

# 航空机务军士技师胜任特征模型研究

罗志煌

空军工程大学航空机务士官学校

**[摘要]**目前军士技师的实际工作能力和部队岗位需求之间存在一定差距,本文从实际情况出发,初步构建了航空机务军士技师胜任特征模型,从胜任特征的角度出发,为军士技师的选拔和培养提供一定的参考。

**[关键词]**航空机务;军士技师;胜任特征;选拔培养

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.11.1347

胜任特征最早是由美国著名心理学家麦克利兰于1973年提出来的,是指能将某一工作中表现优异者与表现平平者区分开来的个人潜在、深层次特征,而胜任特征模型则是指担任某一特定的任务角色所需要具备的胜任特征的总和。自胜任特征的概念提出以后,胜任特征模型在人力资源管理中已经发挥了非常重要的核心作用。因此为了更好地做好航空机务军士技师的选拔和培养工作,有必要建立一套适合空军航空机务军士技师的胜任特征模型。

## 一、航空机务军士技师胜任特征模型的内涵

### (一)航空机务军士技师的职责

军士技师是这次空军机务系统规模结构和力量编成调整改革带来的新事物,在以往文件资料中并没有明确定义或者是与以往技师的定义有着明显的区别。虽然在调整改革之前部分二代机部队的大部分专业师的岗位都是由军士代理的,可以称之为“代理专业师”,但是这些“代理专业师”都是在干部缺编情况下的特殊时代产物,实际上“代理专业师”的岗位设置、岗位能力标准等,在空军以上层面还没有明确的制度规范,在实际过程中都是由各单位自行把握,三代机部队明确规定不能由军士代理专业师岗位。而调整改革完成之后二代机部队都要陆续退出历史舞台、三代机占主角的情况下,大部分的干部专业师都要由新培养的军士技师来代替。

按照新的编制体制,军士技师岗位将分布在内外场各专业领域,履行原干部专业师的岗位职责。其主要职能可界定如下:一是作为航空维修一线工作的具体组织者和实施者,对个人承担的第一手工作质量独立负责;二是负责对所属专业员开展的工作进行技术指导和质量检查把关,工作性质从以往“跟着干”向现在“带着干”转变。三是机械技师作为地勤机组负责人,负责组织协调机组成员完成机务保障工作;四是取得高级技师技能等级资格后,在维修保障技术方法创新或训练改革中担当骨干和先行者。

### (二)胜任特征模型的内涵

胜任特征模型理论最著名的是“冰山模型”,该理论形象地将人的素质比作大海中的冰山,浮在海面上的只是很少的一部分,有很大的一部分都是在海水下面。海水上面的部分包括:知识、技能、行为等一些可以观察到的表象的内容,处于海面以下的另一部分,如动机、价值观、个性、态度等素质也是决定个人胜任能力的重要因素。冰山模型认为,一个人不能在工作中取得优秀的表现,单单依靠知识和经验是不够的,动机、态度、价值观等潜在的个人特征也是影响其工作效果的重要因素。

## 二、航空机务军士技师胜任特征模型的构建

### (一)胜任特征模型要素的初步选取

目前军士技师队伍都还处在萌芽阶段,所以军士技师胜任特征模型到底应该具备哪些要素是需要重新研究的。胜任特征

模型的研究方法主要有行为事件访谈法、问卷调查法、文献综述法、专家评定法等。结合实际情况,本文首先通过行为事件访谈法和文献综述法对军士技师胜任特征模型的要素进行初步整理。

行为事件访谈法可以通过编写访谈提纲,对目前存在的军士代理专业师进行访谈,收集军士技师的岗位胜任特征指标和每一指标下的行为描述,从而建立起军士技师所具备的胜任特征初步模型。文献综述法可以通过查阅相关文献来获取军士技师胜任特征模型的基本要素。

目前胜任特征模型的研究工作的关于地方企事业单位应用地较多,军内的关于基层指挥军官、军士、特殊岗位等人员的研究也有不少,而实际上航空机务军士技师兼具这几类人员的共同特点,首先他们是一名军士,从事的行业由于其技术含量较高而有其特殊性,作为一个机组的专业负责人需要指挥和协调其他军士、新兵的工作,从这方面来看又有点类似于基层指挥军官。通过这几个方面相关文献的搜集整理,结合上级下发的关于军士技师培养方面的文件资料,并且赴航空兵部队进行调研,经过分析提炼和总结加工后最终整理出军士技师胜任特征的初步模型。

