

角色職能模型

獨特完整專業職能建立與彈性運用方案

作者：張雄輝

摘要

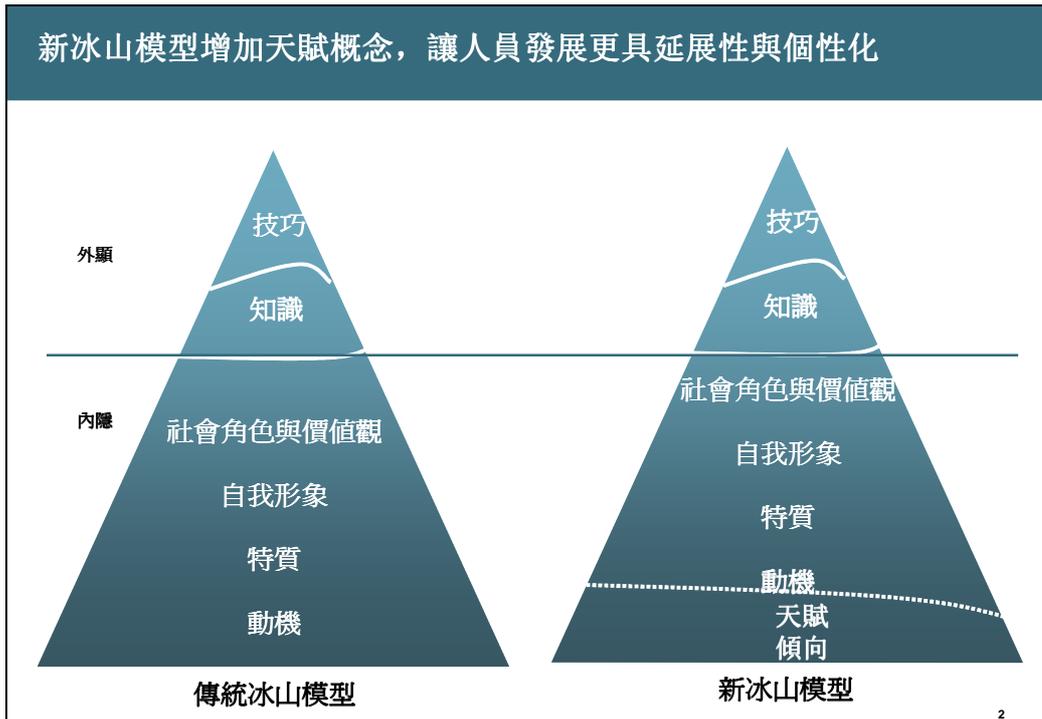
「角色職能模型」介紹具備獨特性、完整性的專業職能(Competence)模型建立方法，讓職能的建立不只是工作的展開，更擁有部門的特色，使工作的意義更為提高與昇華。職能的彈性運用則是引進 Wrzesniewski 的工作塑造 (Job Crafting)，讓個體於工作中能找到個人的意義與發揮專長。

本文建議職能的發展角度從工作分析出發到達工作的角色定位，使工作更具象並具有意義性，但發展完成的職能，實際的施行融入個人天賦、專長、意義，則能讓組織效能更具優勢、持續性發展。

