

XY 招待中心聘用制员工流失问题探究

凌利
郑州理工职业学院，河南 郑州 450000

摘要：随着科学技术的进步与发展，社会的向前迈进，市场的激烈竞争，企业或组织的生存发展归根结底是员工的竞争。然而，员工流失是每一个企业或组织都会面临的问题，导致员工流失的原因包括薪酬待遇偏低、人力资源管理制度不合理、晋升空间受到限制、身份问题困扰、工作缺乏成就感和社会认可度低等多个方面。长时期的员工流失，不仅增加了企业或组织的经营成本，也极大地影响了企业或组织的正常运营和长远发展。为此，本文从员工流失产生的危机出发，分析了员工流失的常见原因，并且提出了改善的对策，仅供参考。

关键词：聘用制；员工流失；人力管理；运营发展

An Exploration of the Problem of Turnover of Contract Employees in XY Reception Center

Lin,Li
Zhengzhou Institute of Technology, Zhengzhou, Henan, 450000, China

Abstract: With the progress and development of science and technology and the advancement of society and the fierce competition in the market, the survival and development of enterprises or organizations ultimately boils down to the competition of employees. However, employee turnover is a problem that every enterprise or organization will face. The reasons for employee turnover include low salary and treatment, unreasonable human resource management system, limited promotion space, identity problems, lack of sense of achievement at work, and low social recognition. Long-term employee turnover not only increases the operating costs of enterprises or organizations but also greatly affects the normal operation and long-term development of enterprises or organizations. For this reason, starting from the crisis caused by employee turnover, this paper analyzes the common reasons for employee turnover and puts forward improvement countermeasures for reference only.

Keywords: Contract system; Employee turnover; Human resource management; Operation and development

DOI: 10.62639/sspsstr25.20240103

社会上对招待中心聘用制员工的工作存在着不客观的认识，导致聘用制员工工作满意度偏低，社会认同感差，而且实际工作中薪酬待遇存在差别、晋升空间受限，这些都极大的影响招待中心员工的工作积极性，致使员工流失严重。XY招待中心属于政府直属差供事业单位，属于企业化运营的事业单位，在满足当地政府餐饮、会议等接待服务的同时，还面向社会提供相关服务。招待中心工作很繁忙，因此，作为企业化运营的事业单位，仅仅依靠在编员工是不够的，需要从社会上聘用大量员工（以下简称聘用制员工），以满足XY招待中心的正常经营，但同时，由于聘用制员工为企业化运营事业单位的编外员工，存在薪酬低于平均社会水平、同工不同酬、缺少同等晋升空间、缺乏个人成就感和社会认同感等问题，这造成了XY招待中心的聘用制员工频繁更换，优秀员工流失严重，既不利于经营团队稳定，拉升了运营成本，又给破坏了工作氛围，对招待中心的声誉造成了负面影响。

一、XY 招待中心聘用制员工流失的现状

在XY招待中心存在员工严重不足的情况，长期缺乏、人力不足、这严重影响了招待中心的建设和发展。为了充实招待中心员工，XY招待中心招聘了一定数量的聘用制员工来到缺乏的岗位上，但几年后调查发现，较多的聘用制员工选择离开。导致他们流失的主要原因是：薪酬待遇低、人力资源制度不合理、缺乏优秀的组织文化，不少聘用制员工产生了思想包袱，面对生活的压力，他们选择了离开。

XY招待中心聘用制员工主要从两个方面招聘：一是通过劳务派遣单位。XY招待中心需要结合工作实际情况，通过人才服务机构租借员工，人才服务机构与用人单位和派遣员工分别签订劳动派遣协议、员工派遣合同，规范三方面在派遣期间的权利和义务。二是政府统一招聘再进行分配。XY招待中心根据工作需要，接收一定数量的员工，与本招待中心签订劳动合同。据统计，2016年通过劳务派遣单位招聘了60人，当年离职9人，2017年没有新招聘员工，当年年底前离职24人，流失率47%；2018年政府分配30人，

