

教育訓練與人才發展系統之建置

撰文: TTQS 輔導顧問、教育訓練講師 吳盛金

有關人力資源之發展，從早期只注重人力管理，演進到人、事兼具的人事管理(現在仍有多數企業使用:人事部或管理部)，到 90 年代企業開始注重人力資源之策略管理(部分企業已將人員管理與事務管理分開，獨立成為人力資源部或人力資源發展中心)，至今注重人才發展管理(有些大型企業，已成立職能發展中心或職涯發展部)，企業開始注重人力資本，目的在於提高從業人員之質量，而教育訓練則是人力投資的主要部分。

然而早期之教育訓練規劃，著重於當下之需求，而筆者之所見，許多的訓練規劃，仍是來自於紙本問卷式之訓練需求調查，然而在組織中的各功能部門主管，或員工本人對於部門或個人本身之應備職能(Competency)，或自己現有的能力水位未必有所了解，甚至個人在授課的過程，有學員提出: 該上課的都沒來上，不該上課的卻常在上課，因為訓練規劃的不夠精確，以致訓練目標與成效的展現，亦不明顯，企業主有時會問，辦理訓練到底有沒有有效? 訓練承辦人員可能會回答: 員工如果繼續在公司裡任職，30 年之內一定會用的到(因必須退休)!

前勞委會職訓局(現為勞動部勞動力發展署)為鼓勵企業及團體，提升辦訓品質，於 2005 年起，推動訓練品質評核系統(Taiwan TrainQuali System 簡稱 TTQS)，現已更名為:人才發展品質管理系統(Talent Quality-management System 仍簡稱 TTQS)，透過由勞動部所培育與認證的三類人員(TTQS 教育訓練講師、輔導顧問、評核委員)的協助，讓辦訓單位對該系統的教育與輔導，讓有心在強化人才培育成效的單位，能有更系統化及結構性的進行教育訓練規劃、執行與評估。

透過其所設計的四類評核表(企業機構版、訓練機構版、外訓版、辦訓能力評核表)之評核指標項目，讓辦訓單位有一致性的規範與標準，明確的方向。因其主要參考自國際標準組織 ISO (The International Organization for Standardization)於 1999 年 12 月所頒布的 ISO 10015 品質管理系統—訓練指南有所連結，而其架構雖非採用國際上所使用的 ADDIE(Analysis-分析、Design-設計、Develop-開發、Implement-執行、Evaluate-評估)，但 TTQS 所發展的 PDDRO(Plan-計畫、Desing-設計、Do-執行、Review-查核、Outcome-成果，等五個迴圈，其功能與內涵則不在其之下。

對於辦訓單位導入 TTQS 人才發展品質管理系統的好處是，透過勞動力發展署所提供之資源，並不需動用大量的成本，而且是鼓勵性質，有需求的單位，可向勞動力發展署 (TTQS 人才發展品質管理系統實施計畫

http://ttqs.wda.gov.tw/Menu_001_01.aspx)提出申請，每次最多可提供四次，共 12 小時之免費到場輔導，雖目前不提供需求單位指定輔導顧問，但各區彙管單位，會依申請單位之現況與實際需求，派任合宜之輔導顧問前往輔導，各單位也可派員參加各類 TTQS 教育服務訓練課程，來強化辦訓單位之訓練規劃人員與各部門主管之訓練發展能力。

先前擔任四年 TTQS 評核委員以來，看到辦訓單位不斷的自我提升，不斷的持

續改善，除了獲得的牌級(共有：未過門檻、通過、銅牌、銀牌、金牌等五級，白金牌已於 105 年取消)的提升外，在辦訓成效上，也因為辦訓規劃有了訓練目標之擬定，不只是量的提升，重要的是辦訓品質也有顯著的提升。

