

基于组织支持理论的银行人才流失应对研究

周宝玉 尚卓群 刘 彬

安徽财经大学, 中国·安徽 蚌埠 233030

【摘要】人力资源是企业发展的核心竞争力要素。人才流失不仅会造成人力资本的损失、客户资源的流失、商业秘密的泄露、经营成本的增加、公司凝聚力的下降、银行形象及信誉受损等消极影响,重点岗位的缺失甚至会影响整体业务的运营,给银行发展造成巨大损失。本文基于组织支持理论视角对其人才流失问题进行研究,分析银行人才流失原因并提出相应对策。

【关键词】人力资源; 组织支持; 人才流失

Research on Bank Brain Loss Response Based on Organizational Support Theory

Zhou Baoyu, Shang Zhuoqun, Liu Bin

Anhui University of Finance and Economics, Bengbu, Anhui 233030, China

[Abstract] Human resources are the core competitiveness element of enterprise development. Brain drain will not only cause the loss of human capital, the loss of customer resources, the disclosure of business secrets, the increase of operating costs, the decline of company cohesion, the loss of bank image and reputation, and the lack of key positions will even affect the operation of the overall business, and cause huge losses to the development of the bank. Based on the theory of the organization support, this paper analyzes the causes of the bank brain drain and puts forward corresponding countermeasures.

[Key words] Human resources; organizational support; and brain drain

【基金项目】安徽财经大学研究生科研创新基金项目 (ACYC2020279)。

1 研究的背景及意义

随着经济全球化和科技革命的不断推进,对人才的抢夺已经成为企业竞争的重要领域。企业在市场竞争中取胜的关键之处在于是否拥有合理的“选才、用才、育才、留才”的制度。对一个企业而言,选才、引才只是人力资源管理的前提,关键之处还是在于培育人才、留住人才。随着人才流动自由化和劳动力市场化的程度不断提升,市场对劳动力流动的调节作用日益重要。人才流失已经成为企业面临的普遍性的问题,对企业的稳定和长期的发展将构成威胁。

银行近年以来人才流失现象普遍,人才流失不仅会造成人力资本的损失、客户资源的流失、商业秘密的泄露、经营成本的增加、公司凝聚力的下降、银行形象及信誉受损等消极影响,重点岗位的缺失甚至会影响整体业务的运营,给银行发展造成巨大损失。因此文本基于组织支持理论视角对其人才流失问题进行研究,希望通过一系列的研究能够发现和找到解决改进人才流失的策略。

2 组织支持理论综述

2.1 组织支持理论的研究情况

Eisenberger等于是1986年提出组织支持理论和组织支持感受的概念。组织支持理论的提出克服了以往研究强调员工对组织的承诺,而很少关注组织对员工承诺的局限性。其重要的意义在于强调组织对于员工的关心和重视才是导致员工愿意留在组织内部并为组织做出贡献的重要原因,即先有组织对于员工的承诺,然后才会有员工对于组织的承诺。

2.2 工作满意度、工作环境、薪酬等量化模型对人才流失研究情况

Mitchell (1994) 则从人才流失计量模型的角度出发,研究了员工流失与工作满意度的量化关系,认为员工流失比率与

工作满意度呈负相关。Verson (1999) 则在前者的基础上进一步完善了人才流失的量化模型,引入了工作环境、薪酬满意度、外部环境,员工个体因素等变量指标,并认为员工个体因素对工作满意度的影响呈强相关,而外部环境的影响性相对偏弱。

2.3 企业的软环境与员工忠诚度方面

Charles (2014) 在 Verson (1999) 的研究基础上进行了进一步的分析,并引入了忠诚度的概念,认为员工个体因素与忠诚度有正相关关系,而企业的软环境较为明显的影响员工的忠诚度,基于此提出企业应当加强企业文化的建设,并完成员工的发展晋升机制。通过更加人文的工作文化环境,增强员工与企业发展的利益纽带。

王辉在 2000 年采用归纳法提出了中国特定文化背景下员工产生组织支持感受的五大前因变量:与员工健康福利相关的、与员工薪酬和边缘福利相关的、与员工家庭福利相关的、与员工权利尊严相关的以及与员工成长发展机会相关的;陈志霞 (2006) 等人提出了狭义组织支持结构模型,相对于广义组织支持感受模型和广义组织支持感结构模型,并且分别将它们与工作绩效和离职倾向的关系进行了研究。

