

思想教育激励在解决企业人才流失问题中的运用研究^{***}

□陈璇 祝小宁 朱士华 [电子科技大学 成都 610054]

[摘要] 当前,越来越多的企业面临着人才流失的困境,这种人才的流失给企业带来了严重的损失。如何解决这个问题给企业提出了巨大的挑战同时也给理论界提出了一个新课题。本文首先阐述了思想教育激励理论,随后,作者将思想教育激励理论运用于解决企业的人才流失问题中,从思想教育的角度对如何解决企业人才流失问题提出了一些看法,以供管理者参考。

[关键词] 思想教育激励; 人才流失; 运行机制

[中图分类号] F270-05 [文献标识码] A [文章编号] 1008-8105(2002)04-0109-(04)

企业人才流失一直是西方发达国家企业人力资源管理者关注的问题。在我国,有资料显示:80年代年平均流失率为2.8%,90年代也只是3.3%,而近两年却上升到了17.9%。因此,企业也越来越关注人才流失问题,如何留住人才成为企业急需解决的问题。造成企业人才流失的因素有很多,比如企业文化、人际关系、组织发展目标、员工的工作态度、以及员工的人生观、价值观等因素。这些因素首先影响员工的工作满意度,在引起员工对工作不满之后,形成员工的流失意图,最后导致了人才流失现象的发生。由此可见,人才流失问题的症结在于思想问题,正是由于缺乏思想上的激励,致使人心疲软才导致了人才流失的发生,所以思想教育激励对解决这一问题有着重要意义。

一、思想教育激励的基本理论

(一)激励与思想教育激励

激励一般是指一个有机体在追求某些既定目标时的愿意程度。它含有激发动机、鼓励行为,形成动力的意义。企业的思想教育激励就是企业思想教育者依据激励原则,通过设计适当的工作环境,外部奖励形式,对职工的行为给予评价,从而激发出职工在工作中的积极性、能动性、创造性,有效地实现企业目标及职工个人目标的一系列的活动。其最终目标是在实现企业目标的同时,也能让企业职工实现其个人目标,即达

到企业目标和职工个人目标在客观上的统一。

(二)思想教育激励的要素分析

思想教育激励是一个有机的系统,包含了激励主体、激励客体、激励方式、激励因素等要素,激励实际上是这些要素形成的有机整体,也就是说由什么来调动积极性,调动什么人的积极性,用什么方式调动积极性,在什么条件下调动积极性。

1. 思想教育激励的主体和客体

激励主体即激励源,也就是企业思想教育激励活动的实施者,一般是指企业的管理者。激励客体就是被管理者,在企业中主要指职工。他们在接受激励信息的刺激后,产生未满足的需要,激发行为的动机,从而调动职工的积极性,为实现一定的目标而努力奋斗。

2. 激励方式

激励方式大的方面,可分为物质的和精神的两种方式。同一激励主体对不同的激励客体,或不同的激励主体对同一激励客体,或同一激励主体对同一激励客体在不同的激励环境下,都可能有不同的激励方式。此外激励方式还包括开展思想教育的各种渠道、途径、程序等,但本文不对这些方面作展开的讨论。

3. 激励因素

激励因素是激励的又一基本要素,凡能调动职工积极性的因素都可称为激励因素。它包括:①环境因素:包含影响职工积极性的企业内外环境因素;②物质因素:由企业掌握和分配的物质性资源,如工资、奖金、住房等;③感情因素:用来满

* [收稿日期] 2002-09-08

** [作者简介] 陈璇(1976—)女,四川三台人,电子科技大学人文社科学院研究生;祝小宁(1956—)男,四川荣昌人,电子科技大学人文社科学院院长,教授;朱士华(1975—)男,河南固始县人,电子科技大学人文社科学院研究生。

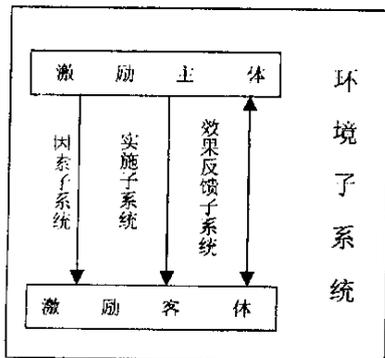
足职工精神需要的情感性资源,包括友谊、亲密关系、信任、认可、表扬、尊重等。

4. 思想教育激励的运行机制

思想教育激励运行机制所反映的是事物内在的、本质的作用方式和规律,是系统各组成要素之间相互作用的动态关系。机制按照一定的规律自动发生作用并导致一定的结果。企业思想教育激励机制反映了企业思想教育激励系统内部激励主体、激励客体、激励方式、激励因素等要素相互作用的关系,激励机制具体可以通过实施激励的原则、时机、频率、程度和对激励过程的调控反映出来。

