

IT企业技术人才职业生涯发展体系的理论框架与实证研究

阮爱君

(台州学院,浙江临海 317000)

摘要:职业生涯发展体系是IT企业人力资源管理的关键,从组织的角度出发,提出了基于员工和企业共同发展的组织职业生涯发展体系的理论依据,并针对国内某IT企业进行了实证研究,希望能为我国IT企业在人力资源管理特别是人才开发方面提供一些启示。

关键词:IT企业;职业生涯;人力资源

中图分类号:F276.44

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2003)12-0034-03

0 前言

IT企业是以人为本的企业,它以智力和人力为主要经营资源,人才特别是关键技术人才,是IT企业核心能力的载体,因此,如何拥有关键人才并充分发挥其潜力是IT企业获得竞争优势的关键。组织的成功将取决于能否吸引所有关键领域里的有效人员,为他们创造出可行的职业通路,并且把这些人的活动成果与企业的成效结合起来。职业生涯发展体系的提出正是基于这一观点。通过职业生涯发展规划,员工可以不断更新知识,充实自己、发展自己,确保自己的知识技能能够跟上技术的更新,从而提高自身价值;企业可以留住高素质人才并培育人才,这对企业自身的发展大有裨益。

以往的大量研究涉及个人职业生涯发展的领域,但对于组织背景下职业生涯发展的研究还缺乏理论框架和系统的方法,因此从组织的角度去理解和运用职业生涯发展体系是十分重要的。目前国内一些IT企业也提出了为员工提供职业生涯发展轨道或为员工提供发展规划等,但普遍还没有建立一套完整的组织职业生涯发展体系,所以没有收到其应有的效果。因此,建立一套完善的

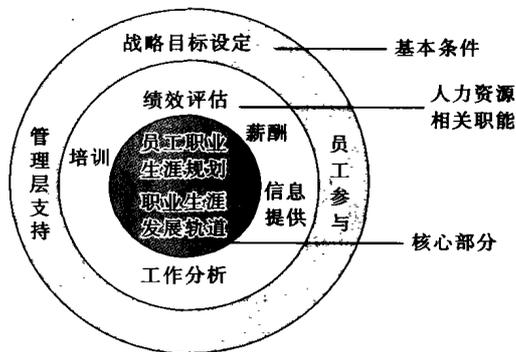
组织职业生涯发展体系是提高我国IT企业人力资本管理水平的必然要求。

1 职业生涯发展体系的理论框架

职业生涯发展是一个战略过程,它通过为组织内员工构建职业开发与职业发展和度过工作生命的通道、帮助员工进行个人发展规划等一系列与职业生涯相关的活动来最大限度地开发个人的潜能并充分发挥其潜力,使之与企业的职业需求相匹配、相协调、相融合,使企业与个人的需求达到最佳的结合,最后达到满足个人与组织的需要,获得双赢的结果。

它是一个系统的、动态的管理体系。它不是单独的某一、两项活动能够解决的,必须与组织现行的人力资源职能和结构构成整体;它也不是一成不变的,而是从动态的角度、以发展的观点来看待员工的职业发展,不断进行职业的动态调配。职业生涯发展也不是靠组织或个人独自来完成的,而是需要组织和个人共同来完成。

本文从组织的角度出发,提出了组织职业生涯发展体系的理论框架(附图)。该框架由3个部分组成:核心部分、人力资源相关职能、基本条件。



附图 组织职业生涯发展体系总体框架

1.1 组织职业生涯发展体系的核心部分

职业生涯发展轨道和员工职业生涯规划组成了组织职业生涯发展体系的核心部分。

职业生涯发展轨道是指员工在组织里,从一个特定的工作到下一个工作纵向或横向发展的一条途径,是根据组织的目标、工作分析的结果等来进行设计的,并且职业生涯发展轨道也不是一成不变的,要根据企业的目标、员工的需求来进行调整。企业职业生涯发展轨道的设计为组织内的员工构建了职业开发与职业发展和度过工作生命的通道,指明了员工发展的路径。组织职业生涯发展体系的最终目的是达到满足个人与组织的需要,获得双赢的结果。这样,让员工非常清

