

人力资源经济管理工具在事业单位中的应用

王丹

(大庆市萨尔图区金融发展服务中心,黑龙江 大庆 163000)

摘要:本文以人力资源经济管理工具作为切入点,简要叙述经济管理工具概念、管理内容,以及经济管理工具在事业单位经营发展期间发挥的具体作用。随后,提出人力资源经济管理工具在事业单位中的应用措施。旨在借助经济管理工具来解决事业单位人力资源管理层面上遇到的难题挑战,突破传统管理模式局限性,为事业单位的健康发展保驾护航。

关键词:人力资源;经济管理工具;事业单位

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2022.17.043

1 引言

在全新时代背景下,随着单位内部环境与外部竞争环境的改变,人力资源成为推动事业单位高质量发展、充分发挥事业单位职能效用的关键,为事业单位发展提供不竭动力源泉。与此同时,经济管理工具的问世,为单位人力资源管理提供了全新方向。经济管理工具的合理使用既有利于优化人力资源配置,更为高效的挖掘、培养单位所需优秀人才,又有利于处理单位长久以来积压的人力资源管理问题。

2 人力资源经济管理工具概述

2.1 经济管理工具概念

人力资源经济管理工具是以优化人力资源配置、提高职工工作满意度、助力实现单位短期和中长期战略目标作为最终目的,所运用的价值分析、福利与约束机制、成本分析、投资分析等多种工具手段,本质上属于一类具备应用属性以及实践属性的管理工具,也可将其视作为一种依托管理制度、法律文件而开展的业务活动,具体管理工具包括价值分析工具、人力资源招聘、考核与约束机制、投资分析工具等。

从事业单位人力资源管理角度来看,经济管理工具的功能定位在于为管理活动开展而提供相应服务。例如,在制定单位职工学习培训计划时,由管理工具提供职工能力测试报告,帮助职工补足自身能力短板,将培训周期、培训成本控制在合理范围内。

2.2 人力资源经济管理内容

人力资源经济管理内容涵盖人员招聘、培训开发、薪酬福利调整、绩效管理等多个方面,以充分发挥人力资源价值、将人力资源效率转换为事业单位运行效果为管理目的。第一,在人员招聘方面,系统性检查事业单位人才需求,根据实际需求来招聘适当数量、满足特定工作能力要求的优秀人才,并将所招聘人才分配到恰当岗位上。第二,在培训开发方面,以绩效评价结果、考核成绩、工作表现等作为依据,为单位职工针对性制定短期培训计划和长期职业发展

规划,帮助职工弥补能力短板、提升专业素养、拓展知识结果和积累实践工作经验,帮助职工与事业单位一同成长,并为单位挖掘、培养足够的优秀人才,满足工作开展需要。第三,在薪酬福利调整方面,运用绩效评价、奖惩约束等管理工具,对单位职工的综合能力与工作表现进行评价打分,根据相应管理标准,上调或下降单位职工的薪资福利待遇,将职工所获得报酬与自身创造价值相挂钩,这有利于维持人力资源创造新价值和资源本身价值的平稳状态。第四,在绩效管理方面,运用平衡计分法、KPI 关键绩效指标、360 度绩效评价等工具,对单位职工的工作表现、任务完成度、个人能力与发展潜力进行量化评价打分,将绩效评价结果作为制定人力资源管理计划的主要依据^[1]。

2.3 人力资源经济管理工具的作用

2.3.1 形成完善的人力资源价值分析过程

在传统人力资源管理模式中,普遍采取绩效贡献法,认为事业单位贡献价值由物力资源、人力资源两部分共同创造,不对人力和物力资源进行具体划分,单位职工实际创造价值均纳入物力范畴当中,这一问题的存在,对绩效考核结果准确性造成影响,也不利于单位职工主观能动性和工作热情的调动。而对人力资源价值分析工具的应用,通过绩效评价、潜能评估、奖惩约束等手段,以及构建人力资源价值模型,从工作贡献、个人综合能力、精力充沛度、创新能力等维度着手,客观、全面地反映单位职工所创造的实际价值,准确描述职工为事业单位所带来劳动力价值与人力资源自身价值的关系,并将价值分析结果作为人力资源管理的主要依据,形成内容详尽且完整的人力资源价值分析过程。

