

民营企业高学历员工 对企业培训满意度及相关对策研究*

李志, 江婷

(重庆大学 贸易与行政学院, 重庆 400030)

摘要: 本文采用问卷调查、座谈访问等方法对民营企业高学历员工的培训满意度进行研究分析, 并在此基础上提出提高这一特殊群体的培训满意度的三点对策。

关键词: 高学历员工; 培训; 满意度; 对策

中图分类号: C975

文献标识码: A

文章编号: 1008-5831(2005)06-0122-04

Research on the Training Content Degree of the High Degree Employees in Private - owned Enterprises

LI Zhi, JIANG Ting

(College of Trade and Public Administration, Chongqing University, Chongqing 400030, China)

Abstract: Using the methods of questionnaire investigation, discussion and visit, the authors research the training content degree of the high degree employees in private - owned enterprises and puts forward three strategies to improve the stability of high degree employees.

Key words: high degree employees; training; content degree; tactic

一、问题提出

员工的培训满意度是“人们因为感觉到培训本身可以满足或者有助于满足自己的工作价值观需要而产生的一种愉悦的感觉。”^[1]它是组织成员根据其对企业培训的认知评价, 比较实际收获和期望收获之间的差距之后, 对整个培训工作的各个方面是否满意的态度和情感体验。

人是企业的首要资源(苏东水, 2002)。随着社会的发展, 智力资本成为企业发展的第一竞争要素, 人力资源管理的重要性愈加凸显, 高学历员工在企业中的作用越来越大。但是由于知识更新速度越来越快, 高学历员工只有通过不断充电即接受培训才能跟上时代的步伐, 不断提高他们的工作绩效。调查发现, “培训是企业员工高层次需要的重要内容, 能够满足高学历员工不断提升知识经验水平的需求”。^[2]更为重要的是, “培训是有效整合高学历员工与企业价值观的重要方式”。^[3]研究表明, 由于全球化趋势逐渐形成,

“企业现在不仅追求效率和利润最大化, 更为重要的是追求员工满意度(尤其是与员工成长相关的培训满意度)的最大化。”^[4]提高高学历员工培训满意度的同时可以提高高学历员工对企业文化的认可程度和忠诚度, 并在一定程度上影响着企业参与市场竞争、吸引更多的高素质人才。从当前的有关文献来看, 对高学历员工培训的满意度研究的系统性和针对性不足, 然而员工的培训满意度作为企业诊断的评价依据之一, 是最能体现从“让员工服务于企业利润”向企业“为员工服务”这种管理思想的转变^[5]。因此, 本文采用实证研究方法对民营企业高学历员工的培训满意度现状及存在问题进行专门研究, 并在此基础上提出相应的对策建议。

二、研究对象与取样方法

本文在大量查阅国内有关文献资料的基础上, 通过探索式调查编制出包括培训理念、过程、效果等方面的“员工培训的满意度调查表”。要求被调查者对

* 收稿日期: 2005-07-28

作者简介: 李志(1964-), 男, 四川内江人, 重庆大学贸易与行政学院教授, 博士研究生, 硕士生导师, 主要从事人力资源开发和应用心理学研究。

15个项目,从很不满意到很满意的 likert 五点量表上作唯一回答,按照1-5分计分。

本研究对重庆市巨典企业管理咨询公司等22家民营企业进行了分层随机抽样调查,发放员工问卷500份,回收问卷458份,有效率为91.6%,其中高学历员工108人,低学历员工350人,问卷数据统计分析采用SPSS10.0进行。在问卷调查的基础上,为保证该研究有更好的信度和效度,对部分民营企业的员工进行了有效访谈。

三、高学历员工对企业培训满意度的实证分析

(一)高学历员工的培训满意度总体状况

根据对员工培训的满意度状况进行统计(表1)可见:高学历员工对企业组织培训的整体满意度不

高,平均分仅为3.50,未达到较满意程度,说明重庆市民营企业所组织的培训并未很好地满足高学历员工的培训要求。具体分析发现,高学历员工对企业在实施培训过程中所提供的培训师、教材的实用性、课程的针对性、时间的合理性等方面均表示出满意度不高的状况。究其原因,由于国家一直强调企业培训的重要性,高学历员工的自身素质较高,需要培训的愿望很强烈,但是大多数民营企业的整体规模较小,各项与企业的战略发展相配套的制度(包括培训制度)还不完善,面对这种培训需求,民营企业在资金、人力等方面均有不足,对整个培训流程的设计存在薄弱环节,这些因素可能是高学历员工的培训满意度整体不高的重要原因。

