

基于岗位价值评估的宽带薪酬体系设计

吴芳

广汽菲亚特克莱斯勒汽车有限公司 广州 410100

【摘要】如何制定更加公平而且科学的薪酬分配制度,是当前人力资源管理体系的首要任务。通过开展岗位价值的评估,能够针对组织内部不同岗位展开相对价值的客观衡量,从而制定更加公平合理的分配制度。本文主要探讨以岗位价值评估结果来进行薪酬体系的设计,并且通过将其与就薪酬体系进行结合,以动态化运行的方式来最终实现宽带薪酬体系的持续应用之目的。

【关键词】宽带薪酬体系;薪酬体系设计;岗位价值评估

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2020.02.150

员工薪酬以绩效、岗位以及技能作为最重要的决定因素,而开展岗位价值的评估,对于更好的保障薪酬体系的科学合理具备重要的价值,两者之间存在紧密相连的关系。通过在岗位价值评估的基础之上开展薪酬体系的设计,能够更好的体现出员工本身的价值,提升员工工作的积极性,激发员工的工作潜能都具备十分重要的作用,从而个更好的实现与共与企业的协同发展。

1 岗位价值评估及其作用探讨

1.1 岗位机会评估的含义

岗位价值评估,是以工作分析作为基础,采取相应的措施来针对某个岗位在整个组织当中的指责范围大小、工作难度与强度、岗位工作的基本条件以及岗位的任职条件等因素展开科学评价,以此来最终确定某个岗位在整个组织当中的真实价值。并且以此为基础来进行岗位价值序列的建设,则对于更好的保障组织内部的公平至关重要。岗位就为还评估本身是根据某个岗位对于整个组织的贡献值来确定其贡献,其本身属于相对概念,某个岗位本身的价值与个体在岗位上的任职无必然联系,在实际进行薪酬体系设计过程当中,可以排本岗位在员工自身在素质以及能力上面可能造成的影响。

1.2 岗位价值评估的作用

第一,能够降低原本以行政级别来进行薪酬等级划定的诸多弊端。多数企业都没有进行岗位价值的评估,而简单的以行政级别来最终确定员工的薪酬等级,但是,由于行政级别本身与岗位之间的必然联系相对有限,一部分重要岗位的行政级别相对较低,或者员工虽然在同一岗位但是行政级别存在较大差异,而导致薪酬差异过大等准概况。依照相关惯例,员工行政级别与员工个人过往的工作经历以及年限具备一定的关联,而且行政级别本身并不能完全的代表员工对于企业的贡献。尤其是在国有企业当中,一部分员工的工龄较长,行政级别也相对较高,但是在实际工作过程当中贡献有限而且工作效率低下,而一部分年轻员工,自身工作能力强,积极性高为企业所做出的贡献也明显更大。但是,两者之间的工资待遇却存在相对较大的差异,无疑是不公平的。

第二,针对薪酬体系进行必要完善。企业通过开展更加合理而且科学的价值评估,能够更加科学的明确不同岗位的价值水平以及定位,并且以此为基础来镜岗位序列关系的建立,最终建立起薪酬层级关系图。现在企业更加重视通过岗位来确定薪酬,而针对某个岗位价值进行评估并确定是“以岗定薪”最重要的基础,也是其中最关键的环节。这对于更好的提升整个薪酬体系的公平以及合理性具备十分重要

的价值。

第三,帮助员工实现持续发展。通过有效手段来针对岗位价值进行科学评估之后,能够更好的让企业的员工了解到企业内部的核心岗位,让员工能够更加准确的了解到自身的岗位与核心岗位之间所存在的差距,从而让员工能够通过提升较小表现以及自身综合素质的方式来更好的争取医院的核心岗位。

2 宽带薪酬体系概述

2.1 宽带薪酬体系的概念

所谓的宽带薪酬,指的是针对传统薪酬结构体系当中的不同薪酬等级或者多个狭窄薪酬区间来进行重新的压缩以及整合,从而使其能够改变成为数个重叠新区队较少,而且具备较高款贩毒的薪酬区间或者薪酬宽带。宽带薪酬通过以岗位本身的薪酬来作为基础,通过有效的淡化“职务定薪”模式,并且通过此种方式来进行员工专业技能提升、岗位调整以及员工绩效水平提升,以此来最终形成动态的薪酬调整机制。

