

高校引进人才的后续发展与管理

——以杭州部分高校为例

姜 艳

(浙江理工大学人事处, 杭州 310018)

摘 要: 人才引进是高校建设高素质师资队伍的重要途径。通过对在杭州普通高校近五年引进人才的生存、成长、发展现状的调查发现,引进人才的后续成长发展不仅受人才自身素质、能力的限制,同时还受到学科平台、团队支持、培养措施等多方面因素的制约。为更好地发挥引进人才的作用,各高校应结合高校人才成长特有的规律和本校实际情况做好引进人才的后续培养工作。只有不断创新人才发展机制、加强团队建设、注重教学科研能力培养、积极做好服务保障工作,才能促进引进人才快速健康地成长与发展。

关键词: 引进人才; 成长发展; 现状; 对策

中图分类号: G515 **文献标志码:** A

随着我国高等教育开始转向内涵式发展,建设一支高质量的教师队伍就显得尤为重要,引进人才已成为高校近年来建设高素质师资队伍的重要途径之一。但新的师资力量进入到学校后并不意味着人才引进工作的结束,高校管理者还应该尊重人才成长的客观规律,以战略的眼光关注引进人才的后续成长发展;不能只重人才的引进而忽略后期的支持与培养,还要发挥组织和个人两个方面的积极性,建立起“成长有通道,发展有空间”的高校引进人才成长发展机制,从而真正形成“引得进、用得好、留得住”的高校人才引进良性循环。

一、“引进人才”概念的界定

高校引进人才的定义随着政治经济和社会环境的变化一直在变化,不同高校对人才的界定根据实际情况的不同而各有侧重。按照引进人才来源划分引进人才的类型,是各高校较为普遍接受的一种引进人才的分类方式,以此我们大致可以将引进人才

划分为以下几种:a) 海内外新毕业的硕、博士研究生或刚出站的博士后;b) 从企业、社会组织、机构或科研院所引进的有一定学术造诣或具有较大业界影响力的海内外高层次人才;c) 在各高校之间流动的具有高级职称的教师或管理人才。考虑到高校对引进人才学历层次和专业技术职称的要求比较高,本文把高校引进人才定义为各高校新引进的有一定学术成就且具有高级专业技术资格、有较大发展潜力并具有博士学位的人才。

高校引进人才的成长包含了发展的意义,但具有比“发展”更深一层次的含义。它既具有人才成长的一般规律,又有高校自身的特点。它强调引进人才在学校的真实环境中的成长,强调其作为个体、作为社会人在教师职业生涯中积极进取,通过自我意识的改变、教育环境的改善来提升专业素养的成长和发展的过程^[1]。同时还需要关注引进人才作为一个普通人的情感需要和自我实现,处理好引进人才个人成长与新环境需要的关

系。

二、杭州普通高校引进人才的现状分析

为了更好地了解普通高校引进人才的成长发展现状,本文以浙江工商大学、浙江理工大学等5所杭州高校近五年引进的40岁以下的人才为调查对象,以问卷调查和实地访谈等方式对他们的生存和成长发展现状进行了调查与分析。问卷调查从工作压力、收入水平、福利保障(住房条件)、工作支持、教学技能培养等15个方面的满意度情况设计问卷,对引进人才进行随机抽样调查,共发放问卷87份,收回83份,问卷回收率95.4%,有效问卷72份,占回收问卷的86.7%;男教师占64%,女教师占36%。配合问卷调查,选取了8名引进人才进行访谈,主要围绕教学管理工作、学校提供的条件和帮助、个人价值的自我评价等方面展开,其中男教师5名,女教师3名。具体分析如下。

(一)在杭高校引进人才的发展现状

1. 高素质引进人才队伍不断壮大

随着近年来高等教育的快速发展,高校师资队伍中引进人才所占比重也在不断加大。根据近年浙江省教育发展公告统计,2007—2013年浙江省普通高等院校净新增专任教师就达1.39万人,以40岁以下的中青年人才为主,其中86%具有博士学位或高级职称^[2]。此外,具有海外教育背景(出国留学或访学3个月以上)的引进人才也在逐年增加。

