

生涯認同發展理論之探討

與組織管理及員工協助方案應用

楊育儀¹

摘要

本文旨在探討生涯認同發展理論主要概念，以及說明如何將其應用在組織管理與員工協助方案。首先，作者從 1980 年代的生涯動機理論說明員工的生涯認同對個人在職場生涯決定與行為之影響，而後指出當前備受重視的敘說性認同如何被採用在探究有效連結學職轉換至職涯管理之生涯發展歷程，逐漸成為主流生涯認同發展理論。此外，關係取向生涯理論輔佐說明社會建構歷程所需的回饋和反思機制如何發生，而管理工作者可運用職場人際互動以提升員工生涯認同之形成。在應用途徑方面，管理實務除透過生涯認同之評估以定期檢視亟需協助的員工群體以外，尤其更應著重於敘說性生涯認同之倡導，思考逐漸興起的社會建構派典如何落實人才管理，提升組織人力資源品質，並可拓展當前推動的員工協助方案內容，藉由導入職場心理諮商專業以強化管理成效。

關鍵詞：工作意義、生涯曲線、知覺職業生涯特性、理想生涯、職涯管理

¹國立嘉義大學輔導與諮商學系暨研究所助理教授。

壹、緒論

當前，有關生涯認同理論如何應用在組織管理實務之探討不足。由於攸關員工長期在組織中發展職業生涯之縱貫性理解及工作適應狀態如何改變，我們迄今所知不多，因而在推動組織生涯管理工作時無法提供紮實的理論依據 (Baruch & Peiperl, 2000; Sturges, Guest, Conway, & Davey, 2002)。此外，國內探討職業初期生涯軌跡 (early career trajectories) 之研究並不多見 (陳信木, 1998)，對於新世代工作者面對工作適應時如何看待自身工作意義，以及在建立個人化意義過程中如何不斷保有面對職業生涯的動機和正向態度，仍有積極探討之必要。若能探究這些關鍵影響組織人力資源之心理現象，深入尋找生涯認同發展機制和過程，則有助於提升國家人力資源品質，並對於新世代工作者在個人職涯管理上有所幫助 (吳齊殷、張明宜、陳怡蓓, 2008; Bimrose, Barnes, & Hughes, 2006; Dunford, Shipp, Boss, Angermeier, & Boss, 2012; Fournier & Bujold, 2005; Gubler, Biemann, Tschopp, & Grote, 2015)。

職業社會化歷程 (occupational socialization) 影響專業工作者看待個人從事職業或專業工作的主觀知覺，在經歷生涯決定、學職間的生涯轉換、工作初期適應和發展之後，逐漸建立面對工作與長遠生涯之態度 (Frese, 1982;

Lawson, 1986)。依循職業社會化脈絡，學職轉銜 (education-to-work transition) 為新進工作者邁入職場工作、開啟職涯初期必須面對的首要議題，和漫長教育歷程中的生涯決定與定向有關，也和工作適應密切相關，並影響進入職場後如何從事職涯管理行為。本文將論述生涯認同發展理論在組織人力資源管理及員工協助方案之應用途徑，同時初探如何藉由探究生涯認同發展脈絡以增加我們對於學職轉銜歷程之了解，從「社會建構論」(Social Constructionism) 指出職業初期生涯知覺和生涯行動之發展軌跡以及職場心理諮商可提供之生涯支持功能。

貳、社會建構論及敘說性生涯認同之發展

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

一、社會建構取向生涯理論的特色

社會建構論和建構論 (Constructivism) 雖有些觀點重疊，有時很難區分，但在生涯領域，Young 和 Collin (2004) 十幾年前即指出，前者強調個體如何透過社會歷程和人際行動建構出真實感受到的社會與心理世界，而後者通常較著重論述個體在個人化的認知歷程中尋找意義過程 (meaning making) (p. 375)。尤其，在後現代思維引領下，社會建構論主張個人在面對世界時是主動為生命經驗賦予意義之積極創造者 (an

active maker of meanings)，而非被動反應，因此，著重有效「增能」(empower)、從中引發生涯選擇和行動力量。

這個新興理論取向講究身處社會互動下的生涯決定或生涯轉換者如何經驗變動、建構面對生涯的個人觀點，在發現自我歷程中敘說完整故事以及論述背後的個人意義，使用饒富個人經驗的佳語言，呈現和詮釋生涯發展歷程中已發生、正發生和即將發生之現象；無論個人背景、過去經驗或現身處境為何，每個人都是決定和管理未來生涯的「專家」——最為了解自己生命歷史的專家。若從這些基本立場來看，社會建構取向生涯理論對於人的基本假定及提出觀點充分反映出多元、尊重、在社會互動中互為主體 (intersubjectivity) 之鮮明色彩，也帶有濃厚的脈絡論 (contextualism) (楊育儀，2016；楊育儀、吳芝儀，2013)。

