

谈多种用工形式下的高效人力资源管理

陈琦

(北京新航城控股有限公司,北京 102600)

摘要:随着劳动法的日趋完善,以及人口红利的不断消失,企业在用人方面开始变得更加谨慎,从而使得企业开始需要采用多种用工形式来解决企业的用人问题。多种用工形式包括兼职、劳务派遣和业务外包等形式,这种形式一方面可以极大地帮助企业转移一定的用人风险,但是另一方面,这种多种形式的用工也隐藏着诸多风险,例如企业的各个部门都希望采用多种形式的用工来减少自己的工作量,以及转移自己的工作责任等,从而使得企业的部分职工出现了工作不积极的现象。本文就企业的多种用工形式谈论一下其存在的原因、问题及各点的应对措施等,以期提高企业多种用工形势下的人力资源管理效率。

关键词:多种用工形式;企业;高效;人力资源管理;风险

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.12.026

1 前言

多种形式下的用工模式是时代发展的需要,不同的用工形式对企业发挥着不同的效果,但是多种用工形式如同一个硬币的两面,既有正向的一面,也有负向的一面。正向的一面即为减轻了企业正式员工的工作量,缩减了企业的用人成本,降低了企业的用人风险,灵活了企业的用工方式;负面的一面即让正式员工的工作效率低下,灵活用工形式下的员工的整体素质参差不齐,给企业的形象带来负面影响等等。针对这些负面的影响,企业应该对此引起重视,并针对问题逐一击破,从而不断的完善多种用工形式下的人力资源管理工作。由此可知,本文所研究的课题在理论和实践上具有一定的价值。

2 企业多种用工的原因分析

2.1 企业用工制度要求多种用工

随着我国劳动法越来越完善,政府相关部门开始不断重视劳资关系,企业在用人和辞退方面也开始变得更加严谨。同时,随着世界经济的不断波动,部分企业在经营过程中也出现了业务波动的现象,例如有些岗位只需要员工每天工作半天,或有些岗位需要员工不定期的工作,为了最大化地减少人力成本,降低用人风险,企业需要利用劳务派遣职工,采取灵活的工时制度对其进行管理。在我国劳动法越来越完善后,政府为了鼓励企业稳岗,也定期地给予了企业一定的稳岗补贴。企业为了避免出现各种劳资纠纷,以及不影响政府的稳岗补贴,于是开始使用劳务派遣或业务外包用工模式,根据企业的经营实际需要随时增减人员,无需承担解约风险^[1]。

2.2 避免形成无固定期限劳动关系

最新劳动法规定用人单位长期雇佣劳动者时,劳动者与用人单位之间会形成无固定期限劳动合同关系。由于在劳务派遣或业务外包模式下的用工形式,劳务派遣者与业务外包企业之间签订劳动合同,形成正式的劳动

关系,而与被实际服务的组织之间不存在劳动合同关系。因此,即使被实际服务的组织多次或长期雇佣劳务派遣者,劳务派遣职工也不符合与被实际服务的组织之间形成无固定期限劳动合同的条件,从而让企业避免了与劳务派遣职工之间形成无固定期限的劳动关系,降低了企业的用人风险。

2.3 减少管理成本支出

部分企业在实际经营管理中受到企业编制的限制,在聘用正式员工时存在一定的约束。为了合理地分配企业员工的工作任务,以及精简正式员工的工作内容,让正式员工将主要精力用于创造性的工作,企业往往会采用劳务派遣或业务外包的方式,在这种用工方式下,企业不需要再额外增加管理人员来负担劳务派遣职工的人力资源管理工作,而是只需要与劳务派遣公司谈定相应的合作费用即可,关于劳务派遣职工的社会保险以及薪酬等均由劳务派遣公司支付,这样企业可以使用薪酬水平较低的劳务派遣职工从事一些辅助性的工作,从而大大降低了企业的管理成本。

