

探析矿山型企业人力资源激励问题研究

赵 萍

攀枝花学院, 中国·四川 攀枝花 617000

【摘 要】企业之间的竞争不再是产业技术含量和管理水平的竞争,而是人才的竞争。对于企业来说,引进人才、培养人才、留住人才,是企业应对国际、国内市场激烈竞争,实现企业战略目标和持续发展的首要资源。本文通过对中小型矿山企业出现的入职门槛低、员工流动性大、作业环境艰苦、缺乏有效的激励机制等问题进行研究,提出建立评价标准、完善激励机制、优化培训内容、营造企业文化等措施,增强企业的核心竞争力,实现企业的持续发展。

【关键词】矿山企业;激励机制;人才评价

引言

随着全球工业的不断发展和第四次工业革命的推进,矿山行业正逐步走向智能化、信息化^[1]。在这一背景下,矿山型企业对人才的需求愈发迫切,尤其是具备现代科技知识和实践经验的高素质人才。然而,目前矿山型企业面临着人才流失、技能落后等问题,急需通过有效的激励机制来吸引和留住人才,有效的激励机制能激励员工的工作热情,增强员工团结协作精神,还能促进员工职业发展。本文将针对矿山型企业的人才激励现状、存在问题及相应对策进行深入研究。

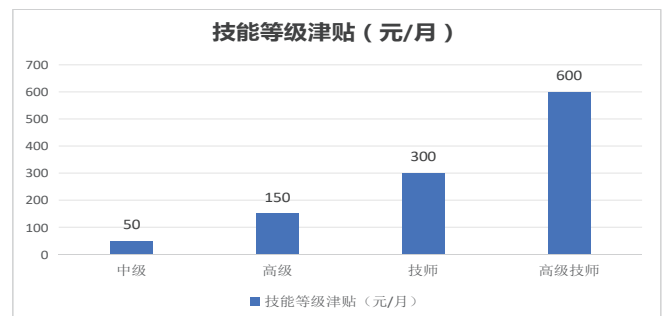
1 矿山型企业人才激励现状及问题

矿山型企业作为传统工业的重要组成部分,在人力资源管理方面已经采取了一些激励措施。然而,这些措施的效果并不理想,仍存在诸多问题。

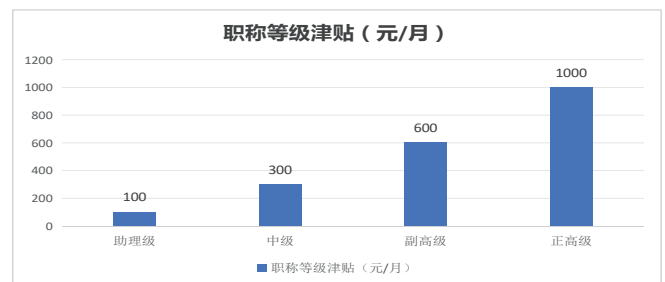
1.1 薪酬激励方式单一

薪酬激励机制是目前矿山型企业最常用的激励手段之一。以攀枝花市某矿山型企业一线工人为例,其薪酬主要由基本工资、绩效工资构成,其中,基本工资占25%~50%,主要包括岗位工资、工龄工资和职称或技能工资,工龄工资随时间变化而变化,一般5~10元/年,职称工资主要针对管理技术岗位,包括助理级、中级、副高级和高级职称;技能工资主要针对生产操作服务岗位,主要有中级工、高级工、技师和高级技师四类^[1];绩效工资占比50%~75%,主要结合岗位特点,在一定的考核周期内,根据完成的任务量,有无安全事故、质量事故来衡量,比如生产工人按天数计算,维修工人按工时计算,达不到者会按比例进行扣减工资。而作为某大型矿山型企业,拥有高级技师人才仅占企业总人数的3%~4%左右。因此,一些企业为引进人才,留住人才,将技能型人才具体划分为:一级技师、二级技师、三级技师和特级技师,并根据其等级的不同,推行技能型人才补贴,适当提高技能型人才的收入,在薪酬分配制度上向企业技术骨干倾斜,以此促进员工技能提升的积

极性和主动性。但这种单一的薪酬激励方式无法完全满足员工多样化的需求,特别是在职业发展、个人成长等方面缺乏吸引力。



图一 某公司技能等级津贴



图二 某公司职称等级津贴

待岗人员待岗期间,被单位安排临时性工作或安排培训的,其应发工资不得低于当地政府公布的最低工资标准,但不得高于原岗位待遇的80%。员工在参加由单位组织安排的培训学习,学习期间绩效工资按照所在单位本单元平均绩效工资水平依据考勤情况考核发放。如果涉及培训期间旷课的,当日旷课1-4节按照旷工半天计算,旷课5-8节按照旷工一天计算,其薪酬发放比照旷工待遇执行。

