

# 基于提高有限人力资源利用效率的 大龄员工激励机制研究

段永军

山东潍坊烟草有限公司昌乐分公司

**摘要：**随着我国社会整体人口老龄化趋势加剧，就业人员的平均年龄也逐渐上升，尤其是一些国有企业，如烟草公司，大龄员工占比不断增加，给企业人力资源管理带来新的挑战。大龄员工在企业中能够发挥积极作用，但也不可否认存在一些劣势，因此优化大龄员工激励机制、科学规划大龄员工职业发展能使有限人力资源发挥最大效用，对企业长远发展大有裨益。基于此，本文以烟草公司为例，在分析大龄员工特点和激励机制现状的基础上，探讨大龄员工的激励机制改进策略，不断提升烟草公司有限人力资源利用效率。

**关键词：**大龄员工；激励机制；有限人力资源利用效率

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2023.06.228

在国家人口老龄化大趋势下，大龄员工在企业中的比例越来越大，具体到烟草行业，其员工流动较少且受到一些政策限制，因此大龄员工占比更高。在烟草企业中，大龄员工通常是企业的中流砥柱，他们经验丰富、业务能力强，但同时也存在一些劣势，如身体机能下降、思想固化、工作倦怠等，反而降低企业人力资源利用效率，影响企业创新发展，只有对大龄员工实施有效激励，才能提升他们的工作积极性和执行力，使企业重新焕发生机。基于此，优化大龄员工激励机制来提升有效人力资源利用效率对烟草企业来说具有重要意义。

## 一、大龄员工的特点分析

大龄员工是烟草企业人力资源重要的组成部分，科学激励大龄员工，提升他们的工作积极性和效率对企业发展大有帮助。全面分析大龄员工的特点是改进优化大龄员工激励机制必要前提，只有深入了解大龄员工的优势和劣势，才能制定出更加科学的激励机制，提高有限人力资源利用效率。

### （一）大龄员工的优势特点

大龄员工通常已经在企业工作二三十年，在很多方面具有年轻员工不具备的优势，首先，他们工作经验丰富，业务方面的知识和技能都非常扎实。在长期的工作中，大龄员工经历过各种工作难题，在不断学习和处理的过程中积累了丰富的经验，同时掌握了专业的知识和工作技能，这些综合能力使他们足以应对工作中的绝大部分问题，在工作中游刃有余，很好的完成工作任务。其次，大龄员工通常经历过艰苦时代，具有吃苦耐劳的精神，在工作中乐于奉献，不计较得失，作风优良，能够很好的遵守企业的规定，支持企业的发展策略。再次，大龄员工在企业工作年限长，对企业产生深厚感

情，通常对企业有很高的忠诚度，稳定性强，轻易不会出现离职现象。

### （二）大龄员工的劣势特点

大龄员工虽然在工作经验、能力、稳定性等方面具备优势，但是也存在一些不可忽视的劣势，影响员工个人和企业的发展。首先，大龄员工的身体机能相比年轻员工明显下降，随着年龄增大，很多大龄员工的身体或精神出现问题，体力衰退、精力不济，难以承担繁重的工作，在学习新的知识和技能方面也需要花费更多时间，学习和工作效率下降。其次，大龄员工压力较大，在这一年龄段，他们担负着来自家庭和工作的双重压力，家庭中需要赡养、照顾老人，抚养孩子，经济和身体压力较大，工作中通常需要承担较多工作，需要付出大量精力来应对，因此他们通常身心疲惫、压力巨大。再次，大龄员工存在思想固化的情况。很多大龄员工的钻研和创新意识减弱，面对新的知识和技能，他们不愿意学习和接受，固执的坚持自己的认知和工作方法，不愿意接受新技术，阻碍了工作效率提升。最后，大龄员工容易出现工作倦怠问题。不少大龄员工认为自己年龄增大，已经没有晋升的机会，再加上接近退休，因此丧失了进取精神，在工作中态度消极、得过且过、工作积极性不高，对于工作任务也缺乏执行力，敷衍了事，导致工作效率和质量降低，影响企业各项工作的正常开展。

## 二、当前企业的大龄员工激励机制现状分析

随着大龄员工比例的上升，烟草企业现有的激励机制出现了一些与大龄员工需求和发展不符的方面，影响了大龄员工的工作积极性和进取心，不利于企业健康发展。具体来说，当前烟草企业大龄员工激励机制存在以下不足：

### （一）大龄员工的薪酬福利缺乏梯度和弹性

烟草企业属于国有企业范畴，在烟草企业中，薪酬福利通常以职务职级为发放标准，同一级别的员工，即使岗位不同，薪资水平也差别不大，再加上烟草企业中绩效工资占比较低，因此员工总的薪资福利较为平均化，没有明显的梯度和弹性。在这种薪酬福利待遇体系下，大龄员工通常会有不公平的感觉，难以起到很好的激励作用，首先，大龄员工经过多年工作，工作经验和技能相比年轻员工更加成熟，因此他们通常承担较为重要的工作，工作任务和压力相对更大，但是与同一级别其他岗位的其他员工相比，他们的薪酬福利相差不大，这时大龄员工通常会感觉自己的付出与所得不匹配，影响工作积极性。其次，除了薪酬工资外，烟草企业的其他福利待遇如保险，节日慰问、培训进修、休假等都基本同质化，并没有对大龄员工有所倾斜，甚至一些培训进修的机会大龄员工更不容易获得，企业福利无法对大龄员工起到明显的激励作用。

