

基于胜任力模型的企业动态薪酬激励体系研究

桂夕雯

国网沈阳供电公司

摘要：其中企业的动态薪资的激励在企业发展中起到了主要作用，在上述背景下，研究利用胜任力模型针对企业动态薪酬激励体系实施构建。首先阐述胜任力模型基本涵义，然后使用了行为实践访谈法和专家小组讨论法再结合企业自身构建出胜任力模型，最后在该模型下发现常规企业动态薪酬激励体系管理的不足给予针对性的分析并对相关问题给出针对性对策。

关键词：企业动态薪资；激励体系；胜任力模型；企业发展

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-6288.2023.03.233

引言

当前企业在进行人力资源管理时，运用的方法也不断更新，其中企业现代化经营对企业日常管理提出了进一步的需求，在企业实行动态薪资激励体系时，一定要结合企业自身实际情况，构建出科学且完善的服务体系，在这种情况下，将胜任力模型显得尤为关键。胜任力是在公司中职位上取得卓越业绩所需要具备的个人特质也是必不可少的条件，一位名叫麦克利兰的教授在帮助美国政府选拔外事局情报官员的过程中发现了其不仅包括了专业知识与技能还包含了自我概念。在传统模式对智力程度的考核标准并不适用于企业选拔人才的情况下，胜任力才是区分成绩优异者与一般者的真正指标^[1]。企业对动态薪资的要求水平也在不断提升。教授麦克利兰教授最早提出了胜任力这一概念。在理论界，近年来，胜任力模型和企业动态薪资激励之间关系越来越显著，企业也做出了大量与此相关的研究，关于胜任力模型和企业动态薪资激励之间的整合，促进了人员工作效率，最终实现企业绩效的提升。但由于当前的体系还不够完善需要结合企业真实状况积极开展动态薪资激励模式的改革。保证企业的可持续发展，吸引大批优秀的员工，企业应该构建基于胜任力模型的企业动态薪资激励体系，从而保证企业竞争市场与人才市场能够精准的匹配，确保两市场之间能够得以充分融合。

一、胜任力模型的阐述

通常胜任力模型指的是更深层次的个人特质，把职位中成绩优异的人和不优秀的人区别开。它是一种能帮助组织和个人取得成就的语言，包括了多方面的内容，

是现代化企业人力资源管理工作的基础，也是工作分析、人才选拔、员工招聘、员工培训和开发、人力资源绩效管理等一系列的人力资源开发管理实践工作开展的基础^[2]。在研究的过程中我发现胜任力模型能够用来鉴别和评价企业人力资源在不同职能岗位和工作中的动态薪酬优劣状况，辨别绩效优异者和绩效平平者的个人特点、工作技能、工作能力和动机等，帮助管理层和相关人员了解其行为特征，从而作出更加正确的职位判断。胜任力模型可以将其作为可靠的标准来指导人力资源培训和开发工作。它描绘了与人力资源和工作相关的知识。胜任力模型还可以具体地解释和说明从事相应职能岗位的人员需要完成什么样的内容，做什么样的工作，应该拥有什么样的技能。对于企业管理部门来说，管理者能够通过胜任力模型来确定什么样的员工能够胜任什么样的职位，并且针对岗位的不同职责和能力要求的不同，分开进行培训，员工可以通过相应的培训具备与岗位相匹配的能力。

二、构建胜任力模型

在建立胜任力模型中常用的方法，包括了行为问题访谈法、研究中心分析法、专家小组讨论法、战略导向分析法等^[3]。最后我选择了目前建立胜任力模型中被采用最普遍的二个分析方法，加以总结说明。在采用活动行动实践访谈方法之前，我依据的是公司在企业目标活动中最具体的行动方式，然后再经过深度采访企业动态薪资优者和企业动态薪资普通者、归纳影响目标企业动态薪酬者的胜任力水平。而通过活动事件采访方法，所得出的胜任力模型通常都会非常接近于公司的实际情

