

集团型企业人才盘点的实践探索

郝文君

(物产中大集团股份有限公司,浙江 杭州 310006)

摘要:为应对集团快速发展对人才的需求,开展人才盘点,识别、发掘、培养核心岗位人才,确保最大化发挥核心岗位人才的主观能动性,推进战略目标的有效落地。

关键词:人才盘点;人力资源体系;人才地图;继任者

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.05.150

Z集团近几年变革较快,然而公司的人力资源管理还处在较为传统的阶段,主要关注招聘培训、薪酬考核、员工关系等基础行政事务工作,而在战略人力管理方面还比较薄弱。本次人才盘点的开展,即是对对现有人力资源状况的审视,来确认与企业发展的差异度,以便更清晰的进行人力资源规划方面的有效探索。

1 人才盘点目标

(1)衔接战略和岗位:目前集团的工作任务分解、岗位设置还不能做到系统化和规范化。通过人才盘点,实现岗位对战略更好的承载和实现。(2)理清人才情况:梳理在职员工人才结构、能力状况、绩效情况等。完善岗位说明书和关键岗位的胜任力素质模型。完善核心业务人才的获取机制,完善公司各业务板块人才信息库,包括人才的分布状况、获取渠道、薪酬数据等。(3)建设核心岗位梯队:了解核心员工离职风险、离职影响;建立核心岗位晋升计划、培养发展计划、配套激励制度。通过建立继任者梯队,以应对核心岗位员工流失风险。

2 主要实施路径

2.1 核心岗位梳理

通过分析集团战略,进一步明晰公司深化变革行动方向、核心要点、关键举措和近中期重要任务,确定哪些岗位是核心岗位,预估核心岗位人员的数量和结构。运用组织机构法,确定核心岗位,把集团总部、产业公司及下属子公司的核心岗位可视化,为核心员工规划提供了依据和指导。及时关注核心岗位的在职状态,哪些员工即将退休、哪些岗位还在空缺、哪些岗位在岗人员能力不足。

2.2 干部胜任素质模型构建

结合公司文化发展纲要,提出三级干部能力素质模型,用行为方式定义和描述核心岗位员工完成工作需要具备的知识、技巧、品质和工作能力,通过对不同层次的定义和相应层次的具体行为的描述,确定核心能力的组合和完成特定工作所要求的熟练程度,建立一套能力标杆参照系,更规范地帮助公司选拔、培养、激励那些能为企业核心竞争优势作出贡献的员工。

2.3 现有核心岗位评估

根据评价对象的层级和范围,成立不同的评价小组,成员包括被评价人员直接上级、斜线上级、隔级上级、所在部门人力资源工作人员。评价小组依据被评价人员的业绩、胜任力和工作表现进行综合评价打分。

以绩效和胜任力为维度,分析核心岗位人才及专业技术岗位人员能力结构,形成人才地图,展现集团各层级核心岗位人员能力结构,为每个区域制定相应的管理措施。例如,对于高表现、高潜质的干部兑现相应的激励,而对于低表现、低潜质的干部给予调岗、淘汰和改善绩效的约束,如图1。

2.4 人才梯队建立

根据以上盘点,建立公司的人才梯队,要点包括:(1)根据公司战略要求,更新核心岗位要求。(2)分层确定人才队伍—分为“已准备好”、X年储备等。(3)了解目前核心岗位继任候选人职业发展意愿,评估其与岗位要求的差距。(4)基于差距,制定针对性的人才梯队发展计划。

3 人才梯队发展与培养建议

胜任力	高中低	XX人/?%	XX人/?%	激励
		XX人/?%	XX人/?%	XX人/?%
		约束	XX人/?%	XX人/?%
低中高				
绩效				

图1

3.1 加快培训硬件建设,提高运行效率

建立培训费用预决算制度,合理平衡培训效果和培训成本。建立和完善包括《内训师选拔和认证制度》《学员管理制度》等制度,提高干部培训工作的规范性。根据培训需求,开发相应课程,组建一支以内部讲师为主的教师队伍。

3.2 大力推进领导力项目,提升干部履职能力

借鉴商学院MBA教学方式,根据公司现有干部层级和能力状况,根据三层胜任素质模型,开展执行领导力、运营领导力、战略领导力三个层级的系统培训,以此全面提升核心干部团队的管理能力。

3.3 积极开展专题培训,培养转型升级的新技能

重点开展大数据管理、品牌经营、资产管理、金融创新、净资产收益率提升、风险控制等专题培训,培养和塑造干部团队专业技能。

3.4 实施走出去策略,开展全方位的对标学习考察

各下属公司梳理出自身对标学习的标杆,开展对标学习研究。集团鼓励并支持各下属公司根据学习考察的需要,赴标杆企业进行对口交流学习,原则上各级干部每年赴外单位进行考察学习的时间不少于5次,不少于10天。

3.5 加大岗位轮换、基层锻炼和外派的力度,提高干部的综合素质

总部干部和产业公司本级部门副职及以上干部未经基层或多岗位锻炼的,分批安排到基层进行挂职锻炼。集团范围内,敏感和重要岗位实行轮岗制度,同一岗位原则上不超过2届,超过2届确因工作需要继续留任使用的,除按照干部管理权限进行审批外,要报更上一级的机构进行核准。优先对具有基层工作经验或多岗位工作经验的干部进行提拔任用。

3.6 创新干部和团队素质提升的方式

广泛采用课题制、师徒制、项目(任务)制等方式,提高干部和团队的实战能力。给有潜力的年轻干部压担子,有计划地安排其去接受考验。特别是在本职工作之外,通过柔性的方式,组建跨部门(单位)的团队,采用课题(论文)制、师徒制、项目(任务)制等方式承担新的职责和任务,协调团队完成工作,以此获得成长。

参考文献

- [1]龚俊峰.认知人才盘点,激活人才活力[J].人力资源,2020(19):56-59.
- [2]朱天娇.经济新常态下企业人才盘点的必要性及流程[J].现代企业,2020(08):35-36.
- [3]余召武.人才盘点项目提升企业竞争优势[J].现代商业,2020(17):31-33.