# 基于员工满意感视角的管理模型研究

来源：网络 作者：夜色微凉 更新时间：2024-01-09

*论文 关键词：工作满意感；工作定向；工作模型；测量 论文摘要： 现代 社会条件下，工作本身已从“金钱行为”逐渐演变成了“满意行为”，现代管理强调以员工的主观满意感为核心来进行工作规划。尽管在不同工作定向的情况下影响个体满意感的因素不同，但工...*

论文 关键词：工作满意感；工作定向；工作模型；测量

论文摘要： 现代 社会条件下，工作本身已从“金钱行为”逐渐演变成了“满意行为”，现代管理强调以员工的主观满意感为核心来进行工作规划。尽管在不同工作定向的情况下影响个体满意感的因素不同，但工作本身所具有的一些 自然 特性如常规流程、监管程度、复杂程度等常较大地影响到个体的工作满意感，因此应该着力探讨一些有效工作设计的理论模型来提高员工的工作满意感。不仅如此，在对工作满意感进行测量时，应测量导致员工满意感产生的心理需要而不是外在条件因素。

1引言

管理的目的是什么?许多人把管理目的定义为促进和保护所在 企业 (或组织)效益的 发展 。这是一个听起来很不错的管理理念，但如果对它作进一步的分析就会发现其实是一种谬误。这种观点就如同认为，房屋装修的主要目的在于往房子增加各种材料，当然在增加材料同时也要考虑到人住在里面感到舒服，这岂不是本末倒置了?管理是人的管理而不是物的管理，增加员工的满意感才是管理的最根本任务和目的。

满意感是一种在认知基础上产生的情绪体验，具有主观性特征。从其内涵来看，满意感是指个体所获得的实际心理感受与其期望值相比较后的结果，即满意感=个体的实际心理感受／个体的期望值；工作满意感则是指个体在对自己工作的各种特征加以认知(解释、理解等)和评价(与自己的期望进行比较)后所产生的一种心理认同，是个体的一种积极心理体验。西方大概在上世纪三十年代中期就有学者开始讨论满意感的问题，到上世纪六十年代，理论界开始大规模讨论这个问题。和西方不一样，满意感在我国学术界是一个晚出的话题，直到上世纪末才开始正式探讨。

尽管近年来我国很多企业和单位在一些具体的管理措施上有不断的创新，但其管理理念却始终还罕见地处在“效益决定一切”的旧理念之中。从管理心 理学 角度来看，选择管理理念是一个比创新管理方式更为重要的问题，因为理念决定了管理者的视野，也决定了管理的未来发展方向。在过去很长的一段时间，管理者总认为只要给员工发薪水，使员工及其家人能生活下去，员工就会无怨无悔地去做任何事情，包括他满意的事和不满意的事。但现在这种情况改变了，大部分员工工作已不再只是为了获得养老金和薪水，而是有了其它更高层次的目的，包括：在工作中发展自己或锻炼自己，使自己在社会中显得有价值，能给自己带来快乐或自我实现等。也就是说，现代社会的员工参加工作的一个很重要目标是使自己心理感到满意，工作本身已从“金钱行为”开始演变成了“满意行为”。当然这种变化趋势也会因具体的现实状况不同而发生一些改变，如：当工作机会变得较稀少时，满意感就相对不那么重要；当工作机会开始增多时，满意感就会占据更重要的地位。但总的来说，社会正逐渐走向以个体工作满意感为核心的社会，因为现代社会的生活保障事业不断得到发展，一个人即使一辈子不工作，他也可以靠社会提供的最低生活保障而活下去。所以现代社会条件下的员工每天都在问自己：我真的需要做这份工作吗?

2不同工作定向下影响个体满意感的主要因素

在关于增加员工工作满意感的问题上，不得不首先提到工作定向问题，因为个体不同的工作定向常常制约着个体满意感产生的条件。因此，尽管现代社会里大多数人把满意感作为自己选择工作的一个重要因素，但他们的实际关注点却不一样。工作定向按性质的不同一般大致划分为三种：职业、事业和天职。

职业定向就是指个体把自己所从事的工作仅仅看作是一项谋生的手段。虽然个体也对自己所从事的工作感到满意，但他所做一切主要是为了获得金钱或物质报酬，因此这种工作定向的员工的工作满意感主要是由金钱或物质报酬等因素所决定。职业工作定向的最大特点是：个体的自我并没有投入工作中，而是游离于所从事的工作之外，是金钱或物质把自我和工作暂时性地联系在一起，一旦个体不能从工作中获得自己的物质利益，他便立竿见影地产生不满意感，并会毫不犹豫地立即放弃自己所做的工作。

