

企业员工离职影响因素及调节因素探讨*

凌文铨^{1,2}, 方俐洛^{1,3}, 符益群²

(1. 广州大学 社会心理学研究所, 广东 广州 510405 2 暨南大学 人力资源管理研究所, 广东 广州 510630,
3. 中国科学院 心理研究所, 北京 100101)

摘要: 离职研究是人力资源管理领域一个很重要的课题。实证研究结果显示, 影响离职意向的 7 因素是: (1) 工作激励与成就感, (2) 企业文化, (3) 薪酬福利, (4) 晋升与培训, (5) 公司效益与前景, (6) 人际关系, (7) 工作条件; 离职的调节因素有 3 个: (1) 离职信心, (2) 对组织支持的知觉, (3) 外部条件。

关键词: 离职; 离职意向; 影响因素; 调节因素

中图分类号: F406 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001- 5981(2005)04- 0065- 05

1 引言

在知识经济时代, 企业之间的竞争, 归根到底还是人才的竞争。如何吸引、激励和留住人才, 不仅是学术界应探讨和研究的理论问题, 更是企业界所面临的现实问题。因此, 了解雇员离开企业的原因以及离职过程, 如何留住企业的核心员工, 有的放矢地制定人力资源政策, 对企业来说是一个崭新且紧迫的课题和任务。

虽然国外在本世纪初就开展了关于离职的研究, 但国内在这方面的实证研究尚处于起步阶段。在离职研究中, 影响离职意向的因素探讨, 尤为受到人们的关注。

离职意向 (turnover intention), 是指雇员所产生的离开组织的想法或者意愿。根据前人的研究, 可把离职意向的影响因素归结为四个维度: 个体因素、组织因素、个体 - 组织适合性因素、外部环境因素。

年龄、性别、教育水平、在组织内的任期等已被证明是离职或离职意向的有意义的预测源 (Igharia & Greenhaus 1992^[1]; Someş 1996^[2])。

组织承诺和工作满意感对离职意向有直接的、负向的决定性的影响^[3]。而其他变量对离职意向

的影响大多是通过这两个与工作相关的态度起作用。雇员知觉到的付薪规则的公平、受主管对待的公平、工作节奏的公平等, 都能预测雇员的离职^{[4] [5]}。

在组织影响因素方面, 角色压力、角色模糊和角色冲突对离职意向有正向、间接的影响, 因而有较强的离职意向。有关研究指出, 自治与离职有负向的关系。雇员对决策的参与程度积极地影响了工作满意的水平, 转而直接或间接地影响了离职意向 Quarles (1994)^[6]。

因此, 组织的一些政策、制度、措施、管理特征等都可能对雇员的满意度和组织承诺产生影响, 转而与离职意向、离职相联系。

在检验影响离职意向的因素时, 大部分研究都只考虑了各变量单独的影响作用, 而没考虑到交互作用的存在。Pervin (1968) 最早提出, 当个体特征和组织特征或环境特征匹配时, 雇员将产生高绩效、高满意和低压力。Zeifane (1994)^[7] 等人的研究支持了 Pervin 的个体 - 组织适合性理论。

可见, 如果个体和组织在彼此的价值、风格和特征的选择上能达到一致或相符的话, 组织和个人都

* 收稿日期: 2005- 05- 12

作者简介: 凌文铨 (1941-), 男, 安徽凤阳人, 暨南大学管理学院教授, 博士生导师, 主要从事人力资源管理研究。

基金项目: 广州市教育局资助重点科研项目 (编号 01- 4)。

将会产生较高的绩效、满意和承诺,员工也会有较低的离职意向。

我们知道,员工即使产生了离职意向,并不一定就会有实际的离职行为,从离职意向到发生实际离职行为还受许多因素的调节。这些因素包括:工作找寻行为、觉察到的组织外工作机会、对自己就业能力的知觉等。