### （二）企业对大龄员工缺乏科学的职业发展规划

清晰科学的职业发展规划是激励员工成长发展的有效策略，完善的晋升体系、科学的职业发展指导都能为大龄员工奋斗指明方向，但是目前来看，烟草企业对大龄员工的职业发展规划存在不足<sup>[1]</sup>。首先，大龄员工晋升体系不完善。烟草企业的编制岗位相对固定，员工的晋升渠道狭窄，基本都是由基层员工向管理层晋升，而管理职位有限，因此很多员工通常都是几十年处于同一岗位。随着年龄增大，大龄员工超过规定的年龄限度就无法获得晋升机会，这样一来很多大龄员工的工作积极性被削弱，工作态度变得消极。其次，烟草企业对大龄员工的职业规划不够重视。对于国有企业来说，进入其中就相当于拥有了“铁饭碗”，工作岗位和晋升渠道都比较固定，因此员工个人和企业都缺乏职业发展规划的意识。对于大龄员工，企业认为他们工作经验丰富，对自身能力和发展方向已经有了清晰的认知，不要企业给予职业发展指导和培训，这样一来就无法激励大龄员工更好的工作。

### （三）针对大龄员工的培训体系不够健全

建立健全培训体系能够很好的提升大龄员工的专业知识和能力，激励大龄员工更好的创新工作，提升工作效率和质量<sup>[2]</sup>。但当前烟草公司针对大龄员工的培训不够健全，首先，培训内容较为单一且片面。烟草企业针对年轻员工的培训通常侧重技术、工艺等内容，而认为大龄员工对这些内容已经掌握熟练，因此对大龄员工的培训通常集中在国家政策、企业发展、企业管理等方

面，对大龄员工个人业务技能培训不足，没有针对大龄员工的工作和发展进行针对性的技术、知识和个人成长方面的培训，大龄员工的个人能力没有得到有效提升，无法真正帮助和激励大龄员工积极进取。其次，培训形式较为枯燥乏味。长期以来烟草企业的培训都局限于PPT展示和讲师讲解，大龄员工经历几十年的培训，对这种培训形式无法提起参与兴趣，培训难以取得良好效果，激励作用更是无从谈起。

### （四）企业给予大龄员工的组织支持不足

企业作为组织给予员工的支持、关心、帮助会大大提升员工的归属感和价值感，从而激励他们更好的工作，是激励机制的重要方面<sup>[3]</sup>。当前烟草企业对大龄员工的组织支持存在不足，企业往往更重视大龄员工的工作能力、工作任务完成等，而对大龄员工的心理、健康、家庭等关注和支持不足，有不少大龄员工面临来自家庭和工作的双重压力，心理负担较重，容易出现焦虑、抑郁、烦躁等情绪，而企业通常对大龄员工的心理状态和个人情绪关注不足，没有专门人员进行及时的疏导和辅助，可能会导致大龄员工对工作产生倦怠情绪，不利于工作效率提升。此外，随着年龄增长，大龄员工身体健康开始出现各种问题，企业对大龄员工健康关注不足也会影响他们对工作的积极性。

## 三、大龄员工激励机制的优化策略

### （一）制定合理的薪酬福利激励机制

员工参与工作最直接的目的就是获得工资报酬来满足生活需要，因此薪酬福利是最直接有效的激励方式，烟草企业要根据大龄员工的特点和需求改进薪酬福利体系，激励大龄员工积极工作。首先，改进优化薪酬体系。当前烟草公司员工的薪酬基本由岗位工资和绩效工资组成，缺乏梯度和弹性，员工的工作能力、职责、技能的重要性和贡献没有在薪酬中体现出来，尤其对大龄员工来说不够公平，难以发挥激励作用。因此企业要优化薪酬体系，可以在薪酬结构中增加额外的标签工资部分，将大龄员工的工作难易程度、技能水平、学历水平、工作量大小等指标设定成不同标签，然后制定不同的标签公司，例如同一个岗位中，工作难度大的员工标签工资更高，员工专业技能更高则标签工资更高，这样一来，大龄员工可以依靠自己的工作综合能力获得更高的薪酬，与他人形成差异工资，可以很好的激发大龄员工的工作积极性。其次，丰富企业福利内容。烟草企业要充分考虑大龄员工的需求，丰富企业福利内容，不局限于简单的礼品发放，而要顾及大龄员工的实际生活需要，如在买房、买车、子女教育、医疗等方面制定福