二、我国企业思想教育激励在解决企业人才流失中的运行机制

在企业思想教育激励运行机制中包括四个子系统:激励环境子系统——在什么条件下激励;激励因素子系统——用什么激励;激励的实施子系统——如何来激励;以及激励效果的反馈子系统——检验评价激励是否有效。其中环境是其他三个子系统的前提,其他三个子系统在环境子系统的渗透下,将激励的主体和客体联系起来。具体来说就是,激励主体通过因素子系统将那些影响员工满意度和离职倾向的因素调动起来,并在实施子系统中通过激励的时机、频率、方式和过程的控制来具体展开激励,以使人才的离职意图得到控制。最后由效果反馈子系统中的指标将激励的效果直观地表示出来,并使激励主体及时调整完善激励方案。这一机制可由下图表示。



下面就对这一运行机制在解决企业人才流失中的运用作详细分析。

三、我国企业思想教育激励在解决企业人才流失中的运行机制分析

(一) 企业思想教育激励环境子系统

企业思想教育激励环境子系统对员工的积极性的形成和发展有着重要影响,对于思想教育激励工作起到制约作用。

激励环境可以包括内、外两个方面的环境。外环境指社会环境,包括政治、经济、文化环境;内环境是指企业内部环境,包括企业人际环境、企业文化环境等以及员工个体内部环境。

(二) 企业思想教育激励因素子系统

前面提到的环境因素是激励个人的积极性的外因,外因是要通过个人的内在因素起作用的,这些内因总结起来有如下两个方面:

1. 物质性激励因素

在我国现阶段,物质性激励因素是指由企业掌握和分配的物质性资源,如工资、住房和其他的各种福利待遇。由于我国还处于社会主义初级阶段,生产力不太发达,人民的物质需要一时还无法得到完全的满足,因此物质性因素对我国企业员工仍是一个重要的激励因素。管理者关心职工的生活待遇、福利设施,对员工的基本生活给予保证,对稳住员工,留住人才有十分重要的意义。

2. 感情性激励因素

这主要是指用来满足职工精神需求的社会感情性资源。它包括友谊、亲密、关心、信任、认可、表扬、尊重、荣誉等这些感情因素,是较物质性激励更高层次的需要。它们往往是导致人才流失的直接动因,在很多时候环境因素都是通过感情性因素作用于人的心理,最后形成流失意图的。因此,在思想教育激励中要特别重视感情性因素的作用。首先,应对职工信任、尊重,不同的员工虽然年龄、性格、经历各有不同,但各有其长,思想教育激励工作者必须因人而异地发挥其特长,对员工的信任是激励的基础,尊重是激励的前提。其次,思想教育者对职工的关心也是重要的激励因素。当员工在工作中遇到困难,生活上有某些不顺心之事,这时,思想教育工作者应及时帮助其解决,这样员工不仅能意识到组织对自己的重视,而且也感到了自己在组织中的重要作用,将自我完全溶于组织中,这时,个人也就会更多地从组织利益出发,做出决定,当然也有助于企业留住人才,减少人才的流失。

由上可见,能够激发员工的因素很多,因此,这也要求教育者因时因人利用不同因素来激发不同的员工,以便他们安心地留在企业努力工作。

(三) 企业思想教育的实施子系统

1. 我国企业思想政治教育实施激励的原则

不同的企业处于不同的时期,由于所处的环境不同,面临的各项任务各异,其用来留住人才的思想教育激励也会不同,但其中也有一些共同的原则:实事求是原则、公平合理原则、差别激励原则、及时原则。

2. 企业思想教育激励实施的方式

目前,企业思想教育激励实施的手段有如下几种:①理想目标激励。理想、目标是属于高层次的精神需求,正确的理想目标是行为动力系统中最重要因素,是人为的内驱力,它具有使人的行为保持正确方向和持久有效的功能。思想教育工作者应当采取有效的激励方式引导员工将个人理想、目标建立在组织目标基础上,使个人目标和组织目标保持一致,使

