



工作丰富化对 90 后员工自我实现心理需求的影响
**The Impact of Job Enrichment on Post-90s Employees'
Self-fulfilling Psychological Needs**

Miss Huizhu HAN (韩慧珠)

工商管理硕士独立专题研习
泰国博仁大学中国-东盟国际学院

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the
Requirements for the Degree of Master of Business Administration
Graduate School, China-ASEAN International College
Dhurakij Pundit University**

二零二零

2020



Certificate of Independent Study (IS) Approval to Master's Student

China-ASEAN International College, Dhurakij Pundit University

Master of Business Administration

研究报告题目: 工作丰富化对 90 后员工自我实现的心理需求的影响
Title of IS (English): The Impact of Job Enrichment on Post-90s Employees' Self-fulfilling Psychological Needs
Researcher|研究者: Miss Huizhu HAN (韩慧珠)
Program | 课程: Master of Business Administration
Principal Supervisor: Dr. Kelvin C. K. Lam
Co-supervisor:

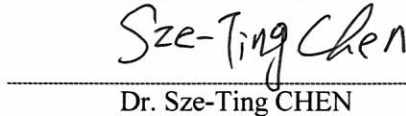
The Committee, the below signed, hereby state our full approval of the independent study submitted by the above student (researcher) in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration in the China-ASEAN International College.


Dr. Ching-Chou CHEN

Committee President
评审委员会主席


Dr. Kelvin C. K. Lam

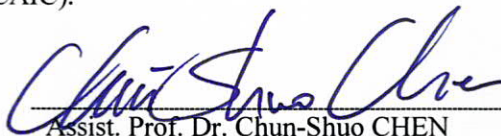
Committee Examiner / Principal Supervisor
委员会考官 / 首席导师


Dr. Sze-Ting CHEN

Committee Examiner
委员会考官

Committee Examiner / Co-supervisor
委员会考官 / 副导师

This is to certify the said Independent Study was approved by the China-ASEAN International College (CAIC).


Assist. Prof. Dr. Chun-Shuo CHEN

Dean of China-ASEAN International College
中国—东盟国际学院院长

Date | 日期: 06 AUG 2020

研究报告题目: 工作丰富化对 90 后员工自我实现心理需求的影响
作者: 韩慧珠
主指导教师: 林正杰博士
副指导教师: -----
学系: 工商管理硕士
学年: 二零一九

摘要

90 后逐渐成为企业的中流砥柱, 为了留住企业人才, 减少企业人才培养投入, 通过探讨工作丰富化、工作绩效、任职时间、心理资本与员工自我实现的心理需求之间的关系, 研究如何通过把握 90 后员工心理需求来减少离职率。

提高工作丰富化能够增加工作绩效, 任职时间越长, 效果越明显, 并且工作绩效的提高有利于员工自我实现的心理需求。

提高工作丰富化可以直接增加员工自我实现的心理需求, 在这个过程中受到员工心理资本的调节作用。

关键词: 90 后; 工作丰富化; 工作绩效; 员工自我实现的心理需求

Independent Study The Impact of Job Enrichment on Post-90s Employees'
Title: Self-fulfilling Psychological Needs
Author: Huizhu HAN
Principal Advisor: Dr. Kelvin C. K. Lam
Co-advisor: -----
Department: Master of Business Administration
Academic Year: 2562

Abstract

Post-90s, it has gradually become the mainstay of enterprises. In order to retain corporate talents and reduce investment in corporate talent training, by exploring the relationship between job enrichment, job performance, working time, psychological capital and employees' self-realization psychological needs, how to grasp Post-90s employees' psychological needs to reduce turnover rate.

Increasing job enrichment can increase job performance. The longer the tenure, the more obvious the effect, and the improvement of job performance is conducive to employees' psychological needs for self-realization.

Increasing job enrichment can directly increase employees' psychological needs for self-actualization, which is regulated by employees' psychological capital in this process.

Keywords: post-90s; job enrichment; job performance; employees' psychological needs for self-realization

致谢

首先，我要感谢 DPU、CAIC 学院给我提供了一个学习机会，让我能在曼谷这个“永夏城”拥有良好的学习氛围以及学习环境。

其次，我要感谢所有 CAIC 的老师对于我以及同学们的教诲，传道授业解惑也，各位老师用自己的专业能力提高我们的认知，用自己所学、所感、所经历的事情教育我们经商之道、管理之能、用人之才，让我受益良多，使我未来职场生涯中能有足够的应对能力。

最后，非常感谢我的导师——林正杰博士对于我论文上的指导帮助，导师渊博的专业知识，严肃的科学态度，严谨的治学精神，诲人不倦的高尚师德都对我产生了深远的影响。从课题的选择到论文的最终完成，林正杰博士都始终给予了我悉心的指导，在此，我想对林正杰博士表示最诚挚的感谢。

韩慧珠
CAIC
Dhurakij Pundit University
2020 年 3 月 5 日

目录

Certificate of Independent Study (IS) Approval to Master's Student	I
Form of Declaration of Independent Academic Work	II
致谢	III
摘要	IV
Abstract	V
目录	VI
表目录	VII
图目录	VIII
第 1 章 绪论	1
1.2 研究动机.....	2
1.3 研究目的.....	2
1.4 研究问题.....	2
1.5 研究流程图.....	3
第 2 章 文献综述	4
2.1 员工自我实现的心理需求.....	4
2.2 工作丰富化.....	6
2.3 工作绩效.....	9
2.4 岗位任职时间.....	10
2.5 心理资本.....	11
第 3 章 研究方法与设计	13
3.1 操作性定义.....	13
3.2 研究对象与数据收集.....	15
3.3 研究方法和工具.....	16
第 4 章 研究结果与分析	19
4.1 问卷预测.....	19
4.2 样本的基本背景调查.....	19
4.3 各维度描述性分析.....	22
4.4.信度分析.....	25
4.5 效度分析.....	26
4.6 相关分析.....	26
4.7 回归分析.....	27
第 5 章 研究结论	31
5.1 研究结论.....	32
5.2 研究建议.....	33
参考文献	35
附录一	37

表目录

表 3.1	工作丰富化量表.....	13
表 3.2	工作绩效量表.....	14
表 3.3	员工自我实现的心理需求量表.....	14
表 3.4	心理资本量表.....	15
表 4.1	信度分析表.....	20
表 4.2	样本背景调查频率分析表.....	22
表 4.3	工作丰富化描述性分析表.....	23
表 4.4	工作绩效述性分析表.....	23
表 4.5	心理资本描述性分析表.....	24
表 4.6	员工自我实现的心理需求描述性分析表.....	25
表 4.7	信度分析表.....	26
表 4.8	效度分析表.....	26
表 4.9	相关性分析表.....	27
表 4.10	员工自我实现的心理需求回归分析表.....	28
表 4.11	工作丰富化对工作绩效回归分析表.....	29
表 4.12	中介分析表.....	29
表 4.13	调节作用分析表.....	30

图目录

图 1.1 研究流程图.....	3
图 2.1 马斯洛需求理论.....	4
图 2.2 工作特征模型.....	8
图 3.1 研究框架图.....	18

第 1 章 绪论

1.1 研究背景

伴随着人们生活水平不断提升，离职率也越来越高，企业留不住人才成为一个问题。“周一无精打采，周五元气满满。”诸如此类的言论频繁出现在我们的社交网络与生活中，于是“上班”听上去像极了一个很艰难的词。据国内某求职网站 2018 年发布的《2017 离职与调薪调研报告》显示：近三年应届毕业生的离职率正在持续飙升，其中 2016 年高达 26.5%。

在网络上，很多人提出“为什么现在的年轻人都不想上班了？”大部分人说自己“不想上班”，其实并非“不想工作”，工作的动机一方面是为了挣钱养家，但不可否认，让自己的能力得到认同和欣赏，也是很多员工在职场的重要动力。而现在很多企业存在的问题就是无法提供给员工个人发展的机会，员工没有办法从工作成果、绩效中找到工作的意义，找不到存在感以及认同感。而企业无法满足员工的心理需求导致离职率高，员工流动成本增加，凝聚力下降，组织效率下降，阻碍企业发展。目前 90 后成为企业的新活力，参考员工所处的行业，为员工提供挑战性的工作机会来提高工作绩效，让员工看到工作成果，满足员工的心理需求成为降低离职率的重要举措。

1.1.1 心理需求的不满足

由于国家计划生育政策影响，90 后基本上都是独生子女，加之赶上了经济与科技的快速发展时期，国家新课标教育改革都对 90 后产生深刻影响，使 90 后的思想与前几代不同，个性凸显，不用因为生存需求以及生理需求去工作，生活水平提高的同时，反而现代很多年轻人的心理越来越空虚，大街上人来人往，无论是等车，坐车甚至在行走的时候都是在拿着手机不停的翻看抖音，看着五花八门的小视频来打发无聊的时间，或者沉浸于网络世界，打着王者荣耀，玩着绝地求生，为的不仅仅是游戏的刺激感，还为了“最强王者”的称号以及拿到第一名的“大吉大利，今晚吃鸡”的一句话，从当代“代练游戏”变成一种职业就能看出，许多人为了只是游戏中的等级，一个噱头，一个网络的荣耀，现代年轻人的更多的是需要一种实现自我的，找到自我价值的需求。

1.2 研究动机

企业的稳健发展得益于企业的人才储备,而当代青年过高的离职率使公司人才缺失,培养人才的成本不断增加,对公司造成一定的负担,而由于员工离职率不断攀升,公司对于员工的不信任,导致不愿意过多的培养员工,由此员工得不到发展,无法满足需求,转而离职形成的恶性循环的现象需要得到改变。

1.3 研究目的

探讨工作丰富化在员工的工作中能起到什么作用,通过对员工心理资本以及岗位任职时间的分析,判断员工是否能适应工作丰富化。从而准确的把握员工的心理需求,降低公司的离职率,为公司留住人才,降低员工培养的成本。

- (1) 讨论工作丰富化对于工作绩效之间的关系。
- (2) 讨论工作丰富化与员工自我实现的心理需求的关系。
- (3) 讨论工作绩效与员工自我实现的心理需求的关系。

1.4 研究问题

1. 员工工作丰富化是否能影响工作绩效?
2. 岗位任职时间的长短对于提高员工工作丰富化是否有影响?
3. 提高工作丰富化是否对员工自我实现的心理需求有影响?
4. 员工工作绩效对于员工自我实现的心理需求是否有影响?
5. 员工心理资本对于提高工作丰富化是否有影响?

