

人力资源管理优化在企业人才引进中的应用

冯 伟

(上海智楹机器人科技有限公司,上海 200120)

摘要:随着国内企业的不断发展,各大企业之间的人才争夺愈发激烈。各大企业也纷纷开始了人性管理的实践。如今,企业内部人力资源管理体系的建立和优化越来越成为不可忽视的一部分。本文以D调味品公司为例,以其已有的人力资源管理体系为本,分析该公司在人力资源管理模式运行中的不足之处。集中探讨在人力资源的人性假设下,通过优化企业内部的人力资源管理体系,从而达到吸引人才、留住人才的方式方法。最后,结合人力资源管理人才的关系,总结一些企业人力资源管理体系优化的方法以供参考。

关键词:人力资源人性假设;人力资源管理优化

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.12.035

1 引言

在企业建设不断深化的过程中,企业人力资源管理体系的优化成为了企业至关重要的讨论课题。从企业长远发展角度出发,人力资源的争夺是企业发展的一个非常重要的环节。因此研究人力资源的优化对于人才引进的意义成为了企业管理层一个无法回避的问题。本文以D调味品公司的人力资源管理体系建设状况为例,集中探讨如何通过人力资源的优化达到提升企业人才资源的问题,这对于很多企业尤其是中小企业来说有着重要而现实的意义。

2 相关概念与理论基础

2.1 人力资源管理的人性假设

人力资源管理涉及很多领域的综合运用,其核心理论包含了对人性与心理的研究与思考。在人力资源管理理论的发展过程中,出现了多种不同的对人性的假设。“经济人”假设认为满足最大经济利益是人的根本工作动机。“社会人”假设则认为人不会只为了物质利益而生存,还会在意过程中的社会关系。“自我实现人”假设以马斯洛需求理论为主要理论基础,提出了创造合适的工作环境,提升人的积极性,从而激发人的潜力与能力的管理理念。实际上人是一种复杂的社会资源,“复杂人”假设认为,人应该是经济人、社会人和自我实现人的结合体,因此在人力资源管理实践过程中,应该根据不同的企业不同的组织形式,采取灵活多变的管理方式。

2.2 基于人性假设的模型思考

2.2.1 对斯奈尔模型思考

斯奈尔模型由美国的斯奈尔教授提出,该模型是以价值和独特性两个维度,将人才分成四类:核心人才、特质型人才、通用型人才和辅助型人才。利用这个模型可以清晰地了解企业内当前人员的构成情况,对现有员工进行初步甄别,在绩效实施阶段,可以快速对员工的激励计划进行初步制定,有效提高绩效激励的准确性。

2.2.2 对柔性人力资源管理和二元柔性能力模型思考

柔性人力资源管理指在不稳定的大环境下,企业采取灵活的人力资源管理模式,以保持企业改革的灵活性。二元柔性能力模型则追求企业内部动态与静态的平衡。马斯洛需求理论认为人的需求是有层次的,必须满足了低层次的需求才有机会满足高层次的需求。它对于企业最大的启示就是,在薪酬福利制定的过程中要给予更大的弹性,以便不同的员工能获得他真正想要的激励项目,满足员工不同层次的需求。

3 D公司人力资源管理优化在人才引进中应用分析

D公司是国家商务部首批“中华老字号”企业,至今已有一百多年的历史。拥有超过五千个酱油酿造用晒池,调味品年生产能力超过二十万吨。到2020年为止,公司员工数达到近1500人。

3.1 D公司人力资源管理优势分析

3.1.1 有竞争力的薪酬体系

富有竞争力的薪酬体系是D公司在2020年持续获得新的人力资源的一个重要保障。其继续延续了其比同地区同规模的企业薪资平均水平高10%的优良传统。在工资组成上,该公司也根据岗位的不同提出了三项不同的工资制度,从很多环节上给员工带来更多的收入。丰富的工资结构带给D公司的不仅仅是员工效率与活力的提升,更是在招聘阶段为企业带来了不少的新型人才。

