

编者按:企业的发展不仅需要以薪酬为主的物质激励,同时还需要员工的满意度为支撑。文章对改制中的出版集团员工进行满意度调查,发现员工对“企业发展前景”、“管理制度”、“绩效考评”和“薪酬福利”的满意度偏低。该研究对就经济形势下农业企业的转制和发展有一定参考价值。

文化出版企业转制中的员工满意度研究

姜海龙, 王庆燕 (上海交通大学, 上海200030)

摘要 对处于转制时期的文化出版企业员工工作满意度进行调查,分析了其影响因素,并提出了相应的人力资源管理对策。

关键词 员工满意度; 出版企业

中图分类号 F272 文献标识码 A 文章编号 0517-6611(2007)01-00298-02

1 研究对象

调查对象是正在进行改制的A省出版集团(集团总部及其子公司)工作人员,总共发放问卷384份,回收了326份,问卷回收率为85%。回收问卷从学历、年龄、性别等方面来看,样本分布情况与A省出版集团的实际情况比较吻合,问卷的信息能真实客观反映出A省出版集团的实际情况(图1~3)。

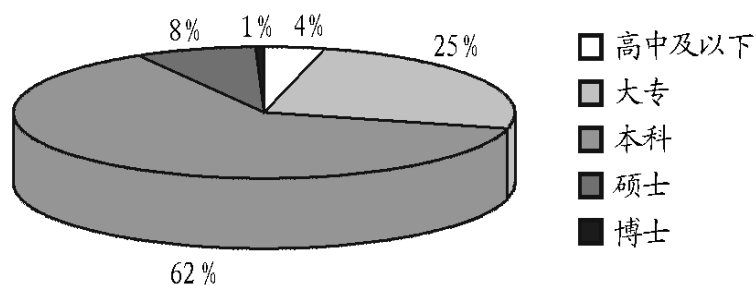


图1 样本按学历统计情况

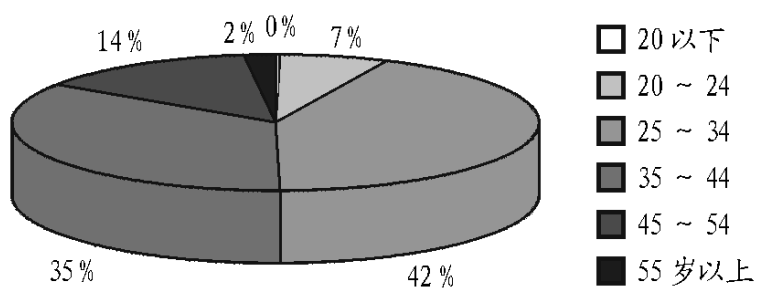


图2 样本按年龄统计情况

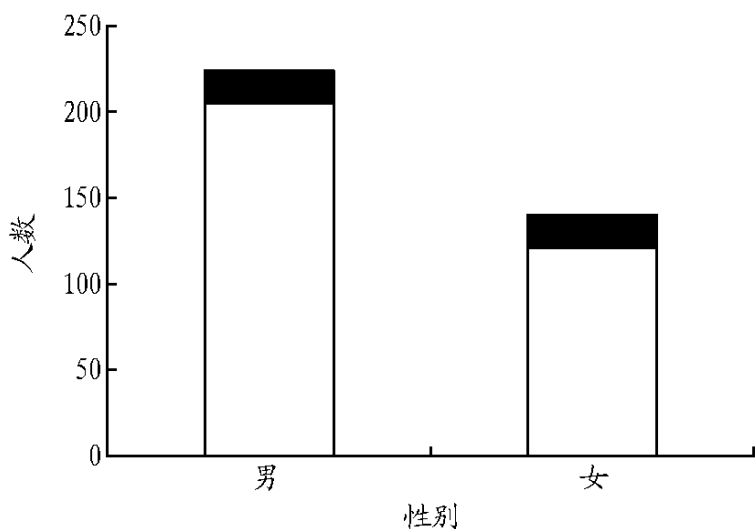


图3 样本按性别统计情况

2 研究方法

采用调查问卷方法,参考明尼苏达满意度量表(MSQ)等国外成熟员工满意度调查问卷,将问卷分为9个维度:企业发展前景、用人情况、员工管理制度、薪酬福利、绩效考评、工

作性质、组织气氛、领导、个人发展。在问卷的最后,附加了被调查者的学历、年龄、性别3个人口统计变量。

3 研究结论

3.1 员工满意度总体情况分析

(1)以满分100分计,集团员工总体满意度平均达到74.15,说明集团员工总体上对现在的工作还比较满意。

