

# 事业单位岗位设置现状及优化策略探究

苏东超

(厦门市粮油质量监测和军粮供应中心, 福建 厦门 361000)

**摘要:**在体制改革不断推进的大背景下,事业单位要更加重视人力资源管理,持续优化内部岗位设置,提高人力资源效率,激发职工的工作积极性,充分发挥人才机制的作用,为各项工作的开展提供保障。本文首先阐述事业单位优化岗位设置的积极意义,其次结合事业单位岗位设置现状提出优化策略,以供参考。

**关键词:**事业单位; 岗位设置; 资源管理

随着重塑性改革的不断深化,事业单位要持续优化内部布局结构,提高服务效率和质量。而作为人力资源管理核心内容的岗位设置,直接关系到单位的工作质量,影响职工的工作积极性。但从实际情况来看,部分事业单位在岗位设置、岗位聘用、职责划分、晋升机制等方面存在问题,影响了岗位设置的合理性和科学性,不利于单位实现长远发展。基于此,针对事业单位岗位设置现状和优化策略进行研究,具有积极的现实意义。

## 一、事业单位岗位设置优化的意义

岗位设置指的是事业单位结合自身组织结构和职能需要,在内部设置管理岗位、专业技术岗位等不同类型的岗位,并对工作职责、管理权限、任务内容等进行科学分析,从而保证组织的高效运转,为单位职能目标的实现提供助力。

事业单位优化岗位设置的意义主要体现在以下几个方面:第一,提高单位工作效率。在优化岗位设置的过程中,事业单位可以明确各个岗位的工作职责和能力要求,不但可以避免出现权责交叉或者矛盾冲突问题,而且可以为内部职工招聘和培养工作开展提供依据,保证单位职工可以胜任岗位工作,有利于单位工作效率的提高。比如,在进行人才招聘时,事业单位可以根据岗位设置要求全面梳理岗位缺口,科学设置招聘内容和标准,从而引入与岗位工作相匹配的优秀人才。第二,提高人力资源管理水平。在对岗位设置进行优化的过程中,事业单位可以根据业务特点和发展需求进行人力资源的调配,保证人员能力与岗位要求适配,从而发挥人力资源优势,更加高质量

地完成各项工作<sup>[1]</sup>。同时,在优化岗位设置过程中,事业单位可以为职工提供明确的发展路径,结合实际工作成效进行激励奖惩,这有利于激发职工的工作积极性,实现人力资源管理水平的提高。第三,促进单位干部职工健康成长。通过科学合理的岗位设置,事业单位可以为职工提供晋升、培训等机会,调动他们的工作热情,激发他们的工作积极性,从而提高他们的专业水平和综合能力,使其在实现个人价值的基础上为单位发展作出贡献。

## 二、事业单位岗位设置现状

### (一) 岗位聘用矛盾较为突出

一些事业单位在进行岗位设置时,存在因人设岗问题,没有根据自身工作职能和发展需求进行岗位的设置,未能结合岗位要求进行人员聘用,没有对应聘者的专业背景、工作经验等进行科学评估,竞聘上岗、择优聘用等制度流于形式,影响了岗位设置作用的发挥,制约了单位工作效率的提高。

### (二) “双肩挑”现象较为严重

事业单位受到自身级别的限制,管理岗位晋升具有严格限制,而专业技术岗位只要符合资质要求及相应的年限标准,事业单位即可办理晋升,薪酬待遇一般较相应级别管理岗位的薪资高,使得管理与专技岗位之间容易出现晋升、待遇不平衡的问题。比如,专业性较强单位的技术人员在应聘时会优先选择薪酬待遇更好的专业岗位,这使得单位常采用“双肩挑”形式解决问题,不但违反了岗位设置要求,而且压缩了专业人才的晋升空间,影响了职工的工作积极性。

作者简介:苏东超(1982—),女,福建三明人,本科,经济师。研究方向:事业单位岗位设置优化。

### (三) 岗位设置缺乏合理性

部分事业单位在岗位设置方面存在不合理的问题,没有根据单位职能和现有职工情况进行科学设置。比如,高级专业技术岗位没有空缺,职工聚集在初中级专技岗位上。部分事业单位长期没有出现空缺岗位,使得职工即便取得了更高级别的职称也无法晋升,影响了职工的工作积极性,也不利于事业单位实现长远发展。

### (四) 岗位职责划分不清晰

部分事业单位的岗位职责划分不够清晰,岗位说明书的编制存在形式化问题,更多关注纪律、工龄等方面的硬性要求,没有根据单位工作职能和业务特点进行详细设计。部分事业单位存在岗位说明书与单位实际情况不匹配的问题,使得许多职工对于自身职责不够清楚,影响了各项工作的落实效果。

