

企业新生代员工满意度影响因素研究

朱庆军

江西师范大学商学院, 中国·江西 南昌 330022

【摘要】本文通过文献分析法对新生代员工和工作满意度进行了相关理论研究, 得出以下结论, 新生代是上个世纪八十年代后出生的, 年龄在18到30岁之间, 因此本文将新生代员工定义为90后00后, 学历程度较高, 具有鲜明性格特征的群体。工作满意度是职工对自己从事的工作在心理和生理的一种包含正面和负面情绪的态度, 是对工作场景、条件和其他与工作具有密切联系因素的态度感受。从维度划分上来看, 大多学者都较为认同的影响工作满意度的主要因素可以归为五类, 分别为工作回报、工作本身、企业管理、个人发展、人际关系。在此基础上, 本文提出五点提升新生代员工满意度的建议。

【关键词】新生代员工; 工作满意度; 影响因素

1 研究背景

随着经济的迅猛发展和信息化程度的不断加深, 各企业为了求生存谋发展, 竞争愈发激烈。在复杂的社会经济背景下, 当代企业之间的竞争不仅仅体现在技术、资本、商业模式以及组织架构等方面, 人才因素在企业竞争中的作用愈发凸显。企业的发展和竞争优势的获取离不开人才支撑, 企业作为一个整体, 其绩效是由各部门绩效组成, 而各个部门的绩效又是由员工绩效形成, 因此为了提高企业的绩效水平必须重视员工。出生于90和00年代的新生代员工逐渐踏入职场, 各行业各企业中新生代员工的比例日益提升, 并渐渐成为劳动力市场的主力军。同时新生代员工由于其特定时代背景下形成的个性也给企业管理带来一系列严重的问题, 如企业对员工的忠诚度低, 离职率高等。而企业要吸引人才, 留住人才并充分发挥人才的作用则必须要了解并满足员工的需求, 即让员工工作满意。员工工作满意度还在一定程度上反映了企业的团队精神和成员的幸福指数, 是组织总体运行状况警示器。综上所述, 研究新生代员工工作满意度影响因素及如何提高新生代员工工作满意度能对企业绩效提升和人才管理以及群体关系的改善提供一些实际的参考以及借鉴。

2 新生代员工的特点

国内外对新生代这一主题的研究有较长的历史, 国外学者将出生在二十世纪八十年代后, 在经济发展水平较高和科学技术尤其是互联网技术高速发展的背景下成长的群体称为Y一代, 并针对这一概念做了大量研究。美国学者Bruce在2001年发表论文《管理Y一代》, 针对Y一代做出如下阐述, 他们相对其他代际更具特权, 家庭地位娇贵, 对自身充满自信, 崇尚独立自由, 追求鲜明个性, 富于创造

力敢于挑战, 对工作付出希望获得及时反馈。Siri (2007)通过对Y一代进行大量研究发现他们重视自身的职业生涯规划, 对复杂富有挑战性的工作兴趣浓厚, 同时还发现性别是影响他们对企业关注重点的重要因素, 男性更看重工作带来的薪酬, 女性更看重工作本身的性质是否多样且具有挑战性。Gilbert (2011)在研究的基础上对Y一代做出如下定义, 普遍出生于1982年到2000年、受教育水平较高、具备一定的职业技能、富有激情且自信能处理各种困难的群体。

国内学者对新生代员工也做了大量研究, 贺志刚 (2006)认为新生代员工是指二十世纪八十年代及以后出生的、成长于改革开放时期, 步入社会参加工作的年轻人; 他们多为独生子女、个性鲜明、自信独立、自尊心强烈、好面子、喜时尚; 与上代相比不足的是面对挫折时抗压能力弱, 同时在吃苦耐劳方面欠缺。吴瑞霞 (2008)认为“80后”员工同上一代员工相比存在如下不足, 规则意识淡薄、团队协作精神较为缺乏、追求感官享受, 抗压能力差, 甚至一定程度上好逸恶劳, 功利好面子、眼高手低、对网络虚拟世界依赖性强。周文斌 (2013)认为新生代员工普遍具有以下特点: 思想上追求自由、价值取向上呈现出多元化趋势、行为上崇尚独立、个性上外放张扬、重视人生价值实现, 同上一代员工相比有存在以下不足, 不重视团队协作, 责任意识淡薄, 压力承受能力差, 韧性较差等。王弘钰 (2018)认为新生代员工与其他代际员工不同的是, 他们普遍个性张扬、价值观鲜明、富有创造力、以功利的视角看待企业与自己关系、规则和等级意识淡薄、以自我为中心。

