

基于胜任力的高校干部培训工作研究

沈又红,周凯兴

(湖南师范大学 党委组织部,湖南 长沙 410081)

摘 要:能力的培养是干部教育培训的主题。本文通过对胜任力理论的介绍,初步构建了高校中层干部胜任力模型,并对如何开展胜任力培训进行了阐述。

关键词:胜任力;胜任力模型;高校干部培训

中图分类号:G640 **文献标识码:**A **文章编号:**1674-5884(2013)12-0048-03

《湖南省高校干部培训质量与效益问题调研报告》显示,我省高校干部教育培训在提高质量与效益上还存在一些不足,主要表现在以下几个方面:一是培训的目的性需要深化,内容的实效性与针对性还有待进一步加强;二是教师队伍建设还需要进一步加强和优化;三是培训方式有待进一步创新。我们认为,高校干部培训工作的创新亟待吸收和借鉴人力资源开发理论,先研究基础理论,再进行实践操作层面的设计,才能增强高校干部培训的实效性,从而有效提高其质量与效益。近年来,西方管理学家提出的胜任力理论逐渐介绍到国内,并在一些企业管理人员培训中得到了广泛运用,我们将胜任力模型引入到高校干部的培训过程中,构建以胜任力为基础的高校干部培训体系已具备了条件。

一 胜任力及高校干部胜任力模型

哈佛大学的 McClelland 教授于 1973 年提出了“胜任力”概念。他认为:胜任力是指能将某一组织中有卓越成就的人与表现一般的人区分开来的深层次特征,包括动机、态度、自我形象、特质或价值观以及某领域的知识、认知和行为技能。它是可以被测量的。

McClelland 关于胜任力的冰山模型把知识、技能归于冰山的上半部,是容易看得见的部分;而自我概念、社会角色、品质与动机等则位于冰山的底层,比较难以感知和挖掘,但这些又正是区分表现优秀者与表现平平者的关键因素,也是基于胜任力的培训所关注的重点。

目前,研究者已经建构了如下几种高校干部胜任力模型。

一是林日团等建构的高校中层管理干部胜任力模型。该模型包括学术(业务)素养、尊重理解、民主责任、教育信念、教育视野、团结协作、成就驱动、沟通表达、决策判断、目标监控、创新开拓、组织协调、授权激励等 13 项胜任特征。

二是姚林建构的高校行政管理人员胜任力模型。该模型包含 21 个胜任力特征,即政治素质、责任心、正直感、奉献精神、进取心反映、原则性、自信心、主动性、工作效率、沟通协调力、贯彻执行水平、组织管理水平、创新能力、科研水平、学习水平、理解能力、知识水平、团结协作、诚实待人、灵活应变能力、情绪控制。

三是张悦靖建构的高校中层管理干部的胜任力模型。该模型包含四个特征:思想品德、职业素养、人际促进、领导艺术。

通过对以上三种模型的对比分析,我们认为高校干部胜任力模型应具备以下核心特征:

1. 知识和技能层面,我们可以统而称之为“智慧力”。“智”就是发现知识、学习知识、存储知识、提取知识和运用知识的能力等,这是可以学来的。“慧”是一种洞察力、预见力、解释力和创造力,是一种感悟,是学不来的。它部分靠遗传,部分靠感悟,靠启迪。慧根慧根,根是先天的,是遗传,我们每个人都有慧根,都有慧根的遗传,所不同者,在于开启的早晚有异、开启的方式有别而已。智是逻辑思维,慧是形象思维。我们要用智来充实慧,用慧来指导智。有些高校干部有智,但慧不够,洞察力不够,创造力不够。有智无慧是书呆子,有慧少智,还能逞一时之雄,所以慧很重要。当然智与慧不可能截然分开,我们很少看到有智无慧和有慧无智者。通过学习、培训和干部自身的实践可以

提升干部的智慧力。干部智慧力是干部胜任力的基础。

2. 态度或价值观层面,我们可以统而称之为“道德力”。道德力体现为号召力、凝聚力、人格力。号召力强的人一般都是品德高尚的人。黑格尔说过,同一句格言从一个饱经风霜的老人口中说出,和从一位少不更事的年轻人口中说出,其效果是全然不同的。我们也可以这样说,真理从一个道德高尚的人口中说出和从一个道德卑鄙的人口中说出也是不一样的。真理由一个道德高尚的人来宣讲,才会使人信服,才会有号召力。当然,有号召力还要有凝聚力,把人号召过来让他们不散才算有凝聚力。怎样才能做到有凝聚力?一靠道德,二靠能力。有道德没能力不行,做不成事谁也不会相信你,听从你。有能力没道德也不行,只有能力没有道德就会用能力做坏事,能力越大,坏事做得越多,坏事做多了,怎么会有凝聚力?人格力指人的人格魅力、影响力。人格是个人在适应环境的过程中所表现出来的系统而独特的反应方式,这种方式是遗传、学习和实践的结果,古人讲格物、致知、诚意、正心、修身、治国、平天下,前四者指人格的养成,后三者指人格的丰富。无论养成还是丰富,都离不开实践。所以,我们要在实践中提升人格,在实践中增强人格力。什么是道德?“道”者,导也,指引导人的东西。引导人的东西是什么?是世界观、人生观、价值观。属于形而上的范畴。道靠修,修者,饰也,就是把不好的东西去掉,把好的东西保留,并增加好的东西。“德”者,得也,指得到什么,得了多少,用什么方式得的,得的量与自己的贡献率是否相称等等。如果得了不该得的,或用不正当的手段得了东西,就是失德或缺德。得其所该得,是为有德,该德而不得,或成就别人或社会的德,是为高德。德是处事方式,是道的实践,因而是看得见的、形而下的东西。道德力是干部胜任力的核心。

