

高科技企业员工工作满意度调查、 分析与对策建议

靳 娟¹, 孙启明²

(北京邮电大学 文法经济学院, 北京 100876)

摘 要: 员工工作满意度是影响企业发展的重要因素。通过自编的工作满意度问卷, 调查和了解高科技企业员工工作满意度状况, 把握影响高科技企业员工工作满意度的主要因素, 分析导致员工工作满意与不满意的原因, 并提出提高高科技企业员工工作满意度的途径和对策。

关键词: 高科技企业; 员工满意度; 影响因素; 问卷调查; 数据分析; 对策建议

中图分类号: F276.44

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2007)03-0187-04

工作满意度的研究在国外 20 世纪 30 年代以来就一直是个热点问题。企业员工的满意度即员工的心理和生理需求满足的程度, 特别是员工个体作为职业人的满意程度, 以及对来源于工作或工作经验评价的愉快或正性情绪状态的认知。大量的研究和实践证明: 员工的工作满意度高, 员工对组织的忠诚度就会高, 其工作积极性也越大; 反之, 员工对工作满意度低, 其对组织的承诺度就会减弱, 工作态度也会变得消极起来。我们了解员工的工作满意度, 一方面可以明确企业管理中存在的问题, 并有针对性地去解决问题。另一方面, 满意度调查结果可起到预防的作用, 是诊断组织管理现状的“预测仪”。它已成为组织中人力资源管理早期警戒的指针, 可为企业人力资源管理决策提供重要的依据。

近几年来, 随着经济发展和改革开放的不断深入, 我国的高科技企业有了长足的发展。面对日益激烈的市场竞争, 高科技企业必须不断地改进自己的管理方式以适应企业发展的需要, 而员工工作满意度调查则是企业不断改进的重要基础。基于此, 本文以我国几家高科技企业为样本, 在问卷调查的基础上, 了解高科技企业员工工作满意度状况, 把握影响高科技企业员工工作满意度的主要因素, 分析导致员工工作满意与不满意的原因, 并提出相应的改进措施。

1 研究方法

1.1 调查的基本情况

本文选择北京、河南 4 家高科技公司开展调查, 共发放问卷 280 份, 回收 262 份, 回收率为 94%, 有效问卷 237 份。在有效答卷人构成中, 男性 136 人, 占到 57%; 女性 101 人,

占 43%; 在年龄方面, 25 岁以下 45 人, 占 19%; 25-34 岁 103 人, 占 43%; 35-45 岁 56 人, 占 24%; 45 岁以上 33 人, 占 14%; 在学历水平方面, 博士、硕士学历员工 122 人, 合起来达到 51%; 本科、大专学历员工 115 人, 合起来达到 49%。

1.2 研究问卷的设计

测量工作满意度的工具有很多, 用得最广泛的测量工具是 1974 年康奈尔大学研制的“工作描述指标”, 测量的工作情景包括工作本身、管理、同事关系、工资和提升的机会 5 个方面; 另一个较好的测量工具是明尼苏达工作满意度调查问卷, 包括能力发挥、工作的创造性、工作变化、工作安全和劳动条件 5 方面。近年来, 我国学者已开始进行企业员工工作满意度量表的系统研制工作, 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问卷调查, 从而提出了工作满意度量表的结构, 具体包括 5 个方面: 第一, 企业形象的满意度, 包括客户服务、质量管理、参与管理等; 第二, 领导的满意度, 包括领导者的工作态度、工作作风、企业整体管理状态、对员工工作的认可与指导等; 第三, 工作回报的满意度, 包括报酬、福利、培训、环境等; 第四, 工作协作的满意度, 包括同事、部门之间的关系、沟通情况等; 第五, 工作本身的满意度, 包括才能能否得到发挥、工作胜任感、成就感、兴趣等。

