

企业管理视角下知识型员工薪酬激励机制分析

席德雄

(新疆众和股份有限公司,新疆 乌鲁木齐 830013)

摘要:企业发展必须有高素质的人才做支撑,知识型员工成为了企业高质量发展、可持续发展不可或缺的核心,企业间的竞争,也变成了对知识型员工的竞争。在企业管理中,如何对知识型员工进行激励,使得他们高效工作,推动企业的深化改革、技术创新和市场开拓,成为一个值得深入思考的问题。

关键词:企业管理;知识型员工;薪酬;激励机制

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.24.089

企业要发展壮大,就必须具有核心竞争力,而竞争力的根本因素取决于企业中的人才团队,取决于知识型员工的作用发挥。企业应该根据不同类型知识型员工的特点,制定相应的工作职责、工作目标任务和相应的薪酬,通过制定多种或特有的薪酬模式机制来激励知识型员工,增强知识型员工对工作的积极性,获取良好绩效指标,持续提高工作能力。

1 知识型员工的含义

知识型员工所意指的是那些拥有智力并且可以用自身智力来创造价值的人,他们拥有自身独特的思维方式,可以在创意、判断、分析、设计等综合方面来进行项目和产品的创建。知识型员工的范围很广泛,除了人们觉得重要的技术人员,还有管理人员和销售人员也是属于知识型员工范畴内的^[1]。

2 知识型员工的特点

2.1 具有独特的价值观和高素质

知识型员工一般受到的教育程度较高,企业一般会要求他们接受专业的系统培训才能对工作进行胜任,因此在学习的过程中所树立的价值观大多是符合企业文化要求的又极具独特性。又因为受到良好专业的教育,所以对自身所学领域的专业性知识掌握优于其他员工,专业素养和自身潜能素质方面都会优于其他员工。他们往往追求独立自主,对团体的依赖性低,大多经过一定经验积累实践后具有独当一面的能力和极强的挑战精神,普通员工觉得困难的任务,他们会爆发出强烈的拼搏斗志,燃起征服欲望,进而去更好的完成企业所发布的任务^[2]。

2.2 具有自主性和创造性

不同于体力劳动者们,知识型员工无论从自身思维方面还是从事的工作上而言都是极具创造性和创新性。因为受教育程度的不同,他们往往自主意识也非常强烈,对于过于刻板的工作环境具有一定的排斥性,更倾向的是一个自主发挥的工作环境,更大程度上的去支配自己的生活和工作。他们的自主性体现在工作时的自我引导、自我调动和自由发展,有时游离在组织之外,成为独立的

个体。因为他们极强的专业知识和创造力,在极其繁杂的工作任务中,他们可以有条不紊的去解决其中的问题,寻找问题的症结,当他们在解决问题的过程中又会产生新的问题,这不断解决问题的过程,就是知识型员工创造力的表现。所以创造性是知识型员工所具有最明显和最基本的特征,也是他们与普通员工本质上的区别之一。知识型员工在劳动时往往有强大的知识素养和发展素养作为基础,通过自身所学的知识技能去解决工作上的问题,并且创造出新的解决方式,从事的往往不会是简单的机械式的体力劳动工作,而是以专业知识和创造性为主的脑力工作^[3]。

2.3 个人需求较高

普通员工的需求更多的是偏向工资和薪酬待遇,对物质方面的激励有着较高的要求。但是知识型员工往往更在意的是精神和成就的需求,他们在选择工作时注重选择和自己专业知识相关的,能发挥出自身专长,将自身所学的价值得到体现出来的工作,希望得到企业和社会的认可。注重完成工作任务后的成就感,不拘泥于其中的过程,非常清晰的认识到工作结果的好坏才是能力的证明,不论过程辛苦与否,没有达到预期结果时会自我加压、感到不满,力求将工作完成到最好。他们期待挑战性的工作,并乐此不疲的去发现各种问题,寻求解决的答案,因此给予他们富有挑战性的工作就是一种潜在激励,在他们完成工作之后有效的肯定是他们希望获得的最佳激励,而物质激励是其次的。当然,次要不能代表不需要,无论是对待什么类型的员工,物质上的激励都是必不可少、非常重要的。知识型员工除了喜欢具有挑战性的工作之外,他们还会注重个人在此工作上的发展空间、工作过程是否愉悦、工作时间是否具有弹性和自主性,对事物的决策权是否有效等^[4]。

