

# 简析职业延迟满足的影响因素与应对建议

胡高喜

(仲恺农业工程学院管理学院, 广州 白云 510230)

**摘要:** 随着社会发展的新潮流, 延迟满足在职业中表现愈加受到广泛的关注, 尤其对于 90 后的新入职员工更为突出。现如今 90 后已经逐步进入职场中, 成为企业的新生主力军, 这批人大多受过良好的教育, 有比较健全的知识框架, 在生产力和创造力上具有很大的潜能。现有研究认为, 职业延迟满足被定义为一种心理活动过程, 其目的是为了获得未来更有价值的长期成果而放弃现有利益。本文通过分析职业延迟满足的影响因素, 针对 90 后提出相应的应对建议。

**关键词:** 职业延迟满足; 影响因素; 应对建议; 90 后

随着社会发展的新潮流, 延迟满足在职业中表现愈加受到广泛的关注, 尤其对于 90 后的新入职员工更为突出。现如今 90 后已成为职场中的生力军, 他们大多受过良好教育, 有系统知识框架, 在创造力上具有很大的潜能。由于 90 后成长在中国改革开放和社会经济快速发展的时代, 科技进步日新月异, 社会物质财富快速增长, 知识经济来临, 90 后在个性、想法、职业态度上都跟“60 后”“70 后”“80 后”差别很大, 所以对企业传统管理方式带来挑战。因此, 通过研究职业延迟满足, 有利于提高 90 后员工对企业的认可度和忠诚度, 调动其工作的积极性和主动性, 培养并留住人才, 最后达到企业和员工的共赢。

## 一、职业延迟满足的概念与测量

弗洛伊德最先提出“延迟满足”概念, 他认为当人们的欲望和满足受到了其他因素影响的时候, 人体会出现紧张或焦虑, 就会产生一种幻觉来缓解, 从而达到自我满足的心理活动过程。而对“延迟满足”做出重要的贡献的心理学家 Mischel (1974), 他认为“延迟满足”, 是指一种自我心甘情愿放弃现在所拥有的, 选择对未来更有价值的长远利益的满足。在中国, 研究者刘晓燕 (2007) 等把职业延迟满足定义为一种心理活动过程, 其目的是为了获得未来更有价值的长期成果而放弃现有利益。

职业延迟满足实际上是个体为了获得更好的未来和报酬而放弃目前的满足, 选择更具有长期价值目标的过程。目前, 国外学者将职业延迟的满足作为职业伦理的维度开展研究的较多 (Furnham, 1987; Witt, 1990; Hesketh, 1998)。国内学者也开始了相关研究, 取得了一定的成果, 但在研究对象、方法和范式等方面还有较大的研究空间。根据刘晓燕等 (2007) 对职业延迟满足的定义, 我们可以把职业延迟满足的维度大致分为两类, 一方面是职业生涯延迟满足, 是一种为了将来有一个更好的发展机会从而甘心选择职业发展的延迟。另一方面是工作延迟满足, 是一种正在进行时的工作延迟, 即个体在工作的时候, 会严格依据自己的工作情况和实际需求选择延迟满足。并在此基础上开发了中国首个职业延迟满足问卷, 包含了职业延迟和工作延迟这两个维度, 共 8 个项目, 采用李克特的四评分法。职业延迟信度系数为 0.71, 工作延迟信度系数为 0.76, 信度系数都比较高, 有一定参考价值。

## 二、职业延迟满足的影响因素

成就动机。默里首次提出“成就需要”理论, 在他看来, 当一个人完成一项任务的成就动机比较高时, 就会严格要求自己,

自觉设定一个比较高的目标; 相反, 当你处在一个低成就动机状态的时候, 就会给自己设定一个比较低的标准, 从而能够轻易实现。所以, 默里就把成就动机定义为一种努力克服障碍、施展才能、力求又快又好地解决某一问题的愿望或趋势。后来, 麦克利兰和阿特金森等接受默里的思想, 并将其发展为成就动机理论。

