

\* 本研究得到了国家自然科学基金委管理学部重点项目的资助,项目资助号:79930300。

# 工作满意度的评价结构和方法

■ 撰文:卢嘉 时勘 杨继锋

## 工作满意度评价的重要性

随着我国进入 WTO 的进程的加快,明显地感到,人才竞争,特别是新兴的知识密集型行业的人才竞争,已经成为我们适应全球化的热点。换言之,我们比以往任何时候都强烈地意识到,现代企业已经从“以利益为中心”的激励机制扩展到了形成“以人为本、高满意度”的双重管理目的。因此,如何留住人才,更好地发挥他们的能动性,已成为现代企业必须经受的考验。那么,究竟采用什么对策来面对这种挑战呢?人们首先考虑的是大幅度提高企业员工的经济待遇,改善工作和个人发展的外部条件等等。这些对策无须讨论,只要实现,在近期内必然会产生效果。问题在于,面对国际竞争的我国企业近期在多大程度上能够有条件完全满足这些要求?我们是否从长远角度,也能考虑一些对策,来帮助企业逐步去适应这种挑战,并形成具有可持续发展的竞争力?为此,我们提出在企业开展员工工作满意度的评价研究。工作满意度(Job Satisfaction)是员工对其工作或工作经历评估的一种态度的反映,它区别于生活、个人职业生涯发展方面的满意感受等问题。如果我们了解了职工的工作满意度,一方面可以明确企业管理中存在的问题究竟

是什么,更为重要的是,根据存在的问题,系统地去解决问题,并通过再次的满意度评价,观测是否得到了改进。另一方面,满意度调查结果可以起到预防的作用,它是诊断组织管理现状最为重要的“温度计”、“地震预测仪”。它可以监控企业绩效管理的成效,比如,可以及时预知企业人员的流动意向,如果改进及时,措施得法,就能够预防一些“人才流失”的情况发生。因此,工作满意度评价的作用主要反映在四个方面:帮助企业进行组织诊断、影响企业的未来绩效、保障员工的心理健康和提高员工的工作质量。目前,已成为许多跨国大企业管理诊断的评价标准。如诺基亚、朗讯每年都要花巨资投入这项工作中来,作为年度的绩效考核指标之一。通过主管人员对结果的分析,帮助领导层更好地了解员工的基本满意状况:如最满意和最不满意的方面是什么、组织在哪一方面最需要改进,什么因素才能起到激励作用等等。因此,工作满意度已成为组织中一种早期警戒的指针,为企业人力资源管理决策提供重要的依据。

## 工作满意度评价的研究现状

本世纪末在管理思想中的一个巨大的变化是,管理者从“让员工服

务于企业利润”转向“为员工服务”。因为只有尊相关怀员工,来提高员工的工作生活质量,员工才能对企业忠诚和认同,乐于付出额外的努力,创造更大的价值。而满意度评价是最能体现这种思想,并帮助企业管理者实现上述理念的桥梁。所以,重视并科学有效地监测员工的工作满意度,已经成为现代企业管理的重要内容和手段。

满意度研究在人力资源管理和组织行为学中已有不短的历史,只是近年来,满意度研究更受重视,其功能有了较大的扩展。工作满意度泛指工作者在组织中所扮演角色的感受或情感反应,它与工作卷入程度、组织承诺和工作动机等关系都有密切的关系。国外对工作满意度的研究主要集中在对工作满意度的构成和影响因素上。如洛克(Locker)认为,工作满意度构成因素包括:工作本身、报酬、提升、认可、工作条件、福利、自我、管理者、同事和组织外成员 10 个因素。阿莫德(Arnold)和菲德曼(Feldman)则提出,工作满意度的结构因素包括工作本身、上司、经济报酬、升迁、工作环境和团体。1957年,明尼苏达大学工业关系中心的研究者基于工作适应理论进行了一系列研究,编制了明尼苏达满意度量表 MSQ (Minnesota Satisfaction Question-

naire)。MSQ 量表分为长式量表(21 个分量表)和短式量表(3 个分量表)组成。短式 MSQ 包括内在满意度,外在满意度和一般满意度三个分量表。其主要维度是:能力使用、成就、活动、提升、权威、公司政策和实施、报酬、同事、创造性、独立性、道德价值、赏识、责任、稳定性、社会服务、社会地位、监督-人际关系、监督-技术、变化性和工作条件。长式 MSQ 包括 100 个题目,可测量工作人员对 20 个工作方面的满意度及一般满意度。