二、主流生涯認同發展理論派典之轉移

在近十年建構論及社會建構論影響下，「生涯認同」(career identity) 對於員工在職場工作適應及職涯管理之重要性逐漸被探究。過去，除了教育和心理學者在自我或社會認同發展議題上的長期關注以外 (林繼偉、黃小芬、邱春蘭、蔣琳琳，2007；陳金英、湯誌龍，2006；楊智馨、林世華，1998；Blustein, Devenis, & Kidney, 1989)，在管理領域中對於員工在職場工作中建立的生涯認同曾進行過較為系統性論述，觀點主要來

自生涯動機理論 (Career Motivation Theory) (London, 1983)。

在 1980 年代，London (1983) 對於生涯認同提出新主張，強調「生涯認同」為構成員工在生涯動機 (career motivation) 有所差異的三大向度之一，和另兩個向度：「生涯韌性」(career resilience)、「生涯洞察」(career insight) 密切有關，而探研究生涯動機有助於了解員工是否積極投入於工作及發展長遠職業生涯。該理論著重內在動機之引發歷程，提出影響職場生涯決定與行為之最終因素為生涯認同，而生涯認同係受到前端生涯韌性及生涯洞察之影響。此外，外在情境條件影響生涯韌性、生涯洞察和生涯認同，進而展現在職場中的生涯決定與行為，同時員工的生涯決定與行為又會回頭影響生涯認同、生涯洞察和生涯韌性，並改變與個人職涯管理有關的情境條件 (London & Noe, 1997)。從這些觀點可看到，此理論兼重環境和個人因素之影響，呈現出生涯決定與行為乃在特定人境互動影響下展現的結果，組織和員工有各自應負責任。在 London (1983) 提出的架構中，生涯認同是「個人透過工作定義自己的程度」(career identity is the extent to which one defines oneself by work)，可在工作、組織及專業投入中看到生涯認同程度，而生涯認同也展現在期待升遷、被認可，以及員工對於組織或他人想要有所影響之心理需求。

在生涯動機理論架構下，生涯認同呈現出員工在職涯發展過程中展現出個人動機的方向，和生涯承諾概念密切有關，而生涯洞察描述情緒

被喚起狀態，提供想作些什麼或追求特定目標之能量來源，而生涯韌性則反映在面對各式各樣工作條件時要如何調適自己有效因應以及有所堅持的程度（London & Noe, 1997）。後來的實徵研究指出，生涯認同確實和組織管理重視的持續學習（continuous learning）、發展導向（development orientation），還有和員工個人職涯有關的自我效能、承諾感、職業滿足和工作表現等變項有關（Day & Allen, 2004; Maurer, 2002）；然而，由於生涯認同在當時缺乏後續更具全面而深入性的探究，多數仍停留在基本主張之倡導，因此，對於影響生涯認同發展歷程的因素及心理機制之分析有所不足，更別說是廣泛應用在組織人力資源管理工作。

此外，受到當時社會科學研究派典的影響，多數主流觀點將生涯認同視為是客觀存在的心理建構，相對恆定而難以改變，甚至可說是人事甄選領域長期抱持特質論或人境適配觀點之衍生，把生涯認同視為是員工特質的展現向度之一（London & Noe, 1997）。所以，採用這樣相對客觀方式評估員工如何看待自己專業工作之計量取向，用於解釋他們進入職場後如何受到人境互動影響時，受到很大限制，致使該理論對人境如何相互影響之動態現象在解釋上仍偏於單薄，有關此概念要如何應用在組織管理實務及員工協助方案因而有著很大限制。

近年，從社會建構取向提出的生涯認同發展理論，賦予當前組織人力資源發展及員工職涯管理嶄新的概念啟發，同時，可和組織生涯管理

工作、教育訓練以及此刻正積極推動之員工協助方案相互結合。這個理論派典著重於敘說性生涯認同之建構歷程和動機因素，因而可應用在講究人才發展的人力資源管理（talent management）（Dries, 2013; De Vos & Dries, 2013）及對應所需的職場心理諮商實務；換言之，強調天賦能力為員工自身認同之展現（talent as identity），人才發展有動態特性，必須從員工如何看待自己的觀點著手，分析縱貫其先後生命階段接續形塑、而後深化的自我概念（self-concept crystallization），才能有效推展人才管理工作（Dries, 2013）。

三、發展形成中的生涯認同研究取向

「敘說性認同」（narrative identity），係採用社會建構派典探討生涯認同發展歷程時備受重視的核心理論概念之一（Lengelle & Meijers, 2014）。受到諸多社會建構理論影響，透過敘說過程發展而來的生涯認同狀態及其心理機制，在這十年逐漸受到主流生涯研究重視。

過去有不少歐洲生涯學者為文論述「敘說性認同」在生涯發展歷程中的價值，強調重視認同敘說歷程可適度地彌補傳統生涯研究講究化約、缺乏脈絡觀之不足（Cohen, Duberley, & Mallon, 2004; Schultheiss & Wallace, 2012; Young & Collin, 2004; Young & Popadiuk, 2012）。相對而言，敘說性生涯認同之形成乃構築在自我建構和社會建構歷程，從來自

