

·管理科学与工程·

组织支持感对新生代员工离职倾向的影响机制研究

——基于莆田市中小企业的调查



□林喜庆 郑琳琳 吴晓萍
[莆田学院 莆田 351100]

[摘要] **【目的/意义】**以莆田市中小企业的新生代员工为研究对象,分析组织支持感对新生代员工离职倾向产生的影响。**【设计/方法】**通过设计相应的问卷,对莆田市中小企业新生代员工进行调查,利用SPSS对调查中所收集的样本数据进行研究,主要包括描述性统计研究、信度研究、效度研究、相关研究与回归研究。**【结论/发现】**在对样本数据进行研究的基础上,提出的三个假设均得到验证,即组织支持感所包含的工作支持、价值认同和利益关心三部分变量都对新生代员工的离职倾向具有明显的负向影响。最后,从提供私人订制的工作支持、肯定并认可员工的价值以及注重利益与人文双重关怀等方面提出建议,旨在帮助企业留住新生代员工等“新鲜血液”。

[关键词] 组织支持感; 离职倾向; 工作支持; 价值认同; 利益关心

[中图分类号] C936

[文献标识码] A

[DOI] 10.14071/j.1008-8105(2020)-6004

Research on the Influence Mechanism of Perceived Organizational Support on the Turnover Intention of the New Generation of Employees

——Based on the Survey of Small and Medium-sized Enterprises in Putian

LIN Xi-qing ZHENG Lin-lin WU Xiao-ping
(Putian University Putian 351100 China)

Abstract [Purpose/Significance] Taking the new generation of employees from small and medium-sized enterprises in Putian as the research object, this paper analyzes the influence of perceived organizational support on the turnover intention of the new generation of employees in this region. [Design/Methodology] Corresponding questionnaires are designed to investigate the new generation of employees from small and medium-sized enterprises in Putian. In addition, SPSS is utilized to study the sample data collected in the survey, which primarily incorporates descriptive statistical research, credibility research, validity research, correlation research and regression research. [Findings/Conclusion] On the basis of the research on the sample data, three hypotheses in this paper are verified: all of the three variables of work support, value identification and interest concern contained in perceived organizational support have significant negative influence on the turnover intention of the new generation

[收稿日期] 2019-12-27

[基金项目] 福建省社会科学规划项目(FJ2019B107)。

[作者简介] 林喜庆(1975-)男,莆田学院管理学院院长助理、教授;郑琳琳(1980-)女,莆田学院管理学院讲师;吴晓萍(1997-)女,莆田学院管理学院本科生。

of employees. Finally, based on the research results, this paper puts forward suggestions such as providing customized work support, recognizing the value of employees and paying attention to both interest and personal needs of employees, in a bid to help enterprises retain the new generation of employees.

Key words organizational support; turnover intention; job support; value identification; interest concern

引言

随着21世纪经济全球化以及劳动力市场的快速发展,新生代员工对于企业发展的重要程度已经毋庸置疑。新生代员工已经成为助力企业茁壮成长的“新鲜血液”。然而令人遗憾的是新生代员工的流动性远超社会平均水平^[1]。

由于新生代员工所处的社会背景以及生长环境与以往的员工群体存在着较大差异,这些差异使其具有较为独特的个性化特征。这类群体缺乏安全感、极具个性化、注重自我实现的需要、极度渴望被关怀与重视,并且这类群体面临着严重的离职问题。根据智联网站的调查结果显示,在新生代员工中具有跳槽经历的就占有80%,在工作时间不到一年便跳槽的新生代员工就占有56%,甚至有45.7%的新生代员工的跳槽次数大于三次。

有研究表明,员工的流动率所处的正常范围在10%~20%,在这个范围内的员工流动率有助于让企业保持活力并实现优胜劣汰。然而如果离职率超出了10%~20%这个正常范围则会给企业带来无法衡量的损失甚至导致企业危机的产生。企业对于员工离职成本的计算不仅包括显性方面还包括隐性方面,比如:时间成本、员工士气、企业的形象和稳定性等。这些损失对于任何一家企业都是不可估量的。因此如何留住新生代员工这些“新鲜血液”是目前企业面临的紧迫问题。面对这一重大问题,企业管理者心知肚明,但是却不知道从何下手,甚至有部分企业管理者认为只要提高新生代员工的薪酬福利等物质需求便可轻松地留住员工,但往往事与愿违。公司要从内部层面公正合理地处理现实问题,其中组织支持感主要从组织层面,关注员工的感受,着手解决并改善组织与员工之间的关系。在早期研究中,学者们关注的重点在于个体对组织的付出,很少探究组织对员工的支持,随着人际关系学的发展,员工更倾向于将组织拟人化,鼓励给员工提供各种支持,这种支持在员工眼中反映了对他们的关心和认可^[2]。已有研究表明在企业中员工自身所感知到的来自组织的支持感对员工的离职倾向具有负向的预测作用^[3]。

