

London 的职业动机理论及其 对人力资源管理与开发的启示

李 霞^{1,2}, 傅红梅¹, 谢晋宇³

(1.南开大学 商学院,天津 300071;2.南开大学 周恩来政府管理学院,天津 300071;

3.复旦大学 管理学院,上海 200433)

摘要:职业动机是职业开发中的一个重要概念,然而有关职业动机的理论却很少。London 的职业动机理论是现有的极少数职业动机理论中非常有影响的一个。介绍和评述了该理论的内容,分析了该理论对于人力资源管理和开发的启示作用。

关键词:职业动机;London;人力资源

中图分类号:F240 **文献标志码:**A **文章编号:**1002-0241(2008)09-0192-04

London 的职业动机理论源自 AT&T 公司人力资源研究中心针对青年管理者所做的评价中心研究以及随后的长期追踪研究。后来,该理论被扩展为一般理论用来解释所有员工的职业动机,并且被广泛地应用到职业规划上,尤其是处在变革中的组织对员工的职业管理上。

1 London 职业动机理论的内容

1.1 职业动机(Career Motivation)的概念

动机一词,来源于拉丁文“Movere”,意为“推动”(To move),被用来解释单有能力所不能解释的决策和行为,常指引起个体行为或解释个体为什么那么做的各种力量、驱动、渴望、需求。

London 认为,现存“工作动机”和“管理动机”这两个概念范围太小,且没有反应与职业有关的个体特征、决策和行为,例如,个体为何寻找或接受一个职位、决定留在组织内、修改职业规划、寻求培训和新的工作经验、设置和获取职业目标等。于是他吧职业动机定义为:“反映个体的职业认同(Career Identity)、职业洞察力(Career Insight)、职业弹性(Career Resilience)的系列个体特征、职业决策和行为。”^[1]也就是说职业动机是指引起并维持个体关于职业规划、行为及决策的力量,由职业弹性、洞察力和认同三个维度构成,其范围涵盖了一个人在职业历程中有关工作动机、管理动机以及所有与职业决策和行

为相关的动机。

1.2 London 的职业动机理论模型

London 的职业动机理论模型由三个成分构成:个人特征、情境条件、决策和行为。个人特征是指与个体的职业潜在相关的个人需要、兴趣、人格变量。与职业相关的个人特征变量众多,可归为三类:职业弹性、职业洞察力、职业认同,由此构成职业动机的三个结构维度。其中,职业认同为职业动机指定方向,职业洞察力起激发和唤醒作用,职业弹性则起维持作用。以下对其含义进行解释。

职业认同是指个体在多大程度上用工作来定义自己。它包含工作、组织和专业卷入及对晋升、认可、领导角色的需求。职业洞察力是指个体能够实际了解自我和其职业,并将这些知觉用于目标的设立上。它包含设立清晰、实际的职业目标和了解自己的优缺点。职业弹性是适应环境变化的能力,甚至是非常恶劣的环境。它包含的个人特征变量有:自我信念、成就需要、冒险性,以及视需要与他人合作或独立作业的能力。

情境变量是工作环境中对个体职业动机产生影响的因素,包括人事政策、程序、领导风格、工作设计、群体凝聚力、职业开发项目、薪酬系统等。职业决策和行为是与职业有关的决策和行为,包括产生备选行动方案、搜集信息、评价信息、设立目标、做决定、执行决定等。

收稿日期:2008-03-24

基金项目:国家自然科学基金资助项目(7072027)

第一作者简介:李霞(1976-),女,湖北大悟人,南开大学商学院博士生,南开大学周恩来政府管理学院讲师,研究方向:组织行为和人力资源开发。

在 London 的职业动机模型中,个人特征、情境条件、职业决定和行为三者间的互动关系可以用前瞻理性(Prospective Rationality)和反省理性(Retrospective Rationality)来描述^[1],见图 1。前瞻理性指个体的决策和行为受预期的结果和获取结果的欲望所引导。前瞻理性假定组织、职务、个体的客观差异决定职业决策和行为。反省理性指个体花费大量时间来思考和检讨自己行为和决策的结果,也就是说决策和行为、情境条件影响个体如何解释外界环境和内在心理状态。

