

基于人力资源管理绩效评价理论浅谈员工行为指纹运用

金泽明¹ 崔基哲²

¹ 延吉市社会医疗保险管理局

² 延边大学 经济管理学院 信息管理与信息系统

摘要:本文基于人力资源管理绩效评价理论,阐述了人力资源管理概念和绩效评价相关理论,并提出行为指纹的概念与在绩效评价中运用。现有绩效评价理论中对于员工行为评价的方法存在诸多不足,行为指纹即是针对这些不足的提出,希望通过将行为指纹运用到绩效评价过程中,进一步改进员工在工作中的行为,提高工作绩效性,降低企业运营成本,提高企业受益。

关键词:人力资源管理;绩效评价;行为指纹

中图分类号: TN05

1 引言

市场由原来的在资源配置中起基础性作用调整为市场在资源配置中起决定性作用,充分体现了政府对市场经济的信心。资源是指人们投入生产活动中的一切生产要素,即土地、资本和劳动三要素。1954年,管理学家彼得·德鲁克指出,人力资源是“特殊资产”,具有独特的“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。人力资源是知识经济时代最为重要的资源,所以加强人力资源管理就显得尤为重要。

对于人力资源管理的定义,雷蒙德·A 诺伊认为,人力资源管理是指影响雇员的行为、态度以及绩效的各种政策、实践和制度。布里顿则认为,人力资源管理是一种管理员工关系的战略方法,它强调开发人的潜力对获取持续竞争优势的重要性,通过结合各种员工政策、活动和实践获得这种优势。张德认为,人力资源开发与管理是指运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织与调配,使人力、物力经常保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才、事得其人、人事相宜、以实现组织目标。

绩效管理包括绩效评估和绩效改进活动。组织通过绩效评估衡量员工的工作绩效并把绩效评价结果传达给他们。绩效评估的目标之一就是激励员工继续恰当的行为,改正不恰当的行为。管理部门也可以根据绩效评估结果作出与人力资源管理有关的决策,如晋升、降职、解职和提薪等。帮助员工改进工作绩效是人力资源管理中绩效管理的重要内容。

那么如何发现企业员工的不当行为,又如何进一步帮助员工改进不当行为就是本文讨论的重点。

本文基于人力资源管理和绩效评价理论,通过分析企业内部员工的行为情况,结合行为指纹这一新概念,对如何更好的进行人力资源管理绩效评价提出建议,希望,行为指纹这一概念

可以运用到绩效评价中,并作为一个绩效评价的量化指标,修正现有绩效评价的不足。本文的第一部分是引言,第二部分重点介绍人力资源管理和绩效评价相关理论,第三部分根据现有绩效评价体系中对员工行为评价存在的问题,浅谈行为指纹,接着在第四部分说明行为指纹应用于绩效评价体系并量化的设想,结论部分说明展望。

2 人力资源管理和绩效评价基本概念

人力资源管理(Human Resource Management)是将人力资源和组织战略相结合的一种方法,它通过设计各种有关的制度和活动来吸引人,并对组织中的人力资源进行开发、激励和合理使用,以实现组织的各种目标。人力资源管理的职能是指在各种规模的组织中用以组织和协调人力资源的各种指责。人力资源管理的职能包括7个方面,即职务分析与职务设计、人力资源规划、人力资源的获取、人力资源的培训和开发、绩效管理、薪酬和福利管理、员工关系。

绩效是指员工完成工作任务的程度,它反映了员工在多大程度上实现了职务的要求。在我国企业和各类组织在对员工做出评价时,往往从4个方面进行考核,即“德、能、勤、绩”,其中,“德”和“能”是指员工的个人特质和能力素质等;“勤”则主要指的是员工的工作态度和行为;“绩”是指员工的工作结果。

绩效评价,也称为绩效考评,是针对企业中每位员工所承担的工作,通过应用各种科学的方法,对员工的工作行为、工作效果及其对企业的贡献或价值进行考核和评价,并将评价结果反馈给员工的过程。绩效管理是对绩效实现过程中各要素的管理,是基于企业战略的一种管理活动。绩效管理是通过对企业战略的建立、目标的分解、业绩的评价,并将绩效成绩用于企业日常管理活动中,以激励员工持续改进业绩从而最终实现企业战略及目标的一种管理方法。绩效管理的目的在于提高员工的能力和素质,从而改进提高企业的绩效水平,实现企业的经营目标。

绩效评价的作用具体为:首先为人力资源规划提供信息;其次为对员工进行奖惩、晋升和解雇等提供依据;再次为确定个人和组织对培训和开发方面提供依据;最后为员工提供反馈信息,激励员工,促进员工改进工作绩效。

一般而言,绩效评价的过程包括确定绩效评价目标、构建绩效指标体系、收集信息资料、进行绩效考核及绩效评价结果反馈。

3 绩效评价体系中的员工行为评价

3.1 绩效评价体系

绩效评价体系是指由一系列与绩效评价相关的评价制度、评价指标体系、评价方法、评价标准以及评价机构等形成的有机整体。企业绩效评价体系由绩效评价制度体系、绩效评价组织体系和绩效评价指标体系三个子体系组成。企业绩效评价体系属于企业管理控制系统的一部分。它与各种行为控制系统、人事控制系统共同构成企业管理控制体系。企业管理控制体系是企业战略目标实现的重要保障。由于每个企业战略目标有其特殊性,所以,有效的绩效评价体系在各企业中表现各不相同。但是,作为企业实现战略目标的通用工具,各企业有效的绩效评价体系具有同质性。

