
苏州制造型企业员工离职因素分析

邹珊珊^{*1}

(苏州立跃企业管理咨询有限公司, 江苏苏州 215000)

【摘要】:离职率是企业用以衡量企业内部人力资源流动状况的一个重要指标。在激烈的市场竞争中,企业员工的流动在所难免。如果企业或组织的离职率过高,可能表明企业的劳资关系存在较严重的矛盾,给组织和企业的正常运营带来消极影响。通过解读 2017 年苏州市重点行业薪酬和福利报告的数据,来分析苏州地区制造型企业员工最常见的离职原因。因此希望苏州制造型企业的管理者能结合自身具体情况,找出员工离职的原因,以应对和改善企业在运营管理中的不足,从而能留住并吸引越来越多的企业人才。

【关键词】:离职和离职率;离职影响因素;职业高原

【中图分类号】:F24 **文献标识码【】:**A **doi:**10.19311/j.cnki.1672-3198.2018.21.032

1 离职和离职率

1.1 离职和离职率概念

离职指企业员工因退休、辞职、免职、死亡等原因脱离其所担任的职位的行为,一般包含员工主动离职和被动离职这两种情况。员工被动离职常指企业判断员工不胜任岗位、员工严重违反公司规章制度、企业裁员等,由企业方提出终止双方劳动关系。而本文主要探讨的是员工主动选择离职的情况。离职率是指在一定时期内,员工离职的数量占所在组织或企业的员工总数的比例,其计算公式为:离职率= 离职人数÷(离职人数+期末数)×100%。

1.2 苏州制造业离职率现状

圆才人力资源研究和发展中心于 2017 年 12 月发布了一份《2017 年苏州市重点行业企业薪酬和福利调查报告》,报告主要对苏州大市范围内的电子/半导体、机械/机电、航空/汽车、化工/能源、医药/食品/医疗器械等领域的企业进行了薪酬和福利相关信息的多角度调研,包括公司基本信息、员工流动率、员工招聘、薪酬增长、员工福利、毕业生起薪、个人职位等内容。该报告显示,以苏州工业园区为例,2016 年 9 月至 2017 年 8 月期间,正式员工的主动离职率高达 31.06%;如果按岗位级别来划分,初级岗位的员工主动离职率最高,为 50.47%;初级管理岗位及办公室职员的主动离职率为 14.93%;中级管理岗位和高级管理岗位的离职率分别是 8.55%和 6.17%。如果企业的员工离职率常年居高不下,或者出现大的波动,企业就非常有必要对员工的离职原因进行深入调查;如果企业管理者听之任之,则很可能对企业的健康发展带来消极影响。

2 离职影响因素

根据 2017 年苏州市重点行业薪酬和福利报告的调查显示,在员工选择主动离职的原因中,个人发展、家庭原因或个人原因、薪

¹ **作者简介:**邹珊珊(1987-),女,汉族,毕业于湖南大学,中国人民大学公共组织与人力资源管理专业在职硕士研究生,就职于苏州立跃企业管理咨询有限公司。

酬原因排在离职原因中的前三位,接下来排在较前面的离职原因是工作生活不能平衡、对企业的管理制度和文化不适应、公司管理层及企业经营状况等。员工离职的原因在不同的企业之间存在明显的差别。然而,我们必须正视的一个客观现象是,通常企业了解员工的离职理由最为常见的途径是员工离职时的面谈,甚至在绝大多数企业,离职面谈是企业了解员工离职原因的唯一途径。但是,员工在离职时提供的信息往往是冠冕堂皇的面子话,并无助于企业了解员工离职的根本原因。因此,企业有必要详细调查及了解企业的工作职责的划分情况、人力资源与薪酬计划、外部环境、竞争状况等,从而才能针对企业自身的情况采取相应改善措施以留住人才。

离职原因分析在已有的研究中大致划分为三个层面,即个体层面、组织层面和社会环境层面。本文结合苏州市重点行业薪酬和福利报告的统计数据,主要针对个人发展、薪酬原因及工作和生活不能平衡这三大离职原因来进行探讨。

2.1 个人发展

苏州地区制造型企业员工在提离职时使用频率最高的前两个离职理由是个人的发展、个人原因或家庭原因。其实“个人发展”、“个人原因”和“家庭原因”都表述得非常模糊,都有让人不要打探个人隐私、不要再往下深究的意味。如果离职员工近期没有家庭住址搬迁的变动,那么到底家庭因素的影响成分有多少,员工离职的根本原因到底是什么,其实很值得细细体察。“个人发展”、“个人原因”、“家庭原因”有着千丝万缕的联系,有可能包含了离职员工不方便或不想明说的在职场中的不满或者不如意。这三者没有明说的意思涵盖面非常广,比如职业高原、不公平感、组织承诺没有兑现、工作成就感低、付出与薪酬回报不匹配、工作压力过大等。在这些原因中,职业高原的影响因素最为复杂。

