

S市行政综合服务中心窗口服务质量提升策略研究

裴 丽

(三河市洵阳西街道办事处,河北 三河 065200)

摘要:窗口单位是党和政府联系群众的桥梁和纽带,是落实各项民生政策、办理各项审批手续的前沿阵地。改革开放后,我国政府逐渐由管理型政府转向服务型政府,而窗口单位工作人员正是构建服务型政府的主力军,是国家方针和政策的践行者,其工作的积极性和主动性直接关系到民生政策的落实和政府在民众心中的形象。因此,从人员激励机制角度探究窗口服务质量提升策略,对挖掘人员潜能,调动工作积极性,提高窗口效率,推进服务型政府建设具有重要意义。本文以S市综合行政服务中心为例,研究分析窗口工作现状、现有人员激励机制存在的问题、分析问题产生的原因,依托窗口人员对各种激励需求的调查数据,结合窗口人员岗位特点,创新人员激励举措,进一步提升窗口服务质量,达到个人追求与窗口建设目标和谐统一、互相促进。

关键词:窗口服务;质量提升;策略研究

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.29.045

窗口是代表政府形象,直接与群众面对面接触的桥梁和纽带,是办理各项审批手续和落实各项民生政策的最前沿。改革开放后,我国政府逐渐由管理型政府转向服务型政府,而窗口单位工作人员正是构建服务型政府的主力军,是国家方针和政策的践行者,其工作的积极性和主动性直接关系到民生政策的落实和政府在民众心中的形象。但同时,行政综合服务中心在人力资源管理方面存在着一些问题,窗口单位工作人员的双重管理、职业倦怠思想、激励措施滞后以及带来的负面溢出效应严重影响了窗口服务质量的提升。因此,构建一套符合窗口单位人员岗位特点的激励机制,对挖掘人员潜能,调动工作积极性,提高窗口效率,推进服务型政府建设具有重要意义。

1 增强行政综合服务中心窗口人员服务质量的现实意义

机构改革后,街道行政综合服务中心挂牌成立,负责辖区内的统计工作,配合做好国家规定的周期性普查工作,主要包括涉军事务、卫生健康、民生保障等窗口,根据法律法规和省政府授权,承担行政审批服务工作,协助做好城乡建设审核转报事项,承接县级部门向街道赋权下放事项以及其他进驻办理的事项。笔者从事退役军人服务工作,窗口服务的工作环境为研究创造了便利条件,通过调查问卷,深入走访调研和座谈,结合本人的亲身经历,充分了解和分析当下窗口人员服务现状,调查不同人群的差异化需求,从人力资源管理的角度,构建一套行之有效的激励机制,从而提升窗口工作人员的能力,提高窗口服务质量,树立服务型政府的良好形象。

2 S市行政综合服务中心窗口服务存在的问题分析

S市行政综合服务中心是服务群众的最前沿,是机构改革的“最后一公里”。在机构改革的背景下,行政综合服务中心虽然在街道挂牌成立,窗口工作人员均配备完成,但是窗口管理尤其是窗口服务人员管理依然存在着诸多问题,例如法律定位不明确、管理权限和职责不到位、人员结构复杂、多头管理、“同工不同酬”“同工不同身份”给工作人员能力提升造成了困难,研究的开展也具有一定难度。

2.1 窗口服务人员工作积极性不高

窗口人员在承办业务的过程中缺少浓厚的服务意识,一般也只是被动应付,很少积极主动地询问。群众在咨询和办理业务时,一些工作人员服务态度不热情,回答居民问题机械冷漠,导致群众对窗口服务不满意。此外,个别窗口办事效率不高,有重复办理和办理时间过长的情况出现。

2.2 窗口服务人员业务能力和个人素质参差不齐

S市行政综合服务中心窗口人员是由原来各科室相关人员组成,也有一些新进人员和外派人员,机构改革后,原工作人员只参与过一次集中业务培训,后进人员几乎还是新手,未参与过任何形式的培训,平时也没有深入钻研学习,对业务熟练程度不够,有时候遇到群众提问,还需要现查政策文件或咨询上级部门,导致为群众办事失去效率。此外,一些窗口人员对一些业务性工作分不清轻重缓急,工作中出现混乱局面,造成群众满意度降低。

