

施工企业人才管理与应对流失 的相关措施

马以宏, 陈兴涛, 曹 扬

(中亿丰建设集团股份有限公司, 江苏 苏州 215000)

摘要:近年来随着国家产业结构的调整和社会经济多元化发展, 施工企业间的竞争越来越激烈, 而人才流失已成为很多企业发展面临的一道难关。本文作者通过参建的新沟河延伸拓浚工程两个项目(江边枢纽闸站及水文设施房屋工程施工标、超标底泥疏浚及安全堆场工程), 接触了解到项目上离职员工的相关信息, 总结分析了施工企业人才流失的原因, 以此为基础浅谈企业对人员引进、培养等方面的看法, 并提出一些应对人才流失的措施, 力求为施工企业人才管理提供帮助, 推动企业健康稳定发展。

关键词:人才管理; 人才流失; 应对措施

中图分类号: F27

文献标识码: B

文章编号: 1007-7839(2020)S2-0081-04

Talent management in construction enterprises and countermeasures to deal with talent loss

MA Yihong, CHEN Xingtao, CAO Yang

(ZYF Construction Group Co., Ltd., Suzhou 215000, China)

Abstract: In recent years, with the adjustment of national industrial structure and the diversified development of social economy, the competition among construction enterprises has become more and more fierce, and talent loss has become a difficult problem for the development of many enterprises. Through the two projects of Xingou River Extension and Dredging Project (riverside junction station and hydrological facilities and housing project construction standards, excessive sediment dredging and safe storage yard project), relevant information about the employees who left the project was contacted and learned, and reasons for talent loss of construction enterprises were summarized and analyzed. On this basis, views of enterprises on personnel introduction and training were briefly discussed, and some measures to deal with the talent loss were put forward, so as to provide help for the talent management of construction enterprises and promote the healthy and stable development of enterprises.

Key words: talent management; talent loss; countermeasure

人才作为当今社会企业持续健康发展的重要驱动力, 企业间的竞争也逐步演变为人才的竞争。伴随着国家产业结构调整 and 科技创新时代的到来, 施工行业面临前所未有的困境, 而如何走出困境^[1]、迎接新形势显然要依靠人才。但社

会经济的多元化发展, 加剧了施工企业的人才流失。如何做到“招纳天下贤才, 为我所用”、调动人才的积极性、充分挖掘人才的潜能、将人力资源的作用最大化, 是企业管理的亟需解决的问题。

收稿日期: 2020-07-06

作者简介: 马以宏(1970—), 男, 高级工程师, 主要从事水利施工企业管理工作。

1 当今社会人才流失的因素分析

人才流失有个人、企业、社会等多方面的因素。主要从以下 6 个方面进行分析:

1.1 个人发展的方向

近几年本科及以上学历的员工在施工企业员工构成中占比越来越高。而学历较高者一般都有明确的个人职业发展规划,比如有些员工将项目经理作为职业目标,而有些则将总工程师作为职业目标。很多人工作 5 年左右,发现职业发展方向与预期目标有偏离,薪酬、岗位也达不到期望值,心里上难免会产生落差,这时做出离职的决定也是顺理成章的事。作为受过高等教育的员工,他们获得信息的渠道更多,也更容易找到新的工作机会。

1.2 作业环境的影响

由于施工行业的特殊性,要求人员长期驻外,且需经受风吹日晒,工作环境差,加上人随项目走,具有很强的流动性,导致员工无法兼顾家庭。项目大多远离繁华都市,有些项目可能位于很偏远的山区,给日常生活带来极大不便,交通、通讯条件也相对较差,和外界之间的沟通存在很多障碍,业余生活也普遍较为单一,很容易让人产生孤独感和对工作的厌倦感。通过对新沟河延伸拓浚工程江边枢纽闸站及水文设施房屋工程施工标离职的 3 名管理人员寻访调查,发现作业环境差是他们离职的主要原因之一。

1.3 生活质量的提升

随着社会经济整体水平的不断提高,人们也在不断追求高质量的生活。施工行业恶劣的工作环境是不可否认的事实,对于没吃过苦的新时代青年人来说是一个挑战,且施工一线的技术人员往往付出和回报并不成正比,很多人才为此产生心理落差。他们内心更加期盼拥有一个稳定、发展前景广阔的工作,并且能够在大城市中发展自己,过上品质较高的生活。

1.4 相关同行、同事的影响

人才短缺是目前社会普遍存在的现象,这在加剧人才的竞争同时也为人才流动提供了更多的平台。施工企业的人才多数现场实践经验丰富,深受一些新型建筑企业、业主方的青睐。而且他们所提供的工作环境、待遇较施工单位有明显的优势,这更加剧了施工单位的人才流失。当一个人通过跳槽获得更好的工作,很容易引发“羊群效应”,后续员工跟风跳槽。

1.5 “一次分配定终身,一个岗位干一生”的束缚

根据相关调查显示,国外的人才流动率在 18% 左右,而中国只有 3%,这说明我国很多企业的员工普遍存在“一个岗位干一生”的现象。不少优秀的专业技术人才通过多年的积累,本身虽然具有较为丰富的管理经验,但受到不同原因的限制还是很难调到管理岗位,显然这会对专业技术人才的工作积极性产生负面影响,当晋升和调动无望,最后只有选择离开。

