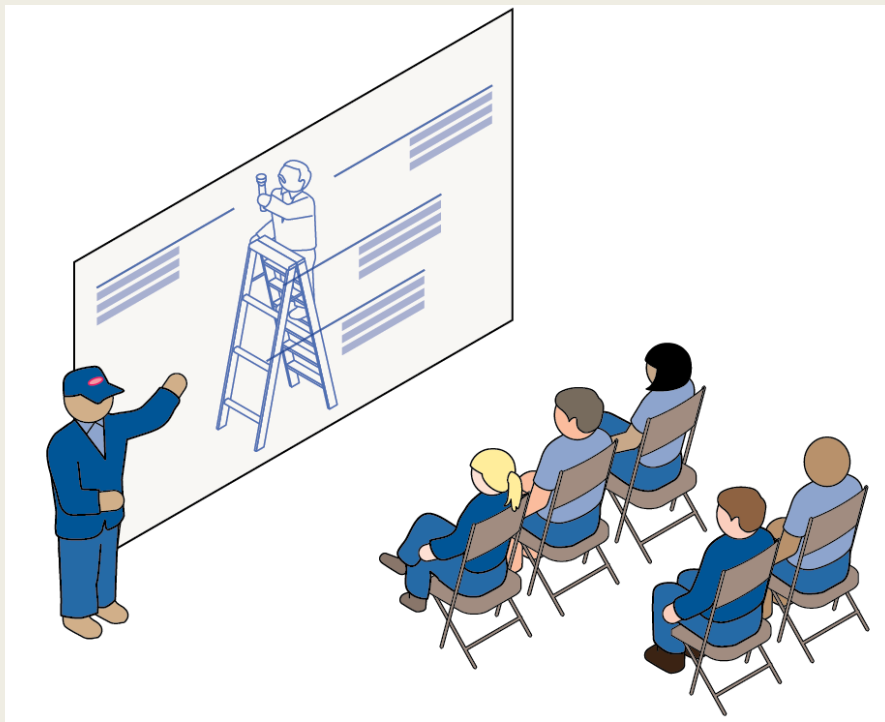

组织级培训 Organizational Training (OT)

OT的目的

目的：培养人员的技能和知识，以便他们能够高效且有效地执行他们的角色。

价值：增强个人的技能和知识来提高组织的工作性能。



OT的等级和实践概述

第 1 级

OT 1.1 培训人员。

第 2 级

OT 2.1 识别培训需要。

OT 2.2 培训人员并保存记录。

第 3 级

OT 3.1 开发并持续更新组织的战略和短期培训需要。

OT 3.2 在项目和组织之间协调并交付培训需要。

OT 3.3 开发、持续更新并遵循组织的战略和短期培训计划。

OT 3.4 开发、持续更新并使用培训能力来处理组织的培训需要。

OT 3.5 评估组织级培训计划的有效性。

OT 3.6 记录、持续更新并使用组织级培训记录集。

Level 1

1.1 培训人员。

Level 2

2.1 识别培训需要。

- 识别角色对应的知识技能需求
- 记录每个员工的技能现状
- 分析技能差距来确定培训需求

岗位技能矩阵

■ 员工-岗位-技能矩阵

- 岗位-技能矩阵作为基准
 - 员工的技能现状与基准进行比较
 - 明确哪些员工需要进行哪些培训
 - 员工的技能现状随着经验的获得、参加了培训要不断更新
 - 岗位技能矩阵的基准也可能随着公司的发展而调整
-
- 当培训完成后能够及时评价培训的效果时则需要及时更新员工技能矩阵
 - 当培训完成后需要较长时间才能评价培训的效果时，通常半年或一年进行一次员工技能评定并更新员工技能矩阵

Level 2

2.2 培训人员并保存记录。

- 避免对已经具备所需知识和技能的人员进行重复培训。
- 确保需要培训的人员获得所需的培训。

培训记录包括：

- 课程概述：内容、时间、讲师
- 参与培训的学生信息
- 培训效果信息，例如考试分数

Level 3

3.1 制定并保持更新组织的战略和短期培训需要。

- 组织未来业务规划
 - 培养人才满足组织的战略需要
- 战略培训需要指中长期的培训需要，考虑的是将来，一般为2年以上
- 短期培训需要指短期培训需要，考虑的是现在，一般为1年以内
根据组织的业务发展规划和当前的现状，
得出组织的战略培训需要和短期培训需要，并文档化

