

员工培训的心理学问题

●中国科学院心理研究所

时勤

第六节 考核、评定与方案评估

经过专门培训的员工是否达到员工培训的预期目标,需要通过考核与评定来检验。在员工培训中,我们可能采用多种培训方案来达到目标,各方案孰优孰劣,应有专门的评估标准,本节正是针对上述内容中所涉及的心理学问题进行讨论的。

一、考核与评定的一般概述

(一)考核与评定的概念

考核与评定是指培训部门根据培训目标的要求,在培训过程中或培训行将结束时,要求学员按照指定方式,解答或完成一定数量的问题或任

面试)考核与评定则是交错进行的,即考核一个项目,就评定一个项目。所以,很难将这两个环节完全分开。

(二)考评存在的问题

考核与评定可以简称为考评,从心理学角度看,存在两方面的问题;

从考核设计方面看,考核的目标、题目的有效性和评分标准不够明确,容易仁者见仁,智者见智。

从评定人员方面看,他们的身份、业务水平、工作态度、风格偏好和情绪心境等因素都可能导致评判误差。此外,应试者的心理状态,也可能影响考评结果的准确性和可靠性。

二、考核设计中的教育测量学问题

“工欲善其事,必先利其器”。考核设计本身的质量是保障考核成效的首要条件。为了使试卷从内容、形式和施测方法上更加客观化和科学化,应当掌握教育测量学的客观性指标,它们是:信度、效度、难度和区分度。

(一)信度

信度是反映考核成绩的可靠性、一致性和稳定性和指标。一般采用相关系数(r_{xx})来估算考卷的信度,相关系数 $1.00 \sim 0.00$ 表示了最佳信度至完全没有信度的范围。对考卷采用重复测定、平行测定(即两套难度相当的试卷)和分半测定来检验考核内容设计的信度。

(二)效度

效度是反映考核的准确性和有效性的指标,也就是探讨考核是否真正测定到培训目标所要求的内容。信度与效度的区别在于,信度是考核内容自身的比较;效度则是考核内容与某些外部标准之间的比较。考核的效度包括内容效度、预测效度、构思效度等内容。在考核设计中,效度指标最为重要的。就某项考核而言,如果考核的内容本身效度低,即使施测信度很高,考核也是无效的。

(三)难度

难度指考核题目的难易程度,以通过某题目的人数与总人数之比或学员得分的平均值与题目满分之比作为指标,比值越小,题目越难。编制考卷时,难度过小或过大都不利于鉴别学员。因为题目太容易了,所有的学员都会通过,反之,题目太难,应试者都不会,均达不到区分学员的目的。

北京实验大学

祝全国成教工作者新的一年万事如意

主要专业: ☐ 纪检监察 ☐ 法律 ☐ 对外经济贸易
☐ 金融证券 ☐ 市场营销 ☐ 外贸英语
☐ 烹饪 ☐ 建筑装饰 ☐ 广告设计
☐ 国画 ☐ 财务会计 ☐ 工民建

地址:北京市鼓楼外大街56号

电话:4266201 邮编:100011

(四)区分度

区分度是区分学员不同水平的指标。一般说来,区分度高的题目,学得好的学员得分高,学得差的学员得分低;区分度低的题目,学员得分无规律或无差别。计算区分度主要采用相关法。具体方法是求学员每题得分与总分的相关,以此作为区分度值。相关越高,则区分度值越大。优秀题目的区分度一般在 0.30 以上。

三、考核的主要类型

由于员工培训的内容、培训方式和场所是复杂多样的,因此考核的类型也有差异,它可以划分为书面考核、实绩考核和综合考核三种类型。

(一)书面考核

指学员用书面答卷方式接受测定的考核方法,它多用于课堂教学阶段。书面考核的题目形式分为客观题与非客观题两大类。客观题包括填空题、推理题、匹配题、排序题多重选择题等;非客观题包括问答题、诊断分析题等。客观题的评分标准容易掌握、计分简便,而非客观题的评分难度要大得多。可以认为,任何一种题目形式均只能适合一定范围的考核内容,都有其局限性,选择题目形式时,要根据培训的整体要求作通盘考虑。

(二)实绩考核

指考评人员通过对受培训人员在岗工作的客观指标的调查、统计和分析而进行的实绩考察的过程。实绩考核由于是在自然情境中进行的,如果各种偶然因素控制得不好,就会影响到考核资料的真实性和可靠性,所以,评定人员要尽量避免无关因素对资料收集的影响。

实绩考核包括产品统计法、量表评估法等方法。

(三)综合考核

它是在书面考核和实绩考核基础上,对学员经培训后所获得的知识、技能和态度的总体性考查。综合考核包括:接谈法、考试卡片法和模拟情境法三种方法。

1. 接谈法

指评定人员通过直接口头交谈而进行考核,即面试的方法。它包括标准化面谈和非标准化面谈两种形式。标准化面谈事前有固定的谈话模式和过程结构的安排,而非标准化面谈的整体内容富有弹性。两者一般可以结合起来使用。

2. 考试卡片法

是根据培训目标确定试件,制定考试卡片(或称工作票),并要求学员用口头报告或实际操作来回答的考核方法。这种考核要有精细的计分标准。

3. 模拟情境法

使学员处于模拟的工作情境之中,然后观察和评价他分析问题,处理问题时的各利表现,以鉴别其工作能力的考核方法。例如,“文件框”就是模拟情境法中较为常见的一种考核形式,即向学员提供一大堆信件和公文文稿,其中包括日常琐事和重要大事,要求学员在规定时间内处理完毕,并说明处理的依据。这时,评定人员可以通过学员的表现来评价他的组织、计划、分析、判断和决策的能力,也能测定出学员的工作态度。

