

# 年终留人需正向激励，这些做法只会适得其反

文 朱兰英 摄 展翔

员工作为企业发展过程中不可或缺的资源，代表着企业的核心竞争力，因此，如何留住人才、保持团队的稳定性，是许多企业尤为关心的命题。然而一到年底，经常会听到人力资源抱怨人不够用、人才留不住的问题，因为每逢年后，很多公司都会迎来一次离职潮。

企业往往“各出奇招”，采取多种方式方法对员工进行激励和挽留，希望能够维持员工队伍的稳定，减少流动。但需注意的是，有些留人手段不仅起不到激励和留住人才的作用，甚至会适得其反，“逼走”了人才。

## 做法一

### 为防员工跳槽 延迟发放部分“年终奖”

公司发年终奖本是好事，是打工人心心念念盼的事。然而，有些企业没有用感情留人，也没有用事业留人，而是在年终奖上动起了“歪心思”——迟发年终奖，以此来防止员工跳槽，达到留人的目的。

某灯饰公司人力资源部经理小黄反映，她所在的公司在前年就发出了推迟年终奖发放的通知：将于春节前向员工发放三分之二的年终奖，剩下的将在春节后正式上班的一个月后发放。“去年春节假期后公司流失了一部分的员工。”她透露，今年实行该策略的出发点是为了留住员工。某服装销售公司人资管理部部长张楚也表示，年终奖是公司一年效益的提成，“毕竟这是一笔不小的收入，看在这个份上，已经干了大半年的员工应该不会轻易在年前辞职。”

有企业负责人坦言，“出此下策”是因为春节期间特别难招人，尤其是服务业。“这样留人，一是为了保证春节的正常营业，二是为了防止工人们年后跳槽。”记者了解到，也有企业表示，实施年终奖分开发基本上都是想留住企业内部的技术骨干人才，尤其是成熟型人才或重要骨干，“再说了，他们倘若选择了更好的单位，应该也不会在乎这点年终奖了！”

#### ■解读

劳动保障部门有关专家提醒，年终奖包括年终加薪、年终双薪、绩效工资等，是用人单位根据全年经济效益和对员工全年工作业绩的综合考核情况而发放的一次性奖金，属于合法劳动报酬的范畴。如果已经有约定，或公司已经给其他员工发放了年终奖，而公司为了限制员工在年关跳槽而拖延发放年终奖，把部分年终奖什么时候发当作留人工具，属于侵权行为。

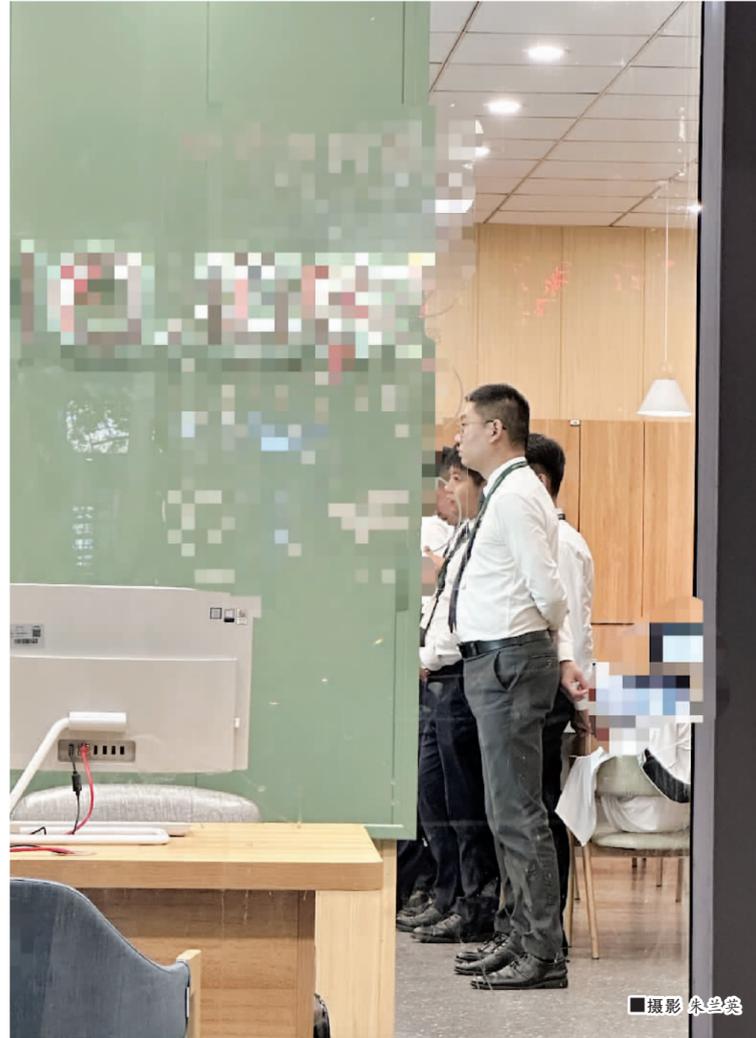
根据劳动法相关规定，工资分配应遵循按劳分配原则，实行同工同酬。因此，“不在册”或者离职的员工只要在这一年度中为单位付出了劳动，用人单位就应根据其工作时间折算发放年终奖。