许多研究指出,雇员大多是理性的,如果对找到另一个工作缺乏合理的可能性,他们是不大可能离开当前组织的。Samers(1996)的研究也指出,工作找寻行为是离职的有力的、直接的预测源。

有关研究指出,实际的离职行为是离职意向和觉察到的工作机会交互作用的结果。实际的雇员离职又受到组织外工作转换的容易性的调节(Zeffane, 1994)。

对自己就业能力的知觉也是一个很重要的调节因素,即使组织外有很好的工作机会,但如果雇员对自己的就业能力没信心,即使产生了离职意向,也不大可能产生实际的离职行为。

以上都是国外的研究结果,中国在国情、体制、文化和社会经济等各个方面都与国外有很大的差异。中国员工的离职现象只是在近20年才出现,人们对其规律的研究还很不够。因此,针对中国的企业员工,探讨离职问题是十分必要的。

2 问卷研制

2.1 初始问卷的研制

首先利用开放式问卷收集我国企业员工离职意向和调节因素的原始条目。共发放问卷116分,回收有效问卷95分。调查对象多数从事管理岗位工作,他们的回答应该能够体现出企业员工对于离职问题的真实想法。对回收问卷的条目进行分类整理,合并意义相近的条目,选取频率大于2的条目编入预试问卷。同时,通过查阅文献以及征询专家意见获得部分条目,最后组成57个条目的预试问卷。其中离职意向影响因素45条,调节因素12条。

2.2 预试并编制正式调查问卷

预试的目的是对收集到的条目进行检验和筛选,以获得结构清晰、信度和效度均为理想的调查工具(问卷)。这个过程可能会经过多次反复方能达到。下面分别给出离职意向影响因素和调节因素的预试过程。

第一次预试抽取国有企业、集体企业、民营企业

各1家及三资企业2家,被试包括管理人员和普通员工,发放由57个条目组成的预试问卷268分,回收有效问卷222分。经项目鉴别力分析和筛选,采用主成分因子分析得到一个较为清晰的6因素结构的离职意向影响因素初始模型和一个3因素结构的调节因素模型。

对其中个别条目进行修改并增加了部分条目后,形成47个条目组成的第二次预试问卷。施测于不同企业的员工,获有效问卷351分。对第二次预试结果进行上述分析后,获得了结构清晰的7因素的离职意向影响因素初始模型和一个3因素结构的调节因素模型。前者由27个条目组成,后者由10个条目组成。

3 正式研究

3.1 研究工具

使用经过两轮预试所获得的离职意向影响因素及调节因素问卷进行调查。该问卷由这37个条目组成。问卷采用六点等级法进行记分(1-很不重要、2-不重要、3-有点不重要、4-有点重要、5-重要、6-非常重要;调节因素量表,将/重要0改为/同意0)。

3.2 被试

对珠江三角洲8家不同类型的企业员工共发放问卷498分,回收有效问卷440分。被试取样方法与第一次预试相同。

3.3 统计分析方法

用SPSS for Windows 10.0统计软件包对数据进行统计分析。使用主成分分析法,最大正交旋转并提取特征根大于1的因素来获得离职意向影响因素结构模型和调节因素结构模型。

4 结果分析

4.1 效度检验

4.1.1 离职意向影响因素问卷的结构效度

表1的因素分析结果表明,共提取7个因子,总方差解释率达到64.54%,各因子分别命名为:(1)工作激励与成就感、(2)企业文化、(3)薪酬福利、(4)晋升与培训、(5)公司效益和前景、(6)人际关系、(7)工作条件。各条目的内容能较好地符合所属因子的含义,而且结构稳定。因此,离职意向影响因素问卷具有比较好的结构效度。这7因素即为我国员工离职意向影响因素模型。

