

煤炭企业知识型员工的激励机制设计

马志飞¹ 郭琴² (1. 太原理工大学矿业工程学院; 2. 太原理工大学经济管理学院)

摘要: 分析了煤炭企业知识型员工的现状和造成这种现状的原因, 然后在探讨其激励因素的基础上提出了薪酬激励、福利激励、权利激励、文化激励、成才激励、团队激励等多种激励策略, 并指出在设计激励机制时应注意的一些问题。

关键词: 煤炭企业 知识型员工 激励机制

按照管理学家彼得·德鲁克的观点, 知识型员工是属于那种“掌握和运用符号和概念, 利用知识或信息工作的人”。企业内一切创新活动的开展、核心竞争力的形成, 都需要他们来完成。根据管理理论, 结合我国的实际情况, 在本文中, 笔者将煤炭企业的知识型员工定义为: 煤炭生产企业中, 本身具备较强的学习知识和创新知识的能力, 并能充分利用现代科学技术提高工作效率的脑力劳动者。

1. 我国煤炭企业知识型员工现状分析

1.1 现状分析 (1) 引进困难。煤炭企业受经济、地理、环境的影响, 自从毕业生计划分配制度取消后, 大部分煤炭企业的人才引进一直很困难。

(2) 密度偏低。煤炭工业是我国使用劳动力最多的行业之一, 但具有中专及其以上学历, 或相当于技术员及其以上职称的人员占职工的百分比很低。从事技术工作的专业人员密度偏低, 直接影响到采煤作业的安全生产。

(3) 分配比例失调。由于受传统观念等因素的影响, 煤炭企业中许多优秀的专业技术人员和科研人员直接流向行政管理部门, 在一定程度上造成科技人才的浪费。

(4) 高层次人才匮乏。在煤炭企业的知识型员工中间, 直接从事科研开发的高层次人才严重匮乏, 当前有一定专业技术水平又具有较高学历的人才屈指可数。

(5) 流失严重。由于煤矿大多地处条件艰苦的地区, 使得许多由企业培养出来的有一定经验的中青年技术骨干大量流失, 相当部分的煤炭企业在人才总量上出现负增长。

1.2 原因分析 造成上述现状的原因首先是煤炭企业的特殊性。煤炭行业是一个基础性产业, 又是一个艰苦行业, 劳动强度大、危险系数高、生活环境苦是社会对煤矿企业及其员工歧视的根本原因。其次是缺乏有效的激励机制。从我国煤炭企业知识型员工的现状来看, 如何吸引并留住这些员工是现阶段煤炭企业人力资源管理所面临的重大问题, 而建立合理的激励机制、实施有效的激励策略则是解决问题的最佳途径。

2. 激励机制设计

2.1 知识型员工的激励因素 我国学者陈井安、景光仪在进行问卷调查的基础上, 比较分析得出结论:“业务成就”、“个人成长”、“工作环境”、“薪酬福利”是我国知识型员工四个主要的激励因素。煤炭企业有其自身的特殊性, 但从整体上说, 该研究成果仍然适用, 除薪酬因素外, 个人成长与发展、挑战性的工作、成就感等因素对知识型员工的重要性十分明显。因此, 在对知识型员工进行激励时, 除了金钱刺激以外, 更要以其发展、成就和成长为主, 而且要针对具有不同年龄、学历、职称等特征的群体, 实施不同的激励策略。

2.2 激励策略 在了解知识型员工的激励因素的基础上, 笔者认为煤炭企业应从满足员工需要入手, 实施多种激励策略, 从而实现对知识型员工能力的开发, 使企业获得持续的核心竞争优势。

(1) 薪酬激励 薪酬激励作用的发挥有赖于合适的薪酬制度。根据维克多·弗罗姆的期望理论, 由公式: 激励力量 = 效价 × 期望值可以看出, 绩效工资制度能够起到很好的激励作用。因为就实际情况而言, 知识型员工由于接受了较长时间的教育, 就业相对较晚, 收入和工龄直接挂钩的年功序列工资制会使他们对薪酬的期望大大降低, 从而不利于提高他们的工作积极性, 而在绩效工资制下, 由于高薪和高绩效相联系, 对薪酬期望的提高有利于知识型员工工作积极性的提高。

