

# 浅谈职业生涯管理及职业发展通道模式

刘蕊

中国海洋石油集团有限公司

[摘要] 本文简述了职业生涯管理理论发展路径, 研究阐述了个体和组织的职业生涯管理, 通行的职业发展通道建设模式, 为企业员工的职业发展建设提供理论依据及参考。

[关键词] 职业生涯管理; 职业发展; 通道模式

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.09.2198

## 1 职业生涯管理理论发展路径

20世纪初, 美国开始了对职业生涯管理理论的研究, 1909年美国波士顿大学帕森斯教授在其著作《选择职业》一书中提出了“职业指导”概念, 为求职者提供就业支持, 这一概念得到学界的普遍关注, 职业生涯管理理论开始进入人们的视野, 特别是50年代以来, 得到快速发展, 并于90年代进入我国研究领域。国外学者普遍认为职业生涯管理理论对于实现员工职业规划、实现个人发展晋升、激发员工工作积极性和创造性, 以及稳定员工队伍具有重要作用。

1978年施恩首次提出了职业锚理论, 认为职业锚是个体在进入职业生涯早期, 由实际工作经历和经验所形成的个体对职业选择的判断, 是个人与工作环境交互作用的产物。该理论强调了个体深层次特质和价值研究, 为以员工特点为主体的职业通道建设研究做出了探索。此后, 国外相关人员研究提出, 员工职业路径不是单一的, 也不是一成不变的。职业生涯管理应建立在员工特质的基础上, 充分考虑员工个体的发展需求, 以员工为主进行职业生涯规划, 进而激发员工潜能。由此, 国外人力资源开发管理的理论研究与实践逐步聚焦在员工职业发展通道建设上。

在理论和实践中, 最初的职业发展通道以行政层级垂直式的单通道为主。随着产业的不断变革, 专业、分工的细化, 国外企业分别以管理人员和技术人员为主体, 探索实施双通道职业发展模式。进入21世纪, 受全球化发展的影响, 人们生活条件、知识水平、工作标准的提高, 以及专业分工的精细化, 各大企业, 特别是知识密集型企业开始探索建设多通道职业发展模式, 以满足偏专业性较强的管理人员的职业发展需要, 比如财务、法律、采办、翻译、人力资源、规划计划等岗位员工的发展。

## 2 职业生涯管理

### 2.1 个体职业生涯管理

职业生涯管理作为一种开发、调整和实现职业生涯目标与策略的过程, 是一个长达一生的过程, 它能够帮助我们认识自我、工作、组织。个体职业生涯管理, 即自我职业生涯管理, 是个体在组织环境下, 通过对自我的兴趣、能力、价值观、发展意愿的有效管理, 以提升个人价值和竞争力, 最大化地实现个人的发展和成就。

根据个体职业生涯发展特点, 可划分为五个阶段, 即成长阶段、探索阶段、确立阶段、维持阶段和下降阶段。个

体依据职业发展周期, 调整知识水平和职业偏好。在成长阶段, 个体通过学习和实践, 积累了一定的知识和能力, 准备进入职场; 探索阶段, 个体在某个或几个职业间变换、尝试、体验, 初步确定职业爱好和职业方向, 并选择一个职业或岗位稳定下来; 进入确立阶段, 个体经过长足的积累和发展, 在某个职业取得一定的成就和社会地位; 进入维持阶段, 随着年龄的增长, 个体主要发挥着带领团队、师带徒、传帮带的作用, 或者从事专项工作等, 进入下降阶段直至退休, 个体退出劳动力市场。

人格特质是决定一个人选择何种职业的重要因素, 包括动机、需要、价值观等, 不同的人格倾向, 会形成个体不同的职业发展方向。主要包括以下六种趋向:

实际趋向: 个体倾向于从事技术、技能类的工作, 比如工程师、技术员、操作工、运动员等。

调研趋向: 个体倾向于从事具有复杂协调关系、复杂认知类的工作, 比如科研人员、大学教授等。

社会趋向: 个体倾向于从事包含大量需要社交的工作, 比如销售人员、心理医生、公关人员等。

常规趋向: 个体倾向于从事常规性、事务性、规律性的工作, 比如办公室文员、财务人员等。

企业趋向: 个体倾向于从事权威性、影响力大的工作, 比如企业高管、律师、高级警官等。

艺术趋向: 个体倾向于从事包含大量艺术性、情感化、个性化、更多自我表现的工作, 比如演员、画家、舞蹈家等。

通过个体的职业生涯管理, 使得员工能够更好地认知和把握适合自己的工作, 做出正确的职业选择, 确立人生方向和奋斗目标, 最终实现自我价值的不断提升和超越。

### 2.2 组织职业生涯管理

组织职业生涯管理是以企业为主导, 通过组织的人力资源发展战略促进员工的职业发展, 以此激发员工工作的积极性、主动性和创造性, 进而实现企业的战略目标, 最终实现组织和员工共同发展。组织作为个人职业生涯得以存在和发展的载体, 集中表现在职业发展通道、职业指导、职业培训、职位晋升、岗位轮换、绩效激励等。

在职业生涯管理中, 要满足组织和员工的双重需要。从员工的角度出发, 个人价值的实现离不开组织提供的平台, 只有个人的发展与组织的发展战略相一致时, 个人才能最大

限度的实现发展；从组织的角度出发，员工是组织中最宝贵的资源，如何管理和用好人力资源是组织实现战略目标和持续经营的关键。因此，在组织职业生涯管理中必须实现组织目标与员工职业发展的有效统一和结合。