2. 人才成长发展环境不断优化

近年来,各级政府部门和高校都非常重视高校人才队伍建设,特别是“十二五”以来采取了许多措施鼓励高校加大引进人才的力度。浙江省教育厅等行政主管部门出台了一系列促进引进人才成长发展的政策措施,例如,高校钱江学者特聘教授资助计划、助教制、引进博士后安家费资助、青年科学家资助计划等。各高校在课题申报、科研资助、职称评聘、出国研修等方面对引进人才也给予了一定的倾斜,这都在一定程度上为他们的成长和发展提供了良好的外部条件。

3. 中青年引进人才成为业务骨干

引进人才充实到高校教师队伍中,他们活跃、积极向上,具有良好的专业基础和科研能力,在本职岗位上承担了大量的教学、科研任务。他们中的大多数人通过几年的成长发展已成为浙江省高等教育发展的骨干力量,有些人才已经成长为所在高校教学、科研的领军人物。通过对浙江某理工类大学2007

—2012年新引进的人才为调查蓝本进行数据分析(图1所示)和实际走访发现,88%的引进人才(特别是青年博士)经过3~5年的成长逐渐进入到业务水平提高和发展阶段,而且基本都已融入或开始组建科研团队,主持过省级及以上的科研课题,并已形成了自己的教学风格。一些综合能力强的引进人才在这个时候会脱颖而出,成为学科和专业建设的骨干^[3]。通过后期访谈发现,凡是成长发展较好的引进人才大都具有良好的个人素质和能力;有着扎实的专业基础和学科背景,并从事着持续的科学研究方向;在学科和科研团队支持下,通过承担重大科研课题帮助了他们的成长发展。

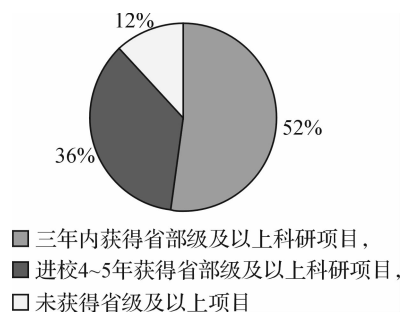


图1 杭州某高校2007—2012年引进人才进校3~5年内获得省部级及以上科研项目情况

(二)引进人才在成长发展中存在的问题

1. 引进途径单一,人才的群体结构尚需进一步提升

一般而言高校都非常重视人才引进工作,通过多年的投入和推动,浙江各高校已逐步构建起多层次的人才体系。但在大规模引进的同时,却常常缺乏长远规划,存在盲目引进的短期行为。在有些情况下,人才的引进甚至还存在被引进者原有的研究方向与学校现有学科的发展需要不完全相符的现象,这与学校通过引进人才带动学科、队伍建设,实现某些方面“零突破”等人才引进动机显然有些差距。再加上引进途径单一,受制于学校、学科平台的限制等各种因素,浙江省属高校与浙江大学等国内一流大学相比,在人才竞争中处于弱势,特别是在国家级人才、高水平团队及高端人才项目的引进上劣势明显,而不得不以引进年轻的博士为主。

2. 科研工作出现两极分化趋势,团队及教学科研平台建设有待于加强

大多数引进人才通过几年的适应及成长发展已成为各高校发展的骨干力量。走访分析发现,成长发展较好的引进人才无一例外地都有主持国家级或

省级科研项目的经历,这也说明科研是帮助高校人才成长的最好载体,它对人才特别是年轻博士的成长发展有着积极地促进作用。与此同时也存在少部分引进人才成长和发展的速度相对缓慢(如图1所示)。调查发现,“重使用,轻培养”的引进人才行为在各高校都普遍存在。有些学科在人才引进时就缺乏统筹,在人才进校后的适应阶段,由于教学任务繁重、教学科研经验较少,再加上一些年轻的博士因得不到团队的帮助和引导,常常会使得他们在科研和教学的投入上厚此薄彼,这在很大程度上制约了他们的成长。即使一些高水平人才进校后,在团队建设方面也常常陷入被动,使得他们在参加一些高层次人才项目选拔或重大课题申报时常处于“单打独斗”的局面,严重限制了其应有作用的发挥。

3. 现实与期望相比有一定的差距,整体满意度有待提高

各高校对引进人才均给予了一定的生活与工作配套的支持,但与人才的期望尚存在一定差距。

表1反映了大部分人才对高校所提供的工作条件、进修深造及科研支持较为认可,满意的比例分别为44.5%、65.3%、48.8%;但对业绩评价体系、服务配套的满意程度不高,只有27.8%和31.3%。这与被调查者学历层次高,强调实现个人价值,成就动机较为强烈,对业绩评价体系的适应性不佳等有直接的关系。目前各高校都比较重视和鼓励人才的进修深造和学术交流,但对教师职业生涯的培训缺乏系统性和针对性;特别是教学技能的培训较为欠缺,而且对已有的能有效帮助人才尽快胜任教学科研工作需要的技能性培训措施如助教制等,也不能完全落实到位。

