

# 企业如何提升员工 敬业度 留住人才？

HOW TO RETAIN TALENT

| 方法 | 教程 |



# ■ 前言

越来越多的研究和数据表明,如果一个企业拥有更多敬业的员工,不仅可以促进业务发展、企业的表现也会更加优异,并且这同时还会改善其他员工的工作体验。本次研究揭示了培养优秀员工最重要的核心经验,以及一些可以提高员工参与度的有效方法,还有在与员工就公司的战略发展规划和个人报酬的沟通的方式上应该做出的一些小改变。

本次的调查结果可能会让企业大吃一惊:

- 提升员工满意度的最重要的因素是——员工对公司的发展前景和目前工作状态较为满意,其次是企业让员工感受到被赏识。
- 相对于市场而言,员工的薪酬状况会在很大程度上决定员工满意度。员工薪酬对员工敬业度的影响是市场状况的5.4倍。
- 公司的发展前景是留住员工的另一个重要因素。同时让员工感到企业的认可和赏识是不可或缺的。
- 企业要与员工保持密切的双向沟通,这是提高员工敬业度的重要驱动力,当然,沟通技巧对员工保留率的影响,比以上两点而言要小一些。
- 另一方面,员工薪酬与市场相比,更重要的是降低员工的薪酬意愿而不是为了提高员工的满意度无止境的增加薪酬。薪酬管理和流程也非常重要,对哪一方面有所偏废,都会影响组织稳定性,不利于企业长期、稳定发展。

在这份白皮书中,我们将从一项“关于50万员工对提高敬业度最重要因素”的调查中为您归纳总结、提供可操作的方法。



# 目录

## CONTENT

<b>一、数据</b> .....	3
1. 经验变量.....	3
2. 薪酬与市场.....	4
<b>二、研究方法</b> .....	4
<b>三、结果</b> .....	5
1. 员工满意度.....	6
2. 离职意向.....	7
<b>四、其他结果</b> .....	8
<b>五、企业改善建议</b> .....	10
1. 衡量员工敬业度.....	10
2. 发展和推广薪酬品牌.....	11
3. 让欣赏成为企业文化的一部分.....	11
4. 与普通员工进行高效沟通.....	11
<b>六、结论</b> .....	12
<b>七、方法</b> .....	12
1. 经验变量的处理.....	13
2. 有效强度计算.....	13
3. 标准误差.....	13
4. 模型契合度.....	14
电子书读者福利.....	15

# 研究内容



## 一、数据

我们收集了两年的数据。这个数据包含薪酬信息，包括一系列影响工资的因素。我们收集的原始数据需要经过一组严格的验证检验才能进入数据库。

### 1. 经验变量

在2015年和2016年期间，我们还收集了501,796名员工的工作经验数据。大多数问题都要求员工对每句话从“完全不同意”到“完全同意”进行五分制评分。唯一的例外是有关离职的问题。当被问及是否打算在未来六个月内主动到离职去其他地方找工作时，受访者只需回答是“是”或“不是”。以下是我们测量的标准：

		不同意					同意	
职场沟通	管理层与我有频繁的双向沟通	1	2	3	4	5		
个人发展	企业为我提供了学习和 发展机会	1	2	3	4	5		
公司前景	我相信公司前途一片光明	1	2	3	4	5		
职场关系	我与上司关系很好	1	2	3	4	5		
工资流程	在我的公司，工资发放是 一个公平且透明的过程	1	2	3	4	5		
受到赏识	我在工作中得到肯定与 赏识	1	2	3	4	5		
员工满意度	我很愿意为公司工作	1	2	3	4	5		
离职意向	在未来的六个月里，我将 积极寻找新的工作	是					否	

## 2、薪酬与市场

除了以上这些数据,我们还将每个员工的工资与工资表模型为他们的职位所预测的工资范围的中位数进行对比。我们称这个对比为“薪酬与市场”,它解释了薪酬调查中所有可补偿的因素。为了方便比较,我们将员工分为五组,按工资从低到高依次排序。除此之外,我们还统计了每个员工的年龄、工作地点和最高学历。

### 二.研究方法

影响员工满意度和离职意愿的变量被称为经验结果变量。其基本含义为一个员工在工作时经历的每件事都会直接影响到他对公司的满意度。这个满意度包括员工对薪酬、职场沟通、受赏识程度、公司前景的看法等等。这也是决定他们是否打算在未来六个月内离职的主要变量。这类数据需要一个统计模型。这些变量中的每个单独变量效果都相同:分数高代表着满意度增加,离职意向降低。



