

Job Satisfaction of “Post-90s” Employees’ Work-Life Balance in Chengdu Empirical Research

Shuang Liu, Zheng Xiang

School of Management, Chengdu University of Information Technology, Chengdu Sichuan
Email: 1721063529@qq.com

Received: Sep. 5th, 2019; accepted: Oct. 1st, 2019; published: Oct. 8th, 2019

Abstract

With the continuous progress of science and technology, the development of economic globalization and the emergence of new economic forms, enterprises and individuals are facing tremendous competitive pressures while the employee mobility is accelerating. Based on the SPSS analysis of the data collected from the questionnaire survey, this paper draws the following conclusions: work-life balance has a significant positive impact on job satisfaction under the mediating effect of work stress, and puts forward some suggestions for enterprise human resource management according to the conclusions of the study.

Keywords

Work-Life Balance, Work Stress, Job Satisfaction

“90后”员工工作与生活平衡对工作满意度的 实证研究

刘霜, 向征

成都信息工程大学管理学院, 四川 成都
Email: 1721063529@qq.com

收稿日期: 2019年9月5日; 录用日期: 2019年10月1日; 发布日期: 2019年10月8日

摘要

随着科学技术的不断进步、经济全球化发展以及新型经济形态的出现,企业中员工的流动性也逐渐加快,

企业和个人都面临着巨大的竞争压力。本文对运用问卷调查方式所统计到的数据进行SPSS分析, 得出了以下结论: 工作与生活平衡在工作压力的中介效应下对工作满意度有显著的正向影响, 并针对研究的结论对企业人力资源管理提出了几点建议。

关键词

工作与生活平衡, 工作压力, 工作满意度

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. 问题的提出

科学技术以及经济的蓬勃发展, 使得人们的工作环境与生活质量发生了改变, 员工对于享受生活的需求发生变化。进入新世纪后, 企业和员工都面临着非常大的竞争压力, 根据调查, 企业中巨大的工作压力、超长的工作时间、紧张快速的工作与生活节奏导致员工工作满意度和工作绩效下滑、员工流失率增高, 影响了企业的正常运营。员工的工作与生活平衡在企业管理中具有重要的作用, 应该得到关注与重视。

社会学家把第二次世界大战以后每 10 年分成一个阶段加以研究, 狭义上的“90 后”专指 1990 年到 1999 年出生的一代中国公民; 广义上的“90 后”是指改革开放富裕起来后出生的, 以独生子女为主要群体的一代人[1]。并且, 90 后没有经历过历史和政治上的动荡, 也没有经历过大的经济波动[2]。如今, 绝大部分 90 后步入职场, 随着时间的推移, 90 后将是我国企业生存发展的主力军。70 后员工追求工资和待遇, 80 后员工追求发展空间和专业对口, 而 90 后则将重心放在了自由上, 他们的普遍观点是: 要工作更要生活, 要薪水更要假期, 要升职更要自由, 要努力更要有趣, 并且表示, “缘分”就业, 工作是为“享受”生活, 倘若工作影响了日常生活, 那宁可不要这份工作[3]。因此, 相对 70、80 后的员工, 90 后更加重视工作与生活平衡。本文通过对成都市 90 后员工的调查, 探讨基于工作压力的中介效应, 工作与生活平衡如何影响员工工作满意度, 以及企业如何帮助平衡员工工作与生活, 提高员工工作满意度。

2. 研究方法与研究对象

2.1. 研究方法

2.1.1. 文献研究法

文献研究是本论文的理论基础, 为了使此次研究真实有效, 本文通过对相关文献、网站、中国期刊数据库、中国知网等的查阅, 收集了与本文相关的部分文献资料, 并对国内外文献进行总结分析, 为本文的研究搭建框架模型。研究文献大致可以分为两类: 一是基于角色冲突。工作与生活的冲突产生的原因是工作角色和生活角色互相之间无法调和, 所以员工的工作与生活平衡实际上就是员工在工作上与生活上都达到满意的状态, 此时工作与生活两个角色之间的冲突相对较小, 两者之间就会趋于平衡[4]。二是基于资源分配。资源分配不均即工作和生活无论哪一方占用资源过多都会导致工作与生活发生冲突, 因此工作与生活平衡就是要使资源分配合理化、有效化, 最好地满足工作和生活各方面的需求[5]。本文采用 SPSS 统计分析工具, 对本次问卷调查所收集到的信息进行描述性统计分析、相关性分析以及回归分析处理, 并对数据的分析处理进行筛选、整理和分析, 已验证研究假设。