工作绩效。工作绩效一直以来都是国内外学者研究的热点, 但针对绩效是行为还是结果的意见不同, 分为行为论、结果论和行为结果论, 结果论对工作绩效的概念集中在员工行为的结果上; 行为论的观点在于完成工作过程中表现的一系列行为特征, 过分关注结果将不利于员工的长期行为。Motowidlo (2003) 区别了行为、绩效和结果三个概念, 指出行为是一种外在反映, 绩效是员工通过某一行为所期望实现能给组织带来某种价值, 结果则是指员工对组织发展有利或者不利的行为。

自我效能。美国心理学家 Bandura 最先提出自我效能的概念, 指个体对自己是否能够成功地进行某一成就行为的主观判断, 即个人对完成任务的能力的自我认知。一般来说, 成功经验会增强自我效能, 反复的失败会降低自我效能。自我效能会显著影响人们对行为的选择与行为坚持性、遇到困难时的坚持性和努力程度、人们的思维方式和行为效率以及影响人们的归因方式。

自我职业生涯管理。职业生涯管理是指企业帮助员工制定职业生涯规划和帮助其职业生涯发展的一系列活动的。其本质在于将员工职业生涯规划的制定与实行一并纳入组织的人力资源规划系统中。现今, 自我职业生涯管理占据十分重要的地位, 从概念到内容, 它正在发生变化, 这种变化是指职业生涯的发展将主要由个人而非组织来管理。

## 三、职业延迟满足应对建议

### (一) 强化个体核心自我评价

核心自我评价是指个体在潜意识层面对于自身价值所给出的一种评价, 这是自我评价类型中尤为重要的一部分内容, 可以激发合体内心的成功推动力以及幸福体验感。想要强化个体的核心自我评价需要个体能够看到自身的长处以及优点, 并且在面对挫折以及失败的时候能够拥有一种积极地心态。想要强化个体的核心自我评价可以尝试从以下几个方面入手。

#### 1. 关注个体的成绩, 提高期望效应

期望效应给予我们的启示: 当企业能够给予个体足够多的正面关注时, 并且对于他们取得各项成绩进行积极反馈, 采用一种积极向上的力量去面对个体时, 那么后者可以感受到企业的期待,

并且向着企业期望的方向努力发展,最终达到既定的目标或者计划。为了强化个体的核心自我评价力,企业要充分利用期望效应的这种隐形推动力来鼓舞个体,让他们学会运用这种力量去指导自己未来的职业生涯发展。

### 2. 激发个体的潜能和特长

为了可以帮助个体能够将核心自我评价力内化成为一种内在的推动力,企业在组织各种生产实践活动或者娱乐性活动的时候,要对个体的心理特征、成长特征进行深入的分析,然后有针对性地开展一些公共参与性、趣味性较高的活动内容,让他们在合作的过程中可以感受到信任、合作等方面的力量,常见的游戏有背靠背游戏、信任座椅游戏。开展这种活动,不仅能够激发个体参与活动的积极性,还可以开发个体在合作、团结方面的内在潜能,提高他们的社交自信心,这对于核心自我评价有着较为明显的帮助。

### 3. 强化个体的意志力

为了提高个体的核心自我评价,企业要有意识地去强化个体的吃苦耐劳精神以及解决问题的能力。部分个体是在优越的环境下成长起来的,在进入企业以后,没有办法去适应企业的工作强度以及工作效率,在遇到问题以后害怕担责,会主动选择放弃和脱离,这对于他们意志力的培养来讲显然是不利的。因此,企业需要对个体在岗的工作状态进行动态跟踪,了解他们的心理变化趋势。如果个体的心理出现较大的落差或者波动,那么企业管理人员需要及时给予指导和陪伴,逐步地改变员工的心理以及行动,从而达到强化他们意志力的目标。

