

关于恒逸集团人力资源培训现状分析及目标初探

■ 人力资源部

培训是企业进行人力资源开发的最基本方式,也是企业人力资源开发的核心内容。对于员工个人来说,培训可以帮助员工充分发挥和利用自身潜能,更大程度地实现自身价值,提高满意度,增强对企业的归属感和责任感;从企业来看,有效的培训可以提高工作效率和经济效益,增强企业在市场的竞争力和对员工的凝聚力,培训在企业经营发展中发挥着重大作用。

恒逸集团自1994年成立以来,在人力资源培训工作的开展中,经过不断的实践和提升,已逐渐形成了培训缺乏针对性、实效性、培训效果不显著、员工的培训积极性不高等问题。

2010年度,恒逸集团全年开展培训多达1021次,其中,内训近1000次,完成内部培训1958学时,共计57173人·学时,实现公司2010年人均培训10学时的培训工作目标。同时,在此期间涌现出了一支优秀的内部培训师队伍,他们正成为恒逸内训工作的核心力量。2010年度,共有235人参与公司内部培训,较2009年的174人增加了61人,增长35%。

在培训体系建设方面,建立了由集团公司人力资源部和各企业、部门组成的培训管理责任网络,在培训流程方面,开始注重培训需求调查、培训计划及培训效果评估。近年来,还特别重视了内部培训资源的共享,以及内训师队伍的建设。

针对恒逸发展过程中人力资源开发的实际情况,恒逸集团培训工作注重制度化、规范化建设,在完善工作制度的同时,不断提高培训质量和水平,主要体现在以下方面:(1)综合运用有关培训理论,建立了由培训需求调查、培训计划、培训实施及培训评估等环节组成的员工培训体系;(2)从强化培训需求分析入手,引入了培训效果评估;(3)强调按需进行培训和注重培训效果的理念,构建了新的培训管理模式;(4)针对培训管理提出了相应的保障措施。

从培训实施上看,集团现有的培训体系和形式还是值得肯定的。集团人力资源部培训部将继续致力于在战略性、专业上的培训力度、职业技能及后备梯队的业务培训,为恒逸的发展提供力量。(1)进一步科学、充分地掌握业务部门、员工个体的培训需求,从而制定针对性的培训计划;(2)加强培训的计划控制能力和有效性;(3)实现培训资源在公司内部的充分共享;(4)逐步提高内部培训师的专业性,培养更多中高级培训师。

同时,在今后的培训工作中,将总结学习现有的工作经验,依据恒逸“四五”发展战略规划,深入推进五项内容,努力建设具有指导意义的第一线人力资源培训目标。

一、建立相应培训制度,保障培训体系实施为推动人力资源部培训工作的顺利开展,保

障培训体系的实施,建立相应的培训制度保障是有效的手段。把培训工作纳入人力资源工作的总体议事日程,制定中长期、中期、短期的培训计划,并有专门人员定期检查培训计划的执行情况,根据公司发展需要适时调整培训计划。同时,培训考核制度是做好培训工作的重要环节。建立一套科学的培训评估标准,及相应的评分标准和实施细则。培训后切实做好评估考核工作。建立培训激励机制,在公司内营造浓厚的学习氛围,建议考虑将培训情况与职位晋升、绩效考核制度挂钩,提高员工学习主动性。

二、通过营造学习型组织,改造培训环境传统观念认为,学习是个人行为,是发生在某些地方和阶段的事情。但随着学习观念的转变,学习被认为是以组织为中心的持续性的活动。而团队学习又不同于个人学习,它使个人学习到分享和升华。因此建立学习型组织是根本有效实施的保障。从培训的角度上说,要从根本上认识到培训是公司实现其战略的重要支撑,通过营造学习型组织,来改善培训的环境。

三、完善培训信息系统,加强培训需求分析企业培训是建立在培训需求分析基础上的,而需求分析必须依靠大量的信息。因此建立培训信息系统,为集团培训目标的确立、计划的制定、实施的有效性和科学性发挥着十分