生活各面向漫長的生涯經驗中逐漸形塑、建立個人的生涯認同。由於個體是生涯行動之主要實踐者，對於自身的生涯故事最為了解，因此，若能在主觀知覺基礎上找尋個人生涯發展脈絡之歷史和文化特殊性 (historical and cultural specificity)，探究自己如何從過去走來，而又將如何從中找到意義、進而邁向未來，則生涯發展過程即可與內在動機歷程密切結合。也就是說，在系列性的解釋和賦予意義過程中不斷理解個人經驗，貫穿個別性的生涯事件而建構出跨越時空限制的「情節」(episodes) 及「生涯故事」(career story)，探討這些經驗型態或逐漸形塑的「凝聚一致性」(coherence) 有助於貼近生涯全貌，藉由整體角度重新理解生涯發展歷程中的個別事件並持續性地進行生涯敘說 (continuous narratives)，在建構歷程與對話中發展出從過去到現在並邁向未來之生涯故事，自然而然形成了對應到此時此刻職涯發展所需的學習及心理動力 (Akkerman & Meijer, 2011; Lengelle & Meijers, 2014; Lengelle, Meijers, Poell, & Post, 2013; Savickas, 2012; Young & Collin, 2004; Young & Popadiuk, 2012)。

其中，荷蘭生涯學者 Lengelle 和 Meijers (2014) 採用社會建構取向在這幾年提出教育實務訓練方法，利用語言力量及反思寫作 (reflective journal writing)，從敘說性認同角度說明如何促進學生從事有效生涯學習 (career learning)。採用類似方法，Meijers 和 Lengelle (2012) 也在職場中進行實徵研究，深入探究在職場中形成生涯認同之過程，進而提出管

理實務應用途徑。實際上，無論發生在學習生涯或工作職涯歷程，這些來自學校或在職場多重嘗試的發展性經驗均與社會建構歷程密切有關，乃致力於透過活動設計讓個人經驗到立即而具體的回饋訊息，此類建構歷程有助於釐清個人期待和價值觀，在反思、對話過程中重新開啟並持續建構個人意義及生涯認同 (Akkerman & Meijer, 2011; Meijers & Lengelle, 2012)。

尤其，愈來愈多社會建構理論著重個人意義之建構過程，知識是透過對話和協商而來，這些發生在人際互動中的生涯對話及反思經驗正為構築生涯發展和職涯管理之重要動力來源 (Cohen, et al., 2004; Schultheiss & Wallace, 2012; Young & Collin, 2004; Young & Popadiuk, 2012)。身處不同生涯發展階段，面對職業生涯的個人定義不斷被重整、從經驗和發展中接續建構出嶄新生命意義，此種內在歷程有助於工作者面對職業社會化歷程中各階段出現的生涯挑戰，在經歷學職轉銜、穩定職涯初期的工作適應與發展過程之後，逐漸建立帶有個人意義的生涯認同，正面迎向多重職涯壓力和衝突經驗，在社會互動中持續性地獲得回饋、反思及對話 (McMahon & Watson, 2013; Patton & McMahon, 2014)，並藉由檢視工作中的情緒經驗探究內在動機，將負向的工作經驗轉換成對未來抱持的正向希望，進而從動機層面深化工作意義 (Hartung, 2011; Hartung & Taber, 2008; Lips-Wiersma, 2002; Zembylas, 2003)。這些和自己與和他人持續對

話的深刻經驗及從中獲得的回饋與反思，有助於萃取核心生活主題（life themes），從連結這些主題為基礎拓展至全面性地建構出更有意義的整體生活圖像（life portraits）（Maree, 2013）。

參、社會建構歷程中的人際互動經驗及生涯認同形成

一、從關係取向生涯理論探研究生涯認同發展軌跡

有關社會建構歷程如何形成回饋和反思經驗，進而以這些經驗為基礎促成生涯發展，在這方面，來自關係取向之生涯理論可說明生涯認同形成的重要來源，以及提供職場人際經驗如何影響生涯認同發展軌跡之觀點。

在關係取向生涯理論方面，先前主要理論受到社會學和心理學兩大領域不同研究取向之影響。首先，過去社會學家探研究生涯議題時多數從結構層面分析，除了探討社會結構、社會階級或社會地位以外，性別、族群、家庭背景和階級流動之影響經常成為社會研究關注焦點。社會資本理論（Social Capital Theory）或近年來備受重視的社會網絡分析研究派典（Social Network Analysis，簡稱 SNA）儼然成為當前社會學領域生涯研究在論述個人因素以外，探究人際因素之主要理論依據。在社會學

領域，現有主要研究成果包括「弱連結」優勢 (strength of weak ties) (Granovetter, 1973)、結構洞理論 (Structural Holes Theory) (Burt, 2009)、生涯成功之社會資本理論 (Seibert, Kraimer, & Liden, 2001) 等，這些理論共通地強調在職場中建立異質性社會資源對於員工職涯發展之重要性，人脈組成的差異實則影響進入職場初期的工作適應，以及隨後在組織內獲取之地位與職業成就 (Burt, Kilduff, & Tasselli, 2013; Kwon & Adler, 2014)。