况，但是我发现虽然应用效果好但花费时间较长并且对访谈者的工作水平有非常高的限定。

第二种方法是专家小组讨论法时，我在运用这种方法时会邀请到行业内和行业外的研究专家进行讨论分析，然后我会根据专家的讨论结果构建出一个相对完善胜任力模型。比起行为事件谈论法来说这样的方法更为高效，但是它也有不足的地方，这种方法很容易产生主观性的判断，所以在整个研究的过程中我会尽可能保证专家话语的权威性，确保结论严谨。

总之，通过使用上述方法可以帮助与动态薪酬相结合将其应用到企业上。

三、常规企业动态薪酬激励体系不足

（一）文化建设存在不足

目前大部分的企业文化建设流于表面。他们只建立了考核体系、文化宣传和人才培养制度和部门，但在制度执行过程中缺乏有效的监督核查机制，大部分的文化宣传流于形式，通过开会喊口号、团建、统一工作服装等方式体现企业文化建设，没有采取到有效的措施让企业文化渗入基层单位，忽略了企业的核心，脱离了企业管理。此外一些企业缺乏与社会共同进步的观念，经济环境正在快速发展，企业文化建设也是如此，一些企业在完成建设后就把精力用到其他地方上，没有关注到企业文化也要随着周围环境和市场变化。还有缺乏战略系统化的方案，一部分企业在企业文化建设中没有系统地进行，致使文化建设形式化，没有理念灌输，过于注重共物质追求缺少精神的需求，轻视人本管理模式，这种情况下企业文化缺乏统一协调和系统管理，其中部分企业没有根据实际情况制定激励机制和惩罚机制，这样的文化氛围照着相同行业的文化管理模式复制出来，没有自己的企业特色导致企业文化的个性不鲜明。另外一点，由于每个企业面临不同的生产规模和市场环境，他们的竞争对象和压力大小都不相同，复制粘贴式的企业文化并不利于企业的持续稳定地发展。

（二）管理制度存在不足

管理制度不足主要存在三方面，首先是制度制定方

面，其次是制度的执行方面。制度制定的过程中会存在缺乏科学性、全面性以及创新性。大部分企业没有充分认识到外部发展环境，新经济时代影响企业的发展，而如果企业对这个时代背景作出了错误的解读和决策，那么将会对企业的长远发展产生致命伤害目前新的经济环境已经给社会经济发展模式和企业的发展模式带来了相当大的影响，这种影响已经在实际生活中，真实地发生了。因此，外部环境并不是新经济时代的宏观背景，而是企业自身所处的发展阶段和企业自身面临的外围环境。企业在创新人力资源管理模式时，在管理制度的制定上要考虑外部环境多方面的因素。需要具备长远目光和全局观，要能够准确判断企业所处行业的整体发展趋势，需要对于企业自身的环境有全面深刻的认识，这样才能完成人力资源管理工作的创新。而在制度的执行中会出现的问题是制度执行缺乏规范性，有效性和延续性。有的企业在表面上很认真，实际执行的不够到位，有些制度通过宣传和教育对员工有了一定的警醒作用，可伴随时间的推移，又会逐渐丧失执行力。第三个方面是制度评估存在不足，管理层缺乏专业知识的积累，对制度决策的敏感度导致在制度评估时出现失误。主要体现在制度缺乏科学性、全面性和时效性。

四、胜任力模型视角下企业动态薪酬激励体系实施对策

（一）保障企业动态薪酬激励组织

优化获的动态薪酬激励体系，要时刻秉持着“以人为本”的原则，具体执行过程中，在企业内部成立专门动态薪资激励管理工作部门可根据自己的实际发展状况出发，这个部门主要由企业高层管理人员和人力资源管理部门以及各个岗位代表员工组成。部门的主要目的是保证动态薪酬激励管理工作监督与保障功能得以发挥它的作用，可以为员工营造出一个公平、公正的动态薪酬激励管理环境，使员工们把自身的义务与责任发挥到最大，使得该部门能够准确发挥自身的先锋作用。为了保证制定的动态薪资激励管理体系可以落实到实际，也需要公司采用可行性措施^[4]。成立动态薪资管理部门的

