

doi:12.3969/j.issn.1672-0598.2014.05.008

组织员工边缘化管理研究综述*

李应军

(湖南商学院 旅游管理学院,湖南 长沙 410205)

摘要:本文从组织员工边缘化的定义、特征、类型、成因、影响、边缘员工困境、防治、实证8个方面总结了目前学者们对组织员工边缘化的研究现状;可以看到对组织员工边缘化的研究在员工边缘化的管理理论基础、员工边缘化的判断标准与量表开发、组织员工群体边缘化、边缘化员工的利益诉求与维护、不同层级的员工边缘化以及组织员工边缘化的动态管理体系的构建6个方面还有待加强。

关键词:边缘化;员工边缘化;人力资源管理

中图分类号:C931 **文献标志码:**A **文章编号:**1672-0598(2014)05-0051-09

引言

“边缘化(Marginalization)”一词最初是由上世纪20年代初美国社会学家帕克(R.E.Park)从社会成员的通婚和移民角度提出的。随后德国心理学家库尔特·勒温进一步提出了“边缘人(MarginalMan)”的概念。联合国教科文组织曾指出:“边缘化即人们被系统地从他们所处的社团的有意义的经济、社会、政治、文化和其他形式的参与活动中排除,从而否决了他们作为人类实现自己价值的机会。”目前,学者们将其内涵外延到组织中员工边缘化的现象,并认为组织员工边缘化的产生是组织成员在组织运作过程中的一种分化现象,特别是在传统等级或科层制(官僚制)的组织中尤为普遍。研究表明,员工边缘化情况不仅对员工自身的职业生涯质量影响明显,而且对组织的稳定运行和有序发展影响巨大,是影响组

织高效运作的一个重要因素。特别是在现代科技快速发展、组织员工流动频繁的动态环境下,员工边缘化的管理已成为组织人力资源管理中的重要内容,对员工和组织双方都有着现实意义,对它的防控和治理也已越来越多地引起理论界和管理者的重视。本文将对目前组织员工边缘化的研究做系统梳理与回顾,总结出已有的研究结论和今后将要研究的方向。

一、目前研究现状

(一)组织员工边缘化的定义研究

目前,学者们对员工边缘化的定义并没有形成统一认可的概念,其表述也不尽相同。国外一些学者曾使用如“圈外人士(Outsider in the Group)(Graen,1995)”“边缘员工(Marginal Worker)(Bauer, Morrison, Callister, 1998)”“隐形员工(Invisible Employee)(Gostick, Elton, 2006)”“组

* [收稿日期]2014-06-02

[作者简介]李应军(1972—),男,湖南汉寿人;管理学硕士,湖南商学院旅游管理学院酒店管理系副教授,主要从事旅游企业管理、旅游人力资源管理研究。

织外部人(Outsider in the Organization)(Thomas, Helena, Anderson, 2006)“职场排斥(Workplace Ostracism)(Robinson, 2008; Williams, 1997, 2001)”等概念,这些概念大都从个体层次角度来研究员工边缘化,它反映了组织边缘员工与周围群体的关系。

国内学者也开始对“边缘化员工”有起步性研究,比较有代表性的有,滕玉成,焦顺禹(2008)从管理学角度认为,边缘化则是指个人、群体或活动偏离中心或主流,逐渐偏向边缘的过程,边缘化员工,是指逐步从主体中心地位流向边缘的员工。吕波,齐旭高(2008)认为边缘化员工是指那些不能有效地融入组织,在组织中处于非中心、非主流,或者被组织的主流群体和意识形态所孤立或排斥的人。李宁琪,李树(2010)将组织边缘人定义为:在组织中对组织文化特别是核心价值观不太认同,没有真正地融入组织之内,长期处于组织系统的边缘,并且未能通过个体与组织的共同努力顺利完成内化,从而导致工作满意度、归属感、组织认同感、忠诚度不高的员工。刘军,等(2012)认为边缘化(Exclusion)是指员工个体被组织或团队其他成员孤立、排斥,感到自身虽是该组织(团队)的法定成员但又游离于组织(团队)实存之外的一种状态。他认为个体离开群体中心的“距离(心理距离和物理距离)”,是判断个体是否被边缘化的关键依据。林喜庆(2012)认为“组织边缘人”是一个相对性概念,是相对于组织中的核心员工和普通员工而言,它是指那些业务技能和知识水平较低,组织融入度、组织文化认同度较差,组织归属感、忠诚度、工作满意度不高,长期处于组织中边缘地位,自身作用难以得到有效发挥的员工。李嘉玮(2012)认为组织边缘化成员是由于个体差异对组织文化特别是核心价值观认同度低,主动或被动的与组织中主流群体和意识所孤立和排斥,从而不能真正融入组织,处于组织系统的边缘的人。

