



公办院校实施岗位聘任激励机制的探索与实践

刘世明¹, 陈惠红²

(1. 广州番禺职业技术学院 管理学院, 广东 广州 511483;
2. 广州番禺职业技术学院 信息工程学院, 广东 广州 511483)

摘要: 随着市场经济的发展和事业单位人事制度改革的推进, 公办院校实施岗位聘任制将成为一种趋势。在理论上, 岗位聘任制的实施可以消除公办院校目前存在的用人机制弊端, 有效激励教师, 优化教师队伍, 提高学校的效益与产出。但在实践中, 一些学校的实施过程暴露出较多问题。为了充分发挥公办院校岗位聘任制的作用, 应该加强岗位聘任制理论研究, 科学设置岗位及其职责与薪酬, 建立完善的绩效考核方案, 设定相应的岗位聘任制执行与监督组织体系, 将激励机制落到实处。

关键词: 公办院校; 岗位聘任制; 激励机制

中图分类号: G647.23 文献标识码: A 文章编号: 1671-931X (2017) 02-0014-04

继北京大学和清华大学在全国率先实行了岗位聘任制, 且规定了具体的岗位聘任制实行步骤和各种岗位津贴的分配方案后, 国家人社部、中组部发布了《关于深化高等学校人事分配制度改革的若干意见》的文件, 在该文件的指导下, 国内很多学校也以清华、北大作为案例研究, 建立适合自己学校的岗位聘任制。作为校企紧密合作的公办院校, 更需要教师聘任制的方案模式。在事业单位人事制度改革的浪潮下, 高校编制取消, 陆续推行聘用制度将成为一种可能。岗位聘任制改革的探索和实践, 不仅对公办院校的人事管理有一定的推动作用, 更是对未来高校事业单位实施全员聘任制的一种探索。

一、学校制定岗位聘任制方案的意义

(一) 岗位聘任制可以提高学校的效益与产出

现代院校已经不同于以往计划经济时代的高等院校, 随着市场化的发展, 高等院校也逐步走向市场化, 特别是一些公办院校, 将日益与市场接轨, 成为自主经营、自负盈亏的组织结构。公办院校由于有国家事业单位经费划拨, 旱涝保收, 因此, 近几年经营积极性不是很高, 一旦国家对学校投入有限, 公办院校就要核算成本与效益, 考虑所有的投入与产出的关系。如果总是入不敷出, 学校就无法完成日常的基本经营, 更不用说以后的发展问题。这几年随着经济发展, 不仅在市场化层面要求提高教师的工资水平, 在生活中教师也要求提高待遇水平。学校应该在有限的经济水平内, 制定相关的岗位聘任制, 实现按岗来招聘相应的教师人员, 岗位有多少就招聘多少, 而不是按级别来设定教师的级别与需要的岗位, 不要因为某位教师是教授级别就专门设定教授级别的岗位

收稿日期: 2017-03-03

基金项目: 广东省高等教育学会高等教育科学研究十三五规划课题“基于云计算的富媒体应用技术协同创新中心”(项目编号: 16GYB071); 广州番禺职业技术学院十三五教育教学规划课题“高等学校激励机制探索和研究”(项目编号: 2017JD35)。

作者简介: 刘世明(1980-), 男, 湖北枣阳人, 管理学博士, 广州番禺职业技术学院管理学院讲师, 研究方向: 安全管理、物流管理和人力资源管理; 陈惠红(1982-), 女, 福建古田人, 工学硕士, 广州番禺职业技术学院信息工程学院副教授, 研究方向: 图像识别、软件开发和大数据等。

给他,并且给他教授级别的待遇。这与企业招聘员工相类似,教师能否胜任这份工作,不是看此人是否有高学历、是否有高级职称,而是看此人是否可以在教师的岗位上产生该有的效益。

