

零售业员工幸福感的影响因素研究

——基于胖东来集团的调查

沈春光¹,石丛宇²

(1.许昌学院商学院,河南 许昌 461000;2.中国劳动关系学院,北京 100089)

摘要:胖东来作为员工幸福感较高的传统零售企业,是研究员工幸福感来源的极佳例子,通过对胖东来不同层级员工的访谈和问卷调查,分析影响胖东来员工幸福感的成因以及员工幸福感缺失的原因,认为胖东来提高员工幸福感的措施与对员工的管理密切相关,同时提出提升员工幸福感的合理建议。

关键词:零售业;胖东来;员工幸福感

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.18.267

1 问题的提出

上个世纪末,我国零售业基本保持着百货商场一家独大的态势。随着消费的转型升级以及近年来电子商业的崛起,我国传统零售行业的一些问题开始逐渐显现。例如企业管理效率低、采购环节效率低、市场定价缺乏竞争力等。在许多存在这样问题的企业中,员工面临着工资水平低、幸福感不高、辞退风险大等状况。相比之下,有一家零售企业却有着截然不同的表现,这就是胖东来。胖东来通过使员工感到满意和幸福的管理措施,将企业打造为“员工的家”。幸福的员工又使企业的服务能力和水平居于行业前列,并为公司带来了优秀的绩效。因此,胖东来的这种人力资源管理模式越来越被行业所认可和推崇。

胖东来作为一个著名的管理领域案例,学术界对其已有一定的研究。但多数研究仅进行了浅显的定性研究,鲜有实证分析对其理论进行支撑。同时,针对胖东来员工幸福感方面的研究也几乎是空白。所以,对胖东来员工幸福感进行研究,有利于引发企业对员工管理的重视和思考、丰富零售业管理实践,并将其推广到其它行业中去。此外,还可以帮助企业了解自身的经营管理现状,使企业及时发现存在的问题,为管理层人员的决策提供有效的参考。

基于以上背景,本文立足现有理论,对胖东来员工幸福感情况进行调查,分析得出影响胖东来员工幸福感的因素,并提出合理化建议。

2 员工幸福感研究理论

2.1 主观幸福感与心理幸福感

现代心理学研究将幸福感分为基于快乐论的主观幸福感(SWB)与基于实现论的心理幸福感(PWB)。主观幸福感的主要支持者是 Diener,其研究中使用 Subjective well-being, Happiness 等词表示幸福感,认为快乐与幸福是相同的。在现代幸福感研究中,快乐论学派学者倾向于关注心理和生理上的快乐,试图最大限度的提升人们的快乐感,致力于评估快乐的影响与现代幸福感研究的主流快乐论不同,Ryan, Ryff, Deci, Waterman 等人则认为幸福应该是人的潜能与实现。在实现论学派的研究中,常用 Eudemonia, Psychological well-being 等词表示幸福感。Waterman(1993)认为,快乐伴随活动产生,活动是快乐的媒介。但快乐是否能产生于活动无关,而是与人有关。不同于享乐主义的定义,Waterman 提出幸福感应该是人们与真实自我的一致,具体来说,幸福存在于全身心投入与深层价值相匹配的活动。在这种活动中,人们释放了真实的自我,伴随着强烈的激情与活力。这种状态又被称为人格显现。与 Waterman 相似,Ryff(1995)认为除了快乐之外,幸福感还应该包括充分展现自身的潜能而获得的美好的体验。

2.2 员工幸福感

Warr(1987)对员工幸福感做出了如下定义:员工幸福感是指员工对工作经历和职能的整体质量评价。Kathryn(2009)提出,员工幸福感是员工在工作场合中的健康进取的心理状态,体现了员工在工

