

影响企业人力资源培训效果的组织因素探析

姜云,李虹,刘建君

(云南省烟草公司楚雄州公司楚雄市分公司,云南 楚雄 675000)

摘要:人才质量是公司核心竞争力中最关键的表现之一,而人才质量是公司不断发展壮大的关键驱动力,而随着市场经济的日益发达,公司对所需要人员的人才质量需求也愈来愈高。不过,由于许多公司为求最大效益,将大部分的精力、物力、财力都放到了公司的科技研究与人才市场开拓工作上,因此在人员的长期培养与训练方面较为单薄。公司尽管已把人员的培训管理工作提上了议事日程,但在培训系统建立、规范化过程、科学化管理、系统高效的培训与评估等方面,却仍出现了许多问题。尤其培训评估工作,对公司人员培训效果的鉴定与总结至关重要,它也将直接影响公司人才培养的整体质量。所以,做好培训效果评价工作的科学化、有效性和系统化建设,在现代公司人力资源管理中占有举足轻重的地位。本文就以公司人力资源管理中的培训效果评价工作为重点内容,深入研究实操流程中存在的问题和主要解决办法,并期望给公司的人力培训管理者们提供必要的经验借鉴。

关键词:人力资源;培训;效果评估

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.18.030

在现代公司运营中,能够为公司创造更大效益的不仅仅是公司的科技力量,还是公司产品的第一要素——人力资本,在公司招募中争抢高学历候选人即可得知。公司对高层次人员的要求,一方面反映了社会对高素质人才的需求量日渐增大,同时一定程度上也从侧面反映了部分公司对人才的内部教育和训练管理工作不到位,忽略了人员的发展与企业内化。因此,企业的人才培训管理工作也才变得更加关键重要。而对于有效的人才培训工作的检查过程、检测方式和检查工具,以及人员培训后的有效性评价又对人才训练机制、训练规划和训练设计等起着决定性影响,其地位在企业人才的全面管理工作中不言而喻。

1 人力资源管理培训效果评估的重要性

何谓人力资源培训效果评估,培训效果评估是指在人力资源管理的培训管理工作中,由企业人员对培训所取得的成效进行统计分析并跟踪,并系统地加以分析,从而确定了培训工作中如何对培养人才产生了企业期望的效应,从而评价了该套培训方法的实效性。人力资源培训效果评价对公司的人力资源起着很大影响,主要体现在如下几方面。(1)通过培训评估,可肯定人力资源管理培训工作的有效性。(2)从培训工作有效性评价中,也可以看出公司人力资源管理所面临的问题。(3)针对培训效果评估出现的问题,公司可根据产品设计有针对性的培训方案改进或或解决问题。(4)公司通过培训效果评价,可以制定比较可行合理的训练计划和评价方法。综上所述,培训效果评价在企业人力资本管理工作中起到了重要的地位,管理者不应该忽略。在实际操作中,有为数不少的企业无视人员培训有效性评价的必要性,造成了企业在今后的发展中持续存在一些曾发生过的问题。企业培训的

目标是增加效益,但忽略人力资本管理工作的人员培训有效性评价、忽略培训的系统性,产生的问题会威胁到企业的效益,极大程度上导致企业实力减弱。

2 当前培训有效性评价的重点问题

(1)有效评价系统仍有待进一步健全。企业如要提高人才培训工作的实效性,便必须建立具体训练环节,并根据训练目标优选训练方式,从而提高了评估方式的科学化、合理化程度,以达到明确评估训练成效的目的。不过,由于当前部分企业管理者对人才培训工作有效性评价的意义认知还不够,仅把有效评估工作视为例行程序,敷衍了事,使得评估方法的有效性、可信度都不足。其次,目前部分企业管理者大多采取了操作简便的调研问卷法,问卷调查内容比较简单,且倾向于泛泛而谈,无法根据培训内容和训练目标提供有价值的、有侧重点的问题,这大大削弱了人才培训工作的系统化和应用价值。此外,由于人力资源培训后并没有经过长期跟踪调查,因此企业无法进一步考核和检测人才培训工作的有效性,也无法适时调整人才培训工作方法。从上述问题可以说明,公司对当前人才培训工作的评价制度还没有取得预期成效,仍有待进一步健全。因此企业管理者应当充分考虑公司组织的发展实际,并坚持以提升企业人员工作能力与绩效的培养目标,在企业培训后适时、定期地进行评估,并检查人才培养成效。

