

2011 年 TTQS 專題報告

傳統工作分析與職能分析之比較

董玉娟

發表時間: 2011 年 10 月 3 日

發表地點: 高雄應用科技大學人力資源發展系

參加對象: 高雄應用科技大學人力資源發展系碩士班一年級

壹、概論

近年來，不論是學術界或是實務界，「職能分析」、「職能需求」已成為熱門的探討議題。伴隨著訓練品質評核系統(Taiwan Train-Quali System, TTQS, 以下簡稱 TTQS)的推行，確立企業的「職能缺口」是決定企業教育訓練需求的重要工作，亦是 TTQS 的重要評核指標之一。然而過去企業在人力資源管理的選、訓、育、用、留的五大功能中，工作分析或是「職能分析」由於相當耗時、耗錢、以及耗人力的工作，因此常是企業較不完善，較未落實的工作。然而現今為了能健全組織的教育訓練制度，同時使得企業的教育訓練能呼應企業的策略發展及需求，並爭取政府在教育訓練經費的支持，「職能分析」、「職能需求」已成為目前實務界亟需瞭解、發展的重點工作。

然而從傳統的工作分析轉換為職能分析，究竟兩者有何不同？兩者是否可以明確區分？有關於工作分析與職能分析的差異，在人力資源專家間目前並無一定的共識(Sanchez & Levine, 2009)，甚至有學者認為職能分析為工作分析過程的基礎(Ruggeberg, 2007)。本文將針對過去學者對工作分析與職能分析(Sanchez & Levine, 2009; Lim, Mathis, & Jackson, 2010)的差異進行探討，以瞭解「職能分析」對人力資源管理中選、訓、育、用、留五大功能的可能改變。

貳、TTQS 與職能的關係

依據 TTQS 訓練品質體系，企業的訓練需求來自於職能缺口，而職能缺口則透過組織分析、工作分析、以及員工分析來瞭解為了達成企業願景及策略目標，組織的績效缺口為何。組織的績效缺口來自於期望績效與實際績效的差異。而期望的績效除了來自於對於「目前」組織的績效期望(組織分析)、對工作的績效期望(工作分析)、以及員工的績效期望(員工分析)，也來自於「未來」的績效期望，例如：組織未來策略或是產品服務內容的改變、工作內容的改變、員工生涯的異動及發展。因此，由於「未來的」或是「目前的」績效期望與「實際的」績效期望之間的差異，衍生了組織的職能缺口，形成了組織訓練需求的來源。

參、傳統工作分析與職能分析之比較

所謂的傳統工作分析為有目的地以系統化的程序收集與工作相關的重要面向的資訊，包括工作的任務、責任、及行為，以及執行該工作所需具備的知識、技能、能力及其他特質(Gatewood & Field, 2001)。然而McClelland(1973)針對卓越工作者進行研究，結果發現除了知識、技能、能力外，要產生卓越績效，態度、認知、以及個人特質等亦佔了重要的因素，因此開啓了實務界及學術界對職能的研究及探討。所謂的職能為一個人所具有的潛在特質，這些特質會影響員工的工作績效表現(Spencer & Spencer, 1993)。

以下將透過文獻資料的回顧，針對分析的目的、對工作的看法、焦點、時間導向、績效水準、分析內容、適用範圍等向度來嘗試說明傳統工作分析與職能分析的差異。

- (一) 分析的目的: 工作分析主要是瞭解工作的任務有哪些，以及決定完成任務所需的相關特質。而職能分析則著重於任務的執行與組織的策略有何關係，試圖找出成功完成工作以及最佳績效的驅動因子有哪些。工作分析是作為選、訓、育、用、留決策的基礎，而職能分析是作為組織策略達成的工具。因為僅選擇幾項核心的職能，因此職能分析較容易溝通及瞭解。而工作分析則針對每一項工作的要求及特性深入分析，所產出的結果往往是冗長的任務明細及要求的資格條件，因此較不易溝通(Sanchez & Levine, 2009)。
- (二) 對工作的看法: 工作分析分析的主體是「工作」，嘗試從不同的在職者去瞭解工作的基本要素，因此針對一份許多人所執行的相同工作，其分析的結果是一樣的，並不會因人而異。然而職能分析認為工作是角色的扮演，對如何扮演該角色及對該角色的認知是會因在職者的不同而有所不同，而對角色不同的詮釋及認知則會導致績效的差異。而要想讓員工的行為與公司的策略一致性，則採用職能分析會較工作分析適合(Sanchez & Levine, 2009)。
- (三) 焦點: 工作分析僅聚焦在工作上，因此除了工作的特性之外，並不會受到組織核心價值或是雇主品牌的影響。組織核心價值與組織的策略息息相關，因此透過員工的行為傳遞組織核心價值的行為以及對核心價值的承諾，例如: Disney 強調清潔及注重細節，因此每一位員工在 Disney 時就要將組織的這二個重要價值觀融入在自己的角色行為中(Sanchez & Levine, 2009)。透過職能分析可以向員工溝通對組織有價值的行為，提升組織整體的能力、以及強調對組織競爭優勢有利的職能行為(Lim, Mathis, & Jackson, 2010)。
- (四) 時間導向: 工作分析嘗試提供平均工作表現所應有的行為及要求的客觀描述，而職能分析則是提供達成組織策略所應有的行為。因此工作分析常根植於「過去」導向，亦即過去員工做了什麼，而過去員工做了什麼成為主要的資料來源。而職能分析則是著重於未來，代表工作從現在開始應該如何被界

