

小微企业员工流失与管理对策探究

王兰芬

(河北软件职业技术学院 经管系,河北 保定 071002)

摘要:人员流失快、流失率高已经成为制约小微企业发展的重要因素,如何有效控制人才流失,留住优秀人才已成为小微企业目前急需解决的一个问题。通过分析人才流失对小微企业造成的风险、产生的原因等,提出管理对策,以期有助于小微企业的健康发展。

关键词:小微企业;员工流失;风险;企业管理;人力资源管理

中图分类号:F263.3

文献标志码:A

文章编号:1674-2494(2012)04-0063-03

小微企业是我国国民经济的重要组成部分,对繁荣经济、增加就业、推动创新、改善民生发挥着积极重要的作用^[1]。但是,在金融危机影响下,小微企业陷入“用工荒”的困境,员工流失情况严重,对小微企业的发展造成了极大的负面影响。

一、员工流失对小微企业产生的风险

1. 导致企业赖以生存的核心技术或商业机密的泄露

调查显示,小微企业员工流失率过高,如有的企业已高达25%,尤其是流失人员中有较大比例是管理人员和专业技术人员,这些人具有特有的专长,有管理经验,而且掌握了企业的核心技术或商业机密,是企业的中坚力量。这些员工的流失,会带走商业、技术秘密,带走客户,使企业蒙受直接经济损失。一旦发生这种情况,带给企业的损失是极大的。尤其是这类员工跳到竞争对手企业或另起炉灶,企业将面临巨大的竞争压力。

2. 员工离职可能导致关键岗位的空缺

由于技术水平发展越来越高,知识型员工、高技能员工掌握某种专业技能,如果这类员工不断流失,造成关键岗位空缺,企业可能短期内无法找到替代的人,即便是能找到相关人员,仍需要适应期,这种情况往往会对企业的正常生产、管理造成致命的打击。

3. 增加重置成本,同时影响员工队伍的稳定

一名新员工来到企业,需要企业不断地培养才能更好地适应工作,前期培养包含了企业若干有形、无形的资本投入,所以一旦员工流失,会造成企业的频繁招聘,既增加了招聘成本,也增加了培训成本,造成人力成本的不断增加;人才流失率过高,还会影响在职员工的士气和稳定性,可能会引起更大规模的离职潮,产生集体流失的潜在危险,给企业带来无法估量的损失;另一方面,企业员工不断离职,成为别人的“培训学校”,如不加以预防、管理与控制,最终将影响企业的可持续发展。如果一个企业的人才流失率过高,会使企业员工士气低落,进而工作效率下降;也会使得企业员工队伍不稳定。

二、员工流失原因分析

1. 缺乏专业招聘人员,招聘不够科学

近来研究显示,几乎80%的员工流失与招聘阶段的失误有关。小微企业缺少专业人力资源管理者,很多企业随意派人进行招聘,招聘前没有进行科学的分析,也不懂得招聘流程,更不懂得选择合适的面试方法,在招聘中违背了一些基本原则。有的招聘过于仓促,企业与拟聘人才双方缺乏深入了解;有的企业人才评价方法和工具缺失,整个招聘过程中,各种判断和决策都带有浓厚的主观色彩,几乎是一种“跟着感

收稿日期:2012-05-13

作者简介:王兰芬(1959-),女,河北清河人,副教授,主要从事人力资源管理与开发研究。

觉走”的情况;有的只注重学历,不考虑与企业文化相匹配;有的盲目追求高素质,没有考察个人对企业现状的适应程度,缺少对其踏实度、忠诚度的考量,录用后不能及时依法签订劳动合同,结果造成天天进行面试,天天又出现离职的尴尬局面。

