

事业单位人力资源管理与绩效考核问题及对策研究

齐殿海

(第八师石河子市住房和城乡建设局,新疆 石河子 832000)

摘要: 事业单位人力资源与绩效考核,是加强干部队伍管理、激励干部担当作为的有效措施。本文以某部门的下属事业单位为例,就事业单位如何进行人力资源管理和绩效考核进行了分析,为事业单位高质量发展提供了坚强的组织保障。

关键词: 事业单位;人力资源管理;绩效考核

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.08.085

事业单位对生产力的发展和社会的和谐稳定起着重要的支持与保障作用。事业单位深入开展人力资源管理与绩效管理工作,构建起一套科学合理、公平公正、效率优先、激励有效的绩效管理体系有利于促进各项工作的推进与落实。基于此,本文以某部门下属事业单位的人力资源管理与绩效考核机制为研究对象,就事业单位如何进行人力资源管理和绩效考核进行分析,并针对这一问题提出解决策略,旨在为事业单位的人力资源管理与绩效考核工作提供参考。

1 事业单位人力资源管理存在的问题

1.1 开发机制不够健全

目前,在一些事业单位中,由于机构改革缩减编制等原因,人力资源开发机制还有待完善。主要体现在:一是工作人员数量不足。以某部门为例,该单位人力资源管理工作人员仅有2名,且均非科班出身,难以承担繁重的人力资源管理工作。二是高层领导参与度不高。在确定事业单位组织结构、职位设计、人员岗位职责等内容时,高层管理人员缺少全过程参与,对人力资源开发工作没有进行宏观、系统的考量,在一定程度上制约了人力资源管理工作的高质量开展。

1.2 指标设计不够科学

在日常考核工作中,大多采用固定的方式进行考核,指标设计上缺乏差异性,未能根据工作内容、工作性质、工作职责等差异来制定指标,使考核工作未能充分发挥“风向标”“指挥棒”和“助推器”作用。

1.3 缺少过程性考核

部分事业单位进行人力资源管理与绩效考核时,通常在年底集中开展,造成了年底突击做台账、写总结应付考核检查的情况。这种考核方式缺少对工作开展情况的日常监控,特别是对一些重要事项,无法了解工作进度,既不利于工作的全面推进,又不利于考核的科学有效。

1.4 激励机制较为单一

事业单位工作人员常见的激励方式有工资提升、职称提升、职务提拔及优秀奖励等,看上去较为全面,然而很多事业单位存在岗位评聘分离、职称与职务分离、工作量与实际待遇不匹配等问题,使以上激励方式有效落实较为困难,从而无法调动工作人员的积极性。

2 事业单位人力资源管理与绩效考核的对策

2.1 完善人力资源开发机制,调整人才结构

事业单位在招录中应该根据自身的组织结构特点,尽量招录能满足本单位业务开展需求的大学毕业生。在实际工作中,事业单位可针对不同的职务拟定岗位说明书,确定管理人员的任职资格。各级事业单位领导班子成员如需兼任专业技术岗位,要同时满足从事专业技术工作以及符合兼任专业技术岗位的任职资格条件,按照规定程序核准后方可兼任,此类兼职不占本单位专业技术岗位职数,最高聘用专业技术岗位等级不得突破本单位专业技术岗位设置最高等级。

2.2 坚持“以人为本”的原则,树立人力资源管理新理念

从以下几点入手:第一,加大培训和宣传力度。可以通过会议专题学习人力资源相关的法律法规,在单位公示栏、微信公众号宣传人力资源管理相关政策,积极参与组织、编制机构管理办公室、人社部门开展的人事工作培训等方式,强化教育培训和宣传力度,切实提高管理人员的人力资源管理水平。第二,单位对新招录的大学毕业生要采取传帮带的方式,引导他们做好职业生涯规划。第三,事业单位还要订立严谨的聘用合同,使该合同在聘用、待遇、考核、奖惩、争议处理等方面发挥作用,另外,还要做好聘用合同的签订工作,做到应签尽签,对不按规定履行聘用合同约定者要依法依规处理。第四,事业单位要千方百计地解决工作人员的住房、婚恋、子女入学等问题,形成引人聚才的良好环境。特别是在全国人口流动的

情况下,外地人才到本地来工作,更要聚焦他们面对的现实问题和心理问题,精准施策进行帮扶。

2.3 完善人力资源考核机制,提高员工的工作积极性

2.3.1 科学设计人力资源考核指标体系

第一,采取分类考核的方式,考准事业单位重点工作和主责主业。为机关提供支持保障的事业单位纳入主管部门全员绩效考核,进行季度述职、评议排名,重点强化支持保障功能。为社会提供公益服务的事业单位,实地考察职责履行、创新创优、综合测评等情况,重点突出公益属性。第二,建立“一季度抓培训、定计划,二季度抓开工、强落实,三季度抓整改、补短板,四季度抓考核、促提升”全流程闭环式管理机制,构建起“考人”与“考事”紧密结合的综合绩效考核新体系。按照职能性质相近、服务群体相近、便于横向比较原则,结合当地新理念、新思路、新要求,突出对高质量发展的考核,严控领导批示、发文开会、督查检查类指标,严禁设置成立机构、增加编制、扩充经费以及制作档案、宣传类信息类指标。第三,对于事业单位的工作人员,在岗位说明书中体现不同工作人员的工作内容、工作职责和工作目标,区分管理、专技、工勤不同岗位类别考核重点。

