

基于国有企业多元化劳动用工形式的管理措施研究

陈永福

福建三钢闽光股份有限公司, 福建三明 365000

摘要:国有企业作为我国市场经济的一大主体,其内部正在逐步建立和完善各环节的制度,而多元化用工也成为国有企业经营发展中的重要用工制度。但是,多元化用工在缓解国有企业用工压力的同时也暴露出诸多问题,这对企业的生产与发展而言是极为不利的。而如何针对多元化用工开展有效管理,从而加强生产效率,促进企业发展,是当前诸多国有企业所共同探讨的问题,也正是本文所探析与研究的。

关键词:国有企业;多元化用工;管理措施

国有企业作为我国市场经济的中坚力量,对维护我国经济稳定,促进国家整体发展起着至关重要的作用,国有企业的用工方式也随着自身发展而逐渐改变,企业用工更加偏向较为灵活、较为系统的多元化用工。但是在多元化用工的大背景下,由内部引起的管理问题却成为当前国有企业成长发展之路上的阻碍,面对这些问题,以怎样的方式有效地进行管理与优化,是当前国有企业亟待解决的重要问题。

1 当前国有企业多元化劳动用工形式及管理风险

1.1 劳动合同制

20世纪八九十年代,劳动合同制用工首次出现在国有企业当中,并得到了诸多企业的效仿,直至《中华人民共和国劳动法》颁布之后,国有企业长久以来所采用的传统用工模式正式退出历史舞台,开始统一地采用劳动合同制用工^[1]。当前阶段,劳动合同制仍然是国有企业的主要用工形式,其通过签订劳动合同来给予员工基本保障,提高员工归属感,从而有效地强化生产效益。

从政策要求方面看,劳动合同制严格遵守了劳动法规定,在法律层面保障了国有员工的合法权益。但是就现实情况而言,劳动合同制对于部分国企员工来说已经不再是基本生活保障,其更像是一种“护身符”,长期的劳动关系让部分国企员工的危机意识减弱,开始秉承着“不犯错、不出格、不作为”的理念开展工作。并且,劳动合同制用工的成本是诸多用工形式中最高的,这也就造成了长期以来国有企业的“人员冗杂”情况,对企业发展与改革形成不利的影响。

1.2 非全日制用工

非全日制用工是一种以小时为单位计算薪酬的用工方式,员工每天在同一家企业内的工作时长不能超过4h,一周累计工作时常不超过24h。并且,此种方式对劳动合同的签订没有硬性要求,这就使得非全日制用工无论是薪酬支付成本还是解雇成本相比其他用工形式更低。并且,非全日制用工具有极强的灵活性与多样性,往往是企业在遇到某一重大项目或短期内

急需大量人力资源时才会选择的用工方式,除此之外,企业在保洁、搬运、餐饮方面也更加青睐此种用工方式,以此来降低人资成本,使人力资源得以灵活应用。

但同时,非全日制用工不需要签订劳动合同,这对用人单位而言是一种潜在威胁。部分国有企业在进行产业结构调整等需要大规模人员调整时,非全日制用工往往会成为劳务纠纷的多发群体,经常会有劳动者因用工合法性、工资发放、工作时长、工伤处理等问题提出劳动仲裁。这不仅会阻碍企业的正常运营与发展,对国有企业长期以来树立的良好形象也会造成一定的不利影响。为此,国有企业在进行非全日制用工时,应当与当地人社局进行交流与备案,并签订相关的劳动条约,以此来保障双方的基本权益,严格控制工作时长,始终坚持一天4h、一周24h的基本原则,如因特殊情况产生的超出用工时长,应在劳动合同内注明,以此来避免用工后的劳动纠纷,保障企业得以平稳发展。

1.3 劳务关系用工

劳务关系用工是一种劳动者与用工者或口头或书面约定,由劳动者提供一定的服务或劳动,用工者依照约定向劳动者支付一定的报酬的有偿服务关系,从根本上来说,劳务关系是一种法律关系。与劳动合同用工不同的是,劳务关系主要适用于《中华人民共和国民法典》,并且劳务关系不需要提供“五险一金”的服务。其在国有企业的主要表现就是退休人员的返聘,企业通过返聘的形式约定劳务关系,不仅没有额外的人力成本,还能够获得更加经济的技术或服务回报,是一种性价比比较高的用工方式。

但同样,劳务关系主要适用于退休返聘人员,不包含五险一金,自然也无法办理工伤保险,员工一旦在工作中出现问题而受到伤害,企业需要支付高昂的工伤费用。因此,国有企业在进行退休返聘之前,应当及时地购买商业保险以降低风险成本^[2]。其次,在劳务关系用工过程中,应当时刻避免劳务关系到劳动关系的转变,劳动者应当获取准确的身份证明,劳务

