

企业如何培养人才

火亦冰

(闵行区浦锦街道社区事务受理服务中心 上海 201112)

【摘要】任何企业的发展都离不开人才。如果企业希望长期发展,发展的越来越好,规模越来越大,必须选拔和培养人才。企业需要让人才与企业合而为谋,为人才选定其培养团队,给人才提供一个自我发挥的平台并对其进行科学管理。除此之外,企业可以通过建立人才成长通道,给予人才激励与支持、通过与高校合作等方式激发人才的工作效率与工作的积极性,培养人才的多方面能力,增加企业的竞争力,使企业发展的越来越好。

【关键词】 企业培养; 尊重人才; 人才激励

引言:随着工业4.0及互联网导致的时代变革,企业和人才信息在互联网上流动,企业与人才得以进行双向选择。部分传统企业完成了时代赋予的任务,逐渐走向消亡,这导致一部分的人才需要更换工作岗位,学习新技能,适应新时代的发展。在这种情形下,企业对人才的要求日益提高,为了肩负起社会的责任,企业需要对人才进行培养,使其具备当今所需的能力与技术,同时为企业的发展积累优秀的人才资源。此外,随着经济社会的发展,企业对人才的期望越来越高,普遍希望提升自我能力与价值,获得企业的认可,进而实现更好的发展。然而部分企业由于不重视人才的培养,无法满足人才自我提升的诉求,无法挽留人才,导致了人才的频繁流动。为了提升人才对企业的满意度和忠诚度,有必要对人才进行培养。本文将对企业如何培养人才进行浅析,以供企业参考。

企业选拔与培养人才是企业发展的关键。人才选拔需要人力资源部门对面试的人才进行心理测验,如:通过卡尔特的16PF人格测验来了解其个性特征、采取霍兰德的职业兴趣测验来了解其职业生涯规划。此外,还需要公司领导与人才测评专家及评委采取评价中心技术和领导能力测评,如:角色扮演、结构化面试、无领导小组讨论、管理游戏等,完成人才拥有的优势能力,如:计划、组织、决策、统筹、领导等能力的测评[1]。测评与测验后开会,将人力资源部门、领导和评委分别对应聘人才打分的结果进行汇总计算,根据人才各方面表现进行比较讨论,择优录取人才。应聘人才产生后,企业的人力资源部门应根据人才的优势、劣势及其所处的职位为其制定个性化培养方案,如:近期培训、短期培训、长期培训等。

人才培养,首先需要让人才熟悉企业的制度,如:请假制度、考勤制度、工作制度等,以此来规范其行为。随后对人才分批次进行企业文化、企业愿景、企业目标等近期培训,使人才认同企业愿景与企业文化,了解企业的目标。因为当人才对企业愿景与文化产生认同感时,会积极适应职业发展路径,并热情并自发的学习新知。这就相当于人才们站在同一条跑道上并向着同一个目标奔跑,这将形成巨大的合力,使得人才的能力得以充分涌现,促进企业的发展。

其次,企业需要对人才进行长期的多类型培训。第一,拥有多部门的企业可以安排人才进行跨部门的轮岗培训。根据企业内部的资源,可以安排各个部门的资深负责人对人才进行一对多的帮扶指导,使其基本掌握不同岗位所需的基本技能与工作经验。人才通过参与不同部门一项项具体的工作与实践项目,一方面,可以更加了解公司的管理与各部门的分工合作,培养跨部门工作能力,提高工作效率,减少重复工作,进而可以使企业提高人才的利用率。另一方面,通过与不同部门的同事们与导师学习交流,

可以提升人才的思辨沟通与人际交往能力。中小企业规模不大,虽然不具备多个部门,但其内部信息传递快速便捷,便于对人才进行在职培训,可以由上级在人才工作时现场指导答疑,防止无工作经验的人才在工作室由于零经验出现误差,提高人才的实际工作质量。

第二,企业可以安排专门的拥有多年管理经验的导师采取小班化的教学方式进行人才培训。小班化的教学方式采用六人左右的小组在会议室举行,第一次培训需要先“破冰”,由导师和每个人轮流进行自我介绍,让大家互相认识了解,之后导师可以指定一个案例,进行企业岗位的角色扮演,由人才轮流对这个项目的内容如何开展或解决进行头脑风暴,之后进行回顾、讨论与总结,同时,导师在旁倾听记录。等全部的人才发言完毕,由导师对人才的发言在最后进行知识补充与总结。通过多次的小班化教学可以增加人才的逻辑思维能力、自主学习能力与问题解决能力,同时也可以增加导师的总结归纳能力,增强团队建设。

