

 **知识点**

**工作满意度的影响后果☆☆**

二、工作满意度的影响后果

影响后果	内涵
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
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
缺勤与迟到	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	感到被剥削、过度工作、或因从组织得到的没有人情味的待遇而进行报复，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。工作压力能引发暴力行为，暴力行为也会加大工作压力。
组织公民行为	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，或者自原承担额外的工作，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。

**【例题·单选】** 员工工作不满意所引起最极端的后果之一是（ ）。

- A. 缺勤和迟到
- B. 暴力行为
- C. 离职
- D. 偷窃行为

**【答案】** B

**【解析】** 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。工作压力能引发暴力行为，暴力行为也会加大工作压力。

**【例题·单选】** 关于组织公民行为的说法，正确的是（ ）。

- A. 组织公民行为通常能得到组织的薪酬回报
- B. 组织公民行为是组织规范中正式要求的行为
- C. 组织公民行为是员工岗位职责中规定的行为
- D. 组织公民行为对组织的生存和高效运作有非常积极的作用

**【答案】** D

**【解析】** 组织公民行为是员工做出的对组织的生存和高效运作起到非常积极作用的行为。

**【例题·单选】** 关于组织公民行为的说法，错误的是（ ）。

- A. 组织公民行为是一种积极的工作行为

- B. 组织公民行为是属于员工职责范围之内的行为
- C. 工作满意度高的员工会表现出更多的组织公民行为
- D. 组织公民行为对组织生存和高效运作有积极作用

【答案】B

【解析】组织公民行为是员工做出的对组织的生存和高效运作起到非常积极作用的行为，但这些行为又不是员工职责范围之内的。

## 🎯 知识点

### 员工对工作不满的四种表达方式★

#### 三、员工对工作不满的四种表达方式

类别	维度	反应方式
辞职	破坏性和积极的	员工选择离开组织
提建议	建设性和积极的	与上级讨论所面临的问题，指出症结所在，提出建设性的改革措施
忠诚	建设性和消极的	虽对工作不满，但仍然尽力维护组织的利益和形象，相信组织和管理层会作出正确的举措
忽视	破坏性和消极的	消极地听任事态向更糟糕的方向发展，包括抱怨、情绪抵触、旷工、迟到、怠工、错误率增加等

【例题·单选】在员工表达对工作不满的方式中，属于消极反应方式的是（ ）。

- A. 忠诚和辞职
- B. 辞职和提建议
- C. 忽视和辞职
- D. 忠诚和忽视

【答案】D

【解析】员工表达对工作不满的方式：辞职（破坏性和积极的）；提建议（建设性和积极的）；忠诚（建设性和消极的）；忽视（破坏性和消极的）。

【例题·单选】在员工对工作不满的表达方式中，具有建设性和消极性特点的是（ ）。

- A. 辞职
- B. 提建议
- C. 忠诚
- D. 忽视

【答案】C

【解析】员工表达对工作不满的方式：辞职（破坏性和积极的）；提建议（建设性和积极的）；忠诚（建设性和消极的）；忽视（破坏性和消极的）。

【例题·单选】员工在工作满意度较低的情况下，表现出不属于破坏性和消极的反应是（ ）。

- A. 错误率增加
- B. 旷工
- C. 迟到

D. 辞职

【答案】D

【解析】辞职具有破坏性和积极的特征，错误率增加、旷工、迟到都属于忽视这一种对工作不满的表达方式，具有破坏性和消极的特征。

## 🎯 知识点

### 工作满意度调查☆☆

#### （一）工作满意度调查的意义

五大意义	内容
监控满意度	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，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，从而使消极情绪得到释放。
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	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的方案。

#### （二）现存的工作满意度信息的运用

在进行正式的工作满意度调查前，管理者可以通过日常接触和查阅现有资料了解目前员工的感受。

日常接触指管理层通过面对面的接触与沟通来掌握员工的满意度。管理者还可以通过查阅绩效记录、质量记录、考勤记录等资料了解满意度。

通过这些信息的分析，解释，管理者可以掌握员工总体的满意度水平。

#### （三）调查的步骤

- （1）确定工作满意度调查目的
- （2）获得最高管理层和员工的同意
- （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

【例题·单选】关于工作满意度调查的说法，错误的是（ ）。

- A. 调查的最后一个步骤是调查结果的统计分析
- B. 在调查过程中，组织中各个方向的沟通都有可能得到改善
- C. 工作满意度调查是诊断员工问题的有效工具
- D. 可以通过工作满意度调查掌握员工总体满意度水平

**【答案】A**

**【解析】**工作满意度调查最后一步是员工和管理者共同制订改进的行动计划并实施。

**【例题·单选】**以下关于进行工作满意度调查的意义的陈述中，错误的是（ ）。

- A. 工作满意度调查只能反映出公司中总体的满意度水平
- B. 工作满意度调查可以改善沟通
- C. 工作满意度调查可以为员工提供一个释放情感的正式渠道
- D. 工作满意度调查的信息可以帮助管理者改进已有变革方案

