

重庆市国有企业高学历员工满意度的实证分析与对策研究

向 征, 曾国平

(重庆大学 贸易与行政学院, 重庆 400030)

摘要: 本文采用问卷调查、座谈访问等方法对重庆市国有企业高学历员工的满意度进行了实证研究, 并针对性提出了提高国有企业高学历员工满意度的五点对策。

关键词: 高学历员工; 满意度; 调查; 对策

中图分类号: C962

文献标识码: A

文章编号: 1008-5831(2004)02-0110-04

Research on the Content Degree of the High Degree Employees in State-owned Enterprises of Chongqing

XIANG Zheng, ZENG Guo-ping

(College of Trade and Public Administration, Chongqing University, Chongqing 400030, China)

Abstract: Using the methods of questionnaire investigation, discussion and visit, the authors research the content degree of the high degree employees in Chongqing's state-owned enterprises and puts forward five strategies to improve the stability of high degree employees.

Key words: high degree employees; content degree; investigation; tactic

一、问题提出

人是企业的首要资源(苏东水, 1998)。当前, 人才的国际争夺和国内竞争异常激烈, 高学历员工成为人才争夺的主要对象。高学历员工具有较高的科学文化知识水平, 掌握着先进的科学技术和思想方法, 因而他们在企业发展中起着直接决定和制约企业核心竞争力的形成和发展的作用, 在一定程度上影响着企业的前途和命运。

员工满意度(Job Satisfaction)是相对于个体的生活满意度和总体满意度而言, 特指个体作为职业人对工作的总的态度。员工满意度具有很强的个性特征, 因人而异。员工的满意度直接影响其工作行为和业绩, 对国有企业的发展有着重要的影响。因而, 受到管理心理学、人力资源管理等领域专家, 以及企业管理人员的高度重视。国有企业的高学历员工在知识经济时代, 对企业的发展起着重要作用。为此,

本文旨在研究如何有效提高国有企业高学历员工的满意度, 激发其工作的积极性, 使他们能够在工作中保持最佳的精神状态, 充分发挥自己的聪明才智, 从而增强企业的凝聚力和抵御市场风险的能力。

二、研究对象与取样方法

本文在大量查阅国内有关文献资料基础上, 通过探索式调查编制出“员工满意度调查问卷”, 并经过试测形成正式问卷。此问卷共有 41 题, 涉及到员工待遇、薪酬、工作条件、管理制度、人际关系等方面内容。问卷采取五级评分方法, 要求被调查者在“很满意”、“较满意”、“一般”、“较不满意”、“很不满意”五个答案中选择一个自认为合适的答案。在统计时从“很重要”到“很不重要”依次记为 5、4、3、2、1 分。

调查对象为重庆川仪集团、重庆太极集团等国有企业的管理人员、技术人员、市场营销人员, 进行了分层随机抽样调查, 发放了 350 份问卷, 回收有效

收稿日期: 2004-01-12

作者简介: 向征(1975-), 女, 四川自贡人, 重庆大学贸易与行政学院硕士研究生, 主要从事人事与人力资源管理研究。

问卷 314 份。其中高学历员工(具备大学专科及以上学历)93 人、低学历员工(高中、中专及以下学历)221 人。问卷数据统计分析采用 excel 7.0 进行。为了科学把握高学历员工满意度不高的原因,在问卷调查基础上,对部分企业高学历员工进行了访谈,从而保证研究有更好的信度和效度。

三、高学历员工满意度的实证分析

(一) 高学历员工满意度最高的 10 项内容

把问卷调查中高学历员工满意度的均数的前 10 名排序,并与该项目在低学历员工的所有项目中的排序进行比较发现(表 1): (1)高学历员工对调查内容所有项目的满意度分数都不高,最高均数仅为 3.51,并未达到较满意水平;(2)在前 10 个项目中,相对较满意的内容体现在企业的公益事业、员工之间的交往和沟通上;(3)高学历员工对企业的归属感和在工作中得到的尊重和关怀的满意度等级较低学历员工靠前,而低学历员工在这两个项目上的满意度排序并未进入前 10 位。

