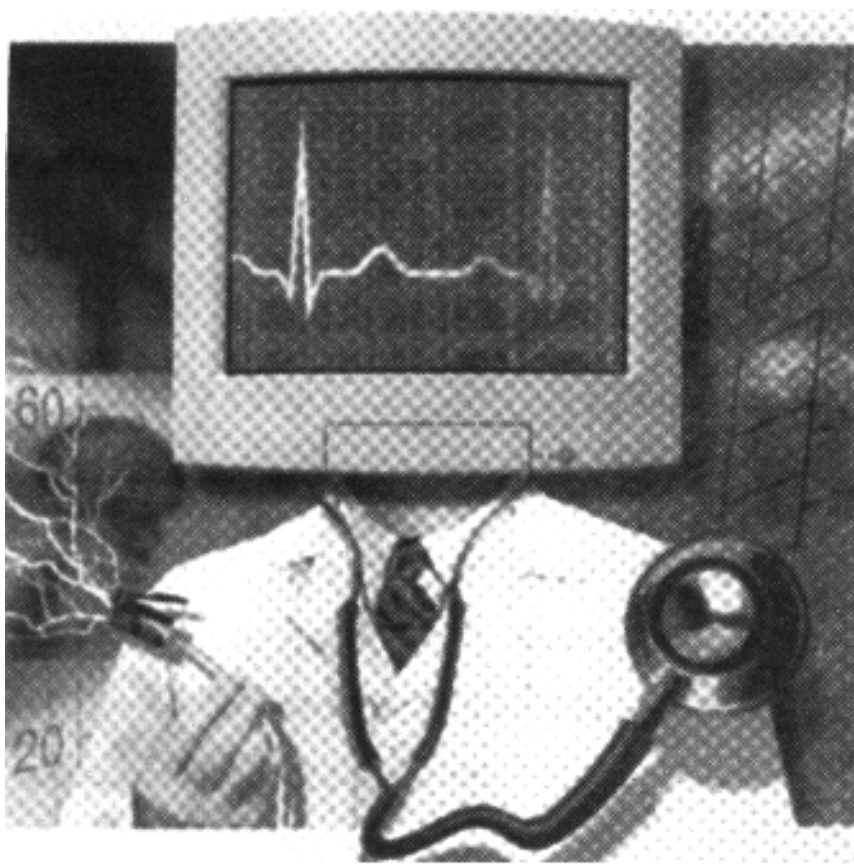


虚拟环境中 人力资源的管理

■时 勘 胡卫鹏



网络时代遇到的一个人力资源管理的新问题是,如何管理远距离条件下的协同工作,我们称之为虚拟团队的工作方式。在一个虚拟团队里,

团队成员无论从地域还是组织的角度而言,都是分散的,他们之间的交流是通过电子交流系统来实现的。从传统的意义上讲,他们可能从来就没

有见面,团队成员根据任务变化的需要是经常流动和发展的。这种组织形式和工作方式就是虚拟团队。虚拟环境这种新的组织形式和工作方式节省了时间和交通费用,提供与专家直接交流的途径,扩大了企业录用人员的空间,拓展了潜在的劳动力市场,动态的团队人员的身份允许员工从一个项目转向另一个项目,员工还可以同时属于几个不同的虚拟团队,在线的团队交流和工作报告可以帮助成员对于国际市场需求的变化作出迅速的反应。客户也能从公司对他们需求的迅速反应中得到更为便捷、互动的高质量服务。但是,虚拟环境也带来了一系列人力资源管理的新问题,比如,虚拟环境缺少现实的接触和交流,由此带来的就是缺少信任。信任对于一个虚拟团队来说是很重要的,因为在这种工作方式下传统的权威控制已经让位于自我指导和自我监督。虚拟团队的成员必须确信别人能够完成他们的任务,并且可以预测其它成员的行为,大家都具有较高的组织承诺感。毫无疑问,低信任度的团队的工作效率要低得多。此外,由于缺乏团队的社会交往活动,员工

可能会有一种孤独感,会感到因缺乏同事或上下的孤单,自己好象被排除在关键的社交圈之外。由于虚拟的组织将在全球范围内工作,在不同的商业、不同的组织,地理环境和文化时,就可能导致潜在的商业和文化的冲突,影响到组织行为的一致性,由于不能对适应市场需要作出及时、快速反应,虚拟团队带来的竞争优势也就不复存在。

虚拟环境中人力资源的管理问题主要是:工作组织变革、虚拟行为规范、网上招聘、员工培训发展和绩效考核等五方面。

1. 工作组织变革

管理者和员工应该谨慎对待员工对于虚拟工作环境工作的可接受性问题。为了让虚拟团队的成员事先对这种新的工作方式有感性的认识,Merrill Lynch 公司使用了一个模拟的实验室,它包括一间封闭的大房子的办公室,员工在里面工作 2 个星期,在这期间,员工不和他们的上司进行面对面的交流,只在虚拟空间进行交流。经过两星期的实验,有些员工认为,这种工作方式不适合他们。总之,如何让员工积极参与和支持组织工作方式的变革,是人力资源管理遇到的首要问题。

