

訓練需求評估的分析層次與方法

丁鏗升

高苑科技大學企管系助理教授 / TTQS雲嘉南區評核委員

一、前言

企業相當重視教育訓練相關議題，期望透過教育訓練來提升員工專業職能，因此各企業對於訓練投入了相當多的資源，企業關心的主要議題在於：是否會發揮教育訓練功用為企業帶來正面效益？因此教育訓練前透過需求評估了解員工的職能缺口為何，針對其不足之處進行課程的設計與規劃，使教育訓練能提升員工的職能能力。

教育訓練品質管理系統，包括訓練需求分析、訓練方案設計及規劃、訓練的執行、以及成效評量等階段，企業投入教育訓練期望對組織產生的效益，達到提升企業經營結果的目的。組織實施訓練規劃的第一個步驟就是訓練需求的評估，訓練如果要有效益，對個人的能力及組織的績效能夠有所提升，則必須有系統有方法的進行訓練需求評估(廖晟堃，2006)。本文希望透過探討訓練需求評估的方式，用來說明組織目標和達成目標的效能、員工實際所具備的技能和有效能的工作績效員工所需具備的技能之差異(De Simone and Harris, 1998)，同時探討訓練需求評估方法的優缺點。

二、訓練需求評估的分析層次

在教育訓練前必須針對個不同層面進行分析，透過分析能規劃出完善的教育訓練課程以達成組織期望目的，因此教育訓練需求評估可從組織分析、工作分析、人員分析等構面進行分析，透過這三個構面的分析以瞭解職能缺口，做為後續教育訓練課程設計與規劃之用。

(一)組織分析

組織分析主要在於了解組織的特性，以決定培訓的重點與執行的條件，完整的組織分析應該包含確認組織目標、組織氣候、組織資源與外部環境要求等因素，以彙整出組織面向之訓練發展需求(Goldstein,1998)。透過組織分析來了解組織整體目標與未來發展及組織不足之處，因此透過需求評估確立了組織不足之處及發展目標後，將可做為教育訓練課程之最初目的與標準，也可做為將來評估教育訓練成效的標準依據。

(二)工作分析

工作分析是指有系統蒐集關於特定工作內容的資訊，以教導員工進而達成最佳工作績效的一種技巧(Blanchard & Thacker, 1999)，周瑛琪(2007)指出工作分析是用來了解在訓練過程中，應特別對員工進行補強的重要任務、知識、技能、與行為，以求工作順利完成的訓練分析方法；工作分析是源於工作說明書，包括員工的工作表現、完成各項職務所需具備的知識(Knowledge)、技能(Skill)、與成功完成任務所需的能力(Abilities)(三者簡稱KSAs)。工作分析在需求評估中是針對組織賦予員工工作任務上所需具備的條件進行分析，針對其工作需求及工作內容進行課程設計與規劃。

(三)人員分析

人員分析即在評估執行特定工作的員工，其執行各項任務的現況，若欲進一步改善員工的績效，則須分析其所需的知識與技能是否足夠，著重於分析成員目前所具備之知識、技能與能力的程度(李憶萱、江宏志、葉育甄，2007)。個人分析能協助管理者認清誰才是需要接受訓練的員工，並判斷員工目前或預期表現是否有在近一步接受教育訓練的必要(周瑛琪，2007)。人員分析是從個人行為的觀點在進行分析，瞭解員工工作績效、專業技能、專業知識等個人特質進行教育訓練課程設計與規劃。

由上述可知，訓練需求的分析層次並不是個別進行的，而是以循序漸進的方式從組織分析、工作分析到人員分析。在此階段主要是評估員工目前知識、技能與能力的程度來決定他們需要何種訓練，並藉由訓練改善其績效。

三、訓練需求評估的方法

訓練需求評估的方法有很多種，包括資料研究法、觀察法、評鑑中心法、訪談法、測驗法、問卷調查法、諮詢法、團體討論法、績效評估法等(Brown, 1998)。上述的評估方法並非只選用一種方法評估需求即可，也非每一種方法在進行需求評估時都要採用，而是要考量組織的財力、人力、時間等，在可能的範圍內，選擇可行適宜的需求評估方法類型，以達到評估的有效性。

組織在進行訓練需求評估時，可以採用的工具包括下列九種並將各種訓練需求評估工具所採用的方法、優點及缺點(Brown, 1998; 張瑞濱、賀力行，2003)，分析如表1所示。

