

基层央行青年人才流失问题研究

余庆生

(中国人民银行 鹰潭市中心支行 江西 鹰潭 335000)

摘要: 作为基层央行人才库的生力军和重要后备力量,青年人才流失现象日趋严重。文章客观分析了基层央行青年人才流失现状,青年人才流失的显性和隐性成因及负面影响,提出有效招聘发现人才;激励机制留住人才;发展规划培养人才等策略。

关键词: 基层央行;人才流失

中图分类号: F830.31 文献标识码: A 文章编号: 2095-0098(2014)02-0076-06

近年来,人民银行越来越重视青年人才的培养与发展,不断引进高素质青年人才充实到基层央行干部队伍中,着实为基层央行的建设和发展发挥了重要作用。然而,作为基层央行人才库的生力军和重要后备力量,青年人才流失现象日趋严重,不仅表现为青年人才的离职,而且也表现为在职青年本工作效率弱化。青年人才流失已逐渐影响到基层央行的履职,同时对央行青年人才队伍自身建设和发展也不利。因此,深入调查和了解基层央行青年人才流失现状,剖析其产生的原因及负面影响,提出青年人才培养发展的相应对策具有重要的现实意义。

一、基层央行青年人才流失现状

结合学术界关于人才流失内涵的界定,本文认为人才流失是指在一定单位内,对其经营发展具有重要作用,甚至是关键性作用的人才非单位自愿的流走,或失去其积极作用的现象。换言之,人才流失是一种广义的概念,既包含人才的显性流失即单位的人才因某种原因离开单位另谋他就;又包含人才的隐性流失即因激励不够或是其他方面的原因而失去工作积极性,其才能未能充分发挥。

当前,基层央行青年人才的流失也表现在这两方面:一是青年人才的主动离职即显性流失,意味着基层央行在青年人才上进行的人力资本投资损失;二是青年人才使用效益的缺失即隐性流失,本可以成为基层央行发展的骨干,却由于工作积极性下降等因素而导致本工作效率弱化的现象。

(一) 青年人才显性流失现状

通过选取上饶、赣州、鹰潭等 6 家地市中支自 2005 年来招入大学生行员作为调查对象,对现阶段基层央行青年人才显性流失的情况进行了一次全面摸底,调查结果显示大部分中支存在人员离职或调出现象,个别中支流失情况还比较严重。但从人才流失比率来看,被调查对象总的流失率为 8%,尚处在可控水平,其中上饶、赣州、抚州中支青年行员流失较少,鹰潭中支流失相对较多,表 1 反映出人才流失在各单位间呈现差异性。具体来看,青年员工显性流失还具有以下特点:

1. 流失的青年员工大多入行工作时间较短,3-5 年之内,多处处于未婚状态。

2. 从流失去向上来看,主要有四种形式:申请跨区域调动——返籍式、参加公考——怀才式、跳槽至商业银行系统——淘金式、继续深造——升学式。

收稿日期: 2014-03-02

作者简介: 余庆生(1965-),男,江西余江人,大学本科,政工师,主要研究方向为人力资源管理。

表1 地市中支青年员工流失调查情况统计

中支	入行人数	离职人数	调出人数
上饶	27	0	0
赣州	43	0	1
新余	27	0	3
抚州	23	1	0
鹰潭	26	5	2
宜春	33	1	1
合计	179	7	7

(二) 青年人才隐性流失现状

本文以问卷调查和交流座谈等方式对部份基层央行青年员工隐性流失行为进行了调查。发放问卷40份,收回有效问卷30份,问卷内容包括青年员工自我评价、工作业绩、能力职业发展等方面。从回收的问卷人口统计变量来看,性别、年龄段、学历、部门、职务及工作年限等分布比较均匀,具有一定的代表性,保障了调查结果的真实和可靠性。综合调查结果显示,基层央行青年人才隐性流失主要表现在以下几个方面:

1. 央行使命意识弱化,工作缺乏活力。作为基层央行的干部职工,只有意识到央行所负有的责任感和使命感,才能积极主动参与中央银行的各项工作,把自己的聪明才智最大程度地转化为个人价值和社会价值。但在调查中我们发现某些青年员工,央行使命感正在淡化,对于本职工作只满足于完成任务即可,如会计人员满足于帐平表对、技术人员满足于安全无事故,工作缺乏有效创新,队伍活力明显不足。在“对待本职工作的态度”调查项目中,认为“完成工作任务即可,不追求高标准”的有30%。反映出部分青年员工更多关注任务的达成,缺乏对工作的钻研精神。在此心态主导下,基层央行青年员工工作缺乏活力,无法站到更高层次关注经济金融知识与央行理念的发展变化。

2. 学习培训动力不足,自身素质下滑。青年人才所具有的知识和技能都有一定的时效性,只有不断充电、进修,才能保持其旺盛的创造力。不重视人才的知识更新和培训,人才也会有精疲力竭、江郎才尽的时候。调查结果显示:青年员工对待学习的态度,73%的被调查者选择了工作之余读书或学习,30%选择忙于个人事务。在具体的学习时间上,有超过一半被调查者平均每天学习不足一小时,每年参加的各类学习培训时间不足半月(见图1)。这说明,青年员工学习和技能培训的内、外动力略显不足,长此以往,青年人才自身素质将会“不进则退”,形成人未老而知识结构“老化”、工作能力“老化”的隐患。

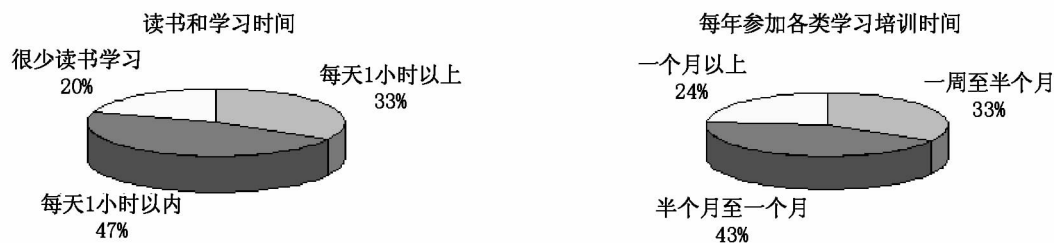


图1 青年员工自我学习和参加培训时间情况

3. 个人能力未能完全发挥,工作业绩平平。青年人才的成长始终处于内外环境互动的状态中,其效能的发挥和价值的实现程度都要受到来自于外界或者内部各方面因素的影响。总的来说,大部份青年员工对于央行所提供的个人成长环境是比较满意的,无论是单位的硬件环境还是软件环境都为青年工作创设了一个较为舒适的空间,但在座谈中仍有不少青年员工反映其个人价值没有得到充分体现,或者认为自己能力没有充分发挥,问卷调查结果也印证了这一点:在“自己工作能力发挥,工作成就感体现”的调查项目中,有66%的被调查者认为“能力未能完全发挥”,只有34%的人选择“得到充分发挥”;此外80%的被调查者在近三年年度考核未获得上级行重大荣誉,80%的近三年未获得过职务晋升,50%的所在部门在本行的考核中未获得过先进。

4. 职业规划不够健全,对央行缺乏认同感。职业规划是对自己从事的事业结合自身的特点、能力、经历及不足等各方面进行综合分析并权衡,确定自己的职业奋斗目标,并为实现这一目标做出行之有效的安排。在对职业生涯规划的调查中,仅 37% 的被调查者选择“有规划并实施”,其余 53% 的人都选择了“有规划但很少付诸行动”,10% 选择了“无规划”,显示出青年员工对未来职业规划比较随意,缺乏有效管理。从未来选择来看,76% 的被调查者未考虑工作岗位调整问题,也有 24% 的有工作岗位调整的意愿。由于大部份青年员工对职业规划的缺失,缺乏工作目标,容易受内外部环境的影响,选择做出工作调整。