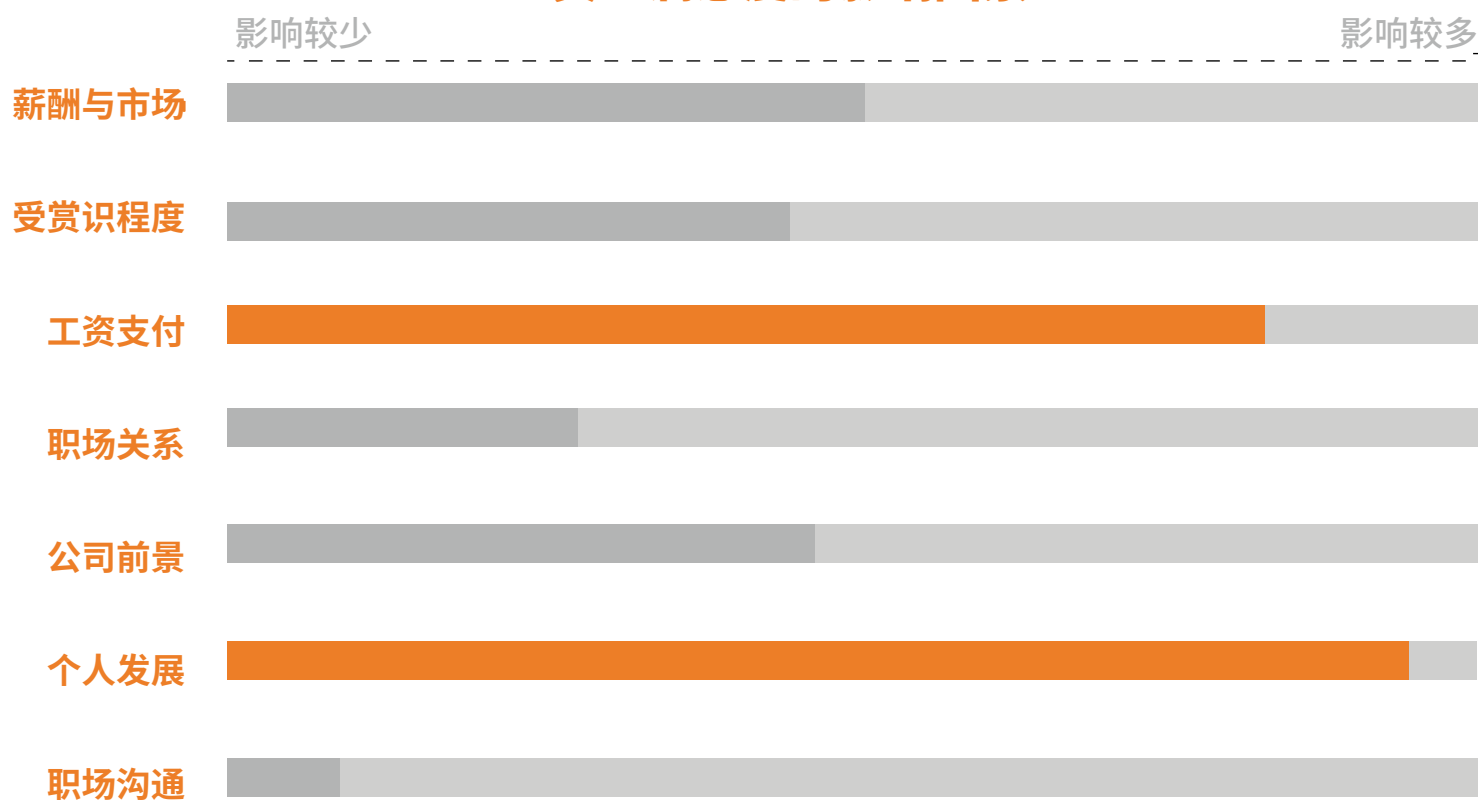
但我们还是需要看待整体,这样才能了解哪些变量对公司来说更重要,而哪些不那么重要。统计模型将每个变量产生的影响分割开来,并用数据说明哪些变量对决定满意度和离职意向最重要。详细的方法附录在我们使用的统计模型的附加技术信息。

### 三.结果

所有变量叠加在一起造成的后果是影响员工满意度和离职意向的关键。每一个变量随着分数的增加,满意度也会增加,离职意愿也会降低。

除此之外,还有一点需要注意,这些变量对结果的影响程度上存在巨大的可变性。满意度的主要驱动因素是最不重要的10.9倍,而在离职意愿中的最重要变量是最不重要的7.8倍。那么,到底什么才是最重要的呢?

