

# 人员培训与开发在社区网格化管理中的应用

张先芹

徐州市贾汪区老矿街道办事处, 中国·江苏 徐州 221011

**【摘要】**社区网格化管理作为一种重要的社区治理模式,在提升社区治理效能和提供优质公共服务方面发挥着关键作用。在社区网格化管理中,社区网格员是社区网格化管理的主角,如何通过人员培训与开发来提高网格员的专业能力、综合素质以及工作态度,成为促进社区网格化管理的关键问题。本研究旨在探讨人员培训与开发以提高人员胜任素质,在社区网格化管理中的应用,研究培训与开发对网格员工作能力的提升和社区管理的效果,为改善社区网格化管理、促进社区发展提供理论和实践支持。

**【关键词】**社区网格员; 培训与开发; 社区网格化管理; 胜任素质

网格化管理在社会综合治理工作中发挥了强大的优势,社区网格员在社会综合治理中做了大量的工作,在当今时代,进一步优化社区网格化管理对于提升社区常态化管理和应急管理的能力和水平具有重要意义。社区网格化管理离不开社区网格员的参与,他们是社区管理服务的主角,他们的工作能力和工作态度关系到社区网格化管理的成败,也进一步提升网格化管理工作的质效将对其开展产生重要影响。

## 1 贾汪区老矿街道网格化管理现状

贾汪区老矿街道位于江苏省徐州市贾汪区老城区,南起韩桥矿,北至人民公园,东至临城河,西至青山泉,总面积41.45平方公里。下辖广场、前委、工商、永兴、五号井、夏桥、泉旺头、石头阵、四清10个社区,常住人口6.2万余人,共划分134个综合网格。实施“精网微格”工程后,结合区域位置和人、地、物、事、组织等要素,按照平均每个单元服务管理50至100户居民标准,将原有的综合网格细分为502个“微网格”,主要负责采集居民基本信息,宣传政策法规,收集社情民意,调解矛盾纠纷,服务特殊人群,平安治安巡防等工作。社区负责人为网格长,共有10名网格长,每个社区设有全科联络员2名,共有全科联络员20名,各社区小组长、楼长、街长为网格员,共计502名网格员。建成10个“精网微格工作站”,切实发挥信息收集、风险研判等作用。深入践行“两帮两认同”,持续开展“点亮微心愿网格员在身边”品牌活动。不断提升群众的安全感、获得感、幸福感,加快推进市域社会治理现代化进程。

## 2 贾汪区社区网格化管理工作清单

贾汪区社区网格化管理工作清单明确规定“三长”职

责,即网格长负责统筹本社区综合治理工作,主持综治中心工作。定期召开工作例会,梳理分析各个渠道收集的社情民意,及时处置或上报各类“吹哨”事件,跟踪反馈处理结果;全科联络员负责宣传法律、法规和国家方针政策,协助网格长指导网格员开展信息采集、事件上报等工作,确保社会治理网格通平台任务清单日清日结,把网格员采集、登记、核实的实有人口、房屋、单位、标准地址等基础数据、动态信息及时汇总建立动态数据库,排查走访重点人群并做好服务管理工作,组织成立网格“援”小分队,常态化开展“点亮微心愿 网格员在身边”活动。网格员负责常态化走访住户,摸清户数、人口等基础信息并报送全科联络员建立动态数据库,做到底数清、情况明、动态更新,排查网格内社会治安问题情况和公共安全隐患等,积极调解邻里纠纷、化解矛盾,对不稳定苗头早发现、早“吹哨”、早处置,在全科联络员的指导下做好信息采集,事件上报等工作,确保社会治理网格通平台任务清单日清日结。社区网格员是通过社会治理网格平台进行任务清单的日清日结,每周要完成20条任务的工作清单。

## 3 社区网格化管理中存在的问题和挑战

### 3.1 贾汪区老矿街道社区网格员现状

鉴于网格员作为新职业,需要具备较高的综合素质和处理问题的能力。然而,由于许多网格员是外聘的兼职人员,他们的素质存在差异,这对网格化管理工作产生了限制。贾汪区老矿街道现有502名网格员,其中本科学历33名,大专学历109名,高中学历224名,初中学历136名,50岁以上294名。社区网格员大多雇佣闲散人员或是由社区管理人员兼任,社区网格员的工资待遇偏低,薪酬待遇与工作量不相匹配,从中不难看出,与社区管理和服务的要求

相差较大,存在的突出问题是年龄偏大、学历偏低、能力偏差、待遇偏低,社区网格员的工作积极性不高,大多都是应付工作的状态。同时,由于待遇低,也很难招募到优秀的管理人员<sup>[1]</sup>。

