

企业知识型员工流失影响因素的综合分析

Analysis on Causes for Brain Drain of Intellectual Workers in Enterprises

王 馨/WANG Xin

北京航空航天大学经济管理学院, 北京 100083

School of Economics and Management, Beijing University of Aeronautics and Astronautics, Beijing 100083, China

[摘要] 针对企业知识型员工流失的现象,从管理学、组织行为学、心理学角度综合分析了影响企业知识型员工流失的企业内部、外部和员工个人环境因素,并结合工作动机理论研究了各种影响因素的相互作用关系,建立了知识型员工流失影响因素的综合分析模型,为企业知识型员工流失提供了理论依据。

[关键词] 知识型员工,员工流失,影响因素分析,工作动机理论

[文献标识码] A

[中图分类号] C93, B84

[文章编号] 1000-7857(2005)11-0060-03

Abstract: On the basis of analyzing the causes for the brain drain of Intellectual in enterprises, Using the theory in the management, organizational behavior and psychology, a comprehensive model of the causes for the brain drain of intellectual workers was built systematically. Thus a theoretical foundation was provided for the management of the personnel resources.

Key Words: intellectual workers, brain drain, cause analysis, motivation theory

CLC Numbers : C93, B84

Document Code: A

Article ID : 1000-7857(2005)11-0060-03

1 引言

管理大师彼得·德鲁克曾经说过:“企业只有一种真正的资源,那就是人。”今天的企业,与传统的企业相比正在发生深刻的变化:其优势不是土地、资金、技术、设备、原材料等物质资源,而是有知识、有技能、有经验的企业员工^[1]。知识型员工作为知识的载体,大多拥有知识、经验、技能、创造性、敬业勤奋精神等,对企业的生存和发展起着至关重要的作用,是其保持和提高竞争力的源泉,属于企业留才、养才的范围。

随着改革开放的不断深入和知识经济时代的到来,知识型员工作为经济社会发展的稀缺资源,越来越成为人才市场争夺的主要对象^[2]。而人才流动的加速,是社会、经济发展的大趋势,知识型员工的流失现象越来越突出。

知识型员工的流失现象表现为在不同地区和不同类型企业间的流动趋势。地区流向为:贫困地区→发达地区→中小城市→大中城市→核心城市→国际都会,呈现梯形分层次流动(见图1)。企业流向为:国有企事业单位→民营企业→外商合资企业→原本土外商独资企业→新进入的外商独资企业,最终成为国际通用性的人才(见图2)。

相关统计数据表明,在一些高新技术企业集中的城市 and 地区,知识型员工的“跳槽”率平均达10%以上^[3]。1996年以来,信息产业人员流动率每年高达15%~20%。北京中关村IT行业的人才流动率为20%,而广州市高新技术企业中人员的平均流动率更是高达39.8%,如此高的流动率不可避免地给企业带来人力成本、无形资产的严重损失^[4]。因此,研究知识型员工流失的原因对企业加强自身管理、有效保留员工以减少损失有重要的意义。



图1 知识型员工的地区流向

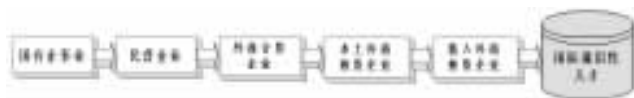


图2 知识型员工的企业流向

本、无形资产的严重损失^[4]。因此,研究知识型员工流失的原因对企业加强自身管理、有效保留员工以减少损失有重要的意义。

2 影响知识型员工流失的环境因素

2.1 企业外部宏观环境因素

收稿日期: 2005-05-23

作者简介: 王 馨,女,北京海淀区学院路37号北京航空航天大学经济管理学院,管理科学与工程专业博士研究生,研究方向为人力资源开发与管理; E-mail: warmwin@163.com

2.1.1 劳动力市场的供求环境

影响员工流动容易程度的相关国家宏观经济和政策环境因素,主要是行业人员劳动力市场供需状况。劳动力市场员工供求比例是影响其流失的重要环境因素,知识型员工往往供不应求,一个出色的人才通常被几家公司争夺,因此,知识型员工在劳动力市场上的稀缺程度高、流出的拉力大。