作中的生理高效状态和心理满意度,是衡量员工心理健康的重要指标。对于实证研究来说,员工幸福感是对于特定企业群体而言的,在对于特定群体的幸福感研究上,普遍使用的是主观幸福感与心理幸福感相结合的研究方法。在国外研究中,这种研究方法已经形成了一套完整的体系。在国内领域,苗元江、邢占军、徐婷婷等也在国外研究的基础上进行了本土化的研究,并将其运用到了许多特定群体中。

2.3 幸福感的测量

随着对幸福感研究的不断深入,越来越多的研究者尝试将受试者的幸福感量化。Bradburn(1969)为以情感取向为中心的幸福测量奠定了基础,他将情感区分为可以提升幸福感的正性情感和可以降低幸福感的负性情感,并编制了包括 10 个维度的情感平衡量表(affect balance scale, ABS)。学者 Ryff 和 Keyes(1995)编制了心理幸福感量表,此表以心理幸福感为基础,从环境驾驭、自我、个人成长、人际关系、生活目的、自我接受 6 个维度进行分析。

国内幸福感量表的编制研究始于 20 世纪末。刘仁刚、龚耀先(1999)对《纽芬兰纪念大学幸福度量表》进行了重新修订,并针对我国老年人幸福感进行了实证研究。学者邢占军(2003)在整合现有主观幸福感研究的基础上,编制出符合国情的中国城市居民主观幸福感量表(subjective well-being scale for Chinese citizen, SWBS-CC)。从社会信心体验、知足充裕体验、成长进步体验等 10 个维度测定居民幸福感。学者文峰(2006)通过访谈、问卷调查等手段和方式,编制了包含工作价值、环境驾驭、福利待遇等维度的 7 维度工作幸福感问卷。学者苗元江(2009)将主观幸福感和心理幸福感的相关理论相结合,编制了适合国内幸福感测量的《综合幸福问卷》(Multiple Happiness Questionnaire, MHQ)。从生活满意、负性情感、生命活力等 9 个维度对幸福感进行测量。

3 研究假设

基于文献回顾的资料,本文对胖东来员工幸福感问题做出如下假设:

H1:合理的薪酬福利制度有利于员工幸福感的提高。

薪酬是维护企业员工基本生活的重要因素,这是企业员工最基本的需求,会对员工幸福感产生重要的影响。Bradburn(1965)的研究结果也表明,收入水平高的群体更容易获得正向的情感。

H2:工作环境越好,员工幸福感越高。

良好的工作环境可以让员工在工作时更加舒适、安心、集中精力,缓解员工在工作时可能产生的负面情绪。

H3:对员工身心健康越重视,员工幸福感越高。

重视员工身心健康,尽量减少员工患病的可能。相较于健康的人,患病的人更容易产生负面情绪,获得幸福感比较困难。

H4:员工参与度越高,员工幸福感越高。

员工在公司管理中的高参与度、员工在部门中的话语权,能体现出公司对员工的重视。民主的管理有利于激发员工的自主性、创

造性,使员工在工作时更加放松自如。

H5:清晰的员工规划有利于员工幸福感的提高。

可观的职业生涯发展路径,可以帮助员工理清未来的道路,减少对未来的担忧。还可以让员工在工作中获得成长和发展的感觉,这也是员工在工作中十分在意的。

H6:工作中的人际关系越和谐,员工幸福感越高。

4 调查及结果分析

4.1 问卷的设计

问卷以需求层次理论、ERG理论、期望理论、双因素理论、公平理论为基础,同时参考了众多国内外知名幸福感量表和问卷。在确定了合适的问卷维度后,编制了初步的调查问卷。在正式进行调查前,先将问卷进行了小范围的发放和回收,并根据预试的结果对问卷进行进一步的修改,从而形成正式的调查问卷。

4.2 问卷的信度

表1 调查问卷信度分析结果

名称	项数	Cronbach' α系数
薪酬福利	6	0.941
工作环境	6	0.912
身心健康	6	0.922
员工参与	6	0.950
员工规划	6	0.890
人际关系	6	0.932

