

九江大型娱乐场所员工离职原因与建议

——以巴黎之夜音乐会所为例

封新林，古财强

(九江学院商学院,江西 九江 332005)

摘要:大型娱乐场所需重视员工离职问题。文章以九江市巴黎之夜音乐会所有限公司为例,概述了九江市大型娱乐场所发展现状,分析了九江市大型娱乐场所员工离职的原因,并就此提出防范或减少员工离职的建议。

关键词:员工离职;娱乐场所;人力资源管理

0 引言

随着我国社会经济的快速发展和人民生活水平的不断提高,以及市场需求的拉动,娱乐场所无论在数量还是质量上都有了较大的发展。同时,消费者需求日益多样化和行业竞争进一步加剧也对娱乐行业人力资源管理提出了更高的要求,其中,员工离职问题一直是困扰娱乐业人力资源管理者的一个难题。适当的员工流动率有利于企业的“吐故纳新”,淘汰低素质的员工,引进高素质的员工,提高娱乐企业的服务质量和工作效率,但过高的流动率势必会对娱乐企业的经营和管理带来困难。

本文以九江市巴黎之夜音乐会所有限公司为例,根据公司员工离职情况,对员工离职问题进行研究分析,以期对九江市各娱乐场所及整个娱乐行业的员工管理有一定帮助。

1 九江大型娱乐场所发展现状

九江市从 2005 年开始有了大型歌舞娱乐场所,至 2010 年 10 月份已达到 10 家,其中大型一线场所 4 家,分别是巴黎之夜音乐会所、东方银座娱乐会所、魅力金座音乐会所、万紫千红休闲会所(这里所指的大型娱乐场是指公司固定资产在 500 万元以上,职工人数在 100 人以上,并设立有相关职能部门具有独立法人资格的歌舞娱乐场所)。这些娱乐场所发展势头不错,然而人力资源管理都显得相当薄弱,所有场所人事部只有一个编制配置,并且兼人事、文员等于一身,需要负责相当多的杂事,导致人力资源管理处于原始或者空白状态。

我们以巴黎之夜音乐会所为调查对象,从年龄、性别、本地或外来人、文化程度四个维度来分析和了解九江市大型娱乐场所的用工情况。

首先从年龄维度看巴黎之夜音乐会所的人力资源状况(见表 1)。50 岁以上人员 10 人,占职工总数的 4.2%;40-50 岁的员工 12 人,占 5.0%;30-40 岁的员工 9 人,占 3.8%;20-30 岁的员工 66 人,占 28.0%;16-20 岁以下员工 139 人,占 59.0%。从调查结果中我们可以看出,巴黎之夜音乐会所 30 岁以下员工占

87%,显示了职工队伍年轻化特点。

表 1 巴黎之夜音乐会所职工年龄结构表

年 龄	16-20 岁	20-30 岁	30-40 岁	40-50 岁	50 岁以上
人 数	139	66	9	12	10
所占比例	59.0%	28.0%	3.8%	5.0%	4.2%

从性别看,巴黎之夜音乐会所在职人员 236 人中,其中男性员工只有 35 人,所占比例为 15%,而女性员工比例为 85%。可见巴黎之夜音乐会所主要以女性职工为主。

从职工的来源情况看,有 22 人为外地户口,占职工总数的 9.3%;其余都是九江本地户口,所以巴黎之夜音乐会所的职工主要是本地人。

从文化程度显示的结果(表 2),可以看出巴黎之夜音乐会所职工以中专及以下文化程度为主,比例高达 96.7%,文化水平偏低。

表 2 巴黎之夜音乐会所职工文化程度分类表

文 化	大专以上	高中	中专	初中	文盲
人 数	8	23	120	82	3
所占比例	3.3%	10.0%	50.8%	34.7%	1.2%

再看巴黎之夜音乐会所 2010 年 4-9 月半年中每个月的期初人数、录用人数、离职人数、期末人数及离职率的情况,详见表 3,离职率高居 20%以上。

表 3 2010 年 4-9 月巴黎之夜音乐会所员工流动情况表

月 度	四 月	五 月	六 月	七 月	八 月	九 月
人 数						
期初人数	237	230	236	206	221	217
录用人数	85	91	67	102	91	78
离职人数	92	85	97	87	95	67
期末人数	230	236	206	221	217	228
离职率	28.5%	26.4%	32%	28.2%	30.3%	22.7%

