

企业基层员工培训问题研究

汪德智¹, 朱颖莉²

(1. 中林时代控股有限公司, 上海, 200000; 2. 长春市第二中学, 吉林 长春, 130021)

随着社会经济的发展, 企业管理者逐渐认识到人力资源对于提高企业竞争力的重要作用, 企业间的竞争归根结底是人才的竞争, 因此, 如何提高企业员工的素质成为了众多企业管理者关注的重点。一支听指挥、擅执行的员工队伍对于企业的发展至关重要, 而员工培训则是增强员工业务能力、提高员工个人综合素质中的重要一环。

企业基层员工来自于不同地区, 他们具有较大的年龄差异, 总体学历偏低, 享受的待遇也比较低, 在此种情形下, 基层员工的流失率往往处于较高水平。目前, 大部分企业已经建立起了一套完备的员工培训体系, 同时, 对于不同部门的员工也制定了差异化的培训方案, 但是基层员工培训中仍存在问题。基于此, 本文先对我国企业员工培训现状进行分析, 从中发现存在的问题, 然后再提出相应的解决建议, 以此为企业制定科学的基层员工培训方案提供参考。

一、企业基层员工培训现状

(一) 培训方案的制定

根据培训方案颁布部门和执行主体的不同, 员工培训方案可以分为公司级培训方案和部门级培训方案。公司级培训方案侧重于对不同层级人员的培训, 具体可分为对决策层的培训、对中层管理者的培训、对基层管理者的培训以及对基层员工的培训, 培训次数相对较少, 综合性较强; 部门级培训则侧重于对部门具体业务的培训, 培训次数根据部门具体需要而定。

(二) 培训内容的确定

公司级培训内容多以生产安全、个人价值观、廉洁服务为主要内容, 公司会从外部聘请专家作为讲师或让公司内部专职人员担当培训者角色。部门级培训内容主要与部门业务相关, 例如生产部门主要对员工的实操技能、消防安全等方面内容进行培训; 技术部门主要对员工办公软件的运用、商务英语的掌握等方面内容进行培训; 人力资源管理部门则主要将时间规划、职业规划等内容作为培训的重点。就培训方法而言, 公司级培训和部门级培训均是采用 PPT 演示、案例讲解法等方法进行培训。

(三) 培训效果的评估

签到制度是衡量员工培训参与度的重要指标, 采取合理的激励机制有助于带动员工参加培训的积极性。在培训完成后, 一些公司会通过结业考试来检验培训效果, 同时根据成绩合格率来分析培训内容的合理与否。而有个别企业也会通过访谈或问卷调查形式来了解企业员工在培训方面的需求, 并在以后的培训计划中将这此需求考虑在内, 进一步完善企业培训内容。

二、企业基层员工培训中存在的问题

(一) 培训方案合理性欠缺

培训内容合理性、新颖性欠缺是员工参与度低的重要原因之一。当下企业的培训内容大多换汤不换药, 培训讲师缺乏对于相关问题的深入思考, 还有些讲师仅仅是从网上下载课件修改下标题和主讲人便直接用来开展培训, 由此导致培训内容针对性不强。在培训方式上, 企业多以开展讲座为主, 缺乏员工间、部门间的互动和教学相长的环节, 并且, 培训时间的选取也十分不合理。部分企业的培训时间多选在周末、节假日以及日常下班后, 大量占用员工的休息时间, 这导致员工常常要加班加点地完成工作任务, 工作效率下降。另外, 在培训讲师选择上, 一些企业为了节省开支, 多是从部门员工中选人授课且无任何奖励, 从讲师角度来看, 他们只是机械地完成领导交予的任务, 缺乏培训积极性。

(二) 培训评估机制有待完善

培训效果是员工培训的重中之重。但是, 目前大部分企业采用的签到制度流于形式, 无法有效地对员工进行监督, 从而导致员工对于讲师、授课内容、总体感受缺乏直接真实的评价。此外, 在培训后的结业测试上, 多数企业是采用笔试且不限时的考试方法来检验培训效果, 但从实际来看, 该种检验方法并不能真正反映出员工对专业技能的掌握程度。而且, 这种考试反馈形式单一, 难以反映出培训的真实效用, 也无法作为绩效考核的可靠指标。

