

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

倪艳 万家如

(湖北省社会科学院, 湖北 武汉 430073)

[摘要] 通过内容分析法对三大招聘网站(猎聘网、前程无忧、智联招聘)上互联网行业企业发布的587条HRBP岗位招聘广告进行编码分析,从专业知识维度、能力维度和个性特质维度归纳出当前小微、中型和大型三种不同规模大小的互联网行业企业对HRBP岗位的胜任力需求。研究发现,在专业知识维度,互联网行业突出强调HRBP候选人对人力资源管理知识与技能、劳动法律法规和行业业务知识的掌握,而较少强调企业文化知识;在能力维度,小微企业招聘广告中多任务多角色平衡能力的频率百分比高于其他两类规模的互联网行业企业,大型企业招聘广告中数据分析能力的频率百分比高于小微和中型互联网行业企业;在个性特质维度,相比中型和大型互联网行业企业,小微企业招聘广告中服务意识胜任力要素出现的频率百分比更低;职业道德与自我驱动在互联网行业企业HRBP招聘广告中出现的频率百分比均超过10%,但罕有研究关注这两项胜任力要素对HRBP取得高工作绩效的影响。重视专业知识基础,培育数据分析能力,提升企业文化管理能力,注重内在动机与职业道德,有助于培养HRBP人才。

[关键词] 互联网行业 招聘广告 HRBP 胜任力 三支柱模型

[中图分类号] C936 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 2096-983X(2022)02-0061-10

一、前言

随着“互联网”“人工智能”“大数据”等技术的兴起和发展,人力资源管理领域出现各种颠覆性变化,“大数据人力资源管理”“游戏化测评”“人岗智能匹配”等各种新概念层出不穷。与此同时,对人力资源管理存在价值的争论热情空前高涨,人力资源管理部门是否还有存在的价值,正反两派观点争论不休。在此背景下,戴维·尤里奇在重新反思人力资源

的角色后提出了人力资源管理“四角色”模型,强调人力资源管理要扮演好战略伙伴、效率专家、变革先锋和员工后盾的角色;^[1]随后在戴维·尤里奇的理论基础上,IBM公司,结合自身的人力资源转型实践提出人力资源三支柱模式(HR三支柱),^[2]指人力资源专家中心(Human Resource Center Of Experts,简称COE)、人力资源共享服务中心(Human Resource Shared Service Center,简称SSC)和人力资源业务伙伴(Human Resource Business Partner,简称

收稿日期: 2021-07-15

作者简介:倪艳,副研究员,硕士研究生导师,管理学博士,主要从事人力资源管理研究;万家如,硕士研究生,主要从事人力资源管理研究。

HRBP)。其中,HRBP紧贴业务,负责深入业务单元提供专门的人力资源管理服务,对业务单元的成长和发展起直接和重要的作用。国内诸如华为、阿里、腾讯等大型企业率先引入HR三支柱模式,在组织内部设立HRBP职位,冀望以此来提效减负,提升企业人力资源管理的竞争力。^[3]近年来,一些中小型企业也开始尝试引入HRBP职位,但由于对HRBP岗位职责和胜任力素质要求模糊甚至缺乏、HRBP自身能力不匹配岗位等原因,大多数企业推行HRBP的效果不显著。^[4-5]HRBP的胜任力显著影响HR三支柱模式的实施有效性,^[6]但目前国内相关研究较少,企业对HRBP岗位胜任力需求的定量分析缺少研究。从行业类型来看,国内实施HRBP的企业具有行业聚集性,主要集中在互联网行业。^[7]因此,本文意图通过内容分析法,对互联网行业企业发布的HRBP岗位招聘广告进行编码分析,探究当前国内不同规模大小的互联网行业企业对HRBP的胜任力需求,为互联网行业企业对HRBP人才的培养和选拔以及未来的HRBP从业者提供参考。

二、HRBP胜任力研究

胜任力是一种与工作高绩效相关知识、技能、能力或个性特质。^[8]HRBP的胜任力是指HRBP取得高绩效所必须具备的各种知识、技能、能力和个性特质。目前,国内对于HRBP胜任力的研究相对较少,且多为定性研究,分析角度也有所差异。有的学者从HRBP的工作本身出发,在原有的HRBP模式基础上导入内部营销概念,认为基于内部营销的HRBP既要掌握人力资源专业知识和业务知识,同时也要具备市场营销技能和内部客户服务意识。^[9]蔡成喜和刘越认为,从战略柔性角度来看,企业对HRBP的胜任力要求可以归结为管理能力、专业技能和个人特质三个方面。^[10]王辉等人基于HRBP在企业中的角色定位和作用机制,构建了HRBP胜任力冰山模型。^[11]袁苑等人结合已有的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,最终得到包含专业知识、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。^[12]

