

员工离职原因分析与防范措施

唐玉军

(迁安市城市管理综合行政执法局,河北 迁安 064400)

摘要:在当今知识经济时代,人力资源是经济和社会发展的关键资源,企业之间竞争的实质是创新能力,归根到底是人才的竞争。企业能否吸引并留住员工,尤其是有能力的员工,成为影响企业竞争力的关键因素之一。本文在对某环境服务中心员工离职内涵和对企业的影响进行阐述的基础上,经过与离职员工当面沟通,间接了解及后续的信息跟进,对某环境卫生服务公司近三年的员工离职情况进行了分析。

关键词:员工离职;原因分析;防范措施

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.03.144

员工离职是员工流动的一种重要方式,员工流动对企业人力资源的合理配置具有重要作用,大多数学者认为企业员工的离职率应该有一个合理的界限,为8%左右为宜。但过高的员工离职率会对企业的持续发展带来负面影响。

1 某环境服务中心基本情况

某环境服务中心前身为某环境卫生公司,经过国有企业改制重组后,于2015年3月正式成立,为某城管局内设置的子科室,与民营企业合作,完成了国有企业的改制。公司注册资本金为1亿元,拥有环境清扫、垃圾清运、垃圾处理等四个一级资质,下属分公司和项目部共5个。现在员工中的正式员工为68人,合同制工人为1240人。

服务中心有正式的68名员工,按结构来源分,转业军人22人、历年接收毕业生15人、其他31人。其中,转业军人受年龄、专业等影响,在企业中属于比较稳定的群体,静待退休,鲜有离职。历年接收毕业生是企业员工的另一大群体,也是离职员工的主要构成部份。

2 员工离职原因分析

2.1 薪酬、绩效考核体系的不健全

薪酬既是员工赖以生存的保障又是员工能力水平的直接体现。

薪酬的多少直接影响着员工的消费水平、生活质量、经济地位和社会地位,因此,薪酬始终是一个员工极为看重的问题。造成员工离职的薪酬方面主要问题有:第一,薪酬水平与外部同行业相比较,不具有竞争力,与兄弟单位比较偏低;第二,缺乏薪酬增长机制。员工看不到自己在薪酬方面一个清晰的预期和实现的可能。第三,绩效考核体系不完善,执行力度也不够,没有真正发挥绩效的激励作用。

2.2 企业管理制度不完善

制度的不适宜直接影响了员工的工作积极性,容易使员工产生“不行就走”的思想,促使了离职率的增加。比如中心的经营承包管理办法,采用的是部门经理负责制的模式,无形中扩大了管理者的权力。这种管理制度,既不能调动员工的工作积极性,又增加了员工的不公感,使员工感受不到工作的意义和价值,离开企业也就成为必然之事。

2.3 员工个人发展通道不明确及社会关注度不高

针对员工个人发展的问题,目前服务中心缺乏合理完善的员工成长发展体系,使员工对自身发展前途及职业前景心存担忧。加之某些岗位出现空缺时,过多的考虑到老乡、亲戚、朋友关系等个人因素,缺乏公平公正公开的选人用人机制,使得有能力有发展愿望的员工感到个人成长空间非常有限,在晋升无望的情况下,只好寻找

新的发展环境。

2.4 企业内部缺乏向心力和凝聚力

存在本位主义思想,忽视对员工的情感维系;不了解员工的心思所想,忽视员工的诉求和困难,缺乏亲和力;员工在企业中的感觉更多是“打工仔”,少了份“主人翁”的意识,没有归属感;员工缺乏对企业的情感依附,离开自然也了无牵挂。

3 员工离职防范措施

3.1 建立完善的薪酬、绩效考核体系

在任何企业,薪酬都是一个有效的激励手段。薪酬不仅是雇员获取物质及休闲需要的手段,还能满足人们自我肯定的需要。因此,管理者应该充分认识到薪酬对员工的重要性,结合兄弟单位的薪资以及自身情况建立合理的薪酬体系,特别是要制定科学合理的绩效考核体系,对员工的绩效进行定期考评,形成贡献与回报对等的考评机制,并将考评结果落到实处,真正发挥绩效工资对员工的正面激励作用。使员工在内体面、在外骄傲,营造一个积极向上的工作氛围,为企业最大限度的创造价值。

3.2 提高企业管理水平,形成独特的企业文化软实力

企业制度是企业赖以生存的体制基础,也是企业的活力之源。特别是关系到企业经营生产和员工切身利益的制度,更要有高度、重全局、看长远。

作为企业管理者要明确“管他人”与“管自己”的辩证关系。在管理活动中,“管他人”与“管自己”是管人的两个不可缺少的方面。无论是管理者或是被管理者,在管理过程中都具有能动性。其中任何一方处于被动地位,就将会使管理过程缺乏或降低前进的活力。“管好自己,才能管好他人,管他人是否管的好,还要看能否使他人自己管好自己。”可以采取一些长期激励制度,如对核心员工进行股权激励,使员工和公司利益息息相关、共同发展,从而发挥员工的工作积极性,也在无形中增加了员工离职的成本,减少了离职的随意性,最大限度地稳定职工队伍。

