

# 战略管理视角下行政事业单位人力资源培训与开发的路径探索与创新

姚 剑

(中共赤峰市元宝山区委办公室, 内蒙古 赤峰 024076)

**摘要:**当前,为了更好地提升服务效能,行政事业单位需要适应社会发展的需要,重视人力资源培训和开发工作。作为影响人力资源管理的重要环节,行政事业单位人力资源培训和开发工作对于实现长期单位的发展目标、提升公共服务效能具有重要意义。本文从人力资源管理培训和开发的概念和作用入手,深入分析当前行政事业单位人力资源培训与开发工作的现状,并从战略管理的视角,探索科学规范的人力资源培训与开发路径,推动相关工作向着持续创新和协调发展的方向迈进。相信这一研究能够为该领域的理论和实践活动提供一定的参考。

**关键词:**行政事业单位;人力资源管理;培训和开发工作;路径创新;战略管理

**[DOI]**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.33.094

## 1 前言

随着我国行政体制改革的深入进行,行政事业单位需要适应社会发展需要,不断增强人力资源培训和开发工作的成效,以整体提升工作绩效和公共服务能力。对于行政事业单位来说,人力资源是最为重要、具有战略意义的资产,需要更加充分地发挥作用。同时,行政事业单位人力资源管理工作水平的不断提升,也是提升单位社会效益的重要支撑<sup>[1]</sup>。作为人力资源管理工作中的关键环节,人力资源的培训和开发工作需要更加贴合单位实际。单位应当结合自身发展制定与人才培训和开发相关的规划、计划,扎实做好相关工作,努力提升人员素质,只有这样,才能够发挥出人力资源优势,推动行政事业单位的健康发展。

## 2 人力资源培训和开发的内涵和作用

### 2.1 内涵分析

人力资源培训指的是组织根据自身的发展目标和人才规划,针对员工的知识、技能以及职业修养等方面开展的目标明确、计划清晰的培训与提升活动,目的是更好地适应工作环境变化以及自身工作任务的需要。从工作流程来说,人力资源培训主要包括需求分析、计划制订、具体实施以及效果评价等四个步骤<sup>[2]</sup>。人力资源开发则指的是通过各种活动来增强才能、提升活力和提升员工潜力。

通过对上述分析可以看出,人力资源培训和开发是一个漫长的过程,同时对于行政事业单位的发展也具有重要的作用。从一致性角度来说,人力资源培训与开发是行政事业单位根据自身的发展目标,通过各种活动来提升员工业务素质 and 道德素养,不断提高员工的业务技能和绩效,最终推动自身发展的持续性活动。

### 2.2 作用分析

行政事业单位开展人力资源培训和开发活动,是人

力资源日常管理的重要职能。这一工作的主要作用体现在以下几个方面:一是有助于提升员工对于工作的胜任力。通过培训与开发,员工可以更好地掌握技能、拓宽视野,对工作内容更加熟悉,提升了履职能力和服务能力。二是有助于推动组织发展和个人发展。通过培训与开发,能够将员工潜能开发出来,具有更强的主观能动性,在提升个人职业体前景、组织绩效的同时,也推动了整个组织的发展。三是有助于塑造良好的组织文化。通过培训与开发,员工的个人发展与组织的发展目标、愿景和理念等结合起来,可以增进团结,增强认同。

## 3 行政事业单位人力资源培训和开发的现状

### 3.1 人力资源管理理念较为落后

一些行政事业单位在发展中,容易受到传统管理理念和模式的影响,在培训和开发工作中沿袭传统的方法,与社会发展需要、个人成长需求较为脱节。

具体表现在:一是对于培训和开发工作,认识的战略高度不够,在制订计划和实际实施中,没有进行系统和长远的规划,考虑问题不够全面。二是对于培训和开发工作缺少创意,创新性不足<sup>[3]</sup>。管理人员和一般工作人员都容易出现惰性。在选择培训和开发内容、形式时,缺少足够的创新,将日常工作作为培训的主要内容,缺乏明确的目标,针对培训的具体效果也缺少相应的考核管理手段,其结果是人力资源培训和开发工作缺少指导意义和现实价值。