(二) 高学历员工满意度最低的 10 项内容

按照问卷调查中高学历员工满意度的均数的后 10 名排序,并与该项目在低学历员工的所有项目中的排序进行比较发现(表 2):高学历员工满意度最低的内容主要体现在经济收入福利待遇、精神文化生活及有关制度建设三大方面。(1)体现了高学历人员对低层次需要的强烈愿望。李志(2002)对重庆市科技人员需要特征研究后曾发现,高学历员工具有基础性需要强烈的特点。在本调查研究中也得到了很好的证明。(2)由于在市场经济条件下,高学历人员发挥的作用越来越大,因而国家对这部分人员的重视程度也逐步提高,其待遇水平也在不断增加,而由于企业受实际条件的限制,要在短期内给予高学历员工更高的待遇水平还难以办到,自然形成高学历员工福利待遇要求的强烈愿望和较低的满意度。另外,就员工对精神文化方面的需要满意度低的原因很大程度上在于企业长期以来重视以生产为第一要素,更多重视了企业中高学历员工如何更好地在工作中加以使用的问题,而对他们精神文化生活方面的要求缺乏相应的了解和重视所致。(3)在有关制度建设方面,高学历员工由于十分关注企业的发展,因而他们常常表现出强烈的参与愿望和对企业机构设置、有关制度建设的关心,如果企业管理人员稍不注意,则会导致他们满意度不高的局面。(4)比较高学历员工最低满意度排序与低学历员工

最低满意度排序,还可发现在企业各种制度的实施效果和企业机构设置的合理性两个项目的排序差别很大,分别相差 17、10 位。这在很大程度上由于高学历员工比低学历员工更关注企业的长远发展,从而使自己的能力在企业中得到更好发挥。

表 1 高学历员工最满意的 10 项内容

项 目	高学历 (93 人)		低学历 (221 人)	
	均值	等级	均值	等级
	(M)	(G)	(M)	(G)
企业对重庆市的经济贡献	3.51	1	3.63	1
同事间的人际关系情况	3.48	2	3.59	3
工作中与同事的沟通情况	3.45	3	3.58	4
自己在工作中的能力表现	3.41	4	3.60	2
企业的团队精神	3.32	5	3.36	8
企业对公益事业的支持	3.30	6	3.59	4
企业目前的经营状况	3.25	7	3.31	7
企业提供给我的归属感	3.23	8	3.31	11
在工作中得到的尊重与关怀	3.21	9	3.16	21
企业大多数同事的素质	3.20	10	3.33	9

表 2 高学历员工最不满意的 10 项内容

项 目	高学历 (93 人)		低学历 (221 人)	
	均值	等级	均值	等级
	(M)	(G)	(M)	(G)
目前在企业的工资收入	2.58	1	2.68	3
企业的住宿安排	2.71	2	2.35	1
企业安排的文娱活动	2.76	3	2.81	5
员工参与并影响企业决策的程度	2.81	4	2.88	6
企业奖惩制度的合理性	2.84	5	2.74	4
员工生日和节假日企业慰问方式	2.88	6	3.01	9
企业内部投诉的处理	2.91	7	2.95	7
企业各种制度的实施效果	2.92	8	3.25	26
企业机构设置的合理性	2.93	9	3.13	19
企业的福利待遇	2.97	10	2.97	8

(三) 高学历与低学历员工对企业满意度的差异分析

对高、低学历员工对企业满意度的 41 个项目的评价均数进行差异显著性检验(t 检验),发现二者在 11 个项目上存在显著性差异(表 3)。具体表现为: (1)高学历员工对企业的住宿安排($P < 0.005$)和企业休息和加班制度($P < 0.005$)的满意度明显高于低学历员工,这种差异是由于高学历员工与低学历员工在工种上的差别造成。从问卷收集的情况看,高学历员工大多从事的是科学技术和管理类工作,而低学历员工主要从事一线生产类工作,而这种工作性质的差异势必造成高低学历员工的上述差异。(2)高、低学历员工在对同事工作的效率和质量、企

业成本控制和管理企业制度实施效果的满意度上呈现极其显著性差异($P < 0.005$),企业机构设置合理性与企业管理创新呈现显著性差异($P < 0.05$),高学历员工较低学历员工在上述方面的满意度更低。究其原因:高学历员工由于自身在企业中所处的位置较低学历员工高,使他们更能从较高层面看待企业内部管理的方方面面,他们更注意寻找企业本身所存在的问题和不足。由此企业管理层应不断完善企业管理,从而提高高学历员工的满意度和工作积极性。(3)高、低学历员工在企业员工士气和心态、企业的公益事业上的满意度呈现相当显著性差异($P < 0.01$),即高学历员工满意度较低。可看出,高学历员工普遍感到企业员工工作士气不太高,心态不稳。这是由于高学历员工对企业给予了更高的期望,而

