

国企员工薪酬满意度对离职倾向的影响：职业倦怠的中介作用

段祥斐, 刘 嫚, 蔺敏敏, 武红刚, 杨美荣*

华北理工大学, 心理与精神卫生学院, 河北 唐山

Email: yangyangmeirong@163.com

收稿日期: 2021年5月26日; 录用日期: 2021年6月21日; 发布日期: 2021年6月28日

摘 要

目的: 考察薪酬满意度对国企员工离职倾向的影响, 以及职业倦怠在其中的中介作用。方法: 采用薪酬满意度量表、工作倦怠量表、以及离职倾向量表对497位国企员工进行调查。结果: 国企员工薪酬满意度负向预测其离职倾向; 回归分析表明, 职业倦怠在国企员工薪酬满意度与离职倾向之间起部分中介作用。结论: 薪酬满意度低会增加国企员工的离职倾向, 且职业倦怠在其中起中介作用。

关键词

国企员工, 薪酬满意度, 职业倦怠, 离职倾向

The Influence of Salary Satisfaction on Turnover Intention of Employees in State-Owned Enterprises: The Mediating Role of Job Burnout

Xiangfei Duan, Man Liu, Minmin Lin, Honggang Wu, Meirong Yang*

School of Psychology and Mental Health, North China University of Science and Technology, Tangshan Hebei

Email: yangyangmeirong@163.com

Received: May 26th, 2021; accepted: Jun. 21st, 2021; published: Jun. 28th, 2021

*通讯作者。

文章引用: 段祥斐, 刘嫚, 蔺敏敏, 武红刚, 杨美荣(2021). 国企员工薪酬满意度对离职倾向的影响: 职业倦怠的中介作用. *心理学进展*, 11(6), 1523-1529. DOI: 10.12677/ap.2021.116170

Abstract

Objective: To investigate the influence of salary satisfaction on turnover intention of employees in state-owned enterprises and the mediating role of job burnout. **Methods:** 497 employees of state-owned enterprises were investigated with the Pay Satisfaction Scale, Job Burnout Scale and Turnover Intention Scale. **Results:** Salary satisfaction positively predicted turnover intention of state-owned enterprise employees, and regression analysis showed that job burnout played a partial mediating role between salary satisfaction and turnover intention of state-owned enterprise employees. **Conclusion:** Low salary satisfaction will increase the turnover intention of employees in state-owned enterprises, and job burnout plays an intermediary role in it.

Keywords

State Owned Enterprise Employees, Salary Satisfaction, Job Burnout, Turnover Intention

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

国有企业在中国占有重要的地位，是国民经济发展的中坚力量，是中国特色社会主义的支柱。国有企业员工的心理健康不仅关系到员工自身的幸福感与职业生涯发展，更直接关系到国家的经济和未来。然而国有企业的大锅饭、平均主义(丁杨, 李梅, 2019), 以及“金字塔”式的组织架构等(于婷婷, 康英华, 2015), 基层员工的上升空间有限, 严重打击了员工的工作积极性, 出现了职业倦怠。

职业倦怠(job burnout)是指在工作压力下, 个体产生的一种在行为、情绪和认知上的身心俱疲状态(Freudenberger, 1974; Kang, Choi, & Ryu, 2009; Maslach & Jackson, 1981)。美国精神科医生 Freudenberger 在 1974 年最早提出了“职业倦怠”, 他认为在服务行业中最容易产生情绪耗竭。当人们对自己所从事的职业表现出消极情绪的时候, 他把此状态称之为“燃烧殆尽”, 这就是最早关于“职业倦怠”的描述(Freudenberger, 1974)。1981 年, 社会心理学家 Maslach 的职业倦怠的三维定义被人们广泛熟知并且传播, 职业倦怠的三维定义分别是: 情感耗竭, 去人格化, 和自我成就感低(Maslach & Jackson, 1981)。其中, 情感衰竭是指在工作上失去了热情, 对工作提不起兴趣, 甚至厌恶憎恨工作, 工作期间没有情感投入。去人格化是指疏远工作, 跟同事以及工作中接触的人、事、物保持距离。自我成就感低, 是指完成工作后丝毫没有欣喜愉悦感, 不相信自己能完成工作。自我评价过于消极, 看不到自己的优势(刘书焕, 2019)。职业倦怠不仅给个人的生活质量以及身心健康带来严重的负面影响, 也会影响组织的效率。在以往关于职业倦怠的影响因素研究中发现, 角色冲突(Schwab & Iwanicki, 1982; Papastylianou, Kaila, & Polychronopoulos, 2009)、社会支持(林丹华, 陈晓晨, 翟冬梅, 2009)等对职业倦怠有影响。概括国内外已有研究发现, 薪酬满意度也是影响职业倦怠的一个重要因素。

