

# 省级农业科研单位人力资源培训与开发现状及优化路径

杨燚 (安徽省农业科学院, 安徽合肥 230031)

**摘要** 科研事业单位最宝贵的资源是人才, 而培训与开发是人力资源管理的关键所在。在分析省级农业科研单位人力资源培训与开发的必要性和重要性的基础上, 聚焦现阶段培训与开发存在的问题, 提出了树立人力资源培训与开发的科学理念、建立人力资源培训管理体系和搭建梯次动态管理等人力资源培训与开发优化路径。

**关键词** 省级农业科研单位; 培训与开发; 优化路径

中图分类号 D630.3 文献标识码 A

文章编号 0517-6611(2020)17-0253-03

doi: 10.3969/j.issn.0517-6611.2020.17.066



开放科学(资源服务)标识码(OSID):

## Current Situation and the Optimal Path of Human Resource Training and Development in Provincial Agricultural Scientific Research Institutes

YANG Yi (Anhui Academy of Agricultural Sciences, Hefei, Anhui 230031)

**Abstract** The most valuable resource of scientific research institutions is talents, and training and development are the key to human resource management. Based on analyzing the necessity and importance of human resource training and development in provincial agricultural scientific research units, this paper focuses on the problems existing in current training and development, puts forward the optimal path of human resource training and development, such as establishing scientific concept of human resource training and development, establishing human resource training management system and establishing hierarchical dynamic management.

**Key words** Provincial agricultural scientific research institutes; Training and development; Optimal path

省级农业科研单位最宝贵的资源是人才, 良好的培训与开发有利于充分发掘农业科技人才的潜能、发挥人力资源的高增值性, 使人才适应时代变化, 提高竞争优势。因此, 建立科学性、持续性的人力资源培训与开发体系有利于增强省级农业科研单位的研发能力, 提高员工对单位的向心力, 从而为省级农业科研单位的长远发展提供充足的人才保障。

### 1 省级农业科研单位人力资源培训与开发的必要性及重要性

**1.1 人力资源培训与开发是提升我国综合实力的助推器** 综合国力竞争的决定性因素是经济力和科技力, 而科技发展的决定性因素在人才。习近平总书记在中国科学院第十九次院士大会、中国工程院第十四次院士大会上曾指出: “硬实力、软实力, 归根到底要靠人才实力。全部科技史都证明, 谁拥有了一流创新人才、拥有了一流科学家, 谁就能在科技创新中占据优势”。国民经济的基础是农业, 农业的发展靠科学技术, 科学技术的竞争靠人才。随着我国建设现代化强国目标的推进, 省级科研单位对高层次人才的需求更加强烈。因此, 重视省级农业科研单位人力资源培训与开发, 有利于培植农业科技人才成长的沃土、壮大农业人才根系, 形成农业科技开拓进取的创新局面, 从而助推我国综合实力的提升。

**1.2 人力资源培训与开发是实现科技兴农的压舱石** 省级农业科研单位承担农业科技研发、为省政府解决农业重大科学问题和技术难题、推动农业科技成果转化的重担。人力资源是省级农业科研单位的重要组成部分, 而培训与开发又是人力资源管理的关键所在。加快培养农业科研领军人才、高层次农业科技人才, 提高农业科技创新能力, 是实现科技

兴农的根本途径, 是打赢脱贫攻坚战、实现乡村振兴战略、推进农业农村现代化、全面建成小康社会的强有力人才支撑。

**1.3 人力资源培训与开发是省级农业科研单位健康发展的落脚点** 省级农业科研单位以高学历、知识型人才为主要组成部分, 从事的多为基础性、前瞻性、创新性的农业领域科学研究工作, 他们更需要不断地更新知识、汲取营养。良好的人力资源培训是一种对人力潜能的开发、对人才战略部署。因此农业科研单位必须以人为本、尊重人才, 合理培训与开发人力资源, 建立育人、选人及用人的一体化机制, 形成“近者悦、远者来”的人才生态, 这对于省级农业科研单位长远、健康发展具有关键意义, 为组织的创新发展提供充足的动力源泉。

