

期望理论视域下事业单位绩效考核的实践与优化——以M学院为例

王琳, 黄娜*

中国气象局气象干部培训学院, 北京

收稿日期: 2023年10月17日; 录用日期: 2023年11月8日; 发布日期: 2023年12月13日

摘要

绩效考核作为绩效管理的重要组成部分, 在人力资源管理中发挥着重要作用。随着事业单位绩效工资改革逐渐深入, 抓好绩效考核这一关键环节, 促进激励分配机制的完善和优化, 对激发广大职工的工作热情有着重要作用。本文从期望理论出发, 以M学院为例分析事业单位绩效考核中存在的问题, 并提出了优化绩效考核的建议, 以期为事业单位绩效考核提供借鉴。

关键词

期望理论, 绩效考核, 激励, 人力资源

Practice and Optimization of Performance Appraisal in Public Institutions from the Perspective of Expectation Theory—Taking M College as an Example

Lin Wang, Na Huang*

China Meteorological Administration Training Centre, Beijing

Received: Oct. 17th, 2023; accepted: Nov. 8th, 2023; published: Dec. 13th, 2023

Abstract

As an important part of performance management, performance appraisal plays an important role

*通讯作者。

in human resource management. With the gradual deepening of the reform of performance pay in public institutions, grasping the key link of performance appraisal and promoting the improvement and optimization of incentive distribution mechanism plays an important role in stimulating the enthusiasm of employees. Based on the expectation theory, this paper takes M College as an example to analyze the problems existing in the performance appraisal of public institutions, and puts forward suggestions to optimize the performance appraisal, in order to provide reference for the performance appraisal of public institutions.

Keywords

Expectation Theory, Performance Appraisal, Motivation, Human Resources

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

绩效考核起源于英国 19 世纪文官制度改革。这项改革的主要目的是解决公务员因论资排辈升迁制度而产生的工作态度问题,目的是让他们从懒散、不思进取的工作状态中摆脱出来,着重考核公务员的才干和平时表现。1887 年,美国政府仿照这一制度,创立了公务员考核制度,对德、能、勤、绩等四个方面的考核内容进行了进一步的完善。这一时期公务员考核的目的在于奖惩和晋升。企业后来引入了政府这一考核体系,对员工进行考核,目的在于提高生产效率、增强员工技能、推动企业发展。考核结果将作为岗位竞聘、奖惩、培训、工资待遇调整、职务任用与升降以及辞退的依据。随着绩效考核不断发展和完善,涵盖的内容也越来越广泛,事业单位也逐渐借鉴这种做法。绩效考核是指为了便于管理者管理和激励员工,通过一定的考核标准和方法来考核和量化员工的工作表现[1]。绩效考核与激励机制紧密结合,通过给予奖惩、晋升、薪酬等激励手段,来激发员工的工作热情和积极性。因此,绩效考核在推动事业单位工作、实现公共服务职能等方面的作用不容忽视[2]。建立健全科学合理的绩效考核机制,是事业单位面临的一个重要问题,对于解决职工个人发展、调动职工积极性,实现单位战略目标有着重要的作用。期望理论是激励理论中较为少见的量化分析理论,它认为人的动机和行为受到他们对于期望结果的预期和价值评估的影响。要想更好地激励员工,调动其工作积极性,必然离不开激励理论的支撑。已有不少学者将期望理论运用到三级医院、国有企业、公务员、高校青年教师等研究对象当中,研究改进绩效管理、绩效考核、激励管理方面的优化措施[3]。如将个人目标和组织目标相结合,发挥目标导向作用,提高目标效价[4]。又比如采取正确引导期望值、采用目标激励法调动积极性、引导员工实现综合素质提升的方式提升激励力等[5]。研究表明,期望理论在各个领域应用广泛,理论支撑扎实。但鲜有研究将期望理论与事业单位绩效考核作为研究对象进行研究。因此,本文从期望理论视角出发,以 M 学院为例分析事业单位绩效考核存在的不足,提出优化建议。

2. 期望理论的内涵

期望理论是美国心理学家弗罗姆在《工作与激励》中提出的激励理论,该理论认为,人们采取某项行动的动力取决于其对行动结果的价值评价和预期达成该结果可能性估计。可用公式表示为:激励力 = 效价 × 期望值。其中,激励力是直接推动或使人们采取某一行动的内驱力,可以理解为调动一个人的积

