

高质量发展背景下烟草员工激励机制研究

李丹慧 李吉洋

广西壮族自治区烟草公司桂林市公司

DOI:10.12238/ej.v8i6.2647

[摘要] 为有效激发、鼓励烟草员工的工作积极性,助力烟草企业高质量发展,本研究通过对70名员工的质性研究和基于630名员工的问卷调查,实证发现烟草员工五个激励相关因素,即物质激励、精神激励、职业发展、岗位设计以及绩效考核,据此构建了一个包含牵引机制、动力机制、约束机制和调整机制四维综合激励模型,并提出了一些具体可行的激励措施。

[关键词] 烟草企业; 员工激励; 激励因素; 激励机制

中图分类号: S435.72 **文献标识码:** A

Research on the Incentive Mechanism of Tobacco Employees under the Background of High Quality Development

Danhui Li Jiyang Li

Guangxi Zhuang Autonomous Region Tobacco Company Guilin City Company

[Abstracts] To effectively motivate tobacco employees in the context of high quality development, this study is conducted based on the qualitative research of 70 employees and questionnaire survey of 630 employees. Empirical findings indicate that five factors are related to employee motivation, that is material incentive, spiritual motive, career development, job design and performance appraisal. A four-dimension model of motivation mechanism for tobacco employee is constructed including pulling, pushing, constraining, and punishing, with 15 specific and feasible strategies proposed.

[Key words] Tobacco company; Employee motivation; Motivational factors; Motivation mechanism

当前,我国经济进入高质量发展阶段,高质量发展是做好新时代烟草工作的根本要求和行动指南。面临市场增长速度趋缓、卷烟消费方式和消费习惯发生深刻变化、社交性消费大幅缩减、高端卷烟增长乏力、结构提升难度加大的行业环境,转变经营理念,转向“创新驱动”发展方式,加快转型升级,成为烟草企业实现高质量发展的必然之路。发展是第一要务,人才是第一资源,创新是第一动力。烟草行业的高质量发展离不开一支素质精良、业务精通、能力精湛、活力昂扬的高度组织化的人力资源队伍。

1 研究背景

人力资源是企业发展的第一资源,是企业创新的主体,是实现企业高质量发展的重要保障。近年来,M市烟草局(公司)不断提升党建引领,进一步健全完善干部选拔、交流、培养、管理、监督等各项工作制度,持续深化用工分配制度改革,加大收入分配调整力度,员工积极性得到调动,企业认同感、归属感得到增强,通过推行精益化管理、标准化管理、规范化管理,实现降本增效、提升管理效能,成为烟草企业高质量发展和创新发展的重要抓手。但从行业先进局(公司)的对比看,从高质量发展的客观要求看,仍存在着激励创新方式不够丰富、薪酬分配激励不够到

位、员工职业发展通道不够通畅、绩效考核区分不够显著应用力度不足等问题,员工能进难退、管理人员能上难下、收入能增难减的情况还比较突出,因此,研究高质量发展背景下烟草职工的有效激励机制是烟草党务和人力资源工作者亟待研究和破解的重大现实问题。

2 激励机制

激励是指心理上的驱动力,含有激发动机、鼓励行为、形成动力指向特定的目标并维持行为的过程。激励机制包含三个核心问题:一是员工行为的动力是什么(行为动力)?二是员工的行为如何被导向特定的目标(行为目标)?三是如何维持员工指向特定目标的行为(行为维持)?

基于员工需要结构要素的实证发现,本研究提出高质量发展背景下烟草员工的激励综合机制模型,该模型认为烟草员工的激励包含四种类型机制,即以精神激励为核心的牵引机制,主要解决员工行为目标问题;以物质激励和职业发展为核心的动力机制,主要解决员工行为的动力问题;以考核机制为核心的约束机制;以岗位调等调级为核心的调整机制,主要解决员工行为的维持问题。

2.1 牵引机制

牵引机制是指企业通过对使命、愿景和核心价值观的灌输,对上下级和同事间和谐人际关系氛围的营造,对企业先进标杆的培养、选拔和引领,对科学合理的岗位设计赋予工作积极意义等措施凝聚员工,牵引(pull)、吸引(attract)员工自觉、正确地按照企业对员工的期望和要求选择自身行为,将自身努力和贡献与企业目标的实现结合。实证发现,有4个要素与激励有关,分别是B3(和谐人际关系)、B1(企业文化)、B2(个人荣誉)和B4(领导关心与支持),可归入激励牵引机制,据此,提出以下激励措施。

