

# 职业生涯高原对员工工作满意度、 组织承诺、离职意愿的影响<sup>\*</sup>

谢宝国<sup>1</sup> 龙立荣<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>武汉理工大学毕业生就业指导中心, 武汉 430070) (<sup>2</sup>华中科技大学管理学院, 武汉 430074)

**摘 要** 职业生涯高原是指个体在当前组织中职业生涯发展的停滞。在控制人口统计学变量以及同一方法偏差的基础上, 研究发现职业生涯高原的不同维度对不同组织效果变量有不同影响。(1)层级高原对员工工作满意度和组织承诺并没有显著负向影响, 但会增加员工离职的可能性。不过, 层级高原对员工离职意愿的影响受到工龄的调节;(2)内容高原对员工的工作满意度、组织承诺均具有显著负向影响, 并增加员工离开组织的可能性;(3)中心化高原对员工的工作满意度、组织承诺均具负向影响, 但对员工离职意愿却没有显著影响。

**关键词** 职业生涯高原, 工作满意度, 组织承诺, 离职意愿。

**分类号** B849 C93

## 1 问题的提出

### 1.1 研究背景

职业是绝大部分人投入时间、精力最多的人生组成部分。而在现代社会中, 大部分工作者都是在组织中度过的, 因此, 在组织内如何充分发展自己的职业生涯就成为人们一项重要课题。1977年, 管理学者 Ference 等人基于对组织现实的观察, 首先提出了职业生涯高原 (career plateau) 的概念<sup>[1]</sup>。虽然一些学者认为职业生涯高原是个体职业生涯发展的稳定期, 利用该时期个体可以掌握新的工作技能、追求明确的家庭/个人生活、获取新的视角以及消化新的观点, 为今后承担更多的责任做准备, 因此职业生涯高原并不一定是消极现象<sup>[2-3]</sup>。然而, 正如研究者更多关注的是冲突的负面影响一样, 职业生涯高原的研究者更多也是关注其负面影响。他们认为当员工意识到自己的绩效、对组织的贡献以及能力不再被组织重视或认可时, 就会发生机能失调, 出现心理上的困扰, 从而降低组织的效率和效能。

在该领域中, 国外大量的研究聚焦于结构或层级高原 (structure/hierarchical plateau) 对员工组织心理与行为的影响, 但研究结论不一。Hall(1985)、

Stout(1988)、Lemire(1999)、Clark(2004)等人的研究表明, 层级高原员工比非层级高原员工对工作持更低的卷入度、更低的工作绩效和更高的离职意愿<sup>[4-7]</sup>。然而, Near(1985)和 Andreas(2002)等人研究却发现, 层级高原员工和非层级高原员工在工作卷入度、工作绩效和离职意愿上并没有显著差异<sup>[8-9]</sup>。相对而言, 层级高原与员工工作满意度之间的关系受到了研究者更多的关注, 不一致的地方也更多, 甚至出现了相反的结论。Lee(2003)研究却发现, 层级高原对员工的职业生涯满意度和工作满意度均有负向影响<sup>[10]</sup>。Open(1983)、Burke(1989)、Tremblay(2004)等人研究表明, 层级高原员工对直接上级和工作本身表现出更低的满意度<sup>[11-13]</sup>。Slocum等人(1985)研究却发现, 层级高原员工比非层级高原员工在对上司的满意度和对工作本身的满意度上得分更高。研究者认为这可能是由于层级高原员工有更低的晋升动机, 所以他们更容易接受当前的工作角色<sup>[14]</sup>。Chao(1990)研究了层级高原对员工的内源工作满意度和外源工作满意度的影响。Chao研究发现, 层级高原对内源和外源工作满意度均产生显著负向影响<sup>[15]</sup>。而 Nicholson(1993)研究却发现, 层级高原员工与非层级高原员工

收稿日期: 2008-02-14

\*国家自然科学基金资助项目 (项目号: 70671046)。

通讯作者: 龙立荣, E-mail: lrlong@mail.hust.edu.cn

在内外源工作满意度上并没有显著差异<sup>[16]</sup>。

国外少量研究者还研究了内容高原 (content plateau) 对员工组织心理与行为的影响进行了研究。Lentz (2004) 的研究表明, 内容高原对员工的工作满意度、组织承诺和工作绩效均有显著负向影响, 并与员工离职倾向呈正向关系<sup>[17]</sup>。Davenport (1994) 研究还发现, 相对与层级高原而言, 当员工感觉到不能从工作当中学习到新知识 & 技能时, 就会表现出更低的工作满意度、组织承诺和更高的离职意愿<sup>[18]</sup>。Allen 等 (1998) 的研究也得出相似结论<sup>[18]</sup>。

随着我国社会经济、文化、教育等各方面的进步, 个人职业生涯发展也越来越受到个人自身和组织的重视 (职业生涯规划、职业生涯开发与管理成为人们关心的热门话题)。职业生涯高原作为个人职业生涯发展当中一个问题, 在人们自身职业发展意识增强、组织结构趋向扁平化、社会经济朝知识化发展大背景下, 其在组织管理当中的重要性日益凸现出来, 这方面的研究文献也日益增多。马远、凌文铨和刘耀中 (2003) 首先对国外职业高原现象的研究情况进行了介绍<sup>[19]</sup>。谢宝国和龙立荣 (2005) 对国外职业生涯高原的研究进行了述评<sup>[20]</sup>。除了国外成果介绍和定性分析之外, 我国一些研究者还对职业生涯高原与组织效果变量之间的关系进行了实证研究。余琛 (2006) 研究了职业高原对知识员工的工作绩效的影响。回归分析发现, 职业高原对知识员工的工作绩效具有显著负向影响<sup>[21]</sup>。但是, 白光林 (2006) 的研究却发现, 职业高原对员工的工作绩效没有显著影响<sup>[22]</sup>。李华 (2006) 分别采用主观测量法 (个人在某一组织内进一步晋升可能性的知觉测量) 和客观测量法 (在同一单位同一职位上呆了 5 年或以上) 研究了层级高原对企业员工工作满意度、组织承诺和离职倾向的影响。研究发现, 主观层级高原对员工工作满意度和组织承诺均具有显著负向影响, 并显著增加员工离职的可能性。李华 (2006) 研究还发现, 客观层级高原对员工工作满意度和离职意向没有显著影响, 但对组织承诺产生显著正向影响<sup>[23]</sup>。王竹青、张慧 (2007) 同样采用客观测量研究了层级高原与工作满意度的关系。研究发现, 层级高原员工的总体工作满意度还要高于非层级高原员工<sup>[24]</sup>。寇冬泉 (2007) 研究了职业生涯高原对教师的工作投入、工作绩效、工作满意度和离职意向的影响。研究发现, 层级高原、内容高原和趋中高原对教师的工作投入、工作绩效均有显著负向影响, 并显著增加教师离职的倾向。教师的工作满意

