# 事业单位新进职工培养机制存在的问题及对策建议思考

来源：网络 作者：无殇蝶舞 更新时间：2024-08-13

*事业单位新进职工培养机制存在的问题及对策建议思考近年来，随着国家对于机构改革的深入探索以及事业单位分类改革的不断推进，结合技术服务类事业单位行政许可的进一步落地实施，技术服务类事业单位面临的形势日益复杂，从而导致部分应聘人员持观望态度，减少...*

事业单位新进职工培养机制存在的问题

及对策建议思考

近年来，随着国家对于机构改革的深入探索以及事业单位分类改革的不断推进，结合技术服务类事业单位行政许可的进一步落地实施，技术服务类事业单位面临的形势日益复杂，从而导致部分应聘人员持观望态度，减少了人员的供给数量；另一方面，事业单位所遵循的工资总额的天花板薪酬制与企业的高收入相比，存在明显差距，在XX市房价居高不下、XX市人口外迁政策引导等外在因素的影响下，应聘人员数量逐年下降，如何在成功入职的人员中实现更好的新进职工培养，发挥新进职工更多潜在的素质能力，文章将进一步探索。

一、概述

目前，各技术服务类事业单位通行的新进人员的培养大体分为三个阶段：

第一阶段为新入职的员工培训。该阶段的培训形式可通过前往工作现场观摩学习、理论知识授课及个人总结汇总等形式开展；通过该阶段的培训，旨在让员工对单位的历史沿革、整体工作流程、工作标准、对外对内工作要求、单位文化、主体工作业务等基本内容有一个较为全面的了解，以便尽快熟悉单位，融入新集体；通俗意义上的新员工培训往往为期1-

2月左右。

第二阶段为在具体岗位的专项培训。通过新人整体的培训情况，结合新进职工就读专业以及之前具体的工作经历、个人兴趣意向等，分配至具体的工作岗位，做到“人岗匹配”，在具体的工作岗位中，往往可以通过“传帮带”、职业资质取证培训、培训基地专业学习、业界专家授课讨论等方式使新进职工快速掌握本岗位所需的基本技能；培养一名合格的技术类工作人员需3-5年左右的时间；

第三阶段为在本岗位的“做强、做精、做尖”阶段。通过日常工作的不断学习和培训，在经过3-

5年的快速成长期后，一名新入职的工作人员已经熟练掌握本岗位的操作，但如何使有能力、有想法、有創新的工作人员能更多地体现其本身的价值，实现本人和单位共同的“做强、做精、做尖”目标，就需要单位充分发挥组织内部的各项平台作用，如科研课题的组织参与、各类技能比赛的学习交流、国内国外最新技术的开发运用等，使“做强、做精、做尖”的“比学赶超”逐步形成一种“更强、更精、更尖”的文化氛围。该阶段的人才培养是个长期的过程，也需要单位在人、财、物等各方面做更多的投入。

二、存在的问题

以上技术服务类事业单位新进职工人才培养机制运行多年，在新人培养方面取得了一定的成效，是较为成熟的一套人才培养机制，但同时也存在一些问题，具体包括以下三方面：

（一）缺少培优计划

传统的新进人员入职后，单位往往制定统一的人才培养方案、统一培训、统一管理，该方式在人员管理上可以做到步调一致、清晰明了，但往往忽略了人与人之间的差异，如应届毕业生与有工作经历的工作人员之间在对相同岗位所涉及知识在理解、接受度、动手能力等方面的差异；如不同的人因教育背景的不同对同一工作岗位的知识体系在构建过程中的差异；如同一名新进人员在不同岗位时对工作的热情和匹配度方面的差异等；面对以上差异性，传统的培训方案并未有相应的解决方案，其中，尤其对于同一批次进入单位、个人素质及能力较为全面突出的优秀人才来说，经过第一阶段的入职培训后，同样直接进入第二阶段，往往需要经过几年后，该新进人员才可能有机会接触到除本岗位业务外更为全面的组织内部工作流程，因此，不论从单位人才储备还是从职工职业发展方面，均存在一定的时间延迟及人才浪费现象，即缺少相应的培优计划。

（二）培养师资有待加强

单位的内部培训是新进职工进入组织后第一次全面了解组织运行和主体业务的重要机会，尤其对于技术服务类事业单位，区别于以盈利为主的企业和文化教育类事业单位，技术服务类事业单位是以技术水平为支撑、以客户服务为宗旨的第三方公益机构，新进人员在进入单位后，对于本职工作的最初印象也来源于入职培训，但往往可能由于部分承担培训的部门在重视程度和师资选择上并未达到相应的水平，授课老师在培训的过程中不能成系统的讲解单位业务，全流程的涵盖单位业务，不能提升新进职工对业务的神圣感和责任感，对组织文化的认同感，相反，不规范的授课甚至可能给新进人员形成一种负面的工作引导及工作态度，导致部分新进人员会对单位产生“首因效应”。