2.3.2 创造良好管理环境

人力资源经济管理工具有着较高的实用价值,事业单位对此类工具的应用,可以准确反映人力资源配置现状,从资源投资、经济效益和成本等多个方面着手,帮助管理人员发现实际存在的管理缺陷,采取相应改进措施,从而营造一个稳定的管理环境,在单位内部形成融洽风气。例如,对绩效评价、奖惩约束等经济管理工具的应用,充分体现出人本

理念,尊重单位职工在实际工作中创造的价值,将创造价值与职工薪酬待遇、岗位升迁相挂钩,鼓励单位职工在工作中表现自我,使得广大职工与事业单位高度融合。

3 人力资源经济管理工具在事业单位中的应用措施

3.1 规范招聘模式

人员招聘是人力资源管理体系的重要组成部分,被视为人力资源的输入关口,招聘结果合理与否,直接影响到单位职工团队综合素质与人力资源管理效果。在传统人力资源管理模式中,普遍实行政治化竞聘模式,根据先期制定准则规范,依次组织笔试、面试、选调,从中招聘综合分值相对较高的人才。这一模式主要存在招聘针对性不足、竞聘模式单一、侧重职工单方面能力的问题。对此,管理人员需要借助经济管理工具来规范招聘模式,采取保持专业匹配关系、拓展竞聘渠道、综合能力考核三项具体措施。

第一,保持专业匹配度。以所招聘岗位的实际需求为导向,管理者积极采纳招聘岗位所属部门负责人意见,对所招聘各岗位的具体要求加以修正调整,确保招聘职工与应聘岗位保持专业匹配状态,可以在短时间内投入工作状态,解决新职工入职后进行长时间培训学习的问题。

第二,拓展竞聘岗位。同时采取外部招聘、内部晋升方式。外部招聘是通过面试、笔试等手段,为事业单位招聘接收系统化专业培训、掌握全新理论知识的优秀人才,为事业单位带来新的活力,补充后备人才库,避免人才断档问题出现。而内部晋升则是以绩效考核结果等作为依据,从单位内部提拔工作表现突出、成长显著的优秀职工,为其提供充足的职业发展空间,有利于调动职工工作热情、形成单位归属感。同时,单位职工具有丰富的实践工作经验,可以迅速适应全新岗位,减少岗位调整对单位日常工作开展造成的影响。

第三,综合能力考核。运用性格测试、认知能力测试、背景调查、面试/面谈等管理工具,对应聘人员的学习成绩、专业素养、自身发展潜力、性格、职业操守、团队合作能力等各方面能力进行综合考核,优先招聘综合能力突出、无明显能力短板、专业素质过硬的人才,并根据应聘人员的个人能力突出点来安排相应工作岗位^[2]。

3.2 健全奖惩机制和约束机制

在事业单位人力资源管理体系中,引入奖惩机制的初衷目的在于,引导单位职工树立正确工作意识,对具有突出贡献、工作态度端正、专业素养扎实的职工进行物质、精神层面的奖励,对工作态度较差、形成工作纰漏的职工进行追责惩处。然而,根据实际管理情况来看,旧有奖惩约束机制存在奖惩手段单一、奖惩方案不透明的问题,实际奖惩效果未达到预期要求。

对此,事业单位需要对奖惩约束机制进行创新优化,严格遵循公平、公正、公开原则。首先,对于奖惩手段单一问题,需要将薪资福利待遇调整、职务岗位升迁、绩效奖金分配比例与奖惩制度相挂钩,对于具有突出贡献、挽救重大损

失、尽职尽责履行岗位职责的职工,采取提高绩效奖金分配比例、提高薪资福利待遇、优先升迁、通报表扬、树先锋模范等奖励措施,发挥榜样力量^[3]。而对于工作态度不端正、频繁迟到早退、推诿责任的职工,则采取警告批评、按比例扣除奖金、降职处理等惩处措施,禁止采取口头说教的单一手段。其次,对于奖惩方案不透明问题,重点提升奖惩约束机制的透明度,对奖惩机制条款内容进行补充完善,明确规定不同行为的奖励或惩处标准,并将所制定奖惩方案内容、奖惩措施执行情况进行公示,既要单位职工进行鼓励或惩罚,同时,也需要充分发挥奖惩行为的宣传教育作用,引导单位职工自发约束自身行为,改正错误。

