

# 企业职工培训存在的问题与对策探究

刘园紫

陕西城际铁路有限公司

**[摘要]**面对经济全球化,企业间的竞争越来越受外部环境的影响。培训是企业生存的关键工具,提高职工的能力和地位对企业的发展至关重要。目前,企业职业培训也面临着问题,通过对问题产生原因的分析,提出了相应的改进企业职业培训的建议。

**[关键词]**企业职工;培训问题

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-627X.2020.03.675

## 引言

随着经济全球化的加剧,企业之间的竞争也在加剧。创新能力和人才素质是决定企业能否在激烈的市场竞争中生存的关键。职工培训是提高企业职工整体能力和才能的重要步骤,也可以随着职工的成长提高企业绩效。通过分析职工培训中存在的问题,并提出相应的解决方案,促进企业职工培训的改进。

### 一、公司培训体系的现状

#### (一)以网络实现培训资源共享

在企业培训体系发展中,已经通过对网络的利用实现了对培训资源的共享。国家在互联网发展下,提出倡导低碳化生活。无纸化办公推进后,企业的第二办公室成为网络。国内不少企业在职工培训体系发展中,通过加大资金投入力度的方式,积极引进大量网络课程培训方案,且具有一定的专业性。与面授培训方式相比,网络培训方式并不会受到培训场地和培训时间的影响,能针对不同岗位职工,细化职工岗位配置情况,结合企业职工的实际情况,对职工展开有针对性的技能培训。

#### (二)已形成师资质量及育成体系

通过对企业培训体系的分析,能发现当前企业基本上已经形成师资质量及育成体系。国内企业培训过程中的培训讲师很少是从内部培养的,多以外聘招聘为主。因企业职工工作性质的影响,企业职工在工作期间,需要面对财险代理人员。其主要工作包括宣讲和主持等。由此来看,培养宣讲能力较强的人才,对培训课程宣讲具有重要的作用,可有效实现对成本的节约,提高企业职工的价值。我国部分企业,已经专门构建了培训体系,能促使企业职工的培训形成良性循环。

#### (三)培训引发工学矛盾

企业职工是维护企业稳定有序发展的关键,而培训的主要作用在于实现工作效率的优化,两者本质上不存在矛盾。但是在培训的阶段中,如果内容设置不够合理、时间过于集中、培训目标不够明确,就会出现工学矛盾。因为职工自身的压力比较大,工作任务比较繁重,岗位技能培训通常需要以集中的方式才能够避免工学矛盾。但是就目前而言,一些培训往往牺牲职工的休息时间进行,职工就会出现不满心理,久而久之培训的效果就不会理想。

#### (四)缺乏有效的培训效果评估

培训效果的评估在整个培训体系中是关键的一步。企业

对职工进行培训效果评估,大多通过笔试的形式,来获得培训的反馈信息。这样就会导致评估停留在对知识的掌握程度这一学习层面上。而实际上,培训效果有一定的间接性和滞后性,尤其是一线的生产操作人员,需要经过在生产现场的反复操作才能展现培训效果。由于培训评估局限于课堂效果的评估上,后期没有进行跟踪评价,职工的技能、知识和培训前相比,是否改进与提高也就很难知晓。而且有的企业未将培训评估与职工的绩效考核、晋升等挂钩,这也就导致职工对培训缺失兴趣、敷衍了事。因培训评估流于形式,企业无法获得关于培训项目开展情况的反馈信息,也就难以对今后的培训内容进行优化完善。

### 二、企业职工培训体系问题的对策

#### (一)培训管控要与分支实际情况相结合

在企业职工培训体系中,要有效结合培训管控与分支实际情况。通过对过分追求培训覆盖率问题的分析,发现该问题出现的前提,是培训体系管理体系相对完善。就国内知名企业来看,其经营的业务以全国业务为主,在各省市区设立分公司。此种培训管理模式不可能适应不同地区不同分支机构职工。为此,制定企业职工培训体系时,要结合总公司职工培训思路,由各分支机构根据自身实际情况,合理调整细节。对职工的培训管控,要与分支机构项目工作规划现状相结合。诸如,在培训时,要尽可能与公司现有重大项目工作总结间隔,加强与职工的沟通,了解职工的想法,对职工培训的需求类型加以总结,并将总结报告发放到各部门,汇总统计,统一对同层、同类需求职工展开培训。要尽量避开不适宜培训的时间点,依据职工需求分类,将年度培训计划制定出来,发放至各部门,由各部门根据自己实际情况,合理选择想要参加的培训。回收培训计划,合理调配,及时与部门领导沟通,提前对职工的工作进行安排,为职工提供相对充足的培训时间。通过前期对职工培训体系工作的筹备,由企业分支机构对职工培训进行灵活的调配,使培训覆盖率得以保证的同时,培训内容与职工培训需求相符,从根本上提高职工对培训的兴趣。为此,要重视培养管控与分支实际情况的结合。

