

养老院这样搞管理，最终实现员工离职率大幅提升

特别提示：为了原汁原味地呈现问题发生的原因，本文较为详细地描述了该养老院内部管理的现象，以便读者更清晰地了解事情的来龙去脉。篇幅较长，请耐心等待。

这是一个真实的案例。

某省的 Y 养老院位于省会下属的某县级市，离省会中心城区 25 公里，由于品牌定位准确、营销工作出色，Y 养老院运营一年多以来，入住率不断攀升，在业内享有了一定的知名度，待进入资本和加盟连锁需求也愈加强烈。

由于发展过速的原因，养老院内部人员管理的各个环节均出现脱节。总公司（T 养老集团）所倡导的精益化管理方式不能有效的实施，各种制度及措施不合理或无法执行，员工满意度和工作效率日渐降低。养老院滞后的管理方式与总公司蓬勃向上的发展趋势形成了强烈的反差。由各种因素导致的人员离职问题愈发严重。

接下来，我们从内部管理的角度来看人员流失率为什么这么高。

1 企业发展前景因素

1. 企业发展方向不清晰。先放大到 T 养老集团的情况来看，T 集团的发展战略看似清楚，实则没有操作性。一个企业的发展战略首先要有一个明确的战略目标，然后有可实现战略规划，然后才有实施计划可言。而 T 养老集团在省内只有战略目标（还有拍脑袋嫌疑），没有战略规划、更没有可执行的实施计划。也就是说愿景与实际工作事实相脱节。战略目标没有计划体系，也没有组织保证。结果就是员工每天很忙却不知忙什么，不确信企业能按照愿景那样发展，不知道自己在 Y 养老院未来的发展中能得到什么？

2. 愿景项目一再跳票。还有以前高调宣布的几个愿景项目由于种种原因一再跳票拖延上马，对于整个企业的员工士气也有很大的影响。因为新项目的如期实施代表企业发展的良好势头，本来寄予希望的品牌红利和上升空间长期不能实现。长此以往，员工就易灰心丧气继而离开。

2 企业工作环境因素

Y 养老院通过不懈的努力，严格执行卫生管理制度，使养老院的整体工作环境达到了一个比较理想的状态。从员工满意度调查当中可以看到，无论是一线员工还是二线员工，对于 Y 养老院的工作环境满意度都是比较高的。但是，行业的特殊性也使 Y 养老院的整个工作氛围比较压抑，特别是一线员工。他们每天下到房间里工作，如果是身心状况都比较好的老人的房间，氛围就比较轻松；如果是身体条件比较差，像一些不能自理或者有精神性疾病的老人的房间，在长期工作之后，身心所承受的压力就比较大。如果不能得到及时有效舒缓，日积月累，也会成为离职的一个重要原因。

还有一个是新护理员的离职率较高，这一现象的原因在于：当新护理员入职之时，原本对于工作也充满了希望。但是在进入一线工作环境之后，发现整个工作氛围和自己想象的完全不同，培训的东西并不能直接就管用。面对复杂的场面他们一时不知所措，会感觉很不适应。此时如果没有及时的技能辅导或心理疏导，就极易导致新员工离职现象的发生。

还有一种情况是：新员工进入房间中，对于老员工的一些做法不能接受或不满意，向上级反映之后因没有有效解决而离职。有一些老员工对新员工不热情（甚至还有欺生的现象，大多是基于护理员的绩效分配方式引起的），还有一些老员工有一些不好的行为习惯，像偷吃偷拿

老人东西、偷懒耍滑、说东道西、有辱虐老人行为等,新员工看到这种情况不能改变,感到在这样的环境下工作没有意思,就会选择离职。

3 企业文化因素

1.人性恶的企业文化。T 养老集团的最高领导在管理层的内部会议上,不止一次的指出:"无论 Y 养老院的人员管理还是制度设计上,都要坚持"人性本恶,人性本私、人性本懒"的原则。对于人员的管理上要紧盯不懈,对下属的工作全程跟踪、一丝不能放松。对于制度的设计,要严之又严,不要留一点儿可以钻的缝隙。(有意思的是,Y 养老院制度非常严格,但是执行却非常不严格。)

基于人性本恶的管理方式,将员工置于繁杂的组织设计和制度约束之下,工作之中处处小心,长此以往,员工就感觉不被信任,进而使组织承诺降低,这是很多离职现象发生的根本原因。

Y 养老院在新员工手册上明确显示:"公司不鼓励员工加班,员工应将工作与生活时间合理分配,做到劳逸结合"。但是在实际工作中,Y 养老院领导经常性的在公共平台上表扬:"某位某位员工,每天加班到几点几点,我们大家都应该向他学习,他是我们工作的楷模"等等。

