

流域梯级水电开发企业员工培训探讨

文 品, 吴邦香

(雅砻江流域水电开发有限公司培训中心, 四川 攀枝花 617000)

摘 要:科学规范的培训流程和新颖有效的培训形式是确保培训效果的基础,同时需要结合流域梯级水电开发企业员工培训的特点,引导员工立足岗位建立职业生涯发展规划,完善培训流程,注重培训针对性,创新培训形式,加强班组培训,结合实际、力求实效、科学施训、规范施训,持续提高企业员工培训的效果。

关键词:职业规划;培训流程;针对性;培训形式

中图分类号:[TM622];D412.63

文献标识码: B

文章编号:1001-2184(2013)06-0146-04

1 引言

企业开展员工培训是提升员工能力、激发员工积极性、创建学习型组织、提高企业竞争力的有效途径,因此,现代企业越来越重视员工培训管理。流域梯级水电开发企业同时肩负水电站开发项目管理和水电站运营维护工作,是典型的知识密集型企业,必须高度重视员工培训,科学规范施训,打造一支高水平的职工队伍,实现企业的长远发展。

科学规范的培训流程是确保培训效果的基本保障。现代培训管理流程包括:需求分析、制定计划、培训实施和效果评估,基本要求是需求准确、计划详实、实施规范、评估科学,其中培训需求分析和培训效果评估以往在许多企业没有得到重视,结果往往导致培训效果不佳。现代企业培训越来越重视培训流程的科学和规范化,培训需求分析和培训效果评估被看做是培训流程中的必要环节,能有效提高培训的针对性和培训效果。

流域、梯级、滚动开发的水电企业普遍实施建管合一的管理模式,员工培训工作具有许多特有的特点,需要不断规范和创新培训管理模式。企业内部具有不同的工作性质和岗位层次,需要根据岗位和员工需求做好需求分析,提高培训的针对性;不断创新培训形式,提高员工参与培训的积极性和主动性;立足基层班组,规范和创新班组培训管理工作。

2 引导员工职业规划

良好的职业生涯规划对企业和个人发展都具

有重要意义。企业需结合长期发展战略和岗位要求,综合采用岗位引导、薪酬引导等措施,以企业各项生产和工余活动为载体,充分调动员工的积极性,让每位员工都主动融入到企业各项生产活动中,引导企业员工树立共同愿景,立足企业发展战略和岗位工作需求谋发展,将个人职业发展和企业长远发展有机融合,立足岗位逐步建立并完善个人职业生涯发展规划,促进企业与员工共同发展。

以岗位发展引导员工职业生涯规划。流域梯级水电开发既需要管理人员,又需要专业技术人员。企业应为员工提供管理岗位和技术岗位并进的职业发展机会,设置管理岗位职业发展通道和技术岗位职业发展通道。结合员工自身优势和兴趣,通过员工技能评价、绩效考核、后续教育、职称评定、论文写作等一系列措施,引导员工立足岗位需要和个人发展意向,在管理岗位或技术岗位上实现个人职业生涯持续发展。

以薪酬体系引导员工职业生涯规划。通过技能评价、绩效考核等措施,将工作能力和工作业绩与薪酬待遇挂钩,建立基于工作能力和工作业绩的薪酬体系,引导员工立足岗位需求不断提升个人技能水平和工作业绩。技能评价体系的设置应与企业各岗位技能要求相适应,通过技能评价引导员工不断提升岗位技能水平。绩效考核应与员工的工作成绩相对应,通过绩效考核引导员工不断提高工作能力和责任心。通过薪酬体系的引导,提升员工工作能力和工作业绩的同时,实现员工职业生涯的持续发展。

收稿日期:2013-11-29

3 规范培训流程

现代企业培训流程中,培训需求分析和培训效果评价是不可或缺的重要环节,往往也是企业培训流程管理中的薄弱环节。培训需求分析主要根据企业目标、岗位要求和员工现有工作能力,明确组织和员工的培训需求,是做好培训的前提和基础。培训效果评估主要评估员工培训效果,总结经验教训,为后续培训提供参考。

3.1 培训需求分析

培训需求分析规范化培训流程的首要环节,对于提高培训效果具有重要意义。企业需要从发展战略出发,立足岗位能力需求,分析员工能力水平,结合员工的自身需求,确定培训的需求。

