

国有化工企业留住人才的措施

姬忠嘉

(河南晋开化工投资控股集团有限责任公司,河南 开封 475100)

摘要:近几年,国有化工企业员工离职率呈升高趋势,尤其是一线化工操作岗位人员的离职问题突出,对企业运营管理、生产安稳运行、员工队伍稳定、人才长期培养构成潜在影响。因此,国有化工企业如何采取低成本、易操控、收效好的措施来控制人员流失、提高企业留人率,是人力资源管理需要思考和探析的。本文从招聘面试、制度流程、职业发展、人才培养、弹性福利、员工满意度、员工关怀和支持、管理思维融合等角度来研究国有化工企业留住人才的措施。

关键词:国有化工企业;人力资源管理;措施

0 引言

在目前化工行业形势复杂多变、安全环保压力巨大、企业效益不太理想、招聘工作存在客观困难等不利因素的内外环境下,如何留住人才,成了影响国有化工企业顺利完成生产经营目标和可持续发展的关键因素。结合当前国有化工企业人力资源管理的实际情况,从“低成本、易操控、收效好”的角度出发,提出以下几点留住人才的措施。

1 把好招聘关,做好源考察

招聘工作是国有化工企业引进人才、留住人才、及时补充缺员、持续保持员工队伍稳定、确保生产长周期运行的关键环节。因此,在招聘员工时,特别是离职率较高的一线化工操作岗位人员,除了要把握好应聘人员的态度、素质、技能、道德品质、团队意识、动手能力、实践能力、沟通能力、适应能力等基本评价维度外,更要做好源控制——职业稳定性的考察。比如,在招聘面试的过程中,更侧重对应聘人员的家庭籍贯、常住地址、婚姻状况、岗位接受性、岗位胜任力、期望工资、职业定位、职业发展等维度进行考察和评价,在同等条件下优选“职业稳定性”高的应聘者,这样就为企业引进人才、培养人才、留住人才把好了关^[1]。

2 规范管理制度,优化工作流程

员工离职表面上看是岗位不适应原因、家庭原因、个人发展原因、婚姻原因、薪酬原因等因素造成的结果,实则是公司深层次还存在管理制度不够规范、工作流程不够完善、岗位职责不够清晰、激励机制不够健全、工作标准不够精细等因素造成。因此,从长远的人才发展战略角度来思考,国有化工企业应该进一步规范内部管理制度,优化和完善工作流程,明确岗位分工和职责,建立健全激励机制,夯实管理制度体系,这是留住优秀员工的根本途径。

3 畅通职业发展通道,重视并培养有能力、有潜力、想作为、敢作为的年轻人

进一步畅通员工管理序列、专业技术序列、操作岗位序列“三大序列”人才职业发展通道,确保让所有员工都可以通过三大序列进行职业生涯发展规划,通过不同序列进入个人发展通道,切实实现职位晋升、岗位晋级、待遇提高,是留住员工的根本方法。作为国有化工企业,一方面要提升员工职业发展与公司战略发展的契合度,增强员工与公司同呼吸、共命运的共存感,提高员工的归属感和主人翁感;另一方面要足够重视各序列岗位上有能力、有潜力、想作为、敢作为的年轻人,作为后备人才、骨干人才进行培养和提拔,为他们提供施展才华

的平台,这样不仅能够为公司各序列工作岗位注入新动力、新思路、新想法、新理念,还能对稳定员工队伍、留住优秀人才起到极大的推动作用^[2]。

4 强化“三大序列”岗位人才队伍培育工作,全面提高员工素质

人才培养工作是为进一步提升公司综合实力和核心竞争力提供智力支持和人才保证的有效途径,也是留住人才的必要方法。因此,国有化工企业员工培训工作要紧紧围绕企业的总体工作部署和生产经营需求,坚持以企业改革发展需求和员工职业发展通道建设为导向,大力宣传终身培训学习理念,按照“在岗一天、学习一天、提升一天”的工作思路,营造“比、学、赶、帮、超”学习气氛,充分利用培训调查、培训计划、培训方式、培训评价、培训反馈等手段不断改进和优化培训工作,不仅能够提高员工整体素质、增强员工岗位匹配度,也为留住人才、发掘人才、善用人才奠定了坚实基础。

5 构建弹性福利体系,强化激励效果,提高员工满足感

逐步打破国有化工企业单一福利对员工吸引力不强、满意度不高的惯性,可以通过对企业的发展特点和员工需求层次的分析,配合好激励效果来构建弹性福利体系。通过设计切合实际的福利套餐,增加福利的项目种类、可选范围,突出员工个性和企业特色,这样在不断满足员工个性化、多样化的生活需求、工作需求、学习需求、娱乐需求的同时,能够有效改善员工与企业的关系,提高工作满意度,降低离职率。

6 鼓励设立兴趣团体,提高员工向心力和凝聚力

由于国有化工企业受到上班时间和上班地点的限制,使得员工在下班后的生活、娱乐、学习、交流相对比较单调乏味、单一无趣,缺乏组织性、团体性和归属感,由此会产生负面情绪并带到工作中去,久而久之会影响工作态度和工作效率,以致产生辞职的想法。因此,建议根据员工自身的爱好、特长设立兴趣团体,比如设立篮球社团、乒乓球社团、羽毛球社团、太极拳协会、骑行协会、书法协会、摄影协会等等,为员工的爱好、特长提供展示的平台,丰富员工的下班后生活,不仅能够改善员工的身心健康、提高员工的归属感,还能进一步增强员工的向心力和凝聚力,对留住人才有较大的促进作用。

