(服务)替代原有产品(服务)的发展战略。专精战略指IT企业在原有产品(服

务)、技术优势基础上, 进一步深入开发、细分市场、精确定位, 巩固提升原领域优势的发展战略; 第三, 动态性。采取创新战略的IT企业, 可能由于创新成功进入新一轮二次创业, 也可能由于判断失误而退出。采取专精战略的IT企业, 可能由于做强、做专、做精而进入新一轮成长周期, 也可能由于实力不足而退出或被并购。综上所述, IT企业发展周期模型如图1。

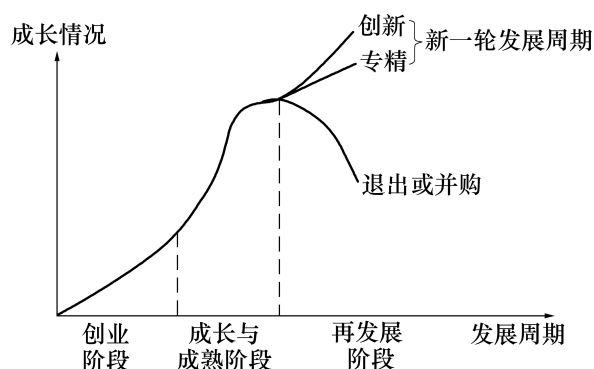


图1 IT企业发展周期图

据此提出假设H1: 处于不同发展阶段的IT企业对职业生涯管理策略偏好存在差异。

(二) IT企业知识型员工职业周期

知识型员工职业周期特点如下: 一是开放性。知识型员工的职业发展具有明显的层次性。包括宏观层的输入、输出、淡出三大阶段, 中观层的适应、创新、再适应三阶段, 以及微观层的发展、徘徊、下降三个

收稿日期: 2008-06-15; 修回日期: 2008-09-29

作者简介: 刘天祥(1974-), 男, 福建厦门人, 厦门大学博士研究生, 主要研究方向: 人力资源管理; 黄彬彬(1980-), 女, 福建漳州人, 太古集团厦门飞机维修工程有限公司注册人力资源管理师, 主要研究方向: 人力资源管理。

子阶段^[2]；二是动态性。知识型员工的职业发展与所面临的发展任务及职业状态紧密相关，不同发展阶段的职业目标与发展方法各不相同。综上所述，知识型员工职业周期采取职业发展“三·三·三”模型^[2]，如图 2。

据此提出假设 H2：处于不同职业周期的知识型员工对职业生涯管理策略偏好存在差异。

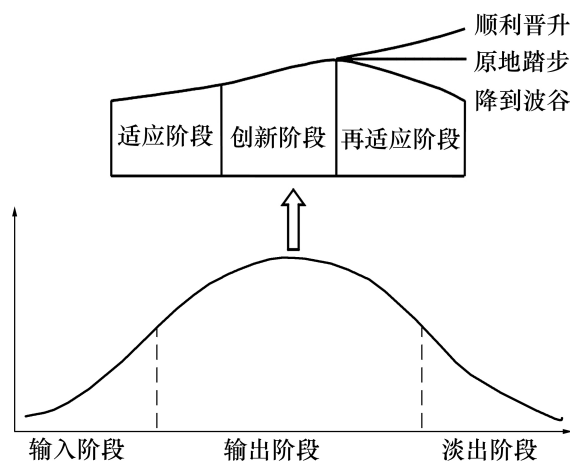


图 2 职业发展“三·三·三”理论模型^[2]

(三) IT 企业知识型员工典型职业锚

IT 企业知识型员工职业锚具有以下特点：一是专业技术背景。受制于专业性，进入 IT 企业的个体一般必须具备相应的专业教育与知识背景；二是锚定范围典型。IT 人员的职业锚类型包括：自主型、挑战型、生活型、创业型、技术型、服务型、安全型、管理型等。^[3]由于知识型员工独立自主、自我挑战欲与实现欲强，因此大多具有自主型、挑战型职业锚特点，而不具有安全型职业锚特点，加之 IT 企业扁平化、虚拟化、外包化以及管理工作服务化趋势明显，因此 IT 企业知识型员工的典型职业目标主要集中在技术专家、管理人员、创造实现(创业)等；三是锚定效应稳定。由于知识型员工专业忠诚度高、自我超越心强以及转换成本高等特点，一旦锚定于某个领域，较少发生大的转变。因此，IT 企业知识型员工典型职业锚与特征如表 1。据此提出假设 H3 和 H4：

