

基于绩效考核的科研院所技术职工激励模式研究

文 / 董晨光

摘要: 在科研院所逐步走向市场求发展过程中,人才是重要战略发展资源,管理好人才资源,推动人才资源为社会发展赋能,促进人才资源带来高质量社会经济效益的能力,真正发挥科研院所的职能,需要科研院所不断探索创新发展路径。本文阐述了绩效考核及职工激励的相关概念和理论,并基于绩效考核的科研院所技术职工激励模式存在的问题,提出针对性的优化举措,以期对相关人士提供借鉴。

关键词: 绩效考核; 科研院所; 技术职工

随着社会经济发展及全球经济一体化进程逐渐加快,国内外竞争环境日益激烈。在科研院所发展过程中,人力资源无可置疑地成为科研院所经营发展中重要的内驱力和竞争力,是科研院所增强自身核心竞争力的关键内容。科研院所如何综合自身发展战略和经营实际,最优化实现人力资源配置,从而不断提高效益,进而在市场竞争中健康、平稳、可持续发展,其中的重要环节就是需要加强绩效考核和职工激励。随着市场经济发展,当前科研院所为了进一步促进业务增长,也建立了相应的、具有适应性的绩效考核体系。但是,在日常实践过程中还存在许多问题亟待解决。

一、绩效考核和职工激励概述

(一) 绩效考核

在管理学领域中,绩效指的是个体、团队或者组织在特定项目活动中,通过可控制的行动,收获完成的状态或结果,绩效表示的是职工的工作业绩和成效。在绩效管理过程中,为了促进绩效管理的科学合理化和标准规范化^[1],学者针对绩效考核理论展开了相应的研究,其中诞生了许多经典的绩效考核理论。马斯洛的需求层次理论,该理论阐释了人的生理、安全、社会、尊重、自我实现五种层次的需求,被广泛应用于绩效激励中。X-Y理论,该理论中的X理论阐释了人性的惰性和恶性,认为需要通过奖惩并行的手段促进职工工作效率和质量;Y理论则认为人性中的积极和善行能够激发人的自我效能,进而更自觉、主动地开展工作的,让我们知道如何进一步激发职工自我效能,进而实现职工自我调节、

监督、提升、创造等行为。赫茨伯格的双因素理论,该理论阐释了人的工作动机受到保健和激励的影响,需要推动双因素进而促进职工能效。在绩效管理方面,要注重对考核方法的选择和应用,当前先进的绩效考核方法主要包括平衡计分卡法、关键绩效指标法、目标管理法(MBO)、360度绩效考核法。通过理论和实践,不断促进绩效考核规范化、标准化,并作为依据对职工的工作进行全方位的立体评价,结合激励制度、培训制度等展开职工管理,实现管理目标,促进利益的最大化,使科研院所能够更好地发展。

目前,我国关于绩效管理的相关理论,结合了国内外理论和不同行业领域管理实际情况,正在不断地展开理论和实践的探索。^[2]当前的绩效管理的发展主要有两大流派:一种是认为绩效管理基于职工本身,注重的是个人能力素质和能力能否创造价值,驱动其工作成效;另一种是认为绩效管理应该是成果目标的管理。该观点认为,绩效管理的对象应该以工作目标和结果为主,注重的是对工作目标的评价,以目标来驱动工作。绩效管理已经成为所有科研院所达成自身战略目标、执行规划、促进发展的有效手段。根据自身的发展目标,科研院所不断地对绩效考核体系进行规范和设计,将考核与薪酬进行有效结合,充分激励职工工作、自主效能和创新创造能力。以绩效考核作为客观依据,促进单位评估职工工作效果,进而实现更好的岗位调配,展开职工培训等工作。

(二) 职工激励

激励是现代人力资源管理当中的一项重要内容,它主要通过创造出能够激发职工自我效能、内动力及潜在能力的环境,通过满足职工需要的条件,进而促进组织和职工的双赢结果。职工激励原则是绩效考核实施的重要原则之一,科研院所采用绩效考核的目的主要是促进职工的工作,进而提升效益,因此在制定考核标准的时候,会考察绩效考核整体对于职工的激励性,过于严苛的考核目标不利于科研院所的长期效益。激励是由若干因素组成的,其中包括职工的需求、自我效能、工作行为及组织目标等,这几个因素之间互相关联,并对激励效果产生重要的影响。

激励机制指的是建立一定的方法体系来提高职工对于科

研院所的认可和满意度,如薪酬激励、精神激励等,并通过实践最大限度提升职工的工作效能,进而促进科研院所目标的实现。新时代背景下,立足科研院所发展实际,与时代信息技术紧密结合,建立相应的激励制度,能够有效地通过激励机制,在一定程度上避免人才流失,促进人力资源效能,合理配置人力资源,挖掘职工的潜能,提升职工的工作价值感,进而创造更大的效益。^[3]激励机制还能够为科研院所营造良好的工作环境和氛围,促进形成踏实肯干、以成绩说话、做实事的务实工作氛围。良好的激励机制,通过标准化、量化的指标对职工进行工作督促,促进职工达成奋斗目标,进而为科研院所创造综合效益。