也有一些学者对HRBP胜任力进行定量研究,通过问卷调查和访谈的形式对HRBP从业者进行调查,构建HRBP的胜任力模型。刘松博等人通过对15位知名企业HRBP从业人员进行行为事件访谈,编制HRBP胜任力调查问卷对HRBP从业人员进行调查,再根据调查数据得出我国HRBP胜任力词条应包含商业服务意识、HR专业性、人际沟通、业务敏锐度4个维度。^[5]黄笑笑运用行为事件访谈法和问卷调查法构建了互联网企业软件研发部门HRBP胜任力模型。^[12]随着互联网的快速发展,网络招聘逐渐兴起,基于互联网搭建的招聘渠道成为现有企业普遍使用的一种人才招聘模式,^[13]许多企业通过在招聘网站上发布招聘广告来招募人才。招聘广告蕴含丰富的信息内容,且容易获取,是人们收集企业相关信息的良好信息源,因而部分学者尝试通过对招聘广告的分析调查,研究HRBP胜任力。例如,借助大数据平台,从岗位需求、专业需求、学历需求、技能需求、工作经验、薪酬待遇6个维度探究传统HR与HRBP任职资格之间的相似性和差异性;^[14]或者基于对各大招聘网站上HRBP的招聘广告内容的分析,从学历要求、专业要求、知识要求、经历要求、能力要求和个人特性要求6个方面归纳了HRBP的胜任力要求。^[15]

通过上述的文献梳理,本文发现现有的HRBP胜任力研究存在三个特点:第一,对HRBP胜任力的定性研究主要基于战略角度、基于HRBP角色定位和工作内容本身、基于现存文献资料三个分析角度;第二,学者们大多采用访谈和问卷调查法对不同行业的HRBP从业人员进行调查,进而构建HRBP胜任力模型,但并未针对特定行业的HRBP从业人员进行细化研究;第三,缺乏分层次的HRBP胜任力研究,不同规模、不同发展阶段的企业对HRBP从业人

员的要求不尽相同。因此,本文意图通过内容分析法,对互联网行业企业发布的HRBP岗位招聘广告进行编码分析,从而探究当前国内不同规模大小的互联网行业企业对HRBP的胜任力需求,为企业对HRBP人才的培养以及未来的HRBP从业者提供参考。

三、HRBP胜任力需求内容分析

(一) 研究方法

本文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。内容分析是一种定量与定性结合的研究方法,它通过对文本材料的定量分析,找出能反映文本材料的一些本质又易于计量的特征,将用语言表示的文本材料转换为用统计数字描述的资料,并从统计数据中得出定性的最终结论。^[16]内容分析主要有6个步骤:确定分析对象、进行样本选择、建立类目体系、文件编码、数据加工分析、信度检验。^[17]

(二) 分析对象

本研究以招聘广告作为分析对象。招聘广告是指企业通过各种媒介和渠道对其空缺的职位和需求情况进行公示,目的是吸引潜在的求职人员应聘,以便能够招募到理想和合适的人选。^[18]选择招聘广告为本研究的分析对象主要有三个原因:一是受显示性偏好理论的启发,企业的人才招聘行为可以反映其对人才的偏好^[19],作为招聘过程中的重要资料之一,招聘广告真实反映了企业的用人标准,是企业对人才需求的直接表现;^[20]二是受版面篇幅的限制,企业通常会将一个岗位最核心的胜任力需求列入招聘广告中,以便筛选出更合适的候选人;三是招聘广告可以不受干扰地进行重复研究,且新发布的招聘广告时效佳,能够及时反映企业的人才需求。

(三) 样本选择

企业一般会通过多种媒介和渠道发放招聘广告,本研究选择企业在招聘网站上发放的招

聘广告作为研究样本。一是因为企业目前普遍使用互联网渠道作为自身的人才招聘模式。^[13]二是主流招聘网站上的招聘广告数量丰富、易检索且真实性高,企业需要通过实名认证后才能招聘网站上发布招聘信息。因此,本文借助爬虫技术,以“HRBP”为关键词在智联招聘、前程无忧、猎聘网三大主流招聘网站进行检索,从中爬取了2021年2月20日—2021年4月9日49天内发布的“HRBP岗位”的招聘广告,共得到招聘广告9044条。对9044条招聘广告进行整理、筛选。第一,剔除非互联网行业的企业,仅保留北京、上海、广州、深圳4个一线城市的互联网行业企业。从行业类型来看,国内实施HRBP的企业具有行业聚集性,主要集中在互联网行业,^[7]因而研究互联网行业企业对HRBP胜任力的需求具有一定的代表性。第二,删除存在信息缺失、重复(同一企业发布的职位名称、职位描述、职位要求相同或相似的招聘广告)。第三,删除低级的职位(如HRBP助理、HRBP实习生等)。最终得到587条招聘广告作为有效、完整的内容分析对象。根据国家统计局发布的《统计上大中小微型企业划分办法(2017)》中的标准,本研究将人员规模小于100人的互联网行业企业划分为小微型企业;人员规模在100至300人的为中型企业;人员规模在300人以上的为大型企业。据此得到小微型互联网行业企业的HRBP招聘广告117条、中型互联网行业企业的HRBP招聘广告198条、大型互联网行业企业的HRBP招聘广告272条。

