

国有企业人才培育体系构建探索与实践

万晴

江西中烟工业有限责任公司南昌卷烟厂

[摘要]随着我国深入实施新时代人才强国战略,加快建设世界重要人才中心和创新高地,人才已经成为企业实现持续性发展的核心,同时更是衡量一个企业整体实力与发展水平的关键要素。在新时代的发展背景下,面对高质量发展的新形势,本文主要研究如何运用人才生命周期、人才供应链管理思想等人才管理理念与实践成果,建立突出企业战略导向和员工成长导向的人才培育体系,促进国有企业人力资源开发,提升企业的核心竞争力,在高素质人才队伍建设上进行富有成效的探索和实践,充分展现新时代新形势下企业人才培育工作的全新功能定位。

[关键词]人才管理理念; 人才队伍建设; 人才培育体系

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.10.494

2018年,国务院政府工作报告确立了“我国经济由高速增长转向高质量发展”的路线,并要求“国有企业要通过改革创新,走在高质量发展前列”。发展是第一要务,人才是第一资源,创新是第一动力。人才是实现企业发展,增强企业竞争力的首要资源。然而,在国有企业发展转型的关键阶段,人才队伍建设上仍存在人才有效供给不足、人才结构与企业发展需求不尽匹配、人才制度建设不完善、创新环境不优等问题,制约了企业高质量发展战略的深入推进,这就迫切需要企业在体制机制上大胆革新,走出一条科学、规范、高效的人才培育新路子。

“企业搭平台、员工谋发展的人才培育体系构建”正是基于人本理念,运用企业人才生命周期管理思想和人才供应链管理思想等人才管理理想,总结近年来实施的人才队伍建设经验,借鉴先进企业的成功实践,建立的一套功能“导向化”、运行“平台化”、资源“整合化”、激励“多元化”的人才培育体系。该体系全面整合企业内外部教育培训资源和人才培养资源,构建了“战略导向(S)、队伍建设(T)、培育模式(C)、人才供应链(T)”四大系统(简称STCT系统)。STCT四大系统层层分解、层层递进、相辅相成,和谐共生。

一、坚持目标引领,优化体系顶层设计

(一) 总体思路

弘扬工匠精神,围绕STCT四大系统构建,分步实施。

在功能设计上,突出三个导向:一要将人才培育与企业战略管理紧密结合,突出企业战略导向;二要激发员工学习成长的原动力,突出员工成长导向;三要以企业文化为基石,将人才的选拔、培育与企业文化、核心价值理念相统一,突出文化导向。

在队伍建设上,推进三支队伍建设:建设知识型、技能型、创新型队伍,锻造出一支管理、技术、技能三方面人才均衡发展、梯次合理的一流员工队伍,工厂复合型和专家型高端人才比例达到先进企业的水平。

在培育模式设计上,创新“333”分段分类分层培育模式:突出以员工为中心,关注员工整个职业发展周期,将员工按职业生涯的三个阶段(新进、储备、成长)、岗位的三个类别(管理、技术、技能)、晋升的三个层次(胜任、骨干、核心)进行划分,关注识别和分析不同阶段、不同类别、不同层次员工的不同需要,确定相适宜的选拔、培养策略和方法,构建科学人才选育模式。

在人才供应链设计上,完善五个环节一个循环:通过“规划晋升通道、明确人才标准、实施人才评价、开展人才培养、建立人才监测”五个环节打造企业内部人才供应链,实现人才管理全流程闭环管理。

(二) 建设目标

围绕高质量发展和行业先进企业发展定位,紧扣“435”人才发展目标着力推进三支队伍建设,构建“333”分段分类分层人才培育模式,全面打造企业内部人才供应链,形成科学规范、开放包容、运行高效的人才培育新机制,实现员工成长、战略实现、文化落地三大导向,系统性解决队伍整体素质不高、结构不合理、人岗匹配度偏低、人才培养管理机制不健全等问题,破解高层次人才发展困境,为企业高质量发展夯实人才保障。

二、坚持创新驱动,推进体系稳健运行

(一) 以企业战略为导向,开展人才规划

1. 贯彻企业人才发展政策与人才发展规划,以发展战略为导向,全面树立“人才强企”的发展理念,梳理企业战略规划,明确需要什么样的人才,盘点现有的人才现状,规划未来需要的人才及其培育策略,按规划期滚动制定和发布企业中长期人才建设规划。

2. 分解人才发展规划,结合企业年度重点工作和上年度人才工作开展情况,滚动制定和发布年度人才工作要点。

(二) 以人才规划为引领,规划晋升通道

1. 尊重人才成长规律,以人才规划为引领,坚持“发挥特长、岗位成才”的成长理念,在“333”制(员工发展

三个阶段、岗位三个类别、晋升三个层次)的基础上细化分类分级,从岗位分析入手,将现有岗位横向上分为3类(管理、技术、技能)19个序列,纵向上分为3层(胜任、骨干、核心),融合现有星级评价、技术(能)等级聘用机制,实现员工双轨制、多轨制发展通路,既为新进年轻大学生营造公平竞争氛围,又有尊重考虑敬业贡献多年老职工的托底政策,进一步优化成长机制,畅通发展通道。

