

訂定培訓需求三部曲（部門篇）

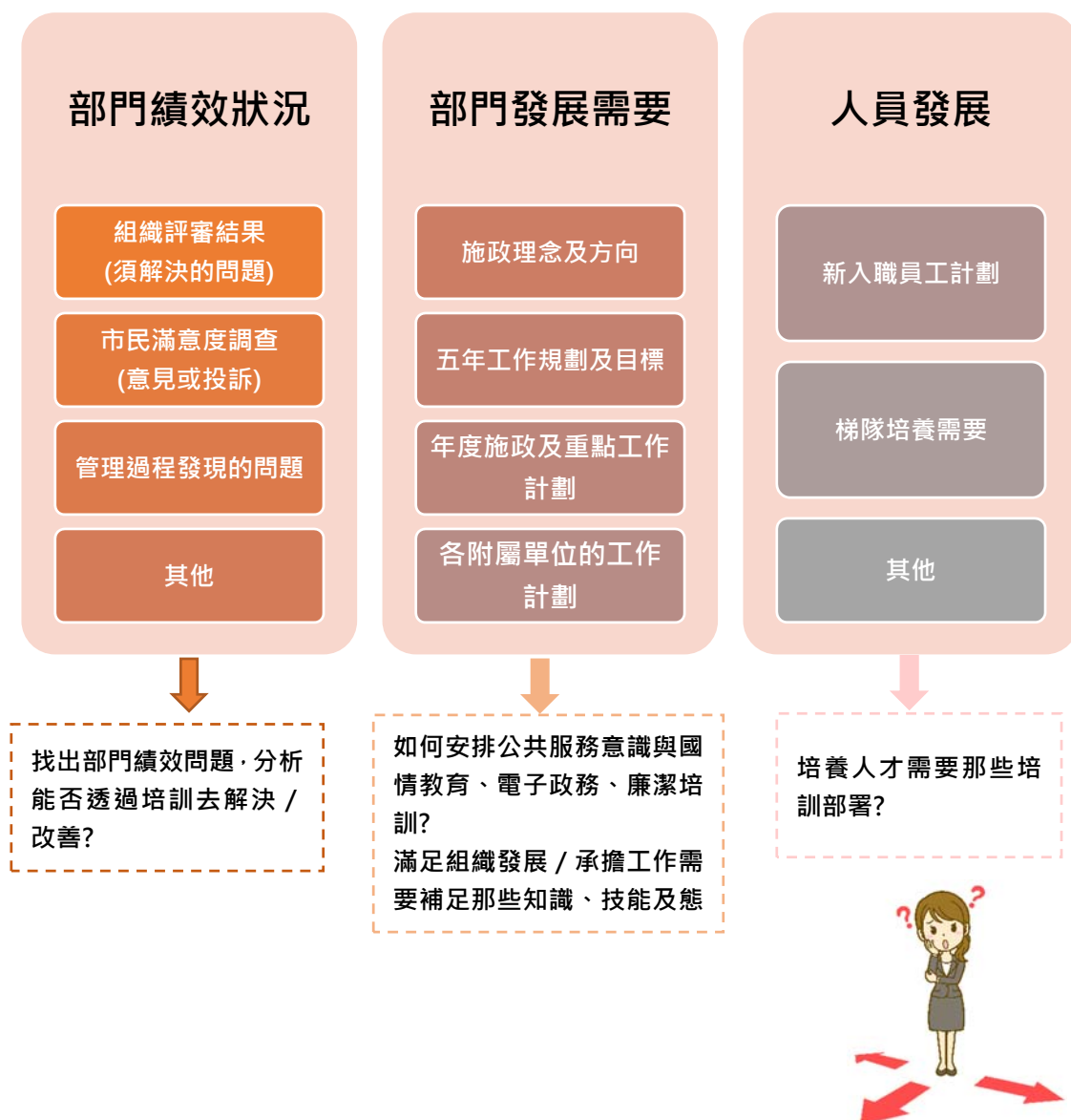
為讓部門更好地進行內部培訓需求分析，以更好地規劃部門整體培訓計劃，行政公職局製作了訂定培訓需求的步驟說明，部門可以參考使用，以提出切合部門需要的培訓需求。

