

# 面向测评技术的企业个性化培训体系研究

韦佳

(广西北部湾恒信资产经营有限公司, 广西 南宁 530000)

**摘要:**企业的个性化培训体系是否具有可操作性,其核心是建立一个测评评估指标。对测评指标的建立原理进行了深入的剖析,并结合国内企业的现实情况,建立了一个基于德尔菲法的测评指标体系,在此基础上通过专家问卷得出的结论进行了修改和完善,并进行了二次问卷调查,利用数理统计方法对指标的变化和平均值进行了筛选,最后得出了一个包括6项一级评价指标、19项二级评价指标、56项三级评价指标构成的有效性测评指标体系。

**关键词:**培训体系;测评技术;评价指标

**中图分类号:**F272.92

**文献标识码:**A

**文章编号:**1004-7344(2023)16-0028-03

## 0 引言

进行个性化培训,能够更好地体现培训效果,真实地体现岗位需求和员工实际操作水平,明确培训的目的,改变单纯的理论灌输和培训一刀切的做法,利用有效性测评指标体系,可有效增强企业员工的积极性和主体性,进而为公司的发展提供更多的帮助。

## 1 研究的背景和意义

目前,国内各大企业对培训体系日益重视,并对其进行了诸多有益的探索,但其成效与预期存在着较大的差异。而如何建立一个测评指标系统,也就是评估指标系统是否有效成为当下亟待解决的问题。绩效评估是衡量培训制度效能的一个指标,它能帮助企业更好地提升培训效果,因而,制定测评系统测评指标体系就显得尤为必要。

## 2 企业人才培养模式中的问题所在

随着时代的发展,传统的人才培养方式已经出现了许多问题,企业对员工的培训还不够全面,这主要表现在以下4个方面。

### 2.1 人才培养没有精细划分

企业的员工岗位不一样,其技能素养也各有不同,而传统的训练方式则是“一刀切”、大范围、点对面的培训,过于程式化,并没有细化,从某种意义上来说,这是一种没有因材施教的做法<sup>[1]</sup>。

### 2.2 培训方法未能深入

传统的人才培养方式单一,教学内容单一,员工们只能被动地接受,不会有自己的思想,也不会有解决问题时的思维能力,其只是一味地学习,直到拿到一份合格的训练证书,这种训练方式并不尊重员工的性格,一味地灌输、接受,无法让员工真正地掌握训练内容,难

以提高员工的技术水平。

### 2.3 培训时间安排问题

企业工作与培训工作是同时进行的,有时公司的培训计划不合理,会影响到公司的工作效率,甚至会占用公司员工的个人时间。

### 2.4 培训考核不严格

有没有接受过培训、有没有学到什么、有什么不懂的,这些都需要在培训考核中体现。但有的时候,公司的考核并不严格,考核的内容也会被人事先知道,所以,参加培训的人,只需要“死记硬背”,就能学会,却无法理解和掌握培训的内容,培养出来的能力,就会失去公信力<sup>[2]</sup>。

## 3 培训体系测评指标设计原则及初步设计

在设计测评体系有效性评价指标时,应遵循整体性、一致性、可比性、导向性、可行性等5个方面,以保证其在实际评估中的应用。

### 3.1 评价指标体系初步设计

培训系统是一套完整的培训管理、实施、评估、支持系统的有机结合,是一个多层次、多要素的复合系统。7个子系统是测评培训系统效能的首要指标。

### 3.2 指标修正与完善

针对企业的个性化培训体系建立了一个初步的测评指标体系,按照德尔菲法的要求,编制了一份《企业个性化培训有效性评价指标体系调查表》。经调查,收集到14份问卷,14份有效的问卷,并得出以下结论。

#### 3.2.1 一级指标调查结果与修正

专家调查发现,8名专家对“培训体系”的评定标准存在分歧,1名专家认为“培训内容体系”是第一个评价指标,但其余5项一级指标得到了肯定。

### 3.2.2 二级指标调查结果与修正

具体内容如下:①在第一阶段,从“训练内容系统”向“培训课程体系”的方向调整,相应的“内容质量”“内容要求”,也被“课程质量”与“课程要求”所取代;②按照专家的意见,将一级指标“训练系统”降低为二级指标,而在“训练评价系统”下增加了“制度支持”,并将“制度内容”“制度落实”这两项指标去掉。经过调整,共有19个二级评价指标<sup>④</sup>。