### (五) 考核激励机制待完善

一些事业单位缺少完善的绩效考核机制,考核标准设置不够科学,考核流程流于形式,没有针对晋升、解聘、降级等工作需求进行差异化设计,无法对职工的工作绩效进行客观公正的评价。另外,部分事业单位没有根据考核结果对职工进行奖惩,也没有结合考核结果对职工岗位进行调整,容易削弱职工的认同感和公平感,不利于职工工作效率的提高。

### (六) 管理岗晋升难度大

部分事业单位的管理性岗位数量较少,且晋升渠道较为狭窄。例如,一些年轻职工尽管表现优秀,但由于年资不够等无法达到晋升条件;一些年长的职工因为学历、管理经验等不如后起之秀,且无专业技能,既无法在管理岗位晋升,也无法转岗至专业技术岗,直至退休仍然在最初级的岗位上。另外,一些事业单位在职工晋升方面存在论资排辈问题,晋升机制缺少灵活性和创新性,使得职工的岗位等级和职称晋升较为困难,薪酬待遇提升过于缓慢,影响了职工的工作热情。

## 三、事业单位岗位设置优化策略

### (一) 加强人员招聘管理

首先,事业单位要不断完善落实聘用制度,积极推进人事制度改革,根据收入分配改革要求积极改变传统人事招聘模式,打造公平的招聘环境。其次,事业单位要积极落实双向岗位聘任制度,根据各个岗位工作特点和能力要求选择高水平的人才,实现单位内部人才结构的优化。应聘人员需要结合自身专业水平、学历背景、个性特点等选择与自身综合能力相匹

配的岗位,从而通过双向聘任模式的应用,提高事业单位的人力资源配置质量<sup>[2]</sup>。最后,事业单位要建立规范的目标责任制度,持续优化考核评估机制,定期对职工的工作情况进行考评,并将考评结果与奖惩机制进行对接,科学调整职工的职位和薪资,从而激发职工的工作积极性。

### (二) 规范“双肩挑”人员管理

事业单位要完善“双肩挑”管理模式,规范岗位人员挑选机制,激发他们的工作积极性。首先,事业单位要结合自身发展需求和业务特点,合理设置“双肩挑”岗位标准和能力要求,持续优化审批机制,保证选聘的人才可以快速适应岗位工作。其次,事业单位要完善“双肩挑”人才考核机制,根据专业岗位和管理岗位要求合理设置考核标准,对“双肩挑”人才进行双重考核,假如出现考核不合格或者连续处于合格线附近的情况,要撤销“双肩挑”人员岗位任职资格,重新选聘合适的人才。最后,事业单位要定期对“双肩挑”人员的工作完成情况进行评估,科学设计绩效工资分配模式,发挥绩效工资的激励和调节作用,解决专业岗位与管理岗位之间薪酬差距问题,促使管理人员积极落实岗位工作。

### (三) 科学设置单位岗位

第一,事业单位要遵循因事设岗、按岗用人的原则,充分考虑职工的学历背景、专业能力、综合素质等因素,从而制定出科学合理的岗位设置方案。事业单位需要详细编制岗位说明书,严格规范进行岗位人员聘用,及时兑现岗位工资,从而保证单位各项工作的顺利开展。第二,事业单位要科学设置各个岗位任职条件,不能设置过低影响干部职工的工作积极性,造成单位资源浪费,也不可设置过高出现岗位空缺,影响单位工作开展。第三,事业单位要建立完善的岗位调整和变更制度,当工作任务和职能安排发生变化时,要及时对岗位结构、职责要求、任职条件等进行灵活调整,保证单位岗位设置的有效性,避免出现岗位固化问题,影响单位职能的发挥<sup>[3]</sup>。

### (四) 明确划分岗位职责

事业单位要科学划分岗位职责,编制形成岗位说明书,为岗位工作的落实提供依据。第一,事业单位要充分考虑自身的工作职能和实际需求,对内部岗位设置进行科学分析,充分考虑影响岗位工作绩效的因素,确定各个岗位的工作任务、能力要求、职能目标等,编制形成岗位说明书。比如,某事业单位设置了经济师九级岗位,在岗位说明书中明确了职工的学历

