

ZUZHISHEHUIHUA SHIJIAOXIA DE
XINSHENGDAI YUANGONG GONGZUO TOURU YANJIU

组织社会化视角下的 新生代员工工作投入研究

徐 嘉 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

组织社会化视角下的 新生代员工工作投入研究

徐 嘉 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织社会化视角下的新生代员工工作投入研究/徐嘉著.—武汉:
武汉大学出版社,2019.8

ISBN 978-7-307-20882-7

I.组… II.徐… III.企业管理—人力资源管理—研究
IV.F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第080881号

责任编辑:李 晶

责任校对:王一洁

装帧设计:王丽君

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮箱:whu_publish@163.com 网址:www.stmpress.cn)

印刷:北京虎彩文化传播有限公司

开本:720×1000 1/16 印张:7.25 字数:142千字

版次:2019年8月第1版 2019年8月第1次印刷

ISBN 978-7-307-20882-7 定价:60.00元

版权所有,不得翻印;凡购我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

前 言

新生代员工是指在 20 世纪八九十年代出生,如今已进入职场的人群。国内外相关研究发现,与上一代员工相比,新生代员工所处的经济、社会文化背景发生了翻天覆地的变化,在能力、需求特征和主动性人格等方面均存在明显的差异。这些不同的心理需求和个性特征进一步影响了他们的离职率和工作表现,从而使企业已有的管理方式与新生代员工不相匹配。把握新生代员工在组织社会化中的独特特征,了解新生代员工工作需求的变化,运用恰当的组织社会化策略帮助他们降低进入组织的不确定性,使其尽快融入组织,并增强他们的心理资本,进而提升新生代员工的工作投入程度,是本书研究的初衷,也对人力资源管理实践界和理论界都具有重要的意义。对于迅速发展的中国企业而言,如何让大量新生代员工迅速成长并融入企业成为亟须解决的问题。因此,对新生代员工组织社会化的研究具有重要的理论意义和实践价值。

组织和员工之间的关系是组织管理的重要内容。面对这些因新生代员工引起的低水平的组织承诺和工作绩效问题,如何对其进行有效的管理已成为学术界和企业关注的热点。但已有的文献鲜见揭示新生代员工的不同特征及其对组织社会化的影响机理,也没有深入探讨新生代员工组织社会化有何积极的影响。本书在中国情境下,开展对新生代员工心理需求、主动行为与组织社会化关系,组织社会化、心理资本与工作投入关系的研究。研究的主要内容包括①考察新生代员工与上一代员工的差异,进一步探讨不同的主动行为和心理需求对其组织社会化的影响;②考察新生代员工组织社会化对其工作行为的积极影响,主要聚焦在工作行为中的工作投入方面,具体而言,包括新生代员工在组织社会化中的主动行为和心理需求对工作行为的影响研究,组织社会化对工作投入的影响研究,员工心理资本的中介作用和领导心理资本的调节作用研究等。

本书的研究旨在探讨新生代员工这个特殊群体在组织社会化中的变量,由于目前国内外对新生代员工的心理需求和主动行为研究没有成熟的量表,而对组织社会化、心理资本与工作投入的研究则有成熟的量表,因此进行单纯的质性研究或者实证研究都不太可行。鉴于此,本书尝试在关于组织社会化的以往研究的基础上,结合动态效应模型,采用质性研究和实证研究相结合的方法来考察新生代员工组织社会化的相关因素。本书首先采用扎根理论开展探索性研究。然后,在构建新生代员工组织社会化影响因素模型的基础上,进一步用实证方法研究组织社会

化通过员工心理资本对其工作投入的积极影响。通过研究、探索组织社会化对新生代员工工作投入的作用,建立以新生代员工心理资本为中介变量、领导心理资本为调节变量的组织社会化与工作投入关系模型。本书的研究以企业新生代员工为主要施测对象,主要考虑的人口特征变量包括性别、职位、学历、工作年限、工作类型;组织特征变量包括小组成员数量,通过对 234 名新生代员工和 36 名管理者进行问卷调查,采用探索性因素分析、验证性因素分析、单因素方差分析和多元层次回归分析等多种统计分析技术。

本书研究表明,心理需求、组织期望、组织支持、主动行为均对新生代员工的组织社会化程度存在显著影响,并由此探索性地构建了“需求-认知-行为”理论模型,很好地解释了新生代员工独特的心理需求和主动行为对其组织社会化的影响。本书还进一步表明新生代员工的组织社会化正向影响到了他们的工作投入;新生代员工的心理资本水平在组织社会化和工作投入之间起到了中介作用;领导心理资本在组织社会化和工作投入、员工心理资本和工作投入之间起到了积极的调节作用。研究发现当领导心理资本程度更高时,新生代员工的组织社会化和工作投入的正向关系就得到了强化,新生代员工的心理资本和工作投入的关系也得到了强化。

