

初入职场新生代员工满意度对忠诚度的影响研究

——基于心理契约的中介效应

沈清¹, 刘蓓²

¹红河学院, 云南 蒙自

²云南民族大学, 云南 昆明

收稿日期: 2022年6月7日; 录用日期: 2022年7月20日; 发布日期: 2022年7月28日

摘要

每年都有大批量的新生代员工涌入职场, 仅今年就有超过1000万的高校毕业生离开高校进入职场, 新生代员工开始成为企业的主力军。谈到新生代员工, 人们的脑海里会浮现出各式各样的标签, 让人印象最为深刻的是频繁跳槽, 缺乏忠诚度和契约精神。新生代员工的忠诚稳定事关企业的长远发展及社会的长治久安, 因此, 新生代员工的忠诚度研究一直是学术界和管理界极为关注的重要课题。本文的研究样本是地方二本院校毕业后初入职场1至3年的新生代员工, 通过提出假设, 探索新生代员工“满意度-心理契约-忠诚度”三者之间的相关影响研究模型, 研究表明心理契约在员工满意度和忠诚度之间发挥着部分中介效应。最后, 根据研究结论揭开导致新生代员工忠诚度降低的深层次原因, 并针对性的提出提升新生代员工满意度及忠诚度的有效管理对策。

关键词

高校毕业生, 心理契约, 工作满意度, 离职意向, 责任感

A Study of the Influence of Job Satisfaction on Job Loyalty among Employees of New Generation: The Mediating Role of Psychological Contact

—Mediating Effect Based on Psychological Contract

Qing Shen¹, Bei Liu²

¹Honghe University, Mengzi Yunnan

²Yunnan Minzu University, Kunming Yunnan

Abstract

Every year a large number of the new generation of employees enter the workplace, only this year more than 10 million college graduates leave the university to enter the workplace, and the new generation of employees began to become the main force of enterprises. When people mention the new generation of employees, there are various labels in everyone's mind. The most impressive label is frequent job-hopping, lacking loyalty and contract spirit. The loyalty and stability of the new generation of employees are related to the long-term development of enterprises and the long-term stability of society. Therefore, the research on the loyalty of the new generation of employees has always been an important issue of great concern to the academic and management circles. The research sample of this paper is the new generation of employees who have entered the workplace for 1 to 3 years after graduation from local colleges and universities. By proposing hypotheses, this paper explores the research model of the correlation between the satisfaction, psychological contract, and loyalty of the new generation of employees. The research shows that psychological contract plays a partial mediating effect between employees' satisfaction and loyalty. Finally, according to the research conclusions, the deep-seated reasons for the decrease in the loyalty of the new generation of employees are revealed, and effective management countermeasures to improve the satisfaction and loyalty of the new generation of employees are put forward.

Keywords

College Graduate, Psychological Contract, Job Satisfaction, Quit Intention, Responsibility

Copyright © 2022 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

由于所处的经济、社会、文化背景发生了翻天覆地的变化, 导致新生代员工在能力、需求特征和主动性人格等方面存在明显的差异, 这些不同的心理需求和个性特征进一步影响他们的离职率和工作表现[1] (纪兰, 2015)。前程无忧人力资源调研中心发布的《2020 人力资源白皮书》显示应届生离职率一直居于高位, 应届生在入职 1~2 年内的离职比例较高, 高达 31.7%; 其次是“试用期阶段”, 在 3 个月以内的应届生离职比例为 29.6%。由于新生代员工心理契约意识不强, 对企业忠诚度不高, 经常通过跳槽的方式来达到更换工作或升职加薪的个人目的[2] (张小凡, 2018), 企业旧有的管理方式与新生代员工不相匹配, 所以企业倘若想降低人才的流失率, 仅依靠经济契约是远远不够的, 还应该与员工建立起一种隐形契约关系, 运用心理契约在无形之中对员工加以规约并实现员工更高层次的隐性需求。因此本文以初入职场的高校毕业生为研究对象, 深入分析心理契约与工作满意度、离职意向和员工责任感之间的相互影响关系。

2. 概念综述

2.1. 满意度

Hoppock (1935)最早在他的关于员工满意度的报告中提出, 工作满意度是员工对工作情景的主观反应,

是一种心理和生理上对所处的工作环境以及所从事工作的满意感受[3]。工作本身、工作回报、团队及氛围等因素都会影响到员工的满意度。

2.2. 心理契约

心理契约这一概念是 Argyris 于 20 世纪 60 年代提出的, 它是指在组织行为的过程中, 雇佣双方对彼此的责任及义务的隐性心理期望和承诺[4][5]。契约双方必须在“互惠”的前提下才能顺利维护这段契约关系, 一旦让被承诺方产生不公平、付出回报不对等的感觉, 心理契约就会被破坏以及违背。

2.3. 忠诚度

员工的忠诚度是指员工对于企业所表现出来的认可及竭尽全力的奉献程度。忠诚度会增加员工的敬业度, 让员工全身心投入到工作中。竭尽全力为企业的发展贡献自己力量, 创造最大价值[6]。本文选择责任感和离职意向作为忠诚度的结果变量。

3. 研究综述

闪辞、频繁跳槽等不忠诚现象在初入职场的新生代员工中高频的发生着(邓修颖, 2020)[7], 员工流失潮不仅影响企业的正常运行与发展, 同时, 还给学生带来巨大的负面影响(禹航, 2019)[8]。提升新生代员工的忠诚度, 降低其离职率对企业保持人力资本优势以及可持续发展具有重要战略性意义(陈明淑, 周帅, 2018)[9]。心理契约作为一种隐性的契约, 很大程度上能够影响员工的去留和工作过程中的满意度, 当组织尊重员工的心理契约时, 员工会更忠诚于组织(陈明霞, 2019)[10], 因此, 通过有效发挥心理契约的作用来提升员工满意度对企业有着重要的价值(沙云玉, 2021)[11]。国内外学者经过多年研究, 认为工作满意度与离职倾向呈负相关关系(禹航, 2019)[8], Lauver Kristy J (2001)等通过对相关企业数据的研究, 发现工作压力、职业满意度和实际回报对员工主动离职行为有显著性影响, 它直接或间接影响着员工满意度。Smith (1969)认为影响员工满意度较为显著性的因素是工作内容挑战性、工作前途、薪酬绩效、领导风格和同事相处。邓修颖(2020)认为工作内容、企业文化、管理氛围和领导者是影响新生代员工满意度的四大因素[7]。

