

人才体系对支撑企业战略发展的重要性

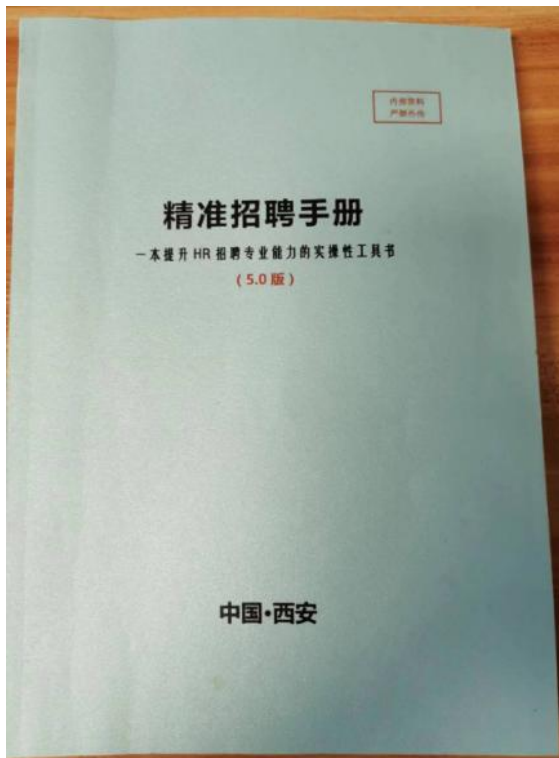
文/郭晓辉

提到人才体系，这是一个非常大的话题，但人才体系基于企业来说非常重要，它关乎企业战略发展的支撑力是否足，也是企业人才战略的基石。

在持续变化与发展的环境下，各行各业的竞争壁垒都可能被挑战、被打破甚至被颠覆，导致企业当下所具有的核心竞争力有可能因为跟不上环境的变化，成为企业发展的桎梏。制定适应变化的战略并高效实现战略显得更为重要，这意味着人力资源必须和战略高度契合。人力资源所发挥的作用在于，如何支撑战略实现，支撑企业战略动态适应环境，持续创造价值以驾驭不确定性。

01 精准选聘人才，适应发展变化

记得去年疫情期间，线下卖场客流受到了严重影响，张总创新性决定做直播活动，最终取得了巨大的成功。而随着直播的常态化，我们企业在人才的选聘标准上也产生了变化。比如以前我们基于胜任力模型做导购岗位的人才画像，有目标感、沟通力、学习力以及相符合的岗位特质，而基于新形势下的变化，增加了人才在形象气质、表达能力和应变能力的关注程度，寻找有直播经验或能力的销售人才成了新的挑战。除此之外，很多岗位的胜任力模型也随之发生了变化。



企业在不同发展阶段，对于人才胜任维度的要求会发生变化，根据企业发展需求以及市场变化需求，我们对于人才的选聘标准会不断更新迭代。今年 3.0 版《精准招聘手册》不仅更新了各岗位胜任力模型，也迭代了面试话术、流程、评价表等内容，作为人力部门的工具书之一，指导 HR 随时适应外部环境的发展变化。无论是原有岗位还是新增岗位的胜任力模型，工具手册只能作为指导性方向，因为每个候选人的情况是动态的，所以 HR 应熟悉业务，并具备人才识别的能力和高标准的甄选水平。人力资源部每位员工都制定有系统的学习计划，按天、按月、按年推进，定期分享，内部设有监督和激励机制，同时要定期去一线做员工访谈，了解业务变化和人才绩效表现等。深耕专业，将知识转化为能力，扎实工作，将经验转让为成果，每个 HR 都要有应对一切变化和挑战的能力，不负职业选择与使命。

02 高效储备人才，拓展人才渠道

人才是第一资源。人力资源部要在人才数量与质量方面支持企业经营需求，支撑企业业务增长。聚集人才就是聚集最大的财富。面临大环境下的招聘难问题，人力资源部将保障今年业绩增长和明年人才储备作为清晰的主攻方向，阶段性调整了工作步调和分工。首先，部门所有岗位的员工暂时放下非紧急性工作，聚焦资源集中力量搞招聘，按天跟进按周复盘，并定期做标杆招聘官经验分享；其次，挖透现有招聘渠道，拓展新的招聘渠道，解决人才来源问题；第三，做好人才全流程体验满意度与新人培育工作，帮新人及时解决试用期内遇到的各种困惑或障碍，让每一位新人快速成才挣到钱，确保留存率。同样的工作，但在不同时期不同场景下会遇到不同的问题，而人力资源面对变化的态度就是随机应变与调整，众人同心，其利断金，最终我们以优异的战绩达成了阶段性目标。

为了拓展新的招聘渠道，年中我们创新性的做了两场线上直播招聘，因为没有任何直播经验，所以又期待又焦虑，通过充分准备与学习探索，两场的围观人数均达到了近 1000 人次，位居直播当日全网第一，虽然战果不佳，但将我们的企业文化与企业形象在全网进行了宣传，提升了企业知名度与美誉度。通过今年面临的诸多困难，我们更加深刻认识到人力资源部门在新形势下面临的挑战，要不断打破自我认知边界，不断升级自身胜任维度。目前人力资源团队的员工优势互补、专业精深、能力全面、勤奋进取，“上得厅堂，下得厨房”，始终有接受一切变化与挑战的心态和勇气。

03 专注赋能人才，提升服务体验

以客户为中心，人力资源部面对的客户痛点是什么？需要我们为员工赋能，激发团队活力，持续改善员工体验感。人力资源从选人环节开始不断为员工赋能，导入企业文化理念，从而员工面向客户赋能，提升客户在欧派整家定制过程的体验感和自豪感，实现品牌价值。

