

创新人才管理机制,激发煤炭企业人才活力

邢九妹

(冀中能源股份有限公司章村矿,河北 邢台 054107)

摘要:煤炭企业在创新发展的过程中必须紧紧依托高素质的创新人才队伍,借助人才为企业注入强劲的动力,实现选才育才用人的目标。新时期背景下,煤炭企业的改革工作愈加深入,人才管理机制的创新与革新是一大重点,同时也是难点,如何科学有效地创新人才管理机制是煤炭企业必须认真考虑的问题。本文立足于煤炭企业的人才管理机制,重点从创新人才内部流动机制、创新人才引进机制、创新人才培育机制、创新人才考核机制这四个方面分析论述煤炭企业创新人才管理机制的策略措施,期望可以为有关的煤炭企业提供一些建设意见。

关键词:煤炭企业;人才管理;人才引进

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.33.091

人才是企业最为重要的战略资源,是核心竞争力,可以很大程度上影响企业的发展水平与质量。对于煤炭企业来说,伴随着内部改革的愈发深入,对优质人才的需求量更大,认真开展人才引进与培育显得至关重要,必须高度重视。从当前较多煤炭企业所开展的人才引进与培育工作来看,所取得的成效是毋庸置疑的,已经在选才育才用才中建立了长效机制,很好地激活了企业人才建设的“一池春水”。具体来说,煤炭企业在人才管理机制的创新主要是从四个方面着手,一是创新人才引进机制,二是创新人才内部流动机制,三是创新人才培育机制,四是创新人才考核机制。通过开展这四个方面的创新管理,煤炭企业可以逐步打造出一支专业化的队伍,实现人才培养的转型与管理,对促进企业健康发展有十分大的裨益。本文结合当前阶段一些煤炭企业在人才管理机制创新方面所取得的成效,进一步分析讨论煤炭企业创新人才管理机制的策略措施,现作如下的论述。

1 创新人才引进机制

若煤炭企业的人才匮乏,势必无法获得长远发展,同样当企业的人才结构固化、不具有人才引进机制时,会导致企业无法获得一支专业化的人才队伍。随着市场竞争机制的日益健全,煤炭企业之间的竞争愈发激烈,究其根本是人才的竞争,要求企业大力引进和培育高技能人才、专家型优秀人才、复合型人才,并培育人才的“工匠精神”,以求引领人才全身心参与到企业生产中。由此可以说,煤炭企业在创新人才管理机制的过程中,应将人才引进机制的创新放在重要位置,加强高层次人才队伍的建设力度。总的来说,煤炭企业在创新人才引进机制时,应重点从两个方面着手,一是打造科学的人才聘用与选拔机制,二是打造高层次人才针对性引进机制。

(1)打造科学的人才聘用与选拔机制:对于煤炭企业

的人力资源管理部门来说,根本性职能便是人才的聘用与选拔,通过聘用与选拔为企业提供更多、更好的人才,助力企业的长远发展。在人才的聘用与选拔中,人力资源管理部门要着眼于青年人才的切身需求,融入人文关怀,通过多个方面的沟通了解青年人才,努力打造全面考核、严格招聘的人才引进机制。另外,人力资源管理部门要利用好外部人才资源的聘用与选拔机制,不断创新人才的引进方法,并配合实施相应的人才奖励制度,吸引更多的青年人才,做到智力引才^[1]。除此之外,在引进人才时,人力资源管理部门应考虑实施“人本关怀+量身定做”这一机制,建立人才的引进与培养档案,对每一位待选人才开展有针对性的分析,应重点围绕性格特点、综合能力、思维反应这三个方面,在此基础上评定优质人才的职业发展方向,确保为企业的技术、行政、党务这些岗位提供优质人才。

(2)打造高层次人才的针对性引进机制:在煤炭企业的生产管理中,因为生产作业的特殊性与风险,所以对高层次人才有着较高的要求,煤炭企业必须做好高层次人才队伍的引进与建设,为企业的长远发展引进专家队伍、高技能人才队伍、科技带头人队伍。在高层次人才的引进机制创新中,人力资源管理部门除了实施“人本关怀+量身定做”外,还应该将“事业拓展+薪酬待遇”作为重点,让高层次人才可以感受到更多的吸引力,愿意投身煤炭生产与管理。应该说,煤炭企业在引进高层次人才时,应将人才引进机制的创新立足于自身条件,努力为高层次人才创造发展空间,改善工作环境,并落实各项引进措施,相信在不断增强自身吸引力的同时,高层次人才可以受到吸引,高层次人才的引进工作可以更高效地开展。

2 创新人才内部流动机制

煤炭企业的每一级管理人员应清楚地意识到,人才

结构的优化、人才合理有序的流动是至关重要的,尤其是在人才稳定方面发挥着重要的作用。为此,煤炭企业的管理者要打破传统的人才管理观念与模式,始终树立大人才观念,努力推动人才资源的优化。从人才内部流动机制的创新这一角度来说,煤炭企业要努力为人营造可以有序流动的环境,帮助他们完成自身定位,参与到适合自己的岗位工作中,同时实现自身价值和促进企业发展的双重目标。总的来说,煤炭企业在创新人才内部流动机制时,应重点从以下方面着手:

(1)煤炭企业应从大才人这一观念出发,鼓励和支持人才的合理性流动,并由人力资源管理部门落实相关的管理工作。在人才的合理有序流动中,必须要始终将工作需要作为前提,并将工作需要与个人意愿结合起来,确保一致性^[2]。除此之外,煤炭企业可以考虑市场化运作模式,结合自身发展打造人才内部合理流动的机制,以求盘活人才存量,切实实现预期的人才资源最优配置。

(2)在人才内部流动过程中,煤炭企业应重视专业技术人员的流动,原因便在于这些专业技术人员均是潜在性人才,在特定的环境下可以成为现实的人才。基于此,人才资源管理部门要始终遵循人才流动的本质规律,在内部定期公布人才需求与交流信息,并为专业技术人员提供咨询服务,通过沟通交流帮助他们进一步明确自身发展需求,与企业的长远发展建立共生关系。在此基础上,煤炭企业要加快人才结构的优化,对各类人才实施有针对性的培育,激发他们的工作热情与创造意识。

(3)为了进一步实现人才的流动与发展,煤炭企业应不断创造宽松的工作环境,鼓励和允许专业人才兼职兼薪。具体来说,煤炭企业可以从三个方面着手,一是在企业内部实施人才租赁制度,确保人才可以得到使用,同时实现有偿使用。二是要树立起以人为本的人才观念,应将人才始终放在最有利的位上,确保每一位人才通过内部流动可以实现自身价值,找准施展个人才华的最佳点。三是煤炭企业要不断完善选才育才用才的机制,让人才可以保值和增值,努力实现人尽其才和才尽其用。

3 创新人才培育机制

结合“十四五”规划战略,煤炭企业要进一步完善人才发展模式,逐步提升人才工作的精准化水平,激发出人才的动力与活力。从人才培育机制这一方面来说,煤炭企业所要开展的工作较多,比如需要考虑创新人才的转型和匠心专业人才的培育,再比如需要做好一线技术人员与党务工作队伍的培育。应该说,人才的培育是煤炭企业任何时候都应该高度重视的,这事关企业人才工作新格局的开创。在创新人才培育机制的过程中,煤炭企业应将重点放在以下方面:

(1)当前有很多的煤炭企业在人才培育过程中存在着路径不够清晰的问题,导致人才的培育路径不够宽泛,后续的培育工作无法精准提效。针对这一问题,煤炭企业应将机制建设作为重点,切实抓好机制建设,考虑为人才打造“双通道”,实现优化职业发展路径的目标。具体来说,煤炭企业一方面要完善当前的人才培育机制,尤其是晋升发展通道体系,另一方面要将技能职位、专业技术联系起来,打造阶梯晋升发展通道体系,确保每一位优质人才均可以获得发展的机会和空间^[3]。但在完善“双通道”的过程中,煤炭企业要特别重视一点,即要始终围绕着高素质专业化人才队伍打造这一目标,确保在培育过程中可以帮助人才进一步坚定信念、勤勉务实、敢于担当。

(2)人才内生动力不足是煤炭企业一种较常见的问题,很容易影响煤炭企业人才队伍的活力,不利于企业的长远发展。针对于此,煤炭企业应考虑实施青年人才开发与培养方案,每年选拔高素质的专业人才,继而开展重点培养,在有针对性的人才培育中为企业打造高素质青年人才队伍。比如在青年人才培养方案的实施中,煤炭企业应将人才培养分为四个阶段,一是融合期,二是成长期,三是蜕变期,四是成熟期,以求确保每一个阶段的人才培养工作均可以高效落实,实现增添人才队伍活力的目标^[4]。

(3)在人才培育机制的创新中,内部培育工作必须确保针对性,帮助人才突破工作难点,更好地应对煤炭企业发展对人才的需求。在内部培育中,煤炭企业应多开展匠心工程、引航工程,抓好高端引领。比如在匠心工程中,煤炭企业要聚焦人才发展战略,将专业技术人才的培育放在重要位置,借助一系列的培育活动帮助他们提升岗位技能,树立起“工匠精神”,并鼓励和帮助他们由技术走向管理。再比如开展引航工程时,煤炭企业应将重点放在干部员工的培育上,重点是培育他们的全局视野和实践精神,往上可以接触企业发展战略,往下可以接触绩效管理,实现人才的系统化培养。除此之外,“师带徒”制度在专业人才的培育中也发挥着重要作用,煤炭企业应高度重视。

(4)煤炭企业应十分注重内部交流、展示平台的打造,可以考虑开展“青年论坛”,以此拓宽人才集聚渠道,为人才培育创设更佳的环境。在内部交流中,煤炭企业应引导人才围绕着特定的主题深入探讨,主要包括企业重大发展战略、重要改革措施,并要求他们可以从组织协调、语言表达、解决问题这些方面表达自己的见解,充分调动起人才的主观能动性^[5]。应该说,通过使用“青年论坛”这一人才培育路径,可以大大拓宽人才集聚渠道,人