目前对于员工离职的实证分析大体从职员个人角度、公司政策内容以及劳动市场三个方面进行研

究,而本研究是从职员个人角度出发,即探究员工在企业中所感知到的组织支持感对其离职倾向的影响程度。调查对象为莆田市的新生代员工群体,调查结束后运用相关分析方法对样本进行分析研究,最后得出结论并从不同方面入手提出对策以帮助企业留住“新鲜血液”。

一、理论与假设

(一) 组织支持理论

社会交换理论是由霍曼斯所创立的。社会交换理论分析的是人类社会交往中的报酬和代价,即人在社会交往中的行为会受到交换活动的支配,这种交换活动具有奖励性质。这种社会交换可能在企业和员工之间也存在着。因为在工作中如果企业对员工表示出肯定与关怀,那么这种肯定与关怀会激发员工的积极与热情,能够让企业在无形中创造出更高的绩效。组织拟人化的思想认为,企业中的员工在对企业进行评价的时候通常会将企业视为一个人并将企业管理者的行为当作整个企业的行为。

Eisenberger等人基于社会交换概念和报酬原则的基础上提出了组织支持理论的概念,并于1986年对组织支持理论进行了更深的理论研究^[4]。组织支持理论一经提出便受到了极大的关注,其重要意义在于将组织对职员的承诺和职员对组织的承诺进行了时间上面的先后划分,也就是企业对职员的承诺早于职员对企业的承诺。职员在组织内体会到的关心与重视成为职员想要继续在组织中不断工作并实现个人价值的现实因素^[5]。组织支持理论对组织支持感的界定取得了学术界的普遍认同,其将组织支持感界定为员工所取得的成绩受到了来自企业的重视与关怀。心理契约与组织支持感所关注的内容有所差异,心理契约的关注点为企业和员工在互惠方面的关系,而组织支持感的关注点为企业对员工的承诺。

(二) 新生代员工的概念

当前国内与国外的许多学者对新生代员工的关注力度较大,并对这一群体做了多种研究。国外学者从代际特征的角度将新生代员工的概念界定为在20世纪80年代后出生的一代人群。国内有学者指出新生代员工是出生于20世纪80~90年代的劳动力青

年群体。国内学者刘维政将1978年以后出生的群体称为“新生代”^[6],贺志刚^[7]和谢蓓^[8]都将新生代员工定义为20世纪80年代以后出生的年轻人群。即便各国专家在新生代员工的概念阐述方面略有差异,目前在学术上也没有一种统一的标准,但是总体上学者们参考的大多是出生时间。我国学者对新生代员工的特点方面也做了研究,郇亮认为这类群体表现较为突出的方面在成就动机、创新力和平等自由,表现较差的方面在于抗压性和耐受性^[9]。赵宜萱认为新生代员工较好的特点在于学习接受新事物能力较强且具有较高的文化水平,但是在这些较好的特点背后也存在着不足,如个人主义较强和心理承受能力差等^[10]。

本次研究将新生代员工定义为出生时间在20世纪80年代后并已经进入职场的劳动力群体。

(三) 离职倾向的概念

关于离职,国外学者Mobley W H将员工的离职行为分为主动离职和被动离职两个方面^[11],前者是员工因内心想法终止自身和组织之间雇佣关系的行为,后者是组织根据组织的意愿终止组织与不符合要求的职员间的雇佣关系的行为。主动离职是由员工根据个人意愿提出的,随机性较大,员工离职行为带来的显性和隐性成本的增大会对企业造成不可估量的影响。离职倾向是指员工产生了想要离开目前所处的组织的一种意向,并且这种意向是员工在组织中待了一段时间后经过考虑产生的。虽然这种想要离开当前组织的意向最终不一定会使离职行为产生,但是它能够起到预测作用。离职倾向与离职行为虽然意义相近但是实质不同,前者的关注点在于员工的态度意向方面,而后者更为关注的是员工所产生的实际的离职行为。

