

# The Intergenerational Differences of Staff's Organizational Commitment and the Influence of Organizational Trust on It

## —Based on the Research of Civil Servants and Employees in Chongqing

Zheng Xiang<sup>1</sup>, Mengjie Xu<sup>2</sup>

<sup>1</sup>School of Managements, Chengdu University of Information Technology, Chengdu Sichuan

<sup>2</sup>Beijing Vanke Real Estate Brokerage Co. Ltd., Shijiazhuang Branch, Shijiazhuang Hebei

Email: zgxzh@126.com

Received: Mar. 13<sup>th</sup>, 2020; accepted: Mar. 31<sup>st</sup>, 2020; published: Apr. 7<sup>th</sup>, 2020

---

### Abstract

The purpose of this study is to investigate the characteristics of organizational trust and its influence on organizational commitment among employees of different generations in Chongqing. By the method of questionnaire, the investigation of 449 civil servants and employees of enterprises and institutions in Chongqing found that intergenerational differences lead to changes in the structure of organizational commitment. Also, staff's organizational commitment shows significant intergenerational differences: young workers subjective emotional commitment and objective conditions commitment were significantly lower than that in older workers, the younger workers who are under 25 years old have significantly higher level in the organizational commitment and their dimensions than those who are aged at 25 - 35. At present, there are significant intergenerational differences in organizational trust of employees. The organizational trust level of young workers is significantly lower than that of older staff; organizational trust can positively influence organizational commitment; and there are significant differences in organizational trust and its influence on organizational commitment among staff of different generations.

### Keywords

Organizational Commitment, Intergenerational Differences, Organizational Trust

---

# 职工间组织信任特征对组织承诺影响的实证研究

——基于重庆地区机关、企事业单位职工的调研数据

向 征<sup>1</sup>, 徐梦洁<sup>2</sup>

<sup>1</sup>成都信息工程大学管理学院, 四川 成都

<sup>2</sup>北京万科房地产经纪有限公司石家庄分公司, 河北 石家庄

Email: zgzh@126.com

收稿日期: 2020年3月13日; 录用日期: 2020年3月31日; 发布日期: 2020年4月7日

## 摘要

本文旨在研究当前职工不同代际之间组织信任特征及其对组织承诺影响的差异。采用问卷调查法对重庆地区的449名公务员及企事业单位职工进行调研发现: 代际差异导致组织承诺的结构发生变化; 职工的组织承诺存在显著的代际差异。具体表现为: 青年职工主观情感承诺、客观条件承诺显著低于中老职工, 同时25岁以下青年职工在组织承诺及其各维度上均显著高于25~35岁的青年职工。当前职工的组织信任存在显著的代际差异——青年职工的组织信任水平显著低于中老职工; 组织信任能够正向影响组织承诺; 不同代际的职工其组织信任和对组织承诺的影响程度具有显著的差异。

## 关键词

组织承诺, 代际差异, 组织信任

Copyright © 2020 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. 研究背景

习总书记呼吁新时代更要关注青年、关心青年、关爱青年, 倾听青年心声, 做青年朋友的知心人、青年工作的热心人、青年群众的引路人。知识经济时代的科技的飞速发展, 使得新一代员工的工作方式更加自由、灵活, 与此同时离职的现象也在不断攀升。在中国的 700 多万名公务员中, 青年公务员(35周岁以下)有 180 万人, 约占公务员总数的 26%, 在离职大军中的比例高达 38%, 成为了公务员“离职潮”队伍中的主力[1]。而作为员工离职倾向的有效预测因素[2], 新生代员工的组织承诺与中老年员工的组织承诺显然存在着巨大的代际差异。

现有研究针对新生代员工与中老年员工的职业态度、职业价值观等进行了探索, 从员工的职业观念挖掘员工组织承诺代际差异的影响因素。除此之外, 新生代员工的组织信任对于组织承诺的影响也应该获得更多的关注, 由于新生代员工更加独立自由、敢于质疑, 对于自己所在组织的信任情况与中老年员工存在着巨大的代际差异, 这些都最终影响着组织承诺的代际差异形成。纵观相关研究可以发现, 虽然已有研究在组织承诺的影响因素上获得了丰富的成果, 但缺乏影响因素的代际差异分析, 对于组织承诺代际差异的实质未能进行探讨。另外, 新公共管理运动的掀起更为公共部门带来了新的组织特点, 因此探究公共部门职工组织承诺特征对于公共部门的未来发展有很好的借鉴意义, 但纵观当前有关组织承诺的相关研究, 大多以企业员工作为研究对象, 对于公共部门职工的研究却鲜有涉及。