2.1.2. 问卷调查法

本文通过参考国内外的相关问卷, 编制问卷调查表, 测量不同个体的一系列行为、态度。本研究问卷共有四个部分, 第一部分为参加调查人员的基本信息, 包括性别、学历、婚姻状况、职位级别、工资收入等; 第二部分为工作与生活平衡状况调查; 第三部分为工作压力状况调查; 第四部分为工作满意度状况调查。量表采用李克特五点量表法进行评价, 即从 1 = “完全不符(完全不满意)” 到 5 = “完全符合(完全满意)” 进行评价。

2.2. 研究对象

本文采用电子形式发放问卷, 主要调查对象为 90 后员工, 样本主要来自成都市。本次调查共发出问卷若干, 共收回问卷 322 份, 其中有效问卷 298 份, 问卷有效率为 92.55%。具体情况见下表 1。

Table 1. The basic information of samples

表 1. 样本基本情况信息表

因素	类别	频次	百分比
性别	男	118	39.6%
	女	180	60.4%
学历	高中或高中以下	18	6.04%
	专科	23	8.05%
	本科	236	79.19%
	硕士或博士	21	6.71%
婚姻状况	未婚	264	88.59%
	已婚	34	11.41%
工资收入	5000 元以内	222	74.5%
	5000~10000 元	60	20.13%
	10000 元以上	16	5.37%
职位级别	普通职工	214	71.81%
	基层管理者/初级职称	50	16.78%
	中层管理者/中级职称	22	7.38%
	高层管理者/高级职称	12	4.03%

3. 研究模型与假设

3.1. 工作与生活平衡的理论基础

目前有许多理论用来诠释工作与生活平衡的内涵, 这是由于前辈们探讨工作与生活平衡的视角不一样。作者梳理分析了以往的文献资料, 总结出有以下几个方面:

第一, 角色冲突理论。该理论认为员工会在工作与家庭中扮演多重角色, 由于经验上的模糊性或两方所扮演的角色发生冲突, 就会出现一种比较棘手难解的状态。1983 年科佩尔曼提出了就目前而言影响较为广泛的角色冲突模型, 他把个体的工作、家庭的角色间冲突视为一个整体, 如图 1 所示[5]。

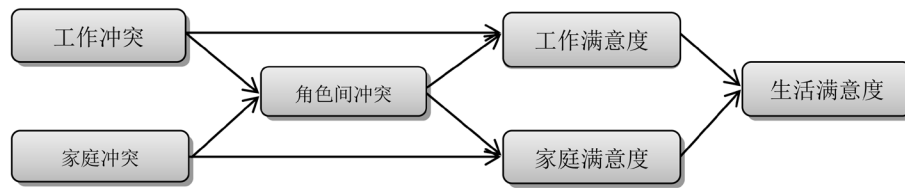


Figure 1. Role conflict model
图 1. 角色冲突模型

第二, 溢出和补偿理论。该理论认为工作和家庭生活两方具有明确的界线, 但个体会把一方的心理及生理活动带到另一方, 这种行为被称为“溢出”。例如, 当员工在工作中受到挫折时产生负面情绪, 可能会把这种负面情绪带回家, 影响家人, 产生冲突。补偿理论认为工作与家庭之间具有相反的关系, 这是在溢出理论的基础上进一步的补充观点。例如, 当个体在家庭中生活不如意时, 就会在工作中追求满意感, 把在家庭中所丧失的, 在工作中投入更多以弥补在家庭中所丧失的。

