劳动密集型企业一线员工流失问题分析

——以江苏 HY 木业为例

余忠彪 张胜男^{*1}

(三亚学院, 海南三亚 572022)

【摘要】:一线员工的流失问题一直是困扰劳动密集型企业的难题。通过整理离职员工的面谈记录发现,劳动密集型企业一线员工离职的主要原因集中在薪酬水平低、个人发展无望、工作内容枯燥和工作环境欠佳几个方面,这一结论与在职员工的工作满意度调查结果不谋而合。提高薪酬水平的市场竞争力,完善员工培训和职业发展规划制度,拓宽内部沟通渠道与加强企业文化建设是一线员工流失问题的应对之策。

【关键词】:劳动密集型企业; 一线员工; 员工流失问题

【中图分类号】:F24 **【文献标识码】:**A **doi:**10.19311/j.cnki.1672-3198.2017.07.033

1 劳动密集型企业与一线员工的定义

劳动密集型企业是指主要依靠使用劳动力进行生产,而对技术和设备的依赖程度低的企业,一般指农林牧渔业、制造业、批发和零售业等行业企业。

一线员工是指直接从事生产操作的员工,如流水线上的操作人员和批发零售行业的基层销售人员等。

2 江苏 HY 木业一线人员流失现状

2.1 HY 木业基本情况

江苏 HY 木业是江苏省内知名的大型装饰建材销售公司,拥有员工 150 人,其中一线员工 90 人,占总数的 60%,是典型的劳动密集型企业。一线员工的基本情况如下:

按性别划分,女员工 40 人,男员工 50 人;

按年龄段划分,25 岁以下 10 人,26-35 岁 27 人,36-45 岁 45 人,45 岁以上 8 人;

按教育背景划分,高中/中专以下 50 人,大专 34 人,本科 6 人;

¹ **作者简介:**余忠彪(1988-),男,湖北洪湖人,硕士,三亚学院管理学院教师,助教,研究方向:人力资源管理和教育管理;张胜男,女,江苏南通人,三亚学院人力资源管理专业学生。

按工作年限划分,3-6个月6人,6个月-1年12人,1-3年52人,3-6年18人,6年以上2人。

可见,该企业一线员工以中青年为主,学历普遍偏低,工作年限3年以下的员工占绝大多数,符合劳动密集型企业一线员工的普遍特征。

2.2 HY木业一线员工流失现状

在劳动密集型企业一线员工离职率居高不下大环境下,HY木业一线员工的流失现状也日益严重,近3年共有37人离职,分别是:2013年流失10人,占当年一线员工总数的10.5%;2014年流失12人,占一线员工总数13.48%;2015年流失15人,占一线员工总数16.67%。

一线员工的大量流失严重影响了HY木业的正常运营。具体而言包括以下几个方面。

2.2.1 运营成本增加

一线员工离职后,企业需要招聘新的员工,由此产生相应的招聘费用。同时,新员工岗前培训带来的培训费用,无形之间也增加了企业的成本。

2.2.2 影响了企业的工作效率

一线员工离职会破坏生产的连续性,招聘的新员工需要一个适应的过程,这些都会影响到企业正常的运行效率,间接影响到公司的效益。

2.2.3 影响在岗员工的稳定性与忠诚度

企业出现大量一线员工离职,在岗员工往往会猜测其离职原因,这时候容易产生新老员工互相吐槽对公司的不满,这种发泄会影响到员工的工作热情,使他们对企业的内部管理、经营状况和发展前景产生怀疑,继而对企业失去信心,导致更大范围的员工离职,形成恶性循环。

2.2.4 损害企业声誉

一方面,离职员工往往会产生一些对企业的负面评价,这些负面评价经过传播会严重破坏企业的声誉。由于一线员工的流动能力相对较弱,导致企业很难在其所在地及周边招聘到高素质员工。另一方面,离职率高的企业,往往会在外界形成管理不善的企业形象,导致企业和社会上产生信任危机,影响企业的公众认可度和美誉度。

3 江苏HY木业一线员工流失的原因

3.1 一线员工离职原因统计

为探明HY木业一线员工离职的原因,笔者对公司近几年留存的一线员工离职面谈记录进行的整理,共提取出有效离职面谈记录20份。通过对20份离职面谈记录进行汇总得到:一线员工离职原因前三位分别是薪资福利、个人发展和工作枯燥,分别占比35%、25%、10%,紧随其后的离职原因是人际关系不融洽、工作环境不适应和管理方式不恰当。可见,薪资福利、员工个人发展和工作内容与环境是员工离职的主要原因。

3.2 在职员工的工作满意度调查

为了进一步厘清一线员工离职的具体原因,笔者以离职面谈结论为依据,针对在岗一线员工,进行了工作满意度调查。调查问卷共 20 道题,题目内容除涵盖离职面谈结论中的薪酬福利、员工个人发展和工作环境等问题外,还包括一些工作满意度的常规问题。满意度评价标准采取五级制:1-非常不满意、2-不满意、3-比较满意、4-满意、5-非常满意。

