

事业单位薪酬管理存在的问题及对策

于 泳

(崂山区教育体育局,山东 青岛 266100)

摘要:现阶段,我国市场经济正处于由高速发展向高质量发展的过渡阶段,为了适应经济发展趋势,政府对事业单位进行了机构改革,事业单位运行发展迎来了新的发展机遇和挑战。人力资源管理是事业单位管理体系不可缺少的重要组成部分之一,而薪酬管理又是现代化人力资源管理的核心环节,事业单位必须提高对薪酬管理的重视程度,正确认识加强薪酬管理对本单位发展的重要性,为单位提高整体管理质量实现长效发展奠定基础。目前,事业单位在薪酬管理中仍旧存在一定问题,职工工作积极性不足,制约着单位发展和稳定运行。基于此,以薪酬管理为主题展开分析研究,对事业单位发展而言有着不容忽视的重要作用和机制。所以,本文以薪酬管理为研究主题,探究事业单位在实际工作中存在的问题,并分析造成这些问题产生的原因,在此基础上提出相应的解决方案和建议,以期对事业单位提高薪酬管理水平、充分发挥薪酬管理的优势作用有所借鉴和参考。

关键词:事业单位;薪酬管理;问题;对策

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.17.037

1 引言

加强薪酬管理,提高薪酬管理水平,有利于事业单位充分调动职工工作的积极性和主观能动性,是单位提高整体工作效率和质量的有效手段之一。在深化改革背景下,传统薪酬管理模式的弊端和缺陷愈发凸显,已经不能完全满足单位实际发展需求,甚至会使得单位陷入发展瓶颈。因此,事业单位应顺应时代发展潮流,结合内外部发展环境,建立健全薪酬管理体系,助力单位稳定健康发展。

2 薪酬管理概述

2.1 概念

薪酬管理是指企事业单位在运行发展的过程中,基于职工(员工)的工作能力以及对企事业单位发展所作出的贡献,对支付给职工(员工)的薪酬标准、发放措施、岗位评估等多方面合理进行调整与优化。事业单位的薪酬管理主要有三大功能:一是保障功能,即为单位稳健运行提供保障,满足职工再生产的需求;二是激励功能,即通过薪酬管理进一步提升职工的主观能动性,为单位提升整体工作效率奠定基础;三是社会信号功能,即单位可以通过薪酬水平向社会传递相关信息,增强职工的归属感和成就感。

2.2 内容、原则

2.2.1 内容

薪酬管理主要包含三方面内容:第一,薪酬体系管理。薪酬体系包含多方面内容,比如基本工资、绩效工资、职工的个人发展、工作成就、福利待遇等,事业单位的先后体系主要包含三方面内容,一是基本工资,二是津贴,三是福利待遇,加强薪酬体系管理,完善薪酬管理体系,既有利于单位进一步优化和调整自身运行管理体系,增强整体服务水平,又有利于单位提高人力资源管理水平,为单位稳健发展提供保障;第二,薪酬结构管理。一般来讲,薪酬结构由两部

分组成,一部分是固定薪酬,如职工的岗位工资、基本工资等;另一部分是浮动薪酬,比如绩效工资、奖金等。常见的薪酬结构主要有以下三种:一是弹性薪酬,二是稳定薪酬,三是调和性薪酬;第三,薪酬制度管理。作为单位薪酬管理的核心,薪酬制度管理会涉及到单位薪酬管理的各个环节,比如制定基本薪酬机制、设置薪酬考核标准、确定薪酬支付方式等。