(2) 福利激励 企业的福利制度一般分两部分, 一部分是根据

国家和地方政府的政策法规, 企业必须向职工提供的福利, 如养老保险、失业保险、医疗保险等; 而另一部分是企业根据自身的实际情况和特点, 有目的、有针对性地设立的一些福利项目。各煤炭企业可以根据自身的特点, 制定不同的福利方案, 比如住房补贴、住房贷款、水、电、暖、煤气补贴、定期医疗体检等, 提高福利待遇, 也就提高了企业管理中的“人情味”, 能让知识型员工时刻感受到企业的凝聚力, 体现员工的主人翁精神。

(3) 权利激励 许多情况下, 煤炭企业中拥有较高职位的管理人员并不一定拥有较多的专业知识, 知识型员工具有较强的自主性, 往往比管理者更加专业, 他们对自己的工作比管理这掌握的更多, 更有能力做出正确的决策。企业管理者应根据知识型员工这一心理预期, 给予相应的权力, 让其参与企业的发展决策和各级管理工作的研讨, 由此使其产生强烈的信任感, 促进知识型员工专长的发挥, 使他们对工作抱有更大的热情。

(4) 文化激励 知识型员工要成长、发展和自我实现, 都需要一个健康和谐的工作环境和积极向上的企业文化氛围。许多知名企业都建立了优秀的企业文化, 如我国的潞安集团, 现在已经形成了包括理念文化识别系统、行为文化识别系统、物质文化识别系统的潞安新文化基本框架, 恰到好处地满足了知识型员工的需求, 给他们以很强的吸引力和归属感。

(5) 成才激励 为了满足对人才的需求, 煤炭企业应该结合本企业的实际, 采取各种形式, 培训专业技术人才。现今, 已经有不少煤炭类高校主动向煤炭生产省份单独招收煤炭企业优秀青年和“三校生”, 大力开展煤炭应用型本科人才的培养, 并取得了很好的效果。煤炭企业应与培训院校共同拟订教学大纲, 共同选定师资, 采用多种形式使培训内容更加是适合企业的长远发展需要, 培养留住、用得起、热爱煤炭行业、熟悉煤炭企业实际的专业技术人才。

(6) 团队激励 知识型员工在工作中的高度专业化, 意味着在完成一项任务时需要来自团队其他成员的帮助, 工作团队的形成, 能够促进团队内部成员的交流合作, 也能提高工作效率, 为企业作出更大贡献。我国许多煤炭企业在从事生产活动的同时, 成立了科学研究机构, 自主创新, 搞技术攻关和产品研发, 为企业创造效益。在这样的工作团队中, 工作人员不仅能感受到工作的责任, 也能感受到集体的力量, 激发他们的合作精神和团队意识, 增强企业的凝聚力和创造力。

除了以上所论述的激励策略之外, 还有多种策略可供选择, 包括目标激励、情感激励、榜样激励等。在激励机制实施过程中, 要定期对激励的效果进行分析, 通过这种分析, 可以为以后更新和完善激励机制提供依据。

3. 结论

综上所述, 在煤炭企业中对知识型员工进行激励, 应该在充分考虑他们特点的基础上, 深入了解他们的需求, 综合运用多种激励策略, 才能达到最佳效果。而且, 设计激励机制和实施激励策略时应该坚持从实际出发, 不可生搬硬套, 坚持公平、公开、公正的原则、适度的原则和可持续原则。只有实施有效的激励策略, 吸引专业技术人才, 充分开发他们的潜在能力, 煤炭企业才能在激烈的竞争中不断发展。

参考文献

- [1]彼得·德鲁克. 现代管理宗师德鲁克文选[M]. 北京: 机械工业出版社, 1999
- [2]冀光富. 国有煤炭企业人才现状分析及对策[J]. 科技情报开发与经济, 2004, 14(11): 378—379
- [3]陈井安, 景光仪. 知识型员工激励因素的实证研究[J]. 科学与科学技术管理, 2005, 8: 101—105
- [4]王春茹. 知识型员工激励的管理心理学分析[J]. 天津商学院学报, 2005, 25(2): 33—35
- [5]陈华振, 狄万民, 杨婧. 浅谈煤炭企业激励机制中的福利制度[J]. 人力资源, 2005, 8: 66—67