本次一线员工工作满意度调查问卷共发放 70 份,回收 50 份,问卷回收率为 71.4%。其中有效问卷为 40 份,问卷有效率为 80%。从问卷的填写情况来看,绝大多数一线员工都能结合自身客观感受,如实填写问卷。问卷调查统计结果如表 1 所示。

表 1 一线员工工作满意度统计表 单位:%

问卷题目	选项				
	1	2	3	4	5
1、您对目前的薪资水平是否满意	7.5	32.5	40	15	5
2、您对当前的薪资结构是否满意	7.5	30	42.5	15	5
3、您对企业的工作强度是否满意	10	35	45	5	5
4、您对企业的管理工作是否满意	5	25	35	25	10
5、您对目前公司实行的福利政策是否满意	5	15	35	40	5
6、您对公司各项规章制度的实施是否满意	7.5	20	42.5	20	10
7、您对公司的培训计划是否满意	5	27.5	47.5	10	10
8、您对公司安排的培训课程是否满意	5	27.5	37.5	20	10
9、您对工作环境是否满意	7.5	25	37.5	25	5
10、您对现在工作的时间安排是否满意	2.5	17.5	52.5	22.5	5
11、您对现有的工作状态是否满意	5	25	40	20	10
12、您对公司发展的个人前景是否满意	12.5	25	45	10	7.5
13、您对公司文体、娱乐活动的安排是否满意	7.5	17.5	52.5	20	2.5
14、公司各项考核的公平公正是否令您满意	0	25	45	25	5

15、您对您职位责任和权力是否满意	0	22.5	52.5	17.5	7.5
16、您对公司实行的员工个人发展工作是否满意	10	27.5	35	17.5	10
17、您对同事之间的相处状态是否满意	0	20	47.5	22.5	10
18、您对同事之间的沟通配合是否满意	2.5	27.5	52.5	12.5	5
19、您对上级的领导方式是否满意	7.5	25	40	25	2.5
20、您对上级与下级员工之间的沟通是否满意	7.5	25	45	15	7.5

通过表 1 可以知道, 在职一线员工满意度最低的项目是工作强度, 满意度仅为 10%; 其次是个人发展前景和同事之间的沟通配合, 满意度为 17.5%; 满意度较低的项目还包括薪资水平和薪资结构、公司的培训计划, 满意度为 20%; 公司的文体活动和上下级沟通状况, 满意度也不高, 为 22.5%。通过整理不难得出如下结论: 满意度低的项目主要集中在个人发展方面, 包括个人发展前景和公司的培训计划; 薪酬方面, 包括薪酬结构与水平; 工作内容与环境方面, 包括工作强度、同事之间以及上下级之间的沟通配合、文体活动等。这些结论与离职访谈的结论不谋而合。

3.3 一线员工离职原因分析

3.3.1 薪酬水平低

薪酬水平低是劳动密集型企业一线员工离职的最主要原因之一。一方面, 我国的人口红利尚未消失殆尽, 普通劳动力供给相对比较充分, 根据市场供需规律, 一些企业经营者借此压低劳动力价格; 另一方面, 劳动密集型企业的产品附加值和科技含量不高, 利润空间有限, 直接影响从业者的薪酬待遇。在与竞争企业相同的工资水平下, HY 木业一线员工要比其他企业承担更多的劳动量, 往往引发员工的抱怨。此外, 在每次举行大型展销活动时, 一线员工在自身工作之外经常还会被分配到额外的销售任务, 无形之间增加了自身压力, 导致身心疲惫。

3.3.2 工作与发展环境不完善

工作生活环境间接影响着员工的情绪、工作热情和工作效率。当今的员工不只是片面的追求物质财富, 他们更加注重精神上的满足。对于劳动密集型企业一线员工来说, 衡量一个公司的优劣, 不仅仅衡量其薪酬水平是否能满足自身需求, 还会衡量其工作环境是否舒适愉悦, 然而 HY 木业对于这一点没用引起足够的重视。

公司的一线员工文化水平相对较低, 大多数只有高中及中专学历。他们几乎每天都在重复着内容单调、缺乏挑战性但强度偏大的工作, 长此以往, 容易出现兴趣减退的现象。加上公司没有为一线员工安排企业文化方面的培训, 没有为其制定有效的职业生涯规划, 也没有规范合理的一线员工晋升机制, 使得他们感觉在公司无法得到成长, 难免会有离职的想法。

3.3.3 公司内部沟通渠道不畅通

由于公司制度不完善, 没有设置相对应的沟通渠道, 使管理者与员工之间形成一道鸿沟, 阻碍了他们之间的沟通和交流。一线员工对公司的意见和建议无处表达, 上层又无暇顾及, 员工只能在同事之间相互抱怨, 久而久之造成大量一线员工情绪的不满, 最

