

Research on the Relationship between Employee Satisfaction and Engagement

—Taking an Internet Company M in Beijing as an Example

Ziwei Wang

China University of Labor Relations, Beijing
Email: wnzivi@163.com

Received: Apr. 2nd, 2019; accepted: Apr. 16th, 2019; published: Apr. 23rd, 2019

Abstract

The arrival of the era of knowledge economy has made each company's competition for talents unprecedentedly fierce, and employees have become the company's greatest asset. In order to alleviate employee pressure and improve employee productivity and enthusiasm, how to improve employee's job satisfaction has become more and more important. At the same time, in order to reduce the rate of brain drain and cultivate employees' sense of belonging, engagement has also become a major issue for the company. This paper explores the relevance of employee satisfaction and satisfaction, combined with the literature to explore the current research status, investigate the M company through questionnaires, and propose relevant suggestions and solutions.

Keywords

Employee Satisfaction, Engagement, Internet Enterprise

员工满意度与敬业度相关性研究

——以北京市某互联网企业M公司

王紫薇

中国劳动关系学院, 北京
Email: wnzivi@163.com

收稿日期: 2019年4月2日; 录用日期: 2019年4月16日; 发布日期: 2019年4月23日

摘要

知识经济时代的到来, 使得各个公司对于人才的竞争空前激烈, 员工成为公司最大的财富。为缓解员工

压力,提升员工的工作效率与积极性,如何提高员工的工作满意度也变得越来越重要。同时为了降低人才流失率,培养员工的归属感,敬业度也成为公司的重大课题。本文对员工满意度与敬业度的相关性进行探究。结合文献探讨相关研究现状,通过问卷的方式对M公司进行调研,并提出相关建议与解决方案。

关键词

员工满意度, 敬业度, 互联网企业

Copyright © 2019 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 绪论

1.1. 研究背景

近年来,我国互联网行业飞速发展,传统行业也在不断地进行“互联网化”改造,互联网公司也异军突起,成几何倍数增加。

对于“轻资本,重人才”的互联网企业来说,如何获取和保留人才成为互联网企业急需解决的问题。根据华信惠悦咨询公司发布的《互联网行业特点及人力资源管理实务初步研究》的报告显示,互联网行业年度员工增长率平均为97%。同时,统计表明,互联网行业自愿离职的员工人数占总人数的25%,由于裁员、公司倒闭、丧失劳动能力等原因非自愿离职的员工人数占总离职人数的9%,分别高于其它行业9%和4% [1]。

与此同时,正略均策发布的《2012 中国薪酬白皮书》指出1980年到2000间出生的员工更倾向于频繁更换工作,比25%的平均离职率高出5%。以雇佣高学历、年轻化员工为主的互联网企业面临着严峻的员工高离职率问题[2]。较高的离职率一方面使得企业在员工身上付出的培养成本无法收回,同时也增加了公司进行人力资源管理的难度和用人成本且不利于公司员工结构的整体稳定性。另一方面,高离职率意味着低敬业度,直接影响企业的绩效表现和盈利状况。

由于招聘人才、培训新人的成本较高,避免人才流失才是从根本上增强竞争力的最好办法。同时,由于当前经济发展较快,员工的工作压力也随之加大。为缓解员工压力,激励员工积极参与工作,提高员工的工作效率,各公司开始致力于提高员工的工作满意度,以避免员工过于疲惫,以及降低企业的离职率。

Hewitt 在其关于最佳雇主的调查报告中指出,员工满意度水平的高低与公司的平均利润增长率紧密相关[3],可见员工满意度水平的高低直接影响企业绩效生存和发展。由此可见,对互联网企业员工进行满意度和敬业度调查,找出各自的根本影响因素和二者的相关关系,进而提高员工敬业度对降低互联网企业员工离职率、稳定互联网企业人才结构和促进我国互联网行业长期健康发展具有重要意义。

1.2. 研究意义

1) 理论意义

笔者在研究和查阅相关资料与文献的过程中发现,虽然目前有许多学者针对员工满意度和敬业度的影响因素以及不同群体的满意度和敬业度之间的关系做出了相关研究,但把互联网企业员工的敬业度和满意度进行调查研究的文献相对缺乏,且样本容量相对较小。因此,在本研究中,笔者主要通过问卷量

