

# 事业单位人力资源管理激励机制的实践与思考

陈文旭

(福建省泉州市南安市文化体育和旅游服务中心, 泉州 362300)

[摘要] 人才一直以来都是保障事业单位实现发展目标的重要因素。事业单位在人力资源管理中设计激励机制是保障合理用人、科学育人、深化留人的关键。基于此, 文章从激励机制的概念出发, 探讨激励机制在事业单位人力资源管理中的必要性和存在的问题, 并提出 N 事业单位所构建的激励机制, 思考优化激励机制的策略, 进而促进激励机制在人力资源管理中发挥作用。

[关键词] 事业单位; 人力资源管理; 激励机制

## 引言

激励机制是人力资源管理中最为重要的一项工作内容, 是提高员工积极性、实现人才有效开发利用的有效途径。因此, 事业单位需要根据人力资源管理自身的实际特点合理展开, 以保障激励机制的有效性, 促使激励机制能够发挥有效的价值, 在提高人力资源管理水平的同时, 促进事业单位大力发展。因此, 事业单位应对激励机制的实施与落实高度重视, 围绕人力资源管理的特点来探究激励机制的实施措施。

### 一、激励机制的概述

激励机制是指为鼓励单位内部员工积极工作、创新创造的一种奖励机制, 是事业单位人力资源管理中所采取的管理方法、管理制度和文化理念渗透。在人力资源管理中的激励机制, 可以推动和吸引员工更积极、努力工作。通常情况下, 激励机制会与某项工作的完成目标、单位的发展目标等相挂钩。作为实现目标的动力, 其可通过成果考核评价、薪酬待遇、精神激励、荣誉激励等方式来体现。

### 二、激励机制在人力资源管理中的必要性

激励机制有利于事业单位保持良好的内生动力。近年来, 在事业单位改革的发展背景下, 社会公益事业对事业单位的服务质量要求越来越大。因此, 强化事业单位人力资源管理是十分必要的, 而合理、科学的激励机制在人力资源管理中可以发挥促进员工提高工作效率与积极性的作用, 使人才能够充分发挥自身潜力, 推动事业单位全方位发展。

激励机制有利于约束员工的工作行为。激励机制是促进事业单位员工努力工作、创新创造、敢于承担的动机, 通常伴随着某个项目的完成目标和单位的发展目标。激励机制具有一定的引导作用。一方面, 可以引导员工约束自己的行为, 按照相应的规定去完成某项工作目标, 使员工

之间能维持良好的工作秩序, 营造和谐、稳定的工作环境; 另一方面, 以某一目标为导向, 激发员工的潜力, 让员工能利用自身的专业知识与技能为事业单位贡献自己的力量, 促进员工不断学习、团结合作, 使事业单位更稳定地向前发展<sup>[1]</sup>。

激励机制有利于优化人力资源配置。合理、科学的激励机制会引导人力资源管理优化各部门的结构配置。人才是生产力, 是事业单位提升核心竞争力的重要因素, 对人力资源进行合理分配, 能在最优质的工作范围内发挥人力资源的利用价值, 让员工能在各自的岗位上奉献自己的力量, 提升员工的工作使命感和价值感。

### 三、事业单位人力资源管理中激励机制存在的问题

缺乏精神激励意识。员工的思想是行为的引导, 事业单位要想人力资源管理中的激励机制发挥激励员工积极工作的功能作用, 那么在重视物质激励的同时, 也需要重视精神层次的激励。很多单位重视物质上的激励, 但忽略了激励机制在精神层面上的作用, 虽然物质激励确实能够提高员工的积极性, 但单一的物质激励在员工的思想持续较短, 很难持续为员工提供努力的源泉。

激励机制不健全。虽然很多事业单位认识到人力资源管理中激励机制的重要性, 但在实际开展人力资源管理工作时所采用的激励机制体系并不健全。一方面是激励方案缺乏针对性; 另一方面是并未实际落实激励机制在人力资源管理中的作用, 导致激励机制呈现“有”而“无”的状态。

激励机制在员工职业规划中的体现较为薄弱。事业单位选人、用人的目的是满足单位的发展需求, 而很多员工在进入单位开展实际工作时却无法有效地将专业知识与技能优势发挥出来, 造成人力资源浪费的同时, 也会影响员工工作的积极性和实现自我价值追求。

#### 四、优化事业单位人力资源管理激励机制的实践与思考

为了更好地阐述事业单位人力资源管理中激励机制的重要性、存在的问题和优化措施,下面举 N 事业单位激励机制的案例进行分析。N 事业单位以单位、组织、个人目标一次性为导向,以实现组织目标和满足员工自身发展需求为目的构建激励机制。激励机制:以结果为导向,设职位评价、任职评价和成果评价;以员工为本,设薪酬管理、员工发展和福利分配;以单位发展为中心,建设单位战略管理、组织成果管理和个人成果管理。N 事业单位所构建的激励机制包括:薪酬福利制度,如各岗位薪资水平提高、短期业务工作发展激励、单位长期发展激励、清晰薪酬福利制度;成果考核制度,如团队成果考核、个人成果考核;文化理念激励,如优胜劣汰机制、营造学习型单位氛围;荣誉激励,如群体荣誉激励、个体荣誉激励。