2.1.2 行业环境

企业所处行业的环境主要包括行业生命周期和行业竞争性两个方面。在当今产品丰富的年代,行业内企业间的竞争是不可避免的,高新技术企业行业竞争性尤为激烈,这必然会导致对知识型员工的争夺、影响员工的流失。知识型员工的流失行为与行业所处的生命周期有关,我国高新技术行业正处于创业成长期,行业内知识型员工供不应求,为员工流失创造了良好的条件,因此员工流失率较高。

2.1.3 企业所在地基本情况

高新技术企业所在地的经济发展水平、地理气候环境、社会综合环境及用工制度等方面的因素也会影响企业内部员工的去留,知识型员工尤其会注重自身的工作生活环境条件。

2.2 企业内部中观环境因素

2.2.1 企业综合实力和水平

企业自身的发展情况是影响知识型员工去留的决定性因素。若企业综合实力差、前景不明朗或内部管理不完善,则会引起知识型员工的不满,导致流失。

2.2.2 企业管理状况

1) 企业价值评价体系。企业的价值评价体系是其建立公平薪酬机制和晋升政策的基础。而“公平的报酬”对知识型员工的工作满意度影响至关重要,他们希望“分配制度和晋升政策能让他们觉得公正、明确,并与他们的期望一致。”

2) 企业薪酬激励机制。人力资源能否充分地发挥作用,很大程度上取决于企业激励机制。我国是发展中国家,高水平的薪资福利待遇是吸引和留住员工最简单的方法之一。市场经济条件下,员工得到承认的最直接方式就是其自身价值,人往“高薪”走。

3) 企业文化和目标。努力拼搏、勇于奉献的价值观念和明确的企业目标,使员工愿意与企业一同奋斗以实现企业和个人的目标,流失的可能性就小。建立明确的企业发展规划和目标、创造与培养一个好的企业文化环境、拥有开放的用人制度与工作环境,是知识型员工愿意留在企业、与企业共同发展的重要因素。

4) 企业人际关系和管理制度。科学的管理制度与和谐的工作环境是员工愿意在企业长久工作的一个重要原因。若企业的经营管理方式致使机构设置重叠、薪酬机制不合理、工作人浮于事、官僚气十足、办事效率低下、信息沟通反馈不畅,就会导致员工能力得不到发挥、智力资本流失、关键岗位的知识型员工另谋高就。

5) 领导层素质和成长机会。员工与领导层之间的相互信用程度影响其工作行为和流动意愿。管理人员的个人魅力举足轻重,如果管理者素质或能力低下、工作方法不当;缺乏民主管理、管理文化不良;事必躬亲、心胸狭窄、不信守承诺,则会导致知识型员工流失。

6) 工作/任务和生活质量。工作/任务本身的影响力、工作的挑战性及对工作的兴趣也在很大程度上影响知识型员工的去留。缺乏工作兴趣、未能因才任用、工作职责分配不科学、绩效管理不合理、工作负荷重都会导致知识型员工的流失。员工的工作生活质量是指在实际工作环境下,工作与家庭生活之间的平衡。知识型员工往往通过逃离较差环境、改善生活状态,来实现自身价值。

7) 组织制度约束程度。企业人力资源制度约束对员工流失也有较大影响。员工流失率与企业人力资源的制度约束程度负相关,人事档案制度控制严格的企业员工流失率低,反之就高。

2.3 员工个人微观环境

2.3.1 知识型员工的个性因素

1) 价值观念。一个人为企业和社会所做的贡献与其价值观念密切相关,如果其价值观念与企业目标一致,则他将会在今后的岗位上努力拼搏,将其才华和智慧发挥出应有的作用,为企业创造良好的价值,流动意愿小。如果人才价值观念与所在企业相悖或存在很大不同,则其流失风险较大。

2) 个人理想和工作志向。知识型员工都充满了远大的理想,而且随着社会的发展、经济大环境的变化,他们的理想也会变化。如果他们新的理想不能在本企业实现,将会寻找新的环境去实现这种理想,导致流失。员工个人的工作志向影响其去留,无论从事技术工作、销售工作、行政管理工作,如果计划从事的工作类型和职位与目前企业提供的不符,员工自身的职业生涯规划不能够实现,则员工易于流失。

3) 性格特征。现代企业中每个人都不同程度地要与企业的其他成员进行联系、合作,其个性特征起到关键的作用。没有与人合作、积极向上的个性特征将不利于人才才能的发挥,会带来其本人和周围员工的流失风险。此外,知识型员工的性格决定其自身所追求的生活方式,爱冒险的人往往易于改变现状,比性格稳重的人的流失率要高。