员工认识到实现组织目标对实现他们自身目标和理想的重要性,让他们感到组织目标就是实现自身理想的一部分。这时,员工就不会在工作生活中一遇到什么不满意,就会有离职的打算。相反,他们会协助管理者,完成任务或者调整心态,往好的地方去想,保持一种乐观的状态,增强自己的忍耐力。②信任激励。当组织给予其员工更多的信任,让他们更多地参与组织的决策活动,久而久之,员工心理上就会将企业看成是自己的,自己是企业的主人,而不仅仅是“雇佣关系”,这种超出“雇佣关系”的“隶属关系”,无疑会留住许多员工的心。③奖励激励。这里的奖励激励不仅包括物质的方面的薪酬奖励、晋升等而且还包括赞扬、荣誉等精神方面的奖励。奖励激励具有激励先进、鞭策后进、督促中间的作用。每个人都希望自己的努力能得到社会承认、群众赞许、上级赞赏,而奖励正是得到别人认可的途径。因此,思想教育工作者一定要注意及时地采取各种奖励方式,对那些为组织做出贡献的员工,进行奖励,让他们感受到组织的认可,以便他们对现在所从事的工作形成良好的预期,减少流失意图。④情感激励。激励工作和教育工作一刻也离不开情感,就连构成激励机制的原则、制度、方式等职能的实现,也离不开情感的“催化”作用,这就要求激励工作者要注重与职工在思想上和情感上的交流,把理解人、尊重人、关心人与培养人、教育人、激励人结合在一起。不仅要实现企业的目标,而且要形成员工与企业以及员工之间的深厚情谊,在这种深厚情谊的联结下,也会减少企业中人才流失的危险。⑤企业文化激励。企业文化是企业全体员工形成的共同的价值观和经营宗旨。加强企业文化教育激励不仅增强了员工的内聚力,而且还能增加员工和企业间的感情,从而也可以降低人才流失率。总之,企业文化对一个企业有着重要的维系功能。⑥非工作的激励方式。这种非工作的激励方式很多,比如帮助员工解决家庭中的困难,以便员工更安心地企业中工作。这种非工作的激励方式对留住人才很有积极作用,因为一个人除了在企业担任职员的社会角色外,还在社会中担负其他的角色,有着其他方面的社会责任,如果企业能帮助他们解决好这些问题,员工也就会能更安心地呆在企业中努力工作。⑦兴趣激励法。一个人如果对自己的工作感兴趣,必然不会轻易放弃。因此,思想教育工作者可以利用这一点,通过各种途径,培养员工对自己的工作产生兴趣。同时,在工作设计中也尽量多的考虑到员工兴趣方面的因素,这样就有利于避免因“兴趣不投”形成的人才流失。当然激励方法绝不仅仅限于上面罗列的几种,在具体运用中要结合具体情况,不断创新。

3. 企业思想政治教育实施的时机

激励时机是指职工在完成某项任务过程中,如何选择最佳时机进行激励,以取得最佳效果,它是激励机制的一个重要因素。激励在不同的时间进行,其作用与效果有很大差别。超前激励会使人觉得无足轻重,迟来的激励会使人觉得多此一举。期前激励是在某项工作开始之前就明确提出奖励的形式和标准,并把激励的标准与完成任务的指标建立起来。这

种激励一般适用于时间长,内容庞杂的工作任务。它能有计划、有步骤地进行,奋斗目标明确,便于调动职工的创造性,主动性。这种激励有利于员工对现有工作形成好的预期,有助于增加现有工作对员工的吸引力。期中激励是指工作周期中,分阶段提出完成工作的任务措施和相应的激励标准,从而在工作周期内的各阶段,适时地、不间断地激励职工的工作积极性。运用这种激励时机,有利于员工经常地、持续地保持工作积极性和对工作的满意度,减少人才流失的机会。期末激励是指在工作任务结束之后,根据完成任务的情况,给予奖励。期末激励是对已经过去的工作成绩的肯定,在肯定过去的同时使员工形成对工作的满足和对现有工作的预期,减少流失动机。在实际实施当中,期前、期中、期末激励往往并非孤立的,而是相互联系紧密结合的。

4. 企业实施思想教育激励的频率

激励频率是指在一定时间里进行企业思想教育的次数,它一般是以一个工作周期为其单位的,激励频率及时、适时也可以增加员工满意感。影响激励频率的因素是多方面的:一是所要完成工作的持续性,如果能在短时间内看出工作成效,则可以采用较高频率的激励;反之则采用较低的频率;二是受激励对象的政治觉悟、自觉性的高低的影响,一般来说,两者成反比关系;三是频率的高低还要受到客观条件的限制。精神激励的成本虽较低,但是也不可滥用,否则造成精神激励的贬值,仍然达不到激励员工,留住人才的目的。

5. 企业思想教育激励实施的程度

这实际也就是“适度”激励原则。激励量与工作量、工作的难度要一致。过大过小都不能很好地激励。激励的程度是激励工作中的重要因素。一般来说,激励程度与调动员工积极性与满意度作用成正比。

6. 企业思想教育激励的过程控制

企业思想教育激励解决人才流失问题的过程,就是由思想教育激励主体采用一定的激励方式,在一定的激励环境中,诱发激励客体产生留在企业的需要,并在已形成流失动机的员工中减少激励客体流失意图。再由此而减少流失行为的过程。在这一过程中,思想政治教育者的监督和控制是很重要的方面,它是对已达成的激励的监督 and 纠正。思想教育者可以从激励信息的传递,激励客体的思想行为反应,激励主体对激励过程的控制以及激励客体行为的转化等几个阶段来加以控制。①激励信息的传递。激励是指激励主体与激励客体之间交流的一种特定形式的符号。如心态、情绪、暗示、成就反映等。主体是否能感受到激励的效果,这依赖于主体对激励信息的足够认识,激励信息的传递包括思想教育者对激励信息的获得和对激励信息的选择两个阶段。思想教育者主要通过心理观察、情绪体验、业绩反映等方式来认识激励信息。激励客体则是通过实施的激励因素,如指示、命令、目标、情感及其管理控制工作,认识激励信息。主客体之间的这种信息传递就构成了信息流。②激励客体的思想行为反应和激励后控制。客体在受到外界的激励后,必然会形成一定的内心体验,