早年不少探討人際議題的生涯研究受到社會學家影響，近年則陸續有心理學家呼應後現代觀點而批判心理學領域長期對於影響生涯決定或職業選擇之脈絡條件探討不足，愈來愈多心理學家試圖從網絡中的社會資源 (network resources)、人際交往 (networking) 等觀點分析職涯管理行為，藉此改善傳統生涯理論過度重視個人特質而缺乏對人際因素和社會歷程之認識 (Bozionelos, 2003, 2008; Wolff & Moser, 2009)。此外，關係取向生涯理論特別強調生涯支持關係、社會網絡對於專業生涯發展歷程之保護功能，除了緩衝多重壓力帶來的負向衝擊以外，同時也提供工具性支持 (例如：生涯資訊、建議、教練) 和發揮生涯助長等功能。有效生涯對談 (effective career discussion)、發展性關係 (developmental relationships)、生涯支持網絡 (career support networks)，對於當代工作者在多變職場環境中謀職、穩定工作與發展職業生涯有不可或缺的價值

(Flum, 2001; Higgins & Thomas, 2001; Kidd, Hirsh, & Jackson, 2004; Kidd, Jackson, & Hirsh, 2003; King, 2004)；尤其，在今日變動職場中從事職涯管理所需的人脈、生涯能力和生涯學習 (career learning)，更受到每天工作生活中頻繁發生的生涯對話 (career dialogues) 之影響 (Meijers, Kuijpers, & Gundy, 2013)。

二、以回饋和反思經驗為基礎進而促成生涯認同發展

從職業初期生涯軌跡來看，究竟那些對話過程足以引發內在動機以及對應出現的反思歷程 (reflections) 有需要被深入分析，因為，這些經驗有助於釐清面對學職轉銜時的個人期待和價值觀，同時影響之後在專業領域或組織內建立的生涯認同。而受到生涯認同影響所設定的個人職涯目標正反映出生涯動機方向，逐漸成為在無疆界生涯職場脈絡下有效建立職涯規劃及定位自身專業之主要依循依據 (Akkerman & Meijer, 2011; Lengelle & Meijers, 2014; Meijers & Lengelle, 2012)。

實際上，每天發生在正式工作關係以及組織中的非正式人際互動，直接影響著員工的工作表現以及他們如何看待自己的專業、思考在組織內如何發展職涯，也有可能決定長遠從事特定職業之個人觀點。除組織管理領域時常探討之脈絡績效 (contextual performance) 與職場人際歷程密切有關 (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Van Scotte & Motowidlo,

1996)、正式的績效面談與年度考核正代表直屬主管對員工個人表現評價並和職涯升遷有關 (Nathan, Mohrman, & Milliman, 1991) 以外，每天在職場從事工作時所發生的非正式人際互動對於員工獲得有助於建立生涯認同之回饋與反思經驗有著直接或間接影響，同時也有可能影響員工在各職涯階段的生涯轉換決定、如何選擇新職務，甚至和離職傾向及行為有關。以 Kidd 等人 (2003, 2004) 在英國從事的有效生涯對談研究為例，他們發現除有 21% 的有效生涯討論發生在和直屬主管間的互動 (和工作事件或工作外的對話有關)，26% 來自和直屬主管以外的其他部門主管之間的非正式互動，另外，從朋友或同儕同事處獲得有助於職涯發展的對話和討論約占 8% (Hirsh, Jackson, & Kidd, 2001)。這些發生在每天職場工作生活中的人際互動對於生涯認同與個人職涯決定之形成有相當程度影響，可發揮的生涯支持功能包括：對員工個人關注議題展現承諾和信任、挑戰及助長功能，提供真實回饋以及有用資訊等 (Kidd, et al., 2004)，而這些有效對談帶來的正向生涯效應則包括：促成員工對未來建立清楚方向、獲得深度洞察 (self-insight)、意識到更多職涯發展機會，及得到肯定而更加清楚個人特質以及正從事工作的特性 (Kidd, et al., 2003)。

這些發生在職場的非正式生涯支持 (informal career support) (Kidd, et al., 2003; Sturges, et al., 2002)，和管理領域倡導已久的師徒功能 (mentoring) (Kram & Isabella, 1985; Liang & Gong, 2013; Scandura,

1992) 以及當前新興的教練功能 (coaching) 密切有關 (Segers & Inceoglu, 2012; Shernoff, Lakind, Frazier, & Jakobsons, 2015)。從職場人際回饋中形成帶有希望感的認同 (hoped-for identities)，而能更直接地影響未來工作自我 (future work selves) (Strauss, Griffin, & Parker, 2012)。這方面逐年累積的研究成果，也讓心理學領域建立起不同於先前社會學論述觀點，足以提出和過去有別而更強調動機層面之理論模式。講究回饋與反思經驗的心理學研究正可說明生涯支持關係和社會資本究竟在職場中如何形成、受到那些個人因素的影響，以及個人在累積人際資源上的差異如何進一步影響職業生涯狀態及後續職涯發展歷程 (career trajectories) (Barrick, Mount, & Li, 2013)。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

