

## 高雄市公務人員參與在職訓練需求分析之初探

戴志璵

正修科技大學經營管理研究所助理教授

陳佳玲

正修科技大學數位多媒體設計系講師

### 摘 要

公務人員的素質良莠對於政府行政效率及決策品質影響甚鉅，欲使公務人員素質提昇方法，其一是藉由改進考試方法晉用高素質之優秀人才，其二是加強在職訓練及進修機會，提升在職人員之職場潛能以持續深化專業能力(姜占魁, 1980)。本研究量化結果發現，在開課內容、課程時間與時數安排等因素方面，對於現階段參訓者在實際感受上具有改善空間，另根據質性訪談結果建議未來公務人力發展中心可針對正常上班時間所開設之課程外亦能初步規劃其他課程時間內容，並調整其他彈性時間來辦訓，使新進公務人員具備擔任公職的基本條件，協助現職公務人員做好進一步承擔重要職責的準備。

**關鍵字：**公務人員、在職訓練、薦送人力



## **A Preliminary Study of the Needs Analysis of Civil Servants in Kaohsiung Participating in the On-the-Job Training**

Tai, Chih-Tsung

*Assistant Professor*

*Cheng Shiu University Department of Business Administration*

Chen, Chia-Ling

*Lecturer*

*Cheng Shiu University Department of Digital Multimedia Design*

### **ABSTRACT**

The quality of civil servants influences efficiency and policy making of an administration greatly. One of the approaches to increasing their quality is by making adjustments to the existing examination system to recruit high-quality talents. Another is to strengthen on-the-job training and offer courses to further their education, through which the potential of the in-service staff can be developed fully and their professional ability raised (Zhan-kui JIANG, 1980).

The results of the quantitative study have indicated room for improvement in terms of the course content, schedules and arrangements. According to the qualitative interviews conducted on the subjects attending training sessions, the study has offered the following suggestion. That is, the Civil Service Development Institute should consider arranging courses avoiding conflicts with regular working hours, in hopes of educating new recruits on the basics of being a civil servant and preparing them for tasks of assisting with incumbent civil servants.

**Keywords:** Civil Servants, On-the-job Training, Personnel Recommendation



## 壹、前言

### 一、研究背景與動機

隨著知識經濟時代的來臨，組織內部的管理人員訓練逐漸採取彈性策略取向，將人員視為重要資產，不但重視精神與物質方面的獎勵，也希望透過塑造團隊分工合作型態，健全發展組織能力，因此與工作攸關的教育訓練更行重要。這與管理發展理論所探討的焦點，組織中管理人才之培育過程及需求相互契合。

在考試方法之改善方面，依照現行的公務人員考試法之規定，錄取公職者必須先接受相關教育訓練，訓練期滿成績及格者始發給證書並分發任用。此一措施亦即將訓練落實為考試之一部分，其目的乃在於希望人員在晉用之前能夠施以必要之訓練，使其熟諳公務人員作業環境及一些必要之公務上的知識，於初期就任時即能迅速勝任組織單位所賦予之工作來減少摸索及學習時間，此為我國公務人員考試方法之一大特色。另外，關於公務人員在職訓練與進修方面，由於以往我國政府機關普遍多不重視公務人力之培育，對於在職訓練多認為是人力及時間的浪費，且會影響組織單位的正常業務運作，因此可能存在著敷衍了事、虛應故事、便宜行事的態度（黃耀南，1990）。由於這樣的傳統觀念使然，亦使得送訓機關或者訓練承辦單位時常為了訓練而開辦訓練（消化預算或例行公事），或者為了配合中央政策或地方長官要求而開辦訓練，而非為了實質有效提升公務人力專業素質或增進某一新增業務之工作能力而舉辦訓練，以致造成該去參加訓練者不能去或無法去訓練，而不該去訓練者卻常去訓練（認為沒有用的訓練常會派一些較閒的人去簽名以虛應了事）之怪異現象，此現象非但嚴重浪費國家訓練資源，亦深深影響公務人力潛能之開發及素質之提升，進而導致我國公務人力在觀念及態度上相對保守，無法因應時代變遷持續配合改革之需要。至於公務人員的在職進修方面，受限於各機關的經費與執行人力更是力有未逮，尤其是有計畫的培育進修更為缺乏，而現行國內外公務人力的全時進修更早已成為長官為少數親信所設，實與有計畫的培育公務人力無太大關聯（張瑞濱等，2003）。

