

领导者对核心员工的有效激励策略探究

许丰

(铁道警察学院公安管理学系 河南 郑州 450001)

[摘要]核心员工是企业价值的主要创造者,也是企业持续发展的根本保障。当前核心员工激励机制存在薪酬分配不合理、精神激励缺失、忽视职业生涯规划等问题。对此,领导者应从完善薪酬分配机制、加强情感交流沟通、建立员工职业生涯规划体系等方面着手,采取有效激励策略,增强核心员工的归属感和责任感。

[关键词]领导者;核心员工;激励策略

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2021.06.1478

核心员工是指拥有专门技术、掌握核心业务技能、控制关键资源、对企业绩效及未来发展产生深远影响,并在某方面“不可替代”的员工。^[1]其岗位只有拥有丰富从业经验,并且具有较高专业知识和技能的 application 型人才方能胜任,通常是企业中的高级管理人员、具有丰富经验的主管以及核心技术开发员。企业核心员工之所以为“核心”,是因为他们掌握着企业的重要资源与核心技术,而核心员工一旦流失,就会对企业造成一系列不利影响。只有制定领导者对核心员工的有效激励策略,避免核心员工流失,进而提升企业的核心竞争力。

一、核心员工激励机制存在的问题

(一) 薪酬分配不合理

核心员工掌握着企业的核心技术和资源,为企业创造了比普通员工更多的经济效益,因此应该获得更高的报酬。绩效管理是企业员工最重要的薪酬分配依据,其作用直接体现为员工薪酬的多寡,其中绩效指标的设计直接影响绩效考核的结果,进而影响薪酬的分配结果。企业绩效指标设定缺乏科学性和合理性不利于全面正确评价核心员工的工作效果。目前很多企业的薪酬分配机制还不完善,绩效指标缺乏系统性,并且种类繁多,缺乏定量考核。此外,我国很多企业将员工置于受支配的地位,员工工作的物质回报单一的体现在薪酬上,而作为薪酬延伸出的福利待遇常被忽视,造成员工利益与企业利益相分离,导致核心员工并没有感受到更多获得感和成就感。在这种情况下,一旦有其他企业给出更好地薪酬待遇,拥有核心技术和资源优势的员工就容易选择“跳槽”。

(二) 精神激励缺失

精神激励是领导者对员工精神层面的关怀,做好精神激励能够让员工对企业产生一种强烈的归属感和眷恋感。很多企业核心员工对公司感情浅薄,在参与决策方面缺乏积极性,其中很重要的一方面原因是由于领导者的精神激励做得不到位。随着社会生活水平的提高,人们的需求逐渐从物质层面转向精神层面,对于企业核心员工来说,在物质需求得到一定满足后,精神追求就表现的更加明显。而目前很多企业领导者与核心员工之间缺乏情感沟通,缺乏对核心员工的关心和肯定,核心员工坚守岗位有出色的表现会被认为是理所应当,可一旦出现工作失误或者表现不如往常就会遭到严厉批评,这严重打击了他们的工作热情,降低了其对企业的满意度。此外,核心员工虽然起着重要的作用,但是在公司中没有足够的发言权,更没有机会参与公司的决策,提出的意见和建议很难得到领导者的接纳和肯定,这也会削弱核心员工对企业感情基础。

(三) 忽视职业生涯规划

企业对员工职业生涯的规划和管理极为重要,关系到每一位员工的晋升和发展前景,因此,为了能够提高核心员工对企业的归属感,企业应当为核心员工提供充足的职业发展空间。目前,很多企业在员工的过程中,都只顾完成当前工作和追求企业利益,没有注重员工职业生涯规划管理,特别是核心员工晋升和发展的规划。一方面很多企业都存在很严重的

