

企业人才培养管理存在的问题及其策略

李 炜

[国能(惠州)热电有限责任公司,广东 惠州 516082]

摘要:企业人才培养管理是提升人力资源竞争的关键,结合企业发展情况与员工需求,开展科学合理的人才培训管理,可提升人力资源投资效果,获得持续竞争动力。本文首先分析了企业人才培养管理的重要性,其次总结当前企业人才培养管理中存在的问题,最后从制定长期人才培养规划战略、准确定位人才培养需求、采取多元化人才培养方法、重视培训效果评估、建立健全企业人才培养管理制度等方面,提出企业人才培养管理策略,旨在提升企业人才培养管理质量。

关键词:企业人才培养管理;存在问题;策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.07.079

企业的竞争本质为人才竞争,人力资源管理在企业竞争中存在至关重要的作用,高素质的企业人才不仅能够帮助企业顺利开展业务,提升企业服务与产品质量,同时也能帮助企业建立良好的品牌形象。当前大部分企业比较重视人才培养管理,希望借助培训管理来完善企业人才结构,提升人才整体素质,促进企业可持续发展,但在实际的培训管理中仍出现较多问题,导致培训效果并不乐观,因此需要针对实际问题寻找解决对策,进一步提升企业人才培养管理质量。

1 企业人才培养管理的重要性

人才是企业发展的基础,作为企业发展中的主体,人才质量决定了企业价值创造质量,员工的素质和技能直接影响到企业的生存。作为人力资源管理中的重要组成部分之一,在当前知识纵横、市场竞争激烈的大环境中,人才质量决定了奇特竞争力,而通过学习和培训可以从根本上提高企业的市场竞争力。通过开展高质量人才培养管理,提升员工整体素养,使员工技能结构充分契合企业发展战略。相比较人才招聘引进来说,人才培养管理能够帮助员工素质更加符合企业需求,充分提升员工的创新能力与适应能力,从而面对不断变化的市场环境,促进企业的可持续发展。

2 企业人才培养管理中存在的问题

2.1 人才培养管理缺少长期战略规划

企业人才培养管理属于一项系统性的长期战略规划,需要结合企业战略规划制定多角度长远的管理体系,这样才能保证人才素质与结构符合企业的长期可持续发展。但就当前实际情况来看,大部分企业的人才培训管理局限于短期性与单一性,虽然在整体意识上提升了对人才培养管理的重视程度,但始终存在急于求成的短期培训心理,希望以多次短期的培训来快速提升人才质量,导致整个人才培训管理工作缺少统筹规划,没能结合企业发展战略制定长期人才培养战略,接受培训的员工难以

快速接受培训内容,培训效果大打折扣。

2.2 人才培养需求定位不准确

企业人才培养需结合企业发展目标与员工个体职业生涯相互结合,在保证员工素质结构满足企业业务开展需求的情况下,结合员工技能素养的实际提升情况,与职业发展紧密结合。根据相关调查分析显示,目前大部分企业的人才培训类型较多,培训方式多元化发展,能够在一定程度上满足企业短期发展的需求,但是整体人才培养需求定位不准确,没能将培训计划与员工职业发展相互联系,员工通过培训提升了自身的专业技能素养,但是在职业发展与岗位待遇上却没有得到相应的提升,导致培训热情下降,甚至出现跳槽等问题的出现。

2.3 人才培养方法不合理

人才培养方法决定了整体培训效果,应当结合员工的素质结构与企业需求来合理制定人才培养模式,保证培训方法的针对性。目前企业所采用的人才培训方法不合理,培训形式较为单一,企业内部缺少专业的人才培训管理人员,培训实践经验较少,大多为视频演示培训与讲解培训,缺少对培训内容的实践与消化过程,导致很多员工在培训完成后的很短时间内就忘记了培训内容,降低实际培训效果。