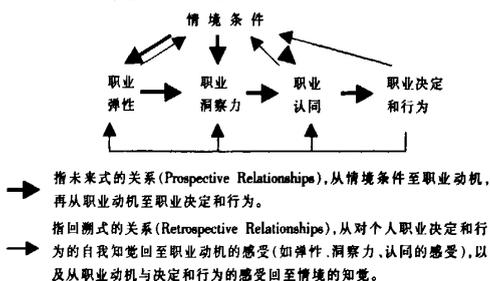


图 1 London 的职业动机模式图(London 和 Noe,1997)

从图 1 看,个人的职业动机受到情境条件的影响,也就是说支持性的环境有助于提高个人的职业动机,其中职业弹性是基础,良好的职业弹性有助于形成正确的职业洞察力,正确的职业洞察力又有助于形成合理且有意义的职业认同,而职业动机的差异会影响个体的职业决策和行为,这是前瞻式关系。反之,就反省式关系而言,个人对职业决策和行为的自我知觉会影响其职业动机,而个体的职业动机又会影响其对情境的知觉。因此,前瞻性和反省性都会影响个体的职业决策和行为。London 认为,职业洞察力和职业认同通过信息加工的方式发展,因此比较容易在职业发展的过程中发展起来,而职业弹性则较不容易发展,并会随着时间有所增强或减弱,因此 London 建议青年工作者应在进入成年期前好好地发展其职业弹性,将有助于其职业的成功。

在这个模型中存在六种假设关系:(1) 个人特征对环境具有直接影响。与职业动机相关的个人特征越稳定,越融入个体的自我概念,则个人特征对职业决策和行为的直接影响就越大。(2) 环境条件对职业决策和行为具有直接影响。环境条件对行为和决策可能选择的限制或控制越大,对其社会接受程度的定义越严,合理性的评价标准越依赖他人,则情境条件对个人的职业决策和行为的影响越大。(3) 个人特征和情境条件在影响职业决策和行为时存在交互作用。个人特征与环境特征越匹配,则职业决

策和行为越有效(如对个人和组织产生更加积极的结果)。(4) 个体的职业决策和行为对个体特征产生影响。个体的职业决策和行为所产生的结果越积极或越消极,结果持续的时间越长,则对个体与职业有关的个体特征影响越大。(5) 情境特征对个体特征产生影响。情境特征越被视为积极或消极,越是最近出现的,越能控制职业决策和行为的可选选择,则对个体与职业有关特征产生的影响越大。(6) 个人特征影响个体对环境的解释。情境起初越是模糊、不确定、没有连续性,与职业动机有关的个性特征越会影响个体对环境的知觉^[1]。

1.3 职业动机水平高低的度量

职业动机现有的测量方法有两种:评价中心和纸笔测验。London 和 Bray(1984)^[3]设计了一个为时两天的职业动机评价中心来研究 48 位青年管理者的职业动机,测量的内容有:背景面谈、心理学测验、角色扮演练习等。评价中心能提供丰富的信息,但要耗费大量的时间和资金,一般学者很难采用。

一般学者采用纸笔测验来研究职业动机。London^[4]在 1993 年编制了 17 题的《职业动机问卷》,这些题目聚焦的是个体的情感和态度。测量职业弹性的题目如“能适应改变的环境”、“对于工作或组织上的改变表示欢迎”;测量职业洞察力的题目如“有很清晰的职业目标”、“知道自己的长处(哪些事情我能做得好)”;测量职业认同的题目如“用工作来定义自己”、“视自己为专业性的或技术性的专家”。该量表的信度为 0.80-0.88,自评的重测信度为 0.52,上司的重测信度为 0.54,问卷有清晰的三因子结构,这说明 London 的问卷有较好的信、效度。此外 Noe 等(1990)^[5]也独立开发了一个 27 题的职业动机问卷,不过此问卷聚焦的是行为。

2 对人力资源管理与开发的启示

2.1 对战略人力资源管理的启示

管理大师 Stumpf(1998)^[6]曾强调商业战略与组织的职业管理要紧密联系起来的重要性,而 London 的职业动机理论则有助于理解这一点。组织的经营状况,物理环境,管理政策都会影响员工的职业动机,而员工的职业动机又会影响员工的职业决策和行为,也就是说组织的商业战略、人力资源管理政策的执行效果会极大地受到员工职业动机的调节,了解员工的职业动机和调节员工的职业动机势必就显得极为重要。

