

浅谈如何稳定企业骨干人才

汪慧敏

(贵州航天电器股份有限公司)

[摘要]随着经济的发展,人才竞争愈加激烈,企业在选才、用才后,如何有效地留住所需人才,成了人力资源管理者面临的又一重大课题。本文结合希望公司(化名)的骨干队伍建设历程及现状,以及现阶段骨干人才流失的具体情况,对如何稳定企业的骨干人才提出建议,通过薪酬激励、情感激励及教育培训,促进公司骨干人才队伍的稳定,为公司的持续发展与壮大做贡献。

[关键词]人才概念;人才队伍现状;人才流失;马斯诺需求层次理论;稳定人才

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.07.472

一、引言

古往今来,人才都是富国之本、兴邦大计。在2021年中央人才工作会议上,习近平指出:“要下大力气全方位培养、引进、用好人才”。因此,对于一个国家而言,“人才越来越成为推动经济社会发展的战略性资源”。

人才,对国家而言如此的重要,对企业亦如此。日本管理之父松下幸之助说:“松下公司与其说是造产品,倒不如说造人。”如今,美国以及世界上所有的企业都开始接受这样一个真理:人才资源是企业的第一资源,是企业的生命之源。企业之间的竞争,很大程度上也就是人才的竞争。

二、人才的概念

人才是指具有一定的专业知识或专门技能,进行创造性劳动并对社会作出贡献的人,是人力资源中能力和素质较高的劳动者。具体到企业中,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,进行创造性劳动并对企业发展做出贡献的人,是人力资源中能力和素质较高的员工。

三、希望公司骨干人才队伍建设的历程及现状

希望公司开展骨干人才队伍建设工作,分别对技术、管理、生产三类骨干人员制定了培养、考核及稳定措施,因人制宜,分类培养。

对技术骨干,希望公司印发了《技术团队建设评比办法》,加强技术团队建设,开展好“传、帮、带”工作,发挥核心骨干和技术带头人的“领头羊”作用,并定期开展技术交流活动。

对管理骨干,印发了《管理骨干评定及激励实施办法》。以培训考核成绩、年度绩效考核、学历/职称作为评定依据。

对生产骨干,印发了《关于下发生产骨干员工队伍建设工作推进计划的通知》和《生产骨干及后备骨干员工遴选条件》,每年进行一次评选。

根据以上规定,希望公司现有骨干284人,占总人数的26%。其中,技术骨干占比58%,管理骨干占比24%,生产骨干占比15%。

四、希望公司骨干人才流失的现状与危害

(一)骨干人才流失的现状

2021年,希望公司骨干人才共计288人,骨干流失4人,骨干人员流失率为1.39%。单纯从人数上来看,感觉流失的骨干人才数量很少。但根据希望公司的人力资源目标,骨干人员流失率要求<1%,实际已超过规定目标。

同时,流失人才平均年龄为35岁,说明青年人才流失率较高,其中30-35岁年龄段是骨干人才的高流失段。

(二)骨干人才流失的危害

1. 会导致企业经营成本的增加

人才流失后,企业需支付离职人员的招聘成本、培训费用等,以及重新招聘人员及培养人员的时间成本和经济成本。

2. 会导致企业风险成本的增加

骨干人才在管理水平、业务能力、经验技巧等方面有着过人之处,他们的离职,带给企业的是经营理念的中断、团队不稳、商业秘密的外泄和市场份额的流失等,影响到企业的经营稳定性和连续性。同时,人才流失到同行或竞争对手方面,核心技术和商业秘密尽失,市场会被对手所侵占,企业因此在和对手的竞争中失去优势地位。

3. 会导致士气低下、人心不稳

人才离职,不论是他自身原因,还是企业原因,在人们不清楚的情况下,将会造成多种猜忌和传言,这将损害企业形象。同时,在这些人才离职的“示范”作用下,可能会带动一些人员的流失。特别是企业优秀人才的流失,经常会在其他员工中引起强烈的心理冲击,这会导致员工对领导管理能力的怀疑,导致内部人心涣散,从而削弱和影响企业的凝聚力和人员的士气,严重的甚至会引起“多米诺骨牌效应”。

五、如何稳定企业骨干人才

(一)希望公司稳定骨干人才的措施

1. 薪酬方面:生产骨干平均收入高于同部门非骨干员工收入的30%;管理骨干每月享有骨干津贴;技术骨干发放销售达成奖励。此外,通过国家考试或评定获得社会职称的人员,每月发放职称津贴,经统计,享受职称津贴的83人中,92%以上的人员为骨干人员。

这些政策实施以来,希望公司骨干人员平均工资大幅增长。与非骨干人员相比,平均工资高出32%;与当地社平工资相比高出76%。这说明,希望公司骨干工资,无论在当地,还是在公司内部,都处于一个较高水平。

2. 住宿方面:改善骨干员工居住条件,享受2人/间的住宿待遇,且对无自有住房的骨干人员,可延长居住时间半年至一年。

3. 拓展培训方面:开展骨干交流拓展活动,从室内活动到室外活动,范围覆盖了所有骨干人员,活动中通过徒步、趣味游戏、心灵交流等使骨干人员放松心情,感受到公司的

人文关怀。

4. 家访活动：开展骨干员工家访活动，先后累计走访20多个员工的家庭。家访活动的开展不仅仅是对员工工作的肯定，更重要的是给员工及家庭带去了温暖。

(二)对稳定骨干人才的建议

1. 马斯洛需求层次理论

马斯洛需求层次理论将人类需求像阶梯一样从低到高按层次分为五种，分别是：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。

