

人力资源绩效管理体系构建——胜任力模型视角

何伟

(内蒙古巴彦淖尔市信访局党委政府联合接待中心 内蒙古 巴彦淖尔 015000)

【摘要】随着社会的发展,胜任力管理已逐渐成为人力资源体系中最为举足轻重的部分之一,也是所有环节中,企业最为重视的部分。其重要之处体现于两方面:第一,胜任力是将绩效考核指标量化的手段,为管理者提供便捷的测量方式;第二,胜任力能够督促员工进步,经绩效考核使员工意识到自己的不足,在与外界环境的磨合中不断提高自我,促进自身成长。本文对人力资源管理中有关如何建立核心胜任力、如何有效进行人力资源绩效评估和如何完善监控体系进行分析探究。

【关键词】人力资源;体系构建;胜任力

引言

近年来,学术界对于胜任力及其相关模型的分析逐渐增多,而如何构建胜任力的问题也逐渐成为市场背景下各大公司提高核心竞争力的方向之一。从胜任力的直接含义来看,胜任力可以实现绩效性能的转化,优化人力资源管理方案,是完善人力资源绩效管理体系的重要单元。胜任力这一概念最早于1973年由哈佛大学教授戴维·麦克利兰提出,其本质含义就是在特定工作领域范围内,采用特定手法将能力卓越者与能力普通者进行层次划分,划分的依据涵盖目的、特征、自我评价、他人评价、工作态度、认知行为等可测量性个体指标。广义而言,可以从三个角度定义胜任力——职业、战略、行为,以设立绩效目标为开端,在工作过程中进行情况记录。本文重点探讨人力资源管理层面上如何建立核心的胜任力以及如何建立人力资源绩效体系。

1. 人力资源绩效管理与其胜任力管理之间的关联

1.1 绩效管理中胜任力的呈现形式

在个体胜任力层面,人力资源管理的最终目的是提高组织过程的工作能动性、提高各个单位的工作业绩,一般而言,其对象为某单位或某部门工作绩效出色者,对工作贡献较大的成员。在实际分析中,对个体特征要客观公正的评析,确立工作目标时,个体要具有特定的足够的的能力、技术及必要知识,要能够将工作外界条件、个体行为特点、行为导向、绩效处理四个方面进行结构化联系。

1.2 胜任力与绩效管理的关联

绩效管理与其胜任力息息相关,以人力资源管理层面来看,主要由以下三个特点:(1)与绩效管理之间关系紧密,可以对员工的工作绩效能力进行预测;(2)胜任力是动态化数据,大多数情况下与工作任务实际情景相联系;(3)胜任力管理可以显著地区分工作绩效较高者与工作绩效一般者。唯有同时满足以上三个条件,才可以被确定为胜任力。胜任力既可以对还未发生的工作本身绩效进行预测,也可以对个人工作业绩水平进行评测。

2. 构建胜任力模型

2.1 胜任力构建要求

所谓胜任力模型,便是按照已划分好的特征要求,将某一职位进行分类,然后按照研究、战略、价值三角的模型将其组装,该过程也包括了许许多多内在型胜任力结构。该模型的一大优点在于,可将工作按照其要求和特征进行剖解,把需要的知识、技巧、性格特点等归类分析,从而获得高绩效工作成果。

2.2 胜任力构建方式

大多数情况下构建胜任力模型需用到层次分析法、事件访谈法、灰色决定模型法等多种不同手法,构建模型方式为:(1)采用事件访谈法,该方法将关键事件法及主体统计测验等结合起来并进行总结分析,在该方法中,先由访谈者引导被访谈者分别描述自己工作过程中成功及不成功的三次经历,并回答讲述过程中衍生出来的深层次话题,由此访谈者可以获取更多关于被访谈者的性格、经历、思想行为等潜在特征。(2)在国际中更为常用的是人力资源指数分析法,该方法由赵曙明教授基于中国实际国情提出,是一种人力资源测评管理系统,本质上而言就是将企业内部员工的实际情况进行量化分析,实施形式为问卷调查,对公司各部门各等级管理类员工及执行类员工展开调查分析,并结合调查结果和要求进行深层次谈话访

