

高校教学科研型人才激励机制的构建

胡国强(博士) 马英华

(广西财经学院 南宁 530003)

【摘要】 本文通过对高校教学科研型人才特征和激励机制构建原则的分析,为高校教学科研型人才激励机制的构建提出一些建议。

【关键词】 教学科研人员 人力资源 激励机制

教学科研人员是高校人力资源的重要组成部分,也是高校的中坚力量,所以对高校教学科研型人才激励机制的研究显得尤为重要。只有在分析高校教学科研型人才特征和激励机制构建原则的基础上,根据各高校的实际情况进行科学的设计,才能构建出有效的高校教学科研型人才激励机制。

一、高校教学科研型人才的特征

高校教学科研人员是高校人力资源的主体,是高校最宝贵的人力资源。与高校管理人员和后勤人员等人力资源相比,高校教学科研型人才具有以下特征:

1. 知识水平高,创新能力强。首先,高校教学科研型人才的主体是拥有高学历、高级职称的教师队伍。一所高校所拥有的具有高级职称的员工数,拥有博士、硕士学位的员工数成为衡量这所高校师资力量的重要指标,职称结构、学历结构的不断优化也是高校加强人力资源建设的突破口。其次,高知识水平的教学科研队伍必然具有较强的创新能力,高知识水平是提升创新能力的基础。再次,高校教学科研人员所承担的教学任务和科研任务要求其不断提高自身的创新能力,尤其是在科研方面。

2. 有自我价值实现需求,看重激励。教学科研人员是高校教职员工中的中坚,他们的专业特长、良好的教育素养和积极的民主参与意识,必然要在科研实践中体现出来,以实现自身的价值。依据马斯洛的人类需求五层次理论,教学科研人员的需求具有显著特点,即精神需求占主导地位,具体表现在:一是获得尊重的需要,他们的劳动成果和价值需要得到社会承认;二是自我实现的需要,将挑战性工作视为自我实现的方式,自我提高的内驱力使教学科研人员产生强烈而持久的进取精神,尽力追求完美结果。

3. 使用上的时效性与人力资源的可再生性。首先,人力资源的使用具有时效性,知识会过时,所以人力资源如果“储而不用”就会逐步退化,在使用过程中也会逐渐损耗。其次,人力资源也是一种再生性资源,在一定程度上被损耗的人力资源可以得到再生,这就要进行人力资源维护。教学科研人员的人力资本存量不是一次性投资而成的,而是需要不断学习与积累,所以要提高其素质,就必须不断加大投入。

4. 人员流动性与人才可共享性。人力资源具有较强的流动性,这是因为人力资源的载体是“人”,必然会随着人的流动而流动。教学科研人员易流动的实质在于其知识、技能、能力具有可共享性,一个教学科研人员的知识、技能、能力可以被多家单位共有和重复使用,所以许多单位在吸引人才时,都应建立“不求所有,但求所用”的人才使用制度。

二、构建高校教学科研型人才激励机制的总体原则

根据高校教学科研型人才的特征,在构建高校教学科研型人才激励机制时,应坚持以下总体原则:

1. 战略导向原则。高校教学科研型人才激励机制不应是一种应急制度,而应是一种有利于学校发展的长效机制,合理的激励机制驱动和鞭策那些有利于实现学校发展战略的因素的成长和提高,同时使那些不利于实现学校发展战略的因素得到有效的遏制和淘汰。因此学校在设计激励机制时,必须从战略的角度分析哪些因素重要,哪些因素不重要,并通过一定的价值标准赋予这些因素一定的权重,同时确定它们的价值分配即报酬激励标准。

2. 报酬与业绩挂钩原则。根据瓦茨和齐默尔曼的观点,一份有效的管理契约应当能激励员工力争使组织价值最大化,因此能够把他们的报酬与他们对组织价值的影响直接联系在一起,激励机制比单纯建立在效率基础上的激励机制更为有效。

3. 兼顾公平与效率的原则。公平的原则包含三个方面:一是横向公平,即学校所有员工之间的报酬激励标准、尺度应该是一致的;二是纵向公平,即学校在设计激励机制时必须考虑到历史的延续性,一个员工过去和现在乃至将来的投入产出比都应该基本上是一致或者是有所增长的;三是外部公平,即学校设计的激励机制与其他高校的同类人员激励机制相比应具有可比性。

4. 体现员工价值原则。现代人力资源管理必须解决组织的三大基本矛盾,即人力资源管理与组织发展战略之间的矛盾、组织发展与员工发展之间的矛盾,以及员工贡献与员工待遇之间的矛盾。因此,学校设计的激励机制必须能充分体现员工的价值,要使员工的发展与学校的发展充分协调起来,保持

员工贡献与员工待遇(价值创造与价值分配)之间短期和长期的平衡。

5. 团队激励原则。尽管从激励效果来看,激励团队比激励个人效果要弱,但为了促使团队成员之间相互合作,同时防止团队内部由于工资差距过大而出现底层人员心态不平衡的现象,所以有必要建立团队激励计划。有些知名高校用在奖励团队方面的基金往往占到员工收入的很大比重,是自有其道理的。但对优秀团队的考核标准和奖励标准,要事先定义清楚并保证团队成员都能理解。

6. 竞争性原则。学校在设计激励机制时必须考虑同行业薪酬市场的薪酬水平和其他高校的薪酬水平,保证学校的薪酬水平在人才市场上具有一定的竞争力,能充分吸引和留住学校发展所需要的战略性和关键性人才。