基于以上现实问题及文献综述, 本研究纳入了机关事业单位职工来探究公共部门员工的组织承诺情况, 为探究新生代青年员工与中老年员工组织承诺的代际差异, 对于组织更好地挽留青年人才、规避青年人才流失, 以及获得新鲜的组织血液、推动组织发展, 也能更好的贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想

义思想和党的十九大精神有着较为重大的意义。

综上, 本研究以重庆地区的公务员及企事业单位的职工为研究对象, 探究职工组织承诺特征的代际差异, 以及组织信任对其影响的代际差异。

## 2. 文献回顾与研究假设

### (一) 员工代际差异与组织承诺

卡尔·曼海姆提出了代际差异理论, 他认为“代”或“代群”是因出生年代与成长背景的不同而导致的各代群之间在价值观、偏好、态度与行为等方面的差异性群体特征[3]。对国内当前员工的代群研究主要集中在“80后”、“90后”上, 以出生年代界定新生代员工, 研究发现, 新一代的青年员工在人格特质和工作价值观上均与中老年员工存在明显的差异, 在生活中他们突出新时代特点——价值观多元、自我中心意识强、个性突出、心理承受能力差、知识水平较高、创新意识强且对权威和传统意识淡薄[4], 在工作上他们看重工作中的个人成长机会且追求生活与工作的平衡[5]。员工群体中代际差异的存在使得人力资源的多元化挑战迫在眉睫, 管理者必须形成差异化、针对性的管理模式[6], 宋超等人(2010年)的研究中指出, 新生代员工的管理应量体裁衣, 对其的激励应注重非物质激励、充分授权和组织文化的打造。

组织承诺指员工对其所在组织存在的归属、依恋, 大量学者对其进行了研究, Meyer和Allen认为个体可以通过三种方式与所在的组织连接起来: 希望(A)、需要(C)以及被迫(N)留在组织中[7]。我国学者凌文铨对组织承诺的结果模型进行了本土化研究, 提出了中国职工的组织承诺的五因素模型——感情承诺、规范承诺、理想承诺、经济承诺和机会承诺[8]。这个模型得到了广大学者的认同和采纳, 但由于当前时代变迁带来剧烈的代际变革, 当前职工群体的组织承诺模型应具备一定的时代特征, 而规范承诺等具有早期时代特征的组织承诺类型是否存在仍值得探讨, 因此本研究提出以下假设:

**H1:** 代际差异导致组织承诺的结构发生变化。

现有研究证实, 组织承诺影响员工的离职倾向、绩效表现及出勤率等等, 也就是说组织承诺不佳的员工, 往往对组织有着较低的归属感和忠诚度, 离职倾向较为明显, 而具有较高组织承诺的员工在工作中更加积极同时也更有责任感、愿意为组织贡献自己的力量。作为员工对组织的一种态度, 组织承诺受到员工个人价值观念、道德规范、个人能力和人格特点等的影响[9], 因此不同代际的员工之间的组织承诺也应存在明显的代际差异。因此, 本研究提出以下假设:

**H2:** 当前职工的组织承诺存在显著的代际差异。

### (二) 组织承诺、组织信任与代际差异

员工对自身组织产生的承诺受到各种因素的影响, Meyer和Allen(1997)发现归因风格、期望落差、人岗匹配度与需求满足度都对情感承诺的发展有重要作用, 却对规范承诺、持续承诺没有显著影响。在后续的研究中, 他们通过实证研究探讨发掘了组织承诺的前因、相关及后因变量——认为组织承诺的前因变量包括: 人口学变量(如年龄等)、个体差异(如内外控)、工作经历(如任职时间)等; 工作满意度、工作投入和职业认同与情感承诺之间的相关都很强, 相关程度最高的是情感承诺与工作满意度; 结果变量则包括: 离职、旷工、工作绩效、组织公民行为、压力及工作-家庭冲突[10]。大量研究者对组织承诺的影响因素进行了探讨, 其中组织信任获得了较多的关注。

组织信任是组织信任员工是对同事、领导者和组织制度的信赖与支持, 对他们会关怀员工利益的信任[11]。信任被视为合作必不可少的前提条件(Axelrod, 1984), 学者凌玲(2009)研究认为, 通过组织信任这一中介变量, 工作满意度会影响组织承诺[12], 刘杨(2015)研究认为, 组织信任能够显著预测组织承诺[13]。现有研究多将组织信任作为中介变量探讨其他变量与组织承诺之间的关系, 未正视组织信任与组织

信任之间的直接关系。但其实组织信任代表着员工对组织的硬性条件、软性文化和内部人际关系的认可、信任和依赖, 当一个员工对组织产生了由衷的信任感, 他对组织的承诺也就在无形之中建立了起来。因此, 本研究提出以下假设:

H3: 当前职工的组织信任存在显著的代际差异。

H4: 组织信任能够正向影响组织承诺。

基于组织信任对组织承诺的影响关系假设, 本研究试图深入探究组织承诺代际差异的特点及原因, 因此提出以下假设:

H5: 不同代际的职工其组织信任各维度对组织承诺的影响程度具有显著的差异。

### 3. 研究方法

#### (一) 被试与抽样

本研究主要以重庆地区的企业、党政机关及事业单位内工作职工为研究对象, 通过纸质问卷或网络问卷的形式进行随机发放, 要求被试对自身的组织信任和组织承诺的现状进行自我评价。总共发放问卷 500 份, 回收有效问卷 449 份, 有效回收率为 89.8%, 样本结构如下表 1 所示。

Table 1. Test structure

表 1. 样本结构

变量	分类	频数	百分比
性别	男	224	49.9%
	女	218	48.6%
	缺失	7	1.6%
年龄	25 岁以下	27	6.0%
	26~35 岁	267	59.5%
	36~45 岁	99	22.0%
	46~55 岁	50	11.1%
	56~60 岁	3	0.7%
	缺失	3	0.7%
工作单位性质	企业	195	43.4%
	党政机关、事业单位	240	53.4%
	其它	11	2.5%
	缺失	3	0.7%

#### (二) 变量及测量工具

采用文献分析法、问卷调查法、专家咨询法和统计分析法等研究方法, 并根据文献分析和研究假设参考已有问卷自编《职工组织信任和组织承诺问卷》作为研究工具, 问卷均经过小范围试测后修改。本问卷采用了李克特五点量表的形式, 通过各个条目陈述对职工组织信任和组织承诺的内容, 要求调查对象根据自身实际情况的符合程度, 在“很符合”(5分)、“比较符合”(4分)、“不确定”(3分)、“较不符合”(2分)和“很不符合”(1分)五个选项中进行选择, 统计时按照 5~1 分进行统计。回收数据后, 使用 SPSS20.0 对样本数据进行相应的统计分析。

##### 1) 组织承诺的测量

参考相关文献及现有问卷, 根据当前社会发展实际进行相关语句的调整和条目的删改, 整理出了 18 个描述职工对组织承诺的条目, 形成职工组织承诺初步问卷。经过小范围试测后, 剔除了两个鉴别力较

差的题项, 最终形成信效度较高的正式问卷(Cronbach's Alpha 系数 0.893)。因子分析的结果显示, 16 个条目可归为三个维度: 主观情感承诺、发展资源承诺和客观条件承诺(表 2), 分别表示职工由于主观情感的依赖和认同、自身可获得发展资源和机遇、能获得充足的物质条件和其他客观条件对组织产生归属感。该结构与之前广为应用的组织承诺模型存在明显的差异, 规范承诺、理想承诺和经济承诺都发生了变化, 由此, 证明了 H1 的假设, 当代职工的组织承诺与之前相比发生了一定的变化。

**Table 2.** Structure of organizational commitment

**表 2.** 组织承诺的结构

因子	条目	因子载荷量		
		V1	V2	V3
主观情感承诺	庆幸能在所在单位度过接下来的职业生涯			0.683
	为自己是所在单位的一员而感到骄傲			0.754
	关心所在单位的发展, 将单位的事情视为自己的事情			0.830
	感觉是所在单位这个家庭的成员			0.856
	每个人都应该对自己所在的单位忠诚			0.823
	对所在的单位有一种责任感			0.577
发展资源承诺	当前这份工作提供能更多的晋升发展空间		0.798	
	当前这份工作能提升自己的技能和素质		0.722	
	当前这份工作有很多令人兴奋的挑战和机遇		0.799	
	当前这份工作可以实现理想		0.774	
客观条件承诺	所在单位的薪水比其他单位更好	0.699		
	所在单位的福利待遇比其他单位更好	0.662		
	对现在的工作投入太多以至于离职会造成极大的损失	0.683		
	没有被其他单位录用的机会	0.888		
	现在的工作单位最为合适	0.906		
	其他单位没有现在这样理想的工作岗位	0.884		

## 2) 组织信任的测量

自编职工组织信任问卷, 其 Cronbach's Alpha 系数达到 0.965, 具有较高的信效度。因子分析的结果显示, 职工组织信任包括上级信任、同事信任和系统信任三个维度, 分别表示职工自己上级、同事和组织中存在的各种硬性条件(如: 战略目标、管理制度、经营状况、发展前景、组织文化、组织氛围以及社会形象等)可靠性的认知、评价。具体如下。