(三) 员工参与培训意识有待提高

提高员工参与培训的积极意识是优化培训效果的直接有效办法。目前, 许多企业将参加培训作为

公司的一项要求,但大部分员工却对于公司开展的培训抱持抵制态度,他们认为次数繁多的专业技能培训毫无用处,这一态度导致公司员工对于培训的参与积极性不高。对于入职时间较长的老员工而言,其认为自身的技术水平已经足以胜任职业上的一般性工作,没有进一步提高自身能力的必要。就公司总体而言,要完成一次全面、有效的培训,需要部门之间相互配合,通过大量的沟通合作来丰富培训内容,从而提升培训效果。而因为员工和部门对于培训抱持消极态度,久而久之形成了恶性循环,培训也就难以落到实处。

三、企业基层员工培训对策分析

(一) 加强对于员工需求的了解

企业只有明确员工的现实需求,才能针对性地制定合理有效的培训方案。在开展培训之前,企业应向员工广泛征求关于培训时间和培训内容的建议,准确、全面地收集相关信息是提高培训质量的保障。在数字信息化技术广泛普及的今天,企业可以通过多种多样的形式收集信息,如建立微信群、QQ群,召开视频会议等。在信息的支持下,企业应针对培训内容进行不断细化,比如操作技能的培训内容应是加强员工对于CATIA和CAD技能的掌握。企业可安排专人对收集上来的信息进行归纳整理,形成完备的培训方案。另外,除了员工主动给公司培训提出建议外,公司管理者也应该主动观察,及时发现员工在日常工作中存在的问题,全面了解各个岗位的需要,然后根据公司内部制定的中长期目标,以培训来强化各个部门的基本能力。比如,对于财务部门、人力资源管理部门、行政部门等部门而言,协调组织能力应该是放在第一位的;对于技术部门、生产部门、销售部门等专业性较强的部门则应注重培养其业务能力。

(二) 提高培训计划的合理有效性

培训计划为培训的整个发展过程指明了方向,培训计划的制定既能提高员工素质能力,又要能为公司的总体发展服务,所以,企业需确定一个清晰的目标,力求实现公司和员工的双赢。对于培训计划,企业应组织相关人员提前摸排可能阻碍培训正常进行的事项,并针对培训时间安排等进行可行性分析调研,以此确保培训过程的顺利进行。对于培训方式,除了开展专题讲座外,培训讲师还可以在培训过程中将课堂讨论和个人分享等环节纳入进来,增加培训课程的趣味性。对于培训讲师,由员

工轮任是不合理的,这无疑会影响到员工日常工作的顺利完成。内部讲师的选取上,公司应设立相应的讲师激励考核制度,充分发挥企业员工的主观能动性,驱动员工自荐成为讲师,同时,在讲师选拔过程中需把好关,确保讲师队伍的整体素质。自荐成为导师的员工,其休息时间必然会受到相应影响,对此,企业应在期末通过表彰、奖励等方式给予其一定的补偿。在外部讲师的选取上,企业应把好遴选关,从实际出发选择真正有实力、有本领的讲师,进而全方位、多角度地对企业员工进行培训。

(三) 完善企业培训评估体系

完备的评估体系建立对于及时评测培训效果、改进培训工作具有重要意义。首先,企业应该通过调查问卷了解员工对于培训时间、培训内容以及讲师授课质量等方面的反馈,这有利于全面评估总体培训效果。其次,学习效果的评估也十分重要,其直接关系到培训的有效性。企业可通过考试、竞赛等方式,让培训效果直观呈现出来,更好地观察员工对于培训内容的掌握情况。再次,将理论与实际相结合也是十分重要的。在日常工作中,企业应着重观察员工能否将培训中学习到的知识运用到实际操作中,若培训内容脱离实际,不能付诸实践,就应当及时对培训内容进行调整。最后,培训的最终目的是为了帮助企业盈利。以一年或一季度为周期,企业可总结盈利情况,并评价培训给企业带来的盈利增长情况。从以上四方面建立起企业的整体评估体系,能为企业实现更高盈利提供条件。

四、总结

企业的发展离不开员工素质的提升,而企业员工的培训则是提高员工素质的重要手段。本文从培训的时间、内容、方式、评估等方面入手分析了企业员工培训的现状,认为现阶段我国部分企业的员工培训制定的整体方案缺乏合理性,对于培训效果的评估体系还不完善,员工的参与意识也不强。针对上述问题,提出了提高培训合理性、完善培训评估体系、注重员工实际需求等建议,希望能给相关工作以参考。

【作者简介】汪德智,中林时代控股有限公司;朱颖莉,长春市第二中学。