

S 设计院工程技术员工留职管理 ——从组织氛围认知与工作内嵌入切入

雷思沛

(四川省建筑设计研究院有限公司,四川 成都 610000)

摘要:跳槽虽是职业生涯中常见现象,但如果公司无法吸引和留住掌握核心技能的专业人才,将会对公司的长期发展产生影响。笔者通过对近两年度 S 设计院工程技术员工流动情况进行分析,发现 S 设计院有一定的人才流失现象,随后设置了离职调查问卷并对 76 位进行离职程序的工程技术员工进行了离职问卷发放,回收,访谈,分析,提取出影响 S 设计院工程技术员工离职决策的影响因素主要集中于组织氛围认知中的领导效能、学习成长、环境氛围与工作嵌入理论中的组织联结、组织匹配、组织牺牲方面。通过查阅相关文献证实组织氛围认知、员工与工作的嵌入程度与工程技术员工离职均有一定的关系。继而笔者从提升工程技术员工工作嵌入度和重视组织氛围建设方面对 S 设计院工程技术员工的留职管理提出了具体对策建议,包括增强员工与组织联结的紧密程度;增加员工离开组织的牺牲成本;增强员工与组织的匹配程度;优化领导方式,提升企业领导效能;增强企业文化建设,营造良好工作氛围五点。最后指出了研究的不足。

关键词:组织氛围;工作内嵌入;工程技术员工;留职管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.08.022

1 S 设计院工程技术员工离职问题

在当今社会跳槽已经成为一个人职业生涯中常见现象,但如果公司无法吸引和留住掌握核心技能的专业人才,将会对公司的长期发展产生影响。

S 设计院是一家具有多年历史的老牌国有企业,工程技术员工是 S 设计院的中流砥柱,他们影响着企业的发展。对近两年度 S 设计院工程技术员工流动情况进行分析发现:辞职人员里中高级职称人员占比 63% 远高于该类人员的入职比 21%,此类人员技术能力较强,属于院业务骨干,市场上招聘难度大;辞职人员中年龄 40 岁以下总占比五分之四以上,40 岁以下员工通常工作态度更为积极,工作经验丰富、能力强,对公司贡献较大,流失需重点关注;注册人员辞职人员数占比 22% 高于入职人员的 5%,高端人才外流数大于引入数。上述诸多方面均说明了 S 设计院有一定的人才流失现象。因此关注员工离职问题,将对 S 设计院的持久健康发展有着重要意义。若不能很好的进行人力资源规划和制止住人才流失态势,将对企业发展带来严重隐患。

为了解和掌握员工辞职动机,更好的保留人才,笔者同所在部门一起设计了包含离职原因、需要改善的地方、想象与期望的差距、感觉满意与不满意的地方、工作氛围、企业文化与上司的沟通等多方面的内容的离职调查问卷。随后笔者对 76 位进入离职程序的工程技术员工进行了离职问卷发放,回收,访谈,分析。被测人员大多期望提升的方面,占比第一的为上级管理能力(39.4%),第二为员工发展机会(19.7%)和教育培训与发展机会

(19.7%),第三位工作环境及设施(17.1%)。关于问题“您感觉想象和期望差距较大的地方是?”的答案,有接近半数(36人)的工程技术员工想象和期望差距较大的地方主要集中在上级管理能力和晋升机会上。而员工最满意的地方集中在院政策好,最不满意的方面集中在上级管理能力不足,学习成长不足以及工作环境。

从 S 设计院角度来看,设计院在发展壮大的同时,内部组织环境日益复杂,员工压力与日俱增,影响员工离职的因素及其作用机制愈发错综复杂。员工离职已不可简单理解为不满于薪资这样单一的原因,其他因素对员工离职的影响逐渐被纳入讨论的范围中。员工希望未来改进方面排名第一的是“上级管理能力”这一点,正是肯定了领导效能的重要作用。同时,组织的工作环境氛围也影响着员工的感知,注重创造性的工程技术员工更看重所处的工作环境是否舒服。另外,作为知识型员工的工程技术员工还看重是否可以得到持续的学习与成长,使专业技能提升。从上述研究可以看出影响员工离职决策的因素虽然多,但更多集中于组织层面的认知。与此同时,通过离职调查还得出工程技术员工与所在部门以及 S 设计院的联结程度,其与工作的匹配程度以及如果离开组织的牺牲成本高低,均是一个员工在做出离职决策时纳入考虑的方面。