(二)岗位聘任制可以消除用人机制的弊端

现在很多学校的用人机制存在偏差,将教师的工资水平待遇问题与其职称挂钩,认为职称高的人肯定有高水平,就应该给予高待遇与高福利。这种用人机制有一定的依据性,因为教育部颁发的职称评定方法对职称评定做了一定的限制,说明只有达到某种水平的教师才能取得相应的职称,这给教师的努力提供了一个发展方向。但是这种职称评定终身制的方法也具有很大的弊端,例如:由于职称评定的终身化,很多教师在职称评定之前为了得到相应职称与待遇是很努力工作,但是得到相应职称之后就会止步不前,失去自我提升的动力和对工作的追求;还有一些教师所评定的职称与其现任的教学任务不是很匹配,导致了有些教师虽然专业知识丰富,却无法为学校产生相应的效益。所以我们需要用岗位聘任制的方案改革现在的用人机制,增强对教师绩效考核,以绩效考核来定职位、定工资待遇。

(三)岗位聘任制可以优化教师队伍

要实现岗位聘任制,首先要做的事情就是设置学校相关岗位,根据公办院校的基本情况和以后的发展方向,借鉴其他学校岗位设置的方法,以高效精简、结构合理的原则设置公办院校所需的岗位。为合理利用学校现有的资源,可以考虑专职与全职教师的比例、固定编制与外聘教师的比例,还可以让担任管理教辅职责的教师做兼职授课人员。当岗位设定之后,应制定各种岗位的职责和义务,制定一个岗位评判指标,并且设定不同的绩效考核点,使各位岗位负责人对自己所任职的岗位有明确的认识。接下来通过制定各类岗位的公开性原则,使教师可以清楚地知道其他岗位的职责和任职条件,以便于有意向的老师努力增强自身的实力,往不同的岗位奋斗,当其达到某类岗位任职的水平时,可以通过公开竞争的方式得到高级岗位的聘任。

(四)岗位聘任制可以对教师进行有效激励

岗位聘任制的各个岗位的设定是相对稳定的,但该岗位上任职的教师却是可以变动的,既可以因为某个教师不称职使岗位悬空,也可以因为某位教师的升迁而导致无人任职,这样就使年轻教师有了发展的方向,打破了其他高校跟国有企业论资排辈的弊端,有效激励年轻教师增强自身的实力,以满足某个岗位设定的职责要求。

二、公办院校实施岗位聘任制存在的问题

在某公办院校实行教师岗位聘任制三年以来,

教师的积极性空前高涨,他们的努力和贡献得到了学校的承认,薪酬水平也因此上升,教师的职称与素质也得到了提升,现在学校已经形成了一批稳定的高素质的岗位任职者。但是最近几年外界环境不断变化,公办院校的岗位聘任制也暴露出较多问题,例如岗位薪酬水平提升速度太慢和岗位竞争很多还拘泥于形式等。

第一,公办院校教师的岗位聘任制规定,能在一定岗位上任职的教师一定要有某项资格认证,这种规定使得有些教师为了达到某种资格水平,不惜弄虚作假、投机取巧;岗位聘任制没有说明科研能力与其他指标对岗位聘任的作用,导致学校科研能力与技术创新水平不高。公办院校的岗位设定与工资和福利待遇直接挂钩,这就使得教师的岗位职务形成了终身制,给教师的错觉就是得到了一定资格水平就可以任职某个职位,任职了某个职位就可以享受某种待遇;为了让自身的待遇得到提高,唯一的路径就是提高自己的职称水平。这样导致公办院校教师对教学、科研的兴趣不大,当达到了一定职称水平并位居一定岗位后,就不再对所任职的岗位努力严格要求,极大程度地影响了公办院校教师的创造性和积极合作的能力。

第二,岗位设置比较困难,有些学校和专业为了吸引外来的教授和高水平的人员工作,而设置了相应的职位,这种做法使得真正的岗位聘任制遇到了挑战,无法制定严格的依岗定位,岗位聘任制度形同虚设。

