

# 研发人员胜任素质模型构建及应用探讨

□李朝政



胜任素质模型理论在企业人力资源管理中的应用,为当今企业以人才素质特征为导向的人力资源开发和使用提供新的思路 and 方向。此文以XX军工企业研发人员胜任素质模型为研究对象,通过文件检索、行为事件访谈等方法构建了研发人员的胜任素质模型,提炼了团队精神、成就动机、学识水平、个人品质、工作能力、坚韧性等六大素质,并探讨了胜任素质在人力资源管理中的应用。

## 一、建立胜任素质模型的意义

XX军工企业作为航天科研单位,其核心竞争力体现在高端的研发实力上,近年来由于业务的迅速发展,现在比以往更依赖研发技术的创新能力;而研发技术的创新能力则依赖于研发技术的主人——研发人员。因此,如何将优秀的研发人员甄选出来,优秀的研发人员应具备哪些素质特征,如何应用这些素质特征成为人力资源管理重点和难点。通过胜任力素质特征模型的构建,为我提供了这样一个平台,使我们能够切合研发特点进行研发岗位的工作分析、招聘甄选、培训开发、绩效考核等基础人力资源工作。

从单位角度来看,研发人员素质模型是构建单位核心竞争力的有效推进器,有利于进行人力资源盘点,明晰目前能力储备与未来要求之间的差距,建立一套标杆参照体系,更好地选拔、培养、激励那些能为单位构建核心竞争力做出贡献的优秀研发人员。

从员工角度来看,胜任素质模型为研发人员指明努力的方向,帮助研发人员更好地提高个人绩效。

## 二、研发人员的素质要求

研发人员在科技活动中表现出来的突出特点是具有创造性。具体说来,研发人员有如下特征:

(一)具有相应的专业特长及较高的个人素质。XX军工企业研发人员近70%是2010年以后引进过来的本科及以上学历,具有较高学历。特别是自2012年后引进技术人员必须是硕士以上,技术基础室人员也至少需要211重点本科以上学历。这些人员大多具有较高的个人素质,但面对激烈的竞争环境,研发人员除了具有良好的知识和技能外,还应该具有较高的心理素质,竞争、合作、创新的意识,坚强的意志,较强的自信心和承受风险能力。

(二)追求自主性,富有创新精神。研发人员是最富有活力的群体,他们注重强调工作中的自我引导和自我管理,锁从事的工作不是简单重复的工作,而是在复杂多变和不完全确定的环境下依靠自己的知识禀赋和灵感,创造性的推进产品创新。

(三)具有独特的价值观。研发人员属于单位中处于较高层次的员工,他们及时一个自我管理的人,创新的,也是一个要努力实现自我价值的人,有一种表现自己的强烈欲望,对他们来讲,成就激励的比重远远大于金钱等物质激励。

(四)具有团队协作精神。随着预研和产品技术不断向深度和广度发展,研制工作越来越呈现出复杂化和综合化。一方面,科研规模日益庞大,主要表现在一个项目涉及众多的研发人员和巨额的经费支出,合作研究已经成为研制工作的一个鲜明的特征。另一个方面科研项目的完成往往需要各专业研发人员的相互配合与协作,团队组织发挥着越来越大的作用,为了完成共同的目标,每一个团队成员必须真诚合作。

## 三、研发人员胜任素质模型的构建

XX军工企业研发人员胜任素质模型构建,首先通过文献分析法,并辅以归纳合并,初步获取研发人员的胜任素

质要素,继而通过访谈法补充胜任素质要素,最后构建出XX军工企业人员的胜任素质模型。

### (一)文献检索获取基本素质要素

通过对《搭建胜任素质模型》、《高新技术企业研发工作特征、胜任特征与绩效关系研究》、《基于胜任力的研发人员管理模式研究》、《企业研发人员胜任特征研究》等文献中涉及研发人员胜任素质要素统计、归类、合并等步骤,得到XX军工企业研发人员素质要素的原始蓝本。研发人员胜任素质要素包括团队合作、思维能力、成就导向、专业知识、专业技能、主动性、学习创新能力、人际交往能力、自信心、影响力、坚韧性、自我管理与发展、注重质量等。

