

新生代员工组织支持感和组织承诺对离职倾向的影响研究

赵 勇^{1, 2}, 徐梦杰^{1, 2}, 汪倩菡^{1, 2}

(1. 安徽建筑大学 公共管理学院, 安徽 合肥 230601; 2. 安徽建筑大学城市管理研究中心, 安徽 合肥 230601)

摘 要: 新生代员工的高离职率一直是困扰管理者的难题, 也是学界的研究热点。本文以新生代员工为对象, 研究了组织支持感、组织承诺对其离职倾向的影响。通过对 216 份调查问卷的分析, 证实了新生代员工组织支持感、组织承诺与离职倾向均有显著的负相关关系。进一步研究表明, 组织支持感、组织承诺对离职倾向的影响需要工作满意度的中介作用。最后结合新生代员工的特点, 提出了降低离职率的对策建议。

关键词: 新生代员工; 组织支持感; 组织承诺; 工作满意度; 离职倾向

中图分类号: C93

文献标识码: A

文章编号: 2095-8382(2022)02-090-05

The Influence of Perceived Organizational Support and Organizational Commitment on the Turnover Tendency of the New Generation Employees

ZHAO Yong^{1, 2}, XU Mengjie^{1, 2}, WANG Qianhan^{1, 2}

(1. School of Public Policy and Management, Anhui Jianzhu University, Hefei 230601, China;

2. Urban Management Research Center, Anhui Jianzhu University, Hefei 230601, China)

Abstract: The high turnover rate of new generation employees has been a problem for managers and a research hotspot in academia. The effects of perceived organizational support (POS) and organizational commitment on the turnover tendency of new generation employees were investigated. Through the analysis of 216 questionnaires, it was confirmed that there was a significant negative relationship between the turnover tendency and both POS and organizational commitment among new generation employees. Further research showed that the influence of POS and organizational commitment on the turnover tendency requires the mediation of job satisfaction. Countermeasures to reduce the turnover rate are proposed, taking into account the characteristics of the new generation employees.

Keywords: new generation employee; perceived organizational support; organizational commitment; job satisfaction; turnover tendency

新生代员工作为一类代际群体, 一般指出生于 20 世纪 70 年代末到 90 年代初, 在改革开放、全球化和高科技革命背景下成长起来的可识别群体^[1]。

与上一代际的员工相比, 新生代员工普遍受教育程度更高, 创新创造能力较强, 更具活力^[2]。但与此同时, 这一群体稳定性较差, 离职问题非常突出, 已

收稿日期: 2021-08-20

基金项目: 安徽省高校人文社会科学研究重点项目 (SK2019A0632)

作者简介: 赵勇 (1968-), 男, 副教授, 博士, 主要研究方向: 人力资源管理;

徐梦杰 (1997-), 男, 硕士研究生, 主要研究方向: 人力资源管理。

经严重制约企业的发展。新生代员工与上一代际员工相比,生活方式、职业价值观等都存在明显差异。在工作稳定性上,单纯的经济激励已经难以奏效^[3]。提高新生代员工对企业的忠诚度,降低离职率,需要通过调整其组织行为解决。组织支持感、组织承诺是重要的组织行为变量,对员工离职有显著影响^[4]。本文以新生代员工为研究对象,研究组织支持感、组织承诺对离职倾向的影响机制,为降低新生代员工离职率提供理论支持及现实指导。

1 文献回顾与研究假设

1.1 文献回顾

离职倾向作为离职行为最重要的前置影响因素受到学者的高度关注,甚至被视为离职行为的替代变量。Mobley^[5]认为离职倾向是员工离开现工作单位想法的强烈程度,受到对现有工作的满意度影响,表现为辞职考虑、寻找工作的意图以及对替代工作的权衡;Steers和Mowday^[6]研究了雇员离职的影响因素及其作用机理,结果发现,工作本身、员工个人能力素质和外部就业市场情况,共同作用于员工的工作期望与工作价值,进而对工作满意度与组织承诺产生影响,最终决定员工的去留;Price^[7]认为组织承诺受工作自主程度的影响,组织承诺还会通过寻找工作机会对雇员的离职倾向产生影响。学者在工作满意度、组织承诺与离职倾向的关系上并没有达成共识,如Mitchell^[8]研究发现,员工的离职倾向并不会因为工作满意度、组织承诺等因素的降低而降低。

