

风景园林行业岗位胜任力素质模型构建的研究

李红美, 李梦晴, 蒙岚奇, 肖竣文, 韩楠

成都信息工程大学, 管理学院, 四川 成都

Email: zgzh@126.com

收稿日期: 2020年8月9日; 录用日期: 2020年8月24日; 发布日期: 2020年8月31日

摘要

由于绿色发展理念的兴起, 国家日益重视生态文明建设, 风景园林行业的规模也随之壮大, 同时也意味着对该行业人才有了新的要求。通过分析园林行业岗位需求特点, 提取风景园林行业的岗位胜任力素质要求, 为园林企业选拔人才, 培养人才与晋升人才提供借鉴。

关键词

风景园林, 岗位胜任力素质模型

Research on the Construction of Competency Model of Landscape Architecture Industry

Hongmei Li, Mengqing Li, Lanqi Meng, Junwen Xiao, Nan Han

School of Management, Chengdu University of Information Technology, Chengdu Sichuan

Email: zgzh@126.com

Received: Aug. 9th, 2020; accepted: Aug. 24th, 2020; published: Aug. 31st, 2020

Abstract

Due to the rise of green development and the construction of ecological civilization, the landscape industry has also grown, which means new requirements for talents in landscape industry. By analyzing the characteristics of job requirements in the landscape architecture industry, and extracting the requirements for post competence in it, this paper provides a reference for the selection of talents, cultivation and promotion of landscape enterprises.

Keywords

Landscape Architecture Industry, Competency Model

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 研究的背景

心理学家麦克利兰认为对于员工的选任不能仅通过理论知识学习成绩和个人的智力水平这两个角度来决定, 而应评估他们是否具备该职位的能力和素质, 从而更全面、更具体地选拔出适合的人才。随着“生态修复”“乡村振兴”、“文旅发展”、“公园城市”等时代命题提出, 园林行业迅速发展, 对于人才的需求也是快速增长的, 但是由于园林企业在人才选拔培养方面, 没有科学合理的标准选拔人才, 对各类岗位无法提供有针对性、系统性的培训。高玉福, 荣立苹(2018)认为“园林专业具有较强的应用性, 校企合作的园林专业人才培养模式符合社会经济发展需求, 有利于发挥校企双方各自优势, 互惠互利, 实现共赢[1]。”王家奇, 汤舒俊, 记凌开(2009)认为“现在越来越多的胜任力研究都是如何结合某一行业或在某一特定企业进行胜任力建模, 并在此基础上利用建好的模型与企业的整个人力资源管理体系进行绑定管理, 尤其是在人员招聘选拔、促进绩效管理、人员培训和薪酬管理等具体环节, 使胜任力模型在更大层面上、在更深层次上服务于企业管理[2]。”因此, 本研究目的在于分析总结出风景园林行业岗位胜任力素质模型, 为企业选拔、培养人才提供有效的、科学的理论标准, 基于岗位胜任力素质模型的评价体系, 能够帮助风景园林企业充分开发利用自身的人力资源, 提高员工的能力素质, 实现合理的人力资源配置。

2. 研究的思路与方法

(一) 研究的思路

本课题研究有目的、有计划严格按照“现状调查 - 文献分析 - 构建模型 - 应用分析 - 总结”的程序进行。首先对风景园林行业发展现状进行调查分析, 得出研究的背景, 接着寻找研究的方法; 再通过对园林行业任职人员的行为事件访谈提炼岗位胜任力素质特征, 最后经过一系列的应用研究, 了解风景园林行业岗位胜任力素质模型的实际应用情况, 最终为风景园林行业总结出囊括该行业大部分职位的岗位胜任力素质模型, 为其选拔人才提供借鉴。

(二) 研究的方法

此次研究采取的是行为事件访谈法、专家系统数据库等方法。行为事件访谈法是由美国心理学家麦克利兰通过总结福莱·诺格(John C. Flanagan)和伯恩斯(Baras)提出的关键事件法和默里的主题统觉测验之后所提出的。这种方法能够极为有效地帮助研究, 是构建风景园林行业岗位胜任力素质模型必不可少的重要方法[3]。它通过自由开放式的行为观察的方法, 让被访谈者能够轻松地说出或找出自己在工作中的成功与不成功的经历或事件, 尽可能仔细地描述当时的场景, 以及自身的心理活动状态。最后, 总结访谈内容, 形成访谈报告, 从中提炼出被访谈者的胜任力素质。

