

## 员工激励重于人才招聘

http://news.wuhan.net.cn 2009-11-11 我要评论

2009年或许在中国人力资源管理领域是一个划时代的年份。连续十多年的人才短缺导致的人才竞争在经济低迷的2009年转了向。国内最大的人力资源服务商前程无忧(Nasdaq: JOBS)最近发布的“2009中国最佳人力资源典范企业”榜单,显示员工激励已经上升为企业人才管理的首要挑战,并将在2010年继续。

中国最佳人力资源典范企业 评选是目前国内最大规模的人力资源管理领域的选拔,展示了中国人力资源管理最高水平。评选同时还就当前人力资源管理的挑战和发展趋势进行研究和热议。

2009年中国最佳人力资源典范企业着重关注人力资源如何预见和应对经济环境变化,如何在控制成本的同时保留优秀人才,如何在薪酬滞胀的时期激励员工;如何保持或者再造员工对企业的信心和信任,为企业的经营复苏做好人才准备。

中国最佳人力资源典范企业历时5个多月,共有200家企业报名参加,填写了包含大量数据的问卷,经过企业深入访问、提交具体案例,专家独立评审等一系列过程。数据显示,工作越来越难找,员工管理也越来越难。2008年评选出的100家典范企业的人才管理中首要任务是人才招聘,但是时至2009年,作为代表中国人力资源管理最先进水平的典范企业却视“员工激励”为最大挑战。

2009年100家人力资源典范企业的招聘量为2008年的70%;员工的薪酬比2008年同期增长平均仅为4.92%,薪酬增幅远低于2008年12.16%的水平。于此同时,13000多名参加“最具人气雇主”的在职人员中,超过一半的人2009年的薪水低于2008年的同期。收入减少导致了“人心思动”,招聘数量的减少则导致了换工作不易,转而消极工作。

经济衰退造成的负面心理将在较长时间影响到职场人士,甚至在经济复苏后,还将持续。前程无忧首席人力资源专家冯丽娟表示:“经历了裁员、减薪后,人们应该更珍重现在的工作,但是事实相反。经济衰退下企业存活的方式和员工的存活方式呈相反的方向。”调查数据显示,近80%的人感到了精神紧张和压力,三分之二的人感到压抑,超过70%的人对工作产生倦怠,表示“不喜欢现在的工作”。冯丽娟分析,一方面,企业正更积极地争取商业机会,以求生存。另一方面,工作效率降低,产品和服务质量降低,客户满意度降低,员工的短期行为趋于普遍。

100家典范企业的人力资源管理者表示,在经济快速增长时期,激励员工的手段多依赖于“钱”,比如加薪、奖金和晋升等,在开支收缩、薪酬增长乏力的时期,人力资源管理必须更多靠非货币化的策略手段来激励员工,实现企业目标。包括加强绩效考核、岗位轮换,心理干预等多手段。

32家典范企业在2009年调整了绩效管理工具、流程和考核指标。为了保证考核的效度,88家企业提供了绩效管理的培训,65家提高绩效指标中的可量化比例。35家典范企业提高了企业、部门业绩结果与员工业绩的关联度。2009年上半年,67家典范企业绩效考核的淘汰率超过上一年度。与此同时,78家企业在今年提供了员工内部转岗,2008年为56家。在2009年晋升的员工占公司员工总人数平均为6.2%,有12家跨国公司为0。2008年平均为11.8%。

与此同时,企业人力资源管理者必须更主动、明智地干预员工心理。尤尼森营销咨询有限公司在2009年初开展“微笑计划”,推动公司内部员工的自主服务意识,以保持和提高客户满意度。今年万科从普通员工中,选拔“岗位英雄”在全集团传播,希冀通过生动的身边事例,来激励员工在经济波动中保持斗志,职业行为符合企业价值。TNT今年提出了“TNT可以做”的文化口号,鼓励员工以良好的态度和意愿去额外努力来完成工作,要求无论顺境还是逆境,TNT都必须照顾客户。

此外,89家典范企业在受访者中表示,管理者的表率对员工激励有重大意义,同时管理者须锻造自己的个人魅力,靠影响力进行激励,令员工“主动”地去做必须做的事。TNT在今年举行的“文化之旅”中,所有中国最高管理团队,历时四个月到达在中国33个城市所有分公司、区域办公室、呼叫中心和口岸,和近2500名员工进行对话,回答员工逾3000条的问题,表示在困难经济环境下,公司会和员工一起面对挑战,共渡难关。对13000多名参加“最具人气雇主”的在职人员调查也显示,员工对管理者有较高的期望值,希望管理者具备应有的专业水平,并具有较强的的人格吸引力等。92%的人表示,上司的敬业与勤勉“对自己的激励最大”。