

人力资源管理:如何进行培训效果评估 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/474/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_474596.htm 案例：我公司属高技术日资企业，员工素质较高，每一个新进员工和转岗员工都要求进和为期一周的专业技能培训，在培训完成之后进行调查评估，主要是根据kirkpatrick方法进行评估的，在第一层反应层和第二层学习层都能够达到比较的评分，但在第三层行为层时效果特别差，在生产作业现场经常出现不会生产（现场挂有作业指导书），或产生大良的作业不良，用过多种办法还是不能达到很好的改善效果，第四层效果层就更不用说了。咨询问题：请问是否是我公司培训评估时有使用方法有什么不对，或是我公司不适合使用这种方法。易为顾问分析与回复：任何评估工具，只能够尽可能客观反映培训目标达成的程度，其获得的事实和数据，可以一定程度上帮助我们改善培训的设计、实施，以便提高对培训投入的效率。评估工具的优劣，反映出培训选择和实施不同程度的准确率，但任何培训工具，都无法从本质上改变培训效果本身。换句话说，如果我们的培训设计、方式、内容和讲师等要素不能吻合公司的需求，任何评估工具都不能从根本上对培训效果本身有很大程度的改善，好的评估工具能够告诉我们问题出现在哪里，帮助我们澄清事实，以便我们针对性地进行改善。柯克帕里克（Kirkpatrick）四级评估模型是国际上最流行的培训效度评估工具之一，在许多世界优秀公司中得到了很好的应用和检验，是一种比较公认的工具。贵公司的培训能够严格按照该方法的要求进行评估，已经非常难能可贵且具有成

效，使你们的主管部门能够清晰的认识到培训工作的成效和问题。但是，要从根本上解决问题，使受到训练的员工从行为和绩效上达到公司预期的目标，办法不是选择评估工具方面，而是要从培训设计和实施过程上下工夫。我们认为要从以下几个方面入手：1、培训课题的选择，需要建立在科学和系统调查的基础上。我们的研究表明，培训需求要考量三个最重要的因素：企业的战略和目标，参加培训者的兴趣和关注点，企业运营管理中存在的“短板”。你培训的是企业和个人都十分缺乏和渴望提高的，结果将会如何？增强培训的针对性，综合考虑企业和员工的需求，那么学员参加培训的紧迫感和积极性会大幅度提高，确保培训效果最终达成改善的目标。2、培训要和企业的考核、晋升体系结合起来。事实上，多数员工尤其是资浅员工，通常最愿意做和最关心的“不是公司的期望，而是公司考核的内容”。如果能够把培训达成的效果，转化成为行为规范指标和业绩提升指标，并且与薪酬晋升、职位晋升结合起来，那么无论你采取任何评估培训的方法，员工的行为和绩效会发生根本的改变。3、培训要区分层级和课题，对不同的对象和课程，采取不同形式的培训方式。例如，可以对基层员工采用“师傅带徒弟”方式，设计精细的、针对性强的课程，各个击破，逐步改善和提高；对中层员工可以采取“咨询式培训”，着重于通过各种方式的讨论，发现问题，解决疑问，并进行必要的课后辅导；对高层人员可以采取“案例教学法”，引导他们分析问题，做出负责任的决策等。商学是一门实践性很强的科学，我们要有正确的期望和理念来开展，才能达到相对满意的效果。下面分享几点哈佛商学院关于商学教育的经验和感悟：“

单单是聆听明智的言论与正确的意见，对一个人来说作用甚微，学习者能动地参与合作是必须的”；“我们不能直接借用别人的见解和知识，我们使用的都是我们自己的见解和知识”；“商学至少还不是一个什么问题都有确凿答案的学科，对于任何一个商学的问题，都没有一个唯一的、绝对正确的答案”。如何引导学员，在学习的过程中去感悟案例和讲师观点中的精华？如何把理论知识解码成为自己工作中的语言和行动？如何针对自己的工作，采取有效的行为？如何在不同的情景下，做出正确的选择？每一个参加学习的员工，一定都会有自己不同的收获。因此，评估是为了更好地改善，而良好的理念和设计，可以确保培训的效果。我们更希望从本质上对事情做出正确的判断，并采取有效的行动。此外，培训是人力资源整体制度安排中的一个环节，必须系统地进行思考和推行，才能事半功倍。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com