

基于胜任力模型的公司培训体系分析

丁磊

(南京玄武城建投资发展有限公司,江苏 南京 210000)

摘要:近年来,人力资源管理逐渐受到公司的重视,人力资本成为依赖公司发展的宝贵资产。公司通过培训可以获得所需的专业或综合性人才,员工也能更好地适应瞬息万变的环境。根据公司的行业和员工特点,设计一套符合公司要求的科学有效的培训体系,对公司和员工来说都非常重要。而胜任力模型在当前时代已成为人力资源管理领域最热门的问题之一,在本文中,通过分析基于胜任力模型的公司培训体系的意义,同时结合公司在职培训的实际情况,探讨设计培训系统的必要性与需求导规划,设计公司培训体系流程与实施内容,以更好的完善人力资源的管理体系。

关键词:培训体系;胜任力;设计与构建

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.01.163

在快速发展的进程中,国内许多集团型公司面临人才短缺的问题,公司自身低估或忽视人才发展,致使很多中小公司首先节省的成本是初期的小规模培训成本。与此同时,多数公司也还没有建立起人力资源开发体系,培训运作处于混乱状态。而如今,基于胜任力的培训体系因其能高效提升培训效果而愈发得到公司青睐。

1 胜任力模型概述

1.1 胜任力概念

胜任力是能够将实际工作过程中表现优秀人员和表现普通人员区别开来的一种能力特质。学术界对胜任力的含义为个人在特定工作(或组织)中,可以辨别并筛选出优秀者和表现平庸者的内部特点。具体上,如个人特质、情绪态度价值观、领域专业知识、行为技能等,即能够可靠地衡量或计算并区分优秀绩效者和平均绩效者的个人特质。

1.2 胜任力模型概念

胜任力模型是把能够完成特定工作内容的所需不同素质要素进行组合,诸如不同个性和素质要求、知识、技能水平以及社会角色的特征^[1]。

1.3 胜任力分类

胜任力要素的提取围绕着三部分展开:①全体员工核心胜任力。全体员工的核心能力是基于公司价值观、文化、战略和业务需求要求所有员工都具备能力和素质。②综合胜任力。综合能力的质量是根据不同类型的员工部门、技能中多个角色所需的能力,具有不同的准确性和重要性。③专业领域胜任力。专业胜任力是通常是用于衡量特定工作级别能力的重要性,是员工在具体岗位中所需要的特殊技能。

2 几种胜任力基本模型与构建方式

2.1 模型的构成要素

胜任力特质内含驱动力和表现力,即会渗透一个人的工作和生活的各个方面去并且可以长期保持的能力,是一个人潜在的特质之一。从上到下主要包括以下层次:知

识技能、社会角色、态度价值观以及动机等。

2.2 冰山模型

1973年,麦克莱拉提出了著名的“冰山模型”。简而言之,他将人类的能力结构描述为漂浮在海上的冰山。而海的暴露部分是一个人的明显特征,主要包括知识和技能。海底部分是一个人独特的隐藏特征,主要是社会角色、价值观、自我概念和动机。然而,潜在的个人特征可以真正决定一个人是否胜任特定工作^[2]。

2.3 洋葱模型

美国著名学者博亚齐斯提出“洋葱能力”模型,他保持了麦克莱兰德原有的六级能力,将其重新分类为三类:洋葱表面、洋葱中间和洋葱内部。具体来说,洋葱的表面包含知识和技能,洋葱的中心包含社会角色和价值观,洋葱的内部包含个性和动力。其中,洋葱的中心和内部比表面更难栽培和评估^[3]。

2.4 模型构建步骤

构建胜任力模型的过程分为以下五个主要步骤,如图1所示:



图1 胜任力模型的构建流程

3 设计基于胜任力模型的培训体系的必要性

3.1 基于胜任力的公司培训与传统公司培训之间的区别

公司员工培训应满足公司长期发展的需要,而现实中有些企业没有完全理解培训的目的,运用传统公司培训很少从战略角度对员工培训实施整体规划,只关注公司的短期需求。这种只期望员工通过培训达到当前工作要求的做法显然是错误的,而胜任力模型的出现弥补了这一缺漏。它从普通员工和优秀员工的特征分析入手,涵盖了更全面的内容。也就是除了分析知识、技能和其他表面能力外,胜任力模型的培训体系还训练了员工的潜在特征,这是影响员工绩效的重要因素^[4]。

3.2 传统培训体系的缺陷

3.2.1 培训需求分析缺乏科学性

当下,培训需求分析是企业培训最重要的任务,但有些企业在这方面做得并不好。例如课程和教育计划通常以经验为基础,员工重复学习并获得超出其工作需要的知识和技能的现象比比皆是。如果没有对员工的培训需求进行科学细致的分析,企业就无法正确确定培训的目的和内容。因此在实际运用中,传统培训活动的培训目标和方法就难以完备。

