



热门文章

用多元线性

间借贷利率

何加强会计

如何处理银行

国外汇储备

章

章

品市场竞争

业银行走混

国存款保险

国创业板市

华夏并购案

[2009年12月]基于员工职业生涯管理的战略人力资源培训与开发探讨

【字体: 大 中 小】

作者: [张榕芬] 来源: [本站] 浏览:

现代企业人力资源管理理论研究和实践经验认为,战略人力资源管理是指为企业能够实现目和所采取的一系列有计划、具有战略性意义的人力资源部署和管理行为。战略人力资源是指人力资源系统中,具有某些或某种特别知识(能力和技能),或者拥有某些核心知识或关键知企业经营管理系统的的核心或关键岗位上的那些人力资源:相对于一般性人力资源而言,这些略性的人力资源具有某种程度的专用性和不可替代性。

2002年,密歇根大学对全球人力资源能力进行调查与研究的结果显示,高绩效企业最明显的在:人力资源战略和企业战略紧密有效地结合在一起;财务表现至少10%归结于人力资源的施,人力资源对企业战略的整体影响力高达43%——几乎是其他任何因素影响力的2倍。翰威年4月份公布的调查报告数据显示,有85%的调查对象认为,员工对职业发展不满是员工离开大的诱因。这一数据说明,驱动中国员工敬业度的首要因素,已经不是薪酬而是职业的发展于现代企业而言,竞争优势是企业战略得以实现的保证,企业的竞争优势首先来源于人力资势。而上述两项调查结果无疑表明,人力资源已经成为现代企业的第一资源,人力资源尤其力资源已经开始把自身的职业生涯发展与企业战略发展联系起来,人力资源管理已成为现代实施中的核心问题。为此,实施战略性人力资源管理,积极发挥人力资源及其管理的战略性协助企业获得持续竞争优势的必要途径。

战略性人力资源管理系统具有四大核心职能:基于战略的人力资源获取与配置系统、基于规划的培训开发体系、富于激励力的薪酬体系和科学的绩效管理体系。企业通过这四大职能机运行,来实现企业的选人、用人、留人和育人四大功能。其中,战略性人力资源开发的核对公司现有的人力资源进行系统的开发和培养,从素质和质量上保证满足公司战略的需要。根略需要组织相应培训,并通过制定领导者继任计划和员工职业发展规划来保证员工和公司保长。

与传统的人事管理相比,战略人力资源将人作为一种重要资源加以开发、利用和管理,重点的潜能、激发人的活力,使员工能积极、主动、创造性地开展工作;同时,它强调对员工的发,不仅安排工作,还要根据组织目标和个人状况,为其做好职业生涯设计,不断培训,不向及纵向的岗位或职位调整,充分发挥个人才能,量才使用,人尽其才;在管理方式上,战源管理采取人性化管理,考虑人的情感、自尊与价值,多激励少处罚,多表扬少批评,多授令,发挥每个人的特长,体现每个人的价值,真正实现以人为本的管理理念。因此,基于员涯规划的现代人力资源的培训和开发对于企业的实际意义不再局限于对员工技能和能力的培深化组织发展、推行企业管理行为和文化实践、提升企业核心竞争力的重要内容。而战略人企业核心能力和竞争优势的支撑,从根本上来讲取决于员工为客户创造价值的核心专长与技业以战略与核心能力为导向的培训开发体系,将对培养和提升员工的核心专长与技能提供重持。

战略人力资源以员工职业生涯规划为培训与开发的核心,要达到这一要求,企业必须做好以面的工作:

一、成立生涯管理领导机构,做好各级培训工作

职业生涯管理是美国近十几年来从人力资源管理理论与实践发展中发展起来的新学科。所谓生涯国组织行为专家道格拉斯·霍尔的观念,是指一个人一生工作经历中所包括的一系列活动和业生涯管理,是指企业帮助员工制定其生涯计划和帮助其生涯发展的一系列的活动。职业生涯业为实现每位员工自主开发精神资源的有效管理方式,它能有效抑制企业与员工个体在目标偏差,并避免由此造成的员工工作的主动性、积极性等因素的丧失。

全球500强中的大部分企业无不在员工职业管理方面独树一帜。美国微软公司人力资源部制阶梯”文件,其中详细列出了不同职务须具备的能力和经历。日本丰田公司实行“事业在于营理念,形成了独特的“丰田式”职业管理模式。

员工职业生涯管理是一个系统工程,它不仅涉及员工本人,更涉及员工在单位的人力资源管企业领导层,所以,员工职业生涯管理不是一个部门就能包揽完成的管理工作,为此,企业行职业生涯管理前,应首先对这些管理人员强化职业生涯管理知识的培训,提高他们对职业的认识和相应的管理能力,从而提高管理的有效性和准确性。

二、以终生教育为目标,建立完善的培训制度及培训体系

(一)根据职业技能等级鉴定和企业的实际要求,开展不同层次的职业技能或管理培训

这是企业推行员工职业生涯管理的切入点。职业技能鉴定是一项基于职业技能水平的考核活动。它是由考试考核机构对劳动者从事某种职业所应掌握的技术理论知识和实际操作能力做出客观的测量和评价。职业技能鉴定是国家职业资格证书制度的重要组成部分。它按照国家技术等级标准、职业技能鉴定规范,由政府认定的职业技能鉴定机构对从业人员的职业技能进行评价与认定,对通过考核的人员颁发国家职业资格证书,作为员工就业、上岗和晋升的依据。