利政策,使大龄员工有充分的选择余地,对于贡献大的大龄员工,还可以提供技术研发资金、公司住房免费入住、免费疗养等福利,更好的激励大龄员工工作发展。

### (二) 制定科学的职业发展规划激励机制

为大龄员工制定科学的职业发展道路,使他们有顺畅的晋升、发展通道能够很好的激励大龄员工积极工作、努力进取,提升工作效率,因此科学的职业发展规划是大龄员工激励机制不可或缺的组成部分<sup>[4]</sup>。首先,烟草企业要拓展大龄员工的晋升通道。在选拔和聘用干部时,不要在年龄方面做过多限制,而要考虑大龄员工的工作能力和贡献,对于优秀的大龄员工,要敢于破格提拔和任用,这样一来,大龄员工能够获得更多晋升机会,工作动力大大增加。其次,烟草企业要帮助大龄员工做好职业规划。很多大龄员工长期处于同一岗位,职业发展规划通常会被企业忽视,基于此,企业要将大龄员工的发展重视起来,全面分析评估大龄员工的技能特长、性格、学历、工作表现等,然后建立大龄员工的个人档案,以此作为职业规划的依据,合理安排大龄员工的岗位。此外,烟草企业还可以实行轮岗和转岗制度,大龄员工对于自己所在岗位不适应的可以申请转岗或轮岗,尝试新的工作岗位,这种制度能够很好的激励员工积极工作。

### (三) 不断完善大龄员工培训激励机制

大龄员工虽然工作年限较长、年龄较大,但他们仍然有参与学习培训、提升自身能力的需求,因此科学完善的培训体系对大龄员工有很好的激励作用,烟草企业要重视构建满足大龄员工的培训系统<sup>[5]</sup>。首先,培训内容方面,根据大龄员工的实际工作需求选择合适的培训内容,如最新的工作软件、技术,最新的烟草知识等都是培训的良好素材。例如,很多大龄员工对现代化、信息化的工作手段使用不够熟练,公司可以开设信息技术方面的培训课程,提升大龄员工的工作技能,激励他们用现代化思想和工具开展工作。其次,创新培训形式。针对大龄员工的培训不能一味使用讲课方式,而要不断创新,采用多样化方式开展培训,例如,可以采用座谈会、经验交流会、外出参观学习、演讲等方式,组织大龄员工相互交流各自的经验心得,为大龄员工创造轻松的学习氛围。此外,还可以建立师徒培训模式,组织大龄员工与年轻员工结对子,大龄员工向年轻员工传授工作技能、经验等,使大龄员工成为培训实施者,对于表现突出的大龄员工进行表彰和奖励,激励大龄员工积极参与到学习培训中。

### (四) 构建完善的组织支持和保障激励机制

对于烟草企业来说,大龄员工的激励除了从薪酬、职业发展和培训等方面入手外,心理、精神、情感等方面的激励措施也必不可少,因此企业要重视完善激励机制中组织支持和保障的内容<sup>[6]</sup>。首先,给予大龄员工心理关怀。企业要定期开展心理状况调查,通过问卷了解大龄员工心理状况,领导也要重视关注大龄员工的精神状态,当大龄员工出现心情低落、工作倦怠等问题时领导要及时进行疏导。烟草企业还可以建立专门的心理咨询室,聘请专业人员帮助大龄员工疏导负面情绪和压力,调整工作状态。其次,对大龄员工健康给予组织支持和关怀。大龄员工身体出现健康问题的概率逐渐增大,企业可以定期组织大龄员工体检,及时发现健康隐患;还可以邀请医疗人员到企业开展健康讲座,指导大龄员工进行日常保健,提升大龄员工身体素质,激励员工健康工作和生活。再次,关心大龄员工的家庭和生活。烟草企业要重视大龄员工的家庭及生活关怀,料及大龄职工家庭情况,对于有特殊困难的家庭如经济困难、家人患病等,企业可以通过包靠、帮扶等形式从经济、人力、工作时间等方面给予关怀和帮助,使大龄员工更好的完成工作。此外还可以组织大龄员工家庭参加企业组织的旅游、参观、团建等活动,提高大龄员工及其家人的满足度,激励员工积极工作。

总之,烟草企业要提升有限人力资源的利用效率,优化改进大龄员工激励机制是非常必要的,企业要科学分析大龄员工的特点并制定针对性激励措施,不断完善薪酬福利、职业规划、企业培训、组织支持等系统,激励大龄员工主动积极的参与工作,提升工作效率和质量。

### 参考文献

- [1]刘瑞晨.黑龙江省国有企业经营激励机制构建[J].经济研究导刊,2021(15):10-12
- [2]陈贇.国有企业实施中长期激励的核心问题研究[J].科学发展,2021(05):24-33
- [3]解斐,周岑.企业高效管理团队激励机制构建探析—以国有企业为例[J].中国商论,2021(09):103-105
- [4]贺玉婷.如何有效建立国有企业激励机制[J].人力资源,2021(06):118-119
- [5]林颖.浅析国有企业人力资源管理激励机制的优化策略与创新途径[J].人才资源开发,2019(24):72-73
- [6]苏少青.论我国国有企业人才激励机制在人力资源管理中的应用[J].商场现代化,2019(22):81-82