1.5 研究流程图

本研究流程如图 1.1 所示。

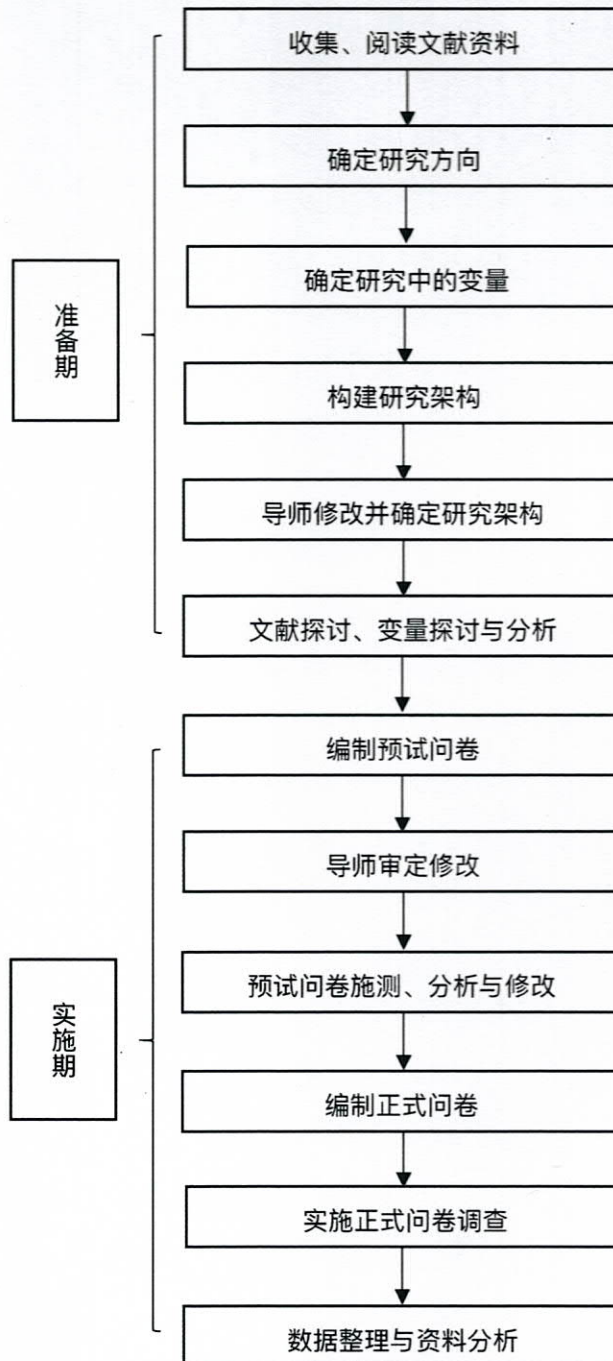


图 1.1 研究流程图

第 2 章 文献综述

鉴于现在很多员工离职是因为没有得到心理上的需求,所以本研究讨论如何满足员工的心理需求,对此从两个方面来讨论,第一个是通过工作丰富化来满足员工不被忽视、被需要的心理需求,这受员工心理资本的影响,如果员工心理资本承受不了反而适得其反。第二个是通过工作丰富化的成果,也就是工作绩效来满足员工的心理需求,这受岗位任职时间的影响,岗位任职时间长,对于此类工作操作有自己的办法,但是对于岗位任职时间短的员工来说,贸然增加工作的弹性有可能因为经验的不足导致工作纰漏。

2.1 员工自我实现的心理需求

2.1.1 马斯洛理论

根据马斯洛的理论,如图 2.1 所示,人类潜藏了这五个不同层次的需求,但是在不同时期表达的各种需求的紧迫性不同。人类最迫切的需求是激励人们的主要原因和动机。人的需要是从外部得来的满足逐渐向内在得到的满足转化(鲁旭,何秀云 2011)。基本的需求得到满足后,其激励效果将大幅降低,不再保持其主导地位,而高层次需求将取代它成为促进行为的主要原因。一旦满足了某些需求,就不能成为激发人们行为的原因,因此它们被其他需求所取代。

高层需求比底层需求具有更大的价值。热情是高层次需求所激发的。自我实现的最高需求就是以最有效,最完整的方式表达自己的潜能,从而获得最佳体验。

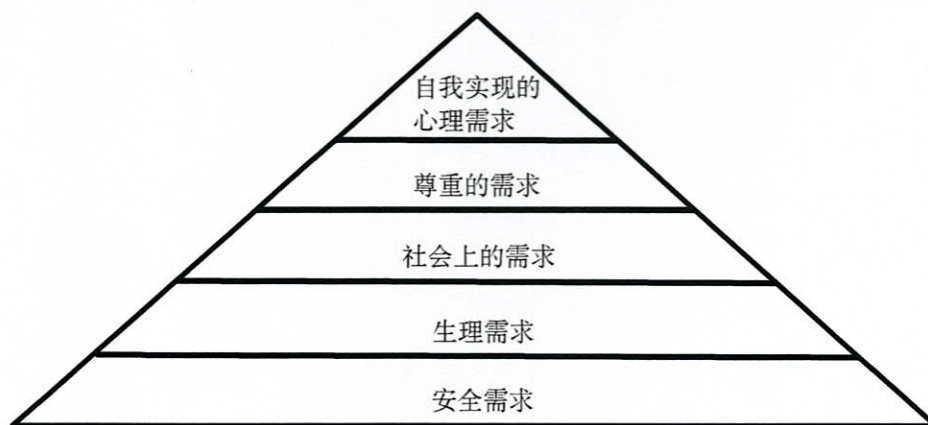


图.2.1 马斯洛需求理论

资料来源:《动机与人格》马斯洛著,许金声译。

需求水平是相对满足的，满足了低层次需求，它将发展到更高的水平，但是有些人会保持在一定水平。这五种需求不能完全满足，层次越高，满足感就越差。物质需求很容易满足，精神需求不容易满足。在同一时期内，可能同时存在多个需求，但是在每个时期内始终都存在一定的需求。各种需求不会因为高级需求的发展而消失，而是相互依存和重叠的。高层需求开发和底层需求仍然存在，但是行为影响的比例降低了。一旦满足一定的要求，就不再是一种激励。

需求等级理论作为一种激励理论，在一定程度上反映了人类行为和心理活动的普遍规律。人的意志行为始于需求和需求的动机。因此，从研究需要出发，探索激励机制是满足人们心理规律的有效途径。需求层次理论提出了如何充分调动员工在企业管理中的积极性的方向和内容。任何企业都应在物质和精神层面上满足员工的合理需求。但是，人们的需求将根据他们所处的客观环境而变化（取决于人，时间和地点）。只有根据不同企业中不同员工的不同需求，才能有针对性地采取不同的激励措施。获得理想的结果。

尊重需求层级，当经理们认为自己的下属正在努力满足这种需求时，他们通常会采取支持和赞美的态度。尊重的需要不仅涵盖了个人成就感与自我价值感，也包含了他人的尊重和肯定。希望获得尊重需求的人希望别人接受他们的真实的自己，并相信自己是真学实才的。他们将目光放在在所得名望、地位、成就以及晋升机会。这是因为其他人认可自己的才能。当这些东西被拥有时，他们不仅获取了别人的尊重，而且会对自己内在的满足感充满了信心。当这些需求无法被满足时，他们会感到失望。如果别人对于自己的赞誉不是基于他们的真实才能所给出的，那么这些也会使他们的内心受到伤害。在激励员工时，应特别留意员工的尊重需求，在适当的时候应给予公众奖励和称赞。布局工作应强调工作的艰辛和成功所需的精湛技巧。授予荣誉勋章，在公司出版物中发表表扬公告，以及发布优秀员工荣誉表，都可以增强人们对工作的自豪感。

自我实现需求是马斯洛需求层次理论中的最高水平，是一种具有创造意义的需求。有自我实现需求的人在工作中往往追求更高的目标，发挥个人的最大能力以实现自我价值（万舒琪，2019）。提高解决问题的能力，提高自我意识，善于独立行动并且不受到他人干扰。为了满足这一条件需要最大限度地发挥个人才能，是需要在满足了其它低层次的需求之后。当然，有的自我实现的人也可能过

于注重这种最高层次的需求所带来的满足感,以致于有可能放弃满足较低层次的需求。处于自我实现需求阶段的人,会因为受到激励而在工作中发挥更具有创造性和建设性的技能。重视这一需求的企业会意识到,无论哪种工作种类都可以进行创新,创造性并非高层管理人员所独有,而是每员工都渴望拥有的机会。为了使工作更有意义,强调自我实现的管理者,会在设计工作流程时考虑运用策略来适应复杂的情况,给有进取心、希望展现自己才能的员工委派特别任务以此来展现他的能力,或者在设计工作流程和制定工作执行计划时为员工留有自我发挥的弹性空间。

一般情况下,如果满足了某一层次的需求,就会向高一层次的需求发展,渴望得到更高一层次的需求,因此这种需求表现就成了一种动力。而根据赫茨伯格双因素激励理论,一种是只能保持人的积极性和维持工作现状的因素称为“保健因素”,如企业政策、工资奖金、工作环境、劳动保护等;另一种是与工作本身所具有的内在激励感联系在一起的来自工作本身的“激励因素”包括:工作表现机会和工作带来的愉悦、工作上的成就感、由于良好的工作成绩而得到奖励、对未来发展的期望以及职务上的责任感。这些因素能为员工带来切实长久的激励作用(田爱荣, 2006)。所以为员工提供发展机会,来提高工作绩效,可以提升员工的心理需求,让员工体会到工作带给自身的荣耀,满足员工的成就感。

心理学家 Deci and Ryan(2002)提出的自我决定论,其中就包含了基本心理需求理论,他们认为人类的基本心理需求是一种先天性的理性的心理发展需求,并且编写了基本心理需求量表,学者谢东杰、刘俊升为此量表引入国内做了大量的工作(郭畅, 2018)。

2.2 工作丰富化

2.2.1 概念

工作丰富化是指在工作中赋予员工更多的责任、自主权和控制权。Hackman and Oldham 给工作丰富化下的定义是包括或增加某此核心工作要素技能多样化、任务完整性、任务意义、自主权和反馈,使得职工能体验到工作的意义和赋予的责任,并能了解到自己的工作结果是否是完美或者具有漏洞的。员工体验到完成工作的满足感,认识到他们已经亲自完成了一项成绩优秀的工作。如果所有

这三种心理状态都存在,这样就可以用一个以自我奖励为基础的自我永动的积极工作激励循环就激发起来了。要使激励产生,这三种心理状态必须都存在。工作如果没有意义,或没有责任感,或没有反馈,就是不完全的,因而不能充分激发人的积极性。

2.2.2 工作丰富化相关理论研究

工作丰富化是工作分析中的工作再设计中的一种方式,相较于工作扩大化以及工作轮调都有所不同,工作扩大化是增加工作种类,工作轮调是为了保持员工新鲜感而定期轮换工作,这两种都是横向地增加员工的工作内容,而工作丰富化是垂直的增加工作内容,基于赫茨伯格双因素理论,将公司的使命与职工对工作的满意程度联系起来的概念(江莉,2016)。它通过深化工作,使工作更富有挑战性和自主性,使得企业员工在参与工作的过程中能够承担更多的任务与责任,员工会享有更大的工作自主权和进行更高程度的自我管理,并且可以在完成工作任务后获得了成就感、责任感和企业的认同感。进而提高企业员工对于工作的信心和满意度,能有效地减少了企业的劳动力和人员资源流失。但是工作内容丰富度的变化往往涉及影响到改变企业工作自身的形式和内容,工作难度的提升,对于企业员工的综合素质水平要求也就更高。

工作特征模型是工作丰富化的革新。工作特征模型(Job Characteristics Model, JCM)是由哈佛大学教授 Hackman 和伊利诺伊大学教授 Oldham 提出。工作特征模型为工作设计提供了理论框架,它设立了五个主要的工作特征,并且分析它们之间的关系以及它们对员工生产力、工作动力以及满足感的影响。根据工作特征模型,工作可以从五个核心维度进行描述:

- 1) 技能的多样性:也就是完成一项工作所涉及到的范围,包括各种技能和能力。
- 2) 任务的一致性:从工作开始到完成并取得成绩的这段过程中,需要将工作作为一个整体的程度。
- 3) 任务的重要性:就是指一个人的工作对组织内或组织外的其他人工作甚至生活的影响程度。
- 4) 自主性:允许工作自由和独立的程度,以及在具体的工作中制定个人的计划和执行计划时的自主性。
- 5) 反馈性:即员工能够清楚明白他所从事的工作的绩效和其效率。

