

关于新时期下对公路施工企业人力资源管理的几点思考

胡孝思

(贵州桥梁建设集团有限责任公司, 贵州 贵阳 550001)

摘要:随着我国高速公路建设市场竞争日趋激烈,人才流动日益频繁,如何有效地开展人才队伍建设,已经是一种必要的措施。本文根据公路施工企业自身的特征,对目前公路建设企业的人力资本经营现状进行了简要的剖析,并对此问题进行了探讨。

关键词:人力资源;公路施工;管理经营

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.28.118

引言

人力资源的争夺是伴随着市场经济的发展而展开的。在这一次的“人才大战”中,由于缺乏认识和准备,国有公路施工企业出现了大批的“外迁”。企业新的环境下,如何有效地吸引各类专业技术人才,对企业的发展具有十分重大的意义。

1 公路施工企业人力资源特点

1.1 人力构成的复杂性

目前,我国公路企业的人才构成较为复杂,大部分公路施工企业需要具有一定的文化程度,且工作经验较多的人才,但就实际情况来看,具有工作经验的人文化程度不高,而具有一定文化程度的大学毕业生作为公路行业的新生力量,其工作经验却相对欠缺。不同角度看来,人才也都有着自己的特点和追求,因此其价值需求方向也不同。

1.2 人才分布分散

公路施工企业是建筑行业的重要特征之一,其不同于普通的建筑公司,拥有一定的场所和生产企业。其具体的组织结构往往会因工程的不同而有所变动,往往会依据工程的规模、技术要求、地域等不同的情况而呈现出一种较强的人才分散和流动性。

2 公路施工企业人力资源管理中存在的问题

2.1 人才环境与领导者的雇佣意识薄弱

人力资本是一家公司的主要资本之一,但一些公路施工企业的领导层,尤其是项目施工一线的主要管理者,缺乏对吸引、稳定和用好的认识。干部的选拔制度僵化、奖励与惩罚制度不完善、评聘制度不完善、不能为各种优秀的人才提供足够的发展空间。

2.2 企业内部人事制度的死板

当前,我国的人力资源管理仍然停留在人力资源的使用和调度的基础上,而忽视了对于人才的培养和发展,并且对于人力资源管理的重视程度不足,导致相关人力资源管理体系并未完全建立或完善,招聘、培训、薪资待遇、未来工作规划等人力管理内容不能在后续的工作中发挥

作用^①。

2.3 人力资源管理的专业化人员短缺

许多人因为思想上的问题,缺少对人力资源的专业知识,对其工作的态度也仍旧是整理档案、年终考核等程序化、公式化的工作流程,而且大部分员工都没有接受过相关的培训。虽然部分企业有了一定的人才认识,但是缺少实质的人力资源管理的专业化人员,并且企业用人制度不够灵活,奖励制度不完善,没有给各种人才发挥才能的机会。尤其是在部分建设企业中还将新来的大学生当作外来务工人员来对待,对他们的工作热情和自我意识造成了很大的损害。在吸引、稳定、使用等各种原因的影响下,使得国有企业和国有建设企业有关人力资源的选择性和重要性被越来越多的外资、合资企业和民营企业所取代。

2.4 我国企业人力资本结构的高度不平衡

近年来,由于引进了先进的企业管理经验,实行了社会化的教学,职工的整体质量水平有所提高,但也有一些问题和缺陷:企业的经营管理人才和技术人才比例偏少,掌握尖端技术的人才,会计、财务方面的专业人才短缺。不同层面的员工无法适应市场的发展需要,导致了企业整体的质量问题。公路施工行业的员工构成严重不平衡,大量的冗余是因为过去的历史因素,上世纪80年代,国企在“人多力量大”的思想下,没有对员工进行有效的管理,导致了大量的员工流失和负担。其原因是,企业的效益和员工的成长比率失衡,员工的工资很难提高,部分优秀的员工工资与他们的努力程度不成正比,而他们的员工人数太多,导致了他们的工资下降,而一些青年学生由于自身的思想、政治素养较低,一旦遭遇一些困难或挫折就会感到心理上的失落感,从而导致工作积极性下降,而导致“身处异乡,心不守舍”,无法建立自己的理想和信仰。

2.5 在公司中出现了大量的人员流动

在企业中,人才的竞争越来越剧烈,人才流失问题越来越突出。这批外逃人员通常都是在当地工作2到3年

的高校毕业生,有些还拥有项目经理、总工程师等管理人员,他们都是通过工作企业的培训和培训,对工作流程、操作技巧、实际操作经验、具有独立工作的能力。这种人才的大量外流,使得公司在现阶段人力短缺的同时,也对公司的长期发展产生巨大的损害^[2]。

