

内训师队伍的开发与管理

◆杨向娥

(金堆城铝业股份有限公司 710077)

关键词: 选拔培养; 晋级解聘; 激励; 考核

内训师在企业活动中扮演着重要的角色,他们能够根据企业实际特点,结合自身专业并能对企业员工进行比较便利的辅导,他们肩负着企业知识、文化、技能、经验的传承工作,能够对企业的生产经营工作起到一定的推动作用。不断建立和完善内训师队伍,能够节约培训经费,提高培训针对性,促进培训氛围,更能促进培养后备干部,是激励员工的重要手段之一。

一、内训师职责及定位

内训师是理念的宣传者。内训师对企业的培训理念能够理解透彻到位,可以通过内训授课的方式及时的对员工进行宣传、引导、激发员工学习意愿,也是对公司各项理念的最好的宣传者。

内训师是培训管理者。内训师会切实参与到企业培训需求调研、培训课程开发、培训评估、培训辅导等工作,并且能够对企业的培训计划提出建议、意见,结合实际的反馈出企业内训的一些问题,从而有利于培训工作的开展及培训质量的提高。

内训师是知识、技能、经验的传授者。内训师不仅能提供知识、技能的传授,并且可以将企业实践经验与具体工作相匹配,相结合,帮助学员真正的解决工作中遇到的难题。

内训师是课程的开发者。课程开发是内训师的核心能力之一,除此之外教材编写、题库建设也是内训师的核心能力。一个合格的内训师应该时刻注意学员培训需求,对课程进行动态管理,完成大纲修正、内训补充等工作。

二、内训师的选拔与培养

内训师的选拔与培养需要一个过程,公司内部讲师的选拔一定要采取公开、平等、竞争、择优的原则。首先内部讲师的选择可以采取部门推荐、个人申请两种形式;根据实际工作需要,也可在管理干部、业务精英和专业技术骨干中指定内部讲师。其次,设定一定的选拔条件,并且进行分层次,例如可设置初级内训师、中级内训师、高级内训师。

企业在培养内训师时可采取自我学习与组织培养相结合的方式,内部培训师可自行购买相关资料进行学习,与本年度培训课程相关的资料可凭正规发票、资料向培训管理部门提出报销申请。内训师可旁听公司所有培训课程,优先参加公司内的与本职工作相关的各项培训。如有必要,可申请参加与自身授课内容相同的外出培训。组织也要循序渐进的对内训师进行培养,可以从以下几个方面进行内训师的培训,一是课程内容升华培训,主要是进行课程内容的设计与开发;二是内训师素质提升培训,主要针对内训师必备的素质素养进行培训;三是对授课技巧进行培训,主要是提高内训师的授课技巧。

除此之外定期举行内部培训师经验分享沙龙,提供经验交流的平台,每年组织一次全体内训师的经验分享与交流,并聘请资深人员或外部专家指导、培训。

三、内训师的晋级与解聘

员工要取得良好的职业生涯发展,其自身的积极努力、自我开发与发展甚为重要,但是与组织的重视与支持也密不可分。内训师的管理也是一样,要从组织上给予内训师职业生涯规划,设置不同级别的晋级标准,让内训师有晋升的空间。

为保证内部培训师晋级的严格性,以及内部讲师晋级的客观、公平、公正,提高内部讲师参与晋级的积极性,公司在进行内部讲师晋级评审时,应遵循以下要求:内部讲师有权利根据晋级要求、个人培训讲师经历、授课情况及时申请晋级;各级培训管理部门/职能部门应定期根据内部培训师档案及授课记录及

时督促内部讲师申请晋级;公司人力资源部或者培训管理部根据晋级条件及考核,对晋级人员备案颁证。

对于全年完成培训学时达不到培训师本人现任级别课时要求的;年度平均培训效果满意度低于内部讲师本人现任级别要求的;因内部讲师个人原因,导致培训效果有重大影响的;个人能力无法适应课程的要求,经评定后,进行降级处理。对于年度考核不及格的;不能很好配合培训管理部门工作的;品行不良,不堪为人师表者。

四、内训师激励

内训师的激励有多种方式,一般企业都会几种方式并用。

1、薪酬奖励。企业为了支持和鼓励内训师主动积极开展课程开发及授课工作,一般都会发放一定的薪酬奖励,有的企业是根据内训师不同级别发放不同的课时费,有的根据培训效果,有的设定一定的奖励津贴,总之目的都是为了更

