

基于人才梯队建设的地勘单位职工培训研究

——以山东省物化探勘查院为例

林萍¹, 葛江浩²

(1. 山东省物化探勘查院, 山东 济南 250013; 2. 山东省地矿工程勘察院, 山东 济南 250014)

摘要:培训作为人力资源开发的重要组成部分,是一个组织拥有持续竞争力的源泉。组织的发展除了要积极引进人才外,还可以通过教育与培训达到提高人才素质,实现发展目标的目的。地勘行业20世纪90年代曾经历发展低谷,导致地质人才大量转移和流失,造成了目前普遍存在专业技术队伍年龄结构的“断层”。针对这一问题,以山东省物化探勘查院为例,针对地勘单位如何从自身实际出发,依托全面、有效的职工培训来盘活现有人力资源、打造人才梯队,实现可持续发展的问题,提出相应对策。

关键词:地勘单位;职工培训;人才梯队建设

中图分类号:P272.9

文献标识码:C

1 地勘单位人才梯队现状

1.1 山东省物化探勘查院人才梯队调查

山东省物化探勘查院目前现有各类专业技术人员324人,其中从事地质类主专业的技术人员223人。在从事地质主专业的技术人员中30岁以下的109人,占地质主专业技术人员总数的49%。其多为2000年之后新招聘的大中专毕业生,目前无论是工作经验还是项目管理水平都还难以挑起重任。而在从事地质主专业的技术人员中31岁至40岁这个被称为“职业生涯黄金年龄段”的人员仅37人,占山东省物化探勘查院地质类主专业技术人员总数的17%;另外,41岁以上的77人,占地质类主专业技术人员总数的35%。在地质类主专业技术人员中,具备高级专业技术职称的56人,中级专业技术职称的50人,其余117人为初级专业技术人员。

将骨干技术人员定义为在业务一线能独立承担各类地质勘查项目的技术工作人员,具体统计专业技术职称称为工程师以上的各部门负责人、总工、项目负责人,山东省物化探勘查院共计102人。其中,35~45岁黄金年龄段的仅28人,占全部专业技术人员总数的27.45%,35岁以下的19人,占全体专业

技术人员总数的18.62%,而45岁以上的55人,却占了总数的53.92%。

综上所述,发现山东省物化探勘查院30~40岁的主专业技术人员存在明显的年龄断层,地质主专业一线骨干技术人员的年龄结构缺乏连续性和可持续性。

1.2 地勘单位人才梯队现状及原因分析

上述山东省物探院存在的梯队断层问题目前已成为地勘单位人才队伍的一个主要特征。

分析原因,地勘行业所经历的20世纪90年代的发展低谷应是主要因素,这一时期的发展低谷造成了地质人才的大量转移和流失。而目前在各地勘单位,由于从事地质类特殊工种,地勘单位的技术人员多在55岁退休离开地勘一线岗位也是一个重要原因。以山东省物化探勘查院为例,41岁以上的主专业技术人员中36.4%为50岁以上的技术人员。未来5~10年中他们将面临退休。如果该院不能在现有30岁以下的人才中选拔培养出技术骨干、在30~40岁人才中选拔培养各学科的专家,5年之后必将出现技术专家型人才退休后岗位空缺无人补充的局面。当务之急,必须加强人才梯队建设。

* 收稿日期:2011-05-19;修订日期:2011-09-17;编辑:陶卫卫

作者简介:林萍(1980—),女,山东栖霞人,经济师,主要从事劳动人事工作;E-mail:linping1006@126.com。

2 职工培训的重要意义

人才梯队是随着市场经济的建立和人才竞争的日益激烈而引出的一种新型的人力资源战略建设概念^[1]。人才梯队建设,就是组织科学预见未来的人才需求并制订一套有效的人才培养机制,配备相应的资源支持,使后备人才得以培养与开发,为组织持续发展提供人才保证。

地勘行业是一个专业性强、知识积累周期相对较长的行业,核心技术以及实践经验的传承和转化对其未来的运营发展至关重要。而地质人才成才年龄相对较晚,所以经验丰富的专业技术人员是地勘单位的宝贵财富,人才梯队的建设对地勘行业尤为关键。如不能及时解决目前地勘行业人才年龄断层的问题,将会给地质事业带来严重影响。