1. 產生培訓的動機

當我們需要一項培訓時，會有其原因，即為甚麼培訓？部門可以從以下幾個方面找出培訓的動機：

施政理念及目標：

嚴格依照憲法和澳門基本法施政，全面貫徹落實“愛國者治澳”原則，按照“鞏固復甦，聚力多元，優化民生，提升發展”的施政總體方向，打造便民便商、專業高效的公共服務體系，持續提升治理能力和管治水平。



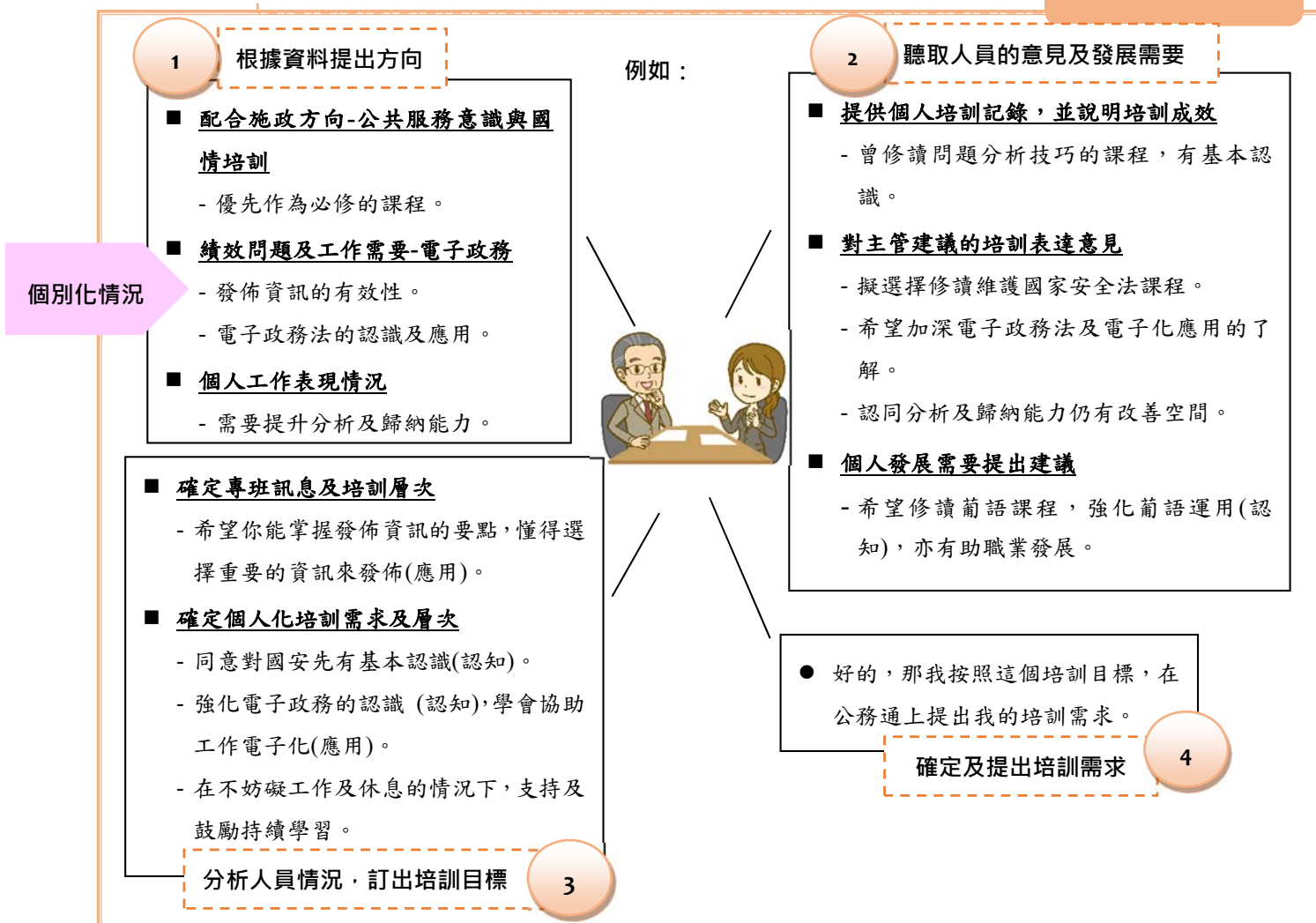
2. 確立培訓目標

找到部門需要培訓的動機後，便需要思考“期望透過培訓產生甚麼效果”，而這個效果便是「培訓目標」。



分析比較人員的實際情況，發現差距，與人員共商培訓目標及層次。

情況二



3. 整合及提出培訓需求

經過分析組織情況，考慮資源 / 工作優先性，整合各附屬單位主管與人員共商後的培訓目標，形成部門的培訓目標。

集合各附屬單位資訊，形成培訓目標

確定培訓目標

- 屬部門內共性情況，產生共性培訓需求，因應培訓目標開辦量身訂造的專班，並可向公職局提出開辦專班的需要，由公職局協助開辦。
- 屬個別附屬單位人員的情況，產生個別化培訓需求，因應培訓目標揀選公職局或其他機構的課程。

部門亦需要留意以下情況：

