

Research on the Whole Career Training System for Newly Joined College Graduates

Ziyu Liu Rui Wang Xili Zhu

State Grid Gansu Electric Power Company, Lanzhou, Gansu, 730030, China

Abstract

Talent is the first resource, talent is the foundation of a strong country. Under the rules and regulations of State Grid Corporation, this paper bases on forward-looking design, and innovatively creates a whole-career care training system of source training, whole-process training and follow-up training of new employees. Under the new situation of deepening reform and accelerating development of the power industry, the demand of power enterprises for talents of all levels is more and more obvious. By improving the guarantee mechanism, constructing the quality model, establishing the cultivation model, quantitative growth points, and optimizing the training supply, the whole process tracking training of new employees, we strive to realize the resonance between the development of the enterprise and the success of employees, and promote the orderly connection between the introduction of talent, training and growth channel construction.

Keywords

new employee; career development; training mode

新入职高校毕业生全职业生涯培养体系研究

刘子煜 王锐 朱茜莉

国网甘肃省电力公司, 中国·甘肃 兰州 730030

摘要

人才是第一资源,人才是强国之本。论文在国网公司规章制度下,立足前瞻设计,创新打造新入职员工源头培养、全程培养和跟踪培养的全生涯关怀培养体系。在电力行业深化改革和加速发展的新形势下,电力企业对各级各类人才队伍的需求越发明显。通过健全保障机制、构建素质模型、确立培育模式、量化成长积分、优化培训供给五个层面呵护新员工全过程跟踪培养,努力实现企业发展与职工成才的同频共振,推动人才引进、培养与成长通道建设有序衔接。

关键词

新员工; 职业生涯发展; 培养模式

1 引言

新员工作为电力公司的新生力量,他们综合素质高、动手能力强、发展潜力大,具有极强的可塑性,对电力公司的人才队伍建设和储备具有重要的作用。如何帮助新员工快速融入公司,适应工作岗位、提升业务技能、强化综合能力,让企业成为合格的“伯乐”,发现更多的“千里马”,使人力资源快速转换为公司提高绩效的内驱力,是目前需要研究的重要课题。

2 研究背景

2.1 落实国家战略政策的必然选择

习近平总书记在党的二十大报告中深刻指出,“教育、科技、人才是全面建设社会主义现代化国家的基础性、战略

性支撑,必须坚持科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力”,强调要“深入实施人才强国战略”“把各方面优秀人才集聚到党和人民事业中来”。青年人才是党的人才队伍重要组成部分,深入推进新时代青年人才工作对于确保党和国家事业发展薪火相传、后继有人具有重要的战略意义和现实意义。中央企业作为“国之重器”,既担负着引领中国经济高质量发展的历史使命,也肩负着人才培养的重要责任。

2.2 推动国网人才建设的主动作为

作为关系国家能源安全和国民经济命脉的特大型国有重点骨干企业,国家电网有限公司(以下简称“国家电网”)深入贯彻落实习近平总书记重要讲话和重要指示批示精神,牢记“国之重器”,认真履行党中央赋予的职责使命,牢固树立人才是第一资源的理念,始终把人才培养作为企业持续发展的关键一环,大力实施“人才强企”战略,坚持选拔、培养、使用、考核的人才管理机制。先后出台《关于加快人

【作者简介】刘子煜(1984-),男,中国甘肃兰州人,本科,高级经济师,从事企业管理研究。

才高质量发展的意见》《关于印发深化人才体制机制改革推动人才高质量发展若干举措的通知》《关于加强新时代技能人才队伍建设的意见》等一系列文件,推动公司高质量发展。

2.3 优化员工培养模式的重要举措

赢得青年才能赢得未来,塑造青年才能塑造未来。近年来,国网甘肃省电力公司(以下简称“甘肃公司”或“公司”)以团中央对青年人才的培养要求为导向,以国家电网青年员工发展规划为指导,不断探索员工培养发展新模式,持续提高青年能力、激发青年潜能、推动青年发展。然而培育未来新青年并非一项只瞻前不顾后的工作,除了着眼未来结合公司长远发展规划以外,回顾过去分析近年来公司毕业生引进、培养、发展等方面的经验做法,总结青年员工成长发展规律,对优化完善人才培养模式也至关重要^[1]。基于此甘肃公司创新开展公司入职高校毕业生职业成长情况分析 & 路径研究,推动人才引进、培养与成长通道建设有序衔接,力促公司人力资本效率效益显著提升。

