

# 员工离职倾向影响因素研究综述

易莉芬

华东交通大学经济管理学院, 江西 南昌 330013

**摘 要：** 员工离职对企业生产经营影响深远, 长期以来国内外学者围绕此展开了深入研究。本文首先回顾了学者们提出的离职倾向概念, 涵盖了国内外众多学者的观点, 发现对离职倾向的定义主要集中在产生原因、思考路径和行为表现等方面, 且普遍认为离职倾向是员工基于对组织和自身情况综合考量后产生的想离开组织的想法, 具有预测性。接着分析了影响离职倾向的因素, 大致分为个人因素、组织因素和外部因素等。国内外众多学者从不同角度对这些因素进行了研究, 发现各因素对离职倾向有着不同程度的影响。然而, 目前对于影响离职倾向的因素尚未形成统一结论, 研究量表和方法也存在差异。最后, 文章对离职倾向的后续研究进行了展望, 指出国外研究虽成果丰富, 但因制度、文化等差异无法直接应用于国内, 而国内实证研究存在行业局限性, 未来研究需进一步探索更具普适性的理论和方法, 以更好地应对企业员工离职问题。

**关 键 词：** 离职倾向; 影响因素; 研究展望

## A Review of Research on Factors Influencing Employee Turnover Intention

Yi Lifen

School of Economics and Management, East China Jiaotong University, Nanchang, Jiangxi 330013

**Abstract：** Employee turnover has a profound impact on the production and operation of enterprises, and scholars at home and abroad have conducted in-depth research on this issue for a long time. This article first reviews the concept of turnover intention proposed by scholars, covering the views of many scholars at home and abroad. It is found that the definition of turnover intention mainly focuses on the causes, thinking paths, and behavioral manifestations. It is generally believed that turnover intention is the idea of employees wanting to leave the organization based on a comprehensive consideration of the organization and their own situation, and has predictive power. Then, the factors that affect turnover intention were analyzed, roughly divided into personal factors, organizational factors, and external factors. Many scholars at home and abroad have studied these factors from different perspectives and found that each factor has varying degrees of impact on turnover intention. However, there is currently no unified conclusion on the factors that affect turnover intention, and there are differences in research scales and methods. Finally, the article provides an outlook on the follow-up research on turnover intention, pointing out that although foreign research has abundant results, it cannot be directly applied to China due to differences in systems, cultures, etc. Empirical research in China has industry limitations, and future research needs to further explore more universal theories and methods to better address the issue of employee turnover in enterprises.

**Keywords：** turnover intention; influencing factors; research prospects

### 一、离职倾向概念

追溯至 20 世纪初, 西方国家的学者便已着眼于员工离职现象展开研究。历经多年探索, 在离职倾向概念的研究领域, 取得了大量具有价值的研究成果。

离职倾向的概念最早是由 Simon 和 March 提出的, 他们认为离职倾向体现的是员工想要脱离当前所在组织, 进而寻求新工作岗位的心理倾向程度。这种心理倾向越显著, 员工的离职倾向也就越高<sup>[1]</sup>。Porter 和 Steers(1973) 提出观点: 当员工因工作受到挫折产生负面情绪时, 往往会产生逃避心理, 而工作不能充分满足其需求时, 就会萌生退缩意识, 即离职倾向, 若此时其获得其他工作机会, 那么员工的离职倾向就很可能转变为离职行为<sup>[2, 3]</sup>。

Mobley(1977) 提出观点: 离职倾向是指员工在某一组织工作一段时间后, 经过慎重考虑, 要离开组织的一种意图<sup>[4, 5]</sup>。Mobley & Hollingsworth(1978) 认为, 离职倾向是因员工对当前工作不满意, 从而萌生的离职意识与获得其他工作机会的综合考虑<sup>[6]</sup>。当员工开始寻找新的组织时, 就意味着其产生了离职倾向, 因此, 离职倾向是员工寻找其他工作机会的态度, 是员工是否离职的预测变量<sup>[7]</sup>。Dalton & Todor (1979) 等则首次对离职倾向进行了分类, 他们认为根据离职对组织产生的不同影响可以分为功能性和非功能性, 若员工业绩较差, 主动离开组织, 这种对组织不会产生负面影响的离职倾向为功能性离职倾向; 业绩优秀的员工产生离职倾向, 这种给组织带来一定损失的离职倾向为非功能性离职倾向<sup>[8]</sup>。Michaels & Spector(1982) 认为离职倾向是指员工经过

