

组织职业生涯管理的发展趋势*

龙立荣 方俐洛 凌文铨

中国科学院心理研究所(北京 100101) 暨南大学人力资源研究所(广州 510031)

摘要 比较系统地介绍了国外组织职业生涯管理的常用方法、职业生涯管理的有效性评价方法、职业生涯管理应用时的注意事项等,并针对职业生涯管理实施的现实价值问题所引发的争论进行了介绍,通过对职业生涯管理的修正论、过时论、折衷论的比较和分析,最后,作者主张组织和个人共同对职业生涯发展负责,实现双赢。

关键词 组织, 职业生涯管理, 方法

分类号 B849 : C93

1 引言

许多企业如 IBM、Xerox、Hewlett-Packett、Disney 等都相继在企业中实施了组织职业生涯管理,而且取得了比较理想的效果,成为许多企业纷纷仿效的榜样。所谓组织职业生涯管理是指组织为了达成组织和个人的目标而采取的一系列旨在开发人的潜力的措施。职业生涯管理主要包括两种:一是由组织主动实施的职业生涯管理,简称组织职业生涯管理(organizational career management);二是由个人主动进行的职业生涯管理,简称自我职业生涯管理(individual career management)。这里主要介绍组织职业生涯管理。

组织职业生涯管理对组织和个人发展都具有十分重要的意义。对组织的作用表现在,第一:使员工与组织同步发展,以适应组织发展和变革的需要;第二:经过职业生涯管理,一旦组织中出现了空缺,可以很容易在组织内部寻求到替代者,以减少填补职位空缺的时间;第三:从组织内部选择的员工在组织适应性方面比从外面招聘的强;第四:满足员工的发展需要,可增加对组织的承诺,使员工特别是优秀员工能留在组织中。对个人的作用表现在,第一:通过组织职业生涯管理,能获得更好地认识自己的机会,为发挥自己的潜力奠定基础;第二:通过职业管理活动,可在组织中学到各种有用的知识,从而增加员工自身的竞争力;第三:能满足个人的归属需要、尊重需要和自我实现的需要,进而提高生活质量,增加个人的满意度^[1,2]。

2 组织职业生涯管理的方法

Gutteridge(1986)^[3]比较系统地介绍了组织职业生涯管理的方法。其操作思路体现在以下几个方面:

2.1 组织对个人的职业生涯管理

第一,给个人提供自我评估工具和机会。具体方法有: 职业规划讨论会。员工参与

收稿日期:2001-03-21

* 国家自然科学基金(79700011)资助。

该活动,可了解自己的优缺点、价值观、职业目标及相关信息,为个人发展提供方向,并掌握实现目标的策略和方法。提供职业规划手册。有时,员工没有时间或不愿意参加集体活动,为了解决该问题,组织给员工提供帮助自我认识、学习制定目标和实现目标的手段的文字性资料,使员工学会作职业规划。随着计算机的普及,有些研究者专门设计了结构化的职业规划系统,以帮助员工工作自我认识。退休前讨论会。主要为退休员工很好地适应退休后的生活而进行的职业辅导活动。

第二,个别咨询。如果通过前面所说的职业自我认识方法,员工还有一些解决不了的问题,组织可提供个人咨询。其实实施人员有三种:一是经过人事部职员与员工讨论个人职业规划;二是通过直接上司帮助员工确定个人职业发展;三是通过专业咨询员予以帮助。有些公司有正式的咨询员,少数公司在外面聘请咨询员。

2.2 组织水平的职业生涯管理

从组织角度,为了使员工能够不断地满足组织的要求,组织的工作主要是提供组织的职业需求信息及职业提升路线或策略,了解自己的资源储备,并有针对性地开发组织内部的人力资源。

