

“内卷化”背景下企业关键员工工作家庭平衡研究

夏伟, 邱羚

上海工程技术大学管理学院, 上海

收稿日期: 2023年7月18日; 录用日期: 2023年9月19日; 发布日期: 2023年9月27日

摘要

近些年人们对于竞争相关的价值观念有所改变, 最先在高校学生群体中出现对“内卷”现象的讨论与研究。随后社会中各行各业仿佛都陷入了“内卷化”的浪潮之中, 企业之间的竞争开始加剧, 企业内部员工之间的不良竞争也开始愈发激烈。人们逐渐关注不良竞争所引起的一系列问题对于企业员工实现工作家庭平衡所造成的重大影响, 尤其关注对于能够为企业创造主要绩效和价值的关键员工群体。本文结合国内外已有研究, 进一步地研究企业关键员工这一重要群体以及他们在当下“内卷化”背景下处理工作家庭关系的现状。文章首先阐明内卷化、企业关键员工以及工作家庭平衡问题的相关概念和已有研究。其次, 在此基础上针对在“内卷化”背景下的企业关键员工设计出调查问卷, 调研他们现阶段处理工作家庭冲突问题的现状和影响因素, 对于所获取的调查数据进行多角度的定量分析。最后, 从政府、企业以及员工三个层次提出企业关键员工工作家庭平衡优化建议, 旨在帮助企业关键员工能够更好地处理工作家庭关系, 从而实现企业和员工的共同发展。

关键词

内卷化, 企业关键员工, 工作家庭平衡

Research on Work-Family Balance of Key Employees in Enterprises under the Background of “Involution”

Wei Xia, Ling Qiu

School of Management, Shanghai University of Engineering Science, Shanghai

Received: Jul. 18th, 2023; accepted: Sep. 19th, 2023; published: Sep. 27th, 2023

Abstract

In recent years, people's values related to competition have changed, and the discussion and research on "involution" phenomenon first appeared among college students. Then all walks of life in the society seemed to be caught in the wave of "involution", the competition among enterprises began to intensify, and the bad competition among employees within enterprises also began to become more and more fierce. People gradually pay attention to a series of problems caused by unhealthy competition, which have a great impact on employees' work-family balance, especially on key employee groups that can create major performance and value for enterprises. Based on the existing research at home and abroad, this paper further studies the important group of key employees in enterprises and their present situation of dealing with work-family relations under the current "involution" background. Firstly, this paper expounds the related concepts and existing research of involution, key employees of enterprises and work-family balance. Secondly, on this basis, a questionnaire is designed for key employees in enterprises under the background of "involution", and the status quo and influencing factors of their handling of work-family conflicts at this stage are investigated, and the obtained survey data are quantitatively analyzed from multiple angles. Finally, from the three levels of government, enterprises and employees, this paper puts forward suggestions for optimizing the work-family balance of key employees in enterprises, aiming at helping key employees in enterprises to better handle the work-family relationship, so as to realize the common development of enterprises and employees.

Keywords

Involution, Key Employees of the Enterprise, Work-Family Balance

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

近年来“内卷”一词在全网火热起来,用以形容在当下社会经济环境限制下,人们为了获得自己的目标和利益,而产生的一种过度竞争的社会现象。基本上各行各业都陷入了“内卷化”之中,从高校学生到企业员工,大家都在各自的环境中,在内外因素的限制下,力求获得更好的生活。但随着竞争的加剧,尤其是一些不良的竞争,往往会对人们身心造成损耗。作为对企业发展至关重要的关键员工,他们的行为对组织会带来有利或者不良的重要影响。内卷化竞争必然会增加企业关键员工有效处理工作和家庭权衡问题的难度,进而可能引发工作家庭冲突,最终影响企业和员工个人的发展。

本文以内卷化竞争作为研究背景,将企业关键员工作为研究对象,研究企业关键员工工作家庭冲突问题的现状和原因,最后提供合理的对策建议,期望能够为政府相关部门、企业管理者以及企业关键员工带来一些启示,从而更好地处理工作与家庭之间的关系,实现企业和个人的高质量双赢发展。

2. 企业关键员工“内卷化”下工作家庭平衡的相关文献综述

2.1. 内卷化的概念界定综述

近些年来,“内卷”一词又在我们的生活中突然走红,首先是出现在高校学生群体当中,边骑车边学

习、床上铺满书等等。《咬文嚼字》编辑部也因此将“内卷”一词评选为2020年度十大热词,用以形容非理性的内部竞争。用学术术语解释就是一种模式发展到某一阶段之后不再变化,无法转变为更加高级的形态,只能在现有模式中不断复杂化[1]。现如今,“内卷”一词不再仅仅局限于高校之中,扩展到各行各业中的非理性竞争之中。