考虑,在一段时间内主动离开目前组织的一种心理倾向<sup>[9]</sup>。Tett & Meyer (1993)认为离职的发展是分阶段性的,离职倾向是离职的最后一个阶段,是员工在一定时期内离开组织的可能性<sup>[10, 11]</sup>。Alfonso & Sousa-Poza(2004)等认为离职倾向是在一定时期内员工更换工作的可能性<sup>[12]</sup>。Rugulies & Aust (2017)等认为离职倾向是员工想要离开目前组织的心理倾向<sup>[13]</sup>。

在国内研究方面,黄培伦等(2006)认为离职倾向是指员工离开目前工作组织的意识或者意愿<sup>[14]</sup>。王忠和张琳(2010)认为离职倾向是在组织工作一段时间后,员工产生离开组织的意念<sup>[15]</sup>。秦晓军(2016)认为离职倾向是员工离开目前工作的心理倾向,是指一种可能性<sup>[16]</sup>。肖贵蓉和赵衍俊(2017)认为离职倾向是员工因对工作和组织不满意而产生离开组织的想法,包括感知不满意到离职行为发生的全过程<sup>[17, 18]</sup>。张志斌(2018)则认为对工作或者组织的预期与现状差距较大,或者组织承诺未兑现时会产生离职倾向<sup>[19]</sup>。周红红(2019)认为离职倾向是员工对组织的一种态度,是行动的先导,对离职行为具有一定预测性<sup>[20]</sup>。全秋含和温腾龙(2023)认为离职倾向是内部择业动机和外部择业动机,通过工作满意度为介质的综合作用的结果<sup>[21]</sup>。

## 二、离职倾向的影响因素

关于影响离职倾向的因素研究,大致可以分为三类:个人因素、组织因素和外部因素。

个人因素各研究学者研究较多的主要有工作满意度、组织承诺、组织任期、年龄,受教育程度。组织因素各研究学者研究较多的主要有组织规模、领导能力、工作压力、薪酬福利等<sup>[22]</sup>。

心理学研究者 Ibarra (1999)认为可以从信念、工资待遇、价值观、动机与经验等方面来研究降低离职倾向问题<sup>[23]</sup>。

Patrick (2000)探讨了职业成长、工作满意度与离职倾向之间的交互作用。他发现,当员工的职业成长和工作满意度都处于较高水平时,他们的离职倾向会达到最低。这是因为在这种情况下,员工不仅对自己的工作感到满意,还看到了自己在公司中的未来发展潜力。这种积极的心态使他们更加愿意留在公司,为公司贡献自己的力量<sup>[24]</sup>。

Hogan等(2001)强调任务多样性和良好的人际关系对于提升工作满意度,降低离职倾向的重要作用<sup>[25]</sup>。Robertson(2011)研究了组织冲突对工作满意度和离职倾向的影响<sup>[26]</sup>。Ahmad & Omar (2016)研究了员工感知到的家庭支持型工作文化、情感承诺与离职倾向之间的关系<sup>[27]</sup>。Tetteh等(2021)描述了工作投入在员工的工作场所乐趣和离职倾向之间的关系中起中介作用,心理资本调节了工作场所乐趣与工作投入的关系,以及工作场所乐趣-工作投入-离职倾向之间的关系<sup>[28]</sup>。Silva & Rodrigues (2024)认为角色模糊与离职倾向之间具有显著影响,角色模糊通过工作投入和满意度等情感机制对离职倾向产生积极影响,作者通过实证分析指出角色不明确会导致员工感到不安和不满,这种情感状态会进一步影响员工的工作投入和工作满意度,进而产生离职倾向<sup>[29]</sup>。Aman-Ullah等[2024]以工作满意度为中介,探讨了工作与生活平衡对员工留任和离职倾向的直接影响。作者通

