

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.04.052

建筑企业“95后”青年员工激励机制的思考

官武兵

(中交路桥北方工程有限公司,北京 100024)

摘要:近年来,“95后”员工逐渐步入职场,成了企业中的新生力量。他们个性张扬,自我中心意识强,“95后”朝气蓬勃,敢想敢干,富有创造性思维;受过良好的高等教育,综合素质较高,能够为企业带来发展活力。而且随着时间的推移,“95后”员工所占比例不断增高,必将成为企业的中坚力量。如何正确引导他们成长,对企业的长远发展具有十分重要的意义。本文旨在通过研究“95后”青年员工的特点,分析企业在“95后”青年员工管理上存在的问题,提出激励“95后”青年员工激励机制的思考,帮助引导“95后”青年员工积极担当、主动作为,为企业高质量发展持续贡献力量。

关键词:建筑企业;“95后”;员工激励

一、“95后”青年员工的特点

(一)个体性格

“95后”员工,顾名思义是指出生于1995年-1999年的员工。他们个性突出,自我意识强,向往“C位出道”,喜欢自己被关爱、被关注,主动关心他人较少。他们敏感脆弱,有着强烈的自尊心,喜欢积极的激励、鼓励,难以接受严厉的指责和批评。他们追求自由,不喜欢被束缚,不喜欢条条框框,主人翁意识强,更容易接受民主式管理。他们富有活力,青春洋溢,往往能够创造性提出自己的想法。他们喜欢挑战有难度的工作,获得价值肯定,不喜欢按部就班机械式的工作。

(二)文化教育

“95后”青年员工出生于互联网知识经济时代,学习环境好、氛围浓,教育资源多、渠道广,知识获取便捷。他们从小接受过良好的教育,知识、技能素养普遍较高。他们家庭条件相对富裕,父母大多更为重视子女教育,除过学校选定的教育内容外,“95后”青年员工大多都掌握至少一门语言、乐器、体育等特长,个体综合素质较高。但是在当今自媒体时代,网络信息爆炸,很多自媒体平台为了提升点击率、浏览量,全然不顾信息的真实性、科学性,扭曲客观事实,误导受众群体。“95后”青年员工初入职场,对信息的筛选、判断能力较弱,很容易被“毒鸡汤”“低俗内容”等不良信息误导。^[1]

(三)工作生活

相比于“70后”“80后”,“95后”青年员工更加懂得享受生活,享受生活。他们既追求物质报酬的获取,也追求精神需求的满足。他们认为,工作和生活是完全分开的。他们期盼“钱多事少离家近”的理想工作,对企业忠诚度低;喜欢有弹性的工作时间、人性化的企业文化、良好的办公环境,不喜欢长期、连续性的工作及加班状态。他们喜欢每天结束工作后,腾出时间做自己感兴趣的事:男青年喜欢玩一玩“吃鸡”“王者荣耀”,刷刷抖音等等;女同志喜欢煲一煲“韩剧”“日剧”,逛一逛网店、商城等等。

(四)心理素质

由于实施计划生育政策,“95后”青年员工大多都是独生子女,从小深受父母、长辈的关爱与呵护,是“温室中的花朵”“掌心里的明珠”。他们在成长过程中一般没有经历过较大的挫折与困难,没有经历过工作与生活的磨炼,心理承受能力、情绪控制能力、自我调节能力相对偏弱。他们崇尚公平公正,难以接受委屈和无端的责问。他们一旦受到委屈,且没有得

到及时的疏导,情绪容易发生极大的波动,甚至产生辞职的冲动想法。^[2]

(五)消费观念

目前,“95后”青年员工刚参加工作不久,大多都没有房贷、车贷压力,也不用赡养父母、照顾子女,工作生活压力相对较小,个人经济相对独立自主。相对于“70后”“80后”,他们的消费观念更偏向于任性,不够理智,他们会为了满足自己的欲望与虚荣心而进行奢侈性消费,会为了犒劳自己工作辛苦而进行报复性消费;他们消费观念超前,会通过支付宝花呗、支付宝借呗、京东白条、信用卡等方式,超额满足自己的消费需求。

