

共享理念下提升辅导员团队绩效的路径

吴晓静

(盐城工学院 人事处,江苏 盐城 224051)

摘要:共享理念下的团队工作方式是提升高校辅导员团队建设绩效的创新探索,也是提高高校人才培养质量和效率的有益实践,对高校辅导员团队建设具有较大的现实意义。由此提出四条提升高校辅导员团队绩效的路径,即建立共享领导制度,完善辅导员团队建设的驱动机制;明晰共享目标成果,提高辅导员团队建设的保障机制;打造共享发展平台,提升辅导员团队建设的协同机制;营造共享发展环境,拓展辅导员团队建设的支持机制。

关键词:辅导员团队;共享理念;综合绩效

中图分类号:G647 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-5092(2019)01-00107-04

马克思指出:“社会也是由人生产的活动和享受,无论就其内容或就其存在方式来说,都是社会的活动和社会的享受。”^[1]即社会成员共享社会发展的成果本是人类社会平等的内在要求。为此,《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十三个五年规划的建议》中首次提出了五大发展理念,即创新、协调、绿色、开放、共享,其中共享理念指的是发展必须为民、靠民,发展的成果必须与民共享,从而增强人民的幸福感、成就感和获得感。

高校辅导员团队建设的初衷在于使团队成员通过协同工作的方式整合个体的专业和技能优势,挖掘个体的工作潜力,使个体间工作目标清晰,工作职责分明,不断优化管理教育方式,从而不断提升学生教育管理工作的整体效能。团队工作绩效主要包括团队发展过程中在数量、质量、效率等目标成果方面的达成情况、团队成员对发展的满意度以及团队整体的工作能力等。因而,辅导员团队工作绩效的提升不仅是团队工作目标成果的发展需要,也是辅导员个体发展的要求。当前,高校生源呈现出新变化新特点,这一状况促使辅导员担负的教育和管理工作的不断朝着专业化、职业化方向发展,而仅以个体绩效衡量辅导员职业成效将对这一发展趋势形成桎梏。辅导员团

队绩效立足于团队成员的特殊性,将团队工作内容细化分工,克服辅导员工作的繁杂性、松散性及滞后性等不利因素,整合各方资源,通过构建共同的价值观和发展愿景,协同合作,发挥团队整体力量,从而引导、激发辅导员个体的积极性、创造性,更好地达成目标。

高校辅导员团队建设的共享内涵包括:共享领导是辅导员团队建设的保障机制;共享目标成果是辅导员团队建设的驱动机制;共享发展是辅导员团队建设的协同机制。

一、建立共享领导制度,完善辅导员团队建设的驱动机制

共享领导是一种基于人本理念的新型管理思想,与传统领导不同,共享领导主张由领导者和团队所有成员组成的管理团队共同承担领导责任。“将领导视为一个分享的过程,并在这个过程中提高个人能力和集体能力,从而有效地完成任务。”^[2]之所以如此,是因为传统领导模式忽视了团队成员的个体价值,追求独自负责和控制一切,从而挫伤了团队成员的积极性、主动性。而共享领导则使其他成员更愿意担当责任,并更具主动性。共享领导模式的辅导员团队建设对工作绩效

收稿日期:2018-11-16

基金项目:2016年江苏省教育厅高校哲学社会科学研究资助项目(2016SJB710092)

作者简介:吴晓静(1977—),女,江苏徐州人,副教授,硕士,研究方向:大学生思想政治教育。

的具有显著影响。具体表现在以下三方面:

1. **提升团队创新能力。**高校辅导员团队工作具有独特的创造性,在发展过程中常处于复杂多变的学生教育管理环境中,特别是面对突发事件时,团队领导者应认识到,仅仅依靠个人能力难以有效应对整个辅导员团队任务的执行和发展。