3. 风景园林行业不同岗位胜任力素质模型的构建

(一) 胜任力素质模型构建的过程

首先企业明确战略目标, 面临的竞争挑战, 然后提炼出风景园林专业岗位应具有的胜任力素质; 其次确定相应的岗位。在构建所需要的素质模型之前, 首先对风景园林行业的岗位进行了分类, 如设计类、工程类, 接着分析不同岗位要求任职者应该具备的胜任力素质, 最终构建起符合风景园林行业要求的岗

位素质胜任力素质模型。

(二) 不同岗位胜任力素质模型构建

胜任力素质模型在不同的岗位有不同的素质表现，且它的素质构建模型也不相同。风景园林行业的胜任力素质模型主要由设计类(如表 1)、工程类(如表 2)和行政管理类(如表 3)这三类构成。

1、设计类素质模型

Table 1. Competency model of Design post

表 1. 设计类岗位素质模型

设计类岗位的素质模型	核心素质(20%)	A.客户导向
		B.团队协作
		C.勤奋踏实
		D.稳健创新
		E.沟通能力
	核心能力(20%)	F.成就导向
		G.个人驱动能力
		H.专业学习能力
		I.预期应对能力
	专业素质(30%)	J.计划组织能力
		K.创新能力
		L.任务分配能力
	专业能力(30%)	M.设计能力
		N.材料知识
		O.设计创意

