

一.前言

新版 TTQS 評核表對職能有明確要求,然而許多單位對如何進行職能分析仍十分迷惘;筆者不揣淺薄,就機構如何有效進行職能分析略述如下。

二.職能分析的意義

Spencer & Spencer(1993)於” Competence at Work” 一書中,綜合過去的研究結果;提出冰山模型的概念,將職能區分冰山以上顯而易見的部分(知識 Knowledge, 技能 Skill),冰山以下的隱藏部分(自我概念 Self-concept, 人格特質 trait 與動機 motive)。

職能是一種讓個人在工作上表現高效能或出色的重要特性。也就是將職能於每一個工作職位區分為應該具有的專業知識、專業技能及應展現的行為與態度;並訂出各項之等級(原則上分為五級:即, L1 生手, L2 熟手, L3 能獨立作業,但需他人指導, L4 能獨立作業,且能指導他人, L5 專家)。

三. TTQS 評核表對職能的要求

A.對訓練機構的要求

6 訓練機構的行政管理能力與訓練主管相關職能

- 1).展現訓練單位有適當的分工及人員有足夠的訓練相關能力以執行對外訓練業務。
- 2).展現訓練部門主管能充分了解訓練單位發展方向訂定與執行之能力。訓練機構需就訓練承辦人與訓練主管分別訂定職能標準,並進行職能評核,找出職能落差及訂出改善方案。

7 訓練需求相關的職能分析與應用

- 1).展現課程設計過程中有適當的確認客戶或市場訓練需求,據以進行適當的職能落差分析。
- 2).展現職能分析與運用之方法及紀錄。
該項要求需訂定具體作法的程序書、流程與表單,尤其在確認客戶或市場訓練需求,可在訓練需求調查表內明確調查客戶或市場需要改善

的職能,確定其職能落差,以利訓練計畫提出。

B.對企業機構要求

6 訓練單位與部門主管訓練發展能力與責任

除訓練單位承辦人員需具備相關職能,亦應檢視展現部門主管對訓練是否有共識與具備相關職能。

部門主管包含事業部利潤中心及功能性(研發、財務、行銷、業務、人資與其他等)部門主管。

部門主管職能,需訂定包括培育部屬能力的職能標準,且需有職能考核的紀錄。

7 訓練需求相關的職能分析與應用

1). 展現課程設計過程中有進行適當的職能落差分析。

2). 展現職能分析方法及紀錄。

企業機構需制訂程序書、流程與表單,並就每一職位訂定職能標準,且進行職能考核,及評定職能落差,找出訓練需求後,制定年度訓練計畫,並留下紀錄,以符合該項要求。(請參閱附表)

四.職能分析的步驟

(1) 工作分析

是以系統的處理方式提供工作上的職責(Duty)與任務(task)的摘要,說明它與其它工作直接相關的專業知識、技能及工作行為的需求、以及執行工作所需之工作狀態。工作分析是要解決以下六個重要問題

- a.員工要完成什麼樣的體力和腦力工作
- b.工作將在什麼時候完成
- c.工作將在那裡完成
- d.員工如何完成此項工作
- e.為什麼要完成此項工作
- f.執行工作需要那些條件

將各個職位所應盡責任與所需執行任務具體說明,並參考組織未來發展計畫,提出組織分析、職務分析與工作分析。

(2) 工作說明書

工作說明書區分為;工作說明與工作規範,也就是規範每一職位的工作內

容與所需具備資格及能力。

a.工作說明(job description):

一份提供有關工作任務、職責信息的文件,為說明工作的內容、任務、責任、性質的書面記錄。該項資料需謹慎詳細敘述,以利職能分析。

b.工作規範(job specification):

一份概述一個員工為完成一項特殊工作應具備最基本的資格的文件。
筆者認為,職能標準訂定後應放置於工作規範內。

(3) 職能標準

需依照工作說明書內容,訂定各個職位的專業知識,例如:辦訓專員需具備人力資源發展知識,TTQS 的認識等;所需專業技能,例如:對電腦的使用能力,需具備的溝通協商技巧等;及所需展現的行為與態度,例如:需具有耐心、熱誠等。

職能標準依一般通用分成五等級,分別為;

L1:生手, L2:熟手 L3:能獨當一面,但需他人指導

L4:能獨當一面,尚可指導他人 L5:專家

因此上述每一項均需確認等級,但是筆者發現有些機構對各項職能均統一給與L4或是給與太多L5的等級認定,它們應是無效或是要求太高,可能無法達成。

(4) 職能考核

職能標準應就每一職位分別訂定,而且需訂定如何考核與運作程序書、流程與表單(表單如附件),並定期考核;除了各職位當事人自評外,尚需主管複評後,找出職能落差;以提出教育訓練的改善方案。

(5) 訓練需求

就改善方案中提出訓練需求,綜合機構訓練需求,訂定訓練計畫。

五. 結論

由於本年度新版評核表特別提出該項要求,筆者有鑑於機構普遍對如何進行職能分析感到茫然;因而提出如何進行職能分析,且提出具體做法及提供職能考核表,做參酌應用;以符合評核表內第六項及第七項要求。

附件：職能考核表

NO.	專業知識	標準	自評	複評	落差	NO	專業技能	標準	自評	複評	落差	NO.	行為態度	標準	自評	複評	落差
落差	K					改善方案	K										
	S						S										
	A						A										
綜合評語:																	
自評人:									複評人:								
日期:									日期:								

部門:_____

職稱:_____

被評人:_____ -

楊焯星繪製 2012