

基于胜任力的人力资源管理模式研究

程瑞芬

中国人民政治协商会议河南省安阳市殷都区委员会

[摘要]随着我国整体经济的飞速发展,当前我国整体经济环境已经发生了巨大变化。在此背景下,行政事业单位在发展过程中所面临着不少竞争,包括了行政事业单位内部运营管理模式以及专业人才之间的竞争。面对这一发展趋势,行政事业单位应结合自身实际运行状态,将胜任力理念全面渗透在人力资源管理中,保障行政事业单位能够在复杂的市场环境中取得长足发展。本文将以行政事业单位内部人力资源管理模式作为研究背景,探讨基于胜任力的人力资源管理模式的构建策略。

[关键词] 胜任力; 人力资源; 管理模式; 研究; 策略

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.10.121

前言

在现阶段行政事业单位在运营过程中,受知识经济时代的影响,行政事业单位内部各个工作岗位的工作内容也逐渐向着知识化、专业化的方向发展,且行政事业单位内部的组织结构更加柔性化,各个工作岗位的职责边界也逐渐模糊。面对这些变化,行政事业单位以往所运用的人力资源管理模式存在的弊端全部凸显出来。因此,行政事业单位要想在全新的时代背景下取得稳定发展,需运用基于胜任力的人力资源管理模式,使行政事业单位能够快速适应经营环境的变化。

一、胜任力与胜任力模型简介

胜任力这一词汇最早源于拉丁语中的Competere,该词汇的释义为适当的,该词汇最早可追溯到古罗马时代。在20世纪初期,美国著名管理学家弗雷德里克温斯洛泰勒编写了《科学管理原理》。并对科学管理进行了深入研究,该学者运用了“时间-动作研究”的研究方法,对优秀员工开展高质量、高效率的工作的原因进行了详细的分析。在此之后的二十世纪90年代中期,美国一管理学家对美国飞行员的绩效问题展开深入研究,并基于该问题创设了“关键事件”方法,对胜任力这一理念进行了系统化的研究。随后美国心理学家麦克里兰结合以往不同时代的学者对胜任力的研究成果,并结合自己对该理念的深入研究。最终创设出基于工作人员在岗位上的行为特征以及个人条件的管理模式,最后被称之为胜任力。该理念面世以后,不同学者对其内涵的界定也存在一些差异。当前受社会大众比较认可的定义源于二十世纪90年代末期美国一管理学家提出的概念,其大致含义为:将在同一工作岗位上表现优异者与成果平平者进行有效区分,并通过岗位上所有工作人员的工作动机、形象、工作态度、价值观、行业技术水平以及行为技能等方面的特征进行测量与分析,并根据最终的分析结果对员工的个体特征以及与岗位的匹配程度进行界定。

胜任力这一概念可分为三个不同的层面。分别为深层次特征引起或预测优劣绩效的因果关联和参照效标。胜任力理论可将员工人格层面上最深层、最持久的一部分全面呈现出来,该层面的表现形式为员工自身的工作行为以及在工作中的思维方式。该特征不会受到时间以及工作情景的影响,且具有很强稳定性,能够将员工行为在不同工作情景中进行预测。还有学者将员工在岗位上的胜任力比喻成为一座漂浮的冰山。这也是人力资源管理领域中经常提及胜任力的冰山模型。其中,水上的部分主要代表员工表面的特点,如员工自身的专业技术水平以及学历等等。而冰山水下无法直接获取的特征,则主要指的是员工自身的一些隐形特征,如员工的自我概念、社会角色定义、工作动机等等。整个胜任力模

型,其主要是指在某一具体的工作岗位中,岗位上的角色需具备该岗位的所有胜任特征。并反映出了员工胜任一个工作岗位时所需具备的所有素质的总和。整个胜任力模型包括三个要素,分别为胜任素质的名称、胜任素质的定义和行为指标的等级。通过三个要素能够将同一工作岗位上的胜任者与表现一般者之间的差异全面呈现出来。

二、基于胜任力的人力资源模型的构建意义

当前我国行政事业单位在发展及运营过程中,人力资源管理的能力仍然具有很高的完善空间。并且随着全球经济一体化竞争的不断加重,行政事业单位以往所运用的人力资源管理模式也受到了巨大挑战。在此背景下,将胜任力模型应用在行政事业单位的人力管理模式的创设中,能够实现行政事业单位内部人力资源管理模式优化与完善,使其能够与当前复杂的经济相吻合。其主要表现在以下两点:

(一) 组织层面

首先,运用胜任力模型进行人力资源模型重建,能够对行政事业单位内部人力资源管理理念及管理制度的创新与优化,能够将传统人力管理中存在的缺陷与局限性全面突破,并结合行政事业单位实际岗位情况建构一个符合行政事业单位实际发展情况且高度合理的行政事业单位内部管理体系。其次,行政事业单位可结合自身实际运营情况,在胜任力模型的指导下,构建一个符合行政事业单位经营特点的参照体系,并且将该体系作为行政事业单位开展人员招聘、资源配置、培训管理、绩效考核等多项工作的重要依据。最后,行政事业单位可运用胜任力模型对内部所有工作人员对岗位的胜任力进行科学合理的评价,使行政事业单位内部所开展的专业人才引进、员工培训等相关工作能够更加合理,提升该类工作的可操作性,进而增强行政事业单位内部人力资源管理效率。

(二) 员工层面

从员工层面对胜任力模型进行分析,首先,该模型将员工在岗位上高度完成岗位职责所需要的胜任因子进一步明确,使员工在工作岗位上能够对自己的岗位职责、未来职业发展方向能够有一个非常清晰地认识,并且在此过程中对自己的职业生涯发展方向进行明确的规划,并为此付诸努力,最终实现“自我提升与超越”,将行政事业单位内部工作人员的内在动机全面激发出来,最终在行政事业单位内部构建一个学习型的员工组织结构。其次,行政事业单位能够根据胜任力模型,创设一个科学合理且具有高度可行性的绩效管理体系,并且在该管理体系实际应用中,能够给不同岗位上的工作人员更多的权利、指导、认可与帮助,使员工在科学的管理机制中取得良好的成长与职位的提升,对于一些事业心较强、职业发展方向较明确的员工能够全面满足其事业发

展期望。最后，行政事业单位能够运用胜任力模型，面向行政事业单位内部所有员工，创建一个与全体员工实际需求相吻合的价值管理体系，并且在行政事业单位运行中能够全面实现“优劳优酬”“优绩优酬”，使员工为行政事业单位所付出的努力能够得到相应的回报。

三、基于胜任力模型的人力资源管理模式构建要素

(一) 标准

胜任力模型的应用能够帮助所有工作人员对自己有一个更加清晰的认识，该模式能够让每个员工能够从自我假想与盲目自信的世界中充分清醒，进而对自己是否适合某一工作岗位有一个明确的了解。基于此，行政事业单位内部人力资源部门应结合各个工作岗位的任职标准，为行政事业单位创设一套集招聘、竞聘、配置、培训、开发、薪酬绩效管理等领域于一身的人力资源管理系统。

(二) 行为

要想建设与行政事业单位运营相吻合的胜任力模型，相关工作人员需要对行政事业单位内部的操作化定义胜任要素进行全面理解与掌握。并且还需要对每个岗位中的操作化权重及时明确，这些数据都需要在行政事业单位内部工作人员的日常工作行为中获得。通过这种方式能够对工作人员的外显行为进行全面掌握的基础上，还能够全面掌握每个工作人员的内隐特征，进而为行政事业单位提供一个标准的行为特征，使行政事业单位在对人力资源各个模块的建设中，都能够同一基础上开展。

(三) 量化

行政事业单位在对所有员工进行测评的过程中，通常只是注重员工的外在指标，对于员工的内在指标的测评却处于忽视情况。并且测评中所制定的各项指标之前的权重分配不均匀，并没有客观公正的评价标准体系支撑。因此造成该测评体系存在一定的局限性与不合理性。因此，行政事业单位内部工作人员在创设基于胜任力模型的人力资源管理模式时，需将所有相关因子进行量化处理，全面提升管理指标的准确程度，使其能够在操作上具有较好的可控性，最终实现对人力资源的量化管理。

(四) 内隐

通常来说，行政事业单位在进行人力资源管理与考核的过程中，对于员工的学历水平、职称级别、专业技术证书等一些外显因素非常重视，但实践证明，这些外显因素并不能作为决定员工绩效优劣以及任职合格性的决定性因素。因此，行政事业单位内部管理人员在创设人力资源管理模式中，应在胜任力理念的指导下，充分运用员工的内隐要素，重视员工自身形成的价值观与世界观，进而实现对员工绩效的准确预测，这也是胜任力模型在应用过程中，相关管理人

