

畅通职业发展通道 助推员工成长成才

Unblocking the Career Development Channel to Boost Staff Growth

梁斌 安继红

LIANG Bin AN Ji-hong

国网冀北电力有限公司张家口供电公司
河北 张家口 075000
State Grid Jibei Electric Power Company
Zhangjiakou Power Supply Company,
Zhangjiakou 075000, China

【摘要】随着“三集五大”体系建设的不断深入，电力企业对于人力资源管理有关人才队伍建设，优化人员结构，激发员工工作活力等方面提出了更新更高的要求，张家口公司紧紧围绕公司改革发展大局，不断探索创新人力资源配置手段，积极畅通多渠道的员工职业发展通道，努力助推企业持续健康发展。集约化管理

【Abstract】With the continuous construction of "Three Intensive Managements and Five Marketing Systems", the electric power enterprises have put forward newer and higher requirements for HRM from the construction of qualified personnel, the optimization of personnel structure, the activation of staff's work and other aspects. Zhangjiakou Power Supply Company is closely related to the overall situation of the company's reform and development, and constantly explores innovative means of human resources allocation. It also actively smoothes the career development channels for employees, so as to boost the sustained and healthy development of enterprises.

【关键词】电力企业；人力资源；职业成长

【Keywords】power enterprise; human resources; career development

1 引言

“三集五大”体系建设以来，张家口公司人力资源工作紧紧围绕企业改革发展大局，不断在加强队伍建设、优化人员结构、激发员工工作活力上下功夫、寻突破，在综合考虑员工整体素质的基础上，创新人力资源配置手段，有意尝试畅通市县两级员工职业发展通道，逐步形成员工自下而上立足岗位、踏实工作、主动提高自身能力素质、干事创业的良好氛围，积极助推企业持续健康发展。

2 项目实施背景

2.1 满足企业发展和人才需要，为人力资源管理指明研究方向

人力资源是企业发展的最核心的管理要素，是企业最重要的生产力。企业间的竞争归根结底是人才的竞争，任何一个企业要想在激烈的市场竞争中得以持续健康发展，就需要汇聚企业每一名员工的智慧和力量。员工是企业的主体，是企业执行各项目标任务的关键和最终落实者，员工主体作用发挥的好与坏，将直接影响企业的竞争力。

然而，企业怎样才能让员工更好地发挥好主体作用，发挥好主观能动性，真正做到人尽其才、才尽其用，这就要求人力资源工作必须根据企业发展需要，努力开辟有效途径，加强队伍建设，在具体的工作实践中不断激励和引导广大员工铸牢扎根基层、永葆朝气、锤炼本领，积极提升自身素质的“精气神”，为推动企业科学发展提供强大的不竭动力。

2.2 解决用工需求与缺员矛盾，为人力资源管理确立重点任务

截止2016年底，张家口公司缺员率达23%，属严重缺员单位。近年来，正值退休高峰期，用工总量长期呈负增长态势，单纯依靠增量补员难以满足用工需求。缺员较为严

重的检修和营销岗位一人兼多岗情况较为普遍，工作任务重、压力大、质效低等问题亟待解决。因此，面对当前人力资源配置现状，张家口公司在畅通员工职业成长通道方面进行了有益探索，积极引导员工自觉提升业务水平和综合素质，努力激发广大员工工作热情，提高工作效率，不断缓解缺员压力。

2.3 破解跨层级员工流通不畅，为人力资源管理提出崭新课题

张家口公司以提升人力资本效率效益为中心，积极探索建立行之有效的员工职业成长通道，在优化岗位设置、拓宽晋升渠道、建立健全薪酬体系、激发员工活力等方面做了一些具体工作。但如何运用有效的政策依据和方法手段，突破市县两级员工流通不畅，仍是摆在人力资源管理面前的“老大难”问题。张家口公司深入研究员工招聘，总结内部人力资源市场建设等经验，综合考虑市公司层面紧缺专业岗位需求实际，以及县公司层面员工素质、工作经历、业绩水平和贡献程度等因素，借助系统外第三方咨询机构，面向县公司优秀员工，创新开展市公司空缺岗位公开竞聘，为县公司优秀员工开辟崭新的员工成长通道，为广大员工营造立足本质、苦练技能、锤炼作风，实现岗位成才的良好氛围，带动提升员工队伍整体素质和工作活力。

3 项目实施过程

3.1 立足主营业务缺员实际，统筹设定竞聘专业岗位

组织开展空缺岗位需求调研，依据缺员单位实际工作需要和人力资源配置现状，统筹考虑员工年龄结构、学历层次、地域差异等因素，编制空缺岗位名录，确定岗位竞聘需求计划，有针对性地开展专项补员。从实际工作需要出

发,选取市公司层面营销、配电、物资等业务中缺员问题较为集中的一线生产岗位,作为首次面向县公司进行公开招聘的试点竞聘岗位。在做足充分的空缺岗位分析和需求调研的理论基础上,制定标准明确、程序规范、竞争公平的竞聘方案,通过公司内部决策程序,提请公司总经理办公会议进行集体审议,全面细化竞聘流程,稳妥推进岗位竞聘各项工作。

3.2 充分考虑人岗匹配程度,严格限定竞聘报名条件

系统诊断空缺岗位素质要求和任职条件,按照硕士生不少于三年,本科毕业生不少于五年,专科毕业生不少于八年的一线岗位工作年限要求,限定竞聘基本条件。要求思想政治素质好,事业心和责任感强,有一定的组织管理和创新能力,且身体健康,能适应竞聘岗位满负荷工作需要。从岗位实际出发,要求竞聘者必须具有与竞聘岗位相关的工作经历和所必备的业务技能水平。应用近三年绩效等级和积分结果,对竞聘者进行综合评价,并在公司、所在单位、工作班组进行“三级”公示,接受职工群众监督,让真正工作意识好、业务能力强、个人业绩突出的优秀员工脱颖而出。