第三,企业可以成立讲师团队。讲师团队负责搜集企业各岗位相应的案例与新技术,针对不同岗位的现状、工作标准、技术指南、岗位中出现的问题分别统计、研究、从而总结新的技能与方法,制作更新幻灯片及岗位指导教材,及时进行五十人左右的培训讲座,对人才进行授课答疑。此外,讲师团队对于新的技术点及可以举一反三的案例需要及时统计汇总,做到至少每年更新一次教材,并将教材放在浏览区供企业内部各部门人员进行借阅读学习。

第四,企业可以安排人才对外部优秀企业和子公司进行学习参观。安排人才到外部企业参观有利于人才学习外部优秀企业和子公司的发展历史、了解它们的经营与管理理念、劳动纪律、生产规则,拓展人才的视野、开拓其人脉……参观结束后可以让人才将所感所悟写下来,并进一步对所在企业和子公司提出相应的意见与改进建议。

接着,企业要给人才在企业的内部流动的机会。内部流动包括横向、纵向和斜向流动。平调于不同部门的相同级别岗位为横向流动,同一部门的岗位提升或者降职为纵向流动,不同部门不同级别岗位间的调配为斜向流动。企业应时刻关注企业人才的精神状态,与其保持情感交流,使人才满怀热情的工作^[2]。当发现人才工作积极性及效率下降、精神状态不佳时,应及时与人才进行沟通,在综合考虑人才的自我意愿、人才在轮岗时在不同岗位上的表现及企业岗位的匹配度后,调动人才在企业内部流动,以此重新调动人才的工作积极性。

继而,企业家要尊重人才。指出:“要以识才的慧眼、爱才的诚意、用才的胆识、容才的雅量、聚才的良方,放手使用优秀青年人才。”企业领导要尊重人才、认识到人才培养的重要性,提供

培养人才资金支持,并建立相应的制度保障。企业领导要用人不疑,疑人不用、用其所长,避其所短。上级要充分信任人才并放权,给予人才自我发挥的平台与空间^[3]。如果青年人才犯错,要对人才包容指点与鼓励,而非指责抱怨。这样可以使人才勇往直前,从错误中汲取经验,不断成长的更为出色。

此外,人才需要全面领导及科学管理,因此企业需要选拔出判断、行动,预判、管理等能力突出的领导来领导与管理人才。领导要发挥榜样作用,言行一致、忠于职守、爱岗敬业、坚守原则与信念、处理事务公正无私。领导要注重与人才的友善交流、惜才爱才、协调与处理各种关系、表扬优秀的人才,领导要懂得张弛之道、因地制宜的安排企业活动、领导还要注重道德修养,认真持续高效的学习^[6]。领导者通过言传身教,有利于在企业内形成一种良好的风气,营造和谐的人文氛围,营造积极的学习工作情境,从而引领人才促进自我提升。

除此之外,企业需要对人才给予相应的激励,来激发人才的潜能。第一,可以设立人才成长通道。当企业内部重要岗位出现空缺时,优先考虑从企业内部通过评选机制提拔人才,激发人才的工作积极性。第二,企业要对人才进行长期激励,通过“事业合伙人”与“股票期权”用股票与人才建立联系,重要的是要规定退出机制:仅在项目清算时,人才可退出,在项目进行中,人才不得转售或退出^[6]。这样可以让人才认为自己是企业的一员,而不是“高级打工者”^[7]。第三,企业要设立相应的荣誉奖项并召开全员表彰大会给人才颁奖,如:“优秀学员奖”、“最佳导师奖”、“最美团队奖”、“最佳建议奖”、“最佳教材编写奖”等,每个奖项应对应不同的奖金和奖牌,让人才从工作与学习中获得满足感、成就感,感到被肯定与认可,并获得与其贡献相匹配的物质奖励。第四,企业应对企业内所有人才进行考核,让其撰写个人年度工作汇报,并让人才、导师、讲师等打分互评,并请人力资源部门根据不同的岗位制定科学的评价标准与考核体系,将每次考核的成绩备案,根据考核结果对人才进行提拔、降职或免职,以此留住优秀人才。企业通过实行公平、公正、公开的人才竞争机制,以员工创造的效用和市场价格来评价员工创造的价值大小,在此基础上,可以将员工分为试用员工、优秀员工与合同员工,实行差别的工资待遇^[8],从而建立合理的收入分配秩序,让人才多劳多得,有效激励人才。第五,企业应为人才创造良好的工作环境,比如:印着企业愿景的创意墙、带有绿植的办公环境、跟上时代发展的办公设备、资源丰富的图书馆、宽敞的会议室等。此外,企业应为人才营造良好的娱乐环境与治安环境,让人才在企业中找到归属感和安全感,提高其工作效率。

