

基于“五位一体”机制的前瞻性培训体系的构建及成效

——以国网上海市区供电公司为例

陆宇东 俞艳静 夏 颖

(国网上海市电力公司市区供电公司 上海 200080)

【摘 要】 本文以国网上海市区供电公司为例,阐述了基于“五位一体”机制建立以职业发展为导向前瞻性培训体系的主要做法:厘清职责界面,实现培训业务的“协同化”开展;梳理业务流程,实现培训管理的“精细化”安排;细化工作要求,实现培训内容的“差异化”提供;明确考核重点,实现培训工作的“体系化”运作。分析了工作成效:提高了人力资源管理的体系化水平;提高了培训管理的规范性水平;提升了培训的针对性和培训效果;提高了青年队伍的综合素质。

【关键词】 五位一体;前瞻性培训体系;青年人才

一、应用“五位一体”前公司的管理现状及存在问题

青年员工是企业的新鲜血液,是企业未来发展的中坚力量,其重要性不言而喻。一直以来,市区供电公司高度重视青年员工培养,先后开展了员工能力素质模型、个人发展计划(IDP, Individual Development Plan)等一系列职业发展管理创新,取得了一定成效。然而,由于员工培训体系没有及时与职业生涯发展体系相融合,造成了两个体系独立发展、关联度差等问题,具体表现在以下四个方面。

1、立意的前瞻性不足

青年员工培养的最终目标是因地制宜地为公司未来输送技术、管理上的栋梁之才,因而青年培训体系必须是面向未来的。然而,目前的青年员工培训主要着眼于实操性技能,对科技发展的前沿、管理科学的变革、生产技能的引领、优质服务的创新等四个前瞻性培训维度重视不足,培训体系的立意不够高。

2、组织的协同性偏弱

公司人资部门、党群部门、工会以及各专业部门都会组织提升员工能力、技能的培训活动,但各部门均从自身的视角出发,实现本部门提出的培养目标,执行本部门的培训要求,造成组织的协同性差。未来亟需从员工的视角出发,站在员工职业发展的高度进行总体规划。

3、管理的颗粒度较粗

公司目前已有员工培训制度,对培训流程、培训方法做出了一些规定。但现行制度的要求较为笼统,没有将培训需求、培训结果与员工职业发展很好地结合,也没有在培训计划、实施和考核的各环节,根据员工职业发展各阶段的不同特征,提出分门别类的细化要求。

4、内容的同质性较高

目前的培训内容设计往往以岗位为核心,对培训对象所在的职业生涯发展阶段不加甄别,提供统一的培训内容。而实际上,不同职业生涯发展阶段的员工,其学习兴趣、知识基础、接受能力是有区别的,应该分别提供个性化、针对性的培训内容。

二、“五位一体”机制下培训管理的主要做法

市区供电公司以深化“五位一体”机制为契机,对目前培训管理的现状进行了诊断,从厘清职责界面、梳理业务流程、细化工作要求、明确考核重点四个方面进行管理优化,以培养适应未来经营、管理环境的人才为着眼点,将青年职业发展管理的思想贯穿于培训管理中,实现员工职业发展体系与培训体系的无缝对接。

1、厘清职责界面,实现培训业务的“协同化”开展

为了统一各部门培训工作的开展方式,为青年员工的

培养凝聚合力,市区供电公司厘清了各部门的职责界面,明确人力资源部是员工培训的归口管理部门,各专业部门是员工培训的组织实施部门。人力资源部负责按照“五位一体”机制编制员工培训管理制度,明确员工培训流程,提出员工培训的细化要求,制定员工培训的考核指标。公司层面从全球能源互联网构建、新技术、新设备应用远景和企业管理创新角度出发,前瞻性考虑企业未来员工的适应性,从而输出员工培训的方向和要求;专业部门从业务能力、工作实务入手提升员工岗位素质,从两个层面做好公司人才储备。

2、梳理业务流程,实现培训管理的“精细化”安排

通过对现行的培训流程进行梳理可以发现,当前培训管理与青年员工培养战略以及青年员工职业发展均未紧密衔接,主要体现在培训策划和培训结果应用两个环节上,因此市区供电公司重点对这两个环节的流程进行了优化。

