

薪酬满意度对离职倾向的影响分析

李亚伯，阮氏菊

(湖南大学工商管理学院，湖南省、长沙市，410006)

摘要：在企业自身发展的过程中，人才扮演着十分重要的地位，尤其是在进入到知识经济时代背景之下更是如此。然而从目前很多企业的实际情况看，员工离职率始终处于居高不下的状态，这种情况不但导致企业成本有所增加，同时也会对企业未来的稳定发展产生影响。在研究过程中发现，企业想要在今后最大程度上的降低自身员工离职意愿以及离职倾向，可以通过制定较为完善的薪酬体制来实现。因此本文通过实证研究方法分析薪酬满意度对离职倾向可能产生的影响。

关键词：薪酬满意度；离职倾向；影响

中图分类号： C936 **文献标识码：** A

一、相关概念界定

(一) 薪酬满意度

首先，对于薪酬满意度而言，可以划分成为四个主要方面即薪酬水平、薪酬提升、福利水平和薪酬结构与实施满意度四个主要方面。从之前很多研究所进行的实际情况看，主要选择的还是企业的薪资水平，可能存在一定片面性，因此本文在研究过程中就从四个维度出发对员工薪酬满意度进行衡量。

(二) 离职倾向

从离职倾向角度上看，主要指的就是在特定时间内有意向离开目前所从事的工作岗位以及相关事务，集中表现就是对目前所从事的工作存在不满情绪。在本次问卷调查进行的过程中，如果参与人员表现出了寻找新工作、努力寻找新工作、有过辞职打算、目前正考虑辞职等行为或者想法，那么就将其认定为具有离职倾向。

二、研究设计与数据分析

结合已有研究学者所给出的研究成果，本文做出假设：员工薪酬满意度会对离职倾向产生负性影响，即随着员工薪酬满意度的不断提升，员工离职倾向将会不断降低。

为了能够对所给出的假设进行检验，本文选取了问卷调查法与实证分析法对相关数据进行回收与分析。

(一) 问卷设计

在对问卷进行设计的过程中所选择的两个量表分别为薪酬满意度量表以及离职倾向量表。对于薪酬满意度量表而言，最终选择的是 Schwab 在 1985 年所给出的薪酬满意度多维度问卷。主要是从薪酬水平、薪酬提升、福利水平、薪酬结构以及实施满意度加以合理测量。所有题目评分均采用的是李克特五点计分法。为了能够保证问卷科学性，在进行分析的过程中对问卷的信度进行了检验，最终得到的一致性系数为 $0.723 > 0.65$ ，说明所选取的问卷信

度较为良好。而对于离职倾向量表而言，所选择的则是徐冰霞在 2011 年所提出的离职倾向量表。为了能够保证问卷科学性，在进行分析的过程中对问卷的信度进行了检验，最终得到的一致性系数为 $0.820 > 0.8$ ，说明所选取的问卷信度较为良好。

（二）问卷发放与描述性统计结果

在本次问卷调查的过程中共发放调查问卷 1000 份，回收问卷 980 份，其中有效问卷 956 份，有效回收率达到了 95.6%。所收集到的有效参与问卷的人员角度看，男性员工所占比重为 65.2%，女性员工所占比重 34.8%；从年龄分布角度上看，25 岁以下员工占比 11.5%，25-35 岁员工占比 35.2%，35-45 岁员工占比 25.6%，45 岁以上员工占比 27.7%；从受教育水平角度上看，高中及以下学历占比 11.3%，专科学历占比 23.5%，本科学历占比 46.6%，硕士及以上学历占比 18.6%。

（三）数据分析

在进行研究过程中为了能够寻找到不同变量之间的关系，也结合问卷统计结果进行了相关性分析，所得到的结果如表 1 所示：从所得到的结果当中可以看出，薪酬满意度的四个维度与员工离职倾向之间呈现出的是负相关趋势，也就是说随着员工薪酬满意度的不断提升，员工的离职倾向会不断降低。而从另外角度看，离职倾向的相关系数都在 0.2 左右，因此可以说明本次所进行的研究薪酬满意度的四个维度之间共线性较低。

表 1 薪酬满意度与离职倾向相关分析结果

	薪酬水平满意度	薪酬提升满意度	福利水平满意度	薪酬结构和实施满意度
离职倾向	-0.250**	-0.250**	-0.206**	-0.235**
离职倾向	-0.250**	-0.250**	-0.206**	-0.235**

**表示显著水平小于 0.01

在此基础上，为了能够更好的分析在薪酬满意度的维度当中哪个因素对员工离职倾向所产生的影响是最大的，本文也使用数据进行了回归分析，所得到的结果如表 2 所示。从中可以看出结构以及福利水平并不是主要因素，从企业自身角度上看，应当将关注重点集中在薪酬水平以及薪酬提升层面。

表 2 薪酬满意度与离职倾向回归分析结果

	多元相关系数 R	决定系数 R^2	F 值	标准化回归系数 β
薪酬水平满意度	0.667	0.441	239.285	-0.638
薪酬提升满意度	0.682	0.466	130.133	-0.167

三、提升员工薪酬满意度的对策与建议

（一）明晰的岗位定薪，薪酬管理与工作绩效相联系

目前在很多公司企业中，不同部门、不同职位之间的工作责任与权限缺乏明确界定，例如企业内部的两个部门当工作任务和内容有重叠或者交叉情况时，联合办公这种方式虽然能够提升整体工作效率，但会导致在绩效奖金分配过程中出现分配不公平情况。

