

# 图书馆学习型组织的培训活动效果分析

## ——基于信息服务部学习型组织的培训评估分析

王学勤 郑菲 杨学锋 陈朝晖

(信息服务部)

**[摘要]** 应用培训评估的模型,从反应、学习、行为迁移和结果四个层次,针对科学院文献情报中心信息服务部近期开展的知识技能培训进行了效果评估。评估主要基于培训考试成绩和员工反馈调查分析表等。本文分析了此次培训的成功与不足,为基于部门学习型组织建设提供了实践基础。

**[关键词]** 图书馆 培训效果 分析 学习型组织建设

知识经济的今天,文献情报服务模式已发生根本的转变,面对新的形式和竞争,我们每位员工都正面临着服务理念的提升及职业生涯重新设计的问题,学习已经是我们工作中重要的一部分。创建一个适合于我们信息服务部特色的学习型组织,开展基于部门学习型组织的培训,成为提高员工知识底蕴和工作技能的重要途径之一。

学习型组织的培训是一种战略性的持续培训,培训目标具有针对性,而培训的实施则是根据战略需求,把部门战略目标进行分解,组织和执行的过程,使培训能够实现终身学习、全员学习、全过程学习和团队学习。考虑到信息服务部员工特点和工作特色,根据学习型组织培训的特点,我们把信息服务部学习型组织建设作为部门课题立项研究,并把基于部门学习型组织的培训,结合部门今后工作重点,进行了科学的设计和和实践。

培训是一个知识传递、知识共享的过程,是将通过各种方式获得的知识集成,并在各个层面传递,最终转化为员工的有效行为,从而导致有效绩效的过程。衡量培训工作的是否有效,主要通过效果评估来实现。培训的效果评价是一个较为复杂的过程,应从不同的环节和不同的角度来进行评估。对培训效果进行评估,是本文研究的重点。主要是衡量受训者和部门是否都达到了预定的目标;发现哪些目标没有达到,以便采取适当的措施;评估培训内容的适用性和优缺点,为培训需求分析、培训项目的设计和和实施提供一些非常有价值的反馈信息,以便作进一步的改进,同时发现下一阶段的培训需求,从而使部门的培训成为一个持续动态的过程。

本文针对近期举办的一次基于部门学习型组织的培训实践活动——国家数字图书馆资源与服务知识技能培训(以下简称 CSDL 培训),应用全球广泛采用的培训评估模型理论和方法,从反应、学习、行为迁移和结果四个层次的培训进行调查和评估,探索对培训进行质量控制。

### 1 培训活动的组织和实施

此次 CSDL 培训活动是由信息服务部和教育研究发展部联合举办,主要针对员工对国家数字图书馆资源与服务掌握的情况,以及在使用资源与服务系统和读者服务中存在的问题,结合部门对员工的要求而设计的培训课程。预期达到的目标是要调动员工参加学习型组织培训活动的积极性;在系统介绍 CSDL 的资源与服务系统的基础上,全面提升部门员工掌握新资源、新技能的能力,提高员工的整体业务水平。

为了提高员工参加培训的积极性和有针对性地设计拟开展的培训课程,培训目标确定后,我们进行了培训前的员工掌握程度和学习意愿的调研。我们征求了各层咨询台意见,收回 8 份建议表,通过与员工的沟通,使员工对将进行的培训有了认同心理。然后根据目标要求,结合部门工作特点,有针对性地设计了 CSDL 资源与服务培训课程方案,确定分两批培训,每批为 15 个学时。在教学上采用了老师引导、案例切入的方法,并在培训课程中设计了考试和一种激发员工交流的互动式情景学习方式,以提高培训的效果。具体做法是在课程的最后一天,针对员工工作中的问题,由各咨询台推选一名员工讲述自己工作中的典型实例,让参加

学习的员工得到锻炼并向同事学习。交流时间定为一个小时。此次培训共有 41 人参加(包括担任培训老师的部门骨干)。

在培训结束后一周,我们针对课程设计和预期要达到的效果等项目进行了调查。发放了 37 份调查表,共收回 36 份,培训调查反馈数据见表 1-1。下面将从反应、学习、行为迁移和结果四个层次进行培训调查的评估分析的结果。

## 2 培训的反应层评价

培训的反应层评价是考察受训员工对培训作出的反应,是培训成功的重要环节。

在组织的培训实施中,由于工作压力,大部分员工的培训态度往往表现得相当积极,希望借助培训来提高自己的各项技能,但如果培训内容与现实工作中所需要的知识和技能存在很大差距,必然会挫伤员工今后培训的积极性,例如会降低培训期望值,影响学习态度等,从而影响到部门培训工作的开展,不利于部门学习型组织的建设。因此进行培训反应层效果的分析研究,是进行下一步员工培训顺利开展的前提。