问。

3. 构建人力资源绩效体系

3.1 确立人力资源管理目标

人力资源管理目标的确定需整合员工个人目标和公司整体组织目标,以外界环境为媒介激励、采用、获得员工胜任力,提高员工工作能力,促使其快速成长,在团体内部不断发展。与绩效目标确立一致,既要对所有胜任力指明界限,也要对员工个人对岗位的贡献力及绩效成功进行行为层面的分析管理,其中绩效目标由团体内最高层级领导制定。最开始要提出团体中实现目标的具体执行计划,然后根据团体内部绩效最终目标,由管理层人员与执行员工协商后共同完成目标,各成员需目标一致,共同配合,最后由具体执行岗位人员指明重要程度。双方一旦达成一致,就要为目标而共同奋斗。

3.2 胜任力工作及目标确定

企业内工作绩效涵盖行为目标、绩效目标两类,以胜任力为基础的人力资源管理不但要确保员工个体的目标实现,还要不断追踪其动态目标的实现过程。目标的制定是自上而下经过确认的,且个人目标和团体目标需实现高度统一。团体目标需基于团体的认同感和一致性。目标制定应简洁明了,符合“SMART”控制标准。

3.3 核心胜任力及其构建

在团体内部胜任力会受到知识、能力、技能、合作关系、工作目的等因素影响,在同一团体内部,将组织目的、构成与知识三者之间进行逻辑层面与实践层面的联系。胜任力应当描绘的是对员工个人技能、知识等能力的总体概括。个人的胜任力直接影响组织胜任力,使员工的工作技能、知识储备、前进方向、合作对象的战略方案得以充分利用,并与团体胜任力相结合,打造为公司最具竞争力的优势因素,确保企业形成具有高效胜任力的组织。

3.4 绩效评估反馈及其构建

把行之有效的信息整合反馈,按管理者的固定要求进行回应,在进行工作目标及团体目标衡量时,要时常对上下级之间的日常性沟通进行评估与记录,整合对话,反思问题,不断改进沟通方式,给予每个员工客观公正的胜任力评价,并反馈以正面或负面情况,呼吁集体将胜任力视为主导,用积极的态度推动个人及企业的共同发展,达成个人与企业的互惠互利,合作共赢。

结束语

综上所述内容,人力资源管理体系是由个体胜任力层层叠加而形成的,胜任力模型不但要重点突出员工的工作绩效特点与工作目标,同时也把胜任力特点当作企业认可度的衡量标准及激励作用的主要实现方式。以人力资源绩效管理为基础的胜任力模型是以员工个人为单位进行构建的,对于任何一个员工身处的岗位,其绩效目标也需要维持同样的胜任力。对于管理者阶层,也应当一视同仁的要求其保持绝对的优等表现,该要求也是所有企业的共识。经过胜任力筛选后的人力选拔,推动企业不断挑选优质、先进人才走入管理者或高层技术岗位,确保人力资源绩效管理的不断发展。

参考文献

[1]王燕飞.人力资源绩效管理体系构建:胜任力模型视角[J].经济师,2017(05).

关于施工现场安全体验区管理的一些思考

徐丽娜

(中铁城建集团第三工程有限公司 天津 300451)

【摘要】随着建筑工程施工趋于标准化、智能化,建筑工程规模不断扩大,如何做好施工安全管理成为施工从业人员广泛思考的一个话题。文章选取安全管理中安全体验区的管理作为切入点,先介绍特点,再分析存在的问题,最后提出具体策略,展开了深入研究,采用有效方法推进安全管理。

【关键词】安全体验区;VR安全体验;安全意识

引言

通过对施工现场发生的安全事故进行分析,一线工人安全意识的缺失往往是造成安全事故发生的主要因素。安全体验区的设置,能够更直观更形象的对工人进行安全岗前教育、安全过程警示、安全事后分析,增强工人的安全意识,有效避免安全事故的发生,为现场施工做好保障。