2.2.2 原则

事业单位在设计薪酬管理的过程中必须遵循以下原则:第一,按劳分配原则。在事业单位原有的管理体制下,存在“大锅饭”心理,这无疑弱化了薪酬的激励作用。在运行过程中,企业在管理的过程中更侧重于发挥薪酬的激励作用,而事业单位较为看重职工资历,工作资历较老的职工更容易获得升迁机会,在升迁的同时工资也会随之提升,长此以往,无疑会挫伤职工的工作积极性,尤其是新入职职工。所以,事业单位必须积极改革原有制度体系,坚持按劳分配原则;第二,以岗位工资为薪酬管理导向。事业单位属于体制型管理,在实施薪酬管理的过程中,必须基于职工的岗位工资,按照职工学历和专业技能的实际水平,合理安排岗位;第三,公平性原则。事业单位必须在遵循公平性原则的基础上实施薪酬管理,只有这样才能够更好地调动职工工作积极性,增强自身对高素质人才的吸引力。对内,事业单位应综合考虑岗位结构的合理性以及方位的重要性。对外,必须了解当地实际经济发展水平,明确同行业相同岗位的薪酬水平,从而有依据的向职工提供相应的薪酬待遇;第四,非固定薪酬比例确定。在深化改革背景下,事业单位在落实薪酬管理的过程中,不仅需要注重固定薪酬,也需要提高对非固定薪酬的重视程度;第五,分类管理。事业单位的性质和运行规模存在一定的差异性,各事业单位必须基于自身实

际情况进行分类管理,以便于进一步提高单位管理水平和质量。

3 事业单位薪酬管理中存在的问题及原因

3.1 问题

3.1.1 薪酬结构不够科学

从当前实际情况来看,大多数事业单位的薪酬结构由以下三部分构成:一是基本工资,二是绩效工资,三是津贴补助,且其与工作绩效、岗位级别、职称和工作时间等有着密切联系。从表面上来看,上述薪酬结构综合考量了职工的多方面因素,但在实际执行过程中,却存在着一定问题。第一,部分事业单位为了省时省力,选择“平均薪酬”,尤其是在发放绩效工资时,平均薪酬方式的使用不仅不能充分体现薪酬结构各组成部分之间的关联性和地位,又不能综合考虑职工的多方面因素,如实际工作情况、工作技能等;第二,在部分事业单位内,职工的基本工资和津贴补助与其实际的工作内容、职称等尚未实现一一对应,导致一些工作任务困难且需要耗费大量时间和精力在工作岗位上的职工,实际获取的基本工资,相比较于其他人而言,会相对较低。这无疑违背了“按劳分配”原则,职工认为“干与不干一个样、干多干少一个样”,长此以往,势必会影响职工的工作积极性。除此以外,部分事业单位尚未建立完善的晋升机制,职工晋升缓慢,与之相对应的,补贴福利也会相对较少,这既不利于单位在内部营造良好的工作环境,又极易致使人才流失问题进一步加剧,对单位发展造成不容忽视的影响。

3.1.2 绩效制度不完善

在职工综合工资中,绩效工资是极其重要的组成部分,事业单位必须建立健全绩效管理制度,以便于更好的调动职工工作热情。但从当前实际情况来看,部分事业单位尚未建立完善的绩效制度,部分事业单位建立的绩效制度相对完善,但执行不到位,流于形式。一方面,在单位的综合工资中,包含绩效工资,但却并未以职工的实际情况为依据发放绩效工资,选择适用平均分配,这种行为易使得职工滋生“偷懒、懈怠”情绪;另一方面,部分事业单位确定了一条“及格线”,只要职工的工作量或工作成效超过“及格线”就可以获取相应的绩效工资。这种简化的绩效制度也并未以职工的实际任务量为基础,有依据的发放绩效工资,极易挫伤职工工作热情。所以,事业单位必须从多个角度综合考量,如职工的实际工作量、工作内容、职称职务等,建立健全绩效制度。

3.1.3 薪酬差距较大

在个别事业单位内,存在同一岗位或具备相同职称的职工薪酬差距较大问题,极易致使职工产生不满情绪,从而影响到职工的工作效率,制约着单位提升整体的工作水平和服务质量。此外,我国事业单位的薪酬制度在地区、部门和行业性质等方面存在较大的差距,极易使得不同地区、不同部门和不同行业之间的人数差异进一步拉大,阻碍着各单位实现平衡长效发展。