2.4 工作行为具有隐患

知识型员工在企业工作时,解决工作的思维方式更多的是倾向于自身所拥有的内在知识储备量和技能水平,通过自身才华去完成企业发布的任务。他们在运用这

些知识去进行创新工作时,自身独有的方法、面对这项工作精力的投入情况、创造过程的非标准化等,这些工作过程往往是很难设定固定的工作流程和方法,更多的是根据他们的自主思考,系统加工后而进行的。因此,在面对知识型员工工作时,领导是很难像视察普通员工一样去视察和监控他们的工作进度。另外,知识型员工的工作成果往往伴随着新创意、新技术研发、新产品和新服务产生成果,这些成果难以量化,也不具备直接测量的经济形态。而这些成果所诞生的收益也不是局限于经济方面的,其中产生的社会收益也是难以评估的。尤其许多科研成果的诞生更多的是依靠团队协作产生,而这些劳动成果是由团队成员共同完成,在面对个人在成果中所做出的贡献时,就很难去进行估量测算。为此,企业在对知识型员工设定激励机制时要有转变。就目前而言,许多企业在对员工进行激励时会忽略激励群体中不同的层次性与差异性,一视同仁的将激励施加给团队所有人,面对个体员工的具体需求不进行激励和没有体现差异化。将一般员工与知识型员工采用同种激励方式,而采取的激励手段也存在相对千篇一律的问题,这种激励下的后果是使得知识型员工觉得自身所展现的价值没有被企业所重视,自身能力无法得到体现,最后知识型员工选择跳槽^[5]。

3 当前知识型员工薪酬激励机制存在的问题

3.1 员工缺少参与性

在企业管理中,管理者对于组织或员工目标的制定,是由管理层根据企业发展需求来进行制定的,员工自身没有参与其中制定的权利,最终员工只能被动的接受着上级所制定的工作任务。先不论制定是否准确合理,在制定完成后,向下级进行指标传达,由于公司由上到下的组织结构,导致目标传达的过程一层又一层,就可能会发生层层沟通不到位的情况,进而致使员工接收到不准确的指令或者无法理解上级所颁布的战略目标意图,而员工因此产生的工作任务职责,也需要自己来进行承担。长此以往,员工会产生游离在组织之外的感受和对工作的不满,进而对工作失去热情、对企业管理者安排的工作失去责任感、对公司失去忠诚度等问题,最后离开公司。普通员工在面对这种制度时都无法发挥热情和责任感,那么更加无法让知识型员工去发挥专长和价值了^[6]。

3.2 员工个人努力与绩效联系不紧密

长期以来,企业一致也在进行改变调整研究,比如在对知识型员工绩效考评进行考评时,引入多维的绩效考核制度,如职业发展通道搭建、职业能力等级鉴定、绩效KPI结果强制分布等,但这些制度中也存在着一些问题。许多企业在开始进行考核评定时就给员工树立一种错误的观念,如过于重视职称,员工普遍开始认为这些技能职称一旦评上了,就可以将这些职称头衔受用终身,且认为企业在为员工进行升职加薪时也与头衔有关,企业在进行聘任时不够注重个人工作业绩,只注重一定级别的职

