

人力资源视角下高校职员职级制度研究

陈思宇

(四川大学 四川 成都 610065)

摘要: 职员职级制度是高校人力资源管理制度的创新,对加强高校管理人员队伍建设,实现管理队伍专业化、职业化有着重要意义。为进一步深化高校人事制度改革,提升高校职员队伍的管理服务效能,建设一支高素质专业化的教育职员队伍,本文从人力资源管理视角出发,分析当前高校职员职级制度实施中所面临的三大问题,并积极探索解决方案,提出四点具体建议。

关键词: 人力资源;高校;行政管理人员;职员职级制度

引言

随着我国高等教育改革的不断深入,各大高校经过不懈努力、创新发展,实现了师资队伍优化、内部科学治理、办学规模扩张、办学条件改善、教学质量提高,逐步转向高质量内涵式发展。在此过程中,高校职员作为管理队伍的重要组成部分,发挥着不可忽视的作用。为进一步加强职员队伍建设,优化高校管理队伍的构成,职员职级制度在全国高校得以推行。通过完善岗位设置、岗位职责、任职条件、聘任办法、薪酬机制、激励政策及晋升机制等,职员职级制度使针对高校职员的人事管理更为科学合理,既有助于调动管理人员的工作积极性和主动性,也助益于提升高校管理服务工作效率。

一、人力资源视角下高校职员职级制度改革的现实意义

高校作为知识性场所,汇聚天下英才。想要充分发挥人才的最大效用,首先有必要打造一支高素质专业化的管理队伍。对于高校人力资源管理而言,传统的行政级别制度主要问题有三:一是管理岗位的设置交叉重叠,导致职能不清、人浮于事;二是专业化培养的欠缺,导致管理人员素质水平提升不足;三是缺乏符合高校管理工作自身特点的有效评价和激励机制,导致论年头、排资历等问题较常出现。上述情况严重制约着高校管理人员的发展,引发一系列人力资源管理问题。

职员职级管理制度的实施,有效地推动了高校人力资源管理的创新。按照“按需设岗、公开招聘、择优聘任、岗位考核、合同管理”的原则,职员职级制度强化职员岗位聘任机制,完善职员考核评价体系,健全分配激励机制等。这一人力资源管理制度的改革,从多个方面对高校行政管理工作起到积极作用。其一,一至十级职员岗位的设置,使得职员队伍的层级结构更为合理。可根据职级晋升情况,选拔优秀职员,进行后续的培养和发展,从而实现高校管理队伍的有序管理,有利于管理人员队伍的长久发展。其二,有助于推动高校去行政化。职员职级制度强化岗位,淡化行政级别,实现由“身份管理”向“岗位管理”的转变,促使高校职员的“官本位”思想淡化,服务意识和竞争意识增强。其三,职员薪酬制度打破了原有的“大锅饭”分配方式,实行“按劳取酬、优劳优酬、待遇能上能下”,极大调动了管理人员的工作积极性,增强了岗位吸引力。其四,对于职员个人来说,可根据各职级岗位的相关明确规定以及制度上的要求进行科学合理的职业发展规划,从而实现自身的职业发展。

二、高校职员职级制度当前面临的主要问题

职员职级制度在高校推行,为高校人力资源管理提供了新方

案,注入了新活力,一定程度上整治了传统管理机制中的顽瘴痼疾。但是,在现代大学制度快速发展的新形势下,高校职员职级制度仍反映出不少问题,亟待解决。

(一) 职级层级设置少,职级晋升有限。根据教育部出台的《高等学校职员制度暂行规定》(1999年),职员岗位共分为十个职级,其中一至五级为高级,六至八级为中级,九至十级为初级。相比之下,高校的专业技术职务共分为十三级。由此可见,现有的岗位级别等级设置对于职员晋升来说,通道较为狭窄。并且,根据高校实际实施结果的反映来看,五、六级通常是职员晋升的天花板。大部分职员在晋升七级岗位时,已面临竞争白热化的局面,晋升道路困难重重,更有甚者,部分职员在退休时最高仅晋升上七级岗位。

