

浅谈在 VUCA 时代下企业员工培训的转型

奚佳

(中国社会科学院上海分院 上海 200072)

【摘要】 VUCA 时代的到来, 如何提升企业人力资本价值, 如何更有效地开展企业员工培训, 成为了人力资源工作的重中之重。我们都需要审视, 以前的方法还能照搬延用吗, 我们该如何转型, 如何应对 VUCA 时代带来的挑战, 本文将从培训课程体系、内训师培养计划和企业文化建设三个方面来浅谈转型的意义和方法。

【关键词】 VUCA 时代、培训课程体系、培训需求、培训方式、内训师培养、企业文化

正文: 随着时代的日新月异, 人们所处的社会和经济环境变得愈发不稳定 (Volatile)、不确定 (Uncertain)、复杂 (Complex) 和模糊化 (Ambiguous), 而这种高度复杂变化的状态已然成为了“常态”, 如今企业的竞争环境已经完全进入了 VUCA 时代。在 VUCA 时代下, 企业的竞争力最终取决于人力资本的竞争力, 实时提供业务发展需要的胜任人才, 提升企业人力资本价值, 才能保持企业的长期发展, 如此一来, 如何更有效地开展企业员工培训面临着很大的挑战。管理越来越扁平化, 组织边界也越来越模糊, 培训不再是简单的填鸭, 而是在于如何激发员工的潜能和创造力, 进而更好地吸引和保留优秀人才; 移动互联网、大数据、人工智能等新技术不但在对于人才培养的理念上有了颠覆性的不同, 同时也对培训的方式方法提出了新的挑战和机遇; 与此同时, 越来越多的 90 后、95 后走入职场, 代际差异和管理冲突更加明显, 给员工的培训和管理也提出了新的课题。

那为了更有效地开展企业员工培训, 在 VUCA 时代下应该如何进行转型呢?

首先, 要以终为始, 建立和企业战略契合、以知识管理为导向的培训课程体系。在 VUCA 时代, 由于易变、不确定、复杂和模糊的特性, 企业的培训课程体系不再是沿用以往、一成不变的了。由于社会大环境的不断变化, 企业的战略规划也会经常进行调整, 从而对员工的能力要求也会随之变化, 这就要求人力资源伙伴能够做到快速地提升员工能力, 而在快速提升的同时也不能停滞不前, 故而企业中组织和员工的知识储备就显得尤为重要, 这就使得学习型组织不再是空中楼阁, 而是必须要践行和持续的工作。

在设计与企业战略契合、以知识管理为导向的培训课程体系时, 我们需要考虑以下几个方面。

第一, 需要更精准地把握培训需求。以往企业在进行培训时, 往往是领导觉得缺什么就培训什么, 匆匆忙忙敲定培训计划, 如同“救火”一般, 比较缺乏规划性和针对性, 或者是在做培训需求调研时, 准备一些问卷, 框定一些已经拟定的主题让员工来进行选择, 并没有从实际问题出发, 所以培训结束之后也没有得到意想之中的效果。而在如今 VUCA 时代下, 企业对培训的开展越来越有目标性, 同时也更关注培训效果而非过程, 企业期待培训能够立即解决业务场景中碰到的实际问题, 并且可以即学即用, 要让培训务实且“接地气”。基于此, 什么样的培训要做, 什么样的培训更紧急, 成了我们的第一要务, 现今的人力资源不再是个不沾业务、纯支持的工作岗位了, 我们需要和业务伙伴一起从梳理企业的业务流程开始, 从中找出员工可能缺失或者薄弱的环节, 锁定盲点, 针对盲点给予知识、工具、方法等方面的培训。除此之外, 在培训需求挖掘中, 我们也可以借助引导、教练、行动学习等方法, 启发员工深度思考, 锁定痛点, 自己寻找问题并在一定程度上产出问题的解决方案。培训需求的精准把握可以真正让培训从务虚走到务实。

第二, 课程板块的设计上, 还是在维护旧有的一些管理范式吗? 还是能打造出一个能激发员工个体活力的管理氛围呢? 这就要求课程板块的设计需要在原先分层级、分条线的基础上, 再划分一般支持性工作岗位和创新性工作岗位, 针对创新性工作岗位,

在一般课程的基础上再添加前瞻性培训, 例如参加各类前沿论坛和行业大会, 或者通过引导工作坊、行动学习等培训方式来提升解决实际业务问题的能力。除此之外, 在课程设计上, 除了一般的补能力短板和通用管理类培训, 还应当为不同岗位的员工拟定成长计划和职业发展方向, 进行个性化的能力提升辅导, 建立关键人才库, 而针对管理者, 还应提供各类领导力赋能培训, 帮助管理者提升认知格局、拥有赋能式的思考方式。

