基于胜任力模型的培训需求分析研究*

吉玉哲[1,2]

(1. 内蒙古科技大学经济与管理学院,内蒙古 包头 014010;
2. 内蒙古包钢钢联股份有限公司综合部,内蒙古 包头 014010)

摘 要: 文章通过构建胜任力模型,尝试对包钢股份培训工作开展基于需求的分析研究,旨在制定更有针对性的培训计划,达到培训体系优化的目的,提高培训质量,真正实现人才培训卓有成效,为"人才强企"战略提供培训导向和理论支撑,为企业长远发展打下良好基础。

关键词: 胜任力; 培训; 优化提升
中图分类号: F272.92 **文献标识码:** B **文章编号:** 1009-5438(2021)02-0095-04
DOI:10.13647/j.cnki.btgkj.2021.02.025

Analytical Research on Training Demands Based on Competency Model

Ji Yu-zhe[1,2]

(1. *School of Economics and Management, Inner Mongolia University of Science and Technology, Baotou* 014010, *Inner Mongolia Autonomous Region, China*;
2. *General Dept. of Inner Mongolia Baotou Steel Union Co., Ltd., Baotou* 014010, *Inner Mongolia Autonomous Region, China*)

Abstract: In the paper, the analytical research on the training of Baotou Steel Union Co., Ltd. based on demands is tried to carry out through establishing competency model to formulate more targeted training plan, achieve the purpose of training system optimization, improve training quality and really realize effective talent training, which provide training orientation and theoretical support for the "talents make enterprise strong" strategy as well as lay a good foundation for the long-term development of enterprise.

Key words: competency; training; optimize and improve

随着高质量发展和供给侧结构性改革的不断深入,扭转产能过剩、高耗能、高污染的被动局面,成为钢铁企业发展的新挑战。想要在激烈的市场竞争中取得优势地位,一定要打造出符合企业当前以及未来一段时间的人才队伍。本文通过对岗位族群、序列和职责的再梳理,对公司愿景、使命、价值观进行提炼及对公司高层管理人员的访谈等措施,建立符合培训需求的的胜任力模型,构建全新的培训方案。

1 胜任力模型的相关理论

胜任力模型是对完成工作所需的技能、知识、动机等特质进行描述,直接地传达绩效优异者应具备

* 收稿日期:2021-03-02
作者简介:吉玉哲(1992-),女,内蒙古包头市人,在读硕士,助理政工师,现从事综合管理工作。

的素质[1]。其中包含了两层含义，员工获取优秀工作绩效所需的技能、知识、动机和态度，以及上述必备因素之间的层次结构和逻辑关系。目前，学术界影响最大、实际使用最多的胜任力模型当属冰山模型和洋葱模型。

1.1 冰山模型

为了区别员工的外显工作特征和潜在工作特征，麦克利兰教授于1973年提出胜任素质的冰山模型，区别了门槛性胜任特征和鉴别性胜任特征。这个模型用冰山来比喻能力，能力的驱动因素是可以通过行为表现的各种特征的合集，包括表现和潜在两个部分[2]。冰山露出水面上的部分属于能力中的外显表象特质，藏在水面下的部分相当于内在隐含特质。

1.2 洋葱模型

学者Boyatzis对麦克利兰教授的冰山模型进行了改进，提出了“洋葱模型”，与冰山模型的组成因素基本一致，但在层次上更加清晰明了[3]。洋葱模型把胜任素质由内到外总结为层层嵌套的结构，最内部的核心是特质和动机，由内向外依次为自我概念、价值观和社会角色，最表层为知识和技能。越向外层的特质是越易于培养和发展的，越向内层则越难以培养[4]。

2 胜任力模型的构建

2.1 对核心胜任能力进行提炼

核心胜任能力主要来源于企业精神、企业愿景、核心价值观等，在本次搭建模型过程中，首先对公司的企业文化进行了文字化的梳理和提炼，确定的核心胜任能力3项，分别为学习发展、成就导向、行动力[5]。具体指标定义见表1。

表1 核心胜任能力指标定义

序号	核心胜任能力	定义
1	学习发展	通过吸取自己或他人经验教训、科研成果等方式，增加学识、提高技能，从而获得有利于未来发展的能力。
2	成就导向	不满足于现状，对成功具有强烈的渴望，总是设定较高目标，要求自己克服障碍，完成具有挑战性的任务。
3	行动力	行为的主动性高，具备一定的冒险精神，倾向于在不断尝试、在“做”的过程中学习和提升，对工作的未知因素没有畏难情绪，不怕困难和挫折，相信自己。

2.2 对通用胜任能力进行提炼

这一部分主要由三方面指标共同构成，一方面通过高层人员访谈获取，占总权重的50%；另一方面从能力素质词典（通用）提炼获取，占总权重的30%；最后一方面从员工管理办法提炼总结，占总权重的20%。

首先，制定访谈提纲，当高层管理人员在回答问题或叙述事件时，提到的相关话语，可以提炼为通用胜任能力。访谈过程中，以STAR工具为指导，围绕4个关键要素进行设计：情景（situation）、目标（target）、行动（action）、结果（result）。