本书的研究成果具有积极的理论价值,不仅证实了 Vroom(1964)的“需求-期望-工具”理论,而且进一步拓展了该理论,表明新生代员工的时代特征、个性与能力会对其心理需求有所影响;新生代员工的组织期望通过匹配感知对组织社会化程度产生影响;新生代员工的主动行为在匹配感知对组织社会化程度的影响中具有调节作用。本书既丰富了组织社会化的相关文献,又整合了组织社会化、工作投入和心理资本的主流文献。

本书的研究成果还具有实践意义,对中国企业中新生代员工组织社会化和工作投入关系的研究,可以为企业管理者提高新生代员工工作投入水平,降低新生代员工离职率,提高其贡献率,提供一定的借鉴。研究新生代员工组织社会化可以帮助企业中的新生代员工更好地适应组织,充分调动新生代员工的工作积极性,稳定组织中的成员以提升企业竞争力,还可以为企业进一步做好人力资源管理工作提供借鉴。这是本书研究的实践意义之所在。

本书还对新生代员工组织社会化、心理资本和工作投入研究的局限和后续发展方向进行了说明。

本书得到了教育部人文社科青年基金项目(19YJC630190)和中央高校基本科研业务费专项资金(1203—413000031/410500077)的资助。

由于作者水平有限,书中难免有疏漏和不足之处,衷心希望广大读者批评指正。

徐 嘉

2019 年 3 月

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 研究背景、意义与目的	(1)
第二节 相关概念简述	(6)
第三节 研究内容、思路与方法	(12)
第二章 相关理论和文献综述	(16)
第一节 组织社会化相关理论综述	(16)
第二节 工作投入研究综述	(26)
第三节 心理资本研究综述	(36)
第三章 新生代员工独特心理需求和主动行为对组织社会化的影响机理研究	(41)
第一节 质性研究设计	(41)
第二节 新生代员工“需求-认知-行为”的组织社会化影响因素模型	(43)
第四章 新生代员工组织社会化对工作投入的影响研究	(49)
第一节 研究模型	(49)
第二节 研究假设	(50)
第三节 研究方法	(53)
第四节 样本描述性统计	(55)
第五节 不同人口学、组织学特征变量的差异研究	(57)
第六节 结果分析与讨论	(64)
第五章 结论与展望	(79)
第一节 结论与讨论	(79)
第二节 研究的启示	(84)
第三节 创新与不足	(88)

第四节 研究展望 (91)

附录一 新生代员工组织社会化、心理资本和工作投入调查问卷(员工
问卷) (95)

附录二 领导心理资本问卷(领导问卷) (99)

参考文献 (101)

第一章 绪 论

第一节 研究背景、意义与目的

一、问题的提出

在国外,出生于1980年以后的那代人,被叫作“Y一代”。在我国也有另一种贴切的称呼,即“80后”“90后”。这些出生于20世纪八九十年代的人,可以通称为新生代。随着年龄的增长,越来越多的“80后”“90后”进入就业的队伍,成为职场的主力军。而员工的价值观会因为出生年代不同而存在差异(Piktialis,2006)。同“80前”员工相比,“80后”“90后”有着不同的成长背景和环境,这些对其行为方式和价值观均会产生影响。新生代员工与上一代员工的工作行为和态度有很大差别,使得企业管理者容易迷失管理方向。新生代员工的管理问题日益严重,特别是工作倦怠和离职率高的问题,使新生代员工受到学术界、企业及社会的高度关注。新生代员工是组织的主要组成元素,作为企业的人力资本保障着企业的长期发展,而企业的核心竞争力是通过其专业知识和创新能力,以及工作技能来体现的。因此,如何减少新生代员工的离职意向,促进其工作投入程度,引起了企业管理者和研究者的重视。美世咨询的调研结果显示,新生代员工的离职会给我国企业带来支付高薪或过高招聘成本的难题。2004年,国家劳动和社会保障部劳动科学研究所联合北森测评网的调查结果表明,我国“80后”员工跳槽的频率较高,82%的员工有过一次及一次以上的跳槽经历。同时也有研究指出新生代员工在入职两年内最容易离职(Fisher,1986),原因包括员工能力与企业竞争环境不相匹配,理想和现实之间存在差距,成长空间小等。新生代员工的另一个问题是工作倦怠,也就是“职业倦怠”问题,它是一种筋疲力尽的身心状态,产生于工作负荷和压力之下,进而使人对工作感到厌恶,最终身心能量在工作中慢慢消失殆尽(Maslach,Jackson,1986)。

