

# 90后员工个人 - 组织价值观匹配与工作绩效的关系

## ——基于内在动机视角

余淑萍, 刁凤琴

中国地质大学(武汉), 湖北 武汉

Email: 18846429973@163.com, 115899232@qq.com

收稿日期: 2021年6月1日; 录用日期: 2021年7月1日; 发布日期: 2021年7月9日

### 摘要

基于社会认同理论和自我决定理论, 探讨了90后员工个人 - 组织价值观匹配与工作绩效间的关系。通过对269位90后员工的问卷进行统计分析, 发现: 90后员工个人 - 组织价值观匹配对关系绩效、任务绩效、创新绩效、学习绩效具有显著正向影响; 内在动机在个人 - 组织价值观匹配与关系绩效、任务绩效、创新绩效、学习绩效间起着显著的中介作用。这拓宽了个人 - 组织价值观对工作绩效的作用机制的思路, 丰富了90后员工工作绩效领域理论内容。

### 关键词

个人 - 组织价值观匹配, 内在动机, 工作绩效, 90后员工

# The Relationship between Personal-Organizational Values Matching and Work Performance of Post-90s Employees

## —Based on the Perspective of Intrinsic Motivation

Shuping Yu, Fengqin Diao

China University of Geosciences, Wuhan Hubei

Email: 18846429973@163.com, 115899232@qq.com

Received: Jun. 1<sup>st</sup>, 2021; accepted: Jul. 1<sup>st</sup>, 2021; published: Jul. 9<sup>th</sup>, 2021

## Abstract

Based on the social identity theory and self-determination theory, this article takes the post-90s employees as the research object and explores the relationship between personal-organizational value matching and job performance. Through a statistical analysis of the questionnaires of 269 post-90s employees, it is found that: Post-90s employees' personal-organizational value matching has a significant positive impact on relationship performance, task performance, innovation performance, and learning performance; intrinsic motivation in the personal-organizational value matching and relationship performance, task performance, innovation performance, and learning performance plays a significant intermediary role. It broadens the thinking for the study of the mechanism of personal-organizational values on work performance, and enriches the theoretical content of the work performance field of post-90s employees.

## Keywords

Personal-Organizational Value Matching, Intrinsic Motivation, Job Performance, Post-90s Employees

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

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



Open Access

## 1. 引言

随着我国经济的不断发展, 新生力量 90 后员工成为推动经济发展的主力军。90 后员工由于成长在改革开放所带来的经济高速发展时期, 具有突出的个人特质、行为特征以及具有 90 后特性的工作期望(黄坚, 2020)。当前丰富的信息和社会资源使 90 后员工思想开放, 敢于挑战极具创新精神, 相较于以往年代的员工受教育年限更长、知识水平更高并伴随着具有更强的学习能力。然而, 90 后员工多为独生子女, 自我意识强烈, 集体意识淡薄, 工作积极性不高特点使其自身较难发挥自身价值为企业发展做出持续性的贡献(郑雪艳, 2010)。工作绩效作为在一定时期内, 员工为了实现工作目标而表现出来的行为(Campbell, 1990)是影响组织发展的重要因素。个人、任务、环境对工作绩效提升都有不同程度的影响。然而, 90 后员工作为当代的职场主力军, 针对 90 后员工的工作绩效提升并没有丰富的文献, 基于此, 如何提高 90 后员工的工作绩效值得现代企业管理者和学者思考。

个人与组织价值观匹配作为个人与组织匹配理论中的重要维度之一, 代表了员工个人的价值观与员工所感知到的组织价值观之间的一致性水平(张春娇, 2012), 在增强组织柔性的同时为提高 90 后员工的工作绩效提供了一定的思路。基于社会认同理论, 个体在群体中获得的成员身份能够影响个体在组织中的个体行为、群体行为(韩静, 2009)。个人与组织的价值观的匹配作为一种精神层面上的一致性, 能够使个人在组织中获得积极的认同感, 促使员工产生利于组织发展的行为。Tziner (1987)在针对个人-组织匹配和工作绩效研究中发现, 价值观匹配度高的员工其工作绩效更高, 且追求成就感的程度比匹配度低的员工更深。其次, 谭小宏(2012)发现当员工个人与组织价值观匹配时, 员工对从事的工作会更加认同, 此时组织给予一定的正向激励能够促进员工以更高的工作投入回报组织。虽然针对员工个人与组织价值观匹配与工作绩效的研究逐渐丰富, 但是针对在 90 后员工个人与组织价值观匹配对工作绩效作用机制的研究还有所欠缺。

内在动机是工作为员工带来的内在价值的高低(Deci, Connel, & Ryan, 1989)作为工作动机的一部分是影响个体行为的重要来源之一, 深受学术界的关注。内在动机源于某种自我需求以及挑战心理的满足