表的形式对国内某家互联网企业M的员工的敬业度和满意度进行调查,发放与回收较大数量的问卷量表,并通过对调查数据进行统计分析以确定二者之间的相关关系。由此对国内在互联网企业员工敬业度和满意度研究领域进行一定程度的补充完善。

2) 现实意义

互联网行业作为我国乃至全球快速发展的行业之一,对人们的生活方式和各个行业的发展路径都将产生积极和深远的影响。互联网企业员工作为互联网公司最具有价值的资源,一方面,其满意度和敬业度的高低直接影响其工作的积极性和主动性,高敬业度和满意度的员工能够以主人翁的姿态投入企业经营中去,以为互联网企业创造更多价值作为个人目标;另一方面,互联网企业员工满意度和敬业度的调查为企业提供了一个有效的内部沟通机会,广大员工可以借此将自己对个人成长的困扰、对公司的建议等传递给公司管理层,帮助企业不断完善管理制度,实现“以人为本”,从而避免人才流失,为公司的长期可持续发展奠定人才基础。

1.3. 文献综述

1) 满意度相关研究

员工满意度一直以来都是人力资源管理领域研究的热点问题。员工满意度是员工的一种心理感知活动,是员工通过对企业所感知的效果与其期望值相比较后形成的感觉状态,是员工的一种主观的价值判断。总体上认为,员工工作满意度高,可能就会以积极态度对待工作,对工作满意度不高则可能消极怠工,从而降低工作效率,影响工作绩效。因此对工作的满意度调查,找出影响员工满意度的因素,通过组织管理增加使员工满意的因素,改善或者消除让员工不满的因素,从而激发员工对工作的热情,对企业的忠诚,提高工作效率,减少员工离职,增强员工的敬业度。

在有关员工满意度构成和影响因素的研究上,国内外众多学者有不同的研究结论。对员工满意度研究最早可追溯到20世纪30年代,主要代表是赫普克(Hoppock),在《工作满意度》一书中第一次提出工作满意度概念[4],其对工作满意度的研究是从外部因素考虑,并未对工作满意度自身结构进行探索。工作满意度最早提出的是在20世纪20年代的著名霍桑实验中,主要研究工作环境、工作条件对工人工作效率的影响[5]。此后国内外学者对工作满意度也有不同定义,被人们广泛接受的概念是由美国行为学家洛克(Locke)提出,即工作满意度为人们因为感觉到工作本身可以满足或者有助于满足自己的工作价值观所需要而产生的一种愉悦的感觉[6]。

2) 敬业度相关研究

众多学者从不同研究视角和层级对员工敬业度作出了解释。其中,Kahn(1990)提出的观点普遍受到学术界的认可。认为敬业指的是给组织成员赋予明确的工作角色,而组织成员在创造工作绩效过程中与工作角色相结合,投入体力、认知和情感并真实地表达自我,并以此将员工敬业度分为生理、情感及认知三个纬度[7]。Schaufeli(2004)等人认为敬业度是一种与个人相关、积极充实的情绪、认知和行为状态,并以中国情境为基础,提出了敬业度的三个维度,即活力、奉献和专注[8]。员工敬业度越高,企业就越能达到较佳的业绩,也越能留住最有价值的员工。在这一背景下,深入研究员工敬业度的影响因素和产生机理,具有重要的理论和现实意义。

对于敬业度的影响因素,是企业十分关心的问题,国外的学者也做了大量相关研究。Robinson(2004)提出员工敬业度最大的影响因素包括员工参与决策、上级肯定、自身发展机会、福利待遇等[9]。Nancy(2007)认为影响员工敬业度的因素除了员工的个人特征因素外,还包括工作本身、资源支持、工作报酬、沟通机制、组织规程、企业形象、企业价值和领导能力等[10]。除以上因素之外,Andy Parsley(2006)认为人际沟通和员工价值感也是影响员工敬业度的因素[11]。经过对能够员工敬业度水平产生影响的诸多因