2.4 缺少后续人才培养评估机制

人才培养评估反映了岗位工作中培训效果的落实情况,目前大部分企业缺少后续人才培养评估机制,常常采取试卷考试的方法来对培训效果进行评估,没有进行后续培训效果的跟踪调查评估,难以体现员工培训后态度转变、能力提升、绩效提高等实际成效。也就是说关于培训效果的检验常常体现在培训过程中,没有开展全过程培训效果评估,员工理论知识掌握扎实,但实践能力不足,导致培训与实际工作内容的脱节。

2.5 缺少完善的培训管理制度

企业人才培养管理制度是保证人员培训工作规范科

学开展的前提,以制度为指引,结合员工的实际专业能力,灵活调整培训方式,是提升培训效果的主要方式。就当前企业人才培训制度制定方面来看,部分企业仍缺少科学完善的培训管理制度,在培训时间、规划、内容、方法与评价等方面仍具有较大的随意性,导致培训效果较低,针对性不强,容易造成理论与实践脱节等问题的出现。另外还存在培训管理制度更新缓慢,跟不上企业发展速度的问题,企业的不断发展进步,要求人才培训管理制度也应随之调整,以符合时代人才管理需求,部分企业的人才培训管理制度采取年度更新调整方法,调整力度不大,缺少灵活性。

3 企业人才培训管理对策

3.1 制定长期人才培训规划战略

企业人才培训是作为一项长期系统性的工程,需要有着严格的制度与长期规划战略,人才培训方向应切实符合企业的发展需求,以此来保证人才培训的科学与有效性。企业管理人员应充分认识到长期人才培训规划战略制定的重要性,摒弃短期求成的人才培训思维,系统优化人才工作机制,做好组织领导工作与体系建设工作。根据企业的性质与实际发展方向,确定人才定位,优先培训高端创新型人才与青年人才,优化人才发展结构,建立健全人才保障机制,包括培训开发机制、考核评价机制、选拔任用机制、激励保障机制等,系统性地将人才培训管理分为多个阶段开展,并保证每个阶段人才培训管理的整体效果,实现人才培训管理与企业发展之间的对称匹配性。

3.2 准确定位人才培训需求

人才培训需求决定了人才培训管理的主要方向,需要保证培训内容与实际工作的匹配程度,从而提升整体培训效果与质量。在企业中进行人才战略目标制定需要进行多维度、多层面的全方位考虑和利益权衡,这是确定人才培训需求的前提,主要包括这样几个方面:首先是兼顾和平衡组织、部门、个人三方利益,人才培训需求定位既要满足企业业务发展,又要满足部门团队利益,同时要兼顾员工个人发展需求。其次是准确区分和界定“需要”和“想要”,在满足企业、部门与员工利益的前提下,对人才培养的需求界定里面均包含“想要”和“需要”的双重需求,其中的需要指的是为了帮助员工个人充分胜任岗位工作、确保部门团队达成绩效目标,助力企业组织实现业务战略目标的人才培养需求,而想要指出的是专项能力提升,在员工个人能力已经满足岗位职责的情况下,同时企业具备这样的培训资源,可以“锦上添花”地进行专项培训,促进员工个人能力发展进步。最后是考虑现在与未来,在考虑当前人才培养需求的情况下,也应结合企业的实际发展情况,对未来员工应有的能力进行规划管理,从而更好地应对企业未来发展可能会遇到的变化和挑战,这需要结合企业发展战略来进行更高层次的人才培训规

