

胜任力模型研究

肖激波

(湖北绿水水务环境有限公司,湖北 武汉 430000)

摘要:本文对胜任力模型的概念、模型和国内外理论研究成果进行了详细介绍,并对胜任力模型构建思路、方法和工具进行了研究,完善了胜任力模型在我国环境下人力资源管理中的应用。

关键词:胜任力;胜任素质模型;设计工程师;人力资源管理

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.35.179

传统人力资源管理的核心是岗位和流程,员工能力需要适应工作的需要。相对于传统人力资源管理,胜任力理论为知识型员工管理提供了一个极具前景的新方向。胜任力理论从岗位需求出发,其详细分析了员工内在驱动因素,关注员工个人的核心能力,并将员工个人的核心能力、企业的核心竞争力进行有机联系。基于胜任力模型能够弥补传统人力资源管理的局限,通过建立企业的标准胜任力模型,清晰的描述工作对员工能力的深层次要求,为实现知识型员工的选拔、培养、任用提供科学标准,帮助改进人力资源管理的准确性。

1 胜任力理论概述

1.1 胜任力的定义

胜任力概念最早由 McClelland 于 1973 年提出。McClelland 经过大量实证研究,相对于传统智力,提出胜任力是一种知识、技能、个性、特质或动机的个性特征集合,它与工作绩效重要成果相联系,通过胜任力区别可以分辨绩效优秀者与绩效普通者。

此后,学术界开启了一场“胜任力革命”。学者们在 McClelland 的研究基础上提出了许多胜任力定义,但未形成统一的定义。归纳起来包括两种主要观点:

第一类观点认为,胜任力是潜在特质的个人特征。胜任力是个人所具备的某些潜在特质,而这些特质直接或间接影响个人工作表现。胜任力能够将绩效卓越者与表现平平者区分开来,它可以分为动机、特质、自我概念、知识和技能五个层次,这些个体特征可以被外界可靠测量出来。

另一类观点认为,胜任力是外在行为的集合。胜任力是一类具体的、可观察的外在行为,这类行为能够产生优秀的绩效结果。这一类外在行为能够在优秀者身上观察到,而普通绩效者不会稳定产生该类行为。

特质论强调胜任力的天生特性,后天较难培养,而行为论认为胜任力是行为特征,通过模仿和学习可以具备。因为稳定的特质可以产生特定行为,最终得到特定的工作结果,综合两类观点,我们认为特质定义更符合现实需要。

结合以上研究和本文研究目的,我们对胜任力选择 Spencer 夫妇的胜任力定义:

胜任力是能将某一工作(或组织、文化)中有卓越成就者与表现平平者区分开来的个人的潜在特征,它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域知识、认知或行为技能—任何可以被可靠测量或计数的并能显著区分优秀与一般绩效的个体特征。

1.2 胜任力的特征

(1)潜在特质特征。胜任力是一个人潜在的特质,这种特质能够类推到个人工作和生活的各种情况,并具有持续性和稳定性。

(2)因果关系特征。胜任力与工作结果间存在因果联系,通过胜任力可以预测行为,这些行为能够产生特定工作成果,整个作用程

序表现为“动机/特质——行为——结果”。

(3)校标参照特征。参照效标是衡量某特征品质预测现实情境中工作优劣的有效性,胜任力应当显著区分行为产出差异。

2 胜任力研究成果

2.1 国外学者胜任力研究成果

McClelland(1973)在 McBer 公司研究美国国外新闻服务官员(Foreign Service Information Officers, FSIOs)胜任力模型时,运用行为事件访谈法(Behavioral Event Interview,以下简称 BEI)获得 FSIO 的胜任力模型:(1)跨文化人际敏感度;(2)对别人的正面期待;(3)快速洞察政治的人际网络。该模型经过 McBer 公司修改和完善,至今仍在用。从二十世纪八十年代开始,McClelland/McBer 工作胜任力评价法(Job Competence Assessment,以下简称 JCA)在企业组织、政府单位、军队、医疗部门、教育及宗教团体中广泛应用。Lyle.M.Spencer 和 S.M.Spencer(1989)对政府机构、军队、服务业、制造业、教育界中 200 多种工种进行了胜任特征研究,通过 BEI 访谈获取了 700 多个关键行为事件,提炼出了 360 种关键行为事件,最终归纳为 21 项基本胜任力特征,编制成胜任力辞典。并在此基础上提出了五种通用胜任特征模型,包括技术人员、业务人员、社区服务人员、管理人员和企业家。