三年前轉考任職輔導顧問(轉換身分時仍必須重新考試)，在協助單位的 TTQS 人才發展品質管理系統建置上，及透過公開班課程(本身亦是 TTQS 教育訓練講師)教授時，發現辦訓機構對該系統之重視，及教育訓練承辦人員辦訓能力的提升，都有顯著的成長。

加上勞動力發展署在 103 年開始推動職能導向課程(建有職能資源專區-iCAP 職能發展應用平台 http://icap.wda.gov.tw/Resources/resources_Datum.aspx)只要加入該平台之會員，您就可以看到各種課程或職務之職能基準之公告，可做為各單位辦訓規劃時之參考，該平台內也提供了許多有關職能的資訊，讓欲申請職能導向課程的機構有所依據，藉此來提升辦訓單位，增加招生的滿班率及將來訓後學員之就業率，以達到暢通人力供需雙方兩端的機制。

在原有 TTQS 人才發展品質管理系統，雖已強調教育訓練之規劃應由機構之願景使命或經營方向而展開，必須將營運計畫與經營目標相連結，並透過職能的落差分析(市場或企業內部)，而排定必要之訓練課程，但實際能完全依循此架構而排定年度教育訓練計畫的單位，其實並不多。許多單位仍是以一般的問卷調查方式進行訓練需求的蒐集，尤其在訓練機構部分，在辦理產業人才投資方案時，更難以針對學員進行職能落差分析，此部分不論在個人以往進行 TTQS 評核或現今在輔導辦訓單位的經驗上所認知。

因此在 iCAP 職能發展機制的推動下，其引進了先國家，如:美國職業資訊網 O*NET 所提供各種職業技能標準及職業資訊(包括:工作職責、所需知識、技術、教育程度…等資訊)，及澳洲學歷資格架構(AQF)、訓練套件(Training packages-由澳洲國家認可的標準及學歷資格，用來識別並評估各產業、領域或企業中人員的技能，其記述了個人在擔任特定任務時，應具備的技能與知識，且明列有評量之標準)，發展具體，結構，標準化之課程)、訓練體系、品質訓練架構(AQTF)以作為職業教育與訓練機構之教育訓練課程。為使此政策能順利推動，在「產業創新條例」第 18 條已訂有：除法律另有規定外，各中央目的事業主管機關得依產業發展需要，訂定產業人才職能基準及核發能力鑑定證明，並促進國際相互承認。及「職業訓練法」第 4 條之 1 訂有：中央主管機關應協調整合中央目的事業主管機關所定之職能基準、訓練課程、能力鑑定規範與其辦理職業訓練相關服務資訊，以推動國民就業所需之職業訓練及技能檢定。

此方案並由勞動部負責，協調、整合各部會(如:經濟部、衛福部、文化部、教育部…等)所定職能基準，而由各部會依據產業發展需要，訂定產業人才職能基準而配合實施，因此目前在，職能資源專區-iCAP 職能發展應用平台，已公告數百個，職能基準(Program of OCS-簡稱 POCS)或職能課程(Program of Competency model)之認證，以提供辦理訓練之單位或社會人士在人才培育上之參考。

往後的 10 年內，職能導向課程勢必成為企業人才發展之主流，而不論辦理訓

練單位或教育單位在訓練規劃上必須以此為規範，以符合人力供需兩端之需求，而企業機構也可藉此更落實在，TTQS 人才發展品質管理系統之，職能分析與應用上，而對於從業者想要為自己加值，也可以很明確的知道，可以或應該參加哪一個已通過勞動力發展署所認證之課程。

在可預見的未來，會有越來越多的專業人士，加入職能輔導顧問的行列(必須接受資格審查及為期兩周之密集訓練)，越來越多的訓練單位，也將申請職能導向課程(Competency-Based Program-簡稱 CBP)的認證，更多的企業，會以職能為其人才發展及辦理訓練之依據，如此在各方，才能精準的掌握各職務上之職能需求，進而透過職能落差的分析，而真正滿足市場訓練之需求，及達到人力供需兩端之實際均衡。