

打造企业培训体系,建设新型人才队伍

张伟杰

(国网浙江温州供电公司,浙江 温州 325000)

摘要:新时代的国家电力行业呈现着新面貌,也面临着新形势、新挑战。基于我国国民经济和社会发展第十四个五年规划,以及明确提出2030年“碳达峰”与2060年“碳中和”的目标,立足于国家电网有限公司建设具有中国特色国际领先的能源互联网企业的战略目标,如何打造符合时代要求的电力企业培训体系,建设一支有创新力、有生产力、有执行力的人才队伍,成为电力企业人力资源管理的一大课题。

关键词:电力企业;人力资源;人才队伍

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.22.103

1 背景介绍

自党的十九大以来,人才在国家战略中的重要性便不断凸显,早在2018年,习近平总书记就提出了“发展是第一要务,人才是第一资源,创新是第一动力”,充分强调了人才在引领发展中的重要作用。中共中央《十四五规划建议》中也提到要激发人才创新活力,深化人才发展体制机制改革,全方位培养、引进、用好人才,培养具有国际竞争力的青年科技人才后备军。健全以创新能力、质量、实效、贡献为导向的科技人才评价体系。加强创新型、应用型、技能型人才培养。显然,实施人才强企战略,积极开展符合新时代企业发展要求的人才队伍建设和人才培训工作已经成为助力电力企业高质量发展的一项重要战略性任务。在此背景下,如何将电力企业与行业发展新形势、社会变革新潮流相结合,构建、打造一套既适合企业也适合员工的培训体系,在满足企业员工智力成长需要的同时也符合企业自身发展需要,值得我们积极探索思考。

2 现存问题分析

日前,电力企业在人才队伍建设方面主要存在以下几个方面的问题:

2.1 企业人才缺口较大

世界经济格局在逐渐转变,在中国能源市场已经顺利融入世界的发展趋势下,国内对能源行业的人才需求也在大幅度升温。近年来能源行业的发展速度可谓前所未有,尤其以电力为代表的新能源发展迅猛,加之我国提出双碳目标对能源发展产生了巨大的推进作用,导致当下的能源行业对相关人才的需求达到了求贤若渴的程度。

对电力企业而言,受历史发展、地域环境、管理基础、机构改制等多方面因素影响,部分企业的管理类人才,技术、技能人才却较为欠缺,从事电力一线生产岗位的专业技术人员和技能人才出现青黄不接的现象,较为偏远地区的技术、技能人才更是匮乏,难以满足企业发展需要。

2.2 企业培训不成体系

近年来,电力企业经历了体制改革、战略迭代等一系列变化,固有的培训模式已不能满足企业发展和队伍建设要求。为适应社会变革新形势和员工队伍建设新要求,支撑企业人才战略发展需要,务必要对原有的培训管理工作进行体系化梳理和更新,例如优化培训管理的组织架构;简政放权、放管结合、优化服务(简称“放管服”);优化工作流程,提升闭环速率与效率;搭建培训体系,优化培训项目的运作管理;打造高素质人才队伍,培育优秀企业文化等方面,以期实现培训成效提升。

2.3 人才培养方向不明

按照“管专业,必须管培训”的原则,电力企业里的各个业务部门必须负责各自业务范围内的人才教育培训工作,培训的组织与实

施已成为业务部门的职责。但业务部门对培训职责的接受和履行程度尚不尽如人意,对自身业务范围内人才培养和教育培训工作的开展思路仍不清晰,重视程度也不够,不能根据国家战略、社会热点及企业发展及时开展相应的培训,导致电力企业的人才培养始终有所滞后。

3 对培训体系的设想

电力企业对人才队伍建设的需求,要求培训工作的开展实现更高瞻远瞩的统筹与规划,和更专业的组织与管理,特别是各业务部门对人才队伍培训的投入和主导。为确保培训管理工作顺利开展,培训管理模式顺利转型,满足企业高质量发展需求,就迫切需要从培训保障、管理、评估等方面分解当前的培训政策,梳理优化现有制度,制定有效管控体系。

