

浅谈乡镇事业单位员工激励存在的问题与对策

杨 平

玉林市玉州区大塘镇乡村建设综合服务中心 广西玉林 537000

摘 要: 激励机制的应用有利于提高员工的积极性,在事业单位人力资源管理工作中起到了非常重要的作用。但是,在一些乡镇事业单位的人力资源管理中由于各种因素,激励机制仍不够完善,实践执行不到位,本文针对工作中发现的问题,提出一些建议,希望对激励乡镇事业单位员工机制的完善有所助益。

关键词: 事业单位;员工激励;问题;对策

人力资源管理在事业单位管理中处于核心地位,人力资源是事业单位增强竞争力的首要资源,只有拥有高素质的人才,才能在竞争中立于不败之地。在人力资源管理中,激励机制通过精神激励、薪酬激励、荣誉激励、工作激励等方法,能够实现人力资源的优化配置,提高员工的积极性和工作效率,形成员工与单位的有效互动。事业单位相比企业更稳定,人员流动性小,建立长期有效的激励机制就显得尤为重要。

1 激励机制概述

激励机制是通过特定的方法和管理体系,将职工对单位和工作的承诺最大化的过程,在人力资源管理中发挥着重要作用,通过深入分析激励机制,全面了解其内涵及原则,能够实现事业单位更好的人力资源管理。

1.1 激励机制的内容

激励机制主要包括包括精神激励、薪酬激励、荣誉激励和工作激励。精神激励是一种内在激励,是对员工精神方面的无形激励,通过表扬、授权等激励手段,使得员工活动工作的认同感、成就感、荣誉感,满足员工社会心理的需要;薪酬激励是在公平公正的基础上,通过合理的薪酬设计,制定具有市场竞争力的薪酬标准,提高员工的工作积极性;荣誉激励是将工作成果与晋升、评比结合,通过公开方式承认员工贡献,满足优秀员工自尊的需要,并能够对其他员工形成明显感召力;工作激励是既要充分考虑员工自身的特点,实现人尽其才,又要使工作具有一定的挑战性,能够充分发挥员工的潜力,让职工能够充分参与到管理中来。

1.2 激励机制的策略和原则

激励机制的有效实行,首先,要营造一个公平公正的竞争环境,人人机会均等;其次,激励要有力度,奖罚要分明,并形成激励的合理落差;最后,要注重感化教育,将物质激励和精神激励有机结合,建立以人为本的激励机制。

2 激励机制对于事业单位人力资源管理的重要性

事业单位一般是国家设立的具有一定公益性质的机构,具有服务型 and 公益性的特征,只有建立符合事业单位性质的激励机制,发展和完善人力资源管理,才能保证事业单位的健康稳定发展。

2.1 能够实现事业单位人力资源的优化配置

激励机制的有效运行,能够保证人尽其才,最大限度的发挥员工的才能,通过岗位的层次和种类划分,使得员工的能力能够适应岗位要求,做到能级对应,实现事业单位人力资源的优化配置。

2.2 能够吸引和留住高素质人才

有效的激励机制既有物质激励,也注重精神激励,能够创造宽松和谐的工作环境,在公平公正的竞争环境下,优秀员工更容易能够在竞争中脱颖而出,能够更容易获得认同感、成就感,能够满

足物质上和精神上的双重需要,保证事业单位更好地吸引和留住高素质人才。

2.3 能够调动员工的工作积极性

事业单位的性质决定了其与企业相比在人员流动方面更具稳定性,要想保证员工在长期工作中保持激情,就要采取更加积极有效的措施。有效的激励机制,能够保证员工通过积极工作,获得与市场相适应的薪酬,获得晋升机会,通过表扬、荣誉激励等手段,使员工获得更大的荣誉感和成就感,能够使得员工对自身工作形成更明确的定位,有效调动员工的工作积极性。

3 我国乡镇事业单位员工激励存在的问题

3.1 管理模式落后

人事管理理念是影响人力资源管理效果的重要因素,由于我国特殊的国情和传统的人事管理,导致目前很多乡镇事业单位的管理还是沿用传统的管理方法。而现代的人事管理模式当中新增了很多管理环节,这些环节的增加使得管理更有针对性,目的性,比如薪酬、激烈、培训等,从理论上讲,积极开展对员工的教育培训工作是现代人力资源管理的重要内容,员工观念培养来源于人力资源管理,有着多方面的实践意义。在提高单位核心竞争力的所有措施当中,加强对员工的教育培训逐渐演变为管理战略实施的重要一环。因此,在现代企业的人力资源管理中,如何采取有效的方式,有针对性地开展对单位员工的教育管理,从而最大程度发挥员工潜力,对单位和员工的共同发展有着重要的意义。