当现实与期望差异较大的时候常常容易导致他们内心的失望。此外,加上企业近两年高学历离职员工增多而企业没有采取相应的挽留措施也造成高学历员工的工作心态不稳;对企业的公益事业,高学历员工认为企业应该做得更好,企业的无形资产才能得到进一步提升,最终使企业赢利。(4)在对企业员工考核上,高、低学历员工的满意度呈现显著性差异($P < 0.05$),这说明高学历员工较低学历员工更加关注个人的成长和发展,关心自己才能的发挥和所做出的业绩是否能获得相应的回报。张望军、彭剑锋对中国企业知识型员工激励机制实证分析中发现,高学历员工激励因素中将自身的成长和发展排在第二位。在此也得到了很好的证明。

表3 高、低学历员工对企业满意度差异比较

项目	高学历(93人)		低学历(221人)		t检验及显著性
	均值(M)	等级(S)	均值(M)	标准差(S)	
企业的住宿安排	2.71	0.90	2.34	1.16	2.96***
企业的休息和加班制度	2.98	0.93	2.59	1.18	3.07***
企业员工士气和心态	2.99	0.73	3.23	0.72	-2.74**
同事的工作效率和质量	3.24	0.79	3.51	0.72	-2.85***
企业成本控制和管理	3.09	0.76	3.38	0.76	-3.08***
企业管理创新	3.02	0.82	3.24	0.84	-2.09*
企业的用人机制	2.89	0.77	3.10	0.82	-2.15*
企业员工考核	3.09	0.80	3.33	0.82	-2.44*
企业机构设置合理性	2.93	0.73	3.13	0.79	-2.09*
企业制度实施效果	2.92	0.69	3.25	0.84	-3.59***
企业的公益事业	3.30	0.82	3.59	0.88	-2.77**

注:***为 $P < 0.005$; **为 $P < 0.01$; *为 $P < 0.05$

四、研究结论与建议

(一)研究结论

第一,高学历员工对国有企业内部管理、福利待遇、人际交往等所有调查项目的满意度都较低。

第二,高学历员工满意度最低的项目主要体现在经济收入待遇、精神文化生活和有关企业制度建设三大方面。

第三,高学历员工在对同事的工作效率和质量、企业成本控制和管理企业制度实施效果,企业机构设置合理性与企业管理创新,员工在企业员工士气和心态等方面较低学历员工满意度显著更低。

(二)提高高学历员工满意度的建议

第一,加大满足高学历员工物质和精神需要的力度。需要的满足是高学历员工行为的重要动力,是提高高学历员工对企业满意度的首要条件。当今社会人们收入高低被普遍认为是衡量其价值实现的

尺度之一,加之高学历员工对物质的需求与常人一样十分强烈,因而,企业管理人员应注意加大满足高学历员工的物质需要,以激发工作积极性。与此同时,企业领导者不容忽视高学历员工对精神方面的需求。调查发现,在紧张的工作之余,高学历员工普遍希望精神上得到完全的放松,希望企业好比一个大家庭,员工之间能增进交流和理解。由此,企业管理层应努力创造良好的企业文化氛围,开展一些轻松愉快的活动,让高学历员工心理上产生满足感,身心得到休息,进而提高对企业的满意度。值得注意的是,有时企业高学历员工的需要可能是合理的,而企业却缺乏满足的条件。对此,要在积极满足需要的同时,加强教育引导,使他们的需要追求更合理、更具现实性,立足企业发展与自身需要满足的统一。

第二,确保高学历员工参与管理的民主激励。高学历员工自尊心强,参与企业管理的愿望强烈。

因而,企业领导者应为高学历员工参与民主管理提供一切方便,创造有利条件,并给予制度上的保证,使其能切实地行使应有的管理权力。在工作中,高层管理者应注意对高学历员工采取民主式领导,不管是决策问题还是向下级布置工作,都应多和高学历员工交谈,集思广益,因为他们的意见有可能弥补领导者智慧的不足。另外,共同协商的问题里面包含了高学历员工的正确意见,这使他们执行任务时会更加自觉,更有积极性;同时,高层领导者用商量的方式与员工研究问题,还可以增强员工对领导者的亲切感,从而进一步加深彼此之间的情感。为了确保员工参与管理,还应合理授权。权力的下放可让员工对工作中的一些事物有一定主导权,而不是被动地听任上级的命令。这也增强了员工工作的积极性和主动性,从而提高了高学历员工的满意度,增强了企业的凝聚力。

