

企业关注的话题



符益群

凌文铨：企业职工离职意向的影响因素

方俐洛

在对离职问题进行研究时，有两个方面的问题是至关重要的：第一，影响离职意向（指员工所产生的离开组织的想法或意愿）因素；第二，员工产生了离职意向后，又有一些什么因素将影响他（她）作出最终的离职行为（指员工事实上离开组织的行为）。本文就从这两方面来探讨有关离职的问题。

根据对国内外文献的分析以及实际的调查研究，我们可把离职意向的影响因素归结为以下几个维度：个体因素（教育水平，绩效，任期等），与工作相关因素（角色模糊和角色冲突，任务多样性，工作环境等），组织因素（制度因素如奖励制度，组织结构，组织管理等），个体-组织适合性（指个体偏好的氛围和组织氛围

之间的适合性，如组织申请者会在价值观、道德氛围、个性等方面去判断组织对他的适应性），外部环境因素（劳动力市场状况，组织外工作机会，就业形势，社会经济环境等），与态度和其它内部心理过程相关的因素（组织承诺，工作满意，觉察到的影响力，觉察到的机遇，工作期望等）。从更广的角度，可以把以上维度分成宏观（组织和外部环境因素）、中观（个体-组织适合性，与工作相关因素）和微观（个体因素，态度和其它内部心理过程相关的因素）三个维度。

1. 个体因素

大量的研究指出，年龄、性别、教育水平、在组织内的任期已被证明是离职或离职意向和工作满意的有意

义的预测源，且它们对离职意向的影响主要是间接的。当员工在现有单位或岗位的工作年限太长时，就会产生厌倦的感觉，从而导致其离职意向的产生。年轻的、无经验的、有较高教育水平的员工倾向于对工作和职业持低水平的满意以及对组织有较低的承诺，这些负面态度转而与离职意向相联系。

个体能力也是离职意向的影响因素。当个体不足以胜任其本职工作，或当个体有较强能力，而不能在所属公司得到充分发挥时，员工就有可能产生离职意向。

个体特征对离职的影响一般会随行业的不同而变化，且在不同的个体之间也会有不同的表现，同时，个体特征对离职的影响一般会受到满意和承诺等态度变量的调节。以下所述的一些因素，也是从一般意义上来说的，而不考虑在具体行业与群体上的差异。

一般而言，个体绩效与离职之间存在负向的联系，但绩效对离职的影响还受员工可获得的奖赏可能性大小的调节。在可获得最大可能性奖赏的

条件下,二者之间的联系比获得适当可能性奖赏的条件下更强。同时当前绩效(动态的,依赖于时间的)比平均绩效(静态的,在时间上是固定的)对员工离职行为更有预测力。另外,薪水增长和提升也作为调节因素而对员工绩效和离职之间的联系产生影响,当有高薪水增长时二者之间的联系更显著,而且这种影响对高绩效员工尤其适应;当薪水受到控制时,提升就能积极地预测离职。

一个人的家庭责任越大(如员工是单身父亲或母亲,或其收入是家庭中最主要的来源等),他离职的可能性就越小。对30岁以上的员工而言,责任尤其是阻碍其离开的一个重要因素。

总之,个体因素或直接影响到了离职、离职意向,或通过其它变量的调节而对它们产生间接影响。

2. 与工作相关因素

角色压力对离职意向有正向间接的影响,经历高水平角色模糊(员工不清楚自己在组织中的职责、任务及所担当的角色)和角色冲突(员工感到无法满足和兼顾他在组织内外所“扮演”的不同角色、身份对他的期望和要求)的员工倾向于对工作和组织不满意,并对组织有较低的承诺,因而有较强的离职意向。

员工任务的多样性对工作满意有显著的、正向的影响,从而对离职意向产生影响;自治(指员工对他们工作的控制程度)与离职有负向的联系;工作常规化(一个高度重复性的工作具有高度的工作常规化)与旷工或离职相联系。

当员工每天的工作时间太长,工作环境不好,工作单调重复、无新鲜

感,工作过于简单、毫无挑战性时,员工也很有可能会产生离职意向。

3. 个体与组织之间的适合性因素

在现实当中,我们常可看到这样的现象,员工能力的高低与他们绩效的高低及对公司贡献的大小并不成正比,其中一个重要的原因就是个体特征和组织的特征或环境特征不匹配。

在企业中,员工总是处于某个职位,并承担一定的工作任务,当特定职位所要求的工作任务和特定工作任务所要求的个体能力之间具有一致性或相互适合时,当个体道德观与组织所持的道德观相互适合时,当员工的个性与职业类型及当前工作要求相符时(如外向型员工从事推销工作),当个体价值观与组织价值观相符时,员工会产生较高的工作绩效、工作满意和较低的离职意向。

一般而言,如果个体和组织在彼此的价值、满意和承诺,从而使员工有较低的离职意向。组织在招聘时,应注意选择与本企业在价值、风格和特征上相一致的个体,并把他们安置在合适的工作岗位上。

4. 组织因素

公司或部门的人际关系对员工是否产生离职意向有重大的影响。当公司或部门内的人际关系复杂,存在许多派系或小团体,员工很难处理好与同事、上司的关系,或者员工需要花大量的精力才能处理好在公司或部门内的人际关系时,员工就极有可能产生离职意向。

