

新时代国企改革进程中的员工关系管理探讨

田颖¹, 阴智均²

(1 中国石油西北销售分公司, 甘肃 兰州, 730070; 2 中国石油共享运营有限公司西安中心, 陕西 西安, 710016)

一、引言

做好员工关系管理对提升员工工作热情、增强企业向心力与凝聚力有着重要意义。然而,在新时代国企改革进程中,部分企业仍沿用过去的管理理念,企业文化建设、薪酬体系建设、沟通机制建设等都在不同程度面临着一些问题。要使国企改革顺利进行,则有必要探索优化员工关系管理的方法。本文主要论述了新时代国企改革背景下企业员工关系管理中存在的不足,并对如何解决相关问题展开讨论,提出了几点看法,以供参考。

二、新时代国企改革进程中员工关系管理存在的问题

(一)关系管理理念落后

纵观国企发展历史,几十年来虽取得了令人瞩目的成绩,但也存在一些问题,其中最主要的就是关系管理理念落后。近年来,越来越多的“90后”“00后”加入国有企业,这类年轻人渴望被尊重,强调平等,传统的“权威”“一言堂”管理理念无法支撑现代企业员工关系管理工作。同时,现代信息技术的发展使信息渠道拓宽,很多“80后”“70后”等“老员工”也在不断学习新的发展理念。在此背景下,若国企人事管理高层无法更新管理理念,则很可能加速企业内部员工的矛盾生成,影响企业改革进程。

(二)员工信念感缺失

过去,国有企业的员工以促进企业发展为主要目标,将大部分的时间与精力投入工作中,为企业创造了可观的效益。近年来,国有企业发展趋于平稳,但员工对企业的认识并不全面,也不能深刻认识到企业发展目标的内涵。在国企改革的大背景下,相关领导较多关注与改革相关的工作,一定程度上忽略了对企业员工价值观、信念感的引导,员工未能形成与国有企业发展目标相协调的思想,员工无法深刻领会国有企业改革的价值和意义,对企业改革造成一定的阻碍。

(三)劳资关系问题严峻

一方面,近些年我国关于劳务方面的法律不断完善,越来越多职员法律意识增强,也更强调维护

自身的合法权益。另一方面,许多国有企业在改革过程中没有兼顾劳动合同的管理,在工资发放、工时计算等方面存在争议。在两个层面叠加之下,员工容易对企业产生负面评价或负面情绪。比如,当企业没有依法履约侵犯员工的权利时,员工自然会产生负面情绪并在工作中表现出来,如出现拖延、不认真等态度,而这些态度会影响到企业的正常运转。

(四)沟通机制不健全

在国企改革过程中,一些领导并未着重倾听基层员工声音,未能建立完善的沟通机制,上传下达需要经过很多步骤,导致基层员工不理解上层领导的意思,上层领导不了解基层员工的诉求。长此以往,基层员工与领导之间容易产生较多的矛盾,造成领导对员工不满意,员工对领导、对企业不满意,最终影响企业的正常运转和经营。比如,当企业在改革过程中遇到一些简单的问题时,由于缺乏完善的沟通机制,使简单问题得不到有效的反馈,在日积月累的过程中变成了严峻的问题,最终影响到国企改革的推进。

三、新时代国企改革进程中员工关系管理策略

(一)创新管理理念,提升员工关系管理质量

“90后”“00后”员工是我国国有企业的新生代力量,这类员工普遍受过高等教育,具有独立的人格与深刻的思想,且道德感较强。使用官僚主义那一套对这类员工进行关系管理,会引发其负面情绪,影响员工与员工之间、员工与领导之间的融洽关系。因此,国有企业的人事管理人员要重视员工关系管理方法的创新,秉承“以人为本”的管理理念对员工进行情绪管理、关系管理,在企业内营造和谐、平等的工作氛围,提升员工对企业的满意程度。同时,应转变“一刀切”的管理方法,对不同类型的职员采取不同的关系管理方案,满足员工多元化的需求。国企的老员工年龄较大,个人精力、内驱力较弱,在工作中对“实现自我价值”的热情并不高,在管理这类员工时,人事管理人员应采取“冷热结合”的管理方法,即正面强化管理与冷处理相结合,使老员工养成阶段性反思的习惯,使其

意识到工作中的不足,并及时改正。而国企的新生代员工精力充沛,有较强的内驱力,对工作的热情极高,在工作中遇到问题时会及时改正。人事管理人员要满足这类员工的“多学习”“多挑战”工作要求,就必须将正向强化鼓励法应用到关系管理工作中,使其在正向的激励下配合领导的要求,积极参与到国企改革的相关事宜中。在此管理方法下,新生代员工可以在工作中实现其个人价值,也可以加深对企业的情感。