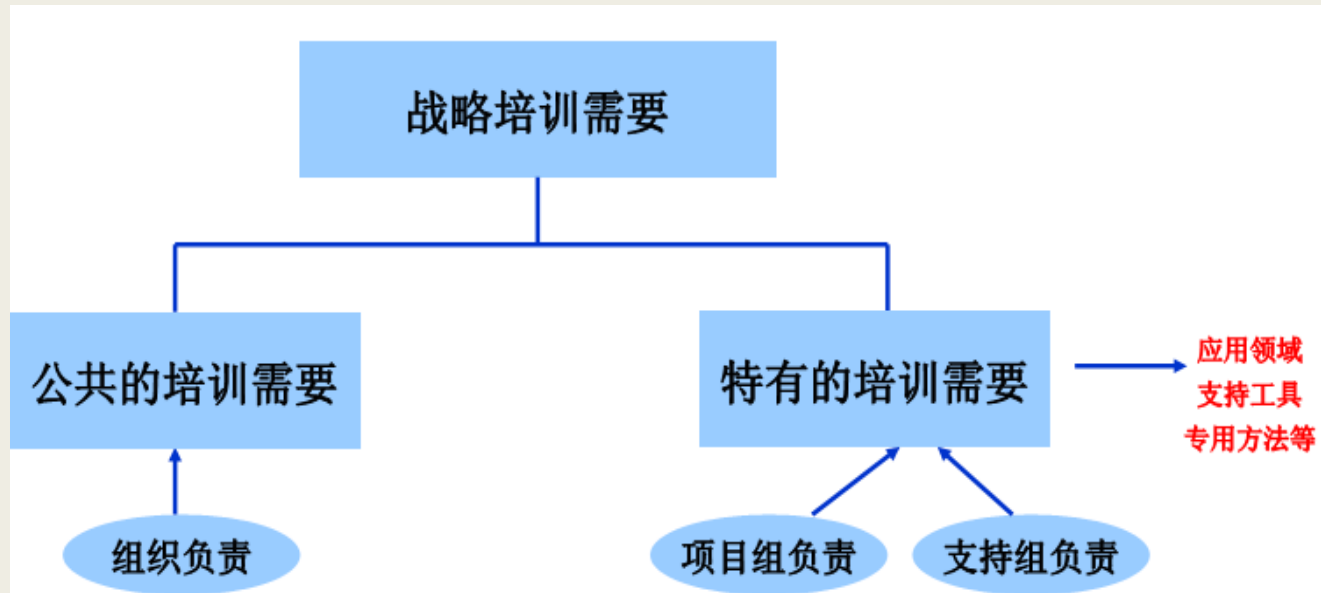
#如何获取培训需求?

■ 培训需求获取渠道

- 培训需求调查
- 组织业务发展战略及培训规划
- 员工技能现状
- 项目或个人主动提出培训需求
- 公司高层领导提出培训需求
- 常规培训：比如，员工日常行为规范；新员工入职等

Level 3

3.2在项目和组织之间协调培训需要并交付培训。



Level 3

3.3 开发、保持更新并遵循组织的战略和短期培训计划。

- 根据战略培训需要制定中长期的培训规划，例如：培训的3-5年规划
- 根据短期培训需要制定短期培训计划，例如：年度培训计划

Level 3

3.4 开发、保持更新并使用培训能力来满足组织的培训需要。

■ 培训讲师

培训讲师管理制度：主要从以下几点考虑

- 公司有哪些内部培训讲师
- 培训讲师的资格、等级，以及升迁制度
- 培训讲师的讲课津贴
- 公司也可以没有对讲师的严格要求，只要在某一领域是公司内的专家即可作为内部讲师

- 培训课程

讲师-课程清单：

- 公司有哪些讲师能够讲哪些课程
- 课程是针对组织的还是个别项目的
- 课程的简单描述以及适合的对象

Level 3

3.5 评估组织级培训的效果。

- 对学生的评价

- 通过考试评价学员对知识的掌握情况
- 通过课堂问答评价对知识的掌握情况
- 通过培训后学员日常的工作表现，评价培训的中长期效果，由项目主管/公司领导定期对员工做评价

- 对讲师的评价

- 培训反馈表记录学生对老师，学生对课程的评价

- 对培训组织者的评价

- 培训反馈表记录学生对培训组织者的评价
 - 培训软硬件环境
 - 培训后勤保障

Level 3

3.6 记录、保持更新并使用组织级培训记录集。

- 培训记录举例
 - 签到表（参加培训员工名单）
 - 缺课员工名单
 - 员工培训情况汇总表
 - 免赔人员清单
 - ...
- 培训记录应方便查询及使用

单个项目或支持组负责的培训，培训记录由单个项目或支持组负责

问题与回答

