

事业单位人力资源管理的风险及防范对策

黄宽兴

玉田县行政审批局

摘要：在现代化大环境下，对事业单位体制机制变革产生了巨大的推动作用，但在体制机制的变革中也存在着许多问题。在这种情况下，要使事业单位真正达到可持续发展的战略目的，就必须加强事业单位人力资源管理。本文首先简要概述事业单位人力资源管理，分析目前事业单位人力资源管理工作中所面临的各种风险，并就如何进行有效的预防和控制提出建议，以期提高事业单位人力资源管理成效。

关键词：事业单位；人力资源；风险；防范

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2022.02.158

引言：随着社会各领域的发展，社会对人才的需求也越来越大。然而在现实的事业单位人力资源管理中，还存在着诸如管理制度不完善、工作人员综合素质较低等问题，这不但妨碍了人力资源管理工作的顺利进行，也明显降低了人力资源管理的质量水平，为有效改善上述问题，必须加强对人力资源管理风险的识别和防范，提高事业单位整体工作效率。

一、事业单位人力资源管理概述

在通常情况下，人力资源管理可以被分成两个基本方面，一个是人的体能，一个是人的智商，这两个是一个人体现自我的最重要的两个方面。人力资源管理具有六大特点，第一大特点是能动性，是指人可以在自己的思想的控制下，进行独立的行为，而且还可以在某种条件下，对外部环境产生影响。第二大特点是双重属性，意味着劳动力在特定时空中扮演着两种不同的角色，既是生产者，也是消费者。第三大特点是时效性，就是一个人在特定的年纪能够做到的事情，超过了他的年纪就不能再做同样的事情。一个人有一个最好的利用时机，如果长时间不去利用，那就是一种人力资源浪费。第四大特点是持续性，是一种随着培养而不断提高的人的能力。第五大特点是社会性，人才往往会受时代变迁、市场波动等因素的影响。第六大特点是自我修复性，就是人力资源遭受了巨大的伤害，人会再生，人力资源也会随之修复。上述六个要素，都是人力资源不可或缺的元素。

在经济学领域中，人力资源是最为主要的资源。事业单位人力资源具体指的是在经济学与人本思想的指导下，采用招聘等方式，对单位内部工作人员进行管理，以满足单位需求，确保单位利益最大化^[1]。人力资源由六大板块组成，各板块既有各自功能，也有相互交叉的

内容。事业单位在进行人力资源管理时，要对各个模块进行统一的管理。

二、事业单位人力资源管理的风险

（一）管理流程存在的风险

事业单位在设置职位时，往往采用按才定职的原则，这就导致了在绩效考核和薪酬分配上难以做到公平性。在人力资源管理工作中，这样的不均衡还存在着，而且事业单位人数比较多，很难做到“一视同仁”。

（二）招聘存在的风险

招聘风险指的是在招聘的过程中，由于没有对员工进行精确的衡量，从而造成信息的失误。造成这种情况的主要因素是很多企业没有构建起一套科学、规范的考核体系，具体展开来讲，主要在以下三个方面中暴露出问题。第一个方面是与此相关联的工作人员专业程度较低，还没有完全掌握相应的管理技巧。第二个方面是事业单位专业技术职务所涉及的领域很多，难以根据不同领域需要制订相应的评价指标。第三个方面是在不对称的情况下，评估指标只能反映应聘者的过往表现，并不能反映应聘者将来的工作表现。而且大部分单位都是公共服务，以团队生产为特点，绩效趋向于平均主义，敬业、协作、沟通是员工必备的品质，而对于人的精神方面，即使引进心理测试模型，也难以做出精确的评判^[2]。

（三）签约合同存在的风险

想要应聘到事业单位工作的人员，必须要签署合同，以保证自己被单位所管理，并且要遵守事业单位以及国家法律政策所规定的所有要求。在这一点上，在制订合同的时候，事业单位内部人力资源管理部门很难制订出完整的合同和协议。从法律观点出发，人才招聘合同遵循了合同签订双方平等自愿、协商一致的原则，双

方的权利和义务都在合同中得到了充分的表达,以实现单位对人员的管理和约束责任的认定。但是从一般的角度来看,合同中并没有对签订双方在将来将会发生的行为进行明确,而且即便是在合同上明确的条款,在具体的情形下也会出现不同的解读。而传统的人力资源管理方式则会削弱合同权威感,甚至导致合同合法性消失,从而在合同的签署过程中,引发人力资源管理风险。