2. 虚拟行为规范

进行新型的行之有效的交流,需要建立虚拟团队的行为规范,并形成一套固定的文化和价值观。这就要求管理者认真考虑什么样的行为才能有效的提高团队的工作效率。虚拟团队的交往行为可以分为三方面:虚拟合作行为、虚拟社会化行为和虚拟沟通技能。虚拟合作行为包括在不带批评意见的条件下交流观点,建立一个工作文件簿,记录团队成员的想法和念头,并在团队成员之间交流,以

进一步修改,记录下成员的评价,对行为的赞同以及在工作最后期限之前完成工作。虚拟社会化行为包括及时与其他团队成员进行沟通的能力,在工作过程中能够征求别人的反馈意见,公开合适的和有用的个人信息,对于别人的意见观点和完成的任务表示欣赏,勇于承认错误,主动承担任务,对任务的分配表示认同和遵守,等等。虚拟沟通行为包括在语言不能被其他团队成员理解的情况下能够获得当地的同步传译系统的支持,使用电子邮件交流情感,接受信息并向信息发送者提供反馈。这里有许多东西需要借鉴的一般团队工作的经验,特别是关系到团队成员的自我限制的行为。为了避免上述问题,管理者应该让每个人都觉得自己是应该成为团队的一员,他们应该很好地规范团队的决策任务,把重点集中在明确的目标和团队决策的结果上面。管理者必须制定可以操作的团队规范,这一方面可以帮助解决技术上的问题,另一方面在需要的时候可以促进团队成员之间的沟通。

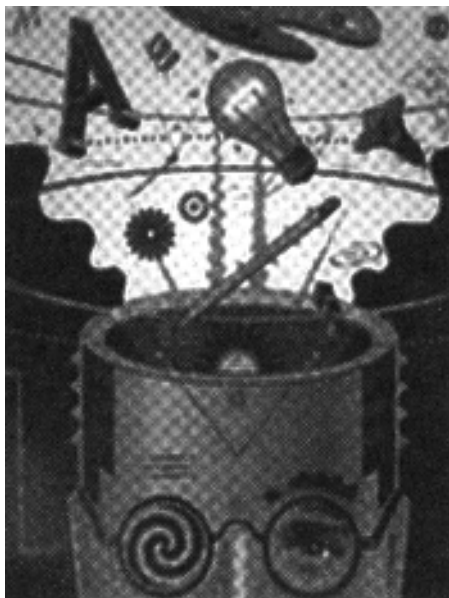
3. 人员招聘

由于虚拟环境的出现,出于对人才的需求和沟通方式的改变,人才网站、网上猎头、在线测评、异地视像面

试、IVR (Interactive Voice Response) 等新型的招聘形式正在广泛地得到应用。比如,目前,已经有人提出,让人力资源招聘的一些活动,如能力计算机测试、结构化面试和情境评价在远距离的虚拟环境中进行,以扩大、简化招聘的选择范围,提供效率和节省经费。但是,目前,很少有人考虑,这些人力资源管理的新情况是否需要事先做一些可行性和有效性研究,主要的心理学问题有:虚拟环境下的计算机心理测试与现实环境下人的心理行为有什么不同?在线条件下的面试,即使增加可视的技术,可信性问题是否值得探讨?如何保证虚拟条件下情境评价的可靠性等等。我们深深感到,人员公开招聘的干部人事制度改革力度越来越大,招聘工作更加从企业内部竞聘上岗转入适应 WTO 的全球性招聘,虚拟环境下的人员招聘问题不久就会风行起来。而国外同类研究也几乎处于启动阶段。因此,我们必须尽早开展专门的研究和探索,以满足实际部门的需求。

4. 员工培训

在虚拟团队的工作环境中,很多管理者开始重新思考:如何看待这种新型工作条件下的管理模式?学习如何把管理的重点从时间转向项目,这将决定一个公司的 telework 是否会取得成功。在公司决定实施 telework 之前,必须研究员工在一个特定的领域是如何进行沟通和从事商业活动的,并鉴别出这种方式实施时可能会遇到的阻碍。这方面的培训具体可以分为对员工的培训、对管理者的培训和对团队的培训,最后一个培训要求员工和管理者一起就可能影响他们之间关系的问题进行讨论和交流。有些公司还把时间管理列入培训内容。在这种工作方式下,文化、管理和人际关系等问题也需要考虑。对于员工和