表 1 离职意向影响因素的因子分析结果

项 目	因 素							共同度
	1	2	3	4	5	6	7	
工作内容单调	. 782							. 693
无成就感	. 770							. 701
工作任务无挑战性	. 744							. 659
才能得不到发挥	. 596							. 612
无法实现其理想	. 540							. 567
遇困难得不到关心		. 714						. 547
缺乏凝聚力与合作		. 687						. 627
无良好企业文化		. 683						. 653
公司与员工价值观不符		. 640						. 594
过分重视论资排辈		. 593						. 559
没有归属感		. 467						. 526
薪酬外部不公平			. 804					. 706
薪酬内部不公平			. 774					. 711
薪酬与其贡献不符			. 649					. 566
对福利制度不满意			. 402					. 556
晋升机会有限				. 783				. 740
无培训机会				. 683				. 649
对晋升前景不满意				. 626				. 708
公司效益差					. 778			. 677
行业无良好发展前景					. 695			. 631
其他公司吸引加盟					. 660			. 574
人际关系复杂						. 797		. 747
与同事关系不好						. 791		. 757
与上司关系不好						. 575		. 618
每天工作时间太长							. 837	. 742
工作环境条件不好							. 768	. 653
工作地点太远							. 722	. 651
方差解释量% (总解释量 = 64. 54%)	29. 079	8. 206	7. 335	6. 134	5. 803	4. 080	3. 900	

4.1.2 调节因素问卷的结构效度

表 2 因素分析结果显示, 调节因素问卷可提取比较清晰的三因素结构, 总方差解释率达 62. 89%。各因素分别命名为: (1)离职信心不足因素, (2)对

组织支持的知觉因素, (3)外部条件因素。各条目能较好地符合所属因子的含义, 结构稳定。因此, 可以认为, 本研究所获得的三因素离职意向调节因素模型具有比较好的结构效度。

表 2 离职调节因素因子分析结果

项目	因素 1	因素 2	因素 3	共同度
对再就业能力无信心	. 768			. 661
心理上不能承受	. 756			. 626
家庭和朋友不支持	. 725			. 528
员工具有惰性	. 711			. 525
组织仍然信任员工		. 841		. 727
公司极力挽留		. 822		. 690
公司努力改善条件		. 762		. 649
经济上损失不能承受			. 851	. 787
还没找到合适工作			. 847	. 771

方差解释量% (总解释量 = 62.85%)	33.895	17.418	11.535	
---------------------------	--------	--------	--------	--

4.2 信度检验

信度检验是为了考察问卷调查结果的可靠性。信度系数在 0.70 以上即达到测量学要求。本研究

使用两种方法来检验问卷的信度：一是同质性信度，二是分半信度。这两种信度检验结果列于表 3。

表 3 问卷的信度系数

问 卷	各因素同质性信度 (A系数)								半信度 全体
	1	2	3	4	5	6	7	全体	
离职意向影响因素	0.83	0.79	0.78	0.80	0.69	0.76	0.71	0.90	0.78
调节因素	0.76	0.75	0.73					0.78	0.75

以上信度和效度分析结果表明，该问卷的信度和效度值均符合测量学的要求。因此，本研究得出的两个问卷是一个有效的测量工具，其测试结果是可信的，可用于我国企业员工离职问题的调查和研究。

5 人口特征对各因素层面的影响

由于在设计问卷项目时，人口变量较难作为适当的条目纳入其中，但前人的研究似乎表明，个体特征是离职意向的重要影响因素。正如在引言中所指

出的那样，年龄、性别、教育水平等个体特征是离职或离职意向的有意义的预测源 (Igharia & Green2haus, 1992)。因此，本部分将通过考察各人口统计变量在每个因子上的得分是否存在显著差异来进行间接的验证。这种差异的存在可以证明，不同个体特征对离职意向的某些影响因素具有不同的影响作用，或某群体更有可能因为某些影响因素而离开企业，因而也就间接证明了个体特征是离职意向的影响因素。统计分析结果综合于表 4。

