

doi:10.13582/j.cnki.1674-5884.2017.08.030

高等职业院校人力资源存在的 缺陷及其对策研究

陈翹楚

(湖南工业大学 商学院,湖南 株洲 412007)

摘要:人力资源是体现学校核心竞争力的重要指标。当前高等职业院校在人力资源方面存在诸多缺陷,可归纳为先天性缺陷、体制性缺陷、结构性缺陷和可持续性缺陷几大类。必须从观念更新入手,创新人才观念,创新管理体制,创新培训方式,创新竞争机制,强化人力资源管理,推动高职院校健康发展。

关键词:高职院校;人力资源;缺陷;对策

中图分类号:C93

文献标志码:A

文章编号:1674-5884(2017)08-0117-03

高等职业教育在中国快速发展是近20年的事情,各职业院校校园建设基本到位,办学规模得到扩张,外延发展已经达到一定水平。最近几年从上至下开始谈论内涵建设,示范校、卓越校、办学水平评估等等新名词、新项目充斥在高等职业院校竞争的大环境里,而一个真正体现学校核心竞争力的大问题却被忽视,那就是人力资源管理。

知识经济时代,人才是第一资源。人们在谈论大学教育时总喜欢引用教育家梅贻琦“所谓大学者,非谓有大楼之谓也,有大师之谓也”这句话,这充分说明人才对于高等教育的重要性。高等职业教育是高等教育的一部分,但有着完全不同于普通高等教育的鲜明特点,其人才的发掘、引进、培养和使用都面临全新的课题。本文试图解析高等职业院校在人力资源方面存在的缺陷,并针对这些问题提出可操作的解决方案。

1 当前高等职业院校人力资源存在的缺陷

第一,先天性缺陷。我国高等职业院校绝大部分是由中等职业学校升格组建而成,有独自升格的,也有多所学校合并而成。这样一种组建方式不可避免地留下先天缺憾。首先,一线教师与管理后勤人员比例严重失调。合并组建的学校其管理后勤人员叠加现象十分明显,即便是独自升格的,成为高等学校后,机构变了,摊子大了,管理服务人员也会有大幅增加,而且原有教师队伍中的一部分人已不能胜任教学工作而不得不转入管理或后勤岗位,这些因素使得一线教师与管理服务人员比例倒挂成为高职院校普遍存在的一种现象,而人事问题的根本解决需要一个漫长的过程。其次,高职与中职是不同层次的职业教育,当今的职业教育借鉴技工教育模式和发达国家现代职教方式,与过去的中职教育相去甚远,在此条件下,人力资源的不相适应就格外明显。

第二,体制性缺陷。学校去行政化是一个老生常谈而又无法回避的问题。笔者对湖南省部分公办高职院校内部管理状况进行了调查,资料显示,高职院校承袭了高校长期存在的行政化和机关化弊端,表现在人力资源管理方面的诸多问题都与管理体制有关。一是管理层级太多,从副厅、正处、副处、正科直至副科,一级也不少,学校里的“官”数以百计;二是机构设置庞杂,十几个处室对应着地方党委和政

收稿日期:20170502

作者简介:陈翹楚(1987-),男,湖南茶陵人,硕士生,主要从事人力资源研究。

府,教学管理部门反而显得比较薄弱;三是官场和机关文化浓厚,重要管理岗位和有行政级别的职位成为稀缺资源,教授争当处长、副处长并非新闻。在一些学校,青年教师争先恐后追求行政职务上的“进步”,对学术研究和技能成才兴趣不浓;四是争项目、迎评估以及应付上级和社会各种检查的活动日益增加,教学科研以外的工作占据着大量人力资源,而且工作繁杂、无休无止。

第三,结构性缺陷。高等职业教育有着鲜明的特点,其受教育对象、培养目标、课程设置、教学模式等等都与普通高等教育有根本区别。正因为如此,高职院校人力资源配置面临一些新课题,比如各院校和教育主管部门一再强调要努力建设一支“双师型”教师队伍^[1],简单地说,就是因为高职院校师资力量出现了结构性失衡,而这种结构性缺陷很难在短时期内得到解决。近年来各院校高学历的教师引进不少,但普遍缺乏实际操作能力和技能实训指导能力,既能教又能做的教师太少,教师队伍的特点与高职教育的特点不契合。更为尴尬的是,“双师型”教师的概念提出十几年,到今天并没有明确的标准认定“双师型”教师,当然更谈不上更好更快地培养和引进“双师型”教师了,师资队伍结构优化工作很盲目。

