

高职院校后勤人员管理策略研究

■ 贾元亮

摘要:如何更好地发挥高职院校后勤人员的职能,提高行政效率,是高职院校改革建设发展中的重要课题。在清楚存在主要问题的基础上,提出要通过进一步加大政府对高职院校的投入,提高后勤人员的职业素养,提升其业务能力;建立合理的激励机制,鼓励后勤人员积极参与教育培训,保持健康心态;构建党领导下的新型后勤管理体系,明确流程管理;在提升工作效能的基础上,不断提升保障教育教学能力和服务师生水平的高职院校后勤人员管理策略。

关键词:高职院校;后勤人员;后勤保障能力;流程管理

DOI:10.16517/j.cnki.cn12-1034/f.2023.07.012

一、引言

高职院校后勤人员,主要是指在高职院校从事后勤领域日常管理、行政管理、具体施工及技术维修等相关工作的人员,是学校保障体系的重要组成部分。高职院校后勤人员服务对象为全体师生,后勤人员的工作态度、工作能力,以及所形成的工作质量、工作效率,关系着学校的形象和声誉。随着高职院校整体规模的迅速扩大,作为学校发展有力支撑的后勤人员,在工作要求、工作范围及工作强度等方面有了新的要求和更高的标准。同时,高职院校的后勤人员也面临着竞聘上岗、绩效考核、技术科研、创新发展、绿色发展等一系列工作问题和压力。随着后勤人员年龄偏大的情况日趋严重,工作中暴露出缺少耐性、易情绪化、工作倦怠等问题凸显。

二、高职院校后勤人员管理工作中存在的问题

高职院校后勤工作和后勤人员管理工作仍然面临存在一些共性问题,主要表现为:一是高职院校普遍存在办学资金不足问题,由于办学规模的快速增长,难以满足学生及家长对学校后勤保障不断提升的高标准要求,后勤保障体系压力巨大;二是高职院校后勤人员年龄偏大,相对教学管理系统综合素质偏低,难以适应和胜任信息化、高标准的现代后勤管理服务要求,在日常管理和培训提升工作中呈现诸多困难;三是面对复杂多变的职业院校的快速发展这一形势,管理流程和管理细节面临着重大挑战,如何提升管理水平,已经成为后勤保障部门亟待解决的问题;四是后勤人员工作范围广、劳动强度大、整体待遇在学校内部趋于最低,个人职业

发展空间小、职称评定困难,职业倦怠问题严重,激励机制不健全、效果不明显。

三、高职院校后勤人员管理工作问题的原因分析

(一)基础设施建设和资金投入的不足,与高职院校扩招后对后勤保障要求不断提高的矛盾

国家和地方政府对高等职业教育的发展给予了高度重视,不断加大投资力度,使得高职院校办学规模持续快速发展,但也给本来就困难重重的后勤保障体系增加了巨大而持续的压力和负担。学生及家长对后勤服务标准要求的不断提升,使得高职院校后勤保障能力面临着前所未有的挑战。在教学后勤保障方面,高职院校的培养目标,决定了高职院校必须加大实践环节的教育教学,实践场地建设投入比普通大学要高,其后勤保障任务随之加大。而行业企业举办的高职院校和民办高职院校,在基础设施建设和资金投入上差距更大。据统计,目前有部分高职院校特别是行业企业办学的高职院校,还没有或不能完全享受到财政补贴,生均拨款还没有到位,办学费用主要来自学费收入,后勤经费投入受到更大局限。

(二)高职院校后勤人员年龄偏大、学历偏低,与学校发展需要高素质教育管理人員的矛盾

一流的后勤保障系统是建设一流高职院校的基础,而一流的后勤保障需要一流的管理人員和高素质的工作人员。从全国高职院校后勤情况看,后勤管理机构人員大多是学校的“老人”,有的是原来的厨师、绿化、电工、水暖工等维修工人“以工代干”,有的是学校分流的

人,这些人员学历普遍偏低,大多缺乏管理经验。由于专业能力不足,所以学习掌握新知识、新技能难度较大。后勤部门在有些院校成为解决学校人员安置困难的“养老”部门,既占据了编制和经费,又不能分担工作任务,直接影响到后勤保障体系的运行,也影响到合适人才向后勤系统的正常流动。现代校园对后勤信息化、数字化的要求不断增加,“科技后勤”建设和资源利用效率提升、控制后勤运行成本、“绿色后勤”建设等目标要求紧迫,而专业人才却十分匮乏。调查显示,高职院校后勤保障部门的高级职称人员占23%,中级职称人员占29%,初级职称人员占12%,其他没有评定职称人员占36%。人员现状导致高职院校后勤整体保障能力和服务水平与现代大学的发展要求差距较大,不能满足师生日益增长的信息化、多样化的服务需求。

