

加强民办高校教学管理人员激励机制建设的对策建议

袁 誉 刘晓霞

(辽宁何氏医学院, 辽宁 沈阳 110163)

摘 要: 随着国家教育改革的持续发展, 民办高校迎来了发展的黄金时期。民办高校要想实现健康、持续发展, 一方面, 离不开国家政策的支持; 另一方面, 也离不开民办高校自身建设的持续推进, 其中, 一项重要的建设内容就是人力资源的建设。值得注意的是, 教学管理人员作为民办高校人力资源队伍中的重要组成部分, 在民办高校发展中发挥着不可替代的作用。然而, 在实际工作中, 对于教学管理人员的管理和激励却往往被忽视。因此, 本文根据当前民办高校教学管理人员激励机制存在的问题进行了分析, 探究了相应的激励机制, 以促进教学管理人员队伍建设水平的不断提升。

关键词: 民办高校; 教学管理人员; 激励机制; 问题; 对策

随着国家对于民办教育的重视程度逐渐提高, 陆续出台了一系列政策、法规, 鼓励和规范民办教育的发展, 无论是国家对于民办高校的管理要求还是民办高校内部的自我管理都越来越规范化。

近年来, 很多民办高校都逐步意识到亟待提升其教育教学水平, 一方面, 取决于教学质量不断提升; 另一方面, 也依赖于其教学管理水平的不断提高。要想使教学管理水平得到提高, 就离不开一支相对稳定的、高水平的教学管理队伍。因此, 如何通过对教学管理人员的激励增强队伍凝聚力和稳定性, 同时提升教学管理团队的管理能力, 从而促进民办高校发展目标实现, 成为一个需要探讨的关键问题。

一、民办高校加强教学管理人员激励机制建设的重要性

教学管理人员在学校教学日常运行、教学规范化管理、教学信息化建设、教研教改组织与实施等诸多工作中都发挥重要的作用。

当前, 对于民办高校来说, 教学管理人员在总体师资队伍中占比还相对较大。虽然从绝对值上看, 仍然不能像公办院校一样达到配备齐全的数量, 但相对而言, 民办高校教学管理人员在其总体教职员工数量中所占比

例还是很大的, 部分学校的教学管理人员数量甚至多于授课教师数量。因此, 重视这一部分群体的激励机制建设有助于带动民办高校教职员工整体队伍的良性发展。

一所高校教学管理水平的提升离不开教学管理队伍建设。对于教学管理人员的激励机制建设有助于增加教学管理队伍的稳定性、促进教学管理人员的能力提升以及结构改善, 从而有利于实现民办高校高质量发展。一支教学队伍的稳定有利于保障学校各项方针政策落实的延续性, 同时也能减少因人员变动带来的不必要的成本浪费。教学管理人员的能力提升和结构改善更有助于从根本上解决困扰民办高校教学质量提升的诸多问题。

二、当前我国民办高校教学管理人员激励机制存在的问题

(一) 不重视教学管理人员的激励

当前, 对于很多民办高校来说普遍存在“重教学、轻管理”的现象。的确, 在民办高校发展初期, 教学质量是其生存的根本。但随着民办高校的不断发

展, 若想实现健康、持续的发展就离不开教学管理水平的提升。民办高校只有在不断提升教学质量的同时兼具与之配套的高质量的教学管理, 民办高校才能实现扎实、稳定的发展。

然而, 目前很多民办高校更多地在于对于教师激励方面下功夫, 而忽视了对于教学管理人员的激励。从而使教学管理人员总是感觉比教师“矮一截”, 这就造成教学管理人员心理上的不平衡, 更无心提升自己的职业能力, 通常是“混日子”的状态, 这导致人员流失率随之增加。教学管理人员工作心态上的不稳定也促使人员流失率高, 更换频率快。特别是民办高校院系级的教学管理人员很多是一个学期一换, 这导致上层的各项政策、制度很难得到延续性的开展。频繁的工作交接也导致很多有价值的工作信息和工作资料在无形中的流失。此外, 对于校级管理者来说, 需要分散很多精力去反复指导, 往往刚教会一个就

(二) 对于教学管理人员的激励缺乏系统性

虽然有些民办高校已经开始逐步有意识地重视对于教学管理人员的激励机制的建立, 但仍然存在缺乏系统性的问题。

作者简介: 袁誉(1992—), 女, 助理研究员, 研究生在读, 研究方向: 人力资源管理。
刘晓霞(1991—), 女, 助理研究员, 硕士学位, 研究方向: 教学管理。