3.1 实现人才队伍向年轻化转变

按照“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”的要求,建设一支数量适中、结构合理、梯队齐备的人才队伍。实现电力企业里拥有30岁以下、30岁-35岁、35岁-40岁以及40岁以上均衡分配的人才梯队,确保人才队伍建设不中断,优秀的人力资源不枯竭。

企业人才队伍必须始终保持能力不足、本领恐慌的忧患意识,必须树立终身学习的理念,积极参与企业开展举办的各专业前沿培训班,不断更新知识结构,开阔思路视野,与时俱进革新思维,切实支撑电力企业的高质量发展。

3.2 实现人才队伍向技能创新型转变

顺应电力企业发展战略和改革要求,完善各项创新工作机制,优化培训管理模式,整合培训资源,大幅提升人才队伍建设的质量提升。一是技能人才占比大幅提高,争取在5年内实现各类技能人才的数量增加50%及以上。二是培育选树企业工匠型人才,鼓励员工在一线生产岗位成长成才,培育选树一批能工巧匠和行家里手,争取培养出多名得到地方政府认可的工匠人才,以便对广大企业员工实现引领效应。三是深化员工队伍梯队建设,实现电力企业各专业技能人才培养工作室建设全覆盖,并依托各类工作室的建设和实际应用,促进职工技术创新,发现、打造、培育一批业务人才骨干,打造一支适应新形势、新任务,结构合理的员工队伍。

3.3 实现人才队伍向党性强转变

着力提升发展人才队伍的党员比例和党员质量,坚持把政治标准放在首位,深化“双培养一输送”,注重从生产一线和青年人才中发展党员。创新党员教育管理,落实党员教育培养规划,实施党性素质提升工程,分层分级开展党员教育示范工作,综合运用现代数字化技术手段,使党员教育管理更好地与电力生产经营、群众需求相融合。拓展党员发挥作用载体,围绕重大项目、重点工程和重要任务,持续开展党员责任区、示范岗创建活动,激励党员立足岗位当先

锋、作表率。严格执行新形势下党内政治生活的若干准则,健全党员退出机制,严格处置不合格党员,保持党员人才队伍的先进性、纯洁性。

4 主要做法

充分发挥人力资源的战略工具作用,形成从规划定位、组织管理到运作实施、效果评估的流程闭环,支撑人才队伍体系建设。

4.1 创新人才培育机制

一方面,要开发并完善各类业务人才的能力标准。从评价维度、评价主体、评价周期等三方面进行综合考量,系统化设计人才培育评价方案。本着管用、够用、实用的原则进行。例如先制定实施员工岗位应知应会(或必知必会)标准,再制定实施包括岗位必须的专业知识、基本技能、应急处置能力、安全心理素质等岗位素质标准,指导培训,开展考评。另一方面,要充分重视人才储备,大力挖掘和打造培育人才。坚持以电力企业发展需要为导向,建立管理类、技术类、技能类人才专家库,根据各类业务人才的岗位、任职层级及职业发展方向等特点,采取岗位培训、职业“老师傅”指导、专项强化培训、承担项目带头人、轮岗锻炼等各具特色的人才培养方式,以期提高人才综合素质和解决实际问题的能力,从而在工作实践中培养、发现、造就人才。

4.2 激活企业培训资源

企业按照“主业务+分支业务”相结合的模式,建成一支规模庞大的内部兼职培训师队伍,以低成本实现高回报。首先是要做到内外培训师资结合,持续扩充、完善企业内部讲师队伍,建立师资库,同时也要大力开展内部挖掘,鼓励企业的领导干部、优秀人才、高技能人才积极担任兼职培训师的角色,向年轻员工传承先进管理经验和技能。此外,要结合培训内容,全方位考察、甄选并引进市场化的第三方优秀师资,特别是针对、社会热点、国家新战略、前沿技术等方面具备授课能力的师资,整合此类外部市场资源,构建业务分类不同、层次多样的师资库,支撑各业务部门的培训工作开展。其次是要优化内部培训师的培训模式,实现内训师分级管理,分为高级、中级、初级三个级别。在企业内部开展兼职培训师持证上岗和取证培训,实现以 TTT 培训奠基,项目制培训为抓手,实现课程研发、讲师培养和数字化课程三位一体培育模式;组织开展内部培训师交流活动,实现授课经验的分享和知识交流;内训师的培养与资格认证相结合,采用综合素质评估的方法对内训师进行全面评估考察,实现培养、评估、认证、晋升流程一体化模式。三是要强化内部培训师的考核与激励,以此加强师资队伍质量的管理提升。企业人力资源管理部门可以成立内训师考核小组,每年对全体内训师的授课效果进行考察评估,从而对内训师工作量、工作质量、工作成效进行综合评定;加强内训师的激励,优化内训师激励方法,实现津贴、荣誉、待遇等方式的有机结合,还可以开展组织年度内训师之星的评选活动,最大程度调动内训师的积极性,提升工作成效。