度受到内容高原和趋中高原的显著负向影响, 但是不会受到层级高原的影响<sup>[25]</sup>。

虽然国内外研究者对职业生涯高原与各种组织效果变量之间的关系进行了有益探讨, 但是在研究中存在三个比较大的问题: (1) 职业生涯高原与各种组织效果变量之间的关系尚不十分明确; (2) 已有研究发现, 人口统计学变量比如年龄、工作任期、性别、工龄等都会对一些组织效果变量, 比如工作满意度、组织承诺和离职意愿产生影响<sup>[26-27]</sup>。然而, 研究者在研究中, 并没有控制人口统计学变量的影响, 而是直接探讨职业生涯高原对这些组织效果变量的影响; (3) 忽视同一方法偏差 (common method biases) 的影响。同一方法偏差是指由于同样的数据来源或评分者、同样的测量环境、项目语境以及项目本身特征所造成的预测变量与标准变量之间人为的共变<sup>[28]</sup>。这种人为的共变对研究结果会产生严重的混淆, 并对结论产生潜在的误导。基于此, 本研究在控制人口统计学变量、同一方法偏差等外围偏差的基础上, 探讨职业生涯高原对我国企业员工工作满意度、组织承诺和离职意愿的影响。

## 1.2 研究假设

Perence 等 (1977) 最初将职业生涯高原定义为“个体在当前组织中进一步晋升的可能性很小”<sup>[1]</sup>。后续很多研究, 也都是从层级高原的角度研究职业生涯高原。“plateau”一词在英文中有迅速增长或发展后的稳定状态或无显著进步的含义<sup>[29]</sup>。因此, 从本质上说, 职业生涯发展应该是指“个人在当前组织中, 职业生涯发展的停滞 (career stagnation)”。而在组织内, 个人的职业发展方式主要有垂直运动 (vertical movement)、横向运动 (horizontal movement) 和中心化运动 (inclusive or centrality), 呈圆锥型<sup>[30]</sup>。圆锥的横截面代表组织中不同级别的职位, 圆锥的中心代表岗位的重要性。员工既可以朝垂直方向运动, 获得级别的提升, 也可以进行横向运动 (根本目的在于从新的工作当中学习到新的知识和技能, 提高工作能力, 为将来外职业生涯的发展奠定内职业生涯基础), 还可以向圆锥中心发展, 通过承担更多、更大责任, 向组织层级中心转移。因此, 在组织中, 个人职业生涯发展停滞会表现在三个方面: 垂直流动的停滞、知识和技能发展的停滞、中心化运动的停滞。因此, 假设一:

H<sub>1</sub>: 职业生涯高原是一个多维概念, 包括层级高原 (在当前组织中进一步晋升的可能性很小)、内容高原 (不能从当前工作中学习到新的知识和技

能 和中心化高原 (向当前组织层级责任中心转移的可能性很小)。

晋升对组织来说,是组织系统高效运行的需要,发现选拔人才实行新老更替<sup>[31]</sup>。对个人来说,晋升是组织对个人工作成果的认同,满足个人高层次人生需求。已有研究发现,晋升机会与工作满意度、留任意愿有显著正相关<sup>[32-33]</sup>。Kim等(1996)研究发现,升迁机会对工作满意度有正向预测效果,员工会因为晋升机会而增加自己在组织中的责任,进而对组织更忠诚且愿意继续留任<sup>[34]</sup>。在我国社会中,晋升对员工的收入和总体福利具有非常重要的影响,而且中国文化也常常鼓励人要不断追求升迁。因此,假设二为:

H<sub>2</sub> 控制了人口统计学变量之后,层级高原对员工的工作满意度、组织承诺有显著负向影响,而对离职意愿有显著正向影响。

在人类未进入知识经济时代之前,工作是相对静止的。个人一旦掌握了某一种技能,他/她就能足够胜任工作并且只要愿意就能终身受雇佣。然而,随着技术的快速革新、竞争的加剧以及企业组织不确定性的增加,如今,个人只有不断更新其知识与技能,才能跟得上时代发展步伐,并始终保持外部竞争力。因此,当员工对其工作已经驾轻就熟,感觉到不能从当前工作中学习到新的知识与技能时,就会降低对工作的满意度和组织的承诺,增加离职的倾向。

H<sub>3</sub> 控制了人口统计学变量之后,内容高原对员工的工作满意度、组织承诺有显著负向影响,而对离职意愿有显著正向影响。

中心化高原是研究者新提出的维度。虽然以往研究没有对之与各种组织效果变量的关系进行过探索,但是本研究认为其是影响员工工作满意度、组织承诺和离职意愿的重要维度。因为,员工通过中心化发展,职位虽然没有变化,但是由于在既有的岗位上承担了更大或更多的工作责任,从而提升了其在组织中的社会地位和影响力。特别是我国社会,中心化发展具有非常重要的意义。一方面,一个人在组织内工作责任增加,往往暗含着进一步晋升机会增加。另一方面,员工还可以通过新的工作内容获取知识和技能的成长。

H<sub>4 a</sub> 中心化高原与内容高原、层级高原存在显著正相关。

H<sub>4 b</sub> 控制了人口统计学变量之后,中心化高原对员工的工作满意度、组织承诺有显著负向影响,而

对离职意愿有显著正向影响。

随着员工在组织内时间的增加,职业生涯高原与各组织效果变量之间的关系可能并不是线性的。例如,职业生涯高原与工作满意度之间的关系可能会随着工作任期的变化而产生变化。在工作任期比较短的情况,当员工遇到职业生涯高原时,就会表现出比较低的工作满意度,而随着工作任期的增加,根据认知失调理论,他们对工作的满意度也就会随之上升。同时,随着员工在组织内工龄的增加,他们对组织的感情越深,在组织内获得的经验就越丰富,资历就越深,他们投入的成本也越大<sup>[35]</sup>。因此,工龄比较长的员工使遭遇到职业生涯高原,也会表现出比较高的组织承诺和低离职倾向。