（稿件编号：SSTR-24-3-17004）

作者简介：凌利（1988-11），女，汉族，河南南阳人，郑州理工职业学院，助教，硕士研究生学历，研究方向：人力资源管理。

基金项目：郑州理工职业学院 2023 年度郑州市社科联调研课题：“郑州劳动力要素融入全国统一大市场对策研究”（立项编号：ZSLX2023+53）。

当年离职 16 人, 流失率 21%; 2019 年没有新招聘用制员工, 当年离职 19 人, 流失率 19%; 2020 年没有新招聘用制员工, 当年又流失了 31 人, 流失率 37%。XY 招待中心每年聘用制员工平均流失率 31%, 远远超出了正常员工的流失率 15%, XY 招待中心聘用制员工的现状就是流失率高。

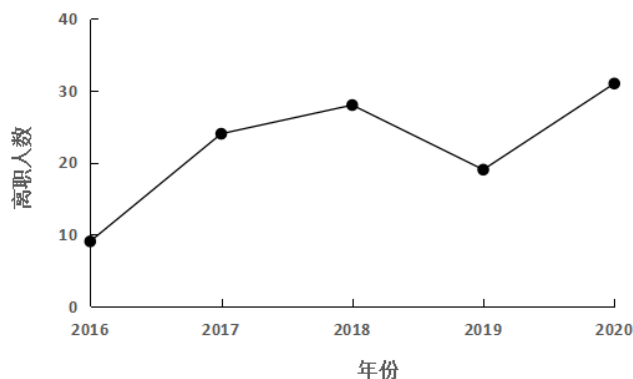


图 1 员工流失趋势

二、XY 招待中心聘用制员工流失的关键因素分析

(一) XY 招待中心薪酬制度不合理

1. 薪酬观念落后。对薪酬的意义认识不够准确, 简单地把薪酬看作工资福利加奖金, 或者高的薪酬就等于员工较高的满意度, 而且一味地追求物质层面的报酬; 有些部门既没有制定岗位职责也没有做过岗位评价, 这样实施的薪酬管理制度就会显得不合理不科学。

2. 薪酬制度结构不合理。薪酬结构组成部分过多, 哪方面是主要影响员工的薪酬水平高低变得不明不白, 员工既不明确造成自己薪酬与他人薪酬的差异主要是原因是什么, 也不明确个人需要通过哪方面努力才能提高薪酬待遇, 更看不到招待中心的薪酬体制的侧重点在哪里。

3. 薪酬制度考核不客观。绩效考核容易存在领导主观上的看法, 而不是利用科学的严格考核程序对员工进行考核, 这样的考核结果就会存在偏差、不够客观, 缺乏科学性, 造成绩效考核的不公平, 进而影响绩效考核结果。聘用制员工也会因为领导的主观意见而引发情绪, 进而影响工作效率, 也会直接影响到招待中心的正常运行。

(二) XY 招待中心人力资源管理制度不合理

1. 招聘管理不尽科学。人力资源招聘则是人力资源管理的最重要环节, 招聘环节常被比喻为人力资源管理体系的“入口”关, 缺乏人力资源规划和招聘计划, 需要在何时进行补充? 需要招聘的是具备哪些素质的员工? 哪种招聘渠道更加便捷有效? 采用什么方法进行员

工选拔? 以上这些问题是 XY 招待中心在招聘前没有认真思量的, 没有对所缺岗位有明确的界定, 招聘效率不高。

2. 人岗不匹配。有人无为, 就是一个岗位上配有相应的员工, 但是这个员工并没有发挥应有的能力去胜任这个岗位, 把自己的注意力和能力放到与工作岗位无关的个人事情上。人浮于事, 一个岗位上一个人就可以满足岗位要求, 但却同时安置了几个人。结果却成了三个和尚没水吃, 工作上的事情你推我, 我推你, 谁也不愿意在岗位上多做贡献, 人多并没有产生更大经济收益。