二、“95后”青年员工管理上存在的问题

(一)工作环境较为艰苦

由于建筑行业的特殊性,工程项目具有周期性、临时性、目标性、不稳定性等特点。建筑企业的工程项目往往遍及全国各地(甚至海外),没有固定的上下班时间,没有稳定的工作地点;员工远离家乡,每天风吹日晒,工作环境比较艰苦。尤其在项目赶工期,员工“五加二、白加黑”的工作模式比较普遍,劳动强度大,工作难度高。对于“95后”青年员工来说,项目部艰苦的环境给他们的心理、身体都带来了巨大的压力。大多“95后”青年员工都不愿意从事建筑行业工作,或者是非自愿、被迫选择了一线基层工作。建筑企业在吸引人才、留住人才方面存在较大的挑战。^[3]

(二)薪酬市场化水平不高

随着国家社会的快速发展,以及建筑行业市场竞争的白热化,建筑企业成本逐渐提升,利润空间不断缩小,企业效益也逐步被降低,导致员工薪资水平低于其他行业。如项目质量不高,出现业主资金短缺、项目停工等问题,还会存在拖欠员工工资的情况。“95后”员工辛苦付出,却未得到预期的报酬,在对比同龄人、市场的薪资水平后,心理会存在落差,出现离职、跳槽等心态。

(三)薪酬机制有待完善

当前,建筑企业员工工资大部分都集中于基本工资,绩效占比小。基本工资高,能够让员工有足够的安全感,但是激励员工主动作为的力量偏弱,容易出现吃“大锅饭”等问题。以北方公司为例,项目部一线员工工资主要由岗位工资、绩效工资、辅助工资、津贴福利等几部分组成,岗位工资占绝大部分,绩效占比较小。同时,企业只对项目整体进行绩效考核,没有

考核到项目具体个人;项目自身也没有形成系统的考核机制。项目员工绩效考核流于形式,缺乏具体的考核标准。^[14]

(四)员工培养不够系统

在员工培养上,整个中交路建范围内都实行导师带徒机制。通过导师“传、帮、带”,培养青年员工成长。但在实际执行上,一些项目往往没有真正领会导师带徒的长远意义。部分项目领导把生产经营作为工作的重中之重,忽略青年员工的培养,只是想让青年员工“速学、速成”,简单地做一些力所能及的事情。在青年员工培养上,很少做到因人而异、因材施教,缺乏系统性规划。导师与青年员工年龄差距,容易产生代沟,少数导师沟通方法不够有效,导致青年员工出现逆反心理。“95后”青年员工个人成长和发展需求没有得到满足,没有价值获得感,容易变得迷茫、不知所措。^[15]

(五)企业文化认同不够

建筑企业由于项目工期短、任务重,项目工作劳动量大,员工没有双休,甚至需要经常性、连续性加班。项目员工一般也难以享受国家法定节假日、探亲假、年休假等福利。“95后”青年员工初入职场,短时间难以适应这种强度的工作状态,如项目部引导不及时,容易对工作产生疲惫、厌倦的心理。

在管理方式上,员工犯错时,管理者考虑“95后”内心想法较少,有时批评偏于严厉,导致他们出现抵触心理,管理方式有待进一步完善。

同时,“95后”青年员工在基层一般只是从事简单地基础性工作,很难参与融入项目建设中。项目大多以安排、吩咐的口吻交代他们工作,很少关注他们的想法,导致他们主人翁意识不强,对企业文化认同感、归属感较低。

三、建筑企业引导“95后”青年员工成长的激励方法

美国心理学家赫茨伯格提出“激励-保健”双因素理论,他认为“激励”“保健”两种因素是影响员工工作效率的主要因素。其中,保健因素包括工资、工作条件、同事关系等等,满足保健因素能够消除员工的不满情绪,使他们维持原有工作效率,但不能激励他们更加积极的工作。而激励因素主要包括成就、赞赏、工作挑战性、晋升发展等,满足激励因素可以对员工产生很大的鼓励,激励员工更加积极作为;若得不到满足,也不会产生不满情绪。^[16]

