

施工企业人才队伍建设的实践与思考

黄付成

(贵州省公路建设养护集团有限公司, 贵州 贵阳 550000)

摘要:提高企业核心竞争力需要重视人才培养,建筑施工企业要保证发展的稳定性,一定要以人才为后盾,提供足够的智力支持,以项目管理为中心,重视组织结构的扁平化、集成化改造,对机构人员进行精简,在项目管理过程中重视人才培养,整合综合管理部门,建设一批符合施工企业发展的具有高素质人才队伍,实现人才共享。

关键词:施工企业;专业技能;人才队伍;综合素质;建设

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2020.30.144

1 加强人才队伍建设理念及目标

坚持人才兴企理念,紧扣国家、省及交通行业人才规划,结合企业经营及人才队伍现状,加强相关人才政策方面的研究,以内部培养为主,外部引进为辅,重视业务骨干培养和发展,注重引进并留住高层次人才、紧缺人才,真正培养一批让想干事、能干事、干成事的主力军。

2 案例概述

某施工企业的业务主要为路桥建设,在市政铁路等方面通过多年的努力逐步成为一个大型施工企业,秉承着创新管理一流、技术领先的企业理念,品牌实力很强。当前该企业当中,专业化人才有952人,其中专业技术型人才453人,在各所属公司和项目经理部分布,主要由所在单位负责进行培养和管理。随着当前市场趋近饱和,当前竞争优势主要体现在人才及技术的核心竞争力,该企业开始重视完善构建专业技术人才队伍,逐步在行业竞争当中占据领先地位,确保企业在竞争激烈的市场中处于稳定、可持续发展状态。

3 企业人才队伍建设现状

(1)缺乏人才管理意识。该施工企业是十分典型的传统建筑施工企业,在管理模式方面依然使用着原有的人事管理模式,没有健全的人才培养机制,缺乏创新。在人才培养的过程中,出现一些不可预见性因素,培养周期相对较短,导致人才培养效果不明显。

(2)人才培养机制不完善。该施工企业在进行技术人才培养的过程中出现了前、中、后期的问题,比如在对高校毕业生进行录用后,虽然在见习过程中制定了完善的师傅带徒弟的培养体系,但是在完成见习培养之后,没有进行有效的后续培养,未形成适用性较强的专业化人才培养和激励机制,导致人才培养连续性不强,培养效果不明显。

(3)人才队伍稳定性不高。当前该施工企业出现了非常严重的人才流失问题,主要是前两年企业生产任务不足,很多专业技术业务骨干流失,导致一些工作了4至6年的专业技术人才断档,项目施工过程中,工作流动性大,很多人员长期扎根项目驻地,与家庭两

地分居时间长,导致人才流失。另外,企业薪酬体系无法满足人才队伍建设的具体需求,向一线、关键岗位和重点岗位权重较低,员工付出与创造的价值不对等,存在“吃大锅饭”的现象,无法充分发挥员工潜力。

(4)人才培养考核机制不完善。该施工企业未建立完善的人才考核机制,在人才管理过程中问题较多,特别是企业没有把工作目标、关键考核指标与考核体系挂钩,导致企业为考核而考核,员工矛盾大,没有达到考核出业绩和考核促人才培养的效果。

4 解决企业人才队伍建设问题的几点建议

4.1 使用科学合理的人才管理方法

(1)建立专业细分的人才数据库。随着当前施工企业规模不断扩大,需要更多各类型的专业人才作为支撑,为充分发挥“专业人做专业事”的作用,施工企业需要进一步分析当前专业人才现状,并结合专业人才发展趋势,细分专业人才种类,形成完备的企业专业人才库,合理人才使用,打通人才成长渠道,充分挖掘专业化人才对自身潜力,提高自身专业能力,解决实际工作中的能力水平。

(2)完善科学合理的人员考核。考核的目标是改善职工的组织行为,充分发挥员工的潜能和积极性,提升员工解决问题的能力,以求更好的达到组织目标。制定科学合理的人员考核方案,考核标准既要与企业发展相匹配,还需要对各工作环节和考核重点进行划分,设置有针对性操作性的考核指标、考核流程和考核原则,对考核人才的业绩、工作态度、工作作风等进行鉴定,通过年末考核等方式进行人才目标设定,要求所属单位重视人才培养和考核工作。借助信息化平台,采取组织绩效和个人绩效相结合,组织绩效考核与个人绩效考核挂钩,同向联动。

(3)做好人才后勤保障工作。人才培养的关键在于留用,重赏只能吸引一时,能否留用重在做好后期服务保障。如何抓好服务管理、激励保障是人才引进的关键,也是保持引进人才稳定的重要因素。注重人才使用,结合专业特长,合理安排岗位,使其发挥特长,对于高层次人才、紧缺人才还要做好住房保障、安家费用、户籍落户、子女入学等问题上,组织应尽量想办法解决引进人才的后顾之忧。