薪酬满意度(Salary Satisfaction Degree)是指个体主观感受到的对自己的投入和所获得的报酬的满意程度(Adams, 1965; Iii, 1971)。1965 年, 亚当斯正式提出了公平理论, 公平理论研究了利益分配尤其是工资薪酬分配的合理性和公平性对员工的积极性和工作态度的影响, 指出: 员工不仅会关心自己的投入和所获得的报酬, 而且更关心自己的收入状况与他人的收入状况的比较结果(Adams, 1965)。研究发现, 薪酬满

意度低,职业倦怠水平高(欧阳艳玲,2015)。而职业倦怠严重,又会增加员工的离职倾向(单云迎,2020)。

离职倾向(turnover intention)是指员工在内心产生了想要离开现有工作的想法,做好了辞职以及寻找下一份工作的准备和计划(程骏骏,苏勇,王好扬,2015)。根据 Price 和 Muller 离职模型:首先,员工是带着一定的期望进入组织的。其次,员工和组织之间存在收益交换,组织对员工的种种回报用于交换员工的服务。第三,员工追求净收益的最大化。Price-Mueller 模型中存在 4 类和离职相关的变量:环境变量、个体变量、结构变量和过程变量。环境变量有两个:亲属责任和机会;个体变量包括一般培训、工作参与度和积极/消极感情。结构化变量包括:自主性、结果公平性、工作压力、薪酬、晋升机会、工作常规性和社会支持。过程变量包括工作满意度、组织承诺度、工作寻找行为和离职意图。模型假设这些结构化变量都是通过对工作满意度和组织承诺的影响来间接影响离职的(Price,2001)。早期学者把薪酬满意度作为工作满意度的子维度(欧阳艳玲,2015)。当员工对薪酬不满意,会直接导致对工作满意度下降,从而增强职业倦怠,最终增加离职倾向。

综上所述可以发现,薪酬满意度、职业倦怠和离职倾向三者之间存在着紧密的关系。基于此,本研究将考察国企员工薪酬满意度对离职倾向的影响,并着重探讨职业倦怠在二者间的中介作用。

2. 对象与方法

2.1. 对象

本次调查问卷在问卷星平台上制作,以链接的形式,采取方便取样的方法,发放给烟台某国有企业员工。最终获取 497 份数据,剔除 33 份无效问卷,最终有效数据量为 464 份,有效回收率为 93.4%。其中,男性员工 383 名(82.54%),女性员工 81 名(17.46%);普通一线员工 364 名(78.45%),普通办公室职员 49 名(10.56%),基层管理者 43 名(9.27%);中层管理者 7 名(1.51%),高层管理者 3 名(0.65%)。

2.2. 研究工具

2.2.1. 薪酬满意度量表(Pay Satisfaction Scale)

采用 Heneman 等人编制的,于海波、李永瑞和郑晓明修订的薪酬满意度问卷(于海波,李永瑞,郑晓明,2009),包含 18 个题目,用以测量薪酬满意度情况,共包含四个维度:薪酬水平、福利、加薪、薪酬管理。薪酬水平是指个人当前的直接工资收入;福利是指带薪假期、保险、养老金、收入保障以及各种服务等方式的非直接收入;加薪是指个人薪酬水平的变化情况;薪酬管理是指有关薪酬制定、执行等各个方面的管理工作。在这里面补充这四个维度各表示什么含义。量表采用 5 点计分,分数越高说明薪酬满意度越高。本次调查中四个分量表的内部一致性系数分别为 0.970、0.974、0.944、0.968。

