

物流运输企业专业技术人员培训效果评估体系优化研究

孙国鹏

(中外运物流有限公司, 深圳 518000)

摘要 培训效果评估是检验员工培训效果的重要手段, 为优化和改进培训提供了重要的依据。内部培训作为大多数企业人力资源部门的一项重要内容, 其对员工迅速适应新环境、将精力投入到生产工作中来, 提高生产效率至关重要。本文从A公司专业技术人员培训需求分析、课程开发等角度出发, 结合德尔菲法建立培训评估体系, 在柯式四层评估模式的基础上, 选定A公司培训效果评估模型, 实例验证A公司技术人员培训体系具有较好的适应性, 为今后人员培训提供有力的研究支撑。

关键词 培训效果 评估指标 柯式四级评估体系 德尔菲法

中图分类号: F404.1

文献标识码: A

文章编号: 1007-0745(2021)07-0035-03

1 A公司及培训概况

A公司是一家第三方物流运输企业, 在业内具有一定的影响力。公司成立至今, 该公司在不断开拓市场、推出新产品、收益高增长的同时, 操作难度大, 人员流动性高, 团队稳定性差等问题日渐凸显。针对此现象, 对A公司的培训制度、以及以往相关的培训需求分析、培训效果等进行一系列调查研究发现: A公司对专业技术人员的培训内容主要有: 制度办法认知、业务理论学习、系统或平台技术应用3大类。目前, 员工在日常工作以及自身发展过程中, 会感知到知识和技能的不足, 且公司提供的培训与岗位需求不是很匹配, 影响了员工参加培训的主动性与积极性。

经过前期调查还得知, A公司专业技术人员的年龄层次、岗位职责与工作性质具备以下特征: 具有较强的专业知识、实际业务经验颇丰、有一定的现场解决问题的能力。因此, A公司的专业技术人员具有成人学习特点, 应以实用为导向, 理论结合实际, 将科学的培训效果评估贯穿于培训活动的始终, 充分调动培训员工的业务经验和技能, 建立和完善一套适合A公司自身特点的培训效果评估指标体系, 以期持续增强组织成员的专业技能, 最终达到“知识技能强化、业务素质提升、行为意识专业化”的培训效果^[1]。

2 培训效果评估的理论基础

培训效果可以是某种训练带来的反应及作用结果, 也可以是企业或员工个人经过某种培训行为并从中获得的收益。A公司主要在培训计划、培训行为监督实施后, 通过柯式四层评估模型, 针对培训活动的考察体现在对企业的效益改善情况、员工的行为能力是否有好的转变、提升与培训的投入是否成正比等方面进行指标体系的构建, 然后运用德尔菲法修正评估指标体系, 保证每一次评估工作的精准、合理。

柯式四层评估模型通过反应层、学习层、行为层、结果层四层分解整体评估活动, 形成层层递进的体系化评估过程, 有效解决A公司在评估过程中的诸多难题。例如: 反应评估主要考察学员对培训项目的主观感受和满意程度;

学习评估主要体现学员在知识、技能、态度或行为方面的收获; 行为评估主要了解学员所学内容对工作行为方式有多大程度的改变; 结果评估是对质量、数量、安全等公司或学员上司关注, 且对能够度量的相关指标进行考察, 对比培训实施前的效果预期, 判断培训成果的转化(如表1)。

德尔菲法又叫“专家评估法”, A公司通过组建3-5名专家组的方式, 听取专家对专业技术人员培训评估指标筛选的意见和建议, 调整评估指标、选择评估方式^[2]。经过多次反复的集体讨论后, 最终确立二级和三级指标, 删减非重点关注指标。人力资源部门会根据专家组的建议适时调整培训评价方式, 为持续改进培训工作建立培训档案和数据库, 为企业管理者反馈培训结果、分析培训产出效益和制定企业长期培训计划提供数据支撑。

3 培训效果评估指标体系的构建

为了保证培训效果评估的质量, A公司应当在前期做好调查准备工作, 精心设计培训效果评估指标体系, 并根据环境和条件的变化, 对指标体系进行必要的补充和修改, 具体如下。

3.1 组建工作小组

培训评估组长: A公司分管人力资源工作的副总。

培训评估组成员: A公司人力资源部总经理、A公司人力资源部培训发展经理、培训主管、培训专员。

3.2 选定评估对象

在培训评估启动工作流程前, 要对培训需求进行分析和确认, 同时针对A公司专业技术人员的特点, 结合培训对象具备的技术和操作技能实际, 由培训组织部门在培训结束时负责向全体参训人员发放调研问卷, 收集并汇总参训人员培训需求, 对课程内容、讲授方式、培训设置等内容进行意见反馈, 必要时进行参训人员选拔工作。作为专业技术人员的培训, 不一定对所有的培训课程进行评估, 通常是符合下表2中的情况时进行评估。