(White, 1959), 包括为了得到工作所带的喜悦感、满足感、胜任感。员工的自我价值实现、能力职责匹配、归属感能够使员工获得满足感(Ryan & Deci, 2000), 对内在动机有积极的刺激作用。个人与组织价值观匹配, 能够促使员工的组织归属感增强, 进一步提高员工的内在动机。内在动机作为前因变量对员工的工作态度和行为有一定的影响, 进而驱动工作绩效(周文泳, 胡璟璟, 2012)。基于自我决定理论, 自我对于动机的形成具有重要的作用, 个人心理需要的满足能够促进特定行为的产生。学者们验证了内在动机对员工主动行为(贾建锋, 赵雪冬, 赵若男, 2020)、学业满意度(涂微, 2020)等具有积极的促进作用。因此, 本文认为通过 90 后员工个人与组织价值观匹配可能通过刺激员工的内在动机提升, 促使员工产生更高的工作绩效。

综上, 个人与组织价值观匹配对工作绩效的积极影响逐渐得到证实。但就个人与组织价值观匹配对工作绩效作用机制并不明确, 在具体维度方面研究不够深入, 并且针对 90 后员工的研究同样较少。本文基于社会认同理论和自我决定理论, 构建以内在动机为中介变量, 研究 90 后员工个人 - 组织价值观匹配对工作绩效的影响机制, 并进一步验证 90 后员工个人 - 组织价值观匹配对工作绩效各维度的影响, 以期能够帮助 90 后员工更好地发挥职场主力军作用并且承担更多的企业和社会责任。

## 2. 理论基础与研究假设

### 2.1. 90 后员工个人 - 组织价值观匹配与工作绩效

个人与组织价值观匹配是个人与组织价值观的一致性。根据社会交换理论, 两者一致性越高, 员工与组织进行情感和信任等资源的交换程度就越深并会以积极行为回报组织。工作绩效作为在一定时期内, 员工为了完成任务或实现目标而表现出来的行为, 是影响组织发展的重要因素(Van Scotter & Motowidlo, 1996)。价值观匹配度高的员工, 其个人与组织在价值观层面拥有较高的一致性, 这种一致性能够促使员工与组织进行情感和信任等的资源的交换。同时, 员工会更加理解组织的愿景与目标更能表现出利于组织发展的积极行为, 从而更有可能获得高工作绩效(Tziner, 1987)。

在工作绩效的具体维度方面, 主要分为二维、三维、四维的工作绩效的结构。其中, 我国学者韩翼等(2007)在总结国外研究的基础上, 提出了四维度工作绩效的概念模型, 在任务绩效、关系绩效基础上, 增加了学习绩效与创新绩效。针对 90 后员工学习能力强, 极度富有创新精神的特点, 四维度的工作绩效较为贴切。关系绩效强调从人际关系和心理动机出发, 个体为组织目标做出的利他行为。社会认同理论指出个体在群体中获得的成员身份能够影响其社会知觉、社会态度、社会行为。价值观匹配使员工在思想上与组织有较高的一致性, 从而增强员工在组织中的成员身份认同感。进而, 员工会表现出积极的工作交往行为进行组织资源的交换与分享使团队工作更高效。因此, 价值观匹配利于提升关系绩效(赵红梅, 2009)。任务绩效是员工基于工作任务导向受到个人技能水平、文化水平影响而完成工作的结果。个人与组织价值观匹配使员工之间有了相似的价值观念, 员工倾向于采用相似的知觉和行为方式进行协同行动以此提高协作效率, 这是 P-O 匹配的“内部整合机制”的一种体现(金杨华, 王重鸣, 2001)。价值观匹配可以通过此机制消除在工作中的观念冲突等阻碍因素进一步对完成工作任务产生积极影响, 提高任务绩效(陈卫旗, 2012)。创新绩效是员工对企业和自身发展的做出创造性贡献, 包括创新意愿、创新行动、创新结果。员工的个人价值观与组织价值观匹配时, 员工会对自己的工作投入更大的热情。在组织创新文化价值观的驱使下, 具有敢于创新特质的 90 后员工会有更强的创新意愿并表现出积极地创新行为(王子婧, 2018)。因此, 90 后员工个人与组织价值观匹配对创新绩效有积极作用。学习绩效强调员工出于对未来的预期自发地产生有价值的学习行为。个人与组织价值观匹配使员工对组织有了一定的归属感和认同感, 员工为了组织能够持续发展会主动提升自己产生学习行为。90 后员工学习能力强、关注自我职业的成长和发展的特质, 促使其关注企业的发展。90 后员工为了提高帮助企业发展应对未来挑战的能力会主

动提升自我产生一定的学习行为。因此,个人与组织价值观的匹配能够对 90 后员工的学习绩效产生积极作用。根据以上论述,提出以下假设: H1a: 90 后员工个人-组织价值观匹配和任务绩效正相关。

