

员工满意度形成机理研究

孙悦民,张 明

(广东海洋大学经济管理学院,广东 湛江,524088)

摘 要: 员工满意度研究偏重于实证调查研究,存在理论建构的缺失。员工满意度形成机理是员工感知期望与现实之间的差异并以此为依据采取不同行为结果的过程机制。员工满意度形成机理以心理契约理论为基础构建其基本框架,以期望理论解释其形成动因。员工满意度形成分为感知差异和结果表现两个阶段,有其内在的形成原因和以此引发的满意度提高、不变和降低三种结果。

关键词: 员工满意度;满意度形成;形成机理

中图分类号: C931.3

文献标识码: A

DOI:10.3969/j.issn.1674-8107.2015.06.010

一、员工满意度研究述评

目前国内外有关员工满意度研究的状况主要表现为两个方面。一方面是员工满意度研究成为近十年来的一个研究热点,并逐渐成为实证研究的一个范式。通过对比分析,中国的相关研究同国际保持基本一致。另一方面是国内有关员工满意度的研究在国际上的占比较低,产生的国际性影响力不足。美国无论在绝对数量,还是在相对数量上都占有明显优势。通过《社会科学引文索引》(Social Science Citation Index)网络数据库检索统计分析,发现近十年来世界范围内有关员工满意度的研究在总体上呈上升态势。

通过文献计量学的统计分析,员工满意度研究的内容主要包括员工满意度测量和员工满意度影响因素两个方面。(1)员工满意度的测量方法多种多样,国内外都有较多的论述。早在 1974 年, Kalleberg 就根据假设“员工满意”存在单因素这一基础^{[1](P405-418)},提出了单一整体评估的方法。1967 年明尼苏达大学的 D.J.Weiss 等人根据研究

需要编制了综合评估的调查表,全称为明尼苏达工作满意度调查表 (MSQ:Minnesota Satisfaction Questionnaire)^{[2](P204-210)}。国内相关的测量方法主要是对西方国家满意度测量的借鉴和本土化。(2)员工满意度影响因素研究则是从微观上研究员工满意度测量的具体指标,即员工满意度的影响因素。这类成果较多,形成了以组织因素、环境因素、工作因素、关系因素和个体因素为核心衍生出不同的员工满意度影响因素体系^{[3](P196-206)}。可见,国内外有关员工满意度的研究主要侧重于实证,但相关理论研究欠缺。

综上所述,现有的员工满意度研究大多基于管理学、心理学等理论,其本身没有独立的理论内容,这样对员工满意度研究深度造成不可逾越的障碍。员工满意度研究需要加强相关基础理论研究。因此,员工满意度形成机理的理论研究成为亟待解决的一个关键问题。在实证研究的基础上,运用逻辑推理的方法,构建员工满意度的形成模型,为进一步的员工满意度实证研究提供理论依据,提升员工满意度研究成果的质量,最终指导企事

收稿日期:2015-06-15

基金项目: 广东省社科规划项目“转型期广东省农民工就业的代际传递问题研究”(项目编号:GD14CYJ07), 广东海洋大学博士科研启动项目“青年非正规就业者的满意度调查与研究”。

作者简介: 1.孙悦民(1978-),男,河南驻马店人,副研究员,博士研究生,主要从事公共管理、海洋管理等研究。

2.张 明(1982-),女,河南濮阳人,讲师,博士,主要从事劳动经济学、公共管理等研究。

单位科学开展员工满意度的调查、管理和研究。

二、员工满意度形成机理的理论基础

员工满意度形成机理的逻辑建构需要以相关理论为基础,客观揭示员工满意度形成的基本规律。员工满意度形成机理以心理契约理论为基础构建其基本框架,以期望理论解释其形成动因。

