

人力资源管理部门内部岗位轮换

刘 莎

陕西华电榆横煤电有限责任公司 陕西 榆林 719000

摘 要: 在知识经济发展以及组织变革不断加剧的情况下,人力资源管理部门(HR)逐渐成为企业的战略合作伙伴。而 HR 的工作内容繁杂且重要性使得 HR 人员需要有跨部门的全局观及协作能力。而岗位轮换是企业人才培养和发展的一种有效方式,在 HR 部门内更有着重要的意义。本文主要针对 HR 部门内部岗位轮换进行研究,包括其理论基础、内在逻辑、存在的问题与解决对策。首先从人力资本理论、职业生涯发展理论等方面阐述岗位轮换的意义;然后通过对 HR 六大职能模块进行分析,说明内部轮岗对于打破职能界限、培养全能型 HR 的作用;接着分析在 HR 部门开展轮岗遇到的问题,例如专业性和广泛性的冲突、工作保密性造成的问题以及短期内难以看到效果等问题;最后提出以战略为导向、按层次分类、遵循程序规则、重视企业文化建设的岗位轮换方案,希望能为企业提高人力资源管理水平提供一些帮助。

关键词: 人力资源管理; 岗位轮换; 复合型人才; 职能协同; 制度设计

引言

在经济全球化及信息化大潮影响下,公司之间的较量已转变为人才所代表组织能力的竞争,人力资源部也由过去的“事务管理者”转变为“战略实施者”以及“变革引领者”,这对 HR 人员提出了新的期望:不仅需掌握招聘、培训、考核、薪酬等方面的知识技能,还要懂得各个部分之间的联系,并使人力资源规划与企业发展目标相结合。但是,在实际工作中,人力资源部往往形成一个个“职能孤岛”,员工长期固定在一个岗位上,虽然很专业但眼界较小,缺少宏观意识,不利于自身发展也不利于整体工作开展。而岗位轮换就是一种有目的横向调动方式,特别是对于人力资源部而言十分有效,可以破除障碍、增进合作。本文就人力资源部岗位轮换原因、问题及对策进行分析研究,以期达到双赢效果。

1 人力资源管理部门内部岗位轮换的理论基础

1.1 人力资本理论的深化视角

舒尔茨和贝克尔的人力资本理论认为,员工的知识、技能等是重要的生产要素。而岗位轮换是一种横向的人力资本投资,打破传统的“专精”培训方式,在不同职能间工作使人力资源管理人员的知识面和能力更加丰富,如薪酬专员轮岗到招聘岗可以更好地了解市场的供需情况对薪酬的影响;招聘专员调至绩效岗能够更好地理解胜任力模型及绩效考核的关系等。这种知识流动促进人力资本从单一的“T 型”发展为更为复杂的“π 型”或“梳子型”,从而

提高人力资本的价值含量以及灵活性。

1.2 职业生涯发展理论的内在诉求

舒伯的职业生涯发展理论认为,在职业建立及维持时期人们希望获得自我实现以及角色的一致性。而长时间从事一种工作会导致厌烦感,不利于发挥个人潜力。岗位轮换是对此种需求的回应,它让人力资源管理人员有机会去发现自己的爱好所在,发现自己擅长之处并且保持对工作的热情。同时成功的轮岗也是表明该员工具有很强的适应能力、学习能力和大局观,从而为他将来担任更高级别的管理工作奠定了良好的基础。

1.3 组织学习与知识管理理论的协同效应

野中郁次郎提出的 SECI 模型描述组织内知识流动的过程。HR 内部轮岗有助于显性知识(如规章制度等)以及隐性知识(如经验、直觉等)在不同岗位之间流动,比如人力资源部的人事专员调入培训处,则可以把一线的真实声音带入到课程的设计之中,使培训更有针对性^[1]。这种跨职能的知识“嫁接”,消除信息孤岛,促进创新的发生,从而提高整个 HR 部门解决问题的能力及反应速度。

2 人力资源管理部门内部岗位轮换的特殊性与必要性分析

相比于其他职能部门,在 HR 部门内推行岗位轮换有其独特之处,也正是这一点成为其必要性的有力支撑点。

2.1 HR 职能模块的高度关联性与系统性

现代 HR 一般分为六个部分：人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理和员工关系管理等。这六个部分相互关联，形成一个整体，即从对组织未来的人才需要进行预测开始，然后是人才获取、培养和发展、考核评价、报酬支付以及整个过程中的人际交往问题。任何一个方面出现问题都会影响整体效果。轮岗让员工体验各个部分的工作内容，体会其中的道理（例如，“为什么要这样设定绩效目标”或者“为什么会有薪酬宽带”），有助于他们树立大局意识，提高工作配合度。