分析学者们对“边缘化员工”的定义,可以看出,他们大体从两类角度对“边缘化员工”进行界定,一是从员工与组织核心的远近“距离”(物理和心理的距离)角度来判断员工是否为边缘员

工,离组织核心层次“距离”远的员工一般基本可以判断其为边缘员工,如滕玉成,焦顺禹(2008)、吕波,齐旭高(2008)、刘军,等(2012)等大体是从这个角度来界定边缘员工。二是从员工对组织的归属感、价值认同感和忠诚度等角度来判断其是否为边缘员工,不认同组织核心文化,不能融入组织工作氛围、工作满意度低的员工一般基本可以判断其为边缘员工,如李宁琪,李树(2009, 2010)、林喜庆(2012)、李嘉玮(2012)等基本持这一观点。笔者以为,无论学者们对“边缘员工”是持“距离论”还是“情感论”,总的来说,边缘员工一般是指组织中不太认可组织核心价值、没有融入组织文化氛围、对组织归属感、忠诚度、工作满意度不高,因而不被重视、远离组织核心层的员工。“距离论”和“情感论”在本质上没有太多区别,因为,离组织核心层“距离远”势必意味着对组织“情感弱”;对组织“情感弱”也势必不会与组织核心层“距离近”,因此从内涵上来说,二者是一致的。

(二)组织员工边缘化的特征研究

由于边缘员工在距离上一般远离组织核心群体,在情感上也主动或被动地被组织主流群体或意识孤立或远离,因此他们在组织行为中常常表现出一些很明显的特征。李宁琪、李树,刘毅、李树,等(2009, 2010)从行为学的角度阐述了组织边缘员工的行为特征。他们认为,组织边缘员工一般处于组织文化的边缘、人际关系的边缘、组织活动的边缘和组织利益的边缘。因此,他们不关心组织利益,甚至为了个人利益出现背叛组织的行为。詹婧(2011)则从员工群体的角度阐述了组织边缘员工的特征。她认为边缘员工一般在组织中都处于弱势地位,他们大多技能单一,文化水平偏低,在组织中从事相对底层和辅助性的工作,竞争力弱,对组织依赖性强。而潘俊弟(2012)则从心理学的角度分析了组织边缘员工的心理特征。他认为,由于边缘员工在心理动机与工作行为上与组织目标偏离且存在个体利益与组织利益的冲突,从而导致他们产生自我疏离,缺乏对工作的自我卷入,感觉工作意义丧失,进而缺乏对工作小组或职业团体乃至整个组织的归属感。边缘员

工的这种心理疏离,使他们已经失去加入组织的初衷,由最初强烈的合作愿景慢慢弱化甚至消失,变成厌倦合作放弃合作的情绪或行为,因此他们具有明显的心理疏离和职业的倦怠感特征。

以上学者分别从边缘员工的行为特征、群体特征和心理特征等角度分析了边缘员工具有的一些比较明显的特点。总体来说,他们一般都是组织群体的“弱势者”、文化价值的“抵触者”、工作参与的“被动者”、人际关系的“孤独者”、性格内向的“孤傲者”、组织活动的“旁观者”、利益分享的“忽略者”、安于现状的“不求上进者”、有离职意向的“跳槽者”。虽然这带有“贴标签”的嫌疑,但组织边缘员工一般的确或多或少具有以上一个或某几个特征,这些特征应引起组织管理者的密切关注,一旦察觉员工有类似的情形,就应及时了解原因和情况,以防员工在边缘化的道路上越走越远,从而真正成为组织的边缘人。

(三) 组织边缘化员工的现实困境研究

由于边缘化员工游走于组织的边缘“地带”,与组织核心群体之间“距离”远、“情感”疏,不能很好的与组织融为一体,因而其处境艰难。倪春青、武博(2011)认为,边缘员工的困境在于在政治上缺乏发言权和影响力,在工作上缺乏核心介入和深度参与,在文化价值上缺乏内在性认同和融合,在人际关系上缺乏和谐稳固的关爱和互助,在权益上缺乏共同分享的必要保障。林喜庆(2012)认为边缘员工目前面临的困境主要体现在工作业务上缺乏深度参与、人际关系上遭遇信任危机、员工权益上(知情权、发言权和培训权)受到忽视损害、发展空间上晋升机会渺茫。吴宝玉(2012)认为,边缘员工处于工作边缘化、感情边缘化、经济利益边缘化、政治权利边缘化和心理压力大等情形。刘军,等(2012)甚至更认为员工边缘化是员工在工作场合中遭受“冷暴力”的重要表现形式,可见组织边缘员工的处境非常艰难。

