

浅议国有企业聘用工的职业生涯管理问题

余敏剑

(台州市黄岩城市建设投资集团有限公司, 浙江 台州, 318020)

一、引言

随着我国经济成分的多元化、用工方式的灵活化和劳动关系的多样化,非正式就业已经成为我国当前一种重要的就业方式,而非正式员工也成为了促进我国经济发展的主力军之一。当下,非正式员工在国有企业的比例不断攀升,他们在实际工作中也发挥了重要作用。

所谓非正式员工,是相对于正式员工而言的,他们没有正式员工的编制,也享受不到正式员工的待遇(或部分不享受)。按照人员素质、工作特点、工作方式以及薪酬等方面的不同,非正式员工又分为租赁工、季节工、临时工或勤杂工、兼职员工、特聘人员、顾问人员、退休返聘人员等。本文所要讨论的非正式员工主要指国有企业因业务需要向社会以招聘形式引进的、没有国企编制的一般聘用人员,他们通常具有一定的学历或一定的技能,希望能转为正式员工,但又因为编制所限,所以只能暂时作为聘用工在国有企业工作。同正式员工相比,聘用工在工资、奖金、福利和社会保险等方面的待遇明显低于正式工,他们在工作中可能要比正式工承受更大的心理压力,做更多更杂的协勤工作。并且,还有一个往往被国有企业所忽视,但对聘用工来说却十分重要的问题——那就是聘用工的职业生涯管理问题。

因为目前我国的普通劳动力长期供过于求,所以非正式工中的聘用工这一用工形式在国有企业还会长期存在。聘用工在国有企业的各个岗位上逐渐发挥了越来越重要的作用,但是,他们的职业生涯管理问题却很少受到企业的关注。基于此,本文先从非正式工、聘用工的概念、工作现状入手,引出聘用工的职业生涯管理问题,再具体提出企业在加强聘用工职业生涯管理方面应采取的措施和改进的方向。

二、职业生涯管理概念、重要性分析以及聘用工职业生涯管理现状

谈到职业生涯管理,需要先了解一下生涯、职工生涯、职业生涯规划、职业生涯管理等一些基本概念。美国职业生涯管理专家 Super.D.E(舒伯)认为,生涯是个人终其一生所扮演角色的整个过程,生涯的发展是以人为中心的。通常所指的职业生涯,即个人在就业领域所经历的一系列连续的过

程。职业生涯规划,也称为职业规划、职业生涯设计,其是个人制定职业目标和确定实现目标的手段不断发展的过程。职业生涯管理则是指组织和个人共同对员工职业生涯进行设计、规划、执行、评估和反馈的一个综合性过程。如果说职业生涯规划侧重于个人的制订与实施,那么职业生涯管理则更侧重于组织与个人的双向互动过程。

职业生涯管理对于组织和个人而言都具有十分重要的意义。对于组织而言,它可以促进组织与员工的共同发展;它可以为组织培养后备人才,特别是高级管理人才和高级技术人才;它可以最大限度地发挥员工的工作积极性,增强员工对组织的承诺,留住员工,特别是优秀员工。对于个人而言,它可以帮助员工更好地认识自己,充分发挥自己的潜能;它可以使员工在组织的帮助下,学到更多的知识,得到更多的锻炼;它可以使员工充分感受到组织对个人的鼓励、支持以及对个人工作的重视,从而满足被尊重、被关怀等高层次需求。

然而,在大多数国有企业中,聘用工的职业生涯管理存在着以下几个问题:

(一)得不到重视

聘用工在国有企业中属于弱势群体,他们所从事的工作大多为基层工作,诸如文案、接待、打字、内勤等岗位,企业招聘他们只是为了满足临时用工的需要,很少考虑其工作的满意度、工作内容的丰富性和挑战性,也很少甚至从未对他们的职业生涯规划方面进行指导和沟通。

(二)得不到培训

培训是提升个人技能、开阔眼界、增长才识的重要途径,也是企业获得高质量人力资源的重要手段。在国有企业,正式员工只要提出培训申请,一般都会得到同意。然而聘用工和正式员工不同,他们享受不到公费培训的待遇,大多数企业认为他们的流动性较强,所以没有必要为他们开展培训工作的。

(三)得不到加薪

在国有企业里,聘用工与正式员工在福利待遇方面存在不小的差距,聘用工的工资水平似乎总是保持在一个平均水平,既不会降低,也不会有更多增长的空间。因为聘用工中很少有人站出来要求企业给他们加薪,所以企业往往不会考虑到这个问题。

(四) 得不到提拔

与正式工相比,聘用工的工作本身就存在许多不稳定因素,国有企业要机构精减,要裁员,首先下岗的就是聘用工。在当前劳动力市场供过于求的状态下,有些聘用工只能竭力保住这份工作,因此也不奢求能获得晋升和提拔,除非其具有十分突出的技能和管理才能。