(4)组建科研团队攻关。紧紧围绕企业人才战略规划的整体部署,组建公司研究团队并明确带头人,在人力、财力、项目和工作机制等要素投入方面将给予最大限度的支撑,立足科研攻关、技术攻关和实践攻关,不断造就具备一定市场竞争力和经济效益的发明专利和知识产权成果,并结合实际开展学术成果转化利用,产生的经济效益个人与组织共享。

(5)加强校企合作。与高校建立战略合作关系,一方面,在国家级和省级科技课题及项目以及研究成果转化运用推广等方面寻求深度合作。另一方面,根据企业人才需求,以市场为导向,加强资源共享和信息共享,采取订单式培养方式,提升人才培养针对性,注重人才的培养质量,注重理论学习研究与企业实践深度融合力度,实现学校、企业合作共赢。

(6)注重员工培训与开发。员工培训和开发对于企业未来快速发展所带来的好处是毋庸置疑的,认真研判培训需求,制定培训计划,内部培训和外部培训相结合,培养内部讲师团,建立内部学习信息平台,建立培训机制常态化。组织开展入职培训、经营管理、中层管理实务、财务、工程技术等业务板块培训,定期以内部导师团授课、骨干员工分享沙龙等形式,采取考核方式对培训效果进行评估,不断改进和完善培训管理工作。

4.2 构建符合实际的人才培养机制

施工企业提高自身竞争力要与企业发展相结合,对企业人才培养体系进行完善,具体如下:

(1)完善师带徒的人才培养措施。选择企业内部优秀的管理者、业务骨干、专家,在思想、业务等方面对年轻员工进行传、帮、带,明确培养责任及阶段性目标,配套建立“师徒工作常规”、“师徒成长档案”、“师徒成果汇报”、“青蓝工程”考核制度、“师徒奖励”制度,达到年轻员工在业务上一年入门,两年合格,三年能胜任,五年成为业务骨干的效果。为企业发展提供人才支撑,以此形成“比、学、赶、超”的良好氛围,促进企业员工队伍整体素质的提升,加快推进专业人才培养。

(2)注重员工系统性培养。施工企业员工培养要结合实际,在职称申报、职业资格、奖项申报、学历提升、企业管理等方面进行订单式跟踪培养,单位梳理职称申报、职业资格、奖项申报及学历提升的资格条件,以及员工在管理方面的缺项,单位和员工共同制定员工个人培养计划,加之出台相关的物质激励制度,取考核方式对定期培养效果进行评估,不断改进和完善培养管理工作,真正培养出符合单位发展需要和个人职业规划匹配的专业型人才队伍。

4.3 重视企业人才管理机制建设,加强企业文化建设

(1)加强完善人才考核任用制度。完善企业对人才培养任用晋升体系,加大青年人才培养和挖掘,形成完善的人才培养,建立科学化绩效考核体系,科学合理地设置岗位匹配,最大化地人才进行锻炼和挖掘,对具有艰苦性和重要性等特点的基层岗位,把薪酬分配杠杆作用充分发挥出来,提高一线员工收入,进行差异化管理,激发员工工作积极性。

(2)建立人才晋升及退出机制。在选人用人方面不断推行竞争上岗机制、人才进步激励机制和能上能下进出机制,重点考察关键岗位、重要岗位人才综合素质,不拘一格降人才,充分发挥绩效考核杠杆作用,不断激活企业人才活力,释放人才队伍建设红利。

(3)运用企业文化引导员工行为。良好的企业文化能够激发全体员工工作热情,有效地引导员工行为,形成强大的凝聚力,提高员工在企业当中的归属感和认同感,更加注重员工发展与企业发展的 consistency,齐心协力为实现企业战略发展而努力,也是吸引人才和留住人才的一种重要方式。

4.4 根据需求调整人才结构

在未来发展的过程中,施工企业要加强岗位人才需求分析,通过人才引进和人才内部培养的方式进行人才储备,优化企业人才结构。

(1)招聘和培养应届毕业生。注重应届毕业生招聘和人才培养,在招聘过程中重视企业宣传,重点考虑重点院校的特色专业符合要求的人员以及一些在偏远艰苦地区的生源,做好员工入职后的后勤保障工作,如解决住宿、安家费、户口等问题,倾向招聘能长期从事现场施工工作和对企业忠诚的人员。同时,也要对招聘进来的应届毕业生进行系统化的培养,帮助他们快速成长,认同我们企业文化。

(2)公开社会引才。为科学合理优化企业人才队伍结构,施工企业要充实有经验的专业人才,并结合人才自身工作经验、素质与企业内部管理要求完善人才管理体系,把人才的作用充分发挥出来,同时配套人才培养体系和企业文化认同感,引进成熟人才在工作岗位上发挥巨大价值。

参考文献

[1]熊楠,刘海恩.加强管理、技术、技能专家人才队伍建设的实践和思考[J].现代国企研究,2018, No.136(10):93.