好地调动内训师的积极性。对于内训师的课酬,可以分等级设定,例如助理内训师,要求课程较易,主要以公共基础知识为准,50元/课时;初级内训师,要求有一定专业性,课程适中,50-100元/课时;中级内训师,要求专业性较强,课程较难,100-150元/课时;高级内训师,要求专业性很强,课程难度高,综合技能高150元-200/课时。

2、颁发资格证书。一般企业都会采用物质激励与精神激励相结合的方式,给内训师颁发培训师资格证书,从制度上对内训师的专业知识、经验、工作能力、表达能力等进行认可,让内训师获得荣誉感。

3、有限晋级。将内训师列入公司后备干部或优秀人才库,重点培养,优先晋级,作为提拔干部的重要指标之一。

4、提供更多的培训机会。内训师可以更多的参加各种培训,更好地提升自我,获得优先培训及交流的机会。

5、报销资料费。内训师学习的各种专业书籍及管理书籍、资料,公司可给予报销,鼓励内训师积极学习,从而更好地提高专业水平。

五、内训师考核

内训师考核可以分为日常课程考核及年度综合考核。每次培训课程结束后,由培训组织部门组织受训员工与受训部门做效果评估,对于培训师的课程考核包括学员评价与受训部门评价学员评价主要针对课程内容、授课技巧(方法)、课堂控制、实用性、针对性、讲义资料等进行评价。培训课程考核合格后,培训组织部门按月对内部讲师支付培训课酬。

每年年底,各级单位/专业序列职能部门对内部讲师进行年度考评。对内部讲师的年度考评,主要涉及以下六项指标:1、授课总学时:年度总授课学时;2、授课满意度:年度授课平均满意度;3、资源共享:培训案例与培训游戏等资料上传后被采纳的数量;4、课程开发与优化:参与课程开发、优化及课程获奖情况;5、教研参与:参与教学教研活动情况;6、工作配合:配合各级人力资源管理部门完成相关任务情况。

年度考评结果,由公司人力资源部或者培训管理部统一发文通报,对于考评结果优秀的内训师及时给予物质奖励及精神激励,对于考核不合格的内训师,适当进行惩罚,针对其薄弱环节及需要提高的能力,有针对性的加强辅导,使其尽快胜任。

六、内训师日常管理

首先,内训师必须在保证完成本职工作的前提下,完成所负责课程的授课任务;根据需要参与课程的前期培训需求调研分析,协助分析公司员工的培训需求;根据需要开发设计有关课程,如培训教材、辅助材料、案例及游戏、授课PPT、试卷及标准答

案等,并定期改进以上资料;积极学习,努力提高自身文化素质、综合能力以及授课技巧;学习、消化外部培训课程,将其引入企业,并根据实际情况进行课程的内化;根据培训组织部门设计的培训方案和计划进行培训,如有改动应在开课前3天征得培训组织部门的同意;在不影响工作的前提下,不断学习,经常开展专题培训;协助参与培训结果评估。

其次,内训师必须参加公司组织的对内部讲师进行的相关培训;授课时不迟到、早退,不无故缺勤;因事不能到位者,应提前知会培训组织部门;因病不能到位应于开课前两个小时内知会培训组织部门;讲课尽量采用交互式、案例式、条款式、通俗易懂之教学方式;课堂上课程针对性要强,增强学员的实际操作能力,实际理解能力及可操作性。

再次,内部讲师必须接受学员评价考核。内训师须将各种培训资料提交所在单位/部门,所在单位/部门对培训资料负有妥善保管,严格保密的义务。内训师必须接受内部讲师的课程培训。内训师参加外训后,须在一个月内在公司内部翻讲培训内容,外训一天的课程内容翻讲不得少于两小时。

培训工作要落实,必须要制定培训计划,而培训计划最终要落实在培训课程上,而企业的内训师就是培训课程的实施主体。为了保证培训效果,培训管理部门必须要建立一支合格的内训师队伍。内训师队伍的建立,为企业提供了培训内部资源,提高了培训的针对性,节约了培训经费,并且积累了公司的内部知识,促进培训成果转化,有助于培养后备干部及建立培训氛围,是激励员工的重要手段之一。