表1 Kirkpatrick 四层次培训效果评估模型

评估层次	课题问题	衡量方法
反应层	受训者是否喜欢该项目? 对培训教师和设施是否满意? 对培训课程有什么意见?	问卷、电话调查、访谈法
学习层	受训者在培训前后, 知识及技能有多大程度的提高?	笔试、绩效考核
行为层	培训后, 受训者的行为有没有变化? 培训所学的知识是否应用于工作中?	360度考评
结果层	组织绩效和整体经营水平是否提高?	事故率、生产率、流动率等

表2 培训评估对象的筛选

课程类别 / 方式	评估对象涉及的方面
新开发的课程	着重于培训需求、课程设计、应用效果等方面
新教员的课程	着重于教学方案、质量等综合能力方面
新的培训方式	应着重于课程组织、教材、课程设计、应用效果等方面

表3 专业技术人员培训效果评估指标体系

一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重
1.1- 反应评估	0.15	2.1- 培训课程评估 2.2- 培训师资评估 2.3- 培训主管评估	0.05 0.05 0.05	3.1- 弥补知识性缺陷	0.02
				3.2- 满足发展性需要	0.02
				3.3- 课程设置合理性	0.02
				3.4- 专业能力	0.02
				3.5- 表达互动	0.02
				3.6- 学习氛围	0.02
				3.7- 培训环境	0.02
				3.8- 班级、教务管理	0.01
1.2- 学习评估	0.20	2.4- 理论知识 2.5- 操作技能	0.10 0.10	3.9- 理论测试成绩	0.05
				3.10- 技术讨论成绩	0.05
				3.11- 运转操作	0.04
				3.12- 设备维护与保养	0.03
				3.13- 故障排除	0.03
1.3- 行为评估	0.30	2.6- 态度变化 2.7- 能力变化	0.15 0.15	3.14- 责任心	0.04
				3.15- 主动性	0.04
				3.16- 安全意识	0.05
				3.17- 支持配合度	0.04
				3.18- 操作数量程度	0.04
				3.19- 排除故障能力	0.04
				3.20- 技能鉴定等级	0.05
1.4- 结果评估	0.35	2.8- 队伍建设 2.9- 生产管理 2.10- 客户满意度	0.10 0.10 0.15	3.21- 库存量	0.04
				3.22- 事故率	0.04
				3.23- 货损率	0.03
				3.24- 质检得分情况	0.03
				3.25- 晋升率	0.03
				3.26- 流失率	0.03
				3.27- 出勤率	0.03
				3.28- 团队凝聚力	0.03
				3.29- 客户投诉率	0.03
				3.30- 产品退赔率	0.03
				3.31 发货 / 交货准时情况	0.03

3.3 确定评估层次和内容

培训评估层次的确定是培训评估的一个重要环节。A公司通过柯式四层次模型,即反应层、学习层、行为层和结果层,将上述层级作为专业技术人员培训效果体系中的一级指标。从上述思路着手,抽样调查培训人员的培训需求后,初步构建多级的培训效果评估指标体系模型。具体如下:

第一层评估:反应评估。该层级主要确保培训关注的重心是A公司专业技术人员培训的收益、以及培训对学员工作岗位需求的满足程度。同时设置2类评估目标:一是学员对培训项目的肯定式反馈,包括:专业技术人员对培训内容、课程结构、讲师专业水平等的直观感受;二是培训计划与专业技术人员的实际工作的相关性,包括但不限于:是否能调动技术人员经验进行学习,是否有机会将所学应用于实际场景等。

第二层评估:学习评估。这一层级的评估目标:A公司专业技术人员的知识与技能、培训后的信心与承诺。专业技术人员的培训内容主要包括:业务理论和系统平台应用。知识类培训可通过:测验、笔试的方式进行评估;技能类培训可通过:模拟、技能训练的方式进行评估;信心与承诺维度可为培训部门探求学员未发生行为改变的原因提供参考,是评估学习后的心理状态。

