

企业不同用工类型员工发展探析

——以某大型设计院转型工程公司为例

黄永春,陈玲玲

(中国电建集团华东勘测设计研究院有限公司,浙江 杭州 311122)

摘要:随着企业业务发展多元、用工类型多样、规模不断扩大,不同用工方式的员工管理将会带来越来越多的挑战,特别是在劳动合同、晋升通道、薪酬福利等方面。对如何稳定内部不同用工类型的员工队伍,建立职业发展通道,打通用工方式,最终实现员工凝聚力等提出了一系列现实问题。本文基于某大型设计院向工程公司转型为例,梳理其管理痛点,并探析其针对性的解决方案,以期对同类企业起到指导和帮助作用。

关键词:转型;用工类型;发展通道

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.09.123

合理、灵活利用劳动用工主体,对企业建设人才梯队、增强队伍活力、抵抗市场风险等具有重要作用,有利于促进人才发展体制机制创新和人才队伍建设措施落地。然而,现实中的多数企业都面临着无法建立既符合企业发展要求,又灵活多样的劳动用工管理模式,最终企业发展面临紧张的人力资源供应,内部出现员工队伍不稳,缺乏凝聚力和活力。

国内某大型央企设计院,伴随其近年来并购重组后业务架构调整,逐步由传统设计院向工程公司转型的战略转变,业务领域和核心技术的升级,实现跨百亿规模并致力于千亿宏伟目标的新发展目标,用工规模和方式也发生较大变化。然而在转型发展的过程中,伴随业务发展而来的人员供应不足、下属单位现有“各自为政”用人策略带来的管理混乱,引发一系列管理问题,特别是不同用工类型员工间的矛盾,导致员工离心力越来越强。为了更好地在政策允许的范围,探索人力资源管理新模式,完善各类人员管理机制,保持队伍稳定,提升员工认同感,解决其职业发展通道等系列问题,已经摆在了企业最需解决的清单之列。

为此,公司对现有人力资源进行盘点,分析形式和面临问题,针

对性地提出优化方案,阶段性解决了员工管理无序问题,保持队伍稳定,提高队伍活力。

1 面临的形势和主要问题

1.1 政策规定和管理要求

央企人员规模控制是大势所趋,企业“瘦身健体提质增效”、工资总额低增幅等方面的管控越来越明显,对其业务快速发展和市场扩张造成一定影响。此外,国资委和央企集团公司均要求下属企业按照劳务派遣暂行规定严控“10%劳务派遣用工比例”。该企业作为央企下属企业,用工政策也受此严格限制。伴随近年来企业营收已步入百亿行列,发展速度越来越快,人力资源日渐捉襟见肘。

实际过程中,部分二级单位为实现业务的发展,通过业务外包的形式从而避免自有队伍“臃肿”的难题。然而这一操作,虽然解决了眼前的难题,但是自身核心人才队伍建设,关键技术提升等方面也提出了挑战,不利于长远发展。

1.2 企业自身面临的实际困惑

该公司按照集团管控模式,除传统设计队伍核心人才由总部重点管控外,其他由下属二级单位自行管理。然而,部分二级单位招聘

、内部管理出现混乱,想要制订办法又缺乏参照,且对

制度风险防控缺乏经验,管理无据可依。最终形成内部纵向对比缺乏持续稳定的管理机制,外部横向对比各团队间队伍水平参差不齐。

同时,人才快速布局、配置、流动的机制和理念受制于传统员工管理的观念,特别是用人思维更多局限于公司主体合同员工范畴。不能对转型经营快速切入、市场布局快速实现、项目履约快速配置等进行有力支撑,相关情况和兄弟单位之间的竞争从人才竞争蔓延到经营竞争。

此外,因受公司主体合同员工规模的限制要求,现有相当一部分采用其他用工方式已弥补人员不足问题。然而,由用工方式不同带来的其他管理问题,如薪酬待遇、发展通道等,致使此类员工的工作积极性和归属感受挫,且随着岗位责任变化和工作年限的增加而日渐凸显。

2 构建三通道用工管理模式,加强用工指导

该企业在早期已经开始尝试公司主体合同和劳务派遣的双用工模式实践,也积累了一些经验。虽然劳务派遣受到用工比例的限制,但早期的管理以及构建的储备人才选拔机制和竞争激励约束机制,为该公司发展提供了良好人力资源供给。

结合劳务派遣的管理经验,公司积极探索其他用工模式。其中,对劳务外包的用工方式进行了丰富和优化,率先构建了劳务外包人员的管理架构。这为后续该企业搭建三通道人员管理体系提供了重要的参考价值。

2.1 完善劳动用工模式调整机制

在现有用工管理方式的基础上,整合形成公司主体合同、劳务派遣、劳务外包三类劳动合同主体并行的用工方式,从而打开因用工规模限制致使企业发展受阻的不利局面。同时,为了更好地实现三种模式的有序有效运转,结合内部绩效考核结果实施应用指导原则,通过负向惩罚和正向激励两种模式,实现公司主体、劳务派遣劳动合同主体动态流动管理,并为劳务外包团队搭建与在职员工相似的职位发展通道体系,为后续人员转化提供可能性。

