DOI:10.19424/j.cnki.41-1372/d.2023.18.020

高职院校行政教辅人员激励机制的完善措施

□刘　艳

高职院校不仅是学生成长为技术型人才的主要场所，也是教职工人员逐步实现职业理想的主阵地。从长期发展的角度来看，高职院校要为学生、教职工提供良好的成长空间和条件，助力教职工队伍建设，为各项工作的高水平开展打下坚实的人力资源基础。在长期的职业发展过程中，高职院校的行政教辅人员可能出现职业倦怠情绪。教辅人员进入职业发展倦怠期，若学校无法给予有效引导，助其从倦怠期走出来，不仅会影响教辅人员的未来职业发展，还会直接影响学校各项工作的进度和水平。因此，高职院校应建立并完善激励机制，给予行政教辅人员激励与约束，辅助其从职业倦怠期和职业发展困境中摆脱出来。本文在“双高计划”的任务驱动下，基于高职院校行政教辅人员队伍建设的实际情况，探究优化行政教辅人员队伍、提高队伍整体水平的措施，推动高职院校各项工作有序、协调开展。

一、高职院校行政教辅人员的工作职责与作用

高职院校是职业教育的主体，主要负责将学生培养为掌握专业技能的技术型人才，在我国教育体系中处于特殊地位。近年，各领域对技术型人才的需求日益增加，使我国对职业教育愈发重视。特别是在党的二十大工作会议召开以来，围绕“建设高质量教育体系”的任务要求，推动教育界对各阶段、各环节的教育工

(C)1994-2023 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

作和学校建设工作愈发重视，职业教育在教育体系的地位逐渐提高。因此，高职院校需加强行政教辅人员队伍建设，从育人者的角度入手，提高学校各项工作的效率、水平与质量，如专业教学质量、活动组织策划效率、行政管理水平等。

首先，“双高计划”具有周期性、持续性、节点性和投入大的特点，计划的落实并不能一蹴而就，而是需要全校教职工全面配合，如专业教学、科学研究、人才培养、教务管理、活动组织等。行政教辅人员是上述工作的组织者、参与者和执行者，其素质、能力水平等均将直接影响各项工作的开展情况。加强行政教辅人员队伍建设，强化其岗位胜任力，推动其积极履职，并在教辅人员履职过程中，对阶段性工作成果进行综合评估，将问题和优势反馈给教辅人员，推动行政教辅人员完成阶段性目标，持续改进工作方法，不断提高教辅人员的综合素质和工作能力，为“双高计划”的顺利推进奠定基础。其次，行政教辅人员同时担负日常行政管理、育人保障等工作，是教学科研的重要保障。最后，“双高计划”设定的总目标、分解目标、任务指标等需要在行政教辅人员的配合下不断推进和实现。行政教辅人员需集中力量加强专业建设，为各项工作的开展营造良好的工作氛围，强化工作的实效性。

二、激励机制对高职院校行政教辅人员队伍建设的重要性

1. 提升行政教辅人员的工作积极性。高职院校面向全体行政教辅人员落实激励机制，给予行政教辅人员以物质、精神和情感激励，努力形成短期、长期激励性，在提供物质保障的同时，能有效激发行政教辅人员的工作热情和积极性。教辅人员在工作中感受到成就感、获得感，其内心对工作的认同感得以强化，并在工作开展过程中，自觉优化工作方法，在院校人力资源管理人员的辅助下，不断挖掘职业潜能。高职院校对行政教辅人员采取激励措施，能满足其在物质、精神、可持续发展等不同层次的需求，并将外部激励转化为员工自我发展的内在动力，强化爱岗敬业的精神品质，提升工作积极性，持续提高工作水平和效率，让行政教辅人员在各自岗位上实现个人价值。

2. 充分利用高职院校人力资源。高职院校建立激励机制，并保证其实际应用效果，就需要改变激励机制运用的单向性，实现与人力资源的双向沟通与互动，从行政教辅人员端了解其工作问题以及发展需求，从而有针对性地落实激励机制，高效激励行政教辅人员，充分利用高职院校人力资源。在这一过程中，行政教辅人员的工作需求和发展需求得到关注，教辅人员与高职院校的黏性将得以增强，教辅队伍的稳定性稳步提升。同时，行政教辅人员在被关注、被考评、被反馈、被激励的过程中，找到实现人生价值的有效路径。

三、高职院校行政教辅人员激励机制的运行情况

1. 激励措施更倾向于教学一线。高职院校的育人责任重、时间短，因此，学校更多地将时间和工作重心放置于专业教学环节，对行政管理等各项工作有所忽视，使学校激励机制更加倾向于教学一线，对行政教辅人员的激励手段则相对较弱。具体表现在评优评先、职务晋升、职称评定、岗位聘用、薪酬调节、干部选任、绩效分配、福利待遇等方面，教辅人员享有的上述权利均低于一线课程教师，在无形之中降低了行政教辅人员的工作积极性。

2. 有效健全绩效考核机制。首先，考核标准的针对性较弱。部分高职院校采用的考核标准缺乏针对性，可量化性较弱，不仅导致考核结果的公平性大大降低，还使考核过程流于形式。例如针对不同岗位、不同工作的教辅人员的考核标准一致，忽视了教辅人员工作的特殊性、差异性。其次，缺乏过程中对考核结果的支撑。部分高职院校忽视对教辅人员常态化开展考核工作，导致最终的考核结果缺乏动态数据的支撑，考核结果的全面性、客观性较弱。再次，考核结果运用不充分。大部分高职院校仅选取两个端点的考核结果，对中间考核分段结果的运用较差，未根据“基本合格”的相应等级给予被考核者相应管理。同时，通过对高职院校调研可知，部分高职院校缺乏配套的约束退出机制，仅对优秀员工施以奖励，忽视了约束手段的运用，工作绩效持续较低、长时间不合格的教辅人员未受到相应处罚，反向激励效果甚微。最后，考核反馈具有单向性的特点，考核人员与被考核者缺乏有效的双向沟通，致使考核人员不能有效分析考核结果，被考核者的问题和需求反馈得不到有效关注。