(1) 培训策划环节。目前由各部门根据员工培训需求,制定培训方案和计划,报人力资源部备案即可。从青年员工培养的角度来看,这一流程存在弊端。首先,各部门能够了解的员工需求主要来自部门内部,有一定的局限性;其次,各部门提出的培训以服务本部门业务开展为目的,既未考虑到培养面向未来的人才这一战略要求,又未上升到员工职业发展的高度。在优化的流程中,每年年初,青年员工与成长导师回顾上年度成长情况,确定本年度能力发展目标,并制定年度学习与发展计划,报人力资源部。同时,人力资源部根据公司战略发展规划等提出年度培训的方向性要求。人力资源部统筹青年员工学习需求,结合公司年度培训方向,向各部门发放年度培训总体规划,各部门以此为依据编制本部门培训策划方案,报人力资源部。人力资源部审核后,将员工学习需求与各部门培训方案双向匹配,形成正式方案。

(2) 培训结果应用环节。目前培训完成后,由培训组织部门从出勤、考试、笔记、成果展示等维度考察培训效果即可。在这一流程下,培训结果既未与员工职业发展相挂钩,又未反馈给专业管理部门,严重缺乏闭环。在优化的流程中,人力资源部根据青年个人发展计划中的积分规则,为各部门组织的培训设置积分,培训考核完成后,根据员工考核的结果情况确定该员工积分,将积分记入青年员工成长手册,并在干部选拔任用、交流挂职等职业生涯发展事项中发挥作用。同时,人力资源部将培训开展情况向专业部门进行反馈,便于后者了解员工能力动态,以调整下一年度的培训方向要求。

3、细化工作要求,实现培训内容的“差异化”提供

以培训对象为主体,根据青年员工成长手册上的发展阶段和成长轨迹,为员工进行课程内容的个性化定制。为此,

市区供电公司根据人才成长的客观规律,设置了四个阶段的新员工发展导航图,分别为育苗期、成长期、成熟期和成才期。对于入职1年以内(育苗期)的员工,重点是夯实基础,以新员工入职培训、岗位基本技能培训、公司企业文化培训为主体,帮助员工迅速适应岗位要求。对于入职2~3年(成长期)的员工,重点是快速成长,以专项技能培训、OPL一点课、项目实训为主体,帮助员工迅速积累经验和技能,完成从新手到熟练工的跨越。对于入职4~5年(成熟期)的员工,重点是丰富内涵,以外部交流、专家讲堂为主体,帮助员工开拓视野、熟悉前沿,将员工思考格局提升到更高层次。对于入职6~7年(成才期)的员工,重点是创新卓越,以自选课题研究、创新型项目为主,帮助员工提出和实践原创观点,将员工打造成为其所在专业的领军人物。其中,对于入职4~7年(成熟期/成才期)的员工,可逐步开展大数据、云计算、无人机、智能变电站等前沿技术的培训。

4、明确考核重点,实现培训工作的“体系化”运作

为了保障以职业发展为导向的前瞻性培训体系能够有效运转,市区供电公司以考核为抓手,在培训全过程重点考察青年员工培养战略和青年员工职业发展的导向作用。在培训方案策划中,考核各部门是否以公司长期发展战略和电网、科技规划等为指引,是否以员工各职业发展阶段的能力素质特征为关键输入;在培训实施中,考察各部门是否采用了不同阶段员工适用的,符合其认知水平、兴趣特点、发展需要的培训方式和内容;在培训完成后,考核各部门是否对员工培训效果开展了科学、合理的评价。

三、案例分析

2016年,市区供电公司以入职3~5年(成长期/成熟期)的员工为突破口,实践基于职业发展导航的前瞻性培训体系,根据这些员工的职业发展特点,大力部署“走出去、请进来”战略,分别与国网上海电科院、上海送变电工程公司建立合作关系,一方面组织下厂实习、项目实操等“走出去”活动,另一方面组织专家讲堂等“请进来”活动。

1、培训概述

2016年9月,市区供电公司组织青年学员参加110千伏金陵站扩建工程,在行业专家的带领下进行跨度4个月的深入跟班实习。

2、开展情况

(1)培训策划。2016年初,人力资源部根据青年员工的本年度学习和发展计划,以及“走出去、请进来”这一公司培训重点,提出了本次下厂实训方案,确定以运检部、建设部入职3~5年的员工为对象,帮助员工将专业理论与实践融汇贯通。

入职3~5年的员工已积累了数年工作经验,形成了一定的专业能力,往往到了发展的瓶颈期,容易陷入消极、懈怠的心态,亟需突破自身岗位和专业上的局限性。通过走出公司、深入一线实际操作,能够拓宽视野,一方面认识自身的不足,形成戒骄戒躁、踏实肯干的心态;另一方面也有利于提升自身的综合素质。

(2)培训开展。①培训组织。本次培训由人力资源部牵头,运检部、建设部配合实施。人力资源部负责与上海送变电工程公司接洽,明确授课老师、商定培训方案,组织培训后评估工作。运检部、建设部负责组织青年员工参与培训,派出带教老师带班跟随进站实训,组织培训后考核和总结工作。

