

基于工作任务模型的岗位培训课程体系构建

王明昊

(中国烟草总公司 湖南省公司,湖南 长沙 410004)

[摘 要] 针对岗位培训中“学用脱节”的突出问题,选取高级烟叶技术员、高级客户经理、高级专卖稽查员3个岗位,采用工作任务模型开展培训课程体系设计及课程开发。实证研究结果表明,工作任务模型是一种有效的岗位培训课程体系设计与开发方法,据此建立的岗位课程体系对解决培训中“学用脱节”有较好的效果。

[关键词] 工作任务模型;岗位培训;课程体系

[中图分类号] C939 [文献标识码] A [文章编号] 1674-117X(2017)04-0059-04

On Constructing Task-Based Job-Training Curriculum System

WANG Minghao

(Hunan Branch of China National Tobacco Corporation, Changsha 410004, China)

Abstract: In order to solve the problem of separation of theory and practice, this paper selects such three positions as senior tobacco technologist, senior customer manager and senior inspector, and applies task model into designing and developing job-training curriculum system. According to the empirical research, the task model is an effective way to design and develop job-training curriculum system, which in turn works quite effectively for the separation of theory and practice.

Key words: task model; job-training; curriculum system

企业培训中最突出的问题就是“学”与“用”脱节,具体表现在有用的没有培训、培训的用不上及培训了不会用3个方面。针对这一现实问题,很多企业按照“培训以内容为王”的原则,选择开展培训课程体系建设,希望通过改进培训内容以解决上述问题。而课程体系建设首先需要考虑采用什么工具或方法设计与开发培训课程体系,以使体系及开发的课程实现学用一致。

中国烟草总公司湖南省公司(以下简称湖南省烟草公司)从解决企业培训“学用脱节”的实际问题出发,2015年度将“岗位培训课程体系的设计与开发研究”列为重点科研课题,采用工作任务模型

法,选择高级烟叶技术员、高级客户经理、高级专卖稽查员3个主要业务岗位开展实证研究,以期为企业培训学用脱节问题提供理论参考。

一 工作任务模型的理论构建

目前,岗位培训课程体系设计大多采用岗位胜任特征模型,而采用工作任务模型的较少见。湖南省烟草公司在课题研究之初也尝试采用岗位胜任特征模型,但随着研究的深入,发现采用该模型建设培训课程体系具有明显缺陷。课题组基于确保培训与工作岗位尽可能一致这一思路,^[1]从岗位职责和任务入手,紧扣解决“学用脱节”问题,构建工

收稿日期: 2016-11-16

基金项目: 中国烟草总公司湖南省公司 2015—2016 年度科技专项基金资助项目“岗位培训课程体系设计与开发研究”(15-16Bd14)

作者简介: 王明昊(1973-),男,湖南祁东人,中国烟草总公司经济师,湖南大学硕士研究生,研究方向为企业人力资源管理。

作任务模型。工作任务模型最突出的特点是工作任务导向,要求在课程体系设计和课程开发各环节都要坚持工作任务导向。课程体系根据工作任务的多少来设计与建构,课程开发根据怎样完成工作任务来设计,课程内容根据工作任务内容来确定,课程逻辑根据工作开展过程逻辑来组织。

工作任务模型与岗位胜任特征模型都是从岗位职责和工作任务入手,但两者有本质的区别,主要体现在以下方面:

1. 工作任务模型是任务导向,岗位胜任特征模型是能力导向。前者在课程体系建设和课程开发整个过程中都针对一项项工作任务,落脚点为工作任务的完成(见图1);而岗位胜任特征是指“能将某一工作(或组织、文化)中有卓越成就者与表现平平者区分开来的个人潜在特征,它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域知识、认知或行为技能”^[2],因此岗位胜任特征模型研究的是岗位需要员工具备哪些能力,落脚点为培养岗位员工的能力(见图2)。在实践中,岗位胜任特征模型存在所提炼概括的胜任特征或能力与岗位实际工作任务相脱节的问题。岗位培训的本质是完成岗位工作任务,从而实现岗位职责的履行。^[3]从岗位培训的本质上看,工作任务模型直接针对怎样完成工作任务的问题,显然更切合培训的本质;而岗位胜任特征模型考虑的是该岗位要求员工具备什么能力特征,更适合用以选聘人员。

