

交通强国建设中优化港航部门 人力资源管理架构的思考

吴淑筠

(南通市港航事业发展中心, 江苏 南通 226006)

摘要: 建设交通强国的光荣使命, 对交通运输行业人力资源管理工作提出了新要求, 本文结合港航部门实际, 就构建人力资源管理体系的重要性、需要解决的主要问题和架构设想的思考进行了阐述和分析。

关键词: 交通强国; 人力资源; 架构; 思考

中图分类号: U692

文献标识码: A

文章编号: 1006—7973 (2021) 02—0076—03

建设交通强国是社会主义现代化强国的重要组成部分, 这是以习近平同志为核心的党中央作出的重大战略决策, 也是新时代赋予交通运输行业的历史使命。内河航运是现代综合交通运输体系的重要方面, 在交通强国建设中, 港航部门承担着支撑内河航运高质量发展的重任, 任务艰巨, 使命光荣。新使命、新任务对港航部门人力资源管理工作提出了新要求, 构建更加科学规范的人力资源管理机制, 形成更加完善高效的人力资源管理体系, 以现代人力资源管理理念替代传统人事管理观念, 成为新时代港航部门深化改革、推进高质量发展的迫切需要。

1 构建人力资源管理体系的重要性

1.1 人力资源的固有属性决定构建管理体系的必要性

人力资源是促进生产力发展诸因素中最积极、最活跃, 起着决定性作用的要素, 它被称为经济和社会发展的第一资源。充分有效地管理和开发人力资源, 已经成为各国、各行业发展战略中一个举足轻重的问题。港航事业的发展关键在人, 要在交通强国建设中当先锋、做示范, 必须理念先行、人才先行, 科学构建人力资源管理体系, 是充分发挥人力资源要素价值的关键基础。

1.2 交通强国的目标任务决定构建管理体系的迫切性

建设交通强国是建设现代化经济体系的先行领域, 是全面建成社会主义现代化强国的重要支撑, 是新时代交通工作的总抓手。目前, 港航部门面临着大建设、大变革、大发展的机遇与挑战, 南通港航正处于交通综合改革、部门职能调整、队伍优化重组的关键时期, 承担着加快港航基础设施建设、助力江海河联运、通州湾新出海口建设的艰巨任务。人才队伍是建设交通强国建设的重要资源, 实现交通运输现代化, 关键是要实现人的

现代化。构架起科学的人力资源管理体系, 才能更好地激发队伍潜能, 实现培育高水平交通科技人才、打造素质优良的交通劳动者大军、建设高素质专业化交通干部队伍的目标, 为建设交通强国提供有力的人才保障。

1.3 港航部门的管理现状决定构建管理体系的艰巨性

长期以来, 港航部门一直沿袭着传统的人事管理方法, 虽一定程度上吸收应用了部分现代管理理念, 但仍未形成人力资源的体系化管理。与现代人力资源管理相比, 现有人事管理方法还存在着较大差距: 一是管理广度上, 多局限于管好现有人员, 而缺少对单位未来人力资源的科学预测和规划; 二是管理类型上, 多为“被动反应型管理”, 缺少“主动开发型管理”; 三是管理焦点上, 多以“事”为中心, 而非以“人”为中心, 没有真正体现人在管理中的核心地位; 四是管理深度上, 只注重用好职工的显能、发挥人的固有能力, 而忽视了开发职工潜能、激发工作原动力; 五是管理形态上, 多采用个体静态管理, 缺少灵活多样的整体动态管理, 给职工创造施展才华的机会和环境不够。因此, 迫切需要建立科学的人力资源管理体系, 探索适应新时代港航发展的人才资源开发战略, 采取有效措施提高港航人的整体素质, 促进港航事业的高质量发展。

2 当前需要解决的主要问题

南通港航系统一贯重视人才工作, 积极引才、育才、用才、爱才, 随着人事人才工作各项措施的落实, 人才队伍整体素质得到较大提升。但是, 我们也看到, 从现代人力资源管理和港航发展需要的角度分析, 构架科学的人力资源管理体系需要重点解决以下问题:

(1) 人才规划尚不健全。主要表现在: 人才引进规划前瞻性不强, 往往在岗位与人才需求矛盾凸显时才

开始制定人才引进计划，对引入人才的角色定位不尽科学，有时会出现引入的人才符合招聘条件却不很适应岗位工作的尴尬局面。

(2) 人才培养力度不够。主要表现在：一是培训需求的调查不够，在培训计划中，考虑单位单方需求较多，往往忽视了职工需求，导致职工在培训中处于被动状态。二是年度培训目标与单位工作重点结合不够，学以致用不充分，培训成效不明显。三是培训缺乏层次感，无梯度的全覆盖式培训，不能满足不同层面职工的素质提升需求。