第一作者简介:封新林(1972-),男,江西临川人,九江学院商学院教师。

根据以上人力资源调查和人员流动情况分析,九江市大型娱乐场所用工主要是以本地中专及以下文化程度的年轻女性为主,而且员工离职问题较严重。

2 员工离职的原因及建议

2.1 可能的原因

经过对九江市巴黎之夜音乐会所调查研究分析,我们认为九江市大型娱乐场所员工离职原因体现在组织内、外部和员工个人三方面。

2.1.1 组织外部

长期以来,服务业由于工作时间长、强度大、待遇普遍偏低和求职者心态等因素使员工流动率一直居高不下,而娱乐场所由于其行业自身特殊性,非正常员工离职情况更加严重。

在九江这样的地级市,一方面,社会上仍有部分人认为娱乐业的服务有见不得人的服务,所以一些员工迫于周围压力离开了公司。另一方面,相对其他企业来讲大型娱乐场所的工作环境显得十分复杂,工作人员接触的几乎都是喝过酒的客人,而且其中有很大一部分是社会上的“无业游民”,经常发生一些其他行业可避免的冲突,如打架流血事件,有部分员工也是被莫名的恐吓或者受到人身攻击,人身安全受到威胁,受这些因素影响而选择离开。

2.1.2 组织内部

是指大型娱乐企业因激励制度、文化建设等问题而导致员工离职的原因。

(1)激励制度不完善。九江的一些大型娱乐企业未能充分认识到人力资源管理的重要性,机构设置简单,专门的人力资源管理人员缺乏,绩效考核机制缺乏合理性。主要表现在:绩效评价目的不清,原则不明,方法不当,考核和评估标准较单一,不能根据不同的部门制定不同的业绩考核体系,不能对不同类型的岗位采用不同的考核及奖惩办法等。一方面,不去考虑员工的不同需求,更没有设计出针对不同需求的员工激励措施,将薪酬与工作的主动性和创造性生硬分离,结果使得员工士气和忠诚度受到影响。另一方面,职工在为场所做出贡献的同时,都希望自己的劳动得到场所的承认,他们既关心收入的绝对值,也关注收入的相对值。而九江某些大型娱乐场所根本没有相应的激励机制,虽然员工正常的工资奖金都能拿到手,但不能让贡献大、业绩多者回报更多,势必挫伤他们的积极性,最终失望地离开。

(2)企业文化缺失。一方面,九江多数大型娱乐场所不注重企业文化建设,甚至还一片空白,没有营造出相应的环境和氛围,员工缺乏共同的价值观念,对场所的认同感不强;员工没有主人翁意识,容易造成个人价值观念与企业理念错位;员工工作和生活枯燥乏味,没有归属感,无法把场所当成自己的家^[1]。另一方面,九江部分大型娱乐场所对员工的教育培养缺乏长远谋划,只重视员工业务技能,忽视观念、心理、道德、场所精神的培

训,缺乏对员工场所责任感和忠诚度的培养。根据赫兹伯格“双因素理论”,只有工作上的成就感才能最终创造员工的满意^[2]。因此,加强对员工的教育培养,不仅是开发员工潜能、帮助员工取得工作成就,提高场所核心竞争力的重要手段,也是提高员工满意度,吸引和留住员工的有效措施。这是娱乐场所员工离职的一个重要原因。