(一)心理契约理论构建基本框架

自 20 世纪 60 年代开始,一些专家学者注意到在企业组织内部存在一种心理契约现象,即组织和员工之间存在一种法律契约之外的一种无形的约定。通过大量的理论和实践研究,逐渐形成对心理契约的理性认知^{[4](P550-566)}。学者大多认为心理契约是员工个人在对组织有所贡献的同时,也期望组织能够满足员工个人的欲望需求,组织和员工之间存在着一种付出与收获的配合。心理契约不是有形的契约,有别于法律的文本契约,但是远远超越法律契约,在工作绩效过程中发挥至关重要的作用。组织需要了解员工的期望,通过各种途径加以满足,并正确传达出组织的努力。员工在正确感知组织对自身期望满足的同时,建立组织与员工之间的认知关系,形成感知结果。根据感知的结果,员工对心理契约获得强化、不变、违背等不同的感受,这种感受最终影响员工的工作行为。员工如果能够有效感知公司对个人需求的满足,在此过程中又能不断受到鼓励,他将努力工作,充分发挥最大潜能,争取创造最大价值。否则,员工只能保持既有绩效或采取负面行为。组织和员工虽然没有在工作投入程度上签订具体的数量契约,但是两者通过多次的博弈,建立相互信任、支持、默契的关系,最终形成组织为员工提供公平的发展平台、员工为组织发展努力奉献的一种非正式契约关系。员工心理契约形成过程如图 1 所示。

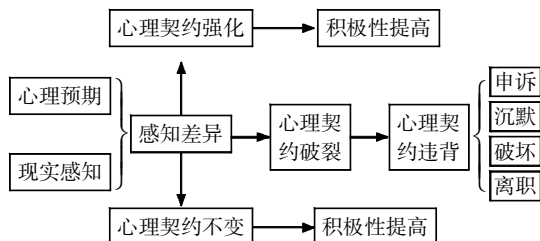


图 1 员工心理契约形成过程

员工满意度形成过程主要以员工心理契约的形成为基础,二者在发展路径上具有相同的轨迹。员工心理契约的达成或违背同员工满意度的高或者低,二者具有相同的内涵,即同一种现象用不同的方式进行表现和研究。心理契约的形成、发展过程同员工满意度的变动有着同样的路径选择。因此,心理契约理论为员工满意度形成机理的构建提供了基本的框架。

(二)期望理论解释形成动因

员工满意度形成机理的起始阶段为心理预期和现实感知的比较,通过比较形成感知差异,这个感知差异作为心理感受的一种结果最终会引发员工的一系列行为。根据北美著名心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆(Victor H.Vroom)关于期望理论中期望与现实的矛盾所产生的后果,可以构建员工期望与现实关系模型^{[5](P78-85)}。

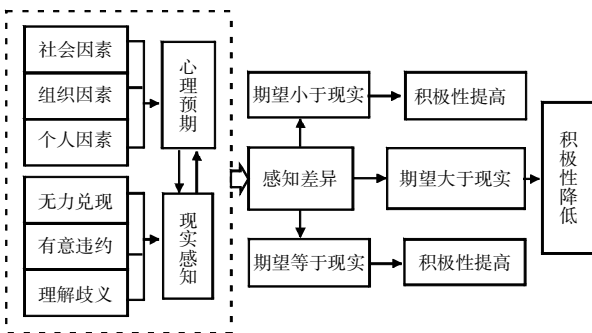


图 2 员工期望与现实的关系模型

弗鲁姆认为期望不等于现实,期望与现实的冲突存在三种结果,这三种结果分别为期望大于现实、期望等于现实和期望小于现实。期望小于现实的时候,员工个人满意度会大大提高,能够增强信心、激发积极性,从而提高工作效率。期望等于现实的时候,员工满意度不变,工作效率在积极性保持不变的情况下维持不变。期望大于现实的时候,员工满意度大幅度降低,愤懑、挫折感随之而来,必将影响工作积极性,最终降低工作效率。员工期望与现实的关系模型有力揭示了三种状况的动因,也是员工满意度形成的原因,即心理预期和现实感知之间的比较所形成的感知差异^{[6](P73-77)}。员工的期望,属于员工心理预期,意指主要由社会因素、组织因素和员工的个人因素相互作用而形成的员工对工作投入回报的期望。员工所面对的现实,属于现实感知,是员工在组织的无力兑现、有意违约和员工对组织绩效的理解歧义的作用下