3.2 员工工作行为评价

在员工绩效评价中,行为是以员工在特定工作中,表现出来的、评价者可以观察到的、与工作相关的一系列活动的总称。

员工行为评价通过观察员工与工作相关的行为,并根据一定的标准,评价员工的行为对该工作或与该工作相关的工作是否有效率的过程。以行为评价为内容的绩效评价不仅关注员工工作的完成情况,更为关注工作的过程,包括工作完成的方式、方法、所利用的企业资源等方面。行为评价可以员工明确指出通过采用何种行为可以达到预期的工作完成情况。行为评价可以向员工提供有助于提升绩效的反馈信息。一般而言,对工作行为的评定可以包括将完成工作的行为进行分解,经过分析得出对工作完成程度具有重要意义的核心行为,并定义出核心行为的具体标准。通过将员工的实际行为与标准行为进行对比,可以得出员工在工作方式、过程中的行为表现程度。工作行为的描述指标要根据具体工作进行而不同。

3.3 行为指纹

指纹是人类手指末端指腹上由凹凸的皮肤所形成的纹路,是人类进化过程中自然形成的。目前,尚未发现有不同的人拥有相同的指纹,所以指纹代表了每个人的独一无二的特性。行为是生物适应环境变化的一种主要的手段,主要表现为生存行为,如取食、御敌、繁衍后代等。行为又为举止行动,指受思想支配而表现出来的外表活动。

受此启发,本文提出行为指纹概念,即根据每个员工的行为特点,提炼出行为特性,这就是每个员工的行为指纹。

4 行为指纹在绩效评价中的运用设想

我们知道,在绩效评价过程中,当工作任务是模糊的、难以界定或者工作结果难以量化时,以员工的行为作为评价指标则是最好的选择。员工行为评价法是目前针对员工行为进行评价的方法,主要有关键事件法、行为观察量表、等级评定法和行为锚定等级评价法。其中各种评价方法,均存在不足。

关键事件法要求评价者对员工发生的事件作书面记录,这种记录工作既繁琐又耗时,特别是对于基层管理者而言;行为观察量表是反映员工与绩效工作有关的各种行为发生频度的考核量表,该方法易受考核者主观影响,从而导致考核的稳定性和准确性较差;等级评定法是通过给出不同等级定义和描述,针对每一个考核要素或绩效指标按照给定的等级进行考核,最后再给出总的考核,但当员工对绩效评定结果有异议时,考核者很难为自己的结论提供依据,其次是考核者惯于评定为比较高的等级,从而出现大量绩效被评定为优秀的员工,这样的结果并没有反映出员工的差异,挫伤员工的积极性;行为锚定等级评价法是用来评价成功地完成某项工作所要求的行为

的一种绩效评价方法,但其缺点为设计和实施的工作量大,成本高。

基于上述现有的员工行为评价方法的缺点,设想引入行为指纹,以员工所特有的行为特性为出发点,进行绩效考核员工行为指标的设计。

4.1 员工行为指纹的确定

对于员工行为指纹的确定,首先在企业招聘前,对工作分析与工作设计时,即考虑该岗位匹配的目标人选,应该具备哪些行为特点,如秘书岗位设计时,即可考虑员工具备行为严谨、协调能力强的特点,这可以在面试或笔试时针对性设计应聘内容,做以考核。其次,对于现有企业员工,由相应部门主管对下属员工工作中经常性的行为,进行归纳,特别是在出色完成任务或任务失败时,对该员工行为进行记录,由于员工行为特点具有重复性,以上的记录,即可确定为员工的行为指纹。最后,通过企业现有设备或系统,进行员工行为指纹的确定,如运用监控设备观察某员工一定工作时间内行为情况,特别是重复的行为,以此确定为该员工的行为指纹,记录不良员工行为,如工作期间反复出入茶水间或观看与工作无关的网页、上网聊天等。

4.2 员工行为指纹的绩效评价量化

根据确定的员工行为指纹,进行行为指纹的量化,由于员工行为的反复性,即可确定该员工某一行为会反复发生,以此设计员工绩效考核量表,如果该员工在考核期内发生一次行为指纹,即可确定为员工在工作阶段反复出现了该行为,以此进行考核评分,规避持续观察的工作难度和主观影响。

4.3 员工行为指纹的运用

根据确定的员工行为指纹,对于员工的不良行为指纹,对员工进行一对一改进建议,运用惩罚手段改进员工工作期间不良行为的发生,并以此提高员工的工作效率,提高员工的绩效评价情况,以此提升员工的热情与积极性,这对于企业减小成本,提高企业效益有重要意义。对于员工良好的行为指纹,企业可以运用激励手段,鼓励员工保持或进一步改进行为指纹。

5 结论

本文基于人力资源管理绩效评价理论,从现有绩效评价中员工行为评价方法的不足为切入点,提出行为指纹这一概念,并对于行为指纹的确定、量化与运用提出了设想,希望能够对企业改进员工不良行为,降低运营成本,提高绩效管理,有所帮助。不足之处是,只是理论设想,没有运用于现实检验,将在后阶段,测试行为指纹是否可行。

参考文献

- [1] 十八届三中全会,《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》,2013.11
- [2] 张立富主编,《人力资源管理》,2006.8
- [3] 符志民,李汉铃,绩效评价体系研究,2001.9,第23卷第9期,P46-49
- [4] 殷青伟,员工绩效评价的理论与系统研究,2011.12
- [5] 李丹,徐银海,李婷,董九山,基于软件行为指纹的自检测防篡改技术研究,计算机应用技术研究,2008.6,第25卷第6期,P1812-1814

通讯作者:崔基哲