

浅谈建筑施工企业初创期人才招聘存在的问题及对策

罗成帅

(佛山建投置业有限公司 广东 佛山 528000)

[摘要]人才资源是初创型企业核心资源,如何快速有效汇聚大量优秀人才,将是企业初创期起好步、开好局的关键环节。笔者以供职过的初创型建筑施工企业(S公司)早期团队组建实践为例,对期间出现的问题与困惑进行分析、思考,并总结、提炼应对措施,以期为企业初创期在团队建设、人才获取中提供有益参考。

[关键词]初创期;关键岗位;赛马机制

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2020.05.824

人才资源是第一资源。随着国家对建筑行业改革的深化,初创的施工企业想在竞争日趋白热化的市场中占据一席之地,必须在如何“聚天下英才用之”狠下功夫。

一、人才招聘是初创型建筑施工企业开局成败关键

人才招聘是人力资源管理工作中的起始环节,如何以既定的企业战略和人力资源规划为指导,在有限的时间内以最低的成本拢聚企业急需的专业人才,是建筑施工企业初创期蓄势待发的成败关键。

S公司是投资方新收购、设立的建筑施工企业,业务总部在广州。前期以做好战略合作伙伴工程施工业务的优质服务商为主,然后在此过程中经过能力的培育,对外承揽业务,力争成为区域内具有一定影响力的市场竞争者。新创伊始,创始人始终坚持高起点规划、高标准建设、高质量推进的策略,以全新平台、团队和风貌扬帆起步,积极营造创业的激情、干事的平台来吸引高端人才。2018年6月正式挂牌运营以来,坚守人才资源作为驱动企业良好运营力量源泉。截至2020年5月,S公司初步完成了300人的团队搭建工作,为公司后续“选才”“用才”奠定了基础。

二、建筑施工企业初创期人才招聘的困局

伴随战略目标落地及工程业务载入,S公司团队组建工作虽然速度与质量齐头并进、日新月异,但是从“零”开始面临人才短缺的压力和挑战,始终贯穿整个初创期。

(一)人才全面匮乏,需求缺口巨大。S公司成立时,仅有高管团队的董事长、总经理到岗,总部5大中心8部门70岗位仍在密锣紧鼓寻觅中,项目部人员(20人/项目)紧跟业务承接情况随时启动招聘。2018-2020年年度招聘计划分别是80人、200人、300人。

(二)岗位分析不全面,人才需求画像模糊。为了支持企业快速扩张发展,S公司倾向优先选择年轻有朝气、高学历、在大型央企、知名民企等建筑施工单位历练过的高素质人才,使目标候选人有限。正是脱离初创期企业的实际,一定程度上加剧前期人岗不匹配、供需不平衡的矛盾。

(三)业务区域跨度大,人员统筹管理难。工程项目地处偏僻、交通不便施工企业常态,这大大降低了行业对人才的吸引力。S公司现阶段主要开拓华南、华东以及西安等区域的市场,人才招募工作紧扣其业务布局,在初期没有任何人才储备,项目部员工只能以属地招聘为主。人力资源部不仅要应对各地的人才市场、人才结构、薪酬水平、社保缴存等情况充分调研、摸底后因地制宜,还要面临项目间、地区间人才无法合理流动、统筹使用而苦恼。

(四)人员流动性大,试用期管理缺位。员工心理契约(如薪酬期望等)是初创型企业劳动关系管理痛点和难点,员工忠诚度普遍偏低,流失率居高不下。S公司2018年(6-12月)、2019年、2020年(1-5月)员工流失率分别是14.29%、37.22%、48.04%。同时,入职三个月内离职的约占当年入职员工的30%,使员工试用期管理陷入有心无力的窘境。

(五)企业品牌形象还待塑造,雇主品牌建设尚在路上。企业品牌形象塑造、雇主品牌建设等系统工程不是一蹴而就,需要日积月累提升和打磨,否则一般而言起步阶段的公司都是知名度、影响力较低,很难被求职者了解,要成为优秀人才的备选项恐怕也是难乎其难。

(六)薪酬优势不明显,激励方案需明朗。S公司在团队组建初期,坚持以优于市场平均水平的基础薪酬(激励薪酬待定)作为指导,快速汇聚中高层人才。但是对于占总人数85%的基层员工而言,大部分人才看重实实在在的薪酬福利,通过团队激情、广阔舞台或者领导的个人魅力等因素吸引人才的效果微乎其微。正是求职者安全感的缺乏,促使其在综合考量后,更加青睐发展稳定、波动不大的成熟型企业。

三、施工企业初创期人才招聘的路径选择

S公司在突破初创期人才短缺的瓶颈上,拥有一定的实践经验。现就前期出现的问题,因应有关的对策和措施,有的放矢地做好初创型企业人才招聘工作。

(一)以企业战略为立足点,恪守人才数量质量规划。S公司的岗位设置突出“集约化”要求,通过厘清总部与项目部的角色定位,切实做到部门上下贯通、人员定编定岗,共同建造“总部强管控、项目重执行”“一人多岗、一岗多能”的体系,在保证项目正常运营的情况下,尽量减少岗位职数,提高人力资源投资回报率。同时,为盘活人才存量,S公司坚持项目班子储备在总部、其他成员储备在项目部的原则,即总部常年储备2套项目班子,熟悉企业制度和参与项目招投标等工作,促使项目班子成员与工程项目无缝对接;每个项目部根据施工进度相应储备2

