

基于胜任力的人力资源管理创新研究

王平换,王晓宏,王 璞

(兰州理工大学 国际经济管理学院,甘肃 兰州 730050)

摘 要:随着企业环境的变化,传统的人力资源管理模式将会面临一系列的变化。公司财富更加依赖于其员工所具备的胜任公司发展需要的能力,企业核心竞争力的形成将来自于员工的胜任力。本文综合了胜任力和胜任力分析的有关研究结果,提出了胜任力研究应用于人力资源管理各个环节所带来的思想创新和方法创新。

关键词:胜任力;人力资源管理;创新

随着市场竞争的加剧和高素质人才的供不应求,企业的成功比以往任何时候都更加依赖于其员工的技术和能力表现:在企业实践中管理者常常发现,许多表面上很优秀的人才在实际工作中的表现却令人非常失望。因此如何在竞争中有效获取高素质员工,并提高人员培训、选拔、考核等方面的效率成为现代企业的一个难点。1973年,哈佛大学的 McClelland 教授提出了“胜任力”(Competency)的概念。^①该理论从品质和能力层面论证了个体与岗位工作绩效的关系:他认为个体的态度、价值观、自我形象、动机和特质等潜在的深层次特征可以将工作优秀者和表现一般者区分开来,这些区别特征被称作胜任力或胜任特征。

一、胜任力与其特征结构

胜任力概念在管理领域引起人们的广泛关注源于著名学者 McClelland 的研究,McClelland 针对组织在人员的选聘和甄选中采用传统的智力测验、性向测验、学校的学术测验及等级分数等手段,不能有效预测其从事复杂工作和高层次职位工作的绩效或在生活中是否能取得成功,同时对某些特定人群还存在不公平性的现象,提出了应该用胜任力取代智力。

关于胜任力概念的界定,研究者们从不同的角度出发提出了不同的胜任力定义和分类,有的从分析对象(工作或员工)上对其进行探讨,有的从情景具体性角度(组织、团队、个体)进行界定,目前尚未达成共识,通常人们认为胜任力是指绩优者所具备的知识、技能、能力和特质(McClelland, 1993)^②。但有的学者从更广泛的角度定义胜任力,认为胜任力包括职业、行为和战略综合三个维度^③。职业维度是指处理具体的、日常任务的技能;行为维度是指处理非具体的、任意任务的技能;战略综合维度是指结合组织情境的管理技能。

胜任力特征结构包括个体特征、行为特征和工作的情景条件三个方面:

(1)个体特征——个人可以(可能)做什么,即胜任力中的“力”它们表明人所拥有的特质属性,是一个人个性中深层和持久的部分,决定了个体的行为和思维方式,能够预测多种情景或工作中的行为。个体特征分为六个层次:^④

知识,是指对某一职业领域有用信息的组织和利用。

技能,是指将事情做好的能力。

社会角色,是指一个人在他人面前想表现出的形象。

自我概念,是指对自己身份的认识或知觉。

人格特质,是指一个人的身体特征及典型的行为方式。

动机与需要,是指决定一个人外显行为的自然而稳定的思想。

这几个方面的胜任特征组成一个整体的胜任力结构,其

中知识和技能是可见的、相对表面的人的外显特征,动机和特质是更隐藏的、位于人格结构的更深层,自我概念和社会角色位于二者之间。表面的知识和技能是相对容易改变的,可以通过培训实现其发展;自我概念,如态度、价值观和自信也可通过培训实现改变,但这种培训比对知识和技能的培训要困难;核心的动机和特质处于人格结构的最深处,难以对它进行培训和发展。上述特质常用冰山模型来描述^⑤(如图 1-1),其中知识和技能是可以看得见的,相对较为表层的、外显的个人特征,漂浮在水上;而自我概念、社会角色、特质、动机、需要则是个性中较为隐蔽、深层和中心的部分,隐藏在水下,而内隐特征是决定人们行为表现的关键因素。McClelland 认为水上冰山部分(知识和技能)是基准性特征,是对胜任者基础素质的要求,但它不能把表现优异者与表现平平者准确区别开来,水下冰山部分可以统称为鉴别性特征,是区分优异者和平平者的关键因素。但不同层次的个人特质之间存在相互作用的关系。