2.3.2 完善人力资源激励措施

第一,科学建立奖优罚劣机制。考核出动力,奖惩见真招。每年年初向各单位通报上年度绩效考核结果,并以奖惩激励先进、鞭策后进,鼓励干事创业。对考核优秀的单位进行表彰,宣传先进做法和典型经验,充分发挥示范和引领带动作用。主管部门对考核排名靠后的单位领导干部采取约谈提醒、诫勉谈话、组织调整等措施压担子、强紧迫、增责任,促使其高度重视、认真履行整改责任。第二,结合事业单位工作人员特点,在事业单位管理人员中尽快推行职务与职级晋升。建议在事业单位改革初期,在拟定事业单位“九定方案”时,科学设置事业单位岗位,确定专业技术人员和管理人员的比例,以便于将来顺利开展事业单位管理岗职务与职级晋升工作,让年龄偏大的管理岗七级八级的干部有望进入管理岗五级、六级,享受相应的职级待遇,将空出来的岗位留给年轻干部。将绩效考核结果与年度考核结果挂钩。年度考核提出优秀等次建议人选时应当提供人选当年平时考核结果。年度考核确定为优秀等次的,原则上从当年平时考核结果好等次较多且无一般、较差等次的事业单位工作人员中产生。当年平时考核结果均为较差等次的,年度考核可以直接确定为不称职等次。第三,差异化发放绩效奖金。根据事业单位工作人员平时考核结果和年度考核结果对事业单位工作人员年度绩效奖金进行适当调整,原则上在本

单位年度绩效标准的80%至120%内浮动,但人均绩效奖金不得突破本单位核定等次的绩效奖励企基数。与干部培养锻炼挂钩。对岗位和职责不相适应的及时调整工作岗位,推动人尽其用、人岗相适。对工作热情不高、状态不好的及时谈心谈话、轮岗交流,激发干事创业热情。对能力不适应岗位需要的及时安排培训或挂职锻炼,通过理论培训和岗位锻炼提升工作能力和业务素质。与干部选拔任用挂钩,将考核结果作为干部选拔任用时了解掌握一贯表现的重要内容,在选拔任用、职级晋升、评先奖优等方面优先考虑考核结果好等次较多的事业单位工作人员。同时,对考核情况较差的视情况予以调整岗位、免去职务、降低职级处理,推动干部队伍能上能下。

2.4 完善健全绩效考评机制

第一,实行“一月一通报、一月一排名”机制,通过每月下发问题通报、动态公布考核排名,倒逼各单位在同行业、同领域、同层次上横向对比找差距、纵向对比找定位,确保把工作抓在平时、严在日常,切实做到激励先进、鞭策后进。常态化落实绩效协调会议机制,每季度召集考核责任部门负责人召开协调会议,专题分析研究、协调解决问题,平稳有序推动重点指标落地见效。从每年年初开始,每个季度均制定阶段性工作规划,形成战略地图,在季度工作中见缝插针,有针对性地开展问题单位排查、整改情况验收、专项工作检查等,建立“一单位一考核报告”“一抽查一通报”“一整改一验收”制度,把功夫用在平时,避免年底因考核时间紧、任务重、压力大,出现实地检查一阵风、走过场等问题。注重联动,记好事业单位“监管台账”。对内,与办公室、各业务科室加强配合,将办公室、各业务科室了解掌握的事业单位情况及时汇总,实时更新监管台账,为事业单位日常考核提供准确依据。对外,强化与人社、监察等部门的合作,形成监督检查工作合力,在领导职数管理、固定资产清理等工作中,信息共享、发现问题、及时反馈、台账记档、销号管理。进行实地考察,力促事业单位考准考实。一方面,根据绩效考核工作意见及考核细则,科学制定实地考察方案以及指标评分标准,明确考核人员分组,专门召开工作培训会,对考核人员进行业务培训,确保考核度量统一明确。实地考察中,既要现场查看评估材料、办公场所、业务活动开展、证书悬挂和使用、印章管理使用等情况,又要组织个别访谈,抽取考核单位的中层以上干部对本单位进行现场评价等,多方面了解事业单位在履职尽责、运行管理中存在优势和不足,并当场点明问题,要求及时整改。制定出台《绩优推报办法》《加扣分管理办法》,根据日常监测和察访核验情况,每季度对超额完成工作任务和在重大改革创新、处理

急难险重问题中表现突出的领导班子和领导干部在考核总成绩上予以绩优加分;另一方面,规范组织“满意度测评”工作,向行政部门、科级领导、人大和政协代表、镇街百姓等各类群体发放民意调查问卷,现场了解社会各界对事业单位的满意程度。