3 多种用工形势下存在的问题分析

3.1 企业正式工工作效率较低

企业采用多种形式的用工制度时,在带来诸多益处的同时也带来了一些弊端,部分岗位在聘用了劳务派遣职工后,正式职工的工作量开始大量减少,一些正式职工打着工作交流的幌子,在工作期间与其他同事闲聊,从而浪费了大量的工作时间。而这种现象也会在企业内部形成了一种不好的文化氛围,使得企业的其他岗位也希望启用劳务派遣职工来减少自己的工作量,这种文化氛围显然会在企业内部形成员工懒散和工作不积极的现象,从而不利于企业的可持续发展^[2]。

3.2 员工素质参差不齐

近几年来,越来越多的行政事业单位或企业开始使

用业务外包或劳务派遣的方式来解决用人问题,劳务派遣和业务外包的用工制度虽然能够给用工企业解决部分用人问题,但是也可能会给用工企业带来一定的名誉风险或其他无形风险。能够启用劳务派遣的企业普遍存在一个共性,即企业所聘用的人才需要具备较高的综合素质和业务能力,以及企业的用人编制有限,如国有企业或政府机关。在劳务派遣实务工作中这种高素质人才一般不会接受劳务派遣的方式进入用工企业服务,而用工企业为了及时启用劳务派遣人员,对人才的选拔也不会提出较高的要求,同时为了降低用人成本,劳务派遣单位也希望用较低的薪酬聘请相关人员为用工企业服务,因此,在这种现实需求下,劳务派遣单位给用工企业提供的人才可能存在素质参差不齐的问题。

3.3 同工不同酬及违规分包

在劳动力市场上,不同的劳动力被用人单位无形的进行了分割,综合素质较高的劳动者比较容易进入更加优质的企业,而这些企业往往是采用劳务派遣和业务外包的重点企业,而综合素质一般的劳动者往往无法顺利进入十分优质的企业。在这种劳资市场上,综合素质一般的劳动者普遍会接受劳务派遣或业务外包的方式进入用工企业服务,在同等工作内容下,劳务派遣职工的薪酬与正式职工的薪酬可能会存在不统一的情况,而在新劳动法的规定中,同工不同酬属于违法现象,因此,劳务派遣会给用工企业和劳务派遣企业带来新的风险。同时,在劳务派遣市场中还存在违规分包的现象,个别劳务派遣单位将实际用工企业的用人业务违规分包给第三方,使得劳资方的关系变得十分复杂,当劳动者的权益受到侵害时,这种复杂的多层外包的方式容易让主体责任无法被准确落实,同时也较容易侵害劳动者的合法权益,从而进一步导致用工企业利益受损。

4 合法合规地管理各种形式下的用工措施分析

4.1 谨慎选择劳务派遣或业务外包单位

谨慎选择劳务派遣或业务外包单位是防范劳务派遣或业务外包风险的首要条件,在实际操作中,用工单位在选择劳务派遣单位时应该注意以下几个方面:第一,审查需要合作的劳务派遣机构或业务外包机构是否具有合法资质。第二,选择劳务派遣机构或业务外包机构时,应选择规模大、实力强且信誉良好的机构。第三,选择劳务派遣机构或业务外包机构时,需要考虑这些机构所推荐的员工是否稳定、是否与用工单位所需岗位要求匹配以及是否能够融入用工单位现有的工作团队等^[3],同时,在签订合同时,需要清晰地界定各种责任、利益与风险。最大化的规避因为劳务派遣所引起的各种用人风险。

4.2 灵活运用灵活派遣制度

灵活派遣制度是人才派遣服务领域中新成长起来的产品,它由派遣公司承担全方位的法定雇主责任,在派遣人数确定、派遣周期和派遣人才的筛选方面都非常的灵

活。用工单位在使用劳务派遣时为了最大化的降低用人成本,以及更好的降低劳务派遣给企业带来的负面影响,可以与劳务派遣单位签订灵活派遣制度。在共享经济的大环境下,实现用人共享模式。这种用人共享模式能够让个人不与企业及其关联组织建立劳务关系,组织与个人直接建立合作关系,双方遵循“风险共担,利益共享”的原则,双方协商合理的合作报酬及风险分担机制,使得企业用人变得更加灵活和低风险,例如外卖平台与外卖员之间的关系。这种灵活派遣模式能够真正的实现全民合作,以弥补当前社会用工中的一些弊端。