第三, 压力理论。学者们从资源的角度对压力理论进行研究, 提出了资源守恒模型(Conservation of Resource Mode 1, COR)。该模型中的资源包括实物、个体状态、个性特征和精力等, 一般认为个性特征是个体抵抗压力的缓解器。该模型认为, 个体在被迫生存与发展时, 会寻求并保持资源。当这些资源发生或即将发生损失时, 个体会产生焦虑、害怕、担心等心理生理反应(变化), 这些被称为压力。

第四, 资源保持论和人力资本论。资源保持论认为当一方的资源完全依赖于另一方供给的时候, 工作和家庭就可能发生冲突。人力资本论认为个体没有无穷无尽时间和精力资源, 若在家庭中使用了全部的时间和精力资源, 就会导致在工作中没有多余的时间和精力资源来完成工作任务, 因此, 个体会根据轻重缓急事先安排好各种活动的先后顺序, 从而使个人资源的使用达到平衡。

第五, 边界理论。2000年的工作-家庭边界理论是克拉克(Sue Campbell Clark)通过整理分析以往学者们的研究成果并进行了总结所提出的。克拉克认为工作和家庭是两个不同的系统, 个体本身是工作与家庭系统之间的主要联系。个体每一天都会于工作和家庭两个系统中进行角色转换, 同时每一天个体都会在这两个不同系统的边界盘桓[4]。

3.2. 工作与生活平衡的相关探讨

首先是工作与生活平衡的影响因素研究。通过对相关文献的查阅分析, 总结出影响员工工作与生活平衡因素有三个即工作、家庭和个体, 详情见下表 2 所示。

Table 2. The influencing factors of work-life balance
表 2. 工作与生活平衡的影响因素

工作	工作压力	工作角色冲突、工作角色超负荷、工作角色模糊
	工作特点	工作时间、工作资源、工作需求
	工作卷入	在工作角色中的时间投入程度和专心程度
家庭	家庭压力	家庭角色冲突、家庭角色压力、家庭角色模糊
	家庭特点	婚姻状况、抚养子女数量
	家庭卷入	在家庭角色中的时间投入程度和专心程度
个体	性别、A 型人格、大五人格、自我效能感、负面情感	

其次是工作与生活平衡的后果研究。工作与生活的不平衡会引起工作与生活之间相冲突, 因此, 工作与生活冲突是最能表现工作与生活失衡的现象。总结前人对工作与生活平衡的研究结果, 得出下表 3。

Table 3. The result variables of work-life balance**表 3.** 工作与生活平衡的结果变量

与工作相关结果变量	工作满意度、组织承诺、离职倾向、工作绩效、工作倦怠
与家庭相关结果变量	生活满意度、婚姻满意度、家庭满意度
与压力相关结果变量	生理压力、心理压力

许多研究表明,工作家庭冲突对工作满意度会产生负向作用,但通过学者们更深层次的研究显示出,这种作用力的程度会有所区别。而这些表现出差异的研究结果可能是忽略了中介变量的影响,如中介变量工作压力越大,会影响员工生理心理健康,员工的工作与生活可能发生冲突,工作满意度和工作积极性下降,对企业运营产生负面影响。

最后是员工的工作与生活平衡的支持策略研究。近几年,我国学术界对于工作与生活平衡的研究越来越多。例如,2010年马丽、徐枫巍从人力资源管理新视角提出,员工要想快乐工作的同时达到幸福的生活,就离不开个人的努力和企业的支持[6]。2011年田甜、李旭旦、周勇提出推行工作与生活平衡能够帮助个人发展,强化组织承诺,使企业能够更好地发展[7]。2012年杨哲以职业女性为对象研究工作与生活平衡,提出工作与生活平衡状况的改善和政府、企业、家庭和个人的共同努力息息相关[8]。2012年袁凌,林菲,2014年欧阳艳玲提出工作与生活平衡计划[9][10],蒋莱提出利用领导力来实现职业女性工作与生活平衡[11]。

3.3. 工作与生活平衡对工作满意度的影响假设

如上所述,工作与生活平衡和工作满意度两者存在某种联系。工作压力作为工作与生活平衡的影响因素之一,与工作满意度也存在明显的负相关关系。因此,本文选择工作压力作为此次研究的中介变量,讨论工作与生活平衡在工作压力的中介作用下对工作满意度的影响。本文整合了工作与生活平衡的相关文献资料和工作满意度、工作压力的概念及特征,探讨工作与生活平衡、工作压力、工作满意度三者之间的联系,并提出以下设想:

假设 1: 工作与生活平衡与工作满意度之间存在明显的正相关关系。

假设 2: 工作压力在工作与生活平衡对工作满意度的影响中具有中介效应。

3.4. 人口统计变量对工作与生活平衡的影响假设

工作、家庭和个体三个方面都会影响工作与生活平衡,不同的性别、婚姻、学历、工资收入和职位级别,对工作与生活平衡的影响也不同,对工作压力和工作满意度的影响也会不同。根据以上分析,本文提出以下设想:

假设 3: 人口统计学变量对工作与生活平衡的影响存在显著差异。

假设 4: 性别对工作与生活平衡的影响存在显著差异。

假设 5: 婚姻对工作与生活平衡的影响存在显著差异。

假设 6: 学历对工作与生活平衡的影响存在显著差异。

假设 7: 职位级别对工作与生活平衡的影响存在显著差异。

假设 8: 工资收入对工作与生活平衡的影响存在显著差异。

本文的研究设想模型如图 2 所示:

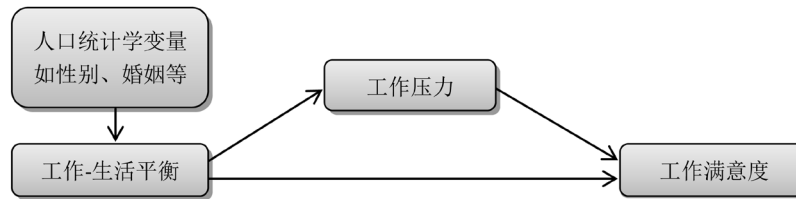


Figure 2. The scenario model
图 2. 设想模型图

3.5. 工作压力、工作满意度和工作与生活平衡的关系

很多研究表示：工作压力与工作满意度两者之间存在明显的负相关关系，即工作压力越大，工作满意度越低。工作压力影响企业员工的生理心理健康和态度行为，从而对企业运营产生影响。过度的工作压力会对员工的身心健康和企业经营活动造成一定的损害，从而无法充分发挥员工的工作主动性和劳动创造力，导致工作满意度下降。工作与生活的节奏越来越快，致使工作内容的复杂性程度也逐渐提高，人们在工作与生活中变得越来越焦虑；与此同时，人们也逐渐重视起了工作与生活的质量，并且关注是否能够在工作中得到满足。工作与生活的不平衡会影响员工的工作满意度，特别是对于追求自由、追求个性化生活的 90 后员工来说，牺牲生活中的休闲活动时间来用于劳动强度大的工作，内容复杂繁琐的工作，这些都会产生巨大的工作压力，从而导致员工的工作满意度降低。由此可见，员工在追求工作与生活平衡的过程中，受工作与生活中其他因素影响的同时会产生一定的工作压力，从而对工作满意度产生影响。因此，本文探讨工作与生活平衡在工作压力的中介作用下对工作满意度的影响，从而理清工作压力、工作满意度和工作与生活平衡之间的关系。

4. 数据分析与研究结论

4.1. 量表信度和效度检验

如表 4 所示，三个量表的内部一致性信度系数(Cronbach α)值分别为 0.988、0.979、0.99，都在 0.8 以上，与调查问卷法的要求相符，因此，本次问卷调查所得数据具有可靠性。

Table 4. The reliability analysis of internal consistency
表 4. 内部一致性信度分析

量表	内部一致性信度系数(Cronbach α 系数)
工作与生活平衡量表	0.988
工作压力量表	0.979
工作满意度量表	0.99

在问卷设计的过程中，参阅了国内外比较成熟的指标，因此，问卷具有较好的内容效度。效度就是测试工具可以测出的待测试的特质的程度，本文运用因子分析来检验调查问卷的结构效度。如下表 5 所示，工作与生活平衡量表、工作压力量表、工作满意度量表三个量表中因子的累计方差解释比例分别为 68.775%、75.625%、72.187%，均大于 50%，KMO 值分别为 0.743、0.812、0.787，均大于 0.7，符合因子分析的条件，表示可以进行因子分析，初步认为该问卷的设计有较好的结构效度。

