

基于绩效考核视角的事业单位人力资源管理水平提升策略

杨金燕

(重庆市长寿区公路事务中心,重庆 401220)

摘要:随着社会经济的飞速发展,事业单位不断深入改革,很多事业单位已经认识到提高人力资源管理水平的重要性。绩效考核一直是人力资源管理的重点和难点,如何构建绩效考核体系以提升事业单位的人力资源水平是值得深入研究的课题。本文基于绩效考核的视角,以事业单位开展绩效考核的必要性为切入点分析现存的问题,提出优化绩效考核体系的对策,致力于推动事业单位高质量发展。

关键词:绩效考核;事业单位;人力资源管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.27.115

当前我国事业单位正处于体制改革的过程中,在事业单位顺应市场经济的发展与深化改革过程中,只有完善绩效考核体系,创新优化绩效考核模式,才能充分发挥出人力资源管理的作用,提升单位的整体工作成效。如果绩效考核不科学合理,那么必然会阻碍事业单位的发展,不利于推动事业单位高质量发展和更好的服务社会、服务人民。

1 事业单位绩效考核的必要性

事业单位是由国家机关举办或者其他组织利用国有资产举办的社会服务组织,以增进社会福利为目的,是国家机构在社会领域的延伸,对社会的发展有着重要意义。事业单位绩效考核的本质就是对单位工作人员的工作进行考核评价,一般由单位领导牵头、人力资源部门负责,首先制定健全完善的绩效考核体系,然后对被考核者的工作质量、工作效率进行评价考核,最后进行针对性的奖励与惩处,并将其作为薪酬调整、职位调动的基本依据,通过绩效考核实现员工与单位的共同发展。

绩效考核对事业单位人力资源管理的意义体现在:

1.1 有助于提高整体工作效率

当前,事业单位比较重要的一项工作就是解决员工工作消极懈怠问题,提升单位的整体工作效率和整体运行效能。在单位人力资源管理的过程中,运用科学的绩效考核办法,必然会极大的提升员工的工作效率。绩效考核方案清晰明确了在组织目标的指导下细分的员工目标,可以明确引导员工明晰工作任务,朝着目标努力,避免无效工作,发挥出自身的最大价值,从而提高整体的工作效率。

1.2 调动员工工作积极性

无论什么性质的单位或企业,要想取得长远的发展,都离不开全体员工的共同努力。通过有效的绩效考核,有

效奖惩,能够极大程度提升员工参与工作的积极性与热情度,有效规范员工的行为。尤其是对于事业单位而言,加强绩效考核能在单位中发挥榜样的模范作用,在单位员工之间形成良性竞争的氛围,激励员工积极参与单位的工作,为单位贡献出自己最大的力量。而且,绩效考核还有利于加深部门之间的合作,提升部门间的黏性,更有利于推动工作项目的进展。

1.3 为选拔人才提供参考依据

科学绩效考核体系之下的绩效考核结果是选拔人才的重要依据。绩效指标数据能直观有效地反映员工的工作能力和业务水平。通过公平合理的绩效考核指标对员工的工作质量与效率进行评价,建立高度匹配的岗位人才联系,在单位有人才需求或者人事任命时,以绩效考核结果为参考依据了解员工的长处短板,进行合理的岗位调整,可以让最后的任命或者调薪调岗更公平且具有说服力。

2 事业单位绩效考核存在的问题

2.1 对绩效考核的重视程度不足

事业单位绩效管理的问题首先表现在认知层面,一些单位内部没有对人力资源部门的绩效管理工作形成高度的认同感,存在着认知误区,这必将影响绩效考核的实施效果,从而影响人力资源管理水平。个别领导不重视绩效管理工作,甚至将绩效考核当作自己随意行使的权利,造成不良的工作氛围,没有发挥出绩效考核真正的作用,绩效考核流于形式,而此背景下员工不清楚绩效考核的真实目的,不能依据绩效考核标准支配工作行为。没有意识到绩效考核的重要性,还会导致人力资源部门不及时学习最新的管理模式,缺乏对绩效考核机制的分析与研究,依旧运用传统的绩效管理办法,不能顺应市场发展的需求与潮流,对实际工作起不到指导作用,最终发挥不出

绩效考核的最大价值,较难形成理想的运营氛围。

2.2 绩效考核方法比较传统

大部分事业单位现行的绩效考核指标是从“德、能、勤、绩、廉”角度发散出去给出定性的标准。比如,有些单位绩效考核中的“德”是指思想政治和道德品质,“绩”是指工作效率和工作成绩等等。这些描述标准在事业单位是非常普遍的。按绩效考核的目标来说,这样分类也是正确的,所列标准也都是绩效考核所必须考察的内容,但是这样较为传统的绩效考核办法存在着问题:考核指标较为主观,无法量化,考核过程也多采用评语法或者是打分法,让被考核者的领导、考评人员等打分,由于每个人的标准不尽相同,这种形式下的绩效考核结果也就没有了可比性。由于事业单位的工作特点,部分岗位的工作较难量化,这就要求人力资源部门应结合实际思考,采用合理的定性与定量相结合指标来进行绩效考核,力求得到公平的、真实的绩效考核结果。