过实证数据分析发现工作与生活的平衡与员工留任呈正相关,与离职意向呈负相关,工作与生活平衡关系是员工留任和离职倾向的重要预测变量<sup>[30]</sup>。

程文文、吴君民(1999)从劳动力市场的宽裕度、不稳定性 and 复杂性三个维度,分析了劳动力市场特征对员工离职的影响<sup>[31]</sup>。凌文栓、张治灿(2000)采用感情承诺、规范承诺、理想承诺、经济承诺和机会承诺五因素模型,分析了组织承诺对员工离职的影响<sup>[32]</sup>。韩宏稳(2016)从公平视角阐述了分配公平、程序公平和互动公平三种组织公平对新生代员工群体离职倾向的负向影响<sup>[33]</sup>。马丽(2017)在中国本土国情下,运用元技术,从心理契约的规范维度、人际维度、发展维度分析了心理契约与离职倾向的负相关关系<sup>[34]</sup>。聂琦、谢煜(2018)在考虑工作-家庭冲突双向性因素的情况下,家庭支持型主管行为对离职倾向的不同作用路径,影响显著性不同<sup>[35]</sup>。杜鹏程、陈云(2019)从企业文化的角度,论证了差错反感文化对新生代员工离职倾向的显著正向影响作用<sup>[36]</sup>。陶建宏、冯胭(2020)认为组织政治氛围易导致心理契约破裂,从而对新生代员工的离职倾向具有促进作用<sup>[37]</sup>。李正东、郭森森(2021)研究显示对知识型员工而言,通过自我效能感的中介作用,挑战性压力对离职倾向具有负影响,阻碍压力对离职倾向具有正影响<sup>[38]</sup>。孙怀平(2021)通过实证分析,论证了情绪管理对离职倾向的负向影响,辱虐管理对离职倾向的正向影响<sup>[39]</sup>。王喆、陈建宏(2021)通过元分析研究方法,论证了对制造行业而言,组织支持感有利于降低离职倾向<sup>[40]</sup>。李广平、陈雨昂(2022)认为基于人-岗匹配理论,资质过剩这种不充分就业会促进离职倾向的产生<sup>[41]</sup>。Yu-Chen Wei(2022)基于自我决定理论和社会交换理论,研究了人力资本、组织支持感知和未来发展三者之间的交互作用,及对离职倾向的影响,员工对组织的感知支持程度与其留存意愿之间存在正向关系。同时,未来时间观与人才留存意愿呈正向关系。当员工感受到组织对他们的支持,并且对未来有积极的时间观,他们更有可能选择留在组织中<sup>[42]</sup>。武敏、毛菊等(2023)以情绪劳动为中介变量研究情绪智力与离职倾向的关系,他们认为对特殊教育教师这一群体来说,情绪智力对离职倾向具有负向预测作用<sup>[43]</sup>。罗良针、葛宾等(2023)探讨了工作压力通过情绪耗竭和职业承诺的链式中介作用,对离职倾向的正向预测关系<sup>[44]</sup>。尤亮和李根丽(2023)分别以工作满意度和工作安全感为中介变量,论证了过度教育显著增加了离职倾向<sup>[45]</sup>。李朋波、高静等(2023)研究表明在公正敏感性和权威领导的强化下,不合规任务以心理契约违背为中介对离职倾向产生正向影响<sup>[46]</sup>。

## 三、文献述评

综合国内外离职倾向的定义研究可以看出对离职倾向的定义主要体现在以下几个方面:

(1)产生原因的描述, Mobley & Hollingsworth(1978)认为是工作不满意产生离职倾向, Porter 和 Steers(1973)认为是工作不能充分满足其需求,肖贵蓉和赵衍俊(2017)认为离职倾向是员工因对工作和组织不满意而产生的。

(2) 思考路径的描述: Michaels & Spector(1982) 认为离职倾向是指员工经过考虑做出的决策,周红红(2019) 认为离职倾向具有预测性。

(3) 行为表现的描述:王忠和张琳(2010) 认为离职倾向会产生离开组织的意念,Alfonso & Sousa-Poza(2004) 等认为离职倾向会导致更换工作的可能性。

通过梳理国内外文献,笔者认为离职倾向是员工基于对组织和自身情况各因素的综合考虑,所产生的想离开组织的想法,具有预测性。

纵观国内外近几年的研究成果,笔者发现:

(1) 国外学者对离职倾向的模型和影响因素的研究起步早,研究成果丰硕多样化具体化,但由于制度、文化和价值观等方面的差异,无法复制国外的研究成果,需要结合中国国情予以具体分析。