H1b: 90 后员工个人-组织价值观匹配和关系绩效正相关。

H1c: 90 后员工个人-组织价值观匹配和创新绩效正相关。

H1d: 90 后员工个人-组织价值观匹配和学习绩效正相关。

## 2.2. 内在动机的中介作用

内在动机是工作为员工带来的内在价值的高低(Deci, Connell, & Ryan, 1989),源于某种自我需求以及挑战心理的满足,包括为了得到工作所带了的喜悦感、满足感、胜任感。根据动机理论,个体性格特征以及心理需求对内在动机有较大影响。心理需求中的自主感、胜任感、归属感对激发个人的内在动机具有积极作用(Deci & Ryan, 2004)。个人与组织价值观匹配使员工对组织产生较强的归属感并对工作保持更大热情,进而提升员工的内在动机。其次,当个人和组织在精神层面存在一致性时,员工会有更大的内在动力促使其努力工作(Amabile, Conti, & Coon, 1996)。而价值观匹配就是一种个人和组织在精神层面存在的一致性的体现,因此价值观匹配与员工内在动机存在正相关关系。再次,匹配度高的员工对组织的认同感会更高能够促进员工更加了解组织发展方向和对员工自身的要求,这益于员工对未来的工作目标充满信心提升自我胜任感并激发出更高的内在动机。集体意识淡薄的 90 后员工在集体归属感方面有较大的提升空间,个人-组织价值观匹配能够提高 90 后员工归属感,从而对内在动机产生一定的影响。因此,提出以下假设:

H2: 90 后员工个人与组织价值观匹配和内在动机正相关。

根据 AMO 模型,员工的工作绩效是由能力、动机、机会三者交互作用决定(Levine, Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2001)。内在动机作为工作动机的一部分,强调员工自发主动的从事为自身带来快乐和满足感的工作。当员工的内在动机较高时,为满足追求工作带来的满足感员工的工作投入度会增加,这将诱发高工作绩效的产生(李伟,梅继霞,2013)。其次,内在动机较高的员工在工作中表现得更努力并且伴有更多主动性工作行为(Dysvik & Kuvaas, 2013)。

追求工作的快乐和完成工作挑战的胜任感,作为内在动机的核心,能够推动员工更专注于自身工作以寻求对工作职责的掌控。首先,员工为了获得工作胜任感,即使工作任务难度大也会表现出挑战性行为努力完成工作任务,从而利于任务绩效的提高。其次,在面对未来不确定性的情况下,内在动机较高的员工拥有更高的探索欲望以及具有更高的工作投入和学习倾向,进而对学习绩效产生正向影响。再次,员工在内在动机的驱使下,会更加积极帮助同事以达到团结协作为组织作出更大的贡献,这是高关系绩效的表现(李伟,2014)。最后,内在动机是研究创造性工作和创新行为的基础(Shin & Zhou, 2003)。为追求挑战性工作所带了的胜任感,员工的内在动机将转化为更高的工作投入并刺激创新想法的产生和执行(卢小君,张国梁,2007),以此提高创新绩效(李静媛,2018)。

当前,90 后员工作为职场主力军,其特点包括学习能力极强,思想开放且富有极高的创新精神,自我意识强烈,集体意识淡薄。同样,可以通过内在动机的刺激,发挥其学习和创新精神,提升其学习绩效、创新绩效。其次,提升 90 后员工内在动机有助于 90 后员工更好地融入组织并与组织成员共同完成工作任务,从而对关系绩效、任务绩效产生正向影响。因此,提出以下假设: H3a: 90 后员工内在动机和任务绩效正相关。

H3b: 90 后员工内在动机和关系绩效正相关。

H3c: 90 后员工内在动机和学习绩效正相关。

H3d: 90 后员工内在动机和创新绩效正相关。

价值观匹配作为个人与组织匹配理论中重要维度之一, 是提高 90 后员工工作绩效的柔性手段。高匹配益于 90 后员工对组织战略、制度的理解和接受, 能加深 90 后员工对组织的归属感并激活内在动机, 让 90 后员工用更大的工作投入换来高工作绩效。当面对具有挑战性的任务时, 内在动机高的 90 后员工会表现出更多的学习和创新行为, 从而对任务绩效、学习绩效、创新绩效有积极作用。其次, 由于与同事、领导的关系也会影响到工作任务的完成, 价值观高匹配让 90 后员工有较高的组织认同感, 激活了与同事和领导进行信任、情感等交换的动机最终表现出高关系绩效。因此, 得到以下假设, 研究模型见图 1:

- H4a: 内在动机在 90 后员工个人 - 组织价值观匹配和任务绩效起着中介作用。
- H4b: 内在动机在 90 后员工个人 - 组织价值观匹配和关系绩效起着中介作用。
- H4c: 内在动机在 90 后员工个人 - 组织价值观匹配和学习绩效起着中介作用。
- H4d: 内在动机在 90 后员工个人 - 组织价值观匹配和创新绩效起着中介作用。