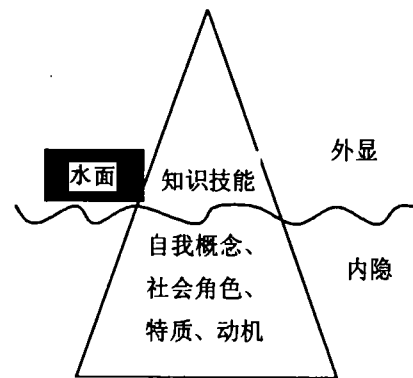


图 1-1 胜任力冰山模型

(2)行为特征——人会做什么,可以看作是在特定情景下对知识、技能、态度、动机等的具体运用,我们有理由相信在相似的情景下这种行为特征可能反复出现,与胜任力关联的行为特征即指在相似情景下能实现绩优的关键行为。

(3)情景条件——胜任力是在一定的工作情景中体现出来的。研究发现,在不同的职位、不同行业、不同文化环境中的胜任特征模型是不同的。这就要求我们应该将胜任力概念置于人——职位——组织三者相匹配的框架中。

二、基于胜任力的人力资源管理模式

胜任力分析为企业人力资源管理提供了更广阔的视角和新的技术,在人力资源管理活动中起着基础性和导向性的作用,从而促进了人力资源开发与管理实践的发展。下面重点讨

论胜任力分析在人力资源管理各个环节的应用。

1. 岗位分析

传统的岗位分析较为注重工作的组成要素,是一种岗位导向的分析方法。但随着信息技术的发展和组织变革的不断进行,传统的岗位分析已经不能在动态的人力资源管理环境中发挥中心和基础的作用。这样,如何使岗位分析更加适应工作环境的变化,是近年来学者和管理者们共同关心的重要问题。岗位分析的重大进展主要在于以胜任力为基础的岗位分析的提出和应用。基于胜任力的岗位分析是以胜任力为基本框架,通过对优秀员工的关键特征和组织环境与组织变量的两方面分析来确定岗位胜任要求和组织的核心能力,是一种人员导向的岗位分析方法,具有更强的工作绩效预测性。

基于胜任力的岗位分析要求把胜任力作为人力资源开发与管理的一种新思路贯穿到人力资源管理的各项职能中去,使“人员——岗位——组织”匹配成为企业获取竞争优势的一个关键途径。随着战略性人力资源管理的发展,基于胜任力的岗位分析越来越趋向于未来导向和战略导向,即按照组织未来发展的要求重构岗位职责和工作任务,确认岗位要求。

2. 人员招聘与选拔

在岗位分析的基础上,基于胜任力的人员选拔,挑选的是具备胜任力和能够取得优异绩效的人,而不仅仅是能做这些工作的人。因此,人——职匹配不仅体现在知识、技能的匹配上,还必须重视内隐特征的匹配。这样做的理由是,处于胜任特征结构表层的知识和技能,相对易于改进和发展;而处于胜任特征结构底层的核心动机、人格特质等,则难于评估和改进,但对胜任力却有着重要的贡献。其基本假设是:只有具有与企业哲学、企业使命一致的人格特质和动机的人,才可能与企业建立以劳动契约和心理契约为双重纽带的战略合作伙伴关系,才可能被充分激励而具有持久的奋斗精神,才能将企业的核心价值观、共同愿景落实到自己日常的行为过程中造就卓越的组织。同时,在人员的选拔与配置中,为了做到人——职位——组织三者之间的匹配,仅仅考察工作胜任特征的共性是不够的,还必须给不同的岗位构建不同的工作胜任力模型(工作胜任特征的评价标准),明确特定的胜任力要求。

3. 培训

基于胜任力模型设计的培训,是对员工进行特定职位的关键胜任特征的培养,培训的目的是增强员工取得高绩效的能力、适应未来环境的能力和胜任力发展潜能。

在很多企业甄选人员的案例中我们可以发现,知识技能出色、背景优秀的员工并不一定能获得成功。此外,研究发现,不管课件多么精彩、讲师多么优秀、组织多么有效率,但是总会发生培训效果不尽如人意的情况。究竟是什么造成这些情况的发生呢?因为真正决定成功的,是隐藏在水面以下的深层次因素,也就是胜任力要求。

