

论提升组织职业生涯管理绩效的基础组合策略

胡 宁,许楚江

(长沙理工大学 管理学院,长沙 410076)

摘 要:职业生涯管理是组织人本管理进入到实质性操作层面的标志性工作。企业实施职业生涯管理的绩效受许多因素影响,其中的基础性要素包括:目标设置、人员配置、激励设计和发展通道开发等,这些基础要素相互影响和相互制约,对这些基础要素采取的不同策略组合,将会整体性地影响组织职业生涯管理的绩效。提升组织职业生涯管理绩效的基础组合策略是:利益整合策略、才职匹配策略、工作充实策略、立体通道策略。

关键词:组织;职业生涯管理;绩效;基础组合

职业生涯管理按主体可分为员工个人管理和组织管理两个方面。早期由于组织将员工仅仅看成是法律契约意义上的普通生产资源,没有心理契约层面上的理念认同和社会环境压力,职业生涯管理并未进入组织管理者视野。随着“人本管理”价值观在操作层面上的认可,员工职业生涯管理被纳入组织管理范畴并逐渐从人力资源部门的边际性业务上升为整个组织的战略性任务。“组织如何提升员工职业生涯管理绩效”自然成为企业界和管理学界共同关注的问题。企业实施职业生涯管理的绩效受许多因素制约,其中的基础性要素包括:目标设置、人员配置、激励设计和发展通道开发等,这些基础要素一般会相互制约整体地影响组织管理职业生涯管理绩效,因而组织采取的基础要素组合策略是否合理会对职业管理绩效起基础性的支撑或制约作用。

一 目标设置:利益整合策略

组织需要是职业管理的动力源泉,员工个体的职业需要是职业管理活动的基础,现代组织职业生涯管理绩效理应包括员工个人需要的满足和组织目标的达成两个主要层面。其中的难点也即绩效管理关键在于管理者如何平衡组织和个人的

需要以达到双赢目标。在现实中,两者的需求导向因立场不同通常会存在一定差异和冲突,即二者目标向量之间会存在一定的夹角。承认组织职业生涯管理目标的双重性并寻找雇员个人发展和组织发展的结合点,平衡个人和组织在职业发展上的需求,尽量缩小目标夹角的优选管理策略是人企兼顾的利益整合策略,其实施方式可从以下几个方面着眼。

第一,践行人本管理思想。通过员工持股的资本纽带和员工参与管理的权利纽带的利益连结形式,将员工身份主人化,组织化,消弭在职业生涯管理中员工与组织的立场利益冲突。这其中,充分沟通是十分重要的成功机制,如果缺乏沟通,就可能造成双方的不理解、不配合以致酿成对抗风险。因此,必须在职业生涯开发管理战略开始前和进行中,建立相互信任的上下级关系。建立互信关系的最有效方法就是奉行共同协作原则,即职业生涯规划的各项活动,始终都要由组织与员工双方共同制定、共同实施、共同参与完成。通过员工与管理人员一道参加对职业发展方向的分析过程,明晰个人发展需求与企业发展要求的内存联系,激发员工的责任感和工作积极性,提高组织的效率,促进组织目标的实现。

收稿日期:2008-01-02

基金项目:湖南省教育厅科研基金课题(02C075)

作者简介:胡 宁,女,黑龙江桦南人,长沙理工大学管理学院副教授,博士研究生,研究方向为企业管理理论与伦理管理;许楚江,男,广东汕头人,长沙理工大学管理学院 2006 级硕士研究生,研究方向为人力资源管理。

第二,职业生涯管理战略化。将组织的战略计划、人力资源计划和职业生涯管理结合起来,并与员工的职业发展需要相联系,制定与员工职业发展计划相适应的组织职业管理计划。组织必须认真做好招聘计划和员工进入组织阶段的职业指导,让员工尽快熟悉和了解组织战略目标和组织结构、工作岗位性质、组织的职位管理和发展模式、组织文化等,尽快地使他们接受组织的使命,融入组织之中,达成早期的心理契约基础。针对企业战略规划需要员工掌握的技能类型、水平以及组合状况,企业人力资源管理部门要有计划地帮助员工去获取相应的知识、技能和行为,最大限度地开发个人的潜能,以面对现有工作的挑战以及企业发展中即将出现的潜在的挑战。