3. 动机和特质层面,我们可以统而称之为“意志力”。意志力靠实践。实践出真知,实践长才干、锻炼才干。意志力主要包括动机、毅力和信心等。动机是推动人从事某种活动,并朝一个方向前进的内部动力。是为实现一定目的而行动的原因。心理学认为引起动机的内在条件是需要,引起动机的外在条件是诱因。高校干部要为了促进学校的发展而想事、谋事、做事、做成好事。让干部们在学校的发展中实现自己的价值,得到发展,与学校同进步,在学校的发展中满足自己的需要。毅力是指坚定持久、毫不动摇的意志和力量,是时间上持久性和精神上坚韧性的表现。做任何事都不可能一蹴而就,所以没有毅力就办不成任何事。古人说:人而无恒,不可以做巫医,说的就是这个意思。培养毅力,一靠信念,二靠愿望,三靠兴趣,四靠习惯。这些都靠自己在实践中培养,别人无法代替。信心是指对行为必定成功的信念。它由三个方面的表现要素构成,即对行动实现难度的外在认知、情绪和外在意识。认识什么是信心固然重要,培养信心更加重要。信心来自成功,在成功的实践中获得信心。高校干部既要培养自己的信心,又要维护同事和下属的信心。培养信心是我们教育的起点,也是干部胜任力培训的重点。

以上是高校干部胜任力的基本模型,在此基础上,我们对高校系统内部的干部类别进行细分,进而形成不同类别干部的胜任力模型。比如高校学工干部和团干部其灵活应变特征就相对于其他类别干部要显著一些,组织人事干部其政治素质特征也会相对凸显一些,办公室干部的组织协调、目标监控等特征要强于其他类别干部,等等。

二 胜任力研究对于高校干部培训的意义

通过建立胜任力模型,可以较为清晰的勾勒出某种类别干部从事其工作所应具备的能力,因而对于高校干部培训工作具有多方面的理论指导意义。

一是有利于凸显干部培训的个性化和针对性。以往的干部培训大都是一个模式,一种标准,往往忽略了干部的个性化需求,也就造成了干部培训工作的针对性和实效性低下。通过引入胜任力和胜任力模型,能够对各种类别和层次的干部作出具体分析,建立相应模型,这既能使干部通过对照模型明确自身不足,也能使干部培训机构明了培训工作的目的和方向,从而制定出合乎干部个性化需求,更具有现实针对性和实效性的培训方案,组织起科学有效的培训内容。

二是有利于提升高校干部动机、态度、价值观等隐性特质。实事求是的讲,现今高校干部特别是管理干部由于培训工作的缺位(主要是重视理论知识和业务知识的学习,忽视动机、态度、价值观的养成),人浮于事的惰政现象比较突出,许多干部前途方向不明,动机、态度不正,缺乏价值引领。通过建立胜任力模型,将原来不受重视的动机、态度、价值观等隐性特质能够给予足够关注,使干部培训工作能更多在这些方面下功夫。

三是有利于提升高校干部培训工作的战略性和全局性。基于胜任力的干部培训,对于培训活动外部环境的变化及其对胜任力培训可能造成的影响给予了更多关注,不再把眼光局限于当前,有利于对未来相当长一段时间内干部胜任力的开发以及符合胜任力要求的干部培训作出战略性的安排。它不仅可以满足当前岗位对胜任力的要求,而且能从战略层面上满足高校当前及今后一段时间里对干部胜任力的要求。

四是有助于高校干部的自我管理和职业生涯规划。干部胜任力培训通过开发干部胜任力模型、对干部的胜任力潜能进行评价,有利于辅助干部了解个人特质与工作行为特点及发展需要,开发自身的职业潜能,增强干部适应未来环境和发展的能力,为干部指明发展道路,帮助干部实现自身发展目标。

三 如何开展高校干部胜任力培训

开展高校胜任力培训,目的在于提高干部培训工作的实效性和针对性。具体表现在以下几个方面。

1. 进一步创新教育培训内容

高校干部教育培训应当遵守中央、省委对于干部教育培训的总体要求,努力在创新教育培训上下功夫,增强针

对性与实效性。应以“党的事业需要什么”为指引,宏观把握教育培训方向。应以“干部成长缺少什么”为依据,在充分征求高校广大干部意见的基础上,对照高校干部胜任力模型确定教育培训内容。应通过创新教育培训内容来活化培训项目。内容应以提高干部的综合素质和创新能力、促进人的全面发展为中心,一定要精要管用,重点在提高干部的政治鉴别能力、依法行政能力、公共服务能力、调查研究能力、学习能力、沟通协调能力、创新能力、应对突发事件能力、心理调适能力等上下功夫。

