

# 高职院校高层次人才“引、育、留”机制构建研究

## ——以广安职业技术学院为例

杜宜娟

广安职业技术学院

**摘要:**近年来,高层次人才“引不进”“留不住”“用不上”成为大多数高职院校面临的问题,本文以广安职业技术学院为例,分析当前高职院校高层次人才队伍建设中主要存在的问题,从心理学角度就高层次人才人才工作进行相关探索,提出增加高层次人才满足感、价值感、认同感、归属感的措施建议,以期为地方高职院校高层次人才队伍建设提供帮助。

**关键词:**高职院校;高层次人才;问题;机制构建

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2023.01.100

近年来,国家大力发展高职教育,这使高职院校办学标准和要求越来越高。高层次人才队伍建设水平是衡量高职院校办学水平的重要指标,高层次人才的数量和质量决定着高职院校的竞争力,也是关系学校“双高计划”建设和升格的关键指标,各高职院校纷纷制定政策,加强高层次人才队伍建设。但是,地方高职院校在人才引进、培养、使用并留住人才,激励其发挥好作用方面存在不少问题。

### 一、如何定义高职院校高层次人才

“高层次人才”这是个相对的概念,不同领域、不同性质的单位对其有不同的定义。例如,同属高等教育,“双一流”本科高校把高层次人才更多地限定在两院院士、国家“千人计划”入选者、“长江学者”奖励计划特聘教授等顶尖人才范围,而高职院校的高层次人才则需要根据不同学校自身的办学定位和办学水平来定义,目前,主要集中于正高级专业技术职称人才、博士研究生和国家级、省级技能大师几个层面。高职院校的高层次人才除具备本科高校人才基本特点外,还应该凸显其职业性,如具有丰富的一线企业工作经验或实践经验、具有高水平的教学实践综合能力、社会服务能力或者是技术能手等。

### 二、高职院校高层次人才引、育、留存在的主要问题

#### (一)人才引不进和进不来

以广安职业技术学院为例,学校从2013年开始开展高层次人才引进工作,十年间,引进的博士、教授仅十余人。近年来,学校不断完善人才办法,提高引进待遇,每年分两次集中通过网络发布引才公告,每次均有数十人报考,通过相关环节,最终引进成功的却寥寥无几。调研四川省内同类院校,均存在高层次人才引进困难的问题,主要原因一是受固有传统观念影响,对高职教育依然存在偏见,认为高职层次低,去就业属于屈

才。二是受外部人才环境竞争影响,高职院校所能提供的待遇、发展平台通常不如本科高校、企业等优厚。三是受高职院校自身局限性影响,首先,高职院校在不同程度上存在实验实训室设备落后、组建研究团队实力较弱、受高职院校层次影响,申报高级别项目、课题的机会相对较少等情况,在为高层次人才提供较好发展平台方面也相对薄弱。其次,受体制局限性影响较大。高职院校吸引高层次人才的一个重要因素是能提供事业编制,但是,体制内审批流程较为烦琐,制约了人才引进的高效性、灵活性。以广安职业技术学院为例,人才从报名到录用至少需要两个月时间,优秀的高层次人才是稀缺资源,在层层审批过程中一些优秀的人才也往往容易另谋高就。最后,受高职院校人才引进政策限制,招聘的高层次人才首先需要高学历,而企业行业一线的高技能人才、能工巧匠的学历往往达不到,所以难以在招聘中引进行业企业实践经验丰富、专业技能强的高层次人才。

#### (二)本土人才难培养

高职院校本土人才成长缓慢,很多老师存在“躺平”思想。通过调研了解,主要原因一是高职院校教师取得博士学位和评正高级职称比较困难且成本太高。例如,高职院校教师在论文投稿和课题项目申报时经常遭受歧视,科研产出难以达到要求;高职院校通常对取得博士和教授资格的教师奖励经费有限,而读取博士投入的经费较多,老师们不愿意这样较大的投入。二是学校人事管理制度滞后,薪酬分配制度不合理,导致本校老师产生职业倦怠和不公平感。三是高职院校普遍存在本土人才和引进人才难融合的问题,主要体现在待遇相差极大,对引进人才政策宽松,忽视了对本土人才的关心,让本土人才产生“外来的和尚好念经”的想法,导致本土人才心理失衡,甚至出现“引来了女婿气走了儿子”的现象。四是部分高职院校老师对自己的职

业认同感不强,认为高职教育本来就是“低级”高等教育,学生也是学业成绩较差的学生,自己是硕士研究生或评上了副高级专业技术职称已足够教育本学校学生,所以没有了提升自己的激情。