#### 员工满意度的影响因素



# 1. 员工满意度

在员工满意度方面,变量的重要性划分为三个明显的等级。

第一个等级中的变量是最关键的。这个等级包括员工受赏识程度和公司前景。而员工感到被欣赏或不被欣赏对满意度的影响比其他任何变量都大。公司前景紧接其后,它的重要性约为受赏识程度的87%。

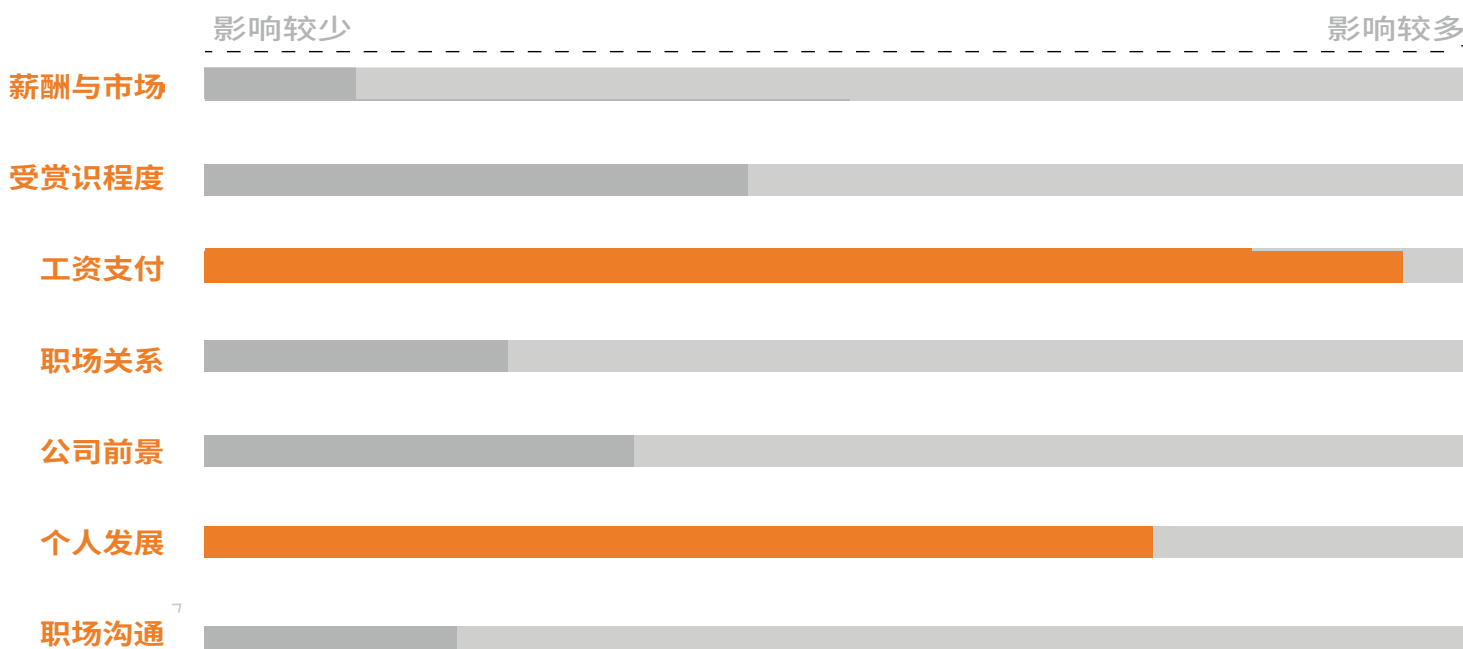
第二个等级中的三个变量的重要性约为赞赏的一半:它们分别是职场沟通(53%)、工资流程(49%)和员工发展(48%)。

第三个等级是职场关系和薪酬与市场。职场关系的重要性约为受赏识程度的29%。而对于员工满意度来说,薪酬与市场是最不重要的,它对员工满意度的影响仅为受赏识程度的9%。