营造和谐关系。人是社会关系的总和,营造和谐关系的逻辑是需要层次理论和ERG理论。本研究所指和谐人际关系主要是上下级关系和同事间工作关系,是员工工作满意度和工作绩效的重要影响因素。和谐人际关系是中国“中庸”文化的精髓,也是烟草文化的重要组成部分,体现员工的社会需要。营造和谐人际关系,首先要以诚待人,诚信是建立和谐关系的基础;其次要有容人之量,同事间应当互相关心支持、彼此宽容包容,这是建立和谐关系的前提;再次要彼此认可赞美,相互欣赏是建立和谐关系的关键;最后,在工作中形成密切协作合作关系,围绕企业目标共同努力,这是和谐关系的具体体现。

宣灌企业文化。文化激励背后的逻辑是期望理论和行为强化理论。企业文化的内核是精神文化,包括使命、愿景和核心理念。使命揭示企业存在的理由和目的,愿景昭示企业未来的发展状态和远大目标,核心理念反映企业的核心价值观、企业精神、经营哲学、行为准则和行为规范、职业素养等。企业文化的灌输要从新员工入职培训的社会化环节开始,通过正式的与非正式的、个体的与集体的、固定的与可变的等社会化策略和方案,通过管理层特别是高层管理者的倡导倡议、身体力行和率先垂范,通过企业党群和人力部门组织的载体多元、形式多样、丰富多彩的党建活动和文体娱乐活动,润物无声地向员工宣灌企业文化,促进员工与企业之间关系型心理契约的形成,增强员工的组织承诺。

选树优秀标杆。优秀员工和标杆员工是烟草人的业绩标杆和行为榜样,选树优秀标杆员工体现了激励的期望理论、成就需要理论和行为强化理论。近年来,M市烟草在营销、专卖、物流和综合四条业务线上评选了20名工匠,成为“工匠精神”的弘扬人、引路人,并编辑了3期《讲述身边的故事》,讲述身边可亲、可敬、可学的典型事迹,以先进影响和带动全体干部员工,有效激发了广大干部职工争先创优的积极性。

修炼领导艺术。要加强对中基层管理者的管理知识特别是激励理论和激励技巧的培训、实践、指导和反馈,尤其要培养管理者非物质激励手段适时适地的灵活运用,如目标激励、沟通激励、授权激励、尊重激励、宽容激励、赞美激励、信任激励;需要层次理论、成就需要理论、情感激励等,这些手段,在很多场合往往起到“良言一句暖三春”“四两拨千斤”的激励作用。

2.2 动力机制

动力机制是指企业综合应用薪酬福利等物质手段和职业生涯发展去正面推动(push)、激活(activate)员工,将自身努力和贡献预期与企业目标实现结合。实证发现,有3个物质激励要素和5个职业发展激励要素与激励动力机制有关,分别是A1(岗位基本工资)、A2(福利项目)、A3(绩效工资)和C1(晋升通道与机会)、C4(职业技能职务晋升)、C2(晋升公平性)、C5(培训、进修与学习机会)、C3(专业技术职务晋升),据此,提出以下激励措施。

完善工资福利。按照赫茨伯格的双因素理论,薪资福利整体上属于保健因素,但本研究发现,岗位工资和福利项目在员工眼中仍占据重要位置,这或许与当今员工普遍面临的生活压力和家庭责任有关。因此,企业要与时俱进,在经营效益稳步提高的同时,适时适度增加员工的岗位工资,不断丰富员工的福利项目,满足其多样化、个性化需求,提高员工的获得感、满足感和归属感。

强化业绩激励。在目前的绩效考核实践中,管理人员考核结果区分度并不显著,造成了绩效工资实际上按管理人员的层级绩效系数发放,这种基于管理岗位层次单一设计的绩效工资本质上只能体现管理岗位的个人基本职责和行为,并未真正体现绩效工资“多劳多得”“优劳优酬”。因此,完善绩效分配制度,适度调整按管理层次设计的绩效系数或适度缩小不同岗位层级间的绩效系数差异,使绩效分配更多向重要工作和项目业绩成果倾斜,要敢奖、重奖取得行业重大荣誉(国家级和区级各项比赛竞赛评比等)的部门和员工。

加强培训开发。一是完善培训系统,构建以制度、课程、讲师、信息化和学习过程“五位一体”的教育培训模式,实行“推拉结合”的激励方式,既以考核评价、聘岗条件等方式“推”,也用补贴激励等方式“拉”,提高员工考取职业资格和专业技术的积极性;二是创新培训方式,实施“4+1”培养模式,其中“4”指在员工入职上岗前、入职半年、入职一年、入职一年后的四个阶段,均安排一定时间进行集中脱产培训,“1”指开展基层员工“师徒制”在岗培养,通过师傅、徒弟“一对一”的帮扶,帮助员工快速掌握专业知识、业务技能,并转化为实际工作能力;三是注重实践中锻炼成长,除常态化对科级干部进行合理化岗位调整,全方位培养锻炼干部外,建立机关与基层交流锻炼的常态机制,让上挂下派制度成为干部增长才干、丰富阅历、磨炼意志的重要途径。

