

DOI: 10.12361/2661-3263-06-07-146231

事业单位人力资源管理与绩效考核思考

马新运

青州市重大项目服务中心, 中国·山东 青州 262500

【摘要】从管理学的角度来说,做好人力资源管理工作,将合适的人安排在合适的岗位上能够最大限度地激发其工作积极性,保障其个人价值的最大化,提升该项工作的效率和质量。对事业单位来说,由于其所从事的工作关乎国计民生各个方面,随着经济的发展,人民生活品质的提高,其自然应以提升服务质量和核心寻求改革,而绩效考核作为提升人力资源管理工作效率上一种“锦上添花”的手段,事业单位想要通过强化人力资源管理提升服务质量就必须深化对绩效考核的研究。本文以事业单位人力资源管理与绩效考核思考为题进行讨论,以供参考。

【关键词】事业单位; 人力资源管理; 绩效考核

Thinking on human resource management and performance appraisal in public institutions

Xinyun Ma

Qingzhou Major Project Service Center, Qingzhou, Shandong, China 262550

[Abstract] From the perspective of management, to do a good job in human resource management, to arrange the right people in the right positions can maximize their work enthusiasm, ensure the maximization of their personal value, and improve the efficiency and quality of the work. For institutions, because of its work about all aspects of national economy and people's livelihood, with the development of economy, the improvement of people's life quality, the nature should be to improve service quality and core for reform, and performance appraisal as improve human resource management efficiency on a "icing on the cake" means, institutions want to strengthen human resource management to improve service quality must deepen the study of performance appraisal. This paper discusses the thinking of human resource management and performance appraisal in public institutions for its reference.

[Keywords] public institutions; human resource management; performance appraisal

引言

作为我国重要的基层民生服务部门,为了更好地服务社会,服务人民,近年来,事业单位以民众和社会的需求为导向不断在工作理念、方式及管理体系等方面寻求改革,希望能够通过突破传统、固化的思想实现更好的进步和发展,而人力资源管理作为事业单位日常工作中一项极为重要的管理内容,能够直接影响到民众的服务体验,国家各项政策的落实情况,在这样改革中更是首当其冲,而在加入绩效考核后,通过对其态度、能力等进行综合评价能够充分激发人力资源活动效能,从而保障各项工作的有效开展,促进自身的发展。

1 对事业单位人力资源管理与绩效管理的概念论述

1.1 人力资源管理

名词解释,人力资源管理就是利用招聘、考察、培养、激励等手段确保各个岗位上的工作人员在实际工作中可以倾其所能,各尽其责,利用手边现有的资源,达到最佳绩效,维系本单位的可持续发展。无论对哪一类型的单位,做好人力资源管理工作都能有效提升其整体竞争力。就事业单位来说,随着我国国家政治体制的不断完善,基于服务内容的细化,事业单位经营管理人员的人数越来越多,唯有做好人力资源管理工作,保障合适的人能够在合适的岗位上“发光发热”,才能确保其可以为社会大众提供更优质的服务,维系社会的公平公正。

1.2 绩效考核

顾名思义,绩效考核是一种以考核为方式的评价机制,其主要是通过制定严格的评估标准和评估程序对员工在日常工作过程中的态度、个性、专业能力、道德品质等进行客观、准确地评价,及时发现员工能力与岗位不匹配、工作态度消极等会影响工作效率和质量的问题,确保本单位各项工作服务目标的实现^[1]。当前,绩效考核已经成为事业单位内部竞争的重要工具,不仅能够助力员工个人综合素质的提高,同时也可以帮助单位有效地实现其既定规划和目标。

2 当前,事业单位人力资源管理绩效考核工作暴露出的问题

2.1 领导层对人力资源绩效管理工作缺乏足够的重视

现阶段,部分事业单位的领导层在人力资源绩效评估上抱有较强的主观偏见,并未做到以工作能力、态度、表现等作为评估员工的标准,反而是将绩效评估与其他评估相混淆,导致绩效评估失去了其本来的意义,诱发了员工的抵触心理和反抗情绪,而这样的绩效评估结果也不具备任何的参考价值,员工的工作积极性和日常工作表现也会受到极大的影响。

