

Research on the Countermeasures of Enhancing the Employee Degree of New Generation in Large Chain Supermarkets

Lina Wang, Shumin Cao

Business School, Yantai Nanshan University, Yantai Shandong
Email: 978656764@qq.com, 360323059@qq.com

Received: Feb. 6th, 2019; accepted: Feb. 19th, 2019; published: Feb. 26th, 2019

Abstract

With the rapid development of society and the replacement of employees in contemporary Chinese enterprises, “post-80s and post-90s” new generation employees have gradually entered the workplace in recent years, and are becoming the main force of enterprise development. At the same time, the management issues of new generation staff have become increasingly prominent, which has attracted the attention of business managers and researchers. This paper studies the new generation employee engagement in large supermarket chains by means of questionnaires and literature research, and combines the personality characteristics and work behavior of the new generation employee to investigate the new generation employee engagement, find out the influencing factors of the new generation employee engagement and put forward corresponding countermeasures, so as to help enterprises attract high-quality talents, give full play to the potential of the new generation of employees, improve the efficiency of work, create higher value for enterprises, and enhance the competitiveness of enterprises. It is of great value to enhance the engagement of the new generation of employees in large supermarket chains.

Keywords

Large Chain Supermarkets, Engagement, New Generation Employee

大型连锁超市新生代员工敬业度提升对策探究

王黎娜, 曹书民

烟台南山学院商学院, 山东 烟台
Email: 978656764@qq.com, 360323059@qq.com

收稿日期: 2019年2月6日; 录用日期: 2019年2月19日; 发布日期: 2019年2月26日

摘要

随着社会的快速发展,当代中国企业员工交替,“80、90后”新生代员工近年来已经逐步进入职场,正在成为企业发展的主力军。与此同时,新生代员工管理问题也随之越来越凸显,引起企业管理者和研究者的高度关注。本文通过问卷调查、文献研究等方法对大型连锁超市新生代员工敬业度进行研究,结合新生代员工的个性特点与工作行为等对新生代员工敬业度调查,找出影响新生代员工敬业度的影响因素并提出相应的对策。帮助企业吸引到高素质人才,发挥出新生代员工的潜能,提高工作的效率,为企业创造出更高的价值,提升企业的竞争力,对提升大型连锁超市新生代员工敬业度具有应用价值。

关键词

大型连锁超市, 员工敬业度, 新生代员工

Copyright © 2019 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

目前,新生代员工作为一个特殊群体越来越引起管理者的关注。本文中的新生代员工主要指20世纪80年代后出生的、伴随着计算机及互联网技术的迅猛发展而成长起来并进入职场中的人,由于成长环境的特殊性,其与传统社会的理念、意识和个性不同,而被称为新生代。作为我国企业发展的中坚力量,新生代员工不但给企业发展带来了机遇,也为企业传统管理模式带来了挑战。如何正确认识新生代员工,处理新生代员工管理中的各种问题,是企业管理者们关注的焦点。

2. 新生代员工的特点

2.1. 个性特点[1]

第一,强调自我意识和独立人格,但以自我为中心。由于出生的环境和各方面的条件相对优越,且大多数都生长在独生子女家庭,因而新生代员工大多具备较强的自我意识和独立人格,尊重内心的想法,有着自己的爱好和个人意愿。

第二,重视平等和尊重,不受传统与权威束缚。新生代员工生长在网络时代,知识和信息获取的简单、方便,加之互联网时代的平等精神,使得他们不迷信传统和权威,排斥纵向的、命令式的、强制性的人际交往关系,偏好对等、横向的沟通。

第三,积极乐观,明辨是非,但有些任性和浮躁。新生代员工在相对优裕的环境以及长辈的呵护中长大,没有经历时代重大变迁以及剧烈冲撞,这一方面使其心理阳光,向往着个体的正能量,对待社会的态度大多理性而客观,另一方面也导致他们有些任性和浮躁,挫折承受力弱。通过以上个人特质的分析,可以看出新生代员工具有如下表所示的性格优劣势。