在大会小会上,公司的高层领导也在不断地倡导:"工作的时候要提高效率,开会应该放在下班时间、培训也应该放在下班时间、还有工作计划方案等等都可以放在下班时间来做。"在节假日的时候,为了迎接探望高峰,Y 养老院会安排各部门值班或者全员加班,与护理照料部不同部门的中层管理人员也要在 Y 养老院轮流值夜班查房。但是大量的加班却完全是义务行为,没有任何相应物质或经济补贴。额外的工作挤占了员工的私人生活时间,使员工无暇顾及家庭,没有时间学习和放松。当员工终日处于一种满负荷的状态,工作压力大到不能承受的时候,他就会考虑离职了。

2.文山会海。Y 养老院的会议以及文件工作繁多也是导致员工离职的一个因素。从常规会议来讲:Y 养老院全体员工每天要开早例会、每个部门单独还要开早例会、Y 养老院的管理干部每天要开夕会、每周一上午要开周会、每周六下午要开周总结会,每月度还有月度会议等。而非常规的像各种专题会、讨论会等临时性会议也非常繁多。随之而来的是各种会议通告、总结、精神等文件数不胜数,Y 养老院的打印机每月的打印量堪比一家小型文印社。会议文件人手一份,重要的文件还得组织员工下班后继续学习和考核。大量的会议和文件起草、学习的时间挤占了正常的 Y 养老院实际工作,每天置身于文山会海之中,使员工疲惫不堪。

4 企业分配政策因素

1.薪酬竞争力差。Y 养老院的薪酬体系也是很多员工最不喜欢的地方。相对于行业水平,Y 养老院一线员工的薪酬属于中等偏上水平。但是与之对应的是,Y 养老院二线员工对薪酬的满意率明显要低于一线员工。较低的薪酬标准使员工离职时企业在薪酬上的回旋余地很少,员工离职后再就业的选择面也比较大,企业留人就有很大难度。

2.薪酬体系缺乏公平性。还有薪酬的公平性问题,虽然一线员工的薪酬横向对比有一定竞争力,但是这是每天工作 12 小时得来的,考虑工作时间的的话薪酬并不算高。而整个 Y 养老院的绩效设计欠缺合理和完善,很多计算方式不能体现多劳多得的原则。造成很多老实人吃亏,而偷奸耍滑者得利的现象。

而 Y 养老院整个薪酬政策基本上没有体系可言,没有升级途径,没有升降级标准。全院护理员基本工资和绩效标准一刀切,不能体现工作强度和工作质量的差异,这种缺乏公平性的薪酬政策造成了员工的极大不满意。而二线员工却执行另一套所谓的"谈判工资制":在应聘的时候不是根据员工的实际工作经验和工作能力,也不是按照岗位需求和人才供给状况来核定

薪酬,而是采取总经理凭主观感觉直接谈判的方式来解决。并且虽有工资保密制度,但是没有事实上的完全保密,使很多知道工资实际情况的员工心态不平衡。因为这种不正确的"谈判工资制",使Y养老院工资结构混乱,没有体系可言,涨减工资完全凭借领导的主管感觉和意愿,员工普遍对薪酬制度不满,因此而导致的离职情况增多。

3.激励效果差。Y养老院的绩效考核方式也存在很大问题:对于一线护理员的考核,基本上只有工作时间,没有考虑工作质量的因素。员工要增加收入只能增加加班时间,工作能力在经济回报中体现不出来。并且由于没有加薪阶梯,员工感到干好干坏差不多,工作积极性就会受影响,时间一长产生了职业倦怠,就会有离职倾向。

而Y养老院对于员工的临时性激励方式也比较单一,基本上以小额的经济或物质奖励为主。主要就是200元以内的奖金或者一些日常用品等,并且由于前期采购的失误,一些质量欠佳甚至过期物品还在被当做奖励发放。可想而知,这样的东西对员工的激励作用极其有限。而Y养老院的福利制度主要就是节假日的一些物品发放和每年的员工旅游,但是由于物品发放少且差,旅游活动的组织不合理(地点选择失误,并且有不去旅游也不能休息,必须加班还没工资的可笑规定),最后得到的实际效果都不太好。

5 企业管理因素

1.制度设计繁杂不合理。Y养老院基于人性恶的企业文化直接反映于制度设计之中。从值班制度到督导制度再到餐厅排队制度,制度多且繁杂。领导者的意图是建立一种全面的制度文化,将所有制度编撰成册,曾说过:"有了一百种制度,Y养老院管理就可以达标了。"但是,运用生产型企业的管理方式来管理服务型企业,特别是这样一个有"感情需求"的企业,是否可行呢?