第一,提供内部劳动力市场信息。在提供职业信息方面,主要采取的方法是:公布工作空缺信息;介绍职业阶梯或职业通路,包括垂直或水平方向发展的阶梯,这些路径的制定主要是按职业过去发展规律和管理者主观判断。为了使职业通路不断满足组织变化的需要,对职业通路要常作修订,另外,还要适当考虑跨职能部门的安排。建立职业资源中心(兼作为资料和信息发布中心)。内容涉及公司情况、政策、职业规划自我学习指南和自我学习磁带等。为了主动地获取组织人力资源信息,组织还可设立技能档案。档案中主要记录员工的教育、工作史、任职资格、取得的成就,有时还包括职业目标的信息,如工作喜好、工作目标、个人自我评价信息、发展机会和目标安排等。

第二,成立潜能评价中心。主要用于专业人员、管理者、技术人员提升的可能性评价。有时,个人对自己的评价不一定客观,如何科学地诊断个人的潜能,是组织的核心问题。组织中常用的方法有:评价中心:用于确定管理者候选人,并为其职业发展规划制定和设计培训内容。心理测验:运用心理学测验工具对个人职业潜能、兴趣、价值观等测查。

替换或继任规划:主要是确定主要管理部门中管理者新老交替人选。

第三,实施发展项目。为了使组织能跟上时代发展的步伐,使组织中的人员具有组织所必须具备的竞争力而实施的人才培养措施。具体包括:工作轮换,使员工在不同岗位上积累经验,为提升或工作丰富化打基础。这种措施既可是对专业人员的培养,也可作为高级管理人员的培训。利用公司内、外人力资源发展项目对员工进行培训,如承担学费的学位教育,管理指导和建立师徒指导关系系统等。参加有关学术或非学术的研讨会。

专门对管理者培训或实行双重职业计划(管理方面和专业方向)。

2.3 职业生涯管理有效性标准

Gutteridge(1986)对职业生涯管理有效性标准进行了探讨,提出了四个标准:第一是达到个人或组织目标。个人目标包括高度的自我决定,高度的自我意识,获得必要的组织职业信息,加强个人成长和发展,改善目标设置能力。组织目标包括改善管理者

与员工的交流，改善个人与组织的职业匹配，加强组织形象，确定管理人才库。第二是考察项目所完成的活动。包括员工使用职业工具（参与职业讨论会，参加培训课程），进行职业讨论，员工实施职业计划，组织采取职业行动（提升，跨职能部门流动），组织确定继承人。第三是绩效指数变化。包括离职率降低，旷工率降低，员工士气改善，员工绩效评价改善，添补空缺的时间缩短，增加内部提升。第四是态度或知觉到的心理变化。包括职业工具和实践评价（参加者对职业讨论会的反映，管理者对工作布告系统的评价），职业系统可觉察到的益处，员工表达的职业感受（对职业调查的态度），员工职业规划技能的评价，组织职业信息的充足性。

事实上，在评价职业生涯管理有效性时，并没有考察所有涉及有效性的方面，而且组织也不必将所有的职业生涯管理方面均在组织中实施。但是这种系统的思考给未来实施评价提供了基础。

2.4 影响该方法实施的因素及实施注意事项

要在一个组织成功地实施职业生涯管理，必须克服来自多方面的阻力，并采取合理的步骤，否则，难于达到理想的效果。实施职业生涯管理的阻力有的来自个人，也有的来自组织。个人方面，有些人动机低，不愿意参加该活动；有人则相信个人成功是运气，个人无法把握，职业规划没有用；另外，个人评价对自我形象可能有威胁。组织方面，首先是成本高；而且实施该项目，人事系统负担重；还可能使员工产生不现实的期待；另外直接参与职业生涯管理活动的管理者认为这不属于自己的责任，不愿承担职业规划任务；如果这种活动不能立即产生效果，高层领导会不支持，而职业生涯管理的全面实施要5年以上才会有明显的效果。

通常，要使职业生涯管理活动取得成功，应注意以下事项：先进行小规模研究，然后推广；考虑与之并行的人事过程如绩效评估、人力资源规划、培训和发展项目；在政策、物质条件、经费支持等方面得到高层领导的支持；鼓励直线经理参与职业发展活动，使人事部门作为第三个变革的代言人；确定项目有效性指标，测量和交流结果；提高员工自愿参与职业发展项目的人数；既重视个人干预，也重视组织干预；要有耐心，给解决问题以足够的时间。

