

混合式学习项目在企业培训中的应用及探究——以项目总工培训为例

王绍东

中铁四局集团

DOI:10.32629/er.v3i4.2619

[摘要] 本文以项目总工培训为例,探究混合式学习培训在企业中的应用,通过全程参与项目总工培训过程,深入感受混合式学习项目带来的收获体验,从培训方式、培训内容、应用效果进行研究,为推动混合式学习项目在企业培训中的应用提供新方法、新思路。

[关键词] 移动学习; 混合式学习项目; 企业培训

1 研究背景及意义

企业培训一直是教育技术学与管理学等研究的一个交叉领域。随着国内外企业逐步认识到学习培训的重要性,如何选择适合企业成长的培训方式已经成为企业考虑的首要问题。与时代产业结构的战略性调整同步的是全球化时代工作岗位日益频繁变换,企业员工在高校获取的知识大多不具有实操性,远远不能满足适应工作和自身发展的需求,企业需要及时为员工提供专业化培训,满足适应企业发展的需求。但是,在新时代日新月异的更迭发展中,目前国内企业学习培训模式对于新技术的应用缺乏足够的认识,使企业培训陷入了停滞不前、收效甚微的困境之中。

2 理论依据

2.1 建构主义学习理论

建构主义学习理论是20世纪90年代出现在心理学领域中的一股强大“洪流”^[1]。混合式学习认为老师的指导、依据自身经验建构知识的能力是学生获得知识最关键的两个因素,这种观点与建构主义理论认为“学生学习的质量取决于他们根据自身经验去建构知识的能力”是一致的。^[2]

2.2 媒体选择定律

作为信息、符号的载体,教育媒体的选择直接决定着传播效果。在利用混合式学习进行培训时,不可避免地要考虑到如何对传播媒体进行选择 and 组合。企业利用混合式学习进行培训,最直接的目标就是希望以最小的成本获得最大的效益,所以要根据传递信息的类型以及媒体成本择优选择,为受训对象营造良好的外部环境。^[3]

2.3 成人教育学习理论

成人教育学习理论分析的关键点就是成人学习的需求,这个理论认为成人学习最大的特点就是闻其愿所闻、观其愿所观、学其愿所学。成人学习是认知结构组织与再组织,而教师的教学指导对成人的学习效果和成绩有首要作用。^[4]

3 A公司的混合式学习方案设计

3.1 培训前期分析

3.1.1 企业培训现状分析

A公司是世界500强建筑施工类企业,拥有2万余名正式员工,以及近20万的协作队伍人员。该公司成立了以集团企业大学本部为主体,以多家子分公司为分院的学习培训体系。几十年来,集团不断发展壮大,在行业内处于标杆地位。作为一个遍布全球的大公司,A公司对于培训需求量是巨大的,根据历史沿革,A公司在进行员工培训时,普遍采用线下面授培训,但员工所在地理位置呈发散型状态分布且人员素质水平参差不齐,因此培训效果不尽如人意。虽然该公司很早就成立学习平台,并提供大量的在线课程,但由于人员参与度不高,管理过程较为简单且缺乏针对性的学习项目设计,

导致线上学习效果并不理想,无法很好的满足企业培训需求,也无法发挥线上平台的实际价值。

为了更好的整理分析A公司目前的培训现状,为后续培训工作的开展奠定基础,作者收集整理了近三年的培训办班资料,主要针对授课满意度、线上学习情况这两项进行深入了解。

(1) 培训整体现状分析。通过对近几年员工培训情况的分析,发现30%左右的员工在3年内尚未接受学习培训,其中中高层员工占40%左右,基层员工占50%左右,并且几乎没有专门针对协作队伍人员的系统培训。参加学习培训的人员中,70%的员工分布在较为偏远地区,且较为偏远地区的员工参加学习培训的频次平均为3年1次,每次培训时长平均约为2天。

(2) 学习平台使用现状分析。作为员工业余时间学习以及资料查询主要获取渠道的学习平台,收集分析数据发现,80%的员工主要需求集中在考证学习方面。A公司大部分员工已使用过该平台,使用调查问卷分析显示,其相对集中的诉求可分为四要素:丰富的课程资源、高质量的课程内容、及时性的平台咨询以及个性化的学习服务。

