

国有企业人才流失原因及对策分析

林燕莉

晋能控股煤业集团有限公司房地产中心

DOI:10.12238/ej.v7i6.1667

[摘要] 在追求经济高质量发展的背景下,加大人才队伍建设力度,是党中央深化国企改革的工作要求。人才是国企落实政策、深化改革、开展业务、发展经济的核心要素,也是国企应对市场激烈竞争、实现高质量发展的必要前提,是企业的核心竞争力。鉴于人才对国企建设发展的重要性,本文将抓住人才这一核心要素,在分析人才流失的影响、原因的基础上,重点探究国企应对人才流失问题的具体对策,为国企人力资源管理者提供工作参考。

[关键词] 国有企业; 人才; 人才流失; 原因; 对策

中图分类号: F276.1 **文献标识码:** A

Analysis of the reasons and countermeasures for talent loss in state-owned enterprises

Yanli Lin

Jinneng Holdings Coal Industry Group Co., Ltd

[Abstract] In the pursuit of high-quality economic development, increasing the construction of talent teams is a requirement for the Party Central Committee to deepen the reform of state-owned enterprises. Talent is the core element for state-owned enterprises to implement policies, deepen reforms, conduct business, and develop the economy. It is also a necessary prerequisite for state-owned enterprises to cope with fierce market competition and achieve high-quality development, and is the core competitiveness of enterprises. Given the importance of talent for the construction and development of state-owned enterprises, this article will focus on talent as the core element, analyze the impact and reasons of talent loss, and focus on exploring specific strategies for state-owned enterprises to address talent loss issues, providing work reference for human resource managers in state-owned enterprises.

[Key words] State owned enterprises; Talents; Talent loss; Reason; countermeasure

引言

基于人才对国有企业建设发展的重要性,人才保留工作尤为重要。这就需要国企管理人员重点解决人才流失这一主要问题,在各部门、基层工作中落实人才保留机制,降低人才流动性,将人才转化和培养为国企特有的专业化人才。国企管理人员要做好人力资源挖掘、开发、配置和利用工作,提高人力资源质量和利用率,让员工在工作中获得成就感,以现代化建设和管理模式,提升人才队伍的整体稳定性,解决人才流失这一影响国企长期性发展的关键问题,为国企实现可持续发展战略目标做好充分的人才储备工作。

1 人才流失给国有企业带来的影响

1.1 不利于构建稳定的人才队伍

国有企业的规模大、员工数量多,要在最大程度上发挥国企在国民经济和市场经济中的稳定性和指引性作用,就要将工作落实到基层、中层和高层员工处,在员工的积极配合下,强化各

部门信息的有效沟通和工作的协调性,以较强的部门默契和工作配合性,推进国企各项工作顺利开展^[1]。要达到上述工作效果,员工和部门间的工作默契尤为重要,这就需要国企建设一支结构稳定的人才队伍,以队伍的稳定性增强各部门员工动作黏合性和配合性,稳定人才队伍。

1.2 降低整体工作效率

一个企业的工作效率离不开员工间的密切协作配合,特别是国有企业工作复杂,各部门工作依赖性高,人才流失直接影响企业整体工作效率。当业务工作在未完成时出现员工流失,而新员工刚步入岗位对业务工作情况还不熟悉,直接影响此项业务工作的完成时间,降低工作效率。另一方面,新员工的培养需要一个长期的过程,新老员工更迭的空档期将直接影响部门工作的有序性。

1.3 影响国企的整体发展

在人才战略的背景下,人才对企业整体发展的作用愈发凸

显。国企人才流失将直接降低相关岗位工作效率,对国企的全局发展产生影响。例如,基层岗位人才的流失,在新员工熟练上岗前,直接影响国企基层业务效率。国企基层、中层、高层工作间存在较强关联性,基层工作效率降低将直接影响中层工作和高层决策。从国企整体发展的角度而言,任何一环工作效率的降低,都将直接影响国企的整体发展。

2 国有企业人才流失的原因

2.1 人才管理观念存在滞后性

所谓“人才管理”是指组织为吸引、留住、开发以及激励具有高技能的员工和管理者而采取的系统性的、有计划战略性措施。总体而言,国企在市场经济中的地位特殊,以其较高薪酬福利待遇、工作环节、工作保障和良好的社会形象,对社会人才的吸引力较强,在人才招聘环节,具有一定的招聘优势,往往能在人才竞争中居于较高地位^[2]。也正是因为具备这样的招聘优势,国企往往不注重自身管理观念的更新,保留着传统的人力资源管理理念,更关注经济性工作和业务指标完成,对内部人才管理工作较为疏忽,对人才的保留缺乏前瞻性、主动性和灵活性,越来越显现出人才留任难、人才流失的问题。