根据双因素理论,结合上述分析,本文认为建筑企业可以从以下方面进行思考,引导激励“95后”青年员工干事担当,为公司发展奉献力量。

(一)提升员工薪资水平

建筑企业要加强市场薪资水平调研,主动积极对标其他行业先进单位、同行业兄弟单位的薪资水平,提高基层员工工资水平。最近,有一个流行词“打工人”。在“95后”看来,只要不是创业,到哪儿工作都是“打工”。如果想让没有生活压力、家庭条件可观的“95后”心甘情愿地在一线基层“打工”,首先就是保证他们最基本的利益—工资不低于市场水平。如果建筑企业基层员工薪资水平远低于市场化水平,很容易造成人才流失等问题。

(二)完善员工薪酬结构

要调整优化员工的薪资结构,扩大绩效工资比重,建立并完善以价值创造为导向的差异化考核机制。要坚持“按劳分配”“多劳多得”的原则,细化绩效考核标准,减少绩效考核的主观人为因素,保证考核公平公正,形成“付出有回报、努力有

收获”的良性考核与工作氛围,激励青年员工主动创造价值。要加强考核执行落实,不能仅仅以项目为整体进行考核,项目部自身也应有详细的符合公司管理、项目需求的考核制度。

(三)创新员工管理方式

“95后”青年员工对待工作、生活往往都有自己独到的看法和见解,在管理上需要以引导他们成长为主。传统的说教式、吩咐式的管理,并不为他们所接受。建筑企业各层级管理者在“95后”青年员工的管理上,应该加强培训学习,掌握他们的特点,更加注重沟通交流,了解他们内心的想法,循循善诱,引导他们正确分析、解决问题,引导他们树立正确的价值观、人生观、世界观。要加强对青年员工的情感激励,多采用鼓励、表扬等方式,肯定青年员工的成长。

(四)注重员工系统培养

一线项目是人才培养的基地,是人才培养的关键。在“95后”青年员工的培养上,建筑企业要增强项目管理层人才培养意识,正确认识人才培养对于企业长远发展的重大意义,高度重视青年员工的培养工作。要进一步完善导师带徒机制,建立“导师库”机制,筛选优秀的导师入库,并根据青年员工专业、个性、特长等,为其分配合适的导师。导师在指导过程中,应转变教学方式,加强沟通,了解关注员工工作、生活、思想动态,因人而异、因材施教,引导青年员工成长。导师要积极帮助青年员工做好职业规划,丰富教学内容,引导他们学习、思考、实践,切实让青年员工学有所思、学有所获、学有所得。

(五)加强企业文化引导

对于“95后”青年员工来说,他们喜欢易吸收的“快餐文化”,喜欢接地气的事物。但企业文化是公司历经长年累月的发展中,在企业生产经营管理中无数人智慧凝聚而成的企业财富,根本上不同于他们所喜爱的“快餐文化”。“95后”青年员工初入公司,短时间难以理解企业的文化,难以融入公司发展。

企业可以创新企业文化的宣传方式,利用微信、抖音、微博等新媒体平台,以推文、图片、短视频等新形式,接地气地宣贯企业文化。企业可以充分利用共青团这个年轻而有活力的组织,发挥青年员工的生力军作用;积极组织青年员工开展活动,丰富创新他们的业余生活、休闲娱乐方式。企业要加强职工之家建设,从“衣、食、住、行”等各方面关爱关心青年员工,让项目部成为青年员工的“温馨之家”。企业要严格落实员工“轮休”制度,切实保障青年员工休假权利。

参考文献

- [1]杜金.施工企业95后青年人才培养中面临的问题及对策[J].现代企业,2020(03):35-36.
- [2]严雯.“95后”新生代员工激励机制研究[J].西部皮革,2020(08):58-59.
- [3]连鑫龙.国有企业基层团组织引导“95后”职工的探讨[J].办公室业务,2020(15):31-32.
- [4]吴慧元.基于双因素激励理论的国企青年员工激励机制[J].管理观察,2020(06):26-27.
- [5]刘敏.基于双因素理论的国有企业激励机制研究[J].现代商贸工业,2020(12):42-43.
- [6]李泽惠.企业人力资源管理中员工激励机制的应用研究[J].辽宁经济,2020(06):90-91.