划战略制定,不断提升人才培训成熟度,增强人才培训的前瞻性。一般情况下,培训需求信息主要包括企业发展战略与员工个人信息,需全面客观地收集分析培训信息,以企业发展信息为引导,针对员工短板开展针对性的培训管理。企业培训的主要目的是服务企业发展战略,在此基础上考虑员工个人情况,平衡两者之间的关系,根据企业发展战略制定培训项目。因此,准确定位人才培训需求至关重要,需要在培训之前进行全面调研,收集员工的岗位工作实际情况信息,包括优势与短板、工作态度、技能操作熟练度等,在最好培训需求调查的基础上,形成具体科学的培训计划,结合员工岗位职责展开对应的培训,或者根据数据信息分析结果进行岗位调整,有效提升人力资源管理的整体质量。另外需要注意的是,密切关注员工的岗位晋升需求,将企业人才培训计划与员工职业发展相互结合,使人才培训成效综合体现在员工岗位晋升方面,从本质上来讲,员工接受培训的目的在于提升自身能力素养,从而获得更好的岗位待遇,这是员工在实际工作中最原始的需求,企业管理人员应充分重视培训管理与岗位晋升之间的关系,制定人才培训考核晋升制度,以岗位晋升激励员工努力学习并消化培训内容,从而提升企业人才培训的整体质量。

3.3 采取多元化人才培训方法

为保证企业人才培训的针对性与有效性,需在定位人才培训需求的基础上,根据不同员工的实际情况与岗位职责,展开多元化的培训方式,实现员工技术、能力与素质的统一,在注重综合素养教育的前提下,以提升员工技术素养与工作态度为目标,以培训员工技术创新能力与业务开展能力为关键点,从而保证人才培训效果符合企业发展方向。当前常见的人才培训方法包括这些方面,首先是轮岗培训模式,由人力资源部门组织跟踪调查员工的实际工作情况,以提升员工综合能力为目标,在保证胜任本职工作的基础上,实施岗位轮换制度,从而使员工能够熟悉不同部门、岗位的主要职责与协调配合情况,原则上,轮岗培训周期分为三个月、六个月与一年,具体应结合员工轮岗工作情况与能力提升现状进行决定,灵活调整轮岗培训管理计划。其次是双师制人才培训方法,以提升员工基础素养与实践经验为目标,选择企业的职业培训管理人员与经验丰富的老员工作为两个培训主体,培训管理人员主要引导员工了解企业制度、文化、岗位操作流程等基础问题,而老员工带领新员工,主要负责帮助新员工解决前期工作中难以解决的问题,引导员工快速进入工作状态,迅速融入企业,提升自身的实践操作能力,这样双管齐下,能够有效提升人才培训管理质量。最后是集中常规培训,也是当前企业人才培训管理中最常见的模式之一,主要依靠管理人员讲解与视频演示,其目的在于引导员工掌握基础技能,为之后知识素养的提升打下坚实基础。

3.4 重视培训效果评估

企业人才培养质量体现在员工对所培训内容的接受程度与实际应用方面,重视评估培训效果,在培训结束之后开展对应的效果评估,发现人才培养管理中所出现的问题并加以改进,一般情况下,能够反映培训效果的主要方式体现在这样几个方面:第一,员工对培训模式的反映,也就是员工对培训计划、内容、方式、人员的意见与看法,以不记名的方式调查分析员工的实际想法,能够有效发现培训计划与员工需求之间所出现的不对称问题,并及时优化改正。第二,知识标准,也就是员工通过培训管理所获得的知识、技能、观念与态度等,这些知识标准一般可通过考试结果来衡量,在培训完成之后,发放试卷考察员工对培训内容的消化理解程度,将考试成绩与绩效考核结合在一起,从而保证员工能够积极对待培训。第三,行为标准,也就是员工通过参加培训之后所获得实践行为,跟踪观察员工经过培训之后,返回工作岗位所产生的行为变化,具体包括工作态度、工作方法与工作绩效等,若产生良性变化,则代表培训有效,需要注意的是,根据培训内容与员工实际情况,考虑员工的个体化差异,合理制定跟踪调查时间,部分员工的行为转化能力较弱,可能需要较长的时间来完成培训内容向工作行为的转化,所以不能急于下结论,应经过合理时间范围的跟踪考察。第四,成果,成果是最能反映培训效果的培训投资回报,员工经过管理知识培训,其所掌握的知识技能转化为工作业绩,本质上为培训活动的开展对企业环境所产生的影响,成果可以是业绩、产品与服务,代表了企业综合能力的提升。另外,针对以上培训效果内容,应采取定性和定量的培训效果评价分析方法,或两者结合使用,提升培训效果评价的整体质量与可信度。