名一线员工,为新开项目培养基层力量。

(二)以明晰关键岗位为落脚点,持续有效甄选优质人才。S公司基于岗位特点与岗位等级对能力素质的要求,选取若干关键岗位,建立能力素质库,分批次重点建立项目经理、商务经理、生产经理、总工程师的素质模型,并逐步推广至其他岗位根据关键岗位人才。主要通过内部所有员工,包括管理层,定期以测试评估等方式,确定核心人才的定义及所需要的能力,有计划筛选出企业核心人才和可培养人才,并根据公司战略规划,编制合适的人才成长方案,为新一年人力资源规划、团队优化、政策诊断和管理做准备。

(三)以开拓多样化的招聘渠道为发力点,全力聚焦候选人的快速搜寻。根据初创型公司现状而统筹需求,S公司以挖猎方式为主引进中高端人才,通过网络招聘、社会招聘、内部推荐等多渠道纳入中基层员工。首先,在充分利用前程无忧、智联招聘、猎聘网、建筑英才网等传统招聘网站上,还及时挖掘BOSS直聘、行业协会QQ群等及其他新媒体兴起的有效招聘途径,提高招聘网站运用效率,获取一批批优秀人才。其次,注重优先从内部员选用或“拔高”使用人才,并根据岗位素描和用人标准进行初选、面试,择录以创业公司气质匹配的人才,从源头降低人才甄用风险。第三,对招聘工作本身进行考核,人力资源部实行“订单式”招聘,以“计件工资”形式鼓励招聘人员多劳多得。第四,鼓励内部举荐人才,及时满足公司在快速发展和日益增长中对用人需求,并对推荐人给予推荐奖励,激发员工引荐人才的积极性。

(四)以人才盘点体系建构为出发点,下好和盘活企业人才的一盘棋。S公司坚持建立和完善人才盘点制度,通过定期的人才摸底排查工作,及时对“对的人”启动内部晋升,对“不对的人”安排合理调整。一是持续对员工“贴上标签”,对基层员工评价加入“精、气、神”等要素,对团队负责人的着重“头狼气质”匹配度考核,以便企业“选好人”“用好人”。二是构建内部市场化人才流动机制,以竞聘择优上岗为抓手,使真正适合岗位的人才脱颖而出,促进人才在各专业领域、各项目之间的有机流动。三是制定符合后备人才特点的发展计划,由直接上级作为其指导人进行一对一辅导,并采取岗位培训、岗位轮换、挂职锻炼、自主学习等培养方式,着重提升员工管理技能,坚定人才留在企业发展信心。

(五)以赛马机制为关注点,持续完善组织绩效管理体系。日常中,S公司在落实绩效管理制度的基础上,强化以绩效反馈、绩效改进作为重点,直接上级根据员工考核周期内(含试用期)的工作表现,帮助其分析优劣势,制定改进计划并提供各项支持辅导,并把组织绩效指标从上到下层层分解、传递,在全体员工中开展以实际工作任务为“赶学赶超”的“赛马”活动,坚持以业绩指标、成长性指标的考核结果为导向,及时发现“千里马”,使赛马机制成为选拔人才、输送人才的有效载体,保证战略目标的执行与达成,让广大员工干劲评价上有依据,收入上有差距,较好地提升其对企业的黏度。

(六)以企业文化建设为着力点,倾情打造员工信赖的雇主品牌。一方面,S公司通过每周组织体育运动、每季度组织员工生日会、业务条线“技能大赛”等形式,加速团队成员对于企业文化的认同,有意识地把企业核心价值观进行全方位覆盖延伸与反复宣贯,使企业“文化浸润”与员工“文化入模”相得益彰,为未来公司推动企业文化的“可量化”“可评价”“可考核”做好铺垫,有力地加强团队的凝聚力、激发了团队的正能量。另一方面,通过编制完成《员工手册》《企业文化纲领》,让新员工能够第一时间了解企业文化、认知行为准则等,耳濡目染企业诚信立本、铸造精品、结果导向、风清气正等浓厚底蕴,进一步引导员工与企业同心同行的“集体无意识”,降低人才流失率。

参考文献

[1]倪艳,胡燕.初创互联网企业人力资源管理存在的问题与对策[J].经营与管理,2019,(8):57-59.

[2]张乃川,李永金.人才招聘失败的原因分析及措施[J].赤子,2015,(12):239-239.

[3]刘成非.初创型企业劳动关系管理体系建立的法律思考[J].人力资源管理,2018,(8):200.

[4]鲍慧峰,陈艳滨.浅析提升企业人才招聘有效性的有效途径[J].人力资源管理,2017,(10):48-49.

作者简介:

罗成帅(1984-),男,广东高州人,汉族,研究生,主要从事企业人力资源管理、党建管理等方面工作。