(2)评价对象较少。人力资源培训的评价工作包括了多种内容,包括调查人员的培训表现、比对培训前后的工作状况等。不过,由于企业的评价资源往往缺乏全面,所获取的信息也只局限于部分群体;资源的局部性和欠缺性,在较大程度上削弱了企业评价的客观正确性和实用价值。

(3)评价方式缺乏多样化。人才培训的评价主要包括定性方式和定量分析式二类评价方式,实际中最好把二者组合运用。不过,企业当前使用评价方式的状况并不理想。按照对二零二一年中国国内企业培训的调研统计,百分之七十以上的公司选用了通过满意度测评法,而百分之五十以下的公司则采用了笔试法进行测评;而百分之三十七的公司则采用了对比人员在培训前的实际工作成绩来做出评价;如果再看使用过专业测评工具的公司,数量仍然很少。这一现象表明,当前部分企业机构对人才培训的测评方式较为简单,这严重影响了测评成果的系统性和科学性。

(4)忽略了评估反馈,人力资源培训评估不但起到了评估培训方法有效性的功能,还对日后优化培训方法有着意义。所以,评价反馈是人才培训流程中不可分割的关键组成部分。公司若要在激烈的业务竞争中稳定脚步、寻求发展壮大,需要在人才培训流程中构建、完善评价反馈系统。

(5)缺乏层次评价。训练成效评价可包括反应层评估,练习层次评估,行为层评估,以及结果层次评估等,每个层次针对的评价结论均不相同,反应层次评价主要针对的是刚完成训练后员工对训练成效的主观评估。练习层评价是检查员工的训练结果,主要培训了哪些内容。行动层评价是对人员训练过后的工作能力、行动方面有多大变化的追踪,成果层面评价是在最后一个针对训练成效是否有正面影响的评价。目前,部分公司不重视人力资源训练成效的层次评价。

3 影响公司人才培训有效性的社会组织因素

(1)环境适应度。指企业人员在进入人力资本训练时,其学习动机受企业个人预期、企业个人评价、对工作环境与职业的参与度、以及训练组织的技术支持和训练资源。将组成环境适应度的各要素分为企业个人原因、社区原因和任务原因三类,其中社区原因和任务原因对企业个人学习动机的变化将产生决定性影响。而针对于企业人力资本训练中的任务原因,在训练初期企业人员会自行分析在工作过程中技术转换时所需要的新技能的重要程度,而这样的分析对在工作中运用新技能将产生关键性影响。社会因素指企业学员相信在今后的工作中会更有机会运用所学技术,同时企业领导和同事也会引导员工使用新技能。主管支持程度一度被看作是影响人资培训转变的一项关键工作环境变量。因为一旦雇员相信领导对培训足够关注,那么员工的学习动机就将越来越旺盛。而根据调查分析结果也表明,培训环境越是适宜,培训的转变趋势也将越是突出。

(2)培养转换气氛。培养转换气氛指的是公司公司在进行人力资源培训之后,对可以增强或减少训练成效的企业工作环境变量的总体感受,企业工作环境变量主要包含领导和同伴鼓励、以及在企业工作中,使用新技

术的适当时机和实际运用成果。公司员工在公司的工作中,使用新技术时一旦得到了领导肯定和鼓励,将对培养转换气氛成功的程度产生良好影响,从而可以提高整个企业公司员工的工作信心,从而达到整个企业公司员工所期望成果,从而获得企业公司领导的赞许和得到加薪升职机遇,从而能够提高转换气氛的活动力。而培养转换的气氛越是良好,企业公司员工也就越是能够把培训技巧运用于实际工作。在人力资源培训中,表现优秀的人员往往会得到更高的评价和工作绩效考核评价,在更具体的岗位中他们行为转化的体现也更为明显和优秀。所以,培训人员对工作环境氛围的变化也可以影响从训练技术转换为现实工作技术的程度,尽管它不影响培训的学习标准,但对人员行为标准变化既可以形成直接影响,又可以通过环境感知的变化形成间接影响。

