

# 基于胜任力体系的培训管理浅议

王倩

(西安市轨道交通集团有限公司运营分公司 陕西 西安 710018)

**摘要:**现代的市场竞争是人才的竞争,而基于胜任力体系的培训管理则是为企业培养优秀人才的培训管理,目前我国对其还处在不断的摸索中。本文首先写出胜任力理论的含义,通过分析不合理培训课程体系、课程培训过于大众化、培训方式与途径落后等方面的缺点,从而提出注重全局性规划、做好因材施教、针对性的培训三方面的建议,继而引发大家的浅议。

**关键词:**胜任力体系;课程培训;因材施教

**引言:**根据目前市场竞争的激烈程度来看,人才的竞争趋势日益显著,每个公司企业都开始重视对员工的培养,公司的发展和竞争的核心依赖于其员工的岗位知识和技能,传统的培训模式在培训员工时存在了很多不足之处,收到的效果不尽如人意,这使得大部分企业对于人才的管理和培训都很茫然,而基于胜任力体系的培训管理又给企业带来了新的启示和希望。

## 一、胜任力理论的基本内涵

胜任力理论是由国外引进的公司企业管理培训人才的,主要是来源于工业革命后对工人的社会分工,是对员工是否能胜任岗位的一个资格的测评,和我们现代公司企业中绩效考核制度息息相关,用于区分优秀员工与普通员工,与工作的环境情景相互关联以及具有程序导向等特点,可以通过与个人工作相关的知识、技能以及态度来进行衡量,并通过相关的培训管理来改善和提高员工的个人能力。胜任力体系特征的管理培训核心是“知道怎样做”、“知道由谁做”,管理人员主要是行动和具体经验的学习,通过经验学习获得的知识。并通过其过程来安排选择相关的培训方法与培训内容,使企业员工的管理培训达到最佳的效果。

例如,某相关专家把胜任力分为了6个层次并提出了20多种基于胜任力体系的相关特征,他把胜任力比喻成了冰山模型,胜任力的内隐特质相当于冰山藏在水下的潜在部分,其外露的特质则相当于冰山模型露出水面的部分,且冰山水下的部分则被称之为胜任力中的鉴别性,包括知识、技能、社会角色以及自我认知等,主要是用于区分企业员工中工作优秀者与普通人<sup>[1]</sup>。

## 二、传统培训管理体系的不足

### (一)培训课程体系缺乏合理性

虽然很多公司企业都已经意识到人才才是市场竞争的核心力量,但对于如何加大对公司企业员工的培训管理,提升员工的岗位知识与技能都处于不断的探索中,没有明确的方向。我国的公司企业由于长期处于传统思想的影响中,使得发现人才对企业的重要性时比较晚,对员工的培训缺乏合理性的计划。只满足于当前公司企业眼前的利益和短期内的需求,缺乏长期发展的合理性计划。这种传统的培训模式严重的影响企业的长期发展,无法满足企业规划对岗位人才的需求。同时在公司企业员工参加培训时的积极性和参与性不高,一般都是走形式化,使课程培训管理只是流于表面,无法达到培训的效果。

### (二)课程培训过于大众化

我国企业的培训管理课程趋于大众化,企业对员工培训的投入较少,很多企业认为目前员工的岗位知识和技能已足够使用,对员工进行长期的培训管理规划对企业并没有太大的益处,缺乏正确的认识。还有部分公司企业都是照搬本行业其他公司的培训模式,缺乏属于自己公司企业的个性化发展特征,与公司的发展规划不相符,反而会滞后公司企业的发展。

### (三)培训方式与途径落后

我国企业的培训模式由于受到应试教育与传统思想的影响,对培训的方式大部分都是采取单一的课堂教学模式,把企业员工当成了小学生进行教学,严重缺乏了相互交流沟通,无法达到培训的效果,采用这种做法的公司企业是在思想上还没有完全深刻理解人才对企业市场竞争的重要性,缺失了对员工进行培训的真实含义的理解。我国国家企业培训模式也是多局限于“你讲我听、考试测评”,缺乏专家的技术培训和专题讲座,在这新媒体时代,更是缺少利用其技术对员工进行专业技能培训。而欧美等级的发达国家则采用的是模块培训、小组讨论和实践案例教学等模式。这两种完全不一样的培训方式达到的效果也完全不一样,欧美企业的竞争力度要远远大于国内企业的。

## 三、基于胜任力体系的培训管理的有效策略

### (一)注重全局性规划

胜任力体系的构建,需要以企业需求为基础,按照企业的需求,对候选人进行培训,帮助他们在磨合期能够更加了解公司,缩短试用期,提高员工的工作能力。在进行企业培训管理过程中,注重全局性规划。立足企业根本,建立有效的培训机制,帮助企业完成培训任务,有利于增加企业的经济效益,提高公司管理水平。

