

事业单位转企改制面临的组织变革困境及对策

袁 锋/文

随着国务院《关于分类推进事业单位改革的指导意见》的提出,各级事业单位开始积极向着国有企业改制或者开展现代企业化管理,以满足国家深化治理体系和治理能力现代化的内在要求。在这一过程中,事业单位需要加强人力资源管理,全面梳理和积极应对内部组织变革难题,为转企改制的顺利推进奠定基础,为事业单位健康发展提供助力。文章先分析事业单位转企改制的内涵以及加强人力资源管理的必要性,再结合转企改革中事业单位面临的组织变革困境提出针对性的优化措施。

随着体制改革的不断深入,许多事业单位开始按照有关要求开始积极推进转企改制,以期实现高质量发展,提高自身竞争力。组织变革是事业单位转企改制中需要面对的一个重要问题,是人事制度改革的核心内容,对于事业单位人力资源效能具有直接的影响。但是一些事业单位在晋升渠道、人员安置、绩效评估等方面存在着各种问题,影响了组织机构的优化,不利于转企改制的顺利推进。基于此,针对事业单位转企改制中遇到的组织变革困境和优化措施进行研究,具有积极的现实意义。

事转企相关概述

事转企的基本内涵

事业单位转企改制的主要内容为:一是引导,包括协调、组织、安排、监督,提供基础保障和物质支持。二是资产评估,主要是对事业单位各类资产进行评估,明确资产处置模

式。三是产权变更。主要是对所有权进行调整,从集体所有转变成为混合所有或者企业所有。四是组织变革,主要是优化内部组织结构,保证其与市场发展相匹配。五是职工安置,结合有关政策制度,对事业单位职工进行科学安排,避免他们的合法权益受到损害。

事业单位转企改制中加强人力资源管理的必要性

事业单位转企改革是一项复杂的工作,牵涉内容较多,尤其是系统中运营多年的事业单位,要求其放弃原来的职权,去面对竞争激烈的市场环境,无疑是一项巨大的挑战,需要通过优化人力资源管理模式,对内部组织结构不断进行完善,为转企改制的顺利推进提供助力。首先,需要对用工模式进行调整,适应转企改制后人力资源管理模式的变化。通过人力资源管理工作,事业单位可以积极学习企业的管理经验,对内部人力资源管理体系进行优化,激发员工的工作潜能,使他们尽快适应转企改制后的工作变化,帮助事业单位更好适应市场环境的变化。其次,强化人工成本意识,满足转制后市场环境变化的要求。通过加强人力资源管理,事业单位可以对内部组织结构进行优化,完善各个岗位的职工配置,强化职工的成本管理意识,提高单位整体的工作效率和质量。最后,突破事业单位的身份障碍,满足员工激励的需要。通过人力资源管理,事业单位可以对岗位价值进行评估和设计,以岗位管理模式为依据持续完善价值体系和薪酬激励机制,打破职工原有身份限制,使他们更好地参与到市场竞争当中,为转企改革的推进奠定人才基础。



事转企面临的组织变革困境

人员流动性大

许多事业单位在转企改制的过程中,为了节约人力资源管理成本支出,会合并人力资源管理与财务部门,成立人事财务部门,采用的管理模式较为传统,存在重视工作流程、轻视员工培养的问题,且主要开展考勤工作。受工作性质的影响,事业单位的招聘模式开始转移至线上,内容与个人情况存在关联,不但招聘人员的综合能力各不相同,无法在短期内对其真实能力进行综合考量,而且职能定位不够全面,在某些职务中会设置单一的标准,使得考核工作缺乏灵活性和创造性,不利于招聘工作的顺利推进。在实际情况中,事业单位会将关注点放在人才调查和手续办理方面,缺乏对人才培养工作的重视,加上事业单位失去编制条件,员工都属于正式员工或劳务派遣,薪资待遇出现较大变化,容易造成人员流动性较大的问题,不利于单位的长远发展。

晋升渠道单一

一些事业单位在推进转企改制的过程中,用工模式和员工类别出现了巨大变化,员工结构包括编制内用工、招聘用工、劳务派遣用工等,但采用的员工管理模式和培养方法较为单一,人事制度的变化使得许多管理人员和单位职工的利益受到损害,影响了他们的工作积极性,增加了人力资源管理难度。通常来说,事业单位改制后的主要岗位包括管理岗和专业岗,一线员工包括经营类和销售类,晋升方向通常是管理岗位,采用的晋升模式属于垂直式渠道,晋升空间较小,岗位人员需求较少,需要等待的时间较长,容易导致优秀人才流失,无法吸引高水平的综合人才。