2.2.2. 工作倦怠量表(MBI-GS)

由 Schaufeli 与 Maslach 等人编制,整个问卷共 15 道题,用以测量工作倦怠情况,共包含三个维度:情绪衰竭、工作态度和成就感。采用 7 分量表计分法,本次调查中三个分量表的内部一致性系数分别为 0.936、0.870、0.874。

2.2.3. 离职倾向量表(Turnover Intention Scale)

采用 Mobley 等人编制的,翁清雄和席西民修订的离职倾向量表(翁清雄,席西民,2010),包括 4 道题,用以测量离职倾向情况。量表采用 5 点计分,分数越高说明离职倾向越明显。本次调查中该量表的内部一致性系数为 0.777。

2.3. 统计工具

问卷回收后,在 SPSS 25.0 中进行数据录入并对数据进行共同方法偏差检验分析和相关分析,使用

Amos21.0 采用结构方程模型进行中介分析。

3. 结果

3.1. 共同方法偏差检验

在本研究中, 数据采用自我报告的形式获取, 使用同一种方法采集多个变量的数据会受到共同方法的影响, Harman 单因素检验可以用来进行共同方法偏差检验(周浩, 龙立荣, 2004)。已有研究已经证明将所有题项进行不转轴的探索性因素分析, 如果析解除出最大的公因子数, 解释的变异量低于 40%, 就可以认为共同方法偏差效应小, 可以不用考虑共同方法偏差的影响。在本研究中, 探索性因子分析提取出 6 个特征根大于 1 的公因子, 最大公因子的变异量为 21.36%, 因此可以认为本研究不存在明显的共同方法偏差。

3.2. 薪酬满意度、职业倦怠与离职倾向的现状及相关分析

在国企员工薪酬满意度上, 员工对福利的满意度最高, 对薪酬水平的满意度最低, 在四个维度和薪酬满意度总分上均超过理论均值 3 分; 国企员工在职业倦怠上, 情绪衰竭维度得分最高, 在工作态度维度上得分最低, 表明国企员工职业倦怠主要体现在情绪层面。国企员工薪酬满意度及其维度、职业倦怠及其维度与离职倾向的相关分析, 结果显示, 薪酬满意度及其薪酬水平维度、福利维度、加薪维度、薪酬管理维度与职业倦怠总分及其情绪衰竭维度、工作态度维度、成就感维度和离职倾向均呈显著负相关($r = -0.336 \sim -0.117$, $ps < 0.05$); 职业倦怠总分及其情绪衰竭维度、工作态度维度、成就感维度与离职倾向均呈显著正相关($r = 0.212 \sim 0.427$, $ps < 0.01$)。具体见表 1。

Table 1. Correlation analysis of salary satisfaction, job burnout and turnover intention (r)

表 1. 薪酬满意度、职业倦怠与离职倾向的相关分析(r)

	M ± SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 薪酬水平	3.33 ± 1.09	-								
2. 福利	3.57 ± 0.98	0.750**	-							
3. 加薪	3.35 ± 1.00	0.840**	0.764**	-						
4. 薪酬管理	3.42 ± 0.98	0.745**	0.804**	0.854**	-					
5. 薪酬满意度	3.42 ± 0.93	0.900**	0.896**	0.938**	0.939**	-				
6. 情绪衰竭	3.23 ± 1.62	-0.282**	-0.246**	-0.310**	-0.273**	-0.301**	-			
7. 工作态度	2.22 ± 1.40	-0.302**	-0.271**	-0.306**	-0.332**	-0.332**	0.643**	-		
8. 成就感	2.62 ± 1.81	-0.117*	-0.132**	-0.132**	-0.136**	-0.141**	0.024	0.199**	-	
9. 职业倦怠	2.72 ± 1.16	-0.302**	-0.284**	-0.326**	-0.319**	-0.336**	0.688**	0.747**	0.701**	-
10. 离职倾向	2.12 ± 0.88	-0.259**	-0.287**	-0.285**	-0.291**	-0.306**	0.338**	0.424**	0.212**	0.427**

