

胜任力与大学毕业生薪酬

邹小荣

(武汉工程大学,湖北 武汉 430074)

摘要:工作胜任力是企业制定大学毕业生薪酬的关键要素。大学毕业生在工作试用期,因工作能力尚未彰显,不能为企业创造价值,起薪较低;随着工作资历的积累和工作能力的提升,薪酬也进入加速上升的通道。大学毕业生因不了解企业的薪酬制度,出现了薪酬期望过高或低估的现象,因此,应正视企业提供的起薪,做好职业发展规划,尽快提高核心竞争力,以获得预期的回报。

关键词:大学毕业生;工作;胜任力;薪酬

中图分类号:C640

文献标识码:A

doi:10.3969/j.issn.1674-2869.2010.10.010

随着人力资源管理理论和实践的丰富和成熟,企业招聘大学毕业生时,程序愈来愈科学规范。在确定如何将合适的人放到合适岗位的过程中,工作胜任力是企业招录大学毕业生并给予合理报酬的重要依据。

1 胜任力的内涵

胜任力(Competence)也称“素质”、“资质”、“才干”等,是美国心理学家麦克里兰在上世纪70年代提出的,针对当时盛行的智力测试、性向测试、学习能力测试等心理测试不能很好地预测工作者在未来工作中的表现,麦克里兰认为应发展新的更有效的测验来满足人员甄选的需要,他提出人的工作绩效由一些更根本、更潜在的因素决定,这些因素能决定人在特定组织环境中的绩效水平,这些个人特征就是胜任力。美国管理协会将胜任力定义为:“在一项工作中,与优良成绩相关的知识、动机、特征、自我形象、社会角色与技能。”胜任力的某些个体特性,如动机、特质、自我概念、态度或价值观、具体知识化、任职或行为技能可以被准确测量或计算,这些特性能够明确地区别出优秀绩效执行者和一般绩效执行者,或者说能够明确地区别出高绩效执行者和低效率的绩效执行者,具有可指导、可观察和可衡量的特征。后来的研究者提出了胜任力的冰山模型,把人的胜任力素质分为冰山之上和冰山之下两部分,冰山之上的知识、技能称之为外显特征,冰山之下的态度、驱动力、人格特质等称之为内隐性特征^[1-3]。冰山分析模型是企业招聘和考评职工的重要依

据,被企业广泛应用于大学毕业生选拔、配置中,也是大学毕业生薪酬制定的关键要素。

2 大学毕业生薪酬与胜任力

大学毕业生经过企业笔试、面试、素质测评等程序,严格选拔进入企业后,因缺乏实际工作经验,短时间内不能给企业创造价值,需要企业花费人力、物力进行培训,胜任力处于隐性而非显性状态。在大学生工作胜任力形成期,企业对大学生基本上处在试用阶段,以考察其工作态度、工作表现、学习能力、团队精神等企业文化所认同的价值观,起薪定得不高。试用期满时,企业对大学毕业生试用期工作表现和能力做出评估,根据职业等级、工作岗位与知识能力等因素,转正调薪。按《劳动法》、《劳动合同法》的规定试用不能超过半年;根据国家有关规定,大学毕业生到达工作岗位后,实行见习试用期一年的制度,见习期满后,经所在单位考核合格的转正定级。也就是说,大学毕业生到企业后,胜任力观察期不超过一年,转正定级后,根据试用或见习期的评估结果,安排相应岗位,并根据岗位重要性及职责的大小,确定转正定级工资;工资的级差往往反映出胜任力大小,并随着工作年限的增长,工作经验的积累,工作胜任力的彰显,薪酬加速增长,因为企业不想让一个工作能力强,工作绩效突出的人才流失,往往用具有市场竞争力的薪酬待遇留住人才。中华英才网提供的高校毕业生薪酬调查数据显示,随着年龄和工作经验的增长,高校毕业生薪资水平呈逐年提高的趋势。调查表明:工作经验6个月以下的,年薪均值为18 889元,月薪相当于1 574元。工作一

收稿日期:2010-05-03

作者简介:邹小荣(1968-),女,湖北汉川人,副教授,硕士。研究方向:高等教育学、人力资源管理。

年后,年薪均值就可涨到22 239元,月薪约为1 853元。工作6年以上的年薪均值则达到了45 000元以上,是工作一年以下的2倍^[4]。因不了解企业的薪酬设计制度,大学毕业生初次就业还没有等到转正定级就轻言离职。人民网——麦可思调查显示,截止到2010年2月15日,有过离职经历的2009届大学毕业生首要离职原因为“薪酬福利偏低”(35%),且男性毕业生因“薪酬福利偏低”而离职的比例(39%)较女性明显要高(28%)^[5]。

