

优化路径 加速基层年轻公务员成长

朱海军

(泰州市姜堰区财政局, 江苏 泰州 225500)

【摘要】随着年轻公务员在基层干部队伍中的比例不断加大, 根据基层年轻干部队伍特点, 优化培养路径, 加速基层年轻公务员成长事关基层干部队伍整体质效。本文从分析基层年轻公务员队伍特点入手, 解析基层年轻公务员成长面临的问题, 结合基层干部队伍实际工作情况, 从精准培育、优化管理、强化考核等方面提出加速年轻公务员成长的建议。希望可以更好帮助年轻干部成长, 进一步激发基层干部队伍活力。

【关键词】基层队伍; 年轻公务员; 面临困境; 成长路径

近年来, 随着基层公务员队伍中年轻人的比例不断加大, 年轻人已成为基层公务员队伍的中流砥柱, 不断优化培养路径, 加速年轻公务员成长事关公务员队伍整体建设成效及机关运行质效。开展年轻公务员“启航计划”, 从做实基础功课、抓牢教育训练、强化考核激励等方面优化培养路径, 为年轻公务员成长“架梯搭桥”。

一、基层年轻公务员队伍特点

以江苏苏中地区多个县级机关 35 周岁以下公务员为例, 笔者调查发现:

(一) 基层公务员队伍渐成“娘子军”

第七次人口普查男女比 1.05:1, 男性数量高于女性, 与第七次人口普查得到的“男多女少”结果不同, 基层公务员队伍呈现截然相反“阴盛阳衰”的失衡现象。一方面受公务员选人机制限制。公务员队伍“逢进必考”, 据教育部统计数据, 全国高校男女人数全部是女性多于男性, 而文科类女性占比达 70% 左右。从招录岗位看, “考公”的岗位基本以文科为主, “考公”基数中, 女性基数远远大于男性。另一方面受传统观念和价值取向影响, 社会对男女就业的定位不同。男性更倾向于到“大城市”打拼, 在县域做公务员甚至难以养家糊口; 女性则倾向于找稳定的工作, 社会对女性基层公务员评价也非常高, 所以女性更倾向于“考公上岸”。

(二) 学历高“考编”竞争强

在 35 周岁以下的公务员中, 学历都在本科及以上, 其中不乏“211”“985”“双一流”院校毕业生, 研究生学历和重点院校毕业生的占比还在逐年提高。2022 年江苏省公务员招录考试有 451145 人报名, 全省平均竞争比 55:1; 最高竞争比 2739:1, 近年来, 该数据每年都在提高。居高不下的公务员报考热, 可见公务员竞争力度之大、入职之难。跨市、跨省报

考已成常态, 不管是出于职业抱负、家国情怀, 还是为人民服务实现人生价值, 还是追求一份“收入好、稳定性高”的工作, 或者是想“出人头地”, 追求“社会地位和晋升空间”, 事实上, 一批又一批青年才俊正浩浩荡荡向机关单位进发。

(三) 工作压力大晋升空间小

基层公务员处于机关序列的末端, 在推动服务型政府建设的过程中, 基层公务员既要承担各项政策落地落实, 又要直接面对群众解决一系列实际工作中的棘手问题, 工作难度和压力远比想象的大。受基层单位编制规格限制, 基层单位基本在乡科级及以下, 资深基层公务员职级基本不会超过副科级, 年轻公务员基本在副科级以下“等待”, 与期待中的“工作稳定、福利待遇好、社会地位高”有一定差距。

