

国有企业建立激励约束机制留住人才的解决方法

张恒 李静

(陕西榆林能源集团杨伙盘煤电有限公司人力资源部 陕西 神木 719316)

[摘要]随着经济不断发展,国有企业面临人才流失率高及引进人才难的处境,所以,如何建立激励约束机制来留住人才,已经成了目前亟待解决的问题,本文就从国有企业人才流失的特点入手,简要说明如何建立激励约束机制留住人才。

[关键词]国有企业;激励约束机制;留住人才

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.11.832

随着我国改革开放以来,国有企业为尽可能吸引人才,留住人才,在人力资源管理方面进行了不小的革新,并也取得了较大成效。然而随着时代的发展,社会的进步,目前还是存在部分国有企业对于吸引人才,留住人才的重视度不足,所采取的措施不合理。这些便是导致国有企业人才流失率高的主要原因。

一、国有企业人才流失的特点

当前经济全球化程度越来越高,大量跨国公司涌入中国,国有企业不但需要和本土企业竞争,还要和外国企业竞争,在此种背景下,国有企业采取相关措施来吸引人才,留住人才是十分必要的。虽然国有企业已经采取了大量措施来吸引社会中的人才,稳定内部的人才,但面临的却是外界人才难以引进,内部人才频频跳槽的现象。由此可见,目前国有企业已经陷入了留不住人才的困境。国有企业的人才流失严重已经成为制约国有企业发展的因素之一,从本质上来看,国有企业出现人才流失现象是我国从国有经济转型为市场经济的特殊产物,其有着四方面特点。一是流量方面,因为社会经济转型的原因,国有企业人才流失的情况量大而势猛,其中特别是一些热门专业、高学历高职称的专业人才流失极为严重。二是专业结构的角度来看,国有企业流失的人才大多数都为工程技术类人才,并且其中高学历,高职称的工程技术人才流失严重。三是从年龄的角度来看,流失最为严重的国有企业中三十岁以下的技术型人才。四是从人才流向的角度来看,国有企业的人才在跳槽后通常会选择民营企业、机关单位或者事业单位,而且大部分都是单向流动,此种现象便使得国有企业成了流入方的培养基地,这也使得国有企业无法保护自身的商业机密和关键技术,这也在一定程度上挫伤了国企对于人才培养方面的积极性^[1]。

二、国有企业人才流失的原因

上文中提到,造成国有企业人才大量流失的根本原因是我国经济的转轨,其中存在着必然性,不仅有政策导向的原因,也有国有企业内部管理制度方面的原因,并且和国有企业管理人员存在一定关系。其中最为主要的原因还是在国有企业的内部制度建设上。其表现在三点。一是管理人员对此方面的工作并不重视,并且自身人才意识淡薄。二是由于国有企业工作内容的特殊性,导致人才的使用率并不高,这便使得人才缺乏成就感。三是国有企业内部缺乏科学合理的激励机制,在此种情况下,国有企业中的很多人才觉得自身的才能或者潜能并没有发挥出来,抱着实现自我价值的目的,选择了更有挑战的民营企业或者其他类型的企业,而且国有企业中僵化的人际关系也是将人才往外推的因素之一^[2]。

三、如何建立激励约束机制留住人才

国有企业如果想建立科学合理的激励约束机制来留住人才,就必须明确该套激励约束机制需要具备什么样的标准,并且为什么要制定这些标准,对于员工们使用什么指标去进行评价。好的激励约束机制必须要满足四个标准,一是公正、公开。二是量化合理性。三是具备淘汰机制,以此来激发员工的工作积极性。四是要具备完善的业务系统配套。目前,国有企业在建立激励约束体系的初期可以借鉴国外企业的成功经验,再结合自身实际情况来创造出一套符合自身,具有一定特色的激励约束机制。那么此套激励约束机制应当包含四方面的内容^[3]。