如表1所示,在幸福感问卷的6个维度中,薪酬福利、工作环境、身心健康、员工参与、人际关系5个维度的系数值均超过了0.9,而员工规划维度的系数值也达到了0.890,说明该问卷信度良好,达到了可以使用的标准。

4.3 样本基本信息

本次问卷调查通过线上与线下相结合的方式,共收回239份问卷,剔除不规范、不合格问卷9份,剩余有效问卷230份,问卷有效率96%。样本信息详见表2。

表2 样本信息统计表

项目	变量	频数	百分比(%)
性别	男	76	33%
	女	154	67%
年龄	18~24岁	47	20.4%
	24~30岁	89	38.7%
	30~40岁	80	34.8%
	40~50岁	13	5.7%
	50岁以上	1	0.4%
工龄	不足一年	107	46.4%
	1-3年	57	24.8%
	3-5年	10	4.3%
	5-7年	16	7%
	7-10年	9	4%
	10年以上	31	13.5%
学历	高中	128	55.7%
	大专	79	34.3%
	本科	19	8.3%
	硕士研究生及以上	4	1.7%

由统计结果可以看出:胖东来员工中女员工的比例为67%,男员工的比例为33%,女性员工所占比例达到了男性员工的两倍。年龄在24-40岁之间的员工共占73.5%,表明胖东来的员工主要为青壮年群体。不足一年工龄的员工所占比重较大,符合当今零售行业员工流失率高特点。在学历方面,学历为高中的员工所占比例最大,为

55.7%;其次是大专,占比34.3%。由此可以说明胖东来员工普遍受教育程度不高。

4.4 员工幸福感总体感受

表3 问题“我在工作中感到幸福”统计结果

选项	频数	百分比(%)	累积百分比(%)
很同意	105	45.65	45.65
同意	91	39.57	85.22
一般	29	12.61	97.83
不同意	4	1.74	99.57
很不同意	1	0.43	100

从表3可以看出,在“我在工作中感到幸福”的统计中“很同意”占比最大,为45.65%;其次为“同意”,占比39.57%,二者共计85.22%;再者为“一般”和“不同意”,占比分别为12.61%、1.74%;占比最少的部分是“很不同意”。由此可见,大部分的胖东来员工都同意在工作中存在幸福感,同时,12.61%的员工表示“一般”,即没有明确表态。

4.5 胖东来员工幸福感影响因素

表4 不同维度与员工幸福感相关性

维度	Pearson值	p值
人际关系	0.746	0.000**
员工规划	0.857	0.000**
员工参与	0.866	0.000**
身心健康	0.925	0.000**
工作环境	0.798	0.000**
薪酬福利	0.757	0.000**

通过Pearson相关性分析对影响胖东来员工幸福感的因素进行了分析。由表4可知,6个维度与工作幸福感的Pearson值均为正值,其中最大值为身心健康维度,达到了0.925,最小值为薪酬福利维度,达到了0.757,6个维度均与幸福感相关。同时,在问卷的设计中,所有的问题均采用正向叙述的方式,如薪酬福利维度中题目“我工作的地方有空调,温度适宜”。也就是说,人际关系、员工规划、员工参与、身心健康、工作环境、薪酬福利六个维度与员工幸福感呈正相关。假设H1、H2、H3、H4、H5、H6得到验证。

5 导致员工幸福感缺失的原因

从分析结果可以看出,六个维度对零售业员工幸福感存在明显的正相关关系。为了为企业提供更加具体的参考,便于企业改善管理措施,本文进一步对胖东来员工幸福感缺失的原因进行了调查。并针对呈现出的几个主要问题进行了访谈,描绘了胖东来员工构建幸福感的过程中存在的问题。