二、基层年轻公务员成长面临的问题

(一) 资源经历与职业成长的背离

不管是出于追求“铁饭碗”, 还是想通过个人努力为百姓办些实事, 基层年轻公务员队伍中出生“寒门”的孩子较多, 他们通过进入公务员队伍, 实现“跃农门”。不得不承认, 精英阶层父母的孩子, 由于从小接触的资源不一样, 不管在眼界、学识, 还是在待人处事、职业规划方面都更有优势。而寒门出身的孩子, 一路拼分数、拼学校、拼就业, 找到一份工作已经让一个普通家庭没有余力, 基本不具备条件去长学校或培训班之外的见识、去经历与“柴米油盐”不相干的工作, 脑子里条条框框多, 眼界和格局都有所受限。这类年轻公务员工作刻苦, 像学生一样按部就班完成许多工作, 但创新意识、对很多问题的独到见解、人际交往方面都需要提高。

(二) 薪资待遇与生活压力的失衡

在一轮轮薪资改革后, 公务员总体收入下降已是不争的事实, 工资收入在当地平均水平偏上的位置已

岌岌可危。年轻公务员买房、买车、生孩子依靠父母支援的情形非常普遍，如果没有父母的支援，子女的教育、高昂的房价、不断更新的消费品会成为年轻公务员面对的一个个难题，经济压力会让年轻一代焦虑不安，收入的拮据必然会影响工作状态。公务员做兼职贴补家用已不鲜见，受工作时间、公务员形象、廉洁自律规定等限制，只能从事与专业及职务不相干的兼职，收入也极其有限。特别是跨省考编的公务员，凭借一己之力在考编所在地买房、娶妻生子基本难以实现，他们普遍认为自己面临着“赡养老人”和“房价高、消费贵”等生活难题，医疗卫生、养老等社会保障和较高的房价是让他感到现实困苦的主要压力源。

（三）现实环境与职业理想的落差

入职后的心理落差和窄化的晋升空间，也是影响基层青年公务员职业状态的内在因素。80后、90后是在“平等、法制、公正”的校园环境下成长起来的，进入职场以后，他们同样期望在良性竞争、平等互助的模式下成长，他们做事目标明确，追求效率，厌倦虚无缥缈、无止境的“内卷”和没有意义的“精益求精”，但机关内选拔“凭亲疏、看喜好、论资排辈”的状态仍有一定的生存空间。此外，现行的职位职级并行制度也难以满足基层青年公务员的晋升追求。所有受访者都直接或间接表示，相对于职级他们更看重职务晋升；虽然级别晋升能够带来工资上涨，但政治待遇与工作权限才是青年人更在乎的事情。就目前的情况而言，基层青年公务员担任领导职务者仍是凤毛麟角，靠职级晋升获得薪资增长的激励方式与其从业初衷不相符合。窄化的晋升空间逐渐消磨了基层青年公务员对工作的信心和激情，导致工龄较长但晋升无门的80后出现职业倦怠感。访谈对象B，80后，认为周围同事确实出现了职业倦怠现象，主要原因是工作单一枯燥、重复率高，升职空间小、培训机会少。更值得关注的是，此类基层公务员往往还要处理庞杂烦琐的扶贫、防汛、群众信访等各项事务，他们对部门职责划分不清、下派任务不考虑基层承受能力和实际情况的现象也有不满，由此进一步导致工作状态欠佳。访谈对象A，24，本科毕业，先后在税务大厅、纪委巡察组从事相关工作。该访谈对象认为与群众沟通是基层工作开展的首要难题，面对群众必须有耐心，沟通要讲究方式方法，遇见无理取闹、故意找事闹事甚至殴打基层干部的群众，为了构建和谐의干群关系，只能选择忍耐再忍耐，努力克制自己的性情；在各项工作中写材料极具挑战性，但这也是基层各部门公务员必须具备的能力，同一份材料被领导要求修改多达数十次是常态。

三、加速基层年轻公务员成长路径

（一）精准培育，走好成长“第一步”