職能範圍與定義

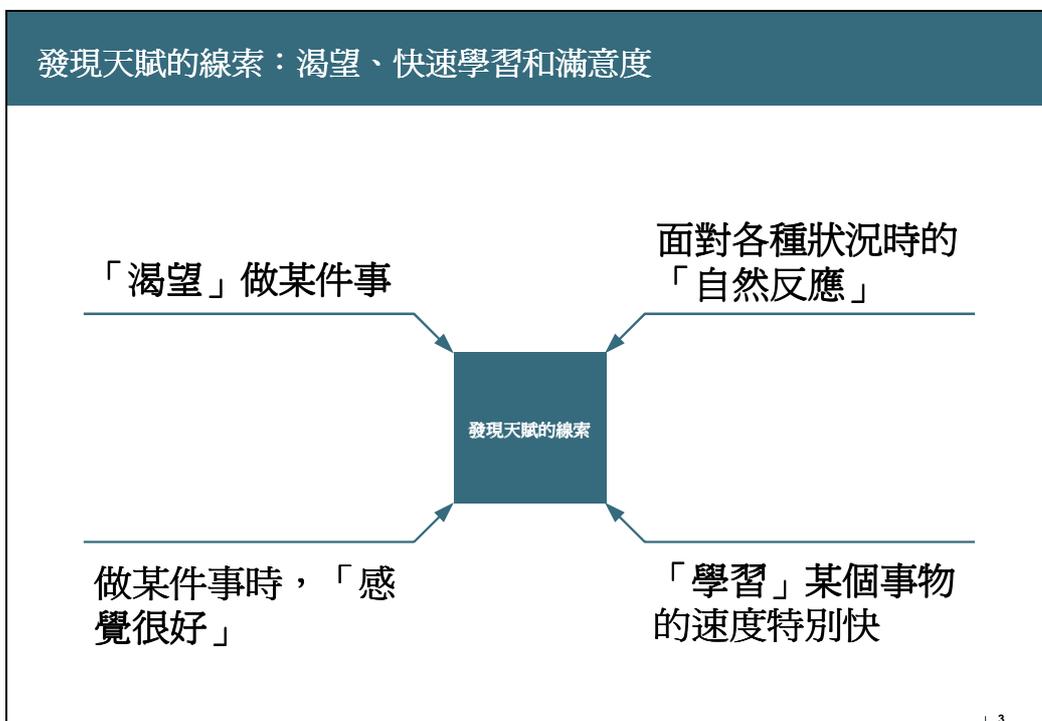
職能自 1970 年代由麥克里蘭至今的發展，已與過往有許多的不同，如在 70 年代較為重視過往的經驗或成功的案例，來衡量個人是否具備擔任該項職務的能力。現在則同時強調組織的戰略能力與未來所需要的能力。其次過去經常引用的冰山理論，有更多的研究支撐在冰山底層下除了傳統所談的社會角色、自我形象、特質和動機，還有著許多值得開發的項目，例如天賦理論的看法，可以讓冰山理論更具實用性，和寬廣的態度來看待人的發展。

天賦理論主要的意義在於如何發現個人的天賦及發揮天賦，在發現個人天賦上近來的研究指出個人在個人渴望從事的工作、快速學習的事物和面對各種狀況的「自然反應」，做某件事時「感覺很好」，這些可能就是個人天賦所在，個人應朝這個方向發展，在個人的幸福感和組織的成效都會有較佳的表現。



圖表 1：新冰山模型：資料來源：作者自行整理。

故本文在最後會介紹如何整合組織所需的職能和個人天賦如何有效的結合，使職能的發展更進一步的完善。



圖表 2：發現天賦的線索 資料來源：整理自[發現我的天才] 出版日期：2011/01/25 作者：馬克斯·巴金漢、唐諾·克里夫頓

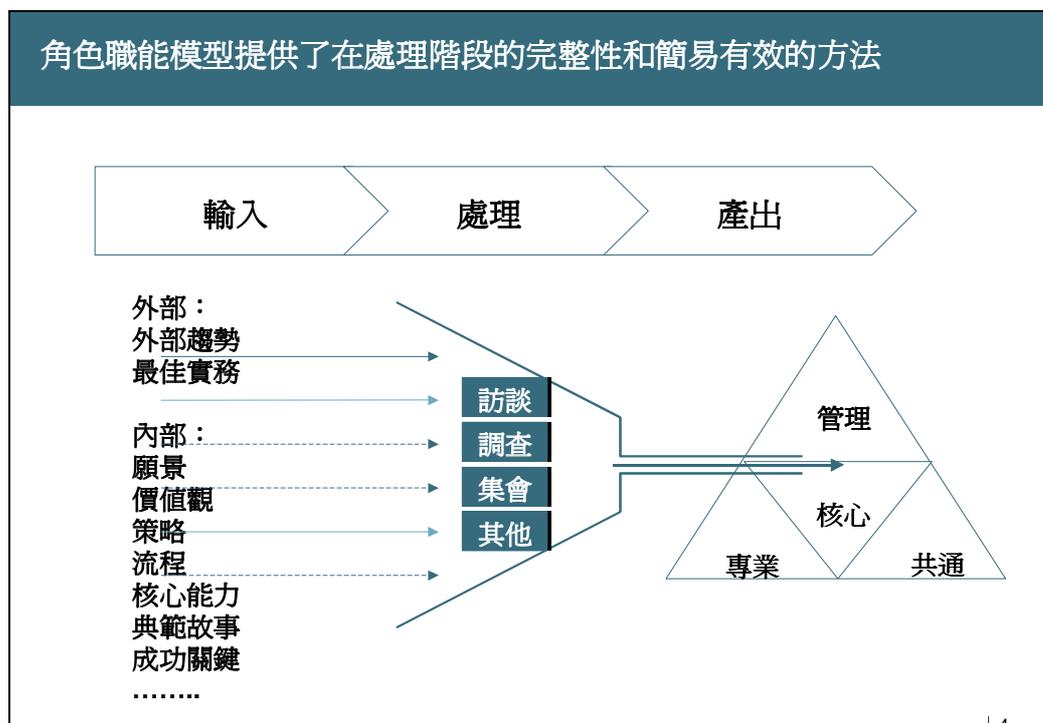
職能的定義眾多最簡單的說法應是，「完成某一特定職務所需具備的能力」。其中所需具備的能力可分解為知識、技巧、態度是眾多專家學者的共識，但在實務運用上卻會發現有些認為重點應是工作分析類的職務所需的知識和技能、有些認為應是心理、態度等職能較重要，而組織推行職能時，限於時間金錢等各項因素，可能無法把二大類別職能一次建立，而變成偏重一側，與職能原始概念有所不同。【角色-職能模型】則可以建立組織獨特完整專業職能的方法論，包含了知識、技巧及態度。並且可以配合個人天賦彈性運用方案。

