

高校后勤服务育人队伍建设创新机制研究

——以中北大学为例

谢荣芳

〔摘要〕高校后勤队伍是高校服务育人的主力军,如何引导后勤队伍参与并胜任服务育人工作,需要高校和后勤共同思考。近年来,中北大学后勤管理部不断探索服务育人队伍建设创新机制,紧紧围绕育人队伍建设存在的问题,总结分析育人队伍建设发展趋势,结合人力资源管理实践从十个方面提出了高校后勤服务育人队伍建设的应对策略与具体措施。

〔关键词〕高校后勤;育人队伍建设;创新机制研究

高校后勤服务育人队伍建设现状。高校后勤服务育人具有参与人员多、服务过程长、涵盖内容广等特点,育人队伍建设是落实服务育人的关键因素。然而目前高校后勤育人队伍建设仍然存在以下问题:首先,后勤编外员工数量庞大且主体素质不高,与育人要求相距甚远。以中北大学为例,后勤共有员工 1510 人,其中编制内员工 70 人,编制外员工 1440 人,占到员工总数的 95%以上,是后勤育人队伍的主体,但文化程度偏低,年龄老化严重,技术力量欠缺,不能满足育人要求。其次,后勤育人队伍育人意识薄弱,只有反复强调不断培训才能树立育人理念,完成育人任务;且后勤服务育人涉及各个方面各个角落,管理难度较大,管理水平较低。再次,服务育人队伍建设整体推进能力较差,队伍建设职能不完善,育人考核机制不健全,缺乏有效的育人激励机制等问题。

未来高校后勤育人队伍建设发展趋势。首先,师生需求多元化的同时,后勤专业化分工越来越细,智能化、集约化发展需要高素质育人队伍。^{〔1〕}其次,后勤育人队伍建设必须纳入高校三全育人发展战略规划中,后勤根据所在高校要求和自身发展方向制定服务育人目标,然后将育人目标层层分解到各部门和各岗位,将个人目标与组织目标联系起来,以人力资源管理行政手段确保服务育人落实到位。再次,结合中北后勤人力资源管理实践,从十个方面探讨后勤服务育人队伍建设的创新机制。

一、做好服务育人队伍建设规划

后勤队伍是后勤发展的基石,是落实服务育人的主体要素,育人队伍整体素质和管理水平直接关

系到育人质量的高低。中北后勤紧扣育人战略目标和整体要求,完善育人队伍建设顶层设计,明确育人队伍建设职能定位,确定不同时期育人队伍建设规划,进一步明确各单位权责,学校重在宏观指导育人体系建设,后勤重在建设育人队伍机制,后勤各部门重在育人队伍日常管理,将精力集中在育人任务逐级逐层落实下来,保证队伍建设高效运行,包括各类人员的数量质量、工作经历、专业职称等素质结构合理搭配,确保育人任务在后勤系统得到贯彻落实。

二、完善服务育人队伍建设制度

(一) 创新育人队伍管理理念

打破传统身份壁垒,从重“身份编制”到重“育人绩效”,淡化身份管理,强化岗位管理,打破编制界限,公平对待编外员工,不讲编制身份要讲育人贡献,调动员工育人工作积极性。关心关爱后勤员工,将后勤员工作为服务育人的主体,营造健康向上的育人氛围,不断增强育人队伍凝聚力,全面构建育人队伍新格局。

(二) 加强服务育人制度建设

将服务本职与育人职能相结合,强化服务育人工作目标,制定《后勤员工服务育人工作手册》,包括行为育人、劳动育人、环境育人等育人制度,让所有员工在服务育人工作中做到有制可依、有章可循,落实落细服务质量,在点滴服务工作中感染教育学生,实现服务育人工作目标。

三、整合服务育人队伍建设岗位

在服务育人工作架构基础上,规范整合服务育人机构,按照工作性质、育人任务划分出餐饮服务、公寓服务、教学服务、物业服务、维修绿化等岗位

类别,再根据岗位性质设置经营管理、专业技术、一般服务等岗位类型,平凡岗位实现育人价值最大化,用服务价值赢得师生尊重,以育人实效赢得师生人心。以师生为中心,设置服务育人岗位,聘用符合育人岗位要求的后勤服务人员。细化岗位育人要素,包括岗位职责、工作规范、操作流程、服务标准、薪酬福利等内容,将服务育人职责列入岗位说明书,加强精细化管理,推进人性化服务。