精准培育要立足基层年轻公务员全周期培养，坚持从头培育，把关选人用人第一步，既要注重思想教育，也要重视业务能力，蓄好后备干部“高能活水”。

1. 思想淬炼稳根基

抓实思想教育，要把党性修养放在首位。制定年轻公务员针对性学习计划，实施“铸魂赋能”工程，组织政治理论专题学习、党课培训，对习近平新时代中国特色社会主义思想和党的二十大精神进行集中学习，并通过演讲比赛、知识竞赛、座谈交流等方式，鼓励年轻公务员结合自身实际聊心得、谈体会，巩固学习成果，加强政治历练，锤炼党性。抓实思想教育，还要注重单位文化建设。扎实推进文化建设，倡导向上向善的单位文化，激发认同感和价值感。积极开展主题活动，通过文化上墙、演讲比赛、新进人物事迹学习宣传等形式，吸引年轻公务员参与，让其充分熟悉地区史，了解部门工作性质和意义，实现自我管理、自我提升、自我发展。

2. 能力培养加动力

除思想教育外，年轻公务员的业务能力培养也是重中之重。用人单位应从选岗阶段、适岗培养、专业提升等方面为年轻公务员提高全方位、精准化的培育。选岗阶段，采用双向选择。开展新录用基层公务员集体座谈交流和单独谈心谈话，了解新录用人员学习经历、家庭背景、工作情况、性格特点与职业规划，结合各部门岗位空缺情况，安排到不同条线部门，提高人岗匹配度，为基层年轻公务员奠定发展方向。试岗培养，实行结对帮带，以老带新。建立“双导师”跟踪培养机制，积极推进“2+1”青蓝结对制度，为每名新入职年轻公务员配备1名业务导师和1名成长导师，提供“一对一”指导，传授工作经验、进行心理疏导，助其提高政治素养、提升工作能力、尽快胜任新岗位。专业提升，提供靶向培训，紧扣“干什么学什么、缺什么补什么”，创新培训形式，开展“微培训”，通过集中学习、现场教学、小组研讨等方式，提高业务培训针对性精准性。强化固本培元，坚持实践“压担子”，安排年轻公务员到信访维稳、乡村振兴、经济运行、招商引资、定点帮扶等重点一线“吃劲岗位”承压锻炼，帮助其取长处、补短板、提升基层服务方法、群众工作经验、应急处理能力，使其在攻坚一线锤炼意志、磨砺性格，缩短成长周期，快速成长为基层工作“多面手”。

（二）优化管理，把好成长“方向盘”

据统计，某地区年轻干部首次违纪违法行为发

生在 25 岁至 30 岁年龄段的人数，占年轻干部违纪违法总数的 68.4%，甚至有的参加工作不满 3 年，就走上了违纪违法道路。加强基层年轻公务员管理，增强年轻干部纪律意识，防止“成长起步期”变成“贪腐危险期”必须坚持“宽严相济”，树立“爱护不袒护”的理念，突出理想信念教育和纪法教育，积极了解年轻公务员政治理念、政治纪律、工作作风、廉洁自律等方面的情况，真正把对年轻公务员的严管厚爱落到实处。

一方面要强化监管，树立年轻公务员对财政工作的“敬畏心”：抓实政治纪律，把纪法教育作为新录用和新提拔公务员的入职“第一课”。定期组织观看警示教育片、开展廉政谈话，将年轻公务员纪律教育和警示教育常态化，敦促其摒弃不良嗜好，强化自我约束，筑牢拒腐防变思想防线，夯实廉洁从政道德基础。建立监督联系人长效机制，由相关纪检监察组织负责同志作为监督联系人，经常性地和年轻公务员谈心谈话，强化对年轻公务员道德品行、工作作风等情况的了解和日常监督，将监督触角伸向“八小时之外”，坚持抓早抓小，对存在倾向性苗头性问题的年轻公务员，及时提醒纠偏、督促改正。实行靶向施治，深入剖析年轻公务员违纪违法背后的深层次原因，寻找同一领域、同一类型腐败暴露的问题和短板，找准背后的体制机制漏洞和管理监督薄弱环节，有的放矢，做细做实“后半篇文章”，提高年轻公务员监管的针对性和实效性。

