

基于胜任素质模型的员工培训体系创新研究

叶作俊

四川邮电职业技术学院信息科技事业部, 四川 成都

收稿日期: 2023年3月9日; 录用日期: 2023年4月15日; 发布日期: 2023年4月28日

摘要

当前, 经济发展速度的不断提高, 企业之间的竞争日趋激烈。面对目前激烈的竞争现状, 国有企业要适应新时代新环境就需要重视人才的培养和持续性的成人教育。人才队伍是企业发展过程中最核心的竞争力, 企业对于人才的培训需要构建多层次、针对性、全覆盖的企业教育培训体系。企业可通过高效的培训提升员工的能力和素质, 从而提升企业在市场的竞争力。员工作为公司的一员, 也是通信行业的技术人才, 是电信公司发展的重要战略人力资源。本文通过查阅大量国内外参考文献、问卷调查法、案例访谈法对通信行业多类别员工培训情况进行了深入了解, 对不同职位所必需的素质进行分析的基础上, 尝试构建基于胜任素质模型的员工培训体系, 最终目的是帮助提升通信行业员工的能力, 促进企业效益的提高, 为企业带来更大的价值。

关键词

成人教育, 胜任素质模型, 员工培训

Research on Innovation of Staff Training System Based on Competency Model

Zuojun Ye

Department of Scientific and Technical Information, Sichuan Post and Telecommunication College, Chengdu
Sichuan

Received: Mar. 9th, 2023; accepted: Apr. 15th, 2023; published: Apr. 28th, 2023

Abstract

At present, with the continuous improvement of the speed of economic development, the competition among enterprises is becoming increasingly fierce. Facing the current situation of fierce competition, state-owned enterprises need to pay attention to the cultivation of talents and con-

文章引用: 叶作俊. 基于胜任素质模型的员工培训体系创新研究[J]. 应用数学进展, 2023, 12(4): 843-848.

DOI: 10.12677/ces.2023.114130

tinuous adult education if they want to adapt to the new environment in the new era. The talent team is the core competitiveness in the process of enterprise development, and the enterprise needs to build a multi-level, targeted and full-coverage enterprise education and training system for talent training. Enterprises can improve the ability and quality of employees through efficient training, thereby enhancing the competitiveness of enterprises in the market. As a member of the company, employees are also technical talents in the communication industry and an important strategic human resource for the development of telecommunications companies. In this paper, by consulting a large number of domestic and foreign references, questionnaires, and case interviews, we examine communication. Based on a thorough understanding of the training situation of employees in multiple categories in the industry and an analysis of the necessary qualities for different positions, an attempt was made to construct a winning based approach. The ultimate goal of the employee training system based on the Ren Quality Model is to help enhance the abilities of employees in the communication industry, promote the improvement of enterprise efficiency, and provide guidance for the enterprise to achieve greater value.

Keywords

Adult Education, Competency Model, Staff Training

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 员工培训体系创新优化研究的必要性

1.1. 培训体系迭代优化的必要性

当前,经济全球化深入发展,新一轮科技革命正在兴起。公司面临日新月异的发展和竞争环境,员工培体系也必须跟上发展步伐,才能有效增强工作能力,保持竞争优势,迎接挑战。故迭代员工培训体系的必要性不言而喻。一方面,员工培训体系的迭代可以给高管和员工提供新颖的培训方法,使他们更好地掌握相关岗位处理技能和管理中心知识,并通过实践来学习。另一方面,迭代的培训体系可以促进职员技能的新进展,使得员工能够保持与市场的发展和技术的 consistency,为行业的发展有所改进。此外,迭代的员工培训体系可以激发员工的积极性和热情,让他们更好地融入企业的文化,增强团队互助的勇气和精神,从而提高员工的工作效率,促进公司持续发展。培训体系的迭代优化是提升公司素质和提高员工素质的一种有效手段,这对公司获得更为稳健的发展,优秀员工操作业务有着重要作用。这也是公司发展中进行人力资源优化的必要手段之一。