4 组织职业生涯管理面临的挑战及发展趋势

到了80、90年代，企业竞争日趋激烈，有些企业由于管理措施不利，经营困难，面临着破产、被兼并；许多企业新的经济形势下停滞不前，使企业员工提升的梦想破灭，同时也打破了原来环境稳定、经济增长形势下建立起来的职业生涯规划或管理。另外，由于组织趋向于扁平化，对管理者、员工提供的晋升职位减少，也使得职业的组织职业规划变得与过去不同。再者，即使没有破产或被兼并的企业，为了保持竞争力，也不断地提出要裁员、增效。在这种形势下，出现了持不同观点的人：有支持组织职业管理的，有怀疑职业生涯管理的，也有折衷的，还有修正的。

许多学者仍认为，如果组织要很好地适应社会的变化，应该注重人的职业管理，留住优秀的人员，发展优秀的人员，吸引优秀的人才，应对变化，实现持续发展，许多成功的组织的经验恰好说明了这一点，如Hewlett-Packard, Xerox, Hannaford Brothers。有些心理学

家从心理契约(psychological contract)的角度对雇佣双方的心理策略变化进行了研究,可以作为这方面的一个证据。过去,组织变更速度较慢,雇佣双方都比较稳定,雇员以忠诚、遵从和努力作为条件而换来的工作稳定感,组织给个人较多的发展机会,以留住员工。但随着组织的变更加快,组织破产、兼并增多,雇员对组织失去信任,对工作缺乏安全感,在这种条件下,雇员(包括雇佣管理者)对组织失去了原有的忠诚和信任,他们不再象以前那样努力。另一方面,为了使企业保持竞争力,组织又需要雇员以更多的努力去工作,以更充沛的精力帮助企业去竞争、去创新、去发展^[4]。这一严峻的现实要求组织行为研究者和实践者不得不对调整中的心理契约问题予以考虑,采用合理的措施来达到各自的目标。如果一个组织要想有长久的竞争力,即使员工倾向于流向好的组织,如果实施旨在发展员工、关心员工的组织职业生涯管理,仍不失为一种双赢的策略。

持怀疑观点的人认为,自80年代中期以来,各种新技术的迅速发展,全球经济模式的转变,给组织发展带来了巨大的压力。为了保持竞争,迎接挑战,欧美企业特别是英国和美国的企业在经营战略和运作模式上不得不作重大的调整,组织合并、重组,裁员,缩减开支,新管理手段的运用等如火如荼,这种调整导致劳动力富余,使得组织内雇佣关系发生改变。雇佣双方尤其是雇员原先形成的平衡打破了。随着时代的发展,组织变更加快,组织职业管理难度加大,因为组织自己也不知道明天会是什么样子,即使能预测明天,组织会很容易地从组织外部找到合适的人员,不需要对个人作长期的规划;相反,长期规划后,如果个人离开组织,组织的损失较大^[5]。但是否所有的企业都象IT行业那样变化快是个值得怀疑的问题;另外,一个有竞争力的企业,组织员工的流动率不可能太高,适当的、小范围的流动是正常的,如果大规模的流动,企业就势必会倒闭,因此,不以自己的组织为人才培养的基础,完全从外部引进人才是不现实的。

Hall和Moss(1998)^[6]持折衷的观点。一方面强调个人要对自己负责,不要过多地依赖组织的职业管理,但另一方面,主张组织为了使管理满足人的发展需要,还应采取一些措施,帮助员工职业发展,以增加员工的组织承诺,如安排挑战性的工作,提供发展性的雇佣关系,提供发展信息和发展资源等。从某种意义上说,这种思路是组织对人的发展更负责任的表现,因为组织也不是不想留住优秀的员工,只是组织的发展和变更的确比想象的更快,组织难于对员工有真正长久的承诺。