(四) 类目体系构建

本文在国内已有的HRBP胜任力研究成果的基础上,提取出高频率的胜任力特征要素,进而构建本研究的类目体系。该体系由专业知识维度、能力维度和个性特质维度构成。专业知识维度是指一个人对某特定领域的了解,主要涉及各种专业知识,如人力资源管理知识/技能、劳动法律法规等。能力维度是指个人完成某项工作或任务所需具备的能力或技能,如数据分析能力、组织协调能力等。个性特质维度是指个体一致、

表1 HRBP胜任力类目体系框架

胜任力维度	胜任力要素	具体描述	来源文献
专业知识维度	行业业务知识	具备行业业务知识体系或相关的行业经验,了解业务特点、业务周期、业务运作模式等,具有业务敏锐度	王伟等(2019) ^[21] ;葛明磊等(2020);刘松博等(2016);袁苑等(2020);赵琛徽等(2015);何筠等(2016);蔡成喜(2013);葛磊(2019)
	人力资源管理知识与技能	具备基本通用的HR单个或多个专业模块的专业知识、操作技能或从业经验	刘松博等(2016);何筠等(2016);王伟等(2019);袁苑等(2020);黄笑笑(2018);王辉等(2017);赵琛徽等(2015);蔡成喜(2013);葛磊(2019)
	劳动法律法规	了解人力资源相关法律政策	袁苑等(2020);何筠等(2016);黄笑笑(2018);王辉等(2017);郑秀儿(2020) ^[22]
	企业文化知识	对公司的理念、制度、行为和物质文化有全面的了解,能够在业务部门中广泛宣传企业文化	袁苑等(2020);黄笑笑(2018);郑秀儿(2020)
能力维度	数据分析能力	掌握基本的统计知识,能够熟练运用相关分析软件分析数据	袁苑等(2020);王辉等(2017)
	战略领导与变革能力	理解公司战略,能够针对业务适时调整HR战略,推进组织变革	袁苑等(2020);黄笑笑(2018);王辉等(2017);赵琛徽等(2015);蔡成喜(2013);葛磊(2019)
	组织协调能力	善于运用各种方式方法,妥善解决组织内外的各种冲突和争议	袁苑等(2020);黄笑笑(2018);王辉等(2017);赵琛徽等(2015);何筠等(2016);
	团队领导能力	对团队内部做出全局性的策划与指导	袁苑等(2020);何筠等(2016)
	人际理解与交往能力	能够洞悉并理解包容他人的观点和意见,愿意与人建立联系,并能自如有效地进行人际交往,与业务部门维持良好关系	刘松博等(2016);袁苑等(2020);王辉等(2017);蔡成喜(2013);葛磊(2019)
	需求管理能力	能够帮助业务部门梳理需求,判断分析需求的合理性,区别对待合理和不合理需求,并提供相应的帮助和支持	刘松博等(2016);蔡成喜(2013)
	资源整合能力	整合人力、财力、物力、文化等各种企业资源以实现目标	刘松博等(2016);赵琛徽等(2015);葛磊(2019)
	发现问题和解决问题能力	能够准确快速的发现问题关键并给予专业的解决方案	袁苑等(2020);黄笑笑(2018);蔡成喜(2013);郑秀儿(2020)
	持续学习与创新能力	能够持续主动学习新思想、新知识、新技术,并尝试运用新思想、新知识帮助企业革新	袁苑等(2020);黄笑笑(2018);何筠等(2016);郑秀儿(2020);葛磊(2019)

能力维度	沟通表达能力	能与他人进行高效沟通,有效地表达自身想法	袁苑等(2020);黄笑笑(2018);王辉等(2017);何筠等(2016);赵琛徽等(2015);郑秀儿(2020);葛磊(2019)
	团队合作能力	能快速融入团队,具有团队合作意识,以团队利益为重	刘松博等(2016);袁苑等(2020);黄笑笑(2018);王辉等(2017);何筠等(2016);郑秀儿(2020)
	抗压能力	能够承受和调节逆境引起的心理压力和负面情绪,从容应对工作中遇到的各种突发事件,在遇到困难时不放弃,能尝试多种方法去克服困难	袁苑等(2020);黄笑笑(2018);何筠等(2016);郑秀儿(2020)
个性特质维度	亲和力	言谈举止能够给人一种易于接近并且愿意接近的感觉	刘松博等(2016);袁苑等(2020);王辉等(2017);何筠等(2016);郑秀儿(2020)
	严谨细致	关注自己和他人工作中的细小问题,并反复监督和检查	黄笑笑(2018);何筠等(2016)
	诚信正直	诚实守信,做到不偏不倚	袁苑等(2020);何筠等(2016);葛磊(2019)
	服务意识	自觉主动做好服务工作的一种观念和愿望	刘松博等(2016);袁苑等(2020);黄笑笑(2018);赵琛徽等(2015);郑秀儿(2020);葛磊(2019)
	责任心	对自己的工作负责,决策时能考虑整个人力资源团队、所有业务员工以及整个企业的利益	袁苑等(2020);王辉等(2017);何筠等(2016)
	执行力	按时按质按量完成工作任务	何筠等(2016)
	积极主动	积极主动克服问题,不被动	袁苑等(2020);黄笑笑(2018);王辉等(2017);何筠等(2016);郑秀儿(2020)

