

建筑施工企业基于战略转型的人力资源管理规划

李 婧

北京地矿工程建设有限责任公司 北京 100016

当前我国经济正处于从高速增长向高质量发展“新常态”经济转型时期,为适应市场结构调整与变化作为传统劳动密集型的建筑施工企业急需进行战略转型升级。建筑施工企业要从过去的规模战略向精品战略转型,由单一模式向多元化模式发展,真正将“转方式、调结构、防风险、促升级”融入到企业战略转型与升级中。人力资源作为企业战略发展的核心,对企业战略转型的落地起着至关重要的作用。

一、建筑企业人力资源现状与问题

1、人口红利逐渐消失,劳动力不足

随着人口红利逐渐消失对建筑施工企业产生巨大影响,建筑行业对劳动力的需求量是巨大的,其中最主要的组成部分就是传统型建筑工人。近些年建筑行业劳动力匮乏、建筑工人老龄化、年轻人不愿意从事体力劳动,使得建筑企业运转过程中陷入用工难题,面临严重的劳动力缺失问题。以本企业为例,自2020年疫情以来,一方面一线员工数量不断减少尤其是年龄在20-30岁的一线工人,工作时间短,离职率高。从2011年至2021年本企业的离职面谈和分析来看,2015年之前离职理由70%是个人职业发展、工资待遇的原因;自2015年之后离职原因多数成为了不能适应艰苦环境,回老家工作。尤其在2020年新冠肺炎疫情后一线工人离职比例更是有了大幅提高。建筑企业是劳动密集型行业,上述危机造成企业人力资源招聘和留用非常紧迫,人力资源隐形成本增加,甚至影响企业的文化氛围,企业工作氛围紧张、消极,进而影响工作效果。

2、人员组成复杂,人员流动性高

现阶段我国大部分建筑企业主要分为四类,一类是既有经验又具有知识技能储备的高级复合性管理人才和技术全能型人才(此类人员年龄段主要集中在40-50岁,学历在本科以上),一类是受到高等教育,有较强的理论知识,但是缺乏实际的工作经验的毕业生(此类人员年龄主要集中在20-25岁,大专以上学历);一类是普遍拥有专业较强的实际操作技能和娴熟的施工管理经验,但是学历较低的农民工(此类人员年龄主要集中在50-60岁,学历普遍为高中以下)不同类型、不同层次的人才拥有不同的价值目标,构成了建筑企业人力资源复杂的框架。此外建筑企业不同的项目工程项目类别,使得生产现场和部门有着不固定、不稳定的特点。人员配备随着项目的变动而调动,项目人员组织和构架不稳定,人员流动性高,这也直接决定了建筑企业人力资源流动和分配的主要特点。

3、人力资源管理制度不健全,人才梯队建设滞后

企业对人力资源的理解存在片面性缺乏科学的人才观,将现代的人力资源管理和传统的人事管理混为一谈未能建立起有效的人力资源开发与利用的投资、保障体制。主要体现在:

(1) 招聘缺少规划与招聘效果不佳

由于建筑企业特别是一线项目部的人员构成结构复杂,此外人员流动性相对较大,招聘随意性、临时性较大,招聘工作往往缺少长远整体规划与应对策略。此外招聘人员缺少对项目部技术人员及一线工作人员专业性、工作内容、工作环境的细致了解,使得招聘实施时出现趋同化,对招聘要求不够明确,容易出现与用人部门招聘需求不一致问题,导致招聘效率与效果不佳。

(2) 人才结构不合理

建筑企业“四多一老”现象突显,即低资质多、年龄大多、低技能多、低学历多、知识老化,人才结构不合理。技术人员及高级管理人员紧缺,经验丰富技术人员,年龄较大面临着退休,中青年技术人员又流失严重,导致我国建筑行业技术人才的后备力量严重不足。

(3) 人才建设滞后,不注重人员培养与员工职业发展规划

建筑企业人力资源管理的落后,建筑企业管理者更多关注的是按要求完成施工进度,人才重使用轻培训,即使培训也只满足证书而忽略培训效果考核,重经验轻潜力,不注重员工的职业规划,多采取“大水漫灌”式集中统一培养,缺乏特异性和针对性。忽略了员工能力特性,对人才的建设和培养缺少员工成长与企业发展的良性互动,影响企业年轻员工的士气及企业归属感。

(4) 薪酬绩效制度不合理,缺少有效激励

多数建筑企业考核和激励机制不完善,绩效考核没有有效的考核评价标准,未能将考核结果应用于工资与奖励发放,员工的积极性和创造性难以得到激励。此外由于缺乏科学的激励机制,员工积极性难以调动。员工工作消极,缺乏工作主动性,团队协作精神相对缺乏,合作能力较差,员工工作责任心不强。