综上所述, 国内外学者对新生代下定义的依据普遍是

出生年份和成长背景,本文在参考和创新性吸收已有研究成果的基础上对新生代员工做出如下释义:他们出生不早于1990年,年龄不低于18岁不高于30岁,成长于经济飞速发展和科学技术及互联网发达的背景下,走向社会步入工作岗位的年轻群体。他们普遍具有如下特征:学历背景较好,具备较高的职业素质和文化水平;易于接受新事物,富有创造力;注重自我感受,对生活有较高的期待;注重自我实现和未来发展。同时也可能存在以下缺陷:以自我为中心,团队合作意识薄弱;工作频繁流动,离职率高;抗压能力差,心理压力大;价值导向经济功利;职业定位与自身实力不匹配;实践能力与知识面不匹配。

3 工作满意度的影响因素研究

Mayo(1932)作为行为科学的泰斗,在全面完成霍桑实验并对其中的经验进行理论化后,创造出一个新的学说即人际关系学说,其中提到人是有复杂多样社会需要的个体,仅仅用金钱、实物奖励是不能充分满足其需要的,还要从员工微妙心理着手并考虑社会因素如人际关系和组织文化等来增强满意度,进而达到工作效率提高的最终目的。Hoppock(1935)写了一本名为《工作满意度》的书并公开发表,文中创造性的提出了工作满意度这个为后世学者广泛引用研究的名词,他认为满意度是员工从事工作并在具体的工作环境中的形成的身体上和精神上的感性知觉,并与员工工作的积极性、离职倾向、职业规划有显著关联。此后,不同学者从不同角度对这一概念展开研究。Herzberg在上世纪50年代提出“保健—激励理论”,他通过调查分析得出以下结论,工作的外在因素(即工作条件和环境)与员工不满情绪强相关,内在因素是工作赋予人的精神层面的满足所在,如工作是否具有挑战性、成就感的多少、对自己以后的发展是否有正向作用、是否值得认真对待等等,这些因素与员工的满意情绪紧密相连。Lock(1976)、Vroom、Bruce和Blackburn等人认为工作满意度的诸多影响因素中发挥着关键作用的只有四个,工作是否能激发人的发展进步潜力、工作回馈是否与同行同等地位的企业及同实力同付出的人相比的合理性、同事包括上下级在内关系的是否具有和谐一致性、工作场所的物质条件和组织文化是否具有便利宜人性等。Locke(1990)在历经数十年研究的基础上提出了一个理论模型,其中他认为高绩效对工作满意度具有很明显的正向作用,而这种高绩效是建立在成功完成高难度挑战的自我效能的期望激励之下,因此有利的绩效会提高满意度。Brown(1993)等认为工作满意度可以从两个维度归类影响因素:一方面是员工个人层面,包括年龄、性别、工作技能、工作经验、学历、职位、同事关系等;另一方面是企业组织层面,包括绩效考核、领导风格,晋升渠道以及职位设计。卢嘉和时勘(2001)认为工作满意度由员工对企业形象、领导、