造成以上諸多問題之因素甚多，其中由於缺乏有效的培訓方法和制度，以致於各機關無法有效統合需求兀自各求發展，而各訓練機關為求生存亦想盡辦法辦訓。其次，各機關未能確實落實公務人員進修與訓練之需求評估，使得目前之進修訓練早已不是為了因應機關業務實際需要或為提高所屬公務人員素質而訓練，而是為了訓練而訓練，如此一來欲提高公務人力素質以因應政府服務民眾之需要無異緣木求魚（孫本初，2001）。

有鑑於上述討論，可知公務人員是國家推動政務的主體，其素質與能力將影響行政效能是否有效發揮。因此，公務人員職能的強化實為世界各國人事行政的重要議題，而當中「訓練」便成為強化及建立公務人員職能的最主要途徑與工具。而有效健全的訓練制度，將使公務人員能持續擁有勝任工作所需的知識與技能，強化行政決策與執行的能力，進而增進政府回應民眾需求的能力（余品嫻，1997）。由於人力訓練的作用，係在於經由積極對人員能力建立的手段及措施來達到提昇組織人力資源素質及效能的效果，然而在辦理訓練的規劃時，應辦理何種訓練、訓練實施的頻率、訓練課程的內涵等，則必須依據對「訓練」需求的狀況來決定（吳定，1999）。亦即



訓練的規劃及實施需與實際的需求緊密配合，惟有如此，相關的資源才能獲致最有效的運用，並得到最大的效能（張秋元，1997）。

## 二、研究問題與目的

本研究基於上述背景和討論，希望藉由問卷設計及調查方式，瞭解高雄市政府公務人員參加教育訓練課程（或活動）之實際需求狀態，以及相關課程參與後之滿意度進行瞭解，研究結果希冀能夠提供市府當局及其他公務機關作為重要參考依據，本研究因此提出以下研究問題：

- 1.瞭解高雄市政府公務人員參與教育訓練之現況。
- 2.透過深度訪談瞭解機關單位薦送公務人員參與教育訓練之考量與要因。
- 3.分析公務人員參與教育訓練之需求狀況及滿意度，並提出未來課程規劃建議。

## 貳、文獻探討

對於訓練需求評估，可從定義、作用及不同公務人員職別的訓練需求加以探討。訓練需求評估(Training needs assessment, TNA)為幫助管理者或訓練人員決定組織訓練計畫目標及內容的最基本步驟。組織為發展一個有效的訓練計畫，必須以系統化方法蒐集和分析訓練需求。培訓部門於訓練課程規劃前，亦須瞭解及分析訓練對象與組織所需，以滿足各利益相關人關切之需求（蔡壁煌等，2013）。需求評估乃組織在決策或採取行動之前，以設定決策內容、重點及資源分配之優先順序為目的，所採取的一系列有系統的程序，透過已建立好的程序或方法來瞭解組織對特定事務的需求所在及程度（Witkin & Altschuld,1995）。

訓練需求評估的作用係在於提供訓練規劃的重點及方向。成功的訓練，必須要和實際的訓練需求相契合，顧及組織本身及組織成員的需要及興趣，才能使訓練的資源真正集中於組織待解決的問題，並使訓練所投入的成本能獲得正面的回收，進而達到提昇組織成員工作的適當性及組織運作績效的結果。訓練需求評估並可用來幫助組織中的管理者及訓練主辦人員決定訓練計畫，必須以科學實證的方法來蒐集及分析相關的資料，包括組織目標、組織績效表現、組織發展策略及組織人力需求等（吳定，1999）。訓練需求評估通常係包括組織分析、工作分析和個人分析三方面，並經由分析組織情境脈絡，提供設計訓練方案所需的資訊（周瑛琪、顏如妙，2011）。