经过文献梳理可以看出, 学者们对于心理契约, 员工忠诚度和员工满意度这几个概念的研究已经取得了一定的成果, 学者们普遍认为三者之间存在因果关系, 部分学者认为满意度与心理契约存在显著相关性, 心理契约对员工忠诚度也有着明显影响。然而, 针对三个变量进行同时研究的较少。本文以初入职场的新生代员工为研究对象, 在文献研究的基础上, 通过提出研究假设, 重点探究初入职场新生代员工的心理契约、员工忠诚度和员工满意度之间的关系, 希望理顺这三个变量的路径关系, 丰富该领域的研究内容。

4. 研究问题及研究假设

4.1. 研究问题

如何提升新生代员工的满意度和忠诚度一直是令管理者们头疼的问题, 仅仅依靠经济性的契约强制要求员工必须履行职责对企业忠诚是不够的, 经济性契约仅仅能满足员工物质上的需求, 而对于员工更高层次的隐性的需求需要靠心理契约来发挥作用。因此, 探究清楚员工满意度、心理契约、员工忠诚度三者之间的相互影响关系及影响机制, 对于有效提升新生代员工的忠诚度和满意度大有裨益。

4.2. 研究假设

为了有效分析员工满意度、心理契约、员工忠诚度(离职意向、责任感)之间的相互影响关系, 在文献研究的基础上, 本研究提出了以下的研究假设:

- H1: 满意度与离职意向呈负相关
 H2: 心理契约与离职意向呈负相关
 H3: 满意度与责任感呈正相关
 H4: 心理契约与责任感呈正相关
 H5: 满意度与心理契约呈正相关
 H6: 心理契约在满意度与忠诚度间存在中介效应

4.3. 研究模型

根据满意度、心理契约及忠诚度之间的相互关系, 提出了本文的研究模型, 详见图 1。

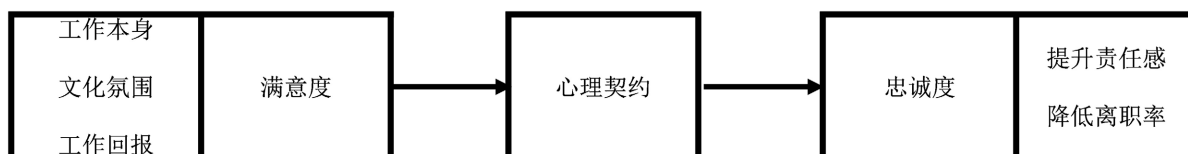


Figure 1. Diagram of the research model

图 1. 研究模型图

4.4. 研究方法思路

本研究采用定性与定量相结合的研究方法展开分析。在提出问题阶段, 通过采用文献研究法对员工忠诚度、满意度、心理契约的相关理论和研究进行梳理归纳, 结合目前学术界的研究空白点, 提出研究的主要问题。在分析问题阶段, 通过深度访谈及问卷调查的方法展开相关信息及数据的收集, 并运用 SPSS 对收集到的数据展开深入分析, 探究员工忠诚度、满意度及心理契约三者之间的路径关系。在解决问题阶段, 结合分析结果, 有针对性的提出提升员工满意度和忠诚度的建议及对策。

5. 数据分析和结果

5.1. 频数分析

5.1.1. 样本基本情况分析

本研究以初入职场 1 至 3 年的高校毕业生为主要研究对象, 通过问卷星发放在线问卷, 共收回 183 份问卷, 删除 32 份无效问卷后, 总计 151 份有效问卷。通过运用数据处理软件 SPSS 对样本基本情况进行分析处理后得到了样本基本情况汇总表, 详情见表 1。

Table 1. Summary of sample basic information

表 1. 样本基本情况汇总表

个人基本信息	选项	频数	百分比
请问您是 90 后吗?	是	151	100.0%
	否	0	0.0%
您的性别	男	65	43.0%
	女	86	57.0%
是否是独生子	是	19	12.6%
	不是	132	87.4%

Continued

来自农村还是城镇	A.农村	134	88.7%
	B.城镇	17	11.3%
学历	A.高中(中专)	0	0.0%
	B.大专	5	3.3%
	C.本科	142	94.0%
	D.硕士	4	2.6%
	E.博士	0	0.0%
从毕业开始, 累计工作年限	A.1年及以下	125	82.8%
	B.2~3年	26	17.2%
	C.4~5年	0	0.0%
	D.6~9年	0	0.0%
	E.10年及以上	0	0.0%
当前单位工作年限为	A.1年及以下	132	87.4%
	B.2~3年	19	12.6%
	C.4~5年	0	0.0%
	D.6~9年	0	0.0%
	E.10年及以上	0	0.0%
您曾有几主动离职经历	A.0	82	54.3%
	B.1~2	63	41.7%
	C.3~5	5	3.3%
	D.6~10	0	0.0%
	E.10次以上	1	0.7%
您现在所在单位的性质	A.政府机关	20	13.2%
	B.事业单位	28	18.5%
	C.国有企业	30	19.9%
	D.外资企业	4	2.6%
	E.大中型民营企业	21	13.9%
	F.小型民营企业	42	27.8%
	G.其他	6	4.0%

从数据分析结果可知, 本次参与调研的样本群体全部是 90 后的新生代员工, 其中男性 65 人, 占比为 43%, 女性 86 人, 占比为 57%; 本次参与调研的新生代员工近 90%是来自农村的非独生子女, 94%的人员有本科学历。其中 82.8%的样本从毕业开始的累计工作年限在 1 年以内, 17.2%的样本从毕业开始工作累计年限是 2~3 年。如此短暂的工作年限内, 有 41.7%的人员有过 1~2 次的主动离职经历, 3.3%的人员有 3~5 次主动离职经历, 0.7%的人员有 10 次以上的主动离职经历。通过数据分析可以看出, 新生代员工在初入职场的前三年, 职业稳定性较低, 离职率较高, 近一半的人员有过离职经历。

