

激励机制在企业管理中的应用

李少聪, 霍 刚

(中国人民大学, 北京 100014)

摘要:随着我国市场经济的持续发展,人力资源的竞争也变得越来越激烈,人力资源已经成为企业发展的关键因素。企业是否能成功地建立和实施科学有效的激励机制,使员工的边际努力最大化,已经成为企业能否持续发展和赢得竞争的关键。然而目前我国企业人才管理的现状却并不乐观,频繁跳槽、人才稳定性较低的现象存在,导致组织稳定性受到影响,制约了企业的发展,归根结底是因为企业对员工激励机制的运用不够合理。

关键词:企业管理;激励机制;人力资源

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.36.091

1 前言

随着市场经济的不断完善,企业在国民经济中占有越来越重要的地位,是我国国民经济发展的主要力量。企业的发展状况,直接影响整个国民经济的发展水平。但是目前企业存在的问题依然比较多,很多企业发展历史短,管理经验缺乏,对人力资源管理的认识不够深刻,激励机制不健全,难以充分调动员工的积极性,导致企业的市场竞争力相对较弱。

随着经济的日益全球化,企业之间的竞争也越来越激烈。在日益激烈的竞争中,企业也要顺应人力资源管理的发展趋势,吸收并运用先进的人力资源管理方法来发展自身。企业的竞争归根结底是人才的竞争,只有重视人才、重视人力资源管理的发展,才能够不断地提升企业的核心竞争力,使企业在激烈的竞争中占据优势。激励机制的建设是企业人力资源管理建设的核心,与企业运行的各个环节及员工都有着密不可分的联系。因此,如何建立科学有效的员工激励机制,形成科学完善的人力资源管理体系,并合理利用科学有效的激励机制吸引人才、培养人才、留住人才成为企业提升核心竞争力的关键,也是当代企业研究的重要课题之一^[1]。

2 激励机制相关概述

激励机制是指在组织系统中,根据组织目标,在分析被管理者的需求的基础上整合内部资源、优化管理方式、制定必要的监控手段和可操作的制度,形成可以长期激励被激励对象的一系列制度及工作规范。也就是说,激励机制是组织中用于调动其成员积极性的各种要素的总和。设计有效的激励机制是组织发展动力的核心问题。激励机制设计的主要形式包括薪酬激励、绩效考核激励、教育培训激励、职业规划激励等。其中薪酬激励是必不可少的基础性激励形式,可以满足各层次员工的基本需求。而培训激励则是一种对员工的培养和锻炼,可以激发员工学习的积极性,提高员工的知识技能。绩效考核激励是企业运用科学的管理方式,对员工的工作态度、工作表现、

整体素质和业绩效果等进行系统的考察分析和评价,并以此激发员工工作积极性和创造性的过程。职业规划激励则是对员工在职业生涯规划方面的指导,如果能把员工个人的职业规划和企业的发展目标统一起来,将会实现企业和员工的双赢。

3 企业管理中激励机制问题分析

3.1 薪酬体系不够合理

(1)薪酬制度不够合理。企业目前的薪酬制度上实行保密制,包括管理岗位在内的所有岗位,均为约谈制。底薪是入职时约谈的结果,即使同一职级,基本薪水也有差异。大部分员工认为只要业绩好,就能拿到高薪水。与此同时,绩效考核的唯一标准也是业绩,此种薪酬制度缺乏横向的比较和良性竞争,不够合理。

(2)薪酬内部差距较大。职能岗位的员工由于业绩提成是薪水的重要组成部分而且上不封顶,可能会拿到较高的薪资。有实际业绩的员工,薪资会一直保持在高位,而没有实际业绩的员工,即使前期进行了大量的准备和铺垫,没有实际业绩就不会核算业绩提成。这对于只开花未结果的一部分为实现目标非常努力的员工有欠公平,也因此拉开了收入的差距。长此以往,这部分努力过并一直在努力的员工就产生消极情绪,也因此可能陷入更加没有业绩的恶性循环。

