

企业深化“导师带徒”人才培养模式的分析

刘珊

中铁二十局集团第四工程有限公司 山东 青岛 266000

[摘要]社会经济的进步和发展也进一步推动了建筑行业的前进,在企业内部出现了“导师带徒”的工作模式,这也是企业为了培养人才比较广泛使用的一种方法。“导师带徒”人才培养模式可以提高员工的综合素质与工作能力,激发工作热情等特点。本文针对“导师带徒”模式中存在的问题进行了分析,提出了相应的解决对策,以促进企业的健康、稳定发展。

[关键词]企业模式; 导师带徒; 人才培养; 探究分析

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2020.02.2158

以第一铁路公司为例,铁路运输公司顺利实现了安全生产6500天,累计完成小运转653420万吨公里,调车作业86.72万钩,完成装车22.43万列。1996年神朔铁路开通临管运营,分公司以3台“东风1型”内燃机车为起点参与神朔铁路联合运输,正式开启联合运输征途。全体职工锐意进取,在机遇与挑战并存的时代背景下将发展规模逐年壮大。秉承“精确、细致、深入、规范”的精细化管理理念,运用“风险预控、高效联动、持续改进”等安全管理思路,建立了完善的岗位责任制和考核制度,实现“半军事化”管理模式。同时,也有计划的开展了“安全生产月”、“人身安全专项检查”、“春季设备安全大检查”等专项活动。分公司将人才培养作为安全生产的治本措施,通过实行“三级教育培训体系”,落实“导师带徒”的培训模式,并按照不同岗位的要求标准进行人才培养计划的制定,分批次开展理论知识和实践操作培训,努力打造出一支锐意进取、业务精良、乐于奉献的高素质铁运专业建设队伍,以促进铁路运输安全的稳定、健康发展。

一、企业强化“导师带徒”人才培养模式中存在的问题

第一,“导师带徒”的模式内容相对传统、单一,没有全面考虑到新员工的个性化培养,目前在各大企业中都存在相关部门实施导师带徒的人才培养模式,可是普遍缺乏专业性^[1]。一般情况下,都是采用师傅和徒弟进行互相匹配、指导的方式,基本上都是按照所学习的专业进行指导,没有充分顾及到员工们的自身优势和特点,所以也没有深入分析兴趣爱好对提高员工积极性的重要性。所以,长此以往员工的热情会慢慢消散,很难全身心的长期投入到工作中;第二,在应用导师带徒模式时,过分注重外在的形式感,忽视了带徒工作的实际意义。企业在发展和运行的过程中,大部分的基层项目都开展了导师带徒的模式,在开展相关活动前,基本上都会选择悬挂宣传条幅、签订带徒协议等,然而这些组织活动对于后续工作的开展没有起到任何实质性的启发,而且也无法将导师带徒的模式与企业的人才培养制度良好的进行结合;第三,缺乏完善的考核评价制度。导师带徒是用以培养人才的指导模式,可是该模式的真正作用效益需要采用量化考核的方法才能够真正看出实际效果,对于部分企业来说,由于缺乏良好的员工考核评价体系,所以导致考核机

制的不全面、不合理,这直接影响到导师带徒模式的监督和管控效果;第四,缺乏实践性的训导。在开展导师带徒工作时,大家都在积极地进行准备工作,但是却把大量的时间都消耗在阅读和文件资料的学习中,没有真正落实和开展现场的实践操作活动^[2]。纸上谈兵的方式很难充分激发青年员工的参与性和工作热情,实践才是真正学习和掌握技巧的最佳途径。青年员工在跟随导师进行学习时,需要对现场环境和工作流程具有清晰的了解,而不是简单的掌握基本原理却忽略实战性的训练。

二、企业深化“导师带徒”人才培养模式的探究策略

(一) 提高各级组织领导的重视程度

要想有效加强企业“导师带徒”模式的活动开展,首先就需要提高企业基层领导对“导师带徒”工作的思想认识及认可意识。作为企业的领导层人员,需要亲自落实该项工作的内容和环节流程,比如成立专项的领导视察小组,结合单位企业自身的发展状况和人才结构的组成特点,科学制定严格、细密的工作计划及实施措施,指派专人负责“导师带徒”工作的开展和落实。一方面,应当高度重视青年员工的思想培养,结合“导师带徒”的活动载体增大对人才的培养力度。另一方面,也要不断强化和细化工作部署,发挥出各个层级以及职能部门的合力作用,以总经理为组长、工会主席为副组长成立领导小组,再由技术部门主要负责导师和学徒的知识与技能考核^[3]。比如说,中铁二十局集团第四工程有限公司今年紧盯年度生产经营目标,将“夯基础、强管理、树品牌、走前列”作为总经营目标,深入开展了以“自豪自信自觉”为主题的年组织活动,帮助全体党员和干部职工增强自豪感和自信心,保持发展的朝气,压实自觉性并促进发展锐气。同时,根据公司党委的统一部署和安排,各党支部也开展了“一支部一特色”的党建融合创建活动,通过牢牢把握好发展方向,精准施力带领广大党员干部奋进创优、坚守初心,从而为实现超额年度任务目标进行努力奋斗。

