

## 职务分析中的不准确性来源\*

罗凤英 王二平

(中国科学院心理研究所, 北京 100101)

**摘要** 职务分析以人的主观判断为基础, 因而容易导致结果的不准确性。该文总结了职务分析中的不准确性来源及其影响, 包括职务分析者、职务分析工具以及职务分析中潜在的社会和认知的不准确性来源, 指出易于产生不准确性职务分析方面, 并探讨了职务分析不准确性和职务内真实差异的关系。在此基础上, 提出了减少职务分析中社会和认知的不准确性来源的建议。

**关键词** 职务分析, 不准确性, 社会和认知来源。

**分类号** B849:C39

职务分析是获取职务信息的过程<sup>[1]</sup>。它是组织的人力资源管理, 包括人员招聘选拔、培训、人力资源开发、绩效评定和薪酬管理等过程的基础<sup>[2]</sup>。职务分析是否被充分认识和利用, 对组织人力资源管理的效果有很大影响<sup>[3]</sup>。

### 1 职务分析中的不准确性来源

职务分析是一个信息加工的过程, 而人的主观判断是这一过程的核心。社会心理学和认知心理学领域的许多研究表明, 人的判断存在不准确性。而这一事实, 在职务分析中却往往被忽略<sup>[4]</sup>。直至 20 世纪 60 年代, 职务分析的研究者们才陆续提及职务信息的不准确性问题, 相关的研究也开展起来。

#### 1.1 职务分析者的影响

职务分析者自身的身份特点会影响职务分析结果。很多职务分析的实验室研究用大学生作为被试, 他们的结果是否能与专家的结果一样使用? Madden、Richman 等人、王二平等人都分别指出, 分析者或任职者对职务的熟悉程度会影响判断结果<sup>[5-7]</sup>。Harvey 等人在考察职务信息的数量对职务分析准确性的影响时发现, 没有一个所得信息量少的新手组判断的准确度足以替代专家<sup>[8]</sup>。Voskuijl 等人也发现, 虽然工业和组织心理学专业的学生比新手更接近专家, 但是也没有一个学生组的职务分析数据可等同于专家<sup>[9]</sup>。

关于职务分析专家与任职者结果的可比性问题, Tannenbaum 等人发现, 专家和任职者对职务分析中知识和能力的重要性评价是相似的<sup>[10]</sup>。Maurer 等人对主域专家 (subject matter experts, SMEs, 指该领域内的专家) 和任职者职务分析结果的一致性研究表明, 对获得作业和知识技能 (knowledge, skill, ability and others, 通常简称为 KSAOs) 的评价目的而言, 小专家组可提供与大样本任职者相一致的结果<sup>[11]</sup>。但 Mueller 等人提出, 作为主域专家的任职者和管理者存在看法差异。他们的研究发现, 消防队员 (Fire Captains) 和他们的管理者都同意消防工作的重要性, 但对消防队员所必须具有的特质的的重要性, 他们的看法一致性程度较低<sup>[12]</sup>。这种差异也反应了判断的不准确性。

除此之外, 还有一些职务评价或绩效评价的研究发现, 高-低绩效的任职者和管理者的职务评价没有差异<sup>[13,14]</sup>。这些结果表明来自不同绩效任职者的职务分析信息都是可靠的。

收稿日期: 2002-01-14

\* 国家自然科学基金资助项目 (70071032)

## 1.2 职务分析工具的影响

Surette 等人发现, 职务分析结果跟使用的职务分析工具有关。当使用职位分析问卷 (Position Analysis Questionnaire, PAQ) 的时候, 分析者获得的培训和职务信息数量对职务分析结果都没有显著影响。而使用职务因素调查表 (Job Components Inventory, JCI) 时, 培训过的分析者的结果更为准确, 可用的职务分析信息数量越多, 职务分析结果越可靠<sup>[15]</sup>。

