

劳务外包员工管理的实践与探索

◆宋挺

(上海市学生事务中心 上海 200235)

摘要:新形势下事业单位编制不足,劳务外包已成为人员配置的重要补充方式的情况下,重点分析了上海某事务中心外包员工管理面临的质疑和挑战,同时对外包员工管理问题提出了解决、完善策略,以期对以后的劳务人员管理工作提供些许借鉴和改进方向,更新管理理念。

关键词:劳务外包;员工管理;探索

随着我国事业单位体质改革的深入发展,为了弥补编制不足产生的影响,劳务外包已成为人员配置的重要补充方式。为进一步提高工作效率,减少单位在财力、人力上的投入,降低季节性工种的雇用风险,劳务外包逐渐走上了历史的舞台^[1]。但同时,劳务外包员工流动性大、对单位的认同感、归属感不够,使得工作效率达不到既定目标。笔者旨在通过上海某事务中心为例,介绍当前劳务外包的情况,找出问题,并对劳务外包员工的管理提出合理建议与对策,以求提高劳动外包人员的工作积极性。

1. 劳务外包的定义

劳务外包实为劳动经济学在现实中的应用,以三角雇佣关系为基础特征,分别以外包员工、人才公司、用人单位以外包合同的形式联系在一起,以求提高劳动市场的灵活性。人才公司根据用人单位的用工需求,将本单位符合要求的员工派至用人单位提供劳务,并向外包员工及用人单位提供相关管理、人事服务,同时获取一定的服务费用^[2]。

2. 上海某事务中心外包人员背景与现状

2.1 外包人员管理情况的基础分析

上海某事务中心属于市教委下属的唯一一家窗口服务型事业单位,自2010年成立至今,由于编制的紧缺以及窗口服务的特殊性,中心的综合受理工作一直采用劳务外包制度。大厅受理不仅人多事杂,又要直接面对用人单位、各高校、学生及社会人员,所以在人员管理上不仅需要业务操作水平的规范高效,同时还需要保证服务态度热情周到。近年来,随着中心事业发展,受理大厅业务也在不断发生变化,加上外包员工高流动性,造成人员也一直在变化,所以人员管理也一直紧随着业务和人员的变动而在探索一种有效模式。

据统计,目前在一线的外包员工共有25名,从年龄来看90后占52%,从工作年限满3年及以上的仅占48%。从学历层次来看,本科占40%,包含部分硕士在读,高职、专科占60%,女性员工占75%以上,总体来说,队伍年轻,工作经验不足,男女比例不均,学历层次不低,稳定性较差。

2.2 外包人员管理面临的挑战与质疑

由于与在编员工报酬上的不对等,工作的不确定性,关注度的偏低,使得外包员工对中心工作的质疑越来越大。根据本年度中心外包员工年终总结调查问卷得知,质疑如下。外包员工质疑之一:薪酬福利满意度偏低。外包员工的薪酬主要包括每月的基本工资、周六值班加班费以及一年两次的考核奖。在每年上海最低工资标准及物价不断上涨的背景下,薪资的优势并不明显。由于薪资的满意度偏低,骨干员工相继流失,新员工的招聘遇阻,以旧带新,新老更替的人员管理模式面临巨大挑战。外包员工的质疑之二:职业发展渺茫。外包员工的进编可能性不大,中心新录取的在编员工学历层次要求较高,一般需要研究生及以上学历,外包员工必须通过继续教育深造、事业单位进编考试、面试等环节才有进编可能,因此上升渠道渺茫。外包员工的质疑之三:归属感缺失。外包员工不属于中心工会会员,不能够参与到有助于成长及提高凝聚力的工会活动中去,同时也无法享受工会福利待遇。外包员工质疑之四:领导关注度偏低。外包员工心理上往往存在“二等公民”的现象,对于有助于业务能力提升的外出培训、学习,由于考虑到外包员工的临时性与不确定性,领导往往把外包员工排除在外。外包员工质疑之五:岗位流动性不强,缺乏竞争力。目前,中心招聘外包员工都是按需招聘,根据受理大厅的各个板块的用工需求进行单独招聘,并未做到人员配置的动态化管理,外派员工基本上都是多年从事同一个岗位,能力锻炼不足,个人能力提升不够。