Nordhaug(1998)认为对胜任力应从任务、行业和公司具体情况三个维度进行划分,包括:元胜任力(Meta Competence)、通用行业胜任力(General industry Competence)、内部组织胜任力(Intra Organization Competence)、标准技术胜任力(Stand Technical Competence)、技术行业胜任力(Technical Trade Competence)和特殊技术胜任力(Idiosyncratic Technical Competence)六种。元胜任力是获得技能的能力,是所有胜任力的基础。不同类别的胜任力在不同的员工中表现程度不同。

2.2 国内学者胜任力研究成果

时勤和王继承(1998)运用 BEI 行为事件访谈技术对国内电信企业高层管理干部进行了调查和研究。该研究通过调查访谈管理干部 20 人,人均 2 小时的访谈,以 Spencer 胜任力辞典为基础进行胜任力编码,最终构建了通信业管理者胜任力模型。该模型包括了成就欲、主动性、组织承诺等 10 项胜任力特征,与 Spencer 夫妇提出的一般管理者胜任力模型基本一致。

王重鸣,陈民科(2002)通过问卷调查了 220 名中高层管理者,运用结构方程模型检验了企业管理者胜任力模型的结构、差异。该研究成果表明,管理胜任力模型为一个二维结构,包括管理素质和管理技能;在该结构下不同组织和岗位存在不同的胜任力特征。

肖剑科,赵曙明(2010)运用情景分析技术获得未来可能影响人力资源经理胜任力的三个关键因素:管理职能、组织文化、管理层级。并通过模拟特定情景,分析了人力资源经理胜任特征的重要性程度,比较了胜任力特征可能发生的变化。

3 胜任力的分层与分类

3.1 胜任力分层

胜任力作为人的特质,具有特定的结构。Spencer 将胜任力分为了五个层次:

(1)动机。一个人在目标或对象的引导下,激发和维持个体对某种事物持续渴望,进而付诸行动的内在动力。

(2)特质。个人所具有的身体特性,能够支配个人行为,使得个体对变化的环境保持一致性反应。

(3)自我概念。个人对自身存在的态度、情感、价值、信仰及自我影响等。

(4)知识。个人在特定领域经验的固化。

(5)技巧。执行有形或无形任务的能力。

胜任力的层次常用冰山理论解释:人的素质如同一座冰山,存在显性素质和隐性素质;知识和技巧如同冰山上部分,是看得见的显性素质;自我概念、特质和动机如同冰上水下部分,是较隐藏、深层次且位于人格的隐性素质。显性素质比较容易观测和发展,教育和培训主要提高的是这方面素质。隐藏素质比较难以测量和发展,因此这类素质应当通过甄选来选拔人才,这样能够保证最低成本。

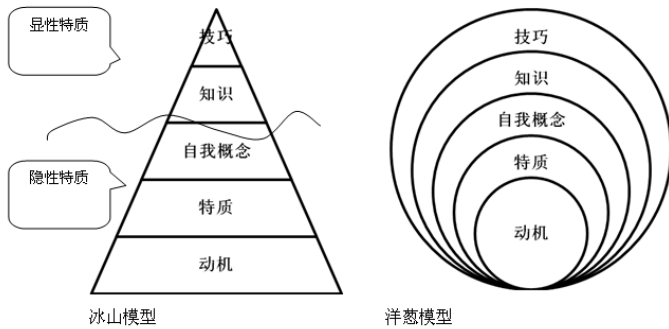


图 1 胜任力模型

3.2 胜任力的分类

胜任力有多种分类方法,较为典型的分类方法有:

(1) 依预测绩效标准的“两分法”分类(Spencer)。

①门槛类能力:指必要的素质,即达到工作要求的最低限度能力。例如:阅读和文字书写能力是设计师的门槛类能力,但不能区分优秀绩效和普通绩效者。

②差别类能力:这些是分辨优秀绩效和普通绩效者的关键能力。此类能力能够区分优秀绩效和普通绩效者,但不能保证其能完全胜任这个岗位。例如:高成就动机是销售人员的差别类能力,能够区分高绩效者。