综合两种方法,该模型主要集中在三个方面:

- 1.人格方面,主要是一些与生俱来的性格、特征、态度或习惯地有机结合起来的基本特质,包括:事业心、进取心、工作态度、自信、自豪感、成就感、主动性、严谨细致、自我约束;
- 2.品行方面,主要是指在人的成长过程中通过学习和工作所改变后的个人特质,包括:法规意识、服从意识、职业认可度、价值观、团队协作、奉献精神、责任心、执行力、吃苦耐劳、工作作风、安全意识、职业道德;
- 3.能力方面,主要是指在学习和工作中所具有的相关外在特征,包括:基本技能、工作经验、动手能力、学习能力、创新能力、文化基础、专业理论知识、教授他人、适应能力、压力应对能力、解决问题能力、组织协调能力、沟通能力、管理能力;

### (二)胜任特征模型要素的分析与确定

在确定了以上基本模型之后,制定了相应的调查问卷,在调查问卷中对每一项都设置了5个基本选项,分别是非常重要(1分)、不重要(2分)、一般(3分)、重要(4分)、非常重要(5分)。然后将调查问卷发放到某航空兵团机务大队,大队在位的所有干部都参与了此次问卷调查,最终回收的有效问卷为59份,根据调查问卷中的建议,特征模型中的某些选项区分度不是很明显,是可以进行合并的,经过讨论,在最终的调查问卷中将事业心、进取心、自豪感、成就感、职业认可度和价值观合并为一个选项(进取心);自我约束和法规意识合并为法规意识。最终的模型特征以及得分确定为进

取心(4.27分)、工作态度(4.81分)、自信(4.03分)、主动性(4.39分)、严谨细致(4.61分)、法规意识(4.31分)、服从意识(4.44分)、团队协作(4.14分)、奉献精神(3.90分)、责任心(4.27分)、执行力(4.36分)、吃苦耐劳(4.31分)、工作作风(4.25分)、安全意识(4.51分)、职业道德(4.42分)、基本技能(4.53分)、工作经验(4.34分)、动手能力(4.14分)、学习能力(4.05分)、创新能力(3.61分)、文化基础(3.69分)、专业理论知识(3.98分)、教授他人(3.83分)、适应能力(3.76分)、压力应对能力(3.97分)、解决问题能力(3.88分)、组织协调能力(3.88分)、沟通能力(3.88分)、管理能力(3.93分)。

从最终的统计结果来看,所有的模型特征“重要”和“非常重要”的得票率都在50%以上,加上“一般”选项得票率在70%以上,并且大部分的都在85%以上,平均得分最低的是创新能力(3.61分),最高的是工作态度(4.81分),11项的得分在3-4分之间,18项的得分在4-5分之间,说明以上这些模型特征对合格的航空机务军士技师来说都比较重要或者非常重要,因此这些特征对我们在军士技师的选拔和培养中都具有非常重要的参考价值。

### 三、胜任特征模型在技师选拔中的应用

#### (一) 把好军士技师队伍选拔源头关

首先在军士技师的选拔中要严格按照政策文件和规定程序,在选拔的过程中要以各项胜任特征为基准,切实把符合军士技师胜任特征要求的优秀军士选拔为军士技师,并尽可能地做“以胜任特征模型为导向”,军士技师的培养是一个长期而艰巨的过程,在日常工作中,要以胜任特征为导向,善于发现和培养有潜质的军士,打好军士技师队伍的底层建设;通过严格落实军士技师选拔程序,严格按照胜任特征模型的要求进行选拔;增强选拔工作的公开性,给予军士明确的胜任特征标准,让有意向的军士有明确的努力方向。

其次在军士技师的选拔中要结合胜任特征模型的具体情况制定相应的选拔标准。从问卷调查的结果看,分值最高的是工作态度,得分为4.81,说明了这一项特征非常重要。工作态度主要是指对待机务工作要极端认真负责,态度决定一切,机务无小事,只有极端认真负责的才能够干好机务工作。同样的,严谨细致(4.61分,在工作中注重事实和细节,工作作风严谨)、法规意识(4.31分,熟悉各类法规,工作中能结合法规文件的相关规定)、团队协作(4.14分,能密切配合他人或团队共同组织协调各自的活动)、吃苦耐劳(4.31分,能够承受工作的劳累和辛苦)、工作作风(4.25分,在机务工作中体现出优秀的行为特点)、安全意识(4.51分,对从事工作所存在的一种安全戒备和警觉的观念)、职业道德(4.42分,忠于职守、不弄虚作假、依法行事、严守秘密)等特征都在4分以上,所以对基层单位来说,只有严格具备了这些特征的军士才能作为被选拔对象。