2. **发挥团队成员主体性。**在共享领导的团队中,成员对整体工作的成败需要承担更大的责任,需要全员参与团队的管理,全员对团队的成败和管理负责,全部从团队整体利益的角度思考问题。当团队成员为了共同的目标而努力,彼此相互支持和尊重时,他们才能获得更多的团队内部支持感,才能表现出更高水平的参与热情和投入度,对待团队目标达成的满意度和幸福感也才能随之提高。

3. **改善团队工作效能感。**工作效能感是个体对自己或所在团队成功完成特定目标任务的坚定信念。在共享领导的团队中,成员能够被充分授权,协调自身的优势做适合自己的工作,团队成员间为了共同的目标相互支持,特别是愿意相互分享辅导员的工作经验和相关信息。如此,辅导员团队的每个成员就会对自己及团队的能力做出较为积极的主观判断和评价。辅导员团队领导者应鼓励并推动建立共享领导的内部管理形式,让成员把自己和其他成员都看作是领导者,从而增强成员的工作积极性和主动性,激发其积极参与到共同领导或相互领导中去。这不仅需要团队管理者能够选择合适的外部指导人员,通过外部指导人员的沟通交流,鼓励、强化辅导员团队成员个体间的协同合作,为团队发展提供恰当的指导和支
持;而且需要团队管理者在组建团队时充分考虑合理的团队结构构成,使成员在知识和技能方面兼顾多样性和相容性,既能人尽其才,也能增强团队凝聚力和配合默契度。

二、明晰共享目标成果,提高辅导员团队建设的保障机制

团队组建的使命来源于更高层次的组织要求。辅导员团队建设的使命是基于高校学生教育管理的特定领域、特定时期而对学生教育管理工作提出的特定要求。根据辅导员团队组建的使命,制定团队明确的发展目标是团队建设的关键环节。团队发展目标和成果的共享理念,在一定程度上可以提高辅导员团队工作绩效。为此,应

做好以下三方面工作:

1. **明确辅导员团队建设的共享目标。**所谓辅导员团队建设的共享目标,指的是根据每个团队成员的不同优势和独具特点,将团队的设定目标分解为若干任务,根据任务的重要程度,赋予其相应的权重比例,在对团队进行考核,依据相对应的指标评估团队绩效达成情况。这种共享目标的管理方式,在一定程度上突破了简单的结果评价体系,构建目标和过程并重的评价体系管理奠定基础。辅导员团队的现实目标是其存在的价值体现,团队目标达成是所有成员共同努力而取得的业绩贡献。衡量辅导员团队目标绩效的主要指标既包括团队目标的达成率、时效性和质量高低,也包括任务的难易程度和对高校自身发展的影响程度。高校辅导员团队作为大学生思想政治教育工作的主要推动者,其目标设立应紧紧围绕学校发展大局,密切结合学校人才培养模式,紧贴社会对人才的实际需求,并能够根据团队辅导员个体的不同发展优势,细分成若干具体的小目标。这些具体的小目标能得到每个辅导员的认可、理解和支持,并能将其视为甘心奉献的共享共赢目标。

2. **厘清辅导员团队建设的共享责任。**团队建设离不开成员责任的分工,通过细分每项职责,确定相应的负责人,搭建团队责任共享网络,引导每个成员在对团队相应工作的计划与组织实施过程中,树立对团队集体负责的意识。建立在共享领导基础上的高校辅导员团队要协调好团队成员各自的职责与共享责任的关系。辅导员既要真正了解自身的工作职责,也要明确其在实现目标过程中的增值角色,这就需要辅导员团队的组织者具有一定的灵活性和变通能力。随着学生工作的对象和外部环境的变化,每位成员的职责也需要在履行过程中作相应的调整,而不能以不变应万变、因循守旧。当团队成员在特定时期清楚地知道自己的职责、目标和工作权限时,也要了解团队其他成员的职责、目标和相应的工作权限,并随时做好调整及转换、替补角色的准备。

3. **均衡辅导员团队建设的共享成果。**衡量一个团队发展成果的重要手段是进行绩效考核。考核的方式、方法及考核指标体系的制定和选择都会影响到团队成员的工作积极性和主动性。为了提高团队工作绩效,需要领导者坚持奖惩分明的原则,用清晰的考核指标体系为团队的发展导航,用严明的奖惩制度保证目标的顺利达成。由于高

