

建筑施工企业“导师带徒”人才培养模式的实践探索

屈勇涛

(中铁二十三局集团第四工程有限公司,四川 成都 610000)

摘要:“导师带徒”是目前建筑施工企业人才培养的常规模式,其可以直接快速地传授实用经验与方法,帮助新员工尽快开展工作,但随着施工企业管理人员年龄结构日趋年轻化,传统“导师带徒”模式需进行改进和提升。以中铁二十三局集团第四工程有限公司成都片区房建项目部“导师带徒”模式为例,分析传统“导师带徒”模式存在的问题,阐述该项目部对“导师带徒”人才培养模式的创新实践,分享其有益经验,探索提升“导师带徒”工作成效的实践路径。

关键词:施工企业;导师带徒;人才培养模式

中图分类号:F272.92

文献标识码:A

文章编号:1004-7344(2023)13-0001-03

0 引言

青年员工是企业最富有创新活力的群体,青年员工的培养关系到企业可持续发展的命脉。如何强化青年员工对企业的认同感与忠诚度,打造以人才为要的核心竞争力,助力企业高质量发展,成为企业必须面对和解决的迫切问题。

近年来,随着95后、00后融入社会生产工作,施工企业人才结构呈现出来的一个显著特点就是管理人员的年轻化。以成都片区房建项目为例,90后已成为职工队伍的主体,占比高达86.54%,年纪最小的管理人员仅21岁,职工队伍平均年龄为26岁。对于导师带徒,年龄差距的减小,虽有利于减少师徒之间的“代沟”,但也对企业青年人才培养工作从机制模式上提出了更高要求,施工企业如何从管理机制上推动“导师带徒”人才培养模式的改革,如何帮助“年轻的师傅”用更科学有效的方法带好“年轻的徒弟”成为施工企业关注的焦点。

1 当前施工企业“导师带徒”模式存在的不足

传统“导师带徒”模式,按照“一对一”方式签订师徒协议,制定培养计划,定期考核,实现了知识与经验的传承,也完成了师傅的“传帮带”和徒弟的“速成长”。但传统“导师带徒”模式在行业信息化、数字化的时代背景下,在人才结构发生变化的现实面前,也暴露出以下问题。

首先,未能根据实际变化因势利导,存在一定程度的“形式化”。目前绝大多数单位在推进“导师带徒”活动过程中,按照制定方案、宣读结对名单、签订师徒协议、举行拜师仪式、师徒代表表态等步骤,把工作重心放在了轰轰烈烈的仪式感上,缺少对后续实质工作落

地的监督。而有些单位则缺乏对“导师带徒”核心要义的认识,签订培养协议后未严格执行,对徒弟的成长发展放任自流;有些单位在师徒一方工作发生变动后,没有及时委派新的导师,继续对徒弟进行培养;有些单位在开展活动过程中“新瓶装旧酒”,并未结合徒弟自身特性量身打造培养计划。

其次,新手“徒弟”主动融入意识不强,角色转变滞后。当前新入职员工多为95后、00后,这些新员工从学校步入工作岗位,在适应环境、转变角色身份方面缺少思考与主动,不能快速地融入工作环境中。在与师傅沟通方面,缺乏主动性。同时建筑施工企业流动性强,户外施工环境较差等固有行业特性与新员工的职业预期差距较大,导致对企业认同度不高,加之对未来职业发展存在迷茫或疑惑,这都影响了“导师带徒”的实施进度与实效。

最后,“师”和“徒”未进行双向选择,难以实现最优组合。师傅和徒弟是否契合,是决定“导师带徒”这一活动能否成功的关键因素,很多单位在划定导师带徒对子时,多以行政指令为主,秉着名师出高徒,选派“资深”职工作为导师,却忽略了“导师带徒”其实是一个双向选择的过程。在实际的“传帮带”工作中,这些具有一定职称、工作年限长的“资深导师”未必擅长教学,并且大部分导师均为项目中层以上管理人员,其自身承担着较为繁重的施工生产管理工作,在徒弟身上投入的精力时间有限。再加上部分师傅缺少责任感、教学缺乏耐心,只重工作结果,忽视基本功的培养;有些师傅在传帮带过程中对徒弟主动性引导不足,这些都影响了“导师带徒”活动的效果。

2 成都片区房建项目部“导师带徒”模式的创新实践

成都片区房建项目部经过5年多的发展,从十几人发展到170余人,培养和造就了一批知识型、技能型、专业型、创新型的技术人才,越来越多的青年人才走上重要的管理岗位,成为一支“在状态、敢担当、有激情、善作为”的优秀项目管理团队。近年来,该项目团队施工产值节节攀升,从最初的1个项目通过做精在建工程,推动经营承揽,滚动发展到目前的16个项目,项目团队创誉创效成果可圈可点。而这一份份优异答卷的背后,与每位项目管理团队成员的个人能力及彼此之间的默契配合是密不可分的,这在很大程度上得益于团队在培养人才、留住人才、用好人才上下的“苦功夫”。

