

事业单位人力资源政策对员工工作满意度和忠诚度的影响

张晓甜

(黄河路街道办事处, 山东 东营 257500)

【摘要】人力资源管理是事业单位借鉴企业管理经验的创新措施,其政策涵盖内容也与企业存在不少相似之处。不过,由于存在大量公共服务性事务,事业单位人力资源政策,对于员工满意度与忠诚度的影响也存在积极与消极的两面性。为最大限度发挥出政策积极影响,事业单位人力资源政策不仅需要夯实数据基础,全面调查研究,也需要细化考核标准,完善评价体系,还畅通反馈渠道,密切沟通交流等。只有始终秉承以人为本基本原则,事业单位人力资源政策制定与实施才能最大限度提升员工工作满意度和忠诚度。

【关键词】事业单位; 人力资源; 政策; 员工; 满意度; 忠诚度

人力资源政策是指企事业单位基于目标导向,针对人力资源制定的战略规划与管理规范,其主要内容是涉及人力资源的取得、分配、开发、利用、保持等一系列管理举措。事业单位人力资源管理由传统人事管理优化升级而来,其在政策制定与执行各环节均较企业单位有所差异。因此事业单位人力资源政策自有其特殊性,也势必对于员工工作满意度和忠诚度产生相对独特的影响。

一、事业单位人力资源政策主要内涵

人力资源管理是现代企业探索管理科学化进程中的重要组成部分,指用人单位基于自身发展目标规划设计并配置人力资源的管理过程,包括对员工招聘、培训、分配、考核、教育、激励等一系列内容。事业单位引入该项管理措施后,其人力资源政策在宏观战略层面与企业存在诸多相似处。即,事业单位人力资源政策主要有规划设计、选人用人、资源分配、教育培训、绩效考核、薪酬管理、岗位调整、人员关系等等。^[1]

不难发现,人力资源政策无论制定或实施都与每个组织成员切身利益、生存发展息息相关。这就需要事业单位紧紧围绕人的需要不断完善政策体系。同时,要结合时代发展特点,在人力资源政策制定与推进过程中保持优化与创新,以充分顺应最大多数员工在新时期成长与发展的规律、特点,从而在充分激发员工内生动力基础上全面提高其工作满意度与忠诚度。

二、事业单位人力资源政策对员工工作满意度和忠诚度的影响

(一) 积极影响

政策是组织落实执行管理活动的前提与指引,

也是对每个组织成员行为规范的导向与约束。有效的政策不仅有助于提高管理活动的执行力与可靠性,也能对组织成员产生正面影响、正向激励。反之,低效或无效的政策不仅可能妨碍管理活动的落实执行,也将对各成员产生程度不等的负面影响、反向制约。^[2]

同理,有效的人力资源政策有助于事业单位提高员工工作满意度和忠诚度,也就是产生正面和积极影响。比如,公平合理的薪酬福利政策。薪酬福利是包括事业单位在内的社会各类组织中员工最关注的管理事项之一。公平合理的薪酬福利不仅可以大幅提升事业单位员工的获得感与满意度,也必然有利于激发员工内生动力,促使员工更加积极主动地投入工作。

同时,公平合理的薪酬福利政策也有利于事业单位内部形成良性竞争机制,从而促使人人力争上游、个个努力奋斗。这必然在整体层面形成更加健康、良好的管理业态,也必然有助于事业单位增强凝聚力、提升吸引力,从而使最大多数员工保持对组织的高度忠诚,进而促使个体与群体相向而行、形成合力。

由此可见,有效的人力资源政策不仅有助于事业单位提高员工满意度和忠诚度,也将帮助组织整体提升核心竞争力。在外部环境不确定性长期持续的局面下,组织整体核心竞争力是应对市场竞争冲击的最强抓手,也将对个体和群体产生决定性影响。

(二) 消极影响

相比有效政策产生的积极影响,低效或无效政策产生的负面、消极影响不容小觑。事业单位人力资源政策的低效或无效问题不仅是指政策制定不到位、落实不得力,也是指政策滞后于时代、无法满足个人成长与组织发展的客观要求。

比如,一些事业单位人力资源政策仍然存在较为

突出的“论资排辈”问题。这不仅极易纵容庸碌之辈不思进取的不良心态和无作为行动，也将在很大程度上挫伤优秀人才积极进取的上进心、自信心。长此以往，这些单位内部必然形成一潭死水般的沉闷状态，不仅无助于各项管理与服务工作提质增效，也必然降低组织对于人才的吸引力、凝聚力。久而久之，优秀人才极有可能“用脚投票”。而组织必然因此动摇员工队伍的稳定性、成长性。从长远看，每况愈下的员工队伍也必然对组织长期生存与发展产生难以估量的负面影响。