根据以上研究成果, 并对所调查的高科技企业中的不同业绩的员工和几名拟调离的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, 即 6 个维度: 工作卷入程度、对领导与管理的满意度、对工作协作的满意度、对工作回报的满意度、对组织文化的满意度、对工作本身的满意度。对这 6 方面的内容, 我们将其分解为 48

收稿日期: 2006-04-15

作者简介: 靳娟(1968-), 女, 河南洛阳人, 经济学博士, 北京邮电大学文法经济学院副教授; 孙启明, 男(1955-), 山东淄博人, 北京邮电大学文法经济学院院长, 教授, 博士生导师。

项具体的评价指标。之所以选择这些指标,主要是依据这些指标在理论上的解释意义,同时也考虑了为本次问卷调查提供数据的可能性。

1.3 研究过程

(1) 确定问卷调查企业,选取调查被试。

(2) 实测与评分。采取匿名的方式发放员工满意度调查问卷,要求被试者在相应的栏目上划“ ”。整个问卷的回答时间约为 20-30 分钟。问卷中对工作满意度的测量尺度采用李克特 5 级评分,分别为“非常满意”、“比较满意”、“一般”、“不太满意”、“很不满意”。其中 5 分代表“非常满意”,逐次递减。这样分数越高,表示满意度越高。

(3) 对所采集的数据全部采用 SPSSPC+统计软件包进行管理。

(4) 调查结果的呈现、沟通与使用。

2 结果与分析

2.1 调查问卷的信度和效度

经过预调查和修订考核,该问卷的信度(Chronbach's Alpha 系数)为 0.91。问卷的皮尔逊相关系数从 0.663 到 0.8473,所有的相关系数均在 0.5000 以上,说明该满意度调查问卷具有较好的内容效度,符合符合量表的编制要求。

2.2 员工工作满意感总体状况

依照李克特五级评分法,涉及工作满意度的每个测量条目理论上的中性值为 3 分,影响工作满意度的各个因素及总体满意度得分按所含条目的不同,其理论上的中性值见表 1。

表 1 高科技企业员工工作满意度总体状况

变 量	理论上的中性值	平均得分	标准差
总体满意感	144	150.43665	17.77661
工作卷入	21	25.02489	3.68509
领导与管理	39	37.94570	7.97028
工作协作	12	14.63801	2.12323
工作回报	36	31.75339	6.15155
组织文化	18	20.48869	2.70820
工作本身	18	19.69683	3.22735

由上表可以看出,高科技企业员工工作总体满意感平均得分为 150.44 分,显著高于理论上的中性值 144 分,但远远低于比较满意的理论分值 192 分。

在工作满意度的各个影响因素上,高于理论上的中性值的因素有 4 个,满意感由高到低依次为:工作卷入、工作协作、组织文化、工作本身;低于理论上的中性值的因素有两个:领导与管理和工作回报,其中,后者的满意感比前者更低。

在测量工作满意度的 48 个指标中,得分排在前 5 位和最后 5 位的项目见表 2。

2.3 各因素对员工工作满意感的重要性

表 2 工作满意感得分较高或较低的项目

序号	内容	平均得分	得分排序
21	部门内部同事间的相处	4.21	1
41	工作量适中	3.96	2
46	工作适合自己	3.71	3
5	你在工作中所投入的精力	3.23	4
43	愿为本单位工作	3.17	5
47	做不同工作的机会	2.69	44
34	培养进修机会	2.47	45
9	上级对待员工的方式	2.38	46
36	相对于工作职责和工作量你如何看待你的报酬	2.26	47
37	如果出现职位空缺你能得到提升吗	2.18	48

为确定各影响因素对总分的贡献率,本研究以总分为因变量,以各个影响因素的得分为自变量,进行了多元逐步回归分析,得回归方程为 $T=0.1495-1.0023t_1+0.95640t_2+1.09242t_3+0.98803t_4+1.24042t_5+1.10965t_6$ 。各个自变量对因变量的回归贡献如表 3。