第一、进行 Bartlett's 球形检验和 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)检验统计量, 以判断问卷数据是否可以探索性因素分析。Kaiser 指出, KMO 值达到 0.9 以上即表示非常适合进行因素分析。结果如表 3 所示。

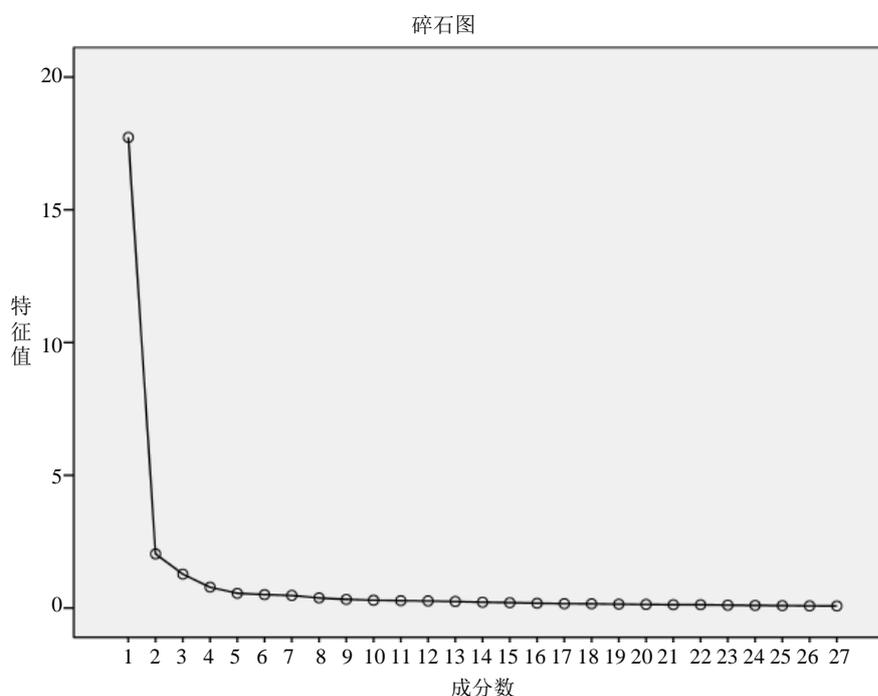
**Table 3.** KMO coefficient and Bartlett spherical test chi square value of organizational trust questionnaire for public sector employees

**表 3.** 公共部门员工组织信任问卷的 KMO 系数和 Bartlett 球形检验卡方值

KMO 取样适当度量值		0.969
	近似卡方分布	8152.289
Bartlett 球形检验的统计数值	自由度	351
	显著性	0.000

由上表(表 3)可知, 公共部门员工组织信任问卷的 KMO 系数达到了 0.969, Bartlett 球形检验的近似卡方分布为 8152.289, 显著性达到 0.000 因此, 可以使用本问卷数据进行进一步的探索性因素分析。

第二、对公共部门员工组织信任问卷的 27 个条目进行探索性因素分析, 并使用最大方差法进行旋转。根据碎石图(见图 1)及理论构想, 特征值大于 1 的因素提取出 3 个, 单个因素的方差贡献率均大于 20%, 累计方差贡献率达到了 77.910% (见表 4)。



**Figure 1.** Public sector staff organization trust stone map  
**图 1.** 公共部门员工组织信任碎石图

**Table 4.** Eigenvalues and variance contribution rate of three factors  
**表 4.** 三个因子的特征值和方差贡献率

因子	初始特征值			提取平方和载入			旋转平方和载入		
	特征值	变异百分比(%)	累积变异百分比(%)	特征值	变异百分比(%)	累积变异百分比(%)	特征值	变异百分比(%)	累积变异百分比(%)
1	17.725	65.647	65.647	17.725	65.647	65.647	7.973	29.529	29.529
2	2.037	7.545	73.192	2.037	7.545	73.192	7.018	25.993	55.522
3	1.274	4.719	77.910	1.274	4.719	77.910	6.045	22.388	77.910

27 个条目共提取出 3 个相互独立的因素, 抽取出来因素所包含的条目(见表 5)。

第三、根据各个因素所包含的条目(见表 5), 对各个因素进行了以下的命名及释义:

因素 1 (V1)包括 a1 至 a10 这 10 个条目, 涵盖了对上级的能力、品德及关系的信任, 因此将其命名为“上级信任”。

因素 2 (V2)包括 a11 至 a19 这 9 个条目, 涵盖了对同事的能力、品德及关系的信任, 因此将其命名为“同事信任”。

因素 3 (V3)包括 a20 至 a27 这 8 个条目, 涵盖的是对组织整体的信任, 因此将其命名为“系统信任”。

**Table 5.** An exploratory factor analysis of organizational trust of public sector employees  
**表 5.** 公共部门员工组织信任的探索性因素分析结果