Table 5. The validity test**表 5.** 效度检验

量表	因子累计贡献率	KMO 值
工作与生活平衡量表	68.775	0.743
工作压力量表	75.625	0.812
工作满意度量表	72.187	0.787

4.2. 各变量的描述性统计分析

对所有有效问卷进行总体的描述性统计分析, 下表 6 提供了工作与生活平衡、工作满意度、工作压力的均值和标准差, 统计分析结果如表 6 所示:

Table 6. The descriptive statistics**表 6.** 描述性统计分析表

量表	极小值	极大值	均值	标准差
工作与生活平衡量表	1.00	5.00	2.73	1.877
工作压力量表	1.00	5.00	2.248	1.755
工作满意度量表	1.00	5.00	2.77	1.837

由于本次问卷调查采用的是李克特五点量表法, 从 1 = “完全不符(完全不满意)” 到 5 = “完全符合(完全满意)”。从上表数据中可得出, 极小值均为 1.00, 极大值均为 5.00, 工作与生活平衡的均值为 2.73, 表明成都市 90 后员工的工作与生活不太平衡; 工作压力的均值为 2.248, 说明成都市 90 后员工在工作中存在着一定的工作压力; 工作满意度的均值为 2.77, 则表示成都市 90 后员工对自己目前所从事的工作的满意度是偏低的。

4.3. 人口统计变量的差异性分析

从下表 7 中数据可得, 在工作与生活平衡上, 成都市 90 后员工的性别与工作与生活平衡显著性不大, 性别因素对工作与生活平衡的影响并不大。男女员工在对工作满意度和工作压力方面均没有显著差异, 由此可以判断性别对工作满意度和工作压力没有显著性影响。但从均值看, 女性的工作满意度普遍比男性要高, 且工作压力还没有男性高。

婚姻状况与工作与生活平衡、工作压力、工作满意度都显著相关, 已婚员工往往会比未婚员工承担的负担要重, 主要是因为已婚员工会比未婚员工在家庭方面投入更多的精力和时间, 已婚者相对未婚者来说多了一些家庭责任, 对家庭角色的要求比未婚者更加突出, 因此已婚者更容易发生工作家庭冲突, 这种冲突会使工作压力和家庭压力加大, 影响工作满意度。从均值来看, 已婚者的工作压力较高于单身者, 单身者的工作满意度较高于已婚者。

在学历上, 通过上表数据可知成都市 90 后员工的学历与工作与生活平衡显著性不大, 学历因素对工作与生活平衡的影响不大。在工作满意度和工作压力的检验中 F 值均达到了显著水平, 所以不同学历的员工在工作满意度和工作压力方面均存在显著性差异, 可以判断学历对工作满意度和工作压力有显著影响。学历与工作满意度和工作压力明显相关, 越高的文化程度, 工作竞争越大, 且由于工作性质、工作内容的不同, 花在工作上的时间越多, 工作压力大, 甚至有时无法获得同等的回报, 工作满意度就会受到影响。从均值看, 本科或以上学历的员工工作满意度高的同时工作压力也大。随着学历的提高, 员工

的工作满意度有增高的趋势, 同时这类员工的工作压力也会有增大的趋势。

工资收入与工作压力的显著性不大, 而与工作与生活平衡、工作满意度存在显著性相关。从均值可以看出, 收入越高的员工认为自己的工作与生活趋于相对平衡, 且工作满意度较高。