应善于把握高校干部的成长规律,教学课程的设置要跟上时代步伐,以社会需要、学员需求为导向进行按需施教。授课教师在教学过程中要坚持理论与实际相结合的原则,根据参训学员履行岗位职责的要求,选择面对现实、贴近生活中的难点、疑点和热点问题的内容,体现针对性、导向性和适用性。教学内容在学习中国特色社会主义理论体系、构建社会主义和谐社会理论,引导广大干部用发展着的马克思主义武装头脑、指导实践、推动工作的前提下大力创新。应注重知识的更新、信息的增容。注重用现代科学文化知识和人类创造的优秀文明成果充实学员头脑,使学员能够做到“基本理论深学,本职业务精学,修身知识勤学,急需知识先学”。

2. 进一步创新教育培训方式

培训方式是干部胜任力培训的重要手段。应当遵循干部教育培训的规律,改进传统的以教师为中心、以教材为中心、以课堂为中心的教学模式,积极推进教育培训方式的创新,形成分层次、分类别、多渠道、多形式、重实效、充满活力的教育培训格局。

首先,应注重学员的主体性,以调动学员的学习积极性为出发点,建立与学员需求相符的培训方式。应建立教学相长、学学相长互动式课堂,从接受性教学为主转变为研究式教学为主,以教与学的良好互动为载体,充分发挥教师的主导作用和学员的主体作用,调动“教”与“学”两方面的积极性。应从课堂系统讲授式教学为主转向包括体验式教学、案例教学、研究式教学等多种形式的互动型教学,增强干部的参与度和自主性。通过课堂讨论、案例研讨、学员论坛、小组讨论等形式使学员成为学习的主导者。学员们在研讨中针对当前工作的热点、难点问题,共同找原因、谈思路、寻对策,互相借鉴,互相学习,将教学过程变为一个激活思想、自由互动、分享成果、不断提高的过程。

其次,应以提高学员解决实际问题的能力为重点,建立与培训内容相符合的培训方式,一切以提高干部胜任力为要旨。教学上应选择在高校实际工作中遇到的真实事例,进行专题研讨,引导学员深入思考、独立研究和相互讨

论,从而提高分析问题、解决问题的能力。统筹利用各种教育资源和现代化教育手段,不断拓展教育培训空间。

再次,要以增强学员学以致用为目的。建立与学员成长相适应的培训方式。不断加强理论培训与实训相结合,促进学员“学”与“用”的结合。积极开展体验式教学,应把改革开放和现代化建设的现场变成课堂,把素材变成教材,把实践者变成教师,重视学员的临场感,能更为高效地启发思维、传授经验。应注重学员的工作和生活阅历,特别是工作的实际,引导学员带着工作和思想实际问题参加教育培训,运用所学内容思考和解决经济社会发展实际问题和个人思想实际问题。让学员分析事件,体验事件,从中得到启发。

3. 进一步创新教育培训机制

一是要创新激励与约束机制。应建立和完善学分制度、督学制度、考核制度等。相关培训机构应建立干部教育培训档案管理系统,对干部培训期间的学习成绩、政治表现、品德修养等进行综合鉴定,放入个人档案,作为组织部门对干部进行考察、评估、任职、晋升的重要依据之一。通过建立内在与外在相结合、激励与约束共同作用的干部教育培训动力机制,既能充分调动干部学习的自觉性主动性,也有利于形成正确的用人导向。

二是要建立培训后“追踪问效”机制。培训机构应建立对参训学员结业后继续跟踪调研制度,及时了解学员结业后的情况,找出在教育培训中存在的不足。同时,通过多种形式,征求高校对干部教育培训工作的意见和建议,着重了解对培训工作的认可程度和满意度,以及学员对培训内容接受和掌握程度。不断改进、创新,提高培训质量,以促进干部教育培训工作持续、稳定、科学发展。

三是建立高校干部教育培训的评价机制。培训机构可制定对于干部教育培训成效的评价指标,定期不定期地对干部参训情况进行测评,重点对干部培训计划的可行性、培训内容的合理性、培训方式是否科学、师资是否胜任、保障机制是否建立健全等进行评估。

参考文献:

- [1] 林日团,莫雷,王瑞明,等. 高校中层管理干部胜任力模型的初步建构[J]. 心理科学,2007,30(6):1471-1473.
- [2] 姚林. 高校行政管理人员胜任力模型的实证研究[J]. 人力资源管理,2012(9):164-166.
- [3] 张悦婧. 基于因子分析的胜任力模型初步构建[J]. 现代商业,2009(14):182-183.

(责任编辑 游星雅)