

S-OJT™ 简介

一运用结构化岗位培训发展员工胜任力

罗讷德·杰克斯(Ronald L. Jacobs)

人们是如何学会做自己的工作的呢?研究显示,大多数的人是从实际工作场所中学习的,而非来自教室或是职场外培训。但大部分的在职培训都是非正式或是非结构化的,因此常常造成无法预测的培训结果。因此,愈来愈多组织开始使用结构化岗位培训(Structured on-the-job training)即所谓的S-OJT。因为此种培训方式结合了正式课堂培训的一致性与可靠性以及在实际工作场所学习的相关性。

组织面临的挑战

究竟是什么因素造就一家企业的成功?好的产品?最新的科技?还是最好的顾客服务?这些对企业的成功而言都是很重要的。然而,这些因素的重要性都还比不上为这家企业工作的员工。特别是人们所用来工作的”知识”与”技能”。

不幸的是,组织的需求总是不断地变化。组织所面临的挑战即为拥有各种最有效也最有效率的方法来帮助员工充实更新他们的知识与技能—即所谓的”胜任力”。

何谓胜任力(competence)?

“胜任力”指的是一个人用来完成一项工作任务的相关才能。有些人对一项工作任务驾轻就熟,例如专家。有些人只是刚开始学习如何处理该工作任务,亦即初学者。表一将人的胜任力从初学者到大师划分为不同阶段,每个阶段各有其称呼—初学者

(Novice)、专业人员(Specialist)、有经验的专业人员(Experienced Specialist)、专家(Expert)、以及大师(Master)。

员工胜任力的改变

在组织中的员工胜任力是不断变动的。影响员工胜任力的状况包括了以下七种状况:

- 新聘人员: 全职、兼职与临时雇员
- 晋升
- 轮岗与换岗
- 持续改进的努力
- 技能多样化
- 技术
- 工作性质的改变

S-OJT 与胜任力

S-OJT 是用来发展员工胜任力的最好方法之一。然而, S-OJT 无法让每个员工立即摇身一变成为专家。没有一种培训方式具有这种神奇效果。S-OJT 能做到的是,帮助员工能工作得更独立、更迅速、以及更好。

大师 (Master)	专家中的真正专家 此人设立的标准为别人所遵循
专家 (Expert)	能处理重复性的任务以及偶发性任务者
有经验的专业人员 (Experienced Specialist)	已具有处理某项任务的多次经验并能轻松熟练地完成者
专业人员 (Specialist)	已能可靠地处理某项任务者 但他的经验有限
初学者 (Novice)	对某项任务陌生, 并缺少处理该项任务所需之能力者



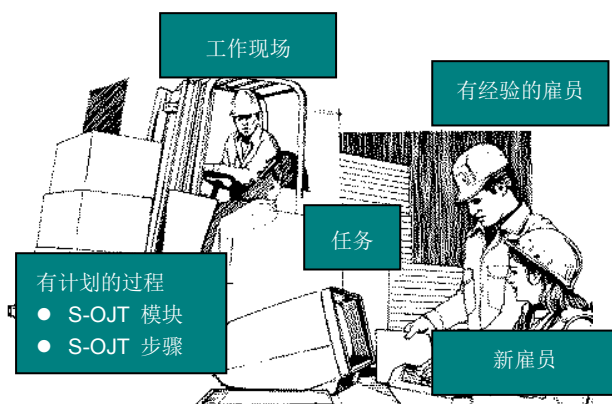
表一. 人员胜任力分级表

S-OJT 的意义

结构化岗位培训(S-OJT)于1980年代开始推行于组织之中,用来响应全球化经济的种种挑战。

S-OJT 的定义是:在工作现场或接近工作现场的地点,由有经验的雇员训练新雇员,有计划地培养特定工作胜任力的过程。此项定义有五个重点:

- **有经验的雇员(Experienced Employee)**—了解该项工作任务并具有 S-OJT 培训教师资格的人。
- **新雇员(Novice Employee)**—缺少执行某项任务所需之知识技能,已经上过先修课程,并准备好要学习的员工。
- **有计划的过程(Planned Process)**—培训教师采用 S-OJT 步骤来传递 S-OJT 模块。模块包括了执行培训所需要的所有信息。
- **任务(Task)**—工作之中的一个特别的工作单元。任务并不是一个员工所做的每一件事,而是其中的一小部分。
- **工作现场(Work setting)**—S-OJT 之地点。培训必须不影响生产或提供服务。