协议也应当严格按照相关原则制定, 以免因此而被认定为事实劳动关系。

1.4 劳务派遣

劳务派遣是指劳动者作为劳务派遣单位的员工, 与劳务派遣单位签订劳动合同, 并被劳务派遣单位派遣到其他企业从事工作。近几年社会发展较为迅速, 企业用人成本逐步上升, 国有企业为了最大限度地降低人力成本, 纷纷选择了劳务派遣用工, 一方面能够有效地降低企业的人力成本; 另一方面也能够规避大部分法律风险。在现实当中, 劳务派遣人员并不会在国有企业中担任较为重要的职务, 往往都是一些较为基础的岗位, 属于编外人员, 与和企业签订劳动合同的正式员工相比, 二者的待遇有着很大的差距, 这也就导致劳务派遣人员的积极性不高, 工作效率也始终得不到提升。

劳务派遣在近几年受到了国有企业的青睐, 不少机构与企业也纷纷加入劳务派遣业务的经营当中, 但其中拥有正规资质的并不多, 大部分都是贪图利益而创建的空壳公司。为此, 国有企业在劳务派遣用工时一定要选择具有相关资质的劳务派遣单位, 建立起完善的劳务派遣管理机制, 始终保持与劳务派遣单位方面的交流与沟通, 及时解决劳动过程中的各项问题。通过建立完善的劳务派遣机制, 最大限度地避免劳动纠纷及法律风险, 保障企业基本利益不受损害。

1.5 劳务外包

劳务外包是继劳务派遣之后又一控制成本的有效用工方式, 是指企业与相关机构进行合作, 就一个或多个项目开展外包工作, 由机构负责人员安排与完成项目。2013年, 劳动法规定劳务派遣只能是暂时性的、辅助性的、代替性的, 且劳务派遣的总人数还被限制在一定范围内。这一规定出台之后, 劳务外包便成了诸多国有企业的不二选择, 降低基础项目开发成本, 集中人才强化核心工作, 以此来提高核心业务的开展效率。

但同样, 劳务外包也是一种劳动争议较多的用工形式, 虽然发包企业与外包人员之间并不存在实质的用工关系, 但是企业仍需要对外包人员的工资、保险、加班费、福利等支付费用, 这也是劳动外包中劳动争议较为集中的几点。为此, 国有企业应当在外包合同中进行体现, 应当以项目单价或项目整体进行计算, 杜绝以人员数量和工资标准作为核算依据。此外, 如果外包机构与外包人员因各种因素产生一定的劳动纠纷, 如保险、薪资、劳动合同等, 这虽然与国有企业没有直接关系, 但国有企业作为其中的一方必然会受到声誉方面的损害^[9]。所以, 国有企业应当对外包机构进行详细的背景调查, 选择那些从业资质优良、拥有良好口碑的外包机构, 以此避免之后的纠纷与影响。

1.6 共享用工

共享用工是一种较为少见的用工方式, 是指不同用工主体

之间为调节特殊时期所进行的阶段性用工, 在经过员工同意、多方协调且不以盈利为目的的前提下所进行的合作用工模式。在特殊期间能够起到节约人力资源成本, 最大化人力资源价值的作用。

共享用工其主要风险便在于尊重员工意愿与非营利方面。因此要首先保障工人的个人诉求得到满足, 在此基础上进行员工调配, 且签订不以营利为目的, 劳动关系不发生转移, 共享期限不超过劳动合同, 签订用工期间事故赔偿的协议, 避免之后的争议。

2 国有企业劳动用工多元化形势下整体管理存在的问题

2.1 员工身份差异, 整体参与性不强

我国企业用工首先应当遵守的便是同工同酬原则, 但这一原则并没有落实到现实用工当中。国有企业实行多元化用工的形式, 会造成员工身份的差异化, 正式员工拥有内部编制以及较高的组织地位, 而非正式员工的组织地位较低, 且不同身份员工的薪资待遇也是不尽相同的, 而这些客观因素恰恰是多元化用工所不可避免的。有劳动合同的正式编制员工拿着更高的薪酬, 享受更好的福利, 退休返聘人员更是德高望重, 受到诸多员工的尊重, 而其他员工除了基本的工资之外, 并不具备其他的福利待遇, 甚至有些员工也不享有基本的保险保障。这就使得一些非正式编制员工逐渐产生消极怠工的心理, 认为自己无论怎样也无法获得更好的待遇, 不如“当一天和尚撞一天钟”, 此类员工的整体参与感下降, 甚至心理上不平衡。这不仅会造成国有企业人力资源流失, 还会在一定程度上影响生产效率。

2.2 多元化用工影响员工绩效最大化

在国有企业当中, 非正式员工与编制内员工之间本质上是一种权利支配不平等的群际关系, 正式员工拥有更优越的待遇和组织资源。多元化的用工形式反而造成了员工身份差异的多元类型, 不同用工类型之间的差距不同, 各自的待遇不同, 但总体工作大致相同, 部分待遇不理想的员工难免受到打击^[4]。而在绩效考核制度为主的企业经营当中, 身份的差异会激起员工对自身在组织内部的地位忧虑, 员工会将自己与其他身份差异较大的员工按照一定的规律进行分类, 如有编制、无编制、薪资高、薪资低等, 出于对自身地位的保护, 员工会采取一些不恰当的行为来维护个人利益, 而短期的利益必将会影响到长久的回报, 极其不利于员工的整体绩效与企业利益最大化。