有时还会有相应的思想行为。为了减少人才流失,教育者就必须密切注视员工受激励后,心理的反应,对不良思想加以控制。这也就是说,员工在受激励后,必然会形成对现有工作的内心体验,这时教育者要控制其向“去”方向发展的可能。③激励后行为的转化。它是指客体用已接受的认识,强化或矫正自己的行为,达到留住人才的目的。主体通过各种激励强化了员工留在企业的认识,打消了员工离职意图,这时那些原本打算“流”的人,放弃以前的打算,将“人才流失”隐患消灭在造成不良后果以前。

(四)企业思想教育激励的反馈子系统

1. 思想教育激励的检验

激励实施后,效果如何,可以通过以下指标检验:①工作满意度。现代发达国家已经有了一系列标准化的测量雇员工作满意度的方法,如职位描述指数、明尼苏达工作满意问卷以及工作满意指数等,通过对工作满意度的测量,从而了解工作满意度水平。当工作满意度提高的时候,反应了前期工作有了效果,反之则相反。这一指标在一定程度上反应了员工流失的潜在水平。②员工流失率。员工流失率反应了在某一时期,员工付诸于行动的流失的状况和程度。其计算公式为:

$$\text{流失率} = \frac{\text{某一时期的员工流失总数}}{\text{某企业该时期的注册员工平均数}} \times 100\%$$
 其中员工平均数可用期初人数与期末人数之和再除以2得到。这一指标反应的是一种实际的人才流失状况。当流失率较以前有降低时,也说明了前期的激励是有效的。③职工受激励前后的表

现差异。人受到激励后,会产生一定的心理反应,思想工作可以通过对比员工受激励后和受激励前差异,得出是否有效的结论。

2. 思想教育激励效果的信息反馈

激励实施者要依据实施的效果,不断调整激励的方式手段。这种信息的反馈要及时,同时还要依据实际情况,充分发挥各种因素的积极作用,及时制定出相应的激励方案。

3. 对思想教育激励效果的持续关注和监测

对于效果的关注,监测应该是持续的,而不应该在看到了成效后,就忽视对它的关注,而放松对它的监测。激励还要随时根据变化的情况,制定符合条件的激励方案,切不可因循守旧,要以发展的眼光看待问题。总之,对激励效果的持续关注是保持人才策略的保证。

参考文献

- [1] 谢晋宇,王英.企业雇员流失[M].北京:经济管理出版社,1999.
- [2] 黄莺莺.我国企业思想政治教育激励理论与实践研究.2001.
- [3] 范春林.企业雇员心理与行为管理[M].北京:经济管理出版社,1999.
- [4] Incentive Compensation and Employee Motivation, Timothy J. Cuddihy, April 1998.

Research on the Application of the Ideological Education Motivation in Resolving Employee Turnover in Enterprises

Chen Xuan Zhu Xiaoning Zhu Shihua
(UESTC Chengdu 610054)

Abstract Nowadays more and more enterprises get in a trouble 'employee turnover. It brings a lot of trouble to some enterprises. These enterprises are challenged by a question 'how to resolve employ 's turnover. First of all, the ideological education motivation is put forward. Then some advice is given to managers on how to revolve employee turenover from the aspect of the ideological education motivation.

Key Words The ideological education motivation ; Employee turnover ; Operation system pattern

思想教育激励在解决企业人才流失问题中的运用研究

作者: [陈璇](#), [祝小宁](#), [朱士华](#)

作者单位: [电子科技大学, 成都, 610054](#)

刊名: [电子科技大学学报\(社会科学版\)](#)

英文刊名: [JOURNAL OF UNIVERSITY OF ELECTRONIC SCIENCE AND TECHNOLOGY OF CHINA](#)

年, 卷(期): 2002, 4(4)

参考文献(4条)

1. [谢晋宇;王英](#) [企业雇员流失](#) 1999
2. [黄莺莺](#) [我国企业思想政治教育激励理论与实践研究](#) 2001
3. [范春林](#) [企业雇员心理与行为管理](#) 1999
4. [Incentive Compensation and Employee Motivation](#) 1998

本文链接: http://d.g.wanfangdata.com.cn/Periodical_dzkjdxsb-shkx200204034.aspx