

基于HRBP胜任力的本科生能力构建和教学对策

——以人力资源管理专业为例

刘秀娟

长春大学旅游学院商学院, 吉林 长春

收稿日期: 2023年11月23日; 录用日期: 2024年1月9日; 发布日期: 2024年1月19日

摘要

随着人力资源三支柱模型在国内企业的诸多实践应用, HRBP的胜任力备受关注。与传统人力资源方向岗位相比, HRBP的能力要求有所不同。通过收集互联网行业的企业在招聘网站发布的HRBP岗位招聘广告, 对广告中的岗位职责和任职资格描述分析、归类, 并基于现有的研究, 从专业知识、能力要求、个性特质三个维度总结出当下企业较为适用的HRBP的胜任力要求, 并以此为出发点提出人力资源管理专业的教学对策, 从而有助于人力资源管理专业本科生的能力构建和提高职场胜任力。

关键词

HRBP, 胜任力, 人力资源管理, 能力构建, 教学对策

Undergraduate Competency Building and Teaching Strategies Based on HRBP Competency

—Taking the Human Resource Management Major as an Example

Xiujuan Liu

School of Business, The Tourism College of Changchun University, Changchun Jilin

Received: Nov. 23rd, 2023; accepted: Jan. 9th, 2024; published: Jan. 19th, 2024

Abstract

With the application of the three-pillar model of human resources in domestic enterprises, the competency of HRBP has attracted much attention. Compared with traditional HR positions, HRBP's competency requirements are different. By collecting the HRBP job advertisements published by enterprises with Internet background on the recruitment website, the job responsibilities and qualifications in the advertisements are analyzed and classified, and then based on the existing research, this paper summarizes the competency requirements of HRBP that are more applicable to enterprises in the current enterprises from the three dimensions of professional knowledge, ability requirements and personality traits, and puts forward the teaching strategies of human resource management, so as to help the competency building of undergraduates majoring in human resource management and improve their professional competency.

Keywords

HRBP, Competency, Human Resource Management, Competency Building, Teaching Strategies

Copyright © 2024 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. 前言

随着越来越多的企业将人力资本视为核心竞争力的重要来源，人力资源管理从传统的事务性、辅助性职能，转变为支撑企业战略实现的核心职能。戴维·尤里奇提出，组织中的人力资源职能将演变成为人力资源伙伴(HRBP)、人力资源专家中心(HRCOE)、人力资源共享服务中心(HRSSC)三部分，即为实践中的“三支柱模型”。这个概念在 2001 年左右引入中国，经过实践完善，这种运作模式有效的提升了人力资源部门的效率与效能，因此目前已经成为众多企业在人力资源中的管理实践。与传统人力资源岗位的人员相比，HRBP 不再像以前只是从事繁琐的行政性工作，而需要对人力资源专家们制定的各项人力资源管理政策理解透彻，并在业务部门推行实施。同时，收集业务部门出现的人力资源管理问题及需求，并将这些问题反馈至人力资源专家团队。

随着环境不确定性的增强，HRBP 模式逐渐被越来越多的企业应用，不仅有互联网与科技行业，也有很多传统行业人力资源部门在逐步转型。则对于人力资源管理专业的学生来说，就业岗位选择为 HRBP 的可能性较之前相比有所增加且逐渐成为主流。想要成为符合企业需要且优秀的 HRBP，不但要有扎实的 HR 相关专业知识和技能，更需要具备 BP 的思维和素养。本文基于国内学者梳理的 HRBP 胜任力模型，结合企业实际情况研究企业愿意雇用什么样的人，评估人力资源管理专业的本科毕业生职场所需的胜任力，进一步为专业教学有针对性提供策略，有助于人力资源管理专业的学生培养和构建集专业知识、能力要求以及个性特质为一体的 HRBP 能力，从而满足经济发展对人才资源的需求，实现人才资源供给与市场所需趋于一致。

2. HRBP 胜任力的研究回顾

随着 HRBP 模式在国内企业的落地实践，HRBP 通常被认为是作为派驻到各业务部门的人力资源管

理者,根据业务部门的需求进行招聘配置、绩效管理、团队建设、人才发展及培养等。对于 HRBP 角色的理解,戴维·尤里奇(1996)曾提出 HRBP 的四种角色,即战略合作伙伴、人力资源效率专家、员工支持者、变革推动者。此外,美世咨询公司归纳总结了“HRBP 的三阶段模型”,从事务型、咨询型到战略型,HRBP 的价值及对业务的影响力随阶段在提升。也有企业实践管理者将 HRBP 分为入门、进阶、高阶三个阶段,则随阶段不同对应的能力要求会有所差异。