3 大学生毕业生薪酬认识中的误区

3.1 低工资或零工资降格以求

高校扩招后,大学毕业生就业形势日益严峻,金融危机爆发给大学生就业带来灾难性的影响,为了争取到就业岗位,有的大学生自愿“降格以求”,应聘过程中,主动开口低工资甚至零工资以求先就业积累工作经验,或将户口落下求得一个安身之地,伺机再寻找合适就业岗位。近年来,为了保障劳动者的就业权益,各地纷纷出台了最低工资标准,大学生就业过程中将工资压到最低甚至要求“白干”,显然违背了相关劳动法律法规,也是对自己工作胜任力缺乏信心的表现。这样也让招聘企业对大学生的诚心产生怀疑,担心其随时离职走人,不敢进行培训使用。看似企业占便宜,对大学生来讲,错过了职业能力的开发机会,不能形成职业发展的核心技能,进而影响职业生涯的发展。

3.2 起薪盲目追高

高校交费上学,部分大学生毕业生背上沉重的债务,加上超前消费及缺少理财教育,不少大学生毕业生加入了“月光族”,此外由于物价上涨等因素,部分大学毕业生对工资收入期望较值较高。2010年华工校友专场招聘会吸引了113家校友单位,包括京信通信、TCL、新穗巴士和毅昌科技等知名企业,提供近1 500个岗位。企业给出的薪酬多在1 500~2 500元/月之间。羊城晚报记者在现场采访了多位应届毕业生发现,绝大多数毕业生对起薪要求都较高,理工科、技术类毕业生大多要求月薪在3 000元左右,而文科毕业生一般在2 500元左右^[6]。有付出才会有回报,大学毕业生要想从企业得到高额的回报,须以超额的付出和突出业绩为代价。在没有看到能力和贡献前,企业的“低起薪”既是企业现实的需要,也是企业为大学毕业生发展能力获得预期回报提供足够空间的基础。

3.3 非物质薪酬要求不切实际

薪酬是指履行岗位职责并完成工作任务之后所获得的经济上的酬劳或回报。狭义的薪酬是指

直接获得的经济上的报酬,如工资、奖金、津贴、股权等;广义上讲,薪酬还包括间接获得的报酬,如工作环境、带薪休假、培训进修等福利^[7]。

大学毕业生到企业,特别是到处于起步发展中的中小企业工作,现实中“灰领”、“蓝领”工作环境与理想中的白领工作环境相距甚远,因嫌企业规模小,技术不先进、管理不完善,又缺少从基层做起、吃苦耐劳、艰苦奋斗、尽快融入工作环境思想准备,往往在试用阶段,就“孔雀东南飞”,让企业“望才兴叹”。

4 大学毕业生增强工作胜任力正视薪酬的对策与建议

大学毕业生对胜任力与薪酬之间关系的正确认识,一方面需要企事业单位建立适合本单位的胜任力分析模型,甄别选择合适的大学生毕业生,将其培训后放在合适岗位,使毕业生的知识结构、性格特点、职业目标、综合素质符合岗位职责要求,并能很快进入工作角色,工作成效明显,工作成就感高,并辅以适当的薪酬激励,让毕业生感受到单位对自己的重视,那么,薪酬与胜任力之间将会出现和谐的关系。另一方面,胜任力与薪酬之间公平与否,往往来自大学生的主观评价,有时企业认为公平的薪酬,但大学生经过和周围的人比较,认为自己付出的多,得到的少,这就要求毕业生转变观念,正确看待薪酬,尽快提升工作胜任力。

4.1 正视低起薪尽快地适应工作环境

一般来说,大学毕业生到用人单位后,都要进行岗前适应性培训、专业培训。长期以来,我国的高等教育是在象牙塔内封闭式地加工人才,某些专业设置不能适应市场需求,教材内容不能及时跟上市场更新的节拍,大学生的创新精神、动手能力、综合素质离市场的要求还有一定的差距。因此,高校加工出来的人才对用人单位来说只是“半成品”,还需用人单位进行“第二次加工”,因此,企业当然不愿给付高额的薪酬。毕业生应该站在企业角度,理性对待低起薪的现象;利用企业培训教育的机会,尽快熟悉企业规章制度、用人理念、组织文化、技术特点等,以便更好地融入企业团队中,顺利度过试用期,尽快提升工作能力,为加薪做好铺垫。