2.2. 工作行为特点

上述新生代员工的个性特点投射在职场中,表现有以下几个明显的行为特征:

第一,工作态度容易受到个人情绪的影响,工作与个人生活界限分明。新生代很少遭受过重大挫折,遇到不顺心或不符合自己意愿的事情,情绪波动较大。而自我中心的观念又导致其不能以工作任务为重,因而工作很容易受到个人情绪及事务的影响[2]。

第二,喜欢尝试不同的职业领域,希望企业提供多元的发展机会。对新生代员工来说,工作具有“玩票”性质,他们追求工作内容的丰富性,对变换工作认可度高。

第三,工作中勇于表现,但对细节缺乏关注。新生代思维活跃,勇于表现,但同他们对细节、制度却满不在乎。长期处于网络虚拟环境中,新生代这一群体对世界充满了理想主义的幻想,缺少脚踏实地,从细枝末节做起的耐心,特别是刚踏入工作岗位的员工,存在眼高手低的问题。

第四,希望得到认可和重用,职业期望较高。新生代员工大多受过良好的教育,有着丰富的知识储备。这使得他们对自己的期望很高,并渴望通过工作证明自己。快速适应、快速展示、快速见成效已经成为新生代员工追求职场认可和价值实现的特有方式。

3. 大型连锁超市新生代员工敬业度调查分析

3.1. 调查方法及问卷回收[3]

本次调查对象的选取是在聊城、泰安、菏泽、济宁等地的新时代购物广场,恒隆广场,沃尔玛,华润万家等大型连锁超市,对超市的大部分员工发放问卷。

此次调查过程中,主要采用电子版和纸质相结合的方式发放问卷,共发放 201 份问卷,回收问卷 188 份,剔除其中无效问卷 5 份,最终得到有效问卷 183 份,有效回收率为 91%。

3.2. 问卷分析

通过对员工调查问卷的收集,整理有效问卷的数据,并将其量化,对数据进行定量、定性分析。本文采用描述性统计方法和差异性对比,主要分析新生代员工个体差异(不同年龄图 1、不同性别图 2、不同学历图 3)关于敬业度的影响因素,从而找出问题,分析原因,为进一步提升敬业度打下基础。

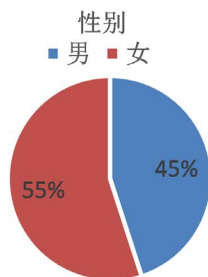


Figure 1. Sex ratio
图 1. 性别比例

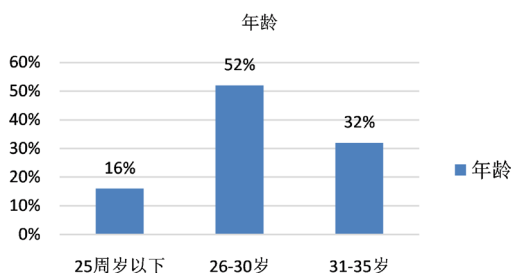


Figure 2. Age ratio
图 2. 年龄比例

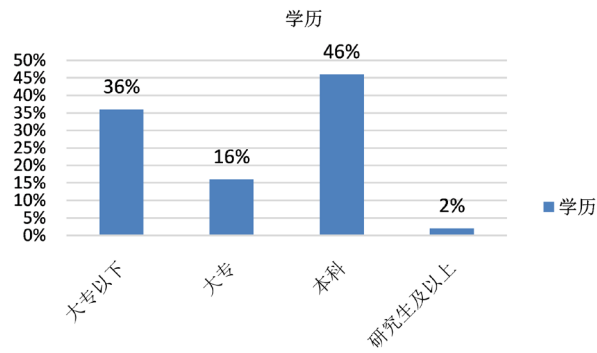


Figure 3. Educational ratio
图 3. 学历比例

3.3. 方差分析[4]

