

員工滿意感構面之研究¹

熊明良 顧良智

【摘要】 本文屬個案研究。採用深度訪談法、聚焦小組法兩種質化研究方法，並運用紮根理論進行分析，通過在某A局²的實地調研，對影響該局員工滿意感的構面進行了探討。研究發現：工作本身、工作環境、主管領導、建設專案、裙帶關係、升遷考核、薪資福利、角色衝突、工作自主性、企業發展前景等十個構面是影響A局員工滿意感的主要因素。限於篇幅和研究側重點，本文只對研究過程進行論述，而對研究結果不作深入分析。

【關鍵詞】 員工滿意感；構面；深度訪談；聚焦小組；紮根理論

一、引言

工作滿意感一直是組織行為學中的熱點問題，工作滿意感已成為組織中一種早期警戒的指標，為企業人力資源管理決策提供重要的依據。E·Locke（1976）就將工作滿意度定義為：人們因為感覺到工作本身可以滿足或者有助於滿足自己的工作價值觀需要而產生的一種愉悅的感覺。

工作滿意感有單構面和多構面之分。所謂單構面，就是將工作滿意感看作一個整體的水準，不做各個構面的區分。測量問題為：“你是否喜歡你的工作”等一般性問題。所謂多構面，就是將工作滿意感區分為不同的方面，從而進行分別測量。採用單一的總體構面還是把不同的構面分開考慮，要取決與研究的實際需要。構面如何具體劃分，不同的學者有著不同的看法。如Vroom(1964)認為工作滿意有七個構面：組織本身、升遷、工作內容、直接主管、金錢待遇、工作環境和工作夥伴等；許士軍（1977）認為不同的樣本結構，或不同的量表項目，均將導致不同的構面。所以，什麼是工作滿意的最佳構面，至今並無具體的答案（黃春生，2004）。

A局屬國有特大型建築企業，而建築企業是我國國民經濟中一個重要的支柱產業，在社會發展和進步過程中發揮著重要作用。但建築企業具有流動性大、點多面廣、野外作用等行業特殊性，從而造成員工滿意因素也有與其他行業不同的獨特性。通過對文獻的查閱，未發現國內外學者對建築業員工滿意感的研究，因而在研究的樣本中具有空白性。

¹ 本文是熊明良博士論文研究的一部分。

作者簡介：熊明良，亞洲（澳門）國際公開大學博士研究生。

顧良智，亞洲（澳門）國際公開大學，教授，博士生導師。

² 本文純屬學術研究，為保護企業和個人隱私，所有名稱均用代號表示。

西方發達國家對員工滿意感的研究歷史很長，並有大量的研究文獻。然而，由於國情、制度和文化等諸多方面的不同，中國企業員工和西方企業員工影響滿意感的因素必然會存在差異。因此，國外已有的相關研究結論不能生搬硬套，不能直接用於指導中國的管理實踐。

本研究以對企業員工滿意感的深入瞭解為基礎，採用深度訪談（In-depth Interview）、聚焦小組法（Focus Group Discussion）及運用紮根理論（grounded theory）(Strauss and Corbin,1990)分析的質化（Qualitative）研究方法。希望透過質性研究法來彌補定量研究法之不足，並藉由不同的角度以更深入瞭解A局員工實際上對工作滿意感的認知，確認出符合本企業文化的員工滿意感構面。

二、數據和方法

2.1 訪談提綱

本研究採取開放式的訪談方式，讓受訪者自由發揮。訪談提綱主要圍繞以下問題進行：（1）在您的工作中或您所瞭解的境況下，您認為造成工作不滿的主要因素有哪些？這些因素對員工不滿意的重要程度如何？（2）在您的工作中或您所瞭解的境況下，A局有沒有一些和本系統其他兄弟單位特別的因素影響著員工的工作滿意？（3）在您的工作中或您所瞭解的境況下，建築企業與非建築企業相比，影響員工滿意的最主要因素是什麼？（4）在您的工作中或您所瞭解的境況下，A局哪些員工經常會對工作產生不滿情緒？

2.2 數據

2006年7月至2006年9月間，我們集中在A局進行了深度訪談。就訪談對象的選擇而言，因為A局屬建築施工企業，除總（分）部機構有固定地點外，其實際作業地是不固定的，人員也較分散，而本訪談主要目的是探討員工滿意感的研究構面。故為確認各構面能夠更貼近個案公司的企業文化實際，特針對內部人資主管與員工進行訪談。訪談對象分為處人資主管及機關員工、已離職員工、施工一線員工和局人資主管及機關員工四大群體，採取半隨機抽樣的方式來挑選受訪者，以兩個月的時間進行一對一的訪談，每次平均時間在30分鐘左右，一共訪問了30人。受訪者樣本特徵如下表：