职务分析中多使用量纲, 而量纲的选择取决于职务分析的目的, 不同的量纲提供的信息有差异。Sanchez 等人发现, 在相对时间花费 (relative time spent)、学习的难度 (difficulty of learning)、关键性 (criticality) 和整体重要性 (overall importance) 几个量纲中, 任务关键性和整体重要性评价相似<sup>[16]</sup>。Friedman 认为时间花费和重要性评价可能是冗余的<sup>[17]</sup>。Sanchez 等人应用政策捕捉 (Policy-capturing) 的方法分析任职者判断任务整体重要性的过程, 发现任职者的重要性判断主要考虑任务关键性和任务学习的难度<sup>[18]</sup>。

有些研究考察了职务描述信息本身对职务分析准确性的影响。Harvey 等人、Hahn 等人研究发现职务描述信息的数量对职务评价的准确性和信度有一定影响。接受了培训且获得完整信息的被试的评价结果最为准确可靠<sup>[8,19]</sup>。Latham 等人发现, 培训能显著地减少管理者的评定误差<sup>[20]</sup>。这可以反推, 自然的判断存在不容忽视的偏差。

另外, 其他学者也对职务分析的不准确性进行了研究。Arvey 等人、Sanchez 等人发现在职务分析结果的差异中包含有评定者判断的差异<sup>[21,22]</sup>。王二平等发现, 在职务分析问卷的结果中, 低级职务的变异不适当地大于高级职务, 即评定者对低级职务某些活动的重要性评价过高<sup>[23]</sup>。

总的说来, 以上这些对职务分析中判断偏差的认识还很不系统, 缺乏对这种判断偏差的专门研究。

## 1.3 职务分析中不准确性来源的概念框架

1989 年, Spector 等人在对职务分析研究的综述中曾专门讨论了职务分析的准确性问题, 包括评定的信度、聚合效度、评定偏差, 以及评定者特征的影响等<sup>[24]</sup>。这也许是首次对职务分析中不准确性问题的总结。

1997 年, Morgeson 和 Campion 提出了专门论述职务分析中不准确性来源的概念框架<sup>[4]</sup>。他们主要根据社会、认知以及组织心理学等领域中有关判断偏差的研究文献, 分析职务分析中可能的不准确性来源。根据不同的心理过程, 不准确性来源可分为两大类, 即社会的和认知的。社会的不准确性来源, 指影响职务分析的社会心理过程。认知的不准确性来源反映的主要是人作为信息加工者的局限性。下表列出了 Morgeson 和 Campion 提及的职务分析中的不准确性来源。

表 1 职务分析中潜在的社会的和认知的不准确性来源

社会的不准确性来源 (Social sources of the inaccuracy)	认知的不准确性来源 (Cognitive sources of the inaccuracy)
社会影响过程 (social influence processes)	信息加工系统的局限 (limitation of information processing systems)
从众压力 (conformity pressures)	信息过载 (information overload)
极端性转移 (extremity shifts)	启发式 (heuristics)
动机丧失 (motivation loss)	类化 (categorization)
自我表现过程 (self-presentation processes)	信息加工系统的偏差 (biases in information processing systems)
印象管理 (impression management)	不慎重 (carelessness)
社会称许性 (social desirability)	无关信息 (extraneous information)
要求效应 (demand effects)	不恰当信息 (inadequate information)
	次序与对比效应 (order and contrast effects)
	光晕 (halo)
	宽厚与苛严 (leniency and severity)
	方法效应 (methods effects)

Morgeson 和 Campion 推论, 上述不准确性来源对职务分析数据可能有以下 6 种影响: 评定者间信度 (interrater reliability) \ 评定者间一致性 (interrater agreement) \ 职务间的区分度 (discrimination between jobs) \ 因素结构的维度 (dimensionality of factor structures) \ 中庸评定 (mean ratings) 和完整性 (completeness)。这 6 个方面分别反映了职务分析数据的信度和效度。

