

关于新员工分阶培养模式的探索

——实施基于成长脉络的新员工培养“雏鹰计划”

钱培培

中国农业银行乐清市支行, 中国·浙江 乐清 325600

【摘要】人才是企业竞争力的核心要素,是企业高质量发展的重要支撑,特别是新员工作为组织未来竞争力的决定力量,如何系统、高效地培育新员工,构建合理的人才梯队体系对于企业至关重要。本文以某银行新员工培养模式为例,分析其存在的不足,结合地方工作实际,探索性推进“345培养体系”,为银行系统新员工培养提供借鉴。

【关键词】新员工;培养模式;雏鹰计划

引言

党的二十大报告指出“人才是第一资源”。新员工是作为员工队伍的“新鲜血液”,是影响企业未来发展的重要力量。结合新时代党和企业对新员工培养要求,探索科学、创新、高效的新员工培养模式,为各支行新员工培养提供可推广、可复制的借鉴,为支行高质量发展提供充足的人才储备和动力支持。

1 A分行原有的新员工培养模式概况

A分行原有的新员工培养模式主要包括新员工入职培训、“金融小匠”培养计划、“青年双月论坛”调研平台和履职能力提升培训等。

1.1 新员工入职培训。新员工入职培训主要采用线上、线下培训相结合的方式。线下培训通过实操模拟、跟班学习、集中授课等形式,提升新员工职业技能和适岗能力;线上培训通过“网络学院”、视频课程学习,提升新员工专业知识和职业素养。新员工入职培训有效帮助新员工感受认同企业的发展和理念,了解企业经营发展现状,了解工作基本流程,快速融入企业,完成角色转变。

1.2 “金融小匠”培养计划。2022年,A分行为探索青年员工培养新路径,制定下发《“金融小匠”培养计划实施方案》。主要针对入行5年内、30岁以下的青年员工,通过职业规划、党团锤炼、知识赋能、交流轮岗、实践锻炼等方式,加快青年员工成长成才,培养成为基层一线的营销尖兵、服务标兵、业务骨干、操作能手,成为各专业序列及管理序列的后备力量。

1.3 “青年双月论坛”调研平台。“青年双月论坛”是A分行创建的特有调研品牌。面向该地级市分行青年业务骨

干、各级青年英才、市分行青年调研俱乐部成员、各类金融研究人才等,通过开展调查研究和论坛现场交流,营造全行研究氛围,激发全员思维活力。每期论坛优秀论文会择优刊登在相关金融杂志上。

1.4 履职能力提升培训。A分行每年印发教育培训计划,以战略性新兴业务和重点领域关键人才培养为重点,联动开展热点专题和专业能力提升培训,通过与高校、专业培训机构合作办班,将关键人才送出去、优秀师资请进来,连续6年开展四类专业队伍培训,并组织“零售业务管理精英”、“绿色金融”等专题培训。同时,推进全员持证上岗,每年组织开展2场岗位资格认证考试。

2 A分行原有新员工培养模式存在的不足

2.1 培养阶段不够连贯,缺乏系统性。A分行新员工入职培训结束之后,新员工试用期考核、入职之后第二年以及以后更长时间的培养主要由各一级支行去落实,而各一级支行的新员工培养期限各异,培养锻炼的平台也不径相同,未能形成一套覆盖入行3年的完善的跟踪培养体系。新员工分配到基层网点之后,网点主要以布置工作任务为主,缺少对新员工融入集体、融入企业的正面引导,导致新员工归属感、幸福感不强,容易出现入职2-3年的新员工“离职潮”。

2.2 培养方案不够精准,缺乏针对性。A分行“金融小匠”培养计划、“青年双月论坛”等培养方式,只针对某地级市分行范围内新员工中选拔出来的部分优秀人员,未覆盖全体新员工。各一级支行层面对新员工的培养没有“因材施教”,大部分新员工分配到基层网点之后,各支行多是安排客服经理岗位工作,网点负责人工作重心主要在

业务经营发展上,对新员工的培养目标和职业规划指导不到位,而老员工在“传帮带”方面,动员力度不足,作用发挥力度不大,员工在基层网点成才率不高。

2.3培养管理不够精细,缺乏有效性。新员工试用期考核只在试用期满时作出考核评价,在试用期过程中,对新员工的适岗情况,职业规划等情况缺少定期和定量的反馈,部分支行对新员工的试用期考核留于形式,没有把好试用期考核关。同时,部分培训和培养项目,缺少对项目效果的有效反馈与评估,没有及时优化,导致培养项目效果不理想。