访谈结束后，对记录内容进行整理，将内容进行分类，列条目进行汇总、分析，总结出9项通用胜任能力，分别为全局观念、创新、学习发展、沟通协调、系统思维、责任心、行动力、市场分析、团队合作。

借助能力素质词典（通用）与不同行业标杆企业的胜任力模型，以及在员工管理办法中提炼出的通用胜任能力，通过频次分析，最终确定通用胜任能力有7项，分别为沟通协调、责任心、系统思维、行动力、团队合作、市场分析、创新。

由于“行动力”与核心胜任能力条目有所冲突，因此，在通用胜任能力中将其删除，最终确定的通用胜任能力有6项。分别为沟通协调、责任心、系统思维、团队合作、市场分析、创新。具体指标定义见表2。

表2 通用胜任能力指标定义

序号	通用胜任能力	定义
1	沟通协调	妥善处理与上级、平级、下级之间的关系，促成相互理解，获得支持与配合的能力。
2	责任心	认识到自己的工作在组织中的重要性，把实现组织目标当成是自己的目标。
3	系统思维	在分析和处理问题时，能够掌控全局，系统分析各部分和各环节中的复杂因果关系，选择和制定系统的方案计划。
4	团队合作	团结同事，并密切配合同事完成工作任务。
5	市场分析	密切关注市场，通过对市场变化中反映出来的现象、数据信息等，进行分析处理，用以了解市场变动的趋势，指导自己的工作。
6	创新	不受陈规和以往经验的束缚，不断改进工作学习方法，以适应新形势、新观念的发展要求。

2.3 对专业胜任能力进行提炼

首先对岗位族群、岗位序列进行梳理。本次研究主要根据胜任力模型的需要，结合企业原有序列

及同行业岗位划分，将一系列工作内容相近或相似、满足岗位要求的任职者所需要只适合技能相同或相近的岗位组成的集合，再通过岗位族群的进一步细化，形成了岗位序列。根据职能职责，划分为 5 大族群、20 个序列，见表 3。

表 3　岗位族群和岗位序列划分表

岗位族群	岗位序列
生产	矿产、炼铁、炼钢、商品坯材（含板、管、轨、线、特钢）、质检、调度、运输、动力供应、仓储、环保、安全
设备	电气自动化、仪器仪表、土建
营销	采购、销售
科研	产品研发、质量提升
管理	人力资源、综合办公

经过岗位族群和岗位序列的重新梳理，已经把主价值链流程总结完毕，对于未包含在主价值链流程中的职能，如对价值链有支持性质的职能，也都遵循着不重不漏、颗粒度一致的原则将其纳入相关联的序列中。

表 4　生产族群中的炼铁序列专业胜任能力指标定义

序号	专业胜任能力	定义
1	业务支持	结合企业实际，研究应对预案，提供业务方法技巧方面的指导，相关技术及后勤支持，努力将本部门建设成为下辖各业务单位强大的技术后盾。
2	计划制定	能够迅速理解领导意图，形成目标，整合资源，制定具体的、可操作性的行动方案，并具有监督计划实施的能力。
3	分析判断	对已知的事实进行分析推理，把握事情的本质。
4	成本意识	在保证正常工作状态和产品质量的前提下，通过控制成本、增加产出、优化流程等手段，使利润最大化。
5	经验开放	拥有开放的心态和知识结构，勇于尝试，并乐于与人分享。
6	排除疑难	对于工作中出现的问题，能够抓住其本质，提出创造性的解决方案，并付诸实施。
7	前沿追踪	密切关注行业理论及实践前沿，追踪本组织所在行业发展的热点。
8	关注细节	关注事实和细节，而不是抽象的概念，既考虑到全局，又深入了解关键细节，以细节的完美作为重要的努力方向。

接下来，对重新梳理过的岗位族群和岗位序列的岗位说明书进行重新归纳整理，将整理后的岗位说明书进行盘点，结合岗位说明书中的具体内容提炼总结不同岗位族群、岗位序列的专业胜任能力。此次提炼专业胜任能力由于专业能力差异性较大，且岗位族群、岗位序列数量较多，在本次构建胜任力模型过程中，在此不做全部展现，选择一种具有代表性的举例说明。以表 4 生产族群中的炼铁序列为例。

3　构建完成的胜任力模型

通过上述调查研究，结合洋葱模型，可初步凝练出人员胜任力模型。其中，核心胜任素质包括学习发展、成就导向、行动力，通用胜任素质包括沟通协调、责任心、系统思维、团队合作、市场分析、创新，专业胜任素质则根据岗位族群、岗位序列的不同而有所差异。目前，已初步完成胜任力模型的构建，为下一步构建个性化的培训开发体系奠定了基础。此次构建胜任力模型由于其中专业能力差异性较大，且岗位族群、岗位序列数量较多，在此不做全部展现，选择两种具有代表性的举例说明。依旧以生产族群中的炼铁序列为例（见图 1）。

