

基于知识管理的企业技能人才开发模型及 实施策略

孔凡柱^{1,2}, 罗瑾琏², 赵莉³

(1.淮阴工学院 经济管理学院, 江苏 淮安 223001; 2.同济大学 经济与管理学院, 上海 200092;

3.淮阴工学院 建筑工程学院, 江苏 淮安 223001)

摘要:知识管理与技能人才开发虽然都是当前理论界研究的热点,但是把二者结合起来研究的还很鲜见。在前人研究的基础上,对知识管理与技能人才开发进行整合研究,提出了基于知识管理的企业技能人才开发模型,并介绍了应用该模型的措施建议。

关键词:知识管理;技能人才;人才开发;知识开发;人才战略

中图分类号:F272.92

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2010)13-0150-03

1 我国技能人才开发现状和存在问题分析

1.1 技能人才总量缺乏,结构失衡

随着我国经济的快速发展,技术人才在经济建设中正发挥着越来越重要的作用,他们已成为推动技术创新和实现科技成果转化的不可或缺的重要力量。但是,近几年来我国却出现了技能人才短缺的现象,尤其在珠三角和长三角等经济发达地区更是出现了技工难求的问题,这已经成为制约我国经济持续快速发展的瓶颈。据原国家劳动和社会保障部测算,到2010年,全国技术人才缺口将达千万。技能人才在总量缺乏的同时,也出现了结构失衡的局面,初级技工人才偏多,高技能人才稀缺^[1]。“十一五”末,我国技术人才数量将达到1亿,然而高技能人才却只有500万,仅占技能人才总量的5.5%,与发达国家40%的比例相差甚远。这种高技能人才短缺的现状严重制约了我国现代化工业,尤其是制造业的发展。

1.2 技能人才开发主体单一

当前,学术界关于技能人才开发的研究大多集中在中宏观层面,以政府为导向性开发主体,从发展职业教育,完善职业资格认证制度等角度探讨技能人才的开发。这种开发模式对于提高我国技能人才的基数有着积极作用,但通过这种方式培养出来的技能人才只能称之为准技能人才,只有当他们走入企业,实现了技能与实践的结合,才能真正成长为技能人才。作为人才培养载体的企业,在技

能人才的成长过程中发挥着至关重要的作用。然而,学术界和理论界真正把企业和技能人才作为人才开发主体的研究还不多。因此,应该转变传统的技能人才开发模式和理念,一方面加大政府的投资力度,发挥政府的宏观引导作用。另一方面还应注重企业作为技能人才成长的实体作用,把企业和技能人才作为技能人才的开发主体,充分调动企业和技能人才的开发积极性,发挥企业培养技能人才的作用,实现技能人才的持续成长。

1.3 现行技能人才开发模式忽视了员工的个性需求

随着技能人才在企业发展中的作用日益凸显,越来越多的企业已经认识到了技能人才开发的重要意义。一些企业甚至还专门制定了技能人才开发制度,对技能人才进行定期培训。然而,当前企业采取的大都是集中式的组织开发模式,这种模式的重大缺陷就是忽视了员工的个性需求,扼杀了员工参与的主动性和积极性。对企业而言,花费了大量的人力、物力和财力,却起不到开发的应有效果。

2 基于知识管理的企业技能人才循环式开发模型

知识管理理论的出现为技能人才的开发注入了新的内容。笔者在前人研究的基础上,运用知识管理理论,结合技能人才的特点和成长规律,提出了企业技能人才的知识开发模型。该模型以知识螺旋为理论支撑,以工作岗位为

收稿日期:2009-06-01

基金项目:上海市自然科学基金项目(09ZR1433200);江苏省高校哲学社会科学基金项目(09SJD630011)

作者简介:孔凡柱(1979-),男,山东巨野人,同济大学经济与管理学院博士研究生,淮阴工学院经济管理学院讲师,研究方向为人力资源管理、科技人才开发;罗瑾琏(1962-),女,湖南湘潭人,同济大学经济与管理学院博士生导师、教授,研究方向为人力资源管理、科技人才开发;赵莉(1980-),女,山东济宁人,淮阴工学院建筑工程学院讲师,研究方向为人才心理。