角色-職能模型

職能建立三步驟

職能的建構可以分為三階段，

1. 「輸入」：指原始資料的收集方向，如同本文前言所說，在投入資料中除了過去的成功經驗，也包含了未來挑戰所需要的能力。
2. 「處理」階段：指如何有效的分析職能，從眾多資料中萃取出精華，找出職務成功的關鍵能力。
3. 「輸出」階段：對於職能的分類與詮釋，包含如何有效運用職能。



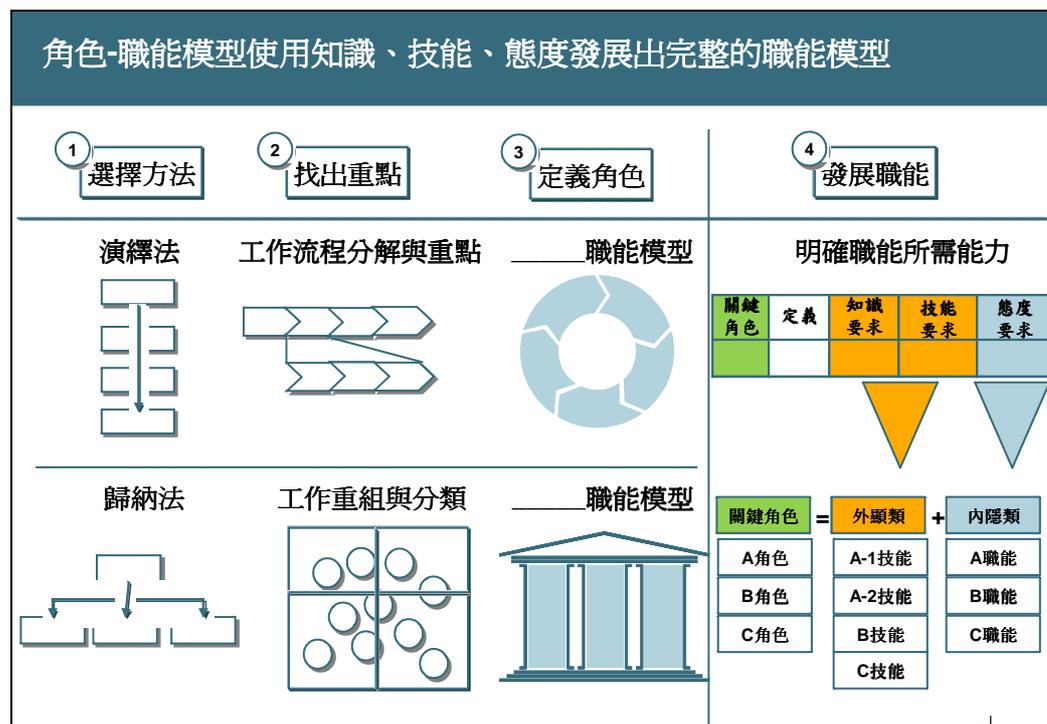
圖表 3：職能的建構三階段 資料來源：作者自行整理

在「處理」階段的調查研究工具從早期麥克里蘭領先使用的行為事例面談 (BEI), 至今已有數十種方法論，包括多種方法混合使用，角色-職能模型不限於任

何的調查方法，重點在於當找出關鍵的流程或工作分類後，先確認職務扮演的角色及定義角色，借此再行發展其所需的知識、技巧、態度，再把知識和技巧類整合為技能，而態度類則整合為職能，如此則包含了多面向的能力，不會偏於技能或心理構面。

發展角色職能的流程：(如圖表 4)

