

浅谈青年员工的管理与激励

史海萍

(山西辰诚建设工程有限公司,山西 阳泉 045000)

摘要:青年员工是企业发展的生力军,是企业的新鲜血液,如何做好青年员工的管理与激励,进一步提升员工的积极性和主动性,为企业的不断发展壮大提供后备人才,对于企业来说至关重要,是一个企业发展需要探讨的重要课题。为此结合青年员工的性格、成长环境和实际需求等层面,提出一些管理与激励的意见及建议,以供管理者参考。

关键词:青年员工;管理与激励

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.27.045

在企业的发展过程中,人力资源管理发挥了重要的作用,做好对青年员工的管理与激励,是一个企业不断发展壮大的基础,是人力资源管理部门的一个重要课题。

1 青年员工的特点

要做好对青年员工的管理工作,必须了解青年员工的特点,笔者所指的青年员工,为90后出生的刚入职不久的员工,他们大部分为本科毕业,有良好的家族背景,有丰厚的物质条件,而且大多数为独生子女,在家庭中有良好的关注度,因此与70、80后相比,90后员工有着独特之处。于是这些青年员工可能被社会贴满了各类的标签:娇惯、自我、眼高手低、团结意识差等。那么这样的群体是否能胜任当下企业的发展呢?是否能成为企业发展的主力军?是否能从这样的群体中培养出适合企业发展,能够为企业源源不断的可持续发展的能量呢?是否能培养出适合企业发展的人才呢?笔者对所在单位的青年员工调查发现有以下特点:

1.1 个人主义意识强,忽视人际关系

青年员工大多数是独生子女,成长过程中受到了来自家族及社会的广大关注,这就导致了这些青年员工的自我中心意识强,对于个人的成就期望较高,更加关注自我价值的实现,具有较强的事业心,在注重自我发展的同时,忽视了人际关系的发展,团队意识较差。

1.2 个人素质较高,喜欢挑战

青年员工大多数经过国家全日制的高等学历教育,知识结构全而且知识面较广,并且在工作中,善于利用互联网、新媒体等多种信息渠道获取相关知识或者进行再学习,这就使得这些青年员工在工作中,表现的更加突出,工作效率也有较大的提高,所以这些青年员工更倾向于富有挑战性、创新性以及自主性的工作,只有这些工作,才能使他们更好的发挥出自我潜能,发挥自我价值。

1.3 充满朝气、善于表现也擅长表达自己的想法

年轻人富有朝气,有着初生牛犊不怕虎的风范,他们成长的社会及家庭条件较70、80后优越,从小受着父母乃至家族的无微不至的关怀,他们在家庭中有较强的话语权,较70、80后有较强的主见,而且也更加善于表达自己的想法,表现自我。

1.4 对一些重复性工作缺乏耐心

青年员工生活的环境丰富多彩,已不再是70、80后单调的生活环境,相对于简单易学、重复性较强、循规蹈矩的一些工作,会使得青年员工在工作中产生厌倦感。他们往往眼高手低,遇到挫折时又不善于妥协和总结工作中的经验教训,往往会自我放弃,自我怀疑;他们也不善于控制工作中的情绪和管理自

己,成绩没有被肯定或是被领导或同事误解时往往会采取一些消极的情绪,耐不住性子,对单位或者工作采取一些偏极的情绪,给单位或个人带来恶劣的影响。

1.5 稳定性较差,流失率较高

根据《2012年度中国薪酬白皮书》中的调查数据显示,90后员工离职率高达30.6%,远高于企业的员工的平均离职率。而在笔者单位,90后员工的离职率也高达38%,而70、80后员工的离职率仅有12%。这就充分说明,许多90后员工在参加工作后,更加注重于眼前的企业或者眼前的工作,他们对于工作或者企业没有长远的打算或者没有耐心,他们更愿意选择目前待遇好,或者发展机会较大的企业,而不会和企业共同成长,共同发展。在初涉职场时,他们也往往会眼高手低,他们希望在短时间内以最快的手段获得最大的发展,这也是青年员工稳定性差,流失率较高的最主要的原因。