近年来，春节过后往往出现频繁的“跳槽潮”，一些信誉好、讲诚信，具有相当实力的企业，无疑成了人们的首选，受到人们的青睐；而那些实力一般，平时又不注重员工权益保障的企业则逊人一筹。这种形势下，企业更应注重保障职工权益，以更实在的福利和保障，或更浓厚的善意和温情来留住人才，而不是通过迟发“年终奖”来“留人”。要知道，当一个员工“去意已定”的时候，仅仅靠迟发“年终奖”是留不住人的。因此，企业要在人文情愫的培植上多做文章，增强企业的向心力、感召力和凝聚力，别在年终奖上动歪心思，寒了职工的心。

#### ■建议

要真正留住员工，应该以访问或调研的方式，摸清员工的个人需求，确定员工希望加强的积极因素。包括更好的工作环境，更多的支持和帮助，以及与其他优秀员工合作、与高管层沟通的机会等。此外，对于与工作相关且让优秀员工感到乏味、沮丧、紧张或被他们认为是浪费时间的消极因素，也应当找出并尝试尽量减少。

对此，1月4日，浙江高院官方微信曾通报几起与年终奖相关的劳动纠纷案件。法院建议，为避免因年终奖产生纠纷，劳动者在入职时，应该将工资(包括年终奖)标准、发放情况等事宜写入书面的劳动合同，同时注意保存相关证据，例如劳动合同、公司的规章制度、涉及薪酬问题的录音录像等。等到出现争议或问题时，可以第一时间与用人单位进行沟通。



■摄影 朱兰英



## 做法二

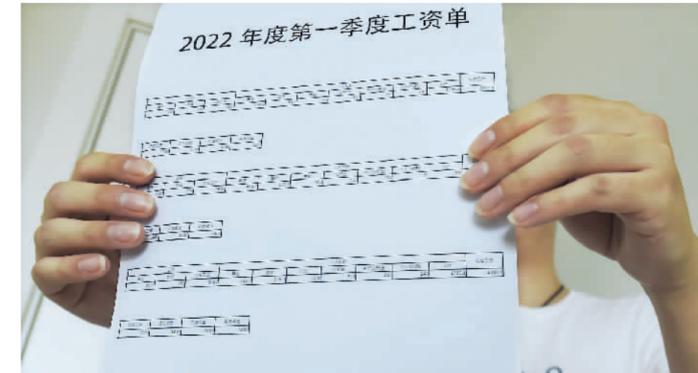
### 公司允诺“涨薪” 但需到次年底发放涨薪部分

林女士是某公司的老员工，却从来没有涨过工资。“按照公司的规章制度规定，每工作满一年是要涨100元钱工资的，”林女士透露，“按照公司奖励办法，如果连续3个月完成目标任务可以申请涨薪500元。”但是，林女士已经连续完成了很多次这个目标任务了，领导明明心里也知道，但一直对涨薪的事闭口不谈。

今年，林女士想到工作有好几年了，自己与在老家的男友感情比较稳定，她想回到自己的老家发展并跟男友结婚。于是，她找到领导说想离职，理由是要跟男朋友结婚了。没想到，领导听后一声不吭，林女士认为领导已经默认同意了，不料，后来领导又把她叫了过去。“他说只要我愿意留下来，就可以给我涨薪，每个月涨500元，毕竟我的业绩是摆在那里的。”林女士说。