校辅导员的工作是以人的发展为目的,主要任务是推动大学生思想政治教育工作,因此,辅导员团队的结果考核也应区别于其他团队单纯追求量化业绩的做法。辅导员团队的绩效考核应建立在“以人为本”的理念基础上,在考核目的、原则、制度、体系、方法等方面体现独创性、公平性和发展性。共享领导的发展模式和共享责任的灵活分工,决定了辅导员团队在绩效考核时要做到原则性和灵活性兼具。这就要求辅导员团队的绩效考核应建立在绩效反馈与发展机制的基础上,通过薪酬计划和激励机制,使团队发展成果得到及时的评估、反馈和共享,用团队的发展成果促进学校的育人任务完成。在绩效考核理念上,这种灵活性体现为以团队为整体的绩效考核观,人人共享,全员共享;在绩效考核的原则上,不是绝对的平均分配主义,而是坚持公平与效率的统一,形式与内容的统一,过程与结果的统一,全局与重点的统一;在绩效考核的方法上,注重人人参与、人人尽力,做到在共建中推动共享,在共享中强化共建,特别是重视考核方法的渐进共享。

三、打造共享发展平台,提升辅导员团队建设的协同机制

管理学理论认为,任何团队建设的核心意义旨在团队合作的整体工作绩效远远大于团队成员的个人工作绩效之和,这就是团队工作的协同效用。有效发挥团队建设的协同效应,必将有助于降低团队建设的成本,有助于提高团队建设的效率,进而有助于增强团队的竞争力。高校建设辅导员团队的目的就在于通过团队成员的协同合作,发挥他们的个体优势,缓解辅导员配备不足的压力,提高思想政治教育工作的成效。可见,共享理念下的辅导员团队发展平台建设将有助于为辅导员团队提供协同发展机制。

1. 优化成员结构。辅导员团队的综合绩效取决于所有成员的综合素质与能力。协同共享的人力资本要求团队成员在结构上形成优势互补,辅导员团队对于成员的选择要注重性别、性格、专业特长、工作经验等素质结构的有效互补。研究发现,“知识不具独占性,随着分享得到指数级增长。”^[3]因而知识的共享将使个体私有知识上升为群体知识,再使得群体知识成为全员享有,从而达到“个体私有-群体共有-群体共用”的知识共享效果^[4]。学生思想政治教育工作要求辅导

员应具备团结合作、善解他人的品性,文理兼修的综合型专业背景,育人工作的协调能力、辅导学生成长的导师素质,以及民主管理的风格和应对突发事件的主动性和创新性。基于此,辅导员团队成员的选拔首先要保证协同效应的充分发挥。

2. 重构目标体系。共享理念下的辅导员团队建设将传统的目标分解转变为共享团队目标与个体目标的灵活整合,从而克服过去过于关注个人目标的实现,而忽视彼此间的协作,打破了具体的任务分工界限,要求团队个体需在总体目标的指引下,不仅注重完成自己的目标任务,而且更加注重整个团队目标任务的顺利完成。对团队成员绩效考核时,首先考虑的是成员是否能够保证协作其他成员顺利完成目标,或者作为协作者提供有利于目标完成的环境和条件,然后再对成员进行目标考核。

3. 改善行为方式。在团队任务安排的过程中,将具体化的劳动分工与劳动协作相结合。辅导员团队要将成员间的劳动协作融入人才培养目标和培养过程中,以实现学生发展成果效率最大化作为衡量任务执行情况的标准,而不是各司其职,互不相干。在团队任务执行过程中,共享领导理念支持下的全员负责、民主管理方式,通过民主化、全员化的管理方法,让团队中的每个成员都有机会参与到团队的决策和决策执行中,赋予他们对团队发展的足够责任和义务,提高他们在合作中的地位,转变他们在团队发展中的角色,进而使每个成员都具有足够的团队认同感,从而提高团队整体工作绩效。辅导员在团队任务执行过程中的集体认同感不仅来自于管理者角色的承担,也来自对其他成员的认可和信任,通过相互影响、相互学习,提升每个辅导员的整体认同水平,从而提高团队的整体战斗力和执行力。