一方面,组织对新生代员工的管理过程实质上是一个使新生代员工尽快适应新环境,更好地进入工作状态的组织社会化过程(Bauer,Green,1998)。有效的组织社会化可使新生代员工认同组织的价值观,掌握相应的技能,建立组织内外良好的同事关系。因此,组织社会化对于形成企业独特的竞争力,促进新生代员工在组织中取得好的工作绩效和充分发挥工作潜力是至关重要的(王明辉,2006;王雁飞,朱瑜,2006;王明辉,凌文铨,2006)。新生代员工的心理需求和主动行为对他们的

组织社会化程度会产生重要的影响(Gruman, Saks, Zweig, 2006; Kim, Cable, Kim, 2005)。新生代员工与上一代员工在心理需求和主动行为等方面存在差异性,从而应针对其特点制定相应的管理措施(Kehrli, Sopp, 2006; 周霞, 张剑, 唐中正, 2009)。但是,已有的文献并没有揭示这些特征对新生代员工组织社会化的影响机理,也没有深入探讨企业应该如何根据新生代员工的特征来实施组织社会化策略。因此,需要进一步研究新生代员工的心理需求和特征对其组织社会化有何影响,企业应如何针对这些特征实施有效的管理策略。

另一方面,组织社会化对员工的工作态度和工作行为有一系列积极的影响。有效的组织社会化对组织和员工均具有积极的作用(Feldman, 1994),对员工的工作绩效、工作态度,以及其对组织的认同和适应均具有显著的积极影响(Chao et al, 1997)。然而,现有关于组织社会化对员工工作投入影响的研究还很少见,多数研究尚局限在组织社会化对工作承诺、工作满意度等工作态度的影响方面。纵观组织社会化相关研究,有关积极组织行为学的结果变量最少,且在理论研究和实证研究方面存在着严重的失衡。因此,本书希望进一步探讨组织社会化对新生代员工积极工作结果变量——工作投入的影响及其内在机制。

基于以上的分析和考虑,本书尝试在组织社会化现有研究的基础上,结合动态效应模型,采用质性研究和实证研究相结合的方法来考察新生代员工的组织社会化。先采用质性研究找出新生代员工组织社会化的影响因素,得出理论基础,再用量化研究的资料来帮助解释、深化新生代员工组织社会化对其工作投入的影响机制和影响边界。据此,本书将研究内容界定为两个部分:一是通过质性研究考察新生代员工与上一代员工不同的工作特征,进一步探讨新生代员工的主动行为和心理需求对其组织社会化程度的影响;二是通过实证研究考察新生代员工由于组织社会化产生的积极工作行为,将员工的组织社会化与工作投入程度挂钩,并试图探讨员工心理资本的中介作用和领导心理资本的调节作用等。

二、理论背景

在全球化经济时代,一个企业的成功依赖于它的人力资本——员工。能够成功地管理新生代员工,实现劳动力价值的转换,不断提高企业产品和服务,是现代企业管理的重点和领导者的必备能力(Quinn, Anderson, Finkelstein, 1996)。企业在管理新生代员工时,要注重对新生代员工的引导,制定高效的激励体制,激发其工作热情。现阶段,“80后”“90后”是企业新员工主体,他们与企业老员工有一些共同点,也有一些差异,因此在组织社会化和管理方式上既存在一些共性,也存在一定的差异,必须区别对待。以往研究表明,新生代员工与上一代员工在个性特征、心理需求偏好上都有差异,从而对组织社会化也造成了影响。还有研究认为,新生代员工和上一代员工的时代背景、教育背景、个性特征都不同。因此,本书首先用扎根理论的研究方法解释新生代员工组织社会化特点产生和形成的原因,用

实证的方法进一步探讨新生代员工组织社会化会产生的积极作用。本书重点研究新生代员工的组织社会化,以期帮助企业提高对新生代员工管理的效率和质量,为建立健全面向新生代员工的管理制度提供积极的指导价值。

新生代员工的组织社会化研究目前还处于摸索阶段,当前企业新生力量的主体为“80后”“90后”。对组织社会化的研究表明,在公司的管理过程中,企业规章制度和企业文化全部是依靠新员工的组织社会化来实现的,同样,企业规章制度和企业文化的形成也受到组织社会化的影响。企业人力资源的管理方式和组织社会化方式与员工的工作面貌和离职率有着直接的联系。在通常情况下,科学的组织社会化策略不仅能够吸引新生代员工,还能促进新生代员工的工作投入,维护企业的人员稳定;而不同的组织社会化程度会带来相应的工作行为和工作态度。通过现有文献可以发现,当组织充分认识到新生代员工的工作需求和个性偏好后,就能够实现人尽其才的目的,让员工的付出得到充分的肯定,并能最大限度地避免员工由于不适应岗位而懈怠工作或者选择离职的现象出现。对于企业而言,如果人力资源管理者能够对企业员工有充分的了解,掌握员工的特长,偏好的管理风格、工作方式,然后结合这些要素合理地安排员工的工作岗位,就能够最大限度地提高人力资源的利用率,创造更大的价值。对于新生代员工而言,如果工作岗位特别适合自己,具有实现自我价值的作用,他们将会加倍投入工作中,在岗位上做出更多的贡献。

