

如何運用企業教育訓練以提升員工能力之淺見

TTQS 教育訓練講師 李秉懿

企業為何需要實施員工教育訓練？透過各式各樣的教育訓練真的可以提升員工的工作能力與成果嗎？當員工各項工作績效產生落後時，是否透過教育訓練就能挽救落後之績效？企業發生產品或服務上之顧客抱怨事件，可透過教育訓練導正嗎？主管透過教育訓練能有效提升其管理能力與技巧嗎？企業績效成長與教育訓練是否有直接關連性？每年到了年底規劃翌年度教育訓練計畫時，對於企業內部擔任人力資源的負責教育訓練之工作者是一項重大挑戰，因其高層主管期待甚高「教育訓練規劃要有創意、要有多元性、要能滿足各部門期待、又要能使員工能力提升、當然能反映在各項績效上……」。企業教育訓練真的有可能解決這麼多的問題嗎？

在生活周遭或工作環境中，隨時可見企業產品或服務品質與預期落差，帶給顧客或員工的低滿意度或不佳的印象。茲提出本年度觀察到的三則案例：

◇ 客運服務品質

今年年中到南部出差，觀察到某國道客運台南站服務人員，對一位手持車票民眾匆匆忙忙走在車道旁(一副像是在確認是否為票券上之車班)，忽然大聲斥責，怒吼著告誡這位民眾走在客運車旁是很危險性，該位民眾則像是做錯事般一臉困惑模樣…

◇ 銀行 ATM 與行員

某日在銀行觀察 ATM 區域，計有擺設三部 ATM 機器，但一台故障、另一台行員打開機器檢視中、故僅剩一台機器正常使用，但因已有人使用，大家只好排隊等候。當時在旁檢視 ATM 的銀行人員模樣(懸掛識別證)並無反應，但等候民眾愈來愈多時，突然間那位銀行人員冒出一句話：在右後頭轉彎處還有其他 ATM 可供使用，排在後頭民眾一聽到急忙脫隊往前移動至該行員所提的 ATM 位置，倒是原乖乖排隊的顧客一臉茫然繼續排隊…

◇ 員工 Line 請假

國內某金融保險業者近年來合併同業(同時概括承受被合併公司之員工)，案例發生在第一線服務單位，某位員工本身工作能力不足且效率差(原被合併公司之員工，迄今任職近一年)，卻常發現以 Line App 方式於出勤當日上午前幾分鐘不預期臨時請假，造成單位人力調度的問題，經屢勸不聽。該單位主管為求謹慎處理，特以專函向公司人資單位請求釋疑該員以 line 請假程序合法性。惟該公司之人資部承辦以電話先回覆該單位主管，定調歸責於單位的管理問題，

人資部後續回文對於"Line 請假"是否為符合公司合法之請假程序的方式，卻隻字未提。

從上述三個案例中，我們先初步分析其可能的存在的問題關鍵點？再來思考為達到員工能力提升與觀念導正，是否透過實施企業員工教育訓練就足夠？抑或得再借助 HRM(Human Resource Management，徵、選、訓、用、留五大管理)機制整合運用，才得以有效的問題解決。首先，這三個案例皆環繞在「人」服務上，即企業員工服務或工作表現的良窳，將影響外部顧客的觀感以及工作成效。

第一個案例：客運服務品質，或許基於行車與道路安全性考量，其本質並沒錯，不過其執行態度與做法給客戶的感受滿意度不會太高，畢竟顧客安全固然重要，以客為尊的觀念在服務上仍然是王道，故其執行態度面應語氣緩和、迅速引導顧客至安全位置上為佳。

第二個案例：銀行 ATM 與行員，原本顧客銀行 ATM 自助服務，應不會牽涉到內部行員，但可能有特殊情形發生時，如 ATM 因暫停使用或故障，將造成顧客的不便利，身為銀行行員應主動發現並排處顧客的不便利。本案例雖發生在銀行非營業時間，但發生 ATM 故障，可用 ATM 機器不敷顧客使用時，又行員在現場檢視 ATM，當其發現顧客使用 ATM 的不便利時，身為行員應有靈敏度即時反應主動提供最佳的解決方案或適時引導說明，以降低顧客排隊等候的不愉快感受。

第三個案例：員工 Line 請假，該案例屬於第一線工作服務單位員工，必須每日面對顧客適時提供必要服務，由此推知人力因臨時請假恐將造成人手調度吃緊，影響對外之服務品質。該員工(原被合併公司之員工)恐有對現行公司企業文化不適應或者工作習慣調適問題或者工作能力的問題，然該員工迄今已服務近一年不可能對單位工作模式不熟悉(應了解單位對平時人力調度規劃重視)，再則對於請假程序適當性，偶發事件可視為個案處理，但經常性發生臨時請假不出勤，若不是真的是身體問題，那就是工作態度面可能有些問題。而公司人資單位對於專函處理態度模糊不明確處理，未對於通訊軟體請假的存在問題進行探討是否納入正常請假程序中？若漠視管理必要的制度規範，讓愈來愈多的不透明性、模糊界線地帶存在，恐將易造成管理盲點，也會讓單位主管將無所適從，推動業務與管理部屬上欠缺明確訴求與推力。

