

创新发展 · 文章编号:1002 - 980X(2006)10 - 0054 - 03

个人主动性:21 世纪的新型工作模式

夏霖,王重鸣

(浙江大学 人力资源与战略发展研究中心, 杭州 310028)

摘要:当前,对组织中雇员积极行为的研究,是人力资源管理领域的一个新的潮流。而个人主动性作为一种积极的工作模式,正是其中的一个焦点。本文系统地介绍了个人主动性的内涵、维度(自发性、前瞻性和克服困难)及其行动系列。在此基础上,本文探讨了个人主动性对于个人、组织绩效的重要意义,并提出了提升个人主动性的有效策略。

关键词:个人主动性;雇员行为;个人绩效;组织绩效

中图分类号:C939;F270 **文献标志码:**A

传统上,企业会对员工提出一系列与岗位相关的任务要求,而管理者所认为的优秀员工就是按照所要求的那样完成任务,传统绩效的概念就是以任务或目标所达成的程度来衡量。与这种标准相应的工作模式的典型特征是:(1)员工仅仅完成他们被指派的任务;(2)工作任务聚焦于当前,缺乏对未来的关注;(3)员工常常由于遇到困难而停滞不前;(4)员工被动地对环境作出反应。这种模式比较适合于稳定的、熟悉的经营环境。

当前,全球的竞争不断加剧,新产品的革新速度进一步提高,企业中各类岗位的工作要求也随之变化。在这种背景下,上述被动反应的工作模式已经越来越不能适应瞬息万变的竞争环境。许多公司的经理已经认识到,他们更需要的员工是积极的参与

者而不是被动的执行者。有关组织中雇员的研究也随之开始转向雇员的积极行为方面,并形成了一股强大的潮流。积极雇员的典型行为特征包括:自我效能感^[1]、负责、积极寻求反馈^[2]等。其主要的观点认为,工作中的人们能够超越所分配的任务,能够发展他们的目标或确立自己的目标。积极的绩效的概念进一步假设,人们有能力从长远的角度来看待工作的结果。在这种趋势中,一个被学界广泛关注的概念是一种被称为个人主动性(Personal Initiative,简称PI)的新型工作模式。这一概念最早由国际应用心理学学会主席Frese教授于上世纪90年代提出。简言之,个人主动性就是个体采取积极和自发的方式,通过克服各种障碍与挫折,来完成工作目标和任务的行为方式^[3]。

表1 个人主动性的行动系列

个人主动性 行动系列	自发性	前瞻性	克服困难
目标/任务的重新定义	积极目标的重新定义	关注将来的问题和机会,并且转化为目标	当受到挫折或面临复杂的任务时,保护目标
信息收集和诊断	积极搜索(比如,探索和信息扫描)	在发生之前,考虑潜在的问题领域和机会	面对复杂任务和负面情绪时,坚持探索
计划和执行	积极的计划	面对机会时的行动计划	克服困难,受到干扰时,迅速回到目标上去
监控和反馈	自发的反馈和对于反馈的积极搜索	发展一种信号来预告潜在的问题和机会	保护对于反馈的搜索

收稿日期:2006—06—29

基金项目:国家自然科学基金(70232010)

作者简介:夏霖(1981—),男,浙江上虞人,浙江大学博士生,主要从事创业管理、组织行为与人力资源管理方面研究;王重鸣(1949—),男,江苏张家港市人,浙江大学管理学院常务副院长,教授,博导,主要从事创业管理、组织行为与人力资源管理方面研究。

一、个人主动性的维度

(一) 自发性

自发性意味着在没有明确指示和角色要求的情况下,员工完成了一些事情。因此,它是一种对自己设定目标的追求。比如,部门经理自发采取一种经营策略来提高其部门效率。

(二) 前瞻性

前瞻性意味着一个长远的视角,员工因为考虑到企业将来的事情而预先做一些工作。当问题与机会来临的时候,他们就可以有效地来处理。

(三) 克服困难

当员工采取主动行为时,克服困难对于到达目标是必须的。一般地,个人主动性意味着一个程序、任务被增加或删改,它常常会遇到失败甚至倒退,这就需要不断克服困难、坚持到底。

个人主动性的三个方面是互相加强的。那么,如何在工作中体现出个人主动性呢? Frese 认为,它可以通过一个四阶段的行动系列来落实^[4]。具体如表 1 所示:

二、个人主动性与绩效关系研究

研究表明,个人主动性可以促进员工与组织绩效。笔者将围绕这两方面的关系提出证据、进行探讨。

个人主动性有助于提高员工的工作绩效。有关个人主动性的探讨可以追溯到 Frese 教授对于东、西德合并后有关社会问题的研究。在一个纵向研究中, Frese (1997) 发现^[4],在大量被裁的东德工人中,那些有高度个人主动性的人员往往在面试中被认为具有更高的可雇佣性,从而更快地找到了工作。此外,在一项关于荷兰蓝领工人的工作改进计划的研究中, Frese 发现主动性行为有助于员工的工作改进,并因此受到组织肯定与奖励。

个人主动性也促进了组织绩效。在组织和团队水平上,完美的生产和服务体系并不存在。更进一步,固定的体系往往无法适应环境的变化和不确定性。因此,需要员工积极地处理组织和个人的问题来对生产和服务不断作出改进,而这正是个人主动性的基本内涵。在一项关于个人主动性与组织绩效的跨国比较研究中,研究者发现两者显著相关。