四、评定误差的心理分析

在确保考核和评定工作的有效性和可靠性方面,考核设计只能解决前提和手段的问题,而效果评定中的某些偏差更不容忽视。在考评过程中,作为参加者的评定人员和应试学员,是制约评定质量的最活跃的因素,参与考评的双方的心理状态,是导致评定误差的重要因素,需要从心理学角度作专门分析。

(一)应试学员的心理分析

在考试中,影响学员水平正常发挥的原因有:

焦虑紧张。某些学员对考试结果考虑太多,担心考得不好会影响个人发展,这种焦虑感往往会引起过分紧张,这样,平时能轻易解答的问题却百思不得其解。在实际操作中,还会出现动作不准确、失调等情况。

生理疲劳。临考前因紧张地复习而过分疲劳,或身体不适,考试时头晕目眩,水平发挥失常。

外界干扰。考试环境过于嘈杂,气候不正常等外界因素都会干扰考核的进程。

主试态度。当主试与学员通过交谈方式进行考核时,主试的态度对学员的应试反应往往有较大的喧染作用。例如,主试的表情、手势、目光等非言语行为都可能影响学员应答的倾向,如对教师的暗示进行迎合或遵从等。

为了解决上述问题,应帮助学员树立正确的应试态度,使他们事前对考试有较充分的心理准备,掌握基本的应试技能。同时,考评人员也要为学员应试创造必要的物质条件。

(二)评定人员的心理分析

评定人员是对考核结果进行测评的直接执行者,因此,他们是影响评定效果的关键因素。一般说来,导致评定误差的原因有:

原有水平。评定人员的原有专业水平以及教育测量学、心理学知识水平,往往决定着他们对评定工作的理解。评定人员缺乏必要的训练也容易造成评分误差。

评分趋向。评定人员打分偏好的差异,使得同一学员在不同评分人手中的得分差异甚大。这是因为,一

些人趋向于给高分,一些人趋向于给低分,还有一些人打分趋中。

晕轮效应,指评定人员对学员的某一特征有非常清晰的印象后,就以此替代了对其整体特征的了解和分析。例如,对书写整齐、文笔流畅的答卷,即回答不甚准确,评阅人也容易给高分。

顺序效应。在应试学员人数较多的情况下,就容易出现顺序效应。例如,有的人阅卷有前紧后松的情况,即开始评分较严,随着阅卷时间的增加,评分标准放宽。

团体压力。主要指评定团体对个人评分趋向的影响。评定人员在评分时,如果发现自己与多数人意见不一致,有时难以相信自己的判断,为了不给人以“出风头”的印象,往往会遵从团体压力,与多数评分者保持一致性。

为了避免评定人员出现上述问题,要在考核前对有关人员进行专门培训,同时要加强对考评的管理工作,组建能进行多维度科学测评的评价中心,以保证考评工作的科学性和客观性。

五、培训方案的评估方法

在员工培训中,培训部门为了探讨培训的优化途径,会尝试采用多种培训方案进行比较,因此,在培训结束时,还有必要对培训方案本身进行评估,以便为下一步工作提供依据。

(一)评估标准

评估培训方案的最基本标准是:内容标准、考核标准、生产标准、效益标准和迁移标准。

1. 内容标准

内容标准用于检验培训方案与生产需要的相符程度。它包含二层意思:第一,培训内容对所在岗位是否有针对性?第二,培训方案是否忽略了生产中急需的知识、技能?

2. 考核标准

考核标准限于培训方案中与生产需要相符合的那部分内容,即考核所反映的学员的技能水平、工作态度与他在实际工作中的表现是否一致,以此来说明培训方法对实际需求是否有针对性和适用性。

3. 生产标准

生产标准指从实际生产岗位应收集的一些考核资料的内容与范围,如产品质量、数量、出勤、废品和事故等。它可以评价培训方案给生产带来了哪些实际效果。

4. 效益标准

效益标准主要反映培训最终给企事业带来的价

值。计算效益标准的方法是,将培训成本(如材料、设备、人力和时间等)与培训后所获得的生产增长率相比较,从而决定该培训方案的得失。

5. 迁移标准

迁移标准着眼于对培训方案的普遍适用性的评估。这包含两层含意:首先,在同一行业里,以某种培训方法培养后的学员,所获知识和技能对生产需求变化的适应性;其次,培训方案所依据的基本原理与方法对不同行业是否有广泛适用性。可以看到,迁移标准与效益标准相比,更注重长远的,带有普遍意义的目标。

(二)评估方法

为了客观地对不同培训方案进行比较,可将心理学对比实验的研究方法引入评估工作,其注意事项如下:

第一,参加不同培训方案的被试(学员),事先应接受严格的标准化能力测验,然后按对等原则分组,使对比班在培训前处于同等水平。

第二,两班除了培训方案以外,其它培训条件,教师的教学水平、学员的学习积极性、教学设备和培训时间等,都应基本保持一致性。

第三,在实验进程中,不得采用额外措施去激励实验班学员,而对控制班置之不理,应避免因人为因素而导致的“霍桑效应”。

第四,应严格按照要求收集实验数据,对获得的统计资料不得根据实验者的个人倾向随意删改,而应按照实验结果实事求是地下结论。□



董海波
篆刻

坚持正确方向
推动教育改革