

试论火电厂人才流失的原因及对策

——以某电厂为例

刘彩霞¹ 唐心高²

1. 华能海南发电股份有限公司东方电厂 海南 572600

2. 海南电网设计有限责任公司 海南 572631

[摘要]人才对企业的发展和竞争起着重要的作用,长期以来人才流失是每个企业都面临的问题,人才的流失对企业最直接的影响就是人工成本的增加,扩大员工心理阴影,影响员工工作积极性等。本文以某电厂投产十年来人才流失情况为例,分析其原因及采取的对策。

[关键词]中小企业; 电厂; 人才流失; 原因; 对策

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-6288.2020.04.074

人才是企业最重要的资源,企业的竞争究根结底是人才的竞争,人才对企业的发展和竞争起着重要的作用,人才流失是每个企业都面临的问题,随着社会的进步,市场竞争日益激烈,人才流失现象更为突出,特别是这几年,正是面临世界百年之大变局、疫情及各种自然灾害相互叠加、全球政治经济动荡不安的时候,中国发展的外部环境充满不稳定性不确定性,有些中小型企业发展前景不乐观,人才严重流失,如何减少人才流失、留住人才是中小型企业目前急需解决的问题。

一、人才流失的概念

人才是指具有一定的专业知识或专门技能,能够胜任岗位要求能力要求,进行创造性劳动并对企业发展做出贡献的人。

人才流失主要指一企业的人才因某种原因离开该企业另谋他就,给该企业的人力资源管理造成困难,从而影响其经营发展。

二、人才流失的原因

某电厂2008年成立,地理位置比较偏僻,1、2号机组分别于2009年6月、12月投产发电,3、4号机组分别于2012年5月、12月投产发电,从基建到调试到投运到稳定运行培养了很多专业技术扎实的技术技能人才,人才流失在所难免,且从建厂初期到稳定运行到现在呈现先升后降再升的趋势,从对离职人员面谈中了解到离职原因较为多样。

建厂初期到投运,2010、2013年人员流失呈现上升趋势,主要由于这部分人经历了电厂的基建、调试、投运,有一定的工作经验,对比其他企业有同样工作经历人员的工资待遇高、离家近,对电厂待遇低、住房未解决、环境差、离家远等问题得不到解决,发现如果继续下去会离预期目标相差太远,而且这部分人平均年龄在40岁左右,不是本地人才,有照顾家庭的需要,所以选择跳槽到离家近的单位。

2018年人员流失呈上升趋势,主要有以下原因:

(一) 外部原因

一是近年来就业环境较为宽松,对员工二次择业提供了便利和机会,个人职业发展规划与电厂职业不一致。离职人员中7人对自己未来职业有更多的想法和具体规划,考取公务员或者律师提出离职。

二是个人身体原因,由于电厂生产性质的原因,一线职工上班时间为三班倒,部分一线职工不能自己调节倒班生活,导致身体方面出现了很多不适。

三是随着电厂高质量发展,精细化管理愈加完善,部分离职职工认为电厂管理较为严格,部门日常考核较重,上班压力很大,身体吃不消。

四是个人职业与照顾家庭不能兼顾。部分职工家人不在身边,有就近照顾家人的迫切需求,因电厂地理条件限制,与家人相处时间较少,家庭矛盾突出。在工作与照顾家庭不可调和的情况下,部分员工宁愿在薪酬待遇大幅降低的情况下,选择省会城市或是离家近的城市进行二次就业;或是由于教育资源分布不均,为了子女更好的接受教育,在教育资源较为丰富的省会城市等地区进行二次择业。

(二) 内部因素

一是电厂离省会城市较远,各项生活设施不是很便利。虽然电厂一直致力于提高职工的生活质量,2017年职工更是搬入市区的倒班公寓入住,但是省会或是离家近的城市仍是职工就业的首选地,一旦就业首先地出现就业机会时,哪怕待遇比不上电厂,职工仍是愿意在就业地就业。二是近两年电厂工资收入没有增加,相较前几年还有所下降,与目前物价上涨和房价上涨不一致,另外一方面工作压力不断增加,导致员工获得感不断下降,与外部其他企业竞争已无明显优势,这是大部分离职职工共同的离职原因之一。三是现在大力推行新能源,火电厂如果不能完成转型发展,发展前景不乐观,一些员工离职选择核电或者汽电企业。

