

对煤炭企业人力资源开发与管理的探讨

袁赵军

陕西华电榆横煤电有限责任公司 陕西 榆林 719000

摘 要：煤炭行业是我国的基础产业，在国家经济发展中发挥着举足轻重的作用。但是，伴随着产业结构调整以及能源结构优化升级，煤炭企业所面临的形势日趋严峻，而传统的煤炭企业的人力资源管理模式已经不能满足发展的需要。基于此，本文结合煤炭行业的实际情况，对目前煤炭企业人力资源开发与管理中存在的一系列问题进行了总结归纳并提出相应的解决方法，如优化人力资源规划、改革培训开发模式、完善绩效薪酬制度、强化安全心理健康教育、推动人力资源信息化建设等措施。研究发现，煤炭企业应改变以往的人事观念，把人看作是最重要的资源，从整体上、全面地、科学地进行人力资源的开发与管理，为企业的改革与发展奠定坚实的人才基础。

关键词：煤炭企业；人力资源开发；绩效管理；安全培训

引言

煤炭作为我国主体能源，在能源体系中发挥“压舱石”作用，但近年受经济下行、绿色转型及安全环保要求提升等因素影响，行业面临严峻挑战。煤炭企业亟需由粗放扩张转向集约化、智能化、绿色化的内涵式发展，这对人力资源的数量、质量与结构提出新要求。然而，受传统管理模式和观念束缚，当前煤炭企业普遍存在人力资源管理理念滞后、方式僵化、重视不足等问题，难以适应转型发展需要。如何有效开发与激励人才、提升组织效能，已成为企业关键课题。本文结合行业实际，分析人力资源管理中的突出问题，并提出针对性建议，以期对煤炭企业优化人才管理提供参考。

1 煤炭企业人力资源的主要特点

煤炭企业是典型的资源采掘型、劳动密集型企业，其人力资源具有明显的行业特点，这对应人力资源开发及管理方式的选择起着决定性作用。

1.1 劳动强度大与作业环境复杂

煤炭开采一般在地下几百米乃至一千多米深井下进行，工作面狭小，有瓦斯、煤尘、水灾、顶板 etc. 灾害威胁。一线采掘工人经常处在高温、高湿、高噪声环境下，身体劳累，工作环境恶劣，职业病发病率高。因此对煤矿企业的职工的身体条件、心理承受能力以及安全意识均有很高的要求，这也是造成煤矿工人流动率高的主要原因。

1.2 技能要求呈现两极化趋势

一方面，传统炮采、普采工艺仍有一定比例使用，

对于体力型工人需求仍然很大；另一方面，随着综采综掘技术、自动化控制技术和智能化矿山的发展，企业对于掌握机电一体化、信息化、智能化技术的复合型人才需求大幅增加^[1]。这种技能要求“哑铃型”的分布导致了人力资源供给与需求之间矛盾突出。

1.3 员工队伍年龄结构与知识结构老化

由于行业的吸引力下降、艰苦的工作条件以及社会偏见等原因造成煤炭企业招工难、留人更难的问题突出，在调查中发现大部分煤炭企业的一线采掘工人年龄均在 40 岁以上并且有逐步增加的趋势；另外，在现有的管理人员和技术人员当中，拥有全日制本科学历及其以上的人数较少，知识缺乏更新，缺乏创新精神和学习的积极性。

1.4 安全生产对人员素质依赖性极强

煤炭行业是高危行业，安全生产是企业的生命线。据统计，在煤矿事故的原因中，人为因素占 80% 以上，而工人的法制观念、操作技能、危险源识别能力和应急处理能力直接影响着矿工的生命安全以及企业的平稳运营，因此，提高工人的安全素质就成为了煤炭企业人力资源开发的重要任务。

1.5 用工形式多样与队伍稳定性差

煤炭企业用工形式多样，有正式合同制员工、劳务派遣工、外包队伍等。不同用工形式之间在工资收入、职业发展空间以及培训方面都存在着一定的区别，这会造成员工之间不公平的心理感受。另外，由于该行业具有明显的周期性特征，在经济形势较好时企业大量招聘人员，在经济萧条时期又会出现人员离职或者被辞退的

情况, 从而造成企业人员的不稳定。

2 煤炭企业人力资源开发与管理存在的主要问题

2.1 人力资源战略缺位, 供需矛盾突出

大部分煤炭企业缺少与整体发展战略相一致的人力资源规划, 人力资源管理工作大多还处于事务性的工作状态, 缺乏对行业发展趋势及人才市场需求的分析预测。因此造成一方面智能化开采、机电一体化以及安全管理等领域急需大量人才, 而另一方面一些传统岗位又存在过多人员的问题; 而且由于没有建立合理的人才梯队, 所以一旦出现关键技术岗位人才流失或离职等情况时不能及时补充。