4.2 培养核心竞争力让企业加薪留人

对于刚走进社会的大学毕业生,核心竞争力的培养,离不开良好的职业规划。所谓职业生涯规划就是对职业发展道路的设计。目前,高校虽然大多设置了就业指导部门,但由于软件和硬件落后,提供个性化的职业设计指导还是凤毛麟

角^[8]。因此,毕业生需要多花一些时间来考虑自己的职业发展。哈佛大学的一项追踪研究表明,没有明确目标的职业生涯是很难获得成功的,实际上只有4%的人能获得成功,而他们都在为自己的职业生涯早早地确定了明确的目标,并坚持到底。要做好职业生涯规划,首先,毕业生应把用人单位发展的长远目标和自己的职业理想结合起来。用人单位录用毕业生的目的就是要发展壮大自己,而毕业生选择到用人单位工作是为了实现自己的人生理想。为避免两种目标撞车,毕业生必须把自己的理想融入到企业长远发展目标中,才会使职业之旅充满前进的动力。接下来,毕业生应考虑自己为实现“终极”的职业理想需要接受哪些培训、补充哪些知识、发展什么样的能力等,并以积极的心态主动地向实践学习,向周围的人学习,使自己能尽快独当一面,成为企业不可或缺的人才,让企业感到不加薪也难。

4.3 不轻言跳槽忠诚心也有回报

随遇而安的心态是大学毕业生的职业生涯初始阶段必不可少的。作为一无工作经验、二无工作技能的毕业生,要想尽快地进入职业角色,必须踏踏实实地工作。高校扩招使毕业生的就业市场成了买方市场,于是有的毕业生认为,用人单位并不在乎毕业生的离职跳槽。其实用人单位对员工的忠诚心、敬业精神、责任感是非常重视的。一家台资企业招聘时曾问过这样的问题:“贵校的往届毕业生中有没有出现过这样的情况,到单位工作不到一年就跳槽的?我们不希望发生这种现象,希望毕业生经过培训后能忠诚踏实地为我们服务。”企业对毕业生的培训教育是从毕业生的职业发展生涯出发,以长期使用为目的的,如果毕业生目光

短浅、眼高手低,因工作环境、工资报酬稍不如意就一走了之,受损失的不仅是用人单位,更是毕业生本人。一个在职场上养成“飘”的习惯,形成“飘”的心理的毕业生,是很难学有所成的;况且,跳槽是需要付出成本的,每到一新企业后,对企业来说都是新人,需要学习企业文化、重新学会与周围的人相处,再一次适应企业的领导风格,工作岗位再一次从头干起,没有熟悉的人脉关系,没有了一技之长,就谈不上职业的升迁发展,更谈不上预期的薪酬回报。所以,对企业忠诚、有责任心,也是一种无形的职业竞争力,是企业愿意给予高额回报的关键。

参考文献:

- [1] 赵曙明,杜娟.基于胜任力模型的人力资源管理研究[J].经济管理,2007(6):16-22.
- [2] 朱艳,丁志强.基于胜任力的高校就业指导课程研究[J].华章,2009(16):48-49.
- [3] 马小强.解读胜任力模型[OL]. [2010-07-15]. <http://www.chinahrd.net/manage/info/105935>.
- [4] 杨颖辉.低起薪严考察论能力重业绩[N].中国劳动保障报,2010-07-16(6).
- [5] 赵彩瑞.薪酬福利为2009届毕业生离职首要原因[J].中国大学生就业,2010(8):11.
- [6] 白秀君,张莉萍.浅析企业的薪酬管理[J].丹东海工,2009(13):76-78.
- [7] 夏杨,杨文静,卢庆雷.月薪千八,打死我都不去大学生薪酬期[EB/OL]. (2010-03-19) [2010-07-08]. <http://www.chinanews.com.cn/edu/edu-qzjy/news/2010/03-19/2180056.shtml>.
- [8] 邹小荣.国外大学生职业发展与就业教育对我国高校的启示[J].武汉工程大学学报,2009(10):28-30.

On competence and university graduates' compensation

ZOU Xiao-rong

(Wuhan Institute of Technology, Wuhan 430074, China)

Abstract: Competence is the key element that corporate organizations consider graduates' compensation. In probationary period, graduates' compensation is low because of lacking competence which creating value. The graduates' compensation increases rapidly with accumulating experience and improving work ability. Because of not understanding corporate organizations compensation system, it is possible to underestimate or overestimate compensation for the graduates. To get expecting compensation, the graduates should envisage the low compensation at early employment, plan career development correctly, cultivate core competence.

Key words: graduates; work; competence; compensation

本文编辑:毛小华