

論職業訓練結訓學員成效追蹤

張吉成 林益昌

摘要

行政院勞工委員會職業訓練局依據其功能與任務，為培養國民就業技能，提昇人力素質，提供有準備的勞動力，每年在公務預算及就業安全基金項下編列相關之訓練經費，辦理在職勞動者進修訓練、第二專長訓練、失業勞工訓練、特殊人員訓練等各種職業訓練。職業訓練政策之推動，包括補助地方政府辦理職業訓練、補助事業機構辦理員工進修訓練以及辦理身心障礙者職業訓練等。上述各職業訓練之實施成效已行之有年，為瞭解職業訓練結訓學員的學習成效，確保職業訓練績效與訓練品質，必須辦理結訓學員成效追蹤，本文針對政府資源辦理員工訓練之主軸、職業訓練成效追蹤之評估、訓練成效評估指標之建立、訓練評估之模式與方法、職業訓練成效評估之機制與架構、職業訓練結訓學員成效追蹤執行架構等分敘之，以供未來辦理職業訓練改進的參考。

關鍵字：職業訓練、結訓學員、成效追蹤

壹、前言

職業訓練的功能在讓學習者獲得具備執行工作之能力，因此職訓局補助企業訓練的範疇包含了：基本技能訓練、專業能力訓練、管理能力訓練、觀念與態度的調整(如職訓全民共通核心 3C 職能課程)等。

職業訓練是我國就業安全體制中極重要之一環，透過職業訓練的實施，賦予勞動者在工作職場從事工作之知識、技能和必要的職業態度，實具有積極的輔助有意願投入勞動市場之勞動者的福利色彩。職業訓練政策近年來因應產業環境、經濟環境、社會環境、教育環境甚至勞動者的價值觀等均產生快速的改變。Whitman(1999)指出，近代全球企業員工所面臨的改變如下：

- 一、家庭的經濟需求，使每一個有勞動能力者都視工作為必要。
- 二、全球化使勞動者的技能需要不斷地更新。
- 三、科技進步使職場已具備的知識快速折舊。
- 四、勞動力提供者彼此間的交互競爭，使個人化的進修訓練更形重要。
- 五、產品市場中的顧客，成為驅動服務提供者成長進修的驅動力。

觀察近年來我國的職業訓練政策，由公共職業訓練機構辦理職業訓練為主，逐步調整加強企業訓練，並以經費補助為政策載具，擴大職業訓練的廣度，此對促進失業者就業，或經由在職勞動者的在職進修提升其職能，或在職勞動者第二專長訓練等，此對預防勞動者失業均有積極之意義。

貳、政府資源辦理員工訓練之主軸

職業訓練局(民 92)指出，運用政府資源辦理員工訓練的計有：結合社會資源補助辦理在職勞工進修訓練、企業訓練聯絡網、企業訓練輔導團、以及補助事業機構自辦員工訓練等四大主軸。

一、結合社會資源，補助辦理在職勞工進修訓練

依照行政院勞工委員會職業訓練局補助辦法，參加下列進修訓練課程者，由政

府補助部分訓練費用：

(一) 補助勞工工商團體辦理其會員之進修訓練。

(二) 因應中小企業未能自辦員工訓練且未加入勞工工商團體成為其會員的情況，勞委會職訓局結合職訓機構、大專院校、專業團體，補助其辦理產業科技、自動及電子化、服務業、經營管理類及知識經濟等相關在職勞工進修訓練。

二、企業訓練聯絡網

事業機構可依所屬地區填送「企業訓練聯絡網參與單位申請表」，免費加入企訓聯絡網，成為企業訓練聯絡網之一員，可參加聯絡網執行單位舉辦之企業訓練種子人員訓練課程、企業訓練機構觀摩會、專題演講、交流研討會、聯誼會等各項活動。

三、企業訓練輔導團

為協助企業落實辦理員工訓練並免費提供診斷服務，行政院勞工委員會職業訓練局規劃推動「企業訓練輔導團」專案計畫，邀集產、官、學、研等專家學者組成顧問團，提供書面諮詢輔導服務、到場諮詢輔導服務及到場全程輔導服務。