2.3 考评的周期不够科学

绩效考核实施应注重过程控制,定期进行报告、面谈,收集员工的绩效数据,及时纠正员工偏离工作目标的行为,同时及时审查绩效考核方案,根据实际情况对不合理的绩效考核指标进行合理调整,这对绩效考评的周期提出了要求。如果周期过长,会导致忽视实施程序,不能充分发挥绩效考核的作用,如果周期过短,绩效考核这项工作本身就会成为员工的工作负担,不利于工作的正常进展。事业单位的绩效考核指标大都以年或季度为单位,忽视了绩效管理的过程控制,定期面谈报告等程序都被忽视了,被考核者平时几乎没有被考核的压力,可能认为只有在考核期内完成安排的工作就行,这会导致工作效率低下,不利于工作的稳步推进,还很可能产生近因效应,让绩效考核流于形式,不利于提高管理水平。

2.4 激励功能不明显

绩效考核的目的就是通过提高员工的工作积极性来实现事业单位的整体组织目标,但是现行制度下的激励机制收效甚微,存在一些需要改革的问题。事业单位绩效考核一般是根据考核结果评选优秀等次员工,优秀等次员工有人数限制,而优秀级员工之下的大多数被考核者集中在合格阶段,对绩效高、绩效低的都没有起到相应的激励、警示作用。部分员工在竭力实现组织目标的时候个人目标却不能达成,与其他无所事事的员工同在合格等次,从期望理论来分析,这会导致这部分员工的积极性大打折扣,绩效考核并未起到激励作用。另外,针对绩效考核中发现问题,人力资源部门或绩效考核小组没有进行具体分析,并在此基础上提出进一步改进完善的措施,实际的绩效考核结果对工作的改进意义不大。

3 策略对策

3.1 加强对绩效考核工作的重视程度

在事业单位分类改革的不断推进下,事业单位必须要将绩效考核工作纳入单位重点工作内容,全面认识绩效考核的内容与意义,准确掌握绩效考核模式的应用价值。从管理层来看,必须转变传统的管理理念,深刻认识到绩效考核对单位人力资源管理和事业发展的重要作用,深入了解和掌握新形势下绩效考核的新策略、新方法、新方式,进而完善单位绩效考核体系;要加强宣传引导,让绩效考核的观念深入人心,为绩效考核的有效有序开展创造必要的条件与氛围。同时,可以引进高层次的人力资源管理方面的专家,丰富单位绩效考核的内涵和手段。从人力资源部门来看,需要肩负起绩效考核办法的制定与落实的职责。要学习先进的绩效考核经验,全面地分析单位现行的绩效考核办法,找出漏洞,寻求科学合理的考核指标,制定完善绩效考核机制,寻求绩效考核的创新点与突破点,促进绩效考核对人力资源管理的推进作用。对员工即被考核者来说,要积极学习绩效考核办法,从绩效考核办法中体会单位要求员工达成的个人目标,以之为标准约束规范自己的工作行为,积极主动地参与到工作中,主动提升工作效率,为单位的绩效管理工作贡献自己的力量,共同推动单位管理水平和工作质效迈向新的台阶。

3.2 选择科学的绩效考核方法

事业单位应该在学习借鉴企业先进的绩效考核办法的基础上,结合自身的发展状况和管理需求制定适合本单位的绩效考核办法,可以综合利用平衡计分卡、360度绩效考核法等绩效考核办法。平衡计分卡主要从财务、顾客、内部运营以及学习和发展的维度来观察组织和分析战略,追求组织内外、过去将来、个人和组织发展的平衡。由于事业单位不以盈利为目的,运营的收益只能用于完成组织任务,不能分发给员工,因此财务指标应该以衡量投入是否在组织运转的过程中获得了相应的回报或收益为主,可以设置财政拨款、事业支出增长率、资产负债率、经费预算执行率等指标。从顾客指标来看,相对于经济效益来说事业单位更重视社会效益,因此可以从社会效益的角度出发设置考核指标,比如是否为外来办事人员提供优质服务、是否参加社会公益活动、人民群众的满意程度等等。从内部组织层面来看,事业单位首先应该明确自身的职能职责以及核心竞争力,可以从领导的决策和控制能力、团队的执行能力、团队精神与文化建设来衡量。从学习和发展层面来看,这是事业单位发展的内在动力,要引导员工树立终身学习的理念,通过培训、轮岗、继续教育等多种形式开展学习交流,紧跟时代和社会发展的潮流,指标设置应结合学历结构、职业资格证书、获奖项目等因素综合考虑。事业单位还可以使用360度绩效考核

