

A公司科级干部的激励研究

陈金龙

(中石化宁波工程有限公司 315207)

摘要: 国企是国民经济的重要组成部分,科级干部是国企的基层支柱,作为石油化工行业国企旗下的一家分公司,A公司是国企的典型代表,A公司科级干部的激励研究具有重要的现实意义。本文从A公司科级干部的现有激励措施入手,分析了其激励存在的主要问题,剖析原因,针对性的提出了可行性建议和措施。

关键词: 国企;科级干部;激励;优化

一、研究背景

A公司是一家以石油化工装置工程项目承包和工程项目管理为主体工程公司,致力于成为立足国内、走向海外的国际工程公司,如何实现企业愿景?其核心要素在于人力资源,而科级干部就是该公司人力资源战略提升的关键因素。A公司的科级干部承担着上级决策部署的上传下达、生产经营的实际执行、技术研发的应用实践、质量安全的直接责任、项目管理的具体落实、基层队伍的团结稳定,科级干部队伍效用发挥与A公司休戚相关。

二、A公司科级干部现有激励措施存在的问题

1.薪酬激励效果欠佳。与国企相比,非公企业的管理人员薪酬整体水平相对较高,A公司科级干部的薪酬平均水平略低于行业平均水平,薪酬激励效果不理想。西安某航天研究所因百万年薪跳槽私企的热点事件,也能找到A公司的缩影,外部高收入的薪酬刺激影响,也是A公司的科级干部离职的重要因素之一。

2.绩效考核效果欠佳。A公司现行绩效考核模块应用多年,但激励效果不尽如人意:一是纵向的时间比较方面满意度较低,当下自己的努力程度与过去相比,大多数科级干部认为现在的付出远甚于从前,但考核结果与自身努力程度不成正比;二是横向的同级比较方面满意度较低,在与同级别的不同岗位对比时,大多数科级干部认为考核结果与努力程度不成正比。

3.晋升激励效果欠佳。与大多数国企面一样,A公司的科级干部也面临着晋升缓慢的问题,科级干部的晋升、薪酬并未随任职年限的增长而自然提升,若升迁无望,则岗位激励迅速失效,久而久之容易衍生“躺平”心态,工作上进取不足、动力下降等情况逐渐显现。

三、A公司科级干部现有激励措施的原因分析

1.薪酬激励方面:A公司现有薪酬水平滞后于市场平均水平。由于国企薪酬管理市场化程度普遍不高,加之改革政策作用的时滞性和信息不对称的影响,A公司现有薪酬体系在市场竞争中处于劣势,导致了科级干部流失。A公司的科级干部薪酬结构不合理。A公司的办公区域分布三地四区的多个城市,构成既有一二线城市城市的差距,兼有市区、郊区的差别,在城市消费需求水平截然不同的情况下,执行同一薪酬标准,激励的负向作用加剧。

2.绩效激励方面:绩效考核与实际所得偏差较大。一是绩效考核标准不够细致。A公司的科级干部考核内容涵盖业绩、素质和能力等方面,并赋予相应权重的分值,但考核评价评分标准不明确,打分主观性较强,激励效果差强人意。二是考核结果需要优化。考核结果有优秀、称职、合格、不称职等定性之分,但结果多在称职和合格之间,呈“两头小中间大”分布,绩效考核难以拉开优劣差距,“千人一面”的考核结果降低了激励效果。三是考核结果应用不足。A公司科级干部职务晋升、薪酬福利与绩效考核关联性较小,考核结果兑现滞后,绩效激励效果不明显。

3.晋升激励方面:一是职业上升空间狭窄。A公司的科级干部上升空间相对狭小,由于干部职数总量控制,金字塔结构的干部队伍越往上越难,难免遭遇上升“天花板”,晋升激励局部失灵。二是薪酬与职务挂钩削弱了激励实效。A公司薪酬主要与岗位职务挂钩,与职务任职年限脱钩,如不晋升,则无法获得更高的报酬。加之绩效表现无法及时兑现为收入,同级别科级干部,即便所在部门、工作任务、工作难度、工作量等存在差异,但工资待遇也可能大同小异。