第三, 在培训方式上, 引入混合式学习的概念。在互联网时代, 对于一般知识类的培训, 向从前一样组织集中培训, 一讲就是一天的时代已经过去了, 这类知识大家网上一搜, 得到的信息可能并不比老师少, 此时, 我们同样利用互联网手段, 建立企业内部培训 E-learning 平台, 把一些固化的知识类培训, 如: 入职培训、上岗培训、通用素养培训等转化成线上课程, 让员工自学并在课后与直属领导共同完成课程的评估。而对于一些技能类的培训, 培训的场景慢慢从“培训课堂”转向了“工作场域”, OJT (在岗培训) 成了这类培训最好的方法, 做到了即学即用, 有问题当场改正, 培训的同时完成了工作, 员工学到的都是工作中真正的“干货”, 学习即工作, 工作即学习。而对于一些解决实际现存问题或者战略驱动的培训, 我们前面也提到了, 更多地将运用到引导工作坊、行动学习等方法的辅助, 让企业相关员工形成学习专项小组, 由小组自行发现问题并解决问题, 而这也将是 VUCA 时代下培训工作的重中之重。

最后, 在课程呈现上, 也将迎来新的挑战。由于 VUCA 时代下, 企业没有大段大段的时间给到员工进行培训, 员工的学习时间变得越来越碎片化, 同时大量 90、95 后员工的加入, 他们也不再对以往的课堂学习充满专注力, 如何在有限的时间内提升员工的学习体验感, 从而激发他们更多的参与, 是摆在我们面前的一大课题。我们不得不改变原有的传统授课模式, 创新培训形式, 采用多元化的培训方法、培训技术, 让员工快乐且高效地学习。比如在培训中引入游戏化、场景化、视觉化、情景剧等元素, 让培训更有故事性, 好比游戏通关一样需要员工一一去挑战; 再比如在培训中加入引导技术、教练技术、行动学习、模拟沙盘等手段, 让培训不再是说和听, 而能调动员工更多的参与, 让他们自发地寻找解决问题的方法和答案。

其次, 在我们建立了培训课程体系后, 具体的课程又是从何而来, 还是和之前一样全部倚赖外聘讲师吗? VUCA 时代的到来, 去中心化、去权威化是必然趋势, 在学习和培训中, 更强调“向自我学习, 向同事学习”而不仅仅是“向老师学习”, 越来越多的企业从“课程引进”走向了“课程内生”。春江水暖鸭先知, 在 VUCA 时代, 那些处于业务一线的员工更能感受到市场的变化, 他们也更贴近客户, 更了解客户, 这些根据多年的经验为了适应市场环境而采取的调整和措施是来自于实践的, 而恰巧这些也是需要萃取、提炼并应用于实践的, 所以我们看到内训师项目在很多企业内风起云涌。VUCA 时代, 强化内训师培养的两大作用, 第一便是内部知识管理, 内训师项目唤起了那些快被遗忘或丢失的企业内部隐形经验, 让业务专家们又有了展现自己的舞台; 第二便是外部知识转化, 很多通用类或者初级管理类的课程, 都

可以通过内训师内化来实现,这样即节约了企业的成本,同时也拓宽了内训师的知识边界,为他们提供了舞台,使得他们能有更全面的发展,这也是VUCA时代下企业激发个体活力的一个重要组成部分,很多企业的员工在听过内训师的讲课后都表示,这些老师的水平并不比外部老师差,尤其是讲的方法和技巧更为实用,因为都是来自于工作中实际发生的带有体温的亲身体验。当然,内训师队伍的打造也不是一蹴而就的,我们要设计内训师任职要求、考核标准、激励模型等,内训师被视为企业内部“造血系统”中重要的一环,不断地完善内训师队伍,可以加快企业人才的复制和培养。

最后,在VUCA时代下,企业文化成了很多企业培训体系中最重要也最难开展的一个部分。互联网时代,企业发展快,技术更新快,企业需要有较强的适应性和竞争力,文化建设和改革的速度也随之加快,员工必须得跟上企业发展变化的步伐,而认同企业的文化,践行企业的文化就显得尤为重要,只有这样员工才会愿意投入到工作和企业中,发挥自己最大的能量。同时大量90、95后进入企业并逐渐成为中坚力量,这些员工大部分学历都比较高,自主意识比较强,如何让他们追随企业,和企业一起发展,物质可能并不是唯一,认同文化,让他们感受到自己的价值感更为重要,那如何认同文化呢?这也给我们提出了很大的挑战,因此企业旧的组织形式和文化建设思路已经不再适用,我们不得