Table 7. The difference analysis of demographic variables

表 7. 人口统计变量的差异分析表

人口统计变量	工作与生活平衡			工作压力			工作满意度			
	平均值	标准差	F 检验 Sig 值	平均值	标准差	F 检验 Sig 值	平均值	标准差	F 检验 Sig 值	
性别	男	3.115	1.036	0.334	2.695	0.972	0.109	3.23	0.937	0.098
	女	3.265	0.871		2.674	0.886		3.259	0.704	
婚姻状况	未	3.183	0.928	0.028*	2.721	0.918	0.038*	3.253	0.797	0.005**
	已	3.365	1.045		2.392	0.898		3.206	0.872	
学历		3.355	0.804	0.272	2.129	0.162	0.039*	3.389	0.557	0.000***
		3.117	1.04		2.722	0.778		2.975	0.558	
		3.174	0.907		2.681	0.904		2.046	0.804	
		3.52	1.258		3.15	0.959		3.78	0.988	
工资收入		3.148	0.926	0.018*	2.719	0.921	0.111	3.216	0.778	0.000***
		3.274	0.97		2.046	0.842		3.159	0.821	
		3.708	0.887		2.688	1.166		4	0.725	
职位级别		3.145	0.897	0.045*	2.733	0.878	0.005**	3.213	0.772	0.043*
		3.245	0.991		2.507	0.975		3.296	0.891	
		3.507	0.956		2.417	0.934		3.46	0.804	
		3.556	1.322		3	1.197		3.3	0.958	

职位级别与工作与生活平衡、工作压力和工作满意度存在显著性相关。升职就意味着工作责任的增加, 意味着员工需要在工作上花费更多的时间和精力, 因此工作压力会增大, 同时影响工作满意度, 还可能会出现工作与生活失衡的现象。从均值看, 基层管理者和普通员工的工作满意度较低, 工作压力较大; 中层和高层管理人员的工作满意度较高, 工作压力也较大。基层管理人员对于企业来说至关重要, 但他们的工作满意度较低, 工作压力大, 企业在进行人力资源管理时应高度重视他们, 加强与基层管理人员的沟通, 加大对他们的激励力度。

根据以上分析, 得出以下结论, 如下表 8 所示, 具有不同人口统计特征的员工其对工作与生活平衡的看法存在一定程度上的差异。员工的性别、学历在工作与生活平衡上不存在显著性差异, 婚姻、工资收入和职位级别在工作与生活平衡上存在显著性差异。

Table 8. The hypothesis verification conclusions**表 8.** 假设验证结论表

假设内容	实证结果
假设 1: 工作与生活平衡与工作满意度之间存在明显的正相关关系。	支持
假设 2: 工作压力在工作与生活平衡对工作满意度的影响中具有中介效应。	支持
假设 3: 人口统计学变量对工作与生活平衡的影响存在显著差异。	部分支持
假设 4: 性别对工作与生活平衡的影响存在显著差异。	不支持
假设 5: 婚姻对工作与生活平衡的影响存在显著差异。	支持
假设 6: 学历对工作与生活平衡的影响存在显著差异。	不支持

4.4. 相关分析与中介效应分析

如相关分析表 9 所示, 工作与生活平衡和工作满意度之间存在明显的正向关系。这表示我们能够通过推行工作与生活平衡来影响员工的工作满意度。

Table 9. The analysis of the correlation between work-life balance and job satisfaction**表 9.** 工作与生活平衡与工作满意度相关性分析

	工作与生活平衡	工作满意度
工作与生活平衡	1	
工作满意度	0.209**	1

注: **表示在 0.01 水平(双侧)上显著相关。

如果工作与生活不平衡, 就会给员工带来工作压力。如相关分析表 10 所示, 工作与生活平衡和工作压力存在明显的负向关系, 这表明影响工作压力大小的因素之一就是工作与生活平衡。

Table 10. The analysis of the correlation between work-life balance and work stress**表 10.** 工作与生活平衡与工作压力相关性分析

	工作与生活平衡	工作压力
工作与生活平衡	1	
工作压力	-0.398**	1

注: **说明在 0.01 水平上显著相关。

通过对工作满意度和工作压力的相关分析得表 11, 由表 11 可知工作压力与工作满意度有显著的正向关系。

Table 11. The analysis of the correlation between job satisfaction and job stress**表 11.** 工作满意度与工作压力的相关性分析