(3) 人才流动尚待加强。因更多地考虑系统内不同部门业务工作特点和不同地域之间的差异，会给职工造成工作上的困难和生活上的不便，系统内的人才横向流动、内部外部交流互动的机制不够健全，缺乏培养一专多能的复合型人才、建设高素质人才队伍的机制与制度保障。

(4) 考核机制尚需健全。港航系统的考核机制分个人考核、部门考核和单位考核三个层次，执行绩效考核制度，有明确的考核办法和考核系统。但是，诸如沟通机制、目标修正机制、督查激励机制等绩效考核的核心机制，仍未能很好地建立和运行，一定程度上影响了考核激励的效用发挥。

(5) 分配机制尚待完善。现有的分配体制受传统分配模式和求稳思想束缚，不能很好地体现多劳多得、优绩优酬，存在着干多干少差别不大，甚至存在多干多错、少干少错的情况，在一定程度上挫伤了职工的工作积极性，创新争优、职责履行也会打折扣。

3 港航系统人力资源管理体系构架设想

人力资源管理体系的构架必须与港航部门的愿景、职责、价值观保持高度一致，主要包括人力资源规划、职位体系设计、人才配置、绩效管理、人力资源开发与职工能力建设、薪酬管理等人力资源管理核心职能和基础平台。通过这六大体系建设，打造适应新时代港航事业发展的人才队伍，为顺利实现交通强国港航目标提供坚强保障。

3.1 人力资源规划

人力资源规划是依据港航事业长期发展规划，在分析系统内部外部环境及人力资源管理现状问题的基础上，制定符合港航发展目标的人力资源管理目标和策略，包括人力资源人才库规划、管理能力提升规划以及将目标转化为行动的措施和对措施执行情况的评价监控体系。

人才库规划不能脱离实际，好高骛远，港航发展的现状及规划是资源配置、储备和开发规划的决定因素。

目前，南通交通综合改革已经完成了阶段性任务，港航部门的行政职能剥离，近百人分流到交通执法等其他单位，客观上形成了港航部门机构调整、人员调配和人才紧缺的巨大压力。因此，短期内我们可以将人力资源规划的重点放在培训发展计划、机构完善计划上。同时，分析现有人才结构，合理制定长期人才库规划。管理能力提升规划是在分析管理水平现状的基础上制定的人力资源管理业务模块、管理制度、管理流程等的改善计划，即明确怎样的人力资源管理手段和方法能够支持业务战略的实现和单位的持续发展，这与南通港航目前正在全力推进的制度建设相吻合。

3.2 职位体系设计

职位体系是单位内部所有不同职位按照所属关系和职位等级关系，形成的职位组合。在明确组织架构与部门职责的基础上，将部门职责有效的分解到岗位，做到职责分工明确、权责清晰，依据岗位要求建立任职资格标准。这是单位进行科学有效的竞聘、培训、考核、绩效管理的前提与基础。

在此基础上，要进行职位分析，对岗位工作的性质、任务、职责、相互关系以及任职工作人员的条件、知识、技能进行系统调查和研究分析。其目的主要是明确职位的设置目标，职位的价值、职责与权限，让职工明白自己承担怎样的角色和职责，如何实现这个角色定位，应该达到怎样的职位要求，评价标准是什么，从而高效地履行岗位职责。

3.3 人力资源配置

人力资源配置是根据单位的发展目标，以职位分析、任职资格体系为基础，系统地建立人力资源的进入、配置、内部再配置的动态运行机制，主要依据职位设计确定的定员标准，对人力资源进行动态调整，引进满足战略要求的人员，并对现有人员进行调整和优化。

一方面，要建立有效的人员引进、退出和交流机制，通过科学的配置实现人力资源的效能最大化，做到人尽其才，才尽其用。另一方面要建立高效的评价配置机制，根据职工的学历层次、年龄结构、专业特长、性格特点、兴趣爱好、价值取向等多方面因素，进行综合分析，提升人力资源调整与配置效率，充分激发出每一单独个体的巨大潜能，形成“1+1 > 2”的团队合力，实现优势互补、团结协作、和谐高效，营造良好的发展环境。

3.4 构建绩效管理体系

绩效管理是我们较为熟悉的一个管理手段，它以组织运行、流程规范为基础，依托于职位体系设计与开发，通过目标的逐级分解，将单位关键绩效指标分解为业务部门、岗位和个人的工作指标，建立倒树形绩效目标体系，使每个部门、每位员工的努力都与单位要求相一致，