素的比较研究, Greg Heaps (2007)发现领导者能力尤其是综合管理能力和企业沟通反馈机制对员工敬业度的影响最大[12]。

3) 满意度与敬业度的关系的相关研究

对于满意度与敬业度之间的相关关系, 不同学者的研究结果不尽相同。Alarcon 在其对 227 名被安排就业的学生进行连续调研后发现, 员工满意度能对员工敬业度水平进行有效的预测[13]。刘雪梅(2003)认为员工满意度与敬业度之间确实存在相关关系, 但并不是影响员工满意度的因素肯定会对员工敬业度产生影响, 即员工满意度的提高并不一定会带来敬业度的提高[14]。同时, 何秀珍(2012)在对 80 后员工的满意度和敬业度的相关关系进行研究的过程中发现, 敬业度与上级满意度、绩效奖励满意度、工作本身满意度以及同事满意度呈正相关, 而与工作流程满意度呈现负相关关系[15]。马明等(2006)在对饭店企业员工进行调研的过程中发现, 满意度与敬业度之间并不在正相关关系, 即满意度高的员工可能具有较低的敬业度, 而敬业度高的员工也可能具有较低的满意度[16]。

大量实践表明, 员工满意未必敬业, 而员工敬业又未必满意, 员工满意度和员工敬业度之间有着极为微妙又密切的关系。可见, 企业在通过企业员工敬业度和满意度调查来发现提高员工敬业度的方法时, 不能盲目试图通过员工满意度来提高敬业度, 应当在确认该企业员工的背景特征的基础上, 找出满意度中能够影响敬业度的因素, 进而有针对性的改善企业人力资源管理。

2. 研究方法

2.1. 研究对象

以 M 公司为例, 对其员工进行问卷调查, 调查其工作满意度与敬业度。本次研究共针对该公司员工发放了 6834 份问卷, 其中无效问卷 194 份, 有效问卷 6640 份, 有效答题率为 84.4%。

2.2. 研究方法

本研究采用多种类型的研究方法, 以理论研究为基础, 实证研究为佐证, 以期获得科学、有效的研究数据和研究成果。主要研究方法包括:

1) 文献研究法: 通过大量阅读国内外关于满意度和敬业度研究的相关文献著作, 深入了解该领域的研究成果, 从而为本文研究方向的确定、研究思路的设计、研究结果的分析等方面提供有价值的理论参考。

2) 问卷调查法: 本研究借鉴采用了全球领先咨询公司 Hewitt 的“4G 满意度量表”与“3S 敬业度量表”, 结合公司的实际情况进行了部分修改, 最终经过不断完善使得问卷所设计的题目能够代表所测量的内容和主题。本研究采用了 Likert 6-point 量表, 量表分为员工满意度、员工敬业度、开放性问题和角色信息等部分。

3) 数理统计分析: 利用 SPSS 统计分析软件对问卷调查所获数据进行多种统计分析, 充分了解了 M 公司员工满意度和敬业度的现状、影响因素和二者间的相关关系。

4) 个案访谈法: 通过 M 公司员工进行非结构化访谈, 明确问卷调查获得结果的现实意义。

3. 数据分析

3.1. 描述性统计

本研究通过 M 公司系统邮箱向员工发放了 6834 份问卷, 最终有效问卷为 6640 份, 占总数量的 84.4%。为保护员工隐私以及保证问卷的真实性, 此次调研采用不记名方式, 同时为保护公司隐私, 本研究也将隐去部门的相关信息, 仅对管理层级以及司龄进行统计分析, 以下是受访者个人情况的描述性统计分析。

Table 1. Descriptive statistics for the working age
表 1. 司龄描述性统计数据

	频率	百分比	有效百分比	累积百分比
6 个月以下	2780	41.87	41.87	41.87
6 个月~1 年	2218	33.40	33.40	75.27
1~2 年	1385	20.86	20.86	96.13
2~3 年	230	3.46	3.46	99.59
3~5 年	27	0.41	0.41	100.0
总计	6640	100.0	100.0	

Table 2. Descriptive statistics at the management level
表 2. 管理层级描述性统计数据

	频率	百分比	有效百分比	累积百分比
普通员工	5771	86.91	86.91	86.91
基层管理者	794	11.96	11.96	98.87
总监及以上	75	1.13	1.13	100.0
总计	6640	100.0	100.0	

根据表 1、表 2 的描述性统计数据所示，本次调研中，司龄为 6 个月以下的受访者占比最多，共计达 2780 人，占总调研人数的 41.87%；而司龄在 1 年以下的受访者累积占比达到 96.13，工作 3~5 年的受访者仅 27 人，占比 0.41%。由此可见，M 公司员工的工作稳定性相对较差，这也与其行业特点有较大关系。从受访者的管理层级来看，本次调研覆盖各个层级的受访者，其中普通员工最多，占比为 86.91%，符合当前互联网企业员工的管理层级分布。