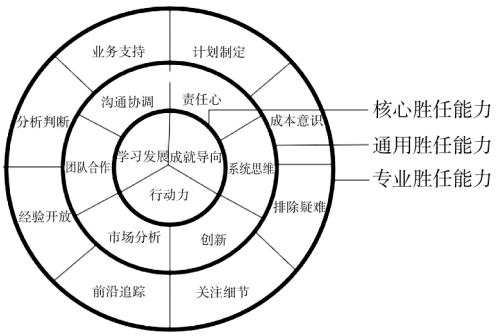


图 1　生产族群炼铁序列的胜任力模型

4　胜任力模型的验证

为进一步验证和修正得到的胜任力模型，本文以上述结果为基础，以构建的胜任力模型为调查问卷的主要内容，编写调查问卷。通过李克特量表对模型进行数据化，被调查者需根据问题选择 1—5，即 1 = 非常不认同；2 = 不认同；3 = 一般；4 = 认同；5 = 非常认同。

调查问卷生成后，由于胜任力模型在专业胜任能力指标方面有所不同，为了增强可信度和应用度，扩大了样本覆盖面和范围，问卷发放一周后回收问卷。

归纳统计后的调查问卷使用 SPSS 统计软件来进行相关资料的统计，进而来知晓问卷的信度和效度。通常情况下，李克特量表中均值在 1.0 ~ 2.5 之间表示不重要，2.5 ~ 3.5 之间表示一般，3.5 ~ 5.0

之间表示重要。从调查问卷结果分析来看，3 个核心胜任能力和 6 个通用胜任能力的认同度全都大于 3.5，因此我们认为 3 个核心胜任能力和 6 个通用胜任能力符合实际情况，调查结果见表 5、表 6。

表 5 核心胜任能力认可度问卷调查结果

序号	核心胜任能力	极大值	极小值	均值(保留小数点后 4 位)
1	学习发展	5	4	4.789 3
2	成就导向	5	3	4.656 7
3	行动力	5	4	4.734 5

表 6 通用胜任能力认可度问卷调查结果

序号	通用胜任能力	极大值	极小值	均值(保留小数点后 4 位)
1	沟通协调	5	4	4.724 6
2	责任心	5	4	4.734 5
3	系统思维	5	3	4.573 2
4	团队合作	5	2	4.564 7
5	市场分析	5	4	4.736 8
6	创新	5	3	4.475 3

此次构建胜任力模型由于其中专业胜任能力由于专业能力存在差异，且岗位族群、岗位序列数量较多，在此不做全部展现，依旧选择生产族群中的炼铁序列展示结果，见表 7。

表 7 生产族群中的炼铁序列专业胜任能力认可度问卷调查结

序号	专业胜任能力	极大值	极小值	均值(保留小数点后 4 位)
1	业务支持	5	4	4.789 3
2	计划制定	5	3	4.638 5
3	分析判断	5	4	4.736 8
4	成本意识	5	4	4.721 4
5	经验开放	5	4	4.746 7
6	排除疑难	5	2	4.616 3
7	前沿追踪	5	2	4.568 3
8	关注细节	5	2	4.574 2

5 调查问卷的信度和效度检验

信度检验是证明问卷设计合理的重要指标，是对结果一致性和稳定性的检验。本文通过对调查问卷进行统计分析，采用 Cronbach's Alpha 进行检验。在社会科学领域，Cronbach's Alpha 检验标准值为 0.7，凡大于 0.7 都可以证明调查问卷的有效性。在本次调查问卷的可靠性检验中，Cronbach's Alpha 的值为 0.814，基于标准化的 Cronbach's Alpha 值为 0.872，均高于 0.7，说明调查问卷的信度质量较高，可用于进一步分析。

效度检验是对调查问卷设计科学性的重要检验方式。本文通过 KMO 与 Bartlett 进行检验。通俗情况下，KMO 值大于 0.5，Bartlett 检验显著性小于 0.05，那么说明问卷各项变量间具有共同因素，可以进行因子分析。本次调查问卷的效度检验中，KMO 值为 0.848，Bartlett 的球性检验显著性为 0.000，均符合检验条件。使用主成分法进行因子分析时，得到的主要因子累计变异量达到 78.547%，大于 50% 说明研究中的信息量可以有效提取。

6 结束语

构建胜任力模型，可以增强培训工作的科学性、针对性、系统性和可操作性，对于培训需求分析、完善培训体系具有重要作用。反映在日常工作中，该模型还可以界定各岗位的胜任力特征，在培训中可以对比现有素质与模型素质之间的差别，就能找到优化培训体系需要的关键点，更加适应企业的发展需要。

参 考 文 献

[1] 王重鸣. 管理心理学 [M]. 北京: 人民教育出版社，2000.

[2] 孙宗虎，姚小凤. 员工培训管理实务(第四版) [M]. 北京: 人民邮电出版社，2017.

[3] 孙晓燕. 人力资源管理教师实践教学胜任力洋葱模型 [J]. 人才资源开发，2017，(24)：19.

[4] 王继承. 谁能胜任——胜任模型及使用 [M]. 北京: 中国财政经济出版社，2004.

[5] Muratbekova - Touron M. Why a multinational company introduces a company introduces a competency - based leadership model: a two - theory approach [J]. The International Journal of Human Resource management，2009，20(3)：606 - 632.