公司是否能给员工提供培训和再学习的机会也将对员工是否留在该组织有重大影响。员工总是抱有一定的

理想和抱负,如果公司不能给他提供学习的机会,他不能进一步完善其能力,不能继续成长,从而使员工无法在该公司得到自我实现,员工就可能产生离职意向。

员工对公司或部门决定的参与程度也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。

员工的离职也能从其沟通网络中的结构性的位置而得到预测:结构上相当的个体(都从同样的其他个体接受信息)将更有可能作出相似的行为(如离开或继续留在组织);与离开者有更多直接联系的员工将更有可能离开其工作;位于沟通网络外围的个体(接受较少的信息)将更有可能离开其工作。

有关研究指出组织的道德氛围(它表明了组织道德价值观以及它所期望的行为)与离职意向、工作满意、组织承诺之间的联系。

组织付薪规则对离职也有一定的影响,基于技能的薪水支付系统可提高员工留在本公司的意愿,而基于团队的薪水支付系统却与更大的离职相联系,而且后者的这种联系会随着组织规模的增加而增加;其次,如果组织的薪水支付更多的是凭借工龄或论资排辈,员工就更有可能会产生离职意向。

因此,组织的一些政策、制度、措施、管理特征等都可能对员工的工作和承诺产生影响,转而与离职意向、离职相联系。

5. 与态度和其它内部心理过程相关的因素

这些变量主要涉及到工作满意、组织承诺、公平感及其他一些内部心理过程。

(1)工作满意、组织承诺对离职

意向的影响。工作满意和组织承诺与离职或离职意向的联系已通过众多的研究而得到确立。二者对离职意向都有直接的负向的影响,且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。

工作满意在几乎所有的研究中都是影响离职意向的一个非常重要的因素。它是一个相当宽泛的概念,包括许多维度,如对主管的满意,对合作者的满意,对薪水的满意,对晋升的满意,对沟通与交流的满意等,就当代中国的实际情况而言,对薪水的满意感无疑是最重要的维度。

(2)其它内部心理过程。一般认为,员工所获得的低薪水能预测其离职意向,但事实上,员工对薪水的公平感比所获得的实际薪水更能预测离职意向。员工一般会拿他自己的薪水下意识做三种比较,与公司内其他人比较,与公司外其他同行比较,与自己的实际付出、贡献比较,当他感觉到不公平时,就极有可能产生离职意向。另外,员工知觉到的付薪规则的公平、受主管对待的公平、工作节奏的公平等与知觉到的薪水公平一样,都能预测员工的离职。更高的公平感(分配公平或过程公平)将会导致更高的组织承诺和更低的离职意向。

对计算机专业人员的一项研究发现,成长需要(对挑战和成就的需要)与工作满意的交互作用决定了离职意向。这提供了一个新的解释离职意向的变量,同时也能说明为什么IT行业的人员在工作满意的情况下仍有较高的离职率。

可见,诸如公平感(尤其是薪水公平感)、成就需要等内部心理过程对员工离职意向、离职行为的影响不容忽视。

行金玲 :人力资源管理中的五大误区

随着知识经济的高速发展,越来越多的企业意识到人力资源是组织运行的第一资源。人力资源的开发和管理也越来越迫切地成为众多企业共同关注的课题。但在实践中,不少企业在人力资源管理工作中还存在一些不可忽视的误区,必须引起重视。

误区之一:只注重引进人才,忽视对现有人才的开发和使用

有些企业在人才的使用上,有一种错误的认识,那就是“外来的和尚好念经”,对自身人才的开发却不重视,他们没有相应的人才教育、培训机制,也没有激励职工自学成才的措施。其实这样做是非常不划算的,它不仅需要企业花费巨额的引进人才费用,而且打击了企业原有人才的积极性,也阻碍了企业内部人才的发展。著名的通用电气公司却偏偏相信“本庙的和尚会念经”,每年,公司的总裁和人力资源负责人都要花160个小时仔细审阅简历,看看能否挑选出未来企业需要的管理人才。本企业员工经过精挑细选,通用电气会挖掘出机构内最有潜力的人,然后投入大量的资金进行培训和指导。因为通用电气认为,给予高级管理人员在公司内发展的机会可以留住这些人才。

误区之二:对学历要求越高越好,忽视组织内部人才的整体层次结构

在我国,目前许多企业存在这样

一种倾向,即简单地把员工学历层次和数量与组织形象联系在一起。一些用人单位的招聘标准是“研究生多多益善,本科生研究研究,专科生不要不要”,有些企业招聘服务员也规定必须大专以上学历。这种人才使用上的“高消费”和“超前消费”是不正常的,必然造成人力资源的浪费,甚至是人力资源冲突,结果是“三个和尚反而没水吃”。

诚然,一个企业需要一定的人力资源作为支撑,但评价一个企业人才使用的合理性,不是单纯地看这个企业人力资源中高中学历人才的总数和比例,而要看人力资源中拥有各种学历、智能和技能的人员的层次结构及他们的才能是否得到了充分的发挥。

误区之三:资历学历文凭至上,不注重人才的实际能力

一些企业在人才招聘和使用上“唯学历、唯文凭”,不看能力看学历,不看业绩看资历,让许多眼高手低的“人才”钻了空子,而另外一些有真才识学的人却得不到重用,“英雄”无用武之地。

美国通用电气公司(简称GE)是世界上最具竞争力的公司,连续两度在《财富》杂志年度评选全球最受推崇的公司中排名第一,这无疑要归功于自1981年以来担任GE总裁的杰克·韦尔奇。杰克用人的条件是:关键在于你能干什么。通用电气对人才的选拔不注重学历和资历,看中的是