## [ 3 ]

再培训是一项变革管理计划

为构建和实施远大的再培训计划，公司所需要做的的不仅仅是培训员工：更要创造一个有利于成功的组织环境。要做到这一点，他们需要确保员工和管理者都有正确的心态以及做正确的事情。从这个角度来看，再培训类似于变更管理计划，因为它需要同时关注许多不同的任务。

让我们来看看其中最重要的几个。

### 理解供给和需求。

为构建起一个成功的再培训计划，公司需要对供应(公司内外可用的技能)和需求(击败竞争所需的技能)有深刻的理解。一种能够深化这种理解的方法是使用“技能分类”——详细描述公司中每个岗位所需的能力。过去，雇主们花了很多精力从零开始创建这样的分类，但现在许多领先的公司都依赖第三方来完成大部分工作。例如，汇丰银行(HSBC)采用了世界经济论坛(World Economic Forum)发布的分类标准，并进行了小部分的定制化以增加用于其部分业务的技能。类似地，SAP过去经常维护7000个内部技能分类，最近开始使用Lightcast，它保持一个不断更新的技能数据库。但是开发出一个技能分类只是第一步。接下来是一项艰难的工作，即决定将哪些技能对应到哪些工作上。不同部门的经理在这一点上可能有分歧。这种分歧往往是更深层次失调的征兆，公司需要在开展任何重大的再培训项目之前解决这个问题。

再培训项目要求参与者投入大量的时间。所以尝试降低所包含的风险、成本和付出是很重要的。

领导者还必须确定他们未来需要什么技能——这是一个动态的过程，对战略性再培训计划至关重要。要做到这一点，他们应该专注于弄清楚现行的战略需要哪些技能。此处他们需要制定一套严格的战略性劳动力规划方案。欧洲保险公司安联(Allianz)在这方面做了一些有趣的工作：它定期将预测的业务增长转化为人才需求，重点关注各种工作岗位所需的人数及其所需的技能。该模型作为年度规划过程的一部分进行更新，包含到经济情景规划并考虑到数字化对劳动力的可能影响。

### 招聘和评估。

传统意义上，应聘者是因为他们的学位或相关工作经验而获得培训机会或内部职位的，但这显然不适用于有再培训经历的员工。一门完善的技能分类法会有很大的帮助，它允许组织根据技能的相近性来考虑培训注册策略，这可以促进从一个技能集到另一个技能集的转换。诺华公司已经实施了一个由人工智能驱动的内部人才市场，该市场可以预测、匹配并提供与员工技能和目标相关的职位和项目。在研究中我们还发现，如果再培训项目要取得成功，公司必须为员工制定一套明确的培训注册标准，因为并非所有员工都具备适合再培训的动力和个性特征。

### 塑造中层管理者的心态。

中层管理人员经常抵制再培训的想法，主要有两个原因：他们担心(1)他们的报告在再培训时无法与常规职责保持一致，(2)一旦他们的报告 经过了 再培训，他们就会转入组织的其他部门。在这两种情况下，都可能导致“人才囤积”，管理者试图通过拒绝他们参与再培训来抓住他们最喜欢的报告。我们采访过的几家公司 已经通过将人才发展明确为管理责任来解决这个问题。Wipro根据团队参与培训的情况来评估管理者，Amazon根据绩效评估来提拔领导者，其中包括“你是如何发展你的团队的?”中层管理人员可能也会抵制雇佣有再培训经验的员工的想法，认为他们不如传统的熟练工人。这个问题可以通过让管理者参与再技能培训项目的设计和交付，以及提供敏感性和无意识偏见培训来解决。无论阻力以何种形式出现，支持再培训的高级领导人的榜样作用对于克服阻力都是至关重要的。

### 在工作流程中发展技能。

将员工从日常工作中抽出时间抽出来参加培训的成本高昂，而且对于后勤也是一个挑战。并且成年人往往不喜欢在教室里或学不好。在BCG 2021年的一项[调查](https://www.bcg.com/publications/2021/decoding-global-trends-reskilling-career-paths)中，20.9万名参与调查的员工中65%的人表示他们更喜欢在工作中学习。因此，再培训的最佳方法是通过追踪任务、内部学徒制和试用期进行尽可能多的培训。例如，印度工业信贷投资银行(ICICI Bank)的再培训项目包括为期4个月的职业实习，在此期间，员工参加他们希望获得的管理职位的模拟培训，以及为期8个月的实地工作，其中包括在银行分行进行结构化实习，跟着现任经理学习工作。



诺玛餐厅酒吧

### 匹配和整合技能娴熟的员工。

员工需要与新工作相匹配。我们的访谈数据显示，如果事先明确地描述了目标角色，员工就会对再培训更感兴趣，因为新的职业轨迹对他们来说很明晰，再培训本身也会因针对特定的岗位变得更有效，。一旦进入新工作岗位，再培训的员工需要以下几个方面的支持来成功融入：帮助学习新的工作规范和文化，建立人际关系，发展软技能。在这里，辅导和指导是特别有效的工具。Amazon在已经成为这个领域的领头羊：它为再培训的员工提供了各种各样的指导项目，其中包括一个伙伴系统，这是其“帮助我们自己的人才成长”项目的一部分，它将以前和现在的项目参与者联系起来。该公司还为那些转型特别困难的员工提供职业指导，比如从仓库工人到软件开发人员。