

现阶段科技型人才流失的成因分析与对策研究

文/温志强

人力资源流动是社会主义市场经济体制下劳动择业自由的体现，也是深化科技体制改革，促进科研结构调整、人才分流，实现科技人才和技术资源优化配置的一项重要措施。应当鼓励和支持部分科技人员以调离、辞职等方式到社会主义现代化建设中最能发挥其作用的岗位去工作。但是，随着社会经济生活的日益活跃，经济、技术竞争日益加剧，在科技人员流动中，也出现了一些值得重视的问题。因此，如何在鼓励正当的人才流动活动的基础上，提高对无形资产在人员流动中的清晰认识和高度重视，明确有关具体的政策界限和管理措施，转变观念，通过科技型人才的保护来确保以科技成果为主体的无形资产管理的科学和安全。是当前科技体制改革中亟待解决的一个重要问题

一、科技型人才流失带来的挑战

人才流动是组织需关注的重要问题之一，因为它可带来一系列的连锁反应。但影响员工离职的原因比较复杂，有时只是某一个关键因素就足以导致员工离职，而更多情形下则是多个因素的复合作用导致员工离职的最终结果。组织只有主动关心员工的所需所想，及时了解掌握员工的离职原因并积极采取相应措施来改进和提高管理策略和组织战略，努力将员工离职率降低，才是对组织和员工双方都有利的。员工流失给组织造成的损失。

流失的员工的工作更多的是依赖知识而不是外在条件或工具，管理者应对各种复杂多变和不完全确定的环境下可能发生的情况，进行创造性的工作。这样员工的流失可能意味着大量行业信息和科技成果的流失，或者一个产品、许多用户、甚至一片市场被带走，抑或使原来的生产和研发计划不能实施、商业秘密的泄露、其他员工积极性的挫败等。每项的发生都会给企业带来无法估量和难以追回的损失。员工的流失不论对社会、组织还是流出者个人来说都是至关重要的，它不仅是个人的动机或行为的具体体现，而且通过个人的动机或行为过程间接地反映出组织内部或外部诸因素对其个人行为过程所产生的影响，并反过来对社会、组织及个人都会带来一定的后果，在这里我们主要讨论对于组织来说，员工的流失所产生的不利影响。

二、影响科技型人才流失的原因分析

员工的流失是由多种因素综合产生的结果，一般可以分为外部宏观因素、组织因素和个人因素三种。只强调其中的任何一种因素都会导致对员工流失偏颇的理解。但是如果从组织的角度来看，组织因素可以由组织来控制 and 把握，个人因素可以由组织来施加影响，而宏观因素却几乎是组织不可控制的。因此在我们以提高组织组织绩效为出发点进行研究时，可以看到宏观因素虽然有着不可忽视的影响，如经济状况不佳、就业机会不多会对组织的员工流失率起下降的作用，但是它的不可控性使得它对组织的实际管理不具备可操作性。因而这里仅在以组织效益为目标的基础上讨论员工流失的组织因素和与工作相关的个人因素。

(一) 组织因素。

1. 工资水平。可以说工资水平是决定员工流失的所有因素中最重要的影响因素。2. 职位的工作内容。职位设计的重要性显而易见，较好的职位设计可以给员工更大的工作满足感。这包括工作任务的多样性、挑战性、工作时间的灵活性、职位的自主权和责任等。3. 组织管理模式。如果员工愿意参与组织的决策活动，并且愿意参加到组织的群体中去获得信息，那么组织集权化越高就越会导致较高的员工流失水平；组织内成员之间的相互融和程度及信息交流的畅通程度越高，则可能存在较低的员工流失水平。4. 组织对员工流失的态度。一个组织可以把自己组织中员工划分为两种：一种是可以被储备起来的员工，或者说应该被储备起来的员工；一种是可以流动的员工。那种充分利用被储备的员工进行经营活动的组织则可以被称为“储备型经营组织”；而那些利用员工流动进行经营的组织则可以被称为“流动型经营组织”。

(二) 个人因素。

1. 职位满足程度。满足是由个人期望与现实实际提供之间的差距程度决定的，包括个人在价值观上的差异和个人对企业因素的感觉。在职位满足程度和员工流动之间存在着负相关关系，员工的不满足将会构成退出的动机。2. 职业生涯抱负和预期。员工对某一职位能否实现自己的职业生涯抱负也影响着他的流动意向或行为。3. 对企业的效忠。对企业的效忠是指员工对一个特殊的企业的参与和认同的程度。员工对企业的效忠至少有三个特征：很坚定地相信并接受企业的价值观和目标；自觉地为了企业的利益而付出努力；具有很强烈地保持员工身份的愿望。它与员工流失之间存在着正相关关系。4. 对寻找其他职位的预期。不同的员工对于企业外面的机会的感觉是不同的，

有的员工能够比较充分地获得各种各样的信息，有的员工则缺乏这方面的才能。5.压力。美国学者舒勒在他著名的关于工作压力的文章中把压力定义为一种动态的条件。6.员工所属的劳动力市场。如果一个人的工作属于全国性的劳动力市场，那么他就可能在比较远的地方寻找工作机会。