## 2 产生不准确性的职务分析方面

Morgeson 和 Campion 把可能产生不准确性的职务分析过程总结为 5 个方面。第一个方面是职务描述类型, 一般分为作业定向和任职者定向 2 类。在做任职者定向判断时需要更多的抽象推论, 易于产生不准确性。作业定向分析较少要求主观推论, 因此较少有不准确性问题。

第二个方面包括归纳和判断等特殊的分析活动。归纳指产生职务信息的过程 (如产生关键事件、作业陈述和 KSAOs 表), 而判断指的是评价职务信息的过程 (如评价作业频率、重要性、时间花费)。归纳活动中包含有若干不准确性来源, 但判断活动则受到所有不准确性来源影响。

第三个方面包括 4 种不同的数据收集方法: 座谈、个别访谈、观察、问卷。不同方法产生相应的不准确性来源。

第四个方面涉及 3 种数据来源: 任职者、管理者和分析者, 同样的, 相应的不准确性来源依赖数据源。

第五个方面包括 3 个不同的职务分析目标: 薪酬、选拔和培训。所有目标都可能诱发不准确性, 但影响最大的是任职者的个人评价结果 (如薪酬)。

这些是最可能发生不准确性的职务分析方面, 也是职务分析研究中需要注意的地方。

## 3 不准确性与职务内的真实差异

不准确性体现在评定者的结果差异上。然而, 这种评定差异反映的也可能是职务内的真实差异。

职务内的真实差异表现在许多方面。第一, 不同组织中同一职务名称下的职能和作业范围或多或少有差异; 第二, 同一职务中不同任职者在职能和作业分工上也会有差异; 第三, 对于一些自主性较强的职务, 不同任职者履行职能和作业的活动形式也可能有差异; 第四, 职务的动态特征, 包括职务的职能和作业取决于时间、情境、任职者或技术条件的变化, 都会造成职务活动内容及形式的差异<sup>[2]</sup>。在研究中, 如何区分职务的真实变异与职务信息的不准确性, 是个应认真对待和谨慎处理的问题。Lindell 等人提出评价者间的职务差异既有系统因素, 也有随机因素。使用评价者评价结果的平均可能掩盖职务的真实差异<sup>[25]</sup>。

大量间接涉及职务内差异的研究考察了一些人口学变量对职务分析结果的影响, 如年龄、性别、种族以及经验水平、绩效水平、教育或认知能力等特征。然而研究中对人口统计变量影响职务分析信息的认识还不一致。Schmitt 和 Cohen 对任职者的作业评价的内部分析发现, 尽管有大量的职务差异, 但不同人口统计组间的差异很小<sup>[26]</sup>。Schwab 等人发现, 任职者和分析者的性别对职务评价都没有影响<sup>[27]</sup>。Arvey 等人发现, 尽管任职者的性别没有影响职务分析结果, 但女性分析者的职位分析问卷分数相对较低<sup>[28]</sup>。而 Lewis 等人发现任职者的性别对专家评价有显著影响。同样的职位, 专家对男性任职者的评价要比对女性任职者高得多<sup>[29]</sup>。

另外有学者研究资历和教育水平对职务分析结果的影响。Mullins 等人发现, 专家组的资历和教育水平不影响职务分析结果<sup>[30]</sup>。而 Tross 等人研究表明, 不同任职年限组的作业评价有差异, 而技能评价无差异<sup>[31]</sup>。Richman 等人提出, 经验水平低的任职者对作业的频率估计更为准确; 任职者比观察者的估计更准确<sup>[32]</sup>。总之, 人口统计变量对职务信息准确性的影响并没有一致的结论。还不能明确判断这些职务信息差异来源于知觉差异还是真正的职务差异。观察到的差异是归因于分析的不准确性还是职务内的真实差异, 仍然是

一个有待解决的问题。

#### 4 职务分析不准确性的研究展望

职务分析构成所有人力资源活动的基础，而不准确的职务分析无疑会增加组织的管理成本，造成任职者或求职者的职务适应困难，降低人力资源管理研究的理论价值与应用成效。因此，怎样减少职务分析中社会和认知的不准确性来源，提高职务分析信息的准确性，是研究和实践中亟须解决的问题。为此，研究者提出如下建议：

