

《员工职业发展通道设计实战》

——吸引人才、善用人才、留住人才

主讲老师：杨明

【课程背景】

员工职业发展通道体系设计是人力资源管理实践的重要模块，根据公司实际情况，设计科学、高效的多元化职业发展通道；通过晋升渠道的多元化设计，定期对各职级员工成长做认定；对提升员工层次实施资格认定并给予相应的薪酬、职级待遇，企业与员工之间共同明确下一步工作目标和职业发展方向，让优秀的员工与企业一起成长。

【课程收益】

通过人才盘点、年度人力资源规划结合公司岗位梳理和组织架构梳理，设计公司职位序列和职位类别，设计员工职业发展通道&路径、搭建公司职业任职资格体系。

【课程特色】

通过员工职业发展通道设计，建立员工职位晋升&绩效考评&职业生涯规划方案等，提升员工幸福感和归属感，从而整体提升企业经营业绩和生产经营效率。

【课程时间】 1—2 天（6 小时/天）

【课程对象】 人力资源专员、人力资源主管、人力资源经理&总监；HRBP

【课程大纲】

课前讨论交流

某大型集团公司成立于 2003 年，属于国企转制大型企业，公司主要业务覆盖汽车研发、生产制造、销售等，员工上千人，本科学历、专科学历、初高中学历各占 30%；文化层次差异显著，长期以来公司对员工发展管理不到位，人事管理多沿袭国企晋升制度，曾经出现三位技术工程师同争一个研发经理岗位而关系紧张，新培训的技术人员 3 个月内 60% 员工提出离职，年轻员工不愿意从事技能工作等，员工对公司发展和自身职业发展缺乏归属感和认同感。。。。

第一部分：公司业务&岗位盘点

讨论：人力资源部门做公司业务梳理和确认的途径有哪些？

一、公司业务盘点

1. 人力资源部门洞察公司年度战略重点&重点业务的路径

- 1) 定期参加公司高管例会；
- 2) 年度&季度&月度业务经营数据提炼—萃取
- 3) 业务部门员工离职分析、部门 HC 分析等

二、人力资源人才盘点&组织架构盘点

1、人力资源盘点与组织架构盘点

- 1) 人力资源盘点主要回答的三个问题：数量、结构、能力
- 2) 人力资源盘点的三大挑战：操作能力、智力、员工的心
- 3) 组织盘点：组织架构与业务战略
- 4) 组织盘点获取渠道与资料收集清单

三、岗位说明书编写实战演练

1. 确定组织架构图—部门组织架构图—部门岗位名称—岗位编号
2. 岗位关键工作内容概要
3. 岗位职责撰写技巧、STAR 原则应用、工作关系描述
4. 岗位职责中职位晋升路径、任职资格、职位权限、直接上级、制作&审核&签署等

课堂练习 1：以小组为单位，撰写一个岗位说明书

第二部分：员工职业发展通道设计

一、职业发展策略

1. 职业通道设计
2. 晋升标准
3. 晋升流程

二、员工职业发展设计

1. 职业发展脉络：子序列—序列—系—层级
2. 职业发展 5 种方式：轮岗；高管晋升；序列内发展；子序列轮岗；系内序列轮岗

三、员工职业发展路径

1. 专业技能路线
2. 管理路线

四、员工职业晋升标准

1. 岗位技能说明书——员工职业晋升标准的底层逻辑
2. 绩效能力矩阵——员工职业晋升决策的重要依据
3. 员工上级领导评价&员工教育培训经历

第三部分：员工晋升流程

一、员工晋升流程

1. 中基层员工晋升考评流程
2. 员工晋升的仪式感

二、员工晋升后的考核跟进

1. 试岗期考核标准、周期、1V1 访谈
2. 试岗期考核工作任务单设计要点

课堂练习 2：以小组为单位，尝试设计一个你们小组公认的员工职业发展通道

第四部分：职业生涯规划定位

1. 职业生涯规划是全员参与式的管理活动

- 1) 员工：授人以鱼不如授人以渔；教会员工自我探索
- 2) 管理者：一线管理者担当起教练、评估者、顾问、推荐人角色
- 3) 企业：策划者、监督者

2、职业定位

- 1) 定位：根据自己的天资、能力、动机、需要、态度和价值观，形成较为清晰的、与职业有关的自我概念，最终成为一个占主导地位的职业定位。
- 2) 动态调整：阶段性审视自我动机、需要、价值观及能力，明确个人需要与价值观，找到适合自己的职业定位（职业锚）

3、职业定位类型

- 1) 类型：技术职能型、管理型、安全型、创造型

- 2) 因材施教、因材做岗位调整，针对性开展员工职业生涯规划，激励员工
- 3) 三类员工职业规划：新员工、中期员工、老员工