



互联网行业新生代员工关系与工作满意度关系研究
—工作动机的调节作用

毋恬静

本硕士论文提交博仁大学创新商务与财会学院
属博仁大学硕士学位工商管理专业课程学习的一部分
二零二二年

**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE NEW
GENERATION OF EMPLOYEE RELATIONS AND JOB
SATISFACTION IN THE INTERNET INDUSTRY
—ADJUSTMENT OF WORK MOTIVATION**

TIANJING WU

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the
Requirements for the Degree of Master of Business
Administration
Department of College of Innovative Business and Accountancy
Dhurakij Pundit University
Academic Year 2022**



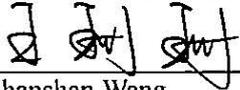
Certificate of Independent Study (IS) Approval to Master's Student

College of Innovative Business and Accountancy, Dhurakij Pundit University

Master of Business Administration

研究报告题目: 互联网行业新生代员工关系与工作满意度关系研究——工作动机的调节作用
Title of Thematic: The relationship between the new generation of employee relations and job satisfaction in the internet industry-adjustment of work motivation
Researcher|研究者: Miss.Tianjing WU
Program | 课程: Master of Business Administration
Principal Supervisor: Dr.Daoming Wang

The Committee, the below signed, hereby state our full approval of the Thematic Paper submitted by the above student (researcher) in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration in the College of Innovative Business and Accountancy.



Dr.Shanshan Wang Committee President
评审委员会



Dr.Daoming Wang Committee Examiner / Principal Supervisor
委员会考官 / 首席导师



Dr.Pornthip Tantivisetthasak Committee Examiner
委员会考官

This is to certify the said Thematic Paper was approved by the College of Innovative Business and Accountancy(CIBA).



Asst.Prof.Dr.Siridech Kumsuprom Dean of College of Innovative Business and Accountancy
创新商务管理与财会学院院长

Date | 日期: 08 JUL 2023



Form of Declaration of Independent Academic Work

独立学术论文声明表

I (Mr. / Ms. / Miss) Tianjing Surname Wu
Student ID no. 645151210048 Program M.B.A. Major Business Management
undertake that ~~Dissertation~~/Thesis ~~Term Paper / Thematic Paper~~ / Independent Study
this

titled The Relationship Between the New Generation of Employee Relations and Job Satisfaction in the Internet Industry-Adjustment of Work Motivation

hereby, presented for examination is my own work and has not been written for me, in whole or in part, by any other person(s). I also undertake that any quotation or paraphrase from the published or unpublished work of another person has been duly acknowledged and referenced in this research work.

I undertake to accept punishment in consequence of any breach of this declaration in accordance with the University regulation. Dhurakij Pundit University does not hold any obligation to take legal action on my behalf in the event of a breach of intellectual property rights, or any other right, in the material included in this research work.

Student's signature:

Name(*Please print*):→ (Tianjing WU)

Date: 2023/2/19

研究报告题目： 互联网行业新生代员工关系与工作满意度关系研究—工作动机的调节作用
作者： 毋恬静
主指导教师： 王道明博士
副指导教师： -----
学系： 工商管理硕士
学年： 二零二二

摘要

文章选择互联网行业新生代员工为研究对象，考察工作动机对员工关系与工作满意度之间相关关系的调节作用。文章采用问卷调查法收集数据并进行实证检验，本次研究在 SPSS 统计软件的支持下，对样本进行了相关的描述性分析、相关性分析和回归性分析等，把工作动机划分为 3 个层次，将工作满意度划分为 2 个层次，将员工关系视为自变量，将工作动机视为调节变量，将工作满意度视为因变量。针对互联网行业新生代员工的工作动机进行了研究，对员工关系、工作满意度等要素间的关联进行了具体探讨。

本研究得出以下结论：员工关系对工作满意度的两个维度均呈现明显的正相关关系；工作动机对增强员工关系与工作满意度的正相关性具体为：生存动机对员工关系与工作满意度之间的正相关性具有积极的调节作用，成长动机对员工关系与工作满意度之间的正相关性具有积极的调节作用。员工关系被工作动机的调节效应不显著。

最后，针对新生代员工在自媒体企业互联网行业中工作动机的差异，提出制定合理的培训计划，注重员工职业发展道路，给予员工适当的职位和丰厚的薪酬福利制度，这些对提升新生代员工工作满意度有帮助和参考意义。

关键词：新生代员工；员工关系；工作动机；工作满意度



(王道明博士)