(二)职业生涯管理的职业生涯管理要与个人需求相结合

马斯洛需求层次论认为:人的需要有生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要五个层次,只有低一层次的需要得到满足后,才会产生更高层次的需求。对于企业来说,不同岗位,不同层次的员工,他们的需求也往往是不一样的。这就导致企业对于员工的职业生涯管理必需要与个人需求直接结合起来。就人力资源的培训与开发而言,如果员工的需求层次较低,那么技能性的操作培训对于他们来说更有效,对于知识型员工来说,他们的需求层次一般已经较高,那么管理培训、领导力培训、执行力培训等更适合他们。所以,战略性人力资源培训要做好需求分析的另一内涵在于它要与员工的需求层次相结合,以适应不同层次员工的职业发展需要。

基于需求层次理论,企业员工职业生涯管理的重点在于核心员工的管理。对于企业来说,核心员工拥有能为企业赢得竞争优势的专用性技能,这些技能难以在劳动力市场上公开获得,他们给企业所带来的战略性利益远远超出聘用和开发他们的管理成本。从本质来说,核心员工对企业的忠诚是建立在个人利益与企业利益大体一致,能发挥自身价值的职业忠诚基础之上的。企业一方面要让员工意识到自身有责任为其职业生涯管理负起重要责任,同时,也需要积极帮助核心员工推动其职业生涯发展。

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell. Meet face-to-face with top investment experts. Acquire a global market perspective. Discover profitable investment insights...

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell. Meet face-to-face with top investment experts. Acquire a global market perspective. Discover profitable investment insights...

(三) 人力资源培训要与激励机制相结合, 成为员工职业生涯管理的推动力。国外企业非常重视对培训效果的评价。尽管国外企业相互之间对培训效果的评价方式, 指标有所区别, 但最终的着眼点均落在知识能力、技术水平、员工工作行为的改变以及对企业经营业绩的影响等方面。为提高员工接受培训的积极性, 促进培训的结果, 国外企业常常把培训的结果与员工的报酬、职务晋升、职业生涯设计紧密结合起来。而国内企业往往忽视对培训进行严格的考核, 轻视对培训结果的有效应用, 对培训成绩优秀者奖励力度不够, 培训结果应用于职业发展的规划更是处于探索阶段。

不注重培训效果评估的培训是无效的培训, 是一种浪费。培训作为人力资源开发的一种手段, 必需注重对效果的评估并将它与员工薪酬水平、职务晋升、职业生涯规划相联系。同时, 员工对培训参与的积极性与投入程度, 也应该纳入评估范围。只有对那些积极参与且评估业绩优良的员工, 才有机会参与更多的培训。只有使培训作为激励机制的一个组成内容, 使企业人力资源开发与员工个人开发相结合, 才能更好地推动员工职业生涯的发展。

三、建立职业生涯管理反馈制度

员工职业生涯目标的设计必须有跟踪管理制度。生涯目标并非一成不变, 由于每个人的学习能力及适应能力的差异, 在不同的职业发展过程中, 将对预先制定的员工职业生涯目标产生一定程度的缺陷性修补。生涯计划制定好后, 员工将沿着设计的发展通道不断地从一个岗位转移到另一个岗位, 从较低层次上升到较高层次, 直到生涯目标。伴随着岗位和层次的变化, 员工必须不断接受新岗位和层次的变化, 不断提高自身素质, 改善素质结构。为此, 企业仍需加强对员工生涯计划实施跟踪和指导, 定期或不定期地对其工作进行反馈和评点, 勉励和肯定好的一面, 帮助其克服存在的不足, 督导员工往生涯设定的目标方向发展, 最终实现生涯目标。创造体现自我的环境, 提供竞聘平台职业生涯管理的一个重要目的是充分体现事业留人的主题。企业在导入生涯管理的同时, 除了与员工建立良性、互动的沟通渠道外, 还要求企业内各级管理部门积极创造宽松的工作环境, 为员工实现职业生涯目标提供舞台。但要尽可能避免行政干预、拔苗助长等调配手段, 侧重创造公平竞争的竞聘平台, 鼓励职工不断进取、不断提高自身竞争力。

四、始终保持人力资源战略与企业整体战略的协调一致

企业对员工职业生涯规划归根到底是为企业战略服务的, 因此, 人力资源战略管理要求其必须服务、支持企业战略并与整体战略相一致。也就是说, 个人目标必须服务于企业目标, 脱离了企业目标去制定员工个人职业生涯目标是不现实的, 也是不可取的。员工的职业选择和职业生涯目标, 既是个人的需要, 也是企业的需要, 是员工个人利益和企业利益的有机结合。所以, 企业要协调好员工个人特点与职业目标的兼容性, 处理好员工个性管理与组织内共同文化的冲撞, 解决好生涯管理典型示范与全面铺开的关系问题。

参考文献:

- [1] 陈厚蕪 战略性人力资源管理 管理科学文摘 2007-01
- [2] 2008年中国人力资源管理新年报告会下午实录 <http://www.sina.com.cn> 2008-01
- [3] 林彬 战略性人力资源管理的核心理念、规划与职能 <http://finance.tom.com> 2005-06
- [4] 袁丁 从马斯洛理论探讨企业员工多层次激励问题 经济师 2006-9

(作者单位: 无锡工艺职业技术学院经济管理系)

【 评论 】 【 推荐 】

评一评

正在读取...



笔名:



评论:

发表评论

重写评论

[评论将在5分钟内被审核, 请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例:

- 尊重网上道德, 遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

Copyright ©2007-2008 时代金融



EliteArticle System Version 3.00 Beta2

当前风格: 经典风格

云南省昆明市正义路69号金融大厦