假设 H3：拥有不同职业锚的知识型员工对职业生涯管理策略偏好存在差异。

假设 H4：职业周期与职业锚对知识型员工职业生涯管理策略偏好存在交互作用。

二、实证研究

本研究采用自编问卷，对厦门、深圳、北京、上

表 1 IT 企业知识型员工典型职业锚

职业锚	典型特征
技术/专家型	具有较强的专业知识与素养，不喜欢一般性管理活动，喜欢能够保证自己在既定技术或功能领域中不断发展的职业，具有在本领域成为专家或权威的强烈动机。
技术/管理型	有一定的专业技术背景，持续的技术研发能力一般或动机不强，有较强的分析能力、组织协调能力、人际沟通能力和心理承受力，具有强烈的管理欲。
技术/创造型	具有较强的专业知识与素养，创新能力、冒险意识及自我实现欲强，喜欢建立或创设属于自己的东西或组织，具有强烈的创新或创业意识。

海、福州、杭州、西安、大连等地 30 家 IT 企业知识型员工进行问卷调查，共回收 366 份，有效 333 份。而后运用 SPSS 10.0 软件进行方差分析与交互效应分析。

(一) 问卷的初定

分为影响因素题项与职业生涯管理策略题项两部分。其中，职业生涯管理策略题项进一步分为知识型员工偏好与 IT 企业偏好两类。设计中，首先参考了 Gutteridge, Leibowitz 和 Shore(1993)^[4], Baruch(2003)^[5], 以及龙立荣、方俐洛、凌文轻^[6-7]等学者的职业生涯管理策略量表，而后与 3 家 IT 企业人力资源主管深入探讨，初步选定了 14 项 IT 企业知识型员工职业生涯管理典型策略。在此基础上，请厦门大学管理学院教授、博士审阅。根据专家建议，增加了“提供 IT 企业战略联盟间职位信息”“支持内部创业”“发展受限时帮助转行发展”三项策略，并形成含 17 项典型策略的初始题项。为避免集中效应，在 IT 企业偏好题项上使用“在资源有限的情况下，以下各职业策略中，你觉得贵单位认为(每种重要程度勾选不超过 8 项策略)”作为导语；在知识型员工偏好题项上使用“在资源有限的情况下，以下各职业策略中，你认为(每种重要程度勾选不超过 8 项策略)”作为导语。问卷采用李克特式量表(Likert-type Scale)5 点计分法，以“非常重要”到“不重要”(分别对应 5 分至 1 分)表示偏好程度，使用第二人称。

(二) 问卷的预试与修正

邀请厦门大学管理学院 38 位在职 MBA(均为 IT 企业具有技术背景的管理人员，其中基层人员 9 名，中层人员 20 名，高层人员 9 名)以及厦门市 2 家 IT 企

业(1 家软件企业, 1 家通信企业)67 名员工(一线技术人员 37 名, 具有技术背景的管理人员 30 名)参与预试。预试要求如实、认真填写, 对疑问之处标注并提出修改意见。共发放问卷 105 份, 回收 105 份, 合格样本 105 份。

预试结果表明问卷具备一定信度(Cronbach α 为 0.66), 但仍有改进空间。通过分析修改意见, 发现问题主要集中在: 一是个别描述用语较专业, 不易理解; 二是个别题项的表述上易导致歧义; 三是绝大多数被试认为纸笔式问卷耗时、费力, 建议改用电子问卷。据此修正, 并形成正式问卷。

(三) 问卷的正式施测

以厦门、深圳、北京、上海、福州、杭州、西安、大连等地 30 家 IT 企业知识型员工为调查对象, 其中电子设备或硬件制造业 6 家、软件业 7 家、互联网业 8 家、通信业 4 家、信息服务业 5 家。统一采用电子问卷, 由被调查企业人力资源部负责人统一发放。问卷预留了作者的电子邮箱地址, 被试完成后可直接发回, 避免回避敏感问题, 提高了回收效率。最终, 据反馈共发放电子问卷约 1800 多份, 回收 366 份(回收率约 20%), 剔除 30%以上题项未选(11 份)、问卷结果雷同(10 份)、题项作答简单集中(尤其是连续 20 题以上选择同一选项者, 12 份)等无效问卷, 得有效问卷 333 份。