持续而稳定的态度、认识、偏好、行为特性等,如责任心、诚实正直、亲和力等。

(五) 文件编码与信度检验

根据类目体系对招聘广告进行内容分析,主要包括两部分:一是针对类目体系已有的胜任要素,当招聘广告中出现与某项胜任要素的具体描述相同或相似的语句时,便在该项胜任要素上记1分,否则记0分,对收集的587条招聘广告进行逐条分析;二是针对类目体系未涵盖

的胜任力,根据招聘广告中的描述对这类胜任力进行提炼、总结和计分。

为保证文件编码的科学性,本研究在正式编码分析前对类目体系的信度进行检验,具体做法为:从招聘广告样本中随机抽取30条招聘广告,由两名企业管理专业硕士研究生根据本研究构建的类目体系分别进行编码,然后对比分析两名编码员对同一招聘广告编码结果的一致性程度,若两名编码员在某一胜任力要素下的编码

结果一致则记为1, 否则记0。根据霍斯提的一致性百分比公式来, 信度 = $2M / (N1 + N2)$, 其中 M 为完全一致的编码数, N1为第一位编码员的编码数量, N2 为第二位编码员的编码数量, 经过计算得到本研究编码的信度为89.6%。分析完成后, 统计各项胜任力要素在招聘广告中出现的频率百分比(频数/招聘广告条数)并进行排序, 频率百分比越高, 表明该项胜任力要素在招聘广告样本中出现次数越频繁, 其对胜任HRBP岗位的重要性程度越高。

(六) 数据分析

专业知识维度包含4项胜任力要素: 行业业务知识、人力资源管理知识与技能、劳动法律法规和企业文化知识。在专业知识维度, 三类规模的互联网行业企业对HRBP胜任力的需求相同, 均更强调人力资源管理知识与技能、劳动法律法规和行业业务知识, 而较少强调企业文化知识(见图1)。此外, 在大型互联网行业

企业中, 行业业务知识这一胜任力要素的频数百分比高于小微型和中型互联网行业企业, 表明更多的大型互联网行业企业要求HRBP候选人能够具备行业业务知识体系或相关的行业经验, 了解业务特点、业务周期、业务运作模式等, 具有业务敏锐度。从定位来看, HRBP需要紧贴业务, 负责深入业务单元提供专门的人力资源管理服务, 对业务单元的成长和发展起直接和重要的作用。因此, 掌握行业业务知识是胜任HRBP岗位的一项基础要求。企业文化日益成为企业的核心竞争力所在, 在企业竞争日趋白热化的今天, 企业文化建设的价值尤为显著。^[23]HRBP作为深入业务团队的人力资源管理者, 直接面向一线业务人员, 是推动企业文化建设的最佳人选。但目前招聘广告中强调HRBP候选人需要具备企业文化知识的互联网行业企业较少, 企业文化知识胜任力要素的频数百分比低于10%(见图1)。