### 2 省级科研事业单位人力资源培训与开发现状

**2.1 缺乏培训战略规划** 由于受到传统事业单位体制的束缚, 省级科研事业单位依旧带有机制不活、效率不高等传统事业单位所存在的普遍问题, 尚未形成以“人力资源开发”为导向的战略性培训机制。培训多为短期行为, 培训依旧停留在“缺什么补什么”“看菜点菜”的层面, 缺乏系统规划。主要表现一是培训尚未与省级科研单位发展的战略目标相结合。如果缺乏战略规划, 将会影响科技人才潜能的螺旋式开发提升, 削弱院所整体的农业科技创新力量。二是未与员工的职业生涯规划相结合。省级农业科研单位多为高学历人才, 从马斯洛需求理论角度来看, 他们大多对实现人生价值的需求比较强烈。如果不站在全局角度统筹人力资源的培训开发及使用, 人才自身得不到进步、人才发展形不成梯队, 易造成人才流失等问题。

**2.2 培训内容、方式落后** 省级农业科研单位一般多为事业单位, 现有人员分类一般为管理人员、专业技术人员和工勤人员。管理人员参加的培训多为省委党校组织的统一调学, 在单位内部主要参加思想政治理论学习, 缺乏管理能力

**作者简介** 杨燚(1990—), 女, 安徽宿州人, 硕士, 从事农业经济管理和人力资源管理研究。

**收稿日期** 2020-07-10

提升外部渠道;专业技术人员参加的培训多以基层科研单位或者科研团队为依托,培训内容局限于专业知识,忽略了政治素质等综合素质的提升;工勤人员的培训缺乏技术提升内容。培训内容狭窄而固定,多为理论的岗位培训,与实际操作结合得不够紧密,培训内容缺乏一定的行业前瞻性,没有思维方式的拓展,也缺乏员工心理关爱等方面的培训,未真正从员工需求出发。培训方式多为讲授这种“填鸭式”“灌输式”传统的培训方式,培训效果依赖授课者个人的授课水平,课堂缺乏培训者的参与互动,员工的培训积极性不高,多为被动式教育,未从根本上激发员工参与培训的热情。

**2.3 尚未建立完善的培训反馈机制** 现有培训存在“重培训、轻评价”的现象。从评价过程看,多为培训后评价,缺乏全过程的培训反馈;从评价方式看,多采用问卷形式,不同的培训项目未体现差异化设计;从评价内容及评价的参与者来看,未能结合培训者在培训后产生的行为结果及其所在部门或者科研团队的评价来进行全方位的培训投入产出比的效果评估,这些都在一定程度上影响了培训绩效的改进。往往培训的评价结果仅仅在培训组织者环节终止,并没有反馈到学员或者培训师,没有根据评价结果来进一步验证培训需求的必要性,也没有根据评价结果进行培训流程的优化,没有真正形成培训需求—培训计划—培训实施—培训评价—培训需求的闭环管理。

### 3 省级科研事业单位人力资源培训与开发优化路径

**3.1 树立人力资源培训与开发的科学理念** 首先,省级农业科研单位要把传统的人事管理理念转化到开发人才潜能、激发人才活力的现代化人力资源开发管理上,坚定树立“人力资源培训与开发是实现人力资源增值的战略方针”的科学理念,坚持尊重知识、尊重人才,要充分认识到人才的潜能与动态性,全面、辩证地发现人才、审视人才、培养人才、选用人才,在单位内部营造信息畅通、知识自由流动、自愿分享、终身学习、知识回报的积极进取的工作氛围。其次,在制定人力资源培训与开发目标时,不仅要考虑到目标是否与省级农业科研单位的发展战略相匹配,也要与员工的职业发展等员工自身需求相结合,这样才能从根本上解决人力资源培训的内生动力,从“要我学习”转变为“我要学习”,从而打造学习型省级农业科研单位,提高核心竞争力。

**3.2 建立人力资源培训管理体系** 培训模型的塑造是国外理论学者对培训工作研究的一个重要成果,其中系统培训模型理论是员工培训理论发展的里程碑<sup>[1]</sup>。笔者根据该理论及著名的博伊代尔培训模型,提出了适合省级农业科研单位的人力资源培训管理体系(图1)。省级农业科研单位应以发展战略为导向,构建人力资源培训管理体系,包括培训需求调查、培训计划制定、培训组织实施、培训评估反馈4个阶段,同时培训实施保障贯穿于全过程。