3.3 推动绩效管理方式的创新优化

在人力资源绩效管理方面,传统管理模式中仅采取目标管理法作为单一工具,把事业单位战略目标和人力资源管理目标分解为分项目标,将分项目标下发至个人,在工作开展期间检查目标完成情况,根据检查结果向单位职工予以奖励或是进行惩处,可以直观反映职工的工作成果,并梳理工作责任,避免出现责任推诿问题。然而,这一绩效考核工具却存在着缺乏横向绩效对比目标的局限性,在人力资源管理体系中的应用价值有限,绩效考评结果无法作为岗位职务升迁的依据。

对于这一问题,事业单位应着手推动绩效管理方式的创新发展,综合运用360度绩效考核、KPI关键绩效指标考核、平衡计分卡等全新管理工具,弥补单一工具的缺陷不足。例如,可选择应用BSC平衡计分法,根据评价对象的职级岗位和工作性质,对平衡计分卡中原有的财务、内部经营、客户、学习创新四个维度进行改进,重新设立一批新的考核评价维度,设计具体绩效评价指标,合理分配各维度权重分值,实现对单位职工个人能力、工作表现、发展潜力的综合评价^[4]。

3.4 关注人才发展

在全新时代背景下,面对愈发激烈的市场竞争,事业单位对优秀人才的需要呈现逐年稳步增加态势,唯有建立起一支专业化职工团队,勇于面对、有效解决实际工作中遇到的难题挑战,事业单位才能从激烈市场竞争中脱颖而出,充分发挥自身职能效用。为适应全新形势,满足事业单位发展需要,管理人员应将创造更高人力资源新价值作为经济管理工具的主要应用方向,采取职工能力评估、分类型培训、创新培训方式、健全人才培养体系、优秀人才引进五项应用措施。

第一,职工能力评估。不同单位职工的综合能力、专业素质与发展潜力存在明显差异,如果对全体职工实施完全一致的培训计划,很难取得理想培训效果。对此,需要使用到DISC人类行为语言测试、MBTI性格测试、PDP行为风格测试等工具,对单位职工的工作能力、专业素养、情绪反应、处事风格与特性潜质进行综合评估,根据评估结果来掌握职工的个人能力突出点和缺陷不足,在其基础上制定人

人才培养计划。

第二,分类型培训。考虑到不同职级岗位对职工能力的要求存在明显差异,为满足实际工作开展需要,应把单位职工划分为若干类型,如分为管理型人才、专业型人才与服务型人才,对各类型人才制定专项培养方案。其中,对于管理型人才,以先进管理经验、精细化与全员参与等新型管理理念、事业单位战略管理方式、管理目标实现手段、常用管理工具等作为主要培训内容,由高素质管理人才推动事业单位管理体系的创新改革。对于专业型人才,根据所属岗位与专业领域,将专业知识、实际工作经验作为主要培训内容,如面向财会人才时,以新金融工具准则、会计准则、财务风险防范手段等作为培训内容。而对于服务型人才,则以坚定思想政治素质、树立主动服务意识、强化公共关系处理与沟通表达能力作为培养方向。

第三,创新培训方式。传统培训模式仅采取集中学习、理论学习等少数几种培训方式,实际效果有限。对此,需要采取多元化培训方式,以满足理论知识拓展、专业技能提升、实践工作经验积累等方面的培训需要。对此,事业单位可采取交流合作、调岗实习、实操模拟演练、知识竞赛等方式。以交流合作为例,由单位内部职工进行交流,或是与其他事业单位、企业机构进行沟通探讨,相互交流经验、非常规问题处理方法。