1.6 专业的更新以及人才结构的整合

近年来,随着新一轮产业技术的突飞猛进,施工行业由传统的劳动密集型建造模式向智慧建造方式转型已成时代潮流。以 BIM 技术为代表的信息技术和施工机器人、传感器等自动化技术的完美结合^[2],有力推进了“智慧建造”的大跨步发展。伴随产业结构的升级,人才结构也会发生改变,即高技能人才的需求量会上升,而相应的低技能劳动力需求则会明显下降。

2 政府、企业对人才流失的看法

2.1 市场法则决定了人才流动的方向

人才流动是市场规律使然。在市场经济体系面前,人才也普遍存在“趋利性”,一些工作强度低、福利待遇好、薪资分配公平、用人环境风清气正的单位对人才的吸引力自然更大。不可否认,有的人才流出是由于人才本身的原因导致的,但更多的人才流出现象还是在市场规律的支配下出现的。

2.2 经济的高速发展,为人才流动提供了良好的机遇

经济建设的快速化、多元化发展,必然会导致企业的人才短缺,且这种现象不仅仅局限在某个行业,而是各行各业共同的问题。这加大了企业间人才的竞争压力,但也为人才流动提供了很多机遇。

2.3 人才的流动给企业注入新鲜的血液,企业不断创新

人才流动控制在正常的范围,会为企业注入新鲜的血液,让企业保持活力,从而提升企业的竞争优势。

2.4 人才流失制约企业的人才梯队建设

企业离职的员工主要集中在入职 5 年内且学历较高的人群,他们作为企业未来持续发展的储备军,无疑将影响企业建立结构合理的人才梯队建设。

3 施工企业需要的人才类型

从现实情况看,施工企业比较缺乏以下3种人才:

一是缺少市场开拓能力强的经营人才。他们要求有较强的洞察力和判断力,能够洞悉市场的发展和变化。同时要有良好的沟通协调能力,能维护与客户之间的稳定关系。

二是缺少复合型的专业技术人才。他们不仅要有扎实的理论知识,还要有丰富的实践经验,真正做到学以致用来解决实际问题^[3]。

三是缺少管理能力优秀的项目经理。项目经理需要有很强的执行力和协调能力,能够应对复杂的局面和解决现场各类问题,以项目为载体,实现项目的效益最大化并提升公司的品牌影响力。

4 企业人才的结构分析

企业的组织管理需要一个完善的梯队管理,犹如金字塔的建设,既要闪耀的塔尖,也要夯实的基础。企业人才引进要两手同时抓,一是引进高端人才,形成领头羊的作用,是企业发展的“导航灯”;二是引进技师型专业人才,许多企业高端人才优良,但缺乏中间操作层,往往只有中间操作层的人才,才具有工匠精神,这两种人才是支撑一个企业的重要组成部分。

5 人才引进之后的培养

人才的培养要从个人和企业的根本出发,注重切身实际,不单要考虑短期需要,更要注重长期的稳定发展。企业首先应该了解新进员工的要求,如对个人的培养、培训、企业环境、职场的提升、工作福利和环境改善措施等,反之,员工也应清楚企业对他们的要求,如个人的发展规划和奋斗目标。在双方深化了解的基础上,企业可根据员工的特点,有针对性地开拓训练,开展培训活动,并为员工制定切实可行的职业晋升通道。具体措施及建议如下:

5.1 制定人才成长计划

企业可根据发展需求,有针对性的制定人才成长计划,可采取“定向培养”“导师带徒”等模式,让员工切实感受到企业对人才的关怀和重视。

5.2 重视人文关怀

企业对人才的无微不至的关心,是企业人文关怀的核心,塑造企业文化的精神支柱。企业应尊重

员工,增强与员工的日常交流,并留意员工的基本情况,进行情感管理,积极帮助困难员工。企业如果能灵活应用“家”的概念,则能让员工内心有一定的归属感,从而为稳住人才产生积极的影响。可从以下几方面践行:

(1)了解每个员工的生日,在生日之际送上小小的祝福。

(2)关心每一个员工的成长,通过座谈会、交流会等,特别是青年员工,从科室到公司,让他感觉生活在一个大家庭之中。

(3)多举行一系列的学术交流会,知识观摩会,技能竞赛,丰富娱乐活动,组织旅游等,加强团队的配合,形成一种团队氛围。

(4)让每一个员工每月写一个总结,不仅能了解员工的思想心态,也能让他们谈谈自己的心声,让他们感觉自身的存在感,无论从工作上还是思想上掌握第一手资料。

5.3 建立人才评估及储备机制

从员工的业务水平、创新能力、知识素养等方面综合考量,与员工共同制定适合自身的发展方案、培养方法,进一步加大员工的提升培训和再教育工作力度,为员工成长成才提供机会和帮扶。企业只有这样不断地改变管理现状,从内部为员工提供更多的发展晋升机会,才能使他们看到希望得到发展,最终使员工队伍得以持续稳定。