(四) 问卷的描述性统计信息与信度、效度分析

描述性统计信息如表 2。其中, 男女性别比例为 2:1, 基本符合我国当前从事 IT 业的性别比例; 出生年份主要集中在 70 年代后(88.8%), 反映了 IT 产业知识型员工职业生涯较短的特点; 学历构成中, 本科以上占 91.3%, 其中硕士以上占 34.8%, 体现了 IT 产业知识型员工高学历特征; 企业发展周期方面, 一是宏观上我国 IT 产业尚处于快速发展阶段, 大多数 IT 企业处于成长与成熟阶段, 对应样本较多。二是再发展阶段的 IT 企业大多处在创新与专精阶段, 其中 IT 产业的创新特点使得更多企业选择创新战略, 并在样本中体现。三是创业阶段与退出或被并购阶段的 IT 企业数量较少, 加之此两阶段 IT 企业职业生涯管理或处于起步期, 或处于放弃或萎缩期, 样本数量较少; 员工职业周期方面, 一方面 IT 产业知识型员工的年轻化、创新性特点决定了大多数从业者均处于适应阶段或创新阶段。另一方面再适应阶段中的徘徊与下降状态比例较高恰恰反映了 IT 产业人才高消耗与高淘汰的特点; 员工职业锚方面, 既反映了官本位思想对大多数国人的职业价值观仍产生根深蒂固的影响, 也体现了

IT 产业技术更新快、竞争压力大的特点使得许多知识型员工选择由技术轨道转换到管理轨道的职业发展路径。

表 2 描述性统计信息

项 目		频 数	百分比/%
内 容	性 别		
	男	223	67
	女	110	33
出生 年代	60 年代及之前	37	11.1
	70 年代	157	47.1
	80 年代及之后	139	41.7
学 历	大专	29	8.7
	本科	188	56.5
	硕士	100	30
	博士	16	4.8
职 位	一线人员	174	49.2
	基层(初级)	77	23.1
	中层(中级)	57	17.1
	高层(高级)	35	10.5
企业发 展周 期	创业阶段	26	7.8
	成长与成熟阶段	149	44.7
	创新	83	24.9
	再发展阶段 专精	62	18.6
	退出或并 购	13	3.9
员工职 业周 期	适应阶段	67	20.1
	创新阶段	119	35.7
	晋升	51	15.3
	再适应阶段 徘徊	52	15.6
	下降	44	13.2
员工职 业 锚	技术/专家型	99	29.7
	技术/管理型	138	41.4
	技术/创造型	96	28.8

信度方面, Cronbach α 系数为 0.78, 分半信度为 0.73, 均达到较好水平; 效度方面, 由于问卷设计时参考了大量文献, 并由多位专家审核内容, 具备一定内容效度。因此, 调查结果可用于进一步研究。

(五) IT 企业知识型员工职业生涯管理影响因素方差分析

第一, 处于不同发展阶段的 IT 企业, 对职业生涯管理策略偏好有显著差异(Sig. < 0.05), 各阶段 IT 企业最重视的职业生涯管理策略如表 3, H1 验证通过。

表 3 不同发展阶段 IT 企业最重视的职业生涯管理策略

IT 企业发展阶段	最重视的策略(均值 4 以上)
创业阶段	1. 考虑个体与岗位、组织的匹配度
	2. 专用知识、技能培训
	3. 专人指导或师徒制
成长与成熟阶段	1. 考虑个体与岗位、组织的匹配度
	2. 设置明确发展通道
	3. 提供绩效与能力评估反馈
	4. 专用知识、技能培训
	5. 便于生活的福利措施
创新阶段	1. 提供绩效与能力评估反馈
	2. 支持内部创业
	3. 专人指导或师徒制
	4. 弹性工作时间或远程办公
再发 展 阶 段	1. 考虑个体与岗位、组织的匹配度
	2. 提供绩效与能力评估反馈
	3. 设置明确发展通道
专精阶段	4. 专用知识、技能培训
	5. 专人指导或师徒制
	6. 弹性工作时间或远程办公
退出或被并购 阶段	7. 便于生活的福利措施
	1. 提供战略联盟间职位信息
	2. 帮助瓶颈员工转行