题号	条目	载荷量		
		V1	V2	V3
a1	上级能够很好地培养下属	0.750		
a2	上级能够胜任其职位	0.738		
a3	上级的工作作风是令人信服的	0.764		
a4	上级的管理能力和水平	0.746		
a5	上级处事是公平公正的	0.782		
a6	上级对我说的话是诚实可靠并能够信守承诺的	0.756		
a7	上级对待下属都很坦诚	0.771		
a8	上级放心把事情交给我来完成	0.640		
a9	上级会用一种一贯并且可预知的方式对待我	0.526		
a10	上级对我们整个团队(或部门)有足够的信心	0.611		
a11	同事们的工作能力		0.763	
a12	同事们是愿意分享他们的知识和技能的		0.809	
a13	同事们的职业道德和敬业精神		0.802	
a14	同事们是诚实的并能够信守他的承诺		0.822	
a15	同事们坦荡磊落, 不搬弄是非		0.750	
a16	同事们公私分明		0.746	
a17	在工作中遇到困难时能得到同事们的帮助		0.823	
a18	与同事们之间的配合非常默契, 工作氛围很好		0.810	
a19	与同事们在生活中关系好, 相互关心、帮助		0.837	
a20	所在单位能够给我们提供生活上的保障			0.617
a21	所在单位不会做出伤害员工的事情			0.643
a22	对所在单位的发展充满信心			0.716
a23	所在单位能坚持贯彻单位的管理政策			0.700
a24	所在单位出台的大多数制度是比较成熟, 值得信任的			0.747
a25	在现在这个单位工作时, 对自己的事业发展充满信心			0.750
a26	对从未接触过的人, 会因他是所在单位的一员而相信他			0.703
a27	所在单位领导班子的决策都考虑了员工的利益			0.776

注: 只列出因子负荷值 $\geq 0.40$ 的数据。

### 3) 代际差异的测量

本研究将样本中年龄处于 35 岁及以下的职工定义为青年职工, 35 岁以上的职工定义为中老职工, 以此分析两个不同年龄群体之间的代际差异。

## 4. 研究结果

### (一) H2 的检验

以职工代群为分组变量, 对组织承诺及其各维度进行 T 检验, 分析青年职工与中老职工组织承诺的代际差异(表 6)。通过数据分析可见, 就组织承诺总体水平而言, 青年职工组织承诺显著低于中老职工,

其中主观情感承诺和客观条件承诺呈现同样的差异,但在发展资源承诺上却没有显著的差异。由此, H2 成立。

**Table 6.** Intergenerational differences of organizational commitment  
**表 6.** 组织承诺的代际差异

维度	M ± SD			t	Sig.
	总体水平	青年职工	中老职工		
组织承诺	3.56 ± 0.78	3.46 ± 0.76	3.72 ± 0.80	-3.335	0.001
主观情感承诺	3.96 ± 1.01	3.79 ± 0.98	4.28 ± 1.01	-4.896	0.000
发展资源承诺	3.52 ± 0.99	3.51 ± 0.96	3.51 ± 1.05	0.003	0.997
客观条件承诺	3.18 ± 0.96	3.11 ± 0.93	3.31 ± 1.03	-2.061	0.040

进而以职工年龄作为分组变量,对组织承诺及其各维度进行 T 检验和方差检验,分析各代群内部不同年龄段职工的组织承诺差异(表 7)。数据显示,青年职工中 25 岁以下的职工组织承诺及各维度均显著高于 25~35 岁员,而中老职工中各年龄段组织承诺及各维度均无显著差异。

**Table 7.** Age difference of organizational commitment of young workers  
**表 7.** 青年职工组织承诺的年龄差异

维度	M ± SD		t	Sig.
	25 岁以下	25~35 岁		
组织承诺	4.00 ± 0.46	3.73 ± 0.20	5.905	0.000
主观情感承诺	4.13 ± 0.66	3.45 ± 0.96	5.153	0.000
发展资源承诺	3.61 ± 0.61	3.06 ± 0.94	3.601	0.000
客观条件承诺	3.62 ± 0.61	3.06 ± 0.94	4.268	0.000