表2.1 訪談樣本特徵

群組	特性	數量
處人資主管 (6人)	性別	女性2人、男性4人
	年資	平均年資10.5年
	職位	4人為正科級，2人為副科級
	學歷	本科2人、大專2人、中專2人

處機關員工 (6人)	性別	女性4人、男性2人
	年資	平均年資11.6年，女性13年，男性9年
	職位	2人副處級、2人正科級、2人科員
	學歷	2人大專、2人軍轉人員、2人高中
已離職員工 (8人)	性別	女性2人、男性6人
	年資	平均年資7.27年，女性8年，男性平均7.25年
	職位	2人爲副處級，4人爲正科級，2人爲副科級
	學歷	2人碩士、6人本科
施工一線員工 (6人)	性別	女性2人、男性4人
	年資	平均年資3.6年，女性2年，男性4.5年
	職位	2人正科級、2人副科級、2人無職位
	學歷	1人碩士、4人本科、1人大專
局機關員工 (含人資主管) (4人)	性別	男性2人、女性2人
	年資	平均年資13.5年，男性12年、女性15年
	職位	1人正處級、1人副處級、1人正科級、1人科員
	學歷	1人大專、2人軍轉人員、1人中專

2.3 研究方法

本研究採用了深度訪談法、聚焦小組法及運用紮根理論進行分析。深度訪談法可以爲我們提供最充分的企業員工滿意感構面的原始分析資料，而對該原始資料進行分析時，主要運用了紮根理論的分析方法，在分析過程中採用了兩種編碼方法：開放式編碼（Open Coding）和軸心式編碼（Axial Coding）（陳向明，2000）。在開放式編碼階段，逐行對所獲得的原始記錄進行了細緻的閱讀，並將閱讀中發現的一些概念類屬標記出來。在軸心式編碼階段，根據主題來重新組織已有的記錄：將相關的概念類屬進行歸納總結，集中在同一主題下。

爲了使所得到的工作滿意感各構面更具有代表性和權威性，筆者採用了聚焦小組法的方式，以對研究結果進行補充、評定。這三者的結合能夠對員工工作滿意感的因素有不同層面上的綜合認識，有助於對工作滿意感影響因素的分析和提煉，並對工作滿意感研究構面的最後厘定具有一定的權威性。

資料分析

至於資料分析部分，則是根據整理的訪談筆記及訪談心得，遵循紮根理論的資料分析方法，不斷比較各受訪者的訪談內容，找尋萌生的概念，並賦予標題以便涵蓋訪談內容呈現出來的特質，然後借此標題建構不同概念間的相關性，之後再閱讀，反省文獻，歸納和總結出本研究的發現事實。

紮根理論是一種系統化的資料處理程式，也是一種針對某個現象發展並歸納引導出理論的研究方法。此程式強調採用解碼（Coding）的方式進行資料分析，將最原始的資料予以概念化。解碼起始於開放式編碼，是研究者逐行對所獲得的原始記錄進行了細緻

的閱讀，進行資料分解、檢視、比較、概念化（conceptualizing），並將概念範疇化（categorizing）過程。在這之中必須要不斷的比較分析，以發展出概念的精確性與特殊性。

在紮根理論研究方法中，最重要的工作即是以編碼（Coding）的方式來進行資料的分析與概念化工作。因此在每一份訪問稿文字檔案寫完後，即便著手紮根法的分析程式，此即開放式編碼的階段。

完成開放式編碼的工作之後，筆者開始將相關概念歸類於同一範疇，進入軸心式編碼階段。所謂軸心式編碼是將各範疇間相串起來，而資料由原先的散亂變為較有系統的聚合。經過分析而將分析現象的因果條件、派絡、行動、互動策略與行動結果具體的列述出來，以便呈現各範疇間的相互關係，組成具系統性的解碼典範，具體而系統地描述各範疇間的關係。

當所有資料都成為某個主要範疇的指標之一，而且持續比較、分析建構之後，資料不再出現新的資訊，主要範疇的各個面向與特徵的發展，範疇與範疇之間的關係夠緊密與豐富，而且也被良好建立與驗證時，整個分析過程就算達到「理論性飽和」。