在公務人員的訓練需求的考量方面，因我國的公務人員主要係以競爭考試的方式來作篩選，由於考試的內容多為理論性的知識，並無法藉此瞭解應考者在處理實務上的能力與表現，所以並不能保證考選出來的人員具備了處理公務的能力。欲解決這個問題，就必須對其施以充分的訓練，針對公務所需的知識與技能一一加以傳授，如此方能確保這些人員對於公務的執行能夠真切地瞭解，並且能夠學習到必須的知識與技能。所以，政府欲成功執行各項任務，公務人員的訓練確實扮演了重要的角色。與一般企業組織相較，公務人員的素質良莠對於政府行政效率及決策品質影響甚鉅，因此提升公務人員素質乃是現階段政府提升競爭力的重要發展課題。一般而言，欲使公務人員的素質提高往往有兩個方法，其一是藉由改進考試方法來晉用高素質之優秀人才，其二則是加強在職訓練及進修機會，開發現職人員之職場潛能，以持續深化專業能力（姜占魁，1980）。



不同崗位的公務人員其所需的訓練需求往往有些許的差異。一般而言，可將人的能力特質分成理性技能、人性技能、技術技能。「理性技能」指概念性思考工作；「人性技能」指一般人際關係之處理及人事管理技巧；「技術技能」指專業性技術。而組織內高階管理人員所需要的能力特質偏重於理性技能與些許人性技能，中階管理人員對於三種特質之需求均有需要，但偏重於人性技能，而基層管理人員所需要的能力特質則偏重技術技能與些許人性技巧（王金源，1994：252）。公務人員人力發展之組織強調，人員在其職涯發展的各個階段所需具備之各種不同技能，所以必須仰賴其組織中之訓練發展體系所提供的訓練進修機會來培養，因此組織訓練進修體系之建構，應以人員在組織中之職位階層及所需技能為基礎，也就是基層管理人員較偏重於「專才訓練活動」，而高層管理人員則較偏重「通才進修活動」（張瑞濱、賀力行，2003）。

## 參、研究設計

### 一、研究對象與議題範圍

#### 1. 研究對象

本研究針對研究主題，擬針對高雄市政府各局處室之公務人員進行問卷調查。由於各處、會、局是以專業行政或功能內容做區分，其各層次群體內同質性高，以及為涵蓋各處、會、局的樣本，本研究採分層抽樣方式以增加樣本代表性。而為求受測者在填答問題時的立場與觀點之一致性，且對於研究問題能夠確實詳實答覆，本研究亦排除約聘等非正式公務人力。

#### 2. 議題範圍

現行高雄市政府人事處所屬公務人力發展中心乃一提供公務人員在職訓練與進修之專責機關，該單位每年均透過訓練需求計畫的評估進行相關課程的開設，課程內容概分為專業類、電腦類、語文類、法律類、通識類等。本研究擬針對參與前述教育訓練之公務人員進行課程實際情況之瞭解，並透過受測者之意見反應提供未來規劃課程時之建議與參考依據。

### 二、研究方法

#### 1. 量化問卷

本研究係針對高雄市政府所屬公務人員進行在職訓練之調查，為求統計上的樣本施測法則與嚴謹，乃針對現行公務人員實際參與的教育訓練課程及活動進行問卷施測，以進一步瞭解公務人員對於課程內容規劃等方面的實際感受及滿意程度。

#### 2. 質性訪談

為求兼具研究之廣度與深度，本研究除對於研究施測對象進行大樣本分析外，同時亦輔以 2~3 位機關主管（科長或主秘等）對於薦送所屬人力參與在職訓練的認知觀點、考量因素與評估方法進行深入訪談，以尋求不同角度與立場所提供之關鍵要因來詮釋公務人員參與在職訓練之相關議題。



### 三、研究觀念架構

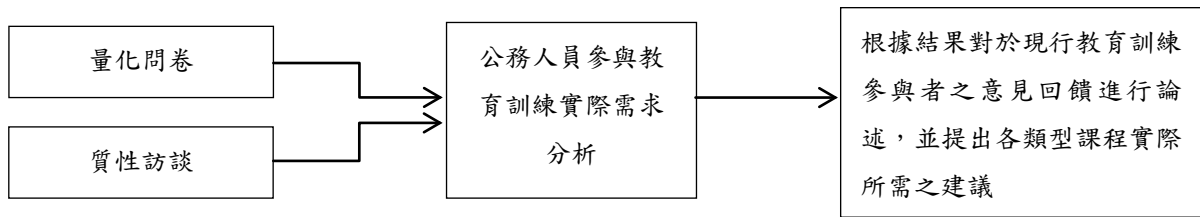


圖 1 研究觀念架構圖

## 肆、研究結果

### 一、問卷回收狀況

本研究透過市府各單位（研考會、公務人力發展中心及人事處）之協助，採親至現場以傳統紙本問卷方式發放，調查時間為2個月，共計送出問卷350份，回收問卷325份，經刪除作答不完全及前後矛盾的無效問卷之後，共計有效問卷為295份，有效回收率為84.3%。