我国工作满意度研究近年来得到了重视,如吴宗怡、徐联仓对于 MSQ 量表的修订和使用,冯伯麟对于教师工作满意度构成提出五个维度:自我实现、工作强度、工资收入、领导关系和同事关系,香港城市大学梁觉对于合资企业员工的满意感研究和杨化冬、时勤对于教师生活质量的研究等等。不过,至今尚未研制出用于诊断我国企业员工工作满意度的调查工具。

## 工作满意度量表结构的中国化

### 1、建构调查量表的要素结构

近年来,我们开始进行我国企业员工工作满意度量表的系统研制工作。在国内外有关工作满意度的研究基础上,我们还查阅了国外著名咨询公司和跨国公司盖洛普、ABC、朗讯、诺基亚、博士伦、福特等多年来使用的量表。在此基础上,编制了结构化量表,对我国企业不同地区、不同行业的管理者和员工进行了深度访谈和个案分析,从而提出了工作满意度量表的结构,具体包括五个方面:(1)企业形象的满意度(管理制度、客户服务、质量管理、参与管理);(2)领导的满意度(管理者、工作认可);(3)工作回报的满意度(报酬、福利、培训与发展、工作环境);(4)工作协作的满意度(同事、沟通、尊重);(5)工作

本身的满意程度(工作胜任感、成就感,安全感)等等。

### 2、评估方法

目前,满意度量表调查多采用两种评估方法:单一整体评估法(single global rating)和工作要素总和评分法(summation score)。单一整体评估法只要求被调查者回答对工作的总体感受,如“就各方面而言,我满意自己从事的工作。”许多研究表明,这种方法比较简单明了,因为满意度的内涵太广,单一整体评估法成了一种包容性更广的测量办法。不过,这种方法因只有总体得分,虽然可以知道企业的相对满意度水平。但无法对企业存在的具体问题进行诊断,不利于管理者改进工作。工作要素总和评分法强调调用多种要素评价员工工作满意度。首先,需要确定工作中的关键维度,然后编制调查问题,再根据标准量表来评价这些维度。相比而言,它比单一整体评估法操作起来复杂一些,但能获得更精确的评价和诊断结果,有利于企业根据存在的问题,制定相应的对策,提高员工的满意度。在我们的工作满意度评价量表中,既考虑了对各要素的分别评价,以诊断工作背景中存在的问题,也在五个维度之外,安排了单一整体评价的内容。

### 工作满意度量表(试用版)的实验情况

在完成工作满意度量表的编制和预试之后,我们先后在北京三元基因为工程有限公司、神力集团、浙江正大会计师事务所、温州冶金二厂和北京公交总公司进行了施测。初步的统计分析结果表明,新编制的调查量表有较好的信度和效度。如本量表测试结果与国际权威的 MSQ 明尼苏达满意度量表的相关达到显著性水平。

在企业的满意度评价结果的反馈过程中,我们的具体做法是,将诊断结果直接反馈给企业管理者,向他

们主要介绍员工对企业的最满意的方面和最不满意的方面是什么。我们采用团体焦点访谈等方法与企业管理层和员工进行交流,一方面验证我们诊断的客观性,另一方面,作为履行承诺,向企业提出如何改进员工不满意方面和保持员工感到满意方面的实施建议。我们发现,一些满意度调查存在的问题是,常常只停留在分析调查结果,并没有拿出实实在在的解决方案。这不仅使满意度调查流于形式,而且使调查的效果也大大削弱,甚至会适得其反,给员工留下不好的印象。这里,制定解决问题的行动计划是尤为关键的一步。我们建议,进行员工满意度调查后,要对调查结果进行仔细分析,企业为此应举行有结构化访谈提纲的讨论会,并制定下一步的行动方案。其中,高层领导对整个企业和各部门情况汇总的讨论不可缺少,还应讨论员工满意度调查中的关键问题、每个维度的结果,解释这些结果,并收集一些补充意见,探索结果中可能隐藏的具体问题是什么,并讨论如何来处理这些问题。对于劣势项目,务必在企业力所能及的范围内提出改进方案。

一个有效的行动计划应包含下面几个要素:(1)问题的陈述:对存在问题进行简单而又概括的描述。(2)解决问题所需的资源:提出改进不足之处所需的人力、物力上的支持。(3)期望达到的效果:对改进后的效果有一预期,以便于目标管理和将来的考核。(4)时间安排:合理安排解决问题具体的时间进程。(5)行动的步骤:列出每个阶段的行动过程。(6)由谁负责:确定解决该项问题的负责人,做到责权明确。(7)最后一步就是按照制定好的行动计划去执行,提出实现这些计划的行动策略,并努力作到真正贯彻。在达到预期目标后,对计划完成人员的工作要予以认可,并将结果通报全体员工。

