

海外本土员工技能培训质量体系研究

◆孔令叶 赵红 杨忠高 何军拥

(广东工贸职业技术学院)

摘要:积极响应国家“一带一路”倡议,推进职业教育“走出去”试点工作,针对中国有色金属行业海外中资企业本土员工技能培训过程中已发现且有待解决的几个关键问题,提出解决方案,细化培训计划、培训实施、培训监督与质量评估的工作和功能,建立三个阶段紧密结合的适合于海外本土员工职业培训的一套完整的职业技能培训系统。确保了职业技能培训的有效性和长期性,使之成为支持海外企业发展的动力,为中国职业教育技能培训模式在其他国家的推广积累经验 and 基础。

关键词:一带一路;职业教育;技能培训;海外员工;培训质量

0.引言

我国政府大力提倡“一带一路”和“国际产能合作”战略,职业教育“走出去”是响应国家战略、服务国家经济发展和外交工作的迫切需要。2015年12月,习近平主席在“中非十大合作计划”中明确提出“设立一批区域职业教育中心和若干能力建设学院,为非洲培训20万名职业技术人才”。同时,《高等职业教育创新发展行动计划(2015-2018)》指出:职业教育要“主动发掘和服务‘走出去’企业的需求,培养具有国际视野、通晓国际规则的技术技能人才和中国企业海外生产经营需要的本土人才。”^[1-2]

在此背景下,中国有色金属工业协会经教育部同意,积极在海外有色行业企业中开展职业教育“走出去”试点,考虑到政局稳定、矿场含量及企业利润等诸多因素,确定了以在赞比亚的中国有色矿业集团企业,开展职业教育和境外本土员工培训的決定。

由于赞比亚国家职业教育水平普遍偏低,企业专业技术骨干不足,导致矿业职工队伍技能水平不高,影响企业效益。目前公司的职工技能培训主要通过中方员工和赞方高级员工传授,主要形式是现场传授,师傅带徒弟,方式简单,虽有一定的效果,只能说是暂解燃眉之急,无法满足中资企业对人才培养的数量、质量和进度等方面的需要。一般中方和赞方的技术类员工比例大约为1:10,而赞方员工极少参加过专门的职业技能培训,受职业教育的比例为3.8%,受高等教育的比例为0.4%,其技能水平无法满足企业的发展需求^[3]。

教育部和中国有色金属集团对赞比亚职业教育培训项目高度重视,分三批派遣师资赴赞进行培训,分别为赞比亚中国有色金属集团的三家企业中资企业的赞方员工开展焊工、电机维修、浓密机操作工、计算机、氩弧焊、球磨机操作工、工业汉语、钳工、指吊工、机械设备维修、电工、架子工等10多个工种的技能培训,受训人员近300人,培训效果也得到了逐步提升,但培训过程中仍存在有待解决的关键问题。

1.海外员工技术培训现状及存在问题

1.1 企业缺乏全面的技能培训管理机制,对培训的重视度不够。在培训过程中,由于加班、换班及三班倒的情况,班级学员到勤率并非十分理想。尽管外籍员工非常珍惜免费培训机会,但遇到加班任务时,技术培训往往成为说起来重要,忙起来次要,急起来不要的状况。

1.2 培训计划阶段、培训实施阶段的内容脱节。通过前几期的技能培训,在前期调研中,企业领导往往提出公司在某一大方面的基本需求。如规范电工作业规范、提高工作效率,内容涵盖电工基础技能及实际操作技能。而技能培训班教师在培训实施阶段往往以技术原理和基本技能为主,受现场教学场所和教学设备的限制,教学方式多以课堂讲授为主,学员们仅仅学到电工和电机的基本原理和注意事项。对于企业的实际案例和遇到的实际问

题,在实操技能方面并没有得到提升。这就导致两部分的内容出现脱节。

1.3 培训教学方法没有统一确定,导致不同工种每期培训效果不一致。由于培训地点安排在企业厂房内,不同企业的培训场所不同、培训设备不同、师资不同、课件不同,导致培训的教学方法难以保持统一。