对于企业而言,给予应聘者安全感是提升人才引进效率的一个关键问题。薪酬、福利与企业形象几乎是应聘者可以接触目标企业的全部信息了。其中,有竞争力的薪酬更是敲门砖。不可否认的是,高薪酬的职位确实会受到更多关注,其次才是福利与企业形象。

3.1.2 提供清晰有针对性的员工福利与开阔的发展前景

在推销心理学中有一个很重要的思想就是因人而异,实际上在人才引进上与D公司的思想有异曲同工之

妙。对于校招而言,晋升前景是吸引年轻应聘者的一个重要要素。而更深层次的福利水平对于社会上的高素质高技术人才的吸引力要比较园人才更高。D公司在人力资源管理建设思想上也承袭了这一点。他们不同种类的岗位福利,给招聘人员在招聘场景中提供了更多灵活宣传的可能。从而提升了企业对人才的吸引力。例如对于生产岗位的高危险性,提供专门的资金补贴和专门过程控制的手段以控制有危害的变量。这些措施和制度归根结底可以在招聘中给予应聘者更多安全感,打消他们的疑虑。

3.1.3 精确、合理的绩效管理是留住员工的基础

在D公司员工构成中,司龄五年以上的老员工占比相当高。这很大程度上来源于其实行的精确而又合理的绩效管理制度。人才留存说到底就是一个持续激励与提供持续进步的心理满足的过程。该公司提出正激励为主,负激励为辅的思想就源自于此。基于边际效益递减的基本原理,该公司的持续激励实际上是以点为线的。企业内部绩效考核产生的奖励,还有各种特别活动的奖励项目,基本都以季度为单位,以点连线对员工进行绩效激励。如此设置一定程度上扩大了以绩效管理为基础的激励效果。同时为了保证绩效考评过程中对于员工心理的满足,其在绩效考评的过程中严格做到了公开、透明、合理。

3.2 D公司人力资源管理不足点分析

3.2.1 招聘信息不对称,无法适时给目标人才相应的“刺激”

从调研结果来看,对企业而言D公司从需求确认到招聘环节有着相当完备的人才招聘计划。但从网络招聘平台的信息来看,企业很多的优势点并没有能够在信息中体现。在网络招聘平台上,其招聘信息是比较简单的,只是写清了薪酬、基础福利与工作要求等信息,大部分的优势信息并没有进行说明。在这种信息不对称的状态下,应聘者无法了解企业的真实优势从而做出选择。如此一来,即使模式再完备,对于应聘者来说也无从得知,大大降低了企业在招聘环节的吸引力。

3.2.2 受制于运行成本,激励的周期过长

在许多传统的激励机制中,激励机制的实施往往是周期性的。不单是因为工作计划的制约,也有着成本因素的制约。D公司也是如此。他们的激励手段大多与薪酬变动、职位晋升、以及旅游等特殊项目的实施有关。尤其是激励带来的岗位变动,对于人力成本来说是一个不小的负担。这也使得其激励也是具有周期性的。这样带来的弊端就是在一个较长周期的末端,由于压力等负面因素的累计,对员工的影响是比较大的,也不太符合持续激励的优化思想。

3.2.3 绩效考核结果相对独立,未能形成长期的激励效应

实际上D公司在绩效考核与绩效实施的建设上是比较完善的,形成了一个较为稳定的绩效考核体系。但是笔

者认为还有可以进行优化的地方。现行的绩效考核中,各个阶段的考核结果是独立开来的。一个周期的绩效考核结果,只会应用在下一个周期中。除去实际绩效应用过程中的物质奖励,在精神激励方面,通常只会着重表彰表现优异的9%,或是有重大绩效提升的员工。对于大部分表现一般或者中上游水平的员工,或者长期维持了非常稳定绩效的员工来说,这一精神激励的效果是很微弱的。没有一个长期的绩效激励计划,在经历一个比较长的平稳绩效期之后,绩效激励对于这部分员工的激励效果就会大大削弱。

