

# 如何搭建自己的人才梯队

所谓人才梯队建设,就是当现在的人才正在发挥作用时,未雨绸缪地培养该批人才的接班人,当这批人才变动后能及时补充上去和顶替上去,而这批接班人的接班人也在进行培训或锻炼,这样就形成了水平不同的人才,仿佛站在梯子上有高有低一样,形象地称为梯队,为的就是避免人才断层。企业发展就是人的发展,没有人的发展企业发展不可持续。那么,人才梯队如何建设呢?

## 第1步 人才要盘点

根据企业的经营和发展需要,为了保证人力资源的及时、充足供应,对关键岗位制订接班人计划,对相关岗位进行人才储备,以建立人才梯队。建立人才梯队,必须先对企业人力资源需求进行综合规划,再进行预测。掌握各岗位还需要多少人力,最后对企业所需要的人力资源供给情况进行预测,清楚人力资源有哪些来源,最终解决企业的人力资源需求,以适应企业的发展和变化。

## 第2步 构建胜任力模型

近两年来,胜任力的理论与实践在国内有了长足发展,越来越多的公司利用胜任力模型优化和完善自身的人力资源管理体系。胜任力素质模型是针对某一个职位,依据其职责要求所提出的,为完成本职工作而需要的能力支持要素的集中表示,它能够具体指明从事本职位的人需要具备什么能力才能良好地完成该职位职责,也是人才自我能力开发和学习的指示器。

## 第3步 建立人才任职资格体系

为更好地对企业人才进行激励,有计划、针对性地对人才进行培养,促进人才的发展,需要规划多元化的职业发展通道,设计任职资格等级标准,建立在岗人员的晋升/淘汰制度,形成人才上能下下的用人机制,为人才梯队建设打好基础。胜任力模型和任职资格体系是两种相互重叠又侧重不同的能力评价方案,胜任力模型倾向于与工作不直接相关的潜质评价,而任职资格体系侧重于与该职业工作相关的能力评价,所以,胜任力模型与任职资格体系都是人才梯队建设的依据和基础。

## 第4步 人才职业生涯规划

企业的发展在于稳定员工队伍,提高员工满意度,留住优秀人才,吸引外部优秀人才,并使每个员工的职业生涯规划与企业发展目标相一致。促进人才梯队建设,保证企业未来人才需求和企业的可持续、稳定发展,避免企业人才断档和后继无人的情况出现。

高杰

## 第5步 建立人才测评系统

人才测评在现代人力资源管理活动中越来越广泛,人才测量和人才评价为企业人力资源管理提供重要的参考依据。人才测评在企业人才梯队建设中起到重要作用,人才梯队建设中的胜任力模型认证、任职资格体系等级认证、职业生涯规划、人才梯队资源库后备人才选拔、后备人才培养、接班人甄选等等,都需要进行大量的人才测评工作,所以,要做好人才梯队建设工作,必须建立人才测评系统。

## 第6步 建立人才梯队资源库

企业必须进行人才梯队建设,解决人才缺口问题,对关键岗位制订继任者计划,相关岗位制订储备人才计划,建立企业人才梯队资源库。设计测评方法和工具,挑选有潜力的员工进行测评,使测评合格者进入人才梯队资源库,为进入人才梯队资源库的人才进行系统、针对性的培养打好基础。

## 第7步 进行人才培养体系设计

进入人才梯队资源库的人才,根据继任计划/人才储备计划,结合个人的职业生涯发展目标,企业对人才梯队资源库的人才规划培训课程体系,设计培养方法,制定培养管理制度,对他们进行针对性的培养,以达到人才梯队建设的目的。进入人才梯队资源库的人才经过一段时间培养后,企业会根据目标岗位/通道层级对人才的需要,在资源库中选拔继任者,选拔成功者成为继任人而“出库”,选拔失败者淘汰“出库”。一批人才“出库”了,企业根据储备人才的需要,又会甄选一批人才“入库”,周而复始,不断为企业培养合格的继任人才。

## 第8步 人才梯队建设管理

人才梯队建设是一项相当复杂的系统工程,与企业人力资源战略规划、人才招聘(包括内部招聘和外部招聘)、人才培养、培训管理、职业发展管理、晋升管理、薪酬激励、绩效考核等息息相关。企业必须制定人才梯队建设管理制度,明确职责分工,规范人才梯队建设过程,确定人才梯队建设的工作内容和范围,通过有效管理,保证人才梯队建设工作高效、顺利进行。增强企业各单位人才培养意识,促使各单位明确人才培养的重要性和紧迫感,对各单位的人才培养工作进行考核,考核结果作为整体绩效考核成绩的一部分,并且作为单位负责人晋升、奖励、处罚的依据之一。

### 报考资讯

## 南岸区事业单位公开招聘 22 人

李文博

近日,南岸区面向全日制普通高校2018年应届毕业生公开招聘卫生事业单位工作人员22名,凡符合招聘条件的人员均可现场报名参加考试考核。

据了解,此次聘用人员在南岸区服务年限不低于5年,未满足服务年限人员提出解除聘用合同的,须按照与聘用单位签订的聘用合同之约定承担违约责任。

第一站考点招聘报名时间:2018年1月13日(星期六)上午8:00—9:00;考点:四川大学华西临床医学院(地址:成都市国学巷37号)新教学楼二楼。

第二站考点招聘报名时间:2018年1月20日(星期六)上午8:00—9:00;考点:重庆医科大学(地址:重庆市渝中区医学院路1号)新教学楼五楼。

据悉,本次招聘采取到指定考点高校现场报名的方式进行,考生提前下载填写报名登记表,准备好相关资料,报名时提交给应聘单位。全国范围内符合报考条件的,均可在规定时间内到指定考点现场报名参加考试考核。在第一站考点考试考核结束后如有空缺名额,可以在第二站考点继续招聘。考生在第一站考点未进入体检环节的可在第二站考点重新报名,考生在第一站考点已进入体检环节的不得在第二站考点再报名。

报名当天即进行现场考试考核。报考人员通过报名资格审查后进入专业基础知识笔试。面试采取答辩、结构化面试、情景模拟等多种方式进行。

### 动态

## 我国实施外国人才签证制度

近日,国家外国专家局、外交部和公安部联合印发了《外国人才签证制度实施办法》,主要政策包括:

进一步扩大人才签证发放范围,凡符合《外国人来华工作分类标准(试行)》中外国高端人才标准条件的,符合“高精尖缺”和市场需求导向的科学家、科技领军人才、国际企业家、专门人才和高技能人才等我国经济社会发展需要的外国高层次人才和急需紧缺人才,都可申请人才签证,外国高端人才标准将根据经济社会发展需要和人才资源供求状况实行动态调整。

进一步放宽人才签证有效期限和停留期限,经省市区外专局确认符合条件的外国人才,将可获发5年或10年有效、多次入境、每次停留180天

的人才签证,其配偶及未成年子女也将获发有效期相同、多次入境的相应种类签证。

进一步提高人才签证申办效率,采取全程在线、立审立办方式,大幅压缩审核、签发期限,外国人才资质确认时限压缩至5个工作日,高端人才及其配偶子女签证申请最短可在申请次日获得签发;免除申请费用,外国人才及其家属免交签证费和急件费,“零费用”办理。

此外,《实施办法》对确认外国人才资质、签发人才签证、工作许可、工作居留等建立信息资源共享和有机衔接机制也作出了相应规定。据悉,北京外专局已于2018年1月2日发出全国首张外国高端人才确认函。

(本报综合)