



合理保障 優質培訓

109年公務人員特種考試警察人員考試及
108年公務人員特種考試一般警察人員考試

實務訓練講習

實務訓練-輔導觀念一點通

公務人員保障暨培訓委員會



實務訓練輔導案例動畫影片

實務訓練-採「做中學」

由輔導員，經由示範與講解，傳授公務實務經驗，而錄取人員則透過揣摩、耳濡目染及實際操作，漸進習得工作所需知識和技能。

- 一、重視主動的學習：被動 到 主動
- 二、強調反省的學習：錯誤中成長
- 三、提倡團隊的學習：一對一 到 團隊合作

告訴我，我會忘記
教我，我可能會記得
但是，讓我動手參與，我就能真正學到。
--Benjamin Franklin



實務訓練輔導員的定位與角色

導師

- 輔導員可以說是受訓人員的導師(mentor) 或良師益友，協助受訓人員適應公務員的工作與生活，輔導員以身作則，提供受訓人員一個可以認同的**楷模榜樣**，同時具有考核受訓人員的職責。當輔導員是受訓人員的**主管**時，導師的定位和角色更為明顯。

輔導志工

- 在公務機關擔任輔導員的人，可以說是輔導志工，因為絕大多數輔導員，並未具有教育訓練或心理輔導的專長。輔導員具有輔導志工的性質，協助受訓人員是**基於助人的熱情**，也是為機關培養可用的新進人員，通常不屬於本職的業務。

同儕輔導員

- 當輔導員和受訓人員不是主管部屬的關係時，輔導員的定位和角色比較是同儕輔導員，**資深同事**經由機關指派，並本於助人熱誠和關心同事的立場，來協助新進同事適應本機關的工作和生活，協助新進同事經由實務訓練，成為一位具有效能的公務人員。



輔導員的功能及影響力

輔導員的影響力

- 專業影響力：工作知識與經驗的傳承
執行業務能力的培育
- 法定影響力：觀察 記錄 考核

實務訓練輔導員的功能

- 角色模範(role modeling)
- 職涯發展(career development)
- 心理支持(psychological support)



考試錄取人員輔導員制度

- 落實「做中學」的理念
- 發揚「師徒制」的精神

「制度化、組織導向」的輔導、觀察、紀錄、考核



「客製化、個人導向」的諮商、協助、職涯發展

輔導員良好的態度

同理心

- 同理心是有能力站在受訓人員的立場和觀點，去瞭解他所經驗的處境，類似「**將心比心**」、「**設身處地**」、「**感同身受**」。

尊重

- 輔導員願意真誠的**接納**受訓人員，**相信**當事人具有自我瞭解和行為改變的潛在能力，給予他信任與肯定，促使當事人開始去學習自我負責，達到行為改變與自我成長的輔導目標。

真誠

- 輔導員**發自內心真心誠意**地表達對錄取人員的關心。如果受訓人員能夠充分體驗到輔導員一致的態度時，自然比較會願意去開放地討論自己、擴充經驗，為自己做深度的思考並為自己負責。

安全感、信任感

- 輔導員儘量**不評價**受訓人員的問題和困難，也就是不會輕易用是非對錯來看待當事人，並且在沒有經過當事人同意的時候，不會把他告訴我們的事情轉告別人，當事人越覺得我們是一個安全和可以信任的人，我們就越能夠幫助當事人。



師徒制的潛在問題

- 輔導員的工作知能與經驗未必豐富、正確
 - 代代相傳錯誤觀念？
- 輔導員本身未具輔導知能與經驗
 - 空有一身本領，未能傳授？
- 輔導員未必傾囊相授
 - 留一手，避免青出於藍？