(四) 研究假设

学术界对组织支持感与员工离职倾向的关系研究已经取得不少研究成果。例如,周苏旋以80后的员工为研究对象,将组织支持感分为五个维度,分析了不同的维度对员工的离职倾向的相对预测作用^[12]。张菲若在两者关系的基础上加入上下级关系,结果表明组织支持感起到中介作用^[13]。本文重点分析组织支持感对新生代员工离职倾向带来的影响,采用国内学者凌文铨、杨海军等的研究^[14],认为组成组织支持感的影响因素主要包含工作支持、价值认同以及利益关心三个方面,并提出具体的研究假设。

工作支持指的是组织对员工工作方面的支持,主要包括组织是否能够激发员工的工作潜能,是否能够为员工提供完善的晋升渠道,是否能够在员工工作受阻时提供应有的帮助等。工作支持是满足新

生代员工物质生活的需求,如果新生代员工对这种感知比较积极,就会以更加努力工作的方式来回报组织,从而减低离职倾向。因此,提出如下假设:

假设1:工作支持对新生代员工的离职倾向具有明显的负向影响。

价值认同指的是组织对于员工留在企业内所产生的价值认同,主要包括组织能够肯定员工的价值,认为员工能够给组织带来价值,挽留离职员工等。价值认同是满足新生代员工社会情感的需求,如果新生代员工这种感知比较积极,就会以更加努力工作的方式来回报组织,从而减低离职倾向。因此,提出如下假设:

假设2:价值认同对新生代员工的离职倾向具有明显的负向影响。

利益关心指的是组织对于员工利益的关心,主要包括组织做决策时会考虑员工的利益,关心员工的生活状态,关心员工物质与精神方面的切实利益等。价值认同是满足新生代员工追求自我实现的需求,如果新生代员工这种感知比较积极,就会以更加努力工作的方式来回报组织,从而减低离职倾向。因此,提出如下假设:

假设3:利益关心对新生代员工的离职倾向具有明显的负向影响。

二、问卷研究与统计分析

(一) 问卷研究

1. 问卷设计

根据研究所提出的问题与假设设计问卷,在具体的量表挑选上,本文主要使用信度和效度都较高的比较成熟的且已顺利得到各国专家检验的量表。本文采用的量表主要在现有完善的量表前提下参考现实需求做出相应的调节以及更改。问卷总共包括三方面:首先是被调查者的个人情况,其次是组织支持感量表,最后是离职倾向量表。问卷总题数为34题,其中个人信息部分共有7题,组织支持感量表共有23题,离职倾向量表共有4题,具体如表1所示。问卷涉及的两个量表的记分方式均采用5点计分法。

(1) 个人基本信息

本次对于新生代员工基本信息的收集共选取了7项信息进行收集,这7项信息为:性别、出生年份、在本企业中的职位与工作年限、所在的岗位类型、婚姻状况、教育程度。

(2) 组织支持感量表

为全面掌握新生代职员在公司内体会到的组织

支持感状况对离职倾向的影响, 首先必须编制组织支持感量表。在组织支持感测量方面, 目前采用的大多是Eisenberger开发的组织支持感问卷, 由36个项目组成。国内学者凌文铨、杨海军等基于中国本土化, 从工作支持因子、员工价值认同因子、关系利益因子三个维度对组织支持感进行研究, 编制了包含24个题目的测量量表^[14], 该量表符合中国本土化情境, 且信度和效度较好。因此, 本次问卷的组织支持感量表采用的是凌文铨、杨海军等的三维度的测量方法, 并在此基础上进行适当的修改。其中构成问卷第二部分的组织支持感量表的三部分和包括的题数主要是: 工作支持维度9题, 价值认同维度7题, 利益关心维度7题。

