

对企业发展初期人力资源管理工作的思考

王丹

(江西省江咨工程咨询有限公司 江西 南昌 330000)

人力资源是企业的第一资源,当前企业的竞争归根结底可以说是人才的竞争,只有拥有优秀的人才和团队,才能在激烈的市场竞争中立于不败之地,因此人力资源管理对企业的发展显得尤为重要。对于处于不同发展期的企业而言,人力资源管理工作中有着不同的特点,本文通过分析发展初期企业的人才特点,提出对处于本阶段的企业在人力资源管理工作中的几点思考。

一、发展初期企业的人才特点

企业发展初期,各方面尚未成熟,首要任务是生存下去。而企业的竞争核心是人才的竞争,所以获得、激励、培养核心人才,以让企业快速发展非常重要。而要做好该时期的人力资源管理工作,必须了解企业在该时期内的人才特点。

1、发展初期企业规模不会太大,需要在有限且紧张的人力资源情况下,达到最大限度的完成企业的任务目标,因此,此时的人力资源管理工作在该时期不可能面面俱到,但这也不意味着六大模块的职能缺失,只是在表现形式上会更简单、直接,这样有利于企业节约成本,提升效率。

2、因发展初期企业往往规模不大,业务发展不稳定,因此,人才流失的可能性会比较大。

3、因生存是企业当前最重要的问题,因此在人才的淘汰方面会比较残酷,该时期的企业往往会更关注核心人才的成长,对于表现一般的员工不会给予更多的时间和资源去培养,而对于不适应企业发展的人员会快速地淘汰。

4、企业在该时期的发展极其不稳定,因此对员工在未来的职业发展方面也存在较大的不确定性。

二、发展初期企业人力资源管理的对策

结合企业在发展初期的人才特点不难看出,如何吸引人并留住人是企业在该时期的重点和难点,在当今社会,人才的竞争已经呈现白热化的趋势,各大企业都在为吸引人才而努力,此时,发展初期的企业要在市场上占有一席之地,必须解决人才的问题,因此针对自身的特点,企业可以从以下几点出发,提升人力资源管理水平,提高人才竞争力。

1、坚持以市场为导向,精简架构、岗位及流程设置

因市场外部环境变化快,处于发展初期的企业必须精简而高效地占有市场份额,从而解决生存问题,因而公司组织架构设置必须扁平化,以达到组织能快速响应市场变化的目的。同时,为节约公司成本和精简人员,应当对公司所需要的岗位进行梳理和归类,对于职能相近的非核心的事务性岗位进行合并设置,实行一人多岗,从而减少人员配置,节约人工成本。同时在工作流程方面,应当尽量做“减法”,减少重复性或不必要的流程。在工作方式上应一切以市场为导向,提倡效率优先。从而保证公司在发展期间以最精悍的团队和最优良的组织状态去应对市场激烈的竞争。

2、建立以正向激励为主的绩效管理新模式

发展初期的企业亟需快速发展,因此最大限度地调动员工的积极性和主动性是人力资源管理工作的重中之重。结合企业发展初期的特点,建立以正向激励为主的绩效管理新模式有助于激发员工潜能。对于绩效考核的内容,应当避免考核的复杂性,选择企业最关注的业绩指标,且宜选择易于核算且不易发生歧义的考核指标,以减少不必要的沟通工作,提高绩效管理效率。同时,企业应当重视绩效辅导,积极推动并建立了内部正式和非正式的互动式的沟通和反馈渠道,使员工充分理解并快速实现公司的管理目标,对于绩效表现好的员工,更应当重点激励,通过正向激励

的方式,帮助和引导员工实现绩效目标,激发员工的工作激情,实现企业和员工共同发展和进步。

3、建立高效的人才输入渠道,树立良好的雇主口碑

为保证企业在发展初期能有及时而优秀的人才加入,企业应当注重维护自己的招聘渠道,较多创业型的企业在发展初期会选择熟人相互推荐的方式,稳、准、狠地选择适合自己的人才,减少繁琐的招聘流程,节约招聘成本,提高招聘效率。而对于一些不需要太多经验和背景的初级岗位,可通过劳务公司快速输送,同时,应届生招聘也是不错的招聘方式,可以通过毕业生的综合招聘会、专场招聘会等方式招聘优质学生外,还可以与相关学校建立校企合作模式,为后续人才储备做好准备,为公司逐步树立良好的雇主口碑,进而为公司以后招募和吸引优质的人才奠定基础。

4、利用自有资源提升员工技能,提高人才竞争力

发展初期的企业在培训方面相比发展成熟的企业而言,在预算方面不具有优势,因此,建立内训师队伍可以较好地利用自有资源提升员工的技能水平,例如,可以鼓励员工自主开发与岗位相关的课件,建立培训资源库,让员工作为老师对其他同事进行培训,如有条件可建立课时津贴制度,这样培训既有针对性,又能节约成本,还能提高员工参加培训活动的积极性和主动性。另外,传统的“老带新”也是非常实用的培训模式,可以使新员工在老员工的带领下尽快适应职场。结合企业业务特征,还可实行轮岗机制,通过轮岗来培训员工,最终使员工形成“多面手”,提升人才的综合利用率和竞争力。

5、打造融洽的工作氛围,形成积极向上的企业文化

在激励人才方面,该时期的企业与成熟发展的企业在薪酬及福利方面相比往往不具备优势,因此企业的重点在于营造自主、融洽的工作氛围,发挥领导的人格魅力,做到用“心”和“情”来吸引人和留住人。一般而言,处于发展初期的企业,往往员工年龄层次会比较年轻,而很多年轻员工工作不仅仅只是考虑薪酬水平,他们更多的会考虑工作氛围及企业文化,甚至在工作氛围融洽的企业他们会愿意接受低于市场水平的工作,因此,发展初期的企业在此时,对企业文化的建设显得尤其重要。因此处于发展期的企业应当积极开展形式多样的团队建设活动,不断融洽团队氛围,使员工保持朝气蓬勃的精神面貌,增强企业凝聚力。例如,举行定期的团队聚餐、员工生日会、员工旅游等等活动,除了日常面对面、正式邮件的沟通平台,如有条件可建立合理化建议奖励机制、企业微信群及QQ群等新媒体沟通媒介等等,加强团队沟通,及时跟踪和了解员工思想动态,鼓励和欢迎员工为公司的经营管理献计献策,营造开放平等、和谐融洽的企业氛围,从而形成蓬勃向上的企业文化。

结语

企业的发展离不开人才的支撑,而在发展初期的企业更应当将人力资源管理置于重中之重,惟有重视人才队伍的建设,才能带领一支过硬的团队在激烈的市场竞争中脱颖而出,从而迅速占领市场,解决企业的生存问题,并为后续的发展奠定坚实的基础。

参考文献

- [1]隋玉海.对企业人力资源管理的认识与思考[J].青年与社会,2013(7):116-117.
- [2]张红波.对企业人力资源模式的思考[C]//“决策论坛——企业党建与政工创新工作发展学术研讨会”,2016.