

JY装饰公司的人力资源问题与对策

■ 张 维

(广州检验检测认证集团有限公司, 广东广州, 511447)

一、引言

中国的装饰类企业与建筑行业密不可分,其发展速度越来越快。在低迷的房地产市场氛围和日益剧增的竞争压力下,下游的装饰装修行业也受到一定影响。JY装饰公司作为一家老牌装饰公司,成立于1994年,主要涉及装修施工、装饰设计领域,且以公共建筑装修为主业,在装饰装修领域具有一定的行业领先优势。但随着新技术、新材料、新工艺的蓬勃发展,JY装饰公司需要不断适应新环境,其在扩大业务范围和增加员工人数时,已难以紧跟以人才发展为主的时代步伐。

近年来,房地产市场逐渐出现萎缩现象。装饰类公司迫切需要对人力资源现状进行分析,摒弃不合时宜的管理方法,有的放矢地加大人力资源管理力度。本文从JY装饰公司入手,分析特定行业背景下施工公司的人力资源管理现状,并提出可供参考的解决方法,把握正确的管理方向,让老牌公司显现出新活力,提高公司的自身优势,进而获取市场的竞争优势。

二、人力资源管理现状

(一)人力资源认识不够

JY装饰公司管理层普遍由技术人员提拔而来,存在重技术轻管理的现象,其对人力资源的特征和影响力认识不够。JY装饰公司管理层对人力资源部门存在误解,认为公司的发展主要靠业务和工程部门,人力资源部门不被视为战略部门,不具有部门特色的管理理念,也不能解决公司的战略决策问题,并为公司带来实质性收益。受陈旧思维的影响,JY装饰公司管理层把人力资源管理视为传统的人事工作,如办理人员入离职手续、记录日常考勤、发放员工日常薪酬、技术人员职称申报等。管理者缺乏正确的人才观点,重视程度不足,忽视了人力资源的开发和利用,这会严重影响员工主观能动性的发挥,导致技术、管理类员工在公司发展中失去创造性价值。

(二)人才流动性较大

近年来,JY装饰公司的项目已遍布全国,跟进项目的人员需要背井离乡,其工作条件恶劣,没有固定的工作场所,这让他们对企业缺乏归属感。这

导致技术人员与核心管理人员流失较大,离职率已达到15%。公司培养的人才流失情况更为严重,使得企业后备人才不足,这既增加公司的招聘成本,又不利于公司的长期稳定发展。再者,新招录的员工在试用期期间被解除劳动关系的较多,部门负责人认为这些人的表现没有达到预期标准,指定的工作不能完全按要求完成,不能较快融入所在的部门,胜任能力不如已离职的员工等。这些现象让岗位不能及时补位,也显露出公司人员甄选的方式缺乏科学性。

(三)培养人才环节薄弱

JY装饰公司的导向为“重使用轻培养”,员工就是为公司创造价值。其一般以行业内必须开设的培训为主,如新员工培训、安全生产类培训等。技术、管理类的专业培训多着重于眼前,讲究实效,缺乏建立在人才发展基础上的专业培养机制。管理层认为培训是为其他公司作嫁衣,且不能确定培训工作的能否在短时间为公司带来效益,没有用长远的眼光看待培训工作,这使得培训预算减少,员工的学习机会变得极其有限。

(四)绩效管理理念不强

JY装饰公司是一家以技术为主的公司。技术型的管理层对绩效管理的认识不够全面,其管理目的不明确,并直接将绩效管理与绩效考核等同起来,认为绩效管理就是简单地打分、聊聊天,忽视了绩效计划中的指标制订、绩效过程中的绩效辅导和绩效结果中的成绩应用等,而且,绩效考核中的打分工具也不科学。部门负责人认为绩效管理是人力资源部门的事情,在部门内部开展绩效管理工作会增加他们的日常工作量,从而产生工作负担,出现敷衍的心态。员工认为绩效管理就是在约束自己,未将绩效管理看成改进自身行为的帮手与提升自己工作能力的工具,并对其有一定的抵触情绪。

(五)留人机制不健全

JY装饰公司的薪酬结构相对单一,主要由基本工资、岗位工资、职称补贴和项目补贴四部分构成,其中基本工资相同,岗位工资会根据职位的级别设置等级,职称补贴与获取职称的级别挂钩,项目补

贴主要针对进驻项目的人员按职位级别进行设置。整个薪酬体系主要强调职位级别的重要性,而没有体现员工的业绩贡献、员工的能力、岗位的复杂程度、项目所处地区的艰苦情况等,缺少外部竞争力和内部公平性。特别在建筑行业成本空间缩小的前提下,企业一味地降低人工成本,以职位级别论薪酬,而忽视员工所处的实际情况和工作的努力程度,这对员工极其不公平。