3 基于组织支持的银行人才流失原因分析

3.1 职位晋升渠道或岗位流动渠道不畅

银行人才流失问题的银行内部因素还在于缺乏应有的公平竞争晋升渠道,人才晋升渠道不规范,晋升渠道不通畅导致人才流失。企业人才晋升应该呈金字塔式上升,需要从基层逐步向中层、高层阶梯式的递进,这样才能够解决人才干部不会出现断档的情况,也能够妥善解决人才流失问题。银行在人才晋升方面,不能够将业绩考核、部门推荐、领导任命、民主评议等合理的设置权重,规范人才晋升渠道,使得人才晋升缺乏公

平竞争机制,最重要的是没有从德、能、绩等多方面进行人才选拔的评价,在人才晋升上有的还是领导直接任命,这种做法有违现代企业管理原则,单位无法提供岗位交流的机会时,员工就会产生离职倾向。因此,当员工工作内容长期缺乏新鲜感,单位内部缺乏内部轮岗制度,会造成人员的流失。

3.2 薪酬制度不健全,绩效考核不公正

薪酬机制不合理涉及多方面因素,包括薪资水平低、薪酬分配不合理等问题。一是薪资水平低。随着经济的迅猛发展和物价水平的攀升,而高强度的工作量与银行薪酬水平的不匹配导致了大量银行的人才流失。二是薪酬分配不合理。商业银行在薪酬分配方面有严格的等级制度,商业银行年终嘉奖和薪酬分配过程中更加注重管理人员的利益需求,而忽视基层工作人员的利益诉求,打击了基层员工的工作积极性,让部分员工感觉付出和收入不成正比,因此产生离职的念头。三是福利体系不健全,福利体系不健全涉及两个方面因素,包括长期使用平均福利制度和福利固定化等问题。

绩效考核机制不健全。绩效机制不健全会导致年轻员工因缺乏工作激情而离开。如果绩效考核机制长久使用一种方式,绩效考核机制不能跟随企业的发展做出适时的调整,那么会使绩效考核缺乏有效的激励手段。

3.3 任务指标设置不合理,业绩考核压力大

银行考核严格是造成人才流失的重要因素,银行业普遍存在“一人在银行,全家跟着忙”的情况。在对业务人员的考核上不仅涉及存款内容的“大指标”,还有几十个“小指标”。例如基金保险理财销售,甚至包括手机银行客户新增户数、日均1万以上个人客户净增户数、ETC开通等小指标。此外,银行在考核上还有一些加减分项,如个人贷款违约额、个人贷款不良额及私人银行达标客户净增数等。面对存贷款差缩窄、银行赚钱难度增加的困局,银行人员的考核指标要求并没有降低。随着实体经济下行压力加大,企业倒闭跑路增多,而造成拖欠贷款事件增多,银行不良增多。“催收”工作成为部分客户经理主业,导致部分员工离职。

3.4 培训不合理

由于银行的技术人才、管理人才、营销人才、财务会计等都要各司其职,坚守岗位工作,培训无法实现常态化而影响了人才的培养。银行培训机制存在诸多问题,比如没有建立一套满足自身发展需求的人才培训机制,这将极大影响培训质量,导致员工专业水平无法得到提升。企业文化作为职业培训的重要内容,其能够帮助员工深入了解企业战略以及发展规划。除了相关本身岗位专业知识的培训外,缺乏系统提升员工知识体系的培训,员工无法通过培训得到知识和技能的不断提升,会引发人才流失问题的出现。

3.5 企业缺乏良好的工作氛围和企业文化

因银行的工作考核压力大,竞争激烈,员工普遍感受没有归属感。工作环境会影响工作心情,也会影响工作效率。工作环境包括工作场所,人际关系,领导风格,工作氛围和公司的企业文化等。工作环境是影响人才流动的一个重要组织因素。首先,没有好的工作环境,必然影响工作的心情,例如同事之间人际沟通不畅,那么必然很难形成有效地交流沟通,工作效率也会受到影响。其次,领导的风格对于员工来说也很重要,良好的领导力支持,不仅提升员工工作效率,还给与员工跟多的支持感。再者,工作的物理环境也是非常重要的,在一个环境优美的地方工作总比在一个嘈杂的环境中让人愉快。而银行缺乏建立良好的企业文化、创造良好工作氛围也是引起离职的重要原因。