2.2 培训体系不完善, 实效性差

虽然一般有培训中心, 但是存在“重形式轻内容、重数量轻质量、重理论轻实操”的现象: 培训内容过时、脱离实际需要; 方法单一、缺乏交流; 考核只是签到、考试, 而忽视行为的变化以及工作业绩的提高; 安全培训往往是“为了取证而培训”, 员工的操作技能和应急能力并没有得到真正的提升。

2.3 绩效与薪酬激励脱节, 动力不足

绩效考核注重产量等结果指标, 而忽略安全行为、创新协作等方面内容; 反馈延迟, 不利于员工获得及时帮助。考核结果与薪酬、晋升、培训等关系不大, “大锅饭”现象依然存在^[2]。一线工人虽然收入较高, 但是由于工作环境危险、强度大以及工作与生活失衡等原因造成他们缺乏积极性; 管理者薪酬与其负责的安全、成本等工作关系不大, 缺乏有效激励机制。

2.4 安全文化薄弱, 心理支持缺失

“安全第一”更多停留在口号上, 在一些人眼里, 安全生产比安全更重要, “三违”屡禁不止。另外, 大多数企业对职工的心理健康关注不够, 矿工们在高压环境下工作, 容易产生一系列问题如焦虑、抑郁以及职业倦怠等, 但是很少有企业能提供专业的心理咨询或者帮助, 这对企业和个人都是不利的。

2.5 人才“进不来、留不住”

行业对高素质人才吸引力不断减弱: 相关专业的学生报名人数减少、毕业生数量降低; 中青年的技术骨干大量流入电力、化工等行业甚至跨行业流动。主要是因为职业发展路径单一(管理或技术“单通道”)、工作条件艰苦、矿城分离导致家庭生活不便以及社会地位较低等原因造成人才流失严重从而造

成人才质量下降。

2.6 人力资源信息化滞后

人事管理工作仍然以人工作业以及纸张为载体, 信息化远远滞后于生产和财务的工作。基础数据分散, 培训、考核、档案等信息孤岛严重, 无法为科学决策提供有力支持, 在信息化时代, 技术和管理之间的鸿沟越来越大。

3 优化煤炭企业人力资源开发与管理的对策

3.1 强化人力资源战略规划, 实现供需动态平衡

煤炭企业要将人力资源规划纳入企业发展总体战略中进行考虑, 做到常态化、滚动式规划。首先要分析行业发展技术发展趋势(如智能化开采、绿色矿山建设)、外部市场环境变化以及企业自身经营发展情况等, 准确把握未来 3-5 年内各类、各层级人员需求规模和结构, 在此基础上提出有针对性的人才招聘、培训及留用方案。对于机电一体化、信息化、智能化等领域急需人才, 可通过定向培养、校企联合办学、高薪聘请等形式予以解决; 而对于一些落后产能过剩职工, 则需通过转岗培训、内部退养或外包等形式合理安置, 防止盲目裁员引发劳资纠纷。建立人才后备库制度, 在重要岗位上实施 AB 角及梯队培养机制, 保证人才队伍稳定性和可持续发展能力。

3.2 构建分层分类的培训开发体系, 增强培训实效性

打破“一刀切”培训方法, 根据不同岗位、不同级别、不同阶段员工特点制定个性化培训计划。对于新进员工, 加强其岗前安全教育以及基本技能培训, 实行“师带徒”, 师徒双方要签订培养目标、期限及要求等内容。对于生产一线工人, 通过岗位练兵、技能比赛、仿真演练等方式进行培训, 着重提高其规范化操作水平、发现问题的能力以及应急处理能力, “一专多能”的人才也是培养目标之一^[3]。对于技术人员, 则定期送往设备厂家、科研机构或者优秀矿井跟岗实习, 了解新技术。而对于管理者, 则组织其学习现代化企业管理理念、领导艺术、精益生产和安全管理等内容。改变以往单纯笔试或者面试形式的考试方式, 而应把行为评价和效果评价放在首位, 采取训后行动计划、现场模拟考核、安全绩效跟踪等形式。实施学分制或积分制的培训档案, 使员工参加培训的情况与其晋升、表彰、工资挂钩。

