

创新培训模式提升技能培训效果的探索与实践

曹鹏,潘云

(中车四方车辆有限公司,山东 青岛 266111)

摘要:在企业业务的不断开拓,对人才培养方面的需求不断加剧的新形势下,经过多年的实践与探索,培训管理工作取得了长足的发展,形成了一套十分严密和科学的培训体系。但是在具体执行,特别是针对技能人员的培训而言,仍然存在一定的提升空间,在个别领域也存在不能忽视的现实瓶颈,培训工作的主要问题主要集中在大多数培训很难取得预期效果。因此,如何提升培训效果已成为我们作为培训工作者不得不思考和解决的问题。本次论文的撰写是希望通过培训模式的创新进而提高培训的效果。

关键词:培训;激励;创新模式;培训效果

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.12.139

1 传统的培训模式

传统的培训模式,即通过传统的课堂讲授、实操训练、开设讲堂等传统手段开展的被动式学习的培养模式。

企业现有的培训,无论是理论培训还是实作培训,都是一种被动式的培训,培训的开始都是通过策划和组织形成培训课程和培训班,然后组织参训员工参加培训,此种培训由于缺少激励机制使得培训与参训者之间存在需求差距,这样的培训是员工被动的行为,难以取得预期效果。

2 传统培训模式下突出问题

2.1 员工对培训的重视程度不强

培训实施过程中,缺乏学习主动性,无论是理论培训还是实作培训,培训过程中参训人员学习率极低,在培训过程中经常以生产任务紧急为由脱离培训。

2.2 培训计划得不到强力实施

由于一线生产工作的不确定性,制定好的培训开始时间与生产节拍相矛盾,导致培训不能按期开展,培训周期延长,严重影响培训效果。

2.3 培训开展的针对性不强

(1)培训内容的针对性不强:以往的培训内容多为与技术人员沟通并参考班组意见制定,针对性和可执行性不强。

(2)培训对象的针对性不强:在培训对象的选择上,除了企业规定以外,多按工序、班组确定或是由班组长指定,主观性较强,因所选的培训对象不能精确反应培训需要,不但造成培训时间延长,而且严重降低培训效果。

2.4 培训结果输出难以实现

传统培训模式下的培训结果输出往往与培训预期有较大差距。在此种模式下,提高培训结果输出效果,往往通过延长培训周期来实现。培训周期的延长,虽然可以在一定程度上提升培训效果,但是培训成本的增加也是我们不能忽视的问题。

3 创新的培训模式

针对传统培训模式的被动性缺点,通过对日常培训工作的总结创造性的提出了区别于传统的培训模式,即是一种建立在激励政策基础之上减少集中授课,以参训员工对自身培训负责为中心,由“培训小组”代替传统的固定培训班的一种创新培训。“培训小组”负责提供培训资料、教材、技术支持、疑难解答、提供耗材、组织考评等工作。

4 创新培训模式的实施

4.1 创新培训的实施方法

(1)培训管理人员召开培训誓师大会,向参训员工通报培训的内容、目标和实施阶段,规定每个阶段结束后,需对参训员工进行测评考试,以检验培训成果,在培训结束后进行最终测评,对参训员工实施“正负激励”。(2)限定培训实施的周期,并进行合理分割:为达到培训实施的紧凑和连贯,应根据培训需要和生产经营现状,确定培训实施周期,为确保培训过程得到有效管控,根据培训周期的长短,将整个培训周期合理分割成2-4各小周期。(3)培训实施过程中不设固定的培训班,培训的实施组织为相关培训小组,培训小组为培训实施的常设机构,培训小组负责提供培训资料,负责难点解答,联系培训耗材,负责进行阶段培训考评。(4)在培训实施过程中,参训员工根据自身的培训目标,主动

联系培训小组进行培训,在测评前可先由培训小组进行检验,参训员工对自身的培训负责。(5)建立技能岗位专业技能信息档案,开展师带徒培训,将最终测评合格人员纳入技能成熟人员,成熟人员的技能提升在班组日常工作中进行。对最终测评不合格人员,采用师带徒的方式进行专项培训,严格按照师带徒模式组织培训。(6)建立职业生涯晋升培养通道,职业生涯晋升培养工作的实施应以建立目标明确、科学培训的人才养成机制为前提。运用学习地图原理将职业生涯、岗位职责、员工培训以及分厂实际有机结合,实现员工自愿学、学习有目标的拉动式人才培养机制。

4.2 创新培训模式的案例分析

通过“行动学习法”找出目前企业急需解决的问题,形成培训课题:“新任技能班组长培训”。并按照创新的培训模式的实施流程进行总结分析。

4.2.1 选择培训范围,规定培训的内容

培训管理人员选取新任命的班组长为本次培训的学员。将班级管理“七大任务”、班组建设管理办法、班组长管理办法等规章制度,班组长管理技能,日常办公软件操作等四项课程为培训内容。

4.2.2 拟定培训达到的效果

通过此次培训,参加培训的新任班组长需要完全掌握班组管理相关规章制度,熟练操作日常办公软件,掌握一般的管理工具,使其胜任班组长的岗位能力要求。

4.2.3 成立培训实施小组

根据培训范围、培训内容和培训预期效果,建立“新任技能班组长培训专项实施小组”,具体成员如下:组长:培训管理人员;副组长:公司技能专家;成员:工艺组组长、工区长、设备管理、安全员、成熟班组长。

4.2.4 制定培训的激励措施

(1)每个培训阶段完成后,对未通过测评的学员实施负激励措施。(2)培训结束后对通过最终测评的学员实施正激励措施。(3)立即任命通过考评的学员为班组长,并于给与一定津贴。

4.2.5 对培训过程及结果的评价

(1)参加培训的学员全部通过最终测评,并满足班组长岗位的技能要求。(2)学习过程中,由于激励政策的实施,参训学员能够积极主动学习,并按计划完成相关课程的学习。(3)由于未安排集中时间的讲授,将培训时间“碎片化”,参训学员在不影响原有工作的同时,利用“碎片化”的时间主动学习,并取得预期效果。(4)培训小组成员教学员之想学,在提高培训效率的同时,完成了培训的既定目标。(5)培训实施过程灵活、可控,培训时间自然规避生产经营工作时间,员工积极主动,变“被动式学习”为“拉动式学习”是此次培训开展的最大收获。

5 结束语

创新的培训方式是培训管理创新的一次尝试,它是以充分尊重生产现实需要和员工技能实际为前提,以提高员工参训积极性为核心,以完善的激励机制为保障,以培训实施小组为抓手,以岗位专业技能信息档案为线索,以师带徒培训为最终手段,全面提高员工技能水平的一种全新的培训形式。通过培训方式创新可以使企业的培训工作取得了较快的发展,为企业实现高质量发展提供坚实的技能人才保障。