1.6 注重个性,更加注重兴趣导向

90后员工在选择工作时,更喜欢把兴趣导向放在第一位,而非70、80后把谋生放在第一位,他们在选择工作时,更加注重兴趣、爱好以及工作的舒适性,而非单纯的谋生或者是职业的发展潜力。

2 青年员工管理存在的问题

2.1 领导方式

青年员工个人意识较强,喜欢追求个性,强调自我价值与自我发展,他们思维活跃,有各种新奇的想法与创新。而企业的中层管理者,大多数为70、80后的中年人,他们的生活环境和家庭环境,与90后截然不同,他们对艰苦创业、勤俭持家有着坚定的信心,他们不善于也不喜欢追求个性,于是他们对企业的管理也显得比较生硬,他们大多喜欢把管理者的思想毫无保留的强加于员工,他们喜欢服从式的员工,喜欢把自己的工作习惯、思维模式手把手的教与青年员工,喜欢让他们承接自己的工作模式,而且在工作中遇到一些错误只能一味的批评指责,以为这样可以使青年员工“长长记性”,但产生的结果可能事与愿违,所以导致在工作中,青年员工不能发挥不同的想法,不能不断的创新与发展,这样就导致了领导与员工之间缺乏很好的融合度与默契度,给企业的工作带来了一定的障碍。

2.2 工作表现不稳定,承受压力的能力较低

在平时的生活中,高强度的工作与高压力的工作,使得许多青年员工抱有“不愿意加班”“如果不如意就不干了”的想法。他们的工作中往往表现出更多的情绪化,喜欢经常受到表扬,在受到批评时,表现出抱怨,心理接受度低,而且对于工作中的不如意往往有更多的理由与解释。而且在工作中遇到挫折容易

闹情绪,管理者如果处理不当,就会大大影响工作积极性,甚至这些不良情绪会在一些小团队中蔓延,相互影响。给企业带来不良影响与不可估量的损失。

2.3 对工作自由度要求较高,喜欢挑战权威

青年员工对企业中的前辈及上级领导所提供的工作经验、方法或者规章制度不喜欢全盘接受,他们喜欢自己主动思考。对于工作任务及规章制度,他们更多的是以自我的价值及标准来衡量,而非一味的接受与顺从,规则应不应该遵守,他们认为合理的才去遵守,不利于自己的他们绝不会接受与顺从,而且会不惧挑战权威,勇敢提出自己的想法。因此对于一些旧的规章制度,青年员工常常有一些个人的看法,不服从制度,要求一些个人的自由度。而对于任务,也需要更多的沟通与解释,必须是他们自己认为有价值、有意义的工作才会有更多的激情与动力去做,如果他们认为没有价值或者意义,他们只会表面应付或者违心的去做,从而达不到事情想要的结果。所以经常有一些青年员工找领导去调换工作,理由是“现在的工作不能充分发挥自己的才能,没有价值”。所以对于工作的安排以及对于工作的时间的自由度的选择,已经是大多数青年员工关注以及评判企业工作环境的标准。

2.4 管理工作中,注重物质需求而忽略精神需求

由于青年员工大多是独生子女,他们从小就背负着来自家族及社会的较高希望,同时也对自我价值实现方面有着更高层次的精神追求,他们生活的环境已经比70、80后强很多,不再需要考虑生活中的温饱问题,他们在进行职业规划时,更主要的诉求是“更多的发展空间”与“满意的薪酬”并重。所以在管理工作中,除了对青年员工常规意义上的管理以外,更要注重培养他们将来的发展空间,从精神层面上满足他们不断成长的需要。

3 青年员工管理与激励对策

从上述青年员工的特点来看,传统的企业管理模式很难达到预期的管理效果,将优秀的青年员工留在企业,并且将他们的价值发挥到最大。青年员工不仅关注报酬,而且很在意企业的薪酬制度是否公平,是否能合理的体现自我价值。因此合理的薪酬制度以及工作本身的吸引,才是青年员工激励的前提。使他们在物质保障的前提下,更注重的是工作的本身以及企业文化、企业精神的激励。这样才能使企业有源源不断的生命力和新鲜的活力。