二、基于绩效考核的科研院所技术职工激励模式现状

(一) 绩效考核问题

1. 科研院所绩效考核存在实效性不足的问题

随着时代的发展,科研院所越来越注重绩效考核的创新发展,注重与信息技术和现代化人力资源管理理念相结合进行修订,但是科研院所的绩效考核制度革新推行得比较缓慢。当前的科研院所绩效考核存在时效性不足的问题主要体现在考核标准设置不合理。考核标准设置关乎职工的岗位调配问题,但是优秀考核的指标相对较少,因此出现了轮流成为优秀职工的现象,并不能充分调动职工的积极性和工作效能,并没有将考核的真正用处落到实处。科研院所职工碍于社交与人情,导致很多职工都是考核合格的状态,很少出现不合格的职工。

2. 科研院所绩效考核存在形式主义问题

这个问题是科研院所绩效考核长期存在的问题。科研院所存在绩效考核中存在各部门月度和季度考核业绩都达标,但是年终考核的时候往往不能达到科研院所预期目标的情况。科研院所体量大、业务多、组织复杂、人员多,由于存在形式主义绩效考核,导致没有完成既定的效益目标,主要体现在季度考核与年度考核不匹配,当年度考核发现问题时,已经和问题发生时存在一定的时间差,需要进行追溯工作,也不能及时有效地从本质上解决问题,长此以往不利于科研院所的良性发展。科研院所绩效考核还存在绩效考核主观打分的问题,如考虑到被考核成员的背景关系及与考核管理者的关系而打“关系分”;管理者认同被考核者的努力和付出,或者是为了减少被考核者的不满纠缠而打出的“感情分”;等等。绩效考核管理者没有进行科学、客观评分,就使得绩效考核失去了其真正的实践意义和实际价值,进而妨碍了科研院所的发展。

3. 科研院所绩效考核存在沟通不畅问题

职工了解绩效考核的目的和作用,明白绩效考核的重要

性,但是职工对绩效考核的流程参与度相对不足,因为科研院所绩效考核工作实施主要集中在人力资源部门,同时缺乏和其他职工的绩效沟通和交流,停留在文件流程上,职工知道绩效结果,但是不了解为什么得到这个绩效结果。人力资源部门没有及时更新绩效考核的相关理念,并没有以绩效考核工作提升职工价值,不加强科学的沟通,沟通不分场合地点,没有经过规划安排,只是简单的绩效考核沟通,因此职工没能获得深层的良性工作引导。

(二) 职工激励问题

1. 科研院所职工激励方面存在薪酬激励效果不佳的问题

在科研院所的薪酬结构当中,基本工资占据职工薪酬的主要部分,而且相对比较稳定,浮动也比较小。大部分职工并不觉得薪酬不合理,但是固定薪酬在职工的薪酬激励中占据比较大的比重,薪酬制度缺乏相应的弹性指标,奖金、福利等并没有起到激励作用,职工也没有办法通过薪酬激励来激发自身的工作自主效能。职工普遍希望能够提升薪酬标准,这就要求科研院所的薪酬制度需要结合职工能力及工作目标的完成度来进行规划设计,否则会加剧职工混日子状态,不能够从根本上发挥职工的积极性。

2. 科研院所采用的新激励方式是一般的薪酬分配方式

薪酬分配通常采用事业单位的分配方式,并没有综合考量职工激励对于技术发展、劳动成果和目标达成等方面的促进作用,缺乏有效的绩效激励设计,没有结合晋升激励、精神激励、培训激励等内容展开综合系统的职工激励制度设计。在当前的激励制度设定下,固定薪酬占比大,绩效贡献并不能够提升更多的薪酬,其他激励方式有所欠缺,因此激励模式形同虚设,不利于科研院所及其职工的发展。

3. 当前的薪酬考核、绩效指标通常以定量评价为主

评价体系比较单一,维度也比较片面,没有全面反映出职工的工作状态。考核涉及全面的维度,在考核中得到优秀的职工可能实际能力和业绩都不是最好的,有些职工在特定领域能够做到最优秀,但在定量评价体系下,不一定能够获得最好的评价。定量评价缺乏弹性,优秀职工得不到激励,得到激励的职工不一定优秀,这就形成了当前科研院所职工激励机制的矛盾点。

(三) 绩效考核和职工激励协同问题

1. 绩效考核和职工激励是割裂的关系

科研院所的绩效考核没有与薪酬形成较好的联动,科研院所通常拥有比较稳定的制度合体考核体系,一般来说根据学历、工龄、职称等维度来对职工的薪酬进行分配和安排,并没有考虑到职工成绩的重要性。科研院所绩效考核在一定程度上是与薪资、福利系统挂钩,但是部分绩效标准与职工工作实际割裂,绩效束缚性高于激励性。从职工认知方面而

言,职工认为绩效考核是一种标准化的约束,将绩效考核与规则制度混为一谈,对待绩效的态度也并不积极,甚至会粉饰绩效。因此,绩效考核并没有和薪酬制度关联起来,绩效考核形同虚设,收效甚微。绩效考核不能与激励职工之间进行良好的联动,实际工作的绩效并不能决定职工薪酬的高低,展示了考核和激励机制中存在僵化的现象,缺乏实效性。