必要的作用。在集团人力资源信息服务平台的建设中,将开发一套面向员工的教育及培训管理系统。它借助了先进的Web和Internet技术以及数据库管理系统,能够提供准确、快速、安全的信息服务,同时具备功能强大、方便管理和易于使用的特点。该系统能够记录、管理并向全体员工发布培训课程信息,如课程内容介绍、时间、地点等信息,同时记录员工的培训记录、培训情况等。利用这个信息管理系统,员工和主管参考相关的课程和制定培训计划,有利于培训管理和工作发展以表格的形式获取相应的课程信息、培训记录及统计数据,协助分析和制定培训计划。

四、丰富培训方式,提高培训效果目前采用的培训方式较为传统,主要采用以会代训和专家讲座的方式。而现代的培训方式多种多样,如案例分析、研讨会、角色扮演、网络游戏、拓展训练等等。专家讲座虽然一直以来都是培训的主要实施方式,但通过讲师的语言表达,系统地由培训师传播知识,它可以随时满足员工的某一方面需求,形式灵活,培训内容丰富,培训对象容易理解。但是单向式交流,缺乏实际的直观体验,对学员的个体记忆效果不够理想,因此,在进行培训方式选择时,需要结合公司的实际情况,丰富培训方式,优化组合培训方式,配合运用,从而达到理想效果。

培训形式的多样和创新,有效地保证了培训的效果,使企业实现知识更为充分的共享。如聚合公司根据内部培训需要,自制新员工入司视频学习教材,实现培训手段的视频化,培训内容规范化,培训效率的最大化。

五、加强沟通,保障培训效果评估实施培训评估为企业提供了一种可测量培训投资收益率的方式,同时,评估的结果可以用来改进进一步的培训。因此,做好培训效果的评估工作是人力资源培训工作的重要环节。考虑到培训评估体系的复杂性,做好培训效果评估工作做好就需要强化培训过程中受训者、主管部门、培训实施者及组织者之间的信息沟通和交流,从培训前、培训中和培训后三个环节的沟通入手,保障培训评估工作的有效实施。

培训前的沟通,内容包括与员工沟通了解真实需求;与培训实施者沟通,使培训更具针对性和可操作性;开展培训师动员,让受训者了解培训的目的和作用,达到培训效果。加强培训中的沟通,主要是围绕培训目标提高培训效率和进行的有效沟通,从而有效控制培训的实施,确保培训工作的有序进行。培训后的沟通,是培训结束后的工作,为培训效果评估进行的重要工作,通常从总结会议、培训档案资料、培训考核等部分开展。

集团首批内部培训师培训顺利开班

本报讯(通讯员 王斌)4月15日,集团首批内部培训师(TTT)培训在恒逸7#南楼明珠26楼多功能厅举行,此次培训由国内著名培训师陈大宝先生主讲,主要围绕“TTT课程展开,着重讲解了如何有效设计内部培训课程等技巧。2010年度集团明星及优秀内训师共18人参加此次培训。

培训从有效的课程规划、课程内容选择等5个方面展开。如何进行有效的课程规划技巧讲解时,陈大宝老师通过对传统教育和职业教育的比较,提出了企业内部培训需要达到的解惑、授能、情感、行动四个新要求。他还提供了适应型模拟法、深度型模拟法等6种确定培训内容的方法,要求在主题明确、顺序合理的设计原则下,内部培训师应依据实际授课内容,将培训课程分为三大模块:三大课、(工作教学)三大课程结构,让学员可以根据所处岗位、部门等实际情况合理的安排授课内容,使受训者有针对性的学习相关知识和技能。

在迅速提升课程开发能力与课程教学模式方面内容讲解中,陈老师要求培训师,通过问卷、访谈等方式了解公司内部培训需求,然后根据学员人数规模、性别、受训意愿等分析学员特性,提供有针对性的培训素材,确定合适的授课模式及教学方法,如理论内容,采取讲授法;以实例讲解,采取案例分析法等,为受训者提供能真正提高工作技能及效率的课程。同时要定期对课程进行评估,通过收集学员课程后的反馈意见,切实了解课程讲师、课程、学员三方面在培训过程中的需求,为下次开展培训做好参照。

PPT是培训最常用的演示方式,因而制作一个生动内心丰富的PPT演讲,往往能比课程达到事半功倍的效果。在PPT设计技巧及工具应用内容讲解中,陈老师及其助教为学员们演示了声音、图像、影片等资源使用的技巧。