第二,处于不同职业阶段的 IT 企业知识型员工,除“提供绩效与能力评估反馈”“允许或支持内部创业”“弹性工作时间或远程办公”三项策略外,对其余职业生涯管理策略偏好有显著差异($\text{Sig.} < 0.05$),各阶段知识型员工最重视的职业生涯管理策略如表 4, H2 部分验证。

第三,不同职业锚的 IT 产业知识型员工,除“考虑个体与岗位、组织的匹配度”“提供职业探讨与咨询”“提供绩效与能力评估反馈”“帮助瓶颈员工转行”“弹性工作时间或远程办公”五项策略外,对其余职业生涯管理策略偏好有显著差异($\text{Sig.} < 0.05$),各职业锚知识型员工最重视的职业生涯管理策略如表 5, H3 部分验证。

(六) IT 企业知识型员工职业发展周期与典型职业锚交互效应分析

交互效应分析结果表明处于不同职业周期且具有不同职业锚的 IT 企业知识型员工对“专用知识、技能培训”策略偏好的差异性不显著,对其它策略偏好受职业锚与职业周期因素共同作用显著。“提供战略联盟间职位信息”“学历教育或通用知识培训”“弹性工作时

表 4 不同职业阶段知识型员工最重视的职业生涯管理策略

知识型员工职业阶段	最重视的策略(均值 4 以上)
适应阶段	1. 考虑个体与岗位、组织的匹配度
	2. 帮助员工认知职业特质
	3. 提供职业探讨与咨询
	4. 专用知识、技能培训
	5. 专人指导或师徒制
创新阶段	1. 提供组织内部职位信息
	2. 设置明确发展通道
	3. 专用知识、技能培训
	4. 学历教育或通用知识培训
晋升状态	1. 关键岗位人才接替计划
	2. 工作轮换或工作内容扩展
	3. 专用知识、技能培训
	4. 学历教育或通用知识培训
	5. 便于生活的福利措施
再适应 徘徊状态	1. 考虑个体与岗位、组织的匹配度
	2. 帮助员工认知职业特质
	3. 提供职业探讨与咨询
	4. 提供不同通道间转换措施
	5. 工作轮换或工作内容扩展
	6. 专用知识、技能培训
	7. 学历教育或通用知识培训
	8. 专人指导或师徒制
下降状态	1. 提供职业探讨与咨询
	2. 提供战略联盟间职位信息
	3. 帮助瓶颈员工转行
	4. 学历教育或通用知识培训
	5. 便于生活的福利措施

表 5 不同职业锚知识型员工最重视的职业生涯管理策略

职业锚类型	最重视的策略(均值 4 以上)
技术/专家型	1. 考虑个体与岗位、组织的匹配度
	2. 专用知识、技能培训
	3. 专人指导或师徒制
技术/管理型	1. 设置明确发展通道
	2. 提供不同通道间转换措施
	3. 关键岗位人才接替计划
	4. 工作轮换或工作内容扩展
	5. 学历教育或通用知识培训
	6. 便于生活的福利措施
技术/创造型	1. 考虑个体与岗位、组织的匹配度
	2. 允许或支持内部创业
	3. 专用知识、技能培训
	4. 学历教育或通用知识培训

间或远程办公”三项策略偏好受交互效应作用的显著水平处于 0.1 与 0.05 之间, 显著性相对较小。H4 部分验证。

三、结论

基于以上研究, 对 IT 企业知识型员工职业生涯的管理可有如下认识和作法。

(一) 不同发展阶段 IT 企业职业生涯的管理策略

(1) 获得匹配的人才、提高专业技能是创业阶段 IT 企业职业生涯管理重点。一方面, 创业阶段人才匮乏、资源不足, 要求企业必须通过人职匹配与人组织匹配获取既满足创业需要又符合创业理念的人才; 另一方面该阶段 IT 企业的职业生涯管理尚处于起步阶段, 不具备全面实施职业生涯管理的条件, 突出专用知识培训、师带徒的人才培养方式是该阶段培养、引导人才的重要方法。

