

激励机制在事业单位人力资源管理中的应用探究

■ 陈 伟

(山东省单县医疗保障服务中心, 山东 菏泽, 274300)

激励机制是现代人力资源管理中的重要内容, 事业单位发挥出激励机制的作用, 能够有效调动全体职工的积极性, 促使工作人员的工作效率提升, 实现组织凝聚力与向心力的增强。但是, 事业单位在激励机制实施中还有很多问题, 包括考核机制不完善、奖惩措施落实不到位、薪酬福利不科学等。事业单位要充分认识到激励机制的作用, 在人力资源管理中做好激励措施, 为单位进一步发展夯实人才基础。

一、激励机制在事业单位人力资源管理中的作用

事业单位主要为社会提供卫生、教学和科学等公共服务, 推动现代化经济建设。在市场经济发展过程中, 事业单位需要应对来自多个方面的考验, 因此, 做好人力资源工作就显得尤为重要。当前, 市场上的人才竞争越来越激烈, 事业单位必须不断提高人力资源管理效率, 才能将人力资源效用真正体现出来。人力资源是事业单位的一项重要资源, 科学合理配置人力资源, 能够促进单位的健康稳定发展。激励作为人力资源管理中常用的一种手段, 能够实现管理工作效率的提升, 也是单位提高竞争力的关键。在人力资源管理中采取激励机制, 能够有效调动职工的积极性, 增强职工的岗位责任意识, 让每个职工都能在岗位上履职尽责, 进而提高工作效率, 营造和谐工作氛围。事业单位必须重视激励机制的发展与完善, 从整体上提高组织工作效率, 让内部更加团结, 逐步推动单位发展目标实现。

激励机制的作用主要体现在以下几点。第一, 事业单位在人力资源管理中合理运用激励机制, 能促使内部管理制度更加完善, 让人力资源配置得到优化, 实现职工队伍的发展与壮大。第二, 在实施激励机制的过程中, 全体职工应逐步形成整体意识, 以单位发展目标为自身出发点, 在岗位上主动维护单位整体利益, 为各项管理工作高效进行创造条件。第三, 事业单位合理运用激励机制, 将促使内部团结力与凝聚力提升, 使得职工愿意努力付出实现个人价值, 使其主动为单位发展做出更大

贡献。

二、事业单位激励机制的现状

(一) 精神激励制度有待完善

部分事业单位在实施激励机制的过程中, 存在“重物质、轻精神”的情况, 因此要在职工福利与薪酬待遇上进行统一管理。随着人力资源管理改革速度的加快, 事业单位也应采取绩效考评与人员聘任制度, 注重对职工的物质激励。也有的事业单位采取提高工资、奖金、学习机会等, 激励职工在岗位上高效工作。这样能够一定程度提高职工的工作积极性, 但也容易出现职工归属感不强, 无法有效转变工作态度, 只是为了物质奖励有浅显改变的现象。这样的单位内部缺少“人情味”, 凝聚力也不强单位需要关注精神激励, 让职工精神生活变得丰富, 逐步转变其工作状态。

(二) 工资激励效果不显著

当前国内事业单位重视绩效工作改革, 但是薪酬激励机制的效果不明显。在社会物价上涨与经济发展过程中, 很多事业单位职工的工资不高, 且工资绩效改革不够彻底, 无法调动职工的积极性。此外, 单位的部分岗位职责划分不够明确, 导致竞争择优机制在实行中出现不公平现象, 给绩效考核带来了消极影响。若绩效工资不合理, 不利于开发利用优秀员工。

(三) 激励制度落实不到位

事业单位也会采取绩效考核的方法, 将考核结果与职工升职加薪、奖金发放等相挂钩。然而, 受到事业单位特殊性影响, 绩效考核中还有很多问题。第一, 指标过于单一, 考核中有很多评价性描述, 且可操作性不强, 导致考核结果缺乏实际应用价值。第二, 考核目的流于形式, 主要为完成上级考核任务, 让绩效流于表面, 激励机制配比度很低。

三、激励机制在事业单位人力资源管理中的应用

(一) 完善薪酬福利保障制度

第一, 实行公平薪酬保障制度。在编制体制影响下, 单位经常出现“同工不同酬”问题, 因此需要

对工资福利进行统一,将其直接与职工功绩贡献挂钩,避免因制度因素引发分配不均现象。事业单位要考虑到部分职工任务重、工作量大、强度高的问题,因此需要在福利待遇、保险制度、子女上学等方面对其给予适当倾斜。这样既能够维护职工权益,也能让他们感受到单位的温暖与公平。

