

分类号： F272.92

密 级： _____

学 号： 18302219101



西安科技大学
XI'AN UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

硕士学位论文

Thesis for Master's Degree

GJ 集团95后员工忠诚度影响因素及 提升对策研究

申请人姓名： 李 鹏

指导教师： 宋咏梅(校内) 秦丽丽(校外)

学生类别： 工商管理硕士

学位领域： 工商管理

研究方向： 组织行为与人力资源管理

2021年6月

西安科技大学

学位论文独创性说明

本人郑重声明：所提交的学位论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得研究成果。尽我所知，除了文中加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人或集体已经公开发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得西安科技大学或其他教育机构的学位或证书所使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：



日期：

2021.6.7

学位论文知识产权声明书

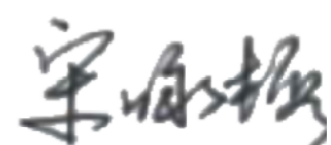
本人完全了解学校有关保护知识产权的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属于西安科技大学。学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版。本人允许论文被查阅和借阅。学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。同时本人保证，毕业后结合学位论文研究课题再撰写的文章一律注明作者单位为西安科技大学。

保密论文待解密后适用本声明。

学位论文作者签名：



指导教师签名：



2021年6月7日

论文题目： GJ 集团95后员工忠诚度影响因素及提升对策研究

学科名称： 工商管理硕士

硕士生： 李鹏

(签名)： 

指导教师： 宋咏梅

(签名)： 

摘 要

随着我国社会经济的不断发展，企业之间的竞争也愈发激烈，而企业竞争的根本是人才的竞争。如果企业能够不断提高人才的忠诚度，激发各类人才潜能，就可以源源不断地获得勃勃生机，在激烈的市场竞争中占据优势。相反，若企业员工忠诚度较低，企业整体人才队伍不稳定，尤其是关键岗位人才流失，则会导致企业出现较大损失，逐渐被市场淘汰。当前，95后已步入职场，正逐渐成为企业发展的中坚力量，但由于95后与70后、80后企业职工存在明显差异，加之部分企业管理者缺乏对95后员工科学、有效的管理，导致目前95后员工对企业忠诚度普遍不高。因此，了解企业95后员工忠诚度现状与影响因素，并制定相应的对策，让企业的95后员工充分发挥主观能动性，不断激发潜能，为企业持续发展做出积极贡献，具有十分重要的意义。

GJ集团是山东省境内一家规模较大的建筑公司，自成立以来发展迅速，目前在省内建筑行业有着较大影响力。随着时代的发展，95后员工逐渐进入到该集团公司中并逐渐发挥越来越大的作用。本文主要以GJ集团95后员工为对象，在调查研究的基础上，综合相关理论知识与研究成果，具体分析GJ集团95后员工对企业忠诚度现状、影响因素以及原因，并提出相应的提升对策。研究发现：GJ集团95后员工受员工年龄、工作年限、企业文化、薪酬福利、培训与个人发展、公司制度等因素的影响，对企业的忠诚度较低。而导致95后员工忠诚度较低的主要原因包括员工工作年限短、对工作认知不足、家庭经济负担小等个人原因，薪酬福利水平较低、晋升制度不合理、领导管理不当、管理制度不完善、企业文化没有吸引力等企业原因以及社会原因。基于此，本文提出强化企业薪酬体系建设，多关注95后员工自身发展，健全员工工作机制，营造良好的工作环境等提升GJ集团95后员工忠诚度的对策建议。本研究能够为GJ集团提高95后员工忠诚度，激发企业活力，提高市场竞争力提供依据和指导，亦可为其他类似大中型企业人力资源管理提供借鉴和参考。

关键词： 95后员工忠诚度 影响因素提升策略

研究类型： 专题研究

Subject : Research on influencing factors and improving countermeasures of "post-95" employee loyalty of GJ group

Specialty : Master of business administration

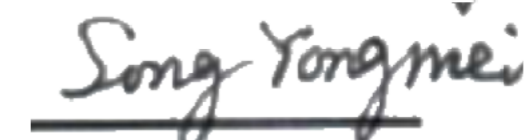
Name :Li Peng

(Signature);



Instructor :Song Yongmei

(Signature)



ABSTRACT

With the continuous development of China's social economy, the competition among enterprises has become more and more intense, and the root of enterprise competition is the competition of talents. If enterprises can continuously improve the loyalty of talents and stimulate the potential of various talents, they can continuously gain vitality and take advantage in the fierce market competition. On the contrary, if the loyalty of employees is low, the overall talent team is unstable, especially the loss of key positions. It will lead to large losses and enterprises will be gradually eliminated by the market. Currently, the post-95s have entered the workplace and are gradually becoming the backbone of enterprise development, but there are obvious differences between the post-95s and the post-70s and post-80s enterprise workers, as well as the lack of scientific and effective management of the post-95s by some enterprise managers, resulting in the general lack of loyalty of the post-95s employees to the enterprise. Therefore, it is very important to understand the current situation of post-95 employees' loyalty and formulate corresponding countermeasures, so that the post-95 employees can give full play to their subjective initiative, continuously stimulate their potential and make positive contributions to the sustainable development of the enterprise.

GJ group is a large-scale construction company in Shandong Province. It has developed rapidly since its establishment and has a great influence in the construction industry in Shandong Province. With the development of the times, the post-95 employees gradually enter the group company and gradually play a more and more important role. Based on the investigation and research, this paper analyzes the current situation, influencing factors and reasons of GJ group's post-95 employees' loyalty to the enterprise, and puts forward the corresponding improvement countermeasures. The results show that: the post-95 employees of GJ group are affected by age, working years, corporate culture, salary and welfare, training and personal development, company system and other factors, so their loyalty to the

enterprise is low. The main reasons for the low loyalty of post-95 employees include personal reasons such as short working years, lack of awareness of work, low family economic burden, low level of salary and welfare, unreasonable promotion system, improper leadership management, imperfect management system, unattractive corporate culture and other corporate and social reasons. Based on this, this paper proposes to strengthen the construction of enterprise salary system, pay more attention to the self-development of post-95 employees, improve the working mechanism of employees, and create a good working environment to enhance the loyalty of post-95 employees of GJ group. This study can provide basis and guidance for GJ group to improve employee loyalty, stimulate enterprise vitality and improve market competitiveness, and also provide reference for other similar large and medium-sized enterprises in human resource management.

