

# 基于胜任素质的人力资源开发策略研究

张慧

山西夏县水利局

DOI:10.12238/ej.v7i12.2125

**[摘要]** 在当今竞争激烈的市场环境中,企业之间的竞争已不仅仅是产品与服务的较量,更是人才与智慧的博弈。人力资源,作为企业发展的核心驱动力,其开发与利用已成为推动企业持续发展与创新的决定性因素,企业的人力资源开发已成为推动组织持续发展与创新的关键因素。本文旨在深入探讨基于胜任素质的人力资源开发策略,通过构建科学的胜任素质模型,详细阐述胜任素质的内涵、新挑战及其在人力资源开发中的应用策略,旨在为企业管理者提供一套系统、可操作的人力资源管理解决方案。

**[关键词]** 胜任素质; 人力资源开发; 绩效提升; 市场竞争力

中图分类号: F713.5 文献标识码: A

## Research on human resource development strategy based on competent quality

Hui Zhang

Shanxi Xia County Water Resources Bureau

**[Abstract]** In today's competitive market environment, the competition between enterprises is not only the contest between products and services, but also the game between talent and wisdom. Human resources, as the core driving force of enterprise development, its development and utilization has become the decisive factor to promote the sustainable development and innovation of enterprises, and the development of human resources of enterprises has become the key factor to promote the sustainable development and innovation of the organization. This paper aims to explore the human resource development strategy based on competence quality, elaborate the connotation of competency quality, new challenges and the application strategy of human resource development, aiming to provide enterprise managers with a set of systematic and operational human resource management solutions.

**[Key words]** competence quality; human resource development; performance improvement; market competitiveness

### 引言

在当今数字时代,科技发展日新月异,企、事业单位面临的竞争环境愈发激烈。随着大数据、人工智能等技术的广泛应用,企、事业单位的运营模式和管理方式发生了深刻变革。在这样的背景下,人力资源作为企、事业单位的核心竞争力之一,其重要性日益凸显。探索数字时代下基于胜任素质的人力资源开发新策略与实践路径,具有重要的现实意义。

### 1 理论基础

#### 1.1 胜任素质的内涵与模型

“胜任素质”是指能将某一工作中有卓越成就者与表现平庸者区分开来的个人潜在特征,它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域知识、认知或行为技能等。美国学者斯潘塞夫妇从特征的角度提出的“冰山模型”将胜任素质分为显性和隐性素质两部分。

##### 1.1.1 显性素质与隐性素质的区分

例如,在字节跳动的招聘中,张一鸣强调不能只看学历、工作经验等显性素质,更应关注应聘者的动机、价值观等隐性特质。显性素质如知识和技能,容易被看到和量化,就像冰山露出水面的部分;而隐性素质如动机、价值观等,如同冰山在水下的部分,不易被察觉但对员工的绩效起着关键作用。以大学生小吴的求职案例来说,小吴在面试中过于表现自己的知识和技能等显性素质,而忽视了团队合作等隐性素质,最终痛失进入国企的机会。

##### 1.1.2 胜任素质模型的组成部分

胜任素质模型通常包括全员核心胜任力、领导力胜任力和专业胜任力。全员核心胜任力是针对组织中所有员工的基础且重要的要求,如领导能力、沟通能力、学习能力等。领导力胜任力主要针对领导岗位,包括激发团队成员动力、战略规划等方面。专业胜任力则依据员工所在的岗位性质或部门类别不同而需要的专业知识和技能,如市场开拓、商务谈判技能及行业知识、专业知识等。

## 1.2 胜任素质与人力资源管理的关系

### 1.2.1 招聘录用中的价值

胜任素质模型为企业招聘提供了科学的依据。在招聘时，对于招聘人员的能力、素质考核可以量化。以华为公司领导力模型结构为例，胜任力模型统一了企业的人才语言，对同类人员使用同一套标准进行衡量，避免了“公说公有理，婆说婆有理”的现象。基于胜任素质模型的工作分析侧重于研究岗位要求与优秀绩效表现相关联的特征及行为，为企业招聘与录用人员提供参考标准。例如，企业在招聘时可以通过行为事件访谈法、专家小组法等方式，深入了解应聘人员的潜在素质，分析其与应聘岗位胜任能力的契合度，并预测其未来工作绩效，从而作出录用决策<sup>[1]</sup>。

### 1.2.2 培训中的价值

基于胜任素质模型的培训系统，可以有针对性地培养员工的核心技能。企业实施培训是为了帮助员工弥补不足、提高岗位胜任素质，从而使其达到岗位要求。培训的首要环节是科学、合理地分析员工培训需求，基于胜任素质模型的培训可以发现员工的不足，强化其优势并激发其潜能。例如，通过对员工进行胜任素质测评，确定员工在知识、技能、动机等方面的差距，然后制定有针对性地培训规划，有的放矢地进行培训，不仅能开发员工的潜在素质，还能为企业储备具有核心能力素质的人才。

