

透析民营企业员工高离职率现象

■程浩 黄文昌 舒俭

知识经济的时代,知识对经济增长和经济发展的贡献已超过了资本、土地等传统要素,企业能否在竞争中取胜,关键取决于知识的储备以及获得知识的能力。人才的数量和质量不仅是当前知识资源的体现者,而且是企业学习能力最主要的决定者,因而备受企业的重视。然而我国大多数民营企业的人才高流失现象使企业主困惑不已。本文针对民营企业员工高离职率现象进行分析,并探讨相应的民营企业员工保持策略。

一、民营企业高离职率的原因

1. 民营企业制度缺失,员工离职成本低

由于民营企业主的素质和组织结构的制约,民营企业一开始就缺乏制度建设,很少像国企一样设置退出壁垒,用硬性约束控制员工流动。同时,随着社会保障社会化,户籍、档案管理的自由化,员工流动的约束性和障碍越来越小。并且,劳动力就业信息、就业渠道的通畅,使员工离职的后顾之忧减少,因此退出倾向和工作寻找行为都高于国有企业员工。

2. 人员聘用宽进宽出,招聘手段简单化

许多民营企业面临的员工离职在员工招聘时就已埋下隐患,民营企业招聘工作过于简单、不细致。第一,招聘时对岗位的任职条件没有明确认识,选人原则是因事选人,如对事认识不清,择人必然带有盲目性。第二,招聘时对应聘者的工作经历和以往工作表现不做调查,许多企业无论是招聘重要岗位人员还是一般岗位人员,只审查应聘材料和面试。第三,甄选方法单一,许多企业仅采用面试一种手段,并且没有根据岗位要求编制系统的、有针对性的面试题目。

3. 缺乏有效沟通,劳资关系、人际关系处理不够好

沟通,实质上是通过信息和思想的交流达到认识上的一致,并且依靠认识的一致使行动协调,使企业组织人员具备良好的精神,为企业组织的目标共同努力。如同其他企业一样,民营企业上下级之间,各部门之间,员工与员工之间,认识和意见不一致是常有的,但由于民营企业很少有工会组织,即使有也形同虚设,特别是家族式的管理体制,“管

卡、压”管理方式盛行,劳资对立情绪大,沟通渠道不畅,不能形成良好的人际关系,员工对企业的归属感和弱,有机会跳槽成了员工最痛快的选择。

4. 员工的发展机会小,施展才能的空间狭窄

民营企业员工虽然对经济报酬认同大,但并不意味薪酬越高,满意度也越高。只有当报酬公正地建立在工作要求、个人技能水平之上,员工才有满意感。而民营企业对技术开发人员和中高层管理人员没有制定一个明确、合理的晋升制度,而不能提供不断培训,提高自身素质的机会。对优秀人才也不能提供创造施展才能的空间,即合理的授权。

5. 很难形成良好的企业文化,企业凝聚力低

共同的价值观对于企业凝聚力有很大的影响,中国的民营企业离职率高不断有老员工离开,新员工进来,员工很难形成共同的价值观,企业也不会进行企业文化方面的培训,所以不能形成适应性企业文化,企业凝聚力低。

二、民营企业员工保持策略

1. 按现代化企业制度要求进行管理创新

首先建立以经营为主的企业经营管理体制。一方面建立各种企业制度和条例来规范企业员工行为,将“人治”变成“法治”,以保证企业有序运行。另一方面要将企业员工作为人力资本,使员工归属感加强。其次,建立以利益为核心的员工持股制度。民营企业必须实行公司改造,建立广泛的员工持股制度,实施企业股权结构多元化,大力发展新型的合伙制、股份制和技术作价入股制等,给企业各种人才以远期收益的权利,达到长期留人的目的。

2. 实施正确的招聘手段

企业在招聘员工时应对应聘者进行多方面的测试,不仅考察应聘者的知识和技能,而且要考察应聘者的动机、态度和工作偏好,价值观是否契合,有无退出倾向。另外,还应本着诚信的态度让求职者了解企业差的一面,以便求职者对工作进行真实预览,让求职者信赖企业,及早做好思想准备迎接工作中的困难。

3. 营造广泛交流的氛围,与员工保持有效的沟通

民营企业应当抽出更多时间与企业各方面的员工进行个人访谈,组织交流会议,认真听取他们的意见和建议,建立良好的劳资关系和人际关系。企业与员工保持有效的沟通,不仅能充分体现企业对员工的尊重和重视,员工也可借此了解企业内部有关政策以及生产、经营、管理、业务、发展等状态,参与企业的管理决策,使员工感受到自己是企业的一员,而不仅仅是雇员。开放的、双向的沟通还能够增进管理者与员工之间的理解、尊重和感情交流。

4. 给员工提供更多的不断发展和提高的机会

留住人才,就要满足人才的事业心和成就感,所以民营企业应全面了解各类人才的精神和事业追求,了解他们实现自身事业发展所需要的物质条件、时间安排及精神激励,不仅提供恰当的工作及良好的支持环境,而且还提供培训、会议等了解专业管理技术发展动态,获得提高水平的机会。

5. 加强员工职业生涯规划与开发

留住人才,还要让人才有明确的目标,这就要求企业帮助员工进行职业生涯规划,通过了解员工任务完成情况、能力状况、需求、愿望,设身处地地帮助员工分析自身的现状,设定未来的发展目标,制定实施计划,使员工在为公司的发展做贡献的过程中实现个人目标,真正让事业留住人才。

6. 积极推进企业文化建设

企业文化建设是一种软件,塑造独特的企业文化是一项重要的系统工程,民营企业增强企业凝聚力和吸引力的制胜法宝就是建立良好的企业文化。首先,企业应给员工正确的价值定位,使员工的努力、良好的业绩、敬业与忠诚、工作时间与其得到的薪酬、福利、个人发展等保持相对平衡。其次,设立共同远景并融入企业文化,民营企业应认识到人力资本在未来的价值,把人才真正当作平等的资本所有者对待,寻求彼此的协调一致,共建企业经营理念与发展远景。

民营企业如何留住人才是一个实践性很强的问题,必须在实践中不断探索、总结、完善和发展,相信只要民营企业认真对待,结合以上分析,定能找出适合自己特点和行之有效的好办法。

[作者单位:华东交通大学]