

中小企业人力资源管理问题研究

张凌

(湘潭大学,湖南湘潭 411105)

摘要:中国经济建设的迅速发展离不开中小企业的支持与贡献,而人力资源管理是中小企业成长与壮大的关键一步。受各种因素的影响,部分中小企业在人力资源管理方面存在着一些问题,这些问题得不到解决将会直接制约中小企业的发展。鉴于此,加强对中小企业人力资源管理问题的重视,提高中小企业该方面的工作效率和工作质量,保证中小企业的竞争力尤为重要。此次研究分析了中小企业人力资源管理现状,提出了中小企业人力资源管理存在的问题,针对问题研究了中小企业人力资源管理对策。希望通过此次研究为解决中小企业人力资源管理问题提供借鉴。

关键词:中小企业;人力资源管理;对策

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.26.047

1 中小企业人力资源管理现状

1.1 管理理念现状

一些中小企业经营者和管理者关于人力资源管理方面的理念较为落后,他们普遍认为企业规模小,员工数量少,还有部分员工是自家朋友,单独开设一个人力资源管理部门没有意义,相反还会增加企业的负担。他们认为只有大企业才需要开设人力资源管理部门,而中小企业的人力资源管理工作无非是偶尔招聘几个员工,或者是为员工办一些简单的保险等业务,这些工作随便指定办公室的一个文员或者助理就能办理,不需要增加成本单独设立部门。一般的中小企业从事外包销售等业务,或者是简单的生产加工业务,对岗位工作没有非常专业的要求,所以培训也是多余的。企业的员工无论更换多少批次,只要按照同一份员工工作手册标准,做好自己的工作就够了,无需设计和制定人力资源管理章程。总之,正是这些落后的人力资源管理理念制约着中小企业人力资源管理工作的科学有序发展。

1.2 管理工作开展现状

中小企业规模小,大部分的管理和经营者都不愿增加成本设立人力资源管理部门,通常企业的人员招聘录用,工资的发放和日常员工管理都归企业管理者统一管理,有的中小企业人力资源部门仅仅有一个职位,一人负责公司从上到下的所有人力资源方面的工作。还有一些中小企业所谓的员工培训,无非是老员工带着新员工用几个小时的时间了解一下工作职责,并没有实际上的培训内容。总之,目前,部分中小企业在人力资源管理现状方面如此,陈旧的人力资源管理工作方式不利于企业的健康发展,也会阻碍企业竞争力的提升。

1.3 管理人才现状

部分中小企业在竞争中不断总结经验,认识到了人力资源管理的重要性,但是人力资源管理方面的人才匮乏,企业实力有限给出的薪资水平不高,所以很难吸引高精尖类型的人力资源管理人才^[1]。有的中小企业人力资源管理部门的人员大多为非专业人员。由于人力资源管理专业人员没有学习过专业知识,缺少丰富的人力资源管理经验,人才的缺失导致部分中小企业的人力资源管理工作效率低,质量差。有的中小企业人力资源管理储备的专业知识已经过时,对现代人力资源管理设施设备的应用能力差,工作能力已经和时代的需求脱节,使企业的人力资源管理工作存在困境。

2 中小企业人力资源管理存在的问题

2.1 管理机制不健全

中小企业缺乏科学有效的管理模式,制度不规范,重大人事决策、人事任免、薪酬给付、汇报关系,统统由企业管理中或员工自觉执行,其他部门的管理者无任何决策权与管理权,只有执行^[2]。这样就不能有效和规范地发挥人力资源在企业战略目标实现中的关键作用。中小企业缺少专门、专业、有效的人力资源组织部门,缺少科学系统的人力资源体系和制度,在人员招聘、录用、试用、培训、考核、薪酬管理等各个方面都存在较为严重的随意性。普遍存在的人力资源管理现象如:人员的招聘渠道多数是亲戚朋友推荐,托关系的员工就免去试用期直接录用。