3 全职业生涯培养体系建设

3.1 夯基础稳推进,健全保障机制

一是强化组织保障,推进责任落实。人才关怀培养的落地,关键在于组织保障。公司建立以人才工作领导小组统筹指挥、人力资源部门归口管理,业务部门、培训中心、党团后勤等部门“三线联动”协同发力、共同推进的人才培养组织体系。成立人才工作领导小组并于人力资源部设置办事机构,负责领导公司人才队伍建设总体工作,指导协调公司系统人才队伍建设工作,研究人才管理规章制度标准和人才发展规划等;人力资源部门是公司新员工关怀培养的归口管理部门,负责联合各专业部门、下级单位为公司新员工制定总体关怀培养计划,组织和协调各有关部门开展新员工关怀培养工作,督促指导培养计划在专业部门及各序列的有效实施。

二是细化制度保障,聚焦规范部署。通过梳理现行有效的各类人才培养管理制度,系统绘就人才培养制度图谱,2022年至今已制定适用于公司人才关怀培养的多项管理制度,并计划在实践探索中系统总结试点经验,逐步丰富制度体系、细化工作要求和标准,推动人才培育融入公司生产生活各个方面,为构建甘肃公司青年员工培养关怀体系提供制度保障。

三是深化机制保障,营造争先氛围。根据员工培养需要及岗位实习要求,为每名新员工指定1名导师,签订“师带徒”合同,指导新员工通过岗位实习和培养锻炼提高理论和技能水平;“师带徒”合同中应明确各阶段实习目标和“师带徒”期限,并建立师徒“双激励”机制,对师徒共同考核,新员工表现优异的,应对导师进行一定绩效奖励。导师应由本专业业务骨干担任,具备中级及以上职称或技师及以上技能等级。定岗实习期内调换实习岗位或导师跨部门调整岗位

的,应重新签订“师带徒”合同。

3.2 构建素质模型,落实目标牵引

梳理新员工阶段性岗位任职资格标准,建立不同专业序列的岗位胜任力模型^[2],每年依据经营业务形势变化对人员能力提出的新要求,进行动态优化调整。对比分析岗位胜任力与员工个人能力,从而导出培训需求和方向。

一是岗位任职标准分类。新员工阶段性岗位任职资格标准具体包括职业通道中各层级的角色定位、行为特征、所需的专业经验、专业成果、业绩要求、绩效等级、专业技术资格和技能等级等。参照冰山模型,将其划分为显性标准和隐性标准两大类,并以此标杆绘制员工画像,综合评价新员工全生涯发展各阶段的能力素质。其一是显性标准,容易测量和识别,划分为岗位职责、行为表现/工作技能、基本资格、知识要求、绩效要求,其中基本资格包括品德、经验、教育背景和专业资质;其二是隐性标准,是最为核心的岗位胜任力,包括通用素质和专业素质,是员工个人之间差别和未来潜力大小的深层原因,可以帮助公司识别员工深层能力素质以及未来潜力。

二是梳理显性任职标准。针对每个专业序列各层级岗位,以甘肃公司人力资源管理选人用人标准为蓝本开展内容分析,对在文本中胜任力关键词的出现频率及其相互关联词进行分析、推断和统计,梳理设定对应的岗位任职显性标准。

三是提炼隐性任职标准。以STAR原则为基础,运用BEI访谈法邀请不同专业序列各发展阶段的优秀员工数名,将自认为最成功的和最失败的三件事情的起因、经过、结果、影响以及访谈对象的心理感受进行详细描述。基于调研访谈成果,总结提炼核心胜任力通用的隐性潜力标准,同时分类梳理不同专业优秀员工的访谈信息,梳理不同专业不同岗位序列的专业素质。

3.3 确立培育模式,推动阶梯成材

基于素质培养模型和行为指标,遵循青年员工入职前二十年成长规律,公司深入贯彻国网公司加强技能人才队伍建设的工作要求,以党建为引领,积极统筹、科学谋划,聚焦公司35周岁以下青年员工,打造促进新员工加速成长的梯队式培养模式^[3]。

一是跟踪式培育新进员工。聚焦刚入职0至3年的青年员工。细化入职无差异培养,统一开展企业综合认知和专业岗位认识培养,促使员工快速适应工作环境;强化适岗融入性培训,基于新员工试用期各类能力表现,为其匹配最适合其成长发展的岗位,定岗定级工作一年到两年后,再次调研员工对岗位满意程度,开展岗位二次匹配,实现“岗变薪变,人岗匹配”。

二是进阶式选拔青年员工。聚焦入职3至5年的青年员工。打造人才蓄水池,将优秀员工纳入各级各类后备人才库历练培养,并根据员工能力和绩效表现及时更新,让进出成常态,升降成自然;组织内部交流学习,开展单位间委托