2. 注重经济利益,忽视员工感受

多数小微企业出于利益的考虑,存在超强度劳动问题,员工普遍存在超负荷工作,不能享受法定休息时间,也不能得到相应的经济补偿。这主要缘于小微企业管理还停留在“经济人”的假设中,只注重经济效益,忽略人的感受。另外,企业对各岗位的工作职责设计缺乏科学依据,出现一岗多职、一人多责、工作边界不清晰、工作内容随机等现象,人为地加大员工工作强度,延长了劳动时间,长此以往,员工身心受到了极大的伤害,难以承受,必然选择离开。

3. 工资福利待遇低或者极不稳定

一些小微企业由于追逐利润,员工的工资福利待遇很低,一些员工认为在企业没有更大的发展前途,也没有得到重用,期望在积累经验后自己创业,出现“跳槽”现象;另外,一些小微企业为了逃避各种费用和监管,不与员工签订劳动合同,使员工没有安全感,造成员工流失;生产性企业一线工人多是采用计件工资制,由于企业生产不稳定性,在企业淡季时,常常因为任务的减少影响员工收入,也是造成员工流失的一个原因。有的小微企业不能根据市场的变化调整员工收入,甚至低于同行业的平均工资水平。这直接影响员工的生活质量,导致员工跳槽,被同行业“挖走”。

4. 工作压力大,处罚严重

在小微企业中,工作压力很大,一些员工出现工作情绪。调查发现,生产加工型企业时常会遇到突然订单,赶时间、赶进度的加班行为经常发生,长时间超负荷的工作使员工会疲劳不堪,影响工作热情,影响身心健康,甚至影响到家庭和谐。多数小微企业是家族企业,缺乏相应管理制度,既没有相应的培训,也没有规章制度的学习,出现问题通常就是处罚,而且惩罚力度让人无法接受,有时辛辛苦苦工作一天等于白干。21世纪的新员工,多数受过高等教育,他们的自尊心更强,更渴望领导的关心和理解,如果员工面临超强度的工作压力,又要处在随时被处罚的“粗暴”管理中,工作不可能愉快,也不可能长久,一有机会就会选择离开^[2]。

5. 对员工缺乏职业生涯规划

对一般人来说,特别是年轻大学生,应聘到小微

企业工作,一是期望获得较高的薪金,以解决自身的生活需要,二是感觉小微企业更适合自身职业发展,有更多的升迁机会。他们渴望把自己学到的知识应用于工作中,被领导认可。如果员工发现企业是家族式管理,重要岗位都被家族成员所垄断,排外思想严重,看不到自己升迁的希望,无法实现其职业规划目标,就可能离开企业,选择更适合自己发展的其他单位去发展。

6. 内部管理混乱或企业前景不明朗

小微企业,一方面管理者缺乏有效管理手段,造成企业内部管理不规范、家族意识强,工作职责不清、随意性强,缺乏正常的沟通渠道,有些企业管理者不能虚心听取别人的合理化建议,导致员工工作热情不高,心情压抑,无所适从。另一方面,小微企业产品单一,缺乏创新,市场开发困难,企业缺乏明确的发展目标,员工待遇得不到保证,使员工感到本企业没有发展前途,没有职业安全感。这种环境非常不利于有职业理想的员工很好地发挥作用,往往试用期一满就提出辞职,使企业很被动。

三、员工流失管理对策

1. 领导要提高认识、更新观念,进行人性化管理

管理者要树立“以人为本”的管理思想。企业经营靠两个轮子:一是要顾客满意,有了满意的顾客,企业才会有利润;另一个是员工满意,有了员工满意,企业的利润才会滚滚而来。一个企业有了好的员工,才会有好的产品,才会有好的市场,也才会有高利润,所以,员工应是第一位的,人是目的,也是手段。这种人本管理的思想不应该停留在口头上,而应该贯彻在管理各环节。管理过程中要进行岗前培训,对员工加强思想教育,多采用激励方式,尽量少使用处罚性措施,使员工有受尊重的感觉;企业要为员工发展创造良好的生活、工作环境,根据市场物价变化以及同行业工资政策进行适时工资调整,提高员工待遇,增加企业自身吸引力。