1.2. 促进企业发展和员工提升的现实需求

一般来说,企业培训的主要内容更多是与企业本身中长期发展相符合的,这样就可以帮助员工提前建立更加优秀的工作思路,更熟练的掌握工作方法,同时也可以将培训所学到的知识更快的应用到工作实践中去,因此企业对员工进行培训也是对企业自身发展的人力资源投资[1]。员工培训体系通常来说是由三部分构成,分别是培训讲师管理体制、培训课程体制和完后的效果评价[2]。此外,员工培训体系中始终贯穿着培训管理体制。培训体系的迭代优化也就是要把这些内容和企业的管理工作和市场发展进行优化匹配。员工培训是企业有设计的、成体系的、持续不断的学习性能或者训练过程[3]。高效的培训能有效提升企业员工的工作水平。完善员工工作思路,甚至提升员工的思维能力和实操能力。不仅提升了

员工个人能力也促进了企业发展[4]。

1.3. 员工培训体系的创新需求

国家创新驱动发展战略为行业企业特色发展提供了历史性的战略机遇。同时，随着我国经济地位在全球的提升，人们对于学习的需求更为强烈[5]。面对国企多样化培训需求的急剧上升，员工培训行业也迎来了重大的机遇与挑战。行业特色化培训，尤其是对非学历继续教育的培训只有加大创新力度，才能适应新局面，应对市场新的机遇和挑战[6]。同样，对于企业自身而言，企业员工培训是企业持续发展的动力源泉，企业想要增强自身的核心竞争力首先要重视企业人才队伍建设培训体系的构建和优化。迎接国家和市场变化需求，创新企业员工培训体系和模式才能更有效地增强企业自身优势，更好为地方和国家经济社会发展贡献力量。

2. 基于胜任素质模型的员工培训体系理论基础和具体内涵

2.1. 理论基础

2.1.1. 成人培训教育理论

马尔科姆[美]，著名教育心理学家曾提出关于成人学习的研究理论并对其进行了分析。该研究认为随着个体意识和思想的不断独立和完善，大多数成人因为工作基础和生活经验的积累，使得他们对于学习的需求和目的更加明晰，内容方面也更有针对性。此外，成人继续教育的方式和内容要求更多是转换为可以提升工作技能和提高效率的培训而不再单单只是知识的储备而已[7]。在成人培训教育理论中除了成人学习相关研究知识，还包括有成人学习心理学、培训课程体系等内容，这一套理论统称为成人培训教育理论。该理论更新了原有的传统的单一教育认知，成人培训教育理论体系涵盖了成人培训知识、成人心理学理论、成人培训实践活动等，在理论和实践中逐步形成了成人培训教育学习模式。成人培训教育理论的研究对象就是成人的学习需求，明确成人学习的目的性才能更好进行研究。目前为止，大多数企业基本实现了“学习型组织”的构建，即是企业员工能够在较为完善的学习型组织和培训体系中找到适合自己学习提升的方法和途径，从而能够高效实现培训后为工作服务的目的。

2.1.2. 胜任素质模型理论

胜任素质模型是人力资源管理中的核心要点，更是企业管理员工的高效工具之一。能够应用在人力资源管理诸多情境中譬如选聘员工、员工职业生涯规划发展、员工个人绩效考核等环节中。1973年研究者首次提出了胜任素质的概念。有学者提出胜任素质是个体综合素质的统称。可以理解为为了满足工作环境中具体职务所需要的专业技能和职业素养等各方面的能力，譬如工作实操技能、职业素养等等。该理论强调胜任素质中由主观动机、职业特色、专业知识、专业技能等可量化的要素构成[8]。由此可见这种综合素质对于企业和员工个人的重要性。一方面强调个人方面比如优秀员工和普通员工在工作中的区别，另一方面也强调企业作为组织要保障这些高度区分性和具象化要素的形成和保持，强调企业的责任感。因此，要对以上素质进行引导和培养必须要有胜任理论和胜任素质模型加以明确保障[9]。当前的人力资源管理中，往往会将员工的业务知识与专业能力做出规范化管理，胜任素质中关键的素质能力是由模型规定的，比如素质模型范围中涉及到的企业员工能够胜任该工作所具备专业能力、专业知识，尤其需要区别与其他岗位特征的素质。也可以理解为重点需要关注到核心能力和胜任素质。

2.2. 基于胜任素质模型的培训体系具体内涵

直到上世纪90年代人们才将胜任素质模型理论在培训领域的中进行应用，该模型的应用为员工培训提供了创新思路和模式[10]。传统培训模式已经无法满足企业对于人才的需求，越来越多的企业重视基于

