

关于国有钢铁企业技术人才队伍建设和作用发挥的工作研究

陈郑

宝武资源有限公司

DOI:10.12238/jpm.v3i7.5093

[摘要] 国有钢铁企业多数拥有很长时间的改革发展历程,从计划经济到改革开放,再经历中国加入世界贸易组织后的市场激烈竞争,过程中伴随着机械化、信息化、智慧化发展过程,人才工作尤其是技术人才建设与作用发挥呈现出较为典型的行业特点,在2008年金融危机以后,伴随着智能装备的投入,结合前期重工业劳动密集的行业特点,多数钢铁企业走上了劳动效率提升的人力资源管理阶段,对专科及以上学历的年轻人员的引进工作基本处于停滞状态,短期对企业运行影响有限,但是数十年以后,技术人员断层等现象开始突显。本人长期在某国有钢铁企业从事行政管理工作,此次通过文案调查、现场访谈以及个别管理者座谈等方式,试图了解基层技术人才队伍建设和作用发挥的实际情况,为企业进一步盘活人才资源、加快推进技术人才队伍建设提供参考。

[关键词] 国有钢铁企业; 技术人才; 队伍建设建议

中图分类号: TF089 **文献标识码:** A

Research on the construction and role of technical personnel in state-owned iron and steel enterprises

Zheng Chen

Baowu Resources Co., Ltd

[Abstract] Most state-owned steel enterprises have a long time of reform and development process, From the planned economy to the reform and opening up, After the fierce market competition after China's accession to the WTO, The process is accompanied by the development process of mechanization, informatization and wisdom, Talent work, especially the construction and role of technical personnel, presents a more typical industry characteristics, After the financial crisis of 2008, Along with the investment in smart equipment, Combined with the characteristics of labor-intensive heavy industry in the early stage, Most steel enterprises are on the human resource management stage of improving labor efficiency, The introduction of young people with junior college degrees or above is basically at a standstill, Short-term impact on enterprise operation is limited, But decades later, Technical personnel fault and other phenomena began to highlight. I for a long time in a state-owned iron and steel enterprises engaged in administrative work, through the copy investigation, on-site interviews and individual managers discussion, trying to understand the basic technical personnel team construction and the role of the actual situation, for the enterprise to further revitalize the human resources, accelerate the technical personnel team construction to provide reference.

[Key words] state-owned steel enterprises; technical personnel; team building suggestions

1 该企业技术人才队伍的现状

1.1 基本情况

(1) 截至2022年4月30日,该钢铁企业在岗人数为5322人。其中技术业务人员1036人,占公司总人数19.4%。

(2) 结构分析。岗位:在聘首席工程师43人,主任师(高级主任师)328人;区域工程师440人,协理及以下225人。

学历:博士13人,研究生101人,本科803人,大专及以下119人。

职称:教授级工程师9人,高级工程师224人,中级557人,初级及以下246人。

年龄:35岁及以下128人,占比12.3%。36-45岁376人,占比36.3%,46-55岁410人,占比39.7%,56岁及以上122人,占比11.7%。

1.2 基本评价

调查研究过程中,该企业技术人才队伍得到管理者的高

度肯定。他们认为,这支队伍数量充足、专业齐全、层次清晰,功底扎实、技术积淀多,尤其是对企业认同度高、归属感强,想做事、肯奉献,“不会对企业留一手”,是公司的一大宝贵财富。与民企相比,在国企已经优势不多的今天,技术人才队伍越来越成为公司的明显优势。

2 目前存在的问题

在企业的重视与培养下,各层面的技术人员积极性普遍提高,承担项目、发挥作用的愿望强,工作上想干、肯干,在解决困扰企业生产经营的重点难点问题上发挥了关键作用,基层领导对技术人员队伍的工作认可度较高。但是,由于历史的、现实的、政策的多种原因,技术人才队伍建设还存在一些需要改进的问题,技术人员对自身发展和作用发挥的期盼和愿望,还有待企业在思想观念上、政策制度上、平台机制上打破条条框框,为技术人员打开振翅起飞的空间。

2.1 断层现象明显,队伍梯队不合理

从上述技术人才队伍的年龄结构来看,年龄上存在明显断层,35岁及以下青年技术人才仅仅128人,占比12.3%;46岁及以上532人,占比51.4%。首席师、高级主任师、主任师平均年龄分别为51岁、48.6岁、46.9岁,作为技术中坚力量的主任师年龄明显偏大。同时,由于管理岗收入和发展都大大好于技术岗,现在愿意干技术的人越来越少,新进大学生扎不下去、深不下去,短时间很难接手工作的,培养一个技术员至少需要两年的学习摸索,才能到现场发挥作用。面对人才断层,基层管理者希望企业要充分考虑如何留住人才?如何用好现有人才?如何培养和储备现场技术人才?