在这 5 个维度中，技能多样性、任务一致性、任务重要性表示工作的意义，自主性表示员工个人对任务结果的负担的责任，反馈性表示员工能够知道工作结果（徐施,2012）。1987 年，Idaszak and Drasgow 指出，由于旧的工作特征维度反向记分项目引起结构探索的不一致，于是编写了新的题目取代原来的量表（蒋祺，2008）。研究指出，如果工作丰富化的程序实际、有教育意义，能够为员工和组织带来有意义的改变，增强员工对组织的承诺。

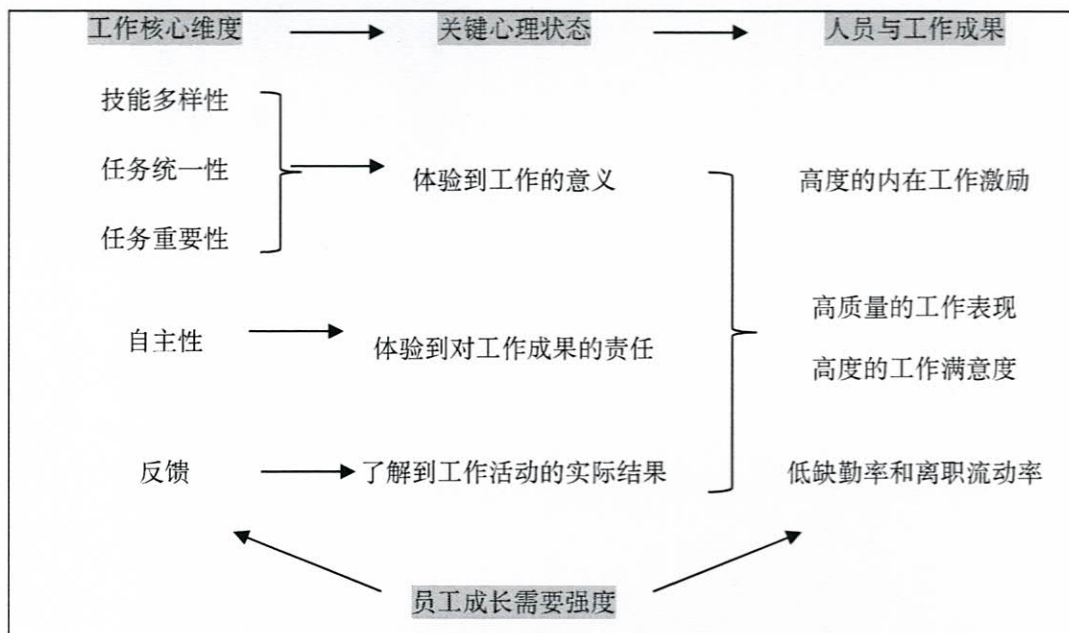


图 2.2 工作特征模型 (陈悦明,2011)

如图 2.2 所示，关键心理状态有三个组成部分：

- 1.体验到工作有意义，就是员工认为自己所做的工作是具有价值的、重要的和值得做的；
- 2.体验到对工作结果的责任，就是员工认为他们所完成的工作所需要承担的个人责任和义务的程度；
- 3.了解关于工作结果的信息，就是了解他们自己在工作中表现的怎么样。

从模型来看，想让员工体验到工作是具有意义的，他的工作必须具有技能多样性、任务完整性和任务重要性这三个特征。

模型过程中还包括了一些调节变量,他们对核心工作特征、关键工作心理状态以及对个人工作的结果都是产生了影响。这些调节的变量其中就包括:员工成

长自己所需的强度,员工是否想通过学习成长来实现自我提高来超越自己,这就是自我实现的动力。

2.3 工作绩效

2.3.1 概念

工作绩效是指人们在工作中所取得的成绩。相对于组织来说,绩效就是工作任务在数量、质量以及效率等方面完成的状况;对与员自己而言,就是上司和同事对自己工作情况的评价。Borman and Motowidlo 于 1997 年提出,情境活动对任务活动(task activities)的完成具有促进作用。在这个理论假设的基础上,Borman and Motowidlo 进一步提出了情境绩效(Contextual Performance)与任务绩效(Task Performance)的二维绩效模型。与强制性的完成任务绩效不同的是,情境绩效是指员工自发的、人际间、面向组织或团体的行为,这些行为创造了一个良好的心理和社会环境,进而有利于公司整体的任务完成。

1、任务绩效:是指完成某一工作任务所表现出来的工作行为和所取得的工作结果,其主要表现在工作效率、工作数量与质量等方面。

2、周边绩效:包括人际因素和意志动机因素,如保持良好的工作关系、坦然面对逆境、主动加班工作等。

2.4.2 工作绩效相关理论研究

1978年, Katz and Kahn 针对工作绩效的结构展开了研究,他们提出了“角色内外行为模型”。研究者将员工在组织中的行为分为三种类型:个体加入组织且长期为组织成员;完成上级所安排的角色与任务;积极参与组织举办的非工作场所的活动。与工作相关的行为根据“角色内外行为模型”可以分为两类。其中角色内行为包括在职责范围内的工作任务、应当承担的工作责任及需要领导上层所批准的行为;角色外行为是员工在组织之外,根据自身的意愿与喜好 做出的行为与决定,不需要从组织的角度考虑。

在此研究基础上, Campbell(1990)提出了工作绩效的八因素模型。他把工作绩效分为八个主要的因素:非特定任务的工作效率、特定任务的工作效率、人际关系处理能力、努力程度、自律程度、行政与人事管理能力、领导与监察能力、

对组织与同事的促进作用（王辉等，2003）。Campbell 指出，这八个因素可以解释工作绩效的所有内容，且这些因素都包含在三个维度中，即陈述性知识、程序性知识与技能、动机。

工作绩效一定程度上能体现工作成就，美国哈佛大学心理学家 McClelland (1953)通过对人的需求和动机进行研究，提出了成就需求理论。他把人的高层次需求归纳为对与成就、权力和亲和的需求。他对这三种需求，特别是成就需求做了深入的研究。

McClelland 认为，如果一个人具有很强的成就需求，他会把事情做得更加完美、并且提高工作效率以此来获得更显著的成就，他们看中的并不是获取成功后的物质奖励，他们追求的是克服困难、解决难题、在成功的过程中获得积极向上的乐趣，以及成功之后的自我实现。个人的成就需求感与他们所处环境关，与当地的经济、文化、社会、政府的发展水平都有着关系，社会风气也影响着人们的成就需求。

在通过工作丰富化来提高工作绩效时，可能会被岗位任职时间的长短所影响。

2.4 岗位任职时间

2.4.1 概念

员工停留在同一个岗位上的任职的时间。

2.4.2 岗位任职时间相关理论研究

叶伯平(2006)认为任职时间对个体发展的影响，大致上等同于职业发展阶段的影响。员工最初任职的一段时间，大都积极进取、努力工作，充满干劲和活力，力图打下良好的发展基础，当任职达到一定年限，员工任职经验丰富，技能娴熟，个人职业发展到达顶峰。经过十几年的长期任职，发展基本定型。

经过长期的单一化任职，员工会有倦怠期，工作丰富化能够改善倦怠期给员工职业生涯注入新的活力。岗位任职时间短的员工对于新工作还无法完全了解，再将工作丰富化反而会降低员工的工作绩效。

2.5 心理资本

2.5.1 概念

心理资本是 Luthans 等在积极心理学和积极组织行为学的基础上提出的概念,是指个体在成长和发展过程中表现出来的一种积极心理状态,是超越人力资本和社会资本的一种核心心理要素,是促进个人成长和绩效提升的心理资源(李超平, 2008)。企业的竞争优势不是财力,不是技术,而是人。人的潜能是无限的,而其根源在于人的心理资本。

2.5.2 心理资本相关理论研究

心理资本的概念超越了人力资本(技能、经验、知识和能力)和社会资本(社会关系和网络),首先要明确人力资本主要关注的核心点在于个人的知识存量、技能和能力,可以通过经验、教育和培训的投入而增加,以及人们在未来的发展中主要研究或者关注的方向和频率强度。社会资本则注重人们在人际关系网络中的覆盖面与覆盖方向,重视人们在复杂的人际关系网络中所接收的有价值的信息,以及接收信息的数量和速度之间产生协同作用。此外,研究表明,心理资本对工作态度(工作投入、工作满意度、组织承诺等),行为(组织公民行为、离经叛道行为、侵略等),情绪和状态心理(压力、抑郁等),认知模式(解决问题、创造力等),以及对个体工作绩效(任务绩效和关系绩效)都会产生不同的影响(Habibi & Jalalian, 2016)。

美国著名学者 Luthans 提出心理资本概念并延伸到人力资源管理领域。所谓心理资本,是指个体在成长和发展过程中表现出来的一种积极心理状态,是超越人力资本和社会资本的一种核心心理要素,是促进个人成长和绩效提升的心理资源(郑艳秋, 2019)。这是一个借用商业术语用来描述人的心理状况。就好像人的物质资本存在盈亏损问题,人的心理资本也具有盈利与亏损——积极情绪是收入,消极情绪是支出,如果积极情绪多于消极情绪便是盈利,消极情绪多于积极情绪就是亏损。一个人的所感知到的幸福,其实就是他的心理资本是否能够让他产生幸福的感觉。

Carl Ransom Rogers 作为人本主义心理学的代表人物,他认为自我概念是影响个人健康成长和实现自我价值的重要原因,自我是对自己特点以及相关事物

的知觉，涵盖了真实的自己与理想中的自己这两种类型，当真实的自己与理想中的自己协调一致时，个体的心理就是积极健康的；当真实的自己与理想中的自己偏差过大时，就容易产生烦躁、焦虑等心理障碍（魏荣，2011）。

把握心理资本是工作丰富化对员工自我实现的心理需求的调节，如果员工心理资本为负，那么再将工作丰富化就适得其反，增加员工心理负担，使之厌烦情绪上升，反而无法满足员工自我实现的心理需求。

第3章 研究方法与设计

3.1 操作性定义与衡量

(1) 第一部分是工作丰富化量表, 本研究采用 Hackman and Oldham (1980)的定义, 认为工作丰富化是在工作给予员工更多的责任、自主权、控制权, 包含了五个核心维度: 技能多样性、任务一致性、任务重要性、自主性和反馈性。这一部分采用 Idaszak and Drasgow(1987)修订的工作诊断问卷, 包括技能多样性、任务一致性、忍住重要性、自助习性和反馈性这五个维度, 每个维度两个问题, 该问卷一共 10 道题目, 采用 7 点记分法。问卷中文翻译版参考自徐施(2012), 如表 3.1 所示。

表 3.1 工作丰富化量表

项目	很不准确	不准确	有点不准确	中立	比较准确	准确	非常准确
1.这个工作要求我使用许多复杂的或高水平的能力。	1	2	3	4	5	6	7
2.我可以自始至终地把整份工作完成。	1	2	3	4	5	6	7
3.做这份工作我可以有很多机会知道我哪些方面做得好还是不好。	1	2	3	4	5	6	7
4.这份工作是简单、重复的。	1	2	3	4	5	6	7
5.工作完成的好坏能够影响到其他人。	1	2	3	4	5	6	7
6.这份工作给了我一个机会, 可以通过我的个人主动性和判断能力来执行这项工作	1	2	3	4	5	6	7
7.这份工作给了我一个机会让我自始至终地接手一项任务。	1	2	3	4	5	6	7
8.完成了一项工作后, 我可以知道我完成得好还是不好。	1	2	3	4	5	6	7
9.这份工作给了我很大的机会来独立和自由地决定如何完成一项任务。	1	2	3	4	5	6	7
10.这份工作本身对于组织发展来讲非常重要。	1	2	3	4	5	6	7