企业文化是企业的灵魂,是企业个性化的表现形式,这句话较好的表现了企业文化的作用,是全体员工共同认可的价值观,具有较强的凝聚功能,对稳定员工有较强的作用。可以在员工和企业之间建立一种相互依靠的关系。出色的企业文化是一种精神,可以很好地打动员工,实现人力资源的稳定性。

3.3 完善员工发展通道,做好员工的职业生涯规划

针对员工个人发展的问题,目前公司缺乏合理完善的员工成长发展体系,使员工对自身发展前途及职业前景心存担忧。加之某些岗位出现空缺时,过多的考虑到老乡、亲戚、朋友关系等个人因素,缺乏公开公平公正的选人用人机制,使得有能力有发展愿望的员工感到个人成长空间非常有限,在企业晋升无望的情况下,只好寻找新的发展环境。比如一名参加工作十几年的本科生,从一名普通的技术员成长为独当一面的综合型人才,却没有机会得到更高层次的晋升,只得另谋出路。据后续的跟踪了解,该同志在新单位不但职务上如愿以偿,而且干的有声有色,得到了一致好评。这种企业培养了多年的青年骨干,最后导致离职,着实令人惋惜。

3.4 完善员工发展通道

完善员工发展通道。建立完善的选人用人标准和程序,特别是要关注企业培养多年的优秀人才的成长,为他们提供施展才华、展现自我的舞台。让员工觉得在公司有公平竞争的机会和发展的空间,激发其向上的动力,这样既有利于激励员工,也能很好地在团队里营造竞争氛围。同时,采取灵活的用人机制,比如对在本岗位已经有不俗表现、能力已超越本岗位要求员工,但暂时又还没有更高层级的岗位空缺时,不妨对员工辅予以平级轮岗,用新的岗位、新的工作、新的挑战来激起员工的工作热情。同时,也让员工学到更多的知识和技能,有效提升员工的综合素质,为该员工能胜任更高层次的工作岗位夯实基础,为公司发展储备优秀人才。

3.5 以人为本,增强企业凝聚力

企业凝聚力是企业对员工的吸引力、员工对企业的向心力。凝

聚力既有感召功能,又有激励功能,能振奋人心,鼓舞士气。当企业全体员工心往一处想,劲往一处使,和企业同呼吸、共命运时,企业处于逆境时就能顶风浪、过难关。在顺境时就能及时抓住机遇,求得更大发展。以人为本在公司中的体现是领导能够想员工所想,急员工所急,切实为员工办实事。比如,可以通过到基层单位调研、召开座谈会、发放调查问卷等方式及时了解员工的思想动态,研究员工生活上的突出问题,采取有力措施加以解决。可以通过开展送温暖、踏青、团队活动、系统会议等方式搭建企业与员工沟通交流的平台,增进员工间的交流、增强企业凝聚力。还可以通过看望生病职工、给员工过生日、员工福利等方式,体现出企业对员工的关爱。只有企业时刻关注员工的冷暖,员工才会真正把企业放在自己心上,并为企业的发展尽职尽责。

3.6 建立人才后备库

因企业仍然将校园招聘作为企业员工入职的重要途径,所以在发挥自我培养企业人才的优良传统,通过传、帮、带,师傅带徒弟等好的传统培养自有人才,建立人才后备库。这样,一方面能使员工更好的融入到企业文化中来,增加员工的忠诚度,另一方面也能为企业提供可接替的人选,以便在人才流失时能迅速地使企业系统运行恢复正常。

在当今纷繁复杂的社会环境中,如何稳定人心、留住人才、减少人才流失、保持一个合理的离职率范围,是每一个企业都要思考的问题,也是人力资源管理工作的重头戏。企业的竞争归根到底是人才的竞争,在将来的人力资源管理中,人力资源工作者必将遵循各类人才成长的规律,满足他们的各种合理需求,通过各种方式方法把“吸引人才,凝聚人才”工作落到实处,从而把企业的人才优势真正变为企业的市场竞争优势。也应在各个管理模块推行创新,将企业的人员管好、理好,实现合理配置,拓展员工发展通道、为员工谋福利、保持合理的员工流动,只有这样才能保证企业的长足发展,实现企业和员工的双赢。

参考文献

- [1]乔引华,郭大为.人力资源管理对员工离职影响因素分析[J].经济论坛,2006(1):28.
- [2]郑玉善.团队跳槽原因、防范及事后处理[J].人力资源开发与管理,2005(10):43.
- [3]段岩岩,车丽萍.基于人力资源六要素的核心员工离职管理研究[J].中国商贸,2014(36):63.
- [4]李英庆.企业如何留住核心员工[J].中国人力资源开发,2003(5):7.
- [5]郑济阳,李江天.企业人才流失问题及对策[J].科学管理研究,2000,18(4):75-77.
- [6]焦学锋.关于企业人才流失状况的初步判断[J].科学友,2005(2):42-43.
- [7](美)Dessler,G.人力资源管理[M].北京:清华大学出版社,1997:395-438.
- [8]徐慧明.中国人才流失现状及影响[J].昭乌达蒙族师专学报(汉文哲学社会科学版),2004,25(1):74-75.