發佈：2020-07-21, 週二 10:43
點擊數：24549



壹、2020年ATD人才發展能力模型的背景

國際人才發展協會（Association for Talent Development，ATD，前身為美國訓練發展協會American Society for Training Development, ASTD）是世界上規模最大的人力資源發展組織，致力於組織內人才的培養。

人才發展從業者需要知道和做些什麼來發展自己、他人和他們的組織。

Phoca PDF

發佈：2020-07-21, 週二 10:43
點擊數：24549

人才發展能力模型是產生影響職能發展的藍圖。它為該領域設定了新的標準。這種面向未來的模型可以個性化。它響應那些影響人才發展的趨勢，例如數位化轉型、數據分析，訊息可用性以及人才發展與業務之間的伙伴關係。

ATD

的人才發展能力模型是職能專業人士人才發展的職業藍圖。這是學習和發展專業人員應具備必須成功的3種領域23種能力。

在2018年末（這是41年來的第九次），ATD開始定義當今的人才發展（Talent Development, TD），並為具有未來五年職位和水平的TD

專業人士創建具體的職業道路。來自73個國家/地區的3,000多名從業人員（23

%的受訪者來自美國以外），評估了197

個能力對現在和將來成功工作績效的重要性，這些結果成為該模型的基礎。該調查是勝任能力模型研究有史以來規模最大的一次調查。

在ATD

的《人才培養能力》一書中指出，該研究證實，人才培養不再僅僅是側重於設計和交付學習的戰術方面。取而代之的是，TD

領域已成為組織成功和競爭優勢的關鍵要素，使其從業人員成為業務各個領域實現組織目標的重要合作夥伴。

告知人才開發必須如何開展工作的主要業務趨勢包括：

Phoca PDF

發佈：2020-07-21, 週二 10:43
點擊數：24549

(1)數位化轉型與顛覆；

(2)創新和適應性；

(3)臨時或零工勞動力contingent or gig workforce；

(4)勞動人口統計資料等等。

自從先前的模型發布以來，最新的研究捕捉了社會的重大變化和更大的商業前景。透過全面的文獻綜述，專家從業人員訪談和諮詢小組討論

，確定了TD領域的主要變化。這些趨勢涵蓋了商業、技術、學習、科學和專業領域的各個領域。

Phoca PDF

發佈：2020-07-21, 週二 10:43
點擊數：24549



圖1、2020年ATD人才發展能力模型

新模式定義了人才發展（Talent Development,

TD），並且是TD專業人員現在和將來需要獲得成功的個人、專業和組織知識與技能的藍圖。

Phoca PDF

發佈：2020-07-21, 週二 10:43
點擊數：24549

貳、ATD人才發展能力模型要點

國際人才發展協會最新的衡量行業脈搏的研究

，以2020年1月10

日發布的人才發展能力模型達到了高潮，

該模型可指導TD專業人士了解他們自己、他人和組織發展所需的知識和技能。

“新模型強調了關於如何

創建、交付、促進和衡量學習的專業知識，對於TD

增強我們的學習者的潛力，並為我們所服務的組織創造價值的能力至關重要”，Courtney

Vital，ATD的教育副總裁。

ATD總裁兼首席執行官Tony

Bingham

表示：“人才培養是對其他組織職能的補充，以準備並使員工隊伍能夠實現業務的策略目標。”

“人才培養顯然具有直接執行的特定功能（例如培訓、績效改善和職業發展），但它也影響更廣泛的人才管理和人力資源生態系統（例如人才招募、選拔、繼任計畫，敬業態度和績效管理）。擁有和影響力的結合，為人才開發專業人員建立了策略框架，以提高他們的能力，並增加他們為工作帶來的價值。”

以前，ATD也曾經發布了能力模型。但2020年度這種新模型突出了勝任的能力。

Phoca PDF

發佈：2020-07-21, 週二 10:43
點擊數：24549

“能力是指擁有完成工作所必需的知識和技能。它仍然是績效不可或缺的，並且是能力的要素之一；然而，能力就是適應當前和適應未來的需求。”

“ATD的重點已擴展到幫助TD

專業人員建立能力，這不僅可以幫助他們勝任今天的工作，還可以為將來面臨的挑戰做準備。”

新的能力模型圍繞三個實踐領域構建，其中包括23個能力：

(1)人際關係技巧（建立個人能力）7種能力；

(2)來自建立與開發人員相關的專業知識，並幫助他們學習（開發專業能力）8種能力；

(3)影響組織實現結果和完成任務的能力（影響組織能力）8種能力。

人才開發能力可以根據模型及其組成部分的研究，深入了解模型及其組成部分。裡面有針對個人、教育者和組織的應用程序提示，以及與思想領袖的實例和訪談，它們描述了人才發展領域令人興奮的未來。