2. 高度关注青年人才成长与培养,建立人才储备计划。构建发现人才、培养人才、使用人才的长效机制,将“能干事、肯干事、干成事”的有潜质的青年员工纳入储备人才库,为其提供有效发展通道。

(三)以胜任素质为基础,完善人才标准

1. 企业在人才培养上存在一定的“盲目性”,往往耗费大量人力、物力、金钱和时间对员工进行培养,但培养的效果却不尽人意。实施“333”分段分类分层的人才培育模式,运用冰山模型理论,通过“行为访谈法、问卷调查法和标杆参照法”构建胜任素质模型。

2. 坚持“德为首、能为本、绩为准”的人才标准,在岗位分类和任职资格体系的基础上,结合员工职业发展曲线,运用行为化描述技术分类别、分序列、分层级健全能驱动员工自我成长发展的人才标准,进一步解决人才标准模糊的问题。人才标准内容涵盖基本条件、担当作为、胜任能力、价值观训练、工作态度、加奖条件等6个维度,涉及专业经验、工作成果、岗位评价等级、角色定位、学时学分、测评结果等12个要求。

(四)以合不合理理论为指导,健全人才评价

1. 基于同博合不合理理论,建立细致科学的四个维度人才测评系统。通过“学时制考勤价值观训练、学分制考核胜任能力、测试制评价道德敬业、绩效制核定担当作为”,全面、客观、有效地进行人才评价,进一步解决评价机制不健全的问题。

2. 坚持“公正、公平、公开”的评价原则,以四维人才评价为依据,分序列开展职级评价。通过客观、公正的职级评价和职级晋升,确保员工在各条通道上公平竞争、顺利发展,促进人才梯队形成。通过全面评价,促进人岗匹配,促进员工学习、成长。把榜样的行为和成功经验变成模板,促进企业知识积累。

(五)以学习地图为指引,开展人才培养

1. 树立“人人皆可成长、人人尽展其才”的培养理念,匹配人才标准与晋升通道,通过归纳分析不同岗位序列的知识、技能、资质要求,识别整理发布课程体系和达标大纲,分序列编制年度培训计划和课程开发计划的3年规划,使员工

清晰职业目标路径、标准和要求。

2. 规划职业学习路线,绘制学习成长地图,让员工更直观、清晰了解各序列的职业路径、标准和要求,提高员工的自我效能,促进人才自主成长。

3. 不搞“齐步走、一锅煮”,充分运用各种人才培养方式(如“师带徒”、“导师制”、“项目制”、技术能人才工作室、大比武大练兵等),规划拼图式人才培养与提升计划,提高人才培养的成效。

4. 高度重视师资队伍建设,在充分分析师资队伍现状的基础上,识别师资人才,建立师资库,完善师资的筛选、培养及出库评价体系,建立起支撑员工培育体系有效运行的师资队伍。

(六)以信息技术为工具,建立人才监测

1. 运用信息化手段,规划人才培育体系信息化平台,健全人才全方位监测机制,记录、评估、分析、总结运行情况,以管理办法为依据,编制年度员工培育体系运行报告。

2. 运用人才发展理论,建立人才培育长效机制,在分析、总结人才培育体系的基础上,使员工培育体系从实践层面升化到理论层面、系统层面的,更好为人才培育体系的有效运行提供理论指导。

综上所述,在新时代的发展背景下,企业必须加强人才培育体系构建,这已成为现代企业高质量发展的必要条件。唯有从优化体系顶层设计、构建人才梯队、多元化人才激励机制等方面着手,才能有效解决了企业人才结构性短缺和人才培养支撑不足之间的矛盾,从而实现“企业搭平台建机制,员工求上进谋发展”的共赢发展。在新时代快速发展的状态下,加强对企业人才培育体系构建的探索和研究,使人才发展真正成为支持企业高质量发展的动力,无疑具有重要的现实意义和深远意义。

参考文献

- [1]曾双喜.数字化时代,人才战略需“进化”[J].人力资源,2018(03):64-67.
- [2]陈少峰.《公司的力量》[J].商,2012(10):197.
- [3]韦文金.浅谈新常态下地方国有企业人才培养体系建设[J].人才资源开发,2018(04):71-72.
- [4]王南南.国有企业人才培养体系建设三部曲[J].人才资源开发,2021(14):67-68.

作者简介:

王晴(1976.08—)女,汉族,江西南昌人,本科,一级人力资源管理师,研究方向为企业党建、党支部建设、人力资源管理。