

企业知识型员工离职原因与对策的调查研究

郭 朕

(世纪大学商学院, 马来西亚 雪兰莪州 47810)

摘要: 在当今全球一体化经济化发展的大背景下, 企业间的竞争日益加剧, 谁能吸引和保留优质知识型员工, 谁就能处于不败之地。目前一些企业由于管理落后、福利待遇较低、经营不理想、对人才不够重视等原因, 导致知识型员工离职严重的问题。知识型员工高流失率会直接威胁到企业正常发展, 极大地削弱企业核心竞争力, 为企业的经营带来严重的安全隐患。因此, 如何控制和减少知识型人才的离职是摆在许多企业面前的重要课题。本文主要分析企业知识型员工离职的原因, 并提出相关解决对策, 以提升企业的竞争实力。

关键词: 企业; 知识型员工; 离职

一、知识型员工的定义

知识型员工是由英文词组“knowledge workers”直译而来, 它原指公司或企业里的管理者们。现今, 知识型员工已经被广泛地定义为拥有高学历、高智商、复合型和高产出的优质员工。相比于普通员工他们拥有较强的学习能力、创造能力和决策能力, 他们的世界观、价值观和人生观也远高于普通员工。“知识型员工”最早是由管理思想大师、现代管理学之父彼得·费迪南德·德鲁克(Peter Ferdinand Drucker)提出的。他在1966年出版的《卓有成效的管理者》(The Effective Executive)写道:“管理者是管理别人的人。知识型员工既为管理者, 他们卓有成就。”这本书后来成为工商管理学经典之作。

知识型员工具有高学历和高素质, 他们受过系统的专业培训, 工作技能较强。在职场中他们能充分利用现代科学技术知识结合个人才智提高工作效率, 在满足企业要求的同时, 还能充分地实现自我价值, 他们的存在有利于企业的稳定与发展。知识型员工在企业里属于关键资源劳动力, 占比较少, 正是由于他们的稀缺性, 才会导致了他们的高流动性。知识型员工的离职会给企业带来很大损失, 主要表现在企业财务和非财务的重置成本上。因此, 留住知识型员工, 关乎着企业的福祉。

二、知识型员工离职的原因

知识型员工是企业持续发展的核心动力, 大量的知识型员工离职会导致企业在市场中失去竞争力, 降低知识型员工离职率已成为企业当下最棘手的问题。造成企业知识型员工离职的原因有以下几点:

(一) 管理体系滞后

企业在人力资源管理体系方面较为落后, 缺乏人文关怀, 已经难以满足现有企业的发展和知识型员工的个人需求。在管理过程中企业仍对知识型员工仍按照指令式的管理模式, 不能因材施教, 不会去倾听他们的心声, 缺少沟通交流, 他们的才华不能得到很好的发挥, 创造力也极大地被抑制, 最终使得知识型员工对组织产生不满情绪, 进而导致员工离职。另外, 企业机制固化, 统一化的管理理念不可动摇和管理模式更新速度缓慢也是影响知识型员工离职的主要原因。

(二) 薪酬低

高薪酬会直接影响知识型员工的行为, 并能有效地保留优秀的知识型员工。然而, 大多数企业低工资、低福利、低奖励, 这些都是导致知识型员工离职的直接原因。薪酬是满足知识型员工最基本的生理需求和安全需求, 企业糟糕的薪酬策略会让知识型员工产生不安全感, 使得员工工作消极, 产生负面情绪, 进而离开企业。

(三) 学习和发展得不到重视

知识型员工相比也普通员工更加热爱学习和关注个人发展。但由于大多数企业在同行业中都是常青树, 且员工都是铁饭碗, 因此对员工的学习和培训投入较少, 尤其是对知识型员工。另外, 企业缺乏公平合理的竞争机制, 人才晋升渠道不透明、不服务。知识型员工不能通过学习来提升工作技能, 对自己未来职业的发展不抱有希望, 将会直接导致他们离开企业。

三、知识型员工离职的对策

(一) 改变企业管理模式

企业的管理模式是在企业长期的实践发展过程中逐步形成的规章制度和生存方法, 具有指挥、协调和控制的职能, 它是企业文化的体现。国有企业的管理模式都是受到政府的正向干预, 绝大多数企业的管理模式都是制度化与系统化相结合。制度化管理模式, 是按照已经制定好的规则制度来管理企业, 它具有较强的契约性。系统化管理模式, 是企业未来发展战略进行有效管理、员工逐级责任追踪、薪酬公平分配、绩效设计合理、招聘识才严进、定期学习和培训、优秀员工个人发展规划七大系统进行系统化管理。