四、補助事業機構自辦員工訓練

依照行政院勞工委員會職業訓練局補助辦法，辦理企業內部訓練或派赴外部訓練者，得向政府申請相當比例之經費補助。近年來因應環境變遷的需求，推動多元的職業訓練已成為當前職業訓練的主要特徵。其重點包括經由補助地方縣市政府或民間訓練單位，共同辦理職前、短期就業訓練；結合地方產業特色，開辦在地化職業訓練，以強化失業者與原住民等特定對象的轉業訓練；與事業機構辦理訓用合一之訓練；引進德國雙軌制模式之台德菁英訓練計畫；推動大專校院就業專精訓練；辦理企業員工在職訓練等(郭芳煜，民94)，此均為當前職業訓練推動之重點。

參、職業訓練成效追蹤之評估

職業訓練成效追蹤之評估，係指對全盤訓練業務之運作、課程的規劃、講師的評價、以及對學員的實施成效等多方面綜合地予以評估(職訓局，民92)。Bohlander & Snell(2004)從績效評估的觀點指出，訓練績效的評估必須建立一套系統化的流程。訓練和發展的開展，首先需要先行確認訓練的範圍，其次四個主要程序缺一不

可，即：

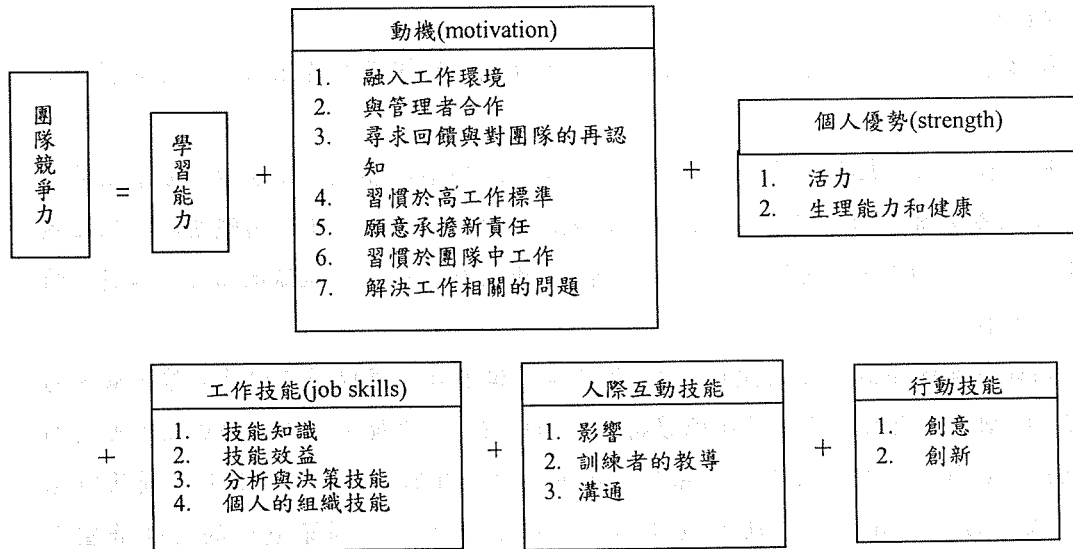
- 一、進行訓練需求分析：包括組織層次的分析與個人層次的分析。
- 二、設計訓練課程方案：涵括教學目標、訓練師的準備與課程之動機、學習原理、教導者的特色等。
- 三、實施訓練課程方案：訓練方法的採行，相關資源的配合等。
- 四、評估訓練課程方案：在此階段計有四個評估的參考規準，即為：1.反應(reactions) 2.學習(learning) 3.行為(behavior) 4.結果(results)。

訓練之評估包含了分析、規劃、執行以及成效追蹤等四個主要階段。

- (一)分析階段：其重點著重在所擬訂的訓練活動是否完整、經由訓練是否可達成預期的績效標準、資料是否正確而完整地被詮釋。
- (二)規劃階段：包括講師甄選是否適當、教材是否可達成課程目標、經費配置是否合理、學員來源、課程授課時數配是否恰當、課程目標與績效之間是否相關連等。
- (三)執行階段：課前是否與講師有充分的溝通、講師與學員之互動情形、教材及教具的準備是否妥善、訓練場所及教學設備是否完善等。
- (四)成效追蹤階段：結訓學員學習的成效如何、結訓學員的行為改變程度、結訓學員對組織經營的貢獻等。

肆、訓練成效評估指標之建立

在訓練成效評估指標方面，Jackson & Schuler(2003)從訓練績效的觀點指出，一個全面品質製造的工廠，其團隊成員競爭力(Team member competencies)的組成要素詳如下圖一所示。圖中各組成要素可資作為訓練成效評估指標建立之參考。



圖一 訓練績效觀的團隊競爭力組成要素圖
(資料來源：Jackson & Schuler, 2003, p.363)