5.1.2. 样本离职原因分析

通过调研可以知道,导致新生代员工离职的最关键的原因是对薪酬福利不满意,其次是受到不公平的待遇,再次是对工作环境不满意、工作没有成就感、无法获得晋升与成长、感觉受到欺骗等原因,详见图2。

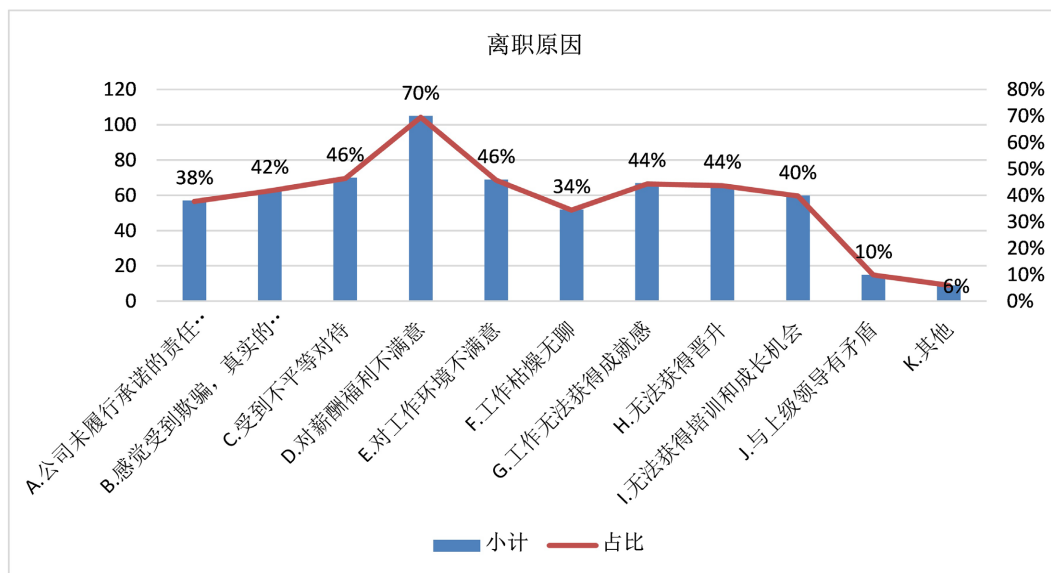


Figure 2. Column diagram of reasons for leaving
图2. 离职原因柱状图

5.1.3. 企业契约履行的不足之处分析

通过调研发现,员工对当前公司在履行对员工的责任和义务时最为失望的方面是薪酬,其次是福利,再次是晋升发展、工作环境和团队文化氛围,详见图3。

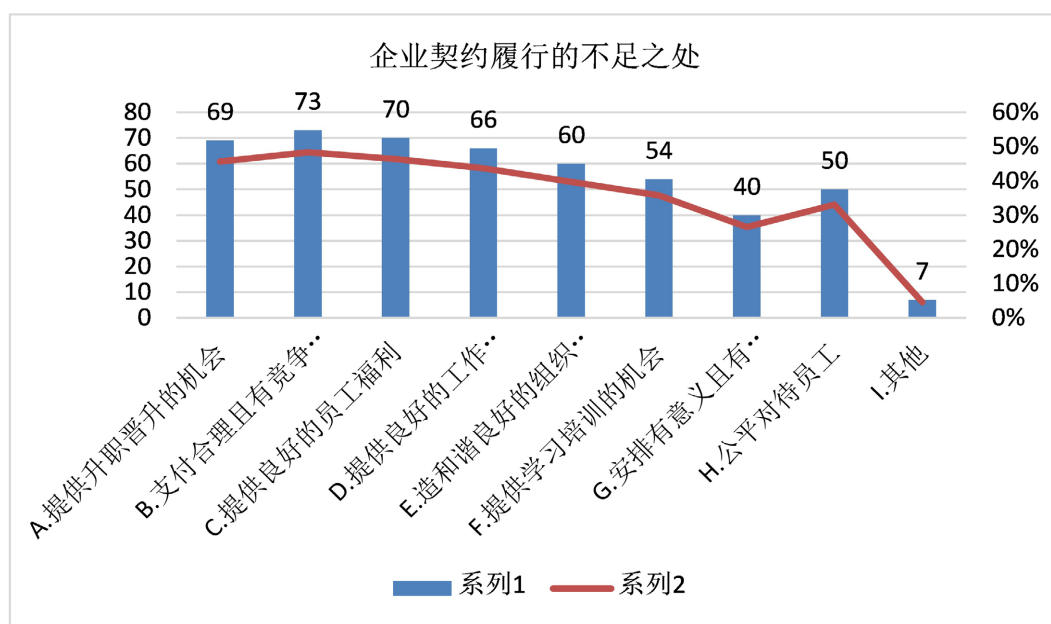


Figure 3. Column diagram of the deficiency of corporate contract performance
图3. 企业契约履行不足之处的柱状图

5.1.4. 心理契约破裂导致的负面影响分析

当企业无法很好的履行承诺, 导致心理契约破裂时, 会带来一系列的负面影响, 其中最高频率出现的影响是员工会选择离职或降低对企业的忠诚度及责任感, 其次是员工会选择进行抱怨吐槽, 再次就是员工会选择混日子和消极怠工, 这不仅会影响企业的士气及形象, 还会影响企业的良性发展, 详见图 4。