第三,开展以职业发展为导向的工作绩效评价,解决员工职业停滞问题。员工职业停滞有时是个人的原因,但更多的是组织原因。诚然,组织原因中有诸如实行减员或零增长政策或组织扁平化而无法提供足够的发展机会、组织无法充分满足员工的多样化发展要求等客观因素,但最为关键的原因是,对员工的工作绩效评价缺失了员工职业发展这一影响因子,未将员工职业成长纳入管理者绩效考核指标等主观问题。开展以职业发展为导向的工作绩效评价有助于员工更加清楚自己所处的职业的发展情况及所取得的成就和不足,以促使员工调整或重新确立其职业发展目标。薪酬体系的设计应有利于把员工发展与组织利益相结合,并与其绩效评估结果紧密结合。在对管理者的绩效进行考评时,要将员工成长列入其绩效考核指标,用利益纽带来强化管理者对员工职业发展的关注与管理。

最后,在招募新员工时提供一个较为现实的未来工作期望,最大限度降低现实冲突。提高新员工的长期工作绩效的有效途径之一是在招募时向被招募者提供较为现实的、关于未来工作的描述,使他们明白如果自己到企业来工作,能够得到哪方面的利益和发展。组织提供较为现实的工作期望的重要作用在于它能够显著地提高组织中从事较为复杂工作的员工长期留在企业中的比率,降低人才流动率,提高人力资本投资的回收效益。

二 人员配置:才职匹配策略

职业生涯成功度取决于个人与组织双向选择

过程的有效性,而这个有效性受制于个人人格、才能、价值观、兴趣等要素与各项职业要求的相互匹配程度。帕金森提出的“特质因素理论”认为每个人都有其独特的人格模式,每种人格模式都有其适应的职业类型。半个世纪后的霍兰德具体化地将人格与职业匹配成六类组合关系,给组织职业生涯的双赢管理模式提供了基础性理论支撑。布鲁克林·德尔则将员工职业生涯归类为进取型、安全型、自由型、攀登型、平衡型等五种类型,这是目前大家公认的五种不同职业生涯的成功方向。^[1]随着研究深入和实践经验的累积,人们的认识拓展到了更为深层的影响职业适应度的其它个人因素,如施恩在“职业锚”理论中将人的核心职业价值观作为职业生涯成功度的决定性参数,从而为组织的职业生涯匹配管理开辟了新的疆域。费尔得曼则归类出个人技能和意愿、晋升的机会成本、工作和家庭的协调、向上发展或保持现状的选择、机遇、职业抉择的延续性、组织的职业陷阱、职业信息状况、单一职业和多种职业的选择等十个核心因素不仅会影响个人职业选择行为,而且对人的职业有着必然性的影响。^[2]廖泉文将职业生涯有效性视为受制于个人特质、环境和文化等更为宽泛因素的因变量,提出了职业发展三阶段理论,强调了职业生涯管理是一种因教育背景不同、因工作性质不同、因人而异的权变过程,顺应了组织机制、社会文化环境和工作价值观等环境要素迅速变化的现实。

组织的职业生涯匹配管理的基础性工作主要包括工作分析、员工测评、员工培训和匹配绩效评价等环节。一个组织要有效地进行职业生涯开发与管理,一个重要的前提就是要了解各种工作的特点以及能胜任各种工作的人员特点,这就是工作分析的主要内容。工作分析是组织对职业生涯发展体系进行有效管理的支柱,是进行职业生涯发展路径设计的依据。工作分析确定了岗位需求标准,接下来的工作就是寻找匹配度高的人员进行优化配置,这就需以评测员工个性与能力为前提条件。匹配管理的实践表明,一个符合组织职位关键性工作要求并具有潜能的员工,可以减少组织培训成本,提高生产效率,增强公司长期发展能力。所以在员工进入组织阶段,组织对于员工的职业发展管理重点在于控制所聘员工符合组织的发展需求。因此,组织能否正确评价每个员工个人的能力和潜力是职业生涯规划制定和实施