国内学者对于离职倾向的研究较迟,但仍有诸多研究成果。刘玉敏等^[9]通过研究服务岗位的派遣员工,发现派遣员工感受到来自派遣单位的组织支持感越高,离职倾向就越弱;田辉^[10]研究证明,组织承诺与离职倾向之间存在显著负向影响;张宁^[11]研究证实,组织承诺与离职倾向的负相关关系在90后员工群体中也成立;而在对医务人员的研究中,刘瑞明等^[12]发现,医生的组织承诺通过工作满意度的中介作用影响其离职倾向;赵瑾等^[13]对护士群体的研究表明,护士群体的组织支持感与工作满意度呈现正向关系,工作满意度在组织支持感与离职倾向之间起到部分中介作用。此外,韩晓华^[14]在对上海一家中小型民营企业的研究中发

现,组织承诺在工作满意度与员工流失之间存在部分中介作用。

综上所述,组织支持感、组织承诺和离职倾向的关系因研究对象的群体特征、文化特质不同而有所差异,与其他代际群体明显不同的新生代员工,其组织行为及其影响因素应该具有独特的表现,但相关研究比较缺乏。本文以企业新生代员工作为研究对象,探索新生代员工组织支持感、组织承诺对离职倾向的影响,可以为新生代员工离职管理提供理论支撑,丰富相关研究。

1.2 研究假设

工作满意度是员工对工作本身及其情境的主观反应,也可称为员工的满足感受,Locke^[15]认为,工作满意度来自于对个人从事的作为实现和提升其工作价值的工作评估后得到的一种愉快的情绪状态。员工从工作中获得的物质和精神满足越多,其工作满意度越高。根据社会交换理论,员工就越愿意留在组织并努力工作。因此,工作满意度对离职倾向有方向影响,工作满意度越高,离职倾向越低。

基于此,本文提出如下假设:

H1:工作满意度能反向影响离职倾向。

组织承诺是个人对所属组织保持忠诚信念的程度,反映了个人对特定组织的认同和卷入程度。Meyer^[16]认为个人对组织的忠诚信念,可能源于对组织的情感,也可能是出于对社会规范(如跳槽是不道德的)的认可,还可能出于规避组织中已经建立的人际关系中断带来的损失;Yousef^[17]将组织承诺定义为在员工行为方面表现出认同、参与和忠诚。这点与刘小平^[18]提出的员工应为企业承担责任和陈松^[19]提出的对企业的投入及认同不谋而合。当员工认同企业的价值观、企业文化、管理风格时,组织承诺处于较高状态,员工对于企业的精神需求也得到满足,工作满意度就会上升^[20],员工更愿意继续留在现有组织,离职倾向降低。因此,组织承诺会通过影响工作满意度来影响离职倾向。

基于此,本文提出如下假设:

H2:组织承诺能反向影响离职倾向。

H3:组织承诺能正向影响工作满意度。

H4:工作满意度在组织承诺与离职倾向之间起中介作用。

组织支持感建立在社会交换理论基础上,最早由 Eisenberger^[21] 提出。员工向组织展示出忠诚意愿及奉献行为,换取来自组织的物质薪酬、企业关怀、职业发展等。同时,当员工感受到来自企业的关怀和重视后,会增强员工对企业的好感,并且通过改变自己的行为,确保自身目标与企业目标一致。Eisenberger 将员工关注的来自企业的重视划分为贡献和福利,组织重视员工对组织内部的贡献、切实关心员工的福利待遇,将赢得员工对组织的好感。凌文铨^[22] 将组织支持感定义为员工对组织重视员工贡献和关心员工利益的看法和感觉。员工感受到组织对于自身切实利益的关心和重视,会提高其对自身工作的价值评价,从而提高工作满意度,降低离职倾向。因此,组织支持感会通过影响工作满意度来影响离职倾向。

H5:组织支持感能反向影响离职倾向。

H6:组织支持感能正向影响工作满意度。

H7:组织支持感对离职倾向的影响需要工作满意度为中介,即工作满意度在其中起到中介作用。

根据上述研究假设,本文提出如下研究模型:

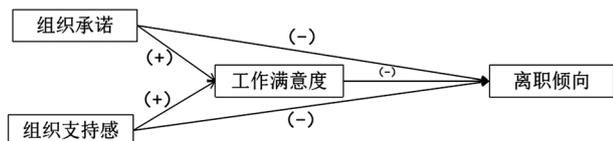


图 1 研究模型

2 研究方法

2.1 测量工具

组织支持:采用刘璞等^[23] 在 2008 年开发的关于组织支持感的量表,该量表基于 Eisenberger 在 1986 年开发的量表。量表包含“企业很关心我的目标和价值”、“在我有困难时,企业会给予帮助”、

“企业很在意我的建议”等共计 6 个问题。

组织承诺:采用陈永霞等^[24] 在 2006 年开发的量表,该量表基于 1997 年 Meyer 和 Allen 开发的量表及 Chen 和 Francesco 在 2003 年的研究成果。量表包含“我喜欢和外人谈论我们公司”、“我觉得在感情上属于这个公司”、“我很乐意以后一直在这个公司工作”等共计 8 个问题。

工作满意度:采用舒睿等^[25] 在 2015 年开发的量表,该量表基于 Hackman 在 1980 年开发的量表。量表中包括“总体而言,我对自己的工作感到满意”、“我大体满意从这份工作得到的成就感”等共计 3 个问题。

离职倾向:采用翁清雄等^[26] 在 2010 年开发的量表。该量表基于 1979 年 Mobley 等开发的离职倾向量表。包括“我基本上没有想过离开目前这个单位”、“我在这个单位有长期的职业发展”等共计 4 个问题。

本研究中使用的量表计分方式均采用 Likert (李克特)量表 5 点计分法,“1”代表非常不符合,“5”代表非常符合。

本研究采集的数据均使用 SPSS 23.0 软件处理。上述四个组织行为变量的 KMO 检验值均大于 0.5, Bartlett' s 球形检验值均小于 0.05,说明这四个变量都可以进行因子分析。因子分析结果表明,四个变量均只抽取出一个因子,方差贡献率均超过 50%,说明四个变量均为单一维度变量。信度分析表明, Cronbach' s α 系数均在 0.7 以上,信度检验通过。因子分析检验和信度分析结果见表 1。

2.2 数据收集与样本统计

本研究对合肥地区不同行业企业新生代员工进行问卷调查,得到有效问卷 216 份。调查对象中,男性共 93 人,占比 43.06%;90 后共 161 人,占比 74.54%;学历层次较高,高中及以下共只有 32 人,

表 1 四个组织行为变量因子分析检验和信度分析结果

变量	KMO 统计值	Bartlett' s 球形检验值	Cronbach' s α 系数	特征根	方差贡献率 (%)
组织支持	0.724	0.000	0.840	2.014	74.468
组织承诺	0.650	0.000	0.797	1.662	65.703
工作满意度	0.711	0.000	0.815	2.237	70.222
离职倾向	0.573	0.000	0.716	1.302	58.534

占比 14.81%,其他均为大专以上;工作年限低于 5 年,工龄超过 5 年的只有 67 人,占比为 31%。

3 研究过程

3.1 描述性统计与相关分析

表 2 报告了研究中各因子的均值、标准差和相关系数。从表 2 中可以看出,组织承诺与工作满意度呈现显著的正相关关系,组织支持感与工作满意度也呈现显著的正相关关系;工作满意度与离职倾向呈现出显著负相关,组织承诺与离职倾向呈现显著负相关,组织支持感与离职倾向呈现负相关。至此,本研究中的假设得到了初步验证,下一步对工作满意度的中介效应进行验证。

表 2 各变量的均值、标准差和相关系数

变量	均值	标准差	相关系数			
			1	2	3	4
1 工作年限	2.22	1.316				
2 工作满意度	3.51	0.872	0.151*			
3 组织承诺	3.08	0.839	0.104	0.628**		
4 组织支持感	3.10	0.943	0.025	0.619**	0.813**	
5 离职倾向	3.46	1.158	-0.245**	-0.245**	-0.434**	-0.472**

