

国企流入民企员工的心理适应及对策研究

李志, 向征, 郎福臣

(重庆大学 贸易与行政学院, 重庆 400044)

摘要:本文采取访问法进行研究,揭示了原国有企业的员工流入到民营企业后的心理不适应表现及原因,并从多角度提出了调适与管理对策。

关键词:民营企业;员工;心理适应;人力资源管理

中图分类号:B849 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-5831(2003)01-0132-03

The Psychological Adaption of Private Enterprise Employees Who Are Worked in State-owned Enterprises and Its Statistic Research

LI Zhi, XIANG Zheng, LANG Fu-chen

(College of Trade and Public Administration, Chongqing University, Chongqing 400044, China)

Abstract: Through the interviewing of the employees who are worked in the state-owned business in the private enterprises, this paper discusses the form of their psychological unadaption and analyzes the reasons. It also gives the relation statics of psychological adaption and management.

Key words: private enterprise; employee; psychological adaption; human resource management

一、问题的提出

心理适应是主体对环境所作的积极反应,并与环境建立平衡关系的过程。心理学研究表明,当一个个体长期在某种环境中生活,并逐渐适应这一环境以后便形成一种思维方式和行为的固着化状态,当其转移到一个新环境时,便会出现一定的不适应,从而表现出一定的心理适应问题,影响自身的生活和工作效率。

随着国有企业下岗员工人数的逐渐增多,不少国企的改制,以及民营企业的发展,将会出现越来越多的曾经在国有企业工作的员工到民营企业就业的状况。大量研究表明,国有企业与民营企业在所有制、管理方式等方面存在着明显差异。而这种差异会造成员工在就业单位转换中的心理不适应,并影响到员工工作积极性和民营企业的发展,进而成为民营企业人力资源管理中一个十分重要的问题。

二、研究对象与方法

我们从国内有关文献资料看,并未发现有研究员工从国有企业到民营企业后如何有效适应的类似成果发表。于此,我们选取重庆几家中小民营企业中的员工作为研究对象。主要研究曾多年在国有企业工作,因为各种原因流入到民营企业员工的心理适应问题。我们在研究中,采取个别访谈,

并与民营企业管理者座谈的方法,研究“从国有企业流入到民营企业的员工”(以下简称“原国企员工”)在进入民营企业后一年内所出现的心理不适应表现及其原因,在此基础上,提出了相应的人力资源管理对策。

三、原国企员工在民营企业中的不适应表现及原因分析

通过与员工的访谈发现,原国企员工在进入民营企业后,相当长一段时间内普遍存在着一定程度的不适应,对企业的老板存在着不信任,心理孤独、情感压抑、安全感差、工作积极性和士气不高。其主要原因表现在三个方面。

(一)企业性质变化引起的不适应

原国企员工到民营企业后,由于企业性质变化,员工面临着许多转变,从而产生了各种心理不适应。

首先,由企业主人翁向企业打工者身份转变。在国有企业中,不管实际情况如何,员工是理论上的企业主人,单位有明确的让员工发挥主人翁精神的各种机制,员工心理上有一定的自豪感。而到民营企业后,由于企业是老板私人的,企业的实际权力也常常为老板独有,自己在工作中常常要无条件听从老板的安排,即便是自己有道理的时候,也需要考虑自己的意见发表后会带来什么样的利益后果。因此,常常在心理上感到一定程度的压抑和难以适应。

收稿日期:2002-11-16

作者简介:李志(1964-),男,四川内江人,重庆大学贸易与行政学院教授,硕士生导师,主要从事人力资源开发和应用心理学研究。

其次,工作稳定向工作不稳定状态转变,安全需要满足度降低。通常情况下是只要不犯错误,企业不出现经营管理上的严重问题,国企员工一般不会面临下岗失业的危险;而民营企业的情况则很不一样,企业经营管理周期的变化、效益的不佳,甚至企业负责人的主观好恶等都可能使员工面临着随时下岗的威胁或者利益的受损,从而使员工的安全需要受到威胁,心理上随时处于紧张状态。