我们的调查结果也表明,不同性

质的企业在满意度的基本状况上存在着明显的差异。从总体满意度情况来看,满意度较高的首先是高科技企业,其次是传统的民营企业,最后是传统的国有企业,这与我们的经验判断是一致的。在不同的满意度维度上,企业之间的差异也是明显的:比如,某高科技企业在质量管理、成就感和同事等方面员工感到最满意,而安全感、福利和参与管理上员工感到做得不够;而某民营企业的员工对于同事关系、工作条件和质量管理感到更为满意,对于福利、报酬和安全感方面感到不满。我们根据两个企业存在的不同问题,提出针对性反馈和改进意见,并组织了针对性的培训,培训采用了LTD (Learning through Discussion) 小组工作讨论学习法,及时地把满意度调查发现的问题提交管理层在培训中讨论,然后共同制定出解决问题的措施和方法。结果表明,这种满意度评价的诊断和咨询方法受到了试点企业的普遍欢迎。他们认为,满意度评价在企业是切实可行的,是企业管理诊断和发展咨询的有效工具,特别是在目前企业转型时期,要改善管理,稳定优秀员工队伍,激

励大家共谋发展。

## 工作满意度评价的进一步研究设想

要想在今后的研究和实践工作中做好企业满意度评价工作,我们有如下设想和建议:

第一、提高企业管理层对工作满意度重视程度。虽然工作满意度这个问题很重要,在国外也已经成为企业常规性的工作。但是,目前国内企业由于宣传力度不够,许多企业管理者还没有接触过类似工作满意度的调查,不了解它的应用价值,所以,人力资源部门需要花费很大的精力去说服高层领导。为此,建议在企业决策层多开展工作满意度评价宣传工作,特别是让一些有成效的单位和部门来介绍情况,可能收效更大。

第二、逐步建立我国不同行业企业员工工作满意度常模。让企业家了解本部门员工的满意度的绝对值是必要的,但也需要了解企业之间相互比较的信息。比如,企业特别需要知道自己在同行业中的水平,与其它优秀企业的差距。例如,美国《财富》杂志每年都要评选员工最满意的十大

企业。这种横向比较就需要我们逐步建立我国不同行业企业员工工作满意度常模。在我国,由于员工满意度研究起步比较晚,专门的研究机构也不多,加上一些部门做满意度调查只是服务于本企业,对于标准化的满意度常模的建立不够重视。我们将努力去完成这一任务,也希望得到更多的企业的参与和支持,否则,这项系统工程也不可能得到圆满完成。

第三、研制和完善企业员工满意度评价的计算机辅助评价系统。在试点工作中,我们就发现,如果要让企业独立完成满意度评价工作,及时获得多层次的结果和相应的解决问题的方案,并能完成追踪评价工作,需要专门的计算机辅助评价系统。这项研制工作目前也基本完成,并取得了良好的试用效果。在今后的试点工作中,应当不断完善,辅助评价系统从提供问卷、调查方法学习、结果统计处理、反馈分析、解决方案的提供到追踪评价,应有完善的技术支持。

(作者单位:中国科学院心理研究所、北京赛思博科技发展有限公司)

(责编 尹晓安)

·小资料·

## 批评和惩罚的艺术

批评和惩罚人的艺术和表扬一样,也属于激励的一种方法。其目的是为了限制、制止或纠正某些不正确的行为,保证企业目标的实现。批评和惩罚是远比表扬更难运用的领导艺术。

首先,作为一个领导,表扬和奖励、批评和惩罚各种激励手段都要运用,其原则是:

两者都要使用,不可偏废;尽可能多地表扬、尽可能少地批评和惩罚;表扬和奖励时,尽可能公开进行,批评尽可能个别进行;对后果严重、错误典型、有普遍教育意义的错误,批评和惩罚也可以公开进行,以教育和警示大多数。

通常在批评他人时应注意以下10点:

(1)批评要出于爱护,要从团结的愿望出发,尽可能个别进行。(2)批评要适度,一旦发现对方已经在考虑意见了,就应适可而止。(3)批评要注意事实,掌握分寸,否则对方心中会产生委屈,产生抵触情绪。(4)批评时,不要拿一个人的行动和其他人作比较。批评就批评,最好不要比较。(5)批评时不提过去的旧帐,如果把对方的缺点集中在一起情况就不同了,反而达不到预期的效果。(6)批评时不要完全指望对方能全部接受批评,不接受时,要宽宏大量。(7)勿品头论足,做事后诸葛亮。(8)事实不明之前不要急于评论是非。(9)能站在对方的立场想问题就成功了一半。(10)切忌骂人。