

工作分析在人力资源开发与管理中的作用探析

朱长娟

山东省滨州市博兴县吕艺镇人民政府

[摘要] 千秋基业，人才为本。习近平总书记指出：“要树立强烈的人才意识，做好团结、引领、服务工作，真诚关心人才、爱护人才、成就人才，激励广大人才为实现‘两个一百年’奋斗目标、实现中华民族伟大复兴的中国梦贡献聪明才智。”人力资源开发既是实现“两个一百年”奋斗目标、完善中国特色现代企业制度的关键环节，也是个人提升自身价值的重要途径。对于当代中国的企业，人力资源开发更是主导着企业核心竞争力的形成，决定着企业的市场生存能力和未来发展前景。

[关键词] 工作分析；人力资源开发与管理；作用

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.09.564

引言

企业管理中人力资源具有的重要性越来越明显，对企业是否具有较高竞争能力起到了关键作用。对于人力资源而言，是在促进企业发展和社会发展过程中，由劳动者创造出、对价值进行描述的一个概念，是体现劳动者体力劳动和脑力劳动总和的具体工具。为了在企业生产和经营过程中，最大限度获得并开发相关体力、技术、技能等资源，通过人力资源对各项具有较高系统化和科学化的管理手段进行灵活运用，有目标地对各项管理手段进行组织与指导，确保企业制定的既定发展目标得到有效实现。当企业在人力资源管理层面占据了明显优势时，不仅能够为企业在激烈的市场竞争中生存与发展提供大力支持，还能使企业不断吸纳和培养具有较高专业能力和职业素养的优秀人才，强化企业自身竞争能力，在企业实现可持续发展目标的道路上奉献源源不断的力量。

一、人力资源开发释义

人力资源开发(Human Resource Development, HRD)的思想最早可追溯到18世纪古典经济学家弗朗斯瓦·魁奈，但这一术语最先出现于20世纪60年代。美国乔治·华盛顿大学教授里奥纳德·那德勒于1967年从组织活动和个人学习两个角度，给予“人力资源开发”明确的定义：“在一段特定的时间内，由雇主提供的有组织的学习体验，其目的是增加雇员提高自己在职位上的绩效和发展个人的可能性”。

人力资源开发，即社会组织或企业对人力资源的发掘、培养、提高和使用，从而有效地实现组织和个人发展目标的管理过程。企业对人力资源的开发分为三个层次：培养性开发、使用性开发和制度性开发。培养性开发是指企业给员工创造条件，通过在职学习、院校培养、网络学习以及短期培训等方式开发员工能力的过程。使用性开发是指企业对现有人力资源进行整合、协调，将有能力的员工安排到合适的岗位，激发员工的积极性和创造性，实现企业绩效和个人价值的双重提升。制度性开发是指企业以绩效目标为导向，制定和实施各项管理制度，并在不同程度上影响人力资源开发的效果。人力资源开发

对企业和员工具有双重作用。全球最大的职业社交网站——领英的创始人之一和执行总裁里德·霍夫曼将雇佣关系视为一个联盟。雇主与员工在平等自愿基础上建立“联盟”，这一关系的基础是“他们为对方增加价值的的能力”。因此，人力资源开发的最终意义就在于企业与员工的相互成就。

二、企业人才资源开发存在的问题

(一) 人才资源开发模式单一

在飞速发展的新时代，企业面临激烈的竞争，企业的传统管理体系与体制制约了人才资源的发展，对于人才资源开发模式单一，缺乏公正、公平、公开的人才选拔机制，严重影响人才的积极性，人才缺乏有效的晋升通道，难以发挥人才的所长，人才资源开发的激励性不足，造成大量优秀的人才外流，留下的人才效能激发不足等。

(二) 企业对人力资源培训工作未予以重视

员工作为企业发展的基础，尤其是优秀的员工是企业重要的资源，所以培训员工实际上就是企业对自身的投资。不过，国内大部分企业没有重视对员工进行专业技能培训，更别提生活或者精神上的培育。企业领导直接将员工看成“打工仔”，长此以往会让员工缺少归属感，无法让企业快速发展。与此同时，在企业人力资源培训过程中，部分企业未能严格地制定各个环节，造成培训工作难以得到有效实施，参训人员在培训之后，未能够有效地掌握培训内容，造成企业员工工作难以得到有效落实，这也极大程度上影响了企业日常的生产和经营工作，同时也对企业的长期稳定发展产生极大的制约作用。此外，对于大多数企业而言，企业管理者的主要目的就是创造价值 and 利益，企业管理者将更高关注度集中在业务领域的生产与经营等环节，通过不断提高生产，扩大经营规模，实现经济效益增长。这部分企业管理者过于重视短期经济利益目标的实现，没有从根本上认识到人力资源培训工作的重要性，也没有为人力资源培训工作做好规划和统筹安排，从而导致资金、资源、人力、物力等均投入不足，严重影响人力资源培训工作的质量。