表5 员工幸福感缺失原因

	响应		普及率(n=230)
	n	响应率	
A.工作压力大	79	18.54%	34.35%
B.薪酬不理想	38	8.92%	16.52%
C.顾客态度不好	57	13.38%	24.78%
D.岗位不适合自己	19	4.46%	8.26%
E.同事关系不和谐	21	4.93%	9.13%
F.公司激励制度不合理	32	7.51%	13.91%
G.工作没有成就感	50	11.74%	21.74%
H.工作量大,身体疲劳	79	18.54%	34.35%
J.其他,请注明	51	11.97%	22.17%
汇总	426	100%	185.22%

从表5可知,在230个有效样本选择中,所有因素共计被选426次,其中“工作压力大”与“工作量大,身体疲劳”被选次数最多,

为79次,占总体调查的34.35%。“顾客态度不好”排名第三,“工作没有成就感”排名第四。这些因素的选择次数和总体占比比重较大,可以认为这些因素是造成零售业员工幸福感缺失的主要因素。此结果与相关性分析有一定的吻合,更好的印证了相关性分析的结果。

5.1 工作压力大

由表5可得,工作压力大是造成胖东来员工幸福感缺失的主要原因。工作中感到的压力越大,越不利于员工幸福感的构建。而对工作压力来源进行研究,有助于企业采取针对性的措施来提高员工幸福感,调查结果如表6。

从表6可以看出,“赚钱维持生计”和“家人的期望”是胖东来员工压力来源的主要方面,无论是维持生计还是家人的期望,本质上都是家庭给员工带来的压力。第三名“领导的评价”与第四名“完成部门制定的业绩”以及第六名“单位的评价机制”都是公司业务给员工带来的压力。第七名“自由时间少”是工时制度给员工带来的压力。由于百货商场一般是全年无休,员工往往采用轮班工作制,休息时间短、休息时间不规律是零售行业普遍存在的问题。而胖东来针对这一问题,开创了每周二闭店休息的休假制度,确保员工有固定且稳定的休息时间。

以上为造成胖东来员工工作压力大的主要方面,而“职位晋升不顺利”“工作中人际关系紧张”“不适应组织结构”选项所选人数占比较少,可以认为是造成胖东来员工工作压力大的次要方面。

5.2 工作量大

由表5可得,工作量大同样也是造成胖东来员工幸福感缺失的主要原因,共被选择79次,占总体的34.35%。工作量大会导致员工幸福感缺失,通过对员工工作具体情况进行分析,有利于企业对员工工作内容、工作流程、工作方式等进行优化和改革。针对胖东来员工工作量的具体情况我们准备了对应的问题,在胖东来中进行了随机的半结构化访谈。

在胖东来,大多数直接接触顾客的一线岗位都实行轮班制。A班为上午班,主要负责营业前的准备和上午的营业工作。B班为下午班,主要负责下午营业,和营业后的工作。另外,在针对客流不稳定、节假日人多的问题还设置有行政班,根据实际需要分配工作。

在访谈中有人提到:周末和节假日的时候顾客比较多(水果理货员赵某)、总是要加一会儿班才能完成(水果理货员赵某)、一上班基本上就没有闲着过(服务员王某)、上新产品的时候会特别忙(采购员刘某)。根据以上资料可以得出胖东来员工的时间存在碎片化、零散化、波动化的特点。本文将工作量大的原因归结为两类:(1)工作岗位要求细心、专心,精神投入多。(2)周末和节假日导致的工作量增加。

零售业服务型的工作需要许多的投入,一方面需要投入体力上的劳动完成公司布置的工作任务;另一方面他们需要精神上的投

入,对顾客保持足够的耐心和热情。体力上的过度投入会导致员工体力不支、感到疲惫,而精神上的过度投入会减弱员工的斗志、影响员工的心理,同样也会影响员工的工作状态。

5.3 顾客态度差

由表5可得,顾客态度差也是造成胖东来员工幸福感缺失的主要原因之一,共被选择57次,占总体的24.78%。员工在工作过程中会接触不同的顾客,顾客态度在很大程度上会对员工情绪造成影响。当员工遭受顾客冷眼相待、辱骂、暴力等行为时会产生受挫反应。受挫反应的具体表现包括一系列负面情绪,如低工作满意度、愤怒感、不公平感、压力感,以及组织或人际攻击行为(Chen & Spector, 1992)。对员工遭受的不平等行为进行分析,有利于企业采取有针对性的手段减少员工遭受不平等行为的频率以及减少员工受挫反应的发生。