### 3.2 培训和开发工作不够规范化

在行政事业单位的培训管理工作中,培训需求是最重要的组成部分,能否对培训需求的实际情况进行科学合理的分析,对于培训的全面性和合理性有着直接的影响。根据目前实际情况分析,部分行政事业单位内部的培训需求内容仍比较模糊。例如,媒体单位在进行培训计划制订的过程中,大多是侧重一线媒体人员,比如对一线记

者、编辑等开展培训工作,对单位层面的行政部门人员开展培训较少,然而在实际工作中,行政部门人员承担着办会办文、文字材料、上传下达等重要工作,是大单位层面和一线部门之间的重要枢纽,然而在实际培训过程中,大多是根据以往的培训内容开展培训,培训计划较少涵盖非主流业务岗位,对于非主流岗位的培训重视不够,人力资源的培训目标不够全面和明确,导致实际操作计划性不足,培训在实际工作中的效用有所缺失。

### 3.3 忽视员工职业生涯的管理

由于科学技术的日新月异和知识更新的不断加快,要求员工只有知识不断地创新、思想不断地创新、理论不断地创新,才能成为适应时代要求的创新性人才<sup>[4]</sup>。人力资源管理部门需要结合个人发展与组织发展,对决定个人职业生涯的个人因素、组织因素和社会因素等进行分析,制定有关对个人长期职业发展上的战略设想与计划安排。虽然职业生涯规划更多的是个人的事情,但人力资源管理部门可以通过一定的辅助措施加以指导,将员工个人职业生涯规划与组织未来的发展远景统一起来。

在实际工作中,在制定和实施培训和开发计划的过程中,人力资源管理部门和工作人员更多是从组织长远发展的角度进行思考,针对员工个人职业生涯的管理则相对较少<sup>[5]</sup>。当前一些行政事业单位的培训大多处在最基础的层面,仅简单地为了培训而培训,未能站在人力资源开发的角度,对职工的知识技能进行更深层次的培养,缺乏职业生涯规划。

部分行政事业单位只重视人才引进工作,对现有人才的培训与开发力度不大。未能根据单位的发展规划,结合职工的兴趣、特点和潜质有计划、系统性地培养专业性人才,对现有人才的开发积极性不足,大大削弱了培训开发对行政事业单位发展的积极作用。

同时,各部门人才的流动不够通畅,人员分配的科学性有所欠缺。一些行政事业单位的岗位设置和人员配置比较固化,在获取和跟进有关职工个人事业发展的战略设想和规划安排的主动性和及时性不够,也未能根据职工的职业生涯规划适时对职工的岗位和工作做出调整,导致职工的个人价值难以实现,人力资源难以合理利用和开发,并在一定程度上导致了人才流失。

### 3.4 没有建立起考核和反馈之间的密切联系

通过分析部分行政事业单位的培训和开发工作可以看出,虽然投入了大量的人力、物力和精力,但是效果并不好,部分原因在于,单位并没有建立起完善的激励惩罚机制以及对应的考核反馈机制<sup>[6]</sup>。

从培训和开发模式来说,部分行政事业单位对于有效的人力资源管理模式缺乏认知,不能够充分认识到监督管理和考核反馈机制对于培训和开发工作的极端重要性。

在日常培训和开发中,多采用培训入口签到的形式,

这可能会对导致别人代签或是本人签完后就走的现象,难以保障实际的培训效果。对于个人可能存在的工作内容、日程安排等方面的冲突,也没有很好地应对和解决。培训和开发工作的后续管理不够到位,奖惩机制缺乏,其结果是员工参加与否、参加成效如何与员工的实际利益之间没有直接的关系,因此,培训和开发工作的影响力也就要大打折扣。此外,在培训和开发过程中,由于沟通反馈机制的缺乏,人力资源管理部门的工作人员和员工之间缺乏沟通和了解,员工对于自身参加培训的情况没有形成清晰的认识,人力资源管理部门对于员工参加培训和开发工作的动因、参加情况等了解不够深入,这都不利于双方后续的工作改进。