当把工作定向为一种事业时，个体就不太关心自己在工作中所获得的金钱或物质利益，而是更关心自己在工作中所取得的成就和进步(不等同于我们通常所说的自我实现，自我实现的范围更广泛)。当然成就或进步有时可以通过金钱或物质利益来证明，但事业定向的个体只是把金钱和物质利益作为其成就和进步的一个附属品，金钱和物质本身对其工作并没有驱动力。在现代社会中，成就和进步常常表现为个人职位的升迁、名气和权力的扩大、地位的增高等，因此职位、权力、名气和地位等就成为影响事业定向的个体满意感的最主要因素。从理论上说，这种工作定向个体的职位的每一次升迁、名气的每一次扩大、权力的每一次增加等都会给他带来莫大的喜悦和快乐，也就是说这些因素决定了他的满意感大小。事业定向个体的最大特点是：自我有了部分的投入，具体来说就是个体自我所包含的认知部分已投入了工作，而情感部分则没有投入到工作中去。事业定向的个体已经理解了工作背后的社会意义和社会价值，其在工作中的自主性、创造性较高，而且对在工作中出现一些厌恶性刺激时也能接受。但这种工作定向还仅是一种外在支配下的类自主，并没有和个体本身的内在价值系统完全相融合，工作定向的员工如果其职位升迁(或与升迁相关的权力、名气的增大等)一旦停止或他在主观上认为升迁的机会不大，他就会到其它地方去寻求自己的发展，但这种转向相对于职业定向个体较缓慢。

天职定向是一种最高层次的工作定向。人们把某一项工作当作是天职时，完全是因为个体对工作本身已产生了巨大兴趣，工作的意义已彻底融化于自己的生活和生命，金钱的获得和个体自身的发展已变得意义不大或毫无意义。天职定向的员工的工作满意感不再受任何外在条件影响而只受唯一因素即工作本身的控制，只要做这项工作，即使在工作中不能获得相应的金钱或物质利益、职位得不到升迁，他也会感到满意。天职工作定向的员工最大特点是：主体的自我已完全投入了工作之中，工作本身已成为工作的最大目的和意义。

从社会发展要求来看，社会一般要求那些和正义、生命等相关的工作应该具有天职定向，也就是说做这些工作的个体要不太考虑个人的名利得失，如法官、医生、教师和警察等。但这并不是说所有从事这些工作的人就一定要具有天职定向，由于每个人各自的境况不一样，再加上我国目前还主要处于前现代化阶段，物质条件不是很丰富，社会保障也不够健全，势必会有许多人把自己的工作仅当作是自我谋生的手段或作为自己发展事业的工具。工作从职业定向朝事业定向或天职定向转化我们称之为升华，而从天职定向朝事业定向或职业定向转变我们称之为退化。传统意义上，天职定向更多是在神职人员、 科学 家和社会公益活动家群体中出现，但现在看来，人们所从事的每一项职业都有可能升华为天职定向，如清洁工、收银员等这些社会常见的工作都有可能升华。