才的引领机制、学习机制、发展机制也可以由此形成。

4 创新人才考核机制

煤炭企业为了实现人才的“留得住、干得好、能晋升”，应不断改进人才考核评价机制，激发企业人才活力。在以往的人才考核评价中，部分的煤炭企业存在着手段趋同、评价标准单一、社会化程度不高的问题，很难实现预期的人才考核评价效果，很容易限制人才的发展。针对这一问题，煤炭企业应格外注重人才考核机制的创新，破立并举，用好评价的“指挥棒”。具体来说，煤炭企业可以重点从以下四个方面着手：

(1) 完善考核评价标准：在开展人才考核评价工作时，应打破以往的“三唯”，即唯学历、唯资历和唯论文，同时要树立起“五重”的考核评价导向，即重能力、重品德、重业绩、重质量和重贡献，回归识人本源。另外，要确保考核评价指标的针对性，一般情况可以划分为操作精英、工匠这两类，每一类人才均应制定明确的标准，并努力拓宽职业发展通道。以操作精英的考核评价为例，煤炭企业应凸显出“知行兼顾、突出操作”的重要性，确保考核评价覆盖知识、技术。

(2) 创新考核评价方式：在人才考核机制的创新中，考核评价方式的创新至关重要，煤炭企业要格外重视。在考核评价方式的创新中，煤炭企业可以考虑使用综合鉴定、竞赛选拔、业绩考核、过程考核这些方法，对于专业性的人才应坚持综合考核的原则，动态且全面地掌握人才的成长情况。若是煤炭企业有着健全的人才管理意识与机制，且有着较好的经济条件，则应该考虑执行“一企一策”“一人一策”，坚持“一对一”的考核评价方式。除此之外，煤炭企业应定期组织理论性考试活动和实操考核活动，将理论知识与生产难题结合在一起，这可以更好地掌握人才的发展情况，同时也可以为后续的人才考核机制创新提供指导。

(3) 优化考核评价服务：在开展全面考核评价工作的基础上，煤炭企业应注重评价服务工作的开展，建立评价质量督導體系。具体来说，所建立的评价质量督導體系应包括信息公布、评价步骤、信用要求、结果效用、证书规范、退出机制，对于完成的考核评价结果应尽快公布，并提供咨询服务，便于人才详细了解自己的成长情况，始终接收到优质的评价服务。

(4) 搭建人才成长的“快车道”：在完成系统的考核评价工作后，煤炭企业要始终坚持“以用为本”这一原则，努力为人搭建发展的“快车道”，帮助他们营造可以更好发展的环境。具体来说，煤炭企业要尝试着贯通人才培养、评价、使用及激励这些链条，构建出评用制度，不断优化人才链。首先，煤炭企业要建立起“培训+评价+补贴”这

样的一体化机制，同步开展人才评价和技能提升行动，实现就业增岗、人才增技的目标⁶。有一点需要格外注意，煤炭企业要加大人才的吸附能力，降低和控制人才流失率，以求打造出一支“永不走”的人才队伍。其次，煤炭企业应努力打破技能人才等级评价与专项技能人才职称评审的界限，实现双向贯通。对于取得职称的人才应重点培育，为他们铺就更好发展的道路，还应鼓励他们参加各种职业技能评价与竞赛活动，以求参与到市场竞争中，不断提升自己价值⁷。最后，煤炭企业要逐步提升人才的待遇，这需要不断优化奖惩机制。对于高素质人才，煤炭企业应重点从提干晋升、学习进修、薪酬待遇、评先评优、购房安家这些方面着手，提升他们的经济待遇、社会待遇，以此为人才创造更为良好的发展条件，同时助推人才与企业的发展。

5 结束语

面对市场竞争日益激烈的大背景，煤炭企业要多方面激发人才活力，不断创新人才管理机制。在人才管理机制的创新中，煤炭企业可以将重点放在内部流动机制、引进机制、培育机制、考核机制这四个方面，不断促进煤炭企业人力资源的整合，实现预期的人才管理目标。

参考文献

- [1]崔媛琳.煤炭资源整合后的国有企业人力资源整合问题解析[J].中国集体经济,2021(23):119-120.
- [2]张会双.如何做好人才培养的转型与管理[J].人力资源,2019(08):8-9.
- [3]吴山保,雷永超.经济新常态下国有煤炭企业人才培养模式探析[J].中国煤炭工业,2021(02):74-75.
- [4]武文卓.企业精益化管理中流程优化和协同机制建设[J].商业文化,2021(21):58-59.
- [5]李彦龙.煤矿企业创建本质安全管理体系的探析[J].当代化工研究,2021(11):172-173.
- [6]王国华.加强国有煤炭企业专业技术人才队伍建设的思考[J].中国煤炭工业,2020(04):64-65.
- [7]甄美玲.煤矿企业薪酬管理中的激励机制探究[J].现代营销(经营版),2019(08):7.

作者简介：邢九妹(1987-),女,汉族,籍贯:河北省武安市,本科,经济师,研究方向:企业人力资源管理。