对期望实现程度的认知。因此,这些影响员工心理预期和现实感知的因素就是员工满意度形成的动因。

三、员工满意度形成机理的框架模型

员工满意是指员工对组织满足其需求程度而相应获得的一种感受,是员工将自己期望值和在工作付出中获得的实际绩效进行比较而形成的感

觉状态^{[7](P52)}。员工满意度是员工自身的一种心理感知活动,是员工自我的一种主观价值判断,是员工实际感知和期望值之间相比较而获得的结果^{[8](P268)}。因此,员工满意度形成有其内在机理,即以马斯洛需求层次理论、赫兹伯格正式提出的“保健-激励”双因素理论为基础,运用期望理论、公平理论作为分析工具,利用心理契约理论构建起形成框架。

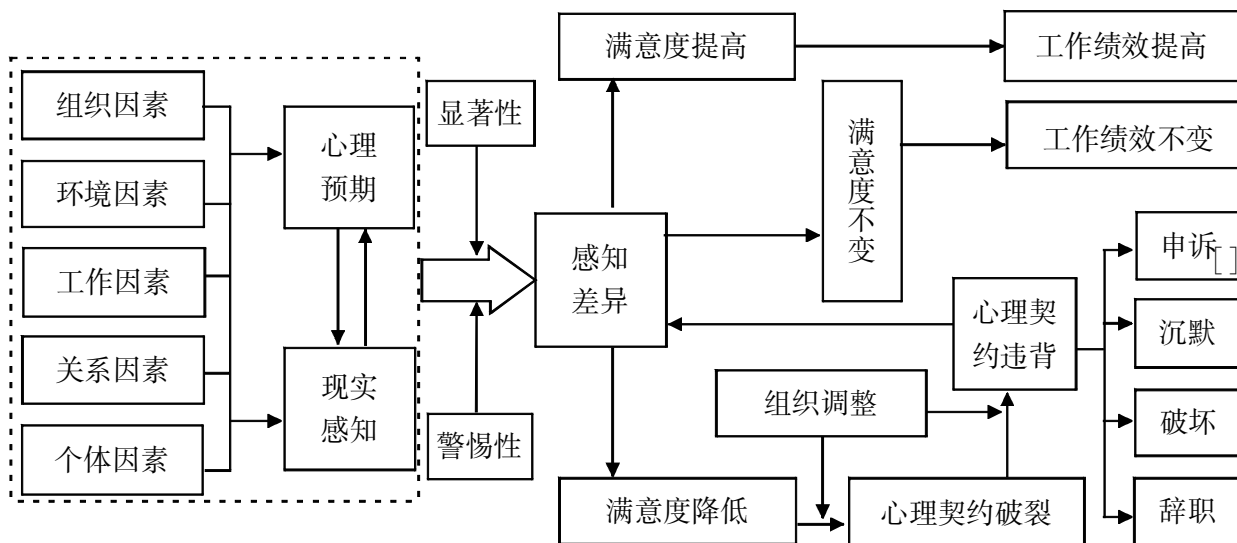


图3 员工满意度形成机理

由图3可以看出,整个框架是借用心理契约理论构建而成,分为前因、形成和后果三大块。在前因中,马斯洛需求层次理论、赫兹伯格正式提出“保健-激励”双因素理论是期望值形成的基础理论,用来分析心理预期的内容^{[9](P193-197)}。在前因中还运用到期望理论和公平理论来分析现实感知部分,是现实感知形成的基础。在形成过程中,主要运用期望理论和公平理论来分析感知差异的产生,并结合需求层次理论和双因素理论来解释满意度提高或降低的趋势选择。在后果中,主要是用心理契约理论来描述员工满意度高或低的不同表现形式,形成一个完整的满意度行为表现体系。

员工满意度形成是一个多种因素相互作用的过程,其背后存在着员工满意度管理需要注意的事项。其一,组织存在因为满意度降低趋势造成的恶劣影响,需要从源头治理,加强员工满意度管理,形成积极向上的组织氛围。其二,组织满意度降低趋势往往比提高趋势更容易形成,因此组织在员工关怀上需要从小处着手,让员工形成强烈

的归宿感。其三,员工满意度的形成是一个复杂的过程,组织有很多机会可以维护良性结果的形成,也可以阻止不良结果的产生,需要加以关注和投入。其四,心理契约是员工满意度管理的最佳理论依据,组织不能仅凭法律契约来维护管理,更需要充分利用心理契约来调动员工的积极性,提高组织绩效。其五,员工个体不仅有不同的心理期望值,而且在现实感知的灵敏度上也存在着不同,对差异大小的区分也存在认同上的不同,因此组织更应在同一规章制度的基础上针对不同的员工采取不同的人文关怀。