**【答案】A**

**【解析】**工作满意度调查意义：

包括（1）监控满意度 （2）改善沟通 （3）释放情感  
（4）确定培训需要 （5）规划和监控新方案。

**【例题·案例】**

M公司是一家大型企业，拥有职工近万人，由于产品畅销，经济效益可观，职工的工资在同类企业中属于高档。但员工的生产任务指标在同类企业中也是很高的，造成员工的心理压力较大，同时员工工作环境阴暗、噪声大，工作一天后十分疲惫。为此，员工曾多次向公司反映问题，而管理人员认为，企业的薪酬较高，工作要求高一些，条件差一点不是大问题。因此，他们只注重工作任务的完成，对员工的生产环境和心理压力不闻不问，最终导致大量员工提出辞职。

根据以上资料回答下列问题

1.员工辞职的主要原因是（ ）。

- A. 工资偏低
- B. 工作满意度低
- C. 福利待遇低
- D. 工作不适合

**【答案】B**

**【解析】**根据案例中介绍的情况，员工辞职与工作满意度有关，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。

2.影响工作满意度的因素有（ ）。

- A. 工作的挑战性
- B. 公平的待遇
- C. 良好的工作环境
- D. 工作的性质

**【答案】ABC**

**【解析】**影响员工工作满意度的因素包括：①工作的挑战性；②公平的待遇；③良好的工作环境；④合作伙伴和上级；⑤社会影响；⑥员工的人格特征；⑦员工人格与工作的匹配。

3.造成案例中员工辞职的因素有（ ）。

- A. 工作环境
- B. 报酬待遇
- C. 上级管理人员
- D. 工作的挑战性

**【答案】ACD**

**【解析】**案例中描述“员工工作环境阴暗，噪声大”，说明辞职受到工作环境的影响；“管理人员对员工的生产环境和心理压力不闻不问”，说明上级管理人员对员工的漠不关心也是员工辞职的因素；“员工的生产任务指标在同类企业中也是很高的，造成员工的心理压力较大”，说明工作的挑战性过大，超出员工的能力

范围，导致工作满意度下降。

4. 该公司如果要改变目前的状况，可供选择的措施有（ ）。

- A. 降低任务指标
- B. 加强沟通
- C. 改善环境
- D. 增加薪酬

**【答案】** ABC

**【解析】** 针对该公司造成员工辞职的原因，加强沟通，管理人员了解和关心下属，善于倾听意见，以及改善工作环境，降低工作压力都会提高员工的工作满意度，降低员工的辞职率。

### 第三节 组织承诺

#### 知识点

### 组织承诺的概念及内容

#### 一、组织承诺的概念及内容

员工认同组织，并愿意继续积极地参与其中的程度，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。

三种承诺：

类型	内涵
情感承诺	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	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	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。

#### 知识点

### 影响组织承诺的因素☆☆

#### 二、影响组织承诺的因素

类型	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。

## 🎯 知识点

### 组织承诺的影响后果★

#### 三、组织承诺的影响后果

##### 1. 组织承诺高的员工的行为特点

- (1) 信赖并且乐于接受组织的**目标与价值观**。
- (2) 对组织的各项工作乐于**投入尽可能多的精力**。
- (3) 对能够成为该组织的成员**充满了自豪感**。

**组织承诺是预测员工离职率最有效的指标之一**。员工的承诺越高，离职率越低。组织承诺水平的高低也与**上级、同事对员工的评价及员工自己对于工作、报酬、晋升的评价呈明显的正相关**，即越是承诺高的员工，其上级、同事对其评价也越好，员工本人对自己的工作、报酬乃至晋升机会的评价也越高，反之越低。

例如：

- **情感承诺**：与上司的评价、晋升机会呈显著**正相关**。
- **继续承诺**：与上司的评价、晋升机会呈显著**负相关**。

**【例题·单选】**组织承诺中的（ ）最为重要，对工作行为的影响也最为明显。

- A. 情感承诺
- B. 规范承诺
- C. 继续承诺
- D. 理想承诺

**【答案】A**

**【解析】**情感性承诺最为重要，对工作行为的影响也最为明显。

**【例题·单选】**在组织承诺中，员工为了不失去多年投入而不得不继续留在该组织中的是（ ）。

- A. 继续承诺
- B. 情感承诺
- C. 规范承诺
- D. 职业承诺

**【答案】A**

**【解析】**在组织承诺中，员工为了不失去多年投入而不得不继续留在该组织中的是继续承诺。

**【例题·单选】**影响继续承诺主要因素不包括（ ）。

- A. 所掌握技术的应用范围
- B. 在本地居住的时间长短
- C. 所受教育类型

D. 福利因素

【答案】C

【解析】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。

【例题·单选】（ ）反映了员工工作中深入的程度，所花费的时间和精力的多少，以及把工作视为整个生活的核心部分的程度。

- A. 工作满意度
- B. 工作投入度
- C. 组织忠诚度
- D. 以上都不是

【答案】B

【解析】分别区分工作满意度、工作投入度和组织承诺（又称组织忠诚度）三者的概念就能选出正确的答案。

本章小结