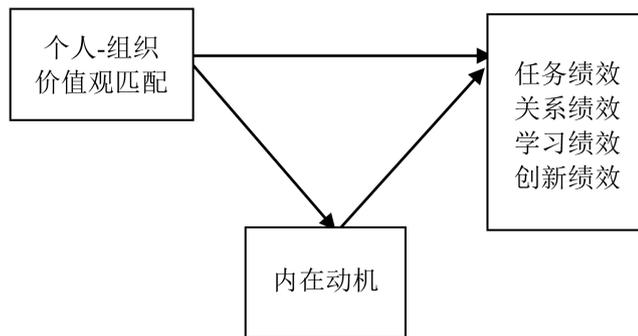


Figure 1. Curve: Research hypothesis model  
图 1. 研究假设模型

### 3. 研究方法

#### 3.1. 研究样本

本研究以出生日期在 1900~1999 的 90 后员工为调查对象, 利用问卷星软件进行电子问卷的发放。主要采用滚雪球的方法, 让处于不同行业的熟人与朋友参与问卷调查, 并说明了参与者问卷的匿名性、保密性和仅用于学术研究用途。出于对数据的可靠性的考虑, 剔除了填写时间少于 100 秒的问卷、测试题不合格的问卷、只勾选单一选项的问卷。本次研究共回收问卷 345 份, 剔除无效问卷后, 获得有效问卷 269 份, 问卷有效率为 77.9%。样本中, 在性别方面, 男性占 37.5%, 女性占 62.5%; 在学历方面, 高中/中专及以下占 4.1%, 大专占 20.4%, 本科占 62.5%, 硕士及以上占 13%; 在企业性质方面, 国有企业占 17.5%, 民营企业占 39%, 外企或独资企业占 24.5%, 其他占 19%; 在行业方面, 通讯电子占 6.3%, 服务业占 20.1%, 互联网占 17.5%, 金融占 4.8%, 房地产占 8.6%, 教育占 13.8%, 制造业占 6.3%, 其他 22.7%。

#### 3.2. 测量工具

本研究的变量主要有个人 - 组织价值观匹配、内在动机以及四维度的工作绩效(关系绩效、任务绩效、创新绩效、学习绩效)。本研究均是在借鉴成熟量表的基础上对所研究的变量进行测量。所有量表都采用 Likert7 点评分法, 1 为非常不同意, 7 为非常同意。

个人 - 组织价值观匹配: 借鉴 Resick 等(Resick, Baltes, & Shantz, 2007)所使用的量表中的 4 个反映员工与组织在价值观方面相似性的题目, 如“我觉得自己的价值观与该组织以及该组织现有员工的价值观

相匹配”。该量表对“价值观匹配”采取单维度的直接测量,即直接让组织中的员工评价自身与组织之间的相符程度。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.91。

内在动机:借鉴我国学者王斌(2007)结合我国企业的特点,将国外学者 Amabile et al. (1996)开发计的工作偏好量表删除部分重复题项后修订而成中的 4 个题目,如“对我来说,最重要的是能乐在工作中”。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.799。

工作绩效:借鉴我国学者韩翼等(2007)的四维度工作绩效模型,其中任务绩效、关系绩效、学习绩效和创新绩效各维度的 3 道题目,共 12 道题目。在任务绩效题目中,如“根据公司绩效考核要求完成工作任务”。在关系绩效题目中,如“支持并鼓励同一级别的同事”。在学习绩效题目中,如“善于从学习中提取、积累经验,提升工作效率”。在创新绩效题目中,如“能将创新思路在实际工作中转化应用”。该量表总的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.904,任务绩效的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.802,关系绩效的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.754,学习绩效的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.781,创新绩效的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.851。

控制变量:性别和学历对个人的价值观有一定的影响,而所在企业性质和行业会影响到组织价值观。由于本研究针对的调查对象是 90 后员工,从而以上 4 个变量,可能会影响到个人-组织价值观匹配。为了减少模型以外因素的影响,本研究将性别、学历、所在企业性质、所在行业作为控制变量。

### 3.3. 统计分析

本研究使用 SPSS25.0 和 AMOS23.0 进行数据分析。运用验证性因子的方法检验变量间的区分效度以及共同方法偏差;利用 SPSS22.0 进行描述性统计分析和变量间的相关关系分析;结合 SPSS PROCESS 插件,选择层次回归分析法(Baron & Kenny, 1986)和 Bootstrap 法(Hayes, 2015)两种方法来检验研究假设。

## 4. 研究结果

### 4.1. 验证性因子分析与共同方法偏差检验

本文采用 AMOS25 对变量进行验证性因子分析以检验其区分效度,结果如表 1 所示。从表 1 中可以看出六因子的模型拟合指标最好(GFI = 0.940, AGFI = 0.911, TLI = 0.986, CFI = 0.989, RMSEA = 0.029, RMR = 0.055)。因此,个人-组织价值观匹配、内在动机、关系绩效、任务绩效、创新绩效、学习绩效具有良好的区分效度。

Table 1. Confirmatory factor analysis results

表 1. 验证性因子分析结果

模型	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/\Delta df$	RMR	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA
六因子模型	173.807	142	1.224	0.055	0.940	0.911	0.986	0.989	0.029
五因子模型	255.769	149	1.717	0.082	0.912	0.876	0.954	0.964	0.052
四因子模型	406.767	151	2.694	0.078	0.844	0.783	0.891	0.913	0.079
三因子模型	446.886	154	2.902	0.083	0.834	0.774	0.877	0.901	0.084
二因子模型	506.132	156	3.244	0.092	0.810	0.745	0.855	0.881	0.092
单因子模型	767.585	157	4.889	0.127	0.738	0.650	0.749	0.793	0.120

注:六因子模型(GZ、NZ、GX、RW、CX、XX);五因子模型(GZ+NZ、GX、RW、CX、XX);四因子(GZ、NZ、GX+RW、CX+XX);三因子模型(GZ、NZ、GX+RW+CX+XX);二因子模型(NZ+GX+RW+CX+XX、JZ);单因子模型(NZ+GX+RW+CX+XX+JZ);GZ = 个人与组织价值观匹配;NZ = 内在动机;GX = 关系绩效;RW = 任务绩效;CX = 创新绩效;XX = 学习绩效。