不思考,什么样的文化才是VUCA时代下需要的,什么样的文化才是员工愿意追随的。VUCA时代强调用户体验,一切以用户为先,那企业文化的用户是谁呢?当然是员工,所以企业文化并不是被赋予或是被编写的,而应该是依靠企业长期的经营管理实践累计起来的,并且伴随着企业发展被所有员工认同和达成共识的。在VUCA时代下,企业文化需要是简单化的,不再像以前满满几页PPT的文字,先不说认同,员工要能全部记住可能都很难保证,同时企业文化也需要是多样化的,并不是知识背诵和团建,我们应该利用互联网,创造更多多样性的传播渠道和沟通方式,让企业文化不再是停留在墙面上的,而是在员工的心中的。

VUCA时代的到来,给予从事人力资源工作和培训管理工作的同行们都提出了更大的挑战,但同时也是机遇,也是一个新的开始,提升企业人力资本的价值,从而提升企业的竞争力,让企业长久发展是我们努力的目标。

参考文献

[1] 黄秉帅,王琳.企业转型发展期员工培训工作创新研究[J].现代经济信息,2016(15):88.

[2] 苏芸.WL公司培训体系构建研究[D].华侨大学,2018.

作者简介:奚佳女 出生年月:1983年11月26日 民族:汉籍贯:上海 学位:学士学位 研究方向:人力资源

(上接第54页)

(一) 利用好各种宣传渠道

企业的新闻宣传要以企业为依托,建立良好的企业新闻宣传体系,充分利用好各种宣传渠道。较为常用的宣传渠道有企业内部文刊、宣传栏、网站等。每一种宣传渠道都有其优势,要充分发挥每一种宣传渠道的优势,使企业的新闻宣传呈现出多元化立体化的形式,从各个角度进行新闻覆盖,这样更能彰显企业新闻宣传对于企业文化的作用。

(二) 满足企业需求

在新闻宣传的过程中,要满足企业员工对于新闻的需求,使报道的新闻更加贴近于企业日常生产实际,更加贴近于员工生活。这样的新闻宣传才有力度,才能让广大企业员工感受到亲切,从而引起广大企业员工的阅读性和探知性,从而更好的为企业目标服务。做到这一点就要求新闻宣传工作者,必须深入到生产生活的前线中去,了解企业员工的所思所想以及所为,这样才能写出符合员工诉求的新闻宣传,满足员工的需要,实现企业的目标,弘扬企业文化。

(三) 正确的新闻导向

企业新闻宣传要坚持正确的导向,以弘扬社会主义核心价值观,突出企业正面效应为积极目标,打造一个和谐稳定的企业局面。在以正面报道为主的同时,还要坚持报道一定的警示案例。这样通过正反的对比,以加强新闻报道的警示性,促使企业员工不断地规范自己的行为,再向先进人物学习的同时,也要做好与不和谐现象做斗争的心理准备,使企业文化具体化,形象化。要坚持好对内宣传与对外相相结合的宣传原则,一方面鼓舞企业员工生产的积极性,另一方面要维护企业社会中的良好形象,不断提高企业社会中的知名度,使企业真正成为社会的中流砥柱,落实企业文化的最终目的。

(四) 提高新闻宣传者素质

企业新闻宣传者必须有较高的素质,不仅仅有业务素质还要有相应的政治思想素质,理论文化素质等。这些素质的具备,才

能让企业新闻宣传者把握好党和国家的方针政策,落实好企业的重大决定,有目标,有步骤,有条理地推进企业新闻宣传工作。随着信息化时代的到来,对企业新闻宣传者又提出了更多的要求。作为企业的口舌,企业新闻宣传者,要坚持思想政治学习以及业务理论学习,防止在各种思潮中偏离正确方向,从而给企业带来不必要的损失。企业新闻宣传者要有敏锐的意识,在宣传工作中,要始终将企业文化贯穿其中,使企业文化成为企业新闻宣传的侧重点。

(五) 新闻宣传队伍建设

在企业中,专职的新闻宣传人员可能不多,但是还需要承担大量的企业宣传任务。这就要求企业具备完备的新闻宣传通讯员体系,通过通讯员来收集企业中的信息,完成企业新闻宣传的任务。因此,就必须建立一个完整的通讯队伍。通过不断培训提高通讯员的业务水平,使其具有良好的写作能力,以及敏锐的洞察力,能够快速对企业发生的新闻进行反馈,将有价值的新闻组织好文字材料,保证企业新闻宣传的及时性和专业性。这样就形成了多角度,多层次的宣传企业文化的结构,让企业文化落实到员工中去。

结语

随着企业的发展,企业的新闻宣传工作将承担更多的任务。不管怎样,企业文化的宣传在企业新闻宣传中的比例不会减少,只会不断加强,这样才能打造好企业的核心竞争力,实现企业的目标,进而让企业的新闻宣传更加多彩。

参考文献:

[1] 严立博.企业新闻对企业文化的推动[J].经贸实践,2019,02.

[2] 曲辉.企业新闻宣传对企业文化的作用简述[J].科技风,2018,21.

[3] 冯冬美.企业新闻宣传对企业文化的推动思路构架实践[J].东方企业文化,2018(S1):29.