②培训实施。培训全程配备班主任,将学员分成小组,在带教老师的陪同下进站实训,由学员填写每日培训日志,

班主任归纳整理,并及时向公司人力资源部汇报当日出勤情况及学员参训态度等。培训的主要内容包括金陵站变电站的基本情况,站内重要施工项目及管控措施、工程主要施工关键作业、二次电缆的接线与图纸的阅读等。

(3)考核与总结。①培训考核。考核综合评定成绩由三部分组成:学员培训出勤率占25%,跟班实习笔记占25%,笔试考核成绩占50%。考核结果记入青年员工成长手册,将作为年度班组选拔见习班组长或其他岗位提升的参考指标。

②培训总结。由运检部、建设部组织、人资部配合,进行培训总结,巩固培训效果,总结内容包括:撰写专业技术报告、提出合理化建议、交流培训心得体会、开展学员技术交流会、PPT培训成果发布。

四、工作成效

市区供电公司依托“五位一体”机制,构建以职业发展为导向的培训体系,取得了丰硕的成果,主要表现在以下四方面。

1、提高了人力资源管理的体系化水平

培训管理作为人力资源管理框架中的重要一环,与招聘管理、绩效管理、岗位管理、职业生涯管理等,共同构成公司青年员工培养的支柱。通过构建基于职业发展导航的前瞻性培训体系,将培训管理和职业生涯管理两者无缝对接,培训为员工职业发展提供工具和手段,职业发展为培训工作的开展提供指引和依据,而青年员工成长手册是连接两者的桥梁。此外,还将公司发展战略、电网发展规划和科技发展规划引入培训管理中,充分发挥其导向作用,使人力资源管理体系更加完善,为青年员工培养提供了有力的保障。

2、提高了培训管理的规范性水平

基于职业发展导航的前瞻性培训体系有效改变了培训管理分散化、粗放化的现状。一方面,有机整合了人资部门、党群部门、工会、专业部门等多个主体,共同指向公司青年员工培养的方向,实现了资源配置的最优化。另一方面,通过配备成长导师,以员工职业发展阶段为依据设计职业发展路径,并匹配与之相适应的培训方案,实现了以青年员工个体为核心的精细化管理。

3、提升了培训的针对性和培训效果

通过将培训与员工职业发展相结合,可以向员工提供符合其职业发展方向、知识积累、技能水平、兴趣爱好等的培训内容,应用员工喜闻乐见的培训形式,大大提高了员工参与培训的积极性。由于培训的针对性更强,员工参加培训时能够带着实际工作中的问题和思考,培训后能够带走学习到的知识、思路和方法,并进一步应用在实践中,使得培训的效果得到极大地提升。

4、提高了青年队伍的综合素质

通过建立以职业发展为导向的前瞻性培训体系,公司在青年员工群体中培养见习班组长9名,见习部门主任助理2名,35名员工加入与国网上海电科院共建创新团队,1名员工论文入选第二十一届亚太电协大会。全体青年员工在公司范围内营造出朝气蓬勃、积极向上的工作热情和事业追求,推动着公司又好又快发展。

【参考文献】

- [1] 董婉秋. 内蒙古电力公司员工培训体系的研究和再设计[J]. 中国电力教育, 2012(3):17-18.
- [2] 刘丰. 北京市电力公司技能教育 (下转第6页)

编制培养计划,研究不同层级领导干部的成长规律,加强干部“之字形”培养,同时召开专题会议,统筹研究年轻干部、女干部、少数民族干部培养问题,提早谋划、部署,建立培养使用机制。其次,拓宽渠道,加强干部培养锻炼。按照《师市领导干部上讲台实施办法(试行)》要求,推进“领导干部上讲台”活动,各单位主要负责人每年到师市党委党校至少授课1次,并建立授课档案。坚持实践导向和基层导向,坚持好干部五条标准,注重在稳定一线、急难险重、脱贫攻坚和重大突发事件应对处置等关键环节和重要岗位培养锻炼干部,把对党忠诚、敢于担当、清正廉洁、工作能力强的干部选配到重要岗位全机制,推进干部轮岗交流。为激发干部队伍生机活力,积极推进机关与基层、垦区与垦区、师团机关部门与企事业单位以及兵地之间的干部交流。充分利用援疆省市优质培训资源,加大干部到内地省市挂职锻炼力度,发挥援疆干部人才传帮带作用,加大对师市干部人才培训培养力度,学习招商引资、园区建设和管理、城镇建设和规划等方面的先进经验。