企业在长年的内部培训工作中往往积累了大量的学习资源和实际案例,应根据各类业务实际情况对其进行组合配置。员工可根据自身学习情况制定学习任务,参加企业的线上学习课程。一方面是要加强企业内部各类业务的培训课件开发与,按照核心培训体系专业分类及建设规划,收集内外部师资所授的精品课程,分层分类构建企业培训课程体系,完善培训课件资料库,同时结合内外部师资授课内容及员工日常工作情境,组织开发培训案例集和测试题库,丰富教学素材。对于内部培训的精品课程进行品牌化建设,可在企业内部网站上进行宣传推广,将各类学习资源整理上传,实现经验分享、知识共享,促进企业员工共同进步提升。另一方面是要加强培训课程的实际应用反馈,在培训课程的实际使用过程中,学员针对课程内容、课程设计及时提供反馈意见,推动课程的调整优化。

4.3 梳理完善配套制度

企业的人才队伍建设与培训需要有完善的相关制度配套加以辅助,因此要不断加强企业培训制度建设与执行。系统梳理电力企业目前已有的培训制度、使用流程及相关资料,针对共性和个性化管理需求规范制度文件(见表1)。把人才培养及培训制度层层分解,落到实处,相对完备的制度体系包括培训管理制度、培训评估制度。对于培训管理制度来说,建立健全包括但不限于以下制度:培训人员纪律、培训计划制定清单、培训实施制度、内部兼职培训师管理制度、员工学历教育制度等。对于培训评估制度来说,建立健全或细化以下制度:培训考核机制、培训奖惩办法、职业资格认证制度等。对于培训档案制度体系来说,主要建立健全或细化培训工作档案制度、参与培训者的学习档案制度、兼职培训师个人档案管理制度、培训协议、其它相关的档案制度等。

表1 培训体系相关制度

培训体系	具体内容	是否建立	是否健全	是否细化
培训管理	培训纪律	√		
	培训计划	√	√	
	培训实施	√	√	√
	兼职培训师管理	√		
培训评估	员工学历教育	√		
	培训考核	√	√	
	培训奖惩	√		
培训档案	资格认证	√	√	√
	工作档案	√		
	学习档案	√	√	
	培训师个人档案	√		

如上表所示,可以组织企业内各级培训管理人员进行一体化管理制度的学习与研究,根据各项体系制度是否建立、是否健全、是否细化情况制定下一步方案计划,明确制度实施的时间、进度安排及相应的资源需求,推动一体化培训体系制度步入正轨运行。

5 下一步展望

基于培训管理体系的打造与推行,电力企业的人才队伍建设工作将获得极大的提升,而随着企业因培训而“产出”的人才不断增多,企业发展亦将实现滚雪球式的不断进步。这将形成良性循环,全面开创电力企业高质量发展新局面。下一步可往以下方向继续提升:

5.1 紧跟时代潮流,着眼人才需求,不断完善人才队伍建设和人才培育的现有模式。目前培训课程多个方面内容设计尚不完整,还有诸多可进一步延伸的内容;

5.2 内部兼职培训师是电力企业实现人才迭代更替的重要模式。因此,不断完善“师带徒”工作,满足员工成长需求,将成为“握牢”人才的重要手段。

随着人才培育战略的不断推行,全新的电力企业人才队伍必将全面“开花结果”,企业发展也将在潜移默化中不断升级,实现真正的高质量发展。