##### 4.1 减少社会的不准确性来源

首先，关于社会影响过程，因为社会心理学中有关这方面的研究多在实验环境下进行，因此需要研究这些过程在真实的职务分析环境中如何进行的。在实践方面，团体成员的多样性可帮助减少从众和极端性转移。

同样地，自我表现过程也很少在职务分析环境中研究。如果分析者意识到来自职务分析结果的潜在收益或损失，则基于这些角色的动机会较强。职务信息应从多种来源得到，包括多类以及多个被试，尤其是不同动机的人，如任职者和分析者。这个多种被试策略能产生最充分的信息，比单个更准确。另外，建议尽量使用客观测量，重点放在工作本身，而非任职者。

##### 4.2 减少认知的不准确性来源

对于信息加工系统的局限，需要开发职务分析测量以避免偏差。因为这些偏差是无意造成的，即使有明确的指示语也不能减小它们的影响。实践中，尽可能减少被试信息加工要求的数量和复杂程度，如简化职务分析问卷，或把它分成几个小部分，随机地由不同的被试样本来完成。另外，还应确保被试有足够的时间来完成作业。

信息加工系统的偏差方面有很多问题值得研究。可以通过改善问卷设计和指示语，检验评定者信度，排除异常值来减少不慎重对职务分析结果的影响。使用有经验的任职者和管理者可以控制不适当和无关信息的影响。

另外，因为不同方法有不同的长处，建议职务分析中使用多种研究方法，多操作性。由于许多不准确性来源并非故意歪曲，反映人的认知局限，所以特别要注意数据收集过程清楚易懂。对于那些可以避免的不准确性来源，则特别要注意确保被试明白研究的目的和重要性，促使其提供正确无偏的信息。

总之，职务分析不准确性的研究重点应放在这些不准确性对职务分析信息的实际影响。因为不准确性可能影响职务分析的质量，以及随后基于职务分析结果的决策。分析职务分析中社会的和认知的不准确性来源，可以为提高职务分析的应用及其研究成效做出贡献，对于改进职务分析的方法论基础也有重要的理论意义。

#### 参考文献

- [1] McCormick E J. Job and task analysis. In: Dunnette M D ed. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. New York: John Wiley & Sons, 1983. 651~696
- [2] Cascio W. Applied Psychology in Human Resource Management. 5th Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998. 130~152
- [3] Goldstein I L, Zedeck S, Schneider B. An exploration of the job analysis – content validity process. In: Schmitt N, Borman W C, ed. Personnel Selection in Organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993. 3~34
- [4] Morgeson F P, Campion M A. Social and cognitive sources of potential inaccuracy in job analysis. Journal of Applied Psychology, 1997, 82: 627~655

