

互联网行业Z公司知识型员工流失问题分析

李奕轩 彭荣凯

电子科技大学成都学院商学院 四川成都 611730

摘要:最大程度吸引和留住人才是企业人力资源管理的重中之重,也是企业长远发展的根本。人才流失现象在当今社会愈发严重,这会给企业带来不可挽回的损失和巨大压力。本文以互联网行业Z企业成都分公司为例,就近年行业普遍存在的知识型员工流失率较高的问题,展开行业调研及相关数据收集,针对公司内知识型员工流失问题展开分析,从薪酬制度、员工成长、企业文化和风控建设方面提出可行的改善策略。

关键词: Z企业;知识型员工;人才流失

一、引言

在新经济快速发展和互联网势能凸显的环境下,人力资本持有度越来越影响互联网公司的经济发展。拥有以知识技能为载体的员工,通过其知识技能、创新创造能力带来经济效益,成为互联网企业发展必不可少的战略性举措。知识型员工流失会增加替换和资源重置成本,并会降低员工的工作积极性和工作效率,破坏企业的竞争力和凝聚力。

二、互联网企业的知识型员工

知识型员工的概念来自于美国管理大师彼得·德鲁克1959年的著作《明天的里程碑》,即“那些掌握并运用符号和概念、利用知识或信息工作的人。”随着时代的发展,这一概念的内涵不断拓宽。知识型员工是以知识技能为载体,利用现代知识创新创造为企业实现增值、提高竞争力的人。互联网行业人才,如软件或硬件研发、技术支持、产品运营、市场营销等均属于这一范畴。

三、员工流失的界定及知识型员工流失影响

目前我国区域内人才配比不均、知识型人才流动率大,其主要往经济发达的城市扎堆集聚,这使得企业人才不断地穿插流动,企业方不得不持续扩充人才储备。这一举措给企业带来诸多负面影响,如给企业带来成本损失、影响工作绩效、破坏团队凝聚力、造成业务的断档、核心技术商业机密的泄露等等。

四、Z公司简介及样本概述

Z公司是最早将移动互联网与人工智能相融合的公司之一。创立近十年,成为市值高达5600亿的行业独角兽公司。拥有员工总数6万多,仍在不断扩大规模,是一个知识型员工密集型公司。本文基于150份有效样本调研,从人员岗位、人员学历、人员年龄三方面展开观察与分析。

调研显示,人员岗位中业务人员占比为61.3%,知识型员工占比达到87.5%,这部分员工是企业发展与进步的主力军;学历是入职时公司考量的硬性要求,也是如何衡量员工素养的重要体现。样本显示Z企业知识型员工学历为本科及以上学历的人数占抽样总数的92%(见图1)。

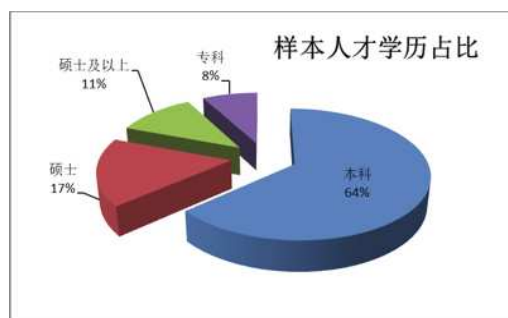


图1 样本人才学历结构图

同时,调研数据显示,样本员工的年龄主要分布在26-30岁,任职3-5年左右的年轻知识型员工在公司的比重比较大。

五、Z公司知识型员工流失情况及原因分析

1.Z公司知识型员工流失情况

尽管Z公司近几年业务规模不断扩展,其人才流失情况却没有明显好转。调研显示,由于加班时间长、压力大等原因导致员工流失现象严重。近年Z公司项目员工和团队领导型知识型员工流失率最高,不利于企业人才队伍的稳定。尤其是团队领导的流失,不仅给公司造成不可挽回的经济损失,也会严重的影响企业内部的凝聚力,对公司的文化造成巨大冲击。

从人才流向观察,近五年团队平均每年有44%知识型前端人才流失,其中部分人才加入了竞争对手的公司,如:知名互联网公司、本土的软件公司和教育文娱类公

司。随着业务的拓展，Z公司的准入门槛一再提高，公司内大多是年轻知识型员工，部分能力尚浅的人才也因为某些原因选择跳槽其他小公司。

2.Z公司知识型员工流失分析

企业外部因素。鉴于成都的新一线互联网发展态势，政府采取一系列吸引人才入蓉政策加大人才市场的建设力度，众多互联网公司纷纷入驻，为知识型员工的流动提供更多的选择和良好的工作环境。

企业薪资因素。公司薪酬福利缺乏有力竞争，随着社会发展行业内的透明度不断的在提升，人才了解行业内薪酬的方式和渠道也越来越多，员工可能因为对手公司开具更高的薪资而选择跳槽。如：Z公司知识型员工总包薪资30-50万的占比相较于阿里和腾讯有极大的人数差距。

