

事业单位编外人员工作激励机制探究

王靖婷

合肥市包河区妇女儿童保健中心, 中国·安徽 合肥 230051

【摘要】未纳入事业单位正式编制管理体系, 通过人事代理、合同工、临时工、劳务派遣工等形式存在的工作人员称为事业单位编外人员。本文通过分析当前编外人员存在的问题现状, 从公平激励、期望激励、强化激励等角度探究工作激励机制的构建。

【关键词】事业单位; 编外人员; 激励; 薪酬

Exploring the Incentive Mechanism for Non staff Work in Public Institutions

Jingting Wang

Hefei Baohe District Women and Children's Health Center Anhui Hefei 230051

[Abstract] Staff members who are not included in the formal staffing management system of public institutions and exist through personnel agency, contract workers, temporary workers, labor dispatch workers, etc. are called non staff members of public institutions. This article analyzes the current problems of non staff members and explores the construction of work incentive mechanisms from the perspectives of fair incentives, expected incentives, and strengthened incentives.

[Keywords] Incentives and salaries for non staff members in public institutions

随着社会发展, 事业单位所承担的公共事务责任和社会服务需求更加细化, 政府职能属性更加突出, 原本核定的编制人数已不能满足工作需要, 编外工作人员这一体系应运而生。编外人员作为事业单位人员配置的补充形式, 具有用工成本低、招聘和辞退较方便等特点。合理的补充和激励编外人员, 一方面可以缓解基层工作压力, 完善岗位配置, 提高服务质量, 实现社会效益; 另一方面, 增加就业岗位, 提供就业机会, 调节劳动力供求关系, 实现政府职能配置。本文尝试从事业单位编外人员的现状问题出发, 从公平激励、期望激励、强化激励等方面探究构建工作激励机制, 促进高质量人才队伍的建设, 实现事业单位长效发展。

1 事业单位编外人员现状问题分析

事业单位编外人员在政治身份、经济收入上低配于编内人员, 习惯上也被戏称为“二等公民”。不论人员素质是否优秀、工作能力是否卓越, 编制就是门槛, 门槛外的工作人员在物质和精神上都会遭遇困境。

1.1 个人在组织中公平感缺失

从组织公平感的角度来说, 编外人员这一体系客观表现的政策、制度、程序、措施比不上编内体系健全; 主观感受上, 编外人员对于集体意识的组织承诺、成员行为、信

任程度等互动感受也不公平。

首先, 同工不同酬的现象。一方面是“双轨制”的用工模式导致编外人员与编内人员薪酬水平不一致。另一方面, 编外人员本身内部薪酬水平也不一致。比如, 较早的编外人员大多是以单位自聘的形式签订合同, 后来劳务派遣用工模式普遍流行, 对于特殊行业又采用人才引进的招聘形式。虽然这些人员在岗位工作中从事业务工作量没有任何区别, 可薪酬水平却因为聘任形式的不同, 形成明显区分, 以至于在编外人员群体内部也产生了等级的划分。根据斯塔西的公平理论, 雇员的激励程度还受到相对收入水平的影响。编制外人员的薪酬福利不仅明显低于编制内人员, 而且内部也存在差异, 这种不公平现象导致了编制外人员产生不满和失落感, 进而影响了他们的工作积极性。

其次, 薪酬设计与实施的不科学。薪酬设计即薪酬的水平定位, 确定事业单位薪酬编外人员在市场水平所处的层次。总体上来说, 编外人员的工资构成大多数参考事业单位工资制度, 采用基本工资、绩效工资和津贴补贴相结合的方式。但是在实际管理中, 绩效工资的界定往往被职务、职称或者岗位级别所平替, 并未通过衡量工作指标完成度和工作效能来核算评定。