4、企业文化渗透不足,人员缺少归属感

好的企业文化,能促使员工产生文化认同及强烈归属感,使企业士气高涨,建筑施工企业难以留住人才的原因很多是因为没有形成良好的企业文化。颓废的、消极的企业氛围,工作环境单调枯燥乏味、待遇差,缺乏人文关怀,很难让优秀员工产生认同感,继而影响员工绩效。

二、基于战略转型对建筑企业人力资源的规划和建议

1、建立基于企业战略的人力资源整体规划

人力资源规划是一项系统的战略工程,它以企业发展战略为指导,以全面核查现有人力资源、分析企业内外部条件为基础,以预测组织对人员的未来供需为切入点,内容包括职业发展规划、培训开发规划、人员调配规划、薪酬规划等,基本涵盖了人力资源的各项管理工作。

在城镇化建设的高潮期,对于建筑企业而言在新常态下的“转方式、调结构、防风险、促升级”已经成为转型的必经之路,基于此人力资源管理规划更需要具有前瞻性与创新性,从人才引领、制度建设、绩效优化等方面为战略转型提供支撑。通过人才盘点,开展人力资源分析,确定人才规划;通过强化岗位分析和评价,明确各部门岗位配置、职务要求和岗位价值,进行专业的职位招聘与评价;通过人才建设加强人才培养和职业发展规划,改善员工结构,提高高新技术人才比例;通过优化人力资源管理制度,完善管理制度,优化绩效评价,改善激励机制,丰富薪资福利方式,实现公平待遇;通过优良的企业文化,提升企业职工的责任感与认同感。

2、进行人才盘点

人才盘点工作对转型发展期建筑企业具有战略性意义,拥有高新技术及高潜力的关键性人才对于要走“技术创新”之路的建筑企业具有不可替代的作用。做好人才的盘点工作,可确保建筑企业有正确的结构和出色的人才,从加强对关键人才和高潜人才开发入手,优化人员结构,调整人员配置,才能不断推动企业成为人才驱动。

动型组织。结合转型中建筑企业实际情况,人才盘点可分“三步走”。准备阶段:开展人力资源分析,摸底人才发展现状,制定符合企业发展战略的人才计划。统一评价标准,建立明确的素质能力模型,选择合适的盘点工具和方法,制定具体的盘点方案和实施计划,并做好盘点主体的选择与培训;实施阶段:根据盘点推进计划,召开人才盘点大会,组织测评,对员工的行为考察与评价,对评价结果进行分析和综合评价,撰写盘点报告;结果应用阶段:将盘点结果应用于人才选拔、梯队建设、绩效考核、培训开发、薪酬分配和评奖评优等方面。

3、加强人才队伍建设

十四五期间要重视企业的动力机制,即人才的长期激励与人才发展的动力。在创新驱动、人才驱动的动力转换下,企业的动力机制就是建立核心的人才队伍,并使之能持续为企业做出贡献。建筑企业在新形势下进行发展时,人才的价值主要体现在引进和培养与企业发展相适应的人才。企业的技术升级需要人才支撑,所谓人才的引领不仅需要外部人员的吸纳,更重要的是结合行业与企业的特点与情况,进行企业内部人才的培养与建设,通过职位体系的建设合理的配置岗位及人力资源,通过人才梯队建设,设置多通道职业发展路径等方式为企业在各个时期供应足够的人才资源,为企业吸引和留住人才。

(1) 岗位说明书:岗位分析是人力资源管理的基础工作,科学的分析与评价能够体现出岗位数量的合理性和人员的价值。没有这一基础工作的支撑,企业招聘、培训体系、绩效体系、薪酬体系等难以做到科学合理、更难以发挥作用。岗位说明书有效的将岗位分析、岗位设置、任职要求,岗位说明进行了有机的结合将复杂的问题简单化。有了明确的岗位分析与说明可以帮助企业结合自身特点进行有效的人才招聘,选拔,培养,晋升等工作。

(2) 人才梯队建设:人才梯队的建设可以为企业完善人才结构、提高质量及快速发展供应强有力的人力资源支持。通过对人才梯队的建设来创造各个层次的人才储备,并针对各种层次的人才梯队开展具有针对性的人才培养方案,确保企业人才队伍的持续成长。建筑企业进行人才梯队的建设不但能够规避人才出现断层并且还能保证人力资源管理的可持续发展。此外,建设人才梯队能对人才发展模式进行创新,推动企业人才的充分使用,并且能够开拓人才培养思路,创建具有科学性的人才评价系统,强化人才的交流,激发人才潜能,落实企业人才的全面发展。