工作投入作为积极组织行为的一个核心概念,对于组织和员工有着重要的意义。影响员工工作投入的因素众多,如人口统计变量、个体差异、工作经历、工作资源、领导风格,等等。然而目前,组织社会化对工作投入影响的相关理论研究还没有出现。每一个员工从进入企业到融入企业都需要一个组织社会化的阶段,因此,组织社会化对于员工入职后的工作态度和行为具有突出的影响。现阶段,全球范围内的不少学者都对组织社会化和组织承诺之间的内在联系进行过分析,分析表明,不合适的组织社会化策略对新员工离职、工作懈怠起到了主导作用(Fisher, 1986)。大部分学者将组织社会化研究的重点放在如何协调组织与员工的匹配程度上,虽然员工与组织的匹配程度能够体现新生代员工对工作内容、工作技能、自身角色和组织文化的认识、理解和掌握情况(Bauer, Bodner, Erdogan, 2007),但它忽略了组织社会化与积极工作行为的关系。本书认为,组织社会化对工作投入具有积极的影响,员工心理资本在以上关系中起到了中介作用,另外,我国有五千年的历史,儒家文化在中华民族文化的形成过程中发挥了重要作用,直到现在还影响着我国人民的思想和行为。结合 Hofstede 的研究可知,在中国的社会文化中,组织中的领导对新员工的行为和态度具有主导作用。在集体主义文化中,领导自身的特征对组织社会化的影响可能起到调节作用。本书从社会学和管理学的理论出发,将员工心理资本作为中介变量,领导心理资本作为调节变量,对新生代员工组织社会化与工作投入的积极关系进行分析,具有创新价值,并对企业领导者调整企

业制度和企业文化,提高新生代员工的工作投入具有重要参考价值。

三、研究意义

1. 理论意义

第一,丰富和拓展了工作投入理论。1970 年左右,“工作投入”一词被首次提出。此后,国外学者围绕工作投入进行了大量的研究。1995 年以后,我国学者才正式开始对工作投入进行分析。有的学者发现以往的研究将重点放在工作投入的结果或者影响机制上,而很少有人研究工作投入的前因变量——组织社会化。因此,对新生代员工工作投入进行研究,有利于进一步明晰新生代员工对组织社会化的积极作用,为完善和深化工作投入理论奠定了基础。

第二,深化了组织社会化理论。组织社会化实质上是新员工从进入企业到完全融入企业的过程。组织社会化对新员工入职后的工作行为、工作态度及留职意向都具有直接的影响。当前,国内外学者研究组织社会化主要集中在员工学习、员工调整,以及员工-组织匹配几个方面,进而分析组织社会化对员工工作行为和态度的影响。但是,关于组织社会化积极作用的心理机制却几乎没有涉及。因此,本书运用扎根理论和实证的方法,挖掘了新生代员工组织社会化的特征及其积极作用,一方面有利于全面、深入地了解组织社会化对新生代员工工作行为和态度的关系,弄清组织社会化、员工心理资本和工作投入三者之间的内在联系,从而为企业科学地引导新生代员工的组织社会化过程奠定了基础;另一方面,还将西方学者的研究理论运用到在中国文化背景下进行的有效性和可靠性检测,有利于进一步丰富和完善组织社会化研究成果。

第三,将心理资本引入组织社会化研究过程中,扩展了组织社会化的影响机理研究。我国学者对组织社会化的研究,主要是在外国学者研究的基础上,结合具体的案例,对外国学者构建的模型进一步完善,重点分析组织社会化策略及其造成的影响,没有对组织社会化过程进行系统、深入的研究。随着生产力不断发展,产品科技含量的不断提升,人力资源已经成为影响企业发展的主导因素,成为企业的资本性资源。本书基于社会学和管理学层面,将心理资本作为中介变量和调节变量,结合中国传统文化研究新生代员工组织社会化和工作投入之间的内在联系,为组织社会化、心理资本和工作投入三者之间关系的研究提供了重要的参考价值。