非结构化 OJT 的意义

可惜的是,大部份的岗位培训(OJT)都是无计划的或非结构化的。我们都经历过非结构化的岗位培训。有些人称呼非结构化岗位培训为“Follow Joe training”或“Sit by Sally training.”这些意味着,培训仅限于观看别人操作来学习。非结构化的岗位培训常常有以下几个特点:

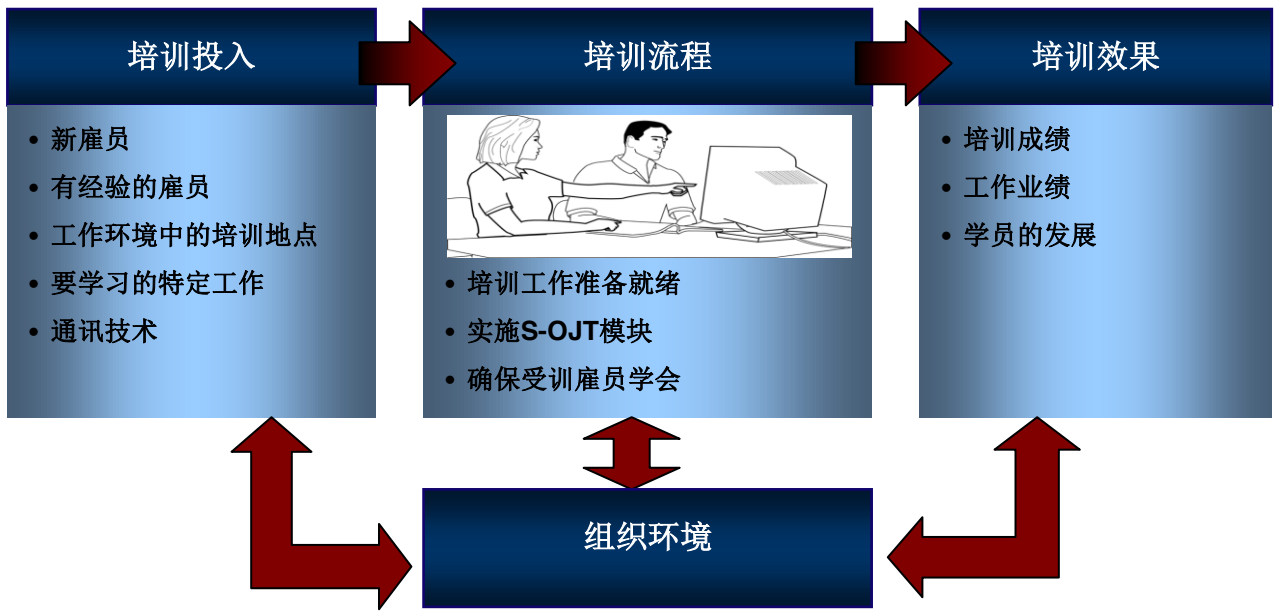
- 很少达成想要的培训成果
- 常常包含了不正确或不完整的内容
- 太依赖个人之间的沟通
- 培训教师每一次所使用的方法不尽相同
- 员工不确定分享某些内容是否合适
- 有些员工害怕分享他的技术知识

将 S-OJT 视为一套系统

S-OJT 与非结构化 OJT 的差别在于前者使用有计划的过程。采用系统的观点来实行有计划的过程有助于确保培训是有效果且有效率的。S-OJT 的系统观点有两层意义:首先, S-OJT 本身即为一个系统。其次,必须有系统地发展以及应用 S-OJT。

S-OJT 系统

S-OJT 本身做为一个系统,就能辨别其培训投入、培训流程及培训效果。此系统也反应出 S-OJT 发生于组织环境之中。(图一)



