

水电企业年度培训计划制定原则和步骤浅谈

吴邦香, 王震

(雅砻江流域水电开发有限公司, 四川 成都 610051)

摘要: 培训管理工作是一个PDCA循环(计划-执行-检查-处置),制定年度培训计划仅仅是一个开端。培训管理工作需要企业各层级领导的大力支持和各部门(单位)通力配合,依据培训全周期的计划、实施、检查反馈,并持续改进,实现企业培训从量到质的飞跃,从而更好地服务企业发展,实现企业人才培养的战略目标。

关键词: 年度培训计划;问题;步骤;措施

中图分类号: [TM622];C975;F272.2

文献标识码: C

文章编号: 1001-2184(2018)02-0189-03

1 概述

每个企业都在做年度培训计划,但是,由于企业管理水平、人力资源干部素质以及企业对培训的看法不同,各企业的年度培训计划存在较大的差异。绝大多数企业常见的做法是人力资源部或培训部门设计培训需求调查表,下发给各部门(单位),然后由责任部门汇总成年度培训计划,再由会议讨论通过后执行。

2 企业年度培训计划的定义

企业年度培训计划是基于企业年度战略发展方向、经营重心和员工专业技能、职业素质、组织素养不足等问题,通过系统性、科学性、有效性、可执行性的培训方案展开,以确保培训计划高效实施。年度培训计划需要确定培训的目标、主题、内容、对象和方式等。

3 年度培训计划存在的问题

年度培训计划普遍存在培训需求调查过于简单,课程介绍不够全面,部门负责人对员工需求和培训课程重视不够等问题。各企业需求调查表的内容和结构也不相同,有的企业需求调查表做得很简单,只罗列一些比较流行的课程,让部门去选择。而课程的培训对象、培训目标、课时、课程大纲、培训讲师等项目都没有,或者不准确。高质量的年度培训计划必须具备以下三个特点:培训需求真实且来源合理;培训目标清晰;有高质量、可

执行的培训计划书。

4 制定年度培训计划的原则

企业年度培训计划可以依据以下8个原则来制定。

4.1 符合企业发展战略

企业年度培训计划必须依从企业战略,避免自我臆想。要从企业战略的高度开展制定培训计划,通过培训服务企业的生产和经营。

4.2 以培训需求为依据

在制定培训计划前,必须对各部门和员工开展培训需求调查,核实员工的真实培训需求,增加部门对培训的重视度,提高培训计划的专业度。

4.3 结合各部门工作计划

在制定培训计划时,要和各部门沟通交流,在培训时间、培训内容、授课讲师、培训方式等方面充分依托部门,确保培训实施和本职工作不发生冲突。

4.4 让更多人参与计划制定

在培训计划制定过程中,获得上级的支持是至关重要的,同时必须获得相关部门的支持,让更多的部门和员工自发自愿参与进来,让更多的员工提前了解、参与培训计划,为培训计划后续实施提供保障。

4.5 平衡培训活动与企业正常经营活动

培训计划要针对企业的建设、生产、销售等主营业务关键点来开展。如电力企业的设备检修培训时间可选择在汛期,安全教育可以和全国安全

活动月结合起来。

4.6 以不同的培训模式满足不同的需要

结合成年人的学习特点,利用企业的培训资源设计不同的学习方法来适应员工的不同需要和个体差异。如:拓展训练、参观实习、课堂培训、在线培训等。

4.7 统筹培训资源以保障计划实施

培训管理者要统筹企业的各类培训资源,根据培训预算制定培训计划。组建和培养企业内部讲师队伍,建立和完善培训机制,激励培训师和参训员工的积极性,保障培训的顺利实施。

4.8 培训计划与培训讲师相匹配

在制定计划时,落实培训讲师是关键。结合培训项目提前考虑讲师的来源,是外部专家还是内部讲师。确定培训讲师后,尽早和其沟通和交流,便于讲师针对实际问题,有针对性的组织课程、编写讲义,挑选案例,积极配合,顺利实施培训计划。