這些功能分為三個領域：建立個人能力、發展專業能力和影響組織的能力。

ATD

的研究表明，成功的人才開發專業人員需要這三個領域的知識和技能最有效。在接下來定義了每種功能。使用本指南讓您了解正處於職業發展中的地方，並優先考慮個人和團隊的發展機會。

Phoca PDF

發佈：2020-07-21, 週二 10:43
點擊數：24549

一、建立個人能力Building Personal Capability

這一實踐領域體現了所有基礎能力或賦能能力(the foundational or enabling abilities)，在職人士應具備在商業世界中發揮作用的能力。這些要建立有效的工作，需要很大程度的人際交往能力（通常稱為軟技能）、組織或團隊的文化、信任和參與。

1、溝通Communication：

溝通是與他人交流。有效溝通需要知識交流原理和技術，為特定的觀眾表達適當的訊息。它需要積極聆聽、促進對話，以及表達思想、感受和清晰、簡潔、令人信服想法的能力。

2、情商與決策Emotional Intelligence & Decision Making：

情商和創造能力良好的決定對專業成功至關重要。情商是理解、評估，並調節自己的情緒，正確解釋他人的言語和非言語行為，並調整與他人有關的行為。情商是建立融洽關係的關鍵力量。決策需要確定製作的必要性和重要性決定，確定選擇，收集有關的訊息選擇，然後對適當的選擇採取行動。

3、合作與領導Collaboration & Leadership：

Phoca PDF

領導力是關於影響力和遠見的，還有助於促進協作。很好協作需要具備營造環境的能力，鼓勵團隊合作和尊重的關係，特別是跨領域功能的協調。協作和領導要求從業者溝通有效地提供反饋，並評估其他工作。領導力還需要有能力有效地協調人員和任務，以支持組織的策略。有效的領導者激發信任和參與他們的員工和團隊。

4、文化意識與包容性Cultural Awareness & Inclusion：

文化意識和培養工作環境包容績效力的能力，在當今的全球商業環境中是必要條件。文化意識與包容性都意味著表達對不同觀點的尊重、背景、習俗、能力和行為規範，並確保所有員工都受到尊重，和透過利用他們的能力、洞察力和想法參與進來。

5、專案管理Project Management：

分析和確定優先級的元素，學習主動性或人才解決方案，有助於確保有意義和相關的學習者體驗。有效的專案管理，需要能夠計畫，在有限的時間內組織、引導和控制資源完成特定的目標。

6、合規與道德行為Compliance & Ethical Behavior：

合規和道德行為是指對人才發展的期望專業人士，以誠信行事，並遵守有關他們工作和生活地點的法律。對於人才開發專業人士，可能還需要有關內容創作、可訪問性、人力資源、就業和公共政策的知識，並遵守相關法規。

Phoca PDF

發佈：2020-07-21, 週二 10:43
點擊數：24549

7、終身學習Lifelong Learning：

終身學習有時稱為連續學習、敏捷學習或學習動力。它具有諸如自我激勵、永不滿足的特徵好奇心和明智的冒險精神。人才發展專業人士應透過以下方式建立終身學習的價值模型：出於個人和專業原因而追求知識，擁有所有權以發展自己的專業，向其他人發出信號，表示他們可以並且應該這樣做。

二、發展專業能力Developing Professional Capability

這一實踐領域體現了知識和技能人才的發展專業人士，應具備在創建流程中的作用，促進學習、最大化個人績效的系統和框架，以及培養員工的能力和潛力。

1、學習科學Learning Sciences：

學習高效的組織程序結合了學習科學，基於跨學科研究，有助於進一步了解學習的領域、學習創新和教學方法。運用最佳實踐的人才發展專業人員，會理解並運用基礎學習理論、成人學習理論的原理與認知設計，開發和提供解決方案的科學最大化結果。

2、教學設計Instructional Design：

教學設計是有效的學習努力必不可少的元素。創造學習經驗和材料可導致獲得和應用的知識和技能。天賦開發專業人員遵循評估系統需求、設計流程、開發材料以及評估效果。教學設計需要分