1. 安全体验区的特点

在施工现场设置单独的区域作为安全体验区,面积约150-210平米左右。安全体验区一般配置安全防护用品展示体验、安全帽撞击体验、洞口坠落体验、墙体倾倒体验、栏杆倾倒体验、安全用电体验、安全带使用体验、钢丝绳使用体验、吊运体验、安全鞋撞击体验、平衡木体验、平衡桥体验等数十种安全体验设施,基本涵盖施工现场所有可能出现的危险源。首先是实践性强,通过各种撞击坠落等的体验,让工人切实体会到事故发生时的感官直觉,了解到各种危险性。其次是覆盖面广,体验区建成后,所有工人可以每隔一个周期进行一次体验,工人接受周期性、持续性的警示教育,不限次数、不限人数。最后性价比高,选址、加工、安装等费

用一次性投入,可以获得整个施工周期的安全教育体验,安全教育成本相对较低。

2. 安全体验区管理存在的问题

2.1 现场重视程度不足

目前很多公司为打造公司品牌,创造社会信誉,往往会全力创建标杆项目、标准化工地、花园式工地。所以在安全文明标准化工地的创建上,在安全防护设施的选择上,也会适当提高标准,加大投入,安全体验区的建立就成了标配。工程上场之初,即花大力气建造美观大方的安全体验区,工人上场之即,组织所有工人进行安全体验,效果很好,但随着工程的进展,很多项目的领导对安全管理的思维有些松懈,随着施工生产压力的加大,安全体验却成了一种负担和累赘,慢慢的工人没有时间去参加体验,项目管理人员也没有坚持对体验区的周期性管理,造成很多体验区到了后期都成了摆设,成了外单位参观学习时的噱头,根本没有发挥应有的作用。

2.2 设施可周转性较差

现在很多地方监管部门对于工人每年接受安全体验教育的时长和次数进行了规

定,对于没有设置安全体验区的项目只能去定点机构去接受教育,耗费了大量的人力和时间。体验区内各种设施往往是选用专门的厂家购买,委托厂家加工制作和安装,在工程施工过程中,各种设施均能正常使用,但是工程结束了,很多设施不能搬运后二次使用,造成了资源的浪费。对于很多规模小、周期短的项目,设置安全体验区就会造成成本较高,影响了安全体验区的整体普及。

3. 安全体验区管理策略

3.1 提高重视程度

安全无小事,安全教育是持续性、常抓不懈的工作。一是认识到工人安全教育的重要性,安全教育属于意识形态教育,通过对工人进行安全教育,提升工人的安全意识,使所有工人紧绷安全这根弦,有助于帮助工人从主观意识上保护自身安全。二是树立我要安全的心态,要转变工人心态,从要我安全转变为我要安全,使工人主动接受教育,不管是刚进场还是施工大干的时候,都要抱着主动接受安全教育的心态,而不是被动消极的态度。三是项目管理人员要提高对体验区的认识,不能将安全体验区作为花架子束之高阁,要认识到工人在进行体验时,所能接受教育的直观性和有效性,只有管理人员意识到了,才能有效发挥体验区的作用。

3.2 建立健全制度

安全体验作为安全教育的重要手段,从公司到项目各层级都应该引起重视,应该将安全体验区的管理作为一项重要的安全管理办法进行固化、强制化、常态化。首先公司层面可以出具项目安全体验区设置的管理意见,根据项目重要程度、项目规模和场区情况,划定安全体验区的设置标准。项目执行过程中,根据标准建造安全体验区,同时制定安全体验区的管理办法,明确工人进场岗前体验、过程周期体验等各项具体措施,指定专人负责,将安全体验作为一项制度写入项目管理,使安全体验区不只是简单走走形式,发挥出实质性的作用。对于不按制度执行的情况,要严肃处理,保证施工活动开展,减少安全事故的发生。

3.3 公司加强检查监督

公司要加强各项目的安全指导和帮扶,在绩效考核检查、日常检查中均应将安全体验的开展情况进行专项检查,将安全体验区的体验时间、体验次数作为安全教育的重要环节进行考核,每季度对所有在施项目实施全覆盖检查,建立完善有关检查记录,督促项目及时整改存在的问题,并适时开展复查,保证整改到位、问题闭合。