3.3 紧紧围绕公平竞争宗旨,精心设计考核选拔流程

为综合考核竞聘者能力,竞聘采取考试和考核相结合方式进行。考核由竞聘者所在单位对其日常表现、工作业绩进行考核评价并完成推荐报名,且每单位限报3人。考试包含笔试和面试两个环节,以与生产一线岗位联系最为紧密的技能鉴定知识为主,其他本岗位应知应会内容为辅设定考题内容。笔试主要考核竞聘者专业知识,面试主要考核竞聘者综合能力。为最大程度客观评价竞聘者业务能力,笔面试成绩占总成绩比例设为7比3。为确保竞聘公平公正,全程组织工作均委托给系统外第三方咨询机构,包括试题编印、笔面试组织、成绩评判等,并邀请公司各相关部门进行联合监督,人力资源部仅作为沟通联系部门提供服务支持。

3.4 建立人选确定参考依据,多维确保竞聘标准明确

依据岗位聘任的有关要求,科学设定考试考核成绩合格标准。竞聘者须在达到合格标准的前提下,依据综合成绩排名顺序,择优确定拟聘人选。笔面试成绩均当场评判并现场公示,确保竞聘各环节公开透明。考虑可能出现同分情况,将依据入本单位时间、学历、职称水平、技能等级、年龄先后优先顺序进行确定。职称水平和技能等级严格限定是已通过的行业内相应的职业资格和职称等级水平。拟聘人选确定后,履行公司内部决策程序,提请公司总经理办公会议审议通过后,在公司范围内进行公示。公示结束后,依据员工管理有关规定办理相关手续。

3.5 实施岗位试聘制度,努力实现能岗匹配

为聘任到真正适合岗位需要的优秀人才,竞聘上岗员工需通过为期六个月的试岗期考察。试岗期将通过定期回访制度,依据试聘岗位职责范围,系统考察和综合测评试聘人员工作能力、业务素质和岗位胜任程度,为企业未来的人力资源开发和使用提供科学的信息依据。试岗期满,将根据试聘岗位工作实际,对试聘人员进行胜任度测评和满意度评价,通过用人单位和试聘人员“双向选择”,正式聘任上岗,真正做到人尽其才、才尽其用,实现员工工作

价值和岗位价值的最大化。

4 项目创新点

4.1 拓宽员工成长通道,为企业发展提供不竭动力

张家口公司借鉴毕业生招聘和内部市场建设经验,以面向县公司员工开放空缺岗位公开招聘为载体,建立标准明确、程序规范、竞争公平的人才选拔评价机制,以任人唯贤、知人善用的岗位竞争制度,激励引导员工立足本职、苦练技能、锤炼作风,实现岗位成才,充分调动员工工作热情,不断提高员工工作效能,有效缓解缺员压力,积极为公司培养和挖掘想干事、能干事、干成事的优秀员工,为企业发展提供强大的人才支撑。

4.2 创新人才选拔机制,实现用工管理的积极探索

抓住竞聘过程公平、公正、公开三个关键环节,通过科学筛选竞聘岗位、严格制定竞聘流程、应用绩效评价手段、开展考核评价“三级”公示、委托第三方咨询机构全程组织竞聘考试、实施岗位试聘考察机制等科学的人力资源测评方法和工具,真正避免了人才选拔过程中因为各种不公正因素对员工造成的不满和抵触情绪,探索总结出一套符合公司人力资源管理实际,以德、才、能、识、体全面衡量选拔员工的评价体系,破解了困扰公司多年的市县两级员工流动存在壁垒的难题。

4.3 满足员工发展需要,激发优秀员工工作活力

突破传统的人才选用育留模式,运用科学的人力资源开发和选拔手段,开辟全新的员工职业成长通道,努力盘活内部人力资源,不断优化完善“能者上、庸者下”的岗位竞争激励机制,鼓励市公司高学历的新员工,摒弃好高骛远心态,积极到基层单位丰富个人工作经历,主动提升自身业务技能水平;引导县公司业务基础扎实的优秀员工,永葆工作激情、干事创业热情,通过自身的不懈努力和追求,争取到更高层级单位去见世面,到更适合自己的岗位去实现更大的个人价值,为企业持续健康发展贡献智慧和力量。

5 结语

人力资源是企业发展的核心管理要素,是企业最重要的生产力。企业间的竞争归根结底是人才的竞争,任何一个企业要想在激烈的市场竞争中得以持续健康发展,就需要汇聚企业每一名员工的智慧和力量。

员工是企业的主体,是企业执行各项目标任务的关键和最终落实者,员工主体作用发挥的好与坏,将直接影响企业的竞争力。企业人力资源管理必须从实际出发,努力创新工作方式方法,抓住人才选用育留的关键环节,积极搭建多层次的职业成长平台,一方面引导广大员工立足本职、苦练技能、锤炼作风,实现岗位成才。另一方面不断促进现有人员的合理流动,真正做到人尽其才、才尽其用,实现员工工作价值和岗位价值的最大化。

参考文献:

- [1] 冯惠卿.论新经济时代人力资源管理的创新[J].经济师,2007(10):16-16.
- [2] 姜洪亮.企业人力资源管理有效性研究[J].商品与质量 建筑与发展,2014(10):16-18.
- [3] 杨业焯.如何提高企业人力资源管理的有效性[J].经济视野,2014(7):91-91.