London(1988)^[7]强调了组织在不同的商业环境下采

用不同的人力资源战略时要注意调节员工的职业动机。企业的商业条件大致可以分成五种:衰落阶段、兼并购和收购、成长、起步、转向。每种不同的商业条件都对 HR 战略提出了不同的要求。高层领导对组织内员工职业动机的支持程度不同,HR 战略相应的会采取不同的形式,对员工的职业动机会形成不同的影响;同样地,员工对 HR 战略的反应取决于员工当前的职业动机水平,不同职业动机水平的员工会对 HR 战略作出不同的反应,HR 战略实行的效果会不同。例如,在兼并购与收购阶段,对职业动机能产生高支持的人力资源管理措施有:信息公开、设立联合计划委员会、联合评价技能要求、对自愿离职提供奖励;对职业动机产生低支持的人力资源管理措施有:不透漏信息、高层决定、不让员工参与组织重组、非自愿的被迫解雇。那么高职业动机和低职业动机的员工在这两种不同的人力资源战略下的反应也有差异。高职业动机的员工在高支持的环境下会迅速适应新的组织要求,重新定位自己的角色,理解组织未来对新技能的要求和裁员的决策;在低支持的环境下则会仔细评价正在发生的事件,估量个人所面临的风险,若认为不值得留下来就会迅速采取行动在别处寻找机会。而低职业动机的员工在高支持的环境下会相信组织能采取正确的决策,但对自己的新角色不肯定、感到困惑,可能还会憎恨变革的政策;在低支持的环境下则感到不安、没有安全感、可能传播悲观的谣言、等待角色界定、感到完全失控、被解雇时感到惊讶万分。

2.2 对管理开发的启示

管理开发是组织自觉地为管理者提供学习、培训和成长的训练机会,不仅要让其具备有效管理所需的知识、技能、能力,还要让其具备有效管理所需的态度和积极性。可见管理开发的一个重要内容就是提高管理者的职业动机,这也正是 AT&T 公司对青年管理者进行管理开发的初衷。实证结果也显示,职业动机对管理者开发而言非常重要,如 London 等对 48 位青年管理者的研究显示了职业动机对管理有效性和晋升的重要影响。Leung 和 Clegg(2001)^[9]对香港公共部门女执行官的研究则发现,在管理层的中低层,女性的比例远大于男性,而逐渐上升到高层后女性的比例却显著低于男性,重要的原因就在于女性的职业动机低于男性。由于高职业动机者有更明确的职业方向,更现实的职业目标,更强的适应职业变动的能力,更高的主动性,因此他们是高绩效者和良好的自我职业管理者。高职业动机的员工是组织的财富,是组织的

弹性和竞争能力的重要来源,具有高职业动机的管理者更是组织的核心竞争力来源。London 的职业动机理论不仅强调了职业动机的重要性,还为如何提高职业动机指出了长远的方向和具体的策略。例如,可通过 London 曾使用过的评价中心或纸笔测验方法度量管理者的职业动机,以职业咨询或培训的方式来使管理者增强对职业动机含义和意义的了解,并运用环境条件的刺激和反省理性来提高职业动机。环境条件的刺激如:提供积极的强化,鼓励自主性,变换工作任务,鼓励冒险和创新,适度竞争,提供培训和职业咨询服务等。

2.3 对职业开发的启示

由于职业动机是影响个体工作绩效和职业成功的重要因素,职业动机不仅对于个体的自我职业管理具有意义,对于组织的职业管理和开发也同样具有意义。London 的职业动机理论以及由此引发的相关研究为组织的职业开发提供了理论依据和实践方法。

自从 London 于 1983 年提出了职业动机理论的框架,至尽已有众多关于职业动机的研究。这些研究主要集中在考察职业动机的内容、影响因素和结果因素三个方面。

在 London 提出职业动机理论后,有不少学者率先对其理论的有效性和测量的有效性进行了检验和验证,结果表明,该理论有很好的适用性,而且《职业动机问卷》有很好的信效度。如 Hall(1990)^[9]对最初 47 题的《London 职业动机问卷》进行了检验,Brainerd(1992)^[10]在专业护士中对其理论模型做了考察,Grzeda 的 Prince(1997)^[11]对 London(1993a)和 Noe 等(1990)的职业动机问卷的信效度做了验证。

就职业动机的结果而言,除了 London 和 Bray(1984)发现青年管理者职业动机对于晋升和领导效能的影响外,Wolf 等(1995)^[12]的研究发现,职业动机对于面临解雇而接受培训的工程师的培训表现和结果也有影响。此外,Day 和 Allen(2004)^[13]的研究发现,职业动机与职业成功相关。还有一些学者在研究中发现,职业动机与成功克服职业生涯阻碍有关。