四、创新服务育人队伍建设引进机制

引入懂管理、会育人的新鲜血液,补充服务育人后继力量,优化人力资源配置,改善文化素养和知识结构,进一步提升后勤队伍育人质量。将育人能力作为选人用人的核心标准,招聘员工了解思想状态,招聘到与服务育人相匹配的人员,基于服务育人光荣职责,大力提升服务育人能力,激发全员服务育人的自觉性、积极性和有效性。根据育人工作需要,将优秀人才充实到服务育人工作岗位上,鼓励各类人才干事创业,对与学生密切接触并取得优异育人成绩的人员予以提拔和重用,实现育人全员参与和关键少数引领相结合的协同育人机制。

五、制定科学合理的培训开发机制

(一) 建立完善的育人培训制度

围绕服务育人队伍建设,制定育人队伍素质提升方案,分级分类制定年度月度培训计划,突出服务育人培训主题,层层落实育人培训计划,加大服务育人培训教育力度,提高服务育人整体素质,优化服务育人项目和结构,提升服务育人效果,实现服务育人目标。^[2]

(二) 培训内容结合育人实际

培训核心内容是育人能力的开发与培养,应对师生日益提升的服务要求,力求培训具有针对性。编制服务育人培训教材,汇编服务育人典型案例,制作服务育人专题视频,将育人文化和育人技能融入培训内容。抓好新员工入职基础性培训,开展中北校情、后勤文化、服务育人系统培训,使新员工具备服务育人履职能力。注重班组文化建设,营造良好的团队关系及学习氛围,督促各部门把育人队伍建设纳入培训工作长效机制,充实丰富服务育人培训内容,将育人工作贯穿到后勤服务与管理的各个环节,从后勤和部门两个层面齐抓共管育人队伍培训,不断提升育人队伍爱岗敬业、育人为本、平凡细致、服务周到的整体育人素质。

(三) 培训形式多样化

充分利用各种培训载体,利用网络辅助育人队伍培训,邀请外部育人行业专家来后勤进行理论讲授和操作培训,培训除了“请进来”,还要“送出去”,对确实有必要送出去培训的服务育人骨干参

加行业专业学习。利用后勤刊物网站、微信工作群,借助高校教育资源、高校后勤协会工作研讨和高校之间管理经验交流,拓展服务育人培训教育方式。

(四) 培训达到全员覆盖

对管理人员重点进行服务育人的理念方法、党建思政等知识系统培训,提升育人管理能力;专业技能人员重点对操作技能和技术更新进行培训,以优秀技能服务师生;一线服务人员重点对服务态度和服务行为进行培训,培养服务能手,弘扬工匠精神,提升服务能力和服务水平。通过开展全员全方位培训,提高后勤育人队伍整体素质。

六、健全公平实用的育人考核机制

(一) 建立明确的育人考核计划

将服务育人工作作为部门和员工年度考核主要指标,压实员工服务育人责任,制定员工育人考核计划要以本职工作为主、服务育人奖励为辅展开,对一线员工、管理人员、技术人员分类考核,一线员工重在考核服务态度和服务能力,管理人员重在考核育人管理能力,技术人员重在考核育人技能,并将年度考核结果运用于评优评先、职务晋升、薪酬增加等多种用途,突出强调服务育人成效。^[3]

(二) 制定可行的育人考核标准

要使员工清楚所从事岗位的育人考核标准,明确实现服务育人目标并取得卓越育人成绩可以得到奖励,完成不了育人目标或出现育人负面情况会受到处罚。要让员工明确知道育人考核指标,包括服务质量、服务效率、服务满意度、师德师风、安全应急能力等多个指标,综合考察评价员工的服务育人工作表现和能力。

(三) 选取全面的育人考核主体

考核主体共同对考核者综合评价,尤其是服务对象学生对员工进行评价,评价员工服务质量,监督员工服务行为。中北后勤主动回应学生的服务需求,对员工的工作业绩、态度能力、投诉率等方面设定考核项目,以此客观评价工作人员的育人素质以及与岗位服务的匹配程度,对学生提出的每一条合理意见认真对待,及时落实改进措施,提升服务育人学生满意度,促进服务育人工作顺利进行。

(四) 及时进行考核沟通

被考核者既要知道自己育人是否达到育人目标,还要知道考核者对自己育人工作的认可程度,从而获得育人改进意见,不断提升服务育人质量。同时要注重考核结果应用,考核结果与薪酬工资相挂钩、与职业发展相结合,实现员工职业发展和后勤育人水平共同提升。

七、建立合理有效的育人激励机制

(一) 建立科学合理的激励机制

遵循育人以师生满意度为导向原则,对服务育人优秀、育人突出贡献的员工进行奖励,留住育人技能佳的员工发挥示范引领作用,制定服务育人优秀部门、优秀班组激励办法,分层分类对优秀服务育人团队进行奖励。