从源头上来说,民办高校对于教学管理人员本身的岗位设置就存在一定的不合理性。民办高校缺少事业编制、薪酬优势不明显,在人员招聘上缺少竞争优势,存在一定的招聘难度。所以,有时候会迫于无奈出现招聘来的人并不符合岗位要求,但是,为了让工作能够正常延续开展,就会将一些完全没有相关背景的人员放在了岗位上,这种现象在教学管理人员这个群体上时有发生。在实际工作中,二级学院的教学管理人员,甚至校级的教学管理人员完全没有相关的学科背景和工作经验,仅能够进行一些文件接收、传达、汇总等日常基础性的运行维护工作。由于本身素质水平存在不足,激励实施中有所体现,导致激励的效果往往与预期不符。

此外,民办高校目前对于教学管理人员的激励,往往是遇到某些问题时才临时想起来,通过一些简单的激励手段对个别人员或小部分群体实现短时间的、阶段性的激励,十分碎片化。对于教学管理队伍的激励并没有形成常态化、系统化、制度化。这种非常态、碎片化的激励对于整个教学管理队伍的激励并没有起到实质性的作用,有时候不仅不能达到预期良好的激励效果,甚至还会起反作用。

三、教学管理人员激励机制建设应遵循的基本原则

(一) 战略导向原则

任何机制、制度、政策建立的初衷都是为了服务于组织的战略目标。针对教学管理人员激励机制的设置必须基于民办高校发展的中长期战略目标,以目标为导向去制定相关的配套政策和具体细节。要在满足组织总体目标的前提下,力求达到组织与个人利益的共赢。

(二) 公平性原则

古语有云:不患寡,而患不均。激励机制的建立如果不能具备公平性,将导致更为严重的后果。在建立激励机制时要注意参考同类院校的水平,同时注意内部公平。当前民办高校针对教学管理人员实施的激励不成功的很大一部分原因就是缺少内部公平性。

(三) 物质激励与非物质激励相结合原则

物质激励与非物质激励是相辅相成的,要充分利用好这两种激励类型,从而实现短期激励与长期激励的有机结合。物质激励在很大程度上能够给予被激励者即时的满足感和幸福感,而非物质激励能够为被激励者提供延时满足,并且在一定程度上对于提升员工稳定性、凝聚力的效果更好,长期看更有利于实现组织与员工的双赢。

四、加强民办高校教学管理人员激励机制建设的对策建议

(一) 提高管理层的重视程度

民办高校要想对教学管理人员建立配套的激励机制,离不开董事会及学院领导的重视和支持,高层管理者必须有重视教学管理人员的意识,要充分认识到教学管理人员队伍的建设是促进民办高校健康、持续发展的重要组成部分。

一方面,在人员招聘引进环节,严把入口关,就要将教学管理人员的入职条件、招聘标准的制定放在与教学体系人员同等重要的水平上,也为后期实施对教学管理人员的激励提供一个良好的素质基础。另一方面,对于高素质的教学管理人员不仅要能“引进来”更要“留得住”。只有对教学管理人员建立起科学、合理的激励机制,才能有助于稳定教学管理人员队伍。民办高校人力资源健康、持续的发展需要在稳定存量的基础上,根据需要合理提升增量,同步进行人员更替,实现优胜劣汰。同时,也只有科学、合理的激励,才能不断促进教学管理人员能力水平的提升,促使员工实现自我成长,在工作中始终保持积极的心态和前进的姿势,从而,更好地服务于民办高校发展,实现人与组织的“双赢”。

(二) 坚持战略导向

要明确对教学管理人员的激励最终目的是服务于教学、服务于学校整体发展战略目标的实现。所以,对于教学管理人员的激励因素设置要围绕着这些目标的实现来确定激励政策的指标和标准。对于教学管理人员的激励指标不能脱离服务于教学及学校发展这个最终目的去设计。教学管理人员同样需要具有一定的教学基本常识,并且随着学校、专业的发展不断更新知识储备,这就要求教学管理人员要有终身学习的能力和认识。同时,作为高校管理人员,也需要教学管理人员在工作中能够主动地与校内各教学单位、各部门积极进行沟通,了解其需求,同时也要有同上级主管部门、兄弟院校建立良好关系的能力。只有这样,才能在沟通过程中掌握教学需求、学习先进的教学管理经验,从而更好地服务于学校教学。

在设置激励制度和奖励办法时,要充分以学校总体目标为导向,学校要发展什么、要实现什么目标,就奖励什么。目标的设置要遵循SMART原则,要特别注意奖励的时效性。

(三) 建立系统、科学的教学管理人员激励机制

激励机制的建设离不开激励理论的支撑。激励理论本质是属于管理心理学的范畴,根据赫兹伯格的双

因素理论,他认为影响员工工作绩效的两种主要因素:一是保健因素,二是激励因素。在建立激励机制时,一方面,要注重保证保健因素的实现与稳定;另一方面,也要注意激励因素的科学性、合理性以及和组织目标的一致性。