人员安置与转岗方案不合理

首先,许多事业单位在进行转企改制时,没有对有关政策制度和地方方针进行全面分析,未结合事业单位经营发展环境进行细节方面的针对性调整,使得人员安置工作缺乏政策引导,存在随意性问题。其次,事业单位安置方案设计较为被动,没有结合员工需求进行内容细化,盲目套用其他单位的安置计划,与事业单位实际情况存在不匹配的问题。最后,事业单位安置资金压力较大,管理主体单一,培养机制落后,故无法满足安置人员的实际需求。

绩效评估体系不健全

绩效考评作为人力资源管理的核心内容,对于事业单位组织变革工作的推进具有重要的保障作用。但是,一些单位采用的绩效管理较为固定,且具有较强的主观性,管理工作缺乏针对性和科学性。事业单位将考核关注重点放在

财务绩效方面,对于个人绩效考核缺乏重视,设置的考核指标为德能勤绩廉,没有结合岗位实际情况进行差异化设计,致使员工更加关注自身任务的完成,缺乏战略思维和创新意识。再加上事业单位设置的考核周期不够科学,没有开展月度考核和季度考核,影响了考核工作的连续性和有效性,无法激发员工的工作积极性和主动性,不利于单位组织变革工作的优化。

事转企改革过程中加快组织变革的优化对策

转变管理理念,灌输企业文化

事业单位在开展转企改制活动的过程中,要积极转变人力资源管理理念,从人事管理六大模块出发,对内部管理机制进行持续创新和优化,全面了解内部人力资源发展需求,建立完善的员工培训机制和职业发展规划模式,科学设计员工培养计划,基于不同阶段和各个环节对员工的水平和综合素质进行分析,明确事业单位转企改制后员工的个人发展规划。同时,事业单位要积极引入大数据技术,对员工的专业水平和综合能力进行全面评估,深入挖掘他们的内在潜能,加强对员工日常工作和学习活动的管理,采用制度和情感相结合的管理模式,向员工灌输积极的企业文化,时刻关注他们的思想动态,在内部营造一种尊重人才的良好氛围,使员工感受到人文关怀。另外,事业单位要建立完善的轮岗制度,加强各个部门员工之间的沟通交流,积极拓展内部员工的知识范围,丰富他们的知识储备,在各个部门之间建立高效协同和互相监督的工作机制。当然,事业单位还要加强人才的管理,通过导师制度传帮带,利用一对多模式促进不同层级员工的沟通交流,结合事业单位主要经营业务、重点科室、核心领域等实际需求进行优秀人才的储备,为员工提供更多的政策补助和人文关怀,从而更好地吸引和留住人才,避免在事转企改革中出现人才过多流失的情况,为事业单位市场竞争力的提升提供助力。

拓宽晋升渠道,提供良好的工作环境

事业单位要建立科学完善的员工晋升通道,积极拓展晋升渠道,改变过去以职务为基础的固定晋升机制,形成与任职资格相结合的晋升模式,积极拓宽员工的职业发展渠道。单位可以为员工搭建多条职业晋升路径,比如服务序列、职能管理序列等,将事业单位内部所有岗位进行划分,纳入相应的岗位序列通道范围,严格按照人才成长情况实施晋级。事业单位还可以结合不同岗位的实际编制形成任职资格查询字典,详细阐述各个任职岗位的资格要素,包括员工学历、岗位经验、工作绩效、专业水平、综合能力等,结合岗位属性合理设置晋级条件,从而激发员工的工作积极性。除此

之外,面对复杂多变的市场竞争环境,事业单位应顺应转企改制相关要求,积极引入现代企业管理模式,建立完善统一的管理标准,转变过去人员身份的限制,对所有员工一视同仁,形成标准科学的员工管理体系,加强对人力资源管理工作的重视,精准定位人力资源管理在单位发展战略中的重要作用,加大组织变革和人力资源管理的人力、物力、资金投入力度,使人力资源的优势得到充分发挥,有效提高事业单位的核心竞争力。

