

Construction of Competency Dictionary Based on Job Competency in Aviation Training Practice

Guangyan Han Gaojian Xia Jinxin Huang

China Southern Airlines Co., Ltd., Guangzhou, Guangdong, 510800, China

Abstract

This paper uses aviation language to deconstruct the logic of airline employee behavior, and forms a set of competency and quality dictionaries applicable to airlines by establishing a framework, clarifying logic, and enriching content. Help airlines build a circular system of testing (evaluation), training (training), and combat (practice) that promote and complement each other, and continuously improve the quality and efficiency of talent training. Help airlines clarify talent standards, optimize training systems, improve employee performance, promote corporate culture, and support organizational reform and development.

Keywords

competency dictionary; job competency; aviation training

航空培训实践之基于岗位胜任力的能力素质词典建设

韩光艳 夏高健 黄金鑫

中国南方航空股份有限公司, 中国·广东 广州 510800

摘要

使用航空语言对航空公司员工行为逻辑进行解构, 通过建立框架、明晰逻辑、丰富内容, 形成一套航空公司适用的能力素质词典。助力航空公司构建测(测评)、训(培训)、战(实践)相互促进、相辅相成的循环体系, 不断提升人才培养质效。帮助航空公司明确人才标准、优化培训体系、提升员工绩效、推动企业文化建设, 支持企业的组织变革与发展。

关键词

能力素质词典; 岗位胜任力; 航空培训

1 引言

航空培训是补充航空人才供应链数量缺口, 提升质量水平, 助力航空公司战略落地和指标达成的重要路径。基于胜任力的航空培训从传统的知识技能传授, 转换到深层的、全面的胜任力提升上面, 能够显著推动航空公司安全、运行、服务等方面的绩效提升。

胜任力又称能力素质, 是影响工作业绩的个人条件和行为特征的总称, 包括知识、技能、职业素养等。能力素质指标是能力素质的衡量标准, 是人才测评体系的基本组成元素, 能力素质词典是能力素质指标的合集。

能力素质词典能够帮助航空公司明确人才标准、优化培训体系、提升员工绩效、推动企业文化建设, 还能支持企业的组织变革与发展。为做好人才甄选、培育、管理及使用

工作, 在人才标准及能力素质指标建设方面进行探索, 使用航空语言对员工行为逻辑进行解构, 形成一套航空公司适用的能力素质词典很有现实意义。

2 能力素质词典建设现状

2.1 外部情况

中智、倍智、北森、诺姆四达、仁脉等人才发展相关专业公司均开发了能力素质词典, 用于指导相关业务开展。倍智词典包括管理业务、管理人际、管理团队、管理自我4个维度, 50个指标; 北森词典包括管理自我、管理他人、管理管理者、管理事业部/职能、管理组织5个横向维度, 确保工作结果、带领团队成功、促进人际协同、发挥个人效能、战略主题5个纵向维度, 79个指标; 诺姆四达未印制词典, 开发了包括200个常用指标的指标库; 仁脉词典包括商业运作、运营管理、有效领导、人际技能、个人效能5个维度, 20个方面, 75个指标。

2.2 航空公司情况

诸多航空公司通过引入人才测评系统或采购相关服务直接或间接使用人才发展专业公司的能力素质词典开展人

【作者简介】韩光艳(1981-), 女, 硕士, 高级经济师, 从事航空培训、人才测评研究。

夏高健(1986-), 男, 硕士, 从事航空培训、人才测评研究。

黄金鑫(1991-), 女, 硕士, 从事航空培训、人才测评研究。

才相关工作,陆续针对航空系统业务、关键岗位等,建立了不同业务系列、不同岗位的能力素质指标体系或课程体系。

3 能力素质词典建设中的问题

3.1 外部不适用

倍智、北森、诺姆四达、仁脉等人才发展专业公司的能力素质指标面向社会各行各业,存在表述过于笼统、部分指标含义重叠、行为表现与航空业务场景不符等问题,对航空公司来说适用性和匹配性不强,不适合直接引进。