2.2 打破“职能孤岛”，培养战略型 HR 人才

HR 内部因为缺少理解和沟通造成“职能孤岛”：招聘认为薪酬不够有竞争力，薪酬认为招聘的标准过高，培训又认为绩效反馈不足。岗位轮换使员工身临其境体会到他人的困境，从而产生共鸣和信任感，远远超过开会或者写文件所能达到的效果。企业将来更加需要能够站在 CEO 角度思考问题的“战略伙伴”，而不是单一领域的专家。而轮岗就是培养这样的人才的有效方式，提升他们对商业的理解力、系统思维以及统筹协调的能力。

2.3 提升组织韧性与风险防范能力

过分依靠某个“专家”会带来人才断层的风险，如果重要的一个人离开，整个项目就会瘫痪。轮岗培养“多面手”，保证工作的延续性。而且 HR 的工作涉及很多隐私以及利益关系，在一个位置上待的时间过长容易产生道德问题。定期轮换是预防这种问题的一种手段，可以起到很好的监督作用，减少风险。

3 人力资源管理部门内部岗位轮换的实施障碍与挑战

虽然内部岗位轮换有很多好处，但是在实际操作中却往往遇到很多问题，在此理解这些问题并且认识到它们的重要性对于有效实施轮岗是非常重要的。

3.1 专业深度与广度的内在张力

这是一对主要问题。一方面，组织希望借以轮岗造就见多识广的人才；另一方面，每一个 HR 部门都有其专业知识以及技术要求。频繁轮岗容易造成员工对于各个岗位都只是蜻蜓点水般了解，而不能真正掌握一门技能形成核心竞争力，从而变成一个平庸的“万事通”。如何在较短时间内使员工对新工作做到比较了解的同时又不会牺牲他们自身专长是问题所在^[2]。这个矛盾需要管理者在制定轮岗方案上要仔细考量，把握好深与宽的

关系，让轮岗不是简单地更换工作岗位而是有针对性、有深度地提升能力。

3.2 短期业务绩效与长期人才发展的冲突

HR 各个模块都有自己的 KPI 考核标准，比如招聘的到岗率、培训的满意度、薪酬核算的准确性等。而岗位轮换则会让员工需要花费很多的时间去熟悉新的工作内容，在这期间他的工作效率及成果都会有所下降，在一定时间内会影响整个团队的工作效率，在业绩的压力下，部门主管一般会选择按兵不动，不愿意接受因为轮岗所带来的短期影响而不愿意推行轮岗制度，这是由于公司对于短期利益和长远规划的矛盾所引起的。解决这个问题就需要领导层站在更高的层面去支持这项工作，降低对于轮岗期间员工的考核要求并且有一套可以区分短期表现和长期发展潜力的标准来评价他们。

3.3 员工个体意愿与能力适配的不确定性

并不是所有的人都愿意被轮岗。有的员工已经在目前的工作岗位上稳定下来并习惯了这个岗位，对于新的工作有些害怕；而有一部分人对即将轮岗去的工作岗位不感兴趣，认为不符合自己的发展方向。而且员工的学习能力、适应性和性格都有所不同，如果硬性地要求不适合的人进行轮岗不但起不到应有的作用，还会打击他们的积极性，甚至造成人才的流失。所以一个好的轮岗方案一定是充分考虑员工的意见并且合理分析他们的能力和需求之后制定的，是根据双方的需求来进行轮岗而不是一味地强加给他们的一种工作方式。

3.4 制度缺失与流程不规范

很多公司对于岗位轮换只停留在概念上，而没有相应的制度作为支撑。轮换的标准是什么？周期多久？人选如何选择？轮岗期间如何评价及奖励？今后的职业路径怎样安排？这些都是问题如果不能明确，轮换就会流于形式或者变成人治，达不到效果。而没有制度做支撑，轮换就会显得很随意，也会出现不公平现象，影响其权威性和有效性。所以要有一套公开透明、公平合理并且可行的操作流程来保证这项工作顺利开展并取得成效。