二、青年人才流失成因分析及负面影响

(一) 人才的显性流失成因分析及负面影响

从调查结果中得到,被调查的 6 家中支中有 5 家存在青年干部离职或系统内调出现象,尽管流失率较低,但也反映出青年人才队伍存在显性流失现象。通过进一步调查访谈和分析,发现青年干部流失的原因主要有两方面:

1. 受内部环境影响,对基层央行现有管理体制及薪酬待遇表示不认同。人民银行管理体制倾向于行政化,组织层级严密,具有较强“官本位”思想,内部晋升通道也比较狭窄,竞争比较激烈,这些特点对刚入行不久的青年人才来说,无疑是一道屏障,阻挡了青年人才工作热情和积极性,进而表现为对现有管理体制不满意。同时,问卷调查结果显示有 27% 的被调查对象对目前待遇感到不满意,他们比较看重薪酬待遇,当薪酬待遇达不到他们的预期时,容易产生离职倾向。

2. 受外部环境变化影响,也是基层央行青年人才显性流失主要原因。因为对管理体制及待遇的不满容易产生离职的动机,但没有外部机会的选择,青年干部会选择暂时留在系统内。这些外部机会包括更好的职业去向、继续深造及家庭因素等,这些外部机会的存在势必会影响到青年员工的选择。其中家庭因素影响近年来开始显现,对青年干部系统内部跨区调动有着重要影响,这也与人民银行招录干部直系亲属回避制度关系紧密。客观的说,青年干部向外流动,既是个人实现价值最大化的需要,也符合人才流动的客观规律。但对基层央行而言,人才被选拔培养出来,又无法留住,对履行央行职责等工作开展必将带来不利影响。

其一,增加管理成本,加重其他人员工作负担。人才的成长除了自身的天分和智慧外,与所在单位的精心培养也是密不可分的,人才流失导致单位原先的培训花费付之东流,即便是重新招录新行员,花费在新行员上的费用是一笔不小的支出,需要进行笔试、面试、甄选及评价等多个环节,入行后单位还要投入大量的培训及开发成本,才能保证其从事新工作所具备的能力、技能和相应的人际关系,从而填补青年人才流失带来的空缺。同时青年人才的离职,势必会造成岗位空缺,就需要有新的人员进行填补,在人员短时得不到补充的情况下,造成部门人员兼岗现象,加重了本部门其他人员的工作负担。

其二,加速年龄结构老化,造成关键岗位缺失。由于流失人才大多数是 30 岁以下的年青人,青年干部容易青黄不接,中年干部又在逐渐老去,将加重基层央行干部年龄结构老化现象,长此以往,容易形成干部年龄结构断层。特别在青年人才已然成为部门业务骨干的情况下,如调研业务能手、会计清算能手等,一旦离职一时又找不到合适的人员替代,导致关键业务岗位缺失,部门职能难以正常运转,对部门乃至基层央行的整体发展将造成重要损害,而且短时间内难以弥补,从而影响基层央行正常履职,阻碍其建设与发展。

其三,造成人心浮动,诱发连锁反应。基层央行青年人才的离职,必然会在单位内形成热点话题,对其他在岗青年行员的情绪和工作态度产生消极影响。由于基层央行工作性质,当不断出现人才显性流失现象时,其暗示的“选择机会效应”会使其他青年行员产生“见异思迁”的想法,有的四处打探筹备各种考试,有的则利用人脉关系四处活动,没有希望的便对工作毫无兴趣,不安心于本职工作,从而影响工作热情。

(二) 人才的隐性流失成因分析及负面影响

从问卷调查结果分析来看,青年干部工作行为表现与人才隐性流失普遍存在的调查结果比较一致,相互印证增强调查结果可靠性。被调查青年中 69% 的认为青年干部存在人才隐性流失现象,具体表现在工作得过且过、不求上进,专注个人事情,这一点从工作行为表现中自我评价、工作业绩表现及职业发展等方面也得

到反映。因此,可以得出青年央行干部存在人才隐性流失现象。究其原因来看,主要有两个方面:

1. 客观原因造成人才隐性流失,主要受经济收入偏低、个人成长受限、管理体制及工作环境影响(见图2)。随着金融改革不断深化,与其他金融机构员工收入相比,基层央行青年干部收入与之存在一定差距,容易造成青年干部心理落差。调查结果也表明部分青年对目前工作、待遇感到不满意,考虑过工作调动打算。另外,基层央行管理体制及事业单位性质,青年干部要突破现有体制的束缚,实现个人成长发展也比较困难,导致工作获得荣誉及晋升较少。这些方面都是造成青年人才隐性流失的客观原因。

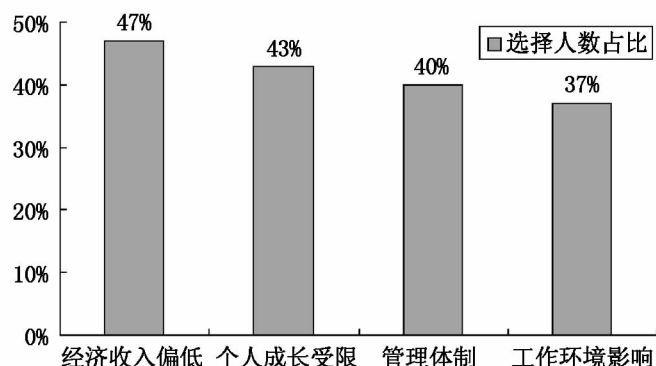


图2 青年人才隐性流失客观原因调查

2. 主观原因造成人才隐性流失,主要受不能实现自己的人生价值、工作内容与兴趣爱好不相符及人生价值观念转变等影响(见图3)。从青年自身来看,当下青年干部似乎更加关注自我人生价值实现、兴趣爱好及个性发展,在工作中如遇到与本人价值观、兴趣及个性不相符时,容易产生抵触,选择逃避或是消极对待,进而工作中则表现为得过且过、不求上进、学习时间少,又缺乏合理的职业发展规划,最终导致青年人才知识、技能不断流失。

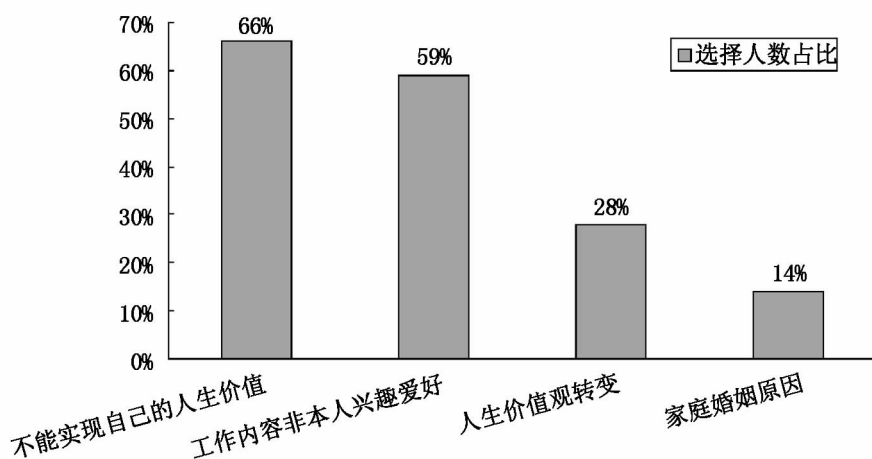


图3 青年人才隐性流失主观原因调查

青年人才隐性流失表面上看人才归单位所有,但并未归单位所用,表现为知识、技能、精力等方面的流失,比较隐蔽,似乎与人才流失无关,但却逐渐影响着基层央行的建设与发展,给基层央行带来潜在危害。

其一,缺乏责任感,工作效率低下。人才隐性流失日常工作表现为工作开小差、迟到、早退,“磨洋工”,组织纪律散漫,工作不负责任,相互推诿,不求质量,应付了事,将时间和精力专注工作以外的事情等等,这些行为表现必然会给所在部门工作带来不利影响。不负责任、相互推诿现象更会严重影响工作质量和效果,不但影响到部门工作完成情况,还会影响到单位的正常履职。

