

应对企业员工职业高原的激励策略

郭豪杰

(黄河水利职业技术学院,河南 开封 475004)

摘要 企业员工遭遇职业高原,不但会对企业员工带来许多负面的影响,而且对于企业的良性发展也起到桎梏作用。因此,企业应从内部和外部两个方面对企业员工进行激励,以消除职业高原的负面影响。内部激励策略有自尊激励和自我实现激励两种策略,外部激励有工作重新设计、工作内容明确、让职工参与管理、双通道晋升等 7 种激励策略。

关键词 职业高原;人力资源管理;内部激励;外部激励

中图分类号:G642.0

文献标识码:A

文章编号:1008-486X(2010)02-0097-04

0 引言

进入 2009 年,意味着中国企业已经走了 30 多年的改革之路,国有企业、私营企业和合资企业都已经从成长期或变革期进入了稳定期,组织不再像以前那样提倡快速扩张,而从简单地提倡“做大”,发展到现在的力争“做强”,以应对越来越激烈的来自国内外市场的竞争。全球经济危机让企业面临更广泛、更激烈的国际竞争,因此组织结构都趋向于向“扁平化”发展,采取精简人员、精简结构等形式,重新调整各级管理阶层。企业组织再造的浪潮以及政府机构大刀阔斧的机构改革和人事改革,促使我们必须更深刻地来关注越来越严重的职业高原现象。

职业高原指个体由于组织结构、工作内容、个人选择或工作技能等原因,主观上认为自己处于将来在工作上晋升以及接受增加责任与挑战的可能性很小或没有的一种现象^[1]。职业高原已成为现阶段许多员工和企业所要应对的严峻而又现实的问题,迫切需要企业引起高度重视,也需要员工和企业共同努力。遭遇职业高原时,个人的思考和调整是最重要的,企业员工必须用积极乐观的心态,冷静思考自己的处境,并寻求广泛的社会支持,如与朋友、亲人、同事等交流,听取别人的经验或忠告,对自己重新进行职业定位,并规划未来的职业发展目标等。但是,组织的应对策略更为重要。企业应主动采取有效的措施,创造一个良好的工作环境,对员工进行激励,来消除职业高原带来的负面影响。

1 激励的内涵及分类

1.1 激励的内涵

激励是一个通用名词,应用于动力、愿望、需要、祝愿以及类似力量的整个这一类别^[2]。比如,说管理人员做那些下属希望他们做的事情,这样就会满足下属的这些动力和愿望,并引导下属人员按所要求的方式去行动。这就是管理人员在对他们的下属人员进行激励。

1.2 激励的分类

根据激励手段指向性的不同,可以把激励的方式分为外部激励和内部激励两种。外部激励就是通过改变企业员工的外部影响因素来激发他们的工作动机,也就是通过强化他们的工作结果,以强化其工作行为,例如工资、奖金、嘉奖等激励手段;内部激励则是通过改变个体内在的心理和知识水平,来激发企业员工的工作动机,也就是通过提高他们的综合素质水平,来达到激励其工作动机的目的。内部激励主要是从社会学角度基于组织的环境特点而提出的,即指工作本身直接包含有能激发行为动机的激励因素。这种激励可以满足员工的高级需要。

2 外部激励策略

2.1 工作重新设计

Tremblay 和 Roger 的研究表明,工作重新设计能够使一个处于“职业高原”状态的企业管理人员有效地提升他的工作态度和行为^[3]。Joseph 也认为,当个体感到从工作中再也没有新的内容可以学习时,组织必须实施工作重新设计(如工作轮换、工作扩展