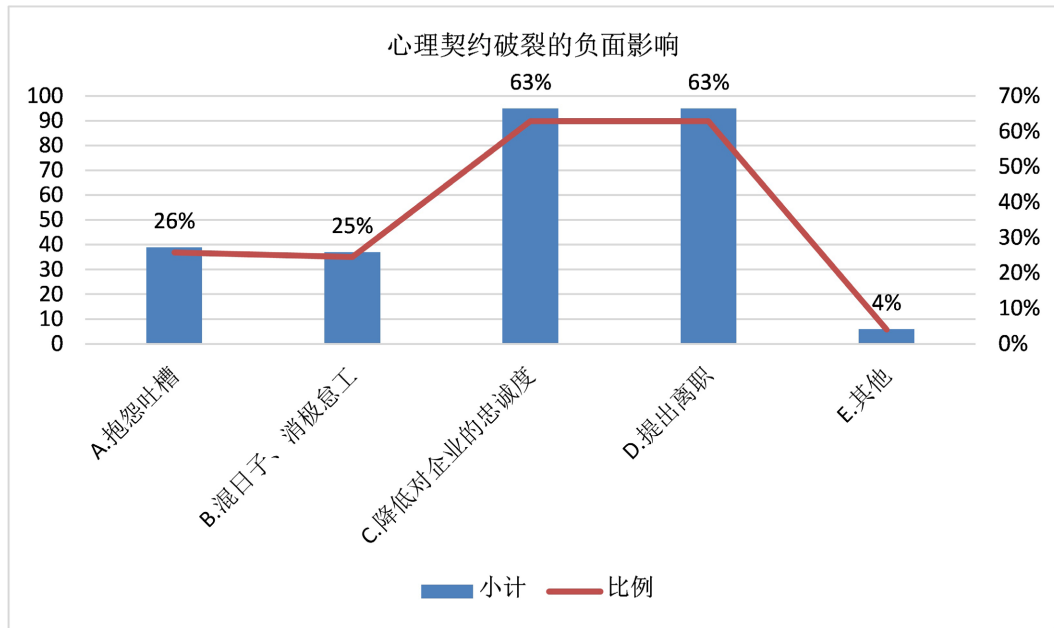


Figure 4. Column diagram of negative effects of psychological contract rupture
图 4. 心理契约破裂的负面影响柱状图

5.2. 探索性因子分析

本文运用 SPSS 对问卷进行了探索性因子分析, 具体分析结果详见表 2。

Table 2. Summary of exploratory factor analysis
表 2. 探索性因子分析汇总

项目	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5	因子 6	因子 7	因子 8	共同度
13. 在工作中体现我的自我价值, 对我来说非常重要	0.02	0.1	0.8	0.02	-0.12	0.23	0.11	0.05	0.726
14. 在工作中能充分表达我的想法和意见, 对我来说很重要	-0.02	0.09	0.81	0.06	-0.09	0.16	0.03	0.09	0.718
15. 如果无法从工作中够获得成就感, 我会很郁闷	-0.01	0.02	0.84	0.03	0	0.06	-0.08	0.01	0.717
16. 如果工作中受到不公平对待, 我会消极怠工甚至离职	0.02	-0.13	0.59	0.29	0.19	-0.26	-0.04	-0.05	0.562
17. 工作有意义且有趣味对我来说很重要, 我讨厌简单枯燥的工作	0.03	0.05	0.66	0.23	-0.04	0.04	-0.12	-0.14	0.536

Continued

20.我非常开心能在本单位规划我的职业生涯	0.18	0.12	0.34	-0.15	0.2	0.68	0.09	0.09	0.696
21.我为成为本单位的一份子而自豪	0.28	0.12	0.23	-0.2	0.15	0.77	0.08	0.1	0.813
24.我觉得留在本单位是我的责任	0.26	0.11	-0.06	-0.06	0.13	0.09	0.81	0.03	0.764
25.总觉得离开单位会让我觉得自己对不起单位	0.21	0.15	-0.03	-0.04	0.18	0.08	0.83	0.08	0.807
27.现在还没有找到合适的工作,一旦找到就立刻辞职	-0.19	-0.2	0.09	0.78	-0.08	-0.07	-0.05	-0.01	0.708
29.我常常想到辞去我目前的工作	-0.12	-0.17	0.17	0.78	-0.11	-0.09	-0.02	-0.19	0.739
30.我在明年可能会离开单位,另谋他就	-0.29	-0.07	0.08	0.76	-0.08	-0.04	-0.12	-0.08	0.708
31.假如我继续待在本单位,我的前景不会好	-0.32	-0.01	0.22	0.68	-0.07	-0.12	0.06	-0.04	0.634
34.请您对当前公司履行对员工的承诺和义务的情况做出评价?(满分为5分)	0.33	0.2	-0.02	-0.14	0.19	0.05	0.03	0.78	0.819
37.请您对目前自己履行对公司的承诺和义务的情况做出评价?(满分为5分)	0.22	0.2	0.01	-0.15	0.03	0.14	0.09	0.8	0.781
39.我认为我现在获得的报酬与付出的代价基本相符	0.14	0.23	0	-0.08	0.57	0.27	0.21	0.12	0.534
40.单位的工资福利和其他单位相比更有吸引力	0.17	0.01	0.06	-0.18	0.78	-0.03	0.15	0.01	0.694
41.我认为我获得的报酬与付出的代价和同事相比基本公平	0.14	0.31	-0.08	0.06	0.74	0	0.04	0.07	0.683
42.我对所获得的报酬感到满意	0.27	0.09	-0.15	-0.15	0.69	0.2	0.02	0.08	0.648
43.当我遇到困难时,能够得到同事或者领导的关心	0.11	0.68	0.16	-0.23	0.24	0	-0.16	-0.03	0.644
44.单位员工之间凝聚力强、合作融洽	0.16	0.79	-0.01	-0.17	0.13	0.06	0.01	0.07	0.708
45.我与上司关系和睦	0.27	0.79	0.07	-0.02	0.06	-0.01	0.11	0.11	0.726
46.在公司我有很好的归属感	0.4	0.6	-0.09	-0.2	0.15	0.2	0.21	0.18	0.715