在访谈中有员工提到:顾客也难免会在这样的情况下变得急躁(超市人事部王某)、常常收到顾客的催促(服务员王某)、当然也会有比较难缠的顾客(保安李某)等情况。经过分析总结可知,在胖东来,确实有一部分员工在工作中会遇到态度不好的顾客。有些顾客是因为商场人流量大,无法及时被提供正常的服务而产生焦急感、愤怒感。另一些顾客则是由于自身素质原因,故意对员工发难责问、纠缠刁难。

6 结论与启示

6.1 结论

本文通过对胖东来商贸有限公司员工进行研究,得到了影响胖东来员工幸福感的相关因素。通过对数据的具体分析得知,胖东来员工总体幸福感水平较高,有85.22%的员工认为在工作中感到幸福。在员工幸福感的相关性分析中,得到人际关系、员工规划、员工参与、身心健康、工作环境、薪酬福利六个维度均与幸福感呈显著正相关。

此外,本文对胖东来员工幸福感缺失的主要因素展开了调查。导致员工幸福感缺失的因素之一为工作压力大,普及率达到了34.35%,这种压力主要来自于维持生计、家人的期望等方面。另外,导致员工幸福感缺失的因素还包括工作量大、顾客态度差等,这些因素共同构成了胖东来员工幸福感缺失的主要方面。

6.2 启示

员工幸福感与员工满意度、员工归属感、工作绩效等都有着紧密的联系,虽然胖东来员工幸福感整体水平在行业内处于领先水平,但仍有一些不足之处,如果能对这些不足予以重视、加以改正,可以使企业的管理更加有效、企业的效益不断增加、企业力量不断凝聚。针对员工幸福感缺失的主要因素,笔者结合人力资源管理相关理论在此提供几点建议和见解:

(1)更合理的绩效考核评价机制。在调查中,有29.13%的员工

表6 工作压力来源

	响应		普及率 (n=230)	排序
	n	响应率		
A. 完成部门制定的业绩	66	12.45%	28.70%	4
B. 赚钱维持生计	73	13.77%	31.74%	1
C. 职位晋升不顺利	27	5.09%	11.74%	8
D. 领导的评价	67	12.64%	29.13%	3
E. 家人的期望	73	13.77%	31.74%	1
F. 单位的评价机制	56	10.57%	24.35%	6
G. 自由时间少	54	10.19%	23.48%	7
H. 不适应组织结构	10	1.89%	4.35%	11
I. 工作中人际关系紧张	27	5.09%	11.74%	8
J. 没有压力	66	12.45%	28.70%	4
K. 其它,请注明	11	2.08%	4.78%	10
汇总	530	100%	230.43%	

认为领导的评价是工作压力的来源之一,合理的绩效考核评价机制可以对于管理人员从不同的方面进行考核,从而避免仅用少数指标对员工的行为进行评价,减少评价中误判、漏判的可能性,使员工的付出能更多的被记录下来,得到应有的回报,合理的绩效考评机制有利于改善管理人员与基层员工的紧张关系,也能使评估过程更加公平公正。

(2)平衡工作生活,建设和谐家庭。研究表明,一部分员工会受到来自家庭的压力,这无疑会影响员工在工作时的状态。企业应当对员工家庭予以一定的关注,鼓励、帮助员工建立美好幸福的家庭,让家庭成为员工坚实的后盾。对于特殊家庭,也可以通过走访、慰问等手段,帮助其解决实际问题。通过拉近企业与员工“小家”之间的联系,使员工在工作中和家庭中都能更好的扮演自己的角色,从而营造企业与家庭双赢的局面。