(2) 通过阅读近几年的文献发现,国内的实证研究大多集中在医生、护士、教师等稳定性和受教育程度相对较高的行业,对劳动密集型、稳定性较差和受教育程度较低的制造行业的实证分析较少。

(3) 从目前研究来看,国内外学者对于影响离职倾向的因素还没有形成统一的结论,因此研究量表和研究方法也不尽相同。

## 参考文献

- [1] March JG, Simon HA: Organizations: John Wiley & sons; 1993.
- [2] Porter LW, Steers RM: Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. Psychological bulletin 1973, 80(2):151.
- [3] 蒋宇欣. 员工离职倾向相关文献综述研究 [J]. 全国流通经济, 2019,(22):93-94. DOI:10.16834/j.cnki.issn1009-5292.2019.22.044.
- [4] Mobley WH: Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. Journal of applied psychology 1977, 62(2):237.
- [5] 宋培林, 黄夏青. 员工指导关系对工作满意、组织承诺和离职倾向的影响——基于中国背景的实证分析 [J]. 经济管理, 2008,(22):62-70. DOI:10.19616/j.cnki.bmj.2008.z2.014.
- [6] Mobley WH, Horner SO, Hollingsworth AT: An evaluation of precursors of hospital employee turnover. Journal of Applied psychology 1978, 63(4):408.
- [7] Miller HE, Katerberg R, Hulin CL: Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth model of employee turnover. Journal of Applied Psychology 1979, 64(5):509.
- [8] Dalton DR, Todor WD, Krackhardt DM: Turnover overstated: The functional taxonomy. Academy of management Review 1982, 7(1):117-123.
- [9] Michaels CE, Spector PE: Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. Journal of applied psychology 1982, 67(1):53.
- [10] Tett RP, Meyer JP: Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. Personnel psychology 1993, 46(2):259-293.
- [11] 应婷. 工作满意度对离职倾向的影响研究 [J]. 硕士. 2020.
- [12] Sousa-Poza A, Henneberger F: Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. Journal of economic issues 2004, 38(1):113-137.
- [13] Rugulies R, Aust B, Madsen IE: Effort-reward imbalance at work and risk of depressive disorders. A systematic review and meta-analysis of prospective cohort studies. Scandinavian journal of work, environment & health 2017:294-306.
- [14] 黄培伦, 田在兰. 员工离职意向影响因素述评 [J]. 科技管理研究, 2006,(05):153-155.
- [15] 王忠, 张琳. 个人-组织匹配, 工作满意度与员工离职意向关系的实证研究 [J]. 管理学报, 2010,7(3):379.