Key words: Post 95 employees Loyalty Influence factor Promotion strategy

Thesis : Monographic research

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景及研究意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 国内外研究现状	2
1.2.1 国外研究现状	2
1.2.2 国内研究现状	4
1.3 研究思路与框架	5
1.4 研究内容与方法	6
1.4.1 研究内容	6
1.4.2 研究方法	7
2 相关概念与理论基础	8
2.1“95” 后员工	8
2.1.1“95” 后员工的涵义	8
2.1.2“95” 后员工特点	8
2.2 员工忠诚与员工忠诚度	8
2.2.1 员工忠诚与员工忠诚度的涵义	8
2.2.2 员工忠诚的类型	10
2.2.3 员工忠诚度的影响因素	10
2.3 激励理论	11
2.3.1 内容型激励理论	11
2.3.2 过程型激励理论	12
2.3.3 行为修正型激励理论	13
3 GJ集团95 后员工忠诚度现状与影响因素分析	14
3.1 GJ集团概况	14
3.1.1 总体概况	14
3.1.2 组织结构	14
3.1.3 人力资源情况	14
3.2 GJ集团95后员工忠诚度调查设计与实施	15
3.2.1 调查设计	16
3.2.2 调查实施	17

3.3 GJ集团95后员工忠诚度调查问卷分析.....	17
3.3.1 样本描述性统计分析.....	17
3.3.2 信度、效度检验及相关性检验.....	18
3.4 GJ集团95后员工忠诚度现状及影响因素调查结果分析.....	21
3.4.1 GJ集团 95 后员工忠诚度现状.....	21
3.4.2 GJ集团 95后员工忠诚度影响因素分析.....	22
4 GJ集团95 后员工忠诚度现状成因分析.....	31
4.1 个人原因.....	31
4.1.1 工作年限短.....	31
4.1.2 对工作的认知不成熟.....	31
4.1.3 家庭经济负担小.....	31
4.2 企业原因.....	32
4.2.1 薪酬福利水平较低.....	32
4.2.2 企业晋升制度不合理.....	32
4.2.3 企业领导管理不当.....	33
4.2.4 企业管理制度不完善.....	33
4.2.5 企业文化没有吸引力.....	33
5 GJ集团95后员工忠诚度提升对策.....	35
5.1 强化企业薪酬体系建设.....	35
5.1.1 提高薪酬的对内公平性.....	35
5.1.2 提高薪酬的对外竞争力.....	36
5.1.3 增强分配制度的公平性.....	36
5.2 多关注 95 后员工自身发展.....	36
5.2.1 为95后员工制定职业生涯规划.....	36
5.2.2 和95后员工共享企业发展成果.....	37
5.3 健全员工工作机制.....	38
5.3.1 提供合理晋升机制和渠道.....	38
5.3.2 制定合理的培训机制.....	39
5.4 营造良好的工作环境.....	39
5.4.1 制定具有指导意义的企业文化.....	39
5.4.2 建立有效的沟通方式和渠道.....	40
5.4.3 给 95 后员工树立企业发展信心.....	41
6 结论与展望.....	43
6.1 研究结论.....	43

6.2 研究展望.....	43
致 谢	44
参考文献.....	45
附 录.....	48

1 绪论

1.1 研究背景及研究意义

1.1.1 研究背景

近年来,我国社会经济不断发展,尤其是在经济全球化影响下,国内企业逐渐开始参与世界竞争,市场逐渐扩大,这对于国内大中型企业来说是一个良好的发展契机,但是面临巨大机遇的同时也存在着一定的危机。国内企业只有不断从自身出发,提升核心竞争力才能在激烈的市场竞争中保持优势。而企业要想获得长久的发展潜力,人才则是最基础的保障,企业只有获得充足的人才,才能在各个方面实现不断创新,提升企业实力。如果企业能够不断提高人才的忠诚度,激发人才发挥作用,提升其工作的主观能动性,就可以为企业发展注入持久的活力。如果企业员工忠诚度较低,随时可能离职,那么企业整体工作进程将受到极大影响,给企业经营造成损失,还有一些企业正是因为无法获得稳定的人才资源而导致无法继续经营管理,甚至被市场淘汰。

如今,1995年以后出生的95后作为现代职场的“生力军”,正在逐渐成为企业发展的中坚力量。但95后受社会发展、成长环境、家庭教育理念、生活阅历、思维方式等因素的影响,他们在性格特征、激励需求等方面与70后、80后企业职工明显存在个性化差异,主要表现为个性张扬、集体意识淡薄、以个人为中心、抵触约束等等。加之一些企业管理者以“家长式”“教条式”的管理模式对95后员工实行管理,导致95后员工对企业忠诚度普遍不高。麦可思研究院在2019年底发布的数据显示,2018届本科生毕业半年后离职率为23%,同届的高职高专生毕业半年后离职率为42%,95后之所以出现这种低忠诚度状况,除了95后自身原因外,必然存在企业管理因素。因此了解企业95后员工忠诚度现状,并制定相应的对策,让企业的95后员工充分发挥主观能动性,不断激发潜能,为企业持续发展做出积极贡献,具有十分重要的意义。

山东GJ建设集团有限公司是国家建筑工程施工总承包一级资质企业,成立于1995年,注册资本4亿元。经过20多年的发展,集团已发展成为集建筑施工、房地产开发、装饰装修、市政、园林绿化、物业管理、旅游餐饮等为一体的综合性集团公司,现有各类高、中、初级专业人员1000余人,总资产30多亿元,年产值50多亿元。但同其他大多数企业一样,在经历了一段时期的快速增长期后,GJ建设集团在业绩增长上开始面临来自各方的压力,尤其是近年来,GJ集团业务重点面临向第三产业等领域拓展,年轻员工尤其是95后员工占的比重越来越高,但从内部来看,由于GJ公司长期缺乏对95后员工管理的有效重视,使得95后员工对企业的忠诚度较低,离职率较高,导致整

个团队及企业的利益遭受损失，企业后备人才力量严重不足，影响了企业的发展，阻碍了GJ建设集团的上升步伐。因此对GJ建设集团95后员工忠诚度现状进行研究，进而分析其影响因素及成因，提出相应的提升对策，有助于企业进一步优化人才队伍、打造人才优势，提高GJ集团的竞争力，为GJ集团的长远发展提供有力保障。

1.1.2 研究意义

1) 理论意义

第一，丰富了员工忠诚度的研究范畴。关于员工忠诚度问题，中外学者都做了大量的研究，但因95后进入职场时间相对较短，以往研究大多针对80后、90后，将95后单独作为研究对象的较少。另外，由于各个学者所关注的角度不同，所研究的程度深浅不一，使这方面的探讨尚有较大空间，尤其是在大中企业领域，95后员工忠诚度相关问题亟待系统的分析研究。

第二，拓展了人力资源管理理论研究。本文根据GJ集团的实际情况，在结合95后忠诚度调查分析的基础上，研究制定95后员工忠诚度提升对策，扩展了人力资源管理理论在不同群体的应用，丰富了该领域的研究内容。

2) 实践意义

第一，有利于提升GJ集团95后员工凝聚力与工作积极性。本文通过问卷调查等方式寻找GJ集团在对95后员工管理中存在的实际问题，如95后员工离职率高、工作积极性不高，企业后备力量匮乏等，结合相关理论知识，进行提升95后忠诚度的对策研究，有助于提升GJ集团95后员工的积极性，激发95后员工充分释放潜能，使95后员工在企业得到相应发展，实现自身价值。

第二，通过提升GJ集团95后员工的忠诚度，有助于降低95后员工离职率，从而降低企业人力成本，促进企业从内部焕发生机与活力，具备更强的市场竞争力，为地方市场经济发展再添动力。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