3. 不重视培养员工。对培养员工的重要性认识不足, 培养员工的目的在于获得竞争优势, 同时兼顾建立优秀人才库。而在人力资源方面出现问题后 XY 招待中心才想起对员工的培养, 同时也缺乏必要的资金投入, 所以很多时候对于新进的聘用制员工并不愿意去培养, 同时也没有专门的培养组织部门。

(三) XY 招待中心缺少积极的文化建设

1. XY 招待中心部分管理层对文化建设的重视与认识有差距。一是部分管理层着重点不同。在实际工作中单纯的依靠经济效益杠杆, 把工作中的各项标准都与经济效益挂钩, 却无视文化建设和思想工作。二是其中有部分员工对文化建设认识不足。一些员工把招待中心优秀文化建设简单地看作是思想政治工作, 更有些员工将招待中心文化建设等同于社会层面道德规范, 还有一些员工对招待中心文化的基本概念、形成和发展与招待中心经营管理的关系认识有很大的偏差。三是部分员工参与度不足。认为文化建设是不是自己的工作, 对于招待中心组织的文化建设活动根本不参与。

2. XY 招待中心文化理念宣传力度不够。XY 招待中心文化理念在组织内部缺乏一个完整体系和有效的宣传工作, 招待中心的文化理念宣传不仅是一门科学、而应是完整的体系和长久的工程。XY 招待中心文化理念宣传缺乏科学的有效计划和可实际实施方案, 宣传只存在表面实操性不强, 大部分留于形式而且内容过于简单, 只追求语言的外在表象不够客观, 外在标识和活动内容与形式都与组织文化建设工作存在一定的偏差, 这些都是客观存在的现象。XY 招待中心内部各个部门和组织相互协作不够, 不少部门直接把文化宣传工作看作是主管部门的事情, 不重视文化宣传的柔性管理, 文化理念宣传基本变成了厚重的宣传手册。

三、XY 招待中心聘用制员工流失的对策建议

(一) 改革完善薪酬制度

1. 多渠道提升薪酬福利水平。目前, 聘用制员工的薪酬一部分是政府财政投入, 一部分是本招待中心自负盈亏。政府投入部分是全国统一出台的相应标准, 是和当地财政收入以及

生活水平相匹配的,基本没有提升的可能性,但是,自负盈亏的这一部分可以借鉴公司成熟的运营模式及其在工作实践中积累起来的宝贵经验,构建完善严谨、公平有序且具有良好操作性的聘用制员工薪酬制度。可以考虑薪酬与聘用制员工工作岗位、技术、夜班、工作完成情况和运营收入相结合,实行多劳多得的弹性工资制度,从而有效激发聘用制员工的工作积极性,让他们真正享受到与自己劳动付出相匹配的报酬。

2. 健全绩效考核机制。一是优化考核形式。要探索一套行之有效的绩效考核体系,就必须形成“岗位、责任、流程、评议、奖惩”五位一体的考核机制。设立专门绩效考核部门负责对每日的考核信息进行收集和处理分析,采取人工考核与计算机考核相结合、共性指标和个性指标相结合的双量考核、以及部门之间、岗位实际、日常评议相结合的方式,来增加考核的客观真实有效性。二是合理设计考核指标。考核指标要从“德、能、勤、绩”四个方面一体化进行全面评定。明确岗位职责,按照岗位责任体系明确工作数量、质量、效率、并对工作指标进行量化、细化、规范化,坚决打破“干和干一个样”“干多干少一个样”的思想,适度拉开距离,让绩效考核结果确实起到奖惩作用。三是推动考核结果实效化。把考核结果真正落到实处,不能只留于形式上,推动考核工作走向常态化、规范化。让考核机制真正起到奖勤罚懒、激励励志、调动工作的积极性,使其发挥应有的作用。