1) 员工整体满意度水平分析

在员工满意度方面，研究提取出 Great Company、Great Boss、Great Job、Great Reward 四个满意度因子。为了清晰的了解互联网企业员工在满意度量表的各个因子上的得分情况，从整体上把握互联网企业员工满意度的影响因素，笔者对 4 个因子的平均得分进行分析。



Figure 1. Analysis of overall employee satisfaction levels
图 1. 员工整体满意度水平分析

通过图 1 可以发现，Great Company、Great Boss、Great Job 三个因子的平均得分均在 70 分以上，而 Great Reward 因子平均得分只有 66.4 分。由此可知，受访者对于公司的薪酬福利满意度最低。通过访谈

可知，福利得分较低可能发跟近期员工讨论较多的打车、下午茶、房补和五险一金等项目有关。

Table 3. Average scores for each dimension of the satisfaction scale
表 3. 满意度量表各维度平均得分

满意度因子	子维度	平均得分
Great Company	用户导向	78.0
	创新	76.7
	人才管理	66.5
	沟通协作	70.4
	工作支持	75.5
	文化价值观	89.7
	公司未来	89.5
Great Boss	Great Boss	76.9
Great Job	Great Job	74.4
Great Reward	薪酬福利	64.0
	认可	70.0

从表 3 可以看出，“文化价值观”、“公司未来”、“用户导向”的平均得分分别为 89.7、89.5、78.0，依次位于所有子维度平均得分的前三位。由此可以得出，公司员工对于公司的企业文化认同程度较高，同时对于该公司的未来发展充满信心；“用户导向”则是员工对于公司能力的一种认可。相反，“薪酬福利”、“人才管理”、“认可”的平均得分分别为 64.0、66.5、70.0，依次位于所有子维度平均得分的最后三位。其中“薪酬福利”与“认可”均属于“Great Reward”范畴，说明虽然互联网企业的薪酬水平相对于其他行业处于高位，但互联网企业员工对自己的薪酬水平和合理绩效报酬依然相对不满意。对于“人才管理”维度得分较低的原因，笔者认为，M 公司所在领域的市场竞争进入白热化阶段，很多竞争对手高薪挖走人才；同时互联网行业人员流动较快，优秀人才的离开也会影响在职员工的心态，会使他们怀疑部门实力，从而开始观望外面的机会。

2) 员工整体敬业度水平分析

在员工敬业度方面，量表提取出“Stay”、“Say”、“Strive”三个敬业度因子。下图为 M 公司员工整体敬业度水平分析。

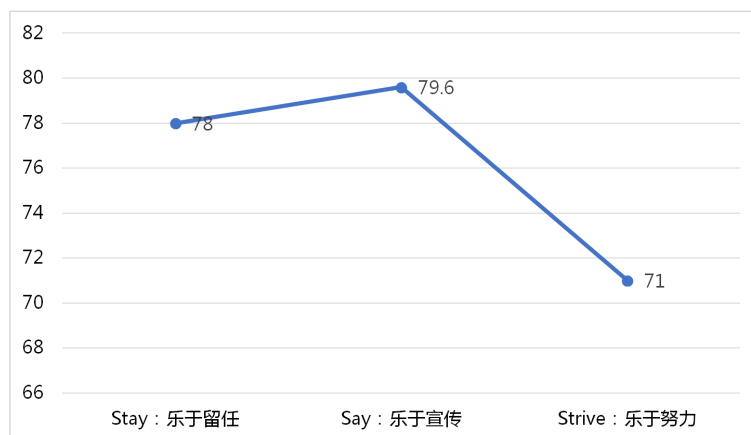


Figure 2. Analysis of the overall level of employee engagement

图 2. 员工整体敬业度水平分析

通过图 2 可以看出, M 公司员工在“Say: 乐于宣传”的平均得分最高, 在“Strive: 乐于努力”的平均得分最低。这与满意度分析所得结论相符。当员工认同公司文化价值观, 对公司未来发展充满信心时, 自然会更乐于宣传公司。而当公司的薪酬福利制度不能让员工足够满意, 则会失去对员工的激励作用。

Table 4. Average scores for each sub-dimension of the employee engagement metrics

