

浅谈国有企业青年知识型员工的稳定性

胡捷 曾超 王鹏

(江西中烟工业有限责任公司, 江西 赣州 341000)

摘要: 随着时代的进步, 劳动密集型产业逐步在向知识密集型产业转变, 对于企业而言青年知识型员工已经成为最重要的资源要素之一, 高学历员工是指那些创造财富时用脑多于用手的人, 他们通过自己的创意、分析、判断、设计, 给工作带来附加值, 是企业最重要的人力资本。目前国有企业青年知识型员工离职率日益上升, 如何留住青年高学历员工、如何挖掘青年知识型的潜力, 有效激励青年知识型已成为众多国有企业人力资本管理研究的重点。

关键词: 国有企业; 青年员工; 知识型; 稳定性

一、目前企业青年知识型员工现状

以某制造业 2022 年青年员工 (1987 年—1999 年生) 人力资源结构的情况来看:

学历	人数
研究生以上	36
本科	122
大专	90
大专以下	156

从学历分布来看, 企业本科以上学历人数占新生代总人数的 39%, 大都从事技术、管理岗位, 其专业与工作岗位相近, 本科以下学历的人员基本是基层操作岗位, 随着 60、70 年代员工退休潮的到来, 越来越多的大学毕业生涌入职场, 学历结构正在逐步地优化, 学历高的员工掌握着企业的核心技术, 逐渐成为企业骨干, 但是从 2020 年起, 不断的有知识型员工离职, 这给企业造成招聘成本和培训成本的浪费, 企业该如何打破这个困境, 打造一支稳定的高学历、知识丰富的人才队伍是企业急需思考解决的问题。

二、青年知识型员工的特性

(一) 高学历, 综合能力素质较强。

这也是他们的核心竞争力。青年知识型员工大都受过国家正规高等教育, 学历较高, 常掌握一项或几项专业技能或最新技术, 知识储备丰富, 视野开阔, 对社会、行业、专业有自己独到的认识和见解。他们适应环境的能力强、创新意识强, 与简单、重复的工作相比, 他们更喜欢具有创造力的工作, 他们能够运用所学知识进行创新性工作, 他们期望在工作中发挥自身主观能动性。知识型员工自身所具备的这些能力成为了他们强大的内在资本, 在知识经济的当今, 青年知识型人员在职业的选择中成为更占据主动的一方。

(二) 重自我, 缺乏基层锻炼意识

青年知识型员工独特的性格特点, 也是这一群体难管理的原因之一。知识型员工出生在改革开放后, 社会、家庭等因素造就了他们个性、自由、张扬、独立等的性格, 自主意识较强, 不愿意受制于物, 更不喜欢硬邦邦的制度约束。知识型员工创新能力强, 职业理想多元化, 以自我为中心, 注重自己职业发展; 他们从事

的多是富有创造力的工作, 因此更倾向于让行动遵从于自我意识, 认为僵硬刻板的工作时间、地点和形式会扼杀自己的创造力。这些性格特征也使得这一群体常给人以自我为中心、天性傲慢、不愿服从纪律的印象。

另外, 知识型员工大都不愿意到基层锻炼, 针对制造业本科以上学历 158 名新生代员工进行基层锻炼调查, 76% 的员工不愿意到基层工作, 更愿意在职能部门工作, 认为职能部门更能发挥他们的才干。他们认为在基层车间重复做着机械化劳动是浪费人才的行为, 更有甚者认为在职能部门工作不需要基层工作经验, 对于企业两年以上基层工作经验的制度很不理解, 甚至于辞职。

(三) 高定位, 就业目标过于理想化

从马斯洛需求层次理论来看, 知识型员工更加注重尊重需求与自我价值实现的需求。他们解决问题的能力强、善于独立处事, 积极参与企业管理、经营活动, 在工作中寻求来自各方的认同, 极力追求自我价值的实现, 一旦由于工作压力与束缚导致自我空间的缩小, 他们宁愿放弃加薪、头衔、工作晋升等机会, 来满足自我实现的需求。