(2)在员工满意度的9个维度中,“企业发展前景”、“用人制度”、“管理制度”、“薪酬福利”、“绩效考评”、“工作性质”、“组织气氛”、“领导”、“个人发展”维度平均得分分别为65.08、75.42、68.83、64.36、61.78、81.06、76.78、80.74、73.94。由图4可以看出,员工对公司的“绩效考评”维度满意度最低,对“薪酬福利”、“企业发展”和“管理制度”维度的满意度较低,对“工作性质”维度的满意度最高,对“领导”、“组织气氛”和“用人情况”维度的满意度较高,对“个人发展”维度的满意度居中。

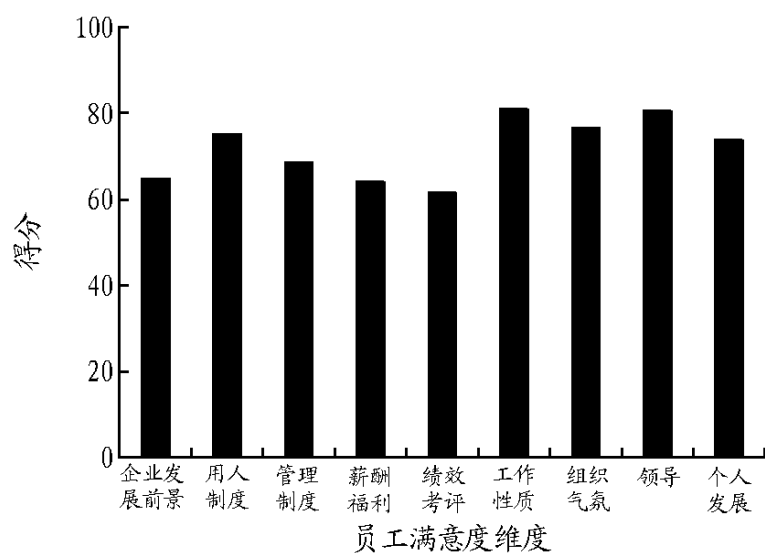


图4 员工满意度各维度平均得分

3.2 员工满意度各维度情况分析

(1)“企业发展”维度。无论是“企业发展”得分还是3个二级维度的得分,相对公司员工“总体满意度”74.15来说,分数偏低。这说明公司员工总体上对企业的发展前景不乐观,可能是由于企业正在进行的改制影响了员工对企业发展前景的认知,一方面由于文化出版产业属于特殊行业,受到国家宏观政策的影响较大,国家政策的调整将对企业的发展产生重大影响;另一方面,正在进行的改制使得企业由原来的事业单位转变成独立经营、参与市场竞争的市场主体,改制在给企业高层提出重大挑战的同时,也使员工原来“皇帝女儿不愁嫁”的优越感很快消失,员工还难以迅速适应这种变

作者简介 姜海龙(1978-),男,山东烟台人,硕士研究生,研究方向:人力资源管理。

收稿日期 2006-10-02

化,对企业今后的发展还感到有些迷惘,这种对前景的不确定性认知一定程度上影响了员工的满意度。

(2)“企业用人情况”维度。该维度和二级维度得分均比员工“总体满意度”74.15略高,说明大部分员工认为单位比较能够吸引到所需要的人才,也能够给人才提供施展才华的舞台并帮助其发展,并有能力留住企业未来发展所需要的关键人才。总体来看,员工对公司在人才吸引、人才使用和人才保留上还是比较乐观的。