综合组织氛围与工作内嵌入的概念,并结合 S 设计院工程技术员工离职调查结论,可以看出 S 设计院组织氛围、员工与工作的嵌入程度与工程技术员工离职均有一定的关系。

2 组织氛围与工作内嵌入基本概念

2.1 组织氛围

组织氛围是组织具备的一种特有的稳定性,是组织内成员对组织的工作环境或特征的认知和感觉,它是一个多维概念,可以通过组织成员的主观感知来衡量,同时它也可以影响组织成员的动机、态度和行为。

当前学术界对于组织氛围维度的划分还没有统一的标准,但在近年的研究中学者张超、李莹对领导效能、学习成长、环境氛围这三个组织氛围的构成内涵进行了研究,并证实其对员工离职行为的影响。

2.2 工作内嵌入

学者 Mitchell 等正式提出“工作嵌入”的概念,即:工作嵌入性是一张使人“陷入”其中的网络。Lee 等人(2004)以工作为界限,把工作嵌入更加细致的划为了两大类,即:工作内与外的嵌入^[1]。工作内嵌入分为工作联结、工作匹配、工作牺牲三个维度,工作联结维度体现的是员工自己与他所处的工作组织的联结程度,有正式的联结也有非正式的联结;工作匹配维度体现的是员工与工作匹配的程度,表明个人与组织、个人与社会、个人与生活空间之间的相似程度;工作牺牲维度表达的是个人离开组织或社会时面临某种程度的牺牲,可能是物质上的亦或心理上的牺牲。

2.3 组织氛围与工作内嵌入对员工留职的影响

王忠民、续洁丽、陈继祥(2005)^[2],孟祥菊(2010)^[3],杨春江、逯野、杨勇(2014)^[4]的研究证实,组织氛围和离职倾向之间有负相关关系。Mitchell 等(2001)、Holtom 等(2006)^[5]、齐少波(2013)^[6]研究证实工作内嵌入与离职倾向间亦存在明显反向关系。并且,梁婷(2012)^[7]、杨东涛、秦伟平(2013)^[8]、杨春江等(2014)通过研究还发现适宜的组织氛围会提高依附,增加工作内嵌入。

3 员工留职对策

通过对组织氛围、工作内嵌入和工程技术员工特性的分析,S设计院对于工程技术员工的留职管理可以从两个方面入手,即:提升工程技术员工工作嵌入度和重视组织氛围建设。S设计院的组织氛围好,那么员工嵌入组织的可能性越强。因此S设计院在改善院氛围时应该从以下几个方面来考量,即:领导效能、学习成长、环境氛围,从而全方位地为员工营造一个良好的发展环境,使其能够依托组织实现个人职业生涯的发展。尤其是要让工程技术员工与S设计院之间的匹配度越来越高,还要促使员工意识到离开公司会遭受很多的损失,增加员工理智的机会成本,这样可以改善员工与工作之间的融合度,进一步提升员工工作内的嵌入度。下文对于管理实践的具体措施提出了建议。

3.1 增强员工与组织联结的紧密程度

工程技术员工的工作需要大量的同事间的协作,因为设计一个项目所涵盖的工作范围太大,细节太多,且需

要专业与专业间的配合,因此出于这种特殊性,同事间的配合就变得非常重要。在轮换项目及岗位工作中,各部门之间的员工会经常进行接触,通过这种方式可以增进员工之间的交流,从而使员工与关系网络的联结更加密切。嵌入组织的强度越大,留在组织的可能性就越高。