### 3.2 人员培训与开发存在问题和挑战

胜任能力直接影响社区网格化管理模式的效率,这样就不但要求社区网格员要具备良好工作能力,而且在很大程度上取决于社区网格员的工作态度和工作效率,工作能力可以通过组织培训来提升,社区网格员的职业目标会影响到工作满意度,进而影响到社区网格化管理的绩效。就目前老矿街道组织人员培训存在以下几个问题:

一是缺乏个性化和定制化。由于社区网格员工作任务繁杂,传统的培训模式往往采用统一的培训方案,没有针对不同的培训对象量身定做专门的培训,无法满足不同网格员的个性化需求,例如针对信息系统操作比较生疏的人员,可以单独组织进行操作培训,还有对存在与群众沟通存在问题的,也可以定制性的开展培训,根据工作需要灵活组织培训。在实际培训中,有些培训内容与网格员的实际工作不太相关,导致培训效果不佳。

二是资源限制和投入不足。人员培训与开发需要一定的资金和人力资源支持,但在社区网格化管理中,存在资源限制和投入不足的问题,只能依靠区级层面组织的统一培训,没有资源和经费组织自身个性化业务的培训。有限的资源导致培训活动的频率和范围有限,无法满足网格员的培训需求。

三是缺乏长期持续性。人员培训与开发应该是一个长期持续的过程,但在实际操作中,存在培训只是短期行为的情况。培训活动结束后,缺乏跟进和巩固机制,导致培训效果无法持久。

四是评估和反馈不足。在人员培训与开发中,评估和反馈是关键环节,可以了解培训效果和改进方向。然而,社区网格化管理中缺乏有效的评估和反馈机制,无法及时了解培训的实际效果。

五是培训内容更新不及时。社区网格化管理中的需求和挑战不断变化,需要及时更新培训内容。在制定培训内容时要结合社区网格员在工作中容易出现的问题,加以汇总归纳,加强对行业发展和社区需求的研究,及时更新和调整培训内容,保持培训的时效性和针对性。

## 4 社区网格管理中的人员培训与开发设计和实施

### 4.1 培训与开发提升胜任素质表现

一是提高专业知识和技能。通过培训与开发,网格员能够获得相关专业知识和技能,如社区管理、基层协调与沟通、服务技巧、安全防范等。这些知识和技能的提升将使网格员能够更好地理解和应对社区管理工作中的各种问题和挑战,提高工作的效率和质量。

二是增强问题解决能力。培训与开发注重实践教学和案例分析,培养网格员的问题解决能力。通过实地考察、模拟演练等方式,网格员可以在真实场景中锻炼自己的应变能力和解决问题的能力,提高对复杂情况的应对能力。

三是加强沟通与协调能力。社区网格化管理需要网格员与社区居民、政府部门及其他利益相关者之间进行有效的沟通和协调。培训与开发可以提升网格员的沟通技巧和协调能力,使其能够更好地与各方进行交流、协商和解决问题,促进社区内部的和谐与稳定。

四是培养服务意识和素质。网格员是社区居民的服务提供者,培训与开发有助于培养他们的服务意识和素质。通过专业培训和实践经验的积累,网格员可以更好地理解和满足居民的需求,提供更优质的服务,提升居民对社区网格化管理的满意度。

五是提升自信与职业发展。通过培训与开发,网格员的知识和技能得到提升,工作能力得到增强,这将增强网格员的自信心和职业发展前景。同时改变他们的工作态度,让意识转变为行动的力量,对人员培训与开发能够改变他们固有概念引导他们产生改变的想法,让他们产生想要突破自己的愿望,为个人职业发展打下坚实的基础。

### 4.2 培训与开发需求分析

#### 4.2.1 培训与开发需求层次分析

培训与需求层次分析主要来自三个方面,一是社区网格分析,旨在确定社区网格化管理工作中哪些方面需要培训,包括可获得的培训资源、可能得到上级部门资源支持情况等;二是工作任务分析,旨在确定培训应该包括哪些内容,明确每一项工作职责的任务要求、能力要求和对人员的素质要求,只在满足一项工作任务的最低要求,人员才能上岗,否则必须接受培训;三是社区网格员本身所具备能力分析,主要是通过分析员工现有状况与应有状况之间的差距,来确定谁需要或应该接受培训,以及接受什么样的培训,人员分析主要通过工作绩效评估分析,人员技能、能力和综合素质分析以及培训调查分析。<sup>[2]</sup>