收稿日期:2009-12-29

作者简介:郭豪杰(1977-),男,河南舞阳人,助教,硕士,主要从事应用心理学专业教学与研究,研究方向:管理心理学与心理咨询。

等手段)来防止职业高原^[4]。工作轮换是指使员工在同一水平的职位上轮换工作;工作扩展是指工作的纵向扩张,它增加了员工对计划、执行以及工作评价控制的程度。

长期从事某一项工作,大部分人都会产生厌烦感和消极情绪。因此,企业应当根据各岗位性质,不定时地进行工作重新设计,尽量活跃员工的工作内容,赋予员工以更大的自主权、独立性和责任感,使他们去从事一项完整的活动,也使员工能够选择与自己的才干、能力和兴趣相适应的工作。工作重新设计一方面可以缓解员工对工作的枯燥感,使其对工作重新产生兴趣和热情,培养员工多方面的能力,充分挖掘和发挥员工的潜能,提升员工的价值;另一方面,可以淡化员工的晋升观念,有效缓解员工的晋升期望压力,使员工不仅仅是为了追求提升而工作,因而激发其工作积极性。这样,一个员工尽管不能获得职位上的直接提升,但是能从其当前的工作中接受新的工作任务和责任带来的挑战,个体也就不再受职业高原的困扰^[5]。

2.2 明确工作内容

对企业员工的角色进行清楚定义,是一个能够有效防止职业高原负面效应的方法。它可以正确而且清晰地告诉员工希望他们做什么,并且对他们的工作进行反馈。这样能使员工清楚自己的角色,从而提高他们的工作积极性。因此,在人力资源管理中,首先要对每一个具体工作进行分析,工作分析产生的结果——职务说明、任职资格条件、工作规范或岗位规范(或工作标准),不仅是制定每个员工工作职责的依据,而且是招聘、规划、培训、考评、奖惩、优化组织结构的依据^[6]。然后,给出每一个员工的工作说明,明确其工作内容,并在企业信息传递过程中保证对员工的信息反馈。

2.3 让职工参与管理

领导应根据不同情况,让职工不同程度地参与决策^[7]。企业的管理者只有让员工参与决策,使他们产生主人翁的责任感和自豪感,才能有效地激励他们努力工作。领导者必须明白,要使组织中每一位员工都尽到责任,就必须给员工以权力。只有这样,员工才会把组织的使命当作自己的事业,工作效率才会提高,目标才能达到。当处于职业高原的企业员工参与更多的决策后,对工作的满意度、对同事和上司的满意度都会提高很多,同时离职倾向也最低。

2.4 双通道晋升

晋升通道是组织为员工提供的职业发展、提升的路径。企业通常的晋升通道只有一条,即单通道

晋升,也就是纯粹的管理通道。晋升的双通道则指除了单纯的管理通道之外,另外开辟一条技术通道,即从技术方面再开辟一条晋升通道,从而使企业有双重职业路径。这样也就在组织中形成了两条平等的职业路径,一条是管理职业生涯路径,即管理阶梯;一条是技术职业生涯路径,即技术阶梯。

实行双通道晋升,一方面能够增加员工的职业路径,减少其遭遇职业高原的可能性,另一方面能使并不适合做管理工作的优秀技术人员有机会继续提升,避免遭遇晋升瓶颈,从而激励他们更加重视技术上的钻研和提高。

2.5 完善培训体系

培训是企业有计划地实施的有助于提升员工学习与工作相关能力的活动。当今的企业竞争日益表现为人力资源的竞争,培训可以帮助企业提高员工各方面的素质,从而提高企业的核心竞争力。企业按照自身发展的需要和员工的不同状况,采取相应的方式、方法对企业员工进行培训,目的是帮助员工更新知识、提高技能。这样一方面可以提高他们的自我认同感,增加其工作满意度和工作投入度,从而有效避免企业员工遭遇职业高原。另一方面,培训也可以将员工个人的发展目标与企业的战略发展目标统一起来,调动员工的工作热情。通过培训,提高人才素质,开发人才潜能是现代企业发展的必要保证^[8]。

2.6 职业指导和职业生涯规划

大多数人都要经历或将要经历职业生涯的四个阶段:探索阶段、立业阶段、职业中期、职业晚期。职业高原是企业员工在职业中期会普遍遇到的一个现象。职业指导可以提供职业训练和职业发展这样的活动,如果能针对职业高原举行类似的讨论会,对企业员工的帮助会更好^[9]。通过有效的职业生涯规划,员工可以迅速感知到自己是否遭遇到了职业高原,从而可以及时地进行调整,减轻职业高原对自己事业的危害。企业应针对每一岗位上员工的个体差异,对其进行合理的职业生涯规划,使其有目标、有计划地实现个人的职业发展,进而实现自身的价值。职业生涯规划实质上是追求最佳职业生涯发展的过程。而职业生涯规划是人们的职业活动的导航图,有了它,人们就不会在职业的发展道路上迷失自己^[10]。