“论资排辈”或“裙带关系”现象。处于管理层的员工普遍都有着数十年以上的工龄,他们占据领导岗位几乎已经成为了不成文的规定,而且管理层的员工除了退休外也基本没有任何改变。另外,很多独资企业公司都有不少家庭成员,于是他们就成了岗位晋升的主要对象,这使得核心员工感到极为不公。另一方面,企业只注重短期的绩效情况,很少安排核心员工出去考察学习和培训,这样容易让年轻或者有上进心的核心员工觉得没有前途,而且会担心自己的技术会过时。公司对核心员工职业生涯管理的忽视,会导致核心员工对在公司的发展前途失去信心,严重削弱核心员工的归属感,打击他们的工作热情。

二、领导者构建核心员工激励机制的有效策略

(一) 完善薪酬分配机制

薪酬是核心员工的生活保障,是肯定核心员工价值的重要因素之一,要提高核心员工的工作报酬,使核心员工在价值上获得优越感。领导者要想加强核心员工的归属感,就必须建立合理的薪酬体系。首先,要完善绩效考核体系。绩效管理的目的是增强企业部门管理效率,提高员工的综合素质,并据此确定员工的薪酬分配比例。在绩效考核方面,需要绩效考评主体对照绩效考核指标,采取科学、合理的考评方式评价员工的任务完成效果和履职情况。其次,要增强企业薪酬分配的透明度。薪酬制度在设计过程中必须遵循公平原则,根据员工的绩效和贡献进行分配薪酬,只有让核心员工在心理上获得平衡感,薪酬机制才能真正发挥其激励作用。最后,通过利润共享模式提高核心员工的薪酬。将企业利润和核心员工的薪酬挂钩,营造为企业创造价值就是为自己创造价值的氛围,激发核心员工的工作热情和积极性。例如,企业可以通过百分比的形式,将年利润总额的一部分作为奖金发放给核心员工,并且规定这些奖金非一次性发放,而是按月或按年度逐额发放。这样能够很好地将短期激励与长期激励相结合,增强核心员工的使命感和责任感。

(二) 加强情感交流沟通

根据赫兹伯格的双因素理论,单纯的薪酬激励只是留住“身”的保健因素,并非是留住“心”的激励因素。激励的关键在于让员工感到被肯定和认可,即满足员工的成就感。领导者与核心员工之间有效的情感交流和沟通,是很容易被领导者忽视的激励方式。情感沟通作为企业发展的润滑剂,起着连接领导和员工的重要纽带作用。精神层面的关怀、赞美、委任等都可以体现领导者对核心员工的肯定和认可。在沟通的过程中,核心员工与领导者的距离被逐渐拉近,也在一定程度上满足了核心员工公司社交的需要,多关心和帮助解决核心员工家庭生活方面的困难,让核心员工无后顾之忧,有利于核心员工更加全身心的投入工作,也有利于加深情谊,形成和谐融洽的企业人际关系。在岗位安排上,领导者也应当尽可能地听取核心员工的意见,结合员工的能力和性格特点安排适合的岗位并赋予其一定权力,使其完成某项工作时充满动力。既要充分肯定和鼓励员工的工作成果,又要委婉指出其不足之处,这样能

够很好的改善彼此关系，让核心员工感受到领导者对自身的尊重和信任，产生强烈的成就感和幸福感，从而激励员工以强烈的奉献精神为企业做贡献。

（三）建立员工职业生涯发展体系

有效的职业生涯规划不仅能够为核心员工提供较明确的晋升和发展空间，也有助于企业的可持续健康发展。核心员工的需求特征较为明显，他们在获得劳动报酬的同时，也会注重自我能力的提高，希望充分利用自己所掌握的知识技能为企业创造更多效益，从而在企业中获得一定的地位和话语权。培训学习和职位晋升是企业对核心员工生涯发展重视的体现，也代表着企业对核心员工的肯定和认可。因此，企业应将核心员工的职业发展放在重要的战略地位，为其制定职业发展规划，帮助其打通晋升渠道，满足核心员工的价值需求。例如，可以构建双阶梯职业发展通道。对管理能力突出且愿意担任管理层岗位的核心员工，在充分考虑其意愿的基础上安排合适的管理岗位；对缺乏管理经验但技术水平较高的核心员工，根据

技术水平评定相应等级的职称；定期或不定期组织核心员工交流学习和考察培训。当管理型核心员工因管理层领导职位尚无空缺无法得到晋升时，可以享受同等待遇；而对技术型核心员工而言，即便缺乏相应管理经验，也能够通过技术能力和工龄来得到更高水平的待遇。

参考文献

[1] 沈晓燕. G家族企业员工激励研究[D]. 武汉工程大学, 2016.