### 1.3 胜任素质模型对企业经济的影响

胜任素质模型对企业经济有着重要的影响。一方面，通过提高人力资源质量，提升组织的竞争力，为企业带来更多的经济效益。例如，基于胜任素质模型的招聘和培训，能够为企业选拔和培养更适合岗位的人才，提高员工的工作绩效，从而增加企业的产出和利润。另一方面，基于胜任素质模型的薪酬体系设计，有利于员工提升自己的知识、技能和能力，为企业提升自身人力资源的素质。它能为员工职业生涯铺设多条通道，如技术型通道、管理类通道等，可以帮助员工提升核心专长和技能，还可以培育企业的核心能力，为企业战略的实现提供人力资源支持。同时，也能提高员工的满意度和忠诚度，降低员工流失率，减少企业的招聘和培训成本。

## 2 数字时代对胜任素质的新挑战

### 2.1 信息技术变革的影响

#### 2.1.1 工作分析方法的转变

传统工作分析主要侧重于对工作任务、职责和流程的描述，注重知识与技能等外显特征的分析。而在数字时代，基于胜任素质的工作分析更加注重员工的内隐特征，如价值观、动机、个性等。以文档名称为《基于胜任力的职务分析与传统职务分析之比较》的研究为例，基于胜任力的职务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来确定岗位胜任要求和组织的核心胜任力，是一种人员导向的职务分析方法。这种方法能够满足现代企业发展的要求，通过获得的胜任特征模型不仅能对员工进行综合评价，而且能明确说明担任员工所应该具有的各项胜任特征结构，实现岗位一人

员一组织的匹配和人力资源的合理配置<sup>[2]</sup>。

#### 2.1.2 岗位胜任要求的变化

以科技企业为例，数字时代岗位胜任要求呈现出诸多新特点。首先，数字技术能力成为关键要求，员工需要掌握数据分析、人工智能、云计算等相关技术，并能将其应用于业务中，提高效率和创新能力。例如，在数字化时代的人力资源管理中，企业利用大数据和人工智能技术进行人才画像，通过数据分析构建员工画像，了解员工的技能、兴趣、绩效等，为精准招聘和发展提供支持。其次，创新思维和问题解决能力至关重要。科技企业面临快速变化的市场环境和技术更新，员工需要具备主动适应变化、不断学习和改进的能力，能够从复杂的问题中找到切实可行的解决方案。再者，跨界能力受到重视。数字化时代追求全面链接和整合，科技企业需要员工具备多元化的技能，能够跨界整合资源、协调团队，推动不同领域的合作与创新。

### 2.2 组织变革的挑战

#### 2.2.1 动态人力资源管理的需求

数字时代人力资源管理具有高度的动态性。随着技术的快速发展和市场的不断变化，企业需要迅速调整组织结构、流程和文化，以适应外部环境的变化。这就要求员工具备更强的适应能力和学习能力，能够快速适应新的工作环境和要求。例如，在数字化时代的人力资源管理中，企业采用灵活用工模式，采用全职员工、兼职员工、临时工、远程工作等多种雇佣方式，满足人才需求的变化。同时，利用在线劳务平台，企业可随时灵活调配人力资源，提高工作效率和成本灵活性。这种动态的人力资源管理模式对员工的胜任素质提出了更高的要求。

#### 2.2.2 员工适应变革的能力培养

为了培养员工适应组织变革的胜任素质，企业可以采取以下方法。(1)明确变革目标，制定详细计划，并通过有效的沟通渠道向员工传达变革的相关信息，使其对变革有充分的认识和准备。例如，企业在进行组织变革时，可以组织员工培训，向员工介绍变革的背景、目标和计划，让员工了解变革的必要性和重要性。(2)加强员工培训和技能提升。针对变革对员工技能和能力的要求，分析员工的现有水平和需求，制定个性化的培训计划，为员工提供相关的培训课程，包括技能培训、领导力培训、团队协作培训等，以提高其适应变革的能力。鼓励员工自主学习和提升自己的技能，如提供在线学习资源、学习奖励等支持措施。(3)建立良好的沟通和反馈机制。建立多种沟通渠道，如定期会议、内部论坛、员工调查等，以促进员工之间的交流和合作。及时反馈对员工的意见和建议，让员工感受到自己的参与和贡献得到了重视和认可。积极倾听员工的声音，了解他们的需求和关切，及时调整变革计划和策略，以提高员工的满意度和参与度。(4)提供必要的支持和资源。为员工提供心理咨询服务，帮助他们缓解变革带来的压力和焦虑情绪，保持良好的心态和情绪状态。为员工提供必要的资源支持，如资金、时间、人力等，以确保他们能够顺利地适应和应对变革。鼓励员工之间的团队合作和互助精神，共同应对变革带来的挑战和问题。