## (1) 总结:

- 对员工满意度最重要的是员工的欣赏,其次是公司的前景。
- 就员工满意度而言,员工的薪酬如何并不重要。重要的是员工对工资流程的感受,其影响是前者的5.4倍。

### 员工离职影响因素





## 2. 离职意向

公司前景无疑是员工离职的主要原因。坚定认为自己公司前途光明的员工,在未来6个月计划离职的可能性只有中立员工的一半。另一方面,中立员工离职的可能性是其2.6倍。

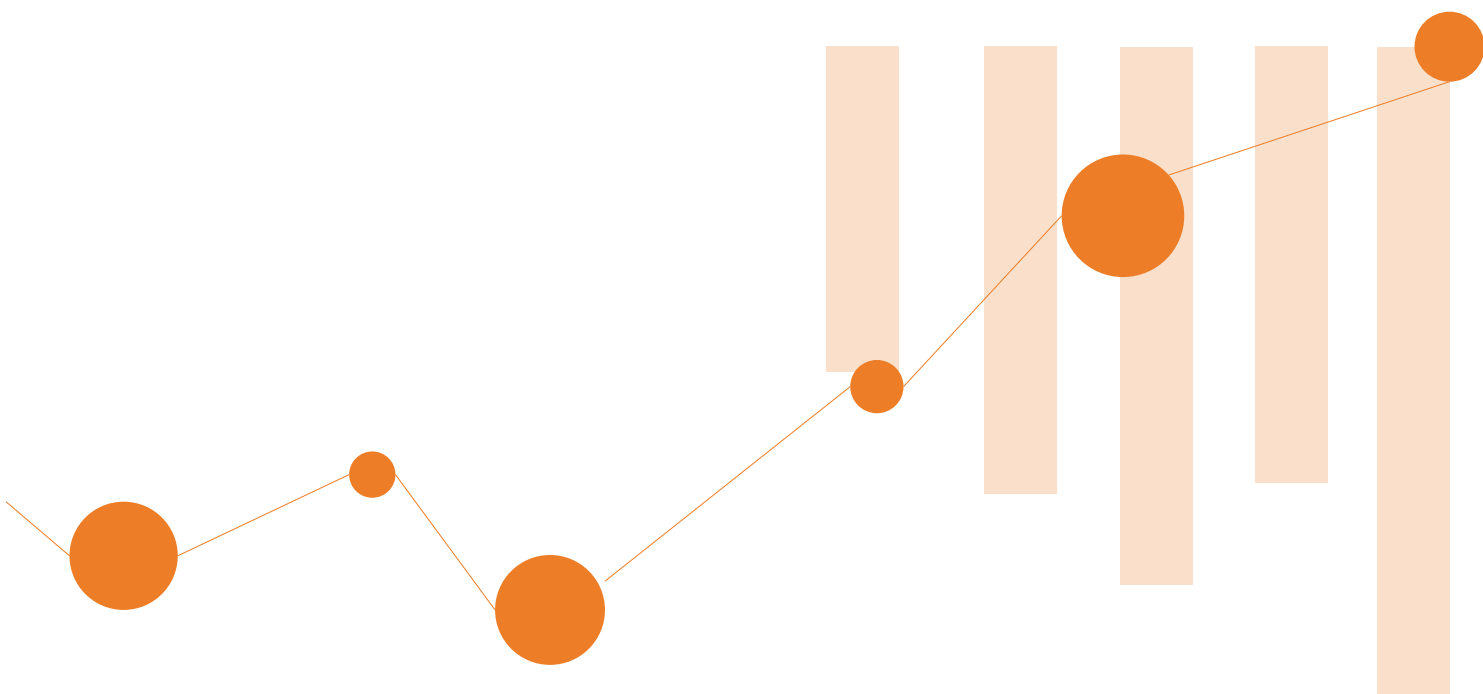
员工受赏识程度也有类似的效果。被赏识的员工离职的可能性是一般员工的55%,而被强烈批评过的员工离职的可能性是一般员工的2.1倍。