工作回报、工作协助和工作本身五个方面满意状况构成。黄桂(2005)认为工作满意度是一个受个人状况、工作多方面相关要素、非工作因素(家庭、生活等)、组织经营状况和发展前景等因素影响的综合性指标。张士菊(2007)认为工作满意度是个体将实际结果与期望结果作比较后产生的一种心理感受,并将工作满意度划分为以下五个维度即工作本身、领导管理、同事关系、晋升和薪酬。才国伟(2013)通过实证分析得出体制内的员工满意度比非体制员工高,人口的流动性与员工满意度具有相关性,年龄、健康因素与满意度正相关。李厚锐(2015)将工作满意度的维度划分为九个即工作环境,主要是客观可触的工作场地,桌椅电脑等实体且工作需要的物资和相关支持性服务;适应工作要求、达到特地工作目标和其他非工作因素形成的工作压力;以支持配合程度、交流沟通和集体意识为内核和特征的员工关系;上级管理,包括上级的领导能力、风格等;工作的内在方面,包括工作对人的吸引力、复杂及难度水平、是否会带来自我认同感等;个人发展,包括职位和能力的提升、组织培训等;工作地位,包括企业中地位、领导认同和部门地位等;企业本身,包括企业的历史和企业精神等。杜鹏程(2017)认为工作满意度是一种主观距离,是员工希望的工作回报同企业给予的反馈之间的差值,是个体期望得到的一种公平,体现个体对组织满足自身需求程度的批判,综合反映了个体对工作的积极和消极情绪。

综合国内外研究,本文对工作满意度如下定义。工作满意度是个体对自己从事的工作在心理和生理的一种包含正面和负面情绪的态度,是对工作场景、条件和其他与工作具有密切联系因素的态度感受。

工作满意度的影响因素主要包括人口统计学变量中的性别、年龄、学历、工作年限、成长环境、职位等;薪酬,福利待遇,工作认同,工作条件,工作压力,工作的挑战性和多样性,领导方式及风格,企业的制度和文化,绩效考核的公平性,企业性质,个人兴趣,职业生涯规划,自我实现,同事关系融洽程度,团队协作水平,上下级关系等。从维度上划分来看比较可靠的是工作回报,工作本身,企业管理,人际关系和个人发展五个维度。

4 提升新生代员工满意度的建议

本文在对新生代员工的特点和不足以及工作满意度影响因素分析的基础上,提出以下改进措施:

4.1建立健全合理可行的薪酬制度,采取多元化的激励措施

薪酬制度的制定要兼顾效率和公平,效率体现在劳动力市场中要与同行业同类型同地位的公司相比具有竞争力,薪资水平的设定应当对标同行业同实力的企业,新生代员工离职的一个非常重要的因素是对薪酬不满,所以要结合

企业实力制定具有市场竞争力的薪酬制度;公平体现在企业内部分配体制,一方面纵向薪酬差距要控制在一个合理的范围,形成橄榄型的分配格局,另一方面横向薪酬水平要注重同级职员之间绩效考核的公平性,在设定合理基本工资的基础上,强化薪资与绩效考核挂钩。同时激励措施要注重多元化,工作回报不仅包括物质报酬,还包括精神奖励,对员工符合企业要求的行为进行表彰嘉奖,发放荣誉证书,对出色员工提高带薪进修的机会等也能提高新生代员工对工作回报的满意度。

4.2 工作条件注重效率性与宜人性

新生代员工的特征之一是注重自我感受,对生活品质有一定追求,企业可以通过改善工作硬件设施,在满足工作需要的基础上创造一个便利舒适的环境,如保持办公环境整洁、设置休闲娱乐区、完善工作及相关配套设施、及时通风、注意采光、设立解压室以便新生代员工压力释放、改进员工住宿以及餐饮条件等。“软件”方面,合理安排轮岗换岗,让员工在不同的岗位任职,即能提高员工工作能力,增加工作的挑战性,减少单一工作带来的枯燥单调,又能让员工在实践中增进能力与岗位的适配性,对职业生涯做出切合自身实际的规划;完善并落实员工培训计划,让员工及时完成角色转变,加快适应职场生活;合理调整加班制度,满足企业需要的同时兼顾员工的感受等。

