

妇幼保健院培训效果评估体系优化设计

——以A市妇幼保健院为例

宋涛¹, 谢川博², 杨晓宇³

¹自贡市妇幼保健院行政办公室, 四川 自贡

²自贡市妇幼保健院运营发展部, 四川 自贡

³四川轻化工大学管理学院, 四川 自贡

收稿日期: 2024年8月30日; 录用日期: 2024年10月29日; 发布日期: 2024年11月6日

摘要

本文基于柯氏四级评估模型和菲力普斯五级投资回报率模型, 通过问卷调查法、访谈法、统计分析法、规范研究法对A市妇幼保健院培训效果评估系统深入地分析, 找出组织在培训效果评估过程中存在的问题, 提出解决对策并对培训效果评估体系进行优化设计, 构建出一个完整的培训效果评估体系, 为提高医院培训质量, 降低培训效果评估成本, 改进培训工作提供一定的借鉴。

关键词

培训, 妇幼保健院, 培训效果评估, 设计

Optimization Design of Training Effect Evaluation System in Maternal and Child Health Hospitals

—A Case Study of Maternal and Child Health Hospital in City A

Tao Song¹, Chuanbo Xie², Xiaoyu Yang³

¹Administrative Office, Maternal and Child Health Hospital of Zigong City, Zigong Sichuan

²Operations Development Department, Maternal and Child Health Hospital of Zigong City, Zigong Sichuan

³School of Management, Sichuan University of Science & Engineering, Zigong Sichuan

Received: Aug. 30th, 2024; accepted: Oct. 29th, 2024; published: Nov. 6th, 2024

Abstract

This paper, based on Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation Model and Phillips' Five-Level Return on Investment Model, conducts an in-depth analysis of the training effect evaluation system of the Maternal and Child Health Hospital in City A using survey methods, interviews, statistical analysis, and normative research. The study identifies issues present in the process of evaluating training effectiveness and proposes solutions to optimize the training effect evaluation system. By constructing a comprehensive training effect evaluation system, this research aims to enhance the quality of hospital training, reduce the cost of evaluating training outcomes, and provide references for improving training practices.

Keywords

Training, Maternal and Child Health Hospital, Training Effect Evaluation, Design

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

当今医疗行业高速发展导致竞争日趋激烈，医院为了提升整体实力，创造更多的价值，员工培训成为了实现这一目标的有效途径，培训工作质量的高低直接影响了组织的发展，然而，培训效果评估工作开展的好坏又对培训工作起着至关重要的作用[1]。所以，医院要想提高培训的质量，甚至是实现战略目标，培训效果评估体系的构建与优化就成为了一项至关重要的工作[2]。

培训效果评估是一个运用科学的理论、方法和程序，从培训项目中收集数据，并将其与整个组织的需求和目标联系起来，以确定培训项目的价值和质量的过程。建立培训效果评估体系的目的，既是检验培训的最终效果，同时也是规范培训相关人员行为的重要途径。

A市妇幼保健院建于1953年，是一家集医疗、保健、教学、科研于一体的地市级三级甲等妇幼保健院，占地面积86.55亩，编制床位510张，在岗职工628人，其中卫生专业技术人员526人，高级职称111人，博士、硕士研究生45人。医院现有省级重点专科2个、省级妇幼保健特色专科2个、市级(临床)重点专科7个。

2. 培训效果评估的相关模型

2.1. 柯氏评估模型

1959年，柯氏评估模型(表1)是由美国学者柯克帕特里克(Kirkpatrick)在其博士论文中提出的四级评估模型，评估的难度和深度可以从四个层次进行分析，即反应(reaction)层级评估、学习(learning)层级评估，行为(behavior)层级评估、结果(results)层级评估。

(1) 反应层级评估

培训效果评估的最低层，主要是通过培训内容、培训方法、讲师，教材等的评估，主要采用问卷调查的方法，从受训者那里了解到其对培训项目结构、内容和方法的看法，从而获得改进培训的建议。

(2) 学习层级评估

学习层级的评估即是通过受训者从培训项目中学到的知识进行评估,如:在培训中学到了些什么?通过培训后技能、知识、素质有没有得到改变?虽然是处于低层次的评估,但在培训效果评估中也是非常重要的,因为如果没有知识、技能或态度的获得和改变,就很难导致行为和结果上的改变。学习层级的评估主要通过笔试和绩效考试来衡量。