个人发展是员工满意度的第五大重要变量,但在离职意向方面仅排在第三,与公司前景相比,它的影响力占45%。

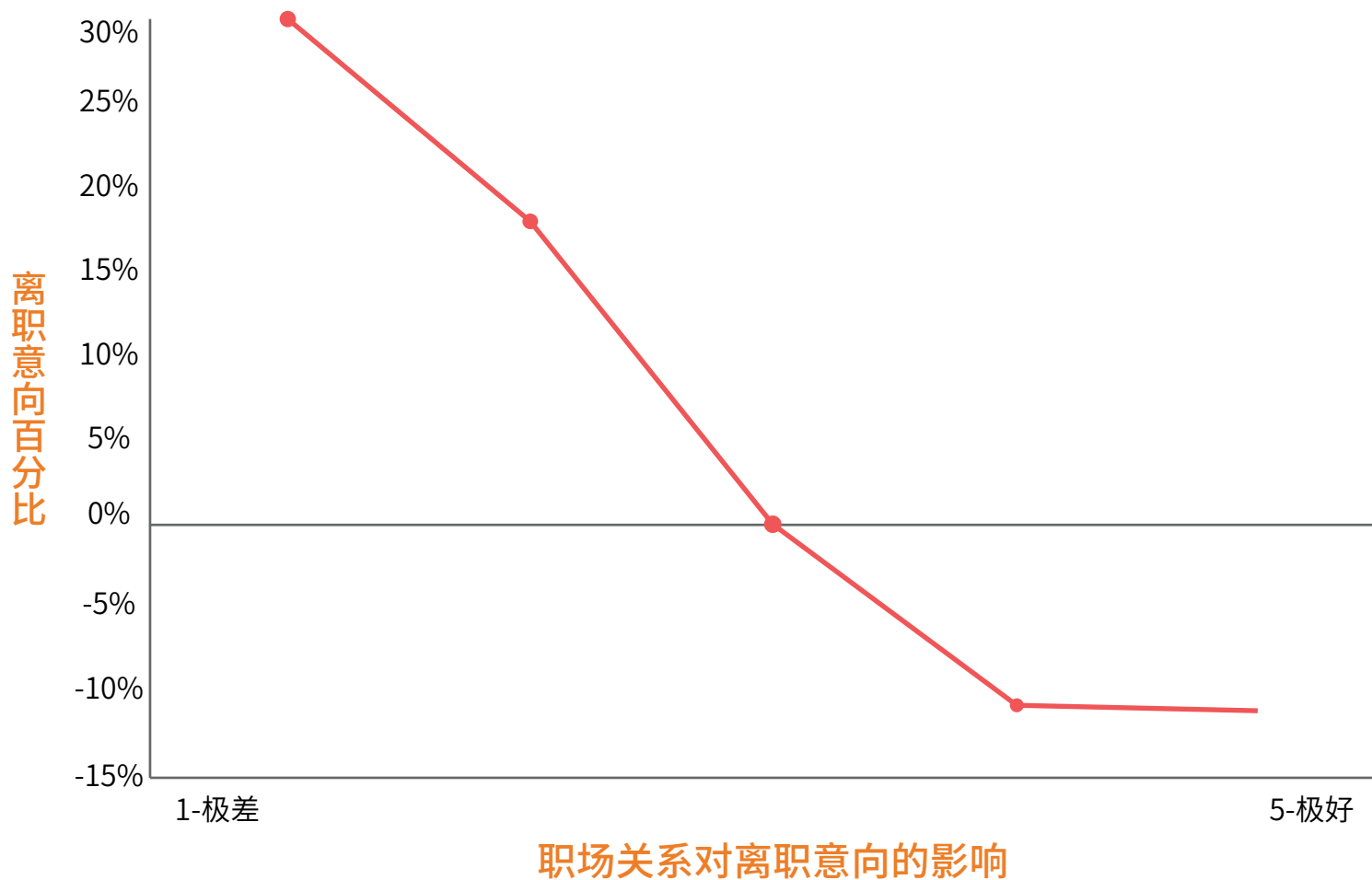
其次是工资流程(36%),再其次是与职场关系(25%)和薪酬与市场的关系(22%)。在提高员工保留率方面,职场沟通是影响最小的变量,它仅占13%。

### (1) 总结:

- 公司前景是留住员工的最重要因素,受赏识程度第二重要。
- 频繁的双向沟通是影响员工满意度的重要因素,但对员工保留率的影响要小得多。
- 与提高员工满意度相比,薪酬与市场在降低员工离职意愿方面影响力更大。工资流程仍然比薪酬与市场更重要。