(三)职业院校在校生规模日益扩大,与后勤保障人员数量质量相对缺乏之间的矛盾

高等职业教育事业欣欣向荣,在校学生规模不断扩大,对后勤保障工作提出更高要求。按照人才培养标准要求,随着招生规模的日益扩大,高职院校一线教学人员数量迅速增长,但后勤人员数量增加相对缓慢,甚至有的高职院校明确提出后勤人员只出不进。某高职院校作为调研对象,占地面积1000亩,建筑面积30万平方米,教学实训场所超过300个;学校现有9个应用型学科专业组群,41个专业,在校生13000多人;该校现有教职员工近750人,在该校工作的外籍专家超过百余名。综上,不管是房屋基建、教育教学,还是师生生活,其正常运转无一不依靠后勤保障部门的支持和服务。现在,该学校后勤基建处有4个科室,管理人员只有十余人,后勤保障管理人员与全校师生比约为1.2:1000。在学校的后勤社会化改革中,如果后勤人员与在校学生配比过低,就难以做到全方位全过程的监管,直接影响到后勤服务水平和保障质量,也会造成物业企业与学校管理的不适应,影响后勤深化改革进程。

(四)新时代职业院校对后勤保障人员的工作要求日益增加,与相对偏低的工资薪酬之间的矛盾

后勤人员工作时间长、任务繁重、优越感低,除了完成职责内的行政事务外,还要解答师生各类后勤服务问题、随时提供各种后勤保障服务,接受各种批评和挑剔。后勤人员每天面对繁重的工作,面对学校最低层级的工资待遇,造成了身心的双重疲惫感,直接导致工作中缺乏热情、主动和细致的服务,管理服务水平难以提升。主观上,后勤人员自主学习主动性不足,错误地认为自己就是干活的,学历不高,难以同教师比研究能力。客观上,学校也很少安排一般后勤管理人员外出学习,造成了管理服务水平难以提升,新知识、新技术难

于掌握,进而导致了后勤保障人员的岗位认可度较低,也使这些人员在职业发展目标的锁定及职业发展规划都缺乏驱动力。

四、应对后勤人员管理工作问题的策略

(一)加大政府对高职院校投入,构建新型后勤服务保障体系

从招生规模上来看,2019年高职大规模扩招100万生源,学生人数的大量增加甚至成倍增加,对财政资金的需求也相应大量增加,这对财政资金保障提出了最直接的“量”的要求。为了解决投入的问题,建议在加大投资力度的同时,对原有后勤管理体制及运行机制进行深化改革,充分运用市场机制,建立新型的后勤服务保障体系,实现“小机关、大服务”的后勤管理目标。新型后勤服务保障体系及功能目标,如图1所示:

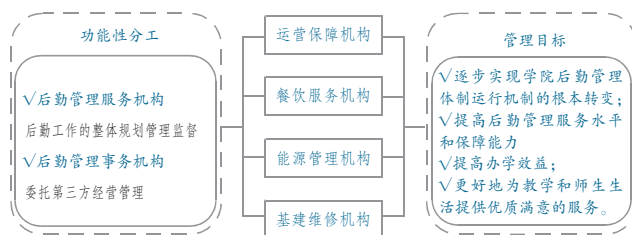


图1 新型后勤服务保障体系及功能目标

(二)挖掘高职院校内部人力资源,努力改善人员结构

高职院校后勤队伍目前亟需懂专业和技术的管理人才。高职院校人力资源丰富,如果有既具备技术、管理才能,又熟悉教育规律、熟悉学校运行、了解师生需求和后勤实际的人才进入后勤管理队伍,会极大地提升后勤服务水平和保障能力。高职院校应高度重视后勤保障工作,加大对后勤人员队伍建设的投入,以解决高职院校后勤人员年龄偏大、学历偏低,与学校发展急需高素质教育管理人员之间的矛盾。

具体措施,一是选拔事业心和责任心强,热爱后勤服务事业,且懂管理、有创新精神的人才,充实到后勤保障管理队伍;二是加大对后勤人员的培训投入,加速提升后勤人员的管理服务水平;三是有效利用师生资源为学校服务,如校园划分师生卫生责任区,设立学生勤工俭学岗位,组建学生维修队、环境卫生监察队、学生宿舍自我管理组织等等。这一系列措施都可以在一定程度上优化后勤人力资源结构。

(三)引入市场机制,健全后勤保障激励机制

首先,高职院校后勤管理也要依据激励理论构建激励机制,并将激励机制与日常绩效考核统一起来,让考核真正落实责任,激励先进,反映实绩,体现民意;其次,创新后勤保障激励机制,有了合理的激励,后勤保障人员就能够更加积极地承担责任,努力地完成工作目标;

