

浅析企业的人才培养与发展策略

徐录

(唐山钢铁集团高强汽车板有限公司, 河北 唐山 063000)

【摘要】企业之间的竞争从对实物成果、生产资料的争夺逐步过渡到对于人才资源的争夺。越来越多的企业管理者认识到人才在企业未来发展中的核心地位。企业应提高对于人才培养以及长期发展工作的重视力度与投入力度。本文首先简要总结了企业人才发展现状,而后探讨人才引进、培养、评估以及任用方面存在的主要问题,并从四个角度提出了有助于增强企业人才培养和发展效能的管理对策,以此为企业革新人才发展观,优化人才培养体系,挖掘人才资源潜在价值提供管理思路。

【关键词】企业管理; 人力资源; 人才培养; 人才发展策略

现代企业在成长过程中,应将科技视作第一生产力,将创新视作第一发展动力,将人才视作第一资源,全面实施人才强企战略。企业应在优质人才的引领下,在行业竞争市场中积极开辟新赛道、新领域,从而塑造新优势与新动能。随着知识时代高速发展,各个领域的知识体系与技能体系革新速度持续加快,企业要面对的管理要求也越来越高,企业既要面临员工年龄结构老龄化,同时还要确保人才资源更新换代与传承的需求,因此必须要突破人才发展与培养的瓶颈,充分挖掘现有人才的发展潜力。本文围绕企业人才培养与发展相关内容展开探究。

一、企业人才培养与发展中的问题

(一) 人才培养与发展现状

当前不少企业都面临着相似的人才发展现状与培养困境。首先,人才数量不足。企业整体学历层次水平有较大的提升空间,硕士研究生及以上学历的人员占比相对较低,拥有专业技能的人才数量较少,因此,需要不断充实学历层次较高的人才,并加大对专业技术人才的引进与培养力度。其次,人才配置不平衡。有的企业虽然拥有庞大的职工队伍,但其中大部分人都存在综合素质与学历层次偏低的情况,仅能够胜任重复性、简单化的工作。企业在增加人才资源储备数量的同时,还需要提高人才资源的质量^[1]。最后,人才结构不合理。综合类与经管类人才在不少企业中都有着较大的占比,与企业业务相关的专业技术类人才则相对稀缺。企业在优化人才结构时,应着重关注这部分人才的补充与后续培养工作。

(二) 人才培养与发展面临的主要问题

1. 招聘选拔环节

招聘与选拔是企业培养人才的第一步,从企业当前的招聘选拔工作来看,该环节主要存在以下三个问

题:首先,选拔招聘方式较为固定且单一。面试或面试+笔试的招聘方式使用率较高,面试多采用结构化面试模式,缺少应用评价模型等技术化环节。其次,考评方法欠缺科学性。企业长期运用传统化的考评方式,难以凸显出企业对于人才潜能与特质的需求。企业自制的评测内容有较强的主观性,未经过效度与信度方面的检验。参与考评的人员队伍中缺少专业的人力资源和相关领域的专家,导致考评结果的权威性与可信度不足。最后,面试前准备不充分。企业在招聘前较少针对现有人才资源储备以及配置情况进行盘点与分析,未能精准识别出各部门的岗位需求。同时部分招聘活动是因有人才离职等特殊情况而临时发起的应急用人需求补充。企业应当以现有岗位需求为导向,有计划地落实招聘及选拔工作。

2. 培养环节

培训是企业培养人才的重要环节,但不少企业缺乏科学完备的员工培训流程,当前开展的培训工作大多依靠工作经验来实施,缺少制度建设与文化传播方面的支持,导致培训活动缺少必要的刚性约束,企业也欠缺成长型组织应有的良好氛围。有的企业虽然启动了人才培养计划,但是仅将中高端人才视作重点培养对象,在基础人才培养方面的投入较少,潜力较大的员工难以被及时发掘。从培训内容来看,通识知识技能方面的培训内容占比较高,培训很少涉及获取难度大、专业要求较高的**高质量培训内容^[2]。长此以往,企业提升岗位层次的培训工作将受到制约。另一方面,由于培训内容的针对性不强,造成大部分员工难以从培训学习中得到真正的提升,因此对培训也产生了抵触情绪。企业没有在培训后增加评价与反馈环节,缺少对培训成果的考察,无法及时发现当期培训中的不足,更无法对培训进行改进。企业在

对人才进行管理时，忽略了远景规划，更缺失了对职业发展规划的关注，容易发生企业战略规划与员工个人成长规划相悖的情况。

3. 评估环节

企业虽然通过建立绩效考核体系来对员工的业绩进行评价，并逐步完善相关的激励机制，但在人才评估机制的建设中仍存在一些影响考评结果客观性、真实性和实用性的问题。一方面，评价内容的针对性不强，管理者在面不同层次、不同岗位的员工时，需要对评价内容进行区分，注重结合岗位职能范围与岗位在组织体系中的价值。若为所有员工都实施一致化的评估标准，则难以将员工的优势突显出来，员工对于评估结果的认可度与满意度也将降低。另一方面，人才评价机制的系统性不足，不少企业仅从一两个维度来评价人才，所选指标不够全面，并未随着企业外部、内部环境的变化而得到动态调整。

