

心理契约视角下市场部员工离职原因及 对策研究

——以S公司为例

王璇

上海工程技术大学, 上海

收稿日期: 2022年7月29日; 录用日期: 2022年8月21日; 发布日期: 2022年9月1日

摘要

市场部对于公司的维持与发展至关重要,但市场部的高离职率成为企业一大痛点问题,对于S公司来说也是如此,而心理契约在其中有着重要影响。本文利用岭回归分析对S公司市场部员工离职的原因进行探究,得出经常性加班、缺乏有效的培训和职业生涯规划指导、员工未真正参与到决策当中以及对员工个人生活关心不足等导致市场部员工离职,结合心理契约三个维度,从加班补贴、培训升级、职业生涯规划以及员工参与管理、决策等方面,提出了对策建议,并为其他企业市场部员工的保留提供借鉴。

关键词

心理契约, 离职意向, 工作满意度, 员工激励

Research on the Reasons and Countermeasures of Marketing Employees' Dimission from the Perspective of Psychological Contract

—Taking S Company as an Example

Xuan Wang

Shanghai University of Engineering Science, Shanghai

Received: Jul. 29th, 2022; accepted: Aug. 21st, 2022; published: Sep. 1st, 2022

Abstract

Marketing department is very important for the maintenance and development of company, but the high turnover rate of the Marketing Department has become a big pain point for the company, which is also the case for S company, and the psychological contract has an important impact on it. In this paper, Ridge regression analysis is used to explore the reasons for the turnover of employees in the Marketing Department of S Company, and it is concluded that frequent overtime work, lack of effective training and career planning guidance, employees' lack of real participation in decision-making and lack of concern for employees' personal life lead to the turnover of employees in the Marketing Department. Combined with the three dimensions of psychological contract, from the aspects of overtime subsidy, training and upgrading, career planning and employee participation in management and decision-making, this paper puts forward countermeasures and suggestions, and provides reference for the retention of marketing employees in other enterprises.

Keywords

Psychological Contract, Turnover Intention, Job Satisfaction, Employee Motivation

Copyright © 2022 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. 研究背景

在多个行业，市场部员工流失情况十分严重，员工工作不足半年甚至更短时间就离开公司的现象十分普遍。市场部员工的频繁变动不仅增加了公司的招聘和培训成本，在业务交接方面也是难题：市场部工作一般以团队形式进行，每个人的进度和分工也不一样，新人不一定能够适应团队不说，离职人员手头的工作接洽也经常出现问题，从而耽误工作进程，影响公司运作，S公司是安徽省家装行业的龙头企业之一，在公司制度以及政策方面相对比较完善，但依旧存在市场部员工尤其是营销人员离职率偏高的现象。本文以该公司为例，从心理契约视角对该公司市场部员工离职原因进行探究并提出相应对策。

2. 研究方法

利用文献资料法、问卷调查法，搜集查阅大量与心理契约、员工离职、员工激励相关的文献及资料，并在此基础上进行整理与分析，从心理契约三个维度设置了针对市场部员工的调查问卷，对S公司市场部123名职员进行问卷发放并收集数据，回收有效问卷117份。运用SPSS23.0软件对心理契约设计的量表进行信度分析及效度分析，以验证作者自设量表问项设置的合理性；通过相关性分析、岭回归分析，了解S公司市场部员工离职的原因、员工与组织心理契约建立的情况，为提出对策建议奠定基础。

3. 心理契约概述

3.1. 心理契约的概念

心理契约指员工与企业除了存在经济契约关系，还存在着某种相互的期望，这种期望具有隐含性和非正式性，它反映出潜藏在员工心里深处的个体与组织的心理关联[1]。

3.2. 心理契约的维度

目前,学术界对心理契约的概念界定已经非常清晰,但关于心理契约的维度划分至今还没有统一,当前的主要观点将其分为二维、三维和多维。二维的心理契约主要是以 Macneill R. (1985)为代表的,其将心理契约应当划分为交易契约与关系契约。“交易契约”通过经济交换并以其作为基础,以组织提供较高薪水、绩效福利及职业发展等建立的契约,“关系契约”是以员工通过付出长期工作、组织忠诚度、接受工作调整等,而换取较长时间的工作保障,以情感交换为基础的。三维的心理契约维度划分也不尽相同。Shapiro J. C. (2000)提出心理契约应具体划分为三种:交易契约、培训契约和关系契约。与二维观念不同的是,该种划分认为培训既不属于交易,也不属于关系,是独立的一部分。它既没有固定地以经济作为交换,也没有接受了培训就能提供工作保障等的情感保障,因此应独立划分出来。借鉴以往量表并结合 S 公司的实际情况,本研究从交易契约、培训契约和关系契约三个维度的心理契约视角进行切入。

