

第三章 工作态度与行为

第一节 工作态度概述

考点-1 工作态度的概念 ★★

1. 概念

个体与工作相关的态度的总称；工作态度对个体的工作行为有指导性的、动力性的影响。

2. 工作态度与价值观的关系

工作态度与个体价值观有着密切的关系。工作态度往往是其价值观的具体反映，但与价值观不同的是，工作态度的稳定性相对较低。

考点-2 工作态度的指标★

(一) 工作态度指标

三指标	含义
工作满意度	员工对自己的工作所抱有的一般性的满足与否的态度,是对自己的工作喜欢或不喜欢的情感或情绪体验。一般而言,工作满意度高的员工对工作持积极的态度。
工作投入度	员工在工作中深入的程度,所花费的时间和精力的多少,以及把工作视为整个生活核心部分的程度。工作投入度高的员工,一般具有良好的职业道德,表现出高成长的需要,喜欢参与制定决策,因而,他们很少迟到或缺勤,愿意长时间地工作,以得到高绩效。
组织承诺	员工认同组织,并愿意继续积极参与其中的程度,也称组织忠诚度。组织承诺是一种衡量员工未来是否愿意留在组织中工作的重要指标。一般来说,组织承诺高的员工会表现出积极的工作行为。

工作满意度是个体对工作特定方面的反应。

工作投入度是个体认同其工作或岗位、主动参与的程度,反映了个体与工作或岗位之间的关系。

组织承诺是个体对整个组织的情感反应,体现了个体与组织的关系。

(二) 工作满意度、工作投入度、组织承诺的关系

工作满意度高的个体通常会有高的工作投入度,表现出高的组织承诺。但组织承诺又反作用于工作满意度,并与工作投入度有高的相关。在上述三个指标中,工作满意度与组织承诺尤为重要,是工作态度的两个核心指标。它们与个体相关工作行为的关系也最为紧密。

第二节 工作满意度

考点-3 工作满意度的概念、特点及决定因素★★

工作满意度是员工对自己的工作喜欢或不喜欢的情感或情绪体验。工作满意度一般指单个员工的态度,而士气通常用于描述整个群体的满意度。

(一) 特点

特点	含义
整体性和多维性	既可表达员工对工作总体的满意度,也可表达对工作各个重要方面的满意度。但不能用员工在一个维度上的高满意度来抵消其在另一个维度上的低满意度,不能用算术的方法将两种情感体验混合起来得到一个平均值。

稳定性	满意度是经过长时间才形成的，具有一定稳定性，但工作满意度也是不断变化的，它的下降甚至比它的形成还要快。
环境的 影响	工作满意度是生活满意度的一个组成部分。员工工作之余的环境也会间接地影响其对工作的情感。

(二) 工作满意度的决定因素

七大因素	含义
工作挑战性	员工往往喜欢具有挑战的工作。但挑战性过大，超出员工的能力范围，会造成挫折和失败感，挑战适中时，员工会体验到快乐和满足，工作挑战性和工作满意度呈倒“U”形关系。
公平待遇	报酬、晋升是对员工工作最直接、最明确的物质肯定方式。因此，报酬、晋升等制度与政策是否公平，会极大地影响员工的满意度。
良好工作环境	良好的工作环境能够提高员工的工作满意度。

合作伙伴与上级	如同事间能融洽相处、友好共事，则可以提高员工的工作满意度。如果直接上级能了解、关心下属，善于倾听意见，奖励成就，员工的满意度则会提高。
社会影响	员工所在的社会群体和日常所接触的人对员工的满意度也会有影响，特别是员工的同事。如果员工周围的同事都对工作不满，那么，该员工就更有可能受到感染，表现出对工作的不满。

员工的人格特征	个体的人格特征会影响其对工作的评价和情感。如，生性乐观的个体更可能有较高的工作满意度，因为他们能够体验到更多的正性情绪。
员工人格与工作的匹配	人格与工作匹配会提高工作满意度。员工发现自己的能力、特长、风格与工作要求相符时，便有信心在这些工作中获得成功，从而体验到快乐，获得满足感。

考点-4 工作满意度的理论★★

	含义
因素模型	<p>1. 将工作分解为薪酬、工作条件、组织的规定、同事、独立性、社会地位等因素，分别考察员工对每一因素的满意程度。而员工的总体满意度由每一因素的满意度累加而得。</p> <p>2. 需注意：a. 不要遗漏重要因素，否则会导致满意度调查结果片面。b. 对不同员工来说，不同的因素可能对其工作满意度有不同的贡献。</p>

差异模型	需要将员工的工作与“理想工作”相比较。“理想工作”指员工认为工作应该是怎样的，期望从工作中获得什么。该模型认为，如果员工对“理想工作”的期望比较高，而这些期望不能得到满足，那么，员工会表现出不满。根据该模型观点，管理者需要重视员工对工作合理的期望，并设法满足。
------	--

均衡水平模型	每个员工都有典型的工作满意度水平，称为均衡水平。工作中的情境因素或某些事件可以暂时改变员工的满意度水平，但满意度最终还会回到均衡水平，也就是说，工作中的各种事件只是使员工的满意度在均衡水平上下波动。因此，管理者如果想通过改变工作情境来提高员工的满意度，则需要考虑这种满意度的提高是暂时的还是持久的，以及经过多长时间满意度会回复到均衡水平。
--------	---

