

人力资源管理视角下勤工助学工作创新研究

刘冰

(山东大学 山东 济南 250100)

【摘要】为充分体现对勤工助学学生的激励,以薪酬制度创新作为高校勤工助学工作改进的切入点,借鉴现代企业人力资源管理运作方式,将勤工助学岗位进行细化分类,根据岗位本身的价值及其对组织的贡献度确定基本薪酬的分级及标准,根据助管、助教、宣传、技术不同岗位特点制定相应的绩效考核办法,形成绩效浮动薪酬,基本薪酬与绩效浮动薪酬相加构成岗位薪酬。打破平均主义的薪酬制度,带来活力与动力,促进勤工助学整体改进,提升勤工助学育人成效。

【关键词】大学生;勤工助学;薪酬;育人

【基金项目】山东大学2022年教育教学改革研究立项项目“新时代高校劳动教育与资助育人的融合路径探析”,编号2022F26。

【作者简介】刘冰(1980.1-)女,汉族,山东济南人,山东大学,讲师,硕士研究生。主要研究方向:思想政治教育。

【中图分类号】G641

【文献标识码】A

【文章编号】1673-9574(2022)18-000248-03

引言

《高等学校学生勤工助学管理办法》中规定,“勤工助学活动是指学生在学校的组织下利用课余时间,通过劳动取得合法报酬,用于改善学习和生活条件的实践活动^[1]。文件对勤工助学建设的要求“是学校学生资助工作的重要组成部分,是提高学生综合素质和资助家庭经济困难学生的有效途径,是实现全程育人、全方位育人的有效平台。”

一、薪酬制度在勤工助学中的重要作用

“勤工助学是为在校大学生量身定做的‘有薪劳动’。^[2]“有薪”是勤工助学与其他学生资助项目最大的区别。薪酬是“劳动创造财富”“知识创造财富”的直接体现,大学生通过辛勤劳动得到报酬补贴家用,感受自食其力,增强自信,同时也体会赚钱不易,学会勤俭节约,培养正确的财富观。在“按劳取酬”“多劳多得”理念的激励下,学生完成一项项工作任务,不断强化责任意识,收获劳动经验、劳动技能,养成劳动习惯,为进入职场做好准备。

在东部某综合性大学面向500余名勤工助学学生及教师开展的一项问卷调查显示,关于“学生参加勤工助学的原因”,有79.35%的学生选择“改善经济状况”;关于“校内勤工助学的不足之处”,有60.09%的学生和50.75%的老师选择“岗位差异大,但报酬水平相同”。因此,薪酬是勤工助学的核心问题,勤工助学的其他环节诸如岗位设置、工作设计、岗位招聘、工作考核等方面都与报酬有千丝万缕的联系。因此,改进勤工助学工作要抓住“牛鼻子”,实施薪酬制度创新。

二、薪酬制度创新的指导思想

恰当的薪酬制度能够体现激励,对勤工助学学生的工作态度、工作行为、出勤率、工作效率、工作成效等各方面产生直接的影响,因此,在薪酬制度改革中,应释放强烈信号,引领勤工助学活动的价值追求,有效规范学生行为,为勤工助学育人目标的实现提供强有力的支持。

薪酬制度创新既要体现资助更要注重育人。首先,要以立德树人为根本目标,“习近平总书记在与北京大学师生座谈时指

出,要把立德树人作为检验学校一切工作的根本标准,真正做到以文化人、以德育人”^[3],勤工助学负责教师应主动担当育人职责,“守好一段渠、种好责任田”,充分注重勤工助学学生的主体地位,应以“供给侧”协同联动“需求侧”,提升勤工助学的育人实效;其次,要为学生提供职业场景,使其感受从学生到“工作人员”的角色转变,初步形成职业素养;最后,要改善学生的学习和生活条件帮助学生在学有余力的情况,自食其力,赚取生活费。

