

创建心理档案 实施组织变革

寸晓刚 凌文铨

(暨南大学人力资源管理研究所, 广东 广州 510632)

摘要 企业面对迅猛的新技术应用和市场经济进一步深入发展变化的内外环境, 必须与时俱进, 勇于变革, 才能持续发展。在知识生产力已成为企业发展的主导的情况下, 在组织变革过程中更应注意员工对变革的预期, 建立员工心理档案, 依据员工个性等特点, 管理和引导员工的预期朝向组织变革的方向, 推动组织变革的成功。

关键词 组织变革 预期 心理档案

中图分类号 F271

文献标识码 A

文章编号 1001-7348(2003)06-071-02

0 引言

我们通过对大量的企业案例分析, 发现大多数企业过分注重变革及变革形式, 仅从技术角度来考虑管理组织变革, 而不太重视和理解人的因素对变革成功或失败的影响 (Arendt et al., 1995)。从国外的研究来看, 许多企业变革失败的原因都可归结为员工的抗拒 (Maurer, 1997; Spiker and Lesser, 1995; Regar et al., 1994)。我国国内也甚少从员工预期和员工抗拒的角度来探讨组织变革中存在的问题, 本文主要探讨在实施组织变革时, 应该管理和引导员工的预期与组织变革的方向相符, 为组织变革的成功提供参考。

1 员工对组织变革的心理反应及预期

据研究组织变革的相关文献, 组织变革势必产生员工对未来不确定性认知的增加以及失败风险的增加, 之所以会产生不确定性, 是因为员工缺乏足够信息来做正确的预测及判断, 或者是因为无法区别相关/不相关之信息来做判断 (Gifford, Bobbit 等, 1979), 属于一种主观的对于环境的不确定性认知, 主观认知的程度也就直接地影响到对整个变革环境的解释 (Downey, Slocum,

1975)。由于工作环境等不确定性的增加, 使得员工感到危机及权力分配的挑战, 进而对组织变革产生明显或不明显的抗拒行为, 影响组织变革的成功性。员工预期组织变革不确定性的认知包括: 地位的丧失、工作不安稳、角色冲突、角色超载以及资源的减少。Steers 等认为当员工认知到组织对于员工所作出的承诺不再可靠时, 相对的, 员工对于组织的承诺也会减少, 所以员工在预期组织变革的前提之下, 难免会产生心理上的不确定感, 故会有一些工作紧张或是压力的情况出现。

员工面对组织的变革时, 据 Scott, Jaffe (1988), 一般会经历最初否定、抗拒、逐渐试探, 到最终承诺这4个反应过程。而且当遭遇到变革的表面或潜在威胁时, 总会不由自主 (潜意识) 地运用熟悉的和习惯的防卫机制来保护自己免受变革的影响和由变革导致的焦虑折磨等 (Oldham, Kleiner 等, 1990; Halton, 1994; O'Connor, 1993)。这些防卫机制有时会破坏和阻碍员工适应组织变革 (Halton, 1994)。由于个体体验变革的方式不同 (Carnall, 1986) 和其对于变革预期的利益评估不同, 其适应组织变革的能力和愿望是有差异的 (Darling, 1993)。有些人倾向快速变化, 有些人则较为固执或需要几次变革才行 (Scott and Jaffe, 1988)。

Greenberg 与 Baron (1997) 曾经对个人及组织两方面因素对变革的抗拒加以探讨: 一方面是个人的抗拒。Nalder (1987) 发现下列几个重要因素会导致个人抗拒组织变革: 经济损失的恐慌, 对未知的恐惧, 需要改变的习惯, 无法了解变革的目标以及个人背景等。许多个人抵制变革, 其原因并不一定出于公然阻挠组织变革目标的实现。在许多情况下, 是出于对变革所带来一系列后果的犹豫和惧怕心理, 而造成宁愿安于现状的态度 (Steers, 1991)。另一方面是组织对变革的抗拒。组织抗拒变革的力量来源主要包括: 对权力和影响力、稳定性和持续性的威胁, 资源的限制, 团体惯性, 倾向于接受局部改变, 以及对既有资源分配产生威胁等。

Ansoff 与 McDonnell (1990) 认为组织变革过程中会遭遇两种形式的抗拒, 一是行为抗拒, 是指个人或群体在变革时, 其文化和地位遭受到威胁, 而产生主动对抗的自然反应; 二是系统抗拒, 指变革时所需的新策略和组织能力搭配失当, 或新能力发展落后于策略发展, 而产生一种消极被动的反应是造成员工抗拒变革的原因。

有关员工对组织变革的心理反应及预期的研究从上世纪70年代开始并已形成了不同派别, 迄今为止大部分学者较认同的是: Mishra 与 Spreitzer 所提供二维度分类模