1) 客户导向：帮助服务内外部客户，并满足其需要的动机与能力。

A1：能够熟练、独立的运用所掌握的相关知识帮助服务内外部客户，并满足其需要；

A2：在他人的帮助下可以服务内外部客户，能基本满足客户的需要；

A3：没有帮助服务内外部客户的动机与能力，满足不了客户的需要。

2) 团队协作：能够借助团队成员，共同完成某项能够完全发挥团队作用的工作的一种能力。

B1：积极参与团队协作，主动完成团队分配的工作；

B2：参与团队协作，但不作为，不付出精力去完成工作；

B3：拒绝团队合作，喜欢独立完成工作，参与度低。

3) 勤奋踏实：在所处岗位能够稳健且能够克服倦怠期的能力。

C1：能够克服工作倦怠，努力工作并能根据实际情况解决问题；

C2：对待工作相对稳健但有时会急于求成，且有时会出现工作倦怠期；

C3：对待工作倦怠期较长，且好高骛远，不切合实际。

4) 稳健创新：能够根据实际情况创造或引进新观念/新方法从而提升自身的能力。

D1：具备创新意识与能力，懂得根据实际情况进行举一反三；

D2：对待一些问题难以转换思想墨守成规但能够理解别人的观点，从而对自身观点做出相应改变；

D3：缺乏创新意识，死搬教条，难以变通，容易走极端。

5) 沟通能力：与他人之间能够流畅地进行沟通交流的能力。

E1: 能清晰地表达自己的观点和看法，并同时能够理解他人的诉求，人际交往能力强；

E2: 能表达清楚自己的意见和想法，大致能理解他人的想法；

E3: 不愿意表达自己的意见和想法，难以理解他人，沟通有阻碍。

6) 成就导向：为自己及所管理的组织设立目标，提高工作效率和绩效的动机与愿望。

F1: 有意识的为组织设立目标，并提高了工作效率与绩效；

F2: 有意识的为组织设立目标，但达不到提高工作效率与绩效的效果；

F3: 不能为组织设立目标，不会主动考虑提高工作效率与绩效。

7) 个人驱动能力：驱使个人很好的工作，努力实现优秀工作绩效的动力。

G1: 个人有强意愿努力工作，实现了优秀的工作绩效；

G2: 自己有意愿积极努力工作，但不能实现优秀的工作绩效；

G3: 个人不能驱动自己很好的工作，工作绩效较差。

8) 专业学习能力：发展自己的专业/职业知识，与他人分享专业经验的能力与动机。

H1: 有发展自己的专业/职业知识的动机与能力，并积极主动与他人分享专业经验；

H2: 有意识的发展自己的专业/职业知识，但不能主动的与他人分享经验；

H3: 没有发展自己的专业/职业知识，与他人分享专业经验的意识。

9) 预期应对能力：采取行动迎接即将来临的挑战，或提前思考以适应未来机遇和挑战的能力。

I1: 有预判未来机遇和挑战的能力，并能提前思考应对方法来解决困境；

I2: 有对即将来临的挑战采取行动的能力，但不会提前思考如何适应未来机遇与挑战；

I3: 没有对即将来临的挑战采取行动的能力。

10) 计划组织能力：为实现组织目标确立清晰详细的行动过程和组织计划实施的能力。

J1: 有为实现组织目标而确立行动过程和组织计划实施的能力，且过程和计划非常的清晰详细，可操作性强；

J2: 有为实现组织目标而确立行动过程和组织计划实施的能力，但过程和计划不够清晰详细；

J3: 没有为实现组织目标而确立行动过程和组织计划实施的能力。

11) 创新能力：创造或引进新观念/方式，提高工作绩效的能力。

K1: 有创造或引进新观念/方式的能力，并能熟练的运用以提高工作绩效；

K2: 有创造或引进新观念/方式的能力，但不能熟练的运用在工作中，实现工作绩效的提高；

K3: 没有创造或引进新观念/方式，提高工作绩效的能力。

12) 任务分配能力：为了对组织和客户更好的服务指导并控制他人工作的能力。

L1: 有指导并控制他人的能力，且方法合理有效，能更好的为组织和客户服务；

L2: 有指导并控制他人的能力，但过程和方法较死板，不能使他人信服口服；

L3: 没有指导并控制他人的能力，达不到为组织和客户服务的效果。

13) 设计能力：有扎实的设计基础和功底。

M1: 设计基础和功底扎实，能熟练运用；

M2: 有一定基础的设计基础和功底；

M3: 设计能力和功底较低。

14) 材料知识：具备丰富的原材料知识。

N1: 具有丰富的原材料知识；

N2: 有一定基础的原材料知识；

N3: 原材料知识较贫瘠。

15) 设计创意: 设计思维永远处于潮流尖端, 有独特的设计理念和想法。

O1: 设计思维紧跟潮流, 有独立的设计理念和想法;

O2: 有创新的设计思维, 有一定的设计理念和想法;

O3: 设计思维较局限, 设计理念和想法较单一。

2、工程类岗位素质模型

Table 2. Competency model of engineering post

表 2. 工程类岗位素质模型

工程类素质模型	核心素质(20%)	A.客户导向	
		B.团队协作	
		C.勤奋踏实	
		D.稳健创新	
		E.沟通能力	
		F.成就导向	
	核心能力(20%)	G.个人驱动能力	
		H.专业学习能力	
		专业素质(30%)	I.计划组织能力
			J.督导能力
			专业能力(30%)
		L.施工现场知识	

工程类素质模型在核心素质与核心能力方面与设计类素质模型相差无几, 主要差异在于专业素质与专业能力方面。

1) 计划组织能力: 为实现组织目标确立清晰详细的行动过程和组织计划实施的能力。

I1: 有为实现组织目标而确立行动过程和组织计划实施的能力, 且过程和计划非常的清晰详细, 可操作性强;

I2: 有为实现组织目标而确立行动过程和组织计划实施的能力, 但过程和计划不够清晰详细;

I3: 没有为实现组织目标而确立行动过程和组织计划实施的能力。

2) 督导能力: 为了组织及客户的利益, 在必要时指导他人行为的能力。

J1: 充分考虑组织和客户的利益, 能够正确的指导他人行为;

J2: 有意愿去考虑组织和客户利益, 但是在指导他人行为时缺乏经验;

J3: 没有考虑组织和客户利益, 没有具备指导他人行为的能力。

3) 施工工艺流程: 做某项工程的具体规范和具体实施过程。

K1: 清晰掌握某项工程的具体规范和施工工艺流程;

K2: 了解一定基础的施工工艺流程;

K3: 不了解某项工程实际操作过程和具体规范。

4) 施工现场知识: 做某项工程的时候需要知道的知识。

L1: 清楚掌握施工现场知识;

L2: 有一定基础的施工现场知识;

