

# 设计院设计人员胜任力模型的构建

肖激波

(湖北绿水水务环境有限公司,湖北 武汉 430000)

**摘要:**本文运用行为事件访谈法、文献分析法等方法,根据优秀员工访谈记录编码收集并定义了23项与设计岗位相关的胜任力特征。通过问卷调查法和因素分析法,确定了胜任力模型,并对每个维度进行了分级和定义,最后指出胜任力模型在设计院人力资源管理中的应用范围。

**关键词:**胜任力;胜任素质模型;设计师;人力资源管理

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.02.117

人力资源是一种最重要的、独一无二的、难以模仿的资源,是企业的核心竞争力。在建筑设计行业,设计师团队的综合素质和工作能力就是设计企业的核心竞争力,是设计企业的生存根本。本文通过胜任力模型的建立,为设计企业提供准确评估和培养员工的方向,使其在人力资源选拔和培养中占据战略优势。

## 1 研究计划

### 1.1 研究目的

本章研究的目的可概括为:

- (1)编制设计师胜任力评估工具。
- (2)收集并归纳设计师胜任力特征。

### 1.2 研究对象

W设计院是华中地区一家中型设计院,通过20多年的市场耕耘,在国内市政设计市场有一定影响力,并在全国多个省设立了分院。20多年来,W设计院先后在全国各地参与了众多大型市政工程设计,并获得了国家、部、省、市级设计奖励。

### 1.3 研究计划

本次研究采用简短工作胜任力评估(JCA)程序,具体步骤如下:

- 第一步:召集专家(时间:2天)。
- 第二步:选择重点对象进行行为事件访谈(BEI)(时间:2周)。
- 第三步:分析资料、归纳胜任力特征(时间:1周)。

## 2 召集专家会议

### 2.1 专家组的抽样原则

评价专家组的选取原则是360度取样原则:设计师岗位有工作联系的相关岗位(间接上级、直接行政上级、直接专业上级、同专业同级、跨专业同级、项目管理上级)。

根据以上原则,选取总工程师1人,副总工程师4人,专业负责人8人,项目经理16人,优秀设计师18人,分管主任2人,共计49人。

### 2.2 专家会议的讨论内容

通过召集W设计院与设计师相关岗位人员展开会议调查,会议讨论内容严格按照计划和以下内容开展。项目组按照德尔菲法组织专家组讨论并明确了以下内容:

- (1)对设计师岗位职责分析:设计师岗位的主要职责、产品、服务成果和参与流程。专家对设计师岗位说明书、设计流程管理文件相关条款和产品交付质量要求等内容进行了讨论,并确定设计师岗位职责范围。
- (2)对设计成果评价标准分析:成果评价标准至关重要,它包括:如何将一个设计师的成果进行评价?一个优秀的设计师应当产生怎样的设计成果?
- (3)对设计师岗位的职业生涯发展路径分析:包括明确一个设计师的职业发展阶段,各阶段的发展标志、工作能力特征等因素。
- (4)对员工从事设计师岗位需要的能力分析:包括每阶段最基本的工作能力,以及更高级工作所需的能力、以及各阶段能力的等级划分。

## 3 选择重点对象进行行为事件访谈(BEI)

行为事件访谈的对象是不同专业、不同年龄、不同等级的优秀设计师。访谈的目标是通过分析优秀设计师在工作中表现出来的特殊行为,并依次发现优秀设计师具有的特征素质,并以此作为制定胜任力模型的基础资料。

### 3.1 访谈对象的抽样

在公司范围内选择访谈人员24人,抽样结果如下:

表4-1 访谈对象抽样结构

专业	工艺设计	结构设计	建筑设计	电气设计
人数	11	4	5	4
性别	男	女		
人数	17	7		
年龄	25-30岁	30-40岁	40-50岁	50岁以上
人数	4	10	8	2

### 3.2 访谈过程及成果

BEI访谈,人力资源专家、设计专业专家和公司领导共同组成访谈小组,分别与24名对象进行访谈。主要是从受访者回答中,了解与工作行为及素质表现。访谈过程应努力营造融洽自然的沟通氛围,通过被访问者自然叙述,了解员工工作职责及行为动机。

