

H 设计院培训体系优化研究

林长信

长江大学经济与管理学院 湖北荆州 434000

摘要: 千秋基业,人才为本。设计行业的竞争,归根结底还是人才的竞争,而培训是提升人才能力的重要手段。文章从 H 设计院人员培训体系的现状出发,深入分析培训需求、培训课程、师资队伍、培训评估等 4 个方面,结合 H 设计院的发展规划及现存问题,提出 H 设计院人员培训体系的优化方案,以达到有效优化 H 设计院人员培训体系的目的。

关键词: 设计院; 培训体系; 优化研究

引言

2021 年 9 月,习近平总书记在中央人才工作会议上强调:“深入实施新时代人才强国战略,全方位培养、引进、用好人才,加快建设世界重要人才中心和创新高地^[1]。H 设计院是一家市直公益二类事业单位,主要承担市内国土空间规划、城市设计更新及市政基础设施等专项规划编制。全院现有在岗人员 156 人。各类各级在岗专业技术人员 137 人,其中:正高 2 人、副高 15 人、中级 92 人、初级 13 人;国家注册城乡规划师,建筑、结构、咨询、造价、建造等各类注册工程师 57 人次。

受到设计创新能力不足,人员年龄结构老化及人才流失压力等内部因素,传统业务萎缩、市场同质化低价竞争激烈、高端服务供给能力不足和新技术不断涌现等外部因素的叠加,H 设计院对于人才的要求,也从“术业有专攻”的单一专业人才,逐步向“业务多面手”的复合型人才转化。结合 H 设计院的“四个全面”发展战略及“创新、协调、绿色、开放、共享”五大发展理念,提高其人才的能力水平迫在眉睫。

1. 设计院人员培训现状及分析

1.1 人员培训现状

2021 年以来,H 设计院先后开展入职培训、专业知识培训、能力素质提升培训 10 次、31 次、37 次,培训人次分别为 47 人次、1467 人次、1653 人次,员工每年参加集中培训的学习时间平均不少于 7 天。同时积极采用“传帮带”的方式,7 名专业技术岗位专家培养了 16 名专业技术人才;在培训费用方面,平均每年培训费用均在 10 万左右。

1.2 培训需求

H 设计院的人员培训需求由各科室负责人分析确认,主要依据人力资源部年初下发的培训需求通知,从科室发展、岗位职责、个人规划等三个角度进行内部培训需求分析,即以科室特点及年度目标,对科室进行培训需求分析;以岗位要求、任职条件为依据,对工作岗位进行培训需求分析;个人规划以员工自我申报为主,由员工根据个人需求填写《培训需求调查表》提交科室,继而确定科室培训项目。质量技术部结合全年目标以及上一年度培训反馈情况,将各科室进行汇总、整理、筛选,得到分门别类、需求明确的培训清单,报单位负责人审批。

1.3 培训制度

当前,H 设计院制定了《H 设计院人员培训管理办法》《H 设计院专业技术人才发展规划》《H 设计院员工教育培训计划》等培训制度。其中,《H 设计院人员培训管理办法》详细规定了培训的组织方式、实施流程、经费使用、效果评估、讲师管理等管理措施;《H 设计院专业技术人才发展规划》具体制定了专业技术人员的职务设置、工作职责、使用与培养、任职资格、履职考核等具体规划;《H 设计院员工教育培训计划》规定了每年度详细的培训清单。

1.4 培训课程设置

为了不断提高 H 设计院各个阶段员工的综合能力和专业技能,目前的培训课程主要分为入职培训、专业知识培训、能力素质提升培训 3 种类型。

(1) 入职培训是针对新入职员工的培训,主要学习 H 设计院的企业文化、规章制度、薪酬福利、质量把控、生产安全等入门知识,使新员工尽快了解企业发展轨迹、业

务范围、管理方式和岗位要求，帮助新入职员工尽快融入企业。

(2) 专业知识培训是针对所有在职人员的基础培训，主要学习设计理论基础等必备知识，帮助在职人员掌握设计基础知识，使其搭建一个完整的设计基础框架，为后期业务有序开展奠定坚实基础。

(3) 能力素质提升培训是针对从事设计专业工作的在职员工的培训，主要学习与设计相关的最新专业知识及前沿政策理论，帮助设计专业人员提升正确高效使用设计工具的能力，保证结果完美可靠。

1.5 培训评估方面

培训效果评估是培训的最后一个环节，也是评价培训效果的重要手段^[2]。培训计划中每个培训项目对应的考核方式即是培训效果评价方式。目前，H 设计院的培训效果评估分为考核式与总结式两种方式。考核式是通过理论考试或现场实操的形式了解员工对培训内容的掌握程度，并颁发相应的结业证书。总结式主要从培训内容、培训方式、授课老师、对培训的建议和意见等方面开展测评，填写培训效果测评表，人力资源部工作人员会对员工现场填写的数据进行汇总、整理、分析，形成总结报告上报给单位负责人。