Phoca PDF

析和選擇最合適的策略，最大化學習的方法和技術經驗和知識轉移。

3、培訓交付與便利Training Delivery & Facilitation：

培訓的提供和便利，是透過哪些人才培養專業人員，可以幫助個人透過學習新技能，來提高工作績效。從業者是促進透過了解學習者的需求來學習，創造合適的學習環境，與參與者，並使用適當的投放方式和媒體，使學習變得有趣、有效、相關，並且適用。召開會議意味著，參加幫助利益相關者發現新事物的客觀方法洞察力，取得小組成果並努力做到組織的積極變化。

4、科技應用Technology Application：

透過技術破壞，將繼續使組織和人才成為現實開發功能。人才發展專業人士必須具有辨識力，選擇和實施正確的學習和人才技術組織及其員工最大利益的能力。從業者應該能夠發現機會，在正確的時間適應和利用正確的技術達到組織目標。

5、知識管理Knowledge Management：

在知識經濟中，制度的失落知識可能使組織以人員流動、招聘和培訓費用的形式，付出無效成本。知識管理是明確而系統的智能資本和組織管理知識，以及相關的過程創建、收集、驗證、分類、存檔、傳播，和利用智能資本，用於改善組織和其中的個人。

6、職涯與領導力發展Career & Leadership Development：

Phoca PDF

在組織中營造職業發展文化，可以具備競爭優勢。存在有效的職業發展和領導力發展，需要創建計畫的交互過程的能力，在組織和個人之間，允許員工在組織內成長。理解組織現在和將來需要的特定技能和能力，在開發時是很重要的評估項目，以策劃和增進組織內的員工職涯發展途徑。

7、教練Coaching：

教練是一門學科，對任何人來說都是必不可少的能力，練習人才發展專業人士推動突破，以增強個人能力的力量、團隊和組織績效。教練是一個有助於個人發展的互動過程，迅速走向理想的未來狀態，產生結果，設定目標，採取行動，做出更好的決定，並利用資本，發揮他們的天賦。教練需要聆聽全面意見(global listening)，提出有力的問題，加強對話，並制定行動計畫。

8、評估影響Evaluating Impact：

評估人才發展計畫的影響與學習和業務相關效力。人才發展專業人員應能夠實施多層次的系統方法，用於收集、分析和報告關於學習計畫的有效性和努力訊息。收集與業務策略和目標有關的數據，幫助決策，改善學習計畫，以及增加與資深學習者和業務利益相關者有價值的主張。

三、影響組織能力Impacting Organizational Capability

這種實踐領域體現了由人才發展專業人士，確保人才發展是主要策動組織績效、生產力和營運成果所需的知識、技能和能力。

Phoca PDF

發佈：2020-07-21, 週二 10:43
點擊數：24549

1、業務洞察力Business Insight：

為了給組織增添最大價值，人才開發專業人員應該了解他們在組織工作的特定業務原則。業務洞察力是理解影響業務的關鍵因素，例如當前情況，其行業或市場的影響以及因素影響增長。它還包括了解組織如何完成其任務或目標，如何賺錢與花錢，做出決定以及完成工作的內部流程和結構。具有業務洞察力，對於策略參與至關重要，高層管理並確保人才發展策略與整體業務策略保持一致。

2、諮詢與業務合作Consulting & Business Partnering：

被視為重要的商業夥伴應是人才培養專業人員的目標。諮詢服務和業務合作夥伴使用專業知識，影響力和建立雙向關係的個人技能,
促進業務的變化或改善。客戶群可以是內部的或外部的。成功的諮詢和商業夥伴需要具備以下技能：需求評估、數據分析、溝通、系統思考、問題解決、談判、促進和指導。

3、組織發展與文化Organization Development & Culture：

為了保持相關性，組織必須具備不斷發展的能力。組織開發（Organizational Development, OD
）是一項致力於在組織結構、管理流程、員工獎勵，和績效指標等各層面，透過調整策略持續改善的工作能力。組織文化包括有助於社會和社會發展的價值觀和企業的心理環境。理解正式和非正式的組織文化、規範關係、權力動態和層次結構，會告知規劃開發系統，結構和流程，以提高

Phoca PDF

效率。

4、人才策略與管理Talent Strategy & Management：

為了使組織發揮潛力，人才發展應整合納入人才策略和管理的所有組成部分。人才策略和管理是實踐建立組織的文化、參與度、能力，透過實施和整合提高人才招聘、員工發展、留任，和部署過程能力，確保這些過程與組織目標保持一致。取決於組織背景和結構，需要人力資源和部門領導廣泛的伙伴關係。

