

基于人本管理的 高校管理人员职业生涯管理体系构建

李冠楠

泰州职业技术学院 江苏泰州 225300

摘要:现代大学治理理念强调,大学治理不仅要注重制度的设计与供给,也要重视人作为治理主体的价值。高校管理人员作为大学治理的主体之一,是促进大学实现可持续、高质量发展的关键力量,其职业发展状态对其工作积极性、创造性发挥具有深层次影响。以人为本,重视人的因素,构建高校管理人员职业生涯管理体系,激励管理者的价值发挥,实现管理者个体与学校组织的共同发展。

关键词:人本管理;高校管理人员;职业生涯;大学治理

Construction of a Management System for Career Development of College Managers Based on Human Management

Li Guannan

Taizhou Polytechnic College JiangsuTaizhou 225300

Abstract: The idea of modern university governance emphasizes that university governance should focus not only on the design and supply of institutions, but also on the value of the people as the subjects of governance at the actors. As one of the main bodies of university governance, colleges and administrators are a key force in promoting universities to achieve sustainable and high-quality development, and their professional development status has a deep impact on the positive and creative performance of their jobs. Person centered, emphasis on human factors, construct the career system of colleges and universities managers, motivate managers to play their values, and realize the mutual development between managers individuals and school organizations.

Keywords: human management; managers of colleges and universities; career; university governance

随着经济和社会的快速发展,高等教育正面临着巨大的挑战,大众化、现代化、国际化趋势对高校管理提出了更高的要求,大学管理正在向大学治理迈进。大学治理体系建设要求高校管理者具备专业化、职业化素养,管理人员的工作水平是大学治理能力的集中体现。个体角度,管理者努力提升与自身所在岗位相匹配、与机构职能相适应的职业能力,高效能完成岗位工作,促进自身职业发展。组织角度,学校努力建设专业化、职业化的职员队伍,为改革发展做好服务支撑。而现实状况,高校管理人员普遍面临管理工作、教学、科研任务的多重压力,同时管理职务名额有限,大多数管理人员感到职业倦怠。重视人(管理者)的因素,重视对人的激励,构建有利于高校管理者价值发挥和实现职业发展的制度和机制,即高校管理人员职业生涯

管理体系,促进制度与人的良性互动,这对于实现管理者个人发展与大学治理都具有重要意义。

一、高校管理者职业发展现状:缺乏激励与职业倦怠

从自我认知、自我发展、工作能力、工作评价、制度效果和制度建设六个方面对高校管理者进行问卷调查,结果发现,高校管理者普遍对工作满意度与获得感、收入与完成工作的匹配程度、职业生涯总体评价、绩效考核制度建设与执行效果、继续教育制度建设、公平竞争机制建设等指标打分低,对个人对工作熟悉度、工作完成程度、工作胜任度、与上级关系处理、与同事合作等指标打分高。

问卷数据反映出一个矛盾问题:一方面,随着内卷化严重,面对来自内部和外部双重挑战和压力,高校管理者更希望实现自我提升和发展。他们为自己制定了职业生

涯发展规划,并为之而努力。通过学习和锻炼,他们在工作能力和专业研究等方面取得了提升。另一方面,高校对于管理人员职业发展的制度建设不完善、制度执行不完全、执行效果不佳,限制和阻碍了管理人员的职业发展,现有制度缺乏对管理者的激励,产生职业倦怠。

由于我国高校尚未实行管理人员职员职级制,行政管理人员尚未拥有真正的管理者身份,现有制度缺乏对管理人员的身份认定和价值认同。高校管理人员来源复杂,其中少部分人一直从事管理工作,较大部分是从专任教师岗调动到管理岗,还有一部分人员虽然从参加工作进校时就应聘到管理岗,但同时也参与教学、科研工作。面对多重工作任务,管理人员对自己的职业身份产生困惑,缺乏工作动力。

二、高校管理者职业发展的关键:价值发挥与自我实现

大学治理分为外部管理和内部管理两个部分,如图 1 所示。外部管理是包括政府、市场、其他社会组织等外部因素对大学的发展选择与目标实现的影响和作用。内部管理则是作为整体的组织(制度)与作为个体的管理者(人),在实践中互动,提高管理能力与水平,实现发展目标的过程。由于大学内部管理人员承担的责任、等级、分工和需求等各不相同,组织在实现整体目标的同时,也需要重视和满足组织成员的个体需求和利益。制度与人是大学内部管理的关键因素,既要注重制度的设计与供给,也要重视人的因素,重视人作为行动主体的价值发挥。