最后, 主观感受上不平等。“二等公民”的身份歧视会让编外人员在单位人际交往中处于被动地位, 互动不平衡导致的身分歧视会影响工作状态和心理健康。例如在劳务派遣的用工模式下, 组织行为或者个体行为总会有意无意的凸显劳务派遣人员并非单位职工, 只是通过劳务派遣单位为完成工作任务而雇佣的临时性职员。在实际工作中, 不仅编内人员不认可劳务派遣, 劳务派遣人员通过思想传递, 也会淡出用工单位集体, 边界意识清晰, 而组织文化中所倡导的归属感、使命感、奉献精神, 在劳务派遣群体中看来也不过是与我不关。

制度和主观的不公平感意味着资源分配的不均衡, 面对这种现状, 编外人员易形成工作倦怠心理, 减少工作投入, 降低工作效率, 无论是对单位还是个人都带来极大的负面影响。

1.2 个人在职业发展上规划缺失

职业发展是组织用来帮助员工在个人职业道路的探索、建立、取得成功和成就的终身的职业活动, 并为其提供汲取知识和技能的平台。当前编外人员的主力军是年轻的大学毕业生, 他们拥有较高的工作热情和未来发展的期待, 但是个人的职业生涯规划 and 所在岗位的职能需求充满矛盾。作为体制内人力补充的身份, 岗位定位基本安排在基础性岗位、辅助性岗位和临时性岗位。这些岗位技术含金量低, 结构化程度高, 个人能动性较低, 主要是按章办事、走流程服务, 岗位工作内容单一。由于工作的性质和编外人员的身份限制, 岗位、职务的晋升渠道都不通畅, 而且上升空间狭小, 获取培训和进修的机会也很渺茫。重使用轻培养使得编外人员在职业发展中, 很难构建明确的职业生涯规划, 陷入个人价值的怀疑。在无法满足自我提升、自我实现的状态下, 优秀人才的流失率不断上升, 正如市场上“劣币驱逐良币”的现象, 优秀人才极力寻找跳板、离职走人, 留下来的一般性职工尸位素餐, 工作丧失积极性, 工作氛围充斥负能量。

2 构建事业单位编外人员工作激励机制

工作激励机制在事业单位发展中具有不可替代的作用。编外人员的工作激励需要立足于他们的身份界别, 从公平激励、期望激励、强化激励等角度构建激励机制, 充分调动其积极性, 挖掘工作潜力, 实现人才战略目标。

2.1 构建公平激励机制

从法律的角度来说, 公平是法律制度的基本价值之一。工作中公平激励, 强调的是政治权力、经济待遇上的合理、平等分配。它不仅仅表现为实际报酬的多少, 还表现为与他人比较的相对报酬的多少。在体制集体内, 只有组织成员的工作投入和工作产出比例值相当才会有激励的作用。

落实“同工同酬”政策。无论是编内人员还是编外人员, 只要事实劳动关系成立, 从事的工作内容、岗位、职

级一致, 就应当获得相同级别的工资待遇, 以及相应的社保、福利。此外, 进一步细化同工同酬界限, 完善同工同酬细则, 让广大编外人群有法可依, 有理有据。对于未履行的单位, 予以处罚、补偿和改正, 从而确定公平性和公正性可以有效落地。

完善薪酬管理体系。在薪酬设计时, 通过岗位说明书确定岗位职责、能力、权限和任职资格, 做到因事设岗, 以岗定薪, 岗位设置不以身份为界别, 而是以胜任素质为考量。引入“能力工资”概念, 根据技术、知识、胜任能力的不同, 合理分配薪酬, 不再吃大锅饭, 搞平均主义。从事业单位人群素质来看, 知识密集程度高, 通过能力的评估评价可以形成体制内的良性竞争, 提高工作动力, 构成完成工作的内驱力。

在绩效考核方面, 加强信息化建设, 通过大数据应用, 全面记录职工绩效产出, 利用深度学习算法, 精确计算每位职工的绩效贡献度, 然后分析工作表现和客观指标, 分配绩效工资。客观的绩效评估, 可以为单位管理决策提供有力支撑, 也可以平衡职工的投入产出比。员工的付出可视化, 未来得到的回报也可以据此预测, 人员的工作热情激发, 提高工作效率, 实现激励机制的增长作用。