称,并且拥有这些头衔就可以享受优厚的薪资待遇,最终导致许多员工将工作的重心放在对职称的评定上,开始对钻研成果、成长业绩、工作任务质量进行懈怠。而在一些企业之中,员工想要进行升职加薪,需要领导对个人采取打分制的评定,个人绩效能力反而排在了评价之后,导致员工的努力与绩效之间存在不平衡现象。在这种企业制度下不利于年轻知识型员工的自身发展,按照知识型员工的性格特征,一定不会愿意待在这种企业当中,最终导致企业人才的大量流失^[7]。

3.3 员工业绩评价不清晰

许多企业只看重工作的最后结果,在面对员工绩效考核成绩时,只看到了片面的数字,并且管理者在关注绩效考核成绩时往往直接观察的是考核的最终结果,对结果的产生,缺少与员工沟通或绩效面谈。还有些企业对于绩效的考核只是按部就班打分,对定量考核和定性考核任务分配不够,最终的结果就是把组织的绩效平均分配到组织的员工当中。那么在工作时积极认真表现优异的员工与消极怠工没有真才实干的员工获得同样的绩效成绩薪酬,极其容易导致员工的积极性降低,认为不认真工作也可以获奖,还容易对公司绩效管理产生质疑不满等情绪。最后企业的绩效目标没有达成,知识型员工的业绩评价也不准确,企业的发展也会变得缓慢和不可持续。

3.4 员工高层次的需求满足不够

员工的创造力除了可以受薪资薪酬激励外,还需要受到内在的激励。就目前企业经常实行的激励机制大部分是运用奖金、股权、福利等外在的手段对员工进行激励。从而忽视了对员工的内在激励手段,例如对员工进行培训进修或者有针对性的职业发展通道等条件的开设,帮助员工提高自身专业素养,以及知识型员工在办公条件、住宿条件、休假疗养、参与科研成果持续分配等方面的优待。对内在激励的忽略就导致了知识型员工无法进一步提高自身专业领域,而且自身职业发展的机会也被限制住了,知识型员工的个人需求就得不到充分满足。

4 完善薪酬激励机制

就知识型员工而言,他们更注重的是自我的价值体现和被重视程度,相对于薪酬方面,更为关注的是工作所带来的挑战性、工作内容的丰富程度以及自身在企业中的晋升机会等。在薪酬不苛刻的前提下,针对知识型员工设定良好的激励机制可以有效的调动知识型员工在面对工作任务时的积极性,有利于他们快速且认真的完成企业所下达的目标,而知识型员工的激励机制是否已经设计合理,可以从他们为企业带来的业绩中得到反馈。

4.1 薪酬方面

针对上述所说知识型员工的特点进行制定合理的薪酬激励体系,可以先从结构上来分析,企业可以采取“三合一”的方式,也就是将基本薪酬、激励薪酬和绩效薪酬都运用到薪酬激励体系中,基本薪酬的评定可以从知识、

经验、能力、经营管理难度等多种因素进行多重考量来评定,以此来确保基本薪酬制定时的公平性,同时根据承担任务的难度和成效,设定整体薪资系数。激励薪酬的制定可以采用多样化的方式,通过员工在知识、技术、管理等多方面所进行的进步和产生的成果进行适当分配,使得员工在学习和工作方面都更加的积极,而知识型员工的挑战心理也得到了满足,员工自身收入也与企业的绩效直接挂钩。绩效薪酬在评定时一定不能懈怠,要确保公平合理性,不可采用平均分配的方式,将绩效薪酬采用定量和定性方式考核。要让知识型员工在绩效评定时从定性的考核中使其自身能力被注意,进而认为企业注意到其工作的积极性,完成企业任务的过程也更加地积极。