3让员工产生满意感的三种管理模型

3．1工作特性模型

从心理学专业角度来说，Oldham等人提出的工作中所包含的这五大特征本身并不直接增加个体的满意感，但却是直接导致个体产生三种心理状态的必要条件，即对工作意义的理解、对工作结果的尽责和对造成结果起因的了解，而这三种心理状态的结合就构成了员工较高的工作满意感。从理论上说，只有以上这五个方面都满足了员工的需要，员工才会有最大的工作满意感。但在实际情况中，一项工作也许并不会使个体在五个方面的要求都能得到满足，事实上这种全部满足既不必要也不实际，对个体而言，工作满意感只是一种总的心理体验，它的产生并不依赖其工作的每个特征要素的满足。因此管理者就必须分清上述五个方面中哪一个方面是个体在工作中最为关注的，也就是说哪些对个体工作满意感的影响最大。心理学家Fired等人对此进行了研究，提出了一个相应的 计算 公式，由这个公式所计算出来的分数被称为“潜力激发分数”(motivaitngpotenitalscore，简称MPS)。MPS=(技能多样性的数目+任务重要性的程度+任务一致性的程度)÷3x任务自主性程度x任务反馈性程度。从这个计算公式中可以看到，任务自主性程度和任务反馈性程度明显是五大特征中最重要的两个，它们是乘法效应，对雇员工作动机的激发和潜力的开发起着最为关键的作用，也最能影响员工工作满意感的大小。这一研究结果在我们现代企业管理的实践中也得到了印证。现代企业管理有两条常识性的重要法则：一是增加员工在工作中的自由度，如让员工自己去控制自己的工作时间、工作进度、工作方法，甚至工作的地点等。对一个企业或单位来说，“约束是保持团队完整性的必要条件，无论是团队的领导还是一般成员都应受到一定程度的约束，而要形成一个富有创造力、高效运作的团队，约束不应是僵化的，更不能覆盖面过广，使成员感到处处受约束，而应主要用企业的责任目标约束成员的行为，达到使成员自主约束这一至高境界，而行为准则只是起到辅助性的作用。”二是对员工增加工作反馈的次数，一个典型的例子就是许多企业由月薪制改成了周薪制(一个月至少发四次钱)，而目前我国大多数企业通行的做法则是把工资和奖金福利等分开发放(一个月发两次钱)。

3．2要求与控制模型

要求与控制模型就是指员工的工作任务或要求要由他自己提出(如制定具体的工作目标、工作任务等)，而在实现这些任务要求时管理人员或管理部门也要为员工留下一定的自我决定余地，如让员工自己决定实现任务要求的工作步骤和工作方法等。这种工作模型强调要为员工创造一个宽松良好的工作环境，从而增加员工的工作满意感。要求与控制模式分别研究了四种不同工作状态下员工的心理机制：

第一种是工作任务要求较高，员工对工作的控制性也较高，这种“平衡性双高”状态下的工作被称为主动型工作。主动型工作能促使员工主动寻找良好的工作策略和挑战性的工作情景来提升自己对工作的控制，在这过程中员工能有更多机会获得新的知识和提高自己的工作技能；而且随着个体在这过程中不断主动学习，其自信心也会得到增强，从而抑制其工作中的紧张，使自己获得工作满意感。第二种是工作任务要求较低而员工对工作的控制性较高，这被称为轻松型工作。轻松型工作不能使个体的各方面才能得到充分发展，也不能为个体提供足够的激励动机，因为工作不具有挑战性。第三种是工作任务要求较高而员工对工作的控制性较低，被称为高紧张型工作。高紧张型工作会使员工在工作中失去控制感，从而限制其技能或能力在工作中发挥或发展；而且高紧张型工作也容易导致员工产生“习得性无助”的体验，从而损害员工的心理健康。第四种是工作任务要求较低而员工对工作的控制也较低，被称为被动型工作。Karasek等人在研究中发现，和高紧张型工作一样，被动型工作也容易使员工在工作中产生“习得性无助”体验，而且被动型工作也不利于个体在工作中发展自己的技能和能力。

从以上分析可以看出，主动型工作状态应该是管理者的首要选择，因为它能给员工提供最大的满意感。所以对管理者和管理部门来说，应该不断调整员工的工作要求和控制度，给每一个员工提供足够的外在支持，同时营造一种良好的集体氛围，从而使他们始终能处于要求高、任务也高的“平衡性双高”的工作状态之中。

3．3角色模型

每一个人的工作都是在集体中展开的，其工作的成功既依赖于个人的努力，同时也依赖于团队集体的支持，所以从某种意义l上说，个体参加工作实际上是担当了某个团队集体中的一个角色。从理想的角度来看，如果一个人清楚自己做什么，别人也清楚他应该做什么，所承担的工作职责既有一定的挑战性，同时又能被自己所控制，这样的工作状态自然就会给工作者带来愉快感和满意感，同样团队集体目标也会容易达到。反之，当一个人在工作中经常被要求做与自己角色不符的事，或者在工作中出现问题时也不知道该向哪一个领导询问，这都会使个体产生心理不愉快并影响到集体目标的达成。

