

体验式培训效果影响因素的实证研究*

王 佳,王征兵

(西北农林科技大学 经济管理学院,陕西 杨凌 712100)

摘 要 体验式培训被企业视为创建企业文化、增强团队凝聚力、提高员工素质的有效途径,受到越来越多国内企业的青睐,但目前的培训效果却不尽人意。通过问卷调查获取数据,采用 SPSS 软件对影响体验式培训效果的因素进行了计量分析,结果表明:培训转化氛围、师资力量、培训方式和内容、学习动力是影响体验式培训效果的主要因素。在此基础上提出了加强培训需求分析,有效传递需求信息;提高培训师水平,完善体验式培训系统;改变认知风格,增强学习动力等提高培训效果的建议。

关键词 体验式培训; 培训效果; 影响因素

中图分类号:C975 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-3456(2010)03-0104-04

体验式培训是指个人首先通过参与某项活动获得初步体验,然后在培训师的引导下,与团队成员共同交流、分享个人体验并积累知识的一种培训方式^[1]。研究表明,一项成功的体验式培训将会对团队的凝聚力、组织的绩效、员工的行为产生积极的影响,受过体验式培训的员工执行任务时表现得更快、更纯熟,而且他们能在较少的失误状态下更高质量地完成工作。然而有调查显示我国大部分企业的体验式培训效果不理想,培训投入的转化率只有 10%~20%^[2]。有学者提出体验式培训效果的影响和制约因素主要来自三方面:一是组织因素,主要是指培训需求与目标设计、培训转化氛围;二是培训系统因素,包括培训方案设计、师资力量、培训方式、安全系数等;三是个人因素,即自我效能、学习动力、认知风格、学习能力^[2]。目前,国内针对上述影响因素的实证研究还不多。本文采用实证研究的方法,探究了影响体验式培训效果的主要因素,并针对研究结果提出了改进培训效果的建议。

一、研究方法

文章采用案例分析,通过 SPSS 软件分析汇总数据,得出影响体验式培训的主要因素和主要因素中的关键因子以及各因子间的相互联系,并考察了

这些主要因素和关键因子对体验式培训效果的影响程度。

1. 数据来源

案例采用调查问卷的方式,以西安某体验式培训学校 2008—2009 年期间参训学员作为调查对象,问卷设计参考了刘建荣^[2]的“培训效果影响因素的问卷”。调查随机抽取了 218 名参训学员,他们分别来自国有企业、外资企业和私营企业,并且都具有大专以上学历。本次调查共发出问卷 218 份,回收 206 份,有效问卷为 200 份,有效率为 97%。被调查者中,男性 131 名,女性 69 名,男女比例约为 2:1;30 岁以下 152 名,占 76%;在职时间 1 年以下 63 人,1~3 年 104 人,3~5 年 21 人,5 年以上 12 人;大专以上学历 158 人,占 79%;主管 15 人,部门经理 10 人,副总经理 2 人。

2. 变量选取

本文将影响体验式培训效果界定为组织因素、培训系统因素和个人因素。选取的相关变量为:培训效果(Y)、组织因素(X_1)、培训系统因素(X_2)、个人因素(X_3);以上各因素中细分变量为:培训转化氛围(x_1)、培训需求与目标设计(x_2)、自我效能(x_3)、学习动力(x_4)、认知风格(x_5)、培训内容和方式(x_6)、师资力量(x_7)。各变量解释如下。

收稿日期:2009-12-30

* 教育部新世纪优秀人才支持计划(NCET-05-0859)。

作者简介:王 佳(1982-),女,硕士研究生;研究方向:现代企业管理。E-Mail:hellowangjia@163.com

(1)培训转化氛围:指受训者参加体验式培训后对于能够促进或阻碍培训成果应用的工作环境特征的感觉,包括管理者和同事的支持、应用技能的机会等^[2]。

(2)培训需求与目标设计:是指由培训部门、主管负责人、培训工作人员等采用各种方法与技术,对参与培训的所有组织及其员工的培训目标、知识结构、技能状况等方面进行系统的鉴别与分析,以确定这些组织和员工是否需要培训及培训应达到的期望状态的活动或过程。

(3)自我效能:社会学习理论的创始人班杜拉(Albert Bandura)从社会学习的观点出发,在1982年提出用于解释在特殊情境下动机产生的原因^[3]。针对体验式培训而言,自我效能是一个人对自己能否学会知识或技能,或对自己完成某项培训任务能力的主观评估。