三、薪酬制度创新的基本原则

薪酬制度创新要坚持几项原则:一是差异性原则,勤工助学报酬应该具有差异性,不同工作内容、不同工作表现的学生得到的报酬就应该不相同,一视同仁会挫伤优秀学生的积极性,给予工作懒散的学生不良价值导向。二是保障性原则,勤工助学是一项重要的学生资助项目,是济困扶弱、促进教育公平的重要手段,在坚持差异性、确保按劳分配的同时,还应兼顾公平,不宜将差距设置过大,要保障所有勤工助学学生均可通过劳动获得一定报酬,用于改善生活条件。且报酬不宜过低,要随着当地平均工资水平或最低生活保障的变化进行浮动,以体现救困济弱的资助本质。三是简单性原则,薪酬改革主要注重适用性,没有所谓的最优最劣,只有适合岗位,才能对学生起到激励作用。因此,不要过分追求形式化,将薪酬的标准设定得过于复杂,反而不利于获得学生理解,降低接受度。四是公开性原则,勤工助学报酬应适当公开,促进学生对报酬标准的理解,使学生了解何种绩效水平应得怎样的绩效奖励,提高学生对绩效奖励标准的接受程度,从而更好地达到目标。

四、薪酬制度创新的思路

人力资源管理学认为,“人力资源是指推动社会发展和经济运转的人的劳动能力”^[4]。勤工助学学生作为拥有大学学历的劳动者,位于人力资源中较高层次,但因缺乏现实的生产经验,需要对其潜在的巨大劳动能力进行开发,因此可以借鉴现代企业的人力资源管理系统中工作分析、招聘配置、绩效评估、薪酬福利、员工培训等环节运作方式,以薪酬制度创新为切入点,推进勤工助学的精细化管理,提升勤工助学工作的科学化水平。

（一）夯实基础

根据人力资源管理工作中分析与工作设计的方法将勤工助学岗位进行细化分类,并针对每一类别形成岗位说明书。高校校内勤工助学岗位大致可分为四类:助管类、助教类、宣传类、技术类。其中,助管类岗位协助用人单位做好资料管理、来宾接待、接听电话、环境维护等,工作内容及工作时间相对固定;助教类岗位协助任课老师进行课程的管理、完成教学任务,开展课业辅导等,工作内容相对固定,工作时间不连续;宣传类岗位用于信息交流,发挥宣传育人、思想建设、舆论引领的作用,工作内容和工作时间不固定;技术类岗位负责小程序及网站的设计与维护、网络管理等工作,工作内容和工作时间不固定。在此基础上,还可设专人从事岗位管理工作,从而将人力资源管理做细做精,当然在勤工助学人员较少的用人单位,岗位管理人员也可以由基础事务类人员(助教类、助管员、宣传员、技术员)兼任。由此可以形成图1所示的岗位结构图。

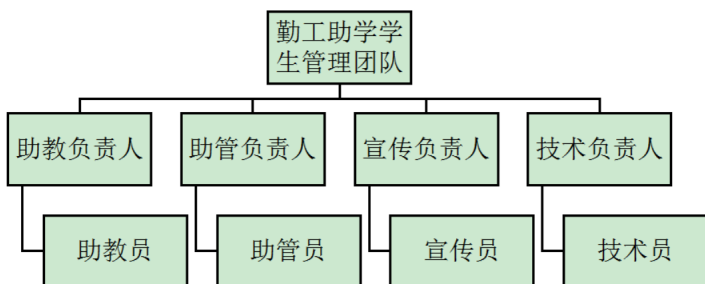


图1 勤工助学岗位结构图

用人单位申请设置勤工助学岗位时应首先确定本单位需要的岗位类别,明确工作内容、工作要求、招聘要求、考核办法、培训方式等,形成岗位说明书,一方面帮助用人单位审视育人目标,形成勤工助学育人思路;另一方面通过岗位说明书,招聘双方都加深了对岗位的认识,有利于招聘双向选择顺利开展。同时,有了详细的岗位说明书,下一步可以确定薪酬等级,为核算报酬奠定基础。