2.3 约束机制

约束机制是指对员工的工作行为进行结果或规范限定,使其行为和行为结果符合组织要求的一种行为控制方式,因此,本研究将绩效考核界定为激励约束机制。实证发现,绩效考核的3个要素E2(绩效考核应用的激励性)、E1(绩效考核结果的区分性)、E3(绩效考核过程的公平性)都与激励有关,可将其归入激励约束机制。据此,提出以下激励措施。

加大应用力度。绩效考核的应用主要体现在绩效工资的发放上且同一岗位等级之间的绩效工资差距非常有限,对员工的

激励效用太低(增加幅度相对收入整体而言),这可能会出现绩效考核与人力资源管理其他环节产生脱节的情况,导致绩效考核“空转”。未来,企业要加大绩效考核应用力度,以绩效结果拉开绩效工资差异,将年度绩效考核结果与岗位聘用、调岗调薪、调等调级、培养开发等其他人力资源管理子系统密切结合起来。

提升责任方法。一是考核指标设计尽可能量化,考核标准尽可能细化、可操作化;二是强化管理者绩效考核的责任意识,对部门业绩长期平平没有改进且对部门员工评价没有任何区分的管理者,要在年终综合评价上有所体现,必要时问责追责;三是加强对考核主体的考核方法、工具和考核技巧的培训,避免考核过程中容易出现的各种主观因素,如晕轮效应、首因效应、近因效应、感情效应、对比效应等。

加强考核公平。公平性是绩效考核的客观要求,也是员工极为关注的激励因素(期望理论)。绩效考核公平包括分配公平(即对考核结果和应用的公平感知)、程序公平(绩效考核结果判定过程的公平性感知)和互动公平(对考核方案形成、考核结构结果反馈、沟通和申诉等过程中员工对其尊严与尊敬的感知)。对绩效考核公平有积极感知的员工,会加强对组织的承诺感和契约感,更加信任自己的主管,采取更加积极的公民行为,提升其个人绩效和组织绩效。

2.4调整机制

本研究所指岗位调整机制主要通过负向激励措施实现。实证发现,岗位设计中有3个要素D4(岗位动态调整)、D6(能岗匹配)、D8(岗位系列属性)与激励有关,可将其纳入激励调整机制。据此,提出以下激励措施。

动态调整岗位。当员工岗位任职聘期考核达不到要求时,应在原岗位系列内降等降级使用,直至培训转岗、待岗安排,并同步降低岗位工资或绩效等级系数;当员工出现严重的违章违纪情况时,同步采取组织纪律和经济处罚措施。

建立任职体系。任职资格体系是企业从胜任力角度对员工的岗位工作能力、工作行为与结果实施的一种分等分级系统管

理,任职资格标准来源于企业战略目标所需核心能力,聚焦于员工的知识、技能和素质,关注于员工的行为和结果,它使员工职业生涯发展有盼头,职业能力发展有目标,知识、技能和素质提升有标准,牵引和推动员工按照企业要求不断进步,职业化水平不断提高,工作业绩持续提升。逐步建立各岗位系列岗位等级的任职资格标准,用于年度考核和聘期考核,对达不到任职资格技能和素质标准的果断调岗。

调整岗位系列。当员工岗位任职聘期考核达不到要求时,在原岗位系列外降等降级使用,培训转岗待岗,并同步降低岗位工资或绩效等级系数。

3 研究结论

在烟草企业进入创新驱动、高质量发展的新时代,有效激励员工是一个充满挑战性的新课题。本研究通过研究分析,构建了包括牵引机制、动力机制、约束机制和调整机制的烟草员工综合激励模型,并综合应用经典和现代动机理论,结合烟草企业管理实践,从15个方面提出烟草员工激励的具体措施,其中一些激励措施已在管理实践中实行并取得了良好成效。

[参考文献]

- [1]李喆.T县烟草公司薪酬体系优化设计[D].海南大学,2020.
- [2]李水平.激励干部担当作为改革创新对策研究[J].时代报告,2019(12):134-135.
- [3]王玲.绩效管理视角下激励新时代烟草商业企业员工担当作为思路研究[J].智库时代,2019(22):267-268.
- [4]闻静.浅谈加强烟草行业人力资源管理研究[J].山西青年,2018(08):179+178.

作者简介:

李丹慧(1979--),女,瑶族,广西桂林人,在职研究生,政工师,主要研究方向:党建及思想政治研究。

李吉洋(1978--),男,汉族,广西宾阳人,硕士研究生,政工师,主要研究方向:人力资源管理及思想政治研究。