(4)学习动力:是作为激发或推动有机体去活动的特殊的内部状态,会引导个体在体验式培训中的行为表现。

(5)认知风格:是个体在理解、储存、转换和利用体验式培训信息过程中所偏好的相对稳定的态度和方式。

(6)培训内容和方式:即以何种方式向受训者传授哪些知识、技能和理念。

(7)师资力量:指培训机构拥有的培训师的培训水平。

(8)培训效果:本文将从学员对培训的满意度、受训后工作行为与态度的改变以及个人与组织业绩的改变等几个方面来衡量培训效果。

3. 数据转换

采用由美国社会心理学家李克特于1932年在原有的总加量表基础上改进而成的李克特五点式量表,将问卷中每个陈述性问题的五种回答,即“非常不同意”、“比较不同意”、“无意见”、“比较同意”、“非常同意”,分别记为1、2、3、4、5,每个调查对象的态度总分就是其对各道题的回答所得分数的加总,这一总分可说明其态度的强弱或在这一量表上的不同状态^[4]。3为中间值,表示被调查者态度一般或不确定,大于3并趋向5表明被调查者认同题目的态度渐强,反之渐弱。

二、结果分析

1. 描述性统计分析

对组织因素量表进行描述性统计分析结果见表1。发现组织因素的得分呈正态分布,均值为3.893,高于五点量表的中间值3.0,处于“一般”与“较好”之间,偏向于“较好”。其中,培训转化氛围得分为4的占50%,说明企业重视员工培训成果,并创造条件使其转化为生产力。

表1 体验式培训效果影响因素描述性统计

	有效样本数	样本数	最小值	最大值	平均值	标准差
组织因素	200	200	2.50	5.00	3.893	0.540 8
系统因素	200	200	3.11	4.67	3.824	0.350 7
个人因素	200	200	2.38	4.50	3.829	0.465 1

培训系统因素和个人因素量表的描述性统计分析结果显示:两者的均值分别为3.824和3.829,其各项内部要素的得分均值在3.246~3.848之间,处于中等程度范围。其中培训系统因素量表中培训方案设计的得分均值最高,4分以上问卷占75%,表明培训单位针对企业的需求和目标设定能做出相应的体验式培训方案,但是培训方式最低,得分是2.33,说明这种体验式培训的方式、培训师的授课风格还有待改进。个人因素量表中认知风格和自我效能均值较低,表明许多员工对体验式培训的授课方式还不适应,对自己完成体验式项目没有足够的信心和勇气。

从培训效果量表来看,其平均得分为3.25,处于中等水平,各项得分在3~4之间,表明员工不大认可自己业绩的改变是源于体验式培训。

2. 相关分析

研究相关分析结果表明,组织因素、培训系统因素和个人因素与培训效果都显著相关,其中个人因素与培训效果相关性最强,相关系数为0.712,其次是组织因素与培训效果相关性,相关系数为0.656。这体现了培训者自身因素对培训效果的影响程度大于组织因素对其的影响。

在对各量表构成因子进行相关分析时发现,个人因素中的学习动力与培训效果相关性最强,其相关系数为0.711;其次为培训系统因素中的培训内容和方式,相关系数为0.698;再次是组织因素中的转化氛围,相关系数是0.630。这表明培训效果如何在一定程度上取决于受训者从体验式培训方式获得的学习的热情和动力,或是对这一培训方式的偏好态度。

表 2 相关性分析

		组织因素	系统因素	个人因素	效果影响
组织因素	皮尔森相关系数	1	0.563(**)	0.558(**)	0.656(**)
	显著性水平(双尾检验)	—	0.000	0.000	0.000
	样本数	200	200	200	200
系统因素	皮尔森相关系数	0.563(**)	1	0.544(**)	0.648(**)
	显著性水平(双尾检验)	0.000	—	0.000	0.000
	样本数	200	200	200	200
个人因素	皮尔森相关系数	0.558(**)	0.544(**)	1	0.712(**)
	显著性水平(双尾检验)	0.000	0.000	—	0.000
	样本数	200	200	200	200
效果影响	皮尔森相关系数	0.656(**)	0.648(**)	0.712(**)	1
	显著性水平(双尾检验)	0.000	0.000	0.000	—
	样本数	200	200	200	200

注: ** 表示 0.01 水平下显著相关(双尾检验)。

量表内部各因子之间的相关性显示,组织因素中培训需求与目标设计和培训转化氛围相关,系数为 0.547,相关性不强;培训系统因素中培训方式与师资力量相关,从而影响培训效果;个人因素中学习动力和学习能力对认知风格相关性显著,相关系数分别为 0.754 和 0.540。从显示可以看出,不同的师资水平采用不同的培训方式,得到高低不同的培训质量,直接影响着培训的效果;受训者的学习动力和学习能力对培训内容和方式的思考和挖掘程度不同,因此对所获得的培训信息和指导思想也参差不齐。

