

绩效管理在事业单位人力资源管理中的作用探究

申彩丽

(安泽县妇幼计生服务中心,山西 安泽 042500)

摘要: 事业单位承担着为社会提供公共服务和公共产品的重要职能,而有效的人力资源管理能够确保公共服务和公共产品的质量。因此,加强对事业单位的人力资源管理具有非常重要的作用。绩效管理是人力资源管理制度的一个重要组成部分,可以有效发挥激励作用,调动事业单位工作人员的积极性和主动性。随着事业单位改革的不断深入,事业单位人力资源管理也逐渐市场化。但是从目前来看,还存在一系列的问题。文章对绩效管理的概念进行了阐述,并分析了事业单位绩效管理中存在的问题,提出了针对性的策略。希望文章的研究能够让绩效管理发挥更好的作用。

关键词: 事业单位;绩效管理;问题;策略

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.27.0043

事业单位为我们的日常生活提供了更多的公共产品,其涉及的领域包括科、教、文、卫等多个方面。而随着社会不断进步,事业单位的市场改革也取得了很大的成就。随着改革的不断深入,事业单位以往“铁饭碗”的职业观念被打破,因此事业单位的工作人员应该积极拥抱竞争意识,努力提升自身的专业能力和职业道德水平。绩效管理是人力资源管理的重要内容,事业单位的绩效管理改革能够提升人力资源管理的水平。总而言之,在事业单位改革的背景下,探讨绩效管理的概念和作用是非常重要的。

1 绩效管理简介

1.1 绩效管理的概念

绩效管理的概念最早源于西方。自20世纪80年代以来,绩效管理的研究越发丰富。很多学者对绩效管理的概念进行了研究,但是由于研究角度的不同,至今还没有达成共识。有学者认为绩效管理指的是管理者和员工之间通过双向的沟通,就组织的目标和达成目标的手段形成统一认识的过程。这个过程有利于调动员工的主动性和积极性,从而发挥员工的主观能动性作用,取得良好的成绩^[1]。

有学者将绩效管理分成四个层次,这四个层次分别是计划、管理、考核和奖励。计划指的是管理者和员工形成关于绩效考核标准的一致计划,这是绩效管理的前提条件。绩效管理是绩效实施环节,是对员工的各种行为进行规范的活动。而绩效考核指的是对员工最终的工作成绩进行考核的过程,并以考核的结果为依据确定员工是否完成了考核计划。考核奖励是绩效管理的最后一个环节,管理者会根据考核的结果对员工进行奖励或者惩罚。

1.2 绩效管理的主要工具

从当前的实际情况来看,很多学者对绩效管理的主要工具进行了研究,概括来讲,主要包含以下几种绩效管理方法。

360度绩效考核法。这种考核方法强调了考核主体的广度。在考核中,经常由员工本人、领导、同事、下级、客户等人担当考核者,从多个角度,对员工进行360度的全方位评价,并且建立了一个通畅的反馈程序。员工可以知晓考核结果,明白自身存在的优缺点,从而促使员工改正缺点,发扬优点,提高工作成绩。

关键绩效指标法。这种方法更加倾向于对员工进行定量评价。关键绩效指标法将绩效评估简化为对几个关键指标的评价,这种方法所选取的指标具有具体性、可衡量性、可实现性和

时效性等相关特点。关键绩效指标法在国内的事业单位和企业中得到了非常广泛地应用。

平衡计分卡法。平衡计分卡法强调从多个维度来衡量员工的绩效,这些维度分别是财务、客户、流程、学习发展四个方面。这种方法一方面引入了财务指标,而另外一方面对促进组织发展所必备的客户、流程和学习等方面的指标进行了引入。平衡计分卡将所有的指标进行量化,从四个主要层面进行考核,非常有利于组织的长远发展^[2]。此外,平衡计分卡法非常方便对于公共管理的绩效评价。