(二) 完善科学有效的人力资源管理制度

1. 完善招聘制度。若要降低聘用制员工的流失,就必须从招聘的源头上遏止,为降低员工流失起到了第一层过滤网的防范作用。一是定向岗位招聘原则。在招聘的简章上明确表示,工作岗位为一线接待工作,介绍一线部门的工作性质,向准备求职的员工说明清楚,从源头上定岗招聘,这样就可以减少聘用制员工不必要的流失。二是遵循人岗相适应的基本原则。根据不同人的专业、性格、能力等合理安排岗位员工,促进员工的个人潜能得到深度挖掘和充分发挥,这样,首先有助于员工高效高质地开展工作,获得良好的工作成效,把员工的作用最大化,只有这样才能更好的发挥才能,实现双赢。

2. 建立轮岗交流机制。轮岗即我们通常所讲的轮流上岗,即指的是由某岗位轮换至其他岗位。合理地员工流动有利于增加企业或者组织的活力和员工的积极性,同样建立公平合理的轮岗交流机制,也可以起到一定的激励作用,使员工对工作充满积极向上的热情,从而减少员工的流失。

3. 拓宽个人发展空间。如果说增加薪酬福利是解决了聘用制员工的基本需要,那么拓宽聘用制员工的个人发展空间则是核心、是正向

激励。随着人们文化素养的提高,每个员工来到XY招待中心工作并不只是为了追求经济利益,填饱肚子那么简单,员工更加注重的是能否给自己一个良好的个人发展空间,可以在事业上成就自己。所以,要充分地激发员工地潜能、留住员工、让员工在工作中能有一个积极地心态,就必须为员工创造一个可以使其进步发展的空间,让员工看到自己在事业上的进步,有方向和目标可以激励自己。

(三) 打造优秀的组织文化

1. 强化对外正向宣传。首先,进一步加强宣传XY招待中心聘用制员工工作性质是服务社会大众,是为大众服务的行业,是值得受到社会尊重的职业,这样的正向宣传可以提高聘用制员工对自己职业的认同感,同时也会增加更多的获得感和凝聚力。其次,要增强XY招待中心的文化竞争力,加大文化建设深入到招待中心内部,并贯穿其中使其具有更强的感染力。优秀文化建设竞争力,它是凌驾于企业的管理制度、标准、科技手段之上的。也正因为如此更要全面提升其组织文化竞争力。最后,做好宣传工作,正确引导舆论,让广大人民群众认识到一线服务员工承担了日常的大部分工作,是招待中心的中坚力量,改变社会外界对聘用制员工的偏见,得到应有的社会尊重,营造良好的外部氛围。

2. 营造和谐工作氛围。一是合理分配任务。组织中的每个员工聚在一起是为了共同完成目标任务,在这个过程中每个员工的职位、能力、学历等都是不一样的,进而分工也是不同的,但是任务分配却需要合理化,所以要根据实际情况公平合理地部署工作、下达任务,全面激发员工的工作热情和干劲。二是营造一种“积极进取、互帮互助”的工作氛围。在日常的工作过程中,主动帮助同事忙不过来的工作;如果发现同事在工作过程中出现了问题,应及时提醒;出现问题后,是自己的失误主动承担责任;乐于与同事分享工作中的经验等,营造一个轻松、和谐的工作氛围。三是增强主人翁意识。激发聘用制员工对XY招待中心工作的热爱,进一步增强对招待中心的归属感和认同感,以尊重、保护和信任的态度对待每一位员工,坚持以组织文化来凝聚企业招待中心和员工的共同目标,并引导员工树立“主人翁”意识。

参考文献:

- [1] 李松晓. 大数据背景下事业单位人力资源绩效管理创新策略探究[J]. 河北企业, 2019(4):124-125.
- [2] 王文生. 浅谈激励理论在企业管理中的应用——以文威公司为例[J]. 中国管理信息化, 2021, 24(02):133-134.
- [3] 周小华. 聘用制下事业单位人力资源管理的新趋势讨论[J]. 经贸实践, 2008(15):264-266.
- [4] 李储凤, 康佳. 浅析国有企业人才流失的原因与对策[J]. 现代工业经济和信息化 2017, 007(006):106-107.
- [5] 蒋秀丽, 吴建红. 国有企业人才流失根源及对策分析[J]. 时代金融, 2017, 000(012):159-159.