

人力资源规划在组织变革中的实践应用

刘爱莲

中国对外书刊出版发行中心，北京市，100037；

摘要：在日趋激烈的市场竞争环境下，组织变革已经成为企业冲破发展瓶颈、应对外部挑战、实现可持续发展的必然选择。人力资源规划是战略人力资源管理的重要组成部分，也是连接企业战略与人才管理的重要纽带，在组织变革的过程中起着不可替代的关键作用。有效的人力资源规划能够精准锚定变革进程中各阶段的核心人才需求方向，科学优化企业人才梯队与结构配置，合理调配现有人才资源，增强员工对变革的适应能力，引导员工主动融入变革进程，为组织变革的稳步推进提供强有力的人力资源支撑。本文从人力资源规划在组织变革中的理论基础和实践应用出发，对人力资源规划的内在逻辑进行剖析，理清人力资源规划实施与组织变革推进的关系，进而提出切实可行的策略建议，为提高组织变革成功率提供有参考价值的方案。

关键词：人力资源规划；组织变革；战略管理；人才配置

DOI：10.69979/3029-2700.26.03.034

组织变革是现代企业管理中的一种常态，包含战略调整、结构重组、流程改善、文化转变等各方面。伴随着经济全球化、数字化技术的迅速发展以及市场竞争的日趋激烈，企业所处的组织变革压力越来越大。在此情况下，人力资源规划的重要性越发突出。人力资源规划就是根据组织发展战略，对企业未来的人力资源需求进行科学预测、合理配置的一系列管理活动。它不仅要确定组织在变革过程中人员的需求以及所需要的知识、技能，还要制定相应的人才引进、培养、留任、激励等措施。合理的人力资源规划可以发现组织变革给人力资源所造成的深层影响，在变革前就制定出科学的应对措施，从而减小变革的风险，提升变革成功的概率。

1 人力资源规划与组织变革的内在关系

1.1 组织变革对人力资源的需求特征

组织变革会引起企业人力资源结构的深刻调整。按照战略人力资源管理理论，人力资源要与组织的经营战略相匹配，才能发挥出激励员工、支撑业务发展的功能。组织变革中新的战略目标要靠新的人员来实现。例如，当单位从传统书刊出版发行向融合出版、数字化国际传播平台转型时，对数字内容生产、多语种融媒体运营、跨文化受众数据分析、国际传播策划等领域的复合型、专业化人才需求将显著增加。同时，部分传统编辑、发行岗位的工作内涵与技能要求也面临转型与提升的压力。人力资源规划必须精准把握这些结构性变化。此外，变革会提升对员工学习适应、创新思维与跨部门协同能

力的要求，并可能引发岗位、晋升通道与薪酬体系的调整，这些都需依靠科学规划来妥善应对，以维系心理契约，降低变革期的离职风险。

1.2 人力资源规划对组织变革的多维度支撑作用

人力资源规划给组织变革赋予诸多方面的关键支撑。从战略角度来讲，人力资源规划可以把组织变革所必需的人力资源需求，转变为具体的、可以执行的行动计划。企业可以通过规划来确定变革之后所需要的组织编制结构、岗位设置、人员数量配置、素质要求等，进而制定相应的招聘策略、培训计划、岗位调整方案。就运营而言，人力资源规划帮助企业科学评估组织变革的人力成本，包括裁员补偿费、重新培训费、流程调整费等，使变革处在可控的范围之中。从风险防范的角度来讲，人力资源规划能够提前发现变革过程里出现的人才流失、员工抵触、管理层断层等各类风险，制定出相应的应急预案并采取相应的缓解措施。研究发现，在组织变革过程中进行科学的人力资源规划，可以大大提高变革的成功率，提高组织的环境适应能力以及市场竞争力^[1]。

2 人力资源规划在组织变革中的关键实践应用

2.1 变革前的人力资源需求预测与分析

成功的人力资源规划要从准确的需求预测开始。企业在组织变革开始之前，应当对员工的人力资源现状进行全面系统的评价，即对员工的年龄结构、技能分布、

绩效水平、稳定性指标等各方面进行分析。同时还要按照变革后的组织战略和目标,科学地确定新的岗位体系、人员编制、技能要求。许多企业在变革过程中出现的人才短缺或者人才过剩问题,其根本原因就是缺少科学的人力资源需求预测。为了提高预测的准确性,企业可以采用多种方法相结合的方式来提高预测的准确性。定性方法有德尔菲法、高层访谈、焦点小组讨论等,可以充分获取专家和管理者的意见和建议,定量方法有趋势分析、回归分析、流动率分析等,可以根据历史数据进行科学的推算和预测。实际操作时要根据组织战略变革的具体内容来确定哪些岗位会增加、哪些会减少、哪些会发生性质的变化;哪些员工的技能需要提高,哪些员工的工作性质会发生变化。经过这样的分析之后,企业便可以制订出有针对性的人力资源策略,从而最大程度地削减变革期间的人才浪费以及组织冲突^[2]。