注:** $p < 0.01$, * $p < 0.05$ 。

3.2 主效应及中介效应

为了验证相关变量之间的关系、厘清彼此的

影响路径,本研究进行了回归分析,详情见表 3 中的模型 1。从模型 1 中可以看出,组织支持感对离职倾向有显著的反向影响,H5 通过验证。从模型 6 中可以看出,组织支持感能够正向影响工作满意度,H6 通过验证。从模型 5 中可以看出,工作满意度与离职倾向显著负相关($\beta = -0.451, p < 0.001$), H1 通过验证。从表 3 中的模型 2 可以看出,组织承诺能够反向影响离职倾向,且具有显著性($\beta = -0.337, p < 0.001$), H2 通过验证。模型 7 证实,组织承诺能够显著正向影响工作满意度($\beta = 0.641, p < 0.001$), H3 验证通过。

为检验工作满意度的中介作用,本研究进行了逐步回归。第一步,将组织支持感与离职倾向进行回归分析;第二步,将组织支持感与工作满意度进行回归分析;最后将工作满意度加入第一步纳入回归模型,从模型 3 中可以看出,工作满意度对离职倾向具有显著的负影响($\beta = -0.329, p < 0.001$),且与模型 1 相比,组织支持感对离职倾向的影响显著降低($\beta = -0.192, p < 0.05$),因此,工作满意度在组织支持感与离职倾向间起中介作用,H7 成立。

为了验证工作满意度在组织承诺与离职倾向之间的中介作用,第一步,将组织承诺与离职倾向进行回归分析;第二步,将组织承诺与离职倾向进行回归分析;第三步,在第一步的基础上,将工作满意度加入,分析组织承诺和工作满意度对离职倾

表 3 回归分析:工作满意度对组织支持感、组织承诺与离职倾向关系的中介作用

变量	离职倾向					工作满意度	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
性别	0.024	-0.006	0.062	0.059	0.068	0.115*	0.163**
年龄	0.005	-0.044	0.032	0.027	0.045	0.080	0.179*
学历	-0.035	-0.034	-0.035	-0.029	-0.024	0.000	0.011
工作年限	-0.263*	-0.271**	-0.201*	-0.188*	-0.175*	0.188**	0.207**
组织支持感	-0.394***		-0.192*			0.612***	
组织承诺		-0.337***		-0.081			0.641***
工作满意度			-0.329***	-0.399***	-0.451***		
R^2	0.224	0.179	0.287	0.269	0.265	0.416	0.440
ΔR^2	0.205	0.160	0.267	0.248	0.248	0.402	0.426
F	12.117***	9.180***	14.043***	12.797***	15.145***	29.918***	32.974***

注:*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

向的影响,从模型 4 中可以看出,组织承诺与离职倾向呈现负向影响关系($\beta=-0.081, p=0.309$)。在与模型 2 的对比中,组织承诺对离职倾向的影响降低,因此,工作满意度在组织承诺与离职倾向之间起中介作用。

3.3 结果讨论

本文研究表明,工作满意度与离职倾向呈负相关关系,工作满意度越高,离职倾向越低。本文研究还证实,组织支持感对员工工作满意度存在正向影响,与离职倾向显著负相关,组织支持感越高,工作满意度越高,离职倾向越低。员工对组织支持的感知,几乎涉及到组织责任的各个方面,包括薪酬福利、晋升发展、工作支持、生活关心等,与工作满意度的维度几乎重合^[27]。高组织支持感有助于员工对工作做出积极评价,会提升其工作满意度,同时也降低了其离开组织的愿望,即离职倾向。组织承诺作为员工对组织的心理认同和行为接纳,是对组织的一种肯定性心理倾向,组织承诺越高,对组织的认同越高,满意度就越高,离职倾向也越低。有研究认为,工作满意度会提高员工对组织的认同,即工作满意度影响组织承诺,也得到了实证证实^[28]。组织承诺和工作满意度的因果顺序,还需要进一步研究。本研究还证实了工作满意度在组织承诺、组织支持感和离职倾向之间的中介作用。工作不满意是员工离职的催化剂,是员工产生离职倾向的最直接因素,因此,组织承诺、组织支持感影响工作满意度,进而影响离职倾向。研究结果不仅证实了组织承诺、组织支持感、工作满意度和离职倾向的关系,还进一步明晰了组织承诺、组织支持感对离职倾向的影响路径。