### 二、各構面之描述性統計

本研究在量化問卷（受測者對於目前公務人員參與教育訓練的看法）以區間尺度來進行變項之衡量，並採用平均數和標準差針對各構面量表進行意見均值分析。平均數的數值越大，代表該衡量問項較受測者所重視；反之，平均數數值越小，受測者對該問項有一致性之看法。各題項統計分析結果彙整如表 1 所示，以下量表共 13 題衡量問項標準差皆小於 1，代表受測者對本量表衡量問項看法趨於一致，其離散程度在可以接受的範圍內。而題項的平均數介於 3.13 至 4.26 之間，代表受測者對本項量表的同意程度介於「普通」至「很同意」之間。

表1 受測者對於目前公務人員參與教育訓練的看法

題號	針對目前公務人員參與教育訓練的看法	平均數	標準差	信度
1	我認為公務人員在正式獲得晉用之前參加教育訓練是必要的	4.19	.657	0.868
2	我認為正式成為公務人員後持續參加在職教育訓練是必要的	4.23	.603	
3	我認為不論職位高低都必須參加教育訓練	4.26	.631	
4	我認為本單位主管薦送部屬參加教育訓練的時機是適當的	3.77	.766	
5	我認為本單位主管薦送部屬參加教育訓練的機會是公平的	3.68	.808	
6	我認為本單位主管薦送部屬參加教育訓練課程是符合工作需求的	3.73	.760	
7	我認為本單位主管薦送部屬參加教育訓練是有計畫的在培育人才	3.65	.785	
8	我認為參加教育訓練不會因此排擠到我的工作時間	3.13	.740	
9	我認為參加教育訓練不會因此增加我的工作負荷	3.25	.964	
10	我認為參加教育訓練能夠增長我的專業知識	4.08	.617	
11	我認為參加教育訓練能夠強化我的工作能力	3.99	.641	
12	我認為參加教育訓練能夠讓我增廣見聞	4.11	.651	
13	我認為參加教育訓練有助於人際關係的擴展	3.87	.734	
整體平均數及標準差		3.84	.458	



### 三、人口統計分析

本研究依序對於回收問卷之受測者在年齡、性別、婚姻、教育程度、職別、服務年資及服務單位別等變項進行初步分析。樣本回收資料中，年齡以 31-40 歲居多佔 48.8%，其次為 30 歲以下佔 23.4%。性別方面男性佔 49.2%，女性佔 50.8%；婚姻以未婚居多佔 55.6%，已婚佔 44.4%；教育程度以大學專科居多佔 62.4，第二為研究所以上佔 35.6%；職別以非主管居多佔 84.1%；服務年資以 1-3 年居多佔 44.7%，其次為 4-6 年佔 17.3%，第三為 10-12 年佔 10.2%；服務單位則平均發放於各政府機關，平均約在 2.03~4.41%之間。

### 四、人口統計分析與教育訓練問項交叉分析

本研究問卷第二部分，乃對於受測者參與教育訓練課程的狀況及針對未來課程需求等題項進行名目尺度之設計與分析。

#### 1. 在年齡方面

在各年齡層參與公辦教育訓練課程次數方面，以參與 4 次以上為最多，其次為參與 2 次。而各年齡分佈狀況差異性不大；對於各年齡層以往參加教育訓練類別，以參加專業類別者居多，其次為通識類，其中 31-40 歲參加法律類較其他年齡層的比例高；各年齡層均認為最重要的教育訓練課程為專業類別，其次為法律類；而各年齡層未來較希望利用時間參與的教育訓練課程為專業類別，其次則為電腦資訊類及法律類；各年齡層認為整體而言獲益良多的教育訓練課程亦為專業類別，其次為法律類，如表 2。