H<sub>5 a</sub> 工作任期对职业生涯高原(层级高原、内容高原和中心化高原)与工作满意度之间的关系起正向调节作用。

H<sub>5 b</sub> 工龄对职业生涯高原(层级高原、内容高原和中心化高原)与组织承诺之间的关系起正向调节作用,对与离职意愿之间的关系起负向调节作用。

## 2 研究方法

### 2.1 被试

本研究分两次取样,初测样本是武汉市4家企业。本次调查共发放问卷290份,回收259份,其中有效问卷219份。回收率为89.31%,有效回收率为75.52%。被试平均年龄为29.06岁,平均工作任期为3.02年,平均工龄为3.60年。男性占56.62%,女性占40.64%。高中、中专及以下占11.87%,大专占22.83%,本科占52.05%,硕士及以上占10.05%。管理人员占23.74%,专业技术人员占57.99%,后勤服务人员占18.27%。国有企业占32.88%,三资企业占12.33%,民营企业占54.79%。

正式施测样本为2家武汉市企业、1家长沙市企业、1家深圳市企业以及部分华中科技大学在读的MBA学员。本次共发放问卷400份,回收309份,其中有效问卷为288份。回收率为77.25%,有效回收率为72.00%。平均年龄为31.02岁,平均工作任期为3.90年,平均工龄为6.09年。男性占61.46%,女性占35.42%。高中、中专及以下占8.68%,大专占25.00%,本科占52.08%,硕士及以上占12.15%。管理人员占36.11%,专业技术人员占47.22%,后勤服务人员占16.67%。国有企业占39.24%,三资企业占20.48%,民营企业占

40.28%。

## 2.2 研究工具

### 2.2.1 职业生涯高原问卷的编制

由于研究者背景的原因,20世纪90年代以前对职业生涯高原的测量主要采用一些客观的指标(如年龄、工作任期、两次晋升的间隔时间等)从他人判断的角度对职业生涯高原进行客观测量。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,从90年代开始,研究者逐步采用知觉测量的方法对职业生涯高原进行研究。Chao(1990)明确指出,对职业生涯高原进行知觉测量比用客观指标进行测量更为恰当,因为个体对他/她职业生涯发展的主观评估决定了他/她对当前工作的反应。她还进一步认为,在职业生涯高原的研究中,之所以出现了众多相互矛盾的研究结果,一个重要原因是研究者对职业生涯高原的测量采用的是客观测量的方法而不是知觉测量的方法<sup>[15]</sup>。但,即使同样是采用知觉测量,研究者也是在研究中各自使用不同测量项目。真正有测量学意义的量表,当数Millman(1992)的职业生涯高原问卷。该问卷测量两个维度:层级高原和内容高原,共12项目<sup>[36]</sup>。由于本研究提出了一个新的维度以及文化适用性问题,笔者在半开放式调查以及借鉴国外测量项目基础上,自编适合我国企业员工使用的职业生涯高原测量问卷。

根据构想,设计了一个半开放式调查问卷并给出了每个维度的操作性定义,要求项目编制人员根据每个维度的含义列出3~5个具体事例。考虑到项目编制人员对概念的理解程度,研究者选取对职业生涯发展理论比较熟悉的研究生(人力资源管理专业和MBA学员共计20人)编制测量项目。通过半开放式调查问卷并结合国外有关职业生涯高原的研究,总共获得了51个测量项目。为了从中筛选一些能够有效测量职业生涯高原的项目,请心理学研究生2人与研究者一起对51个原始项目进行筛选,从中筛选出30个测量项目,并对项目进行了语义修订。然后,请心理学专业硕士研究生共10人就问卷项目的表述恰当程度、命中目标程度、单维性等项目特征进行评估。经过修订后,最后形成了17个项目的职业生涯高原初测问卷。通过对219名企业员工初测,经过探索性因素分析删除一个严重歧义项目“在本公司,我达到了自己所能达到的最高职位”,最后保留16个项目形成职业生涯高原正式施测问卷,问卷采用Likert6点计分(1非常不符合~6非常符合),重新取样进行正式施测。关于问卷结构以及信效度,见研究结果部分。

2.2.2 工作满意度问卷 采用明尼苏达工作满意度压缩版问卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire MSQ)对员工的工作满意度进行测量。该问卷由20个项目构成,包括内源工作满意度(intrinsic job satisfaction)和外源工作满意度(extrinsic job satisfaction)两个分测验。内源工作满意度有12个项目,外源工作满意度有8项目<sup>[37]</sup>。外源工作满意度的 $\alpha$ 系数为0.82,内源工作满意度的 $\alpha$ 系数为0.84,所有项目均采用Likert6点计分(1非常不满意~6非常满意)。

2.2.3 组织承诺问卷 对员工组织承诺的测量采用龙立荣(2002)修订的问卷,共有9个项目测量员工对组织的情感依附<sup>[38]</sup>。组织承诺问卷的 $\alpha$ 系数为0.91,计分方式为Likert4点(1非常不符合~4非常符合)。

2.2.4 离职意愿问卷 采用Chen和Francesco(2000)研究中所使用的离职意愿问卷对员工的离职倾向进行测量,问卷共有4个测量项目<sup>[39]</sup>。离职意愿问卷 $\alpha$ 系数为0.88,计分方式为Likert6点(1非常不同意~6非常同意)。

### 2.3 统计分析方法

采用LISREL8.30和SPSS11.5统计分析软件对数据进行统计分析和处理。

## 3 研究结果

### 3.1 因素分析及相关矩阵

对219名企业员工的预测数据进行探索性因素分析,提取因子的方法为主成份分析,转轴的方法是极大方差法,选取特征根大于等于1作为保留因子的标准。删除歧义项目16“在本公司,我达到了自己所能达到的最高职位”之后,有三个因子被清晰析出来。根据项目测量内容,因素1命名为“内容高原”;因素2命名为“中心化高原”;因素3命名为“层级高原”。

第二次探索性因素分析的结果表明,项目3和项目15出现了双重负荷。为增加项目的单维性,研究者对项目3和项目15进行了修订,修订如下:(1)项目3修改为“我对公司工作的开展将能有更多的发言权”;(2)项目15修改为“我的工作缺乏挑战性”。这样通过直接删除以及再修订,最终形成了16个项目的职业生涯高原问卷。