第三,有些学校虽然规定达不到一定岗位要求,但是在让贤的过程中,教师的工资水平却没有变化,这样就没有真正体现能者多劳、多劳者多得的岗位聘任制优势。

第四,有的公办院校的岗位聘任制绩效考核因素不科学,没有严格考查岗位所有的职责与任职者的匹配程度,所以在岗位教学科研等职责审核和教师工资、奖金设定时没有做到客观性和有效性。绩效考核成了形如虚设的走过场,绩效考核“失真”现象严重。

第五,有的学校在岗位聘任过程中讲人情的现象非常严重,行政人员在很大程度上具有决定权,这样就使得岗位竞争不公平,无法体现市场竞争的有效性,达不到有效激励的作用。

三、设计岗位聘任制的原则

设计公办院校岗位聘任制的方案,首先需要了解聘任制的目标;其次要制定教师绩效考核和奖励酬劳分配的方式;最后需要考虑教师各种需求满足的程度,这三个步骤都是我们建立并执行激励机制过程中需要特别考虑的问题。在公办院校,五险一金

的社会保障制度已经健全,为制定岗位聘任制提供了良好的条件,可以采用校内岗位聘任制转化为真正意义上的岗位聘任制的方式,校内岗位聘任制的具体做法如下:不改变现有工资计算方法,通过对教师进行绩效考核等措施来调节各教师的奖金和其他酬劳水平,通过激励制度的刺激,使教师的积极性得到提升;学校依岗设位,根据学校的学生规模、教师结构和以后的前进方向,设定所需要的岗位,充分利用学校资源产生最大的效益。

总而言之,岗位聘任制的原则是:强调岗位化设置任职者;重视择优聘任方式;建立公平的岗位津贴制度;发展高效精简的教师队伍。

四、实施岗位聘任制的步骤

(一)大力宣传岗位聘任制的优点

为了让公办院校的各级领导、部门和教师了解岗位聘任制的优点和具体做法,院校应采用各种形式进行宣传行动,例如单独成立一个部门对教师的相关疑问进行分析和解答,采用宣传周的形式对岗位聘任制进行宣传。这些活动可以使岗位聘任制深入教师的思想和日常行动过程中,是岗位聘任制推行过程中的第一步。

(二)加强岗位聘任制体系的理论研究

首先应该完善岗位聘任制所需要的各种理论知识研究,包括人力资源管理、岗位设定方案和激励理论研究等,也要理清学校与国家、教育部门、企业等之间的法律关系,更有针对性地制订出适合学校特定需求的岗位聘任制关系,建立一种能使各级雇员都积极工作的良好激励机制。

(三)以国家宏观调控作为指导思想

1.教育部和学校应该对学校的师生比、专业教师和学生人数、各岗位教师的比重和学校教师的水平等级数量等出台明确的指导性文件,并且把学校是否符合此类规定作为评判教学水平与质量的一项重要指标。

2.教育部应该适当放权,学校可以根据本校的教学特征和专业优势,自主选择学校所设岗位,针对岗位招聘相应水平的教师,并可以通过考核等措施决定提升或者解聘某个教师。

3.国家要完善相应的社会保障体系,使得在职教师和因竞争失利而失业的教师都能有基本的生活保障,因为岗位聘任制所引起的结果就是竞争的加剧,而竞争势必会导致教师流动性加强。使在岗不在岗的员工都有基本的过渡保障,是让教师努力奋斗的基本源泉。

4.为了解决岗位聘任制实施过程中发生的争执,要制定相关的法律和制度来指导申诉过程和争议解决方法流程。

(四)具体实施岗位聘任制的方法

1.建立完善的教师绩效考核方案。要使岗位聘任制行之有效,首先就要求学校有一套完善的教师绩效考核方案,并且在实施过程中需要对这套考核方案适时更新以适应形势的发展。一是要对教师多方位的考核,各种考核采用一定的分值比例,例如教学、科研、编写教材等;二是参与考核的对象要具有多面性,例如接受领导、同事和学生各级的考核;三是考核的指标要采用定性定量相结合的数据采集方法;四是所有的考核内容应该可以操作,由相关的制定部门去执行;五是绩效考核要经常进行,例如可以以期中考核、期末考核、定期和不定期考核等。考核的分值与教师的薪酬挂钩,并且作为岗位考核与续聘的重要依据。