表 2 年齡與教育訓練問項交叉分析表

題項	次數	類別	年齡				小計
			30 歲以下	31~40 歲	41~50 歲	51 歲以上	
參與公辦教育訓練課程次數	0 次		2	4	3	1	10
	1 次		10	23	14	2	49
	2 次		18	38	15	5	76
	3 次		5	24	10	5	44
	4 次以上		34	55	22	5	116
以往參加教育訓練類別較多為?	專業類		49	84	42	9	184
	電腦資訊類		3	13	7	0	23
	語文類		0	3	2	0	5
	法律類		4	26	4	4	38
	通識類		13	17	9	5	44
	其他		0	1	0	0	1
最重要教育訓練課程為?	專業類		51	86	37	8	182
	電腦資訊類		6	19	4	1	30
	語文類		3	8	5	0	16
	法律類		7	28	15	6	56
	通識類		2	3	2	3	10
	其他		0	0	1	0	1



未來較希望 利用時間參 與的教育訓 練課程為?	專業類	29	67	31	3	130
	電腦資訊類	15	27	10	4	56
	語文類	8	18	5	3	34
	法律類	14	26	14	4	58
	通識類	3	6	4	4	17
整體而言獲 益良多的教 育訓練課程 為?	專業類	51	79	40	6	176
	電腦資訊類	4	16	7	4	31
	語文類	4	7	3	0	14
	法律類	6	29	11	6	52
	通識類	4	12	3	2	21
	其他	0	1	0	0	1
總和		69	144	64	18	295

## 2.在性別方面

針對不同性別參與公辦教育訓練課程次數，男性參與比率最多為 2 次，而女性參與比率最多則為 4 次以上，代表女性參與教育訓練的次數普遍較高；對於不同性別以往參加教育訓練類別，男女參與各類別比率差異性不大；不同性別認為最重要的教育訓練課程為專業類別，男女看法差異性不大；而不同性別未來較希望利用時間參與的教育訓練課程為專業類別，其次男女略有不同，男性希望多參與法律類別課程，而女性則希望多參與電腦資訊類課程；不同性別認為整體而言獲益良多的教育訓練課程亦為專業類別，其次為法律類，男女看法差異性不大，如表 3。





表 3 性別與教育訓練問項交叉分析表

題項	次數	類別	性別		小計
			男	女	
參與公辦教育訓練課程次數	0 次		5	5	10
	1 次		38	11	49
	2 次		43	33	76
	3 次		20	24	44
	4 次以上		39	77	116
以往參加教育訓練類別較多為?	專業類		98	86	184
	電腦資訊類		8	15	23
	語文類		3	2	5
	法律類		17	21	38
	通識類		18	26	44
	其他		1	0	1
最重要的教育訓練課程為?	專業類		95	87	182
	電腦資訊類		10	20	30
	語文類		6	10	16
	法律類		28	28	56
	通識類		5	5	10
	其他		1	0	1
未來較希望利用時間參與的教育訓練課程為?	專業類		69	61	130
	電腦資訊類		22	34	56
	語文類		15	19	34
	法律類		29	29	58
	通識類		10	7	17
整體而言獲益良多的教育訓練課程為?	專業類		91	85	176
	電腦資訊類		12	19	31
	語文類		9	5	14
	法律類		27	25	52
	通識類		6	15	21
	其他		0	1	1
總和			145	150	295



## 3.在職位別方面

針對不同職位別參與公辦教育訓練課程次數，主管皆為 1 次以上，非主管則尚有 10 位參與次數為 0 次；對於不同職位別以往參加教育訓練類別，主管集中參加專業、法律與通識三類，非主管則較為分散；不同職位別認為最重要的教育訓練課程為專業類別，看法差異性不大；而不同職位別未來較希望利用時間參與的教育訓練課程為專業類別，主管集中參與專業、電腦資訊與法律三類，非主管則以專業類比率偏高；不同職位別認為整體而言獲益良多的教育訓練課程亦為專業類別，其看法差異性不大，如表 4。