表 4. 员工敬业度量表各子维度平均得分

敬业度因子	子维度	平均得分
Stay: 乐于留任	我不会轻易离开公司	79.6
	我很少考虑跳槽	76.4
Say: 乐于宣传	我愿意推荐朋友加入这家公司	78.0
	我愿意向公司以外的人宣传在这里工作的好处	81.2
Strive: 乐于努力	公司能够激励我每天尽全力工作	71.1
	公司能够激励我付出额外的努力, 以帮助公司取得成功	69.9

从表 4 可以看出, “我愿意向公司以外的人宣传在这里工作的好处”这一子维度平均得分最高, 笔者认为这与公司的软实力有关, “公司能够激励我付出额外的努力, 以帮助公司取得成功”这一子维度的平均得分最低。通过访谈, 受访者反映, 公司“薪酬倒挂”的现象严重。这一方面可能由于整个互联网行业发展过快, 人才短缺严重, 造成的薪水过快增长, 从而出现互联网企业员工薪水与经验“倒挂”, 导致员工认为自身薪酬水平未达到自身期望。

3.2. 差异性分析

为了探究不同特征群体在满意度和敬业度水平的差异性, 本部分将采用单因素方差分析法分析不同司龄长度和处在不同管理层级的员工的满意度和敬业度水平是否存在显著差异。

1) 司龄对员工敬业度的差异性分析

此次调研将受访者按照司龄(为目前所在公司服务时间)划分为 6 个组, 分别为 6 个月以下、6 个月~1 年、1~2 年、2~3 年和 3~5 年, 首先对不同司龄背景员工的敬业度均值进行描述分析。

Table 5. Overall description of the level of engagement among employees of different ages

表 5. 不同司龄员工敬业度水平的整体性描述

司龄	6 个月以下	6 个月~1 年	1~2 年	2~3 年	3~5 年
敬业度均值	82.9	72.7	69.1	69.9	83.2

由表 5 可以看出, 员工的敬业度随着司龄的增加呈现先降后升的趋势, 且在“1~2 年”这一阶段达到最低。由于互联网行业员工流动性较强, 且兴起时间尚短, 司龄的上限也较为短暂, 数据分组相对较少。为了更简便也更直观, 笔者以“司龄”为横轴, “敬业度”为纵轴, 为计算方便, 以“司龄”的中间值为取值点, 得到散点图(如图 3)。由图 3 也可以观察到, 曲线呈呈现先降低再升高的 U 型趋势。

笔者认为, 这与现实并不违背。员工新入职时往往怀着较高的热情, 对工作的敬业度也较高; 随着时间的流逝, 工作压力逐渐增大, 也出现了工作倦怠等现象, 故此时敬业度较低; 司龄增长到一定时间, 员工的组织承诺以及组织忠诚度增高, 这也成为敬业度提升的原因。

2) 管理层级对员工敬业度的差异性分析

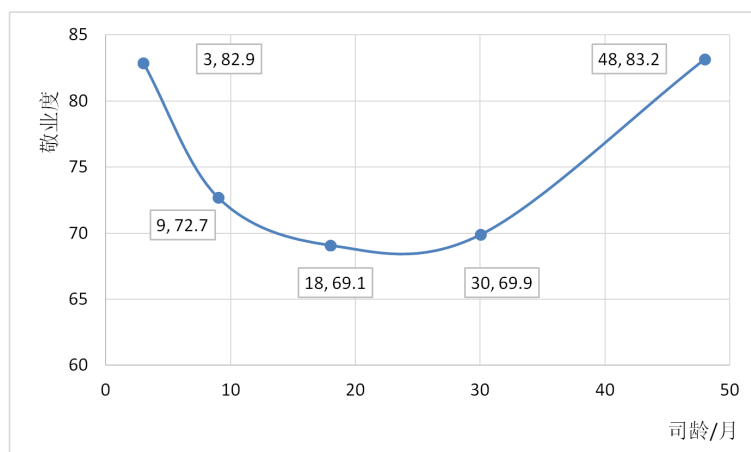


Figure 3. Analysis of the difference in employee engagement with employees (scatter plot)

图 3. 司龄对员工敬业度的差异性分析(散点图)

将受访者按照管理层级的不同划分为 3 个组，分别为总监及以上、基层管理人员、普通员工，对不同管理层级的 M 公司员工的敬业度水平进行描述分析。

Table 6. Overall description of the level of engagement among management levels at different levels