(2) 第二部分, 工作绩效量表借鉴 Mackenzie and Podsakoff 的成熟量表进行分析, 该问卷一共七道题, 采用 5 点计量, 1~4 题反应任务绩效, 5~7 题反应周边绩效。中文翻译版参考自董杰(2019), 如表 3.2 所示。

表 3.2 工作绩效量表

项目	非常不好	不好	一般	好	很好
1.每月都能够实现绩效考目标。	1	2	3	4	5
2.总能按照计划安排完成工作进度。	1	2	3	4	5
3.工作质量高并且错误很少。	1	2	3	4	5
4.高质量完成提高自身专业水平的培训课程。	1	2	3	4	5
5.主动解决工作上的问题。	1	2	3	4	5
6.积极配合团队工作。	1	2	3	4	5
7.愿意承担自身责任外的工作。	1	2	3	4	5

(3) 员工自我实现的心理需求：心理需求量表来源于自我决定论的基本需求量表，该量表由 Deci 等人(2002)编制，本研究选用引入国内后，由谢东杰 (2012)、刘俊升(2013)等人对此做了进一步改进工作后的量表，采用 5 点量表来测量自主需求满足、胜任需求满足、关系需求满足，分数越高表明员工基本心理需求的满足程度越高，如表 3.3 所示。

表.3.3 员工自我实现的心理需求量表

项目	非常不符合	比较不符合	不确定	比较符合	非常符合
1.工作中，我为了达成任务主动投入很多。	1	2	3	4	5
2.工作中，我感觉到有压力。	1	2	3	4	5
3.工作中，我愿意表达自己的想法和观点。	1	2	3	4	5
4.工作中，我必须遵从一些规范做事。	1	2	3	4	5
5.我在工作中的感受会被考虑。	1	2	3	4	5
6.工作中，我能够表达真实的自我。	1	2	3	4	5
7.我有很多机会自己决定工作的规划和分配。	1	2	3	4	5
8.工作中有些任务我感到很吃力。	1	2	3	4	5
9.同事经常和我说我能胜任这项工作。	1	2	3	4	5
10.我经常能在工作中学习新的知识和技能。	1	2	3	4	5
11.我经常能从工作中感受到成就感。	1	2	3	4	5
12.在工作中，我不能完全施展我的能力。	1	2	3	4	5
13.工作中遇到很困难的任务时，我经常感到疲惫。	1	2	3	4	5
14.我真的很喜欢和我一起工作的人。	1	2	3	4	5
15.在工作中，我跟同事相处的很好。	1	2	3	4	5
16.我工作时非常坚持自己的原则。	1	2	3	4	5
17.我把同事看作我的朋友。	1	2	3	4	5
18.同事们关心我。	1	2	3	4	5
19.在工作中，跟我亲近的人不多。	1	2	3	4	5
20.我的同事看起来不太喜欢我。	1	2	3	4	5
21.我同事对我相当友好。	1	2	3	4	5

(4) 心理资本: 心理资本是个人在成长中的心理状态, 其测量量表采用 Luthans (2007)编制的心理资本问卷。心理资本量表包括员工的自信水平、希望水平、坚韧水平和乐观水平四个维度。该量表由24个题项构成, 采用六点计分, 从1到6表示从非常不同意到非常同意。该量表的信度和效度已经得到许多学术研究的验证, 是国内外应用最多的量表之一 (白丽英, 2010), 如表3.4所示。

表 3.4 心理资本量表

项目	非常不同意	不同意	有点儿不同意	有点同意	同意	非常同意
1.我相信自己能分析长远的问题, 并找到解决方案。	1	2	3	4	5	6
2.与管理层开会时, 在陈述自己工作范围之内的事情方面我很有自信。	1	2	3	4	5	6
3.我相信自己对公司战略的讨论有贡献。	1	2	3	4	5	6
4.在我的工作范围内, 我相信自己能够帮助设定目标或目的。	1	2	3	4	5	6
5.我相信自己能与公司外部的人 (供应商、客户等) 联系, 并且讨论问题。	1	2	3	4	5	6
6.我相信自己能够独立地向一群同事陈述信息。	1	2	3	4	5	6
7.如果我发现自己在工作中陷入了困境, 我能想出很多办法来摆脱困境。	1	2	3	4	5	6
8.目前, 我正在饱满地完成自己的工作目标。	1	2	3	4	5	6
9.任何问题都有很多解决方法。	1	2	3	4	5	6
10.目前我认为自己在工作上相当成功。	1	2	3	4	5	6
11.我能想出很多想法来实现我目前的工作目标。	1	2	3	4	5	6
12.目前我正在实现我为自己设定的工作目标。	1	2	3	4	5	6
13.在工作中遇到挫折时, 我很难从中恢复过来, 并继续前进。	1	2	3	4	5	6
14.在工作中, 我无论如何都会去解决遇到的困难。	1	2	3	4	5	6
15.在工作中如果需要, 我也能独立应战。	1	2	3	4	5	6
16.我通常对工作中的压力泰然处之。	1	2	3	4	5	6
17.因为以前经历过很多磨难, 所以我现在能挺过工作上的困难时期。	1	2	3	4	5	6
18.在我目前的工作中, 我感觉自己能同时处理很多事情。	1	2	3	4	5	6
19.在工作中, 当遇到不确定的事情时, 我通常期盼最好的结果。	1	2	3	4	5	6
20.如果某件事情会出错, 即使我尽力了, 它也会出错。	1	2	3	4	5	6
21.对自己的工作, 我总是看到事情光明的一面。	1	2	3	4	5	6
22.对我的工作未来会发生什么, 我是乐观的。	1	2	3	4	5	6
23.在我目前的工作中, 事情从来没有像我希望的那样发展。	1	2	3	4	5	6
24.在工作时, 我总相信“黑暗的背后就是光明, 不用悲观”。	1	2	3	4	5	6

3.2 研究对象与数据收集

研究对象为中国小微企业的 18-30 的青年员工。将 30 岁作为一个节点是因为小于三十岁的人就是我们常见的 90 后, 他们是目前社会中的主力军, 在企业中也承担着越来越重的责任 (倪梦琳, 2019)。

从科技方面来讲，90 后出生的时代正值信息技术飞速发展的时期，所以 90 后可以说是信息时代的优先体验者。90 后不仅拥有更加自由开放的想法、而且站在科技进步的前沿。

从生活条件方面来讲，90 后生活条件较前几代优越许多，没有政治上的变动，社会安定和谐，人民安居乐业，并且 90 年代的中国实行严格的计划生育政策，这使得 90 后普遍为独生子女，而且当时中国发展处于稳定上升的阶段，温饱有余、生活幸福，所以 90 后更加注重精神追求。

从文化程度来说，90 后是第一批经历新课标教育改革的一代人，与前一代人的学习方法大为不同，这也影响 90 后的思维和思考方式与前一代人产生差别，而且 90 后由于生活条件好，接受多元化教育，文化水平更是高于前几代，成为目前社会上的人才。

由于时代的发展以及政策的变化，90 后的思想与理念与老一辈的人有很大的不同，他们的择业观念更加实际、更加灵活，他们主张独立与开放，追求的是成功的事业与高质量的生活。90 后渴望自我突破，渴望自身价值的实现。初入职场，基础工作内容不能满足 90 后员工的渴望。他们热衷于富有挑战性、更加复杂的工作任务，渴望在合适的岗位上有所作为，希望通过工作的努力得到肯定和认同（闫春风，2019）。

数据搜集将采取线上问卷的形式发放问卷。

3.3 研究方法和工具

本研究采取定量的研究方法，问卷方式采用滚雪球抽样法，具体方法如下：

3.3.1 线上问卷调查法

问卷调查法是目前国内外社会调查中使用较为普遍的一种方法。问卷是指用于统计和调查所用的、采取设问的方式表述问题的表格（罗盛强，2014）。问卷法就是研究者用这种控制式的测量对所研究的问题进行衡量，从而采集到可靠的资料的一种方法。而线上问卷具有以下优点：

(1) 具有客观性，使用网上调研机构进行问卷调查，受访者会登入特定的网站，进行不记名作答，这可以有效减少受访者防卫性行为，让其减少心理压力、减轻心理负担，使被调查者可以畅所欲言地表达自己内心最真实想法和情况。

(2) 具有广泛性，线上问卷调查不受人数、范围限制，并且在设计方面给出的可能回答范围一般是由调查对象做出选择，这样也方便受访对象对于调查内容的理解。

(3) 效率高，受访者只需要圈点心目中的答案即可，并且可以实时传送回调查人员手中，回收速度非常快。

(4) 作答者没有时间和地点的限制，对于时间方面的处理有很大的弹性，减少了受访者因为赶时间而胡乱填写的几率。

3.3.2 抽样方法

用滚雪球的抽样方式，由于本人是出生于 90 年代，朋友、同学均为可研究对象，将问卷链接发送给朋友、同学，再由他们将问卷链接发送给同龄人。

3.3.3 统计数据分析法

- (1) 描述性统计分析：通过对调查者的性别、年龄、岗位任职时间、工作类别等数据特征进行分析，以便于描述所获得的样本的人口统计特征的分布情况。
- (2) 信度分析：采取同样的方法对同一测量对象进行重复测量时所得结果的一致性程度，目的是为了检验量表的可靠程度。
- (3) 效度分析：测量工具能否准确地测出所需要测量的变量的程度，反映量表测量结果的有效性，效度高，表示测量结果与要考察的内容符合。
- (4) 回归分析：是确定两种或多种变量之间相互以来的定量关系的一种统计分析方法，能够判断相关变量间是否存在因果关系以及因变量与自变量的影响程度。

3.3.4 研究框架图

根文献综述整理后，如图 3.1 所示：

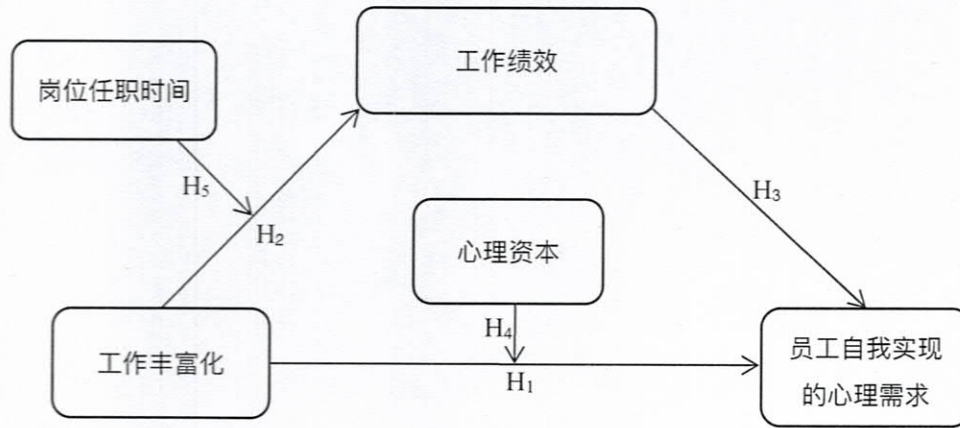


图 3.1 研究框架图

资料来源：本研究整理

H₁:工作丰富化会对员工自我实现的心理需求产生正面影响。

H₂:工作丰富化对工作绩效产生正面影响。

H₃:工作绩效对员工自我实现的心理需求有正面影响。

H₄:心理资本的大小在工作丰富化对员工自我实现的心理需求中有着正面影响。

H₅:岗位任职时间越长在工作丰富化对工作绩效的影响越明显。

第 4 章 研究结果与分析

本研究通过统计数据分析软件来进行分析，分析方式采取描述性分析、信度分析、效度分析、回归分析，问卷方式采用滚雪球抽样法，由于本人是 90 后，朋友、同学均为可研究对象，将问卷链接发送给朋友、同学，再由他们将问卷链接发送给同龄人，通过网络发放 350 份问卷，有效问卷 339 份，调查期间为 2020 年 2 月 14 日至 2020 年 2 月 21 日截止。