晰地了解企业对员工现在及将来的要求、发展方向和前景是必要的,也具有重要意义。

另一方面,企业也必须充分了解员工的需求,帮助员工制定职业发展规划,了解员工的真正需求,根据员工专业背景、个人特点、经验,分析员工现有的能力和自身的潜力,也让员工对自己的潜力进行测评,从而更好地挖掘潜能,并结合组织的需求,帮助员工确定职业生涯目标、选择职业道路、制定发展计划等,并及时给员工提供咨询,从而达到个人与企业需求的最佳结合。

1.2 组织职业生涯发展体系与人力资源相关职能

持续性的竞争优势来源于人力资源管理系统而非单个人力资源的管理活动,一个成功的组织职业生涯发展体系还需要与人力资源其它职能和结构进行整合,这样可以创造一种协力优势,强化人力资源各方面的作用,使组织职业生涯发展体系发挥更有效的作用。

工作分析是人力资源管理的基石,有助于明确各个职位的工作职责和要求,是进行职业生涯发展轨迹设计的依据;通过绩效评估反馈体系,企业可以使员工明白企业对他的具体要求以及如何提高或改进其工作;薪酬体系和职业生涯发展形式管理(晋升、转岗或工作内容扩大化)有利于把员工的发展与其切身利益相结合;在规划职业生涯时,员工需要了解组织的有关信息——组织的战略规划及预测、人力资源规划、工作空缺公告等,以便及时调整自己的职业发展规划,与组织的规划相吻合;最后,培训体系是保障员工发展、职业生涯发展体系有效运作的关键因素。

1.3 组织职业生涯发展体系的基本条件

有效的组织职业生涯发展体系的成功运行,还需要一些基本条件。首先,企业必须明确其目标,这是一切企业活动的根本点;其次,因为组织职业生涯发展体系要由组织和个人共同来完成,这就需要组织各层次管理人员的支持和员工的积极参与;最后,还要创建一个以人为本、互相信任的文化氛围。

2 IT企业技术人才职业生涯发展体系的实证研究

国内某IT企业(以下称为A公司)成立于1998年,现有技术人员200多人。公司创业初期的重点放在市场的占有上,没有重视人力

资源管理。但随着公司业务的发展,这种弊端逐渐显露,最主要的问题是人才流失严重,特别是中高级技术人才和中高层管理人员的流失,虽然企业提出以“人才是企业发展的根本动力”为指导思想,但缺乏留住和吸引高素质人才的有效机制,人才引进不力。人才的不稳定和不足严重阻碍了企业的快速发展。

A企业高素质技术人才流失与不稳定的原因,反映在人力资源管理上存在着以下几方面的问题:

(1)工作职责不明确。该企业没有详细的工作职责描述书,员工不甚清楚自己的职责和企业对自己的要求,工作得不到认可,感觉不到自身的价值;

(2)企业没有给员工提供可行的职业发展轨道,员工看不到长远目标和发展前景,对努力的方向与结果不明了,缺乏内驱力;

(3)企业没有为员工创造系统的、有效的培训学习机会,不利于持续提高其自身的能力,也可能造成技术人员在专业和事业上的发展机会减少;

(4)企业缺乏有效的考核激励机制,没有完善的绩效考核体系,在分配上也很难真正按照贡献拉开差距;

(5)由于没有可行的职业发展轨道和完善的考核体系,在职务晋升上也很难做到真正按能力与业绩进行提拔。

A公司认识到这些问题的严重性,设计了一套技术人才职业生涯发展体系,并在实践中加以运用和改进,取得了较好的效果,有效降低了人才的流动,提高了他们的积极性,充分发挥了他们的潜力。

具体来说,A公司根据企业战略目标和组织结构发展规划等组织的需要及技术人员个人需要,并且在考虑A公司现有人力资源管理所存在的问题的基础上,提出技术人员职业生涯发展体系的宗旨及设计的基本内容。

