**企业如何用“互联网+”思维管理员工的离职？**

“互联网+”时代为被管理大师德鲁克喻为“游牧一族”的关键和核心员工，提供了更大的施展才华的空间和舞台。而“忠贞于自己的事业甚于自己的组织”的他们，也更容易在今天市场摩擦成本锐减的时代，跳槽到更有利于自我发展的舞台。

例如，在谷歌，工作十多年的艾若拉(Nikesh Arora)2014年加盟了日本软银集团，担任副董事长;最近效力13年负责知识项目的高级副总裁尤斯(AlanEustace)也已离职，将重新从事自己喜欢的事业。

但是核心员工掌握着公司的重要职务和公司发展所需的技能和能力，从近期看，这些人员离职会导致项目脱节或延迟，导致人力管理成本增加，影响人心稳定;而长远看，企业可能会失去人才优势，影响公司文化建设，甚至可能迷失发展方向。

总之，如何与“互联网+”思维接轨，将离职核心员工由“负资产”转变成企业“跨界资源”，甚至无边界的“战略性协作资产”，是当前企业人力资源管理面临的新挑战和变革机遇。

**离职将成为资源优化的新常态**

**1.“互+”提供彰显自我的舞台**

所谓“互联网+”，直观的理解是任何行业加上互联网就是新市场，任何企业加上互联网就是新生命，但“+”不是简单地相加，它是企业生存的环境，是系统生态的一部分，是基于互联网和通信技术不断地改变人们的生活环境和方式。任何“互联网+”企业的出现都会展现出新的生机和面貌。淘宝、余额宝、无人飞机、智能汽车等都是互联网与传统行业的深度融合。

“互联网+”在塑造和改造了商业型态的同时，也改变了个体的思维和行为方式，提供了更多个体机会和舞台，能够帮助个体独立自主地选择自己的命运，用自己的专长，用自己责任去自由发挥，从而获得个人的身份和尊严，以及实现自我价值的机会。

“众筹”的出现，就是个体依靠互联网，聚少成多，汇聚力量做成个体不能做的事情，如众筹一起去看世界杯，一起做慈善，甚至一起开公司，同样，阿里巴巴帮助无数人实现了创业梦。

但是互联网在提供更多舞台和选择的同时，本身所具有的“短平快”特征，催生了“粉丝经济”。个体选择和定位的变动性，就像追求某个明星的粉丝，在不同时期，追星的对象可能不同。核心员工选择自己的东家就像选择追星对象，随着环境变化，可能不断改变。

**2.追求工作价值是“互+”时代的行动密码**

企业核心员工是优秀群体的代表，这群人工作动机强烈，对工作的期望超越了经济报酬，认为工作不仅仅是为了生存。就如日本著名企业家稻山嘉宽所说，工作的最大报酬就是工作本身。马斯洛需求层次理论在该群体人们身上已经破产。

马斯洛认为，人的需求有五个层次，从最低到最高，首先要满足生理需要才能追求安全、社交、尊重的需要，进而才能实现自我价值。而核心员工是德鲁克口中的“游牧一族”，自主性强，忠于自己的事业，追求工作价值，期望完成比自我更大的目标，即在完成自我实现的基础上，到达马斯洛需求理论的第六层——自我超越需求。

在“互+”时代背景下，他们看到了更多的机会，更大的舞台，离职对他们而言是忠于内心、忠于自己的表现，因此，可以预期核心员工离职将成为新常态。

**3.离职将成为资源优化配置的新常态**

核心员工的离职对任何企业都有杀伤力，核心员工包括中高层和核心技术持有者，其一旦离职带走的不仅是客户、渠道，更重要的是可能带走了组织的核心技术，进而伤害组织品牌与文化形象。

员工离职可能引发一系列的蝴蝶效应，相关研究表明，一名员工离职可能导致3-5名员工计划离职，而3名员工离职，其后三个月会有5-10%的员工离职，会给组织形成大量的人员置换成本。

另一方面，合理的员工离职对于企业来说，犹如换血一样，有利于企业生命的健康持续。对整个行业而言，核心员工离职是资源配置的方式，合理的员工离职是市场运作的结果，同时有利于实现资源的优化和合理利用，让合适的人员配置到合适的岗位和企业环境，以至于形成行业整体良性生态系统，因此，在“互联网+”时代离职将成为资源配置的新常态。

**“互联网+”时代的离职管理变革**

“江山代有人才出，各领风骚数百年”，在“大众创业”、“万众创新”的环境下，面对核心员工的离职，企业如何顺应离职的这种新常态?离职管理该如何进行?企业管理需要变革，需要做好超前部署。在新时代下，与“互联网+”思维接轨，尽量留住核心员工，若留不住，就礼遇他们，让离职核心员工成为跨界的协作伙伴。

**1.微平台——建立动态跟踪信息系统**

大数据已经为管理离职员工提供了技术平台，企业可以延伸人力资源管理触角，跟踪离职员工的职业发展，不仅可以随时把握技术变迁动态，了解竞争对手情况，拉近离职员工距离，维系情感，掌握动向，让他们成为组织的无边界成员，也为后续吸引人才回流创造条件。