在组织的职业生涯管理中应注意做到以下几个方面，一是长期性，应着眼于组织规划发展和战略目标的全局，着眼于员工发展的整个职业生涯，考虑制定系统性的培养和提任计划；二是动态性，企业的目标、发展战略、组织结构等是处于变化中的，因此员工的职业发展应随着组织的变化而变化，实现组织职业生涯的动态管理；三是兼容性，应从组织和员工共同利益出发，找到契合点，实现组织与员工双赢，个体应把自己的价值观、职业锚统一到组织的文化和发展上来，组织必须尊重并为员工创造机会；四是公平与协作，在组织实施人员招聘、培训、晋升等工作时，注意把握公开公正的原则，在现实中保证比较公正有时候甚至比提供组织支持本身有着更为积极的作用；在制定企业战略和职业规划时，应由组织和员工双方共同参与、共同制定、共同实施。五是激发员工的创造性，组织职业生涯的管理应以不断激发和保持员工的高度创造力为目标，针对不同群体实行分类评价、激励、培训、提任、轮岗等，促使员工时刻保持高昂的工作热情和创造力；六是全面评价组织职业生涯管理的有效性，通过员工满意度、工作效能、绩效改进、薪酬福利、投诉率、离职率等指标对组织的职业生涯管理进行评价，以此判断组织职业生涯管理的效果。

### 3 职业发展通道模式

#### 3.1 单通道职业发展模式

单通道职业发展模式是指员工的岗位等级垂直设置，按照职务高低、责权大小、岗位重要程度，从上至下逐级划分，形成纵向的职业发展通道，员工沿着自下而上的单向职业通道逐级晋升。这种职业发展模式在职业发展通道建设的早期，有效地保障了员工的职业晋升和工作稳定，达到了激励和促进员工积极努力工作的效果，也确保了行政管理层的高度权威。但随着社会分工的不断细化、新产业的出现、个体追求多元化的知识经济时代来临，单通道职业发展模式已无法满足员工职业发展的需要，激励效果不断下降，于是基于社会分工、产业发展、知识型员工的特点，逐渐产生双通道、多通道的职业发展模式。

#### 3.2 双通道职业发展模式

双通道职业发展模式是在单通道职业发展模式的基础上，为满足专业技术人员的职业发展需要增设的一条岗位晋升通道。员工可根据自身工作情况，自主选择在专业技术通道上或是在行政管理通道上得到发展，从而有效避免了受行政岗位职数限制，影响技术人员职业发展的矛盾，为公司吸引和留住了大量高层次专业技术人才和高技能人才。

双通道职业发展模式适合于科技创新型、知识密集型、综合性生产经营型的企业，在此模式下技术人员和管理人员

的发展机会均等，鼓励技术人员沿着专精所长的路径晋升。同时，保障技术人员和管理人员同等的晋升、薪酬、福利机会，或者更多地发展机会和薪酬福利倾向，以此激发技术人员的工作热情，增强工作和岗位满意度，使其更加积极主动地为企业的生产经营、技术创新贡献力量，实现企业高质量发展。

#### 3.3 多通道职业发展模式

随着社会经济的发展、人们知识水平的提高、新行业的出现、劳动力分工的进一步细化，双通道的职业发展模式已不能有效地为更多的专业人员提高晋升支持，这些专业人员属于技术型文员，包括财务人员、采办人员、人力资源管理人员、公共关系人员、法务人员等。因此不少学者提出建立多通道职业发展模式，按岗位性质、工作内容、专业类型等指标进一步细分职业发展通道，以此满足不同类型专业人员的职业发展需要。

双通道的职业发展模式建立了行政管理和专业技术两条通道，多通道的职业发展模式进一步将行政管理通道细分，按工作性质、岗位类型划分为事务工作管理人员、会计人员、人力资源管理人员、招标采购管理人员、外事翻译人员、法律人员、审计人员等，针对不同类型的人员特点分别建立员工职业发展通道，由“Y”型转变为“H”型，多通道的职业发展模式为专业型管理人才提供了更多的发展机会，适用于含有大量高学历、高素质、高技术管理人才的知识密集型企业。

与多通道职业发展模式配套的一系列拓展员工职业发展通道的方法有：一是岗位轮换，即管理人员在组织中横向流动的一种形式，在同一岗位等级上，员工评级从A岗位调整到B岗位，以此增加员工工作的丰富性，培养提高员工综合能力，拓宽员工业务界面，为员工未来的发展创造更多的发展可能，也可为组织培养大批一专多能的人才。二是继任计划，发现并追踪具有高潜质的员工，为企业高层管理岗位寻找并储备人才，通过人才测评、岗位胜任力模型匹配、全面培训、职业生涯管理、绩效评价等方式，发现高潜人才，与高层管理岗位匹配，进行有针对性的岗位锻炼、培养和晋升，搭建专业管理人才梯队，保障组织的高效运行。三是建设人才库。按不同专业、岗位、适用度等划分建立不同的人才库，对企业中的每一位员工进行能力测评，甄别高潜人才进入人才库，辅助各类专项培训和工作机会，为企业选拔关键岗位人员、人员结构调整、不同类型员工队伍建设等发挥“蓄水池”的重要作用。

#### 参考文献

- [1] 李莉. 企业管理中的员工双通道职业发展模式探究[J]. 商业故事, 2018(13): 76+78.
- [2] 阴朋. 专业技术人员“双通道”职业生涯管理探悉[J]. 中国三峡, 2013(12): 119-120.