

关于提升员工忠诚度的思考

王楠

(秦皇岛港股份有限公司第九港务分公司, 河北 秦皇岛, 066000)

企业的工作质量、工作标准和利益获取取决于企业内部的相互合作和团队合作,也取决于员工才能的发挥。建立和维护企业与员工之间的良好关系是企业发展的前提。但是,从当前现状来看,人才流失仍然是企业面临的痛点之一。现代企业管理理论的相关研究学者认为,企业的发展要靠全体员工的努力。其中,心理契约是影响员工忠诚度的重要因素,处理好个人和群体之间的关系是人力资源管理的核心。

改革开放40年来,中国经济快速发展,各企业也获得了良好的发展机遇,成为经济社会的重要组成部分。为确保企业未来的可持续健康发展,管理层必须重视人才这一战略资源,积极提高员工的忠诚度。基于此,本文先概述企业员工忠诚度的影响因素,再提出提升企业员工忠诚度的对策建议,给相关工作者以参考。

一、企业员工忠诚度的影响因素

(一)企业的管理制度

我国的中小企业数量众多,其主要采取的是企业主的家族管理模式。在日常经营管理方面,中国企业对经营管理机构的依赖程度很高,决策随意性和主观性较强,很少有科学的规章制度、规范、标准和程序。方芳(2011)认为,人才和员工忠诚度对企业管理系统都十分重要。就目前的业务状况来看,许多企业并没有充分认识人力资源开发的重要性,也没有设计出满足未来发展需求的人力资源管理系统。一些企业虽然制订了人力资源管理制度,但缺乏科学有效的评估体系和适当的激励支持机制,导致制度实施难度大,无法获得突出成效。

(二)企业文化

研究中国农村结构的社会学家费孝通先生提出了差序格局这一概念,即“每一家以自己的地位作为中心,周围划出一个圈子,这个圈子的大小要依着中心势力的厚薄而定”。85.4%的中国企业是家族企业,并呈现出一种“以自我为中心”和“以家庭为中心”的“差异化模式”。丁建军和陈赤平(2007)指出,信任度按照“差序格局”原则由接近

变为低,这表明对家庭、家族内的信任度高,而对家庭以外的成员几乎没有信任。我国的一些企业仍处于“只使用亲戚”和“只使用家庭成员”的状态,外来员工缺乏成长和发展的空间,在低信任的企业文化中,员工的忠诚度会大大降低。

(三)企业的经营现状和发展前景

常学军、韩元涛、吴亚明(2008)指出,员工忠诚度源于对企业的归属感,对企业的归属感来自企业为员工提供了安全感和责任感,使员工对自身的职业发展拥有独特的认知和期望。员工忠诚度的建立,前提是他相信企业可以不断发展和长期存在。因此,企业的地位及其成长前景也对员工的忠诚度有一定影响。只有企业经营状况和增长前景良好,才能获得员工的总称,当企业的经营状况或前景不佳时,员工对企业便会缺乏希望或信心,导致忠诚度下降。事实上,一些发展良好的企业的员工忠诚度明显高于发展欠佳的企业。

二、提升企业员工忠诚度的对策建议

(一)“以人为本”是提高员工忠诚度的核心要素

“以人为本”对于每个企业都十分重要。“以人为本”简单来说就是以人的生活条件来分析和解决与人相关的一切问题,其核心内容就是尊重人,尊重人的特性和人的本质,把人作为手段与目的的统一。企业的“以人为本”是以实现人的全面发展为目标。“以人为本”的文化管理,是以高素质的员工为中心,把员工自我价值的实现与企业的发展目标融合,把管理制度的强制性实施变为员工自觉遵守和执行,尊重并理解员工,与员工全面沟通。企业想要增强员工的忠诚度,就必须制订符合企业发展前景的人才战略,创造一个“以人为本”的文化环境,尊重员工的个性、价值观、创造力,形成相互尊重、相互理解、和谐一致的企业文化。同时,企业需要和员工持续沟通,以此保持企业和员工之间良好关系,并建立起不同职位之间、不同部门员工之间的信任和关系。首先,企业必须时刻关注员工的心理和情感需求,努力为他们创造一个舒适的心理环境。其次,企业自身需要树立诚信经营的理

念,以此引导员工逐步树立诚信意识,增强员工的责任感,让员工不仅对企业的客户信守承诺,同时也能对企业信守承诺,从而进一步提高员工的忠诚度。最后,企业要引导员工目标和企业目标保持一致,并积极帮助员工规划自己的职业生涯,进而为员工和企业的整体发展创造适宜的环境。

