

国企人力资源管理中员工培训与开发策略

刘园紫

陕西城际铁路有限公司

[摘要]在我国国民经济持续发展的过程中,国有企业占据着非常重要的地位,只有推动国有企业持续发展,才可以不断提升我国的经济实力。在国有企业持续发展的过程中,人力资源管理的重要性不言而喻,合理的人力资源管理方法对提高企业职工工作效率有很好的帮助,是保障国有企业社会效益、经济效益的关键。基于此,本文重点对国有企业人力资源管理中绩效考核的问题进行分析。

[关键词]人力资源管理; 员工培训

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6261.2020.02.1471

引言

现今,行业发展日新月异,企业要想实现可持续发展,需要更加重视人才资源。发达国家的成功企业把人才培养作为一项战略任务,建立完善的人才培养管理体系。企业采用人才选拔方法,所以对人才进行培训就是企业新时代最有利可图的竞争武器。

1 企业员工培训存在的问题

1.1 培训未与员工绩效挂钩

员工培训是否与员工绩效挂钩,会对员工培训的最终效果产生影响。人力资源管理及其开展培训目的,是提高员工的工作效率,从而达到提高企业竞争力目的。对于企业员工而言,员工能力提高的最直接表现,就是绩效的提升。好的绩效,也会对员工的加薪机会、升职机会产生影响。通过对公司员工培训的分析,发现此类公司培训并未与员工绩效挂钩。此种现象导致该公司员工参与培训的积极性和主动性不强。培训的最终目的,是提高员工绩效,若培训未与员工绩效挂钩,将会导致培训流于形式,没有任何意义。

1.2 培训效果后续应用不足

通常来说,公司若有相对完善的培训体系,在结束对员工的培训后一般会有信息反馈环节,不仅要员工对学习内容、培训讲师的满意度加以反馈,还要反馈员工对培训的建议。就目前公司来说,培训后续效果多应用于人力资源培训改进中,很少有对员工个人能力的反馈。

1.3 缺少具体的培训计划

源于日常操作范围广,培训讲师负责实施企业项目管理培训的联合行动,在接受专业化培训之前,从事培训管理工作的讲师,不能有效地实现与学者相关的国家和国际教学理论模式。员工培训管理不能应用于此研究结果,因此,某企业的专业人才培养在日常教学管理方面并不专业,有组织的教学工作也不够扎实。某中小型环保企业多年来一直关注日常教育培训的发展,缺乏长远的培训计划,而有助于公司基本目标的基本原则、整体思维和发展的整体策略培训工作并不清晰。此外,通过研究,企业的培训工作缺乏长远的规划性和可预测性,不符合其长远的发展战略。这种培训没有明确目标,也没有从战略管理的角度和企业长远发展进行全面的考虑,因此,这种培训不能满足企业的战略目标。

1.4 没有进行过培训需求分析

从培训系统的日常运行可以看出,该企业虽然制定了年度培训计划,但并没有对员工的培训需求进行实际调查统计。因此,一项对员工的简短调查显示,大多数员工认为参加职业培训是必要的,而且大多数员工都需要提高工作技能。企业的内部培训人员处于管理培训课程和日常培训等工作等不相关零散的状态,而且由于缺乏管理和激励政策,培训讲师的培训认真程度、培训效率不高,培训不能有效开展。企业对员工培训方面缺乏全面、科学、细致分析,使企业培训工作的盲目性和随机性较大,培训内容和员工的培训要求产生偏差,不仅对培训没有实际效果,而且影响员工的积极性。

1.5 缺乏明确有效的培训目标

培训规划的核心在于培训目标的设立。培训目标不仅能够引导培训的整体方向,还会给最终的培训效果带来影响。企业在培训的过程中,经常面临着目标不明确、培训指导性较弱的问题。由于过于关注培训的形式和目的,直接忽略了培训的基本内容,经常造成严重的两极分化,具体表现在以下几个层面。首先,过于追求培训的短期效益。只想通过简单的几次培训,使员工的知识能力得到前所未有的突破,是不切实际的。其次,认为培训只是简单讲解,难以指导具体的工作实践。在这样的情况下,更多的人关注的是实际的生产力和经济效益,忽略了培训之后的长期效果,这样两极化的错误认知更能从侧面体现出培训目标不明确的整体现状。

2 企业员工培训的对策

2.1 加强绩效考核监督

国有企业想要做好绩效考核工作,必须加强绩效考核监督体系的建设。国有企业绩效监督表示评价绩效考核内部控制在某一时间段内运行质量的一个过程,评价内容主要包括了控制设计是否合理、运行是否有效,并结合评价结果对绩效考核方法进行纠正、对岗位进行调整并重新分配工作任务。通常情况下,绩效监督体系的构建,可以分为过程监督与个别评估两种方式。过程监督即在绩效考核期间持续监督的一种方式,是一种跟踪性的监督手段,在此期间还需要定期对绩效考核工作的开展效果进行考核和评价。需要注意的是,过程监督还需要对职工、管理人员进行适量制定,在有必要的情况下还应当对职工、管理人员进行培训。个别评估主要是为了向上级组织反馈绩效考核有效性的一种方式,