3 B支行新员工分阶培养模式的探索应用

随着上级提出系统先进分行的工作思路,对高素质员工队伍提出了更高的要求。目前B支行新员工培养出现断层问题,高层次、综合型青年人才储备不足,急需调整新员工的培养模式,建立一支结构合理、能力突出的青年人才后备梯队。

建设高质量人才队伍,必须坚持党管人才,遵循人才成长规律,突出政治标准,强化政治意识。B支行党委始终把握人才工作正确方向,将新员工培养纳入“一把手工程”,以企业发展为出发点,以岗位需求为着力点,结合工作模式,对入职3年内的新员工实行“雏鹰计划”,明确支行班子成员与新员工定向结对,按照“345体系”开展新员工培养,即三阶段全面培养、四平台支撑保障,五个方面重点提升,为新员工创造条件、提供平台、以打造新员工成才通道,完善育才聚才机制,激发新员工创新活力。

3.1三阶段全面培养,点燃人才动力的“强引擎”

新员工入职的前三年是塑造职业观、企业认同感和归属感的关键时候,也是他们从学生成长为公司骨干人才的重要时期,这一时期新员工培养的三年周期共三个阶段:试岗转型期(入职半年),强岗提升期(入职1年)和优岗发展期(入职2-3年)的培养目标和培养规划。通过分类培养全链条,防止“青黄不接”,引导人才在实践中锻炼、在基层岗位建功,推动综合能力进阶跃升,助力人才实现成长。

①试岗转型期,培养“能干”的岗位新兵。在新员工入职半年的阶段,B支行紧跟地级市分行新员工入职培养和试用期考核要求,进一步细化每个环节的跟踪指导。主要包括“新员工家长座谈会”、“新员工见面座谈会”、“试用期师徒结对”三项主要活动,通过新员工家属座谈

会,借助“两家力量”引导青年员工尽快适应新身份,助力新员工“雏鹰展翅”。新员工见面座谈会,通过邀请网点负责人和优秀员工代表与新员工分享职场经验,新员工写下一年的目标,装进“时间胶囊”,一年为期,回炉交卷。“试用期师徒结对”通过加强量化考核和过程管理,把好新员工试用期考核关。

②强岗提升期,培养“会干”的业务骨干。在新员工入职1年的阶段,以强化基础、提升技能为目标,通过各序列培训、轮岗见习、调查研究、打造多元化实践“练兵场”,同时,利用“学习强国”、“网络学院”学习资源,加强新员工自主学习,考取岗位资格证书和业务发展相关的基金、证券等从业资格证书,全面提升综合素质。

③优岗发展期,培养“领干”的团队核心。此阶段以“交流锻炼、综合发展”为目标,通过集中培训,项目攻坚等方式,以重点项目攻坚为青年员工能力考验的“验金石”。以惠农点作为年轻干部培养的“训练场”,在助力B县“全域美”建设、推进普惠金融服务工作中表现优异的干部及时“给位子、压担子”。

3.2四平台支撑保障,铺就人才培养的“快车道”

①“师徒结对”业务学习平台。明确B支行班子成员与新员工定向结对,由每位支行班子成员、部室负责人与联系点新员工结对,每季度到网点开展调研走访,听取网点负责人汇报新员工思想、工作动态;定期通过座谈、OA、微信或面对面沟通的方式,听取意见建议,切实帮助排忧解难,使新员工更好融入团队。试用期师徒结对由网点业务骨干担任指导老师,在培养期内,指导老师要按月从考勤管理、工作质量、服务质量和业务技能四个维度综合评价新员工表现,强化试用期过程管理,列入新员工管理档案。

②“岗位见习”轮岗培养平台。通过公开选拔竞聘,让青年员工更快、更早、更好的多岗位磨砺提升。某县级市支行将客户经理、大堂经理等关键岗位的竞聘准入标准,放宽到入行半年,根据岗位后备的层次,培养定位不同,采用差异化的培养模式,按一人一策分类实施培养计划。组织安排关键岗位后备人员到网点和部门轮岗见习和跟班学习,增强岗位认知,为其提供更宽广的发展和展示平台,让新员工知责思为,知任图进。

③“网络学院”素质拓展平台。每年组织新员工根据

自身职业发展需要,学习相关课程,提升综合素养,将“网络学院”学习情况纳入员工KPI考核,督导员工取得岗位资格考试合格证书后,每年年底前完成30个学时的后续教育网络学习。同时,除自身岗位履职需要的岗位资格证书外,鼓励新员工考取内勤副行长、客户经理等岗位资格证书。通过网点模拟考试、支行集中夜学、巡回辅导、等多种方式开展考前培训,引导和帮助员工复习备考,提升考试效果。