2 绩效管理对事业单位人力资源管理的作用

2.1 有利于发挥员工的主观能动性,提升工作质量

绩效管理的重要内容之一是要对组织所取得的经济收益进行分配。合理分配是激励机制的一种体现。只有建立有效的分配机制,才能让员工受到物质和精神方面的刺激,从而让企业的制度起到良好的激励作用。这种分配所产生的激励作用不仅在企业组织中适用,也同样适用于事业单位组织。长期以来,事业单位的岗位活力不足,员工缺乏竞争意识和危机感,如果能够加强对事业单位员工的绩效管理,那么就能实现对员工工作成绩的有效考核。这样就能在单位内部贯彻“多劳多得,按劳分配”的原则。在这种模式下,很多事业单位的员工都不得不积极提升自身的工作质量。

2.2 体现岗位变动的公平公正

个别事业单位工作人员的岗位工作能力严重不足,经常出现能力不能够适应岗位需求的状况。如果能够加强对事业单位的绩效管理工作,贯彻“能者上,庸者下”的岗位理念,就可以极大地提升组织的工作效率,杜绝岗位调动中的人情化操作,彰显出公平公正的理念。绩效管理考核采用了定性和定量评价方法相结合的方式,其中定量评价方法所占的比重更大,因此,所得到的考核结果具有更强的客观性和准确性。而绩效考核的结果是岗位调动的重要依据。

2.3 提高员工的岗位胜任能力

绩效管理从本质上来讲是对员工工作能力和综合素质的一种考核。考核的结果也反映了员工的综合能力状况,因此对于员工而言,考核的结果能让其找到自身存在的能力缺陷,从而采取针对性的提升策略。而另外一方面,绩效考核也为领导提供了员工的能力情况表。领导秉持着“为员工负责,为组织负责”的原则,会积极引导和培训员工,以提升他们的综合素质和岗位适应能力。因此,在这两方面综合作用下,员工都会积极提

升自身的岗位胜任力和综合素质。

3 绩效管理在事业单位人力资源管理中存在的问题

3.1 思想认识存在误区

很多事业单位的管理层对绩效管理的认识还存在一定的误区,将绩效考核等同于绩效管理。同时也并不重视绩效管理工作,存在着大量的人情化考核行为。从绩效管理和绩效考核的关系而言,绩效考核只是绩效管理的重要内容。一旦认为绩效考核是绩效管理的全部内容,就会忽视绩效管理的其他环节,这样就难以起到应有的激励作用,会阻碍目标的实现。其次,管理层对绩效管理的重视程度还不够。很多管理层认为绩效管理就是对员工的工作效果进行评定,为调整员工的薪资待遇提供依据。但是,有关后续的员工反馈环节,员工培训环节都没有得到领导的重视^[9]。

3.2 绩效管理的激励功能发挥不足

绩效管理的重要目标之一就是调动员工工作的积极性,从而更加有效地实现组织目标,因此绩效管理工作可以起到良好的激励作用。从需求层次理论来看,事业单位的不同员工面临着差异性的需求,管理层应该根据员工的需要,为员工配置不同水平的工作。而通过有效的绩效管理,可以对员工的工作能力和工作态度进行有效的评定,从而为调整其工作岗位和薪资待遇提供依据。从实际情况看,管理层在调动工作岗位,调整工资待遇时,并没有将绩效管理的结果当成主要考虑因素。因此,绩效管理并没有起到应有的激励作用。

3.3 考核程序形式化,内容不具体

事业单位的考核内容和企业有所不同。相比于企业,事业单位考核得更加全面,要求考核员工的德、能、勤、绩、廉五个方面。虽然考核的要求比较全面,但是这五个方面都缺乏比较具体的考核指标。因此很多考核者都不明白考核的具体标准是什么,在考核中往往存在定性评价的方法。而这种方法由于缺乏客观数量指标,导致评价的结果缺乏可信度和真实性。此外,考核中的形式化比较严重。事业单位的考核实行领导和群众相结合的考核方法,从考核的时间来看,又分为定期考核和不定期考核。定期考核主要集中在季末和年末,而平时考核的时间都不确定,通常会由领导拍板决定。很多领导比较重视年度考核而对日常考核和季度考核则比较忽视。因此,日常考核和季度考核的形式化存在。

