

浅析公司高素质船舶队伍培养管理方法

薛允刚

中交(天津)疏浚工程有限公司 天津 300450

[摘要]随着天航局公司“百年天航 强盛天航”的战略升级以及疏浚公司高质量发展的要求,尤其是公司“1+15+N”当前管控模式下,船舶将是成本中心的主战场,如何发挥最大产能,获得最大效益,本文将以天玲船为例,浅析船舶高素质人才科学管理和培养方法,持续提升船舶各项管理效能,服务企业高质量发展。

[关键词]船舶;人才培养;提质增效

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2020.02.677

疏浚公司制定“1+15+N”管控模式,进一步将船舶管理标准化和专业化,船舶管理效能不断提升,但受限于整体环境,船舶从业人员不断下降,船舶人员流失率提升,如何强化船舶人才培养和管理,是每一个船舶政委应考虑的重要问题。

一、当前船舶队伍管理的优势

一是船舶人才培养服务于公司发展战略,持续加大船舶人才培养力度。近两年,公司坚持将人才建设作为首要攻坚课题,在人才的管理理念和管理体系上实现了转化升级,继续坚持建设高质量人才队伍不止步,有效解决人才建设问题。疏浚公司提出“建设具备国际影响力的水运建设承包商”,从战略角度自上而下,将船舶人才培养纳入公司整体人才培养规划中,提升了船员队伍建设和人才培养战略意义的认识。

二是公司具有良好的管理体系和管理团队,船舶队伍整体素质较高。公司积极倡导和推动关爱船员的文化氛围,高级船员的归属感和荣誉感不断增强。公司不断完善提高科学的管理体系、丰富经验的管理人员,船员管理讲究“严管厚爱”相结合,高级船员多为专业院校毕业,具有较高的职业素养和能力。

二、当前船舶队伍管理的劣势

一是船员队伍人数虽充足,但整体年龄结构偏大,年轻船员少,后备梯队建设不充分;

二是船员职业吸引力持续下降,年轻船员专业院校毕业生较少,基础薄弱;

三是船员创新、技改意识不足,传统思想需要改进,默守陈规的思维严重;

四是挖掘典型、弘扬先进意识和能力有所欠缺,导向作用不明;

五是职业发展管理和薪酬激励作用不明显,收入不再具有明显优势;

六是船舶星级创建的细节、亮点工作、宣传报道工作缺乏有创造力思想的人员。

三、船舶优秀队伍管理提升的手段

一是完善有效的招聘渠道,多元化用工持续推进

公司层面需要多渠道引进船员队伍,不仅仅依靠每年学校招生、劳务公司的派遣,还要提前与地方、学校做好委培计划,形成自己的船员队伍生源,多元化形成充足的船员队

伍,有效补充热爱船员职业,认同公司发展的员工。

二是完善政策引领,将政策落实

一方面,从人事薪酬、职务晋升通道、员工绩效考核三项制度的开展落实,将船员聘任制度得到落实,每一个船员通过岗位竞聘、职务晋升通道都明确自身应具备的硬件、软件,按照岗位要求有方向、有目标的提高自身。船员属于特殊群体,深入了解船员心声,公司对船舶反映的需求引起重视,真正从船员实际出发来为他们考虑,我司船员尽可能与国际船员福利方面缩短差距,更大的表现出优势,让船员认可,船舶与公司共同协助规划其职业生涯目标。

另一方面,公司对梯队储备人员做合理规划,大胆试用。船舶后备人才提供培训晋升机会,让他们更好领会公司人才培养计划、三项制度要求的各项内容,更好的看到前进目标,从而对公司各项方针政策更加认同;公司加强船舶、项目、船管人员间的轮岗流动,与基层上下统一结合人才通道、薪酬改革做好人才持续培养。

三是做好员工职业发展规划,重视梯队建设

搭建员工成长舞台,重点策划员工职业生涯发展规划,完善各类职业发展通道横向、纵向贯通机制,使员工向上看有奔头,左右看可选择。在船舶青年干部中做好梯队后备干部的选拔。坚持德才兼备、同等对待、择优使用,牢固树立“使用是最好的培养”理念,利用船舶管理平台,积极创造机会“内部提拔使用”,让青年干部施展能力锻炼。

四是加快青年人才培养,切实提高素质能力

青年是企业的未来,发挥青年优势,就要利用好他们的这种优势因势利导,坚持与时代同频,与发展共振,紧扣当前形势、发展主题、目标任务,正确引导青年员工从实际出发,着眼明天的、把握今天的、瞄准未来的,按照“缺什么、补什么,弱什么、强什么”的要求,根据公司年度“鲲鹏计划”、“匠才计划”“领航者计划”等员工培训方案,征求员工建议,优化课程、课题,根据大家意愿进行授课,会受到事半功倍的效果,公司更应该宣传发动并创造条件让他们积极参加公司开展的各项技能提升、素质教育提升培训,增加实践锻炼机会。

五是强化以培代练、以练促学、以学促行

受船舶船员实际条件制约,加强船舶对船员培训方式的改进。开展船长、轮机长课堂和业务培训提高船员的业务技能,针对安全演练、施工工艺、设备使用维护形成课

件，采用集中、分批等正式、非正式模式，把课堂开在驾驶室、集控室、机器旁的方法，通俗易懂、潜移默化的将知识传授给员工。双师带徒工作常态化开展，对新上船人员指定德艺双馨的师傅，制定学习计划，让徒弟在规定时间内能够完成船舶技能要求，有效实现“留住人，培养人、成就人”，从思想上、技术上成熟提高，潜移默化中成为符合公司发展的合格员工。