表1 进校五年内的人才在各方面的满意程度 %

满意程度	很满意	比较满意	一般	不太满意	很不满意
工资收入	7.0	17.4	27.8	26.4	3.0
福利保障	7.0	28.6	38.9	13.1	12.5
个人发展	7.9	18.4	34.9	27.0	11.8
工作条件	4.2	40.3	44.4	8.3	2.7
进修深造	16.7	48.6	30.5	4.2	1.4
科研支持	11.2	37.6	34.7	12.3	2.7
教学技能培训	1.4	9.7	25.0	34.7	29.1
业绩评价体系	5.6	22.2	37.5	28.9	5.7
服务管理措施	9.7	20.6	30.8	27.8	3.0

表2的统计结果显示,被调查者普遍认为教学、科研工作压力很大和比较大的比例高达58.8%和66.4%,表明大部分引进人才认为工作处于较高压力状态,这与各高校在引进人才时与人才订立的短期考核任务及大部分青年博士一出校门就上讲台的现实等情况有关。这种急功近利的行为及来自人才周边的环境氛围在一定程度上会加大人才的压力。调查显示76.8%的人认为待遇和收入低于自身预想、生活压力大。虽然各高校在人才进校初期都给予了一定的照顾和资助,但由于引进人才面临着要及时调整和适应新的工作生活环境和心态,同时他们又大都处在上有老下有小的年龄阶段,再加上杭州高房价影响,生活压力不言而喻。压力大是把双刃剑,一方面引进人才如将压力转化为动力,可实现更好的教学与科研成长;另一方面,压力若不能及时缓解,长期下去将会引起人才对工作的倦怠感,不利于潜能的发挥。

表2 进校五年内的人才工作、生活压力程度的自我评价 %

压力程度	很大	比较大	一般	比较轻松	很轻松	总计
科研工作	15.3	51.3	25.0	5.6	3.0	100.0
教学工作	18.4	40.4	29.2	13.6	1.4	100.0
生活压力	40.6	36.2	15.1	6.3	1.8	100.0

三、促进引进人才后续发展的对策和建议

综合上述的调查分析可以看出,各高校只有结合学校实际,不断创新人才成长机制、加强团队和教学科研平台的建设、优化环境氛围、完善服务保障才能促进引进人才快速健康的成长与发展。

(一)以用为本,按需引进,结合学科优势,创新引进人才成长发展机制

在引进时首先要科学制定人才引进规划,结合学科建设和队伍建设的实际需要,明确引进目标任务、重点领域和优先次序,注重学术梯队建设,促进人才队伍结构不断优化,整体水平不断提升^[4]。要尽量引进与学科契合度高,自身素质优秀的人才;避免脱离学校学科、专业发展实际的短期行为,避免由此造成的人才和学校资源的浪费。在后期培养时各高校应遵循教师成长的规律和特点,结合学科特色和实际来构建新进人才成长发展平台,创新和不断完善“按需设岗、按岗聘任、竞争上岗”和“绩效优先”等有利于人才成长发展的聘任、评价和分配机制;用好、用活引进人才,提高培养工作的成效,使优秀人

才脱颖而出。

(二)将人才自身发展与环境优化相结合,逐步完善人才引进、成长、发展的学校—学院—团队分级负责制

外部的发展环境和氛围的优化会直接影响着人才的发展。因此在人才成长发展过程中,学校需要认识和肯定引进人才的独特作用,形成鼓励成功、宽容失败的校园氛围,以宽容的心态对待人才。学院、团队对“新人”要大胆使用和积极培养,让他们有机会多参与学科建设和重大科研项目,推动其迅速成长 and 健康发展。同时,学校可以把对引进人员的培养以及支持措施的落实情况,作为学院、团队业绩考核评价依据之一,这样既可调动他们对引进人才培养的积极性,避免已有的培养制度和措施流于形式,又为人才营造了良好的环境氛围。