终导致离职。

3.3.4 忽视了企业文化建设

一个企业要想得到长远的发展,企业文化必不可少。企业文化是一个企业的灵魂,是企业在长期的生产经营和管理过程中提炼出来,被全体员工广泛认同和普遍遵循的价值理念和行为规范。HY 木业的企业文化建设意识还很淡薄,更没有把企业核心文化的建设纳入人力资源管理范畴,导致员工没有强烈的企业归属感,很容易出现离职现象。

3.3.5 员工个人因素

年龄和工龄是影响员工流动的重要因素。员工的年龄越小,工龄越短,流失的可能性越大。年轻的员工精力旺盛,对企业的依赖性不强,自身适应能力强,一旦有更好的选择便会离开企业。此外,当员工对企业的薪酬、工作环境、晋升机会等不满意时,极易产生消极情绪。如果此时领导对这些消极情绪没有引起足够重视并予以解决,一旦外部就业机会出现,就会造成员工的流失。

4 劳动密集型企业一线员工流失问题的解决对策

4.1 提高薪酬水平的市场竞争力

企业只有在制定薪酬体系时充分考虑企业外部、企业内部和员工个人等方面的因素,才能制定出具有竞争力的薪酬。外部因素方面,要考虑本行业的平均工资,当地生活水平和当地劳动市场的供求情况,使员工在进行外部比较时能够得到满意;内部因素方面,在充分考虑本企业的经济实力的基础上,做到岗位职责划分清晰明确,绩效考核公平公正,才能使员工在进行内部比较时能够满意;个人因素方面,应综合考虑员工工作表现、资历水平、工作年限等因素进行薪酬发放,保证员工的付出与收入成正比。此外,还应该随着社会的发展不断改革福利制度:如带薪休假、开展多种文体活动丰富员工生活等。

4.2 改善工作环境

环境造就人,环境影响人。工作环境是影响工作满意度的重要因素,他影响着员工的工作情绪和工作状态。舒适的工作环境有助于保持旺盛的工作精力,能够提高员工的工作效率和工作热情;宽松的工作环境能够让员工感到充分被企业信任,能够提高员工对企业的忠诚度,对树立企业的形象有着重要的意义。公司为员工提供一个良好的工作环境有助于增强员工的归属感,能够提高他们的工作满意度,使得他们全身心的投入到工作中。

4.3 完善员工培训和职业发展规划制度

对新员工进行必要的岗位培训,帮助他们完成社会角色转换,加快他们适应企业发展的步伐;对老员工的培训要注重丰富培训内容,提高他们的工作兴趣和热情,挖掘他们潜在的能力,让他们在岗位上展现出蓬勃的战斗力和战斗力。

一线员工在刚进入企业的时候可能没有一个明确的职业规划或发展方向,企业应该在自身发展需求的基础上,引导员工明确自身发展方向,协助员工进行职业生涯规划。同时,为了让员工能够看到自己的发展前景,企业应该制定合理的晋升体系、明确而多样的晋升路径,并在此基础上公平地进行人才选拔和晋升,使有能力的员工尽其才,得其用,不断成长。

4.4 拓宽内部沟通渠道

沟通是企业内部的润滑剂,良好的沟通可以增强企业的竞争力和凝聚力,降低离职率,提高员工的满意度和归属感。在劳动密

集型企业中,由于一线员工特殊的工作性质和工作环境,在其与上级沟通出现困难后,他们只能选择平级沟通,这样容易造成因不了解民意而导致的决策失误。因此,作为企业的管理层,应该采用多种方式加强与一线员工的沟通,如定期召开内部会议、积极组织各类非正式的交流活动、构建网络交流平台等,以了解他们的心理诉求,形成和谐的同事关系和上下级关系。

4.5 重视企业文化建设

企业文化是企业与员工之间的调节剂,是企业的灵魂。每个企业的文化都是独一无二的,需要结合企业的自身情况“量体裁衣”。每一个员工都希望是在一个和谐、快乐、凝聚的工作氛围中工作。基于这种诉求,劳动密集型企业的企业文化应该是能够体恤员工、尊重员工,在给员工创造良好的工作环境的同时也使其生活获得满足,让他们对企业形成一种归属感,主动的付出自己的努力和劳动,推动企业的发展。

参考文献:

- [1] 赵丹妮. 浅析劳动力密集型产业的衰落与出路——以浙江省为例[J]. 现代经济信息, 2014, (9):470.
- [2] 何晓姣. HC 公司一线员工流失问题研究[D]. 济南:山东大学, 2013:25, 54, 61.
- [3] 牛生辉等. 关于企业人员流失的若干问题[J]. 现代商业, 2013, (6):132.