

探析高质量发展导向下高职院校绩效工资分配制度

天津机电职业技术学院 张雁

摘要: 为了激发教职工的积极性,高职院校需要建立一套合理的绩效工资分配制度,确保工资分配与学校的发展导向一致。然而,在实践中,高职院校的绩效工资分配制度仍存在不少问题,如难以实现高质量发展导向、行政管理人员的绩效考核问题等。针对这些问题,本文提出了建立以高质量发展为导向的绩效工资分配制度,将绩效工资与教育教学水平、科研成果、服务满意度等关键指标挂钩,将行政管理人员的绩效与实际业绩挂钩等一系列改革建议,旨在让高职院校在高质量发展道路上迈出更加坚实的步伐。

关键词: 高质量发展; 高职院校; 绩效工资; 分配制度
DOI: 10.12433/zgkjtz.20240840

在高质量发展导向下,如何构建合理、有激励性的绩效工资分配制度,成为高职院校亟待解决的问题。这一问题既涉及教职工的切身利益,也牵涉高职院校的可持续发展和社会的长远利益。

一、高质量发展导向下建立高职院校绩效工资分配制度的意义

高质量发展导向下的绩效工资分配制度可以促进学校整体发展。通过将绩效工资与学校的高质量发展目标挂钩,可以激励教职工更加积极地参与教育教学、科研、学术服务等工作。在传统上,绩效工资分配容易受主观因素,特别是非量化因素的影响,导致不公平现象出现。通过把绩效工资与客观的绩效指标挂钩,可以降低主观性评价的干扰,确保绩效工资的分配更加公平公正,有助于提高教职工对分配制度的满意度,减少不满和争议。

二、高职院校绩效工资分配制度中存在的问题及原因

(一)锚定工资总额的绩效工资分配制度不利于实现高质量发展

锚定工资总额的绩效工资分配制度缺乏灵活性,无法适应高质量发展所需的创新和提升。高职院校在实现高质量发展的同时,需要不断改进教学质量、提高服务满意度,创造科研成果。然而,这一制度通常以固定的工资总额为限制,将绩效工资按比例分为基础部分和奖励部分。其中,奖励部分既有固定的,也有浮动的,这使得教职工缺乏动力去超越绩效工资的基础部分或固定部分,而放弃取得浮动部分。此外,由于绩效工资无法突破工资总额上限,受到工资总额控制的束缚,即使个别教职工在课堂上取得了显著进展或在科研领域取得了一定成果,绩效工资在分配上对其有所倾斜,但倾斜力度有限,抑制了其创新热情。

(二)不同岗位群体间的收入不平衡,挫伤了部分教职工的积极性

一方面,这一不平衡产生的原因在于绩效工资分配制度的刚性。该制度将绩效工资的分配视为一个单一的线性过程,而忽略了不同岗位的职责和贡献的多样性。在高职院校中,不同岗位的教职工承担着不同的任务,包括教育教学、科研、行政管理等。然而,绩效工资分配制度未能充分考虑这些差异,引发了工资不平衡的问题。

另一方面,薪酬差距不仅存在于不同岗位之间,相同岗位也有不同职称。这种现象源于绩效工资的分配不够科学,高职院校往往会将绩效工资按照相同的标准分配,而忽略了不同职称教职工在取得不同收入水平时应达到的不同标准,也忽略了个体教职工的工作表现、学术贡献和业绩差异,导致在相同职位下,经验丰富和表现出色的教职工与新进员工之间的薪酬差距不明显,挫伤了前者的积极性,特别是当前者的薪酬还不如某些新员工时,对其工作积极性打击

更大。

不同岗位群体之间的薪酬不平衡,还会造成职业满意度下降的问题。一些在相对低薪岗位工作的教职工会感到自身的工作和贡献被低估,从而产生不满情绪。这种情绪反过来会降低他们对教学工作的投入和热情。同时,薪酬不平衡还会引发内部不良竞争和晋升压力。一些渴望提高薪酬的教职工将面临需要争夺高级别职位的压力,使其不再专注于提高教学质量和科研成果,从而对高职院校的内部和谐及发展产生负面影响。