Continued

47.公司内部的人际关系良好	0.31	0.75	-0.03	-0.01	0.13	0.14	0.15	0.2	0.754
48.我与同事关系融洽	0.25	0.76	0.11	-0.11	0.09	-0.01	0.09	0.06	0.691
49.现在的工作内容丰富	0.66	0.41	0.08	-0.24	0.07	0.03	0.18	0.03	0.706
50.我目前的工作任务很有挑战性	0.68	0.24	0.04	-0.18	0.14	-0.01	0.19	-0.07	0.62
52.现在的工作能让我体现我的自我价值	0.74	0.23	-0.02	-0.22	0.09	0.28	0.12	0	0.746
53.现在的工作让我获得成就感	0.69	0.17	-0.04	-0.21	0.13	0.32	0.15	0.04	0.699
55.单位效益、发展前景良好	0.67	0.22	-0.06	-0.14	0.07	0.1	0.08	0.23	0.592
56.单位提供了明晰的晋升机会和发展空间	0.82	0.07	0.01	-0.21	0.13	-0.04	0.03	0.19	0.776
57.在职期间我获得了有效的培训及指导	0.72	0.31	0	-0.1	0.23	0.13	-0.06	0.04	0.696
58.这项工作让我有很多的成长和收获	0.72	0.26	0.04	-0.02	0.17	0.21	-0.01	0.12	0.675
59.在现在的工作岗位上,可以实现我的理想	0.84	0.12	0	-0.1	0.09	0.04	0.14	0.15	0.78
60.我现在从事的工作有良好的前景	0.76	0.21	0.06	-0.14	0.12	-0.03	0.16	0.15	0.714
62.单位领导和管理者能够信守诺言	0.47	0.53	-0.02	0.04	-0.01	0.43	0.09	0.15	0.72
65.单位有明确的道德准则来指导我们的行为,使我们明辨是非	0.42	0.6	0	0.06	-0.01	0.31	0.21	0.06	0.683
特征根值(旋转前)	12.75	3.68	2.17	1.86	1.81	1.41	1.18	1.06	-
方差解释率%(旋转前)	34.45%	9.96%	5.88%	5.03%	4.90%	3.82%	3.19%	2.87%	-
累积方差解释率%(旋转前)	34.45%	44.41%	50.29%	55.32%	60.22%	64.04%	67.23%	70.09%	-
特征根值(旋转后)	6.96	4.86	3.16	3.01	2.51	1.97	1.82	1.66	-
方差解释率%(旋转后)	18.80%	13.13%	8.55%	8.12%	6.77%	5.33%	4.92%	4.48%	-
累积方差解释率%(旋转后)	18.80%	31.92%	40.47%	48.59%	55.37%	60.70%	65.61%	70.09%	-
KMO 值			0.879					-	
巴特球形值			3715.153					-	
df			666					-	
p 值			-					-	

本文运用探索性因子分析方法进行问卷的结构效度判断,表 2 中显示的 KMO 值为 0.879, 大于 0.7, 并且巴特球形值对应的 P 值为 0.000, 因此说明适合进行探索性因子分析。表 2 中显示的题项的共同度值除了 4 个题接近 0.6, 其他题均超过 0.6, 最大值为 0.819, 其中共提取出 8 个因子, 并且累计方差解释率为 70.09%, 这整体说明探索性因子分析结果良好, 这 8 个因子与题项之间的对应关系情况与预期表现出一致性, 并且对应题项的因子载荷系数除了有三个是高于 0.5, 其他剩余的均高于 0.6, 最大值为 0.84, 因而说明题项可以有效地表达因子信息, 因子可以良好地提取各题项信息, 整体说明效度水平良好, 量表题项设计合理。

本研究最终提取出 8 个因子, 因此有 8 列数据, 通过因子与题项的对应关系, 分别给 8 个因子作如下命名, 因子 1 命名为: 工作本身、因子 2 命名为: 团队及氛围、因子 3 命名为: 择业观、因子 4 命名为: 离职意向、因子 5 命名为: 工作回报、因子 6 命名为: 工作满意度、因子 7 命名为: 责任感、因子 8 命名为: 心理契约。

5.3. 信度分析

信度分析需要针对每一具体细分变量或者变量进行, 本研究分别对探索性因子分析得到的 8 个因子(工作本身、团队及氛围、择业观、离职意向、工作回报、工作满意度、责任感、心理契约)进行信度分析, 并通过 SPSS 软件计算各变量的 Cronbach. α 系数且进行汇总展示, 如表 3 所示。

Table 3. Summary of reliability analysis

表 3. 信度分析汇总表

变量名称	题项个数	Cronbach. α 系数
工作本身	10	0.941
团队及氛围	8	0.912
新生代择业观	5	0.813
离职意向	4	0.853
工作回报	4	0.772
满意度	2	0.847
责任感	2	0.782
心理契约	2	0.784

对于测量信度系数, 常见的标准是 Cronbach. α 系数大于 0.7, 从表中可以看出本研究对应的 8 个因子的 Cronbach. α 系数均大于 0.7, 最小值为 0.772, 表明研究样本真实回答了问题, 研究数据真实可靠。

5.4. 相关分析

5.4.1. 离职意向相关分析

使用 SPSS 对离职意向与满意度、责任感、心理契约、新生代择业观 4 个因素进行相关分析, 分析处理结果详见表 4。

从表 4 可知, 满意度、责任感、心理契约、新生代择业观这 4 个因素分别与离职意向之间呈现 0.01 水平上的显著性, 其中满意度、责任感、心理契约与离职意向之间有着显著的负相关关系, 新生代择业观与离职意向之间有着显著的正相关关系。因此要降低员工的离职率, 需要提升员工的满意度和责任感, 提升心理契约的履行情况, 并帮助员工树立合理的择业观。

Table 4. Summary of correlation analysis of turnover intention**表 4.** 离职意向相关性分析汇总表

		离职意向	满意度	责任感	心理契约	新生代择业观
离职意向	皮尔逊相关性	1	-0.288**	-0.225**	-0.358**	0.288**
	Sig.(双尾)		0.000	0.005	0.000	0.000
满意度	皮尔逊相关性	-0.288**	1	0.277**	0.340**	0.262**
	Sig.(双尾)	0.000		0.001	0.000	0.001
责任感	皮尔逊相关性	-0.225**	0.277**	1	0.280**	-0.076
	Sig.(双尾)	0.005	0.001		0.000	0.351
心理契约	皮尔逊相关性	-0.358**	0.340**	0.280**	1	-0.042
	Sig.(双尾)	0.000	0.000	0.000		0.606
新生代择业观	皮尔逊相关性	0.288**	0.262**	-0.076	-0.042	1
	Sig.(双尾)	0.000	0.001	0.351	0.606	