对重新取样后获得的288名企业员工的正式施

测数据进行验证性因素分析, 检验问卷的信效度。详细结果见表 1、表 2 和图 1。

表 1 职业生涯高原问卷的第二次探索性因素分析结果 (n= 219 Items= 16)			
问卷项目短语内容	F1	F2	F3
项目 13 丰富我的工作技能	0.86	0.19	0.12
项目 11 学到新东西	0.83	0.22	0.17
项目 5 接触到许多与工作有关的新鲜事物	0.77	0.33	0.04
项目 2 开阔我的视野	0.75	0.32	0.19
项目 8 要求我不断学习新的知识	0.74	0.16	0.15
项目 15 工作任务和活动已变成重复性劳动	0.49	0.09	0.45
项目 17 赋予我更多的权利	0.12	0.74	0.35
项目 12 让我负责一些重要的事务	0.23	0.72	0.16
项目 9 常能承担更大责任的任务	0.21	0.68	0.04
项目 3 在目前工作中, 能拥有更多发言权	0.42	0.62	0.23
项目 6 在能获得更多的组织资源	0.40	0.61	0.14
项目 14 参与公司的决策制定	0.11	0.60	0.36
项目 4 继续升职的空间有限	0.04	0.08	0.85
项目 7 不可能获得一个更高的职位	0.12	0.23	0.78
项目 10 继续升迁的可能性不大	0.22	0.17	0.78
项目 1 还能得到上级的提拔	0.25	0.39	0.58
方差解释率 (%)	24.60	19.99	18.21
累计方差解释率 (%)	24.60	44.59	62.81

表 2 职业生涯高原问卷三因素结构模型和竞争模型的拟合指数比较 (n= 288)								
模型	$\chi^2$	df	$\chi^2 / df$	RMSEA	SRMR	IFI	CFI	NNFI
三因素	303.23	101	3.00	0.085	0.09	0.92	0.92	0.90
两因素	690.73	103	6.71	0.144	0.10	0.83	0.83	0.80
单因素	1087.24	104	10.45	0.186	0.11	0.72	0.72	0.67
虚模式	2511.84	120	20.93					

注: 两因素是指层级高原单独为一个因子, 内容高原和中心化高原合并为一个因子。

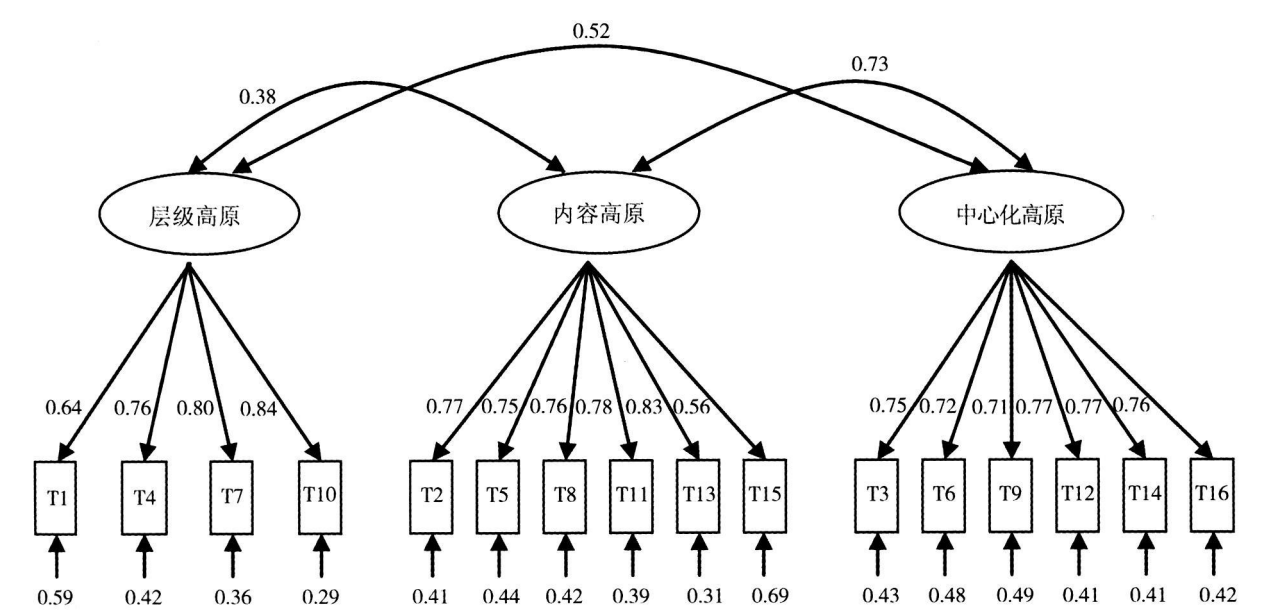


图 1 职业生涯高原问卷三因素结构验证性因素分析结果

综合考虑各项拟合指数, 职业生涯高原问卷的三因素结构是可以接受的, 而且三因素模型的各项拟合指数均优于竞争模型, 各项目也能很好地标示各自潜变量, 因此职业生涯高原问卷的结构效度是理想的。

信度分析表明, 层级高原的标准  $\alpha$  系数为 0.84, 内容高原的标准  $\alpha$  系数为 0.87, 中心化高原的标准  $\alpha$  系数为 0.88, 整个问卷的  $\alpha$  系数为 0.91。因此, 职业生涯高原问卷各个维度项目之间均具有很好的内部一致性信度。

表 3 各变量间的相关矩阵

变量	Items	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. 层级高原	4	13.99	5.21						
2. 内容高原	6	16.59	6.67	0.39**					
3. 中心化高原	6	20.45	6.74	0.48**	0.65**				
4. 内源工作满意度	12	33.49	5.04	-0.36**	-0.63*	-0.66**			
5. 外源工作满意度	8	20.95	3.91	-0.30**	-0.55*	-0.54**	0.75**		
6. 组织承诺	9	24.81	5.56	-0.27**	-0.58**	-0.51**	0.67**	0.74**	
7. 离职意愿	4	13.45	4.86	0.22**	0.48**	0.33**	-0.46**	-0.61**	-0.65**

注: (1)  $r$  的范围从 0.277~0.287; (2) \* 表示  $p \leq 0.01$ 。

3.2 同一方法偏差的控制及检验

同一方法偏差的控制从大的方面来讲, 可以分为程序修正 (procedural remedies) 和统计修正 (statistical remedies)。在程序上, 对同一方法进行控制的一个非常重要的技术是, 不同变量的测量问卷由不同的人填答。比如, 员工的工作绩效测量问卷由员工的直接上级填答, 而员工的工作满意度测量问卷则由员工自己填答。由于本研究所测量的变量均为心理变量, 他人无法直接观察到, 因此本研究没有采用该方法对同一方法偏差进行程序控制。程序修正的第二种方法是变换测量问卷的反应方式<sup>[40]</sup>。本研究对各个测量问卷项目的反应方式做了如下处理: (1) 各问卷的计分方式有所不同。有的问卷的反应方式是 Likert 6 点, 有的则为 Likert 4 点; (2) 各问卷的反应语句有所不同。有的是同意程度, 有的是符合程度; (3) 将具有相同反应语句的测量问卷分开。在正式施测问卷中, 第一部分是职业生涯高原问卷, 第二部分是工作满意度问卷, 第三部分是组织承诺问卷, 最后部分是离职意愿问卷。