3. 外包员工管理问题的解决、完善策略

3.1 人员管理模式的优化

由于一批业务精湛,能独当一面的资深外包员工的流失,人员的储备出现了断层,目前,大多外包员工的资历浅,工作经验不足,特别是每年高峰期对外包人员综合能力提出了更高的要求,业务操作、与后台的协调、受理问题的处理和结果解释等方面压力颇大。在此基础上,对人员管理模式进行了调整,由在编人员深入一线参与管理。拟实行业务主管负责制和值班长负责制的双重管理模式。业务管理上将大厅受理业务分成六个业务模块,由在编人员担任业务主管负责管理,配置适量外包员工来开展工作。人员管理上由在编员工轮流担任受理大厅值班长,依据编制的《综合受理工作规范》做好日常工作记录,严格管理、严谨执行。

3.2 薪酬模式的优化

由于外包员工在签订劳动合同之初,都采取“一口价”的形式,后期根据工作年限的长短对工资进行相应的调整。目前,拟实行业务报酬激励制度及对原有的工资方案进行适当调整,拟把学历水平、工作量等要素纳入到工资考核的范畴。对于表现良好,工作积极性高的外包员工予以物质奖励,每半年度评选窗口服务先进员工,增设模范示范性窗口,拉大薪酬幅度。在考勤、考绩方面,对于全勤以及考评为优的员工予以奖励,对于违反劳动纪律或者是工作上经常出错的予以经济惩戒,按绩付酬,对于情节严重、影响恶劣的员工做退回人才公司处理^[3]。

3.3 职业发展规划的优化

协助外包员工做好职业生涯的发展规划,每年度开展一次职业生涯的评估活动,请第三方机构根据员工工作能力、工作风格和工作热情做出综合评估,对优秀的外包员工作出肯定,适时调整到更加重要的工作岗位,激励优秀员工,减少流失,增强其工作荣誉感。同时,鼓励优秀员工进行继续教育,提供更多增加自身能力的机会,促进其职业生涯的发展^[3]。良好的职业发展规划能够帮助员工改正和提升自身能力的同时能够为外包员工营造一种已被重视的工作氛围,从而以积极的心态看待工作,不断提升自身的综合能力。

3.4 招聘、录用渠道的优化

在传统的人才公司直接委派外包员工的方式的基础上,增加了自主招聘环节。通过至高校的招聘及高校就业办的推荐,方便在众多的应聘者中选出了能力卓越的员工,能力、兴趣与岗位更加匹配的优秀员工。其次,与部分高校建立长期的合作招聘业务往来,建立实习基地,设立实习岗位,欢迎在校生成至中心受理大厅锻炼、学习,对于表现良好的人员,实习结束可直接转为外包员工。这样做,既拓宽了招聘的渠道,也提高了外包员工自身的满意度和稳定性,使其快速适应工作,增加工作效率,同时也增加团队的向心力和创造力。

3.5 培训、交流方式的优化

受集体户清理、收费项目取消、学历学位认证取消现场受理等业务变化的影响,人员需求量在高峰期和非高峰期的差距越来越大,忙闲不均的现象更加突出,需合理进行人员配置。同时利用空闲时间加强培训,包括业务技术培训、礼仪服务培训、思想政治学习等等,在传统内部教学、展示培训的基础上,增加外出培训和素质拓展培训,每年至少两次培训,使得业务能力提高的同时,团队凝聚力得以提高。在鼓励继续教育的大前提下,做到一视同仁,公平公正,给予外包员工与编内人员相同的进修培训机会。

4. 结语

本文希望通过对上海某事务中心外包员工管理的实际经验和研究,能够改善目前外包员工稳定性差、人才流失大、员工归属感不强的弊端,希望对以后的劳务人员管理工作提供些许借鉴和改进方向,更新管理理念。

参考文献:

- [1]陶诚晨 蔡美玉.上海某三甲专科医院劳务外包人员的管理实践[J].产业创新研究,2018(12):62-63.
- [2]杨雨龙.SD铁塔公司知识性劳务派遣人员稳定性研究[D].陕西:山西师范大学硕士学位论文,2017.
- [3]杨静.基层税务部门劳务派遣人员管理研究[D].内蒙古:内蒙古大学硕士学位论文,2018.