表 4 職位別與教育訓練問項交叉分析表

題項	次數 類別	職位別		小計
		主管	非主管	
參與公辦教育訓練課程次數	0 次	0	10	10
	1 次	4	45	49
	2 次	14	62	76
	3 次	8	36	44
	4 次以上	21	95	116
以往參加教育訓練類別較為?	專業類	29	155	184
	電腦資訊類	0	23	23
	語文類	0	5	5
	法律類	9	29	38
	通識類	9	35	44
	其他	0	1	1
最重要的教育訓練課程為?	專業類	21	161	182
	電腦資訊類	3	27	30
	語文類	5	11	16
	法律類	14	42	56
	通識類	4	6	10
	其他	0	1	1
未來較希望利用時間參與的教育訓練課程為?	專業類	13	117	130
	電腦資訊類	12	44	56
	語文類	5	29	34
	法律類	12	46	58
	通識類	5	12	17
整體而言獲益良多的教育訓練課程為?	專業類	28	148	176
	電腦資訊類	5	26	31
	語文類	2	12	14
	法律類	9	43	52
	通識類	3	18	21
	其他	0	1	1
總和		47	248	295



## 4.在服務年資方面

針對不同服務年資參與公辦教育訓練課程次數，除了年資為 4~6 年、10~12 年及 13~15 年之外，皆以 4 次以上居多；對於不同服務年資以往參加教育訓練類別，其差異性不大；不同服務年資認為「最重要的教育訓練課程」、「未來較希望利用時間參與的教育訓練課程」及「整體而言獲益良多的教育訓練課程」皆為專業類別，其次為法律類，其看法差異性不大，如表 5。

表 5 服務年資與教育訓練問項交叉分析表

次數 題項	類別	服務年資							小計
		1~3 年	4~6 年	7~9 年	10~12 年	13~15 年	16~18 年	19 年以上	
參與公辦教育訓練課程次數	0 次	3	3	2	1	1	0	0	10
	1 次	14	14	4	5	3	1	8	49
	2 次	34	12	4	13	2	3	8	76
	3 次	13	12	3	4	2	2	8	44
	4 次以上	68	10	8	7	1	6	16	116
以往參加教育訓練類別較多為?	專業類	83	30	12	21	6	10	22	184
	電腦資訊類	10	5	2	3	1	0	2	23
	語文類	2	0	1	1	1	0	0	5
	法律類	15	12	2	2	0	0	7	38
	通識類	22	4	4	2	1	2	9	44
	其他	0	0	0	1	0	0	0	1
最重要的教育訓練課程為?	專業類	91	27	12	19	6	9	18	182
	電腦資訊類	15	7	1	4	1	0	2	30
	語文類	6	2	1	3	1	0	3	16
	法律類	20	12	7	3	1	1	12	56
	通識類	0	3	0	1	0	2	4	10
	其他	0	0	0	0	0	0	1	1
未來較希望利用時間參與的教育訓練課程為?	專業類	62	23	11	12	4	8	10	130
	電腦資訊類	24	9	2	8	2	1	10	56
	語文類	18	3	2	5	1	0	5	34
	法律類	26	11	6	2	2	2	9	58
	通識類	2	5	0	3	0	1	6	17
整體而言，獲益良多的教育訓練課程為?	專業類	88	27	12	15	5	9	20	176
	電腦資訊類	12	4	3	5	1	0	6	31
	語文類	4	3	1	3	1	0	2	14
	法律類	20	12	5	3	1	2	9	52
	通識類	7	5	0	4	1	1	3	21
	其他	1	0	0	0	0	0	0	1
總和		132	51	21	30	9	12	40	295



### 五、Scheffe 事後檢定部份

本研究針對不同之人口統計變數在教育訓練需求之分析結果，以 Scheffe 事後檢定的方式評估，其顯著性如下表 6 所示。透由人口統計變項與訓練需求項目的事後檢定，在年齡與教育程度上有部分項目有顯著差異，代表不同人口統計變項對於訓練需求的看法上有顯著的不同，其中 31-40 歲及 51 歲以上者較 30 歲以下者認為教育訓練能強化其工作能力。而大學專科與研究所以上皆比高中職的樣本更顯著認為「本單位主管薦送部屬參與教育訓練的時機是適當的」、「本單位主管薦送部屬參加教育訓練課程是符合工作需求的」及「參加教育訓練有助於人際關係的擴展」。