2.7 培养良好的企业文化

企业文化指成员所共有的总的行为方式、共同的信仰及价值观^[11]。在竞争日益激烈的环境中,优秀的企业文化可说是企业竞争最有力、最长效的武器,而培养优秀的企业文化,也是防治职业高原现象的一项良策。

培养优秀的企业文化,有利于员工间的沟通、协调,从而增强员工的凝聚力、培养团队精神,并使员工心情愉快,提高其工作效率。同时,培养优秀的企业文化,能够引导员工树立正确的价值观和成功观,使他们不仅仅为了晋升和金钱而工作,更重要的是为了工作本身提供的乐趣和自我价值的实现、提升而工作。另外,一旦企业形成良好的文化氛围,员工对企业会有更强的认同感、归属感和忠诚心,愿意为企业付出更多努力、做出更大的贡献,从而会努力发展自己、提高自己,同时也可以避免个体遭遇职业高原。

3 内部激励策略

3.1 自尊激励

自尊也叫自尊心,它是个体要求他人尊重自己的言行、维护一定荣誉和社会地位的一种自我意识倾向,是一个人尊重需要的反映。詹姆斯曾经提出过一个自尊的经典公式:自尊=成功/抱负^[12]。这一公式所说明的是,个人的自我满足水平并不简单取决于获得多大成功,还取决于个人怎样解释所获得的成功对于个人的意义。所以企业的管理部门单纯地通过提高工资和增加奖金等外部激励手段,并不能使员工获得足够的自我满足,而必须从各方面来满足员工们的自尊需要。

21世纪90年代中期,我国企业全面实行现代企业制度改革。其中一项重要的改革措施就是企业所有制的改革,许多企业从全民所有制、集体所有制企业转变为股份制企业或私营企业。企业员工不再是企业的“主人翁”,也丧失了作为“企业主人翁”的自尊,随之也就丧失了工作的积极性。所以企业管理人员一定要在本部门内部营造一种“以企业员工为本”的企业文化,来激励和满足广大企业员工的自尊需要,从而使他们更加热情地投入到工作中。比如,让员工们意识到处于职业高原是一种“没面子”的事情,鼓励他们去追求事业的更大成功,让停滞不前的事业重新焕发活力。因为自尊不仅保证着一个人心理活动的正常进行,而且也关系到个体发展的成功与否^[13]。只有广大企业员工的自尊水平得以提高、自尊需要得到满足,才能充分发挥他们的积极性,激励他们努力完善自己的职业发展目标,并尽力避免职业高原的出现。

3.2 自我实现激励

马斯洛按照由低级到高级的顺序,把人的需要分为5个不同的层次:生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要、自我实现需要。这五种需要由低到高依次排成一个阶梯,当任何低层次需要基本上得到

满足后,下一个较高层次的需要才能占据主导地位,成为驱动行为的主要动力。由于人的基本需要、特别是高层次需要与真、善、美的社会价值是一致的,因而马斯洛把人的基本需要,特别是自我实现的需要看成人的内在价值。教育的目的就在于启发人的自我认识,使其去自觉地实现自身的内在价值^[14]。

企业员工在关心自己物质需要的同时,将注意更多地集中在精神方面,主要表现为自我实现需要。自我实现需要是指人们期望完成与自己智能相称的工作,从而使自己内在的潜能得以发挥,最终成为所期望的人物^[15]的需要。因此,对企业员工进行内部激励,鼓励他们努力去完成自我实现,能够促使广大企业员工关注个体的职业发展,尽力避免遭遇职业高原,使自己的职业生涯取得更大的成就。