2.1 开展岗前培训,为“导师带徒”做好准备

该项目部结合项目工作特点为新员工准备了为期两个月的培训“大礼包”,培训内容涵盖了新员工所在项目的项目工程概况、组织架构、施工技术重难点等多个方面,在帮助新员工尽快熟悉项目基本情况的同时,鼓励新员工对照自身知识架构,尽快转变角色、适应岗位需要。同时,选派往年优秀大学毕业生与新员工进行面对面交流,强化榜样示范引领作用。此外,为激发新员工学习积极性,增强对岗前培训工作重视程度,项目部增加了结业考试环节,对培训成果进行摸底,并对成绩优异的新员工予以奖励。

2.2 实施轮岗交流,帮助新员工做好职业发展规划

新员工初到项目部,对项目部的日常工作内容、组织架构和部门职责都缺乏了解,也不知道如何立足项目做好自身的职业规划^①。为此,成都片区房建项目部在新员工岗前培训期间,根据每名毕业生实际专业和岗位,结合新员工专业要求和兴趣爱好,为其量身定做培养计划,帮助新员工规划职业生涯,确定大体前进方向。同时,除财务等个别专业性强的岗位外,对工程技术、安全、测量、试验等岗位的新员工推行全员轮岗交流制度,帮助他们尽快接触项目部不同部室的日常业务工作,了解其工作职责和岗位性质,找到最适合自己的岗位,明晰自身职业发展方向。培训结束后,新员工进行“志愿填报”,项目部负责人审核把关,为“导师带徒”落地实施做好思想上、人员上、匹配度上的准备。

2.3 采用师徒“N对1”模式,实现多元互补配合

该项目部按照公司“导师带徒”制度要求,结合自身实际情况,打破“一师一徒”的常规培养办法,走上一

条新的复合型人才培养之路。通过设置“N对1”模式,即对新入职员工进行全方位培养和关怀,为其设置N个导师(N大于1)。对于员工来说,这种模式可以保证员工有多名导师培养,不会因为某个导师业务繁忙而导致学习计划搁浅,同时各位导师“术业有专攻”,主业各有特长与侧重点,可以帮助员工实现知识互补,助力员工全面发展。而对于导师而言,一方面会更努力钻研业务,精益求精,做出表率,在与徒弟交流互动中,提升自身业务综合能力,另一方面能有所侧重地教导徒弟,并把自己的一技之长灵活地传授给多个徒弟。

“N对1”的导师带徒模式,最大的特点就是注重对员工综合能力的培养,并且根据项目每个阶段对各方面人才的需要,及时调整培养侧重点,做到项目与员工自身发展的双赢。“N对1”导师带徒模式的实行,对于新入职员工的快速成长和归属感的增强有着非常好的作用。通过这种模式进行新人培养,对想要积极进步的青年员工,不但让他们学到了更多的知识,同时也增强了他们的抗压能力^②。

2.4 以教促学、教学相长,促进师徒共同成长进步

因施工行业的特殊性,导师在传帮带的过程中更注重经验的传授和工地实践的指导,教学方式和内容都较为传统,而年轻徒弟都是刚走出校园的大学生,他们在学校的学习可能更注重行业前沿理论知识学习,实操应用方面较弱。针对这一矛盾,该项目部按照以教促学、教学相长的理念,导师和徒弟在一教一学中,均能更好地做到理论联系实际,师徒二人共同成长,相得益彰。该项目部在“导师带徒”实践中,产生了一个生动案例。项目一水电专业老同志在带2017届两名新员工时,把现场操作实践及经验都传授给了徒弟,两个徒弟成长也很快,后来发现两名徒弟精通广联达、宏业等算量软件,这名导师也跟着徒弟学习,并很快掌握了技巧,师徒同时成长。由此掀起项目部员工对广联达、宏业、CAD、BIM等软件的全员学习热潮,多名员工在上级组织的专业竞赛中获得好名次。

2.5 实行项目部领导班子“导师带徒”包保责任制,提升“导师带徒”工作质量

该项目部领导班子成员每人要帮扶3~5名新员工,并监督指导自己责任区“导师带徒”活动落实情况,发现问题及时督促师徒双方进行改进,并将其分管“导师带徒”考核成绩与其年底个人绩效奖金挂钩,提升项目部领导班子对“导师带徒”工作的重视程度。项目书记每季度要跟所有新员工进行一次谈话,掌握其思想状态及遇到的问题及困难,并及时帮助解决,为新员工