3.4 绩效管理缺乏有效的反馈

绩效考核的结果出来以后,并不意味着绩效管理的工作就结束了。反馈环节是绩效管理的一个重要环节,其目的是将考核的结果呈现给管理者和员工。让员工就考核的结果以及自身存在的问题进行反馈。这种反馈能够实现员工和考核者之间的双向沟通。但是在事业单位的考核工作中,往往不能够实现员工的有效反馈。一方面,考核者忽视了和考核结果不理想的员工之间的沟通。而另外一方面,领导者和员工进行沟通的时候忽视了沟通的方式和时机,导致沟通的效果不能尽如人意,甚至起到了负向的作用。如果员工对考核结果的不满不能够得到及时解决,那么这种情绪会严重影响工作的正常开展。因此,有效的反馈对绩效管理而言非常重要。

4 有效发挥事业单位绩效管理作用的策略

4.1 转变绩效管理的理念

事业单位的管理改革正在如火如荼地进行着。在这种背景下,事业单位应该感受到严重的危机感,改变传统的管理模式,进行市场化的改革。让事业单位的管理充满活力,在以往的绩

效管理中,事业单位没有认真意识到绩效管理的真正意义,使得绩效管理流于形式。首先,要转变管理层的认识,让领导认识到绩效管理在实现单位组织目标方面的重要作用。另一方面,要让绩效管理的观念得到广大员工的认同,这样才能够让绩效管理在单位内部顺利推行。同时也能帮助员工提升自己从而促进工作效率的提升和组织目标的实现。

4.2 加强员工的沟通

绩效管理贯穿在事业单位管理的每一个环节。因此,在绩效管理的过程中,管理层应该积极和员工沟通。在员工的绩效考核目标确定之前,应当和员工共同商讨确定考核的目标。在考核目标确定以后,管理层应该为员工完成考核目标提供一定的帮助。对于一些在工作中偏离方向的员工,管理层应该积极引导,使他们重新回到正确的轨道上来。这样一方面,提高了员工的执行力,另一方面,增强了员工对单位的归属感。

4.3 优化绩效考核评估体系

绩效考核是绩效管理的中心环节。因此事业单位在进行计划绩效考核时,应该优化考核方法,改变传统的定性考核方法,引入科学的定量评价方法。根据岗位的不同,确定差异化的评价指标。同时在考核的时间上要更加注重日常考核,因为日常的考核能时刻起到监督作用。在考核的主体上,要实行领导、同事、下级和员工相结合的考核方式。同时,要将考核的结果作为岗位调动和薪资待遇调整的重要依据,真正做到奖优罚劣^[4]。

4.4 完善绩效反馈制度

绩效反馈是绩效管理的最后环节。其在绩效管理中起到了非常重要的作用。绩效反馈实现了管理层和员工之间的双向沟通。员工能对考核的结果发表意见,同时也能够对自身存在的缺点进行分析。在管理层和员工之间的沟通中,员工认识到了管理层对自身的预期,同时双方之间能够共同探讨完成绩效目标的方法,从而制定针对性的解决策略,为完成下一阶段的考核目标做准备。

5 结束语

事业单位是为社会提供公共产品和服务的重要组织。在事业单位改革的大背景下,事业单位应该加强人力资源管理、优化绩效管理制度、加强对员工的考核。从目前的实际情况来看,事业单位在绩效管理方面还存在一定的问题。文章总结了这些问题,并提出了针对性的策略。期望能够有效的发挥绩效管理在事业单位人力资源管理中的作用。

参考文献

- [1]陈伟.行政事业单位全面实施预算绩效管理的难点与对策[J].财会学习,2019(21):70-71.
- [2]李松晓.大数据背景下事业单位人力资源绩效管理创新策略探究[J].河北企业,2019(04):124-125.
- [3]刘俊勇,杨超,李鹤尊,熊毅.基于平衡计分卡的行政事业单位预算绩效管理评价研究——来自中国气象局的经验启示[J].财务研究,2018(01):55-63.
- [4]赵晨,高中华.事业单位绩效管理实践的有效性:基于组织公平理论的追踪研究[J].预测,2016,35(01):14-21.