改变项目反应方式对同一方法偏差只能起到一定程度的修正作用。为检验自变量与因变量之间的共变到底在多大程度上是由同一方法偏差引起的。本研究采取两种技术对同一方法偏差进行检验。(1) Harman 单因素检验。这种技术的基本假设是如果方法变异大量存在, 进行因素分析时, 要么析出单独一个因子, 要么变量的大部分变异被一个公因子代表。(2) 不可测量潜在方法因子效应控制 (controlling for effects of an unmeasured latent methods factor) 法。由于测量不同概念的所有项目被一个公因子代表, 一般不太可能, 除非存在非常严重的同一方法偏差。因此, 本研究还采用了这种方法对同一方法偏差进行检验。这种技术既允许项目负荷在它们各自理论维度上, 也允许项目负荷在一个潜在公共方法变异因子上。如果有公共方法变异因子的模型的各项拟合指数明显的要好于没有公共方法变异因子的模型, 那么各变量之间存在严重的同一方法偏差。验证性因素分析结果, 见表 4。

表 4 单因素模型、七因素模型和八因素模型拟合指数的比较

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	IFI	CFI	NNFI
单因素	5971.92	1127	5.30	0.130	0.62	0.62	0.60
七因素	2263.20	1106	2.05	0.064	0.85	0.84	0.83
八因素	2104.13	1058	1.99	0.062	0.86	0.86	0.84

注: (1) 单因素模型是指所有项目负荷在一个公共因子上。(2) 七因素模型是指项目负荷在各自的理论维度上。(3) 八因素模型是指项目除了负荷在各自的理论维度上外, 所有项目还负荷在一个公共因子上。

从单因素模型的各项拟合指数来看, 各个变量之间并不存在非常严重的同一方法偏差。当在七因素模型中加入一个公共方法变异因子后, 模型的卡方量得到了显著的改变 ( $\Delta\chi^2=159.07$ ,  $\Delta df=48$ )。从这项指标来看, 本研究中的各变量之间存在着一定程度的同一方法偏差。由于  $\Delta\chi^2$  同样受到样本 N 的系统影响, 因此在比较两个模型时应当比较其他不同拟合指数的差异 (如  $\Delta NNFI$   $\Delta CFI$ )<sup>[41]</sup>。从表 4 可以看出, 当在七因素模型中加入一个公共方法变

异因子变成八因素模型后, RMSEA、FI、CFI、NNFI 的改善程度均在 0.01~0.02 之间。这说明, 八因素模型相对七因素模型而言, 模型拟合数据的程度并未获得非常大的改善。因此, 可以判定, 在本研究中, 各个变量间并未存在同一方法偏差问题, 以此数据所得出的职业生涯高原与各组织效果变量间的关系是可信的。

3.3 职业生涯高原各维度与组织效果变量之间的关系

表 5 工作满意度对人口统计学变量、职业生涯高原的层级回归

控变量 (Controlled Variables)	因变量 (Dependant Variables)			
	内源工作满意度		外源工作满意度	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE
R <sup>2</sup>	0.20**		0.16**	
自变量 (Independent Variables)				
层级高原	—	—	—	—
内容高原	-0.38**	0.05	-0.32**	0.05
中心化高原	-0.36**	0.05	-0.33**	0.05
$\Delta R^2$	0.37**		0.28**	

注: ①控制变量为性别、年龄、工作任期、工龄、学历、员工类型和企业性质; ②控制变量通过强迫纳入法 (Enter) 进入回归方程, 自变量通过逐步回归法 (Stepwise) 进入回归方程; ③\*表示  $p \leq 0.05$ , \*\*表示  $p \leq 0.01$ ; ④多重共线性分析结果表明, 自变量之间不存在多重共线性; ⑤“—”表示该变量未进入回归方程。下同。

表 6 组织承诺、离职意愿对人口统计学变量、职业生涯高原的层级回归

控变量 (Controlled Variables)	因变量 (Dependant Variables)			
	组织承诺		离职意愿	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE
R <sup>2</sup>	0.29**		0.13**	
自变量 (Independent Variables)				
层级高原	—	—	0.15*	0.05
内容高原	-0.49**	0.06	0.42**	0.07
中心化高原	-0.15*	0.06	—	—
$\Delta R^2$	0.25**		0.22**	

3.4 工作任期对职业生涯高原影响工作满意度的调节效应分析

由于层级高原对员工工作满意度没有显著影响, 因此分析所使用的自变量为内容高原和中心化高原, 调节变量为工作任期, 因变量分别为内源满意度和外源满意度。表 7 是控制了性别、年龄、学历、员工类型和企业性质后, 工作任期对职业生涯高原影响员工工作满意度的调节效应分析结果。

3.5 工龄对职业生涯高原影响员工组织承诺和离职意愿的调节效应分析

分析所使用的自变量为层级高原、内容高原和中心化高原, 调节变量为工龄, 因变量分别为组织承诺和离职意愿。表 8 是控制了性别、年龄、学历、员工类型和企业性质后, 工龄对员工组织承诺、离职意愿的调节效应分析结果。

表 7 工作任期对职业生涯高原影响员工工作满意度的调节效应

方程中的自变量	因变量			
	内源工作满意度		外源工作满意度	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE
内容高原	-0.36**	0.05	-0.31**	0.04
中心化高原	-0.39**	0.05	-0.33**	0.04
工作任期	-0.02	0.08	-0.03	0.09
内容高原×工作任期	0.06	0.01	0.09	0.01
中心化高原×工作任期	0.10	0.01	0.01	0.01

注: ①自变量和调节变量均做了中心化处理 ②进入回归方程的方法为强制纳入法。下同。

表 8 工龄对职业生涯高原影响员工组织承诺和离职意愿的调节效应

方程中的自变量	因变量			
	组织承诺		离职意愿	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE
层级高原	—	—	0.20**	0.07
内容高原	-0.45**	0.06	0.38**	0.05
中心化高原	-0.19**	0.06	—	—
工龄	-0.01	0.08	-0.07	0.08
层级高原×工龄	—	—	-0.18**	0.01
内容高原×工龄	0.04	0.01	0.01	0.01
中心化高原×工龄	0.01	0.01	—	—