显然,从学者们对组织边缘员工所遭受的现实“冷遇”分析,他们所持观点基本是一致的。即边缘化员工面临的困境几乎涵盖了日常生活、工作参与、职业发展、价值认同、权益维护、人际交往、心理感受、情感诉求等多方面。因此,对组织

边缘员工所面临的现状尤其应引起组织管理者的警惕与高度重视,否则,这将成为组织不安定的重要隐患,对组织稳定健康运作造成巨大影响。

(四) 组织员工边缘化的类型研究

对于组织员工边缘化的类型,学者们从不同角度进行了分类。

王颖,李树苗(2007)从两个维度对组织成员边缘化进行了划分:从边缘化形成上将组织成员边缘化分为主动边缘化和被动边缘化;主动边缘指员工主动偏离组织核心,自动退出主流群体,自愿居于非核心、非主流的边缘化状态。被动边缘即员工被他人或组织的排斥,被弱化、孤立,迫使个体游离于组织核心之外,被动地,非心甘情愿地演变成边缘化状态。王颖又从边缘化状态上将组织成员边缘化分为员工处于边缘化状态、员工处于边缘化心态、员工处于边缘化常态。滕玉成、焦顺禹(2008)也持类似的分类角度,他们认为从边缘化主体的角度看,分为自我边缘化(即主动边缘化)和他人边缘化(即被动边缘化)两类。从员工心理活动角度可把员工的边缘化分为偶尔的边缘化心理活动、一定时间的边缘化心境、长时间的边缘化心态。长时间的边缘化心态是由偶尔的心理活动经边缘化心境逐步发展而来的。他们还认为,边缘化起始于员工的心理活动,重在员工本人的心理感受。吕波,齐旭高(2008)则从组织中最易于边缘化的人群角度分类:组织新成员易于边缘化、支持辅助性岗位成员易边缘化、组织中非正式组织以外成员边缘化、组织变革中(岗位调整合并)的成员易边缘化、具有鲜明个体特质的组织成员易边缘化。同样,李嘉玮(2012)也持类似的分类观点,他认为组织成员边缘化易发人群是新进员工、非关键岗位员工、个性特质鲜明的“不合群”者。潘俊弟(2012)则从员工心理和人格特质角度将边缘员工分为主动边缘型和被动边缘型,也即滕玉成、焦顺禹(2008)所分类的自我边缘和他人边缘。

总体来说,学者们大体从两个角度对边缘员工进行分类,一是从实施边缘的主体来分类,把边缘员工分为主动边缘型(或称自我边缘)和被动边缘型(或称他人边缘)。二是从心理或感受的

角度来分类,把边缘员工分为偶尔的边缘化心理活动、一定时间的边缘化心态、长时间的边缘化状态。他们认为,员工是否边缘,基本上要看员工当下所处的情境与心理,边缘化起始于员工的心理活动,重在员工本人的心理感受。但目前第一种分类角度似乎为大多数人认可和采用。

(五) 组织员工边缘化的成因研究

对于导致组织员工边缘化的原因,学者们进行了比较集中的探讨。

程社明(2007)认为导致员工被动边缘化的原因有内职业生涯因素和外职业生涯因素。内职业生涯因素包括他从事工作时的知识、观念、经验、能力、心理素质、身体适应状况、内心感受等,其中知识和观念是最主要的影响因素,其次是心理素质和能力。外职业生涯因素是指影响其职业生涯发展的外界原因,如组织体制、组织重组、社会环境、技术进步等。

吕波,齐旭高(2008)认为个人因素、组织环境因素和已边缘同事的示范效应是员工边缘化的三大成因。个人因素被看作是影响组织成员是否被边缘化的主要因素,包括员工知识技能与为组织创造价值的匹配度、个人技能的唯一性、个体的特质和自我控制能力等。组织环境因素包括组织文化、组织变革、组织信任、组织领导因素等。另外,他们认为已被边缘化同事的示范、言行、交流等也是组织成员边缘化的影响因素。