再次,建立合理的物质和精神激励标准,对进取心较强的后勤保障人员,设立奖惩制度,对待个体付出的努力的给予奖励,同时,可以把线上、线下学习和进修培训作为有效补充激励制度,通过激活后勤保障部门员工个体内部的潜力,增加其在工作 and 生活中的精力与创造性,提升整体的动力与活力;最后,引入市场机制,委托“资质高、理念新、实力强”的第三方进行经营管理,从而达到解决在校生规模日益扩大与后勤保障人员数量质量相对缺乏之间的矛盾。调研显示,某高职院校为了解决校园安全、电力电路、水暖基建设备,以及校内医务保障等工作的正常开展,先后引进了3家第三方公司和国有医院,承担安保、物业、餐饮、医疗保障的职责,从而解决了后勤保障人员的不足短板,不仅提升了保障服务水平,也激励了本校员工的工作热情。

(四)提升员工业务能力,满足精神物质双重需求

后勤保障人员能够深刻理解和适应职业教育要求的岗位特性,具备与其岗位相关的管理能力、技术能力,以及研发能力和创新能力。后勤领导和管理者应关注全体员工,带动引导后勤保障人员关心学生、热心为学校师生服务,让后勤保障人员感受到被尊重,建立起真正的伙伴关系,满足精神物质双重需求,使其全身心地投入工作。后勤保障人员也要以团队利益为上,提升工作效率和服务质量。后勤管理者要勇于为员工承担领导和管理责任,并真正关心关爱帮助员工发展,使其可以在一个充满鼓励、支持和尊重的环境中,做到相互理解、愉快工作,从而促进后勤保障人员管理水平的不断提升。

(五)构建党领导下的新型后勤管理体系,明确流程管理

学校明确流程管理,走出一条“管理科学化、业务社会化、服务优质化”的特色后勤社会化之路。新型后勤部

门党务及行政管理流程,如图2所示:

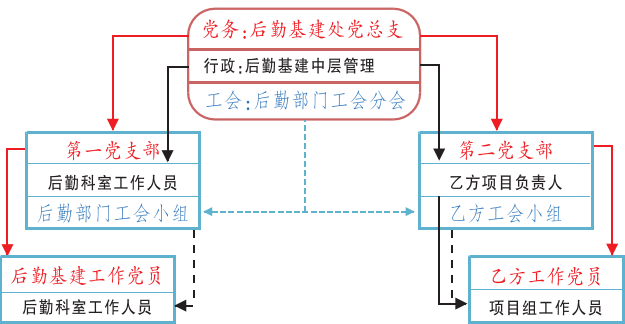


图2 新型后勤部门党务及行政管理流程

调研发现,某高职院校的做法值得借鉴。首先,为切实加强党的领导,该校后勤保障改革建设初始即成立了后勤基建处党总支,组织完善保证了研究适应新体制运行的党员管理办法和工作思路,与乙方做好沟通,并要求进入乙方的党员要在新的岗位上发挥好作用。总支下设的两个党支部,第一党支部负责在后勤基建处工作的党员的日常工作 and 思想动态;第二党支部负责在乙方工作的党员的政治思想学习和管理。其次,后勤基建处作为一个功能性行政机构,按照“校企分开、两权分立”的原则,实行“小机关、大服务、多实体”的管理模式,对后勤保障服务工作进行整体规划,行使后勤工作的管理职能,后勤基建处具有的后勤事务服务管理功能要求每一个成员都有代表学校监督检查、紧急情况临时处置的权力;后勤保障部门还有代表学校与社会第三方签订后勤保障服务和经营合同,建立好甲、乙双方的沟通机制,实行契约化管理,负有维护学院利益的职责和加强沟通促进合作的责任。最后,完善改革人事制度,细化后勤服务系统岗位职责,发挥工会的积极作用,完善基层群众工作管理流程,提升后勤保障服务学校高质量发展水平。■

参考文献:

[1]周丹艳,华冬芳.多重嵌入:高职院校后勤服务的关系管理研究[J].无锡职业技术学院学报,2021(5):17-20.
[2]臧晟鹏.基于“双一流”建设背景的高职院校后勤管理人员水平提升策略[J].延边教育学院学报,2021(2):107-109.
[3]鲁倩妮.“双一流”建设背景下的高校后勤人员队伍建设[J].区域治理,2020(3):207-209.
[4]刘慧媛,何耐铭.基于某高校的后勤服务研究报告[J].中国管理信息化,2019(13):201-203.
[5]秦健.高校后勤人力资源管理研究与对策[J].现代商贸工业,2019(9):95-97.
[6]吴谦益.信息化视野下高职院校后勤管理优化路径分析[J].知识文库,2018(19):222.
[7]王爽.高校后勤人力资源配置问题解读与创新建议[J].经济研究导刊,2017(17):80-81.
[8]李绍环.我国高校内部管理体制运行中存在的问题与对策[J].教育探索,2012(10):63-65.
[9]夏焰,崔玉平.我国省域高等教育管理效率及其影响因素的量化研究[J].中国高教研究,2012(7):7-11.
[10]张开祝,贺继红.体制、机制与服务:提高高校管理效能的三大基本要素[J].黑龙江高教研究,2012(6):28-31.

作者简介:贾元亮,天津中德应用技术大学,高级政工师,硕士,研究方向为教育教学管理。

责任编辑 周先进