的关键,它对组织合理地开发使用人才和员工个人职业生涯规划的实施都有着极其重要的作用。组织必须建立完善的人力资源资料系统、良好的员工评估系统以了解员工的基本发展需求,评估其工作表现,分析员工的性格潜能以及职业理想的现实性,同时分析组织的需求与岗位要求,在员工与组织相匹配的基础上帮助员工制定未来的职业发展计划,并积极为员工提供信息反馈、职业辅导、组织阶梯设计、人事政策等条件支持。

当然,通过招聘匹配度高的员工只是匹配管理的一个前提。随着环境变迁和员工职业升迁,诸如“彼得现象”类的才职不对称现象会逐渐显现,组织要保持和提高二者的动态匹配度有两个常规途径:重新策划和职业培训。重新策划即组织在发觉员工无法适应新环境时认真审核员工的自身素质是否匹配新岗位,继而相应调整人职匹配状况。在这个过程中,应通过密集沟通尽可能获得当事员工的理解与支持,以求重新策划的职业匹配更加合理和可行。职业培训也是匹配管理的一个有效工具,为了规避传统的知识本位职业培训模式忽视职业能力和职业技能培养的缺陷,组织应该采用能力本位培训模式。这种模式的操作要点是:根据组织岗位要求确认胜任这些工作的员工需要哪些能力,以满足组织对培训对象的主要需求为基本原则,培训内容是依据组织环境要求而非教育专家的观点,确定学习目标的依据是由客观真实的职业分析得出的某一岗位所需的技能。培训方法分为在职培训和脱产培训。一般而言,脱产培训适合于管理层或重点员工,而绝大多数培训形式是比较经济适用的在职培训。这种培训方式除了观察、模仿、工作轮换等例常方式外,引入和建立岗位主管负责的“导师”制度也是一种新兴的形式。国内外优秀企业的实践证明,导师制有利于组织灌输正确的价值观和组织文化,让新员工组织化阶段才尽其用,减少工作期望与现实冲突之间的心理落差,提高员工对组织的归属感。

三 激励设计:工作充实策略

研究表明,现代员工需要从工作中得到的不仅仅是表现为经济利益的外在报酬,工作的成就感和满足感等内在报酬也是员工的需要。因此,现代员工的职业生涯目标更多地聚焦于心理成就

感。心理成就感是一种自我感受,它不仅仅是组织对员工的认可(如加薪、晋升),还包括个人价值、幸福感、身体健康等人生目标实现所带来的一种自豪感和成就感,这种目标的追求在新一代的人力资源中表现得更为突出。为留住和激励员工,企业需建立一个能够确认及满足员工心理需要的职业生涯设计与开发激励系统,这对于留住那些高绩效员工以及具有承担管理职位潜力的员工来说尤为重要。为此,组织激励方法要做到与时俱进,注重双因素理论中激励要素的运用,着重于从工作充实角度激励员工,工作充实化的核心就是改变工作本身,通过最好的工作设计给员工最大的内在激励。工作特征模型(JCM)设计并分析了五种主要的工作特点(核心工作维度),并分析了这些特点之间的关系,以及它们对员工的生产率、积极性和满意感的影响。^{[3]461}

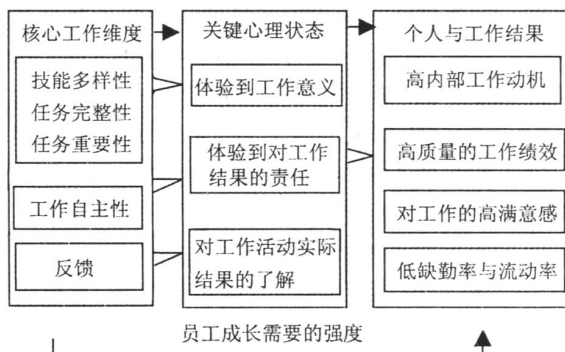


图1 工作特征模型(JCM)