### (三) 引进和培养的人才用不上

引进和培养的高层次人才用不上,主要原因有一是高职院校为达到各项建设指标,往往注重高层次人才数量目标,导致本校教师只图能取得博士学位学位,而选取了攻读与学校专业发展不对口、与地方经济发展主导产业不匹配的专业,所学的高学历专业发挥不了作用;学校在引进高层次人才时,对人才的考察不全面,出现部分人才难以符合学校发展实际需要。二是很多高职院校为引进高层次人才,制定了许多具有吸引力的政策,但后续没有提供优良的软、硬件条件、配套科研支持和发展支撑平台,导致高层次人才很难取得高水平科研成果。三是学校在激励机制建设、考核评价管理等方面制度不完善,直接导致高层次人才不能充分有效发挥作用。

### (四) 引进和培养的人才留不住

高职院校高层次人才队伍不够稳定较为普遍,“跳槽”现象屡见不鲜,尤其是欠发达地区高职院校人才流失更为明显。主要原因一是学校缺乏相应的科学规划、管理服务和考核制度,高层次人才到学校工作后受客观因素影响,缺少工作热情、个人作用发挥不明显,个人价值得不到充分体现,最终导致高层次人才合约期满后跳槽,甚至在合约期内违约再次流动。二是本土高层次人才在取得博士学位学位或正高级技术职称后,对比自己与引进人才的差别待遇,更愿意去平台更好的本科高校发挥作用。

## 三、从心理学角度分析高职院校高层次人才工作问题产生的原因

马斯洛需求层次结构理论指出:人的需求层次从低到高分别为:生理需求、安全需求、社交需要、尊重和自我实现。高职院校为高层次人才们提供的待遇、编制等能满足人才们的基本需求,但他们能取得高学历、高职称、拥有高水平和综合能力,更多地希望受到尊重和实现自我。课题组在广安职业技术学院开展了调查问卷,数据统计显示:“认为学校高层次人才发挥高端引领、创新示范作用,服务学校及专业发展的成效”选“一般”或“不明显”占43.5%;“在学校的个人作用发挥情况”选“一般”或“不好”占37.4%;“认为影响学校人才稳定主要原因”占比前三的分别是“缺少发挥作用的舞台”“所处区位环境的劣势”、“激励制度不合理”;通过与辞职的高层次人才交流,了解到他们

辞职的主要原因是想有更好的发展平台。可见,高层次人才能否引得来、留得住,主要还是自我价值能否实现。通常,留住高层次人才有三个层面:待遇留人、感情留人、事业留人。待遇是最低层面,但也是吸引人才的敲门砖。人才选择到地方高职院校工作,很多是为了照顾家庭,这是感情留人,最高层面是事业留人,归根到底还是自我价值的实现。

心理所有权是这样一种心理状态,即个人感觉目标物体(或者是目标的一部分)好像是他的一样。心理层面上的所有权是种占有感,它使人们把占有物视为自我的延伸,进而影响着人们的态度、动机和行为产生。研究表明,员工之所以离职与心理所有权呈负相关关系。即心理所有权越高,员工对单位的归属感越强,忠诚度越高,离职倾向向越弱。而心理所有权的产生主要与对单位的了解程度、对单位的控制感和良好的沟通平台有关。将员工的个人发展与单位的生存发展结合起来,催生员工的责任感,强化对单位的文化认同,最终能促使其主动承担责任,发挥工作积极性,提高工作效率。心理所有权产生的基础是控制。理论和实践都证实对目标的控制将提高拥有目标的感觉。一个人对目标客体的控制力越强,就越感觉目标客体是自我的一部分。因此,加强高层次人才对高职院校资源的控制感,将教学、科研、社会工作变成自己主动追求的事业,从而提高工作满意度。心理所有权理论指出,人们对于某物体的信息掌握得越多,了解越深,与之关系也越深,从而“所有”的感觉也就越强烈。建立有效沟通的信息平台,让员工更加充分掌握单位的发展愿景,了解工作意义和价值,明确工作目标和内容,并提高其对单位决策的参与度,通过增加个体对单位的投入来提高心理所有权,最终提高个体的自我效能。

## 四、高职院校高层次人才“引、育、留”机制构建建议

根据马斯洛需求层次结构理论,构建高职院校高层次人才工作管理机制,建议从以下加以实施:

(一) 以满足基本生存需要为基础,保障高层次人才收益。只有满足了基本生存需要,人才的基本收益才得以保障,其心理所有权才能得到建立。近年来,许多高职院校把提高高层次人才安家补助、住房补贴、增加科研启动经费等优厚的人才政策作为引进人才的“吸睛石”,但单纯的人才引进费并不能完全“挖”到人才,还需完善薪酬福利制度,体现多劳多得、同工同酬,公平公正,并引入适当竞争机制和激励机制,增强其组织心理所有权。同时,解决好人才家属工作、子女就近入学等问题,消除后顾之忧,安心工作。人才引进之后,

应针对高层次人才进行发展规划，甚至做到“一人一方案”，帮助人才成长、实现价值。同时，加强内培，制定鼓励本校教师提高学历和职称晋升政策，完善激励举措，让教师产生进步的强烈欲望，从而营造聚才的良好氛围。校内成长起来的高层次人才更熟悉学校的发展历史，对学校有更加深厚的感情和忠诚度，因此要兼顾引进人才和本土人才的融合发展，做到政策一致，待遇同享，防止政策的偏颇。