### 3.2.3 三级指标调查结果与修正

在问卷中,共有66项指标,其中专家提出了更多的意见和建议,具体内容如下。

在组织机构体系方面,专家提出了两项新的评价标准:①在“信息技术支持”的第二项指标中,加入了第三项“覆盖程度”,并以此来衡量电子学习系统对员工的覆盖情况。②在“战略与经营”二级指标下,加入了“战略匹配”的3个指标,以度量企业战略与培训策略之间的匹配与适应性。

在培训资源系统方面,专家建议把“讲师资历”作为第二类指标,改为“任职资格”,使指标的内涵更加精确。

在课程体系方面,专家提出了将“课程质量”的三级指标改为“内容完善”,将“创新与延续”的三级指标改为“课程创新”。

在组织流程系统方面,专家提出了在第二个指标“训练计划执行”中加入“控制措施”3个指标,专家们认为,在实际操作中,不可避免地会发生一些突发事件,而制定相应的控制措施和应急机制,则是对培训机构进行管理的一个重要指标。

在培训考核制度中,专家提出,在第二项考核指标“成果层面评估”下,增设第三层次的“后续措施”,培训评估是企业行为的一个参照和基础,而不是单纯的培训目的,也不是单纯的考核,考核后的激励措施、个人发展计划等后续措施都要做好,所以建议在培训考核后的后续行动中加入一个指标。在支持保障制度方面,将“制度支持”改为“支撑担保”,将“制度健全”“制度激励”“制度匹配”“制度监督”“落实情况”5个层次纳入“制度支持”指标;为了使其更为清晰,专家建议把3个评价指标从“学员的参与”改为“学员的关注”。

### 3.2.4 指标筛选

根据第一轮专家调查的结果,对评估指标进行了修订,编制了《企业个性化培训有效性评价指标重要性调查表》,并进行了第二次调查,采用5个不同的评分标准。第二次问卷的对象及范围与第一次问卷的对象

及范围一致。第二轮的专家问卷调查共有15份,其中15份是回收的,13份是有效的。针对第二轮专家问卷调查的结果,采用数理统计的方法,利用指数与指标之间的关系,量化地选择了具有代表性的指标。

(1)各项指数均在0.25以下。

(2)选择的各项指标平均得分大于3.8。本文利用SPSS13.0软件,对第二轮专家问卷的资料进行了描述性统计与非参数性检验,并对其进行了分析。

(3)一级指标调查统计结果。从统计数据中可以发现,各专业人士对一类指标的重要性一般较高,其中5个指标的评分在4.5以上,只有1个指标的变化率不超过0.25,这表明各方面的意见差别不大,对企业个性化培训的有效性进行了全面的评估。

(4)二级指标调查统计结果。在第二类评估指标中,8种评分在4.5以上,10种在4~4.5之间,只有一个指标低于4,但是超过3.8,并且各指标的变异系数都不超过0.25。

(5)三级指标调查统计结果。因为三级指标太多,所以每一个项目都需要大量的数据,所以只列出了三个指标的统计数据,其中5个指标在4分以上,3个指标在3.5~4分,人员配备、信息沟通、硬件水平等3个指标都在3.8分以下,其中信息沟通和硬件水平的变化率都超过了0.25,这表明了专家们对这两个指标的观点也不一致,应予以排除。根据以上方法,对所有三级评估指标进行了统计和统计,16个不符合平均分和变异系数的指标被排除,只有56个<sup>④</sup>。

### 3.2.5 测评指标体系确定

对企业个性化培训有效性评价指标体系的完整性和合理性进行了问卷调查,并对企业个性化培训有效性评价指标进行了第二轮专家问卷调查,最终确定了企业个性化培训有效性评价指标体系的6项一级评价指标、19项二级评价指标、56项三级评价指标,经向参与问卷调查的专家再次反馈和征求意见,基本上得到了专家的认可。在建立了测评指标体系之后,再利用AHP法对各指标的权重进行定量,建立了一个大型企业的培训体系评估模型,并对其有效性进行了深入的评估,为以后的研究奠定了基础。

## 4 个性化培训模式的应用策略

### 4.1 根据岗位需求精准制定培训内容

要实现个性化培训,必须准确地确定培训内容,根据岗位实际操作素养为基础,增强培训的可操作性,从“集中授课式”培训为“岗位需求导向式”培训,深入不同岗位,了解不同岗位所需的技能素养,以岗位实际操