第四,可持续性缺陷。人力资源管理的一项重要工作就是对人力资源的开发、培养与提高。一些成长性好的高职院校和比较有远见的校长们对这项工作最上心,因为这或许决定着一所学校办得好不好,走得远不远。就当前的情况看,各院校都面临着困难。一是全国范围内担负职业教育师资培养任务的师范大学极少,规格也不高,尽管大量高学历人才就业困难,却没有真正尝试为职业教育培养硕士、博士,师资补充成无源之水;二是师资引进渠道不畅,这一点在公办学校中表现特别突出。当前学校用人几乎没有自主权,在所谓逢进必考的机械操作模式下,人才的选拔委身于冰冷的试卷和千面一律的条件,政府职能部门代替学校选才,学校甚至没有多少发言权。我们走访了不少学校,经常会听到这样的感叹:高等职业教育需要的人才总是擦肩而过;三是高职院校大规模扩张带来的压力是全方位的,而对人力资源的压力最大。公办院校受编制限制,民办院校受成本制约,教师普遍缺乏系统再教育的机会。最近,在治理所谓“三超两乱”的大背景下^[2],一些地方甚至把教师离岗攻读硕士、博士等提升学历的行为划入“吃空饷”范畴,人力资源可持续发展的环境不容乐观。

2 创新高等职业院校人力资源管理工作的基本对策

高等职业院校人力资源方面存在的缺陷直接影响到各学校核心竞争力形成,也制约着我国职业教育的健康发展。解决这一问题的根本途径在于创新。

第一,创新人才观念,务求人尽其才。人力资源管理的首要任务是人才的发掘与管理。长期以来,我们的人才观念是模糊的,不少高等学校的人才观念甚至是陈旧、机械和不可理喻的。制定人才标准唯高学历和名牌大学毕业生,即便对待硕士、博士,一些学校还要查其本科是否出自985、211大学,不仅荒唐,更违背人才成长规律。按照这一逻辑,马云、比尔·盖茨都算不上人才,更不会有自学成才一说了。很多高校还习惯于把人才定格在教师这单一群体,顶多加上部分管理人员,其他服务人员断然进不了人才这个高大上的框里。这一切都是人才观念上的误区。高等职业院校要想强化人力资源管理,在人才竞争中立于不败,必须创新人才观念。一是充分认识到每个岗位都需要人才,无论教学、科研、管理还是后勤服务岗位,能把本职工作做到精致甚至极致的,就是人才。这一观念的树立既符合“三百六十行,行行出状元”的思路,更有利于调动全员成长成才的积极性,激活全部人力资源;二是变唯学历为重能力。高等院校重视高学历人才这没有错,错的是把学历等同于能力,高职院校特别提出“双师型”教师的要求,更应该突出教师的能力培养与发展。一些学校尝试引进企业高技能人才走上讲台的做法应该得到鼓励,要有绿色通道,当然学校也不能降格以求;三是把每个人放在最恰当的岗位,慧眼识才很重要,善于使用人才更重要。

第二,创新管理体制,打破沉闷僵化局面。学校设立行政级别一直为人们所诟病,这的确是一种很奇怪的管理模式。但当前取消所有学校行政级别可能更不利于学校的生存和发展,这就是学校面临的两难境地。高等职业教育是高等教育乃至整个教育体系中最年轻的一部分,我们不妨从此处着手创新管理体制。要兼顾加强党对高校的领导和学校灵活的办学自主权,可以尝试党的领导高屋建瓴,地方党

委和政府负责对高职院校党委和行政班子的任命和管理,适时了解社会对学校办学效果的评价,学校内部机构设置、干部任免、人才引进、人事配备、收入分配等等由学校决定,学校可以根据需要、效能和教育规律设置机构,减少管理层级,不拘一格选拔人才,奖掖各类人才成长^[3]。力求学校正确的办学方向和充分的办学自主权得到真正落实。