HRBP 的胜任力是指根据 HRBP 岗位的工作要求,获得高绩效所需要具备的个人特征结构如知识、技能、能力和个性特质等。目前,国内对于 HRBP 胜任力的研究从定性角度、定量角度均在不断丰富。王辉等人(2017)以冰山模型为理论依据,构建包含显性胜任力和隐性胜任力在内的 HRBP 胜任力模型[1]。袁苑等人(2020)结合现有的 HRBP 胜任力研究文献,从中对比提取出高频率的胜任力特征要素,初步构建出包含专业知识、个人能力、职业能力、战略贡献、职业素养、内驱力 6 个一级指标,以及与之对应的 30 个二级指标的 HRBP 胜任力模型[2]。肖丽萍(2022)提出,HRBP 胜任力模型包含四项胜任力维度指标:自我效能=(积极主动,自信心,学习能力,抗压能力,个人信誉,保密意识);整合者能力=(解决问题能力,培养发展他人能力,激励能力,责任心,系统思维,战略领导能力,变革能力);人际关系=(获得同事信任,与他人合作能力,组织协调能力,高效沟通,客户服务导向);专业度=(业务知识,法律知识,运营管理知识,企业文化知识,行政专家)[3]。随着互联网的发展,网络环境愈发成熟,大多数企业都会选择网络招聘的渠道。通过招聘广告的内容,可以了解到岗位的工作职责和任职要求,因此有部分学者选择通过对网络招聘广告进行分析来透视 HRBP 胜任力,如倪艳等人(2022)采用内容分析法对企业发布的招聘广告进行编码分析,探索互联网行业企业对 HRBP 人才的胜任力需求,并构建了知识维度、能力维度和个性特质维度构成的胜任力研究类目体系[4]。

3. 企业 HRBP 的胜任力研究

为了了解企业愿意雇用什么样的人,更好的对标本科生毕业求职时所需的职场胜任力,本文通过文本分析法在众多企业常用且较有影响力的招聘网站(Boss 直聘、猎聘网)及企业官方招聘网站上调取特定企业目前在招发布的 HRBP 岗位招聘广告(其中经验要求在 1~3 年),对 HRBP 岗位职责和任职要求描述中特定关键词出现的频率进行分析、整合、归纳,并选用学者对 HRBP 胜任力已有研究的胜任力类目,以及结合企业用人角度的知识(Knowledge)、能力(Skills)、态度(Attitude)即 KSA 三个标准进一步总结 HRBP 胜任力各维度的细化要求[4][5]。

选择对 HRBP 岗位的网络招聘广告(其中经验要求在 1~3 年)做文本分析来提炼、梳理 HRBP 胜任力,其原因在于:1) 随着互联网发展,网络环境愈发成熟,大多数企业都会选择网络招聘的渠道,更有利于吸引人才;2) 由于网络招聘的广告发布篇幅太长太短均不太利于吸引更多人投递,通常比较精简,企业会选择所发布岗位必备且重要的内容,因此招聘广告中展示的岗位职责和任职条件更接近于岗位的胜任力;3) 招聘广告中展示的岗位职责和任职条件某些特定关键词出现的次数越多,说明该项能力、技能或要求被企业所认可的可能性越大,对于该岗位越重要;4) 适用对象为人力资源管理专业本科生,考虑到岗位对应层次不同所需具备的能力不同,因此选择写明经验在 1~3 年内的招聘广告。

本文选择设有 HRBP 岗位的部分互联网背景的企业作为研究样本,这些公司基本分布在北上广等一线城市,所涉及到行业较为全面。样本企业见表 1 所示,其中公司名称均采用简称,选择这些企业为研究样本的原因在于:1) 随着“互联网+”的发展,业务发展速度较快,这些企业对于人力资源的价值更倾向于“驱动业务”,更趋近于 HRBP 本质;2) 企业的规模较大、员工人数较多,涉及到的问题会相对复杂,内部分工会比较细分;3) 企业的经营结果不错,相对来说企业管理制度会更加完善,一定程度上人力资源水平较高,因此选择以下公司作为研究样本来分析 HRBP 的胜任力更真实和适用。

Table 1. Sample enterprises of the study**表 1.** 研究样本企业表

| 企业名称 | 企业名称 | 企业名称 | 企业名称 | 企业名称 | 企业名称 |
|------|------|------|------|------|------|
| 京东 | 软通动力 | 好未来 | 华为 | 美团 | 腾讯 |
| 碧桂园 | 万科 | 龙湖 | 顺丰 | 用友网络 | 瑞幸 |
| 滴滴 | 贝壳 | 比亚迪 | 字节跳动 | 快手 | 吉利控股 |
| 网易 | 拼多多 | 小米 | 猿辅导 | 海尔 | 小红书 |

