

基于岗位胜任力的林业保护区基层队伍培训开发研究

王娜 张耀红

陕西牛背梁国家级自然保护区管理局

DOI:10.32629/as.v8i12.3579

[摘要] 在国家生态文明建设迈入系统治理新阶段的背景下,林业自然保护区一线基层保护站作为最前沿的管理单元和执行终端,其工作人员的综合能力是生态保护政策落地生效的关键。当前,保护站人员普遍面临职责泛化、能力要求复合化与职业发展模糊化等多重挑战,传统零散、应急式的培训模式难以支撑其专业化发展需求。本文以“胜任力模型”与“学习型组织”理论为基础,聚焦于一线基层保护站工作人员,通过实证调研与理论分析,构建了包含“核心价值、通用基础、专业应用、发展潜能”四个维度的岗位胜任力模型,系统阐释了其所需的生态使命感、多任务协同、技术融合应用及社区关系构建等复合能力。在此基础上,本文创新性地设计了以保护站为“微型学习中心”的“站基一体化”培训与开发体系,涵盖模块化课程、情景化演练、岗位轮换及师徒制等多元化手段,并规划了“纵向晋升”与“横向贯通”相结合的“网格化”职业发展通道。最后,从组织赋权、制度联动、资源下沉与数字化支持四个方面提出实施保障框架。本文旨在提升林业保护区基层人力资源管理的科学化与精细化水平,推动从“人员管理”到“人才赋能”的转变,提供具有理论支撑与实践意义的系统性解决方案。

[关键词] 林业自然保护区; 一线基层保护站; 工作人员; 胜任力模型; 站基一体化培训; 网格化职业发展; 人力资源开发

中图分类号: S7 文献标识码: A

Research on Training and Development of Grassroots Teams in Forestry Reserves Based on Competency Models

Na Wang Yaohong Zhang

Shaanxi Niu Beiliang National Nature Reserve Administration

[Abstract] Against the backdrop of China's national ecological civilization construction entering a new phase of systematic governance, frontline grassroots protection stations in forestry nature reserves serve as the most advanced management units and operational terminals. The comprehensive capabilities of their staff are pivotal to the effective implementation of ecological conservation policies. Currently, personnel in these stations face multiple challenges, including generalized responsibilities, complex competency requirements, and ambiguous career development paths, making traditional fragmented and emergency-oriented training models inadequate to support their professional growth. This study, grounded in the "Competency Model" and "Learning Organization" theories, focuses on frontline grassroots protection station staff. Through empirical research and theoretical analysis, it constructs a job competency model encompassing four dimensions: "core values, common foundations, professional applications, and developmental potential." The model systematically elucidates the composite competencies required, such as ecological mission awareness, multitasking collaboration, technical integration application, and community relationship building. Building on this foundation, the study innovatively designs a "station-based integrated" training and development system, treating the protection station as a "micro learning center." This system incorporates diverse methods, including modular courses, scenario-based drills, job rotation, and mentorship programs. Additionally, it outlines a "grid-based" career development pathway combining "vertical promotion" and "horizontal integration." Finally, the study proposes an implementation safeguard framework from four perspectives: organizational empowerment, institutional coordination, resource decentralization, and digital support. The aim is to provide a systematic solution with theoretical support and

practical significance for enhancing the scientific and refined management of grassroots human resources in forestry reserves, facilitating the shift from "personnel management" to "talent empowerment."

[Key words] Forestry nature reserve; frontline grassroots protection station; working personnel Competency Model; Station-Based Integrated Training; Grid-Based Career Development; Human Resource Development

引言

林业自然保护区的有效管理不仅依赖于宏观政策与管理决策,更取决于政策在微观单元——基层保护站的执行效能。一线基层保护站工作人员常驻保护区内,承担资源巡护、监测科研、社区协调、科普宣教、防火防汛及应急处突等多重职能于一身的“复合型前线卫士”。他们既是生态屏障的守护者,也是连接保护机构与当地社区的纽带,其能力素质直接关系到保护区的管理成效与可持续发展水平。

然而,当前一线基层保护站的人力资源开发工作仍显滞后。人员职责边界模糊,“一人多岗、一岗多责”成为常态,但相应的能力支持体系尚未健全。培训工作常呈现“碎片化”“形式化”与“同质化”倾向,缺乏系统设计、重理论轻实践、忽视不同保护区区位特点与员工个体差异。此外,职业发展通道狭窄,晋升多依赖年限或单一技能,难以激励员工持续提升综合能力,导致队伍活力不足与专业人才流失。