##### (一) 优化激励理念,调整员工薪酬结构

近些年,随着社会经济的发展,事业单位逐渐完成改革,但仍需进一步提升对人力资源管理中激励机制的重视,认识到激励机制在单位发展、人才发展和单位文化打造上的重要作用,优化激励理念,不断创新激励机制,调整员工薪酬结构。薪酬是员工积极主动地参与到工作中的关键动力因素,为发挥薪酬激励作用,事业单位应结合自身的综合情况转化传统的平均工资理念,联系单位的福利与薪酬,从这两个板块出发,构建合理、科学的员工薪酬结构。

以 N 事业单位为例,薪酬福利制度由各岗位薪资水平提高、短期业务工作发展激励、单位长期发展激励、薪酬制度清晰组成。其一,各岗位基础薪资和成果薪资。在基本工资的基础上,利用成果薪资来对员工加以激励,并基于实际工作岗位,秉承公平、公正的基础原则对工资进行分级,使员工能够从中切实认识到工作成果与个人利益之间的关系,在激发员工积极工作意识的同时,使员工能够从中认识到各自岗位的发展情况,明确岗位发展前景,以此为基础来有效激励员工,凝聚员工力量,从而吸引更多的人才加入,共同推动事业单位的高质量发展,以此来保障事业单位在人才竞争上的优势,降低事业单位的人才流失率。其二,短期业务发展激励,根据事业单位的业务发展情况,设置明确的发展目标,并与员工的年终成果考核挂钩。其三,长期发展激励,以事业单位的战略发展目标为导向,设立长效的发展奖励,如物质激励和情感激励等,增强员工的归属感,让员工能体会到单位发展的重要性,使员工能与单位同向同行、共享收益,心系单位命运,一起为单位发展目标而努力。其四,薪酬福利制度清晰,事

业单位在设置岗位时应明确各岗位的基础薪资和发展薪资,以岗位定薪资、以岗位发展确定发展薪资,“转岗转资”“人岗匹配”,让每个员工都能够了解各个职位上所对应的薪资,激励员工奋斗和了解整个单位的薪资架构,最大限度激发员工的潜力。

##### (二) 完善人才管理,优化人才考核体系

要想充分提升激励机制的有效性,关键是要有科学的人才考核体系。建立人才考核体系是完善激励机制的前提,在事业单位开展人力资源管理时,应结合本单位的综合情况明确制定人才考核体系,同时应与时俱进,不断优化和调整人才考核体系,并通过人才考核体系的合理性来促进人力资源管理体系的完善。因此,应采用多样化手段优化人才考核体系。在 N 事业单位中,采用团队成果考核和个人成果考核的方式来构建明确的考核制度,从单位整体发展的角度和个体发展的角度构建成果考核制度。

其一,团队成果考核。按照事业单位中各部门的实际情况及单位的发展方向、发展目标,构建相应的团队成果考核制度。在事业单位中,各部门所涉及的业务和服务内容有所不同,但无论是在业务开展还是服务工作中,人才的组织能力、领导能力、合作能力都是考核的内容。以事业单位日常开展的项目为例,以项目的最终完成目标为导向,对参与整个项目的人员进行全方位评估,以客观的目标为引导,再结合员工在项目中的综合表现来设计不同的奖金比例,形成可量化的团队成果考核方案,让员工能在项目中贡献自己的力量,深化与团队的配合。

其二,个人成果考核。一方面是在考核时间上进行设计,另一方面是在考核内容上进行设计。根据员工进入单位的工作时长、工作成绩进行考核,按照每季度、半年、全年工作阶段对员工进行综合性的评价和激励,观察员工在工作中的发展性,也让员工能了解自身的工作情况。通过激励引导,可以让员工积极参与到实现团队目标、单位发展目标的工作中。考核内容则根据员工所在的岗位,从团队的角度分析员工在岗位上的综合表现,同时各岗位的评价原则是透明公开的,以这种方式让员工了解自身所处岗位的综合情况,也让员工能不断学习、优化自我。通过团队成果考核制度和个人成果考核制度的建立,人力资源管理更全面,在涉及各部门、各岗位业务的实际情况下,使人力资源管理更贴合单位的发展及员工的需求<sup>[2]</sup>。

##### (三) 制订职业规划,保障人才的发展性

激励机制的构建从员工价值观层面来看,可以使员工具有良好的归属感,能在岗位中找到自身的价值,并保持良好的热情来面对工作中的困难与挫折。事业单位在发展

过程中为保障自身的核心竞争力,提升员工的向心力和责任心是重要举措。因此,自员工进入事业单位起,在人力资源管理中就应制订相应的职业规划,即岗位晋升机制,畅通人才发展渠道。