4) 家庭背景。家庭负担重、经济状况较差的知识型员工易于因收入差距而导致流失。此外,照顾父母的生活、子女的学习或配偶的工作等家庭因素亦会影响员工流失。

5) 人口统计特征。年龄、性别、教育程度、技术水平、宗教信仰等人口统计特征也与员工流失相关。高新技术企业知识型员工的流失率一般与年龄负相关;男性易受外界影响,流动性大;女性婚后追求安逸、平稳生活,流动性低;受教育程度越高越易流失。

6) 身体健康状况。个人能力的发挥依赖于其身体的健康状况,如果身体健康,则其能力将会得到正常发挥甚至超常发挥,如果身体状况不好,或者意外致残或死亡,将不能为企业继续工作、创造预期的价值。

2.3.2 对企业的评价

1) 对企业工作的满意度。员工工作满意感与工作报酬、地位、工作环境、人际关系、管理风格等保健因素有关。如果员工发觉在企业的工作不如他们进入企业时所设想的那么理想,或一些工作条件不能兑现,就会产生失落感,他们的积极性和创造性就会大打折扣,能力将不能很好地发挥,因而带来流失风险。

2) 对企业的信心。工作的挑战性、对工作的自主权及承担责任、个人成就得到认可、职业发展前景、个体成长以及个人价值实现等激励因素是知识型员工对工作的期望,如果员工的需求期望能够实现,对企业的发展前途充满信心,则他们将会努力地为企业的发展奉献自己的力量;反之,他们就会得过且过,甚至产生离职而去的念头和行动。

3 影响因素综合分析

3.1 环境因素关系分析

影响员工流失的3种环境因素的具体内容和相互关系如图3所示。企业外部环境因素与国家经济发展、制度建设、政策法规相关的因素,是企业和员工所置身的宏观大环境,直接作用并影响企业的发展和经营管理,对员工个人的择业观念、理想有一定的导向作用。

企业内部和员工个人环境因素是相互影响和作用的。员工在企业工作,企业的发展前景、管理状况决定了他对企业的满意度和自身需求期望的实现程度,进而影响员工的工作行为和去留意向;反过来,员工对企业的评价看法又会影响企业管理的方方面面,使企业通过员工的态度反馈,找出问题,不断发展,改进自身管理。



图3 员工流失影响因素综合关系图

3.2 工作动机理论分析

影响企业知识型员工流失的3种工作动机理论的关系模型如图4所示。

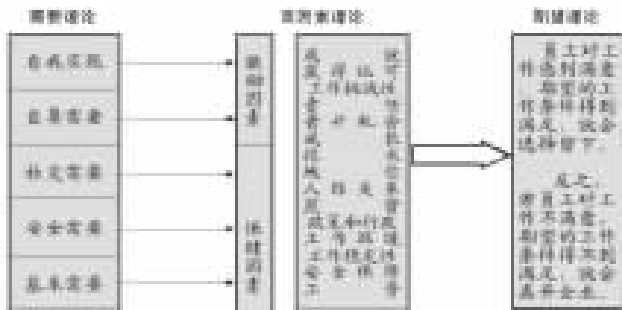


图4 知识型员工流失的理论关系模型

这里的工作动机理论主要包括马斯洛的需要层次理论、赫兹伯格的激励—保健双因素理论和弗洛姆的期望理论。员工工作满意感来自于工作报酬、地位、工作环境、人际关系、管理风格等保健因素。知识型员工自主性、独立性强,对他们来说,工资收入高、工作时间灵活、工作内容丰富、员工地位平等是工作的必备

条件。只有满足了这些必备条件,企业才能提高员工的满意感、降低流失率;反之,员工就会产生流失意向。

对知识型员工来说,对当前工作满意并不意味着他就会安于现时岗位。工作的挑战性、个人对工作的自主权限及承担的责任大小、个人成就得到认可程度、职业发展前景等激励因素,都对员工流失意向的产生有决定性影响^[5]。当员工对富有挑战性的工作产生创造激情、感到对工作的控制权体现了自身与众不同的能力和价值,并且工作绩效得到领导认可、获得不断提高知识技能的发展机会,看到在企业中良好的发展前景时,员工就倾向于留在企业,否则可能产生离开企业的意向。