7. 科学性原则。激励机制相关内容的设计要科学、合理、能够真正激励员工提高学校价值的积极性,并能防止人为操纵。科学性同时还体现在明确可行上,即激励机制对有关报酬的比重、水平、考核指标等规定必须明确且易于操作,有关业绩目标必须是员工通过努力可以实现的,目标太高或太低都不能起到好的激励作用。

8. 物质与精神激励相结合的原则。根据心理学和经济学原理,如果仅仅采用物质性激励,一定程度后其激励作用便会减弱。因此,在设计激励机制时,除了物质性的报酬激励方式,还应配合一些精神性的激励方式,如赋予权力、给予表彰等。

三、高校教学科研型人才激励机制的构建与实现

高校教学科研型人才激励机制的构建包括目标的设定、评价主体的界定、评价指标体系和指标权重的确定、评价标准的选择、业绩评价与考核结果的应用等五个方面:

1. 目标的设定。高校教学科研型人才激励机制的目标,从总体上来讲是促进学校战略目标的实现,但不同类型的高校,其战略目标也不同。高校的类型可分为教学型、教学研究型、研究教学型和研究型四种,这四种类型的高校对教学的重视程度逐渐降低,而对科研的重视程度逐渐提高。所以不同类型的高校对教学科研型人才的激励目标在教学和科研方面的倾向有所不同。

2. 评价主体的界定。高校教学科研型人才激励机制的评价主体是对教学科研型人才的业绩进行评价的参与者。从总体上来讲,教学科研型人才的业绩评价主体应该是其领导者和服务对象,但具体到每个教学科研人员,其工作岗位不同,评价主体也有所差异。

3. 评价指标体系和指标权重的确定。高校教学科研型人才激励机制评价指标体系的确定应该建立在目标设定的基础上,并结合教学科研人员的类型或岗位来设置不同的指标。但是从总体上来讲,评价指标体系都应包括教学评价指标、科研评价指标和其他评价指标三大类指标,根据需要可在每一大类下面再分出若干指标,每类指标中既应有定量指标,也应有定性指标。

在指标权重的确定方面实行百分制,采取德尔菲法。其中:定量指标权重为80%,定性指标权重为20%,但根据不同

情况也可以作相应的调整。根据学校的类型对教学评价指标、科研评价指标和其他评价指标等三个层次的评价指标赋予不同的权重,得出最终评价结果。

4. 评价标准的选择。评价标准是衡量评价客体业绩的参照系,评价标准由标准值和标准系数构成。

(1)标准值的确定。标准值可以运用标杆管理法,根据相似类型学校的有关统计信息,在剔除不合理数据的基础上,结合本学校近期发展水平,运用移动、加权平均等数理统计方法来确定。为了提高评价计分的准确性,每个定量指标评价标准值根据不同需要可以划分为五个水平档次,分别为优(A)、良(B)、中(C)、低(D)、差(E),也可以划分更多或更少的档次。

(2)标准系数是标准值所对应的水平系数,反映了评价指标实际值对应标准值所达到的水平档次。与优(A)、良(B)、中(C)、低(D)、差(E)五档评价标准值相对应的标准系数可分别设定为1.0、0.8、0.6、0.4、0.2,差(E)以下为0。学校应以国家的有关经济政策、法律法规、制度等为基础,结合本学校的实际情况和管理经验,按照重要性原则具体制定参考标准,并对每个评价指标参考标准和每个等级对应的等级参数作具体的解释,制定出《教学科研人员业绩评价指标参考标准释义》。

正确选用评价标准是公正衡量评价客体业绩的前提。评价标准的选用依据评价客体的具体情况而定,但在学校建立的评价指标体系中必须确定出评价标准的选用依据。

5. 业绩评价与考核结果的应用。业绩评价与考核结果的应用作为调动教学科研人员工作积极性、主动性和创造性的重要手段,应该体现激励先进、鞭策后进的原则。业绩评价与考核结果的应用主要体现在对教学科研人员的奖惩、教学科研人员的发展机会以及学校下次激励应该改进的地方三个方面。

在业绩评价与考核结果的应用方面,需要处理好以下几个方面的问题:①在确定激励目标阶段,要明确实施奖惩的具体规定,要使教学科研人员心中有数;②在制定奖惩规定时要考虑控制能力的问题,在各级组织中要明确实施奖惩的职权范围;③在业绩评价与考核的过程中,要及时检查并注意积累评价与考核资料,一方面保证评价与考核时有充分的依据,另一方面为下次指标设计和权重的确定提供参考标准;④业绩评价与考核完成后要及时兑现奖惩,即使是发现期初的奖惩规定有缺陷也要执行,以保证激励机制的严肃性;⑤运用业绩评价与考核结果对教学科研人员报酬激励机制进行检验,以便发现不完善之处,利于下一期对报酬激励机制的修订或重新设计。

主要参考文献

1. 安瑞娟,刘敏.论我国高校人力资源激励机制的完善.北方经贸,2005;2
2. 韩伯棠,尚赞娣.人力资源绩效评估方法的比较与选择.科技管理研究,2002;6
3. 郑文力.高校人力资源特征与人力资源管理.科学与科学技术管理,2006;9
4. 张建祥.高校人力资源开发与管理新机制探索.高等教育研究,2002;2