3.2 福利激励效果不够明显

由于公司的福利制度具有普惠性,目前所设立的法定福利部分和非法定福利部分的项目与同行业内其他企业未有明显差别,因此大部分员工也认同这是所有员工都应该享受的福利。员工生日会和部门团建等活动,也变得流于形式,没有很好的激励效果。普惠性的福利变成了激励中的保健因素,在当前状态下,反而降低了部分员工的满意程度,未能起到激励的作用。

3.3 考核流于形式,未能与激励挂钩

现阶段,一些企业设立的仅以业绩为考核内容的考核制度过于简单。许多员工认为,考核的过程虽把公司和

部门作为了群组考核对象,但是考核指标并没有改变。这种形式否定了员工的创造力以及积极为达成业绩而努力的全过程,有失公允。另外,绩效考核也只与年终奖挂钩,从物质激励的力度来看,也未能达到预期效果^[2]。

3.4 晋升渠道不畅通

由于部分企业组织架构较为扁平,对管理岗位的数量和等级设置有限。公司只有初级管理岗位的晋升存在考评指标,晋升标准相对单一,晋升通道也不畅通,未形成完善的晋升制度。由于管理职级的晋升空间小,中层管理岗位的选拔录用大多数情况为领导提名,总部批示的方式完成晋升。

3.5 学习和培训体系不够规范

现阶段,部分企业未制定完善的学习和培训体系,也没有为之划拨财务预算,所有培训申请均由部门经理负责申报与审批。当今社会是一个终身学习的时代,员工尤其渴望获取各种知识和技能且学以致用,在不断的学习实践中实现自己的理想。

3.6 员工职业生涯规划缺失

尽管员工职业生涯规划是企业人力资源体系的重要组成部分,但部分企业还未有此制度建设。许多员工非常在意自我成长,希望公司能够帮助自己制定成长和职业发展的规划。企业对员工的职业生涯规划管理的成效将在很大程度上影响公司的员工离职率、员工工作满意度、企业利润等。

3.7 企业文化建设薄弱

一些企业虽然设计了诸如生日会、团建等团体活动,但是也仅仅覆盖到比较小的范围,多数员工在工作中相对独立,工作之余的互动很少。作为精神激励的重要方向,一些企业一味照搬其他企业的经验制度,未经深耕,也缺少本土的适用性。人力资源管理作为管理实践中重要的部分,如果忽略了人文关怀,也就没有了温度。

