

论当前高校非编人员管理中存在的不足与改进策略

——以Z大学为例

陈红玉

(浙江大学教育学院, 浙江 杭州 310058)

【摘要】随着高等教育的快速发展和事业单位人事制度改革的不深入, 高校聘用非编人员的规模越来越大, 已成为高校发展的重要力量。但当前, 对这一群体的关注并不多, 涉及这方面的研究也不多。本文以Z大学为例, 笔者通过调研, 结合自身8年的人力资源工作经历和周围了解到的非编人员的管理情况, 分析了目前高校非编人员管理过程中存在岗能匹配度不高、薪酬保障体系不完善、职业发展通道不畅等困境, 围绕选、用、育、留四个维度, 提出学校指导、聘用部门主导, 通过加强聘用把关、健全考核反馈、建立培训机制、完善保障体系等建议, 以期能为改进高校非编人员的管理提供参考。

【关键词】高校非编人员; 岗能匹配度; 薪酬保障体系; 职业发展通道

一、引言

随着高等教育的快速发展, 高校规模的不断扩张, 高校非编人员的数量和类型在不断增加, 以Z大学为例, Z大学有事业编制教职工9746名, 另有聘用在行政管理、科研辅助、继续教育培训和图书、财务、工程等其他辅助岗位上的非编人员3993名(不含后勤服务等保障岗的人员), 非编人员数量占到全校教职工总人数的29%^[1], 已成为Z大学正常运行和发展的保障力量之一。

二、管理机制

Z大学的非编人员从聘用经费的渠道, 大致可分为校聘、院(系)或部门自聘和科研团队聘用三类。学校对行政辅助岗等非编人员的名额实行严格控制, 院(系、部门)提出需求申请后需经人力资源处审批; 继续教育培训岗的非编人员总额由人力资源处核定给继续教育管理处, 再由继续教育管理处根据院(系)往年的业绩进行二次分配; 科研辅助岗的非编人员聘用, 视科研工作的实际需要和科研经费情况而定。非编人员的管理通过第三方人才服务公司, 由人才服务公司负责聘用合同的签订、档案管理、薪资发放、期满(年度)考核通知、办理入(离)职手续等。非编人员的日常管理由学校、院(系、部门)或课题组负责。近年来, 随着就业压力的增加, 应聘非编岗位的人员学历在逐年提升, Z大学在聘的非编人员, 研究生学历占35.1%, 本科学历占45%, 其中不乏海外回来的研究生(截至2022年12月31日)。

三、存在不足

非编人员的工作态度和工作能力关乎学校的形象和发展。笔者前期通过个别访谈、文献研究和专家咨询的形式, 结合目前Z大学非编人员管理的普遍

情况, 编制了《Z大学非编教职工职业现状调查问卷》, 问卷内容包含性别、学历、岗位类别、工作年限、年薪、选择到Z大学工作的原因、岗能匹配度、工作满意度、最希望改善的是哪一方面等15道客观题和目前主要面临的压力以及今后对职业发展的期望、对学校的意见建议等3道开放性问答题, 通过问卷星由各部门人力资源办公室的老师通过邮件群发问卷链接, 一周内收回问卷328份, 其中有效问卷328份。

Z大学对非编人员的管理总体规范, 自2004年开始聘用非编人员, 管理的制度、机制在不断完善, 近年来积极探索建立多类型的用工模式, 如, 2019年起, 探索采用服务外包用工方式, 建立教师事务服务专员队伍(2023年底已取消); 2022年5月开始实施《Z大学行政专员队伍建设实施办法》, 35岁以下(特别优秀的可放宽到40岁)的非编人员通过选拔考试进入行政专员队伍, 享受事业编制同等薪酬, 为非编人员获得同工同酬开辟了通道, 但从调研反馈看, 以下方面有待进一步改进。

(一) 岗能匹配度有待提升

从岗位匹配度和专业知识应用的调研情况看(表1), 岗能匹配度偏低, 这一点在本科学历、研究学历的群体中比较明显, 不完全匹配和不十分匹配总计分别达44.86%和46.14%, 从人力资源效能提升的角度, 提高岗能匹配度值得关注。

(二) 薪酬保障体系有待健全

高校不同于企业单位, 自身创收能力有限, 有限的经费需投入到高层次人才队伍建设、人才培养、科学研究等工作中, 聘用非编人员的经费以自筹为主, 院(系、部门)自筹经费能力大小不一, 课题经费能否持续获得支持无法预料, 学校层面较

表 1 岗能匹配度情况

学历 \ 岗位匹配度	A. 完全不匹配，专业优势一点都没法体现（人次 / 百分比 %）	B. 不十分匹配，仅偶尔能用到专业方面的知识（人次 / 百分比 %）	C. 相对匹配，能较好发挥专业优势（人次 / 百分比 %）	D. 完全匹配，专业优势能得到很好的发挥（人次 / 百分比 %）	总计人次
A. 本科以下学历	6（16.22）	5（13.51）	21（56.76）	5（13.51）	37
B. 本科	14（9.79）	50（34.97）	59（41.26）	20（13.99）	143
C. 研究生	13（9.03）	52（36.11）	57（39.58）	22（15.28）	144
D. 博士研究生	0（0.00）	0（0.00）	2（50）	2（50）	4