导师

Thematic Paper Title: Research on the Relationship between the New Generation of Employee Relations and Job Satisfaction in the Internet Industry-Adjustment of Work Motivation
Author: Tianjing WU
Principal Advisor: Dr. Daoming WANG
Co-advisor: ----
Department: Master of Business Administration
Academic Year: 2022

Abstract

This paper selects the new generation of employees in the Internet industry as the research object to examine the moderating effect of job motivation on the correlation between employee relationship and job satisfaction. The article uses the questionnaire survey method to collect data and conduct empirical tests. This study, supported by SPSS statistical software, has carried out relevant descriptive analysis, correlation analysis and regression analysis on the samples. The work motivation is divided into three levels, the job satisfaction is divided into two levels, the employee relationship is regarded as an independent variable, the work motivation is regarded as an adjusting variable, and the job satisfaction is regarded as a dependent variable. This paper studies the work motivation of the new generation of employees in the Internet industry, and specifically discusses the relationship between employee relations, job satisfaction and other factors.

This study draws the following conclusions: employee relationship has a significant positive correlation with the two dimensions of job satisfaction; The positive correlation between work motivation and employee relationship and job satisfaction is as follows: survival motivation has a positive regulatory effect on the positive correlation between employee relationship and job satisfaction, and growth motivation has a positive regulatory effect on the positive correlation between employee

relationship and job satisfaction. The moderating effect of employee relationship by work motivation is not significant.

Finally, in view of the differences in the work motivation of the new generation of employees in the Wemedia enterprise Internet industry, it is proposed to formulate a reasonable training plan, pay attention to the career development path of employees, and give employees appropriate positions and generous salary and welfare system, which are of help and reference significance for improving the job satisfaction of the new generation of employees.

Keywords: New Generation of Employees; Employee Relations; Work Motivation; Job Satisfaction



(Dr. Daoming WANG)

Individual Study Advisor

致谢

行文至此，思绪繁杂，全文将至，落笔为终。求学十九载，虽然论文停留在第五章，但是人生还要继续写。

“饮水思其源，学成念吾师”首先我要感谢我的导师王道明教授，感谢王道明老师在论文的选题、构思、资料收集以及撰写过程中给予了我诸多的宝贵意见与耐心指导。王道明老师学识渊博，平易近人，不仅有深厚的学术素养和严谨的治学态度，更有着高尚的道德情操，由衷感谢王道明老师对我的教导和帮助，衷心地祝愿王老师身体健康，一切顺利！其次，我要感谢王珊珊老师和孟巍老师，在论文开题、答辩过程中，给我提出宝贵意见。在博仁大学的求学过程中，正是因为有了各位老师的授业解惑，才让我收获了专业知识，为以后的工作学习等打下基础，在此诚挚地感谢和祝福所有老师。

“树高千尺不忘根深沃”我要感谢我的父母和亲人，感谢你们对我不求回报的付出，以及在生活上的悉心照顾和学业上的关心鼓励，让我有了坚实的后盾和前行的勇气，二十余载养育恩，不是一朝一夕，惟愿你们平安健康，未来我将努力成为你们的依靠。

毋恬静

CIBA

Dhurakij Pundit University

2023年2月19日

目录

Certificate of Independent Study (IS) Approval to Master's Student	i
Form of Declaration of Independent Academic Work	ii
独立学术论文声明表	ii
致谢	iii
摘要	iv
Abstract	v
目录.....	vii
表目录.....	错误!未定义书签。 i
图目录.....	ixx
第 1 章 绪论.....	12
1.1 研究背景.....	13
1.2 研究目的.....	14
1.3 研究问题.....	14
1.4 研究范围.....	15
1.5 研究意义.....	15
第 2 章 文献综述.....	17
2.1 工作满意度.....	17
2.2 员工关系.....	20
2.3 关于工作动机的研究综述.....	23
2.4 研究框架.....	25
2.5 研究假设.....	26
第 3 章 研究方法.....	29
3.1 研究总体.....	29
3.2 样本容量.....	29
3.3 数据收集方法.....	29
3.4 数据分析方法.....	32
第 4 章 数据分析.....	34
4.1 描述性分析.....	34
4.2 相关性分析.....	36
4.3 回归分析.....	38
第 5 章 研究结论、建议和展望.....	44
5.1 研究发现.....	44
5.2 研究结论.....	45
5.3 研究建议.....	45
5.4 未来研究展望.....	46
参考文献.....	48
附录 调查问卷.....	51