**在 0.01 级别(双尾), 相关性显著。

5.4.2. 责任感的相关分析

使用 SPSS 对责任感与新生代择业观、满意度、心理契约、离职意向这 4 个因素进行相关分析, 分析处理结果详见表 5。

Table 5. Summary of correlation analysis of responsibility**表 5.** 责任感相关性分析汇总表

		责任感	新生代择业观	满意度	心理契约	离职意向
责任感	皮尔逊相关性	1	-0.076	0.277**	0.280**	-0.225**
	Sig.(双尾)		0.351	0.001	0.000	0.005
新生代择业观	皮尔逊相关性	-0.076	1	0.262**	-0.042	0.288**
	Sig.(双尾)	0.351		0.001	0.606	0.000
满意度	皮尔逊相关性	0.277**	0.262**	1	0.340**	-0.288**
	Sig.(双尾)	0.001	0.001		0.000	0.000
心理契约	皮尔逊相关性	0.280**	-0.042	0.340**	1	-0.358**
	Sig.(双尾)	0.000	0.606	0.000		0.000
离职意向	皮尔逊相关性	-0.225**	0.288**	-0.288**	-0.358**	1
	Sig.(双尾)	0.005	0.000	0.000	0.000	

从表 5 可知, 新生代择业观与责任感之间没有呈现显著性, 两者之间没有相关关系; 满意度、心理契约、离职意向这 3 个因素分别与责任感之间呈现 0.01 水平上的显著性, 其中满意度、心理契约与责任感之间有着显著的正相关关系, 离职意向与责任感之前有着负相关关系。因此要提升员工的责任感, 需要在提升满意度和提升契约履行情况这两方面下功夫; 同时当员工的离职意向上升时, 责任感会降低。

5.4.3. 满意度的相关分析

使用 SPSS 对满意度与工作本身、团队及氛围、工作回报、心理契约这 4 个因素进行相关分析, 分

析处理结果详见表 6。

Table 6. Summary of correlation analysis of satisfaction
表 6. 满意度的相关性分析汇总表

		满意度	工作本身	团队及氛围	工作回报	心理契约
满意度	皮尔逊相关性	1	0.447**	0.416**	0.343**	0.340**
	Sig.(双尾)		0.000	0.000	0.000	0.000
工作本身	皮尔逊相关性	0.447**	1	0.668**	0.469**	0.502**
	Sig.(双尾)	0.000		0.000	0.000	0.000
团队及氛围	皮尔逊相关性	0.416**	0.668**	1	0.437**	0.469**
	Sig.(双尾)	0.000	0.000		0.000	0.000
工作回报	皮尔逊相关性	0.343**	0.469**	0.437**	1	0.335**
	Sig.(双尾)	0.000	0.000	0.000		0.000
心理契约	皮尔逊相关性	0.340**	0.502**	0.469**	0.335**	1
	Sig.(双尾)	0.000	0.000	0.000	0.000	

**在 0.01 级别(双尾), 相关性显著。

从表 6 可知, 工作本身、团队及氛围、工作回报、心理契约这 4 个因素分别与满意度之间呈现 0.01 水平上的显著性, 且 4 者与满意度之间有着显著的正相关关系。因此要提升员工的满意度, 需要在提升工作本身的有趣性及挑战性、营造良好团队氛围、提升工作回报、提升心理契约履行情况这 4 方面下功夫。

5.4.4. 心理契约履行情况的相关分析

使用 SPSS 对心理契约履行情况与离职意向、新生代择业观、满意度、责任感这 4 个因素进行相关分析, 分析处理结果详见表 7。

Table 7. Summary of correlation analysis of psychological contract performance
表 7. 心理契约履行情况的相关性分析汇总表

		心理契约	离职意向	新生代择业观	满意度	责任感
心理契约	皮尔逊相关性	1	-0.358**	-0.042	0.340**	0.280**
	Sig.(双尾)		0.000	0.606	0.000	0.000
离职意向	皮尔逊相关性	-0.358**	1	0.288**	-0.288**	-0.225**
	Sig.(双尾)	0.000		0.000	0.000	0.005
新生代择业观	皮尔逊相关性	-0.042	0.288**	1	0.262**	-0.076
	Sig.(双尾)	0.606	0.000		0.001	0.351
满意度	皮尔逊相关性	0.340**	-0.288**	0.262**	1	0.277**
	Sig.(双尾)	0.000	0.000	0.001		0.001
责任感	皮尔逊相关性	0.280**	-0.225**	-0.076	0.277**	1
	Sig.(双尾)	0.000	0.005	0.351	0.001	

**在 0.01 级别(双尾), 相关性显著。

从表 7 可知, 新生代择业观与心理契约之间没有呈现显著性, 两者之间没有相关关系; 离职意向、满意度、责任感这 3 个因素分别与心理契约之间呈现 0.01 水平上的显著性, 其中离职意向与心理契约之间有着显著的负相关关系, 满意度、责任感与心理契约之间有着显著的正相关关系。因此要提升员工的心理契约履行情况, 需要在提升员工满意度和责任感这两方面下功夫; 同时当员工的离职意向上升时, 心理契约履行会降低。

5.5. 中介效应分析

本文的中介效应分析是研究自变量(满意度)在影响因变量(忠诚度)时, 心理契约是否作为中介变量起着桥梁作用, 具体分析思路详见图 5。

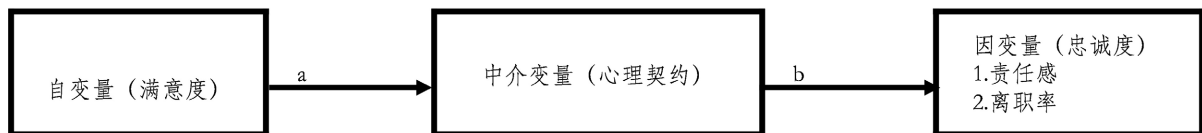


Figure 5. The schematic diagram of mediating effect

图 5. 中介效应示意图

用 SPSS 展开分析, 分析处理结果详见表 8、表 9。

5.5.1. 心理契约在满意度和离职意向间的中介效应分析

Table 8. Summary of the results of mediating effect analysis of “satisfaction-psychological contract-turnover intention”