然而当社会逐渐开始单纯地将竞争理解为“内卷化”时,卢晓雯[2] (2021)认为无论是学生为了升学和追求高绩点而进行不良竞争,还是企业员工为了提升自身和升职加薪而进行尔虞我诈的行为都不能简单用“内卷化”来形容。她还认为现如今社会甚至对“内卷化”进行了过度消极解读,认为为了改变现状而做出的一切努力都是煞费苦心和没有意义,这都和“内卷化”概念提出的初心背道而驰。因此,她认为无论是高校还是企业中存在的非理性竞争都是具有内卷化倾向,但并非是所有过度的非理性竞争都属于内卷化。

戴亮[3] (2022)把“内卷化”概念起源分为两派,一派认为起源于20世纪30年代,戈登威泽和吉尔茨等相关学者提出的“内卷化”现象,另一派认为起源于康德的“内卷理论”。他创新地从马克思劳动价值论的角度将“内卷化”定义为,在一定的社会物质经济条件限制下,社会各组织要素虽然在不断地朝着精细化方向进行发展,但实际上技术和效率并没有得到实质性的突破,反而造成社会物质经济资源的浪费的这样一种社会现象。通过大量查阅相关研究论述,众多学者认为“内卷化”起源于康德的《判断力批判》。

综上所述,在基于康德的《判断力批判》中解释人类社会演化过程中相关行为的“内卷理论”的基础上,本文将研究背景中的“内卷化”定义为在当下社会经济环境和资源的限制下,人们为了获得自身的目标和利益,但自身技术和效率没有取得实质性突破而产生的一种过度竞争的社会现象。

2.2. 关键员工的定义综述

对于企业关键员工的定义,本文通过大量检索和查阅相关文献,发现学者们对于企业关键员工大体从帕累托法则、企业运营以及人力资源供给与需求三个角度来定义。

首先,刘文焱[4] (2015)和李秀梅(2004)两位学者从经典的帕累托法则来定义企业关键员工,他们认为企业在行业中的核心竞争优势是由五分之一的员工所创造的,这些员工在企业中发挥着关键作用,所以称他们为企业关键员工,主要包括管理人员、核心技术研发人员以及重要业务人员等。

其次,刘静、王红[5] (2007)、王献东(2011)和张犁军、林品副等(2009)几位学者从企业运营的角度将企业关键员工定义为在组织中拥有核心技术和相关资源,从事企业核心业务,贡献主要绩效,从而对于企业实现战略战术目标以及提升企业在行业中的核心竞争力具有决定性作用的员工。

最后,刘静、王红[5] (2007)两位学者还创新地从人力资源供给与需求的角度来定义,认为这类员工的关键地位在劳动力市场中体现于他们自身所掌握的各种技术、知识和资源具有稀缺性。短时期内此类员工的供给数量较少,而企业人才需求又很大,从而企业关键员工的重要作用就由此体现出来。

综上所述,基于文献中对于企业关键员工自身具备的能力素质以及对企业目标完成贡献度方面的阐述,本文将研究对象企业关键员工定义为对企业创造价值和提升企业行业核心竞争优势做出重大贡献的员工,在企业中主要表现为具备核心知识技能要素且工作年限在一年以上的基层管理人员以及中、高层管理、技术和业务人员[6]。

2.3. 工作家庭平衡的定义综述

对于工作家庭平衡的定义,心理学学者将其英文表述为“work-family balance”。Marta Mas-Machuca、Jasmina Berbegal-Mirabent 等[7] (2016)将人们的日常时间表分为工作时间和非工作时间,认为对于能够妥

善处理好这两块时间,也就是能够让员工平衡好工作和个人生活的组织都会受到无论是有着强烈家庭责任员工还是平时忽略家庭责任的员工的赞许。

Veronika Koubova、Aaron A. Buchko [8] (2013)认为谈及管理相关问题时,“工作家庭平衡”已经成为众多管理者和员工的关注点,工作家庭平衡就是一个人在不同的社交领域中能够保持一种和谐状态。并且随着人们开始承担着不同的角色,这些角色都可能会对工作产生积极或是消极的影响。

而我国学者张峰、王丹丹等[9] (2020)从“工作”和“家庭”两个方面来定义工作家庭平衡。他们认为工作是员工通过自身的体力和脑力来实现生活的保障,而家庭是指通过婚姻或血缘关系确定下来长期稳定的组织和环境。这二者对于个体来说都很重要,而工作家庭平衡就是个体在有限时间和精力的限制下,同时兼顾了工作和家庭,对其生活状况产生了较好的积极影响。如果对于二者之间的关系处理不当,无论是工作干扰家庭,还是家庭影响工作,都会对其自身甚至整个社会产生不同层面的消极影响。

综上所述,本文认为工作家庭平衡问题是指,将人们的生活分为工作生活和家庭生活,由于人们的精力资源有限以及主客观因素,导致人们在工作 and 家庭的平衡关系中处理不当,最终造成了工作家庭冲突,对个人和组织都造成了不同程度的不良影响。