尽管员工有关自己角色的信息主要来自于同事和上司，但在角色内容方面，从上司那里获得的信息价值显著高于从同事那所获得的信息价值。因此，角色模型要求管理者或管理部门应做好三个方面的工作来增加员工的工作满意感：第一，要使员工对自己所承担的角色有清晰的了解，如使员工对与本身工作有关的信息要有充分的了解，能够知道自己现在要做什么、下一步要做什么等。为了使管理者和员工都能对角色有一个清晰的了解，在管理还没有开始之前，管理者币¨员工双方应该各自以书面的形式写出对某一角色的期待(包括职权利等多个方面)，然后双方把各自的工作期待进行交流比较。在这过程中主要应避免三种情况：角色模糊、角色冲突和角色超载。对于那些模糊的角色期待，双方应该明确界定其真实意义；对于那些有冲突的角色期待，双方可以坐下来进行交流，共同修正，最终达到清晰一致的意见；对于角色超载的期待则应该坚决去掉。第二，对员工的工作要求和工作期待要和该员工承担的工作角色相一致，如管理者不能一定要求一个清洁工能很清楚地说出全公司的具体业务情况。第三，给员工的角色要求既要有一定的挑战性，同时又要能被员工本身的能力所控制(这一点类似于上文的要求控制理论)。

角色模型理论看起来似乎比较简单，但它在增加员工满意感方面的作用却非常大。对一个团队集体来说，当每一个人都对自己工作角色的目标、职责和权利都十分清楚的话，整个团队集体的运作就会非常井然有序，个体在这种环境中工作也就比较容易产生较高的满意感，团队集体的效率也会提高。

当然，工作满意感是一种个体心理上产生的主观体验，因此还受一个人先天的生物因素影响。据Brickman和Camp—bel在一项踏单车的实验中发现，有些人对原地踏单车这种单调的活动一刻都不能忍受，而有些人非但能忍受，同时还能从这种单调的活动中感受到自己的乐趣。为什么会出现这种情况呢?Fujita(202\_)等认为是由于不同的人有着不同的先天满意感生物基准线。但不管一个人原来的先天满意感基准线怎样，如果把员工的不同工作定向和三种工作模型相结合，总可以在其原来满意感基准线的基础上或多或少地提高一些，而这也正是管理心理学研究的真实意义所在。

4工作满意感的测量

对于满意感的测量，一些学者常采用通过因素分析法来确定影响满意感的各主要因素，然后针对这些因素来测量个体的工作满意感。如有人提出应从以下五个因素体系建立员工工作满意度评价模型：工作环境条件(场地布置、工作地环境、工作手段、工作时间)；工作本身(兴趣度、挑战度、自我实现、权责匹配度)；工作回报(薪金分配、事业成就感、工作认真度、晋升、福利待遇)；人际关系(意见沟通度，非正式组织活动度、冲突协调度、组织支持度)；企业整体(企业价值观、企业形象、参与度、对领导满意度、对企业战略满意度)。这种方式的测评看起来不错，但其实不对。因为满意感是一种心理体验，它确实受外在的一些条件因素影响，但它和外在条件因素并不呈线性关系。比如说：作报酬，它确实是一个影响员工工作满意感的重要因素，但它的高低就一定会提高或降低个体的工作满意感，如上文所说的事业定向或天职定向的员工就不一定受报酬高低的影响。所以，通过测量影响满意感的外在条件因素来测量满意感，只测量了影响满意感的外在条件而没有测量满意感本身。从心理学研究的角度来说，满意感是个体在其特定需要满足后的一种体验，是需要而不是外在条件才直接导致了满意感的产生，因此从本质上说，对员工工作满意感的测量，应该测量员工在工作中与其满意感紧密相关的一些需要是否得到了满足。那么，哪些需要才直接导致员工工作满意感的产生呢? 第一是被期望成功的需要以及与工作有关的基本物质条件和设备的需要。一个人参加工作的重要目的之一是为了获得自我 发展 ，而自我发展是和某种工作成功紧密联系在一起的，如果个体被管理者抱有一种成功的期望，那他就会意识到自己的价值意义，并产生较高的满意感；另外必要的物质设备需要也对个体的工作满意感有一定影响，因为这是个体取得工作成功的条件保障，同时这也表明集体或管理者对员工的信任和支持。

第二是重要性需要，指个体需要感受到自己是对团队集体有贡献的。重要性需要的一个最直接反映就是个体的特点(主要是指工作能力方面的特点)要与其职责或职位相匹配，也就是说要让每一个员工做与其个人特点相适合并且是他喜欢的工作，这样个体才显现出自己的重要性。一D 理学 家理查德、米歇尔等人的研究表明，当一个人的能力特点约等于外在的工作职责要求时，他的内D会产生一种福乐(floie)体验；而当其能力特点大于外在工作要求时，则产生分离(alienation)体验，茫然和分离都是不快乐体验。除此之外，一个人的重要性还可以从其它一些方面得到体现，如和同事间的关系(是否被其他人看得起)、是否有足够的培训机会或额外的奖金等。

