

# S-OJT™ 簡介

## —運用結構化在職訓練發展員工專業能力

雷諾·傑卡伯斯(Ronald L. Jacobs)

人們是如何學會做自己的工作的呢？研究顯示，大部分的人從實際工作場所之中習得，而非來自教室或是職場外訓練。但大部分的在職訓練都是非正式或是非結構化的，如此常常造成無法預測的訓練結果。因此，愈來愈多組織開始使用結構化在職訓練(Structured on-the-job training)亦即所謂的S-OJT。因為此種訓練方式結合了正式課堂訓練的一致性與可靠性以及在實際工作場所學習的相關性。

### 組織面臨的挑戰

究竟是什麼因素造成一家企業的成功？好的產品？最新的科技？還是最好的顧客服務？這些對企業的成功而言都是很重要的。然而，這些因素的重要性都還比不上為這家企業工作的員工。特別是人們所用來工作的「知識」與「技能」。

不幸的是，組織的需求總是不斷地改變。組織所面臨的挑戰即為擁有各種最有效也最有效率的方法來幫助員工充實更新他們的知識與技能—即所謂的「能力」。

### 何謂能力？

「能力」指的是一個人用來完成一項工作任務的相關才能。有些人對一項工作任務駕輕就熟，例如專家。有些人只是剛開始學習如何處理該工作任務，亦即新手。表一將人的能力從新手到大師劃分為不同階段，每個階段各有其稱呼—新手(Novice)、專業技術者(Specialist)、資深專業技術者

(Experienced Specialist)、專家(Expert)、以及大師(Master)。

### 員工能力的改變


在組織中的員工能力是不斷變動的。影響員工能力的狀況包括了以下七種狀況：

- 新雇員：全職、兼職與臨時工
- 升遷
- 職務輪調與調職
- 持續的改進措施
- 多樣化技術
- 科技
- 工作性質的根本變遷

### S-OJT 與能力

S-OJT 是用來發展員工能力得最好方法之一。然而，S-OJT 無法讓每個員工立即搖身一變成為專家。沒有一種訓練方式具有這種神奇效果。S-OJT 能做到的是，幫助員工能工作得更獨立、更迅速、以及更好。

大師 (Master)	專家中的真正專家 此人設立的標準為別人所遵循
專家 (Expert)	能處理重複性的任務以及偶發性任務者
資深 專業技術者 (Experienced Specialist)	已具有處理某項任務的多次經驗 並能輕鬆熟練地完成者
專業技術者 (Specialist)	已能可靠地處理某項任務者，但 他的經驗有限
新手 (Novice)	對某項任務陌生，並缺少處理該 項任務所需之能力者



表一. 人員能力分級表

## S-OJT 的意義

結構化在職訓練(S-OJT)於 1980 年代開始推行於組織之中，用來回應全球化經濟的種種挑戰。

S-OJT 的定義是：「資深員工為新手在工作現場或與工作現場環境相近的地點，透過一套有計畫的程序，以提升其在工作單元上能力的訓練計畫。」此項定義有五個重點：

- **資深員工(Experienced Employee)** — 了解該項工作任務並具有 S-OJT 訓練員資格的人。
- **新手(Novice Employee)**—缺少執行某項任務所需之知識技能，已經上過先修課程，並準備好要學習的員工。
- **有計畫的程序(Planned Process)**—訓練員採用 S-OJT 步驟來傳遞 S-OJT 模組。模組包括了執行此訓練所需之所有資訊。
- **任務(Task)**—工作之中的一個特別的工作單元。任務並不是一個員工所做的每一件事，而是其中的一小部分。
- **工作環境(Work setting)**—S-OJT 之地點。訓練必須不影響生產或提供服務。



## 非結構化 OJT 的意義

可惜的是，大部份的在職訓練(OJT)都是無計畫的或非結構化的。我們都經歷過非結構化的在職訓練。有些人稱呼非結構化在職訓練為“Follow Joe training”或“Sit by Sally training.”這些意味著，訓練僅止於觀看別人操作來學習。非結構化的在職訓練常常有以下幾個特點：