先不说服务项目标准的不易量化,单就是这一种处处"堵"的方式,也不易为员工所接受。并且制度体现的大部分处罚大且重,奖励少且轻,很多处罚不切实际且不能操作。比如Y养老院有制度规定-只要有老人在院里摔伤,不论具体在哪里,不论是什么原因导致的,护理员都要负经济全责。这样的制度在实际工作中很难执行,最后基本上不了了之了。并且Y养老院这繁杂的制度,并没有系统性可言,经常发生的现象是:出现了违反制度的问题需要处罚,问制度相关执行人要制度,却发现相同的问题不同的制度有不同的处罚版本,让执行无所适从。最后还是以Y养老院领导个人意志所做的决定来处罚。

繁杂无序且不合理的制度,使实际的执行中漏洞百出,为了堵漏再建立更多的制度,使制度的执行更加困难。如此反复,大量人力物力被沉淀在制度建设和监督执行之中。Y养老院的大部分员工对于制度基本已经麻木了,可想而知它的实际效能。

2.领导管理方式的问题。集团下属的中部区域事业部(简称"中区事业部")主要领导的管理方式,也对员工的组织承诺产生了一些不利的影响。作为Y养老院的直接上级,中区事业部领导因为事务繁忙,不能全身心的关注Y养老院的情况,只能依靠网络工作平台和一些员工的工作汇报来了解Y养老院每天的工作。所以,就有了每日工作汇报制度。

Y养老院的中层和所有二线员工,每天都要以短信、网络、电话等形式进行工作汇报,领导就利用汇报得来的信息,直接指示Y养老院的具体工作。这种管理方式的直接问题是(1)越级指挥,Y养老院的直接管理者形同虚设,只是一个执行者和救火队员的角色。(2)信息不客观不全面,易产生误判误读,管理指令偏差或者无法执行。(3)中层管理人员以及普通员工都感觉不被信任,缺乏工作积极性。这种工作方式使Y养老院的管理层都养成了被动工作的习惯,不主动思考,不主动承担,确保平稳无事就行。时间长了,觉得个人价值不能体现,就会考虑离职。

另外在Y养老院的管理中,领导与部门、部门与部门以及部门与员工之间,普遍缺乏沟通。有很多情况的发生都是由于信息不畅或者沟通不到位造成的。部分领导不注意沟通的对象和

方式,没有设身处地的去想问题,了解问题直接、处理方式简单,不易被员工所接受。还有二线与一线员工之间,因为工作内容和方式差异较大,对有些问题的想法和看法也不尽相同,沟通不彻底就给工作带来很多不必要的麻烦甚至部门间的对立。

6 员工成长机会因素

1.职业高原。职业高原被看做是员工整个职业生涯的一个暂时性峰点,是职业生涯的向上运阶段中工作责任与挑战的相对终止期,是员工职业发展上的一段"停滞期"。结合Y养老院一些离职的案例,根据离职员工主诉的情况基本可以判断他们在Y养老院经历了职业高原期,当时感觉自己晋升的机会非常小,事业发展已经遇到了一个瓶颈。在这一时期又没有能够自我调整,再加上Y养老院员工发展和职业规划工作的匮乏,造成了后来的离职。

2.个人职业生涯设计。在我们讲自我超越时提到的所谓个人愿景,其实就是员工的个人职业生涯设计。我们每个员工如果都能为自己画一张"人生的蓝图",按自己的能力、性格、潜能去发展,人生就会因为少走了很多弯路而变得更加的精彩。在调查中我们发现,Y养老院已离职和未离职的员工,普遍缺乏个人职业生涯设计,对自己的职业目标基本没有打算。这跟员工个人的自身素养和受教育程度有关,也跟Y养老院的人事部门在工作中并没有普及职业规划意识有关。

3.对公司的目标缺乏认同。在已离职员工中,有部分人员的离职是因为对于T集团的自身发展不认同导致的。对于企业发展的方向或者愿景目标的实现,有些员工心存疑虑、不能完全相信。相对于不明确的发展方向,他们更趋向于选择有"前途"或"钱途"的别家公司。这其实跟Y养老院的企业文化建设、战略规划的制作、发展项目的如期完成以及对员工的组织发展培训都有关系。