(二) 严格把控挑师选徒的内容环节

首先,为了快速提高导师选聘的质量,必须要严格把控选聘导师的质量环节,选派一批责任心强、经验丰富、爱岗敬业的员工担任导师职位。在进行选派导师的过程中,应

当科学建立导师人才储备库，从导师选聘的方向进行入手：

(1) 选取高职称、高技能的工作人员；(2) 选取企业专家、技术能手、劳动模范等各个方面的优秀人才；(3) 针对急需人才要重点突出在企业主营板块和新兴板块等不同领域的人才培养，增大对急需人才的投入和培养力度。其次，再进行分类逐层的徒弟选定。针对选徒的工作来说，需要注意的重点内容是落实“分层”与“分类”这两个方面^[4]。在明确师徒关系以后需要签订“导师带徒”的责任协议，对师徒的责任和权力进行科学的划分。在协议中需要包含人才培养目标、师徒职责的确立、带徒的时间期限、具体的培养计划和措施等方面。此外，还需要重点突出三大“特性”：一，针对性。对于人才培养的目标必须要清晰、明确，在制定培养计划和实施措施时需要分阶段和分步骤的完成，按照由浅到深、由易到难的基本原则，结合徒弟的实际情况进行科学的统筹和安排；二，约束性。作为生产技术、工会、人力资源、组织部门等不同的职能部门，应当共同组织和设定协议的合同内容，及时做好相关的文化宣传工作，促进师徒双方履约的自觉性和诚实性；三，实效性。在具体的措施中必须严格规划知识学习、现场实践这两个主要的工作内容，把培养目标、活动措施和企业的工程内容进行有机的结合，突出企业运行和发展的实质性功能。

(三) 促进理论与实践相结合，丰富工作的组织形式

为了促进企业深入推进“导师带徒”的工作模式，必须要将其融入到企业项目活动的实践训练中^[5]。比如说，企业活动中比较常见的技能比拼、科技攻关、岗位练兵、劳动竞赛等等，这些活动载体都可以作为“导师带徒”的实践课堂，而且可以充分调动徒弟的学习和参与积极性。此外，还需要合理利用青年员工的业余时间，促进带徒培训的活动深化，如组织项目青年夜校、青年员工技能培训等。只有将实践和理论进行有机结合，才能真正发挥出员工的工作潜力和能力^[6]。在巩固课堂知识学习的基础上，可以适当开展一些岗位练兵类的教育实践活动，促进员工明确工作的本质，全面提升各方面的工作能力，在了解企业的工作步骤和流程后，逐步提高对企业文化的研究热情。此外，企业还应当加强实践过程中的监督作用，通过采取动态的跟踪和统计，明确工作进度的落实情况，促进带徒效率和工作质量的进一步提升。

(四) 完善考核机制，创造良好的工作氛围

首先，要完善过程监督的功能。认真分析“导师带徒”的每一个工作环节，结合“导师带徒”的责任协议设计和制定详细的阶段性计划，并及时上报项目领导小组促进审查备案的落实^[7]。而领导小组则需按照带徒计划和协议内容，加强各个环节的动态监督，在开展“导师带徒”的活动时要建立专门的活动台账，详细、准确的记录各类学习培训及活动

时间、内容、效果等方面，领导小组可以定期对活动台账进行检查，促进考察活动的成效。其次，要不断完善和改进考核机制。通过建立定量、定性的考核标准，定期组织月度、季度、年度的考核活动，从师徒双方的思想状态、技术表现等方面，严格规范领导评价、师徒互评、群众评议等综合性评估，而考核的重点集中在接受学习培训后的员工能力提升方面。在每季度的培养目标中设立考题，再对徒弟进行集中的测评考试，以便可以及时发现和解决导师带徒工作中存在的问题与不足^[8]。此外，要注重奖惩分明的责任划分。这就要求建立奖惩机制，如实记录并定期公开评价活动的结果和成绩，通过制定合理的奖惩措施对不同的师徒表现进行激励和批评。比如，综合表现比较优异的师徒可以提高奖金、增加带徒津贴，对于考核成绩较差的则需结合实际情况延长带徒期限，如考核仍不及格则需再延长考核期并扣发奖金。

结语

综上所述，“导师带徒”的人才培养模式可以有效促进员工能力的快速提升，帮助每位员工积极投入到工作岗位中，从而带领青年员工不断学习和成长。在理论与实践相结合的背景下，挖掘出员工的潜在影响力，再结合分公司作业现场的精细化管理、标准化作业、流程化控制，实现一线作业人员达到上标准岗、干标准活、交标准班的目标，同时行车管理人员对关键机班也要做到“趟趟跟班、趟趟添乘”，促进一对一帮教的目标实现。第一铁路运输分公司全员将坚守初心、勇担使命，向着更高、更新、更好的安全目标进行迈进，为公司铁路的运输发展再创佳绩、再立新功。

参考文献

- [1]徐兴源.浩吉铁路项目深化导师带徒模式创新的具体实践[J].现代经济信息,2019(20):289.
- [2]赵瑞杰.浅析导师带徒模式下的企业青工素质培养[J].现代企业文化,2018(11):222.
- [3]曹芳.建筑施工企业深化“导师带徒”人才培养模式的思考[J].中外企业家,2017(17):141.
- [4]刘妍,胡琪琳.建筑施工企业深化“导师带徒”人才培养模式的几点思考[J].交通企业管理,2015,30(7):72-74.
- [5]段军.创新导师带徒、工学结合的艺术设计项目工作室育人模式[J].美术教育研究,2018(24):126.
- [6]阙凯男.“导师带徒”青年员工培养模式在企业中的具体实践[J].人力资源开发,2018(6):80-81.
- [7]孙勇,聂志立.电力生产企业“模范导师工作室”培训工作模式探索[J].中国电力教育,2014(27):91-92.
- [8]俞祥荣,高超,曹际宣,等.导师带徒培养模式在中国电建的实践和发展[J].市场观察,2018(12):31-33.