3.2.4 培训计划对员工产生的实际效用有限

培训计划上,D公司无论是在培训计划的安排还是培训的资源上都有着相当优秀的储备。但是实际给到员工的效益却有待考究。在这一环节上,其采取的基本措施与其他同类型的企业大同小异。企业的行政部门会给各个部门的员工发布一定时期需要完成的培训课程的数量或者课时。久而久之很容易形成一种任务式的制度,从而丧失培训计划原先的理想效果。所以对于培训计划执行后的后续计划的制定是D公司以后需要进一步思考的。

4 人力资源管理优化在企业人才引进中应用策略及优化建议

4.1 使用适合企业自身现状的薪酬策略

前文说到了D公司特殊的薪酬策略为他们在人才市场上提高竞争力提供了很不错的的基础。但是这个策略不是每个企业都可以借鉴的。策略依旧是适合自身更重要。D公司强调了薪酬水平比地区同等的高出10%。在人数基数的加持下,对于企业的人力成本控制和资金流的控制都提出了很高的要求。所以,在二元柔性能力模型中,很强调企业动态静态的统一与平衡。在企业资金流没有充足的余地支持这样的薪酬策略的时候,企业强行去匹配这样的薪酬水平,反而会加重企业运行的压力。企业应当以平均薪酬为基准,维持企业基本薪资的稳定。并且在充分评估之后再寻求动态的调整。从心理学的角度出发,人们总是不喜欢倒退的。当薪资提升到一定高度再进行回调的话,不管出于什么原因,都会打击员工的积极性,降低员工的粘性。因此在没有充足的调整空间时,维持平均线的水平,给企业其他模块创造稳定的资金流动,才更有利于企业的长期发展与人才的引进和留存。

4.2 强化关键招聘信息的曝光度,善用“权威”在招聘阶段的正向效益

在网络招聘中,我们可以对关键的优势点,例如高薪酬、独特的激励体系和人文环境等重点,通过反复、加粗标注等方式加深浏览者的印象。甚至可以把这些信息有意识的放在整个信息的最前面,给浏览者形成第一印象。在校园招聘等现场招聘中,招聘使用的易拉宝和传单等宣传手册更是可以着重展示这些优势点。可以用超大的字号,配合亮眼的文字框去加深这些重点被看到的机会。

可以让企业在人流茫茫的招聘会现场有更多抓住目标人才眼球的机会。另外,还应该要善用“权威”在招聘场景中的作用。所谓的权威不一定是自身的管理人员,有时与目标人群关系较为密切的前辈、师兄的传播效果更不容忽视。所谓的口碑效应也是这样来的。人始终带有社会人的属性,很多时刻人们对一个事物的看法与印象会受到身边人群看法的影响。因此借由权威的力量来打造一个正向口碑也是D公司在招聘阶段提升自身吸引力和知名度的一个重要途径。

4.3 建立一岗多薪的同岗晋升机制

在员工激励中,持续激励与提供持续进步的空间是留住人才的一个关键环节。但在某些时候频繁的岗位调动对于企业而言是无形的成本累积,是没有良好经济效益的行为。以企业工程师这一职位为例,我们可以在同一个职位之中划分等级——初级工程师、中级工程师、高级工程师,然后再进行细分初级工程师一级、初级工程师二级、中级工程师一级等等。此方案的核心在于员工可以通过各个季度考核,参加自身岗位的等级评定。通过达到更高等级的能力评定获取更高的薪资水平。对于人才而言,他们有了较为清晰的提升收入的途径可供选择,配合企业的培训支持,能使得大部分员工在每一个季度都能持续的获得激励,保证了人才的积极性与粘性。对于企业而言,考核后员工继续留在原来的岗位工作,只是相应的提升了考核员工的薪资水平,而不用频繁的进行岗位调动与人力资源的重新配置,可以节约不小的成本。