第二,坚持监管与考核结合。将“双随机、一公开”等监督检查结果纳入绩效考核指标体系,深化绩效考核与机关职能运行监管的衔接配合,实现日常监管与绩效考核有机融合。着眼建立科学高效、简便易行的绩效管理流程,运用现代信息技术驱动绩效考核创新,采取“线上考+线下核”模式,将过去“大水漫灌”改为“精准滴灌”,通过系统掌握大部分工作日常完成情况,年终只对存疑指标进行点对点的验证,实现了带着成绩、带着排名、带着问题核验。建立申诉渠道,对查访核验数据有异议的指标进行核实裁定,使考核更加规范有序、客观公正。建立绩效考核结果反馈与改进成效再考评机制。各单位根据指标考核、领导评价和基层反映的意见建议,及时制订整改方案,明确整改内容、措施和期限,将整改成效列入年度绩效考核、年终核验和基层评价的内容。针对绩效考核中暴露的问题,注重在管理制度和体制机制上加以改进,使绩效管理实现了“指标→监管→考核→整改→提高”的良性循环,促进了决策、执行、监督、绩效考核各环节的有效衔接。

第三,有效解决部门单位“重指标落实,轻全面工作”的问题,建立全方位、广角度、多要素构成的考核评价机制,由指标得分(占70%)、领导评价(占15%)、考核组评价(占15%)构成考核成绩,将领导班子和领导干部承担阶段性重点工作、处理急难险重问题、配合全局性工作表现作为考核评价的重要组成部分,引导各级领导班子和领导干部“十个指头弹钢琴,统筹全面抓工作”。

第四,事业单位工作人员实行分级分类考核,考核内容和标准应当体现不同行业、不同类型、不同层次的岗位特点和要求,由主管机关部门或事业单位根据有关法律法规政策,结合实际自行制定。确立德、能、勤、绩、廉五个维度的考核内容,综合运用个人总结、工作检查、绩效评价、民主测评、行业单位部门内部评议、服务对象满意度调查、第三方评价7种考核方法,通过多角度考核,为事业单位工作人员“精准画像”。突出强调业绩贡献,全面考核事业单位工作人员承担科研攻关、创新创业、乡村振兴、防疫救灾、应急处突等重大任务时的表现。专业技术人员在德、能、勤、廉方面考核合格的前提下,考核结果中业绩目标完成情况的权重一般不低于60%。区分管理岗位、专业技术岗位、工勤技能岗位,以及不同领域、不同成

长阶段的科研岗位人员的考核重点,结合实际特点,细化考核内容和标准,健全完善考核指标体系,实施精准科学考核。加强考核工作统筹,将绩效考核与平时考核、年度考核、聘期考核、专项考核统筹安排,有效衔接,避免多头、重复、频繁考核,注重运用互联网技术和信息化方式手段简便高效开展考核工作。考核优秀档次名额应当向获得表彰奖励以及基层一线、艰苦岗位倾斜。建立绩优推报优秀干部库,作为干部选拔任用的重要参考,让真干事、能干事、干成事的干部凸显出来,将“伯乐相马”变成了“赛场选马”,做到“以事见人、知事识人”。注重绩效考核结果在干部选拔任用的深度运用,坚持把绩效考核作为检验工作、鉴别干部的一把标尺,将绩效考核与干部甄别常态化、干部能上能下常态化有机结合起来,与班子考核、干部使用相挂钩,通过日常考核、集中考核、个别谈话、非定向推荐优秀干部等渠道和方法,掌握干部的“活”情况,为组织部门选拔使用干部提供重要参考和依据,真正实现让想干事的人有机会、能干事的人有平台,最大限度地发挥了绩效考核激励作用。严格落实事业单位工作人员年度考核。对受到属地纪检监察、司法、公安等部门和事业单位主管部门等做出党政纪处分、刑事处罚、行政处罚或被采取强制措施决定的事业人员,形成反面纪实台账,对其当年年度考核结果进行预处理备案,为审核年度考核做好基础数据。

3 结束语

事业单位绩效考核至关重要,从完善人力资源开发机制、树立人力资源管理新理念、完善人力资源考核机制、完善健全绩效考评机制等方面努力,可以有效构建科学的绩效考核以及人力资源管理体系,助推事业单位健康持续发展。

参考文献

- [1]方艳.浅谈绩效考核在事业单位人力资源管理中存在的问题与建议[J].陕西发展和改革,2019(06):16-18.
- [2]胡曼莉.浅议事业单位岗位设置的激励机制[J].管理科学,2018(28):105-107.
- [3]熊通成.事业单位管理岗位职员等级晋升问题与对策[J].中国人事科学,2018(03):35.
- [4]李刚.事业单位岗位设置管理中的激励机制[J].中国新技术新产品,2018(02):157.

作者简介:齐殿海(1985-),男,甘肃武威人,本科,经济师,研究方向:事业单位人力资源管理、绩效考核、职称评审等。