

国有企业在岗培训效果评估探讨

李津¹,董军²

(1.万家寨水务控股集团,山西太原 030000;2.中共山西省委党校,山西太原 030006)

摘要:培训效果评估是企业员工培训的重要一环,完善的培训效果评估机制,对于企业提升培训工作效果以及质量具有非常重要的作用。目前国有企业在岗培训效果评估存在明显短板,这给在岗培训工作的有效开展带来了一些负面影响。针对这种情况,本文对于国有企业在岗培训效果评估这一课题进行深入研究,希望能够提出一些有价值的建议,指导国有企业开展好在岗培训效果评估工作。本文首先对国有企业在岗培训效果评估目的以及原则进行了探讨,随后总结分析了目前国有企业在岗培训效果评估领域存在的主要问题,最后围绕所谈到的问题,提出了具体的培训效果评估策略。

关键词:国有企业;在岗培训;效果;评估

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.34.068

随着时代的不断发展,员工培训已然成为了国有企业非常重要的一项常规性工作,很多国有企业每年在此领域投入大量的培训资源,以提升员工工作胜任力。在岗培训是员工培训一种重要形式,能否做好这一工作对于国有企业发展至关重要。在此背景下,国有企业需要充分认识到培训评估工作的重要作用,进一步加强在岗培训效果评估,把握好在岗培训领域存在的具体问题,从而给在岗培训工作的持续改进提供良好的依据。本文对于国有企业在岗培训效果评估领域存在具体问题以及解决策略进行全面而深入的探讨,以期给国有企业掌握好在岗培训效果评估规律以及技巧提供一些启示,从而推动国有企业提升在岗培训效果评估水平。

1 国有企业在岗培训效果评估概述

1.1 国有企业在岗培训效果评估目的

国有企业在岗培训效果评估目的主要集中在以下几个方面:一是对于在岗培训效果进行把握,了解在岗培训是否达到目的,通过培训员工的岗位胜任力是否得到了提升;二是对于在岗培训工作中存在的问题进行了解把握,通过培训效果评估,了解培训方式是否合理、培训内容是否科学、培训安排是否合适等等,从而给未来在岗培训工作的改进提供依据;三是对于在岗培训效果进行评估,根据评估结果进行奖惩,一方面可以督促员工专注培训,掌握好培训内容;另一方面也可以给培训人员做好相关工作施加压力。

1.2 国有企业在岗培训效果评估原则

国有企业在岗培训效果评估原则主要有以下几个:一是客观公正原则,在岗培训效果评估需要公正客观、实事求是,评估人员需要严格按照评估指标,对于在岗培训效果进行不偏不倚的评价,不夹杂主观意识,力求培训效果与客观实际一致;二是灵活可行原则,在岗培训评估需要灵活性与可行性兼顾,针对不同的情况,采用不同的评估方案,并确保评估方案切实可行,以达到准确进行在岗培训

效果评估的目的;三是全面兼顾原则,在岗培训效果评估内容很多,需要囊括反应层面、学习层面、行为层面以及结果层面,对于上述四个方面进行全面评估,避免培训评估出现挂一漏万的情况;四是问题导向原则,在岗培训评估需要做到问题导向,重点围绕在岗培训中存在的问题进行评估,以掌握好在岗培训问题所在,从而给持续改进在岗培训指明方向,保证国有企业在岗培训的效果,这对促进国有企业发展具有重要作用。

2 国有企业在岗培训效果评估存在的问题

目前国有企业在岗培训效果评估存在的问题很多,本文分别从评估指标、评估主体、评估方法以及评估改进等四个方面进行具体分析。

2.1 评估指标不够全面

评估指标是开展在岗培训效果评估工作的基础和依据,培训效果如何需要借助于评估指标进行衡量,因此评估指标是否全面会直接影响培训评估工作的科学性。从目前国有企业在岗培训效果评估指标来看,评估指标不够全面的问题比较突出,具体表现就是行为层面、结果层面的评估指标少,定量评估指标少。评估指标方面的问题导致了国有企业在岗培训效果评估结果失真,很多方面的内容无法通过评估结果体现出来,不利于发现在岗培训中存在的很多问题。

2.2 评估主体比较单一

目前国有企业在岗培训效果评估主体比较单一,评估主体仅仅限于培训组织实施人员,参与培训的员工反而不是评估主体,而当员工被排斥在外的时候,在岗培训效果评估很难做到真实可靠。目前国有企业在岗培训效果评估中,参与培训的员工这一重要评估主体缺位,这种情况下,很难通过评估了解到现有的培训模式是否为员工所接受认可,培训内容是否为员工所需要的。上述情况无法通过评估进行有效把握,自然无助于持续改进在岗培训,不利于改善在岗培训效果。

2.3 评估方法过于简单

在职培训效果评估方法很多,如果评估方法选择不当,就会影响到这一工作的信度以及效度。目前国有企业在培训效果评估方法简单的问题比较突出,具体来说目前的培训效果评估方法以定性评价为主,以结果导向评估为主,这样的评估方法很难发现在职培训的问题所在,更难以给后续在职培训的改进提供依据。举例来说,在定性评估方面,评估人员的主观意识被放大,评估结果不够直观,根本不利于准确把握在职培训工作的具体效果。