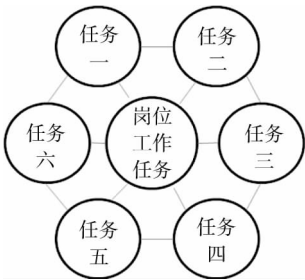


图1 工作任务模型

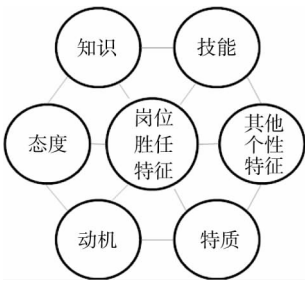


图2 岗位胜任特征模型

2. 工作任务模型关注的是事,岗位胜任特征模型关注的是人。前者的工作任务导向决定其关注对象为一项项的工作任务,按任务来设计岗位职责的履行,课程体系设计与课程开发只考虑工作任务如何完成,而不需考虑谁在这个岗位;后者是以优秀绩效员工为标杆概括提炼的个人特征,具有明显的个性化色彩,其与岗位特征或岗位工作任务特征不能等同,且岗位胜任特征未能体现具体岗位的特征。同时,无论哪个岗位,优秀绩效员工都较少,以优秀绩效员工的特征来要求所有员工是不现实的。因此,采用岗位胜任特征模型建设的培训课程体系,很可能与岗位工作任务需求不能精准一致。

3. 工作任务模型包含工作流程,岗位胜任特征模型不含工作流程。流程是关于效率的最优设计,^[4]可见流程在完成工作任务中的重要意义。工作任务模型以工作任务为导向,自然包含完成工作任务的过程,即工作流程。通过流程将工作任务的完成与知识、技能紧密结合起来,不仅体现出工作任务需要的知识和技能,而且还具体指出这些知识与技能对应于工作任务的哪一环节以及怎样运用,因此,基于工作任务模型的课程体系能更好地实现“做什么”与“学什么”的统一、“怎么做”与“怎么学”的统一,能更好地解决学与用的一致性。而岗位胜任特征模型虽然基于知识与技能建设课程体系,可以解决岗位需要什么知识和技能的问题,却未能解决知识和技能怎样运用的问题,也就无法评价是否能够解决“学了不会用”的问题。

上述本质区别决定了岗位胜任特征模型可以作为岗位培训的参考但不能作为前提依据,否则据此建设的培训课程体系可能存在明显缺陷;而工作任务模型更符合岗位培训的本质,据此建设的培训课程体系能更有效地实现培训的学用一致。

二 工作任务模型的操作流程

(一)实证岗位的选择

课题选取高级烟叶技术员、高级客户经理、高级专卖稽查员3个岗位,采用工作任务模型开展培训课程体系设计及课程开发。这3个岗位分别为湖南省烟草公司3条主要业务线上的核心岗位,员工人数较多,具有规模化的经济效益。

(二)技术路线

运用工作任务模型设计与开发课程体系建设的技

骤依次实施:

1. 分析岗位职责。通过头脑风暴等方法,列举岗位职责,重点确定岗位主要职责。

2. 分析工作任务及子任务。每项岗位职责往往包含多项工作任务,首先梳理出每项职责下的工作任务,再对每项工作任务进行梳理。对复杂的工作任务进一步细分,继续分解成子任务。子任务仍比较复杂的,还可进一步分解为下一级子任务,直至不能分解为止。

3. 梳理工作流程。工作流程展示了完成一项工作任务所需的步骤、决策及整个流程的执行路径和顺序。^[5]每项工作任务或子任务都有相应的流程,从任务开始到结果输出或任务办结为一个流程,每个完整的流程对应一个工作任务。在流程梳理过程中,一定要找出流程的关键节点和重要环节。

4. 编制岗位知识与技能清单。以每个工作流程为主线,按照流程发展,分析、概括、提炼完成每个环节和节点所需掌握的知识和技能,以及流程中的常见问题及解决措施,形成知识和技能清单,在工作流程中实现知识、技能与工作任务的对应。