两天的培训课程,让参与培训的学员,在课程设计、PPT技巧运用等方面,切实掌握了相关知识,也为5月份开展内训师风采的“导师”课程做好了前期准备。

聚合物公司首次启用员工视频培训教程



本报讯(特约通讯员 董健飞)为了进一步提升培训质量,优化培训流程,3月18日,在新员工入职培训中,聚合物公司首次启用视频培训教程。“视频教程上各个岗位操作技术的演示,通过放慢动作增加了学习趣味性。”参加此次培训的50余名新员工似乎对视频教程很感兴趣,“特别是纺丝与卷绕,视频进行了分步操作与演示,让我们对操作规范与步骤有了直观的印象。”

“年后是新员工入司最多的时候,今年年初第一个月,入司员工就达200多名。”聚合物公司综合部经理金梅介绍,该培训视频教程在2010年年底就已经筹划拍摄,新员工视频教程

教程包括公司生产运行流程、纺丝卷绕及外观的操作过程规范、人事制度与考勤制度、消防安全等内容。与传统的授课模式比较,视频教程教程不仅节约了人力,图文并茂的形式让刚入司的新员工更直观、生动的了解生产流程、方法及公司制度。

在培训成绩检测中,新员工的考核成绩比以往高出很多,不少员工还拿到了满分。“这个视频教程,上课比以前快,工厂做的时候没碰到过,很直观,上手比较容易。”具有初中文化的徐太富,在此次培训考核中取得了满分的总成绩,成为了公司一名卷绕员工。“车间老师傅的操作很熟练,速度也

很快,他们操作动作还没看清楚就已经结束了。”在采访中,他告诉笔者,之前在视频中熟练掌握了操作步骤,还能在实践中独立完成整个生头的操作。

“画面生动,内容详细全面,让人印象深刻。”外观工刘盼盼说,“通过此次培训,让我更全面的了解公司的各项规章制度和安全注意事项,特别是一些重要的危险操作,实际的画面演示和红色的警告,让我到现在还记忆犹新,还有就是那些消防安全器材的使用方法演示等等,有些不死对我的工作有帮助,对以后的生活都有很大的益处。”

新员工入司培训是企业向新员工介绍公司概况、工作流程,根据企业要求塑造新员工行为方式的过程,同时也是新员工熟悉、适应、接受企业环境、制度、文化,了解自身工作职责、发挥自己才能正式入职前准备的一个重要过程。聚合物公司的入司培训是公司入职前准备工作的一个必要途径。据了解,鉴于视频教程的效果,聚合物公司将视频教程内容作为进一步完善,加入员工福利、员工住宿等详细内容,让新员工在上岗之前切实了解工作岗位要求及自身的福利。

“随着信息化步伐的不断加快,传统的课堂授课模式出现了越来越多的缺陷。”负责公司新员工入职培训的视频播放的杨立,是综合部一名年轻的员工,他介绍说,“目前,新员工普遍都为80、90后的青年,他们对新形式的教育模式容易接受,而且吸收也很快。”

上海恒逸公司举办第一期人事制度培训

本报讯(通讯员 刘四桃)5月6日,为了及时处理员工关系问题,提高中层员工的管理水平,上海恒逸公司在3楼培训中心举行了第一期人事制度培训。培训主题以“人事制度汇编”为内容展开详细讲解,着重说明工资福利制度及劳动保障制度,使基层管理者能正确引导员工更好地在本岗位上工作。公司工级以上人员共45人参加了此次培训。

培训现场,强调人员参与和互动,以一问一答的方式,让受训者加深课程印象,达到培训的目的。此次培训内容包括:员工招聘、薪资福利、员工绩效考核、工商管理、劳动纪律管理规定等8大方面。

在工资福利制度方面,培训中提及流程简化,从员工工资考勤时间到员工工资发放全部流程,并作举例说明和详细讲解,让基层管理者充分了解新员工工资尤其是生产一线员工的工资如何计算,也说明了倒班员工具体的倒班时间及加班时间如何统计的规则,有效安排请假时间与加班时间合理匹配。通过现场讲解说明,受训的基层管理者增强了自身成本管理意识,同时也掌握了合理安排员工工作时间的技巧,从而更好地指导员工服务本岗位工作。