4 针对人力资源培训效果评估中存在问题的对策

(1)重视评价的全面性。公司对人力资源工作的评价要从整个过程中入手。首先,对不合理的评价方法要适时加以调整,因为不合理的评价方法非但无法检查出培训的实效性,对人力工作的整体效果也是巨大的浪费。其次,可对培训对象采用全面跟踪的方式,在评价过程中,要对评估对象全方位考核,这样评价所得出的结论才不至于真实性欠缺。再次,重视培训内涵,不要把所有事情都指望着培训结果来改善,要强调培训内涵的实用性和可操作性。最后,要重视对公司员工认知思维上的引导,使其意识到培训评估工作的重要意义,意识到客观实际地组织考评对培训工作质量以及对他们能力提升的影响。使公司员工了解到培训评估工作的改善可以充分增强培训的实效性,通过培训可以让公司员工有更丰富的专业知识武装头脑、富有创造力,能在所处的专业领域内做到运筹帷幄、处变不惊。另外,还要注意选择调查研究的方式,不要仅限于用问卷调查的形式进行培训评估工作,要更多地采用新型的、高效的研究方式,这样才可以获取更多、更可信的数据。

(2)拓宽效果评价对象的选择范围。多数企业针对的效果评价对象群体范围都相对狭小,所以企业在选择对象进行评价时,要适度拓宽效果评价的选择对象范围,可由个人到企业集团。除了直接进行训练的人员外,还可以扩大到该人员身边的工作同伴或者其上级,不但调查员工在本人参训后的专业知识和技术上的提高,还可以调查训练后其心态和行动上的改变情况。而调研的方法也不仅仅局限于针对参训者自身的直接调研,还可以涉及到对其身边人的间接调研。这种培训评估所反映出的问题也可以比较客观和现实。

(3)完善的评价流程。人力资源培训效果评价,在整个培训过程中处于最后的一环。而就其培训工作过程而言,每一环都是彼此联系、环环相扣的。因此为了确保最后的评估有效性,从培训需求调研和培训课程设计之初,

就应该充分考虑到培训评估所使用的方式如何产生实操性和有效性。同时,也要确保培训执行流程中每一环的逻辑性,以确保培训评估工作的科学化,并使评审流程规范化、公开化,使评审结论获得了全体人员的一致认可。

(4)实施分类考核。尽管层级评价涉及到的相关人员较多、过程相对复杂,但这种方式也十分高效,可以从多方面掌握人员参训后的实际反应和改进程度,可以明显提高公司员工的个人素养以及培训有效性评价的准确性。层级评价是公司人力资源培训有效性评价中常见的、行之有效的方

式之一。

(5)在考评总结技术化、科学性培训授课、调研、走访等工作完成后,要整理培训数据、总结培训工作得失。特别对培训评估采集的数据要做好系统化分类,每一个的培训成效评价结果,都会对下一个的培训工作产生促进作用,也都会为下一个的训练成效评价工作提供依据。总结数据的分类可采用各种分析方法以及电子化技术和工具,避免了仅仅通过人力加以汇总,不但浪费了大量的人力,而且还有可能产生某些错误。同时,也要注意统计的逻辑性和科学性,使总结数据既具体又有借鉴性,这也会成为培训工作日