2.4 评估改进比较滞后

评估改进是国有企业在培训效果评估的重要一环,这一工作的主要任务就是将评估中发现问题进行改进,从而确保下一次在职培训活动不会出现类似的问题,从而改善培训效果。国有企业忽视对于评估结果的深度分析,对于评估发现的问题往往置于一边,未能及时组织人才进行协商讨论,结果就导致了很多在职培训问题一直存在,无法得到及时的破解,从而影响对在职培训效果的改善。

3 国有企业在培训效果评估策略

国有企业做好在职培训效果评估工作并不容易,针对上文所谈到的各种问题,关键是要做到应对策略更有针对性,具体来说需要做好的工作包括以下几点:

3.1 完善评估指标

国有企业需要科学设计在职培训效果评估指标,评估指标需要兼顾不同纬度,做到定性指标与定量指标的结合,总体指标与具体指标的搭配,结果性指标与过程性指标协调,这样才能做到对在职培训效果的全面掌握。举例来说,学习维度的评估指标,需要包括参训人员对于知识的掌握程度,技能得到提升的状况,工作态度得到改变的情况等方面的指标。在职培训效果评估指标在面面俱到的基础之上也需要做到重点突出,评估指标的权重设置需要合理,充分体现出来评估重点。例如,在职培训评估的重点应放在员工掌握培训知识、培训给员工行为带来的改变等方面。

3.2 增加评估主体

评估主体的多元化利于克服在职培训评估结果过于片面、视角过于单一的问题,除了培训组织者之外,也需要将参与培训的员工作为评估主体。国有企业需要尊重参训员工在培训效果评估方面的主体地位,让这一群体对于在职培训的组织方式、培训内容、培训师资、培训安排等发表意见,搜集这一群体的建议,从而更有针对性地进行评估工作的改进。举例来说,员工对于培训安排时间是否满意,员工对于所培训师资的讲课水平进行打分,员工对于培训内容是否有针对性发表意见等,上述这些评估意见可以更加全面地了解在职培训的情况。

3.3 优化评估方法

国有企业在培训效果评估方法要在定性评估的基础之上,引入定量评估、过程评估等方法,重点围绕在职培训任务、问题进行评估,从而确保评估目的顺利实现。在量化评估方面,关键是要基于评估指标,根据指标评估标准,对于能够量化的评估内容进行量化评估,从而确保评估结果更加直观。在过程评估方面,在职培训效果评估不仅仅需要关注结果,也需要关注整个在职培训的过程,了解培训过程存在的各种问题,从而给不断改进培训工作提供依据。举例来说,在职培训工作开展过程中,评估主体及时收集参与培训人员的意见,了解参与培训员工对于培训的意见,是否需要调整培训内容、培训方式进行调整等,从而做到根据评估反馈及时进行在职培训方案的优化。

3.4 注重评估改进

国有企业在培训效果评估需要注重跟进评估改进工作,投入一定的精力去对评估结果进行深度分析,对于评估发现的培训问题,及时组织相关人员商讨解决策略,引入闭环管理模式,从而确保下次在职培训工作更加完善。如果通过培训评估,发现培训内容与员工需求之间存在较大的偏差,员工培训需求得不到较好满足,那就需要及时对培训内容进行调整,确保培训内容更具有针对性,保证员工能够通过培训提升自身的岗位胜任力,即确定培训内容要做到需求导向,即员工需要什么培训,就提供什么培训。举例来说,企业需要对于员工培训需求进行全面的分析,观察员工工作中存在的岗位胜任力不足,并有针对性地进行培训内容的设计,可以是知识培训,也可以是技能培训、态度培训等。

3.5 确立评估流程

国有企业在培训还应基于员工培训评估机制,建立完善评估流程,具体主要包括以下几个方面:一是评估准备阶段。首先在评估准备阶段,应进行培训需求分析,由培训管理人员通过科学、合理的方法和技术,对培训对象的知识技能等方面进行分析,以此围绕需求来制订培训计划。其次应明确培训评估的目的,这样有利于对培训项目的整改,以更好地满足国有企业的实际需求。再次应建立培训评估数据库,具体应从两方面来收集数据,一是定量数据,如生产率、利润以及员工流动率等,另一方面是定性数据,如工作氛围、顾客满意度以及工作积极性等。二是评估实施阶段。首先在评估实施阶段,应确定评估层次,具体应根据国有企业的实际情况,科学、合理的来确定。对于第一层次的评估,其主要的对象是所有课程;第二层次的评估,主要是员工对知识或者某项技能的掌握。第三层次、第四层次的评估,主要对象是关键项目、重要项目。其次应合理选择评估方法。一般情况下,评估方法有即时评估、中期评估和长期评估,具体可根据培训的情况,选择适宜的培训评估方法。最后在培训评估过程中,应进行原始资料的收集和分析,并且与数据库的数据