表1 民营企业高、低学历员工培训满意度比较

项 目	高学历(108)		低学历(350)	
	均值(M)	等级(G)	均值(M)	等级(G)
13. 培训对自己实际工作的帮助程度	3.95	1	3.53	5
1. 企业高层人员对培训的重视程度	3.88	2	3.81	1
12. 培训时使用现代化工具的情况	3.63	3	2.97	14
6. 企业培训管理人员的管理水平	3.49	4	3.60	2
15. 培训对自己的激励作用	3.45	5	3.59	3
8. 企业提供的培训方式的有效性	3.41	6	3.44	8
11. 企业开设的培训课程的针对性	3.38	7	3.46	7
4. 企业对自己培训需要的满足程度	3.36	8	3.41	9
7. 企业安排的培训时间的合理性	3.35	9	3.40	10
10. 企业提供的培训教材的实用性	3.35	10	3.30	13
9. 对企业聘请的培训师的综合评价	3.34	11	3.31	12
2. 企业提供的培训机会的多少	3.33	12	3.35	11
5. 企业培训管理制度的规范、系统性	3.31	13	3.51	6
3. 企业针对员工培训需求进行的分析工作	3.25	14	3.56	4
14. 培训结束后,企业采取的相应激励措施	3.09	15	2.87	15

1. 高学历员工相对满意的培训项目分析

由表1发现:(1)高学历员工对企业开展的培训工作中较满意的内容主要是培训对自身发展的效果、企业领导层的培训理念及培训媒介;(2)高学历员工对培训效果和媒介的使用状况的满意度等级明显高于低学历员工。究其原因主要有三点:

第一,由于国家近年来颁布了一些与企业培训相关的政策,而且在市场经济条件下,科技含量在企业发展中的作用越来越重要。高学历员工在企业中发挥的作用也越来越大,但是知识的更新速度是非常快的,高学历员工一般对自身发展较为重视,因此企业领导对这一特殊群体培训的重视程度也与日俱增。对此,高学历员工给予充分的肯定。

第二,为了促使高学历员工更加适应企业的发展,充分挖掘自身潜力,为企业做出更大的贡献,不少

企业都增加了对高学历员工培训的资金投入,使其接受与企业自身发展关系密切的新知识,提高他们的专业技能。组织培训的人员较关注培训的实际效果并根据企业状况不断改进,因此高学历员工对自己在企业中所接受的培训对自己实际工作的帮助程度还是比较满意的,但由于企业受实际条件的限制,不可能对所有员工都给予专业知识、技能培训,因此低学历员工在企业中接受的知识类培训并不是很多,且培训后的帮助作用也不是很显著。

第三,由于科学技术的发展,为了提高培训效果,很多现代化学习工具都已经被逐渐应用于企业组织的培训中,尤其是高学历员工一般在大学学习期间就已经接触到多媒体、投影仪等学习工具,对其在企业培训中所产生的效果也得到了高学历员工的肯定。

2. 高学历员工相对低满意的培训项目分析

对高学历员工较不满意的三个培训项目进行分析(表1)发现:(1)高学历员工对企业培训内容的满意度最低的方面主要是培训的挂钩措施、需求分析及制度规范;(2)对于培训工作结束后,企业所采取的相应激励措施这个方面,无论高低学历的员工的满意度均是最低的,尤其是低学历员工对此表示非常不满意;(3)高学历员工对培训工作需求分析与培训制度规范性的满意度低于低学历员工,而低学历员工对这两个方面的满意度排序均进入前5项。

调查发现,企业培训作为一种理念,管理者很重视,但是作为一种实际运行的程序,其操作过程却不是完善,尤其是培训工作结束后的相关挂钩措施往往被忽视。培训不是目的,不少企业管理者还存在“为了培训而培训”这样的错误观点,缺乏培训后的评估工作及与之相配套的激励措施。因此企业中无论高低学历员工对企业培训后的激励措施,像薪酬、晋升、奖励等制度与培训的相关性表示很不满意。

