

从盲点到焦点

——高校职位分析的重要性、问题与对策

厦门大学 罗艳华

摘要: 高校人力资源管理的核心是要解决职位与人之间的动态匹配关系,因此职位分析是人力资源管理的一基础职能,直接影响高校的竞争力。然而,在高校人力资源管理的实际操作中职位分析往往成为最容易被忽略的一个环节。究其原因,笔者认为,是在高校职位分析的实际操作中存在的 一些问题导致了职位分析的价值难以实现。笔者试图对职位分析的重要性、问题及其对策作出分析,希望有所裨益。

在高校人力资源管理的实际操作中,职位分析往往成为最容易被忽略的一个环节,成为高校人力资源管理中的一个盲点。然而,职位分析的重要性决定了职位分析应该从盲点转变成焦点,高校的人力资源管理应该真正在理念与操作上体现职位分析的核心基础职能。笔者试图对高校职位分析从盲点转变成焦点的必要性、问题与对策,也就是对高校职位分析的重要性、问题及其对策——作出分析。

一、高校职位分析的重要性

简单来说,职位分析是一种应用系统方法,收集、分析、确定组织中职位的定位、目标、工作内容、职责权限、工作关系、业绩标准、人员要求等基本因素的过程。其主要成果是形成职位说明书和职位分析报告。前者既是一般教师、职员工作的指南,也是高校进行人员选聘、工作设计的参考依据。后者是通过职位分析发现高校人力资源配置乃至高校管理中存在的问题,为对高校人力资源配置乃至高校管理有效性的诊断提供依据。

二、高校职位分析的问题

在高校人力资源管理中,职位分析虽然很重要,但是在实际操作中仍存在很多问题,这些问题导致了职位分析的价值难以得到实现。

1. 缺乏对战略、组织、流程的整体适应能力。如前所述,职位不能脱离组织战略、组织设计与变革、组织流程而独立存在与运行,职位分析也是如此。职位分析在实际操作中应该是一个以战略为导向的,理想与现实、战略要求与职位实际紧密互动的过程。然而,在管理实践中,许多高校往往不遵循先确定战略、组织、流程,后进行职位分析的逻辑次序,而是先进行职位分析,后确定战略、组织、流程,结果导致了在完成了职位分析后,才发现需要进行战略调整、组织重构、流程再造,既而伴随着大规模的职位变迁,原来煞费苦心所形成的职位说明书与职位分析报告却成了形同虚设的文档。随着全球化竞争的到来,高校外部环境的不确定性因素越来越多,组织设计更强调应变能力,这必然要求职位分析实行动态的、灵活管理,要求高校根据组织变革带给某些职位的影响来开展分层分类的职位分析。但是,很多高校无视这点,只一味强调职位说明书的系统性和稳定性,忽视了实践中职位内在各因素以及一职位与其他职位之间各因素之间的关系的变化,从而忽视了职位说明书的分层分类与动态管理,进而使职位分析难以反映和满足组织变革和组织优化的内在需要与要求,造成了职位分析与组织变革之间的脱节。任何职位必须在流程中找到自身存在的价值与理由,必须根据对流程的系统分析来确定职位的工作内容与角色要求,但很多高校在进行职位分析时只考虑到职位内各因素之间的关系,而忽视了一职位与其他职位之间的互动关系,结果流程被分割得支离破碎,流程的效率与速度也被大大地削弱。这样,就造成了职位分析与流程之间的脱节。

2. 重结果,轻过程;重描述,轻分析。由于缺乏对职位分析过程控制的意识与经验,一方面,高校职位分析往往重视美观、漂亮的职位说明书,忽视对职位分析过程中的有效信息的分析与关注,导致耗费大量资源形成的职位说明书与职位分析报告不能为实际的管理决策提供理性支持。另一方面,高校内部各教职员对职位分析的参与不足,进一步造成信息失真、分析肤浅,整个项目流于形式、效果大减。

3. 分析操作滞后,假设系统、技术、方法之间脱节。职位分析技术与方法的假设系统,是指在构建职位分析技术与方法体系之前,技术与方法的构建者和使用者对于职位内在各要素以及职位与其外部环境各要素之间的相互关系的抽象理解。西方发达国家的各种职位分析技术与方法,其背后都有一整套完整的并经过检验的关于职位内外部各关系的理解和诠释,从而保证了职位分析技术与方法的系统性与科学性。相比较而言,我国高校的职位分析技术与方法则往往缺乏假设系统,造成职位分析技术与方法和假设系统的脱节,从而导致对技术与方法的孤立而片面的理解,使职位分析技术与方法的有效性大打折扣。职位分析在高校战略、组织、流程的设计与变革中有广泛的适用性,但由于任何一种职位分析方法都有其优势与不足,都只能

在一定范围内针对一定的目的展开,而无法满足高校人力资源管理中的所有要求。因此,必须建立目标导向的职位分析技术与方法,确定职位分析信息收集的重点、信息收集与处理的方法、职位说明书的内容与版式。但是,大多高校对此问题缺乏足够的重视,导致职位分析技术与方法失当,信息收集分散,职位说明书缺乏目标针对性。

在职位分析技术与方法中,一方面缺乏量化的技术与方法;另一方面对传统的、定性的信息收集与处理方法(如观察法、访谈法、问卷法)缺乏系统性的总结,导致职位分析的效果往往取决于职位分析员的个人能力及其对工作的感性认识,这是目前国内高校的职位说明书形式五花八门、质量参差不齐的重要原因。

以上高校职位分析中存在的问题及其影响,决定了我们需要对高校职位分析重新作出系统的思考,并找到解决这些问题的对策。

三、高校职位分析的对策

因为高校职位分析中存在上述几种问题,所以“如何为高校选聘最合适的教师、职员”,一直是高校领导与人力资源管理者面临的一个的难题。如何解决高校职位分析中存在的这些问题以及高校领导与人力资源管理者面临的这个难题呢?