(3) 离职倾向变量

国内的学者在研究员工离职倾向时所采用的量

表主要包括以下三个。一是, 学者樊景立通过对中国香港地区进行实证研究, 开发了符合中国文化背景的离职倾向量表^[15], 一般包括四个题目。主要是: 我经常想立刻把工作辞掉; 我明年有可能为离开现在的公司而去寻找其他的岗位; 我想在公司内长久发展; 继续待在本公司会影响我以后的发展^[10]。樊景立开发的该量表经过学术界实际证明研究后被认为是目前信度和效度均较高的量表。二是, 学者黄春生也提出了离职量表^[16], 主要包括两个题目: 我会寻找其他的岗位; 假如有合适的工作, 我会接受。三是, 国外的学者对于离职倾向方面的研究目前信度较高的为学者Mobley的量表, 量表包含“我计划在这个单位作长期的职业发展”等题项^[11]。本研究采用的是学者Mobley的离职倾向量表并根据实际需要作适当的小幅修改。

表 1 问卷组成形式

组成部分	参考来源	题项个数
个人基本信息	出生年份、性别、婚姻状况、教育程度、在本企业中的职位、所在的岗位类型、在本企业的工作年限	7
组织支持感量表	参考凌文铨(2006)的组织支持感量表	23
离职倾向	参考Mobley(1982)提出的离职倾向量表	4

2. 数据收集与整理过程

此次问卷调查的对象为莆田市的新生代员工, 问卷主要以问卷星的链接方式进行。自2019年02月开始进行问卷调查, 历时8天, 整个调查过程共发放并回收问卷127份, 回收率为100%。在回收的127份问卷中有10份问卷为无效问卷, 将10份无效问卷剔除后得到有效问卷117份, 有效率为92.12%。本次研究被调查对象的个人基本情况如表2所示。

(二) 基本统计分析

本次研究使用SPSS22对样本数据进行分析, 其中包括: 描述性统计分析、两个量表的信度以及效度研究和两者之间的相关分析和回归分析。

1. 描述性统计分析

从表2可知本次调查对象在性别比例方面, 女性所占比例较大, 男性占样本总数的40.17%, 女性占样本总数的59.83%。从出生年份来看, 1980~1985年出生的人数占样本总数的5.98%, 1986~1990年出生的人数占样本总数的17.09%, 1991~1995年出生的人数占比26.5%, 1996~2000年出生的人数占比50.43%, 其中90后比例最高, 达到样本总数的76.93%。从婚姻状况来看, 未婚的比例为74.36%, 已婚的比例为25.64%, 大部分为未婚的新生代员工。从教育程度来看, 本科生所占比例最高, 占样本总数的82.05%, 高中及以下学历的占比

最低, 占样本总数的3.43%, 大专和研究生及以上的学历占比分别为9.40%和5.13%, 由此可见此次调查对象的教育程度普遍较高。在职位方面, 普通员工占样本总数的58.12%, 基层管理人员占样本总数的21.37%, 中层管理人员占样本总数的17.09%, 高层管理人员占样本总数的3.42%, 总体来说, 普通员工所占比例较大。就调查对象所在的岗位类型而言, 人力资源岗位占比最大为38.26%, 销售/运营岗位占比为15.38%, 研发/技术岗位与行政后勤岗位占比相等为11.11%, 财务/会计岗位占比为7.69%, 生产岗位占比为4.27%, 其他岗位类型占比为11.97%, 总体而言岗位类型分布较不平均。在本企业的工作年限方面, 1年以下所占比值是52.14%, 1~2年所占比值是24.79%, 3~5年所占比值是18.80%, 6~10年所占比值是4.27%, 无在工作年限本企业10年以上的样本。

2. 量表的信度分析

对于量表的信度分析, 学术界较常用的是内部一致性系数Cronbach's α , 虽然本研究采用的是国内外被学术界认可的较为成熟的量表, 但是在问卷设计过程中根据研究需要对量表进行了适当的调整, 所以对量表的信度进行分析是不可或缺的。因此本研究采用SPSS研究中的信度研究方式, 使用内部一致性系数Cronbach's α 针对信度开展验证,

得出系数 α 在0~1区间，数值高就表示量表内部一致性高，标准主要使用Churchill与Peter专家在1984年确定的，也就是：假如系数超过0.6，表示量表可以被接受，否则，要作出一定的更改。