提供上述三則案例觀察分享，主要目的不在評估誰是誰非的問題，而是要探討產品或服務品質的良窳，究其關鍵都在「人」這項因素上，應進一步思考是否透過教育訓練能解決員工的觀念與能力的問題？前工研院產業學院執行長王鳳奎提過，「找到對的問題，事情就解決了一半。」，「知識與技能可以透過教育訓練的方式，改善績效問題；但若績效問題根源是『工作態度』的問題，教育訓練通常是無法提升其績效表現的」。另在經濟部人才資本(Human Capital)雜誌中-「教育訓練，不是績效萬靈丹」一文中，也談到「員工績效亮紅燈，HR 如何對症下藥？」，以下就可能的原因與因應作法摘要條列：

- ◇ 員工缺乏知識與技能：實施訓練、工作輔助、在職輔導…
- ◇ 員工缺乏動機或誘因：修改人力資源管理政策、改善主管的管理能力、提供適當的績效回饋…
- ◇ 員工工作環境有阻礙：重新設計工作流程、改善工作系統或提供適當工具…

畢竟員工教育訓練並非唯一的方法，我們從「情境領導」理論的四種互動模式中，依據員工是否具備能力、自信心、以及工作意願積極度等情況，也嘗試探討其管理與訓練方式，摘要如下：

第一種互動模式：員工「沒能力，沒意願並不安」，主管「給予指令、明確清晰」。

第二種互動模式：員工「沒能力，有意願或自信」，主管「不只給予指令、還要說明原因」。

第三種互動模式：員工「有能力，沒意願或不安」，主管給予「多給鼓勵、少交代工作」。

第四種互動模式：員工「有能力，有意願並自信」，主管給予「授權、放手」。

上述四種模式中，隱含教育訓練的功能與作法，如第一種與第二種互動模式中，主管在實施在職訓練(OJT)教導得多付點心力，即扮演督導者或教練者的角色，引導部屬依其指示、作法，以完成單位之工作任務、目標。故在「培育的方法」計有在職訓練(OJT)、集中訓練(Off-JT)、自我進修(SD)等三大類，應整合規劃才能發揮其功效，茲簡述如下：

1. 工作崗位上訓練(On Job Training, OJT)

- ◇ 係指經由主管或資深幹部在日常業務所進行的指導、訓練方式。
- ◇ 主要由負有執行組織活動之責的第一線主管人員來推動。

2. 集體訓練(Off Job Training, OFF-JT)

- ◇ 係由教育訓練單位為中心，所規劃進行的教育訓練活動。
- ◇ 參訓學員離開工作崗位上，集中接受經規劃設計的課程訓練。訓練可分為以下四類
 - ◇ 新進人員訓練（新人職前訓練）
 - ◇ 階層別訓練（通識必修課程）
 - ◇ 職能別訓練（共通課程）
 - ◇ 課題別訓練（專業知能教育）

3. 自我啟發(Self Development, SD)

- ◇ 主體在於每位員工，同時以自動自發為基礎，需要員工具有「強烈自我成長的意願」。
- ◇ 公司站在協助的立場協助員工進行自我啟發(設置員工在職進行補助機制)，促使員工有自我成長的意願下，自動自發的努力學習。

另在教育訓練實施的方式，彙整簡述如下：

1. 工作上的訓練(OJT)教導做法

- ◇ 解說：口頭解說。
- ◇ 示範：反覆地示範供其參考。
- ◇ 實作：鼓勵其實際操作。
- ◇ 評鑑：查核結果如何。

2. 部門主管 OJT 實施原則

- ◇ 主動輔導工作績效落後的部屬。
- ◇ 發掘和指出部屬的成長可能性。
- ◇ 協助部屬改善/增進工作能力。
- ◇ 提供部屬發揮自己能力的機會。
- ◇ 使部屬感受完成工作的喜悅感。

3. 工作外的訓練(OFF-JT)：指職務外或離開工作單位的訓練。

4. 自我啟發(SD)員工自我訓練：趨勢與資訊新知吸收、不定期讀書會。

5. 定期的教育訓練：事先設定教育訓練計畫並進行訓後追蹤成效。

6. 不定期的教育訓練：聘請專家或外派專業的教育訓練。

7. 教學方法運用：講演式、視聽式、競賽式、角色扮演、分組討論。

8. 訓練遷移銜接：實地演練、職務實習、工作輪調、職務體驗歷練。

9. 專案課題發展：集體討論、專案小組研討。

10. 通識必修課程：從其公司現行規定之課程。

透過上述教育訓練規劃與實施，提供培訓各項工作所需的專業知識，教導同仁做事方法與人際關係互動的態度。期使員工「認知影響其觀念；觀念影響其態度；態度影響其行為；行為影響其結果；結果改變其認知」，不僅創造工作價值、完成公司交付目標，也期待讓顧客感受到所提供的滿意度高的服務品質與產品價值。若員工教育訓練實施後，員工的工作態度仍然故我，就得回到公司人力資源管理(HRM, Human Resource Management, 徵、選、訓、用、留五大管理)的整體機制運作，通常裁員是最後手段、最不樂見的做法，反而企業組織大都期待每位員工皆能適才適所、人盡其才、才盡其用，從人材到人才最後到人財，創造公司的績效與價值。

資料來源：

1. 「教育訓練，不是績效萬靈丹」--經濟部 人才資本 Human Capital (September 2006 NO.4)
2. 「有能力但自信不足 vs. 有意願但能力不夠的部屬，主管的做法要大不同」經理人月刊官網 2016.8.