(一)以薪酬留人,尽可能提高员工收入

无论在任何类型的企业中,如何对员工进行激励都是一项极为重要的问题,它不但是人力资源管理的核心问题,还是保障企业发展的重要工作。但在实际情况中,又很容易被企业管理人员所忽略。将企业中所有员工都处于一种科学、合理的激励机制中,是降低人才流失率的关键所在。当前时代是知识时代,人才和人才之间的贡献差异较大,所以每个人对于回报的期望值也存在较大差异。根据马斯洛需求理论可知,不同层次人才的需求也是各不相同的,从此角度来看,工作报酬已经脱离了简单的生理层面,而是一种精神层面的需求。而就我国目前国情来看,仍旧属于低收入国家,所以实质化的薪酬才会更受社会中的人才重视。

所以,国有企业在建设激励约束机制过程中,要以薪酬体系为主,在薪酬分配方面要尽可能保证公平,因为薪酬分配意味着国有企业的绩效分享是否公平,一旦出现不公平或者不透明的情况便会严重影响国有企业工作人员的士气。同时,薪酬的高低还直接决定着国有企业是否能在社会中吸引到高素质人才。从国有企业长期发展的角度来看,制定薪酬分配制度应当以人才所能创造的最大价值作为上限,以国企员工的最低生活标准为下限,只有薪酬分配标准在此限度内,才能实现不损害国有企业自身发展的同时,还能达到吸引人才的目的。人才为国有企业所创造的价值是管理人员制定薪酬分配制度的基础,从此角度来看,只有为国有企业创造价值的员工才能作为人才,其薪酬才能够增加,所以,在设计薪酬体系,建立薪酬分配制度时,应当以吸引社会中的人才和留住国有企业内部人才为原则,尽可能制定出符合人才薪酬需求的薪酬分配制度,以此来吸引社会中的人才,对于国有企业内部人才来说,只有薪酬分配制度完全公平、合理,才能最大限度留住人才。虽然提高人才的薪酬待遇是留住人才最为直接的办法,但就目前国有企业的经济效益和所处的外部环境来看,很明显,大幅度提高人才的薪酬待遇并不现实,而且增加人才的收入并不是吸引人才,留住人才

的唯一方法,仅仅以此种方式作为唯一手段也无法解决国有企业人才严重流失的问题。现代组织行为理论中明确提出,企业中人才去留的影响因素主要包括具有挑战性的工作、公平的薪酬、优越的工作环境、融洽的工作关系、人格和工作岗位之间的匹配程度以及其工作岗位的社会价值等方面。其中不得不承认的是,就以我国目前经济发展情况来看,薪酬福利待遇是最为主要的,对于人才来说,薪酬福利待遇水平在某种程度上是其价值的体现,但如果仅仅把高薪作为留住人才,吸引人才的唯一手段,也不会大幅度改善国有企业目前人才流失严重的现象。就以我国改革开放初期而言,在上个世纪八十年代,生活物质水平较低,所以人才工作的首要动机就是薪酬待遇,然而随着我国经济的发展,当前各种类型的人才们所追求的并不仅仅是物质,其中也包含着社会地位、发展机会以及自我价值这种内在成就感或者说是满足感,所以,从该角度来看,国有企业单单仅凭高薪也不一定可以留住人才,而且高层次人才反而更为在乎自身的社会地位、发展机会以及自我价值的实现^[4]。

(二)以机制留人,建立完整的激励机制

相关研究表明,在缺乏激励的工作环境中,员工仅能发挥出自身潜力的三成左右,而在良好激励条件下,员工则是可以发挥出自身潜力的八成以上,其中的五成就是激励体系作用所导致的。所以,国有企业如果想要留住人才,首先就应当先转变自身的人力资源管理观念,树立一种人才就应当收入高的观念,逐步建立行之有效的选拔、考核、激励机制,在各个工作岗位中实现能上能下,待遇能高能低,以此种方式来对人才的成长环境进行优化,从而达到增强队伍活力的目的。国有企业可以在内部建立竞聘以及试用制度,在竞聘过程中始终坚持公平、公开的竞争原则,可以通过笔试和演讲来选拔优秀人才,再结合其工作业绩和综合能力来选出符合国有企业发展战略的人才,从而使得国有企业内部中优秀人才脱颖而出,最大限度挖掘员工的潜力。并且还可以完善干部方面的退出机制,对于提拔后的新员工制定至少六个月的岗位试用期,在此期间,如果员工并没有通过考核,应当免去相应职务,对于岗位在任者来说,多次考核不合格或者其工作能力无法胜任该岗位的可以根据实际情况予以调整,这便激发了干部职工的工作积极性。