1.2 职称评定与晋升途径不畅

职称评定是企业员工获得更高社会认可和职业地位,提升薪酬水平,获得晋升机会的途径,但矿山型企业职称评定对于一线工人而言主要通过考取技师资格,即先通过理论考试,通过者进行实操考试,两者均通过者进入提交论

表一 某公司基本工资

序号	岗位 工资	行政（党群） 管理岗位	工程管理岗位	专业职能 岗位	工程技术 岗位	营销 岗位	生产操作 岗位	服务岗位
1	1450						作业长	
2	1300	管理人员 I	项目管理人员	业务助理 I	技术人员 I	营销人员	班组长	
3	1250	管理人员 II		业务助理 II	技术人员 II		作业人员 I	
4	1200	管理人员 III		业务助理 III	技术人员 III		作业人员 II	
5	1150						作业人员 III	班组长
6	1100						作业人员 IV	服务人员 I
7	1050							服务人员 II
8	1000							服务人员 III

文和答辩环节，所有环节均通过者，获得技师或高级技师资格；对于管理人员通过评定方式，即满足年限条件下，单位推荐，申请人提交相关论文资料等，审核无误后，参加答辩，通过者获得相应职称，享受相应职称待遇。但此评定忽视了员工年纪问题、理论知识水平等问题，导致很多技术型人才因理论考核无法通过而一直处于低收入水平状态。因此，大多数员工希望提升薪酬水平，主要通过职位晋升的方式，而矿山型企业职位晋升渠道相对有限，竞争激烈，且职称评定往往受到学历、资历等因素的影响，而忽视其能力和业绩问题，甚至在一些企业直接由上级领导任命，全然不考虑其个人能力等问题，导致人才流失和内部矛盾的激化，从而影响企业的整体竞争力和发展潜力。

1.3 培训内容与形式单一

矿山型企业主要通过内部培训、外部培训、专业学习和实践锻炼等方式，提高员工的专业技能和知识水平。然而，由于培训内容和形式较为单一，缺乏针对性和实效性，员工参与度不高，未能达到预期培训效果。

1.4 绩效考评难度大

矿山型主要以外包为主，本企业主要涉及技术人才和管理人才，但由于职位工作差别大、非常规性任务多、考核技术人才和管理人才的部分指标没有与基层联动考核，定性指标缺乏有说服力的证据来佐证，工作成效难以量化，致使绩效考评存在诸多困难。主要表现在考评指标简单粗放，难以准确反映员工的工作贡献和能力水平；另一方面，考评方法主观性强，容易受到人情关系等因素的影响，导致考评结果的不公正和不准确，难以激发员工的积极性和创造力。矿山型企业主要围绕安全和经营两大主

题，考核指标也主要涉及安全、运营任务、经营产值、经济效益。考核周期一线员工按月，管理人员按年计算。以某企业车间为例，其综合绩效系数为：

表二 某企业车间综合绩效系数

单位	岗位	综合绩效系数
车间	安全员	1.4
	其他	1.0

2 矿山型企业人才激励机制对策

随着科学技术的不断进步，自动化、智能化成为矿山企业发展的必然趋势，构建更加科学、合理、有效的激励机制，方能使企业得以持续发展。

2.1 强化激励机制的多样化

矿山型企业应建立多样化的激励机制，以满足员工多样化的需求。企业除了考虑薪酬激励外，建议采用股权激励、荣誉激励、福利激励等多种激励方式并存^[5]。通过股权激励，让员工成为企业的股东，共享企业的发展成果；通过荣誉激励，表彰和奖励优秀员工，甚至可以考虑对于工龄达到一定年限的员工，给予一次性奖励，比如男性职工在本单位工作时长达到25-30年，女性职工在本单位工作时长达到20-25年，一次性给予职工荣誉奖励3000-5500元。通过福利激励，为员工提供较高的福利待遇，提升员工的幸福感和归属感，从而激发员工的荣誉感和自豪感的同时，能更好地减少员工的流失率。

