

高校知识型人力资源管理策略探析

作者：咸阳师范学院 郝海燕

【摘要】高校人力资源管理的重点，就是要关注知识型人力资源知识性、智力性和教育性的特点，坚持“以人为本”的管理理念和柔性管理方式，通过价值创造、价值评价、价值分配三个环节的管理，辅以精神激励和成长激励，使知识型人力资源的潜能得以充分发挥，创新能力得以提高，真正成为高校核心竞争力的源泉。

【关键词】高校； 知识型人力资源； 管理； 策略

随着近几年高校招生规模的迅速扩大，众多高学历的知识分子充实到了高校教学、管理、科研第一线。那么，如何通过有效的管理，充分调动他们的工作积极性、主动性与创造性，使该群体成为高校核心竞争力的源泉，进而支撑学校持续发展，已成为摆在高校人力资源管理部门面前的一个重要课题。

管理大师彼得·德鲁克将知识型人力资源描述为“那些掌握和运用符号和概念，利用知识或信息工作的人”。知识型人力资源是高校所有资源的核心部分，是学校教育教学、科研和管理的主体，是知识的创造者和传播者。作为社会资源一部分，也表现出了其特殊性，主要表现在：一是知识性。知识越来越成为经济发展的决定力量，其他资源的配置都将以知识为核心，高校人力资源特别是教师资源，不只是具有一般劳动（工作）能力的人，而是知识的拥有者，传播者和创造者，是知识资本的使用者及物质财富的创造者。二是智力性。抽象思维能力和想象力是高校知识型人力资源劳动所应具备的基本能力，也正是藉此研究学问、创造知识、传播知识。学校人力资源的工作能力和创造精神随年龄而增长，到老年期会逐渐衰退，表现出一定的生物周期性。在此过程中，我们要持续对智力的载体——知识型人力资源进行投资，形成智力资本。三是教育性。教育和培训是社会人力资源的知识、能力和素质发展提高的主要途径。高校教师的责任和功能就是教育和培养社会需要的人才资源。知识经济的全面到来，使高校人力资源管理面临着严峻挑战。人力资源的管理创新纳入了改革创新的范畴。“教无定法”，管理也无定法，学校人力资源管理指的是学校人力资源管理部门（包括高层管理者）运用科学方法，发现、发展和充分利用教职工的士气和创造力，以提高教育、教学、科研和经营管理效率、效果和利益的活动，包括人力开发、配置、使用、评价诸环节。有两个层面的工作，其一是对学校人力资源潜力的充分挖掘和合理使用，其二是对人力资源的培养发展。如何针对高校知识型人力资源的特点，采取适当的人力资源管理方式和策略对其进行开发管理，是学校人力资源管理成功与否的关键环节。

一、坚持“以人为本”的管理理念和柔性管理方式

一切管理活动坚持人本管理，体现人的价值与尊严，做到人文关怀，发扬人文精神，组织事业就能兴旺发达。随着教育管理体制改革的不断深入和课程理念的贯彻落实，学校原有管理模式与管理手段已不能适应形势的发展。学校管理必须与时俱进，与时代发展的要求相一致。



1、培育和谐的人际关系

教师是培养全面发展人才的主导者，只有高素质的教师，才能培养出健康发展的高素质学生，要建设一支高素质的教师队伍，就应营造良好的用人环境，创设良好的工作环境。美国行为科学家赫茨伯格认为：人的积极性的激发主要在于保健因素和激励因素两个基本方面的正确处理。所谓保健因素主要指工作环境、人际关系、政策制度、福利等。由此可见创设良好的工作和学习环境是激发教职工的工作积极性的基本措施。良好的工作环境的创设，首先在于培育一种真诚而和谐的人际关系，热烈而有序的工作气氛。在真诚而和谐的人际关系中工作，人们就有一种安全感，无需谨小慎微，惶惶然唯恐被人抓住小辫子。这样工作起来就心情愉快，热情高涨，工作效率就高。学校的工作气氛应当是热烈的，热烈显示出有生气活力，但不能太紧张，太呆板。要有序，有序就是要有节奏，要宽松愉悦，有弹性，有自由度。

2、学校领导方式转变

在高校这种知识型员工占绝大多数的单位里，领导与被领导的界限应该变得模糊，知识要替代权威。一个人对学校的价值不再仅仅取决于其在管理职务上的高低，而是取决于其拥有的知识和信息量。学校行政领导及各部门所做的一切都是围绕学校的教学、科研服务的，是为知识型人力资源的工作服务的。领导与被领导之间的关系是以信任、沟通、承诺、学习为基本互动准则的。

3、实行柔性管理

高素质的人员结构决定柔性管理应是高校知识型人力资源管理的最佳方式。一般说来，管理环境的严格与宽松与否往往与员工队伍的素质高低成负相关，即高智商、高学历的员工队伍适宜采用较为宽松的管理方法，而相对严格的制度管理模式则更为适用于文化程度较低的员工队伍。高校是人才密集的组织，以组织文化为核心的行为导向柔性管理模式应当成为人事管理的最适宜方式。但宽松并不排斥竞争，一方面，通过营造宽松的工作环境，可以为每一个员工提供一块充分发挥才能、展示才华的舞台；另一方面，引入竞争，又可对员工产生内在的驱动力和约束力。