由此可见,主动性水平的提升,对于员工的成长和企业获得持久的竞争优势都是大有益处的。

三、个人主动性的提升策略

提高个人主动性的工作主要包括三个方面:诊断现状、识别影响因素和实施改进策略。

(一) 诊断现状

个人主动性这个概念被认为是具体的行为模式,因此,研究者常常采取行为的测量方式。常见的测评方式有以下几种:一般工作主动性测量、克服困难测量、教育主动性测量、自我报告测量和配偶报告测量。其中,一般工作主动性测量是建立在对前景估计的基础之上,关注于员工过去在工作中采取的主动性行为。这个测量由于依据过去的行为,因而容易受到记忆的影响。克服困难测量是在对追求目标的过程中坚持程度的测量,举个例子,“假设你是一个蓝领工人,正在一台机器上工作,而这个机器出了问题,你怎么办?”研究者对参与者提出的解决方案的积极性作出评定。

(二) 识别影响因素

在获得有关个人主动性水平后,管理者需要识别影响个人主动性的一系列因素,来作为制定改进策略的依据。已被研究证实的因素包括:环境因素、知识、技能与能力,以及人格特征。

首先,环境的因素影响了个人主动性的发展,包括工作的控制感、工作复杂性以及公司对员工主动性行为的支持,当环境条件提供这些因素的时候,个体自发的行为和克服困难的勇气就被激发;其次,个体需要有与工作相关的知识、技能和认知能力,否则,员工无法识别问题、分析问题,进而提出解决方案;最后,员工在人格上的差异,特别是成就欲、行为的定向性与心理上的灵活性,也影响其主动性的行为方式。

整合影响个人主动性的各类因素,可以发现,这些因素可以被归为三类:个体特征、工作特征以及组织因素。

(三) 实施改进策略

从个人主动性的研究可以发现,员工个人主动性的水平是各个层次的因素共同作用的结果,因此,相关的改进策略也需要从个体、工作和组织三方面一起入手。

在个体方面,管理者可以根据各种影响因素的特点,采取相应的人力资源策略来提高企业员工的主动性水平^[5]。对于其中一些稳定的个人特质,比如成就动机、认知能力等,结合心理测量学的研究成果,管理者可以通过开发、设计特定的程序来选拔、

录用具有高成就动机和认知能力的员工。而对于那些可以通过学习来提高的个体因素,比如技能和特定的领域知识,待合适的员工进入组织后,管理者可以结合其岗位的性质与任务要求,采取有针对性的培训方式来加以强化与提高。

在工作方面,鉴于工作的复杂性和控制水平对于员工个人主动性的巨大作用,管理者需要在工作设计上投入必要的精力。通过对工作的重新设计,管理者就可以适当地提高工作的复杂性程度和控制水平,从而为员工发挥个人主动性创造必要的空间。

在组织方面,组织的支持,尤其是直接上司对员工的支持,是提升员工主动性的重要推动力。这就对组织中各层管理人员的领导方式的转移提出了要求。管理者的领导方式要从原来的监督、命令的角色转向辅导、支持的角色。组织可以通过适当的领导训练来实现这种转换。此外,在组织结构和运作

模式上,扁平化的组织结构和自主管理团队的介绍也有助于员工个人主动性的发展。

参考文献

- [1] Parker S K, Wall T D, Jackson P R. That 's not my job: developing flexible employee work orientation [J]. Academy of Management Journal, 1997(40):899 - 929.
- [2] Ashford S J, Black J S. Proactivity during organizational entry: the role of desire for control [J]. Journal of Applied Psychology, 1996(81):199 - 214.
- [3] Fay D, Frese M. The concept of personal initiative: an overview of validity studies [J]. Human Performance, 2001(14):97 - 124.
- [4] Frese M, Fay D, Hilburger T. The concept of personal initiative: operationalization, reliability and validity in two German samples [J]. Journal of Organizational and Occupational Psychology, 1997(70):139 - 161.
- [5] 曾晖,韩经纶. 提高员工敬业度 [J]. 企业管理,2005(5):99 - 101.

Personal Initiative : A New Work Model in 21 Century

XIA Lin , WANG Zhong-ming

(Center for Human Resources and Strategic Development , Zhejiang University , Hangzhou 310028 , China)

Abstract : Nowadays , research about the action of active employees is a new direction in the field of human resources management . Personal initiative as an active work model , is the focus of this direction. The article systemically introduced the concept , dimensions and action series of personal initiative. Based on this , the article discussed the important implication of personal initiative for the individual and organizational performance , and the strategies to enhance the personal initiative of employees.

Key words : personal initiative ; employees 'action ; individual performance ; organizational performance

(上接第 12 页)

An Empirical Study on Knowledge Talented Person Hexie Management

ZHANG Xiang-qian

(Human Resource Department of HuaQiao University ,QuanZhou Fujian 362021 ;
Management School of Xi 'an Jiaotong University ,Xi 'an 710049 ,China)

Abstract : This paper analysis the knowledge type talented person ability factor ,The character characteristic constitutes factors , Knowledge type talented person Hexie Management Organize target and individual target composing , Affect the knowledge type talented person Hexie the Management human nature influence factors , Pass the large - scale inquisition questionnaire data argument research assumption , Get the cowgirl 's conclusion , and bring upped the research 's theories and practice meaning and the lack.

Key Words : knowledge talented person ;human nature ;“hexie management ”