国外关于员工忠诚度的研究主要是从忠诚度内涵、忠诚度理论、忠诚度影响因素等方面展开的。

1) 忠诚度内涵研究

国外学者针对企业员工忠诚度内涵展开了深入研究，研究方向包含以下两种：其一，研究员工行为忠诚；其二，研究员工态度忠诚。具体研究成果如下：Voyles(1999)通过研究进一步佐证了行为忠诚更加持久的观点，如果员工可以一直留在企业进行工作，

就可以代表员工忠诚。此外，如果员工在工作中能够从内心上支持和欣赏企业文化价值，也可以代表员工对企业忠诚。Mowday(1982) 从认可组织角度对员工忠诚进行分析，认为态度忠诚需要包含以下几点：一是欣赏和支持组织的文化价值；二是能够工作中树立信心，展现良好的工作态度；三是能够长期留在企业工作，希望自己可以一直工作下去。在上述研究基础上，相关学者围绕态度和行为相结合的忠诚，进一步完善忠诚度内涵体系。Royce(1995) 认为忠诚是一个中性词，自身所包含的内容并没有好与不好之分，但是却把人们如何看待忠诚的原则作为度量忠诚的准则，比如道德操守、思想理念等。管理者根据上述原则来鉴定其忠诚度，并以此来甄别什么时候应该结束人们对原则的效力。莱文和 Zdaniuk(2001) 认为员工忠诚需要建立在一定基础之上，首先员工获得的薪酬待遇和自身的付出成正比；其次，即使市场其他公司开出更好的薪资待遇和职位，员工依然能够不变初心，选择在原公司继续任职。理查德·考伦(2005)认为员工忠诚首先是员工需要严格遵守企业的相关规章制度，并且具有良好的职业道德，和企业之间建立信任，为企业发展做出贡献。综上所述，支持行为忠诚观点的学者认为员工忠诚的具体表现是员工在工作中的行为表现，需要进一步分析员工工作对企业发展做出的贡献。而态度忠诚往往是组织承诺一类，主要分析员工的实践工作、工作情感等。

2) 忠诚度理论研究

员工忠诚度最早产生于上个世纪六十年代，该理念最早由Beoker提出，在其研究中认为，忠诚度应该从单方面投入产生进行分析，是维持活动一致性的一种倾向。从企业角度来讲，企业对于员工进行的投入越多，员工的忠诚度则越高，企业这些投入包括所有具备价值的事物，包括薪酬福利、精力以及其他精神方面的投入。Hirschman(1970)对员工忠诚度进行了进一步研究，提出员工只要不发生离职倾向并始终在企业工作就说明对于企业有着一定的忠诚度。Porter, Steers, Mowday(1974) 将忠诚进行了进一步研究，提出了忠诚度的三个方面内容：第一是将组织的目标与价值进行积极性转化，形成员工自身工作的信仰；第二是员工可以站在企业角度思考问题，并可以为企业发展做出各种贡献；第三是可以对企业进行各种付出。Allen 和 Meyer(1993) 在总结前人的基础上，完善了忠诚度的定义，进一步提出了“情感忠诚”，“持续忠诚”，“规范忠诚”的概念。Richard Coughlan(2005)忠诚的概念当中应该包含道德品性，他提出忠诚是员工的基本职业道德和操守，在组织当中应该履行自己的承诺和义务，作为员工的基本道德规范，员工的忠诚并不具备交易性。ITomic(2016) 发现当员工的价值观与他们的领导、同事、部属相似时，员工会对他们的工作情况更满足。其证实员工忠诚度高低会对各种伦理价值观组合模式与员工离职倾向产生交互作用效果，也即当员工忠诚度高时，其离职意愿会降低；相反地，当员工忠诚度低时，员工会对组织心生不满，其离职意愿会相应提高。

3) 忠诚度影响因素研究

20世纪50年代末期,美国心理学家 Frederick 提出“激励与保健因素理论”,即“双因素理论”,促使企业管理人员注意工作内容方面因素的重要性,特别是它们同工作丰富化和工作满足的关系,经过多年的发展,相关研究不断深入,并与经济学、社会学以及心理学等学科领域相结合,形成了较为完善与科学的理论体系。加拿大专家在1991年指出,作为工作态度之一的组织忠诚受到了社会背景和组织文化的影响。Allpor(1933)在1933年指出企业员工的忠诚度受社会价值体系的普遍影响,而社会价值体系的一种表现形式是遵循自愿和基本的基本要求。Hamilton(2003)提出提高员工对企业的忠诚度,应该对整个团队的努力作出回应,可以通过激励整个团队来获得更多的效益。激励不仅可以更好的为公司提供服务,同时也能够扩大员工的交际圈,让员工实现社会价值和自我价值。Anne Bruce(2005)通过实际调查研究发现,激励政策促使员工更好的发挥效用和价值,也包括团队建设,充分授权和结战略规划等等。SK Aityan(2011)提出尽管各类文献当中已经提出忠诚度的影响因素众多,但是忠诚的概念和定义,并不准确,他认为员工忠诚度的内容包含企业的利益也包含企业的敬业精神。Frederick(2001)从员工的年龄和性格进行研究,认为有些人天生倾向于忠诚。Elaine(2003)在研究中指出单身和离婚的员工忠诚度低于已婚员工。Shaoying(2013)认为企业的员工忠诚度受到企业价值观以及企业形象声誉的影响。JHao(2016)的研究结果显示,离职倾向的最大影响变量是工作满意,由此可知,工作满意是离职倾向的前因变量。虽然满意的员工不一定等同于有效率的员工,但是从整体的数据而言,组织中越多的员工感到满意,其效率越高,可见员工满意度对员工离职倾向而言是一个相当重要的影响因素。

1.2.2 国内研究现状

国内的相关研究晚于国外,但近年在提高员工忠诚度的实践和操作层面做了大量的工作,尤其是在企业员工忠诚度的影响因素、员工忠诚度提升研究方面,很多专家学者投入了关注并取得了一定成果。

1) 忠诚度影响因素研究

耿相敏(2021)以现有研究为依托,结合所在企业实际情况,提出影响企业核心员工的因素主要包括企业影响因素,员工自身因素及社会影响因素三大因素。张文斌(2020)认为影响员工忠诚度的因素是个人方面和企业方面,即人都有两面性,即一方面希望付出少一点,一方面又希望得到多一点;企业各方面制度的不健全,薪酬结构的不合理,晋升制度不完善等都是影响员工忠诚度的因素。胡红梅(2019)通过问卷调查的形式,掌握了T公司员工忠诚度的现状,进一步从环境因素、企业因素、自身因素分析了影响T企业员工忠诚度的因素,提出了提高企业员工忠诚度的举措。赵治华(2018)主要从服务型领导、组织认同两个维度展开员工忠诚度的研究,通过研究发现,一个企

业中服务型领导对于员工有着重要影响，服务型领导可以对员工产生极大的工作粘性，而且对于企业员工的发展有着积极意义，而组织认同也会促使员工对于企业产生归属感，进而提升员工忠诚度。龚雨欣(2017)主要对知识性员工忠诚度影响因素展开研究，在其研究中指出，物质激励、人性化管理制度以及知识性员工素质培养三个方面是影响其对企业忠诚度的重要内容。马岩，王道理，陈红桃(2016)从雇主品牌、情感承诺与员工忠诚度的关系角度展开研究，在也研究过程中建立了实证模型，通过模型数据分析得出企业在进行物质建设过程中应该注重员工精神方面的追求，只有充分满足员工情感需求才能进一步提升员工对于企业的忠诚度。