青年知识型员工就业目标过于理想化, 他们心目中向往高薪、高质量的就业岗位, 一旦企业满足不了他们对职业的期望, 绝大部分新生代员工会选择离职, 这也是造就新生代员工离职率高的主要原因指引, 新生代员工就业时要把眼光放远, 看一个企业的发展前景和个人的晋升空间。

三、知识型员工不稳定的因素

(一) 管理机制不健全

尽管近年来国有企业管理水平实现了较大提升, 但由于国有企业特有的性质, 大多数国有企业管理仍然遗留有计划经济时代的管理特性, 存在“关系管理”、论资排辈、“孤立”管理的情况, 对管理问题的处理均是就问题解决问题, 管理模块的分割, 很少通盘考虑问题。随着新生代员工入职, 原有的管理机制使得新生代知识型员工有种混日子感受, 对于自身职业的发展空间感到不满, 认为只要熬到了年限就能有待遇, 尽管国家也在不断的对国有企业进行改革, 但是管理机制革新的效果不明显。

(二) 薪酬机制不科学

薪酬是员工自身价值最直接的体现, 许多国有企业的薪酬制度还存在“论资排辈”的现象, 职位越高、学历越高, 工资越高, 使得岗位价值不符, 缺乏内部竞争的活力, 导致企业人才出现抵触情绪, 认为回报远不如付出, 极大地降低了工作积极性, 导致人才流失。众所周知, “80、90”后是目前中国压力最大的群体, 独生子女政策和人口老龄化问题让这代人背负着沉重的生活压力, 大部分人成为了啃老一族, 对于知识型员工而言, 要改变现状, 只有在工作中拔尖, 他们愿意积极工作, 但前提条件是岗位与薪酬、福利相匹配, 企业薪酬机制不科学, 员工的收入无法满足生活开销, 员工势必离职。

（三）考评体系不合理

大多数国有企业有绩效考核与岗位考核机制，但在考核中容易发生“和稀泥”式的好人主义，甚至为了所谓的企业“和谐”，部门员工轮流坐庄，使得考核流于形式，同时考评结果缺乏应有的激励性，与薪酬、晋升、培训、评优关联不大，打击了员工工作的积极性，最终考核变成了领导说了算，员工干好干坏都一个样。

四、知识型员工的管理对策

美国模型知识管理专家玛汉·坦姆针对“知识型员工的激励”做了大量的实证研究，建立了知识工作者的激励模型，他认为要激励知识型员工必须从四个方面着手：个人成长、工作自主、业务成就、金钱财富，其中个人成长所占比重最高，达33.74%，知识型员工更关注的是个人职业的发展，他们的需求层次高，呈现出个性化、多样化的特征，具有很强的目标性、独立性、强烈自我价值实现愿望等，更热衷于具有挑战的工作，渴望展现自我价值，他们更希望在企业中得到信任、发挥才干、参与企业管理，所以仅仅依靠单纯的货币激励是无法满足他们的需求。

（一）转变国企人才管理理念

从国有企业成立起，国有企业就具有自身的管理特色，近年来国家不断的对国有企业进行深化改革，但关键还是要管理者改变管理理念。国有企业应适当的引入创新机制、竞争机制，从管理的观念、战略、制度、组织等方面进行创新，不以“工龄”“资历”作为职业晋升的资本，而是给予新生代知识型员工足够的平台展现自身能力，以先进的管理机制吸引和培养人才，减少新生代员工的离职率，提高新生代知识型员工的稳定性。

另外，企业还需要寻找一种令知识型员工不感到压抑又行之有效的约束手段。知识型员工思维与行为都时刻充满活力，如何使这些活跃分子在组织的框架内充分发挥能动性，又掌握好约束的分寸不至于使其失去活性或产生逆反情绪，更是一个管理的难点所在。

（二）打通知识型员工发展平台

企业要给新生代知识型员工提供充足的发展空间，为了让知识型员工留在企业，并迅速熟悉企业，将自身的能力与知识转化为产能，就要多方式培养员工，做好岗位类别之间晋升的畅通。

