

领导力模型在企业人力资源管理中的应用

◎许旭 王毅 马千越

摘要:随着社会经济的发展,市场上各种企业的竞争日益激烈,如今,企业要想在时代激流中获得发展,就必须激流勇进,以丰富的人才资源为企业发展增添薪火动力,人力资源的管理越来越受到重视。团结一致的人才队伍,能够为了一个共同的目标努力奋斗,能为企业提升利润、创造更大的价值。本文以领导力模型为基础,探讨了领导力在企业人力资源管理方面的应用,并且研究了如何建立领导模型及完善了企业人力资源管理对策,以期同行提供参考。

关键词:领导力;人力资源;企业管理;模型

引言

领导力作为一个新词越来越多地出现在企业管理之中,一个具有良好领导力的模型能够为企业凝聚人才、减少工作内耗、提升工作效率、创造良好的工作氛围。当今时代,企业市场竞争日益激烈,这场竞争的背后,实际上是人才和资源的争夺战役。企业人才的流失已经成为制约企业发展的重要因素,这种现象背后的原因值得我们深思。为改变传统的人才管理模式,领导力模型下的人力资源管理方法逐渐应用起来,相较于传统的人力资源管理模式,领导力模型更加注重员工对于企业的适用性,在工作中更加注重员工的工作能力、绩效考核、创新能力、合作能力等特性,最大限度地发挥员工能动性,发挥员工的能力价值,让企业发展进入一个全新的阶段。

一、领导力模型概述

领导力的概念最早是在1973年由哈佛大学教授David·McClelland提出,领导力概念是指在工作中将工作能力卓越者和普通者进行深层次划分,根据任何可以被可靠测量或计数的特征来划分如:工作动机、工作态度或价值观、性格特质、认知或行为、自我形象、某领域知识、专业技能等。区分优秀与一般绩效的工作者,对于优秀领导力工作者加以重用,对于一般能力工作者加以科学培养,使其具备领导力。如今领导力模型的概念就是建立在领导力的基础上指企业注重从员工的领导力水平和岗位需求来分析,对于人才资源的任用标准以“质”定义以“量”衡量。

二、领导力模型与传统人事资源管理模型比较

传统的人力资源部门工作和新型的领导力人力资源管理相比,存在着工作特点和工作内容两方面的不同,首先,从工作内容上来说传统的人力资源部门主要负责企业人员的招聘、任用、分配和发放工资等主要工作内

容,而领导力模型下的人事资源工作任务则在以上工作内容的基础上,将领导力模式贯穿于以上工作,对于人才的选用精益求精,最终提升企业工作人员岗位的领导力,以提升企业的综合实力,提高企业的核心人才竞争力。其次,从工作特点上来比较。传统的人事资源部门是“以事为中心”实行事务化的人才管理,导致员工物质化。而新型的人力资源管理制度则遵循“以人为中心”的原则,以员工的工作能力和岗位的领导力为核心,实现了员工与企业的有机结合,促进了员工自身能力发展和企业的繁荣昌盛。

三、领导力模型在人力资源管理中的要求

(一)个人特质与岗位相适应

传统人力资源对于员工的考核过于单一,往往符合企业招聘学历需求便能够招聘入企业,实行先招人,后培养的人才任用模式,应聘者对于岗位的选择性低,并且人力资源管理部门的运行制度也不灵活,常常造成员工的工作能力及兴趣与岗位目标不匹配,人员流失量大。领导力模型下的人力资源管理则深入挖掘员工的知识技能和岗位的匹配性以及考虑到工作条件、工作环境对于人才的要求,考虑应聘人员的性格特征、目标方向、职业技能与岗位的适应性,让新入职的员工能够迅速匹配到自己最合适的岗位中,顺利度过入职磨合期。

(二)员工绩效细则化

员工的工作态度及所在岗位是否能够长期任职与其工资绩效有着密不可分的关系,传统的人力资源管理中往往存在着工作绩效不透明、岗位阶段工资水平不透明、工资模糊化的问题。很多员工不明白自身为何自身工资水平和别人有差距,以及对自身的工作前景感到迷茫,导致了员工出现工作积极性不高及频繁离职的问题。因此要改变传统工资绩效的问题,就要以员工领导力为原则对工作绩效加以区分,人力资源部门要将领导力指标明确化,将其作为员工工作考评,绩效提升的标准,将绩效标准明确化,能够极大提升员工的工作积极性,减少人员流失。

四、领导力模型在人力资源管理中的具体应用

领导力模型的应用为人力资源管理工作提供了全新的思路和依据,细节化了人力资源部门的基础工作,打牢了企业发展的坚定基石。同时它为企业的人员招聘、工作分配、员工培训、职业晋升、奖励绩效等工作提供了强有力的依据,为人力资源事业的发展打开了新的篇章。

(一)员工招聘

企业在传统模式下进行员工招聘时比较注重人才的学历以及人才的知识技能等方面的考察,此种考察存在着没有深层次挖掘员工特征的弊端,因为员工的内在性格特征以及特质是在长期成长各种形成的,如文静敏感型性格的人及时接受长期培训也难以适应推销社交性

许旭/中国邮政集团公司北京市分公司(北京100000)

王毅/石家庄邮电职业技术学院(石家庄050021)

马千越/石家庄邮电职业技术学院(石家庄050021)