因此, 企业想要留住知识型员工就必须加大对企业管理模式的改革, 着重从企业制度化管理模式和系统化管理模式改革入手。

在制度化管理模式和系统化管理模式上要慢慢渗透人本管理理念,不断优化和完善企业以人为核心的理念,不断遵循客观规律,尊重员工。

在制度化管理和系统化管理转变上要学会随机应变、自我调节、不断修正。通过不断地激励,使得知识型员工热爱企业、积极工作和不断迸发创造力。与此同时,应当适当给予他们相应的参与权、献策权和话语权,为企业管理活动锦上添花。

此外,企业应引进国际先进的人力资源管理模式,将中国传统的儒家文化中为人处世之道与西方现代人文情怀、高能、高效和高产管理理念取长补短相融合,通过中西结合的方式做到科学化管理和精细化管理。建立有利企业发展的管理体系和人才公平竞争机制,放权限给知识型员工,为他们提供施展才华的平台,并把对知识型员工的培养和高效利用上升到战略角度去考虑。此外,企业在管理理念上也应该适当地注入一些亲情关系、友情关系、温情关系,给予员工更多的爱和关怀。在处理知识型员工之间的矛盾时,应适当的淡化规则。只有企业处处为知识型员工着想,才会减少他们的离职率,最终才能留住他们。

(二) 完善薪酬机制

系统健全的薪酬制度是留住知识型员工的主要措施。科学、规范化的薪酬制度可以为企业的创造出良好的氛围,激发员工的工作潜力。首先,企业对知识型员工薪酬的定位要优于普通员工,在制定薪酬标准时不能低于同行业最低标准。定期调整薪酬的浮动,总体上要保证知识型员工基本工资持续上涨,最大程度使用薪酬杠杆调节知识型员工的爱岗敬业度和忠诚度。其次,企业也应该不定期调整薪酬考核制度。国企人力资源部门每年可通过对知识型员工工龄、学历变化、业绩水平、出勤率和个人贡献进行跟踪记录,并将记录作为对知识型员工工资、奖励和福利调整的参考依据,做到分配公平,使员工的个人价值得以体现。最后,企业要避免过度关注个人成本,因为这样会导致企业没有竞争力,也留不住人。薪酬是知识型员工的价值体现,只有公平合理的工资、奖励和福利分配,才能有效地保留住知识型员工,才能更好地激励知识型员工为企业付出。

(三) 建立合理的学习和发展平台

企业应该秉承以人为本的理念,高度重视知识型员工的学习和发展。企业应定期为知识型员工提供培训和学习的机会,为员工职业发展提供广阔的平台。依据赫兹伯格双因素理论,企业通过学习和发展来激励员工,往往能够使得员工感到满意。企业应以灵活、科学、便捷的方式为知识型员工提供与工作相关的学习技能,培养员工独立思考和创新能力,不断完善知识型员工的工作技能。此外,完善的个人职业发展计划也是留住知识型员

工必不可少的重要因素。企业应重视对知识型员工的培养、塑造与应用。健全企业晋升体系,建立公正公平的晋升机制,将员工的工作能力、品德、对企业的忠诚度纳入升职考核范畴,摒弃传统的论资排辈的“世袭制”。国内外众多学者研究表明,在企业里一名知识型员工的离职,会直接使其他员工产生离职意向。知识型员工的大量离职会使得企业的重置成本大幅度增加,不管是新员工的离职,还是工作很多年的老员工离职,对企业来说都是一笔不小的损失。如果企业不重视知识型员工的学习,那么员工就会疏于学习、技能知识将会停滞不前。如果企业不重视知识型员工的发展,他们的上升空间就会闭塞,将会看不到自己职业发展新的希望,必然会另谋高就了。所以,企业一定要重视知识型员工的学习和发展。另外,企业在招聘过程中,应将企业文化和员工岗位职责阐述清楚,以免员工入职后才与期望存在较大差距,增加离职率。

四、结语

企业的发展目前已晋升为人才的竞争,只有掌握更多的知识型人才方可为企业提供更多的动力与支撑。企业管理模式滞后,薪资待遇低,员工学习平台和发展空间狭窄是导致知识型员工离职的主要原因。因此,企业应改进管理模式,提高员工薪酬,建立合理的学习和发展平台,进而减少知识型员工离职率。

参考文献:

- [1]Akgunduz Y, Eryilmaz G. 离职倾向是否介导了工作不安全感感和同事支持对社会懒散的影响? [J]. 国际杂志酒店管理, 2018, 68: 41-49.
- [2]Mamun C, Hasan M N. 影响企业组织中员工流动和合理保留策略的因素: 概念观点 [J]. 管理中的问题和观点, 2017, 15(1): 63-71.

作者简介: 郭朕(1984-),男,汉族,中国黑龙江,博士在读,主要研究方向为工商管理、人力资源和员工离职。