基于以上几种情况,聘用工的职业发展受到严重阻碍,工作能动性及身心方面都会受到影响。因为个人性格特点、技能水平上的差异,不同类型的聘用工会产生不同的行为:有的会思想消沉,对工作敷衍了事;有的会选择辞职,另寻好的出路;还有的会把消极的情绪闷在心里,用沉默代替意见,日积月累就会严重影响他们的身心健康,有时还会因此产生偏激行为。人才流失固然是国有企业的损失,但聘用工思想的消极对企业正常工作开展的影响也是显而易见的。所以,无论是从强化国有企业的内部管理,还是从外部形象的塑造来说,都需要国有企业加强聘用工队伍的管理,其中包括了加强聘用工的职业生涯管理。

三、对加强聘用工职业生涯管理的思考

为加强聘用工职业生涯管理,可尝试以下几方面措施:

(一) 进行必要的职业生涯规划指导,培养聘用工的个人目标

企业或人力资源管理部门可以结合聘用工的实际工作情况以及聘用工本身的性格特点、能力及特长,对他们的职业生涯规划进行必要的指导。或者,企业也可以采用职业性格测试等手段,让聘用工明确自己未来的成长路线和发展方向,并知道什么类型的岗位更适合自己的,更能促进自身能力的提升,更能发挥自身的发展优势。同时,企业也可以帮助聘用工培养和树立个人目标。这个目标,既要有一定的挑战性和可实施性,同时也要注意与企业整体目标之间的一致性。在目标的实施过程中,能完善聘用工的职业生涯规划,并体现聘用工的个人价值。

(二) 鼓励和支持聘用工通过培训、考试,获取个人技能的提升

培训不仅能提高聘用工能力和素质、适应企业发展的需要,也是对聘用工职业生涯进行规划的一个重要方面。据国外有关统计资料表明,对员工培训每投资1美元,可以创造50美元的收益,投入产出比为1:50,所以说培训是企业所有投资中风险最小、收益最大的战略性投资。对于聘用工来说,培训会让他们加倍珍惜就业机会,并提高对企业的忠诚度和满意度。因而对企业来说,增加聘用工的

培训投入是十分有必要和具有现实意义的,企业可以针对聘用工的工作岗位、特点以及企业的发展需要,加强对其业务技能、法律法规、管理知识、新形势教育等方面的培训,不断提高他们的综合素质和整体业务能力。同时,企业还应鼓励他们积极参加国家及地方人事部门组织的职称考试和专业技能认证考试,并酌情考虑给予一定的补助或奖励。

(三) 完善聘用工的薪酬管理,建立合理的薪酬机制

薪酬的多少直接关系到聘用工对企业的满意度和忠诚度。尽管聘用工与正式工在薪酬上的差距是客观存在的,但企业可以尝试改变聘用工薪酬长期以来结构单一、难以增长的局面,积极建立一个类似正式员工标准的薪酬机制。首先,在薪酬的结构上,聘用工的薪酬也可以分为基本工资、福利、奖金、津贴等几个部分,企业可针对聘用工的不同特点调节这几个部分在薪酬总额中的比例,以达到相应的效果。在薪酬的增长上,企业可划分聘用工薪酬的不同等级,对达到一定能力的聘用工,可以将其薪酬调整到相应的等级,以职称为例,普通聘用工薪酬为一级,达到助理级职称的薪酬为二级,达到中级职称的薪酬为三级,以此类推。

(四) 建立聘用工晋升的通道,拓宽职业发展空间

晋升通道的建立对聘用工的职业生涯管理来说是至关重要的一个环节,也是实质性的一步。第一,企业要善于给予聘用工担子和压力,鼓励他们创造性地开展工作。第二,企业可适当地满足聘用工参与管理的愿望和要求。企业应积极听取他们的意见和建议,并吸收和采纳合理的建议。第三,企业应增加聘用工岗位轮换的机会。岗位轮换是聘用工丰富工作内容和积累工作经验的重要手段,也是提升职业发展空间的重要方式,企业可以增加聘用工岗位轮换的频率,尤其是在正式岗位出现空编时可考虑让聘用工临时代理。第四,对于表现突出,确实有能力、有成绩的聘用工,企业可以考虑将其聘为中层管理人员,以此激发聘用工的工作热情,保留住企业核心人才。第五,企业要给优秀的聘用工转正的机会。国有企业应该考虑给予那些有强烈意愿、工作时间长、绩效评估优良、对企业有突出贡献的聘用工转正的机会。为保证转正的公开、公正和公平,企业应制定明确的转正资格、标准及相应的程序。或者,企业在正式员工的招聘计划与考试中,可考虑给予聘用工一定的名额。

【作者简介】余敏剑,台州市黄岩城市建设投资集团有限公司。