4.3 改进企业管理制度,注重管理柔性

要结合实际改进企业管理制度,让制度更有生命力和灵活性,清理规范现存制度中不合理的因素,深入了解仔细衡量新生代员工的个性价值观并制定出相应策略,企业制度是为企业发展服务的,功能之一便是规范约束员工的行为,而制度具有历史继承性,其制定是在特定的历史文化背景下针对特定对象为特定目的服务的,而新生代员工的思想和行为与上一代有所差异,对于差异不能全盘否定,应当注重其合理部分,因此需要对制度进行适应性调整。新生代员工对崇尚独立自由,敢于质疑权威,企业管理者应当发挥榜样作用,带头遵守维护规则。在绩效考核方面,应当细化绩效评定标准,增进标准执行的公平性和客观性,努力实现责任和权利的统一;同时注意贡献回报水平的同行业对比,根据公平理论员工跳槽的主要因素之一是与同行业同实力员工对比之后产生的落差,为了弥补落差,谋求更高水平的薪资所以选择跳槽,提高贡献回报率有利于增进员工获得感、培养员工忠诚度。

4.4 变革晋升机制,注重职业生涯发展的长期规划

在本次调查研究中,有近七成的人表示除薪酬外还希望能有良好的晋升空间,这说明新生代员工比较重视在企业的个人发展前途,希望能得到提拔,但是企业作为一个以盈利为目的的经济组织,底层员工想要迅速晋升必须以卓越的绩效作为支撑,同时还需要综合考虑工龄、上级公

正评价、对新职位能否胜任、品德等因素,而这些都需要时间沉淀,所以管理层中往往中年占比高,新生代的机

会相对少,这说明晋升机制有待调整。要解决这一结构化问题,可以考虑调整管理层年龄结构,适当根据工作需要提高新生代管理层比例,给新生代员工一个工作晋升的积极信号,既可以提高工作的热情和主动性,又能提高员工的忠诚度、减少优秀人才流失,同时青年更了解青年,一定程度上也能提高管理沟通效率。另一方面,企业要对新生代员工进行系统全面长远的培训,不仅要给上升通道,同时还要培养适应职位所必备的素质,指明晋升条件,减少对未来的不确定性,让员工对自己的职业生涯有一个较为清晰明确的认知。

4.5 采用多元化的沟通方式,重视非正式组织

新生代员工是在经济和科学技术飞速发展的背景下成长的,信息传递媒介与时俱进,在正式沟通时可以考虑采用大家喜闻乐见的平台和方式,如QQ、微信、钉钉等,拓宽组织信息传递渠道。在沟通过程中,新生代员工是等级意识淡薄、注重心情感受的一代,因此在沟通中注意平等。沟通方式可以灵活选择面聊、电话、视频、会议、讲座、团建等。最后要正确认识非正式组织,非正式组织是客观存在的、不以人的意志为转移的,在承认其存在的客观性基础上加以有效利用,既可以及时掌握员工思想动态,又能有效预防谣言传播等。

5 结论

新生代员工逐渐成为劳动力市场的主力军,对企业的生存与发展有重要的影响。而企业要吸引人才,留住人才并充分发挥人才的作用则必须要了解并满足员工的需求,即让员工工作满意。工作回报,工作本身,企业管理,人际关系和个人发展等五个层面是影响员工满意度的主要因素,企业应当重视并结合实际提升新生代员工的满意度,实现自身的可持续发展。

参考文献:

- [1] 王金水,方长春.提高工资还是减少加班?当代青年工作满意度的体制差异[J].中国青年研究,2022(01):21-27.
- [2] 王弘钰,邹纯龙.新时代背景下新生代员工越轨创新行为分析[J].管理现代化,2018,38(04):93-96.
- [3] 李厚锐,王辰轩,陈思博.高校新生代教职工工作满意度影响因素研究[J].浙江社会科学,2015(04):145-150+160.
- [3] 马天艳.企业新生代员工工作满意度测度及影响因素的研究[D].安徽大学,2015.
- [4] 贺志刚.80后:管理还是激励[J].IT经理世界,2006(13):87.
- [5] 黄桂.员工满意度影响因素的实证研究[J].管理世界,2005(11):160-161.