对于职业开发最有启发意义的研究集中在职业动机影响因素的探索上。比较有代表性的是 Noe 等(1990)^[9]的研究。他们将职业动机的影响因素分为个人特质和情境因素。就个人特质因素而言,他们得出以下结论:当个人处于 31~45 岁的职业稳定阶段时,具有较强的职业动机;自觉工作角色重要者具有较强的职业动机;职位越高,其

职业动机越强;当个人的现职与其所设定的职业目标越接近时其职业动机越高。个人与组织的职业规划越能配合,其职业动机便越强。就情境因素而言,当主管越重视员工的职业动机、支持其职业发展时,员工的职业动机越强;工作的特性越具有激励性,员工的职业动机便越高。London(1993a)^[9]发现,组织对职业开发的支持和领导的授权对职业动机有影响。Leung 和 Clegg(2001)^[8]对香港公共部门女执行官的研究也发现,年龄和工作的模糊性与不确定性对职业动机有影响。

3 小结

在职业开发和职业心理学中有关个体行为的动机理论不少,如马斯洛的需要层次论、Vroomm的期望效价理论等。但是这些理论都是用来解释个体一般行为的,在解释职业相关行为时缺乏针对性。职业在个体的生命历程中占据重要地位,但探讨职业动机的理论却相当匮乏, London的职业动机理论则是现有极少数的职业动机理论中非常有影响的一个。多年来, London的职业动机理论已经经受众多研究者的检验和修正,它不仅丰富了现有的职业理论,还启发了系列后续的研究,为人力资源管理和开发提供了新的理论视角和实践依据。

参考文献

- [1] London, M. Toward a theory of career motivation [J]. *Academy of Management Review*, 1983, 8(4): 620-630
- [2] London, M. & Noe, R. A. London's career motivation theory: An update on measurement and research [J]. *Journal of Career Assessment*, 1997, 5(1): 61-80
- [3] London, M. & Bray, D. W. Measuring and developing young managers' career motivation [J]. *Journal of Management Development*, 1985(5): 3-26
- [4] London, M. Career motivation of full- and part-time workers in mid and late career[J]. *The International Journal of Career Management*, 1993(5): 21-29
- [5] Noe, R. A., Noe, A. W. & Bachhuber, J. A. An investigation of the correlations of career motivation[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1990(37): 340-56
- [6] Stumpf, S.A. Choosing career management practices to support your business strategy [J]. *Human Resource Planning*, 1988(11)
- [7] London, M. Organizational support for employees' career motivation: A guide to human resource strategies in changing business conditions [J]. *Human Resource Planning*, 1988(11): 23-32
- [8] Leung, A.S.M. & Clegg, S.R. The career motivation of female executives in the Hong Kong public sector [J]. *Management Review*, 2001(16): 12-20
- [9] Hall, M.J. The pilot test of the London career motivation inventory [D]. Doctoral dissertation, George Mason University, 1990
- [10] Brainerd, K.C. The application of London's interactive model of career motivation to the professional career nurse [D]. Doctoral dissertation, the University of Connecticut, 1992
- [11] Grzeda, M. & Prince, J. B. Career motivation measures: A test of convergent and discriminant validity [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 1997, 8(3): 172-196
- [12] Wolf, G., London, M., Casey, J. & Pufahl, J. Career experience and motivation as predictors of training behaviors and outcomes for displaced engineers [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1995(47): 316-331
- [13] Day, R. & Allen, T. D. The relationship between career motivation and self-efficacy with protege career success[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2004(64): 72-91

(责任编辑 殷得民)

London Theory of Career Motivation and its Implication on Human Resource Management and Development

LI Xia^{1,2}, FU Hongmei¹, XIE Jinyu³

(1. School of Business, Nankai University, Tianjin 300071, China; 2. Zhou Enlai School of Government, Nankai University, Tianjin 300071; 3. School of Business, Fudan University, Shanghai 200433, China)

Abstract: Career motivation is an important concept in career development, however there are few theories especially on this construct. London's theory of career motivation is one of the most influential among the few theories. This paper not only reviewed London's theory but also sharply revealed its implication on human resource management and development.

Key words: career motivation; London; human resource