第一，多岗位锻炼。管理及技术型人才，可根据企业人才培养年度计划有序地进行岗位锻炼或轮岗。特别是技术管理、质量管控、职能管理人才，企业定期给予岗位锻炼或轮岗机会，完善其管理或技术经验，在工作实践中提升专业水平和综合管理能力。

第二，师带徒。特别是专业技术类岗位需要采取师带徒的形式培养。选拔技术高，岗位胜任力强的员工在实践中教授年轻或技术相对较弱的员工，通过带徒机制，带动技术队伍整体技术水平的提高。

第三、采取分类管理模式。利用协会、改善小组等将各类人才组建团队，分类开展工作，并进行专项培训。

第四、以多种方式推进在职或岗位实践培训，如AB岗位交流、岗位试工、安排特殊任务及助理制等形成合理的人才流动培养机制。

（三）打造具有包容性的企业文化

知识型员工大都有自己的独立见解，自尊心较强，不喜欢随

声附和，企业要提高新生代知识型员工的稳定性，除了从管理制度、薪酬体系上下功夫之外，还应营造尊重知识、尊重人才的企业文化氛围。

第一、通过改变管理机制，营造参与、开明的文化氛围。企业在发展中遇到的管理问题，让新生代员工参与进来，特别是项目的推进工作，领导与员工不分阶层的讨论，发表任何观点，对于员工提出的实用建议，企业应采纳并奖励员工，发挥知识型员工的专业优势，充分肯定与尊重他们的能力，实现对知识型员工管理的规范化、制度化、人本化，降低知识型员工的离职风险，提高知识型员工的稳定性。

另外，企业与员工之间要形成“心理契约”，企业要清楚了解每个新生代员工的职业发展期望并予以满足，要让新生代员工的个人利益与企业的发展战略高度契合，这样一来，每一位青年员工才能认同企业，才会为了企业的发展竭尽全力。

第二、通过建立丰富多彩、独特的文化环境打造充满激情的企业文化氛围。企业充分利用宣传栏、讲堂等，以文字、图片、影音等形式生动展现企业的文化风貌，体现企业的特色，将企业的核心价值观准确地传达给员工，让员工体验并认同。如果员工价值观与企业的核心价值观不相吻合，那员工能力越大，对于企业的破坏力也越大。

第三、通过支持员工创立各种协会，营造企业包容、接纳的企业文化精神。企业允许员工根据自身兴趣，创立各种协会，协会组织的活动要与企业发展相结合，企业可以为活动提供资源，体现企业包容万象的企业文化精神，企业对员工有包容，企业就和谐，有了和谐就有凝聚力，有了凝聚力就有了竞争力，有了竞争力就有了企业活力。

另外，企业还应注重员工家庭生活与职业发展的平衡，工作与生活犹如硬币的两面，家庭和谐与事业有成，互为补充、互为因果，企业要想员工保有持续的工作热情，就必须努力的让员工家庭生活和谐，在企业文化中体现重视员工家庭生活，开展培训活动，辅导员工学习实现“工作与生活平衡”的技巧，尽量帮助员工解决后顾之忧，使员工可以全身心投入工作，促进企业发展。

参考文献：

- [1] 尚立云. 出版业知识型员工人力资源管理探析 [J]. 出版广角, 2013 (4).
- [2] 魏文雯, 康舰. 如何管理知识型员工 [J]. 中国高新区, 2012 (11).
- [3] 王少强. 期货公司知识型员工非货币薪酬激励研究 [D]. 云南财经大学, 2012 (5).
- [4] 理墨. 知识型员工的心理契约管理 [J]. 中国石油企业, 2013 (4).
- [5] 许江伟. 浅析知识型员工离职的影响因素 [J]. 现代企业教育, 2012 (12).
- [6] 邹泉清. 我国国有企业发展现状的研究 [J]. 现代经济信息, 2010 (18).
- [7] 罗红梅. 企业员工职业发展通道研究 [D]. 江苏大学, 2006 (11).