四、A公司科级干部的激励优化建议

1.薪酬福利激励优化建议。一是重设薪酬标准。从科级干部岗位评估入手,参考A公司三地城市年收入,将科级干部的收入水平定位于稍高于市场平均水平位置,重设岗位薪酬,提升薪酬竞争力,增强薪酬激励效果。二是明确激励重点。结合社会收入增长和

A公司中长期发展战略规划,薪酬向重点业务部门、重点项目、贡献突出的科级干部适当倾斜,强化薪酬激励作用。三是结合个性化需求,制定对应福利措施。随着国企深化改革持续深化,原有福利优势不在,现存福利措施亟待优化。针对长期出差在外的青年科级干部,可实施婴幼儿托管援助计划,减轻“后顾之忧”;对年长的科级干部,可利用该公司原改制医院的资源优势,为家属提供优惠的就医服务、便于照顾父母的弹性工作时间等,彰显个性化福利的激励功效。

2.绩效考核激励优化建议。一是定性定量相结合的考核指标。要充分考虑科级干部的工作职责、工作内容等难易程度,在定性的基础上科学合理的设置定量评分标准,逐条进行量化,适度增加加分项和减分项,强化绩效考核的科学性、客观性。二是优化多元化考核主体。目前的考核主体包括上级、下属、同事,还需引入科级干部的业务联系紧密的同事,作为被服务的对象,强化评分客观性。三是强化绩效考核的结果应用。发挥好绩效考核“奖勤罚懒”作用,既要考核结果与职务晋升、薪酬调整、培训深造、荣誉表彰等相结合,科学合理的发挥考核结果的正面激励作用,又要将考核结果与批评教育、诫勉谈话、纪律处分、降职免职等相结合,适度有效的发挥考核结果的负面作用。

3.岗位晋升激励优化建议。一是加强科级干部队伍的轮岗交流。加强轮岗交流,随着工作环境和上司下属同事的改变,新工作、新任务、新挑战,能一定程度的激发工作积极性;同时,多岗位的岗位锻炼,也助于既懂业务又懂管理的复合型干部的培养。此外,科级干部队伍的流动,能促使基层干部队伍年龄结构的重新排列,优化队伍结构,促成老中青的干部梯队,带来新的晋升机会。二是好用非职务的晋升激励效果。A公司现运行专业技术岗位制度与薪酬一一对应,将绩效考核与非职务晋升(即专业技术岗位晋升)挂钩,灵活运用专业技术岗位晋升,连续两年考核优秀,晋升其专业技术岗位,并列为干部职务晋升的备用人选,强化激励效果。三是灵活应用年功序列制。A公司现有薪酬体系纵向坐标增长为干部职务、专业技术岗位晋升要素,横向坐标增长为职称、考核等,但横向运用较少。将科级干部任职年限引入横向增长要素,设定干部考核合格及以上可每年晋升一档,增强任职年限正向激励作用,激发年长的科级干部活力。

五、结语

世上唯一不变的就是永远在变。人力资源管理工作的对象是人,人本身具有非常大的不确定性,而随着大数据时代的到来,加剧了这一变化,因而任何作用于人的行为都是有时效性的。本文虽然针对A公司科级干部现存的激励问题提出了针对性的措施,有助于A公司的改革发展,并在一定时期内对相关类型的人员激励具有参考价值,但从更长的周期角度看,激励措施要保持长期有效,还需根据变化动态调整。

参考文献:

- [1]李鑫.国企人力资源激励机制的构建研究[J].人力资源管理,2012(11):167-168.
- [2]李永红.转型升级背景下国企薪酬激励机制的优化研究[J].人力资源管理,2017(11):42-43.
- [3]李爽.国企人力资源管理激励机制的优化策略及创新路径探析[J].经济管理,2021(7):150-151.
- [4]刘瑞雪.新经济时代企业人力资源管理方法[J].经济管理,2022(6):133-136.
- [5]苏维钰.企业人力资源管理中薪酬管理的创新策略研究[J].中小企业管理与科技,2022(18):129-131.
- [6]张驰.基于管理心理学下的人力资源管理工作探析[J].企业科技与发展,2018(6):253-254.