3. 企业关键员工“内卷化”下工作家庭平衡调查问卷的设计与实施

3.1. 设计思路及内容

本文以“内卷化”为研究背景,将企业关键员工作为研究对象,经过前期大量检索和查阅相关文献和资料,设计出关于调研在当下“内卷化”背景下企业关键员工对于工作家庭之间的关系处理情况的调查问卷。旨在了解“内卷化”背景下企业关键员工是否实现工作家庭平衡的现状,调查导致企业关键员工产生工作家庭冲突的原因,并在此基础上结合受邀填写问卷的企业关键员工的反馈,分析政府、企业、个体可以通过实施哪些举措来促进工作家庭平衡的实现,从而使得企业关键员工获得较高的工作满意度和工作积极性,实现企业的可持续健康发展。

关于“内卷化”背景下企业关键员工工作家庭平衡问题的调查问卷由“个人基本信息”、“‘内卷化’背景下企业关键员工工作家庭平衡的现状”、“‘内卷化’背景下企业关键员工是否产生工作家庭冲突的原因”以及“‘内卷化’背景下企业关键员工工作家庭平衡的对策建议”四个一级维度所组成,并且对于这四个部分做了更加详细的二级维度设计,具体的调查问卷维度设计见表1。

Table 1. Questionnaire dimension design table

表 1. 调查问卷维度设计表

一级维度	二级维度	题目序号	题型
个人基本信息	性别	1	单选题
	年龄	2	单选题
	婚姻状况	3	单选题
	教育背景	4	单选题
	企业性质	5	单选题
	岗位类型	6	单选题
	岗位层次	7	单选题
	工作年限	8	单选题
“内卷化”背景下企业关键员工工作家庭平衡的现状	是否频繁加班	14、15	单选题、多选题
	是否存在工作家庭冲突的问题	9	单选题

Continued

“内卷化”背景下企业关键员工是否产生工作家庭冲突的原因	工作家庭平衡的原因	10	矩阵单选题
	工作压力	11	多选题
	家庭压力	12	多选题
	工作时间及任务量	11、13	多选题、单选题
	工作成就感	11	多选题
	薪资待遇	11	多选题
	工作环境及设施	11	多选题
	人际关系	11	多选题
	自身素质	11	多选题
	领导风格	11	多选题
	家务劳动	12	多选题
	政策支持	16、17	单选题、多选题
	组织支持	11、18、19	多选题、单选题
	家人支持	12、20、21	多选题、单选题
	“内卷化”背景下企业关键员工工作家庭平衡的对策建议	政府出台相关政策	22、25
企业采取相关措施		23、25	多选题、填空题
个体采取相关措施		24、25	多选题、填空题

3.2. 调查问卷的实施过程

经过前期大量检索和查阅相关文献和资料,设计出关于“内卷化”背景下企业关键员工工作家庭平衡问题的调查问卷,并进行广泛地发放和回收以保证问卷调查的有效性。对于回收回来的问卷样本结果,根据“个人基本信息”部分的岗位层次和工作年限,将作为基层员工和工作年限在一年以下的受邀调查者填写的问卷作为无效问卷,不纳入此次研究对象之中。所以由表2剔除选择“基层员工”的15份样本以及由表3剔除选择工作年限“一年以下”的1份样本,可以得出本次调查问卷的有效样本量为125人。

Table 2. Statistical table of employee's post level

表 2. 员工的岗位层次统计表

名称	选项	频数	百分比(%)
您的岗位层次	基层员工	15	10.64
	基层管理人员	103	73.05
	中层管理、技术、业务人员	19	13.48
	高层管理、技术、业务人员	4	2.84
合计	141	100.0	

Table 3. Statistical table of employees' working years

表 3. 员工的工作年限统计表

名称	选项	频数	百分比(%)
您的工作年限	1 年以下	1	0.79
	1~5 年	76	60.32
	6~10 年	33	26.19
	10 年以上	16	12.70
合计		126	100.0

3.3. 调查问卷量表问题的信效度分析

3.3.1. 调查问卷量表问题的信度分析

Table 4. Reliability analysis of questionnaire scale questions

表 4. 调查问卷量表问题的信度分析

Cronbach 信度分析		
项数	样本量	Cronbach α 系数
11	125	0.975

由表 4 可以得知, 根据 SPSSAU 平台的信度分析, 本次调查问卷中的量表问题的克隆巴赫系数为 0.975, 大于 0.9, 说明此次调查问卷得到的研究数据质量较高, 从而调查问卷的信度也很高。

3.3.2. 调查问卷量表问题的效度分析

Table 5. Validity analysis of questionnaire questions

表 5. 调查问卷量表问题的效度分析

KMO 和 Bartlett 的检验		
KMO 值		0.961
	近似卡方	4138.747
Bartlett 球形度检验	df	55
	p 值	0.000

通过 SPSSAU 平台进行 KMO 和 Bartlett 的检验来考察本次调查问卷中量表问题的效度, 由表 5 可以得知 KMO 值为 0.961, 大于 0.8, 说明本次调查问卷得到的研究数据十分适合进行提取信息分析。