藉由資料分析、討論、解碼與找尋範疇，並在解碼過程中交互使用開放式編碼與軸心式編碼的結果，便慢慢地浮出本研究的主軸範疇：『A局員工滿意感構面之模式』。有關開放式編碼和軸心式編碼之例，列示如表3.2、表3.3所示。

表3.1：開放式編碼之例(人資主管C某)

開放式編碼	訪問稿
<p>員工比較關注公司的效益、社會信譽、領導在決策、提拔之民主與公平</p> <p>員工對企業出現虧損、拖欠薪資與三金等不滿意</p>	<p>C：唉，這些年來，A局在走下坡路啊，跟幾年前相比，真是差別大呀，前些年雖然攬活不是很多，但效益很好，工程品質也可以，社會信譽度比較高，公司管理比較規範，領導決策較民主，在提拔幹部方面，還是考慮公平，因為如此，廣大職工都比較滿意，對企業比較看好，因而在這個時期A局在本系統屬佼佼者。可這幾年，變化就太大了，A局活不少攬，工程沒少幹，可到處出現虧損，不但該上繳的款項收不上來，而且連職工的工資和“三金”都拖欠，有些工點快半年沒有發工資了。現在A局的社會信譽也差，最近這一兩年的全國信譽排名都是倒數，在本系統效益和聲譽都落後啦。</p>
<p>員工最不滿意的是領導在用人方面的隨意性和姻緣性</p>	<p>C：我任人資主管已十來年了，應該說對A局的員工態度還是有所瞭解的，對其他兄弟單位的一些人事情況也比較關注。要說A局與其他局相比，我認為員工最不滿意的地方就是領導在用人方面的隨意性和姻緣性，與領導是什麼關係對個人職務升遷影響太大，能力強弱在“關係”面前顯得蒼白無力，在這方面其他兄弟單位沒有A局做得這麼明顯！有些兄弟單位曾開玩笑說A局是“製造‘處長’的加工廠”呢。</p>

<p>員工的工作條件艱苦、閒暇時間少、業餘文化生活單調</p> <p>員工認為自己所從事的工作不能實現自己的理想與抱負，也不受他人的重視與尊敬</p>	<p>C：A局是建築施工企業，與製造加工等行業相比，最大的區別就是流動性太大，野外、露天、交通閉塞、危險、工作環境差等特性，“逢山開道，遇水架橋”是我們建築工人的家常便飯。正由於這一行業的特殊性，使得很多職工常年累月在外，背井離鄉，與家人居少離多，甚至常年沒有休息時間，業餘文化生活單調、枯燥，職工有很多怨言啦。</p> <p>C：正由於上述的緣由，對於那些本該提升而沒有提升的人、拖欠工資時間比較長的員工以及新分配過來的一些大學生（尤其是大城市或家庭條件比較好的學員），更容易對工作產生不滿意情緒。如曾有一個遼寧省的大學生畢業分配到某工程項目部，因不堪忍受深山老林、鳥無人煙的封閉生活，自殺了。還有些職工認為當建築工人，就向民工到處打工一樣，不受他人的重視與尊敬，社會地位低下，因而，對工作產生了不滿情緒。我想，這也是可以理解的呀。</p>
---	---

表3.2：軸心式編碼之例

範疇	開放式編碼	訪問稿
<p>升遷考核</p> <p>薪資福利</p> <p>企業前景</p>	<p>員工比較關注公司的效益、社會信譽、領導在決策、提拔之民主與公平</p> <p>員工對企業出現虧損、拖欠薪資與三金等不滿意，任務企業發展前景不樂觀</p> <p>提拔幹部不公平，考核幹部不統一，薪資分配不均</p>	<p>唉，這些年來，A局在走下坡路啊，跟幾年前相比，真是差別大呀，前些年雖然攬活不是很多，但效益很好，社會信譽度比較高，公司管理比較規範，領導決策較民主，在提拔幹部方面，還是考慮公平，因為如此，廣大職工都比較滿意，對企業比較看好，因而在這個時期A局在本系統屬佼佼者。可這幾年，變化就太大了，A局活不少攬，工程沒少幹，可到處出現虧損，不但該上繳的款項收不上來，而且連職工的工資和“三金”都拖欠，有些工點快半年沒有發工資了。現在A局的社會信譽也差，最近這一兩年的全國信譽排名都是倒數，在本系統效益和聲譽都落後啦，企業前景不樂觀了。（C某，人資主管，見開放式編碼之例）</p> <p>其實，A局提拔幹部是不公平的，凡是跟那個主管領導工作過的人，基本上都得到了提拔，就拿去年來說吧，提拔了那麼多的處級幹部，很多都曾在某主管領導手下幹過，在考核幹部業績的時候也是沒有統一的標準。還有就是A局工資分配不均，有的單位工資和獎金發得很高，而有的單位連基本的最低工資都保障不了，甚至虧損的單位也發放高額獎金。唉，這是地球人都知道的“秘密”呀！（Y某，機關員工）</p>