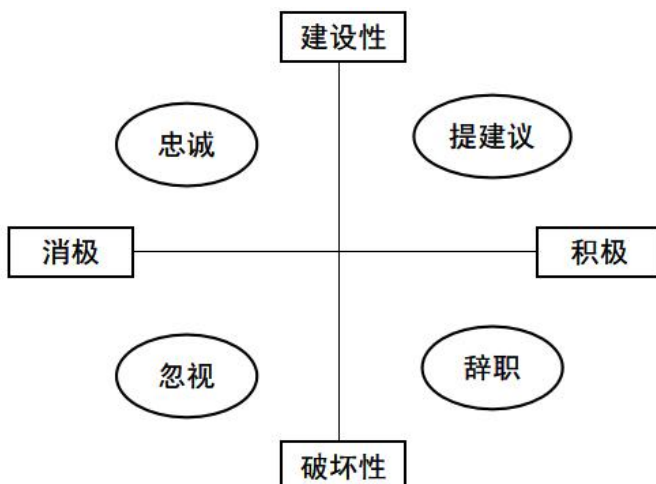
考点-5 工作满意度的影响后果★★★

	含义
工作绩效	工作满意度会导致绩效提高。实证研究反而更加支持：高的工作绩效会促成高的工作满意度，因为高的绩效一般会为员工带来更高的经济上、社会上和心理上的回报，从而提高满意度。当然，两者又是相互影响的。高满意度会增加员工的组织忠诚度，促使员工对工作更加投入，最终又导致绩效得以提高，从而形成一个良性循环。因此，管理者需要努力帮助员工提高绩效，以促使员工满意度的提高。

离职率	满意度高的员工更可能长久地留在组织中，而满意度较低的员工离职率也更高，因为他们不能完成自我实现，工作上很少得到认可，或与主管、同事不断地发生冲突，或事业上停滞不前。这些因素导致他们更可能到别的组织寻求发展。
缺勤与迟到	工作满意度低的员工会时常缺勤。而迟到可以被看作是一种短期的缺勤行为，表示了员工对工作条件的不满。迟到可能会阻止工作及时圆满完成，破坏与同事之间的工作关系。缺勤和迟到常常是消极态度的征兆，管理者需要引起注意。

偷窃行为	员工出现偷窃行为有多种原因，可能因为感到被剥削、过度工作、或因从组织得到的不公平的待遇而进行报复，也可能认为这种不道德的行为是合理的，并将偷窃行为作为重建公平的自我知觉、报复主管苛待的一种手段等。
暴力行为	暴力行为或工作中各种口头、身体侵犯行为是 员工不满的最极端后果之一 。工作压力不仅能引起暴力行为，暴力行为也会加大工作压力。
组织公民行为	与缺勤、迟到、偷窃等消极行为相反，组织公民行为是 典型的积极工作行为 。但这种行为并不是员工职责内的，通常通过以下方式表现出组织公民行为：在履行一般性工作时显示出高度责任心，在疑难问题上进行高水平的发明创造，或者自愿承担额外的工作，或者与其他员工分享自己的时间和资源。工作满意度高的员工更可能表现出组织公民行为。

考点-6 员工对工作不满的表达方式★★★



考点-7 工作满意度调查 ★

(一) 工作满意度调查的意义

意义	内容
监控满意度	工作可以让管理层掌握总体满意度。了解满意与不满意的具体领域及群体等，此调查也是分析各种员工问题的强有力的诊断工具。
改善沟通	在计划进行调查、实施调查和讨论调查结果等过程中，组织中各个方向的沟通都可能得到改善。
释放情感	给员工提供正式渠道来表达自己的观点、意见和不满的机会，从而使消极情感得到释放。
确定培训需要	通过调查，员工能说出自己对主管执行某些工作的看法。
规划和监控新的方案	通过调查可以了解组织所实施的变革的进展、遇到的困难和取得的效果，可以帮助管理者改进已有的变革方案，并更好地规划和监控新方案。

(二) 调查的步骤

1. 确定满意度调查目的
2. 获得最高管理层和员工的支持
3. 设计出科学有效的调查工具
4. 实施调查
5. 调查结果的统计分析
6. 调查结果反馈
7. 员工和管理者共同制订改进的行动计划并实施

考点-8 组织承诺的概念及内容★★

组织承诺是员工认同组织，并愿意继续积极地参与其中的程度。它是个体对组织的一种态度或肯定性的内心倾向。组织承诺包括情感承诺、继续承诺和规范承诺三个因素。

情感承诺是指员工对组织的感情依赖、认同和投入程度。员工对组织所表现出来的忠诚和努力工作，主要是由于对组织有深厚的感情，而非物质利益。

继续承诺是指员工对离开组织所带来的损失的认知，是员工为了不失去多年投入所换来的待遇而不得不继续留在该组织内的一种承诺。

规范承诺是员工对继续留在组织的义务感，它是员工由于受到社会责任的影响而留在组织内的承诺。组织承诺高的员工通常有着高的工作绩效，保持好的出勤记录，更愿意坚持组织政策，有较低的离职倾向。

情感承诺最为重要，对上述相关的工作行为的影响也最为明显。

考点-9 影响组织承诺的因素 ★

	影响因素
情感承诺	工作挑战性、职业明确度、目标明确度、目标难度、管理层对新观点新思维接纳程度、同事间亲密性、组织可靠性、组织公平性、个人的重要程度。
继续承诺	所掌握技术的应用范围、受教育程度、改行可能性、个体对组织的投入状况、福利因素、在本地居住时间的长短、找到别的工作的可能等。
规范承诺	组织对规范承诺的要求程度、员工的个性特点、所受教育类型等。

考点-10 组织承诺的影响后果★★

1. 组织承诺越高，离职率越低。
2. 情感承诺越高工作积极性越高，工作满意度越高。

- 3. 规范承诺高的员工常以责任与义务作为行事准则。
- 4. 继续承诺越高则跳槽可能性越大。

本章内容总结