4. 任用环节

首先，岗位专业匹配度较低。部分企业在为新进员工安排岗位时，缺少对其个人能力与专业特长方面的考虑，忽视了个人特质与岗位安排的匹配性，最终导致员工难以获得擅长或者专业领域的工作岗位，难以达到人尽其才的效果。其次，基层锻炼不足。企业对优秀人才进行引进时，缺少基层锻炼环节，导致部分管理人员因欠缺一线基层工作经验，而存在好高骛远、急功近利的情况，其决策容易出现脱离实际、脱离群众的情况^[3]。最后，任用机制有待完善。企业现行的任用选拔方式还有很大调整与改进空间，针对各环节的责任界定应更加明确。还应及时转变人才使用的旧观念，不能只关注资历与学历，由此挫伤人才参与岗位竞争，创新工作思路，提高工作质量的积极性。

二、企业人才培养与发展体系的构建策略

（一）招聘选拔环节

首先，应完善招聘组织形式。企业需要通过整合招聘资源的方式来集约化的挖掘同类资源的人才价值，减少分散招聘带来的资源损耗，同时也需要充分发挥企业自身的社会影响力与品牌效应的优势，增强对高精尖、复合型等稀缺人才资源的吸引力。企业每年可安排2至3次大型招聘活动，具体可面向应届毕业生开展秋招与春招，同时结合企业自身人才引入需求开展社会招聘活动。若有部门出现零星用人需求，可在人力资源的协调下进行选拔与招聘。

其次，应拓展与优化人才招聘渠道。企业可对云平台等线上招聘方式加以利用，如权威招聘机构开发的招聘运营平台或者线上APP。同时还可开设线上面试、在线直播以及云宣讲等招聘渠道，扩大招聘范围，

打破地域、时间等条件给人才引进工作带来的限制。同时，可继续打造多元化的招聘形式。以普通员工招聘为例，可在校园招聘、内网招聘的基础上，增加企业公众号推广等环节。企业还可建立人力资源蓄水池，对暂未录用的人才信息进行登记，之后优先对新增岗位空缺进行补位。对于中高层人才，则可启动人才项目制模式，满足项目开发、筹建等临时性管理人才的需求，或推行内部人力市场，鼓励员工参与人才自荐活动。

最后，创新人才选拔方式。企业可利用冰山模型等人才评价技术来弥补以往人才选拔过程中的短板，获取更加客观的人才评价结果，精准选拔出与岗位匹配度高的员工。对于一般管理人员，可先通过筛选简历、对比岗位需求的方式来初定候选人。而后为应聘者进行心理评估，诊断其心理健康程度和人格特质，进而评估其发展潜力与岗位需求之间的适应程度。在笔试阶段中，需要围绕岗位对于从业者的需求，选取相应的测试内容，全面考查面试者的逻辑表达能力、管理水平和专业技能水平等。根据笔试成绩为面试者安排岗位胜任力测试。通过测试的应聘者可进行最终的面试，可为其选取角色扮演、公文处理、案例讨论与分析以及即兴演讲法等综合性面试方法^[4]。

企业还应针对人才招聘以及选拔展开全过程监督，以此保障选拔的公平性、公正性和真实性。纪律监督部门应当全程介入，确保招聘环节能够为企业引进能力较强、综合素质水平较高的优质人才。同时还可引入人力资源管理专家，提高人才选拔工作的专业性与科学性。

（二）培养环节

企业可结合当下各部门岗位人才资源的客观需求情况，构建科学化的人才培养机制。

首先，应定期开展培训需求调查活动。可在每年11月至12月期间将培训需求调查表下发至各部门，面向全体员工或者关键、特殊岗位员工进行岗位素质能力提升需求与个人职业成长需求的调查工作，确保形成100%的回收率，人力资源管理人员应及时进行信息记录、统计与分析。制定培训计划时，需要综合考虑岗位需求调查结果，岗位工作规范与职位说明书，员工个人绩效变化与整体组织绩效变化，企业当前阶段的发展规划。

其次，应完善培训计划。在培训计划启动前，设立明确且具体的培训目的，以此引导员工以目标为导向，提高对培训活动的重视程度。在职业行为规范、企业文化、职业道德等素质品质培训的基础上，还应增加职业规划、管理技能、知识技能以及劳动