以上人员离职对电厂的损失是不可估量的,一是这部分人都是电厂送到外面进行了专项培训,支付了培训费用,经历了机组的基建、调试、投运等过程,对生产设备比较熟悉,有一定的工作经验、专业技能过硬,电厂重新招聘需要从招聘、培训等方面付出一定的成本。二是安全生产存在一定的安全隐患。在生产技能人员缺编的情况下无疑是雪上加霜,安全生产的人才保障无法得到有效落实。三是因人员流动未提前制定计划,前期没有针对性录用新员工进行补充和培养,导致有些岗位无法及时得到人员补充。四是人员流动导致现有在岗的生产岗位职工人心不稳,思想波动较大,容易导致“身在曹营心在汉”等负面情绪蔓延。五是离职人员中有大部分平均年龄在30岁以下,大批量同一年龄段人员同时流动容易导致电厂人员结构出现断档及老龄化恶化的问题。

三、人才流失采取的对策

企业在不同发展阶段对人才的需求是不同的,对企业员工的素质和能力也有了更高的要求。新形势下中小企业要实现进一步的发展,需要将培养青年员工成长成才作为企业人才队伍建设的一项重要战略任务。中小企业需结合自身发展目标和青年员工实际情况,制定切实可行的青年员工成长成才培养方案,建立健全青年员工成长成才培养模式,拓宽青年员工成长成才渠道,能够帮助青年员工克服自身缺点、发

扬优点, 逐渐提高企业青年员工专业素质、思想道德素质及科学文化素质, 进而为企业的发展提供更优质的人才队伍, 增强企业核心竞争力。电厂在人才流失方面也采取了一定的对策。

(一) 培养企业文化

加大在岗职工的正向引导, 及时了解职工思想动态, 通过人资、工会、所属部门等多方面关心职工职业生涯及生活方面出现的各类问题, 确保职工思想稳定。加强企业文化宣传, 出色的企业文化所营造的人文环境对员工的吸引力是其它形式无法比拟的, 它弘扬的是一种精神, 它打动的是一颗心。电厂每年开展管理基调的学习和抽考, 加强员工对企业文化认同的共同价值观, 具有较强的凝聚功能, 对稳定人才起着重要的作用。它让员工和企业之间建立起一种互动相依的关系, 最终使员工依恋并热爱自己的企业。

(二) 畅通技能路径

电厂采取内部帮扶与外部帮扶相结合的方式, 内部帮扶主要以基本技能、实操作业为主, 外部帮扶主要以外派员工学习专业理论、交流经验为主。在理论学习上, 电厂一是鼓励一线员工立足本职岗位, 参加继续教育; 二是通过与职业教育培训机构等联合举办有关本职业的基础知识培训班; 三是借助职业院校及专门培训机构在学术理论上的优势, 外派员工参加理论学习, 针对员工在理论知识上的薄弱环节, 开展有针对性的理论知识培训。在实操作业上, 电厂一是依托厂内已有的设施、人力等资源创新发展师傅带徒制度。通过选拔一批工作经验丰富、专业技术过硬、道德素质较高的员工担任师傅, 与新进院校毕业生或成长型员工签订师徒合同。师傅向徒弟传授经验, 不仅使年轻技术人员能够较快地开展生产活动, 而且通过师傅的言传身教, 使年轻技术人员较快地掌握有关知识和相关技能, 从而快速成长。二是利用检修工作等契机, 鼓励职工“以老带小”开展技术帮扶, 促进部门、员工之间形成良好的互助关系。三是为员工创造自主学习平台, 提供相应的设备设施, 如配备仿真机操练室、检修实验室、创新室等。

(三) 重视人才培养, 加强教育培训

加大人才培养力度, 通过专业技术技能专项提升、岗位资格考试、师傅带徒、内训师等多种方式加大生产骨干培养, 尽快衔接因人员流动出现的空档期。建立职工教育培训管理制度。

