

文/曹高举

## 带薪实习的几个好处



**本文作者** 曹高举, 复旦大学心理健康教育中心主任, 电子信箱: caogaoju@fudan.edu.cn。图片为本文作者。

**栏目主持人** 马臻, 复旦大学环境科学与工程系副研究员。电子信箱: zhenma@fudan.edu.cn。

“为政之要, 惟在得人”, 唐太宗把“得人”看作“为政”的关键。为招募优秀人才, 有些企事业单位在面试时经常使用各种心理测评技术, 但很多单位仍然面临一边不断招聘人才, 一边人才不断流失的尴尬局面。为避免该现象的发生, 在招聘中不妨试一下带薪实习。

带薪实习就是学生以学年(或学期)为单位进行工学交替, 学生在校学习和在企业工作进行定期轮换, 所获薪酬略低于全职。通过学习与工作相结合, 实现理论与实践的结合、学校与社会的结合, 从而提高学生的专业实践能力。带薪实习体系在发达国家非常普遍, 学生进入大学确定专业后, 就开始由学校推荐或者自己寻找实习的机会, 而学习电子工程、程序设计、统计学等专业的研究生也有很多带薪实习的机会。目前, 国内多数企业并没有带薪实习的理念, 他们一方面将找上门来实习的学生视为一种负担, 另一方面又在为难以招到合适的人才而发愁。笔者谈谈带薪实习的几个好处。

1) “带薪实习”是企业发现员工的最佳途径。美国社会学家菲利普·塞尔兹尼克认为: 组织的生存其实是价值观的维系及认同。价值观是员工联系在一起的精神纽带, 是协调和解决各种矛盾的基础。传统招聘仅仅凭借情境模拟、案例分析、无领导小组讨论等人才测评技术, 依靠短暂

面试表现确定人员的素质、能力及个人与组织的契合度过于草率。即使招到合适的人才, 由于个体与组织间的价值观差别巨大, 为日后人才的流失埋下隐患。

美国人力资源管理专家加里·德斯勒指出: 那些雇员有较强献身精神的公司都明白, 寻找价值观一致者、培养雇员献身精神的工作, 在员工招聘之前就应开始, 不应等到雇员被雇佣之后才着手。带薪实习是在人才招聘之前帮助企业发现共同价值观员工的最佳途径。

企业可根据学生在带薪实习中的表现, 对其特长、能力及各方面的素质有深入了解, 在正式招聘中不会被表面包装所蒙蔽。企业还可以根据学生的表现评估其价值观与企业的匹配度, 为企业招募到适合企业价值观的员工打下基础。同时, 企业因为与理想的人选建立了联系, 在吸引人才方面能“近水楼台先得月”。

2) “带薪实习”是组织人职匹配的最好方法。由于工作性质、环境、条件、方式的不同, 每个岗位对工作者的能力、知识、技能、性格、气质、心理素质等有不同的要求。但许多招聘企业对究竟要招募什么样的人并不十分清楚, 对招聘的岗位没有详细的职位描述。有的企业在招聘时不考虑应聘者的个性和企业文化是否匹配, 不考虑招来的人将在什么样的团队里工作, 而是在招人时选最优秀的人, 大材小用, 造成人力资源的浪费。而许多学生对职业定位不十分清楚, 好像什么都能干, 又好像什么也干不了。双方自我认知不清导致稀里糊涂地签约, 等入职后才发现彼此并不适合, 然后再匆忙解聘或辞职, 双方都付出了很大的代价。

另一方面, 招聘时企业急于网罗到高素质的人才, 会夸大工作的薪酬水平和职业发展机会。求职者为了获得某个向往的职位, 会将自己优秀的一面表现给招聘方, 而将自己不利的一面隐藏起来。双方在发出不真实的信息的同时, 又接受到对方所提供的不真实信息, 其结果是招聘方可能无法判断求职者真实的职业目标, 而求职者对企业往往形成了一种较好的也许是不真实的印象。这直接影响了应聘员

工入职后对企业的满意度和忠诚度, 增加了人员流动的可能性。

研究表明, 如果求职者能获得客观、详细的信息, 对他们应聘的职务有更多了解, 他们就可能对自己的选择感到满意, 更可能长期安心工作。学生通过带薪实习加深了对企业文化、经营理念、价值观念、企业的组织结构和潜在的发展机会的了解, 这种沟通能显著提高双方的满意度, 从而提高学生长期留在企业的比率。不仅从源头上消除了员工频繁跳槽的隐患, 而且能帮助企业发现和保持一支忠诚的员工队伍。

3) “带薪实习”是降低企业招聘成本的最优策略。心理契约是联系员工和组织的关键因素。传统的招聘由于前期工作不够充分, 双方彼此了解不够, 员工入职后, 会发现诸如企业的薪酬设计、领导作风、职业生涯规划等并不是自己所想象的那样。企业也会发现员工的能力与所从事的职位之间的差距, 这就会影响双方的心理契约。心理契约一旦违背, 离职或跳槽便不可避免了。新员工的流失不仅意味着员工招聘成本、培训成本、离职费用、重置成本等显性成本的大幅增加, 还会伴随商业机密的泄露、企业形象和声望的影响、客户的流失、竞争力的下降等影响更大的隐性成本损失。

带薪实习中, 学生加深了对所处单位的了解, 避免了因为心理期望过高而引发心理的失落, 保证了心理契约的平衡。对企业来说, 实习学生在实习过程中所创造的劳动价值和刚毕业的学生差不多, 但是企业所支付的报酬却少于一个全职员工的报酬。而且实习期间, 发现学生的素质与企业要求不符时, 不会产生普通员工解聘的相关成本, 大大削减了企业的劳动开支, 降低了企业的生产成本。

可见, 带薪实习对于企业来说是一种既经济又实效的人才招募方式, 又是一种多赢的人力资源战略。同样, 对科研院所招募人才来说, 与带薪实习类似的交流访问、博士生联合培养、暑期实践等方式将增进双方的了解, 有助于人才招募。

(责任编辑 陈广仁)