

# 关于单位技能人才岗前培训的策略探索

伦 威

(深圳市坪山区劳动诉求服务中心, 广东 深圳 518000)

摘要: 目前, 很多单位都非常注重本单位的文化建设, 越来越多的岗前培训模式被应用到其中, 人力资源培训则是其中非常重要的一种培训形式。人力资源培训在提高单位员工知识水平的同时, 也提高了员工的思想道德品质, 增强了单位凝聚力和竞争力。加强人力资源培训在单位文化的建设, 对于提高单位综合水平具有十分重要的意义。

关键词: 人力资源培训; 单位文化建设; 单位竞争力; 岗前培训; 问题; 对策

在知识创新的年代, 单位间的竞争体现出了明显的以人为本的特色, 而技能人员岗前培训成为单位打造核心竞争优势的关键所在。技能人才岗前培训是开发人力资源潜力的重要手段, 也是提升管理水平, 做好人才储备的必要手段, 从而直接关乎战略目标的实现与可持续发展。因此, 本文基于对技能人才岗前培训存在的问题进行详细的分析, 进而对相关对策进行有效探讨, 以期为单位提高员工素质、技能, 改善员工的观念态度, 进而提升单位综合水平提供参考。

## 一、岗前培训的基本原则

### (一) 针对性原则

为了帮助单位技能人才尽快适应岗位的需求, 跟上单位发展的步伐, 并且为了尽可能充分的挖掘每一位员工的潜力, 帮助人才在有限的时间之内对单位有更加深入的了解与认知, 这时候就需要在坚持人力资源开发的前提之下对单位技能人才开展彰显针对性特征的岗位培训, 以便帮助技能人才尽快熟悉专业知识, 了解岗位相关要求。在此背景下, 势必要求人力资源培训的时候针对技能人才开展模块化的培训。由于不同的岗位, 不同的单位, 工作属性与工作内容不尽相同, 这时候需要来自岗位实际要求展开对技能人才的全面培训工作, 但凡是与岗位相关的工作任务与工作流程所需知识与技能, 全部都包含在培训内容范围之内。同时, 培训内容要特别彰显实用性特征, 人力资源相关人员需要根据培训实际情况与阶段性效果来有的放矢的设置与调整模块, 最终以便达到既可以很好地完成培训目标, 又能大大节省培训与教学时间的目的。

### (二) 实用性原则

上面也有涉及, 培训内容必须与技能人才的工作息息相关, 也就是说培训内容应该有助于更高效与有效的帮助员工完成工作任务。在培训的实际过程之中, 人力资源部门可以提前收集与技能人才所从事岗位相关的问题以及实例作为理论内容, 作为很好的实际支撑, 一边为员工讲解理论, 一边配合实例进行详细演示与分析。相信这种比较典型的工作任务的引入, 会进一步营造“工作即学习, 学习即工作”的良好培训氛围, 为提高培训的有效性与实效性奠定良好的基础。

### (三) 综合性原则

培训的目标除了要传授给员工重要的岗位知识与技能之外, 还应注重培养与提升员工的职业素质与综合素养, 以便更好地帮助员工尽快融入单位这个大家庭之中, 同时, 还将为满足员工今后的自主学习与工作发展所需奠定坚实的基础。鉴于此, 在培训前期设置模块的时候, 就建议负责培训的人员将职业素养与综合素质培训单独设置为一个模块。该模块内容可以涉及单位文化、单位要求、礼仪、德育、人际沟通交往等等内容, 以上这些都是与提高员工的综合素质密不可分的重要内容, 同时更是技能人才在今后工作与学习当中不可或缺的基本要求。

### (四) 复合型原则

为了促使单位技能人才在单位工作中发挥才能, 大放异彩, 在岗前培训的时候, 培训者就不应将培训内容与培训目标制定得太狭隘。特别是在新时代社会经济飞速发展的背景之下, 更需要培训者紧密结合社会与行业要求, 从技能人才兴趣爱好、性格特点等综合情况出发来更好地实现培训目标的多元化, 与此同时, 尽可能在设置模块的时候也应该灵活遵循复合型人才的培训原则, 最大限度地挖掘员工的潜能, 力争通过岗前培训实现人才的最大化发展目标。在培训的时候, 基础模块与专业模块肯定是员工必选的培训内容, 其他模块设置则需要遵循灵活性与合理性的原则, 争取促进员工向着专多能的方向发展, 促使技能人才更充分的在单位中实现其重要价值。