定以及如何解釋。將公司的策略轉換為員工每日的工作行爲。因此工作分析的資料來源為在職者，而職能分析的資料來源則為企業的策略規劃及策略的運用(Sanchez & Levine, 2009)。

(五) 績效水準：工作分析著重於描述達到平均績效水準的工作行爲，而職能分析則是著重於達到高績效水準的工作行爲。藉由工作分析所得到的平均績效水準的工作行爲來交換薪資所得，屬於交易型契約，而職能分析則是關係型契約，員工透過對於組織策略的瞭解，展現非僅現在工作需求的行爲，也展現未來工作需求的行爲，以符合公司的策略方向(Sanchez & Levine, 2009)。

(六) 分析內容：職能模型 (competency model) 明確指出每一工作所要求之職能，以及每一工作所需具備的基本知識、技能、能力與個人特質(Blanchard & Thacker, 2010)卓越的表現，除了傳統工作分析所得出外顯的知識、技能、能力外，尚包括較為內隱的個人動機、特質、以及自我概念(Spencer & Spencer, 1993)。

(七) 適用範圍：工作分析的結果是瞭解特定、單一工作的知識、技能、能力，其調查出來的結果僅適用於執行單一工作，而職能分析的結果，卻可能運用在不同工作之間或是不同組織之間，因此方便組織進行員工工作輪調、傳承規劃、或是向上發展。

表一 傳統工作分析與職能分析之比較

構面	傳統工作分析	職能分析
目的	描述行爲	影響行爲
對工作的看法	工作是描述的主題	工作是需要扮演的角色
焦點	完成工作	達成公司策略及目標
時間導向	過去	未來
績效水準	標準	最佳化
調查對象	資深工作者/主管	績效最佳者
分析內容	外顯：知識、技能、能力	內隱：動機、特質、自我概念 外顯：知識、技能
適用範圍	單一工作	可進行不同工作間的輪調

資料來源：

1. Sanchez, J. I. & Levin, E. L. (2009). What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? *Human Resource Review*, 19: 53-63.
2. 本研究整理

肆、職能分析對訓練及發展的助益

依據以上工作分析與職能分析的比較，針對職能分析對訓練及發展的助益，進一步說明如下：

1. 職能分析可以協助確認有效完成工作的必要行爲，而這些必要行爲對提升員工的績效及組織績效均有正向的助益。
2. 透過職能需求分析可以瞭解組織現在及未來的技能需求，提供組織訓練需求的基礎，並將訓練活動與公司的目標及策略相結合。
3. 職能分析可以提供員工在不同的生涯階段中，應具備何種技能，提供員工發展的建議。
4. 職能分析提供了一張「學習地圖」，讓組織可以依據學習地圖辨識及開發可能成爲管理者的潛質人才，進行才能管理(talent management)(Noe, 2010)。

伍、結語

對於究竟採用傳統的工作分析或是職能分析的觀點，並沒有一定的答案。有些學者認爲傳統的工作分析與職能分析並非完全替代的關係，而是彼此互補的關係(Sanchez & Levin, 2009)。而有些學者提出採用哪一個分析觀點需視企業的需求及企業特性而定。員工的工作特性若較偏向任務導向、或是專案性工作，當一個任務結束時，則又轉爲執行另一個任務，此時人員的甄選、配置是以職能爲標準，因此應當採用職能分析的觀點。然而，若員工的工作型態是非常固定，無需跨部門的合作，亦無經常性的變化，則傳統的工作分析是一個可行的觀點。同時因爲傳統工作分析的觀點發展已久，相關的作法及程序已有一定的模式，並做爲甄選、訓練、薪資、及績效評估等決策。然而由於職能分析的概念在學術界及實務界尚屬在發展階段，相關法律的參考判例並沒有很多。同時，工作分析僅著重於工作的需求，並不因何人執行而有差異，因此採用傳統工作分析方式較沒有法律上的爭議。因此傳統的工作分析較爲廣泛使用((Lim, Mathis, & Jackson, 2010)。

然而，誠如上面所述，職能分析兼具策略性、未來性、卓越績效等特性，與TTQS 訓練品質系統中強調以職能缺口爲基礎的訓練需求必須能夠呼應組織的核心價值及策略是一致的概念，因此未來針對如何將組織的策略轉化爲員工日常工作行爲的職能，則仍有待學者及專家更多的投入，以建立完整有效的職能分析模式，並培訓企業的人力資源人員，以將職能分析的概念落實在企業中，讓公司的訓練制度能藉由職能缺口的有效訂定，來達成企業的策略性目標。

陸、參考文獻

- Blanchard, P. N. & Thacker, J. W. (2009) *Effective Training*. Prentice & Hall.
- Gatewood, R. D. & Field, H. S.(2001), *Human Resource Selection*, Harcourt, Inc.
- Lim, G. S., Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management-An Asia Edition*. Singapore: Cengage Learning Asia Ptd Ltd.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." .
American Psychologist, 28(1): 1-14.
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development*. 5ed. McGraw-Hill College.
- Ruggeberg, B. J. (2007). A Consultant's Perspective on Doing Competencies Well: Methods, Models, and Lessons. In A. Fink(ed.). *Doing Competencies Well*, Symposium presented at the Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York.
- Sanchez, J. I. & Levin, E. L. (2009). What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? *Human Resource Review*, 19: 53-63.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Model for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.