表 2 被调查对象的基本情况

变量	类别	人数	百分比 (%)
性别	男	47	40.17
	女	70	59.83
出生年份	1980~1985年	7	5.98
	1986~1990年	20	17.09
	1991~1995年	31	26.50
	1996~2000年	59	50.43
婚姻状况	未婚	87	74.36
	已婚	30	25.64
教育程度	高中及以下	4	3.43
	大专	11	9.40
	本科	96	82.05
	硕士及以上	6	5.13
在企业中的职位	普通员工	68	58.12
	基层管理人员	25	21.37
	中层管理人员	20	17.09
	高层管理人员	4	3.42
	销售/运营	18	15.38
所在的岗位类型	财务/会计	9	7.69
	研发/技术	13	11.11
	行政后勤	13	11.11
	人力资源	45	38.46
	生产	5	4.27
	其他	14	11.97
在本企业的工作年限	1年以下	61	52.14
	1~2年	29	24.79
	3~5年	22	18.80
	6~10年	5	4.27
	10年以上	0	0

(1) 组织支持感量表信度分析

从表3可以看出，组织支持感量表中的三个维度的信度在量表信度标准的可接受范围内，工作支持维度内部一致性系数为0.776，价值认同维度内部一致性系数为0.790，关注利益维度得到的系数是0.786，表示三部分都表现出较高的内部一致性，且和整体之间产生密切的关系。所以，此部分量表设计符合需求。

表 3 组织支持感量表信度分析

量表	题项	Cronbach's α
工作支持	9	0.776
价值认同	7	0.790
利益关心	7	0.786

(2) 离职倾向量表信度分析

从表4可知，离职倾向量表得出的系数是0.818，大于0.8，则说明离职倾向量表具有非常好的信度，离职倾向量表的设计较为合理。

表 4 离职倾向量表信度分析

量表	题项	Cronbach's α
离职倾向	4	0.818

3. 量表效度分析

对于量表的效度分析，本研究利用SPSS软件计算所收集数据的KMO值和Bartlett球形检验值。通过计算这两个值以判断所收集的数据是否适合作因子分析。若KMO值大于0.7，则能做因子分析，反之，则无法开展因子分析。Bartlett球形检验值检测不同题项间的系数显著与否，假如显著，此时Sig不超过0.05，可以开展研究，否则，无法开展研究。其次使用主成分研究法开展分析，验证最终的效度，利用选取数据内特征值超过1的因子对量表开展研究。

(1) 组织支持感量表效度分析

根据表5可知，组织支持感量表数据的KMO值大于0.7并且Sig值为0.000，小于0.05，因此，构成组织支持感的变量之间存在相关性，适合做因子分析。

表 5 组织支持感量表KMO和Bartlett检验结果

取足够量的KMO	度量	0.863
Bartlett球形检验	Sig.	0.000

根据表6可以看出，对于经过旋转后的组织支持感量表成分，采用了A1、A2、A3作为公因子分别标记构成组织支持感量表的三部分，三部分中工作支持维度A1包含了T1~T9九个题项，价值认同维度A2包含了T10~T16七个题项，利益关心维度包含了T17~T23七个题项。从表6中可知T1~T23各个题项的因子载荷系数都比0.6大，因此题项的指标都能够对组织支持感变量作出很好的反映，无需删除题项。

(2) 离职倾向量表效度分析

根据表7可知，离职倾向量表数据的KMO值大于0.7并且Sig值为0.000，小于0.05，因此，构成离职倾向量表的变量之间存在相关性，适合做因子分析。

根据表8可以看出，对于经过旋转后的离职倾向量表成分，采用了B1、B2、B3、B4分别标记离职倾向量表的4个指标，即4个题项。从表中可知4个题项的因子载荷系数都比0.6大，因此题项的指标都能够对离职倾向变量作出很好的反映，无需删除题项。

4. 组织支持感与离职倾向的相关分析

在两个量表的信度和效度都被检验之后，本研究对于组织支持感与离职倾向作了相关分析。

表 6 组织支持感量表因子分析结果表

量表维度与指标	旋转后的成分	因子载荷		
		A1	A2	A3
工作支持A1	题项			
	T1	0.785		
	T2	0.725		
	T3	0.757		
	T4	0.888		
	T5	0.821		
	T6	0.740		
	T7	0.782		
	T8	0.717		
价值认同A2	T9	0.756		
	T10		0.743	
	T11		0.823	
	T12		0.697	
	T13		0.712	
	T14		0.834	
	T15		0.745	
利益关心A3	T16		0.717	
	T17			0.791
	T18			0.715
	T19			0.811
	T20			0.834
	T21			0.768
	T22			0.806
	T23			0.781

