

宜昌新首钢房地产公司员工培训激励机制研究

柴波

(宜昌新首钢房地产开发有限公司,湖北宜昌 443000)

【摘要】房地产业作为现今我国国民经济的主导产业之一,具有风险与收益兼高的普遍特点,与社会经济大局、人们的社会经济生活息息相关。随着投资、开发模式的全盘性变化,房地产企业之间的竞争格局也发生了相应的巨大变化,逐渐向着规模化、品牌化,和规范运作的方向转变。如何完美、有效地完成这一转变,是现今房地产行业面临的一个共同难题,其中,如何建立一个对人才有针对性的激励机制则是各房地产企业需要突破的重要课题。本文研究的对象就是在房地产企业中,以房地产行业员工为对象的,旨在吸引人才、凝聚人才,且具有实践性和指导意义的激励机制。本文力求通过对这一机制中对房地产行业员工的激励因素的实际调查和反馈,通过理论研究来丰富该领域既有的理论成果,从而丰富和完善激励机制。

【关键词】新首钢 房地产公司 员工培训 激励机制

1 企业员工培训激励机制建设相关研究

针对企业员工培训激励机制,已经有诸多学者做出了详尽、科学的研究和总结,主要在以下几个方面:培训激励机制的基本原则、机制建设的主要方法以及激励机制的实施操作等。孙秋萍等(2006)认为,企业员工培训激励机制的建设要密切结合企业内部员工各自的工作业绩、职业目标、发展机会等各方面因素,此外,通过开展能够使有责任心的员工参与企业管理工作的企业文化知识的培训活动也是激励员工的有效途径^[1]。王伟强、李录堂(2006)认为,企业员工培训激励机制建设的目的不单单是调动员工的工作积极性和创造力,还要能够有效地增强员工的企业主人翁的意识,防止员工通过培训后得到了技能和知识的提高后有可能的跳槽行为^[2]。彭赞(2008)强调了培训效果的重要性,在培训活动之后获得有效的培训效果,并且建立起合理公正的评价体系是培训激励机制建设成功的保障,为了保证此体系的建立,保障培训效果的有效性,可以将培训活动与员工的职业生涯相联系^[3]。关靖(2008)认为,要保障培训的有效性,企业应该将培训活动与员工的整个职业生涯联系在一起,相互融合,达到一种“内外渗透、有机结合、相互促进”的激励效果^[4]。

2 新首钢公司概况

宜昌新首钢房地产开发有限公司(简称:新首钢)成立于2006年12月31日,截至2014年12月底,公司员工结构如下图1。员工队伍中主要由管理岗位、生产岗位和辅助岗位三大岗位组成。公司组织架构如下图2所示。

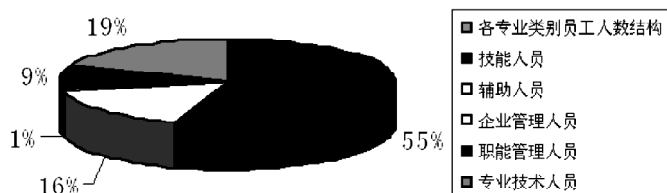


图1 各专业类别员工人数结构图

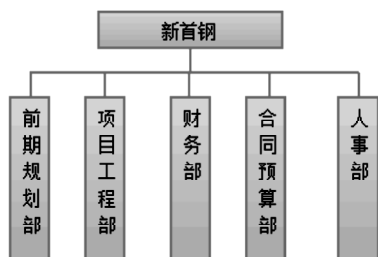


图2 新首钢组织架构图

3 新首钢对员工培训存在的激励问题分析

3.1 缺乏对员工培训需求的调查评价

(1)公司在作出培训的整体规划时忽略了被培训者的感受,同时对于以往的培训工作没有进行很好的分析和总结,对犯过的错误也没有及时进行自我检讨和修正,只将员工在年度的绩效考核结果作为唯一的依据,没有打入员工内部了解他们的意见和建议,同时还不善于学习和引进其他该行业企业的先进理念和培训技巧,在员工培训规划的制定中也没有按照以往员工培训的实际情况来制定。此外,企业在规划年度培训工作时,该现象也时有发生。(2)建立的新首钢中所包含的培训体系都对培训的内容和系统进行了严肃、细致的区分,近几年来,企业一味的谋求发展,盲目的进行培训,大大忽略了被培训者对培训的需求,因此公司并未对培训的内容和系统进行适时的调整和更新,导致培训项目中的各项内容过于固定,很难满足员工对培训的各项需求。