提高员工的薪酬分配参与度,明确告知奖金分配规则和方式,做好员工日常业绩考核记录,奖金分配邀请部门员工代表参与等,增强薪酬分配的透明度,有助于员工合理预期个人收入。另外,院还要从改变项目收款后一次性发放工程奖的做法来改善设计人员薪酬发放节奏,根据员工日常业绩和产值记录,合理调节预发金额,保持员工日常收入的稳定性。通过建立能上能下的薪酬体系,体现员工的个人价值。

同时还需要建立基于能力的多元化职业发展通道,以往绝大部分设计师的成长之路都是一眼可以望见的职称序列,视任职年限一步步由助理工程师到工程师到高级工程师到正高级工程师。S设计院需重设任职资格和拓宽晋升途径,扩大岗位序列和岗位层级,以此扩大员工职业发展空间,力争不要再让员工感觉“我不想走,但是我在走的路到头了,不得不走”,这样就增加了员工与组织的联结程度。

3.2 增加员工离开组织的牺牲成本

S设计院可以通过制定增加员工转换成本的措施在物质和非物质方面增加员工离职的成本从而提高其嵌入的程度。具体措施为:(1)制定员工股票持有计划。通过股票期权、股票激励的措施来让核心技术人员通过持有公司的股票,从而使其成为公司的“所有者”,将员工的利益和公司未来的发展捆绑在一起;(2)设置以工龄为基础的福利。比如按照员工的工龄给予他们在休假、子女教育、职业培训的方面的资助。基于员工的工龄给予不同级别的福利,以提升员工的离职牺牲成本。(3)制定基于员工工龄为基础的退休年金计划。对于自愿离职的员工来说其必须衡量自己因为离职造成的损失,其离职成本越高,离职倾向则会越低,就不会轻易地离开公司。在非物质上,S设计院也可以指定一系列的措施来提高员工的嵌入程度,比如采用“氛围留人”“感情留人”,要加强组织氛围的培养,使员工融入到S设计院中。S设计院通过丰厚的物质和非物质奖励都可以激励员工提升员工的工作嵌入度,增加员工离开组织的牺牲成本,降低离职率。

3.3 增强员工与组织的匹配程度

第一步是要做好人员的筛选工作,在面试过程中客观、坦诚,明确告知岗位职责、薪酬福利待遇、工作环境、晋升发展等相关情况,避免员工入职后产生心理落差。保证信息真实准确,达到良好的双向沟通。

学习关系到个人未来的发展,且设计师的工作必须要不断的充电学习才能紧跟时代,因此S设计院应当重视关注职工的再教育,推动员工的成长与进步,使其专

精所长。同时还应提高培训的针对性,根据员工不同年龄段的成长需求来对员工进行培训,制定基于员工实际的职业发展培训计划。S设计院除了根据岗位要求对工程技术员工进行业务技能的培训,还应该继续整合技术人员的各种技能,提高他们的综合素质能力,逐步确保工程师和技术人员将来能够胜任更高的职位,并确保技术人员的综合素质得到进一步发展。同时,S设计院在对工程技术员工进行入职培训的过程中,应为技术人员制定科学合理的职业发展道路,帮助工程技术员工树立明确的奋斗目标,激励工程技术员工将设计院的经营效益与自身的发展紧密联系在一起,这将对降低S设计院工程技术员工的离职倾向起到重要的影响。

3.4 优化领导方式,提升企业领导效能

工程技术员工比较喜欢能够和员工打成一片的领导,朋友的关系能够淡化上级下级之间的等级观念,因此,领导在与工程技术员工进行相处的过程中要适当的授权给工程技术员工,比如在对甲方进行项目汇报时,汇报人可以是项目的参与者,而不要永远是领导,加强他们在工作中的自主权利可以帮助项目参与者能够在工作中获得更多的满足感,要让他们以主人公的心态来对待工作。领导需要以一种尊重、包容、信任的心态来对待工程技术员工,领导风格要灵活不能僵硬,组织氛围也要活跃,这样才能从根本上提升员工对于组织的认可程度,从而激发出员工良好的创造力,促进组织的发展;此外,院在对工程技术员工进行管理时,要依托互联网的便利性和现代化,利用先进的多元的管理工具对工作中的各项进程进行管理,真正实现高效率的管理,也让工程技术员工充分体会到院的管理效率,通过提高技术人员对院的领导效能氛围的认识,以提高技术人员对公司管理层的满意度,进而提升技术人员自身的工作效率,降低因对领导不满而产生的离职率。