表目录

表 3.1 新生代员工关系与工作满意度关系调查问卷题项设计表.....	30
表 3.2 工作满意度的效度检验结果表.....	31
表 3.3 员工关系的效度检验结果表.....	31
表 3.4 工作动机的效度检验结果表.....	31
表 3.5 工作满意度问卷的信度表.....	31
表 3.6 员工关系问卷的信度表.....	32
表 3.7 工作动机问卷的信度表.....	32
表 4.1 样本的描述性统计.....	34
表 4.2 正态分布结果.....	36
表 4.3 相关性分析.....	37
表 4.4 员工关系与工作满意度的模型摘要.....	38
表 4.5 员工关系与工作满意度的变异数分析 ANOVAa.....	38
表 4.6 员工关系与工作满意度的回归分析结果.....	38
表 4.7 生存动机模型摘要.....	39
表 4.8 生存动机调节效应的变异数分析 ANOVAa.....	错误!未定义书签。
表 4.9 生存动机调节效应的回归分析结果.....	错误!未定义书签。
表 4.10 关系动机调节效应模型摘要.....	错误!未定义书签。
表 4.11 关系动机调节效应的变异数分析 ANOVAa.....	错误!未定义书签。
表 4.12 关系动机调节效应的回归分析结果.....	42
表 4.13 成长动机调节效应模型摘要.....	43
表 4.14 成长动机调节效应的变异数分析 ANOVAa.....	43
表 4.15 成长动机调节效应的回归分析结果.....	44
表 4.16 研究假设成立情况.....	45

图目录

图 2.1 研究框架图.....	26
图 4.1 工作满意度正态分布图.....	35
图 4.2 员工关系正态分布图.....	35
图 4.3 工作动机正态分布图.....	35

第 1 章 绪论

1.1 研究背景

在互联网产业集群与科技兴国的今天，90 后作为互联网普及受惠的一代人，已经成为互联网产业新生代员工，是支撑互联网行业繁荣发展的重要力量。互联网引入中国至今已有 28 年了，截止到 2022 年 6 月，中国网民规模达 10.51 亿，互联网普及率已经达到 74.4%。互联网的迅猛发展伴随着掌上移动终端的普及，而互联网作为媒介催生了一类互联网企业，即自媒体。自媒体由于门槛低、参与性强、形式多样化、内容丰富这些特点走入了人们的生活，成为了现在人们获取信息、休闲娱乐的主要平台和方式，同时也改变了人们的生活。抖音、快手、微博等平台是中国自媒体的代表平台，伴随着自媒体平台的不断发展，许多大型的互联网公司也建立了运营自媒体的子公司或部门，例如字节跳动、百度、腾讯等，在这些大企业的加入下也衍生出了许多小型的自媒体公司，例如晋商行、头条易、无忧传媒等等。本文主要研究互联网行业中的自媒体。在自媒体的迅速膨胀下，许多 90 后的新生代员工络绎不绝地投入到该行业中，形成了一股强大的新生代中坚力量，这时就呈现出来了许多员工管理上的问题需要获得关注。

新世代员工的特质与前代员工有明显差异，其中特别突出的是员工关系管理与工作满意度。据报道，全国 2021 年间，涉及到的劳动人事争议案件 263.1 万件，其中，涉案金额达到涉案金额 576.3 亿元，涉及劳动者 285.8 万人；办结争议案件 252.0 万件，调解成功率 73.3%，仲裁结案率 97.0%，仲裁终结率 71.1%；主动检查用人单位 116.3 万户次，涉及劳动者 4298.9 万人次；书面审查用人单位 107.1 万户次，涉及劳动者 4484.21 万人次。全年共查处各类劳动保障违法案件 10.6 万件（数据来源：《2021 年度人力资源和社会保障事业发展统计公报（人力资源和社会保障部，2022）》）。

其增幅虽有放缓迹象，但整体基数较大，劳资纠纷案件整体数量较多，通过近两年的数据分析可见一斑。2008 年广州市劳动争议案件比 2007 年增加 1 万多件，2009 年增加劳动争议处理案件 1.14 万多件，2010 年增加劳动争议处理案件

1.16 万多件。自媒体行业的工作具有高效率、高压、长时间加班的工作特点，在这种工作特点背景的驱使下员工关系及员工工作满意度就显得尤为重要。自媒体行业的员工有着区别于其他行业员工的特殊性，表现为需要更高的 w 而。在社会经济上升的今天，各行业井喷式发展，对于优秀人才的需求也随之加大，而新生代员工的存在也能为企业发展注入活力。基于此，了解新生代员工工作动机，对员工满意度展开探讨，了解员工工作动力与需求，有针对性地达成员工的工作愿景，有利于与员工之间达成长久的合作关系，同时也能借助员工的发展促进企业自身的发展，具备企业责任感，才能让行业健康、长久、高速的成长。