为探讨不同性别、年龄、学历、薪酬、职业发展机会中，员工的敬业度是否存在显著差异，进行方差分析，以便找出影响员工敬业度的因素。

3.3.1. 不同性别和年龄的方差分析

通过方差分析，由表 1 可知，方差齐性假定通过检验($P = 0.933 > 0.05$)。另外，就员工敬业度而言，F 值未达到显著性水平(P 值大于 0.05)，这表示不同性别的员工在员工敬业度方面均不存在显著性差异，即员工敬业度的水平并不受性别的显著影响(见表 1)。

Table 1. Variance analysis of different genders

表 1. 不同性别的方差分析

	F 值	Sig	方差齐性检验
员工敬业度	1.115	0.234	0.933

通过方差分析，由表 2 可知，方差齐性假定通过检验($P = 0.9509 > 0.05$)。另外，就员工敬业度而言，F 值达到显著性水平(P 值小于 0.45)，这表示不同年龄的员工在员工敬业度方面均在显著性差异，即员工敬业度的水平受到员工年龄的显著影响(见表 2)。

Table 2. Variance analysis of different ages

表 2. 不同年龄的方差分析

	F 值	Sig	方差齐性检验
员工敬业度	3.721	0.021	0.509

3.3.2. 不同学历和薪酬的方差分析

通过方差分析，由表 3 可知，就员工敬业度而言，方差齐性假定通过检验($P = 0.459 > 0.05$)。另外，就员工敬业度而言，F 值未达到显著性水平(P 值大于 0.05)，这表示不同学历的员工在员工敬业度方面未存在显著性差异，即员工敬业度水平并不受学历水平的显著性影响(见表 3)。

Table 3. Variance analysis of different academic qualifications

表 3. 不同学历的方差分析

	F 值	Sig	方差齐性检验
员工敬业度	1.021	0.821	0.459

根据之前的问卷设计, 本研究把薪酬水平分为 1500~2000, 2000~3000, 3000~4000, 4000~5000 以及 5000 以上 5 个类型。通过方差分析, 如表 4, 就员工敬业度而言, 方差齐性假定通过检验($P = 0.559 > 0.05$)。另外, 就员工敬业度而言, F 值达到显著性水平(P 值小于 0.05), 这表示不同薪酬水平的员工在员工敬业度方面存在显著性差异, 即员工敬业度水平受到员工薪酬水平的显著性影响(见表 4)。

Table 4. Variance analysis of different salary levels

表 4. 不同薪酬水平的方差分析

	F 值	Sig	方差齐性检验
员工敬业度	2.921	0.015	0.559

3.3.3. 不同职业发展机会的方差分析

根据之前的问卷设计, 本研究按照对职业发展机会的满意程度不同分为 5 个类型。通过方差分析, 由表 5 可知, 就员工敬业度而言, 方差齐性假定通过检验($P = 0.705 > 0.05$)。另外, 就员工敬业度而言, F 值达到显著性水平(P 值小于 0.05)这表示对职业发展机会具有不用满意度的员工在员工敬业度方面存在显著性差异, 即员工敬业度水平受到员工对职业发展机会的满意程度的显著性影响(见表 5)。

Table 5. Variance analysis of different career development opportunities

表 5. 不同职业发展机会的方差分析

	F 值	Sig	方差齐性检验
员工敬业度	2.021	0.009	0.705

4. 大型连锁超市新生代员工敬业度影响因素分析

经过调查问卷分析和方差分析我们可以得出性别、学历对大型连锁超市新生代员工敬业度影响不具显著性, 年龄、薪酬、职业发展机会等对超市新生代员工敬业度有着显著影响, 所以本部分就对这些因素进行详细描述。

4.1. 组织层面

4.1.1. 职业发展机会

新生代员工十分重视个人成长与职业发展, 企业能否根据员工的特点为他们提供明晰的职业发展通道对他们敬业度的提升是很有帮助的。新生代员工在企业中追求的是自己在知识、技术和能力等方面的不断更新与进步, 为了满足这些需要, 企业应该建立良好的培训机制, 对员工进行合理的职业引导, 为他们提供更多的发展空间和学习机会。

4.1.2. 薪酬福利[5]