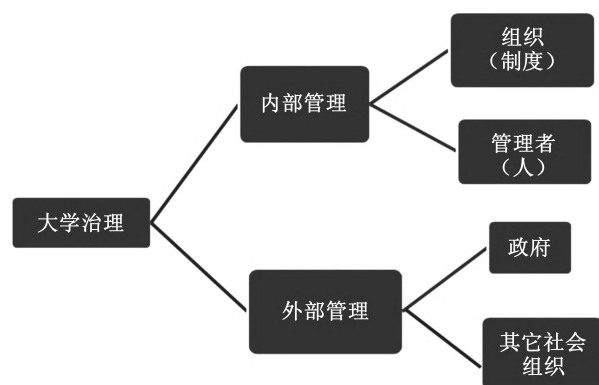


图 1 大学治理关系图

“所有的管理模式都是人创造出来管理人的,它们的好坏取决于创造和运用它们以及被它们所管理的人。”这句话简明扼要地阐述了制度与人(组织与管理者)之间的关系,如图 2 所示。人创造了制度,并在管理实践中运用制度。一方面制度约束人的管理行为,另一方面制度效果的有效发挥又可以激励人的价值发挥和自我实现,人的自身需求和利益的满足反过来又会促进管理能力的提升、组

织目标的实现,对于大学治理来说,就是实现高效有力的内部管理。总之,无论是制度的设计与供给,还是管理能力的提升,都离不开作为行动主体的人的作用。

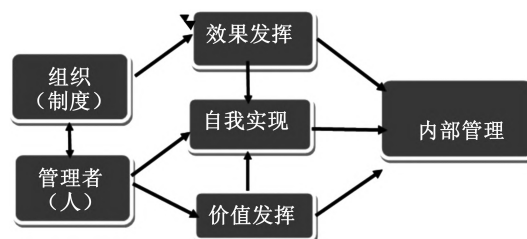


图 2 组织与管理者作用关系图

高等学校作为复杂系统已经从封闭逐渐走向开放,为了适应内外部环境的变化,实现发展,大学治理需要从侧重结构化的“硬治理”向重视人的因素的“软治理”转变。“软治理”强调内部机构之间的沟通和互动,有利于弥补“硬治理”的缺陷,有利于高校去行政化改革。以人为本,重视管理人员的自身发展,促进其价值发挥,最终实现学校发展的共同目标。

三、高校管理者职业生涯管理体系构建:重视人的因素的制度设计

管理人员是大学管理的主角和核心要素,他们负责完成管理活动中制度的推行和决策的执行。发达国家的大大学已经建立了专业化的管理队伍,管理者只从事管理工作,不参与教学、科研等其他工作,管理是他们的唯一工作任务。构建了专门针对大学管理人员的准入、培训、考核、职员职级等制度,已经实现了大学管理人员专业化和职业化。由于管理体制不同,我国大学管理人员队伍与发达国家之间存在明显差异,依然存在大量的“双肩挑”管理者,同时承担管理、教学、科研多种工作任务,使他们精力不足、难以专注管理工作。再加上我国高校没有专门针对管理人员的培训、考核、激励等职业发展制度,造成前面所描述的问题;管理者缺乏价值感、成就感,产生职业倦怠。管理者的价值不能充分发挥,没有得到自我实现,影响了他们的工作热情和积极性,影响了大学管理效率的提高,管理目标的实现。

以人为本,重视人的因素,关注高校管理者自身发展,从制度层面着手,构建高校管理人员职业生涯管理体系。该体系是一项系统工程,需要对不同环节、不同阶段进行过程管理。高校管理人员职业生涯管理体系包括遴选准入机制、培训和继续教育培训机制、晋升机制、绩效管理机制和激励制度,这些机制之间相互关联、作用,促进高校管理队伍走向专业化和职业化,如图 3 所示。

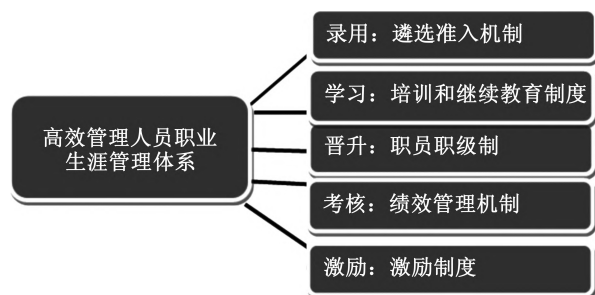


图3 高校管理人员职业生涯管理体系结构图

(一) 职业准入: 严格招聘选拔, 完善高校管理人员遴选准入机制

基于人本管理理念, 为提升我国高校管理队伍专业化和职业化, 进行高校管理人员准入机制设计, 管理人员准入机制包括两个部分: 科学的职业资格标准和规范的选拔招聘制度。

