



第三节

职业生涯管理



第三节 职业生涯管理

主要内容



职业生涯管理概述



职业生涯管理方法



职业生涯管理效果的评估



职业生涯管理的注意事项



第三节 职业生涯管理

一、职业生涯管理概述

（一）职业生涯管理的内涵

1. 概念

狭义：职业生涯是个体在整个工作生涯中选择从事工作的一个总的行为过程。

广义：职业生涯是贯穿个体一生的系列活动，包括有薪的，无薪的。



第三节 职业生涯管理

2. 职业生涯管理的概述

职业生涯管理是指组织和员工个人共同对员工**职业生涯**进行**设计、规划、执行、评估和反馈**的综合性过程。

职业生涯包括：组织主动实施的**组织职业生涯管理**和个人主动实施的**个体职业生涯管理**。



第三节 职业生涯管理

个体和组织职业生涯管理的联系：

两者之间相辅相成。组织职业生涯管理有利于员工进行个体职业生涯管理，积极进行个体职业生涯管理的员工，通常会获得更多的来自组织的职业发展支持。

两者的匹配才会提高员工的满意度、降低离职率。



第三节 职业生涯管理

（二）职业生涯管理的目的

1. 对组织的重要性表现在：

- ◆ 使员工与组织共同发展，以适应组织发展与变革；
- ◆ 为组织培养后备人才，特别是高级管理人才和高级技术人才；
- ◆ 从组织内部培养的员工在组织适应性方面比从外面招聘的强；
- ◆ 满足员工的发展需要，增强员工对组织的承诺，留住员工，特别是优秀员工。



第三节 职业生涯管理

2. 个人的重要性表现在：

- ◆ 通过参加职业生涯管理活动，员工能更好地认识自己，为发挥自己的潜力奠定基础；
- ◆ 可在组织中学到各种有用的知识，锻炼能力，从而增加员工自身的竞争力；
- ◆ 能满足员工高层次的需求。



第三节 职业生涯管理

二、职业生涯管理方法

（一）组织层次的职业生涯管理方法

1. 提供职业生涯信息

◆ 公布职位空缺信息

◆ 介绍组织内的职业生

涯通道

横向通道	建立职业生涯信息管理系统，员工在同一管理等级或同一技术、技能等级上不同岗位或工种之间的变动路径
纵向通道	员工在不同管理等级、技术等级、技能等级上下之间的变动路径
双通道 (双肩挑)	同时承担管理工作和技术工作，适用于技术人员、专业人员、高级管理人员



第三节 职业生涯管理

2. 成立潜能评价中心

主要用于专业人员、管理人员、技术人员提升的可能性评价。

常用方法：评价中心、心理测验、替换或继任规划。



第三节 职业生涯管理

3. 实施培训与发展项目

- ◆ 工作轮换；
- ◆ 利用公司内、外人力资源发展项目对员工进行培训；
- ◆ 参加组织内部或外部的专题研讨会；
- ◆ 专门对管理者进行培训或实行双通道职业生涯计划。



第三节 职业生涯管理

（二）个人层次的职业生涯管理方法

◆ 给个人提供自我评估工具和机会

（职业生涯讨论会、提供职业生涯指导手册、退休前讨论会）

◆ 职业生涯指导与咨询

（人力资源部的专业人员或具体负责人、员工的直接主管、组织外的专业指导师或咨询师）



第三节 职业生涯管理

【多选】 关于“双肩挑”这种职业生涯管理方法的说法，正确的有（ ）。

- A. 它主要是为组织中的技术或专业人员设计的
- B. 它是一种评价中心的方法
- C. 它是一种组织层次的职业生涯管理方法
- D. 它是组织培养高层管理者的一种主要方式
- E. 它是指员工同时承担技术工作和管理工作



第三节 职业生涯管理

答案：ACDE

解析：双通道（双肩挑），同时承担管理工作和技术工作，适用于技术人员、专业人员、高级管理人员。



第三节 职业生涯管理

三、职业生涯管理效果的评估

衡量职业生涯管理的有效性的四个方面：

- ◆ 是否达到个人或组织目标及其程度；
- ◆ 具体活动的完成情况；
- ◆ 绩效指数变化；
- ◆ 态度或心理变化。



第三节 职业生涯管理

四、职业生涯管理的注意事项

为了获得职业生涯管理活动的成功，应注意以下事项：

- ◆ 职业生涯管理活动要与组织的人力资源战略、招聘、绩效评估等人力资源管理环节相互配合，统筹考虑；
- ◆ 得到组织高层的支持，特别是在政策、经费等方面；
- ◆ 鼓励直线经理参与职业生涯发展活动；
- ◆ 要充分考虑员工的个体差异。