另一方面要鼓励担当，提升年轻公务员对自身工作的责任感：

全面落实“三个区分开来”，推进容错纠错工作，对容错情形从动机态度、客观条件、性质程度、后果影响、挽回损失等方面对能否容错进行细化研究，做到大胆容精准容，不该容决不容，并树立“上级为下级担当、组织为个人担当、干部为事业担当”的鲜明导向，以正确执纪导向激励年轻公务员担当作为。进一步深化澄清正名、严查严惩诬告陷害等工作，健全完善问责工作机制，提高问责工作的精准性规范性和惩治力度。通过建立诬告陷害人“黑名单”、将诬告陷害行为纳入社会诚信管理体系等方式，旗帜鲜明为担当作为、不谋私利的干部撑腰鼓劲。坚持政治激励、工作支持、待遇保障、心理关怀相结合，完善谈心谈话、政治家访等机制，及时掌握了解干部心理健康、生活状况等，主动帮助解决实际困难，解除后顾之忧，以关心关爱提升基层年轻公务员培养温度，推动其轻装上阵、充满信心，敢于担当，积极作为。

（三）强化考核，设好成长“指示牌”

要充分发挥考核激励制度“指挥棒”的作用，树立重实干、重实绩、重担当的鲜明工作导向，严格考核奖惩，强化结果运用，让考核结果真正“落地生根”，倒逼考核过程和方式方法趋于科学化、精准化、导向化。

一是完善考核指标。遵循 SMART 原则，即具体 (Specific)、可度量 (Measurable)、可实现 (Attainable)、相关性 (Relevant)、时限 (Time-based)，不断完善日常考核、分类考核、定量考核以及定性考核制度，提高考核科学性。优化考核制度，坚持“德才兼备、注重实绩、全面客观”的原则，严管和厚爱结合、激励和约束并重，细化平时考核评价指标，将“德、能、勤、绩、廉”等一般指标与业绩相关特殊指标组相结合，确保考在平时，比在平时，坚决不打和牌，实现考核公平、公正。

二是强化考核机制。完善年轻公务员日常管理跟踪考核制度，采用个人自评、导师评价、单位测评、组织评定等多维评价方式，建立一套以平时考核为基础、年度量化考核为重点、专项考核为补充、多种考核相印证的综合考核评价体系，实现考核程序闭环管理。根据被考核人个人小结、职责任务、考核指标完成情况以及工作实绩等对其一贯表现进行打分并及时公示，力求做到精准画像，督促年轻公务员明晰工作思路、知晓工作不足、提高工作绩效，鼓励年轻公务员敢为人先，营造你追我赶的竞争氛围。

三是坚持结果导向。注重发挥正向激励作用，以“结果运用 + 正向激励 + 反向约束”的方法，把激励机制和容错纠错机制结合起来。将考核与绩效奖金发放挂钩，增强考核的激励作用；将考核与评优评先挂钩，给予考核优秀等次较多的年轻公务员优先推选的机会；将考核与选人用人挂钩，以考核成绩作为提拔任用及职级晋升的重要依据；将考核与教育培训挂钩，对考核存在问题较多的年轻公务员及时进行提醒纠正并做出相关处理，对考核优秀次数较多的年轻公务员进行重点培养、给予培训机会，以奖惩分明、奖优罚劣激励年轻公务员在本岗位上履职尽责、担当作为。

参考文献：

- [1] 杨卫国. 年轻公务员要在破解难题中成长成才[J]. 领导科学, 2016 (06) 50-51.
- [2] 郭玮. 新形势下青年公务员培养路径研究[J]. 广西青年干部学院学报, 2017 (27) 18-22.
- [3] 张鑫. 年轻干部培养选拔工作存在的问题及对策[J]. 中国党政干部论坛, 2023 (08) 70-74.