（三）人才资源的效能没有充分发挥

企业的体制造成其人员配置与管理不合理，人员结构不合理，工作安排不均衡现象长期存在，造成人才资源没有充分发挥。辛勤工作的职工得到的物质激励较少，一些懈怠工作的照样拿工资，增强了职工的挫败感；一些专业技术人员忙于一些日常事务，无法抽出时间学习，难以提升自身职业素质和岗位能力。

（四）人才资源开发体制缺乏统一规划

虽然企业重视人才开发，但是企业人才开发体制不健全，缺乏统一的规划，缺乏战略性、规范性的人才资源开发体系，针对不同的人才资源没有建立有效的人才开发机制，对于人才资源开发缺乏针对性的措施，难以系统地提升企业人力资源的职业素质。企业进行人力资源开发的思想囿于传统，往往是等待上级主管机关来通知进行人力资源开发，并没有根据企业的实际发展需要和发展的战略目标进行人才资源开发的规划，缺乏对人力资源的职业生涯管理，难以形成有效的人才资源开发的体制，造成企业人力资源开发不足，企业的人才效能未能充分发挥。

三、企业人力资源开发与管理优化策略

（一）制定科学规划，提高人力资源管理措施的使用效率

企业开展人力资源管理工作的主要任务，就是采取各种有效措施招聘和吸引到大量优秀人才，因此，想要使人力资源管理工作具有的作用充分发挥到人才招揽工作中，必须对其进行科学的规划，使人力资源管理各项措施的时候效率得到明显提升。现代企业在开展各项管理工作的过程中，想要强化人力资源相关措施的使用效率，应该从以下几个层面入手：第一，加强对人力资源管理机制的建立健全。在市场环境不断变化发展的背景下，企业制定的用人制度必须结合市场竞争环境的变化情况进行重新制定和及时修改，在创新过程中不断完善，从根源解决由于人力资源落后而导致企业发展受限的情况发生。第二，加强对人力资源的科学规划与配置。作为组成企业资本投入的重要元素之一，人力资源投入管理是否具有较高效率，对企业各项资源配置是否具有较高合理性和有效性起到了决定性影响。因此，需要立足于整体规划和发展，合理调配有限的人力资源，在尽可能减少投资的同时，实现产出最大化目标。

（二）结合实际需求，加强对企业员工培训体系的优化完善

通过开展切实可行的员工培训工作，不仅能够使企业人力资源结构得到有效优化，而且还能使企业拥有大量高素质专业

人才。企业在完善员工培训体系的过程中，可以从以下几个层面入手：第一，企业要结合市场实际发展需求以及自身具体情况，制定一套具有较高严谨性和科学性的培训计划，将远程教育、模拟法、工作轮换制、参与式讨论会、学徒制、授课法等多元化培训方式结合其中。第二，针对刚入职员工、经验丰富的工作人员、管理者等不同职位的工作人员，开展对应职前教育、专业技能培训、情商管理培训，确保工作人员通过培训，能够高度认同企业管理理念和企业文化的同时，掌握大量专业技能，使工作人员的专业能力和职业素养得到进一步提升。通过这样的方式，能够使工作人员具备快速适应市场环境变化的能力和充分适应工作岗位需求的能力。

（三）运用信息化管理模式下的人力资源管理手段

首先，合理应用“云服务”。大数据时代背景下，为满足企业人力资源管理的多样化需求，市场上出现了各种各样的人力资源服务平台。如此，企业在进行人力资源管理时，在没有特殊要求的情况下，省去了购买设备和物资的过程，只需根据具体的需求采购“云服务”。大数据具有的优势为企业提供了诸多便利条件，企业可以利用“云计算”获取人力资源的有效价值，解决人力资源管理水平不高的问题，这样既实现了人力资源管理模式的创新，又能提升人力资源管理水平，保证管理效果。其次，开展员工线上线下一体化培训。企业人力资源管理中，员工培训尤为重要，只有通过培训，才能使员工了解企业文化、知晓岗位要求等内容。传统的员工培训多以线下为主，具有一定的局限性，而在大数据时代可以实现线上线下培训同步进行，从而摆脱时间与空间上的束缚，提升培训效果。

（四）拓宽人才管理渠道

互联网技术的广泛应用，使得经济、政治、社会一体化成为可能，因而要求企业人力资源部门管理人员要加强对互联网技术及现代科学技术的运用与推广，积极拓宽人才管理途径。一方面，企业管理人员可以利用网络平台或媒体平台向社会进行公开的岗位招聘，各大高校学生能够通过网络平台实时查看相关招聘信息，并通过网络平台进行简历投递，事业单位人力资源管理人员结合单位发展状况，对网络招聘信息进行筛选与核实，极大拓宽了企业人才招聘的途径，使人才质量得到保证；另一方面，企业管理人员充分利用现代化科学技术手段，实现对全体人员工作内容、工作效果的高效管理，既能对员工日常不良工作行为形成一定程度的约束，又能对员工自身专业技能及实践能力的提升起到重要的促进作用。