2.3 多元化用工影响企业内部合作氛围建立

一个企业内部的氛围表明了一个企业的文化与组织内在关系。对于规模庞大的国有企业而言, 拥有一个团结、和谐、合

作的企业氛围是极为必要的,其是促进员工友好关系、强化员工部门之间相互合作,和谐共处的必然条件。但是在多元化用工的背景下,一些非正式员工被打上“外人”的标签,逐渐形成了一个个小团体,正式员工、非正式员工、外包员工等等,其根本关系并不健康。并且,在企业经营当中,每个员工与部门都会因为工作任务而不得不进行一定的联系,例如共同工作目标的联系、工作资源的联系、工作流程上的联系等。长久以往,企业员工之间相互形成工作上的依赖,但又因为多元化的用工方式造成依赖不对称,组织地位较高的员工依赖性较低,组织地位较低的员工依赖性较高,严重地影响了企业的整体工作氛围。

3 国有企业多元化劳动用工形式的有效管理措施建议

3.1 依据员工差异性特殊管理

国有企业多元化用工所带来的员工差异化是不可避免的,但国有企业应当根据不同员工共有的差异性进行特殊管理。从员工切实关注的利益点出发,如薪资、福利、待遇、基本保障等,在此种方面对不同形式员工进行针对管理。国有企业对待任何一种形式、任何一个级别的员工都应当一视同仁,采取协调管理的方式来管理不同身份的员工,鼓励各类员工积极发挥自身优势,为其提供发挥的平台与空间,以此来提高员工归属感。同时,加强与各阶层、各身份员工的交流沟通,积极采纳这些员工的有效建议,并制定相应的奖惩措施,对那些思想进步、工作积极、为企业发展出谋划策的员工加以奖励;对那些消极怠工、不利于组织团结的员工给予惩罚。以此来有效地提高不同身份员工的企业地位,让其全心全意地投入生产当中,为企业发展添砖加瓦。

3.2 强化企业内部平等的身份意识

从本质上来说,任何一位员工,不论其组织地位、不论其是不是编制内正式员工、不论其是基层员工还是高管,他都是劳动者,都是为企业发展而做出贡献的个体,每一位员工的地位都是平等的。在现代社会背景下,人们的思维意识提高,对组织的认同感有着极高的需求,需要企业组织为其提供平等的工作地位。因此,国有企业要能够施行民主化管理方案,从员工管理制度上消除其身份、阶级的差异,给予所有员工应有的尊重与保护,不断激励员工的工作积极性。国有企业作为现代企业的标杆,应当全面推行全新的用人制度,首先考虑员工的专业素养与个人修养,不将其身份、地位作为主要考察目

标,针对那些拥有高素质的专业人才,国有企业应当给予足够的重视,委以重任,使其能够感受到来自组织的信任,从而更加积极地投入企业经营生产当中^[5]。并且,国有企业一视同仁,可以在行业中树立良好的企业形象,成为行业内员工管理的行业标杆,吸收更多的优质人才,让更多的非正式员工看到晋升的希望,投入生产,努力工作,为企业发展提供良好的内在驱动力。

3.3 建设健全的管理制度

为了能够全面优化多元化用工形式,国有企业必须要投入用工制度的建设与完善当中,做出相应的管理措施,让每一位企业员工都能够感受到公平、公正的组织氛围感。因为员工的身份差异是现实存在的,因此收入方面也必然存在一定的差异,只有通过合理的制度管理才能够将这一矛盾弱化。例如:首先,专门出台弱化员工身份意识,促进员工之间和谐相处的文件规定,严格规范企业与员工的劳动关系、程序,始终维护员工的基本权益与保障。其次,建立完善的保障体系,无论是正式员工还是非正式员工,都应当得到国有企业的照顾与庇护。最后,根据用工人员的技能与潜力进行岗位安排,不以其身份与组织地位作为岗位调整的决定因素,减少企业人力资源的浪费,最大限度提高投入产出比。

4 结语

总体来说,多元化用工形式是当前国有企业蓬勃发展的必然条件,其灵活性与多元化给予了国有企业更广阔的发展前景,但与此同时也会让国有企业面临着内部风险与外部因素的挑战。为此,国有企业必须要及时认识到多元化用工管理方面存在的欠缺,在此基础上结合实际情况,满足员工各方面的需求,最大限度地消除员工差异性,激励员工积极地投入生产当中。以此来有效地强化企业核心竞争力,促进企业发展。

参考文献

- [1] 彭玲. 基于多元化劳动用工形式的国企风险规避措施研究[J]. 企业改革与管理, 2021(6):48-49.
- [2] 刘克敏. 国有企业多元化用工的风险管控与预防[J]. 知识经济, 2020(6):76-77,79.
- [3] 李铖. 基于员工关系的国有企业多元化用工策略优化[J]. 人力资源开发, 2020(2):55-56.
- [4] 段书华, 顾玲玲. 国有企业多元化劳动用工形式下的员工管理[J]. 现代企业, 2019(11):43,38.
- [5] 赵红丹. 国有企业多元化用工思路[J]. 中外企业家, 2019(22):107.