六是鼓励青年员工大胆站出来、讲出来

大力开展船舶员工讲堂，锻炼船员学、教、练技能，针对船舶星级创建、公司十五大攻坚战内容要求，从安全知识、规章制度、体系培训、业务技能、操作规程以及应急处置方案等，船员自己动脑筋制定课件，通过员工站到讲堂上讲堂向大家进行讲解，逐渐形成常态化，通过员工讲堂的开展，可以提炼出有写作、宣传、演讲能力的船舶员工，在船舶的宣传领域发挥作用。

七是解决员工实际困难，稳定员工队伍

“船员无小事”，实心实意为员工办实事。船舶是特殊的环境，在船舶工作时间长了，船员思想会有较大的变化，通过员工帮扶计划的实施，经常开展船员谈心谈话，了解船员工作、家庭方面困难，排解员工思想包袱；利用重大节日给员工家属一封信、制作员工工作、生活视频，让家属更好的了解和支船员在船工作；在船舶停工间隙开展各项娱乐活动，号召全员参与，增强团队融入感。努力打造一个稳定和谐、团结向上的大环境，形成“船舶家文化”，让员工感受到船舶的温暖。

八是引导员工关注自身能提升，畅通职业发展

技改技革使船舶在生产管理中提高产能的重要一环，引导大家打破思想壁垒，不断思考和探索进行技术革新。一方面，号召青年在工作中，船舶设备通过技改技革、小发明、小改进可以更加适合和保证管理的方便，善于发现问题、提出问题、分析问题、解决问题的积极性，改变墨守成规思想，学会思考问题，多问几个“为什么”，“能不能更好”，形成动脑筋的习惯。另一方面，积极引导青年参加公司组织的学习和培训，不仅仅是取得岗位证书，对公司需要的一建、注安等陆地类证书也要勇于尝试；加强职称评聘所需要的硬件，对论文、学历提前准备，只有通过不断的学习，才能提高自己的层次，在疏浚公司提供的岗位平台上展示自身能力，船舶在个人达到硬件条件时积极帮助向公司推荐。

九是关注主业发展，保障员工良好工作生活环境

与公司沟通调整船舶电焊工、服务生的配备，有能力的机工、水手积极参加公司“匠才计划”培训，提高技能水平，取得操作证书，在船舶自修中加强锻炼，让船舶扩大自修范围更广、性价比更高，达到“厂家能做的，我们也能做”，并且发挥船员对设备的亲自管理的优势会做得更好；船舶配备服务生，在星级创建过程中，分工更加明确，全面负责船舶死角的清理，打造窗明几净公共环境，协助大厨对船员伙食花样增加，保证船员在工作后的饮食欲望。

十是注重船舶文化的建设，用文化引导青年思想

船舶文化已成为现代企业生存和发展的核心。良好的船舶文化将有利于改善船舶管理过程中管理效率低下、工期拖延、船员内部矛盾等问题。首先，良好的船舶文化能帮助建设优秀的船员队伍。一条船舶干得是否好坏，决定因素是人。任何成功的船舶都离不开优秀的团队，而船舶文化就是打造优秀船员团队的有力途径；其次，船舶文化可以通过激励船员队伍勇于创新、建立自信心和勇气，增强他们的团队归属感和荣誉感，具有团结拼搏的精神，进而产生强大的凝聚力；第三，良好的现场文化建设可以提升企业的形象，提高企业的知名度。优化现场办公、居住环境，统一摆放生活工作用品、醒目的警示语与目标口号等，体现以人为本的关怀等措施。通过开展老带新、生涯规划、技术革新、QC小组活动、评选青年岗位能手等丰富活动，为项目成员提供成长成才的工作平台。同时注重关心青年知识分子生活，利用节假日、工余时间组织丰富多彩的文化娱乐活动，为他们的婚恋制定特殊休假政策，为他们提供了较为宽松的工作生活环境。“育人为本”就是以人为本、德育为先，尊重员工的价值，全方位促进员工的发展。船舶文化的应用和普及将有助于船舶管理知识体系的不断完善，提高船舶管理的水平，向国际一流水平看齐。

十一是船舶党支部引领作用更要重点发挥

严格船舶“三重一大”，发挥支部“选人、用人、培养人”把关要求，对船舶现有人才进行分类管理，根据每个人的特点对他们职业晋升做量身打造，充分利用船舶星级创建管理平台进行锻炼，在自身参与管理中发现自己的特点和能力，并在船舶大家庭展示出来，确定发展方向。营造人人参与、成果人人共享的氛围，以问题意识、效果导向，充分激发团队干劲与活力，自觉践行核心价值观，通过开展职工技能比赛、文明创建等，让员工在工作实践中有所思、行有所悟、业有所长，助推业务技能、文明素质提升，激发管理活力，让青年在参与中实现和提高自我价值感。

总结

公司进一步推进“尊重船员、服务船员”的措施和手段，强化船员服务机制，为船员解决后顾之忧；在职业发展方面，完善船员职业生涯规划，构建优秀人才培养机制；在薪酬激励方面，提高薪酬激励的导向作用，重点以价值贡献为考核要点，以价值创造者为本；在改善船舶工作、生活环境方面增加投入，增加娱乐、锻炼设施，让船员降低工作之余的疲劳；以“三项制度改革”为纲，进一步完善市场化的选人、用人、退出机制，将考核不合格的船员及时解聘，选择优秀的外聘管理人员，实现公司船员队伍与市场的深度融合、有效选育，为公司持续高质量发展培养、储备高素质人才。

参考文献

[1]程久平.项目文化在项目管理中的作用.《现代企业文化》；2013-10-11.