3.1.4 薪酬管理制度不够完善

现阶段,我国部分事业单位所建立的薪酬制度仍有待进一步的优化与完善。第一,绩效考核体系的合理性有待提升。薪酬管理的作用之一是帮助单位有效调动职工工作热情,绩效考核体系的合理性在一定程度上直接影响着薪酬管理水平,单位必须加强薪酬管理,制定完善的管理机制,以便于为单位运行发展保驾护航。一般情况下,绩效考核会分为优、良、中、差四个层次,但部分的事业单位只会评优评良,将表现极为优秀的职工评为优秀,其他人一律评为良,这无疑违背了薪酬管理的公平性原则;第二,政府财政拨款和自筹是事业单位薪资的主要组成部分,监管难度较大;第三,部分事业单位除了国家统一的津贴补助之外,没有制定与之相应的职工福利机制,致使职工难以充分享受相应的福利待遇,制约着薪酬管理工作的全面有序落实。

3.2 原因

3.2.1 薪酬管理方法相对滞后

管理方法相对滞后是制约事业单位提升薪酬管理水平的直接因素和原因,阻碍着单位有序开展各项薪酬管理工作。在实际工作中,部分事业单位盲目跟风,不考虑本单位实际情况,一味地复制照搬同类型单位的经验,以此为依据,制定本单位的先后管理体系。从本质上来讲,一味地复制、照搬并不能掌握具体的精髓,只停留于表面。而近年来,随着事业单位深化改革进程的不断推进,原有薪酬管理制度与市场实际发展情况之间存在的脱节问题越发明显,不利于单位发展。

3.2.2 薪酬水平较低

相比较于国有企业、央企和一般私企而言,事业单位的薪酬水平较低,尤其是底层职工,其薪酬水平和福利待遇都相对较大,这在一定程度上直接影响着职工的工作水平和质量。近年来,事业单位所以逐渐建立了提升薪酬水平的体系机制,但受多方面因素的影响和制约,落实水平较差。

3.2.3 岗位设置不够合理

第一,岗位设置流于形式。部分事业单位所设置的岗位流于形式,有名无实,各部门职工对自身所应承担的工作角色了解不足;部分职工头顶一个头衔,却要干多份工作;岗位设置不到位,岗位目标模糊不清,没有明确的岗位职责。

第二,岗位设置与管理不到位。岗位设置不够合理,仍旧沿用以往的岗位设置,且招聘方式和招聘渠道的透明度不足。部分岗位设置的人员过多,职工工作积极性降低,部分岗位设置的人员过少,人手不足,工作压力较大。部分单位职工的薪酬与绩效的联系不足,奖惩机制落实不到位,弱化了绩效考核机制的优势作用。

4 事业单位薪酬管理的优化对策

4.1 调整薪酬结构

为了提升薪酬管理水平,事业单位必须调整薪酬结构,从多个角度着手综合考虑,以设置更加科学合理的薪酬结构。事业单位在调整薪酬结构的过程中必须注意以下几个

方面:一是确定基本工资。必须将职工的工作性质与工作任务作为重要的考量指标,应对工作内容困难且工作任务量大的职工适当提升基本工资;二是确定绩效工资。在制定绩效工资时,事业单位必须综合考虑工作的难易程度、总工作量等因素,严格执行绩效工资机制,以增强工资方法行为的公平性,为单位践行薪酬机制提供保障;三是补贴福利。在发放补贴福利时,事业单位既要从工作性质、职工的职称等级、入职时间等基本要素着手,也要综合分析职工为单位所创造的实际价值,从而为职工争取更多的补贴福利亦或是晋升机会。在此基础上,事业单位还可以通过市场调查进一步优化和改善基本工资制度、绩效工资机制以及福利补贴发放办法。以A单位为例,其为了落实《中共中央国务院关于深化新时代教师队伍建设的意见》中“确保中小学教师平均工资收入水平不低于或高于当地公务员平均工资收入水平”的有关规定,制定了如下措施:第一,高度重视,精准调度。区委区政府主要领导亲自调度,组织各相关部门主要负责人召开调度会研究整改措施,部署落实任务事项,明确落实时间节点。第二,认真排查,精准核算。认真排查其在2020年义务教育教师工资收入水平低于当地公务员工资收入水平的原因,在此基础上,精准计算教师工资收入与公务员工资收入之间的差额。第三,统筹协调,确保落实。区政府有关部门高度重视,统一思想,通力协作,将2020年核增的精神文明奖差额作为区财政投入优先予以保障,并于8月底前完成预算调整。第四,正向激励,规范发放。核增的义务教育教师工资收入水平与公务员工资收入水平的差额资金,将作为政府奖励性绩效工资,按现行财政经费拨付渠道予以保障发放到位,提高教师的获得感和幸福感。在多项举措并行下,于2020年底已经实现义务教育教师工资收入不低于当地公务员平均工资收入目标,奖励性补贴资金于2021年已全部兑现到位。此外,为了进一步落实有关工作,其还建立了长效联动机制,由人社、财政、教育等多个部门协同联动共同制定保障政策,将义务教育教师奖励性补贴作为发放公务员奖励性补贴的前置条件,并严格执行义务教育教师工资收入随公务员同步调整政策规定。