2. 实践意义

第一,可以帮助新生代员工缓解就业压力,提高工作热情。新生代员工是我国就业大军的重要组成部分,目前,虽然就业压力进一步提高,但是还是有众多新生代员工进入企业一段时间后就选择离职。新生代员工离职具有两个特点:多发性 and 易发性。在国家教育政策的引导下,我国高等教育逐渐实现大众化,使得每年从高校毕业的大学生数量逐年递增。这些大学生将成为企业新生力量,也成为企业优先招聘的对象,这有利于提高企业人才队伍的素质,有利于推动企业的可持续发展。

展,因此,新生代员工的组织社会化和工作投入会对企业的人力资源工作及长期发展战略产生一定的影响。新生代员工的组织社会化不充分、工作投入水平低成为其离职的重要因素。如果一个企业的新生代员工离职率一直保持在较高的比例,那么企业人力资源管理部门会在招聘时排斥新生代员工,从而进一步增加新生代员工的就业压力。所以,对新生代员工组织社会化进行研究可以帮助新生代员工更好地进入社会,完成角色的转换,提升自我价值。

第二,可以为企业有效管理新生代员工提供参考价值。组织管理者可以基于员工群体特点,对新生代员工进行有效的组织社会化,提高其心理资本能力和工作投入水平,降低他们的离职率。现阶段中国企业新生代员工主要由“80后”“90后”组成,其中“80后”为主力军,出生在这个年代的员工个性张扬,自我意识强。然而,由于生长环境的优越,他们容易忽视集体利益,而更强调个人利益,追求个人价值实现。因此,企业的人力资源管理者在招聘新生代员工时,为了让员工尽快融入企业、在工作岗位上做出更大贡献,需要对新生代员工的组织社会化进行管理,加强对新生代员工的引导和激励,这也是当前我国学者和企业管理者探讨的重点课题。本书基于新生代员工组织社会化过程中的特点进行研究,并对组织社会化、心理资本和工作投入之间的关系进行分析,对于企业进一步针对新生代员工调整组织社会化策略,提高新生代员工和企业领导心理资本,激励员工投入工作,在岗位上做出更大的贡献具有十分突出的作用,也对提高企业人力资源管理的工作效率具有积极的参考和指导价值。

第三,有助于企业降低招聘和管理成本,强化人力资源的管理、开发和运用,提高企业的经营效益。在当前我国强调积极心理资本可以促进组织竞争优势的背景下,本书研究的实践意义在于帮助企业管理者全面认识员工的积极心理力量——心理资本和工作投入,通过开发新生代员工的心理力量及促进他们的工作行为,从而帮助企业更好地对人力资源进行管理、开发和运用。对于领导来说,应该充分对其说明新生代员工组织社会化影响的重要性,及其对新生代员工心理资本形成的重要影响;新生代员工个体在组织社会化过程中也扮演着重要角色,新生代员工必须在陌生的企业文化环境中,主动寻找各种信息,并在组织提供信息时,敏锐地加以反应,以便更快地融入企业文化环境中。在员工招聘及甄选方面, Lee等(1992)指出新生代员工的一些初始特性(如积极主动性)会影响组织社会化可能产生的结果,而本书也得出员工的心理资本对社会化产生积极结果的关键作用的结论,因此更要加大管理企业招聘员工的力度,并关注新生代员工的甄选工作,在前期就录用心理资本水平较高的员工和管理者。

四、研究目的

鉴于以上分析,本书的研究具体有以下两个目的。

第一,基于社会学习理论和组织社会化理论,研究影响新生代员工的心理需求

和主动行为的因素;新生代员工与上一代员工在心理需求和主动行为上的差异;进一步揭示新生代员工心理需求和主动行为对其组织社会化的影响。本书从新生代员工的心理需求和主动行为出发,运用扎根理论的研究方法,通过搜集新生代员工的相关研究成果,发现了新生代员工的独特心理需求和主动行为对其组织社会化的影响,进而提炼出影响组织社会化的“需求-认知-行为”模型,并运用社会学习理论和期望理论解释了形成该影响过程的深层机制,为促进新生代员工加速组织社会化提出了针对性的管理建议。

第二,研究新生代员工组织社会化与工作投入之间的关系,探索分析新生代员工心理资本在组织社会化和新生代员工工作投入之间的中介作用;研究领导心理资本在新生代员工组织社会化与工作投入之间的调节作用;研究领导心理资本在新生代员工心理资本和工作投入之间的调节影响。本书通过研究、探索新生代员工组织社会化与心理资本、工作投入的关系,建立了以新生代员工心理资本为中介变量、领导心理资本为调节变量的新生代员工组织社会化与工作投入关系模型。此外,在此理论模型的指导下,基于积极组织行为层面的研究,总结出有利于提高新生代员工工作投入的建设性管理策略,并提出有利于激发员工的工作热情、提高员工的贡献率、转变其工作态度、降低离职率的具体可行的管理策略。