法,使得员工的职能目标更为清晰,进而改善员工的服务态度。由于360度绩效考核法是自下而上的考核方式,受到的阻力较小,在实施过程中要注意剔除有失公正的量表。值得一提的是,各种绩效考核办法不是孤立存在、非此即彼的,事业单位可以综合各种绩效考核办法的思想要义,集多种绩效管理方法的长处为自身所用,集各家之长来制定契合单位发展的、科学合理的、切实可行的绩效管理办法,为切实提高人力资源管理水平打好坚实的基础。

3.3 确定合理的考核周期

绩效考核的实施阶段主要涉及的工作内容有:定期进行绩效考核,及时监测员工的工作进度,定期收集员工工作报告、报表和绩效数据、工作记录,分析并纠正员工行为目标的偏差,根据实施的具体情况调整绩效计划。如果所有员工都以年为考核周期,会使绩效考核和评估不够客观。因为不管是管理层还是员工,在年底对全年的工作进行回顾都不可避免的会有遗漏或不完整,这不利于绩效评估过程的客观性。因此,事业单位要确定合理的考核周期。合理的考核周期之下的绩效信息持续性强,可比性较高。考核周期可以根据考核对象、考核目的的不同而调整,不一定要对全体员工采取一致的考核周期。例如,根据考核对象确定,职位较高的被考核者,工作难度较大,对能力和素养的要求也较高,其工作成绩的反映时间较长,因此可以采用以年为完整的考核周期,月度或季度进行中期考核;而职位较低的被考核者,工作复杂程度较低,工作要求相对简单,可以采用以月度或者季度作为完整的考核周期。因此,事业单位必须将定期考核和年度考核结合起来,减少近因效应,使考核结果更加客观,进而获得工作人员对绩效考核结果的认可,促进绩效考核工作的长期实施和执行。最后,合理的考核周期还能使管理者纠正正常绩效评估过程中的偏差。在阶段性周期绩效考核工作中,管理者可以及时发现员工的绩效偏差和行为偏差,及时向员工反馈并有针对性提出改进措施。如评价者和员工有密切的工作关系,或者员工的职位相对较低,评价周期可以适当缩短,以便及时反映评价的效果。

3.4 实行差异化考核制度

事业单位要在提升公益服务水平、质量和效益的要求下提升绩效考核水平,需要进一步优化绩效考核流程,形成差异化的考核方式,以调动广大员工的积极性、主动性,营造出正向的绩效激励氛围。第一,要丰富考核主体,构建全员参与、全员监督的绩效考核格局,规避“一言堂”现象。个别事业单位仍存在绩效管理中领导一人说了算的现象。单位党委要充分发挥领导作用,组织构建绩效考核领导小组,对绩效考核过程提出要求,实现对绩效考核的领导与过程控制,保证绩效考核过程的透明化,提升绩效考核的公平公正。第二,发挥绩效考核的激励作用。现

行的绩效考核制度对优秀名额进行了限制,对基本合格、不合格的评定标准有基本界定,大部分被考核者都处于合格段位,难以发挥出绩效的激励作用,不能真正有效的调动员工的积极性。因此,要实行差异化的绩效考核方法,即使是同一层级的员工、同一范围的工作,也可以通过设计多层面的考核指标来对表现好的员工进行激励,对表现差的员工进行惩处,切实提高绩效考核的成效。第三,建立健全绩效考核反馈机制。设立员工提出合理意见建议的发声渠道,采取开会、征求意见书等多种形式,提高全员参与的积极性,保障绩效考核后续工作进行顺利。同时,对受到绩效惩罚的员工,制定纠偏措施,敦促其更好的完成工作,全面充分地发挥出绩效考核的效能。

4 结束语

科学合理的绩效考核工作是事业单位提高人力资源管理水平,推动单位长远发展的重要基础。事业单位一定要重视绩效考核工作,引入先进的考核办法,完善绩效考核机制,发挥绩效考核的积极作用,调动全员的工作积极性,提高单位的整体工作效率,更好地为社会、为人民服务。事业单位绩效考核是值得继续深入研究的课题,希望本文的简要分析能够为今后我国事业单位绩效考核的改革提供发展提供参考。

参考文献

- [1]陈子龙.电力企业绩效考核管理体系优化[J].投资与创业,2021(15):119-122.
- [2]蒋业年.基于平衡计分卡的企业绩效评价体系研究[J].大众投资指南,2021(15):54-55.
- [3]熊晶晶.商业银行绩效考核体系中存在的问题及对策分析[J].金融文坛,2021(1):0151-0152.
- [4]沈桂兰.试论事业单位的绩效考核和薪酬管理的问题及对策[J].金融文坛,2021(4):0226-0228.
- [5]孙建涛.加强和改进事业单位绩效考核管理工作的思路 and 对策[J].经济技术协作信息,2022(4):0021-0023.

作者简介:杨金燕(1986-),女,汉族,重庆人,本科,中级经济师(旅游),研究方向:人力资源。