还有一些学者主张对传统的职业生涯管理予以修改,使之适合当今形势发展的特点。Dany(1995)主张组织职业生涯管理不是重要不重要的问题,而是这套措施和办法如何适应变化了的形势。他注重对组织职业生涯管理的概念进行修正,认为这种职业生涯管理并不一定意味着工作岗位的变化,也不一定意味着晋升。例如,职业生涯可以通过个人在其工作岗位自主权的扩大或对其业绩评价的提高表现出来。实际上,我们可以谈论一个医生的职业生涯,谈论一个中小企业领导人的职业生涯,同样也可以谈论一个商业部门工作者的职业生涯,他们要面临各种不断丰富自己知识的职业尝试,其职业生涯与他们和客户关系的发展而非他们的新职务紧密相关。Adamson等(1998)^[7]探讨了职业生涯发展在组织中存在的必要性和可能性问题,主张以修正职业生涯的定义来适合现代组织发展的需要。他们认为组织的扁平化、流动性、变化多端使得组织的职业规划困难,特别是管理人员的职业

规划困难,因而建议取消传统意义上的组织职业规划。认为职业规划应成为个人的事情,个人为了适应组织的发展和变革,不断地调整自己,以适应组织的要求。原因是,80、90年代,企业竞争日趋激烈,破产、兼并、裁员相当普遍。员工过去所拥有的职业安全感急剧下降。针对这种情况,员工只有发展自身的能力,不断地学习,才能适应组织变革的需要。如果组织效益好,可以保证继续被雇佣;如果组织效益不佳,可以跳槽;如果组织倒闭,能够很快找到工作。其实,自我职业管理加强,对于组织也十分有利,如果组织的员工都很有竞争力,就保证了组织的竞争力;而且由个人和组织同时进行职业管理,使员工参加组织职业管理的积极性提高,进而为组织职业管理的有效性提供保证;第三,从消极的方面看,如果组织发生生存困难,裁员的难度也会因个人的职业适应性的改善而减小。

从职业生涯管理的发展历史可以发现,西方在70到80年代中期,组织职业生涯管理是主导的职业生涯管理。然而,随着企业稳定性下降,企业倒闭、兼并、裁员增多,员工对企业能否长期提供工作产生了动摇,不得不自己考虑自己的职业前景,逐渐地变成了职业生涯管理的主体,现在是组织和个人均进行职业生涯管理,也许将来有些组织的职业生涯管理完全由个人来进行。Hall和Moss(1998)敏感地观察到了这种变化,认为职业管理的主体在发生变化,未来的职业发展将主要由个人管理,而非组织管理;未来的职业发展是连续的学习,是自我导向的、是关系式的、在挑战性的工作中进行;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。尽管在新时代下,职业生涯管理将获得新的内涵,但职业生涯管理的作用仍然不可忽视。职业的自我管理的重要性对个人来说,关系到个人的生存质量和发展机会;对于组织来说,保持员工的竞争力,意味着组织在变化莫测的情景中生存和发展的空间也会相应地扩大。

职业生涯管理应该是由个人和组织双方来实施比较理想。因为过于频繁的人员变动,一方面使组织的人力资源管理成本提高、实施困难,另一方面会使个人与组织的关系恶化,使人的持续的创造力下降、满意度降低。特别是在当今知识经济的背景下,组织的核心竞争力十分重要,而对影响核心竞争力的重要人物实施职业生涯管理的作用不可小视。

参考文献

- [1]Pazy A. Joint responsibility: the relationships between organizational and individual career management and the effectiveness of careers. *Group and Organization Studies*, 1988, 13 : 311-331
- [2]Granrose C S ,Portwood J D. Matching individual career plans and organizational career management. *Academy of Management Journal*, 1987,30:699-720
- [3]Gutteridge T G. Organizational career development systems: The state of the practice. In: Hall D T ed. *Career development in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986.50-95
- [4]Herriot P,Gibbons P, Pemberton C, Jackson P R. An empirical model of managerial careers in organizations. *British Journal of Management*, 1994, 5:113-121
- [5]程社明. 你的职业——职业生涯开发与管理. 北京:改革出版社, 1999
- [6]Hall D T, Moss J E. The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 1998: 22-37
- [7]Asamson S J, Doherty N,Viney C. The meanings of career revisited: Implications for theory and practice. *British Journal of Management*, 1998, 9:251-259