## 二、单位技能人才岗前培训的必要性

首先, 从单位本身出发。对于单位来说, 对员工进行岗前培训是人力资源增强的重要途径。麦当劳在世界上的一百五十个国家设有两万八千余家连锁餐厅, 其成功之处并非仅仅的市场拓展, 人才培训也至关重要。随着人力资源的不断发展, 岗前培训也显得尤为重要。单位的进步与发展离不开每个员工的凝聚力和团队合作力以及竞争力, 人力资源培养了一批批人才, 为单位做贡献。人力资源的培训帮助了员工尽快胜任自己的工作和职务, 有效地让员工尽快进入工作状态, 员工的每一处进步影响着单位未来的发展。对于技能人才来说, 首先要做的就是积极学习技能技术, 为社会做出贡献, 也为单位实现目标, 让单位在社会上有一定的影响力, 不至于被淘汰。人力资源培训的好坏直接或间接的影响单位的未来发展, 是单位是否能够获得强大竞争力的关键。对员工的人力资源培训是单位进步的一个重要指标, 是单位稳固发展的动力所在。

其次, 从单位文化角度出发。一个单位的成功离不开每个员工的技能技术, 但是对于刚毕业的学生或者从未从事过这类工作的员工, 岗前培训是必不可少的。岗前培训是将这些未接触过技能技术的员工进行培养, 以便提升员工的工作效率, 更多的是培养员工的竞争力和团队凝聚力。人力资源开发需要一个积极向上的学习氛围, 员工培训着重培养员工的整体素质和技能技术, 从而保证单位的正常运行。

在现在网络高速发展的道路上, 很多人会跟不上网络的步伐。有的单位因为不注重单位的人力资源培训, 所以会出现很多漏洞。因为有些单位注重发展, 因而忽略了自身的很多不足, 所以就会出现一系列的漏洞。这个时候资源培训起着重要不可缺失的作用。渐渐地, 岗位培训就变得越来越重要, 有些单位也在逐步改变着自己的经营理念, 以免被社会淘汰。人力资源培训能够为单位培训技术性人才, 不断为单位发展创造有利条件。

## 三、单位技能人才岗前培训的重要意义

### (一) 有助于明确单位发展目标

知识经济时代的高速发展, 社会也在不断进步, 知识技能也

在不断更新,市场上的情况也在瞬息万变。人力资源培训就是由于员工能力不足,知识、态度不积极而产生的成本浪费控制在最小化。通过一系列的训练提高员工的工作能力,保证了单位在市场上的生存。只有通过员工岗前培训,才能实现单位的发展目标,使单位的未来发展方向更加清晰。

员工岗前培训的主要目的是为了完成基础工作和基本的专业技术工作,培养员工的综合素质。进入单位所从事的工作大多都是专业技术性较强并需要一定的经验与技能。刚毕业的学生拥有的一般都是理论知识与方法,不能完全适应和满足单位的工作要求。在他们即将进入单位工作时或者进入单位工作后都必须进行相应的培训才能达到单位所需要的人才标准,提高员工的专业水平是培训的重要任务。不同的岗位和职务需要的技术人才也不一样,要对不同岗位的员工进行针对性的培训和提高,要使员工不仅掌握其职务所需要的技术,还要提高他们的专业技术水平。人力资源培训在单位中培训着一个个人才,帮助单位快速成长,促使员工尽快掌握技术。单位进行人员培训,就是希望在对员工培训后提高员工的工作能力,让他们在工作岗位上充分发挥自己的工作技术优势。此外,掌握新的知识和技能有利于员工以后的晋升,对于提高员工的积极性,达到员工的自我目标有重要现实意义。