## 4 问卷调查结果分析

针对从专家会议、问卷调查和BEI访谈中获得的素材,通过研究组利用素质辞典中已知的素质能力,整理和编制胜任力模型。

### 4.1 问卷调查数据分析与整理

研究组通过问卷调查结果,统计素质出现的频次和内容,选定设计师岗位胜任力特征库。该阶段,胜任力特征库包含了核心素质能力和大量非核心能力,在此基础上通过BEI发现与设计岗位相关的胜任力特征。

### 4.2 编制素质辞典

以问卷调查中存在的胜任力特征为基础,参照Spencer编制的《胜任素质辞典》、Hay group编制的《能力素质辞典》,结合W设计院实际情况,研究组对素质分类定义和分级,最终形成编制素质辞典。经过多次讨论和修改,素质辞典包括以下内容:素质名称、分类、定义、行为描述、层级维度。

素质名称:简短名称。

素质分类:整个素质辞典分为六类,动机类、服务类、影响力类、管理类、认知类、个人特质类。

素质定义:通过一段简短的文字解释该素质的含义,帮助我们理解该项素质的含义和特征。

层级维度:每项素质分为5个层级,每一个层级对应一类行为特征。

行为描述:说明表现该项素质的具体关键行为(正向行为或负向行为),以及这种行为可能表现的结果。

### 4.3 设计师胜任力特征

项目组对编码小组的成果进行了汇总和分析,比较了不同类型

的访谈者,统计了胜任力特征出现频次,提炼出关键胜任力特征。根据24名员工的访谈结果,对其中出现的优秀设计师胜任力特征出现频次进行统计分析,获得了23种显性胜任力特征。总结如下:成就导向、演绎意识、归纳思维、服务精神、培养人才、监控能力、灵活性、影响力、收集信息、主动性、人格魅力、诚实正直、组织意识、献身精神、关系建立、自信心、领导能力、专业知识与技能、开拓创新、学习能力、问题解决能力、团队合作、自我控制。

## 5 设计师胜任力模型构建

### 5.1 设计师胜任力模型构建方法

#### 5.1.1 被试选取

项目组向计划对象发放胜任力调查问卷154份,回收有效问卷149份,回收率为96.8%。

调查对象包括,男性102人,占66.2%,女性47人,占33.8%。平均年龄33.7岁,最低年龄22岁,最高年龄57岁。调查对象中,本科及大专学历67人,占45%;研究生学历82人,占55%。参加工作最少1年,最多33年,平均年限10.6年;在本岗位最多20年,最少1年,平均年限4.7年。

#### 5.1.2 研究步骤

按照胜任力特征编制胜任力模型调查问卷,遵循简便易用的原则,在W设计院内邀请不同专业、层次的设计师填写调查问卷。设计师针对23项抽象的胜任力特征按照五点量表对这些特征的重要程度进行评价,5分表示非常“重要”,4分表示介于“重要”和“一般”之间,3分表示重要性“一般”,2分表示重要性介于“一般”和“不重要”之间,1分表示不重要。通过各部门发放调查问卷,并介绍问卷目的和填写方法,经过沟通后被试在1周内完成问卷。

### 5.2 设计师胜任力模型构建结果分析

工作组对调查结果采用SPSS20.0测算,通过t检验、相关性分析、可靠性分析。KMO系数0.876,Bartlett球形检验结果 $P < 0.05$ ,适合作因子分析。

对胜任力特征进行因素分析,建立胜任力特征的内在关系。因素分析采用成分分析法,在选取特征值大于1的因子后,我们共抽取了7个因子,这些因子解释了绝大部分总变异,达到了71.41%。按照旋转矩阵各因子表达的含义,命名结果如下。