(二) 开展服务育人荣誉责任激励

激发员工对服务育人荣誉的向往和对先进的追求,优先提拔使用思想好、业务精、素质高的员工,增强员工的服务育人竞争意识。对服务育人一线岗位脏、累、险员工提供良好的工作环境和条件,对员工生活上关心、工作上关爱,增强员工对后勤的归属感和认同感,激发员工的育人工作积极性,发挥员工育人主人翁意识。

(三) 广泛使用正向激励

引导员工爱岗敬业、履职尽责,形成榜样力量,对于服务育人连续优秀的部门,给予额外奖励。对服务育人特别突出的员工,可作为后备人才储备,在晋升培训方面重点培养,激发育人潜力,发展潜质青年干部用到育人重要岗位,发挥正向激励作用。对服务育人落后的员工要警示矫正,扬长避短,适度进行负向激励,持续改进育人意识,不断提升育人能力和水平。^[4]

八、健全科学公正的育人薪酬体系

确定服务育人目标责任制,薪酬结构与岗位育人重要性相联系,适当提高基层一线员工工资,不断改善服务育人业绩。在岗位工资结构基础上,实行一定的育人浮动工资,合理体现育人个体差异。创新薪酬分配制度,调动员工服务育人工作积极性,采用“服务目标管理法”与“关键绩效指标法”相结合的效益分配体系,薪酬分配上根据考核结果兑现服务育人奖励。

九、建立安全和谐的育人用工关系

坚持依法和谐用工,优化安全用工机制,激发员工作为主人翁积极育人的热情,提升员工心甘情愿服务育人的能力。后勤社会化改革也要将服务育人工作纳入进去,外包企业同样负有服务育人职责,达到服务育人全校覆盖,确保全员参与育人的认同感和全员育人的效力。

十、建设优秀先进的后勤育人文化

(一) 要将干部职工放在服务育人的主体地位上

激发后勤干部职工服务育人的使命感和责任感,培育和尊重员工服务育人的主人翁地位,当好育人主人翁,尽好育人主人责,建立后勤服务育人

共同愿景。引导员工树立正确价值观,积极开发员工的育人智慧和才华,挖掘育人素材和案例,用特别能吃苦、特别能奉献的后勤文化潜移默化地感染教育学生。加强对学生的人文关怀,把握学生的合理诉求,在关心帮助服务学生中教育引导学生行为,以师生满意为服务育人宗旨,提升服务育人的精准化水平。

(二) 宣传“实字当头、干字为先”的中北后勤精神

充分利用后勤周报、后勤网站等媒介,及时宣传报道服务育人的好人好事,增强员工责任感和荣誉感,大力宣传行为育人、制度育人、环境育人、文化育人、劳动育人、实践育人等全方位的服务育人先进典型,营造浓厚的育人文化氛围,总结优秀育人成果。

近年来,后勤服务育人队伍逐渐发展壮大,随着师生对美好生活向往的需求不断提升,后勤育人队伍只有持续创新建设机制,最大限度挖掘育人潜能,不断提升服务育人水平,以高素质的育人队伍服务广大师生,为学校高质量发展提供强有力的支撑保障。^[5]通过加强后勤育人队伍建设,使后勤队伍能够真正发挥服务育人作用,使后勤服务育人在学校三全育人的人文阳光照耀下得到进一步发展和提高,以三全育人综合改革为抓手,在后勤管理服务工作中不断融入育人元素,实现后勤服务育人与学校三全育人同频共振、同向同行。

参考文献

[1] 龚水平,谭小军. 社会化改革背景下高校后勤实体人力资源管理的策略与措施[J]. 老区建设, 2013(18):17-20.

[2] 于柏林,李宁. 构建绩效导向的高校后勤企业人力资源管理新机制[J]. 经济师, 2010(06):110-111.

[3] 宋计勇. 从人力资源角度分析高校后勤未来发展趋势—以山东农业大学为例[J]. 高校后勤研究, 2020(10):46-48.

[4] 吕杰. 以学习型组织理论促进高校后勤系统人力资源管理的创新[J]. 科技与管理, 2015, 17(01):81-84.

[5] 马薇. 高校后勤人力资源管理制度的创新研究[J]. 环渤海经济瞭望, 2018(05):110.

基金项目:中北大学“三全育人”综合改革暨大学生思想政治教育研究课题“高校后勤服务育人长效机制研究”(项目编号:ZBSQYR202114)

[作者单位:中北大学后勤管理部]

(责任编辑:胡新龙)