1. 選擇方法：選擇採用的職能分析方法，如訪談、調查、集會、或任何方法，圖表 4 列舉了演繹法和歸納法。(如何使用演繹法和歸納法可參考筆者[[職能模型建立的系統方法](#)]一文。
2. 找出重點：進行分析之後找出主要的流程和成功關鍵因素，並做有系統的歸納整理。
3. 定義角色：將工作流程和成功關鍵因素轉化為工作者應該扮演的角色。
4. 發展職能：依工作角色的目標，展開所應具備的知識、技巧、態度，依冰山模型再行把知識、技巧歸納為外顯類，而態度則是內隱類。



圖表 4：角色-職能發展流程 資料來源：作者自行整理

角色定義

角色定義及發展職能二個步驟是角色職能模型的關鍵因素，故以這二步驟舉例說明。

定義角色是承接主要的關鍵工作，而希望該工作能達成至何種等級或終極的目標，如戴夫尤瑞奇等人在 2011 年的研究，指出人力資源職能分三個層次應扮演 6 種角色，就是角色的案例：

個體：1.可信行動家。

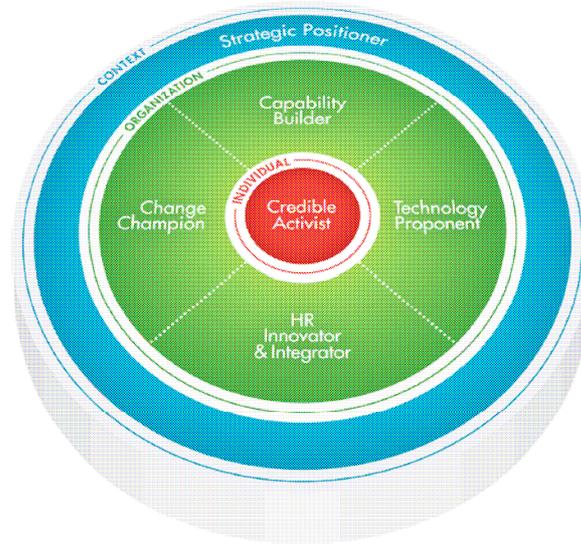
組織：2.產出建立者、3.科技倡議人、4.人資創新和整合、5.變革領先者。

背景：6.策略定位者。

在描繪角色時，戴夫尤瑞奇主要使用了二個單字[工作+角色]，以張顯角色的內容使人們容易理解。如此未來推行職能時可以很輕易讓使用者了解在職務上應扮演的角色，進而快速的連結所需具備的能力。同時也讓任職者能感受到這份工作的意義，讓工作不只是任務的分配，更包含了深刻的角色觀點和期許的終極目標。

定義角色是承接主要的關鍵工作，而希望該工作能達成至何種等級或終極的目標

戴夫尤瑞奇：人力資源職能6種角色

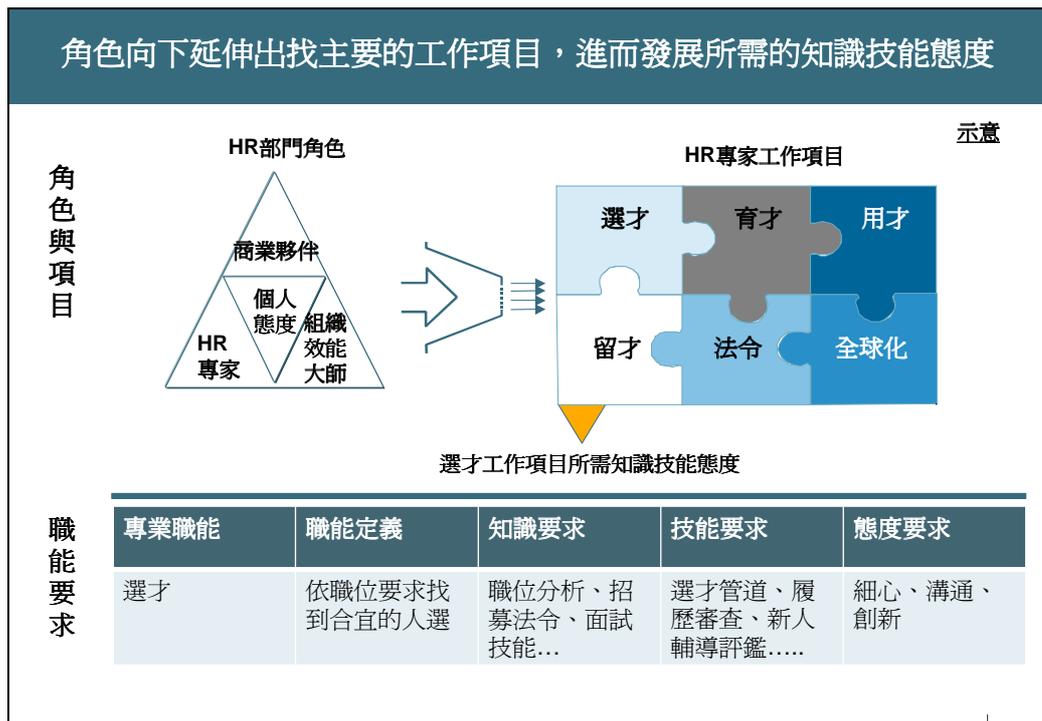


圖表5：The New HR Competencies:Business Partnering from the Outside-In

資料來源：New HR Competencies | The RBL Group © 2011 作者：Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, and Mike Ulrich