## 4 行政事业单位人力资源培训与开发的路径探索

### 4.1 及时转变培训和开发观念

在新的发展形势下,行政事业单位需要充分认识人力资源管理工作特殊重要性,将培训和开发工作作为工作的重心,使相关工作价值最大化。

在具体做法上:一是单位领导应当树立科学的观念,通过学习现代人力资源管理理论和模式,为人力资源管理工作提供理念上的支持。同时,还需要针对日常的培训和开发工作,加大资金投入,为员工的个人发展提供良好的环境和广阔的平台。二是在制订培训和开发工作计划时,要从战略发展的视角,以单位发展目标为基础,规划培训和开发工作的相关计划。将个人发展与单位发展相结合,能够使培训和开发工作更加系统化、规范化,也能够对负责培训和开发工作的人员起到一定的精神减负作用<sup>[7]</sup>。人力资源管理部门的工作人员通过将单位的整体绩效与员工的个人绩效协调起来,可以更好地为单位发展提供智力支持。三是应当努力创新培训和开发工作形式,采用多元化方式、途径,提升人员素质,为单位的持续发展奠定基础。

### 4.2 实现培训和开发工作的规范化、科学化

在整个人力资源管理的过程中,培训和开发工作都发挥了重要作用,而培训本身是一项系统性很强的工作。负责人力资源管理的工作人员需要及时学习先进的培训和开发理念,结合部门、岗位的实际情况,制订更加科学的培训与开发计划,形成更加深厚的人才储备。在具体做法上:一是针对培训和开发需求进行科学细致的分析,确保培训和开发内容的合理性。通过比较单位绩效目标和个人绩效目标,找出存在的问题和薄弱环节,筛选出适合的培训和开发方式<sup>[8]</sup>。二是制定科学的培训和开发方案。在制定方案的过程中,要立足单位实际,在对员工个人需求进行细致分析的基础上,确保培训和开发目标具有前瞻性。同时,要考虑岗位、个人素质和心理需求等方面的差异,以确定适当的培训和开发内容,通过与不同层级员工的沟通,制定有针对性的分层培训方案,避免培训和开发资源的浪费。三是使用多元化的培训和开发

方式,增强过程中的沟通与反馈。传统培训和开发过程中,主要采用单向知识灌输的形式,提供培训和开发的一方与接受者之间缺少足够的互动。鉴于此,就需要在工作中,选择适当的方式,激发员工学习和应用的积极性,这对于提升组织的培训和管理绩效都是有益的。

#### 4.3 加强员工职业生涯管理工作

在行政事业单位的发展和日常管理中,员工个人的职业生涯管理是否契合也很重要。从组成来说,员工的职业生涯管理包括规划、执行以及评价等环节。在市场经济快速发展,人们对于公共服务要求越来越高的背景下,行政事业单位工作人员加强自身的职业生涯管理,对于个人发展和单位人力资源管理绩效的提升都是有帮助的。

在具体的做法上:一是单位和人力资源管理部门的负责人要充分认识职业生涯管理工作的重要性。通过科学完善的职业生涯管理,可以更好地协调单位和个人之间的关系,并且提供多种途径以更好地发挥个人的价值和能动性,增强个人对于单位的认同感和归属感。二是在培训和开发过程中,要重视员工的全面和长远发展。通常,行政事业单位采用招聘等形式来解决内部人才短缺等问题,但是这种方式主要是解决单位内部短期的、部分的需求。在人员进入单位后,还需要进行适当的培训和开发,才能够将组织目标与员工个人发展目标更好地结合起来。三是在培训和开发过程中,要重视对员工特点的认识以及潜能的开发。通过对员工绩效的观察、记录,明确员工的兴趣爱好和擅长领域,采取定期岗位轮换等方式,使员工可以在多个岗位上掌握更多知识和技能,最终实现自我突破和自我发展。同时,还要在培训和开发过程中,使员工更加了解自我,将个人重点聚焦在知识和技能学习、个人成长等方面。

