

现象学驱动下互联网连接性降低工作自主性对策

张衍花 | 文

互联网的出现使得我们万物可“联”。但在这也增加了过度工作的频率，降低了工作自主性。我们从现象学角度出发，针对这种现象提出了三项对策：打破传统人资管理模式，对接型的人才培训与开发，细化的绩效考核方式转变。新型的人力资源管理构建将更好地为人才供需双方提供优质的服务，发挥出人力资源管理工作效能，满足人才供需双方的需求，促进区域经济的健康、可持续发展。

在互联网浪潮下，对生活和工作带来了革命性的变革。传统的人力资源管理也在互联网迅速发展的背景下发生了巨大的转变。基于现象导向，当这种工作自主性预期与现实的工作后效出现不一致时，容易导致自主性悖论的衍生。所谓的自主性悖论是指具有自主性的工作者利用互联网限制自主性（尽管可能是无意识的），却反而相信限制本身增加了自主性。这意味着，互联网连接性在增加自主性感知的同时反而从行为上限制了自主性。面对急需解决的现实性问题，提高人力资源管理科学化，我们试图从现象学角度出发，提出相关的解决对策。

一、管理模式的转型

传统的人力资源管理模式，即人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理、劳动关系管理，在快速发展的互联网时代，已贯穿于三支柱的模式中。所谓三支柱模式，就是对传统人力资源管理模式进行重构，将人力资源部门分为三个部分：专家中心（COE）、共享服务中心（SSC）、人力资源业务伙伴（HRBP）。COE 被称为集团人力资源部，主要由组织发展部、校园招聘部、社会招聘部、企业文化部和薪酬福利部构成，为集团内的人力资源管理制订政策方案。SSC 主要面向员工提供标准化服务，处理社保、公积金、员工假期、入转调离、合同管理等事务。二者整合人力资源运营数据能力、产品

技术能力，以有效地支撑 HRBP 一线业务。HRBP 作为员工与公司之间的桥梁与纽带，协助一线经理做好所在团队员工发展、人才培养，组织管理，构建一支优秀的队伍。三个支柱间是双向互动与反馈的。COE 负责制定 HR 战略，后由 SSC 落地执行，SSC 在执行过程中发现的问题反馈至 COE；HRBP 将政策推广到业务部门，根据各业务性质与特点进行优化，使各业务部门理解并认同企业战略，从而提高政策的可行性。在对接过程中，SSC 通过提供资源信息和专业化操作，将需求的产品交付给各业务部门，并收到需求反馈。所有模式均进行双向沟通，形成反馈机制，促进了人力资源管理系统内部协同效应的发挥。

二、人才培养与开发

在“互联网+”的背景下，我们的从业者和企业必须掌握行业发展的技术；这就涉及到企业对从业者培训与开发。从业者掌握信息技术更快捷处理工作任务，预防工作自主性的降低，充分利用信息技术带来的便利性，而不是让信息技术成为工作中的壁垒。这就需要从从业者与管理全方面展开培训与开发，大致从以下几个方面展开：

（一）明确培训与开发的目标

要确认培训目标才可以更好地开展工作，然而这是许多管理者所忽视的，甚至制定遥不可及或者不切实际的目标，结果将培训工作变成了空谈。因此，企业管理者只

有因地制宜才会将培训落到实处。在培训开始前，应进行培训与开发的需求分析，通过寻找组织绩效产生问题的原因，确认差距产生的来源，了解员工的个人需求，从而获得组织成员的大力支持。将收集的信息建立成信息资料库，为培训后的效果评估做好充分准备，从而评估培训的成果与价值。

（二）培训方法多样化

在日新月异的今天，传统的学徒培训、讲座、讨论等以经历为中心的学习方式，虽然已经无法满足时代的需求，但仍需结合使用，从而达到效用最大化。近些年来，互联网企业通过电子通讯技术，如电视教学、远程会议等，将不同地区的员工聚集在一起，受时间、空间影响较小，且灵活度更强。通过网络培训，基于企业因特网或者内部网来传递培训内容，轻松更新内容，提高目标群对培训的接受程度，不仅及时性较强，且大大降低了培训产生的差旅费用，在项目中可进行信息共享，拓展性地学习相关知识，培训记录可对日后培训方式的反馈与改善提供重要依据。