第四,健全人才培养体系。为持续提高单位职工的工作能力与综合素质,确保职工跟上事业单位发展步伐,需要建立一套完善的人才培养体系,将培养活动涵盖单位职工的职业生涯,把培养活动划分为若干阶段,分阶段实施培养计划。例如,对新入职职工,以熟悉工作内容与流程步骤、积累常规问题与非常规问题处理经验、掌握工作技能作为培养目标。而对于入职一定年限的职工,则以更新职工理论知识结构、掌握全新专业技能、培育组织领导能力作为培养目标。

第五,优秀人才引进。为减少职工培训成本,在短时间内为事业单位输送足量的优秀人才,在积极培训现有单位职工的同时,还需要加大对优秀人才的引进力度,与高等院校开展深度合作,由院校向事业单位输送接受专业化学习、掌握全新理论知识与工作技能的高学历人才,对这类优秀人才进行短期培训学习,帮助其积累实践工作经验、熟悉工作流程即可。与此同时,在引进优秀人才期间,管理者需要使用柯布道格拉斯投入产出函数、潜能因子评价模型等工具,判断引进人才创造的绩效贡献价值和潜能贡献价值,根据价值预测结果来提供相应等级的薪酬福利待遇,避免因薪酬福利待遇低下而无法吸引优秀人才,或是因提供过高薪酬福利待遇而加大人力资源成本、无法取得预期收益。

3.5 加快人力资源经济管理的信息化建设步伐

为减轻人力资源管理负担,减小人为主观对工具应用效果、管理效果造成的影响,事业单位应积极应用大数据、人工智能等信息化技术,建设人力资源信息化管理系统,由

系统基于程序运行准则,替代管理者运用经济管理工具,完成资料管理、绩效考核评价、薪酬福利待遇调整、人力资源经济价值分析等工作。例如,在人才招聘环节,管理者将面试笔试成绩与性格测试等项目的结果导入系统,自动计算应聘人员的综合成绩^[9]。

3.6 拓展全新的沟通渠道及方法

在人力资源管理期间,不同种类经济管理工具的适用范围存在明显差异,如果忽视事业单位实际情况而选择工具种类,或是从管理者自身角度出发来评估工具应用效果,都有可能影响到最终的管理效果,与预期情况产生出入。对于这一问题,在应用经济管理工具的同时,管理者需要持续拓展全新的沟通渠道,积极倾听单位职工对各类经济管理工具的评价意见,从多元化角度评估工具选用是否合理,发现管理问题并加以改进。例如,部分事业单位选择大规模使用360度绩效考核工具,由评价对象本身、上级领导、下级职工、同职级职工、服务对象共同进行评价,帮助单位职工更为直观地了解自身缺陷不足,确定个人能力短板与突出点,绩效评价结果较为客观、公正。然而,在这类绩效管理工具使用期间,对上级领导、下级职工等评价主体的正常工作开展造成影响,占用一部分时间来回答问题,引发职工争议讨论。管理者通过面谈、电话访问等渠道,向单位职工征求管理工具反馈意见,后续采取调整360度绩效考核应用范围、目标对象数量的方式,将其作为绩效管理的一项辅助工具,妥善解决了这一问题。

4 结束语

综上所述,经济管理工具的应用,在事业单位经营发展、人力资源管理期间有重要的作用,是人力资源管理的未来发展趋势。在这一形势下,工作人员应认识到经济管理工具的重要价值,深入了解工具概念、管理内容等各个方面,积极落实科学有效的管理措施,为经济管理工具营造良好应用环境。

参考文献

- [1]谢兴华.浅谈人力资源经济管理工具在事业单位中的应用[J].当代经济,2017(20):96-97.
- [2]杨铮.论人力资源经济管理工具在事业单位中的应用[J].价值工程,2015,34(33):55-56.
- [3]于文思.浅析人力资源经济规划与管理工具在企业中的应用[J].现代国企研究,2015(10):51.
- [4]郑丽宏.事业单位如何用好人力资源经济管理工具[J].人力资源,2021(10):138-139.
- [5]孙琳.浅谈人力资源经济管理工具在事业单位中的应用[J].今日财富(中国知识产权),2021(02):211-212.

作者简介:王丹(1991-),女,汉,籍贯:黑龙江省哈尔滨市,硕士研究生,中级经济师,研究方向:人力资源。