实践支撑。如图 1 所示, 该模型是一个循环式的螺旋, 每一个循环周期都由社会化过程、外在化过程、组合化过程和内隐化过程 4 个阶段组成。技能人才知识开发经过一个循环周期, 实现了个人能力和组织能力的共同提高, 从而可进入下一周期的循环过程, 新一轮的循环是在更高基点上的循环。这样, 技能人才的循环式开发过程就成为一个逐渐上升的螺旋。下面将对该模型的 4 个过程作一简要说明。

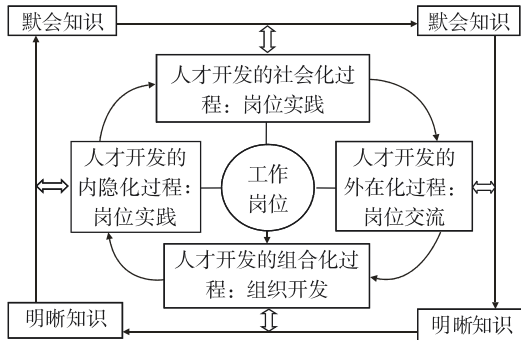


图 1 技能人才开发螺旋模型

2.1 技能人才知识开发的社会化过程

知识社会化是默会知识到默会知识的转化, 是默会知识在个人间分享的过程。它主要通过观察、模仿和亲身实践等形式使默会知识得以传递。师传徒受就是个人间分享默会知识的典型形式, 而借助信息技术建立虚拟知识社区, 则为在更广范围内实现知识的社会化创造了条件^[2]。由于新知识往往起源于个人, 因此社会化是知识创造和传播的起点。技能人才知识开发的社会化过程, 是指技能人才借助于工作实践创造新知识并自发应用于工作实践的过程。人才的开发可以分解为知识和技能的获得、使用和传递等具体的能力开发形式。新知识生产的最初形态, 往往是技能人才的操作心得和工作经验等默会知识。当这些默会知识得以在技能人才之间传递的时候, 个人默会知识就变成了群体默会知识。在社会化过程中, 默会知识的发出者因为自己的知识得到传递和认可而获得心理上的满足和自豪感, 这种自豪感的获得又可以激发他们继续创造新的默会知识。默会知识的接受者则可以获得新知识, 提升自己的个人职业能力和操作技能。在这一过程, 个人的主观因素将起到主要作用, 不同的外在制度因素会对默会知识的传递和分享产生促进或抑制作用。积极的、鼓励知识共享的企业环境可以促进默会知识的生产和传递, 相反, 仅注重个人发展, 不注重集体进步的企业环境会抑制默会知识的传递和共享。因此, 企业应根据技能人才的成长规律制定相关的政策, 为知识的生产和共享创造一种宽松的环境, 促进默会知识在个人间的传递和共享。

2.2 技能人才知识开发的外在化过程

知识外在化是默会知识到明晰知识的转化, 是对默会知识的清楚表述, 并将其转化成别人容易理解的形式^[3]。这个过程在传统上主要依赖于类比、隐喻和假设、倾听和深度会谈的方式来推动。目前一些智能技术, 如知识挖掘系统、商业智能、专家系统等也为实现默会知识的外在化

提供了手段。

技能人才知识开发的外在化过程, 是指技能人才将通过工作实践证明了的科学知识向外扩展和传递的过程, 是社会化过程的延续, 是知识从小范围传递到大范围共享的基础。技能人才的岗位特征决定了以岗位知识为中心的操作技能的培养必然会成为技能人才开发的主要内容, 而默会知识大都来源于员工长期的工作积累, 是技能人才智慧的结晶, 是经过实践检验了的有效知识。这些知识的广泛传递和共享将在大范围内提高技能人才的职业能力。因此, 将默会知识转化成能够为大多数人所理解的明晰知识就成为技能人才开发的必然要求。在这一过程中, 企业可以通过举办小型的经验交流会、座谈会等形式实现知识的小范围传递和共享。当然, 该过程的顺利实现还受到企业政策、员工参与的主动性等因素的影响。