第三,重视高学历员工的职业生涯规划 and 培训。职业生涯规划是指企业与员工共同制定、基于个人和企业组织方面需要的个人发展目标与发展道路的活动。职业生涯规划是保证员工事业有序发展的重要前提。本次调查发现,91.39%的高学历员工认为人生最重要的内容是自身事业的发展,充分表明了高学历员工对自身事业发展的重视。科学合理的职业生涯规划将在很大程度上促进高学历员工在企业的事业发展,增强他们对企业的认同感和归属感,降低人才的流失率。另一方面,企业也应重视对高学历员工的培训。因为员工培训能最大限度地激发员工的潜能,提高生产率,为企业创造超常效益,这使企业在培训人才的投资上得到全面的回报。当前是信息大爆炸的时代,知识的更新速度加快,由于高学历员工对自身有更高的要求,他们有着不断的给自己知识充电的强烈愿望。对此,企业应该充分满足他们培养的愿望,但值得注意的是,企业高学历员工培训应与企业的发展方向、规划相结合,这样才能使企业的目标和个人目标逐步吻合,增强企业的内聚力,从而也达到提高高学历员工工作满意度的目的。

第四,加强企业的团队精神,营造良好的工作氛围。高学历员工十分关注企业的良好氛围和员工士气状态。对此,企业应当创造良好的条件,塑造一个有利于高学历员工发挥聪明才智,开发其潜在才能的良好工作氛围,使他们通过不懈努力获得发展,实

现自我价值,获得成就感和心理的满足,以更饱满的工作热情投入到工作之中。心理学家马斯洛曾说:杰出团队的显著特征,便是具有共同的愿望与目的。因此建立团队的首要要素便是建立团队共同的愿望与目的,但是由于人的需求不同、动机不同、价值观不同,要让目标趋于一致的确存在一定困难。但问题总是和解决问题的方法同时存在,企业应加强团队成员间的密切团结和高效沟通,做到有效的信息交流和促进高、低学历员工间的相互配合,增进两者的相互了解、相互帮助,使各成员的矢量合最大化,以实现团队的整体目标,而且可以实现团队成员间智力资源共享,促进知识创新。

第五,企业应该建立公正合理的绩效考评机制。企业的绩效考评是用一套既定的标准就员工在某一时期内对本单位的工作表现做出评估,并将结果反馈给员工的过程。一个企业建立各种工作系统以完成工作任务,实现预定目标;组织招聘一定的员工并使之有效地完成任务,根据员工的绩效和工作情况而决定是否需要培训、参加何种培训、应当给予何种奖励和薪酬等等,都离不开绩效评估。没有绩效评估过程,企业领导对员工的工作表现是否达标、各单位是否以正常的方式按预定标准运行等问题的了解,就只能是一种主观臆断和猜测。研究表明,高学历员工的成就动机很高,当他们做出成绩后,渴望得到相应的回报,如果企业没有对其贡献做出较公正的评估,就会严重挫伤其积极性,大大降低他们的满意度,从而造成高学历员工的流失隐患。因此,企业领导应遵循科学的方法和步骤建立规范的绩效考评机制。

参考文献:

- [1]王竹青.企业高学历员工需要特征研究[J].探索,2002,(2):101-102.
- [2]苏东水.管理心理学[M].上海:复旦大学出版社,2002.
- [3]张望军,彭剑锋.中国企业知识型员工激励机制实证分析[J].科研管理,2001,(6):90-96.
- [4]韩为方,张桂珍.谈如何有效地建立团队[J].企业管理,2001,(11):252-253.
- [5]李志,杨清明,胡自力.企业科技人员的需要特征与积极性调动研究[J].中国科技论坛,2002,(2):67-71.
- [6]苗青,王重鸣.企业家能力:理论、结构与实践[J].重庆大学学报社会科学版,2003,9(1):129-131.