表1 各種需求評估方法的優點與缺點

工具	方法	優點	缺點
問卷調查法	<ul style="list-style-type: none"> ■ 透過對以隨機或非隨機方式抽出樣本或對整個母體進行調查 ■ 可以運用多種問題的形式：開放、投射、強迫選擇以及排列順序等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在短時間中可獲得許多人的資料 ■ 不昂貴 ■ 在沒有恐懼或尷尬的情況下作答 ■ 產出的資料易於從事統合整理與說明 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 很難讓受試者有自由回答的機會 ■ 需要相當的時間來設計有效的調查或問卷 ■ 無法有效獲得問題的原因或可能的解決方案
訪談法	<ul style="list-style-type: none"> ■ 可以是正式或非正式的、有結構或無結構的 ■ 運用的對象可能是具有代表的樣本或整個團體 ■ 在工作場所或其他地方，可以面對面或透過電話進行 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 可以瞭解受訪者的態度、問題的根源以及解決的方案 ■ 搜集反饋：產出的資料很豐富 ■ 允許自發性的反饋 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 通常很耗時 ■ 結果較難分析與量化 ■ 需要有技巧的面談人員方能在不使受訪者感到自覺或懷疑的情況之下蒐集資料
績效評估法	<ul style="list-style-type: none"> ■ 可以是非正式的或有系統的方式進行 ■ 由管理者來執行而由人力資源部門來進行評估 ■ 必須定期進行且由績效討論中獨立出來 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 能指出技能上的長處與短處，確認訓練與發展的需求 ■ 同時能夠指出績效的提升或改善的人員 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 發展系統、執行評估以及處理結果所費不貲 ■ 可能讓管理者藉此操縱及估量加薪的事宜 ■ 可能因監督者本身的偏見使得評估無效 ■ 可能無法適用在工會的員工身上
觀察法	<ul style="list-style-type: none"> ■ 可以是技術的、功能的、或觀察的 ■ 可以產生定質或定量的反饋 ■ 可能是無結構的 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 對日常工作或團體活動的干擾最少 ■ 得到真實的生活資料 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 需要高度熟練且具備足夠知識的觀察者 ■ 僅能在工作環境內蒐集資料 ■ 可能造成員工有被暗中監視的感覺
測驗法	<ul style="list-style-type: none"> ■ 可以用來測驗董事會、全體員工或委員會的成員 ■ 可以在有人監看的地方或帶回家進行 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 對於瞭解員工現有知識、技能或態度的不足或缺陷處很有幫助 ■ 易於量化及進行比較 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 必須針對受試者來規劃，效度可能很令人質疑 ■ 難以測量出工作上正在運用的知識和技能
評鑑中心法	<ul style="list-style-type: none"> ■ 運用在管理發展 ■ 參與者必須先完成一套測驗，方能決定需要發展與加強的部份 ■ 透過讓員工能在模擬的管理情境中來評估其潛能 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 能夠及早確認出有發展潛力的員工 ■ 比「直覺」更為精確 ■ 減少在甄選人員的過程中所持有的偏見，提高客觀的程度 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在甄選高潛能的人員時缺乏可用的實際標準 ■ 對管理者而言，費時又昂貴 ■ 可能只能被運用在診斷發展需求而非具有高潛能的員工

<續上表> 表1 各種需求評估方法的優點與缺點

工具	方法	優點	缺點
團體討論法	<ul style="list-style-type: none"> ■ 可以是正式或非正式方式進行 ■ 廣泛運用各種方法 ■ 可以將焦點集中在特定的問題、目標、任務或主題 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 讓不同的觀點之間能有互動 ■ 關注全體的意見 ■ 幫助團體的成員變成更好的傾聽者、分析者以及問題解決者 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 對團體的成員或諮詢的顧問而言者都很浪費時間 ■ 產生的資料難以量化
資料研究法	<ul style="list-style-type: none"> ■ 組織圖、計畫文件，政策手冊以及審計和預算報告 ■ 包括員工的記錄（意外事件、抱怨及出席記錄） ■ 會議記錄、計畫報告以及備忘錄 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 能對麻煩所在提供線索 ■ 提供客觀的證據或結果 ■ 易於蒐集和整理 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 往往未能指出問題的根源以及解決方案 ■ 較能反映出過去而非現在的情況 ■ 必須經由熟練的資料分析人員來加以解釋
諮詢法	<ul style="list-style-type: none"> ■ 從負責了解訓練需求的人員身上能獲得可靠的資訊 ■ 可提供由諮詢人員所蒐集的資料(運用訪談、團體討論及問卷等技術所取得) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 簡單且成本低廉 ■ 建立並加強溝通的管道 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 抱持有偏見的觀點 ■ 無法呈現完整的情況，因為資訊的來源是目標對象中不具代表性的人員

四、結論

企業若要永續經營，就必須要有素質良好的人力來支持組織的發展，因此，企業必須提供員工學習、訓練與發展的機會，以彌補員工的職能缺口，透過訓練需求評估，由組織分析、工作分析與人員分析，可探索出企業最迫切的訓練需求，使企業的訓練計劃方向性正確，也讓教育訓練的成本投入得到最有效率的運用，以達成企業的績效目標。

大部分公司都會在年終，參考去年及同業的資料，輔以問卷調查或與企管顧問公司開會討論的方式，共同研商出下一年度教育訓練計畫。此時人力資源管理部門並非居於主導的角色，而是提供教育訓練相關訊息給各部門主管與員工，訓練課程的決定權，最終還是由各部門主管決定。部分主管會依據專業需求，直接指派員工前往受訓，若是員工自發性進修，也是必須透過主管及訓練承辦人員審核該課程是否有必要性才能受訓。

參考文獻

1. Blanchard, P. N., and Thacker, J. W.(1999), *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
2. Brown C. J. (1998), *Training needs assessment: A must for developing an effective training program*. p.8-11.
3. DeSimone, R. L. and Harris, D. M.(1998), *Human Resource Development*. 2nd ed., Fortworth, Tex.:The Dryden Press.
4. Goldstein, I.(1998), *Training in Organizations*(4th ed.), Pacific Grove, Calif.: Brooks/Cole.
5. 李憶萱、江宏志、葉育甄(2007)，高科技產業教育訓練需求與訓練成效評估之研究-以新竹科學園區為例，2007台灣科技大學管理新思維學術研討會，台北：台灣科技大學。
6. 周瑛琪(2007)，*人力資源管理*，台北：東華。
7. 張瑞濱、賀力行(2003)，從訓練需求評估論公務人員訓練進修之策略，*人力資源管理學報*，第三期，第一卷，頁81-111。
8. 廖晟堃(2006)，以工作分析為本位的訓練需求評估，*品質月刊*，第一期，頁71-73。