④“课堂培训”专业提升平台。每年制定教育培训计划,新员工培训项目主要由团委牵头组织,以年轻人喜闻乐见的新型课堂形式,重点以“能说:我为农行代言”、“能写:金融调研成果”、“能做:专业能力考察”为培养目标,提升新员工的综合素质。同时,以重点项目、重点课题作为衍生课堂,锻炼新员工实践能力和解决问题的能力。

3.3五个方面重点提升,跑出成长成才的“加速度”

某县级市支行以培养“三能”年轻干部为目标,重点加强新员工党性修养、企业文化、综合素质、专业能力、职业生涯五个方面的培养教育。

一是充分发挥青年理论学习小组作用,通过沙盘模拟、重大战役闯关、影音互动等创新形式,开展系列青年学习活动,深入贯彻学习二十大精神、习近平新时代中国特色社会主义思想和伟大建党精神等,引导新员工深刻领悟“两个确立”的决定性意义,坚决做到“两个维护”,推动党的二十大精神在新员工中入脑入心、落地生根。

二是以“青学堂”为载体,开展企业文化教育,通过视频讲解、案例分享、互动问答等形式,详细介绍企业的历史沿革、使命愿景、核心价值观及未来发展战略,让新员工从根源上认同并内化企业文化;设置法律基础知识、行业规范、企业规章制度、廉洁从业规范等课程,结合反面案例分析,增强新员工的法制观念和廉洁自律意识;开设信息安全与保密制度、舆情应对技巧等课程,提高新员工的信息保密意识,学会在数字化时代正确处理和应对舆情,维护企业形象,守牢行为底线。

三是以青年突击队为载体,通过承担市场调研、客户拓展、产品推广等任务,开展实地走访、活动策划与执行,锻炼新员工的沟通能力和执行力。同时,设置阶段性目标,鼓励团队成员相互协作,共同完成任务。持续提升新

员工执行力、管理能力、团队协作等能力。由网点负责组建青年突击队,在“春天行动”、“全域美”建设、推进普惠金融服务工作中冲锋在前,担当作为。

四是以“青年双月论坛”及支行重点调研课题为载体,引导新员工深度参与支行发展的思考与实践,每两个月设定一个与支行发展紧密相关的主题,组织新员工参与课题的调查研究;论坛由支行管理层牵头,新员工作为主体参与,邀请行内外专家、资深员工分享经验,同时设置互动环节,鼓励新员工提问、讨论,形成思想碰撞的火花,加深新员工对支行发展问题的理解和思考,在实践中锻炼和提升自身的业务专业能力。

五是加强新员工职业生涯规划培训,组织新员工参与专业的职业兴趣测评,如MBTI性格测试、霍兰德职业兴趣测试等,帮助他们了解自己的兴趣所在、优势能力和潜在的职业倾向;引导新员工进行个人SWOT分析(优势、劣势、机会、威胁),鼓励他们深入思考自己的职业目标、价值观、工作风格及未来期望,形成自我认知报告;同时,安排定期的结对座谈会议,为新员工提供与结对导师面对面交流的机会,答疑解惑职业发展困惑。通过自知、自察、班子成员定向结对座谈等方式进行职业兴趣测评,使新员工的职业生涯规划更加明晰,落地。

通过新员工3年跟踪培养,以企业战略目标和人才发展需求为导向建立系统的培养模式,综合应用各类培养方式和手段,加强培养效果的评估与反馈,才能真正把新员工培养做实、做精、做优,将新员工由变“雏鹰”为“雄鹰”,为企业持续、健康、科学发展储备人才。

参考文献:

- [1] 彭剑锋,孙利虎.战略人力资源管理理论、实践前沿[M].中国人民大学出版社,第2版,2022.
- [2] (美)加里·德斯勒.人力资源管理[M].中国人民大学出版,第14版,2017.
- [3] 谭运成.新形势下国企新员工培养模式实践与思考[J].中国石油企业,2024(04):123-125.
- [4] 陈正茂,杨佩,尹华平,彭涛,高峰.构建基于成长脉络的“4344”新员工培养模式[J].中国电力教育,2023(04):16-18.
- [5] 刘杨,王建文,杨晓光.科研院所新员工培养的实践与思考[J].国际公关,2021(03):85-86.