作者简介: 寸晓刚 (1971~), 暨南大学人力资源管理研究所博士研究生, 工程师, 研究方向为人力资源管理与组织行为学。

收稿日期: 2003-02-12

型。Mishra与Spreitzer(1998)认为面临组织变革的员工对组织变革的反应,可以用“建设性”/“破坏性”,以及“积极”/“消极”两个维度加以分类。①建设性/破坏性维度:建设性的员工对于组织变革不会知觉到威胁或伤害,并可获悉组织进行变革的原因(Rousseau, et al, 1999),而对其表现出较多的合作和参与。相反,破坏性反应的员工对于组织变革会感受到较多的威胁及潜在的伤害,而且较不相信管理者所提供给他们对于组织变革的解释。因此,破坏性的员工对组织变革表现出的合作性和参与性就较低。②积极/消极维度:积极性的员工相信自己能力能适应未来组织变革的要求,因此会有肯定的态度及积极的反应。相反,消极性的员工认为自己不具备适应组织变革的能力,因此对于组织变革就显得较不积极。

2 引导员工预期目标与组织变革方向相符的高效措施——心理档案

近年来许多研究表明:员工个人属性与特质(个性特质)是影响员工预期目标与组织变革方向相符的一个重要因素。组织中的真正变革是极其个人化和极为微妙的。变革所涉及的不仅仅是必须配合当时环境下的需求对组织的战略、架构和业务的调整,而且还要改变员工的认知、预期和工作行为表现,同时还要让员工保持专注且持久的方式来参与变革所有这些要素,这需要详尽地调研和内外准备,通常需要花一段很长的时间来进行,所以实施组织变革时,首先必须要有心理上和时间上的准备。台湾李长贵指出,在组织变革时更需要提高员工的工作意愿和工作动机,应从员工的心理感受和工作设计两方面着手。心理方面应多了解员工的心态和需要,并在管理方面注意和尊重员工个性及能力的发挥等,都有助于提高员工在心理上的感受及其重要感,进而提高其工作行为表现。在组织变革过程中如何引导和管理员工预期朝向组织变革的方向,建设员工个性与组织个性相容的建设性动态环境,保留适应组织变革的高绩效人才,淘汰低绩效人才,吸引与组织变革目标相近的人才已成为焦点。

如何将个性化融入到组织变革中去,如何用一种方便简捷高效的手段去掌握人力资源的个性特点,使组织变革在员工个性与

组织个性相容的环境下顺利实施是目前很多管理者和研究者苦思冥想的问题。本文提出的建立心理档案的方法正是解决这一难题的一种探索和尝试。

心理档案涵盖了员工至少一项个性、心理和能力测评的结果。完整的心理档案应包括:员工的个性特征、专业能力、行为选择偏好、管理风格偏好、职业兴趣等与工作相关的一系列文件,其中最重要和最基础的应该是个性特征。换言之,对个人的个性及能力进行测评具有决定性的意义。通过心理档案的建立过程,可以全面了解企业员工的能力和个性特征,行为偏好等情况,为管理者的各项决策提供科学的坚实依据,提高决策的适配性,确保各项工作的顺利实施。在心理档案的建立过程,由于沟通渠道的拓广,非任务性沟通内容及活动的增加,势必使员工接收到许多组织不得不变革的信息,改善信息不对称的局面,加强员工参与组织变革的心理感受,使员工主动参与组织变革,提高变革的成功性。

借助心理档案,可为各项工作提供一个最优的个性和能力的团队组合,帮助制定投入/产出比最佳的职业培训方案,内激励员工最大潜能的释放;维系企业员工的职业生涯规划与企业的战略发展方向趋向一致,维持企业高效、稳步运转。心理档案在企业管理中的作用可用附图来描述。

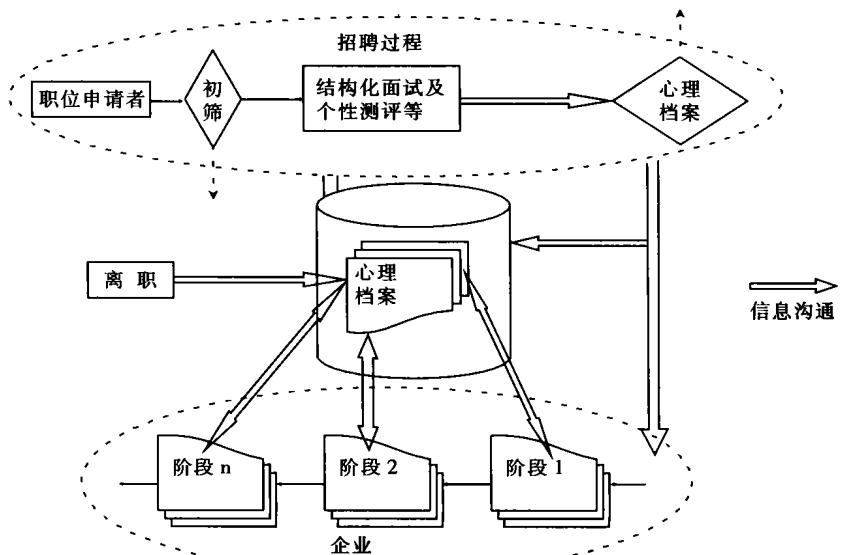
随着对人“个性化”的强调及其重要性的认识,应该意识到企业的组织结构是为人服务的,唯有人性化、人本化的组织才能具有无限的生命力。个人与组织之间的关系必将向一种新型的关系发展,即两者间既紧密又松散的辩证关系。