极性, 激发出人的潜力的强度。效价是指达成目标后对满足个人需要价值的大小, 它能反映出个人对某一成果或报酬的重视与渴望程度。期望值是指个人根据自己的经验判断目标是否能够达成的概率, 也就是达成目标的可能性[6]。由此可见, 只有在高效价、高期望值的作用下才能起到强的激励力。当个体认为目标重要且有可能实现时, 他们才会更积极地努力工作, 以实现目标并获得预期的结果。组织可以通过提升目标的效价和期望值, 来增强对个体的激励力[7]。

同时, 弗罗姆提出了期望模型强调在激励时要处理好三方面的关系(见图 1)。一是努力与绩效的关系。如员工认为通过努力能够达到预期目标, 就会有信心并激发出强烈的工作动力。反之, 若员工认为目标过高, 努力也不能带来好的绩效, 就会失去内在动力, 导致工作消极。在绩效考核时单位应设定合理的目标, 考核目标的设定既不能太容易也不能太难。二是绩效与奖励关系。将个人绩效和组织奖励相关联。如员工认为取得绩效可以获得组织奖励, 则会对工作产生热情。反之, 若认为即使取得了绩效也不会有奖励, 则会缺乏工作积极性。三是奖励与目标的关系。员工渴望组织激励能够满足个人需要。因不同的个体对奖励方式和需求的满足程度各有差异, 奖励对个人的吸引力也不尽相同, 所以给其所需要、所期盼的奖励才能达到激励的效果, 否则效果甚微。在绩效考核中, 要提高员工的激励水平, 就要设定“跳一跳, 够得着”的绩效目标和员工渴望得到的奖励, 并强化两者的关联性, 以期达到组织和个人双赢的目标。



Figure 1. Expectancy model

图 1. 期望模型

3. 基于期望理论的绩效考核诊断分析

以 M 学院为例, 从期望理论出发诊断其在绩效考核中存在的问题。M 学院是一所综合性、专业化的教育培训机构。下设 15 个处级单位包括: 管理处室 4 个、业务处室 11 个(6 个教学部门、5 个教学支撑部门)。各处级单位均设置了绩效考核分配办法, 具有自主二次分配的权利, 逐步建立了多元化、差异化的绩效考核模式, 以期激发员工的工作积极性, 但从运行效果上看, 效果与预期相比还存在一定差距。经梳理发现 M 单位绩效考核模式可以归纳为三种: 目标管理考核模式、以质量标准的考核模式、等级评定考核模式。从期望理论出发, 分别诊断分析三种模式在绩效考核中存在的问题。

3.1. 目标管理考核模式

管理处室主要发挥参谋和支持服务作用, 不直接创造效益, 承担事务性、临时性工作较多, 主要采用了目标管理的方式进行绩效评估, 这种模式在解决工作成果和工作行为难以量化的情况下, 具有一定的优势和劣势。从期望理论来看, 优势在于考核目标为常规目标, 在目标拆解后, 按照既定的管理方式和实践经验, 员工可以顺利的完成考核目标, 目标对员工不具有挑战性, 即员工对完成目标的期望值高。劣势方面则为效价低, 表现为员工对于奖励的渴望较低, 组织给予员工的奖励并无明显差距, 考核结果对薪资、奖金、晋升、交流等激励因素的影响不大, 未能与人力资源其他模块形成联动, 平均主义较为显著, 不能达到激发先进再创佳绩、促进后进努力工作的目的, 导致员工在工作时缺乏足够的动力[8]。改进方式为在制定组织目标时征求员工意见, 增加员工的主体性和参与性。加强员工与组织目标之间的关联, 提高员工对于目标的价值感, 进而提升员工的工作积极性。同时, 在奖励方面应合理拉开差距, 按照绩效给予个人奖励, 让员工明确感受到“多劳多得”, 从而增加激励力。

3.2. 以质量标准的绩效考核模式

教学部门主要承担教学、科研、咨询业务, 具有教学任务重, 教学压力大等特点。基于此, 建立了以质量标准的绩效评估, 围绕教学细化了考核指标, 包括: 承担的工作数量(授课数量、带班情况、行政工作情况)、工作质量(学员满意度、工作无错率)、成果显示度(教材、讲义编写情况、科研成果情况)和贡献度(获奖表彰、团队合作、培训交流、重点任务)。通过量化的形式来保证考核的公平性, 提升考核的精准性和客观性。此种考核模式的优劣势为效价高、期望值低。由于考核指标是多样性的, 且目标难度较高, 导致员工对高目标完成的预估可能性较低, 即期望值低。优势方面, 效价高, 表现为高指标考核带来的奖励是高效价的, 主要包括高绩效、多平台锻炼、出国访问进修等, 导致员工的渴望度较高, 真正实现“能者多劳, 多劳多得”的奖励机制。可采取增加考核主体的方式, 让职工感受到多元主体评价的公平性, 从增加考核结果的信服度的角度来增加期望值。同时, 在目标设定方面, 可以适当的区分目标梯度, 让员工感受到通过努力是可以达成目标的, 增加员工信心, 从而增加期望值。