职业高原是指由于组织或个人的原因,在职业阶梯上向上移动发展的可能性变得很小的情况。巴德威克 Bardwick 1986 年提出职业高原一般包括三种类型:结构高原、内容高原和个人高原。结构高原是发生于组织水平之上,是因组织结构的不合理而使员工职业发展受到限制,它一般不受员工个人的控制,是最为复杂的一种职业高原;内容高原是指当员工掌握了与他(她)的工作相关的所有技能和信息之后,而缺乏进一步发展知识与技能的挑战时,所出现的一种个体职业发展上的停滞状态;个人高原主要是指因个体生活上的静止,而导致个体职业发展上的停滞。

结构高原常见的情况是由于企业组织架构扁平化带来的企业内工作岗位有限的流动性而导致职业发展机会的局限性。组织架构扁平化往往容易挫伤工作绩效水平极高,已具备胜任更高职位能力的明星员工的工作热情和士气。一旦明星员工在企业内看不到晋升机会,往往会选择跳槽加入一个可以提供理想职位的企业工作。

内容高原最常发生在那些在本职岗位上已经熟练掌握了工作技术、绩效水平不错,但还不具备胜任更高职位的员工身上。这一时期通常为个体职业发展的稳定期。如果这一时期过长,员工感觉在企业里没有内在动力,难以再学到新知识、新技能,则要么容易转变为枯萎员工,要么萌生离职想法。

个人高原可能是由于个体感觉压力过大,无法通过自我调控来改善工作状态,而使职业处于停滞状态的情况。

2.2 薪酬原因

薪酬原因是排在员工离职因素前三位的大因素,而员工对薪酬的不满意所实际包含的内容要比纯粹的数字要复杂得多。通常来说,以下六种情况最容易让员工对目前的薪酬感到不满意:(1)同工不同酬,即在工作年限和学历背景相近、职位等级一致的情况下,员工感觉到自身薪资低于其他同事的情况;(2)薪酬过于平均化,即员工感觉自己具备更强的能力,付出和成就比其他同事多但收入和其他同事基本持平的情况;(3)企业薪资定位低于市场平均水平的情况;(4)加薪幅度不满意;(5)组织对员工的薪资或奖金承诺没有兑现;(6)生活成本压力的需要。前四种情况容易引起员工的“不公平感”,或者员工会认为个人的劳动成果没有得到相应的认同或尊重;第五种情况是组织承诺没有兑现,破坏了员工对组织的信任,打击员工的工作积极性;第六种情况主要是苏

州房价节节攀升或家庭成员增加等家庭情况变化所带来的压力。

2.3 工作和生活不能平衡

“工作和生活不能平衡”在技术更新换代迅速的行业中被越来越多地提起。它的潜台词可能包含以下情况：(1) 工作负荷太重，工作时间过长，致使不能兼顾到家庭生活或个人生活质量下降的状态；(2) 工作压力太大，致使员工精神持续高度紧张，已经影响到个人的正常生活的状态；(3) 对目前的工作内容或工作模式感到厌倦，想要逃离的状态。“工作和生活不能平衡”对员工的身体健康和精神状态都有较大危害，员工在这种抱怨情绪下的工作绩效一般也不会太好。当员工感觉“工作和生活不能平衡”的状态会一直持续，看不到改善希望时，很容易萌生跳槽想法，甚至裸辞。

3 解决思路

员工离职是企业必须关注的重要问题之一，因为过高的离职率会影响企业的良性运营，如果大量流失关键人才，对企业来说其发展步伐无疑会被拖慢，甚至逐渐被竞争对手拉大差距或者赶超。同时，影响员工离职的因素比较复杂，有时可能是某个关键因素导致员工离职；而更多时候是多个因素的复合作用引起员工的不满情绪逐渐累积，员工最终选择离职。尽管在离职面谈时管理者可以暂时把员工挽留下来，但如果组织承诺没有兑现，不合理的状况一直得不到管理者重视或者改善时，员工会再次选择提出离职，而且不会再留下来。

对于企业管理者而言，首先必须在平时主动关心员工，了解组织成员的需求，对成员的能力和工作业绩做出客观的评价，绩效考核做到有据可循。一方面是营造公平、透明的管理及晋升制度，另一方面是帮助员工了解自身的优势与不足，帮助员工持续成长。其次，管理者应该为组织成员在适当的时机争取或创造更多的学习及发展机会，帮助员工跨越职业高原，比如将重点放在岗位的重新设计、工作丰富化、轮岗、带薪休假等策略上。最后，管理者应该重视制定合理的薪酬系统，让组织成员感觉到劳动成果得到相应的认可与尊重。

4 结束语

企业的核心竞争力之一是人才。人才的流失容易对企业的健康发展带来负面影响。苏州制造型企业的管理者应该结合自身具体的情况，将本地的社会环境因素考虑在内，找出员工离职的真实原因，以应对经济快速发展的要求，提高企业市场竞争力。

参考文献：

[1] 圆才人力资源研究和发展中心[N]. 2017年苏州市重点行业薪酬和福利报告综合版, 2017, (12): 50.

[2] 圆才人力资源研究和发展中心[N]. 2017年苏州市重点行业薪酬和福利报告综合版, 2017, (12): 52.

[3] 陆雄文. 管理学大辞典[M]. 上海: 上海辞书出版社, 2013.