

河北省民营企业员工生涯管理现状调查研究

郑超欣,岳志春,张晓蕊

(河北工程大学,河北 邯郸 056038)

[摘 要]立足于河北省民营企业,对河北省民营企业员工生涯管理的现状进行了调查研究,分析了民营企业员工生涯管理的特点,以期对河北省民营企业提高员工生涯管理水平提供借鉴和参考。

[关键词]民营企业;生涯管理;现状;特点

[中图分类号] F27 [文献标识码] A [文章编号] 1673-9477(2010)03-0006-04

20世纪90年代以来,由于组织外部环境的剧烈变化、人们思想意识和价值观的巨大变化、组织结构的扁平化、组织管理的信息化与柔性化,员工的职业生涯正经历着深刻的转变,主要表现在:员工在组织内部的不同职位、不同工作和不同组织之间的流动性大大增强,而其晋升机会在逐步减少。这种新型的职业生涯模式被称为“无边界职业生涯”。

近几年来,河北省民营经济快速发展,同时,民营企业发展的隐患也日益突出,企业员工对企业缺少归属感,员工往往缺少安全感,员工组织承诺水平普遍偏低,工作绩效偏低,在很大程度上制约了河北省省民营企业的长远发展。因此,研究探讨新时期如何运用员工生涯管理促进河北省民营企业发展是非常必要的。

生涯管理是现代企业人力资源管理的重要内容之一。生涯管理是指通过分析、评价员工的能力、兴趣、价值观等个性特征,帮助员工确定生涯目标,并通过培训、晋升、帮助等一系列措施,帮助员工实现其生涯目标的过程。生涯管理的核心理念是“以人为本”,强调人力资本的持续开发和终身学习,重在体验、探索、创造生命的意义,追求人的自由、全面发展,帮助员工实现工作、家庭和社会和谐平衡,帮助员工寻求“组合式人生”,最终促进企业的持续发展,实现社会的和谐。因此,企业做好生涯管理对于企业自身、员工乃至整个社会的发展都具有重要的意义。

一、河北省民营企业员工生涯管理现状分析

(一)被调查企业基本情况

课题组成员对河北省境内的民营企业进行了抽样调查,共调查石家庄、邯郸、邢台、保定、廊坊等地民营企业150家,员工3012人。样本基本情况,如表1所示。

(二)河北省民营企业员工生涯管理现状

1. 员工对生涯规划的熟悉度

我们首先对员工的生涯规划的熟悉程度进行了调查分析,具体调查数据如表2所示。

由表2可知,有62.5%员工认为自己并不熟悉生涯规划;58.6%的员工认为制订一份生涯规划难度比较大很大;29.2%的企业员工在来现在公司之前接受

过一些有关生涯规划的指导。民营企业员工对生涯管理熟悉度不高,普遍认为制订一份生涯规划难度较大,并且许多员工从来没有接受过有关生涯规划的指导。这说明企业对生涯管理的重视程度不够,意识不强。

2. 生涯重要性认知情况

虽然企业员工对生涯规划这一概念并不熟悉,但当问及“生涯规划是否重要”时,员工普遍认为一份合理的生涯规划对日后发展帮助很大,说明员工存在做生涯规划的需求和愿望,这就需要企业健全相关机制,注重生涯规划,对他们加以引导,只有这样才能留住人才,促进自身发展。

表1 样本情况

样本特征		比例 (%)
企业类型	大企业	18.51
	中小企业	81.49
性别	男	58.44
	女	41.56
年龄	20岁以下	5.52
	20~29岁	41.23
	30~39岁	33.77
	40~49岁	14.94
	50岁以上	4.55
学历水平	初中及以下	15.91
	高中(中专)	31.82
	大专	38.64
	本科	13.63
婚姻状况	已婚	65.90
	未婚	29.55
	离异	4.55
参加工作时间	3年以下	29.87
	3~5年	29.55
	5~15年	27.92
	15年以上	12.66
职位级别	基层	54.87
	中层	35.39
	高层	9.74