二、建立科学的价值链管理体系

21 世纪，人力资源管理的核心是如何通过价值链的管理，来实现人力资本价值的实现及其价值的增值。所谓人力资源价值链，是指人力资源在组织中的价值创造、价值评价和价值分配这三个相互承接的一体化的环节。价值链本身就是对人才激励和创新的过程。

1、建立价值创造平台

作为高校的管理者首先要肯定高校知识型人力资源的知识创造、价值创造的主导作用。其次，为价值创造提供良好的工作环境。环境包括硬环境和软环境，硬环境是指企业为员工提供的工作、生活条件；软环境是指工作气氛、企业文化、合作团队等。企业不仅应为员工提供一个舒适的硬环境，而且还应努力营造一个良好的软环境，作为企业引才、留才的最重要的手段。在知识经济时代，知识型员工更看重软环境，拥有知人善任的杰出领导、和谐进取的企业文化、融洽高效的合作团队、弹性的工作制度的企业将更受知识型员工的青睐，这样的环境也更能激发创新欲望和工作热情。

2、建立价值评价体系

教师的工作在本质上并不是靠规章、程序的制约进行的，并不是依赖什么样的指令，规定做什么和不做什么，而是主要依靠他们自己的认识、觉悟和能力，依靠他们的事业心、使命感以及由此而产生对工作目标和自身修养目标的执着追求的热情，以至最终形成一种较为稳定的思想、生活方式和工作方式。因此，对高校教师的价值评价显得较复杂。对于可量化的内容，围绕总目标，分项责任目标和公共目标，具体的职责，对教师的工作量、教学效果进行



量化考评。对于难以量化的内容,则采用无记名问卷调查的方法进行考核,也可召开工作对象座谈会的方法考核。每学期结合期中教学检查,由学生对教师的讲授质量进行评教。统考课的成绩实质上也是考核教师的一项重要内容。根据考核情况,实施奖励,任课教师每学期评一次教学优秀奖、优秀教师奖和精品课奖,并组织青年教师参加教学基本功竞赛。

3、建立价值分配体系

(1) 采用合理的工资机制。工资机制最重要的作用和最基本的功能是促进劳动者之间展开竞争,并通过竞争不断提高教师专业研究水平,增强知识创造能力。高校教师的劳动是脑力劳动,也是多倍的体力劳动。教师劳动报酬也应体现了“按劳分配,多劳多得”。高校的分配模式正在由职务工资向能力工资转变。所担负职务的大小并非获高薪的理由,更关键的是雇员所负职责的能力和所作的贡献。

(2) 绩效薪酬与岗位薪酬并重。薪酬管理是人力资源管理中最重要的领域之一。薪酬管理的基本原则是:对外具有竞争性,对内具有公平性,对个体具有激励性。然而,当前不少高校采取的仍然是“消极薪酬政策”,不重视对教师的激励,绩效薪酬所占份额过小,甚至根本没有。这对于青年教师来说,尤其不利,也将严重影响青年教师工作积极性。绩效薪酬的核心是教师薪酬水平随个人、团队绩效的变化而变化。在这种制度下,高校据以付酬的是教师通过努力实现的对学校有价值的产出、在工作过程中表现出的与学校相匹配的文化和价值观以及有利于实现学校战略目标的行为。因此,绩效薪酬与岗位薪酬有着不同的侧重点。相对而言,岗位薪酬提供基本保障,而绩效薪酬则重在激励。当教师绩效能够得到公正评价并获得相应报酬时,教师对于公平感和成就感的心理需求就可以同时得到满足。

三、建立有效的激励机制

1、精神激励

在学校管理体制创新过程中,要坚持以人为本,重在激励。制度约束只是基本要求,激励人才才是最高要求。约束机制拉不开教师发展的档次,而激励机制更能发挥人的全部潜力,人的需要既有物质方面的,也有精神方面的,因此激励也应有精神激励。对于知识分子来说,在物质待遇得到基本保障之后,更看重的是精神激励。精神激励有目标激励、信任激励、肯定激励。目标包括群体目标和个人目标,群体目标是一个群体所在成员在某个时期统一的价值取向,是凝聚人心的基础。个人目标对完美的需求,是个体发展的强大驱动力。信任激励,信任是相互的,领导对群众信任才能得到群众的信任,对人只有诚恳、诚心、诚意,才能有对人的信任。肯定激励,要肯定教师的劳动,特别要肯定教师的工作成绩,使做出成绩的教师得到受人尊敬、受人爱戴的地位。

2、成长激励

人才的本质是创造,创造不是凭空出现的。在学校人力资源开发中,要鼓励人才的创造性,要改造不利于人才成长的“社会土壤”。建立系统的才开发培训机制,高校管理者应转变观念,把开发培训当作一项投资,而且是最重要的投资,从思想上重视知识分子的学习和培训。高校知识型人力资源有新的内在需求,根据赫茨伯格的双因素理论,结合现实需求,我们应该在他们的成长方面,如完善知识结构、提高学历层次、出国学习培训,参加国际性学术会议等方面,提供物质上的,制度上的保证。这些激励因素的落实,将在很大程度上激发工作热情和创造性,使他们勇于承担工作责任,敢于肩负社会和历史赋予的使命,在自己的专业领域力争做出更大的成绩。

【参考文献】

- [1]陈孝彬、程凤春.学校管理专题.北京师范大学出版社
- [2]孙达俊.论以人为本与学校管理.2004年3月3日《成才导报》
- [3]萧鸣政.人力资源管理.中央广播电视大学出版社



[4]彭剑锋.人力资源管理概论.复旦大学出版社