4.1 问卷预测

本研究首先进行前测问卷的发放，预测问卷发放是由本人一对一请求已工作的朋友、同学填写，通过网络问卷链接的形式发放，发放对象均为 90 后员工，发放 51 份问卷，回收 51 份有效问卷，回收率 100%。

4.1.1 信度分析

本研究针对预测问卷进行信度分析，检验量表是否具有 consistency、稳定性、可靠性。如表 4.1 所示：信度系数值为 0.956，大于 0.9，因而说明研究数据信度质量很高。

4.2 样本的基本背景调查

问卷研究的第一步为统计样本背景信息，以便详细了解研究样本的基本特征情况。本问卷共涉及 Q1-Q4 题项，分别是年龄、性别、您目前从事的行业、距离您上一次的岗位调动多久了。具体统计结果汇总如表 4.2 所示。

表 4.1 信度分析表

名称	校正项总计相关性(CITC)	项已删除的 α 系数
工作丰富化		
1、这个工作要求我使用许多复杂的或高水平的能力。	0.322	0.956
2、我可以自始至终地把整份工作完成。	0.730	0.954
3、做这份工作我可以有很多机会知道我哪些方面做得好还是不好。	0.118	0.957
4、这份工作是简单、重复的。	0.264	0.957
5、工作完成的好坏能够影响到其他人。	0.555	0.955
6、这份工作给了我一个机会，可以通过我的个人主动性和判断能力来执行这项工作。	0.349	0.956
7、这份工作给了我一个机会让我自始至终地接手一项任务。	0.593	0.955
8、完成了一项工作后，我可以知道我完成得好还是不好。	0.569	0.955
9、这份工作给了我很大的机会来独立和自由地决定如何完成一项任务。	0.329	0.956
10、这份工作本身对于组织发展来讲非常重要。	0.507	0.955
工作绩效		
1、每月都能够实现绩效考目标。	0.556	0.955
2、总能按照计划安排完成工作进度。	0.587	0.955
3、工作质量高并且错误很少。	0.698	0.955
4、高质量完成提高自身专业水平的培训课程。	0.382	0.956
5、主动解决工作上的问题。	0.624	0.955
6、积极配合团队工作。	0.551	0.955
7、愿意承担自身责任外的工作。	0.624	0.955
心理资本		
1、我相信自己能分析长远的问题，并找到解决方案。	0.766	0.954
2、与管理层开会时，在陈述自己工作范围之内的事情方面我很有自信。	0.527	0.955
3、我相信自己对公司战略的讨论有贡献。	0.725	0.954
4、在我的工作范围内，我相信自己能够帮助设定目标或目的。	0.486	0.955
5、我相信自己能够与公司外部的人(供应商、客户等)联系，并且讨论问题。	0.706	0.954
6、我相信自己能够向一群同事陈述信息。	0.560	0.955
7、如果我发现自己在工作中陷入了困境，我能想出很多办法来摆脱出来。	0.511	0.955
8、目前，我在经历饱满地完成自己的工作目标。	0.674	0.954
9、任何问题都有很多解决方法。	0.644	0.955
10、目前我认为自己在工作上相当成功。	0.619	0.955
11、我能想出很多想法来实现我目前的工作目标。	0.815	0.954
12、目前我正在实现我为自己设定的工作目标。	0.692	0.955
13、在工作中遇到挫折时，我很难从中恢复过来，并继续前进。	0.299	0.956
14、在工作中，我无论如何都会去解决遇到的困难。	0.507	0.955
15、在工作中如果需要，我也能独立应战。	0.620	0.955
16、我通常对工作中的压力泰然处之。	0.561	0.955
17、因为以前经历过很多磨难，所以我现在能挺过工作上的困难时期。	0.749	0.954
18、在我目前的工作中，我感觉自己能同时处理很多事情。	0.628	0.955
19、在工作中，当遇到不确定的事情时，我通常期盼最好的结果。	0.713	0.954
20、如果某件事情会出错，即使我努力地工作，它也会出错。	0.446	0.955

表 4.1 信度分析表 (续)

名称	校正项总计相关性(CITC)	项已删除的 α 系数
21、对自己的工作,我总是看到事情光明的一面。	0.616	0.955
22、对我的工作未来会发生什么,我是乐观的。	0.450	0.955
23、在我目前的工作中,事情从来没有想我希望的那样发展。	0.128	0.957
24、在工作时,我总相信“黑暗的背后就是光明,不用悲观”。	0.547	0.955
心理需求		
1、工作中,我为了达成任务主动投入很多。	0.725	0.955
2、工作中,我感觉到有压力。	0.480	0.955
3、工作中,我愿意表达自己的想法和观点。	0.659	0.955
4、工作中,我必须遵从一些规范做事。	0.685	0.955
5、我在工作中的感受会被考虑。	0.583	0.955
6、工作中,我能够表达真实的自我。	0.499	0.955
7、我有很多机会自己决定工作的规划和分配。	0.718	0.955
8、工作中有些任务我感到很吃力。	0.155	0.956
9、同事经常和我说我能胜任这项工作。	0.554	0.955
10、我经常能在工作中学习新的知识和技能。	0.621	0.955
11、我经常能从工作中感受到成就感。	0.556	0.955
12、在工作中,我不能完全施展我的能力。	0.210	0.956
13、工作中遇到很困难的任务时,我经常感到疲惫。	0.228	0.956
14、我真的很喜欢和我一起工作的人。	0.516	0.955
15、在工作中,我跟同事相处的很好。	0.503	0.955
16、我工作时非常坚持自己的原则。	0.578	0.955
17、我把同事看作我的朋友。	0.465	0.955
18、同事们关心我。	0.587	0.955
19、在工作中,跟我亲近的人不多。	0.080	0.957
20、我的同事看起来不太喜欢我。	0.072	0.957
21、我同事对我相当友好。	0.586	0.955

注: 标准化 Cronbach α 系数: 0.961

资料来源: 本研究整理

由表格 4.2 可知, 在 339 份有效问卷中。在年龄中, 其中 18-21 岁的有 18 人, 占样本总数的 5.3%, 22-25 岁的有 191 人, 占样本总数的 56.3%, 26-29 岁的有 122 人占总数的 36%, 30 岁的有 8 人, 占总数的 2.4%, 由此可以得知在本次调查中, 年龄大部分在 22-25 岁之间, 在被访者性别中, 其中男性 144 人, 占样本总数的 42.5%, 女性 195 人, 占样本总数的 57.5%。由此可知在本次调查中女性被访者偏多, 从事的行业中, 人数最多的是教育业, 有 67 人, 占样本总数 19.8%。在距离您上一次的岗位调动, 其中大部分在 4~6 个月, 有 90 人, 占样本总数 26.5%, 其次是一年以上的 78 人, 占样本总数的 23%。

表 4.2 样本背景调查频率分析表

项目	类别	频率	百分比
年龄	18-21	18	5.3
	22-25	191	56.3
	26-29	122	36
	30	8	2.4
性别	男	144	42.5
	女	195	57.5
从事的行业	IT/软硬件服务/电子商务/因特网运营	43	12.7
	快速消费品(食品/饮料/化妆品)	14	4.1
	批发/零售	26	7.7
	服装/纺织/皮革	31	9.1
	家具/工艺品/玩具	24	7.1
	教育/培训/科研/院校	67	19.8
	家电	10	2.9
	通信/电信运营/网络设备/增值服务	10	2.9
	制造业	11	3.2
	汽车及零配件	4	1.2
	餐饮/娱乐/旅游/酒店/生活服务	14	4.1
	会计/审计	14	4.1
	法律	1	0.3
	银行/保险/证券/投资银行/风险基金	8	2.4
	电子技术/半导体/集成电路	1	0.3
	仪器仪表/工业自动化	1	0.3
	贸易/进出口	1	0.3
	机械/设备/重工	1	0.3
	医疗/护理/保健/卫生	11	3.2
	广告/公关/媒体/艺术	12	3.5
	房地产开发/建筑工程/装潢/设计	6	1.8
	物业管理/商业中心	2	0.6
	交通/运输/物流	2	0.6
	航天/航空/能源/化工	4	1.2
农业/渔业/林业	1	0.3	
其他行业	20	5.9	
距离您上一次的岗位调动多久了	1~3 个月	41	12.1
	4~6 个月	90	26.5
	7~12 个月	73	21.5
	1 年以上	78	23
	2 年以上	57	16.8

注: n=339

资料来源: 本研究整理

4.3 各维度描述性分析

在对研究样本背景信息进行统、描述后,要进一步对研究样本的基本态度进行分析。在本次调查中需要对四个成熟量表分别进行描述性分析,以进一步了解样本的基本态度情况。以下反向题在后续研究中都通过反向记分数据处理过。

4.3.1 工作丰富化描述性分析

如表 4.3 所示，本量表采用七点量表，其中 1 代表很不准确，7 代表非常准确，由上述表格可以得知，第五题工作完成的好坏能够影响到其他人的平均分最高，为 5.76 分，基本都是回答比较准确认同一边，说明大部分对工作完成的好坏能够影响到其他人认同很高，整体的平均分也都在 5 分以上，说明整体问题大家都偏向比较认同，其中这份工作是简单、重复的平均分为 4.83，为最低，说明大家持中立态度。

表 4.3 工作丰富化描述性分析表

项目	最小值 (M)	最大值 (X)	平均值 (E)	标准 偏差
1.这个工作要求我使用许多复杂的或高水平的能力。	1	7	5.42	1.251
2、我可以自始至终地把整份工作完成。	1	7	5.56	1.216
3、做这份工作我可以有很多机会知道我哪些方面做得好还是不好。	1	7	5.58	1.142
4、这份工作是简单、重复的。	1	7	4.83	1.602
5、工作完成的好坏能够影响到其他人。	2	7	5.76	1.156
6、这份工作给了我一个机会，可以通过我的个人主动性和判断能力来执行这项工作。	1	7	5.4	1.218
7、这份工作给了我一个机会让我自始至终地接手一项任务。	1	7	5.42	1.29
8、完成了一项工作后，我可以知道我完成得好还是不好。	1	7	5.63	1.15
9、这份工作给了我很大的机会来独立和自由地决定如何完成一项任务。	1	7	5.62	1.252
10、这份工作本身对于组织发展来讲非常重要。	1	7	5.45	1.161

资料来源：本研究整理

4.3.2 工作绩效描述性分析

如表 4.4 所示，本量表采用五点量表，其中 1 代表非常不好，5 代表很好，有上述表格可以得知，平均分基本都是 3 分以上，4 分左右，说明对于此量表大部分持好的态度。

表.4.4 工作绩效描述性分析表

项目	最小值(M)	最大值(X)	平均值(E)	标准偏差
1.每月都能够实现绩效目标。	1	5	4.07	0.843
2.总能按照计划完成工作进度。	1	5	3.98	0.844
3.工作质量高并且错误很少。	2	5	3.94	0.826
4.高质量完成提高自身专业水平的培训课程。	1	5	4.02	0.819
5.能够主动解决工作上的问题。	1	5	4.12	0.786
6.积极地配合团队工作。	1	5	4.19	0.769
7.愿意承担自身责任以外的的工作。	1	5	4	0.851

资料来源：本研究整理

4.3.3 心理资本描述性分析

如表 4.5 所示，本量表采用的是六点量表，其中 1 代表非常不同意，4 代表有点同意，6 代表非常同意，有表格可以得知，评分基本都是 4 分以上，接近 5 分，说明本维度量表整体偏同意，其中 13 题在工作中遇到挫折时，我很难从中恢复过来，并继续前进，平均分为 3.93，说明有小部分参与者并不同意这个说法。