3.3 影响因素综合分析模型的建立

针对员工产生流失意愿的心理感知过程,从心理学的角度,可将知识型员工流失的各种影响因素归纳为情感、认知和实施工具3类:情感因素是与员工间人际关系和社会关系相关的因素;认知因素主要表示员工个人对工作活动的投入;工具因素是与组织中对工作任务的投入和完成工作相关的因素^[6]。

综合分析影响企业知识型员工流失的企业内部、外部和员工个人环境因素,结合工作动机理论及各种影响因素的相互作用关系,我们可建立企业知识型员工流失的影响因素综合分析模型,如图5所示。

根据我国企业知识型员工的特点,结合工作动机理论,从模型中我们可以看出:第一,影响员工流失的主要因素是员工对现有工作的满意度和员工需求期望的实现程度;第二,员工个性特点也是影响员工流失的因素,但非主要因素;第三,员工流失意向和行为还受劳动力市场供求情况和组织制度约束等条件的制约。

4 结论

本文针对企业知识型员工流失的问题,从企业外部宏观环境、企业内部中观环境和员工个人微观角度,系统分析了影响员工流失的环境因素;结合期望理论、需求理论和双因素理论等工作动机理论研究了各环境影响因素间的相互作用关系;从心理学角度综合分析员工流失影响因素的作用机理和过程,建立了知识型员工流失影响因素综合分析模型。

通过研究可以看出,影响知识型员工流失的主要因素是员工对现有工作的满意度和员工需求期望的实现程度;员工个性特点是影响员工流失的非主要因素;劳动力市场供求情况和组织制度约束等条件也会制约员工流失意向和行为。因此,企业在面对现实环境的条件下,主要应从改善内部因素,提高员工工作满意度,满足员工的需求与期望等方面来稳定知识型员工,以降低流失率。

参考文献 (References)

- [1] 谢晋宇, 编著. 雇员流动管理[M]. 天津: 南开大学出版社, 2001
- [2] 蒋春燕, 赵曙明. 知识型员工流动的特点、原因与对策[J]. 中国软科学, 2001, (2): 85~88
- [3] 李军, 于咏华. 知识型员工流失风险管理[J]. 山东社会科学, 2003, (3): 35~37
- [4] 郭明明, 石金涛. 高新技术企业人才流动及对策. 人力资源开发[J]. 2001, (8): 53~56
- [5] 周柯. 当代高科技企业人才激励的特征与趋向, 人力资源开发[J]. 2002, (12): 54~55
- [6] Aharon Tziner, Assa Birati Assessing Employee Turnover Costs[J]. A Revised Approach Human Resource Management Review, 1996, 6(2): 113~122

(责任编辑 王宏章)

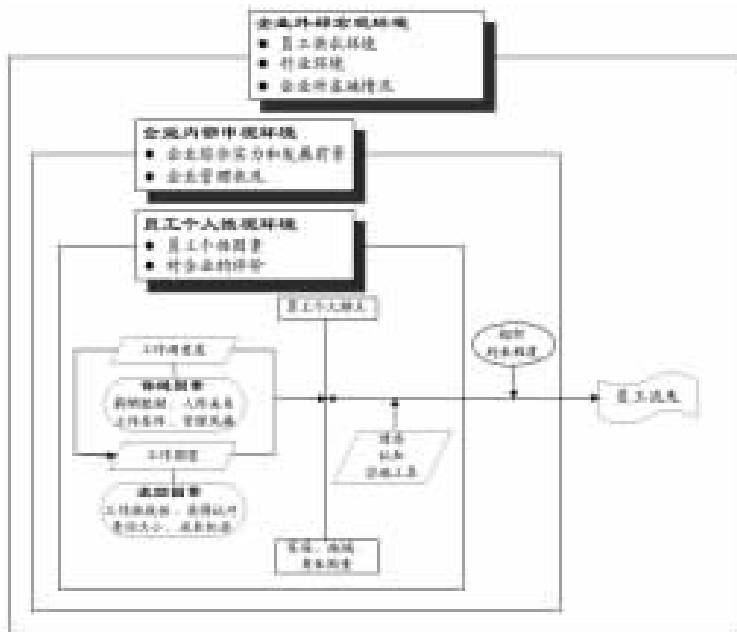


图5 知识型员工流失影响因素综合分析模型