領導愛提拔他們圈內人，升遷考核制度不公，對用人制度和福利政策不滿對企業發展前景失去信心

提升考核制度上上有毛病，表裏不如意

我是96年大學本科畢業的，因為工作很出色，在科技創新方面為局作了貢獻，當時的主管領導98年就把我提拔為正科級幹部，這在當時可是全局最年輕的科級幹部啦，但好景不長，原主管領導退下去了，後繼任主管領導都屬獨裁型的領導，我不屬他們圈內人，所以一直也沒有再得到提升，我現在都是高級工程師了，所得到的回報還不如一些剛畢業一兩年的人，真的，我很不滿單位的用人制度和福利政策，我在A局工作看不到前途，對A局前景失去信心。所以，我選擇了離職。（Y某，已離開A局）

我是大學本科畢業，在施工一線工作已五年了，到現在卻還是一個普通的工人，坦率地說，並不是因為我的業務能力不行，而主要是因為A局提升考核制度上的毛病，在很多方面，A局用人，他不是看你沒有能力，而是看你聽不聽話，會不會來事兒，有時表面上大道理講得很好，而實際並不是那麼回事。（W某，施工一線員工）

四、結論

經深度訪談並運用紮根理論分析後，本研究整理、總結和歸納出了A局員工滿意感構面為：工作本身、工作環境、領導風格、建設專案、人際關係、非正式組織、業餘文化生活、升遷考核、薪資福利、角色衝突、企業發展前景、社會地位等十二個構面。

為了使上述的研究結果更具有代表性和權威性，作者採用了聚焦小組法的方式，對此進行補充、評定。該小組由7人組成，除本人外，邀請了一所知名大學的人力資源方向的教授和一名重點大學已畢業的人力資源方向的MBA學員以及另一家同類型兄弟單位的一位元人力資源部經理，同時還邀請了本企業一名高級專案經理、一名人力資源部負責人和一名工作多年的施工一線員工。該組訪由筆者主持，採用先自由發言、後評定的方式進行，整個過程持續了1小時25分鐘(不含他們提前查看資料的時間)。最後確定員工滿意感構面為：工作本身、工作環境、主管領導、建設專案、裙帶關係、升遷考核、薪資福利、角色衝突、工作自主性、企業發展前景等十個層面。

參考文獻

- [1] Locke,E.A.,*The Nature & Cause of Job Satisfaction* [J],*Handbook of Industrial & Organizational Psychology*,Chicago,Rand McNally College,1976,1297-1349.
- [2] Strauss,A., & Corbin,J.*Basic of Qualitative Research-Grounded Theory Procedures and Techniques*.London:Sage Publication,1990.
- [3] Vroom,V.H.1964,*Work and Motivation*,New York:John Wiley and Sons Inc..
- [4] (Chen) 陳向明，2000年，質的研究和社會科學方法，北京：教育科學出版社。

- [5] (Huang) 黃春生，2004年，工作滿意度、組織承諾與離職傾向相關研究，廈門大學企業管理專業博士學位論文。
- [6] (Xu) 許士軍，工作滿意、個人特性與組織氣候，臺北：政治大學學報，1997。

Abstract: This is a case study adopting two qualitative research methods, i.e. in-depth interviews and focus group discussions. The results were analyzed with grounded theory. This empirical research reveals a total of ten dimensions that affect employee satisfaction, viz.: job itself, working environment, leadership, construction project, relationship, performance appraisal, pay and benefits, role conflict, autonomy, and career prospect. Due to limitation in the length of the paper and research focus, this paper describes the research process in more detail than the research results.

Key words: Employee satisfaction, dimensions, in-depth interviews, focus group discussions, grounded theory

熊明良、顧良智（2007）員工滿意感構面之研究 《亞洲（澳門）國際公開大學學報》總第十期 49-60頁