表 4.5 心理资本描述性分析表

项目	最小值 (M)	最大值 (X)	平均值 (E)	标准偏 差
1.我相信自己能够分析长远的问题，并找到解决方案。	1	6	4.98	0.997
2.与管理层开会时，对于陈述自己工作范围之内的事情方面我很有信心。	1	6	4.73	1.007
3.我相信自己对公司战略的讨论有贡献。	1	6	4.68	1.108
4.在我的工作范围内，我相信自己能够帮助设定目标或目的。	1	6	4.85	0.93
5.我相信自己能够与公司外部的人(供应商、客户等)联系，并且讨论问题。	1	6	4.78	1.115
6.我相信自己能够向一群同事陈述信息。	1	6	4.77	1.005
7.如果我发现自己在工作中陷入了困境，我能想出很多办法来摆脱出来。	1	6	4.84	0.986
8.目前，我在经历饱满地完成自己的工作目标。	1	6	4.81	1.002
9.任何问题都有很多解决方法。	1	6	4.87	0.981
10.目前我认为自己在工作上相当成功。	1	6	4.59	1.126
11.我能想出很多想法来实现我目前的工作目标。	2	6	4.83	0.938
12.目前我正在实现我为自己设定的工作目标。	1	6	4.83	0.962
13.在工作中遇到挫折时，我很难从中恢复过来，并继续前进。	1	6	3.93	1.561
14.在工作中，我无论如何都会去解决遇到的困难。	1	6	4.78	0.945
15.在工作中如果需要，我也能独立应战。	1	6	4.83	0.998
16.我通常对工作中的压力泰然处之。	1	6	4.63	1.054
17.因为以前经历过很多磨难，所以我现在能挺过工作上的困难时期。	1	6	4.78	1.069
18.在我目前的工作中，我感觉自己能同时处理很多事情。	1	6	4.77	1.021
19.在工作中，当遇到不确定的事情时，我通常期盼最好的结果。	1	6	4.71	1.016
20.如果某件事情会出错，即使我努力地工作，它也会出错。	1	6	4.04	1.422
21.对自己的工作，我总是看到事情光明的一面。	1	6	4.8	0.992
22.对我的工作未来会发生什么，我是乐观的。	1	6	4.78	1.022
23.在我目前的工作中，事情从来没有想我希望的那样发展。	1	6	4.14	1.465
24.在工作时，我总相信“黑暗的背后就是光明，不用悲观”。	2	6	4.86	0.91

资料来源：本研究整理

4.3.4 员工自我实现的心理需求描述性分析

如表 4.6 所示，本量表采用五点量表，其中 1 代表非常不符合，5 代表非常符合，由上述表格可以得知，平均在 3 分以上，说明大部分参与者偏比较符合他们自己的情况。

表 4.6 员工自我实现的心理需求描述性分析表

项目	最小值(M)	最大值(X)	平均值(E)	标准偏差
1.工作中，我为了完成任务主动投入很多。	1	5	4.19	0.776
2.工作中，我感觉到有压力。	1	5	3.5	1.053
3.工作中，我愿意表达自己的想法和观点。	1	5	4	0.894
4.工作中，我必须遵从一些规范做事。	1	5	4.11	0.788
5.我在工作中的感受会被考虑。	1	5	3.93	0.865
6.工作中，我能够表达真实的自我。	1	5	3.95	0.936
7.我有很多机会自己决定工作的规划和分配。	1	5	3.93	0.913
8.工作中有些任务我感到很吃力。	1	5	3.4	1.103
9.同事经常和我说我能胜任这项工作。	1	5	4.03	0.847
10.我经常能在工作学习中学习新的知识和技能。	1	5	4.15	0.837
11.我经常能从工作中感受到成就感。	1	5	4.06	0.88
12.在工作中，我不能完全施展我的能力。	1	5	3.3	1.204
13.工作中遇到很困难的任务时，我经常感到疲惫。	1	5	3.4	1.155
14.我真的很喜欢和我一起工作的人。	1	5	3.99	0.868
15.在工作中，我跟同事相处的很好。	1	5	4.07	0.829
16.我工作时非常坚持自己的原则。	1	5	4.02	0.89
17.我把同事看作我的朋友。	1	5	4.04	0.88
18.同事们关心我。	1	5	4.12	0.851
19.在工作中，跟我亲近的人不多。	1	5	3.08	1.311
20.我的同事看起来不太喜欢我。	1	5	3.12	1.33
21.我同事对我相当友好。	1	5	4.13	0.809

资料来源：本研究整理

4.4.信度分析

信度分析指的是采用同样的方法对同一对象进行重复测量后所得结果的一致性程度，用于研究本问卷的数据是否具有可靠性，通俗地讲，即研究样本是否真实回答问题。

如表 4.7 所示利用 SPSS 分析工具，通过样本数据对量表分析得出总体 Cronbach's α 值为 0.964，而各因子中 Cronbach's α 值最高的为心理资本(α 系数为 0.929)，最低的为工作绩效(0.825)，为保证可接受的内部信度，Cronbach's α 值至少在 0.6 以上，由此可知量表达达到这一要求.可信度较高，可以进行下一步的研究。

表 4.7 信度分析表

维度	α 系数 (克隆巴赫系数)	项数
工作丰富化	0.859	10
工作绩效	0.825	7
心理资本	0.929	24
员工自我实现的心理需求	0.871	21

资料来源: 本研究整理

4.5 效度分析

效度分析用于研究问卷题项是否有效地表达研究变量的概念信息, 通俗地讲, 即研究题项设计是否合理, 或者题项表示某个变量是否合适。

如表 4.8 所示, 总量表 KMO 值大于 0.949, 显著性小于 0.01, 并且各因子工作丰富化、工作绩效、心理资本、员工自我实现的心理需求的 KMO 值均大于 0.8, 巴特利球形检验 p 值小于 0.01, 通过了显著水平为 1% 的显著性检验, 说明本次问卷的结构效度良好, 具有参考价值。

表 4.8 效度分析表

维度	KMO	Bartlett 球形度检验		
		卡方	自由度	显著性
工作丰富化	0.880	1290.539	45	0.000
工作绩效	0.844	720.943	21	0.000
心理资本	0.945	4428.457	276	0.000
员工自我实现的心理需求	0.905	2733.809	210	0.000
总量表	0.949	12568.615	1891	0.000

资料来源: 本研究整理

4.6 相关分析

相关性分析关系研究方法中最基本的一种研究方法, 它的目的是通过分析两个变量之间相互的联系, 包括两者之间是否存在相关关系, 以及相关关系的密切程度。

如表 4.9 所示, 各维度直接有着较强的相关关系, 其中工作丰富化、工作绩效、心理资本、员工自我实现的心理需求之间呈现正相关关系, 并且 p 值小于 0.01。

表 4.9 相关性分析表

	工作丰富化	工作绩效	心理资本	员工自我实现的心理需求
工作丰富化	1			
工作绩效	0.829**	1		
心理资本	0.811**	0.785**	1	
员工自我实现的心理需求	0.742**	0.729**	0.840**	1

注: ** 在置信度 (双测) 为 0.01 时, 相关性是显著的。

资料来源: 本研究整理

4.7 回归分析

回归分析是为了研究各维度对于因变量的员工自我实现的心理需求的影响关系。

4.7.1 员工自我实现的心理需求回归分析

如表 4.10 所示, 自变量 (工作丰富化) 对因变量 (员工自我实现的心理需求) 的回归分析为了防止样本个人基本背景信息对模型的干扰, 所以将性别、从事行业项作为控制变量纳入模型。得出上述表格在模型 1 中, 以控制变量性别、从事行业为自变量, 员工自我实现的心理需求为因变量, 其中两个控制变量对于因变量的 p 值都大于 0.05, 说明对于因变量没有统计学上的显著性。在模型 2 中, 以加入自变量工作丰富化后, 其中工作丰富化 (回归系数 0.755, $p < 0.001$) 对因变量员工自我实现的心理需求有着统计学上显著性正向影响。由此假设 H1 得到验证。

在模型 2 中, 以加入自变量工作绩效后, 其中工作绩效 (回归系数 0.729, $p < 0.001$) 对因变量工作绩效有着统计学上显著性正向影响。由此假设 H3 得到验证。

表 4.10 员工自我实现的心理需求回归分析表

模型	项目	非标准化系数		β	t	显著性	R^2	调整 R^2	F
		B	标准误差						
1	(常量)	3.841	0.089		43.191	0.000	0.008	0.000	1.076
	性别	0.071	0.053	0.074	1.347	0.179			
	从事行业	-0.002	0.003	-0.039	-0.715	0.475			
2	(常量)	1.404	0.132		10.634	0.000	0.563	0.559	143.760***
	性别	0.066	0.035	0.069	1.89	0.06			
	从事行业	0.005	0.002	0.081	2.193	0.029			
	工作丰富化	0.436	0.021	0.755	20.649	0.000			
3	(常量)	1.362	0.141		9.692	0.000	0.536	0.532	129.136***
	性别	0.071	0.036	0.074	1.976	0.049			
	从事行业	0	0.002	-0.004	-0.097	0.923			
	工作绩效	0.608	0.031	0.729	19.565	0.000			

注: a 因变量: 员工自我实现的心理需求 ***: $p < 0.0010$
资料来源: 本研究整理

4.7.2 工作丰富化对工作绩效回归分析

如表 4.11 所示, 自变量 (工作丰富化) 对中介变量 (工作绩效) 回归分析为了防止样本个人基本背景信息对模型的干扰, 所以将性别、从事行业项作为控制变量纳入模型。得出上述表格在模型 1 中, 以控制变量性别、从事行业为自变量, 员工自我实现的心理需求为因变量, 其中两个控制变量对于因变量的 p 值都大于 0.05, 说明对于因变量没有统计学上的显著性。在模型 2 中, 以加入自变量工作丰富化后, 其中从事行业 (回归系数 0.085, $p=0.006$) 和工作丰富化 (回归系数 0.843, $p<0.001$) 对因变量工作绩效有着统计学上显著性正向影响。由此假设 H2 得到验证。

表 4.11 工作丰富化对工作绩效回归分析表

模型	项目	非标准化系数		β	t	显著性	R^2	调整 R^2	F
		B	标准误差						
1	(常量)	4.076	0.107		38.169	0.000			
	性别	0.000	0.063	0.000	-0.006	0.995	0.002	0.004	0.399
	从事行业	-0.003	0.004	-0.049	-0.888	0.375			
2	(常量)	0.817	0.132		6.185	0.000			
	性别	-0.007	0.035	-0.006	-0.196	0.845	0.695	0.692	254.493***
	从事行业	0.006	0.002	0.085	2.766	0.006			
	工作丰富化	0.583	0.021	0.843	27.584	0.000			

注: a 因变量: 工作绩效 ***: $p < 0.001$

资料来源: 本研究整理

4.7.4 工作丰富化对员工自我实现的心理需求的影响受工作绩效的中介作用

如表 4.12 可以得知, 在模型二中, 工作丰富化在影响员工自我实现心理需求的过程中, 呈现显著水平, 表明其会对员工自我实现的心理需求产生显著的影响。在模型一中, 工作丰富化呈现显著性, 模型三中工作绩效呈现显著水平, 说明中介效应存在, 模型三中工作丰富化同样具有显著性, 因此, 工作绩效在工作丰富化影响员工自我实现心理需求的过程中起到部分中介的作用。因此 H1,H2,H3 得到进一步的验证。