5、績效改進Performance Improvement：

透過改善同仁績效組織競爭力得到增強。績效提升是一個整體而系統的透過確定實現組織目標的方法，並縮小員工績效差距。這是一個基於結果的工作，包括分析能力績效問題的根本原因，為未來做計畫，改善員工績效，以及設計和開發解決方案，以縮小績效差距。

6、變革管理Change Management：

人才發展專業人才定位於促進變化，因為他們將人員、流程和工作聯繫在一起。變革管理是促成變革的能力在組織內部使用結構化方法，將個人、團隊和組織，從當前狀態到未來狀態。一旦啟動，變化遵循其自身的非線性路徑有那些不確定因素、反應和指導參與。有工具、資源、流程、技能，和管理變革的人性方面的原則，從業者應該理解並實施為了獲得理想的結果。研究顯示，大多數公司對變革的管理不善，使該領域的能力，成為人才開發專業人員的最重要差異化因素。

Phoca PDF

發佈：2020-07-21, 週二 10:43
點擊數：24549

7、數據與分析Data & Analytics：

數據和分析是推動組織績效，應成為用於人才培養推動力。這是關於時事收集、分析和使用大數據(big

data)

來影響學習，績效和業務。敏銳的來自數據和分析的有意義的見解人才，包括績效、留任率、敬業度，和學習，實現人才發展功能被用作策略合作夥伴以實現組織目標。

8、未來準備情況Future Readiness：

變革的步伐需要勞動力的不斷技能提升upskilling和再技能提升reskilling

。未來的準備工作，需要智力的好奇心和不斷掃描環境，以與時並進塑造商業世界，員工及其員工的力量期望和人才培養專業。監測新興趨勢和技術是對於滿足未來學習者的需求至關重要。對持續專業發展的承諾，確保有處理能力的關鍵，洞悉未來幾年工作方式的變化，營造促進創新和發展的環境創造力，將幫助組織定位面向未來。

參、對我國的啟發

首先，與2014年ATD人才職能模型(如下圖2)相較，可看出2020

年模型最大的特色是增加對組織發展(Organization Development,

OD)的影響，正可呼應所謂的人力資源發展(HRD)包含3D--即職涯發展(CD)、訓練發展(TD)

Phoca PDF

與組織發展(OD)。相較於過去強調硬職能(專業職能)與軟職能(

不論任何行職業的共同核心或基礎職能)

兩方面之外，更完整地呈現職能專業人士對組織發展的影響與預期貢獻。這種實踐領域體現了由人才發展專業人士，確保人才發展是主要策動組織績效、生產力和營運成果所需的知識與技能，也才能樹立人才發展在組織發展上的策略性角色與地位。

Phoca PDF



圖2、2014年ATD人才職能模型

其次，我國過去發展的全民共通核心職能（3Cs）課程，即動機職能（Driving Competency,

DC

Phoca PDF

）：工

作願景與工作倫理、群我倫理與績效表現方法、專業精神與自我管理；行為職能（Behavior

Competency,

BC

）：職場與職務之認知與溝通協調技能、工作團隊與團隊協作方法、工作夥伴關係與衝突化解能力；知識職能（Knowledge Competency,

KC

）：環境知識的學習與創新（環境知識之開發）、價值概念與成本意識（客觀知識之開發）、問題反映與分析解決（解題知識之開發）等等。與2020年ATD

人才發展能力模型的人際關係技巧（建立個

人能力）7種能力對照之後，顯示尚需強化全球化時代的文化意識與包容性Cultural Awareness & Inclusion

：文化意識和培養工作環境包容績效力的能力，在當今的全球商業環境中是必要條件。在文化意識與包容性兩者都意味著表達對不同觀點的尊重、背景、習俗、能力和行為規範，並確保所有員工都受到尊重和透過利用他們的能力、洞察力和想法參與進來。

最後，人才發展專業人才定位於促進變化，因為他們將人員、流程和工作聯繫在一起。變革管理是促成變革的能力在組織內部使用結構化方法，將個人、團隊和組織，從當前狀態到未來狀態。一旦啟動，變化遵循其自身的非線性路徑有那些不確定因素、反應和指導參與。有工具、資源、流程、技能，和管理變革的人性方面的原則，研究顯示，大多數公司對變革的管理不善，使該領域的能力，成為人才開發專業人

員的最重要差異化因素，如針對COVID-19

Phoca PDF

發佈：2020-07-21, 週二 10:43
點擊數：24549

疫情衝擊的彈性變革能力。從業者為了獲得理想的結果，應該理解並實施。

作者 郭振昌　為台北海洋科技大學退休副教授

Phoca PDF