#### (二) 有助于加强单位竞争力

每一个员工都应该有勇于创新的优秀品质,通过优化自己的技能技术,促进单位的长远发展。单位也可以开展一些活动鼓励员工积极创新,适当的采取奖励的方式来鼓励员工创新技术,一个单位只有不断地创新技术才不会被市场淘汰。单位的竞争力离不开每个成员的努力,单位进行岗前培训是为了提高员工的自身能力,激发员工的凝聚力、竞争力,培养员工团结合作精神。不断创新,为单位创造一些有利条件,才会帮助单位进步和发展。一个单位只要缺少了创新意识,就像缺少了灵魂一样,可能会面临失败。在人力资源培训的过程中,员工不断提升自己,就会有所创新,激发一系列的潜能,从而帮助单位在市场上站稳脚跟。

#### (三) 有助于实现个人与组织的双重进步

众所周知,个人是组织不可分割的部分。在实现组织目标的同时其实也在实现个人价值;同理,实现自身价值的同时也在实现组织的目标,两者缺一不可,共同进步,只有不断学习新的技能技术,才能为组织做出贡献。组织的进步离不开每一个员工的努力奋斗,所以人力资源起着必不可少的作用。培养员工的合作能力,弥补自身的不足,减少错误。人力资源岗前培训在单位中不断地扩展,是新员工进入单位的一个过渡时期,更是弥补自身不足的一个过程。只有不断进步,一个单位才不会被淘汰,只要努力,就会得到回报。所以个人的进步和组织是离不开的,只有员工积极实现自身目标,单位才会不断进步,进而实现共赢。

#### 四、单位技能人才岗前培训存在的问题

经济的快速发展促进社会的不断进步,同时也使得单位对于高素质、高技能人才需求更加紧迫。培训作为各单位人才储备与培养的重要保障,已经成为社会各个领域的共识。然而,纵观目前的培训现状,培养高素质、高技能人才还尚有不足,大部分单位在进行培训管理与实施方面出现了诸多问题,主要体现在以下几个方面:

##### (一) 对培训的重要性认识不足

大部分管理者盲目的追求快速发展,从而忽视人在其中起到的作用,进而未投入必要的精力去关注培训工作。而有些单位即使认识到了技能培训的重要性也仅仅是为了应付当前短期的、被

动的甚至是较为肤浅的技能演练,没有将技能培训当作长期计划进行规划与安排,缺乏明确的人才培养目标,使得培训资源严重浪费。

##### (二) 培训力度投入不足

许多单位往往关注投入所获得的短期收益以及在竞争中的地位优势,加上技能培训并不能在短期内体现出明显的效果。因此有的单位往往将其当作一种短期投资,而未将其视为一种长期投资,导致在进行技能培训预算方案制定时往往投入较小。

##### (三) 缺乏完善的培训体系

培训工作的实施缺乏完善系统的培训体系作为支撑,必然导致培训工作的连贯性与制度性不强,具体体现在培训工作的断层。例如培训内容与具体使用严重脱节,不但不利于个人的发展,更不利于技能培训效果的发挥。许多领导者并未意识到该问题的重要性,依然没有根据发展规划制定明确的人才培养体系,培训的方式、内容陈旧,无法激发学习兴趣,培训效果不理想,严重浪费培训资源的同时也制约了培训工作的的发展。

##### (四) 培训缺乏必要的针对性与实用性

形式主义是传统培训遗留的弊病,也正是大家所没有正视的。在进行培训之前,缺乏对单位技能水平、素质能力等的深入调查、分析,缺乏针对性的培训计划与培训方法,没有对培训对象进行有效划分等,使得培训的组织实施显得极为盲目。此外,技能培训的对象到底应该覆盖单位所有人员还是只是针对新员工,在培训之前没有定论,缺乏必要的针对性与实用性,使得领导认为培训只是在浪费时间,加大单位成本,却不能解决实际问题,进而导致岗前培训计划搁浅。

##### (五) 培训师资水平无法满足培训要求

确保技能培训质量,其前提必须以高水平的师资力量作为基础,这也是培训工作得以发展与提升的关键所在。首先,师资在数量上有所不足,无法充分满足技能培训的需求与要求;其次,师资水平欠缺,如讲师的知识能力结构、培训经验等,无法适应技能培训的要求,都会使培训质量与培训结果大打折扣。