本文选取了互联网下新生代自媒体行业从业人员作为研究主体，对从业人员员工关系与工作满意度之间的相关关系进行了工作动机调节下的相关研究。本文运用文献分析法，问卷调查法，数据分析法三种方法客观、公正、全面地分析了互联网行业新生代员工员工关系与工作满意度之间的相关关系及工作动机对其的调节作用。最后，依据相关理论依据及数据分析结果，为新生代员工在员工关系、工作满意度等方面提出了一些有益的建议，希望可以帮助互联网行业的相关企业改善新生代员工的员工关系、提升新生代员工的工作满意度。

1.2 研究目的

本文在现有对员工关系与工作满意度关系研究的基础上，对二者关系进行调查研究，并对可以起到调节作用的工作动机进行分析研究，从而对互联网下自媒体企业员工的员工关系改善和工作满意度提出优化方案，以实现劳动关系双方的合作供应。具体如下：

- 1、分析员工关系对工作满意度的影响。
- 2、检验工作动机调节员工关系与工作满意度的作用。
- 3、为互联网行业提供提高新生代员工工作满意度的管理建议。

1.3 研究问题

基于互联网行业新生代员工关系与工作满意度关系研究——工作动机的调节作用围绕以下两个问题进行研究：

- 1、新生代员工关系如何影响其工作满意度？
- 2、新生代员工的工作动机在员工关系与工作满意度之间是否具有调节作用。

1.4 研究范围

本文以互联网行业的新生代员工为研究对象，主要研究 1990 年以后出生的员工并将其称之为新生代员工，并在本研究中简称为“90 后”。本文采用调查问卷的形式进行数据收集，运用 SPSS 数据分析软件进行数据分析，考察并验证工作动机是否对员工关系管理与工作满意度之间的相关关系具有调节作用及发挥何种调节作用。

1.5 研究意义

1.5.1 理论意义

国外学者以企业员工关系与工作满意度之间的关系为研究对象进行探索和研究，相关研究开发距今已有两个世纪，已形成丰富的理论成果和先进系统的理论体系，并且能灵活地指导实践发展。我国学者在企业雇员关系管理及工作满意度方面的研究成果较国外而言尚处于初级阶段。工作满意度的高低，既与组织与员工关系和谐稳定有关，也与组织绩效有关，员工工作满意度高，会使组织绩效上升，从而使员工流失率降低；反过来说，就是员工对工作的满意度不高，然后造成组织绩效下降，员工流失率提高。同时，由于员工个体、性别、工龄的不同，员工的工作满意度也会有明显的差别。个人对工作本身的关联性是否满意，牵涉到个人对工作的心理预期和表现落差，涉及到切身感受到的公平。目前，多数学者关于工作满意度问题的研究都是从上述角度出发，而在工作动机，员工关系，工作满意度之间起部分中介作用，研究得相对较少。工作动机作为影响工作态度一个重要因素，它直接决定着员工行为的方向。所以本研究主要检验工作动机对员工关系与工作满意度之间关系的中介作用，以互联网行业新生代员工为调查对象。期望企业能够根据新生代员工的工作动机，制订不同培训和开发政策，和员工构建融洽友好关系，促进新生代员工工作满意度的提升。

1.5.2 实践意义

员工关系与工作满意度是企业良好运营的关键模块，良好的员工关系能够为企业创造愉快的工作氛围，也使得员工更有归属感，提升就职粘性。因此，关注并研究员工关系与工作满意度之间的关系能够为企业员工关系管理提供参考。对企业而言，能够提升企业管理效率，便于发现企业在人资管理方面的不足之处，

进而完善人资管理制度，从而在管理制度和人文关怀方面双重赋能，最终促进企业经营水平，促成企业经营目标。对员工而言，人际关系与工作满意度的研究能够关注到员工自身职业成长，包含薪酬与人文关怀等众多方面，因此能够深入洞察员工的经济需求和心理需求，而这两种需求也是员工能为企业持续效力的关键因素。