表 3 影响工作满意度各因素的逐步回归结果

引入变量	偏 R ²	F 值	P 值
t1 (工作卷入)	0.0257	441.68	< .0001
t2(领导与管理)	0.7544	1351.49	< .0001
t3(工作协作)	0.0098	275.11	< .0001
t4(工作回报)	0.0447	214.02	< .0001
t5(组织文化)	0.0403	345.41	< .0001
t6(工作本身)	0.1096	353.54	< .0001

被引入变量的偏 R² 越大,其对因变量的贡献越大。逐步回归结果表明,6 个因素都被引入了回归方程,共可解释方程总变异的 98.45%,其中领导与管理为主要的预测因素,共解释了方程可解释变异的 75.44%,其次的影响因素为工作本身,两者共解释方程总变异的 86.4%。

本研究揭示,按照对总体满意度的贡献率,影响高科技企业员工工作满意的因素依次为:领导与管理因素、工作本身的因素、工作回报因素、组织文化因素、工作卷入程度、工作协作因素,其中,领导与管理因素和工作本身为影响工作满意度的最主要因素。

2.4 工作满意度的个体差异

为检验工作满意度的个体差异,本研究对多个样本均数,如性别、年龄(分为 25 岁以下、25-34 岁、35-45 岁、45 岁以上 4 个年龄段)、学历(分为博士及硕士毕业、本科及专科毕业两类)进行分析,首先采用方差分析方法进行有无统计意义的检验,然后用 q 检验进行两两比较。

为避免各因素的相互干扰,如分析性别因素时,为排除年龄、学历等其它因素的作用,又进行了逐步回归分析。结果表明:

在性别与工作满意的关系问题上,发现无论是在总体水平上,还是在各个因素上,男员工的工作满意度均高于女员工。产生这种差异的原因可能与男员工在公司的地位有关。由于这几家企业的历史都比较短,员工比较年轻,而且企业的领导职位和重要职位都由男员工承担,所以他们较女员工对企业有更高的责任和更深的情感。

关于年龄与工作满意的关系,本研究未发现不同年龄段的员工总体工作满意有显著差异,但在工作卷入程度和对组织文化的满意度上,45岁以上员工最高,25~34岁最低,两者有显著差异。可能25~34岁时对婚姻、家庭付出较多,影响了对工作的时间精力投入。同时,青年员工容易对组织文化产生过高的要求,随年龄增长,心态趋于平和。

关于员工学历与工作满意度的关系,本研究的结论是:员工学历越低,对工作的满意度越高,本科及专科毕业员工的工作满意度要高于博士及硕士毕业的员工。数据显示,在工作协作、工作回报因素上,不同学历的员工没有显著差异,但在工作本身、组织文化以及领导与管理因素上,博士及硕士毕业的员工都要低于本科及专科毕业的员工。因此,低学历的员工更容易体验工作满意感。

3 提高高科技企业员工工作满意度的对策建议

总体看来,高科技企业员工满意度调查的统计结果对我们的研究很有帮助。为改善高科技企业的管理水平,提高员工的工作满意度,充分发挥员工的积极性、主动性和创造性,从而提高企业绩效,我们提出下列对策和建议:

3.1 重视员工工作成就感的满足

从本次调查结果来看,工作本身的因素,包括才能能否得到发挥、工作胜任感觉、成就感、兴趣等等,对总体工作满意度的影响程度非常大,所以企业应充分重视员工在工作中所获得成就感的满足,即能让员工能从工作中得到最大的满足。具体作法有:建立合理的员工评估体系,根据员工出色完成工作的情况给予及时评价和奖励;鼓励员工参与管理的过程,促进管理者与员工之间的相互信任;在对员工进行奖励时,不仅仅应给予物质上的奖励,更重要的是给予荣誉上和精神上的激励,从而在员工中形成一种相同的价值取向、道德准则,使员工有工作自豪感。另外,还可以为员工提供更大的发展其才能的机会,如内部换岗,提供细致的技术培训或研究开发人员能接手新的任务等,从而提高员工工作满意度。

