

基于胜任力模型的高校行政管理人员体系建构

伦志强 逢通 李久东 (通讯作者)

齐齐哈尔医学院 黑龙江 齐齐哈尔 161006

[摘要]高校行政管理工作是高校发展和改革的重要内容,其工作内容相对繁琐复杂,需要按时完成高校交办的各项工作任务。但由于行政管理本身属于运用国家权力对社会事务的一种管理活动,许多高校大多由行政管理人员掌握学校的权利资源,导致高校行政管理人员与其他教职工的薪资待遇方面存在较大的差距,容易出现高校行政管理机构过于膨胀,人员数量众多但服务意识淡薄,滥用职权的现象时有发生,严重影响到高校各项工作的顺利进行。基于此,本文就针对胜任力模型在高校行政管理中的应用进行探讨,以构建出科学合理的行政管理人员体系,为提高高校行政管理效率奠定扎实的基础。

[关键词]高校;行政管理;人员体系;胜任力模型;构建策略

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.10.001

高校行政管理是促进高校提高人才培养质量的有效途径,也是创新人才培养机制的主要手段,提高高校行政管理效率对推动高校正常运转具有重要的现实意义。现如今,随着教育事业的高速发展,高校正处于改革转型的关键时期,为行政管理工作带来了巨大的挑战。而行政管理人员的综合素质直接决定了学校行政管理质量和效率,想要在关键时期保证行政管理人员能够承担重任,勇于直面挑战,并共同制定相应的措施来攻克难关^[1],就必须从学校行政管理人员的素质方面着手,促进其综合素质和管理水平的提升。而胜任力模型的高校行政管理中的应用,可以明确指出从事行政管理职位的人员必须掌握相应的能力,才能胜任行政管理工作相关的职责,能够为高校在实施行政管理人员招聘时提供明确的衡量指标,保证高校行政管理人员能够真正胜任学校行政管理中的各项工作,为高校打造一支高质量、高素质的行政管理人才队伍。

1 高校行政管理人员的胜任力

1.1 胜任力的基本概况

“胜任力”的定义相对广泛,一般从职业、行为以及战略综合三个层面进行概括。首先,从职业层面而言,是指员工必须具备处理非常具体的工作任务需要掌握的能力;而行为层面,则是能拥有处理随机事物的能力;战略综合层面则是员工要根据实际工作需求,具备解决该项任务的管理能力。所以,胜任力本质上是指员工在工作具备能够决定个人业绩的自身要素和行为特征,能够为提高工作质量和效率所做出的最大贡献。因此,胜任力的特征一般包含员工的知识 and 技能水平、个人形象、工作动机、意识形态、价值观念、心理特征、认知水平以及行为方式等^[2]。

1.2 高校行政管理人员胜任力的构建要素

高校行政管理人员是维护行政管理秩序良好运行的人力保障,也是高校行政管理工作正常运行的主体。同时,高校的首要任务就是培养出高层次人才,为社会创新发展提供更多优秀的专业人才。在“三全育人”模式下,高校行政管理人员的整体素质对人才培养质量起着关键性作用,改善行政管理人员整体水平对促进高校学生全面发展具有较大的促进作用。因此,针对高校行政管理人员需要具备的胜任力的构成要素要包含以下几点^[3]:

(1) 行政管理技能。行政管理技能是高校构建行政管理人员体系中的基本前提,由于学校行政管理人员之间具有明显的差异性,部分管理人员的管理经验和水平参差不齐,成

为影响高校行政管理工作效率的主要因素。因此,要将行政管理技能作为行政管理人员胜任力的第一要素,在人才招聘中作为衡量人才的重要指标之一。当前,我们正处于信息时代,为了保证高校行政管理工作实现与时俱进发展,行政管理人员必须掌握一定的现代化信息技术,能够熟练地应用各种先进的新媒体设备,以实现传统行政管理模式向信息化管理模式转变,为提高行政管理质量和效率提供先进的技术支撑,保证在实践中能够顺利的完成各项工作任务,在高校高质量发展过程中发挥其积极作用。