綜合前述觀點，生涯發展時常受到人際歷程之影響，但卻被傳統主流生涯研究所忽視。實際上，個人因素所能發揮效應確實是在社會脈絡下發生的。探究和生涯探索、職業選擇、學職轉換和職涯管理有關的關係脈絡有助於深入分析更具全面性之生涯動力 (career dynamics) 以及連結學習生涯至工作職涯的縱貫發展軌跡。除了獲知來自個人層面因素以外，現今生涯研究也必須從關係向度呈現出更具脈絡觀之生涯理解，藉由探討人際因素而能清楚指出不同個體在建立生涯認同過程中如何與周遭重要他人有效互動，以及生涯支持和回饋對於員工形成生涯知覺和生涯狀態之影響 (Ashford & Cummings, 1983; Sessa & London, 2015)；而生

涯認同在人際脈絡下如何被建構、持續改變，當面對衝突或有壓力的職場工作經驗時如何透過生涯對話過程獲得協商、從中發展出新的個人意義以及強化追求職涯目標的動力來源，諸如這些兼具理論與實務價值之核心議題尤其需要被討論。

肆、管理及員工協助方案應用途徑

一、人力資源管理應用取徑：從知覺職業生涯特性初探生涯認同狀態

工作意義的本身及差異性，係研究生涯認同之重要向度 (Meijers, 1998; Meijers & Lengelle, 2012)。在人力資源管理應用上，從工作意義角度評估員工生涯認同狀態乃生涯認同發展理論應用在常態性的組織管理工作必須重視的主要工作，和員工績效表現、在工作中是否展現正向積極態度有關。

在這方面，作者近年以知覺職業生涯特性 (perceived career characteristics) 作為評估員工在從事職業中認定個人工作是否有意義之方式 (以下，簡稱「知覺職涯特性」)。為了著重員工個人對於整體職涯之評估而非侷限在目前從事的組織工作，因此未採用工作特徵理論模式 (Job Characteristics Theory, 簡稱 JCT) (Hackman & Oldham, 1976)，而

是從生涯之錨理論 (Career Anchor Theory) (Schein, 1993) 提出用於探討員工個人在當前從事工作中知覺到職業生涯特性之評估架構，藉此初探以工作意義為基礎的生涯認同特性及內在動機歷程 (楊育儀, 2016)。此方式與生涯動機理論 (London & Noe, 1997) 抱持觀點相似，著重生涯認同係反映出個人透過工作來定義自己的程度有別，與其內在心理需求與工作投入有關。

在各職業領域初步研究結果指出，在相同組織內從事同樣職業的員工對於本身從事工作有著相當大的知覺差異，而知覺職涯特性對於工作效能、生涯滿足或主客觀生涯成功有所影響。雖然不同部門的工作內容可能相當程度地影響了員工知覺職涯特性，值得後續研究從事更深入之比較分析，例如：教學醫院中的外科護理人員，對照於綜合科或內科，可能知覺到更能發揮專業能力的工作意義，不過，我們可初步看到根據知覺職涯特性進行的工作意義評估，相當程度地反映了不同工作者對於自身從事職業之生涯認同。在組織管理工作中，宜針對那些可能為數較少但確實知覺職涯特性相對較低的員工提出有效因應方式，因為他們在工作中的無意義感可能正反映出本身從事目前職業之工作適應狀態不佳，在每天工作中消極地因應工作要求而缺乏主動在工作中展現個人價值及實踐工作意義的心理狀態。由於這般心理狀態與低工作表現有關，因此，無論這些員工有無離職傾向，對於組織人力資源管理工作而言，

都是必須積極面對而能針對其目前生涯認同狀態提出因應策略之群體。

在具體管理作法上，提供工作輪調機會、探討影響知覺職涯特性的諸多因素（例如：從事特定工作所需之專業能力、主管領導風格、人境不適配、缺乏工作動機等），或者轉介這些員工參與員工協助方案並從中獲得心理諮詢及生涯諮商服務，透過深入的諮詢對話進而探討如何面對以及看待工作在個人生涯中的意義，還有如何調整才能讓員工個人和組織發展皆避免受害。若能更積極地討論有效改變個人工作表現及面對職涯的心理狀態，創造出有利於個人及組織發展之雙贏局面，則更當為人力資源管理工作應戮力達成目標。此外，長期推動員工之間的有效回饋以促成彼此相互激勵的組織文化，在組織內持續創造出反思個人職涯發展強項的對話機會（London & Smither, 1999），釐清自身生涯認同，透過運用組織社會資本而幫助員工更有效地找到個人在組織中的最佳位置並建立實踐職涯目標之最佳途徑，則不啻為長期改善組織人力資源品質而可持續深化的常態性人力資源管理工作。

雖然，採用知覺職涯特性這樣的評估方式比較像是傳統對客觀生涯認同之評估取向（London & Noe, 1997），而非前述敘說性的生涯認同，但正由於評估方式有簡便性，因此提供了人力資源管理工作之主要推動依據，作為以特定職業群體為對象進行全面檢核時可參考的管理應用途徑。