5.4 与高校合作,共建产、学、研平台

施工企业可以与高校合作建立“产、学、研”一体化平台。一是由高校培养定向生,让在校生成前具有落户合作企业的意愿;二是利用高校的科研优势合作开展施工技术相关的课题,为企业储备科技创新人才;三是成立博士生工作站为施工企业引进高端人才提供平台。多种措施并举为每位致力于长期服务企业的优秀人才创建一个既能就业又能开展科研工作的成长环境。

6 应对人才流失的措施

6.1 提高人才重视程度,明确人才战略地位

通过树立人力资源就是企业改革发展、创造效益的关键战略资源这一理念,对人力资源战略定位进一步提高,将人才管理科学理念培养列入企业年度培训计划,提升高层和中层对人力资源管理的正确认识,通过加强关注人才流向,重新配置各项生产要素,着力形成适宜人才发展的管理环境。

6.2 采取差异化的薪酬福利策略

企业应针对不同岗位、不同时期、不同需求采取差异化的薪酬福利制度。通过不断优化薪酬体系,最终建立适宜企业发展需要,外具竞争力和内在吸引力的利益分配体系,全面提高员工薪酬福利满意度,最终减缓人才流失速度。

6.3 建立科学的人才培养机制

加强人才培养对企业发展尤为重要,企业可通过提前了解员工需求,有针对性的开展不同形式的教育培训,让员工掌握时代发展方向、丰富知识储备、提升业务水平。

6.4 打破“一个岗位干一生”的现象

一岗定终生的弊端是会埋没一部分人才,让个人特长不能充分的展现出来,从而影响工作效率。俗话说“流水不腐”,所以企业应为内部人才流动营造条件和机会,通过内部小流动稳定人心,留住人才。积极为员工创造足够的成长空间,从企业人力资源管理层角度来说,首先应打破传统的委任模式,通过在内部竞聘,然后再进行公示,做到公开透明、择优录用。这不仅保证了内部员工有机会参与到向往的岗位竞争中去,也完善了企业的人才管理体系,可发掘更多有潜力的人才。

另外,对于专业不对口且主动要求调岗的员工,公司可在保证现有编制的基础上,为他们提供

更多的择业机会,发挥个人专业优势,提升工作积极主动性。

6.5 加强离职管理,建立挽留机制

在员工提出辞职时要认真开展离职面谈工作,通过面谈了解员工离职的真实原因,能够进一步通过沟通和动用企业资源解决相关问题,留住优秀人才。再挽留无果时,也能通过充分沟通,减少员工因怨恨离开而做出有损企业形象的行为。

7 结 语

随着市场经济往多元化方向发展,个人就业和择业的选择范围也越来越广,人才流失已成为一种常态化现象。在施工企业的管理活动中,人才管理应放在首位,只有合理培养、运用人才,才能留住人才并发挥人才的最大价值,从而为企业长期健康发展保驾护航。

参考文献:

- [1] 廖汉鲁,林艳华,刘平. 金融危机下我国电子制造业的战略选择分析[J]. 现代商业, 2010(2):052.
- [2] 周红,洪娇莉,林树枝. 无人机技术在工程建设领域的应用研究[J]. 工程管理学报, 2019(4):9-14.
- [3] 刘胡英. WebQuest 在商务英语教学中的应用[J]. 怀化学院学报, 2010(4):149-151.

(上接第 80 页)

和基本准则的同时,应对新会计制度进行必要详细的说明和剖析,并将其主要内容落实成书面文字表示,通过官网或其他形式进行公示和宣贯,为后期同级或下级单位和部门学习新会计制度提供官方指导依据。这主要是为了最大限度地各单位执行主体的理解差异、财务人员的素质差异等因素降至最低,从而有效保障各单位对新会计制度内涵理解的一致性和准确性。

各级行政事业单位和部门应在财政部门的统一指导之下,积极主动组织本单位内部财务人员以及其他业务相关人员开展新会计制度学习的培训活动,而各单位主要负责人作为单位执法、服务的领导者,有义务也有责任正确学习领会新会计制度的基本理念和工作思路,从而有效转变对于财务部门会计处理的惯有理念,最终将其与单位内部的职责任务和绩效目标结合起来。而其他下属各部门,

尤其是财务部门,要转变现有的已经熟练掌握的会计处理理念和方式实属不易,因受历史沿袭和惯性思维的影响,财务部门员工在学习时相比其他部门将付出多得多的精力和时间。而财务部门在组织本部门进行制度学习的过程中,就要更加注意学习和培训方式的选择,尽可能选择多样化、理论与实操相结合的手段,从而全面提升工作的系统性和可靠性。

实施新会计制度后,行政事业单位的财务会计必将更加趋向“企业化”,而行政事业单位会计人员的业务素质和学习能力也将面临极大挑战,如何既做好执行者,又做好推动者?这就要求广大会计人员要始终以时不我待的精神,加强对政府会计准则制度的学习,确保熟知熟用各项准则制度,深入研究完成新旧制度的数据衔接,积极主动推动制度的全面落地和有效实施。