(3)“员工管理制度”维度。这一维度得分偏低,说明公司在员工管理制度上还不是十分健全,可能受过去旧体制的影响,还存在一些旧体制的弊端,岗位设计不太科学,岗位职责划分和定义也不够清晰,一定程度上还存在“因人设岗”、“人治”的现象。同时,企业正处于“破旧立新”的转制时期,在废除旧制度、制定新制度的过程中,难免会存在制度方面的矛盾或冲突以及产生某些管理制度方面的空白,这势必会对员工的认知产生影响。

(4)“薪酬福利”维度。薪酬福利维度得分偏低,说明员工对于薪酬福利还不是很满意,但从公司的一些数据(比如年工资总额)来看,公司员工的薪酬还是大大高于当地平均工资水平的,造成这一现象的原因可能在于:员工对于薪酬总是感到越多越好,从而不愿表露出对薪酬的高度满意;另一方面,对“薪酬公平性”的不满意导致了对薪酬的相对不满,“薪酬公平性”这一二级维度的平均得分只有59.41,是所有二级维度中2个平均得分低于60分中的一个,这说明员工对公司目前的薪酬制度感到不满,认为公司薪酬的分配与工作职责、任务难度、技能、贡献大小等因素的关联度不大,因此缺乏内部公平,这大大影响了员工对薪酬的满意度。

(5)“绩效考评”维度。在绩效考评维度上,4个二级维度得分均低于64分,说明公司在“绩效考评”上还比较薄弱,员工认为绩效考评的制度不够健全,考评的标准也不合理,考评的结果也没有很好的与薪酬等挂钩。值得格外关注的是,“绩效反馈”这一二级维度的平均得分只有56.90,在所有二级维度中得分最低,说明公司虽然使用一些绩效考评的方法对员工进行考评,但公司绩效考评的目的主要用于员工管理方面,而不是着眼于发展,用于员工的绩效改进。因此导致在绩效考评后,员工得不到反馈,不知道自己在哪些方面做得好,哪些方面做的不符合公司要求,改进也就无从谈起了。

(6)“工作性质”维度。这是9个一级维度中平均得分最高的。说明公司对员工在工作数量和工作质量上要求都比较高,并且对公司对员工在工作岗位上的高标准、严要求,员工表示理解、接受和支持。

(7)“组织气氛”维度。该维度比员工总体满意度74.15略高。公司大部分员工认为公司重视和鼓励团队合作精神,同事关系非常融洽,合作也非常愉快。上下级关系虽然不如同事关系那么融洽,但员工也还是感到比较融洽和满意的。这里需要格外强调的是,“能力重于关系”维度得分只有67.11,大大低于“组织气氛”平均得分,也大大低于员工满意度总体得分,说明受旧体制的影响,公司里“人情味”还比较浓,员工在很大程度上认为“关系比能力更为重要”,这一现象应当受到公司管理者的重视。“关系”导向的组织气氛对

于公司在全球化的背景下参与国内外的市场竞争十分不利,在外有跨国媒介巨头内有民营参与竞争的环境下,文化出版企业必须建立以绩效和能力为导向的企业文化,重视人才培养、鼓励创新、提高运作效率,打造国际知名品牌。

(8)“领导”维度。平均得分80.74,排在9个一级维度中的第二位。3个二级维度的得分非常接近并且非常高,说明公司员工总体上非常认可领导的为人,相信领导具有较高的素质和能力,能够起到表率作用。同时,也认为领导比较民主,比较容易接近和沟通。这和“组织气氛”维度测评结果在很大程度上具有一致性。

(9)“个人发展”维度。这一维度得分接近于员工总体满意度,大部分员工对自己在公司取得的进步和成绩表示满意,并对个人在公司的发展前景比较有信心,但一定程度上认为公司对员工关心还不够,提供的成长和发展的机会还不足,希望公司能够更加关注员工个人的发展,为员工的发展创造更好的条件,提供更多的机会。