4.2 健全绩效制度

事业单位应进一步优化和健全绩效制度,为单位加强薪酬管理奠定基础。事业单位应科学分解绩效考核指标并下达至各部门,以部门为单位分层设置绩效考核目标,以确保绩效制度的执行力和公正性,逐步建立完善的绩效体系。首先,事业单位应详细制定岗位说明书,确保各职工明确自身应承担的岗位职责和应履行的职能,合理划分岗位类型和等级,并根据不同岗位设定不同的工资标准;其次,事业单位应面向全体职工详细说明不同岗位的绩效考核执行过程以及相关评定依据,动态化监管绩效考核全过程,以有效避免考核结果失实失真。定期组织开展绩效考核工作,并加强绩效监督,有效确保绩效考核过程的公正性和真实性,保证绩效考核结果的客观性,以绩效考核结果为依据发放绩

效工资;再次,事业单位应建立健全绩效监督机制和效果反馈机制,及时发现绩效体系落实中存在的问题,选择合适的方式收集职工对绩效考核的意见和建议,持续完善和优化薪酬管理;最后,事业单位应设立独立的绩效考核监督小组,由高层管理人员直接领导,以便于进一步加强绩效考核力度,加强绩效考核与职工薪酬水平的关联性。

4.3 缩短薪酬差距

事业单位在缩短薪酬差距的过程中应注意以下问题:第一,必须严格执行薪酬管理制度,约束和规范相关行为,并增强执行的精细化程度。事业单位应严格按照国家相关政策规定和本单位制定的薪酬机制严格进行工资核算和发放,以确保工资发放的公平性、真实性和规范性。同时,当薪酬差距较大时,相关人员应对相关人员做出详细讲解和说明,以有效避免职工滋生不满情绪;第二,应对偏远地区、工作环境艰苦以及工作难度较大的工作人员加大福利补贴,增强职工对单位的归属感和认同感,为单位内部平衡稳健发展提供保障。

5 结束语

综上所述,在新时期背景下,事业单位发展面临着愈发严峻的挑战与压力,为了在激烈的市场竞争中占据一席之地,单位必须加强内部改革,提高内部管理水平。作为人力资源管理核心环节,事业单位应提高对薪酬管理的重视程度,不断提高薪酬管理水平,提高职工对单位的归属感,增强凝聚力,减少人才流失,提高整体工作水平。在具体工作开展中,事业单位必须针对薪酬管理各环节存在的问题进行深入分析与研究,制定相应的应对方案并有效落实,只有这样,才能够充分建立一套完善的薪酬管理机制,充分发挥薪酬管理的功能优势,为单位可持续发展保驾护航。

参考文献

- [1]袁明哲.事业单位薪酬管理存在的问题及优化对策[J].经济管理文摘,2021(14):115-117.
- [2]曹庆荣.事业单位薪酬管理的问题与对策[J].商业文化,2021(18):56-57.
- [3]阮林.事业单位薪酬管理的问题与对策[J].中国外资,2021(06):134-135.
- [4]沈喜.事业单位薪酬管理制度问题与对策研究[J].营销界,2021(12):146-147.
- [5]罗春广.改革背景下事业单位后勤薪酬管理制度存在的问题及对策研究[J].中国管理信息化,2019,22(20):100-101.
- [6]徐盼盼,沈鹤虹.浅析事业单位人力资源薪酬管理的问题及对策[J].农村青年,2019(09):15-16.

作者简介:于泳(1976-),女,汉,籍贯:山东省海阳市,职称:中级经济师,学位:学士,研究方向:薪酬管理。