2. 设计院人员培训中存在不足

2.1 培训需求分析不足

培训需求分析是培训流程的第一环节，其内容充分与否直接决定后续培训工作的质量。培训需求得不到满足，主要是因为各科室在培训需求分析环节流于形式，质量技术部梳理汇总上报培训清单时把关不严。一方面是各科室主任没有依据岗位技能、理论认知、管理能力、工龄等方面的差异性深入开展培训需求的调研工作，对科室员工的培训需求敷衍了事。另一方面是质量技术部没有根据设计院的年度工作形式和工作任务的变化开展相应培训目标分析，培训存在“头痛医头，脚痛医脚”的现象。

2.2 培训制度缺乏长远规划

(1) 未明确奖惩措施。对于各科室授课老师来说，需要花费额外时间和精力准备培训内容、制作培训课件，且授课工作不与其工资绩效相关，所以没有激发授课教师的潜力^[3]。对于参训员工来说，在培训过程中出现迟到早退、无故请假、不遵守课堂秩序的行为也不会被加以处罚；

表现优异、参与性高等积极的培训行为也没有得到企业的奖励，更没有将参训员工表现好坏与各部门考核分数挂钩，直接导致参训员工对培训的重视程度相应降低。

(2) 未完善培训过程和监管机制。H 设计院在人员培训管理办法中制定了培训的组织方式、实施流程、经费使用、效果评估、讲师管理等管理措施，但缺乏培训过程监管手段和培训流程的监管机制。在培训过程中，设计院各部门之间未实现相互协作，对于培训中的不同环节，未明确相应责任人来掌控培训流程和规范落实，那么所有培训环节的最终落地和效果也不尽如人意。

2.3 培训课程未紧跟发展前沿

(1) 培训内容未体现差异性。H 设计院在开展培训工作时，通常将在职员工集中培训，不论是入职培训，还是专业知识培训，未综合考虑员工的学历差距、素质差距、年龄差距等方面的个体差异。针对设计专业人员的能力素质提升培训专题，虽然区分了专业技术人员与综合管理人员，但是设计知识培训内容较为固化，培训课程的体量较少，培训课程更新速度慢。因此，亟待落实培训内容的个性化设置。

(2) 培训课程未匹配 H 设计院战略发展规划。人力资源部在制定培训课程时，没有根据 H 设计院长期战略进行课程统筹调整。培训中缺乏科学的长期培训目标，导致在职员工对培训工作的目标性、系统性缺乏完整认识，甚至认为培训只是公司规定的规定动作。这样没有明确目的的培训，是难以达到企业战略规划要求。

2.4 培训评估体系不健全

(1) 评估方式片面化。培训结束后，H 设计院会进行培训结业考试，其成绩直接关系到培训结业合格证书的发放，导致过于强调培训结果论，忽略了培训过程中的学习状态和学习行为。例如，部分员工存在缺勤、睡觉、交头接耳、玩手机等不良行为，那么在合格判定时，应综合考量上述行为，否则会助长培训期间的各种不良风气。

(2) 评估内容简单粗放。一方面，培训测评表的内容比较笼统，只包括培训内容、培训方式及授课教师的评价，对培训的建议意见四个方面，未设计参训员工对于培训学习难易程度的评价、学习内容能否应用于实际工作中等信息。另一方面，结业考试内容比较单一，大部分试题是针对设计基础知识的测试，测评内容与培训内容相关度不高，

使考试内容与培训内容脱节。此外,针对设计专业技术人员的测评,应重点测评其项目研发的创新能力,而卷面考试和现场实操显然不是最适合的。

(3) 缺乏培训后续跟踪。质量技术部虽然对测评表进行了汇总、整理、分析,但是分析结果没有真正运用实际工作中,使得员工在培训前后展现出的工作态度、工作行为、工作效率几乎没有差别,久而久之就会使培训评估工作流于形式,也不能发挥其指引后续培训工作的作用。

3. 设计院人员培训优化

3.1 培训需求方面

(1) 强化认识。科室主任只有从思想上认识到培训的重要性、复杂性,才能把企业培训工作抓得实抓得牢抓得好^[4]。前期在汇总培训需求时,要充分发挥各科室主任的专业特长,重视基层人员的专业技术能力提升需求,还要考虑到基层人员提高工作效率、协助科室主任更快完成科室的绩效考评等需求,从而推动培训工作不断完善,助力设计专业人才的建设和储备工作。

(2) 加强对培训需求人员的调查研究。只有应用丰富的调查研究方法,才能从企业实际出发,使制定的培训计划符合企业实际需求。针对不同岗位和层级的员工,要考虑员工的岗位职责、工作性质和特点间的差异性,定期设计、发放调查问卷,充分了解每个阶段的员工最迫切的培训需求,对培训计划不断调整、更新,使制定的培训计划更具针对性、实效性、系统性。

3.2 培训制度方面

(1) 完善培训奖惩办法。将员工的年度培训情况与个人绩效、晋升联系起来,对培训过程中表现优异并且培训效果转化突出的员工,给予优先评先评优资格;对培训过程中参与度低或不遵守相关规定的员工,取消评先评优资格。建立培训积分制。培训结束时,以部门为单位进行统计并排名,排名靠前的部门在年终考核时给予额外加分,提升员工对培训的重视程度,从而推动内部培训的专业化、规范化。