**3.2.1 培训需求调查。**可在固定时间如年初开展,运用面谈法、问卷调查法、观察法等搜集培训需求,后通过以下方法分析培训需求。一是组织分析,即分析组织现存问题并确定培训是否对组织目标产生正面影响,如预测培训产生积极效

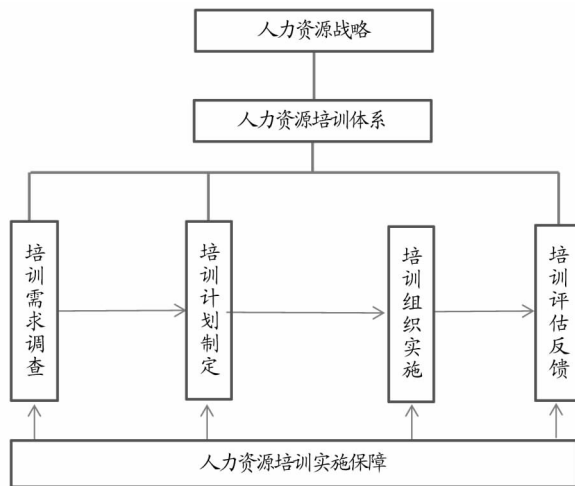


图1 人力资源培训管理体系

Fig.1 Human resource training management system

果,则通过该培训需求;二是任务分析,即分解岗位需求所需任务,以任务所需的能力指标量化培训指标;三是人员分析,即分析员工现有能力与岗位胜任力之间的差距,如果产生差距的原因是员工的知识、态度、技能,则可通过培训来达到岗位胜任力的要求,以此确定员工的培训需求。

**3.2.2 进行培训分类,制定全面系统的培训计划。**制定培训计划要遵循一定的步骤,避免遗漏环节。首先确定培训目标,其次确定培训对象,然后确定培训内容和时间,根据培训对象的不同选择不同的培训方式。现阶段已有很多成熟的培训方式,包括现场讲授、角色扮演、案例研究、教练式指导等,由于“互联网+”的普及应用,培训地点也打破了地域限制。因此在培训方式的选择上提倡定制化培训。

**3.2.3 培训组织实施。**可结合项目管理理念组织实施。有效的项目管理是指计划、指导、控制组织的资源,在规定的时间内实现特定目标的工作,主要用于控制进度、成本和规范等计划管理<sup>[2]</sup>。以培训目标为项目的最终目标,在培训管理中运用项目管理理念、项目管理的技术和方法加强对培训过程的时间管理、费用管理、人力资源管理、沟通管理、质量管理、风险管理,在培训某个环节出现问题时,可以及时纠正偏差并改进,确保培训目标达成,同时对于培训的全过程监测可有效提高培训服务质量。

**3.2.4 进行培训评估。**培训评估既是对培训的检验总结,也是进一步优化培训体系的重要途径。笔者建议省级农业科研单位从以下4个层次实施培训评估:一是反应评估,即在培训结束当天即利用问卷调查等形式对被培训者的感受(包括对培训主题、内容、方式、师资)进行满意度评价;二是学习评估,一般在培训结束1个月内进行,主要是评估被培训者培训理论、技能的知识点的掌握程度;三是行为评估,为避免即时记忆,一般在培训结束3个月左右评估,主要是针对被培训者在日常岗位上工作行为的改变程度,可通过自评、上级评价和同事互评方式取得评价结果;四是结果评估,一般可在培训结束半年后进行,主要评估培训对科研团队或管理部门的工作效率的改善程度、对工作业绩成效的影响程

度、对整个科研院所的发展效能提升程度等。

**3.2.5 人力资源实施保障。**包括预算保障、组织人力保障、后勤保障等,其中还应注意内训师团队的建立。省级农业科研单位由于农业科技领域专家与人才的高度聚集性,应建立一支稳定、高素质的内训师,这些专家积累的丰富的理论与实践经验,更贴近单位实际,更能融入组织文化,他们的定位则是内部人才的引导者、项目实施的教练员和组织文化的传播者。内训师团队不仅有利于单位内部知识的流动与传承,也在一定程度上节约了培训成本。需要注意的是,内训师本身的成长也应是人力资源培训管理体系的重要组成部分,要与培训需求进一步匹配。

**3.3 搭建梯次,并动态管理** 大多省级农业科研单位在现阶段的人力资源管理中已实施干部队伍及科技人员的梯度培养,培训作为现代人力资源管理的重要模块,在培训管理中也应注重搭建梯次。一方面是搭建梯次的宽度,全面构建适应人才需求的多方位培训类别,包括针对专业技术人员的培训、中高层管理人员的领导能力培训、新进人员的入职培训、工勤技能人员的安全生产培训、团队建设、员工心理关爱培训等。另一方面则是搭建梯次的高度和层次,这也是与人才培养和员工职业生涯相适应的培训梯次,创建阶梯式的能力开发培训项目,如“雏鹰成长”(入职培训)—“雏鹰起飞”(中