2.2 宽带薪酬体系的优点分析

第一,能够有效的提升员工激励水平。过往所采用的薪酬体系,大部分是通过职务晋升的方式来提升员工的收入水平,但是,从总体来看,医院内部的晋升机会相对较少,而且缺乏必要的员工激励措施。通过引入宽带薪酬体系,能够更好的进行员工发展方向引导,有效提升企业内部员工流动的灵活性,最终形成争相竞争环境。第二,有助于企业整体绩效水平提升。早期企业的薪酬模式本身具备相对较高的僵化度,大部分都是通过员工自身的学历、职称以及职务来作为对于薪酬造成影响的最重要因素,通过引入宽带薪酬体系能够更好的帮助员工提升个人能力以及绩效水平,这对于更好的帮助企业形成良性绩效文化,除此之外,这对于更好的实现企业整体战略同样具备十分重要的价值。

2.3 开展宽带薪酬体系设计需要考量的关键要素

第一,企业发展阶段宽带薪酬设计的考量因素。在企业发展阶段进行薪酬设计过程当中,必须要充分的考量当前发展阶段以及未来阶段的整体战略目标,而企业发展的不同阶段,薪酬设计的方向也是完全不同的。比如:创业阶段的企业,由于自身国模相对较小,而且企业本身的管理基础相对薄弱、企业的资金比较匮乏,此时在进行薪酬体系设计过程当中,应该偏向于灵活性以及操作的简易性;如果企业已经进入成长发展阶段,为了更好的提升员工自身的工作潜能,从而更好的帮助企业提升发展的速度,此时企业在薪酬设计过程当中,应该偏向激励性作为基本原则;而针对已经发展

成熟的企业，由于企业自身的管理体系已经逐步的完善，企业员工也具备良好的稳定性，针对此种类型的企业在薪酬设计过程当中，应该更多的考虑公平性与公正性。第二，文化方面需要考量的因素。公司薪酬体系的设计，必须要将公司现有的文化理念作为考量的因素。公司进行薪酬体系的设计，最主要的目的是为了帮助员工提升专业技能、个人素质并且掌握更多的专业知识，以此来更好的推动企业以及员工实现更好的发展。公司在实际进行薪酬体系设计过程当中，必须要更加注重与尊重企业文化的员工进行合作发展、以有效的方式来提升工作整体质量，确保工作具备良好的时效性等等。第三，市政竞争方面的因素。企业自身在进行宽带薪酬体系设计过程当中，必须要将市场人才供求的基本情况、市场普遍的薪酬水平、企业之间的竞争情况等因素纳入到考量当中，通过针对其他他该类型企业的展开科学的薪酬调查基础之上，并且结合自身的基本情况来保证企业自身的薪酬水平能够比其他的同类型企业更高。

3 企业宽带薪酬体系的设计

3.1 确定企业的薪级以及级差

作为企业本身必须要充分的依照不同岗位自身价值的高低，并且集合岗位评价分数分布的基本特点，来将岗位本身的评价分数与同一区间范围之内，工作职责以及工作性质、工作难易程度大致相同的岗位，划分至相同的等级当中。例如：某个企业通过针对企业内部的800多个岗位来进行科学的价值评估，并且依照价值评估的结果来将其划分成为6个基本的等级，通过将不同的薪酬等级最终确认划分出6个不同的薪酬等级。

所谓的级差是指在相同的薪酬体系之内，相邻两个不同的薪级之间，所对应的工资标准之间所存在的差距，详见图1。

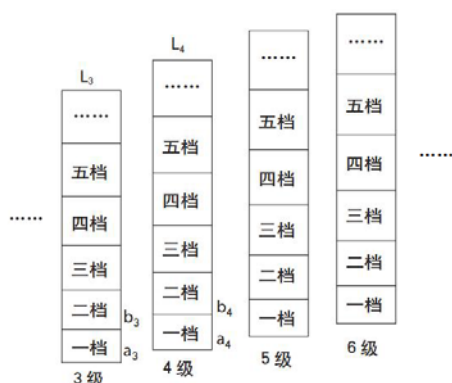


图1 薪级、级差、薪档、薪酬重叠范围示意图

在实际进行级差确定的过程当中，必须要将以下因素纳入考量的范围之内，不同的层级岗位在价值层面上存在相对较大的差异；另外，还应该充分考量当前公司的工资水平与支付能力。薪级越高，则表明级差越大。