#### 4.4 强化培训考核,注重结果的应用和反馈

行政事业单位在人力资源培训和开发过程中,应当关注全流程的管理,特别是要注重培训考核机制的完善和实施,将培训和开发的有关反馈,与员工自身的发展和表现联系起来。

在具体的做法上:一是单位应当建立针对员工培训和开发工作的全方位考核体系。通过对员工培训和开发情况的全面了解,有助于未来改进相关工作。针对发现的与培训和开发工作本身相关的优缺点,也需要进行及时的整理和反馈,以更好地提升工作绩效。二是制定与培训和开发有关的管理体系,明确相关的考核指标和标准,使员工能够自觉进行比对,不断加以改进。实际工作中,还需要定期对员工的知识、技能情况加以考核,以周或月为单位,对培训和开发成果加以考核。三是负责人力资源管理工作的人员要着重对员工的思想状况和思维能力进行考察。特别是在外部环境快速变化的背景下,员工应当具备更强的主动工作精神以及创新能力,这是后续更加便利地开展工作的基础。针对培训和开发工作,还需要做好

沟通、反馈工作,及时对培训情况进行总结,使用定性、定量方式,了解员工的真实想法,并且找出具有普遍性的关注点。四是考核评估的情况要及时反馈给人力资源管理部门和单位的管理人员,以作为今后优化培训和开发活动的重要参考。员工在获得相应的反馈后,也要针对结果,对个人行为进行反思,确定培训中的主要成果和存在的不足,避免出现类似的问题。管理人员应当严格考核标准,针对表现优秀的员工进行奖励,而表现不好的员工则进行指导和必要的惩罚,使员工能够端正态度,意识到培训和开发工作的价值和重要性。通过将员工职位变化与培训表现、日常工作表现之间联系起来,员工的主观能动性就能够得到更大程度的发挥,对于行政事业单位自身的发展也是有利的。

#### 5 结束语

在行政体制不断完善和改革过程中,行政事业单位需要适应社会发展需求,不断提升人力资源管理工作成效,提供更好的公共服务,而人力资源培训和开发工作是其中的重要环节。本文通过对分析现有人力资源培训和开发的现状,找出迫切需要解决的问题,探索出了单位战略性发展和员工个人发展相结合的人力资源培训与开发路径。当然,这些工作和措施都不是一蹴而就的,也不是一成不变的,需要在今后的工作中,持续对培训体系、内容和开发计划等进行优化、调整,以更好地适应外部环境和组织内部发展的需要。

#### 参考文献

- [1]王飞.行政事业单位人力资源培训与开发[J].现代商业,2015(21):100-101.
- [2]文雯.当前行政事业单位人力资源管理的创新思路探究[J].中国管理信息化,2018,21(21).
- [3]董雪芳.行政事业单位人力资源培训开发及创新思考[J].人力资源开发,2017(3):38-39.
- [4]董学良.行政事业单位改革视角下人力资源管理创新探讨[J].现代营销(下旬刊),2018(6).
- [5]李文争.进一步加强行政事业单位人力资源管理工作思考[J].河北企业,2018(11).
- [6]逯建玲.行政事业单位优化人力资源配置的路径研究[J].财经界(学术版),2018(11).
- [7]刘福超.市场经济背景下行政事业单位人力资源的培训与开发策略研究[J].经济视野,2017(8):39+41.
- [8]林林.事业人力资源培训开发系统研究分析[J].纳税,2018,12(28).

作者简介:姚剑(1990-),男,汉族,内蒙古赤峰人,本科,中级人力资源管理经济师,研究方向:人力资源管理绩效管理应用、人员培训与开发决策分析。