5 制定年度培训计划的步骤

制定培训计划一定要继往开来,要对上一年的培训管理工作进行全面总结,积累培训经验,总结工作不足,改进上一年的培训工作,以提升来年培训计划的编制水平。

5.1 盘点上一年培训项目

首先,对标上一年的培训项目:包括培训预算执行情况、培训计划完成情况、重点项目完成情况、知识资源与成果积累、高管与业务员工的参与度、管理层与业务层的认可度、培训费用和部门员工的成长。其次,要从以上对标的培训项目中找到亮点和不足,挖掘其背后的原因,在关联业务度、赢得支持度、学习匹配度、激发参与度、推动实践度和学员感知度等方面来进行培训分析。哪些方面做到位了,哪些方面还存在短板,编制企业培训工作总结,以寻找可以提升的空间。

5.2 分析培训需求

对企业各部门和员工进行培训需求调研,挖掘各岗位的培训需求。调研对象包括培训利益相关者,如管理者、绩优员工、绩差员工等,了解他们需要解决的业务问题、期望达成的目标等。调研方式可以通过内部培训调研会、工作座谈会、工作观察和提案、调研交流、一对一访谈等了解各部门(单位)和员工的培训需求;也可通过《培训效果评估表》、《培训调查问卷》等形式收集和整理培

训建议和意见。最后,需要对公司级培训管理工作进行总结分析,印证员工培训需求和培训效果的吻合度。

5.3 根据培训需求分析制定学习

根据培训需求分析制定符合企业战略的岗位学习任务。学习需求表可以分3个方面:一是,根据企业战略将学习需求进行分解,分部门、分岗位列出学习需求模型,包括财务指标、客户和产品、内部管理、学习成长等。二是,从公司战略到学习需求表,将公司级重点工作分解至重点部门的重点工作及学习需求。三是,制作关键岗位学习需求挖掘表,包括工作任务;挑战、问题、困境;可能的原因;需要学习的内容;业务收益等。同时,要以部门(单位)员工的年度培训计划为基础,与各部门(单位)负责人进行深入交流、讨论,制定员工学习计划。

5.4 制定整体培训计划

基于整体的培训计划需要提前规划所需的培训资源,包括课程、讲师、案例和线上平台等,尤其是需要提前规划内部课程和讲师培养项目。在前期调研规划的基础上,制定以培训项目为主的整体培训计划。要求培训项目参训学员差异小,产生有形结果,学习形式多元化,推动学习落地等。培训课程要涵盖企业基建、生产、经营和综合管理等领域;培训项目包括企业各层级各专业,如领导力、党政、写作、财务、工程、生产、环保、质量等,实现了专业范围全覆盖。年度培训计划并不是一成不变的,它可以根据企业实际工作情况进行调整和更新,以保证培训计划的顺利实施。

5.5 根据培训计划整合培训资源

制定好年度培训计划后,要整理现有的内部课程,挑选合适的培训讲师。对拟邀请外部讲师授课的项目,一定要先观看讲师以前的授课视频,调查培训背景,以确定讲师、内容与培训需求的匹配度,提前进行培训项目准备。挖掘和萃取优秀员工的做法和经验,形成可操作的流程和方法,鼓励优秀员工担任内部讲师。内部讲师的知识来自本企业,经验来自实战,由他们现身说法,方法更容易落地,员工更容易接受。首先了解员工的岗位责任、流程和工作目标。根据员工的专业岗位设计贴近员工工作情景的培训内容,针对业务问题设计课件要点。同时,要对现有的培训资源进