表 6. 不同层级管理层级员工敬业度水平的整体描述

管理层级	总监及以上	基层管理人员	普通员工
敬业度均值	83.5	75	76.3

观察表 6 可知，管理层级为“总监及以上”的受访者的敬业度均值最高，而基层管理人员的敬业度均值最低。从整体来看，随着管理层级的不断上升，员工的敬业度呈现出了先降低后增加的趋势。继续使用单因素方差分析方法检验管理层级对 M 公司员工的敬业度影响是否具有显著性。

Table 7. One-Way ANOVA at Management Level

表 7. 管理层级的单因素方差分析

	平方和	自由度	均方	F	显著性
组间	114.519	2	57.260	156.230	0.000
组内	35.551	97	0.367		
总计	150.070	99			

如表 7 所示，F 值的观测值大小为 156.230，大于 1，概率 P 为 0，设置显著性水平为 0.05，P 值小于 0.05，即不同司龄的 M 公司员工在敬业度水平上的差异具有显著性。笔者认为管理层在公司一般具有一定的资历与较高的待遇，同时产生了一定的组织认同感与归属感，所以敬业度相对较高；而基层管理者平时工作负担及工作压力较大，工作内容繁多琐碎，这对于其敬业度可能产生了一定影响。

3.3. 相关分析

相关分析用于研究不同变量间的是否具有相关关系和关系的强弱。在进行相关分析时，各个变量间相关性的强弱取决于相关系数 r 的大小，相关系数取绝对值后的值越接近 1，变量间的相关性越强。

本章笔者将采用相关分析法研究敬业度与满意度之间是否存在相关关系和相关关系的强弱程度。

Table 8. Pearson correlation analysis of engagement and satisfaction**表 8.** 敬业度与满意度 Pearson 相关分析

		满意度	敬业度
满意度	皮尔逊相关性	1	0.907**
	Sig.(双尾)		0.000
	个案数	788	788
敬业度	皮尔逊相关性	0.907**	1
	Sig.(双尾)	0.000	
	个案数	788	788

**在 0.01 级别(双尾), 相关性显著。

从表 8 可以看出, 敬业度和满意度的 Pearson 相关系数的统计值为 0.917(>0), 两者为正相关, 概率 P 的值为 0(<0.01), 表明互联网企业员工的敬业度与满意度呈显著正相关关系, 即互联网企业员工的满意度越高, 其敬业度也会越高。

3.4. 回归分析

回归分析是一种通过一组预测变量, 即自变量来预测一个和多个相应变量(因变量)的统计分析方法。在上文中, 笔者通过相关分析检验了满意度与敬业度之间的相关关系, 为了进一步确定预测关系, 本章节进行敬业度、满意度回归分析。

Table 9. Summary of Models for Satisfaction and Regression Analysis of Engagement**表 9.** 满意度对敬业度回归分析的模型汇总

模型	R	R 方	调整后 R 方	标准估算的错误
1	0.907 ^a	0.823	0.823	2.5728

Table 10. Regression analysis results of satisfaction and engagement**表 10.** 满意度对敬业度的回归分析结果

模型	未标准化系数		标准化系数	t	显著性
	B	标准错误	Beta		
1	(常量)	7.148	1.124	6.357	0.000
	满意度	0.931	0.015	0.907	60.486

观察表 9 可知, 经过调整后的拟合优度 R^2 的统计值大小为 0.823, 回归模型与实际数据的拟合程度较高, 具有较高的正相关关系。即当员工的满意度增长是, 其敬业度也随之增长。观察表 10 可知, Sig 显著性为 0, 小于显著性水平 0.05。Sig 代表 t 检验的显著性, 在统计学上, $\text{sig} < 0.05$ 一般被认为是系数检验显著。即表明自变量可以有效预测因变量的变异, 做出这个结论有 95% 的把握正确, 则此时的回归关系具有统计学意义。

根据表 10 可以得出回归方程为:

$$Y = bX + a$$

$$(Y = \text{敬业度}, X = \text{满意度}, b = 0.931, a = 7.148)$$

$$\text{即敬业度} = 7.148 + 0.931 * \text{满意度}$$

对得出的回归方程进行评价, 确定系数 R^2 的观测值为 0.823, 说明自变量满意度能解释因变量敬业度的 82.5%。

回归系数越大表示 x 对 y 影响越大, 正回归系数表示 y 随 x 增大而增大, 负回归系数表示 y 随 x 增大而减小。回归方程式 $\hat{Y} = bX + a$ 中的斜率 b , 称为回归系数, 表 X 每变动一单位, 平均而言, Y 将变动 0.931 单位。故当员工满意度每变化一个单位时, 敬业度将随之变化 0.931 个单位, 极具统计学意义。