3.2 乡镇事业单位管理中对人力资源意识的培养淡薄

在当前激烈的市场竞争环境下,事业单位的改革和发展是非常迅速的,同时,在新的时期,一个单位既面临巨大的挑战,也面临难得的机遇。对于单位而言,要想长久立足,并占据重要的位置,关键是对人才的培养和引进,拥有一支素质高、技术精、能力强、适合现在市场经济发展规律的员工集体。目前,我国乡镇事业单位中人力资源管理意识的培养淡薄,不能充分重视现代人力资源管理的重要性。

3.3 单一采用薪酬方式不科学合理

目前的状况来看,尤其是政府主持型的事业单位,人力资源的配置采取统一标准的薪酬机制。其中会涉及员工学历、职称、工龄以及行政职务等相关信息,员工自己的工作、能力以及担任的责任多少等因素。经过实践证明,如果采取平均的薪酬分配或者依据资历排辈分来算薪资将出现个人贡献于个人薪资水平不匹配的问题。激励机制也将达不到预想的效果。这将成为阻碍事业单位长期滞留在原地,长期不能发展的重要因素。

3.4 考核机制有待进一步健全和完善

事业单位在进行考试时,员工对考核目的不清晰,进而考试将

失去意义。出现这种情况是因为考试是在人事档案管理部门强制要求下开展的,即单位员工年度考核表需归档所以才不得不进行考核,显然在这种被动要求下开展的考试并不能达到预想的效果。对这种状况,甚至有部分少数的事业单位选择填表、写评语的方式来完成考核。上述方法显然严重欠缺科学性,考核工作也将仅仅流于表面而不够深入。例如,领导在开展考核员工活动时,为了维护部门之间的团结,经常会出现“合格”或“优秀”等评价,即使在面对能力不足的员工时依然给出相同的评语,并不会仔细认真去考评,更不能考虑多方面因素,这难免会磨灭员工积极努力的心态。根据当下的事业单位考评现状,日常见到的考评中主要含有以下几点内容,即德、勤、能以及绩和廉,尽管指标数量达标,但在具体统计的过程中能往往过于笼统,印象参与人情世故掺杂过多,考评结果不公正、公平,难以展现考核的真实效果。

3.5 以职称级别为激励基本的做法难以激发激励效果

乡镇事业单位人力资源管理以党政干部管理方法为依据,借用其管理方式,即采用编制化管理方法和职称制度。在人们的观念里,体制内的员工深受官本思想的影响,所在的职务与职称的高低都是个人身份、地位的象征。这就将员工的职业生涯与职务聘任紧密相连起来。但是,编制和定员等硬指标受到限制,大部分员工和工作人员并没有得偿所愿被相关事业单位录取,导致出现“标准坑”数额有限,相对应的“好萝卜”却数量增多的现象。与此同时,依旧有大量的职称评审聘任与岗位职责不匹配的情况存在。

3.6 激励方式单一

在实施激励机制过程中最有效的举措之一是物质奖赏。如定期给员工发奖金,从而激发员工的积极性。但仅仅是依靠单一的奖赏而不关注员工的精神所求,制定的奖赏机制也不能发挥出最大的成效。当下,随着我国社会迅速发展,人们的物质要求渐渐得到满足,从而逐渐追求更高层次的精神追求。

4 我国乡镇事业单位人力资源管理问题的对策

4.1 制定现代人力资源管理模式和理念

现代人力资源管理的理念和内容十分丰富,涉及到人力资源的诸多方面,其主要内容有:人力资源规划和选拔、培训和发展、激励、使用、绩效考核、薪酬管理、安全与福利等方面,人力资源管理始终是围绕着如何充分开发人力资源这一核心目标展开活动。我国乡镇机关单位应该根据单位实际,制定一整套符合乡镇事业单位发展的管理理念和模式,摒弃一些不利于单位发展,传统的,人浮于事的管理模式,真正的让现代人力资源管理的新理念植根于我们的乡镇事业单位中。事业单位要转变传统人力资源管理“工具论”的观念,树立起“以人为本”的人力资源管理理念,尊重员工的个人意愿,将事业单位的利益与员工的利益结合起来。