- [5] Madden J M. A comparison of three methods of rating-scales construction. *Journal of Industrial Psychology*, 1964, 2: 43~50
- [6] Richman W L, Quinones M A. Task frequency ratings accuracy: The effect of task engagement and experience. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81: 512~524
- [7] 王二平, 呼和少布, 龚曾怀, 刘学芬. 职务评价的方差分析法在制定职务等级中的应用. *心理学报*, 1996, 28(4): 388~395
- [8] Harvey R J, Lozada-Larsen S R. Influence of amount of job descriptive information on job analysis rating accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 1988, 73: 457~461
- [9] Voskuijl O F, Meyer J. The use of student data in job analysis research. *European Journal of Psychological Assessment*, 1999, 15: 127~132
- [10] Tannenbaum R J, Wesley S. Agreement between committee-based and field-based job analyses: a study in the context of licensure testing. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78: 975~980
- [11] Maurer T J, Tross S A. SME committee vs. field job analysis ratings: convergence, cautions, and a call. *Journal of Business and Psychology*, 2000, 14: 489~499
- [12] Mueller M A, Belcher G. Observed divergence in the attitudes of incumbents and supervisors as subject matter experts in job analysis: A study of the Fire Captain rank. *Public Personnel Management*, 2001, 29: 529~556
- [13] Wexley K N, Silverman S B. An examination of differences between managerial effectiveness and response patterns on a structured job analysis questionnaire. *Journal of Applied Psychology*, 1978, 63: 646~649
- [14] Conley P R, Sackett P R. Effects of using high- versus low-performing job incumbents as sources of job-analysis information. *Journal of Applied Psychology*, 1987, 72: 434~437
- [15] Surrette M A, Aamodt M G, Johnson D L. Effects of analyst training and amount of available job related information on job analysis ratings. *Journal of Business & Psychology*, 1990, 4: 439~451
- [16] Sanchez J I, Fraser S L. On the choice of scales for task analysis. *Journal of Applied Psychology*, 1992, 77: 545~553
- [17] Friedman L. Degree of redundancy between time, importance, and frequency task ratings. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75: 748~752
- [18] Sanchez J I, Levine E L. Determining important tasks within jobs: a policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74: 36~342
- [19] Hahn D C, Dipboye R L. Effects of training and information on the accuracy and reliability of job evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 1988, 73: 146~153
- [20] Latham G P, Wexley K N, Pursell E D. Training managers to minimize rating errors in the observation of behavior. *Journal of Applied Psychology*, 1975, 60: 550~555
- [21] Arvey R D, Maxwell S E, Abraham L M. Reliability artifacts in comparable work procedures. *Journal of Applied Psychology*, 1985, 62: 411~416
- [22] Sanchez J I, Fraser S L. On the choice of scales for task analysis. *Journal of Applied Psychology*, 1992, 77: 545~553
- [23] 王二平, 陈国成, 李清香, 时勤. 内部分配改革的职务评价技术探新. *心理学报*, 1995, 27(1): 91~97
- [24] Spector P E, Brannick M T, Coover M D. Job analysis. In: Cooper C L, Robertson I T ed. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1989. 281~328
- [25] Lindell M K, Clause C S, Brandt C J. Relationship between organizational context and job analysis task ratings. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83: 769~776
- [26] Schmitt N, Cohen S A. Internal analyses of task ratings by job incumbents. *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74: 96~104

- [27] Schwab D P, Grams R. Sex-related errors in job evaluation: a "real-world" test. *Journal of Applied Psychology*, 1985, 70: 533~539
- [28] Arvey R D, Passino E M, Lounsbury J W. Job analysis results as influenced by sex of incumbent and sex of analyst. *Journal of Applied Psychology*, 1977, 62: 411~416
- [29] Lewis C T, Stevens C K. An analysis of job evaluation committee and job holder gender effects on job evaluation. *Public Personnel Management*, 1990, 19: 271~278
- [30] Mullins W C, Kimbrough W W. Group composition as a determinant of job analysis outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 1988, 73: 657~664
- [31] Tross S A, Maurer T J. The relationship between SME job experience and job analysis ratings: Findings with and without statistical control. *Journal of Business and Psychology*, 2000, 15: 97~110
- [32] Richman W L, Quinones M A. Task frequency rating accuracy: the effect of task engagement and experience. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81: 512~524

## Potential Sources Of Inaccuracy In Job Analysis

Luo Fengying, Wang Erping

*(Institute of Psychology, the Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101)*

**Abstract:** Job analysis is based on people's subjective judgments, and may be subject to inaccuracy of job information. This paper summarizes sources of inaccuracy in job analysis, including job analyst, job analysis instrument, social and cognitive sources of potential inaccuracy. Those job analysis facets that most likely to be affected in job analysis are described. Then the relationship between job analysis inaccuracy and real within-job differences is explored. At the end, some recommendations for research and practice are discussed.

**Key words:** job analysis, inaccuracy, social and cognitive sources.