換言之，由上圖一中可看出，個人在接受職業訓練課程之後，在個人層面的訓練成效評估指標，以工作團隊需求的觀點，計有：學習能力、動機、個人優勢、工作技能、人際互動技能以及行動技能等諸項指標。

伍、訓練評估之模式與方法

在訓練評估模式及方法方面，職訓局(民 92)指出最常被用的評估模式是威斯康辛大學的凱樂派屈克(D.L. Kirkpatrick)於 1959 年提出的評估四階層模式，各層次分述如下：

- 一、反應層次：學員對訓練本身所產生的反應。包括對教師態度的反應，對課程、教材、教學方法、訓練環境以及學員本身參與等意見。
- 二、學習層次：在課程中，學員所獲得的知識、技能、態度及改變。換言之，即所有課程能否有效，全看有無適當的指導，以及學員在學習歷程中，對教材資料的觀察、組織、聯想、應用、發表等能力的增強程度。

三、工作行為層次：學員將訓練中所學到的帶回工作崗位；因此，改變了工作行為，增加工作效率。

四、績效層次：工作行為的改變程度與對組織效能的影響或對其他人員行為的影響情形。

Kirkpatrick 也指出可用生產力、出勤率、流動率等各種組織變數、成本效益關係以及組織氣氛等加以衡量。職業訓練的最終目的，易言之，在透過職業訓練課程讓學習者學得新知識、新技能以及態度的調整，進而改善個人與組織的績效，達成組織的營運目標。

因此從訓練績效評估的觀點言之，訓練績效追蹤評估應以學員與其受僱之雇主為對象，特別是著重在訓練後的訓練移轉成效的檢視。其檢視訓練移轉的成效適可進而回溯檢討與修正所規劃之教育訓練方案之規劃與設計的合理性？有效性？是否訓練課程執行的結果有達成預期的教育訓練目標？換言之，訓練成效的追蹤著重在 Kirkpatrick 所言之工作行為層次以及績效層次。

職訓局(民 88)指出，就辦理機關而言結訓學員的追蹤訪問資料，可以顯示結訓學員是否確實在所學領域內就業？工作的表現如何？平均待遇水準如何？以及學員對訓練課程的意見如何？而在雇主方面，透過對雇主的追蹤聯繫，亦可獲得雇主對其所僱用學員在技能方面的滿意情形。此外職訓局(民 88)並舉出實例，說明學員在所學領域相符而且在有報酬的工作中順利就業，或轉往學校參加其所學領域的再進修教育，兩者均是安置績效良好。

職訓局(民 94)指出訓練成效之評估，可採用下列諸多方法：

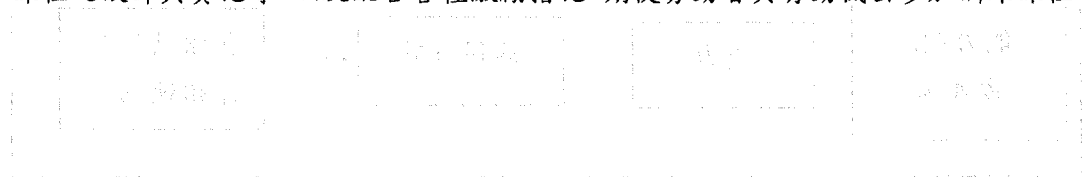
1. 問卷調查
2. 教育訓練行政人員觀察
3. 與學員面談
4. 綜合座談
5. 學前測驗，學後測驗之比較
6. 模擬練習
7. 技能測驗
8. 學習直屬主管之問卷、訪問與考核
9. 個人與組織之績效、成本、目標達成率相較

