

论企业员工培训风险防范

文/董媛 邹向军

引言

目前,企业界大都意识到了培训的重要作用,在不断加大培训投资。世界500强的绝大部分企业都对其员工的内部培训进行了前所未有的资金投入,企业为培养人才所花费用已达到了企业总销售额的10%左右,为培训所花的人力成本也占到了企业总人力成本投入的10%,例如,GE公司每年都会投资10亿美元用到员工的教育培训上。为了提升员工的素质和技能,增强企业的竞争力,我国的企业也在不断加大员工的培训力度。此外,培训行业作为一个新兴的行业也在迅速发展。但是,企业在对员工进行培训投资时面临着两难困境:一是为了提高员工素质和技能,提高企业竞争力,企业需要加大培训投资;二是企业在进行培训投资时面临着各种风险,使得企业培训收益不能够得到有效保证。很多企业的管理者对培训有着错误的理解,再加上企业本身的培训制度不健全,最终造成培训效果不理想。企业在对员工培训后,员工也会因种种原因而流失,企业的培训投资将无法回收。因此,有效防范企业员工培训风险,提高企业培训收益,切实解决企业培训面临的两难困境已经变得非常迫切,也非常有意义。

一、企业员工培训风险解析

企业在对其员工进行培训时面临着许多风险,为了更好的防范风险,我们首先应该进行培训风险识别,这是企业进行培训风险防范的第一步,也是最关键的一步。

(一) 培训收益风险

投资就是为了获得收益,企业员工培训收益风险主要有几个方面:

- 1、培训过程的某个环节出现问题,就会使培训的收益小于企业的培训投入,从而使企业培训得不偿失。
- 2、正确的投资要体现出它应有的效益,总是需要一定的时间,也就是说培训效益的体现具有一定的时滞性。培训是针对企业的经营战略和岗位技术要求而进行的,如果企业因为竞争的需要、政策的转变,或者仅仅是因为在短期看不到培训所产生的直接效益,而对培训工作产生怀疑,改变企业的经营战略或者进行经营范围调整,如大规模产品转产、关键技术环节的技术改造、各个职能部门的大调整或者重要人事变动等,这就会使培训工作付诸东流,完全没有回报。
- 3、贬值风险

知识经济时代,知识不断更新变化,而且科技创新、市场需求的转变等不确定的环境因素都会导致企业培训贬值风险。比如为一项工艺而投资开发的人力资本,如果遇到外界科技创新而使这项工艺变得落后陈旧的话,为此投资的人力资本将贬值甚至毫无价值,即存在人力资本贬值风险。贬值风险还包括人力资本的利用率问题。即使企业培训投资较高,也会因为利用率低而造成事实上的人力资本贬值。

(二) 培训观念风险

观念风险指的是由于高层领导或者参训员工对培训没有一个正确的认识和定位而可能对企业造成的不良影响和损失。目前,一些企业高层领导存在着对培训的不正确的认识,主要表现在把培训看成一种成本,而不是投资,具体有以下表现:培训是浪费时间和金钱的活动;培训会增加企业的运营成本;培训活动和商业目标没有明确的关系;培训会更多的员工跳槽,造成大量人才流失;企业效益好无需培训等等。除了对培训作用的错误认识外,还存在对培训过程的错误认识;培训工作只是培训工作者的职责;培训不需要领导的参与和支持;培训活动结束后便无人问津;高层管理者不需要培训;培训只面向那些工作中有不足的员工,不用面向那些有潜力的员工;流行什么就培训什么。由于缺乏对培训及培训管理系统全面和科学的认识,导致了培训效果不理想。

也有一些企业领导人过分看重培训,认为培训可以很快地提高员工绩效,可以提高公司绩效,这种观念导致企业对员工的培训过多,而且针对性不强,最终企业培训投入很大,培训效果却不明显。作为直接参与人的参训员工,他们对培训的认知及参与态度也直接影响着培训的成败。例如,参训员工认为培训是摆花架子,搞形式主义,不能正确的对待培训,从而导致培训流于形式。

(三) 员工流失风险

经过培训后,员工的能力和素质得到提高,参训员工对知识和自我实现的追求更高,通常会产生更换工作环境的需求。据哈佛企业管理顾问公司的离职原因调查显示,“想尝试新工作以培养其他方面的特长”被列于众多原因之首。企业投资培训是为了增加企业人力资本存量,为本企业创造经济利益,而培训后的人员流失,必然使得本企业的这部分培训投资无法收回,造成人力物力的巨大损

失。受训员工的流失给企业带来多方面的损失:

1、直接损失

直接损失包括企业为培训员工花费的各种培训费用,如学费、资料费、讲师费用等,还包括企业支付给员工的培训期间的薪资福利。

2、间接损失

间接损失包括受训员工因参加培训而无法全身心工作,从而给企业带来的损失,对于脱产学习的员工,企业因聘请临时人员,或调整其他部门员工来顶替受训员工学习期间的岗位空缺而发生的费用和造成的企业绩效下降所带来的损失。

3、无形损失

无形损失主要有以下几个方面:

(1)流失人才在本企业员工中造成的负面的心理影响,导致留在企业的员工士气受挫,甚至也会通过培训提高等途径而流失。

(2)人才流失对企业的外部形象产生消极影响,使得企业的客户、员工对企业失去信心,使得那些本想加盟企业的人才犹豫、退缩,企业吸引更多人才加盟的目的将难以实现。

(3)流失的员工可能掌握着本企业重要的信息,如生产工艺、客户信息等。如果受训员工跳槽后为竞争对手服务,这对本企业的打击将是非常大的。

二、企业员工培训风险防范措施

按照风险管理的流程,经过了培训风险识别、培训风险估测、培训风险评价,我们进入培训风险防范阶段。要降低培训风险,充分发挥培训的作用,提高培训收益,企业必须采取有效的培训风险防范措施。

(一)转变培训理念,强化风险意识

第一是转变培训理念,充分认识到培训在企业管理中的重要作用。从企业角度来说,即使培训存在诸多风险,培训仍然是必要的,并且培训的作用也是越来越大的。管理者要具有明确清晰的培训理念。一方面企业管理高层对中层管理者培训在人力资源管理中的定位要有准确的把握,用清晰的培训理念指引工作的开展;二是要明确中层管理者培训的方向、培训的目标和最终达到的效果,切忌盲目无目标,盲目从众;三是要通过宣传教育,促使中层管理者正确认识培训对自身职业生涯的重大作用,并且能够积极参与各项培训。

第二是强化培训风险意识。培训与开发是企业的一项投资活动,既然是一种投资,就会存在风险,就要具有较强的风险意识。不仅如此,培训像其他的投资一样,投资的收益越大,其投资的风险也越大。培训风险的存在是源于培训所具有的不可确定性和不可控性。只要这种不确定性存在,企业培训风险的存在就是必然的。

正确培训理念的形成不是一蹴而就的,需要企业文化的长期培养和熏陶。人力资源管理部门要逐步在企业文化中渗透这种思想,使企业上下最终确立起正确的培训理念。

(二)建立制度约束

除了通过制定合理的员工培训计划,采用先进的培训方式和技术,及时进行培训效果评估,同时还必须建立必要的培训约束,以规避企业培训的风险。制度约束主要有两个方面:

1、企业要建立完善的培训制度,改变培训不规范的现象

要变过去随心所欲的“人治”为“法治”,企业必须建立起一套完备的培训制度,规范涉及培训的组织机构、经费投入、培训流程等各方面。同时培训制度与其他的人力资源制度以及整个企业的制度相协调,以保证培训制度更好的发挥作用。培训制度一旦建立,包括企业高层领导在内的每个人都必须严格遵守,这样,培训制度才能够真正起到应有的作用。

2、签订培训契约

契约是企业与员工权利的法律保障,签订培训契约主要是针对培训周期较长、培训费用较多的受训员工。契约主要是明确企业为员工提供培训的机会,员工运用自己所学为企业服务一定的年限。加强对契约的管理,不仅保护企业的合法权利,也保护了员工的合法权利。把契约纳入培训管理,一旦出现纠纷,企业和员工都能够通过法律手段把自己的损失降到最低点。

(三)建立优秀的企业文化

培训风险的防范要有良好的企业文化作支撑。企业的员工已不是单纯的“经济人”,在对他们进行培训管理时,仅有刚性的制度约束是远远不够的。培训成功的企业,无不有优秀的企业文化作支撑。具体而言,优秀的企业文化对企业培训的支撑作用,主要体现在以下几个方面:

1、优秀的企业文化对培训予以高度重视,将培训的理念深深根植于企业文化中,使公司每一名成员都意识到培训的重要性,并积极参加企业组织的各项培训。

2、优秀的企业文化更加重视员工自我实现和自我完善的需求,并且努力建立与这种需求相适应的培训理念和制度,尽量满足员工的需求。因此,企业的培训体系、培训管理和培训的内容更加贴近员工的需求,培训的形式更加丰富多彩。

3、优秀的企业文化倡导建立“学习型组织”,制定长远的培训目标和规划,引导员工通过终身学

习实现自我价值，在企业内部营造一种浓厚的学习氛围。

4、优秀的企业文化指导下的培训把员工的利益与企业的长远利益更加紧密地联系起来，培训得到领导和员工的普遍重视，员工有参加培训的欲望和动力，也能享受培训带来的成功和喜悦，培训不再是可有可无的附属品。

(四) 合理利用法律手段

企业应加强法律手段的运用来限制不合理的人才流动，降低企业培训的投资风险。

1、企业要选择好培训时机。劳动法规定：劳动者在试用期内，可以随时通知用人单位解除劳动合同。也就是说，只要是在试用期内，劳动者无论什么原因、什么情况向用人单位提出解除劳动合同的要求，用人单位不能以任何理由进行阻止。这就提醒企业，不要在试用期内出资对员工进行培训，如果确实需要在试用期内对员工进行培训，最好缩短试用期或与之签订短期的劳动合同。

2、企业在对员工进行培训前，一定要充分考虑他们流失的可能性及由此带来的后果。为了降低因培训而导致的专业技术保密难度增大的风险，企业可以和受训人员在契约中签订竞业禁止条款。

3、企业应当依法维护自己的正当培训权益。对于违反培训协议的员工，企业可上诉至劳动争议仲裁委员会，若员工不履行劳动争议仲裁委员会的裁决，可向有管辖权的人民法院申请执行(作者单位：董媛/长春工业大学工商管理学院；邹向军/吉林省委党校)

相关链接

市场经济发展中人才资源诚信培养的经济价值
浅议内部审计风险的形成及控制
论企业员工培训风险防范
挪用公款给私营单位使用的定性
基于激励机制的商业银行信用风险管理研究
试论建立社会信用体系对抵制商业贿赂的重要意义

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：(010) 65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心