(1)A公司技术人才职业生涯发展体系设计的宗旨。A

公司技术人才职业生涯发展体系的宗旨是以人为本,将技术人才和企业看作命运共同体,以技术人才和企业的共同发展为目的。

(2)A公司技术人才职业生涯发展体系设计的内容。①工作分析。鉴于工作分析及工作分析说明书在职业生涯发展体系中的重要作用,而A公司又没有工作分析说明书,根据A公司工作岗位的特点,采用与技术人员及直接上级进行面谈和问卷的方法,收集信息,最后编制工作分析说明书。②A公司技术人员职业生涯发展轨道及具体要求、工资等级。根据A公司的战略目标、组织结构发展规划、人员规划以及技术人员的职业发展轨道取向等,来对技术人员的职业发展轨道及具体要求、工资等级进行设计(以软件开发人员为例)。首先,把A公司软件开发人员的职业发展轨道分成管理轨道、研究开发轨道、工程轨道、技术支持轨道4条及10个等级(见附表)。技术人员可以选择从其中的一条轨道上升。其次,对每一轨道的每一级都提出具体要求,包括知识技能、综合素质、工作业绩、教育水平和工作年限等。第三,建立技术人员工资等级制度并与绩效挂钩。工资等级制度是根据使工资等级与职务(岗位)职责相一致、工资发放与职务(岗位)职责绩效评估紧密结合的原则设计的。③晋升或转岗。开发人员可以在本轨道(研发轨道)上往上晋升,也可以向其它轨道(管理、工程、技术支持轨道)转岗、晋升。④A公司技术人员绩效评估。首先,确立了绩效评估的目的,不仅在于对技术人员的工作完成情况能力进行评价;而且更在于根据技术人员绩效评估的结果,指导技术人员进行有计划的工作改进,帮助他们更进一步地提高自己,开发和

附表 软件研发人员职业生涯发展轨道表

等级	管理轨道	研发轨道	工程轨道	技术支持轨道
10	总经理			
9	总监(副总经理),总工办主任			
8	经理	技术委员会成员	总工程师	机会经理(识别公司未来发展机会)
7	部门经理	项目主管	工程主管	技术支持主管
6	部门副经理	高级研发人员	高级工程师	高级技术支持员
5		中级研发人员(II)	中级工程师(II)	中级技术支持员(II)
4		中级研发人员(I)	中级工程师(I)	中级技术支持员(I)
3		初级研发人员(II)	初级工程师(II)	初级技术支持员(II)
2		初级研发人员(I)	初级工程师(I)	初级技术支持员(I)
1		初学者	初学者	初学者

发展他们各方面的能力,促进高水平人才潜能的完全释放,以达到技术人员与组织同时发展的要求。其次,明确绩效评估的内容及标准。内容从工作业绩、工作态度、知识技能和综合素质3个方面进行评估,标准按照不同类别职务(岗位)职能制定。第三,成立绩效评估的执行机构。第四,在评估过程中,评估者与被评估者之间进行评估面谈,其目的就在于了解问题并加以改进或提高。第五,把绩效评估结果与员工的薪酬、晋升或调动、员工发展规划等相结合。⑤技术人员职业生涯规划。首先,由技术人员进行职业生涯规划自评,了解分析自己的能力和潜能、兴趣爱好以及对职业发展的要求和目标,这是职业计划的重要内容。其次,由职业生涯发展委员会或直接主管等提供咨询与指导,帮助技术人员分析、评价其技能和潜力,并在此基础上,对他们的职业计划、途径、目标及如何实现等提出建议或指导。第三,结合自评、评价中心测评、咨询、绩效评估和公司发展机会等,制定个人职业发展规划,然后再与上级主管、职业生涯发展委员会或人力资源部商讨教育培训计划。⑥培训。首先,人力资源部与职业生涯发展委员会按照公司教育培训的总体需求,针对不同层次、不同轨道的人员,制定总体的教育培训内容和方式;然后,根据技术人员自身职业发展需求所提出的教育培训要求,并结合上年度绩效评估结果及存在的问题和薄弱环节,确定本年度教育培训的具体内容和方式。更重要的是营造终生学习的氛围,即鼓励全体员工无论学历背景如何,积极参加各种形式的与职业生涯发展有关的正规学习(即通过学习可获得某专业学历或学位)。⑦职业生涯会谈。在年终,由职业生涯发展委员会组织职业生涯年度会谈(也可以与绩效评估面谈结合起来),对技术人员的职业生涯发展进行总结、

