

Human Resource Management Based on International Engineering Projects

Zhihong Tao Laishun Zhao

China Petroleum Engineering & Construction Corp, Beijing, 100120, China

Abstract

China itself is a large infrastructure country. In the environment of the prosperity and development of China's infrastructure, actively seeking the international market is also the fundamental guarantee to further expand China's strength. Therefore, this paper takes the international engineering project as the starting point, combined with the complexity and characteristic essence of the international engineering project, to explore the relevant contents of human resource management. The human resource management of international projects has its own value moral hazard, planning and recruitment risk and personnel management and control risk, which will have a certain impact on the project. Therefore, it is necessary to timely create clear human resource management objectives, implement personnel training and cultural environment construction, clarify the system and strengthen management quality, it can promote the development of international engineering team.

Keywords

international engineering; human resources; optimization and innovation

基于国际工程项目的人力资源管理

陶志宏 赵来顺

中国石油工程建设有限公司, 中国·北京 100120

摘要

中国本身是基建大国, 在中国基础设施繁荣发展的环境中, 积极地寻求国际市场也是进一步拓展中国实力的根本保障, 因此论文以国际工程项目作为切入点, 结合国际工程项目自身的复杂性以及特性本质, 探寻人力资源管理的相关内容。国际项目的人力资源管理本身有着价值道德风险、规划招聘风险以及人员管控风险, 会对工程造成一定影响, 因此及时打造明确的人力资源管理目标, 落实好人员培训以及文化环境建设, 明确制度体系, 强化管理质量, 对于国际工程的人员团队发展有一定的促进作用。

关键词

国际工程; 人力资源; 优化创新

1 引言

中国工程施工已经逐步预约国际化接轨, 为了进一步营造中国形象, 全面提升国际工程施工质量, 已经成为了多方关注的重点, 但是在国际工程开展的过程中, 必然涉及到了国外的人员队伍, 那么落实好人力资源管理, 进一步强化人员建设的力度, 对于提升国际工程的影响力有一定的促进作用。因此论文以文献研究法以及理论分析法作为主要方式, 结合国际工程人力资源管控的相关策略展开探讨, 这不仅是文章论述的主要内容, 也是进一步提升国际工程发展有效性的关键研究课题。

2 基础理论概述

2.1 人力资源管理具体概念

从学术角度上来讲, 人力资源管理是建立在目标一致

性以及组织整体性的基础上, 打造的人员管理方案以及管理模式, 它致力于提升人员团队的凝聚力和向心力, 在某一时段或者某一环境下, 通过对人员个体的引导和建设, 强化整体团队的综合实力, 来达成某一目标。另外人力资源管理也是进一步发挥人员自身价值的重要途径, 挖掘人员潜能, 并且打造适用于某一环境的人员使用体系以及配合机制, 可以进一步强化人员的综合质量。

但是, 从国际工程的特点角度上来讲, 国际工程具有较强的独特性、一次性、目标确定性、活动整体性、组织临时性及开放性、渐进性特点。这些特点也就导致了在国际工程人力资源管理的过程中, 要结合实际情况打造具有针对性的管理方案, 但是在管理过程中也会存在较多的困难, 如语言障碍以及文化差异, 不同员工来自于不同的生活环境, 长期接触的体系也有一定的差异化, 这些导致人员配合存在一定的难题, 而自身的观念体系也将直接影响整体人员团队文化核心的塑造。

【作者简介】陶志宏(1974-), 男, 中国黑龙江齐齐哈尔人, 硕士, 经济师, 从事人力资源管理、法律研究。

2.2 国际项目人力资源组织类型分析

首先从国际项目的人力资源组织结构角度来讲,受到了地域以及成本等多种因素的影响,当前大部分的国际工程人力资源组织体系往往为项目部和企业总部分离的方式,企业总部主要负责进行决策的制定,确保人员组织架构较为稳定,结合企业自身的矩阵来进行未来发展战略思想的规划;而项目部主要负责落实一线项目的管理以及执行^[1]。目前中国大部分施工企业都是建立在成本控制以及沟通交流的基础上,来打造人力资源管理体系的,项目的核心人员往往是中方人员普通的技术服务人员以及管理人员,逐渐趋于当地化。

这也就导致了项目部为国外人才,而企业总部大多数为国内人才,这也是导致人力资源管理存在难点的因素之一。

3 国际工程人力资源管理的风险识别分析

在国际工程项目开展的过程中,人力资源管理工作可能会存在较多的矛盾问题,这些问题往往会出现在理念、技术以及制度方面,会导致工程存在部分不确定性以及可能发生的损失。综合风险的特点来讲,呈现着明显的复杂性以及多样性,从具体类型角度来看当前国际工程人力资源管理风险,可以从以下几个类别角度进行针对性分析。