第二节 相关概念简述

一、新生代员工

从已有文献来看,国内外对新生代员工的普遍定义是指 20 世纪八九十年代出生并已进入职场的群体。Zeemke、Raines 和 Filipczak(2000)认为共同的事件影响着同时代的人,正是因为他们共享着相同事件背后的特定思维、价值观和行为模式,所以不同年代的人群思维和行为也大不相同。国外将新生代定义为“Y 一代”,也称为“千禧一代”(millennia's)、“三 W 一代”(generation www)、“数码一代”(the digital generation)、“回声潮一代”(echo boomers)、“网络一代”(the net generation)等;我国则称新生代为“80 后”“90 后”。不少外文文献关注了新生代员工与上一代员工的不同之处,分析了新生代员工的自身特征,并提出管理和激励新生代员工的方法,同时也有学者从组织层面提出了使新生代员工融入组织的措施。

国内的相关研究认为,由于新生代员工区别于上一代员工的特有成长经历及背景,形成他们与上一代员工迥异的人生观、价值观、事业观和工作行为特点。他们在工作中呈现出个性张扬、追求自由等特征;他们不崇尚服从领导权威,敢于挑战老员工,注重自己的工作目标,不轻易认可企业的规则和制度,也不轻易认同企业的文化,因此,一旦对企业的领导或者同事不满意,往往以跳槽的方式表达不满。同时,因为新生代员工的心理容易波动、自尊心强、抗挫折能力较弱,所以一旦在工作中遇到挫折,他们会用不太理智的方式加以解决。同时,新生代员工也表现出更

强的学习领悟能力,他们普遍受教育程度比上一代要高,思想的束缚少,因此更具创造力和想象力,对新鲜事物和外来文化更容易接受。大多数新生代员工多才多艺、能说会道,具有“初生牛犊不怕虎”的雄心和勇气。毫无疑问,传统的人力资源管理模式,并不能继续满足现阶段对新生代员工行为进行约束及制衡的需要。

新生代员工流动性大,对组织忠诚度低(Rowh,2007),他们在组织承诺各个维度上的平均分都低于上一代(刘红霞,2010),受个人成长因素和工作氛围因素激励的程度高于“70后”,低于“60后”(杨骏,2008)。无疑,新生代员工的个性与企业现有的组织社会化策略不相融合,从而可能会造成其离职行为。

新生代员工在工作中具有强烈的好奇心和求知欲,喜欢主动从开放和自由的工作环境中寻找乐趣(Kehrli,Sopp,2006);积极寻求其他人的看法,希望自己的工作行为得到有效的指导和反馈(陈诚,文鹏,2011)。与上一代员工被动接受工作安排和组织规则等相比,新生代员工在工作中的主动性、学习意愿更为强烈。从新生代员工的个性特征和需求来看,他们比上一代员工更加重视生活质量和工作环境,追求工作与生活的平衡(Eisner,2005)。有研究者通过问卷调查发现,新生代员工和上一代员工的工作价值观也存在差异,多了工作与家庭取向这个新的维度(周霞,张剑,唐中正,2010),并发现“80后”知识型员工的工作需求层次包含收入与保障、组织支持、工作与生活平衡、工作自主、尊重与自尊、成长与发展、自我实现等七个层次(裴宇晶,2009)。从Alderfer(1969)的人本主义需求理论来看,新生代员工的需求处于关系和成长的高层次需求,这为企业带来了人力资源管理实践方面的挑战。

国外学者对新生代员工特点的相关研究成果具有一定的借鉴意义。但因社会经济和时代环境的差异,以及生育政策和家庭养育方式的不同,这些研究成果还不能完全诠释我国新生代员工的特点,因而对我国企业管理者的帮助存在局限。同时,国内外就新生代员工组织社会化与积极组织行为学的核心概念(如心理资本、工作投入)的关系研究也很鲜见。本书运用扎根理论的研究方法,详细描述了国内新生代员工的特征,针对其特点,从组织社会化策略的角度为企业提出了具有针对性的措施与建议,同时还运用多层回归分析的方法探讨了新生代员工组织社会化程度与心理资本、工作投入的关系,本书的研究成果对于新生代员工的研究具有重要的学术价值。

二、组织社会化

组织社会化是指利用导师制、培训等方式使新员工学习到组织规范、文化、工作技能的相关知识,从而形成与工作相匹配的工作态度和工作行为(Van Maanen,1979)。有效的组织社会化过程对于学者和管理者都具有相当大的实践启示。当新员工没有被充分地组织社会化,他们往往会轻易辞职或者产生工作倦怠(Fisher,1986),这会使企业工作紊乱、生产效率降低(Shaw,Gupta,Delery,2005),并且使