2.3 技能人才知识开发的组合化过程

组合化是明晰知识到明晰知识的转化, 是一种将零碎的显性知识进一步系统化和复杂化的过程, 是一种知识扩散的过程^[4]。经过社会化和外在化过程, 员工头脑中的显性知识还是一些零碎的知识, 也没有变成格式化的语言, 将这些零碎的知识组合起来, 并用专业语言表述出来, 就完成了组合的过程。在组合的过程中, 个人知识上升为组织知识, 能更容易地与更多人共享和创造组织价值。

技能人才知识开发的组合化过程, 是指企业将技能人才在工作实践中创造的新知识以某种可被认知的方式进行系统化、固定化, 从而实现知识的广泛传播。组合化过程的结果, 为技能人才的开发创造了可供利用的资源。经过组合化的明晰知识大都以电子文档、纸质文件或是数据仓库等固定的形式保留下来, 企业可以采取多种方式将之应用在技能人才的开发过程中。对于相对较为零散, 且实效性较强的明晰知识, 企业可以组织员工现场学习, 活学活用; 对于系统性的明晰知识, 可以印制一些小册子发给技能员工广为传阅, 使员工在传阅过程中实现自身知识的积累和能力的提升; 对于可以自成体系, 并能长久使用的明晰知识, 企业可以编成培训教材, 用作技能员工的培训。该过程的实现有多种方式, 并不存在一个适用于所有企业、所有岗位的通用方式, 企业可以根据自身的特点、知识的特点和岗位的特点采取灵活的实现形式。该过程的顺利实现取决于企业的有效组织和员工的广为参与, 这就要求企业必须要采取相应的激励措施, 对作出贡献的员工给予适当奖励, 以调动员工的参与积极性。同时, 企业也可以将能力开发与员工的职业生涯发展结合起来, 为员工创造良好的发展空间, 从而实现员工的长效激励。

2.4 技能人才知识开发的内隐化过程

知识的内隐化是明晰知识到默会知识的转化, 内隐化意味着明晰的组织知识转化为组织中成员的默会知识^[4]。经过组合过程, 新知识得以在组织成员间传播, 组织中的成员接受了这些新知识后, 可以将其用到工作中去, 并创造出新的隐性知识。

技能人才知识开发的内隐性过程,就是技能人才开发结果的应用过程,是技能人才将在开发过程中学到的新知识、新技能运用到实际工作中去的过程。该过程的顺利实现需要满足一定的条件。首先,个体要有转化的动机和需求,这是知识转化的最根本动力,也是技能人才开发能够实现的最根本的条件;其次,企业要为个体提供转化的机会和条件,这是人才开发结果得以正确应用的外部保障。因此,企业要创造有利于知识转化的软硬环境,激励技能员工的参与积极性。

3 企业技能人才开发的措施建议

(1)树立“大人才”观。从技能人才的开发过程可以看出,技能人才的主动参与和企业的组织支持是开发得以成功的两个关键要素。因此,如何充分调动技能人才参与的积极性,激发他们的创造性就成为企业首先要解决的问题。当前,社会对技能人才重要性的认识还不到位,对他们的工作性质还不够了解,甚至还存在着嘲讽、诋毁等不良现象,造成技能人才得不到应有的尊重,发展空间狭小,工作积极性大打折扣。企业应努力营造尊重知识、尊重人才的企业氛围,创造有利于技能人才成长的企业软环境。企业应改变传统的人才观念,树立“大人才”观,将技能工人纳入企业人才的范畴,切实改变歧视技能人才的错误观念,逐渐形成“尊重劳动、尊重知识、尊重技能、尊重人才”的企业文化。

(2)制定技能人才开发战略。技能人才是制造业企业技术创新和成果转化的主力军。忽视了技能人才的开发,或者技能人才的开发不能与时代发展的要求相适应,都必将给企业发展带来损失。因此,企业应将技能人才开发上升到企业战略的高度,根据外部环境的变化、企业本身的资源和实力选择适合的技能人才开发战略,把技能人才开发纳入到企业核心竞争力建设中。只有这样,才能使技能人才的开发落到实处。