3.1 价值道德风险

不同民族的人们秉承的价值观有一定的差异性,而个体之间的价值,道德标准也有所不同。但是国际工程本身有一定的整体性,需要人员个体为同一个目标而服务在这个过程中部分人员个体所秉承的价值观往往和企业的统一价值观念有一定的差异性,这也就导致其行为出现不可控性,随之便会发生道德风险,例如牺牲集体利益维护自身利益。

3.2 招聘管理风险

项目部结合具体的施工需求进行人力资源规划、配置、选择以及使用的过程中,可能会存在较多的不确定因素以及人为失误等情况,这会对项目造成直接损失。例如,项目开展国家对于劳务人员的准入限制影响了人力资源的规划师配置。

3.3 人员培训教育风险

人员培训是当前提升项目工程人员组织架构综合水平的重要工作,但是人员培训往往会花费较大的成本,这些投入的成本需要在后期施工过程中进行回收,但是经济效益以及未来发展状态往往是不确定的,是否能够进行投入的回收也存在着一定的风险。

3.4 薪酬绩效风险

在人力资源管理的过程中,薪酬体系以及绩效制度是最常规的管理方案,但是由于国际项目本身有一定的复杂性,绩效考核体系的目标不明确,考核方法以及标准的设置存在不科学现象,或者考核结果和薪酬奖励之间的交互性不足,这都会对人员团队造成一定的影响,从而降低凝聚力^[2]。

3.5 流动性的意外风险

国际工程的大部分员工是要长期进行内外流动,在这

个过程中可能会受到不可抗力因素,导致出现意外风险。例如项目部的员工升降职、平调,人员主动辞职或者项目裁员,这些都会带走原本固化在员工身上的资本,从而导致整体项目的成本流失。

以上这些风险的形成和国际工程自身的特点有一定的关系,同时与当前竞争激烈的国际环境也有紧密的联系。工程体系的发展,本身依赖于社会的各项资源,而资源的稳定将直接决定工程本身的稳定性。人力资源是社会资源中的重要组成部分,当前优秀人才往往寻求更为稳定的市场项目,但是国际工程的开展环境较为复杂,人员的选择性较多,这也就导致了不同工程的人力资源管理存在一定的难题,尤其是针对人员流动较大的项目,若未能建立科学有效的人力资源管理体系,极有可能造成工程项目的资金及财产损失。

4 国际工程人力资源管控的优化策略

综合上述论述,可知国际公众项目的人力资源管理与整体的国际发展环境有直接关联,这也就要求在落实人力资源管控方案创新的过程中,要立足于国际市场,同时也要深入分析国际工程的实际特点,这样才可以达成全方位的效果。

4.1 管理目标与文化融合,打造完善的管理机制

人力资源管理的核心目标是全面提升工程团队的向心力和凝聚力,但是不同国家的人员,在参与国际项目的过程中秉承着自身的价值观以及发展理念,还会形成个人化目标,这种个人化目标具有一定的分散性特点,可以影响整体目标的达成效果。

因此在常规的人力资源管控过程中,确保个人目标与核心目标相统一,确保建立在多元文化融合的基础上,构建完善的管理机制,这样不仅能够满足人员的个人目标,也可以避免工程整体目标受损。

首先,要了解各类人员参与项目的个人目标,建立在国际市场竞争力以及人才竞争的基础上,构建激励约束机制。及与各项目管理人以及各人员充分的授权和信任,在委以重任的同时,进一步提升岗位职责认知,这样可以为个人价值的发挥提供良好的空间,也可以进行基础行为的约束^[3]。想要达成这样的目的,首先可以通过薪酬激励体系的建设来实现引导,同时也可以构建劳动价值保障制度,利用物质激励和精神激励来增强人员的积极性,通过最基础的价值保障以及价值挖掘,为人员的发展提供良好的空间,从而达成用事业感情留人的目的。

其次,无论是管理体系还是制度建设,都要遵循国际项目文化多元化的原则,要考虑并且尊重项目所在国家的地域文化特征以及传统风俗,处理好各个国家员工之间的人际交往关系。尤其是在不同价值取向以及行为方式的基础上,打造统一的管理模式以及标准化行为方案,找到文化契合点,建立多元文化融合的氛围,这样能够营造良好的组织环境。

最后,针对目标较为单一的作业人员,可以建立在物质报酬以及约束机制的基础上进行优化,如增加补贴、改善原有的劳动条件、进一步延长雇佣关系等,通过这些个性化目标进行引导,能够有效提升作业层人员的综合能力以及参与积极性。而针对管理层人员来讲,要加强交流互动的质量,了解其综合目标,分别设定激励以及约束方式给予个人价值的充分发展空间,这样才可以实现各地与各岗位之间的交流管理,也可以让各层级的人员打造一个整体,促使项目高质量发展。