注: “—”表示该变量未纳入方程。

4 讨论

4.1 研究结果分析

经过半开放式调查、预试、探索性因素分析等步骤,本研究编制了职业生涯高原三维度问卷。验证性因素分析和信度分析表明,该问卷具有比较好的结构效度和内部一致性信度, H<sub>1</sub> 得到了完全验证。在职业生涯高原的三个维度中,中心化高原是研究者新提出的维度,该维度的提出也反映了 Feldman 和 Weitz(1988)对职业生涯高原概念的看法。Feldman 等指出,使用晋升或垂直流动对职业生涯高原进行定义事实上是假设组织层级水平与工作责任有着必然的关系。然而事实上员工可能被授予了更多的责任,但是工作头衔却没有变化。同样,员工可能被授予了新的工作头衔,美其名曰“晋升”,但实际上他们的工作责任在减少, Feldman 等将这种情况称之为“明升暗降”(being kicked upstairs)。因此, Feldman 等认为,职业生涯高原是指承担更大或更多责任的可能性很小<sup>[42]</sup>。而本研究新提出的中心化高原正是在个人组织内承担更大或更多工作责任可能性很小的一个方面。本研究表明,在控制了人口统计学变量,当中心化高原与层级高原、内容高原

同时预测各组织效果变量时,虽然对员工的离职意图没有显著影响,但是却对员工的工作满意度和组织承诺有显著负向影响, H<sub>4b</sub> 得到了部分验证。研究还证实,中心化高原与内容高原、层级高原存在中等程度的相关, H<sub>4c</sub> 得到了完全验证。

相关分析表明,层级高原、内容高原和中心化与工作满意度、组织承诺和离职意愿均存在显著负相关,这与以往国外许多研究结果是一致的。但是层级回归分析发现,在控制了人口统计学变量之后,当用层级高原、内容高原和中心化高原同时预测各组织效果变量时,各维度的解释力发生了改变。内容高原成为影响各组织效果变量最重要维度,其次是中心化高原,再其次是层级高原。这可能是与被试所处的职业生涯发展阶段有关。按照职业生涯发展理论,本研究被试正处于职业生涯发展中的“正式成员资格或职业中期(25岁以上)”或“建立”阶段。对于处于该发展阶段的个体而言,其首要发展任务是统整、稳固并力求上进。具体来说就是“发展和展示自己的技能和专长,为提升或横向职业成长打基础”、“保持技术竞争力,力争成为专业或职业能手”、“承担更大责任,确定自己的地位”<sup>[43-44]</sup>。因此,当用层级高原、内容高原和中心化高原同时预测



各组织效果变量时, 层级高原的解释力下降, 而内容高原和中心化高原成为影响员工工作满意度、组织承诺与离职意愿的主要维度是合理的。而这种影响力关系, 因素分析提取因子的顺序, 以及三个维度之间的相关关系, 也都为职业生涯发展阶段理论提供了实证支持。

层级回归分析还发现, 层级高原虽然并不对员工的工作满意度和组织承诺产生影响, 但是对员工的离职意图却仍产生直接正向影响。这意味着, 当员工感觉到自己在组织内缺乏晋升机会时, 即使对现在的工作比较满意, 对组织也有一定的感情, 为了使自己的人生获得进一步发展, 他们也非常有可能选择离开当前组织。张一弛等 (2005) 通过层级回归分析也发现, 控制了人口统计学变量, 当晋升机会与结构—环境变量 (其他工作机会、工作自主性、程序公平、分配公平、角色冲突、报酬满意感、上级支持) 一起预测销售人员的离职倾向时, 仍然有非常强的独立解释能力<sup>[45]</sup>。由此可以看出, 晋升机会是影响正处于职业生涯建立阶段的员工去留一个非常重要因素。

调节效应分析结果表明, 工龄不仅没有对职业生涯高原影响员工情感承诺或离职意愿产生调节作用, 而且其对情感承诺的影响系数为负。系数虽然不显著, 但是在一定程度上反映了某种趋势。这种趋势表明, 工龄与员工的情感承诺之间的关系可能并不是线性关系而是曲线关系。张治灿、方俐洛、凌文铨 (2001) 研究发现, 3 年以下和 9 年以上工龄者, 高情感承诺的百分比大于 4~9 年工龄者<sup>[46]</sup>。而本研究被试的平均工龄刚好处于 4~9 年。他们可能因为经济承诺而不是情感承诺, 使他们即使遭遇到层级高原, 也会表现出比较低的离职意愿。工作任期与工作满意度之间的曲线关系可能也导致了工作任期不仅没有对职业生涯高原 (内容、中心化) 影响工作满意度产生调节作用, 而且对工作满意度的影响系数也为负。

## 4.2 研究结果的意义

职业高原在个人职业生涯发展的每个阶段都有可能出现, 特别是随着组织精简化, 社会朝着知识经济发展以及人们职业发展动机的增加, 职业生涯高原越来越多的在年轻人和受教育程度高的员工身上出现。Burke 和 Mikkelsen (2006) 研究发现, 职业生涯高原员工比非职业生涯高原员工的工作任期更短、更加年轻、受教育程度更高, 高原员工报告了更消极的组织工作结果以及愤世嫉俗 (cynicism)<sup>[47]</sup>。

本研究结果表明, 职业生涯高原对各组织效果变量均产生显著影响。虽然当员工遭遇到层级高原时, 因为在组织内工作时间比较长而不愿意离职, 但并不意味着一定是积极现象。Feldman 和 Weitz (1988) 研究发现, 层级高原员工由于看不到绩效与回报之间的关联, 为了保证自己不被组织解雇, 他们往往只维持组织最低可接受的工作绩效, 出现消极怠工的情况<sup>[42]</sup>。因此, 组织要留住并促使员工产生积极的组织心理与行为, 除了要为员工设计出发展前景广阔的职业生涯发展路径外, 还应该加强有计划的教育培训, 建设学习型组织, 实施岗位轮换制, 让员工参与所从事工作的目标制定、规划、组织和控制等措施, 以使员工获得知识和技能的成长, 以及工作责任的扩大, 从而避免员工遭遇内容高原和中心化高原, 降低层级高原对员工的消极影响。