难制定统一的薪酬标准，完全取决于所聘部门（项目负责人）的经费情况。Z大学参照所在城市最低用工成本对非编人员的年薪作了最低起薪标准，高不封顶。同岗位、同学历，薪酬不一。从岗位类别上看，一般聘在行政管理辅助、科研辅助、其他专技等岗位的薪酬相对固定，聘用在继续教育培训岗的人员，薪酬取决于培训业绩，实际差距很大。

（三）职业发展通道有待完善

目前，Z大学尚未给非编人员建立职业发展通道。非编人员的流动率相对较高，除部分非编人员通过考公、考编、获得深造机会等原因调动、离职，不乏因待遇低或职业发展渺茫而离职。实施的行政专员（技术专员）制度是Z大学为非编人员的职业发展空间开辟的一个新通道。学校为专员岗提供不低于校内同类事业编制岗位的薪酬待遇，按比例设定资深专员、高级专员、中级专员、初级专员等职级系列，经考核，业绩突出、群众公认的优秀专员岗位人员，学校开通择优选拔进入事业编制的通道，总的来说，除没有编制、不享受可购买学校住房的福利，其他方面与在编人员基本同等，职业稳定性也好。但行政专员的招聘面向社会开放，竞争激烈程度不亚于考公、考编，在编的非编人员通过竞聘成功转为行政专员的极少（行政专员每年55名左右，根据当年拟退休的在编的行政管理人员的数量而定）。职业发展保障体系的不完善，会降低员工的职业安全感，增加无形的工作压力，不利于队伍的稳定性，同时也会降低员工对工作的满意度。

此外，在有关个人面临最大挑战和意见、建议等主观问题的反馈结果显示，薪酬偏低、没有晋升通道、缺少归属感等也较为集中，希望有稳定的薪酬增长机制、有相应的晋升或竞聘上岗通道、提供午餐补贴、可办理与在编教职工同等的车辆校园通行证等基本福利以增强归属感等在建议中出现的频次也较高。

四、原因分析

（一）岗位刻画不够清晰，造成岗能匹配度下降

岗能匹配度不高，与部分非编人员选择到Z大学工作的出发点基于工作稳定、有寒（暑）假、为了读博（研）、在学校工作受人尊重等，而不是为了能真正发挥自己专长有关，但聘用部门自身对岗位的刻画不够清晰也是其中之一。

因经费列支渠道、岗位类别不同，学校人力资源部门很难统一进行岗位刻画。招聘单位在设置招聘条件时套用学校固定模板，相对笼统，主要涉及岗位名称、工作领域、学历、政治面貌、专业、年龄以及相关办公技能、团队协作精神等定性描述，岗位的具体职责表述不够详细和明确，薪酬福利以面议为主。因招聘岗位的具体职责不够明确，造成招聘过程中的信息不对称，一方面，应聘者虽多，但较难吸引真正合适的人员，造成资料筛选、面试环节的人力资源浪费；另一方面，聘用部门自身对岗位的刻画不够清晰，招聘时又未明确界定岗位的职责和要求，不仅给非编人员带来困惑和不确定感，既不利于他们准确理解和适应工作，聘用部门自身也对非编人员的工作期望模糊，倾向分配辅助性的、临时性的工作为主，需要主动谋划的工作偏少，从而影响对他们的工作表现和绩效的评估，导致岗能匹配度不高。

（二）聘用合同无差别化条款，权益保障流于形式

聘用合同缺少差别化条款是高校非编人员队伍管理中存在的一个共性问题。非编人员的合同由非编人员与派遣公司签订，合同作为非编人员与用人单位之间的约定，真正的用人单位是高校，派遣公司的合同缺乏差别化条款，虽留有可补充条款的空间，但作为相对弱势一方的非编人员，往往不会也不敢提及他需约定的事项，只要不涉及劳动仲裁，合同除了对薪酬约定有效，其他条款基本形同虚设。聘用合同的无差别化，无法满足不同岗位、不同个体的需求和权益保障。

（三）考核机制不完善，缺少考核反馈机制

对非编人员的考核操作性普遍较差，除了较易通过定量来考核的岗位外，很多岗位考核完全依赖

于定性判断,科学性不强,重视度不够。Z大学有个别学院已建立360度考核机制,考核有反馈,考核结果与薪资挂钩,但大多数院(系、部门)缺乏完善的考核反馈机制,考核成了一种形式。行政管理辅助岗的非编人员除经费不足不续聘,科研辅助人员因项目结束不续聘或个人主动离职,继续教育培训岗的从业人员因业绩不理想而辞职外,因考核不合格被淘汰的人员较少。有效的考核反馈是员工在工作中获得认可和激励的重要途径。缺乏有效的考核反馈机制,既无法客观地衡量非编人员在工作中的表现和贡献,同时,也无法向非编人员提供及时的工作反馈和改进建议,难以帮助他们发现自身的优点和不足,并及时进行调整和改进。