第一步, 制定科学的职业资格标准。高校管理作为专门的职业, 需要具备特定的职业资格(素质)标准。职业资格(素质)标准是高校管理专业化和职业化的改革目标导向和操作依据。根据胜任力特征结构, 设计管理人员职业资格(素质)标准, 包括资质标准、行为标准、结果标准三个维度。管理岗位、层次、级别职责不同, 对任职资格要求的侧重点不同, 据此为不同岗位、层次、级别制定有针对性的、细化的职业资格(素质)标准, 作为招聘选拔管理人员的依据和标准, 也为管理人员职级晋升、薪酬等级划分、绩效考核等提供参考依据。

第二步, 建立规范的遴选招聘制度。规范的遴选招聘制度是将职业资格标准和职级序列应用到人员招聘和选拔中的完整程序。目前我国高校管理人员招聘普遍存在泛化、行政化的问题, 招聘制度专业性、针对性不强。改进现有制度的不足, 真正实现公开、公平竞争和选拔。高校人事部门联合管理、人力资源专家和工作经验丰富的既有管理精英策划完成管理岗位分析, 形成管理岗位说明书。制定招聘计划并进行岗位分析之后进入具体招聘选拔环节, 借鉴企业管理人员招聘流程和方法, 完善招聘程序, 依然由高校人事部门联合管理和人力资源专家担任招聘考官, 聘请专业招聘机构执行和监督具体招聘过程, 并对招聘工作进行评估总结, 严格把好准入关, 为学校招聘适合岗位、有能力胜任岗位的人才。

(二) 职业学习: 构建培训和继续教育机制, 为高校管理人员职业学习提供机会

高校管理工作既具有行政管理的普遍特点, 又具有自身专业性特点, 需要工作人员具备综合素质, 包括沟通能

力、领悟能力、表达能力、组织协调能力、执行能力和创新能力。管理者需要具备与岗位匹配的全面业务能力, 全面业务能力分为一般业务能力和专业业务能力。一般业务能力指与高校行政管理相关的基本能力, 专业业务能力则因岗位不同而对一般业务能力中的某些方面有不同的侧重或更高的要求。而目前无论是新进管理者由于初出茅庐, 还是现有管理人员由于职业倦怠, 都普遍缺乏钻研业务精神和接受新事物的能力, 不愿意深入研究本岗位涉及的规章制度、政策文件以及学校的实际情况问题, 不能够达到岗位的专业水平要求。

构建高校管理人员专业化职业化培训和继续教育机制, 通过培训和继续教育培养高校管理人员综合素质和业务能力。进行基于胜任力的培训需求分析, 以“人员—职位—组织”三者匹配为目标, 宏观上把握高校组织战略目标和核心要求, 确定组织的培训和继续教育需求; 微观上了解具体岗位的胜任特征, 提高培训的适用性, 重视人的因素, 了解管理人员的工作状态、知识和技能的掌握、运用情况, 认识新形势对管理人员提出的新要求, 确定管理人员的个体培训和继续教育需求。建立培训效果评价诊断机制, 对培训的实施和效果进行有效的评估, 便于及时调整培训计划, 提高培训的针对性、客观性和科学性。与激励机制结合, 将培训纳入激励机制。通过开展普适性的公需培训、职能部门的专业培训、奖励性外派培训等各种培训, 激发管理人员接受培训的积极性, 发挥培训和继续教育提升组织管理水平和促进人员职业发展的作用。

(三) 职业晋升: 构建职员职级制, 为高校管理人员职业晋升打通途径

目前我国大学对于管理者队伍专业化和职业化发展的重要性仍然只是思想上的关注, 没有落实到措施和行动。高校管理人员没有专门的、完善的职级制度, 管理人员的岗位级别与行政级别直接挂钩, 管理人员只能通过行政职务的晋升来获得职业发展。高校行政职务岗位毕竟很有限, 这严重限制了管理人员的职业晋升空间。调查问卷中, “自我发展”维度里“职务晋升”和“职称晋升”题项就是对这一问题的反映。

以人为本, 构建独立的高校管理人员职员职级序列, 建立专门的管理人员职岗体系、管理制度和行为规范, 真正实现管理人员的从身份管理到岗位管理的转换, 按需设岗、平等竞争、按岗聘任、严格考核, 实现高校管理岗位去行政化。从个人的角度, 教育管理职员职级制使高校管理人员有了归属感和认同感, 为高校管理者打通职业发展和晋升的通道, 有利于管理者明确自身岗位条件和要求, 明