## 5 结论

(1) 研究数据来源于处于职业生涯建立阶段的员工, 因此研究结论仅适用于该目标群体。

(2) 自编的三维度职业生涯高原问卷具有良好的结构效度和内部一致性信度。

(3) 层级高原对员工工作满意度和组织承诺并没有显著的负向影响, 但会增加员工离职的可能性。不过, 层级高原对离职意愿的影响受到工龄的负向调节。

(4) 内容高原对员工的工作满意度、组织承诺均具有显著负向影响, 同时也会增加员工离开组织的意愿。

(5) 中心化高原对员工的工作满意度、组织承诺均具负向影响, 但是对员工离职意愿却没有显著的影响。

## 参 考 文 献

- 1 Ference TP, Stoner JA, Warren EK. Managing the career plateau. *Academy of Management Review*. 1977, 2(4): 602~612.
- 2 Kreuter EA, Hendler HM. Why career plateaus are healthy. *CPA Journal*. 1993, 63(10): 80.
- 3 Montgomery DL. Happily ever after: Plateauing as a means for long-term career satisfaction. *Library Trends*. 2002, 50(4): 702~716.
- 4 Hall DT. Projectwork as a antidote to career plateauing in the declining engineering organization. *Human Resource Management*. 1985, 24(3): 271~292.
- 5 Stout SK. Dynamics of the career plateauing process. *Journal of Vocational Behavior*. 1988, 32: 74~91.
- 6 Lemire L, Saba T, Gagnon Y C. Managing career plateauing in

- the Quebec Public Sector Public Personnel Management 1999
- 28 (3): 375 ~ 391
- 7 Clark JW. Marketing management implications of career plateauing: Problems and Perspectives in Management 2004
- (4): 201 ~ 205
- 8 Near JP. A discriminant analysis of plateaued versus non-plateaued managers. Journal of Vocational Behavior 1985 26
- 177 ~ 188
- 9 Andreas GM, Nachbagaue, Gabriela R. Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment. International Journal of Manpower 2002 23(8): 716 ~ 733
- 10 Lee BC P. Going beyond career plateau: Using Professional plateau to account for work outcomes. Journal of Management Development 2003 22(6): 538 ~ 551
- 11 Orpen C. The career patterns and work attitudes of plateaued and nonplateaued managers. International Journal of Manpower 1983
- 4(4): 32 ~ 37
- 12 Burke R J. Examining the career plateau: Some preliminary findings. Psychological Reports 1989 65 295 ~ 306
- 13 Trombly M, Roger A. Career plateauing reactions: the moderating role of job scope, role ambiguity and participation among Canadian managers. International Journal of Human Resource Management 2004 15(6): 996 ~ 1017
- 14 Stokun JW, Cron WL, Hanson R. Business strategy and the management of plateaued employees. Academy of Management Journal 1985 28(1): 133 ~ 154
- 15 Chao G T. Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: a comparative analysis. Journal of Management 1990 16(1): 181 ~ 193
- 16 Nicholson N. Purgatory or place of safety? The managerial plateau and organizational age grading. Human Relations 1993 46(12): 1369 ~ 1389
- 17 Lentz E. The Link Between the Career Plateau and Mentoring: Addressing the Empirical Gap. Unpublished masters thesis. Florida University of South Florida 2004
- 18 Allen TD, Poteet ML, Russell JE A. Attitudes of managers who are more or less career plateaued. The Career Development Quarterly 1998 47 159 ~ 172
- 19 Ma Y, Ling W Q, Liu Y Z. Development in the study of career plateau phenomenon (in Chinese). Psychological Science 2003 26(3): 531 ~ 532
- (马远, 凌文铨, 刘耀中. “职业高原”现象研究进展. 心理科学, 2003 26(3): 531 ~ 532)
- 20 Xie BG, Long LR. A review on career plateau (in Chinese). Advances in Psychological Science 2005 13(3): 348 ~ 35
- (谢宝国, 龙立荣. 职业生涯高原研究述评. 心理科学进展, 2005 13(3): 348 ~ 35)
- 21 Yu C. Research on construct of career plateau and the relationship between it and job performance of knowledge employees (in Chinese). Studies in Science of Science 2006 24(6): 929 ~ 933
- (余琛. 知识员工的职业高原与工作绩效的关系研究. 科学学
- 研究, 2006 24(6): 929 ~ 933)
- 22 Bai GL. The study on career plateau and producing mechanism of career plateau (in Chinese). Unpublished master's thesis. Guangzhou Jinan University 2006
- (白光林. 职业高原内部结构及其产生机制探讨. 暨南大学硕士学位论文, 2006)
- 23 Li H. A study of relationship between career plateau, job satisfaction, organizational commitment and turnover intention of business managers (in Chinese). Unpublished doctoral dissertation. Chongqing Chongqing University 2006
- (李华. 企业管理人员职业高原与工作满意度、组织承诺及离职倾向关系研究. 重庆大学博士学位论文, 2006)
- 24 Wang Z, Zhang H. Research into relationship between career plateau, job satisfaction of enterprise employee (in Chinese). Journal of Chongqing Technology and Business University (Social Sciences Edition), 2007 24(6): 56 ~ 59
- (王竹青, 张慧. 企业员工的“职业高原”和工作满意度的关系研究. 重庆工商大学学报(社会科学版), 2007 24(6): 56 ~ 59)
- 25 Kou D Q. A study on the structure and characteristics of teacher's career plateau and its relationship to the job effect (in Chinese). Unpublished doctoral dissertation. Chongqing Southwest University 2007
- (寇冬泉. 教师职业生涯高原的结构、特点及其与工作效果的关系. 西南大学博士学位论文, 2007)
- 26 Zhang P, Cui Y S. The advanced research on the factors effecting job satisfaction (in Chinese). China Economist 2005(2): 160 ~ 161
- (张平, 崔永胜. 员工工作满意度影响因素的研究进展. 经济师, 2005(2): 160 ~ 161)
- 27 Ma SJ, Chen JQ, Wang L. The studies on the cause of turnover (in Chinese). Human Resource Development of China 2003(9): 18 ~ 20
- (马淑婕, 陈景秋, 王垒. 员工离职原因的研究. 中国人力资源开发, 2003(9): 18 ~ 20)
- 28 Zhou H, Long LR. Statistical remedies for common method biases (in Chinese). Advance in Psychological Science 2004 12(6): 942 ~ 950
- (周浩, 龙立荣. 共同方法偏差的统计检验与控制方法. 心理科学进展, 2004 12(6): 942 ~ 950)
- 29 Oxford University Press. Advanced learner's English—Chinese dictionary (in Chinese 4th). Beijing: The Commercial Press 1997
- (牛津大学出版社. 牛津高阶英汉双解词典(第四版). 北京: 商务印书馆, 1997)
- 30 Schein E. The individual, the organization and career: A conceptual scheme. Journal of Applied Behavioral Science 1971
- 7(4): 401 ~ 406
- 31 Liu KF, Liu LP. The Influence of Promotion on organization and behavior of employee (in Chinese). Research on Corporation 2007 (3): 65 ~ 66
- (刘可夫, 刘丽萍. 晋升对企业组织与人才行为的影响. 企业研究, 2007(3): 65 ~ 66)
- 32 Chu C J, Hsu H M, Price J L, Lee J Y. Job satisfaction of hospital nurses: an empirical test of a causal model in Taiwan. International Nursing Review 2003 50(3): 176 ~ 182