从模型中我们可以看出,工作设计时如果使工作满足技能多样性、任务完整性、任务重要性等核心工作维度标准,员工就会体验到工作意义,而如果工作自主性提高,他们会体验到对工作结果负责的压力,给员工提供工作反馈则可使员工了解工作有效性。由此,我们可以得到一些设计工作的有益建议:合并任务,形成自然的工作单元,建立客户关系,纵向拓展工作和开通反馈渠道等。^{[3]462}简言之,就是要在工作中提高工作挑战性、丰富性和回馈性。

首先,提供一个富有挑战性的最初工作。提供富有挑战性的起步工作是帮助新员工最有力的途径之一。大多数专家认为,组织能够为新员工做的最重要的事情之一就是为新员工提供一个富有挑战性的最初工作。分配给新员工一个富有挑战性的最初工作,帮助新员工学会如何工作,并对

其潜能进行考察和测评,根据新员工的工作表现以及个人潜能,对其职业生涯发展做到心中有数,这对组织的发展和员工未来的职业发展都会产生重要影响。

其次,通过工作轮换、工作扩大化、工作丰富化等工作充实方法加强工作的弹性和适应性,满足员工在工作岗位上的成就感和满足感,持续激励员工。工作轮换又称职务轮换,由于不同的工作岗位有不同的工作环境和团队,要求员工具有不同的工作技能,所以通过职务轮换可以增强员工的内在报酬,激发员工的工作兴趣、积极性和创造性。通过工作轮换,组织还可以考察到员工的工作适应性能力和创新能力,可以开发和培养员工具有多种能力,以适应组织发展需要。而组织提供阶段性的工作轮换更有助于挖掘员工潜能,使员工接触更为广泛的工作种类,提高他们在不同领域的工作经验,为其职业发展打好更扎实的基础。工作扩大化的做法是扩展一项工作包括的任务和职责,增加员工工作范围,它通过增加工作技能多样性、任务完整性、任务重要性等核心特征,让员工体验到工作意义。工作丰富化是指在工作中赋予员工更多责任、自主权和控制权。与工作扩大化、工作轮换不同的是,工作丰富化不是增加工作内容而是增大了员工工作的权力。这样,员工会承担更重的任务、更多的责任,有更大的自主权和更高层次的自我管理,以及获得对其工作绩效的更直接地反馈。

值得注意的是,在员工职业发展激励时应奉行公平性原则。公平性原则是指组织公开、公平、公正地开展职业生涯开发活动,雇员有均等的机会参加组织的职业生涯开发活动。组织在提供发展信息、教育培训机会、任职机会时都就其条件和标准,保持高度的透明度。这是组织成员的人格受到尊重的体现,是维护管理人员整体积极性的保证。

四 通道开发:立体通道策略

随着外部环境的巨大变化,组织职业生涯管理正面临许多新的挑战。挑战之一,由于组织扁平化是组织结构设计的流行发展方向,员工沿着晋升阶梯向上升迁的职业路径越来越窄,传统的职业发展模式受到很大的限制。同时,通过提升到管理层来承认专家和技术人员的价值的方法,

随着知识型员工的增多也变得越来越不现实,而且这种方法也难以满足那些专注于自己的专业领域、对管理工作不感兴趣的技术人员的需要。挑战之二,与传统职业生涯表现为在某一两个公司内的职业成长不同的是,心理契约本身也发生着变化。传统的观点认为职业生涯是长期的雇佣关系,但是现代组织和未来组织越来越无力保证为员工提供持续稳定的工作和职业发展机会,员工也越来越意识到自己随时可能面对的职业危机,在这种情况下,多变性职业生涯便成了现代职业生涯的新趋势,人们在不同职业间流动的方向和频率也在发生着改变。职业发展由此具有“无边界”的特性:即员工的职业生涯发展从企业内部发展到超越组织的边界,员工的流动跨越了组织、职业、部门等的界限,个人的职业生涯发展具有了更大的灵活性。霍尔等人敏感地观察到了这种变化,认为未来的职业发展是连续的学习的,是自我导向的、关系式的,在挑战性的工作中进行的;未来的职业发展不一定是正式的培训,不一定是再培训,不一定是向上流动的。因此有些学者主张对传统的职业生涯管理予以修正,采用更灵活多变的职业发展模式,才能应对多变性的、无边界的职业生涯新趋势。有效应对策略是为员工的成长设置多种职业通道或路径,这是职业管理的核心工作。