由于本研究仅采用员工自评的方法进行问卷测量,可能存在共同方法偏差问题。因此,本文在六因子模型的基础上加入一个共同方法偏差因子,构建七因子模型。结果表明七因子模型指标为  $GFI = 0.945$ ,  $AGFI = 0.912$ ,  $TLI = 0.986$ ,  $CFI = 0.991$ ,  $RMSEA = 0.028$ ,  $RMR = 0.053$ ,可以看出七因子模型指标并不明显由于六因子模型指标,因此证明本研究数据不存在严重的共同方法偏差问题。

## 4.2. 描述性统计分析和相关分析

表 2 给出了本研究主要变量的描述性统计和相关关系矩阵。结果表明个人-组织价值观匹配与关系绩效显著正相关( $\gamma = 0.60, p < 0.01$ ),个人-组织价值观匹配与任务绩效显著正相关( $\gamma = 0.47, p < 0.01$ ),个人-组织价值观匹配与创新绩效显著正相关( $\gamma = 0.52, p < 0.01$ ),个人-组织价值观匹配与学习绩效显著正相关( $\gamma = 0.40, p < 0.01$ ),个人-组织价值观匹配与内在动机显著正相关( $\gamma = 0.40, p < 0.01$ ),内在动机与关系绩效显著正相关( $\gamma = 0.66, p < 0.01$ ),内在动机与任务绩效显著正相关( $\gamma = 0.60, p < 0.01$ ),内在动机与创新绩效显著正相关( $\gamma = 0.50, p < 0.01$ ),内在动机与学习绩效显著正相关( $\gamma = 0.65, p < 0.01$ )。

**Table 2.** Descriptive statistical results and correlation coefficient matrix

**表 2.** 描述性统计结果和相关系数矩阵

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 企业性质	0.38	0.49									
2. 行业	2.84	0.69	-0.11								
3. 性别	2.45	0.99	-0.10	-0.18**							
4. 最高学历	4.12	2.05	0.04	0.08	-0.18**						
5. 价值观匹配	4.91	1.17	0.15*	-0.17**	0.09	-0.13*					
6. 内在动机	5.50	0.94	-0.02	0.03	-0.11	0.07	0.40**				
7. 关系绩效	5.05	1.03	0.12*	-0.12	0.00	-0.09	0.60**	0.66**			
8. 任务绩效	5.49	0.86	0.00	0.03	-0.03	0.04	0.47**	0.60**	0.53**		
9. 创新绩效	5.02	1.03	0.09	-0.16**	0.11	-0.15*	0.52**	0.50**	0.70**	0.54**	
10. 学习绩效	5.55	0.83	-0.06	0.00	0.01	0.08	0.40**	0.65**	0.56**	0.60**	0.56**

注:  $N = 269$ , \*\*表示  $p < 0.01$ , \*表示  $p < 0.05$ , 双侧检验。

## 4.1. 假设检验结果

通过层次回归分析进行假设检验,将性别、学历、企业性质、行业作为控制变量,以关系绩效、任务绩效、创新绩效、学习绩效、内在动机作为因变量建立模型,结果如表 3 和表 4 所示。

**Table 3.** The hierarchical regression analysis results of value matching, intrinsic motivation and job performance

**表 3.** 价值观匹配、内在动机对工作绩效层次回归分析结果

变量	关系绩效		任务绩效		创新绩效		学习绩效	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
常量	2.59***	0.62***	3.31***	1.79***	3.21***	1.71***	3.71***	1.94***
性别	-0.13	0.01	-0.08	0.03	0.11	0.22	-0.01	0.11
学历	-0.03	-0.11	0.13	0.06	-0.10	-0.16	0.17	0.10
企业性质	0.03	0.08	-0.07	-0.03	0.03	0.06	-0.11	-0.06

## Continued

行业	-0.01	-0.03	0.04	0.02	-0.03	-0.04	0.02	0.00
价值观匹配	0.52***	0.32***	0.38***	0.22***	0.43***	0.28***	0.31***	0.13***
内在动机		0.57***		0.44***		0.43***		0.51***
R <sup>2</sup>	0.37	0.58	0.25	0.43	0.28	0.40	0.20	0.46
ΔR <sup>2</sup>	0.33	0.22	0.25	0.18	0.23	0.12	0.18	0.26
F	30.21***	60.34***	17.43***	32.93***	20.56***	29.61**	12.79***	37.18***

注: N = 269, \*\*\*表示  $p < 0.001$ , \*\*表示  $p < 0.01$ , 双侧检验。

**Table 4.** Values matching to intrinsic motivation and intrinsic motivation to job performance hierarchical regression analysis results