	工作压力	工作满意度
工作压力	1	
工作满意度	0.273**	1

注: **说明在 0.01 水平上显著相关。

另外, 还知晓了工作与生活平衡与工作满意度具有明显的正相关关系。而前文提到工作压力与工作与生活平衡和工作满意度均存在一定关系, 因此, 本文提出把工作压力作为中介变量, 并对其进行层次回归分析, 探究其中介效应。如表 12 所示:

Table 12. The mediation effect analysis

表 12. 中介效应分析

因变量		工作满意度	工作压力	工作满意度
		第一步	第二步	第三步
自变量	工作与生活平衡	0.334***(c)	-0.221***(a)	-0.056(c')
	工作压力	—	—	-0.176***(b)
F		36.44***	2.132**	11.534
R		0.287 ^a	0.057	0.177 ^a
R ²		0.082	0.063	0.031

注: ***说明 $p < 0.001$, **说明 $p < 0.01$ 。

由上表 12 所示, 回归系数 a 和 b 是显著的, 因为检验系数 c' 不显著, 工作压力与工作满意度之间存在明显的负相关关系, 再结合表 9、表 10、表 11 的相关性分析, 说明工作与生活平衡与工作满意度是正相关关系, 且工作压力起中介作用。也就是说, 工作与生活越不平衡, 工作压力就会越大, 从而导致工作满意度下降。

综上所述, 可得出以下结论, 如表 13 所示。工作与生活平衡对工作满意度的影响中, 工作压力产生一定的中介作用。具体表现为: 工作与生活平衡和工作满意度存在明显的正向关系, 工作压力于工作与生活平衡对员工工作满意度的影响中起到中介效应。

Table 13. The conclusion of hypothesis validation

表 13. 假设验证结论表

假设内容	实证结果
假设 7: 职位级别对工作与生活平衡的影响存在显著差异。	支持
假设 8: 工资收入对工作与生活平衡的影响存在显著差异。	支持

5. 对策建议

本文通过实证研究, 证明了工作与生活平衡在工作压力的中介效应下与员工工作满意度具有明显的正相关关系。因此, 企业在对 90 后实施人力资源管理时, 可考虑以下几点建议:

第一, 搞好关于 90 后员工的人力资源规划。关注员工工作与生活平衡, 并从不同人口统计学特征的群体中开展工作与生活平衡计划。如前文分析所得, 员工的婚姻状况、工资收入、职位级别等和工作与生活平衡息息相关, 已婚员工会比未婚员工在家庭方面投入更多的精力和时间, 其家庭角色要求更突出, 容易出现工作与生活的不平衡, 收入越高的员工认为自己的工作与生活趋于相对平衡, 且工作满意度较高, 而职位的升高意味着工作责任的增加, 意味着员工需要在工作上花费更多的时间和精力, 因此工作压力会增大, 同时影响工作满意度, 还可能会出现工作与生活失衡的现象。为此企业可通过发起各种在职学习和人才培养活动, 提高员工工作胜任能力和工作熟练度; 建立学习小组, 营造学习氛围, 鼓励员工提升文化程度; 实行弹性工作制等, 帮助员工实现工作与生活上的平衡, 从而提高员工工作满意度,

激发员工工作积极性。从管理者的角度来看, 强调工作与生活平衡在人力资源管理工作中非常重要, 管理人员可以帮助员工从职业生涯中找到职业自信, 帮助其职业生涯的发展, 另外, 管理要以人为本, 了解员工实际需求, 帮助员工解决困难, 以提高员工对工作的激情。

第二, 注重压力管理, 缓解员工工作压力。在当前形势下, 员工大都面临着工作与生活的失衡, 工作压力不断增大, 工作满意度也逐渐降低。工作与生活失衡导致工作压力加大, 从而工作满意度下降, 工作满意度的下降又使工作与生活失衡的情恶化。建议组织调查企业中员工压力的源头, 根据调查制定压力示警机制, 如果员工的压力水平超过了机制所设的标准, 便马上选择适当手段减轻压力。其次, 为减轻员工工作压力, 要充分利用组织、团队和个体三个方面的作用: 在组织上, 创建积极和睦的企业文化, 让员工在企业中感受到家的归属感, 给员工以殷切关怀; 在团队上, 创建积极上进、团结和睦的团队文化, 建立和谐轻松的工作氛围, 降低员工工作紧张感, 使员工能够快乐的工作; 在个人方面, 企业必须正确引导员工, 鼓励员工参加培训, 使员工能够熟练掌握工作技能, 提高工作熟练度, 从而使员工得到成就感。