2.设定相应的组织体系来执行和监督岗位聘任制。这种组织结构体系可以因学校属性的不同而有所差异,但都应该坚持如下原则:有校内外专家领导的双重参与;有初级和中高级各级岗位的教师参与;有各学院各类型岗位责任人的参与;有专家与非专家的参与。通过学校各界的共同制定、执行和监督,使岗位聘任制代表所有教师的需要,把岗位聘任制落到实处。

3.对教师的岗位工作考核要合乎制度。对考核结果良好的教师要落实奖励政策;对没有达到考核标准的教师,需要有一定的指导措施,通过指导还是未到达要求的话,经过岗位监督部门表决之后可以允许解聘。

4.考核结果需要公开化。考核结果需要公示给全校员工,还应提供申诉的具体方式和解决争议的方法,坚持考核过程的严谨性与公平性。

5.教师实行岗位合同制管理。学校和教师及工作人员应在自由选择的前提下签订劳动合同,明确学校和教师的权利和义务,并且说明其工作的任务、工作的年限、相应的薪酬和职业的发展等,通过明确的文件以减少争端。

6.教师需要合理的薪酬。学校需要根据具体情况和教师个人贡献制定合理的薪酬。薪酬由岗位工资、课时费和奖金组成。其中,岗位工资与教师所任的岗位挂钩,课时费按每个月任课数量进行统计,奖金按年度绩效进行计算,分为科研奖和贡献奖等。

五、总结

在公办院校实行的岗位聘任制,在理论上是科学可行的,也符合当前国家对事业单位改革的基本方向。但是由于制定和执行过程的不成熟,有些原则没有很好地体现出来,无法设立和执行良好的岗位聘任制是多种原因交互作用的结果,本文提出的岗位聘任制激励机制体系,在某公办院校的实际运行过程中体现了良好的作用,对未来所有公办院校实施岗位聘任制有一定的探索意义和借鉴作用。

参考文献:

- [1] 何彬生.民办高校师资队伍建设的理论与实践[J].中国高等医学教育,2014,(1):56-59
- [2] 林美凤,胡拥兵.浅析民办高校薪酬体系改革的思路[J].价值工程,2011,30(34):260-260.
- [3] 曹元坤,占小军.激励理论研究现状及发展[J].当代财经,2014,(12):57-58.
- [4] 刘英,李淑芳.基于合同管理的高校教师聘用制实施探讨[J].职业,2013,(27):51-52.
- [5] 车美荣.关于我国高校教师职称评聘制度的研究[J].黑龙江高教研究,2014,(8):39-41.
- [6] 孙琳.高校教师聘任制对教师的激励效应分析[D].武汉:华中科技大学,2005.
- [7] 朱静.安徽省普通高校教师岗位聘任制激励效果分析[J].沈阳大学学报(社会科学版),2013,15(1):81-84.

[责任编辑:王秋梅]

Exploration and Practice of Incentive Mechanism for Post Employment in Public Universities

LIU Shi-ming¹ CHEN Hui-hong²

(1.Department of Administration, Guangzhou Panyu Polytechnic, Guangzhou 511483; 2. Department of Information Engineering, Guangzhou Panyu Polytechnic, Guangzhou 511483, China)

Abstract: With the development of market economy and the reform of the personnel system in public institutions, the implementation of post appointment system in public institutions will become a trend. In theory, the implementation of the post appointment system can eliminate the drawbacks of the existing employment mechanism in public institutions, effectively encourage teachers, optimize the teachers, and improve the school's efficiency and output. But in practice, the implementation in some schools exposed more problems. In order to give full play to the role of the appointment system in public institutions, we should strengthen the research of job appointment system, set up positions and responsibilities and pay, establish a sound performance appraisal program, and set up the corresponding post appointment system and supervise the organization system, then the incentive mechanism will be implemented.

Key words: public institutions; post appointment system; incentive mechanism