培訓並非萬能藥

部份出現的績效問題，並非透過培訓便可以解決。



培訓並非特效藥



人員不可能修讀 1-2 個培訓便可脫胎換骨。應不斷作出評估，再去調整及訂定所需的培訓。

沒有培訓目標，培訓內容便會變得沒有針對性，成效既低下，亦浪費資源。



培訓沒有目標

學習具有不同的層次，忽視人員的程度，而提出 / 選擇過高或過低培訓層次的課程，都會減低了學習積極性，影響學習效果。



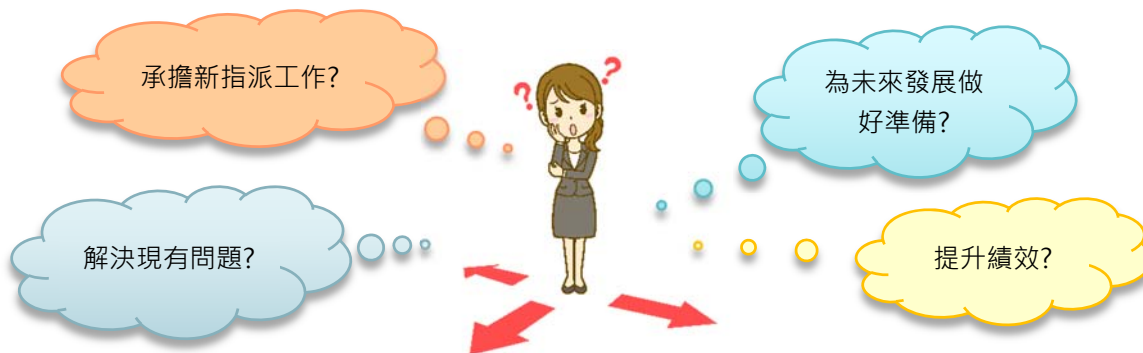
忽視學習層次

訂定培訓需求三步曲（人員篇）

為讓部門及人員能更好地規劃好培訓計劃，行政公職局製作了訂定培訓需求的步驟說明，希望能協助人員找出自身實際的培訓需要，從而提升能力，達至更佳的績效表現或職涯發展。

1. 產生培訓的動機

在提出培訓需求前，我們先思考一下，我們的培訓動機是甚麼？即為甚麼需要培訓？



產生培訓的動機有很多，但離不開部門及自身的工作績效及發展：

- 配合施政目標：“打造便民便商、專業高效的公共服務體系”的目標；
- 配合組織目標：配合組織願景及發展所需、落實施政工作、提升組織績效；
- 職業生涯發展：提升個人工作績效及能力，向更高職位發展。