第二,规范薪酬增长机制。在职工薪酬待遇上,事业单位要建立连续稳定的增长制度,并使之与经济社会发展相一致。当前,我国很多地方物价增长很快,房价也很高,因此事业单位必须结合经济发展现状形成制度化的工资增长制度,将职工涨薪当成常态化制度进行完善。只有满足职工合理的工资诉求,才能避免其在岗位上出现懈怠的情况。

第三,建立多元化弹性工资制度,体现绩效工资激励效果。事业单位要对工资结构进行优化,实行分类管理的薪酬模式,结合具体岗位职责、性质及工作量,将各职工的工资标准确定下来,这样,既能使职工在岗位上获得多元化收入,也能增强他们的竞争意识,调动其工作积极性。

第四,制定特殊人才专项工资福利方案。事业单位要在固定工资福利制度上寻求突破,变收入瓶颈为自身发展的“助推器”。具体来说,在引进特殊人才的过程中,事业单位要灵活采用协议工资、年薪制、项目工资制等分配方式,并关注其能力水平与预期效益。此外,事业单位要在医疗、住房和保险等内容上为职工提供扶持,这样才能增强对人才的吸引力,并真正做到留住人才、用好人才,有效激发出事业单位各类人才的创新创造活力。

(二)健全职工晋升选拔机制

第一,实行竞争性选拔机制。事业单位一些适合竞争选拔的岗位,不仅要面向社会公开招聘,也要向内部职工公开,采取竞争上岗制度,且选拔条件要保证公开公平,采取民主推荐、组织考察、公开报名与考试等方式,让人才选拔有更广的渠道。事业单位要结合职工的实际贡献程度,在职务晋升上不能“排资论辈”,要为资历浅、年龄小但能力强的人员提供晋升机会。这样,才能够将晋升制度激励作用体现出来,让一些综合素质高、业绩突出的稀缺性人才能够越级晋升,掌握相应管理权限,最后调动单位职工的竞争意识。

第二,拓宽人员晋升渠道,落实分类化人员晋升管理制度。针对事业单位职工数量多、领导岗位少的情况,为了保证大部分人有晋升空间,事业单位要采取岗位人员分类化晋升方式。单位应结合职

工的岗位性质、范围等,合理设置岗位分类,具体包括管理指挥、技术保障等类型,并设置多个职级晋升层级。事业单位要考虑到岗位情况,将职位工作内容、技能与能力标准等内容确定下来,使每个职工对未来职业发展都有清晰规划。此外,事业单位要增加编制内满足条件的干部晋升比例,扩大核定系统级别非领导职务职数,对降职数量设限,对晋升后的人员实行“能上能下”制度,若是出现与岗位不适应或违规违纪等情况,则要采取调离岗位或降职处理,让更多优秀职工有晋升的空间,最大程度发挥其激励作用。

第三,促进人员之间的交流与流动。事业单位之间的人员流动机会并不多,这对职工的工作热情影响很大。若员工存在技能单一、眼界过窄等问题,就将不利于单位的整体发展。对此,事业单位应结合员工与岗位的需求,为职工成长创造新的环境和机会,增加人员交流的频次。事业单位要为上级员工创造下基层挂职锻炼的机会,使之更加了解基层工作。而基层职工应能到上级部门加强业务知识学习,了解国家与当地方针政策,形成全局观念,并逐步养成务实肯干的作风。事业单位应采取此方法,以避免职工长期在某个岗位上工作。“轮岗制”能够促使职工获得各方面的发展,获得更多自我提升机会,并从整体上加深对组织业务的认识实现个人价值。

(三)优化单位绩效考核方法

第一,完善绩效考核制度。事业单位应通过实行职位分类考核制度,从职位分类原则出发,不断对“德、能、勤、绩、廉”等考核内容进行完善,并结合岗位性质与工作难易程度、责任大小和技术含量等,确定考核等级层次,确保相同人员与雷同职位在考核难度上保持一致,而使不同层次与类别职位人员的考核难度有差异性。事业单位要形成多元考核体系,采取上级评级与民主测评相结合、谈话法、成果评价法等方法,全面多元地评价考核对象,且考核结果必须真实有效。事业单位要将日常考核与年度考核、定量考核与定性考核相结合,既要评估职工的工作态度与作风,也要对具体工作量进行量化,发挥考核的激励作用。

第二,实行绩效考核反馈机制。有时,事业单位绩效考核结束后没有及时客观地作出反馈,这样就无法有效纠正个人或组织存在的不足,导致很多问题长期堆积加深了矛盾。对此,事业单位要严格执行业绩考核反馈机制,让考评对象及时了解考核