据相关调查显示, 组织的薪酬制度是否合理是众多影响员工敬业度的因素中最主要的, 员工对薪酬福利的认可度越高, 敬业水平就越高。因此, 企业在制定薪酬福利政策时应当充分考虑内外部公平性原则。外部公平性能够体现企业在行业中的竞争力, 同时也是员工自身工作价值的体现。当然, 在保持企业外部市场竞争力的同时, 更要保持企业内部的公平性。只有这样, 企业新生代员工的能力及所产生的绩效才会得到相应的回报, 从而提高他们自身的工作投入。

4.1.3. 组织管理水平

管理机制和管理者是体现组织管理水平的两个方面。对于企业新生代员工来说, 管理者是否具有决

策和判断能力，是否善于表扬和激励员工，是否尊重员工的意见，是否能够及时给予员工正确的指导，决定了他们敬业度的高低[6]。同时，企业的政策制度如考核制度、晋升机制的公平性也在一定程度上影响着新生代员工的敬业行为。可见，组织管理水平的提高，无论是从管理机制还是管理者的角度，都会使新生代员工感受到组织对他们的关怀与支持，从而增加了他们对企业的回报程度。

4.2. 员工个体层面

4.2.1. 年龄和性别因素

不同年龄段的员工对企业的敬业度是不同的，35岁是分界线，一般来说，35岁之前大多富有工作激情，之后会逐渐失去工作热情，导致敬业度下降。虽然现今社会倡导男女平等，但从父系社会男耕女织发展到如今，男性的工作热情还是高于女性，双方承受压力的程度是不同的，所以不同的性别间接导致了敬业度的高低。

4.2.2. 态度和个人期望因素

人的态度包括生活态度与工作态度两方面，而这是相辅相成的，积极向上的生活态度，其工作态度往往富有激情；消极的生活态度，其工作态度也不会得到很好的促进。对事漠不关心，其敬业程度也可想而知。每个人在工作中的程度都有一定的规划，随着工龄的不断上升，其所能达到的职位与自己预期的职位是否吻合，也决定了员工的敬业程度，积极向上的价值期望，促使员工朝着目标而努力，从而其敬业度也会增强，提高工作效率。

4.3. 员工与组织层面

4.3.1. 员工与组织的匹配

员工与组织匹配是指组织的文化、价值观、目标、规范等基本特征与员工自身的人格、价值观、目标、态度等基本特征相关联。组织与员工在这些特征上的相似之处越多，意味着员工与组织的匹配程度越高，而员工与组织价值观相匹配会对他们的敬业行为产生积极影响。因此，本文认为，个人与组织匹配对企业新生代员工敬业度的直接影响主要表现为价值观匹配对敬业度的作用。深入来看，当新生代员工感知到自己与组织在价值观方面存在匹配时，他们开始认同组织，愿意为组织投入更多的努力和情感。

4.3.2. 员工与工作的匹配

员工与工作匹配是指工作所要求的性格、心理、知识、技能等素质与员工所具备的这些特征基本相符。对于企业新生代员工来说，他们具有较强的自我实现需要，比较在意个人的兴趣、性格与工作的匹配程度。而员工与工作的匹配度在很大程度上影响着员工的敬业度，特别是其中的自我概念与工作匹配度会内在持久地激发员工产生高度敬业的状态，从而更深层次地影响着员工的态度与行为。

5. 大型连锁超市新生代员工敬业度提升对策

5.1. 提高管理水平

通过选拔优秀管理者来提高管理水平。超市的高层管理者仍使用传统的管理方式，对于人力方面并不注重。因此，在选拔管理者时，可以考虑从以下两个方面入手：首先，高层管理者应树立全面的人才观，练就一双识人断面的“火眼金睛”，既能认识和肯定人才的多样性，也能包容和接纳人才的不足之处，在此基础上，建立一个人才储备体系，供选拔多样化的人才。再者，在选拔基层和中层管理者时，应做到公平、公正、客观、合理，并通过一定标准的程序和考核机制进行选拔，避免人才选拔过于主观而给员工工作积极性带来负面影响[7]。