2) 忠诚度提升研究

林武(2020)以当前互联网时代为背景，从酒店业员工忠诚度的重要性影响因素出发，探讨了酒店业提升员工忠诚度的策略，为酒店业在人力资源管理方面提供了一定的启示和借鉴。李霞(2018)通过归纳知识型员工的特点，分析国有企业知识型员工忠诚度的影响因素，提出要通过关注知识型员工个体发展，改善企业员工的工作环境，采取人性化的人力资源管理策略等措施来提高国有企业知识型员工的忠诚度。史翠萍，王军，卢晓宇(2021)通过调查研究大中型制造企业“90后”一线操作工忠诚度现状及遇到的问题，从企业层面、个人层面、社会环境层面，提出了提高大中型制造企业“90后”一线操作工忠诚度的对策。高生龙(2020)从上下级关系对员工忠诚度影响的角度，分析发现“关系”可以正向影响工作投入和组织承诺，上下级关系对员工忠诚度，工作绩效等都有重要影响，当组织能够保证员工工作的稳定性和安全性时，员工对企业的忠诚度会提升。王淞涛(2016)以大中型型企业知识型员工为研究对象，系统分析了大中型型企业知识型员工忠诚度低的外部、内部因素，提出了可以通过企业自身发展、让知识型员工更好地参与到企业管理与决策中等方法来进一步提高这部分员工的忠诚度，以便培养出在规范、感情、理想层面上忠诚度高的员工。

综上，国外相关研究更倾向于理论层面，以95后员工为例展开其忠诚度方面的相对具体的研究则较为稀少；因95后进入职场不久，受时间限制影响，国内关于95后等新生代员工的研究无论是理论层面还是以具体企业为例展开的研究还存在明显的不足，专门针对95后忠诚度的研究文献几乎没有。本文将结合GJ集团的现状，选取95后员工忠诚度为研究对象，分析其现状、影响因素并提出相应的提升策略。

1.3 研究思路与框架

本文主要以GJ集团95后员工为对象，在调查研究的基础上，综合相关理论知识与研究成果，具体分析GJ集团95后员工对企业忠诚度现状、影响因素以及原因，并提出相应的提升对策。本文的框架结构如图1-1所示。

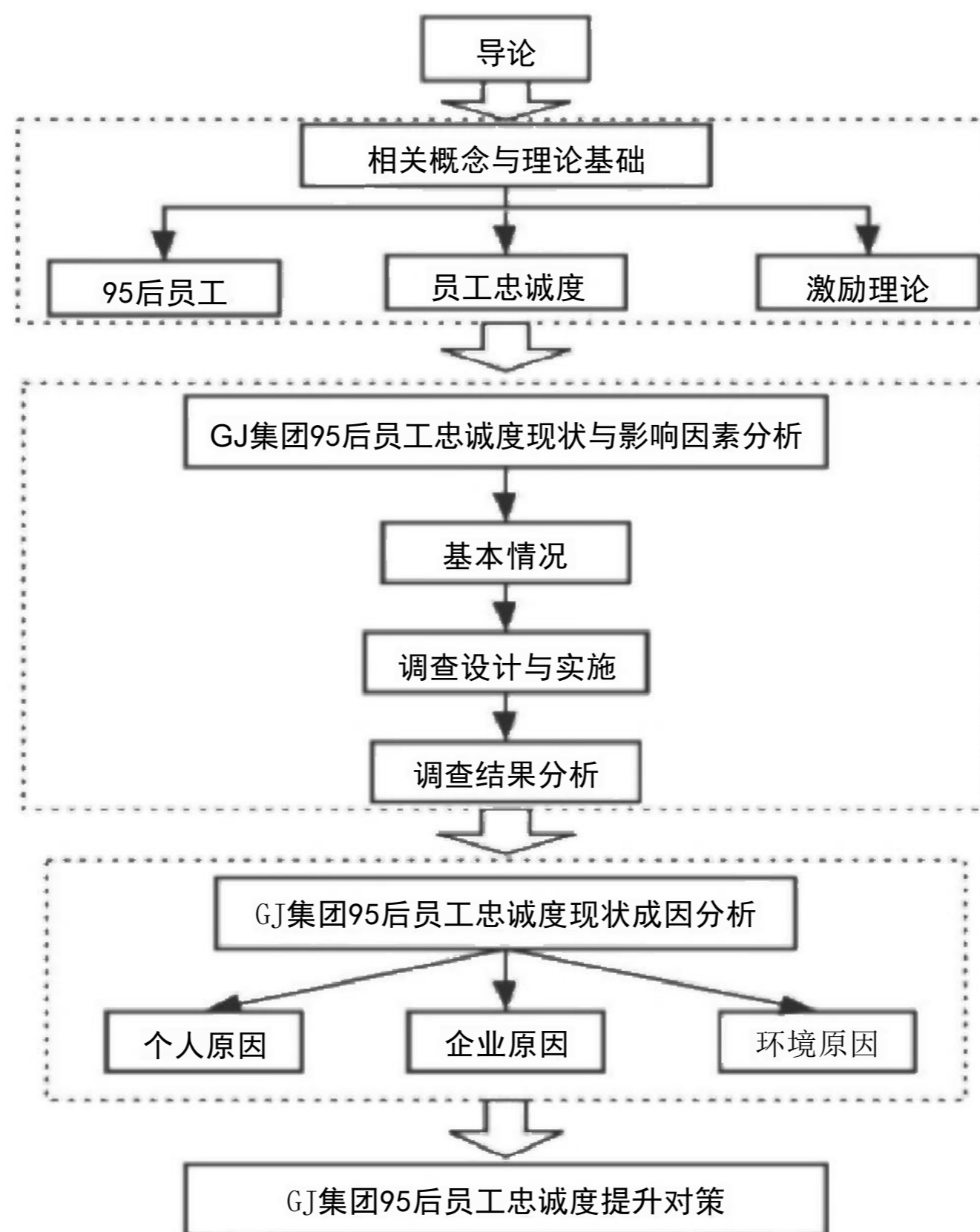


图1-1 本文研究思路图

1.4 研究内容与方法

1.4.1 研究内容

本文基于忠诚度相关理论与研究成果，针对GJ集团95后员工忠诚度进行了分析与讨论，并通过调查研究GJ集团95后企业员工忠诚度现状及影响因素，提出提升员工忠诚度对策，具体包括6章内容。

第1章绪论。主要阐述GJ集团95后员工忠诚度的现实背景和相关研究状况，同时对本文的研究目的和研究意义以及研究的方法进行阐述。

第2章相关概念的界定与理论基础。主要阐述95后员工忠诚度相关理论，包括95后新生代员工的概述和忠诚度相关理论的概述两部分，为后续的内容奠定理论基础。

第3章GJ集团95后员工忠诚度现状与影响因素分析。主要针对GJ集团的人力资源实际情况，通过对调查问卷的设计、实施与分析，找出影响其95后员工忠诚度的因素主要有个人原因，企业原因等。