其三,由以单位为家,注重自身事业的长远发展向工作行为短期化转变。在国有企业的员工教育中,大都鼓励员工要以事业为重,以企业为家,并要求员工对自己作长远的职业生涯设计,这是国企的特色,对国企员工的事业发展有着较大影响。到民营企业后,员工发现企业是老板的,自己能够在企业工作多久都是未知数,自己对企业的热爱常常不能得到老板的认可或者赏识,因此,部分员工认为在民营企业只能是“干一天算一天,无所谓事业”,而这种心理状况使他们在民营企业缺乏长远的目标,行为短期化明显,内心常常处于不断寻找工作的不稳定之中。

其四,从单一的工作岗位职责到综合化的工作任务转变,不能适应工作的高要求。国有企业员工,岗位职责十分清楚,而中小民营企业由于经营范围不大,往往是一个员工要从事多个不同岗位的任务,并且随时出现一些特殊情况或者工作以外的任务要去做的情况。因此对员工的素质要求很高,使部分原国企员工感到自身能力与工作要求不适应,工作压力大。

(二)企业自身管理问题带来的不适应

第一,企业模式与管理体制方面的原因。在现代企业管理中,国有企业一般采取人本管理模式,对企业员工的情感需要满足等方面较为关注,而民营企业更多采取任务管理模式,对员工的情感关注不够。使部分员工的情感需要得不到应有的满足。而且,国有企业的管理体制一般比较完善,机构及部门配备合理,人员富余情况很明显;但是民营企业因为企业制度的不健全,包括部门设置、人员配备的不合理致使一些部门的人员工作职责不清,目标不明确,工作中无所适从,难以适应。

第二,绩效考核与薪酬方面的原因。民营企业的分配制度虽然多数不存在平均主义,但因管理粗放,对人才的工作业绩要么没考核,要么考核办法不科学,工资和奖金主要凭主观认定,致使员工的薪酬待遇与工作努力程度常常不一致;并且常常出现《劳动法》等规定的养老保险、失业保险、医疗保险等福利待遇在民营企业无法落实的问题,使员工产生不公平感和内心冲突。

第三,人际关系方面的原因。民营企业的管理协调关系相对复杂,多数民营企业属于家族式管理,裙带关系多。在关键问题处理上,企业老板最信任的人还是他的家人和亲属,并让他们占据企业内的高级职位,这种特点使员工在工作中较为压抑,放不开手脚。在员工的交往和沟通中,员工不得不经常关注自己对企业的看法和对上级的意见传递到

上级那儿,从而会否影响自身老板对自己的看法和待遇。尤其是原国企员工刚进民营企业时,更是感到在这种特殊的关系圈中难以适应。因此,在民营企业中,原国企员工常常出现内心有某种想法也不敢轻易表达出来而抑郁在心,心理冲突和压力大,也使企业的内部气氛变得较为紧张。

(三)员工自身心理素质不健全引起的不适应

调查研究发现,原国企员工到民营企业后的不适应,除了上面两个因素外,与员工自身的心理因素也存在着一定关系。具有以下特点的原国企员工更容易出现心理不适应。

首先,自尊心过强。由于原国企员工在企业中长期的“主人翁”地位和权利造就了他们在企业工作中很难受到领导的批评和指责,久而久之形成了很强的自尊心,经受不起挫折,不能正确对待批评。在民营企业中稍微受到上级或者老板的指责便出现情绪反应过分强烈的状况,有的员工甚至一走了之。

其次,意志不健全、自信心不足。家族式的民营企业老板从节约成本的角度考虑,对员工的素质和工作能力要求较高。希望员工尽心尽职尽责,而对部分在国有企业养尊处优、并且工作随意的员工而言,缺乏应有的吃苦精神和干好工作的信心,适应难度大。