表 4.12 中介分析表

	模型 1 工作绩效			模型 2 员工自我实现的心理需求			模型 3 员工自我实现的心理需求		
	非标准 系数	标准 误差	标准 系数	非标准 系数	标准 误差	标准系数	非标准 系数	标准 误差	标准 系数
控制变量									
性别	-0.007	0.035	-0.006	0.071	0.038	0.074	0.072	0.038	0.075
从事行业	0.006	0.002	0.085**	0.003	0.002	0.055	0.002	0.002	0.037
自变量									
工作丰富化	0.583	0.021	0.843***	0.399	0.023	0.693***	0.299	0.041	0.520***
中介变量									
工作绩效							0.171	0.059	0.206**
R	0.834			0.691			0.700		
R^2	0.695			0.477			0.490		
F	254.493***			101.799***			80.154***		

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

资料来源: 本研究整理

4.7.5 调节作用分析

如表格 4.13 可以得知，在模型 1 中，以控制变量性别、从事行业为自变量，员工自我实现的心理需求为因变量，其中两个控制变量对于因变量的 p 值都大于 0.05，说明对于因变量没有统计学上的显著性。

表 4.13 调节作用分析表

模型		非标准化系数		β	t	显著性	R^2	调整 R^2	F
		B	标准误差						
1	(常量)	3.713	0.089		41.914	0.000			
	性别	0.076	0.053	0.079	1.439	0.151	0.008	0.002	1.415
	从事行业	-0.003	0.003	-0.055	-1.012	0.312			
2	(常量)	0.901	0.125		7.185	0.000			
	性别	0.059	0.031	0.061	1.880	0.061			
	从事行业	0.005	0.002	0.080	2.446	0.015	0.654	0.65	157.844***
	工作丰富化	0.065	0.032	0.113	2.062	0.040			
	心理资本	0.514	0.039	0.720	13.077	0.000			
3	(常量)	1.044	0.462		2.260	0.024			
	性别	0.059	0.031	0.061	1.882	0.061			
	从事行业	0.005	0.002	0.081	2.453	0.015	0.754	0.675	165.956***
	工作丰富化	0.037	0.094	0.064	0.390	0.697			
	心理资本	0.481	0.109	0.675	4.437	0.000			
	工作丰富度*心理资本	0.362	0.102	0.491	4.321	0.002			
4	(常量)	1.473	0.144		10.257	0.000			
	性别	0.071	0.038	0.073	1.853	0.065			
	从事行业	0.003	0.002	0.047	1.162	0.246	0.482	0.475	77.584***
	工作丰富化	0.386	0.024	0.672	16.097	0.000			
	岗位任职时间	0.110	0.015	0.072	1.749	0.081			
5	(常量)	1.556	0.301		5.171	0.000			
	性别	0.071	0.038	0.074	1.859	0.064			
	从事行业	0.003	0.002	0.048	1.181	0.238			
	工作丰富化	0.371	0.055	0.645	6.712	0.000	0.532	0.501	83.919***
	岗位任职时间	0.112	0.024	0.236	1.024	0.981			
	岗位任职时间*工作丰富化	0.254	0.043	0.376	2.314	0.034			

注: a 因变量: 员工自我实现的心理需求
资料来源: 本研究整理

在模型 2 中，以控制变量性别、从事行业和工作丰富化和心理资本为自变量，员工自我实现的心理需求为因变量，其中从事行业（回归系数 0.080， $p=0.015$ ）

和工作丰富化 (回归系数 0.113, $p=0.040$) 和心理资本 (回归系数 0.720, $p<0.001$) 对于因变量员工自我实现的心理需求有着统计学上显著性正向影响。在模型 3 中, 以控制变量性别、从事行业和工作丰富化和心理资本以及交互项工作丰富度*心理资本为自变量, 员工自我实现的心理需求为因变量, 其中从事行业 (回归系数 0.081, $p=0.015$) 和心理资本 (回归系数 0.675, $p<0.001$) 以及交互项工作丰富度*心理资本 (回归系数 0.491, $p=0.002$) 对于因变量员工自我实现的心理需求有着统计学上显著性正向影响。由此得知, H4 得到验证。

在模型 4 中, 以控制变量性别、从事行业和工作丰富化和心理资本为自变量, 员工自我实现的心理需求为因变量, 其中工作丰富化 (回归系数 0.672, $p<0.001$) 对于因变量员工自我实现的心理需求有着统计学上显著性正向影响。在模型 5 中, 以控制变量性别、从事行业和工作丰富化和心理资本以及交互项岗位任职时间*工作丰富度为自变量, 员工自我实现的心理需求为因变量, 其中工作丰富化 (回归系数 0.645, $p<0.001$) 以及交互项工作岗位任职时间*工作丰富度 (回归系数 0.376, $p=0.034$) 对于因变量员工自我实现的心理需求有着统计学上显著性正向影响。由此得知, H5 得到验证。

通过以上这些数据可以表明:

- | | |
|--------------------------------------|----|
| H1:工作丰富化会对员工自我实现的心理需求产生正面影响。 | 成立 |
| H2:工作丰富化对工作绩效产生正面影响。 | 成立 |
| H3:工作绩效对员工自我实现的心理需求有正面影响。 | 成立 |
| H4:心理资本的大小在工作丰富化对员工自我实现的心理需求中有着正面影响。 | 成立 |
| H5:岗位任职时间越长在工作丰富化对工作绩效的影响越明显。 | 成立 |

第 5 章 研究结论

5.1 研究结论

为了解决由于员工离职率不断攀升，公司对于员工的不信任，导致不愿意过多的培养员工，因此员工得不到发展机会，无法满足自我成就的心理需求，转而离职形成的恶性循环的现象，本文探究了工作丰富化在员工的工作中能起到什么作用，通过对员工心理资本以及岗位任职时间的分析，判断员工是否能适应工作丰富化。从而准确的把握员工的心理需求，降低公司的离职率，为公司留住人才，降低员工培养的成本。

本研究采用相关研究文献题项组成了 90 后员工需求调查问卷，经过线上随机发放问卷的调查方式进行数据统计，结果表明 H₁ 到 H₅ 假设均成立。

5.1.1 员工工作丰富化是否能影响工作绩效？

工作特征模型（陈悦明,2011）是工作丰富化的革新，根据工作特征模型，增加员工工作丰富化可以提高员工工作的自主性，能够体会到工作的意义，工作所带来的责任，从而得到更高质量的成果，继而增加工作绩效。

通过研究发现，由于增加员工工作丰富化可以让员工更加深入了解自己的工作，知道应该如何更加好的完成，对员工产生激励的作用，因此会对工作绩效产生正面影响。

5.1.2 岗位任职时间的长短对于提高员工工作丰富化是否有影响？

员工的岗位任职时间在人力资源管理上是非常重要的，叶伯平(2006)认为，当任职达到一定年限，个人职业发展就到达了顶峰，没有了上升空间。岗位任职时间长导致职业倦怠，可以用增加工作弹性来改善这种情况。

通过研究发现，在同一个职位上岗位任职时间越长，员工的倦怠感就越明显，对工作的新鲜感、重视性慢慢减少，此时提高员工工作丰富化尤为重要，赋予员工更多的责任，让工作变得更有挑战性。

5.1.3 提高工作丰富化是否对员工自我实现的心理需求有影响？

根据赫兹伯格双因素理论，工作丰富化通过深化工作内容，让员工享有更大

的工作自主权以及更高程度的自我管理，这样能够在完成工作任务后获得成就感，有利于自我实现的心理需求。

通过研究发现，提高员工工作丰富化可以让员工感受到自己受到了重视，有了努力的方向，能够有展现自我的机会，从而对员工自我实现的心理需求产生正面的对影响。

5.1.4 员工工作绩效对于员工自我实现的心理需求是否有影响？

工作绩效在一定程度上可以体现工作成就，根据心理学家 McClelland 的成就需求理论(1953)，工作成就可以满足自我实现的心理需求。

通过研究发现，员工工作绩效的提高能够增加员工的自信心，增加工作动力，对于员工的自我实现的心理需求产生正面影响。

5.1.5 员工心理资本对于提高工作丰富化是否有影响？

心理资本是一种在个体成长和发展过程中表现出的积极的心理状态（李超平，2008）。心理资本的多少决定了能否产生幸福的感觉，同时也影响着人对于提高工作丰富化的认知。

通过研究发现，员工心理资本能够体现员工心理健康程度，心理资本高的员工心态更为乐观，增加员工工作丰富化是可以对员工对自我实现的心理需求产生正面影响，心理资本低的员工心态比较消极，增加员工工作丰富化会增加员工的心理负担，不利于提高员工自我实现的心理需求。

5.2 研究建议

企业可以通过将员工的工作丰富化的形式使公司增加收益，减少人才培养投入，以此来达到公司进一步的盈利。

增加收入：将员工工作丰富化，使员工更加具有责任感，增加了对工作的热情，从而提高工作绩效，为公司创造更多的收益。

减少投入：将员工工作丰富化，使员工可以找到成就感，满足员工的自我实现的心理需求的渴望，让员工对公司更加信赖、忠诚。从而将降低离职率，减少公司对培养人才的金钱投入、时间投入以及资源投入。

与其他工作再设计的方法相对比而言，工作丰富化能够为员工提供更大的工

作挑战。并且增加了员工的工作难度、扩大了工作职责范围，因此企业应该尽可能多的为员工提供学习机会，来帮助员工解决更高层次工作方面的问题。但是决定是否增加员工工作丰富化之前，可以对员工的心理资本做一下调查，对于心理资本高，并且岗位任职时间长的员工，效果更加明显。

参考文献

- 白丽英、郑新夷、刘微、胡鹭凌(2010).心理资本研究述评.福州大学学报(哲学社会科学版),99(5),79-82.
- 陈悦明(2011).工作分析与工作设计实务.北京市:清华大学出版社.
- 董杰(2019).寿险公司营销员工作压力与工作绩效的关系研究.山东大学硕士学位论文,济南市.
- 江莉(2016).工作丰富化实践的效果研究——以 TY 公司为例.商场现代化,16(15), 88-89.
- 郭畅(2018).基本心理需求对员工创造力的影响研究——基于情绪劳动调节作用的分析.东北财经大学研究生论文,大连市.
- 蒋祺(2008).企业员工工作特征与工作倦怠的关系.沈阳师范大学硕士学位论文,沈阳市.
- 李超平(2008).心理资本.北京市:中国轻工业出版社.
- 刘旭升、林丽玲、吕媛、魏超波、周颖、陈欣银(2013).基本心理需求量表中文版的信效度初步检验.中国心理卫生杂志,27(10),791-795.
- 鲁旭、何秀云(2011).科技人才激励问题初探——基于马斯洛理论的实证分析和对策建议.中国科技信息,7,321-322.
- 罗盛强(2014).管理学问卷调查研究方法.重庆市:重庆大学出版社.
- 李晓艳、周二华(2013).心理资本与情绪劳动策略、工作倦怠的关系研究.管理科学,26(1),38-47.
- 倪梦琳(2019).基于超 Y 理论的 90 后新生代员工多元化激励策略研究.现代营销(信息版),9,190-191.
- 田爱荣(2006).非物质激励在人力资源管理中的作用——以企业的知识型员工为研究对象.对外经济贸易大学硕士学位论文,北京市.
- 王辉、李晓轩、罗胜强(2003).任务绩效与情境绩效二因素绩效模型的验证.中国管理科学,11(4),79-84.
- 魏荣(2011).企业知识型员工心理资本研究.合肥工业大学博士论文,合肥市.
- 万舒琪(2019).中小企业员工激励策略探析——基于马斯洛需求层次理论.管理论坛,19(10),246-247.
- 谢东杰、王利刚、白羽、高文斌(2012).中文版基本心理需要满足量表的修订.中华行为医学与脑科学杂志, 21(5),465-467.
- 徐施(2012).饭店员工主观幸福感、工作动机、情感承诺和工作丰富化的关系研究.