1. 职位分析应该从以下八个方面(6W2H)入手:

1) WHO: 谁适合这个职位,责任人是谁,对教师或职员的学历层次、专业知识与能力、经验及职业化素质等有什么标准或要求。

2) WHAT: 做什么,即本职位的定位、目标、工作内容、职责权限、职位内各工作内容之间的关系、本职位与其他职位的关系、本职位与组织即高校整体目标的关系等是什么。

3) WHOM: 为谁做,服务对象是谁。这里的服务对象不仅仅是指学生即培养的人才,也包括科学研究所服务的对象,还包括社会服务的对象。此外,还包括与从事该职位的人有直接关系的人:直接上级、下级、同事。

4) WHY: 为什么从事这个职位,即该职位对教师或职员的意义何在。

5) WHEN: 工作的时间要求。

6) WHERE: 工作的地点、环境等要求

7) HOW: 工作的程序、规范等要求。

8) HOW MUCH: 该职位的业绩标准以及相应所需支付的费用、报酬。

表 1

职业类别	职位特点	对职业说明书的要求
科研与高层管理职位	创新要求高,工作方式难以固定	<ul style="list-style-type: none"> * 以角色定位代替工作定位,采用更加宽泛的职责描述 * 更加强调职责界定的成果导向 * 更加注重任职资格中的创新要素
职能管理与基层直线管理职位	创新要求较低,规范化、职业化要求高	<ul style="list-style-type: none"> * 需要采用严格、准确的职责描述 * 既要注重职责界定中的成果导向,也要注重职责界定中的过程性部分 * 任职资格的界定要注重“责任心、专业知识、专业技能”等有利于提高职业技能与职业规范的因素
普通操作型人员	基本不需要创新,强调职位的标准化与操作一致性	<ul style="list-style-type: none"> * 同时注重工作任务以及完成任务的工作程序的界定 * 包括完成工作所采用的工具、设备与技术 * 任职资格需要将心理能力与身体能力相结合

2. 职位分析在理念与操作上必须从以下五个方面进行变革与创新

1) 建立分层分类的职位说明书。不同层级、不同类别的职位在稳定性与不确定性方面存在很大的差异,比如教师与职员,教师的工作创造性要求相对更高,职员的工作程序性、标准化的要求相对更高,教师类型里各层次各类型的工作要求又不同,职员类型也是如此。因此,需要根据职位类型的差异来建立分层分类的职位说明书。(见表 1)

2) 建立交叉互动式的职位分析方法。在高校,各个职位并非孤立、静止地存在,而是与其他职位之间有着纵横交错、交叉互动式的关系的。因此,职位分析也必须树立流程、交叉互动的观念,也就是说,在对某一职位进行分析时,不仅要考虑该职位本身的现状与职位上级的要求,同时还要考虑该职位与同事、学生或服务对象之间的互动以及该职位与其他部门的相关职位在流程上的衔接关系,将流程上下左右环节的期望转化成该职位的目标与职责,从而节省流程所需要的成本、提高流程的效率,提高高校人力资源配置的效益。

3) 建立适应团队工作的职位分析方法。为了适应团队运作的内在要求,为团队绩效的提升提供支持,职位分析必须实现以下两种转变:第一,用角色分析代替职位分析。团队是一种面向目标、结果的组织,关注的是团队整体的输出而非成员个体的输出,工作流程、工作手段常常处于变动之中,对成员之间的职责往往没有明确的界定与区分。因此,宽泛的角色定位比严格的职位界定更能满足个体及团队整体的要求。第二,用团队素质结构分析来代替职位任职资格分析。即需要按照团队整体目标实现与团队绩效提高的要求去确定不同成员之间如何形成具有差异性、互补性、协调性的素质结构。

4) 强调职位说明书的动态管理。如前所述,高校的组织结构必须在动态中加以调整与创新,职位分析也必须随之加以调整与创新。必要时应该根据内外部条件的变化,及时对职位说明书进行更新。另外,职位说明书的管理不应该仅仅是高校人力资源管理部门的责任,也应该是任职者本人及其直线管理者的责任。因此,由高校人力资源管理专业人士对任职者及其直线管理者进行职位分析的培训与示范,培养他们对职位说明书的自我管理、自我更新的能力,是适应动态的职位分析的更好的途径。

5) 提倡用“组织公民行为”(OCB)来弥补职位说明书的不足。现代管理学已经证明,员工对组织的贡献不仅来自于其正式职责范围内的绩效与成果,同时还来自于员工超越其职位给组织所创造的价值,比如向组织提出合理化的建议、主动维护组织的形象与声誉等。这些行为就构成了员工的组织公民行为,它是对职位说明书内在不足的良好补充与润滑。

参考文献

- 1 彭剑锋,朱兴东,张成露. 职位分析面临的问题及应对策略[J]. 人力资源开发与管理, 2003. (10).
- 2 成刚. 组织与管理原理[M]. 上海: 上海人民出版社, 2002.
- 3 D·赫尔雷格尔等著. 组织行为学[M]. 俞文钊,丁彪等译. 上海: 华东师范大学出版社, 2001.