3.1.2 采用混合式学习的缘由

(1) 传统培训方式的不足。采用面授的线下培训模式是员工最为熟悉的培训方式,在操作上形成了比较固化的模式,具备成熟的办班流程,但同时也存在一定的局限性。传统的线下办班受物理空间的限制,需将人员聚集起来,容易产生较高培训成本,例如人员的差旅费,住宿费,教材费等;线下培训的过程需要成员全脱产参与学习,这在以施工项目为主的A公司,容易造成工学矛盾;此外线下培训的覆盖面较为狭窄,单次培训主要面向该班级学员,不利于后期推广和学员学习情况的及时跟踪反馈,学员学习过程的资料主要是纸质文档,不容易归档整理,且容易造成学习档案的丢失。

基于学习平台的学习培训虽然在一定程度上能够解决空间的限制,降低学习成本,但是缺乏有效的管理监督和学习的实时互动。同时,学习过程难以有效记录、学习效果难以归纳整理、学习氛围难以丰富建立、学习成果难以落地实践、学习收获难以及时评测和反馈。最终直接影响学员参加课程培训的收获度,作为以施工项目为主的企业,可能在一定程度上直接降低学员的学习积极性,也会给其他同事带来负面效应,因此产生线上学习劣势影响的恶性循环。

(2) 混合式学习成为最佳选择。随着移动技术的发展,基于移动学习的模式愈加成熟,人们通过智能终端设备获取知识的门槛越来越低。在员工培训中,企业最关注的就是如何通过最低成本实现利润价值的最优化,混合式学习在一定程度上适应时代快速发展的需求,并能弥补传统办班方式的不足。

混合式学习主要有以下几个优点:

第一,在混合式学习中,移动设备的便捷性使学员摆脱了空间的限制,无需到统一的场所进行,提升了学习的自由度。混合式学习利用通信技术、计算机技术以及网络技术,将学习材料无纸化,使所有学生都可以按照自己的时间与习惯随时自定步调地学习;同时,基于网络的协作学习的特点,使得五湖四海的学生有机会参与到同一教学活动中来。

第二,混合式学习使得学习者、学习资源、学习内容都在不断的移动,学习的范围得到延展。混合式学习基于碎片化的经验,学生可以根据自己独特的学习行为、习惯安排自己的学习途径、甚至是学习的时间与空间,提升了学习的灵活性。混合式学习使得终身学习成为可能。

第三,混合式学习可以平衡学习项目的开发时间、优化学习项目的研究费用。传统的面对面培训需花费大量的成本,如果使用单一的在线学习,自定步调的学习,则不适合学习主动性低的学员,容易使其产生厌学情绪,从而不重视培训。混合式学习根据特定情况混合最佳要素,可以平衡和优化学习项目的开发和利用的时间与费用。^[5]

随着全球经济形势的下滑,A公司企业大学强调低成本高效率运作,培训部门不可避免地受到形势的影响。在这信息爆炸型增长的时代,快节奏的工作进程使得员工的学习习惯产生巨大变化,大多数员工逐渐向即学即用型转变,希望在短时间内获取足够支撑工作的信息量,大多数员工表示能够主动地分配学习时间最为关键。而随着移动终端的普及,基于移动终端的学习无疑将成为新时代企业培训的利器,而基于移动学习平台的混合式学习更是为企业培训提供新方法、新思路。A公司企业大学为此进行了积极的创新和尝试,根据培训对象、学习内容、学习目标的不同组合,创建“出发”微信公众平台,配套在线学习、现场面授、学习竞赛、读书活动等方式,通过微课程、微测试等培训形式展现学习内容,突破时间、空间的限制,增强互动性,预热学习氛围,最终有力提升培训效果。

3.2 培训方案的实施过程

3.2.1 培训对象分析

以A公司项目总工培训为例,企业员工属于在职人员,其学习方式符合成人学习的特点。由于成人在工作中已积累大量实践经验,同时更加注重自我学习,使得他们在获取知识上更加具有针对性,更加强调知识获取的效率以及学习方式的多样化,融合了多种学习优势的混合式学习正好能满足该要求。在该案例中,面对的主要群体是30-45岁左右的人员,50%以上均是本科,人员素质以及信息素养相对较高,对于新技术的掌握程度比较高。