组织在招聘、选用和培训方面的成本增加(Wanberg, Kammeyer-Mueller, 2003)。除了要避免经济上的损失,组织还需要新员工被充分地社会化,这是因为劳动力现在变得更具流动性,其对组织的忠诚度正在下降,充分的、有效率的社会化是一个防止他们认知和行为倒退的有效办法,还可以降低他们对融入组织并圆满完成工作的焦虑感(Carr, Pearson, Vest et al, 2006)。

最近关于组织社会化的研究是从传统的人与组织交互的角度出发,探讨新员工自我社会化的主动性与组织社会化策略相结合对新员工调试的影响(Cable, Kim et al, 2009)。研究者们认为在这种范式之下,有一种隐含的机制:社会资本(比如信息),即新员工通过获得社会资本来与组织内部人员互动和交流。研究者已经发现了两种特定的显著的社会资本:组织社会化策略和新员工主动性(Bauer et al, 2007),它们相互依赖,交互影响了新员工的社会化程度。

尽管探索组织社会化的过程已硕果累累,论证了在促使新员工进入组织的调试过程中组织社会化起着重要的作用,但是员工的特征对组织社会化有何影响,还需要进一步的研究(Bauer et al, 1998)。首先,大多数组织都通过采取各种措施促进新员工对组织的适应度,加快其调整速度,从而减弱模糊感及不确定感(Van Maanen, 1979)。Jones(1986)操作化定义了组织社会化策略,认为其有一个连续的维度,包括制度化策略(集体的、正式的、连续的和固定的策略)和个人化策略(个人化的、非正式的和随机的策略)。简而言之,在制度化策略下,新员工可以获得组织正式的社会支持,他们会经历常规的学习体验,会有清晰的、连续和固定时间的训练,以及导向化的活动。在个人社会化策略下,新员工处于个人化的学习过程中,他们在这个过程中只能依靠自己,没有得到组织的帮助和组织内部人员的反馈(Ashforth, Saks, 1996; Bauer et al, 2007; Bauer et al, 1998; Jones, 1986; Saks et al, 2007)。大多数研究都认为组织社会化策略有一个从个人化策略到制度化策略的连续的维度,因为这些策略都高度地相互联系(Ashforth, Saks, Lee, 1998; Bauer et al, 2007; Kim et al, 2005; Lueke, Svyantek, 2000)。在这些研究中,本书认为组织社会化策略和员工特征是相互联系的。进一步来说,本书认为一些适当的、有针对性的策略与新生代员工获得更好的社会化结果有着紧密的关系。

另外,大量的实证研究表明组织社会化内容的学习会帮助新员工在调适中的学习(比如角色澄清、任务掌握、组织社会化知识掌握)和同化(比如社会化整合和社会组织认同)(Bauer et al, 2007; Bauer et al, 1998; Saks, Ashforth, 1997; Saks et al, 2007)。然而,组织社会化的学习对新员工积极作用的内在影响机制还很少有人研究。社会化研究者(Klein, Heuser, 2008; Saks, Ashforth, 1997; Saks et al, 2007)希望进一步研究这些内在机制。在他们的元分析研究中,Saks等^①认为,“我

① Saks A M, Uggerslev K L, Fassina N E. Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 2007, 70(3): 440.

们已经知道可以通过组织社会化策略对新员工的调整状态进行预测,现阶段则应做更多的研究来探讨为什么。将来的研究可以发展和验证其他模型,以解释组织社会化策略和新员工调整的关系”。尽管,有少量研究已经将新员工的沟通行为(Mignerey, Rubin, Gorden, 1995)和信息获取(Saks, Ashforth, 1997)作为内在的机制,但是他们仍然没有研究组织社会化如何为新员工提供资源,进而促进其工作投入。

本书基于组织社会化的理论研究视角对新生代员工特征及其组织社会化的重要性做出了重要的解释,认为新生代员工的主动行为和心理需求会对其组织社会化产生影响。本书进一步关注新生代员工组织社会化对工作投入的积极作用,认为他们能够通过社会化内容的学习,产生心理资本,进而促进其工作投入。

三、心理资本

心理资本是积极组织行为学的核心概念。积极组织行为学是一门研究组织中积极的人力资源和心理状态的学问,这些资源和类状态可以被测量、发展,并且能够被用来促进工作中的绩效(Luthans, 2002)。积极组织行为学的核心在于积极的类状态的能力,这些能力是可变的,因此是可以发展的。有四种类状态的能力是积极组织行为学的研究核心:自我效能感、希望、乐观和韧性。Luthans 等将这四种类状态的能力整合为一个多维度、高阶的概念,称为心理资本。