(2) 人际交往能力。人际交往能力是行政管理人员在日常工作中具备的处理人事关系的能力,主要是指在具体工作或任意工作中能够与他人之间进行有效沟通的能力,在互相交流中掌握他人的基本信息,比如,情感、信念、思想、态度等。所以,在行政管理岗位上人际交往能力是衡量员工胜任力的重要体现,只有具备一定的人际交往能力才能有效解决实际工作中所遇到的困难,并且在正确的交流中解决因思想观念不同而引起的矛盾,帮助员工在行政管理工作中取得更多成就^[4]。

(3) 职业素养。职业素养作为员工个人内在行为的总和,是行政管理人员在完成各项活动中必须遵守的行为规范。高校行政管理人员要想保证自身行政权力在运行中始终保持科学合理性,就必须规范自己的行为,拥有较高的职业素养从而将高校行政权力发挥其法律效益,提高高校行政管理工作的权威性和严肃性。因此高校行政管理人员首先要树立法律意识,遵守各项规章制度,坚定自己政治立场,并拥有高层次的文化素养和心理素质,能够明确自身的职场规划^[5],承担起自己的职业使命。比如,在处理各项工作中要始终保持积极向上的乐观心态,具备一定的抗压能力,能够勇于面对各种不利因素的影响,合理的控制自己的情绪。

(4) 创新能力。创新作为实现可持续发展的第一生产力,高校行政管理人员的创新能力是构成其胜任力的主要内容。行政管理人员的创新能力主要是围绕高校教育教学活动,通过一系列创新的管理方式,激发学校教职工的兴趣和热情,为学校教学活动、科研工作以及各项组织工作提供创新动力,为营造更加轻松、和谐的校园环境提供帮助,并打造出拥有自身学校特色的校园文化氛围。尤其是当前各大高校面对这一严峻的竞争环境,面临多重的挑战,只有不断创新高校行政管理模式,才能促进其行政管理水平的提升,从而有效推动高校实现可持续发展。

2 基于胜任力模型在高校行政管理人员体系构建中的应用策略

基于胜任力模型来构建高校行政管理人员体系，主要是为了通过员工自身所具备的胜任力要素，根据员工在实践中的表现将具有卓越成就的员工和普通员工进行合理划分。以下就高校行政管理工作的实际需求，就胜任力模型而言，提出高校行政管理人员体系构建策略。

2.1 明确高校行政管理人员的职业规划

高校在构建行政管理人员体系时，首先要对行政管理人员进行合理的人力资源规划，对其进行针对性的管理，帮助他们明确自身岗位对他们提出的要求。就胜任力模型角度思考，行政管理能力、人际交往能力以及其他职业技能均可以通过实践工作进行经验积累，在后天的努力下不断得到提升。而职业素养和员工的性格特点则更倾向于先天性格，想要真正实现转变需要消耗大量的时间和精力，具有较大的困难。因此，基于胜任力模型下高校构建行政管理人员体系时必须合理配置人力资源，根据每一位员工的实际情况进行详细分析。比如，要根据员工所具备的胜任力要素思考对他们的培训成本和招聘成本，一旦培训成本超过招聘成本，则要考虑是否将员工调动到其他岗位上，然后再一次聘请更符合岗位需求的专业人才。另外，高校要结合行政管理岗位对员工的实际需求进行详细分析，从而制定出更加科学合理的人员招聘计划、培训计划和管理活动等，以便高校行政管理人员明确自身的职业规划。

2.2 加强行政管理人员招聘管理

就胜任力模型而言，对高校行政管理人员招聘要按照其职能岗位的高低进行合理选拔，以引进符合行政管理工作内容、并满足行政管理胜任力组成要素的相关联的员工。比如，高校行政管理部门可以根据职能岗位的不同划分为管理部门、决策部门、操作部门这三大部门。往往操作部门人员招聘门槛会相对较低，通过简单的招聘方式即可引进。然而，在胜任力模型下，需要以实现高校可持续发展战略为基准，通过选拔人员的胜任力要素作为衡量行政管理人员的重要指标，以选拔出符合标准的人员队伍。比如，在人员招聘中要重点对人才的心理素质、个人综合能力进行考核，通过心理测试、知识技能测试等方法来帮助面试官更加全面的了解应聘者各方面的情况。高校行政管理人员属于学校领导级别的范畴，在人员招聘中会更加严格，需要根据不同部门来考核对应的胜任力要素。比如，操作部门则更注重员工的专业技能和业务能力，管理部门则更注重员工的行政管理能力，而决策部门则更注重员工的创新能力。针对性的进行考核测试，来选拔出真正符合岗位需求的人员。