3.4 增加体验设施的可周转性

目前施工现场的安全防护设施强调可周转、节能环保,安全体验区的设置也应该采取可周转可回收利用的材料。像很多工地使用的厢房式体验区,将各种体验设备集中设置在集装箱内,一是避免了风吹日晒,减少了对设施的损坏,避免体验受天气影响;二是集装箱可周转性强,工地完工后,可以直接吊运至下一个工地继续使用,提高了体验区的周转率,大大降低了投入成本。

3.5 采用信息化手段完善体验区设置

目前是信息化时代,各种智能体验区、VR一站式体验馆已经投入使用,体验馆采用集装箱式,设置VR硬件体验设备和软件,体验软件内设置类似于实体体验的洞口坠落、墙体坍塌等各种模拟体验,通过VR眼镜形成直观刺激,达到实体体验的效果。同时集装箱移动吊装方便,可灵活布置,满足绿色施工定型化周转化要求,多个项目重复利用后,单个项目分摊成本大幅降低,也得到了较广泛的推广。

结语

综上所述,安全体验区的建成使用,对项目部的安全文明施工起到了积极的促进作用,也对项目部在安全宣传教育的普及和工人们自身防范意识的提高方面取得了明显效果,提高了安全管理工作的科学化水平及创效和创誉能力,全面促进了项目部的安全管理工作。

参考文献

[1]《工程项目绿色安全文明施工标准化管理图册》(2019版)中铁城建集团有限公司,2019.10.31.

阐述初中班主任工作的柔性管理模式思考

胡凤梅

(新疆生产建设兵团第一师一团中学 新疆 阿克苏 843008)

【摘要】班主任作为学生在学习生活中的监管者,不仅要负责对学生日常学习的学习,同时还要尽力营造一种和谐、民主的班级氛围。班主任在日常生活中要加强对学生的关注,不仅要抓学生的学习,还要关心学生的心理状况,与学生建立平等的交流关系,而不是单向的管理者与被管理者模式。我们提倡通过无为而治的管理方式,通过柔性管理模式,提高班级管理的效果。本文在此基础上,针对应当如何在初中班级管理工作中实行柔性管理模式进行阐述。

【关键词】初中;班主任;柔性管理

相对于刚性管理模式,柔性管理更加注重对学生的心理与行为研究,并在此基础上,通过民主管理的形式,实现师生权利平等,激发学生的创造精神,同时激发学生潜能,而不是单纯的依靠教师的强制要求。作为青春叛逆期阶段,初中生经常会出现偏激等心理问题,而如果使用刚性管理模式不仅不利于对学生的管理,甚至还会产生消极效果,让学生产生逆反心理,不利于学生的学习生活与心理健康。因此,我们体长初中班主任使用柔性管理模式,注重对学生的情感需求,提倡个性自由。这样更有利于建设一个具有强大凝聚力的班级。下面,我们主要从三个角度来阐述一下作为一名初中班主任应当如何开展柔性管理。

一、柔性管理模式的概念以及在初中班级管理工作中重要性

(一) 柔性管理模式论述

柔性管理模式的核心是以人为本的教学理念,它同刚性管理思维的不同在于,柔性管理思想更加注重对初中学生的心理变化研究,注重学生的日常行为规律,在管理过程中采取的手段主要是引导学生自觉遵守纪律,而不是对学生的硬性要求。柔性管理模式更符合初中阶段学生的实际情况,学生在这个过程中能够切实感受到来自班主任的关心、爱护。教师更加尊重每个学生的独立个体,个性发展。通过构建一个和谐自由的氛围,实现学生的身心健康发展,以提高班级凝聚力为目标,通过建设友爱的师生关系来推动初中教学活动的进行。柔性管理模式更加注重建设一个积极的,向上的学习氛围,注重教师同学生的心灵沟通,通过在同学的双向交流中实现对教学目标的渗透,让学生在在学习生活中能够信任教师,依赖教师,敬重教师,从而提高班主任的班级管理效果。

(二) 班主任实行柔性管理对初中教学活动的重要性

柔性管理模式有利于建立一个双向的,平等和谐的师生关系,并且通过鼓励学生自主治理,有利于建设一个积极的课堂学习氛围,有利与提高教学质量,优化学生的学习生活体验。同时柔性管理还能够帮助学生锻炼自主学习,自主监督的能力,提高学生的总素养。柔性管理模式的中心是以学生为本,班主任除了要加强对学生在学习中的监督管理,还要重视学生的心理变化,有利与确保学生的身心健康,实现全面发展。柔性管理模式更加适用与对身处青春叛逆期的初中生的管理,帮助学生以积极向上的心态度过青春期阶段。