### (二)行为事件访谈法补充素质要素

行为事件访谈法是一种专业性很强的访谈分析法,可以在有限的时间内全面深入地理解被访谈者,挖掘出大量有价值的信息,是揭示素质要素的主要途径。

1、访谈工具设计。为了保证访谈的效果,事前设计“访谈提纲”,同时在访谈前与被访谈者进行充分的沟通,选择一个不会被干扰的时间和地点,并且坦诚告诉被访谈者目的和期望达成的结果,打消被访谈者的疑虑。

2、中层管理入眼的访谈。为了保证访谈结果的客观性和代表性,同时考虑到现有条件的限制,首先访谈了中层管理人员,他们是副总工艺师2人,研发中心副主任2人,专业研究室主任6人,访谈的内容:行业发展趋势及XX军工企业发展战略解析,以及从XX军工企业目前的情况以及未来的发展战略来看,作为优秀研发人员,应具备哪些特质。通过对访谈结果的整理,发现所有的访谈对象谈到目前XX军工企业的研发人员应具备的重要特质时都提到了成就导向、主动性、团队合作这三项特质。

3、优秀员工访谈。接受访谈的员工由各项目组和研究室负责人推荐的优秀员工,分别为:系统2人、阀门4人、管路2人共计8人。年龄分布30岁以下3人,30岁-40岁3人,40岁以上2人。学历分布本科2人,硕士6人。进入XX军工企业的年限分别是:5年以上4人,5年以下4人。

访谈采用行为事件访谈法,内容为情访谈者会议3个较满意的工作事例和3个较为遗憾的工作事例,并详细描述“这件事例是怎样发生或引起的,与那些人有关或需要那些人帮助配合,在这一工作中的具体角色任务、最初想法、决策实施过程、所遇到的困难及处理方法,有无什么波折,最后结果怎样,完成后的体会与感受等。”每位的情访谈者在1小时左右,访谈中尽可能滴进行详尽的记录,发现这些优秀员工身上体现出很多共性,较强的主动性,敢为性,有周期总结工作的习惯,关注整体目标的完成,工作室有系统观(设计前能充分考虑)有较强的集体荣誉感,在工作中追求完美,有很强的责任感(关注全局),成就动机强烈(喜欢接受有挑战性的任务),有一种工作的参与热情,自信,有很强的学习倾向,好奇心强,工作中有很强的坚持力不轻言放弃。

4、访谈整理。访谈结束后,在尽可能保持被访谈者讲述的真实性基础上对访谈资料进行整理。整个访谈共形成10多篇文字稿。在访谈文稿的基础上对那些反映出研发人员胜任素质要素的内

容进行标记,将其中分析的研发人员胜任素质要素归纳总结:政治思想、团队交流、组织纪律、专业知识、意志力、集体荣誉感、职业道德、自信心、专业技能、创新能力、团队合作、事业心、坚韧性、主动性、思维能力、管理能力

### (三)建立素质模型

通过对行为事件访谈记录各种素质特征出现的频次,统计其出现的频率,将频率最高的几种素质分级,并进行编码,归类,提炼素质项目,经访谈提炼出的16项胜任素质要素与基于文献分析获得的要素具有较大的重合性。通过数据对比,赋予胜任素质要素权重后,最后得出XX军工企业研发人员胜任素质模型由六大胜任素质因子构成:团队精神、成就动机、学识水平、个人品质、工作能力、坚韧性。

## 四、胜任素质模型的应用

胜任素质模型作为人力资源管理的一种有效的工具,广泛应用于人力资源管理的各个模块,如制定岗位任职资格标准,人才测评与甄选,人才开发和利用,绩效考核等人力资源管理活动。

### (一)应用于工作分析

传统的工作分析方法较为重视工作的组成要素,是一种岗位导向的分析方法。基于胜任素质的职位分析是以胜任素质为基本框架,通过对优秀员工的素质特征和组织环境与组织变量的两方面分析确定岗位胜任要求和组织的核心能力,具有更强的工作绩效预测性,使“人员-职位-组织”匹配成为企业获取竞争优势的一条关键途径。

### (二)应用于人才测评

建立素质评估系统和评估中心。需要分别建立两个系统,一个是任职资格系统,确定岗位所需要的关键知识和能力素质;另一个系统是员工个人素质评估系统,通过各种评估方法和测评工具,对岗位任职者素质进行评估,讲素质评估结果录入个人评估系统。然后将这两个系统结果进行比较分析,得出综合评估结果,录入个人素质档案,以备人才选拔、绩效考核时作为参考依据。