師徒制--提升輔導效果的關鍵

- 首長及主管重視輔導員制度
- 擔任輔導員視為榮譽
- 觀察輔導過程隨時改進
- 教導輔導技巧與經驗交流
- 定期檢驗輔導成效
- 組織內部個案教學

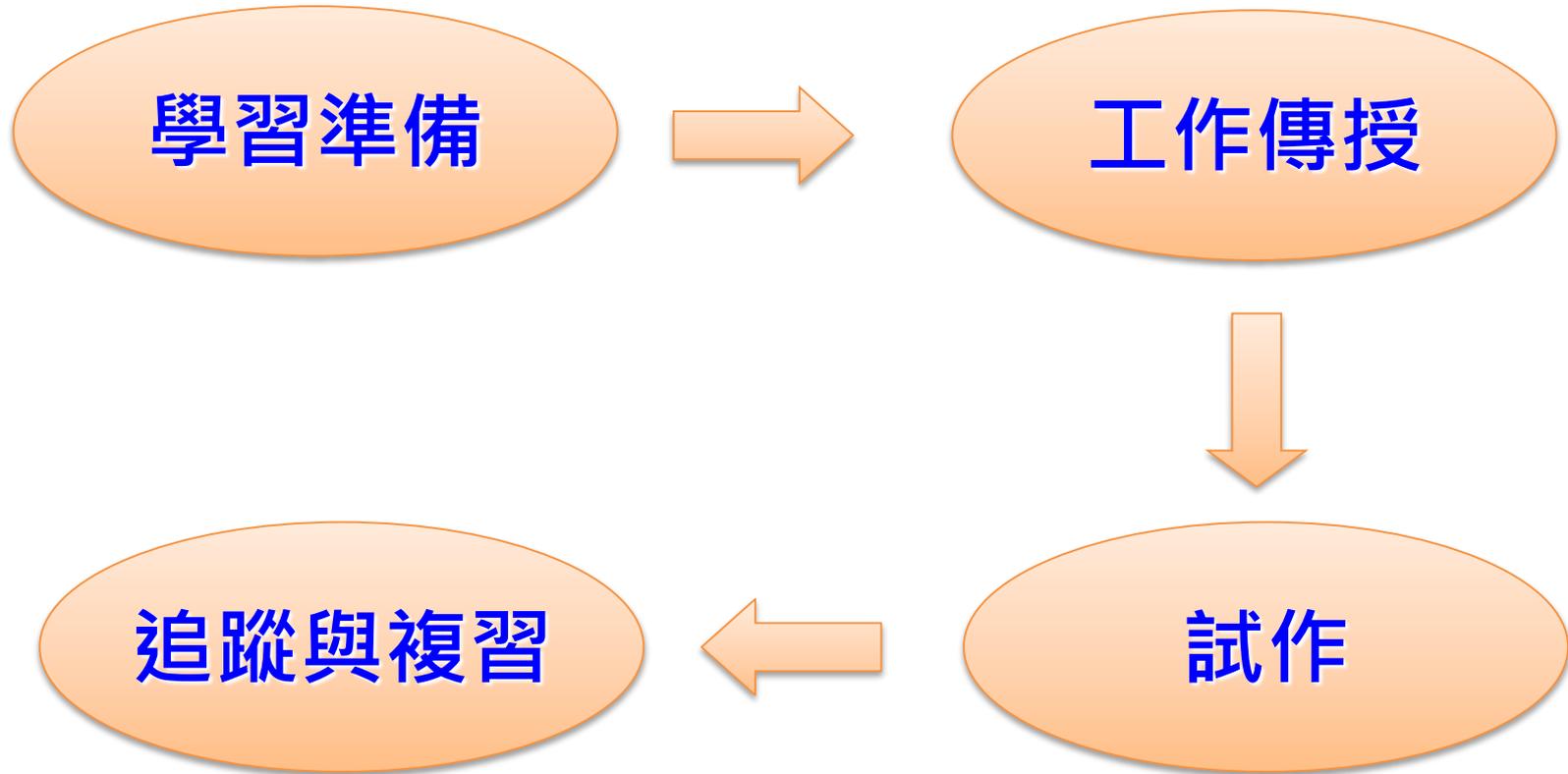
避免掛名
輔導員

對於錄取人員
未來承辦業務
應熟悉

個人特質差異--因材施教、相對平等

- **生理**：1.體力 2.健康狀況 3.年齡 4.性別
- **心理**：1.學習意願 2.興趣 3.耐性 4.熱情與願景
- **能力**：1. IQ (觀察力、記憶力、反應力、領悟力、表達能力、.....)
2. EQ (情緒控制力、.....)
3. AQ (環境適應力、.....)
- **其他**：1.社會歷練 2.教育程度.....