第三是归属或参与的需要，指员工要有机会参与或决定与其本身工作或生活有关的事项。归属感其实是一种被爱的感觉，是指个体无条件地被他人(更经常是某个团体或组织)接受或者尊重的感觉。这里需要注意的是，归属感的这种接受或尊重不是取决于个体所具有的某些特定品质或其它的一些特定原因(如能力、相貌等)，只取决于这个个体是谁。因此，归属感是一个人生活安全的基石，意味着只要是这个个体，无论发生了什么，都会受到他人、某个团体或某个组织的接受和尊重。当个体有机会参与决定时，他会觉得自己和这个团队集体融为了一体，就有了归属感，集体目标也就成了他自己的目标， 自然 工作满意感就会得到增加。反之，如果员工总是不能参与决定和自己有关的事，常常在一一无所知的情况下被告之要怎样或应该怎样，他就会觉得自己没有归属感，对工作失去了控制，从而产生由对管理决定的不满到对工作本身的不满。

第四是看到自己进步和发展的需要。管理者和管理部门要经常通过各种途径(开会、给予新的工作任务、职务或职称的升迁、工资薪金的增长等)让员工看到自己在知识、技能和能力等方面的进步和发展，许多时候人们总是在自己的进步中不断取得进步，这种积极的反馈对于激发员工的工作动机和工作潜力非常有效。

如果就员工工作满意感的具体测量方法来说，一般主要有五种：

4．1自陈量表测量法

到现在为止，国内外有许多种测量满意感的自陈量表，其中比较好的有明尼苏达满意度问卷(MSQ)，该量表包含短式量表和长式量表。短式量表包含有内在满意感、外在满意感和一般满意感三个分量表；而长式量表有100项条目，这100项条目又被分为二十个大项，分别是：个人能力的发挥、成就感、能动性、公司培训和自我发展、权力、公司政策及实施、报酬、部门和同事的团队精神、创造力、独立性、道德标准、公司对员工的奖惩、本人责任、员工工作安全、员工享受的社会服务、员工的社会地位、员工的人际交流、公司技术发展、公司多样化发展、公司的工作条件和环境等。

现在通常采用“盖洛普工作场所调查”(GallupplingMethod，简称ESM)，是一种对员工心理体验进行全方位描述的方法，需要借助一定的 现代 科技设备来进行。这种方法要求员工佩戴一个文字传呼机(pager)或随身携带一个掌上电脑等设备，当接到特定的传呼后立即利用其随身携带的设备完成一个相应的短问卷。当然，管理者呼叫员工的时间及要求员工完成的短问卷等都是经过预先设计的，这可以根据管理者的具体目的来决定，但这些情况都不应让员工预先知道。这种方法最大的特点是可以获得员工真实的生活体验，它不仅可以帮助管理者了解员工的即时活动和即时体验，而且还可以了解员工当时的认知、情绪和需要等状态，从而为管理者构筑出完整的员工心理画面。这种方法应根据需要持续一段时间(一般至少一周以上)，那样员工的日常生活状况就会被很清晰地呈现出来，管理者自然也就可以从中获得员工真实的工作满意感。

过去的大量实践已经证明，使员工在工作中保持身心愉快不仅是社会公共健康事业的一个重要组成部分，而且更有利于本 企业 事业的发展。当个体对自己的工作有较高满意感，他就会在工作中尽心尽力、勤勤恳恳，从而提高工作质量。而且据大样本调查发现，一个人的工作满意感和其生活满意感之间的相关在0．50到0．60之间，即工作在相当程度上能影响一个人对自己整个生活的满意度，所以让员工满意地对待工作就显得至关重要。对于现代管理心理学来说，员工工作满意感已不再只是服务于外在效益的一种工具，而是一种独立自主的存在，适应与服务外在 经济 效益已经成为对现代管理的一种过时解释。管理的本质应该是越来越多地与人类的幸福相联系在一起，在回归人性、关照生命的过程中，管理本身正开始重新书写自己的 历史 ，这一过程也必将重塑管理心理学自身的新形象。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！