3.2.2 培训内容分析

自2019年以来,A公司以提升项目管理质量为目标,以高技能人才队伍建设为抓手,围绕实现创建一流现代化企业集团的宏伟目标,进行了一系列的改革措施。企业转型、战略发展、人才建设对企业员工的技能提升、思维转型、行动改变都提出了更高的要求,也推动了学习培训的变革发展。在本次项目总工培训中,围绕“提升综合素质、加强专业技能”两大目标,“综合素质、交叉学科、专项技能”三大课程体系,通过设置必修课程,共设计了三个阶段的学习地图。

第一阶段,在综合素质模块,分别开设了领导力提升与团队建设、自我管理、有效沟通方面的课程,主要是提升学员在该领域的素质能力,建设与之匹配的专业素养。

第二阶段,在交叉学科模块,主要开设了技术与经济、技术与安全、方案设计与优化比选、科研申请方面的课程。目的是建设学员的综合技术能力。

第三阶段,在专业知识模块,主要开设了桥梁施工技术、隧道施工技术 etc 课程,目的是打造专业知识体系,培养专业技术能力。

3.2.3 培训环境分析

除了面授学习培训时使用的传统多媒体教室外,A公司还建立了在线培训平台,利用“出发”平台进行学习管理,目前在微信上使用的移动学习平台能够被学员广泛使用且成本较低,多媒体教室、移动学习平台共同为企业培训提供了一个开放的学习环境,帮助学员快捷的展开学习、融入学习团队,也给受训教师和其它学员之间的交流提供通道,从而为混合式培训方案的实施打造良好的学习环境。

3.2.4 混合成分剖析

在针对项目总工的混合式学习培训中,设置了不同的学习方式,其中以移动学习为主,辅以课堂学习以及其他学习活动。在综合素质模块,配合视频微课,直播课程,学习分享,考试测评;在交叉学科模块,配以视频微课,课堂学习,小组竞赛,考试测评;在专业知识模块,配以视频微课,直播课程,小组竞赛,现场实操,学习分享,考试测评。

(1)移动学习策略分析。在2018年,A公司建立了移动学习平台“出发”,搭载了丰富的学习资源库和学习功能模块。在培训中,借助“出发”学习平台主要实现了以下几种功能,分别是课程推送,讨论分享,直播互动,学习进度,考试评价。

视频课程。A公司结合项目总工的岗位职责要求,规划制定了相关的课程体系,主要包含“综合素质、交叉学科、专业知识”三大模块。在学员学习过程中分阶段推送课程内容。该部分课程主要来自于平台中的学习资源库,根据某一阶段的学习规划,平台将相关的课程推送给学员学习。该部分课程详细讲解了岗位所需的技能知识,整部课程包括内容视频以及图文资料,为学员进行下一步的学习奠定基础。

讨论分享。为了及时解决学员学习过程中所遇到的问题,平台中设置了问题助手栏目,学员在学习过程中的遇到的问题可随时记录标注,同时系统会将问题及时推送给授课老师,提供答疑服务。

直播互动。为了进一步丰富课堂形式,增强学员的参与度和临场感,针对部分专业技术课程开展线上直播活动,力求解决学员工作中的痛点和难点问题。例如,关于装配式桥梁施工技术的直播课程,通过设计海报向学员推送课程通知,告知主题内容、直播时间、直播地址,并提前收集学员问题。在直播过程中,设置互动小助手,随时引导记录学员的问题,提供答疑服务。

(2)课堂学习策略分析。传统的课堂学习是学员最为熟悉的学习方式,能够快速地将学生和教师凝聚在同一活动中,学员之间可以相互观摩、启发、鼓励、切磋,促进多向交流、互相影响、传递情感、引导思维,也是教学过程中极为重要的方式。为此,在本次培训中,主要设计了沟通交流方面的课程,在课堂活动中,采用角色扮演,案例研讨等方式,让学员真正融入其中,激发思维,提升课堂参与的积极性。此外,针对某一特定话题开展小组共创活动,并在活动末尾设计小组分享环节。课堂教学过程全程被录制并上传到学习平台,学员可登录查看自己的课堂表现,及时总结。

(3)其他学习活动策略分析。一是创设实操课程。为了提升学员知识掌握的程度,及时运用,及时收获,针对设备维护以及技术实验内容,开展现场实操课程。例如,施工车辆检修课程,提前设计故障情形,学员分组开展实操维护。在此过程中,设计技术检察官角色,随时记录学员在此过程中的答题表现,并在结束之后进行总结复盘,提供技术指导。二是举办小组竞赛。小组竞赛作为提升团队合作的重要方式,无论是在线上还是线下课程中都起到不可获取的作用。例如,线上课程中,分小组进行课堂互动竞赛,