二、如何在班主任工作中试试柔性管理

(一) 营造民主、自由的班级管理氛围

一般来说,初中生刚好处于地理思维萌发的时期,因此,相对于小学阶段的不管不问,初中生对班级事务的参与欲望更强。我们可以在此基础上,通过建立民主自由的班级管理方式,让每个学生都有机会,有能力参与对班级的管理。首先,我们在制定班规时,要充分民主,鼓励学生提出自己的意见,如果学生对某条班规的不满,如果能够提出更好建议基础上对班规进行修改,如果学生提出的建议并不完善,班主任也不能一棒子打死,要鼓励这种积极参与班级建设的行为。例如某些同学提出某些班规过于死板,有时学生可以由一些特殊情况导致违反班规,我们对于这种情况要尽量做到因事而异,不能对所有情况一概而论。同时,在选举班

长等班干部时,要建立一个完善的班级分级管理机制,建立一个从班主任到班长,再到各组组长,与各科教师到课代表再到各组组长的完善分级管理制度,班长,学习委员等班干部负责对班级内各项工作的监督管理,以及对学生的日常学习生活中存在的问题进行收集,有什么情况及时向班主任反应;各科课代表负责对接各科教师,负责对各科的学习情况调查以及辅助教师的教学工作,各组组长采取轮值日制度,值日组长负责对组内成员的学习督促以及作业的收缴等工作。让每个学生都有几乎参与到班级管理工作中来。

(二) 用平等、真诚、关怀的心对待学生

作为一名班主任,要将每个学生都看作与自己同等的独立个体,尊重学生的人权,在管理过程中要抛弃掉师权a或至上的思想,在班级管理要刚柔结合,要努力成为一个受学生尊敬,爱戴的班主任。在严格班级纪律,建立威信的基础上,加强同学生的交流,鼓励学生表达自身建议,建立一个和谐的师生关系。班主任除了负责学生的日常学习,还要关心学生的生活,在工作中做到对学生的平等对待,尊重学生的每一个意见,只有让学生能够亲其师,信其道,班主任才能更好的开展班级管理工作。因此,运用柔性管理模式,充分同学生进行交流,在平等关系中进行对学生的管理,对待学生报以真心,只有怀着真诚的心才能构建一个和谐的师生关系。

(三) 施行“无为而治”的班级管理方法,培养学生的自我管理能力和

老子的“无为而治”的实际含义并不是什么事情都不做,任由事物自然发展,这项思想的真正含义是建立在对客观规律保持尊重的条件下,着眼宏观管控,对于微观层面让事物自然发展。在班级管理重的“无为而治”指的是班主任在开展管理工作时,只负责对方向的管控,也就是说对学生的引导,对于学生在学习生活中的一些小事作为一名旁观者,避免出现事事都管的情况,要让学生拥有足够的自由空间。在实际工作中,教师要引导学生自主学习,改变灌输式的教学方式,为学生创造学习实践的空间,培养学生的自我管理能力和。班主任要充分发挥自己的引导功能,教授学生自主学习、自我认知的方法,树立自己的学习目标。

三、总结

对于初中班主任来说,班级管理并不是一件小事,在这个过程中学问非常深厚。随着我国教育改革措施的不断深入开展,素质教育在教学中的地位越来越重要。在现在的社会环境下,传统的班级管理方式已经不能满足实际情况,班主任要能够合理运用柔性管理模式开展初中班级管理工作。本文在实际工作经验的基础上,分别从三个角度分析了作为一名初中班主任应当如何在工作中运用柔性管理模式,创建和谐班级氛围,从而实现培养学生综合成长的教学目的。

参考文献

[1]何平.柔性管理在初中班主任班级管理中的应用[J].学周刊,2019(35):164.
[2]林义礼.柔性管理在初中班主任工作中的运用[J].中国校外教育,2019(31):41-42.