目前来看，以传统管理理论为导向的生产运营模式在新经济时代面临着极大的挑战，传统管理模式已经力不从心。互联网行业是新生代员工为主力军的行业，应该更加注重员工关系的管理方式。要根据新生代员工工作特点分析发掘“90”后的共性与个性、以及“90”后新生代员工与前代员工群体相比较，他们寻求独立自主和轻松愉快的工作环境以及物质富足的生活环境他们更加注重生活品质的提高而不是任劳任怨，所以对新生代员工应采取以人为本态度经营，注重物质生活，更应重视其精神生活。

本研究选取了互联网行业新生代员工作为研究对象，通过数据收集与分析，检验和探讨了工作动机在员工关系管理和工作满意度相关关系中是否起到调节作用以及起到了怎样的调节作用，期望能对互联网行业企业新生代员工关系管理体系的建设起到一定的借鉴与数据支持作用。

第 2 章 文献综述

本章从工作满意度、员工关系、工作动机三个变量出发，翻阅了中国内外与研究变量相关的文献，并对文献进行了一定程度的梳理。主要包括以下三个方面：

2.1 工作满意度、2.2 员工关系、2.3 工作动机。

2.1 工作满意度

2.1.1 工作满意度的定义

学者霍普克 (Hoppock, 1935)最早将工作满意度进行了概念的界定，他提出，工作满意度是工作者对工作表现出的一种心理上的反应，如对工作内容的情绪喜恶。在工作满意度定义提出的初期，很多学者都认同和支持这一理念，但随着研究的不断发现，更多的学者提出了新的见解，他们认为工作满意度不能只考虑外部环境对工作满意度的作用，还应该考虑到工作满意度对自身内在需求的影响和作用，而不能只考虑外部环境对工作满意度的作用。

通过研究分析，MartinH and ShoreL (1989)认为，员工工作绩效与其工作满意度呈正相关趋势，二者相互促进、相互成就，即员工对工作的满意度越高，员工个人绩效也就越高，当员工个人绩效降低时，其对工作的满意度也会随之下降。

Reilly *et al.* (1991)从企业组织文化视角切入，认为组织文化能够极大地影响到员工满意度，而员工高满意度也会加重员工个体对企业组织文化的认同。即组织可以通过企业文化对员工的影响来提升员工的工作满意度，与公司组织融为一体。

摩尔斯 (1953)重新界定工作满意度，在他看来，工作满意度是员工个人动机及其工作客观特征共同影响的。在此基础上，他提出了工作满意度和组织承诺两个概念。布卢姆与劳勒 (1968)将工作满意度视为员工对待工作或者与此有关因素互动下的，在认知评价中体现得更为突出，这一界定对于后人的研究产生了很大的影响。

徐光中 (1997)把工作满意度分为三类，这一看法是全面的，学界的各种观

点基本上都涵盖了。一是差距性定义，即“员工实际得到的薪酬和预期得到的薪酬之间存在着差距，这就决定着他们满意程度的高低，如果这种差距较大，则说明满意度较低”；二是参考架构，即“对作品特性的多方面对比，分析与阐释，诸如作品自身，个人因素等等，其实质都是对组成作品各方面的情感反应与认知评价；“仅将工作满意度视为一个单一概念而没有将其形成原因，过程，所含内容等纳入其中”是其对工作满意度进行综合性定义。

以上，影响员工满意度的因素很多，如员工个人的性格、对工作的期待、个人工作水平，企业提供的工作环境、规定的工作要求等，都会影响到员工满意度。而员工满意度的结果得出，是需要经过研究人员从员工个人和组织的多个角度和层次出发提出问题，然后对员工进行调查所取得的。本研究的工作满意度问卷调查表，主要是基于 MSQ，针对互联网行业新生代员工具体特征进行设计，从外在满意度和内在满意度两个维度进行设计，针对互联网企业的特点和新生代员工的特点，在修订和编制过程中对部分表述进行了修改，以便于研究的开展。

2.1.2 工作满意度的相关研究

根据亚当斯（1962）的观点，工作满意度是由员工把其利益与其他人进行比较而形成的。根据该理论，为了提升员工工作满意度，需要保证各种考核管理制度公平、合理。

马斯洛（1943）提出需要层次理论，他认为，需求是由低到高、由身到心的转变。该理论认为，提升员工工作满意度的关键在于满足其所需，只有当员工的需求得到满足时，他们才会得到高度的工作满意。

赫兹伯格（1959）将与工作满意度相关要素进行概括，并统称为激励要素。把和对工作不满有关的因素叫做不满，也叫保健。认为工作满意度就是员工的工作感，这种感受到激励因素所决定，保健因素中的积极因素不是工作满意度形成的必要条件。在赫兹伯格定义下，激励要素是激励员工工作积极性的关键，是提升员工工作效率的重要环节。