### (二) H3 的检验

以职工代群为分组变量,对组织信任进行 T 检验,结果由表 8 可见,青年职工的和组织信任及其各维度都显著低于中老职工,由此 H3 成立。

**Table 8.** Intergenerational differences in employee organizational trust  
**表 8.** 职工组织信任的代际差异

维度	M ± SD			t	Sig.
	总体水平	青年职工	中老职工		
组织信任	3.85 ± 0.90	3.75 ± 0.88	4.09 ± 0.69	-4.536	0.000
同事信任	3.92 ± 0.91	3.77 ± 0.94	4.21 ± 0.79	-5.227	0.000
上级信任	3.85 ± 0.90	3.75 ± 0.94	4.04 ± 0.78	-3.426	0.001
系统信任	3.80 ± 0.99	3.70 ± 1.07	4.00 ± 0.79	-3.316	0.001

### (三) H4 的检验

分别将组织信任作为自变量,将组织承诺作为因变量纳入回归分析,得到下列回归方程:

$$\text{组织承诺} = 1.117 + 0.631 * \text{组织信任}。$$

由方程可知,组织信任可以正向地影响组织承诺, H4 得到证实。

(四) H5 的检验

本研究认为, 公共部门员工组织承诺中的情感承诺的程度会根据组织信任的状况发生相应的变化。因此将组织信任作为自变量, 将情感承诺作为因变量, 将二者各个维度纳入回归分析, 见表 9。

**Table 9. Regression analysis of organizational trust to organizational commitment**  
**表 9. 组织信任对组织承诺的回归分析结果**

因变量	进入回归方程的自变量	Beta	t	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F
情感承诺	同事信任	0.163	2.568*	0.733	0.729	186.324***
	系统信任	0.745	9.779***			

注: \*表示  $p < 0.05$ , \*\*表示  $p < 0.01$ , \*\*\*表示  $p < 0.001$ 。

由上表可知, 同事信任、系统信任能够显著地正向预测情感承诺, 即公共部门员工在组织中对同事和组织整体的信赖感越高, 则其对组织的情感归属就越高因而假设 5 得到了部分的支持。

公共部门员工组织信任对情感承诺的回归方程为:

$$\text{情感承诺} = 0.163 * \text{同事信任} + 0.745 * \text{系统信任}$$

将青年职工和中老职工的组织信任作为自变量, 将组织承诺各维度作为因变量纳入回归分析, 得到下列回归方程:

$$\begin{aligned} \text{青年职工组织承诺} = & 1.141 + 0.133 * \text{青年职工上级信任} + 0.211 * \text{青年职工同事信任} \\ & + 0.279 * \text{青年职工系统信任}; \end{aligned}$$

$$\text{中老职工组织承诺} = 1.120 + 0.633 * \text{中老年职工系统信任}。$$

对比以上两个公式, 可以看出青年职工的组织承诺受上级和同事信任的影响程度更高, 对于中老年职工来说, 仅系统信任对其组织承诺的影响显著, 代际差异明显, H5 成立。

## 5. 研究结论

本研究以重庆地区青年及中老年职工为研究对象, 采用实证研究方法, 探究组织承诺代际差异特点以及以组织信任为代表的因素影响的代际差异, 验证了研究假设, 结论如下:

1) 代际差异导致组织承诺的结构发生变化。因子分析的结果显示, 当前职工组织承诺包括主观情感承诺、发展资源承诺和客观条件承诺三个维度, 与之前的中国职工组织承诺五因素模型相比差异明显, 具体来看, 规范承诺不再成为独立的主流类型之一, 理想承诺更加偏向自我成长的实现而非理想达成的高峰体验, 经济承诺也相对弱化, 从担心造成损失转变为追求更高的薪酬, 而在这个就业形势严峻的时代, 机会承诺仍占有相当重要的一席之地。

2) 当前职工的组织承诺存在显著的代际差异, 具体表现为以下几点:

青年职工主观情感承诺显著低于中老职工。导致这一现象的是价值观、生活态度和成长背景等的差异。一方面, 以 80 后人群为主的青年职工往往“忠于自己的生活方式”, 追求工作与生活的平衡, 对他们来说组织和工作仅仅是生活中的一部分, 在多元化的社会中他们更倾向于根据兴趣等自主地寻找情感归属的群体, 而不是自然地归属于工作所在的组织。另一方面, 胡卫鹏等(2004)认为, 组织支持会使职工产生责任感, 并进而影响职工的情感承诺[14]。青年职工大多属于独生子女, 从小来自家庭的关怀和支持是十分充足的, 而组织对于每个职工的支持不可能达到相同的程度, 因此青年职工更易认为组织对自己的支持不够, 从而导致他们的主观情感承诺较低。

青年职工发展资源承诺与中老职工差异并不显著。当前社会发展日新月异, 每个人都在追求自身的不断进步, 以维持自己在市场中的竞争力, 因此不论是青年职工还是中老职工, 其发展资源承诺没有显著差异。