在薪酬结构上, 相对固定的基本工资、基础性绩效和津贴补贴应当严格落实国家工资制度, 尤其是编外人员做到及时发放, 应发尽发。对于浮动弹性较大的奖励性绩效, 应当根据绩效贡献程度, 向关键岗位和业务骨干上倾斜, 充分保障人才的薪资待遇, 避免编外人员随市场薪酬定位而跳槽的现象。优厚的奖励性绩效, 可以提高工作人员的创造力, 激发职工在岗位上作出突破性成绩。

在评估阶段, 建立薪酬反馈体系。不论是绩效评价的反馈还是分配方案的反馈, 通过面谈的方式, 帮助职工意识到自己的胜任能力和潜力, 以及需要改进的方向。这种反馈有助于员工自发的改进工作态度、提高技术水平, 然后促成绩效工作良性增长, 实现激励机制的长效驱动力。

拓宽平等参与渠道。在单位发展中, 每一位工作人员都应该有平等参与、平等发展的权力, 应该杜绝身份歧视的现象。在管理决策过程中, 尤其是涉及到编外人员自身利益相关的决策时, 应当鼓励编外人员代表列席会议, 参与讨论, 征求意见后执行。在编外人员有困难提出诉求时, 也应该给予高度重视和协调解决, 让其真切地感受到组织的温度, 产生归属感。此外, 激励编外人员积极参与单位发展建设, 可以通过与编制人员一起参与优秀表现的表彰来实现。在评优评先的环节, 不仅要看职工的绝对专业上的工作成果, 也要看他的对整个组织的相对付出和作用。因为岗位的需求和组织的性质, 编外人员在受教育程度和技术水平上通常不占有优势, 但是他的辛勤付出的成果应该被尊重; 坚持不懈的精神值得被赞扬。树立平等参与、平等发展的价值观, 激发编外人员的集体意识, 减少

边缘化倾向, 提供主动参与管理的机会, 形成单位上下一体的凝聚力量。

2.2 构建期望激励机制

构建期望激励机制, 其核心要素包括: 期望、效价、工具性。从工作层面上解释为, 实现目标的可能性、获得报酬的数量表示、职工完成任务的信念。对于编外人员来说, 建立健全晋升机制、提供入编路径、制定培养计划等, 都可以帮助其实现职业发展的目标、以及对应报酬的增长和个人价值的提升。只有高期望、高正效价、高工具性的组合模式可以成为行动的最强动机, 从而达到期望激励的目的。

建立健全晋升机制, 把职工的自身职业发展规划与单位目标的长效机制联系起来。一方面, 设立职位晋升平台, 规范化设置岗位层级, 制定统一的晋升标准, 获得对应的薪酬奖励, 对关键性岗位执行竞争性上岗等。通过晋升机制, 编外人员可以在努力工作中实现个人价值, 并且有信心为下一阶段的晋升而努力。另一方面, 打通职称晋阶渠道。因为职称评定是体制内对专业技术人才专业素养评价的常见方式, 所以打通职称晋阶渠道也有利于激励员工。即使是行政岗位的编外人员, 本身也是具有相应的管理专业技能。建立相应的聘任机制, 落实职称资格并与工资、绩效挂钩, 从效价层面, 鼓励编外优秀人才的自我价值实现。

此外, 还需要通过有效的民主监督保障晋升机制公正、客观。在编外人员的晋升决策中, 可以通过全体职工大会等形式执行民主投票。这种方式不仅可以获得集体的肯定, 提高晋升人员的自信心和更强的获得感, 同时也可以通过全体员工的参与满足一定程度的民主监督。但是也要严格落实责任追究机制, 如有私下违规晋升的现象, 应当及时问责, 保证程序公正。