林喜庆(2012)认为组织成员边缘化是多种因素共同作用的结果,并将这些因素归纳为根本原因、直接原因和间接原因。组织成员自身的性格特质如心高气傲、孤僻、偏执、不善沟通、习惯性防卫等是其边缘化的根本原因;组织成员与组织内部的“关系”包括组织成员与组织管理者之间的“交换关系”和组织成员之间的“融合关系”是其边缘化的直接原因;社会价值观的包容性和社会地位的差异性是组织成员边缘化的间接原因。

滕玉成,焦顺禹、刘毅,李树,等(2010,2008)认为员工边缘化的原因是复杂的,其产生不只是个人的问题,也可能是组织的问题,甚至是社会的问题。它不仅涉及员工本人特质技能与组织价值的匹配度和员工家庭背景等,也涉及组织架构、行

为方式与文化,还涉及社会宏观环境、价值导向、国家文化等多个方面。李嘉玮(2012)也认为,组织成员边缘化的成因涉及员工本人、家庭、组织与社会等。但他认为,由于一定时间内,家庭和社会因素是既定的,因此,边缘化的成因就聚焦于员工与其所在的组织双方,也即员工边缘化主要是个体因素和组织因素共同作用的结果。因此,刘毅、李树,等(2010)认为它是员工因素、组织因素以及社会环境因素三者之间交互作用的产物,主张用系统的观点来研究组织边缘人的产生原因,他们为此构建了组织边缘人产生的“毒三角模型”。

李宁琪,李树(2009)认为,一些不易内化的员工个人特质与能力因素是导致员工边缘化的首要原因;其次,组织的招聘忽视组织与员工价值观的匹配,导致二者差异过大或冲突,从而易导致员工边缘化;第三,社会层面中浮躁的社会风气、强调个性的社会氛围以及组织的利润最大化追求等都促使组织和员工之间的情感联系变弱,造成员工与组织互不关心的局面。他们还认为,即使组织社会化过程达到了目标,如果组织和员工双方在出现问题时没有及时、有效的处理和沟通,组织内人也有可能转化为组织边缘人。

潘俊弟(2012)则从基于共同愿景的角度从员工个人和组织两方面探讨了员工边缘化产生的原因。他认为组织员工在个体上缺乏自我激励意识、自我防卫增强而合作意愿薄弱、个体愿景与组织愿景互动不足、个体价值伦理培养机制缺失、个体转向性反馈未成体系以及组织共同愿景未形成、组织凝聚力弱小、组织制度的限制、组织共同愿景转变性培训缺失、官僚主义对个体的压抑等两个方面的原因,共同导致了组织员工边缘化的形成。另外,倪春青,武博(2011)则重点分析了党政机关边缘人产生的四大因素即组织因素、个体因素、政策因素和社会因素,并认为边缘人的产生是各种因素互相作用的结果,这对其他组织员工边缘化产生的原因分析也具有一定的借鉴意义。

综上所述,学者们对组织边缘员工的产生原因进行了比较充分的归因分析。总体来说,他们都是从员工个人因素、组织规范因素和社会环境

因素三大方面来探讨员工边缘化的原因的。显然,学者们对此基本持一致的观点:即组织边缘人的产生,不是某一个孤立的因素导致的,它是员工因素、组织因素以及社会环境因素三者之间交互作用的结果和产物。因此,当组织的管理者面对有边缘化倾向或被认为是已边缘化的员工时,应系统地考虑三大因素中,哪些是引起该员工边缘的关键原因,从多个层面来探讨防范员工边缘化产生的机制,从而采取针对性的策略来防治和管理员工边缘化情形。

(六) 组织员工边缘化的影响研究

对于组织员工边缘化所产生的影响,学者们大都从理论阐述或推理的角度进行了论述。吕波,齐旭高(2008)认为组织员工的边缘化,给组织发展带来阻碍,增加了组织财力和物力的投入,提高了组织的人力资源成本,成为组织稳定发展的负面因素,也给被边缘化的员工内心蒙上了阴影,带来了心理压力,使其信心不足、焦虑不安,进而产生职业不安全感,最终往往选择离职或消极地依附于组织。李宁琪,李树(2009)认为无论是主动还是被动边缘,对员工个人和组织都会产生危害。对于员工来说,被边缘化意味着职业的失败、工作满意度低,不利于其职业生涯的发展,影响工作与生活的质量;从组织角度来讲,组织边缘人影响组织和谐的人际关系,甚至导致人际冲突,破坏团队分工与协作,削弱组织凝聚力;他们挑战组织规章制度,损害组织形象。刘毅,李树,等(2010)认为,组织边缘人是一种传染病,边缘员工在组织中扮演的是病毒因子的角色,他们会通过直接与间接两种途径对组织产生负面影响,其中直接途径是指组织边缘人自身的言行直接对自身和组织产生的负面影响,如精神和心理焦虑、挫败感强烈、组织人际关系恶化、破坏组织形象、影响组织文化建设等。间接作用是指组织边缘人通过扩散机制来影响其他员工,最终形成组织边缘人群体,从而发展成为组织中一股暗流,对组织的生存与发展构成极大危害。他们认为边缘化传播的间接途径对组织所产生的危害更大。倪春青,武博(2011)着重探讨了边缘群体对组织所产生的消极影响甚至危害。他们认为组织边缘人是