5.2. 打造“以人为本”的企业文化

打造“以人为本”的企业文化加强企业文化的宣传, 需要公司及外部环境的正确引导, 企业文化的感召可以通过持续不断的学习与成长来渗透, 新生代员工是拒绝文化灌输的, 但他们想要获得更多的自我和自由就需要让自己成长得足够强大。因此, 企业可以利用新生代员工这一强烈的成长欲望, 使成长中的企业文化与他们的价值观相匹配。在构建企业文化时, 还应考虑到在企业内外尽量营造一种上下平等、尊重员工、重视绩效的工作氛围, 以减少新生代员工在工作中遇到的障碍和压力。良好的企业文化有助于培养新生代员工的敬业度, 对他们来说, 只有认同了企业文化, 理解了工作意义, 才能在一个相对轻松愉快的环境下工作, 才能拥有积极的工作态度。

5.3. 构建合理薪酬体系

薪酬是人力资源管理六大模块的其中一个模块, 是员工完成工作任务后, 企业给予的各种类型的物质奖励。薪酬福利水平应当确保对内具有公平性、对外具有竞争性。连锁超市新生代员工对于公司的薪酬公平程度表示一定程度的不满, 其不满的原因主要也是体现在这两个方面[8]。故而, 本文认为应当采取一些措施以确保超市零售企业薪酬的公平合理性: 其一, 在薪资中增加“工龄工资”, 使员工的工资每年都有所递增; 其二, 每年根据同行业的薪酬水准相应地调整员工的工资, 使员工薪酬水平对外具有竞争力, 从而留住专业人才; 其三, 绩效薪酬应体现“多劳多得”的原则, 既要安抚“干得多”的员工, 让其有满足感, 也要充分调动“干得少”的员工工作积极性。

5.4. 加强员工全方位的培训[9]

随着市场竞争的日益激烈, 想要拥有竞争优势, 对新生代员工的培养、培训就是公司成功的关键。新生代员工重视个人成长并有着强烈的知识更新需求、企业应为员工提供持续的培训和学习机会, 建立多样化的培训制度, 给新生代员工进行深造学习、提高自身专业技能等方面的机会。一方面, 在员工刚进入企业时, 对他们进行入职培训, 能够让他们了解企业文化和价值观, 帮助员工适应新的工作环境, 对公司产生认同感和归属感, 对工作产生积极的情绪。另一方面, 健全人才开发和培养机制, 重视培训投入, 保证培训组织的有效性。新生代员工可能不会认同传统的培训, 所以要注重对员工进行培训需求分析, 了解员工真正培训需求, 探索适应新生代员工特征的有效培训模式, 确保培训效果的有效性[10]。

参考文献

- [1] 秦亚辉. 新生代员工个性特征对敬业度影响机理研究[J]. 商, 2015(14): 63-64.
- [2] 夏雨时. 新生代员工的特点与管理建议[J]. 商, 2015(6): 44 + 30.
- [3] 杨华, 李磊. 零售连锁企业一线员工离职问题研究——以华润万家生活超市为例[J]. 企业活力, 2014(6): 27-29.
- [4] 张建平. M公司新生代员工敬业度提升方案研究[D]: [硕士学位论文]. 西安: 陕西师范大学, 2015.
- [5] 张仲华. 影响员工敬业度的薪酬公平因素分析[J]. 科学与管理, 2017, 27(1): 43-46.
- [6] 任杰. 企业员工敬业度的影响因素及对策——以永通公司为例[D]: [硕士学位论文]. 北京: 首都经济贸易大学, 2017.
- [7] 黄翔. FES公司新生代员工敬业度提升策略研究[D]: [硕士学位论文]. 上海: 东华大学, 2016.
- [8] Inoue, A., Kawakami, N., Ishzaki, M., Shimazu, A., Tsuchiya, M., Tabata, M., Kitazume, A. and Kuroda, M. (2016) Organizational Justice, Psychological Distress, and Work Engagement in Japanese Workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, **83**, 29-38. <https://doi.org/10.1007/s00420-009-0485-7>
- [9] 罗佳. 企业新生代员工敬业度测评及提升途径研究[D]: [硕士学位论文]. 大庆: 东北石油大学, 2014.
- [10] Kou T. (2014) The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Work Engagement: A Case Study Analysis. Springer, Berlin Heidelberg, 183-187.