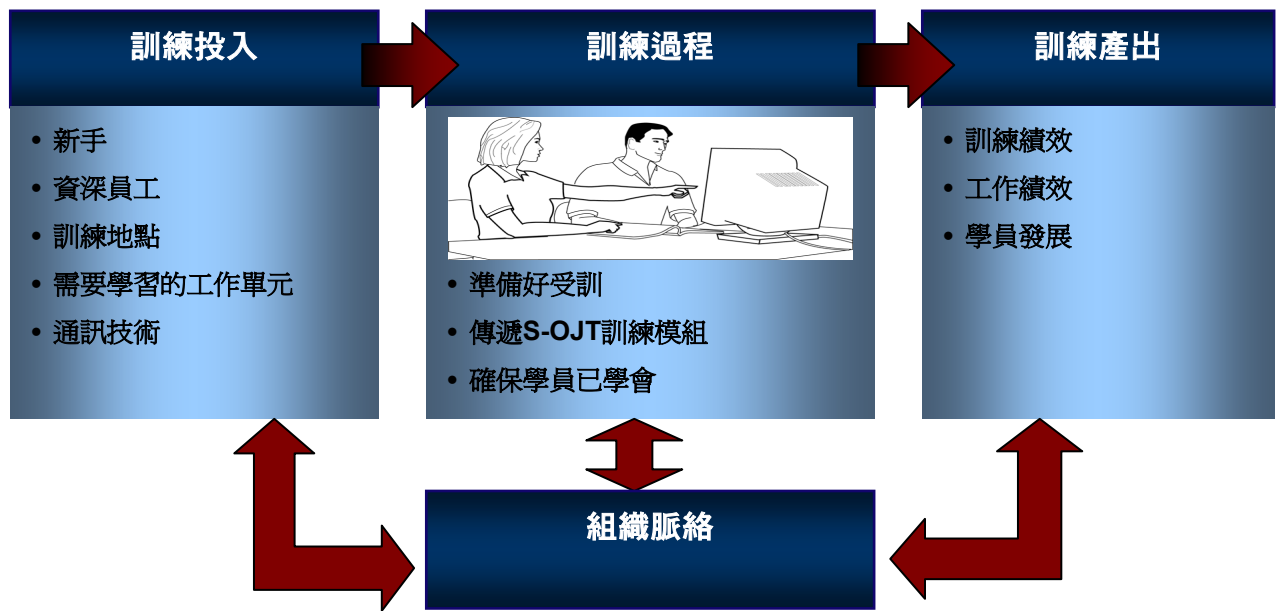
- 很少達成想要的訓練成果
- 常常包含了不正確或不完整的內容
- 太依賴個人之間的溝通
- 訓練員每一次所使用的方法不盡相同
- 員工不確定分享某些內容是否得宜
- 有些員工害怕分享他的技術知識

## 將 S-OJT 視為一套系統

S-OJT 與非結構化 OJT 的差別在於前者使用有計畫的程序。採用系統的觀點來實行有計畫的程序有助於確保訓練是有效果且有效率的。S-OJT 的系統觀點有兩層意義：首先，S-OJT 本身即為一個系統。其次，必須有系統地發展以及應用 S-OJT。

## S-OJT 系統

S-OJT 本身做為一個系統，就能辨別其訓練投入、訓練過程及訓練產出。此系統亦反應出 S-OJT 發生於組織環境之中。(圖一)