施恩将职业发展过程的职业发展模式分为三种:横向流动模式,即沿着职能部门或技术部门的同一等级发展变动;向核心地位流动模式,即由组织外围逐步向组织内圈变动;纵向流动模式,即组织内部的个人工作等级职位的升降。^[4]张再生以施恩三变动模式为基础,综合发展了现代社会大环境、组织环境以及以人为本的职业生涯管理思想,提出了职业发展的阶梯模式理论,这个理论根据组织内员工晋升的不同条件和程序将组织职业生涯发展分为三种模式:单阶梯模式、双阶梯模式和多阶梯模式。^[5]在实践中,各种发展模式层出不穷,作为上述管理思想的集成成果,实践中比较成型的新的职业生涯管理途径有:

1、横向技术职业途径:即采用横向调动使员工学习新的技术,迎接新的挑战,其地位和报酬与原来的工作大致相同,但是这种方法使员工承担了新的责任,扩展了新的技能,对发展员工潜力也有较大作用。

2、双重职业途径:即管理性职业发展途径和

技术性职业发展途径两个可以相互跨越的职业发展途径。这种职业途径最初被开发出来是用来解决受到技术培训、且并不期望在组织中通过正常升迁程序调到管理部门的员工的问题的,如工程人员、技术开发和研究人员等,通过双重职业途径,他们能够增加自己的专业知识,可以为企业做更大的贡献,得到与各个水平上的管理者可以比较的报酬而不进入管理层。现在西方许多企业流行的在自己当前岗位上发展和学习的“在岗明星”模式,就是双重职业途径的具体体现。事实证明,对部分专业技术人员来说,这是很有效的开发和激励方法。在如今的高科技世界里,专业知识和管理技能同样重要,双重职业途径不是从合格的技术专家中培养出拙劣的管理者,而是允许组织既可聘用具有高技能的管理者,又可雇用具有高技能的技术人员。但这种模式的成功前提是组织必须提供宽带工资制作为基本支撑。

3.还有一种做法是将员工降到一个和原来相比职位较低,但有较多发展机会的工作岗位上去。这种职业途径在晋升机会日益减少的今天,为员工提供了一个现实的选择,但是由于长期以来,降职总是和失败联系在一起,因而不大受欢迎。^[6]

必须注意,职业发展系统不仅要考虑组织的需要,还要考虑组织的当前氛围所能提供的支持,选择何种途径要考虑职业生涯管理方法与组织氛围的匹配问题。主要思路是:如果组织氛围稳定和封闭,最好采用内部职位空缺张榜、正式培训、

退休计划、横向流动、书面职业生涯规划 and 双职业轨道等方式,这些基础性的职业生涯管理方法能够与组织的封闭和稳定的氛围相融合,收到较好的效果。而在个人导向的组织氛围中应该侧重评价中心、职业发展辅导、职业生涯工作室等活动,使员工与人力资源部和直接管理人员共同参与年度匹配,以便系统更为有效地运作,适应员工对职业发展较高水平的需要。反之在那些经理人员无法投入必要的精力去努力使职业发展系统运作的环境中,引进诸如评价中心、职业生涯工作室等各项需要高度参与支持的实践活动是不合适的。

参考文献:

- [1] 蒋乃平,杜爱玲. 职业生涯设计 [M]. 北京:高等教育出版社, 2006: 263.
- [2] 张再生. 职业生涯管理 [M]. 北京:经济管理出版社, 2002: 166 - 170.
- [3] [美]斯蒂芬·P·罗宾斯,玛丽·库尔特. 管理学 [M]. 北京:中国人民大学出版社, 2003.
- [4] 马 力. 个人与组织——职业发展的双赢模式 [M]. 上海:华东理工大学出版社, 2007: 28 - 29.
- [5] 张再生. 职业生涯开发与管理 [M]. 天津:南开大学出版社, 2003: 187 - 192.
- [6] 李军峰. 职业生涯设计及其新发展 [J]. 科学管理研究, 2000 (4).

(责任编辑:徐 蓓)