综上所述, 通过对本次调查问卷中的量表问题进行信度、效度分析, 发现信度和效度都很高, 说明本次获得的研究数据质量较高, 值得进一步进行数据分析。

4. 企业关键员工“内卷化”下工作家庭平衡调查问卷数据统计分析

对于回收的 125 份有效样本数据, 本文通过问卷星统计分析功能和 SPSSAU 平台进行进一步数据分析。下面将从样本基本信息、现状、原因以及员工期待等四个维度进行全方位的数据分析, 以便对“内卷化”背景下企业关键员工工作家庭平衡问题有一个全面的认识和判断。

4.1. 样本基本信息分析

首先, 参加此次调查问卷的 125 位有效调查者中男性占总数的 49.6%, 女性占比 50.4%, 基本符合男女均衡原则。受邀参与调查人员的年龄集中于 31 岁及以上, 大多数都已经已婚已育。

其次, 参与调查者的教育背景, 本科占比 48.8%, 硕士及以上占比 23.2%。企业性质中, 国有企业和民营企业相比较多, 分别占比 16%和 61.6%, 可以见得目前各类企业对人员需求的学历要求基本上要在本科及以上的知识型员工, 人们在择业时也更加偏向国有企业和民营企业。

最后, 本次获得的调查数据中表明, 被调查者大多在企业中从事人力资源、财务、行政、法务、管理等职能岗, 并且工作年限大多在 1~5 年, 承担企业基层管理者的职责。此外, 本次参与调查者的岗位层次分布在基层、中层和高层管理者之中, 便于全面了解各个层次管理者的工作家庭平衡现状。

4.2. “内卷化”背景下企业关键员工工作家庭平衡的现状分析

4.2.1. “内卷化”背景下企业关键员工是否工作家庭平衡

对于参与调查的 125 位企业关键员工中,他们在“内卷化”背景下是否实现工作家庭平衡的现状如表 6 所示。

Table 6. Statistical table of whether there is work-family conflict among key employees in enterprises under the background of involution

表 6. 企业关键员工在“内卷化”背景下是否存在工作家庭冲突的问题统计表

名称	选项	频数	百分比(%)
“内卷化”背景下是否存在工作家庭冲突的问题	是,工作压力较大,工作干扰家庭	45	36.00
	是,家庭压力较大,家庭干扰工作	42	33.60
	否,工作家庭平衡	38	30.40
合计		125	100.0

可以发现,参与此次调查的企业关键员工认为自己在目前“内卷化”背景下存在工作家庭冲突的问题占比高达 69.6%,说明在当下工作家庭冲突的问题还是比较突出的。其中认为工作压力较大,工作干扰家庭的员工占比 36%,认为家庭压力大,家庭干扰工作的员工占比 33.6%,说明工作家庭冲突的表现有两个方向,一是工作干扰生活,另一个是生活干扰工作,需要分别分析其中的原因。

另外,也有 38 位企业关键员工在当下“内卷化”背景下实现了工作家庭平衡,本文将根据后面对他们实现工作家庭平衡的原因进行分析,为改善工作家庭冲突问题起借鉴作用。

4.2.2. “内卷化”背景下企业关键员工频繁加班的现状

通过广泛检索和阅读相关文献,表明当下“内卷化”对企业的影响着重表现在员工加班的频率提高,所以本文也特别调研了企业关键员工的加班情况,具体调查结果如表 7 所示。

Table 7. Statistics on whether key employees of enterprises frequently work overtime under the background of involution

表 7. 企业关键员工在“内卷化”背景下是否频繁加班统计表

名称	选项	频数	百分比(%)
“内卷化”背景下您是否频繁加班	是	70	56.00
	否	55	44.00
合计		125	100.0

调查表明在 125 位企业关键员工中,有 70 位员工认为自己在“内卷化”背景下经常频繁加班,说明频繁加班是一个企业被“内卷化”大环境影响的重要表现。

此外,通过进一步对这 70 位企业关键员工调研引起他们频繁加班的原因(见图 1)我们可以发现从工作层面来看,引起企业关键员工频繁加班的原因主要有工作任务量大(92.86%)、每月工作绩效考核(64.29%)以及员工数量不够(41.43%)等。说明在“内卷化”背景下企业的工作任务量在大幅度递增,再加上严苛的月度工作时长绩效考核和员工数量不足的情况下,企业关键员工只能频繁加班,继而严重影响企业关键员工的工作满意度,从而引发工作影响家庭,造成工作家庭冲突的问题。

再从家庭层面来看,家庭生活经济压力大(60%)和家庭劳动压力小,有时间加班(7.14%)是造成企业关键员工频繁加班的主要原因,这表明家庭中的经济压力会渗透到工作之中,员工为了负担起沉重的经济