**表 4.** 价值观匹配对内在动机和内在动机对工作绩效层次回归分析结果

变量	关系绩效	任务绩效	创新绩效	学习绩效	内在动机
	模型 9	模型 10	模型 11	模型 12	模型 13
常量	1.40***	2.33***	2.39***	2.26***	3.48***
性别	0.09	0.08	0.28	0.15	-0.25
学历	-0.19	0.01	-0.23	0.07	0.15
企业性质	0.13	0.01	0.11	-0.04	-0.09
行业	-0.06	0.01	-0.07	-0.01	0.03
价值观匹配					0.36***
内在动机	0.74***	0.55***	0.58***	0.58***	
R <sup>2</sup>	0.48	0.36	0.33	0.44	0.19
ΔR <sup>2</sup>	0.45	0.36	0.27	0.42	0.19
F	48.96***	29.98***	25.9***	40.42***	13.63***

注: N = 269, \*\*\*表示  $p < 0.001$ , 双侧检验。

假设 H1: 表 3 中的模型 1 表明个人 - 组织价值观匹配和关系绩效之间存在显著的正向关系( $b = 0.52, p < 0.001$ ), 假设 H1a 成立; 表 3 中的模型 3 结果表明个人 - 组织价值观匹配和任务绩效之间存在显著的正向关系( $b = 0.38, p < 0.001$ ), 假设 H1b 成立; 表 3 中的模型 3 结果表明个人 - 组织价值观匹配和创新绩效之间存在显著的正向关系( $b = 0.43, p < 0.001$ ), 假设 H1c 成立; 表 3 中的模型 3 结果表明个人 - 组织价值观匹配和学习绩效之间存在显著的正向关系( $b = 0.31, p < 0.001$ ), 假设 H1d 成立。

假设 H2: 表 4 中的模型 13 结果表明个人 - 组织价值观匹配和内在动机之间存在显著的正向关系( $b = 0.36, p < 0.001$ ), 假设 H2 成立。

假设 H3: 表 4 中的模型 9 结果表明内在动机和关系绩效之间存在显著的正向关系( $b = 0.74, p < 0.001$ ), 假设 H2a 成立; 表 4 中的模型 10 结果表明内在动机和任务绩效之间存在显著的正向关系( $b = 0.55, p < 0.001$ ), 假设 H2b 成立; 表 4 中的模型 11 结果表明内在动机和创新绩效之间存在显著的正向关系( $b = 0.58, p < 0.001$ ), 假设 H2c 成立; 表 4 中的模型 10 结果表明内在动机和学习绩效之间存在显著的正向关系( $b = 0.58, p < 0.001$ ), 假设 H2d 成立。

假设 H4: 表 3 模型 2、4、6、8 将个人 - 组织价值观匹配和内在动机共同纳入回归模型, 结果表明个人 - 组织价值观对关系绩效的正向影响显著( $b = 0.32, p < 0.001$ ), 对比模型 1 ( $b = 0.52, p < 0.001$ )其回归

系数  $b$  从 0.52 下降到 0.32, 因此内在动机在个人 - 组织价值观匹配与关系绩效之间的中介效应存在, 假设 H4a 成立; 个人 - 组织价值观对任务绩效的正向影响显著( $b = 0.22, p < 0.001$ ), 对比模型 3 ( $b = 0.38, p < 0.001$ )其回归系数  $b$  从 0.38 下降到 0.22, 因此内在动机在个人 - 组织价值观匹配与任务绩效之间的中介效应存在, 假设 H4b 成立; 个人 - 组织价值观对任务绩效的正向影响显著( $b = 0.28, p < 0.001$ ), 对比模型 5 ( $b = 0.43, p < 0.001$ )其回归系数  $b$  从 0.43 下降到 0.28, 因此内在动机在个人 - 组织价值观匹配与创新绩效之间的中介效应存在, 假设 H4c 成立; 个人 - 组织价值观对学习绩效的正向影响显著( $b = 0.13, p < 0.001$ ), 对比模型 7( $b = 0.31, p < 0.001$ )其回归系数  $b$  从 0.31 下降到 0.13, 因此内在动机在个人 - 组织价值观匹配与学习绩效之间的中介效应存在, 假设 H4d 成立。

本研究利用 Bootstrap 法在置信度水平设置为 95%的情况下, 对内在动机的中介效应再次进行检验, 结果见表 5。从表中可以看出, 4 个间接效应中的 95%置信区间都不包含 0 值, 因此 JZ→NZ→GX 路径的间接效应(间接效应 1)显著; JZ→NZ→RW 的间接效应(间接效应 2)显著; JZ→NZ→CX 的间接效应(间接效应 3)显著; JZ→NZ→XX 的间接效应(间接效应 3)显著, 假设 H4a、H4b、H4c、H4d 均成立。

**Table 5.** Results of Bootstrap mediating effect test

**表 5.** Bootstrap 中介效应检验结果

效应	路径	效应值	Boost SE	Boost LLCI	Boost ULCI	效果量%
间接效应 1	JZ→NZ→GX	0.23	0.05	0.14	0.34	34.44%
间接效应 2	JZ→NZ→RW	0.22	0.06	0.11	0.35	41.97%
间接效应 3	JZ→NZ→CX	0.18	0.04	0.1	0.26	36.14%
间接效应 4	JZ→NZ→XX	0.26	0.06	0.15	0.38	58.65%