### 3 基于胜任素质的人力资源开发策略

#### 3.1 考察潜在动机与未来潜力

潜在动机可以通过深入询问应聘者的职业规划、对特定岗位的兴趣来源以及对工作环境的期望等问题来挖掘。例如,可以询问应聘者:“你为什么对这个岗位感兴趣?”“你未来五年的职业目标是什么?”“你期望从我们公司获得哪些成长机会?”通过这些问题,可以了解应聘者的内在驱动力和职业追求。对于未来发展潜力的考察,可以从多个方面进行。一方面,可以关注应聘者的学习能力和适应能力。例如,询问应聘者在过去的学习或工作中如何快速掌握新技能、适应新环境的案例。另一方面,可以考查应聘者的创新思维和问题解决能力。比如,提出一个实际的工作场景问题,让应聘者分析问题并提出解决方案。此外,还可以通过行为面试法来了解应聘者的潜在动机和未来潜力。行为面试法是通过询问应聘者过去的行为表现来预测其未来的工作表现。例如,可以询问应聘者:“请描述一次你在团队中提出创新想法并成功实施的经历。”“在面对工作压力时,你是如何保持积极的工作态度并完成任务的?”通过这些问题,可以了解应聘者在实际工作中的行为模式和应对能力,从而评估其未来发展潜力。

#### 3.2 培训与发展策略

##### 3.2.1 发现员工不足与优势

基于胜任素质模型的培训系统可以通过多种方式发现员工的不足和优势。首先,可以通过胜任素质测评来了解员工在各个胜任素质维度上的表现。胜任素质测评可以采用问卷调查、面试、情景模拟等多种方式进行,通过对员工的知识、技能、态度、价值观等方面进行评估,确定员工的优势和不足。此外,还可以通过员工的绩效评估来发现员工的不足和优势。绩效评估可以从工作成果、工作态度、工作能力等多个方面进行,通过对员工的绩效表现进行分析,确定员工的优势和不足。例如,某企业在进行绩效评估时,发现部分员工在团队合作方面表现出色,而在创新能力方面有所欠缺。针对这一问题,企业制定了个性化的培训计划,一方面加强对员工创新能力的培养,另一方面继续发挥员工在团队合作方面的优势<sup>[3]</sup>。

##### 3.2.2 培训项目设计与实施

在设计基于胜任素质模型的培训项目时,需要根据员工的不足和优势进行有针对性的设计。(1)确定培训目标。培训目标应该与员工的胜任素质要求和企业的发展战略相匹配,明确培

训的重点和方向。(2)选择培训方式。培训方式可以根据培训内容和员工的特点进行选择,包括课堂培训、在线学习、实践操作、案例分析等。例如,对于理论性较强的培训内容,可以采用课堂培训的方式;对于操作性较强的培训内容,可以采用实践操作的方式。(3)实施培训项目。在实施培训项目时,需要注重培训效果的评估和反馈。可以通过问卷调查、考试、实际操作等方式对员工的培训效果进行评估,了解员工在知识、技能、态度等方面的提升情况。同时,还需要收集员工的反馈意见,对培训项目进行不断改进和完善。

### 4 未来研究方向展望

随着人工智能技术的不断发展,其在人力资源管理中的应用也将越来越广泛。例如,人工智能可以通过对大量数据分析,更精准地评估员工的胜任素质,为招聘、培训和绩效管理提供更科学的依据。随着数字化时代的全面链接和整合,企业对员工的跨界能力和创新思维要求越来越高。研究可以探索有效的培养方法和途径,如跨领域合作项目、创新思维训练课程等。

### 5 结论

随着科技的迅猛进步和市场竞争的加剧,企业对人才的需求变得更为多样化和专业化。构建与数字时代相适应的胜任素质模型,使企业能够明确各岗位所需的关键能力和特质,为人力资源开发指明清晰的目标和方向。采用基于胜任素质的招聘和选拔策略,可以提升选人精准度,识别应聘者的潜在动机和未来发展潜力,从而为企业挑选出更匹配岗位的杰出人才。随着人力资源管理理论的持续发展和实践经验的不断累积,基于胜任素质的人力资源开发策略将得到进一步的完善和成熟,为企业的发展提供更强大的动力。

#### [参考文献]

- [1]张海峰.基于战略人力资源管理的人力资源经理胜任力模型研究[D].石家庄经济学院,2014.
- [2]王彤彤,王欢.数智化时代企业人才胜任素质分析与培养机制创新对策研究[J].企业改革与管理,2023(24):91-94.
- [3]李勇.企业员工岗位创业胜任素质模型构建研究[D].齐鲁工业大学,2023.

#### 作者简介:

张慧(1982-),女,汉族,山西夏县人,本科,经济师,从事人力资源与管理方向研究。