3.8 管理理念固化

虽然目前许多企业的高级管理层均为素养颇高的职业经理人,但是经过多年的积累,管理模式相对固化。许多管理者不愿意接受新的管理理念,难以应对快速发展的时代和行业变化。

4 企业管理中激励机制原则

第一,必须遵循组织目标与个人目标相结合的原则。在设计激励目标时,需要考虑由低等级到高等级递进式发展,既体现组织目标的达成,又能融合新生代员工自我需求的满足。

第二,物质激励和非物质激励要充分结合的原则。对于新生代员工,物质激励是基础,非物质激励更加重要。要确保这两种形式的激励能够保持该群体长期的工作积极性和创造性。

第三,应当关注激励的实效性,适时调整激励措施。在当下瞬息万变的经济环境下,组织的发展战略和员工

的自我需求均在动态地发展,需要因地制宜地调整激励机制和激励措施,及时纠错,避免出现偏差,顺应这个动态发展的进程。

第四,要遵循正负激励相结合的原则,合理运用激励的艺术。组织要及时开展正向激励或负向激励以强化激励的效果,要注意到这两种激励均可产生群体效应。

第五,按需进行激励。新生代员工的思想新颖活跃,气质独特,只有真正满足了要激励的员工的需求,才能达到激励的目的,确保激励的效果最好。

5 企业管理中激励机制对策分析

5.1 确保财务保障充足

激励体系的改进将对企业的多项管理制度进行改进和完善,势必需要足够的资金投入作为保障。为确保激励体系改进的有效实施,需要对相关专业人员进行培训,需要投入相关的建设经费。实施组织培训机制,需要规划组织培训资源,购买培训物料等。进行组织文化建设,组织各项活动,则需要投入各项活动经费。实施菜单式补充福利,也需要足够的资金投入。因此,企业人力资源部门审批通过该激励体制改进的整体方案并确定实施细则之后,需要进行成本核算,同时需要从组织能力提升、效率增加、质量提升和效益增长等四个方面进行量化收益预测。根据成本和收益计算出投入产出比,对具体的激励实施细则进行可投入性资金分配。只有公司做出合理的财务预算,才能确保在推进和执行的过程中得到足够的经费。组织效能的改进是一个递进式的过程,企业每年都可以根据企业经营现状进行年度预算分配,以确保在激励体系改进的实施过程中的不同阶段可以得到足够的财务支持。

组织的全面薪酬战略必须符合组织的发展战略。因此,要遵循战略导向的原则来规划符合企业实际人力资源战略的薪酬体系。薪酬制度的再设计要考虑社会与行业环境的影响以及本地法律法规政策。薪酬结构要体现内部公平,也要体现在本地区同行业内的竞争优势。薪酬管理制度要体现组织与员工的心理契约,适量考虑员工贡献并促进员工成长。在进行技术层面的具体规划时,必须要做好薪酬调查以用于薪酬水平设计,同时务必要在企业进行全面的工作分析和岗位评估,只有这样,才能制定符合企业实际情况的薪酬体系。

5.2 完善人力资源管理体系

企业的人力资源管理工作也需要匹配组织的发展战略进行适时的调整。组织的管理体系是一个有机的整体,各项规章制度在相互制约和相互促进中发挥作用。因此,改进后的激励方案能够最大化发挥效果,需要完善的人力资源管理体系作为支撑。(1)聘用专业人力资源人才。因此组织要加大对人力资源管理的投入,聘用有专业知识和技能的人力资源人才进行全面人力资源管理。同时也要加强从业员工在专项技能和专业知识方面的持续学

习和培训,鼓励专业人才勇于尝试新方法、新手段,以探索行之有效的、科学的管理办法,进而提升本组织人力资源管理的专业水平。(2)继续完善信息化平台人力资源模块的建设。以现有的线上管理平台为基础,继续深化实现人力资源管理的线上功能,将诸如员工关系管理(组织内部沟通、情绪管理、健康关怀等)、招聘和培训等多个核心板块的内容逐步纳入到企业信息化管理平台。(3)增加人力资源管理工作的透明度。员工可以通过登录,查询岗位职责、绩效评估结果、培训计划、职业发展档案等各种个人信息。同时,也可以利用信息化平台,开展员工满意度调查和进行人力资源管理现状分析和评估,以确保企业人力资源管理工作的持续改进。(4)定期评估人力资源管理工作的实施效果。做好各项分析工作,并实施必要的改进。定期向公司进行人力资源管理工作的汇报和总结,确保公司内部管理信息的过程和结果共享。

此外还要做好员工培训。员工培训的目标是为了实现组织战略,同时满足员工的自我价值实现的需求。现阶段,应该以组织战略为导向,结合组织目标和员工的职业发展期望,以发展员工的基本素养(基本能力和素质能力)和促进能力发挥(业绩和态度)为出发点,尤其关注新生代员工的个性特质、学习特点和自我效能等差异化因素,有的放矢地进行差异化培训。培训体系的建立要从分析培训需求开始,遵从有关流程按步骤实施。在此过程中,要进行科学的培训评价、反馈和总结,以方便采取培训改进措施,确保培训体系整体实施效果。通过有针对性地培训实现员工职业发展的规划与组织战略规划有机结合,促进组织的发展。