在職業訓練成效的追蹤方面，則可採用：

1. 抽樣訪查直屬主管
2. 追蹤配合單位之改善行動
3. 配合績效考核制度之評核

陸、職業訓練成效評估之機制與架構

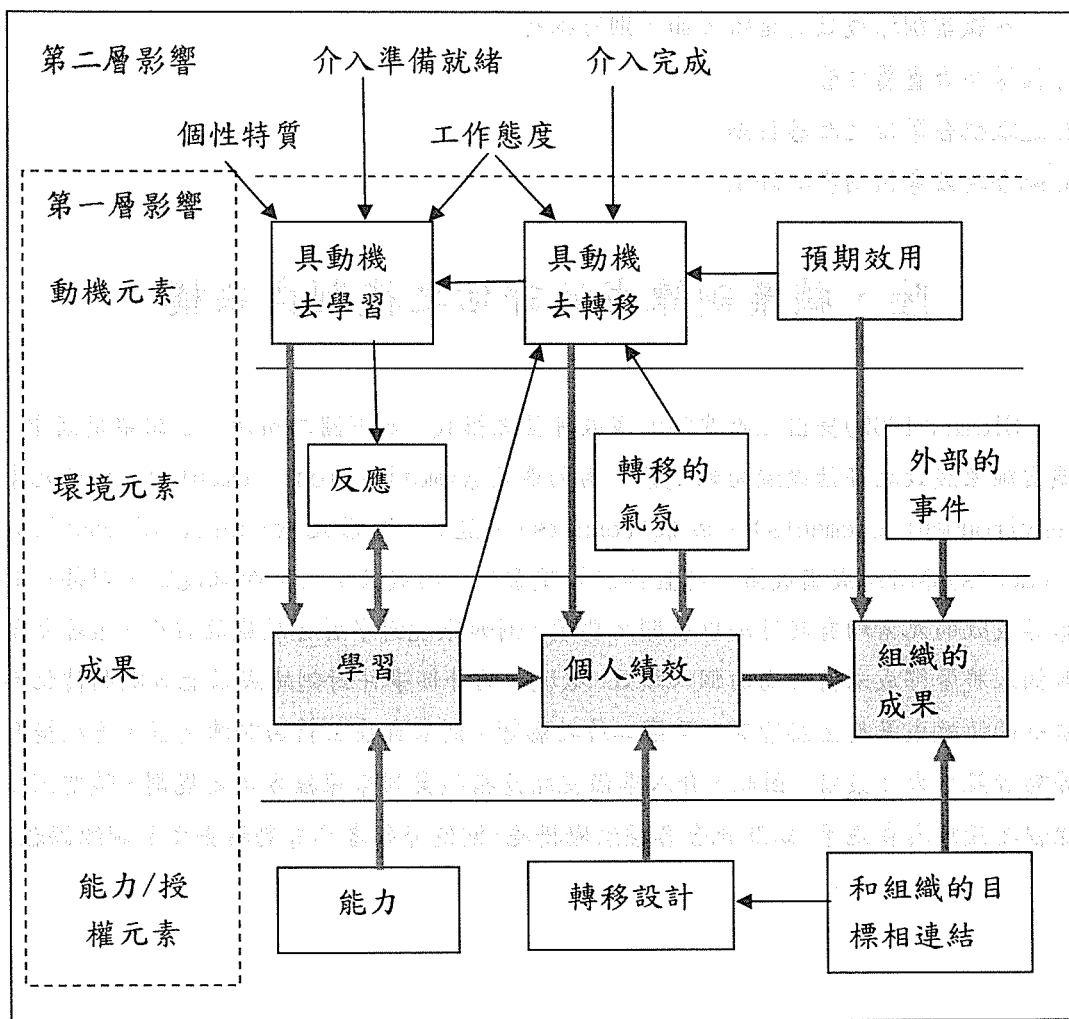
Sloman(1999)提出之職業訓練成效評估之模式，如下圖二所示。在該架構圖中，職業訓練成效之評估從縱向軸觀察，由動機元素(motivation elements)、環境元素(environment elements)、成果(results)、能力/授權元素(ability/ enabling elements)等所組成構成第一層直接影響職業訓練的成效；從橫向軸觀察，則每一個影響成效的元素均有其可加以展開之要項，例如環境對學習者反應的習得、環境氣氛對個人將習得成果轉移為的個人績效、環境中的外部事件對訓練成果能否順利轉化為組織的績效成果產生影響等。至第二層之影響，則來自雇主藉由訓練途徑，達成提升勞動者競爭力之策略。因此，介入準備就緒意指職業訓練課程方案之規劃、職業訓練課程之設計與實施等，以及配合各種激勵措施，期使勞動者具有動機去參加訓練課程。



圖二 職業訓練成效評估之模式

附錄一：職業訓練成效評估之機制與架構

職業訓練成效評估之機制與架構，主要分為三個層次：第一層為動機元素、環境元素、成果、能力/授權元素；第二層為學習者反應、個人績效、組織績效；第三層為競爭力提升。圖中展示了這些元素之間的相互影響關係。