3. 员工薪酬分配不合理。一方面，薪酬分配的岗位针对性较弱。无论是否为同一部门，只要岗位级别相同，员工的薪酬水平基本相同。另一方面，薪酬增长模式僵化问题严重。教辅人员的基本工资与绩效薪酬受职位、工龄、职称等因素的影响较大，且薪酬奖

(C)1994-2023 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

励多向一线倾斜，加之行政教辅人员的工作固定，薪酬调整的机会较小。

四、高职院校行政教辅人员激励机制完善和运用措施

建设高质量行政教辅人员队伍是保障高职院校各项工作开展、教育政策落实的前提和基础。高职院校采用激励机制，给予行政教辅人员以相应约束、激励，满足其物质、精神等不同层面的需求，能有效激励行政教辅人员持续学习与成长，对行政教辅人员职能最大化发挥、学校稳健发展具有深远意义。高职院校要想提高办学、建校和育人水平，就要充分认识行政教辅人员和激励机制的重要性，从职业规划、绩效考核与薪酬分配三个方面入手，优化激励机制，强化行政教辅人员激励效果。

1. 指导形成长期性职业生涯规划。在建设高质量教育体系、推进落实“双高计划”的背景下，高职院校要积极更新管理理念，加强对行政教辅人员的关注，全面重视教育教学、行政管理各项工作，均等化关注从事教学教研、行政管理工作的人员，使各类资源实现均等化分配，并从传统的、倾向于一线教学事业的管理理念中摆脱出来。高职院校人力资源管理人员要以平等的眼光看待每一位教职工的工作情况、成长需求，从专业角度指导其形成长期性的职业生涯规划，辅助其发展职业潜能，为教辅人员指明职业发展方向，促使其坚定方向，“负重”前进。同时，高职院校还需从“倾向于一线教育事业”的落后认知中摆脱出来，全面关注行政教辅人员队伍的建设情况，为高职院校各项工作的有序开展做足准备工作。例如，将教辅人员入职以来的工作绩效、成长情况及时反馈给本人，了解教辅人员的职业发展需求、职业理想，让教辅人员明确要实现阶段性职业理想所需付出的努力和时间，以目标指引教辅人员不断成长、前进。

2. 建立健全绩效考核机制体系。首先，建立定量、定性的考核指标，配合落实权责分配制度，明确各位行政教辅人员的工作职责，根据不同性质、内容的工作，设定考核评价指标。例如，针对教学岗、教辅岗、行政岗等设定相应的考核指标。考核人员依据相应指标，有针对性地开展考核工作。其次，加强过程化考核，掌握教辅人员常态化的工作态度、工作绩效等基本信息，形成阶段性考核记录，更为全面地对教辅人员进行绩效考核。再次，管理人员及时对考核结果进行响应，并运用考核结果及时调整激励措施。最后，构建多主体考核评价模式和双向沟通模式，加强考核者和被考核者之间的信息沟通，提升考核的全面性，并在被考核者的参与过程中，让考核人员实时了解教辅人员的实际需求，强化考核结果运用的有效性。

3. 调整薪酬结构，薪酬分配合理化。一方面，合理设计薪酬结构。高职院校应坚持“按劳分配”“按岗分配”的原则，根据教辅人员的实际工作付出，对其薪酬水平、薪酬结构进行相应调整，适当增加绩效薪酬的比例。其中，最重要的是逐渐缩小教学岗与行政岗、教辅岗之间的薪酬差距，切实维护行政教辅人员的利益。落实薪酬分级分类管理制度，不同职务、不同岗位的员工实际获得的薪酬不同，与其工作付出直接相关。例如，管理人员在结合教辅人员实际工作绩效的基础上，对其工作付出和岗位价值作出综合评价，明确不同岗位行政教辅人员的实际价值，据此对薪酬水平进行相应调整，合理配比基础薪酬、绩效薪酬和福利待遇。另一方面，更新薪酬增长机制。建立融合员工能力、工作贡献的长期发展的动态性薪酬增长机制，将绩效考核结果作为中心点，向关键岗位、优秀员工倾斜，在为行政教辅人员提供基本物质保障的基础上，不断满足教辅人员职业发展的需求，强化薪酬对员工的激励效果。

五、结语

在教育界全面推进落实“双高计划”的背景下，高职院校行政教辅人员在其中发挥着重要的作用。行政教辅人员履行职责，推进“双高计划”贯穿落实于高职院校各项工作中，从目标、过程、考评和结果考评全部环节入手，为“双高计划”实施提供力量支持。行政教辅人员作为一大要素，与其他主客观要素共同组成高职院校教育生态系统，立足全局角度，从宏观和微观角度分别着手，服务并推动全校正常运转、项目持续建设、现代化治理、全面发展，发挥着举足轻重的作用。高职院校应从长期性职业发展规划、绩效考核与薪酬分配三大环节入手，完善激励机制，为行政教辅人员创造良好的成长条件，为高职院校高质量建设与发展奠定人力资源基石。R

【本文系：广西高校中青年教师科研基础能力提升项目。题目：“高职院校行政教辅人员综合素养发展研究”（项目编号：2021KY1427）。作者单位：北海职业学院】

(C)1994-2023 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net