(四) 职业发展通道不畅,影响队伍稳定性

在岗的非编人员能成功转岗毕竟是少数。职员职级、职务晋升通道只面向在编人员,行政专员的职级晋升通道已建立,但其他非编人员的职级晋升通道还未建立;此外,非编人员的职称晋升需通过派遣公司提出申请,对于聘用在图书馆、实验室等岗位的非编人员,参与社会化通道的职称晋升存在可能,对行政管理辅助岗的人员而言,基本无晋升可能。缺乏发展通道,影响队伍的稳定性,同时也影响非编人员的工作主动性和积极性。

(五) 缺少培训机制,职业素能提升乏力

教师有岗前培训,行政管理岗、专业技术岗的事业编制人员有科级干部培训,晋升职员职级的相关培训,非编人员,除从事继续教育培训的非编人员有岗前培训,其他聘在行政辅助、科研助理、图书资料管理等岗位的非编人员很少有集中的岗前培训,日常因落实某项工作需要,上级职能部门会组织相应的专题培训,如有关经费报销、科研经费监管、项目申报等专项培训,针对非编人员自身综合素质提升的培训几乎没有。这一点,在调查反馈结果中明显可见。

五、对策建议

要改进非编人员的管理,学校、聘用部门(课题负责人)先要从思想上转变认识,淡化编制概念,做好选、用、育、留四个方面的工作。

(一) 加强聘用把关,选好人

招聘前,用人部门要进行全面的岗位分析和需求评估,避免因暂时性工作需要设岗,杜绝人情关系(如毕业安置)设岗,明确岗位职责、技能要求和预期目标,确保岗位设定的准确性和目标的有效性。

招聘中,要根据岗位目标,明确选聘标准和评估指标,以便吸引到符合岗位要求的非编人员,提高招聘效能。聘用时,与拟聘人员就工作要求、待遇、福利保障等作深入面谈,在双方面谈达成一致的基础上,在格式合同中约定相应的差别化条款,同时明确解决争议的机制和程序,以保障合同的执行和争议的

解决,维护高校与非编人员之间的合作和稳定。

(二) 健全考核反馈,用好人

考核和反馈不仅是对非编人员工作表现的评估,也是帮助他们发展和改进的机会。设计全面、客观的考核指标体系,以评估非编人员的工作绩效和贡献。管理部门可以根据考核和反馈结果,为非编人员提供相应的培训和发展机会,帮助他们提升能力和素质,提供个人发展的支持和指导。同时,管理部门也可利用反馈的机会,主动向非编人员听取相关工作的意见和建议,以不断加强双方的互相理解和协同。

(三) 建立培训机制,育好人

新时代,知识、技能更新日新月异,非编人员自身需要主动加强学习,学校、聘用部门也应为非编人员建立相应的培训机制。非编人员的岗位流动性相对较小,组织非编人员进行集中培训,不仅可持续提升其个人素质、为工作效能提升夯实基础,也可缓解繁琐的工作所带来的职业倦怠感,同时增强非编人员对单位的归属感。

(四) 完善保障体系,留住人

1. 完善薪酬保障机制。虽因经费列支渠道不一,学校层面较难制定统一规范的薪酬体系,但除现有的最低起薪标准,学校层面可按岗位、学历细分最低起薪标准,在这个基础上再参照事业编制年度考核合格增加薪级工资的办法,对非编人员期满考核合格续聘设定最低增薪比例,以及年度考核合格,可享受事业编制同同年终奖励等要求。

2. 建立职业发展通道。为非编人员设立相应职员职级序列,不同职员职级有对应起薪要求,非编人员在校内不同部门、不同的非编岗位流转时能予以承认。

3. 享受同等福利待遇。非编人员参与工会、体检等费用由学校、聘用部门(课题负责人)支付,非编人员办理校内车辆通行证、借阅图书等事项中,给予与事业编制教职工同等的待遇,以增强非编人员对学校的认同感和归属感,同时也有利于营造团结、和谐的校园文化。

随着事业单位人事制度改革的不深入,高校事业编制紧缩是必然趋势。规范非编人员的管理,更好激发非编人员的工作主动性和积极性,不仅是维护非编人员的权益,也是提升非编人员的人力资源效能的有效途径,更是学校长远发展的重要保障基础。

参考文献:

- [1]《2022年Z大学人力资源白皮书》,Z大学人力资源处 人才工作办公室 党委教师工作部,2023: 5-16。
- [2]习近平在二十届中央机构编制委员会第一次会议上的讲话[EB/OL], [2023-7-3]https://www.ccps.gov.cn/tpxw/202312/t20231215_160518.shtml。