背景、工作年限、岗位标准、专业技能等要求,为职工选拔聘用提供了依据。第二,事业单位要定期对岗位说明书进行审核,重点关注岗位职责和工作标准的设置情况,保证说明书中内容与单位发展需求之间的匹配性,假如发现不符,要及时进行更正<sup>[4]</sup>。第三,事业单位要定期进行岗位说明书的公示,组织职工进行深入学习,结合说明书制定绩效考核制度,对职工表现进行客观评价,并结合职工反馈的意见和岗位职责的落实情况对岗位职责划分进行定期调整,从而保证其合理性和科学性,为单位各项工作的开展提供指引。

#### (五) 完善考核激励机制

第一,事业单位要建立绩效考核制度,可以将领导评价、定期考核、抽查考核、干部职工互评、自我评价等相结合,科学设置考核指标。事业单位需要充分考虑岗位工作新要求 and 关键绩效指标,从德、能、勤、绩、廉角度出发细化考核内容,结合岗位特点科学设计考核流程和方法,对各个岗位工作落实情况进行绩效考核,从而获得客观公正的考核结果。第二,事业单位要坚持公平公正、效率优先原则,持续优化薪酬分配机制,并且要根据考评结果对职工进行激励奖惩,例如,对岗位工作落实较好的职工进行物质或者精神激励,对态度消极且工作完成情况较差的职工进行惩罚,从而激发干部职工工作积极性,提高单位管理水平<sup>[5]</sup>。第三,事业单位要将考评结果与岗位安排进行关联,遵循择优录取原则,持续完善单位人才招聘机制,从而保证单位人才能力与岗位要求的匹配性。比如,针对业绩突出的干部职工,可以提高绩效工资,选拔使用;针对工作绩效较差的干部职工,要对其进行培训教育,提高其专业能力。

#### (六) 推进职员等级晋升

首先,事业单位要组织有关人员积极学习最近的政策制度,及时跟进关系单位职工的重大事项,动态收集管理各类信息,包括单位职工的职务、级别、任职年限、综合能力等,及时提交给上级部门进行统筹安排,并结合自身实际情况向上级提出合理的晋升建议。其次,事业单位要对职级晋升进行统筹规划,积极引入晋升机制,合理设置晋升比例,坚持择优晋升的原则,使优秀人才通过考核获得晋升,从而激励单位职工努力工作获得晋升机会。再次,事业单位要建

立职级晋升和职务晋升并行的晋升通道,根据上级要求和下级反馈对各类指标进行动态调整,制定出科学的晋升计划,推动职级晋升常态化,提高单位职工的工资待遇,调动职工的工作积极性。同时,事业单位在明确晋升范围和条件以后,要持续优化绩效考核体系,可以积极应用360度考核法科学设置考核流程,通过初步考核、民主测评、考核、公示、报批等规范化的流程,保证职级晋升的公平性。另外,事业单位要持续优化职级升级细则,不但要将职级调整与绩效考核结果进行关联,而且要对降级干部职工进行心理疏导,鼓励他们努力工作。最后,事业单位要成立专门的监督机构,使其对职级晋升的各个环节进行监督,并评估绩效考核的流程、标准、方法等,从而保证职级晋升的公平性。此外,事业单位要加强对外部监督力量的应用,不但要接受纪检监察部门的监督,而且要积极引入社会公众和社会组织监督,及时发现职级晋升中存在的问题,并采取针对性措施进行矫正,从而保证职级晋升的公平性。

#### 四、结语

从事业单位发展角度来说,岗位设置是单位人事管理制度创新完善的关键环节,具有较强的系统性,直接关系到事业单位人力资源价值的发挥,影响事业单位职工的工作积极性。面对复杂多变的内外部环境,事业单位要加强人员招聘管理,规范内部人员管理,科学设置单位岗位,明确划分岗位职责,完善考核激励机制,推进职员等级晋升,从而保证单位岗位设置的科学性和合理性,为单位公共服务职能的发挥提供支撑。

#### 参考文献

- [1] 刘波. 基层事业单位岗位设置现状及其管理措施的探讨[J]. 中文科技期刊数据库(全文版) 经济管理, 2023(4):78-81.
- [2] 杨玉龙, 高敏. 试论事业单位岗位设置与人员聘用的问题及对策[J]. 市场调查信息, 2023(14):89-91.
- [3] 张跃. 事业单位岗位设置管理问题及对策研究[J]. 经济与社会发展研究, 2023(27):143-145.
- [4] 张芮. 探究基层事业单位岗位设置管理工作重难点及对策[J]. 大众商务, 2023(23):180-182.
- [5] 潘梦颖. 深化行政事业单位改革中岗位设置工作的实践与思考[J]. 中国科技投资, 2024(17):158-160.