#### (二) 增强军士技师队伍战斗凝聚力

在以往的保障模式中,军士专业员只要精通自己的业务、干好自己的本职工作就可以了。但是军士成为技师之后,其身份由被管理者成为一名管理者,一名专业技师要负责本专业的人员和业务管理,同时机械技师还要负责本机组的人员管理与业务管理。同时作为最基层的管理者来说,也是一名被管理者,所以军士技师还必须具备自信(4.03分,敢于接受

挑战,对自己的知识、能力抱有信心)、主动性(4.39分,工作上能够积极主动承担任务和接受挑战)、责任心(4.27分,对所承担的任务持积极负责的态度)、执行力(4.36分,上级或者自己制定的计划能够积极地完成)、管理能力(3.93分,管理好本机组或者专业组的人员)、组织协调能力(3.88分,根据具体任务协调好专业与专业之间、机组与机组之间的协同工作)、沟通能力(3.88分,能够将上下级思想进行有效地传达)、适应能力(3.76分,适应不同的战场环境和领导风格)、压力应对能力(3.97分,工作压力较大的情况下能适当自我调节)。军士技师本专业组的凝聚力最终决定了整支部队的战斗力,所以在军士技师的选拔过程中还要重点考察其管理、沟通和协调能力,从而达到增强部队战斗凝聚力的目的。

#### (三) 加强军士技师队伍基本素质培养

军士技师不单是管理者,同时也是机务工作的执行者,只有自身业务素质过硬,才能带好机组其他人。因此在具备了技师的潜在特征之后,同时还必须具备机务工作相关的基本素质,而且这些素质也是比较容易进行量化和考察的,这些素质主要包括:基本技能(4.53分,熟悉机务工作的各种基本操作)、工作经验(4.34分,长期从事一线机务工作,外场经验丰富)、动手能力(4.14分,个人独立完成一系列装备操作性任务的能力)、学习能力(4.05分,创造学习机会并将其转化为自身能力的的能力)、专业理论知识(3.98分,较好掌握自己所从事专业的相关理论知识)、解决问题能力(3.88分,解决机务工作中常见技术故障问题)、教授他人(3.83分,将自己熟悉的工作教会给他人)、文化基础(3.69分,个人基本的知识积累或文化学历水平)、创新能力(3.61分,能够运用已有的知识,改进保障装备和方法)。

从调查结果来看,基本技能、工作经验和动手能力这三项素质得分较高,说明对基层部队来说,个人业务能力非常重要。其次学习能力和专业理论知识也很重要,随着高科技装备的不断更新换代,没有一定的学习能力就很难跟上装备的发展步伐。然后解决问题和教授他人能力的重要性有所降低,因为在实际工作中,解决疑难故障或者带教新师主要都是由干部来负责的。最后是文化基础和创新能力,只要踏实肯干、积极上进,学历不高的军士也能胜任技师岗位。同时在基层部队的工作中,要选拔好军士技师,最重要的就要在日常工作中重视基本业务素质的培养,同时注重学习能力和业务知识的掌握,鼓励军士通过自学或者其他方式提高自身文化水平。

#### 参考文献:

- [1]王洪.有关军队军事人员胜任特征的研究综述[J].管理评论,2012,24(11):120-128.
- [2]郭兴文.技术型基层单位指挥管理职务胜任力模型构建[J].信息工程大学学报,2016,17(5):617-620.
- [3]刘红.基层指挥士官胜任特征问卷的初步编制[J].武警医学,2012,23(11):928-930.
- [4]赵蕾.部队班长胜任特征模型研究[J].总装备部医学学报,2012,14(12):83-87.
- [5]高鹏.航空机务人员胜任力评价研究[J].四川兵工学报,2013,34(1):139-143.
- [6]高鹏.航空机务人员胜任力模型构建研究[J].飞机设计,2015,35(1):66-71.