(3)更合理的激励制度。对于胖东来来说,它的激励制度已经较为完善。胖东来实行岗位持股制,即将股权赋予各个岗位,根据岗位的不同和任职者能力进行份额的调整。但对于基层员工来说,也应该给予更多的激励,如调整薪酬结构中可变薪酬的比例,或提供可供选择的额外任务。我国一向奉行多劳多得,按劳分配的原则,更多的激励可以使员工在其能力范围内完成更多的工作,用自己的双手赚得更多收获。

(4)鼓励员工持续学习。通过建立学习型组织、开设培训课程、鼓励员工持续学习等方式,增强员工的知识技能水平,使员工更好的胜任现在和将来的工作,同时也为员工的晋升创造了更多的机会。全面提高员工的素质,有利于增强企业的适应性,增强企业活力,使企业更能适应瞬息万变的外部环境,从而在激烈的竞争中时刻保持动力。

(5)正确把握处罚力度。胖东来的规章制度非常严格,员工在工作之中不小心触犯了企业的相关规定,就会遭受到严格的处罚,回旋余地很小。同时胖东来的高薪酬福利使得劳动力供给远远大于职位的需求,这也使得员工在工作之中不敢出错。处罚制度的本质并不是以惩罚为主,更多的是约束,是为了约束员工遵守企业行为准则和管理制度。所以,要正确把握处罚的力度与尺度,从而使公司管理保持良好运转。

(6)加强对员工的心理疏导。定期举办员工工作交流会,由工作经验丰富,心态积极的老员工主持,员工在会上可以分享工作中的困难与不满,企业做好问题收录,将能解决的部分解决,同时主持的老员工对分享问题的员工进行心理疏导,搭建起企业与员工之间、

不同员工彼此之间的交流平台。除此之外,定期举行部门团建活动,将员工从工作的高压状态下暂时解放出来,感受美好舒缓心情。

参考文献

- [1]孙健敏,李秀凤,林丛丛.工作幸福感的概念演进与测量[J].中国人力资源开发,2016(13):38-47.
 - [2]苗元江,王旭光,陈燕飞.员工幸福感研究述评[J].企业活力,2011(08):92-96.
 - [3]苗元江,冯骥,白苏妤.工作幸福感概观[J].经济管理,2009,31(10):179-186.
 - [4]文峰.工作幸福感的结构和相关研究[D].暨南大学,2006.
 - [5]苗元江.心理学视野中的幸福[D].南京师范大学,2003.
 - [6]邢占军.中国城市居民主观幸福感量表的编制研究[D].华东师范大学,2003.
 - [7]邢占军.主观幸福感研究:对幸福的实证探索[J].理论学刊,2002(05):57-60.
 - [8]邢占军.主观幸福感测量研究综述[J].心理科学,2002(03):336-338+342.
 - [9]刘仁刚,龚耀先.纽芬兰纪念大学幸福度量表的试用[J].中国临床心理学杂志,1999(02):3-5.
 - [10]段建华.主观幸福感概述[J].心理学动态,1996(01):46-51.
 - [11]Ryan R M, Deci E L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.[J]. The American psychologist,2000,55(1).
 - [12]Ryff, Carol D, Keyes, et al. The Structure of Psychological Well-Being Revisited. [J]. Journal of Personality & Social Psychology, 1995.
 - [13]Carol D. Ryff. Psychological Well-Being in Adult Life [J]. Current Directions in Psychological Science,1995,4(4).
 - [14]Waterman, Alan S. Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment.[J]. 1993, 64(4):678-691.
 - [15]Ryff C D, Singer B. Psychological well-being: meaning, measurement, and implications for psychotherapy research. [J]. Psychotherapy and psychosomatics,1996,65(1).
- 作者简介:沈春光(1966-),男,河南许昌人,教授,博士,主要从事人力资源管理和竞争力评价研究;石丛宇(2000-),男,河南许昌人,中国劳动关系学院,人力资源管理专业学生。