3.2 薪档以及档差的确定

不同的薪级能够划分成为不同的价值区间，每一个价值区间列入到一个薪档之中，详见图1当中的一档、二档……另外，还应该充分考量公司不同岗位自身的特点，充分结合不同岗位薪酬岗位分布的基本特点、岗位自身的相关特点、岗位未来的激励需求纳入到考量的关键点之中，并且根据实际

情况来将不同的薪级划分出10-15个薪档。针对不同的薪级当中所包含的薪档之间在价值差异所必须要遵循的基本特点，激励的整体有效性来最终进行确定，而在实际进行薪档以及档差确定的过程当中，必须要始终坚持价值差异越小，则薪级之间的差异越小，反之薪级之间的整体差异越大。档差是在同一薪级内，两两相邻的薪档之间的差距，参考图1。确定档差时需要考虑以下因素：与公司现有薪酬体系相衔接；社会平均薪酬涨幅、物价指数等；公司工资的支付能力、工资结构和涨薪政策；所在职级岗位的工作差异性。

3.3 确定薪酬重叠度

重叠度是指相邻薪酬等级中，低级别等级工资额与高级别工资额之间的差额，其计算方法见图1。一般重叠度有三种类别：一是无重叠；二是适度重叠；三是绝大部分重叠。通过设置适宜的重叠度，可将职级低但专业能力强、业绩好的员工，不通过行政职务的晋升，也能达到上一职级的部分薪酬水平。

3.4 确定薪酬结构

一般情况下，薪酬结构包含固定薪酬、变动薪酬两大部分。其中固定薪酬起到稳定员工的作用，但是所占比例应针对不同岗位性质的人员而不同。为了使员工既有安全感，同时薪酬又具备激励性，根据不同层级岗位的责任、风险，以及按照收益对等原则和岗位工作性质的不同，设定不同的固定工资与绩效工资浮动比例，强化岗位管理，增强激励力度，突出核心岗位绩效驱动。

3.5 确定薪酬水平

通过与同一行业、同一地区的其他相关企业进行薪酬水平对比，结合公司的薪酬战略、经营情况和支付能力，从而确定公司的薪酬分位值，并明确公司各级各档的薪酬水平。过程中，需要注意薪酬水平的外部竞争性和成本可控性。

结语

通过薪酬体系优化，可以使员工更加清楚自己的岗位职责，以及绩效考核结果对自身发展的重要性，使员工充分认识到应当不断提高自身能力和素质，提高企业运营效率。使员工队伍的结构更加趋于合理，员工的工作热情与工作积极性得到了较大程度的激发，以提高公司的业绩水平，改善员工的精神面貌得。员工收入由“旱涝保收”的既有格局转变为薪酬随市场、随绩效变化而有升有降的“新常态”，工作压力及薪酬差异都将对员工在思想观念、心理行为上产生较好的影响。

参考文献

- [1] 张艾. 宽带薪酬在高校绩效工资设计中的应用[J]. 江西理工大学学报, 2019, 40(02): 66-71.
- [2] 李晓刚, 曹忠辉. 快速消费品行业宽带薪酬设计与应用研究[J]. 广西质量监督导报, 2018(12): 59-60.
- [3] 卓唯佳. 关于宽带薪酬设计在商业银行应用的思考[J]. 劳动保障世界, 2018(20): 2.
- [4] 张莉. 宽带薪酬设计在西部高校薪酬分配中的应用[J]. 人力资源管理, 2016(05): 155-156.

作者简介:

吴芳(1983.11-), 女, 湖南株洲, 汉族, 硕士研究生, 经济师职称, 研究方向: 人力资源管理方向。