## (二) 要转变领导者的管理观念和管理方式

由于特殊的时代背景,90后是一群有个性、有想法、有胆识的新青年,普遍接受较高的教育,是职场上不可忽视的新生力量。当前,越来越多的90后新入职员工选择放弃当前的利益来获得一系列更有价值的长期成果。许多企业管理者反映90后新入职员工较难管理,“招不来”“留不住”“管不了”,工作积极性不高,适应较慢,忠诚度偏低等,“闪辞”“裸辞”现象频繁出现,对企业传统管理方式形成了巨大挑战。所以用人单位必须积极转变管理思维和方式,权威型管理、制度约束式的管理已不合时宜了。管理者应该重视新入职员工的职业延迟满足的影响因素,在人力资源管理全过程中充分体现以人为本的理念,尊重、关心、关爱、平等的对待,朋友式的相处可能更受90后员工欢迎,和谐的人际关系,良好的工作氛围,合理的工作设计,并赋予工作本身以价值和意义,激发90后员工从完成工作本身获得良好的成就感体验,提高自我效能感。有利于增强员工的归属感和忠诚度,降低人员流失率。

最后,领导需要明确帮助员工找到自身的优势,哪些能力应该继续保持,哪些能力需要得到提升,防止员工在后续的工作之中继续出现错误。员工对于自身工作能力的认知主要来源于三个方面。其一是员工对于自身的认知以及评价。其二是同事的评价,其三则是领导的评价与反馈。其中,领导的评价以及反馈对于员工来讲具有明显的导向性。自己对于自己的评价有着较为明显的特质倾向。其中乐观的个体对于事物的评价会侧重于积极的一方面,即使是面对自己的劣势,也会寻找到闪光点。悲观的个体对

于事物的评价则是侧重于消极态度,即使在面对自己的优势时也会用一种消极的态度面对。同事对于自己的评价存在着较为明显的偏差,因为同事在评价他人的时候也会从员工的视角来看待问题,而没有办法从整体层面进行审视。加之同事与同事之间会存在着明显的竞争关系,其评价会带有较为明显的主观性。由此看来,领导对于员工的评价相对来讲更加的全面。领导对于员工的各种类型行为要积极进行反馈,这样不仅可以帮助员工认识到自己的能力属于哪个层次,从而制定对应的发展方案。同时,还可以帮助员工认识到自己向着哪个方向发展,不会盲目地将失败的原因归咎于其他问题。

## (三) 改善组织氛围,建设企业文化,树立企业形象

为了提高员工的积极性和工作满意度,提高员工的生活幸福感,企业可以创造优秀的企业文化,同时提高员工对企业文化的认识。另外,企业可以通过帮助员工规划自己的职业生涯管理从而提高员工的职业延迟满意度,为公司的良好发展奠定了坚实的基础。研究发现,高延迟满足者,更注重组织氛围对自身职业生涯的影响,这些人更倾向于组织氛围浓厚,有利于提高他们对组织的认可度和忠诚度。由此可见,通过构建良好的企业文化,营造浓厚的人文氛围,树立企业形象,有利于为90后员工创造良好的工作环境,有利于激发他们的工作热情和创造性,有利于留住企业优秀人才,使员工更倾向于延迟满足。

首先,企业可以定期举办以团队为主体的活动,比如篮球比赛、拔河比赛。这样的比赛不仅仅可以提高员工的身体素质,更可以将员工顽强拼搏的斗志激发出来,从而增加团队的凝聚力。身体健康是个体积极面对生活的前提,践行“身体是革命本钱”的理念,只有保证身体舒适,才会有更多的精力去感受生活的美好。因此,企业适当的开展体育运动、拓展运动,可以让员工适当的获得锻炼,尤其是长期坐在办公室里的员工,让他们体会到大自然的清新。同时,体育运动具有较强的感染力。在任何活动中,个体往往不是代表自身而参与的,而是象征着整个团队。因此,体育活动以及拓展活动可以给予员工一种责任感以及使命感,进而激发出员工的斗志以及合作意识。团队凝聚力可以帮助每一位员工密切协作,彼此之间增加情感交流。尤其是在面对那些具有悲观情绪的员工时,情绪阳光的员工可以感染他们。尤其是个体伴随着团队取得一定的胜利以后,可以有效转化他们的消极情绪,并且提升他们未来工作与生活的自信心。