培训是人力资源的重要组成部分,是一个组织保持持续竞争力的“发动机”,世界上很多大公司的成功经验表明,一个组织的发展除积极引进所需人才外,更多的是立足本组织的现有资源,通过教育与培训来提升人员素质,获取组织发展所需的人力资源。地勘单位的性质目前仍多为事业单位,受事业编制所限,短期内通过人才引进或是冗员减员来改变人才结构、满足人力资源需求很不现实。所以,依托有效培训体系的建立,提高培训效率,加快人才成长速度,盘活现有人力资源,打造一支高素质的人才梯队,不失为地勘单位打破制约发展的人才瓶颈,实现可持续发展的有效途径。

3 职工培训现状及存在的问题

以山东省物化探勘查院为例,对该院 2000—2008 年职工培训进行调查统计(表 1)^[2]。

表 1 2000—2008 职工培训类型统计

培训分类	培训类型			
	内部内聘教师	内部外聘教师	外部培训	学历学位教育
参加人次	48	862	395	64
占总人次比例(%)	3.51	62.97	28.85	4.67
费用金额(万元)	0.19	3.58	29.56	24.68
占总金额比例(%)	0.33	6.17	50.95	42.55

通过统计调查发现,山东省物化探勘查院的职工培训在整个地勘单位比较典型,基本上可以反映

出地勘单位职工培训存在的问题。如表 1 所示,目前大多地勘单位的教育培训集中在以下几大类:一是职工以取得学历、学位为目的在各级党校、各高校的学历、学位培训,二是以各类技术专题为主要内容的由科研机构、培训机构组织的短期培训。除此之外,部分单位也组织内部培训,但大多单位组织的内部培训为“走过场”式培训,流于表面形式。培训的内容也偏重于理论的抽象说教,缺乏实用性。同时,在很多单位新职工的入职培训往往被忽视。新分配的大学生,在报到当天就直接被派到了野外项目,存在入职培训的缺失。

为获得职工的培训需求,在山东省物化探勘查院开展问卷调查,主要了解职工培训需求是否得到满足、直接领导是否了解下属的培训需求 2 个方面,获取以下结果(表 2):

表 2 职工培训需求统计

调查项目	调查结果			
	基本得到满足	部分得到满足	基本未得到满足	
培训需求得到满足情况	25.53%	51.06%	23.40%	
直接领导对培训需求的了解程度	非常了解 21.28%	应该了解 23.40%	基本了解 34.04%	不了解 21.28%

综上,结合对山东省物化探勘查院培训现状的调查,总结得出地勘单位的职工培训主要存在以下问题:

(1)培训体系不健全。大多地勘单位缺乏完善系统的人才开发培训体系,关于现代培训开发体系的“两大核心、三个层面、四个环节”在地勘单位尚未建立。甚至培训必备的“四个环节”在地勘单位也不完整。需求调查在很多地勘单位都从未进行过,在培训内容选择上往往是由劳动人事部门根据往年的情况指定内容或是直接照搬。此外,地勘单位普遍缺少科学有效的培训评估机制。

(2)培训的方法手段滞后。大多数地勘单位仍采用班级面授的形式组织培训,而多媒体教学、远程教学等手段和案例式教学、现场教学等方法还没有得到广泛应用。导致培训与实际工作需要相脱节,影响了培训效果。此外,因地勘单位“工作地点分散、人员不易集中”,不能随时、随地开展培训,无法克服地勘单位的工学矛盾。

(3)培训重技能轻管理。地勘单位所开展的培

训多以针对新上岗职工或是技术骨干的专业技术和技能方面的应急式培训为主,而普遍缺乏对管理人员的培训。事实上,管理人员的水平影响制约着整个单位管理水平的提升。尤其是中高层管理人员是地勘单位发展的栋梁,这部分与地勘单位的发展息息相关的人更需要通过系统培训,更新观念、补充知识、增强能力,需要不断接受前沿的管理理论和技术方法培训,这是决定地勘事业未来的发展方向、重大决策正确与否的关键。

(4)培训收益总体低下。调查发现地勘单位将近一半的培训费用支出在职工的在职学历、学位教育方面,但这一类教育的收效甚微。因为在学历、学位教育中,相当一部分的是与从事岗位无关的培训,学习者的初衷仅是获得一个更高的学历、学位而已。而另外占很大比例的培训费用是外部短期专业技术类培训,由于地勘单位大部分专业技术人员都在野外一线工作,很少有机会参加。且目前缺乏对培训的后续管理,缺少相关的考核、交流、传授等活动,致使培训未实现效用最大化。