压力, 必须认真干好工作, 频繁加班提高自己的工作时长, 进而获得较高的收入, 这从侧面反映家庭干扰工作, 同样也会引发工作家庭冲突和员工身心疲乏的问题。

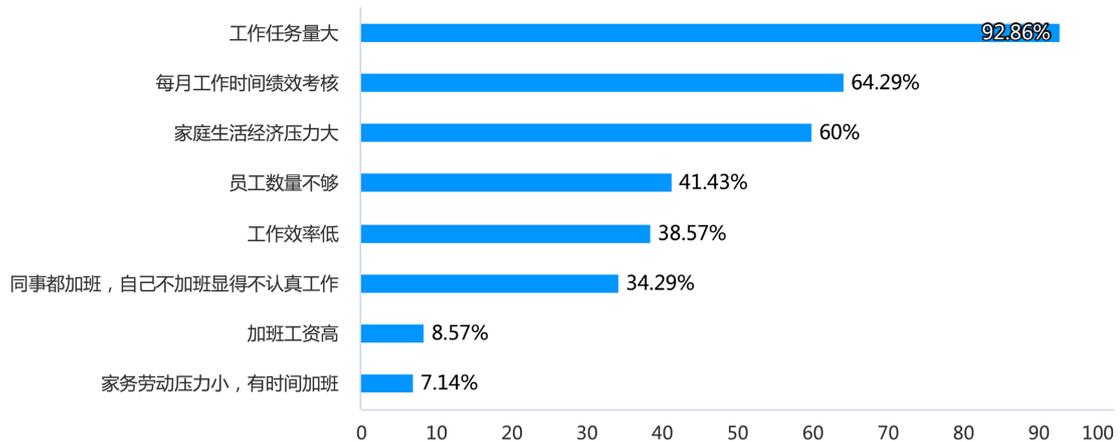


Figure 1. Statistical bar chart of reasons for frequent overtime work of key employees in enterprises

图 1. 企业关键员工频繁加班原因统计条形图

4.2.3. 性别、年龄、婚姻状况、企业性质、岗位层次对企业关键员工实现工作家庭平衡的影响

本文通过对参与此次调查的企业关键员工的性别、年龄、婚姻状况、企业性质以及岗位层次与工作家庭平衡之间的交叉分析, 进一步探析企业关键员工在“内卷化”背景下工作家庭平衡的现状, 具体情况如表 8 所示。

Table 8. Cross-analysis statistics of work-family balance of key employees in different types of enterprises

表 8. 不同类型企业关键员工工作家庭平衡现状交叉分析统计表

题目	名称	“内卷化”背景下是否存在工作家庭冲突的问题(%)			总计
		是, 工作压力较大, 工作干扰家庭	是, 家庭压力较大, 家庭干扰工作	否, 工作家庭平衡	
您的性别	男	24 (53.33)	24 (57.14)	14 (36.84)	62 (49.60)
	女	21 (46.67)	18 (42.86)	24 (63.16)	63 (50.40)
您的年龄	20~25 岁	2 (4.44)	0 (0.00)	1 (2.63)	3 (2.40)
	26~30 岁	9 (20.00)	14 (33.33)	16 (42.11)	39 (31.20)
	31~35 岁	20 (44.44)	22 (52.38)	16 (42.11)	58 (46.40)
	36~40 岁	9 (20.00)	4 (9.52)	3 (7.89)	16 (12.80)
	40 岁及以上	5 (11.11)	2 (4.76)	2 (5.26)	9 (7.20)
您的婚姻状况	未婚	10 (22.22)	4 (9.52)	6 (15.79)	20 (16.00)
	已婚已育	26 (57.78)	28 (66.67)	15 (39.47)	69 (55.20)
	已婚未育	9 (20.00)	10 (23.81)	17 (44.74)	36 (28.80)
您所在的企业性质	国有企业	9 (20.00)	2 (4.76)	9 (23.68)	20 (16.00)
	民营企业	25 (55.56)	29 (69.05)	23 (60.53)	77 (61.60)
	外资企业	6 (13.33)	5 (11.90)	2 (5.26)	13 (10.40)
	合资企业	4 (8.89)	5 (11.90)	4 (10.53)	13 (10.40)
	其他类型企业	1 (2.22)	1 (2.38)	0 (0.00)	2 (1.60)

Continued

您的岗位 层次	基层管理者	35 (77.78)	34 (80.95)	33 (86.84)	102 (81.60)
	中层管理者	8 (17.78)	6 (14.29)	5 (13.16)	19 (15.20)
	高层管理者	2 (4.44)	2 (4.76)	0 (0.00)	4 (3.20)
各项总计		45	42	38	125

通过数据分析表明, 参加调查中认为存在工作家庭冲突问题的 87 位企业关键员工中有 48 位男性, 39 位女性, 可以表明性别对企业关键员工实现工作家庭平衡没有太大的影响。仅通过此次调查研究表明男性关键员工相对于女性更容易存在工作家庭冲突问题。此外, 认为自己存在工作家庭冲突问题的企业关键员工大多处于 31~35 岁之间, 并且大多数已婚已育, 由此可以发现, 在人生事业爬升期中, 企业关键员工尤其是已婚已育员工有着较大的可能处理不好工作和家庭之间的关系, 容易产生工作家庭冲突问题。