3.2 标准不统一

航空公司对于能力素质指标建设没有统一的格式规范、标准,所属单位与外部不同的专业公司合作或自主建设能力素质指标,对同一能力素质的描述有时存在较大差异,描述角度、表述详略、呈现形式都不统一,需要使用航空化的、统一标准的能力素质语言进行规范梳理。

3.3 针对性不强

航空公司各单位对能力素质指标的认识、理解和应用水平不一致,没有深入挖掘部分指标的内涵。如高效执行,主要包括快速行动、密切跟进、运用科学方法三个维度,有的表述涵盖了计划执行、思维严密、责任驱动等内容,存在不聚焦,流于浅、流于宽、流于泛的情况,针对性、指导性不足。

3.4 未形成体系

航空公司各单位现有能力素质指标多数为项目开展过程中积累下来或围绕某类岗位进行的阶段性设计开发,对业务和岗位的覆盖面不广,指标较为零散,需要根据公司整体要求和人员能力素质现状进行系统化的顶层设计,形成逻辑严密、覆盖范围广泛的能力素质指标体系,更好地服务公司各单位及各业务场景。

3.5 未有效利用

航空公司各单位在梳理建设能力素质指标后,一般用于指导人员选聘、培训课程开发等工作。由于没有开发或引入能力素质指标对应的测评题本,无法对人员能力进行科学评测,往往使用一次之后便束之高阁,未能有效利用。

3.6 未动态发展

随着航空公司的发展和人才战略的推进,对人才能力素质的要求也在不断发展变化,目前各单位的能力素质体系未能根据实际需要进行动态调整,部分指标已经不符合公司现阶段需要。

基于以上几点,为进一步厘清航空人才发展思路、完善人才评价标准、明确人才提升方向,梳理基于岗位胜任力的能力素质词典,以便推动航空公司人才工作高质量发展,变得尤为迫切和重要。

4 能力素质词典建设思路

4.1 把准选人用人导向

航空公司坚持党管人才,致力于培养符合国企好干部

标准和要求的党员干部队伍和人才队伍,对飞行、机务、客舱等专业系统提出针对性要求。能力素质词典的建设应力求深刻认识、准确把握公司选人用人导向,梳理形成对应能力素质指标。

4.2 满足业务运行需要

能力素质词典建设应实地调研职能、营销、飞行、机务、航务、航卫、客舱、地服和信息等系统单位,摸底、收集、遴选各单位对人才能力素质的细化、个性化要求,形成共性 & 个性能力素质指标,满足业务运行实际需要。

4.3 充分吸收现有成果

对人才发展相关专业公司的能力素质指标进行选择性的引入,对前期积累的能力素质词典建设经验进行充分吸收借鉴,对公司各业务系统积累的能力素质指标进行规范和选用,力争充分吸收、博采众长、臻于完善。

4.4 梳理完善指标逻辑

建立框架。按照习近平总书记勉励年轻干部提高七种能力要求,全部指标归为七个能力大类,分别为政治能力、调查研究能力、科学决策能力、改革攻坚能力、应急处突能力、群众工作能力、抓落实能力,便于理解、查询和使用。

明晰逻辑。每个能力类别下的指标按照认知/意识、技能、个性/特质进行逻辑梳理与排序,如应急处突能力类别中,安全意识、规范意识属于认知/意识层面,风险管控、问题解决、灵活应变属于技能层面,情绪稳定属于个性/特质层面。

丰富内容。每个指标均参考公司导向、业务需求、人才测评实践、人才发展专业公司资料、互联网公开信息等,使用航空化的语言进行梳理和呈现。同时,每个指标均包含三个行为表现指标,用以解读指标的典型行为表现、不同培养阶段与路径。

4.5 实现测培有效联动

能力素质词典建设与人才测评系统引进同步开展,确保能力素质词典中的指标及表述既符合航空公司实际运行需要,又能够在人才测评系统中匹配对应题目开展科学评测,从而在测评结果的指导下开展针对性培训,助力公司建设测(测评)、训(培训)、战(实践)相互促进、相辅相成的循环体系,不断提升人才培养质效。