第4章GJ集团95后员工忠诚度现状成因分析。进一步从个人、企业、环境三个

方面分析影响 GJ 集团95后员工忠诚度的原因，为其忠诚度的提升提供必要的依据。

第 5 章 GJ 集团95后员工忠诚度提升对策。提出多关注95后员工自身发展、健全工作机制、强化企业薪酬体系建设、营造良好的工作环境等四个方面的对策，以提升该集团95后员工忠诚度。

第6章结论与展望。归纳总结本文主要结论，分析本文的不足，并对相关研究进行展望。

1.4.2 研究方法

论文采用的研究方法主要有：文献研究法，问卷调查法，统计分析法，访谈法。

1) 文献研究法

本文通过知网搜索、图书馆查阅等方式，收集大量有关文献资料，已掌握相关理论知识和相关研究成果。

2) 问卷调查法

向 GJ 集团95后员工发放《95后员工企业忠诚度调查问卷》，收集企业95后员工忠诚度数据，为掌握GJ 集团95后员工忠诚度现状及分析影响其忠诚度的因素提供数据支持。

3) 统计分析法

运用 SPSS 软件，对收集的数据进行统计分析，为提高GJ 集团95后忠诚度提出合理化建议提供依据。

4) 访谈法

访谈法一般与问卷调查法结合实施，由于研究时间限制，笔者不可能对每一个参与问卷调查的员工进行深度访问，因此选择一些有着代表性的员工进行访谈，通过访谈进一步获得研究资料，为深入分析 GJ 集团95后忠诚度现状的形成原因提供支持。

2 相关概念与理论基础

2.1 “95后” 员工

2.1.1 “95” 后员工的涵义

当前，对于95后的定义是：在1995年1月1日00时00分--1999年12月31日23时59分之间出生的一代人。而95后员工是指企业员工中的95后，本文的研究对象即GJ集团的95后员工。

2.1.2 “95” 后员工特点

因95后员工在当前是属于初入工作阶段不久的新生群体，对社会新鲜事物有着较强的追求，属于新潮、年轻、时尚的一类，在自信心、人生追求、性格等方面95后员工表现出不同的特点。

首先，95后员工年轻，刚进入企业不久，有着较强的自尊心和自信心。鉴于企业招聘门槛的提升，95后员工普遍具有高学历，他们大部分人都具备快速的信息处理和 Learning 理解能力。随着科学技术的不断推进，95后员工接触到的信息愈加丰富，他们以更为特殊的思维来处理企业事务，用更为多元化的眼光来看待企业人际关系，他们认为自己独一无二，并对自己的优秀深信不疑，这使得95后应对陌生环境和陌生问题时都显得十分自信。

其次，在工作中以兴趣为导向，实现个人价值的最大化。因当前社会经济发展水平较父母一代有较大提升，他们大都没有太重的经济压力，工作对于更多人来说是一种兴趣，甚至是一时冲动下的选择，他们会选择当下自己最感兴趣的工作，把“我”放在第一位，为更好的实现个人价值而努力，大部分95后非常渴望在工作当中得到认同和尊重。

第三则是在工作中的避讳比较少，性格率直，追求公平正义。互联网的发展使95后更多的喜欢在家里用网络交流和沟通，通过网络与朋友进行交谈，用社交软件来打造自己的交际圈，虚拟生活的发达在一定程度上导致他们的现实生活较为单调和普通，面对企业事务，他们不喜欢拐弯抹角，喜欢直接表达自己内心的诉求和想法，希望通过简单的人际关系来获得更多的成长，同时对于民主和公正也有更高的要求。

2.2 员工忠诚与员工忠诚度

2.2.1 员工忠诚与员工忠诚度的涵义

1908 年哈佛大学 Josiah Royce 教授在他所著的《忠的哲学》一书中提到，忠诚是具有一定的等级层次的，其中最低层次就是忠诚于个体，而忠诚于民族和群体属于中间层次，最高级的忠诚代表个人的基本价值准则和最大限度地付出和努力。结合 Royce 书中内容及观点进行分析，可以发现忠诚为中性词，也就是说无法对其进行正确或错误判断。但是人们十分注重看待忠诚的原则，进而将其作为度量忠诚的准则，包含道德品行、思想价值观念等。

赫斯曼(1970)在研究中立足企业发展，分析员工忠诚的具体表现形式，并提出员工忠诚概念。他认为员工忠诚是企业健康持续发展的重要一环，可以提高企业内部人才队伍建设，进一步增强企业的核心竞争力。Josiah Royce 教授提到如果员工愿意为组织服务，并不能完全定义该员工对组织忠诚。

关于对员工忠诚概念的研究始终没有停止，不同学者发表自身研究观点，学术界尚未达成一致。学术界关于何谓员工忠诚主要有三种观点：其一，态度忠诚论。核心观点是员工对企业的态度就是员工忠诚，需要从员工实际工作行为等方面进行分析并确定。其二，行为忠诚论。认为要更多关注员工在工作中的具体表现，并且分析员工对组织做出的贡献量有多少，是否帮助企业实现战略经营目标。其三，综合论。持这种观点的学者指出忠诚涵盖态度忠诚和行为忠诚。也就是说员工忠诚不仅要支持企业的发展文化和价值理念，同时要在具体工作中树立良好态度，体现自己的价值和作用，帮助企业实现又好又快发展。

而关于员工忠诚度，李晓东(2011)认为可以定义成“员工对单位的忠诚程度，体现在员工与单位目标的协调性、价值观的兼容性以及员工对单位内在环境适应性、贡献性和创新性等方面。”即当员工加入一个组织，他便会被认定希望在该机构成长。但时代改变，员工对企业忠诚并不是理所当然的。员工忠诚度是双向的，企业为员工提供定期的薪金提升、工作肯定及其他有形或无形的利益。当员工得益之后，他们才会尽心工作，继而会更加希望在该企业发展，变得更加忠诚。

牛淑卉(2020)认为企业员工的忠诚度是指员工在企业工作中，其行为对企业的支持和拥护和心理存在的一种归属感，也就是员工对于企业尽心尽力的工作程度和奉献程度，这是一个可以实现量化的概念。

综上所述，作者认为员工忠诚即员工认同所在企业的价值观，能够为实现企业发展及个人价值而主动付出的意愿和行为；企业员工的忠诚度是指员工对于企业所表现出来的行为指向和心理归属，即员工对所服务的企业尽心力的奉献程度，是一个量化的概念。但是对于涉及产业较多的大中型企业，员工构成比较复杂，包括年龄层次等很多方面，不能简单的运用一个理论进行管理，本文对于GJ 公司95后员工忠诚度的研究，主要基于个人因素、企业因素和社会因素进行研究，形成系统的95后员工忠诚度的影响因素与提升策略研究方案，便于GJ 集团更好地开展人事管理工作。