3.3. 心理契约与市场部员工关系综述

徐雍(2017)认为市场部员工一般是销售额的积极追求者[2],他们的薪酬也常与销售额、签单数挂钩,但不可避免的是,会出现不良竞争等现象,进而影响公平性,从而使他们出现了收入分配的不公平感进而离职。刘浏(2018)认为软环境比硬环境更重要,制度、工作氛围、运营水平等都是保留员工的重要因素[3]。张高旗等(2019)认为由于心理契约包含关系责任因素,因此企业可以通过向员工提供长期的工作保障,职业发展前景,良好的合作关系维护巩固心理契约[4]。解进强等(2018)表示提供发展机会,有助于提高员工的幸福感和归属感[5],员工也应该自己主动担责,为企业发展出力。

4. 研究设计

结合以上综述及卢梭(1990)的心理契约经典量表,进行问卷设计。题项分别反映了为 S 公司市场部员工的基本信息、公司是否拥有心理契约交易维度和培训维度的建立条件(如薪酬福利、职业发展、培训方面等)、关系维度的建立条件(如参与决策、组织关心、个人工作调整等)、员工与公司心理契约建立情况(如工作氛围、组织认同感、归属感、组织公民行为等)、员工离职意向等问项。采用李克特五级量表评分法,从“强烈反对”到“强烈赞同”分别赋予 1~5 分,分数越高代表心理契约建立及履行程度越高。

其中,交易维度、关系维度、培训维度作为自变量,员工离职意向作为因变量,所有变量赋值全部采用正向计分。

5. 统计与分析

5.1. 描述性统计

在调查对象 117 人中,在公司该部门工作一年以下的有 89 人,占 76.06%;工作一年~五年以下的有 26 人,占 22.22%;工作五年~十年以下的有 2 人,占 1.70%。可见,公司市场部员工流动频率较快。

通过最后一项“我可以在公司中工作五年甚至更久”,反映市场部员工目前阶段的离职意向,近 58.82%的员工认为自己可以继续留在公司较长时间,但是有超过 41.17%的员工觉得无所谓和反对,这说明市场部员工中已经有人觉得自己会在近几年离职,还有部分人没有把握,可能会在未来因为某种原因选择离开。没有人选择“强烈反对”,不排除是因为员工有所顾虑不敢填写。

5.2. 信效度分析

运用 SPSS 软件对量表 1~8 关于心理契约交易维度问项进行信度分析,得各项 Cronbach α 系数为 0.935; 9 问项单独为心理契约培训维度问项; 10~16 问项关于关系维度, α 系数为 0.931; 17~24 问项关

于员工组织认同感、工作氛围等, α 系数为 0.920; 综合 α 系数为 0.980。所有问项 CITC 值均大于 0.6 (高于最低要求 0.3), α 系数均大于 0.9 (高于最低要求 0.7), 说明此量表信度较高并可行。信度分析结果见表 1。

Table 1. Cronbach reliability analysis
表 1. Cronbach 信度分析

项数	样本量	Cronbach's α 系数
交易维度(8 项)	117	0.935
关系维度(7 项)	117	0.931
组织认同感(8 项)	117	0.980
综合(25 项)	117	0.980

通过 SPSS 软件对 117 个样本进行检验, 得到 KMO 值为 0.949, Bartlett 检验 p 值 0.000 (见表 2)。一般来说, KMO 值大于 0.8、p 值小于 0.005 说明效度好。

Table 2. KMO and Bartlett test
表 2. KMO 和 Bartlett 的检验

名称	数值	
KMO 值	0.949	
Bartlett 球形度检验	近似卡方	5510.510
	df	276
	p 值	0.000

5.3. 岭回归分析

5.3.1. 岭回归原理

岭回归是对最小二乘法的补充, 它通过损失无偏性, 来换取较高数值的稳定性, 因此其计算精度很高[6]。一般来说, 普通回归的 R^2 会稍高于岭回归, 但岭回归的回归系数比普通回归要显著得多, 因此对于存在共线性问题、病态数据损失较多的问题上, 岭回归可以充分发挥其优势[7]。