4.2 激励、绩效综合创新应用

在创新和改进激励模式时,应当立足于旧绩效考核体系,进一步完善绩效考核目标,确保操作流程准确高效。举例而言,事业单位人力资源管理部门设定好考核目标以后,将绩效考核内容张贴公开,同时组织开展培训工作,有利于确保事业单位内部员工对改革内容以及考核流程有清晰地认知。采用该种方式,不仅可以使工作流程更加的规范有序,而且激励考核过程中既要让员工产生公开竞争的意识,又要充分发挥员工的作用。在员工绩效考核过程中,应当分岗位制定针对性机制和措施,基于基本管理理论,准确了解各岗位工作内容和要求,对相关内容的标准予以确定,统一应用激励与绩效手段。

4.3 明确科学化、系统化的绩效考核制度

第一,事业单位应该成立由一把手任组长,办公室负责人任成员的绩效管理考核工作领导小组,全方位、多角度地做好事业单位绩效管理考核的推进工作,要基于不同科室、不同岗位、不同职责来设置绩效管理考评细则。第二,应建立公开的人才聘用信息渠道,让职工在平等工作环境下充分展示自己的才能,激发职工的积极性。第三,保障职工的个人利益,建立团队协作能力和信任关系,这在很大程度上稳固了人力资源,同时督促相互之间的学习,更好的为事业单位服务。第四,制定个体差别激励原则,完善绩效考核制度。激励的目的是为了提高职工工作的积极性。影响工作积极性的主要原因有:领导行为、人际关系、工作性质、个人发展、工作环境和薪酬福利。并且这些影响因素由于事业单位的不同,而产生的主次影响也不同,事业单位要结合自身事业单位文化和事业单位特点,考虑个体差异因素来制定激励制度。譬如,一般20-30岁之间的职工自我主义意识较强,对工作各方面要求较高,因此,其不稳定现象很严重;而30-45岁之间的自身家庭生活稳定,其工作稳定程度也高。

4.4 激励方式丰富多样

一是精神激励。事业单位领导应该要经常深入基层,与员工打成一片,了解员工心声,听取员工意见,解决员工愁苦,对一些工作中遇到困难的,给他们以精神上的鼓励,对生活中遇到的困难的,除在政策允许的范围内给予适当照顾外,

动员大家献爱心,让每一位员工都能轻松、愉快地工作。二是物质激励。事业单位可以设立工作必保奖和创新奖,凡是对单位要求和布置的工作能保质保量完成的,给予必保奖;对通过努力创新获得成果的给予创新奖;对超额完成工作指标的给予超额奖。三是升职激励。事业单位应该建立起一整套科学合理的用人激励制度,所有中层干部全面实施竞争上岗制度,竞争上岗时,同等条件下,给学历高者加分,给工作中做出突出贡献者加分,从而为想干事的人提供机会,为能干事的人提供岗位。四是宣传激励。每当有人获奖或者有好人好事发生时,事业单位可以通过光荣榜等形式来表扬先进,弘扬正气,鞭策后进,进而形成你追我赶的良好氛围。

另外,对于管理人员而言,除了必要的物质激励之外,还要在事业激励上下功夫,开展管理岗位职业生涯设计,使之与单位需求和发展相联系,协调解决管理人员职业发展中的“天花板”等关键问题,最大限度拓展职业通道,激发管理人员自我实现需要。例如,在管理决策中吸纳不同层级管理人员意见建议;管理执行上适度授权,充分调动各级管理人员积极性和主动性。对于专业技术人员而言,物质激励要活、精神激励要精、情感激励要实。专业技术人员事业单位人员结构中占有较大人数比例,要科学分析、有的放矢,通过物质激励、精神激励、情感激励等调动他们的聪明才智,发挥专长,激发价值创造。物质激励要活,就是在确保专业技术人员基本工资福利及基本生活基础上,依法依规加大奖励性绩效工资等活的部分与技术创新、研发推广、经济价值等占比挂钩,让多劳多得、多创多得融入事业单位激励制度中去,体现专业技术人员劳动创造价值。

参考文献:

- [1]王素珍. 浅谈事业单位人力资源管理经济的应用与未来发展[J]. 全国流通经济, 2019(29): 102-103.
- [2]翟香萍. 激励机制在行政事业单位人力资源管理中的运用分析[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2020(12): 23-24.
- [3]王茹. 事业单位人力资源管理激励机制的构建研究[J]. 经济管理文摘, 2021(1): 96-97.