员工的个体差异因素包括：职业兴趣、职业生涯发展阶段、职业生涯锚。



第三节 职业生涯管理

1. 职业兴趣

职业兴趣是指个体对某种活动或某种职业的喜好。其在个体的职业生涯中起着重要的作用，它影响个体的职业选择、职业生涯目标，也是组织进行职业生涯管理的重要依据。



第三节 职业生涯规划

2. 职业生涯规划发展阶段及主要任务

	探索期	建立期	维持期	衰退期
发展任务	确定兴趣、能力，让自我与工作匹配	晋升、成长、安全感；生涯类型的确立	维持成就感；更新技能	退休计划；改变工作与非工作之间的平衡
活动	协助、学习、遵循方向	独自做出贡献	训练、帮助、政策制定	退出工作
身份	学徒	同事	导师	顾问
年龄	30岁以下	30-45岁	45-60岁	60岁以上
专业资历	2年以下	2-10年	多于10年	多于10年



第三节 职业生涯管理

【单选】在个体的职业生涯发展阶段中，建立期的主要任务与活动是（ ）。

- A. 独自做出贡献
- B. 训练与帮助他人
- C. 帮助组织制定政策
- D. 协助与学习



第三节 职业生涯管理

答案：A

解析：

	探索期	建立期	维持期	衰退期
发展任务	确定兴趣、能力，让自我与工作匹配	晋升、成长、安全感；生涯类型的确立	维持成就感；更新技能	退休计划；改变工作与非工作之间的平衡
活动	协助、学习、遵循方向	独自做出贡献	训练、帮助、政策制定	退出工作
身份	学徒	同事	导师	顾问
年龄	30岁以下	30-45岁	45-60岁	60岁以上
专业资历	2年以下	2-10年	多于10年	多于10年



第三节 职业生涯管理

3. 职业生涯锚

职业生涯锚，是指个人不得不作出选择的时候，无论如何都不会放弃的职业生涯中的那种至关重要的东西或价值观。

职业生涯锚是个体与工作情境之间早期相互作用的产物，只有经过若干年的实际工作体验后才被发现。



第三节 职业生涯管理

职业生涯锚的特点：

- ◆ 产生于早期职业生涯阶段，以个体习得的工作经验为基础；
- ◆ 强调个人能力、动机和价值观三方面的相互作用与整合；
- ◆ 不可能根据各种测试提前进行预测；
- ◆ 并不是完全固定不变的。



第三节 职业生涯管理

【多选】关于职业生涯锚的说法，正确的有（ ）。

- A. 它是可以通过各种测试提前预得出来的
- B. 它并非完全固定不变的
- C. 他强调个人能力、动机和价值观三方面的相互作用与整合
- D. 它产生于一个人的早期职业生涯阶段，以个体习得的工作经验为基础
- E. 它是—个人无论如何都不会放弃的职业生涯中的某种至关重要的东西或价值观



第三节 职业生涯管理

答案：BCDE

解析：职业生涯锚的特点：产生于早期职业生涯阶段，以个体习得的工作经验为基础；强调个人能力、动机和价值观三方面的相互作用与整合；不可能根据各种测试提前进行预测；并不是完全固定不变的。



第三节 职业生涯管理

职业生涯锚的类型：

技术、职能型	强调实际技术、职能的业务工作；拒绝一般性管理工作，但愿意在其技术、职能领域管理他人；追求在技术、能力区的成长和技能不断提高
管理能力型	追求一般性管理工作，且责任越大越好；具有强烈的升迁动机，以提升等级和收入作为衡量成功的标准；具有分析能力、人际沟通能力和情绪控制能力的强强组合特点，但对组织有很强的依赖性
安全稳定型	追求安全、稳定的职业前途
自主独立性	视自由为第一需要
创造型	有强烈的创造需求和欲望，具有冒险精神