第一主成份包括:问题解决能力、服务精神、关系建立、领导能力、学习能力和专业知识技能等6个胜任力特征,解释总变异14.57%。第一主成份可命名为“问题导向”,即通过个人专业、客户关系维护、团队领导、服务意思等各种方式围绕解决客户提出的需求和问题。第二主成份包括:影响力、开拓创新、专业知识和技能、成就导向、自信心、组织意识等6个胜任力特征,解释总变异13.04%。第二主成份可命名为“追求技术权威”,即通过个人技术知识和能力提升,强化个人在组织中的权威性和影响力。第三主成份包括:团队合作、归纳思维和演绎意识等3个胜任力特征,解释总变异10.04%。第三主成份可命名为“理性的团队合作”,即通过理性思维影响和参与团队工作。第四主成份包括:领导能力、监控能力、培养人才、人格魅力等4个胜任力特征,解释总变异9.55%。第四主成份可命名为“领导力”,即领导、培养和管控低级设计师的能力。第五主成份包括:灵活性、献身精神、主动性等3个胜任力特征,解释总变异9.11%。第五主成份可命名为“奉献精神”,即主动、积极、建设性的开展工作。第六主成份包括:诚实正直、人格魅力、自我控制等3个胜任力特征,解释总变异8.98%。第六主成份可命名为“品格”,即诚实、正直、自控的人格特征。第七主成份包括:收集信息1个胜任力特征,解释总变异6.13%。第七主成份可命名为“信息收集能力”,即通过收集各方面信息提升综合竞争力。

### 5.3 设计师胜任力模型范例

按照以上胜任力模型的七个因子,研究组制订了胜任力模型,并根据行业情况对部分内容进行充实和完善。以下为设计师岗位部分胜任力模型内容。

#### 5.3.1 问题导向

概念:通过个人专业、客户关系维护、团队领导、服务意思等各种方式围绕解决客户提出的需求和问题。

表现特征:问题解决能力、服务精神、关系建立、领导能力、学习能力和专业知识技能。

#### 5.3.2 追求技术权威

概念:通过个人技术知识和能力提升,强化个人在组织中的权威性和影响力。

表现特征:影响力、开拓创新、专业知识和技能、成就导向、自信心、组织意识等。

#### 5.3.3 理性的团队合作

概念:通过理性思维影响和参与团队工作。

表现特征:团队合作、归纳思维和演绎意识。

#### 5.3.4 领导力

概念:领导、培养和管控低级设计师的能力。

表现特征:领导能力、监控能力、培养人才、人格魅力。

#### 5.3.5 奉献精神

概念:主动、积极、建设性的开展工作。

表现特征:主动、积极、建设性的开展工作。

#### 5.3.6 品格

概念:诚实、正直、自控的人格特征。

表现特征:诚实正直、人格魅力、自我控制。

#### 5.3.7 信息收集能力

概念:收集各方面信息提升综合竞争力。

表现特征:收集信息。

## 6 设计师胜任力模型的应用

设计师胜任力模型为W设计院人力资源管理工作提供了一个全新的视野和平台,在人力资源的基础管理工作中起到了导向和标准的作用。在设计师胜任力模型的实施过程中,W设计院根据企业实际情况,结合自身特点,在组织设计、人才选拔、人才梯队建设等方面开展工作。

### 6.1 以设计师素质模型为基础的组织设计

W设计院以胜任力素质模型为基础,设计了管理双通道系统:相对于传统行政管理通道,对不同层次的设计师人才设计了专业技术管理通道,并设计了四级技术管理层次。管理层对于不同层级的技术管理人才通过内部竞聘的方式,选拔和任用了一部分具有管理潜质的技术设计人员,为公司管理体系的健全起到了极大的推进作用。

### 6.2 以胜任力模型为标准的人才招聘机制

以胜任力为基础的人才甄选机制能够适用于新进入公司员工潜在素质考察维度。公司通过胜任力模型将员工潜在胜任力因素置于同一模型中考察,并与公司现有员工标准值进行比较,对于高分值、低分值应聘者进行关注,并增加考察环节,提升新员工招聘成功率。

### 6.3 以个人胜任力测评为基础的人才梯队选拔机制

W设计院在胜任力素质模型的基础上,开展了对后备干部的选拔和评价。后备干部的评价以胜任力模型为基础,所有后备干部人选根据胜任力评价结果选拔培养。在后备干部培养期内,公司通过关注、培养、提升后备干部核心胜任力因素,加强培训、工作指导、提供实践平台,提升后备干部胜任力,使其能够达到目标岗位标准。经过一定时间的后备培养期,对岗位进行公开竞聘,通过全方位评价员工的胜任力(包括隐性、显性素质)。

### 6.4 以胜任力为基础的任职资格体系

基于胜任力的任职资格体系,有效改善了现有任职资格体系的效率。在考虑员工的职称、执业资格等显性因素的情况下,同时兼顾员工胜任力的隐性因素,帮助员工全面提升个人能力。同时,也能快速提拔有能力者,提高任职机制激励效果。