员应给予高度重视的一个核心要素。

四、基于胜任力模型的人力资源管理模式构建

(一) 人力资源的获取与配置

在行政事业单位人力资源获取与配置过程中，胜任力模型的主要作用是为一项工作建立一个相应的评价标准。在此过程中，可通过以下模型，将胜任力模型在该项工作中的实际应用呈现出来(图1)。

由图1可知，行政事业单位可根据自己的组织发展战略，制定相应的人力资源规划，并在建构一个针对行政事业单位实际运营情况的胜任力模型。而行政事业单位内部的所有员工可在行政事业单位内部人力资源框架下，对自己的职业发展规划进行重新审视与明确。这三个要素是行政事业单位内部进行专业人才引进与配置的主要数据依据。并且在实际招聘过程中，行政事业单位不仅会要求应聘人员对于行政事业单位内部胜任力模型的匹配程度，同时行政事业单位还需要严格按照行政事业单位内部人力资源结构进行员工获取与配置。

另一方面，基于胜任力模型的人力资源获取与配置模式与以往所应用的配置模式相比较更具有科学性，且具有很强的可操作性。在对一些待聘人员以及待配置人员进行评价时所应用的技术与理念也出现很大转变。例如，基于胜任力模式对待聘或者待配置人员进行面试时，大多数HR都会运用比较先进的行为面试法、工作样本以及情景模拟法，全面提升HR对候选人在以往工作岗位上的胜任力水平以及候选岗位的胜任力水平之间的吻合水平，进而确定该待聘人员是否符合候选职位。

(二) 员工培训与开发

行政事业单位在开展人力资源培训的过程中，将胜任力模型应用在该项工作中，能为员工创设一个具有组织性与战略性的培训机制。该培训机制能够将行政事业单位内部每个岗位的胜任标准以及与员工胜任因子水平有一个明确的界定，并将其作为基础展开系统性的培训。行政事业单位通过对员工的培训能够更加明确员工自身胜任因子水平，为其制定针对性的培训计划，进而帮助员工将自己存在的缺陷进行有效弥补，如此既能够突出培训活动的重点，又能够有效降低一些无效的培训开支。与此同时，基于胜任力的人力资源培训工作，也是对员工的胜任要素进行针对性、系统性的培养与指导，并且开展培训的核心内容是岗位胜任者与业绩平庸者在岗位上所表现出来的特点，旨在全面提升行政事业单位内部各个岗位上的工作人员自身取得优秀绩效的能力，适应行政事业单位内部环境的能力以及与行政事业单位岗位的匹配程度。

结束语

综上所述，基于胜任力的人力资源管理模式在创设过程中，有效弥补了以往人力资源管理模式中存在的缺点，其能够从员工自身对岗位的胜任力出发，将员工与岗位进行动态匹配，最终全面提升行政事业单位内部人力资源管理水平。

参考文献

[1]杨醉风.基于胜任力的人力资源管理模式构建研究[J].办公室业务,2021(10):158-158.
 [2]蒋爱先,韦国燕,赵秋霞.基于胜任力的高职人力资源管理专业人才培养模式研究[J].全国流通经济,2011(Z1):71-72.
 [3]高芬.基于胜任力的人力资源培训体系的构建研究[J].经济师,2017(4):243-244.

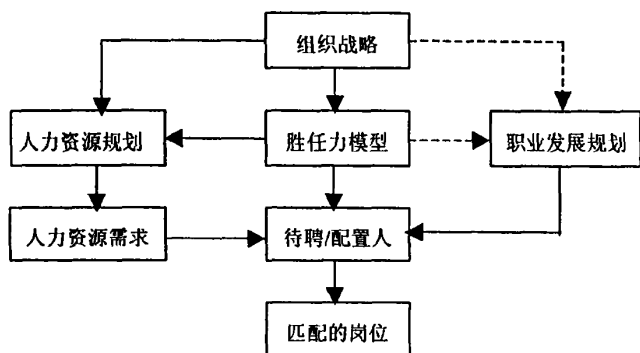


图1 基于胜任力的人力资源获取与配置模式