

劳动定员管理在炼油化工企业的实践与运用

张弘达

(中国石油大庆炼化公司人事处,黑龙江 大庆 163000)

摘要:随着国有企业员工自然减员的压力不断增大,重新确定劳动定员的工作显得极为重要,做好劳动定员的核定不仅是国有企业未来发展的稳定剂,同时也是摸清家底的重要工作。近年来大庆炼化公司积极创新工作方法,出台劳动定员指导方案,严格落实集团公司“三项制度改革”工作要求,逐步压缩用工总量、盘活用工存量、提高员工工作效率,实现人力资源的合理优化配置。

关键词:劳动定员;实践与运行

1 引言

劳动定员是国有企业的一项重要基础工作,是根据企业既定的产品方向和生产规模,在一定时期内和一定生产技术组织条件实施,通过劳动定员企业可以实现精简机构、节约用人,提高企业经济效益的目的,所以适时优化调整现行的劳动组织机构势在必行。

2 劳动定员管理的现状及存在的问题

国有炼油化工企业由于受长期计划经济影响,员工思想观念落后。多年的计划经济使企业机构庞大,各部门之间职责不清,分工不明,形成多头领导,人多、效率低下、因人设事、人浮于事。同时随着生产的发展,现行劳动定员水平会逐渐落后于实际的水平,失去了劳动定员标准的先进性。定员标准修订不及时,造成标准滞后,这样定员就缺少应有实际调研的环节,主观因素造成企业定员标准得不到很好的贯彻落实。除此之外部分企业人员安置涉及到人的切身利益,稍有不慎,就会造成职工队伍、企业及社会的不稳定,一些单位求稳怕乱也是定员管理上的难点。

3 搞好劳动定员应从以下几个方面入手

(1)建立“公开、公平、公正”的用人机制。国有企业人员多、包袱重是突出特点,国有企业要积极主动优化劳动组织、精简高效用人。定员标准制定后,有步骤、有计划通过实行公开竞聘上岗,建立公平竞争的长效机制是解决问题的有效途径之一,通过竞聘上岗形成能上能下的用人机制。

(2)定员工作与职工工资、奖金相结合。为强化定员激励机制,提高工作的积极性,企业要定员与工资、奖金相结合,充分运用工资杠杆作用,做到“增人不增资,减人不减资”,充分调动职工积极性,促进职工由富余岗位向缺员岗位的自然流动。

(3)加大职工技能培训力度,提高员工素质。员工队伍素质的高低直接影响企业组织设置,精简机构要求职工具有更高的或多个岗位的操作技能。为此,要进一步加强岗位培训及岗位轮训,提高职工岗位技能,实现“一岗多能、一专多能”的劳动技能水平。

4 劳动定员的实践与运用

2019年,按照集团公司《深化人事劳动分配制度改革实施方案》的工作部署,在劳动定员工作、优化队伍结构、转变用工方式、盘活富余人员等方面做了很多大胆的尝试,取得较好的成效。

(1)组织开展全面定员。公司突出效益效率原则,对标先进持续调整优化,积极组织开展了全面定员工作。在工作中公司依据《炼化企业组织机构指导规范》和集团公司《炼化装置定员标准》,对公司机关、直附属单位和11个生产厂进行全面定员。在全面定员工作中,公司积极宣贯集团公司劳动定员定额标准,创新设立了过度定员和目标定员两个指标,给各单位建立缓冲期,确保定员达标顺利推进。全面定员后,对多出的管理、专业技术和操作服务人员显性化比例总体在15%以上,通过全面定员为公司今后实现系统化定员迈出了坚实一步。

(2)积极盘活内部存量。根据公司新装置、新项目开工的需要,公司深挖内部潜力,与人员富余单位进行对接,盘活用工存量,在保证安全生产的前提下,科学合理进行人员调剂。一是建立人力资源配置平台。为落实集团公司《人力资源统筹配置平台上线运行工作

方案》,公司出台了《人力资源配置平台行动计划搭建方案》,并在人事部门主页开辟专栏建立调剂平台,为公司内部人力资源的盘活创造了条件。二是进行人员内部调剂。为给尿素脱蜡、润滑油扩能等新项目储备人才,公司积极进行内部挖潜,在炼油、化工等单位跨单位调剂60余名技术过硬、年富力强的技能操作人员进入新项目组,为新项目的顺利投产提供人力资源保障。全年公司通过内部挖潜,共盘活人员141人。

(3)优化劳动组织形式。为落实集团公司《劳动定员标准》,2019年公司开始探索“五班三倒”改“四班二倒”班制改革试点工作,确定了以动力厂为班制改革试点单位,对循环水车间、外网车间和污水处理车间部分站点推行“五改四”试点。通过一年多的运行,有效地缓解了因人员退休带来的人员紧张的压力,人力资源配置更加科学合理,劳动定员标准得到了有效贯彻,生产平稳率稳中有升,安全生产得到有效保障。根据试点单位取得的宝贵经验,人事部门在总结经验的基础上,公司出台《倒班班制优化实施规定(试行)》,对班制优化的应具备的条件、范围、运行方式、优化程序、待遇等内容进行明确,为公司班制改革提供了政策支持。新规出台后,其他生产单位也在逐步更新观念,向新的劳动组织形式转变。

(4)加大劳务和员工输出力度。为落实国务院、国资委和集团公司“三供一业”分离移交安排,公司在“三供一业”业务移交后,人员安置问题成为工作重点,由于这些后线员工长期在后线工作,年龄大、身体差,转入生产装置工作又难以适应一线岗位工作,并且还没等学会就面临退休,为解决这一难题,公司研究采取劳务输出的方式来安置现有的人员。为保证能够妥善安置富裕人员,公司人事部门数次与地方政府供热公司、供水公司、物业等单位沟通协调《劳务输出协议》签订事宜,同时也实现了人员整体劳务输出,此次共输出劳务244人,既保证了后线稳定,也为公司创收了一部分收入。

5 结束语

加强劳动定员工作不是一蹴而就的,而是需要系统思考,是持续改进优化人力资源配置的转变和管理的过程。全面推进三项制度改革过程中会遇到诸多困难和阻力,需要不断优化完善,整合内部资源,为高质量推进新时代优秀炼化企业建设提供人才依托与智力支持。

参考文献

- [1]李玉峰.一次劳动定额管理的成功实践[J].企业管理,2015(06).
- [2]尹国富.关于国有企业劳动定额管理的思考[J].中国高新技术企业,2009(4).
- [3]王志滨.劳动定员方法研究[J].经济师,2001(08).