

事业单位人力资源薪酬管理中的问题与完善

刘战英

(莱西市龙水社区服务中心, 山东 莱西 266600)

摘要:随着时代的发展,我国对于薪酬体系的管理问题也越来越重视,对于事业单位来说,合理、公正的人力资源薪酬体系建设对于单位的发展、团队的组建都非常重要。一个事业单位能够稳定发展一定是人力资源内部薪酬管理的机制非常完善,就目前事业单位中人力资源薪酬管理中出现的问题以及改善策略进行讨论。

关键词:事业单位;人力资源;薪酬管理;问题;完善

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.01.091

在薪酬体系搭建的过程当中,我们经常会听到一个词叫作“公平性”,但是这种公平性大多数都是被单位内部所打破的。在员工看来,薪酬就是谈来的,只要在入职的时候谈好了,那入职的薪酬就高,至于未来是否有涨幅那真的是遥不可及。而在管理者看来,薪酬是比较着来的,比较单位里面其他人的薪酬待遇或者其他岗位的工资去做一个决定。那对于人力资源方面看来,这个薪酬可能大多数是由外部市场决定的。久而久之,员工的薪酬什么样的都有。但是对于事业单位来说,为了促进人力资源管理工作的发展与对人员的培养,对于人力资源薪酬管理的改善与执行对事业单位的发展来说起着至关重要的作用。

1 事业单位人力资源薪酬管理中的问题

1.1 薪酬绩效比重不大

对于事业单位人力资源的工作人员来说,基本工资是按照岗位以及薪级等标准来发放的,其大部分的绩效工资也没有统一的规定标准,甚至绩效工资在每一个事业单位都不太一样。由于很多事业单位中,传统的薪酬模式大部分都取决于工作人员基本工资的高低,绩效的比重在整个工作人员的薪酬待遇中所占的比重不足,甚至形同虚设。有些员工是喜欢这种传统的薪酬模式的,因为这种薪酬模式有保障,但是这种传统的薪酬模式在薪酬分配上几乎不存在明显的差异性,这种薪酬模式是无法促进工作人员发挥他的价值、有效工作以及价值增值的。采用这种薪酬模式的事业单位一般注重的是对工作人员的管控,而不注重对于工作人员的激励。很多事业单位人力资源绩效制度的建立往往针对在工作人员出现错误的时候,可以在其绩效工资里面做一些扣罚的制度,在这种情况下,绩效工资相当于一种形同虚设的制度,它存在和不存在的必要是没有太大的意义和价值的。像这样本来可以充分调动事业单位中工作人员的积极性和工作热情的绩效工资却完全变成了一个薪酬制度中的形式,这种现象导致了员工之间不存在明显的差异,不但打消了本来积极性高的工作人员的热情,而且让大部分的工作人

员感觉有了稳定性,从而缺乏了工作人员的创造力,使工作没有创新,单位的事业也得不到良好的发展。

1.2 考核体系不够完善

在事业单位人力资源薪酬管理的过程中,事业单位不重视考核体系的完善性,把考核体系看成一个简单的管理机制,有些单位只会给工作人员死板的固有工资,没有考核体系或者考核体系形同虚设,更有一部分单位将考核体系当成了克扣工作人员薪酬的工具,只扣不涨的考核体系会让员工觉得考核不是为了促进目标达成,而变成了一种扣钱的工具,从而形成抵触情绪,这样的考核体系就会导致工作人员只会做好本职工作,不会从单位的长远角度去考虑问题。长此以往,考核体系的形同虚设势必导致员工绩效的平均化,这可能造成老员工和新员工的薪酬待遇接近甚至老员工工资比新人还低的现象出现。没有一个完善的人力资源考核制度,单位不会将绩效考核与工作目标、薪酬结构和激励机制进行有效的结合,这就致使优秀的、有积极性的工作人员得不到奖励,积极性不高、上班浑水摸鱼的也没办法淘汰,时间久了,工作人员的心理都会产生不平衡感,这将对单位的发展危害很大。这就是由于单位考核体系制度的不够完善,从而无法激励工作人员对工作抱有积极的态度。由于事业单位人力资源考核体系的不够完善,无法激励工作人员对工作产生热情甚至工作不认真,工作目标只是一个空口号。工作人员没有一种“生于忧患”的意识,在这种情况下工作人员无法成长的同时,单位自然更不能成长。