4 结语

职业高原会给企业和员工个体带来许多负面影响,因此,企业的管理部门不但要为组织营造一个公平竞争、合理晋升的环境,而且也要采取有效的策略来减少或消除职业高原的负面影响,充分发挥人力资源的价值。本文所提出的外部激励和内部激励对策是一种应对职业高原的一种初步探索,仅供参考。希望广大企业管理人员能够在工作实践中加以应用和修正。

参考文献:

- [1] 郭豪杰. 职业高原的结构研究及其与工作倦怠的相关[D]. 河南大学,2007.
- [2] (美)孔茨,(美)韦里克管理学:第十版[M]. 张晓君,等,译.北京:经济科学出版社,1998:300.
- [3] Tremblay M, Roger A. Career Plateauing Reactions: the Moderating Role of Job Scope, Role Ambiguity and Participation among Canadian Managers [J]. International Journal of Human Resource Management, 2004 (6):996-1017.
- [4] Joseph J. An Exploratory Look at the Plateausim Construct[J]. Journal of Psychology,1996(3): 237-244.
- [5] Clark J W. Marketing Management Implications of Career Plateauing [J]. Problems and Perspective in Management, 2004(4):201-205.
- [6] 石金涛. 现代人力资源开发与管理[M]. 上海:上海交通大学出版社,2001:61.
- [7] 赵国祥,杨巍峰. 管理心理学[M]. 开封:河南大学出版社,1999:470.
- [8] 朱永新. 人力资源管理心理学[M]. 上海:华东师范大学出版社,2003:130.
- [9] Weiner A, et al Career Plateauing Implications for Career Development Specialists [J]. Journal of Career Development,

1992,(1):46-47.

[10] 丁桂凤. 员工自主学习研究[M]. 北京:中国社会科学出版社,2004:239.

[11] 哈罗德·孔茨. 管理学[M]. 张晓军,译北京:经济科学出版社,1998:217.

[12] 章志光. 社会心理学[M]. 北京:人民教育出版社,1998:93.

[13] 杨丽珠,张丽华.论自尊的心理意义[J]. 心理学探新, 2003(4):10-14.

[14] 陈录生.东西方心理学发展史稿[M].开封:河南大学出版社,1998:315.

[15] 周冠生. 需要的系统观与自我社会价值实现说[J]. 心理学报,1995(3):274-280.

[责任编辑 张振元]

Inspiring Strategies on Resolving Employees' Career Plateau

Guo Hao-jie

(Yellow River Conservancy Technical Institute, Kaifeng, 475004, Henan)

Abstract: Employees' experiencing career plateau can not only bring some unfavorable influence to the employees, but also confine the development of the enterprises. Therefore, the enterprises should inspire their employees both internally and externally in order to eliminate the unfavorable influence brought by career plateau. There are two internal inspiring strategies, namely, self-respect inspiring and self-realization inspiring, and seven external ones, including task-redesignment, task-clarification, employees' involvement in managing, two-way promotion etc.

Key Words: Career plateau; human resource management; internal inspiring; external inspiring

杨道富教授被教育部教指委聘为 全国“高教杯”图形技能大赛评委

为办好 2009 年 9 月举行的第二届“高教杯”全国大学生先进图形技能与创新大赛,教育部高等学校工程图学教学指导委员会组成了专家评审机构,由大赛总顾问、主任委员、副主任委员和委员组成。大赛总顾问为中国工程院院士、教育部高等学校工程图学教学指导委员会主任、中国工程图学学会副理事长谭建荣;大赛主任委员有教育部高等学校工程图学教学指导委员会委员、中国工程图学学会常务理事、制图技术专业委员会主任邵立康,教育部高等学校工程图学教学指导委员会秘书长陆国栋,武汉大学副校长、教育部学科发展与专业设置委员会副主任李文鑫等 3 人;大赛副主任委员有黄本笑、施岳定、尚涛、鲁聪达、李明、樊宁、密新武、彭正洪、詹平等 9 人,秘书长为陶冶。黄河水院学报编辑部主任杨道富教授被教育部教指委聘为“高教杯”图形技能大赛评委。

(和平)