因此,将现代人力资源管理理念,特别是聚焦于高绩效者内在特征的胜任力模型理论,系统引入一线基层保护站工作人员的管理实践具有重要的现实意义。本研究旨在突破以往仅聚焦单一“巡护”职能的局限,将保护站作为完整的复合体和“人才孵化器”来审视。通过构建覆盖多岗位序列的综合性胜任力模型,设计深度融合保护站日常运作的“站基一体化”培训开发体系与职业发展路径,为锻造一支“留得住、用得上、能发展”的高素质基层保护队伍,提供兼具理论前瞻性与实践操作性的框架。

1 一线基层保护站工作人员的角色特性与能力挑战

1.1 多元复合的角色定位。一线基层保护站工作人员已远非传统的“巡护员”概念所能涵盖,其角色呈现典型的“一专多能”复合特征:

(1)生态守护执行者:负责日常巡护、资源监测、违规穿越行为制止与上报等核心任务。(2)科学监测协助者:配合科研团队开展野外调查,负责红外相机、无人机等监测设备的日常维护与数据采集,是科研工作的“前线手脚”。(3)社区关系协调者:开展防火防汛宣传,引导社区共管,维护保护区与社区的和谐关系。(4)科普宣教前沿员:面向到访的公众、学生开展基础的生态知识讲解与安全引导,是保护区社会形象的直接窗口。(5)站务管理与应急员:负责保护站日常运维,并在发生火情、伤病救援等突发事件时,作为第一响应力量。

1.2 面临的核心能力挑战。基于上述角色,当前保护站工作人员普遍面临能力与任务不匹配的挑战:

(1)多任务管理能力不足:难以合理规划与协调巡护、记录、接待等多重任务。(2)技术应用与数据思维薄弱:对无人机、移动巡护终端等设备操作不熟,缺乏数据辅助决策能力。(3)沟通

协调复杂度高:需与上级、科研人员、居民、访客等多类对象有效沟通,尤其在冲突处理中面临挑战。(4)自主学习与适应性欠缺:保护政策、技术手段持续更新,要求员工具备强烈的学习意愿和快速适应变化的能力,学习资源和氛围往往不足。

2 一线基层保护站工作人员岗位胜任力模型构建

本研究采用行为事件访谈法(对15名来自不同类型保护站的工作人员进行访谈)、问卷调查法及德尔菲专家法,构建了适用于一线基层保护站工作人员的“四维冰山”胜任力模型。

表1 一线基层保护站工作人员岗位胜任力模型

Table with 3 columns: 维度 (Dimension), 核心胜任力要素 (Core Competency Elements), 具体行为描述 (Specific Behavioral Descriptions). Rows include: 核心价值(深层次特质), 通用基础(基本知识技能), 专业应用(岗位核心能力), 发展潜能(可持续发展能力).

该模型不仅覆盖了单一技能,更强调了在保护站特定工作场景下所需的复合能力与职业素养,为差异化培养提供了精准蓝图。

3 “站基一体化”系统培训与开发体系设计

以胜任力模型为轴心,构建根植于保护站的“站基一体化”开发体系。

3.1 以保护站为单元的差异化需求诊断。建立“站-人”双层次需求分析机制。首先进行“站情分析”,依据各保护站的核心功能定位(如偏重科研监测、社区共管或生态旅游),确定该站能力建设重点。其次进行“个人测评”,结合模型,通过技能清单、行为观察和结构化访谈,绘制员工“胜任力雷达图”,明确个人短板与发展方向。

3.2模块化、阶梯式课程体系设计。设计“通识基础+专业模块+拓展选修”的课程包,并通过线上平台与线下送教相结合的方式实施。

通识基础模块:面向所有新入职人员,涵盖核心价值与通用基础维度内容。

专业模块簇:根据保护站主要职能和员工岗位分工,设立如“智能监测与数据分析”、“社区共管与项目引导”、“自然教育与访客管理”、“保护站运营与安全管理”等模块,员工按需选修深化。

拓展选修模块:提供如“摄影与自然记录”、“简易生态修复技术”、“新媒体宣传基础”等课程,激发员工兴趣,培养复合人才。

阶梯设计:课程分为“胜任级”、“熟练级”、“专家级”,对应不同职业阶段。

3.3嵌入工作流程的实战化开发方式。(1)站内情景模拟与案例研讨:定期围绕本站真实发生或可能发生的典型案例(如:监测到保护动物尸体痕迹后的处理流程、应对集体性违规穿越、接待大型考察团)组织全员角色扮演与研讨,在碰撞中提炼最优工作方案。(2)跨站轮岗与项目实践:安排员工到不同类型(社区型、深山型)或具有特色专长(如科研合作紧密)的保护站进行短期轮岗交流。鼓励员工牵头或参与小型管理改善项目,如“优化本站巡护路线设计”。(3)推行“师徒制”与内部知识共享:推行老带新机制,明确传授责任与激励措施。建立保护站“月度分享会”制度,鼓励员工分享工作经验、自然发现或学习心得。