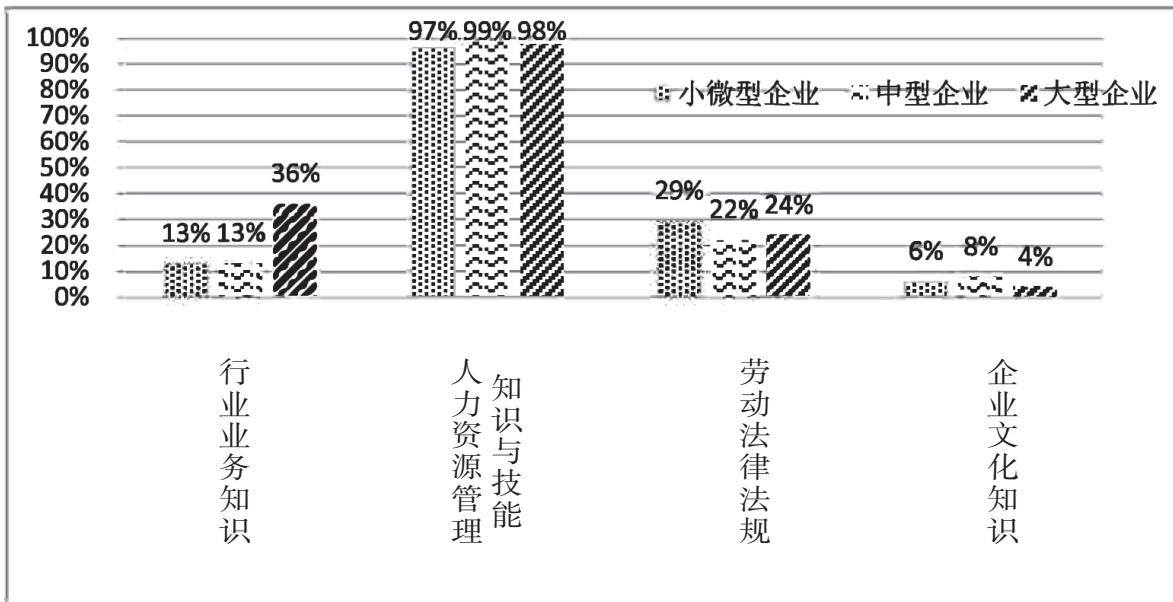


图1 专业知识维度编码结果

能力维度包含15项胜任力要素(见图2), 其中多任务多角色平衡能力、逻辑思维能力和统筹规划能力为本研究基于招聘广告内容新提炼的胜任力要素, 其他12项能力为本研究类目体系所涵盖的胜任力要素。多任务多角色平衡能力是指能够同时兼顾多项任务的开展、扮演

多种角色并平衡好各项任务 and 角色之间的付出; 逻辑思维能力是指运用逻辑形式正确地、合理地进行思考的能力; 统筹规划能力是指一个人基于对某一项目或工作任务的整体分析, 制定周密工作计划, 并对时间、人力、物力、财力等资源进行合理配置的能力。

如图2所示,在三类规模的互联网行业企业中,能力维度频数比较突出的前三项胜任力要素为沟通表达能力、抗压能力、组织协调能力;频数百分比排后三名的胜任力要素为战略领导与变革能力、团队领导能力和需求管理能力。作为人力资源部门与业务部门之间的沟通桥梁,HRBP需要能够用清晰、明确的方式,直截了当地陈述自己的观点,在做出反应之前,努力理解他人观点,通过积极、有效交流,促成相互理解,获得业务部门的支持与配合。^[8]因此,具备良好的沟通表达能力是胜任HRBP岗位的一项基本要求。在以往的研究中,不少学者认为战略领导与变革能力是HRBP所需具备的一项重要胜任力要素。^[7,9-12,24]但本研究发现,在三类规模的互联网行业企业的招聘广告中,战略领导与变革能力出现的次数并不高,这表明大多数互联网行业企业的招聘广告并未强调战略领导与变革能力。

此外,在小微型互联网行业企业招聘广告中,多任务多角色平衡能力出现的频数要高于中型和大型互联网行业企业;而在大型互联网行业企业招聘广告中,数据分析能力出现的频数要高于小微型和中型互联网行业企业。从实践来看,受到成本的限制,小微型互联网行业企业HR三支柱转型通常处于初级HRBP阶段,缺少SSC、COE的支持。这一阶段的HRBP需要处理较多的日常事务,^[25]对HRBP的多任务多角色平衡能力要求更高。人力资源三支柱模型是一种新型的人力资源管理体系结构,它从战略、战术和操作三个层面将传统的人力资源管理六大模块分别嵌入COE、HRBP和SSC三个支柱中,三者应该既要分工也要协同,缺一不可。大型互联网行业企业在进行HR三支柱转型时有更多的资源搭建自身的SSC和COE平台,逐渐将内部的人力资源管理进行信息化、自动化和数字化,HRBP得以从传统的事务性工作中脱离出来,聚焦业务,通过分析业务数据和人力资源管理数据,发现业务部门的需求和问题,进而有针对性地制定措施,为业务赋能。因此,大型互