3.2 提高领导与管理水平,建立新型的人际沟通关系

工作满意各因素得分与总分的逐步回归结果表明,领导与管理是影响工作满意度的最主要因素,共解释了方程总变异的75.44%。因此,要提高高科技企业员工的工作满意感,最重要的是提高企业领导与管理水平,建立新型的人际沟通关系。

领导与管理的作用就在于产生一种影响力,以保证管理职能的完成和组织目标的实现。所谓领导者或称管理

者,就是能够对组织制定目标和实施目标的全过程施加巨大影响的人。因此,领导与管理的有效性是组织成败的关键,领导者的管理行为,不仅影响到个人工作的成效,更影响到其部属和群体作用的发挥乃至整个组织的行为和绩效。管理的核心是对人的管理,激发人们潜在的积极性。人的积极性与创造力的充分发挥,是现代管理活动成功的保证。据调查,一个人在工作中发挥出的能力只占其全部能力的40%,其余60%要靠领导者去激发。

长期以来,认为“控制”是管理的基本职能,下属只有听从安排。在知识经济时代,服从需要的管理是过时的管理思想,单纯依靠严格的管理制度很难达到预期效果。要提高领导与管理水平,首先是管理方式要人性化和柔性化,使组织内的所有员工在既定的、大家认同的规则面前,公平、公开地竞争,在充分的发展空间内优胜劣汰;其次,建立健全有利于人际沟通的管理制度,提倡管理者与员工之间的双向沟通。再次,高科技企业员工素质较高,他们更喜欢工作富有自主性和挑战性,喜欢更具张力的工作安排,因此企业管理的重点应是营造尊重知识及和谐的工作环境,给予员工足够的工作支持,创造关爱员工的氛围,为员工提供优质服务。人是社会性动物,需要群体的温暖。一个关爱、尊重员工的组织必将使员工满意度上升。

3.3 工作应丰富化

从本次调查情况来看,员工对“做不同工作件的机会”满意度较低,同时这一因素对整体工作满意度影响程度较强,所以工作适度的变化能够给员工带来较高的满意度。企业可通过工作设计,即工作扩大化和工作丰富化来提高员工的工作目标。如让一个人同时承担几种工作,使工作的技术性和复杂性大大提高,员工的表现机会也随之增加。它还可以通过“技能多样性”来实现,让员工做不同的工作件,在工作中运用不同的技术、能力和智慧。同时,让员工及时了解组织运行状况,鼓励他们积极参与管理,让员工体验到工作的意义和赋予的责任。另外,岗位轮换制能给企业员工带来工作的新鲜感和挑战性,也有助于发现员工的优点和不足,有助于提高其工作满意度。

3.4 建立公平竞争的晋升机制

从本次调查情况看,在影响工作满意度的6个因素中,员工对工作回报的满意感最低。其中,晋升机会是满意感最低的项目。晋升无疑会带来管理权力、工作内容和报酬方面的积极变化,因此提供公平的晋升机会对员工工作满意度无疑有较大的影响。对于企业来说,高层次的职位通常是有限的,如何用有限的职位来满足众多员工的晋升需求,是目前高科技企业面临的重要课题。要提高员工在“晋升机会上”的满意度,首先必须建立一套比较完善的公平竞争的晋升机制,确保“能者上、平者让、庸者下、劣者撤”;其次是设立多条晋升渠道,如将晋升渠道分为管理、技术、业务等,让从事不同工作的员工在公平竞争的环境下均有自己的晋升通道;最后要充分尊重并满足员工自我发展的需要,为员工在工作中的竞争、职务晋升提供公平