青年骨干培训)—“雄鹰展翅”(高级人才及管理领导力提升培训)。

省级农业科研单位在构建人力资源培训管理体系过程中还应注意体系的动态管理,因为单位的发展战略也不是一成不变的。人力资源培训管理体系应随着组织发展战略而动态调整,随着知识的更新而进行流程的创新性优化。

### 参考文献

- [1] 赵新明. 伟巴斯车顶系统(长春)有限公司培训管理体系研究[D]. 长春:吉林大学,2019.
- [2] 徐晏宝. JZ 公司校园招聘项目管理改进研究[D]. 成都:电子科技大学,2020.
- [3] 王飞. 事业单位人力资源培训与开发探析[J]. 现代商业,2015(21):100-101.
- [4] 宋婧. 基于过程的企业培训项目质量控制研究[J]. 科技经济导刊,2018,26(11):156-157.
- [5] 樊建芳. 知识型企业人力资源开发研究[D]. 厦门:厦门大学,2004.
- [6] 王敬伟. 事业单位人力资源培训与开发[J]. 黑龙江科学,2019(9):146-147.
- [7] 胥译心,冯阳. 当前事业单位人力资源培训问题与应对措施[J]. 人力资源,2020(6):60-61.
- [8] 黄玉芬. 员工培训与开发的理论、实践和创新研究[J]. 佳木斯职业学院学报,2019(6):282-284.
- [9] 王浩. 如何提高科研事业单位人力资源竞争力[J]. 企业改革与管理,2016(1):97.
- [10] 张则月,晏伟. 高等院校教职工入职培训管理问题研究[J]. 人力资源,2019(8):58.
- [11] 王强. S 市烟草公司青年干部培训项目管理研究[D]. 衡阳:南华大学,2018.
- [12] 许彦平,姚晓红,朱德强. 20 世纪天水干旱气候演变对农业影响及对策分析[J]. 干旱地区农业研究,2002,20(1):120-124.
- [13] 姚晓红,许彦平,姚晓琳,等. 干旱对天水市冬小麦生产的影响研究[J]. 安徽农业科学,2009,37(24):11478-11479.
- [14] 张书余. 干旱气象学[M]. 北京:气象出版社,2008:1-3.
- [15] 刘秦,姚正良,缪纯庆,等. 寒旱区白菜型冬油菜适应性及利用研究[J]. 干旱地区农业研究,2018,36(6):56-62.
- [16] 黄华磊,周燕,李焕梅,等. 气候变化对重庆油菜生产的影响[J]. 中国农学通报,2015,31(9):105-111.
- [17] 丛日环,张智,鲁剑巍. 长江流域不同种植区气候因子对冬油菜产量的影响[J]. 中国油料作物学报,2019,41(6):894-903.
- [18] 廖桂平,宜春云. 不同播期对不同基因型油菜产量特性的影响[J]. 应用生态学报,2001,12(6):853-858.
- [19] 天水市统计局. 天水经济年鉴[M]. 天水:天水市统计局,2018:79.
- [20] 国家气象局. 农业气象观测规范:上册[M]. 北京:气象出版社,1993:28-31.
- [21] 欧阳海,郑步忠,王雪娥,等. 农业气候学[M]. 北京:气象出版社,1990:38-41.
- [22] 周惠彬,谢小燕,张卫东,等. 概率论与数理统计[M]. 成都:西南财经大学出版社,2004:291-323.

(上接第 231 页)

响作物产量形成的主要气候原因。

通过春季冬油菜返青至成熟期各发育时段降水对干物质积累、作物生长率、产量形成的影响分析,得出春季降水对天水冬油菜生长及产量形成影响的主要时段及降水需求趋势,研究可为油菜春季水肥管理提供依据。但对雨养农业区而言,作物生长过程的各生长发育阶段降水的量化需求,还有待通过资料积累和田间试验进行更进一步分析。

### 参考文献

- [1] 邓振镛. 高原干旱气候作物生态适应性研究[M]. 北京:气象出版社,2005:106-108.
- [2] 范提平,王亚宏,张建党,等. 7 个白菜型冬油菜新品系在天水市半干旱山区品比试验初报[J]. 甘肃农业科技,2018(10):64-66.
- [3] 张惠玲,邓振镛,尹宪志,等. 甘肃省油菜生态气候适应性分析与适生种植区划[J]. 中国农业气象,2004,25(4):51-55.
- [4] 杨小利,姚小英,蒲金涌,等. 天水市干旱气候变化特征及粮食作物结构调整[J]. 气候变化研究进展,2009,5(3):179-184.