(二) 缺乏专业化、职业化培训。管理人员大多为非管理专业毕业,并未系统学习过管理学、高等教育管理等学科知识,因此管理工作更多的是凭借经验,而非专业知识,造成了经验管理大于专业化管理的局面。经验管理最大的问题是管理人员的职业素质不高、创新创优能力不强、管理成效较低、管理工作的职业化程度有限。再者,在实际工作中,管理人员鲜有机会接受现代管理的专业培养,缺乏科学合理的职业发展规划,导致基层管理人员职业晋升困难,职业发展空间狭窄。

(三) 受重视程度不高。其主要体现在两个方面:一是身份认可度不高。高校行政管理工作通常被视为辅助性工作,因此高校职员被认可度较低,这无疑打击职员的工作积极性,易导致职业倦怠感的产生。二是职员薪酬待遇偏低。与专业技术人员相比,职员待遇偏低;与具有党政职务的领导人员相比,同等级职员的待遇偏低。

三、人力资源视角下深化高校职员职级制度的路径探索

(一) 建立岗位分类与岗位聘任制度,提升人力资源分配的合理性

职员职级制度是一种符合高校管理岗位工作特点的管理制度,与高校其他各类人员人事政策相协调,以进一步深化高校人事制度改革。在人力资源视角下,职员职级制度可通过建立岗位分类制度与岗位聘任制度,切实提升高校人力资源管理的针对性、系统性与科学性。

一方面,建立岗位分类制度。结合高校职员所从事的工作内容、工作范围与工作要求等差异性,制定具有针对性、合理性的科学管理体系,确保管理体系建设符合不同岗位特点。在具体实践中,人力资源管理部门可根据各类职位的工作性质、工作内容、工作难度、工作职责、任职资格、工作特点等多方因素,从横向上将所有职位分门别类,划分为不同等级,比如职门、职系、职组,以此作为聘

任合适人员与区分不同岗位职员类型的重要参考。其次,结合工作难度、工作付出与工作性质的岗位业务特点,将性质相同或相近的各个职系岗位进行纵向划分,形成具有参差特征的职级,为后续开展职员录用、培训、考核、评价、激励等各项工作提供参照。另一方面,建立岗位聘任制度。实施公开招聘,将招聘时间确定在每年的年末或者自然年度末,组织教职工竞聘,经过严格考核、选拔、审核应聘者是否符合任职资格条件,达到任职资格条件并符合岗位胜任能力的职员,根据其职业能力、职业素养、资格等级证书等各个因素,进行相应职级聘任,聘任后享受相应职级待遇。同时,完善岗位聘任制度,包括合同签订制度,根据岗位职责范围与工作要求,明确被聘任者的职责、权利和义务,明确规范工作行为,强化职员的责任意识与担当意识。

(二) 建立岗位职责与任职条件制度,科学界定职员职级与职责范围

高校职员职级制度需要建立基于高级职员、中级职员、初级职员三个层次的基本岗位职责与任职基本条件制度,明确不同层级职员的岗位职责与任职条件,保证每个层级的职员都能在各自岗位上履行相应的工作职责,充分发挥自身作用与价值。

一方面,明确各个职级的职员应具备的基本任职条件。比如,五级职员,需任副处级领导职务6年及以上,或六级职员8年及以上,或正高级专业技术职务满6年等;六级职员,需任正科长6年及以上,或七级职员8年及以上,或中级专业技术职务满11年等;七级职员,需任副科长2年及以上,或八级职员4年及以上,或中级专业技术职务满4年,或获得博士学位等。通过明确各个岗位职责与任职条件,科学界定职员职级与职责范围。通过推行职员职级制度,管理人员在领导职务岗位数量有限的情况下,同样可享受晋升相应等级职员职级的权利,获得相应薪酬待遇,以此来留住优秀的管理人员,解决管理队伍骨干人员匮乏问题,切实提升高校人力资源管理工作效能。另一方面,结合高校不同职员岗位的管理服务特点、工作要求和具体内容,将能力强、工作业绩突出的职员选拔到领导岗位上,重点打造一批踏实肯干、服务意识强、综合素养良好的管理服务职员队伍。针对专业技术性要求相对较高的工作岗位,可选择纳入相关领域业务能力较强的专业技术人员成为管理队伍,促进二者相辅相成。