国有企业还应当建立以业绩和工作能力为导向的绩效考核机制,将国有企业中的所有岗位进行合理分类,建立一套以业绩为重点,以道德、能力、专业水平为要素的绩效考核体系,并且以实践为准则,以素质论高低,以公平公正的方式对国有企业内部员工进行评价。如果国有企业在此方面经验不足,可以在社会中探索各个企业对于人才的评价指标和评价方法,再结合自身实际情况,制定一套科学合理的绩效考核办法。除此之外,还应当对国有企业中员工所持有的职称证书进行统一管理,这样一来不但可以保证证书的真实性,还能增强其利用率。

(三)以发展机会留人,为人才创造脱颖而出的条件

在激励约束机制中,国有企业还应当给员工建立一套完整的晋升途径,尽可能拓宽员工的发展空间。管理人员可以根据不同岗位的工作性质以及工作内容,建立起以专业技术、管理能力为标准的多元化晋升途径或者多元化增资序

列,使得每个员工都可以按照自身的发展意愿和工作兴趣对其进行选择。在此种模式之下,即使员工身处基层也可以符合其需求的薪酬待遇,而且在此种模式之下,管理人才、专业技术类人才都可以拥有极为广阔的发展空间。为提高员工们的个人能力,可以实行轮岗交流,管理人员可以将轮岗政策拓宽到企业中的中层,有目的性调整出一系列岗位来供给国有企业内部优秀人才进行轮岗锻炼,从而达到丰富其工作经验,激发其工作积极性的目的。而且,国有企业通常规模较大,其岗位种类较多,对于那些涉及方面较为广泛的岗位、比如说财务、业务、行政方面的岗位,可以实行交叉任职,这样一来不但可以使国有企业内部人才开阔自身的眼界,还可以提高其驾驭全局的能力,而且此种方式还可以防止这些重要岗位发生不良现象的概率。

(四)以感情留人,提高人才对企业文化的满意度

员工工作的积极性和其忠诚度才是其最为宝贵的资产,国有企业要尽可能将人才留住,提高其薪资待遇和发展机会只是其中一个方面,国有企业应当加强自身的企业文化建设,以经营理念、企业文化、规章制度等多种渠道在国有企业中创造出一种互帮互助,富有人情味的工作环境。在具体措施中,国有企业的管理人员可以在企业中树立典型榜样,对于在国有企业中各个领域有突出贡献的人才,国有企业应当加强其挖掘和培养力度,将其作为榜样树立,管理人员可以以评选“先进个人”,“岗位能手”等方式作为手段,发挥其榜样作用,在国有企业中营造一种赶先进、争先进的工作氛围,从而达到推动国有企业发展,留住人才的目的。另一方面,国有企业还可以建立领导和职工的沟通渠道,以座谈会、交流论坛或者满意度调查等形式来开展领导和员工之间的沟通活动,领导可以通过此种形式来倾听员工们的意见,并且还可以利用此种活动,让员工们了解企业的发展目标,并且在自身的角度提出相应意见,使其参与到企业的战略制订中来,这便大幅度增强了员工的职业成就感。最后,也要积极地为人才提供一个展现自我的机会,以此种方式满足人才们的精神需求和尊重需求,使其感受到自身的每一分钟投入都是有价值的。只有这样,才能做到最大限度降低国有企业的人才流失率。

四、结论

综上所述,针对目前国有企业人才流失率过高的现象,管理人员可以以薪酬体系为主,建立一套完整的激励约束体系,从而做到以薪酬留人,以发展机会留人,以感情留人,以机制留人,只有这样才能全方位降低国有企业的人才流失率,从而达到促进其发展的目的。

参考文献

- [1]刘增学.促进我国证券公司发展的制度完善与创新[J].河南金融管理干部学院学报,2004(06).
- [2]兰玉杰,陈晓剑.人力资本与企业所有权安排的合约选择[J].数量经济技术经济研究,2003(11).

作者简介:

张恒(1994—),男,陕西榆林神木人,本科,助理政工师,研究方向:企业建立与完善激励和约束机制的思考;

李静(1985—),女,陕西榆林神木人,本科,高级经济师,研究方向:企业建立与完善激励和约束机制的思考。