最小二乘法是回归分析中常用的无偏估计。对于适定性问题, X 往往为列满秩,

$$X\theta = y$$

在最小二乘法中, 定义损失函数为残差的平方, 那么最小化损失函数即为

$$\|X\theta - y\|^2$$

当然, 也可以采用如下公式进行求解

$$\theta = (X^T X)^{-1} X^T y$$

当 X 不是列满秩或某些列之间的线性相关性较大时, $X^T X$ 的行列式趋近于 0, 即 $X^T X$ 接近于奇异, 此时, 计算 $(X^T X)^{-1}$ 时误差会很大, 传统的最小二乘法缺乏稳定性与可靠性。

因此, 若要将其转化成适定问题, 就要为损失函数加一个正则化项, 变为

$$\|X\theta - y\|^2 + \|\Gamma\theta\|^2$$

其中, 定义 $\Gamma = \alpha I$ (I 为单位矩阵), 则:

$$\theta(\alpha) = (X^T X + \alpha I)^{-1} X^T y$$

α 增大, $\theta(\alpha)$ 各元素的绝对值不断变小, 当 $\theta(\alpha)$ 趋向无穷大时, α 趋于 0。在这个过程中, $\theta(\alpha)$ 随 α 改变而变化的轨迹即为岭迹。实际上, 可选非常多的 α 值, 做出一个岭迹图, 看该图在取哪个值的时候变得稳定, 进而确定 α 值。

5.3.2. 岭回归分析结果

通过 Pearson 系数相关性检验, 得出问项与“我可以在公司工作五年甚至更久”呈正相关, 即心理契约各项维度的建立、组织认同感与员工留职意愿呈正相关, 且相关性均在 0.7 以上, 反映出量表问项确实与市场部员工离职现象有关, 根据相关系数从大到小排列: 是否加班 > 挑战性工作 > 职业发展 > 培训 > 福利 > 公司关心 > 上级认可 > 业绩指标 > 灵活工作时间 > 参与决策 > 薪酬 > 公平公正; 组织是否能兑现承诺、工作与理想是否相近、上级是否容易沟通与员工离职现象有关但相比于心理契约其他因素并不是十分突出。

由于要给出针对性建议, 在本研究中未将各维度下的各项指标进行合并, 通过对每项指标进行岭回归(结果见表 3), 最终找出哪些原因导致该公司市场部员工离职。

Table 3. Ridge regression analysis results

表 3. 岭回归分析结果

维度	变量	(1)	(2)	(3)
交易维度	薪酬	0.081**	0.080**	0.063*
	业绩指标	0.114***	0.112***	0.129***
	工作心理预期	0.040	0.040	0.039
	加班程度	0.229**	0.232**	0.211**
	福利待遇	0.176**	0.176**	0.134*
	升职加薪	0.121**	0.119**	0.101**
	职业生涯规划	0.188**	0.189**	0.169**
关系维度	兑现承诺		0.118**	0.105**
	上级关系		0.064**	0.056**
	上级认可		0.098**	0.086**
	公正对待		0.088**	0.079*
	授权参与		0.158**	0.157**
	适度挑战性工作		0.127**	0.123**
	关心个人生活		0.100**	0.101**
灵活工作时间		0.122**	0.122**	
培训维度	培训与学习			1.117**
常数项	略	略	略	略

*表示变量在 10% 的水平上显著, **表示变量在 5% 的水平上显著, ***表示变量 1% 在的水平上显著。

模型一代表交易维度下的各项变量对 S 公司市场部员工离职的影响,模型二探究了关系维度的各项变量对其的影响,模型三代表培训维度对其的影响。由回归结果可知,公司交易维度中有竞争力的薪酬、业绩指标、较少加班、职业发展与员工留职意向呈显著的正相关影响,其中加班、职业生涯规划指导、福利待遇对员工是否选择离职影响较大,但员工的心理预期与员工离职意向关系不大。所有关系维度问项均对员工市场部员工是否离职有影响,根据系数大小可知,授权与参与决策、具有适度挑战性的工作、灵活工作时间、兑现承诺对员工离职意向具有较大影响,且授权与参与决策影响最为显著。培训维度回归系数高达 1.117,说明培训对于市场部员工是否离职具有十分显著的影响。

6. 结论与对策

6.1. 心理契约视角的市场部员工流失原因

从交易维度上来看,第一,经常性加班,严格按照业绩拿工资。由于市场部工作的特殊性:市场部员工主要通过进入小区邀约顾客上门、线上销售两种方式进行。进入小区经常要在休息日或者住户下班时间,顾客咨询市场部员工的时间具有很大的不确定性,只要电话打进来、顾客上门来,不论员工在做什么,必须立刻投入到工作中去,使得员工工作与生活的界限感不强。第二,对市场部员工的职业生涯规划不完备。大多数员工表示没有受到职业生涯规划指导或者说公司提供的职业生涯规划并不是十分有效。有效的职业发展规划可以帮助员工确立奋斗目标、认识到自己职业的机遇、前景、提升技能,而目前,员工只知道自己目前所处岗位基本职责为何,对自己的发展却没有清晰认知,一旦员工的即时利益得不到满足,就会选择离开。