在员工福利情况说明时,培训现场互动更是激烈,对公司为员工提供的倒班补贴、就餐补贴及全勤奖等相关福利进行了一讨论。在劳动保障管理规划方面,针对公司奖惩制度进行了重点讲解。规定方面,员工身边实际发生的真实事件为案例分析讲解,一边讲解,一边互动,培训效果好。

从集团内训师培训中借鉴的PPT演讲技巧,也很好的用于此次培训中,简短的PPT前面播放让学员放松心情,轻松参与学习。培训PPT课件,多形式地一一呈现出来,一会儿出现一个画面,一会儿又飞出一条规则,生动形象的PPT课件让受训者留下深刻的印象。

通过短短2小时的学习与交流,尤其是激烈的现场互动效果,较好地为一期培训作了充分的经验总结。

管理规划方面,针对公司奖惩制度进行了重点讲解。规定方面,员工身边实际发生的真实事件为案例分析讲解,一边讲解,一边互动,培训效果好。

从集团内训师培训中借鉴的PPT演讲技巧,也很好的用于此次培训中,简短的PPT前面播放让学员放松心情,轻松参与学习。培训PPT课件,多形式地一一呈现出来,一会儿出现一个画面,一会儿又飞出一条规则,生动形象的PPT课件让受训者留下深刻的印象。

通过短短2小时的学习与交流,尤其是激烈的现场互动效果,较好地为一期培训作了充分的经验总结。

如何正确使用光圈、速度等丰富的摄影技巧。”显然,在与老师的互动中,沈泉得到了很多满意的回答,“30多小时的培训,对摄影实践提供了很好的指导作用,让我受益匪浅!”

“与绘画不同,摄影是一门‘减法’的艺术。”在培训中,摄影志愿者们虽然来自各个岗位,但都听得聚精会神,认真听讲,不时被陈老师精彩幽默的话语逗乐。“除画面中原本被除,无关主题的画面,留下简洁的、令人深刻的、最能表达主题的画面。”

“企业文化落到实处就是注重员工的个性和全面发展。”据集团办公室主任何阳阳介绍,首届职工集体婚礼不仅为摄影爱好者提供了锻炼和展示的平台,此次摄影专业理论知识培训的举办也为进一步成立摄影协会奠定了基础。“培训受到了摄影爱好者的热烈欢迎,收到了很好的效果。”



化纤公司企业工商管理大专班正式开学

本报讯(特约通讯员 王伟)“恒逸黄埔军校”的学员们,祝贺你们坐在这个课堂上……”在短短几分钟的讲话中,化纤公司生产副总方平简短轻松、幽默的语言引得现场阵阵欢笑和掌声。3月26日,化纤公司萧山电化企业工商管理大专班开学典礼在石化行政楼六楼培训室举行。本次课程是化纤公司结合新形势下员工素质需求,由公司生产副总方平倡议、公司综合办牵头组织,员工统一参加入学考试。

“这个大专班是在化纤公司领导高度重视下,在多次与我们学校协商后创办的,它开创了企业学校联合办学的新模式。”大专班班主任、萧山电化大企业季建辉谈起化纤公司萧山电化企业工商管理大专班的创办过程,由衷地感慨,“在提升企业文化素质的同时,公司还为员工积极创造获取个人认可的途径,这切实感受到了‘以人为本’的现代企业管理理念。”她还特别提到在大专班选拔考试中,化纤公司共有50人通过考试,42人报到上课。“上课地点在厂区,学员们工作、学习两不误,这又是一项很好的办学新尝试。”

“今后管理人员的晋升和薪资提升,将学历作为一项重要参考。当然在课程中会设置一些活动来丰富内容,同时也会设立学习奖励机制,以此鼓励积极性。”方总在介绍大专班学习课程时指出,在入职员工,特别是基层管理人员的综合素养参差不齐,已经成为提升管理水平的“瓶颈”,他希望通过大专班课程的学习,进一步提升公司管理队伍的综合文化素养,适应公司发展对人员的要求,为精细化管理工作提供强有力的人员保障。