2.2.2 员工忠诚的类型

企业的经营目的就是为了获得更多的利润，员工只有在工作中为企业发展做出贡献，帮助企业获得更大利润才能获得企业认可，同时员工只有对企业形成较高的忠诚度才能保证企业人才不会流失。高忠诚度的员工对于企业的发展有一定的推动作用，他们会更好的在岗位上发挥自己的价值，如果员工对于企业的文化有一定的认同度，他们会认为自己的工作可以实现自己人生价值，他们会更积极主动的去帮助企业创造财富。

通过对文献的研究可以看出，员工忠诚主要包括两类：一是主动忠诚，二是被动忠诚。

主动忠诚是指员工在主观意愿上来保持对企业的忠诚，员工对企业忠诚度往往是与企业的发展方向是一致的，员工希望在企业当中发挥自己的作用和价值，而企业也会为员工提供发挥价值的平台和空间，这种忠诚感不会因为企业面临困境而有所改变，反而这种忠诚会为企业提供更多的助力。

被动忠诚是员工由于客观因素被动的留在工作岗位当中，他们受到物质条件和生活的压力，如果这些客观因素消失，那么员工对于企业忠诚度也就不复存在。

通过对比两种员工的忠诚度不难发现：主动忠诚员工将自己视为企业的一部分，对工作充满热情，可以发挥本身的主观能动性为企业发展增添动力；而被动忠诚员工不认为自己是公司的一部分，有很大的离开公司的倾向。

2.2.3 员工忠诚度的影响因素

影响员工忠诚度的因素并不是唯一的，它受多方面的综合影响，主要有三类，分别是：个人、企业和外部环境。针对这三类因素还可以进一步细化，具体见表2-2：

表2-2 影响员工忠诚度的三类因素

三类因素	个人因素	企业因素	外部环境因素
具体影响因素	职工年龄	企业领导者素质	社会诚信状况
	职工学历	企业文化	外部企业的渗透
	工作经验	企业内部沟通机制	社会观念的变化
		企业内部个人成长机会	市场化的就业机制
		薪资福利和安全感	

1) 个人因素

一般而言，企业员工年龄、工龄和员工忠诚度成正比关系。因为工龄较长的员工会对自身工作产生一定的依赖感，内心向往的是更加稳定、安逸的工作，不再想去折腾或有所变化。员工学历、工作经验等也会给员工忠诚度带来影响，但是其影响力度较小，

主要受员工价值观与企业价值观念、个人能力与自身工作岗位的匹配程度影响。

2) 企业因素

企业薪酬待遇是直接影响员工忠诚度的一个重要因素。企业必须要建立科学合理的薪酬体系，保障员工的合法权益，实现公平与公正发展。并且做好考核工作，对员工工作表现和对员工发展做出的贡献进行分析，然后确定其薪酬。反之，如果企业内部缺乏一套完善合理的薪酬体系，就会引起员工的不满和排斥，无法激发员工工作积极性。同时，企业需要建立科学合理的沟通制度，企业领导者应该深入到员工中去，然后在交流中和员工建立信任，提高员工对企业的忠诚度。员工发展空间和晋升机会也是影响员工忠诚度的重要因素之一，如果员工在工作中可以看到未来的希望，就以更积极的态度面对工作，帮助组织工作目标实现。企业文化也直接影响员工忠诚度，优秀的企业文化往往能够得到员工的支持和认可，对提高企业内部员工凝聚力具有重要意义。员工对企业的认同感也会进一步增强，而不会选择去其他公司任职。并且如果企业管理者具有良好的沟通技能，也可以帮助企业留住优秀人才，提高员工忠诚度。

除上述以外，企业价值观、诚信度等也是影响员工忠诚度的重要因素，积极正能量的企业价值观都可以帮助企业引进人才，也可以获得员工的认可。当员工面对多个工作机会时，往往会注重企业价值观和诚信度，然后选择价值观更加积极向上的企业。

3) 外部环境因素

当员工面对同等条件情况，如果企业可以给予更高的薪资待遇、生活条件，如子女入学便利等，也会给员工带来一定的影响，容易让员工产生辞职心理，选择其他的工作机遇。并且社会中如果将员工跳槽看作为一种正常现象，就会导致更多的员工选择离职。并且，随着市场经济的不断发展，企业之间竞争愈加激烈，员工完全有权利选择工作岗位，并不会受到其他因素的限制，一定程度上导致员工产生离职想法。

2.3 激励理论

2.3.1 内容型激励理论

内容型激励理论主要包括：需要层次理论和双因素理论。

1) 需要层次理论

马斯洛通过分析提出观点：人的需求包含五个层次，分别是生理、安全、社会、精神、价值五方面。并且这五个层次需求是逐渐递进的关系，也就是说人最初的需求的生理、安全方面，这类需求是比较容易得到的，而更高层次的需求获取过程中面临严峻的压力和挑战。人只有在满足最低级需求之后才会寻求更高层次的需求。需要注意的是，该理论还认为随着社会的进步和发展，人的需求也在不断变化中，并且会受到外界环境及内部因素的影响。

马斯洛同时认为已经得到满足的需要不再起激励作用，同时只有前面的需要得到充分的满足之后后面的需要才显示出其激励作用。

五种需要可以分为两级，其中生理上的需要、安全上的需要和感情上的需要都属于低级的需要，这些需要通过外部条件就可以满足；而尊重的需要和自我实现的需要是高级需要，他们是通过内部因素才能满足的，而且一个人对尊重和自我实现的需要是无止境的。同一时期，一个人可能有几种需要，但每一时期总有一种需要占支配地位，对行为起决定作用。任何一种需要都不会因为更高层次需要的发展而消失。各层次的需要相互依赖和重叠，高层次的需要发展后，低层次的需要仍然存在，只是对行为影响的程度大大减小。

2) 双因素理论

双因素理论最早产生与上个世纪五十年代末期，由美国著名心理学家赫茨伯格提出。该理论认为人们进行工作的原因主要包括两个方面：第一是激励因素，第二则是保健因素，通过激励可以使人们在工作中精神方面得到满足，而保健因素则是可以消减人们工作中的负面情绪。

保健因素是指造成员工不满的因素。保健因素不能得到满足，则易使员工产生不满情绪、消极怠工，甚至引起罢工等对抗行为；但在保健因素得到一定程度改善以后，无论再如何进行改善的努力往往也很难使员工感到满意，因此也就难以再由此激发员工的工作积极性，所以就保健因素来说：不满意的对立面应该是不满意。

激励因素是指能造成员工感到满意的因素。激励因素的改善而使员工感到满意的结果，能够极大地激发员工工作的热情，提高劳动生产效率；但激励因素即使管理层不给予其满意满足，往往也不会因此使员工感到不满意，所以就激励因素来说：满意的对立面应该是不满意。

双因素理论认为组织激励不可以仅限于员工需求，否则将无法体现激励的价值和作用。双因素理论认为组织管理者应该将目光集中于激励作用的实现，只有充分发挥激励机制的作用，才可以满足员工的需求，从而促进组织健康长远发展，最终实现组织战略目标。并且激励只可以缓解员工的消极情绪，完全消除依然需要员工自身的调整和反省。

2.3.2 过程型激励理论

相互融合、共同发展是过程激励的核心思想，组织利益和员工利益是相同的，组织往往对员工具有一种期望，但是这种期望需要建立在满足员工需求基础上，过程型激励理论主要包括期望理论、公平理论等。