需要站在不同的角度对绩效考核的效果进行评价，并及时反馈。

2.2组织层面

国有企业在不断发展的过程中，应站在组织层面加强对人力资源管理中绩效考核的认识，结合国有企业发展实况，不断创新并完善，构建优秀的企业文化并建立完善的绩效考核标准体系，充分发挥绩效考核标准的优势，实现国有企业绩效考核工作的创新，为开展绩效考核工作奠定扎实的基础。国有企业管理层可以根据岗位职责和工作内容，合理制定绩效考核标准，确保更好地满足工作需求。例如国有企业在开展绩效考核工作的过程中，进一步明确岗位需求，灵活运用平衡计分卡制度开展绩效考核工作，并充分发挥绩效考核的优势，通过定性和定量考核的方法，确保绩效考核工作顺利进行。另外，国有企业在开展人力资源管理工作的过程中，要确保绩效考核标准具有一定的独立性，便于管理人员进行灵活管理，充分发挥绩效考核的优势为国有企业持续发展夯实基础。例如国有企业可以根据绩效考核结果，帮助职工对职业生产发展进行规划，这种帮助职工发展、满足职工需求的方式，可以帮助国有企业获得更为可观的社会效益和经济效益，是推动国有企业未来可持续发展的关键。需要注意的是，在绩效考核期间，国有企业管理层需要认识到处理好职工关系的重要性，让双方在共同协作的过程中达到“互利共赢”的目的。

2.3培训形式多元化

在企业微课培训的过程中，需要发挥现代媒体的优势，建立系统完备的网络微课教育平台，通过多元化的教育培训模式，让员工体验到企业内部的学习氛围。微课培训平台的建设重点在于其内在的知识体系框架和形式内容。除此之外，还要有良好的信息沟通渠道。通过自主学习和反复学习的方式，选择合适的学习时间和内容。在微课培训平台的设置过程中，还要通过自主学习和反复学习的方式实现更高层次的突破。在培训交流模块，员工可以通过微课进行探讨，关注其中的难点和重点，把握培训的核心要领和元素。通过线上培训和线下培训，整合各种资源，促进内部的互动了解。随着新媒体技术和微课培训内容的充分融合，企业内部的培训资源能够更加有效地共享，整合员工的碎片化学习时间，提升最终的学习效果^[1]。

2.4优化绩效考核以确保培训实效

在企业员工培训的阶段，微课的有效应用能够提高员工的培训效果，因此在微课制作及实践的过程中，需要将其落实到培训绩效考核当中，通过微课的有效应用，能够把学习活动和有效联合起来，提高员工培训的积极性，也能够使企业的培训体系快速完善。在微课应用的阶段，企业还可以开展丰富多彩的微课制作比赛。微课主要的特点是微小，在制作的时候存在成本低、效率高等特点，能够分级应用，并且在一些大规模大批量的层面上，也得到了广泛应用，所以在进行微课绩效考核时，要构建出科学有效的培训方式，了解员

工的需求，合理做好考核内容的界定标准，并且对微课的内容进行全面的部署，保证微课的内容具备时效性，如此才能够切实提升微课培训的应用效果。

2.5正视考核培训成果

企业大多数采用试卷考核，这种考核压低了员工参加培训的积极性，也没有与实际工作相结合，因此，培训考核更应多与实际工作相结合。首先，企业需要结合培训和评估机制。绩效评估是对上一阶段培训结果的评估，也是对下阶段培训现状的评估，这样的考核机制能激发员工的积极性。其次，企业应鼓励各部门主管制定目标、计划。企业，通常会在研究培训成果后进行培训评估，并对新员工进行跟踪调查，通过考核的员工可以进入岗位。“培训转化”指的是通过运用学习资源和课程，转化员工的工作技能和行为学习，从而帮助员工提高综合素质，促进业绩提升，形成良好的输入输出数据。但企业对于老员工没有相应的激励措施，无法巩固培训的效果，培训的转变受学员的特点、培训计划的设计及工作环境的影响。企业的员工在接受培训后，很快就会按照原有的工作方式、工作习惯进行工作。

2.6探索培训作为福利和薪酬的平衡点

分析公司培训未与薪酬管理结合的原因，主要是公司的成本控制意识相对淡薄。公司的规模、人员数量等决定公司成本控制的关键组成部分，是内部薪酬控制。由于公司的人数系数较大，即便薪酬基数微调，也会出现巨大变化。针对此种现象，对公司员工实施优质培训，尤为必要。具体来说，可在员工福利中纳入培训，弥补对员工薪酬方面的控制，提高员工培训性价比。当然，培训并非单纯的福利，在人力资源管理中也发挥着至关重要的作用。其作用可分为关键作用和附加作用，关键作用是为公司培养优秀人才；附加作用是弥补薪酬控制问题。在制订员工薪酬方案和培训方案时，要根据公司实际发展情况，寻找平衡点。公司要引导员工重新认识培训、薪酬，明确二者平衡的重要性。一方面，保证培训质量，将培训方案与员工岗位、需求相结合，不强制定培训。另一方面，合理控制薪酬，可以在每次提升业务阶段后适当调整薪酬。此阶段薪酬的调整，无关乎成本控制，而是为了激发员工的工作积极性和热情，使员工感到心理平衡，提高员工的忠诚度。

结束语

在理论与实践相结合的基础上，企业根据发展情况及中长期策略，制订合理、有效及公平的员工培训方法，以增强企业员工的士气，解决现有人才培养问题，吸引优秀人才，稳定现有市场，提高行业竞争力。因此，企业的人才培养体系要以企业发展战略、人才战略体系为基础，只有按照企业战略规划进行调整，才能使高效的人才培养体系与人力资源开发战略相结合，实现独特的可持续发展。

参考文献

[1]王薇.国企人力资源管理中员工培训与开发策略[J].黑龙江人力资源和社会保障,2019(12):58-60.