

一、理論回顧

書籍目錄：研究報告彙編

書名：考試院研究發展委員會專題研究報告彙編(三)

目錄：建立公務人員職務輪調制度之研究

章節：一、理論回顧

職務輪調（job rotation）乃指員工於相同職級不同職務間的工作調整即水平式的調整（horizontal or lateral moves）；至於組織內垂直式的工作調整（vertical moves），與升遷無異，本研究不討論此一垂直類型的職務輪調。職務輪調乃是人力資源管理與人事行政領域中極其重要的訓練方法，其主要目的乃在於：（Fisher, 1993:395；Gomez—Mejia, 1995:3410；Dessler, 1994:267）

（一）透過職務輪調，達到工作擴大化，甚至豐富化的效果，減低員工的工作倦怠感，提升工作士氣。

（二）增加員工歷練，將專才衍生培養成通才，提高員工工作能力與適應能力

（三）增加各部門間的相互了解，降低本位主義對組織的衝擊或副作用。

（四）防止員工久任其職所可能發生的弊端，例如：以私害公、營私舞弊等。

職務輪調可以視為在職訓練的一種方式，然而職務輪調往往因學習與摸索的時間過長，反而導致工作績效低落，甚至引起當事人的嚴重挫折感，進而打擊工作士氣。因此，職務輪調必須輔以完善周延的規劃，方可以達到增加員工工作經驗與工作能力的正面效果。易言之，唯有計畫性的培育（planned Sequence of experience）方可發揮職務輪調之效用（Armstrong, 1995：860）。

職務輪調此一訓練方法自一九七〇年代起廣為企業界採用，雖然此一方式有其限制，然若能有一適當的規劃，職務輪調與團隊工作（team—Working）或授能（empowerment）的觀念是可以相互調和與互補推動的。晚近的人力資源管理強調透過團隊工作或授能來鼓勵員工主動負起更多的責任，並於團隊合作的過程中實現自我的價值，而職務輪調正是上述觀念的落實方式之一（Beardwell, 1994：346）。

職務輪調可以訓練各種層級的員工，然而訓練成本高昂，因此除了藉此訓練來降低工作倦怠感外，主要的訓練對象是以管理人員為主。職務輪調可以協助員工了解組織各部門的運作情形，俾以增加員工不同的工作能力，因此，透過此一訓練，除了可以提升員工對組織運作的一般性了解，員工本身方可藉此了解個人的興趣，更可訓練考核人員藉此評估

員工的潛

力，以便日後更有效的利用此一人力資源（T o m p k i n s,1995：222）。

就職務輪調的時機而言，具體作法有兩種。首先是制度性的職務輪調亦即規定固定時間內必須職務輪調；其次，是彈性調整式的職務輪調，亦即俟員工符合訓練需求後，方才進行職務輪調至另一工作（D e C e n z o,1996：269）。制度性的職務輪調往往著重於降低工作倦怠感或防止弊端，而彈性調整式的職務輪調較強調管理才能的培訓。

就組織的角度而言，職務輪調可以增加組織各單位人員調度的彈性，由於員工經過職務輪調後，得以具備不同的工作能力，因此當有職位出缺或某部門業務成長而須增派人力時，組織可以現有的人力資源來完成既定的工作目標（B y a r s,1985：209）。

由於組織的特性不同，各個組織的升遷管道也各不相同。尤其是科層組織的層級限制，使垂直式的職務輪調（升遷）機會可遇而不可求。但是水平式的職務輪調卻未必難以安排。透過管理人員的巧思安排，職務輪調不僅可以提升工作士氣，降低工作倦怠感，甚至可以透過此一訓練方式，將冗員進行再訓練後，安插於亟須增添人手的單位，透過此一內補的人員