作素养为基础,让不同岗位员工参与不同岗位培训,提高人才培训的实用性,提升岗位培训的有效性。当员工参加了自己的工作,提高了自己的技术素质之后,如果有余力,就可以选择从事其他工作,从“本岗精”发展到“三岗通”,这不仅有利于员工的发展,而且对公司的经营管理也很有帮助,可以极大地提高公司的容错率<sup>[5]</sup>。

#### 4.2 根据员工实际技能水平层次确定培训内容

实施个性化培训,也要以员工的实际能力为层级,对其进行深度的认识,对其技术水准进行全面的评估,从多角度进行评估,做好前期工作,并依据其本身的技术水准,在此基础上,寻找一条适合自己的发展道路。首先,通过考核的方式来衡量员工的能力,通过对员工进行测试,以此来判断他们的能力。其次,对他们的工作进行细致的观察,观察他们的工作质量,掌握他们的技术,让他们知道他们应该参加什么样的训练。

#### 4.3 突出培训自我安排

尊重员工的主体性和自主性,这是一种个性化管理的表现,它可以根据员工的工作时间和工作的需要,给予员工更多的自主性,强调自己的工作,并通过培训来培养员工的自主学习和管理能力,充分调动员工的积极性,提高培训的重要性。

#### 4.4 注重员工差异管理

上面说过,针对不同的工作需要,针对不同的员工,进行针对性的训练,更深一层的说,即使是同一个岗位,因为员工个性的不同,训练的结果也是不一样的,所以,在这个基础上,训练人员要注重员工的个性和差异,给予适当的资源,给予他们更多的关注,多交流,多提问,多培养一些学习能力差的员工,对症下药,弥补不足,提高培训效率,不让每一个员工掉队。

#### 4.5 合作式培训学习

合作式培训可以从两个方面进行分析:①可以采用“师徒制”的形式,由师父教学生,进行技术训练,传授操作技巧,从而达到最大限度地提高协作训练的效果。②员工之间可以互相学习,发现对方的长处,互相学习,互相帮助,互相提升,这也是一种个性化的管理方式。

#### 4.6 健全考核制度

在个性化培训模式中,最重要的一点,就是要建立和完善考试体系,消除过去“走过场”的弊端。提高训练的质量,要严格要求,认真对待。

#### 4.7 奖惩措施

培训要有成效、有力度,设立适当的奖惩机制也是个办法,对考核结果不同的员工进行不同的评估,发

现培训效果最好的,给予适当、准确、透明的物质奖励,树立培训标杆,发挥榜样的作用,激励其他员工的培训意识和培训热情,共同创造培训氛围。

### 5 注重员工的自我发展,结合员工的职业生涯规划

现代个性化培训不仅是企业追求效率的一种方式,而且培训的内容也不再局限于技术、技能、管理、技能、文化融合、规章制度等,而是以一种有效的方式来促进员工的发展,培训的内容延伸到员工基本素质的提升方面。上级可以主动提出培训请求,也可以根据参加培训的内容和目的来确定。从培训需求的分析,到制定、执行、效果评价、效果的转变,员工都是积极的,即使是以培训为核心的培训也不再是由上级下达的指令,而是由员工自己来完成。

现代个性化培训更注重人才的素质培养,要求适应本企业、本岗位的需求,企业的发展速度快,传统产业的产品和服务的科技含量也在不断提升,使专业技术人员的数量和重要性提高。企业面临市场、政策、技术环境等复杂而多变的环境,需要企业管理者保持开放的心态,勇于创新,不断提高自身,以适应环境的发展变化。

### 6 结语

总之,在企业的个性化人才培养中,要注重岗位要求,突出员工的实际水平,健全测评评估体系、奖惩、合作培训、差异管理等多种培训方式,有效地提高培训质量和效率,提高员工的技能素养,才能从根本上推动企业的长远、稳定发展。

#### 参考文献

- [1] 高波,李涛.个性化培训模式在企业人才培养中运用探究[J].经营管理者,2017(21):224.
- [2] 曾颖.个性化培训模式在人才培养中的应用[J].企业改革与管理,2017(12):102.
- [3] 李世龙.企业个性化培训认知与实践[J].石油化工管理干部学院学报,2013(4):64-67.
- [4] 李国林,苏晓丽,李春艳.基于移动学习的企业高技能人才培养效果的制约因素研究[J].中小企业管理与科技(中旬刊),2015(11):7-8.
- [5] 齐建国.培训效果测评指标体系的构建[J].石油化工管理干部学院学报,2005(2):53-56,59.

作者简介:韦佳(1984—),女,壮族,广西武鸣人,本科,经济师,主要从事人力资源管理工作。