4. 研究结论与启示

4.1. 研究结论

1) M 公司员工满意度与敬业度现状

从员工满意度四个维度的平均分来看, M 公司员工整体满意度得分为 73.9 分, 满意度的各维度得分也均在 60 分以上。这四个维度按照平均得分高低依次为: Great Boss、Great Company、Great Job、Great Reward。在敬业度方面, M 公司员工整体敬业度得分为 76.2 分, 敬业度各维度的得分均在 70 分以上。其中, “Say: 乐于宣传” 维度得分最高, “Strive: 乐于努力” 维度得分最低。

2) M 公司员工满意度与敬业度在人口统计学变量上的差异

在司龄方面, 不同司龄的员工在其整体敬业度上的得分具有显著差异。司龄越高, 其敬业度水平越高。在管理层级方面, 不同管理层级的员工在整体敬业度上的得分也具有显著性差异。其中, “总监及以上” 敬业度得分最高, “基层管理人员” 敬业度得分最低, 说明敬业度并非随着管理层级的提高而上升, 这与 Hewitt 的研究结果不同。

3) M 公司员工满意度与敬业度的相关性分析

在上一章中, 笔者使用 SPSS25.0 对 M 公司员工的满意度与敬业度进行了相关性分析。研究发现, M 公司的员工满意度与敬业度之间呈现显著的正向相关性。

4) M 公司员工满意度与敬业度的回归分析

在上一章中, 笔者使用 SPSS25.0 对 M 公司员工的满意度与敬业度进行了回归分析。研究发现, M 公司的员工满意度水平的高低对其敬业度具有正向预测作用。

4.2. 启示

本次研究针对 M 公司员工的满意度与敬业度进行分析, 旨在利用研究结果提出相关措施提高员工满意度, 进而提高员工敬业度, 降低员工的离职概率。同时对前人的研究对出一定补充, 更好的完善相关领域的研究。现根据上文的研究结果以及访谈结果提出以下建议。

第一, 在所有问卷的题目中, “我们部门能够保留住优秀人才” 得分最低, 这反映出 M 公司在人才管理方面有一定欠缺。公司应重视人才盘点的结果, 对与九宫格盘点 789 员工优先晋升、调薪、培训; 部门负责人也要重视离职人员对于在职人员的影响, 向员工说明这是正常的人才流动现象; 对于得分较低的部门要重点关注, 部门领导与 HRBP 提出改进措施。

第二, 结合员工对于 “Great Reward” 的评分, 可以看出 M 公司员工对于其薪酬福利存在不满。公司应构建公平合理的薪酬体系, 通过访谈发现, 受访者认为公司需要一个长期稳定的绩效方案, 而不是经常朝令夕改。

第三, 从访谈以及问卷中发现, 员工的工作压力较大, 其中基层管理人员与司龄 2~3 年员工表现较为明显。基层院管理人员与司龄 2~3 年员工的敬业度与满意度均为其人口统计学变量下的最低值, 笔者认为这与他们的工作压力有较大关系。公司应充分利用员工帮助计划, 加强宣传, 提高利用率; 同时针对性的组织调解压力的培训, 让员工学会自我疏导; 必要时可请导师进行心理辅导。