岗位。所以当忽视员工的深层次特征后,即使后期进行长期的员工培训及投资培养也可能留不住员工,这对企业来说是在极大的浪费培训资源,相反基于领导型的人才特征而选拔的员工,则深层次的研究了员工的需求核心和特质,注重了其和岗位的适配性,确保了员工找到心仪工作的同时又避免了人员流失带来的培训资源浪费。

(二) 工作分配

传统的岗位分配是根据企业的岗位所缺来进行工作分配,是以事务为中心,而领导力模型指导下的员工岗位分配则是注重观察工作的组成要素,分析领导能力特征,研究员工的表现与其岗位的关联性,从而更有效的选拔人才,并且为员工设定合适的职业生涯规划及薪酬设计。

(三) 员工培训

传统员工培训主要向员工介绍工作内容,提升员工工作能力。新模式下的员工培训面向以人为中心的原则,结合员工自身的素质状况,为员工实行个性化培训,量身打造合适员工自身发展的培训则略,帮助员工加强自身的短板,同时减少培训内容的烦琐步骤,增加企业文化的宣传培训,给予新员工以坚定的职业性信念感和工作信心。

(四) 绩效考核

领导力模型的基本要求就是划分出优秀人才和普通人才的指标。以它为基础确立绩效考核指标,使绩效考核标准更具有科学化以及规范化,系统化的绩效考核标准能够更加真实地反映员工工作表现,让表现优秀的员工及时得到回报,能够对员工予以积极的激励,提高员工的工作积极性。

(五) 职业晋升

实现职业晋升是每个企业员工工作的期许和愿望,它是员工工作努力成果的直接表现,意味着员工的能力和职业发展步入一个新的阶段,通过建立领导力模型的企业晋升标准,有利于激励员工提升自身工作能力,积极努力工作,有利于提高企业的整体竞争力。

五、建立领导力模型的步骤

领导力模型的建立需要根据企业的实际情况及发展战略,采用多种方法,例如采用观察法、调研法、访谈法、选举法等方式,得出普通和优秀人才的差异标准。

(一) 目标明确,定义标准

建立领导力模型基础的前提是明确当下企业发展的焦点问题,以及聚焦人力资源管理的核心问题,确定最终企业的期望结果。要做好这些准备工作就需要企业对于当前的业务进行深入分析,明确自身企业文化、核心价值观、发展战略、岗位需求等问题,在明确了这些问题的基础上,选择合适的方法比较出能够满足以上目标的优秀员工和普通员工的差别,并把这些差异化标准放到企业的领导力模型建立标准中来。

(二) 选取样本分析

根据不同岗位的具体要求,从不同岗位中选取一定

数量的高绩效和底绩效员工进行研究分析。在分析中可以采用问卷调查法、专家讨论法、评选法、访谈法、评价法等方式获取到具体的能力素质特征数据。

(三) 建立领导力模型

企业通过以上方法提炼出领导力能力特征和数据后,要根据企业的不同岗位和不同级别的职业需求,进行数据分类确保能够清晰定义能力标准、划分能力级别、对能力行为具体描述,以满足不同岗位的评价考核需求和同一职位在不同阶段的能力评价体系需求。

(四) 确认评估

建立领导力人力资源管理评价体系后要通过个体样本测试及多个样本测试等方法,确定领导力模型的科学性和有效性。最后对于团体企业员工的通用能力进行专业评估、企业工作人员的核心能力进行评估以及对于企业工作人员的专业技术能力进行评估,以得出基于企业团体员工的科学有效的领导力评价标准。

(五) 使用与纠正

在领导力模型建立之后,要把它和企业人力资源管理工作进行融合应用,并且向员工推广领导力模型评价标准的有效性,端正员工对于领导力模型下人力资源管理工作的态度,打消员工的使用顾虑,以确保新型的人力资源管理工作的顺利展开。

(六) 反馈与评价

在领导力模型的人力资源管理工作建立推广使用后,要建立全面的评价和反馈机制,这种新模式的运用还存在着一些不足以及在实施过程中还会与传统的人力资源管理模式存在冲突,因此全面的反馈和评价体系十分重要,它可以帮助企业领导发现领导力模型使用中存在的问题,在实践中对其模型进行补充和调整,以满足企业长期适用的需要。

总结

领导力模型的运用弥补了原有人力资源管理的不足,对于人才岗位适配的方法予以补充,深入挖掘员工的职业素养和闪光点,让员工能够进入到最适合自己的岗位中,以发挥员工的最大工作价值。在探索领导力模式指导下的企业人力资源建设道路,可能还会遇到新的难点和问题,但是我们要继续建设完善领导力模型,为企业在市场竞争浪潮中打下坚实基础。

参考文献:

- [1] 杨兴. 国企领导力培训面临的挑战及应对策略[J]. 人力资源, 2021(2): 138-139.
- [2] 朱嫣, 于婧雯, 张怡然. 石油企业领导力模型构建与应用[J]. 石油组织人事, 2020(6): 76-78.
- [3] 吴琼. 企业人力资源管理现状及优化举措研究[J]. 老字号品牌营销, 2019(12): 47-48.
- [4] 项蕾. 基于胜任力模型的国有企业干部考核评价探索[J]. 中国集体经济, 2020(18): 107-109.