3.1 建立公平的激励机制,加强人性化的管理机制

青年员工把工作当作生活的一部分,他们享受生活、享受工作,而不是把工作成为生活的负担。因此他们除了有较高的物质需求外,还有更高的精神层面的需求。他们希望在工作中能获得尊重和自由,获得理解,能实现自我价值。因此,企业必须改变传统的管理模式,不采取说教式管理,而是要加强人性化管理,尤其对于“眼高手低”和“期望过高”的青年员工,要通过积极的价值引导,让他们充分认识到自己的定位,让他们从基层做起、从最低处做起,扎扎实实的认真学习,弥补自己的不足,不断的提高自己。而管理者要改变自己以往的管理模式,不要简单的进行命令与吩咐,而是要尽可能的和他们一起行动,在行动中进行指点、提醒,给予青年员工充分的空间进行自我实践、自我总结,并且要在结束时要与大家分享经验与教训,并在全公司中推广,这样以点带面,达到事半功倍的效果。

3.2 优化工作设计,加强工作自身吸引力

(1)工作的本身,才是吸引青年员工的最直接的因素,如果

企业能在符合工作要求的前提下,适当改变工作模式和工作制度,使青年工作者能使用他们接受的方式去工作,使工作变得更有乐趣和挑战性,更大程度的发挥青年员工的工作积极性,充分鼓励青年员工的发散性思维和创造性思维。这样不仅使工作本身能超质量、超速度完成,更能提高工作本身对青年员工的吸引力,提高他们对工作的热情和忠诚度,减少员工的流失,并且吸引更多的有志青年加入到企业的建设中来。

(2)可以根据岗位的特点,适当岗位轮换或者进行交叉培训,安排青年员工进行不同的工作内容,使他们不仅能更大程度的了解企业的相关业务,更使青年员工对企业的岗位有新鲜感和挑战性,使他们能在适合自己的领域,找到自己的位置,满足他们的挑战欲望,更大程度的发挥他们的聪明才智,为企业的发展献计献策。而且由于岗位的轮换,使得青年员工对不同的岗位有了深刻的认识,有利于加强他们的团队意识,更好的与不同岗位的人交流,使他们产生企业大家族的温暖感,有利于企业的发展。

3.3 运用多元化的激励手段

青年员工不同与70、80后的成长环境,这使得他们对工作、生活、成就的定位也不同。

(1)对于事业心较强的员工,要满足他们渴望在事业中有所成就的愿望,在工作成绩突出的情况下,给予更高的岗位待遇,提升岗位上升的空间。

(2)管理者要为青年员工制定个性化的职业生涯的发展规划。对于工作中有突出表现的,学习能力强、工作能力强的员工,可以纳入到后备干部的培训计划中,给他们提供出更好的学习和发展的机会,为企业的发展储备更多的知识。

(3)对于工作中有摩擦,有矛盾的个别群体,可以提供不同的工作岗位,或者不同的上下班制度,只要能保证按时完成工作任务,可以不必太强调工作纪律,灵活上下班。

3.4 创造工作与生活平衡的工作环境

青年员工由于生活环境的不同,导致对工作与生活的认识与70、80后员工不同,所以在探究青年员工的管理工作时,要重视他们对工作与生活的平衡,可以在一定限度内实行弹性工作制度。可以对经常加班的员工实行调休制度。可以组织多样的员工活动,如一些篮球比赛、羽毛球比赛等,还可以在企业内建立一些电子阅览室、瑜伽室等等。让他们对企业产生信任感和归属感,既增加了职工之间的交流,也缓解了工作压力,为企业的发展带来意想不到的效果。

4 结束语

青年员工在逐渐成为企业中坚力量的同时,对企业的管理层提出了更高的要求,这就需要每个企业的管理者紧跟时代的发展,制定出符合企业实际需要的青年员工的管理与激励机制。

参考文献

[1]卢俊美,等.迎接90后员工,你准备好了吗-90后新生代职业观察报告[J].经营管理者,2012(10).