的成长保驾护航。

3 成都房建项目“导师带徒”人才培养模式的实效与经验

“导师带徒”活动开展5年多来,该项目部69名年轻徒弟在师傅的精心教导和自身努力下,渐次成长起来,成为各管理岗位上的骨干力量,并屡屡在各级评优评先中获得佳绩。其中,一人荣获“成都市五一劳动奖章”、多人获得集团公司、公司“先进工作者”“优秀共产党员”“优秀工会工作者”“优秀共青团员”等荣誉称号,项目部也先后荣获“四川技能大赛优胜奖”“中国铁建杯优质工程奖”“成都市结构优质工程”“成都市绿色标杆施工工地”“铁建地产优秀资源方”等荣誉称号。据不完全统计,该项目部已培养出项目经理5名,项目副职10名,部门副职以上36名,为公司输送优秀人才10名。

项目部的发展壮大,得益于“导师带徒”人才培养模式的连带效应,通过导师们精心定制“个性化”培训方案,定期跟踪沟通、培养考核,帮助徒弟规划未来职业生涯,学习专业技能,确定前进方向,更好地解决在工作和生活中遇到的难题,项目部形成了奋勇争先、干事创业的浓厚氛围。这一过程很好地激发了人力资源的活力,在过程中总结提炼的经验也将为后续“导师带徒”活动提供有益借鉴^[1]。

3.1 不断扩大导师的选择覆盖范围

针对新员工的专业和特点,项目部选择职业道德良好、业务技能精湛和工作经验丰富的工程技术人员、专业管理人员作为导师,坚持优中选优,不断扩大导师选择范围。政治站位高、思想品德好,在专业方面具有突出业绩的劳模、工匠、先进工作者,或在本岗位技能、技术突出的员工都在导师的选择范围内,选择导师的标准不再拘泥于工作年限的长短或者技术职称的高低。

3.2 通过“导师带徒”建立起动态反馈机制

对于如何快速获取新员工对“导师带徒”工作的满意度和意见反馈,项目除了考核和综合评定,把优化反馈渠道放在了首要位置。通过定期组织面对面谈心谈话、调查问卷等方式,以问题为导向,收集“导师带徒”第一手的反馈意见,并建立动态反馈渠道,形成主体单位多个部门系统联动。

3.3 通过“导师带徒”的实施为新老员工搭建交流平台,提升青年员工归属感和责任感

依托创新创效、争优争先等活动,将“导师带徒”活动融入项目日常管理实践,切实发挥青年员工生力军和突击队作用,职工在实现自我价值的同时,对企业的认同感不断提升。5年来,在公司范围内,该项目青年员

工离职率远低于同期其他项目,新老员工已把项目部当成了第二个家。

3.4 在“导师带徒”实施过程中融入企业文化,促进新老员工对企业文化的认同

在教学期内,按照每周一次的频率召开“导师带徒”座谈会,每月组织一次优秀师徒研讨会,每年一次优秀师徒经验分享会,同时向师徒征集“导师带徒”活动意见建议反馈。这些活动的开展,一方面增进了师徒间情谊,拓展了“导师带徒”内涵,另一方面通过将企业文化、人文关怀融入青年员工日常工作生活中,让企业文化、企业精神、企业价值观真正内化于心,外化于行^[2]。

4 结语

成都片区房建项目部始终以“人才培养、发展团队”为指引,通过“导师带徒”让新员工感受到大家庭的关怀和温暖,激励新员工勤思考、用心学、大胆做,形成新老员工互帮互学、取长补短、相互促进的良好局面。同时以“导师带徒”为抓手,坚持以人为本,促进多元化发展,以干促揽,抓生产、保质量、稳扎稳打,通过过硬的工程质量、良好的信誉,赢得了业主、监理及地方各级领导的认可,同时也获得了群众的信任和口碑,有效诠释了中国铁建“诚信创新永恒,精品人品同在”的企业价值观。目前,成都片区房建项目部施工项目涉及成都双流区、成华区、青羊区、高新区、天府新区等多个区县,已顺利在成都市场立足并稳步发展壮大。成都片区房建项目部将继续以此为契机,引导和带动项目部全体职工崇尚工匠精神,勤苦钻研业务,提升个人能力,努力打造出高素质、高质量的复合型人才队伍,真正实现“传”出经验、“帮”出成才、“带”出文化的良好效应^[3-6]。

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] 朱向阳.“导师带徒”模式的探索与实践[J].中国电力企业管理,2017(32):46-47.
- [3] 王铎淘.“导师带徒”助力企业人才发展战略的实践[J].新商务周刊,2020(14):108,110.
- [4] 李亨,徐铎,尹国辉.“导师带徒”助力企业人才发展战略的实践探索[J].丝路视野,2022(14):25-27.
- [5] 罗君.导师带徒是一场“双向奔赴”[J].施工企业管理,2022(12):103.
- [6] 邵伟,夏楠.导师带徒的“进阶”升级[J].施工企业管理,2020(11):80-81.

作者简介:屈勇涛(1985—),男,汉族,河南襄城人,本科,政工师,主要从事项目支部党务工作。