附录

调查问卷

尊敬的先生/女士:

您好!非常感谢您参与本项调查。

1.本研究旨在了解影响新生代员工敬业度的主要因素,以及探讨如何提高新生代员工敬业度,从而帮助企业提高经营绩效;

2.本问卷采用匿名方式,所获数据仅供学术研究之用,并受到严格保密。在此,我们郑重保证不会将您的填写结果透漏给任何第三方;

3.本问卷所有答案均无对错之分,结合自身的实际情况,您在何种程度上同意以下的问题描述,请在对应的表格内打√;

4.填写本问卷大概需要 10 分钟,请耐心等待。

最后,感谢您花费宝贵时间来完成这份问卷,再次向您表示衷心地感谢!祝您身体健康、工作顺利!

基本信息情况

1.您所在的部门

2.您的性别

A: 男 B: 女

3.您的年龄

A: 30 岁及以下 B: 31 岁至 35 岁 C: 36 岁以上

4.您的学历

A: 高中及以下 B: 专科 C: 本科 D: 研究生及以上

5.您的职位

A: 普通导购 B: 柜主任 C: 部门经理 D: 总经理 E: 后勤及其他

6.您对现在的薪酬水平

A: 1500~2000 B: 2000~3000 C: 3000~4000 D: 4000~5000 E: 5000 以上

7.您对企业文化的认可程度

A: 非常不认可 B: 不认可 C: 不确定 D: 认可 E: 非常认可

8.您对公司提供的职业发展机会的满意程度

A: 非常不满意 B: 不满意 C: 不确定 D: 满意 E: 非常满意

9.您在本企业工作年限

A: 1 年及以下 B: 2~3 年 C: 4~5 年 D: 10 年以上

10.婚姻状况

A: 已婚 B: 未婚

关于敬业度

1.我不会轻易离开本单位

A: 不同意 B: 略有异议 C: 基本同意 D: 同意 E: 完全同意

2.我愿意向正在找工作的朋友推荐本单位

A: 不同意 B: 略有异议 C: 基本同意 D: 同意 E: 完全同意

3.单位能够激励我付出额外的努力,以帮助其取得成功

A: 不同意 B: 略有异议 C: 基本同意 D: 同意 E: 完全同意

4.我能从自己的工作中体验出一种成就感

A: 不同意 B: 略有异议 C: 基本同意 D: 同意 E: 完全同意

5.我可以选择如何最合理地完成工作

A: 不同意 B: 略有异议 C: 基本同意 D: 同意 E: 完全同意

6.我能在工作与生活之间保持适度的平衡

A: 不同意 B: 略有异议 C: 基本同意 D: 同意 E: 完全同意

关于工作

1.我有足够的机会来培养从事其它工作所必要的技能

A: 不同意 B: 略有异议 C: 基本同意 D: 同意 E: 完全同意

2.单位提供必要的培训, 帮助我培养重要的技能

A: 不同意 B: 略有异议 C: 基本同意 D: 同意 E: 完全同意

3.我的绩效能够对薪酬产生重大影响

A: 不同意 B: 略有异议 C: 基本同意 D: 同意 E: 完全同意

4.我理解公司如何确定工资调整的原则

A: 不同意 B: 略有异议 C: 基本同意 D: 同意 E: 完全同意

5.公司绩效的好坏会影响我的收入

A: 不同意 B: 略有异议 C: 基本同意 D: 同意 E: 完全同意

6.我的直接上级会定期与我交流他对我实现目标的看法

A: 不同意 B: 略有异议 C: 基本同意 D: 同意 E: 完全同意

知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>

下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2331-0189, 即可查询

2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>

左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: bglo@hanspub.org