2.1.3 员工个人

表现为观念、身体等影响及个人需要是否得到满足,如个人收入、自我价值实现等。

九江大型娱乐场所以年龄在20岁左右女性员工居多(如巴黎之夜音乐会所),所以一是受传统观念的影响,认为自己从事的服务工作是低人一等,是伺候人、吃青春饭的,没有把工作当成事业来做,更谈不上职业生涯规划了;二是做事容易情绪化,在工作压力稍微增大,与同事意见不合,与领导关系处理不当,或者自己心情不好时,就不加思考不计后果的离职。还有身体方面原因,如怀孕、各种疾病等的离职,这是娱乐场所员工离职的另一重要原因。

追求高薪和福利待遇离职。市场经济下,金钱的作用被放大,所谓人为财死鸟为食亡,所以追求高薪成了员工离职的一个重要诱因^[3]。九江多数大型娱乐场所现有薪酬制度不合理,员工感到所得报酬与自己付出的劳动、责任和风险不相称;若不论岗位、责任、风险、贡献的差异或企业经营效益的好坏,执行单一薪酬制度,必挫伤工作绩效突出员工的积极性。

还有部分员工寻求个人价值实现和更好发展机会而离职。有些员工特别是优秀员工看到自己在此发展的空间和机会有限就选择了离开,如巴黎之夜音乐会所离职人员中有30%的是因为找到了实现个人价值的发展之路,比如开公司,开店当老板,也有相当一部分的是到其他场所担任更高职务。

2.2 建议

根据员工离职情况和原因分析,为有效地解决问题,提出以下建议:

2.2.1 对组织外部

九江市政府部门应建立细致完善的法规条例,来规范娱乐行业管理,让各项管理工作有法可依有法可循;公安机关应加大对娱乐行业监管力度,严防某些社会势力对娱乐场所的渗透;娱乐行业可以成立相应协会,制定适合大型娱乐场所的行业规范,并加大宣传,逐渐改变人们观念,减少因社会因素而造成的混乱和员工离职。

2.2.2 对组织内部

(1)建立有效的激励制度。建立有效的激励机制,可以采用物质激励和精神激励等多种方式。一方面,一是应满足员工的基本需求,在场所发展同时,适时提高员工的收入水平,并根据个人贡献大小,适当拉开分配档次。二是建立企业奖励基金,对有

突出贡献的企业员工实行奖励。三是不断完善福利制度,为员工提供良好的环境,如安全的工作环境,欢乐的生活环境,互助友好的人事环境。另一方面,场所首先要帮助员工制定科学合理的职业生涯规划,强化与员工的心理契约管理^[4];其次,要充分授权,让员工做一些具有挑战性的工作,增强他们的成就感;再次,场所应该充分相信员工,让他们更多地参与场所的重大决策和管理中去,增强员工的主人翁地位。

(2)加强企业文化建设。构建以人为本的组织文化^[5]。在场所内部营造“以人为本”的环境,一定程度上通过平等对待员工、尊重员工,有利于激励员工的情感,使员工对场所产生高度的认同感和归属感;把员工行为动机引导到组织目标上来,使员工产生强烈的集体意识,进而凝聚成巨大的内部向心力,使员工忠于场所,尽自己最大力量为场所做贡献。因此,应当把员工尤其是核心员工看成是场所的重要资产,尊重其个性和才能的发挥,鼓励他们参与场所决策和管理活动,实现感情留人。

(3)加强思想观念等的教育与培训。九江大型娱乐场所员工离职个人原因的产生主要是年轻女性员工居多,她们的年龄和文化水平导致了情绪化的离职,所以场所应强化对员工的思想教育工作,让员工明白服务工作的重要性和严肃性,不断提供员工的思想素质和观念认识。同时创造良好沟通机制,场所能够及时了解员工的想法和思想动态,跟员工达成心理契约。在对员工业务技能要求或培训的同时,重视观念、心理、道德、企业精神的培训,场所应在这些方面多加强些。