按照以上方法和标准进行搜索后, 获得 24 家公司 42 条 HRBP 岗位的招聘广告, 其中每个公司选择了 1~3 个地区的广告。通过从招聘广告中对 HRBP 的岗位职责和任职资格描述中找出能代表 HRBP 胜任力的关键词, 同时将 HRBP 岗位胜任力维度归纳为专业知识、能力、个性特质三个维度(由于应用对象的特殊性, 所以学历、工作经验不做考虑) [4]。其中, 专业知识维度是指个人对于某特定领域的专业知识了解, 能力要求维度是指个人为承担某工作或任务需要具备的能力, 个性特质维度是指个体相对持续而稳定的特质。随后, 按照各维度将胜任力关键词出现的频率做了归类和统计, 如表 2 所示, 可以看出各公司对 HRBP 胜任力各维度及其细化要求。

Table 2. The frequency of HRBP competency requirements for each dimension**表 2.** HRBP 胜任力各维度细化要求频率表

| 维度 | 细化要求 | 频率 |
|------|-------------|-----|
| 专业知识 | 行业业务知识 | 24% |
| | 人力资源管理知识与技能 | 98% |
| | 劳动法律法规 | 31% |
| | 企业文化知识 | 52% |
| 能力要求 | 组织协调能力 | 67% |
| | 逻辑思维能力 | 31% |
| | 解决问题能力 | 29% |
| | 持续学习能力 | 26% |
| | 沟通表达能力 | 86% |
| | 团队合作能力 | 17% |
| 个性特质 | 抗压能力 | 48% |
| | 亲和力 | 29% |
| | 责任意识 | 21% |
| | 执行力 | 21% |
| | 积极主动 | 48% |

4. 结论与建议

4.1. 研究结论

通过对招聘广告的关键词进行分析, 可以将 HRBP 岗位胜任力的专业知识、能力、个性特质这三个维度归纳为: 专业知识 = (人力资源管理知识与技能, 企业文化知识, 劳动法律法规, 行业业务知识);

能力要求 = (沟通表达, 组织协调, 抗压能力, 逻辑思维, 解决问题, 持续学习, 团队合作); 个性特质 = (积极主动, 亲和力, 责任意识, 执行力)。从整体上来说, 在互联网企业 HRBP 招聘广告中出现频率较高的是人力资源管理知识与技能、沟通表达能力、组织协调能力, 因为所选样本的经验限制, 所以很少有企业要求具备战略思维、变革能力等; 从单一维度来说, 专业知识中人力资源管理知识与技能、企业文化知识和劳动法律法规的掌握非常重要, 部分企业开始要求行业业务知识, 能力要求和个性特质中沟通表达能力、组织协调能力、抗压能力、积极主动更为重要。

4.2. 人力资源管理专业的教学对策建议

根据企业 HRBP 胜任力要求的维度即专业知识、能力要求、个性特质这三个维度, 本文围绕各细化要求分别对教师在专业教学中提出建议, 有针对性地做教学设计, 通过引入真实案例, 设计为完整的教学模块, 让学生较为全面真实地模拟工作场景, 学习解决问题的思路, 在后续工作中能够举一反三, 从而有较强的职场胜任力。同时进一步让学生理解人力资源的价值以及企业想要什么样的 HR, 使其通过课程学习和实践有意识地去弥补欠缺的能力, 以便构建完备的 HRBP 胜任力, 从而在就业时能够更满足企业需要, 人才供给与需求趋于一致, 更好地助力社会经济发展。

4.2.1. 专业知识

企业在人才选拔和招募过程中比较关注人力资源管理知识和技能(HR 单个或多个专业模块的专业知识、操作技能), 包括招聘与配置、培训开发、薪酬管理、绩效考核等, 以及劳动法律法规方面的知识, 因此在讲授完人力资源管理课程的理论知识后, 可设置相应的情景模拟实践或者案例分析[6], 让学生较为真实的感受所学理论知识, 甚至结合企业发生的真实案例, 主动发现问题、提出具体解决方案。例如, 围绕招聘与配置让学生以小组的形式进行实战, 选择某一类岗位后撰写岗位 JD, 并分别扮演面试官、求职者的角色做模拟面试; 基于某企业员工能力不足的问题, 引导员工从培训需求分析开始, 去策划培训实施的方案; 寻找劳动争议的案例, 帮忙学生了解在人力资源工作中哪些操作是合法合规, 哪些是不可取。此外, 现在很多学校会设有人力资源管理实训的课程, 充分利用实训的机会, 通过人力资源管理相关软件模拟企业实际经营过程中的问题, 使得学生对人力资源管理实践有更为全面和直观的认识。