## 四、其他结果



我们所使用的这种统计方法的优点之一是它具有非线性效应：给出1(非常不同意)和2之间的差别不必与给出4和5(非常同意)之间的差别相同。

“不要辞掉工作，而是辞掉领导。”这句话在这里能够得到验证。

我们能够看到，与持中立态度的员工相比，不被允许与管理者建立良好关系的员工更有可能离职。在员工减员方面，优秀的管理者和优秀的个人本质上没有区别。

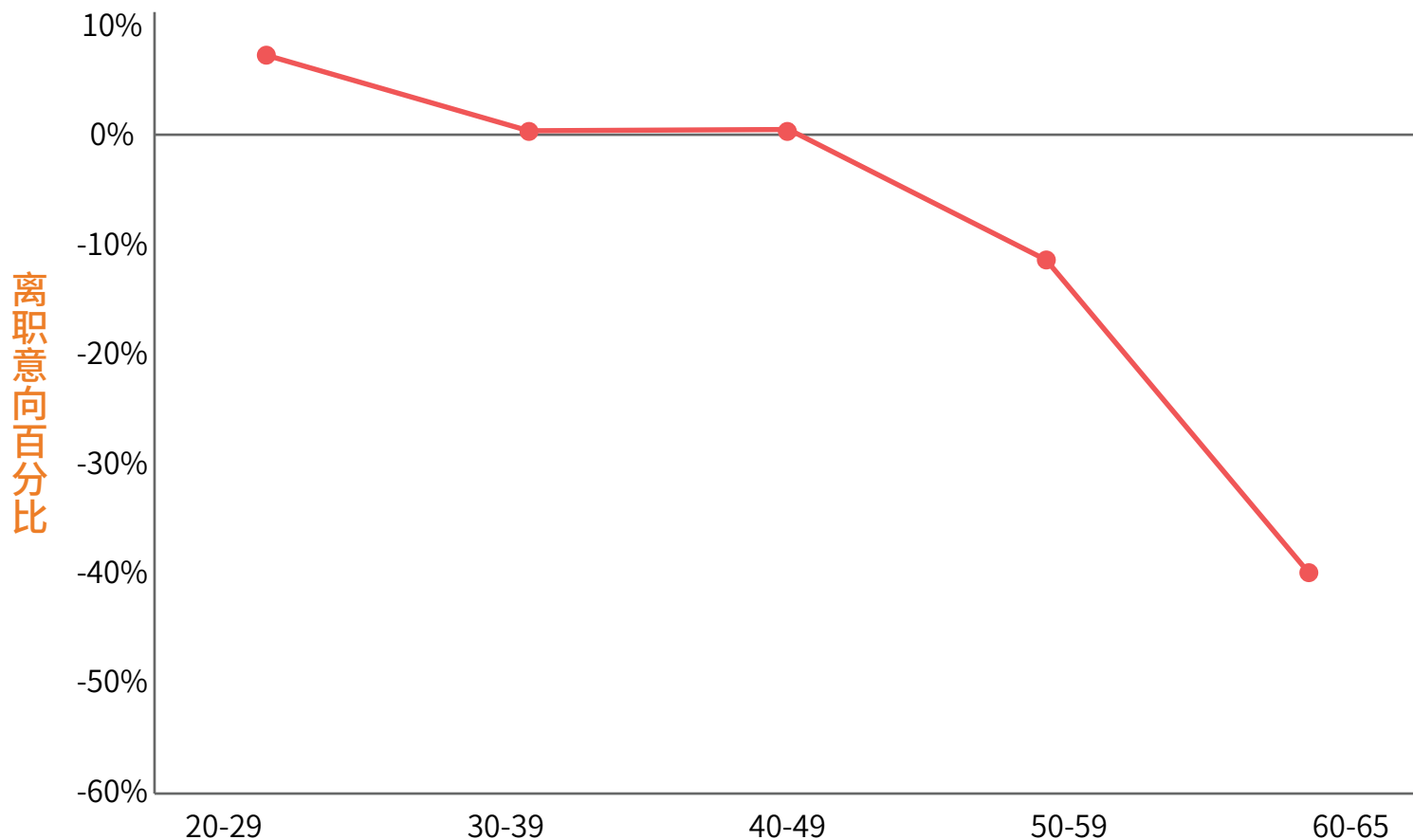
### (1) 总结：

对管理者来说，看起来不错就足够了。

## 四、其他结果



我们还比较了不同教育程度的离职意愿，同时控制了其他因素在其中的参与程度。我们所看到的是，与拥有学士学位的人相比，MBA毕业生计划找新工作的可能性要高出24%。受教育程度较低的人不太可能打算找新工作。当企业需要对哪些人着重注意，或对哪些人不必在意时，这个表格具有参考性。



随着年龄的增长,员工离职的概率也会大大降低。与40岁至49岁的人相比,20岁至29岁的人计划找新工作的可能性要高出8%,而50岁至59岁或60岁以上的人则分别低了15%和50%。

## 五、企业改善建议

根据这些发现,企业应该采取哪些行动?以下是一些建议:

### 1. 衡量员工敬业度

改善员工体验的第一步是观察员工目前的感受,因为人力资源部门和公司领导人很有可能高估了员工目前的感受。而人力资源专业人士低估的唯一一件事其实是员工对自己与直接上司关系的看法。

## 2.发展和推广薪酬品牌

大多数人认为他们的工资太低,包括那些工资远远高于市场水平的人,很少有人对他们的工资感到满意。这表明,人们如何看待自己的工资,比他们的工资如何与市场挂钩重要得多。以下是一些简单的步骤,可以确保企业不会因为沟通障碍而无法完成任务。

- 制定一套反映公司价值观、文化和使命的薪酬策略。
- 将制定的这一企业策略完整的传达给员工。
- 与员工分享市场数据和个人薪酬报告,解释他们为什么能拿到这样的薪水。确保这些数据能够支持企业的薪酬策略和企业想要培养的薪酬品牌。

## 3.让欣赏成为企业文化的一部分

欣赏是员工满意度的主要驱动因素——企业应该怎样向员工证明他们是有价值的?奖金、公司旅行和基于业绩的加薪只是外在的,企业有很多方式可以向员工展示他们的重要性。例如,企业需要让员工感受到自己的工作被重视。他们需要被理解,企业需要清楚他们对公司的贡献。