表 4 各人口统计变量在各影响和调节因子上的差异分析表

因 变 量	工作激励 与成就感	企业文化	薪酬福利	晋升培训	公司效益 和前景	人际关系	工作条件	心理与外 部环境	组织支持	经济支持
性别					K					
年龄	K									
任期										
婚姻状况	K		K	K				K		
教育程度		K					K			
责任										
企业性质			K		K		K	K		K
行业										
职位							K	K		

注：/ K 0表示人口统计变量在因素上的得分存在显著差异

从表 4 可以看出，员工的性别、年龄、教育程度、婚姻状况、职位、所属企业性质等个体特征对离职意向的某些因素具有一定的影响（比如，女性在 / 公司效益和前景 0 因子上的得分显著高于男性；25 岁以下的员工在 / 工作激励与成就感 0 因子上的得分显著高于 36-40 岁的员工）。这在某种程度上验证了前人的研究结论。

6 小结

中国员工的离职现象是伴随着我国的改革开放而产生的，至今只有不到 20 年的历史。因此，对它的研究尚处于起步阶段。但离职已经成为困扰我国企业的紧迫问题。员工为什么离职？哪些因素影响员工产生离职的意向？从产生离职意向到决定是否离职之间又受到哪些因素的调节？这些问题的探讨，对于企业人力资源管理具有非常有价值的实际意义。

本研究通过实证研究,对我国员工离职意向的影响因素及从离职意向到实际离职行为的调节因素进行了探讨。结果表明,影响我国员工离职意向的因素有七个:(1)工作激励与成就感,(2)企业文化,(3)薪酬福利,(4)晋升与培训,(5)公司效益与前景,(6)人际关系,(7)工作条件;调节因素有3个:(1)离职信心,(2)对组织支持的知觉,(3)外部条件。

根据上述研究结果,企业有针对性地采取措施改善这些因素,将有效地控制员工的离职。

参考文献:

- [1] Igharia Magid Greenhaus Jeffrey H. Determinants of MIS Employees Turnover Intentions: A Structural Equation Model[C]. Association for Computing Machinery[M]. Communications of the ACM, 1992, 35(2).
- [2] Somers Mark John. Modelling employee withdrawal behaviour over

- time: A study of turnover using survival analysis[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1996, 69(4): 315-326
- [3] 凌文铨,张治灿,方俐洛.中国职工组织承诺研究[J].中国社会科学,2001,(2):90-102
- [4] Allen David G, Griffeth, Rodger W. Job Performance and Turnover: A Review and Integrative Multi-Route Model[J]. Human Resource Management Review, 1999, (4): 525-549
- [5] Griffeth, Rodger W. & Gaertner Stefan. A Role for Equity Theory in the Turnover Process: An Empirical Test[J]. Journal of Applied Social Psychology, 2001, 31(5): 1017-1037
- [6] Quarles Ross. An empirical examination of a model of the turnover intention of Information Systems Auditors[J]. Journal of Applied Business Research, 1994, 10(1): 73-86
- [7] Zeffane Rachid M. Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach[J]. International Journal of Manpower, 1994, 15(9): 22-38.

责任编辑:黄显中

The Study on the Effecting Factors and the Accommodating Factors of Chinese Enterprises Employees' Turnover Intention

LING Wen-quan^{1,2} FANG Li-luo^{1,3} FU Yi-qun²

(1. Institute of Social Psychology, Guangzhou University, Guangzhou, Guangdong 510405;

2. Institute of Human Resource Management, Jinan University, Guangzhou, Guangdong 510632;

3. Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China)

Abstract Turnover study is an important problem in HRM. The results show that the effecting factors of turnover intention include (1) job motivation and the success feeling (2) corporate culture (3) salary and welfare (4) promotion and training (5) performance and outlook of corporation (6) interpersonal relationship and (7) job conditions the accommodating factors include (1) confidence of turnover (2) perception to organizational supports and (3) external conditions

Keywords turnover; turnover intention; effecting factors; accommodating factor