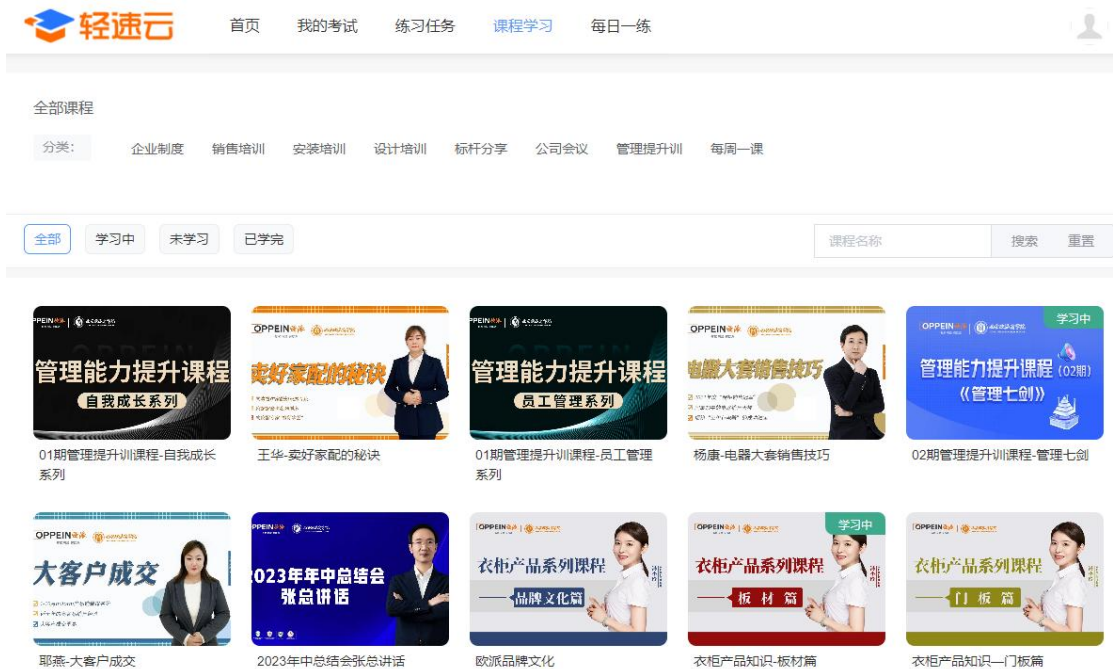
比如人力资源部门的 HR 从接触候选人那一刻开始，就非常注重雇主品牌形象的塑造，与人才沟通到成功录取的所有环节，设计了体系化流程，规定了标准化动作，以及员工入职后的所有跟进、培训、反馈环节，均按五星级服务标准自我要求，而且会做员工入职体验的满意度调查，不断修正和落实为员工服务的每一个环节，有标准化更要有个性化，始终坚守公司以客户为中心的价值主张。

新员工从入职到转正半年内这一阶段，人力资源部会高频关注员工，可以做到每天 24 小时接受员工的各种咨询。不仅仅是一个职能专业部门，更是公司员工的“咨询顾问”，赋能员工学习与成长，关注员工的幸福感。访谈中一些新人感慨到：当她在试用期感动迷茫时，会有人陪她谈心解决困惑，会有人因她订了单子开心鼓掌，还会因她没有选择放弃而激动落泪。以奋斗者为本，公司始终用心成就人才，会在员工困难时拉一把，扶上马送一程。去年底公司设计了三大岗位人才培养模式，规划了新人的学习地图，明确了新人在转正前的培训阶段、课程、标准、考核形式等，有利于新人迅速掌握标准化技术。夯实人才培育基础，赋能新人不断成长，是提高新人留存率和转正及时率的重要保障。HR 会对照人才培养模式各阶段的学习进度、学习效率、学习结果等不断进行评估与反馈，帮助新人快速成长并融入到团队中，为人才创造在适应期有温度的环境。



04 精心培育人才，构建企业商学院

企业内部评价人与提拔人，不仅看素质这个软标准，还要客观看绩效这个硬结果。公司每年组织的店长竞聘、星级评定、专业评级等，都与员工的绩效表现直接挂钩。所以，分析老员工每月的绩效排名与各项绩效指标结果，能了解到员工各阶段的情况，如果出现绩效排名靠后或指标未达成，一方面通过面谈形式进行沟通，另一方面通过绩效会议或培训的形式进行帮扶，鼓励员工完成自己的目标，或者帮助队友完成团队目标，从心态与技能上赋能员工，从奖惩机制上激励员工。同时也将培养人才的数量与质量作为公司管理干部的重要评价标准，对于人才关注价值创造驱动而非绩效考核驱动，把合适的人放到合适的岗位上去，进一步达到公司业绩增长和人效增长。



今年公司正在探讨企业商学院模型，也会根据企业发展阶段逐步完善公司人才培育体系，开发和培养公司战略人才队伍，为公司可持续健康稳定的发展提供人才保障。公司商学院以培育人才为重心，挖掘内部优秀讲师团队，打磨公司精品课程体系，照搬别人的东西可能会砸到自己的脚，先要盘活自己独步天下的武林真功夫，形成自己的理论体系；商学院也以宣传企业文化为重心，传承企业的优秀文化基因与精神，长期保持艰苦奋斗的工作作风，资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。公司商学院应该成为帮助企业人才战略造血与输血的重要途径之一，打造自己的人才池，保障公司事业持续发展。建立以人才为企业的核心竞争力，将公司“人力资源”更好的转化为“人力资本”，实现员工和企业共成长、共发展，对企业战略目标的实现和长久健康发展越来越重要。