管理者的培训应该同时开始,这样他们得到同样的信息和案例,每个小组都讨论同样的问题,例如,缺少面对面交流的时间,这样会引起仍然留在办公室的员工的不满;由于缺少与同事和管理者的沟通,可能造成创新意识的缺乏;由于远离办公室可能导致生产率的下降。此外,在虚拟的工作环境中,由于缺少了面部表情和肢体语言的线索,团队成员必须依靠其它形式的沟通来充分理解别人。所以,虚拟团队的沟通技能培训显得尤为重要。首先,需要制定虚拟会议的计划,并要保证所有的团队成员都参加。其次,团队管理者或领导者应该和所有的成员进行沟通,备有所有人的家庭住址,这样可保证所有成员对团队的归属感和组织承诺。再次,例行的情况报告可以代替传统工作方式下的非正式沟通,由于员工不是在同一时间、同一地点工作,他们必须作出特别的努力来保证及时和准确的沟通。有些虚拟团队还必须面对不同的时区,借助计算机辅助系统发布一些具体的信息。这样,管理者就可以给予员工指导和监督,提高沟通效

果,当然,团队成员也必须把提供准确、及时的信息和反馈作为自己的责任。

5. 绩效管理

在一个虚拟团队里,作为考核目标本身而言,应当包括任务绩效(结果)和关系绩效(行为)两个方面。绩效管理是一种管理思想,它主要强调的是管理者和员工通过沟通,就目标是什么和如何完成目标达成共识,并促进工作目标的完成。因此,在虚拟团队的过程监控非常重要。为了有效地进行远程管理,管理者的主要职责是消除一切有碍目标达成的障碍,提供丰富的资源帮助完成及时工作。那些有碍于达到目标的因素有设备和技术的过时,关键信息的滞后,工作流程设计的不合理等等。管理者的责任就是消除这些障碍,提供资源支持和技术指导。充足的资金支持,物质支持和人员支持将有助于虚拟团队的成员完成组织目标。很明显,有了这些做后盾,员工就很容易取得比较好的工作绩效。在管理者的反馈中,为了有效地激励优秀的工作业绩,要

及时提供给员工他们认为有价值的足够的报酬,同时要让员工感到公平。首先,要了解什么对于员工是最重要的,是工资、福利、自由的时间、技术上的进步,还是职业发展的机会?然后设计一个报酬方案,让员工可以从中选择自己喜欢的报酬方式。其次,是及时给予报酬,通常是在任务完成之后很快就付酬。时间是很重要的因素,在出色的工作业绩和付酬之间如果有不必要的拖延,就会使报酬的激励作用变小甚至消失。最后,是以一种公平的方式付酬。要让员工感觉绩效管理的程序是公平的,无论是与别人进行比较,还是与自己以往的工作进行比较,结果是没有偏见的,他是基于准确的信息作出的,符合道德和伦理的标准。当然,薪酬或浮动奖金是有效的,但不是完全的绩效管理内容。针对行为考核的结果,有时还包括360度多侧度评价和满意度调查结果的分析,要为职工制定一套针对性的职业生涯发展计划,其中、培训、提升或流动,都是不可缺少的管理措施。▲

欢迎订阅 《我国若干重点领域科技发展动态 1999/2000》

为服务我国的科技发展规划和战略决策,促进不同领域和学科之间交流,并为未来科技发展预测提供信息分析基础,国家科技部发展计划司与中国科技信息研究所共同组织国内各领域专家对我国若干重点科技领域进行跟踪调研,结合对国外发展动态和趋势分析,提出我国科技发展现状、水平、趋势及前景的年度综合报告。目前,已连续出版1997、1998和1999/2000年度报告,反响很好。2001年将继续此项工作,科技部也将继续予以支持。

该书内容包括四部分:第一部分为我国科技发展年度全面综述;第二部分是对先进制造、电子与信息、生物、新材料、新能源五大技术领域科技发展动态的综合报告;第三部分是对农业、渔业、钢铁及有色金属冶金、石油天然气、交通运输、通信和中医药八大产业领域科技发展动

态的综合报告;第四部分是1999年我国科技发展大事记。另外,本报告还辟有注释专栏,介绍针对当前科技发展热点问题的背景资料,颇具特色。

《我国若干重点领域科技发展动态1999/2000》定价:每册65元(含邮费)。《我国若干重点领域科技发展动态1998》定价:每册55元(含邮费)。

汇款地址:北京复兴路15号 中国科学技术信息研究所信息分析研究中心(100038)

联系电话:(010)68515544-2561,2560

联系人:文玲艺,赵俊杰

办公地址:北京复兴路15号 中国科技信息研究所信息分析研究中心561、560室

注:汇款单附言请注明“98 x 本、99 x 本”字样;发票将与所购图书一并挂号寄出。▲