注: *表示 $P < 0.05$, **表示 $P < 0.01$ 。

3.3. 职业倦怠在薪酬满意度与离职倾向之间的中介作用分析

以薪酬满意度为自变量, 以离职倾向为因变量, 以工作倦怠为中介变量, 建构如图 1 所示的中介模型图, 采用 Amos 24 进行中介分析, 样本量设置为 5000, 置信区间设定为 95% 进行抽样分析, 结果显示模型拟合良好, $\chi^2 = 45.077$, $df = 17$, $\chi^2/df = 2.652$, $GFI = 0.977$, $AGFI = 0.951$, $NFI = 0.980$, $CFI = 0.987$,

RMSEA = 0.060, 如表 2 所示。中介分析结果如图 1 和表 3 所示。结果表明, 薪酬满意度能够显著负向预测工作倦怠($\beta = -0.39, P < 0.001$), 工作倦怠可以显著正向预测离职倾向($\beta = 0.42, P < 0.001$), 薪酬满意度对离职倾向的负向预测作用仍然显著($\beta = -0.14, P = 0.007$), 表明工作倦怠在薪酬满意度和离职倾向之间起部分中介作用, 间接效应(-0.163)占总效应(-0.300)的比值为 54.33%。

Table 2. The mediating role of job burnout between salary satisfaction and turnover intention
表 2. 职业倦怠在薪酬满意度影响离职倾向之间的中介作用模型拟合指标

模型	$\chi^2(p)$	df	χ^2/df	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
指数	>0.05		<5	0.9~1	0.9~1	0.9~1	0.9~1	<0.08
假设模型	45.077 (0.000)	17	2.652	0.977	0.951	0.980	0.987	0.060

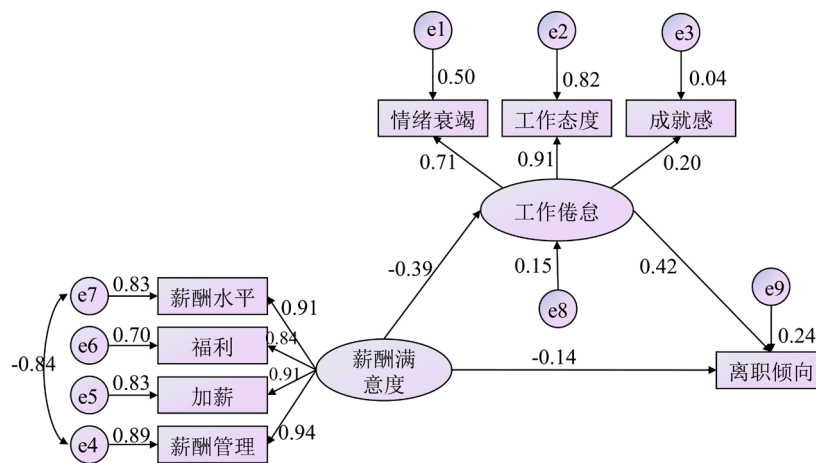


Figure 1. The mediating role of job burnout between salary satisfaction and turnover intention

图 1. 职业倦怠在薪酬满意度与离职倾向之间的中介作用图

Table 3. Mediating model effect quantity

表 3. 中介模型效应量

路径	效应量	SE	Boot LLCI	Boot ULCI	相对中介效应
总效应	-0.300	0.045	-0.388	-0.210	-
直接效应	-0.137	0.050	-0.236	-0.038	-
间接效应	-0.163	0.034	-0.237	-0.104	54.33%