2. 绩效考核和职工激励还存在部门协同和衔接的问题

科研院所的管理者对于绩效考核认识不够全面,在传统认知中,绩效考核的主要负责部门是人力资源部门,其他部门只是配合人力资源工作。在对绩效考核进行优化的过程中,尚未建立起部门协同的良性机制。管理者存在对考核标准片面认识的情况,存在不能对下属进行客观、规范考核的行为,认为职工只要做出业绩即可,过分追求业绩,会存在品质、效率风险。部分管理者缺乏目标分析能力、考核评断能力、绩效沟通能力等考核需要的能力,从而影响了考核的开展。在科研院所中,职工薪酬的主要构成来源于岗位工资、年终工资、各种补贴,这些薪酬占据了职工工资的大部分,而绩效相关的浮动工资却没有得到落实,有时候放在了固定工资中进行发放,因此绩效考核和人力资源其他工作的衔接性并没有进行系统化运作。

三、提升科研院所技术职工激励优化举措

(一) 构建合理的绩效考核机制

科研院所要重视制度的创新,立足于实际和发展目标,通过理论和实践逐步完善现存制度的不足,摸索出科学合理的考核和激励机制,建立完善的创新发展建设制度体系。在考核上,深度紧贴国家政策,从科研院所人力资源管理战略角度出发,管理人员应贯彻落实考核制度建设要求和原则。革新激励制度,对过去“论资排辈”和竞聘上岗问题采用规范标准的方式来解决,科学的人才考核和岗位安排制度能够提高资源管理工作的灵活性,发挥人力资源优势,激发人才潜能,提高工作效率,增强内部凝聚力。与时代趋势协调完善信息化考核和激励机制,构建科学综合的管理平台,让信息化建设促进形成全面系统的考核和激励机制。在信息化建设过程中,确保考核数据的准确性和数据的可靠性,并采用先进的系统进行客观考核、科学激励。

(二) 建立目标激励性薪酬制度

在当前的科研院所中,薪酬制度依然是能够刺激职工工作效能的主要激励手段,要加强对薪酬激励的设计,改进薪酬机制,并根据职工的实际需求,在薪酬中结合晋升制度、培训制度来构建良好的薪酬制度体系。科研院所的薪酬制度要以目标激励为引导,要以成绩贡献为核心,通过检测职工个人能力及检测职工目标达成的成果薪酬制度方式,能够将

目标成绩、价值体系逐步建立起来,加强薪酬与考核的关联,促进薪酬的激励性,对混日子的职工形成监管和促进,同时也能够保障优秀职工的公平性。可以将薪酬制度的结构进行一定的改革,除了基本工资和年底奖金之外,应该增强绩效考核的激励比例,以年为单位建设长期激励职工工作效能的薪酬制度,进行适当的规划形成动态的考核。根据不同的工作岗位和工作性质来针对性设计薪酬方案,采用灵活的设计形式。

(三) 加强各部门的考核和激励协同

绩效考核全过程都需要科研院所各部门的参与。对于人力资源部门来说,薪资、培训、职工调动等工作的展开非常需要科研院所各部门的协同,都需要各部门相应数据的支持,只有协调统一才能做出正确的决策。要将绩效考核内容与薪酬分配制度、职工调岗制度相结合,各部门的绩效考核要与各部门的实际利益相挂钩,才能切实落实协同问题。通过技术手段,如信息系统、大数据、云服务、数据库等,实现各部门办公的协同作用,各部门可以将数据信息统一放到相应的数据库中,人力资源部门能够及时获得数据,这种方式突破了时空限制,能够极大方便各部门协作。绩效考核工作遵循参与原则,在科研院所进行绩效管理考核时,科研院所自身需要制定系统性绩效考核规划,全面地对职工进行动态审核、考察,评估职工的内在需求和工作动机,并加强对职工的指导和沟通。

四、结束语

基于绩效考核背景,在科研院所人力资源管理中,绩效考核和相关评估体系能够评估人力资源工作成绩和效果,能够结合科研院所合理的职工激励制度,展开相应的人力资源管理工作。当前的绩效考核和职工激励也不再仅限于对职工的奖惩、调职等基本管理,而是越来越注重职工个人价值和团队价值的综合发展。绩效考核对职工的任用、晋升、激励工作都有重要的直接促进作用;能够发现科研发展和整体经营中的不足和问题,立足于科研院所目标战略调整科研院所经营管理策略,为科研院所经营发展提供完善方向,从而促进科研院所长期发展。■

参考文献:

- [1] 孔美婵.基于 KPI 的单位绩效考核指标体系优化研究[J].产业与科技论坛,2016,15(7):233-234.
- [2] 宁苏玉.HNYD 公司财务人员绩效考核体系优化方案研究[D].徐州:中国矿业大学(江苏),2019.
- [3] 朱春兰.“互联网+”背景下制造业绩效管理方法研究[J].现代经济信息,2020(1):25-26.

(作者单位:山东省煤田地质规划勘察研究院)