3.3. 等级评定考核模式

教学支撑部门主要承担教学保障工作, 主要采用了等级评定的方式进行绩效评估。等级评定考核是一种以能力和绩效为基础的评定考核方式, 旨在评估员工在特定工作职责和职业水平方面的表现和能力。教学支撑部门将考核结果分为优秀、良好、合格、待提高、不合格五个等级, 通过等级评定考核, 能够更精确地了解职工的优点和不足, 并为职工提供更有针对性的培训和发展机会。此种考核模式的优势为效价高、期望值高。职工通过努力可以逐步达成目标, 能够“跳一跳, 够得着”, 员工完成目标的可能性大, 即期望高。单位对职工设置的奖励吸引力较大的, 即效价高。同时, 将等级评价结果能够反馈给职工, 职工能够及时地发现自己的不足和未来努力的方向。

4. 基于期望理论的绩效考核优化建议

由以上分析可知, 目标管理考核模式具有高期望、低效价的特点, 以质量标准的绩效考核模式具有高效价、低期望的特点, 等级评定考核模式具有高期望、高效价的特点。造成低期望、低效价的原因主要是绩效考核存在着考核目标设置不合理、评价主观因素大、考核结果缺乏公平性和公开性、激励机制不完善等问题。因此, 在绩效考核时应围绕建立高期望、高效价的绩效考核方式来改进。优化绩效考核的建议如下。

一是提高期望值。建立正向反馈机制, 正向反馈可以增强员工对期望结果的信心和预期, 通过及时表彰和奖励员工的优秀表现, 来增强员工的自豪感和归属感, 提高工作表现。加强其他人事管理制度与绩效考核制度之间的协同性, 营造良好的激励氛围, 增加员工的认同感。此外, 加强期望心理的疏导, 如员工期望概率过大, 容易产生挫折, 期望过小, 容易激励力量不足。

二是提高效价。期望理论强调的是激励机制必须与员工的个人价值相匹配, 与员工的期望结果相吻合。在设置激励目标时尽可能加大其效价的综合值, 采用大多数员工认为效价最大的激励措施。此外, 应考虑员工的个性化和差异化特点, 针对不同类型的员工, 采用不同的评价标准和方法, 以恰当的方式对其进行奖励。可以从工资、奖励、晋升机会、工作环境等因素考虑, 这些因素可以通过满足个人体的需求来提高员工的动机和工作表现。当物质激励效果不佳时, 应更加注重从精神激励出发, 如: 帮助员工做好职业生涯规划、提供技能提升培训, 提高员工的成就感和获得感。

综上, 绩效考核直接影响着员工的工作动力、工作表现和组织的绩效管理。通过设置科学合理的考核目标、公正透明的考核过程、有效的反馈机制以及完善的奖励激励机制, 不断提高绩效管理的水平, 可提高员工积极性, 为事业单位的长远发展输送强劲动力。

参考文献

- [1] 张洁. 人力资源绩效考核方法探析[J]. 现代商业, 2022(24): 85-87.
- [2] 刘燕. 行政事业单位绩效考核的精细化转型[J]. 人力资源, 2022(16): 104-105.
- [3] 赵翔宇, 张洁. 期望理论视角下高校青年教师激励管理研究[J]. 教育评论, 2017(10): 125-128.
- [4] 姚梦山, 崔子傲. 基于期望理论的公务员绩效管理改进研究[J]. 开封教育学院学报, 2018, 38(6): 288-290.
- [5] 曹力, 林莉莉, 徐璞. 基于期望理论的三级公立医院绩效考核研究[J]. 行政事业资产与财务, 2021(16): 34-35.
- [6] 苏东水. 管理心理学[M]. 第五版. 上海: 复旦大学出版社, 2006.
- [7] 周一. 弗鲁姆期望理论在高校外语教师激励机制建设中的应用[J]. 牡丹江大学学报, 2017, 26(11): 164-167.
- [8] 马进. 基于期望理论的事业单位激励机制[J]. 中国管理信息化, 2017, 20(9): 95-96.