二、職場心理諮商應用取徑：從影響職業社會化歷程中的生涯決定狀態到建立專業前期生涯認同之轉變

有關敘說性生涯認同之應用，最適合從高等教育進行深入探討，在教育歷程的「最後一哩路」提供生涯諮商途徑，讓即將成為工作者的大學生在邁入職場前提升生涯決定狀態，以及強化面對學職轉銜時的心理準備。當然，這方面之應用也可和職場人力資源管理工作前端的教育訓練相互結合，導入以新進員工為對象的訓練時結合敘說性生涯理論，協助員工在經歷職業社會化歷程中發展出以個人意義為基礎的生涯認同，強化連結學職轉銜過程而能從職場現實面建立及深化專業前期之生涯認同。同樣地，在訓練過程中也可導入生涯諮商著重的職涯導向（career orientation）和職涯調適功能（career adaptation）（Tolentino, et al., 2014; Tschopp, Grote, & Gerber, 2014），幫助新進員工在適應過程中找到自己在組織內的個人定位，逐漸發揮自身優勢及才幹，強化面對工作時的正向樂觀與前瞻性職涯管理態度。

進入職場後的專業前期生涯認同對職涯管理有著關鍵重要性。生涯認同之建立攸關員工在職場發展職涯初期的工作狀態，以及後續的職涯規劃及管理。作者曾運用敘說性生涯認同理論帶領一天的工作坊，結合圖／影像、影片及音樂等媒材設計「生涯曲線」活動（career lifeline），在持續和頻繁的人際互動中發展敘說性認同以及釐清面對未來職涯時的

個人優勢條件所在。參考 Lengelle 等人(2013)、McMahon 和 Watson(2013) 等人提出的原則，依循「畫下過去時光」、「拼湊生涯圖像」、「說出個人故事」、「展望未來藍圖」等 4 個步驟，引導參與者探討從過去到現在來自多面向來源的生涯發展經驗，確認個人的興趣、價值和能力所在，進而在反思這些過去生涯故事時引發面對當前職涯困難及未來挑戰之生涯動力來源，從持續性的回饋和反思歷程重新定義自己看待工作的方式，以及定位工作本身在個人生活和整體生命歷程中扮演的角色及功能。基本上，從初步建構生涯認同、導入敘說歷程到提出職涯管理方案（包括短期、中期及長程規劃及行動），這樣的職場心理諮商應用可採半天到一天時間完成，在初步萃取出生涯主題基礎上建構出新的生涯故事。此取向的職涯管理工作坊特別適合應用在針對新進員工的工作適應給予跨越學職轉銜過程所需的心理諮詢，從中建立及深化專業前期生涯認同；或者，以面臨生涯瓶頸的員工為對象（無論其身處那個職涯階段），透過重新找回進入職場初期的「初衷」而重新看待目前正從事的工作，再次燃起追求個人目標之意圖。

綜合前述方法，職場心理諮商可發展有助於生涯認同之管理應用途徑甚多。不過，必須掌握的是：無論有多少時間或方法為何，核心要旨在於透過人際互動歷程提供社會建構產出的回饋與反思，支持員工在既存生命故事的基底上持續建構面對當前職涯時看待工作的觀點，深化工

作的個人化意義，才能帶出實踐個人目標之生涯動力。從員工職涯角度來看，這些應用途徑著重焦點在於：如何在現實環境條件下平衡理想期待，而讓自身具備的興趣、才能和價值有所發揮，建構出個人獨特的工作意義與型態，滿足內在需求，在修正和調整目標過程中展現出符應現實職場環境所需的個人動機，逐漸發展形成有所取捨、掌握優先順序，以及出自於清晰自我概念而能有效穩定職涯及驅動自我實現導向之生涯之錨（career anchors）（Schein, 1993）。

伍、結語

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

生涯認同形成過程和個體特性及其身處環境脈絡有關，尤其對於個人特質和微系統脈絡之認識有助於評估在學職轉銜、職業社會化及職涯管理和後續轉換過程中，來自個人、環境層面而普遍存在的保護因素與危險因子。對於每天發生在工作生活中的衝突壓力和情緒狀態有更多了解，透過周遭頻繁發生的人際互動從中得到有效回饋和生涯支持，進而在隨時出現的生涯對談中反思如何轉化負向壓力感受為正向實踐個性化之職涯管理作為，如此，將有助於在平衡理想和現實過程中建構出以意義為焦點的職業生涯發展主軸，強化知覺職涯特性，展現帶有個人意義之生涯認同。簡言之，若能善用職場人際歷程中所得到的回饋與反思經驗，則除消極性地可降低職業社會化歷程中

經驗到的負向生涯壓力和衝突感、在人際網絡來往時獲得社會支持以外，更可能藉此引發由內而外的動機歷程，不斷在持續建構敘說性生涯認同過程中提升面對變化和不確定職場所需之正向態度及能力。在推動人才管理及人力資源發展工作時，積極導入心理諮詢或心理諮商專業，則有助於擴充當前員工協助方案內容，從結合管理工作之職場心理諮商取向提升全面性的人力資源品質。



NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院

參考文獻

一、中文部分

吳齊殷、張明宜、陳怡蓓 (2008)。尋找機制與過程：長期追蹤研究的功用。

αβγ 量化研究學刊，2 (1)，1-26。

林繼偉、黃小芬、邱春蘭、蔣琳琳 (2007)。生命實踐與自我認同：以服務工

作及售貨從業青年生涯適應行為為焦點的探究。*中華輔導學報*，21，

33-69。

陳金英、湯誌龍 (2006)。專業生涯認同：影響社會工作系學生生涯選擇之相

關因素。*社會政策與社會工作學刊*，10 (1)，151-187。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