三、事业单位人力资源政策发挥积极影响的主要路径

（一）夯实数据基础，全面调查研究

没有调查就没有发言权。人力资源政策是针对人的规划与规范，因此人的具体情况对于政策准确性与可行性至关重要。事业单位人力资源政策唯有夯实数据基础，全面调查研究，如此方能确保从政策制定到落实执行均有的放矢、卓有成效。^[3]

比如，建立人力资源数据库。信息时代环境下，信息技术已经能够实现对目标全生命周期数据的完整获取及全样本分析。换言之，事业单位人力资源管理能够对员工学习、生活、工作进行全方位了解，并以构建数据库的形式加以完整保存。由此，事业单位人力资源管理可以获得连续、动态、全面、详尽的信息链。这不仅有助于人力资源管理避免以偏概全、以点代面，也将有利于政策制定与实施保持更高层次的客观性、真实性、准确性。

在此基础上，事业单位可以尝试为员工进行数字“画像”，再将各项政策内容与该数字员工具体工作表现相比对，以此得到基于数字核算的结果或结论。显然，数字分析结果将成为政策制定与执行的理性参照系。这对避免一些事业单位人力资源政策过于主观化、片面化问题大有帮助。

（二）细化考核标准，完善评价体系

人是受环境深刻影响的社会化生物，因此具有程度不同的阶段性变化特点。这决定了人力资源管理当与时俱进、以动态视角看待事业单位员工的成长与发展。^[4]因此，事业单位人力资源政策制定与执行当不断细化考核标准、完善评价体系，以此持续提升管理与服务的针对性、有效性、可靠性。

比如，探索构建以量化考核为主、定量与定性评价相结合的精细化考评标准体系。事业单位是主要从事社会公共服务事业的特殊组织，因此在人员管理方面存在不少定性考核部分，这对事业单位人力资

源政策制定与执行提出更多挑战。而在传统模式下，不少事业单位人事管理工作存在过多定性考核项目，造成主观评价多于客观定性。这种现象不仅容易导致事业单位人事管理相对粗放、随意，也是降低员工满意度与忠诚度的不良因素之一。以量化考核为主体的员工考评体系有助于突破瓶颈、推动事业单位人力资源政策更加趋于理性化、客观性。

一方面，事业单位人力资源管理应充分细化员工考评标准，按照岗位、职务等工作特点、形式、内容最大限度实现一岗一策、一职一策。可采取加权、加权平均等技术手段将大部分定性考核项目转化为量化考核项目。即便确实无法量化的定性评价内容也需详尽阐释岗位或职务特征、要求、目标等具体内容，且定性评价部分的权重应当显著少于定量评价权重。

另一方面，评价标准体系应当明确其始终具有动态优化的根本特点。即，人力资源政策不应固步自封，而是要与时俱进。一旦组织内部出现战略性调整或有进一步优化员工队伍管理措施的可能性时，人力资源考评标准体系也需及时调整。动态优化不仅有助于避免员工惰性心理、职业倦怠等不良现象，也有利于营造鼓励干事创业、奋斗进取的内部氛围。

又如，探索构建全方位、立体化的人力资源评价格局。传统模式下，事业单位人员评价大多限于自上而下的单向式评价，也就是领导对于下属开展评价。这不仅增加了人力资源政策体系的主观随意性，也会埋下欺上瞒下的管理风险隐患，更会引发不少基层员工的不满情绪、降低其对组织的认可度、忠诚度。

因此，为取得更加完整、全面的评价结果，事业单位人力资源政策应综合考虑上、中、下多种评价渠道与策略。具体来说就是既有领导评价下属，也需各同级岗位与职务的相互评价，还应有终端服务对象或群众的感知体验、意见反馈等。

特别是在强调主动服务意识的社会整体氛围下，越来越多事业单位引入“首问负责制”“一站式服务”等管理创新措施，这使群众体验愈发成为考察员工业务素质、工作能力的重要因素。基于群众反馈倒逼人力资源政策优化不仅更加务实、高效，也有助于在根本上改变员工评价主观臆测的缺陷与弊端。这必将在根本上重塑事业单位人力资源管理格局，也必将进一步提升事业单位人力资源管理的公平性、公正性，从而使越来越多员工持续提升满意度、忠诚度。

只有形成了多角度、多元化考核与评价格局，事业单位人力资源政策才能更加系统性、规范化，才能确保人力资源管理保持客观、中立、详实、可靠。

这不仅有助于多数组织成员认可并接受人力资源考核与管理措施,也将在更大程度上提高组织凝聚力、向心力,并进一步增加员工队伍的稳定性。

(三) 畅通反馈渠道, 密切沟通交流

人力资源管理的底层逻辑是以多种激励措施激发组织成员内生动力、促使个体与群体相向而行、达成共识、形成合力。因此, 事业单位人力资源管理的基本宗旨在于教育、引导而非简单粗暴的惩罚与处置。这就需要事业单位人力资源政策不断畅通反馈渠道, 要通过持续的密切沟通与交流了解员工诉求、优化管理举措、提升员工满意度与忠诚度。^[5]