5. 确定拟开发岗位培训课程。以工作流程确定拟开发的培训课程,一个流程对应一门课程,以流程的长短确定课程的时长。如实际工作需要,也可将两个以上的独立流程所对应的课程有机组合起来作为一个课程。

6. 集合所有拟开发课程,形成体系框架。岗位所有工作任务对应工作流程,各个独立的工作流程对应各个培训课程,所有培训课程的集合形成该岗位的培训课程体系。课程体系包含的课程对应岗位全部或主要的工作任务,包含完成工作任务需要的知识、技能及其运用,因此相对于岗位职责来说,该课程体系较为完整。

7. 按照岗位特点确定课程开发顺序。根据岗位的核心职责,采用工作任务优先级矩阵,通过每项任务的频繁度、重要性、学习困难度、需要的工作经验等指标,^[6]对岗位工作任务进行排序,以确定岗位培训体系中的课程开发顺序。

8. 组织实施课程开发。坚持工作任务导向,以工作流程为逻辑结构,组织实施课程开发。在课程内容开发上,根据流程发展,将各环节和节点涉及的知识和技能融合进去,让学员知道在哪个环节需要做什么、需要什么知识和技能、怎样做、做到什么

程度、有什么常见问题及解决措施等。

9. 评估与改进课程。课程的评估与改进主要是评估课程是否贯彻工作任务导向,流程是否正确精简,知识和技能是否全面,工作任务是否讲解清楚,并根据评估意见,结合岗位工作的实际情况进行改进。在实证研究中采取“四级评估”,即课程开发人员评估、业务部门评估、行业内专家评估、行业外专家评估。课程开发人员评估由承担该岗位各课程开发的人员相互评估;业务部门评估由业务部门组织,参加人员包括本部门负责人、业务骨干以及该岗位全体人员或代表,包括下属单位相关岗位人员;行业内专家评估,邀请、组织行业内相关业务专家进行,侧重评估课程的实用价值、实际工作经验的总结提炼以及与实际工作的紧密度;行业外专家评估主要从理论上把关,评审课程在理论上是否站得住脚。

10. 推广应用课程。将开发的课程用于对应岗位人员的培训,边用边听取学员意见,以便做进一步的修改。同时根据推广学习的需要,开发多种形式的课程,一个课程采取多种形式展示,如传统课程、视频课程或者微课程等形式。随着移动设备与无线网络的普及,基于微课程的个性化学习、移动学习、远程学习、在线学习、微型学习等各种新型学习方式将成为课堂学习的有利补充,有利于发挥非正式学习的优势,最大限度地提高学习者的学习效率。^[7]具体选择哪种形式,主要根据课程内容、学员学习方式及现代教学技术发展等综合考虑。

(三)组织路线

组织路线主要解决课程体系设计及开发由谁承担以及怎样承担的问题,本课题采取团队作业、项目管理、标杆引领、内外合作、循序渐进等方法。

1. 团队作业。组成课程体系建设工作组,负责课程体系建设的技术指导、进度监督、成果评估以及研究工作的协调,成员包括人事部门培训负责人和培训专员、相关业务部门负责人和业务专家。承担3个岗位课程体系建设的公司分别组成课程开发组,负责岗位培训课程体系的设计、构建以及具体课程的开发,成员包括公司业务分管领导、业务部门负责人和业务骨干代表、人事部门负责人和培训专员,其下再设课程开发项目组,承担每个课程的开发,成员3~5人,包括业务专家、流程专家和其他工作人员。

2. 项目管理。一个课程为一个项目,由业务专

家为项目负责人,牵头组织项目小组,制定项目推进计划,实施进度管理,接受课程开发小组的监督和指导。

3. 标杆引领。让本岗位的优秀员工参与课程体系设计和课程开发,归纳总结岗位工作流程、岗位知识和技能。课程体系或课程的基本框架出来后,组织更多的优秀员工进行研究讨论,使工作流程、岗位知识和技能更具有普遍性和代表性。