最后,对民营企业的观念陈旧。在大脑中还存在民营企业工作是给人打工、低人一等的错误观念。李秋洪(2002)对广西地区择业意愿调查发现,在问到“如果可以选择的话,你最希望到哪种所有制的企业就业”时,希望到国有企业工作的人占51%,希望到三资企业的为32.2%,私营企业6.8%、其他企业4.8%、集体企业2.6%和个体企业2.6%。据分析,普通工人希望到国有企业就业的为58.15%,技术人员的比例为39.78%,企业管理人员为50.55%,企业政工人员为50.48%。各职业群体所期望的所有制差异很显著($p < 0.01$)。这在很大程度上表明了当前民营企业中的原国企员工的观念误区。我们此次的调查访问也非常明显发现员工对民营企业观念误区的存在,这种错误观念很大程度上造成了员工心理上的不平衡和自身的不接受等不良心态的出现。

四、民企中的原国企从业人员的心理适应对策

(一)民营企业管理者应努力提高企业管理水平

第一,按现代企业制度要求进行制度规范化和创新。民营企业应努力实施规范管理,在很大程度上增强员工对企业行为和领导者行为的预测,能够在很大程度上增强员工的心理适应能力。企业在管理中要规范和完善企业的各项管理制度,把过去的“人治”变成“法治”,明确规定各岗位的职责和权限,做到权责对等并规定其直接上司与下属,这样才能为外来人才发挥作用创造良好的管理条件。同时,要摒弃“夫妻店”、“父子兵”等落后的家庭式管理体制,转变用人观念,大胆使用有才干的外来人才。对滞留在企业的各种“近亲”进行一次清理,能继续使用的视同外聘员工对待,安排适合其能力的岗位。对不能或不利于继续留企业工作的,应痛下决心坚决辞退(如属于当年参与打天下的老功臣,可采取

特殊方式退休处理)。

第二,加强企业人力资源管理,建立科学的人才选拔机制。人力资源是企业发展的第一资源。企业应该重视人力资源管理的开发与应用,把它作为企业发展的战略问题来抓。尤其要注意激励企业的优秀员工长期为企业服务。要注意营造平等的用人气氛,无论是家族内部、还是家族外的人才,都应有平等的竞争机会。企业应大胆选择懂管理、善经营的人才担任要职,家族成员不适应管理的应放弃管理位置,家族外的管理人才应有职有权。要吸收国有企业的一些成功经验,使曾经在国有企业工作的员工能够在企业中发挥其应有的作用。使他们在民营企业中充分发挥自己的特长与优势,满足其自我实现需要,尽快实现从国有企业到民营企业的心理转变。

第三,尊重和关心员工,赢得员工的信任和支持。在民营企业工作的员工在心理上与老板存在一定的不协调因素。因此,民营企业在用人方面应转变落后的传统雇佣观念,坚持以人为本,把员工当作企业的一种重要资源。老板要把企业当作一个家,把人才看作这个家的重要成员,要以家长的心态对待他们的各种行为和要求,关心和爱护他们,并为他们的健康成长创造各种条件,让他们充分感受这个家的温暖,使他们的人格得到充分的尊重。其结果一方面可以促使他们努力为企业效力,另一方面可使他们更加关心、热爱企业,并增进对企业的感情。

第四,建立上下沟通机制,多听取员工的意见建议,发挥他们的主人翁作用。受企业体制的影响,多数情况下民营企业的决策都是由负责人个人做出的,很难发挥群体决策的优势,导致决策带有强烈的个人主观偏好,随意性很大,同时削弱了企业干部员工对决策的关心和参与。因此要建立员工的对话制度。改善沟通,听取员工的意见,让员工对管理提出问题和建议。要教育管理干部采取民主的管理方法,尊重和满足下属的自尊心,防止妒贤嫉能的现象。必要时,组建员工小组和工会,共同关心企业的前途,维护业主和员工的利益,形成团队精神。同时在企业文化建设方面,积极组织国企流人员工参加文化活动,增进企业员工的积极性和创造力及凝聚力。