[收稿日期] 2010-03-16
[基金项目] 河北省社会科学基金项目(编号:HB09BYJ012)
[作者简介] 郑超欣(1962-),男,河北安国人,教授,硕士生导师,从事企业管理学和高校德育研究。

表 2 员工对生涯规划的熟悉度

调查问题	①	②	③	④	⑤
熟悉职业生涯规划	31.7	30.8	7.0	13.4	17.1
我认为制定一份职业生涯规划没太大难度	25.8	32.8	11.8	13.4	16.2
我在来公司做事之前接受过一些有关职业规划的指导	26.5	28.6	15.7	13.4	15.8

注:表中数据均为百分数(%)

3. 民营企业的生涯发展沟通程度

为了解民营企业管理者 and 员工之间就“生涯发展”的沟通情况,我们设计了三个题目,具体数据,如表 3 所示。

表 3 民营企业领导方式调查表

调查问题	①	②	③	④	⑤
领导给予生涯的支持	28.8	21.4	12.8	19.5	17.5
领导将公司发展与变动机会提供给员工	8.4	17.5	10.5	35.1	28.4
我的领导愿意与我诚心讨论工作问题	26.5	25.3	16.9	17.9	13.3

注:表中数据均为百分数(%)

由表 3 可知,只有 37% 的员工认为领导会帮助员工做职业发展规划,并给与支持、鼓励和实际上的反馈;63.5% 的员工认为领导不会将公司的发展与变动机会提供给员工;51.8% 的员工认为自己的领导不愿意与员工互相坦诚的讨论工作上的问题。这说明民营企业领导对生涯规划的支持度比较低,大部分领导不会将公司发展与变动机会提供给员工,大部分员工不会坐下来与员工诚心的讨论工作问题,企业管理者和员工之间缺少必要的沟通,这在一定程度上会造成员工对未来发展方向的困惑和迷茫,从而失去对企业的归属感和忠诚度。

4. 企业为员工提供生涯辅导情况

企业为员工提供生涯辅导的情况,具体数据,如表 4 所示。

表 4 企业为员工提供生涯辅导情况调查表

调查问题	①	②	③	④	⑤
公司聘请外来专家为员工做职业发展咨询	39.7	29.9	7.6	12.4	10.4
公司为员工做职业发展规划手册	36.8	35.7	17.4	9.3	0.7
公司举办职业发展研讨会帮助员工了解相关知识技巧	39.1	34.1	10.8	7.9	8.1
公司为即将退休的员工辅导咨询	35.5	51.8	19.6	1.9	1.1
公司协助员工退休后生活的安排	27.8	32.1	11.8	16.6	11.7
我现在所在的公司经常对员工进行一些有关职业规划的培训指导	29.7	21.4	16.7	16.0	16.2

注:表中数据均为百分数(%)

由表 4 可知,有 77.2% 的企业没有聘请外来专家为员工做职业发展咨询;89.9% 的企业没有为员工做职业发展规划手册;仅 87.3% 的企业没有举办过职业发展研讨会帮助员工了解相关知识技巧;59.9% 的员工企业没有为即将退休的员工工作辅导咨询;53.1% 的企业没有对员工进行有关生涯规划的培训指导。这说明,大多数民营企业在对员工进行生涯辅导这一方面做的很不够,这严重影响了员工对生涯规划的认识和理解。

5. 员工在企业的发展空间

在“我认为我在单位有很大的发展空间”这一问题中,36% 的员工选择“一般”,说明这类员工并不明确自己在企业的发展方向,同时对企业的发展方向也不明确,不能正确地认定自己的价值;41.3% 的员工认为自己在企业没有太大的空间,这类员工大都属于处于职业高原阶段的员工,他们选择消极怠工或跳槽的几率比较大,工作绩效较低,这构成了企业的发展的一个瓶颈因素。具体数据,如图 1 所示。