2.2 发展通道拥堵,不同序列难流通

通过自己的努力不断获得职业发展,是技术人员的不懈追求,但是对于基层的技术业务人员来说,有时理想很丰满、现实很骨感。一是岗位设置不足。技术人员感到晋升主任师的条件苛刻,因为主任师名额、科研项目少等限制,作业区的技术人员虽然在现场做了很多工作,但是评主任师很难,待遇上不去,“使新人看了以后感到前途渺茫”。资深主任师晋升难,有的主任师年限长达十五六年仍然没有晋升机会,面对这样的职业天花板,感到非常不解和无奈。

二是厂部业务人员发展受限。厂部业务人员如生产计划、成本管理、能源管理、备件管理等,岗位虽然重要,却基本没有晋升通道,技术出身的业务人员干得再好也是区域工程师。厂里感到,业务人员从厂部层面策划和开展工作,虽然技术含量不高却很重要,也有其专业性,与其让技术人员干业务没出路,不如选拔操作岗来干。

三是序列流动存在鸿沟。当前的人力资源管理,技术岗与管理岗之间可以相互转换,但操作岗转不了技术岗。操作岗到厂部搞业务,内部流动没问题,但是身份问题解决不了,岗位序列不变。但是,操作维护岗不乏技术“牛人”,首操、高操的技术水平比较高,有的擅长搞模型、编程,工作突出,技术上“搞得定”、发挥关键性作用,因为通道受限,天花板已在头上。

2.3 业务工作占比大,耗费时间精力多

在各单位、作业区,技术人员承担业务工作是普遍现象。有的科室有一半人在做业务工作,如安全、统计、合同报支等,技术人员普遍感到自己有一半的时间在做业务,有的甚至业务工作超过技术工作量,觉得自己“技术上还没啥积累就长时间做业务,感到很迷茫”。他们“平时写的PPT材料和分析报表太多了”“不少工作需要每周、每月定期总结、分析和上报、反馈,所以每月上旬基本都在干这类事”,导致他们没有太多的时间去现场。“上面千条线,下面一根针”,而这些工作的价值到底有多大?有效性怎样?需要做个评估,赶快把那些冗余的、没有实际价值的工作灭失掉,才能解放技术人员,让技术人员有更多精力去做技术工作。

2.4 技术工作评价难,指标缺乏有效性

技术人员的评价指标中,有一部分是与生产、成本、质量、设备的挂钩指标,用以明确工作方向和目标,但是,针对每个技术人员的具体岗位和具体工作,就没那么好评价了。主要是在技术人员晋升、评优中,论文、专利、技术秘密的指标比重较大,而对现场解决问题能力的评价却比较弱化,缺少有效的指标。基层技术人员中有这样的情况:有些人在现场干得很好,能解决很多问题,也很辛苦,但一到评优评先就拿不出东西来,而一些人特别能考试、特别会总结,在技术创新上掌握了诀窍,虽然在现场干活不多,但凭技术创新就能占据优势,得到了很多评优、晋升、奖励。因此,研究中有人提出:要通过建立合理的评价指标,使导向更加务实、更加聚焦现场。

3 技术人才队伍建设与作用发挥的建议

近年来,各级组织在技术人员队伍建设方面做了大量工作,效果明显。但是,由于各种因素的困扰,技术人员队伍建设仍存在年龄结构断层、发展通道拥堵等值得关注的现实问题。结合调查研究过程中收集的情况,以及各级管理人员的意见,提出以下工作建议。

3.1 盘活存量、适当增量,加快培养青年人才

加快培养青年技术人才,建立数量充足、技术过硬的人才储备,是企业永续发展的保证。从培养人才出发,首先,要善于发现,盘活用好现有人才。研究中有技术人员吐槽“忙的忙死,闲的闲死,忙闲不均”是普遍现象”,应认真盘点本单位、本部门技术业务人员,进行公平合理的安排,同时用好绩效杠杆,充分发挥每一个技术人员的作用,真正做到人尽其才。

二要打造平台,落实技术人才培养计划。人才是在不断的发现问题、解决问题中成长起来的。技术人员对做项目积极性很高,认为“做项目最锻炼人”,是提升技术能力、加快人才成长的捷径。要坚持实践出真知,策划和制订人才培养计划,抓住项目建设、系统改造、设备调试等有利时机,有意识地选派肯钻研、有潜力的青年技术人员参与项目、承担任务。除了到其他同行企业轮岗锻炼、学习对标(如环保达A),还要安排去用户单位学习培训,了解用户的使用技术,把握用户的容忍度,避免质量过剩造成的成本浪费。除了对本区域、本专业“术有专攻”,还要