第三,创新培训方式,为教职员工建立成长通道。高职院校的鲜明特点也必然会反映在师资队伍的培养过程中,我们在调研高职和技工院校“双师型”教师培养问题时,发现一些全新的培训方式,值得借鉴:一是入职实训。新进专业教师必须到生产实训场地跟班学习,经考核合格才能担负教学任务;二是在职导师。推行校本研修导师制,根据教师实训与理论教学能力存在的偏差,选择校本导师指导研修;三是一体化促训。通过理论实习一体化教学试点,激发教师自我培养的动力;四是进修优训。选送优秀教师到省外、国外师资培训基地进修,鼓励青年教师提升技能与学历层次;五是校企联训。发挥职业教育校企合作办学优势,选派教师到对口企业实训^[4]。以上5种方式在湖南高质量的技工院校里有不同程度的尝试,效果普遍较好。人们喜欢把高等学校比喻为象牙塔,不太习惯“下里巴人”的东西,高等教育应该放下身段,更紧密更直接地融入实践,开展校企合作,只有这样才能走出教师培训的一条新路。培训方式创新还必须立足于建设学习型校园,要从政策层面入手,鼓励自学成才,以开放灵活的姿态营造终生学习的氛围。

第四,创新竞争机制,促进人才脱颖而出。制约与激励历来是形成竞争机制、提高管理效能的两大法宝。人们常说,制约与激励如同一枚硬币的两面如影随形,没有制约,激励则无序;没有激励,一味制约则无活力。所以在现代人力资源管理的研究和实践中,对制约与激励机制的设计和有效实施总在不断探索,管理者总希望建立起良性的竞争机制以帮助组织内部高效运行。高等职业院校也有自己的竞争机制,现在要面对的问题是机制的突破与创新。高职院校不能按普通高校甚至研究型大学发展道路设定自己的发展路径,应清楚自身本质特性和发展规律,弄明白高职院校需要什么样的人力资源,在此基础上制定制约与激励措施,才能引导竞争朝正确方向进行^[5]。当前高职院校竞争机制创新可以从以下几个方面努力:一是根据学校实际情况和高职教育办学规律制定人力资源整体规划。这项工作对人力资源宏观控制十分重要,也有益于教职员工围绕目标制定职业生涯规划;二是建立科学的绩效评价体系。目前公办高职院校大都设立了绩效工资,而绩效工资的发放常常令管理者为难,让教师不满意,原因就在于绩效评价体系不够科学,奖惩的边际效应不大。解决这一问题的简单办法就是梳理学校发展的关键要素和教职员工发展的关键指标,将这些要素与指标和绩效考核挂钩就会比较合理,牵住人的发展与学校事业发展这个“牛鼻子”,问题就会迎刃而解;三是激励手段多元化。前面谈到高职院校根基不深,需要积淀,这既是劣势,也是优势。各院校应该加快建立自己的核心文化,用学校的特色文化感染和熏陶队伍,将薪酬待遇与工作体验、物质激励与精神激励有机结合起来;四是建立全方位退出机制。制约的措施运用得当作用也非常大,目前高职院校校内校外设立了各种和教师有关的头衔,比如骨干教师、学科和专业带头人、技能大师等等,这有利于激励师资队伍,但如果没有退出机制,形成固化,就会让“老人”觉得可以坐享其成,让“新人”感觉没有出头之日。在新的竞争机制的建立过程中,要特别重视激励的作用,美国哈佛大学教授威廉·詹姆斯研究发现,在缺乏激励的环境中,一个人的能力仅能发挥20%~30%,而激励得当,潜能可以发挥80%~90%。所以让教职员工有盼头、有梦想,才会极大地促进人力资源发挥最大效能。

参考文献:

- [1] 郑永登. 高等职业院校人力资源管理初探[J]. 闽西职业技术学院学报, 2006(3):73-76.
- [2] 黄水林. 我国民办高校人力资源管理亟待实现的几个转变[J]. 三江高教, 2005(Z1):6-8.
- [3] 古青. 浅议高校人力资源管理的现状及对策[D]. 江苏高教, 2004(5):102-104.
- [4] 方华, 陈祖平. 校企合作背景下高等职业教育人力资源战略分析[J]. 继续教育研究, 2012(4):61-64.
- [5] 周作宇. 高校人力资源管理的几个理论问题[J]. 中国高等教育, 2000(12):20-22.

(责任校对 蒋云霞)