

高职院校人力资源管理激励机制构建分析

王新国

潍坊职业学院

摘要：人力资源管理具有开发、培育、整合、吸引等4项基本功能。作为高职院校管理的重要工作之一，人力资源管理在高职院校健康发展中发挥着积极作用。随着高等职业教育办学规模的扩大，学校之间的竞争已突出表现为人才的竞争，如何更好的吸引人才、激励人才、留住人才，为高职院校人力资源管理工作提出了新的、更高的要求，人力资源的有效开发与管理成为支撑和保障学院发展的重要手段。高职院校现有的人事管理模式已不能适应职业院校发展实际，只有建立符合高职院校自身发展特色的人力资源管理激励机制，提高人力资源管理水平，实现绩效考评和绩效管理体系的高效融合，才能真正实现教师、学生、学校的协同发展，实现共赢目标。

关键词：高职院校；人力资源管理；激励机制

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2022.05.098

一、激励和激励机制的内涵

激励是激发和鼓励的意思。激励的实质就是鼓励人们做出选择并付诸于行动。行为科学认为，人的各种行为都是有一定的动机引起的，动机源于需要，激励就是针对需要提供动因，可以是正面肯定与鼓励，也可以反面批评与惩罚，既可以是物质上的鞭策，也可以是精神上的激发；可以是单一的方法与手段，也可以多种手段的综合运用。归根到底，激励的根本任务就在于使用有效的方法和手段调动人的积极性，激发其主动性、创造性，以促成目标的实现。

激励机制是通过一系列标准和制度的制定实现对管理对象的激励作用。激励机制的快速发展最早出现于西方的人力资源管理，其发展主要经历了三个阶段：第一阶段为物质激励阶段，主要针对资本主义快速发展过程中用薪酬激励工人努力工作，提高生产力；第二阶段是物质激励和精神激励并存阶段，既考虑了员工物质上的满足，有尊重了员工心理上的需求；第三个阶段是激励机制快速发展阶段，人事管理变更为人力资源管理，以能力为激励之根本成为市场经济下管理者激励员工的主要方式，在这一阶段，管理者根据员工分类，采用不同的激励方式，激发员工工作热情和工作潜能，最大化实现组织目标。

通过实践，人们总结出了构成激励机制的五个要素。一是诱导因素。主要是指能够激发员工积极性的各种手段，包括组织外部诱导因素和组织内部诱导因素两个方面；二是行为导向因素。主要是指如何结合员工实际并根据员工所处环境，引导员工行为，实现员工个人价值与组织价值的契合；三是行为幅度因素。主要是指通过对被诱导因素所引导的行为的强度进行控制，从而保证员工在一段时间内对工作的努力程度；四是行为时空因素。主要是制通过将外部奖励和工作时间挂钩，避

免员工钻组织漏洞，使员工在规定时间内完成工作任务，提高工作效率；五是行为归化因素。主要是指在将员工行为同化为组织行为的过程中，既注重奖励，也要有适当的惩罚，使员工既有工作动力，又能感受到组织给予的压力。

二、高校教师激励机制分析

1. 高校教师激励机制的特点

教师这一职业，其劳动区别于社会其他行业。教师工作环境决定了其既要有扎实了专业理论知识和熟练的操作技能，还要有面对复杂多变的学生所体现出来的综合素质，既有体力劳动又要有智力衡量，因此高校教师工作内容具有多元化。在衡量高校教师工作内容和教学质量时，既有可以量化的因素，如：教研、科研情况、教学成绩评定、教学课时量、管理班级数等，也有不宜量化的因素，如：教学质量、学生管理水平、科研水平等，在实际教学中，一位青年教师要能娴熟的驾驭课堂，至少要需要五年左右的时间，这期间其投入的时间和精力无法通过数据进行测量，也不能单从坐班时间、上课时数进行反应，很多教师的隐性的投入是学校在进行激励机制构件中应开考虑到的重要方面。

2. 高校教师激励机制

《国家职业教育改革实施方案》（国发〔2019〕4号）和《教育部 山东省人民政府关于整省推进提质培优建设职业教育创新发展高地的意见》（鲁政发〔2020〕3号）中提出，评价高等职业院校办学质量应建立多元多维评价指标，对于办学质量的考核结果运用长效机制，引导和督促高等职业院校按照面向市场、促进就业的办学导向，提升学校治理能力，由追求规模扩张向提高质量转变。而对高校的办学考核最终落实到对教师的考核。《教育部关于深化高校教师考核评价制度改革指导意见》指出，要将教师考核评价作为高等教育