导致上述问题产生的原因,一方面可以归咎于地勘单位的“事业”身份。长期以来,职工作为单位“在编职工”,在计划经济体制下便产生并一直存在的“铁饭碗”情结比较严重,“干好干坏一个样”、“干与不干一个样”的想法使其职工对自我发展、个人价值实现的观念比较淡薄,主动参加培训的要求并不强烈。同样地勘单位自身因为事业身份,其管理中多少存在计划经济时期留下的烙印,缺乏竞争与发展的动力,尤其是对地勘单位职工培训的重要性尚未有一个充分认识。目前很多地勘单位只是维持最低限度的培训,或者干脆不培训。另一方面是地勘单位缺乏对人才梯队建设的足够重视,缺乏对本单位专业人才队伍的年龄结构、职称结构的全面认识,缺少对单位在未来发展所需要的人才类型、能力、素质以及目前人才梯队中的后备力量该如何培养等的系统、长远的规划。因此必然导致对职工培训急功近利的心理,能省则省,能免则免。

3 职工培训体系构建

立足于地勘人才梯队的打造既要完善地勘单位的培训体系,为职工培训提供实施平台,又要着眼于地勘单位的行业特点,提高职工培训的有效性、针对性,实现培训效用最大化。

3.1 建立健全职工培训体系

现代培训理论认为,培训与开发体系包括:2大核心、3个层面、4个环节^[3]。根据这一理论,地勘单位构建培训体系应做好以下几个方面的工作:

3.1.1 围绕地勘单位的发展战略和职工发展 2 大核心制定培训计划

有效的培训首先应该是适应单位发展所需的培训,而非漫无目的随意选择或是一味满足职工个人需求的培训。培训的目要逐步由“以知识为中心,以提高素质为目的”转变为“以问题为中心,以提高能力为目的”,所以必须在对地勘单位目前以及未来一定时期业务发展以及地勘单位人才素质现状有一个充分了解的基础上制定科学的培训计划。

3.1.2 从运营层、资源层、制度层为职工培训搭建实施平台

(1)运营层——完善培训组织架构。培训的组织架构是实现有效培训的关键,只有建立起强有力的组织管理体系,才能对培训的权力、责任、流程等进行合理的安排^[4]。地勘单位目前的培训组织仅限于劳动人事部门,而职工教育委员会形同虚设,具体业务部门也在培训组织体系之外。这很大程度上制约了培训效率的提高和效果的完善。因此地勘单位有待于建立一个包括职工教育委员会、劳动人事部门、职能业务部门的职责明确、分工合理的培训组织管理系统。

(2)资源层——加强内部培训导师队伍的建设以及培训课程的开发。地勘单位专业性强、行业特点比较鲜明,内部资深专家是其非常适宜又较容易获得的培训师资。因此,对内部培训资源的挖掘以及管理非常重要,地勘单位建立“内部导师库”非常有必要。可以建立内部导师资格认证制度、设定必要的任职条件,保证内部导师的质量。此外还应制定内部导师的考核机制,督促内部导师的不断提高个人业务能力、授课水平,制定一定的激励机制提高内部导师的培训积极性。同时,为使地勘单位的职工培训内容更具有系统性、针对性,需要立足于业务的发展、职工的需求,在收集、分析培训需求信息的基础上,加强对培训课程的开发。

(3)制度层——修订补充现有的职工培训制度。完善的培训管理制度是职工培训得以顺利实施的保障。地勘单位目前关于培训的制度仅是多年前制定的《职工教育办法》,又多以对培训的参训条件、费用

报销等规定为主要内容,已不能适应现代培训的要求,因此,必须尽快修订补充现有的制度,为职工培训提供制度保障。

3.1.3 完善培训的 4 个环节规范培训的实施过程

培训需求分析、计划制定、组织实施、以及效果评估是培训开发的必经的 4 个环节。但目前地勘单位普遍缺少需求分析、效果评估这两个关键步骤。因此,地勘单位要切实解决现有职工培训中存在的问题,首先必选重视培训的需求分析。可以通过适当范围内的调查问卷、访谈以及科学的岗位分析等方法完成。而培训评估是培训工作中不可或缺的重要环节,关于效果的评估可以借鉴美国学者柯克帕特里克提出的培训效果四级评价模型作为组织培训效果评估标准,分别对反应层、学习层、行为层、结果层进行评估。