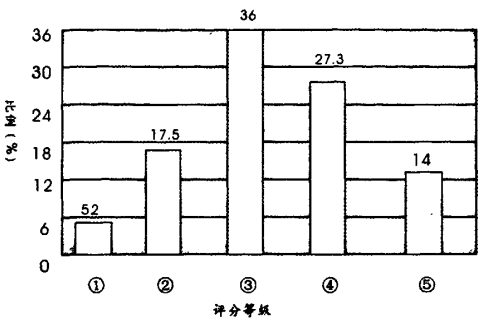


图 1 员工在企业发展空间情况调查

6. 员工生涯规划中的重要性因素

在员工的生涯发展过程中,会考虑很多因素,也会有不同的追求。我们例举了五个因素让员工按重要性程度排序,五个因素包括经济收入、较高的职务、受人尊敬、教育孩子、家庭幸福。结果显示:员工普遍认为受人尊敬和家庭幸福是生涯规划中最主要的影响因素,其次是经济收入和教育孩子,再次为较高的职务。这说明在社会进步发展中,员工自身追求也在进步,已有原来追求单纯的经济收入转变为较高层次的追求,他们更多地追求自我价值的实现。同时,随着组织的扁平化,追求较高的职务又会受到一定的限制,因此受人尊敬和家庭幸福成为生涯规划中主要的影响因素。

7. 与生涯管理相关的制度建设

(1) 企业绩效考核制度

企业的绩效考核制度是否公平合理、有效,直接关系到员工的收入、晋升以及今后的发展,是与生涯管理紧密相关的一项企业管理制度,因此有必要对其进行调查分析。具体数据如表 5 所示。

表 5 企业绩效考核情况调查表

调查问题	①	②	③	④	⑤
领导考核我的工作绩效时会与我沟通	25.2	29.2	15.0	19.6	11.0
领导就我的绩效考核结果向我进行了反馈	24.5	34.0	11.5	19.0	11.0
我的领导会定期考核我的工作潜能及绩效	23.2	24.3	13.1	18.0	11.4
绩效考核很好的反映我的实际工作情况	23.9	39.5	10.5	16.0	10.1

注:表中数据均为百分数(%)

由表 5 可知,30.6% 的员工认为领导考核员工工作绩效时会与员工沟通;仅 30% 的员工反映领导就员工的绩效考核结果向员工进行了反馈;仅 29.4% 的员工反映

领导会定期考核员工的工作潜能及绩效;61.3%的员工认为绩效考核不能很好反映实际工作。这说明民营企业绩效管理并不完善;领导与员工沟通较少,不能及时把考核情况反映给员工;绩效考核不能反映实际工作情况,员工不能认同企业的绩效考核制度。因此,民营企业的绩效考核制度还有待完善,要考核的透明度和公平程度。

(2) 企业培训制度

企业培训制度是否健全,会影响到员工知识、技能的提高,进而影响到员工今后的发展空间,对员工的生涯发展意义深刻。在企业培训制度调查中,61.6%的企业的培训机制不健全,公司提供的参加内部培训会少,提供的参加各种培训研讨会等专业训练机会更少。具体数据如图2所示。

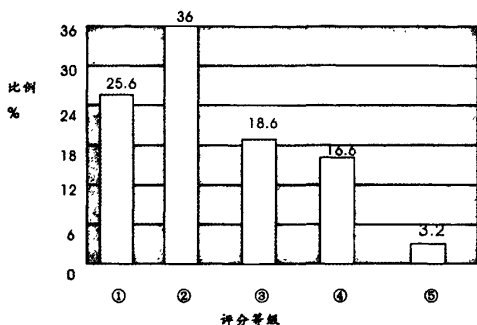


图2 企业培训机制调查图

由图2可知,民营企业的培训机制还不健全,对员工培训的投入还比较少,在一定程度上限制了员工的发展,不利于企业进行员工生涯管理。

(3) 企业招聘选拔制度

在企业招聘选拔制度调查中,只有23.8%的员工认为企业会考虑当事人兴趣职业倾向和价值观;有71.4%的员工反映公司招聘选拔员工时不会考虑当事人优点与缺点;有76%的员工认为企业会考虑当事人的经验;72.4%的员工反映招选员工时领导将工作特性工作内容和需要具备的资格条件让人了解,具体数据,如表6所示。

