

四、單純型績效不佳員工

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(四)

目錄：公務人員淘汰機制之研究

章節：貳、公務人員淘汰機制的理論基礎

單純型績效不佳員工係指，由於員工個人缺乏完成工作所需的知識、技術與能力，或是欠缺工作意願導致處理工作所應有的態度及行為欠缺，致使個人無法達到應有的績效水準。具體而言可從以下兩面探討：

(一)員工缺乏完成工作所需的知識、技術與能力

在各種績效不佳員工類型中，因缺乏完成工作所需的知識、技術與能力而成為績效不佳員工者比例最高，不過此種類型的績效不佳者也是經過相關的績效改進措施處理後，恢復應有績效水準比例最高的一類（OPM, 1999）。因為此種績效不佳員工的產生原因較為單純，管理者只要針對員工所欠缺的與工作相關的知識技能予以一段時間的指導、協助與訓練，則員工就能逐漸達到組織所希望的績效水準。

(二)與工作相關的行為態度欠缺

員工因缺乏工作意願及完成工作所需的相關行為態度，而導致自己或他人生產力及士氣低落，最常見的就是習慣性積壓應辦公事、無故缺席（Lussiner, 1990; OPM, 1999）、逃避責任、對自己錯誤與不當行為予以合理化藉口（Bruce, 1989），或是不遵守組織和與工作有關的規則、以及主管的工作命令等。以上這幾種常見的類型，基本上都是因為員工個人與工作有關的行為態度不佳而影響自己與他的工作績效表現，由於此純為個人因素所致，因此所需關注的原因較為簡單，而績效改進處理的成效也就比較大。

不過，肇因於與工作相關的行為態度不佳而產生的績效不佳員工中，有一類是因為其個人人格特質而績效表現受到影響者。例如專事向主管打小報告者、對每個人均怒氣沖沖者、不斷嘮叨抱怨者、光說不練者、熱心過度者、標新立異者、難以合作者、依賴他人者、自以為是者等。具有這些特質的員工通常被視為組織的「難纏者」（Urbaniak, 1993），這些人可能本身能力不錯績效也很好，但由於他們的人格特質以至於經常做出令管理者與同儕都頗難以接受的行為，或是迫使他人必須花費時間精力去應對這些人，因而引起他人沮喪挫折、士氣低落或是生產力降低的現象。因此就

廣義而言，此類因個人人格特質較為特殊所導致的組織總體績效水準下降，亦應視為是與工作有關之行為態度不佳之績效不佳員工。