结果,并以此进行反思与自省,并结合其中的不足制定科学得整改方案,在今后不断提高工作效率。事业单位必须及时跟踪监督,制订绩效考核档案,将职工整改计划收集整理起来,并督促其实施。

第三,充分运用绩效考核结果。个别事业单位不重视对绩效考核结果的运用,因此无法达到激励职工努力工作的目的,甚至严重打击了职工的积极性,影响了组织整体效率。现在,事业单位要发挥考核导向作用,激励职工比照考核标准,逐步拉开职工层次,体现奖勤罚懒的效果。这样能够促使职工改进工作作风,消除负面情绪,主动做好岗位工作,并加强个人修养锻炼。绩效考核结果还要与职工奖惩、薪酬待遇、职位晋升等挂钩,与职工教育培训、职业发展和工作调动相联系,使职工有较强的紧迫感与危机感。事业单位要优先考虑优秀员工,并对不满足相关要求的员工进行警示,将职工的最大能量发挥出来。

(四)实行公平多元奖惩措施

第一,奖惩制度必须公平公正。事业单位应在奖惩方面做到人人平等,避免人员心理出现不平衡。事业单位要结合客观事实,按照优先评优程序与标准,从职工的功绩、日常表现和工作态度出发,保证评优的公平、公正与公开,防止出现贿赂奖、人情奖等情况。

第二,采取多元化奖励机制。事业单位要结合职工具体贡献,设置多元化奖励机制,并对奖励种类与渠道进行拓展,转变奖励方式,使员工可根据自身情况,自主选择外出培训、改善住房和出外疗养等奖励。对于日常工作或特殊工作任务,事业单位应结合其种类设置专门的奖励项目。

第三,注重荣誉激励。事业单位采取荣誉激励方法时,需要将工作成绩与个人晋升、评选评优等结合起来,促使更多人参与到比拼赶超中。荣誉激励是对个人成就的肯定,能够让单位职工有努力方向与赶超目标,并在职工群体产生较强吸引力与影响力,能够将职工内心动力激发出来。

第四,将正面激励与负面激励结合起来。事业单位职工只有出现违规违纪行为才会面临惩处,其他时候很少有严厉惩罚,这样会让职工出现得过且过的心态,不愿意去管事和担事。长期下来,职工担当责任的意识将变得非常薄弱,缺乏积极性与主动性,创新突破思想意识不强,为单位发展带来了不利影响。事业单位要注重激励措施的运用,增强职工的战斗力和自信心,既要给职工容错空间,也

要鼓励职工努力认真干事,不必过于担心制度的惩罚。

(五)建立科学有效培训体系

第一,增加职工培训投入,并丰富培训内容与形式。事业单位要为职工创造更多学习培训机会,提高其知识更新能力,使之掌握多方面业务知识。事业单位要充分了解所有职工培训学习需求,征询职工相关意见与建议,将具体培训学习任务确定下来。事业单位要在培训时间、人数、内容、费用和成效上进行合理安排。事业单位要让培训者可以根据自身兴趣爱好、岗位要求选择相应培训内容,将他们的积极性充分调动起来。此外,事业单位也要采取网络线上学习等方式,并结合职工实际需求,分类分组学习,具体采取脱产、面授、挂职锻炼、学历和调研等培训方法,在教学方法方面则包括案例教学法、模拟教学法、现场观摩法和理论教育小组学习等。

第二,加大培训学习评价考核力度。事业单位要制订干部培训考核制度,将培训考核内容、标准、方法、结果运用和奖惩措施等确定下来。事业单位要完善考核内容与评价指标,对职工学习态度、表现、理论知识与专业技能掌握情况、作风养成等进行重点考核。事业单位采取学分登记、跟踪培训等考核方法,可以更好地了解培训工作效果。事业单位可利用培训教育电子档案,及时跟进培训进度、质量与效果等。事业单位要重视对职工考核结果的登记,并将之纳入人事档案。培训教育结果也是人才选拔任用的依据,与干部评价、考核定级、评先评优和职务晋升等直接挂钩。

四、结语

总之,我国经济发展与社会进步,对事业单位人力资源管理有了新的要求。但是,当前事业单位人力资源管理工作中还有很多问题,导致人才流失现象严重。事业单位要推动人力资源管理向着人性化、全面化、智能化和个性化方向发展,尤其是在人力资源管理中发挥出激励机制的作用,最大限度地调动人才的积极性与主动性,增强对各类人才的吸引力,为事业单位的未来发展创造更好条件。

【作者简介】陈伟(1984—),女,山东菏泽人,本科,经济师,山东省单县医疗保障服务中心,研究方向为人力资源管理