（二）抓住关键

在勤工助学活动中,对学生的工作绩效进行评估考核,纠正工作失误,肯定工作成绩,并就下一阶段的工作达成共识,同时通过薪酬和福利对学生进行激励,才能不断强化勤工助学的价值导向,逐渐实现育人目标,因此薪酬管理与绩效考核是勤工助学的关键,也是薪酬制度创新的关键。

1. 确定基本薪酬。采取要素计点法,选取知识技能、监督责任、决策、沟通、工作条件等五项作为关键报酬要素,通过定性方法和定量方法,对勤工助学岗位结构图(图1)中每个岗位本身的价值及其对组织的贡献度进行评价、排序,以此确定基本薪酬的分级,据保障性原则和简单性原则,各个岗位之间基本薪酬的差距不宜过大,分级不宜过多,建议分为3~4级为宜,从高到低依次为:勤工助学学生管理团队、各类负责人、助教类和助管员、宣传员和技术员。参考当地月最低工资标准及城市居民最低生活保障标准,结合高校勤工助学资金预算,可以确定每一级基本薪酬标准的具体金额,按照上述岗位分级排序差额设置。

以山东某高校为例设置四个等级岗位的基本薪酬如表1所示。

表1 各职位基本薪酬表

职位	等级	金额(元)
勤工助学学生运营团队	4级	480
助教负责人、助管负责人、宣传负责人、技术负责人	3级	400
助教员、助管员	2级	320
宣传员、技术员	1级	100

2. 基于绩效考核形成薪酬方案。主要针对基础性岗位(助教员、助管员、宣传员、技术员)制定绩效考核办法,少数单位单设的管理岗位和勤工助学学生管理团队,因其性质与助管员相近,可参考助管员的绩效考核办法,大多数单位岗位管理人员也兼顾基础事务,因此绩效考核可参考同一类型的基础性岗位。

助管员的绩效考核的内容是学生的出勤情况和学生工作过程中的关键行为,出勤情况决定学生的基本报酬,员工工作过程中的关键行为的考核分数决定员工的绩效浮动薪酬。助管员的最终薪酬为基本报酬与绩效浮动薪酬之和,如表2所示。

表2 助管员薪酬表

姓名:		学号:	
薪酬分配标准	应扣薪酬(元)	应得薪酬(元)	
每出勤2小时(1大节课)		16	
每月出勤40小时(20大节课)		320	
每缺勤2小时(未请假或未得到批准);每月每人可请假2小时,不计入缺勤时长	16		
每迟到或早退1次	5		
工作考核得分(分)		应得薪酬(元):	
60~70		40	
70~80		60	
80~100		80	
100及以上		120	
审核人:		总薪酬:	

助教员的绩效考核采用了客观指标与主观指标并行的方式,既考察跟班上课次数、批改作业次数、辅导课次数等客观指标,也考核教师和学生的满意度等主观指标,通过教师和学生的满意度,可以间接地反应助教员的工作行为和工作结果,评价人员可根据五个维度进行打分得到助教员的绩效总分。助教员的最终薪酬为基本报酬与绩效浮动薪酬之和,如表3所示。

表3 助教员薪酬表

姓名:		学号:	
考核指标	满分	次数	得分
跟班上课次数	20		
批改作业次数	10		
辅导课次数	30		
任课教师满意度	15	--	
学生满意度	15	--	
其他	10~30	--	
基本薪酬: 320元			

浮动薪酬：根据绩效考核分数确定	
绩效考核分数区间	浮动薪酬
60~70	80
70~80	100
80~100	140
100 及以上	200
审核人：	总薪酬：

宣传员的工作时间主要取决于其工作能力和工作任务，因此采用计时工资制不太合理，可采取计件工资制，按数量和质量累加得分，并按出错量及其影响大小分档扣分惩罚，形成绩效浮动薪酬。宣传员的最终薪酬为基本报酬与绩效浮动薪酬之和，如表 4 所示。