1) 期望理论

期望理论是由北美著名心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆于1964年在《工作与

激励》中提出来的激励理论。他认为组织是否可以满足员工的这种期望就直接决定了员工期望值的强度，这是期望理论的核心内容。员工通过主动积极的工作为组织带来目标以外的产出，也就是为组织创造出额外的价值，组织需要给予一定的支持和奖励。如此，员工的工作态度将更加认真积极，将自身利益和组织集体利益相结合，为组织目标实现贡献力量。因此，组织管理者需要深入到员工中去，通过沟通和交流掌握员工的奋斗目标和需求，充分发挥优势资源为员工创造良好的工作环境，满足员工的内心期望。

2) 公平理论

公平理论是激励理论中另一项重要内容，主要分析的是公平性会对员工的行为产生怎样的积极影响。从理论角度展开论述，员工对公平的理解和认知包含以下两点：其一，劳有所得，也就是说得到的回报应该和自身的付出成正比。其二，公平。员工个人会和组织同工种的员工进行劳动量比较，从而判定自身工作量和其他员工是否类似。公平的薪酬体系有助于建立良好健康的工作氛围，避免员工产生懈怠消极的心理，不利于组织长远健康发展。

2.3.3 行为修正型激励理论

行为修正型激励理论指出影响员工工作成效主要包含组织因素和员工因素，这两类因素共同影响员工的工作行为。员工个人的认知和具体做出的行为需要运用科学恰当的方式进行修正，从而帮助组织提高效益，为今后的健康发展奠定基础。在修正过程中，必须结合激励措施来完成，这也是行为修正激励理论的核心思想。这就需要管理者立足员工现实工作情况展开分析，总结影响工作结果的因素。如果是组织因素，管理者需要进一步优化和调整激励机制，摒弃过去落后的激励机制。倘若是个人因素，组织管理者必须科学引导，调动员工的工作积极性，实现自我人生价值。

3 GJ集团95后员工忠诚度现状与影响因素分析

3.1 GJ集团概况

3.1.1 总体概况

山东GJ集团位于中国建筑之乡——山东省济南市长清区，成立于1992年，注册资本4亿元，是中国施工企业管理协会会员单位，曾荣获全国守合同重信用企业、山东省建筑50强企业等荣誉称号；GJ集团集建筑施工房地产开发、装饰装修、市政工程、园林绿化、钢结构、物业管理工程检测、地产营销策划、门窗制作安装、商砼生产销售、建筑设备租赁、劳务作业、旅游度假为一体的集团公司。

GJ集团公司，现在拥有超过3000名员工，其中工程技术和经济管理人员1000多人，总资产32亿元，年产值50亿元，年上缴税金1.5亿元，年开发面积30多万平，年施工面积300多万平，取得了良好的经济效益和社会效益。

3.1.2 组织结构

GJ集团公司建立了规范的公司治理制度，采取的是董事长负责制，董事长下设总经理办公室，内设预算部、工程技术部、财务部、行政部四大部门，各类项目中有分社材料员、技术员、工长、安全员、保管员、质检员以及资料员等工种，具体的组织架构见图3-1。

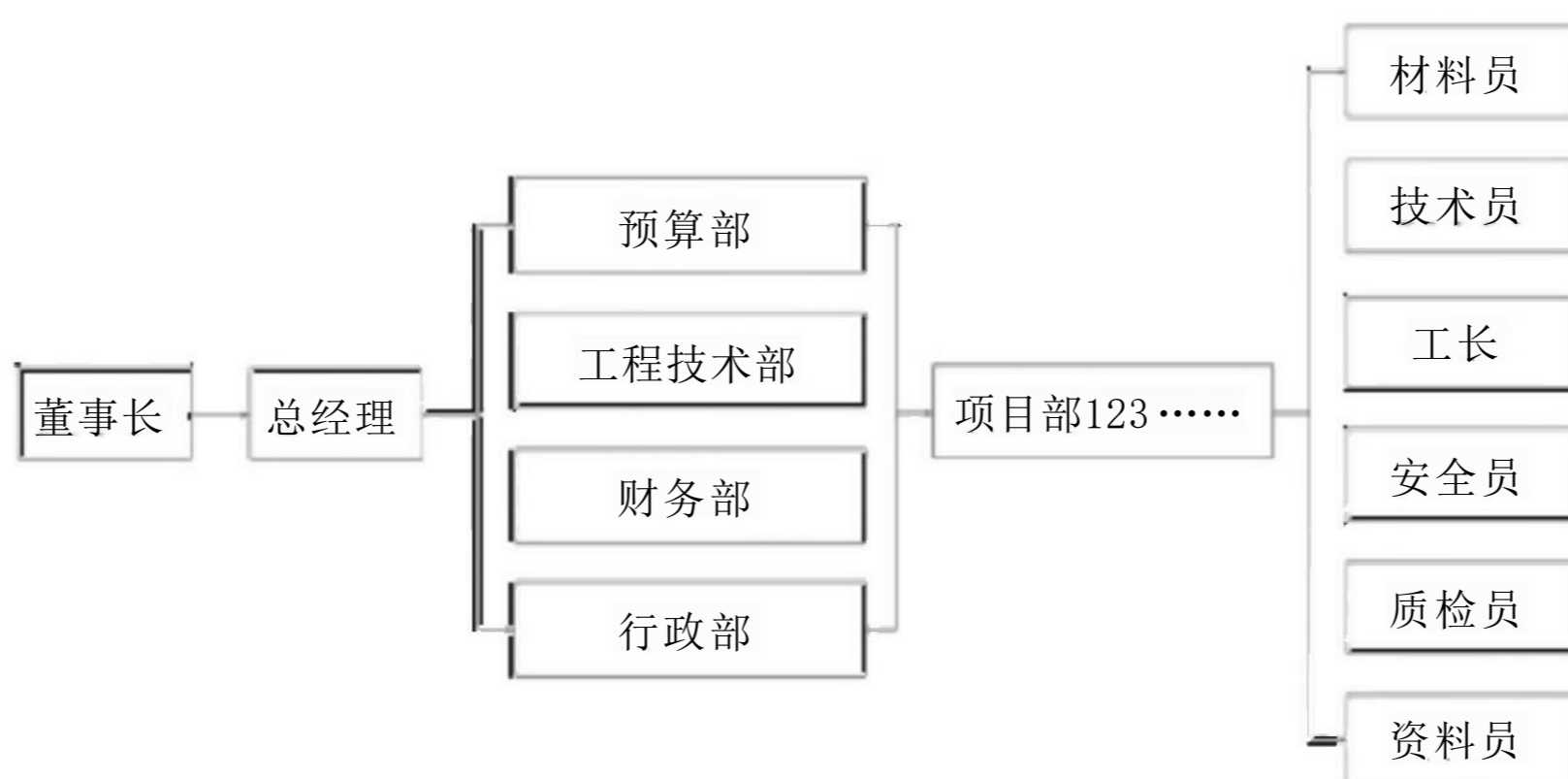


图3-1 GJ集团组织架构图

3.1.3 人力资源情况

截止到2020年3月，GJ集团自有职工1857人，劳务派遣人员1422人，退休返聘

人员41人，其他从业人员5人。人员分类详见表3-1、3-2。

表3-1 GJ 集团人力资源情况表

年龄					性别		学历				
25岁及以下	26至30岁	31至40岁	41至50岁	51岁及以上	男	女	高中及以下	中专	大专	本科	研究生及以上
956	730	855	602	136	2131	1148	102	589	1489	1044	55
自有职工					劳务派遣						
在岗		不在岗	内退	管理人员					工人		
管理类	工人			经营系统	生产系统	技术系统	财务系统	行政系统			
273	1584	32	8	21	33	31	5	9	1323		