培训需求分析按照前期准备、培训需求调查、确定培训需求分步实施。在前期准备阶段,从系统角度出发,获取员工培训相关信息,分析不同层次的培训需求,提高培训的针对性。在培训需求调查阶段,针对培训项目,从实际出发确定培训范围、对象和目的,通过岗位需求分析、调查问卷、考核评估等方法,多角度进行培训需求调查。在确定培训需求阶段,根据培训需求调查结果,确定符合企业发展要求、岗位能力要求和员工发展要求的培训需求。

岗位能力分析是确定岗位能力标准、衡量员工能力水平、确定员工培训需求的基础,是培训需求分析的重点和难点。主要是选取适当的样本,通过调查、访谈、观察等方法,分析岗位能力要求,制定岗位能力衡量指标,在实际工作中分析员工能力差距,确定培训需求,为开展针对性培训奠定基础。

3.2 培训效果评估

重视效果评估已经成为现代管理科学的重要要求,企业开展各项培训工作也具有特定的目标,培训效果评估就是检验企业培训工作是否达到预期目标。培训效果评估是分析员工个人培训效果、测定企业培训投入产出比和持续提高企业培训效果的有效途径。

培训效果评估使员工认识到自身工作能力与岗位能力要求之间存在的差距,通过将员工培训效果与员工的绩效考核相结合,可以有效的激励员工提高参与培训的积极性和主动性,变“被动参加培训”为“主动参与培训”,从而提高培训的

效果。

培训效果评估使企业分析培训工作的有效性,测定培训的投入产出比,总结培训工作中的经验和教训,并及时作出正确的反馈,改进培训内容、方案和形式,实现培训流程的闭环管理,持续提高培训的效果。

4 提高培训针对性

流域梯级水电开发企业同时从事水电站建设和水电站运营,企业既有水电站建设的管理和专业技术人员,又有水电站运行维护的管理和专业技术人员,不同岗位之间的工作性质差别较大。同时随着流域梯级水电站的逐级开发,企业每年都需招聘大量新员工,补充到各级电站建设和运营岗位,员工技能水平的层次差别较大。因此,企业必须结合员工的工作性质和层次,制定有针对性的培训内容清单,开展针对性培训,实现岗位要求什么就培训什么,员工欠缺什么就培训什么。

针对不同工作性质的员工开展有针对性的培训。电站建设人员要负责大量基建项目,需要具备项目管理能力,掌握现代项目管理的基本流程、计划制定、过程监控、项目评审、风险管理、团队建设等能力,同时由于电站建设环境和工程难度的复杂性,还需要具备精湛的水利水电专业技术能力。电站运维人员要负责电站设备的运行和维护,需要全面熟悉和掌握现场生产设备的布置,工作流程及性能状况。学习和掌握解决专业范围内设备缺陷,技术故障处理的技巧和方法,熟练、规范掌握各种工具、仪器、仪表等使用方法,具备生产运行维护必需的检修、操作等动手协调能力。

针对不同工作层次的员工开展有针对性的培训。对于新入职的员工,刚实现从学生身份到员工身份的角色转变,需要进行基本素质培训和技能培训,使其熟悉公司的各项管理要求和工作流程,熟悉各种工器具的使用方法,具备基本的专业技能和职业素质。此外,还需要从心理上对新员工进行引导,克服其动手能力差、心态浮躁和缺乏大局观等问题,尽快适应工作环境,培养良好的责任感,把扎实的专业知识、充沛的精力、强烈的自我实现需求等转化为工作中的动力,在工作岗位上尽快成长。对于骨干员工,培训应以独立胜任工作的实战能力为目标,以岗位能力需求为导向,全面掌握工作流程、方法、进度、重点和难点,培养

作风过硬、纪律性及战斗力强、忠诚度高的职业素质。对于中层管理人员,既是执行者又是领导者,是企业中承上启下的中坚力量。培训需综合分析岗位能力需求和自身实际需求,主要包括:对公司战略规划领悟能力、制定和分解工作计划的能力、归纳和总结能力、指挥和协调工作的能力、与上级以及下属的沟通能力等。

5 创新培训形式

创新培训形式是提高员工参与培训的积极性、提高培训效果的有效途径。在员工培训过程中,须结合企业生产实际需要,针对不同的人员和不同的培训项目,开展多种不同形式的培训,主要采取的培训形式包括:集中授课型培训、交流型培训、外送型培训、外请专家型培训、厂家培训、现场安装培训和岗位储备培训等。通过拓展培训形式,使培训更具针对性,同时提高了员工参与培训的积极性和主动性,有效提高了培训的效果。