5.3 利用网络化信息平台保障组织沟通效能

尽管基于网络信息化平台的工作传递和信息互通能够基本保障组织的沟通效能,但是绝不能忽略线下沟通的作用。管理层要积极创造线下沟通的机会,利用座谈会、面对面交流、专项问题解答等方式与员工进行更亲近、更有温度的双向沟通,也一定要注重沟通反馈的效果,注意对员工意见的及时解答和跟进反馈,加强员工被重视、被认可的心理感受反馈。新生代员工比其他代际员工更随性、更愿意表达自己,也更有态度。因此,在与员工进行沟通时,要做到:(1)提升沟通技巧,关注沟通效果。对待员工的抱怨时,首先要正确理解他们的诉求,找到问题的根源,并尝试用合适的表达方式与之沟通。多数情况下,要除去心理距离感,杜绝权力暗示,用直截了当的沟通方式更能够提升沟通效果。(2)倡导信任与合作,积极维护组织沟通氛围。各部门管理者和团队带头人应该积极维护良好的组织沟通氛围,采取科学有效的沟通方式,维护健康有序的多层面沟通渠道,关注沟通的细节,重视沟通的质量和情感关联,及时帮助解决同伴或下属的工作难题,及时疏导或排解员工的工作压力,并关注同伴的工作心理健康,积极引导组织沟通的良性循环。(3)注重

领导者沟通软技能的发展,提升领导力。管理者最重要也是最基本的工作就是与团队内和团队外的人通过有效沟通来传递任务,执行任务,完成任务。管理者的沟通行为可以理解为主动建立一种友好而持续交往的能力。管理者在整个组织的沟通中,起到纽带的作用。领导力的发挥本身对员工来讲就是一种精神激励。而以领导者为节点的组织沟通可以促进组织内信息的快速有效传递,并引起被领导者积极的反应,从而提高组织工作效率^[3]。

5.4 完善相关工作制度

个体的胜任需求,需要在合适的岗位上或合规的工作任务中发挥出来。个体的能力成长则需要合理的职业规划。许多员工频繁跳槽是为了寻找职业幸福感和工作心理健康。因此,企业可以通过促进人岗匹配,改进绩效考核制度和创建多元化的薪酬福利制度来满足员工的能力胜任需求,以及综合素养与工作的匹配程度。因此,必须定期开展员工主观自测和客观测评相结合的方式,探究员工与岗位的实际匹配度。主观测评可以参照岗位自测表定期进行员工自我测评。主观测评的目的是了解员工的自我岗位满意度,了解员工的潜在心理诉求。客观测评则可以参考以能力建设为考核目的的员工绩效考核记录,根据考核结果,可以总结出员工的绩效是否达到组织的要求。基于定期自我测评和绩效考核的结果,人力资源部可以为员工制订合适的培训计划,帮助员工提高岗位匹配度。

6 结束语

随着外部环境的动态发展以及科学和技术的不断进步,各行各业中的企业管理者们都要积极探索激励员工的新视角、新办法,务必根据新情况、新需要,不断进行创新和尝试才能找到符合本企业实际需要的激励体系。维持员工的工作意愿感和选择感则是增强其自主性心理动机的关键所在,也只有自主性心理动机所触发的积极的关联行为才是有效的和高质量的,组织在激励员工时,务必选择与之相关的激励措施和激励方案。

参考文献

- [1]宋玉.中小企业人才激励存在问题及措施[J].人才资源开发,2022(05):84-85.
- [2]范嗣龙.中小企业实施激励机制存在的问题及建议[J].中国集体经济,2021(24):127-128.
- [3]贾玉文.我国中小企业员工激励研究综述[J].生产力研究,2010(02):242-244.

作者简介:李少聪(1989-),男,汉,北京人,研究方向:企业管理;霍刚(1988-),男,汉,山西人,研究方向:企业管理。