另外, 民营企业中产生工作家庭冲突问题相比于国有企业来说概率会大一些, 基层管理者相比于中层、高层管理者也更大几率会面临着如何妥善处理好工作家庭之间关系的问题。

4.3. 企业关键员工产生工作家庭冲突的原因分析

4.3.1. 引起企业关键员工工作压力大的原因

在前文对于企业关键员工在“内卷化”背景下工作家庭平衡现状的分析中, 高达 36% 的员工认为自己现阶段工作压力相对于家庭压力来说更大, 出现了工作干扰家庭的危机, 本文也进一步调研了此类员工认为自己工作压力大的原因, 具体情况如图 2 所示。

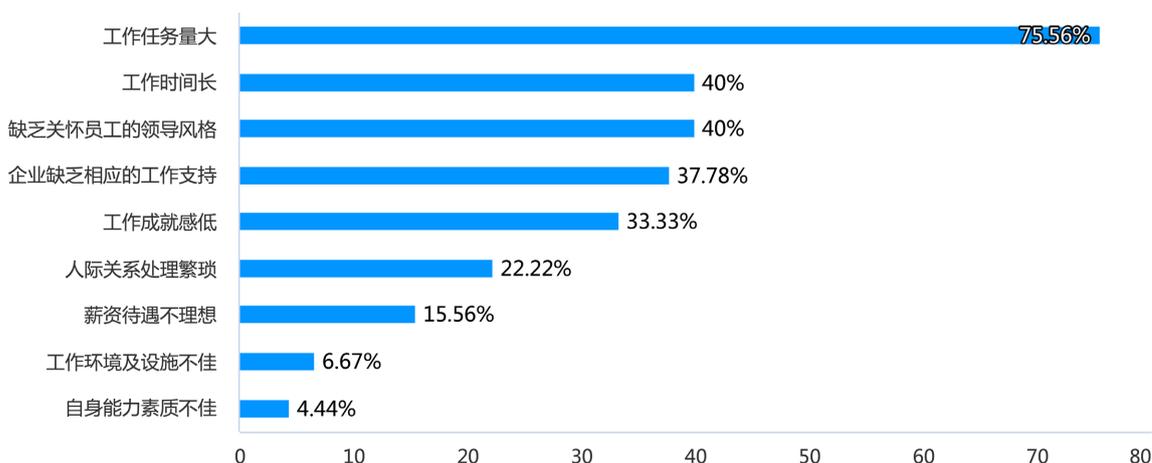


Figure 2. Statistical bar chart of the reasons for the high work pressure of key employees in enterprises

图 2. 企业关键员工工作压力大的原因统计条形图

显然可以从图 2 得知, 工作任务量大(75.56%)、工作时间长(40%)、缺乏关怀员工的领导风格(40%)以及企业缺乏相应的工作支持(37.78%)是引发企业关键员工工作压力大的主要原因。由此可见, 客观因素上, “内卷化”背景下企业普遍工作任务量加大, 工作时长延长, 主观因素上, 企业缺乏营造关怀员工的企业文化, 没有足够为员工出色完成工作所给予相关的工作支持。

此外, 企业关键员工还认为自己现阶段所获得的薪资待遇不够理想, 处理繁琐的人际关系也会消耗他们的体力, 这些因素同样会加剧工作压力。

4.3.2. 引起企业关键员工家庭压力大的原因

同时也有 33.6%的企业关键员工认为自己处理家庭事务时更加吃力, 家庭压力大渗透到工作之中, 也会形成家庭干扰工作的危机, 本文也同样调查了他们家庭压力大的原因, 具体统计结果见图 3。

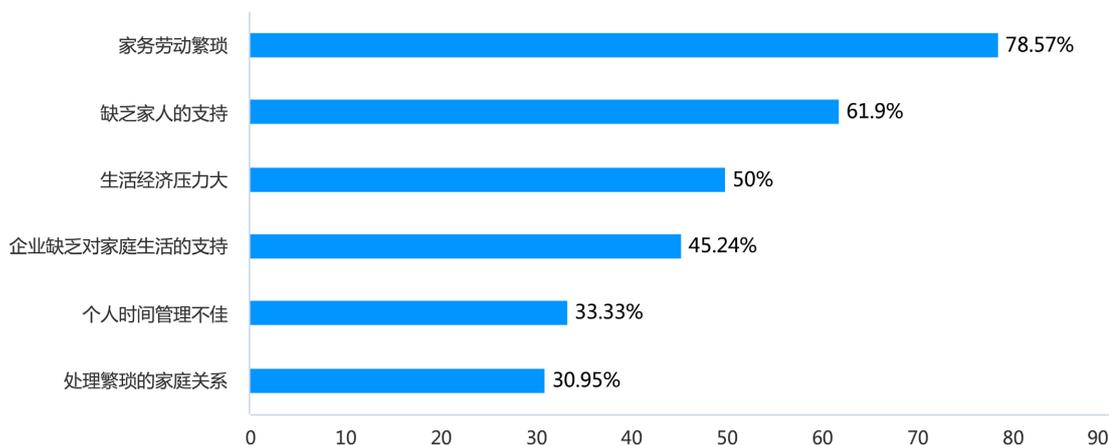


Figure 3. Statistical bar chart of the causes of family pressure of key employees in enterprises