评估、回馈、调整等等。实施这项职业生涯发展体系后,A公司的人员稳定性明显增强,工作效率也有所提高,积极性、主动性也都有改观。当然,A公司技术人员职业生涯发展体系仍存在一定的缺点,如在设置职业生涯发展轨道时,更多考虑的是组织的需要,等等,需要在今后的实践中不断完善。

3 结论与展望

综上所述,如何拥有关键人才并充分发挥其潜力是IT企业获得竞争优势的关键。建立组织职业生涯发展体系,能够使企业在未来的竞争中吸引和留住人才并发挥其潜力,增强企业的技术创新能力和市场竞争能力。但要建立有效的组织职业生涯发展体系,在设计 and 实施过程中必须注意以下几点:

(1)在进行组织职业生涯发展体系的设计和实现前,要进行企业文化的导入,真正建立起“以人为本”的理念,创建互相信任、学习向上的企业文化氛围,这是组织职业生涯发展体系运行的基础。

(2)组织职业生涯发展体系是一个系统工程,在操作时不能只关注其中的一、两点,要进行系统的考虑,运用系统的方法,把员工的生涯规划与企业的发展轨道、人力资源相关职能相结合,把员工的需求与企业的需求相结合。

(3)组织职业生涯发展是一个动态过程,企业必须根据环境条件、任务、目标、员工素质及要求的改变随时进行调整和创新,不可能一成不变。

本文对组织职业生涯发展体系提出了一个框架,并针对国内某IT企业进行了职业生涯发展体系的设计,但还有许多新的更加深入的工作要做。进一步的研究可以考虑从以下几方面展开:

(1)在进行职业生涯设计时,我们考虑的

是要满足个人的需求和组织的需求,达到双方的目标,但在实际操作中很可能会偏重某一方,特别是偏重于企业的目标。而同时满足双方的需求是我们设计职业生涯发展体系的基点,所以如何均衡个人目标和企业目标具有非常重要的意义。

(2)对于一些非正式员工的职业生涯设计问题。因为现在许多企业为了达到减少冗员及降低固定劳动力开支的目的,雇佣形式除了正式雇佣外还包括其它各种形式,诸如兼职员工、合同工等非正式员工,相对于长期雇佣的正式员工,他们可被归类为短期雇员。我们一般是针对长期员工来进行职业生涯发展设计的。因此,为日益增加的非正式员工提供一种可行的职业生涯发展体系就显得很迫切。

(3)组织结构的扁平化给职业生涯发展体系带来的问题。微电子技术的发展为多品种小批量生产系统提供了条件,在此系统里扁平化的管理组织结构能力与新技术更为有效地结合。这一新的组织结构形式减少了组织的层次,使管理层的人员大大减少,导致员工的职业发展更早地进入“高原期”——停滞阶段,如何解决这一新问题有待进一步的研究。

参考文献:

- [1]施恩.职业的有效管理[M].仇海清译,上海:三联书店,1992.
- [2]Arther Sherman,George Bohlander & Scott Snell, Managing Human Resource(Edition).沈阳:东北财经大学出版社,1998.
- [3]R·韦恩·蒙迪等.人力资源管理[M].北京:经济科学出版社,1998.
- [4]陈劲.永续发展——企业技术创新透析[M].北京:科学出版社,2001.

(责任编辑:高建平)

Theoretic Framework and Positive Analysis of Career Development System for IT Enterprises

Abstract: Career development system is the key to human resource management for IT enterprises. This paper, from enterprises point of view, puts forward the theoretic framework of career development system based on mutual development of employee and enterprise, and then designs a career development system for one domestic IT enterprise.

Key words: IT enterprise; career development