2.2 人才队伍的结构优化与动态调整

组织变革一般都会使企业重新审视自身的人才队伍,并作出深层次的结构性和优化。这不仅仅是人数的增减问题,更重要的是实现人才结构的科学合理化。企业应该根据变革的具体需要,确定各个岗位、各个层次、各个专业领域所需要的人数和人员类型。对于那些技能不能适应新战略的员工,企业需要建立系统的培训和再教育机制,使他们逐渐适应新的角色要求。对一些紧缺的关键人才要采取专门的外部招聘、内部优秀人才选拔、高层次人才引进等多种方式来满足需求。除此之外,企业还要考虑人才队伍的梯次结构和梯队建设,保证有足够的后备人才储备,尤其要重视管理人才和技术骨干的科学储备。许多企业在变革过程中出现的管理层断层问题,就是由于人才梯次建设不够重视所造成的。人才结构优化的外延还涵盖人才空间分布与部门分布的优化,具体而言,需结合不同业务部门的职能定位与各区域的发展需求,精准调配人才资源,使人才供给与实际需求高度匹配,进而实现人才价值的最优发挥与配置效率的最大化。

2.3 变革过程中的员工能力建设与培训发展

员工综合能力的好坏直接影响组织变革的执行质量与成效。因此,在组织变革过程中,能力建设是十分重要的。企业应当为不同的员工群体制订出不同的培训计划及发展方案。对于管理者来说,培训的重点应放在

变革管理能力、战略思维、组织领导力等方面,利于变革顺利进行。对业务骨干、技术人员进行培训,重点是新业务流程、新技术应用、新的工作流程的学习,使其尽快适应新的工作环境、要求。基层员工的培训要包含新岗位的操作规范、新信息系统使用方法、新的行为规范、新的工作标准等各个方面。能力建设不能只依靠正式的课堂培训活动,而应该结合内部师徒制、实践学习、经验分享等多种方式综合开展。在变革的不同时期,能力建设重点也应当作出相应的改变。变革初期的重点在于使员工充分认识变革的必要性、意义,变革中期的重点在于培养员工新角色所需的具体技能、专业知识,变革后期的重点在于巩固员工新技能,快速适应新的常态运营模式^[3]。

2.4 员工心理适应与人才留任管理

组织变革一般都会伴随着员工的心理压力和焦虑情绪。即使是积极的变革,也会使员工产生工作的不确定性以及角色定位的模糊性。因此有效的沟通和心理疏导就成为变革管理的重要内容。企业要制定清晰的变革沟通战略,及时、准确、全面地向员工传达变革的信息,解释变革的目的、过程、预期结果,认真回答员工的疑问和顾虑。沟通中要突出变革给员工个人发展带来的机会和好处,积极建立员工对变革的信心和认同。企业还要创建起完备的员工心理援助体系,给予员工心理咨询,压力管理,情绪疏导等专业的服务,协助员工妥善处理变革引发的心理难题和压力。从人才留存方面讲,企业应该采取综合的措施保证关键人才以及核心骨干的稳定性。包括提供有竞争力的薪酬待遇、清晰透明的职业发展路径、更多的学习和成长机会、改善的工作环境等。对于已经决定离职的员工,企业也要进行专业的离职管理,保证相关工作材料的有效交接和团队整体稳定性的维持。

3 人力资源规划实施中的常见障碍与应对策略

3.1 人力资源规划实施中面临的主要障碍

企业进行人力资源规划时经常遇到很多困难。信息不对称是首要的问题,变革的具体内容和战略意图一般掌握在少数高层管理者手中,人力资源部门不能及时获得足够的信息来制定计划。组织协调不力也是一个普遍存在的问题,业务部门、财务部门、人力资源部门之间的沟通和协调不够有效,造成规划与实际执行严重脱节。