(2) 获取专业且符合企业文化理念的人才、提高人才专业竞争力是成长与成熟阶段 IT 企业职业生涯管理重点。经历创业阶段的积累, IT 企业逐步建立与完善职业生涯管理体系, 特别是在建立职业通道、人才队伍建设上加大了投入。此外, 由于积累了一定资源, 为提高凝聚力与向心力, 企业也加大了生活福利的关注。

(3) 获取创新性人才、提高专业创新能力是创新阶段 IT 企业职业生涯管理重点。该阶段的另一要务是提高知识型员工创新能力、营造创新氛围, 其中支持、鼓励内部创业, 利用创新团队内部的帮带机制传承、发展、保留隐性知识, 实施满足创新工作特点的弹性工作制等成为职业生涯管理显著特点。

(4) 获取核心专业人才、强调核心人才的深度开发是专精阶段 IT 企业职业生涯管理重点。一方面该阶段人力资源管理系统基本完善, 具备了全面实施职业生涯管理的条件; 另一方面, 该阶段发展战略是对前期发展的深化与提升, 相应的职业生涯管理策略也得到进一步强化。

(5) 帮助员工重新获得就业机会是退出或被并购阶段 IT 企业职业生涯管理重点。

(二) 不同职业周期的 IT 企业知识型员工职业生涯的管理策略

(1) 职业选择、认知与定位, 专业知识与素养提升是适应阶段 IT 企业知识型员工最主要的发展任务。该阶段知识型员工正处于职业探索或转换职业环境后的适应时期, 对组织与环境的选择、自我认知与再认

知非常重视。此外, 组织提供的培训与指导对知识型员工明确发展计划、加强职业资本积累、夯实发展基础意义重大。

(2) 职业定位、专业提升与综合素质培养是创新阶段 IT 企业知识型员工最主要的发展任务。该阶段知识型员工更关注发展前景, 重视专业素养与职业能力的积累, 并逐步明确今后发展方向与发展目标。

(3) 明确职业发展计划、全面提升职业素质、工作—生活平衡等是再适应阶段晋升状态 IT 企业知识型员工最主要的发展任务, 突显平衡、全面的发展是知识型员工职业发展高峰期的核心理念。

(4) 职业辅导、重定位、专业知识技能的加强、综合能力素质的拓展是再适应阶段徘徊状态 IT 企业知识型员工最主要的发展任务, 该阶段职业发展的重中之重是如何尽快脱离职业高原^[8], 进入新一轮职业发展周期。其中, 部分人可能选择转换职业跑道以寻求好的发展机会。而提高职业竞争力, 尤其是专业素养, 仍是摆脱职业高原的重要方法。

(5) 职业辅导、转换或调整, 职业技能的提升, 走出职业低谷是再适应阶段下降状态 IT 企业知识型员工最主要的发展任务。受到“补偿理论”的影响,^[9]对生活、家庭关注度的提升成为该阶段知识型员工调整职业心态的重要途径之一。

(三) 不同职业锚的 IT 企业知识型员工职业生涯的管理策略

(1) 技术/专家型职业锚 IT 企业知识型员工最重视专业对口、提升专业素养、在专业领域获得一定建树。由于该类知识型员工不仅拥有“忠于专业”特性, 更将自身职业发展锚定于专业技术领域, 使得他们对所从事的职业能否发挥专业才能, 不断提高与积累专业资本, 挖掘专业潜能更重视。

(2) 技术/管理型职业锚 IT 企业知识型员工最重视明确的发展空间与规划、得到组织的重点栽培、发展综合能力素质、拥有高品质的生活。该类知识型员工对职业成功的认定更多倚重外职业生涯发展, 对工作与生活的态度也更理性。

(3) 技术/创造型职业锚 IT 企业知识型员工最重视获得创业支持与帮助、开放创新的组织文化、提高创业所需的综合素质。这类知识型员工更愿意在创造性的工作中体验职业成功的喜悦, 而这一过程离不开组织的支持与认可。