(三)以团队建设为重点,将引进人才的个体培养与整个人才队伍建设相结合

团队对人才,特别是对青年博士的帮助和引领作用不可忽视。上述的实践也已证明有无团队对个人乃至整个人才队伍影响巨大。因此,在对人才有引进意向时就要考虑人才与现有学科的匹配度及学科梯队结构,进校后要促使青年博士迅速融入合适的团队,或根据需要为高层次人才新建、整合知识结构和年龄结构合理的团队,以团队建设带动和促进其发展。只有做到了人人进团队、个个有团队,才能扬长避短,发挥人才优势,使引进人才的成长进入良性轨道,同时也为整个队伍建设集聚了基础和新生力量。

(四)以教学科研为载体,构建引进人才快速成长的平台

有研究表明,通过有效地引导,利用教学和科研两个实践环节可以帮助引进人才尽快顺利通过教学关、科研关^[5],这样既能避免引进人才因教学科研压力产生职业倦怠,又能促进其全面发展。因此,学校在政策制定方面就要有正确的导向,要坚持教学和科学研究两方面能力培养一起抓。在科研方面,对引进人才要提出明确要求,并在科研经费资助、课题申报等方面予以适当倾斜,积极创造条件为引进人才获取高级别项目资助提供帮助;在教学方面,要发

挥教师发展中心对于缺乏教学经验的新进人才在教学技能培养方面的作用,落实“助教制”,发挥优秀教师在教学和科研上“传、帮、带”的作用。使教学和科研真正成为高校引进人才全面发展不可或缺的重要载体。

(五)加强人文关怀,强化服务理念,为人才的安居乐业创造条件

引进人才特别是年轻博士在收入、住房等方面的生活压力对他们成长的负面影响不可忽视。因此,各高校应根据国家有关政策和学校的实际情况,合理确定引进人才薪酬标准,不断完善分配激励机制,并发挥精神奖励等多种激励方式的作用^[6]。各相关部门要充分考虑引进人才在刚来高校工作时可能遇到的实际困难,要主动关心他们的工作、生活;积极帮助引进人才解决好住房等方面的实际困难,解除人才后顾之忧,减轻生活压力,为其安居乐业提供切实的帮助,从而激发引进人才工作的积极性。

总之,学校在积极为引进人员提供良好待遇、给予在生活上的关心照顾外,还要在工作上提供更多的机会、帮助和更大舞台,努力营造重视人才的校园文化环境,促进其健康成长和发展。力争做到人尽其才、才尽其用、用当其时、各展所长,真正发挥和实现引进人才的价值。

参考文献:

- [1] 罗振华. 高等院校青年教师成长研究:以华中农业大学为例[D]. 武汉:华中农业大学,2009:9.
- [2] 浙江省教育厅. 浙江教育事业统计公告[EB/OL]. [2014-04-24]. <http://www.zjedu.gov.cn/gb/articles/news20140424114141.html>.
- [3] 罗 萍, 鲍 昭. 加强高校青年教师队伍建设的几点建议[J]. 法制与社会, 2009(31): 305-306.
- [4] 教育部. 教育部办公厅关于进一步加强和规范高校人才引进工作的若干意见(教人厅[2013]7号)[EB/OL]. [2013-12-30]. http://www.gov.cn/gzdt/2013-12/30/content_2557244.htm.
- [5] 刘瑞贤. 高校青年教师成长道路与特点[J]. 中国高教研究, 2008(2): 50-51.
- [6] 王通讯. 人才成长的八大规律[J]. 决策与信息, 2006(5): 53-54.

Follow-up Development and Management of Talents Introduction in Higher Education Institutions

——Case Study of Some Universities in Hangzhou

JIANG Yan

(Personnel Division, Zhenjiang Sci-Tech University, Hangzhou 310018, China)

Abstract: Talents introduction is the key approach for high-quality teaching staff construction in higher learning institutions. Based on the survey of living, growth and development status of talents introduced in higher learning institutions in Hangzhou, it is found that follow-up growth and development of talents introduced are not just limited by self-quality and ability, but also restricted by discipline platform, team support and cultivation measures. To better give play to the functions of talents introduced, each higher learning institution should combine the specific rules of talent growth of higher learning institutions and actual conditions to do follow-up work of talents introduced well. Rapid and healthy growth and development of talents introduced can be promoted only through continuous innovation of talent development mechanism, enhancement of team building, cultivation of teaching and scientific research and active completion of service assurance.

Key words: talents introduction; growth and development; status quo; countermeasures

(责任编辑: 任中峰)