通过内部评估,执行该机制基本可实现合同主体用工规模微增长。劳务派遣、劳务外包用工打造成为活跃的人才库,缓冲用工规模以及工资总额压力。

2.2 明晰职能分工,做好跟踪和指导

按照“放管服”思路,总部人力资源主管部门积极做好专业服务支撑,重点协助各二级单位理顺劳务派遣、外包人员管理实施细则,落实用工分级分类管理,实施招聘计划、标准和考核结果应用的监督审核;督促落实各二级单位的主体责任,强化具体招聘、内部管理及绩效考核等细则执行。

加强劳动用工风险防控,通过建立 HRBP 和综合业务专业对接服务的机制,将依法用工、合理规避用工风险的方式方法和理念贯彻到各二级单位;加强基础工作建设,例如将有关员工管理的基本制度协调劳务外包合作商进行转化发布,将“外包”的程序和记录更加完善。

3 探索企业保障和发展的双螺旋体系,提升用工积极性

解决了用工渠道和用工规模问题,针对随之出现的薪酬待遇和

职业发展通道困惑,公司结合多年来的管理实践,打造协同机制,努力降低不同合同主体用工的心理落差,实现同工同酬和职业发展晋升的良性循环。

3.1 薪酬福利:打造双通道薪酬福利机制

目前该公司一直以岗级制实现对公司主体劳动合同员工的管理,并将此对与公司对应的其他福利关联。

为了避免对现有管理模式的冲击和颠覆,实现管理的平稳衔接,在岗级制(适用范围为在职和派遣员工)的基础上,通过通道复制的理念,在劳务外包员工中建立薪级制,实现不同职级管理体系的并行。在薪级制中,参照岗级制管理的思路,指导完善薪级制人员的工资收入、五险一金相关福利待遇方案,实现再造一个管理通道,从而增强员工的“归属感”。

此外,针对因政策规定和劳动合同主体差异引发的其他补充福利(如企业年金、补充医疗等)无法同步问题,对劳务派遣和外包员工采用同原则的货币化补贴,确立“同工同待遇”保障水平。

此举有效解决所有人员的职业发展通道问题,也为员工最为关心的待遇问题提供了解决框架。实际操作中,全部实行岗位工资+考核绩效奖金的方式,保持了管理方式的统一,提升员工的认同感;同时实现绩效与考核强相关,极大地提高了员工的工作积极性,形成内部你追我赶的竞争机制,企业活力大大加强。

3.2 职业发展:形成企业多渠道、互通晋升的发展路径

作为一家从事事业单位制转而来的设计院单位,晋升通道主要还是延用行政管理序列。近年来转型发展已经开始暴露出单行政通道的弊端。结合企业向工程公司转型和现实用工方式及其责任承担和价值创造的实际出发,公司逐步形成了企业管理(行政党群管理)、项目管理和专家管理的多渠道多层次管理架构。晋升的主要依据从合同主体变成了实际岗位和责任。此举为大量的劳务派遣和劳务外包员工提供了重要的机遇。实际中,绝大部分的岗位和通道已经实现了打通,员工有了更为清晰的发展规划,队伍的稳定性得到大大提升,积极性也不断被激发,较好地解决了核心员工流失的痛点。

4 结束语

劳务派遣外包成为新的用人突破口,发挥人才蓄水池功效,继续为公司转型发展提供持续、健康的人力资源供给。总部做好专业指导,二级单位履行具体管理职责,各司其职确保用工有序,既缓解了用工规模不足的问题,也丰富了人才选拔的库容,满足了项目履约、保障生产的重要支撑。

同时为保持队伍稳定,提升队伍活力,实现员工认同,通过贯通职业发展晋升通道,打造平行薪酬福利保障机制,实现“同工同酬”,为员工发展解决后顾之忧,确保企业发展长久有效。

未来,还需要继续优化不同用工人员的管理方式,特别是加强灵活性管理。在合同关系上,在现有在职、派遣和外包方式的框架内,结合员工的表现,打通相互之间转换的通道,实现人员的优胜劣汰。在待遇上,要实现薪酬、福利与员工绩效相关联,破除在职员工“低绩效、高福利”的旧有模式,形成动态调整机制;同时加大派遣和外包人员的福利待遇或货币化补贴机制,打造“同工同酬”的企业文化;在职业通道上,打破现有适用范围,在政策和规定允许的范围内,特别是技术岗位上,实现有效的市场化聘用机制,唯才是用,唯德为先等。

参考文献

[1]刘德胜,柳涛,黄永春.工程公司项目经理内部职业化的思考[J].中国电力教育,2018.

[2]张英宝.对工程项目经理职业化的认识与思考[J].重庆建筑大学学报,2003.

[3]王长峰,李建平,纪建悦.现代项目管理概论[M].北京:机械工业出版社,2008.

[4]王飞孟.关于项目经理职业化的实践与思考[J].铁道工程学报,2010.

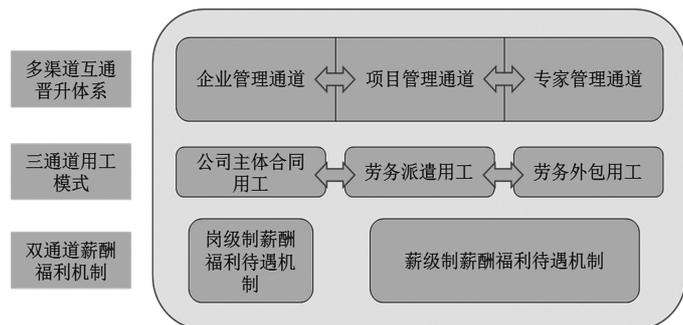


图1 用工的多通道模型