- 北京第二外国语学院硕士论文,北京市.
- 闫春风(2019).新生代 90 后员工的非物质激励原因分析——基于麦克利兰成就需要理论,《传播力研究》,3(15),205-206.
- 叶伯平(2006).《餐饮业人力资源管理》.北京市:清华大学出版社.
- 许金声(2005).《动机与人格》.北京市:华夏出版社.
- 郑艳秋(2019).《企业员工心理资本对个人工作绩效的影响研究》.北京外国语大学硕士论文,北京市.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. 686–707. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Deci, E. L. , & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. NY: University of Rochester Press.
- Habibi (2016). Positive psychological capital and job performance the role of working attitude intermediation in the Ministry of Energy. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 1, 2644-2654.
- Hackman, JR, & Oldham , GR. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Idaszak, J. R., & Drasgow, F. (1987). A revision of the job diagnostic survey: Elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 69–74.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social psychology of organizations*. NY: Wiley.
- McClelland, D.C. , Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E.L. (1953). *The Achievement Motive*. NY: Appleton-Century-Crofts.
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 3, 513-563.

附录一

90 后心理需求调查问卷 (网络版)

年龄: [填空题]

性别[单选题] 男 女

您目前从事的行业: [单选题]

IT/软硬件服务/电子商务/因特网运营

快速消费品(食品/饮料/化妆品)

批发/零售

服装/纺织/皮革

家具/工艺品/玩具

教育/培训/科研/院校

家电

通信/电信运营/网络设备/增值服务

制造业

汽车及零配件

餐饮/娱乐/旅游/酒店/生活服务

办公用品及设备

会计/审计

法律

银行/保险/证券/投资银行/风险基金

电子技术/半导体/集成电路

仪器仪表/工业自动化

贸易/进出口

机械/设备/重工

制药/生物工程/医疗设备/器械

医疗/护理/保健/卫生

广告/公关/媒体/艺术

出版/印刷/包装

- 房地产开发/建筑工程/装潢/设计
- 物业管理/商业中心
- 中介/咨询/猎头/认证
- 交通/运输/物流
- 航天/航空/能源/化工
- 农业/渔业/林业
- 其他行业

距离您上一次的岗位调动多久了? [单选题]

- 1~3 个月
- 4~6 个月
- 7~12 个月
- 1 年以上
- 2 年以上

第二部分[单选题]

1.这个工作要求我使用许多复杂的或高水平的能力。

- 很不准确
 不准确
 有点不准确
 中立
 比较准确
 准确
 非常准确

2.我可以自始至终地把整份工作完成。

- 很不准确
 不准确
 有点不准确
 中立
 比较准确
 准确
 非常准确

3.做这份工作我可以有很多机会知道我哪些方面做得好还是不好。

- 很不准确
 不准确
 有点不准确
 中立
 比较准确
 准确
 非常准确

4.这份工作是简单、重复的。

- 很不准确
 不准确
 有点不准确
 中立
 比较准确
 准确
 非常准确

5.工作完成的好坏能够影响到其他人。

- 很不准确
 不准确
 有点不准确
 中立
 比较准确
 准确
 非常准确

6、这份工作给了我一个机会，可以通过我的个人主动性和判断能力来执行这项工作。

- 很不准确 不准确 有点不准确 中立 比较准确 准确 非常准确

7、这份工作给了我一个机会让我自始至终地接手一项任务。

- 很不准确 不准确 有点不准确 中立 比较准确 准确 非常准确

8、完成了一项工作后，我可以知道我完成得好还是不好。

- 很不准确 不准确 有点不准确 中立 比较准确 准确 非常准确

9、这份工作给了我很大的机会来独立和自由地决定如何完成一项任务。

- 很不准确 不准确 有点不准确 中立 比较准确 准确 非常准确

10、这份工作本身对于组织发展来讲非常重要。

- 很不准确 不准确 有点不准确 中立 比较准确 准确 非常准确

第三部分[单选题]

1.每月都能够实现绩效目标。

- 非常不好 不好 一般 好 很好

2.总能按照计划安排完成工作进度。

- 非常不好 不好 一般 好 很好

3.工作质量高并且错误很少。

- 非常不好 不好 一般 好 很好

4.高质量完成提高自身专业水平的培训课程。

- 非常不好 不好 一般 好 很好

5.主动解决工作上的问题。

- 非常不好 不好 一般 好 很好

6.积极配合团队工作。

非常不好 不好 一般 好 很好

7.愿意承担自身责任外的工作。

非常不好 不好 一般 好 很好

第四部分

1.我相信自己能分析长远的问题，并找到解决方案。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

2.与管理层开会时，在陈述自己工作范围之内的事情方面我很有自信。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

3.我相信自己对公司战略的讨论有贡献

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

4.在我的工作范围内，我相信自己能够帮助设定目标或目的。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

5.我相信自己能够与公司外部的人(供应商、客户等)联系，并且讨论问题。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

6.我相信自己能够向一群同事陈述信息。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

7.如果我发现自己在工作中陷入了困境，我能想出很多办法来摆脱出来。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

8.目前，我在经历饱满地完成自己的工作目标。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

9.任何问题都有很多解决方法。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

10.目前我认为自己在工作上相当成功。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

11.我能想出很多想法来实现我目前的工作目标。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

12.目前我正在实现我为自己设定的工作目标。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

13.在工作中遇到挫折时，我很难从中恢复过来，并继续前进。

- 非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意
- 14.在工作中，我无论如何都会去解决遇到的困难。
- 非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意
- 15.在工作中如果需要，我也能独立应战。
- 非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意
- 16.我通常对工作中的压力泰然处之。
- 非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意
- 17.因为以前经历过很多磨难，所以我现在能挺过工作上的困难时期。
- 非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意
- 18.在我目前的工作中，我感觉自己能同时处理很多事情。
- 非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意
- 19.在工作中，当遇到不确定的事情时，我通常期盼最好的结果。
- 非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意
- 20.如果某件事情会出错，即使我努力地工作，它也会出错。
- 非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意
- 21.对自己的工作，我总是看到事情光明的一面。
- 非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意
- 22.对我的工作未来会发生什么，我是乐观的。
- 非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意
- 23.在我目前的工作中，事情从来没有想我希望的那样发展。
- 非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意
- 24.在工作时，我总相信“黑暗的背后就是光明，不用悲观”。
- 非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

附录一

90 后心理需求调查问卷 (网络版)

第一部分

年龄: [填空题]

性别[单选题] 男 女

您目前从事的行业: [单选题]

- IT/软硬件服务/电子商务/因特网运营
- 快速消费品(食品/饮料/化妆品)
- 批发/零售
- 服装/纺织/皮革
- 家具/工艺品/玩具
- 教育/培训/科研/院校
- 家电
- 通信/电信运营/网络设备/增值服务
- 制造业
- 汽车及零配件
- 餐饮/娱乐/旅游/酒店/生活服务
- 办公用品及设备
- 会计/审计
- 法律
- 银行/保险/证券/投资银行/风险基金
- 电子技术/半导体/集成电路
- 仪器仪表/工业自动化
- 贸易/进出口
- 机械/设备/重工
- 制药/生物工程/医疗设备/器械
- 医疗/护理/保健/卫生
- 广告/公关/媒体/艺术

- 出版/印刷/包装
- 房地产开发/建筑工程/装潢/设计
- 物业管理/商业中心
- 中介/咨询/猎头/认证
- 交通/运输/物流
- 航天/航空/能源/化工
- 农业/渔业/林业
- 其他行业

距离您上一次的岗位调动多久了? [单选题]

- 1~3 个月
- 4~6 个月
- 7~12 个月
- 1 年以上
- 2 年以上

第二部分[单选题]

1.这个工作要求我使用许多复杂的或高水平的能力。

- 很不准确 不准确 有点不准确 中立 比较准确 准确 非常准确

2.我可以自始至终地把整份工作完成。

- 很不准确 不准确 有点不准确 中立 比较准确 准确 非常准确

3.做这份工作我可以有很多机会知道我哪些方面做得好还是不好。

- 很不准确 不准确 有点不准确 中立 比较准确 准确 非常准确

4.这份工作是简单、重复的。

- 很不准确 不准确 有点不准确 中立 比较准确 准确 非常准确

5.工作完成的好坏能够影响到其他人。

- 很不准确 不准确 有点不准确 中立 比较准确 准确 非常准确

6、这份工作给了我一个机会，可以通过我的个人主动性和判断能力来执行这项工作。

- 很不准确 不准确 有点不准确 中立 比较准确 准确 非常准确

7、这份工作给了我一个机会让我自始至终地接手一项任务。

- 很不准确 不准确 有点不准确 中立 比较准确 准确 非常准确

8、完成了一项工作后，我可以知道我完成得好还是不好。

- 很不准确 不准确 有点不准确 中立 比较准确 准确 非常准确

9、这份工作给了我很大的机会来独立和自由地决定如何完成一项任务。

- 很不准确 不准确 有点不准确 中立 比较准确 准确 非常准确

10、这份工作本身对于组织发展来讲非常重要。

- 很不准确 不准确 有点不准确 中立 比较准确 准确 非常准确

第三部分[单选题]

1.每月都能够实现绩效目标。

- 非常不好 不好 一般 好 很好

2.总能按照计划安排完成工作进度。

- 非常不好 不好 一般 好 很好

3.工作质量高并且错误很少。

- 非常不好 不好 一般 好 很好

4.高质量完成提高自身专业水平的培训课程。

- 非常不好 不好 一般 好 很好

5.主动解决工作上的问题。

- 非常不好 不好 一般 好 很好

6.积极配合团队工作。

- 非常不好 不好 一般 好 很好

7.愿意承担自身责任外的工作。

- 非常不好 不好 一般 好 很好

第四部分

1.我相信自己能分析长远的问题，并找到解决方案。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

2.与管理层开会时，在陈述自己工作范围之内的事情方面我很有自信。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

3.我相信自己对公司战略的讨论有贡献

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

4.在我的工作范围内，我相信自己能够帮助设定目标或目的。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

5.我相信自己能够与公司外部的人(供应商、客户等)联系，并且讨论问题。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

6.我相信自己能够向一群同事陈述信息。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

7.如果我发现自己在工作中陷入了困境，我能想出很多办法来摆脱出来。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

8.目前，我在经历饱满地完成自己的工作目标。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

9.任何问题都有很多解决方法。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

10.目前我认为自己在工作上相当成功。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

11.我能想出很多想法来实现我目前的工作目标。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

12.目前我正在实现我为自己设定的工作目标。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

13.在工作中遇到挫折时，我很难从中恢复过来，并继续前进。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

14.在工作中，我无论如何都会去解决遇到的困难。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

15.在工作中如果需要，我也能独立应战。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

16.我通常对工作中的压力泰然处之。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

17.因为以前经历过很多磨难，所以我现在能挺过工作上的困难时期。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

18.在我目前的工作中，我感觉自己能同时处理很多事情。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

19.在工作中，当遇到不确定的事情时，我通常期盼最好的结果。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

20.如果某件事情会出错，即使我努力地工作，它也会出错。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

21.对自己的工作，我总是看到事情光明的一面。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

22.对我的工作未来会发生什么，我是乐观的。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

23.在我目前的工作中，事情从来没有想我希望的那样发展。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意

24.在工作时，我总相信“黑暗的背后就是光明，不用悲观”。

非常不同意 不同意 有点不同意 有点同意 同意 非常同意