2.3 窗口人员配置僵化

S市行政综合服务中心每个窗口办理的业务种类不同,都有着极其专业的性质,窗口人员都有固定的分工,不会轻易调整工作岗位。此外,窗口人员数量有限,每个窗口需要长期有人在岗,包括中午和节假日,一旦出现人员不在岗的情况,很难有人员能够及时补上,即便有临时人员及时补岗,也会由于业务不熟悉造成群众再跑一趟的局面。

2.4 岗位吸引力不足

窗口岗位不仅在时间上有所限制,在工作态度和工作标准上也要求比较严格,但是在工作成就感上往往偏低,很难有认同感,也很少能展现自己的才能。根据调查问卷显示,部分人员工作积极性较低,离开大厅的意愿明显,表示即便在自己的岗位上踏实努力工作,也很难有肯定和赞许,从而在一定程度上打击了工作的积极性。

3 S市行政综合服务中心窗口人员管理存在问题的原因分析

3.1 人员结构的复杂性

S市行政综合服务中心窗口人员身份属性主要由事业编制人员、劳务派遣人员和外派人员组成,他们的学历层次、政治面貌、薪酬待遇、晋升空间和人员素质都有着明显的差距。这种差异化也就造成了面对同种工作压力时候,不同身份属性人员产生不同的耐抗压力水平,尤其对于薪金不高、前途渺茫的工作人员更容易产生消极怠工情绪,工作热情和工作积极性急速下降,在工作中容易出现服务不到位,责任意识淡薄的情况,甚至产生离岗的想法。此外,身份的差异对于人力资源管理也产生了很大的难度,在公平性权衡和调动积极性方面极具挑战性。

3.2 工作性质的单一性和重复性

窗口服务工作具有其特殊性,首先在工作时间上,群众办理业务时间比较集中,每个窗口只有1-2人接待,工作人员需

要在有限的时间内既要解答群众的业务咨询,也要及时提交材料进行审核、受理,还要随时接听群众电话,人员得不到合理调配,工作强度和压力就会剧增,很难保持良好的精神风貌和工作态度,甚至产生消极厌倦情绪。此外,窗口服务工作具有业务重复性,工作机械性强,员工日复一日、年复一年在工作岗位上干着同样的业务,走着同样的流程,重复的工作环境造成员工没有新鲜感和挑战性,甚至对待工作开始麻木,没有思考,出现情绪低落、工作热情消退等情况。

3.3 工作环境压力大

首先,窗口对工作人员的纪律要求比较严,尤其在有纪律检查和明察暗访的时候,窗口部门更要高度认真负责,由此压力要大于其他工作人员。其次,岗位晋升空间狭窄。窗口对工作人员的能力要求不是特别高,没有更多的机会让他们施展才能,造成窗口工作人员容易被领导忽略。此外,办公环境拥堵不畅,S市行政综合服务中心办公面积有限,办公环境比较简陋,每个窗口配备2人根本坐不下,窗口人员除了自己的座位,几乎没有别的可以休息和缓解压力的场所,长期的环境压力也让窗口人员倍感不适。

3.4 人员管理机制不健全

首先,考核指标不明确,没有对窗口涉及的职责和权限进行明确权衡和量化管理,从而不能形成有效的激励措施。此外,每年一次的考核存在走形式的问题。考核目的是鼓励先进,激励后进,但有些考核却“变了味”,形式上“走过场”,内容上“敷衍了事”,组织考核也只是为了应付上级检查,考核结果也没有实质性的作用,导致有些人员对考核漠不关心,随意敷衍了事。考核还存在“好人化”现象,怕考核结果公布得罪同事和领导,考核评价无差异对比,这些都让考核结果变得没有意义。