胜任素质模型的培训体系，该体系的创新发展能够使得员工胜任岗位的素质不断提高，从而为企业创造更大的价值。胜任素质模型指员工作为个体，在企业组织中为了胜任特定的职务需要具备的多方面素质，诸如员工在日常工作中应发挥的专业能力、组织领导力以及针对问题的协调解决力等，同时还包括了员工环境适应情况、人格特质、员工自我认知和动机这六点[11]。并且以上特质应该在组织测试中体现出可塑造、可量化和弹性较大等特点。基于此，胜任特征模型建设的具体内涵如下：第一步制定出涵盖销售量、客户反馈情况等多个维度的科学绩效标准。该标准一定要最大程度上做到标准的精确化与合理化。第二步选出时效性和针对性强的目标样本。具体做法是以企业的实职实岗为分析目标类型，并对样本目标采取随机抽样的方式选取实职实岗的从业人员若干作为样本对象。用个体访谈和问卷调研等方式对所需信息进行获取。第三步根据所收集到的信息进行数据分析和类型分类等来进行胜任素质建模。第三步更注重数据收集的有效性和真实性。最后一步是对该胜任素质模型进行合理性的反向性论证和验证，目的在于对于模型的合理性进行反向论证，便于得出更为科学合理的结论。

3. 基于胜任素质的员工培训体系构建流程

根据企业发展需求而不断创新的员工培训体系也更新迭代方能得以生存。企业基于胜任素质的员工培训往往划分为几个特定的阶段：前期的培训需求调查、培训过程中的课程设计和培训方法的运用和培训后期对于培训效果评估和反馈测试等具体步骤阶段。带有针对性培训目标设定的培训内容能够高效有利促进企业发展目标与培训具体实施效果达到统一，能够将企业、培训和员工三者进行紧密有机的结合，从而保障培训效果的实现和完成度。

从阶段来看，胜任素质模型的员工培训体系和传统培训体系相差不大，但是对于体系框架而言，两者之间的差距和最终效果相去甚远。根据以培训对象企业的调查和个人访谈和理论基础得出胜任素质模型的员工培训体系框架构建板块如下：一是通过访谈调查和企业文化战略梳理、工作分析和职位分类来进行胜任素质模型的职位类别划分。针对通信行业员工进行岗位职责分析和行为事件访谈、问卷调查等进行结果分析，尝试总结出公司在员工岗位职责方面所要求的素质能力，归纳分析素质要素。本文作者及团队成员对通信行业公司相关岗位成员进行访谈并形成记录，共计访谈人数 32 人次，平均每人访谈时间约 40 分钟，为胜任素质模型提供基础信息。访谈内容整理后总结如下：多数访谈者认可员工培训的必要性，不仅利于员工和企业文化的融合，而且能够在一定程度上提高技能水平。对员工培训建议：根据岗位职责不同进行培训分类，有针对性地进行培训；培训主题应该与该行业最新业务和核心任务相结合；培训方式方面更加多样化，理论和实操相结合；培训机制方面应该鼓励员工参加培训，并与绩效进行有效结合。

二是确立好能力模式的多种素质。从访谈和问卷调查中整理出相关具体内容和高频词汇进行综合分析：首先清晰了解到胜任素质模式的培训体系在企业中的位置和企业整体之间的关系，本研究从结果中提取出了胜任素质模式中的胜任素质和胜任能力的核心元素。总结员工胜任素质得分靠前的有：诚实守信、合作进取、学习创新、廉洁自律、服务意识、全局意识、战略思维。胜任能力靠前的有：操作能力、组织协调能力、沟通能力、解决问题能力、项目管理能力、书面表达能力等。通过查阅相关胜任素质参考表和与团队成员、相关专家进行讨论对上述核心素质和能力进行定义和等级评定，构成了以下通信行业员工胜任素质模型表(见表 1)，其中等级要求为 10 级的负责 10 分，依次递减，1 级赋值 1 分。

通信行业员工胜任素质模型中的素质指标作为员工培训的核心内容，素质指标相对应的要求级别就是员工素质胜任指标。

三是在确定好该企业的胜任素质模式的培训体系后，针对性对该企业进行建模材料的收集与数据分析一般采用定性和定量结合的方式进行资料分析并结合企业文化和战略目标等得出结论。四是将资料库中提取的资料分析得到的结论进行对应岗位的胜任素质模型构建并根据研究对象进行归纳分类，科学合理进