例如,国企人力资源管理人员仅进行基础的薪酬分配、管理、岗位调动等工作,忽视不同学历水平、能力和来源人才的工作、发展需求,仅满足基本薪酬和福利需求。部分人才在国企中工作多年,虽然工作能力和岗位胜任力得到增强,但是人力资源管理人员并未对其岗位进行及时调整,岗位固化性较为严重,尤其是岗位等级固化性,直接导致人才流失。

2.2 绩效考核体系及运用不完善

绩效考核是对员工实际工作完成情况的考核管理工作,是后续薪酬分配、人员调配工作的依据,绩效考核的结果直接影响员工获得感,直接影响人才去留。在实际工作中,部分国企的薪酬考核体系存在不完善的问题,部分国企员工绩效考核工资占比较低,员工实际工作付出未得到全面真实反映。再者,品德、工作态度也是绩效考核体系的重要内容,但是由于这两方面缺乏可量化的考核指标和考核数据,绩效考核并不能全面反映员工能力水平、品德态度相关信息。此外,人力资源管理人员未将考核结果充分地应用于后续薪酬分配、岗位调动等激励性工作中,不能更好地发挥物质和精神激励作用。员工在此情况下,有时会产生付出与所得不成正比的感觉,进而增加离职的可能性,导致国企人才粘性较弱。

2.3 对员工的持续成长投入不足

美国社会心理学家马斯洛提出“需要层次理论”,当低层次的基本需要得到满足时,人们开始追求高层次的需要,包括尊重的需要和自我实现的需要。员工在工作中除了关注报酬的获得,个人的持续成长、获得长期职业生涯发展同样是关注的重点。这就需要国企人力资源管理人员从员工长期发展和管理的专业角度出发,建立长期性职业规划,以规划指导人才在工作中满足个人需求、实现职业价值,并通过职业规划强化人、企粘性^[3]。但是,对国企人力资源管理部门所开展的工作进行调研可知,一

方面,国企对员工本身的持续成长关注不够,在职培训开展覆盖不足。另一方面,受到管理人员个人职业素养、专业能力的限制以及管理机制、模式的影响,给予人才长期性职业发展规划指导的工作频率较低,专业性不足。加之,国企晋升模式较为僵化,直接影响了员工职业规划的实现感,个人得不到持续的成长也是国企人才流失的原因之一。

3 国有企业应对人才流失问题的对策

3.1 更新人才管理理念

人才管理的两个关键成功要素是人才招聘和人才保留。面对当前新的市场环境和劳动力队伍多元化的特征,国企需要树立多元化的人才管理理念。企业必须转变领导者的角色,将传统的命令型领导转变为魅力型领导,中高层管理人员的角色不再是简单的发号施令,而应将重心放在传播组织使命、提供帮助指导、激励员工方面。例如:指导员工进行信息收集和处理;理解怎样才能为组织作出贡献;帮助他们成为自我领导者等。此外,需要各级管理者切实承担起员工管理责任,不断使用和管理好自己的下属。

国企内部定期组织优秀企业案例分析工作,学习优秀企业在人力资源管理方面的经验,强化高层决策层对人力资源管理工作的重视度,自上而下全面推进人力资源管理改革。例如:国企认识到知识型产业是经济社会发展的未来产业,从而加紧引进和培养知识型人才。人力资源管理人员在招聘、筛选人才时,重点关注企业业务发展所需要的知识型、专业化人才,适当增加知识型人才的招聘比例^[4]。

此外,国企可以向民营企业学习更为灵活的人才管理模式,将市场竞争机制和民营企业高效管理模式引进国有企业,不断提高国企管理人员的综合素质和管理能力。

3.2 建立健全绩效考核体系及运用

首先,在国企管理人员认识到管理工作对人才保留、成长重要性的基础上,管理人员重点关注员工实际工作付出,从绩效考核和绩效薪酬入手,调整绩效薪酬在人才薪酬获得中的占比,尽可能增加绩效薪酬的占比,以绩效薪酬产生的获得差异性,让员工获得切实的工作成就感,更好地发挥薪酬对员工的激励作用。其次,国企主要由管理性部门和经济性业务部门构成,各部门的工作性质不同。针对业务部门内可以经济指标量化的工作人员,管理人员要从项目、业务入手,通过信息系统,获取更为直观、准确的绩效数据,作为人才绩效考核的主要依据,适当提高绩效薪酬的占比。对于管理部门和服务部门,人才的工作付出并不能以可量化的经济数据展示出来,鉴于这一情况,管理人员可根据各部门上传的工作日志,按照工作付出比例,对部门员工的绩效水平进行排序,以工作行为作为考核标准,在非经济性部门内形成良好的竞争关系。最后,客户是国企获取经济效益的主体。为了强化人才的客户服务意识,国企在绩效考核体系中增加客户满意度评价内容,将客户评价信息直接作为员工绩效考核的依据之一。