(二)原国企员工应努力进行自我心理调适

自我心理调适是遵循心理调适规律,自身或者借助外在方式对自我心理问题进行有效处理,以达到提高自我心理适应能力目的的过程。

改变认知 认知是人脑对事物的认识,是大脑的加工过程,它是刺激与反应的中介。在一定程度上人的行为反应受到认知的直接影响和制约。员工的心理不适应在很大程度上与他们的事物的认知观念具有密切的关系。因此,对员工所具有的一些认知观念进行调查研究,以此为基础对其错误的认知进行矫正,使之形成正确的认知观念,对调整他们的行为反应有着重要作用。原国企员工进入民营企业后应端正对民营企业的一些认识,消除“民营企业是私人老板的,与

自己无关”、“民营企业工作低人一等”等错误观念,从积极的角度认识民营企业在社会发展中的地位和作用,认识到自己与企业发展的关系,以积极的态度努力进取工作。

重新定位角色 为了适应新的工作环境,流入中小民营企业的原国企员工要重新进行角色定位。一般来说,角色定位需要一个人长期努力,坚持不懈。原国企员工在工作中与企业有一个磨合的过程。但环境对人的影响力是潜移默化的,且效力是巨大的。到民营企业工作后,要对民营企业的特点有所认识,要明确自身在企业中的位置,克服凡事都把自己现在与过去在国有企业中的情况进行比较的误区,要学会在“在什么山唱什么歌”。

调节情绪 员工从国企到民营企业工作的最初一段时间,产生心理不适应出现消极情绪是正常现象。但是如果不注意克服,长期发展不仅对员工自身心理健康不利,而且由于情绪感染性,造成整个企业员工之间的心理压抑、企业内部人际关系紧张,影响企业发展。因此,员工应该从改变认知、改善人际关系、学会自我放松、以及掌握一些情绪调节技巧等方面调节自身情绪,使自己能形成乐观向上的情绪状态,轻松地工作和生活。

矫正行为 从适应的观点看,个人适应环境的基本形式主要有两种,一是个人改变自己适应环境,二是坚持自己的主张去改变环境。也就是说改造环境与改变个人是帮助个人获得良好适应的途径。所谓改造环境就是指使社会的政治、经济、文化、教育等活动更有利于人的适应和发展;所谓改变个人就是指个体面对新的生存环境,在心理上、行动上调整自己,学会适应(樊富珉,1996)。由于吃大锅饭的现象在原国企中存在,使员工思想放松了,没有严格的要求自己。有的养成了一种自由散漫的习惯。如不准时上下班,借公事办私事。在中小民营企业中对员工要求严格,而对企业资金更是严格控制,所以员工应在短期内学会适应企业的各种规定。

努力提高自身素质 在中小民营企业中管理制度还不完善,权责不很明晰,因此企业对员工素质要求较高。为了适应和达到这一要求,员工应该全面提高自身素质和工作能力,如多看与工作有关的书籍,参加培训班。员工应把自己的发展和企业的发展紧密结合。

参考文献:

- [1]贾晓波.心理适应的本质与机制[J].天津师范大学学报社会科学版,2001,(1):19-23.
- [2]樊富珉.社会现代化与人的心理适应[J].清华大学学报(哲学社会科学版),1996,(4):43-48.
- [3]李秋洪.群体的比较:国有企业员工的阶层[J].广西大学学报哲学社会科学版,2000,(6):91-98.
- [4]成志明.我国民营企业发展的自身障碍分析[J].南京社会科学学报,1997,(7):38-40.
- [5]雷金溪.民营企业如何留住人才[J].福建行政学院福建经济管理干部学院学报,2000,(2):59-61.