

浅谈培训体系与人才梯队建设优化策略

汪志东

(合肥市产业投资控股(集团)有限公司,安徽 合肥 230000)

摘要:现代企业的竞争,实际上是人才的竞争,而人才的竞争,很大程度上又赖于企业人力资源的开发。这就迫切需要加强员工培训,提高知识技能,强化人才梯队建设。本文围绕某国有企业培训现状,结合培训体系理论,就培训体系优化及人才梯队建设提出初步思路,以期提高企业人力资本管理效率,从而提升企业核心竞争力,并给同类企业带来思考与启示。

关键词:培训体系;人才梯队;优化策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.03.164

1 引言

党的十九大报告中指出,“完善职业教育与培训体系,加快建设学习型社会”,党和国家对构建学习型社会的重视,培训的意义提升到了空前的高度,这一要求不仅是全面建成小康社会的重要内容,更是对社会企业培训工作提出的新要求。具体而言,如何建立完善的培训体系与人才梯队,提升人力效率,在新时期的课题中显得尤为重要。

2 企业培训体系概述

培训是创造某种环境,使员工能够在这一环境中学习获得特定的、与工作要求密切相关的知识、技能、能力和态度^[1]。培训体系的构建最早来源于博伊代尔(1960)提出的系统性培训模式,即有计划地实施培训,主要包括制定政策、提出需求、拟定计划、实施计划和评估审核^[2]。该系统具有很强的系统性与可操作性,得到了较高的认可,成为理论发展的重要基础。系统性培训方法(SAT)则是在其基础上发展扩充而来,针对某个工作岗位提出从事该岗位工作的人员所具备的全面工作能力要求,通过编制和实施培训大纲,使人员达到该岗位所需的全面工作能力要求,并对整个培训过程进行有效评价。把整个培训活动分为:岗位任务和培训需求分析、培训大纲设计、培训材料编制、培训的实施、培训效果评价及反馈五个阶段^[3]。

3 问题分析

通过对某国有企业员工采取半结构化访谈的研究方法,我们发现该企业在培训体系中对于培训需求分析及培训效果评估两个环节的把控有所欠缺,此外该企业在人才梯队上也存在断层现象。

一是缺乏培训需求分析。培训内容与受众需求结合不紧密,影响受众参与的积极性。多数访谈者均提及培训内容的“针对性”不强,与业务的关联性较弱。

受访者甲:“大锅饭”式培训,缺乏针对性,往往是宏观方面的培训,与工作实际差距较远,收获性不强,因此在员工心里,培训逐渐成为硬性工作,成为“浪费”工作时间的苦差事。

二是培训缺乏有效反馈机制,使培训滞后于现实发展情况。目前虽然已开始试水线上教育,但大部分培训工作依旧以线下培训为主。繁忙的现实工作压力和频繁的线下教育之间产生冲突,是员工消极对待培训的另一原因。

受访者乙:培训没有针对性,或者不能够帮助他得到预期想要的,同时工作比较忙,真没有时间。

三是培训缺乏培训评估机制。受训者本身的需求存在差异,同时思想也存在惰性。在设置培训课程的同时,如何设置有效的培训监督机制,是企业培训需要思考的又一难题。

受访者丙:消极对待培训的原因主要是不愿意做出改变,不愿

意接触新鲜事物;自我感觉良好,缺乏组织纪律性,也缺失有效监督。

4 策略建议

4.1 加强培训需求分析

培训需求分析是保证培训工作按质完成的关键环节,培训需求的科学性直接影响到培训工作的有效性。培训需求主要包括组织分析、任务分析及人员分析三个方面。组织分析是指在遵循公司经营战略的基础上决定需要组织什么培训;任务分析是指明确任务的职责并对员工的知识技能与行为方面进行需求分析从而决定培训内容;人员分析是指分析培训失败的原因从而判断培训对象与方法^[4]。

从组织分析的角度来说,需要将企业发展战略列入培训计划设定之中,分别设立短期、中期、长期目标。基于其现实情况,应首先着眼于塑造学习环境,打造学习型企业的文化氛围;再结合不同的发展目标,进行任务分析,以目标为导向设置培训内容,具体到岗,细化到人。针对不同的部门与岗位应设定不同的岗位说明书,以具体的岗位目标对不同级别的员工进行管理。最后则是结合人员的不同现状判断是否需要培训以及采取怎样的培训方式。结合员工不同的特征与岗位需求给予不同的培训方式。对于出差频繁的业务岗位,可以考虑引入网络学习平台,提供碎片化培训模式。