四、员工满意度形成的要素分析

(一)员工满意度形成的影响因素

依据期望理论可知影响员工感知差异的因素主要有社会因素、组织因素和个体因素。根据研究需要,将组织因素进一步细分为:组织价值因素、组织环境因素、工作因素及工作关系因素^{[10](P15-20)}。社会因素的内涵较为宽广,只能通过组织状况因

素和个体主观感知因素加以体现,将宏观的社会影响因素结合到具体的组织和个体因素中。如图 4 所示。

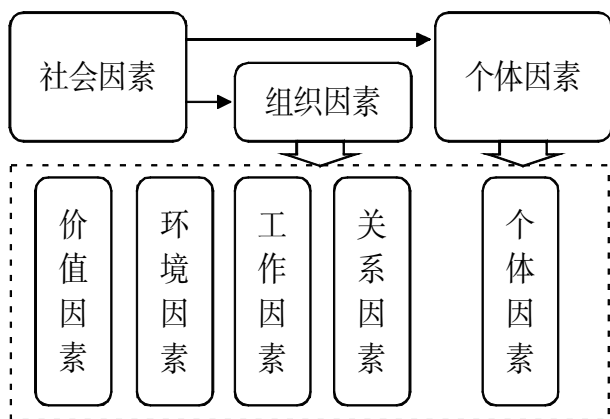


图 4 员工满意度影响因素体系框架

通过细化,员工满意度的影响因素主要有价值因素、环境因素、工作因素、关系因素和个体因素。组织价值因素不仅包括公司在行业内的地位、公司的基本状况等价值评估,也包括内部规章制度建设等的价值选择。环境因素主要是指工作设备、工作支持、工作条件等工作环境因素。工作因素就是工作内容、工作评价等有关工作的基本要素^[11](P98-103)。关系因素主要是指员工与顾客、公司、其他员工之间的关系,主要包括顾客意见、进修提高、工资薪酬、工作群体等因素。个体因素不仅仅指员工个人的生物学或社会学特征,还指员工的主观感受,主要是指对公司满足其需求的感知与期望值之间的差异性感受。

根据员工满意度影响因素的体系框架,可以构建员工满意度影响因素的指标体系。通过抽样分析 100 篇员工满意度调查研究的相关论文,将员工满意度调查中的近 875 道相关题目进行分类整理,归纳为公司状况、行业地位、规章制度、工作设备、工作支持、工作条件、工作内容、工作评价、工作群体、顾客关系、进修提高、工资薪酬、生理特征、心理特征等 14 类,每一类下面涵盖不同的问题项(见表 1)。每一个二级指标所涵盖的问题在抽样调查问卷中出现的机率虽有不同,但是所出现的频率都相对较高,都超过 80% 以上,因此,这些来自于实证研究所总结的二级指标能够构成员工满意度影响因素的指标体系,即员工满意度形成的影响因素。

表 1 员工满意度影响因素指标体系及实证统计

一级指标	二级指标	问题项关键词	百分比
价值因素	公司状况	公司目标、性质、财务、产品、人员、规模等。	100%
	行业地位	行业前景、行业地位等。	82%
	规章制度	考勤制度、加班制度、绩效考核制度、奖惩制度、制度的合理性、企业文化等。	91%
环境因素	工作设备	工作设施、电脑、办公用品等。	100%
	工作支持	办公现代化、办公自动化、工作用车等。	100%
	工作条件	工作环境、工作场所、食堂、宿舍等。	100%
工作因素	工作内容	工作压力、工作自由度、权责匹配、额外工作、工作能力、工作职责、工作方式等。	100%
	工作评价	主管认可、赞许、表扬、批评等。	100%
关系因素	工作群体	上下级关系、同事关系、沟通机会、领导风格、集体活动、工作氛围、建议渠道等。	93%
	顾客关系	顾客评价、顾客表扬、顾客投诉、联谊活动、顾客拜访等。	81%
	进修提高	培训机会、干中学、岗前培训等。	86%
个体因素	工资薪酬	工资、奖金、带薪休假、交通费、餐补等。	100%
	生理特征	性别、年龄、学历、专业背景、工龄、婚姻状况等。	100%
	心理特征	兴趣、专业、期望、成就感等。	98%