综合改革的重要内容。考核评价作为高校教师选聘、任用、薪酬、奖惩等人事管理的基础和依据,各高校要积极探索教师考核评价改革,在教师分类管理、考核指标体系建立、评价机制创新、强化聘期考核等方面做大胆的尝试,要进行整体设计,要注重可操作性。要坚持以师德为先、教学为要、科研为基、发展为本为基本要求,坚持社会主义办学方向,坚持德才兼备,注重凭能力、实绩和贡献评价教师,克服唯学历、唯职称、唯论文等倾向,切实提高师德水平和业务能力,努力建设有理想信念、有道德情操、有扎实学识、有仁爱之心的党和人民满意的高素质专业化教师队伍。

三、高职院校人力资源管理奖励机制构建的意义

1. 对高职院校优化资源配置,提升人力资源管理效率具有重要意义

高职院校的发展很大程度上取决于人力资源管理激励机制是否建立、健全,只有形成配套、合理、科学的指标体系,规避个人主观情绪影响,客观公正的衡量教师的教学、科研、大赛等情况,将考评的结果应用于教师的评奖评优、职称评审、薪酬福利,才能提高教师这一群体的人力资源管理效率,推动高职院校整体人力资源管理体系趋向于良性发展。

2. 对高职院校办学特色形成和人才培养目标的实现具有重要意义

高职院校办学特色、办学定位、办学规划、办学目标自成体系,设置了分类指标,指标的层层分解和完成离不开学校内部各类群体作用的发挥。教师处于教学一线,是教育教学的主体,在教学研究中处于核心地位,通过教师激励机制及绩效考核体系的建立,调动教师参与学校发展的积极性,促使教师绩效持续不断的得以改善提高,最终实现高职院校的人才培养目标,形成自身稳定高效的考核体系。

3. 有利于营造风清气正的办学氛围,塑造公平竞争的育人文化

人力资源激励机制具有风向标的作用。激励机制是否建立、考核指标是否客观全面,是否适合本学校发展实际、适合职业院校发展实际,是全体教职工普遍关注的重点,在学院发展和教师个人成长方面发挥着“无形的手”的作用。高职院校通过科学管理的激励机制,通过公开公正的程序以及科学的指标体系分解,引导约束教师教学科研行为,优化教师队伍结构,进一步提高办学质量和办学效益,有利于学校凝聚力、向心力的形成。

四、高职院校人力资源激励机制存在问题

1. 人力资源管理理念陈旧

就我国高职院校而言,人力资源管理较过去取得了长足的进步,但理念仍然比较陈旧,没有真正建立现代人力资源管理理念,不能采用像企业管理员工那样的行之有效的管理方式,管理手段落后,管理程序不规范是高职院校中的常态。近几年,国家大力发展职业教育,高职教育迎来春天,学校管理层更多关注的是基础设施建设、实验实训条件改善,人力资源管理方面的投入明显不足,学校管理围绕“事”多,考虑人少,只见树木,不见森林是目前存在的最大弊端。具体表现为,以事为中心,不强调“以人为本”,只注重人力数量的投入,没有真正的把教职员当作宝贵的资源进行开发和利用,不能做到人尽其用,不能帮助教职员科学的进行职业规划。像年轻新进高学历教师美其名曰是轮岗,实际上就是在职能部门打杂,这是对人才的极大浪费。除此之外,部分高职院校存在重行政轻教学现象,教学一线明显不足,行政部门人员复杂,以教师名义引进的教师,最终都走上管理岗位,加上部门之间缺乏有效沟通,学校顶层缺乏总体规划,就出现了“忙的忙死,闲的闲死”这种极端现象,这正是高职院校人力资源管理中的最大弊端。

2. 人力资源激励体制僵化

人才市场是一个不断流动的而非静止的过程,僵化、过时的管理体制势必会导致高职院校教职工产生惰性,甚至是人力资源的大量外流。高职院校人力资源管理比较传统,在一些高职院校甚至还存在着计划经济的痕迹,不具备西方发达国家职业教育单一、高效的特点。我国大多数高职院校由组织人事部门承担人力资源管理职能,既负责组织关系,又负责工资薪酬,负责奖惩制度的制定,复合化的管理模式不具备现代化企业人力资源管理的功能,加上组织人事部门既是制度的制定者,又是监督考核者,难以发现自设管理中存在的问题。现代化的高职教育必定需要现代化的人力资源管理,在保留原有传统理念的基础上,高职院校人力资源管理工作需要创新。

3. 人力资源激励体制过于单一

分析大部分高职院校人力资源激励机制可以看出,很多高职院校激励机制的构建停留于表面,发展快的高职院校会成立专门的教师发展中心,将教师的激励从传统的组织人事管理只能中剥离出来,大多数高职院校并未认识到激励机制的重要意义,激励措施概括性指定,利用年终时给教职工奖金和奖章的方式来制定,奖励模式过于单一,过程性的奖励和分类奖励或空白,或流于形式,在教师教学业务能力提升、科研能力提升、社会服务等方面虽然看到了激励的重要性,但未形成行之有