培训形式由授课型向交流型转变。在培训过程中采用互动形式,调动每个参加培训人员的积极性,使其实现由参加培训向参与培训转变。例如在培训中除安排授课外,同时安排授课人准备几个问题,对被培训人员进行提问,被培训人员也准备几个问题,向授课人员或其它培训人员进行提问,最后对每个人提出的问题进行分析 and 讨论,这样既督促每个参加培训人员提前做好准备,同时启发每个参与者动脑思考,可有效提高培训效果。根据流域梯级水电开发具有多级电站的特点,采取动态交流型培训。公司职能部门定期针对生产和管理问题组织电站间的交流活动,开展多层次的人员流动,通过技术交流和人员流动保持员工的技术活力,实现技术和管理经验教训的共享,提高企业员工的整体工作水平。

培训形式由教材型向案例型转变。针对教材型培训中受训员工听得多、想得少、做得少、效果差的情况,案例培训针对性很强,可以模拟工作实际,因此,将案例教学的思路引入员工培训。针对培训内容,以生产实践中的经典案例为基础,将培训内容系统性的融入案例中,开拓员工的思路,将培训内容通过工作实践进行巩固,有效提高了培训的针对性和效果。对流域梯级水电开发企业而言,企业各级电站逐步建设投产,前期电站建设和运行维护工作,给后续电站提供了大量的经典案

例,因此流域梯级水电开发企业开展案例培训具有更好的基础和更大意义。

培训评估由试卷型向行动型转变。培训结果评估应该采取综合性评估,避免单纯考试型评估造成重理论轻实践的问题。在培训过程中,需要采取实际操作、试验模拟、事故预想和应急演练等多种方法开展培训结果评估。做好安全措施的前提下,让员工亲自动手操作或进行试验模拟,在实际动手过程中发现问题,并及时指出进行改正,锻炼员工的动手能力。事故预想和应急演练也是培训评估的有效方式,通过让员工对预想事故的处理进行分析和总结,实际参与各种应急演练活动,可以有效锻炼员工的应急处置能力。

6 立足班组培训

班组是企业开展员工培训的最基层组织,提高班组培训水平是提高企业整体培训水平的重要保障。因此企业需高度重视基层班组培训工作,不断规范和创新班组培训工作,让每个员工意识到参与培训是提高个人技能水平和综合素质的现实需要,是实现企业和个人共同发展的现实需要,积极主动的参与班组各项培训。在班组培训中可以采用主题讨论会、轮流负责制、人人上讲台等多种形式,营造全员参与培训的良好氛围。

在班组培训中采取互动交流式培训,充分调动参与者的积极性、主动性和创造性,让每个员工都参与到培训和被培训中,让每个员工变成培训中的主角,引导员工深入探讨和交流技术问题,并使每个人认识到自己的优势和不足,优势得到大家肯定并传播,不足得到大家帮助并纠正,有效提高员工的整体水平。

在班组培训中开展轮流负责制,班组根据每个人的特长,安排其在特定时间段内负责相应工作,并负责总结出标准工作流程和注意事项,让每个人都走上讲台,在班组做专项培训和经验交流。当员工掌握该项工作后,安排其负责其它的工作进行新的培训和锻炼,增加工作的挑战性和兴趣,从而扩展员工的知识面,逐步使其胜任班组各项工作,使班组在人员工作安排上更加灵活,培养员工的团队精神,有效发挥班组成员的集体智慧,实现成果共享,培养员工个人总结归纳能力,同时提高班组整体工作水平。

7 结语

科学规范的培训流程和新颖有效的培训形式是确保培训效果的基础,同时需要结合流域梯级水电开发企业员工培训的特点,引导员工立足岗位建立职业生涯发展规划,完善培训流程,注重培训针对性,创新培训形式,加强班组培训,结合实际、力求实效、科学施训、规范施训,持续提高企业员工培训的效果。

参考文献:

- [1] 隗亚凤,企业员工培训中存在的问题及对策(J). 现代经济信息,2013(6):87.
- [2] 黄金铝,刘俊昌,梅晓敏.企业内部培训流程设计与分析(J). 求实,2013(3):136-137.
- [3] 李惠芳,加强员工培训促进企业发展(J). 经营管理者,

2013,(7):122.