坚持“走出去”对标学习,加强对前沿技术、行业信息和发展趋势的学习、研究和把握,让技术人员多走出去看看,拓宽视野、提高眼界。

三要引进新人,优化技术人员年龄结构。很多单位对待新进大学生如获至宝、关爱有加,认真制定和落实培养计划,感到新进大学生人数偏少、供不应求,企业对优秀人才的吸引力不够,引进、留住、用好人才还需要多方发力。其中,薪酬是一个绕不开的现实问题,新进大学生第一年因为引进人才的政策支持,且不用交金交险,第二年转正后的实际收入很低,还没有第一年高,需要引起企业的关注,用具有市场竞争力的薪酬更好地留住人才。为了加快梯队建设,未来几年需要加大优秀大学生的引进力度,尽快改变人才“断层”情况;从未来发展需要出发,重视引进少量的博士、硕士等高学历、高层次人才,因为他们代表一个企业的技术高度。

3.2 解放思想、不拘一格,打开更多发展通道

研究过程中,技术人员希望企业针对技术人员的成长通道和能力培养,做好顶层设计,对一些自身努力、善于学习、有发展潜力的各类人员,要坚持重点培养、加快成长,放宽岗位晋升的时间、资历等限制,让想做事、能做事、有创新力的技术人才脱颖而出。

人才是企业最宝贵、最重要的资源,如何打造技术领军、技术核心、专业骨干等多层次的技术人才队伍?首先要解放思想,打破思想观念和体制机制的障碍,用博大、包容、宽容的胸怀对待各类技术人才,真正做到不唯年龄、不唯学历、不唯资历、不唯身份,唯才是用,不拘一格选拔使用人才。

二要摒弃条条框框,研究政策破冰。以更大的变革勇气,打破原有的身份界限,研究优秀操作维护岗的晋升路径,解决操作岗到技术业务岗的“破门”问题,为工作思路清楚、实操能力强、表现特别优秀、“在现场搞得定、起关键作用”的操作骨干,打开技术发展通道,把那些“埋在沙子里的金子”发现和挖掘出来,同时又要防止“一放就乱、一管就死”的情况。

三要坚持优胜劣汰,用好淘汰机制。推进主任师竞聘常态化,1-2年组织一次,做到“能上能下,一年一聘”,保证技术人才队伍的源头活水。由于用人还是单位、部门在使用,企业层面政策不要“一刀切”,“给下面一点操作空间”。

3.3 强化责任、加大授权,不断优化机制氛围

关于技术人员作用发挥问题,有机制、氛围的原因,归根结底还是责权利问题。很多管理者认为,对技术人才的“定位不能

跑偏”,改变技术人员,要从领导充分授权、改变工作方式做起,在技术问题上要强调“管理后退一步、技术向前一步”,管理者要“放手、放权”,不要过多地介入和干预技术工作,让技术人员真正负起责任来。

绩效评价是帮助企业达成目标的管理方法,也是强化责任、激励员工、促进成长的有效工具。对技术人员的评价,要改变那种指标多而全、处处挂钩的做法,采用单一维度的考核办法,进一步明确、强化考核指向。一方面,指标要少而精,除了必要的通用指标,要聚焦重点工作,突出重点指标的导向性,指标体系做到简单、明确、管用;另一方面,针对阶段性重点工作,要突出关键指标,进一步明确任务、强化责任,激励技术人员在关键时候发挥关键作用。

3.4 大力支撑、自主管理,发现解决现场问题

在现场,很多问题虽小,却牵一发而动全身,解决一个问题涉及方方面面,也需要相关岗位人员的协同帮助,做事离不开领导的重视、支持和协调,但是这一定不是最好的方式。

要改变让技术人员做业务的普遍做法,更多地理解、服务现场人员,为现场技术人员排忧解难,让他们能够围绕现场技术问题多做工作,更好地专注于技术,扎根现场、解决难题。要想办法为基层减负,一方面,从源头上减少不增值的业务,减少周期性、效果差、不增值的工作;另一方面,布置工作要结合实际,尽量简化PPT材料,固定数据统计时间,通过系统完善和信息化手段实现数据的自动抓取,减少统计、跑单、上报的工作量。

3.5 树立职业理想,提升培训工作实效性

技术人才不是一朝一夕就能培养出来的,人才成长需要自身的努力,离不开组织的培养。培育职业精神、树立职业理想,对个人来说,要树立认真负责的职业态度以及干一行、爱一行、钻一行,把技术做精做深的职业追求;对组织来说,要完善相关政策制度,加大培养力度,给平台、给机会、给激励,让技术人员前进有动力、工作有成就感、薪酬有获得感,从而引导技术人员把工作当事业,把技术当追求。

[参考文献]

[1] 蒲明强.充分发挥企业在高技能人才队伍建设中的主体作用[J].理论与当代,2019(03):34-35.

[2] 涂勇.江西省高技能人才队伍建设研究[D].南昌大学,2012.

[3] 李文字.唐钢高技能人才队伍建设体系研究[D].燕山大学,2012.