4 人力资源管理部门内部岗位轮换的优化路径与制度设计

为解决以上问题，本文给出一种全方位解决方案，以期建立合理、可行的人力资源内部岗位轮换制度。

4.1 确立战略导向，明确轮换目标

岗位轮换不是简单的人员调动，而是要符合公司的

人才发展规划以及人力资源规划。人力资源部首先要确定轮岗的目的：是为了培养未来的 HRBP 还是为了造就共享服务中心 (SSC) 的操作能手？目的不同，轮岗的人选、范围、路线以及时间都应该有差异性^[3]。只有把轮岗融入整个人才供应链体系之内，才能保证它有意义、有价值。脱离战略目标的轮岗就好比无指南针航行一样，既消耗资源又容易把人才带偏。

4.2 实施分层分类管理，差异化设计轮岗方案

岗位轮岗不应该“一刀切”，要根据不同人的层级、职业序列来设计。对一线工人来说，轮岗更多是为了让他们掌握多种技能以及熟悉流程，时间可以较短，以便提高他们适应不同岗位的能力及后备力量规模；而对管理层人员来说，则更注重培养他们之间的协作精神，轮岗的时间可以相应拉长，还可以让他们负责一些具体工作，在实际操作中学会统筹考虑问题。另外，可以把人力资源部划分为专家序列与通才序列两类。对专家序列来说，轮岗只是对其能力的一种补充，而不是主要部分，主要是让他们了解相关的模块，从而更好地为其专业知识服务；而对通才序列来说，轮岗则是其职业生涯的一个必要阶段，需要全面地覆盖所有的核心模块，使他们对整个公司的人力资源管理有一个清晰的认识并具备良好的合作能力。这样分层次、分类别，可以使轮岗更有针对性，取得更好的效果。

4.3 构建规范化、全流程的轮岗管理机制

一个好的轮岗计划需要有一套完整的全过程管理制度，在轮岗开始之前要有合理的选拔方式，考虑被选人的工作业绩、潜力、学习积极性、性格以及未来的职业规划等，选出合适人选并对其进行充分的岗前培训，在轮岗期间要有一个指导老师或者导师对被轮岗者进行帮助并且有定期交流会来解决他们所遇到问题使他们顺利度过这段时间，在轮岗结束之后要有一个全方位的评价，不仅是对其所承担工作的评价还有对其视野、思维方式、合作能力等方面进行评价并将这些评价与其升职加薪以及今后的发展联系起来从而达到培养人才的目的，这样才能让轮岗成为一种常规化的、制度化的人才培养方式。

4.4 营造支持性的组织文化

制度有效运作需要文化支撑。再好的制度如果没有相应文化基础也是无法生根发芽。公司领导以及人力资源管理者需大力宣传岗位轮换意义，在他们心中应是荣誉与信任而不是一种处罚或者放逐^[4]。要容许失败，在最初阶段轮岗可能效率较低但是要表扬成功者，树立典型从而在公司内部形成一种接受变革，愿意学习，愿意合作文化。当轮岗被看作是个人发展以及企业发展双赢机会时，推行阻力将会大大降低并且其巨大潜力也会被最大限度挖掘出来。

5 结语

人力资源管理部门内部岗位轮岗工作是极具战略性和操作难度的工作。它基于人力资本增值、职业发展和个人能力成长的需求而产生，是由于人力资源本身所具有的综合性、协同性和对高层次人才的需求决定的，在实际操作中存在诸多问题如专业性不足、短期效果不佳等，但是通过明确目标导向、实行分级分类管理方式、建立科学合理流程以及营造良好的企业文化可以解决这些问题。随着 VUCA 时代到来，公司对于人力资源部灵活性和整合能力提出更高要求，而内部岗位轮岗作为一项基本人才培养制度的价值日益突出。它不仅可以帮助个人发展，还可以消除各部门之间隔阂，从而激发整个 HR 团队活力使它成为公司发展强有力支撑点。所以从理论上讲以及从现实意义上研究和完善人力资源管理部门内部岗位轮岗机制都具有重要意义。

参考文献

- [1] 王莹. 岗位轮换, 激发企业内生动力 [J]. 人力资源, 2025, (06): 4-5.
- [2] 王心怡. 人岗匹配视角下 N 公司岗位轮换管理优化研究 [D]. 浙江工商大学, 2024. DOI: 10.27462/d.cnki.ghzhc.2024.001022.
- [3] 王上, 黄灿. 基于内部控制视角的岗位轮换问题调查研究 [J]. 中小企业管理与科技 (下旬刊), 2021, (09): 155-157.
- [4] 党迎春. XH 公司职能部门员工岗位轮换管理研究 [D]. 西安科技大学, 2023. DOI: 10.27397/d.cnki.gxaku.2023.001095.