1.4 没有建立培训质量监督体系和有效的评价体系,培训质量难以得到保障。由于培训体系中培训计划阶段、培训实施阶段、培训评估阶段三个阶段分别由三个不同部门负责。没有把培训计划、培训实施、培训评估三个阶段有机紧密的结合成完整的职业技能培训系统方案。培训结束后,对于培训质量和效果,企业也缺乏相关的评价指标和体系^[4]。

1.5 缺乏相关培训教材和DVD视频教学资料,使培训效果难以长效维持。由于每次调研和得到培训通知后,培训师团队只有2-3周的时间来进行备课和试讲,而且受资源和经费所限,老师往往采用PPT电子课件来讲授。学员们没有培训教材,也没有可视化的视频资源包,而绝大部分赞方员工没有电脑,无法阅读电子课件,仅仅采用课堂内快速简单的笔记来帮助记忆。根据记忆的规律特性,随着时间的推移,培训效果的长效性难以维持。

1.6 师资队伍采用全英文授课方式,讲课速度及学员理解吸收效果不够理想。赞比亚官方语言为英文,尽管采取团队教学的形式,优势互补,但师资班的老师们往往是边英语集训边用英文进行培训授课,不流利的英语表达降低了讲课速度,也让外籍员工对专业内容的理解和吸收效果不够理想。

1.7 对于不同工种的技术型员工,除专业技术培训外,缺乏相关专业的工业汉语100句教学。由于中方技术员工多数语言能力不强,与赞方员工的沟通有所障碍,往往一件很小的事,可能要花上正常沟通几倍的时间才能完成。因此,不同工种的工业汉语培训也就显得越来越重要。中资企业已认识到工业汉语的重要性,目前还只是针对共性的工业汉语进行培训,由于不同工种的工作环境不同,专业术语也不同,在进行专业技能培训的同时,增加其相关专业的工业汉语100句教学会起到事半功倍的效果。

2.海外本土员工技能培训的启示

2.1 借助有色金属工业人才中心、协调海外企业,建立人力资源管理和信息平台。

通过全面的人力资源管理规划,建立企业人力资源发展信息平台,有计划、有步骤、定期长期实施培训,使技能培训制度化、日常化。用几年的时间,有计划的把全体员工轮训一遍,使员工整体素质有一个全面的提高,为企业提供强有力的人力资源支撑。

2.2 海外企业技术主管加入教学团队、共同制定培训内容,确保培训的针对性。

为防止培训计划阶段、培训实施阶段的内容脱节,海外中资企业应选派技术主管加入教学团队、共同制定培训内容、做成项目化教学模式、提供企业真实案例作为授课案例,并对授课课件和项目化案例审核把关,以解决企业的实际案例和遇到的实际问题,来满足企业对技能型人才培养的需要。

2.3 改变“课堂式”的培训方式,搭建“项目化”实际案例教学方式,构建可视化互联网+的学习平台。

双方师资共同审核培训目标和主要培训内容后,还应细化实施方案(详见图1),即依托企业真实案例安排教学设施和实训设备、场所,进行理实一体化的“项目化”教学。为保证教学进度和教学效果,应安排一名专业英语翻译。同时把相关的教学资