表 6 事後檢定分析表

人口統計變項	教育訓練需求相關題目	F 值	P 值	Scheffe 事後檢定
年齡	我認為參加教育訓練能夠強化我的工作能力	4.147	0.007**	30 以下(3.79)<31-40(4.05) 30 以下(3.79)<51 以上(4.28)
教育程度	我認為本單位主管薦送部屬參與教育訓練的時機是適當的	3.303	0.038*	高中職(3)<研究所以上(3.82)
教育程度	我認為本單位主管薦送部屬參加教育訓練課程是符合工作需求的	4.745	0.009**	高中職(2.83)<大學專科(3.72) 高中職(2.83)<研究所以上(3.80)
教育程度	我認為參加教育訓練有助於人際關係的擴展	5.457	0.005**	高中職(3)<大學專科(3.85) 高中職(3)<研究所以上(3.97)

\*<0.05；\*\*P<0.01；\*\*\*P<0.001。

註：( )內為平均數值。

### 六、質性訪談

質性訪談內容及結果重點摘要如表 7 所示：

表 7 質性訪談內容及結果摘要表

主要題項	回覆內容摘要
請問您在薦送部屬參加公務人力發展中心教育訓練課程時，是依據哪些考量決定推派人員參加？	A：基本上是以該課程所列示出來的課程屬性和專業類別來考量，例如屬於招標相關業務我們就會輪流由承辦職員去參加，但是若是屬於特殊專業課程的講習就會視情況讓該專長的職員去參加。 B：例如專業類的課程我們希望每個單位都能夠有充分公平的參訓機會，當然也必須考量到業務推動上的實際狀況，並依據本局各科主管的建議選派職從去參加教育訓練。
您認為推派部屬參加公務人力發展中心的教育訓練是否會對於貴單位業務產生排擠作用？若	A：有時候真的一人要做多人的事，在這樣的情況下派人去參加訓練課程真的很困難，儘量希望有一些課程是屬於專業新知的部分，這樣派員去參加才有真正的意義。 B：若是一些常態性且重複的課程我們會依據各單位的狀況以輪流方式推選



是的話有何方法可以避免？	職從去參加，但若是屬於一些較重要的法令或專業性較高的研習我們還是會希望由單位裡實際操作該項業務的人員去參加。
公務人力發展中心的教育訓練課程時段多為上班時間，您是否對於未來開課時段是否有其他具體建議？	A：站在公務推動的立場，如果不是利用上班時間去參加課程，或許對於工作上的業務就不會產生影響，但是也要考量到如果是晚上或假日開設課程的話職員的心態或意願的問題，畢竟還要利用額外的時間進修上課的話，怕會產生排斥或反彈。 B：基本上公務員大多不會希望利用到非上班的時間去額外參加其他課程或訓練吧！至少我會這樣認為，只要中心那邊的課程確實是符合我們所需，且規劃切重各部門的需求。
現階段公務人力發展中心的課程包括專業類、電腦資訊類、語文類、法律類、通識類等，您認為貴單位實務上較願意配合薦送部屬參加哪一類課程？為什麼？	A：當然仍以專業類為主，不過局裡面較資深的同仁大多已經具備相當資歷與經驗，若專業類課程每年都是重複性的，由他們去上這些課並不適宜，反倒是新進同仁或者業務調整過的同仁我們則考慮要求他們多去參與這樣的專業課程，來熟悉業務操作。因公務人員身份的關係，其實在處理一些公務上對於自身權益保障及法律知識應該要具備及健全。 B：以主管的立場來看，這些課程對於增進職從們的專業能力並應用在工作上的狀況才是重要的。

## 伍、結論與建議

### 一、研究結論

本研究旨在於透過質性與量化的方式，瞭解現階段高雄市公務人員對於參與教育訓練課程的認知，同時針對自身實際參與的感受與對課程的相關看法進行調查。以下根據各項統計分析結果，配合質性訪談提出研究結論。

#### (1)在受測者對於目前公務人員參與教育訓練的看法方面

整體 13 個問項的平均數為 3.84，顯示受測者對於參與教育訓練的必要性、重要性與公平性之看法均屬正向。詳細探討各題項的平均數後發現，受測者對於參與教育訓練的實際感受方面，對於上課設施環境以及改善自身專業能力方面具有較為正向的態度。另一方面，多數受測者也認為利用日常上班時間參與教育訓練課程確實會對於自身例行業務的推動與執行造成些許不便。