3.2 员工培训的激励方式有待改进

激励工作的主要内容就是以某种方式来在一定程度上满足员工在心理或物质上的各种需求,由于员工在需求方面的差异性就很容易导致当对企业员工进行激励时产生不同的效果,因此,公司要进行灵活变通,针对各种不同程度需求的员工进行不同的激励。新首钢中,在对公司员工进行激励的方式方面还不够详细,对于公司的奖惩制度都不能够准确、清晰的向员工解释出来,如公司的奖惩法则中讲到“对于在培训学习中表现优秀的员工进行相应奖励,表现恶劣的员工进行相应处罚”,这样一来,员工的工作积极性就很难被调动。此外,公司在对员工进行激励时一味的注重其职业发展,而忽略了员工自身具有优势的职业特点,从而只能令员工被动的接受培训。

3.3 缺乏对员工培训效果的评价

在公司开展的培训工作中,其中有一项非常重要的内容就是对培训效果的评价,公司可以通过开展此项工作来掌握实施培训的方式和获得的成效并有效的增强员工的素质,从而为企业谋求更好的发展。在新首钢中,对培训效果的评价工作开展的不是很顺利。其一,有些培训的方式为管理者掌握培训成果增加了一定的难度。其二,对于员工培训成果的评价体系还不完善。在新首钢中可以看到,公司很容易忽略员工在后期基于培训后的进步和对其效果的评价,由于没有及时对培训后的员工进行培训结果评价就导致部分员工丧失了其工作的积极性,使得培训的效果大大降低。

4 新首钢员工培训激励机制的构建

4.1 新首钢员工培训激励机制构建的基本原则

在企业中,对于各种制度的建立都会基于公平理论,这些制度中就包括激励机制,公司给予员工激励通常会根据员工与其他员工

作者简介:柴波(1969—),男,硕士,中级工程师,宜昌新首钢房地产开发有限公司总经理,研究方向:人力资源。

相比对于他们受到的激励是否满意。在公司采取奖惩制度中,员工不仅关心自己受到的奖励,还容易与其他员工产生攀比,因此企业在激励机制中就引入了公平原则,但这里的公平与平均之间是不能列等号的。公平激励所讲究的就是依据员工实际的工作情况来为他们提供相应的奖励和惩罚。对于在培训工作中亦是如此,企业要对在培训工作中表现好的员工给予一定的奖励,相反的表现不好的员工也要给予一定的惩罚,这样才能调动他们培训的积极性,逐渐完善公司中对培训结果的评价体系,还要确保最被培训者实施奖惩制度的公平性。

4.2 开展培训激励

(1)我们首先要根据员工工作的不同进行研究分析。在新首钢的员工来讲,他们并不是只能在一个岗位上,而是能够申请互换,也就是说员工不仅仅是根据自身现在所处的工作性质进行相应的培训,而是因为企业员工的互换性,对不同的培训也要进行学习。这样也就能够使企业员工的培训需求很丰富,但在过程中对培训的需求也有相似的一部分。(2)对员工的发展需求进行调查分析。公司的员工可以根据自己的发展特征、自身的不同需求来选择自己所适应的发展方式。并且新首钢企业在给员工提供需求培训的同时还为员工的升职之路也提供了很多的方法。有相同职业兴趣的员工,企业会更深层次来调查他们之间的不同之处,满足不同员工的发展需求。(3)对员工的能力进行调查分析,企业在发展的同时,对员工提供培训活动也是为了能够提高员工对工作的积极性和胜任能力。当然员工积极地参加各种培训活动也是为了能够进一步丰富自己。公司通过分析员工对相关工作的胜任力、以及对岗位的适应能力,才能够创造出更加适合员工发展的道路。

4.3 培训方法激励

(1)课程培训:我们要根据员工的不同级别实行培训,像新首钢公司来说,他们对公司的不同层次的员工进行培训。(2)经验培训:员工的经验培训对于员工来说是非常重要的,比如在工作中对员工工作进行岗位互换、让老员工提供指导、安排合适的工作,从而能够在工作中积累经验为工作的发展提供便利。新首钢公司就已经建立了完整的员工岗位互换制度,实行经验教育。(3)情景培训:员工在培训过程中,也要对各种情况进行模拟,情景模拟对解决实际生活中的问题提供方便。(4)研讨式培训:研讨式培训的方法就是对员工进行分组,并对提出的问题进行探讨与学习,从而能够发挥团队意识,完成公司给予的任务。