1.3 人力培训方式落后

对于事业单位来说,由于长期处在政策影响下,导致大部分的事业单位人力资源培训方式都比较传统,相应的人力资源管理理念也比较落后,这就会导致很多人力资源派训方式无法受到新时代形势下事业单位员工的认可。结合目前事业单位人力资源管理制度培训的阶段来说,在员工的入职阶段,一般是针对事业单位的新进员工进行的新员工入职培训,还有针对相对应的岗位提供业务方面的培训,培训方式大部分都是以课堂授课的模式

进行,培训完毕之后就没有下文了,培训体系不落实,缺乏专门的人力资源培训机制,在对人才培养和专业培育的方面达不到要求的目标与效果,这就会造成工作人员的能力得不到提升。在事业单位传统的认知下,培训就直接相当于授课,所以我们可以看到很多单位或者公司有专门的企业大学,有专门的全职的学习与发展中心去开发统一的课程,但是这样子的培训方式真的是有效的人才发展的方式吗?我们的学生阶段或许就是最好的例子,比如说学生在学习的时候,如果不大量地刷题,不通过实践,那么如何才能知道怎样去应用那些公式和定理去解决一个个问题呢?如果不大量写作和阅读能知道如何去应用那些修辞手法去写出那些漂亮的文章吗?所以,最好的培训方式并不是通过授课、讲课的形式,而是通过实践去进行理解与总结经验。让工作人员在上手一个个项目,在解决一个个问题中去学习和成长,提供人才成长所需要的土壤,让每个员工在培训中能够自由地成长与发展。所以,合理地创新人力资源培训模式就是一个重要的知识载体,让每一个新、老员工都可以通过人力资源培训进行知识的创造、经验的分享和能力的沉淀,因此,在单位内部,人力资源培训可以结合整个部门的沟通配合,将经验分享给更多的人,从而达到事业单位培训目的的最大化。

1.4 奖励机制单一

对于事业单位的工作人员来说,大家最在意的除了底薪有多高之外,对于奖金和提成的比例以及单位奖励制度的情况才是重中之重。目前,很多事业单位的奖励机制都是比较单一化的,在制定奖励机制的时候,可能是对工作人员先制定一个目标,如果工作人员能够超出这个目标,单位就会进行奖励,但是如果工作人员达不到这个目标的话,就要对其进行考核。但是对于很多的工作人员来说,很多制定的目标根本就不理想或者不合理,在没有其他辅助支持的情况下,员工可能短期内根本就无法达到奖励目标,这样的奖励制度实施起来就会变得“假、大、空”。这种单一的奖励机制是有很多弊端的,这会致使员工有意识地去追求一个更低的目标,因为当目标定高了之后他很难去达到,他一定会尽量去将目标调低,尤其是当外部环境不好的时候,他们往往会找更多的理由去将目标压得更低。当员工很难达到定制的目标的时候,这样的奖励机制同样也会造成员工的士气低落,这就会导致单位的发展受到破坏。

2 事业单位人力资源薪酬管理的措施

2.1 完善薪酬体系

随着现代薪酬的持续发展也在不断地要求事业单位去做出改变,在现在新形势下的薪酬体系当中,薪酬包括股权、激励性的薪酬、福利和基本工资四部分组成,事业单位要改变传统的思维,完善合理化的人力资源相关的薪酬体系问题。在新模式的薪酬体系中,固定的基本工资

