

基于培训调研和激励的企业培训体系的建立

孙燕

(国网安徽省电力有限公司芜湖供电公司 党委组织部(人力资源部))

国家电网有限公司提出以“一体四翼”高质量发展全面推进具有中国特色国际领先的能源互联网企业建设的使命任务。芜湖供电公司要在电力保供上担当,在安全生产上落实,在电网发展上进取,在经营管理上提升,在改革创新上发力,在党的建设和队伍建设上强化,力争高质量、高效率完成各项重点工作任务。面对瞬息万变的国内国际形势,通过培训提升本企业员工自身素质和内驱力,成为增强企业自身竞争力、高质量完成工作任务的必要手段。提高企业培训的实效,是企业管理者 and 人力资源管理者始终面临的课题。因此,深入剖析现有培训体系的问题,建立科学、有效的培训体系,是为人力资本增加价值的一种有效手段和方式。而分析芜湖供电公司现有的培训体系,笔者认为,基于培训调研和激励的企业培训体系的建立显得尤其重要。

一、电力企业人力资源和培训体系现状。

以芜湖供电公司公司为例,2020年末在职职工1670人,平均年龄为42岁,其中29岁以下312人,占18.68%;30-34岁162人,占9.7%;35-39岁239人,占14.31%;40-44岁184人,占11.02%;45-49岁286人,占17.12%;50-54岁331人,占19.82%;55岁以上156人,占9.34%。

人力资源呈现以下特点:(一)50岁以上人员多,占比29.16%。这部分学习能力下降、工作热情有限,部分有吃“大锅饭”、混日子等退休的思想,本岗位工作经验丰富,创新能力不足;(二)是由于近年招聘学校毕业生增多,35岁以下员工比例高,占比28.38%。这部分员工学习能力、创新能力强,是企业发展的潜力所在。(三)是35-49岁员工,占比42.46%,这部分员工经验丰富,处于公司领导阶层的人员比例大,是企业发展的中坚力量,但对新技术、新方法的接受能力略显不足。

公司员工队伍非常稳定,全年离职率仅0.1%。

而现有培训体系存在以下问题:

(一)在调研和座谈中,很多部门员工表示:工作绩效低的原因之一是亟需培训,真到培训安排下来,又觉得针对性不强,成效不高;(二)员工参与培训的热情不高,参不参加并没有管控的手段,培训效果好不好又缺乏管控的手段,普遍存在不重视培训的情况。

二、培训的目的

在企业人才相对稳定的前提下,如何将企业文化、价值观有效的传递到员工?如何提升现有员工的能力,提升员工的工作效率,让人才能力的提升转化成企业利润?电力企业培训的目的就是用系统化的智力投资,转化成人力资本升值。

通过培训和培训规划,员工可以收获新思想、新思维、新技术、新能力,企业可以获得核心竞争力。

创新人力资源管理机制,优化人才结构,开展员工职业生

涯设计,加大全员教育培训力度,全面提升队伍思想道德和业务素质。对于不同层次的人力资源,采用不同的人才培养方法,调动员工提升业务能力、提升工作绩效的动力。

三、企业培训的理论依据

企业培训理论基础(一)弗雷德里克·泰勒和马克斯·韦伯为代表的古典理论提出培训一词,认为科学管理包括对员工的教育和培训,从理论上证明了培训对企业绩效起到了支撑的作用;巴甫洛夫的条件反射、桑代克的联结学说、斯金纳的强化学说、班杜拉的社会学习理论等为代表的行为主义理论应用于实践,认为企业环境可以强化员工的合适行为,有效的培训可以增强员工认同感、掌握企业需要的新能力。(二)美国的奥苏伯尔提出的著名的认知同化理论思想应用于培训,可以认为员工的学习过程是本人根据个人态度、需求对培训有选择的信息加工和吸收过程,并不是被动的输入和强化。这也说明培训要有针对性、实效性,培训更应该考虑培训效果。(三)马斯洛的自我实现的需求层次理论。马斯洛认为人的需求像阶梯一样从低到高分生理需要、安全需要、归属与爱的需求、尊重需求和自我实现需求。需要层次理论让我们理解,人处在的需求层次不一样,就会表现出不同的动机,日常生活中表现出来的追求就会有不同。而这份需求与动机,就是人主要的行为驱动力。

因企业培训面对的是成人,因此有必要研究成人学习的理论。成人学习目的性强,不同于学校教育的广泛性,他是为了掌握特定知识,解决特定问题,完成特定任务;成人学习的意愿取决于是否有益和重要性,实用性成人学习的第一需求;成人学习的学习方式更侧重于实践,学习成效的评估以能应用于实践为目标;成人一般具有一定的知识储备和思考能力,对问题有更深层次的探讨,对问题核心有独特的理解。