基金项目：本文系河南省高校人文社会科学研究项目“公安执行力研究”（项目编号：2017-ZDJH-180）资助的最终研究成果。

作者简介：

许丰，1980年出生，河南永城人，铁道警察学院公安管理学系副主任，副教授，主要研究方向，公安管理，涉警舆情处置，行政管理。

（上接第1690页）

工作不是“闭门造车”，要大胆地实施“请进来”“走出去”培训方式，多走访、勤交流、广沟通，把先进单位、行业协会、高校等单位“请进来”，相互介绍交流工作新的经验和做法，取长补短，使员工培训工作始终与时代先进理念保持一致，提升培训工作的效果。

（三）制定完善评价反馈机制，强化员工培训实际效用

结合企业员工培训有效性问题，要想充分发挥企业员工培训有效性的重要作用，建议工作人员构建健全完善的评价反馈机制，通过反馈机制及时、准确获取员工接受培训之后的成效、意见、问题等，为员工的成长与发展提供可靠意见，进一步强化企业员工培训有效性，为企业的长足发展提供驱动力。在实际过程中，工作人员要根据不同部门、专业的培训方案，提出反馈报表，让员工回答培训感受、培训成果、是否存在疑惑、是否有更好的建议等方面的内容，通过这一反馈了解企业员工培训效果，为制定下一次培训计划提供依据。此外，还可以结合培训内容组织开展评价测试，通过提出专业问题的方法检测员工参与培训的情况，从而及时发现员工的实际问题，为提出问题解决措施提供依据。

（四）制定科学培训方案，达成预期效果

企业在战略性人力资源管理下进行企业员工培训，需要加强对培训方案的制定，保证培训方案科学合理、培训方法新颖，符合人力资源管理战略发展方向。企业要想有效调动员工的积极性，就需要根据企业定位与实际情况优化培训方案与方法，例如，培训形式可以采取小组合作、视频会议、头脑风暴等。为了更好符合人力资源管理战略的要求，企业要根据不同

部门的组织结构，明确其运营计划与期望，评估其可能面对的变化，分析员工所必须具备的知识、技能等，并以此为基础调整培训内容。另外，企业也可以根据员工的年龄情况安排符合其接受偏好的培训方法，比如，针对青年员工，可以采用线上培训、聚餐启发、碎片化培训等方法；针对年老的员工，则采用阶段性、间接性系统培训，以此提升培训成本利用率，提高培训有效性。

结语

综上所述，国有企业员工是国企发展和竞争的主要力量，国有企业市场竞争形势日益严峻，应转变国有企业领导的思想观念、健全国有企业员工培训体系、优化国有企业培训模式、建立完整的国有企业培训反馈机制、建立员工激励制度，这五点策略不仅仅是国有企业员工培训质量和效率提升的关键，也是国有企业竞争力提高的主要推动力。开展国有企业员工培训有利于帮助国企打造一批专业知识与技能水平过硬、工作经验丰富的高素质人才队伍，让国有企业在激烈的市场竞争中始终占据有利地位，为国有企业的发展增添新活力。

参考文献

[1] 陈姝娟. 国有企业员工培训的重要性及改进措施[J]. 人力资源开发, 2020(01): 73-74.

[2] 张莉. 企业员工培训管理存在的问题与对策探讨[J]. 现代商业, 2020(02): 139-140.

[3] 陈姝娟. 国有企业员工培训的重要性及改进措施[J]. 人力资源开发, 2020(01): 73-74.