进行对比,通过分析讨论,得出评估结果。三是评估总结阶段。首先在评估总结阶段,应合理确定培训评估报告,培训评估报告的内容要明确,具体包括培训项目概况、受训员工培训结构以及培训项目的评估结果及处置,其次要进行跟踪反馈。对于培训评估报告,确定下来以后,要在国有企业内部进行传递,在传递的同时,要进行交流与沟通,否则可能会导致培训评估工作不符合实际情况。因此需要保证培训评估报告在国有企业内部传递到位,具体包括受训员工、受训培训直接领导、培训主管以及组织管理层,这样可以有效提升培训效果。

3.6 建立评估模型

国有企业在岗培训,还应建立完善的评估模型,可以引入美国学者柯克帕特里克提出的评估模型,通过该模型可以获得良好的效果,具体主要从反应层、学习层、行为层、结果层四个方面进行评估,其中反应层主要是指员工的反应,主要了解员工经过培训以后,所获得的感受;学习层是指受训人员的反应,主要了解培训过程中,受训人员对培训内容以及相关技能的掌握;行为层是指受训人员的行为改变,主要了解受训人员经过培训以后,在实际工作中发生的改变;结果层主要是指在实际工作中所产生的效果,例如生产率、服务效果以及客户满意度等等。在现阶段,国有企业对在职员工的培训越来越重视,建立评估模型,有利于促进国有企业在岗培训效果的提升。

3.7 建立专门的效果评估部门

从上述内容,可以了解到培训的目的主要是为了提高绩效水平,实现企业战略服务。从目前的现状来看,培训效果评估没有落实到位。针对这一问题,国有企业需要成立专门培训控制与效果评估部门来负责此项工作,从而促进培训效果评估工作的系统化、规范化。国有企业培训控制与效果评估部门的建立,应由三个部门共同组成,即企业绩效管理部门、员工所在部门、人力资源部门,每个部门及其员工都应明确自己的职责和任务,具体主要包括三个方面:一是在培训之前,基于国有企业的实际情况,制订培训需求计划;二是在培训过程中,应做好培训中的突发事件;三是在完成培训后,应做好培训效果评估与绩效反馈工作。与此同时各部门共同协商,制定培训效果评估标准,具体应从学员反应、行为标准、知识标准、工作行为与工作绩效等几个方面进行培训效果评估,完成培训评估以后,形成的培训评估报告及时的传递给员工,促进员工及时的反思,提升自身的能力,实现员工绩效水平的不断提升,从而完成企业战略目标。

3.8 提高国有企业评估人员的综合素质

想要提高企业培训评估效果,必须保证国有企业评估人员具有较高的素质。但是针对目前国有企业内部评估人员素质参差不齐的问题,国有企业还应建立企业内部师资网络,应打造专业化的师资队伍,建立专家资源库,

为提高国有企业的评估效果奠定良好的基础。首先国有企业应选择专业的、综合素质水平较高的人员作为评估人员,对于评估人员的选择,其必须具备较强的责任意识,能够掌握正确的评估,明确评估流程,在具体的评估过程中,做到公平、公正,这样才能保证国有企业在岗培训的效果。其次国有企业还应定期加强评估人员的培训,邀请专家为评估人员讲解评估工作的相关专业知识和,加强对在岗培训效果评估工作的宣传力度,进一步加强评估人员对评估工作的认识,与此同时有条件的国有企业可以组织评估人员到先进单位进行学习,掌握更加先进的评估方法,然后根据本企业的实际情况,科学、合理的运用评估方法,提高在岗培训效果评估的有效性。与此同时对于评估人员应具备自我反思的能力,能够在自己的工作中,反思不足,并且要不断加强评估工作的改进,增强自我处理问题的能力,以此保证在岗培训效果评估工作开展的有效性。除此以外,国有企业还应加强其他在岗人员对在岗培训效果评估的重视,并积极、主动地配合评估人员做好评估工作,增强在岗人员在国有企业培训过程中的培训效果,提升其综合素质,不断加强在岗人员的工作效率,从而为国有企业发展做出更多的贡献,促进整个国有企业的不断发展。

结束语

总而言之,国有企业必须做好在岗培训效果评估工作,根据评估结果来不断完善在岗培训,确保企业投入的培训资源能够取得更好的回报。本文认为国有企业做好在岗培训效果评估工作的主要策略包括了完善评估指标、增加评估主体、优化评估方法、注重评估改进等,这些策略需要做到统筹兼顾。当然国有企业在岗培训效果评估策略还有很多,除了本文所谈到的几点之外,还需要注意评估内容、评估流程、评估沟通等,囿于篇幅,本文这里就不再一一探讨。

参考文献

- [1]沙勇.国有企业职工培训策略与效果评估[J].现代企业文化,2019(33).
- [2] 罗迪. 浅议如何有效开展国有企业员工培训效果评估[J].现代经济信息,2017(24).
- [3] 李恩锦. 柯氏四级培训评估模式在企业培训中的应用[J].中国冶金教育,2014(02).

作者简介:李津(1984,3-),女,汉族,籍贯:山西省汾阳市,研究生学历,职称:经济师,研究方向:人才管理和教育培训。

董军(1982,1-),汉族,籍贯:山西忻州市,硕士研究生,讲师,研究方向:基层社会治理。