“我们的学员,大多数已经放下书本好多年了,现在重新到课堂听老师讲课,在课程进度方面,特别是英语,存在着一定的困难。”在讲话中,方总对课程的速度表示担扰,随即他表示,困难只是提升自我,取得进步的机遇,努力去克服困难也是新员工必须具备的一种素质。“上课地点设置在厂区,上课按照公司考核制度严格规范,确保学员扎实学习到知识,顺利毕业。”在上课规范上,方总也作了具体要求。“此届大专班的学制共两年半,成绩评定实行学分制,共计95个学分,学员在学习中取得的总学分作为决定能否可以毕业的标准。”

“毕业成绩的考核标准分为平时上课成绩和卷面成绩两部分,上课地点虽然在厂区,但考试地点还是放在萧山电大,所以我还不能放松,要时刻警醒。”方总说,第一个被选为学习委员的郑昌秀,她十分珍惜这个名字,她表示在接下学期的课程将努力学习。“没有上大学,一直是我很遗憾的事情,没想到今天帮我弥补了这一遗憾,真的非常高兴,我一定会好好努力学习理论知识,提高自身素质的。”

本届大专班每班设班主任、民主推选班长、体育委员、学习委员、纪检委员、文艺委员等班干人员组成。“放下书本这么多年了,真没想到还可以重新坐在课堂上。真的太好了,可以圆了自己上大学的美好梦想。”一班班长、大专班纪检委员王军感慨地说道,“此刻心情很激动,虽然不知道自己能不能跟上课程的速度,但不管如何,我都要尽最大努力,把握好难得的机会。”

20余名摄影爱好者参加专业理论知识培训

本报讯(记者 黄莹)为了提高摄影爱好者的业务水平,多方活跃恒逸文化,切实服务首届职工集体婚礼,4月29日,集团办公室在聚合公司二楼会议室举办了“摄影专业理论知识培训”。入选恒逸首届职工集体婚礼志愿服务活动的20余名摄影爱好者参加了培训。

培训由萧山日报摄影记者傅传喜主讲。傅老师从摄影的基本知识和技巧讲起,结合自己多年的摄影实践经验以及大量新闻作品,深入浅出、形象生动地讲解了新闻图片的九宫格、黄金分割思路图解。“好的新闻照片完全可以交代新闻发生的时间、人物和背景。”在培训中,傅老师利用新闻心地向大家介绍了拍摄新闻照片时要充分利用好新闻元素,事前做到“腿勤、脑勤、手勤”,提前做好功课。

“这次学习,很有收获,特别是摄影技巧方面。”来自化纤公司保安队的刘海清对培训中徐

老师所讲解的构图、创作和曝光原理很感兴趣,“虽然对光圈、景深、焦距这些基本摄影知识有所了解,但是在实际拍摄中对于构图和创作思路很重要。”在平时的练习中,刘海清对于摄影用光技巧有着自己独特的见解,他介绍说,“初学者在摄影中多借用自然光为好,相比于人造光源,自然光柔和,拍出的画面不至于会有很强的用光反差。”

“我是特意从萧山总部赶过来的,这次一次很好的学习机会,不想错过。”李颖,是集团财务部的一名新员工,当听到公司首届职工集体婚礼招募志愿者活动的通知,她马上打来电话希望报名参加志愿服务。“如果可以,我还想邀请我的朋友一起来参加。”热心支持志愿服务的李颖,顾不上晚上回家的车,积极报名参加摄影专业理论知识培训。“公司可以为志愿服务的我们提供免费学习的平台,那是在肯定我们的爱好!”在

交谈中,她告诉记者,自己还很年轻,有很多想做的事情,参加志愿者活动就是其中一件很有意义的事情。

来自聚合物公司企管中心的开正友,是一名残疾人。面对工作和生活,他表现出了积极、乐观和向上。“这是我和爱好,虽然我的手有一些不方便,但是并不能让我放弃摄影。”公司各类活动上总是能看到开正友拿着相机忙碌的身影,这不,摄影专业理论知识培训中,他已经拿着相机拍上了。“傅老师讲得很详细,知识点也很多,我忍不住现场比划起相机来了。”在开正友的带领下,记者看到了他的笔记本上已经满满地记载了摄影专业理论知识要点。

“光圈与景深的区别在哪里?”来自自己内勤公司的沈泉,是一名摄影初学者,对于很多基本的摄影知识他还有很多疑惑。“在老师的耐心详细地解说中,通过大量的照片剖析中,领悟了