(二)建立科学的管理制度

1. 建立完善的薪酬制度

工资不仅具有货币价值,也反映了员工的价值。有效的薪酬体系是提高员工满意度和降低离职率的先决条件。因此,建立公平、科学、合理的薪酬体系就显得尤为重要。企业需要将员工薪酬与生产力结合起来,合理拉大收入差距,实行兼顾公平性和竞争力的多元化薪酬体系。同时,在外部公平的情况下,该企业的薪酬需要与其他企业基本持平,或者更具吸引力,如此才能激发员工的活力,增加员工的忠诚度。

2. 建立有效的福利激励机制

企业除了给员工发放工资,还需要给予员工一些社会福利形式的间接报酬。企业可以以福利作为创造更多社会项目、提升服务质量、满足不同员工层级需求、根据具体情况和实际需求吸引和激励员工的一种方式。

3. 建立明确规范的晋升机制

马斯洛的需求层次理论提到,不同的人有不同的需求。员工除了工资和福利的需求,还有职业发展和晋升的需求,因此,企业需要建立清晰、规范的晋升机制,营造和谐的人才发展氛围。企业可通过职业规划为员工指明方向,引导员工成长,使其能自发主动地为晋升而努力,实现工作事业的长远发展。

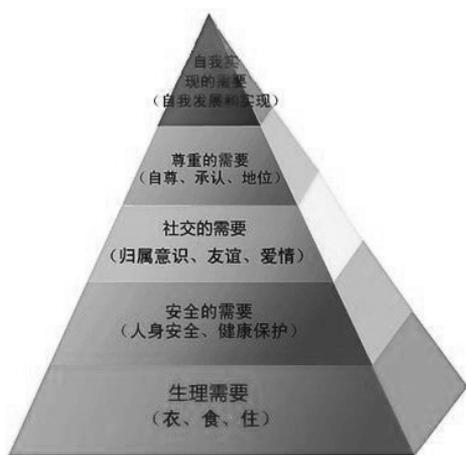


图1 马斯洛需要层次理论图

4. 建立公平的利益分配机制

“不患寡而患不均”是人的一种普遍心理。只

有建立公平公正的薪酬体系,才能保证员工的忠诚度。首先,企业需要从不同的工资分配方法入手。职务工资、技能工资、绩效工资是目前最常用的工资分配方式。不同工资模式对高效运营的要求是完全不同的。例如,对劳动力资源进行科学的分析和评估是薪酬制度成功实施的必须,准确确定员工的工作能力是实施有效的工资系统的基础,绩效是薪资制度发挥激励作用的先决条件。企业需为不同的员工创建不同的薪酬模型,确保工资计算的内部公平性,以此增加对员工的激励作用。其次,无偿的“自助服务”奖励。工资不仅包括工资和津贴,还包括带薪休假、商业保险和其他津贴等福利。在进行工资分配时,必须考虑到不同员工的个人需求。如美国 TRw 企业允许每一个员工从企业列出的各种福利中进行选择,同时给予员工一定的集体奖励。最后,企业往往很难准确地衡量员工的个人绩效。美国 William M.Mercer 咨询企业的一项研究显示,在薪酬和个人绩效与工作密切相关的企业中,47%的企业表示他们的奖励制度是不合理的,51%的员工认为绩效管理对业务的影响不大。在以绩效为基础的薪酬体系中,加薪的总次数是固定的,这使得小部分员工容易拿到高薪水,而大部分员工只能获得低薪水,这与现代企业强调的团队协作和群体共享的理念无疑是不符合的。因此,企业的重点应该放在评估团队绩效和奖励团队业绩上。

(三)“关注公平”是提高员工忠诚度的重要保障

员工忠诚度的高低取决于企业是否能为其提供良好的发展环境和发展空间。因此,企业想要提高员工忠诚度就必须创造一个激励性的环境,让员工可以在其中充分发挥自身潜力。首先,企业需要建立完善的任务奖励制度,使知识分配和职业分配合理化。企业可以将员工创造的实际价值作为确定其工资的主要依据,这与业绩密切相关,能将同岗同酬变为同效同酬,从而进一步激发员工的工作积极性。其次,企业应建立公平竞争机制破除“学历”的概念,就必须让低学历、高能力的人有机会和空间施展才华。最后,企业应建立平等教育机制。企业可根据自身在研究开发、工艺改进、产品制造等方面的需求,积极组织员工开展学习培训,以此强化员工的技能和才能,为员工创造更好的职业发展环境。