图 3. 企业关键员工家庭压力大的原因统计条形图

其中, 家务劳动繁琐(78.57%)、缺乏家人的支持(61.9%)以及生活经济压力大(50%)这三个因素是导致企业关键员工在“内卷化”背景下家庭压力大的原因。由此可以看出, 家人对企业关键员工的支持将会给他们处理工作家庭关系带来很大的帮助, 家人给予更多的帮助和理解, 相应的家务劳动压力就会减小, 这样一来企业关键员工应对工作的时间就会宽裕, 也就有利于工作家庭平衡的实现。

此外, 企业缺乏对家庭生活的支持(45.24%)也是影响企业关键员工家庭压力的重要因素, 说明企业管理者不能单纯考虑员工的工作生活, 还要顾及员工们家庭的合理需求, 这样才能更多实现工作家庭共赢。对于员工个人来说, 个人时间管理(33.33%)的方式方法也会影响实现工作家庭平衡, 说明员工要发挥主观能动性科学安排时间规划。

4.4. 研究综合结论

本文通过对关于“内卷化”背景下企业关键员工工作家庭平衡问题的相关调查数据分析之后, 得出如下结论:

1) 在“内卷化”背景下企业关键员工工作家庭冲突问题比较普遍, 就本次调查数据分析可见, 由 69.6%的企业关键员工认为自己没有实现工作家庭平衡, 其中工作干扰生活(36%)的情况更为突出。

2) “内卷化”背景下企业关键员工频繁加班的现象比较严重, 56%的员工表示存在频繁加班的现象, 引起企业关键员工频繁加班的原因主要有工作任务量大(92.86%)、每月工作时间绩效考核(64.29%)以及家庭生活经济压力大(60%)。

3) 实现工作家庭平衡的企业关键员工大部分是由于得到家人的支持、企业推行相关支持以及政府出台相关利民政策。

4) “内卷化”背景下企业关键员工存在工作家庭冲突问题的主要原因有工作任务量大(75.56%)、缺乏关怀员工的领导风格(40%)、企业缺乏相应的工作支持(37.78%)、家务劳动繁琐(78.57%)以及生活经济压力大(50%)。

5) 政策、组织、家人支持对于企业关键员工在“内卷化”背景下处理工作家庭关系有着明显的积极

作用。企业关键员工最期待政府出台保障员工薪资福利的政策(73.68%), 企业营造和谐的工作氛围(68.33%)以及家人承担家务劳动(78.57%)。

5. 企业关键员工“内卷化”下工作家庭平衡的优化建议

5.1. 政府层面

5.1.1. 切实加强保障员工权益, 给予企业相关补贴与支持

通过上文对企业关键员工在“内卷化”背景下工作家庭平衡现状的研究, 发现目前很多员工反映工作任务量大, 经常出现频繁加班的现象, 所以政府首先要保障企业关键员工的相关权益。要求相关部门加强巡查监督频率, 提高处罚力度, 确保各企业严格执行《劳动法》等相关法律法规的要求, 保障员工休息时间和薪资福利落到实处。对于劳动者反映的问题要及时处理, 降低员工维权的成本, 合理规划交通安排, 方便员工通勤出行。

此外, 由于近年来新冠肺炎疫情大肆席卷全球, 对企业的生存和发展造成史无前例的影响, 所以政府在出台相关政策时不仅要考虑到劳动者也要顾及相关企业主。对于受到疫情或者其他方面因素影响的企业, 提供一定的帮扶和补贴, 针对重点发展行业中的企业给予具体的政策支持, 这样一来也间接保障了企业员工的福利和权益。

5.1.2. 提升家庭公共服务, 配套相关便民设施

对于企业关键员工处理家庭关系方面, 基于前期对于部分企业关键员工进行调研的结果, 发现他们对于利民家庭公共服务的需求很大[10], 所以政府要加快提升相关家庭公共服务, 例如托儿所、养老院的建设。在住宅区附近配套幼儿园、养老机构以及家政机构, 把孩子或者老人送到家附近的机构, 企业关键员工不仅便利还放心, 会大大降低他们的家庭压力[11], 减轻家务负担, 从而也就缓解或者解决了工作家庭冲突问题。

5.2. 企业层面

5.2.1. 营造以人为本、关怀员工的企业文化

在领导理论中, 无论是弗莱西曼的二维构面理论还是布莱克和穆顿的管理方格图理论都强调了, 在工作中管理者不仅要对工作关心, 还要加强对员工的关怀。然而在上文数据分析中反映, 大部分企业都缺乏一种对员工关怀的工作氛围, 所以企业要依据自己组织的特点, 营造一种关怀员工的企业文化并且实行以人为本的管理模式[12]。企业管理者要严格区分企业关键员工的工作时间和私人家庭时间, 在工作时间中, 要求员工高效率完成工作, 在私人家庭时间中, 不打扰员工处理家庭关系, 促进工作家庭和谐发展。