我国的公路施工行业人才的流失也越来越多。部分靠公司的资金、资源培训的高技能技术人员已经开始往外地流动;部分大学本科、硕士研究生,毕业后又不愿意进入到公路施工企业的工作岗位;一部分大学生被安排进公司培训了数年,已经具备一定能力或已经是公司的技术骨干,但还是由于多种因素调离工作岗位;部分大学生毕业后,只看到了企业工作的负面,例如生活环境差,薪资待遇不够好,便选择了自行离岗;有些员工同样是只看到企业管理的弊端,从而对未来的工作发展前景产生怀疑和迷茫,进而离开工作岗位等等。这种情况在我国某些国企中较为常见,特别是在公路工地上,这种情况尤为明显。这些技术骨干大多都是有能力、有毅力、有创新精神的人,他们的离开,不但会让他们失去技术,还会失去他们的研究,甚至还会带着一大群优秀的人才离开,对公司的发展产生巨大的影响。人才流失原因分析图如下:

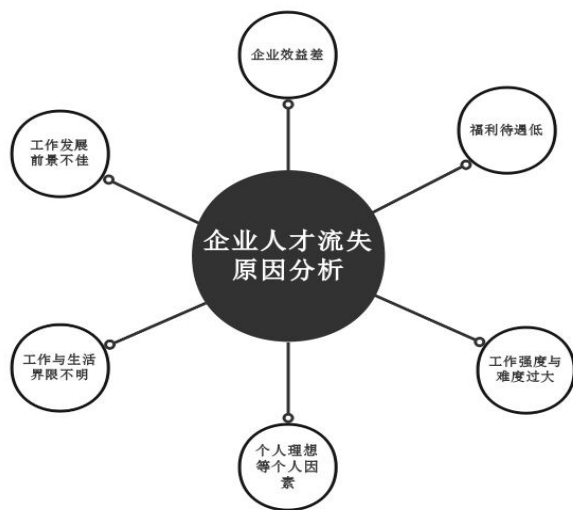


图1 企业人才流失原因

3 公路施工企业人力资源管理建议

3.1 创新人力资源管理理念

企业应秉承以人为本、唯才是用的管理理念,充分挖掘人力潜能的现代化人力资源管理模式,摒弃以往人力资源的传统管理模式,把人力资源的管理重心迅速转移到人力资源的战略职能上来。人力资源的开发与实施是人力资源管理的一个关键环节,代表着人力资源、物力、财力资源的高效流动与合理配置,因此应进一步加强对人力资源管理工作的宣传,提高领导对人力资源管理工作的认识,改变以往人力管理重物不重人的陈旧模式。要像经营企业一样,强化和完善人才队伍。由于当前我国企

业员工的综合素质普遍提升,个性差别较大,以往的条条框框的经营方式已不能满足当前的发展需要,推行人性化管理的要求已经迫在眉睫。“管人”如同“管企”,现代人力资源管理工作的根本目标就是要以根据公司的整体发展战略和长远发展战略,建立清晰的人力资本经营与发展的指标系统,并将其作为公司的核心内容^[3]。企业的人力资本管理是影响员工的精神面貌、礼仪举止、工作效率和生命状况的重要因素,它不但可以起到很好的激发和激励的效果,而且还可以对外部的人员形成极大的吸引,为公司的人才队伍的发展创造了无可限量的价值。

3.2 完善人力资源的现代化经营体系

对于企业而言,应当建立一种科学化、系统化的人力资源管理系统,对所需人才的基础信息进行分类培养,并对分散在不同的岗位上的人员进行工作评价,从而建立起较为完善的企业人力资源信息网,并为企业后续选择、培养和使用人才提供参考。在此基础上,本文提出了一种新的、具有现实意义的新型的人力资本经营理念。人力资源管理工作要与企业的生存、发展紧密地联系起来,努力从传统的“招人员、发工资、任职务、办退休”的老四样中创造新的工作内容、工作方式和工作方法,搞招聘充实企业,发薪酬促进发展,聘人才激励士气,办退休保障员工,使之逐步成为企业的活力之源、立足之本、发展之基。

3.3 大力发展和吸引更多的人才

(1)企业要对企业的人力资源进行适当的配置,强化内部的队伍,坚持“注重实绩、竞争择优”的观念,大力提倡“能者上、庸者让”的竞争机制,进一步完善“事业留人、待遇留人、感情留人、机制留人”的制度,最大限度留住人才^[4]。

(2)关于重点专业技术人员的动向要积极关注,并积极拓展与大学的合作关系,拓展社会交往的平台,实施多元化的政策以及优惠措施留住人才,吸引人才。

(3)人力资源领导要持续提高自身的职业素质,了解企业职能、企业文化、企业发展方向等,并与其它各部门进行沟通,以赢得员工的信赖和尊敬,进而达到人力资源管理优化的目的。

(4)企业应持续拓展和充实招聘人员的途径,以增强招聘工作的公开性、公平性、透明性。事实表明,实行岗位竞争是一种既适应了公司发展需求又适应了发展需求的一种新型的管理体制,可以使其在实际工作中得到充分的利用。在传统的人才市场中,企业的人力经理要进一步提高自己的战略视野,立足现在,面向未来,既要关注他们的成就,又要关注他们的基本素质、发展潜力和培育的价值,用勇敢的选择来交换感激,用感激来回报公司的忠诚度,逐渐建立自己的人才高地和人才队伍。