关系处理等方面的专业技能培训。可针对培训对象来精准投放培训资源,比如普通员工的培训内容应和如何提高其绩效水平密切相关。选取培训方法时,除了案例分析法、讲授法之外,还可引入研讨交流会、角色扮演法、场景模拟法、拓展训练法、实操指导法、挂职锻炼法、访学参观法、线上学习法等。企业还应增加培训讲师队伍建设与培养,加大培训经费支持,一方面可以从各部门负责人以及高层管理者中选取讲师,实施竞争上岗的选拔模式;另一方面,针对专业技能等培训内容,可与外部培训机构、高等院校进行合作,同时对网络精品课程资源进行开发。

最后,高度重视培训反馈与效果评估结果的应用。企业为员工提供培训资源的最终目的是将其转化为培训成果,促进员工工作能力提升、工作绩效改善,为企业创造更高的价值,加快学习型组织的结构建设,这也是人才培养工作的主要目标^[5]。因此,培训期间以及现阶段培训后,既要为培训对象安排考试,同时还需对其后续绩效发生的变化以及岗位表现情况进行跟踪。同时,结合员工对于培训的满意度和效果评价等信息的反馈,动态调整培训方法、课程内容与师资配置。人力资源管理人员可为员工建立培训档案,记录其培训表现、成绩与成果,并将其作为职业生涯分析的重要依据。

(三) 评估环节

企业可通过建设专业化的人才评估团队来建立和实施完善的人才评估体系,由人力资源开发领域的专家与管理经验丰富的管理人员共同参与人才评估活动。前期,专家可为参与评估的其他人员展开评估工具使用方法、评估指标选用等方面的专业培训。

在月度考评机制中,企业可为员工进行综合指标与工作任务考评,其中工作任务考评结果在其月度绩效中的占比可设置为80%,综合指标考核分数占比可选取20%,具体可结合各部门工作内容进行灵活调整。评价绩效结果时需全面评估员工本月的工作内容、工作计划完成度以及岗位职责履行情况;综合指标则可围绕管理制度执行情况、日常工作效率等进行设置。

在年终评估机制中,企业可针对各个梯队人才在培训中的表现来评估本年度人才培养工作的实施情况,包括培训出勤率,技能、知识、态度等学习获得程度、知识运用程度以及期望业务成果达成情况等。同时,还应人才展开价值评估以及年度述职,为中层管理人员增加演讲环节,演讲内容应围绕管理创新、时政新闻、内部管理与外部市场中的机遇与挑战、集团战略发展等。企业在完成年度评估后,需对评估结果加以运用,除了实施调整薪酬等物质激励外,

还可以其为依据来完善下一年度的各梯度的人才培养计划,并重新开展梯队队伍人员选拔。

(四) 任用环节

企业应以职业生涯成长与发展理论为基础,来推进人才培养体系中的人才发展引导、培育以及晋升等方面的工作,在人才任用方面,需要重点考虑员工群体对于自身职业生涯发展的追求与期待,为员工打造发展空间较大的平台。针对考评结果达到相应标准的人员,可为其提供更为丰富的学习教育资源,包括外出交流学习、线下线上理论培训课程等;还可在部门间的岗位调整环节中,将其纳入优先考虑的范围中,在不改变福利待遇与薪酬的前提下,为表现优秀的员工带来更多差异化的岗位锻炼机会,帮助其积累岗位工作经验;或者给其带去更多的短期或者中期挂职锻炼机会,为其实现职位晋升等职业发展目标提供支持。

企业可在人才配置与岗位调整环节中,更多地运用民主推荐与竞聘模式,激励企业中的青年人才保持积极进取的、健康的职业发展心态,引导其在竞争上岗的过程中不断提高自身工作质量、工作能力,持续寻求自我突破。也通过这种优先考虑能力因素的任用模式,为青年员工群体形成更多自我展示的机会。另一方面,还可引入末位淘汰制,根据绩效表现等人才评价结果来形成淘汰梯队,为各个岗位的员工形成适当的竞争压力,以此来激发其工作动力与活力。

三、结论

企业在实施人才强企的发展战略过程中,需要正确认识自身在人力资源开发与管理中的不足,全面完善人才引进、长期培养、定期评估与科学任用的机制,既要持续吸引高质量人才,同时也要为其做好岗位分配、职业规划、教育培训,以此在优质人才资源的支持下,不断增强自身的行业竞争实力。

参考文献:

- [1] 梁楠. 搭建培训体系, 解决人才的培养与发展[J]. 人力资源, 2021, (21): 82-85.
- [2] 赵扬. 试论企业如何做好员工职业发展规划和人才培养[J]. 经营管理者, 2021, (11): 76-77.
- [3] 邵春. 企业工匠型人才队伍建设的几点思考[J]. 包头职业技术学院学报, 2021, 22(03): 47-49+52.
- [4] 张雪娟. 现代服务业发展背景下如何做好工商企业管理专业人才培养[J]. 今日财富, 2021, (13): 209-210.
- [5] 郭学敏, 彭玮麟, 张瑾华等. 基于胜任力模型的国有企业智库复合型人才培养路径研究——以南方电网能源发展研究院为例[J]. 科技促进发展, 2021, 17(06): 1098-1106.