其二,不良行为蔓延,挫伤工作积极性。学好难,学坏易。不好的习惯和行为很容易在单位内传染,特别是在基层央行内,隐性流失的行为表现更容易传染。青年人才本应在部门中发挥重要作用,带来生机和活

力,却表现组织纪律散漫,工作不负责任,进而影响到身边的其他青年行员,挫伤了单位的整体生机与活力。

其三,知识技能弱化,影响成长成才。知识性流失、工作技能流失及精力流失是青年人才隐性流失主要方面。不愿花时间和精力加强学习和培训,进行知识更新,技能也得不到提高,这将影响个人的成长成才,对其职业生涯发展也是不利的。而基层央行本可以把这些青年人才培养成为单位业务支柱、岗位能手及管理人才,随着人才的隐性流失逐渐失去了原本应有的培养价值,影响到了基层央行人才培养与建设。

三、基层央行应对青年人才流失的策略

从上述分析可以看出,人才流失的原因很多,对于显性流失,要正视现实,因势利导、疏通渠道;而对于隐性流失,必须认真对待,采取有效的策略最大限度地降低人才流失率,打造充满战斗力、竞争力的人才队伍。

(一) 有效招聘,发现专业及人生规划相投的青年人才

招聘作为人事管理过程中的重要一环,其作用很明显,为基层央行“过滤”和“筛选”人才。留住优秀的青年人才前提即是要招聘到合适的人才,只有招对人,才谈得上留住人。因此,必须采取有效招聘,运用科学合理的方法,采取有效的策略,足够的投入,选择符合基层央行业务和文化要求的人才。

1. 坚持适用原则。适用原则是把合适的人放在合适的位置做合适的工作。切忌追求高学历、高职称,也不必追求高智商、高能力,与基层央行工作岗位相匹配才是最好的。要以与职位匹配程度来决定取舍,因为适合适用是最稳定的,招入的新行员不容易产生抱怨或抵触情绪,更加重视提供的机会,努力做好本职工作。倘若一味追求所谓的“高”,其结果是导致人才的高流失率。

2. 与央行文化相协调。实践证明与开发员工的技能相比,改变其态度和价值观是更困难的。因此,央行人才招聘要注重双向选择,要聘用那些认同央行文化和价值观,兴趣爱好与工作岗位相符合,且愿意到基层央行从事工作的优秀人才。

3. 进行有效的新行员社会化过程。招聘过程不仅要注重人才选拔过程,更要重视人才正式入职过程即新行员社会化过程。有效设计新行员社会化过程,可以采取新行员培训、给予尊重和支持、适当的岗位轮换锻炼等形式,结合青年行员兴趣和想法,安排合适工作岗位,这些都有助于消除新行员焦虑不适,培养他们的组织认同和归属感。

(二) 留住人才,建立有效的激励机制

要留住优秀青年人才,防止人才流失,需要不断完善基层央行人才激励机制,努力做到“制度留人”。

1. 建立公开、公平、公正的竞争机制,完善干部选拔、任用制度。要打破原有“论资排辈”用人机制,建立起以行员工作能力、素质及业绩为基础的人才晋升制度,给予行员施展才华和能力机会。运用科学的干部管理理论和方法,完善干部选拔任用制度,让优秀人才脱颖而出,为青年人才提供广阔的发展空间和锻炼机会,做到吸引和留住优秀人才。

2. 建立科学的人才评价体系,完善绩效考评制度。每个青年行员都希望自己付出的努力和工作成果得到单位的肯定和认同。要防止人才流失,科学评价人才是关键,运用合理的绩效考评制度留住优秀人才。通过制定客观的评价标准,建立公正有效的绩效评价体系,把评价结果与行员的职称晋升、薪酬待遇等紧密挂钩,结合具有竞争力的工资和福利条件,促进青年行员奋发进取,激发工作热情,更好地实现个人价值。