四、培训体系的设计

基于我公司凸显的培训成效不高、员工参与培训热情不高的问题,笔者认为:建立基于培训调研和激励的企业培训体系显得尤为重要。

(一)基于培训调研培训体系的设计

有效的培训体系主要包括以下5项内容:准确分析培训需求;制定培训计划;培训监控、记录、评估;培训的评估。而全过程的培训调研是保障培训成效的有效手段。

1、充分的培训调研是找准培训需求的关键。

培训体系应该建立在科学有效的调研分析上,挖掘真正的培训需求,才能对症下药。培训调研的方法有问卷调查法、小组讨论法、工作观察法、绩效分析法、专项测评法、关键事件法等。企业培训按内容和对象分为三个层次。

(1)是战略层面。国家电网有限公司以投资、建设、运营

电网为核心业务，

承担着保障保障安全、经济、清洁、可持续电力供应的基本使命，全面履行政治、经济、社会“三大责任”。战略层面的培训调研主要是针对企业层面的需要，需求调研的对象是公司领导层、关键部门关键岗位。培训的目标在给全体员工于形成共同的价值观念和行为规范，用先进的企业文化形成核心竞争力，推动企业目标的实现。战略层面的调研以座谈会、小组讨论法为佳，调研对象为公司领导和关键管理层面。

(2)是工作任务层面。根据年度重点工作，由各专业部门的根据工作目标，

通过问卷法、访谈法、双向沟通反馈确定培训目标，主要目标在于高效完成工作任务。也是最迫切、最有针对性的培训。培训的需求调研要详尽、细致。需求调研越详尽充分，培训计划制定越符合实际。尤其对于新开发任务，培训不会一次，要不断的调研，不断地修订培训计划，方能取得好的效果。

举例：2022年，我单位预备推广薪酬套改工作。在套改方案下发到各部门

的基础上，设计了如下问卷，后续将对全公司进行培训。

姓名：	部门：	培训需求调研： 2022年薪酬套改 方案培训	
年龄：	职务：		
1、针对薪酬套改方案，您觉得最难理解的是哪部分内容： A、岗位薪点工资 B、绩效工资 C、年度专项奖金 D、辅助工资			
2、针对薪酬套改方案，你能理解与以前方案的主要区别吗？ A、完全不理解 B、大部分不理解 B、大部分理解 C、完全理解			
3、薪级调整的规则你能理解吗？ A、完全不理解 B、大部分不理解 B、大部分理解 C、完全理解			
4、你希望参加薪酬套改方案培训吗？ A、希望 B、不希望			
5、你希望哪种类型的授课讲师？ A、职业培训师 B、省公司专家 C、人力资源部门专家			
6、针对公司下发的《2022年薪酬套改方案》，你最不能理解的是哪部分？			

本次问卷共收集 860 份，共有 810 人亟需此次培训，72% 的问卷对于岗位薪

点工资部分不能理解，12%对于辅助工资不能理解。69% 的问卷希望人力资源部门专家任培训师。也有很多员工提出需要根据不同工种进行例证。充分的调研，为制定培训方案提供了有效的数据支撑。

而现代社会有很多小程序如问卷星的开发，也为培训调研提供了快捷的手段。被调研人只需手机填报问卷，而调研人瞬间就可以得到调研分析的数据。现代科技的进步为培训调研工

作提供了便捷的手段。

(3)是员工个人层面。主要是针对不同层面的员工，旨在提升工作绩效。员工个人培训既要为企业战略服务，又要与员工个人职业生涯发展结合。针对个人能力素质的培训的价值在于提高人力资本的价值，从而提升员工对企业的认同感，提升企业的内在竞争力。

培训需要解决的是，如何将企业文化、价值观有效传承到人才身上，如何通过人才能力的持续提升，不断为企业创造价值。

对于 30 岁以下的年轻员工，应该提供职业生涯规划、企业文化、入厂技能类的培训；对于 35-55 岁的员工，应该提供职业技能提升、企业文化类的培训；对于 55 岁以上的员工，应该针对不同情况提供岗位适应性培训。

针对员工个人的培训需要坚持激发动力的原则，坚持内容适合的原则。员

工分为四种：能力强、态度好；能力强，态度不好；能力不强，态度好；能力不强，态度不好。针对不同人群，应该建立侧重点不同的培训体系。能力强、态度好的员工是企业发展的中坚力量。在培训设计上，侧重于企业战略、个人能力提升类培训，也可以提供福利性培训，从培训感受到公司关怀和重视，也符合个人对自身素质提升的需求；能力强，态度不好的员工主要是缺乏工作热情，除了在制度上要加强绩效管理，从培训上想方设法提升对企业的认同度，规范和引导他们的行为，尽量让他们向第一类人员靠拢；第三类人员能力不强，工作积极态度好，也应当针对性提升工作能力；第四类人员能力不强、态度不好，需要具体分析他们的情况，需要通过岗位培训或者轮岗培训，尽量找到他们合适的岗位，最大化发挥他们对企业的价值。