将单位目标转化为职工的绩效责任。

绩效管理顺利实施还需要以制度体系为保障。建立与绩效管理相匹配的管理制度,诸如绩效考评管理规定,职工申诉制度,领导与职工的沟通机制、绩效目标更新机制、奖惩、培训和人事调整制度等,使绩效管理制度化、科学化、规范化。同时,还要确保支撑绩效管理体系正常运转的各项机制处于正常运转状态。

3.5 人力资源开发与职工能力提升

人力资源开发的基本要求是保障事业发展需要,核心是人才队伍的能力建设。要依据单位发展实际及现有人员能力现状,对各类人员的知识技能需求进行分析,分类制定单位培训计划和职工职业发展规划,以创建学习型单位为载体,搭建多层次、全方位的培训开发体系和职工职业生涯阶梯,保证职工和单位同步成长发展。在实施中,还需结合单位阶段战略变化进行动态调整,满足各类人员在职业生涯不同发展阶段的成长需要,提升队伍整体水平,促进单位总体目标实现。

立足港航部门实际,我们要注重提升培训的针对性、实效性。一方面要搭建职工学习平台,开展自主学、集中学、讲座学、交流学、考试学、走出去、请进来等多种形式丰富拓展培训途径,尝试与党校、高校等科研机构合作,提升培训系统性,不断完善人才梯队素质开发。另一方面要鼓励职工实践锻炼,制定提升职工实践能力的有关制度,例如建立跟班学习制度,选派基层干部到重点项目、机关部门跟班学习锻炼,实施新进人员多岗锻炼、压担锻炼,定期开展岗位交流等等。同时配备必要的评估机制,促使人才流动到最合适的岗位。

3.6 构建合理薪酬体系

构建合理薪酬体系是激发员工潜力、激励争先创优的重要手段。事业单位正在执行的岗位绩效工资制度正是以服务和促进事业科学发展为目标,以多劳多得,优绩优酬,激励爱岗敬业、开拓进取为鲜明导向的一项国家层面制度设计,是我们对职工的“价值分配”进行科学设置,建立合理薪酬机制的基础和依据。

港航部门的公益性决定了其价值评价不同于企业,薪酬体系的建立要结合实际,整体考虑,统筹兼顾,与管理模式和职责分工相对应。结合当前机构设置、运行管理模式和职责权限设置的情况,需要建立“一个体系、多个模块、有统筹、有分解、有常规、有专项”的绩效考核分配机制,坚持分配权限与管理权限相对应,在全系统统一的分配框架下,切块进行一定比例的统筹分配,其余部分核拨下达,给予各派出机构一定的自主权,可结合内部人员、岗位、工作完成等实际情况制定细化分配办法,进行月度奖励、季度奖励、年度奖励及专项奖励等,有效调动激励员工的工作积极性、创造性。

4 人力资源管理体系高效运行的保障体系

人力资源管理体系是一个有机整体,它的持续高效运行需要协同运作,必须建立有力的保障体系,包括组织保障、人员保障和反馈改进保障。

4.1 组织保障

在人力资源管理体系的运行中,组织是基础,必须上下协同,整体运作,建立人力资源管理体系运作的组织体系。结合当前港航部门一个独立法人统一管理、十二家派出机构相对独立运行的特点,需要对人力资源管理的职责、权限进行分解,对管理事项进行具体分工,建立起目标一致、标准统一、主体明确、高效管理的组织保障机制,为人力资源体系的有效运行提供组织保障。

4.2 人员保障

人力资源管理体系的运行有很强的专业要求,需要专业化的队伍来支撑。港航系统需配置能力和素质符合要求的专业人力资源管理人才,要求不但能够制定和执行人力资源战略,具备人力资源管理实施的专业能力,同时还需要有良好的执行力、沟通协调能力和正直公正的个人品质。通过人力资源队伍的专业化建设,为有效实施人力资源管理职能提供人员保障。

4.3 反馈改进保障

要保证人力资源管理体系的持续有效运行,必须定期对系统进行检测评估、修订和完善,运行过程中出现的问题需要及时反馈,并进行修正改进;根据单位发展目标的变化、环境条件的变化及时进行校正和调整。完善的反馈和改进机制是保证人力资源管理体系持续有效运行的必备条件。

总之,人力资源管理体系的构建和持续有效运行是实现港航事业高质量发展、建设交通强国的重要保证,也是从机制上根本解决职工能力素质提升、工作作风转变和优质高效履职问题的有效途径。