4. 结果

4.1. 国企员工的薪酬满意度与离职倾向的相关分析

本研究对国企员工的薪酬满意度与离职倾向进行相关分析, 结果表明, 国企员工薪酬满意度及其四个维度与离职倾向呈显著负相关, 薪酬满意度对离职倾向存在显著的负向预测作用。同前人的研究结果相同, 国企员工薪酬满意度及其四个维度与员工离职倾向呈显著的负相关, 薪酬满意度在一定程度上能够预测离职倾向(高建桐, 2019)。目前国有企业薪酬分配制度本身存在问题, 例如薪酬差距巨大(王继昌, 2016), 薪酬结构缺乏弹性, 导致无法激励员工, 最终导致了相当一部分员工离职(单晓亮, 2014; 聂妮,

2020)。员工无论业绩和贡献，在薪酬上一律平均分配，导致了员工积极性不高。国企高管与一线员工薪酬差距巨大，有的一线员工甚至与企业高管相差数十倍的工资，有的行业员工的薪酬仅能维持正常温饱，过大的薪酬差距导致了国企人才的流失，甚至让不少员工在工作之余还需要寻找兼职，不能全身心投入工作。薪酬差距过大严重影响了企业的和谐稳定。虽然国企为员工提供了“五险一金”的福利保障，但缺乏激励性薪酬，大多数员工一年到头只拿死工资，工作热情不高(程园，许亚东，张国栋，2017)。国有企业在国民经济中，发挥着中流砥柱的作用(聂妮，2020)，国企员工的离职带来的损失可能难以估量。

因此，研究结果为实践提供了方向，如果薪酬满意度低能够增加国企员工的离职倾向，国家、政府、企业就可以想办法减少国企员工由于薪酬满意度低带来的离职，进而可以避免离职带来的不良影响。

4.2. 国企员工的职业倦怠与离职倾向的相关分析

本研究对国企员工的职业倦怠与离职倾向进行相关分析，结果显示，职业倦怠总分及其情绪衰竭维度、工作态度维度、成就感维度与离职倾向均呈显著正相关。这与前人的研究结果类似，单云迎对高校教师职业倦怠与离职倾向进行研究，得出高校教师职业倦怠对离职倾向显著正相关(单云迎，2020)。肖惠文的研究结果得出，电子制造服务业一线员工职业倦怠对离职倾向具有正向预测作用(肖惠文，2020)。国有企业是典型的“金字塔”式的组织架构，由于上层空间的限制，阻止了下层员工向上的流动数量和频率，导致员工职业生涯进入长时期无法发展的停滞状态，从而出现了职业倦怠(于婷婷，康英华，2015)。

因此，国有企业可以调整自身的组织结构形态，从而提高员工的工作积极性，减轻消极怠工的情绪，最终降低职业倦怠，进而减少国企员工由于职业倦怠而带来的离职现象。

4.3. 国企员工的薪酬满意度与职业倦怠的相关分析

本研究对国企员工薪酬满意度与职业倦怠的关系进行相关研究，其结果显示，薪酬满意度及其薪酬水平维度、福利维度、加薪维度、薪酬管理维度与职业倦怠总分及其情绪衰竭维度、工作态度维度、成就感维度和离职倾向均呈显著负相关。这与前人的研究结果一致，薪酬满意度及其各维度与职业倦怠及其各维度，均存在显著的负相关关系(欧阳艳玲，2015)。如今市场化对国有企业提出了新的要求，然而国有企业的大锅饭、平均主义等，容易使国有企业员工产生职业倦怠(丁杨，李梅，2019)。

因此，国有企业应该积极调整薪酬分配制度，从而提升员工的薪酬满意度，减轻国企员工的职业倦怠。

4.4. 职业倦怠在薪酬满意度与离职倾向之间的中介作用

本研究对职业倦怠的中介作用进行分析，薪酬满意度能够显著负向预测工作倦怠($\beta = -0.39, P < 0.001$)，工作倦怠可以显著正向预测离职倾向($\beta = 0.42, P < 0.001$)，薪酬满意度对离职倾向的负向预测作用仍然显著($\beta = -0.14, P = 0.007$)，表明工作倦怠在薪酬满意度和离职倾向之间起部分中介作用。薪酬满意度会通过增强职业倦怠进而影响国企员工的离职倾向。也就是说国企员工薪酬满意度越低，则越可能会产生职业倦怠，进而导致其离职倾向。