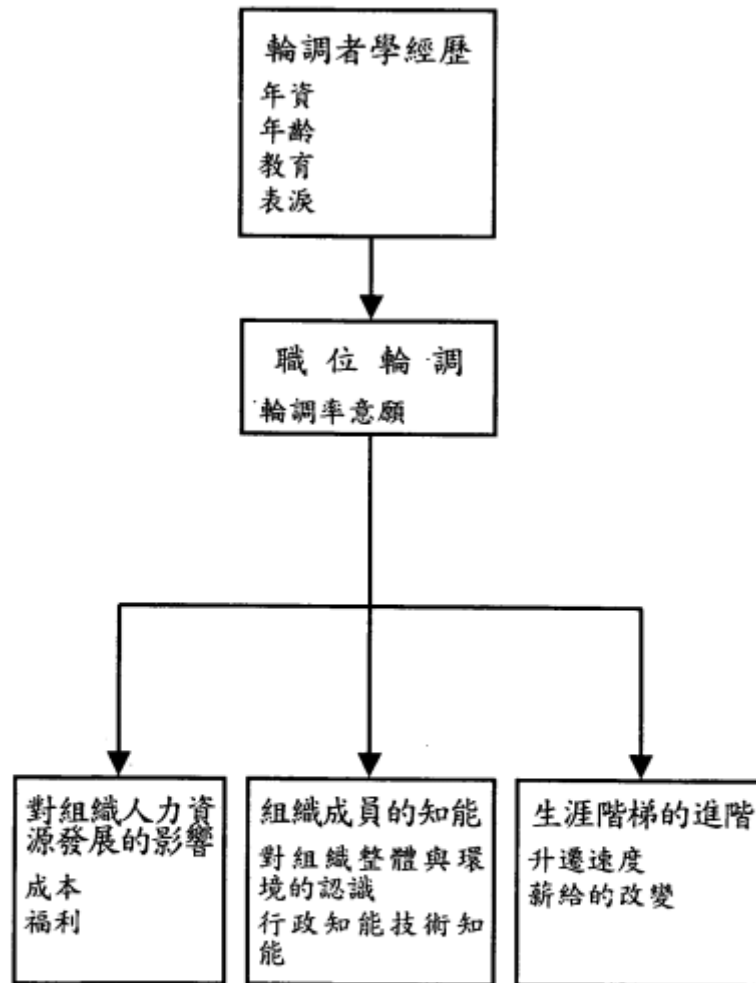
任用方式，一方面可以避免裁員對員工所造成的衝擊，另一方面也可以充分利用現有人力資源（B e e l,1985：612）。

然而，職務輪調有其技術上的限制。除了前述由於學習時期過長，降低工作效率外，若工作性質不同，往往造成極大的訓練成本，且其成效亦難以評估（M o l a n d e r,1994：145）。即使工作性質相近，職務輪調的執行亦須完整的規劃與安排，但是所謂完整的規劃卻須視組織之特性與環境而定，並無一通用的具體模式。因此，組織須於輪調實踐中發掘適用的具體執行策略與方法，無形中提升組織的訓練成本。

關於職務輪調的導因與可能的影響，以C a m p i o n等人的研究最具規模

（C a m p i o n,C h e r a s k i n & S t e v e n s,1994）。

C a m p i o n等人歸納相關研究後，提出一個理論模式，認為輪調者的學經歷會影響輪調者的輪調率與意願，進而影響輪調者的生涯階梯的進階、組織成員的知能、以及組織人力資源發展等三個面向的變數，請見圖一。



圖一：理論架構：職位輪調的導因與可能的影響
(Campion, Cheraskin, Stevens, 1994, p1521)

Campion此一理論模式，有以下幾個假設：

- (一) 輪調者年資愈久、學歷愈高、平時績效愈高，其參與輪調的意願愈高，輪調率亦愈高。
- (二) 輪調率與升遷速度、薪給的改變成正相關。
- (三) 輪調率與組織成員的知能提升成正相關。
- (四) 輪調者認為職務輪調較有助於對組織整體與環境的認識，而非僅為行政與技術知能的

提升。

(五) 輪調率與員工福利成正相關，與人力成本成負相關。

本研究根據上述假設，設計問卷進行實證研究，企圖了解以此模式是否可以說明公務人員對職務輪調制度的態度。

職務輪調乃是人力訓練的方法之一，經作上述文獻整理，本研究試就我國行政體系為研究標的，探索建立公務人員職務輪調制度的重要因素與應注意事項，期能有助於相關人事政策之擬訂。