谷歌推出了离职员工网站Google Alumni。世界著名的管理咨询公司Bain建有专门数据库，负责跟踪离职员工的职业生涯发展状况，甚至包括结婚生子之类的细节。

麦肯锡咨询公司有一本著名的“麦肯锡校友录”，即离职员工的花名册，他们将员工离职视为“毕业离校”，离职的CEO、高级管理人员、教授和政治家等毕业生被视为其潜在客户和资源。麦肯锡一直投巨资用于培育其遍布各行业的“毕业生网络”，事实证明，这一独特的投资为公司带来巨大的回报。

另外，搭乘微信红利，建立离职员工微信公众账号和组织App的契合平台，让离职人员能够互动交流，同时嵌入组织的愿景和文化，以及人才管理等信息，让核心人员感觉不曾离开，满足离职员工潜在需求，实现无边界管理，构建企业的离职员工微信生态圈。例如，锦江之星快捷酒店在利用微信和App的契合后，将用户的使用率和回头率提高了数十倍。

**2.去边界——创设员工回流绿色通道**

兼容离职员工，需要调整人力资源系统。从招聘、培训到晋升发展，让离职员工沿着宽敞的绿色通道回流。遵循公平公正原则，薪酬和职位可在原有基础上一如既往，保留工龄，保留职位及福利薪资。

摩托罗拉为了吸引核心人员回流，制定了一套完善的“回聘“制度。公司规定：假如离职员工在6个月之内被重新聘用，以前服务年限将累计计算，并且免去试用期;如果超过6个月，仅按照以前服务年限提供奖励，试用期按照新员工执行。

创设回流通道需要特别注意以下三个问题：

第一，安排离职员工正式面试。不论他之前与公司老同事的关系如何，属于哪个层次的人才，正式的面试至关重要。在让员工感受到公司宽容的同时，也要让他们意识到回流的严肃性与公正性。程序的公正性是员工回流的基础，也让组织找出之前的差错在哪里，以史为鉴。

第二，了解离职员工回流原因。确认其是否真正认同组织现有的价值观，考虑其稳定性问题，以免旧习重演。员工回流有可能是“这山望着那山高”，与新公司比较后发现还是原公司好。还有两种情况，一是原公司的工资好，二是可以实现人生目标。如果员工回流的出发点是前者，那么恐怕难以回归，因为物质化的人，有一天还是会被市场化带走。了解员工回流动机是回流的前提。

第三，询问离职员工回归期望。回归时是抱着怎么样的期待，期望在公司未来能做什么，让员工清晰地描绘出回归后的计划和蓝图。如谷歌曾有一位高级研究员2010年离职去腾讯当副总裁，不到两年后又回到了谷歌，并被任命为中国总工程师。如果员工回流是想在公司未来的发展中接受更多的挑战，为什么不让他们回流。目标管理是员工回流的保证。

**3.柔性化——塑造和谐宽恕文化氛围**

心理框架理论(Psychological Frame theory)认为，等量的损失比收益对个体的影响更大。对于组织而言，情况亦是如此。失去一名好的员工，比得到一名好的员工更让组织无措。

对于核心员工而言，每一段经历、每一段付出都蕴含着深深的价值体验，所谓“爱之切、恨之深”，并不代表员工对企业恨之入骨，只代表员工在曾经的经历中，有过不愉悦的体验，这种不愉悦可能因感受到不公平导致(心理禀赋理论)。对组织情感越深，对在公司曾经的体验越刻骨铭心，这种不公平感可能会为员工带来“怨恨”。

因此，组织要深刻把握员工的这种情感诉求，检视公司失误，抛弃传统的漠视员工和敌对员工的做法，排除 “好马不吃回头草”、“嫁出去的女儿，泼出去的水”等认知偏差，“人走不能茶凉”，战胜自我。正如东汉末年诸葛亮对孟获“七擒七纵”，企业需要此种开阔的心胸、包容的精神，尊重人性，塑造宽恕的文化氛围。

宽恕包容的文化氛围能让员工更专注于工作，获得幸福情感。正如心理学家契克森米哈伊所述，让员工完全沉浸于体验本身，即完全专注地做一件事情，获得心流(Flow)体验，这时候体验本身就是最好的奖励和动机，即“现在的快乐就是未来的成果”。

唯有超前布局，才能决胜千里。在“互联网+”时代，核心员工离职已成为资源优化的新常态，企业应积极运用“互联网+”思维，改造现有人力资源管理体系，用事业和发展留住核心员工。即使留不住核心员工，也应用发展的心态礼遇之，通过建立人才(及其附着的技术)动态跟踪系统，密切关注其发展，将他们纳入本企业跨界的“战略协作伙伴”或无边界的“战略性协作资产”，使得离职管理不再是人力资源管理的“负资产”。