表 7 离职倾向量表KMO和Bartlett检验结果

取足够量的KMO	度量	0.757
Bartlett球形检验	Sig.	0.000

表 8 离职倾向量表因子分析结果表

量表指标	因子载荷
B1我有换个工作的想法	0.727
B2我经常有辞职的念头	0.755
B3未来一年内我会试着寻找合适的工作	0.736
B4如果有合适的工作, 我将接受它	0.685

从表9的相关分析结果可以看出, 组织支持感三部分内容和离职倾向的相关系数以及显著性水平分别是-0.632, 0.003; -0.674, 0.005; 0.635, 0.002。由此可以看出, 构成组织支持感量表的三个维度与离职倾向之间存在着显著的负相关关系。即组织支持感与离职倾向二者之间表现出明显的负相关关系。

表 9 组织支持感与离职倾向的相关分析结果

变量		离职倾向
工作支持	Pearson相关性	-0.632**
	显著性	0.003
价值认同	Pearson相关性	-0.674**
	显著性	0.005
利益关心	Pearson相关性	-0.635**
	显著性	0.002

注: *表示 $P<0.05$, **表示 $P<0.01$ 。

5. 组织支持感与离职倾向的回归分析

本文主要采用相对标准化的回归方程对组织支持感与离职倾向之间的关系进行表述, 根据回归系

数的大小来判断变量影响力的强弱, 以上有关研究结论表明两者之间产生明显的负相关。所以, 为了全面分析两者之间的具体影响, 对二者之间做回归分析, 自变量为构成组织支持感的三个维度, 因变量为离职倾向。回归分析结果如表10和表11所示。

从表10回归模型检验可以看出, F 值为13.823并且Sig值等于0.000, 表明显著性水平较高, 也就是组织支持感内包含的三个维度和离职倾向产生明显的线性关系。 $R^2=0.249$ 则表示组织支持感内包含的三个维度可达24.9%, 解释离职倾向中的变异数值。

表 10 组织支持感对离职倾向的回归模型检验

R^2	调整后 R^2	F 值	Sig.
0.267	0.249	13.823	0.000

从表11回归系数检验可以看出, 三个维度的Sig值都小于0.01, 即组织支持感的三个维度均与离职倾向之间线性关系显著, 因此, 组织支持感对新生代员工的离职倾向具有明显的负向影响。三个维度中工作支持的Sig值最小为0.001, 因此工作支持维度对新生代员工离职倾向的负向预测能力最强。

表 11 组织支持感对离职倾向的回归系数检验

自变量	B值	Beta	T值	Sig.
工作支持	-0.378	-0.545	-4.823	0.001
价值认同	-0.275	-0.301	-3.245	0.003
利益关心	-0.189	-0.211	-1.926	0.004

三、研究结论与建议

(一) 研究结论

研究结果显示, 组织支持感的三个维度工作支持、价值认同和关心利益均对新生代员工的离职倾向产生显著影响。因此研究假设1: 工作支持对新生代员工的离职倾向具有明显的负向影响; 假设2: 价值认同对新生代员工的离职倾向具有明显的负向影响; 假设3: 利益关心对新生代员工的离职倾向具有明显的负向影响; 三个假设均成立。即组织支持感对新生代员工的离职倾向具有显著的负向影响。

(二) 管理建议

本文主要分析组织支持感对新生代员工离职倾向产生的影响力度, 且为弱化这类员工群体的离职倾向寻找合理的意见。因此, 根据上述研究结论提出以下三点管理建议:

1. 提供私人定制的工作支持

企业对新生代员工工作上的支持对于留住新生代员工起着非常大的作用, 为新生代员工提供必要

的工作支持是组织责任感的体现。企业可以为新生代员工提供的工作支持类型包括资金支持、技术支持、工作环境与条件支持、学习支持等。企业管理者应该有针对性地对不同类型的新生代员工提供属于其所需的工作支持。管理者应该着手建立解决新生代员工工作支持需求的小组并建立每个新生代员工“私人订制”的工作支持需求档案,组织人力资源部门定期倾听并解决新生代员工关于工作支持需求方面的诉求。对于每个新生代员工不同阶段的工作状况从不同方面采用多元化方式进行深入了解,安排相关人员定期对需求的解决过程与结果做好记录并整理归档。同时,要设立反馈机制以了解新生代员工对于企业为其提供的私人订制的工作支持的满意程度与建议。运用私人订制的方法,会让新生代员工感受到企业的重视与支持,新生代员工会更愿意留在企业中继续发挥自己的价值与热血。