另外,必要时可加大违约赔偿力度。场所应与员工签订明确的合同,以增强法律效应,防止员工随意离开;在合同中可以适

当加大违约赔偿力度,从经济上约束员工轻易离职。

2.3 对员工个人

21 世纪的年轻人要不断更新观念,树立正确的世界观和价值观,学习新知识,包括“有字”的与“无字”的知识;明白工作不只为高薪和福利待遇,还有更高层次需求,它也是自己劳动的权利、人生价值和责任的体现,所以必须付出和承担一定风险。

总的来说,通过对九江市大型娱乐场所的研究和分析,我们发现娱乐场所员工离职除了行业性质和员工本人原因外,很大程度上是由于娱乐场所不重视人力资源管理在企业管理中的作用,把人力资源管理摆在靠后位置。哪个娱乐场所管理上处于科学有效的控制,就能吸引和留住员工,最终必定带来效益^[6]。虽然九江市大型娱乐场所人力资源管理相对薄弱,员工离职较严重,但随着娱乐场所自身管理经验积累和水平提高,行业规则日趋成熟,我们有理由相信九江市大型娱乐场所有更美好的前景。

参考文献:

- [1] 李永刚.论企业文化在人力资源管理中的作用[J].中国集体经济,2009(1):142~143.
- [2] 单大明.组织行为学[M].北京:机械工业出版社,2004.
- [3] 赵西萍.人力资源开发与管理[M].西安:西安交大出版社,2006.
- [4] 王光良.基于心理契约的人才流失研究[J].市场周刊(理论研究),2006(10):140~141.
- [5] 周三多.管理学(第3版)[M].北京:高等教育出版社,2010.
- [6] Robert Hutchens and Karen Grace Martin. Employer Willingness to Permit Phased Retirement: Why Are Some More Willing than Others? [J]. Industrial and Labor Relations Review,2006(7):525~526.

(上接第 70 页)

接受效果,这种测试方法可以检查并促进受训员工在培训中的学习态度;

2)随机测试。在事先不作通知的前提下,对随机抽取的部分受训者进行测试,该方法更有利于检查普通受训者对于培训知识或技能的实际掌握状况;

3)志愿测试。在不作事先通知的情况下,对测试对象不作指定,采用现场志愿报名的形式,对志愿者进行即时性的测试,此类测试通常对参与者或成绩优良者有一定物质奖励,可以调动员工在日常工作之余自觉复习相关知识或技能的积极性;

以上 3 类测试可以结合所培训内容的特点,因地、因时、因人选择。

对于部分接受程度不适宜量化考核的培训,可以采用部门领导与受训员工座谈的形式进行评估。座谈的内容或问题通常是开放性的,多数涉及受训员工通过培训所获得的技能或素质提升,对于培训的心得体会或感受等方面。相关部门领导可以通

过谈话,了解员工的成长及收获,以增进彼此的沟通,并对员工的技能状况或发展方向有更深入的了解。

5 总结

凡事预则立,不预则废。要做好人力资源的培训开发工作,收取良好效益,使企业的培训成本获得预期的产出,就必须设计一份完善、合理的培训计划。在制定培训计划的过程中,需求分析、方案设计、效果评估是其中的关键环节,牢牢把握这些环节,才能使培训得以平稳、和谐、有的放矢地开展与运行。

参考文献:

- [1] 肖胜萍.员工再培训手册[M].北京:中国纺织出版社,2003.
- [2] 姚裕群.人力资源开发与管理[M].北京:中国人民大学出版社,2007.
- [3] 王娟.华北石油总医院员工培训方案设计研究[D].河北工业大学,2008.
- [4] 郭维维.企业培训的组织形式及发展趋势[J].企业经济,2002(9).
- [5] 卢美月.如何拟定年度教育训练计划[J].人力发展与训练,2002(1).