问题答疑竞赛,学习进度竞赛。三是开展考试评测。评测能够很好的检验学习成果,也是阶段学习的重要总结方式。根据学习地图,共设置了三个阶段的评测,每一次评测都是线上进行,学员可自有安排考试场所。评测内容包括常识性问题,以及综合素质问题,专业知识问题,分为选择题及客观题两种题型。在测评中,班主任老师可在平台管理员界面随时查看考试动态,主要有未参加人员、考试进行中、交卷人员。

3.3 培训效果评价

在最后考试测评中,80%的学员考试成绩在80分以上,与传统课堂学习相比提升30%左右,与线上学习相比提升50%左右。通过本次混合式学习培训,共有180名学员参与了课程的体验,并对培训项目给予了95分的高分(满分100分),共收集萃取150个典型项目案例,产生了围绕“提升管理质量,降低管控成本”等目标的15个创新方案。为深入了解对参训学员对混合式学习项目的看法与感受,通过问卷星发布了《项目总工混合式培训调查》满意度问卷,获得180份有效问卷。

3.3.1 培训方式的评价

基于项目总工的混合式学习作为A公司的第一次培训试点项目,与以往的培训方式有极大不同。通过对本次调查结果的统计,发现绝大多数学员对于本次的培训形式较为认可。70%的学员认为培训形式较为新颖,学习的体验较为愉悦。67%的学员认为,课堂活动的设计很丰富,有助于加深自己对知识的掌握和理解。87%的学员认为小组竞赛的设置提升了自己对课堂的参与度,也增进了学员之间的感情。更多的学员认为,学习时间更加灵活,学习成本更低。

3.3.2 课程内容的价格

本次培训围绕公司“提升项目质量,降低管理成本”的目标展开,设置了大量的案例课程,贴近学员的工作实际,通过直播分享,现场实操,为学员提供丰富的学习活动。90%的学员认为课程设置能够贴合学习目标,认为课程内容对于提升项目质量有很大的帮助。93%的学员认为线上的答疑解决了很多项目管理中的痛点问题。绝大多数学员对于培训内容是比较满意的。

3.3.3 应用效果的评价

培训的目的是为了提升学员的素质技能,91%的学员掌握了很多工作中的必要技能,获得了解决问题的思路和方法,90%的学员认为熟知了岗位所需的综合素质,并在今后的工作中加以运用,85%的学员认为本次学习将有助于自己加深对岗位的理解,会极大的提升自己的工作绩效。整体来看,此次培训取得了预期的效果,并为员工带来了很多的帮助。

4 结语

A公司在本次的项目总工学习培训方案设计中收获颇丰,将课堂学习、网络学习和移动学习融入到培训方案实施中,有效地提升学员的从业水平,提高培训量并扩大培训面,并且提升了培训的针对性与效率,最关键的是能够给企业员工带来最佳的培训效果。

在企业追求高质发展的今天,人才队伍的建设将会成为企业建设中越来越重要的一环。混合式学习培训是对传统学习培训模式的转变,是遵循当代教育发展的一种新兴模式,混合式学习培训作为一种学习效果与投入成本较为理想的学习方式,将会为培养人才发挥出更大的价值,无论是从教师的教学效果还是从学员的学习质量评价指标来看,随着网络技术的飞速发展,混合式学习培训也会加快发展步伐,创建多样化形式,推动形成下一个学习培训的热点。

[参考文献]

- [1]董晓薇.混合式学习,变倦怠为兴趣[J].人力资源,2012(8):58-61.
- [2]解筱杉.中小学教师培训的新方向:混合式培训——以安徽省中小学教师教育网为例[J].安徽广播电视大学学报,2013(02):69-73.
- [3]黄荣怀.混合式学习的理论与实践[M].高等教育出版社,2006.
- [4]陶丽莎.企业培训中的混合式学习设计研究[D].上海:华东师范大学,2008.
- [5]高瑞利.混合式学习评价体系的设计与实践[J].中国成人教育,2010(15):129-130.

作者简介:

王绍(1993--),男,汉族,山东济南人,硕士研究生,研究方向:教育培训、数据分析。