4 提高员工满意度的措施

4.1 向员工宣传阐释 企业远景和发展目标根据上面分析,企业正处于转制的特殊时期,转制往往会带来很大的模糊性和不确定性。这势必引起员工对企业发展方向的格外关注,而人们对于不确定的忍受是有一定限度的,员工长期的观望和猜测对公司的发展不利。因此,对于改制重组的企业来说,应进一步明确公司远景和发展目标,向员工阐释公司的目标和战略规划,为员工描绘一个美好的蓝图,这将有效减少员工对公司变化的猜测,极大增强员工对公司的信心,提高组织士气。

4.2 加强科学管理,提高组织公正和公平受旧体制影响,文化出版企业不可避免的存在一些国有企业的通病,比如某种程度上吃大锅饭现象、收入与贡献不匹配、重关系轻能力等,这些都对员工满意度产生了负面影响。因此,文化出版企业应充分利用转制的契机,将提升管理水平作为转制中的一项重要工作,采用科学的管理方法和工具,加强人力资源规划和管理,做好职位分析和岗位评估的基础工作,进行科学的绩效考评和绩效管理,设计以绩效为导向的激励性薪酬体系,并将薪酬与员工绩效考评的结果紧密相连,提高员工对薪酬分配公平性的满意度,逐渐将员工的注意力由“关系”转移到“绩效和能力”,逐步建立以绩效和能力为导向的文化。

4.3 尊重和关怀员工,关心员工成长企业要以尊重的态度对待员工,企业从经营理念到管理机制都应充分体现企业对员工的尊重和关怀,使员工能在企业中找到自己的心理支撑。企业可以通过帮助员工进行职业生涯规划、提供全面的培训从而帮助员工成长和成功;通过实施EAP(员工援助计划)帮助员工解决健康问题等来真正地关心员工。美国迪斯尼公司的经营理念是“员工第一,顾客至上”,把员工和顾客都摆到了最为重要的位置。IBM公司的创始人托马斯沃森提出了公司经营的3个方针:为了顾客的利益,为了员工的利益,为了股东的利益;并为员工制定了职业保障制度,受到员工的衷心拥护,大大促进了员工对企业的忠诚度和对工作

(上接第299页)

的献身精神。

4.4 营造良好的工作氛围,奖励和认可员工的成就和贡献

收入并不是影响员工选择企业的唯一重要因素,良好的工作氛围对员工来说十分重要,尤其是对于知识型员工。应倡导团队合作精神,建立信任、公正、友好、合作的团队氛围,使员工每天都在愉快的环境中工作。同时,人们都有希望被尊重和肯定的感觉,对于员工取得的成就和进步以及为公司作出的贡献,企业应及时提供反馈和进行奖励,以表示对员工的认可与尊重,为员工提供归属感,从而激发员工的进取精神和工作积极性。

参考文献

- [1] LAWSON K S. The influence of job factors on employee satisfaction[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2002(4): 27 - 31.
- [2] KURT M, MATTHIAS F, ASTRID K S. Employee Satisfaction: Does Kanon's Model Apply[J]. *Total Quality Management*, 2004, 15(9-10): 1179 - 1198.
- [3] THOMAS J B. Managers and their organizations: An interactive approach to multidimensional job satisfaction[J]. *Journal of Occupational Psychology*, 1981, 54: 275 - 288.
- [4] 刘凤瑜,张金成. 员工工作满意度调查问卷的有效性及其民营企业员工满意度影响因素研究[J]. *南开商业评论*, 2004, 7(3): 92 - 104.
- [5] 陈子光. 影响知识分子工作动机和工作满意度的主要因素[J]. *应用心理学*, 1990, 5(2): 16 - 22.
- [6] 张晓明,胡惠林,章建刚. 2006年中国文化产业产业发展报告[R]. 北京: 社会科学文献出版社, 2006.