

打造业务驱动型的人才培养体系实现人才与组织赋能和效率提升

文 伟,肖 芸

(中车株洲电力机车研究所,湖南 株洲 412001)

摘要:新时期企业发展环境正发生着日新月异的变化。人才是企业的核心竞争力。新时期的发展环境对人才能力提出了新要求,善于学习与创新、具备全球视野和商业意识、掌握科技力量和现代管理的高素质、复合型、创新型人才才能带企业的发展。日前,公司人才发展正面临:(1)人才梯队匹配战略,业务的快速增长需求;(2)数字化对人才提出的新要求,所以快速摸索、实践并搭建驱动业务的人才培养体系助推个体能力的发展到组织能力的提升实属重要急迫。本文主要结合适应新时期的公司战略发展和人才发展需要,对标标杆,依托公司开发的智力资产(师资、课程等)整合行业内优质教育资源,通过培养实践输出系统性驱动业务的人才培养体系,建立好人才供应链,实现公司人才的可持续供应为公司高速发展保驾护航,助推企业持续提升自主创新能力、经营管理水平和国际竞争力。

关键词:组织能力;数字化;智力资产;驱动业务;人才培养体系

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.32.166

1 驱动业务的人才培养体系内容

1.1 系统的人才培养策略

系统的人才培养策略需要从培养需求出发做好基于战略规划、业务发展的人才存量提升和增量提速规划。围绕战略需求制定人才培养策略,一要明确培养对象;二要明确培养方法;三要明确培养责任。可以采用多维、有效、动脑、走心等培养形式实现人才的能力提升、跨界更新为业务发展储备人才。

1.2 有效定制化的学习项目设计

立足产业发展需要的人才,对人才定制化的角度看,每个人对知识的吸收程度和个体差异都很明显,为让学习有效,需要因材施教,量身定制化才能符合学员需求的培训知识输入。只有结合业务所需的人才标准对候选人进行有效识别后,清楚每个人的长短板和以后发展的可能性在什么地方。才能合理设计课程地图及每个人的学习成长地图,最后打造定制化学习项目。

1.3 建立自有的赋能体系,打造人才赋能体系的内核

师资体系。组建一支经验丰富、优质高效、结构合理的内部讲师队伍,完善公司内训师队伍“选、用、育、留”标准与管理要求,着力推进公司“人才发展、战略推动、组织变革、文化传承”功能落地。

1.4 围绕业务开展人才培养

HR 毕竟不是业务部门,怎么在培养上帮助业务落地?近年开始摸索实践,从战略到执行落地的四个循环:(1)切换“从业务或客户看我们”的视角。不定期组织业务部门团聚在一起讨论协同部门、上下游客户以“WHO”、“WHAT”、“HOW”贯穿,通过特定流程和互动方式,帮助业务骨干从惯性和本位思维中走出来,围绕共同愿景,更多站在用户、客户的使用和体验的角度来开发、设计、运营、管理等。(2)激发个体内在状态,去创造性地面对理想与现实之间的张力。在不确定的时代,许多领导者都有过山车的体验-业务总是忽明忽暗,时而觉得已经清楚,时而又迷失了方向。但我们知道创新总是发生在未知的领域,需要深入未知的水底才有机会创新,所以在具体的业务探索中,要让领导者打破内心的自我惯性,让团队产生“背靠背”的信任,勇于面对现实的挑战。(3)基于实战场景的人才培养。跳出仅仅只有上课的固有培养模式。以终为始,增加实战内容,把员工的业务场景带进来。同时,结合业务发展需求和业务实际问题的解决密联人才培养和人才发展。要把人才标准梳理清楚,把培养大纲、考试大纲拿出来。贴合业务需要什么样的管理人才和专业人才,公司就培养什么样的人才。(4)聚焦并选拔出基于业务发展需求的关键岗位和人群,集中投放资源。根据公司十四五战略分解识别组织能力;根据组织能力来识别业务发展关键岗位上的核心人才;通过盘点找出公司当前核心人才存量与需求之间的差距;为公司制定核心人才储备、培养与发展策略提供方向。聚焦在业务发展

需要的关键岗位和关键人群上,并且在培养前还需要制定培养选拔标准,基于经历、潜力、动力和能力筛选出值得投放资源的人才,让每个人自我驱动要为自己的成长负责。(5)培养与发展联动,培养切实留人。人才培养的重点也是非常关注和管理优秀的种子选手,每个班挑选优秀学员上项目。

2 驱动业务的人才培养实践

示例:营销销售精英培养。

2.1 业务痛点

①战略要求稳存量,促增量。开拓区域、项目数激增,营销人才需求量急剧增加;②各岗位线条需求量略有差异;③存量、增量上的营销人员能力参差不齐。部分员工能力无法跟上业务拓展需要;④基于业务发展需要梯队性人才的搭建和输出储备等。

2.2 培养目标

配合营销业务增长及模式,聚焦主要精力培养优秀的营销精英和管理者,主要通过营销关键人才主题任务实战培养活动、学习平台和资源打造,成为营销人才供应链的支撑力量,协助营销各区域解决人才储备和能力培养问题。

3 效益分析

3.1 招聘一个人 VS 培养一个人

公司用人之时,才会惊觉无人可用。与其高薪挖人,倒不如实实在花功夫培养人,是目光长远的战略考量。具体分析参考数据如下:招聘一个人 培养一个人。公司高薪挖人充满着太多不确定风险,成功的概率也相对较低。公司自己培养人,对培养对象根知底,一旦培养成功,这个人能迅速进入状态,为公司创造新的价值,并且在忠诚度上也比较高。(1)社招高端人才均值:30万;(2)社招一般人才均值:2-3万;(3)校招均值:8000-10000不等均值 5000左右培养一个人大概占招聘一个人成本均值类比的 4.5%。

3.2 团队提升,个体激发

培养更多侧重专业素养、通用素质、核心能力的赋能和影响,优势进一步引导,使其发挥到极致;短板要通过各种培养措施使其得到弥补。这样有方向、有目的地培养人和发展人,必将达到成就员工,从个体助推团体,最终到整体效能的提升,推动公司战略达成。

4 结束语

人才培养不是朝夕之功,必须做出长期的坚持和努力。这就要求以战略为导向从根本上解决人才供应的问题,同时搭建业务驱动型的人才培养体系,设定人才的评价标准,依据标准定期进行评价,并根据评价结果做出使用和培养的决策。从标准到培养到评价,再由评价结果到提升与发展,如果这样的一个闭环建立起来,并持续运行下去。那么公司定将良将如潮。实现人才与组织赋能和效率提升。