5.2.2. 科学设置绩效考核方式, 建立畅通双向沟通渠道

上文数据分析表明, 企业关键员工在“内卷化”背景下频繁加班的重要原因中有一条是企业实行不合理的绩效考核方式, 单纯凭借员工每月工作时长来进行考核。所以企业要科学设置绩效考核方式, 科学的绩效考评不仅会减轻企业关键员工的工作负担[13], 而且可以起到激励作用。通过目标设置激励, 员工可以减少对工作的埋怨, 从而提高工作积极性, 改善员工处理工作关系的现状。

其次, 企业管理者还要建立畅通的双向沟通渠道, 充分发挥正式沟通和非正式沟通的作用, 让员工能够有途径解决工作上的问题, 也能够使企业关键员工感受到企业对他们的重视程度。

5.2.3. 给予员工处理家庭事务的关怀支持

对于有年幼子女需要抚养、有年迈父母需要照顾的企业关键员工实行个性化弹性工作制度, 适当安排

产假、陪产假以及病假。对于家庭发生重大变故的员工提供人道关怀, 这样一来不仅温暖了员工, 也加强了他们的组织归属感, 更有利于他们实现工作家庭平衡[14]。

5.3. 员工层面

5.3.1. 科学实行自身时间管理

工作家庭平衡问题归根结底来说, 就是企业关键员工如何处理工作和家庭关系的问题, 所以企业关键员工自身要进行合理科学的时间管理, 最大限度利用零碎时间, 从而使得在工作时间高效率出色完成工作任务, 与此同时也有时间能够陪伴家人, 处理一些家务劳动。

5.3.2. 积极与家人沟通寻求支持

通过上文数据分析表明, 大部分企业关键员工都期待能够有个和睦的家庭关系, 家人能够给予自己一定的支持。那么作为企业关键员工首先要积极与家人沟通, 一方面增进家人之间的感情, 另一方面将自己现阶段所存在的问题告知家人, 一同协商解决。此外, 主动寻求家人支持, 在自己工作繁忙的时期, 家人对家务劳动的承担, 能够在很大程度上缓解企业关键员工家庭的压力, 从而有利于他们实现工作家庭平衡[15]。

5.3.3. 提升自身能力素质

在“内卷化”背景下, 造成频繁加班的主要原因也有自身能力素质不够, 工作效率较差。所以企业关键员工尤其要保持时刻学习的习惯, 不断提升自身的能力素质, 提高自己的工作效率, 这样一来就可以很大程度上避免不必要的工作劳动, 间接减轻工作任务量, 缓解工作家庭冲突的问题。

参考文献

- [1] 陈熙涵. “人民至上, 生命至上”领衔, 《咬文嚼字》公布 2020 年度十大流行语[EB/OL]. <https://wenhui.whb.cn/third/baidu/202012/04/382808.html>, 2023-05-22.
- [2] 卢晓雯. 多维视角下的内卷化: 研究现状及概念梳理[J]. 华中科技大学学报(社会科学版), 2021, 35(6): 130-136.
- [3] 戴亮. 马克思劳动价值论视域下“内卷化”现象探略[J]. 长白学刊, 2022(2): 64-72.
- [4] 刘文焱. A 公司关键员工持股方案设计[D]: [硕士学位论文]. 北京: 北京交通大学, 2015.
- [5] 刘静, 王红. 企业关键员工流失的应对策略[J]. 水利科技与经济, 2007, 13(4): 276-277.
- [6] 王献东. 企业内部控制中关键员工的风险管理[J]. 现代商业, 2011(36): 133-134.
- [7] Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J. and Alegre, I. (2016) Work-Life Balance and Its Relationship with Organizational Pride and Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, **31**, 586-602. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0272>
- [8] Koubova, V. and Buchko, A.A. (2013) Life-Work Balance: Emotional Intelligence as a Crucial Component of Achieving Both Personal Life and Work Performance. *Management Research Review*, **36**, 700-719. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2012-0115>
- [9] 张峰, 王丹丹. 工作家庭冲突及其平衡对策研究[J]. 中国市场, 2020(1): 109-110.
- [10] 张犁军, 林晶副, 张凤凉. 中国民营企业关键员工流失分析及对策[J]. 经济研究导刊, 2009(7): 158-159.
- [11] 刘丹. 知识型女性员工工作家庭冲突及平衡研究[D]: [硕士学位论文]. 厦门: 厦门大学, 2019.
- [12] 曾品红. 员工工作与生活平衡问题及应对策略[J]. 管理观察, 2019(29): 93-94.
- [13] 王媛媛. 工作家庭平衡对工作获得感的影响研究[D]: [硕士学位论文]. 杭州: 浙江财经大学, 2019.
- [14] 张兰霞, 付竞瑶, 张靓婷. 工作家庭冲突对女性知识型员工创新行为的影响研究[J]. 科研管理, 2020, 41(11): 257-267.
- [15] 陈千. 企业知识型员工工作家庭冲突及干预策略研究[D]: [硕士学位论文]. 重庆: 重庆大学, 2006.