L3: 对施工现场知识概念模糊, 了解不清楚。

3、行政管理类岗位素质模型

Table 3. Competency model of administrative post
表 3.行政管理类岗位素质模型

行政管理类素质模型	核心素质(20%)	A.客户导向
		B.团队协作
		C.勤奋踏实
		D.稳健创新
		E.沟通能力
	核心能力(20%)	F.成就导向
		G.个人驱动能力
		H.专业学习能力
	专业素质(30%)	I.团队管理
		J.自我管理
		K.分析决策
	专业能力(30%)	L.行政管理能力
		M.推动执行

行政管理类岗位素质模型在核心素质与核心能力方面与设计类、工程类岗位素质模型相同, 主要差异在于专业素质和专业能力方面。

1) 团队管理: 合理利用每一个成员的知识、技能和经验, 共同工作、共同解决问题, 最终达到共同目标的能力。

I1: 充分了解团队成员的知识、技能和经验, 分析其擅长领域, 引导他们共同工作和共同解决问题, 达到共同目标;

I2: 了解成员的知识、技能和经验, 调配成员进行工作, 共同解决问题, 达到一定的目标, 但成员利用不全面, 不恰当;

I3: 不了解每个成员的知识、技能和经验, 无法联合成员共同解决问题, 达不到共同目标。

2) 自我管理能力: 按照社会目标, 有意识、有目的地改变和控制自己的思维和行动的能力。

J1: 在认知上自我认识、自我接纳, 自我完善; 能有效自我管理, 并帮助他人管理;

J2: 心理上的、技术上的、社会性的、艺术性的熟练; 在行动上, 能把事情做完做好, 能够进行自我完善, 在自我评估的基础上, 有纪律的对自己根深蒂固的观念提出挑战;

J3: 有健康的身体和心理, 但不能进行自我评估, 认识不到自身的问题。

3) 分析决策: 从若干可能的方案中通过决策分析技术选择其一的决策能力。

K1: 能够运用相应的决策分析技术, 在若干方案中选择最正确的方案;

K2: 能够在若干方案中选择合适的方案, 但是没有运用相应的决策分析技术;

K3: 没有在若干方案中选择合适的方案的能力。

4) 行政管理能力: 对有关事务的治理、管理和执行的专业知识及处理能力。

L1: 熟知岗位要求和职责, 熟悉办事流程与制度, 对相关事务能做出公平正确的处理;

L2: 对自己的岗位要求与职责有基本认知, 对相关流程与制度有模糊认知, 能够对相关事务做出处理;

L3: 不熟悉自己的岗位要求与职责不熟悉相关制度与办事流程, 难以对相关事务作出处理;

5) 推动执行: 贯彻战略意图, 完成预定目标的操作能力。

M1: 贯彻企业战略意图, 精准完美的完成预定目标;

M2: 贯彻企业战略意图, 但完成预定目标效力不足;

M3: 不能了解企业战略意图, 没有完成预定目标的能力。

4. 风景园林行业岗位胜任力素质模型应用分析

胜任力素质模型有利于专业人才自身潜力的开发与拓展, 风景园林行业岗位胜任力素质模型, 其最终的目的在于实际的应用。模型主要应用于四个方面: 人才招聘、培训管理、绩效考核、人才培养。

(一) 岗位胜任力素质模型在人才招聘中的应用

以往的人才招聘面试环节主要以面试官面对面向面试人员提问, 所能获取的有效信息少之又少。而且面试官对待招岗位所需的胜任力素质要求并不了解, 最终导致企业不能够招到合适的专业性人才, 甚至人才流失, 而基于岗位胜任力模型建立面试标准则是可行的、科学的。因此, 首先了解拟招聘岗位的胜任力素质要求, 根据这些胜任力素质要求设置相应的题目以及评分标准, 最后根据员工的表现, 对其胜任力素质进行评价打分, 选出最佳人选。通过调查研究表明, 胜任力素质评分越高的求职者, 入职一周后对工作的满意度越高(见图 1), 工作积极性也越高, 与自身岗位的契合度也越高, 而胜任力素质评分较低的求职者, 入职一周后, 出现消极怠工的现象, 不能胜任自己的本职工作, 最终辞职。