4 S市行政综合服务中心窗口人员管理优化策略

通过对S市行政综合服务中心窗口人员服务管理存在的问题和产生问题的原因分析,需要建立完善的人员激励机制,从而促进窗口服务质量得到有效提升。

4.1 建立科学有效的考核机制

一套科学、合理、有效的考核机制对于考察员工的工作绩效起着至关重要的作用,有些年度考核指标单一、方式僵化且流于形式,根本起不到激励的作用。改变此种状态,首先要规范考核指标,从定量和定性两个角度合理配置指标,强化约束性指标。其次创新考核方式,采取积分制的方式,将平时的各种工作情况纳入加分减分项,让考核标准更加全面有效。

4.2 积极拓宽晋升渠道

窗口人员面临着晋升难甚至根本没有晋升空间的局面,尤其对于劳务派遣人员来说,同工不同酬极大影响着他们工作的积极性。因此,应多角度提供激励机制,并将事业编制人员和劳务派遣人员等同考虑,采取积分制,从平时的工作表现、在岗时间、群众反馈、工作业绩等方面中累计加分,设置窗口之星、全勤之星、服务之星等荣誉,加以精神和物质奖励。此外,引入窗口竞争机制,营造比学赶超的工作氛围,从而提升窗口人员的学习动力。最后,下放权利给一些岗位上业务能力强,综合素质高,责任感强的人自主管理,增强其获得感和归属感,从而促进窗口服务工作进一步提升。

4.3 创新管理服务理念

坚持以人为本的管理理念,营造积极向上,团结一致的工作氛围,发扬优秀的团队精神,确保窗口工作平稳有序的推进。根据马斯洛的需求层次理论,通过了解不同员工的差异化需求,采

取不同的激励措施。一般来说,员工的生理需求和安全需求都会得到满足,对于员工的社交需求则属于比较高级的需求,需要单位提供平台,开展各类友谊赛和集体聚会,促进同事间交往,营造和谐的人际环境。对于有尊重需求的人来说,自我价值的实现和领导的认可更为重要,单位领导应对工作成绩突出的员工进行公开表扬或给与奖励,肯定成绩,促进其更好发展。

4.4 建立切实有效的培训体系

启动窗口服务人员业务和素质提升工程,在不影响日常工作的前提下,采取错峰培训,将政治理论知识、业务知识纳入学习计划,边工作边学习,并将所学再应用到工作中,做到学有所用,切实提升职业素质、工作能力和业务水平。其次,对窗口人员进行具体的职责分工,在明确工作内容和岗位责任的基础上,建立并实施ABC岗位工作制度,每个岗位设置三人,相互顶岗或互为备岗,人员之间相互传授岗位业务知识、操作规程,也可采取集中学习和单独指导的方式提高业务能力。此外,由于窗口服务的特殊性,重复的业务工作容易让人产生易爆易怒的情绪,如果得不到及时有效的排解,不仅影响身心健康,对工作也会造成影响。因此,制定心理建设方案,组织开展心理健康建设活动很有必要。通过调查问卷、小测试、座谈的方式了解员工的内心想法,为他们纾解烦恼,提高心理素质。单位还可以定期团建,为员工提供轻松愉悦的文娱活动,舒缓工作压力,营造和谐快乐的工作环境。

5 结束语

本文通过研究和分析得知,构建一套行之有效的人员激励措施是推动人力资源管理的有效手段,更是提升窗口服务质量的重要途径。本文从完善考核机制、拓宽晋升渠道、创新管理服务理念和建立切实有效的培训体系四个方面,坚持以人为本的管理理念,探究构建人员激励措施的优化策略,对提升窗口人员工作积极性和提高窗口服务质量具有重要意义。

参考文献

- [1]刘熙瑞,钱冰.当前我国行政服务中心建设的问题与对策[J].国家行政学院学报,2006(03):44-47.
- [2]胡美菊.浅谈Z市行政服务中心人力资源管理存在问题与对策[J].长沙铁道学院学报(社会科学版),2014,15(02):13-14.
- [3]肖海明.沈阳市D区工商系统窗口服务存在问题及对策研究[D].沈阳师范大学,2016.
- [4]刘炜民.县级行政服务中心运行中的问题与对策研究[J].中国市场,2017(20):124-125.

作者简介:裴丽,女,汉族,河北三河人,单位:三河市洵阳西街道办事处,研究方向:人力资源管理。