5 能力素质词典建设成果

通过深入借鉴外部人才发展专业公司能力素质词典建设经验、充分吸收航空公司各单位人才标准及能力素质指标建设成果,结合人才测评实践与探索,建立基于岗位胜任力的能力素质词典(指标合集)。为航空公司开展人才培育与发展工作提供方向和指引、开展人才测评相关工作提供参考和支持。能力素质词典包括7个类别,49个一级指标,每个指标对应3个行为表现指标。49个一级指标如下表所示:

基于岗位胜任力的能力素质词典									
一、政治能力									
1	政治判断	2	政治领悟	3	政治执行				
二、调查研究能力									
4	市场导向	5	客户导向	6	信息处理	7	分析能力	8	敏锐洞察
9	学习领悟	10	严谨细致						
三、科学决策能力									
11	战略思维	12	系统思维	13	数字思维	14	决策能力		
四、改革攻坚能力									
15	成就驱动	16	锐意进取	17	目标导向	18	问题导向	19	创新能力
20	承压能力								
五、应急处突能力									
21	安全意识	22	规范意识	23	风险管控	24	问题解决	25	灵活应变
26	情绪稳定								
六、群众工作能力									
27	服务意识	28	接纳包容	29	关心他人	30	激励他人	31	开放分享
32	培养他人	33	知人善任	34	同理心	35	亲和力	36	诚实守信
37	严于律己	38	公正廉洁						
七、抓落实能力									
39	积极主动	40	责任担当	41	踏实肯干	42	计划能力	43	统筹管控
44	组织协调	45	沟通能力	46	影响能力	47	团队合作	48	高效执行
49	精益求精								

6 能力素质词典用途

6.1 建立人才标准、凝聚人才共识

能力素质词典中的能力素质指标详细列出了员工高绩效完成工作所需的各种能力素质。在充分调研的基础上研制能力素质词典能够建立明确统一的航空公司人才标准，回答好培养什么样的人的问题。在航空公司内部凝聚对人才的共识，为公司人才强企战略落实落地提供支撑。

6.2 完善培训体系、提高育人能力

能力素质词典是基于胜任力的培训体系建设与完善的基础，能够有效引导培训重点由传统的知识技能传授转向影响绩效表现的关键能力素质。助力航空公司找准员工能力素质与实际运行需要之间的缺口，完善培训体系，更好解决员工欠能问题，为公司多出人才、快出人才、出好人才。

6.3 推动测评实践、培育测评品牌

测评业务开展的基础和起点是评价标准建设、胜任力模型搭建。能力素质词典的建设能显著提高能力建模及测评工作开展的效率与质量，对航空公司推广基于胜任力的培训理念，深入开展测评实践，培育测评品牌具有显著推动作用。

7 相关工作拓展

7.1 意见征集

在航空公司范围内广泛征集各业务系统单位对能力素质词典框架及指标内容的意见建议，进一步凝聚人才培养发

展的共识，为词典的修订完善和推广使用打好基础。

7.2 词典印制与著作权申报

在基于岗位胜任力的能力素质词典内容确认后进行能力素质卡片印制和手册印制工作。其中卡片为每个能力素质指标一张卡片，正反面印制，正面为指标定义、反面为对应的三个行为表现指标描述，方便敏捷建模使用；手册为印制有所有指标及其行为描述的口袋书，便于整体翻阅查看。能力素质词典，可作为汇编作品整体进行著作权登记申报，提升航空公司在测（测评）、训（培训）、战（实践）工作的专业化水平、认可度和竞争力。词典印制与著作权申报完成后可在公司各单位人力资源部门进行宣贯推介。

7.3 动态修订完善

能力素质词典及指标是航空公司多年人才发展思想、实践的归纳总结，后续可以根据发展导向及人才培育、人才测评实践进行动态修订，不断完善，使其成为航空人才发展实践的重要指导和应用指南。

参考文献

[1] 刘远我. 人才测评：方法与应用（第4版）[M]. 北京：电子工业出版社，2022.

[2] 张登印,李颖,张宁. 胜任力模型应用实务[M]. 北京：人民有点出版社，2024.

[3] 苏永华. 全面人才评价[M]. 北京：经济日报出版社，2022.

[4] 马欣川等. 人才测评：基于胜任力的探索[M]. 北京：北京邮电大学出版社，2008.