

?

請問顧問....

1

### 導入成功關鍵

重點是組織高層的全力支持、辦訓者與授課講師的觀念改變，未來培訓的趨勢走向職能，組織必須有一套方法，訓練自己需要的人才。這是一場培訓領域的革命。

2

### 給未來要導入的單位一些建議

運用現有職能資源，降低課程開發團隊的壓力與挫折感，站在巨人的肩膀走的更長遠。同時在導入時建立導入前後的比較基礎並蒐集可能的佐證數據，以具體呈現職能導向課程的實質效益。

受訪者蕭德賓顧問由 105 年開始輔導協助培訓機構發展職能導向課程，他很感謝這些單位願意花這個時間一起學習和成長，而他們把職能導向課程以 ADDIE 流程以實際案例完整操作一次，在他看來，這些單位的導入過程有許多值得其他單位借鏡之處。

台灣區冷凍空調工程工業同業公會是擁有眾多會員的同業公會，選擇「一對一分離式空調設備安裝實務」；而遠傳電信股份有限公司選擇「直營門市新人基礎訓練」。這些單位導入成功關鍵可以歸納成以下兩點，這兩點相輔相成：

## 利益關係人的支持與參與 改變以往辦訓觀念

一開始討論職能導向課程的導入，大部份培訓機構都有興趣，接著在進一步瞭解後，有些單位就會開始打退堂鼓，這是導入初期最直接馬上面臨到的困難點，這時高層對職能導向課程的價值認同與堅持導入的決心，就成為主要的關鍵。

台灣區冷凍空調工程工業同業公會是由訓練需求分析到課程規劃與評量，他們的理事長、課程發展委員會，還有跟國內冷氣大廠的部級主管幾乎全程參與，在課程開發的整個過程中，他們知道為什麼而戰。因為培訓過程所有利益關係人(包含組織高層、培訓單位辦訓者，還有授課者)的全力參與，尤其是組織高層的支持，讓所有參與者能努力走到最後一刻。職能並不是一個新議題，大家都知道它的重要性，但真正開始進行時才發現難在觀念的改變，辦訓者可能膠著於過去的培訓模式，授課講師受困於評量技術運用的純熟度，而組織高層想要你告訴他這麼做有什麼好處。

另外據蕭顧問回憶，讓他記憶深刻的還有在輔導過程與台灣區冷凍空調工程工業同業公會兩位授課專業講師不斷地溝通，以取得認同與支持，他試圖透過輔導完整地傳達訓練規劃與評量的理念，而這兩位專業講師不負眾望，親身親為地投入，最後讓這次的職能導向課程有完美的 ending，所以培訓機構的授課講師願意調整過去的評量，挑戰職能導向的評量方式，這也是導入成功的要素之一。

## 尋求組織最核心的需求 反應產業實際需求

台灣區冷凍空調工程工業同業公會是資方組成具特定領域專業的同業公會，在該領域已有相關的技能檢定，但現況是考試內容和結果不完全能確保拿到能力證明者站上工作崗位後，有能力完成工作任務，因此他們把跟實務上密切相關的部份考試內容抽離出來，重新設計成職能導向課程。這是真正地反應產業實際需求的培訓。

遠傳電信是國內數一數二的電信公司，門市一線人員是組織重要核心的角色，因此在提升人才的訓練，他們選擇先由直營門市新人訓練，導入勞動部勞動力發展署職能導向課程認證，高層的支持加上培訓單位全體同仁的努力促成了直營門市新人基礎訓練課程。

職能導向課程的導入不難，重點是組織高層的全力支持、辦訓者與授課講師的觀念改變，未來培訓的趨勢走向職能，組織必須有一套方法，訓練自己需要的人才。這是一場培訓領域的革命。

對於未來打算導入職能導向課程的機構，除了上述兩點的成功關鍵外，蕭顧問也有以下的建議：

## 以現有職能單元為藍圖 站在巨人的肩膀走的更長遠

當培訓機構好不容易搞定所有利益關係人，結果第一場課程開發會議就發現陷入職能分析的泥沼，若歷經多次討論共識找出優先培訓角色的職能，到了課程設計階段，又發現連結不起來。這是因為由訓練需求階段到訓練規劃與評量，若是由無到有進行職能分析會有一定的難度，建議可以先運用現有資源，例如：將 iCAP 網站的職能單元資源，轉化成培訓機構自己的需求，降低課程開發團隊的壓力與挫折感，後續才有機會形成學習曲線持續推動。

## 找出導入前後差異性具體呈現職能導向課程的實質效益

很多人在問到底做職能導向課程有什麼好處，它的效果並不是就單一培訓產品，可能包含：改變過往辦訓流程和思維、有效整合原本培訓模式(例如：講師教法、教材，還有評量)，建構評量的紮實性，建議在導入時，就建立導入前後的比較基礎，在導入過程蒐集可能的佐證數據，以具體呈現職能導向課程的實質效益。