

关于行政事业单位人力资源管理的若干思考

汤青松

(万年县就业创业服务中心,江西 上饶 335500)

摘要:就我国的人力资源管理发展来看,其起步较晚,而改革开放以来,社会经济发展中对人才的需求越来越高。在2002年,中共中央、国务院首次提出“人才兴国战略”,因此,人力资源管理受到了越来越多的关注也是大势所趋。行政事业单位作为代替政府行使公共服务职能的机构,在不断深入经济市场的情况下,普遍呈现出管理效率低下的现象,尤其是人力资源管理,严重制约了行政事业单位履行既有职能。目前,已有行政事业单位认识到了人力资源管理的落后与重要性,并积极采取手段促进其发展,但由于缺乏经验,人力资源管理呈现结果与理想状态还存在很大差距。本文从人力资源管理概念出发,分析当下行政事业单位普遍存在的管理问题,并结合实际尝试给出操作性较强的优化策略,希望能够更好地为行政事业单位招贤纳士。

关键词:行政事业单位;人力资源管理;思考

0 引言

近几十年来我国人力资源管理发展成果显著,并通过实践证明,人力资源管理能够成为组织长期发展中的持续竞争优势。但是就人力资源管理的应用来看,其更多的是应用在企业,对于承担着公共服务性质的行政事业单位研究并不多,虽然行政事业单位的人才引入等有着较为严苛的要求,但是内部的人力资源管理能力与其他形式组织相比,存在一定差距。本文将现代人力资源管理导入到行政事业单位,以期对丰富行政事业单位人力资源管理理论和指导实践操作都有着重要意义。

1 人力资源管理概念

所谓人力资源管理,是指采取的一系列人力资源办法以及相应的管理活动,包括人力资源管理战略的制定、员工招募以及相应培训与开发、绩效管理、薪酬管理、建工健康管理等,也就是借助现代管理理念,对人力资源的获取(选人)、开发(育人)、保持(留人)、利用(用人)等方面进行的计划、组织、指挥、控制以及协调等系列活动,力求达到最终发展目标的管理行为^[1]。

2 行政事业单位人力资源管理现存问题

2.1 管理结构不均衡

目前,在行政事业单位人员分布中,呈现严重的不平衡,有着较高职称的管理人才基本上年龄偏大,与整体的人员结构对比来看呈现一定的断层,这种环境下不利于培养专业的高级管理人才,且作为行政事业单位,部分中高级管理人才都是由技术人员转来,再加上历史原因,很多管理岗位上都是受照顾的老职工,在接受能力和管理能力上十分有限,无法配合人事统筹规划。另外,行政事业单位各职能部门较多,但是整体的审批事项却交由统一的负责人集权,且其中需要经过的审批环节众多,极大地降低了办事效率,再加上部分行政事业单位属于被动状态,积极主动性不高,缺少服务意识,无法为单位整体提供良好发展建议,制约了单位职能发挥。

2.2 人浮于事现象严重

就行政事业单位组成来看,内部冗员较多,管理层人员数量较多,部分地区的单位人员数量严重超编,再加上

体制原因的影响,单位与政府部门、国有企业还存在很大的牵扯。国有企业改制、政府机构改革等,虽进行了一定程度的“政企分家”,但其中盘根错节,难以真正管辖,再加上一些特殊人才的人员分配,也将事业单位当成了“安置点”,人浮于事现象尤其严重,“铁饭碗”思想始终存在。且对于大多数大学生或普通人来说,进入事业单位有着较高要求,而进去了之后就意味着“能上不下、能进不出、干好干坏一样”,甚至很多人的表现不如进单位以前,极大地提高了人力资源管理难度,也损害了行政事业单位社会公共服务的口碑^[2]。

2.3 培养难度大

上述提到,行政事业单位“年龄职位制”不利于培养高级管理人才,现代信息技术发展迅速,信息化与办公的结合已经成为了当代主要的工作模式,很多行政事业单位在信息化建设方面加大投入力度,开始使用先进的信息化技术,主要表现在财务以及人力资源管理方面,但是具备一定理论和实践操作能力的职工却很少。对上而言,中老骨干职工对新技术、新系统的接受能力较差,虽具备较强的业务能力,但却缺少先进的管理能力;对下而言,行政事业单位虽扩大了招聘力度,吸引了诸多年轻人加入,但是其成长和成熟需要很长过渡时间,且还需要进行单独的培训,以更好的与本单位匹配,但其稳定性较差,可能还会面临人才流失的风险。内部职工培养难度大,也不利于人力资源管理优化。

2.4 职工职业规划单一

对于行政事业单位来说,其晋升方向和晋升渠道都较为传统和固定,对于刚入职的年轻人来说,可能一眼能看到整个职业生涯规划,较为单一的晋升方式,降低了入职职工的积极性和热情度。此外,很多行政事业单位的职工考核体系不够细化、合理,表现在两方面,一是考核制度不全,虽然政府和相关部门都在极力呼吁避免“大锅饭”考核,但仍存在这种现象,同时在缺少制度管辖的情况下,考核受到更多主观意识的判断,降低了人力资源管理的准确性与客观性;二是考核方法选取不科学,就实际行政事业单位表现可看出,基本上不会出现考核不合格的职工,