同时，更需要结合公司不同部门的实际状况，我们最终建立了一个小组，这个小组应当有3名~4名员工组成。小组的组长必须从事了多年动态薪资管理工作，有专业性的并且具备管理相关的专业知识技能，小组的主要负责任务是保证企业动态薪酬管理理念能够可以落实到公司，同时结合员工的实际反映，将其汇报反映给企业高层管理人员，也为日后更好对动态薪资管理体系进行构建奠基坚实基础。

（二）保障企业的文化建设管理

积极向上的企业文化能够为企业的胜任力模型构建和应用在动态薪资管理上创造良好的氛围，使得工作更加有序使胜任力体系不断完善。与此同时，薪资激励体系对文化落地起到很重要作用，通过在什么情况下奖励来检验企业文化的内涵是否融入了人力资源管理中，由此来反馈企业文化是否落地，此外，与企业文化一致的薪资激励体系对文化本身起到正向加强的作用，让员工对企业文化从认识到认同，再到自觉践行，比起空喊空号和领导演讲更能激励员工。企业文化对于动态薪资管理有着潜移默化作用，同时会影响所有员工对企业文化进行深刻思考。总之，对于不成熟的企业文化会导致员工薪资受到消极影响，公司在推动动态薪资管理工作中，也将会面临着比较多的困难，例如权力、利益等。进而导致绩效管理工作难以进行。不断强化企业各级管理者与员工之间理解与支持，着重关注企业文化，如果员工想要获得更高的薪资，就需要为企业做出更大的贡献，付出更多的努力。不仅如此，我认为企业文化更是一家企业的精神脉络，它能够带给员工动力，让员工感到像在家里从而提升团队的凝聚力和信任感，引导员工向企业的目标方向前进。

（三）动态薪资管理制度保障

就公司经营来说，公司自身相互适应的各种发展机制是必然要建立的，实行动态薪酬体系便是其中关键的一环。动态薪资管理是至关重要的一项制度，在施行的过程中要保证企业的内部人员的潜力可以得到发挥，从而使员工的工作效率提升，进而才可以让企业动态薪资

得到显著提升，这样的做法也为今后企业在选拔人员和调整薪酬是时候提供良好参考价值。我认为在业绩考核的环节中，一定要保持工作的公开性，不仅如此还要保证企业对员工有一定透明性，员工对于工作过程中遇到的疑问可以放心地表达出来，大胆地提出自己的建议，管理人员应当尽可能地吸取工作人员的经验以及意见，并将其与动态薪资考核制度建进行充分结合。从另一方面来看，只有动态薪资考核制度得以保证，才能真正落实到公司。亚当斯提出了公平理论，他认为企业内部所有员工总是习惯于与其他员工进行横向对比，当他们发现他们在工作中与其他员工接受到的对待差距过大时，他们会怀疑自己是否遭受了不公平的对待，以至于对自己的工作效率造成影响。所以最后我得出结论，如果公司员工能够在比较公开和公正的环境下进行他的工作，那么对于员工的工作状态有良好的促进作用，反之员工发现不公平因素的出现，他们就会对工作消极对待，而动态薪酬考核工作也是这样，只要营造出良好公正的氛围，就能够保证动态薪资考核效果发挥出应有作用。

五、结束语

在以上相关论述中可以明白对于我国企业的发展而言，必须要结合自身的发展状况。积极开展企业动态薪酬激励体系是刻不容缓的，胜任力模型在企业中的应用为企业今后可持续发展奠基坚实基础。在胜任力模型之下，企业动态薪酬激励体系开发了员工的胜任力和积极性，促使员工在为企业做出业绩的同时，也能够实现自身价值更好地服务经济社会。

参考文献

- [1]何莲.浅谈国有企业薪酬体系改革存在的问题及解决路径[J].中国集体经济,2022(21):100-102.
- [2]闵思奇.基于胜任力模型我国民营企业高管绩效研究[J].企业科技与发展,2021(10):129-131.
- [3]罗炳辉.胜任力模型视角下企业绩效管理体系构建[J].现代商业,2022(21):111-113.
- [4]邹丽杰.胜任力模型视角下的人力资源绩效管理体系构建[J].人力资源,2020(14):76-77.