3.2 开发地勘特色的培训机制

3.2.1 分层、分类、分级培训

(1)职前培训——塑造梯队新人。职前培训,是组织在新职工进入之后所开展的提高这些新职工价值的人力资源管理活动,是使新职工熟悉组织、适应环境和形势的过程。职前培训是职工职业生涯的起点,承担着引导、规范、渗透的作用,可以帮助职工放弃某些不被组织认可、不切实际观念、期望和行为方式,适应组织的要求和目标。地勘单位作为一个特别艰苦的行业,新职工尤其是刚走出校门的大学生在加入这个行业之后其适应过程,较之其他行业难度要更大。如果仅简单履行人事部门“报到上班”的例行手续,势必造成新职工缺乏归属感,产生不稳定、甚至造成流失。

做好职前培训,首先必须转变观念,提高对职前培训重要性的认识。其次,要明确培训的目标,做好培训讲师、培训内容的选择。关于培训的目标,地勘单位做好职前培训,就要使新职工尽快了解本行业的工作性质,本单位的价值观念、文化背景等。也就是通过培训,使新职工对未来岗位上面临的困难和问题有所准备,尽快适应工作。在培训讲师的选择上,建议选择更了解本单位以及新职工未来工作岗位的内部培训师。培训的内容一般包括单位的管理制度、行为规范;另外,单位的历史沿革及组织文化也是必不可少的内容,以期提高新职工的归属感、认同感,使之尽快融入群体;还有就是有关岗位和所在部门的工作性质、内容,以便使新职工熟悉了解自己

未来的工作和努力方向。

(2)后备人才培养——为梯队补充骨干力量。一个组织要保持持久的竞争力,后备、储备人才的培养成为关键。对于已经出现了人才断层,中青年骨干力量相对缺乏的地勘单位来说,加强后备人才队伍建设的意义尤为深远。一方面,可以尽快“修补人才断层”,另外可以为地勘行业培养适应未来发展需要的人才,提升应对竞争和挑战的实力。

目前在各基层地勘单位缺乏系统的后备人才培养机制,现有的培养方式也比较单一,往往限于集中授课、理论学习,甚至在部分单位对后备、储备人才的培养基本是空白。这就造成很多后备人才上任后措手不及或是业务骨干在提拔上任后因缺乏对管理理论、方法的培训,成为蹩脚的管理者。对此,建议对后备人才建立基于岗位胜任能力素质模型的培养机制。即:对人才梯队中的关键岗位,确定岗位胜任能力标准,并以此标准有针对性地开展后备人才培养。也可以利用人才评价方法,查找现有人才梯队中人才能力素质的欠缺和不足,针对这些欠缺和不足制定后备人才的培养计划。培养计划既要综合、全面,又要有所侧重。对管理型后备人才,除了侧重对经营、管理能力的培养外,还要适当组织参加对专业技术理论的学习,使其能真正了解业务部门的工作,更好地在将来的行政管理岗位上提供服务;对未来成长为技术型的人才,除重点加强所属学科专业的技术培训之外,也要注重对他们领导能力、管理水平的提升,从根本上改善地勘单位业务部门管理简单、粗放的问题。

(3)高端人才的培训——为梯队打造领军型人才。领军人才,往往是新技术的发明者、新学科的创建者,是技术新突破、发展新途径的引领者和开拓者,是人才这个“第一资源”中的尤为宝贵的资源。地勘单位的领军人才,应该是专家型人才以及懂技术会管理的复合型人才。地勘单位由于曾经一段时间地质工作发展战略政策的影响,导致大批地质专家提前退休或转岗,严重影响了地勘单位培养造就专家型人才的进程,造成专家型地质人才匮乏。而地勘行业的复合型人才,在各基层地勘单位更是稀缺。因此高端人才的培训不可忽视。

为此,建议地勘单位依托有效的考核评价机制,在现有人才梯队中遴选专家型人才以及管理骨干,并重点培训:一是针对未来发展的方向,定期组织技

术专家型到高校、科研机构学习新理论、技术和方法,以便及时更新理论知识,使其获取专业领域前沿的信息。二是定期组织专家型人才及管理骨干参加管理类的培训,进一步其提升领导能力和决策水平以及经营管理能力,为地勘单位培养复合型人才。

3.2.2 阶梯式职业导师制

职业导师制,是指组织中富有经验的、具有良好技能的资深管理者或技术专家,与新职工或经验不足但有发展潜力的职工建立的支持性关系^[5]。它是一种人才开发机制,通过在组织内部构建一种良好的工作学习氛围和机制,来培养满足组织发展所需的人才,加强人才队伍建设。

