

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,该过程也包括了许多的内在型胜任力结构。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