#### (二)建立培训责任与奖惩机制

继续教育需要公司各个部门的有效配合,比如b.如果只考虑继续教育的责任太窄。企业应不断建立和完善培训和评分机制,将培训有效应用于企业的各个领域,明确各级职

责，培训后及时评估培训效果，量化责任区域和职工，提高继续教育的奖励，提高培训和专业人员的积极性，不断提高生产力。

### （三）提高人力资源部职员素质

公司的继续教育职能通常由人力资源部履行，从调查培训需求到评估培训效果。因此，人力资源部门职工的高素质 and 低素质对继续教育的有效性具有重要意义。首先改变自己的想法很重要，不仅是在职工需要提高技能和知识的时候，还要结合公司的实际和发展战略，公司的科学发展和年度培训计划。第二，提高企业的知识和培训水平，创造良好的学习环境，加强对人力资源管理、培训管理、法律法规等领域当前知识的系统学习，不断扩大知识储备，借鉴企业培训管理其他领域的先进经验，结合企业的实践经验和个人经验，不断创新教育，使培训满足工作需要；学习借鉴其他企业培训管理方面的先进经验，结合企业实际和自身管理经验，不断创新培训方式方法，让培训工作更加贴近职工需求，满足企业发展需要。

### （四）建立四层培训评估模型

培训评估是检验培训效果的重要途径，是整个培训流程中必不可少的一个环节。目前大多企业采用柯克帕特里克的四级评估模型对企业培训进行评估。该模型按照反应层、学习层、行为层、效果层逐级进行评估。钢铁企业可依据此模型，结合培训工作的开展情况，建立符合自身的培训评估模型。模型中的评估内容应包括与培训相关的各方面，涉及受训职工、培训讲师、人力资源管理部门。对受训职工，评估的是对本次培训的感觉和培训的效果；对培训讲师，评估的是讲师的培训水平；对人力资源管理部门，评估的是对本次培训的组织管理水平。具体评估要求如下。第一层，反应层的评估，在培训课程结束后，可通过调查问卷的形式了解受训职工对讲师、课程、培训组织等的满意度。所讲内容是否为培训需求内容，对讲师授课形式、授课内容等的评价。通过部分人员座谈的形式，进一步了解对培训内容、培训方式的合理性评价和意见建议。第二层，学习层的评估，可通过考试、模拟操作、现场提问的方式，了解受训职工在此次培训中获得的知识和技能。通过学习层的评估，使受训职工找出自身的不足之处，并进行职业生涯规划，使其能够更加认真地投入到今后的培训中去。第三层，行为层，主要评估的是受训职工结束培训后，其行为是否有所改进。评估内容包括岗位技能操作的熟练程度、理论内容的记忆程度、设备的操控情况、应急处理能力等方面。评估方式可通过讲师评价、同事互评的形式进行培训前后的比较。第四层，效果层，可通过量化指标来进行评估。量化指标具体包括：设备故障率、事故率、设备巡检维修次数、产品实际产量等。通过观察指标数据得出培训前后的对比变化，掌握培训的效果。

### （五）丰富微课培训内容

为了落实企业微课培训内容，一定要丰富当前的培训形式。在具体的操作环节中，鼓励所有职工制作微课课件。与此同时，还需要吸引更多的专业领域职工进行微课课件的制作。这不仅能够丰富当前的培训内容和形式，还能为相关的职工提供更加有效的指导意见。在微课制作大赛的过程中，通过以赛促学的方式培养职工的知识技能和技巧。职工通过大赛总结经验和技巧，为后期的各项工作提供更加有效的理论指导<sup>[1]</sup>。

### （六）建立绩效考核的培训机构

部分国有企业管理层受传统管理观念影响，认为绩效考核工作是人力资源管理部门的工作，导致绩效考核权力过于集中，绩效考核缺乏公正性。实际上国有企业各部门都需要对绩效考核负责，各部门管理人员对于自己部门岗位的职责、任务了解得更加全面，更了解职工完成工作任务的情况。因此，国有企业在未来开展绩效考核工作的过程中，应以部门为单位，建立一个由人力资源管理部门领导，各部门共同参与的绩效考核组织。在此基础上，国有企业还应当成立绩效考核培训机构，或者取得与第三方培训机构的合作，通过加大绩效考核培训力度的方式，强化绩效考核组织的整体水平，便于真实反映出全体职工的整体绩效结果<sup>[2]</sup>。

### （七）完善企业职工培训质量保障机制

企业实施“旧的与新的”的保障方式，即对每个部门的老技术职工的培训，被称为导师责任制。为确保人才培养成果转化的成功，企业要建立人才培养机制。这种做法是职工进修保障制度的其中一个环节，但尚未全面推行。企业建立培训人员质量保证机制还应包括：1. 建立部门培训监督制度。由各部门负责人进行管理，确保培训质量，由部门主管、职工共同参与培训监督机制。2. 建立一个统一的标准。确保培训质量，包括技术标准、评价原则等。培训的课程质量控制标准是根据教学框架制定的。

### 结束语

做好职工培训工作是人力资源管理和企业战略的重要组成部分。这一源头所追踪的企业职业培训存在一系列问题。企业需要制定正确的培训理念、培训策略，重新制定培训绩效方法，提高培训绩效，不断推进培训活动，实现战略经营目标。同时，在具体培训环节，还需要按照企业的发展目标，对微课的形式进行综合利用，保证企业职工培训的效果能够满足企业的发展需要。

### 参考文献：

- [1] 张雅琦, 张兴旺. 新时代发电企业职工培训存在的问题及改进措施[J]. 现代营销(经营版), 2019(11): 18-19.
- [2] 李薇, 张宇. 企业职工培训存在的问题及对策研究[J]. 中国培训, 2016(06): 151.