3.5 增强企业文化建设,营造良好工作氛围

优秀的企业文化可以激发员工的热情和创造力,并增强组织成员之间的纽带。属于创造性工作的工程技术员工在择业时会倾向于选择那些更加舒适的工作环境和文化氛围。因此,院应该尽快创立一套富有人文关怀特色、以人为本的企业文化。同时积极组织具有企业文化特色的活动,比如设计大赛,创意大赛等。在业余时间尽量多组织丰富娱乐和文化活动,减轻员工的工作负担,平衡好生活与工作的关系。工程技术员工在业余时间更好地了解和理解企业文化,这也是另一种自我实现的途径。在管理工程技术员工的过程中,院还可以通过结合技术人员的兴趣和爱好来组织娱乐和文化活动,让兴趣爱好相同的人员组成兴趣小组,这样一来就可以将无形的企业文化融入特定的娱乐和文化活动中。对于一家建筑设计企业而言,舒适的工作环境就是乐趣和灵感的源泉。为此,S设计院可以打破传统的办公模式,建立开放式办公

空间,设置不同风格的休闲区域,还可以配备一些健身和休闲的场所,帮助员工在工作之余释放压力,缓解心情。

4 结束语

笔者通过对近两年度S设计院工程技术员工流动情况进行分析发现,S设计院有一定的人才流失现象,随后设置了离职调查问卷并对76位进行离职程序的工程技术员工进行了离职问卷发放,回收,访谈,分析,提取出影响S设计院工程技术员工离职决策的影响因素主要集中于组织氛围认知中的领导效能、学习成长、环境氛围与工作嵌入理论中的组织联结、组织匹配、组织牺牲方面。通过查阅相关文献证实组织氛围、员工与工作的嵌入程度与工程技术员工离职均有一定的关系。继而笔者从提升工程技术员工工作嵌入度和重视组织氛围建设方面提出了具体对策建议。虽然大家对于留职研究的目的最终都是帮助企业减少核心人员的高流失率问题,然而影响员工离职的因素很多,除了笔者研究的这两项因素外,对于离职倾向影响的其他因素还有待于进一步的挖掘。

参考文献

- [1]W.T.Lee, R.T.Mitchell, J.Chris.Sablynski, P.James.Burton, C.Holtom.The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences and Voluntary Turnover[J]. The Academy of Management Journal, 2004, 47(5): 711-722.
- [2]王忠民, 续洁丽, 陈继祥. 如何应对员工职业生涯初期高离职率[J]. 中国劳动, 2005(11): 18-21.
- [3]孟祥菊. 员工组织支持感与工作满意度、离职倾向关系研究——行业重组视角[J]. 工业技术经济, 2010(5): 98-101.
- [4]杨春江, 李陶然, 逯野. 基于工作嵌入视角的组织伦理气候与员工离职行为关系研究[J]. 管理学报, 2014(03): 351-359.
- [5]B.C.Holtom, O'Neill. Job embeddedness: a theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan [J]. Journal of Nurse Academy, 2004, 34(05): 216-227.
- [6]齐少波. 高校教师工作嵌入与离职倾向关系的实证研究——以河南省民办高校为例[J]. 河北企业, 2013(10): 57-59.
- [7]梁婷. 工作嵌入、组织支持感与离职倾向关系的实证研究[J]. 企业科技与发展, 2012(07): 9-11.
- [8]杨东涛, 秦伟平. 群际关系视角下新生代农民工身份定位与工作嵌入关系研究[J]. 管理学报, 2013(04): 528-535.

作者简介: 雷思沛(1992, 8-), 女, 四川成都人, 汉, 硕士, 中级经济师, 研究方向: 企业人力资源管理。