實務訓練輔導步驟



步驟一：學習準備

- 告訴錄取人員學習目標
- 瞭解錄取人員對工作認識的程度
- 型塑樂於學習的組織氣氛
- 備妥標準作業流程手冊
- 正確的學習觀念與學習角色

步驟二：工作傳授

- 說給你聽
- 做給你看
- 說明各主要步驟〔做什麼〕
及要點〔如何做：標準和理由〕
- 依據工作分解順序
- 提供圖表文書資料
- 分段、重複地示範
- 慢動作、適當停頓，並觀察錄取人員的神情



步驟三：試作

- 由錄取人員試作 -- 改正錯誤
- 由錄取人員一面試作，一面說出主要步驟
- 由錄取人員再做一遍，同時說出要點及理由
- 確認錄取人員已確實瞭解

步驟四：追蹤與複習

- 錄取人員開始辦理業務
- 輔導員適時必要協助
- 查核工作的量與質
- 鼓勵發問
- 逐漸減少指導

錯誤的輔導作法

- 短時間內說得太多、太快
- 講述內容沒有重點
- 聽起來很困難，很複雜
- 前後順序不清
- 造成錄取人員的緊張不安
- 缺乏示範
- 缺乏試作機會
- 缺乏發問機會
- 缺乏實例佐證



成功輔導的關鍵

- 發覺成長可能性並引發學習動機
- 協助增進工作能力
- 提供機會發揮能力
- 指導反思，提供回饋意見
- 給予正面肯定
- 感受完成工作的喜悅



增進輔導效果的作法

- 建立良好關係是先決條件
- 瞭解個別差異與行為動機
- 儘量站在錄取人員立場看問題
- 尊重與接納
- 充實輔導專業
- 善用機關團隊資源

※重要提醒

- 輔導員不是萬能的
- 遵守輔導倫理
- 不要期望當事人立即改變
- 輔導員要能自我調適

實務訓練期間常見問題

- 受訓人員工作心態
- 工作內容不明確
- 工作所需專業知能不足
- 期待落差

受訓人員負向行為類型：品德類

- 公器私用(例：利用公務電話撥打私人電話……)
- 擅自動用他人物品
- 欺瞞行為(例：以不實事由虛報加班費……)
- 計較私利(例：只願意做自認輕鬆的工作……)
- 缺乏責任感(例：工作未依限完成也不在意……)
- 職場上騷擾、詆毀他人、財務糾紛……



受訓人員負向行為類型：才能類

- 電腦文書處理能力不足
- 基本業務處理能力不足
- 訓練期滿仍無法獨立作業
- 處事應對能力不佳(例：無法掌握問題重點……)

受訓人員負向行為類型：生活表現類

- 生活管理不佳(例：上班時間常打瞌睡……)
- 出勤不正常(例：常遲到早退……)
- 擅離職守(不假外出、曠職)



受訓人員負向行為類型：學習態度類

- 眼高手低(例：承辦業務與自我專長不符……)
- 缺乏互助精神(例：不主動幫忙機關業務活動……)
- 推諉塞責(例：承辦業務犯錯都推託是別人的錯……)
- 漠視工作(例：上班時間處理私務……)
- 工作態度消極(例：工作遇到問題不主動詢求解決、不願接受工作指派……)
- 固執己見不聽從指導(例：我行我素不接受輔導建議……)



受訓人員負向行為類型：工作績效類

- 工作疏失錯誤頻仍
- 工作品質不佳(例：處理業務緩慢需他人善後……)
- 工作成效不彰(例：時常加班工作量卻仍不足……)
- 承辦業務經常逾期





簡報完畢

敬請指教

Thank You



合理保障 優質培訓