4.4 培训考核激励

所谓的培训考核激励方法就是根据员工在培训过程众所取得的结果进行分析和奖励,根据分析的结果,我们可以采用物质奖励与精神奖励相结合的方法,在考核的过程中,考核的主体是公司负责培训的管理指导人员,另外就是参加这次培训的公司员工。他们是这个培训活动中的两个群体,该培训活动对双方都有着不同的积极之处。对于管理指导人员来讲他们能够通过对员工的培训提升他们的能力,并且指导管理人员也能够发挥着他们应有的价值;对于参加培训者的员工来讲,员工能够根据自己的需求来采取培训的方式,在培训的过程中不断满足自身的需求,从而提高员工在培训过程中的能力。培训结束后,相关的工作人员进行考核结果分析,通过考核,我们可以针对不同员工培训后的结果进行分析,该奖励的要进行激励,从而提高员工工作的积极性。

4.5 坚持把工作重点放在中心工作上,把培训工作做出更大的效益

新首钢发展至今,从国内局势分析,称得上大中型企业,由于员工数量增多所以造成管理难度较大,在公司管理中制度与体制应当完善,保证公司的运转正常。但是患上大公司病的机率较大,因此在

做事的时候要不断的请示汇报。在制度增多的情况下,员工的行为不断被规范,员工们才能根据规章做事。并且在办事流程与事务性工作不断上升的基础上将员工的工作量增大,所以在某一方面导致工作效率降低,将工作的重点方向改变。通过对新首钢培训工作展开分析发现,中心工作应当视为首要完成的,这样能够保障培训根据计划展开,对培训目的清楚,进一步促使培训效益发挥到最大。对学员在受训前后的变化应当仔细观察,观察其能否为公司创造新的效益,针对身边的人会否造成正面的影响,本身的绩效有无提升,这样才展开培训效果评估,公司针对培训投入的成本与收益比值怎么样,培训计划还要不要调节,需要怎么调节。这都是人力资源培训专员密切重视的问题。只有将这些工作做好,培训的效果才能发挥出来,并不仅仅局限在培训形式中。

4.6 从机制运作入手,形成培训动力

(1)机制的制定应当有助于符合培训,为员工带来培训的动力。将员工培训与绩效考核整合在一起,指出每个员工每年应当做到一定课时的培训学习,不然就扣考核分数。将激励机制制定,并其每年参加培训到一定数量或超过额定标准的员工给予奖励。在这方面中,新首钢所运用的考核方式是培训积分,但是在考核中占据的权重并不大,造成的影响力较小。其实权重可以适当提升,引起员工注意力。(2)在人员晋升指标中添加员工培训。若员工在该企业想获得升职,应当主动将公司所制定的培训课程完成,在工作中进步凸显,这才能被纳入晋升范畴中。(3)采取竞聘上岗制度,将竞聘岗位标准发布,有能力的人上位。进一步让内部竞争达到公平公正,员工也能根据上岗标准,找到自己的劣势,所以形成培训需求。新首钢在今年后采取竞聘上岗制,由于处于实践初期,员工的竞争意识并不突出。公司应当加大内部推广力度,让员工树立自我完善意识,并在不断学习将自己与公司要求之间的距离缩短,指引员工定期参加培训。(4)将公司转化为学习型企业,在公司营造一种不断学习进步的观点与机制,为员工营造优秀的学习环境,并将自己学习的意识与能力提升,让员工对学习不断追求、完善过程转变为自己主动负责的需求,在企业里营造强烈的团队学习环境,激励员工不断将学习能力变为创造能力,进一步做到员工与企业一起发展。

5 结语

我国的房地产业正进入一个新的发展历程中,还仍处在生涩的阶段。房地产业激励机制在房地产开发中也扮演了重要的角色,它推动了整个房地产领域的发展并且极具有现实意义。企业务必保障激励机制的完善性避免引起员工的不满而流失人才,同时存在工作缺乏连贯性、生产资料也不完整等因素,这些问题会极大引起公司的发展滞后,工程建设也无法正常运作。所以,保证员工激励机制的完善是一个企业的核心元素。房地产企业要用心的去对员工进行保障性工作,深入员工的心里需求实现人性化发展,从多角度对员工进行心理、物质、精神上的弥补,并且还要结合当前的社会背景、法律要求、文化文明等方面进行合理化,这种制度的诞生才能够更加吸引人才。

参考文献:

- [1]帕特里克·福赛思.如何激励员工[M].东北财大出版社,2008.
- [2]黄再胜.西方激励理论的最新发展[J].外国经济与管理,2004(1).
- [3]顾建平.知识员工薪酬激励理论述评及启示[J].企业经济,2005(3).
- [4]宣文.SPEC组织制度创新与员工激励问题的探讨[D].上海海运学院,2001.