##### (六) 缺乏健全的培训效果评估机制

虽然许多单位对于培训工作的开展及其效果如何制定了相关评估机制,但是仍然难以对培训效果进行有效定论。而且对于评估结果也未按照制度进行执行,往往形于表面,无法体现权威性与价值性。加上我国对培训评估的研究尚处于探索时期,在评估方法与评估模式方面都有待提升,多数采用的定向评估方式,不够全面。此外,参与培训评估的人员对于培训的认知也有所区别,在态度、观念、负责程度等方面都会影响评估的客观性与真实性。

#### 五、针对技能人才岗前培训的有效对策

##### (一) 充分认识培训的重要性,加大培训投入

必须彻底改变单位决策层片面的培训管理观念,使其充分认识到培训工作只有长期坚持才会呈现出明显的效果,切勿急功近利,尤其是对于技能人才素质文化类的培训必须是在潜移默化中完成与渗透。技能人才培训是一项长期投资,而且是一项极为重要的投资,关乎个人与单位的可持续发展。技能培训投资不但能够提升员工技能与素质,而且在后期为单位带来的效益是难以估量的。所以,仅仅是依靠极为有限的专项经费是无法支撑培训工作有序开展,必须加大培训投入,配置良好的软硬件设施,为培训工作的顺利开展提供保障。

##### (二) 合理设置培训模块

在设置模块的时候,最好遵循本文最开始罗列出来的技能人

才岗前培训应遵循的原则,在此基础上,充分理解技能人才培养目标,把岗位所需的专业知识与必备技能有机地结合起来,同时增加相关的职业素养与综合素养培训模块内容,促使每个模块既相互独立,又存在着紧密的内在联系,促使培训更加全面且具综合性。

在设置专业模块的时候,相关培训者就应该提前对单位、岗位以及行业情况做到细致与周到的分析,以此作为设置模块的方向。同时,培训者可以询问管理人员与具备扎实实践技能的单位专家,例如优秀的技术人员等,让他们对模块设置发表自己的看法,并且可以适当对技能人才工作岗位与具体的工作范围进行解剖,细致将每个模块的培训过程划分为一个个小的工作内容,既能达到高效率的培训目的,又能切实提升技能人才对岗位的提前适应能力。

### (三)完善培训体系激发员工热情

首先,完善培训体系体现了单位对员工的高度责任感,传统的技能培训片面的注重技能方面的培训而忽略了文化、价值理念等方面的开发,使得培训体系不完整。因此,对培训理念进行有效创新是实现可持续发展的重要保障。通过强化培训,提高工作效率,培养其忠诚度与凝聚力,激发工作热情,与单位发展形成和谐融洽的共生关系。此外在进行培训体制创新过程中,应注重培训观念的创新,将员工的职业生涯规划与企业长远发展充分的结合起来进行动态管理,更有效地激发员工参与培训的热情。

其次,落实保障与激励机制,激发技能人才成长动力。具体措施为:

1. 提高技能人才薪酬及福利待遇水平。落实技能人才薪酬分配指引等政策,引导单位健全符合技能人才特点的工资分配制度及工资正常增长机制。推动高技能人才直接城市落户范围,并落实相应保障服务。

2. 加大技能人才选拔奖励及宣传力度。建设高级技能人才荣誉称号,提高高技能人才在各级各单位各类表彰和荣誉评选中的名额分配比例,大力弘扬劳动精神、劳模精神、工匠精神。

### (四)创新培训模式,提升培训针对性与实用性

在开展培训之前,应针对性地将员工遇到的共性问题进行收集、分析,结合实际情况随培训课程进行设计,可选择案例式、体验式、模拟式或多种方式结合的创新培训模式,在增加培训趣味的同时,引导员工对实际问题进行思考,以培养新员工处理工作中实际问题的能力。同时,要明确新员工处于培训的主体地位,注重员工感悟与潜能激发。除此之外,除了要实现技能方面的提升,也要注重态度方面的转变与团队协作精神的提升,这才是培训工作追求的目的与发展方向。最后,在培训中还应采取一定措施来进一步提升员工技能水平。为此,人力资源管理部门要充分掌握不同岗位工作内容以及所需的技能要求,然后根据具体情况编制出相对应的培训计划予以严格落实。同时为了保证员工技能水平得到切实提升,还可以在每次培训结束后采取相应的考核方式来调动员工巩固知识的积极主动性。当然还可以根据员工自身需求以及工作岗位等情况采取岗位练兵、在岗培训等模式实现对技能水平的全面提升。