一直避而不谈的领导终于开口提到了自己心心念念的涨薪事宜，这让林女士离职的想法有所动摇。她询问领导具体的涨薪措施是怎样的，领导却让她“不要心急”，“他说涨薪需要重新拟定合同，并且财务那边也要和人事部门进行对接，需要一定时间。”林女士表示，“他还说，涨薪可以，但是涨的那部分薪资得等到明年年底一起结算才能给我。”

正当林女士一头雾水之际，其领导还提出让她劝自己男友也来这座城市发展，甚至张罗着给她找新的男友。林女士不禁感



慨：“太奇葩了！没见过这么留人的。”

#### ■解读

律师指出，工资调整不用重新签订合同，如有需要，可以在原有的合同上进行变更。《中华人民共和国劳动合同法》第三十五条规定，用人单位与劳动者协商一致，可以变更劳动合同约定的内容。变更劳动合同应当采用书面形式。变更后的劳动合同文本由用人单位和劳动者各执一份。“一般劳动争议案件中工资的举证责任在用人单位，用人单位必须充分举证，如有劳

动者签名确认的工资支付记录，如若不能，将承担举证不能的法律后果。”

那么，领导同意对员工进行涨薪，但却要求涨薪部分的薪资延迟到次年底发放，此举是否合规？

对此，有律师依据相关法律规定认为，若双方就涨薪意见达成一致并写入劳动合同，公司延迟发放上涨部分的薪资并非合规之举。《工资支付暂行规定》第七条规定：工资必须在用人单位与劳动者约定的日期支付。如遇节假日或休息日，则应提前在最近的工作日支付。工资至少每月支

## 做法三

### 员工提出离职 却被公司索赔10万余元

张先生原就职于一家物业管理有限公司，今年他因个人原因提出离职，公司却向他索赔10万余元，张先生觉得不合理，但不知如何与公司进行交涉。

据了解，张先生于2018年9月25日入职，在某物业管理有限公司担任消防控制员一职。入职时，双方签订了为期三年的劳动合同，合同到期后，又续期了三年。今年3月，张先生由于“身体一直不太舒服”，提前向公司提出离职申请。

但是，等张先生要求公司给他开具离职证明时，公司竟然向他索赔10万余元的赔偿金，理由是公司培养了张先生这么多年，投入了不少精力和财力。“比如给他进行培训，他考证帮他缴纳报名费等，公司待他不薄。”物业公司相关负责人表示。

张先生对此不予认可，他认为自己与物业公司间除了劳动合同之外，没有签订任何

协议，公司索赔无凭无据。“培训是正常的岗位培训，考证也是公司要求的，难道这些不是公司应该做的吗？”张先生认为公司如今索赔巨额赔偿金的举动纯属“找茬”，是为了逼自己留下来。

#### ■解读

对于员工离职，需要向用人单位赔偿的情形，在实际中比较少见。根据《中华人民共和国劳动合同法》第一百零二条、《中华人民共和国劳动合同法》第二十二条、第二十三条、第二十五条规定，劳动合同中可以且仅可以约定有关培训服务、保密和竞业限制事项的违约金。而培训服务的违约金不能超过用人单位所支付的培训费用，且需要根据已服务时间进行折算。但本案中，据张先生反映，其与物业公司未就培训服务、保密和竞业限制事项进行约定，

物业公司实际上索赔无据。

另外，如果是劳动者存在过错给用人单位造成损失的，用人单位可以根据损失向劳动者索要赔偿。但是，也有着严格的限制条件：1.用人单位需要证明劳动者存在主观故意、玩忽职守，但若是因为用人单位管理不当，比如新员工上岗前未经过培训导致劳动者操作不当造成的损失，则属于用人单位管理失误，责任在用人单位而不在劳动者，就不能由劳动者承担赔偿责任；2.只有造成严重损害，才能要求劳动者赔偿。对于轻微损害，或者无法举证损失金额的，用人单位无法向劳动者索要赔偿。3.用人单位要举证劳动者行为与损失存在直接因果关系。常见情况就是劳动者泄密导致损失，但若用人单位拿不出证据证明秘密就是由该劳动者泄露出去的，就无法向劳动者索要赔偿。

劳动者在提出离职时，若遭到公司刻意刁难，甚至像张先生一样，被公司索赔无根据的赔偿金，首先可以尝试与公司领导进行沟通，在双方协商无果的情况下，可以积极寻求相关部门介入，如提起劳动仲裁、咨询律师等，拿起法律武器维护自身合法权益。(本版均为资料照片)