注意: GX = 个人与组织价值观匹配; NZ = 内在动机; GX = 关系绩效; RW = 任务绩效; CX = 创新绩效; XX = 学习绩效。

## 5. 结语

本文旨在从个人与组织匹配视角, 探索 90 后员工价值观匹配对工作绩效的影响机制。通过数据调查本文验证了内在动机在 90 后员工个人 - 组织价值观匹配和工作绩效间起着一定的中介作用。在工作绩效的各维度方面, 90 后员工个人与组织价值观匹配对关系绩效、任务绩效、创新绩效、学习绩效都有一定的正向影响。内在动机同样在 90 后员工个人与组织价值观匹配和关系绩效、任务绩效、创新绩效、学习绩效间都分别起到了显著的中介作用。90 后员工个人 - 组织价值观匹配度越高, 有利于提高 90 后员工的关系绩效、任务绩效、创新绩效、学习绩效。其次, 90 后员工个人 - 组织价值观匹配的提升能够进一步激活 90 后员工的内在动机, 能够使 90 后员工表现出更高的关系绩效、任务绩效、创新绩效、学习绩效。

本文的理论贡献在于: 第一, 本研究证明了 90 后员工个人与组织价值观匹配对工作绩效具有积极作用。随着 90 后员工逐渐成为职场的主力军, 其由于成长环境的原因, 多为独生子女, 自我意识强烈, 集体意识淡薄等特质, 已经展现出其在价值观上时代特征, 这对组织的发展也提出了相应的要求, 对两者价值观匹配的研究具有较强的理论意义。第二, 本研究验证了内在动机在 90 后员工个人 - 组织价值观匹配与工作绩效间的中介作用。90 后员工个人 - 组织价值观匹配能够为其带来一定的归属感, 能够诱发其努力完成工作任务的动机的提升, 从而投入更多的努力, 用高绩效回报组织。第三, 本研究进一步验证了 90 后员工个人与组织价值观匹配与四维度工作绩效的关系绩效、任务绩效、创新绩效、学习绩效都具有正相关关系。另外, 也验证了内在动机在 90 后员工个人 - 组织价值观与关系绩效、任务绩效、创新绩效、学习绩效之间都起到了一定的中介作用。

根据本研究的研究成果, 得到以下管理启示: 第一, 管理者应该重视 90 后员工个人与组织价值观的匹配情况。在员工招聘甄选阶段, 企业就应该将员工的价值观纳入甄选的标准, 将那些与本企业价值观匹配度非常低的员工应予以淘汰。由于 90 后员工个性鲜明, 独立自我, 在融入集体方面存在一定的困难。在 90 后员工进入企业后, 企业应为 90 后员工提供相应的企业价值观等文化培训, 能够让 90 后员工对组织目标、政策、行为准则等有更加深入的了解, 使员工与企业和精神意识上更快速找到一致性, 帮助 90 后员工更好的适应企业。第二, 管理者可以通过刺激 90 后员工的内在动机的提升来提高其工作绩效。管理者可以通过给予 90 后员工具有挑战性的工作, 从而促使其感受到可以通过完成工作任务获得成长, 相对应的 90 后员工投入的努力就会增加, 获得高工作绩效的可能性就会更高。第三, 管理者应提高对 90 后员工的创新能力和学习能力的挖掘。在日常管理中, 管理者应注重 90 后员工的创新能力激活与重塑, 营造良好的组织创新氛围不失为一种持续性的手段。

本研究在尽量保证客观性和有效性的前提下, 仍然存在一定的不足之处: 第一, 本研究的数据仅由员工个人主观性的填写, 存在共同方法偏差的风险。因此, 在未来的研究过程中, 可以考虑加入主管的评价或者能够获取最为直接的数据进行研究。第二, 本研究的数据是某一时间点进行的数据, 个人与组织价值观匹配、内在动机的作用是会在各个时间段间持续发生并对工作绩效产生影响的。在之后的研究中, 可以考虑多时间点对 90 后员工的情况进行研究和调查。第三, 本文将内在动机作为 90 后员工个人-组织价值观匹配与工作绩效的中介变量进行研究。然而, 90 后员工个人-组织价值观匹配对工作绩效的影响可能还存在其他的中介机制。并且, 本文未涉及调节变量, 在未来的研究当中, 可以在其他理论基础之上, 加入调节变量和其他中介变量进行潜在影响机制的研究。

## 致 谢

经过长达 1 年多的时间, 笔者的这篇论文终于得到了被录用的机会。非常感谢在这个过程中我的导师刁凤琴教授, 不辞辛苦的指导我的论文, 反复和我一起解决在撰写论文中遇到的数据分析、模型拟合等困难, 再次感谢我的导师。其次, 我也非常感谢在搜集数据阶段中帮我发放问卷的同学们, 如果不是他们我的假设也无法得到足够的的数据支持。其次, 也感谢心理学进展的编辑和专家们在过程中对我论文提出的指导性反馈意见。最后, 也感谢我自己没有放弃, 努力坚持了下来。相信未来我会在坚持中, 不断探索, 获得更多值得发表的成果。