无法准确评判职工能力,混淆了人力资源管理视听。

3 行政事业单位人力资源管理优化策略

3.1 树立现代化人力资源管理理念

其一,树立以人为本观念,除了单位人力资源管理部门,负责人的态度也十分重要,必须强化人力资源管理的顶层设计,拔高人力资源地位,从简单的人事管理转变成真正的人力资源管理;其二,优化人才引进机制,目前要想进入事业单位必须经过层层选拔和考试,单位可按需招聘,选择可塑性强、潜力大的人才,自己进行培养,这样的职工归属感强、忠诚度。另外可直接引进技术人才,不需要自身培养,能够更快地适应工作,极大地提升工作效率^[3]。

3.2 改进薪酬管理体系

要想改变单位人浮于事的现象,就必须激发职工的前进能力,使其不断进步,优胜劣汰,用自身的能力更好地适应事业单位,而薪酬激励,便是其中最简单也是最有效的方式。薪酬管理主要包括两方面,一是经济性薪酬,二是非经济性薪酬。第一,完善既有薪酬管理体系,丰富聘用职工的工作架构,尤其注意与个人付出进行结合,从工龄、技术岗位、职称职务等方面划分,改变干多干少一个样的现象,借助现代信息化技术的帮助,实现对多个职工不同档位的薪酬核算,筛选出更优的职工,不断提高人力资源管理质量;第二,发挥非经济性薪酬作用,例如带薪休假、团建、精神激励等,提高单位职工对本单位的向心力。

3.3 建立健全培训机制

单位必须改进培训机制,注重职工在岗的二次学习和再教育工作,使其与时俱进,提升其综合能力,使其向现代管理机制靠近。首先,分层次展开培训工作,科技发展日新月异,知识和技能也必须得到扩充,行政事业单位必须对职工进行终身教育和不断培养,要加大培训力度,分层次、分阶段地进行,结合职工的自身的接受能力,展开专题培训,一方面鼓励职工自主学习,开发新技能,另一方面可由人力资源管理部门组织,与同类型其他行政事业单位进行交换学习,实现资源共享;其次,尤其注重人力资源管理与现代信息技术的融合,除了专业技能上的培养,还要注重信息化处理能力培养,打造先进、科技的办公模式,使行政事业单位更好地与现代经济市场接轨^[4]。

3.4 针对性构建人力资源规划

针对行政事业单位单一晋升方式,单位必须开设针对性的人力资源规划,明确个人开发方向,科学制定战略人力资源管理计划。首先,根据单位实际需求建立整体人力资源供需模型,明确本单位的所需人员配备标准,进行灵活的动态调整,确保内部各部门、职责分类始终科学,同时构建公平、公正、公开的领导干部竞争机制,全面考虑工作能力与个人素质,激发全体职工的上进心;其次,创新考核机制设计,基于公开、客观、现实可用以及周期性原则上,制定科学考核方案,其中必须包括岗位职责、考核标准以及考核周期等主要元素,同时做好日常绩效数据的

收集工作,进行自我、平级、上下级的全方位综合评价;最后,整改考核方案,同培训工作一样,绩效考核也要分层次、分岗位进行,一是主要管理人员的考核,可实行季度考核,月度时间太短,年度时间太长,季度时间能够最大程度上避免民主评议误差,其考核内容包括指导能力、专业能力、管理能力等。二是职工的考核,相对单位管理层级来说,其考核指标相对简单,只关系到自身的岗位职责,也利于量化处理。此外,还可根据不同岗位的发展方向制定针对性计划,结合个人工作实力,明确晋升范围与空间。

4 案例分析

为了更好的展现出行政事业单位人力资源管理重要性和管理成就,这里以某市人社局为例,其于2009年设立,内设机构办公室、人事科、政策法规科、人才开发与人力资源流动科、专业技术人员管理科、劳动关系科等,伴随着信息化技术的应用和政策法规的不断完善,既有的科室部门无法满足市场的需求,在通过各层级会议召开之后,一致认为必须重塑组织层级。其内部人员相较其他人社局来说较多,该人社局负责人筛选认识到必须提高人力资源管理地位,积极组织内部人员编纂人力管理手册,并组织学习,深化人力资源管理概念,同时组织了不定期的抽查和宣讲活动;其次,结合人社局内大多数人员的生活需求,调整了原有的工作时间,将原定的8:30-11:30,14:00-17:00的工作时间调整为9:00-12:00,15:00-18:00,在早上和中午预留充分的时间,另外结合个人工作能力调整了薪酬结构,使得其更加公平公正;再次,改变了原有利用周末等休息时间组织培训的模式,从工作日中提取时间对相关人员进行培训,提高人员对工作岗位的向心力,不断提升人力资源管理质量,在普遍性培训任务的基础上,该人社局还结合了不同岗位人员的优势和长处,设置了个性化培训服务,力求人员综合性全面发展。

5 结语

综上所述,人力资源作为二十一世纪重要的资源之一,其价值并非一般物力价值可取代,结合现代管理办法,能够发挥出一加一大于二的效果,对于实现组织目标十分重要。就行政事业单位来说,强调人力资源管理,不仅是其优化内部管理、提升管理质量的关键步骤,更是拉近其与现代经济市场距离的重要举措,帮助其更好地融入到现代经济市场。本文从人力资源管理制度、薪酬管理、绩效考核等方面入手,为强化行政事业单位人力资源管理质量提出简单策略。

参考文献

- [1] 兰慧娜.探析行政事业单位人力资源管理存在的问题及对策[J].智库时代,2019(42):17+19.
- [2] 王振荣.探讨行政事业单位中人力资源管理的激励机制[J].经济师,2019(10):266-267+270.
- [3] 李萍.事业单位人力资源管理现状及对策分析[J].中国市场,2019(07):100-101.
- [4] 魏俊梅.事业单位人力资源管理创新的思考研究[J].首席财务官,2021(1):237-238.