4.2 福利方面

企业在为员工提供福利时要充分考虑知识型员工与普通员工的个体差异,除了在物质层面注重之外,还应该注重精神层面的福利。在企业进行设计和实施有针对性的弹性福利项目时,可以先考虑员工在业绩方面的综合表现情况、所获得的荣誉表彰、在企业的工作年限、自身的工作能力等因素,比如设立一个“员工积分账户”,将员工的业绩和贡献转换为积分的形式,积分化的形成可以直接设定不同积分对应不同奖励,员工在面对心仪奖励时就会更加努力的做贡献。其次在给知识型员工提供自主选择兑换的权利,使福利的激励作用达到最大化,也满足了他们希望拥有自主选择权的特点。在此基础上还可以提供如每年定期的身体体检服务、健康咨询、疗养等福利,既保障了员工的身心健康,又使得员工对企业多了一层责任和使命感,更加努力的为企业做出贡献。

4.3 认可方面

对知识型员工的能力表达认可是一种低成本且方式多种多样的激励方法,从知识型员工更注重的精神层面去打动他们,让他们意识到企业是伯乐,可以清楚的了解知识型员工是千里马的特性,满足了他们对自我价值的体现。尽可能的多增强与员工的绩效沟通问题,及时指出员工在工作方面的问题并且耐心帮助员工解决问题,倡导并尊重员工的发言权和对绩效成绩提出申诉的权利,认真对待申诉问题。其次,设立不同的奖项和荣誉,以此来增加知识型员工互相之间的良性竞争,使得他们在竞争中互相进步。对员工所做的好人好事和优秀贡献设置专栏,并进行宣传表扬,既给员工树立了正确价值观的引导又对员工进行了肯定。

4.4 发展方面

结合知识型员工的性质和需求,为他们提供进修学习和培训发展的机会。针对知识型员工的特征,为他们安排设计一些技能多样化的工作,给知识型员工造成了一种挑战,进而引发他们的征服欲和好胜心,提高他们对企业发布工作任务的积极性,敢于“揭榜挂帅”,会自主的去解决其中所遇到的问题,提高工作满意度。其次,为经验

较少的知识型员工安排导师,以此来帮助新员工在业务中继续成长。尽可能的设置素质团建之类的活动,帮助员工尽快融入企业团队,以此提高他们对企业的责任感,不会轻易发生跳槽的现象。此外,企业还可以与高校企业培训中心合作,给知识型员工定期进行经济、管理方面的对标学习和外部学习讲座,营造良好的学习型环境,使得他们依然可以进步,让他们感受到在企业工作可以更好的发展自身条件,企业也会为他们提供扩充知识的机会,进而为企业全心全意的工作,帮助企业增强市场竞争力、科技创新力,实现高质量可持续的发展。

5 结束语

企业在面对知识型员工时,一定要注意从员工的角度出发去思考他们需要的是什么。根据他们所需要的去进行管理和薪酬激励机制的制定,如此才能更好的留住有能力的员工,帮助企业的发展更上一层楼。

参考文献

- [1]何红利,李冰.双因素理论视角下知识型员工激励机制研究[J].中国商论,2020(08):133-134.
- [2]吴名柔.马斯洛需求层次理论视角下新生代知识型员工的激励机制研究[J].现代经济信息,2020(08):18-19.
- [3]马喜芳,芮正云.激励前沿评述与激励协同研究展望——多学科/学派、多层次、多维度视角[J].科学学与科学技术管理,2020,41(06):143-158.
- [4]李金蓓.两类新生代企业员工激励方案研究——基于自我决定理论[J].现代商业,2021(03):83-85.
- [5]郑佳明.基于企业核心员工心理契约违背及其对人力资源管理的经验分析[J].现代营销(经营版),2021(01):34-35.
- [6]蒋晴子.动态宽带薪酬研究评述与未来展望:模式演变、理论基础与研究视角[J].商场现代化,2021(05):64-68.
- [7]赵玫玫.海南建设自由贸易港背景下高科技企业知识型员工需求管理研究[J].海南广播电视大学学报,2021,22(02):99-103.

作者简介:席德雄(1984-),男,回族,新疆人,本科,一级人力资源师、高级政工师,研究方向:组织战略与绩效。