2. 感情留人,重视离职面谈

管理者多关注员工家庭,关心员工生活,感情留人。要重视离职面谈,征求离职员工对企业的意见和建议,能改进的尽量改进;不能留下的,主要领导要亲自手写挽留信,要诚恳地感谢员工的支持,并给其新工作祝福,并表达希望他能再回来的愿望,可能的话还可以帮他介绍相近的职业。实践证明有领导的热情关心和帮助,员工不仅不会离职,反而会坚定继续留在企业工作的决心。

3. 科学地进行招聘

第一,编制适合于岗位需要的职务说明,明确该岗位是完成何种工作,需要什么样的素质的人,统一按标准进行招聘;加强对招聘人员的培训,从而降低企业的招聘成本,减少不必要的浪费。第二,为了减少流失率,在引进新员工时,应该严格甄选程序,按流程“分步走”,一步都不能少,不能太急于求成,注意知识型员工态度、个性和行为一定要与企业文化相匹配。在实际招聘过程中,必须让企业和应聘者彼此深入了解,解答应聘者关心的问题,增加体验过程,在双方相互了解的基础上做出判断和选择。

4. 建立制度化约束机制

第一,依法签订劳动合同,在合同期内,企业不能无故辞退员工,员工也不能擅自离开企业,否则,违约方须依法向另一方交纳违约赔偿金。第二,对员工进行岗前培训、在职培训或技术培训等,应签订培训合同,规定双方的责任、义务,如应明确企业和个人承担的费用、服务期限、保密协议和违约补偿等相关事宜,并在人力资源部备案。第三,对一些核心人才,还可以鼓励员工以技术或资金入股,使员工与企业长期利益结合起来,有参与管理权、财务知情权,真正体现利益共享、风险同担,非常利于员工稳定。

5. 强化内部管理规范

小微企业管理,通常工作随意、无章可循,是人才流失的重要原因之一。因此,要留住人才,企业领导一定强化内部管理规范,进行科学管理。一是管理者有

较高的管理水平,懂得科学决策,对产品市场科学定位,做好市场调查与预测;二是要有专业的人力资源管理者对人力资源管理各环节如岗位设计、人员招聘、培训管理、绩效考核、薪酬福利、劳动合同、规章制度等进行规范管理,摒弃经验管理;三是帮助员工制定职业生涯规划,提供实现个人专长的机会,根据工作需要及时提升员工技能,根据员工表现,做好年轻干部的培训提拔储备工作;四是平时把工作分解,特别是核心技术,进行流水化作业,防止因一人离职造成无法工作的风险或带走机密的可能。

6. 实施内部流动制度

某些知识型员工具有较强的流动意愿,其流动有一定的必然性,他们或者由于对某项工作失去兴趣,或者想尝试新工作以培养新技能。针对这种情况,企业可以采用工作流动的方式满足员工的需求,减少流动倾向。比如通过工作轮换,消除员工的厌倦情绪,使工作内容扩大化、丰富化;或者通过内部的公开招聘,给愿意尝试新工作或愿意尝试更具挑战性、重要性工作的员工提供新岗位,从而满足其流动的愿望。事实证明,很多企业使用这样的方法大大减少了员工的流失。

参考文献:

- [1]工业和信息化部中小企业司.中国中小企业信息化服务市场调查发展报告[M].北京:机械出版社,2011.
- [2]聂媛媛.现代企业人才招聘现状及发展趋势[J].中国商贸,2009(3):48-50.

On the Staff Turnover of Macro-enterprise and Managerial Countermeasure

Wang Lanfen

(Department of Economics and Management, Hebei Software Institute, Baoding 071002, China)

Abstract: The staff turnover of macro-enterprise and high loss rate have been the important factors, which restrict its development. How to control effectively the talent turnover has been to be an urgent problem. This paper analyze the risks staff turnover to macro-enterprise and its reasons, and put forward some managerial countermeasures, in order to contribute to its healthy development.

Key words: macro-enterprise; staff turnover; risk; enterprise management; human resource management