职业晋升因素。“晋升机会”、“员工职业规划”、“个人发展空间”对知识型员工流失有重要影响。调查数据中42.05%的知识型员工认为，有限的职业发展机会是离职的第二影响因素。从人才需求维度分析，当员工的期望薪酬与实际薪酬差距缩小到一定程度后，就会产生未来职业规划的需求。

工作压力因素。知识型员工岗位内容具有挑战性，工作压力大是知识型员工流失的重要因素。目前Z公司采用大小周的工作模式，加班较多，而30岁以下的年轻员工比重大，抗压能力不足。

六、预防Z公司知识型员工流失对策

1.改善现有的薪酬分配制度和体系

(1) 体现薪酬的内部公平性

亚当斯在公平理论中提出，人们对工作的积极程度与人们对报酬分配的公平性密切相关。在公司有限的资源的情况下，绝对的公平是不存在的，但领导层应极力构建相对公平的薪酬，实施相应的激励。

(2) 提高薪酬的外部竞争力

企业一方面可采用按劳分配薪酬制度，同时应结合现今人才市场的主要需求，依据市场中每个岗位的具体价值定位和定酬标准来制定具有竞争力的薪酬制度；针对目前高阶知识型员工的稀缺问题，企业应该制定更加系统可行具有吸引力的高阶人才薪资政策，增加企业核心人才的存量。

(3) 实施可选择的弹性福利制度

薪酬福利一直是企业留住人才的重要手段之一。公司应针对知识型员工特质选择适用的弹性福利弥补固有福利的不足，将福利制度和目标绩效挂钩，充分发挥人

才工作积极性以达到激励作用。优化建议可参考表1。

表1 可选择的弹性福利政策

| 基础福利 | 详细描述 | | 可选择的弹性福利 | |
|----------|-------------------------------|-------------|---|--|
| 年终奖 | M | 3个月 年终 | 福利自由选择：演唱会门票、家人体检、座谈、门店联谊、聚餐旅游、商场优惠券、员工教育培训福利计划、员工文体活动等 | |
| | M+ | 5个月 年终 | | |
| | E | 6-9个月 年终 | | |
| | O | N个月 年终 | | |
| 补充社会保险计划 | 提供五险一金和补充医疗保险 | | | |
| 餐补 | 提供每日人均150元的三餐补贴 | | | |
| 房补 | 1500元住房补助（距离公司地点步行30分钟内的房源均可） | | | |
| 娱乐休闲 | 完备的健身房、游乐场等设置 | | | |
| 公司特色 | 免费下午茶、零食 | | | |
| 体检 | 定期体检 | | | |
| 节日礼品 | 每个节假日公司会精心定制精致礼品 | | | |

2.设计知识型员工的职业发展策略

(1) 知识型员工的职业规划

企业可通过职业生涯规划满足员工自身发展和晋升的需求。Z公司对员工没有细致的职业规划体系建设，公司63%的知识型员工为90后，目前的工作大多是其任职的第一或第二份工作，年轻的知识型员工普遍缺乏职业发展目标，应展开培训和规划。同时，公司可定制职业发展方案，从管理和技术两个方向进行布局。

(2) 提供多样化晋升渠道

Z企业的晋升主要来源于企业的OKR+360评估模式，每年两次的考核一般在三月和九月。内部的绩效考核共分为八级，(F、I、M-、M、M+、E、E+、O)，达到M有涨薪的机会，并会进行强制分布，对标相应的年终奖和月薪配比，有不合理之处。针对大部分在岗多年的员工，可采取如下对策：能升能降；确定内部晋升渠道；匹配各职业等级的薪酬；建立人才战略规划库。

(3) 建设以人为本的企业文化

企业的核心文化是全体员工接受、遵循的价值观和信念，对于人力资源管理起到目标引领、稳固职位人才、激励人才等作用。可从以下几方面着手：基于目标

与关键成果法建设企业文化，加入适当的关键结果考核指导；建立畅通的信息沟通与交流平台。

（4）建立知识型员工流失的风险控制体系

展开知识型员工流失的预警及补救工作，可从三方面着手：

优化招聘工作内容。企业应严格把控招聘工作，做好招聘前期的准备，进行合理的人岗、能岗匹配，并筛选出对企业文化认可度较高的员工，以降低知识型员工入职后的流失率。同时，对各岗位工作职责和任职要求，进行细致的阐述和划分归纳。

完善企业人才信息系统。在大数据时代下，互联网

企业都建立了相应的人才信息库来提高企业的管理效能。

构建知识型员工反馈机制。企业为了避免知识型员工的流失应先做好在职人才有效的沟通，通过定期的人员跟踪，及时了解现阶段人才的相关诉求予以相应的满足。对于离职的员工也需予以重视，建立离职访谈机制和人才回流机制。

参考文献：

[1]钱雪锋.创新型中小企业技术人才流失的影响因素分析[J].中国中小企业, 2020(12): 187-188.

[2]曲延娟.T公司关键人才保留对策研究[D].吉林大学, 2020.