(3) 行为层级评估

受训者在经过培训后回到自己的工作岗位,运用在培训中学到的知识、技能在其岗位上所产生的具体行为的改变,经过行为层级的评估,主要是判断受训者所学的知识、技能会对实际工作产生的影响,在工作中引起的绩效改变,主要是通过同事、上下级、客户等进行绩效考核来测定。

(4) 结果层级的评估

该层级的评估在柯氏评估模型中是最难操作的一部分,主要是探讨受训者通过培训后的具体行为改变对组织的运营所产生的影响,即从组织角度出发评估绩效改进情况,可以由事故率、士气改善、员工离职率来进行衡量。

Table 1. Kirkpatrick evaluation model

表 1. 柯氏评估模型

层次级别	问题	衡量方法
反应层级	受训者对培训项目的感受?对培训教师的意见或建议?课程作用?	笔试、问卷调查
学习层级	受训者在培训前后的职业技能和素质在哪些方面得到了提高?	笔试、绩效考核
行为层级	受训者在培训前后的行为是否有所变化?有变化体现在哪些地方?	由同事、监工、客户及下属进行绩效考核
结果层级	受训者的行为变化对组织运营产生了哪些影响?	事故率、生产率、流动率、质量、士气

2.2. 菲力普斯五级投资回报率模型

杰克·J·菲力普斯(Phillips, J. J.)教授在对柯氏评估模型进行了修正后,增加了一个新的层次,即第五层次——投资回报率(Return on Investment, ROI)。

五级投资回报率模型是针对柯克帕特里克四级评估中对培训效益不进行定量计算的不足进行补充,菲力普斯关注到了培训评估的“完整性”和培训活动的“经济学”意义。他认为,在评估模型中的五个层级中,每个环节都是紧密相连的,也就是说,前一层次的资料积累是为获得更高层次的评估资料打下基础。菲力普斯认为测量“投资回报率”是评估工作的最终层次,可以通过成本收益比表现出来:收益/成本比率(Benefit/Cost Ratio BCR) = 项目收益/项目成本,整个评估过程只有在进行完这一层次后才能算得上完整。

3. 培训效果评估现状

3.1. 评估主体素质不高、动力不足

培训效果评估一般是由院人事科组织,评估者一般是科室管理人员,对评估主体缺乏系统的评估培训,以致对培训的理论和技术不够了解。培训效果评估模式对培训主体没有必要的激励和约束机制,评估主体时常会出现应付现象,评估主体在评估活动中的动力还不够[3]。

3.2. 评估内容不完整、目的不明确

只做到反应层级的评估和学习层级的评估,而行为层级、结果层级的评估缺失[4]。缺乏科学统一的标准、明确的评估目的和规范的评估流程,实际操作性较差,未将评估结果作为改进培训讲师、培训工作人员、受训者的依据以及提高组织绩效作为培训效果评估的一个基本目的,难以保证评估的实用性和针对性。

3.3. 评估的追踪、反馈度缺乏

仅对培训知识和技能的考核,未从认知成果、技能成果、情感成果、绩效成果、投资回报率等方面进行更深层次的追踪与反馈。未对员工培训前后的变化进行对比。培训效果得不到真正体现,无法实现培训效果最大化,追踪和反馈跟不上,失去后续评估作用[5]。

3.4. 培训效果评估方法单一、标准缺失

评估方法较为单一,一般采用考试考核和问卷调查,未深入到受训者在培训后具体工作行为、态度的改变、工作绩效的提高以及为组织创造高绩效层面评估。再者,培训效果评估标准不明确是,仅凭评估者主观想法随意制定标准,没有统一评估标准,未将培训标准、目标具体化[6]。

3.5. 评估结果运用不当

仅将培训效果评估结果用于培训师的选择,忽略了在培训计划制定、培训工作系统改进上的重要作用[7]。把培训效果评估结果孤立化,未将评估结果与工资、奖金等挂钩,使其失去了应有的应用价值,大大削弱了评估结果的实际效用。

4. 培训效果评估体系的构建对策

4.1. 培训效果评估目标的设计

对培训需求进行科学分析,制定医院系统的培训计划,包括选择培训讲师、培训组织者、受训者以及培训的时间、地点、方式和内容等。实施培训前,要明确培训效果评估开展的必要性,促进受训者的直接上级、医院管理人员和同事对受训者在实际工作中运用新知识和技能的支持,有利于良好的知识交流和共享氛围的形成,同时使受训者把在培训中学到的知识和技能运用到实际工作中,提高员工个人绩效和部门与组织绩效,对员工个人的职业发展空间起到拓展作用,也促进了整个组织的发展壮大[8]。