表2 高、低学历员工对培训满意度差异比较

项目	高学历(108)		低学历(350)		P值
	均值(M)	标准差(S)	均值(M)	标准差(S)	
培训时使用现代化工具的情况	3.63	1.098	2.97	1.296	0.000
企业针对员工培训需求进行的分析工作	3.25	0.973	3.56	1.019	0.007

高、低学历员工对“培训时使用现代化工具的情况”一项表示出显著性差异,根据实际访谈得知:(1)高学历员工在企业中大多主要从事科学技术和管理类工作,且其自身素质较高,使用现代化培训手段便于其在培训过程中吸收知识,而低学历员工主要从事生产、服务工作,企业一般重视对其进行实际操作式的现场技能培训,这种工作性质的差异可能会对高、低学历员工在现代化培训手段使用方面的满意度产生一定的影响;(2)就培训效果而言,目前低学历员工一般工作在生产一线,使用现代化培训手段对其培训的内容难以产生良好的培训效果,而高学历员工的培训内容一般较为抽象,使用现代化工具可以有效提高培训效果。因而在一定程度上造成了高学历员工对企业培训需求满意度较高的状况。

就高、低学历员工在“企业针对员工培训需求进行的分析工作”的满意度差异的原因而言,主要在于:(1)高学历员工对培训的主观期望更高。他们更希望企业加强对培训需求的有效分析,从而使培训产生更好的效果;(2)在培训内容方面,低学历员工的培训更多是针对工作岗位技能,而高学历员工更多是针对管理素质,前者较后者更为具体、可操作,而后者更具理念性、抽象性,效果难体现,即更需要企业对培训需求

此外,高学历员工由于自身素质较高,对培训的需求较强烈,且根据自身条件的不同,需求层次多样化,在企业中处的位置一般高于低学历员工,而民营企业受条件和环境限制,培训管理系统不够规范、完善,对员工的培训需求分析力度不够,造成高学历员工对此不满意。

(二)高学历员工与低学历员工对培训满意度的差异分析

对高、低学历员工对企业培训的满意度的15个项目评价均数进行差异显著性检验(t检验),发现二者在两个项目上存在显著性差异(表2)。具体表现是:(1)高、低学历员工在企业采用的培训媒介的满意度上呈现极其显著性差异($P < 0.005$),即高学历员工对该项目的满意度较高。(2)高、低学历员工在企业培训需求分析工作的满意度上也呈现出了相当显著性差异($P < 0.01 =$),即高学历员工对该项目的满意度更低。

进行分析,而企业常常由于没有注意到这些差异,因而在一定程度上造成了高学历员工对企业培训需求满意度更低的状况。

四、研究结论与建议

(一)研究结论

通过本研究,笔者得出了四点基本结论:(1)民营企业高学历员工对企业的整个培训流程的总体满意度较低。(2)民营企业高学历员工对企业培训相对满意的3个项目分别是培训对自身发展的效果、企业领导层的培训理念及培训媒介。(3)民营企业高学历员工对企业培训相对低满意的3个项目主要表现在培训的挂钩措施、需求分析及制度规范。(4)民营企业高学历员工在企业采用的培训媒介和培训需求分析工作方面满意度与低学历员工有显著性差异。

(二)提高民营企业高学历员工对企业培训满意度的建议

其一,对员工培训需求进行科学分析。培训需求是指员工的工作能力、绩效与工作要求及标准之间的差距。企业培训要努力找出员工在工作上的差距,并通过各种培训手段缩小这些差距。培训需求分析是建立完善的培训体系和编制培训计划的基础和前提。一般来说,企业培训需求的分析必须包括以下三个环

节:(1)组织需求分析;(2)岗位需求分析;(3)员工个人需求分析。这三方面的需求分析为企业培训计划的制定,培训项目的选择提供了全面依据。民营企业一般只注重企业组织需求和岗位需求分析,而忽略了员工个人的需求,而高学历员工对自身发展非常看重,因此为了达到预期的培训效果,在实施培训前应对员工的培训需求做详细调查,有的放矢,结合企业发展目标和员工个人职业规划分析员工的培训需求,发挥培训过程中员工的主动性和创造性。