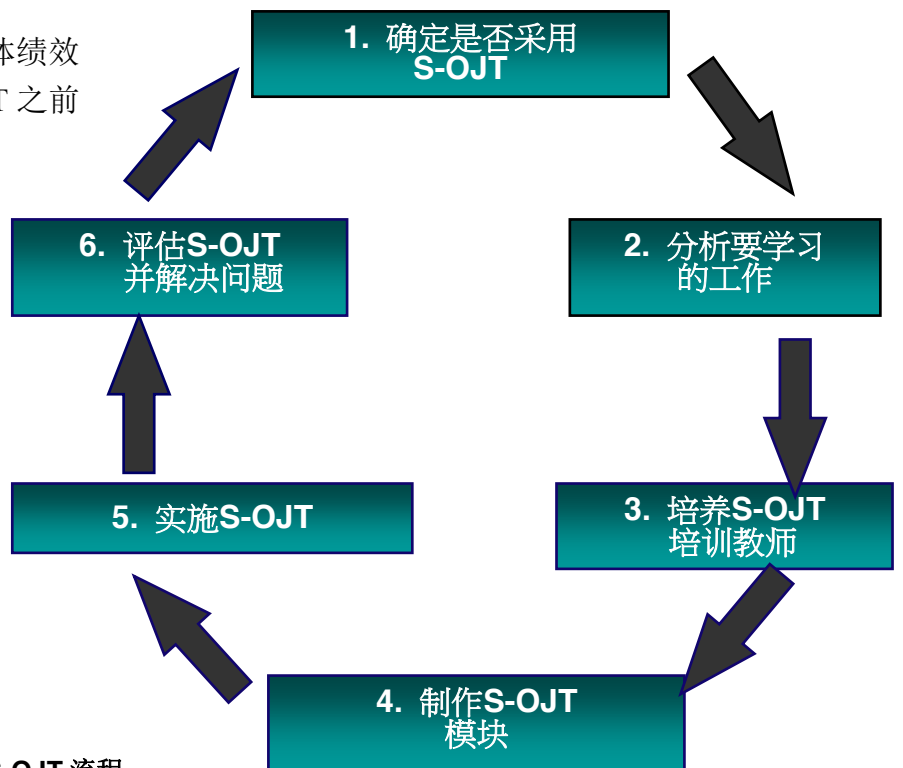
图一 S-OJT 系统

S-OJT 流程

图二显示出系统观的第二层意义—需要有秩序的流程来设计、实施以及评估 S-OJT。一般而言，此六步骤能帮助我们最有效也最有效率地组织一个系统。

此 S-OJT 流程应该被视为整体绩效改善流程的一部份。在使用 S-OJT 之前必须先彻底分析目前和预期绩效结果的差距。

如前所述，只有当绩效差距来自于员工缺少适当的胜任力之时，采用 S-OJT 才是合适的方法。



图二 S-OJT 流程

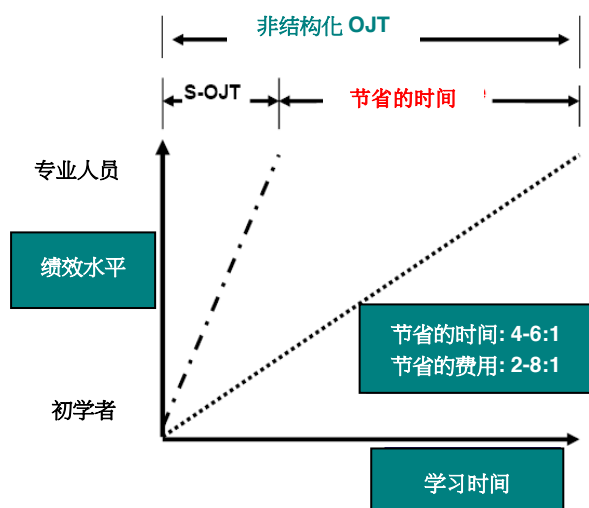
S-OJT 的益处

S-OJT 利用的原则是,当培训尽可能接近实际工作时最有成效。许多企业单独使用 S-OJT, 或者和其他的培训方式(例如课堂培训)一起搭配使用。

企业界指出,使用 S-OJT 具有以下成果:

- 缩短培训时间
- 降低培训成本
- 质量改善
- 员工发展机会增加

一项案例研究指出,相对于非结构化的岗位培训, S-OJT 能达到大约两倍财务收益,以及五倍的效率。



更多相关信息...

- 罗纳德·杰克斯 (2003). *员工岗位培训手册:致胜培训秘诀*. 北京: 中华工商联合出版社.
- Jacobs, R. (2003). *Structured on-the-job training: Unleashing employee expertise in the workplace*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Jacobs, R., & Osman-Gani, A. (2005). *Workplace learning and training: A cross-cultural perspective*. Singapore: Pearson.
- Jacobs, R. (ed.). (2002). *Implementing structured on-the-job learning: A casebook*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Jacobs, R. (ed.). (November, 2001). *Planned training on the job*. In *Advances in Developing Human Resources series*. San Francisco: Sage.

罗纳德·杰克斯 (Ronald L. Jacobs) 博士是美国伊利诺州立大学香槟分校 (University of Illinois at Urbana-Champaign) 人力资源开发 (Human Resource Development) 教授。他亦担任教育学院国际项目主任 (Director of international programs in the College of Education)。

联络email: rljacobs@illinois.edu (English)

bryanwang1222@yahoo.com (中文)