参考文献

- [1] 华信惠悦资讯公司(上海分公司). 互联网行业特点及人力资源管理实务初步研究[R]. 2007-3.
- [2] 正略均策调研中心. 正略均策《2012 中国薪酬白皮书》[S].
- [3] Hewitt. 翰威特公司咨询报告[EB/OL]. <http://www.hr.com.vn.20063.15>
- [4] Hoppock, R. (1935) *Job Satisfaction*. Harper & Brothers Publishers, New York.
- [5] 张何妨. 企业员工满意度指标体系的研究与探索[D]: [硕士学位论文]. 北京: 中国人民大学, 2004: 5-6.
- [6] Locke, E.A. (1976) *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally, Chicago, 1297-1349.
- [7] Kahn, W. (1990) A Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, **33**, 694. <https://doi.org/10.5465/256287>
- [8] Schaufeli, W.B., Martínez, I.M., Pinto, A.M., et al. (2002) Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **33**, 464-481. <https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>
- [9] Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004) *The Drives of Employee Engagement*. IES Report 408.
- [10] Lockwood, N.R. (2007) Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategy Role. *HR Magazine*, **3**, 1-11.
- [11] Parsley, A. (2006) *Road Map for Employee Engagement*. Management Services, Spring, Berlin.
- [12] Heaps, G. (2007) Enhancing Employee Engagement. *Workspan*, No. 2, 55.
- [13] Salanova, M. and Llorens, S. (2008) Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, **29**, 59-67.
- [14] 刘雪梅. 讨好员工是不够的——员工满意度和敬业度之辨[J]. 当代经理人, 2003(10): 68-70.
- [15] 何秀珍. “80 后”员工满意度与敬业度的关系[J]. 龙岩学院学报, 2012, 30(B07): 37-51.
- [16] 马明, 陈方英, 孟华, 等. 员工满意度与敬业度关系实证研究——以饭店企业为例[J]. 管理世界, 2006(11): 120-126.

附录

问卷答案无对错之分，不必过度思考，凭第一印象作答即可。这次调研是不记名的，问卷答案绝对保密。角色、入司时间等信息只是为了统计分析方便。每个问题的选项为① 完全不同意 ② 不同意 ③ 有点不同意 ④ 有点同意 ⑤ 同意 ⑥ 完全同意 ⑦ 不了解，请填序号作答。

- 1.我所在的团队能够应对用户不断变化的需求
- 2.我所在的团队付出努力超过用户对我们的期望
- 3.我所在的团队内，创新的行为受到表彰和奖励
- 4.我们的团队具有不断追求创新的动力和意愿
- 5.我们部门能吸引和招聘到符合业务需求的人才
- 6.我们部门能够保留住优秀人才
- 7.在部门中，业绩和能力表现较差的员工能够得到合适的处理
- 8.我们部门营造了一个学习和内部分享的氛围，促进我自我学习和发展
- 9.我能够及时从公司内部正式渠道获得公司发展变化的信息，而不是通过其他渠道
- 10.我所在部门与其它部门能够有效地协调与合作
- 11.我所在部门内的沟通协作是有效的，同事间彼此信任
- 12.我所在的团队有规范运作流程，确保运营效率和客户满意
- 13.我所在的团队提供各项资源(如：技术、工具、系统)，帮助我提高工作效率
- 14.我认同公司的核心价值观和行为准则
- 15.我的直接上级的言行与公司的核心价值观和行为准则一致
- 16.我对公司未来的发展前景有信心
- 17.我的直接上级能够向我传递公司战略，为我提供必要的支持(资源、授权等)，帮助我获得业绩和能力提升
- 18.我的直接上级给我设定清晰、合理的绩效目标，并会传递我的工作如何协助公司达成整体目标
- 19.我的直接上级能够通过有效的绩效辅导、考核与改进，帮助我明确发展方向、提升表现
- 20.我的直接上级会关心我的工作之外的生活状况
- 21.我热爱我的工作，它让我有成就感，感受到自身的价值
- 22.我的工作具有一定的挑战性，能够充分运用和提升我的知识与技能
- 23.我的工作压力在可承受的范围之内(包括身体和心理)
- 24.与其它同类公司相比，我觉得公司提供的薪酬水平比较合理
- 25.我的绩效结果越好，我就可以预期获得越多的奖酬(奖金、调薪)
- 26.公司为我提供的各项福利能满足我的需求
- 27.对于我的工作成绩，我能够获得除薪酬以外的肯定(如晋升、绩效反馈、认可、即时激励等)
- 28.我预期未来在公司会得到良好的个人成长
- 29.我不会轻易离开公司
- 30.我很少考虑“跳槽”
- 31.我愿意推荐朋友加入这家公司
- 32.我愿意向公司以外的人员宣传在这里工作的好处
- 33.公司能够激励我每天尽全力工作

34.公司能够激励我付出额外的努力,以帮助公司取得成功

35.您认为公司在哪些方面存在优势,哪些方面需要保持?

36.您认为公司在哪些方面存在不足?您有哪些具体的期望和建议?

37.您的角色

①总监及以上②基层管理人员(有明确下属且非总监及以上)③普通员工

39.您在公司的工作时间

① 6个月以下 ② 6个月~1年 ③ 1~2年 ④ 2~3年 ⑤ 3~5年

知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2169-2556, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: ass@hanspub.org