4.2. 培训效果评估内容的设计

以柯氏的四级评估模型和菲力普斯的五级投资回报率模型为指导[9],结合医院中层管理人员任职能力培训项目的组织管理,根据医院和受训者的需求,运用科学的理论和系统分析的方法,对反应层级、学习层级、行为层级、结果层级、投资回报率进行评估,用以确定评估的内容和评估指标。

4.3. 培训效果评估主体的设计

培训效果评估主体的选择与培训主体的选择相类似,然而,不同层次的培训对培训效果评估的主体的要求是不一样的。根据不同的培训效果评估主体的需求,可选择组织内部机构和组织外部机构。组织内部机构由院内各专业人员构成,包括组织领导层、受训者直接上级、受训者本人、受训者同级同事以及受训者下级。组织外部机构由外部专家组成,包括专业的培训效果评估机构、服务对象和供应商。在对反应层级的评估时,可选择医院内部人员;在对学习层级的评估时,可选择组织内部机构;在对行为

层级的评估时，可选择该员工的直接上级或同事；在对结果层级的评估时，可选择外部机构；在对培训投资回报率评估时，可选择内部机构[10]。

4.4. 培训效果评估流程的设计

(1) 培训需求的评估。对培训需求的评估是整个评估过程首要的任务，主要是为了判断培训对象、内容和培训目标的确定是否是从组织角度、工作角度、人员角度三个方面综合地分析培训需求。培训需求分析对培训效果评估体系起着至关重要的作用，是其最为基础的部分，培训需求分析必须从战略层次、组织层次、员工个人层次进行分析，能作为确定培训目标、设计培训计划、有效地实施培训的前提，那么，这就是有效的培训需求评估[11]。

(2) 评估效果评估目标的确定。基于培训需求分析和培训效果评估目标确定，能够对培训方案的实施进行指导，评估目标越具体、可测量性越高越能说明培训的有效。

(3) 评估层次与评估方法的确定。在培训内容确定后，医院应根据不同评估方法的优势与劣势作出合适的选择，对于同类型同层次的培训可以选择多种评估方法进行评估。

(4) 培训效果评估的实施。在选定了层次和方法后，就可以实施评估、收集信息。比如发放问卷进行满意度调查、组织考试进行笔试。

(5) 培训效果评估信息的反馈。将培训效果评估的信息进行反馈，相应部门的工作人员根据反馈的信息，对培训工作进行改进，以使培训目的最大化的实现。

(6) 培训效果评估档案管理。在评估的最后环节就是由相关工作人员将评估的有关资料整理入档案，便于为以后医院的培训工作提供借鉴和参考。

4.5. 培训效果评估周期的设计

培训效果评估的周期又影响着培训效果评估的实施。反应层评估，可在培训完成阶段进行诸如态度方面的评估，甚至在培训中都可以进行。学习层评估，可在培训结束后1周内进行评估，为了能更加准确地了解员工个人技能的增长和知识技能的持续性，可在培训过后1个月内再次进行评估，有助于检验知识技能的持续性。行为层评估，主要考察培训前后个人行为的改变情况，评估周期比学习层的要长一些，通常可以在培训结束后2~3个月时进行评估。结果层评估，主要是通过员工行为的改变对组织运营产生的影响，是一个漫长的过程，其评估周期理应比前面三个层次的评估周期要长一些，通常在培训结束后3~5个月后进行评估，这样得到的数据才更能反映其真实性[12]。

4.6. 培训效果评估成本的设计

对培训效果评估成本的设计是组织非常关注的一个问题，涉及到组织切身的经济利益[12]。培训效果评估的成本包括在培训成本里面，是培训成本的细化，包括：需求分析成本、设计和开发成本、购买成本、实施成本、评估成本、一般管理成本等。还要考虑到其中所产生的机会成本，这样才能更加科学准确地反映出培训效果评估成本的多少。