其二,制定规范合理的培训制度。在对企业员工进行培训的过程中,制定合理完善的培训制度是保证培训任务顺利完成的关键。企业在制定培训制度时必须注意:(1)企业培训制度的制定必须符合企业生产及发展的需要,不能脱离企业的战略发展方向。(2)企业提供的培训制度必须能协调企业组织目标和员工个人目标。(3)企业应根据科技进步和发展作出有预见性的培训制度,满足企业纵深发展的需要。(4)培训制度要以对企业人力资源的统计分析和需求预测为基础,在此基础上选用更合适于企业员工的培训师及培训教材。实践证明,并非所有的培训师及流行教材就是实用的,适合企业实际状况及员工个人生涯发展需要的老师、教材才能更有效地提高员工对培训的积极性,企业负责培训的部门应根据员工的反映和企业的发展要求设计或选用适合的教材,使之有效提升员工素质,满足企业及员工的需要,提高员工对培训的满意度。(5)建立培训投资制度。民营企业应重视对培训的投资,加强对员工培训的投资力度,越是技术力量薄弱、经济效益不好的企业越是要加强对培训工作的投入。

其三,建立适当的员工培训激励机制。最重要的是要保证企业有良好的培训激励机制。建立员工培训激励机制可以提高员工参加培训的积极性,充分挖掘他们的潜能。企业的培训激励机制应包括两方面内容:(1)将培训本身作为企业激励员工积极向上的一种必要手段。人才在企业中有培训“充电”的机会,会使他们感到企业对个人发展的重视,自觉自愿为企业服务和贡献。因此在培训机会的分配上,应本着“公平竞争,择优培训”的原则,使有潜能的人获得一定的培训机会。(2)根据培训的效果对参加培训的人进行物质、精神或晋升激励。在企业中参加培训的人往往都希望尽早将所学知识、技能运用到实际工作中去,

企业如能为他们提供施展才能的条件和环境,则是对他们最大的激励。民营企业必须尽力弥补培训激励机制的空白,不断在激励机制上下功夫,这样才能达到提高培训效果和留住高学历员工的双重效果。培训后有效评估培训结果并将结果及时反馈给受训员工,将培训结果和企业的晋升制度、薪酬制度、奖励制度等激励措施结合起来,避免受训后员工由于能力得不到发挥或价值无法体现而流失。

参考文献:

- [1] E A LOCKE. The Nature and Cause of Job Dissatisfaction of Industrial & Organizational Psychology [M]. Chicago: Rand Maally, 1996. 93 - 117.
- [2] 曾明,秦璐. 工作满意度研究综述[J]. 河南教育学院学报(哲学社会科学版), 2003, (1): 128 - 130.
- [3] 王竹青. 企业高学历员工需要特征研究[J]. 探索, 2002, (2): 1 - 3.
- [4] 雷蒙德·A·诺伊,等. 人力资源管理:赢得竞争优势(第三版)[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2001. 35 - 289.
- [5] 张望军,彭剑锋. 中国企业知识型员工激励机制实证分析[J]. 科研管理, 2001, (6): 90 - 96.
- [6] 苏东水. 管理心理学(第四版)[M]. 上海:复旦大学出版社, 2002. 12 - 14.
- [7] JUDGE, E A LOCKE. Effect of Dysfunctional Thought Processes on Subjective Well-being and Job Satisfaction [J]. Journal of Applied Psychology, 1993, (5): 475 - 490.
- [8] 王大生. 关注员工满意度[J]. 企业活力, 2000, (1): 44 - 45.
- [9] 王垒. 工作满意度的分析与监测[J]. 人力资源开发, 2000, (5): 51 - 52.
- [10] 赵曙明. 企业人力资源管理与开发国际比较研究[M]. 北京:人民出版社, 1999. 86 - 157.
- [11] 冉斌. 员工满意度测量手册[M]. 深圳:海天出版社, 2000. 15 - 164.
- [12] 杨乃定. 员工满意度模型及其管理[J]. 中国管理科学, 2000, (1): 61 - 65.
- [13] 向征,等. 重庆市国有企业高学历员工满意度的实证分析与对策研究[J]. 重庆大学学报(社会科学版), 2004, (2): 110 - 113.
- [14] 李志,等. 民营企业高学历员工激励管理研究[J]. 重庆大学学报(社会科学版), 2004, (3): 132 - 135.
- [15] 周辉全. 追求高满意度的培训[J]. 中国培训, 2003, (2): 44 - 45.