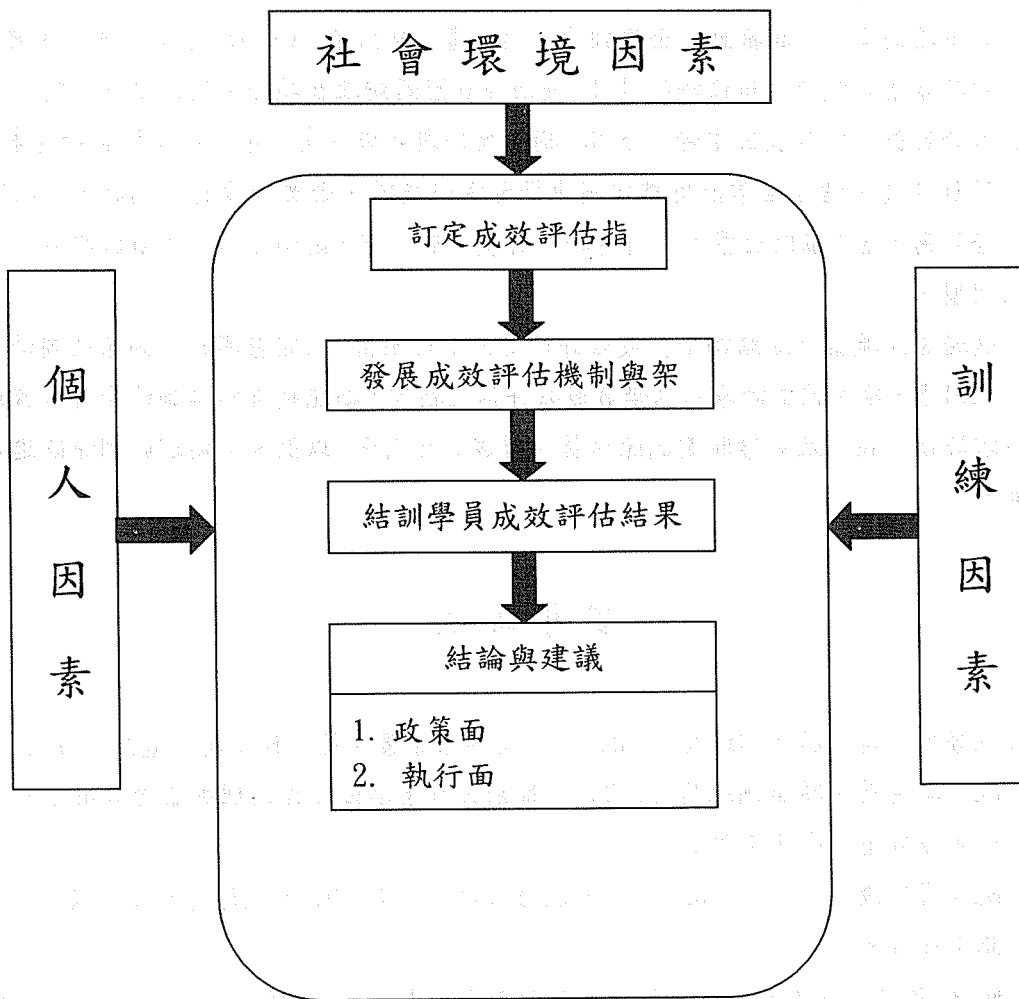
圖二 職業訓練結訓學員成效評估之機制與架構圖
(資料來源：修正自 Sloman, 1999, p.203)

柒、職業訓練結訓學員成效追蹤執行架構

影響職業訓練結訓學員成效的因素眾多，但大致可包括：個人因素，如教育程度、學習態度、參訓動機、認知能力、潛能、學習反應及個人特質等，訓練因素，如訓練

期間、方法、課程、師資、設備、教材及訓練體系等；社會環境因素，如上司或同仁的支持、組織氣候、工作環境等三大因素。

本架構係以系統理論為基礎，如圖三所示，首先對影響職業訓練結訓學員成效之因素，作一有系統周詳的探討與分析，進而擬定成效評估指標，發展成效評估機制與架構，並對結訓學員成效進行評估，期獲得結論並提出建議，以供未來辦理職訓練改進之參考。