(四) 人员培训存在的风险

具有高技术性的专门人才在事业单位中所占的比重很大,所以对他们进行专门技能的训练就成了人力资源管理的一项重要内容。但是在事业单位的管理过程中,工作人员的效益观念一般都比较薄弱,这一点在培训中体现出来的就是前期投入成本并不能够获得相应的收益。在进行人力资源管理时,需要投入较大资金进行培训,但却无法获得理想的效果。这主要是由于对训练评价不够专业,使得参与训练的员工最终训练效果无法得到准确的评价,从而影响了员工提高自己技术水平的热情,从而导致了在训练过程中出现各种不利风险。

三、事业单位人力资源管理风险防范对策

(一) 健全人力资源管理机制

目前事业单位实行的是“编制”模式,也就是“一职决定终身”的体制,造成了许多工作人员的工作热情不高,亟待加强对事业单位的人力资源管理。其主要做法包含以下四点。第一点是事业单位要与自己的实际情况相联系,要向发达国家的公共管理事业单位和大企业进行借鉴,要对人力资源管理的重要性有足够的认识,明白人才是单位发展的重要根基。比如在进行人才招聘的时候,不能因人设岗,因人招人,而要根据需求设岗,因岗招人,不仅要挑选出具有良好专业素质的人,还要对招聘人员展开全面的考核,挑选出具有高综合素质的人,保证所选人员能够满足岗位要求^[3]。第二点是完善岗位管理体系。在平时的工作中,要对不同岗位职责进行清晰定位,对自己部门的人员进行严格管理,要构建严格的出勤制度,首问负责制度等。第三点是完善薪酬待遇体系,结合考评机制,对员工薪酬待遇机制进行灵活调整,并不断健全奖惩机制。第四点是在信息技术背景下,适当地运用电脑科技,则可以使人力资源管理工作效能更上一层楼,从而降低人力资源管理工作强度。比如在对员工薪酬进行管理的时候,在对员工薪酬

进行计算的时候,经常会需要以上级政策的要求为依据,对所有员工的入职年限、年终考核以及个人绩效等内容展开深入分析,从而保证员工的调资方案与实际情况和单位政策保持一致。利用电脑科技,可以将员工各项信息进行整合,让人力资源部门可以更快更准确的作出人员调资计划。在这样的环境下,将计算机技术与人力资源管理相结合,能够对传统的人力资源管理效率低下、传播速度过慢等诸多缺点进行改善,从而使人力资源管理效率得到显著提高。

(二) 加强岗位剖析,完善招聘机制

事业单位招聘工作的先决条件是对工作岗位进行分析,完备的工作分析包括了工作性质、任务、职责、权限、工作内容、工作方法、工作环境、工作条件、工作人员素质。在进行招聘的时候,事业单位应该把工作任务手册全面、详尽、客观地向应聘者进行描述,让应聘者对单位的组织结构、组织文化和职位需求有一个清晰的认识。与此同时,招聘者还需要对应聘者的真实期望和应聘动机有一个清晰的认识。事业单位要从各个方面对候选人进行综合评价。有些职位是需要特定条件的,尤其是对一些专业的人才,不能因为急于招聘而忽略对申请人以往工作的调查,避免因为工作关系不明确而导致用人单位承担不必要的连带责任。为了能够做到真实、全面地获得所需的信息,单位可以组建一个特殊的评估小组。为了能够减少不同评估小组因掌握信息尺度存在差异而导致出现评估误差,要首先对评估小组成员展开培训,并使其具有相对的稳定性。虽然很难制定出一个统一的评价指标,但是对一些可以量化的指标进行量化。其次,招募是应聘人员与事业单位之间形成“心理合约”的交流与沟通的过程。在对招聘方建立信心的基础之上,求职者根据招聘方所作的许诺和暗示,由此建立“心理合约”。在招聘工作完成之后,招聘者应该将新聘员情况,及时、详尽地向用人部门负责人介绍,并由新负责人指导新聘人员将自己的期待与实际工作相联系,从而达到新员工“心理合约”的组织化。应该注意到,在新员工不断成熟和成长的过程中,其对工作岗位的期望和要求也在不断地提升,因此事业单位人力资源管理应该以此为基础,对新员工进行动态的管理,及时地和新员工达成良好沟通,确保个人职业发展与事业单位发展要求相匹配。