组织的“短板”“鸡肋”和“毒丸”,而且会产生“破窗”效应,最终影响组织效率和运转。潘俊弟(2012)也认为边缘化会降低组织员工个体对组织的归属感、忠诚感以及团队合作意识;会削弱组织管理效能、影响组织资源配置、不利于组织持续健康发展。林喜庆(2012)认为,对员工而言被边缘化意味着职业的失败,不利于其职业生涯的发展,会影响其工作与生活质量。从组织来说,“组织边缘人”的产生和存在会破坏团队分工协作,影响组织高效运转;损害“组织公平感”,减少“组织公民行为”;产生“破窗效应”,催生“边缘人群”;制造极端事件,进而损害组织形象。

总结学者们对员工边缘化所产生的影响和危害,发现他们都是从对员工个人和组织角度来分析和探讨其负面影响的。对员工而言,边缘化会影响到员工个人的工作生活、人际关系、团队业绩等,从而降低自己的职业生涯质量,并对自身的心理和精神造成危害。对组织而言,由于其被认作是组织的“短板”“鸡肋”“毒丸”和“破窗”等,他们会削弱组织运营能力,破坏团队协作,损害组织形象,增加组织成本投入,降低组织工作效率,妨碍组织有效运作,最终成为组织稳定发展的阻碍因素。另外,我们还应分析组织员工尤其是群体员工边缘化对社会环境所产生的影响,目前这一角度的研究学者们鲜有提及,有必要挖掘。

(七) 组织员工边缘化的防治研究

目前学者们对组织员工边缘化的防治也从不同角度进行了一些探讨。如吕波,齐旭高(2008)从人力资源战略规划、招聘策略、培训策略、绩效薪酬策略、职业生涯管理等方面进行边缘化员工的防治探讨。滕玉成,焦顺禹(2008)结合我国组织现实和员工边缘化因素而提出的具体策略是:强化价值观管理、把好招聘入口关、有针对性的教育培训、有效沟通与民主参与、个性化的绩效管理、薪酬管理、灵活的工作再设计、有效运用角色训练等来防治员工边缘化。

刘毅,李树等(2010)认为组织边缘人的管理是一项系统的工程,不能够一蹴而就,需要仔细规划。他们从招聘阶段、识别阶段、内化阶段、淘汰阶段探讨了员工边缘化的防治。具体为:招聘时

借助相关筛选技术,把不符合要求和有可能产生边缘化行为的应聘者拒之门外。在识别阶段,通过培训等手段向员工灌输组织观念等使其成为组织内人。在内化阶段,通过短期机制与长效机制双管齐下使其内化,防治员工边缘化。最后则使用淘汰手段,来淘汰那些不能融入组织文化与行为的员工。

倪春青,武博(2011)则着重根据党政机关组织的工作性质和特点探讨了员工边缘化的防治:坚持以人为本,树立人人可以成才的管理理念。提供挑战性更强的岗位,在“小才大用”中锻炼技能素质。加大交流轮岗力度,提高人岗相适度。强化补差式教育培训,不断更新其观念、技能和环境适应力。突出激励管理,增强工作责任感。建立健全公平公正、民主科学的制度机制。重视非正式制度的构建,形成积极向上、平等尊重、和谐友好的环境氛围。这些措施对其他组织组织的员工边缘化管理和防治非常具有借鉴意义。

林喜庆(2012)则主要从组织人力资源管理学的角度,提出防治组织成员边缘化的管理策略。即在招聘过程中设置边缘化潜质员工的筛选机制、在培训设计上发挥其内化“组织边缘人”的预防和治理功能、在工作安排上提供挑战性更强的岗位和参与管理的机会、在工资薪酬和绩效考核上设计个性化的激励机制、在职业生涯管理上帮助“组织边缘人”进行职业生涯规划、在人际关系上创造高信任度的组织氛围、在组织文化上营造公平公正的组织环境。他认为:对组织成员边缘化的防治,组织应首先承担起预防和治理员工边缘化的责任。