（三）新进人员向核心人才的过渡培养有待完善

技术服务类事业单位最重要的发展是技术，最重要的资产是人才，尤其是核心人才，核心人才是可以引领行业技术向前发展的领头人，是可以提升组织内部技术科研水平的定海神针，而人才的培养是个长期的事业，也是一个需要职工本人和单位组织均要付出的双向促进、协调发展的过程，先进技术探索的缺乏，核心人才培养的不足，必然导致技术类单位在行业内的话语权减弱，社会认可度降低，从而造成新进人员数量、素质逐年下降的恶性循环。只有在新进人员成为一名合格的技术人员后，继续创造人才培养的各类条件，使合格的技术人员向优秀的核心人才转化，才能实现个人和组织的共同发展。因此，新进人员向核心人才的过渡培养，以及后续的防止人才流失是一项需要不断探索的工作。

三、解决的措施

针对以上技术服务类事业单位新进职工在人才培养方面出现的问题，提出以下解决措施：

（一）设立培优岗位

事业单位的公开招聘一般需经过报名、笔试、面试、政审、公示等环节，进入单位后也经过初期统一的入职培训，在此过程中，单位对同批新进人员的教育背景、工作经历、人际交往及“德能勤绩廉”都将有一个初步的判断，对于其中表现突出的新进人员，设立培优岗位，该岗位的后续培养区别于其他新进人员，主要区别在于：

区别于其他新进人员直接分配至本职技术岗位的安排，培优岗位的工作人员可先安排至单位的行政管理部门。如果单位的主体业务部门是重要的抓手部门，更加侧重于对技术的精益求精，对研发的不懈追求，那么，行政管理部门是一个单位的枢纽部门，在单位内部及外部均起到了承上启下的重要作用，不论是从单位整体发展理念最精准的理解还是具体到每位职工最关心的薪酬绩效政策解读，行政管理部门都可以既宏观又具体；在行政管理部门期间，从对上级机关到对下级各责任科室，从对内部单位整体运转到对外相关服务对象，从整体单位发展规划到具体各部门工作流程，从文字写作能力到协调组织训练，全方位地让培优岗位人员在思想上、执行力上、统筹能力上均得到锻炼。

培训岗位的设置是流动性的岗位，一般每位同志在该岗位的时间为半年至一年，期满后该同志回到本职岗位，这样，培优岗位的工作人员不论是在行政管理方面得到的锻炼还是在技术上都将成为一名更加全面的储备人才。

（二）组建专业的讲师团

单位内部的入职培训及后续的具体岗位老师，都将是新进职工掌握专业技术的基础，是学习的重要途径以及快速成长为合格技术人员的可靠保障。合格的培训、富有经验的老师则可以归纳宝贵的案例、引导正确的职业操守、形成积极向上的单位文化；不规范的培训安排及指导教师，很难让新进职工形成良好的规范意识，也不便后续单位内部的日常管理，在今后的管理中也会无形增加管理成本。因此，单位内部应从干部职工队伍中挑选人员组建内部培训的兼职专业讲师团，提升单位内部培训水平。讲师团成员的选择则需要设置一定的条件，如取得的职称、获得的资格证、从业年限、行业口碑、表达能力等均可参考。因讲师团成员为兼职模式，因此为调动其积极性，可以通过在事业单位工资总额的范畴内实施绩效工资奖励、参加讲师的培训、制定优秀讲师评选机制等方式，保证该项措施的持续开展。

（三）充分发挥事业单位优势

事业单位作为行政机关的一个重要技术支撑，本身其举办单位为政府机构，其资金来源多为财政拨款，与同行业的企业、行业协会相比，虽有一些劣势，如人员规模受机构编制影响、薪酬收入水平有工资总额控制等，但同时技术服务类事业单位具有很多先天的优势，如人员较稳定，新进人员素质整体与同行业人员相比较高，日常管理较规范，有一定的科研经费及平台，与同行业的沟通交流机会较多等，尤其从事业单位自身的组织属性出发，在与国家、省市各政府职能机构的相关科研合作方面，无形中减少了很多制度壁垒，增加了很多联合培养的机遇，充分发挥单位在组织资源方面的优势，为核心人才的培养提供更宽广的平台，也有助于单位在技术探索方面的进一步深入。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找