(四) 关于职业周期与职业锚对职业生涯管理策略的交互影响

(1) 所有类型的 IT 企业知识型员工对“专用知识、技能培训”策略都十分重视, 这是由知识型员工忠于专

业、发展意愿强、重视知本积累与升级等特性所决定,而这些特性并不因所处的发展阶段或职业锚类型的不同而改变。

(2) “提供战略联盟间职位信息”策略的偏好程度受职业锚与职业周期因素共同作用的一定影响(显著水平 0.1 在 0.05 之间),其中受职业锚影响很小,而受职业周期影响显著。这是因为对处在职业发展再适应阶段徘徊状态或下降状态的 IT 企业知识型员工来说,获得战略联盟企业的职位信息不仅有利于个体重新调整职业规划、重建职业信心、尽快渡过职业高原期,还能降低职业调整成本。

(3) “学历教育或通用知识培训”策略的偏好程度受职业锚与职业周期因素共同作用的一定影响(显著水平 0.1 在 0.05 之间)。就职业周期而言,处于再适应阶段晋升状态与下降状态的知识型员工对该策略都较重视。对于晋升者,开始考虑如何拓展自身的职业资本,降低职业锁定风险。对于下降者,容易产生通过提升通用职业技能转换发展道路或组织平台的想法;就职业锚而言,技术/管理型与技术/创造型职业锚对该策略更重视。对于前者,从技术通道转换到管理通道,要求具备更全面的综合素质。对于后者,为实现创业梦想,除拥有专精、前沿的专业技术背景,也需具备宏观思维、战略决策、沟通合作、商业嗅觉等综合素质。总体看,该策略受职业周期的影响略显著于职业锚,说明对知识型员工而言,通用知识是职业发展中的一种补充,提升专业水平、精通某一领域才是职业发展的根本。

(4) “弹性工作时间或远程办公”策略的偏好程度

受职业锚与职业周期因素共同作用的一定影响(显著水平 0.1 在 0.05 之间),其中受职业周期的影响远小于职业锚。这是因为技术/专家类与技术/创造类知识型员工更重视时间的有效运用以及团队的协调配合,弹性工作制恰能有效提高其工作效益。

注释:

① 计算机运算速度每 18 个月翻一番。

参考文献:

- [1] 刘天祥. IT 产业知识型员工职业生涯管理策略构成因素研究[J]. 大连理工大学学报(社科版), 2008, 29(2): 63-69.
- [2] 廖泉文. 职业生涯发展三·三·三理论[J]. 中国人力资源开发, 2004, (9): 9-12.
- [3] 谢忠明. IT 企业在职人员职业锚问卷的初步编制及现状调查[D]. 重庆: 西南大学, 2006, 52-58.
- [4] Gutteridge T G, Leibowitz Z B, Shore J E. Organizational Careerdevelopment [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1993: 123-131.
- [5] Baruch Y. Career systems in transition: A normative model for organizational career practices [J]. Personnel Review, 2003, 32(2): 231-251.
- [6] 龙立荣, 凌文轮, 方俐洛. 组织职业生涯管理及效果的实证研究[J]. 管理科学学报, 2002, (8): 61-67.
- [7] 龙立荣. 企业员工自我职业生涯管理的影响因素[J]. 心理学报, 2003, 35(4): 541-545.
- [8] 杜映梅. 职业生涯规划[M]. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2005: 63-66.
- [9] 于泳红. 职业生涯决策整合模型研究[D]. 上海: 华东师范大学, 2004: 77-83.

An empirical study of IT enterprise knowledge workers' career management influence factors

LIU Tianxiang, HUANG Binbin

(Xia Men University Management School, Xiamen 361000, China;

Taeco Group Xia Men Plane repair Engineering Cop., Xiamen 361000, China)

Abstract: The influence factors of career management come from organization and individual. The paper analyses IT enterprise knowledge workers' career management typical influence factors basing on the characteristics of IT enterprises and knowledge workers, which include IT enterprise's development cycles, knowledge workers' career cycles, and knowledge workers' career anchor. Then the authors prove the hypothesis through questionnaire surveying, and reach at the conclusion and put forth some suggestions.

Key Words: IT enterprise knowledge workers; career management; influence factors

[编辑: 汪晓]