(四)把企业文化建设作为提升员工忠诚度的组织基因

企业治理是要求员工坚持最低标准,而企业文化则是引领员工达到最高标准。因此,提高员工忠

诚度的最重要一步就是建设传承和连续性的企业诚信文化,树立起员工的务实的、生生不息的诚信精神。

一是要建立和谐的人际关系,同时保证员工的隐私、安全和归属感,进而形成强大的纽带和团结力。建立良好人际关系的关键在于企业的管理理念和实践,最重要的是,企业要对员工充满信心,给予员工足够的信任。信任是对员工能力和品格的尊重,是最可靠、最有效的说服方式。例如,企业信任员工,能够激发员工的工作积极性,让员工更加主动地投入到工作中,推动业务绩效的持续改进。一旦企业对员工缺乏信任和产生怀疑心,便会打击员工的自尊心,使员工开始敷衍工作,进而给整个组织带来信任危机,让团队建设变得困难。另外,企业还需专注于倾听员工的意见,有效的沟通能促进管理人员与员工之间建立起和谐的人际关系,消除误解,加深理解,进而创造共同的价值观和实现明确的分工。因此,企业想要提升员工的忠诚度,就必须发展一种沟通文化,通过建立“传达真相”的“信息传播”系统来实现轻松的内部沟通和完整的媒体共享。在沟通过程中,管理人员和员工双方能自由、公正地交换意见和建议。

二要重视情感管理。情感管理是一种开放式管理,和员工直接相关。随着社会的不断发展,员工需求不仅仅停留在物质方面,其还需要获得情感方面的满足。员工通常希望能够实现自我价值,得到社会认可。由此,情绪管理将情感作为纽带,能提高员工的基本业务技能,培养员工的忠诚意识。企业在应用精神管理的过程中,首先要了解员工的内在需求,不能仅仅依靠口头和书面交流。管理人员要时刻观察和分析员工的细微动作、表情、眼神、姿势等潜意识行为,以此更好地了解员工的真实内心感受,准确把握员工的真实需求,进而采取有效的情感管理措施。其次,让员工感受到企业的重视,让员工认识到自己的工作能够对企业起到推动作用,以此激励员工努力工作。

三是要尊重个体的差异性。企业是一个复杂的组织,由许多具有不同个性和不同思维方式的员工组成。每名员工的性格、爱好和需求不同,如果企业以同样的方式来对待他们,便容易打击员工的工作积极性,使他们失去创新的活力和热情。领导者只有意识到个体之间的差异性,才能采取有效措施提高团队的凝聚力和向心力。由于员工具有不同的个性特点,因此企业应当为不同的岗位配备不同的

人才,“人尽其才”正是这个道理。企业只有了解每一名员工的个性特点,了解他们的优势,才能为他们分配最合适的岗位,从而充分发挥出每一名员工的才能,让他们在工作岗位上实现自身的理想抱负。对于领导者来说,最优秀的员工不一定是最好的,最合适的员工才是最好的,因此,领导者需科学匹配每名员工的才能与岗位要求,进而实现企业利益的最大化。

(五)“持续改进”是提高员工忠诚度的有效途径

随着企业的不断发展,企业可以满足员工的更多需求,提供给员工所需的物质和精神奖励,以此提高员工的忠诚度。企业的发展离不开技术创新、管理变革和持续改进。企业的持续改进是提高员工忠诚度的有效途径,因此,企业需深入了解市场和用户需求,开发个性化产品,提高产品知识含量,努力走向更广阔的市场。第一,企业必须不断优化工作流程并缩短流程,尽量降低产品的成本。同时,积极提高员工的业务质量和服务质量,保证客户的满意度。第二,为减少质量问题,企业需建立并实施有效的质量管理体系,以此降低产品质量缺陷出现的概率。第三,企业要加强设施投资管理,着力提高设施使用效率。第四,企业需不断优化员工的工作环境,注意员工的职业健康保护。第五,企业应制订长期发展规划,从市场研发、技术工艺、成本控制等角度出发,不断总结经验和持续改进,以促进企业的更好发展。如此,当企业有了良好的发展前景后,员工对企业的忠诚度也会大大提升。

三、结语

综上所述,员工的忠诚度已经成为企业发展的重要影响因素。待遇留人、情感留人、事业留人是企业减少人才流失的重要举措。针对以往影响企业员工忠诚度的因素,企业可通过以人为本、建立科学的管理制度、关注公平、建设企业文化等途径增强员工对企业的信任和忠诚度,从而促进企业的健康有序发展,实现双方互利共赢。

【作者简介】王楠,秦皇岛港股份有限公司第九港务分公司。