首先, 明晰职责, 分工明确。职工教育培训管理取得效果好不好? 关键在于教育培训管理工作任务是否得到落实。为防止各部门在职工教育培训管理上工作重复或者相互推诿扯皮, 电厂设立教育培训工作领导小组, 由厂领导、人资部负责人以及各部门负责人等组成。领导小组下设办公室, 办公室设在人力资源部, 由人力资源部负责人以及各相关部门专兼职培训管理人员组成。各部门设立专(兼)培训管理人员, 负责本部门员工教育培训管理的各项工作, 如制定培训计划、培训监督管理等等。

其次, 因人培训, 全程培训。职位、职级的不同要求教育培训具有相应的差异性。为更好地满足不同员工的发展需求, 电厂按照教育培训的对象, 针对技术型人员和管理型人员分类开展教育培训。针对干部, 着力加强干部的政治意识、大局意识、核心意识和华能企业文化理念的培训; 重点提高其领导决策、现代化管理、市场营销等能力。针对员工, 则重加强其岗位培训。各部门根据自身的特殊性, 灵活

地采用课堂学习、实操训练、在岗培训、岗位交流、在线网络学习、自学等多种培训方式, 做好员工的入厂培训、岗位培训、资格取证和继续教育等工作, 将教育培训落到实处, 以促进员工素质和能力的提高。

再次, 严肃纪律, 加强管理。一方面, 各项工作严格按照相关管理办法开展, 保证程序的合规, 如员工教育培训计划的制定、培训项目和培训班的设立等。另一方面, 加强对培训员工的教育管理, 改进学风。电厂实施教育培训工作的目的在于切实提高员工的专业技术素质、思想道德素质和科学文化素质, 促进员工的成长成才发展。最后, 择优拔尖, 加强自我培训。员工的教育培训包括内部培训与外部培训。外部培训虽有利于员工对外交流, 保持内外部信息交流畅通, 但与电厂部门内部实际结合不够紧密, 缺乏有效的针对性。因此, 电厂建立起内训师库, 对内训师的管理引入竞争机制, 采取年度考评的方式, 实现内部讲师的优化配置。

(四) 建立公平公正的职工考评制度

考评的目的在于为人才的晋升、奖惩、培训、辞退以及调整工资待遇等提供依据。因此, 电厂制定了《岗位任职资格及考核办法》, 明确规定员工聘任本厂岗位必须经过岗位考试或考核。电厂建立起全厂岗位资格考核组, 岗位资格考核组根据考核岗位的不同分为厂级考核组和部门考核组, 考核内容包括员工的德、能、勤、绩、廉等各方面。在考评方式上, 各部门依据实际情况采取笔试、面试答辩和考核等不同形式。此外, 为保证考评结果客观、真实, 电厂还建立起考核反馈机制和申诉渠道。

(五) 建立合理的职位、职级晋升制度

企业职位、职级体系的设立, 一方面在于优化企业资源配置, 促进人岗匹配的最优化, 实现人尽其才、各尽其职; 另一方面则为员工提供发展空间, 激励员工积极有为。企业青年员工的成长成才, 表现在员工对于自我成就的认知、自我价值的实现诉求更高。职位职级的差异不仅表现为薪酬待遇的不同, 还反映出企业对员工能力的认可, 在一定程度上代表着员工的社会地位。因而企业内部的职业发展机制是否健全, 直接影响着企业能否吸引、留住人才, 激励人才进一步发展。电厂制定岗位资格考试制度, 通过考试人员即具备岗位资格, 一有空缺就可以马上上岗, 不能上岗人员也给予一定的待遇, 激励员工不断学习, 提高技术技能水平。

(六) 建立完善的薪酬制度

建立完善的薪酬制度, 薪资作为员工积极工作的原动力, 是每个员工满足生存的必需品, 也是个人价值在工作中的一种体现形式, “坚持多劳多得”。按照马斯洛的五个需求层次, 这是人最基本的需求, 这是必不可少的一种手段, 建立合理、有效的激励措施才能激励人才奋发图强, 全心全意为企业服务。

参考文献

- [1] 盛海琳. 浅析中小企业人才流失的原因及对策[J], 新西部(下旬, 理论版), 2011(02)
- [2] 邱俊. 浅谈如何做好中小企业人才培养工作[J], 劳动保障世界(理论版), 2011(10)
- [3] 李晓玲. 注中小企业如何吸引人才[J] 职业, 2012(05)
- [4] 坚瑞. 浅析中小企业人才流失原因及对策[J], 长江大学学报(社会科学版), 2012(11)