2.2 缺乏完善的绩效评估和反馈机制

作为我国重要的民生基层服务单位,近年来,事业单位一直在遭受各种各样的吐槽和质疑,如一线服务人员“拿架子”“摆臭脸”,究其根源,除是工作人员的个人原因外,最主要的就是由于缺乏完善的绩效考核制度、缺少可供执行的评估内容,就比如评估机制和反馈机制,这使得现阶段事业单位所使用的绩效考核结果无法准确、可靠的反映出事业单位当前的工作状态,无法真实的反映出员工的实际表现,而这些不客观、不公正、不准确的评价不仅影响到事业单位负责人之后所做出的决断,更是会影响到该单位此后的正常工作。此外,也正是由于缺乏完善的绩效评估制度和反馈制度导致事业单位中从事人力资源管理部门及人员无法及时掌握员工现阶段的工作表现等信息,而依据错误的考核结果做出的错误判断又使得员工感受到极大的不公平,继而严重挫伤其工作积极性,削弱其对本单位的贡献,这一问题无论是对员工个人,还是对事业单位未来的发展都会产生极大的影响。

2.3 考核工作缺乏合理的监督

随着我国体制机制的不断完善,为了推动事业单位的良性发展,提升其服务能力,我国政府就如何强化事业单位人力资源管理工作效率问题出台了一系列指导性的政策、文件,从法律层面上确保各事业单位的人力资源管理工作符合法律法规的要求。但事实上,就前文中提到的现阶段

大多数事业单位由于缺乏完善的绩效评估机制和结果反馈机制而无法保证绩效考核结果的准确性这一问题,加之由于人力资源管理政策过于老旧,致使该项工作并不能达成预期的管理目标。除此之外,由于事业单位的特殊性,许多事业单位在制定绩效考核标准、内容的过程中缺乏明确的规则指引、缺少法律的指导和监督、缺失了规范性的工作流程,导致滥用权力、职责交叉等问题频发,这些都使得事业单位在人力绩效考核出现了严重的失衡问题,这一问题不仅会影响到参与考核员工的工作积极性,同时也能够影响本单位的发展,甚至是社会稳定。

2.4 缺乏有效的激励机制

就现阶段事业单位人力资源绩效管理工作所取得的实际情况来看,由于缺乏完善的绩效评估机制、反馈机制、激励机制、考核流程、考核措施,员工的积极性并未被充分调动起来,一些掌握了新型工作理念、具有较强工作创新能力、渴望在工作中“大展宏图”的人才在工作中并未真正实现自己的理想^[2]。究其根源,便是由于传统的“大锅饭思想:干多干少一个样,干与不干一个样”这样的薪酬分配结构使得事业单位工作人员的“雄心壮志”被消磨殆尽。具体表现为:现阶段大多数事业单位所使用的都是固定工资(一般情况下,固定工资由工作内容和岗位评级决定)与工作津贴相结合这一薪酬分配方式,尽管工作津贴的具体数额与员工日常工作量有着直接关系,但实际上,为了保证内部的和谐、搞好团队关系,大多数的事业单位在发放工作津贴时都会采用平均分配或固定比例分配的方式,这样的分配方式使得辛勤工作的员工内心极度不平衡,不仅不能有效地激励员工,甚至会起到反向作用,导致其工作积极性降低,从而影响到其在日常工作中的表现和效率差,不利于单位自身的发展。除此之外,也正是由于这一点导致一些原本踌躇满志的“新员工”,随着工作时间的增加,一直变得更加消沉,创新精神缺失,激情一去不复返,在各项工作中无法发挥自身的潜能,这在一定程度上影响到了绩效考核的有效性。

2.5 绩效考核结果未能及时地反馈出来

严格意义上来说,缺乏完善的绩效反馈制度与绩效考核结果未能及时的反馈出来并不是相同的概念,制度是指评估结果的表现,而未能及时反馈指向的则是评估流程繁琐,未能及时地将考核结果通过薪酬或其他方式表现出来,就会导致被评估者感觉到被欺骗,感觉评估工作的不公平,更有甚者会错误地认为绩效评估是一种充满恶意的、“侮辱性”的行为,认为自身在工作中的付出没有得到肯定,自己的存在没有得到重视,进而影响到其工作积

极性、日常工作表现等,甚至于一些极性格偏激的工作人员会做出一些极端的行为,如对待办事人员恶语相向、通过贪污的方式来肯定自己的价值,采用暴力行为表现自己的不满,究其原因,除了缺乏完善的考核机制,更重要的是由于认知不够,许多从事该项工作的考核人员缺乏专业知识和技能,不仅在考核过程中主观意识过于明显,甚至于考核结果会受到部门领导的干扰,导致绩效考核成为一种“牟利工具”。不得不被动地接受“安排”。