李嘉玮(2012)从招聘、培训和内化三阶段来分析边缘员工的防治。在招聘阶段,要分析个体特征,把不符合要求的应聘者筛选掉。在教育培训阶段,组织应重视教育培训、职业开发和文化建设等工作,倡导组织文化,注重核心理念的传播,避免因边缘化而导致人才流失。在组织内化过程中,要实施组织内化长效机制,要根据组织发展战略与人力资源管理战略,积极地、有步骤地引导员工进行职业生涯发展的规划,形成长期跟踪员工表现,激励、帮助员工成为组织内人的管理机

制,从而避免员工边缘化。

潘俊弟(2012)则从加强自我管理和构建新的组织系统角度探讨了组织员工边缘化的防范。在加强自我管理方面做到:树立自我激励理念、改变自我增强合作意愿,强化个人愿景与组织愿景的良性互动、形成个体价值伦理的培养体系、完善转向性反馈。在构建新的组织系统方面做到:塑造组织共同愿景、提升组织凝聚力、打破旧有组织制度、完善组织民主协同领导等。通过这两方面的努力来防范和治理组织边缘员工。

总的来说,学者们对组织员工边缘化的防治研究大多从组织人力资源管理的角度即从招聘、培训、薪酬、激励、组织文化、职业规划等方面来探讨;潘俊弟(2012)则从基于共同愿景角度探讨了员工边缘化防治,但研究还有待更进一步的深入。笔者认为组织员工边缘化的防治与管理是一项系统的工程,需要仔细规划。因为造成组织员工边缘化的因素涉及组织规范、员工个人和社会环境三大因素,因此其管理与防治也应从组织管理、员工自身和社会环境三个角度来进行探讨。不仅如此,笔者更认为应从员工心理角度来防治其边缘化。因为员工是否边缘化,更多的是员工自身通过其心理和情感状态来体验的,之后才是边缘化行为,显然心理防治更显得重要。另外,从社会环境的角度来采取相关补充措施也是必要的。只有从组织管理、员工心理和社会环境等方面多渠道采取策略,才能最终有效防治员工的边缘化,从而提高组织运作的有效性。

(八)组织员工边缘化的实证研究

虽然员工边缘化问题得到了学界和实务界的共同关注,但关于员工边缘化的研究大都停留在理论探索阶段,在组织员工边缘化的实证研究方面,目前学者们的著述还十分少。主要原因是缺乏一个权威的员工边缘化测量量表。当然,国内外学者进行了一些有益的探索性研究,如刘军,等(2009)针对中国本土组织开发了一份包含任务绩效、组织公民行为、员工—领导关系、组织政治氛围共4个项目的职场边缘化量表,以检验它们与边缘化之间的关系。刘军,等(2012)的实证研究发现:员工工作绩效、公民行为以及与上司的私

人关系与职场边缘化之间呈负向关联。相对而言,在政治氛围淡漠的组织中,上司关系与职场边缘化之间的负向关联更强。

李宁琪,李树、马跃如,李树(2010,2011)开发了一个包含组织文化、工作意义、人际关系、群体活动、组织利益5个维度的组织边缘人测量量表,来探究员工边缘化程度与工作绩效和人口统计学变量间的关系。研究发现,边缘化降低了员工的组织认同度、提高了离职意向,这印证了边缘化对员工工作态度与行为会产生负面影响的判断,但对工作绩效的影响并不显著,即边缘化并不必然导致员工工作绩效的下降。研究还发现,在员工的个体特征中只有婚姻状况和学历对边缘化存在显著影响,学历低的、未婚的、处于岗位层级较低的员工往往容易被边缘化,他们往往也成为组织的“隐形员工”。员工在性别、年龄、工作年限、职位等方面的差异并不必然导致边缘化。这说明与职场关系更为密切的个人因素,可能更会导致员工出现边缘化。而要降低边缘化现象,组织也存在管理和引导的空间,如组织对未婚或学历低的员工可提供或转换更多的基层岗位,提高其社会认知、业务能力、人际能力等,从而推动其职业发展和成长,防范其被边缘化。

显然,对员工边缘化的实证研究还处于探索阶段。笔者以为,由于目前尚未建立起成熟的判断指标体系,后续研究首先要开发出判断或检测员工是否有边缘化倾向或已经边缘化的测量量表。其次还要开发相应量表来检测员工边缘化的程度及其带来的相关影响,以针对不同程度的边缘化采取不同防范措施。第三,所开发的边缘化测量量表及程度检测量表仍需更多研究来验证其科学性和适用性。这些都需组织与人力资源管理者在实践中不断探索。