其次,企业还可以设置一些阳光橱窗类似的平台,来加强企业的情感氛围。比如,某个团队在本周笑的最多,某个团队给其他团队带去的欢笑多等等。在这种活动中,企业可以采用量化的评比方式,让每个员工可以看到自己所起到的作用。有的时候,个体表面上不在意某件事情,并不是说他们从心里不重视,而是找不到衡量的标准,不知道自己所作事情的重要程度。企业更加关注的是员工的工作成绩,所以在情感、心理方面容易忽视。但是工作绩效并非是单一存在的,它很容易受到其他方面的影响,因此企业如果关于关注员工的工作绩效,而忽略了员工的情绪、心理,那么反而达不到应有的效果。

## (四) 增强培训的针对性,创新培训新方式

研究认为进入企业1-2年左右的员工将进入倦怠期,各方面

能力水平都将降低, 离职意向增强, 因此在这一时期管理者应对 90 后员工多加关注, 给予更多的支持与关爱, 帮助其顺利度过离职率较高的倦怠期, 争取留下更多优秀人才, 降低企业管理成本, 提高企业的整体业绩和综合实力。同时需要加强 90 后员工的培训, 积极营造企业人文氛围和人际信任氛围。Hwee (2010) 在其调查中也提出工作与生活的平衡是新时代最重要的工作价值观之一, 其次还有责任感、培训和发展的机会。在 90 后员工入职培训中, 可针对他们的特性为其设置专门的培训课程, 使他们了解自身的主动行为在社会化过程中的重要性以及可选择的主动社会化途径。还可以为 90 后员工指派有经验的导师, 为新生代解惑答疑, 在信息与回馈搜寻方面给予指导, 鼓励资深员工给予真诚关心, 为他们提供工作上和生活上的支援与帮助, 使其切身感受到企业的人文关怀和人际信任, 转而促进新生代员工主动组织社会化行为的产生, 帮助他们尽快实现从组织“外部人”到“内部人”的转变。

#### (五) 完善薪酬福利体系和晋升机制

90 后员工在寻找工作的时候比较关注薪酬福利, 由于现在大多数为独生子女, 对老一辈赡养压力比较大, 所以他们会将薪资有一定的期望。90 后员工自我实现的需要比较高, 他们往往把薪酬的高低作为衡量自己价值高低的标准。同时, 90 后员工比较关注公司职位晋升的公平性, 越来越多的 90 后员工接受工作首先会了解自己在职业中的发展, 希望公司有一套公平的晋升机制, 透明且公平, 只要看好公司未来发展和个人成长, 即使暂时职位平平, 也甘愿接受职业延迟满足。90 后较容易受外界因素的影响, 一般都有比较清晰的职业规划, 因此, 用人单位应将精神和物质激励结合, 提高员工对企业的认可度和工作的满意度, 提高员工的积极性和忠诚度。

首先, 企业应该制定详细的薪资制度以及升职细则, 并且将该制度公正透明的呈现在员工面前。有些员工在企业具有较强的积极性, 他们并不想在公司内部浑浑噩噩地度过, 相反他们对于高职高薪工作尤为向往。如果员工在努力过之后, 仍然没有获得对应的成绩, 那么很有可能会让员工产生职业倦怠。因此, 公开透明的升职细则不仅可以激励员工向着更高的方向和层面进行努力, 还可以帮助他们了解自身的不足, 进而向着更高更远的方向发展。

其次, 企业还需要将不同职位的薪资待遇展现在员工面前。员工之所以向往高职位, 无非是对薪资以及权利的向往。如果员工不知道何种职位对应着各种的薪资时, 那么他们就不知道自己应该向着哪个方向而努力。因此, 企业将不同职位的薪资待遇情况公正透明化, 可以激励员工向着自己不同阶段的目标而努力。