首先,对于民办高校教学管理人员来说,保健因素主要包括工资、五险一金、其他福利等。相对于公办高校而言,民办高校的教职员工就没有事业单位的编制,所以对于教学管理人员职业选择来说,工作的稳定性也是其很看重的一点。因此,对于教学管理人员的激励首先要注重满足其对于工作的基本保障,一定要杜绝出现拖欠工资、欠缴保险、克扣福利等问题的出现,这是让教学管理人员能够安心工作的前提。同时对于有条件的民办高校在设置薪酬激励体系的时候要考虑到教学管理岗位的重要性,为其提供更具有行业竞争性的薪酬。

考虑到部分民办高校受资金条件的制约,可能无法短期提供大量的资金实现物质激励,可以适当参考企业的做法,例如,基于每年的绩效考核结果,将奖金的发放周期进行适当调整,在保证年终奖金的基础上,将部分激励额度作为下一年度月薪酬进行发放。即当年的绩效考核结果不仅影响教学管理人员的年终奖金,同时也决定了其下一年度月薪酬的调整。这样,一方面,有利于增加教学管理人员工作的稳定性;另一方面,也有利于在一定程度上降低短期的资金压力。

其次,针对教学管理人员的激励不仅体现在物质激励上。物质上的激励可能只是一时的,有些时候过于单一的物质激励反而不利于人才的长期、持续培养。在民办高校中,对教学管理人员的职业认同、地位认同、注重对其自身能力提升的培养、建立清晰的岗位晋升通路等都是很好的非物质激励措施。特别是建立清晰的职业发展规划,这不仅能够帮助教学管理人员明确发展方向,也有利于学校进行人才盘点,进而为学校的中长期发展提供清晰的人力资源储备。

总的来说,民办高校要综合物质激励和非物质激励两种手段,系统性地设计教学管理人员的激励方案、制定实施步骤、建立激励制度。通过一系列措施使教学管理人员不再有“矮一截”的烦恼,有清晰的职业发展方向,具备服务于教学的能力。

在满足了保健因素的基础上,民办高校要充分利用物质激励与非物质激励相结合的方式提升教学管理人员的工作幸福感、荣誉感。给予教学管理人员职业发展的希望,即“前途”和“钱途”。让其能够在民办高校获得归属感,能够稳定地、积极地为学校发展而努力奋斗。

(四) 充分应用PDCA循环

科学、合理地教学管理人员激励机制不是一蹴而就的,需要在实践中不断地改进。PDCA循环对于激励机制的建设同样适用,主要包括Plan(计划)、Do(执行)、Check(检查)和Action(处理)。基于战略导向原则激励机制的建立需要结合学校不同时期的发展目标及实际情况不断进行计划的修正,同时在执行过程中也要持续地对执行效果进行检查,不断根据内外部环境的变化做出相应的处理。要根据执行的效果,及时进行评估与反馈。基于反馈的结果,特别是对于数据部分要进行深度分析,从而将有效的部分予以保留,将无效的部分予以剔除,进而形成改进后新的计划。

(五) 完善人才激励的保障措施

激励机制的实施效果,离不开强有力的组织支持和保障。

1.加强组织保障及队伍保障

从校级领导、各二级学院院长、人力资源工作负责人均需要对教学管理人员激励机制建设工作的重要性和紧迫性给予高度认识和充分重视。尤其在实施环节要改变“激励工作是人力资源部的工作”的片面认识。各级领导干部要充分认识到,管理者的第一要务即为所辖团队的人力资源建设工作,而人员激励正是其中非常重要的一环。

2.加大资金保障力度

民办高校要做好财务预算,为教学管理人员激励政策的落地提供资金保障。针对教学管理人员激励政策中可能涉及人员能力建设、人才保留、其他福利等项目设置专项预算。基于预算实施激励机制也体现了激励机制的科学性和规范性。

五、结语

当前,很多民办高校都开始高度重视教学管理人员的激励问题,这是民办高校寻求改革和转型发展的重要信号,这表明民办高校的发展已经迈上了一个新的台阶。为了进一步完善民办高校教学管理人员激励机制,需要管理层统一思想、多措并举、动态优化地进行教学体制机制改革,借助国家对于民办高校的大力支持,不断推动民办高校实现高质量发展。

参考文献

- [1] Abraham H.Maslow.A theory of human motivation[J]. Psychological Review, 1943 (50):370-396.
- [2] 任芳等.民办高校人才激励机制的构建[J].西安财经学院学报, 2017 (5):124-128.
- [3] 任芳,张星奇,郭鹏江.民办高校人才激励机制的构建[J].西安财经学院学报, 2017, 30 (5):123-127.