行统筹和整合,修缮培训设施、采购培训设备和工具、初步确定培训场地等。对现有培训课件、资料和档案进行整理归档,方便员工学习使用。

5.6 赢得高管和部门的支持

高管支持、学员支持、相关部门支持是培训取得成功的三要素。“酒香也怕巷子深”,再好的培训计划,如果没有各方面的支持和员工的认可也很难实施。因此在制定好年度培训计划后,培训管理部门要组织部门(单位)领导和培训管理人员对培训计划进行讨论,进一步完善和优化培训项目,对培训项目的内容、时间、方式以及所需资源进行详细说明,以避免培训和企业主营业务的矛盾,便于部门提早安排参训学员。在培训师资方面,要充分依托专业部门的资源,邀请行业优秀的外部讲师进行授课;提前确定内部讲师人选,准备课件和教案,确保培训效果。

5.7 制定团队(个人)成长表

根据马斯洛需求理论,员工在完成岗位工作的同时,均有实现个人成长和提升的需要。培训负责人需要根据企业人才培养规划,结合员工的特点制定出差异性的培训计划,帮助团队和学员制定成长计划。成长计划表包括学员拥有的学习资源、掌握的学习技术、具备的相关能力,资源和能力现状、近期提升计划及其参训方式等。针对高、中、基层管理人员设置领导力、文化价值等方面的培训课程,以满足不同层级、不同岗位的员工培训需求。如设置从技术走向管理、领导力、骨干员工、公文写作等培训课程,提升员工的管理能力和综合素质。

6 年度培训计划的落地措施

培训效果分为4层。学员反映层和学习层的评估是简单的,而行为改变层和业务结果层的评估较难。由“433”原则,培训管理人员要用3成的时间和精力来激发学员热情,通过更多的监督、强化和激励来推动学员后期培训落地。

6.1 采用正面激励提升培训效果

如课堂上设置互动环节,根据员工的课堂表现,听课效果、笔记形式,互动交流等项目,进行课堂表扬,并奖励小礼物。统计员工年度参训率、授课次数,定期反馈至员工所在部门,作为学员岗位提升的参考依据之一,并在年度绩效方面加以考虑。同时,以年度为单位组织内部讲师课件、参训

学员的笔记和课堂训练作业等项目评优活动。

6.2 以解决问题评估学员知识技能掌握度

在培训前收集参训学员在岗位中遇到的实际问题,并进行分类整理。将问题同培训讲师进行探讨,设计出适合参训学员的培训内容和典型案例。可在课上设置互动交流和答疑的环节,让学员提问,讲师答疑。也可以组织专题讨论,各部门(单位)指定代表就某一问题专题发言,总结经验 and 不足,介绍方法和技巧,使大部分问题在课堂上得以解决。对于不能解决的问题,需要形成遗留问题备忘录,请相关部门回复。

6.3 以业务结果的提升作为最终培训目标

培训负责人要对学员的后期练习情景和频次、学员业务问题解决情况进行跟踪。包括布置课后实践活动、安排课后练习、提交培训总结和学习心得、给予学员相关的反馈、发现好的案例并促动分享、收集好的素材实现课程或项目的迭代等。在培训项目结束后,培训负责人要将培训课件和资料转发给学员,并上传到培训资料库;通过在线学习平台为学员推送相关课程作为课堂学习的补充,巩固学习效果。学员返回岗位后,业务部门要安排学员讲课,加深对培训课程的理解,并将培训内容惠及到更多员工。

6.4 适时复训强化记忆

依据艾宾浩斯曲线和知识遗忘规律,培训负责人和业务主管需要在遗忘临界点前进行现场演练和学习干预,督促员工进行课程复训,加深对重要知识点的记忆,达到落地生根、学以致用培训目标。

7 结语

培训管理工作是一个PDCA循环(计划-执行-检查-处置),制定年度培训计划仅仅是一个开端。培训管理工作需要企业各层级领导的大力支持和各部门(单位)通力配合,依据培训全周期的计划、实施、检查反馈,并持续改进,实现企业培训从量到质的飞跃,从而更好地服务企业发展,实现企业人才培养的战略目标。

作者简介:

吴邦香(1975-),女,四川乐山人,高级工程师,从事企业培训管理工作;

王震(1987-),男,甘肃静宁人,工程师,从事企业人力资源和培训管理工作。

(责任编辑:卓政昌)