由表3-2可见，GJ集团现有95后员工956人，占员工总数的29%。其中，从性别结构上来看，受建筑行业类型影响，男性占大多数，有765名，占80%。从素质结构上来看，大学专科及以上学历是95后员工学历的主要成分，有880人，占全员总数的92%，但还有近8%的人员是初高中学历，这主要集中在工程现场项目岗位中。从入职年限来看，有597名95后员工入职年限不满3年，超过5年的有178人。从岗位结构来看，95后员工大都从事技术及其他岗位，因为入职时间短等原因，从事管理岗位95后员工较少。除此之外，GJ集团95后员工还有以下特点：一是进入企业时间较短。受年龄等因素影响，GJ集团95后员工工作时间大多在3年以下，占90后员工总数的62.45%。二是95员工学历较高。GJ集团员工大专及以上学历的比例占92.05%，在建筑行业来看员工整体教育程度较高。三是人员流动大。由于95后员工思想开放，自身需求不断变化，更容易被更好的薪酬待遇等条件吸引而跳槽，GJ集团95后员工2018-2020年每年的离职率均超过了10%，员工的流动较大。

表3-2 GJ集团95后员工情况表

总数	性别		学历		入职时间			岗位类型		
	男	女	大专及以上学历	初高中	5年及以上	3-4年	不满3年	管理人员	技术人员	其他
956	765	191	880	76	178	181	597	112	471	373
百分比	80%	20%	92.05%	7.95%	1.26%	18.62%	62.45%	11.72%	49.27%	39.02%

3.2 GJ集团95后员工忠诚度调查设计与实施

本文主要采用问卷调查法和访谈法对GJ集团95后员工进行调查。通过问卷调查主要获知95后员工忠诚度现状和忠诚度影响因素，通过访谈法更进一步了解导致95后员

工忠诚度现状的原因。

3.2.1 调查设计

1) 调查对象

针对 GJ 集团2020年以来95后员工流失率较高的问题，本文将通过问卷调查的方式进行分析和研究，结合公平理论、期望理论及双因素等理论，通过对 GJ 集团在职95后员工的调查，剖析 GJ 集团在95后员工管理方面存在的问题。本次调查对象是GJ 集团95后员工，从GJ 集团现有95后员工956人中，随机地抽取300名人员进行调查。

2) 问卷设计

围绕本次调研目的，本次问卷调查问题采用当前较常用的 Meyer 和 Allen 所编制的三位量表，借鉴吸收了现有国内外学者对员工忠诚度影响因素的研究成果，同时充分征询了GJ 集团人力资源经理的意见建议，并通过预调研对初始问卷做了调整和修改，形成了最终的调查问卷。

问卷主要包含以下三个方面：其一，调查对象的个人信息；其二，员工忠诚度现实状况；其三，员工忠诚度的影响因素。其中，关于员工忠诚度、员工忠诚度影响因素的调查，均采用李克特五级量表，按照从1到5分别打分，分值越高表明调查样本个体对该题项描述的内容认可度越高，最后利用 SPSS 软件进行相关数据的统计分析，具体问卷信息见文后附录一。影响员工忠诚度的因素主要包括个人、企业、社会环境三个方面的内容，社会环境对于企业来说是基本相同的，因此本问卷主要针对个人与企业因素展开研究。

(1)95后员工个人基本信息调查。主要围绕员工的性别、年龄、文化水平等要素进行调研。想要确保本次调研工作的科学性和客观性，就必须对员工个人信息进行了解，同时也为接下来的调研工作奠定基础。具体的调查题项见表3-3所示。

(2)GJ 集团95后员工忠诚度情况调查。本部分通过对员工忠诚度相关概念的理解，从行为指向如是否有离职倾向以及心理归属如是否认为自己是GJ 集团的一员等两个方面的三个问题来测量忠诚度。

(3)GJ 集团95后员工忠诚度影响因素调查。根据相关理论知识、已有研究成果及实践经验可知，企业员工忠诚度主要受到个人发展、薪酬激励、公司制度、企业文化、人际关系等方面的影响，因此本文主要从以上几个方面的23个问题进行测量。同时根据问卷调查结果对部分95后员工进行了访谈，了解他们在个人、企业及环境方面影响其忠诚度的具体原因并进行分析。

表3-3 问卷调查对象的基本信息

题项	选项				
	您的性别	女		男	
您的年龄范围	21岁		22~23岁	24岁~25岁	
您的文化程度	高中及以下		专科	本科	研究生及以上
您的工作职务	管理人员		技术人员	其他	
您的收入水平	3500元以下	3501--4500元	4501--7000元	7001--10000元	10000元以上
你在GJ集团的工作年限	不满3年		3--4年	5年及以上	

3.2.2 调查实施

本次调研内容为 GJ 集团95后员工忠诚度及影响因素，调查的时间集中在2020年9月--12月，随机抽取300名95后员工作为调查样本。一共收回284份问卷，其中273份问卷符合要求，视为有效问卷。因此本次问卷调查中，有效问卷回收率达到91%，符合本次调研工作需求。

同时为深层次探究 GJ 集团95后员工忠诚度影响因素，随机确定30名参与问卷调查的95后员工进行访谈。访谈内容为影响其对企业忠诚度的具体原因，如在个人方面是否存在家庭经济因素，是否受个人年龄及工作年限影响；工作方面是否存在长期加班，工作压力大，工作缺乏挑战性等现象；在企业方面认为薪酬是否合理，管理制度是否完善；环境方面是否受互联网等现代信息因素的影响等。

3.3 GJ 集团95后员工忠诚度调查问卷分析

3.3.1 样本描述性统计分析

为进一步反映调查样本的具体情况，对参与调查的 GJ 集团95后员工个人情况进行了具体分析，见表3-4。

由表3-4可以看出，男员工、女员工分别占调查人数的83.2%和16.8%，调查的男性员工相对较多，样本性别比例与集团95后员工性别比例接近。从样本的年龄构成可以看出，18--20岁、21--22岁、23--25岁的95后员工分别占调查人数的20.5%、36.6%和42.9%，有辞职意向的员工更多集中在22岁以下的人群。从样本的受教育程度可以看出，高中及以下、专科、本科、硕士及以上学历的员工分别占调查人数的8.8%、26.4%、52.4和12.5%，GJ 集团作为传统建筑型企业及近年来发展的第三产业流失更多的95后员工为一线工人、而高学历的人才更容易流失。从样本的工作年限可以看出，在GJ 集

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/387151201152006121>