(三) 开发培养,制定全面的发展计划

基层央行的发展离不开人才的培养,特别是对青年人才的开发培养,为其制定行之有效的培训计划,指导其职业发展方向,让他们充分认识自我价值,增强归属感,最大限度发挥工作潜能。

1. 加强对青年人才的教育培训,提高青年员工的工作技能和效率。培训不仅能够提高青年人才的技能和改变其观念,给予人才发展机会,而且有益于基层央行履职水平的提升。因为人力资源是高增值性资源,它能在使用过程中不断实现自我补偿和发展,有效的培训会带来丰厚的回报。因此,要围绕提高工作技能和工作效率,深入开展岗位培训、岗位练兵活动及业务竞赛,带动青年人才认真学习和掌握本岗位业务技能,并制定相应奖励机制,鼓励青年员工主动学、积极学,尽快掌握工作技能和提高工作效率。

2. 制定青年人才培养计划,有效开展职业生涯管理。当前,基层央行针对新行员已开展了为其三年的职业生涯规划,有效地帮助和促进新行员快速成长成才。但还不够,基层央行应将整个青年人才队伍纳入央行发展规划中,制定人力资源开发规划,结合青年人才能力和需求制定详细的职业发展计划。在整个职业发展中,加强对青年人才的学习与培养,了解他们的需要、能力及目标,以及发展中遇到的困惑,结合基层央行培训发展计划,充分发挥青年人才潜能,更好服务于央行事业发展。

当前,基层央行青年人才队伍发展面临着诸多挑战,对青年人才队伍建设和管理提出更高要求。这不仅要求青年人才要进行自我调整,谋求发挥,更需要基层央行领导的重视支持及各方面的关注,加强对青年人才队伍管理,真正实现留住人才,尊重人才,实现人才价值。

A Study on the Youth Talent Loss of the Grassroots Central Banks

YU Qingsheng

(the Yingtan Central Sub – Branch ,the People’s Bank of China ,Yingtan ,Jiangxi ,China 335000)

Abstract: As a new force and an important reserve force of the grassroots central banks talent pool ,the phenomenon of the youth talent loss has become increasingly serious. This paper objectively analyzes the current situation ,the causes of dominant and recessive ,and the negative effects of the grassroots central banks’ youth talent loss , putting forward strategies such as identifying the talents by effective recruitment ,retaining the talents by incentive mechanism ,training the Talents by Development plan ,etc.

Key words: grassroots central banks; talent loss

(责任编辑: 张秋虹)

(上接第55页) 提供技术保障。企业也可以通过网络手段寻找可靠的合作伙伴,减少技术创新费用和分散技术创新风险。

参考文献:

- [1] 杨枝茂. 中国中小企业技术创新问题探讨[J]. 经济研究导刊 2012(4).
- [2] 刘升. 科技型中小企业融资问题探析[J]. 中国外资 2013(4).
- [3] 司洁萌. 略论中小企业技术创新问题[J]. 唐山学院学报 2012 25(3):83 – 86.

The Study on the Countermeasures of SME Technology Innovation

ZOU Qi¹ , LIU Jinghong¹ , ZHONG Kan² , LUO Dan³

(1. Jiangxi Normal University ,Nanchang ,Jiangxi 330022;

2. Xiamen University ,Xiamen ,Fujian 361005;

3. Jiangxi University of Finance and Economics ,Nanchang ,Jiangxi 310018 ,China)

Abstract: In recent years ,high – tech industry plays an increasing significant role in the development of the national economy in different technological businesses. Technology innovation is the key for high – tech enterprises. This paper explores found existing obstacle factors in the technological innovation of SMEs and proposes the correspond countermeasures to improve the issues of SME technology innovation ,such as broadening the financing channels ,establishing talent incentive mechanism ,and perfecting the innovation management system ,etc.

Key words: SMEs; technology; technology innovation

(责任编辑: 张秋虹)