确自己职业发展的方向;有利于激励管理者提升职业素养,提高业务水平和工作效率;有利于激发管理者的职业进取心,发挥自身的价值,实现自身的职业价值。从组织的角度,大学内部管理和外部治理日趋复杂,管理工作分工越来越细,必须建立专门的教育管理岗位序列。教育管理职员职级制可以促进管理者强化岗位意识,明确岗位职责,理顺管理人员与专业技术人员的关系,做好内部管理工作,共同实现组织发展目标。

(四)职业管理:改革绩效管理制度,为高校管理人员职业发展提供动力

虽然我国高校都已建立管理人员绩效考核制度,但很多对管理人员的考核还是流于形式,没有具体量化。同时,由于不重视考核的前端和后端,使考核标准认同度不高,绩效考核没有达到应有的控制和激励效果。改变以事为中心、注重结果、注重惩罚的传统考核模式和内容,建立以人为中心、注重行为和过程、注重改善的高校管理人员绩效管理制度。实现从“身份管理”到“岗位管理”,强调管理人员的业务能力和专业背景,注重职岗任务完成质量与专业技能掌握程度的考核,实现量化考核。重视绩效管理系统前端和后端环节对于整个过程的作用,真正实现绩效考核的控制和激励双重效果。

从内部管理角度,发挥绩效管理的约束和激励双重作用,将绩效考核结果直接与管理人员的晋升和任免挂钩,为管理者职业发展提供动力。从外部治理角度,激发管理人员责权统一的主人翁意识,培养管理人员的市场观念和经营意识,通过绩效管理激发管理者为提升学校社会声誉而努力提升业务能力和技术水平,提高工作效率,尽职尽责,高质量完成岗位工作。同时,切实建立完善考核反馈机制,重视绩效面谈环节,及时反馈考核结果,给予被考核者申诉和补充说明的机会,让被考核者了解自己的绩效表现和组织期望,取得的成绩和存在的问题,明确改进和努力的方向。将绩效考核与培训、激励结合起来,针对绩效评估结果,为管理人员选择和制定具有针对性和实用性的培训内容和计划,激励他们获得职业进步和发展。

(五)职业激励:建立科学的激励机制,为高校管理人员职业发展提供激励

问卷调查结果反映出高校管理人员的职业状态,总结为三个方面:职业压力大、工作成就感和满意度低、职业倦怠感强。现有的晋升机制、考核机制、薪酬制度都没有良好地发挥促进管理人员职业发展的作用。

根据心理学需要层次理论,人的需要分为生理需要、安全需要、爱与归属需要、尊重需要和自我实现需要。内

部需要和外部刺激共同作用,产生激励效果,促进需要满足和目标实现。高校管理人员激励措施和机制主要包括物质激励、精神激励、培训激励和竞争激励。物质激励指工作薪酬,包括工资和福利。精神激励指满足荣誉感、成就感和高级精神需要。培训激励是通过向管理者提供进修、业务培训、学历提升等学习机会,提升管理者的工作水平和能力。竞争激励指通过绩效管理、竞聘上岗等机制措施,激发管理人员的工作潜能。以管理人员的职业需求为出发点,建立包括薪酬、培训、绩效考核、岗位竞聘等内容的激励机制。通过创设良好的工作条件和人际环境,制定适当的奖惩制度和科学的考核机制,促进管理人员提升工作成就感,舒缓工作压力,削弱职业倦怠进而调动更大的工作积极性,激发工作潜能。帮助管理人员提高职业素质和能力,实现职业发展和自我成长。发挥激励机制的助长作用,将管理人员个人需求与学校组织目标统一起来,通过对组织成员行为的正向作用,最终促使组织发展目标的实现。

参考文献:

- [1]李立国,王梦然.制度与人:大学治理的建构与演进[J].中国高教研究,2021(9):10-17.
- [2]中国地方大学面临的挑战:来自治理结构的变革[J].山东高等教育,2019(3):9-14.
- [3]陈焕娣,段姝.大学治理视域下的高校内部管理控制体系构建研究[J].江苏高教,2021(8):72-75.
- [4]鞠琳,凌云,曲莎莎,等.现代大学治理体系建设中高校行政人员胜任力及其提升策略研究——以A大学为例[J].高等理科教育,2021(2):1-9.
- [5]李冠楠.人本管理视角下高职院校管理人员职业发展调查研究[J].宁波职业技术学院学报,2021(5):80-86.
- [6]徐庆国,等.高职院校管理人员专业化建设[M].江苏凤凰教育出版社,2016.

基金项目:2018年度江苏省高校哲学社会科学基金一般项目“基于人本管理的高校管理人员职业发展研究”(编号:2018SJA1864)

作者简介:李冠楠(1981—),河北衡水人,经济学硕士,讲师,研究方向:教育管理、科研管理、产业经济。