#### (2)在樣本分佈狀況方面

本研究在統計上的抽樣要求，乃根據高雄市政府各局處室編制之公務人員數目而採取分層比例抽樣，回收後的 295 份有效問卷均能夠涵蓋到所有單位，而各單位有效問卷數目大體而言亦能符合研究所需之統計要求。

#### (3)在參與課程類別方面

整體而言，在各項人口屬性變項方面，不論是在以往所參加的教育訓練課程、課程類別的重要性、未來希望接受的課程類別、助益良多的課程類別等題項，受測者均認為專業類的課程相較於其他類別課程仍然較能夠符合他們參加教育訓練的本質。

### 二、研究建議

#### (1)在參與教育訓練的公務人員方面

公務人員基於本職，為求提供更專業、更優質的服務品質，對於參加教育訓練的課程或活動是屬



必然，尤其是在近年來社會經濟衰退、政府財政逐漸困窘之際，每年仍舊必須編列龐大經費支應公務人力的教育訓練以精進職能，在這樣的訓練投資下，必須對於教育訓練抱持著嚴謹的正面態度、審慎務實的精神，在接受相關課程之後，能夠在學習層次（如學習心態、能力精進、新知汲取等）及行為層次（如溝通的技巧、領導統禦方式）上有所增進與提升。

#### (2)在薦送人員參訓的主管方面

建議各公務機關單位應該力求有計畫的培育公務所需人力，並且建立訓練考核評估機制。政府多數各機關單位都會有教育訓練課程的規劃與執行是諸如公務人力發展中心的業務，自身單位的角色僅是基於配合的立場推派人員參加，因此對於攸關專業課程的規劃內容、訓練主軸與訓後實質成效應該積極建立對應的機制。例如建立單位參訓人員資料檔案，如此可有效進行參訓人力與參加課程的管控，並且關注到薦送參訓人員的公平性與適切性，同時在參訓者回到單位後亦可提供適切場域和機會以供傳達更新的受訓資訊。

#### (3)在開辦課程的機關方面

本研究在量化結果指出，包括開課內容、課程時間與時數安排等對於現階段參訓者在實際的感受上具有改善空間，而根據質性訪談結果亦顯示，主管對於薦送從屬參加教育訓練的時間也認為多少會排擠到參訓者的例行公務，因此建議未來公務人力發展中心針對正常上班時間所開設之課程，亦能夠初步規劃出其他課程時間（如在夜間或假日開設通識或舒壓課程）。此外，在既有針對學員實施的課程內容滿意度調查方面亦能夠縝密分析其對於課程內容、教材編印、講師專業、環境設施等之意見並積極進行改善，建立對課程內容之滿意度進行定期檢討與回饋機制，同時建立訓練資料庫，除將課程規劃進行統整外，亦可將授課教材數位化提供公務人員利用公務之餘瀏覽。

## 陸、參考文獻

1. 王金源，1994，現行考銓制度精析，台北：千華圖書出版公司。
2. 余品嫻，1997，「政府部門中訓練評估之研究」，研考雙月刊，第 21 卷第 1 期。
3. 吳定，1999，公務人員訓練需求調查之研究，公務人員保障暨培訓委員會委託研究。
4. 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，第三卷第一期。
5. 張秋元，1997，「淺談建構公務人員訓練發展體系的理論基礎」，人事月刊，第 24 卷第 6 期。
6. 姜占魁，1980，從各國人事行政制度探討我國人事行政改進之途徑，行政院研究發展考核委員會。
7. 蔡璧煌、吳瑞蘭、施佩萱，2013，T&D 飛訊，第 1 卷第 180 期。
8. 黃耀南，1990，我國公務人員升遷與培育制度之研究，銓敘部人事法制創作徵文得獎作品輯編第四輯。
9. 孫本初，2001，公務人員訓練需求評估之研究，公務人力發展中心委託研究報告。
10. Witkin, B. R., & Altschuld, J. W. 1995. Planning and conducting needs assessment: A practical guide. Newbury Park, CA: Sage.

茲感謝高雄市政府研究發展考核委員會、高雄市政府公務人力發展中心及高雄市政府人事處配合調查及提供研究相關資源。