青年职工客观条件承诺显著低于中老职工。由于青年职工成长过程中的生活环境相比之前的年代条件优越、生活富裕, 在他们的价值观中, 金钱不是生活中最需考虑的头等大事, 相比中老职工群体, 他们更看重生活的质量, 希望自己生活得自在随心, 而中老职工成长的年代中, 人民生活水平较低, 他们非常看重是否能获得较好的工资水平、福利待遇以及工作机会, 青年职工则更看重志同道合的工作领域、良好的发展机遇以及多远开放的组织氛围, 因此青年职工的客观条件承诺较中老职工更低。

25岁以下青年职工在组织承诺及其各维度上均显著高于25~35岁的青年职工。这两个年龄段代表了80、90后两类职工群体, 90后职工群体大多初入职场, 具有职场新人的冲劲和新一代的价值取向, 相比90前职工群体所追求的“成功”, 他们看重自我建设和发展, 更希望在社会中找到自身独特的价值, 渴望在自己所在的组织中寻找自身的定位, 对于组织的归属感既新鲜又急切; 而80后职工大多进入职场有一定年数, 已经产生了一定的职业倦怠, 对于未来的发展和定位开始了新的思考, 希望寻找新的突破, 结合自身情况对当前所在组织所能提供的发展资源、薪酬福利重新进行着评估, 因此对所在组织的归属感和忠诚度较低。

3) 当前职工的组织信任存在显著的代际差异——青年职工的组织信任水平显著低于中老职工。对于新一代的青年职工来说, 权威从来不是矗立的丰碑, 责任感是相对的, 而自由是绝对的, 他们的权利意识也较中老职工更加根深蒂固。因此在组织中, 他们更加看重自己的自由和自主权, 希望能够获得更多的控制感、也希望获得更多的参与感, 时刻关注自己的权益是否得到应有的尊重和保障, 他们在意组织能给予自己的, 也在意组织内的氛围及其自身的形象, 因此组织信任更低。

4) 不同代际的职工其组织信任各维度对组织承诺的影响程度具有显著的差异——青年职工的组织承诺受上级信任、同事信任和系统信任的综合影响, 而中老年职工的组织承诺仅显著地受系统信任的影响。中老年职工的组织承诺与其上级、同事信任关系不显著, 一方面因为中老年职工在组织中工作年限较长, 与上级和同事之间培养了较好的协作默契、情感联系较深, 因此上级信任和同事信任普遍较高; 另一方面是由于中老年职工大多属于核心骨干或在组织中管理层级较高, 对于组织的发展有较为成熟的理解和追求, 而自身事业的发展与组织的发展密不可分, 因此一旦中老年职工对组织的系统信任遭到打击, 其组织承诺必然受到动摇。这意味着, 青年职工的团队建设和上下级沟通必须受到足够的重视。

## 6. 讨论

### (一) 管理启示

#### 1) 有效沟通、透明公正, 打造平等互信的组织氛围

本研究发现, 职工对于企业的信任感最不满意的是对组织系统的信任感, 尤以新一代青年职工为甚。研究认为, 当缺乏信任基础时, 虽然人们表面上会跟从领导者, 但私底下却无法真正认同组织的价值、文化和使命[15]。为获得职工信任, 组织不仅应兑现职工的薪酬福利待遇, 更应该实现对职工组织生活的承诺——尊重并维护他们的权力。因此组织应首先创建平等高效的沟通平台, 利用互联网等新技术实现广泛的信息共享, 这意味着职工进一步理解组织的行为, 减少误解, 提升信任感, 同时营造良好的协作氛围, 提升团队力量; 组织的各项行为、政策应提升透明度, 为职工提供即时的监督平台; 制度上要公平公正, 保障职工的合理权益不受损失。

#### 2) 信任职工、充分授权, 激发职工参与管理的意愿

要想获得职工信任, 其实就应先给予职工充分的信任, 青年职工的参与需求更高也更容易受挫,

同时他们往往在组织中的管理层级较低, 没有获得更多的授权, 这就导致新一代的青年职工追求的自由, 在组织中无法实现, 他们觉得处处被管理、受限制, 在这样的环境和心态中, 青年职工会呈现消极的态度、表现出对组织较低信任感。事实上, 建立信赖不是让领导者宽容职工或是降低期望, 而是让职工承担责任、放弃微观管理[16]。因此, 组织应该充分授权给职工, 其基础就是要信任自己的职工, 相信他们是充满智慧、拥有美好愿景的, 相信他们与组织一心同体、共同发展, 相信他们在获得发声的权利来参与管理决策后组织能获得更好的发展。职工感受到自己被信任, 会更加主动地参与到管理活动中来, 提高工作的积极性, 同时这样激发的热情, 也是责任感的增加, 因此与组织之间的联结会更加紧密, 主人翁意识与归属感会更加深厚。