后查阅与借鉴的重要资源。

(6)评价管理系统信息化。传统的人力培训考评体系一般采用实地派发调查问卷、当面访问等方法,这在较大程度上受时间、空间的制约,且需动用大量人力、物力。但如今随着高新技术的迅速发展促进了企业信息化水平提升,人力培训考评体系的发展也需要逐步走向电子化、信息化。公司可以应用大量投资建立评价管理系统的信息化网络平台,如通过建设人力培训考评信息网络,员工就可以利用网络进行调研问卷、网上访问等工作。在这些方面就可以充分运用信息化技术资源,从而改变了以往的传统评价系统管理模式;能够省去许多繁文缛节,又节约了巨量的人力资源成本和信息沟通成本费用,从而减少了无谓的人力出错,也因此更有效提升了资源评价效果和考评品质。此外,企业管理者还应该致力于推动整个公司的信息系统走向整合化,把资源评估平台建设融入到公司整体人才研究和训练体系当中。这样就能够形成资源信息交流和信息资源共享,从而促进档案信息充分发挥出最佳的利用功能。

(7)构建人才培训的奖惩和责任制度。构建人力培训工作的奖惩与责任激励机制是公司提升人力培训成效的关键手段之一,公司需要对被培训人以及受训的员工做出一定的奖惩,并定期的对培训结果做出考评,对于可以及时完成培训工作的人员给与相应的奖金,而对于不可以及时完成培训工作的人员则要给与相应的惩罚金,这既能够极大的增强受训人员的工作激情,又能够鼓励被培训人主动的投入到培训中去,从而极大的增强了人力培训的成效。同时,公司也需要进一步明晰了人力资源培训员工的岗位职责,确立起了严格的岗位责任制,如此才

可以确保人力培训工作落到实处。

(8)提高人力资源培训内容的针对性。职位的工作职能、内容、过程、所需要的专业知识技巧等,职业基础信息是分析岗位培训所需要的重要基础。在此基础,综合考虑单位的长期发展计划与总体目标,将其细分到各个工作岗位,以及具体各个部门、各个职位的中长期需求,同时建设了人才信息系统,以掌握对每一位人才的具体信息,将其与职位的长期需求加以比对。当职位要求与人才当前的专业知识、才能水平不相符合时,对职业培训的需要也就产生变化了。对职业培训需要的划分,必须由管理层和人才们一起进行,并综合考虑与职位等各方面的关系,这样所划分出的职业培训需要就具有了很大的针对性。

5 结束语

综上所述,在产生影响公司人力资本培养有效性的组织因素中,环境适应度对公司人员品行准则的负面影响是最直接的,能够透过对人力资本培养转换认知和力量;培训转化氛围对公司人员的行为规范有直观影响,也有间接影响。公司在开展人才培养时,要选用科学的培养方式,构建健全的评价系统和机制,为人员学习技能的转变创造动能,为公司的发展带来活力。

参考文献

- [1]宋丽娟.NW 公司培训效果影响因素的实证分析[D].广东:广东工业大学,2010.
- [2]袁百玲.新生代知识型员工培训迁移效果影响因素的实证研究[D].内蒙古财经大学,2016.
- [3]张京洲.影响企业培训员工积极性因素的实证研究[D].江苏:南京师范大学,2010.
- [4]赵慧悦.影响企业员工培训积极性因素的实证研究[D].北京:首都经济贸易大学,2007.
- [5]王冬琴.企业培训效果影响因素研究[D].广东:华南农业大学,2008.
- [6]李君乔.OS 公司人力资源培训体系建设——对民营外贸企业人力资源管理的启示[D].广东:中山大学,2011.
- [7]何艳僊.企业人力资源培训—论培训的理论、原则、问题及处理对策[D].湖北:武汉科技大学,2003.
- [8]虞旌晖.员工培训知觉和组织培训迁移氛围影响培训迁移的实证分析——以某铁道勘察设计院为案例的研究[D].北京:中国人民大学,2005.

作者简介:姜云(1986-),女,汉族,籍贯:云南省楚雄彝族自治州,助理政工师,大学本科,研究方向:企业文秘工作;李虹(1977-),女,汉族,籍贯:云南省楚雄市,助理会计师,学历:大专,研究方向:办公室工作;刘建君(1990-),男,彝族,籍贯:云南省楚雄彝族自治州,助理政工师,大学本科,研究方向:企业文秘、信息、档案管理。