- 33 Kunaviktikul W, Nuntasupawat R, Srisuphan W, Booth Z. Relationships among conflict, conflict management, job satisfaction, intent to stay and turnover of professional nurses in Thailand. *Nursing and Health Sciences*. 2000, 2(1): 9~16
- 34 Kin SW, Price JL, Mueller CW, Watson TW. The determinants of career intent among physicians at a U. S. Air Force hospital. *Human Relations*. 1996, 49(7): 947~976
- 35 Harrison JK, Hubbard R. Antecedents to organizational commitment among Mexican of a U. S. Firm in Mexico. *Journal of Social Psychology*. 1998, 138(5): 609~623
- 36 Millman J F. Causes, Consequences and Moderating Factors of Career Plateauing. Unpublished doctoral dissertation, California, University of Southern California. 1992
- 37 Fields D L. Assessment of work, organizational diagnosis and research inventories (in Chinese). Beijing: China Light Industry Press. 2004  
(菲尔尔德. 工作评价——组织诊断与研究实用量表. 北京: 中国轻工业出版社, 2004)
- 38 Long L R. Research on the structure and consequences of career management (in Chinese). Wuhan: Central China Normal University Press. 2002  
(龙立荣. 职业生涯管理的结构及其关系研究. 武汉: 华中师范大学出版社, 2002)
- 39 Chen Z X, Francesco AM. Employee demography, organizational commitment and turnover intentions in China: Do cultural differences matter? *Human Relations*. 2000, 53(6): 869~887
- 40 Podsakoff PM, MacKenzie SB, Lee JY, et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*. 2003, 88(5): 879~903
- 41 Wen Z L, Hau K T, Marsh HW. Structural equation model testing: cutoff criteria for goodness of fit indices and chi-square test (in Chinese). *Acta Psychologica Sinica*. 2004, 36(2): 186~194  
(温忠麟, 侯杰泰, 马什赫伯特. 结构方程模型检验: 拟合指数与卡方准则. 心理学报, 2004, 36(2): 186~194)
- 42 Feldman D C, Weitz B A. Career plateaus reconsidered. *Journal of Management*. 1988, 14(1): 69~80
- 43 Shen Z F. Career psychology counseling (in Chinese, 2nd). Shanghai: Shanghai Education Press. 2001  
(沈之菲. 生涯心理辅导 (第二版). 上海: 上海教育出版社, 2001)
- 44 Schein E H. Career dynamics: matching individual and organizational needs (in Chinese). Beijing: SDX Joint Publishing Company. 2003  
(施恩. 职业的有效管理. 北京: 生活·读书·新知三联书店, 2003)
- 45 Zhang Y C, Li S L, Liu P, Deng J X. Interaction effects of promotional chances on marketing employee turnover intention (in Chinese). *Chinese Journal of Management*. 2005, 2(5): 576~681  
(张一弛, 李书玲, 刘鹏, 邓建修. 晋升机会在我国销售员工离职倾向决定中的调节效应. 管理学报, 2005, 2(5): 576~681)
- 46 Zhang Z C, Fang L L, Ling W Q. The exploring of the influential factor on the organizational commitment. *Acta Psychologica Sinica*. 2001, 33(3): 259~263  
(张治灿, 方俐洛, 凌文轻. 影响组织承诺的因素探讨. 心理学报, 2001, 33(3): 259~263)
- 47 Burke R. J. Examining the career plateau among police officers. *Policing*. 2006, 29(4): 691~703

## The Effects of Career Plateau on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions

XIE Bao-Guo, LONG Li-Rong

(1 Graduate Employment Guiding Centre, Wuhan University of Technology, Wuhan 430070, China)

(2 Department of Management, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430022, China)

### Abstract

A number of theoretical models suggested that continued constant mobility is an important source of satisfaction and motivation. It has been shown that the perception of mobility have an influence on employee attitudes about his job and organization. Since Ference put forward career plateau, a lot of literature about career plateau had come forth. Many researchers in the field focused on the effects of career plateau on work attitudes, such as job satisfaction, organizational commitment, performance, work involvement and intention to quit. But the literature in this area includes a multitude of contradictory conclusions about the attitudes of those who have attained career plateau and those who have not. With development of Chinese society, career plateau is becoming an important task of organizational career management. But the empirical study on consequences of career plateau is scarcity in Chinese culture. Hence, our study focuses on three possible consequences of career plateau: job satisfaction, organizational commitment and intention to quit, using the method of

(C)1994-2019 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. <http://www.cnki.net>

quantitative research

Career plateau questionnaire was developed by ourselves. It was composed of three dimensions: hierarchical plateau, content plateau and inclusive plateau. The instruments which measured employee's work attitudes included Minnesota satisfaction questionnaire, organizational commitment questionnaire and turnover intention questionnaire. Sampling has been carried out twice. The 219 valid data from 4 different enterprises was collected in order to develop career plateau questionnaire by using the exploratory factor analysis. The 288 samples from 4 different enterprises was collected in order to test the validity and reliability of career plateau questionnaire. The relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention was analyzed based on the 288 samples.

The results indicated: (1) hierarchical plateau had no effect on job satisfaction and organizational commitment, but could increase the likelihood of turnover. However, the relationship between hierarchical plateau and turnover intention was moderated by organizational tenure. (2) content plateau had negative effect on job satisfaction, organizational commitment. Moreover, it also could increase the likelihood of turnover. (3) inclusive plateau had negative effect on job satisfaction and organizational commitment, but no effect on turnover intention significantly.

The primary theoretical contribution of the research is that career plateau was proved to have a significant impact on work attitudes of employees in the context of Chinese culture. The second theoretical contribution of the research is that clarified the specific relationship between career plateau and job satisfaction, organizational commitment and turnover intention, providing a theoretical guidance for the organizational career management.

Key words: career plateau, job satisfaction, organizational commitment, turnover intentions