一般情况下中小企业的董事长对公司是100%控股,这就意味着董事长个人对公司有绝对的控制权,那么就会导致权利集中化,其他领导没有话语权,员工们不知道组织的发展方向和战略目标,只能盲目的工作。在人力资源管理方面也不例外,企业大家长一把抓的管理方式使人力资源部门的工作束手束脚,不能有效开展。

2.2 培训力度欠佳

当前部分中小企业的培训模式主要有两种:第一,购买线上培训课程,每一个岗位员工都有单独的线上培训账号,企业通过网络系统能够了解每一个岗位员工在线上接受培训和学习的情况。例如,员工培训的内容和培训的时长。但是有些员工将自己的电脑打开,虽然在公司后台数据显示该员工账号正在学习,实际上只是电脑在播放视频,员工却在做与培训无关的事情,这样的培训模式不但形同虚设还浪费资源。网络培训机构设置了阶段性的培训效果考核,员工们在学满一定学时后参加线上培训考试,考试试题是相同的,但考试时间可以自愿选择,只要在规定的期限内完成培训学习,在线上完成考试即可。由于同一部门的培训考试试题是相同的,所以,部分先考完的员工会记住正确的答案,并将答案转交后答题的员工,导致培训的效果根本达不到预期。

公司花费大价钱聘请专业培训机构的高精尖人才到公司开展讲座,但是由于部分员工从事的岗位工作并非是自己所学的专业,且缺少实际工作经验,因此对于培训的部分内容,只能领会皮毛,无法真正学到精髓。此外由于部分员工能力不足,即使通过学习掌握了一些理论,也无法将这些知识灵活运用于工作之中。由此可见,部分中小企业在培训方面并没有建立起一套系统的培训方案,培训的针对性不强,对培训效果缺少行之

有效的监督,短期的集中培训并不能达到预期目标。

2.3 缺少全面的奖惩机制

部分中小企业奖惩机制不健全,没有科学的奖惩机制,无法将优秀的员工与普通员工区分开来,无法做到真正的公平^[1]。薪酬福利等奖惩措施起不到激励作用,这就导致工作卓越的员工工作懈怠,而不称职的员工更加散漫地工作,整个企业的人力资源管理进入了恶性循环的状态。人力资源管理的最终目标是通过对人力的合理组织,使其处于最佳的功效状态。而这样的人力资源组织形式并非符合企业的发展需求,缺少全面与公平的奖惩制度,不健全甚至是不科学的人力资源管理势必会影响和阻碍部分中小企业的发展。

2.4 绩效考核制度不够科学

对于部分中小企业来说,在管理层中存在着利益与亲情混合的“人情债”,因此也成为绩效管理的障碍,久而久之,员工的工作积极性大大降低,工作效率低下,跟随而来的就成为一种恶性循环,最终导致企业只剩下被重用的员工,形成中小企业人才流入壁垒和劣质员工淘汰壁垒。主要问题表现在部分中小企业在绩效管理方面缺少完善的体系,存在严重的主观随意性,公司虽然制定了绩效考核的标准,但是在实际操作中并没有按照标准实施。例如:某位与管理层人员有人情关系的员工在某一阶段工作表现不佳给企业造成了利益损失,却没有按绩效标准扣除奖金;而对于那些普通员工即便是在工作中出现了一点小失误,该扣除的奖金丝毫不会留情面。这种主观随意性非常明显的绩效考核制度非但没有起到绩效考核的作用,反而使部分员工对企业绩效考核的公平性失去信心,导致他们对此有很多的负面情绪。

3 中小企业人力资源管理对策

3.1 健全管理机制

健全管理机制是科学开展人力资源管理工作的重要基础,科学的机制可以保证人力资源管理工作井然有序的进行,也能保证工作效率和质量。健全的机制包括人员聘用机制,培训机制,绩效考核机制,奖惩机制等等。使企业所有有关员工的管理章程和细则都一目了然,员工们能够在公平公正的环境中工作,能够有效激发他们工作积极性。