五、抓实制度落地,实施党员干部“作风转变工程”

仅靠领导干部的自觉性是不够的,加强从严治党的另一个方面就是制度治党,制度面前人人平等,要把领导干部手中的公权力关进制度的笼子里,让其只能为人民群众的利益而服务。在抓制度落实方面:首先是抓早抓小抓平常。把领导干部履行“一岗双责”、遵守政治纪律和政治规矩、执行民主集中制各项制度和重大问题请示报告制度、参加民主生活会和组织生活会、联系服务群众、家教家风等情况作为重要内容。广泛开展经常性谈心谈话,发现问题及时谈话提醒。在干部选拔任用上,加大工作监督检查和责任追究,作

(上接第2页)

志、执政智慧、执政艺术,丰富发展中国特色社会主义理论体系。

二是习总书记确定了全面深化改革的顶层设计,开启了中国改革的“升级版”。十八届三中全会提出了综合改革方案,就全面深化改革进行总体部署。改革从三个重点着力,一是经济结构性升级,二是政府职能转变,三是社会管理制度创新,同时将文化建设、生态保护、国防和军队建设等方面纳入改革总体设计之中。这一次改革,是30多年前改革开放的全面升级,为中国梦的实现打下了坚实基础。

三是以习近平同志为核心的党中央强力正风反腐,党内政治生态明显好转。党风政风关系着人心向背。习总书记主持中央工作后,大力正风反腐,积极推进群众路线教育活动,全面严肃党内政治生活。不仅铲除了周永康、令计划、苏荣、郭伯雄、徐才厚等巨贪大鳄,而且老虎苍蝇一起打,彻底清除形式主义、官僚主义、享乐主义和奢靡之风,大力开展批评与自我批评,以壮士断腕的勇气和刮疗毒的决心,严打发生在群众身边的腐败,着力构建不敢腐、不能腐、不想腐的体制机制,兑现了党对人民的庄严承诺。

(上接第60页)

培训体系设计[J].中国培训,2010(3)42-43.

【作者简介】

陆宇东(1966.12-)女,上海师范大学政治学专业毕业,

为组织部门,在干部管理监督上敢于担当,有所作为。其次,持续深化专项整治。加大领导干部个人有关事项抽查核实力度;持续抓好“整治违反干部任用标准程序、跑官要官和说情打招呼、三超两乱、干部档案造假、领导干部违规兼职”等重点问题整治;进一步规范领导干部配偶、子女及其配偶经商办企业行为;要大力推进领导干部能上能下,让那些长期奋战一线、扎根基层、勤勉敬业的干部满怀信心地专心谋事、放心干事,做到安心、安身、安业。

六、夯实基层基础,实施基层组织“固本强基工程”

基础不牢,地动山摇。党的基层组织建设只能加强不能削弱,夯实基层基础,就要做到基层组织体系全覆盖、确保基层党组织机构健全、制度完备、活动经常、作用明显。所以二师加强了国有企业、社区、连队、机关、非公企业、社会组织等领域的党建工作,群众在哪里、党员在哪里,党建工作就跟进到哪里,真正做到基层党组织全覆盖。同时以活动为载体,结合“访惠聚”工作,打造服务型党组织。进一步整顿基层软弱涣散党组织,制定转化升级方案,责任到人,完成转化任务。进一步落实基层党建经费,让基层党建工作有人办事,有钱办事。

【参考文献】

[1] 朱剑.平罗县:科学发展的五年[J].共产党人,2017.05.

【作者简介】

王冬梅(1986-)女,汉族,硕士研究生,第二师党委党校讲师,研究方向:马克思主义哲学与社会发展。

四是以创新精神推动经济发展,并开始引领世界经济前行。经济供给侧改革的开展、一带一路战略的实施、雄安新区建设的规划,不仅使当下中国经济质量更加优化,结构更加合理,而且为未来十年乃至三十年的发展奠定了良好基础。同时,实施创新驱动发展战略,持续提升我国经济发展的质量和效益。

【参考文献】

[1] 转引自黄昆仑:用习主席重要讲话精神汇聚改革强军正能量.解放军报[N].2016-1-4.

[2] 社会治理现代化的科学内涵、价值取向及实现路径[J].徐猛.学术探索,2014(05).

【作者简介】

刘孟琦(1981-)女,湖北武汉人,硕士研究生,空军预警学院黄陂士官学校讲师,主要研究方向:中国特色社会主义理论体系。

法学学士学位,经济师职称,现任国网上海市电力公司市区供电公司人力资源部(党委组织部)协理员,从事人力资源管理研究。