源包,整理成册,做成纸质教材,把真实案例的正确操作规范及流程做成DVD视频教学资料包,构建成为可视化的互联网+的学习平台,使培训效果得以长效维持。

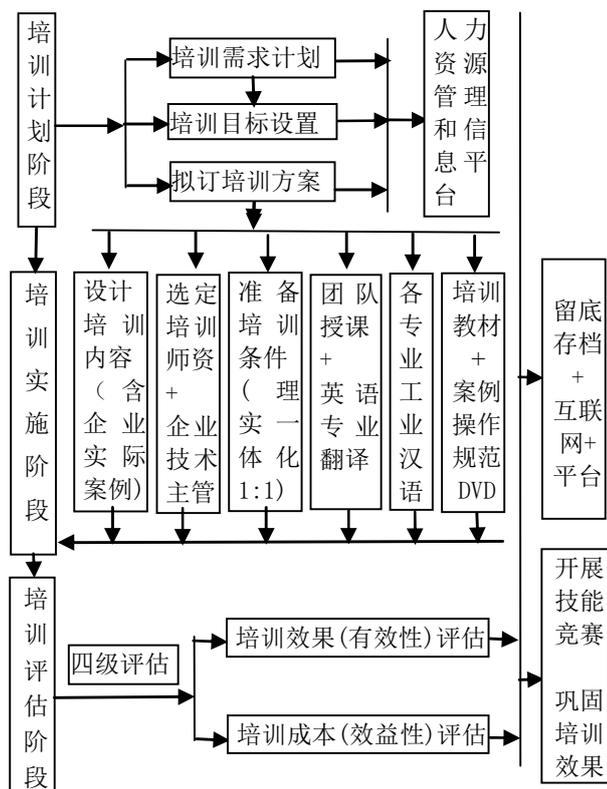


图1. 培训阶段三阶段细化模型示意图

2.4 建立培训质量监督体系和有效的评价体系,形成完整的职业技能培训系统。

一个完整的培训体系主要由培训计划、实施、质量评估三个部分构成,各部分之间相互联系,形成了有机的整体。尤其是质量监督和考核评估环节,是评价和保障培训质量的最重要环节。

表1.柯克帕屈克四级评价指标详解

评估指标	评估阶段	评估重点	评估方法	评估时间
反应层	培训过程	员工对培训的喜好程度	问卷/面谈/座谈	培训中/培训后
学习层	培训过程	员工对培训内容的吸收程度	学习测试/技能操作	培训中/培训后

行为层	行为转变过程	员工工作行为的改进	问卷/座谈/技能操作	一到三个月后
结果层	行为转变过程	企业绩效的改善	绩效考核/成本核算	半年/一年后

通过建立培训质量监督指标和四级评估评价指标^[5](详见表1),由参训本土员工、培训师资、企业密切配合、相互支持,共同完成。对有缺陷或未达到培训目标的培训项目进行调整,对培训效果好的员工可进行一定奖励。只有这样形成系统的职业技能培训体系,方能提高员工的专业技能与整体综合素质,满足企业长远发展对人才储备和人力资源的需求。

2.5 开展技能竞赛,扩展培训范围,巩固培训效果

为巩固培训效果,针对企业出现的真实案例,在企业范围内进行相关专业的技能和劳动竞赛,对达到一定层次的技能型员工颁发行业的资质证书。既能巩固培训所学知识,又能熟练解决企业真实问题,提高员工操作技能水平。此外,扩大培训范围,针对不同工种和不同的工作环境,在职业技能培训外,增加少数课时相关专业的工业汉语100句,来增加本土员工对工作环境和紧急情况下的沟通交流能力、增加沟通效率。

3.结束语

总之,外籍本土员工是海外中资企业发展的核心力量,针对海外本土员工技能培训过程中已发现的几个关键问题,本文提出细化培训计划、培训实施、建立健全培训监督与质量评估的工作和功能,建立三个阶段紧密结合的、适合于海外本土员工职业培训的一套职业技能培训系统。可确保职业技能培训的有效性和长期性,实现中非员工共同发展的“双赢”局面。

参考文献:

- [1]王硕.“一带一路”背景下的国家开放大学海外办学探索——以国家开放大学赞比亚学习中心建设实践为例[J].高等继续教育学报.第31卷第6期(71-76),2018(12).
- [2]安国亮.“海外员工本土化工作推进模式及实施方案”初探[J].石油教育2010(4).
- [3]赵鹏飞.一带一路背景下职业教育校企协同海外办学模式探索[J].中国职业技术教育.2017(18).
- [4]翟帆.企业走出去,期盼职业院校跟上来[N].中国教育报.2015-08-17.
- [5]邓凉颖.WY公司员工培训效果评估体系优化研究[D].安徽财经大学.2018(6).

作者简介:

孔令叶(1982-),男,山东淄博人,博士,主要研究方向为机械制造及自动化、职业教育课程与教学。