### 3) 宣贯文化、人文关怀, 提升职工的认同和归属感

如果职工不认同组织的使命、愿景和价值观, 那么其实职工本身是不适合所在组织的——他的行为、判断都将与组织目标相背离。因此组织应加大企业文化宣贯的力度, 通过形式丰富多样的活动, 加强职工对企业文化的理解和认同。另一方面, 还要加强对职工的人文关怀, 当职工感受到组织对自己的关怀时, 一定是充满正能量的, 对于组织来说, 正应该打造一个幸福而正能量的团队, 这样才能保持前进的动力。

### 4) 关注职工全面成长, 打造成长型组织

成长型企业关注职工的职业和个人成长, 通过全员参与和团队支持小组帮助职工在工作和生活中突破自我局限、不断进步。在这样的组织中, 所有的职工互帮互助、感到被集体接纳、被他人需要, 不仅能促进职工的成长, 还会促进建立良好的团队感情, 甚至打造凝聚人心的企业文化[17]。

## (二) 研究意义

纵观相关研究可以发现, 虽然已有研究在组织承诺的影响因素上获得了丰富的成果, 但缺乏影响因素的代际差异分析, 对于组织承诺代际差异的实质未能进行探讨。本研究通过分析组织承诺的代际差异, 深入挖掘了当代职工组织承诺现状, 探究以组织信任为代表的影响因素的代际差异, 丰富了员工代际差异的相关研究, 为组织吸纳、稳固青年职工队伍提供了理论依据。

## (三) 研究展望

由于客观条件限制, 本研究存在以下局限: 问卷发放过程中出现了一定的被试效应, 影响了回收的数据; 仅对组织承诺存在较为明显代际差异的影响因素——组织信任进行了探究, 缺少全面的考量; 同时研究主要针对重庆地区的职工, 使研究结果存在一定的地区局限性。在未来研究中应考虑: 加大样本量、覆盖不同地区, 进行环境控制以规避被试效应, 增加组织承诺不同影响因素的探讨如企业文化等, 还可以探讨不同类型组织(如公共部门和私营部门)之间职工代际差异状况的异同。

## 参考文献

- [1] 徐辉. 青年公务员职业价值取向对离职倾向影响研究——基于不同工龄群体的回归方程解析[J]. 中国行政管理, 2017(1): 34-38.
- [2] Griffith, R.W., Hom, P.W. and Gaertner, S. (2000) A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- [3] Mannheim, K. (1952) The Sociological Problem of Generations. In: Kecskemeti, P., Ed., *Essays on the Sociology of Knowledge*, Routledge, London, 276-322.
- [4] 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(4): 449-454.
- [5] 路冬英. 企业 90 后员工工作价值观现状及管理策略研究[D]: [硕士学位论文]. 桂林: 广西师范大学, 2015.
- [6] 陈玉明, 崔勋. 代际差异理论与代际价值观差异的研究评述[J]. 中国人力资源开发, 2014(13): 43-48.
- [7] Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human*

---

*Resource Management Review*, **1**, 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- [8] 凌文轻, 张治灿, 方俐洛. 中国职工组织承诺的结构模型研究[J]. 管理科学学报, 2000, 3(2): 76-81.
- [9] 凌文轻, 张治灿, 方俐洛. 中国职工组织承诺研究[J]. 中国社会科学, 2001(2): 90-102+206.
- [10] Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., *et al.* (2002) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, **61**, 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- [11] 陈景刚. 国企员工组织信任知觉、公平感与组织公民行为关系研究[D]: [硕士学位论文]. 成都: 西南交通大学, 2006.
- [12] 凌玲, 申鹏. 组织信任对工作满意度和组织承诺关系影响的实证研究[J]. 科技管理研究, 2009, 29(8): 505-508.
- [13] 刘杨. 企业员工组织信任、心理授权和组织承诺的关系研究[D]: [硕士学位论文]. 南京: 南京师范大学, 2015.
- [14] 胡卫鹏, 时勘. 组织承诺研究的进展与展望[J]. 心理科学进展, 2004, 12(1): 103-110.
- [15] Cuddy, A.J.C., Kohut, M. and Neffinger, J. (2013) Connect, Then Lead. *Harvard Business Review*, **91**, 54-61.
- [16] Zak, P.J. (2017) The Neuroscience of Trust. *Harvard Business Review*, 84-90.
- [17] Kegan, R., Lahey, L., Fleming, A., *et al.* (2014) Making Business Personal. *Harvard Business Review*, **92**, 44-52.