依据胜任力理论模型,针对性对员工工作展开有效评估,比如工作的性质、内容、实际操作等多角度展开深入分析,有效判断工作属性,建立符合工作需求的培训管理体系。通过问卷调查的方式,对细节展开询问,或者与员工展开深入交谈,了解员工的真实想法,还有通过直接观察法,对员工工作进行有效观察,确立胜任力特征的基本框架,制定符合企业需求的培训。

在工作中,通过企业内部展开培训,不仅能够帮助企业新进员工,增强工作能力,还能够帮助企业节省人才培养的支出,有效提高了员工工作热情,为员工晋升指明了方向。基于胜任力体系的培

训,能够给员工树立一个标杆作用。对员工的工作性质展开了深入调查,建立符合胜任力模型的培训,帮助企业建立完善的培训机制,让每一位员工在日常工作中,牢记胜任力培训过程中学习到的知识,提高员工工作的热情,在提高个人工作能力的前提下,为企业创造更大的效益。通过培训管理工作的开展,丰富员工基础技能的锻炼,提高工作效率,指引员工前进的方向。顺利完成上级交付的重要任务,为员工管理工作带来改善,进一步提高员工工作能力。基于胜任力培训工作的开展,为员工感受到企业的信任,增强员工工作热情<sup>[1]</sup>。

### (二)需要做好因材施教

在培训过程中,每个员工自身属性不同,对事物的接受能力也不同,在培训过程中,需要做好管理工作,根据员工实际出发,及时采取有效措施,帮助员工提高工作能力。

在基于胜任力培训方案制定后,培训师要注重员工能力的培养,根据培训成员的实际,展开优质教学,对不同岗位的员工展开不同的培训,制定不同的培训计划,让每个成员在实际培训中,都能感受到培训师的关注,充分释放个人潜能,增加工作热情,为接下来的实际工作的开展,发挥更强大的力量。

在培训中,有效发现员工的闪光点,激发学员的内在潜能,丰富员工的内在情感,鼓励员工在日后工作中,有效运用培训知识,改善工作现状,加强员工素质。

基于胜任力培训方案的制定,充分考虑场地、时间还有培训费用,为企业节省成本,让员工在培训中获得充分的锻炼,提高员工的综合素养,落实现阶段培训任务,根据每一个员工的工作的不同,需要合理制定培训方案,让每一个员工在实际工作中能够有效提高员工的工作效率,充分引导员工对未来的展望,积极有效提高员工工作热情,符合企业文化规章制度的培养<sup>[2]</sup>。

### (三)培训需要有针对性

基于胜任力的培训需要注重岗位技能的培养,充分落实现代化管理理念,将岗位优秀的职业者的经验充分分享,给予他们充分的尊重,加强员工内部教育,提高个人自身素质,注重经验的分享与技能的提高,让突出贡献者展开总结,对员工岗位技能的提高起到引导作用。在培训中,充分落实现代化管理理念,不仅需要员工的工作态度与工作原因展开深入剖析,还要加强员工管理工作,落实现阶

段培训成果。

基于胜任力培训管理工作的评估,需要在制定方案之初便要落实培训的基本管理目标,例如反应评估、行为评估、学习评估、和成果评估。多角度对员工培训工作展开深入评估,进一步完善培训管理体系,为以后的培训工作提供指导与借鉴。落实企业文化建设,弘扬社会主义精神文化,为企业的长期发展落实人员储备。

充分总结现代化管理中遇到的问题,及时有效采取现代化管理策略,明确培训的基本意义,开展针对性的培训工作,需要企业的大力支持,为员工的建设工作,做好相对应的安排,落实培训晋升制度,鼓励员工在积极参加培训,在培训中不断提高员工技能,增强企业人才积累,对员工前进的动机展开深入剖析,落实现代化企业经营理念,充分做到以人为本,注重人才的培养,为现代化企业的发展,落实培训管理工作。

在开展培训过程中,需要注重培训内容的针对性,及时有效开展经验教学,明确企业需求,节约人力成本,落实现代化管理经验。

## 四、结论

在企业培训中,为企业创造更大的效益,基于胜任力理论的培训管理工作的开展,为企业员工减少了岗位磨合时间,缩短了新人的试用期。培训管理工作的开展,能够让员工正确面对自己,在培训中发现自身的不足,通过加强锻炼,提高员工自身素质,企业为员工的职业生涯发展注入新的活力,符合企业长远发展的需求。

### 参考文献:

- [1]潘晓.基于胜任力理论的企业会计人才培训体系研究[J].纳税,2019,13(27):83+86.
- [2]骆行.基于胜任力理论高校基层管理人员培训需求研究[J].继续教育研究,2019(05):61-68.
- [3]吴焯.胜任力理论在实践中的应用分析[J].人力资源,2019(08):38-39.

作者简介:王倩(1984-),女,汉族,陕西西安人,西安市轨道交通集团有限公司运营分公司培训中心培训管理室主任,文学学士,经济师,从事企业培训管理工作十余年。