（三）完善培训与开发评估体系

为了更好地了解培训的效果，培训评估机制是必不可少的。柯克帕特里克提出的从学员反应、学习成果、工作行为和经营业绩四个方面来评估培训的效果，有利于确定需要收集数据的种类^[1]。

三、考核方式的转变

人力资源管理最为重要的构成要素，绩效管理对员工工作的积极性以及工作质量影响都是很大的。互联网时代，员工和企业的关系已经转变为合作共赢的伙伴关系，为了更好地激发员工内在潜能及价值创造主动性，企业需改变传统的激励方式，从满足员工自身发展及期望需求出发，制定能够激发员工自我管理及自我驱动的激励机制，从而激励员工开发潜能、创造高绩效。

（一）绩效管理对接企业发展

许多企业在盲目学习大企业的绩效考核，却没有基于自身的发展状况，显然是徒劳的。是初创型企业，还是发展型企业；是传统型互联网企业还是新兴互联网企业，每一个阶段发展模式各不相同。因此，构建符合企业自身发展要求的绩效考核体系至关重要。绩效管理将企业的战略目标分解到各个业务单元，并且细分到每个岗位，岗位的绩效最终通过员工来实现。因此，对每个员工的绩效进

行管理，改进和提高每位员工的绩效，从而提高企业整体的绩效，使得企业整体生产力和价值提高，企业的竞争优势随之显现出来。

（二）绩效管理及时反馈

在实际考核中很多企业会忽视反馈环节，导致绩效考核流于形式，没有落到实处。绩效考核应该建立闭环系统，有始有终。在绩效管理循环中，前馈控制—过程控制—反馈控制—前馈控制，就是一项闭环系统。当最初目标制定、期望建立，到过程督导、目标执行，最后绩效评估、绩效反馈，再返回到起点，要看过程中是否脱节，是否符合最开始制定的目标。因此，从确定绩效评价的目的、建立工作期望、设计评价体系、绩效形成过程督导，到工作绩效评价实施、绩效评价面谈，制定绩效改进计划、绩效改进指导，每一个环节都是双向沟通及反馈的过程，这样才能保证绩效在每一个环节实施落地。

（三）绩效考核注重激励

目前，很多企业年度考核只是例行公事，绩效评价结束，任务告一段落，评价结果仅用于年终奖的奖金发放或者职级的评定，与员工晋升、薪酬档次等切身利益没有紧密相连。企业应将激励效用最大化，对高绩效的员工给予较高的回报，这样可以最大限度地实现个人绩效，从而带动组织绩效。因此，在绩效考核结束时，要及时给予绩效反馈，可采取绩效加薪、绩效奖金等政策，让努力结果与绩效系数挂钩。若员工想获得同样的奖励，就必须同之前一样努力工作。对于关注职业发展的员工，可采取晋升、出国培训等方式，从而全面提升其自身能力。

我们从现象学的角度出发，针对我们现在面临的工作自主性下降的现实，如何做好我们的人力资源管理则是促使企业快速稳健发展的关键。我们从管理模式的转变，到培训与开发从业者再到做以绩效为中心的激励管理，促使企业不断开拓人力资源管理新思维，探索创新新模式，不断提升企业人力资源管理的市场竞争力，从而提高人力资源管理工作的质量和效率，更好地为人才供需双方提供优质的服务，发挥出人力资源管理工作的效能，满足人才供需双方的需求，促进区域经济的健康、可持续发展。

基金项目：教育管理视角下基于大数据背景的民办高校美育发展路径研究，编码 YJ201911219

作者简介：张衍花(1988.12-)，女(汉族)，硕士研究生，济南市，山东协和学院，职称：讲师；研究方向：教育领导与管理。