（五）建立科学合理有效的岗位调整体制

当前社会,企业员工越来越关注个人的职业成长。企业要为员工建立职业发展体系,制定合理的职位体系和技术序列,让员工清晰地看到自己未来的职业发展路径,获取明确的职业发展目标。企业要秉承“识才爱才敬才用才”的人力资源开发理念,鼓励员工在既有岗位上充分发掘个人潜能,实现个人价值与企业发展潜力的双重提升。完善绩效考核体系,提高绩效考核的信度和效度,严格以绩效考核结果为依据调整员工岗位,在企业内部建立一种公开、公正、公平的岗位调整机制。岗位晋升可被视为人力资源开发的阶段性成果,对于企业而言是将有能力的人放在适合的岗位为企业创造更多价值,对被提升者而言是个人能力获得认可、个人价值获得提升,对其他员工而言是一种外部性激励,有助于在企业内部形成一种良性竞争机制。但是,岗位晋升不能“一升了之”,要有任职试用期,试用期考核合格才能继续聘任。

岗位轮换是激发个人潜能、为企业寻找高素质综合性人才的重要途径。企业实施岗位轮换,可以有效避免员工长时间在某一岗位工作引起的工作倦怠现象,有助于提升员工工作的积极性和创造性。岗位轮换要实行任期制,在任期内完成一定工作任务或做出一定业绩之后方能进入下一岗位。中海海之子、万科新动力、龙湖仕官生等管理培训生项目属于岗位轮换的典型案列,但是这种轮岗要充分考虑各类岗位的专业性问题,成本、工程、财务类岗位不宜轮换,项目拓展、前期开发、策划、销售等岗位具备轮岗的可行性。但是岗位轮换的总体时间不能太长,3年~5年之后管理培训生就要固定在一个业务条线内发展。

(六) 遵循“人力资源是第一资源”理念

制度性开发涉及面广泛,企业战略、发展规划、规章制度、企业文化等方面都在不同程度上影响着人力资源开发。在制度性开发过程中,要一以贯之地坚持“人力资源是第一资源”的理念,在制定和实施企业内部各项制度时,充分考虑对企业人才挖掘、培养、提升和留用的促进作用,规避打击员工积极性、主动性的条款或措施。在与员工息息相关的薪酬与绩效管理方面,房企要根据国家政策、经济环境、人才市场状况、同行业其他企业薪酬状况等因素,再结合自身情况制定与市场接轨的薪酬体系,使企业薪酬水平足以吸纳人才、留住人才、开发人才。构建以平衡计分卡为框架、以关键绩效指标为主体的绩效考核指标体系,提升房企绩效管理的合理性与有效性;树立“以人为本”的绩效管理理念,在绩效计划制定时充分与员工沟通,在绩效实施过程中给予悉心指导,在绩效反

馈时既要给予改进建议,又要听取员工的困难与诉求,绩效结果应用既注重当期的奖金分配、职位变动,还要从教育培训、职业生涯规划方面长远筹划。在企业文化建设方面,企业要让员工全面了解企业愿景、发展战略,认同企业价值观,提高员工归属感。基于公司历程与发展战略的需要,营造良好的企业文化,凝聚人心,汇聚资源,谋求个人与企业的共同发展。赋予企业文化建设多种多样的形式,既有专业技能的提升,又有文体活动的陶冶,在人力资源开发方面实现精神动力、职业技能、创造力的三重开发。加强品牌建设,充分发挥内外部宣传媒介、网络新媒体的作用,宣传企业项目,弘扬企业精神和文化理念,增强员工的自信心与荣誉感,维护企业组织稳定性。

(七) 搭建具有企业特色的培训文化

企业人力资源培训工作的有效性,主要表现在员工学习培训课程之后,能否真正地学以致用,提升个人价值。因此,为了将培训效果体现在具体岗位工作中,企业管理者就要督促员工不断扎实自身的学习基础,持续完善自我。企业人力资源培训工作应结合企业实际发展需求以及运营管理情况\$员工实际情况,构建相适宜的培训文化,促使员工在良好的氛围与环境中系统地接受培训,不断扎实自身的职业素质,从而将自身打造成为企业急需的优秀人才。此外,建立完善\$全面的培训制度。为了进一步保障培训执行效果,需要将培训工作与能够对员工起到约束与促进作用的薪酬\$绩效考核统筹联系,让员工在相关制度的引导下增强参与积极性,并提高培训的有效性,继而实现人力资源培训工作的进一步优化。

结束语

总之,企业应依据自身实际发展现状与规划需求,树立科学的培训理念,充分认识人才开发,人力资源价值提升的战略意义,顺应宏观经济发展趋势,结合行业市场动态,持续创新\$变革培训思维与策略。基于完善的培训体系,全面调动起员工的积极性,提升综合素质与业务能力,促使国有企业在激烈的市场竞争中勇立潮头,为国家\$社会\$大众创造丰富效益。

参考文献

- [1]杨翠珊.人力资源管理在事业单位中创新发展的路径研究[J].今日财富,2021(12):193-194.
- [2]袁雪雅.互联网背景下企业人力资源管理模式创新路径分析[J].内蒙古煤炭经济,2020(19):90-91.
- [3]陈娇.企业人力资源的创新思路与管理发展路径[J].人力资源,2021(14):4-5.