企业文化知识方面, 现在很多企业倾向于将这部分工作职责归到 HRBP 角色, 且企业文化对于企业的发展也是至关重要, 因此对于企业文化知识的掌握也是很有必要。这部分知识在教学过程理论性会比较强, 则可以选定一些企业, 引导学生以小组为单位去深度了解某一个企业的组织文化内容、建设方式、传播方式等, 并呈现 PPT 来做总结展示, 让不同组别之间互相点评。

另外, 对于 HRBP 了解企业所处的行业特点和业务流程至关重要。在实际工作中, HRBP 的立足之本在于了解业务, 需要主动了解业务部门的业务战略是什么、业务流程是什么、产品结构定位以及目前在人力资源方面需要什么样的解决方案, 因此在管理学、人力资源管理等相关专业课程学习过程中, 可以引导学生选择特定行业去做不同模块的资料收集, 比如从行业的角度, 了解该行业的业务特点、头部企业的现状, 去分析不同企业之间的经营战略、竞争战略等的差异。

总之, 通过情景模拟实践、案例教学或者文献资料收集等能让学生反复加深对专业知识的理解, 较为真实的感受实践场景。同时专业知识是人力资源管理专业本科生从事相应岗位的根基, 尤其是人力资源管理知识与技能的基础知识, 只有将专业相关知识扎实掌握后, 具备一定的专业知识储备, 才更有机会在职场中快速进入岗位角色, 熟悉相应岗位的工作。

4.2.2. 能力要求

沟通表达能力、组织协调能力、抗压能力、逻辑思维能力、解决问题能力、持续学习能力和团队合

作能力等对于 HRBP 实践工作中至关重要。能力的培养并没有专业知识的掌握那么容易,更多的是需要在各种活动、实践场景中不停去让学生练习,并在练习过后复盘自己做的好、做的不好的地方。教学过程中可以在一些课程中“以学为主”,即以学生为中心的项目制学习,充分发挥学生的能力特性。例如设计一些开放性问题,让学生分组,自发分工进行讨论,提出完整的解决方案并在课堂上进行展示讲解,过程中不同的学生可能承担了不同的职责和角色,在一定程度上可以激发学生的组织协调能力、解决问题能力、团队合作能力等。此外,从企业中寻找一些场景比较适合的问题,拿到课堂上引导学生去思考去提问,去发现问题的本质,用清晰理性的论证方式去分析和模拟处理问题,可以帮助学生锻炼逻辑思维能力和解决问题能力等。抗压能力的培养需要持续不断进行,比如在组织行为学、人力资源管理课程中利用“情景模拟”、“角色扮演”的方式让学生提前感知到真实工作的压力,有利于提高学生初入职场适应性。通过在活动、实践场景中,让学生将其各项能力的原本状态呈现出来,并经过多次练习并加以引导,总结、复盘及反思,从而构建相应的思维方式和处理问题的思路。

4.2.3. 个性特质

个性特质方面,积极主动、亲和力、责任意识、执行力等是企业需要 HRBP 在实际支持业务部门过程中具备的特质。例如,在推动组织变革时,HRBP 要更为积极主动,消除员工对变革的种种顾虑,展示出坚定有力的一面来说服员工参与到组织变革中;在维护员工关系时,HRBP 需要更具有亲和力,在日常赢得员工的信任,并担当起员工的代言人这一角色。

因此在学习期间,尤其是大二、大三阶段,可以结合相关课程如组织行为学、管理心理学等,引导学生做好自我认识,做好职业生涯规划,并帮助学生发现自己的优势与不足;邀请外部企业的 HR 从业人员,帮助学生了解人力资源行业的现状及趋势,HRBP 的发展路径如收入、晋升、工作状态及可能遇到的问题等,让学生更直观地知道企业需要什么样的 HR,进一步找准自己内在特质欠缺的关键点,借用第二课堂实践如人力资源管理相关大赛、社团组织、班级管理等有针对去培养其责任意识、主动性、亲和力等个人特质。

参考文献

- [1] 王辉,杨锐鸽.基于冰山模型的企业 HRBP 胜任力研究[J].湖南工程学院学报:社会科学版,2017,27(3):11-15.
- [2] 袁苑,李杰.企业 HRBP 人才胜任力研究[J].合作经济与科技,2020(24):102-104.
- [3] 肖丽萍.基于层次分析法的 HRBP 胜任力模型构建[J].福建质量管理,2020(14):124-125.
- [4] 倪艳,万家如.互联网行业企业 HRBP 胜任力需求——基于网络招聘广告的内容分析[J].深圳社会科学,2022,5(2):61-70.
- [5] 何筠,王萌.基于互联网招聘的 HRBP 岗位职责和胜任力研究[J].企业经济,2016(8):5.
- [6] 吴元民.基于胜任力模型的人力资源管理专业教学模式改革探究[J].南方论刊,2017(12):3.