



## 培训的负担

**案例编号：** TJVI-HR-008

**案例名称：** 培训的负担

**发生部门：** 人力资源部

**案例描述：**

武汉某家老酒店，因与国际管理集团解约，各项标准均呈现不同程度的下滑。为了应对酒店行业日益招工难的现状，该酒店开始降低一线员工的招聘标准，于是导致出现员工素质不齐，服务意识不到位，工作能力差，客人的投诉越来越多，严重影响了酒店的品牌形象。为了提高员工队伍和管理队伍的综合素质，酒店人力资源部于2012年2月引入某著名酒店培训品牌旗下的网络在线系列学习课程，要求各部门组织学习培训。推行一个季度后，人力资源部通过后台监测发现，一线员工基本没有进入在线学习平台，大部分人学习成绩为零分。而大部分部门经理则反映无法按照酒店要求在规定时间内进行课程的学习，酒店全员学习合格率仅为15%，有些运营部门的经理也未完成培训要求。经过调查，该培训在员工中普遍反映不佳，各部门基本流于形式，最后成为了大家的工作负担。

**案例分析：**

从本案例来看，酒店虽然开展了员工培训，但是效果不理想，花钱不讨好。造成培训失败的原因，主要包括以下四点：（1）在线学习课程需要员工利用自己的休息时间，通过电脑操作自主学习，而这一培训方式对酒店年龄层稍高的员工来说，不易操作，人力资源部在规划员工培训时，将此课程的操作性设想的过于简单化，与实际脱轨；（2）在线学习课程设计，部门没有进行相应的学习效果检验与监督，人力资源部也没将课程学习成绩纳入绩效考评之中，完全依靠员工自觉，很难执行到位；（3）人力资源部没有很好的起到培训组织的指导作用；（4）本身在线学习课程这种培训方式过于单一，对文化层次偏低的员工来说，让其坐在电脑面前自学本来就是一件很难的事情。

**事件解决：**

人力资源部经理在综合分析有关该课程的培训问题后，立即做出如下调整措施：（1）制定学习计划，按照所购买的课程性质按比例平均划分到各部门，对后台部门做出硬性规定，每月至少学习一个，在年底需学完总划分数量。对一线运营部门放宽政策，只要保证所有部门员工在年底将划分课程学完即可；（2）实行部门负责制。各部门经理对自己部门负责，每



月依据部门运作情况给员工挑选课题。人力资源部直接对接部门经理；(3) 每月汇总学习考核成绩，人力资源部做好记录整理，将其纳入员工月度绩效考核范围之内，让培训成绩与工资挂钩，完成情况与年终奖挂钩；(4) 丰富培训方式，为协助年龄层次较高的员工培训学习，由各部门将需要统一安排学习的人员名单及课题、时间报至人力资源部，人力资源部负责在培训教室开课，为大家学习提供方便，集中学习的员工由人事部负责监考。经过调整，该酒店年终全员培训计划完成率高达 95%，员工合格率达 90%以上，酒店的整体服务水平也逐渐提升。

#### 案例反思：

- 1.员工认为培训成为了负担，说明酒店培训针对性不强。因此在培训实施前，应做好培训需求的调查，并确定针对性的培训课题。
- 2.在线学习方式单一，容易让员工产生抵触心理，需要增加其他方式，以提高员工学习的热情和积极性，如现场教学，专题研讨，知识竞赛等。
- 3.为保证所有学员都能够参与到培训中来，可以按部门集中安排培训课题，又人力资源部负责组织协调。该酒店在后期的调整中正是如此做的。
- 4.培训不是形式，而是为了更好的帮助我们的工作，所以培训过程中出现各种问题，需及时调整培训方案，让培训能够产生真正的效果。
- 5.在培训效果方面，除了考试评估之外，应关注培训对人员开发，员工能力提升，工作绩效提升的评估。

#### 案例启示：

- 1.员工培训是提升员工职业技能、职业素养、综合素质的战略性工作，需要保持关注，并根据酒店运营发展需要，随时调整；
- 2.培训工作不能流于形式，应落地结果；
- 3.做好员工培训，需要人力资源部门的引导和各部门的共同配合；
- 4.注重培训考核评估，培训管理的最终目的是完成对人员开发的管理。