二、今后研究问题

员工边缘化管理研究对探讨组织行为和人力资源管理的有效性提供了一个全新的视角。虽然,目前已有学者对此进行了初步研究,但这一研究还处于起步和探索阶段,这呼吁学者们以更多元化的视角及理论解释组织中存在的职场边缘化现象。笔者以为,在已有研究的基础上今后对这

一问题的研究还应在以下几个方面进一步加强。

(一)加强员工边缘化管理的理论基础研究

组织员工边缘化现象是组织行为学研究的一个富有前瞻性的课题,需要借鉴与整合其他理论的原理与方法,如组织社会化理论、核心—边缘理论、心理契约理论、群体动力学理论、社会关系理论等,因此,应加强与这些理论的关系阐述和研究,同时通过员工边缘化的跨文化比较研究,能更加深入地明确不同文化背景下的员工边缘化现象,从而为组织员工边缘化管理提供坚实丰厚的理论基石。另外,员工边缘化的概念界定也有待统一,有的持“距离论”,有的持“情感论”,甚至有些人将边缘化等同于“职场排斥”,显然,这也需要进一步厘清。

(二)员工边缘化的判断标准与量表有待研发

目前学者们大多从员工的表现特征来判断是否边缘化,仅吴玉宝(2012)从职位维度和情感维度来判断员工是否边缘化,低职位—远情感的员工被判断为边缘员工。同时,学者们只是对易于边缘化的员工群体进行了分类,如新进员工、非关键岗位员工、不合群员工等易于边缘化。到目前为止,还没有一个统一的员工边缘化的判断标准,其量表也仅有刘军(2009)、李宁琪(2010)等进行了探索性的开发。因此,未来的研究要根据不同组织特点制定出员工边缘化的判断标准并研制出科学的识别体系或量表,即根据不同组织类型构建组织边缘员工识别标准,并建立起成熟的测量指标体系,这还需组织与人力资源管理工作者在实践中总结经验和理论界的深入研究。

(三)对组织员工群体边缘化的研究需引起关注

目前学者们对组织边缘员工的研究大都局限于对个体层面的研究,而缺乏对组织边缘群体的研究。组织边缘员工作为一个个体,更多的只是对自己工作质量与生活质量的负面影响,对组织绩效的破坏性有限,但如果组织边缘员工形成了一个边缘人群体,那么他们将作为组织的一股暗流和黑势力,可能会对组织形成系统性的风险。如何防范组织边缘群体的形成并对其进行积极有

效管理,是今后组织边缘化管理的重点方向之一。

(四) 组织边缘化员工的利益诉求与维护需引起重视

由于边缘化员工大都处于组织利益的边缘,因此其合法利益往往被忽视。目前学者们的研究主要集中在边缘员工的成因及组织管理对策等方面,而对边缘化员工如何寻求利益保护、如何维护自身权益的研究几乎没有涉及,仅有吴玉宝(2012)提出边缘员工要从核心化、次核心化和建立联盟三方面探讨了他们如何寻求去“边缘化”。因此,未来对边缘化员工合法利益的维护探讨也应是员工边缘化研究的关注内容之一。

(五) 对员工边缘化应做不同层级范畴的针对性研究

目前学者们对员工边缘化研究的对象描述笼统而不明确,大都只是用“组织员工”来概括。众所周知,在一个组织中员工可能处于组织的基层、中层或高层,因此边缘化的情形也有可能在各个层级中发生。同时,边缘化是相对的,某些人可能对于大的组织而言是被边缘化了,但对于小群体而言却如鱼得水。同样,被小群体边缘化的个体也可能是组织所需要接纳的人。再加上员工同时嵌套在工作团队、工作部门以及大的组织中,属于不同的结构层级,究竟是在哪一个结构层级上被边缘化,情况会比较复杂,其情形、成因和管理思路也应不同。因此,未来边缘化问题的研究比较合适的层面范畴应是处于“同一层级的个体与团队”的结合,用“团队中的边缘化”取代现在笼统采用的“组织中的边缘化”,也许会更有针对性和科学性。

(六) 需构建组织员工边缘化的动态管理系统

目前学者们对组织员工边缘化的管理大都注重在组织人力资源管理的各个环节中,如招聘、绩效管理、激励与约束机制、劳动关系管理等方面,并未真正构建一个从组织、员工和社会环境三位一体的员工边缘化防范动态管理系统,因而,也就缺乏富有建设性的员工边缘化管理的系统性对策研究。这是今后一段时期内员工边缘化研究应重点突破的内容之一。只有构建了三位一体的动态