效的措施。

4. 人力资源激励体制制定中缺乏反馈与沟通

人力资源管理主要是针对“人”进行的管理，作为管理者，高职院校相关部门在制定相关办法时应充分征求各个层面教师的意见，加强调研，考虑其切实可行性，而不是为了奖励机制的制定而制定，现实中，有的高职院校以发放问卷的形式调研，问卷回收情况并不公开，缺乏与教师面对面沟通，制定出来的奖励机制得不到教师的配合与支持，执行不到位。教职工有意见和想法没有正规渠道反馈，导致负面情绪产生。有的高职院校相关奖励制度一直沿用五年、十年，不能随职业教育形式的变化而调整，也没有随教师发展需求而进行调整，一劳永逸的机制已严重影响到人力资源管理效率。

五、高职院校人力资源激励机制构建应把握的原则

为提升高职院校师生员工的综合素养，督促教师多元发展，提升育人质量，高职院校人力资源管理部门应准确把握教师需求、需求层次、心理状态、发展困境，对症下药，创造公平公正、温暖和谐，灵活性更强，具有可持续性的奖励机制。既要考虑到奖励内容的多样化，又要妥善把握奖惩关系，不能盲目跟大流，要立足自身，具体来说，要把握好以下几个方面的原则。

1. 把握好“以人为本”原则

高职院校人力资源管理对象具有知识水平高、思想素质高的特点。因此相关部门在制定激励机制时应充分考虑到这一特点，摒除传统“以事为本”的思想，解放思想，克服教育管理传统思想，真正尊重高职教育实际，立足教师职业发展需求，设身处地为教师考虑，综合设置“奖励点”，真正调动积极性，将人力资源管理的功能发挥到极致。

2. 把握好“公平合理”原则

公平合理的奖励制度能够加强员工的工作努力程度和延长员工工作效果的持久度。根据二八定律，既要保证少数关键教师的积极性，又要考虑全局，要去职能化，争取让每位教职员感受到激励的因素，从中寻求于己有利的发展奖励元素，积极配合支持并参与到奖励机制带来的作用中，只有人人关注、人人参与、人人受益的激励机制才是有效的激励机制。但在把握公平合理的同时还应当适当向重点人群倾斜，有时适当倾斜恰恰是为了保证公平合理的实现。

3. 把握好“竞争性”原则

高校组织人事部门角色从传统性、指导性、职能性管理“人事”为中心，实现向研发性、经营性以“人”为中心角色的转变过程中，人才引进与培养起着重要作

用。组织的发展需要群策群力，但任何组织都不能保证人均贡献率，竞争出效率，竞争出成绩，所以，高职院校在人力资源管理激励机制构件中要考虑到竞争性，考虑梯队，考虑层次，既拉开差距，又有可获得性，让激励机制在竞争环境下发挥适度作用。

4. 把握好“持续性”原则

管理需要不断完善，人才需要持续激励，只有持续的激励才能持续的调动员工的积极性与创造性。要想保持高职院校发展活力，要充分考虑到“教职员工”和“学校”两个层面，就教师层面而言，随着工作时间的推进，教师素质水平不断提高，其需求也不断提高，因此配套的奖励措施也需调整。比如，一个新分配的年轻教师，最初考虑的是工资待遇，但当工作稳定后，其需要就会转变为培训、提高和发展。从学校层面而言，其奖励的重点将向重点部门和骨干教师倾斜，虽然高工资高待遇是较为有效的激励方式之一，但如果使用不当或配套措施不力，往往会成为一种短效的激励方式。高校既要控制办学成本，又要持续开发员工新需求，使教师的工作热情始终鲜活创新，使学校发展充满活力。

5. 把握好“适度性”原则

人力资源被称为“第一资源”，人力资源的科学高效管理离不开奖励原理的应用。有效的奖励必须是“适时、适度、适法”的激励，高职院校激励机制构建中要综合考虑物质利益性原则和差异性原则，通过物质奖励、目标设定、平台搭建、情感沟通、人文关怀等多种奖励方式。要将激励价值控制到适度范围，不可过高，因为根据边际效用原理，再高的奖励，随着时间推移，刺激性、有效性也会降低，而且由高降低通常难度较大，但也不可过低，否则起不到应起的作用。

参考文献

- [1] 张静. 谈激励机制在企业人力资源管理中的运用[J]. 经济研究导刊, 2017, 04: 82-83页。
- [2] 胡秋华. 高职院校师资队伍建设中的人力资源管理问题分析[J]. 中国乡镇企业会计, 2018年: 93-95页。
- [3] 贺光明, 姚利民. 高职院校教师工作满意度调查研究[J]. 煤炭高等教育, 2020年, 4月, 第10期: 80-83页。
- [4] 王慧媛. 高职院校人力资源激励机制浅探[J]. 无锡职业技术学院学报, 2018年, 3月, 37-39页。
- [5] 爆柯图. 高职院校教师人力资源管理激励机制现状及优化措施[J]. 人力资源管理, 2019年, 7月, 199-200页。