3.2 加强培训力度

员工培训是企业人力资源管理的一个重要组成部分,树立内外并重的培训观念是人力资源这项资产增值的重要途径,也是经济效益提高的重要途径。同时,对于中小企业来说,除了加强对员工的培训,更应该重视员工的培训,要真正做到让员工之间享有平等的接受培训的权利,中小企业可以制定年度培训计划,给各个部门划拨一定数额的培训经费,并实施监督,并对培训效果进行评估,总结经验,为后续培训提供经验。

在企业内部选取一些部门优秀的员工“领头羊”作为“讲师”,将自己工作经验分享给其他员工,使员工们在相互了解与学习中完成培训任务。此外,外部培训是要聘请社会上一些专业的高精尖人才对员工进行培训,将专业的知识与一些先进的理念传授给员工们,使员工在思想与技术上都得到有效提升。

3.3 完善奖惩机制

员工工作不仅仅需要获取薪酬待遇,而且还需要考虑员工幸福感、职业发展前景等多重因素,只有结合员工具体的需求制定个性化的奖励机制才能发挥出奖惩机制的最优效果。在中小企业中员工的稳定性较差,有才能的人员很难长久留住。中小企业很难做到员工与员工完全公平,很多员工难以获得公平

竞争,这时候员工会选择离开。所以对于中小企业而言,应建立科学合理的薪酬福利体系,同时可以采取一些激励政策,比如除了物质激励以外的精神激励,物质激励对于部分有短期需求的员工有一定的激励作用,但是对于那些真正有能力的员工来讲,他们往往更加注重精神上的激励,比如晋升机会、职业发展规划、上级的肯定等等,如果企业不能给以满足,长期以往不利于组织员工工作积极性的提升。

3.4 建立科学绩效制度

针对中小企业员工绩效管理的特殊性,笔者认为可以采取多种绩效考核方法相结合的方式,利用中小企业本身具有的“规模小、家族式企业多”等特殊性,建立员工内部的测评制度,推选出一位有对企业贡献巨大的员工作为绩效考评的监督者,可以促使其他员工更好的进行日常工作和发展。但一定不要使员工在考评时有压力,还可以构建合理的激励机制,建立绩效导向型的薪酬激励模式。

中小企业如果在绩效制度建立方面缺少经验,可以借鉴与学习一些成功的案例,例如,学习与参考一些大企业的思路,借鉴一些同级别在绩效制度方面做的成功的经验,无论是借鉴还是学习都不能盲目的照搬,应该为自身企业量身打造适合企业特点的绩效制度。通过绩效制度达到留住人、激励人的效果。

3.5 重视企业文化的建设

谋求长远发展的中小企业必然是有良好的企业文化作为支撑,每一个中小企业都应该有一个适合自己组织的特有的企业文化,不应该是一种形式,应该是具体到让每一个员工都能感受的到,并且能够通过自身努力和自己的个人素质融合到一起,共同打造出来的一种企业工作氛围。同时,在构建中小企业文化的过程中,还应培养员工正确的价值观,树立内外并重的培训观念,营造良好的员工学习氛围,注重员工培训,要大力培养那些认同公司价值观的员工。另外,要选择与企业文化相契合的人才,打造学习型组织。

4 结束语

综上所述,中小企业人力资源管理现状中存在着一些问题,主要有管理机制不健全、训力度欠佳、缺少全面的奖惩机制、绩效考核制度不够科学、企业文化建设重视程度低,这些问题严重制约着中小企业的发展,鉴于此,研究提出了通过健全管理机制、强化培训力度、完善奖惩机制、建立科学奖惩制度、重视企业文化的建设等方面解决问题,使广大中小企业加强对人力资源管理的重视,提升企业的竞争力。

参考文献

- [1]牙向阳.人力资源管理模式及其选择因素分析[J].现代经济信息,2018(30).
- [2]杨乔瑛.美国和日本人力资源管理模式的演进与借鉴[J].商情,2016(34).