联网行业企业的招聘广告中更强调HRBP候选人要掌握数据分析能力。

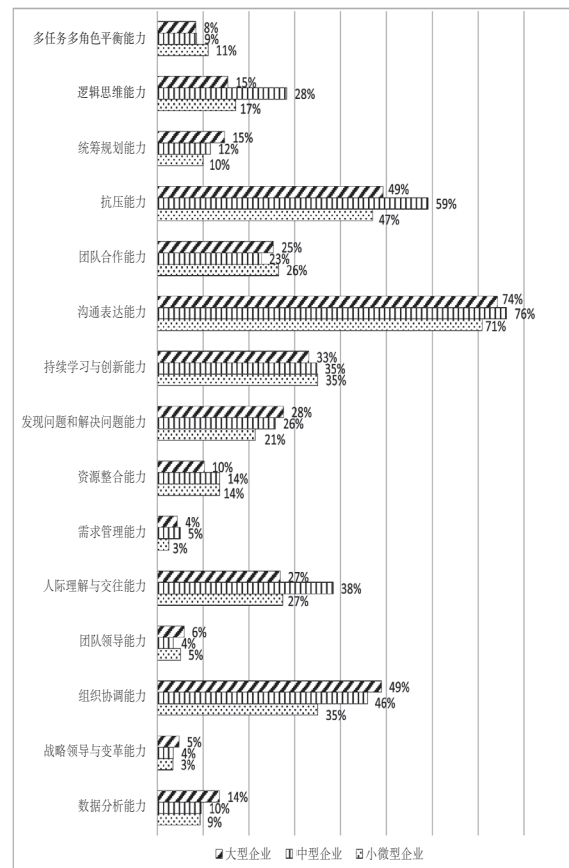


图2 能力维度编码结果

个性特质维度包含9项胜任力要素(见图3),其中职业道德和自我驱动为基于招聘广告内容新提炼的胜任力要素,其他7项为本研究类目体系所涵盖的胜任力要素。职业道德是指一个人在职业活动中必须共同遵守的基本行为准则,如保密意识、爱岗敬业等。自我驱动是指一个人为了成就自我而主动采取行动、自我成长。

如图3所示,在三类规模的互联网行业企业中,个性特质维度比较突出的前三项胜任力要素为责任心、积极主动和执行力。HRBP既要在人力资源管理方面能够及时提供专业、有效的解决方案;同时也要能够对自己的工作负责,决策时能考虑整个人力资源团队、所有业务员工以及整个企业的利益;注重建立HRBP的专业及个人信誉。在能力维度,三类互联网行业企业均强调HRBP要具备较高的抗压能力;而

高尽责性的员工具有较强自控能力、更高的目标感以及完成目标的意愿；当面临挑战型工作压力时，其往往体现出内在的、持续的动力，更高水平的努力程度，^[26]这类员工具有更强的抗压能力。中型和大型互联网行业企业在其招聘广告中均突出强调HRBP的服务意识，但仅有6%的小微型互联网行业在招聘广告中对HRBP候选人的服务意识作出要求。戴维·尤里奇提出，HR要想更好地创造价值应该扮演好四大角色：战略伙伴、效率专家、变革先锋和员工后

盾。作为深入业务部门的HRBP，在支撑业务的同时也要扮演好员工服务者的角色，站在员工的角度，把员工当做客户，及时为员工提供支持与服务。此外，以往的HRBP胜任力研究中，学者较少关注职业道德和自我驱动对HRBP取得工作高绩效的影响。而本研究发现，在互联网行业企业的招聘广告中，职业道德和自我驱动胜任力要素的频数百分比均超过10%，表明样本中的许多企业在招聘广告中强调候选人要具备职业道德和自我驱动特质。

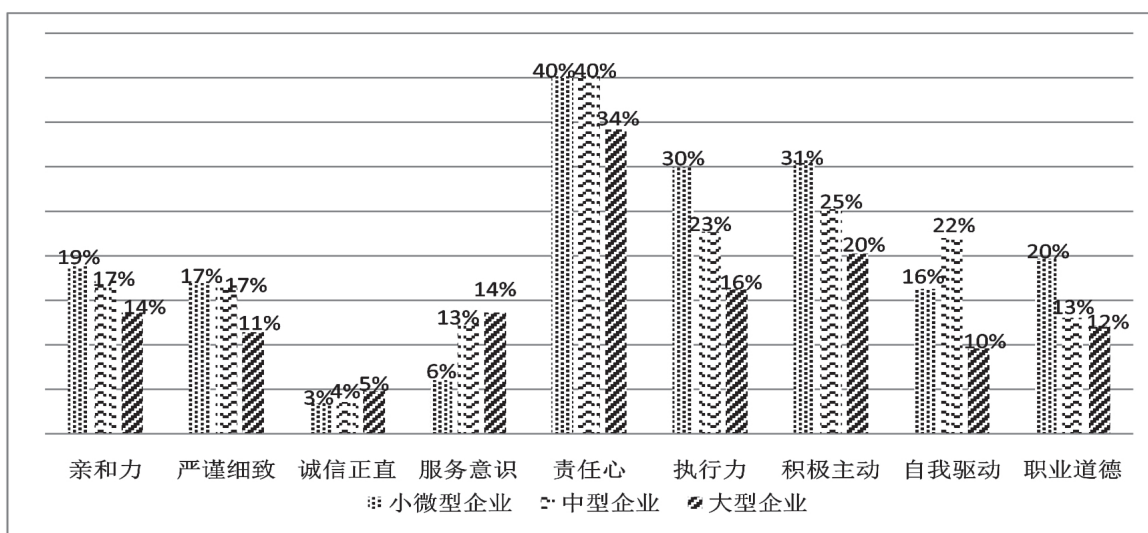


图3 个性特质维度编码分析结果

四、结论与讨论

(一) 研究结论

本文通过对三类规模的互联网行业企业HRBP岗位网络招聘广告的内容分析，得出以下结论：一是从整体上看，在互联网行业企业的HRBP招聘广告中出现频率排前三的胜任力要素分别为人力资源管理知识与技能、沟通表达能力和组织协调能力；二是在专业知识维度，互联网行业突出强调HRBP候选人的对人力资源管理知识与技能、劳动法律法规和行业业务知识的掌握，而较少强调企业文化知识；三是在能力维度，互联网行业企业突出强调的前三项胜任力要素为沟通表达能力、抗压能力、组织协调能力，而较少强调战略领导与变革能力；小

