

浅谈如何降低施工企业青年员工流失为企业高质量发展提供人才支持

王东旗

中铁上海工程局集团有限公司 上海 200000

DOI:

现代施工企业中,青年员工是企业的主力军,如何做好企业青年员工选用育留工作,降低青年人才流失,促使广大青年人才在企业创业发展中发挥主力军作用,是很多企业人力资源工作者共同关心的问题。通过对部分大型施工央企近年来青年人才流失情况分析,我们可以发现青年人才有2个突出特点:一是学历层次较高,思想活跃,创新思维较强。二是多数分布在项目部一线工作。由于家庭成长环境优越,思想容易受工作环境、薪酬、婚姻家庭等方面因素的影响。基于这些特点分析,企业人才队伍建设的重点是青年人才,青年人才建设的重心在工程项目部,必须重心下移。

通过实践,我认为青年人才成长大体分为三个阶段:即学校毕业参加工作1—2年为适应期;3—5年为成长期;5年及以上为成熟成才期。阶段不同,特点和矛盾也不同,必须遵循青年人才成长规律,循序渐进,有针对性地采取措施,对症下药。

1 人才流失的主要原因分析

1.1 环境反差大难适应

一是施工企业目前招聘的毕业生基本上都是90后,虽为农村出身,但多数家庭生活环境较好,参加工作之前的人生道路基本上衣食无忧,对企业工程项目较为艰苦的施工环境认识不够,没有做好心理准备。二是一些新入职员工与想象中的朝九晚五的生活差距较大。环境的反差造成心理上的落差,时间一长,易萌发离职念头。

1.2 婚姻家庭压力大

施工企业流动性比较大,环境相对比较艰苦,造成多数女生不愿意从事工程施工工作,在学校里已谈对象的毕业生,难有大块时间陪女朋友,双方感情很难经受时间考验;未谈对象的毕业生到了单位后,因环境较为闭塞,很难找到合适的对象。已婚的员工夫妻双方由于长期两地分居,难以照顾家庭,受到家庭的压力比较大,也会造成人员流失。

1.3 感到工作压力大

部分项目部领导对员工缺乏有效的思想引导,对员工利益诉求,缺少有效解决问题的措施、办法,有的领导干部工作方法简单、粗暴,导致干群关系紧张,使部分员工产生自卑感,加之,部分项目受工期进度、业主频繁检查等因素影响,休息休假难以保障,长期以来,身心俱疲,易产生离职的想法。

1.4 职业规划不明确

一些单位对员工的职业生涯缺乏系统、明晰的规划,更多靠散养和惯性管理,哪个岗位缺人往哪个岗位放,员工不清楚怎么去规划自己的职业生涯,工作缺乏激情与动力。有的员工工作几年后,对自身从事的岗位没有兴趣,又缺乏转岗的机会,加上青年人特有的思想活跃特点,易产生离开企业、寻求更适合自己的工作想法。

2 预防和减少人才流失的建议

通过数据分析发现,施工企业流失的青年人才多为35周岁以下。因此留住、用好高校毕业生这个青年群体,也就抓住了预防和减少人才流失的关键和主要矛盾。总结青年人才成长规律,大体分为三个阶段:即学校毕业后参加工作1—2年为适应期;3—5年为成长期;5年及以上为逐步成熟期。阶段不同,特点和矛盾也不同,应遵循青年人才成长规律,循序渐进,有针对性地采取措施,对症下药,方能在预防和减少人才流失工作上取得成效。

2.1 适应期做好平稳过渡

这个阶段,是企业与毕业生互相观察、互相磨合的阶段,也是留住人才的关键时期,在此阶段一是合理规划毕业生职业生涯,做实导师带徒工作。各单位应抓好毕业生“导师带徒”工作,为毕业生配备“双导师”——一名业务技能导师,主要教理论,教实操;一名职业生涯导师,侧重思想引导和心理疏导,结合其特点、专长、兴趣,合理帮助他们规划职业发展路径,做到专业辅导和思想引导相结合,指导和帮助新生

尽快融入环境,掌握应知应会技能。二是加强新生动态管理,落实解决相关问题。个别毕业生到了现场后,因理想与现实反差较大,思想产生波动。基层单位或项目部要注重加强对毕业生的关怀,建立项目部、业务系统、毕业生家长及毕业生三方沟通交流机制,稳定毕业生队伍;同时,落实好毕业生政策和待遇,及时了解掌握并帮助解决青年员工生活、工作中遇到的困难和问题。

2.2 成长期抓好感情留人

在成长期,是青年员工定位和目标逐渐明晰,工作逐渐独当一面,对美好生活的向往意识强烈,同时也是面临个人恋爱、婚姻、家庭等方面困难和压力的阶段,此阶段一是要注重加强对青年人才的人文关怀,营造“家”氛围。项目部党政主要领导及分管领导要定期与青年员工谈话交心,采用青年喜闻乐见、容易接受的方式进行沟通交流等,帮助他们释疑解惑、力所能及解决实际问题。在项目部全面开展“家文化”建设,做到员工生病有探望、员工困难有帮扶、员工调动有迎送、员工表彰有喜报、员工家属探亲有慰问,让员工工作顺心,学习安心,生活开心,家长放心。二是搭建平台,帮助解决员工婚姻大事。通过与项目驻地有关企业开展联谊等活动,为项目未婚员工创造与异性认识接触的机会;邀请地处两地的员工对象到项目部参观,稳定员工思想;批假给有异地相亲需求的员工,鼓励他们早日找到幸福。三是有奖有罚,奖罚分明。通过构建以 KPI 为核心的激励约束机制,引导青年人才投身工程项目建设,表现突出的,给荣誉、给激励,名利双收;表现不好的、考核排名靠后的,给警示、给惩戒,实现岗位能上能下,收入能升能降。

2.3 成熟期做好事业引人

成熟期是青年员工工作经验、人生阅历不断丰富,专业技术水平得到认可,成为项目各层级骨干力量,他们更关注事业的发展、领导的认可,同时又容易与同龄人对比,产生心理落差阶段,此阶段把握的重点是,一是突出鲜明业绩导向,大胆启用青年人才。选人用人突出业绩导向,对于肯学习、肯努力、重实干、出实绩的青年人才,要给机会,大胆启用,让青年人才体会到自身的价值。二是着眼企业长远发展,加强后备人才储备。通过组织实施“五—□”人才培养工程,将青年员工培养和使用工作相结合,畅通职业生涯通道,激发他们学习的主动性、干事创业的积极性,促使由“要我学”向“我要学”转变,通过自身努力实现看得见、摸得着的职业发展目标,以此降低骨干人才流失率,并不断充实加强集团公司项目一线后备人才力量。三是强化典型示范引领,引导青年健康成长。通过总结宣传优秀毕业生成长案例、青年技术专家典型事例等方式,激励广大青年员工扎根企业,立足岗位,建功立业,在企业内部形成比、学、赶、帮、超的氛围。

通过青年人才队伍建设实践,我们总结出三条规律性认识:一是选人用人风气正是基本前提,凭业绩说话,导向鲜明,所选出的人,上下才能服气,企业风气正,方能人心顺。二是奖惩兑现要严格,处事公正,严格按规矩和程序办事,一碗水端平,上下才能服气。三是留住人才的基础在项目,关键在领导,项目部党政主要领导作为毕业生走向社会的第一位老师,要当好青年人才思想引导的明白人、职业发展的领路人、日常生活的贴心人。遵循这三条规律是做好青年人才培养工作的关键和重点,也是企业留住用好人才的根本所在。