第三, 从满意度的角度来看, 如上文研究所示, 不同职位级别和不同工资收入的员工与工作满意度有显著性差异, 高管或高职称者以及高薪员工比基层员工更容易实现工作满意, 可以更好地满足工作与生活的需求。由此可见, 影响工作满意度的因素中就有工资收入和升职机会。企业可以优化薪酬制度, 提高员工福利水平、增加补贴条例以及奖励标准为了提高员工的工作满意度, 等; 还可以优化企业晋升机制, 引导员工职业生涯发展等等。

第四, 创建适合 90 后员工的工作氛围, 帮助 90 后员工成长。建立愉快团结的工作氛围, 建设积极和谐的团队文化。管理者可以引导 90 后员工创建一个独立的工作群体, 并赋予一定的职责权限, 所有的荣誉、挫折、惩罚都由这个群体共担, 群体内自行分配工作, 共同决定收益分配机制, 使全体员工能够齐心协力、共同参与企业经营; 塑造轻松、平等、民主的氛围, 鼓励 90 后员工勇于创新、敢于尝试以及能够承担结果; 还要做到平等沟通, 民主判断, 也就是保证 90 后员工在工作中或自己的独立群体中都有同等的话语权, 使 90 后员工在工作中得到认同, 能够快乐地工作; 在工作中, 管理者要使工作信息、激励机制、分配机制或其他信息透明化, 使内部沟通所需时间缩短, 从而降低沟通成本及时间成本; 重视、认可员工, 同时鼓励和赞美员工, 称赞员工可以随时随地, 以便达到激励员工的效果, 从而使管理人员在员工心中能够树立起良好的领导形象, 并且在其引导下, 员工会更加服从管理, 积极工作。另外, 管理者要积极与 90 后员工沟通, 了解他们的想法和需求, 适当引导其职业生涯的发展, 引导他们清楚自己的目标, 在潜移默化中提高他们的职业自信。如今, 90 后将成为我国企业发展的主力军, 了解 90 后的需求和价值观, 才能更好地对他们进行管理, 从而推动企业的发展。

参考文献

- [1] 丘海燕. 浅谈 90 后员工的有效管理[J]. 今日中国论坛, 2012, 56(3): 59-60.
- [2] 程花琴. “90 后”员工管理探析[J]. 中外管理, 2011, 15(9): 52-53.
- [3] 杨雪. 90 后: 要工作更要生活[EB/OL]. <http://www.youth.cn/>, 2012-07-24.
- [4] Clark, S.C. (2000) Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, **53**, 747-770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- [5] Kopelman, R.E., Greenhaus, J.H. and Connolly, T.F. (1983) A Model of Work, Family, and Interrole Conflict: A Construct Validation Study. *Organizational Behavior and Human Performance*, **32**, 198-215. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90147-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90147-2)
- [6] 马丽, 徐枫巍. 人力资源管理的新视角: 工作与生活平衡[J]. 企业经济, 2010(6): 66-68.
- [7] 田甜, 李旭旦, 周勇. 工作/生活平衡策略与组织承诺的关联研究[J]. 中国管理信息化, 2011, 14(10): 75-76.

- [8] 杨哲. 职业女性工作-生活平衡研究——以北京地区为例[D]: [硕士学位论文]. 北京: 首都经济贸易大学, 2012.
- [9] 袁凌, 林菲. 工作-生活平衡计划的构成及其实施策略[J]. 统计与决策, 2008(20): 176-177.
- [10] 欧阳艳玲. 工作-生活平衡研究述评[J]. 赣南师范学院学报, 2014, 35(1): 118-121.
- [11] 蒋莱. 领导力发展视角下的职业女性工作与生活平衡策略研究[J]. 妇女研究论丛, 2012(2): 96-102.