(三)行政管理人员的业绩绩效未与实际业绩挂钩

绩效工资分配制度并未能有效地将行政管理人员的绩效与实际业绩挂钩,行政管理人员缺乏足够的激励来提高工作效率和管理质量。部分高职院校绩效工资的分配指标过于宽泛,缺乏量化标准,使得行政管理人员的绩效评估过于模糊,主要依赖主观评价,而非客观数据和实际绩效成果,也因此行政管理人员未能获得明确的激励机制。同时,行政管理人员在高职院校中不属于教育教学一线成员,实际业绩和工资挂钩的机会有限。行政管理人员需要利用部分时间完成沟通协调、填报统计数据等临时性工作,这些工作从贡献角度来说,并没有一线工作岗位那么亮眼、容易出业绩,导致其对岗位的认同感较差,工作积极性受到抑制。同时,行政管理人员还要履行一系列繁琐的程序来填写文件和报告,而这些工作体现不出直接贡献,使其感受到自身的努力未能得到公平的回报,不仅浪费了时间和资源,还削弱了行政管理人员的工作积极性。

(四)对无职务、低职称教职工关注不足,对高职称教职工绩效考核不明确,影响分配公平性

一些没有职务或低职称的教职工因缺乏明确的奖励机制而感到未被重视,对这些教职工关注不足的原因在于,绩效工资分配制度未充分考虑其贡献和成长机会。通常情况下,无职务、低职称教职工的工资待遇相对较低,这主要是因为他们没有行政职务,且职称低。而高职称和职务通常被认为是高水平教职工的标志,但这并不代表无职务、低职称教职工在教育教学、科研、学生指导等方面没有出色的表现。因此,绩效工资分配制度的不公平会对这部分教职工的工作积极性产生负面影响,使其感到被忽视、贡献不被认可,进而降低了工作质量。

虽然高职称教职工通常享有较高的工资待遇,但绩效工资分配制度对他们的绩效标准和考核方式往往缺乏明确性,与其他低职称教职工的绩效标准也没有进行区分,这使得他们在业绩贡献上没有发挥高职称的优势,逐渐趋于平均水平。这种不明确性导致高职称教职工的绩效考核存在主观性,其本身并不清楚自己的工作是如何被评估的。同时,不同的人对高职

称教职工的工作贡献也有不同的看法,甚至有人认为他们低产出而高回报。

三、高职院校绩效工资分配制度改革建议

(一)建立以高质量发展为导向的绩效工资分配制度,将绩效工资与教学水平、科研成果等关键指标挂钩

建立以高质量发展为导向的绩效工资分配制度,需要制定教学质量、科研成果、学术服务、管理贡献等方面的绩效评价标准,这些指标应具备明确、可量化、公平、公正等特征。既要有全体教职工通用的关键指标,又要根据不同职称和职务的具体情况制定个性化的关键指标。绩效工资分配制度应将绩效工资与关键指标挂钩,这意味着要建立具体的奖励机制,使绩效工资的分配与个体的工作表现密切相关。例如,教学质量高、课堂教学效果更好的教职工应获得更高的绩效工资,或获得额外的奖励、晋升机会等激励措施,以更好地激发他们的工作热情。

高质量发展通常需要多学科协同合作,因此,绩效工资分配制度也应鼓励教职工之间的团队合作。具体来说,可以通过为团队的成果和协作设立奖励机制来实现,以促进团队合作和高质量研究的发展。绩效工资分配制度的改革也应注重透明性和公平性,这需要保证制度的评价标准和分配规则是公开的,教职工需要清楚了解他们的绩效是如何被评价、工资是如何被计算的,而且制度要被所有教职工理解和接受。

(二)科学统筹调整岗位薪酬,缩小不同岗位群体间的收入差距

一方面,高职院校应统筹、建立科学的薪酬调整标准和机制。这一标准应根据市场薪酬水平、地区经济水平、学校财力状况、员工绩效等多个因素来制定,以保障薪酬水平既有竞争力,又符合学校的实际情况。此外,调整机制应透明、公平,以确保所有教职工都能清楚地了解薪酬调整的依据和流程。薪酬调整过程应充分考虑员工的意见和反馈,高职院校要设立专门的委员会,由与薪酬统计有关的职能部门及教职工代表参与薪酬的制定和调整,以确保薪酬制度更贴近教职工的需求和期望,增强其对薪酬制度的认同感,提高其工作满意度。

另一方面,为了缩小不同岗位群体之间的薪酬差距,应在不同岗位的教职工间进行横向比较,保证不同岗位的教职工虽然工作内容、工作绩点不同,但绩效工资的上下限基本持平,在上下限范围内划分的工资档次及梯度基本一致,不同档次的人员比例近似,从而做到科学统筹不同岗位之间的薪酬水平。