表6 企业招聘选拔情况调查表

调查问题	①	②	③	④	⑤
企业招聘选拔员工时会考虑当事人兴趣职业倾向和价值观	25.5	34.0	16.7	11.5	12.3
企业招聘选拔员工时会考虑当事人优点与缺点	25.9	45.5	14.4	10.4	3.9
企业招聘选拔员工时会考虑当事人的经验	1.9	10.7	11.4	48.1	27.9
招选员工时会考虑工作特性工作内容和需要具备的资格条件让人了解	2.3	8.4	16.9	44.5	27.9

注:表中数据均为百分数(%)

由表6可知,民营企业招聘选拔员工时比较注重员工以往的工作经验,也会将工作特性、工作内容和需要具备的资格条件让员工了解,以便使员工能够尽快适应工作岗位;但企业招聘选拔时对于当事人优缺点、

当事人的兴趣、职业倾向和价值观重视程度较低,这就容易造成“人岗不匹配”或“人职不匹配”的情况,难以充分调动员工的工作积极性,也难以充分发挥员工的潜力。

(4) 企业晋升调整情况

员工晋升调整时,60.9%的企业会考虑其过去的晋升调整资料,50.6%的企业会考虑员工的意愿;但是64.6%的企业不能给员工提供足够的变动机会包括工作指派、升迁、调任;仅28.3%的公司会让员工尝试不同的部门工作以增加工作经验,20.6%的公司晋升调整员工考虑其兴趣职业倾向价值观;26.3%的企业会发行员工变动机会的简讯和内部刊物,具体数据如表7所示。

表7 企业晋升调整情况调查表

调查问题	①	②	③	④	⑤
公司晋升调整员工时会考虑其过去的晋升调整资料	6.8	16.6	15.4	35.1	25.8
公司对员工的晋升与调整会考虑员工的意愿	5.5	19.8	23.4	23.1	27.5
员工有各种变动机会包括工作指派升迁调任和降职	29.1	35.5	15.2	16.0	3.9
公司让员工尝试不同的部门工作以增加工作经验	25.5	29.5	16.4	18.9	9.4
公司晋升调整员工考虑其兴趣职业倾向价值观	28.4	38.5	12.5	12.5	8.1
公司会发行员工变动机会的简讯和内部刊物	27.1	29.8	13.8	17.2	9.1

注:表中数据均为百分数(%)

由表7可知,企业在晋升调整员工时大多会依据其过去的晋升调整资料,也会考虑员工的意愿;但是大多数民营企业不能给员工足够的变动机会,也不能做到信息的公开;也不会让员工尝试不同的部门工作以增加工作经验,员工只是固定在某个岗位;也不考虑员工的兴趣、职业倾向价值观,这就会限制员工的发展。

二、河北省民营企业员工生涯管理特点分析

通过对河北省民营企业员工生涯管理现状的分析,经概括归纳,可以看出河北省民营企业员工生涯管理具有如下特点:

1. 良好企业文化的缺失

大多数民营企业不注重企业文化的建设,尤其是优秀企业文化的建设,致使企业缺少了一种“以人为本”的理念,员工缺少共同的价值观,对未来的发展方向不明确,对企业的认同感和归属感不强。由于企业文化的欠缺,也使生涯管理失去了基本的文化基础,沟通和协调存在一定问题,许多有关工作的信息不能良好的传递,员工间协调合作存在很大障碍,许多信息无法共享想法难以实现,员工感觉总是孤立的一个人,自己作为一个打工者,好像四面楚歌,没有归属感,最终因为无法适应企业,无法顺利沟通合作而离开。

2. 员工生涯熟悉度不高

员工清楚地了解生涯规划对自己的重要性,但缺乏系统的学习和培训,对生涯规划熟悉度不高,不能对自己有一个明确的认识,在职业生涯规划方面存在很多误区,也不能正确进行职业生涯规划。这一切都需要管理者进行积极的引导和帮助。