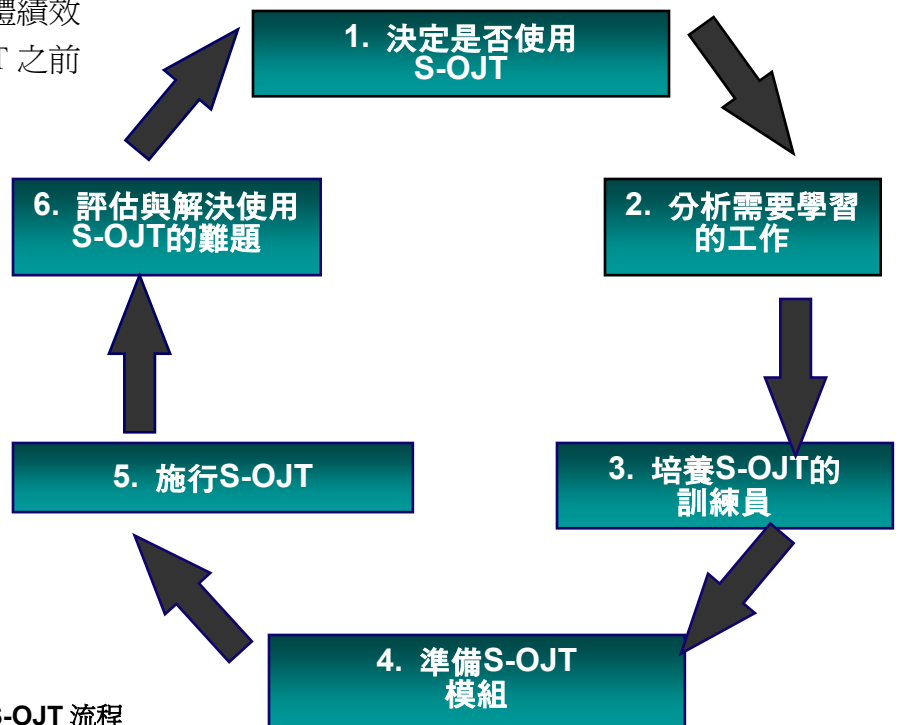
圖一 S-OJT 系統

### S-OJT 流程

圖二顯示出系統觀的第二層意義—需要有秩序的流程來設計、實施以及評估 S-OJT。一般而言，此六步驟能幫助我們最有效也最有效率地組織一個系統。

此 S-OJT 流程應該被視為整體績效改善流程的一部份。在使用 S-OJT 之前必須先徹底分析目前和預期績效結果的落差。

如前所述，只有當績效落差來自於員工缺少適當的能力之時，採用 S-OJT 才是合適的方法。



圖二 S-OJT 流程

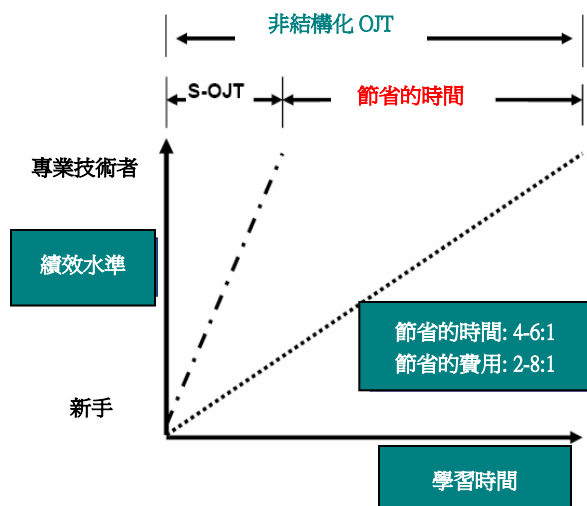
## S-OJT 的益處

S-OJT 利用的原則是，當訓練盡可能接近實際工作之時最有成效。許多企業單獨使用 S-OJT，或者和其他的訓練方式(例如課堂訓練)一起互補使用。

企業界指出，使用 S-OJT 具有以下的成果：

- 縮短訓練時間
- 降低訓練成本
- 品質改善
- 員工發展機會增加

一項案例研究指出，相對於非結構化的在職訓練，S-OJT 能提供大約兩倍財務方面的利益，以及五倍的效率



## 更多相關訊息...

- 雷諾·傑卡伯斯 (2003). *結構化在職訓練：發揮員工職場上的專業能力*. 台北：中國生產力中心。
- 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.

**雷諾·傑卡伯斯 (Ronald L. Jacobs)** 博士是美國俄亥俄州立大學 (Ohio State University) 人力發展與教育研究所 (Workforce Development and Education) 教授。他亦擔任工作教育與訓練研究中心 (Center on Education and Training for Employment) 領導人。

聯絡 email: [jacobs.3@osu.edu](mailto:jacobs.3@osu.edu) (English)

[wang.972@osu.edu](mailto:wang.972@osu.edu) (中文)