(二) 建设企业文化, 加速员工信念感的生成

企业文化建设对企业凝聚力、向心力的形成有直接影响。在国有企业改革的关键阶段,国有企业要重视企业文化建设工作,将企业发展目标、企业价值观等融合到企业文化当中,在潜移默化的过程中使员工融合自我价值与企业的价值。对此,企业应做到以下几点。

第一,企业应明确改革、发展的主要方向,制定具体的发展战略,为建设企业文化指明方向。第二,重视宣传、会议等传达企业文化的工作,注意在日常工作期间、业余时间传达企业精神,加深员工对企业的认识,从而获得员工对企业发展、企业改革的支持。比如,企业定期组织汇报会议,会议期间讲解企业这一阶段取得的进展、存在的不足、未来的发展规划等,通过会议加深员工对企业的认知,增强员工的认同感与归属感;按照员工的想法组织团建活动,在吃、喝、玩、乐的过程中渗透企业价值观、描绘企业愿景,增强员工的信念感。第三,重视宣发工作。印制宣传册并下发到每个员工手中,印制横幅、海报,可悬挂或张贴在企业走廊、企业文化墙上,为员工营造浓厚的企业文化氛围,使员工生成信念感。在建设企业文化的过程中,国有企业还要注意帮助员工做好职业规划,使其在企业文化的影响下确定自身发展目标,并向着目标奋进为企业改革注入原动力。

(三) 优化薪酬体系, 增进企业与员工的情感

人力资源管理的重要内容之一是薪酬管理。对原有的薪酬体系进行优化,可以进一步增强员工对企业的认同感,提升员工的工作质量与工作效率。同时,还应改变企业传统的“同工同酬”薪酬体系,建立弹性的薪酬结构,增设多个薪酬项目,并设计针对性的考核兑现薪酬发放模式,以薪酬体系改革推进国有企业改革。比如,人事部门可优化工资结构组成,将传统的薪酬发放形式改变为复合薪资发放形式。如基本工资、绩效奖金、激励奖金等,经由相关工作人员的考核后发放薪酬。在部分部门可实行岗位绩效工资制、安全绩效工资制等工资制度。此外,企业也可根据自身改革、发展现状推进

岗变薪变、易岗易薪等薪酬制度的改革,让企业员工劳有所得、劳有所获。需要注意的是,在优化薪酬体系过程中,必须依照国家的相关法律法规以及劳动合同具体的条款进行优化,用法律保障员工的个人权益,使员工感受到企业的关怀与照顾,进一步增强其对企业的认同。

(四) 健全沟通机制, 提高员工关系管理效率

要从根本上提升员工与领导、员工与员工的关系,就必须健全企业沟通机制,完善企业内部的沟通渠道。首先,人事部门人员应结合当下企业沟通过程中容易出现的问题确定健全沟通机制的原则。比如,针对上传下达流程繁琐的问题,确定便捷沟通原则、沟通公开原则、沟通完整原则等,简化员工与员工、员工与领导的沟通路径,使信息传递、接收、反馈结构完整与透明。其次,做到有效沟通。以解决员工诉求为沟通主旨,简明扼要地陈述问题,表达对员工的关心,提出解决问题的建议,避免长篇累牍的“场面话”,有效解决员工问题,增强员工对企业、对相关部门领导的认同感。最后,推动跨部门沟通机制的升级。国有企业部门多、层级多是影响沟通的主要原因之一。人事部门应牵头打造信息化沟通平台,让跨部门员工在线上合理表达自身诉求,在线上通过沟通解决问题,从而提升沟通效率。此外,为了让不同类别的员工都能够发自内心地支持改革,企业要重视新媒体宣传工作,开放线上线下沟通反馈渠道,广开言路,实现员工与企业的双向交流。在此基础上,了解员工在国企改革中的真实意愿,征集其真实诉求,再进行问题分类、问题分析,最后有针对性地解决问题。

四、结束语

综上所述,国企改革已经进入了深水区,要改变国企过去形成的落后的、不合理的工作形态,就必须加大新规则的推行力度。在这一过程中,势必会影响到某些部门、部分员工的利益,导致员工与领导、员工与员工之间的关系出现问题,人事管理高层此时则要找出当下国有企业员工关系管理存在的问题,以实事求是的态度分析问题,并采取科学的手段进行管理,在潜移默化的过程中培养员工的企业价值观,实现企业改革的目标。

【作者简介】田颖,女,汉族,重庆人,大学本科学历,中国石油西北销售分公司,经济师,研究方向为企业人力资源管理、企业管理。

阴智均,女,汉族,四川广安人,大学本科学历,中国石油共享运营有限公司西安中心,经济师,研究方向为企业人力资源管理、薪酬管理。