3.5 建立健全企业人才培养管理制度

企业人才培养管理制度的制定与更新能够帮助企业人才培养更加科学规范,健全的企业人才培养管理制度应包括这样几个方面。首先,确定人才培养管理宗旨,建立人才培养的主要方向,一般人才培养管理宗旨在于加强人事管理,重视教育训练和提高员工的素质,施予适合的教育训练,使员工掌握更丰富的相关知识与技术,同时养成高尚的品德,处理业务能达到科学化,成为自强不息的企业优秀人才。其次,确定组织机构,确定开展企业人才培养的部门与职能,当前人才培养属于人力资源管理部负责,负责制订企业员工培训年度计划与培训效果考核,并根据企业实际情况切实调整更新培训管理制度,实现制度与企业人才需求的相互匹配。最后,培训管理内容,也是人才培养制度制定的关键,确定开展培训的主要方向与形式,并结合员工技能与业务实际掌握能力调整培训方式,提升整体培训效果,主要包括这样几个方面:第一是培训内容,包括员工的知识、技能与态度培训,知识培训是引导员工了解企业的实际运行情况,明确岗位

职责,掌握必备的岗位专业能力,并了解企业规章制度、基本政策与企业文化;技能培训是针对员工所在岗位的职能,在保证员工掌握基础理论知识的前提下,实施岗位职责、操作规程与专业技能培训,实现理论与实践的相结合;态度培训,采取心理学等相关培训方法,对员工的工作责任心、人际关系、价值观等进行培训,提升员工与企业的归属感,构建企业与员工相互信任的关系,满足员工自我发展的需求。第二是培训形式,一般情况下,员工培训形式主要可分为自我培训、内部培训、外派培训与员工交流等形式,自我培训属于员工自发的培训行为,企业可给予一定支持,原则上由员工自己负责;内部培训是企业开展员工培训最主要也是最直接的方式,其中又可分为新员工培训、岗位技能培训、转岗培训、部门内部培训、继续教育培训等类型,以转岗培训为例,在企业业务变更的情况下,部分员工需要进行工作岗位调换,这时候就需要按照新岗位需求来进行相关技能培训,使员工迅速掌握新的岗位职责与专业技能,确保企业业务的正常开展。

4 结束语

企业人才培养管理是促进企业可持续发展的重要内容,开展科学合理的企业人才培养管理,能够切实提升培训效果,保证员工综合素质能力符合企业的实际战略规划,优化人才建设结构,提升员工综合素养。目前在企业人才培养管理中仍出现较多问题,应切实关注问题产生的原因,寻找解决措施,努力提升人才培养管理成效。

参考文献

- [1]钟丽红.国有企业人才培养管理问题研究[J].企业改革与管理,2021(14):91-92.
- [2]王莹.企业管理人才培养问题与策略[J].人力资源,2021(4):68-69.
- [3]王琳琳.A企业基层管理型人才培养优化研究[D].北京:中国石油大学(北京),2019.
- [4]董佳,李开用.企业人才培养模式的问题与创新策略[J].中外企业文化,2022(3):97-99.
- [5]李庆云.胜任力视角下的企业人才培养分析[J].就业与保障,2021(20):117-118.
- [6]康雅星.信息技术驱动下的企业人才培养[J].石油化工管理干部学院学报,2020,22(3):59-61.
- [7]袁钰涵.小微企业人才培养体系建设[J].人才资源开发,2021(18):91-92.
- [8]梁懿伟.创新人才培养体系 实现企业人才稳步增长[J].中国有色金属,2020(S2):165-166.

作者简介:李炜(1984-),男,汉族,陕西榆林人,本科,经济师,研究方向:企业人力资源管理。