员工的变革抵触心理是第三大障碍,尤其是当变革牵涉到岗位调整、人员裁减等问题的时候,会大大增加规划实施的难度。资源约束属于不能忽视的现实问题,涵盖人力资源、物质资源、财力资源等各方面限制,会妨碍规划的全面执行并影响其效果。另外,组织的现有文化与变革理念的不一致也是重要的障碍,企业现有的文化倾向于稳定和既有权利的保护,变革要求的是灵活性和创新精神,两者之间的文化冲突就会增大变革的难度^[4]。

3.2 针对障碍的应对策略与建议

对于上述障碍,企业应该采取积极主动的应对措施。对于信息不对称的问题,需要建立有效的信息沟通机制,在变革规划阶段就邀请人力资源部门参与决策过程,保证他们对变革战略意图和具体内容有充分的认识。还要建立定期的信息更新和沟通机制,保证人力资源规划与变革的实际进展同步。为解决组织协调不到位的问题,可以成立跨部门的变革管理小组或者委员会,明确各部门具体的职责以及协调机制,定期进行充分的会议沟通和进度评定。对于员工的抵触问题,应采用包容、透明的沟通方式,充分听取员工的意见建议,在规划中考虑到员工的合理利益,并向员工清楚地解释保护措施和变革过程中所面临的机会。对于资源约束问题,在规划阶段进行充分的成本效益分析,合理分配各种资源,必要时申请额外资源支持或者分阶段实施。文化冲突问题在推进变革的同时,也要积极建设企业文化,倡导与变革相适应的价值观和行为规范,引导员工树立新的文化认同^[5]。

3.3 人力资源规划实施效果的评估与动态优化

人力资源规划的实施不是一次性工作,而是一个持续循环、动态调整的过程,科学的效果评价与优化机制,是使人力资源规划能长期适应企业战略发展的重要保证。企业要根据自身的发展阶段和战略目标,创建起定量和定性相融合的评价指标体系。定量指标有资源分配契合度、关键人才留存率、人力成本控制效率、员工人均产值增长幅度等可以量化的数据,直接体现规划对企业经营业绩的支撑情况,定性指标要重视组织协同效率改变、员工对变革的接受程度、企业文化同战略的契合情况等层面,全方位评判规划实施的总体成果。评估工作要遵照定期开展和动态跟踪相融合的原则,可以创建

季度阶段评定和年度全面复盘的双重机制。季度评估主要看规划执行进度和短期目标的达成情况,及时发现执行过程中出现的偏差,比如跨部门协作是否顺畅、资源投入是否达到预期效果等,然后迅速作出应对;年度复盘则是根据企业年度战略目标完成情况,对人力资源规划的长期价值进行深入分析,总结出成功经验以及存在的不足。

4 结束语

人力资源规划在组织变革中所起的作用,已经被企业实践以及学术研究所充分证明。通过科学的人力资源规划,企业可以把组织变革的战略意图转化为具体的、可执行的人力资源行动,保证变革过程中人才的有效供给,大大降低变革的风险和成本。人力资源规划的核心就是将人力资源管理与企业的战略变革紧密结合,最大程度地实现人力资源的战略价值。随着社会发展速度的加快和企业竞争的日益激烈,人力资源规划的战略地位会越来越高。企业要建立动态、灵活、前瞻性的新的人力资源规划体系来适应组织变革的新要求和新的挑战。在这个发展过程中,人力资源部门应该从以往的事务性工作逐步转变为战略伙伴的角色,深入参与到企业战略的规划与决策中,给组织变革提供持续、有价值的人力资源支持与保障。

参考文献

- [1] 赵曙明,张敏,赵宜萱. 人力资源管理百年:演变与发展[J]. 南京师范大学学报(社会科学版), 2019, 12(3): 50-73.
- [2] 李敏,关翩翩. 人力资源功能柔性对员工绩效和承诺的影响——一个跨层次被调节的中介模型[J]. 华南理工大学学报(社会科学版), 2021, 5(3): 25-42.
- [3] 丁弈文. 新经济时代背景下企业数字化转型对人力资源管理的影响[J]. 运筹与模糊学, 2024, 14(3): 179-187.
- [4] 林新奇,滕玉成. 战略人力资源管理与组织绩效:知识管理的中介作用[J]. 管理学报, 2018, 15(7): 1012-1024.
- [5] 蒋建武,李曼丽. 工作不安全感对工作-家庭冲突的影响——有调节的中介作用分析[J]. 人力资源管理评论, 2020, 1(2): 54-66.