

# 创新“一人一策”成长规划 优化职业生涯体系实践

文静<sup>1</sup> 宋阳<sup>2</sup>

(1. 国网吉林省电力有限公司培训中心 吉林 吉林 132000;

2. 国网长春供电公司 吉林 吉林 132000)

**[摘要]** 本文构建多元发展的职业成长体系,开展员工“一人一策”成长跟踪规划,以能力建设为核心,以高层次人才和创新型人才培养为重点,制定差异化、个性化的规划,培养和造就结构合理、素质优良的人才队伍。

**[关键词]** 发展规划; 发展目标; 精准定位

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.04.1816

## 一、实施背景

随着我国国有企业改革与电力体制改革的深入,人力资源成为企业发展和技术进步的首要资源,人力资本效率效益提升,人员提质增效,迫切需要新思维的人力资源开发与管理,需要进一步深化组织体系和人才队伍建设,为企业发展提供坚实的组织和人才保障。

为加强人才队伍建设,我们致力于探索对企业不同类别的岗位、不同类别的员工,按照自身需求和发展目标,制定差异化、个性化的规划,畅通员工发展通道,有效激发员工的主动性和创造性,推进员工职业生涯的规划与管理,着力拓展员工成长宽度,提升人才集聚高度,加快员工成长速度,全面增强人才发展动能,使得员工快速成长、建功立业,促使企业与员工共同发展、共同成长、共享成果。

## 二、主要实现目标

建立员工完整的职业生涯制度体系。依据对员工的能力评价、培养过程、职业发展通道建设为工作重点,结合目前员工学历、技能、职称、及短中长期工作目标等基本状况,融合企业及部门对员工培养规划目标,建立员工完整的职业生涯制度体系。

实现员工的层级培养与发展。通过标准化的操作,帮助员工明确职业发展目标,做好职业规划,逐年实现个人综合能力素质的提升,在此基础上实现员工的层级培养与发展,进而实现企业员工能力素质的提升和人才的可持续发展。

帮助员工制定个人职业发展规划。帮助员工明确自己的优劣势和职业发展定位、规划未来的职业发展、制定个人职业发展规划,以加速自我职业成长。

## 三、创新思路

### (一) 构建员工模型化培养评价体系

从员工素质素养能力、专业胜任能力、创新创造能力、复合发展能力、突出贡献能力等五方面全方位多角度进行培养评价,使得员工以既有的成就为基础,认识自身价值并使其增值,准确评价个人特点和强项,评估个人目标,准确定位职业发展方向,增强员工职业竞争力。

### (二) 打造动态化培养评价方式

动态完善培养内容,坚持理论与工作实践相结合,注重实效,有针对性和可操作性;坚持培养与因材施教相结合,因地制宜、因势利导、各具特色;坚持考核与过程管控相结合,加强过程管控,不定期进行动态监督,务求取得实效。

### (三) 形成岗位流动机制

为保证人力资源的获取、利用、保持、开发的平衡,基于精益化管理,在岗位流动机制上提供多种方式保证人员的合理流动,促进能力强、业绩好的员工上高岗,不胜任的员工转岗或离岗培训,形成员工上岗、在岗、升岗、让岗、退出的岗位动态管理机制。

## 四、主要做法

### (一) 构建员工职业发展通道,明确职业发展路径

梳理组织目标,分析本企业承担组织战略的责任,组织发展所能带来的职业发展机会;梳理岗位体系,以现有岗位体系为基础,结合组织发展趋势,综合梳理组织未来的岗位体系,进行职系、职类、职层的划分,为职业发展通道的设计提供框架;依据组织职业生涯三维模型,从纵向、横向、水平三个维

度发掘各类人才的多种职业发展路径,发掘各类人才的多种职业发展路径,探索构建不同岗位类别员工的职业发展通道,制定员工职业发展路径图,从素质素养能力、专业胜任能力、创新创造能力、复合发展能力、突出贡献能力等六个维度梳理对应评价标准,编制岗位任职资格标准,探索员工的多元化培养与发展通道。

### (二) 结合岗位实际,引导员工做好职业发展精准定位

引导员工立足岗位实际,结合本人学历、兴趣爱好、性格、自我潜能和短中长期工作目标等,客观、准确地评价个人特点强项、专业素质、综合能力等,评估履职能力,发现能力短板,精准定位职业发展方向,合理选择发展路径,以既有的成就为基础,认识自身价值并使其增值,促进员工立足岗位成才,增强员工职业竞争力。同时为加快培养企业可持续发展所需要的管理人才、专业人才、急需人才和创新型人才注入新动能。

(三) 制定员工“一人一策”职业发展规划书,因地制宜提出发展目标

进行一对一职业规划辅导。依据职业发展定位和个人规划,结合员工目前基本情况、职业现状、专业技术资格、技能等级及获奖情况等内容,并针对管理、技术、服务等岗位特点,与员工进行沟通,根据目标岗位和能力短板提出培训需求,通过明确通过努力可以达到的目标,制定完成目标的具体计划与措施,激励员工在个人职业规划上学习有标杆、工作有目标。

### (四) 跟踪员工职业发展动向,形成职业发展闭环管理

每年更新员工职业发展规划书,动态跟踪员工职业发展方向更新情况,把规划书体现的能力短板和员工职业发展的目标作为制定培训需求的重要依据,同时打通人员流动“内循环”,丰富员工工作履历,加强高潜人才、优秀人才的培养和锻炼,提供坚强人力资源保障,有效调动广大干部员工干事创业的积极性,强化过程管控,形成职业生涯规划闭环管理的流程监控评估机制。通过跟踪培育提升员工职业能力,构建集“定位规划、行动改进、监控评估”为一体的人员职业发展规划闭环管理,实现员工的职业发展循环提升。

## 五、结果应用

积极引导员工开展职业生涯规划,坚持“以人为本、自我评估,立足岗位、客观评价,目标引领、制定规划”的原则,有效激发员工的主动性和创造性,树立“让有为者有位、让吃苦者吃香、让实干者得实惠”的用人导向,将员工个人的发展愿景融入企业的发展战略,使员工的成长与企业的发展并列。同时深化职业发展规划与人力资源其他领域的结合应用,在人员晋升和选拔方面,充分考虑员工的职业规划,对于职业发展路径规划与拟晋升岗位匹配度高的人,优先考虑;在人员培训方面,把职业规划所体现的短板和员工职业发展的目标作为制定培训需求的重要依据;同时通过人才发展跟踪,对所培训的效果进行有效衡量。通过构建多元发展的职业成长体系,帮助员工提高站位、明晰定位、珍惜职位、赢得地位。

### 参考文献

[1] 王玮,薛瑾. 国有企业改革问题研究——以电力企业为例[J]. 现代营销(下旬刊), 2017(10): 14.