#### (六) 帮助员工进行职业发展规划

研究表明, 作为职场重要力量的 90 后员工在短期薪酬预期上更为合理。企业如果想要挖掘员工潜力, 能力培养会更加重要。新生代员工对企业的实力以及企业文化非常重视, 但是相对于对未来的发展方向以及潜力挖掘, 能力的培养会更加在意。如果员工的这些要求不能满足, 看不到企业未来的发展动向, 并且企业也不能激励员工更大的潜力, 这个时候员工离职思想会占主导地位, 不能很好地在本职岗位工作, 对企业经济效益也会产生影响。因此, 一个具有长远眼光的企业, 会重视自身的人才培养与建设。

人才的培养是一个长期性工程, 企业要对人才的发展有明确的目标和规划, 确保重要的人力岗位与优势能够长期保持, 不仅企业内部结构的优化调整。但是如果能做到重要的几点, 员工会为了个人和企业共同的利益, 会把自身价值融入企业的发展中来, 实现共同进步的局面。

#### (七) 帮助个体学会利用并感受社会支持

每一个人都需要面对错综复杂的社会。通过研究表明, 在相互支持、鼓励、扶持环境下成长的人其综合能力更强一些。因此, 在培养个体职业延迟满足感的时候, 需要社会力量的支持, 这种支持既包含了物质支持, 也包括了情感与精神支持, 双向支持的存在可以让个体获得心理以及精神上的满足, 从而获得较高的工作效能。

想要让个体获得较强的社会支持感, 可以尝试从他们的人际沟通能力、感知能力以及社交能力等多方面入手。首先, 需要去培养个体主动开展社交的思维。在这个过程中需要企业以及社会组织一些生活化的活动, 比如公司之间的联谊会, 沟通会等会议上可以开展“你演我猜”的活动, 训练个体的交往行为, 提升他们的交往技能。其次, 要增强个体的感知力。当现实存在着社会支持的时候, 但是个体没有办法感觉到, 那么社会支持的效果将会大幅度下降, 因此, 强化个体的感知力是尤为必要的。企业可以组织个体参与到社会各种志愿者活动中, 让他们在帮助别人的过程中, 感受到社会对于个体的支持形式以及力量。同时, 企业还需要帮助个体对于社会支持的类型进行分类, 了解他们自身的人际圈分别由哪些内容构成。这样他们缺少哪方面的社会支持资源, 可以尝试自己去主动获得。借助这样的训练, 个体对于自己所获得的社会支持资源十分清晰。当学生拥有较强的社会支持力量感知度的时候, 可以提升自身在创业过程中的挫折能力, 这对于他们未来的职业生涯发展来讲有着较大的帮助。

#### 参考文献:

- [1] 刘晓燕, 郝春东, 陈健芷, 等. 组织职业生涯管理对职业承诺和工作满意度的影响——职业延迟满足的中介作用分析 [J]. 心理学报, 2007, 39 (4): 8.
- [2] 金文霞, 陈昕, 宋新月, 等. 自我效能、自我职业管理对职业延迟满足的影响 [J]. 中国健康心理学杂志, 2014.
- [3] Yang YU, Guo-Hong XU, Xiao-Ling LI, et al. Evaluation on occupational delay of gratification and study on achievement motivation of medical staff in primary hospitals in Foshan City [J]. Occupation and Health, 2017.
- [4] Xinxia LI, Jinming LI, Wang M. Characteristics of Occupational Delay of Gratification for Nurses at Military Hospital [J]. Hospital Administration Journal of Chinese People's Liberation Army, 2018.
- [5] 胡世辉. 企业员工成就动机, 自我职业生涯管理与职业延迟满足的关系 [D]. 山西师范大学, 2012.

课题信息: 该文章是广东省哲学社会科学“十三五”规划 2018 年度学科共建项目 (GD18XGL19)、广东省教育厅 2018 年度普通高校重点科研平台和科研项目 (2018WTSCX236) 的研究成果。