4.3 设置奖惩及竞争制度且合理运用劳务派遣

目前,市面上的劳务派遣或业务外包单位数量众多,用工单位应对合作的劳务派遣或业务外包单位设置奖惩机制及引入竞争制度,一方面可以激励劳务派遣或业务外包单位在派遣员工时提高人员质量以及服务措施,另一方面可以给予劳务派遣单位或业务外包单位一定的危机意识,让劳务派遣单位或业务外包单位注重企业自身的管理,以及各项制度和行为的合法化。同时,在劳务派遣合作中,用工单位对违规分包影响企业经营效益的行为一定要严格打击,并将违规分包现象的处罚措施写入劳务派遣合同中,一旦发现严格处罚。另外,对在合作过程中产生的违反合作合同的行为,用工企业应该严格追究相关方的主体责任,与此同时企业应该重新梳理企业所有岗位职责,并及时地与劳务派遣企业解除这些岗位的劳务派遣关系,最大化地降低企业的成本支出。

5 充分发挥企业员工能力的措施研究

5.1 明确岗位职责,整合工作规范

明确岗位职责是现代化企业管理中一个十分重要的管理理念,混乱的岗位职责不仅无法让员工更好的执行自己的工作内容,也容易让员工在面对工作责任时,产生相互推诿的现象。因此,企业要让员工提高工作效率,增加工作饱和度,在内部形成公平公正的工作氛围,并发挥员工的最大能力,必须建立明确的岗位职责,根据工作任务的需要确立工作岗位;根据岗位工种确定岗位职责范围;根据工种性质确定岗位使用的设备、工具、工作质量和效率;同时,要对每一个工作内容所需要花费的时间也应进行科学的实验,避免部分习惯性偷懒的员工以工作交流为名,与其他同事之间进行长时间聊天,让工作内容看起来较多。同时,企业内部应该积极鼓励员工提高工作效率,员工完成规定的工作后不应再继续分派工作,以避免给员工形成提高工作效率即会增加自己工作量的负面影响,从而不断提高工作的规范性^[4]。

5.2 制定公平且有竞争力的薪酬制度

企业的薪酬体系如果不能体现出内部公平、公正和外部市场竞争力,员工就会产生不满情绪。而员工的不满情绪若不能得到及时解决,将会直接影响员工工作积极性,从而影响到员工个人能力的发挥和企业产品与

服务质量。有效解决内部不公平和外部不公平的问题,才能提高员工工作满意度,激发员工工作潜能。因此,企业在制定薪酬决策时应综合考虑岗位相对价值、市场薪资水平、个人绩效等要素,制定出公平且具有竞争力的薪酬制度,让薪酬成为真正激励员工工作能力的要素之一。同时,针对劳务派遣过程中出现的劳务派遣职工与正式工同工不同酬的现象,用人单位应该与派遣单位协商,应尽量争取派遣单位所支付给劳务派遣使者的薪酬与用人单位正式工薪酬相同。另外,用人单位应该制定定岗定薪制度,设定员工级别,按照员工的工作经验、工作技能、综合素质等来评定岗位薪资,同时薪资制度应设定为基本工资加浮动工资模式,根据员工的具体绩效来实发员工薪酬,这种模式不同岗位也仍会出现不同酬的情况,但并未违反法律导致出现劳动纠纷等^[9]。