### (三)应用于人才甄选

基于胜任素质模型的人才甄选优于传统人才选拔的地方在于:一是前者更关注应聘者的个性品质、价值观、态度、思维方式、潜在能力,而以前的工作业绩仅作为参考,通过各种测量方法来测评应聘者的潜能和素质,而后者侧重于应聘者的学历,掌握的只是和技能,各种文凭证书,工作经历等。二是前者建立了一套较为全面的评估系统,成立专门的评估小组测评应聘者各种素质和潜能,发现他们的优势和专长;而后者主要是由人力资源招聘专业或者上级主管来凭经验来测评。三是前者建立一个人才素质档案库,将评估出来的优秀应聘者的素质测评结果录入个人素质档案库,以备与其日后的行为,绩效进行比较分析,验证测评的有效性,以便改善评估系统,而后者没有对评价结果建立档案。

### (四)应用于员工培训

以员工胜任素质模型为导向的人力资源开发,将着眼于培养员工的工作绩效更加卓越的相关能力和素质,可以因材施教,有针对性地激发与强化人才的优势和潜能,同时依据企业发展目标的需要,来培育员工的核心专长和技能。由企业、员工、管理者三方共同建立以素质为导向的职业发展系统,共同对员工的职业发展负责。通过设立内部导师制、运用各种培训计划、自我发展指导、影像设

备辅助教育、任务指派、学习指导、反复的技巧练习和回馈,工作应用等训练,来提升员工个人素质,最终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。

### (五)应用于绩效管理

研发人员是典型的考核难,激励难的群体之一,主要是绩效指标和目标难确定。而以员工胜任素质模型为导向的绩效考核,将更关注考核员工的行为表现和能力素质的提升,而不仅是关注考核业绩指标。个企业当前采用的是以KPI为核心的绩效管理系统,建立基于胜任素质模型的绩效管理系统,可以更客观更公平的评价员工的工作表现和工作能力,弥补以KPI为核心的绩效管理存在的不足。第一,运用各岗位人员的素质模型,结合某个岗位所要求的关键素质,这些素质也是绩效最佳者的素质。第二,比较绩效最佳者与各员工在素质、重要工作行为、结果方面的差异。第三,结合上级评估、同事评估,员工自己的评估,进行比较,发现改进绩效的重点方向。第四,员工制定素质发展目标和行动计划,上级给予协助,支持和培养。第五,在季度或年度考评时,评估员工素质是否提升,绩效是否改善,与绩效最优者比较。需要注意的是,由于人才素质提升需要较长周期,因此基于员工胜任素质模型的评估周期应较长。

## 五、提升胜任素质需要说明和关注的几个问题

第一,规律与方法。关于胜任素质模型的内涵、要素和标准是较为明确的,是客观规律的总结,在社会上有较为深厚的认识基础;而关于航天研发人员的胜任素质行业属性和具体提升路径,目前尚未形成高度统一认识,本文只是笔者一家之言,需要我们不断探索,要求我们掌握和运用合适方法,探索出更多切实可行的路径,提升航天研发人员的整体素质。

第二,重点与非重点。搭建平台是提升航天研发人员胜任素质的重要途径是当前的工作重点,但是,与之配套的其他方面工作仍然不能忽视,比如航天精神教育,科学作风培养、规则制度设计、培训体系建设、薪酬激励机制完善、人文环境营造等,都是胜任素质提升的有力支撑,我们必须用系统思维和工程方法全面实施和推进。

第三,认识与应用。提升胜任素质对于提升队伍整体能力素质具有重要意义,这事普遍共识。而如何将提升胜任素质的过程变成实现组织整体战略意图的有机组成部分,则是需要深入思考的。笔者认为,在此过程中最重要的是要做好绩效管理,通过设定目标,组织实施、过程评估、反馈改进等措施,找到个人意图与组织目标的契合点,实现个人与组织共同发展。

胜任素质模型提供了一种较好的方法,可以整合所有人力资源管理功能与服务,更有针对性地开展人才甄选、培育与开发、激励和使用等一系列活动。同时也应看到胜任素质模型在人力资源管理系统的运用是个难题,她对改善人力资源管理的作用是潜移默化、循序渐进的,并非立竿见影。要提高胜任素质模型应用的有效性,还需要根据企业实际的应用情况和战略变化,来适时地修正和调整素质模型,才是比较合理的做法。

(作者单位:河南省开封市金控投资集团)