4.2 提升胜任力,强化人员开发培训质量

岗位胜任力是建立在工程开展需求的基础上,以不同岗位自身的发展模式以及工作职能作为参考目标,针对该岗位人员进行综合能力的评估以及分析,然后制定科学有效的人员培养方案。例如,当前大部分的国际工程项目的管理模式,往往为工程总承包、项目管理承包以及施工管理承包这几种模式为主,在不同的开展模式下,对于人员的综合能力都有一定的要求,因此结合具体的项目岗位管理体系,利用合约构建完善的岗位聘任职责,严格控制权利责之间的平衡关系,可以有效避免多国人员的劳动冲突。

在岗位管理以及岗位设计方面,利用分层次的方式打造人员岗位架构,实现全面组织以及科学引导;在项目开展过程中结合各个岗位的具体工作内容制定岗位职务说明书,打造持续性的岗位改进机制以及监督机制,确保能够满足实际的工程项目需求。

其次建立在岗位胜任力的基础上,进行人员价值挖掘以及人员培训。综合国际工程项目的员工来讲,岗位胜任力需要结合不同层次以及不同岗位的实际情况进行划分,例如,管理层的人员及岗位胜任力涵盖但不局限于外语沟通能力、商务管理能力、项目策划能力、统筹协调能力;而执行层以及施工层的人员,其岗位胜任力包括但不限于技术水平、道德素养、岗位创新能力、人际交往能力、事务协调能力^[4],依照这些标准,在人才招聘以及培训的过程中,以此为依据进行招聘方案以及培训内容的创新。同时也要结合项目自身的需求,针对人才需求的类型和层次开展培训工作。例如,所有的人才需要了解国际惯例,明确相关法律法规,熟悉国外的技术体系以及相关规范具备国际业务处理以及协调能力,具有较为强烈的国际市场认知以及综合能力。而培训的方法也可以通过企业内部培训以及外部交流培训,打造融合性的培训体系,能够为所有的人员提供一个开放性的学习空间,这样不仅可以提升员工的自身能力,也可以为国际工程的开展提供强有力的人才保障。

4.3 构建现代化的人力资源管理平台

通过具体的实践表明,在当前人力资源管理的过程中打造完善的管理技术,落实好平台建设,能够有效提升人员之间的沟通交流能力,尤其是在当前现代化的发展环境下,工程项目已经采用了大量的信息技术来营造高质量的管理体系,这些也可以作为人力资源管理的载体。

其一,建立健全人力资源信息管理系统,收集项目内外以及各个部门的实际人员信息,进一步强化信息管理以及信息分析的质量,这样可以通过大数据挖掘技术,结合人员的综合能力以及实际情况进行岗位分配以及部门调控^[5]。这些都可以为人力资源管理制度体系以及政策的制定提供有效指导,也可以及时定位人力资源管理过程中潜在的风险隐患,真正做到将风险扼杀在源头。

其二,要建立科学的绩效评估以及人才评定体系,利用信息技术打造人才定性定量评估方案,这样可以直接联动奖惩机制以及薪资待遇体系,能够从客观的角度进行评价,也可以避免额外的成本及人才损失。

4.4 强化人性关怀

以人为本是当前各领域发展的核心理念,同时也将作为国际工程人力资源管理的核心指导思想。大部分国际工程的员工长期在外施工,生活呈现着快节奏的特点,精神疲劳以及精神高度紧张是十分常见的心理问题,这些负担过重的压力会直接影响人员的工作积极性以及工作状态。因此,在工作之余可以开展人文性关怀活动,设置娱乐设施以及娱乐场地,打造必要的境外心理疏导方案,可以邀请专业人士为人员解决生活以及心理方面存在的问题。另外,也要构建专业的医疗保障体系以及安全应急预案。同时,项目的管理者应该在项目实施过程中始终贯彻团队思想,促进各成员之间的协同合作,要鼓励竞争和成绩,但更应遏制和避免排他的“英雄主义”思想和行为。

5 结语

综上所述,国际市场已经成为了体现中国基建能力的重要场所,因此在大量国际项目开展的过程中,结合国际的市场环境以及各国的文化体系,构建完善的人力资源管理方案,通过制度、规范、活动、情感、人性化等相关服务来营造人力资源管理环境,通过招聘、培训、引导和教育来进行行为以及思想认知的塑造。不仅可以打造新的人力资源管理方案,也可以全面提升中国国际工程的社会影响力以及国际竞争力,不断推广中国形象和中国建造精神。

参考文献

- [1] 吴依桐.国际工程项目人力资源管理几个问题的实践与思考[J].石油化工管理干部学院学报,2021,23(5):49-53.
- [2] 杨文懋,王站榜,许远斌.国际工程属地化经营管理的探讨[J].石油工程建设,2021,47(S1):1117-1120.
- [3] 马可为.国际工程项目人力资源管理风险及控制策略分析[J].商讯,2021(27):186-188.
- [4] 李兵兵.浅析国际工程项目员工属地化管理[J].居舍,2021(16):138-139.
- [5] 张建业.国际工程项目人力资源属地化管理研究——以中土尼日利亚巴达格瑞高速公路项目和拉各斯轻轨项目为例[J].建筑经济,2021,42(5):13-16.