## 4.与普通员工进行高效沟通

员工是否计划跳槽的主要决定因素是他们是否对公司有一个光明前途的信心。如果一名员工认为公司没有朝着积极的方向发展,他们在公司就很难有出路。

仔细思考一下企业花在制定战略和制定行动计划上的时间。拥有一支敬业的员工队伍固然重要,但企业首先要做到的是在员工层面上获得认可。

## 六、结论

关于怎样提高员工工作经验的建议层出不穷。而这项研究告诉我们，哪些因素对更能够确保企业的员工乐于上班。企业如果能够重视以下这几点，不仅可以减少资源浪费的风险，还能在各方面保持良好的竞争力。

- 员工工作体验最重要的因素是他们是否在工作中得到赏识，以及是否相信公司有一个光明的未来。
- 与市场规定的薪酬相比，人们对自己薪酬的感受要现实且重要得多。
- 员工需要感到他们的工资是公平的，企业要确定薪酬发放的过程是透明的。

## 七、方法

我们收集了2015年和2016年受访者的回复。他们普遍认为工作定价、工作评估或工作研究与自己无关。在“工作现状”调查中，我们向一半的受访者提出了有关员工经历的问题。

### 1. 经验变量的处理

考虑到每个参与测验的效果的非线性，我们将每个测验作为一个分类变量，并取其中间的结果作为基本情况。这种处理方法丢掉了数据的自然顺序，并且不会对任何变量增加单调性。即便如此，单调性在几乎所有情况下都成立。对于离职意向模型中的“工资支付”，“5”的效果略低于“4”的效果。这种差异在实际操作中很小，在统计学上也只是有轻微的显著性。

“薪酬与市场”变量是一个完整的贝叶斯模型，它使用一组可补偿因子来生成一个有条件的双帕累托对数正态分布，用于总现金补偿。该模型具有多种优点和特点。为了这项研究，我们根据预测范围的中位数和工资之间的百分比差异，将受访者分成了五组。五分位中的四个阈值在实际和预测中位数之间的差异如下：-18.2%，-7.0%，3.4%，17.6%。

反映变量的数据处理。

我们估计了本研究的两个模型。对于员工满意度模型，我们使用有序逻辑推导模型。这个模型的关键是比例概率，假设被调查者回答“至少1个”和“至少2个”的概率是一样的，从“至少3个”到“至少4个”的转变。与多项逻辑相比，我们更喜欢这个模型推导，因为这个模型失去了李克特变量表格的序数性，或一般线性模型将李克特变量视为连续变量。序数逻辑模型的缺点是系数的解释较为繁琐，特别是与范畴方法结合时，我们将用来建模的经验收集变量转变成更加难以录入明确条款。

接下来，我们将讨论如何将每个变量的系数估计值直接转换为以文本形式呈现的结果。考虑到数据的结构，对计划的消耗结果建模要简单得多。我们采用标准逻辑模型，目的是离开作为结果的变量。该模型也就是logistic模型的规范包括可能会影响计划损耗的变量，但是这并不是完全通过员工满意度表现的。这些变量是教育、年龄、性别和员工互动性、薪酬与市场的关系，以及大都市、重点商业地区的随机效应捕捉计划消耗的区域变化组合而成的。虽然我们在报告中没有强调性别调查结果，但我们发现，女性对薪资过高或过低的敏感程度略低于男性同行。