表 8. “满意度 - 心理契约 - 离职意向”中介效应分析结果的汇总表

模型	模型 1		模型 2		模型 3	
	离职意向(因)		离职意向		心理契约	
	B	标准误	B	标准误	B	标准误
常数	4.218	0.336	5.017	0.390	2.455	0.298
满意度(自)	c: -0.332**	0.091	c': -0.216**	0.093	a: 0.354**	0.08
心理契约(中)	-	-	b: -0.327**	0.089	-	-
R 方	0.083		0.159		0.116	
调整 R 方	0.077		0.148		0.110	
F 值	13.434**		14.022**		19.477**	
R 方变化量	0.083		0.077		0.116	
F 值变化量	13.434**		13.485**		19.477**	

*P < 0.05, **P < 0.01

c,a,b,c'都显著, 所以是部分中介效应, 心理契约发挥着部分中介效应。在模型 1 中, c 等于-0.332**意味着满意度呈现出 0.01 水平的显著性, 因此说明满意度会对离职意向产生显著的负向影响关系。在模型 3 中, a 等于 0.354**表示满意度也呈现出 0.01 水平的显著性, 并且在模型 2 中, b 等于-0.327**, 表示心理契约也呈现出 0.01 水平显著, 因此说明中介效应存在。最后需要检验是部分中介效应还是完全中介效应, 需要通过模型 2 中的 c'来判断, 如果满意度呈现不显著则说明是完全中介效应, 如果满意度呈现显著, 则说明是部分中介效应。从模型 2 来看, c'等于-0.216**, 意味着满意度也呈现出显著性, 因此说明为部分中介效应, 即说明在满意度对离职意向的影响过程中, 一部分是自身去影响, 还会有一部分

通过心理契约去影响。

5.5.2.心理契约在满意度和责任感间的中介效应分析

Table 9. Summary of the results of mediating effect analysis of “satisfaction-psychological contract-responsibility”

表 9. “满意度 - 心理契约 - 责任感” 中介效应分析结果的汇总表

模型	模型 1		模型 2		模型 3	
	责任感		责任感		心理契约	
	B	标准误	B	标准误	B	标准误
常数	1.652	0.365	1.035	0.433	2.445	0.298
满意度	c: 0.347**	0.098	c': 0.257*	0.103	a: 0.354**	0.080
心理契约	-	-	b: 0.253*	0.099	-	-
R 方	0.077		0.116		0.116	
调整 R 方	0.071		0.104		0.110	
F 值	12.414**		9.705**		19.477**	
R 方变化量	0.077		0.039		0.116	
F 值变化量	12.414**		6.534*		19.477**	

*P < 0.05, **P < 0.01

c,a,b,c'都显著, 所以是部分中介效应, 心理契约发挥着部分中介效应。在模型 1 中, c 等于-0.347**意味着满意度呈现出 0.01 水平的显著性, 因此说明满意度会对责任感产出显著的影响关系。在模型 3 中, a 等于 0.354**表示满意度也呈现出 0.01 水平的显著性, 并且在模型 2 中, b 等于 0.253*, 表示心理契约也呈现出 0.05 水平显著, 因此说明中介效应存在。最后需要检验是部分中介效应还是完全中介效应, 需要通过模型 2 中的 c'来判断, 如果满意度呈现不显著则说明是完全中介效应, 如果满意度呈现显著, 则说明是部分中介效应。从模型 2 来看, c'等于 0.257*, 意味着满意度也呈现出显著性, 因此说明为部分中介效应, 即说明在满意度对责任感的影响过程中, 一部分是自身去影响, 还会有一部分通过心理契约去影响。

离职意向和责任感是忠诚度的结果变量, 由于心理契约在满意度与责任感之间发挥中介效应, 同时心理契约在满意度与离职意向之间也发挥中介效应, 因此可以确定心理契约在满意度和员工忠诚度之间起着中介效应的影响作用。

6. 研究结论与建议

6.1. 研究检验假设结果

本研究的所有研究假设检验结果详见表 10。

Table 10. Summary of assumptions and test results

表 10. 研究假设与检验结果的汇总表

研究假设	检验结果
满意度与离职意向呈负相关	成立
心理契约与离职意向呈负相关	成立
满意度与责任感呈正相关	成立
心理契约与责任感呈正相关	成立
满意度与心理契约呈正相关	成立
心理契约在满意度与忠诚度间存在中介效应	成立

6.2. 研究讨论

通过研究结论可以发现工作本身、团队及氛围、工作回报是员工满意度的前因变量，责任感与离职意向是忠诚度的结果变量，心理契约在满意度与员工忠诚度之间发挥着部分中介效应的作用。他们之间的关系，详见图 6。



Figure 6. Diagram of research variable relationship

图 6. 研究变量关系图

6.3. 新生代员工忠诚度管理建议

提升新生代员工忠诚度和稳定性的关键之一在于通过有效满足新生代员工的需求来提升员工的满意度，进而实现降低离职率和提升责任感的管理目标；其次可以通过建立心理契约，规范、约束和引导员工行为，具体措施详见下文。

6.3.1. 降低离职率

策略一：为刚步入职场不满三年的新员工提供过渡性住房及员工餐

通过前面数据分析可以发现，导致初入职场的新员工离职的首要原因是由于对薪酬和福利不满意所导致的，新生代员工离职往往是希望通过离职跳槽来实现加薪升职的目的。之所以会出现这样的现象是由于毕业意味着真正的独立，这种独立首先体现为实现经济上的独立，地方本科院校的生源大多来自于农村，家庭经济都不是特别富裕，因此这类学生毕业后不可能再依靠家里面供养，所以他们面临着巨大的经济独立的压力。通过二本类 2020 届毕业生的就业数据统计发现刚毕业的同学月收入大多数都是在 3000 元到 5000 元这个区间范围内，扣除五险一金、房租、交通费及用餐费后，几乎所剩无几，如果没有家人经济上的支援，刚毕业的大学生确实经济上比较拮据，经济问题往往成为了导致他们更换工作的首要原因。为了解决以上问题，企业可以批量租赁房屋作为初入职场员工的过渡性住房，以低于市场价的价格转租给员工，或者免费提供给表现优秀的新入职员工居住，这样可以帮助员工解决住房问题并降低租房成本。同时可以把免费或低价提供员工餐作为一项福利，不仅解决了员工的吃饭问题，也可以实现规模经济。