比如, 形成线下结合线上的员工意见反馈立体架构。线下反馈渠道存在固定时间与场所的局限性, 因此线上平台可以作为弥补不足的重要补充。构建线上渠道可以利用事业单位人力资源信息化管理平台的软硬件资源, 譬如在人力资源平台上单独开辟版块作为员工意见箱; 也可以利用内部 OA 管理系统的电子邮件; 或者直接使用工作微信群等。

又如, 定期开展包括问卷调查在内的多种意见收集活动。事业单位人力资源政策的制定与执行往往存在长度不等的时间差现象。部分员工在一些人力资源政策执行过程中可能产生不适、不当的感觉。然而, 受到环境因素或主观思想制约, 这些员工难以第一时间向管理人员反馈意见, 造成越来越多负面情绪累积而干扰正常工作。因此, 事业单位人力资源还应制定定期调查员工意见建议的政策内容。

收集员工意见反馈不仅可以作为了解员工满意度的重要参考, 也可以作为优化人力资源政策的辅助工具。倘若有半数或以上员工对某项政策提出批评或有所不满, 则管理部门应当考虑予以调整和优化。

不过, 对于某些更具长远意义的战略政策来说, 当下的不满往往源于组织成员欠缺整体格局或者视野相对狭隘。因此, 事业单位人力资源管理部门需要针对政策内涵加以阐释和说明。即, 在制定和执行人力资源政策时, 宣传教育与引导始终是不可或缺的组成部分。持之以恒的解释说明同样是沟通交流。事业单位人力资源部门应当考虑与党政工团等形成联动机制, 利用一切可能的时间与场合开展政策讲解活动。有需要的情况下, 线上社交平台应当作为政策宣讲的重要渠道。譬如工作微信群的群聊室可以定期针对政策热点或发展趋势等主动预告、提前铺垫, 其重点在于强调政策动向的战略意义与宏观价值。要引导员工认识到人力资源政策对个体与群体的远期收益, 以此提高更多员工对政策优化或调整的耐受度。

这也是事业单位人力资源政策提高员工满意度与忠诚度的重要措施与手段。

结束语:

人力资源政策是直接关系员工切身利益的管理策略, 也是受人的主观因素影响最深的政策体系。即, 员工主观意识的积极性与消极性将在很大程度上左右政策的积极性与消极性。因此, 事业单位人力资源政策的核心要义就是最大程度激发员工的积极性, 并立足自身实际尽量消减其中的消极因素。因此, 事业单位人力资源政策优化的关键在于以人为本。这不仅是指人力资源政策当紧密结合员工队伍具体情况充分细化, 也在于政策需要始终顺应人的发展规律与趋势, 也就是要提高政策弹性优化的动态性、长效性。同时, 人的主观体验会受到教育引导而发生改变, 因此事业单位人力资源管理也需要坚持交流互动, 要通过提升员工认知水平增加其对政策的认同度与接受度。这不仅有助于提高员工对于组织的满意度和忠诚度, 也将有利于人力资源政策的落实和执行。在此基础上, 事业单位人力资源政策也需充分利用技术加强分析研究。大数据与云计算等前沿科技将推动政策朝着更加精细化、精准化方向发展。这既是新时期事业单位人力资源政策最大限度彰显其积极影响的有效策略, 也是新形势下事业单位基于人力资源政策优化推动管理转型升级、实现可持续发展的必由之路。

参考文献:

- [1] 李佳, 鲍宇, 毕长春. 事业单位人力资源管理中激励机制的构建与改进[J]. 商场现代化, 2021(24): 74-76.
- [2] 周颖. 劳动经济学视角下加强人力资源管理的有效措施探讨[J]. 企业改革与管理, 2021(24): 115-116.
- [3] 陈锦红. 薪酬管理在人力资源管理中的应用策略探讨[J]. 企业改革与管理, 2021(23): 108-109.
- [4] 唐烨. 数字经济时代背景下人力资源管理的创新路径探析[J]. 商讯, 2021(36): 191-193.
- [5] 黄闽英, 李舒翔. 基于数据驱动的人力资源管理创新研究[J]. 西南民族大学学报(自然科学版), 2022, 48(01): 113-118.

作者简介:

张晓甜(1992.04--), 女, 汉族, 山东东营, 大学本科, 中级经济师, 人力资源管理。