表1-1: 2004年信息服务部CSDL培训效果调查汇总表

调查内容		培 训 效 果 反 馈 百 分 比					加权
课 程 安 排	总体结构	很好 60%	较好 40%	一般 0	较差 0	很差 0	100%
	内容深度	适中 85%	较深 3%	较浅 9%	无所谓 3%	无	100%
	培训时间 (15学时)	正好 42%	时间太长 14%	时间太短 19%	其它建 议25%	无	100%
	员工实 例交流	互动式 的学习,应 加强50%	向其它同事 学习,应加强 27%	较好,继续 18%	一 般 5%	没必 交 流 或 其它 0	100%
培 训 效 果	个人学 习效果	提高较 大 33%	通过学习找 到了问题答案 33%	掌握了 我 不 熟 悉 内 容 30%	有的没 听明白 4%	无	100%
	老师的 引导作 用	很好 60%	较好 40%	一般 0	较差 0	很差 0	100%
	今后接 受此类 培训	接受, 值得开展 80%	可以接受 6%	不接受 0	其它建 议14%	无所谓 0	100%
培训组织工作		很好 66%	较好 34%	一般 0	较差 0	很差 0	100%
对 考 试	态度	赞成 70%	不赞成 14%	无所谓 14%	其它 3%		100%
	考试 的作用	压力提 高了学习 效率 23%	考试加深印 象, 促进掌握 73%	压力影响 了最后一天 听课效率 4%			100%
对今后培训的 建议		员工对今后的培训不同程度地提出了建议,有近40%主要集中在新资源学习、检索技巧方面,部分建议学习先进的理念和其它技能,在培训形式上有员工建议集中、分散相结合,以团队为单位进行培训等。					无

分析培训调查反馈数据，可以得出如下反应层结论（参见表 1-1）：

1) 对于培训课程设计的评价：对于总体结构，员工认同程度很高；对于培训内容的深度，近 85%的员工认为“适中”；对于培训时间，根据所讲内容和计划的培训深度，此次培训设计为 5 个半天，共计 15 个学时，反馈结果表明：42%的意见认为“合适”，14%认为时间太长，19%认为太短，25%选择了其它，并提出建议，8%放弃。上述数据表明，针对部门的特殊性，培训时间基本合理。

2) 对于课程中的互动式情景学习方式的评价：认同较高，有 77%的员工认为交流学习互动、随意，更能促进员工了解和学习其它员工的经验和技能，今后应加强；18%的员工认为形式较好，要继续；5%的员工建议形式可以更灵活一些，参加的人应多些。对于课堂交流 1 小时，58%的员工认为合适，有 42%的人认为时间太短，不尽兴，建议为 2 个小时，或不限时，或灵活调整，定期或随时交流，或建议部门提供交流平台。

3) 对于此次培训结束进行考试的态度，尽管有 14%的员工反对，14%的员工“无所谓”，仍有 73%的员工认为“考试后加深了印象，促进了知识的掌握”和 23%的员工认为“有了考试的压力，学习效率有所提高”。

4) 对于培训的效果评价：普遍反映全面系统地掌握了 CSDL 的资源与服务；33%认为“过去对 CSDL 的资源和服务系统不太了解，通过学习，提高较大”；33%认为“过去不能解决的问题，通过学习找到了答案”。30%认为“已对 CSDL 的大部分资源和服务系统有所了解，并会使用，此次学习，掌握了我不熟悉的部分，因此有所提高”。对于培训老师的引导作用认同程度很高。

5) 反馈分析表明，进行培训前员工掌握程度和学习意愿的调研十分有效，员工对培训认同较高。对于此类培训今后的接受程度，80%的员工认为有提高，值得开展，今后参加；6%的人认为可以接受，同时 14%的员工提出其它建议，如集中、分散相结合，如资源、技能、先进的理念相结合；全员培训与业务团队为单位的培训相结合等。这正与我们的部门目标及今后培训计划相吻合。

综上所述，参训员工对培训的反应积极，关注并认同部门学习型组织的培训活动。

### 3 培训的学习层评估：

#### 3.1 考试成绩按要求掌握程度分析

要求掌握较好的部门，经过学习，成绩理想，如总咨询台员工全部满分，检索查新员工，平均 100 分以上（总分 110 分）；以前不熟悉或不要求重点掌握的部门，经过学习，成绩理想，如总服务台、全文传递、期刊、图书和文化阅览的员工，经过学习，成绩理想，平均分达到了 99 分以上，特别是有 13 位在 101 分以上。

#### 3.2 从考试结果分析知识点掌握情况

通过学习，平均 90%的员工掌握或会利用各种工具查找国内重要情报系统和重要资源等；平均 90%的员工掌握或会利用工具查找重点学科的主要数据库资源；有 75%的员工基本掌握了 CSDL 目前提供的电子资源与服务系统，特别是 CSDL 今年推出的随意通和 MYLIBRARY 等。80%的员工掌握了查询外文期刊的多种方法，有 90%的员工掌握了数据库开通范围的查询方法及数据库相关使用的问题，有 80%以上的员工掌握了科研评价数据库的内容，对于一些数据库提供的期刊定制服务也有所了解。