根据该理论，现对希望公司骨干人才所处需求层次进行分析：

(1) 衣、食、住及安全健康分析

对现存284个骨干人员进行调查分析，95%的人员有自有住房，剩余5%人员目前处于租房阶段。此外，公司提供有衣、食、住等方面的福利，因此，骨干人员在衣、食、住方面是完全没有问题的。

在人身安全及健康保护方面，公司定期进行安全培训、健康体检等。无论从外在的安全、健康保护，还是从员工的职业保障、福利待遇等方面，都可以给员工带来安全感。

(2) 情感和归属分析

公司是一个大的社交圈，也是一个大家庭。从客观上来讲，公司因不同的岗位衔接提供了同事间社交往来的机会；从主观上来讲，公司积极支持员工寻找及建立和谐温馨的人际关系。例如，上述所说的骨干人员交流拓展活动，骨干员工家访活动等。同时，在工会的组织下，多次开展员工联谊活动，关心员工的个人问题……

以上类似活动数不胜数，意在关心骨干员工工作的同时，还对他们的生活、家庭等进行人文关怀，使他们对公司有一种归属感。

(3) 发展潜能分析

希望公司员工职业晋升的发展通道共有六条，即行政、技术、管理、营销、生产和检验。六大发展通道为员工的发展提供了锻炼机会。同时公司也提供了集团化发展平台，并通过技术团队建设、管理骨干、生产骨干等的评选不断提供开发自我潜能、实现自我价值的机会。只要你有能力，拥有的不仅仅是一个工作机会，而是一份长远发展的事业。

综上所述，笔者认为，根据马斯洛需求层次理论，希望公司骨干人员现在不处于生理需要和安全需要的阶段，大部分人处于社会需求和尊重的需求阶段，少部分人处于实现自我需求的阶段。

2. 稳定骨干人才的建议

(1) 完善激励机制

美国哈佛大学管理学教授詹姆斯说过：如果没有激励，一个人的能力发挥不过20~30%；如果施以激励，一个人的能力则可以发挥到80~90%。

从以上分析可知，希望公司的激励政策有薪酬激励和情感激励。

对于薪酬激励部分，管理骨干有明确的骨干津贴，由公司承担。生产骨干工资水平高出非骨干人员30%，由车间承担。不论骨干津贴是由公司承担还是车间承担，现有工资结构中并没有单独体现“骨干津贴”这一项目，而是与其他项目

合在一起，直观性不强，不能体现公司对骨干的优待和重视之处。因此，笔者有以下建议：

① 增加“骨干津贴”这一项目。现工资条上无骨干津贴项目，不论是否增加，最终拿到的工资是一样的，但对员工的心理影响是不一样的。若增加该项目，拿到工资条时，可以让骨干人员直观地感受到“因为我是骨干，所以我有骨干津贴”。可以让骨干人员产生一种心理上的愉悦感，认为公司尊重我、认可我，从而鞭策他更加卖力工作；而另一方面，对非骨干人员会产生一种压力，进而成为他们努力工作的动力。

② “生产骨干津贴”由公司发放，改变靠内部分配调节的情况。

③ 将日常奖励、津贴等全部进工资发放。公司倡导和实施“及时奖励”，只要奖励公告一出，很快发放奖励。但对员工来说，这些奖励只是零花钱，工资条显示的工资才是工资收入。改变奖励发放方式就能达到双赢的效果，何乐而不为？

对于情感激励部分，在与骨干人员的交流中，发现大家比较喜欢外出拓展活动，平时工作比较累，没有时间外出，拓展时做一些简单的游戏，谈谈心，在自由的环境中让他们放松心情，有利于骨干员工的稳定。建议后续可以增加周边一日游活动，活动看似很小，但温水煮青蛙，一点点的渗透有利于凝聚骨干人员的向心力。

(2) 加强教育培训

“培训是高于金钱的留住员工的激励措施”，著名的西门子公司一贯奉行“人的能力是可以通过教育和培训提高的”。通过培训育人，用培训机会吸引人、留住人。

希望公司针对骨干人员的培训大多以岗位业务能力提升为主，培训形式以理论培训、授课为主。除了理论培训，笔者建议适当开展一些外出交流的培训或组织开展社会职称考试培训，例如可以组织员工到优秀企业参观、考察、交流，促进人才的知识更新和观念转变；或组织财务、人力、经济类专业技术职务考试培训。不断提升人才的人力资本质量，让人才在工作中有收获有发展，获得自我价值实现的满足感。

六、结束语

人才是企业的灵魂，其知识水平、技能水平、实践经验等在一定程度上比普通员工高，对企业技术、管理、生产等方面水平的提升能做出更大的贡献，只有留住人才，用好人才，才能使企业在激烈的市场竞争中做大做强，永远立于不败之地。

参考文献

- [1]张翔飞《论企业人才重要性及人才培养体制的建设》。
- [2]中共中央、国务院2010年6月6日印发《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020年）》。
- [3]陈企华《怎样留住人才》。
- [4]刘希宗等. 国企提升人力竞争力的对策研究. 中国人力资源开发, 2002, (11).