其一,按需设岗。每一个岗位的晋升都有明确的主线,员工在进入事业单位时就知晓自身所在岗位的发展脉络,在每一个晋升层次上都有配备合理、科学的评价考核机制,坚持公平、可视化原则,让员工有努力的方向和目标。设立各岗位晋升体系可以解决人力资源管理中存在的冗余问题,让各岗位的员工能更符合岗位的需求,避免人力资源浪费等问题发生。通过这种方式来量化员工在岗位上的贡献,在实际量化期间会有一些不确定因素,但始终要重视量化的综合性和员工发展的全面性,使各岗位上的员工都能够发光发热,具有良好的工作热情,打造良好的单位文化。此外,在N事业单位中,文化理念激励内容所设置的优胜劣汰机制也需配合岗位晋升机制应用,“胜则升”,以此在事业单位中形成良性竞争,打造学习型单位<sup>[3]</sup>。

其二,按照各岗位的实际工作情况科学配置员工。在传统的岗位管理期间,采用的是编制管理的方法,按照单位的发展需求去设立相应的编制,将员工固定在编制岗位上,有一些岗位的工作较为单一,员工长时间接触一成不变的工作模式和工作内容,在很大程度上会消磨其工作热情、学习热情,不利于单位的创新发展。因此,在实际开展岗位管理工作时,应将相应的编制管理方法进行优化,让员工能在其中发挥主体性作用,在日常开展人力资源管理时,让员工能参与到岗位选择中,突出人岗匹配的重要性,使员工能在自身所选择的岗位上发挥特长和优势。对各岗位设立明确的激励机制,一方面是让激励机制带动员工按照自身的需求去选择相应的岗位,另一方面是让员工仍在既有的岗位上发挥自身的主观能动性,实现单位与个体共赢,提升事业单位的核心竞争力。

#### (四) 优化激励模式,构建科学的激励体系

N事业单位激励机制中的文化理念激励和荣誉激励是处于精神层面的激励机制,也是体现激励机制全面性和综合性的关键内容。事业单位在开展人力资源管理工作时,不仅要关注员工的发展,还要重视员工在心理层面对单位的认同感。在事业单位发展过程中,员工的主观能动性并非完全依靠管理形成,还需要结合单位的实际情况,营造良好的工作氛围来影响员工。员工工作的积极性是提高工作质量的内生动力,所以应优化事业单位的激励模式,构建科学的激励体系,在整个激励体系中有明确的物质激励

和精神激励<sup>[4]</sup>。

其一,融合事业单位的文化到激励机制中。事业单位在长期经营和管理中所形成的文化理念,与单位的业务和经营管理方式是有密切关系的,在构建激励机制时,发挥文化理念对员工的引导作用,可以让员工在日常工作期间将单位的文化理念内化于心,外化于行。如团队文化,在人力资源管理中,应重视员工的团队意识和合作意识,设置团队成果考核机制,从而能够在文化和机制的双重引导下提升员工的凝聚力和团队荣誉感。通过这种方式,一方面可以深化单位的团队文化,另一方面也可以让员工更好地与其他人合作,提高工作效率与质量。

其二,打造多层面激励机制。事业单位应结合单位的实际发展情况,构建“金字塔”激励体系,底层建设在于物质激励,顶层则在于精神激励,在满足员工物质需求的基础上,采用精神激励的方式让员工深化对单位文化的认识,提升员工的主人翁意识,进而营造良好的工作氛围。例如,某部门员工在完成项目时与团队的合作和个人的贡献都十分突出,不仅要对该员工进行物质上的激励(如成果考核加分),还可以对员工进行表彰、颁发荣誉证书、上榜荣誉墙等,让员工能更加认同单位文化,从而减少人才流失率<sup>[5]</sup>。

#### 结 语

综上所述,在事业单位的人力资源管理中,激励机制发挥着引导员工根据单位的发展目标和自身的发展需求积极努力工作的作用,同时也有着增强员工归属感和工作热情的作用。基于此,事业单位应结合自身的实际情况,坚持“以员工为本”,以单位发展为目标,设计科学、合理的激励机制。

#### 参考文献:

- [1] 张俊虾. 激励机制在事业单位人力资源管理中的作用[J]. 投资与创业, 2023, 34(12): 151-153.
- [2] 孙珊珊. 激励机制在事业单位人力资源管理中的应用分析[J]. 人才资源开发, 2023(12): 44-46.
- [3] 陈雪. 简述激励机制在事业单位人力资源管理中的作用[J]. 中国产经, 2023(10): 95-97.
- [4] 黄丽鹏. 事业单位人力资源管理中激励机制运用研究[J]. 就业与保障, 2023(05): 190-192.
- [5] 孙翠冉. 人才激励机制在事业单位人力资源管理中的运用[J]. 人才资源开发, 2023(06): 70-72.