#### 3.3 员工掌握程度对比分析

通过与员工交流并对比培训前的掌握情况，证明培训效果明显。同时在表 1-1 的个人学习效果分析中，对于培训的效果评价，普遍反映了员工掌握培训知识的程度。

当然，培训的短期效应不能完全反映培训的效果，只有持续、强化、循序渐进的培训才能促使培训效果转化为有效的行为。

## 4 培训的行为迁移层评价

行为迁移是指受训人员将所学知识和技能按要求有效运用到工作中去。

本次培训内容结合员工工作中的问题，所以培训后，员工很快就应用到工作中。通过对员工培训后的行为分析，以及培训前后员工咨询问题解答对比分析，证明此次培训的迁移效果明显。例如，以前有的员工碰到不熟悉的咨询问题，多采取推给别人的办法，培训后，自觉应用所学知识去寻找答案，或集体讨论，并能不断总结；部分员工反映“参加了培训，工作效率明显提高了”。

由于本次培训结束时间不长，行为迁移的最大效果还无法有效评估。根据培训效果渐收性理论和行为迁移的效果最大化理论，我们下一步的工作是要采取有效方法，在有效时间内促进行为迁移的效果达到最大。

实现培训效果最大化迁移的方法主要可以采取一些强化和激励员工运用新知识和技能 and 措施。在实现了培训效果最大化迁移的同时，培训效果才能真正体现。

## 5 培训结果层评价

培训结果评估主要是测量培训的效益性。具体到此次培训，我们请本部门的骨干和外部门两位老师授课，从不同的角度对部门员工进行学习引导，在有限的培训时间内取得了预期的效果，提高了员工总体水平，投入产出比较高。

## 6 结论：

综上所述，我们可以得出如下结论：

1) 在反应层，受训员工对培训的反应积极，认同程度很高；在学习层和行为迁移层，培训的短期效果表明知识掌握较好，行为迁移明显；在结果层方面，投入产出比较高。对比预期的培训目标，培训提升了部门员工掌握和运用新资源、新技能的能力，调动了员工参加学习型组织培训计划的积极性。通过培训评估分析，我们认为此次基于部门学习型组织建设的知识和技能培训及评估均达到了预期的目标，评估提高了培训的质量管理，同时也为部门学习型组织的建设和培训提供了理论和实践基础。

2) 培训评估表明，本次培训在教学上采用了老师引导、案例切入、互动式情景学习交流的方法，并在培训课程中设计了考试，提高了培训的效果，促进了知识的掌握，是今后的培训中值得继续采用的方法之一。培训评价获得了员工新的培训意向，加强了沟通，特别是反馈意见中提供了一些非常有价值的信息和建议，为我们下一轮培训奠定了基础。

3) 部门学习型组织的建设正处于探索阶段，培训虽然取得了一定的成功，但也存在着不足，例如：研究时间较长，举办时间偏晚（在年底）；特别是由于信息服务部部门工作特点，在学习时间与工作时间的矛盾处理上还显不足等。针对部门的特殊性，今后课程内容、方式和时间上，还应作进一步考虑。例如在计划的制定过程中，应注意将培训目标与工作目标、员工个人目标相结合，找准培训需求，注意培训内容的先进性、实效性；在学习计划的执行中一定要注意合理规划、动态调整，多方沟通，循序渐进并有针对性地推进各种适合于员工的培训；及时进行培训评估分析，在培训的各个环节注意质量控制等，使部门学习型组织的建设和培训发挥其应有的职能，实现员工主动学习、自我超越、竞争学习；达到终身学习、全员学习、全过程学习和团队学习的目标。

致谢：在基于部门学习型组织建设方案课题实施和培训过程中，以及在论文的撰写过程中都得到了部门其它同事的大力支持，本文作者在此特向王志梅、张冬荣、林曦、贾苹、姚丹丹、周宁丽、林曦、唐宏瑞等表示真诚感谢。

## 参考文献：

- 1 江卫东等. 论培训效果的评估. 中国培训, 1999, (6) :25-26
- 2 杨丽君. 企业培训效果评估. 安徽电力职工大学学报, 2003, 8(2) :109-111
- 3 张永胜等. 5221 工程—企业培训新模式. 现代企业教育, 2003, 12
- 4 李玲飞. 如何规划培训方案. 职业培训, 2004, (6) :30-31
- 5 胡明军. 提高员工培训效果探析. 现代企业教育, 2004, (5) :32-32
- 6 张志鸿. 现代培训实务. 北京: 当代中国出版社, 1998.
- 7 张以琼. 团队培训效果的评估方法及实例. 环球市场. 2003(11) :37-40
- 8 姚迎. 图书馆人才培养体系浅议. 图书馆研究与工作, 2003(4) :36-38
- 9 管庆华. 现代图书馆员工培训与开发的系统模型. 图书馆学研究, 2003(10) :100-100, F003
- 10 费东明. 图书馆培训工作的发展与改革. 图书馆工作, 2002(2) :54-55
- 11 王学勤等. 建设图书馆部门特色的学习型组织. 2004 中心年会论文.