的机会和条件;此外,企业应重视内部提升,这样不仅有利于鼓舞士气,提高员工的工作热情,也有利于降低用人成本,减少用人风险。

3.5 建立公平合理的薪酬制度并引导机会均等

本次调查中,“现有报酬”对整体满意度的影响也较强。根据佛隆的期望理论和亚当斯的公平理论,我们知道,员工对现有报酬是否满意,不仅取决于现实报酬与期望报酬的吻合程度,也取决于自己的付出和得到的薪酬和他人的付出与得到的薪酬的公平程度。出于企业的资源有限性,不可能无限制地满足员工对薪酬的要求,那么企业应如何让员工在薪酬上得到最大满意呢?首先,可以通过改善薪酬体系、结构,使之合理化,确保现有报酬体系的公平合理;可以让员工参与到绩效评估体系和薪酬设计体系中来完善薪酬制度;其次,可以通过公布同行业的薪酬和福利水平的情况报告,进行全面对比以佐证企业薪酬的合理性;最后,由于公平感具有主观性,因此,企业应注意引导员工注重机会均等而不是结果均等,也就是说要给员工相同的机会,然后通过评价淘汰,尽量避免领导点将安排工作任务。

3.6 加强员工培训,提供学习进修机会

从本次调查的数据来看,员工对“培训与学习的机会”的满意度较低。因此,重视培训是提高员工满意度的重要方面。从企业来看,对员工培训是其应尽的责任,有效的培训可以减少事故,降低成本,提高工作效率和经济效益,从而增强企业的市场竞争力。对员工来说,培训可提高其技能,使之能更有效地发挥潜能,实现自身价值。企业培训,应结合员工个人的发展要求,针对不同对象,采用不同的培训方式。例如,对于一线操作人员,可以采取岗位轮换培训的方法,定时进行工作轮换,在轮换过程中进行岗位培训,提高员工的操作能力;对于管理人员,可以采取脱产进修、集中培训等办法来更新知识与观念,提高管理水平。培训不

仅提高了员工的素质,还使他们感受到了企业对自己的重视和企业的发展,从而提高员工对工作环境的满意度和对企业的归属感。

需要注意的是,企业采取各种措施提高员工工作满意度,还应当注意对这些措施的反馈控制,要定期进行员工工作满意度调查,以修正或强化企业为提高员工满意度所付出的努力。

总之,通过以上方面对员工工作满意度的逐步改进,必将使高科技企业员工的工作满意度和企业的凝聚力大大提高,进而也可使高科技企业得到快速健康的发展。

参考文献:

- [1] [美]斯蒂芬·P·罗宾斯.组织行为学[M].北京:中国人民大学出版社,1997.
- [2] 肖缓.基于心理契约的知识型员工行为激励模型[J].中国管理科学,2003,(10).
- [3] 舒小兵,廖建桥.工作压力与工作效率理论研究述评[J].南开管理评论,2002,(3).
- [4] 许小东.知识型员工工作压力与工作满意感状况及其关系研究[J].应用心理学,2004,3.
- [5] 潘悦华.员工满意度评估与应用研究[J].云南财贸学院学报(社会科学版),2004,(1).
- [6] 刘纯.激励理论及其在企业中的运用[J].经济理论与经济管理,2001,(1).
- [7] Locke, E. A. & Henne, D. Work Motivation Theories. In C. L. Cooper and I. T. Robertson [J]. International Reviews of Industrial and Organizational Psychology. 1986, 1: 1 - 35.
- [8] Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959), The Motivation to Work [M], John Wiley and Sons Inc., New York, NY.

(责任编辑:汪智勇)

Survey, Analysis and Suggestions of Employee's Job Satisfaction in High-tech Enterprises

Abstract: Employee's job satisfaction directly affects the work results. According to self-made job satisfaction questionnaire, this article surveys the level of employee's job satisfaction in high-tech enterprises, explores the main factors influencing employee's job satisfaction level, and analyzes the cause of employee's satisfaction and non-satisfaction. The intention of the article is to bring up some suggestions of improving job satisfaction level in high-tech enterprises.

Key Words: high-tech enterprise; job satisfaction; influential factors; questionnaire survey; statistical analysis; suggestion