另外,国有化工企业还可以通过所设立的团体组织参加社会活动和团体比赛,采取必要的宣传手段,通过公共媒体媒介、现场视觉传达等方式,以较少的成本对企业品牌进行正面宣传,不仅可以提高企业的宣传力度和广度,还能进一步提升企业的知名度、影响力和企业形象,对增强员工归属感和主人

翁感也有较大的帮助。

7 重视员工关怀,做好心理疏导与教育

国有化工企业许多离职的员工有很大一部分是因为与工作相关的自身迫切需求难以得到满足或心理困扰得不到有效解决,在“量”上累积到一定程度后选择“主动”离职或被迫离职^[3]。因此,适当收集、汇总、分类、分析员工的急切需求和心理困扰,构思员工帮助计划,通过工作环境改善和调整、心理困扰的咨询和疏导、情绪情感的分析 and 跟进,不断重视员工关怀和支持工作,是留住员工的有效方法。建议从以下三个主要方面来分析如何进行员工关怀、支持和帮助。

7.1 工作环境

主要指员工工作的软环境。员工工作的硬环境——物理环境容易改善,但软环境则不然,一般可以通过结构调整、领导力培训、团队建设、工作轮换、职业生涯规划等支持性方法来加以改善。

7.2 员工关怀

企业可以通过心理咨询、心理辅导、心理疏通、思想动态关注、组织主题活动、趣味活动等方法做好员工心理问题和思想状态的沟通、分析、改善、跟踪、反馈等员工关怀管理工作。

7.3 员工支持

企业可以通过设置员工支持部门,负责对员工在工作“前、中、后”过程中的心理和行为细节因素进行分析,以提高生产效率、安全作业、工作气氛等为角度,结合培训、咨询、调查等方式,合理制定有针对性、有操作性的员工支持计划,进一步减少员工主动辞职在“量”上的积累。

8 善于观察、分析、诊断,适时开展拓展训练

从国有化工企业车间管理的角度出发,离职员工多发生于团队意识不强、沟通交流不畅、激励效果不佳、工作士气效率不高的车间。因此,作为车间主任或主要负责人,要善于观察、分析、诊断那些导致员工离职的习惯性、经常性、影响性较大的突出因素,设计有针对性的拓展训练项目。通过开展拓展训练和心得分享,激发团结协作、双向沟通、相互激励的正能量,不仅能够有效地化解管理上存在的问题和症结,还有助于员工自信心、归属感、进取心、工作士气和工作效率的增强,更有助于员工潜能开发、思维拓展、换位思考、团队意识的培养与提高,对员工的留职率会产生较大的正面影响^[4]。

9 文武双全,双管齐下,构思“车间书记”管理模式

国有化工企业的车间或子分公司职能部门的负责人一般

都是从生产管理岗位上一步一步提拔上来的,具有很强的生产管理能力和“优先考虑生产管理”已成为其第一思维,而相应人力资源管理的能力、素养、专业性则有所欠缺,这是管理上难以留住员工的根源。因此,一方面建议将公司在人力资源管理上经验丰富的管理人才委派或调动到相应岗位上,与现车间或子分公司职能部门的负责人进行配合,这样“文武双全、双管齐下”,使不同的管理思维、管理方法、管理经验、管理模式相互学习、相互配合,通过思维的碰撞、交叉、融合,破除人力资源管理思维的局限、定式和惯性,从而在保证较强的生产管理能力的管理基础上,不断提高人力资源管理的能力和专业化,为公司留住人才夯实管理根基;另一方面建议构思“车间书记”管理模式,通过“车间书记”做好员工情绪情感、思想动态、心理健康、需求分析、工作士气等管理,为公司能够留住人才把好过程关^[5]。

10 适时开展员工满意度调查,擅用“员工意见箱”找“焦点”

许多员工离职是因为在辞职前的离职“苗头”“想法”“症结”“动向”没有被及时发现、没有给予及时充分的干预而导致的。因此,适时主动开展员工满意度调查或善于利用“员工意见箱”的收集作用,可以让企业更清楚地知道员工抱怨、不满等问题的焦点出在哪里,能够及时把握问题焦点的发展态势,从而通过企业相关部门及时做出回应,充分分析问题焦点发生的原因,制订改进方案和措施,能够在很大程度上提高员工对公司的满意度和归属感,是留住人才的又一有效办法。

11 结论

国有化工企业如何留住人才、能否留住人才,关系到企业生产能否安稳长周期运行、关系到企业能否实现高效管理,也关系到企业的转型发展、可持续发展、高质量发展。因此,采取措施留住人才至关重要。

参考文献

- [1] 刘新华,李玉秋,李晓巍,等.关于国有企业吸引和留住人才的探讨[J].河南石油,2002,16(4):66-68.
- [2] 胡咏梅.国有企业人才流失原因与对策分析[J].环球市场,2020(5):59.
- [3] 陶建秀.市场经济中化工企业留住青年人才的对策建议[J].消费电子,2013(16):112-113.
- [4] 刘琳.运用多种激励手段留住国有企业核心人才[J].安庆师范学院学报(社会科学版),2004,23(3):27-29.
- [5] 邓保忠.企业青年人才流失问题成因及对策[J].缔客世界,2021(2):100-101.