(3) 设立职业发展规划和晋升路径:提高人才对企业的粘附力和归属感对增强转型中建筑企业人才竞争力水平、凸显建筑企业人力资源优势有着重要意义,这就需要建筑施工单位为企业人员制定出合理、长效化的职业发展规划和晋升路径。按照职业规划路径对员工日常工作进行指导、管理、督促和培训,使其职业水平不断提高,从而保证员工按照职业发展规划成长。此外利用合理的岗位设置,有效开展岗位的改革和更新,让人才能够最大化展现自身的作用,满足自身的价值。职业发展路径的设置需要有机结合结合人才的个性特质、发展愿望和企需要,做到行政管理人员和专业技术人员定向发展。通过增加通道岗位,拓展人才发展空间。增加岗位等级,延伸人才发展时间。通道的高度基本等于个人工作生命周期。通道之间可以互通。例如本企业采用了专业技术与行政管理双通道晋升制度。实践证明,这样的晋升形式较为合理和完善,目前也在许多建筑企业中获得了使用,建筑企业有必要结合自身状况,不断改善自己的晋升制度,让人才可以在良好的环境中不断发展,推动企业进程。

4、绩效薪酬体系优化

良好的绩效管理体系可以保证组织战略目标的分解实施,有利于形成上下级之间良性沟通,帮助员工获得更加公平的薪酬和晋升空间,有效的绩效反馈可以帮助员工明确工作中的问题,并得到有

效的帮助和指导,促进员工成长和组织的发展。为了保证绩效管理在转型中的建筑施工企业中的有效性,保证绩效管理方案能够顺利执行与开展,要制定各项保障性举措,确保考核程序、内容与规范。建立科学的绩效考核评级标准,按照科学的绩效考核标准来决定员工的薪酬分配,并将考核结果用于薪资和奖金发放,这样就形成一个链条式的人力资源管理体系。此外,建筑企业在战略转型过程中,必须建立合理的薪酬管理体系,以达到用人、留人、激励的作用。在制定薪酬制度时,需要综合考虑企业内外各方面因素,设计具有层次性、弹性、针对性的薪酬制度。可以依据建筑行业项目制管理特点,将个人岗位绩效与项目总体效益结合起来,同时要发挥市场决定工资的机制,在参考同行业中其他企业同岗位薪资水平的同时,依照企业自身职位及岗位的情况,确保薪资制度在企业内外都具有竞争力。

(1) 优化薪酬制度。在考虑薪酬水平的外部竞争性和内部公平性的基础上,要逐步改革现有薪酬制度,根据企业经济效益逐步提高人员薪酬水平。制定适合本企业的宽幅薪酬,一岗多级,一级一标准,可根据任职时长、技术水平能力、业绩成果,绩效考核结果设立等级标准。引导员工重视个人技能的增长和能力的提高,激发内部竞争力。

(2) 推行项目承包责任制。是运用合同形式和经济手段,把项目人员的责、权、利紧密联系起来。推行技术承包责任制要坚持三个原则:一是自愿原则,承包双方必须经过充分协商,自愿签订承包合同,明确各方的责、权、利,并严格信守合同。二是量力而行原则,承包者必须拥有相应的能力,对承包项目工作按时完成。三是效益原则,通过承包,实行费用包干,达到降低成本与提升经济效益双赢进而提高项目人员的经济收入。

5、企业文化

无论何企业在战略落地和转型中都离不开企业文化这个“无形抓手”。对于建筑施工企业来说,外部激烈竞争环境,艰苦工作条件使得员工思想容易波动,造成员工流失,企业稳定的压力变大。在建筑企业战略转型过程中,更需要企业文化的引领。企业应根据自身情况,不断调整适应市场要求的生产经营管理理念,在外赢得更多的市场份额,服务好业主单位,打造优质工程、品牌工程,树立企业的社会知名度和影响力,在内打造以人为本的人力资源管理理念,从员工生活保障、工作环境改善、团队建设方面培育出更加优秀的企业文化,助推企业实现健康可持续高质量发展。

人力资源规划作为战略规划的重要组成部分,对承接组织要求,实现企业战略规划起着核心支撑作用。优秀的人力规划不仅应当深入分析内外部环境变化,更要充分体现企业的战略要求,深度贴合业务发展,关注员工与企业的共同发展,解决企业面临的重点问题。在十四五战略规划和实施的新时期,在建筑施工企业新常态的转型升级过程中,对人力资源管理提出新的挑战。建筑企业基于战略转型的人力资源规划管理要从人岗适配、优化人才结构的角度进行效能提升,从创新驱动、人才驱动的的角度进行动力转换,由原来的粗放式人力资源管理过渡到精益化人才管理,剔除人力资源浪费,让组织中的每个人都成为价值创造者并有价值地工作,创新人才培养与发展模式,提高人才投入产出效能,建立核心的人才队伍,并使之能持续为企业做出贡献。

参考文献:

- [1]周勇.践行生态文明理念.推进建筑业高质量发展[N].人民政协报, 2019-05-23 (005)
- [2]刘猛.浅谈新形势下如何加强建筑企业政工队伍的建设[J].中小企业管理与科技(中旬刊),2019(04):133-134.
- [3]吴笛.关于新形势下企业人才队伍建设的思考[J].现代经济信息, 2014, 000(011):147-147.