除此之外,在保障考核结果全面、真实反映员工工作付出的

基础上,管理人员积极应用考核结果,以考核结果指导后续薪酬分配、管理和岗位调动工作,真正将绩效考核和薪酬分配、职位晋升等相挂钩。

3.3 关注员工持续成长和个人发展

国企开展的员工培训工作,能满足人才持续发展的工作和职业发展目标,能有效增强国企与员工的黏性,对国企留住人才起到重要作用。因此,国企要重点关注员工培训工作,从新员工入职培训、员工持续性培训两个环节入手,完善管理培训模块,尽可能满足不同专业、来源人才熟悉国企业务、开展各项工作、实现职业价值的发展需求。国企可从高校、各专业领域引进专业化人才,担任培训讲师,还可从国企内部各部门、各层面筛选专业内培训师,与地区内的高校联合创办企业继续教育院校。

例如,太钢集团加强人才培养,全力打造宝武大学太原校区;健全职工培训管理体系,培育以各专业领域专家为核心的内训师队伍300余名;开发160余门具有冶金行业特色的培训教材与课件,不断强化人才培养能力建设。以课程开发为例,太钢集团在金属冶金领域的长期发展过程中,逐渐形成产区性冶金技术,与行业内的其他企业在技术方面存在差异性。行业内的冶金知识和技术或无法满足企业需求,太钢集团人力资源管理部门、生产和技术部门联合开发产权型技术课程,包含太钢集团的专业冶金技术和理论知识^[5]。同时,逐步建立职业技能测评模型,持续推进职业技能测评工作,通过开展针对性的职业能力培训,快速提升员工职业技能水平。另外,太钢集团还大力推动产教融合,强化政企、校企和企业间合作培养人才,在政府、高校、企业的联合支持下,从知识、专业技能两个方面入手,为企业培养专业化、高质量人才,满足国企对技术型、综合型、实践型、知识型人才的多种需求。

除了培训,可以在工作实践中实现员工职业生涯发展,包括职位轮换、工作扩大化、工作丰富化、组建工作团队等方式,还可以采用开发性人际关系建设法,包括导师指导计划和教练辅导计划,实现员工的多方面能力提升。国企员工晋升要以长期

性绩效考核结果为依据,遵循公平、公正、公开的原则,为员工提供明确的职业发展通道,打破岗位的固化性,在国企内部营造良性竞争氛围。

4 结语

人才是企业内部建设、管理控制以及外部应对冲击、提高社会经济地位的核心动力,是企业实现可持续发展目标不可或缺的要害,国有企业也不例外,需要将人才放在企业建设和发展的第一位。尤其是在党和国家推进人才战略全面落实的背景下,各大国企和社会企业逐渐认识到人才的重要性,并从培训、薪酬、晋升激励等方面入手,强化国企对员工的激励作用,以良好的工作环境和晋升空间,在满足员工个人发展的同时,逐步提高国企业务水平和经济发展水平。国企人力资源管理人员要立足专业知识、发挥专业智慧,从管理理念、绩效考核制度、人才持续培养三个大方面入手,发挥绩效考核结果对后续激励性工作的指导作用,强化国企管理对员工的激励作用和企业与人才的粘性。

[参考文献]

- [1]高伟.国有企业驻海外人才流失原因及对策分析——以G公司为例[J].经济师,2022(09):279-280+282.
- [2]姚秀娟.国有企业人才流失原因及对策研究[J].现代商业,2022(02):102-104.
- [3]潘桦.金川矿山工程公司人才流失原因及对策研究[D].兰州大学,2018.
- [4]曹嘉航.国有企业人力资源管理中人才流失的原因与对策分析[J].人力资源管理,2015(08):248.
- [5]范德刚.国有企业专业技术人才流失原因分析及对策[J].人力资源管理,2015(05):38.

作者简介:

林燕莉(1992--),女,汉族,山西省大同市人,硕士研究生,经济师,综合主办,研究方向:人力资源管理。