另外,企业应注重培养人才的身心素质并给予人才力所能及的支持。爱默生说:“健康是智慧的条件,是愉快的标志。”企业应多组织人才进行体育锻炼^[9],如:篮球赛、马拉松、跳绳、拔河等,以此增强人才的身体素质,增强人才的免疫力。企业也需要增强员工的心理素质,企业可以邀请演讲家为人才进行积极向上工作理念的讲座,还可以开设咨询室给予员工情感疏导与情感支持。企业还应遵循国家法规落实人才的待遇,按时缴纳五险一金。对身患疾病、家庭有危难的人才,请相关部门的负责人给予及时的慰问探望,对人才进行安慰与支持。对于企业的高层次人才,企业需着力解决其在住房、子女教育、配偶工作和健康就医方面

的问题,为其解决后顾之忧^[10]。让人才感到被重视,从而更努力的服务于企业。

最后,企业应与高校合作,构建校企一体的育人合作体系。企业应吸引学校共建共享具有研发性与生产性的实验创新基地,实现校企双向互动、产教融合、合作办学与联合培养^[11],这一方面可以使企业帮助高校学生实习与实训,让其获得企业的实践机会、技术指导与智力支持,提早接触到企业文化,规划自己的职业生涯。另一方面,高校可以协助企业解决对口技术难题,培养企业所需的对口人才,让企业优先招聘高校优秀人才。此外,高校与企业可以形成人才培训师资源库,共享师资经验,对企业人才与高校学生进行授课,实现企业与高校的双赢。

通过对人才的培养,企业能够使人才遵循企业的制度、拥有符合企业发展所要求的技能与能力。企业领导尊重人才、给予其科学管理与领导,可以让人才更好的发挥潜质。另外,对人才进行考核,根据此结果进行适当的激励,能让人才获得适当的物质奖励与精神回报,激发人才的工作效率,从而提升人才对于公司的满意度与忠诚度,进而减少流动率、形成人尽其才,物尽其用。此外,企业与高校进行产学合作有利于丰富人才的知识与实践知识。培养人才可以使人才成为企业的左膀右臂,激发企业的活力,提升企业的竞争力与生产效率,从而实现企业的可持续发展,应对来自于竞争对手的挑战。

参考文献:

- [1] 李明、凌文铨. 企业后备人才的选拔和培养机制探析 [J]. 中国人力资源开发. 2011 (05): 22-23.
 - [2] 傅朝霞. 企业人才的界定与培养 [J]. 经济论坛. 2000 (10): 24.
 - [3] 郝风平. 论企业人才的培养 [J]. 中小企业管理与科技·中旬刊. 2015 (08): 21.
 - [4] 杨军剑. 《礼记》领导力思想摘要 [J]. 领导科学. 2019 (02): 79-80.
 - [5] 王秀芬、杨小幸. 激励计划的选择: 股权激励还是事业合伙人? ——基于万科的案例研究 [J]. 会计之友. 2019 (03): 86.
 - [6] 赵莉、贺艳. 企业培养开发创意人才的途径探讨 [J]. 北京社会科学. 2011 (04): 55.
 - [7] 吴画斌、陈政融、许庆瑞. 企业创新能力提升的机制——基于海尔集团1984—2017年纵向案例研究 [J]. 中国科技论坛. 2019 (03): 86.
 - [8] 赵汉宁. 新时期企业创新型人才的培养与维护 [J]. 企业改革与管理. 2019 (01): 81-82.
 - [9] 李梅香. 关于企业建设中人才培养的几点看法 [J]. 中国商贸. 2011 (10): 75.
 - [10] 任采文. “创新2020”培养造就人才 [J]. 中国人才. 2012 (23): 46.
 - [11] 杨舒然、杨洋、包崇许. 加拿大产教融合的创新人才培养研究 [J]. 现代教育技术. 2019 (01): 120、125.
- 作者简介: 火亦冰、性别: 女、出生年月: 1992年11月、民族: 汉族、籍贯: 上海、学位: 学士、工作单位和邮编: 闵行区浦锦街道社区事务受理服务中心, 邮编: 201112、研究方向: 企业管理。