2、培训体系的设计

笔者认为培训体系的建立重点是前面所述培训调研以及后面所述的培训评估及反馈。此处培训体系的设计不做重点阐述。

3、培训的评估和跟踪

培训评估实际上是全过程管理，培训评估是建立在充分的调研的基础上。

培训前对培训项目所要达到的目标，参训人员的期望必须对培训成果和取得的成果以及员工的接受程度进行评估，对于培训所需的硬件和软件条件也要做好测试，详尽的训前评估与需求调研相结合，可以高效提升培训的匹配度，对于培训经费的预测也有较强的关联性。

培训中也需要对培训效果进行评估，可以采用面谈法、调研法、观察法，对培训内容进行调整，保证培训的有效执行。

训后评估和反馈。在投入了巨大的人力以及财力之后，如果不开展培训评估，就很难实现培训成果的改进和结果转化。目前最为常用的是运用柯式四级培训评估模型。该模型认为评估要求从四个级别分别进行评估：(1)是反应层评估，主要是了解对培训整体的满意程度；(2)是学习层评估，主要测定被培训者的学习获得程度；(3)是行为层评估，主要考察被培训者的知识运用程度；(4)是成果评估，主要是计算培训的经济收益。

培训评估以学员、培训管理者、雇主、企业满意为最高目标。

企业培训评估不仅仅是结束,也是下一阶段的初始的资料。它通过收集培训成果,对培训过程进行总结验收,判断是否有效和达标。持续有效的评估是本单位开展有效培训计划的基础,培训评估库也是开展培训计划的重要参考。

(二) 培训的激励机制的建立

提高员工培训积极性,健全激励机制,也是培训工作中的重要部分。赫兹伯格的双因素理论认为:企业内存在两种激励因素,一种是保健因素,另一种是激励因素。这两种因素相辅相成,缺一不可。保健因素,包括公司政策、管理措施、物质工作条件等;激励保健因素包括成就、赏识、成长和发展的机会。激励因素真正能够激发员工的动力。建立完善的培训激励方案是提升员工参训积极性的有效手段。

基于以上理论,本公司于2021年修订了《国网芜湖供电公司员工教育培训积分管理办法》,通过对员工对培训的参与度、取得的成效进行量化的考量。本办法对个人参与培训积极性、培训取得的成果、对培训工作的贡献对个人进行年度积分。(一)个人参与培训积分:分脱产集中培训(含岗前培训、岗位培训、职业资格培训、待岗培训)、网络培训、现场学习、参加竞赛比武,主要记录员工个人参加岗位适应性及个人能力素质提升类的培训活动;(二)培训贡献积分:记录个人参与兼职授课、编写教材、技术标准、运行规程等,师带徒(担任职业导师)等活动;(三)培训成果积分:记录个人通过培训取得的成效:获得人才称号、学术成果、发明专利、管理科技创新、成果推广应用、群众管理创新、质量管理创新、专业竞赛考试获奖均可

以积分。

积分分为达标线、良好线、优秀线。而年度培训积分结果与绩效、个人晋升挂钩。不达标的会降薪;良好、优秀的在年度绩效考核中占有一定比例,同时给与一定的物质和精神奖励;对于取得与工作相关的技能证书等也有一定的物质奖励。

培训激励机制的建立,一是促使员工把培训放到了必需的位置;二是对培训结果的量化,促使员工重视培训的效果,积极参与到培训的调研和课程设计上。

彼得·德鲁克曾经说过,“企业只有一项真正的资源——人,管理就是充分开发人力资源以做好工作”。经营企业经营事业也是经营人。基于培训调研和激励的企业培训体系的建立,极大的提升培训的成效,是用系统化的智力投资,转化成为人力资本的升值。

参考文献:

- [1]任康磊.《培训管理实操从入门到精通》[M].北京:人民邮电出版社,2019:806.
- [2]陈安娜.AC 企业员工培训体系优化研究[D].昆明:云南师范大学,2021:73.
- [3]姜祺.Z 地勘企业员工培训体系研究[D].邯郸:河北工程大学,2021:66.
- [3]于涵.H 企业员工培训管理改进研究[J].商场现代化,2021(23):81-83.
- [4]周慧芝,李乡宁.基于“四力模型”的企业员工培训激励机制研究——以 G 省电网公司为例[J].企业改革与管理,2022(16):88-90.