因此，企业可以结合员工培训，通过减轻员工的职业倦怠，进而减少由薪酬满意度低和职业倦怠带来的离职倾向，提升员工的幸福感。

5. 结论

- 1) 国企员工薪酬满意度负向预测其离职倾向。
- 2) 职业倦怠在国企员工薪酬满意度与离职倾向之间起部分中介作用。

参考文献

- 程骏骏, 苏勇, 王好扬(2015). 能力匹配、可雇佣性和离职倾向: 工作满意度的中介作用. *当代财经*, (2), 66-75.
- 程园, 许亚东, 张国栋(2017). 中国国企薪酬管理现状及发展趋势研究. *河北企业*, (2), 34-35.
- 单晓亮(2014). 国有企业薪酬存在的问题及对策. *商场现代化*, (17), 104-105.
- 单云迎(2020). 高校教师职业倦怠与离职倾向关系研究. 硕士学位论文, 济宁: 曲阜师范大学.
<https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?FileName=1020116961.nh&DbName=CMFD2021>
- 丁杨, 李梅(2019). 合理应对职业倦怠——以供电企业为例. *人力资源*, (20), 61.
- 高建桐(2019). G 银行潍坊分行员工薪酬满意度与离职倾向研究. 硕士学位论文, 济南: 山东大学.
<https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?FileName=1019067393.nh&DbName=CMFD2019>
- 林丹华, 陈晓晨, 翟冬梅(2009). 中学团干部教师职业倦怠特点及其与社会支持和应对方式的关系. *中国临床心理学杂志*, 17(4), 498-500.
- 刘书焕(2019). 出版社编辑职业倦怠的成因与应对. *采写编*, (6), 140-141.
- 聂妮(2020). 国有企业员工薪酬现状与改革对策. *人才资源开发*, (10), 91-92.
- 欧阳艳玲(2015). 民营企业中层管理人员薪酬满意度与职业倦怠关系研究. 硕士学位论文, 赣州: 赣南师范学院.
<https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?FileName=1016726020.nh&DbName=CMFD2017>
- 王继昌(2016). 我国国有企业薪酬差距的对比与研究. *中国商论*, (32), 98-99.
- 翁清雄, 席酉民(2010). 职业成长与离职倾向: 职业承诺与感知机会的调节作用. *南开管理评论*, 13(2), 119-131.
- 肖惠文(2020). 工作压力、职业倦怠与离职倾向的关系研究. 硕士学位论文, 武汉: 华中师范大学.
<https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?FileName=1020138308.nh&DbName=CMFD2021>
- 于海波, 李永瑞, 郑晓明(2009). 员工薪酬满意度及其影响实证研究. *经济管理*, 31(9), 93-99.
- 于婷婷, 康英华(2015). 国有企业员工职业倦怠现状与影响因素研究——以哈尔滨市某通信公司为例. *商*, (16), 44-46.
- 周浩, 龙立荣(2004). 共同方法偏差的统计检验与控制方法. *心理科学进展*, 12(6), 942-950.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Iii, E. L. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological Views*. London: McGraw-Hill.
- Kang, Y. S., Choi, S. Y., & Ryu, E. (2009). The Effectiveness of a Stress Coping Program Based on Mindfulness Meditation on the Stress, Anxiety, and Depression Experienced by Nursing Students in Korea. *Nurse Education Today*, 29, 538-543.
<https://doi.org/10.1016/j.nedt.2008.12.003>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Papastyliaou, A., Kaila, M., & Polychronopoulos, M. (2009). Teachers' Burnout, Depression, Role Ambiguity and Conflict. *Social Psychology of Education*, 12, 295-314. <https://doi.org/10.1007/s11218-008-9086-7>
- Price, J. L. (2001). Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. *International Journal of Manpower*, 22, 600-624.
<https://doi.org/10.1108/EUM000000006233>
- Schwab, R. L., & Iwanicki, E. F. (1982). Perceived Role Conflict, Role Ambiguity, and Teacher Burnout. *Educational Administration Quarterly*, 18, 60-74. <https://doi.org/10.1177/0013161X82018001005>