7 员工人格特质因素

1.过高期望值造成离职。这有两种情况:新员工在招聘期没有对Y养老院的真实情况进行详细的了解,对于Y养老院的工作生活环境期望过高,真正到了Y养老院之后发现与自己所期望的相差甚远,不能有效平衡而造成离职。另一种情况是,老员工在Y养老院作出了一番业绩,已经被领导和同事们所认可,因此其调整了对于自身价值的评估,对于自身的职务或者待遇产生了更高的期望值。而Y养老院由于种种原因并没有像其期望的那样给与调整,他的心理就会产生付出与回报的不公平感受,感觉自己的收益不能体现自身价值,如果企业外的因素再起一点儿作用的话,就易产生离职。

2.工作与性格不匹配。曾经有几名新员工,在Y养老院工作不长时间后就提出离职。究其原因,大多数的回答是热爱这份工作,但是年纪太小、不太适应Y养老院的工作节奏和工作氛围,感觉在Y养老院呆不住。心里莫名的着急,也想了很多办法,却怎么也调整不过来,最后只好离职。

3.缺乏个人工作成就感。养老行业是一个比较"慢"的行业,无论是行业回报还是Y养老院的整个氛围,成效性比较难以快速显现。一些人,尤其是刚毕业的大学生,对养老的行业特性不了解,为了先有一份工作而来到Y养老院工作。到了Y养老院之后才发现,这里的工作压力大、普通职位的工资不高、工作地点也远离市中心。并且最重要的是,这项工作很难迅速体现出成绩,日久天长,觉得没有成就感,加上本来这些也不是自己喜欢或擅长的,就可能会选择离职。

4.职业倦怠因素。"职业倦怠症"是一种由工作引发的心理枯竭现象,员工在一段时期内会感觉到工作没有积极性,力不从心,心里异常疲惫的感觉。它主要是源自于心理,身体上有可能并没有太大的变化。Y养老院大量的医护工作者正是职业倦怠症的高发群体,因为护理是帮助

人的职业,当助人者本身的内部资源将耗尽而没有得到补充的时候,就极易引发职业倦怠。使他们在工作中打不起精神、难以提起兴致,完全依靠着一种惯性在工作。逐渐对自己工作的意义和价值评价下降,就可能开始考虑离职或转行。职业倦怠症对于工作以及员工的破坏作用很大,Y养老院的管理者以及人事部门,需要及时发现和有效消除员工的职业倦怠状态,它是Y养老院一线员工离职的一个很重要的非物质因素。

8 人际关系因素

1.与上司、同事、客户及下属等多维度人际关系的处理不当。Y养老院的人际关系主要是部门内关系、部门间员工关系、员工与老人或家属的关系和领导与下属的关系。部门内关系一般比较融洽,少有部门内发生冲突导致离职的现象。但是部门间员工关系却经常出问题,原因大多是部门和岗位职责不清楚、交接流程不清晰等导致的工作矛盾。员工与老人或家属之间的关系容易出现员工的服务家属不满意或不理解、老人或家属的做法员工不接受等。上级与下属的关系主要是工作沟通不到位、或者工作任务分配不公平导致的不融洽。员工在这些关系层面上如果处理不好,再加上沟通渠道不畅不能疏导员工怨气,就会意气用事导致离职。

2.互相信任程度。在实际工作中,领导与员工以及员工间的信任因素直接影响到了员工的工作满意度。领导的直接授权可以让员工参与决策,从而会提高员工的参与感。但是Y养老院的情况是,中层管理者授而无权,基层员工授权混乱。公司的高层领导总是对下属的决策很担心,所以事必躬亲,最后搞得自己很累,员工也不理解,感觉不被信任。员工间的也会因为工作制度不明确的问题,导致出现了问题责任不明,互相之间有找理由借口来推诿的情况发生,整体互信程度也不甚高。

9 生活质量因素

1.工作与家庭生活之间的平衡。因为Y养老院处于该县级市的郊区,所以除了周边村镇的员工外,其他员工上班距离较远,每天路程时间较长(省城籍员工每星期回一次家)。并且Y养老院经常加班,因为工作占用了太多家庭生活的的时间,这就会影响到夫妻感情、子女教育、老人赡养等个人生活。工作与家庭生活之间的关系平衡不好就会造成离职。

2.Y养老院的工作特点对生活的影响。Y养老院上班距离过远,有一些员工有住宿的需求,但是现在员工宿舍紧张,所以Y养老院就规定:只有非当地户籍员工才能提供住宿。但是,事实情况是有很多该县级市市区的员工每天上下班也需要将近两个小时,又不符合住宿条件,所以选择离职。

Y养老院生活相对压抑,员工有减压需求,但现有的社工活动不能有效缓解,有一些员工会因此而休假或辞职。护理员的工作性质有时不被认可,基层员工受社会偏见影响较多,所承受的父母、家庭、亲友压力较大,有很多优秀的员工就是因为承受不了这种压力而选择辞职的。