

企业人力资源管理工具:胜任特征模型 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/54/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BC\\_81\\_E4\\_B8\\_9A\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_c37\\_54693.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E4_BA_BA_E5_c37_54693.htm) 企业人力资源管理工具:胜任特征模型 近几十年来,如何建立更加有效的人力资源管理系统,寻求企业有效的人力资源管理的切入点和管理模式,一直是各国的企业界和理论界普遍关注的热点,焦点和难点. 20世纪中后期,哈佛大学的戴维麦克米兰(DavidMcClelland)教授的研究成果,使人们看到现代人力资源管理理论新的曙光,为企业人力资源管理的实践提供了一个全新的视角和一种更有利的工具,即对人员进行全面系统的研究,从外显特征到内隐特征综合评价的胜任特征分析法.这种方法不仅能够满足现代人力资源管理的要求,构建起某种岗位的胜任特征模型(competency model),对于人员担任某种工作所应具备的胜任特征及其组合结构有明确的说明,也能成为从外显到内隐特征进行人员素质测评的重要尺度和依据,从而为实现人力资源的合理配置,提供了科学的前提. 岗位胜任特征是指根据岗位的工作要求,确保该岗位的人员能够顺利完成该岗位工作的个人特征结构,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,且能显著区分优秀与一般绩效的个体特征的综合表现. 一,胜任特征的基本内容 包括以下几个层面:知识某一职业领域需要的信息(如人力资源管理的专业知识).技能掌握和运用专门技术的能力(如英语读写能力,计算机操作能力).社会角色个体对于社会规范的认知与理解(如想成为工作团队中的领导).自我认知对自己身份的知觉和评价(如认为自己是某一领域的权威).特质某人所具有的特征或其典型的行为方式(如喜

欢冒险).动机决定外显行为的内在稳定的想法或念头(如想获得权利,喜欢追求名誉). 员工个体所具有的胜任特征有很多,但企业所需要的不一定是员工所有的胜任特征,企业会根据岗位的要求以及组织的环境,明确能够保证员工胜任该岗位工作,确保其发挥最大潜能的胜任特征,并以此为标准来对员工进行挑选.这就要运用胜任特征模型分析法提炼出能够对员工的工作有较强预测性的胜任特征,即员工最佳胜任特征能力. A.个人的胜任力:指个人能做什么和为什么这么做. B.岗位要求:指个人在工作中被期望做什么. C.组织环境:指个人在组织管理中可以做什么. 交集部分是员工最有效的工作行为或潜能发挥的最佳领域. 当个人的胜任能力大于或等于这三个圆的交集时,员工才有可能胜任该岗位的工作.企业人力资源管理所要发掘的胜任能力模型就是个人胜任能力与另外两个圆的交集部分,即能够保证员工有效完成工作的胜任特征模型. 胜任特征模型构建的基本原理是辨别优秀员工与一般员工在知识,技能,社会角色,自我认知,特质,动机等方面的差异,通过收集和分析数据,并对数据进行科学的整合,从而建立某岗位工作胜任特征模型构架,并产生相应可操作性的人力资源管理体系. 二,建立胜任特征模型步骤 1.定义绩效标准 绩效标准一般采用工作分析和专家小组讨论的办法来确定.即采用工作分析的各种工具与方法明确工作的具体要求,提炼出鉴别工作优秀的员工与工作一般的员工的标准.专家小组讨论则是由优秀的领导者,人力资源管理层和研究人员组成的专家小组,就此岗位的任务,责任和绩效标准以及期望优秀领导表现的胜任特征行为和特点进行讨论,得出最终的结论.如果客观绩效指标不容易获得或经费不允许,一个简单的方法就是采用"上级提名".这种由上级领导直接

给出的工作绩效标准的方法虽然较为主观,但对于优秀的领导层也是一种简便可行的方法.企业应根据自身的规模,目标,资源等条件选择合适的绩效标准定义方法. 2.选取分析效标样本根据岗位要求,在从事该岗位工作的员工中,分别从绩效优秀和绩效普通的员工中随机抽取一定数量的员工进行调查. 100Test 下载频道开通,各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)