(二) 员工满意度形成的过程

员工满意度形成过程主要包括原因和结果两个阶段,感知差异及由此引发的行为结果。感知差异在员工满意形成过程中起到至关重要的作用。员工感知差异的三种心理感受,直接产生三种不同的结果表现。因此在员工满意度形成的过程中,员工感知差异是关键环节。通过理论逻辑推导或实证总结都可以发现,员工感知差异是员工个体因素同外在的组织因素相互作用而产生的心理感受,相同的组织情景对不同的员工会产生不同的影响,相同的员工对不同的组织情景也会存在相同的心理感受^[12](P3-27)。因此,员工满意度的影响因素不可一概而论。员工的期望值和现实感知保持平衡状态,没有感知到差异,员工满意度不会发生改变,对员工及其工作不会产生太大的影响。员工在感知期望值和组织对自身需求满足程度上存在差异,就形成了满意度的两大趋势。满意度提高必然促使员工努力工作,不断提高工作绩效。满意度降低,虽然不能够带来法律契约的破坏,但必然会带来员工心理契约的破裂,进而形成心理契约违

背,造成不良后果。员工感知差异随着内、外相关因素的变化而变化,不是一成不变的。员工个体外在相联系的社会环境因素、组织因素发生了变化,以及员工内在的心理认知发生了改变,都将对员工的感知差异产生决定的影响作用。

(三)员工满意度形成的结果

员工满意度在感知差异的决定性作用下有三种表现:满意度提高、满意度不变和满意度降低。满意度提高能够激励员工努力工作,从而提高工作效率。满意度不变,对工作效率的影响不大。满意度降低,员工将降低工作效率。如图5所示。

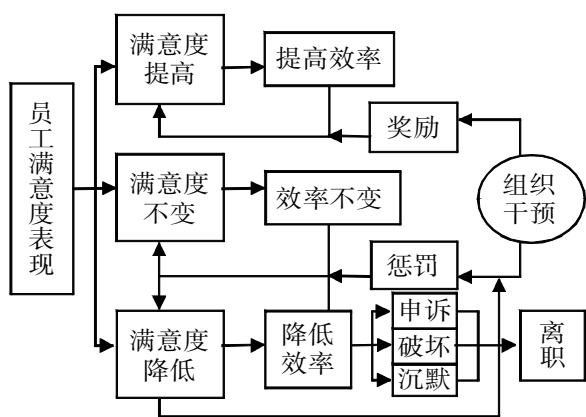


图5 员工满意度形成的结果

通过图5所示可以分析出员工满意度的三种情况及其运行规律。

一是员工满意度提高,自觉地提高工作绩效,工作绩效的提高必然会带来组织的褒奖和对其需求的最大满足,受到奖励的员工其满意度也会上升^{[13](P38-39)},这样就在员工和组织之间形成了一个良性的互动循环,从而促使员工不断成长和组织业绩不断提升。

二是员工满意度不变,在一般情况下员工的工作效率不会发生变化,但是受满意度较高的其他员工的影响其心理期望值会发生变化,造成感知差异产生新的情况,员工在一定程度上降低了其满意度,进而降低工作效率,最终形成不良后果。

三是员工满意度降低,自然会在心理上产生负作用,降低工作效率,而工作效率的降低,必然

受到组织的批评,受到批评之后带来更大的不满意,最终员工满意度进入恶性循环。在此种情况下,员工将通过申诉、沉默、破坏和辞职来表达自己的不满^{[14](P123-127)}。员工出现离职意向,劳动力市场需求恰逢其跳槽机会成本较低时,员工会毅然选择离职。大多数情况下员工经历申诉、沉默、破坏等行为后,才艰难做出离职的选择。员工通过申诉、沉默、破坏进行博弈,期望获得关注和提高自己满意度。通过多次循环之后,员工的心理契约违背,从申诉到沉默不断升级,沉默通过逆向选择演变为破坏,当破坏在法律和理性的约束不能实现时最终仍然会选择离职。