4.4 丰富员工的收入组成,为员工注入新动力

在较为传统的企业中,员工的收入一般都源于基本工资、绩效提成和福利补贴。在某些销售的岗位中,提成甚至占了工资的很大一部分。在正常环境下,高提成自然会给员工带来高收入,从而极大的提升了员工的满意度。但在人才招聘阶段,这样单一又具有不确定的薪资结构却不一定有利于企业对人才资源的把握。更加丰富的收入组成能够使得企业在招、留人才的问题上提供出路。所以,在传统的基础工资加提成或加计件数等绩效工资的基础上,我们可以通过多渠道的奖金和津贴的补助,给人才带来安全感。例如每个季度举办一些技能操作大赛,或者是小型的演讲比赛,企业发展我提议等类型的比赛,并对成绩优异的员工进行奖励,再配合一定标准的餐费补贴、住房补贴或者是交通补贴,来丰富员工的收入。也可以一定程度上在招聘阶段给目标人才带去更多的安全感,在机遇中给人才提供稳定。

4.5 完善绩效考核信息公开与反馈的渠道

绩效考核一方面是企业收集上一阶段的经营情况,调整下一阶段的策略;另一方面就是为员工的绩效激励提供数据支持。绩效激励从本质上就是为了提升员工的满意度,因此整个过程必须要尽可能地保持信息的透明公开与合理性。每个岗位绩效考核的目标、指标、权重要

尽可能地清晰,让员工清楚自身岗位的考核维度有哪些,有利于他们对自身考核结果的理解和分析。其次,若部门内进行结果排名强制分布的话,详细的得分排名一定要向员工公示。并且利用员工的力量对于考核结果的合理性准确性进行监督,以尽可能规避考核计算部门人员在人为操作中产生的失误。

5 结束语

长期以来,许多企业陷在了招人难,留人难的困局中。尤其在全球经济增长乏力的宏观环境下,缺乏知名度加持的企业更是陷入新的困局之中。本文以D调味品公司为例,分析了其优势与不足,并在人力资源的人性假设前提下提出了:使用适合企业现状的策略、提高招聘阶段关键信息的曝光度、利用“权威”的力量在招聘阶段为自己创造良好的口碑、建立一岗多薪的同岗晋升机制、丰富员工的收入组成、完善绩效考核信息的公开反馈渠道等人力资源管理优化的建议。

参考文献

- [1]王冬梅.企业人力资源管理中的薪酬管理创新思考研究[J].中国商论,2021(5):139-141.
- [2]尹淑华.人才招聘中信息不对称的应对措施[J].人力资源,2021(02):76-77.
- [3]王昱铮.休闲激励在人力资源管理中的意义研究[J].现代商贸工业,2021,42(10):66-67.
- [4]王怀明.组织行为与:理论与应用[M].清华大学出版社,2014.
- [5]王立言,张晶晶.基于斯奈尔模型的结构化面试[J].商,2013(15):53-54.
- [6]刘翔宇.企业柔性人力资源管理与二元柔性能力模型构建[J].领导科学,2021(02):57-60.
- [7]Hammer Emily et al.Not Your Parents' Organization? Human Resource Development Practices for Sustainable Flex Work Environments[J].Advances in Developing Human Resources,2021,23(2):153-170.
- [8]陈振隆.薪酬激励与企业人力资源管理效率:作用机制及实证检验[J].武汉商学院学报,2020,34(03):89-92.
- [9]李桂玲.浅析企业“软福利”与留住人才的关系[J].神州,2013(13):237-238.
- [10]张晓杰.正激励与负激励催生绩效之花[N].中国会计报,2021-04-09(011).

作者简介:冯伟(1990-),男,江苏人,汉族,本科,对外经济贸易大学国际商学院在职人员高级课程研修班学员,研究方向:企业管理及人工智能技术研究。