从关系维度上来看,第一,多数员工没有真正参与到决策中去,发挥作用不明显。员工在决策过程中没有很好的参与感,在执行决策时容易把公司的“目标”当成是一项“任务”,处于被动完成的状态一旦工作中遇到困难,则易懈怠,工作无法完成则产生较大的工作压力导致离职。第二,规章制度严格,对员工个人生活关注较少。公司对于一些错误的惩罚比较严重,这在无形之中也会给员工带来一定的压力。不过问原因或不根据事实情况适当调整,而是给予扣工资等处罚会使员工感到公司没有“人情味”,很容易造成员工离职。根据研究结果的回归系数可知,对市场部职员个人生活给予一定关注对于员工离职意向也有很大影响,有近 64%的员工表示公司一般不会过问自己个人的生活。关注员工个人生活并非是对员工嘘寒问暖,无微不至,甚至侵犯员工隐私,而是经常性去主动了解员工是否生活遇到了苦衷或者难以解决的问题,并从公司方面看能否给予一定帮助。

从培训维度上来看,该公司对于员工培训没有针对性,效果一般。入职培训所有部门员工几乎相同,尤其在技能培训上采用统一刻板的培训模式,即通过开会进行销售指导,说明公司在培训的“大乱炖”缺乏针对性;每个员工性格不同、能力不同,没有针对性的培训,培训就很难产生很好的效果,效果不好就会影响员工能力提升,能力不足工作就会遇到困难甚至拿不到可观的薪水,从而导致员工离职。

6.2. 对策及建议

根据以上结果,对市场部员工离职影响比较显著的有经常加班无补贴、业绩指标压力大、职业生涯规划不完善、福利待遇缺乏针对性、员工参与决策积极性不高等,据此提出以下建议。

第一,在综合考评市场部员工能力和公司条件基础上,允许员工主动向公司申请升职、加薪,公司可制定相应的申请制度并设置申请门槛,激励员工积极工作。针对加班和补贴问题,公司可适当考虑提高餐补、车补比例并完善报销制度。

第二,对推荐新人入职市场部以且新人入职后在公司工作达一定年限后,可对推荐者及入职者进行奖励,形成相应的“捆绑效应”。同时设置“部门标杆”,给予员工相应的荣誉称号,增强员工荣誉感

与归属感。

第三，为市场部员工做好职业生涯规划，避免统一话术培训和技能培训，针对员工不同特点，充分发挥员工优势，弥补员工短板。

第四，给予员工表达机会，允许不同层次的员工参与决策，对采纳的建议可对提出者进行奖励。

第五，适当关心员工个人生活，对生活有困难的员工给予一定的人文关怀或企业资助，建立组织归属感。

7. 结语

心理契约通过形成一种心灵上的互助与认可，让员工能够与企业建立一种稳定的心理关系，对市场部、销售岗这种人员流动率较大的岗位起到了一定的约束与激励作用。据此制定相应的制度，可以有效保留公司人才，扩大公司效益。

参考文献

- [1] 《组织行为学》编写组. 组织行为学[M]. 北京: 高等教育出版社, 2019: 264.
- [2] 徐雍. 心理契约违背对营销人员离职意向的影响研究[J]. 现代经济信息, 2017(6): 43+46.
- [3] 刘浏. 心理契约打造企业利益共同体[J]. 人力资源, 2018(12): 70-71.
- [4] 张高旗, 徐云飞, 赵曙明. 心理契约违背、劳资冲突与员工离职意向关系的实证研究: 整合型组织文化的调节作用[J]. 商业经济与管理, 2019(9): 29-43.
- [5] 解进强, 付丽茹. 企业员工心理契约与敬业度的关系——以物流企业为例[J]. 中国流通经济, 2018, 32(9): 108-119.
- [6] 郭鹏妮. 岭回归与分位数回归的研究及结合应用[D]: [硕士学位论文]. 哈尔滨: 哈尔滨工业大学, 2014.
- [7] 朱尚伟, 李景华. 岭回归参数的两个预期约束[J]. 统计与决策, 2015(22): 71-74.