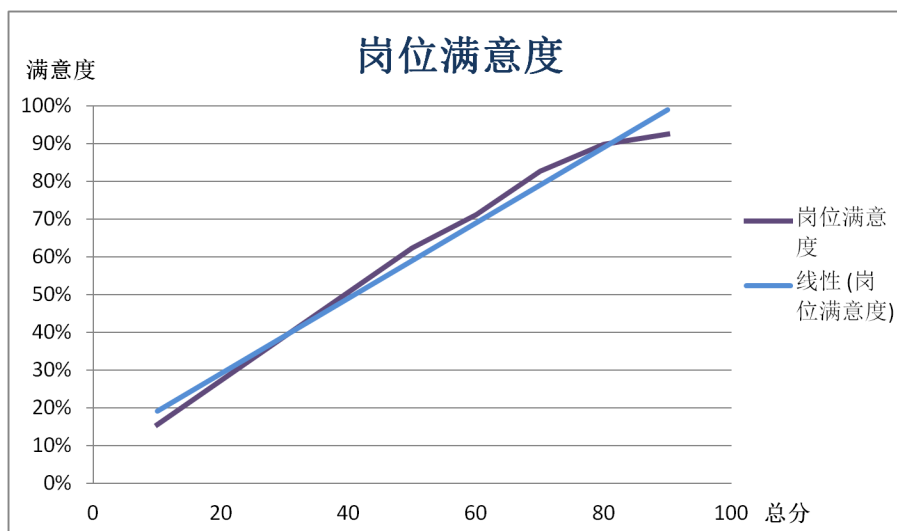


Figure 1. Job Satisfaction

图 1. 岗位满意度

(二) 岗位胜任力素质模型在培训管理中的应用

传统的企业培训忽视了本企业文化和企业的战略要求, 参训人员被动地接受知识, 缺乏理解。企业内部的培训往往也只是走个形式, 培训的内容分散无序, 有用的没有培训, 无用的培训一大堆, 毫无针对性。基于岗位胜任力素质的培训通常更具计划性和针对性, 运用岗位胜任力素质模型, 可以获得待培训的岗位胜任力素质要求, 针对这些要求, 提供相应的培训, 极大地提高员工的综合素质能力, 有利于员工的长远发展。

(三) 岗位胜任力素质模型在绩效考核中的应用

绩效分配、年终考核和职称晋升的依据。胜任力素质模型与绩效考核挂钩，能够很好地鉴别出优秀员工和普通员工的工作能力，这就为考核、晋升提供了重要依据(见表 4)，也为员工指明了努力的方向，有利于进一步激发专业人才的工作热情[4]。可以作为工资奖金、年终考核和职称晋升的依据。以往企业只通过业绩的考核来决定薪酬，现在，通过业绩考核与素质模型评价兼顾的薪酬管理，构建更加科学合理的绩效考核体系。

Table 4. Scoring cases

表 4. 评分案例

维度	权重	评价标准				得分
		5	3	1	0	
核心素质	20%	勤奋认真	积极工作	马马虎虎	迟到早退	
核心能力	20%	善于沟通	为解决问题沟通	不回避沟通	回避沟通	
专业素质	30%	积极创新	想法新颖	稳中求进	毫无创新	
专业能力	30%	实力强劲	实力一般	实力较差	毫无实力	
总计：100%			总分：			

(四) 岗位胜任力素质模型在高校培养专业人才中的应用

以往风景园林高校培养学生主要通过校内专业必修课程学习理论知识，通过岗位胜任力素质模型的应用，高校可以安排学生进入企业实习，提前培养学生的胜任力素质，为学生就业提前做好打好基础。因此，风景园林专业岗位胜任力模型的建立将对我国教育强国的建设和风景园林行业专业化发展起到重要作用。

参考文献

- [1] 高玉福, 荣立苹. 基于校企合作的园林专业应用型人才培养模式研究[J]. 黑龙江教育, 2018(10): 74-75.
- [2] 王家奇, 汤舒俊, 记凌开. 胜任力模型研究综述[J]. 湖南社会科学, 2009(5): 118-119.
- [3] 梁步菁. 行为事件访谈法(BEI)在胜任力模型构建中的运用[J]. 企业技术开发(下半月), 2010, 29(4): 54-55.
- [4] 杨黎. 高校图书馆员胜任力模型构建与应用[J]. 玉溪师范学院学报, 2019(5): 111-115.