(2) 完善培训过程和监管机制。培训开始前,人力资源部要组织召开培训动员会,传达培训的目的和要求,让员工统一思想、建立信心、形成共识,为培训的顺利开展打下基础。根据培训特点,建立责任人管理制度,将培训过程的各个环节联系起来,明确各责任人任务要求,严格

依据制度管理培训,对违反规定的行为进行处罚、监管,达到治散肃纪、治漂促实的培训目标,从而建立自上而下、权责明晰的培训体系,保证各项培训工作有序进行到位。

3.3 培训课程方面

(1) 确保培训课程服务于企业发展战略。H设计院应坚持人力资源部牵头抓总、各部门统筹协调的培训原则。从H设计院发展需要、发展方向、发展战略出发,结合H设计院上一年度的经营状况,展开全方位、深层次的调研分析工作,确定不同岗位层级员工所需的能力要素,形成匹配不同阶段的培训方式和契合培训重点的培训方案。

(2) 分层分类制定培训课程。丰富企业内部课程资源,主要聚焦设计专业人才的成长诉求和发展需求^[5]。利用线上平台进行统一转换,同时在线上平台上增加个性化的选课机制,满足员工多元化的“选学知识”培训需求,从而完善设计专业人才的培训课程体系。在企业开展集中线下培训时,可以按照员工的层次层级和个人意愿进行分类,开设基础大班和专业方向小班。

3.4 培训评估方面

3.4.1 反应层面评估优化

由于H设计院员工的专业性更强,他们更希望通过培训的活动来获取更多的设计专业知识,获得更多提升工作技能的经验。通过优化培训测评表内容,让员工更好的阐述主观培训感受,更易于今后培训活动的开展。让受训员工从培训内容、培训方式、培训讲师、培训安排以及对培训活动的总体评价等五个方面进行详细的评分。同时设置三个开放性问题,收集员工对培训工作的改进意见、其他课程的培训需求以及此次培训对今后工作的指导意义。

3.4.2 学习层面评估优化

学习层面的评估是效果评估的第二层面,它主要评估学员是否真正理解了课程专业知识,是否熟练掌握了实际操作技能。对培训员工开展分类考核,结合按照各岗位要求和特点,设置不同的指标,赋予不同的分值,对培训内容针对性的结业考核,使考核更具个性化。对设计通用知识开展理论考试,判断员工是否掌握了一定的基础专业知识;对设计画图开展实操考试,判断员工是否具备了一定的实际操作技能;对创新型项目开发组织研讨会,评价项目培训是否启发了员工思想和思路。一是能对员工本身带来一定施压,能让他们有意识地自主学习;二是对

课程本身的导师也有施压，能督促他们对课程的准备更加的完善，准备充实。

3.4.3 行为层面评估优化

行为层面的评估是反应和学习层面的进一步转化深入。根据培训内容和学员的工作特点，设定合理的评估周期，如在培训结束后的一个月、三个月、六个月等时间点进行评估，观察学员的行为变化趋势，对学员的行为表现进行跟踪记录，及时发现和解决问题，确保培训效果的持续性和稳定性，也可以让公司管理层直观感受培训效果，有利于未来的培训活动得到更多的支持。

3.4.4 效果层面评估优化

效果层面评估属于最高层次的评估。可以结合 H 设计院员工实际情况，在培训结束后半年或 1 年内，通过前后数据对比、专家评估等方式，从员工离职率、员工满意度、员工工作效率、客户投诉率等相关指标进行评估。

4. 结语

随着工程总承包、全过程咨询模式的应用范围日渐广泛，这在很大程度上改变了设计院的传统经营模式，对设计从业人员的专业性和全面性提出了更高的要求^[7]。只有不断完善优化员工培训体系结构，才能营造让设计人才在企业放心发展、舒心生活的良性模式，继而提高企业核心竞

争力，实现企业的可持续发展。

参考文献：

- [1] 深入实施新时代人才强国战略加快建设世界重要人才中心和创新高地 [N]. 人民日报, 2021-09-29(001).
- [2] 袁钰涵. 小微企业人才培训体系建设 [J]. 人才资源开发, 2021(18):91-92.
- [3] 王潇彬. 国有企业集团内部培训师队伍构建策略探讨 [J]. 就业与保障, 2023,(08):40-42.
- [4] 德斯勒. 人力资源管理 [M]. 中国人民大学出版社. 2005.
- [5] 李前兵, 周昌伟. 员工培训与开发 [M]. 东南大学出版社. 2013.
- [6] 陈丽萍. 企业如何实现高效能培训 [J]. 人力资源, 2022(08):62-63.
- [7] 白宗喜. 设计院转型问题初探 [J]. 现代国企研究, 2016(20):98-99.

作者简介：

林长信（1994），男，汉族，湖北荆州，就职于湖北省计量测试技术研究院荆州分院，工程师，长江大学在读 MBA 研究生。