4. 内外合作。承担岗位培训课程体系建设的公司根据本企业人力资源情况,主动邀请外部专家与企业内部人员一起参与或承担课程开发,实现优质资源的整合和共享。高级烟叶技术员岗位课程开发由湖南省烟草公司的9个市级公司和培训中心共41人参与,高级客户经理岗位课程开发由10个单位36人参与,高级专卖稽查员岗位课程开发由11个单位49人参与。

5. 循序渐进。以高级烟叶技术员等3个岗位试点,再逐步推广到所有岗位。先建立岗位培训课程体系,再开发具体培训课程;先开发2~3个课程,总结经验方法,再推广运用到所有课程开发。

三 工作任务模型的运用成果

成功建立了3个岗位的培训课程体系,其中,高级烟叶技术员岗位课程体系共22个标准课程,高级客户经理岗位共13个标准课程,高级专卖稽查员岗位共23个标准课程。各岗位的课程体系涵盖了岗位的主要职责和工作任务,而且这些标准课程可根据实际培训组织实施需要拆分为更小的课程,甚至微课程。同时,因为采用工作任务模型先建立了课程体系,再开发课程时就能有的放矢,减少盲目性,防止重复开发等问题,提高了资源的有效利用。

提出了解决“学用脱节”问题的有效思路和方法。以工作任务模型设计与开发的岗位培训课程体系始终坚持工作任务导向,以工作流程为课程逻辑结构,将什么任务需要什么知识和技能、常见问题及怎样解决等统一起来,能够有效解决学员“学了用不上、要用的没有学、学了不会用”的问题。高级烟叶技术员岗位培训课程体系22个课程在试用中,学员满意度平均值都在92%以上,可以看出课程得到了学员的广泛欢迎和好评。高级客户经理课程、高级专卖稽查员课程试用情况与此类似。

系统集成创新了课程体系建设及课程开发方

法和工具。运用工作任务模型,在企业培训领域首次集成岗位职责和工作任务分析、工作流程分析、头脑风暴、标杆管理以及具体课程设计与开发等多种方法和工具,形成了较为系统的解决方案。在这个过程中,每一阶段都有适用的技术、工具,实践操作性较强,便于推广运用。在开展3个岗位实证研究的同时,湖南省烟草公司及相关市级公司已将工作任务模型推广运用到30个岗位的培训课程体系中,开发出300余个培训课程。

实证研究证明,工作任务模型是一种有效的岗位培训课程体系设计与开发方法,能够较快地建立满足岗位工作任务需要的课程体系,开发出实战功能显著的培训课程。这种方法既有理论上的创新意义,也有较高的推广价值,能够产生规模化效益。

高级烟叶技术员、高级客户经理、高级专卖稽查员3个岗位属于业务技能型岗位,其岗位工作职责和工作任务比较确定,在具有同类或类似特征的岗位上,采用工作任务模型能够较好地建立课程体系,开发岗位培训课程。管理型岗位因为工作任务具有更大的不确定性,工作任务模型是否适用于管理型岗位尚需进一步实证研究。但可以确定,对于管理类岗位比较确定的工作任务,同样可以采用工作任务模型法开发相应的培训课程。

参考文献:

- [1] 赵曙明,周路路,马希斯.人力资源管理[M].13版.北京:电子工业出版社,2012:203.
- [2] 孟庆伟.人力资源管理通用工具[M].北京:清华大学出版社,2007:117.
- [3] 王明昊.技能鉴定培训“学用一致”问题的分析与对策[J].创新与创业教育,2015(6):145.
- [4] 穆胜.“云化”的华为怎样炼成?[J].中外管理,2015(4):53-54.
- [5] 安迪曼.如何进行工作任务分析[EB/OL]. [2014-01-06]. http://blog.sina.com.cn/s/blog_ae7a96dd0101gk8t.html.
- [6] 周四伟,赵尔男,刘芳.基于工作任务的课程体系设计与开发[J].中国环境管理干部学院学报,2012,22(4):75-78.
- [7] 窦菊花,何高大.微课研究综述[J].湖南工业大学学报(社会科学版),2015,20(4):56.

责任编辑:徐海燕