3.2.2 培训内容的确定缺乏选择性

培训师忽视了行业要求和独特性,只关注压力管理等一些被广泛提及的热点话题,将员工培训定位为提供工作所需的知识和技能是对员工培训目的的片面理解。忽略了员工培训的另一个重要目的是通过企业文化培训提高员工对公司的认同感、责任感,协调不同价值观、信仰和工作方式的人。只有员工具有强烈的认同感和归属感,才能充分发挥其潜力,而传统培训体系没有关注个人角色和员工价值观等深层培训。

3.2.3 培训方法的选取缺乏创新性

由于以上两个原因,公司对员工的培训需求和培训内容的判断存在误解,可见目前采用的培训方式已经变得过于单调。多数公司过分重视员工的外显胜任力,忽视内隐胜任力,导致培训形式缺乏创新。通常,他们会选择一些增强的方法来直接向员工灌输明确的知识和技能,这种培训能快速集中地让员工获得了大量的知识和技能,但并没有成功地塑造内隐胜任力。

3.3 设计基于胜任力模型的培训体系的价值

基于胜任力的分析能够根据公司现有人才的素质,为员工制定定制的培训计划,从而提高人才支持公司战略的能力,主要优势体现在以下几个方面:

3.3.1 培训体系更具有科学性和针对性

与传统的培训系统不同,基于胜任力模型的员工培训系统通过培训员工工作所需能力的缺乏来提高个人和整个组织的能力水平。与此同时,员工培训体系以构建的胜任力模型为基础,根据岗位所需的关键胜任力特征进行培训。这不仅仅在战略上满足公司对当前职位的要求,而且在员工能力上能更科学、更适合满足组织当前和相对长期的人力资源能力要求。

3.3.2 培训体系注重隐性特质的培训

传统的培训需求分析主要包括员工绩效、组织发展目标和工作职责,而不是员工态度、动机、价值观、自我形象和特征。根据相关研究表明,自我形象特征和深层次品质才是衡量和区分员工能力之间的基本标志,知识能力并不是区分员工的关键变量。另一个方面来看,胜任力的培训能够更为全面地从浅到更深层次的特征进行培训,同时从深度和广度上分析员工的胜任力。

3.3.3 培训体系能够使培训方法更具创新性

胜任力模型培训体系比传统培训体系更具创新性,因此在培训过程中采用的培训方法也独具特色。公司必须根据培训的目的和内容,在条件允许的范围内,确定哪些培训方法是可行的。与此同时,胜任力模型下的培训体系不仅考虑显性胜任力特征,而且强调隐性胜任力特征。实际上,由于每位员工的能力水平因职位而异,所采用的培训方式也将富于多样化。

4 构建基于胜任力模型的员工培训体系

4.1 基于胜任力的培训需求分析

为找出员工当前胜任能力水平与预期水平之间的差距,基于胜任力的员工培训有两个需求方向。从横向角度来看,公司可以将员工当前的绩效、实际行为和水平与公司预期的理想绩效、行为和能力状态进行比较以发现差距和培训需求,这不失为具有针对性的方法;从纵向角度来看,它描述了绩效、行为和水平之间的理性关系。一般来说,胜任力将反映在员工的实际行为中,而绩效水平与员工的实际行为密切相关。

4.2 基于胜任力的培训设计与实施

4.2.1 培训对象选择

员工是否需要接受培训取决于当前的能力水平与工作所需的能力水平之间的差异程度。当前能力水平和工作要求明显不同的员工有资格接受培训。

4.2.2 培训计划目的

公司培训体系的主要目的主要有4种,一是提高学员的专业技能和综合素质,适应公司快速发展的需要,更好地完成公司各项工作计划和目标。二是增强学员的专业性和专业性,提高服务意识和水平,建设高绩效团队,提高工作效率。三是提高学生的管理意识、管理技能、管理技能和领导水平。四是达到建立公司各部门间沟通互动的机制,提升内部凝聚力和战斗力,同时实现内部资源整合的目的。

4.2.3 培训安排原则

公司培训体系主要安排的原则有以下方面:

- (1)以公司战略与学员需求为主线。
- (2)注重提高工作质量、增值服务项目和能力培训。
- (3)注重适用性、实用性和价值性。

(4)以理论与实践相结合、学习与总结相结合。员工培训的目的是使员工获得必要的知识和技能,最终为企业服务。因此在进行培训时,要把培训内容与培训后培训结合起来,在实际工作中体现培训效果,达到培训目标。

(5)以公司内部培训为重点、内部培训与外部培训相结合。

- (6)理论培训与在职培训相结合。

4.2.4 培训内容

培训内容主要是受训者目前的知识、能力、动机等因素与工作所需的能力水平之间的差距。胜任力模型以员工各方面的胜任力水平为基础,通过比较确

定员工素质的哪些方面仍不达标,确定培训内容。重点放在领导力与执行力水平提升及公司文化建设等方面,内容主要分为以下几个类别:

(1)通用技能类:时间管理、商务礼仪、公关技巧、情绪管理、压力管理、自发性。

(2)管理技能类课程:卓越的领导力和高绩效执行力提升培训、目标管理、激励艺术、高效会议组织、高绩效团队建设、非人力资源经理的人力资源管理。

(3)专业技能类:主要采取内部兼职讲师或导师进行专业技能培训分享、专题案例研讨。

4.2.5 培训形式

为了获得更好的训练效果,需要根据能力特点进行多样化训练方式。根据当期的主题不同采取最佳培训方式。其中专业技能提升以公司资深绩优中高管担任兼职讲师为主,辅以行内经验分享学习。培训师主要分为两类:一类是公司内部兼职讲师,通过传帮带方式实现经验的分享。二类为外部讲师,外部讲师或培训机构为辅助方式,公司决策层认为可安排外派培训人员。

培训方式有以下几种:

(1)内部案例研讨:建立内部案例分享机制,不定期组织由不同项目的案例分享,建立学习分享型机制。

(2)标杆公司交流学习:公司不定期组织行业内标杆公司的经验交流学习,了解优秀的经验做法。

(3)团队建设、户外拓展学习:不定期安排团队联谊活动,加强团队间的交流、凝聚力提升、沟通协作能力提升。

(4)网络平台学习和读书分享会机制:利用互联网渠道进行学习,书籍由人资部根据公司对学员的知识储备的要求及学员导师的需求统一向人资部提出申请由人资部采购学习;微信群不定期进行知识分享,让培养对象有自学的机会。

4.2.6 培训组织职能与分工

为更好的督促并帮助学员共同学习成长,培训计划采取班级制管理,设班主任一名(由人资负责人担任)、大导师三名(由集团总裁/副总裁担任)、成长导师(由学员的直属上级担任)。

(1)班主任主要负责全年培养计划的制定与组织落实及训后的效果跟进评估;

(2)大导师主要负责不定期与培训计划成员进行思想沟通交流,沟通价值观、方法论;

(3)成长导师主要负责学员业务推广和培训,包括与班主任合作制定培训计划、实施培训计划、跟踪和评估培训效果。

4.2.7 培训实施

在实施培训之前要参考制定的计划,调整培训地点、准备培训所用设备、安排培训时间,防止出现漏洞。实施过程需要记录培训过程,收集反馈,并为之后的培训计划的改进和变更做好准备。此外,在培训过程中,公司必须

制定应急预案,以保证培训活动的正常开展。

4.2.8 培训效果评估

培训项目评估是整个培训过程的最后一个环节。评估可以评估员工是否通过培训得到显著改善和提升,而培训效果评估可以为员工未来的培训奠定基础,帮助他们顺利进行未来的工作。针对不同公司项目,将会富有针对性地进行培训评估,有如下方面:

(1)培训意见反馈

培训结束后,每位学员必须填写培训意见调查表。该表格主要包含课程内容、质量反馈、培训组织者反馈、培训师反馈和学习内容反馈。

(2)学员训后转换

学员需在培训后一周内向人力资源部提交培训转岗计划。培训结束后两个月内完成转岗计划,并由其导师向培养对象进行转训,将培训内容与工作结合,由导师做点评,促进学生学习和吸收,确保自上而下的学习与分享。通过行动-总结-行动-总结,达成培训效果。

(3)培训效果评估分析

人力资源部门要对集训工作做出综合评估,通过集训后能力素质提升及绩效结果前后比较并分析,得出最终的培训效果研究报告。

(4)个人集训档案建立:每次培训结果都计入个人集训成绩档案,作为结业考核成绩的重要依据之一。

结束语

综上所述,公司要想在全球经济一体化趋势中站稳脚跟,就需要始终保持市场核心竞争力和可持续发展能力。而确保公司拥有合适的人才,并将胜任力模型引入公司培训体系是关键。这不仅可以提高公司的培训效率,实现公司与个人的共同发展,也为公司培训机制的改革提高更好的经验手段。此外,公司需要在过程不断总结经验、吸取教训,采取更正规、更有效的培训活动,努力提高全体基层员工的个人素质和综合素质。

参考文献

- [1]周莹.公司人力资源招聘及培训管理体系现状分析[J].中国集体经济,2021(34):134-136.
- [2]宝婧潇.公司人力资源培训与开发困境及路径探讨[J].中国中小公司,2021(10):196-197.
- [3]张媛.探讨防范公司财务风险以加强公司内部控制的有效措施[J].现代经济信息,2015,18:149+151.
- [4]何丽华.浅析公司培训体系的构建[J].现代国企研究,2018(02):59+61.

作者简介:丁磊(1983.12-),男,回族,江苏南京人,本科,中级经济师,目前从事人力资源组织发展方面的研究。