（二）建立高层次人才工作领导小组，畅通沟通渠道，增加高层次人才满足感。坚持党管人才，建立高层次人才工作领导小组，定期研究人才工作，及时解决问题。从马斯洛需求层次理论可知，精神层面的满足往往更具吸引力。例如，广安职业技术学院成立了高层次人才工作领导小组，定期研判人才工作事宜；建立了班子成员联系高层次人才制度，做到班子成员与高层次人才交朋友，结对子，给予高层次人才提供人性的关怀和智力激励，长此以往，高层次人才感知到来自学校党委与领导的期望，主动承担责任，更加有效地发挥对于学校高质量发展的重要作用。

（三）提供平台，完善激励和考核评价机制，提高高层次人才价值感。首先，引进高层次人才要有长远规划，考虑学校长远发展的需要，有针对性引进和培育人才，让每一位人才都能在学校发挥作用。其次，高职院校应积极向主管部门沟通协调，化解机制体制局限性的问题，加大自主引才权限，简化审批流程，提高成功引才效率。第三，为高层次人才搭建良好成长平台，对新入职的高学历人才，实行以老带新，对其在教学、科研、社会服务等方面进行培训和考核，帮助其迅速成长；高职院校通过“双高计划”“提质培优计划”等打造大师、名师工作室，发挥高层次人才的领头作用；运用“共生效应”创设平台，组建“高层次人才团队”。由于团队成员各有所长，往往能集思广益，取得更多成果，同时，形成的专业优势何特色平台也能吸引更多人才加入，继而形成人才队伍建设的良性循环。第四，高职院校还应为高层次人才建立多方协作的发展平台，充分利用校企合作的优势，让人才深入企业一线调研、定岗学习，协助其搭建横向科研交流平台，打消高职院校高层次人才科研不被认可的顾虑。

对高层次人才的评价要分类多层次，不单纯以论文、项目数量为基础，还应考核其师德师风、教学能力、社会服务能力等。用人所长，让高层次人才在其擅长的领域尽情发挥作用。建立公平公正的激励机制，对干成事、多干事的优秀人才给予奖励和倾斜措施，调动高层次人才积极性和创造性。用公平的竞争和激励机制

留住人才。

（四）构建和谐校园文化，增强高层次人才对高职院校的认同感。情感需求是人的需求理论中的较高层次。构建和谐校园文化，增强学校内部教职工之间的沟通交流，形成良好的协作关系，有利于增强高层次人才的自豪感、认同感，满足高层次人才的情感需求。高职院校要着力打造自己独特的人文氛围，不仅有优美的校园环境，还需和谐的同事关系，感恩奋进的校园文化，敬才爱才的工作氛围等，要做好高层次人才的服务工作，围绕其实际需求，努力解决好其迫切问题，让其能安心、舒心地工作。

（五）支持高层次人才参与制度制定和学校管理，提升高层次人才心理归属感。拥有知情权是组织心理所有权产生的重要途径之一。高职院校在制定规章制度时，可让高层次人才参与到制度的起草、修改、试行、再修改、颁布等程序，让高层次人才认可规章制度的必要性、合理性，提高其对制度的了解和信任，达成制度认同，从而增强其组织心理所有权。高职院校的教授、博士人才既代表着学校的学术成就和智慧，又因长年活跃在教学科研一线，对教学科研的方法，学科发展的规律等有更深入、更直观的了解和认识，是高职院校高质量发展的重要力量之一。作为高职院校生产力代表的高层次人才参与学校管理，不仅有利于其发挥管理智慧，推动学校发展，更能够提升其对组织的心理归属感，降低离职倾向。因此，赋予高层次人才更多的在人才培养、教科研水平提高、学科发展等方面的决策权，既体现教授主体地位、也是实现民主管理的需要，更是高职院校保持师资队伍合理梯队的现实需求。

#### 参考文献

- [1] 吴秀娟. 地方高职院校高端人才留任制度研究[J]. 合作经济与科技, 2015(09): 122-123.
- [2] 廖依婷. “区校协同”视域下高职院校高层次人才引进政策机制的优化研究[J]. 中国职业教育, 2021(31): 23-25.
- [3] 聂小武. 高职院校高层次人才引进与发展剖析: 问题、现状与路径[J]. 上海教育评估研究, 2020, 9(3): 6-11.
- [4] 江欢. “双高”建设视域下高职院校高层次人才引进政策分析: 以江苏省10所高职院校为例[J]. 职业教育研究, 2020(7): 35-40.

（基金项目：广安职业技术学院2022年度校级科研项目立项课题“广安职业技术学院高层次人才“引、育、留”机制构建研究”，项目编号：GAZYKY-2022B09）