微型企业招聘广告中多任务多角色平衡能力的频率百分比高于其他两类规模的互联网行业企业，大型企业招聘广告中数据分析能力的频率百分比高于小微型和中型互联网行业企业；四是在个性特质维度，互联网行业企业突出强调的前三项胜任力要素为责任心、执行力和积极主动；相比中型和大型互联网行业企业，小微型企业招聘广告中服务意识胜任力要素出现的频率百分比更低；职业道德与自我驱动在互联网行业企业HRBP招聘广告中出现的频率百分比均超过10%，但罕有研究关注这两项胜任力要素对HRBP取得高工作绩效的影响。

(二) 对HRBP人才培养的建议

一是夯实专业知识基础。无论是传统HR还是HRBP都需要具备基本通用的HR单个或

多个专业模块的专业知识、操作技能或从业经验,同时还需要熟悉与人力资源相关的法律政策。^[14]与传统HR不同,HRBP包含专业逻辑和业务逻辑,其定位与角色决定了HRBP需要具备更为扎实的专业知识基础。专业逻辑托于传统人力资源管理理论,驱使HRBP进一步强化人力资源管理知识与技能;业务逻辑基于内部利益相关者的相关理论,要求HRBP以内部客户的业务需求为指引,深度嵌入业务部门和组织整体,为战略和业务经营提供足够支撑。^[27]因此,HRBP在掌握扎实的人力资源管理知识与技能的同时,也需要主动深入了解业务部门,了解业务形势,掌握行业业务知识。

二是培育数据分析能力。在互联网浪潮和大数据技术以及智能算法飞速发展的今天,不仅商业活动对大数据的依赖日趋明显,企业的日常人力资源管理过程同样也会产生大量的结构化和非结构化的数据,这些数据经过大数据技术合理收集、有效分析后可以为人力资源决策提供支撑依据。随着数字化、智能化的到来,HRBP的数据分析能力未来将会成为人力资源核心竞争力之一,HRBP通过分析业务数据和人力资源管理数据,发现业务部门的需求和问题,从而作出科学的人力资源管理决策。因此,企业在招聘或培养HRBP人才时都应该更多地关注其数据分析能力,同时未来的HRBP从业者也应有意识地培育自身的数据分析能力。

三是提升企业化管理能力。尽管在产品、服务、价值链、流程等方面所形成的竞争优势能在短时间内让企业获得更大的利润空间,但由于缺乏有效的模仿障碍,往往容易被竞争对手快速学习、复制。^[23]企业文化作为一种“隐形”的精神力量,通过使企业与员工达成共识、形成心理契约,实现员工从“他律”到“自律”,促进员工奋发向上,从而形成企业的核心竞争力。由于企业文化的形成与企业自身独特发展历程息息相关,竞争对手往往难以对这种“无形”的核心竞争力进行识别和简单模仿。国内的一些企业已经意识到企业文化的重要性,

在进行人力资源三支柱转型过程中强调HRBP的文化管理职能。譬如,阿里巴巴的“政委体系”——即向一线业务团队派出“政委”,不仅要协助一线业务负责人做好团队和人才管理,同时也要负责企业价值观的建设和文化理念的传承。因而,HRBP作为奋斗在业务一线的管理者,需要掌握基础的企业文化知识,不断提升企业化管理能力,通过文化管理,使员工衷心认同企业的核心价值观,使业务单元团队真正成为一个个整体,帮助企业形成核心竞争力。

四是注重内在动机与职业道德。以往的学者更多关注专业知识维度和能力维度对HRBP取得高绩效的影响,很少注意到个性特质维度中自我驱动和职业道德的重要作用。具有更高自我驱动水平和职业道德的HRBP从业者能够为了成就自我而主动深入业务团队、了解业务,夯实专业知识基础,根据业务需要,自发进行能力更新。

(三)局限与不足

本研究仍存在不足和局限。一是本研究分析了三类规模互联网行业企业对HRBP人才的胜任力需求特征,但对当前HRBP从业人员的胜任力供给情况仍是未知的,期待未来的研究可以从供需平衡的角度,分析HRBP人才胜任力需求与供给之间的差异。二是本研究以互联网行业为代表,探索企业对HRBP人才胜任力的需求,但对其他行业企业的HRBP人才胜任力需求情况仍是未知的,期待未来的研究可以对比分析不同行业企业对HRBP人才胜任力需求特征

参考文献:

- [1]Lust J A, Utrich D. Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results[J]. The Academy of Management Review, 1998, 23(1): 178-180.
- [2]马海刚,彭剑锋,西楠. HR+三支柱[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2017: 15.
- [3]饶荣豪,段承瑶. 人力资源业务伙伴模式研究的知识结构与发展趋势——基于知识图谱的分析[J].