自我效能感是一个人的自我信念,是对其能力的信心,可以用来调动自身动力、认知资源和行为来完成特定的任务(Stajkovic, Luthans, 1998)。积极组织行为学的核心在于自我效能感是可变的,不像一般效能感,自我效能感是类状态的(Luthans, 2002)。自我效能感同一系列与工作绩效正相关的能力相关,包括创造性、学习能力、企业精神和领导力(Luthans, Youssef, 2007)。在最近的元分析中, Bauer 等(2007)发现组织社会化策略,不包括信息寻找,与自我效能感积极相关,而自我效能感与一些员工调整的结果变量正相关。Gruman, Saks 和 Zweig(2006)发现高自我效能感的员工更容易投入主动行为中,还发现自我效能感与社会整合程度、工作满意度等社会化结果变量正相关。

Snyder, Rand 和 Sigmon(2005)认为希望是人们的一种信念,相信自己可以发现途径来达到目标,并会发掘动力来寻找这些途径。自我效能感和希望具有同等重要的地位,自我效能感是面向特定情境的目标,而希望是面向跨情境的目标(Snyder et al, 2005)。虽然希望具有类状态的特征,它依然与相关的积极事件相关(Snyder, Sympson, Ybasco et al, 1996)。Luthans 和 Jensen(2002)发现希望与利润、留职、高水平的承诺和满意度正相关。

乐观是指对结果具有积极的期望,并且对结果进行积极归因(Luthans, 2002)。乐观主义者希望好事能够发生在自己身上(Carver, Scheier, 2004),而当他们经历了不好的事情,他们会进行外部的、特定的、非稳定的归因(Buchanan, Seligman, 1995),因为盲目乐观会导致没有意义的追寻或者不切实际的目标,并且某些环境

下适当的悲观会比较有利。积极组织行为学关注于现实的、灵活的乐观(Luthans, 2002)。与希望不同的是,乐观并不包括目标达成的途径,而是相对目标结果的期望(Luthans, Jensen, 2002; Luthans, Youssef, 2007)。员工的乐观与领导力相关(DeHoogh, Den Hartog, 2008),还带来了一系列积极的组织结果,比如员工留职(Seligman, Shulman, 1986)和销售利润(Corr, Gray, 1996)提高。

韧性是指积极地调整、成功地应对,当遇到挑战、困难或者变化时可以很快恢复或积极应对(Luthans, 2002; Luthans, Youssef, 2007)。Luthans 和 Youssef (2007)认为在积极组织行为学中,韧性包括一种主动地、与创造力不同的维度,关注于解决危机。在对韧性的研究中,Sutcliffe 和 Vogus(2003)认为韧性包括两种基本的因素:足够的资源和主动的控制动机系统。Masten 和 Reed(2002)认为韧性在避免或者减少危机的时候能够得到增强(危机集中策略),在增加资源或者社会资本的质量或数量时能够得到增强(资源集中策略),或者在动用适应力系统的时候也能够得到增强(过程集中策略)。通过训练、获取知识、模拟角色和吸取教训,员工的竞争力得以发展,从而能够更好地面对新事物或者工作中的挑战(Sutcliffe, Vogus, 2003)。

员工的心理资本可以有效促进工作结果,比如由上司评价的绩效(Luthans, Avey, Clapp-Smith et al, 2008)。Clapp-Smith, Vogelgesang 和 Avey(2009)发现销售人员的心理资本可以促进销售人员的工作绩效,对领导的信任起到了中介作用。另外,CEO的心理资本(不包括自我效能感)与公司绩效正相关,其中变革性领导起到了中介作用(Peterson, Walumbwa, Byron et al, 2009)。

此外,心理资本与组织公民行为正相关(Gooty, Gavin, Johnson et al, 2009),工作满意度与组织承诺也正相关,同时心理资本在支持性氛围和绩效之间起着完全的中介作用(Luthans, Norman, Avoilo et al, 2008)。另外,整体的心理资本与绩效和工作满意度有着更连续的正相关(Luthans, Avolio, Avey et al, 2007)。正如 Luthans, Youssef 和 Avolio(2007)的研究所说,整体心理资本对工作结果的影响要大于单个因素对工作结果的影响。

总之,本书认为心理资本可以影响组织社会化的结果,对新员工有着重要的影响,也是传统社会化结果的前因变量。本书将在积极组织行为学的视角下探讨心理资本在组织社会化和工作投入之间的调节和中介作用。

四、工作投入

“工作投入”这一概念的提出源于积极心理学和积极组织行为学的兴起,积极心理学的目的就是“开始转变心理学的研究关注点,不仅要修复不好的事物,也要建设积极的品质”^①。这种积极的倾向也与组织行为学有关,正如 Turner、Barling

^① Seligman M E, Csikszentmihalyi M. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 2000, 55(1): 5.