圖三 職業訓練結訓學員成效追蹤執行架構圖

捌、結語

以職訓局企業訓練組推動企業訓練工作為例，其定位在於服務企業及業內的在職勞動人口；其願景在「政策倡導（協助、促進）企業及專業團體，培育有準備的勞動力」；其採行之策略為策略：增加企訓誘因，排除企訓障礙，塑造企訓環境，以兼顧勞工與企業之發展（黃春長，民 94）。於是環繞著產業政策目標、勞動政策目標，以及勞動市場的需求，其推動之企業訓練專案計畫，包括了：（一）以勞工發展為主者：辦理重點產業在職勞工進修訓練計畫、補助勞資團體辦理在職勞工進修訓練計畫。（二）以勞工發展與企業發展併重者：企訓機構服務知能昇級計畫、青少年工作體驗計畫、台德菁英計畫、結合企業使用職業訓練學習護照光碟、企業訓練聯絡網計畫。（三）企業發展為主者：協助企業人力資源提昇計畫—聯合型、協助企業人力資源提昇計畫—個別型。

透過建立職業訓練結訓學員成效評估之機制與架構、探究影響職業訓練結訓學員成效之因素、建立職業訓練結訓學員成效評估之指標，期能獲得職業訓練學員學習成效追蹤評估之指標及影響職業訓練學員學習成效之因素，以供未來辦理職訓練改進之參考。

參考文獻

- 行政院勞工委員會職業訓練局(民 87)。企業訓練專業人員工作手冊。臺北：作者。
- 行政院勞工委員會職業訓練局(民 94)。推動與事業單位合作辦理失業者訓用合一職前訓練計畫。臺北：作者。
- 行政院經濟建設委員會(民 92)。「職業能力再提升方案」91 年執行情形評估報告。臺北：作者。
- 周談輝等(民 85)。青年職業訓練中心加強對大專青年專技訓練之研究。臺北：行政院青年輔導委員會。
- 林若慧(民 89)。教學效能與訓練成效關係之探討。技術及職業教育，59，頁 14-18。

林麗惠(民 86)。成人參與在職進修訓練的自評成效及其相關因素之研究。國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文。

桃園縣政府勞動及人力資源局(民 92)。91 年度職業訓練檢討報告。臺北：作者。

郭芳煜(民 94)。職業訓練局簡介。<http://www.evta.gov.tw/symopsis/prop/be.htm>

黃春長(民 94)。職訓局企業訓練組簡介。中華人力發展協會年會報告。

楊文山(民 86)。社會科學計量方法發展與應用。中央研究院中山人文社會科學研究所專書(41)。

職訓局(民 88)。職業教育訓練主管工作指南。行政院勞工委員會職業訓練局編印，職業訓練類第 62 輯。

職訓局(民 92)。企業訓練工作人員知能手冊。臺北：作者。

職訓局統計室(民 94)。職業訓練統計。統計室。

職業訓練局(民 94)。93 年業務報告。綜規組。

職訓局(民 94)。輔導案例。

http://www.b-training.org.tw/btraining/Activity/93hrd/93exp15_930913-4.htm

Bohlander, G., & Snell, S. (2004). *Managing Human Resources*. Canada: South-Western.

Dessler, G. (2003). *Human Resource Management* (9th Edi.). NJ: Prentice Hall.

Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (2003). *Managing Human Resources –Through Strategic Partnerships* (8th Edi.). Canada: South-Western.

Sloman, M. (1999). *A Handbook for Training Strategy* (2nd Edi.). England: Gower.

Whitman, M. v. N. (1999). *New World, New Rules—The Changing Role of the American Corporation*. Harvard Business School Press, U.S.A.

更地實施。因此，本計畫擬定以「改善水質環境，增加景觀品質」為主要目的，並針對
 計畫區內之各項環境問題，分別提出改善措施，以期達到改善水質環境之目的。

本計畫之主要目的，在於改善計畫區內之水質環境，並增加景觀品質。為達成此目的，本計畫擬定以「改善水質環境，增加景觀品質」為主要目的，並針對計畫區內之各項環境問題，分別提出改善措施，以期達到改善水質環境之目的。

本計畫之主要目的，在於改善計畫區內之水質環境，並增加景觀品質。為達成此目的，本計畫擬定以「改善水質環境，增加景觀品質」為主要目的，並針對計畫區內之各項環境問題，分別提出改善措施，以期達到改善水質環境之目的。

本計畫之主要目的，在於改善計畫區內之水質環境，並增加景觀品質。為達成此目的，本計畫擬定以「改善水質環境，增加景觀品質」為主要目的，並針對計畫區內之各項環境問題，分別提出改善措施，以期達到改善水質環境之目的。

本計畫之主要目的，在於改善計畫區內之水質環境，並增加景觀品質。為達成此目的，本計畫擬定以「改善水質環境，增加景觀品質」為主要目的，並針對計畫區內之各項環境問題，分別提出改善措施，以期達到改善水質環境之目的。