第三节 职业生涯管理

（4）职业生涯锚能发挥重要作用

①有助于识别个体的职业生涯目标和职业生涯成功标准，能真正体现个人的职业追求与抱负。

②能够促进员工预期心理契约的发展，有利于个体与组织稳固地相互接纳。

③有助于增强个体职业技能和工作经验，提高个体和组织的绩效。

④为个体中后期职业生涯发展奠定基础。



第三节 职业生涯管理

【单选】具有分析能力、人际沟通能力和情绪控制能力的强强组合特点的职业生涯锚，属于（ ）。

- A. 自主独立型
- B. 创造型
- C. 管理能力型
- D. 技术、职能型



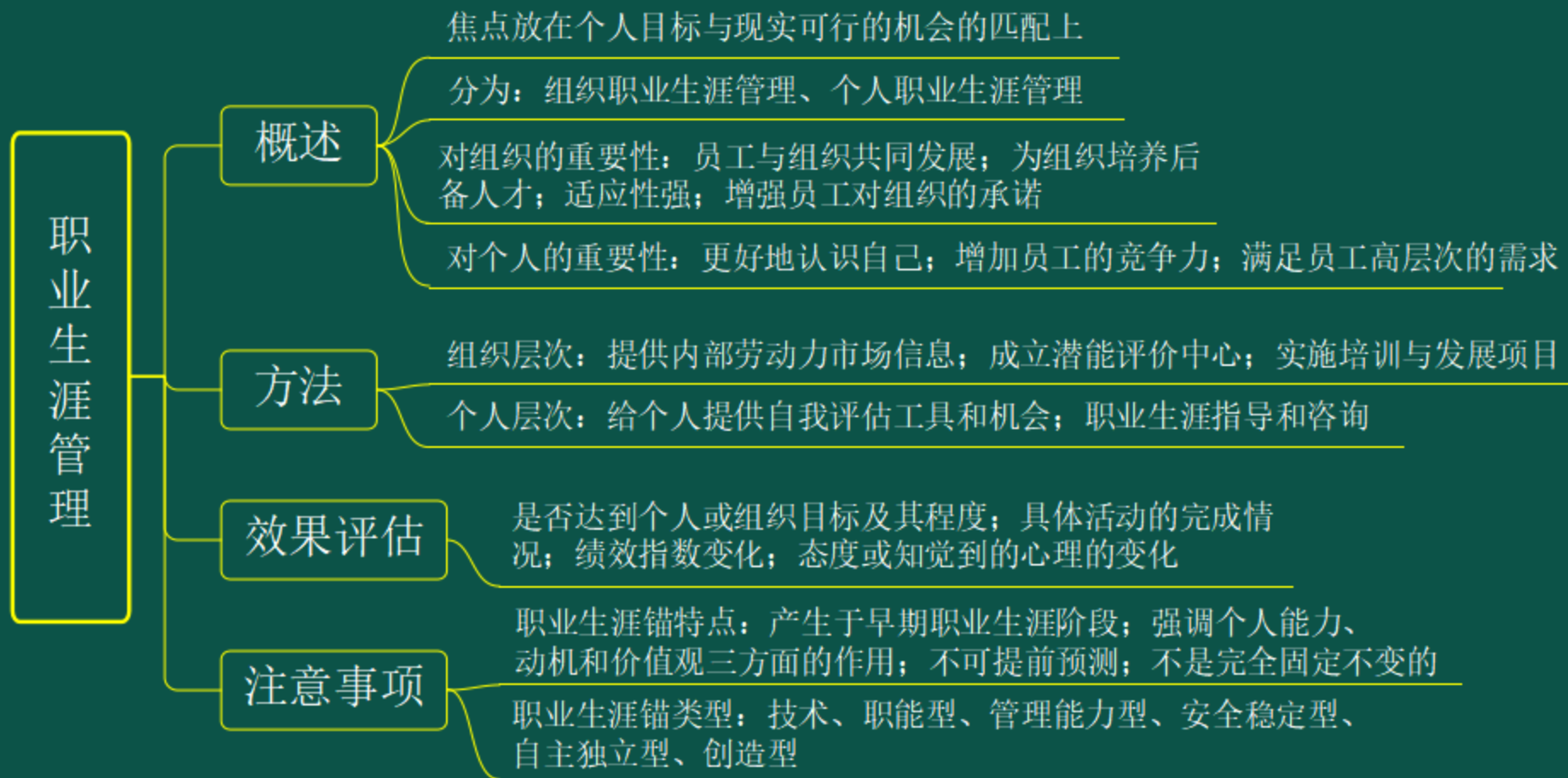
第三节 职业生涯管理

答案：C

解析：管理能力型，追求一般性管理工作，且责任越大越好；具有强烈的升迁动机，以提升等级和收入作为衡量成功标准；具有分析能力、人际沟通能力和情绪控制能力的强强组合特点，但对组织有很强的依赖性。



第三节 职业生涯管理



谢谢 观看
THANK YOU