3. 回归分析

为了进一步考查组织因素、系统因素和个人因素各因子对培训效果的影响程度,现将培训效果作为因变量,培训需求与目标设计、培训转化氛围、自我效能、学习动力、认知风格、培训内容和方式以及师资力量六个因子作为自变量(个人能力和安全系数影响程度较小,在此可忽略不计),运用逐步回归法进行回归分析。结果显示,培训转化氛围、师资力量、学习动力的相关系数较大,构建标准化回归方程:

$$Y = 0.193X_1 + 0.291X_2 + 0.336X_3 + 0.768$$

$$Y = 0.267x_1 + 0.182x_3 + 0.242x_4 + 0.037x_5 + 0.068x_6 + 0.258x_7$$

表 3 效果影响的回归系数

模型	非标准系数		标准系数	T 检验	显著性水平	
	回归系数	标准误	标准化回归系数			
1	常数项	0.768	0.181	4.232	0.000	
	组织因素	0.193	0.039	0.275	5.005	0.000
	系统因素	0.291	0.059	0.269	4.938	0.000
	个人因素	0.336	0.044	0.412	7.594	0.000

三、结论及建议

1. 结论

三个因素中,个人因素是对企业培训效果影响最大的因素,在各个因子中,培训需求和目标设计、师资力量、培训方式和内容、学习动力是影响体验式培训效果的主要因子;

大多数企业对自己培训需求和目标设定的准确性很高,但是企业员工对体验式培训前企业需求和目标设计的了解程度不高;体验式培训机构设计的培训方案比较符合企业的培训需求和目标设定,但是薄弱的师资力量导致了培训方式和培训效果不

佳;体验式培训方式和培训内容会改变一个人的认知风格,增强其学习动力,从而显著影响培训的效果。

2. 建议

(1)加强培训需求分析,有效传递需求信息。确保每位受训员工了解企业的培训需求和目标设定,是体验式培训达到预期效果的重要保证。不同的员工有不同的需求,新员工需要了解企业文化,迅速熟悉陌生的工作环境,以团队凝聚力为主要目标的培训是最适合的,而老员工容易失去工作热情,要以开发潜力、提高士气作为培训目标;不同的企业也有不同的需求,内部信息流通不畅的企业要把多方交流、

及时沟通作为主要培训内容,工作效率低的企业需把竞争意识作为培训的主要目标^[5]。企业要以有效的途径把培训需求和目标传达给每位参训员工,使其在培训中的每一环节铭记自己和团队的需求和目标,并积极的为之付出行动^[6]。

(2)提高培训师水平,完善体验式培训系统。理论基础扎实、专业经验丰富的培训师是一项成功体验式培训的关键因素^[7]。实施一个完整的培训过程,体验式培训师需要具备各方面的专业特质。在专业方面,培训师需要大量的理论基础,包括社会心理学、历史学、哲学等,在此基础上形成较强的指导能力和组织能力;在自身能力方面,体验式培训师要有良好的身体素质,有效的带领技巧和较强的经验分享能力,以强化活动实施的成效。

(3)改变认知风格,增强学习动力。一般认为,一个人的认知风格是固定的,适合自己的认知风格会有助于更多知识的积累,反之则不利于获取知识。然而,体验式培训可以通过特殊的方式改变一个人的认知风格,增强其学习动力。因

此,建议培训机构改进培训项目和培训方法,使培训手段多样化^[8]。例如,模拟实际工作环境,在培训中开展竞赛,让学员产生压力等等。在国外的实践证明这些方法都能达到较好的培训效果,值得我们借鉴和学习。

参 考 文 献

- [1] 宝洪江. 体验式培训:人力资本积累的新途径[D]. 重庆:西南财经大学,2006.
- [2] 刘建荣. 个人及组织因素对企业培训效果影响的理论与实证研究[D]. 上海:华东师范大学,2005.
- [3] 陈雪. 企业员工体验式培训研究[D]. 济南:山东大学,2006.
- [4] 银星严. 企业员工体验式培训及应用[J]. 现代企业,2007(10): 15-16.
- [5] 王春花. 体验式培训效果影响因素分析[J]. 青年记者,2007(14):174.
- [6] 何维. 体验式培训实践中存在的问题及对策[J]. 中国培训,2006(3):20-21.
- [7] 朱方伟,王国红. 企业在职培训的人力资本分析及其投资决策[J]. 中国软科学,2003(9):84-87.
- [8] 冯现防. 体验式培训的准备与实施[J]. 中国人力资源开发,2007(3):45-47.

Empirical Study on Influencing Factors of Experiential Training Effectiveness

WANG Jia, WANG Zheng-bing

(College of Economic and Management, Northwest A&F University, Yangling, Shaanxi, 712100)

Abstract Experiential training which is viewed as an effective way to create enterprise culture, enhance team cohesion and improve the staff quality, gets into good graces by more and more domestic enterprises, but the results of the trainings are unsatisfactory at present. By using the questionnaire survey data, the paper analyzes the influencing factors of experiential training effectiveness quantitatively with SPSS software. The study proves that training conversion atmosphere, faculty, training method and content and learning motivation are believed to be the major factors influencing experiential training effectiveness. Based on the conclusion, the paper also gives some suggestions to improve training effectiveness, which include enhancing training demand analysis, communicating demand information effectively, raising the level of the trainer, improving training system, altering cognitive style, strengthening the learning motivation, etc.

Key words experiential training; training effectiveness; influencing factor

(责任编辑:金会平)