的幅度比例将会变得越来越少,相关的福利也会有所弱化,将更多的福利转变为激励性的薪酬,从过去的重管控的薪酬管理模式转换为重激励的薪酬管理模式,而激励性的薪酬部分将会得到延长,多元化的薪酬进行扩展,通过完善新型的薪酬模式,事业单位要去不断地弱化和减少固定部分的工资组成,因为固定工资部分起到的员工价值的创造力是比较低的。新模式的薪酬模式要不断拉伸薪酬体系中弹性的部分,因为激励性薪酬的部分才是工作人员最富有价值和创造力的部分。一个好的事业单位就要懂得盘活工作人员,要让工作人员充满活力和对工作的热情,要想让工作人员有活力和热情,首先要体现在薪酬方面是否有弹性,只有薪酬制度的弹性越强,工作人员的活力和热情就越大。当然,事业单位要给工作人员适当的保障和安全感是必要的,所以,事业单位一定要把握好相应的薪酬尺度,按照文件的规定加以落实,合理的比例分配平衡,才能保证一个薪酬模式更好地去发挥它应有的价值,真正地让好事情发挥到它应有的作用。

2.2 建立绩效考核制度

事业单位要形成一个科学、合理并且高效的绩效考核制度和管理体系,将绩效考核的实施变成对人力资源员工的一种激励。部门要对工作人员工作目标达成的情况进行考核,形成目标考核机制,并用可视看板及时地公布考核的结果,这样才会促进员工的目标达成。事业单位要采取人力资源分层考核的形式对员工进行考核,对于新进员工或者基层的员工,要考核工作人员本职岗位上短期绩效目标的实现和过程行为的规范情况,要强调实际任务的完成和绩效的不断改进情况。对于高层管理层的工作人员,考核中长期绩效目标的实现和专业规范的有效落实情况,要对人力资源团队的管理情况、领导与员工的培养和专业的能力运作等方面进行考核,提高专业能力以及人力资源培养的成功率,使事业单位人力资源方面能够持续地产生更大的价值与绩效。事业单位要针对各层员工不同的能力水平进行相应的制度考核,区分开不同层面上不同工作效率的工作人员,员工通过考核制度让自己的绩效薪酬产生大范围的浮动,将工作人员之间的绩效与薪酬区分开来,区分、强化员工与员工之间的差异性,以此来提高工作人员的工作效率,以一个最饱满的心态和激情去完成自己的绩效考核,提高工作人员的能动性,促进员工和单位的共同发展。

2.3 加强人力培训模式

事业单位人力资源的培训模式对于事业单位中员工的各阶段专业的强化与发展都起着至关重要的作用,所以,事业单位人力资源管理要加强对于员工培训的力度,采用科学、有效的人力资源培训模式对员工进行培训,来促进员工本人与单位的发展。事业单位人力资源管理当中可以针对员工的不同培训阶段,相应制定不同的人力资源培训模式。首先就是对于新入职员工的入职阶段培

训,一般来说,对于刚刚进入单位的新员工来说,员工对于这个阶段的培训需求主要来自人力资源的职责以及对各个部门的业务发展给员工进行相应的培训。在对新员工进行培训之前,事业单位人力资源管理部门要与各个部门的业务管理者进行有效的沟通,最好让相应部门和相应专业的管理人加入培训中来,这样能够促进新员工对工作的理解,也能让新员工尽早适应入职之后的部门环境。除了具有初级阶段的培训之外,事业单位人力资源管理部门还要结合一些人力资源的项目来进行相应培训,比如结合任职资格认证,对相应的基层领导者、中、高层管理者以及技术人员进行培训,培训方式可以采用多样化的培训模式,像课堂授课、案例分析以及专业拓展等形式,培训之后还可以进行相应的测试和考核,在这个阶段的培训需求除了要具备初级阶段的培训需求之外,还要更加贴近各个业务部门的发展,也要站在单位的发展层面上来进行培训,为单位培养人才。最后阶段的培训就不仅仅是以为单位培养人才为目标,还要为外部的单位培养人才,在这个阶段的培训需求,已经脱离了专业部门,而是站在单位发展更高、更远的角度,为单位培养综合性的人才。