陳信木 (1998)。工作流動模型與職業生涯軌跡分析研究。國科會補助研究計

畫 (計畫編號：NSC 87-2412-H-004-007)。

楊育儀 (2016)。從生涯之錨理論探討以知覺職涯特性為焦點的職場心理諮商

與生涯管理方案。*國家文官學院訓練與發展期刊*，222，1-30。

楊育儀、吳芝儀 (2013)。質性生涯評量工具及生涯諮商實務之應用。*輔導季*

刊，49 (4)，14-26。

楊智馨、林世華 (1998)。大學生生涯發展狀況與自我認定狀態之關係。*教育*

心理學報，30 (2)，1-16。

二、英文部分

Akkerman, S. F., & Meijer, P. C. (2011). A dialogical approach to conceptualizing teacher identity. *Teaching and Teacher Education, 27*(2), 308-319.

Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance, 32*(3), 370-398.

Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of Management Review, 38*(1), 132-153.

Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management, 39*(4), 347-366.

Bimrose, J., Barnes, S. A., & Hughes, D. (2006). *Developing career trajectories in England: The role of effective guidance*. Coventry, UK: Warwick Institute for Employment Research, University of Warwick.

Blustein, D. L., Devenis, L. E., & Kidney, B. A. (1989). Relationship between the identity formation process and career development. *Journal of Counseling Psychology, 36*(2), 196-202.

Bozionelos, N. (2003). Intra-organizational network resources: Relation to career success and personality. *The International Journal of Organizational Analysis, 11*(1), 41-66.

Bozionelos, N. (2008). Intra-organizational network resources: How they relate to career success and organizational commitment. *Personnel Review, 37*(3): 249-263.

- Burt, R. S. (2009). *Structural holes: The social structure of competition*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Burt, R. S., Kilduff, M., & Tasselli, S. (2013). Social network analysis: Foundations and frontiers on advantage. *Annual Review of Psychology, 64*, 527-547.
- Cohen, L., Duberley, J., & Mallon, M. (2004). Social constructionism in the study of career: Accessing the parts that other approaches cannot reach. *Journal of Vocational Behavior, 64*(3), 407-422.
- Day, R., & Allen, T. D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of Vocational Behavior, 64*(1), 72-91.
- De Vos, A., & Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: The role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(9), 1816-1831.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 23*(4), 272-285.
- Dunford, B. B., Shipp, A. J., Boss, R. W., Angermeier, I., & Boss, A. D. (2012). Is burnout static or dynamic? A career transition perspective of employee burnout trajectories. *Journal of Applied Psychology, 97*(3), 637.
- Flum, H. (2001). Relational dimensions in career development. *Journal of Vocational Behavior, 59*(1), 1-16.
- Fournier, G., & Bujold, C. (2005). Nonstandard career trajectories and their various forms. *Journal of Career Assessment, 13*(4), 415-438.

-
- Fransella, F., Bell, R., & Bannister, D. (2004). *A manual for repertory grid technique (2nd ed.)*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Frese, M. (1982). Occupational socialization and psychological development: An underemphasized research perspective in industrial psychology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 55(3), 209-224.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Gubler, M., Biemann, T., Tschopp, C., & Grote, G. (2015). How career anchors differentiate managerial career trajectories: A sequence analysis perspective. *Journal of Career Development*, 42(5), 412-430.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hartung, P. J. (2011). Barrier or benefit? Emotion in life-career design. *Journal of Career Assessment*, 19(3), 296-305.
- Hartung, P. J., & Taber, B. J. (2008). Career construction and subjective well-being. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 75-85.
- Higgins, M. C., & Thomas, D. A. (2001). Constellations and careers: Toward understanding the effects of multiple developmental relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 223-247.
- Hirsh, W., Jackson, C., & Kidd, J. M. (2001). *Straight talking: Effective career discussions at work*. Cambridge, UK: National Institute for Careers Education and Counselling.

-
- Kidd, J. M., Hirsh, W., & Jackson, C. (2004). Straight talking: The nature of effective career discussion at work. *Journal of Career Development, 30*(4), 231-245.
- Kidd, J. M., Jackson, C., & Hirsh, W. (2003). The outcomes of effective career discussion at work. *Journal of Vocational Behavior, 62*(1), 119-133.
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 112-133.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal, 28*(1), 110-132.
- Kwon, S. W., & Adler, P. S. (2014). Social capital: Maturation of a field of research. *Academy of Management Review, 39*(4), 412-422.
- Lawson, H. A. (1986). Occupational socialization and the design of teacher education programs. *Journal of Teaching in Physical Education, 5*(2), 107-116.
- Lengelle, R., & Meijers, F. (2014). Narrative identity: Writing the self in career learning. *British Journal of Guidance & Counselling, 42*(1), 52-72.
- Lengelle, R., Meijers, F., Poell, R., & Post, M. (2013). The effects of creative, expressive, and reflective writing on career learning: An explorative study. *Journal of Vocational Behavior, 83*(3), 419-427.
- Lengelle, R., Meijers, F., Poell, R., & Post, M. (2014). Career writing: Creative, expressive and reflective approaches to narrative identity formation in students in higher education. *Journal of Vocational Behavior, 85*(1), 75-84.