策略二：变革管理方式

有主见、有活力、敢想敢为、民主意识强是新生代员工的鲜明特点，因此在管理新生代员工时不能一味的依靠教条和职位权威进行压制式的管理，应该创新管理理念，善于发挥非职位权利，充分运用人格魅力、威望、情感或者是价值观念来领导影响新生代员工，同时可以尝试参与式的管理模式，调动新生代员工的积极性，提升他们的主人翁意识。在管理的过程中一定要注意公平公正，一旦受到不公平不公正的对待时，相比较默默承受，新生代员工更多选择的是离职。从前面分析可以发现导致新生代员工离职的第二大原因是受到不公平待遇，因此在管理的过程中领导者一定要注重公平民主，对于涉及员工切身利益的相关决策应该公开透明，做到一视同仁。

策略三：合理设计并安排工作任务

新生代员工讨厌一层不变的工作，喜欢尝试新事物并且乐于接受挑战，工作对他们来说不仅是一项

任务更应该是一种有趣的体验和享受。通过离职原因分析发现工作没有成就感、无法获得晋升与成长是导致新生代员工离职的第三大原因。因此,领导者在安排任务给新生代员工时,除了考虑人岗匹配原则,同时还要注意协调好机械重复性的常规工作与有挑战性的项目工作相结合。这样不但可以增加新员工的新鲜感,同时还可以通过重大项目的参与,让新员工得到锻炼和成长,提升他们的工作成就感和获得感。

6.3.2. 提升新生代员工的责任感

策略一:有效构建雇佣双方的心理契约关系。

通过分析我们发现心理契约与责任感成正比,要想提升新生代员工的责任感,我们可以尝试与新生代员工建立心理契约规范约束和引导他们的行为,提升他们的责任感、使命感和主人翁意识,并通过履行好雇佣双方的契约来满足员工的物质和精神层面的各种期望和需求,进而获得员工满意度和忠诚度。心理契约的构建不是员工入职后才开始构建,在招聘环节这个预期社会化阶段雇佣双方就开始了心理契约的构建,在这个阶段,企业除了许诺加入组织后员工将获的利益及好处外,还需要明确员工加入组织后要扮演的角色和应该履行好的责任与义务,在预社会化的过程中不能为了吸引员工而夸大员工的获得或者过度承诺,淡化将要承担的责任与义务,否则入职后现实与预期有出入会导致心理契约的破裂。契约破裂会导致前文提到的离职、消极怠工等一系列负面影响。

当新员工加入组织后即进入社会化阶段,在这个阶段,组织可以通过正式渠道和非正式渠道,言传身教等各种方式进一步宣扬组织的行为规范准则和价值观念,使新员工逐渐接受组织的价值观念和行为规范准则,进一步提升新员工的责任感,引导员工认真履行好心理契约。

策略二:当心理契约破裂时,第一时间做好解释及契约修补工作。

心理契约是一个动态协调的过程,当员工觉得企业未兑现承诺或者感觉付出和收获不成正比,受到不公平对待时,心理契约就有破裂的风险,这时候需要企业第一时间做好沟通解释工作,对未履行原因做出解释,合理引导员工的预期,并采取相应的补救措施。

7. 研究不足与展望

在调查样本上,本研究选取的样本是云南省地方二本院校毕业1到3年的毕业生作为研究群体,这部分群体大多数来自于农村,家庭经济不算特别富裕,他们的行为决策深受成长背景烙印的影响,所以得出的相关研究结论可能仅适用于这一特定群体,不具有普遍性适用性。在未来研究中可以尝试对更广泛的群体进行研究,并对比不同群体之间满意度、忠诚度的差异,针对不同群体提出有效的建议和对策。

基金项目

教育部2021年第二批产学合作协同育人项目:以成果导向的《人力资源开发与管理》应用型课程建设与实践(202102283107);云南省教育厅科学研究基金项目:高校迟滞就业群体理性择业观构建及行为引导研究(2021J0557);红河学院2021年度校级教学基金项目:《人力资源管理》混合式一流课程建设与实践(XSXX202113)。

参考文献

- [1] 纪兰. 基于组织承诺的新生代员工工作绩效提升研究[J]. 北方经贸, 2015(11): 213-214.
- [2] 张小凡. 新生代员工的“新”特征及管理对策分析[J]. 现代商业, 2018(10): 66-67.
<https://doi.org/10.14097/j.cnki.5392/2018.10.029>
- [3] 湛艳琳, 石景秀. 国内外员工满意度研究综述[J]. 商, 2013(10): 23-24.
- [4] Argyris. Understanding Organizational Behavior. Tavistock Publications, London, 1960.
- [5] 朱仙玲, 姚国荣. 心理契约: 研究评述及展望[J]. 广东石油化工学院学报, 2019, 29(6): 88-92.

- [6] 王友青, 姚明亮. 企业员工忠诚度影响因素及提升策略的分析[J]. 现代企业教育, 2008(6): 65-66.
- [7] 邓修颖, 石逸芸, 程莹, 李婷芳, 刘飞. 90后新生代员工组织忠诚度调查报告[J]. 经营与管理, 2020(1): 77-81.
- [8] 禹航. 90后员工离职趋向——工作满意度研究文献综述[J]. 广西质量监督导报, 2019(11): 49-51.
- [9] 陈明淑, 周帅. 参与式管理对新生代员工忠诚度的影响研究——一个被调节的中介效应模型[J]. 工业技术经济, 2018, 37(10): 12-18.
- [10] 陈明霞. 基于心理契约员工薪酬满意度和忠诚度的关系研究[J]. 现代商业, 2019(35): 84-85.
<https://doi.org/10.14097/j.cnki.5392/2019.35.034>
- [11] 沙云玉. 关于新生代员工心理契约、组织承诺、员工满意度的文献综述[J]. 中国集体经济, 2021(23): 74-77.