- [4] 李炜,分析员工需求完善培训体系(J). 人力资源管理,2012,(4):43-44.
- [5] 陈立华,水利工程项目管理课程案例教学法应用与实践(J). 大众科技,2013,15(6).

作者简介:

文 品(1961-),女,青海乐都人,西北电业职工大学劳动工资管理专业毕业,经济师,现于雅砻江流域水电开发有限公司从事电力生产人员培训管理工作;

吴邦香(1975-),女,四川乐山人,成都电子科技大学计算机及应用专业毕业,工程师,现于雅砻江流域水电开发有限公司从事电力生产人员培训管理工作.

(责任编辑:卓政昌)

枕头坝一级水电站施工阶段2013年第二次技术质量咨询会议在营地召开

受国电大渡河流域水电开发有限公司的委托,中国水利水电建设工程咨询有限公司于2013年11月14日至15日,在枕头坝一级水电站营地主持召开了四川大渡河枕头坝一级水电站施工阶段2013年第二次技术质量咨询会议。枕头坝一级水电站枢纽工程主要由河床式电站厂房、右岸5孔泄洪闸和排污闸、两岸非溢流重力坝、左岸鱼梯等建筑物组成,最大坝高86.5m。工程计划2014年10月首台机发电。目前正处于二期发电厂房、1号和2号泄洪闸等枢纽工程、机电安装及金属结构安装工程,以及三期3~5号泄洪闸施工高峰期。截至11月10日,大坝及发电厂房工程累计完成混凝土浇筑80万 m^3 。结合工程现场施工面貌和明年蓄水发电目标,针对工程施工面临的关键技术问题,咨询公司与枕头坝公司商定开展工程蓄水验收与蓄水安全鉴定重点工作交流及GIS开关站隔振研究、铬铁合金炉渣试应用研究等专题咨询。为此,枕头坝公司组织参建各方编制了2013年第二次技术质量咨询技术质量等报告,咨询公司准备了《枕头坝一级水电站工程蓄水验收与蓄水安全鉴定重点工作介绍》多媒体交流材料。

大渡河黄金坪电站超大型弧形门达到国内领先水平

12月11日,由水电五局制作的大渡河黄金坪泄洪洞超大型弧形工作闸门验收交货。业主、监理组成的专家验收组认为,水电五局制安分局一水厂制作的该套弧形门,从制造工艺及厚钢板、深水头潜孔弧形门加工技术已达到国内领先水平。大渡河黄金坪水电站弧形工作闸门门叶纵向弧长13.58米,宽11.29米,铰链轴孔中心至面板外缘半径为22米,设计水头64米,单扇门叶结构总重量465.666吨,总水压力87689千牛,属国内超大型电站弧形闸门。

西藏三江流域15条主要河流水质调查外业测量工作结束

2013年10月20日至11月11日,按照国家水规总院的安排部署,西藏水文水资源勘测局水环境监测中心技术人员克服重重困难,历经23天,前往昌都、那曲等地区开展三江流域十五条主要河流规划的水质调查,涉及三地区一(市)二十三个县34个项目点,行程近8000公里,圆满完成了此次调查任务。此次水质调查工作主要是调查金沙江、澜沧江、怒江、三江流域主要十五条支流的水质现状,调查分为内业和外业,外业主要调查水质的混浊度,周围的植被情况,河床、PH、气温、水温、嗅觉、味觉和当地咨询等项目。此次外业测量工作取得了第一手资料,填补了三江流域15条主要支流水质资料的空白,对下一步全面了解西藏主要河流的水质状况奠定了基础。

成都院承担国家电网川藏联网工程地质灾害专项监理工作

近日,国家电网公司川藏联网工程建设指挥部来函委托成都院开展川藏联网(西藏昌都电网与四川甘孜电网联网)工程地质灾害专项监理工作。接到任务后,成都院立即组织启动工作,目前地质人员已经开赴工地现场四川甘孜巴塘境内开展外业工作。川藏联网工程作为我国西部大开发重大项目,被称为是把党的温暖和关怀送到藏区百姓的德政工程和民心工程,工程建设将从根本上解决四川甘孜和西藏昌都地区严重的缺电问题,这是继青藏联网工程之后,又一项穿越高寒、高海拔地区的重大电网输变电工程,总投资66.2亿元,2014年底建成投运。川藏联网工程地质灾害专项监理工作主要工作内容包括线路重大地质灾害复核,重点塔位工程地质条件复核与评价。