- Liang, J., & Gong, Y. (2013). Capitalizing on proactivity for informal mentoring received during early career: The moderating role of core self-evaluations. *Journal of Organizational Behavior, 34*(8), 1182-1201.
- Lips-Wiersma, M. (2002). The influence of spiritual “meaning-making” on career behavior. *Journal of Management Development, 21*(7), 497-520.
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review, 8*(4), 620-630.
- London, M., & Noe, R. A. (1997). London's career motivation theory: An update on measurement and research. *Journal of Career Assessment, 5*(1), 61-80.
- London, M., & Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management, 38*(1), 3-15.
- Maree, J. G. (2013). *Counselling for career construction: Connecting life themes to construct life portraits-turning pain into hope*. New York, NY: Springer Science & Business Media.
- Maurer, T. J. (2002). Employee learning and development orientation: Toward an integrative model of involvement in continuous learning. *Human Resource Development Review, 1*(1), 9-44.
- McMahon, M., & Watson, M. (2013). Story telling: Crafting identities. *British Journal of Guidance & Counselling, 41*(3), 277-286.
- Meijers, F. (1998). The development of a career identity. *International Journal for the Advancement of Counselling, 20*(3), 191-207.
- Meijers, F., & Lengelle, R. (2012). Narratives at work: The development of career

identity. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(2), 157-176.

Meijers, F., Kuijpers, M., & Gundy, C. (2013). The relationship between career competencies, career identity, motivation and quality of choice. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 13(1), 47-66.

Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.

Nathan, B. R., Mohrman, A. M., & Milliman, J. (1991). Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 34(2), 352-369.

Patton, W., & McMahon, M. (2014). *Career development and systems theory: Connecting theory and practice* (Vol. 2). New York, NY: Springer.

Savickas, M. L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling & Development*, 90(1), 13-19.

Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 169-174.

Schein, E. H. (1993). *Career Anchors: Discovering your real values*. London: Pfeiffer.

Schultheiss, D. E., & Wallace, E. (2012). An Introduction to social constructionism in vocational psychology and career development. In P. McIlveen & D.E. Schultheiss (Eds.), *Social constructionism in vocational psychology and career development* (pp. 1-8). Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers.

Segers, J., & Inceoglu, I. (2012). Exploring supportive and developmental career management through business strategies and coaching. *Human Resource Management, 51*(1), 99-120.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal, 44*(2), 219-237.

Sessa, V. I., & London, M. (2015). *Continuous learning in organizations: Individual, group, and organizational perspectives*. New York, NY: Psychology Press.

Shernoff, E. S., Lakind, D., Frazier, S. L., & Jakobsons, L. (2015). Coaching early career teachers in urban elementary schools: A mixed-method study. *School Mental Health, 7*(1), 6-20.

Strauss, K., Griffin, M. A., & Parker, S. K. (2012). Future work selves: How salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *Journal of Applied Psychology, 97*(3), 580-598.

Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior, 23*(6), 731-748.

Tolentino, L. R., Garcia, P. R. J. M., Lu, V. N., Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Plewa, C. (2014). Career adaptation: The relation of adaptability to goal orientation, proactive personality, and career optimism. *Journal of Vocational Behavior, 84*(1), 39-48.

Tschopp, C., Grote, G., & Gerber, M. (2014). How career orientation shapes the

-
- job satisfaction-turnover intention link. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 151-171.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- Wolff, H. G., & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 196-206.
- Young, R. A., & Collin, A. (2004). Introduction: Constructivism and social constructionism in the career field. *Journal of Vocational Behavior*, 64(3), 373-388.
- Young, R. A., & Popadiuk, N. E. (2012). Social constructionist theories in vocational psychology. In P. McIlveen & D.E. Schultheiss (Eds.), *Social constructionism in vocational psychology and career development* (pp. 9-28). Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers.
- Zembylas, M. (2003). Caring for teacher emotion: Reflections on teacher self-development. *Studies in Philosophy and Education*, 22(2), 103-125.

Conceptualizing and Evaluating Career Identity: Theory and Implications for Management and Employee Assistance Programs

Peter Yang *

Abstract

In this paper, career identity theories were addressed through a review of recent studies over the three decades. The career motivation theory was introduced, with an emphasis on the importance of career identity for career decisions and behavior in the workplace. Several studies linking the narrative identity with the career issues that occur during the education-to-work transition and in the career management practices were presented simultaneously. In addition, the major role of career dialogues in social construction was highlighted. It was stressed that multiple feedback and reflections experienced within the interpersonal contexts at work contribute to the narrative construction of career identity. Finally, the implications for management and employee assistance programs (EAPs) were discussed, linking with the talent management, as well as the employment counseling.

Keywords: experienced meaningfulness at work, career lifeline, perceived career characteristics, ideal careers, career self-management.

* Assistant Professor, Department of Counseling, National Chiayi University.