

5B. 認清培訓/學習項目

培訓、學習及發展可以透過許多不同方法進行，而相關資源可以來自公司內部或對外尋求協助。培訓可以是短期或長期、網上課程或現場授課、低成本或高成本。高級或專業人員的發展計劃可以包括訓練、指導或短暫工作崗位借調等技巧，通常輔以較正規或工作以外的學習或教育安排。

因應每項需要而選擇學習方法時，應考慮下列因素：

- ❖ 學習需要的性質及優先次序
- ❖ 受訓人員的職位類型、級別高低及資歷/教育背景
- ❖ 機構文化
- ❖ 過往學習及培訓措施的成效評估
- ❖ 成本及預算
- ❖ 完成培訓所需的時間
- ❖ 受訓人員的喜好—每人喜歡的學習方式各有不同，部分喜歡課堂學習多於邊做邊學。選擇、制訂及提供學習方法時，應考慮受訓人員對學習方式及風格的喜好，以及他們的個人特點
- ❖ 受訓人員在時間上能否配合

學習涉及資金、人手及實物資產等大量資源。為了充份發揮學習與發展項目的價值，有效的學習與發展管理相當重要。

5B.1 對內與對外

內部課程提供機會專注於公司的具體事宜，有助增加將學習成果轉移的機會。外間課程涉及與其他公司員工的互動交流，同時亦有助僱員從嶄新的角度認清現況，並與其他公司的同行分享知識、學習新技能及建立人脈網絡。

部分常用的培訓/學習方法如下：

a. 內部在職培訓

基本或一般的在職培訓，通常是觀察較資深同事完成工作及/或在他們協助下完成工作，從中不斷學習：

- ❖ 受訓人員在工作地點接受一對一的指導
- ❖ 撥出時間接受指導，包括有機會不用提供產品或服務的時段
- ❖ 一項有系統地規劃的指定項目

b. 內部培訓課程

這類課程涵蓋不同種類的學習措施，與基本在職培訓相比之下，內部培訓課程為期較長時間，涉獵範圍較廣及/或層次較高，當中包括訓練、指導或短暫工作崗位借調等技巧，通常輔以較正規或工作外的學習或教育安排。高級或專業人員（包括擔任專業、管理或領導角色的員工）有較大機會接受培訓—甚至有時候僅限於表現出色或較有潛質的「優秀人才」。

i. 內部訓練及指導

訓練及指導是以一對一討論的方式幫助員工發展的技巧，務求提升員工的技能、知識或工作表現，通常以現任職位為重點，但亦支援事業轉型方面。

雖然有些公司會對外聘請教練，尤其是為擔任極高級管理或領導崗位的人員提供指導的時候，但直屬管理人員通常會在工作地點擔當內部運作的導師。

指導傾向描述一種關係，指資深員工（不是直屬管理人員或外聘教練）運用本身對工作或工作地點的豐富知識及了解，協助培訓較低級或經驗不足的員工。

ii. 內部工作輪替、短暫工作崗位借調及影子工作

普遍認為借調體驗或向其他部門或崗位（甚至外間機構）暫時借出員工，相關的學習經歷對員工及機構的發展均有深遠意義。工作輪替與影子工作同樣有助員工發展，尤其是協助員工掌握轉任新崗位或晉升至更高崗位所需的技能及能力。

c. 外間課程與課堂培訓

於某些情況下，在工作地點以外的地方修讀正規課程亦有其優點，例如有關課程能夠：

- ❖ 確保員工可以預留時間學習
- ❖ 讓參加者有機會在悉心安排的環境下彼此交流意見，透過分享經驗互相學習
- ❖ 讓員工有機會在安全的環境下運用所學的技能
- ❖ 讓課程導師在無顧慮的情況下即時提供意見
- ❖ 讓員工知道機構重視的範疇—要求員工修讀某類課程，例如健康與安全課程，可以清楚表明這方面的知識對員工非常重要

資歷架構《能力標準說明》為本課程

為了能更切合行業對於從業員的能力要求，機構的内部培訓已愈來愈以學習成效為依歸，讓從業員通過培訓，掌握到基本的能力，令工作更有效率。

《能力標準說明》內的能力單元臚列了行業的某項工作職能的成效要求。這些成效要求建基於行業的共識，而評核的設計確保每位從業員可透過培訓顯示他已達到預定的學習成效。

雖然《能力標準說明》沒有學習過程的描述或指定用那種培訓模式或評核的方法，但當中描畫出行業工作職能的實際能力要求，而負責企業内部培訓的導師可將相關的能力單元組合起來，設計内部培訓課程單元。當導師設計了培訓內容後，便可用最適切的教學方法讓學員充分掌握培訓的內容。

一個參照《能力標準說明》內容設計出來的單元或課程稱為「《能力標準說明》為本課程」。這些課程的設計、執行及評核均根據學習成效為本的模式。這種課程著重的是學員在完成培訓後「學識怎樣去做好這件工作」而非單純「學會這些知識」。

《能力標準說明》為本教材套

為了進一步推廣《能力標準說明》為本課程，政府已額外撥款，為那些已完成制訂《能力標準說明》的行業，制訂有關工作職能的教材套，以便教育及培訓機構能好好利用行業制訂的《能力標準說明》的內容，去設計切合行業能力要求的培訓課程。

教材套著眼於某個工作職能或其中一部分的職能，參照有關的能力單元或組合，編訂教學材料和評核指引。教材套主要包括教學指引、評核指引和輔助教材。這些材料可供課程營辦者選用來說設計能力為本的培訓及評核。

教材套內的教學指引清楚訂明切合某項工作職能的學習成效、教學情境、教學設施及輔助設施以及評核情境及活動等。

教材套令培訓和學習更具彈性及更能切合個人及企業的需要，亦鼓勵培訓及評核在工作有關的環境下進行，令學習成果與工作更息息相關。

有了教材套，培訓和評核可以在工作間、課室、培訓機構內進行。培訓和評核亦可透過實際工作、工作經驗確認、工作實習、模擬學習或任何以上的組合來進行。

決定使用内部或外間培訓/學習資源時，僱主應考慮下列問題：

- ❖ 機構本身能否提供有關資源？
- ❖ 機構能否提供培訓/促進學習？
- ❖ 如何權衡外間培訓/學習機會的成本與得益？
- ❖ 培訓/學習預算是多少？

機構必須審慎設計、執行及評核學習方式，務求切合為工作地點提供所需技巧及能力以支援業務策略的目標。制訂學習課程時應訂立清晰的學習目標及評估現行學習措施的成效。