4.7. 培训效果评估结果的应用

对医院层面，可以明确实现了哪些培训目标，还有哪些培训目标没有实现，是否对培训前的特定问题进行了解决；另一方面，在一定程度上指导了培训的计划工作，比如，通过反应层的评估，对员工满意度调查，可以发现培训计划工作哪些方面还需要改进；通过培训项目的内容、培训讲师、培训地点、培训教材及培训日程安排在学习和工作中应用的评估，可以为培训效果的有效提高提供一定的指导[13]-[15]。对员工层面，可以对表现优异和进步明显的员工进行表扬，通过一些能满足他们需求的手段，运用

各种不同的激励方法来激励他们,使他们不断地提高绩效,为医院的全面发展做出贡献[16]。当培训效果不明显,员工个人行为与绩效没有得到预期的改变与提高时,医院更应该给予员工鼓励与支持,让他们充分地感受到医院对他们的关心,激励他们不断地进步。

5. 结束语

本文在对培训效果评估理论较为全面地阐述的基础上,分析了 A 市妇幼保健院在培训效果评估中所存在的问题,并且基于柯克帕特里克的四级评估模型和菲力普斯的五级投资回报率模型,建立培训效果评估体系,对培训效果评估体系中培训效果评估主体、周期、成本进行了改进,使其更加具有科学性和针对性,而且使现有的培训效果评估体系有了进一步的完善。

基金项目

自贡市社会科学界联合会课题(编号 2024F09)。

自贡市社会科学界联合会 共青团自贡市委员会 2024 年度“青年发展研究”专项课题。

参考文献

- [1] 王瀚玉. 医院员工培训与发展体系的构建与实施[J]. 四川劳动保障, 2024(3): 72-73.
- [2] 杜丽. 医院新员工岗前培训问题与对策分析[J]. 乡镇企业导报, 2024(15): 216-218.
- [3] 罗子欢. 细节管理应用标准在医院医务管理中的意义[J]. 大众标准化, 2024(14): 138-140.
- [4] 魏贞. 业财融合下医院财务精细化管理的优化探讨[J]. 财会学习, 2024(19): 14-16.
- [5] 符启琦. 内部视角下医院加强人力资源管理风险防范的路径[J]. 四川劳动保障, 2024(6): 124-125.
- [6] 王洁. 医院内部控制的风险评估与防范[J]. 环渤海经济瞭望, 2024(6): 122-125.
- [7] 章丹妮. 公立医院人力资源规划[J]. 人力资源, 2024(12): 64-65.
- [8] Kunselman, S., Canizares, M., Zha, Y., et al. (2024) Perspectives of Anesthesiology Residents Training at Regionally Based Residency Programs in Guatemala: A Survey Exploring Factors Influencing Immediate Post-Residency Career Plans and Attitudes towards Working at Rural Public Hospitals. *Canadian Journal of Anesthesia*. <https://doi.org/10.1007/s12630-024-02821-2>
- [9] 张梦怡, 张筱荣. 我国妇幼服务供给能力影响因素研究——基于解释结构模型[J]. 卫生经济研究, 2024, 41(7): 20-23.
- [10] 曾烜, 曾婷, 刘柳, 等. “医-教-育”融合模式的构建和探索——以柳州市妇幼保健院为例[J]. 科教文汇, 2024(12): 100-104.
- [11] 李莎. 织牢妇幼服务体系 助推妇幼事业发展[J]. 人口与健康, 2024(6): 55-56.
- [12] Stevens, H., Sheeran, L. and Buist, A. (2024) How Do Maternal and Child Health Nurses Incorporate Infant Mental Health Promotion into Their Clinical Practice? Experiences of an Australian Municipality. *Infant Mental Health Journal*, 45, 217-233. <https://doi.org/10.1002/imhj.22103>
- [13] 陈丽群, 郑长悦, 余丽花, 等. 妇幼保健人员业务能力提升培训的效果评价研究[J]. 中国继续医学教育, 2023, 15(5): 135-139.
- [14] 周天津, 赵梓伶, 周天玉, 等. 妇幼保健机构卫生技术人员在职培训现状调查分析[J]. 中华医学教育探索杂志, 2022, 21(12): 1751-1755.
- [15] 李熹, 王芳, 赵君, 等. 区县级妇幼保健机构对基层卫生机构培训现状分析——基于人力资源培训开发的系统模型[J]. 中国初级卫生保健, 2018, 32(10): 20-21+43.
- [16] 杜东伟, 伍金林, 母得志. 充分发挥教学医院在妇幼保健专业人才培养中的作用[J]. 中华妇幼临床医学杂志(电子版), 2014, 10(5): 117-119.