四、营造共享发展环境,拓展辅导员团队建设的支撑机制

辅导员团队绩效管理环境的营造既需要内部成员的努力,也需要外部管理者的支持。一方面,辅导员团队内部共享式的文化氛围营造是团队绩效提升的基础。一个积极向上、注重沟通合作的团队,容易形成凝聚力和向心力。随着外部工作环境和大学生思想动态的不断变化,辅导员只有不断加强成员间的知识共享和互相交流,才能跟上人才培养任务的发展潮流。辅导员之间的交流

互助有助于形成团队“粘合剂”,实现成员间的智力协作;辅导员之间的智力碰撞,团队成员间的头脑风暴式沟通,能够激发出各种具有创新性的思想火花。这种宽松和谐、健康向上的创新氛围和工作环境,有利于缓解团队成员的工作压力,提升成员的团队认同感和工作积极性。

另一方面,建立团队发展外部共享机制是辅导员团队发展的必要支持系统。首先,通过多种形式开展团队成员业绩培训,在培训中提高成员的技能水平,缩小成员间在技能与发展方面存在的差距。高校团队组织者可以根据实际情况建立校内培训、校际调研、挂职锻炼等多层次辅导员职业技能培训体系,并重在教育方法、工作技能、心理辅导等方面的培训,以期整体提高团队成员素质。其次,注重辅导员专业化、职业化发展。根据

团队发展需要,鼓励、支持和帮助辅导员个人成长和发展,为他们出国进修、继续深造、职务晋升、职称评审提供机会,使他们实现个人与团队共成长。再次,高校组织者应确保团队在建设和运行过程中有一个良好的内外部支持环境,形成学校部门间的相互支持,建立相应的操作规范和考核指标,使团队成员具备较强的竞争力。

共享理念下的团队工作方式既是提升高校辅导员团队建设绩效的创新探索,也是提高高校人才培养质量和效率的有益实践。在不断加强辅导员团队建设的过程中,以共享的理念引导、发展、考核辅导员团队,将会在一定程度上激发团队成员在团队中的荣誉感和自信心,提升团队工作效率。

参考文献:

- [1] 马克思. 1844 年经济学哲学手稿[M]. 北京:人民出版社,2000:83.
- [2] 刘博逸. 共享领导与团队绩效:任务复杂性和互依性的调节效应[J]. 学术论坛,2012(6):29.
- [3] 咎桂丽,屠丽妍. 高校思想政治教育中构建德智平衡发展的思考[J]. 民族高等教育研究,2016,4(1):36-39.
- [4] Kim S L, Yun S. The effect of coworker knowledge sharing on performance and its boundary conditions: An interactional perspective[J]. Journal of Applied Psychology, 2015, 100(2):575-582.

The Path to Improve the Team Performance of Counselors Under the Concept of Sharing

WU Xiaojing

(Human Resources Department, Yancheng Institute of Technology, Yancheng Jiangsu 224051, China)

Abstract: Team work under the concept of sharing is not only an innovative exploration to improve the performance of college counselors' team building, but also a beneficial practice to improve the quality and efficiency of talent cultivation in colleges and universities. This concept has a strong practical significance for the construction of college counselor team. Therefore, this paper proposes four ways to improve the team performance of university counselors, that is, to establish a Shared leadership system and improve the driving mechanism of the team building of university counselors. Clarify and share the goal achievement, improve the guarantee mechanism of the instructor team construction; To build a Shared development platform and improve the coordination mechanism of counselor team building; To create a Shared development environment and expand the support mechanism of the instructor team building.

Keywords: counselor team; sharing ideas; comprehensive performance

(责任编辑:洪林)