从企业发展的角度上来看,应当加强薪酬管理与岗位实际工作特征、员工自身能力的联系,制定完善的岗位薪酬管理计算、发放标准,避免一些不公正、不合理的现象,使企业目前的绩效考核发挥自身效用,最大限度体现出员工自身绩效情况,不断提升员工工作积极性,对于薪酬绩效制度而言,是保证激励效果得以发挥的重要基础。

从员工自身的角度上来看,应当不断提升企业薪酬管理设计理解程度,还存,充分了解目前企业内部薪酬管理的方法以及自身在工作过程当中所可能获得的晋升空间,不断提升员工工作积极与薪酬满意度

(二) 优化薪酬管理结构,合理确定薪酬政策

目前很多公司已有的薪酬管理结构并没有充分体现不同员工工作能力、工作经验、工作时间等要素的差别,绩效考核工作发挥作用不明显,在进行薪酬管理体系设计并没有体现出关键岗位的价值。纵观很多发展情况良好的企业,其对于专业技术类员工的重视程度较高,但是很多公司给予专业技术类员工的薪酬管理却低于市场平均水平,尤其是一些关键岗位、核心人才的薪酬更是如此。因此对于此类公司应当在最短时间内加以合理调整,应加强薪酬关键岗位、一线岗位和紧缺急需的高层次高技能人才倾斜的力度,只有这样才能够吸引并留住关键人才。

与此同时,企业还应当保证薪酬管理涨薪制度更加明确性,不断提升薪酬调整力度。例如企业很多老员工的工龄较长,要保证涨薪与工龄较短的年轻员工离开距离,使得薪酬调整更加合理,不但提升企业老员工整体薪酬满意度。

(三) 健全绩效考核机制

目前很多公司在对员工进行绩效考核过程中,绩效考核与员工所能够获得的薪酬管理之间没有较强关联性。在发放绩效奖金时,只要员工级别相同,所能够获得的奖金标准也就完全相同,考核内容较为繁杂且笼统,无法体现出考核重点。另外,考核时间比较长,考核主体较单一。例如在对企业内部管理类员工进行考核过程中主要还是以考勤为主,还会辅以一些相对主观且很难能够进行量化的指标,很难清楚体现出员工自身所取得的进步与贡献,无法激发员工活力,导致员工工作积极性受到消极影响。因此,在这样的情况下,就必须要结合实际情况对目前已有的绩效考核机制进行不断的健全。

(四) 充分发挥薪酬制度激励性

目前很多企业目前的工资实行的是“同岗同酬”薪酬体系,并没有按照不同岗位的贡献度对薪酬管理进行适当区分,没有划分出不同岗位所具有的重要意义。一些岗位员工看不到期望收益与努力水平之间所存在的联系,例如:目前基层一线工作人员的劳动量和工作压力是最大的,工作条件异常艰苦,但现有薪酬向基层一线工作人员倾斜力度不够,与机关部门薪酬相比差距不够大,不够合理,缺乏公平性,缺乏有效的激励促进机制。所以,在开展薪酬管理的过程中,要最大程度上发挥薪酬制度的激励性,将正向激励与负向激励充分结合在一起。

总结

本文在研究过程中通过问卷调查、实证分析的方法分析了薪酬满意度对离职倾向所产生的影响,从所得结果角度看,薪酬满意度的四个维度与员工离职倾向之间呈现出的是负相关趋势,也就是说随着员工薪酬满意度的不断提升,员工的离职倾向会不断降低。在此基础上本文也提出了几点建议对策主要包括明晰的岗位定薪,薪酬管理与工作绩效相联系、优化薪酬管理结构,合理确定薪酬政策、健全绩效考核机制以及充分发挥薪酬制度激励性。

参考文献

- [1] 杨飞. 以情感承诺为载体 90 后员工薪酬满意度对离职倾向影响[J]. 营销界, 2019 (30) :158-161.
- [2] 吕景胜, 庄泽宁, 黄宏伟. 知识型员工过度劳动对离职倾向的影响研究——基于工作满意度中介作用的分析[J]. 中国物价, 2019 (01) :77-80.

Analysis of the Influence of Salary Satisfaction on Turnover Intention

Li Yabo, NGUYEN THI CUC

(Business school of Hunan University, Changsha/ Hunan, 410006)

Abstract: In the process of enterprise's own development, talents play a very important role, especially in the background of knowledge economy era. However, judging from the actual situation of many enterprises at present, the staff turnover rate is always at a high level, which not only leads to an increase in enterprise costs, but also affects the stable development of enterprises in the future. In the process of research, it is found that enterprises want to reduce their employees' turnover intention and tendency to the greatest extent in the future, which can be achieved by formulating a more perfect salary system. Therefore, this paper analyzes the possible impact of salary satisfaction on turnover intention through empirical research.

Keywords: Salary satisfaction; Turnover tendency; affect

作者简介(可选): 李亚伯: 副教授, 湖南大学工商管理学院硕士研究生导师, 研究方式: 组织行为与人力资源管理。

阮氏菊: 湖南大学工商管理学院硕士研究生, 研究方向: 组织行为与人力资源管理。