管理系统,才能从根本上防范组织员工的边缘化现象,从而建立起和谐的劳动关系,提升员工工作绩效和组织运作的有效性。

三、总结

组织员工的边缘化防治研究是组织管理中的一个新的课题,在当今组织所处的动态环境中,员工边缘化的防控和治理已越来越多地引起了理论界和管理者的重视。虽然目前学者们对组织边缘员工的定义、特征、困境、类型、成因、影响、防治、实证等方面进行了一些初步的探讨,但对员工边缘化的研究在很多方面有还待更进一步,主要集中在员工边缘化管理的理论基础及概念研究、员工边缘化的判断标准与量表的研发、组织群体边缘化的研究、边缘化员工的利益诉求与维护的研究、不同层级范畴的员工边缘化的针对性研究及组织员工边缘化的动态管理体系的构建研究。

组织员工边缘化是各种因素综合影响的结果,它对边缘化个体和组织效能都会造成不同程度的危害与影响。长久下去,不仅个体在此漩涡中颓废消沉,个人目标与价值无法实现,而且也会削弱组织凝聚力,影响组织的有效运作与健康发展。因此,加强对组织员工边缘化的防控与治理研究,不仅有利于边缘化员工提高自身工作绩效和职业生涯质量,而且对提高组织运作效能和健康发展并最终实现个人目标与组织目标、个人价值与组织价值、个人与组织融为一体、个人与组织良性互动、个人与组织共利双赢的局面起到积极推动与促进作用,值得理论界和管理界进行深入研究。

[参考文献]

- [1] 王颖,李树茁.员工组织承诺生成机制的实证研究[J].北京师范大学学报,2007,1(1):122-129.
- [2] 程社民.毕业生,四个月如何找到心仪的工作——内职业生涯发展是关键[J].职业设计,2007(1):43-44.
- [3] 吕波,齐旭高.避免组织成员边缘化倾向的人力资源策略[J].经济管理,2008(19-20):61-64.
- [4] 滕玉成,焦顺禹.员工边缘化的防治策略[J].中国人力资源开发,2008(8),20-24.
- [5] 李宁琪,李树.组织边缘人的内化[J].中国人力资源

- 开发, 2009(9):38-40,49.
- [6] 李宁琪,李树.组织员工边缘化的影响研究[J].中国人力资源开发,2010(7):5-8.
- [7] 刘毅,李树,李宁琪,张树银.组织边缘人的特征、危害及其管理[J].上海管理科学,2010(4):81-86.
- [8] 詹婧.弱势员工的参与边缘化问题探讨[J].人民论坛,2011(12):152-153.
- [9] 倪春青,武博.党政机关“边缘人”内化路径探析[J].江苏行政学院学报,2011(4):95-99.
- [10] 林喜庆.“组织边缘人”的现实困境与管理策略研究[J].重庆大学学报(社会科学版),2012(4):27-32.
- [11] 李嘉玮.论组织成员的边缘化及其管理策略[J].商业时代,2012(2):99-100.
- [12] 吴玉宝,组织边缘员工寻求利益保护伞研究[J].领导科学,2012(12):43-45.
- [13] 刘军,王未,等.拒绝职场边缘化:模型与检验[J].南开管理评论,2012(1):84-92.
- [14] 马跃如,李树.组织员工边缘化的结构维度与人口学变量的差异性分析[J].湖北经济学院学报,2011(3):101-106.
- [15] 潘俊弟.组织边缘化员工的管理问题研究[D].南宁:广西大学硕士论文,2012.5.

(责任编辑:朱德东)

Review of the Researches on Organization Employees Marginalization Management

LI Ying-jun

(Tourism Management Department, Hunan University of Commerce, Hunan Changsha 410205, China)

Abstract: This paper firstly summarizes the current research status of the organization employees marginalization from such eight aspects as the definition, characteristics, types, causes, influences, marginalized employees predicament, prevention and management and the empirical research and so on by the scholars, then points out that the research on organizational employee marginalization should be strengthened in such six aspects as the management theory basis, the judgment standard and scale development, groups marginalization, the appealing of interests and maintenance, the different levels of marginalization and the dynamic management system construction of the organization employees marginalization, and lastly expounds the practical significance to the consolidation of the researches on the organization employee marginalization.

Key words: marginalization; employee marginalization; human resources management