2. 肯定并认可新生代员工的价值

企业要对新生代员工的价值给予肯定和认可。肯定与认可的形式要多元化,不可过于单一,形式要征求新生代员工的意见和建议。建议可在员工入职后填写的员工信息中多增加一栏信息,如“你最想得到的礼物/奖励是什么?”。新生代员工是一个缺乏安全感并渴望受到他人认同的群体,对于新生代员工的价值认可要落实到平时的工作点滴中,特别是直系领导的鼓励与赞赏。因此对于管理层的培训项目中可增加诸如“如何合理的鼓励下属的新生代员工”等相关项目。不断努力给新生代员工营造有价值、有意义、被认可的组织氛围。新生代员工感受到企业肯定并认可自己的价值后会增加其继续留在企业中努力工作的意愿。

3. 注重利益与人文的双重关怀,建立“关怀”机制

企业要设立“关怀”机制,对于新生代员工的关怀不仅要包括利益关怀还要重视人文关怀。企业中每项管理策略的制定要尽力使新生代员工不论是从利益上还是从情感上都能够受益。对于新生代员工的关心要把握住细节,彰显人性化。新生代员工是个较易产生情绪化并且较有依赖性的群体,相对于其他员工群体更易将平时生活中的情绪带到工作中。因此,人文关怀不仅要包括在工作中的关怀,还要尽可能地关心员工的生活细节,为员工减负。中国人不仅讲法理也讲情理,当员工在生活中遇到

困难需要帮助时,企业如果能讲究“人情味”及时伸出援手,那么员工对于企业这一支持行为便会对企业产生家一样的归属感,以此弱化员工所产生的想离开当前所处企业的意向。

参考文献

- [1] 秦贵军. 新生代员工离职倾向影响因素分析[J]. 人力资源, 2018(8): 128-129.
- [2] 陈培山. 组织支持感对企业研发人员创造力的影响研究[D]. 南昌: 江西财经大学, 2020.
- [3] ZHONG L, WAYNE S. J, LIDEN R C. Job Engagement, Perceived Organizational Support, High-Performance Human Resource Practices, and Cultural Value Orientations[J]. Journal of Organizational Behavior, 2016(6): 823-844.
- [4] EISENBERGER R, HUNTINGTON R, HUTCHISON S, et al. Perceived Organizational Support[J]. Journal of Applied Psychology, 1986, 71(3): 500-507.
- [5] 吴华丽, 胡峰. 组织支持理论在中国公共人力资源管理中的借鉴[J]. 社科纵横, 2009, 5(2): 37-38.
- [6] 刘维政. “新生代”员工培训模式构建的研究[J]. 成人教育, 2009(4): 11.
- [7] 贺志刚. 80后:管理还是激励[J]. IT经理世界, 2006: 13-87.
- [8] 谢蓓. “80后”新型员工激励措施探讨[J]. 技术与市场, 2007(2): 65.
- [9] 郜亮. 新生代员工个人—组织匹配、心理授权及员工敬业度关系研究[D]. 乌鲁木齐: 新疆财经大学, 2016.
- [10] 赵宜萱, 徐云飞. 新生代员工与非新生代员工的幸福感差异研究——基于工作特征与员工幸福感模型的比较[J]. 管理世界, 2016(6): 178-179.
- [11] MOBLEY W H. Employee Turnover: Causes, Consequences and Control[M]. Reading: Addison-Wesley, 1982: 240-252.
- [12] 周苏旋. 基于组织支持感的 80 后员工的离职倾向研究[D]. 北京: 北京工商大学, 2010.
- [13] 张非若. 上级—下属关系、组织支持感对员工离职倾向的影响:薪酬满意度作为调节变量[D]. 合肥: 中国科学技术大学, 2004.
- [14] 凌文铨, 杨海军, 方俐洛. 企业员工的组织支持感[J]. 心理学报, 2006(2): 281-287.
- [15] 王燕. 组织支持感、工作满意度与离职倾向的关系研究[D]. 保定: 河北大学, 2015.
- [16] 黄春生. 工作满意度、组织承诺与离职倾向相关研究[D]. 厦门: 厦门大学, 2004.

编辑 肖忠琴