(2) 按照企业所需的核心专长与技能的“三分法”分类(彭剑锋)。

①专业胜任力:员工为完成其职责所必备的能力。

②可迁移胜任力:可以在多个类似岗位间通用的素质,能够随着岗位变化迁移的能力。

③通用胜任力:能够在所有岗位间通用的基础能力。

4 胜任力建模方法

4.1 胜任力的研究思路

从胜任力定义,研究思路可以分为两类方法:

(1)从个体特征角度识别胜任力。

工作观察法采用工作分析来识别胜任力,该方法认为胜任力是个人特征的现象,这些特征独立于情境,通过大范围的工作观察、工作分析获取胜任力特征。工作观察法的问题在于:工作观察范围广泛、工作分析过程复杂,导致不能有效识别胜任力。为改进理性主义

方法,说明性方法认为胜任力不能独立于情境,而要在具体情境中对胜任力进行界定和描述。

(2)从行为的角度识别胜任力。

该方法认为动机、特质、自我概念、知识和技能五类要素构成胜任力,胜任力的潜在部分(动机、特质、自我概念)对显性部分(知识和技能)产生影响,最终通过行动对结果产生影响。该方法认为通过观察行为指标能够反应胜任力,胜任力可以通过行为度量。

4.2 构建胜任力模型的方法

(1)问卷调查法(Questionnaire Method, QM):通过书面形式提出一系列问题的方式搜集资料的研究方法。研究者根据调查目标编制调查问卷,被调查者根据要求回答问卷,最后研究者通过统计分析问卷结果完成调查目标。

(2)工作观察法(Observation method, OM):研究人员在不影响被观察人员正常工作的情况下,通过观察或录像记录工作内容、方法、工作环境、程序、设备等信息,最后通过归纳、整理和分析获得特定结果的过程。观察法存在信息全面、成本高昂、时间周期长等特点。

(3)行为事件访谈法(Behavioral Event Interview, BEI):BEI 采取开放式的回顾探索技术,通过让被访谈者回忆工作中的关键事件,包括三件事最成功和三件最不成功的事例。然后详细了解一系列问题,包括:当时的事件发生的背景环境?被访谈者想法和感觉?个人期望达到的目标?实际做了什么事情?最后事件的结果怎么样?通过这一系列问题,由研究小组对谈话录音进行编码,按照编码中能力出现的频次,建立优秀 ISIO 的胜任力模型。

(4)过程驱动方法:过程驱动方法由 McBer 公司创立,严格意义上仍是一种改进的观察法。该方法选取绩效优秀者,通过观察并记录他们的工作成果及工作过程,然后通过分析成果实现过程,最终获取优秀成果的工作过程。过程驱动方法包括几方面重要步骤:调查岗位职责、任务、角色和工作环境;提炼出优秀者的个性特征,形成经验范例;调整胜任力模型。

(5)其他方法:胜任力收集数据的方法还包括:输出驱动法、趋势驱动方法、专家小组法等,此处不做详细介绍。

4.3 胜任力评估工具

胜任力评估经过长时间实践,胜任力的评估工具经过咨询公司编制,形成了多种方法,其中运用较多的有:

(1)Hay 公司在和 Mcber 公司合并后,在胜任力咨询过程中开发了大量测评工具,如《情绪胜任力调查表》(大学版)、《领导胜任力调查表》、《Hay 集团探险者》、《胜任力素质辞典》等。

(2)Spencer 夫妇开发的胜任力测评工具:《胜任力辞典》、《一般胜任力模型》(分为技术人员与专业人士、业务人员、服务工作者、管理人员、企业家)。

5 结束语

综合以上所述国内外理论成果,跟国外学者的理论研究相比,我国学者研究胜任力起步较晚,研究重点在于对国外理论的本土化应用,并通过国内实践修订和完善胜任力理论,使之适应国内氛围和特殊情景。建立一个符合企业实际情景的胜任力模型必须充分考虑中国文化和价值观,同时也要遵循行业特征,这样建立的胜任力模型才能被企业和个人认同。