(三) 建立规范的聘用合同和人员管理制度

聘用合同是用人单位和劳动者之间维持劳动关系的基础,尽管聘用合同本身具有不健全性,但能够体现工作关系内容的双方权利和义务,工作岗位与条件、工作职责、工作报酬、合同变更及终止条件、违约责任及合同期限等都是不可或缺的。聘用合同措辞应清楚了,避免含糊不清。应当注意到聘用合同条款必须与劳动用工有关的法律、法规相一致。签订合同必须要遵守法律法规,经由人力资源管理部门的认证,才能保证合同的合法性。签约时也要把单位的发展纳入考量,在市场经济的浪潮中,事业单位发展有起起伏伏是很正常的现象,人力资源管理必须与事业单位的组织宗旨相一致,因而应从事业单位本身的发展出发,在条款的设置上做到“虚实”相融。比如职务报酬条款应当表达为取得相应的职务、业绩的报酬。对于解除劳动关系的条款,则应尽可能地规定清楚,例如由于工作过失而导致用人单位遭受严重的损害的情况。用人单位应当在执行合约期间,对合同进行定期或不定期的审核,对于条款不明确或有空白的地方,应当与受雇者尽快地进行谈判,签订一份补充合约。最后,以民主的方式制定出一套科学的工资体系、业绩评估体系以及员工的考勤体系,这是合约管理不可或缺的一环。用人单位应当尽到通知的责任,保存好相关的证明材料,如果出现矛盾冲突,可以得到相应的证明。要根据工作特点对考勤制度进行细化,每一次考试成绩均须事先通知考生,考生若对考试成绩有意见,须事先告知考生申诉过程,并将申诉结果及时告知考生。

(四) 加强人员培训

人才是事业单位发展的基本要素,必须加强人才的培养,以确保事业单位持续健康发展,提高事业单位的整体效益,从整体上提高事业单位的经营管理层次,增强事业单位对人才的经营风险的预防和控制。对员工进行培训,设置一系列的理论知识课程、实践操作课程,结合“走出去、引进来”的方式进行培训,定期举办讲座、学习交流会,定期利用考核等形式对员工学习状况进行检验,从而提升他们的工作技巧,激发他们的创造性,深度挖掘他们的工作潜力,让他们在工作中得到自己的存在感和成就感,从而提升事业单位的公共服务品质。同时,通过对员工进行培训,可以有效地提升员工专业素质与整体素质,从而改变其工作态度,增强其对事业单位的忠诚度。值得提出的是,事业单位的人才培

养必须有足够的资金支撑。专项资金用于建设和培养有关人员和事业单位。在缺乏经费的情况下,这一工作的进行将十分艰难。从目前的情况来看,政府对事业单位的资金投入明显不足,事业单位所得到的经费已经无法满足其迅速发展的需要,很多具有发展前景的事业单位发展现状并不理想。对此,要特别注意这一点,注意加强资金投入,并规范化、透明化利用资金,确保人员培训工作有序进行。

(五) 建立健全绩效考评体系

一套健全有效的绩效考评体系能够最大限度地激发员工的工作热情和创造性,并且能够加强事业单位各部门的合作沟通,所以必须对现行的绩效考评体系进行适当的调整和优化。首先按照各部门和各职位的责任和功能,对评价目标进行清楚的界定,并对其进行详细的定量。其次,将考核者从直属上级扩大到涵盖直属上级之外的所有同级,包括被考核者和与被考核者关系紧密的其他部门工作人员,从而更好地反映出考评结果的公正和公正。最终将评估成果发挥到极致,评估的目标不仅是要了解员工的日常工作和个人状况,更要在接下来的工作中,有针对性地进行改进和优化。与此同时,要加强员工的激励力度,既要保证员工在物质上的需要,也要通过加入晋升、外派学习和岗位调动等方式,丰富员工的精神需要。

结语

就事业单位人力资源管理工作而言,本身存在着一定的复杂性,要想保证在稳定地进行管理工作的过程中,还能提升整体人力资源管理质量,就需要持续地提升自己的综合素质。事业单位在进行人力资源管理改革的时候,也要立足于其自身的发展状况,以健全的人力资源管理岗位制度为前提,及时发现并解决招聘、签约、培训、管理等过程中存在的各类问题,推动事业单位人力资源管理工作长远稳定发展。

参考文献

- [1] 李莉敏. 人力资源管理风险及防范措施浅析[J]. 市场周刊, 2021(05).
- [2] 王占刚. 浅析当前企业人力资源管理的风险与防范措施[J]. 经济管理, 2021(10).
- [3] 贾斌. 企业人力资源管理的风险分析及防范措施[J]. 经济管理, 2020(12).