表三 员工荣誉奖励

男性员工 (工龄)	荣誉奖励金 (元)	女性员工 (工龄)	荣誉奖励金 (元)
25	3000	20	3000

26	3500	21	3500
27	4000	22	4000
28	4500	23	4500
29	5000	24	5000
30	5500	25	5500

2.2建立科学的人才评价标准

矿山型企业应建立科学的人才评价标准,注重能力和业绩的考核^[4]。在人才考核和评价中,应充分考虑员工的工作贡献、创新能力、团队协作能力等因素,避免过分看重学历、资历、职称等因素。同时,应建立公正、透明的评价机制,确保评价结果的准确性和公正性。通过科学的人才评价标准,企业可以准确识别和选拔具备真才实学的人才,为企业的持续发展提供有力支撑。最后,对于老员工或技术型员工所带徒弟取得一定成就的,给予老员工或技术型员工一定的奖励,确保其技术的传承,也能更好地给予员工归属感、自豪感。

2.3完善绩效考评体系

矿山型企业应完善绩效考评体系,提高绩效考评的科学性和准确性。一方面,应制定明确的考评指标和权重,确保考评结果的客观性和公正性;另一方面,应采用多元化的考评方法,如关键绩效指标(KPI)、360度反馈等,避免单一考评方法的局限性^[3]。针对不同的岗位应设置不同的绩效考核指标,比如一线管理人员,可将指标细化为产值完成、成本控制、利润率、客户满意度、合同目标的完成度、经营指标完成率、经营指标完成质量、安全生产、管理制度的健全、员工的满意度、薪酬的提升、员工的晋升等指标进行综合考核。此外,还应建立有效的激励机制,将绩效考评结果与薪酬、晋升、培训等方面挂钩,激发员工的积极性和创造力。

表四 绩效考核指标与占比

绩效考核指标	占比	绩效考核指标	占比
产值完成	10%	安全生产	15%
成本控制	10%	管理制度的健全	5%
利润率	10%	员工的满意度	5%
客户满意度	10%	薪酬的提升	3%
合同目标的完成度	10%	员工的晋升	3%
经营指标完成率	10%	培训的完成率	2%
经营指标完成质量	5%	培训的达成度	2%

2.4优化培训内容和形式

矿山型企业应优化培训内容和形式,提高培训的针对性

和实效性。一方面,应根据员工的实际需求和特点,制定个性化的培训计划^[2],比如:钳工培训联轴器同轴度双表法找正:联轴器的定义、双表法的适用范围、双表法的实际操作等;焊工培训其如何正确进行特殊材料焊材匹配;焊接工艺参数对焊接接头性能的影响,实际操作等。从而确保培训内容与员工实际工作紧密结合;另一方面,应采用多样化的培训形式,如线上与线下的培训、案例分析、实践操作等,提高员工的参与度和实操能力。培训后,应建立相应的评估和反馈机制,及时衡量其培训效果并适时进行培训内容的调整等策略,确保培训工作的持续改进和优化^[6]。

2.5营造良好的企业文化氛围

良好的企业文化氛围,能有效激发员工的归属感和认同感。所以,矿山型企业应注重企业文化的建设和传播,让员工了解企业的愿景、使命和价值观,增强员工的凝聚力和向心力;另一方面,应关注员工的成长和发展,为员工提供广阔的职业发展空间和晋升机会,让员工感受到企业的关怀和支持。通过营造良好的企业文化氛围,激发员工的积极性和创造力,为企业的持续发展提供强大动力。

3 结论

矿山型企业的人才激励机制对于企业的持续发展具有重要意义。然而,目前矿山型企业的人才激励机制仍存在诸多问题,如激励机制单一、评价标准不合理、绩效考评困难、人力资源管理人才缺乏以及培训效果不理想等。针对这些问题,本文提出了多样化激励机制、建立科学的人才评价标准、完善绩效考评体系、优化培训内容和形式以及营造良好的企业文化氛围等对策。通过实施这些对策,矿山型企业可以构建更加科学、合理、有效的激励机制,吸引和留住优秀人才,提高企业的竞争力和发展潜力。

参考文献:

- [1]陈华升.国有矿山企业薪酬激励机制优化,中外企业家[J],2019(10):110-111.
- [2]潘晋.国有企业薪酬分配与激励机制优化路径探析,四川劳动保障[J],2024(8):41-42.
- [3]姚宏伟.多元优化国有企业薪酬激励机制,人力资源[J],2023(8):136-137.
- [4]胡丽敏.煤炭企业科技创新人才激励与权益保障浅议,合作经济与科技[J],2023(12):104-105.
- [5]梁辉,刘志文.煤矿采矿工程安全管理应用实践研究,现代盐化工[J],2024(2):103-104.
- [6]罗锦安.人力资源管理赋能企业经济效益的策略研究,现代商业研究[J],2024(11):125-127.

作者简介:

赵萍(1977.09-),女,四川泸州人,本科,副教授,攀枝花学院,研究方向:项目管理、技术经济。