## 参考文献

- 陈卫旗(2012). 任务特征对人-组织匹配与员工绩效关系的调节作用. *广州大学学报: 社会科学版*, 11(9), 52-58.
- 韩静(2009). 社会认同理论研究综述. *山西煤炭管理干部学院学报*, (1), 55-57.
- 韩翼, 廖建桥, 龙立荣(2007). 雇员工作绩效结构模型构建与实证研究. *管理科学学报*, 10(5), 62-77.
- 黄坚(2020). 自我决定理论视角下的 90 后新生代员工激励策略研究. *现代商业*, 567(14), 74-75.
- 贾建锋, 赵雪冬, 赵若男(2020). 人力资源管理强度如何影响员工的主动行为: 基于自我决定理论. *中国人力资源开发*, 37(3), 6-17.
- 金杨华, 王重鸣(2001). 人与组织匹配研究进展及其意义. *人类工效学*, 7(2), 36-40.
- 李静媛(2018). *真实型领导、员工内在动机与员工创新绩效的关系研究*. 硕士学位论文, 合肥: 合肥工业大学.
- 李伟(2014). 内在动机对关系绩效的影响机制及强化条件. *科研管理*, 35(5), 77-83.
- 李伟, 梅继霞(2013). 内在动机与员工绩效: 基于工作投入的中介效应. *管理评论*, 25(8), 160-167.
- 卢小君, 张国梁(2007). 工作动机对个人创新行为的影响研究. *软科学*, 21(6), 124-127.
- 谭小宏(2012). 个人与组织价值观匹配对员工工作投入与组织支持感的影响. *心理科学*, 35(4), 973-977.
- 涂微(2020). 专业不匹配对大学生使命感的影响. *扬州大学学报(高教研究版)*, 24(3), 89-97.

- 王斌(2007). 我国企业科技人才创新行为研究. 南京: 河海大学.
- 王子婧(2018). 个人组织价值观匹配与员工创新行为的关系研究. 硕士学位论文, 呼和浩特: 内蒙古财经大学.
- 张春娇(2012). 员工-组织价值观匹配对员工的影响及其中介作用机制研究(pp. 12-13). 硕士学位论文, 西安: 陕西师范大学.
- 赵红梅(2009). 个人-组织契合度对组织公民行为及关系绩效影响的实证研究. *管理学报*, 6(3), 342-347.
- 郑雪艳(2010). 90 后员工行为特点分析. *经营管理者*, 26(23), 272.
- 周文泳, 胡璟璟(2012). 内在动机及其前因变量和结果变量研究进展. *郑州航空工业管理学院学报*, 30(2), 85-88.
- Amabile, T. M., Conti, R., & Coon, H. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology* (pp. 55-60). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. *Contemporary Sociology*, 3, 437-448. <https://doi.org/10.1016/B0-12-657410-3/00689-9>
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and Extrinsic Motivation as Predictors of Work Effort: The Moderating Role of Achievement Goals. *British Journal of Social Psychology*, 52, 412-430. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.2011.02090.x>
- Hayes, A. F. (2015). An Index and Test of Linear Moderated Mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50, 1-22. <https://doi.org/10.1080/00273171.2014.962683>
- Levine, D. I., Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2001). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. *Industrial and Labor Relations Review*, 55, 175. <https://doi.org/10.2307/2696195>
- Resick, C. J., Baltes, B. B., & Shantz, C. W. (2007). Person-Organization Fit and Work-Related Attitudes and Decisions: Examining Interactive Effects with Job Fit and Conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1446-1455. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1446>
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Shin, S., & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703-714. <https://doi.org/10.5465/30040662>
- Tziner, A. (1987). Congruency Issue Retested Using Fine Man's Achievement Climate Notion. *Journal of Social Behavior & Personality*, 2, 63-78.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.525>
- White, R. (1959). Motivation Reconsidered: The Concept of Competence. *Psychological Review*, 66, 297-333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>

## 附录

个人与组织价值观匹配(来源: Resick et al., 2007)

1. 我觉得自己的价值观与该组织以及该组织现有员工的价值观相匹配。
2. 我认为该组织的价值观和个性反映了我自己的价值观和个性。
3. 我的价值观与该组织现有员工的价值观相符。
4. 该组织的价值观与我自己的价值观相似。

内在动机(来源: Amabile et al., 1996; 王斌, 2007)

1. 我想知道到底能把工作做得多好。
2. 对我来说, 最重要的是能乐在工作中。
3. 对我而言, 有自我表现的渠道是重要的。
4. 我能为自己设定目标时, 我会更加愉快。

工作绩效(来源: 韩翼, 廖建桥, 龙立荣, 2007)

1. 我支持并鼓励同一级别的同事。
2. 我自发维护上级的决策。
3. 我主动要求安排具有挑战性的工作任务。
4. 我能根据公司绩效考核要求完成工作任务。
5. 我拥有与工作相关的专业技能。
6. 我能根据自己预期的方式完成工作任务。
7. 我能将创新思路在实际工作中转化应用。
8. 我善于提出独创性的解决问题的方案。
9. 我能用系统的方法介绍创新性的思想。
10. 我善于从学习中提取、积累经验, 提升工作效率。
11. 我将学习作为专业技能补充提升的重要渠道。
12. 我通过学习更好的履行了岗位工作职责。