(三) 建立岗位考核与职业培训制度,确保职级分配与职员能力相匹配

建立岗位考核与职业培训制度,对保证职级分配符合职员实际工作能力,提升职员职级制度建设的科学性与有效性具有重要作用。首先,高校人力资源管理部门应以职员岗位说明书中明确指出的工作目标、工作职责、工作内容、工作要求等作为重要参考依据,积极制定全面综合的职员考核制度。制度内容应强调德、能、勤、绩的全面考核,重点考核履行岗位职责取得的工作实绩。采取平时考核、年度考核、聘期考核相结合的方式,对职员的政治思想表现和职业道德、业务知识和工作能力、工作态度和勤奋敬业的表现以及工作实绩等进行立体考核、综合考核。其次,根据岗位考核内容与要求,建立职员定期培训制度,定期开展专业化学术座谈会、学术研讨会、学术比拼大赛、教研教改、专业岗位培训等活动,聘请专家、教授、专业人员来校开展培训教育和指导。并根据不同岗位层次设计有差异有特色的培训内容,设定专门的培训时间,形成制度保障,切实提升职员工作能力与综合素养,提升职员的岗位胜任

力。此外,为保证职员参与培训的积极性与主动性,应建立职员竞争上岗机制,完善职员岗位津贴、责任津贴、绩效奖励分配办法,根据职员考核结果和培训结果调整薪资待遇,给予岗位晋升办法,以提升职员对高校人力资源管理工作认可度与满意度。

(四) 建立员工激励与解聘退出机制,保证职员队伍的生机与活力

建立员工激励与解聘退出机制,对充分激发职员工作的积极性、主动性,保证高校职员队伍的生机与活力具有促进作用。其中,员工激励制度主要包括职级升降制度、薪酬福利制度、职业保障制度、福利激励制度。结合职员的个人品德、业绩、贡献等具体工作表现,给予职位晋升或降职、物质激励与精神激励、薪酬激励与发展激励等办法,包括奖金、奖品、公平公开晋升、学习培训机会、表彰与批评等。通过建立员工激励机制,能够切实解决他们的后顾之忧,激励员工不断提升自己的职业技能。此外,解聘退出制度建立在依法管理的基础上,充分运用现有法律法规,完善高校人事聘用制度,规范职员聘用管理,比如,连续两年年度考核不合格者,或在聘期内不履行聘任合同,经教育仍不改正者,学校可解聘职员。解聘退出制度的建立,有助于保持职员队伍朝着一个良性、向好的态势持续发展。

结语

行政管理人员为高校的建设与发展起到了重要的支撑、保障和协调作用。建设中国特色世界一流大学,不仅需要以教学科研人员为主体的高水平的专业技术人员队伍,同样也离不开以职员为主体的高素质专业化的管理人员队伍。高校职员职级制度作为一种全新的人力资源管理模式,在其实施的二十余年来,推动高校管理岗位的设置更为科学,岗位职责更为明确,岗位聘任与考核评价更为合理,激励机制与薪酬分配体系更为完善,较大幅度地激发了管理队伍的活力,促进了管理人员的自我提升。在新形势下,加快深化高校人事制度改革,应持续加强高校管理队伍建设,不断完善高校职员职级制度,使高校在科学合理的人力资源管理机制下,实现更加稳定、快速的发展。

参考文献:

- [1] 姚鹏阁等.“双一流”建设背景下高等学校行政管理人员对职员制改革的认知分析[J]. 中国人事科学, 2019(1): 46-51.
- [2] 郭必裕,王秀琴.我国高校职员制职级的内涵及设计[J]. 南通大学学报·社会科学版, 2016, 32(1): 130-135.
- [3] 贺蓓蓓.高等学校职员制度体系分析[J]. 高教探索, 2015(6): 29-32.
- [4] 邹银凤,孟倩.完善高校教育职员制度的思考[J]. 中国高教研究, 2011(6): 65-67.
- [5] 周恒.职员制度下高校管理人员的职业发展[J]. 西北民族大学学报(哲学社会科学版), 2020(6): 110-116.
- [6] 林农.论高校教育管理人员人事制度改革[J]. 闽南师范大学学报(哲学社会科学版), 2019(4): 111-113.
- [7] 盛连喜.深化职员制改革一为高校管理人员设计好“跑道”[J]. 中国高等教育, 2005(19): 20-22.

作者简介:陈思宇,女,汉族,1989-04,四川成都人,四川大学,助理研究员,研究生学历,博士学位,研究方向:主要从事党务行政管理研究、人力资源管理研究。