4 结论

本文的研究对象聚焦于新生代员工,探索这一群体离职倾向的变化机理,研究结论对企业有效管理新生代员工的离职、降低离职率提供了有益的启示。

首先,提高员工满意度,降低员工的离职倾向,控制员工的离职率。新生代员工喜欢求新求异,但耐性较差,长期从事单调的工作会导致工作满意度下降。因此,可以通过轮岗制度丰富工作内容,降低工作单调性,以提高其工作满意度。

其次,加大对新生代员工的支持力度,提高组织支持感,降低其离职倾向。一方面要给予员工更多的尊重,公平公正地评价其工作表现和绩效,多肯定、少责罚,减少其消极怠工的情绪^[29];另一方面,关心他们的生活,关注其职业发展,与他们建立和谐融洽的关系。

最后,通过加强企业文化建设,提高新生代员工的组织承诺水平。从新生代员工入职培训开始,灌输企业的价值观和规范,强化其目标价值认同和自豪感,增加员工对企业的粘性,提高员工的忠诚度。

参考文献:

- [1] 张光磊,周金帆. 新生代员工的定义与特征研究述评[J]. 武汉科技大学学报(社会科学版), 2015, 17(4): 449-454.
- [2] 梁少璧. 制造企业新生代员工自我效能感、敬业度与工作绩效的关系研究[D]. 广州:华南理工大学, 2020.
- [3] 张正堂,汤莽溪. 中国人力资源管理与组织行为研究的聚焦领域——第三届中国人力资源管理论坛述评[J]. 管理学报, 2014, 11(11): 1655-1662.
- [4] 程垦,林英晖. 组织支持一致性与新生代员工离职意愿:员工幸福感的中介作用[J]. 心理学报, 2017, 49(12): 1570-1580.
- [5] Mobley W H, Griffeth R W, Hand H H, et al. Review and conceptual analysis of the employee turnover process[J]. Psychological Bulletin, 1979, 86(3): 493-522.
- [6] Steers R M, Mowday R T, Cummings L L, et al. Employee turnover and post-decision accommodation processes[J]. Research in Organizational Behavior, 1981, (3): 235-281.
- [7] Price J L. Reflections on the determinants of voluntary turnover[J]. International Journal of Manpower, 2001, 22(7): 600-624.
- [8] Mitchell T R, Holtom B C, Lee T W, et al. Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover[J]. Academy of Management Journal, 2001, 44(6): 1102-1121.
- [9] 刘玉敏,李广平. 用人单位组织支持感对派遣员工离职倾向的影响——有调节的中介效应[J]. 管理评论, 2016, 28(10): 193-201.
- [10] 田辉. 组织公平、组织承诺与离职倾向关系研究[J]. 学习与探索, 2014(2): 114-118.
- [11] 张宁. 组织社会化策略、组织支持感对 90 后员工离职倾向影响的实证研究[D]. 济南:山东大学, 2018.
- [12] 刘瑞明,全鹏. 医生组织承诺与离职倾向的关系:工

(下转第 101 页)

管理理念、改善内部控制机制、构建财务管理体系等方面加强经营管理,坚持主业发展、绿色发展、稳健发展,走可持续发展道路。

参考文献:

- [1] 舟丹. 新冠疫情对我国能源企业的影响[J]. 中外能源, 2020, 25(3): 41.
- [2] 黄芬. 财务比率分析在企业管理中的应用[J]. 大众标准化, 2020(16): 208-209.
- [3] 张颖, 张婷. 创新产出影响因素的区域差异性比较研究——来自新能源产业的经验数据[J]. 工业技术经济, 2020, 39(7): 144-151.
- [4] 叶陈云, 关婷方. 国有能源企业运营风险管控现状及其质量提升策略研究[J]. 湖南商学院学报, 2017, 24(2): 83-91.
- [5] 吴鑫鹏. 国有能源企业财务管理问题研究[J]. 财经问题研究, 2016(S2): 79-82.
- [6] 韦丽娜. 煤炭行业税务风险管理研究——以 X 公司为例[D]. 蚌埠: 安徽财经大学, 2020.
- [7] 高学贤, 郑海东, 苏辉, 等. 基于 ANT 视角的能源企业战略转型实施路径研究[J]. 科研管理, 2020, 41(6): 119-129.
- [8] 吕建中, 杨虹. 用情景规划应对后疫情时代的能源大变局[J]. 世界石油工业, 2020, 27(5): 1-6, 41.
- [9] 颜休嘉. 卓越绩效模式对能源企业经营绩效的影响研究[J]. 煤炭经济研究, 2020, 40(10): 68-73.
- [10] 赵西超. 能源价格对经营绩效的影响研究——兼析能源价格对企业创新的倒逼机制[J]. 价格理论与实践, 2020(7): 145-148.
- [11] 刘立平. 疫情防控背景下能源企业会计价值创造问题研究[J]. 煤炭经济研究, 2020, 40(5): 58-62.
- [12] 刘逸. 能源企业成本管理与控制机制研究[J]. 企业技术开发, 2016, 35(22): 114-115, 118.
- [13] 姚维保, 张翼飞, 李淑一. 研发费用加计扣除对传统能源企业 R&D 的激励效应——来自我国传统能源上市企业面板数据实证检验[J]. 科技管理研究, 2020, 40(1): 25-31.
- [14] 齐锋. 从企业财务管理视角分析能源供给侧结构性改革[J]. 煤炭经济研究, 2019, 39(4): 80-83.
- (上接第 94 页)
- 作满意度和自我期望的中介作用[J]. 中国全科医学, 2016, 19(3): 317-321.
- [13] 赵瑾, 冯晨秋, 赵菁. 护士组织支持感、工作满意度对离职倾向的影响分析[J]. 中国护理管理, 2015, 15(9): 1091-1094.
- [14] 韩晓华. YR 公司员工流失研究[D]. 上海: 华东理工大学, 2016.
- [15] Ewen R B, Smith P C, Hulin C L. An empirical test of the Herzberg two-factor theory[J]. Journal of Applied Psychology, 1966, 50(6): 544-550.
- [16] Meyer J P, Allen N J, Smith C A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization[J]. Journal of Applied Psychology, 1993, 78(4): 538-551.
- [17] Yousef D A. Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country[J]. Journal of Managerial Psychology, 2000, 15(1): 6-24.
- [18] 刘小平. 员工组织承诺的形成过程: 内部机制和外部影响——基于社会交换理论的实证研究[J]. 管理世界, 2011(11): 92-104.
- [19] 陈松, 方学梅, 刘永芳. 组织公正感对组织承诺的影响[J]. 心理科学, 2010, 33(2): 376-379, 363.
- [20] 曾垂凯. LMX 与知识型员工组织公民行为的实证研究[J]. 科研管理, 2012, 33(10): 114-120, 137.
- [21] Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S, et al. Perceived organizational support[J]. Journal of Applied Psychology, 1986, 71(3): 500-507.
- [22] 凌文轮, 杨海军, 方俐洛. 企业员工的组织支持感[J]. 心理学报, 2006, 38(2): 281-287.
- [23] 刘璞, 井润田, 刘煜. 基于组织支持的组织公平与组织承诺关系的实证研究[J]. 管理评论, 2008, 20(11): 31-35, 16, 63.
- [24] 陈永霞, 贾良定, 李超平, 等. 变革型领导、心理授权与员工的组织承诺: 中国情景下的实证研究[J]. 管理世界, 2006(1): 96-105, 144.
- [25] 舒睿, 梁建. 基于自我概念的伦理领导与员工工作结果研究[J]. 管理学报, 2015, 12(7): 1012-1020.
- [26] 翁清雄, 席酉民. 职业成长与离职倾向: 职业承诺与感知机会的调节作用[J]. 南开管理评论, 2010, 13(2): 119-131.
- [27] 陈志霞. 知识员工组织支持感及其影响[M]. 北京: 中国经济出版社, 2006.
- [28] 叶仁荪, 王玉芹, 林泽炎. 工作满意度、组织承诺对国企员工离职影响的实证研究[J]. 管理世界, 2005(3): 122-125.
- [29] 连瑞瑞, 丁仁船, 陈坤, 等. 情绪劳动对城市管理执法人员离职意向的影响机制研究[J]. 安徽建筑大学学报, 2019, 27(2): 107-113.