3.3 完善以绩效为导向的激励约束机制

推进绩效管理体系改革, 以“安全否决、效益优先、公平可及”为指导思想。从指标设置来看, 增加

安全绩效、工程质量、技术创新、团结协作等方面的比重,产量等结果性指标要从单纯的绝对数量评价转变为相对效率评价。各级领导人员的绩效考核中要有安全一票否决制。在考核方法上,采用360度评价与关键绩效指标结合的方法,在上级、下级以及同事之间进行评价反馈,使考核更加全面、公正。实行即时反馈机制,对职工好的工作表现及安全行为给予表扬或者小额度奖励,起到正面激励作用。工资分配要体现岗位的价值、个人的能力和个人的努力三个方面的因素。采掘一线保持一定的工资水平的同时,还要采取定期休假、完善生活设施、开展家属关爱等活动提升岗位的整体吸引力。研究试行安全绩效年金制度,把安全生产和长远的利益挂钩,促使员工自觉遵章守纪。

3.4 培育本质安全文化,建立心理健康支持系统

安全文化建设要从口号落实到制度,从外力约束转变为内心的自觉。企业领导要带头做到宁可不达生产目标也不能降低安全标准,树立“安全第一”理念。完善“隐患发现—分析原因—整改措施—结果反馈”流程,鼓励主动上报隐患员工进行表扬,禁止“报喜不报忧”。开展经常性安全事故警示教育及情景演练等活动使员工在虚拟实战中提高警惕性。同时也要加强心理健康工作^[4]。建立员工心理援助项目,聘请专业人士或与第三方专业机构合作,定期开展心理健康测评,为有需要者提供一对一咨询。针对煤矿工人易患职业倦怠现象,可开展集体心理咨询、减压技巧学习以及家庭沟通等课程。管理者要学会基本的心理健康知识,以便及时发现并帮助员工解决心理困扰。

3.5 拓宽职业发展通道,提升人才归属感

打破传统“管理独木桥”,构建管理、技术和技能三条并行职业发展通道。管理通道是对具备良好组织协调能力以及一定领导潜力人才开放;技术通道是为工程技术以及专业技术管理人员设置,在技术方面可以设置技术专家、首席工程师等职位,薪酬可以高于或者相当于同等层级管理者;技能通道是对一线工人开放,可以设置由低到高逐步晋升为初级工、中级工、高级工直至技能大师。这三种通道都可以根据自身情况和个人能力进行转换,技术人才可以担任管理工作,优秀技能人才也可以经过培训后转入技术通道。建立企业内部人才市场或实行岗位轮岗制度,让员工在不同岗位、不同部门

之间流动,增加工作经验,提高自身综合素质。此外,要承担起企业社会责任,可以通过媒体宣传、举办矿工节、评选优秀矿工等方式提高煤矿工人的社会地位。

3.6 推进人力资源数字化转型,提升管理效能

加快人力资源信息化进程,采用先进的人力资源管理系统,实现对员工整个职业生涯的信息记录以及数字化、一体化管理,包括招聘、培训、考勤、薪酬、绩效、职业规划等方面内容并且能够与生产调度系统、安全管理等系统进行信息共享。通过大数据分析定期出具人力资源报告,显示员工数量变化情况、培训成果、优秀人才离职预警、薪酬市场竞争力等信息以供管理层参考使用。开发移动应用程序使员工可以随时随地进行学习、查看薪资、请假、提建议等操作从而提升员工服务水平和满意度,在时机恰当的情况下还可以使用机器人为公司进行简历筛选、排班安排及个性化培训建议等功能让人力资源管理工作由“信息化”迈向“智能化”。

4 结语

煤炭企业的人力资源开发与管理要根据自身工作环境恶劣、条件艰苦、封闭性强的特点,不能照搬其他行业的做法,要以问题为导向、系统思维开展工作。目前,随着智能化矿山建设、绿色开采以及安全生产标准化等工作推进,企业对于人才需求已由过去的“量”向现在的“质”转变,在这种情况下更应该树立“人力资源是第一资源”意识,通过制定长远规划、进行有针对性培训、实施合理奖励机制以及关注员工心理健康等方式促进员工全面发展,才能保证企业在能源革命大潮中安全、绿色及可持续发展。下一步可以进一步探讨关于绩效评价体系、年轻一代矿工激励方式以及人机关系等问题来更好地指导实际工作开展。

参考文献

- [1] 张正堂. 人力资源管理 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2021.
- [2] 王林, 陈伟. 煤炭企业转型背景下人力资源管理创新研究 [J]. 中国煤炭, 2022, 48(5): 28-33.
- [3] 李创, 张敬. 煤矿安全文化对员工安全行为的影响机制研究 [J]. 安全与环境学报, 2021, 21(3): 1124-1130.
- [4] 刘思峰, 党耀国. 煤炭行业人才流失成因及对策分析 [J]. 煤炭经济研究, 2020, 40(8): 54-59.