發展職能

發展職能的要點在於能妥善的將外顯類及內隱類二者一併產出，外顯類是指完成工作所需的知識、技能，故在進行技能時應一併進行知識及技能整併及分級，以利未來之訓練、評估明確化。在圖表 6 可以看出在角色模型下，每個角色之下相對應可以有多個工作項目，再就每項目發展出所需的能力，其後即可再行依公司階層別及實際需要定義等級，以利單位的訓練與應用。



圖表 6：角色模型下展開職能的方法 資料來源：作者自行整理

學習路徑

當發展出部門之職能，及定義等級之後即可依不同的職務等級，再行規劃出學習路徑，以利個人了解發展所需學習之內容。學習路徑主要在於讓學習者了解個人未來的發展，需要具備的能力有那些，能力需要的程度為何?如此個人及主管均可以此做為部門人員及個人學習、發展的地圖，配合職涯路徑進行學習。

在進行學習路徑或年度訓練計劃時，需因應現況的需求而規劃出優先順序，以利資源分配，可進行人員評鑑，了解大部份人員的符合度及個別的符合度，及未來發展等綜合考量下，進行優先順序的部門學習計劃或個人學習計劃。

工作塑造

職能的核心概念是指擔任某項工作，所需具備的能力，當職能發展至今也從單純的「過去」表現或能力，演變至今增加了面對未來所需要的能力項目，但這仍是以[事件]為主的觀點，未加入個人的天賦、興趣等使人在工作上能更為快樂，同時能增進效能的思考。

Wrzesniewski 的工作塑造(Job Crafting)即是在同樣工作範圍內，規劃一個人可以對工作項目，進行調整或者是小量重分配，以符合職位與個人的能力相匹配，這也是冰山模型的核心概念。

工作塑造可以創造組織工作氛圍，可創造良好的工作環境，同時也是增加工作樂趣的方法，工作塑造不是要人們依據工作說明書做事，而是發揮人們專長與樂趣、意義的方法。工作塑造有以下四個步驟：

1. 改變工作心態：找出自己喜歡和討厭工作的哪些部份，對於喜歡的部份，積極主動爭取做更多；換句話說，幫助自己愛上工作。
2. 圖解工作：要改變需要先知道現況。想要更喜歡自己工作的人，應該詳細圖解出自己上班都做了些什麼，思考如果每項例行工作加入自己的強項、動力和喜好，會變成什麼樣子
3. 找出所愛：將時間和精力的架構重新規畫，一次找出數項立刻能做的改變。一個人對工作所擁有的掌控權，很可能超乎自己的想像。
4. 化點子為行動：只要你能把職責做好，無論是主動跟主管提出新的工作專案，或者跟同事交換一些工作內容，應該不會受到太多阻礙。

單位內建立專業能，再經由工作塑造的前 3 個步驟找到個人所愛及天賦，專業職能和個人天賦相比對後，可發現個人現行從事的工作及所需備的能力，有部份可能可以進行調整(如圖表)，如此對部門的效能會有更大的發揮。



圖表 7：專業職能結合工作塑造 資料來源：作者自行整理

依工作重塑找出個人能力強項，除可在單位進行工作調整，跨部門或可採用矩陣式組織，如委員會、小組等型態，增加人員工作彈性，以彈性工作配合個人能力，可發揮職能及公司內人員最大效能，而不只是以工作為物件，單純的尋找人的能力或培育符合人來配合工作，加入工作重塑，則是以「人」為本，重視個體的人。在工作與人之間取得平衡，應是較為完善的人才發展策略。

角色-職能-個人

從組織部門扮演的角色，展開職務(位)應從事的工作據以展開應具備的能

力，如此可以建立完整的專業職能，是角色職能模型的核心功能。再結合重視個人天賦的工作塑造，可以擁有彈性的運用方案。角色職能模型加上工作重塑，當能發揮組織效能和個人效率，產生相乘的結果，可達成組織與個人的最大效益。