- [16] 秦晓军. 工作满意度, 组织承诺与离职倾向关系的研究综述 [J]. 内蒙古科技与经济, 2016(7):42-44.
- [17] 肖贵蓉, 赵衍俊. 伦理型领导与员工离职倾向: 领导——成员交换的中介作用 [J]. 科学学与科学技术管理, 2017,38(3):160-171.
- [18] 张双. 城管协管员离职意愿及影响因素研究 [J]. 硕士. 2022.
- [19] 张志斌. 浅谈企业员工跳槽现象的原因及对策分析 [J]. 中国集体经济, 2018.
- [20] 周红红. 领导者如何影响员工离职倾向?——基于影响机制的研究综述 [J]. 现代经济信息, 2019,1.
- [21] 全秋含, 温腾龙. 为何来又为何去: 青年社会工作者的择业动机与离职倾向关系研究 [J]. 华东理工大学学报 (社会科学版) 2023, 38(06):59-70.
- [22] 许为民, 杨阳. 我国员工离职影响因素的研究综述 [J]. 东华大学学报 (社会科学版) 2011,11(04):261-268.
- [23] Ibarra H: Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. Administrative science quarterly 1999, 44(4):764-791.
- [24] Lee PCB: Turnover of information technology professionals: a contextual model. Accounting, Management and Information Technologies 2000, 10(2):101-124.
- [25] Lambert EG, Hogan NL, Barton SM: The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. The Social Science Journal 2001, 38(2):233-250.
- [26] Robertson CB: Organizational management of conflicting professional identities. Case W Res J Int'l L 2010, 43:603.
- [27] Ahmad A, Omar Z: Perceived family-supportive work culture, affective commitment and turnover intention of employees. 2010, 6(12):839-846.
- [28] Tetteh S, Dei Mensah R, Opat CN, Mensah CN: Service employees' workplace fun and turnover intention: the influence of psychological capital and work engagement. Management Research Review 2021, 45(3):363-380.
- [29] Silva AJ, Rodrigues R: Affective mechanisms linking role ambiguity to employee turnover. International Journal of Organizational Analysis 2024, 32(11):1-18.
- [30] Aman-Ullah A, Ibrahim H, Aziz A, Mehmood W: Balancing is a necessity not leisure: a study on work-life balance witnessing healthcare sector of Pakistan. Asia-Pacific Journal of Business Administration 2022, 16(1):127-147.
- [31] 程文文, 吴君民, 葛世伦. 劳动力市场维度与员工离职 [J]. 华东船舶工业学院学报, 1999, 13(1):57-61.
- [32] 凌文铨, 张治灿, 方俐洛. 中国职工组织承诺的结构模型研究 [J]. 管理科学学报, 2000,(02):76-81.
- [33] 韩宏稳. 新生代员工为何频频离职——基于组织公平视角的实证研究 [J]. 贵州财经大学学报, 2016,(01):61-69.
- [34] 马丽. 中国情境下心理契约与离职倾向关系的元分析 [J]. 经济管理, 2017,39(10):82-94. DOI:10.19616/j.cnki.bmj.2017.10.006.
- [35] 袁琦, 谢煜. 家庭支持型主管行为与离职倾向: 工作——家庭冲突双向性和工作满意度的多重中介作用 [J]. 中国人力资源开发, 2018,35(01):48-59. DOI:10.16471/j.cnki.11-2822/c.2018.01.005.
- [36] 杜鹏程, 陈云. 差错反感文化对新生代员工离职倾向的影响 [J]. 华东经济管理, 2019,33(06):140-146. DOI:10.19629/j.cnki.34-1014/f.180608003.
- [37] 陶建宏, 冯鹏. 组织政治氛围对新生代员工离职倾向的影响及治理路径 [J]. 财会月刊, 2020,(03):136-139. DOI:10.19641/j.cnki.42-1290/f.2020.03.021.
- [38] 李正东, 郭森森. 工作压力何以影响员工的离职倾向?——自我效能感的视角 [J]. 华东理工大学学报 (社会科学版), 2021,36(02):69-85.
- [39] 孙怀平. 辱虐管理对新生代员工离职倾向的影响研究——基于情绪管理的调节作用 [J]. 学海, 2021,(04):160-165. DOI:10.16091/j.cnki.cn32-1308/c.2021.04.020.
- [40] 王喆, 陈建宏. 组织支持感对离职意愿和工作绩效影响的元分析 [J]. 东华大学学报 (自然科学版), 2021,47(06):124-132. DOI:10.19886/j.cnki.dhdz.2020.0497.
- [41] 李广平, 陈雨昂. 资质过剩感对90后新生代员工创新行为的影响 [J]. 科研管理, 2022,43(01):184-191. DOI:10.19571/j.cnki.1000-2995.2022.01.021.
- [42] Wei Y-C: What makes talents stay? Perceived organizational support and future time perspective. Chinese Management Studies 2022, 17(4):739-754.
- [43] 武敏, 毛菊, 董秋瑾. 情绪智力对特殊教育教师离职倾向的影响研究——基于情绪劳动、情绪耗竭的链式中介作用 [J]. 中国特殊教育, 2023,(08):76-84.
- [44] 罗良针, 葛宾, 邱梦翥. 特殊教育教师工作压力对离职倾向的影响: 情绪耗竭与职业承诺的链式中介作用 [J]. 中国特殊教育, 2023,(01):82-89.
- [45] 尤亮, 李根丽. 过度教育与劳动者离职倾向 [J]. 外国经济与管理, 2023,45(12):80-95. DOI:10.16538/j.cnki.fem.20230122.203.
- [46] 李朋波, 高静, 黄子欣, 等. 心理契约视角下不合规任务对员工离职倾向的影响机制研究 [J]. 管理学报, 2023,20(05):705-714.