3.4 加强对员工的教育和培养

公路施工企业要改变以往的重使用轻培训观念,把培训工作贯穿于职工的全过程,并始终贯彻“走出去”和

“请进来”、岗前培训和在职培训、长期培训和短训相结合的方针,为广大职工提供全方位的培训。同时,公司还积极组织员工进行各种资格考核,并给予相关人员一定的奖惩,营造一个良好的工作环境。

提升人力资本素质必须将员工培养纳入公司的工作日程,全方位、多层次的人员培养,既要提升员工的整体素质,又要加强对人才的再利用。要进一步健全职工培训系统,突出三项工作:一是注重全员培训,坚持并深入企业职工的培训;二是要坚持“走出去”和“引进来”、“岗前培训”、“在职培训”、“专题培训”等形式;三是加大与高等院校的交流,开展学术研讨和技术培训,以培养企业的技术骨干和经营管理人才。因此,应加强对职工的全面教育和训练,以最大限度地发掘现有的人力潜力,使其整体的素质与人力的使用效率达到协调一致的目的。

3.5 进一步完善公路施工企业的工资体系,实行科学、合理的工资管理制度

薪酬待遇是对劳动者进行物质奖励的一种有效途径,它直接影响着员工的工作热情,提高公司的运营效益。要在薪酬体系上适当地加大第一线技术人员的收入,并注重对技术人员的培养,同时实施按劳分配和按生产要素分配的基本方针,实行知识、技术和能力资本的产权体系,并健全绩效考核标准,如品德、知识、能力、业绩等,健全考核和奖惩体系,彻底打破干与不干一个样、干好干坏一个样的机制。同时,构建一种合理、有效、公正、具有竞争性的人才配置制度,将公司制度的配置模式逐渐趋向于以劳力模式精简化、以资金使用高效化、以人才多元化为企业的多重配置模式,并单纯的以技术为导向,推行多元化的绩效报酬。良好的待遇可以反映出公司对于优秀的员工的看重,而落实这种关注的重点在于实施一种更加科学、更加高效的业绩评价制度,以业绩定待遇、以实效定报酬,最大限度地利用工资分配的手段,激发企业人才充分发挥自己的聪明才智,在所处岗位上做出更大的成绩。所以,要想留住优秀的员工,必须要给他们一个具有竞争性的薪酬。要构建健全的管理体系,为社会提供良好的社会发展条件。

3.6 构建有效的激励与考核制度

(1)薪酬激励。企业可以通过工资、福利、股权等方式将其与业绩相联系,通过财务效益来对其进行奖励。

(2)精神激励。公司应加强与员工的交流,增强员工的自尊心、理解和支持、信任和宽容等情绪,从而使员工对公司产生信任和忠诚。

(3)职业激励。鼓励技术人才从事相关领域的工作,为他们的职业发展提供更多的机遇和环境。

(4)企业文化的奖励。通过强化公司的文化,增强公司的内聚力和凝聚力,使公司在员工中树立起“尊重知识,尊重劳动,尊重人才,尊重创新”的优良风气,为人才发展创造有利的条件。

3.7 营造优良的企业风气

营造优良的企业文化,以“以人为本”的精神凝聚在一个优良的内外外部,是科学和技术人员充分利用的前提和保障。在引进人才的过程中,公司必须持续地进行内部的优化和管理。在市场经济的背景下,人才的外迁往往与公司的内外外部环境密切相关。一个好的企业,就会有一个好的文化,而一个好的企业,就会有一个优秀的员工。公司的文化归根结底就是一种人的文化,而这种精神又是一种公司的持续竞争能力。因此,首先要强化企业文化,以企业发展目标、共同价值观、企业精神、经营理念来构建企业的企业文化,提倡忠诚、团结、凝聚力和向心力,同时,要积极倡导“尊重知识、尊敬和善用人才”的方针。要充分发挥人才的优势,坚持将人才放在适当的位置进行培养,努力在企业形成“尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造”的良好风气,为各种类型的高层次的人才培养创造了一个比较轻松的发展空间。

4 结束语

企业环境能否吸引人才,不仅仅指企业的办公场所、办公条件、设备配置等硬件条件,而是指企业精神、理念、价值取向和领导方式等要素所组成的企业文化软环境能否得到员工的认同。要重视对员工心理需求的满足,重视对其归属与认同的培育,要充分利用公司的文化对其进行导向、制约和激发,以公司的精神、公司的思想、共同的价值观念来聚集人们,并以一个良好的人文环境和气氛来吸引人们。通过这种方式,可以加强企业内部的团结,提高员工的归属感,提高员工的工作业绩,同时也能招揽到更多的优秀员工。

参考文献

- [1]李玉生.关于新形势下事业企业人力资源管理优化策略的思考[J].经济技术协作信息,2021(25):61-62.
- [2]尤秀芝.关于新形势下事业企业人力资源管理的几点思考[J].理财周刊,2021(5):99.
- [3]赵丽娟.新形势下人力资源管理的几点思考[J].市场调查信息:综合版,2021(5):198-198.
- [4]苏毅.关于新形势下企业人力资源管理中的问题及对策[J].环球市场,2020(7):53.

作者简介:胡孝思(1972,12-),男,汉族,四川资中人,大专学历,会计师,主要从事人力资源管理工作。