地质勘查业的专家作为知识和技术的载体,他们所具备的实践经验是一种较难于发掘和掌握、难以传播和稳固的隐性知识。而职业导师制中的分享交流机制可以有效地将隐性知识转化为显性知识,使导师的知识和技术不断的转化为地勘单位的资源,避免核心技术专家对某种知识和技能的独占性,有利于地勘单位知识资产的继承和转化。同时,职业导师制培训的针对性、适用性则比较强,培训内容具有显著的个性化,是真正针对本单位度身定做的,可以克服培训的工学矛盾,随时、随地开展培训,最大化的运用地勘单位的培训资源。所以职业导师制对于地勘业是一种行之有效的培训方式。

所谓阶梯式职业导师制,就是针对人才发展的不同阶段,为其配备不同层次的职业导师。即:为入职的新职工配备业务骨干作为职业导师,一对一,手把手对新人思想上引导,具体工作中给予指导,提高职工的归属感和满意度,使其更快地熟悉业务、掌握技能,胜任岗位工作;为业务骨干配备项目负责(经理)作为职业导师,使其参与项目管理,提高管理决策能力,顺利成长为项目负责;为项目负责(经理)配备部门主任作为职业导师,进一步提高技术水平和管理能力,使其成长为业务精英或技术专家;为部门主任配备副处级以上院领导作为职业导师,使其逐步提高综合管理能力,成长为复合型人才。总之,阶梯式职业导师制通过在人才成长的不同阶段确定不同的导师,为职工的职业生涯发展搭建起阶梯,可

有效促进人才跳跃式发展,加快人才成长的速度。

3.2.3 重视职工的心态培训

研究发现,人的工作绩效主要取决于 2 个方面:心态与能力。心态培训是知识和技能培训的基础,它是调动人力资源主观能动性的培训。通过正确的心态培训,可以转变职工态度,改善工作效率,往往能取到事半功倍的效果。地勘单位近些年扩展的速度加快,新进年轻职工比较多。此外,步入社会之初即进入一个特别艰苦的行业,年轻职工在思想上必定存在起伏波动,如果不能对其进行正确的人生观、价值观的引导,势必造成错误思想的蔓延,使新职工难以融入集体,最终导致梯队的不稳定。所以,地勘单位更应重视职工的心态培训。

加强地勘单位职工的心态培训,应该着重培养激情创业、追求卓越、忠诚奉献、坚忍不拔的地矿精神,在职工心中牢固树立乐观的心态,感恩的心态、坚持的心态、付出的心态、务实的心态、谦虚的心态、以及追究成功的向上的心态。只有这样才能更好地传承地勘单位的“三光荣”精神,真正打造出一支德才兼备、健康向上的人才梯队。

对心态培训要贯穿于日常工作中。可以通过定期组织座谈对心态调查摸底,随时掌握职工的思想动态,通过树立典型、专题培训等多形式、多层次地组织教育活动,让正确的价值观、组织认可的行为获得职工思想上的接受与认可,以及行动上的学习与实践。

参考文献:

- [1] 徐志花,胡同泽.论企业人才梯队的构建[J].中国外贸,2008,(11):68.
- [2] 林萍.提升地勘单位培训效果的有效途径[J].人才资源开发,2009,(11):102-103.
- [3] 易雪玲.论企业员工培训理论的发展脉络[J].长沙通信职业技术学院学报,2004,(4):9-11.
- [4] 但红燕.SH公司员工培训体系的再设计[D].四川大学 MBA 学位论文,2005:52-53.
- [5] 卞卉.职业导师制—企业人力资源开发的重要途径[J].沿海企业与科技,2006,(1):232-234.

Study on Staff Training in Geological Surveying Units Based on Talent Team Building

——Setting Shandong Geophysical and Geochemical
Exploration Institute as an Example

LIN Ping¹, GE Jianghao²

(1. Shandong Geophysical and Geochemical Exploraton Institute, Shandong Jinan 250013, China; 2. Shandong Geo—engineering Exploration Institute, Shandong Jinan 250014, China)

Abstract: As an important part of human resources development, training is a continuing source of competitiveness. Development of the organization in addition to actively introduce talents, but also through education and training to improve the quality of talents. Thus, the development goal can be realized. Geological exploration industry had experienced the development of low in the 1990s, and caused a large number of geological personnel transfer and loss. Thus, there is a age "fault" in professional and technical staff. Pointing to these problems, setting Shandong Geophysical and Geochemical Exploration Institute as an example, some countermeasures are put forward to make an inventory of existing human resources, and to build talent team relying on comprehensive and effective staff training.

Key words: Geological surveying unit; staff training; talent team building