行胜任素质模型库的建立和测试。此外，基于胜任素质模型员工培训体系优化创新策略初步有一些建议，比如在充分了解员工的需求前提下进行有针对性的培训并强化培训师资力量和增加对员工岗位胜任素质的培训；多维度全方面采取不同的培训方式，并对培训效果进行多维度、过程性和结果性的评估[12]。只有建立了长期阶段性的评估系统，才能让培训实现预估效果，完成培训目标和得到持续性的效果，为企业创造价值。

Table 1. Competency model for employees in the communication industry

表 1. 通信行业员工胜任素质模型

素质类型	素质指标	要求级别
核心素质	诚实守信	10
	合作进取	10
	廉洁自律	10
	学习创新	10
专业素质	岗位知识	8
	操作技能	10
	风险控制能力	10
通用素质	全局意识	6
	组织协调能力	8
	沟通能力	8
	解决问题能力	6
	团队管理能力	8

Competency Type	Quality Indicators	Requirement Level
Core Competencies	Honesty and trustworthiness	10
	Cooperate and forge ahead	10
	Integrity and self-discipline	10
	Learning Innovation	10
Professional Quality	Job knowledge	8
	Operational skills	10
	Risk control capability	10
General Quality	Global awareness	6
	Organization and coordination ability	8
	communication skills	8
	Problem solving ability	6
	Team management ability	8

4. 结语

从胜任素质模型的员工培训体系发展过程、内涵特征和构建流程来看，基于胜任素质模型的员工培训体系创新是关乎企业发展中重要战略问题。其次，企业员工培养培训本身就是终身化、组织性的人力资源管理和人才培养制度的重要组成部分之一。再次，基于胜任素质模型的员工培训体系应该采取利益相关者特别行业(不仅仅是企业本身)的广泛参与的创新机制。因为本研究通过对电信某公司企业培训的实际例子进行胜任素质模型员工培训体系研究分析，得出的基本观点是以行业和企业战略为特点的培训体系，具有一定的局限性。行业视野还不够深远广阔。最后立足于企业最真实的培训需求分析，员工培训的有效落实离不开系统化培训内容体系的构建。与传统的员工培训内容模型只去关注培训过程中的内容而忽略了培训模型的构建不同，基于胜任素质模型的员工培训体系试图将单一的培训内容和整个员工培训体系进行创新性的构建，期望再培训过程中形成系统化、高效性、组织性的培训体系。

基金项目

本文是四川邮电职业技术学院校级科研课题(YDXJKY202214)研究阶段性成果。

参考文献

- [1] 苏文平. 有效培训体系探讨[J]. 中国人力资源开发, 2004(8): 24-26.
- [2] 张瑞高. 基于胜任力的培训需求分析探讨[J]. 商场现代化, 2007(10): 286-293.
- [3] 余靖. 基于胜任特征的行为事件访谈法的研究综述[J]. 经营管理者, 2010(11): 9.
- [4] 马大伟. 关于企业培训的思考[J]. 长春金融高等专科学校学报, 2010(9): 56-59.
- [5] 刁庆军, 吴志勇. 推进高校继续教育发展模式的创新与转型——认真落实《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020年)》[J]. 继续教育, 2011(10): 4-6.
- [6] 罗静. 员工培训的内核价值及外部效应[J]. 石油教育, 2012(4): 62-65.
- [7] 孙俊青. 企业培训体系建设实践分享[J]. 城市建设理论研究, 2013(34).
- [8] 傅瀚磊. 基于胜任力模型的馆员培训研究[J]. 图书馆工作与研究, 2015,11(8): 46-48.
- [9] 夏箔. 基于岗位胜任力的培训评价体系建设研究与实践[J]. 中国电力教育, 2016(2):10-15.
- [10] 王丽静. 价值观导向的企业培训体系构建实证分析[J]. 商业时代, 2016(15): 73-74.
- [11] 胡锋. 国内人力资本理论研究综述[J]. 中国人力资源开发, 2002(2): 24-26.
<https://doi.org/10.16471/j.cnki.11-2822/c.2002.02.008>
- [12] 陆松杰. 基于胜任力的人力资源管理探讨[J]. 人力资源管理, 2018(2): 40-41.