培养,打通主营业务单一单位、专业发展相对落后单位的毕业生成长通道,同时组织优秀青年员工参与每年不少于1周的内部集中培训或研修班。

三是拔高式做好储备考核。聚焦入职5至10年并通过人才“蓄水池”层层选拔培育的青年干部。实施双向挂职提升,让本部的干部到基层去丰富基层经验,让基层的干部到本部去开阔视野思维,实现人才培养与专业管理“双提升”;参与攻关团队培养,给予青年干部“揭榜挂帅”优先权,支持储备干部牵头或作为核心骨干成员参与省公司级及以上攻关团队建设,在创新中提升员工素质,发挥技术辐射效应,提高团队中青年员工比重。

3.4 量化成长积分,深化正向激励

一是搭建成长积分体系。建立贯穿“跟踪式培育一进阶式选拔一拔高式储备”三阶段的青年员工成长积分管理体系,科学客观评价青年员工成长状况。从岗位胜任能力模型的显性标准和隐性标准两大维度,跟踪关注员工成才成长,定期更新员工成长积分、绘制个人画像,客观评价青年员工能力素质。聚焦目标导向,针对个体差异及时调整下阶段培养方向,确保整个进阶培养过程目标明确、逻辑清晰;量化人才选拔,综合利用评价结果,着力构建“快出人才、出好人才”的良性机制,为精准识别、考察优秀人才奠定基础。

二是开展多元效果评估。为进一步提高新员工培养的系统性、持续性、针对性、有效性,以季度为周期制定跟踪评估调查表,实施分类别分层级的人才培养效果评估。采取360度评价,由上级、同事、下属、用户四方对人才给出综合评价意见;运用人才能力绩效二维矩阵图,对考评者的能力和绩效情况进行评价定位,并根据在矩阵图中的位置明确其提升的方向,为后续人才能力素质提升路径选择做准备;运用绩效考核工具,人才通过其中的个人短期工作目标列表实现每月至少一次与领导的即时沟通,使人才培养更加清晰、更有针对性地依据相应内容进行改进,及时调整对人才的不同需求。

3.5 硬内核提效能,优化培训供给

一是引育并举,完善师资队伍结构。丰富讲师人才储备,扩大非正式培训师队伍的基本面,对具备潜力的人员,提供专项辅导成为正式的兼职内训师;提升讲师专业能力,通

过听评课、专题研讨等活动提升师资专业水平和教学能力;推进师资云上共享,建设由专家人才和内训师组成培训师资源库,实现师资队伍数字化管理,培训资源共建共享。

二是丰富载体,加快课程教材开发。规范开发流程,梳理问题主次与逻辑关系形成“问题树”,以此作为课程整体内容构建的指引,在初始版本产出后,需要对其进行迭代处理,通过Demo、A版、B版、定稿交付的循环,产出最终版本培训课程,增强培训资源的实效性^[4];教学课程共创共享,梳理公司现有课程、课件、教材、题库等网络培训资源,将在用、可用资源分类上传至国网学堂,充实线上“课程中心”,实现公司教学资源在线管理。

三是整合平台,推进实训基地建设。构建“1+N+X”实训基地管理体系,以技培中心为核心,以各培训基地为补充,以各专业培训室为支撑,建设技能人才培训“大学校”。依托省、市、县三级专业培训室,打造各专业培训课程体系,通过组织开展技能人才培训班、高层级技能人才向低层级技能人才授课等方式提升技能人才技能;规范“工培一体”现场培训工作,充分利用并延长班前会或交接班的集中时间,开展与工作任务紧密相关的现场培训,并利用班后会的时间进行复盘,评估学习培训的效果。

4 结语

在面临众多问题的困境下,甘肃公司勇于打破传统思维,探索建立适用全公司的新入职高校毕业生全职业生涯培养体系,有效提高青年员工队伍在针对培养、选树榜样等方面的管理效率和管理收益,打造出了一支高素质的人才队伍,结构缺员得到显著改善,全面提升了服务品质,极大提高了公司的影响力和竞争力,赢得了社会的信任和认同。

参考文献

- [1] 周芳,陈江斌,赵炜玉,等.探索员工全职业生涯发展科学成长路径[J].中国电力教育,2023(3):18-19.
- [2] 林景新.QY电力公司计量员工胜任力模型优化研究[D].广州:华南理工大学,2020.
- [3] 王璐.PY公司新员工培训体系优化研究[D].呼和浩特:内蒙古大学,2021.
- [4] 万锦,马强,汝小玺,等.电力企业财务管理人员全生涯培训课程设计研究[J].企业改革与管理,2022(9):99-101.