## 2.有效强度计算

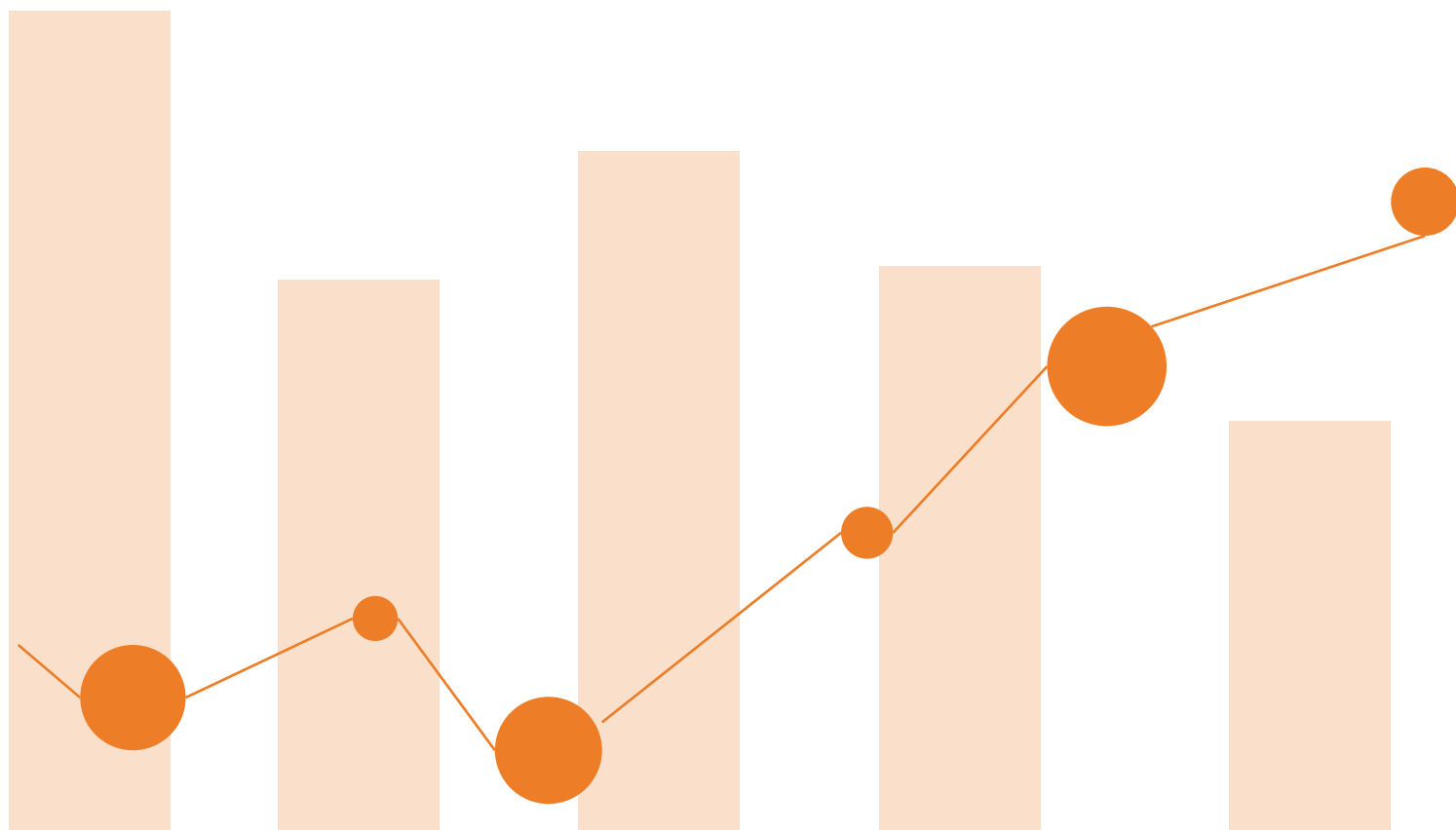
比较员工经验变量的相对强度来确定结果，我们通过取每个变量的估计范围来简化结果。作为如上所述，这通常意味着取“5-强”系数的差别是较为明显的“同意”而“1-非常不同意”反之亦然，但支付流程模型除外。在这里，第4项在减少消耗方面展现出比第5项略强的效果。

## 3.标准误差

为了节省开支，我们决定不报告标准误差。由于样本量大，我们对这些影响的估计非常精确。甚至变量之间的差异只会相对结果产生非常小的影响(例如，薪酬与市场对员工满意度的影响)从统计上看，它们之间的关系与基本情况有很大的不同。

## 4.模型契合度

为了评估员工满意度模型的契合度,我们使用了一个混淆矩阵。观察测试每个员工满意度水平的预测值与实际值。一个随机的模型基于员工对满意度反应的分解,达到了对每个观察结果的原始猜测与之相符33.6%的准确率。利用七个敬业度标准来预测满意度,模型实现了55.1%的准确率。如果我们计算近脱靶量数值(在实际值的1个李克特变量数据点以内的预测),则模型的准确率为94.1%。离职意向模型的基本准确率从53.3%提高到71.2%。对某位员工没有寻求新工作计划的敏感性预测准确率达到70.9%,和某位员工有寻求新工作计划的特异性预测准确率高达71.5%。





# 电子书读者福利

看到电子书的朋友们,恭喜你获得这份专属读者福利——帮助提升员工满意度的小工具“蚂蚁工资条”免费试用资格。

## 使用蚂蚁工资条:

- 1、上传任意格式Excel,自动生成工资条
- 2、支持短信、邮件或微信,一键群发工资条
- 3、出错随时撤销,可控性高
- 4、员工验证后查看,避免信息泄露



用蚂蚁工资条,让员工更满意!  
扫描上方二维码,快来免费试用吧!