- 外国经济与管理, 2017, 39(4): 98-116, 128.
- [4]俞金阳. HRBP在企业实践中的挑战及建议分析[J]. 人才资源开发, 2019(23): 77-78.
- [5]刘松博, 裴珊珊, 梁爽. 我国HRBP胜任力研究[J]. 中国人力资源开发, 2016(6): 34-39.
- [6]荆全忠, 孙小艳. HRBP模式实施有效性及其影响因素研究[J]. 中国人力资源开发, 2017(10): 76-89.
- [7]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.
- [8]Mirabile R J. Everything you wanted to know about competency modeling[J]. Training & Development, 1997, 51(8): 73-77.
- [9]赵琛徽, 徐何晴. 基于内部营销的HRBP模式研究[J]. 中国人力资源开发, 2015(20): 6-10.
- [10]蔡成喜, 刘越. HRBP转型路径研究——基于战略柔性角度[J]. 中国人力资源开发, 2013(17): 39-43.
- [11]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.
- [12]黄笑笑. 互联网企业软件研发部HRBP胜任力模型构建研究[D]. 北京: 首都经济贸易大学, 2018.
- [13]李尧, 倪燕茹. 互联网招聘存在的问题及其对策研究[J]. 现代商业, 2017(4): 78-79.
- [14]初浩楠. HRBP与传统HR任职资格的对比研究[J]. 西部学刊, 2019(14): 134-138.
- [15]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): 117-121.
- [16]邵作运, 李秀霞. 引文分析法与内容分析法结合的文献知识发现方法综述[J]. 情报理论与实践, 2020(3): 153-159.
- [17]白联磊, 袁正清. 透视中国的美国形象变迁——以《世界知识》(1980-2009年)为样本的内容分析[J]. 世界经济与政治, 2011(10): 89-106, 158.
- [18]吴国锋, 张洁滢, 朱晓单, 等. 人力资源专业人员岗位胜任特征结构研究——基于招聘广告样本数据[J]. 经营与管理, 2018(5): 56-60.
- [19]刘毓芸, 程宇玮. 重点产业政策与人才需求——来自企业招聘面试的微观证据[J]. 管理世界, 2020(6): 65-79.
- [20]潘香笑, 丁敬达. 企业信息咨询职业核心技能需求研究——基于招聘广告的内容分析[J]. 情报理论与实践, 2017(2): 56-59.
- [21]王伟, 王海斌. “五星人力资源管理模型”构建与探索: HR角色与体系演进的视角[J]. 中国人力资源开发, 2019(3): 158-167.
- [22]郑秀儿. 人力资源业务伙伴胜任力模型的构建与应用[D]. 广州: 广东外语外贸大学, 2020.
- [23]刘刚, 殷建瓴, 刘静. 中国企业文化70年: 实践发展与理论构建[J]. 经济管理, 2019, 41(10): 194-208.
- [24]葛磊. YC公司K品牌HRBP胜任力模型构建及应用研究[D]. 济南: 山东大学, 2019.
- [25]丛龙峰, 王金杰. 人力资源业务合作伙伴的四种典型模式[J]. 中国人力资源开发, 2013(17): 34-38, 43.
- [26]刘新梅, 崔天恒, 沈力. 工作压力与员工创造力: 人格特征的调节作用[J]. 西安交通大学学报(社会科学版), 2016, 36(4): 37-44.
- [27]葛明磊, 高欣东, 张闪闪. 懂专业还是懂业务? 多元逻辑视角下HRBP培养机理研究——华为公司项目HRBP赋能案例[J]. 中国人力资源开发, 2020, 37(6): 72-84.

【责任编辑 杨从从】

HRBP Competency Requirements of Enterprises in the Internet Industry: A Content Analysis Based on Web Recruitment Ads

NI Yan & WAN Jiaru

Abstract: By means of content analysis, this paper analyzes the HRBP(Human Resource Business Partner) job ads posted by Internet enterprises on three major online recruitment websites (Huntinghi.com, 51job, Zhaopin.com). From the dimension of professional knowledge, capability and personality, this paper sums up the competency requirements for HRBP positions of small, medium and large Internet enterprises of different sizes. The paper also puts forward some suggestions for HRBP personnel training and future HRBP practitioners.

Keywords: internet industry; job ads; HRBP; competency; three-pillar model