#### 4.2.2 培训与开发需求对象分析

可以划分为新招聘员工培训与开发需求分析和在职员

工培训需求分析,前者主要针对组织文化、制度、工作岗位的培训与开发等加以分析,通常使用任务分析法;后者针对新业态、技能要求的培训进行需求分析,通常使用绩效分析法。

#### 4.2.3 培训与开发需求阶段分析

一般应包括针对当前工作情况进行培训与开发的需求分析和未来工作要求的培训与开发需求分析两种。前者主要分析目前工作中存在的问题和不足,而后者重点分析社区网格化管理工作未来发展的需要。

#### 4.2.4 培训与开发需求方法分析

培训需求分析的方法有很多种,目前使用的主要有申报法、面谈法、问卷法、绩效分析法、任务分析法、查阅工作说明6种基本方法,员工开发的主要方法有正规教育法、评价法、工作实践体法、开发性人际关系建设法4种。在运用哪种方法进行培训需求分析时,应考虑每一种被使用方法的实际效果,将多种方法有机结合,扬长避短,才有可能获得比较全面客观的培训需求信息。

#### 4.3 培训与开发的实施

在开始实施培训与开发之前,应与相关部门和网格员进行沟通和调查后,结合培训需求分析了解到当前的技能缺口和发展需求,进而明确培训与开发的需求,确保培训的方向和重点,制定计划并实施。

制订培训与开发计划的内容包括制定操作程序、选择和设计相应的培训内容、培训方法、培训形式等。明确培训与开发的时间和地点,培训与开发的时间选择必须合理,尤其是需要保障所有受训人员均能够出席,培训与开发的设施设备可以充分应用,教师以及协助人员具备充足的实践等,地点的选择应当以适中为主,既需要确保所有人员的交通便捷性,同时也需要确保环境对于培训与开发的影响以及经费方面的控制;材料准备培训与开发之前需要先做好各个材料的准备工作,其中需要涉及报道的地点,教室的标志以及各个培训与开发的手册资料。<sup>[3]</sup>选择合适的培训师资,确保培训师资具备相关领域的专业知识和丰富的培训经验。他们应具备良好的沟通能力和教学技巧,能够激发学员的学习兴趣和积极参与。根据培训内容和参与人员的需求,使用多样化的培训方法,可以结合面对面培训、在线培训、研讨会、以案说教等形式,以满足不同学员的学习风格和需求。在培训过程中要提供充分的互动和实践机会,以加强学习效果。包括小组讨论、角色扮演、案例研究和实际操作等,使学员能够

将所学知识应用到实际工作中。

在培训结束后,进行培训评估,可以使用问卷调查、测验、学员反馈等方式收集评估数据,以衡量培训的效果和学员的满意度,并根据结果进行改进和调整。培训与开发是一个持续改进的过程。定期评估培训效果,收集反馈意见,并根据需求和变化进行调整和创新,以确保培训与开发的持续有效性<sup>[4]</sup>。

## 5 结语

人员培训与开发在社区网格管理应用中具有重要性和潜在价值,通过人员培训与开发,社区网格管理人员可以获得更全面、专业的知识和技能,提高他们的管理能力和水平<sup>[5]</sup>。同时,这将有助于提高社区的服务质量,满足居民的需求,增强居民对社区的满意度。通过培训与开发,社区网格管理人员可以学习如何鼓励和引导居民积极参与社区事务,发挥他们的主体作用。能够更好地处理社区内部的冲突和问题。这有助于增强社区的凝聚力和和谐氛围,促进社区居民之间的良好互动和合作。

人员培训与开发在社区网格管理中具有重要的作用和潜在的价值。它能够提高管理效能,优化服务质量,促进社区参与与自治,应对变革和挑战,增强社区的凝聚力和和谐。通过不断投资和关注人员培训与开发,可以实现社区网格管理的持续发展和居民的福祉。

## 参考文献:

- [1] 陈升. 提升社区网格员的胜任素质[J]. 人力资源, 2020, (22): 51-52.
- [2] 杨震. LBX大药房连锁广东公司人力资源培训方案设计[D]. 吉林大学, 2013.
- [3] 张益伟. 社区网格员绩效评估的困境分析与优化路径[J]. 领导科学论坛, 2022(11): 78-81.
- [4] 孟凡平. 浅谈培训与开发模块[J]. 人力资源, 2019, (10): 52-53.
- [5] 银兴. 城市社区网格化管理的优化路径探索——基于成都市Q区的个案分析[J]. 辽宁行政学院学报, 2022(2): 6.

## 作者简介:

张先芹(1976.10.15-),女,汉,江苏铜山,(现目前的职称)中级经济师(人力资源管理师),研究方向:人力资源管理(高校毕业生招引、就业创业培训、高技能人才引进、社区网格员选聘培训管理等)。