4 对策建议

4.1 畅通员工晋升渠道和岗位流动机制

提供更多的内聘机会。银行从内部选拔竞聘优秀人才,一

方面银行内部员工对本银行的业务发展和管理模式比较熟悉,被晋升提拔的内部员工相比于从外部招聘的管理应聘者来说,能更快适应岗位角色;另一方面也可以给分行内部员工提供更多的发展空间,激励员工发挥个人潜能,形成积极向上干事创业的工作氛围。人力资源部门要及时梳理全行空缺的管理岗位,及时调整岗位编制,将内聘信息发送到每个员工的内部邮箱,开展公开竞聘,以此提高企业岗位流动性,同时提高员工积极向上的工作态度。

4.2 设立更科学的薪酬制度,完善绩效考核体系

一是以绩效考评激励。按照绩效考评激励员工,强化员工的激励作用对于提高部门的绩效和银行的业绩来说至关重要。根据相关的考评机制对员工进行相应的薪酬奖励,根据劳动成果进行分配能够更加调动员工的积极性,同时也能激发员工的工作动力。根据员工的考评结果,还可以给与一定的物质奖励,或者给与一定的精神鼓励,比如发放相关的优秀员工荣誉证书,奖励旅游等。二是增强薪酬体系的科学性。第一,加强与员工的沟通和交流。发放调查和问卷,了解员工心目中合理的薪酬体系。集思广益,可以把员工提出的好的建议再结合其他因素,提出一个更加完善的薪酬体系。三是优化福利体系商业银行要建设好完整的福利体系,给员工生活增加更多的待遇和保障。

4.3 加快银行业务发展,促进业务转型,缓解员工压力

做好业务转型升级。从业务发展的比重来看,要着重增加中间业务的比重,改变过去依赖于贷款盈利的单一模式,向中间业务要效益;注重电子银行的发展,通过更加便捷的方式提高客户粘性,提高客户的满意度。进一步对客户群体进行细分定位,按照行业、区域特色及客户种类等进行划分,找准客户的需求点,制定特色产品,有针对性地进行营销,不断实现差异化的营销模式。目前来看,银行业务压力凸显,企业效益下降,员工收入难以上升,而且面临着巨大的任务,直接导致员工倍感压力,陷入焦虑状态,产生流失较为严重的现象。因此,要改观这一现状,必须从根本上加快业务发展步伐,实现质量提升,提升综合服务质量,设置科学合理的任务指标,帮助员工提高幸福指数。

4.4 健全银行培训机制

商业银行加强员工培训工作是避免人才流失的重要方式,商业银行应从加大员工培训力度、增加员工培训的科学性方面入手,同时,商业银行的培训工作也应增加对员工的企业归属感、责任意识的培训。培训机制的建立不仅要考虑新入职员工的技能培训,也要关注对老员工实践能力的培养,并对核心管理人员的综合素质提出明确要求,提高培训工作开展的科学性与合理性。例如,商业银行可以分层进行培训,建立自身的内训机制,避免培训外包的盲目性。利用科技手段和网络培训课程,增加培训的有效性,鼓励优秀核心员工在做好本职工作的同时承担内训师的角色,将自身的业务能力、工作经验有效传递给新人入职的员工和业务能力需要提升的员工。

5 结语

人才流失问题是很多商业银行面临的现实待解难题,如何解决人才流失问题,留住人才,充分发挥出人才的主观能动性,是有效提升银行的市场竞争力,使其能够在日益激烈的市场竞争中存活下去,是银行能否可持续发展的基础。

参考文献:

- [1] 连利政. 商业银行人才流失问题对策研究[J]. 中小企业管理与科技(中刊). 2020(05): 65-67.
- [2] 常欣. 基于中小企业人才流失管理的相关研究[J]. 现代经济信息, 2018(14): 70-71.
- [3] 刘蕾, 杜小明. 国有商业银行一线员工流失成因及对策分析、经营与管理[J]. 2020(03): 88-90.