促进安置与转岗方案合理化

第一,事业单位在转企改制的过程中,要严格按照现代企业管理模式,对不同用工类型的职工进行统一管理。比如,对于在编人员,要对他们的身份待遇进行封存,重新签订岗位聘用合同,严格按照有关规定明确他们的薪资待遇;对于招聘人员,须与他们签订聘用合同,纳入企业管理范围;其他类型单位职工则要转变成为企业自聘人员,严格按照改制后企业的制度进行管理。事业单位要打破原有单位职工的身份限制,持续完善内部组织结构,推动各种类型规章制度的贯彻落实,激活内部人力资源,为各项工作的开展筑牢基础。以A单位为例,其在设置转企改制的组织机构的过程中,遵循战略性原则、系统性原则、科学性原则,围绕业务发展、政策支持、基础服务、能力建设、企业管理,构建了以分院为主体设立生产机构的组织框架,并基于上级部门要求,在原管理部门的基础上,设置了综合办公室、档案室、资产财务部、生产经营部、技术发展部、纪委综合室等部门组织,符合A单位发展所需,有助于推动单位稳定运行。第二,事业单位要严格按照政府部门出台的政策制度,建立完善的合同签订流程和安置补偿标准,组织有关人员进行实地调研,了解单位职工的实际需求,明确政策内容的应用反馈,充分发挥政策文件所具有的导向作用,保证职工安置工作的顺利进行。第三,事业单位要改变传统的安置方案,根据国家政策和地方规定,确定转聘过渡计划,结合各种类型员工的实际情况,采取差异化的安置策略,包括转岗安置、聘用安置、身份置换等方法。坚持编制只减不增的原则,根据员工个人发展意愿设置针对性的安置模式,做好内部员工的沟通交流,保证安置计划的精细化和科学性。第四,事业单位要积极拓展资金获取渠道,完善财产退出机制,积极利用企业年金制度和积累制,完善分权管理架构,解决单位资金压力。同时,事业单位要对内部资产进行全面筹划,合理设置净资产使用模式,通过资产预留、产权转让等模式,为员工安置提供充足的资金支持。事业单位还可积极引入社会资本或者开放员工购买企业股份,减轻自身的财政资金压力,为员工安置活动的顺利进行提供保障。第五,事业单位要加强各个

部门的沟通联动,编制完善的员工安置标准化操作手册,明确各个部门在组织变革中的职责权限,使各个部门积极参与到转企改制进程当中。第六,事业单位要建立完善的职工转岗机制和内部培训模式,加大人力资源培训力度,结合转企改制后的员工能力和岗位特点,制订针对性的培训计划,明确培训内容,创新培训方法,积极采用线上和线下相结合的培训模式,不定期安排优秀员工到标杆企业进行学习,为员工提供多元化的职业发展路径。比如,从行政、服务、专业技能等方面进行培养,提高教育培训的实际效果,结合员工综合能力进行岗位的重新分配,增强单位职工转企改制后的适应能力,为单位健康稳定地发展奠定人才基础。

建立完善的绩效评估体系

首先,事业单位要建立科学完善的绩效考核机制,不断丰富考核内容,持续拓宽考核范围,合理设置考核周期,采用月度、季度、年度考核相结合的模式。与此同时,不但要对各个部门工作绩效进行评估,还要对岗位员工的实际成果进行考核,从而保证考核模式的连续性和全面性。其次,事业单位要持续完善考核模式,结合不同岗位实际情况制定差异化的考核办法。比如,在对专业序列和职能序列的员工进行考核时,要积极引入关键绩效指标法,采用定性和定量相结合的模式进行考核。事业单位要根据不同指标在战略目标实现过程中的重要程度进行权重设计,从学历水平、综合能力、专业年限、绩效成绩等方面进行评分,从而得到客观公正的考核结果。最后,事业单位要加强对绩效考核结果的应用,将考评结果与薪酬机制进行对接,结合绩效考核结果对各个部门的工资总额进行科学分配,将个人绩效考核结果与员工的个人薪资待遇水平挂钩,并将结果应用于评先评优、职务晋升、薪资调整等各项工作中,按照年度考核结果确定单位优秀员工名单,当考核成绩在B类及以上时,才能获得岗位晋升或者薪资调整资格。若员工的绩效考核结果较差,则要对他们进行绩效面谈,结合员工在岗位工作中存在的问题制定针对性的绩效改进方案,为他们提供培训课程建议,从而激发员工自主学习的积极性,为单位人力资源水平的提高提供助力。

组织变革直接关系到事业单位转企改制的实际效果,是事业单位需要重点关注的问题。面对复杂多变的内外部环境,事业单位要积极转变思想观念,拓展员工晋升渠道,科学设置员工安置和转岗方案,完善绩效评估体系,从而实现组织结构的不断优化,提高单位的人力资源管理质量,为转企改制的顺利推进提供助力,为事业单位的健康发展奠定基础。

(作者单位为贵州省城乡规划设计研究院有限责任公司)