2.3 制定完善的技能培训计划

通过技能培训能够全面提高高校行政管理人员体系的综合管理水平，所以技能培训是高校行政管理人员体系构建中的又一主要内容。基于胜任力模型下，对行政管理人员的培训工作需要从管理理念、职业态度等方面进行思考。由于行政管理工作涉及法律范畴，所以要加强高校行政管理人员的法律教育培训，帮助其增强法律意识，要求他们在实践中能够遵守职业道德规范，提高行政管理工作的科学性和合法

性。同时，还要根据高校行政管理人员结构，制定出合理的技能培训计划，要求将理论与实践相结合，定期组织各项教育培训活动。或者采用“传帮带”模式，帮助新入职的行政管理人员管理技能、人际交往能力、创新能力、职业素养等方面的提升，让他们更快的融入行政管理工作中，促进高校各项工作的正常运行。

2.4 建立完善的绩效考核制度，加强薪酬管理

由于高校行政管理工作量相对繁琐，导致绩效考核工作一直是高校行政管理人员体系建设中最薄弱的环节。所以，首先要建立完善的绩效考核制度，利用制度保障来给予相对具体的考核标准。比如，必须明确规定不同部门的职责范围，以提高行政管理人员绩效考核结果的公平公正性。其次，对于不能量化的工作内容一般采用关键事件的方法对相关人员进行考核，以非量化和量化相互结合的方法来提高高校行政管理部门绩效考核的规范性，防止行政管理部门出现权责不清的现象。最后，为了通过胜任力模型来选拔出具有卓越成就的人员，可以加强薪酬管理，将行政管理人员的薪酬与绩效考核相结合，帮助行政管理人员做到劳有所得，充分调动员工的工作积极性。比如，可以通过底薪加绩效奖金、奖励薪资的方法，真正将胜任力模型展现在员工薪酬体系中，深入挖掘出行政管理人员的潜力，才能更好的发现胜任力突出的行政管理人才。

综上所述，胜任力模型属于当前人力资源管理中全新的一种分析方式，能够准确的分析出员工的职业动机、个人特点、能力和水平等。将胜任力模型应用到高校行政管理人员体系建构中能够明确规定行政管理人员必须具备的行为特征，高校可以根据行政管理人员胜任力的构成要素，全方位的了解员工的实际情况，并针对性的提出相应的改善措施，从而提高行政管理人员的整体质量，为高校人才培养质量和实现持续发展提供重要的人力支撑。

参考文献

- [1] 安琪. 基于胜任力模型的高校行政管理人员体系建构[J]. 佳木斯职业学院学报, 2017(05): 442.
- [2] 钟哲. 论应用人才培养导向下实践教学体系的建构——以行政管理专业为例[J]. 黑龙江高教研究, 2016(10): 20-23.
- [3] 王莉芬, 周剑良, 杨勇. 普通高校本科教学质量评估与保障体系建构的思考[J]. 高教论坛, 2015(07): 77-80.
- [4] 张宇. 基于区块链技术的高校人力资源培训新生态构建[J]. 黑龙江高教研究, 2021(05): 41-47.
- [5] 杨聚鹏, 梁瑞. 组织要素视域下大学治理体系构建的逻辑要义、结构解构与体系重构研究[J]. 中国电化教育, 2021(10): 43-50.

作者简介:

伦志强, 1989年2月, 男, 汉族, 黑龙江省齐齐哈尔市, 硕士研究生, 无职称, 研究方向: 基础研究。

[基金项目] 齐齐哈尔医学院2019年社会科学基金项目

项目名称: “高校行政管理人员职业胜任力提升路径研究”

项目编号: QYSKL2019-14