(1)松

散性:充分了解和判断员工的个性类型,为员工提供其个性发展的最大自由度和最适空间,高效开发员工内在创造力。

(2)紧密性:如何将个体组织起来,有效耦合构成企业的五个基本元素:战略、工作、人力资源、正式组织结构和非正式组织结构,进一步减少交易成本提高绩效。只有在了解企业员工的个性特征及充分注重员工松散性的基础上,安排其从事不同类型的工作,才能“事半功倍”。合理搭配工作团队中同事的个性,能大大减少破坏性组织冲突发生的可能性,使该工作团队表现出较高的工作效率。Irani和 Sharp(1997)也认为要成功就必须将知识,技巧,经验和不同观点、个性的人综合起来,保障企业发展战略顺利推行。

处理好松散性和紧密性两者的动态平衡:亦即个性发挥与团队合作间的辩证关系,在充分发挥员工个性的基础上注重团队合作精神的培养;同时,在人力资源配置时,应充分考虑到不同个性员工的差别,积极管理变革转型期带来的组织政治行为,在实施变革过程中维持企业系统各组成部分的高效搭配,激励避免变革焦虑的建设性行为,才能有助于变革目标的顺利实现。我们认为在目前创新经济这样一个强调高度个性化和人性化的时代,与个性化没有紧密相联的组织变革是不全面,不完整的组织变革,这样的组织变革很有可能不能达到管理者所预期的结果。



附图 心理档案作用模式图

科研事业单位创建学习型组织的案例研究

董晓燕 周寄中

(中国科学院研究生院,北京 100039)

摘要 采用案例研究方法,对中国科学院高能物理研究所创建学习型组织的6项举措进行了详细描述,指出:创建学习型科研组织是科研组织更新科技知识和改善科研管理的一项新举措,提出了科研事业单位创建学习型组织的若干原则与注意事项。

关键词 科研事业单位 学习型组织 创建

中图分类号 G322.2

文献标识码 A

文章编号 1001-7348(2003)06-073-02

1 科研管理与学习型组织的关系

1.1 科研管理呼唤学习型组织

知识经济时代,代表国家科技发展水平的基础研究发展到今天,表现出了学科综合化和研究复杂化的特性,因此,在项目的实施过程中要注重科研力量和技术集成,也要强调改革科研管理。尤其是‘大科学工程’

型基础研究项目在实施时将面临:怎样建立一个战略远景,把众多的专家和技术人员、管理人员团结在一起?如何有效地整合人才资源?怎样设计一个管理结构,便于工作团队和组织生存和发展等问题。在管理研究领域,也涌现出一些解决这类问题的新理论。其中学习型组织中倡导的自我超越、改善认知模式、建立共同愿景、团队学习、系统思考

等管理理念,体现了充分尊重人性、不断学习知识、自发系统地修正组织行为的精神,从组织发展的根本上契合了科研发展和科研管理改革的需求,更适合‘自主管理、合作与创新’的科研发展需要,加之“未来真正出色的组织,将是能够设法使各阶层人员全心投入,并有能力不断学习的组织”,因此,笔者认为,在科研组织中引进学习型组织的先

参考文献

- Mishra, A.K. & Spreitzer, G.M., Explaining how survivors respond to downsizing: The role of trust, empowerment, justice, and work redesign, *The Academy of Management Review*, 1998(3)
- Wayne H. Bovey, Andrew Hede, Resistance to organizational change: the role of defense mechanisms, *Journal of Managerial Psychology*, 2001

- (7)
- Schneider, D.M., Goldwasser, C., Be a model leader of change, *Management Review*, 1998(3)
- Maurer, R., Transforming resistance, *HR Focus*, 1997(10)
- Michael L. Tushman, Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation, *Academy of Management Executive*, 1989(3)

- Irani, Z., Sharp, J., Integrating continuous improvement and innovation into a corporate culture: a case study, *Technovation*, 1997(4)
- Nic Beech, Oliver Crane, High performance teams and a climate of community, *Team Performance Management*, 1999, Vol.5 No.3

(责任编辑 胡俊健)

Establish Employees' Psychological Files to Ensure the Success of Organizational Change

Abstract: Within the environment of changeable utility of new technology and forward development of market business, enterprises must keep pace with the times and carry out organizational change bravely to maintain sustained development. As the knowledge productivity become key force to push enterprises develop, it is imperative to pay more attention to employees' anticipation for organizational change during the process. This article proposes that employees' psychological files should be established to manage and guide employees' anticipation to ensure the success of organizational change.

Key words: organizational change; anticipation; psychological files