(三)将行政管理人员的绩效与实际业绩挂钩

1.建立明确的绩效评价指标

建立明确的行政管理人员的绩效评价指标,这些指标应涵盖并倾向于管理效能、资源配置、财务状

况、教学质量、科研成果、社会服务等多个方面。绩效评价指标需要根据高职院校的具体情况和战略目标来制定,以确保评价体系与高职院校的使命和愿景一致。同时,绩效评价指标应该是可衡量的、客观的,尽量避免主观评价的干扰。在建立指标体系时,需要考虑不同岗位的差异,不同岗位承担着不同的职责和任务,因此,绩效评价指标也应有所不同。

2. 建立绩效评价体系

为了切实将绩效与实际业绩挂钩,需要建立绩效评价体系,包括评价方法、流程和时间表,这一体系应由学校的高层管理机构负责制定和管理。其中,评价方法可以包括定期的绩效考核、360度评价、同事评价等多种方式。这些方法可以结合使用,以确保评价结果的全面性和客观性;评价流程应清晰明确,包括评价标准的设定、数据的收集和分析、评价结果的反馈和改进措施的制定;评价的时间表应能够适应不同类型的行政管理人员,以确保评价不会影响他们的正常工作。对于表现优秀的行政管理人员,应给予适当的奖励,如绩效奖励、晋升机会、培训机会等;对于表现不佳的人员,应采取相应的惩罚措施,如扣减绩效工资、降低等级聘任等。

(四) 加强对无职务、低职称教职员工的关注,明确高职院校教职员工的绩效考核标准

学校应明确规划出一条清晰的职业晋升道路,包括不同部门、不同岗位从低职称到高职称的级别和所需条件,以便教职工明晰自身的职业前景,提高他们的积极性和职业满足度。学校可以为每位无职务、低职称教职工提供明确的职业发展路径,制定个性化的职业发展规划。这些规划应考虑到教职工的兴趣、专业领域、教学经验等,并为他们提供在不同领域和职务上的发展机会。同时,通过评估不同教职工的教育背景、教学经验和专业领域来识别他们的培训需求,了解他们在教学方法、课程设计、教育技术等方面的知识水平,从而确定培训领域,根据识别出的培训需求制定个性化的教学培训计划。以教师岗为例,计划可以包括参加教育研讨会、课程设计工作坊、教育技术培训等多种形式的培训活动。培训计划的目的是提高教师的教育水平,使他们能够更好地满足学生的需求,提高教学质量。为了激励无职务、低职称教职工提升职称,学校可以设立低职称奖励计划。计划应

明确奖励、晋升机会、学术荣誉等奖励机制,奖励机制要与教职工的职业发展规划相匹配,确保他们有足够的动力去提高职称。

高职职称教职工通常在高职院校中拥有丰富的教育经验和科研成就,扮演着关键角色,对学校的教育、科研和学术贡献起着决定性的作用。因此,为了实现绩效工资分配的公平性和合理性,必须建立明确的绩效考核标准。首先,这些标准应该是多维度的,应综合考虑高职职称教职工在教学、科研、学术服务、管理等多个领域的表现,以实现全面评估。其次,应采用量化的绩效指标保证绩效考核的客观性。对于教师来说,这些指标可以包括学生成绩、科研项目数量和质量、学术论文的引用次数、学术活动的参与等。通过量化指标,可以更加客观地评估高职职称教师的工作表现,减少主观性评价带来的偏见。最后,高职职称教职工的绩效考核标准应与低职称教职工的考核标准区分开,可以根据级别,按梯度提高考核标准,不仅要通过多劳多得体现绩效工资分配制度的激励作用,还要通过多得多劳体现绩效工资分配制度的公平性。

四、结语

绩效工资分配制度改革是一个复杂而漫长的过程,需要学校领导、教职工、政府部门和社会界的共同努力。只有通过不断的改革和完善,才能实现高职院校的高质量发展,为社会培养更多优秀人才,为国家的科技进步和经济发展贡献更大的力量。

参考文献:

- [1]周成.“高质量发展”导向下高职院校绩效工资分配制度的研究——以K职业学院为例[J].现代职业教育,2023(25):101-104.
- [2]林宗洪.高职院校绩效工资分配方案探讨[J].投资与创业,2023,34(07):166-168.
- [3]高蕊.新时代高职院校绩效工资分配制度浅析[J].商业文化,2021(30):133-134.
- [4]杜静.关于高职院校奖励性绩效工资分配制度构建探讨[J].现代营销(经营版),2020(07):8-9.
- [5]余芳芳.事业单位绩效工资分配问题及完善措施分析[J].就业与保障,2022(9):49-51.
- [6]邵海燕.绩效工资背景下公办高职院校教师的工作现状及问题研究[J].科教文汇(中旬刊),2021(2):132-133.