2.4 设立激励制度

奖励只是达成目标的导向结果,那么如何设置人力资源奖励机制让员工在工作的过程中更有动力呢?将激励制度与工作目标相结合,短期目标并给予相应的支持,让员工在工作的过程中愿意自主地去执行,员工主动愿意去参与和被动地执行所得到的结果肯定是天差地别的。人的动力和潜力是在竞争中激发出来的,人的荣誉感和团队精神也是在对比中激发出来的。一个机制的引导做好了就能够激活员工的热情与主观能动性,要制定科学而又合理的人力资源奖励制度,这样才能让员工都愿意遵守,并且严格地按照制度执行才是一个机制有效的根本目标。首先,在员工上岗之前必须先进行员工培训,给员工一个对制度的认知,制度就是一个单位形成规矩最好的表达方式,让员工从心里就理解制度是整个组织都要遵守的基本条件。采用民主式的激励制度,人力资源部门可以结合其他的各部门领导以及员工集合在一起,以分组的形式,让员工将自己做得好的地方期望有什么程度的奖励,做得不好的要怎样进行处罚,让员工将期望的制度写出来,比如说:员工心目中期望的绩效考核薪酬的比例是多少,在完成了一个项目之后,期望的提成比例又是多少,如果被评为了优秀员工奖励金额是多少,达到一定程度的好评率如何奖励,员工还希望在哪个部分可以设置奖励制度等。当然不能只写奖励,对于处罚制度员工同样要写出自己的意见,奖罚分明的制度才能够更有效地对员工起到激励的作用。这些制度和奖惩金额都不是领导制定出来的,而是让员工自己写,等大家都写出来之后,人力资源部门和其他的相关领导部门按照求同

存异的原则将大家的意见收集到一起,重复意见将它们合二为一,没有的意见进行补充添加,最后形成统一的制度范本。为了更好地执行新的激励制度,人力资源部门可以将制度复印出来,给员工们人手一份,让大家都清楚地知道制度的具体内容以及奖罚标准,避免出现个别员工对制度不清楚的情况发生。一个好的激励制度并不是奖多少罚多少,而是员工认不认同非常重要,因为制度定制的初衷就是为了建立一个大家都认同的激励规则。一个好的单位发展和运作应该是制度和管理的完美结合,只有制定合理的制度,员工才会遵守制度,对于单位的管理也就会变得非常轻松。

3 结束语

对于事业单位人力资源薪酬的管理一定要多样化,通过合理、科学的激励手段能够丰富事业单位的薪酬体系,事业单位采用创新型的人力资源薪酬体系能够对员工产生更大的激励作用,通过合理的薪酬体系与制度管理的设定,让员工们能够在个人目标达成的同时不只关注自己的利益,也能够关注团体乃至单位的整体发展,这才是一个好的管理制度所指定的最终的目的。

参考文献

- [1]杨文.企业人力资源薪酬管理问题及措施分析[J].行政事业资产与财务,2022(6):43-45.
- [2]高倩.新时期国有企业人力资源薪酬管理面临的困境及解决对策探究[J].商展经济,2022(6):147-149.
- [3]针鹭飞.简析事业单位人力资源薪酬管理中的问题与完善[J].商讯,2021(16):187-189.
- [4]孙鸿晶.讨论事业单位人力资源管理中薪酬管理的问题[J].财会学习,2021(9):164-165.
- [5]王红.浅析事业单位人力资源管理中薪酬管理的问题[J].经济师,2021(2):259-260+263.
- [6]梁苏.分析事业单位人力资源管理中的薪酬管理问题[J].时代金融,2020(32):130-132.
- [7]赵忠香.事业单位人力资源管理中薪酬管理的问题分析[J].商讯,2020(27):195-196.
- [8]兰澜.事业单位人力资源管理中薪酬管理的问题分析[J].中外企业家,2020(16):110-111.

作者简介:刘战英(1978-),女,汉族,山东莱西人,大专(本科函授中),中级经济师(人力资源管理),研究方向:高级经济师人力资源管理。