(3)创造职业发展空间,实现技能人才的长效激励。长期的偏见和误解,造成了技能人才的职业发展空间狭小,使得技能人才参与企业技术创新和成果的积极性不高。一些短暂的物质奖励也只能对员工起到短暂的激励效果,而难以产生长效激励。究其原因,主要是技能人才的开发与其个人成长相脱离,企业的开发策略忽略了员工的个性职业需求,致使技能人才产生一种“人才开发仅是满足企业短期需求的一种手段”的错误认识,而导致了技能人才的被动参与。因此,如何变技能人才的被动参与为主动开发,就成为企业要解决的首要问题。一条可行的道路是,企业在组织内部创造广阔的技能人才职业发展空间,开辟多样化的职业发展通道,将技能人才的职业发展与人才开发紧密结合,确立技能人才的职业发展目标,以人才开发作为实现职业目标的手段。这样既可以实现技能人才的长效激励,又可以充分激发知识管理所追寻的知识转移、共享、创新和增值,最终实现企业技能人才开发目标。

(4)建立以绩效为基础的技能人才薪酬体系。薪酬是对

员工付出劳动取得绩效的直接回报,薪酬水平和结构会直接影响员工技能的开发效果。因此,企业要根据技能人才特点和企业实际逐步建立以绩效为基础的技能人才薪酬体系。缩小同级别技能岗与管理岗的薪酬差距,拉大不同技术等级之间的差距,逐步提高技能人才的人力资本投资回报率,合理提升技能人才薪酬水平^[5]。在稳定外在性薪酬的同时提高内在薪酬的比例,对作出突出贡献的技能人才进行表彰和奖励。与此同时,为保证薪酬的公平性,企业还应建立与之相配套的科学的业绩评价体系,避免仅凭对人才行为和结果的简单观察草率确定薪酬。

(5)完善技能人才激励机制。完善激励机制是技能人才开发顺利进行的保障。激励机制是一个系统,需要综合运用多种激励方式和方法。就技能人才开发而言,企业可以从工作激励和内在激励两个方面开展工作。如前所述,技能人才具有比较强烈的竞争意识和自尊心,他们把是否有一个良好的、有利于提高自己操作技能的工作环境作为第一考虑。因此,企业可以在工作设计的时候结合技能人才的个性,增加工作的趣味性和挑战性,这样将有利于激发技能人才的工作热情与工作潜力。内在激励有助于员工“开发自己”,使自己始终保持“一种良好的舞台激情”。通过内在激励,企业可以培养技能人才的组织认同感和义务感,使人才开发成为员工的自觉行为,迸发出为实现组织目标而奋斗的驱动力。

(6)建立技能人才开发辅助平台。技能人才的成长与发展,离不开个人的刻苦钻研和勤奋努力,更离不开企业所提供的良好的生产环境和岗位实践条件。因此,企业应建立技能人才开发的辅助平台,为技能人才开发提供充足的后勤保障。一方面改善生产环境,更新设备,为新知识和技能的产生和应用创造有利的实践物质条件;另一方面创造上通下达的沟通平台,通过诸如经验分享会、BBS 网上论坛、专家博客等形式,为知识的共享和传播创造条件。

4 结语

人才开发要遵循人才的成长规律,根据人才的不同特征采取不同的开发方法和策略。企业应该根据自身的特点选择恰当的方法和策略,改变过去那种主要靠集中培训培养人才的做法,克服员工需求和企业要求不相吻合的矛盾,实现员工与企业的有机统一。将技能人才开发纳入到员工的日常工作中,在无形中实现技能人才的知识积累和能力提升,这样既可以降低技能人才开发的成本,又可以提高技能人才培养的效率,还可以使企业资源得以充分利用,提高工作效率,进而提高企业的自主创新能力和企业整体绩效。

参考文献:

- [1] 曾建权. 我国高技能人才开发面临的问题与对策[J]. 中国人力资源开发, 2008(6): 76-78.
- [2] Kim S, Suh E, Hwang H. Building the knowledge map: an