3. 民营企业生涯管理意识淡薄,对生涯管理的重视程度偏低

领导在生涯管理上投入的时间和精力都较少,还处于职业生涯管理的起步阶段,没有专门的生涯管理部门,也没有配备专门的生涯管理人员,也很少资金投入。

4. 企业内部和外部培训体系不足

很多民营企业不重视对员工的培训发展,培训投入少,过分注重立竿见影的效果,不愿意进行长期的人才投资,在一定程度上束缚了员工的发展空间和再就业能力。同时,企业为员工提供生涯辅导较少,很多民营企业不愿在生涯管理上做更多的投入。

5. 尚未建立完善的员工生涯管理体制

民营企业尚未建立完善的员工生涯管理体制,不能很好地考虑到员工生涯发展问题。有些企业虽引进员工的生涯管理这一理念,但没有对人力资源工作者进行新方法的继续教育,导致企业员工得不到真正的激励,其积极性得不到发挥,还存在着理念过时,方法简单等问题。

此外,与生涯管理联系极为密切的企业招聘选拔机制、晋升机制、绩效考核体系和生涯管理脱节,主要表现在三个方面:①缺乏培训的需求分析和培训总结,培训实施简单,没有结合民营企业成功的经营管理经验,总结出一套实用的企业培训体系、方法、内容。培训和人事部门之间有时出现不协调的现象。②不注意新招聘的员工的上岗前培训,有的民营企业虽然进行,但很不规范,缺乏对企业文化、经营哲学的主动引导,新进员工熟悉企业环境慢,不能迅速认可企业文化,企业凝聚力弱化。③没有将已经上岗的员工的培训和继续教育纳入正常的轨道,传授基本知识和技能,缺乏对

员工的能力开发和个人发展的指导,与企业发展和员工个人职业开发有效结合。

6. 员工需求重心向内职业生涯转变

内职业生涯和外职业生涯相比,员工在追求外职业生涯发展的同时,重心也转向内职业生涯,即追求受到尊重、社会地位、名誉等,而这一重心的转变也加大了生涯管理的难度。

7. 员工个性化发展及需求多元化加大了生涯管理难度

现代社会随着经济发展,员工待遇的提高,员工越来越注重个性化发展,对企业要求也越来越高,他们不但看重物质待遇也看重企业的发展前景和自己在企业的发展机会,看企业是否具有明确的晋升机制。另外企业是否拥有实现自己职业理想的条件,企业是否提供学习培训和发展机会以实现职业生涯规划。

8. 员工发展和企业发展严重脱节

民营企业常常表现为员工发展和企业发展严重脱节,一方面企业的发展的同时不能为员工提供足够的发展空间,另一方面,由于员工缺少规划等各方面的原因不符合也不能适应企业发展的要求。

[参考文献]

- [1] 刘冰,张欣平. 职业生涯管理[M]. 山东人民出版社,2004.
- [2] 周文霞. 职业生涯管理[M]. 复旦大学出版社,2005.
- [3] 李宁. 知识经济时代组织职业生涯管理研究[D]. 四川大学硕士学位论文,2007
- [4] 龙立荣. 知识经济时代的职业生涯成功及其策略[J]. 外国经济与管理,2004, (03): 42.
- [5] 陈壁辉. 职业生涯理论述评[J]. 应用心理学. 2003, 9 (2): 60-63.

[责任编辑:陶爱新]

Investigation and research on the current situation of employees' career management in the private enterprises in Hebei province

ZHENG Chao - xin, YUE Zhi - chun, ZHANG Xiao - rui

(Hebei University of Engineering, Handan 056038, China)

Abstract: Basing on the private enterprises in Hebei province, this article investigated and researched the current situation of employees' career management and analyzed the traits of employees' career management in the private enterprises in Hebei province, which is expected to be the reference for the private enterprises to promote the level of employees' career management.

Key words: private enterprises; career management; current situation; trait