丰富入编路径, 在编外人员队伍里遴选优秀人才入编。可以效仿事业单位编制考试程序, 通过定期或者不定期的方式, 在单位内部开展优秀人才的遴选考试, 并为其提供编制名额; 也可以通过对表现突出、较大贡献、重要成就的优秀人才实行“一键入编”等。“编制”在一定程度上就是编外人员的最高期望, 获得编制身份, 是其归属感和使命感的最强动力。相对于社会统一考试的编制人员, 可能编外人员在知识、技能的应试考试中略有逊色, 但是在与组织的长效合作中, 其性格特征、价值取向、工作态度、工作动机等隐性胜任素质已相对了解, 对于组织的忠诚度可以更加放心, 在重大工作任务和特殊紧急情况时可以更值得信赖; 对于组织发展方向也能很好把控, 提供更加深入的对策。多样的入编路径, 可以激励编外人员, 只要努力工作也可以实现“编制”身份, 扎根工作岗位, 融入组织发展, 创造工作效益, 都会被组织认同和肯定。

制定编外人员培训培养计划。在岗位上, 可以通过老带

新, 加强其业务能力, 提高技术水平; 在外出培训名额中适当倾斜, 提供更多的学习机会。通过进一步的培训和学习, 编外人员工作范围不必仅限于辅助性岗位和临时性岗位, 他们也可以胜任关键技术岗位、重要管理岗位等, 当综合业务能力和竞争力有效提高时, 他们可以在职业发展实现岗位晋升以及编制身份的转变。只有为其提供培训培养的平台, 他们才具备竞争的能力, 当目标可实现时, 他们才能树立信念, 产生动能, 这便是期望激励的“高工具性”。

2.3 构建强化激励机制

强化激励理论是指人的行为是受外部环境刺激所影响控制的, 行为结果对行为本身有强化作用。^[1]在激励发起的过程中, 我们会强调职工个体在组织集体中的公平激励和期望激励, 来实现职工内在心理的满足, 但是职工个体行为结果如何刺激和反应, 就需要强化激励来实现。强化激励是公平激励和期望激励的结果保障。

建立有效的编外人员准入和退出机制。对于适合组织发展的优秀人才给予正向激励和组织认同, 积极纳入单位管理体系并给予发展规划上的帮助; 对于不适合组织发展节奏, 也无法自我适应的消极人员应当及时清退。构建有效的退出机制, 一方面可以让退出者及早的回到劳动力市场, 重新觅寻适合的工作; 另一方面, 通过反向刺激, 可以激励其他编外人员及时端正态度和明确工作动机, 只有认真履行工作职责, 完成工作任务, 适应工作需要, 才能留在体制内, 成为组织单位的合格职工。

执行编外人员退出机制, 可以保障人员队伍数量, 减少政府行政支出, 实现资源的有效配置, 更好的促进公平激励机制实施; 可以提高人员队伍质量, 精确的为优秀人才提供发展机会, 更好的实现期望激励目标。

3 结论

编外人员作为事业单位人员体系的重要组成部分, 应当给予公平公正的待遇, 消除隔阂和身份歧视。通过有效的工作激励机制, 可以激发他们的工作热情, 挖掘工作潜力, 打通晋升渠道, 实现个人价值追求。只有个人价值追求和组织发展目标的相一致的时候, 才能形成共同发展, 达成双赢的局面。

参考文献:

- [1] 国帅南兴建. 公立医院编制外人员管理问题及对策探讨[J]. 江苏卫生事业管理, 2021, 32(02): 185-187.
- [2] 蔡冬芸. 事业单位编制外用工管理浅析[J]. 今日财富(中国知识产权), 2020, (10): 130-131.
- [3] 张瑞平. 上海市事业单位编外工作人员激励机制研究[D]. 上海师范大学, 2022.
- [4] 张经远. 管理激励理论述评及应用[J]. 科学与管理, 2006, 26(4): 73-75.