找出真正的培訓動機後，便可進一步確立培訓目標。

2. 確立培訓目標

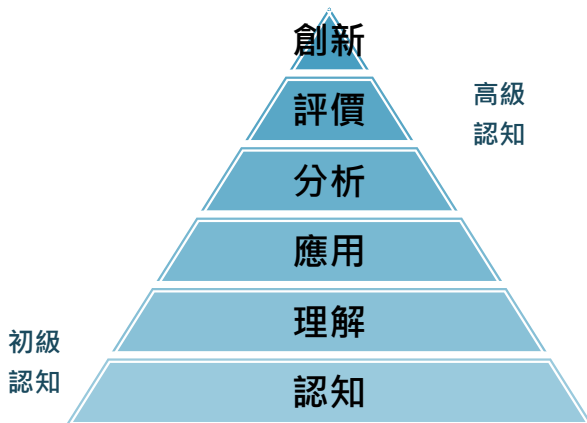
有了培訓動機，便可進一步考慮需要加強的知識或提升的技術 / 能力，從而確立培訓目標。

在此，嘗試舉例說明：主管計劃於下一年指派一項新工作給人員A，並有意培養其向上發展的能力。

<p>今年，將交一項新工作給你，你對網頁設計有多少認識？</p> <p>1</p> <p>技術上我基本都已掌握，但在網頁的佈局上我不太了解，希望能加強。</p>	<p>3</p> <p>就從<u>規劃能力</u>開始吧！所有工作都應做好規劃，但工作規劃本身亦需緊扣特區及部門的發展目標。</p> <p>對，我同意！</p>
<p>另外，你的工作表現很出色，我希望能逐步提升你向上發展的能力，對此想聽聽你的意見。</p> <p>2</p> <p>我當然希望能向更高的職程發展！！但更高職程需要的能力不少，我不知道該從那方面著手。</p>	<p>4</p> <p>那就確定你的培訓目標是：<u>加強網頁設計</u>，以及<u>認識特區發展情況</u>，<u>規劃技巧</u>。</p> <p>下一年，我們檢視你培訓後的成果。</p> <p>好的，我沒有問題。</p>

3. 訂定培訓需求

確立了培訓目標後，檢視自身所需要的學習層次，便可提出適合的培訓需求（課程）。



Bloom's 學習六層次 (新版)

學習是先經過認識、認知到理解，再相互結合運用、經反覆分析及評價，進一步達致重組創新的層次。

行政公職局亦是從「制度 - 知識 - 技能」的順序形成課程框架。

人員除確立培訓目標外，還須了解自身需要的學習層次，循序漸進地接受培訓。

在訂定培訓需求時，我們亦需就自身的情況作出考慮，避免產生誤區的情況。

佛系需求

結果：對自身的能力或工作績效的提升沒有幫助，既浪費資源，培訓成效也低下。

甚麼課程
都可以



沒目標

因應培訓目標及實際需要去揀選對應的課程。

需求越多越好

結果：無法全部都參加，浪費培訓資源。

工作學習



休息

培訓需求的數量應切合自身的工作與休息的合理安排。

忽視學習層次

結果：程度過高，無法完全吸收培訓內容；程度過低，減低學習的積極性，均影響學習效果。



切合自身程度，循序漸進地揀選不同層次的課程。

如果所需要的培訓課程，不在行政公職局的培訓項目清單內，可由主管 / 協調員向行政公職局進行建議。

(※透過公務通提出對公職局培訓項目清單課程的需求，在相關課程開始報名時會通知你哋架)