因此,从人才培训的角度来看,对于可塑性高、重要性高的胜任力,应该选取最好的师资,开展集中、高强度、强迫性的培训,并辅之其他培养手段,让人才快速成长;对于可塑性低、重要性高的胜任力,应作为招聘和选拔的重点考察内容,不符合要求的坚决不予录用或晋升;对于可塑性高、重要性低的胜任力,可以在不耽误现有工作的前提下,由内部兼职讲师开展自愿性质的企业内训;而对于可塑性低、重要性低的胜任力,则建议以个人自学、觉悟为主。

由于不同的职位、不同行业、不同文化环境中的胜任特征模型是不同的,这就要求企业在确定某一职位的胜任力特征时,必须从上往下进行分解,根据各特定职位需要的胜任力,

找出它们中比较共同的胜任特征,然后进行归类,确定培训内容、培训方法和培训课程。

4. 绩效管理

胜任特征分析也为绩效管理提供了新的思路和技术基础。首先,基于胜任力的绩效管理在绩效标准的设计上既要设定任务绩效目标,又要设定胜任力发展目标。绩效标准的设计应对员工的贡献和胜任力的发展、目前的价值和对组织长远发展需要的重要性、短期绩效和长期目标做出适当的平衡。其次,胜任特征分析应用于绩效管理可以更好地指导绩效考核,企业在绩效评估时,应从目标的完成、任务绩效的提高和胜任力的发展三方面来进行。再次,沟通是绩效管理的一个关键环节,基于胜任力的绩效管理为绩效沟通增添了新的内涵,同时也为绩效管理确立了新的发展方向。

将胜任力模型应用于绩效管理,需要建立公正的、具有发展导向和战略性的绩效管理体系。这样一个绩效管理体系应包括以下几方面的内容:第一,绩效目标建立在认同和信任的基础上,员工参与绩效目标的制定,并通过管理沟通形成绩效承诺;第二,在整个绩效管理过程中,管理者应针对下属胜任力的特点,给予相应的指导、支持和授权,不断提高下属的工作自主权,推动员工与企业共同成长;第三,绩效考核应做到公平、公正,绩效沟通应着眼于胜任力发展与绩效提高;第四,绩效管理不能仅仅局限于员工个人的绩效,应注意胜任力中人际技能和团队协作能力的培养与发挥,合理设计工作群体,努力提高群体绩效。

5. 员工职业生涯规划与职业发展

指导员工进行职业生涯规划,帮助下属实现职业发展,这是现代人力资源开发的一个基本理念,也是人本管理的一项基本要求。人本管理就其本质而言应该是:企业用系统的观点看待自己的目标与使命,尊重和平衡处理各相关者的利益关系(包含员工、顾客、股东、供应商、社会等),用人性化和个性化的方式领导和激励员工,把促进和实现其合理的愿望和梦想作为管理的出发点,在尊重、真诚、信任和支持的环境中实现企业和员工的共同发展,让员工对自己的未来充满憧憬和信心,在工作中感受到生命的价值与意义^①。成长与发展是人的一项基本而重要的需求,提高岗位胜任力和就业能力是员工职业发展的重要方面,同时员工的发展又促进了企业竞争力的提升和企业的发展。通过开发胜任力模型,对员工的胜任力潜能进行评价,帮助员工了解个人特质与工作行为特点及发展需要,指导员工设计符合个人特征的职业发展规划,并在实施发展计划过程中对员工提供支持和辅导。这样不仅能帮助员工实现自身的发展目标及职业潜能,也能促使员工努力开发提高组织绩效的关键技能和行为,实现个人目标与组织经营战略之间的协同,达到员工和企业共同成长和发展。

三、结束语

胜任力的研究为人力资源管理的各个提供环节提供了新的切入点和视角,对于实现人力资源的合理配置,提高管理效能和企业绩效提供了新的理论依据和技术方法,应该引起企业界的重视。但在人力资源管理实务中,对胜任力模型的应用还需进一步完善和开发。同时这种人力资源管理新模式的效能也有赖于企业各方面资源和因素的配合。

注释:

- ① David C. McClelland Testing for competence rather than for intelligence [J]. American Psychologist 1973.28: 1 - 14.
- ② 陶祁、冯明,基于胜任力的培训设计研究,外国经济与管理,2002.24:18—21。