### (五)强化师资力量建设

培养内部讲师,从长远发展而言这对单位培训工作有序开展是极其有利的,对于提升新员工技能、素质有着重要的现实意义。同时还应注意发掘、培养表达能力较强且技术水平较高的人员加入培训队伍中来重点培养,或安排他们到专业机构进行培训进修,使其在技能培训工作中发挥更好的作用。

### (六)建立完善有效的培训评估体系

培训评估必须是多方面的,每进行一次培训以后,都要基于培训的需求进行全方面分析,针对培训目标、培训内容、培训模式等多个层次,多个维度进行评估。特别是对于培训讲师的培训质量,必须做出准确、公正的评估。如此,才能使培训讲师能够科学合理地制定培训方案,同时对培训内容有所侧重,切实将培训内容结合到实际工作流程与操作技能当中,确保技能培训质量。此外还要做出客观、详细的评估报告,并针对性地提出改进意见。

### (七)完善技能人才考核评价机制

为了更好地确保技能人才培养质量与成效,还必须完善考核评价机制。

首先,单位需要严格根据政府主管部门与行业出台的相关规范、标准以及本单位的员工实际来制定科学合理的职业技能等级鉴定制度,同时针对一些特殊情况也要彰显灵活性。比如部分员工技能水平不低然而却由于种种原因没有达到学历提升或者是晋升标准,但是他们确实可以根据生产情况提出一些合理有用的改进建议,这时候可以给予其破格提升职业技能等级的特殊荣誉并做出相应的奖励。这样一来不但有助于选拔出具有真才实干的人才,同时也可以激发其他员工积极向上,从而为生产力提升打下坚实基础。

其次,还必须特别重视技能人才考核评价制度中绩效奖惩措施的完善,只有这样才能够促使他们每次在岗位练兵、在岗培训、技能比武或者是脱产培训中认真学习、取得进步,从而有效地提升技能水平。对此,要充分结合国家相关规范以及同行业情况分别针对不同工种岗位员工技能考核评价编制相对应的绩效奖惩办法,随后通过组织座谈会研讨、公布征集意见等方式来对该办法进一步优化和完善,最后予以严格落实并将每次考核情况公布,确保公平公正。

### (八)完善技能竞赛及支持体系,营造良好的竞赛氛围

1. 完善技能竞赛体系。重新修订职业技能竞赛管理办法,构建以世赛、国赛为龙头,省级技能大赛为主干,省、市、县(区)竞赛为主体,单位技能练兵比武为基础的全省职业技能竞赛体系。

2. 加大对竞赛集训基地建设的支持。统筹竞赛集训基地建设规划布局,健全基地运行管理机制,加大场地设备投入和集训补助力度;发挥技术支持单位作用,探索更多的合作共建模式。
3. 加大对竞赛获奖选手的奖励力度。
4. 促进比赛成果转化。

## 六、结语

总之,人力资源是存在于人的体能、知识、技能、能力、个性行为特征与倾向等载体中的经济资源。人力资源与其他资源也一样具有物质性、可用性、有限性。技能人才岗前培训工作是单位提升员工整体素质、保证单位可持续发展的重要举措,不仅可以为单位培养更多的专业工作人员,而且还能有效增强员工的团队精神和凝聚力,从而保证各部门的协调运转、有序运行。

### 参考文献:

- [1] 石大建, 乔丹. 单位岗前培训需要“走心”[J]. 经济师, 2021(7): 253, 255.
- [2] 王雪琦, 王阳, 牛瑞兴. 浅谈单位新员工岗前培训——以山东京博控股集团有限公司为例[J]. 知识经济, 2021, 577(14): 89-91.
- [3] 赖小华. 论岗前培训对高校人力资源建设的重要性[J]. 老区建设, 2018(6): 28-30.