4.2 建立培训效果评估模式

培训效果评估是培训管理工作中的末端。培训效果应该是一种长期的、持续的观测。

表 1 培训效果评估方法

评估层次	评估方法	评估时间	评估人员
反映层	访谈法、问卷调查法等	培训结束时	人力资源部
学习层	演讲、笔试、报告等	培训进行时或结束后	人力资源部
行为层	问卷调查法、行为观察等	培训结束三至六个月	学员上级管理人员
成果层	生产率、离职率、KPI、市场调查等	半年以后	人力资源部

根据柯氏四级模型效果评估法来看^[5],完善培训评估制度可以从以下三个方面入手:一是在学习层提升。可以提高培训的专业性及理论性,同时对该类课程采取笔试等方法来了解其掌握情况。二是把握行为评估层,该层面是评估培训效果的关键环节,关注的是学员在培训后的行为能力、专业技术等方面的改善提升情况。可以适当开展类似于模拟沙盘等类型的培训活动,保持较长(3~6个月)的观察期,通过受训学员上下级、同事等周边环境反馈评估其行为,从而得到评估等最终效果。三是结果层,结果层的评估较有难度,它

主要观察的是受训员工的生产率、绩效考核、客户市场调查等指标。可以结合培训的开展,对培训整体项目进行评估,以公司的经营性增长目标或者有针对性的增长指标进行分析,以此确定培训活动开展的整体效益。

4.3 打造“四横 N 纵”人才梯队体系

结合人才冰山模型,企业对人才的要求分为两块,一块是知识技能,一块是胜任素质。知识技能与专业序列相关,胜任素质通常会提升为通用管理能力培育。知识技能与胜任素质,也是个人在企业中成长所需。因此,培养维度可以考虑从上述两个维度出发,即增长人的知识技能,培养人的管理能力。基于此,在培养维度上可考虑建立“四横 N 纵”体系,“四横”对应不同层级的胜任素质,即高层通用能力、中层通用能力、基层主管通用能力、新入职人员通用能力,“N 纵”对应不同专业序列的知识技能,如投融资、综合管理、财务审计、专业技术等领域的专业知识技能培育。

细分到各级人才库:高层储备人才库,重点关注高层通用能力建设;中层储备人才库,关注中层通用能力与专业系列知识技能,以中层通用能力为主;业务骨干人才库,关注基层主管通用能力与专业序列知识技能,以专业知识技能为主;新人计划(校园招聘计划),关注文化导入、办公技能、团队合作与专业序列知识技能。

从具体培养项目运营来看,“四横”将由人力资源部门依托人才库建设来主导实施,其中高层储备人才库、中层储备人才库项目实施周期为 2 年,业务骨干人才库、新人计划项目实施周期为 1 年。运营环节上,包含战略校准、人才盘点、系统培养、竞聘测评等环节。

“N 纵”将由人才库内专业序列的纵向群组主导实施,人力资源部门提供运营支持,包括线上学习平台搭建、内训师队伍建设、线下培训组织、培训制度激励等。“N 纵”的主体是入库人员本身,人力资源部门只是起到支持作用,要提供一系列机制和制度,建立健全内训师队伍,激发人才库成员勇当“学习带头人”的角色,带动人才库在专业知识技能上的提升与优化,确保纵向培训是员工急需的、是有利于业务开展的。

此外,随着纵向序列人才样本量的扩大,人力资源部门可着手实施纵向专业能力的萃取建模,为后续的招聘、甄选、绩效、培训提供专业序列人才模型理论支撑,进一步丰富通用模型、专业序列、中高层领导力模型体系。

参考文献

- [1]肖铁岩,李晓燕.企业培训管理系统的构建与应用实践探讨[J].商业时代,2010(25):89-90.
- [2]孙晓东.企业有效培训体系的系统构建[J].企业改革与管理,2006(09):58-59.
- [3]何丽华.浅析企业培训体系的构建[J].现代国企研究,2018(02):59+61.
- [4]胡莹.企业员工培训理论研究现状综述[J].商场现代化,2017(24):60-62.
- [5]李恩锦.柯氏四级培训评估模式在企业培训中的应用[J].中国冶金教育,2014(02):63-67.