三、现阶段科技型人才流失的对策选择

应该说明的是，上述这些因素并不能显示某个具体员工是否可能流出和为什么流出，而是在说明它们在问题上存在着这样的关系，只可以运用于把企业看做一个整体的分析上，针对每一个员工这样的推断是不可取的，对于独立的员工个体，应具体问题具体分析。然后根据具体原因选择相应的对策。

(一)重视人才，观念留人。强化人才资源是第一资源的观念，认真实施人才兴业战略。国以人兴，政以才治。实施人才兴业战略，是经济和社会发展的客观要求，入世后的五到十年，是经济和社会跨世纪发展的重要时期。进行经济结构战略性的调整，必须相应调整人才结构，以人才结构调整促进产业结构优化升级。

(二)治病求本，发展留人。组织自身发展是吸引和留住人才的关键因素。组织应首先靠组织发展吸引留住人才。人才流动的关键原因是组织有没有发展。只要组织有骄人的业绩或从事的行业有发展前景，组织真正有强大的实力，给个人能够提供发展的空间。

(三)健全体制，制度留人。如果组织的管理制度不健全，岗位职责不分明，工作流程不细致详尽，甚至于奖惩不分，管理极其混乱，那么组织的员工会对组织失去信心，觉着没有前途，做下去也不会有什么发展，于是，抬脚走人，另谋高就。所以，无论组织大小，都应该有健全的管理体制，尽可能地从规范管理中形成人性化的管理文化来吸引员工。

(四)绩效管理，事业留人。当高薪酬等手段不起作用的时候，此时就要靠提供机会，倍加重用的“特殊任务”留人了。为此，对一些有晋升希望的员工，在一时没有职位空缺的情况下，让员工担任需要几个月才能完成的特殊任务。

(五)合理薪酬，激励留人。不可否认，引起人才流动的一个很重要的原因就是工作缺乏激励。这也是薪酬管理最为基本的作用，组织支付的薪酬，是员工最主要的经济来源，是他们生存的重要保证。所以薪酬分配的有效实施，能够给员工提供可靠的经济保障，这是对员工的最大激励，从而有助于吸引和保留优秀的员工。

(六)公平公正，环境留人。

组织如何塑造一个留才的经营环境非常重要。一个留才的环境应包括公司发展的前景良好、有合理的薪资水准、有公平公开的济贫系统、公正公开的升迁制度、照顾员工的福利制度、有与升迁结合的教育训练制度等制度文化。

(七)感情沟通，文化留人。

组织与员工的关系亲密程度的掌握和运用通常称之为“感情文化”。一方面要努力塑造有着家庭般的友善氛围，解除员工的后顾之忧。另一方面，工作保障制度也是感情文化的一个重要体现。树立员工组织的稳定发展和自己工作的牢靠性，使员工能踏实的把全部心思用在工作上，实现组织和个人的绩效。另外，除法定福利之外，另行提供保险、住房及其他各种补充福利，从而为员工工作、学习和生活提供各种必要的保障。

(八)改进措施，管理留人。

从上文我们探讨的员工跳槽的原因也不难看出，许多跳槽者跳槽的原因并不是由于同组织有着不可调和的矛盾。因此，我们应当对跳槽者采取宽容的态度。根据美国学者卡茨的研究，我们这里介绍一种妥善处理员工跳槽问题的“沟通—体谅—协调—完善”四段式方法[4]：沟通指的是组织领导者在收到其下属的辞呈之后，应当首先同下属进行推心置腹的沟通，了解下属离职的真实原因，掌握其真正的动机，是源于薪酬，还是其他，争取能够从中摸透下属的心思。如果是出于彼此的工作方式不同导致意见分歧，也可以借此沟通一下，或许对双方今后的职业生涯都会大有裨益。体谅是指在彼此都坦诚地向对方敞开心扉之后，对于员工离职原因无论是由何而起，都应当多加体谅。

21世纪是知识经济时代，知识经济时代的突出特征就是对人才的争夺，人才成为竞争与发展的第一资源，尤其是谁拥有更多更好的科技型人才，并能使之发挥作用，谁就能实现更快更好的发展。因此，留人一定要以人为本，换位思考，改变对员工的态度，避免单独的以薪留人、以官位留人，更要杜绝求全责备、以空头支票留人的“临时抱佛脚”的为留人而留人心态。一方面，因为金钱和官位不是唯一的诱饵，个人跳槽追薪追官只是一个方面，除此之外还有很多原因，所以要综合考察，有的放矢。同时，过高的组织期望，对人才求全责备，甚至使用高压政策是不可取的，这样只能导致鸡飞蛋打。我们要清醒地认识到组织留人的目的主要是了解员工为什么要离职，组织在哪些方面存在不足，然后针对这些原因加以改进，防止流失更多的员工。所以留人不应该草草结束，沦为形式和表面文章(基金项目：本研究是温志强主持的天津市教育科学项目的系列成果之一。作者单位：天津师范大学政治与行政学院)

现阶段科技型人才流失的成因分析与对策研究
目标导向的企业信息化评价指标体系的构建
企业女员工的职业生涯规划模式研究
基于博弈理论的分析促进城乡统筹规划
试论长输管道项目前期技术经济应用
高新技术企业价值评估方法的探析
筑信访长效机制 建和谐校办企业
解读LMX理论中“圈子”的正义性
企业网络广告存在的主要问题及对策研究

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心