5.3 培养正式员工危机意识

对员工进行激励要制定出合理的制度,才能有效地调动员工的工作积极性和主动性。首先,在企业内部应该营造一定的危机文化,让部分过于懒散的职工在内心形成一定的危机意识,在危机文化的影响下主动地调整自己的工作状态和工作能力。其次,制定完善的危机管理制度。危机管理制度的作用应以激励为主,奖惩制度要制定得科学合理。表彰和奖励是员工努力的重要基石。高绩效和高奖励之间有着密切的关系,高奖励可以促进员工取得高绩效,而高绩效又伴随着高额的奖励,两者相互促进,相辅相成。同时,惩罚制度也是一种激励措施,淘汰、降职、降薪和开除等措施能够培养员工的危机意识,激发员工努力工作的积极性,让员工意识到低绩效的工作成绩会让他随时面临着企业制度的惩罚,从而激发其工作潜能。再次,制定竞争机制,竞争是调动员工积极性的一大法宝。在企业建立严格的员工末位淘汰制度,能够给员工以压力,在员工之间形成竞争气氛,利于调动员工积极性,使公司更有朝气和活力,促进企业成长,但这里值得引起注意的是绩效考核的任务难度应该适中,员工只要工作态度积极基本就能准确的完成这些工作任务,而考核的指标和权重要科学合理,考核评价的方式应该采取360度多人考评法,并且评分应该采取去掉最高分和最低分取平均分的方式进行,避免出现一言堂现象,以及拉帮结派提高分数等过于主观评价的问题,使得绩效考核不仅没有发挥出激励性,反倒给企业员工的情绪和工作积极性造成负面影响。最后,制定目标管理法,企业给各个部门确定适当的目标,各部门将目标适当分解到员工个人,在目标的指导下让员工能够有的放矢的完成相应的目标,这样企业可以通过阶段性目标管理刺激员工的工作成就感和工作积极性^[9]。

5.4 与员工多做情感沟通,建立优秀的企业文化

企业管理者应多与员工做情感沟通,了解员工的真正需求,同时关心员工、尊重员工,让员工对企业有发自

内心的归属感。企业管理者应多对员工做尊重激励,重视员工的价值和地位,创造和提供一切机会让员工参与管理,满足员工自尊和自我实现的需要。同时,管理者应对员工工作进行丰富化和扩大化设计,让员工感到自己所从事的工作很重要,上司一直在关注和重视自己,自己所在的岗位能充分发挥自己的聪明才学等。另外,随着知识经济的到来,知识更新的速度在不断加快,员工知识结构不合理和知识老化现象日益突出。企业应该为员工建立科学的培训机制,通过培训手段充实员工的知识,开发员工的能力,给员工提供进一步发展的机会。最后,建立优秀的企业文化,企业文化的建立应该是一个长期的过程,同时企业文化需要时刻贯穿在企业的日常经营管理中,让员工在日常工作中能够感受到企业文化的内涵,只有建立良好的竞争环境和和谐的人际关系,员工才能在企业中舒心地工作,并发挥出自己最大的工作能力。

6 结束语

综上所述,在新形势下,根据不同企业的用人需求,人力资源市场上产生了多种形式的用工方式,这种用工方式让企业的用工更加灵活,也让人力资源市场的发展不断趋于完善。多种用工方式经过多年的发展体现出了它的优势,但是也暴露出了它的弊端。多种用工方式给企业带来用人便利,降低节约成本和用人风险的同时,也给企业在名誉和企业文化等方面带来了挑战。企业在采取多种形式的用工方式时,应该注重劳务派遣企业的诚信、资历和经济实力,同时也应该制定完善的监督机制来约束劳务派遣企业的行为,从而使得劳务派遣关系不断地向好发展。

参考文献

- [1]沈诣.论多种用工形式下的高效人力资源管理[J].人才资源开发,2016(02):105.
- [2]任建勇.企业人力资源的有效配置[J].中国集体经济,2021(26):125-126.
- [3]罗筠.新常态下企业人力资源管理优化路径[J].商场现代化,2021(12):78-80.
- [4]吴浩宇.完善企业人力资源管理的若干思考[J].人力资源,2021(12):36-37.
- [5]张燕红.国企人力资源管理中薪酬福利的激励策略探讨[J].经济师,2021(06):272-273+276.
- [6]罗章杰.企业人力资源绩效管理体系的构建[J].人才资源开发,2021(17):95-96.
- [7]李坚.多种形式并立的用工现状与挑战[J].当代工人,2021(19):21.

作者简介:陈琦(1984-),女,籍贯:辽宁省大连市,本科,中级经济师(人力资源),研究方向:人力资源管理与开发、劳动经济与劳动关系、激励机制与绩效管理。