3 提升事业单位人力资源绩效考核工作有效性的策略

3.1 积极革新思想,提升对绩效考核工作的重视

面对我党以人民利益为先,服务人民、服务社会的誓言,作为我国基层政务服务部门,在国家机制体制不断完善的大背景下,事业单位领导层应积极革新思想,意识到人力资源管理的重要性,明晰现阶段人力资源绩效管理工作存在的问题,将其作为事业单位完善机制体制时一项重要的工作内容,结合本单位的实际情况采用更合理的措施以提升绩效考核的效率和质量。

就人力资源绩效考核工作的目标及定位而言,作为事业单位领导人应清楚地意识到,考核的最终目的不只是为了评估员工的能力、态度、表现,更重要的是通过激发员工的工作积极性,发掘其能力,确保其在该岗位上能够为本单位的发展作出应有的贡献,更好地去服务社会,服务人员。出于这一考虑,其应当将绩效考核工作与本单位未来的发展目标紧密地联系起来,引导员工以确保未来工作目标的实现为核心在工作中做出正确决定,努力提高自身的价值,以推动本单位的全面发展^[3]。

3.2 探索新的评估方法,建立具体的考核指标

中国传统文化中在评价一个人时,会从“德、能、勤、绩”这四个方面来进行,只有在这四个方面拥有优异表现才能为其所认可,就事业单位的性质及工作内容来看,事业单位的人力资源绩效考核工作也应当包括这四个方面的,但由于其所在地区不同,服务内容不同,本事业单位有着自己的特殊情况,因此倘若只是按照这思想标准制定统一性的评价指标则极有可能无法反映出考核单位实际的工作情况。因此,为了更好地衡量员工的工作表现、状态及能力时,各单位要根据自身的实际情况选择适合自身实际工作情况的考核维度,利用弹性、可调节的动态评价指标确保考核结果的科学性、准确性,建立独属于自身的绩效考核评价体系。除此之外,在制定评价指标时将其设定为多个级别,并配以详细描述性语言进行介绍,这样不仅能够确保考核人员在工作中可以按照明确的标准对被考核人的表现进行科学的分类,同时也可以让被考核人“

心服口服”。

3.3 设计分层评估标准,构建完善的评价机制

作为以综合性著称的民生服务部门,事业单位的工作涉及领域众多,内容更是事无巨细,为了更好地满足实际的工作需要,事业单位人数众多,结构异常复杂,岗位众多,如:管理岗、专业技术岗、工勤岗等,每一个岗位从事的工作不同,负责的领域、任务、目标不同,因此,想要提升事业单位绩效考核工作的成效,就不能使用统一的考核评价标准来衡量其工作,为了保证考核结果的精准,就可以采用分类评估这一办法,根据各岗位工作内容、方式等坚持定量分析为主,定性分析为辅的工作理念制定合理的评估指标;采用由本部门主导,其他部门及群众为辅的评价方式来扩大考核信息来源;采用模糊综合评价和平衡记分卡法等方法来构建新的绩效考核评价机制,以此来确保考核结果的科学性、准确性,避免人为因素的干扰,激发员工的工作积极性,提升工作效率,促进员工个人及单位的全面发展。

3.4 加强交流和沟通,更好地反馈考核结果

绩效考核不仅仅是一项考核制度,其更希望能够通过考核来鞭策被考核人,激发其工作积极性,提升其工作效率和质量。因此,想要提升事业单位的绩效考核工作成效,就要在强化该制度建设的同时配以完善的沟通机制,使被考核者能够清楚认识到自身的职责范围,工作表现,成果、引导其树立良好的职业发展目标,现阶段其工作与组织期望之间的差距,并听取及对自身工作的意见、建议及补充说明,确保绩效考核最终目标,助力员工个人及单位的全面发展。

4 结语

总而言之,作为我国基层民生服务部门,事业单位的工作关系着国计民生多个方面,绩效考核能够有效激发员工的工作积极性,提升其工作效率和质量,这对于其个人和单位的发展有着极大的影响。

参考文献:

- [1] 庄继红. 浅谈事业单位人力资源管理中的绩效考核[J] 经济技术写作信息. 2018, (25): 30.
- [2] 张宇. 浅谈事业单位人力资源管理中的绩效考核[J] 赤子. 2019, (06) 22.
- [3] 韩冰. 浅谈事业单位人力资源管理中的绩效考核[J] 企业管理与科技. 2021, (03): 4.

作者简介:

马新运(1987.12-),男,回族,山东青州人,本科,中级经济师,研究方向:人力资源、乡村振兴方向。