三、人力资源管理对策分析

第一,调整管理干部的人员结构,更新以往的人力资源管理理念,通过引进新的人才,为企业的发展提供重要的人力保障。JY装饰公司需要打破传统以“事”为核心的思想,突出现代以“人”为本的管理理念,让新人带来的“鲶鱼效应”改变原有的人才管理思维模式。JY装饰公司要结合自身的内外环境,用新的想法将被动管理转变为主动管理,以加强人力资源部门的职权,推出新的人力资源管理体制,提升人力资源管理工作的价值。JY装饰公司需要不断研究人才成长的规律,激活人才的潜能,将公司发展和员工成就结合起来,组织目标和个人价值统一,在特殊时期提升企业的核心竞争优势。

第二,增强老员工对企业的归属感,丰富员工的业余活动,加强项目员工与企业的联动。项目管理人员要根据项目区域的远近和艰苦程度,增加探亲假期、项目补助等福利,以解决员工的后顾之忧。JY装饰公司要为项目技术人员制订个人职业发展规划,让员工将自己的短期目标和长期职业发展关联起来,让员工明确了解自身职业发展的路径。JY装饰公司还应降低新招录员工的流失率,做好人岗匹配工作。JY装饰公司要按照年度需求制订招聘计划、拓宽招聘渠道、确定录用标准、改变招聘方法等,特别要完善各岗位的岗位说明书,明确岗位职责和工作目标,把任职资格作为选人的重要依据,最终达到科学选才、人事相宜的目的。

第三,强化管理者对培训工作的认识,在日新月异的建筑行业,公司的自身竞争力与员工的整体素质紧密相关。JY装饰公司要想强化对员工的培养,就要让培训工作与企业的发展相结合。这要求JY装饰公司既要完成工程项目中所需的培训规定任务,又要多渠道、有计划地提高员工的知识技能水平,全面了解企业文化、管理理念、安全生产、制度流程、装修技能等。JY装饰公司要为员工的个人成长创造有利的客观条件,挖掘企业内部人才的潜力。JY装饰公司为了保障自身的利益,可与员工签

订培训协议;为了确保培训效果,可加强对培训结果的跟踪反馈。JY装饰公司要不断增强人才的能力储备,让公司与员工的目标日益趋同。

第四,打造高绩效的工作氛围,在企业上下开展绩效管理相关培训工作,强调绩效管理的重要性,烘托出全员考核的企业文化。JY装饰公司要从管理的目的、考核对象、考核内容、考核方式进行设计,提升管理层及员工对绩效管理的认识。特别要突出PDCA的四个环节,做到考核内容层层分解,考核过程时常分析,考核指标逐渐量化,绩效结果真实有效。只有对绩效考核指标做出真实客观的评价,让绩效评价的结果更加公正公平,确保绩效管理流程的科学性,才能让部门和员工之间主动发现问题、改进工作,进而形成合力,达到公司的最终目标。

第五,建立有效的激励机制,将物质激励与精神激励相结合。打破原有以职位为主的分配方式,调整JY装饰公司的工资结构,再结合市场薪酬数据,配以与市场接轨的宽带薪酬,确保薪酬内外部横向公平。同时JY装饰公司要增加灵活性较强的绩效工资,设置基本工资与绩效工资的比重,使业绩结果与个人薪酬挂钩,确保各部门对自身绩效负责,保证员工的绩效结果和员工的自我价值得以体现。JY装饰公司同时辅以精神激励,拓宽员工的晋升通道和评优渠道,让员工能找到自己的职业平台,获取他们在工作中应有的尊重,从而提高员工的工作积极性,留住人才。

四、结论

在人工智能和知识经济密集的时代,吸引人才、获取人才已成为每个企业战略竞争的重要组成部分。JY装饰公司如何在房地产的寒冬期绝地重生,有效利用好人才,提高本文主要介绍了社会保险工作有效服务人力资源管理的作用,同时审视了当前社保工作在人力资源管理中的不足,并列举了几种解决方案,通过对社保工作有效服务人力资源管理的分析,有望为相关部门开展工作提供参考。的核心竞争力是一项重要的任务。只有把人力资源管理推向战略高度,清楚认识人才已成为当今经济增长的主要推动力,公司才能不断创新,不断与时代接轨,赢得生存的主动权,促进自身的长足发展。

【作者简介】张维(1982—),男,湖北荆州人,硕士研究生,中级经济师,广州检验检测认证集团有限公司,研究方向为人力资源管理。