第三层评估:行为评估。行为评估目标可以分为工作态度 and 胜任力两个方面。工作态度体现学员培训后的主观态度转变。专业技术人员经过培训后,特别是关于业务安全类的培训,会对其责任心产生影响。通常培训主管部门会在培训结束3个月后,联合学员的直接主管上级,通过360绩效考核等方式追踪调查,并搜集学员培训后的行为变化情况,将学员培训前后态度和行为进行分析,了解学员培训后是否将培训所学应用到实际工作中。

第四层评估:结果评估。从个人培训效果和组织效果分析,专业技术人员的培训侧重于新知识、新技能应用,因此个人效果主要从工作质量方面考虑。在培训结束6个月后,通过学员所在部门或人力资源部提供个人和部门工作业绩信息,由培训主管部门将培训前后期绩效进行对比,确定学员个人和组织绩效的变动趋势^[3]。

3.4 选择评估内容和指标

在分析A公司现有的人力资源管理政策缺陷的基础上,通过将所收集到的数据进行分类整理,通过采用指标鉴别力分析,即用离散系数和指标与培训目标的相关系数剔除部分无效指标,初步设置了二类指标10个、三类指标31个,但设置的上述指标是否能全面准确反映培训效果,仍需继续研究。同时,为了避免层次评估缺少有效衡量的价值体系,A公司邀请业务运作部门负责人1人、技术经理2人,高技能人员2名,共计5人组建专家组。通过专家组集体讨论、筛选、调整评估指标。经专家讨论,进一步规范二级指标名称,调整或整合三级指标相关类型,评估效果指标体系初步建立(如表3)。

在测试阶段,培训专员发放问卷了解被调查者是否需要加入其它影响培训效果评估的指标,经过对回收数据进

行效度和信度分析,问卷的指标与内容并无过多的修改,再通过因子分析为上述指标确定相应的权重,即简化了该评估体系的内容,同时又增强了适用性和可操作性,最终确定为本次培训的效果评估指标体系。

3.5 建立培训评估数据库

进行专业技术人员培训评估之前,按照预先确定的数据收集进度计划,培训主管必须将培训前后发生的数据收集齐备,提前按预先设计好的表格整理信息,并使用SPSS等分析软件进行数据分析,形成评估数据库^[4]。可以根据培训项目的内容、目标及组织的要求等构建适合企业本身的评估指标体系,调整完善培训评估数据库。

3.6 确定方案及测试工具

提出并确定一套适合的评估实施方案,选择适合的测评工作是培训评估的一项重要内容。将该评估指标体系应用于A公司专业技术人员的培训效果评估,通过问卷调查评估法、收益评估法、综合评估法等方式让受训人员填写《培训效果评估表》,以评估相关技术人员在认知成果、技能成果、情感成果、绩效成果、以及投资回报率等方面的理解、熟悉和掌握的程度,进一步确认培训成果评估的重要指标。

4 结论与建议

A公司专业技术人员的培训评估侧重于对员工培训本身以及培训前期工作进行评估,从而引导组织做好培训调查、需求分析等工作,进一步提高培训的效果。本文将人力资源理论中的培训与开发模块作为理论基础,通过分析整理,试图建立一套完整、实用的培训效果评估指标体系。通过上述案例的应用表明,A公司所设计的评估指标体系与采用的评价方案能够对培训效果进行有效评价,对专业技术人员培训效果评估也具有方法的可操作性以及评估结果的可信性、合理性。本研究最后形成3类45个指标,今后还可根据自身的实际情况进行细化,增加个别指标进行评估^[5]。

对企业来说,培训是一种长期的经营管理和投资行为,其效果并不一定在短期内突显出来,企业有必要重视人才的培养和储备,构建一套切实有效的培训效果评估体系。培训效果评估不仅要培训实施活动进行评估,还应培训需求分析和培训教材、师资等方面进行评估,确保培训效果发生正面的积极作用,以便公司人力资源培训部门和管理层做出正确的决定。

参考文献:

- [1] 中国就业培训技术指导中心. 企业人力资源管理师(二级)[M]. 北京:中国劳动社会保障出版社,2014.
- [2] 中国就业培训技术指导中心. 企业人力资源管理师(一级)[M]. 北京:中国劳动社会保障出版社,2014.
- [3] 菲利普斯著. 培训评估与衡量方法手册[M]. 天津:南开大学出版社,2015.
- [4] 曹如玲. 中小企业管理培训效果评估模型探究——基于珠三角中小企业的实证研究[D]. 中山大学,2008.
- [5] 肖娟. 培训效果评估方法及其应用研究[D]. 南京理工大学,2007.