表 4 宣传员薪酬表

姓名： 学号：			
类型	来源	件数/次数	金额
发表推文	复制新媒体公众号		
	自行编辑		
编辑但未发表推文	复制新媒体公众号		
	自行编辑		
出现错误	一般错误		
	重点错误		
计件薪酬： 元			
基本薪酬 100 元			
审核人：		总金额：	

技术员的工作大多为现有系统漏洞的修复、推文图片的设计等等。有开发性、任务难度比较大的项目出现的频率不高。因此，可采用一次性奖金的方式进行任务绩效奖励，由用工单位的老师评定项目难度，并根据项目的难度确定奖金比率（奖金与基本薪酬的比率）。技术员的最终薪酬为基本报酬与绩效浮动薪酬之和，如表 5 所示。

表 5 技术员薪酬表

姓名： 学号：			
项目难度	奖金比率	件数/次数	金额
S	100%		
A	80%		
B	60%		
C	40%		
D	20%		
奖金 元			
基本薪酬 100 元			
审核人：		总金额：	

3. 增设福利。为进一步强化激励效果还可以增设福利方案，

勤工助学学生可凭借勤工助学的表现、资历等获得不同的福利。学生完成一学期或以上勤工助学工作，可以为学生开具勤工助学经历证明，将学生勤工助学经历纳入第二课堂成绩单；充分挖掘各种资源，为勤工助学提供到校友企业、捐资助学企业及其他学校合作企业参观、实习机会，帮助学生体验真正的职场，为就业增加筹码；为学生提供提升勤工助学技能的培训以及其他促进学业、就业和个人文体素养提升的各类培训；提供学习用品的奖励，能满足学生的需求，并且促进学生更好地学习科学文化知识。

（三）强化实施

为保证薪酬管理方案得以严格执行并长期坚持，可以采取简单容易的工作记录制度。根据勤工助学岗位的不同特点，工作记录制度选用不同的载体。针对工作时间、工作内容相对固定的各类管理职位和助管员，选用工作周报；针对工作不连续、工作时间零散、工作内容不集中的助教员、宣传员和技术员，选用工作月报。

工作周（月）报由工作人员本人记录、各类管理员和勤工助学负责老师监督，定期进行公开，可以线下在办公室墙上张贴，也可以线上在 QQ 群或微信群中公布，使勤工助学学生随时了解本人和其他人的工作情况。月末各用工单位将工作周（月）报选取几张上传勤工助学系统，勤工助学学生管理团队负责检查，并按一定比例抽取用工单位进行现场查阅是否按时提交、内容是否符合要求，以实现对方案实施进程的控制。

（四）注重宣传

在新的薪酬制度方案实施之前，应分别在勤工助学学生管理团队、勤工助学负责教师、勤工助学学生等不同群体中开展新方案的宣讲。讲清楚不同岗位基本薪酬的确定方法、绩效考核办法、薪酬发放标准以及福利计划等，争取大多数人的理解和支持。对主要负责人进行重点培训，使其掌握新方案的操作方法及其实施意义。

时代在发展、情况在变化，世界上没有一成不变的东西。应通过不同层面对方案的评价以及方案实施后客观效果的调查和观测，对薪酬管理方案进行及时、恰当地调整，以适应勤工助学工作的发展需要。通过薪酬制度创新，打破平均主义“大锅饭”，真正体现激励，为勤工助学的各模块注入活力与动力，促进了勤工助学整体改进，提升勤工助学的育人成效。

参考文献

- [1] 中华人民共和国教育部. 教育部 财政部关于印发《高等学校勤工助学管理办法（2018 年修订）》的通知（教财〔2018〕12 号）[EB/OL].[2018-08-24].
http://www.moe.gov.cn/srcsite/A05/s7505/201809/t20180903_347076.html
- [2] 王旭东. 勤工是大学生“助学+”的风口[J], 中国就业, 2018(10).P56.
- [3] 杨晓慧. 习近平总书记教育重要论述讲义[M], 北京: 高等教育出版社, 2020.P48.
- [4] 黄维德. 人力资源管理[M], 北京: 高等教育出版社, 2000.P1 P3.