3.4“网格化”职业发展通道规划。构建“纵向可晋升、横向可转换、双线可互通”的网格化发展路径,使每位员工都能找到成长坐标。

3.4.1纵向专业/管理双通道:(1)专业通道:初级工作人员→中级专员(某领域能手)→高级专员/站内技术导师→保护区级技术专家。(2)管理通道:工作人员→保护站副组长→保护站站长→科室管理岗位。

3.4.2横向岗位轮换与发展:在专业通道内,鼓励员工在“巡护监测”、“社区宣教”、“技术应用”等不同岗位之间进行轮换或融合,成长为“多面手”。

3.4.3发展资格与认证:将完成特定胜任力模块培训、通过实操认证作为岗位聘任、等级晋升和薪酬调整的必要条件,实现“能力-岗位-报酬”联动。

4 体系实施的保障策略

4.1组织保障:赋权保护站,建设“学习型前哨”。管理局应明确保护站在员工日常培训与发展中的主体责任,赋予站长在站内学习活动组织、内部讲师推荐、员工发展建议等方面更多权限与资源。将保护站团队学习能力建设纳入站长绩效考核。

4.2制度保障:建立“培训-认证-使用-激励”闭环。出台《基层保护站工作人员能力认证管理办法》,将网格化发展通道制度化。建立“培训学分银行”,记录员工各类学习成果。将能力认证结果与绩效奖金、岗位津贴、评优评先、晋升资格强关联,形成“学得好、用得好的必奖励”的鲜明导向。

4.3资源保障:推动优质资源向基层倾斜。设立专项培训经费,保障送教下乡、外派学习、站际交流。系统培养和认证一批“内训师”,尤其要从优秀站长和高级专员中选拔。统一建设和配发模块化培训工具箱(含教材、案例库、简易演练器材),并建设覆盖所有保护站的在线学习平台。

4.4技术保障:利用数字化手段提升管理效能。开发或引入适配的移动学习与能力管理APP,实现培训通知、在线微课学习、技能视频分享、在线测评、发展档案查询等功能“一站直达”。利用大数据分析,为管理局提供各保护站及员工整体能力状况的“画像”,支撑精准决策。

5 结论与展望

本研究将林业自然保护区人力资源开发的焦点,从单一岗位延伸至作为功能复合体的一线基层保护站,构建了适用于该群体的综合性胜任力模型,并据此提出了“站基一体化”的系统性开发框架。这一框架的核心在于,将培训与发展从外部附加任务,转化为嵌入保护站日常运作与组织肌理的内生过程,通过赋能保护站来赋能每一位员工。

其理论贡献在于,丰富了胜任力模型在公共部门、特别是公益性自然资源管理基层单元的应用场景,强调了基于工作场所学习和团队学习的开发模式的重要性。实践意义在于,为保护区管理者提供了一套可落地的工具,有助于破解基层队伍建设的难题,激发组织末梢的活力。

未来的研究与实践可朝以下方向深化:一是对本模型中的各胜任力要素进行更精细的权重分析与行为分级,开发出更便捷的测评工具;二是探索在“智慧保护区”整体框架下,如何利用VR/AR技术为偏远保护站提供沉浸式的高危情景培训;三是开展长期追踪研究,定量评估该体系对提升保护站综合绩效(如资源管护效果、社区满意度、员工留存率)的具体影响,从而实现体系的持续优化与迭代,为我国生态文明建设奠定坚实的一线人才基石。

[参考文献]

- [1]彼得·圣吉.第五项修炼:学习型组织的艺术与实践[M].中信出版社,2009.
- [2]Boyatzis,R.E.The Competent Manager:A Model for Effective Performance[M].John Wiley & Sons,1982.
- [3]国家林业和草原局.关于加强林业草原基层队伍建设的指导意见[Z].2022.
- [4]生海迪,孙振喜,李晋,等.自然保护地整合优化流程和数据标准化探究.山东国土资源,2021,37(9):65-69.
- [5]萧鸣政.人员素质测评理论与方法[M].北京大学出版社,2019.
- [6]刘静.基于岗位胜任力的基层公务员培训体系研究——以生态环境系统为例[J].中国行政管理,2020.

作者简介:

王娜(1993—),女,汉族,陕西咸阳人,硕士,现就职于陕西牛背梁国家级自然保护区管理局,主要研究方向为林业人力资源管理、自然保护区管理与人员培训发展。