五、结论

员工满意度形成机理研究理论是员工满意度实证调查研究的总结,为提升员工满意度实证研究奠定理论基石。通过研究员工满意度的形成机理,构建员工满意度的层次体系和分类理论,全面了解员工满意度的构成内容,剖析员工满意度的形成过程及结果,为深入研究员工满意度的影响因素奠定基础,为组织提高员工满意度寻求理论依据。

员工满意度形成机理清楚地表明:一是,组织存在因为满意度降低趋势造成的恶劣影响,需要从源头治理,加强员工满意度管理,形成积极向上的组织氛围。二是,组织满意度降低趋势往往比提高趋势更容易形成,因此组织在员工关怀上需要从小处着手,让员工形成强烈的归宿感。三是,员工满意度的形成是一个复杂的过程,组织有很多机会可以维护良性结果的形成,也可以阻止不良结果的产生,需要加以关注和投入^{[15](P87-89)}。四是,心理契约是员工满意度管理的最佳理论依据,组织不能仅凭法律契约来维护管理,更需要充分利用心理契约来调动员工的积极性,提高组织绩效。五是,员工个体不仅有不同的心理期望值,而且在现实感知的灵敏度上也存在着不同,对差异大小的区分也存在认知上的不同,因此组织更应在同一规章制度的基础上针对不同的员工采取不同的人文关怀,或者以最低限度作为制度制定和实施的依据。

参 考 文 献

- [1] Silla, Inmaculada; Gamero, Nuria. Shared time pressure at work and its health-related outcomes: Job satisfaction as a mediator [J]. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 2014,(3).
- [2] Weiss D J. Manual for Minnesota satisfaction questionnaire Minneapolis [M]. University Minnesota, Industrial Relation Center, 1967.
- [3] Huang, Yu -Ting; Rundle -Thiele, Sharyn. The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees [J]. *Tourism Management*, 2014,(42).
- [4] Zhang, Ziqiong; Zhang, Zili; Law, Rob. Relative importance and combined effects of attributes on customer satisfaction [J]. *Service Industries Journal*, 2014,(6).
- [5] Quinn M P. Job Satisfaction, leisure Satisfaction and Psychological Health [M]. *The Career Development Quarterly*, 1998,(6).
- [6] 李敏, 黄怡. 员工组织职业生涯管理感知对工作满意度的影响[J]. *中国人力资源开发*, 2013,(17).
- [7] Robert Hoppock. Job satisfaction [M]. New York: Harpper & Row, 1935.
- [8] 斯蒂芬·P·罗宾斯, 等. 组织行为学[M]. 北京: 清华大学出版社, 2012.
- [9] 占小军. 员工工作态度、情绪劳动与顾客满意度的实证研究[J]. *江西社会科学*, 2013,(9).
- [10] 杨宏玲, 等. 员工信息隐私关注对组织人力资源管理实践的影响[J]. *预测*, 2013,(5).
- [11] 王晓灵. 基于扎根理论的 HR 部门顾客关系管理影响因素研究[J]. *软科学*, 2013,(6).
- [12] Perez, Coralie. The Empowerment of Employees through the Prism of Job Training: The Unfulfilled Promises of Management Discourse [J]. *Relations Industrielles-industrial Relations*, 2014,(1).
- [13] 杜云, 田存刚. “80 后”员工工作满意度调查研究[J]. *中国商贸*, 2013,(8).
- [14] 马丽娜. 员工信任、承诺和满意度对员工自发行为的影响研究[J]. *科技管理研究*, 2013,(19).
- [15] 白羽. 浅谈企业文化对员工满意度的影响[J]. *前沿*, 2013,(16).

A Study of the Formation Mechanism of Staff Satisfaction

SUN Yue-min, ZHANG Ming

(School of Economic Management, Guangdong Ocean University, Zhanjiang 524088, China)

Abstract: As staff satisfaction studies are conducted more through empirical investigation, they are not well explored theoretically. The formation of staff satisfaction is a mechanism in which staff perceive the discrepancy between expectation and realities and accordingly take actions that lead to different results. The mechanism is formed with psychological contract theory as basic framework and expectation theory as explanation of motive. The formation of staff satisfaction consists of two stages: perceptive discrepancy and result presentation. With inherent causes, it brings about three results of higher, intact or lower satisfactions.

Key words: staff satisfaction; satisfaction formation; formation mechanism

(责任编辑: 曾琼芳)