佛罗姆（1954）提出期望理论。对于工作满意度，本文提出了工作满意度是由个人的预期和实际获得的成绩吻合程度决定的，人只有当自己在工作中获得的收益超过自己预期的收益时，才有可能对自己的工作感到满意。如果你在工作中

所获的报酬低于期望值，将对自己的工作感到不满。

余海燕（2013）对 80 后员工进行调查，研究发现，当年作为新生代员工的 80 后群体工作动机分为来自他人肯定的动机、挑战动机、兴趣爱好动机、晋升动机、自我表现动机、成长动机六个维度，根据调查结果，她认为新生代员工工作动机是多维的，但每一项动作动机都会与员工的工作满意度和工作绩效呈正相关。

陈艳辉（2013）选取 A 企业新生代员工作为研究对象，对当年的新生代员工（即 80 后职工）的工作价值观、工作取向和工作满意度的相关性进行了调研，结论如下：工作满意度是员工工作价值观、对组织承诺期待性的重要体现。

马天艳（2015）对新生代员工工作满意度，以及其影响因素进行了介入调研，并提出了提高新生代员工工作满意度的有关策略，研究发现如下：工作回报和工作本身，工作环境以及领导个人魅力，都会对员工工作满意度起到特定的影响。

刘琰与王晓辉（2015）采取实地走访、问卷调查等方式，选取广州市部分事业单位开展调查，编制了外聘人员工作满意度调查，并利用 SPSS 统计软件（即工作本身、人际关系、领导水平、组织环境、薪酬待遇、晋升状况等）进行分析评价，找出了对其工作满意度有重要作用的 6 个因素。对各种因素影响的方式、影响的程度等方面进行了探讨，有的放矢地提出了意见。

甘罗娜（2016）以逻辑回归分析法，对激励要素进行了分析，找出雇员在个人特征方面、工作状况和社会资本方面、身心素质显著影响他们的满意度，研究还发现，对新生代员工工作满意度产生最显著影响的因素是员工情绪问题、社会参与度的问题、受教育程度及其他因素，薪酬状况和满意度之间没有明显的联系。在查阅文献时不难发现，国外学者对工作满意度开展研究的时间较早，形成的理论体系比较完整，其中不乏一些理论体系已经被反复检验得以完善和运用；中国虽然对工作满意度开展研究的比较晚，但是也结合国内外的研究成果总结研究出了适合中国用工环境的理论体系。从读书，查阅文献看，多数学者都以员工工作满意度为研究领域，没有详细地把雇员分成，对新生代员工工作满意度研究更少，本研究从内在满意度与外在满意度两方面进行研究，根据明尼苏达满意度问卷，结合新生代员工在这一阶段的特征展开研究。

2.2 员工关系

2.2.1 员工关系的定义

员工关系是现代经济活动的重要产物，是体现员工与企业之间的概念化。在大众认知中，员工关系意味着员工与企业、员工与员工之间的，一切以员工为主体所体现的利益关系。员工关系也称雇员关系，它在含义上接近于劳动关系，劳资关系，它是由于企业与雇员之间的利益而产生，具体表现为协作，矛盾，权力，权利等各种关系之和。它强调企业内部关系中员工是主体，是起点，重视个体层次的关系与沟通，是人力资源管理视角下的替代劳资关系理念，而重视和谐与协作正是这种理念中隐含的精神所在。

Blyton and Turnbull (1994)在 19 世纪，员工关系多指雇员与雇主之间的劳资工业关系，其中，雇主是企业人格化，而工会则是代表了雇员，双方围绕员工劳动、劳资关系进行会谈与磋商，工会与管理层劳资关系，主要是工会与管理层职工以负、被动地处理产业关系等，这一关系是对雇员与雇主之间的纠纷矛盾的处理体现。

程延园（2008）在《职工关系管理》一书中阐述了贯穿人力资源管理各个环节的职工关系管理是一种为职工提供“看不见的服务”的管理手段。她在员工关系管理方面，企业须注重实施柔性管理政策，比如通过鼓励、激励式的管理方式，来满足员工的职业满意度，从而在企业与员工之间建立和谐的、便于沟通合作的良好关系氛围，进而提升员工粘性，为企业创造更加具有认同度、满意度的服务。

刘曰波（2007）对员工关系管理以及企业如何介入的问题进行了探讨，企业如果缺乏员工职业生涯规划的完整制度，缺乏良好的薪酬体系与较好的人文关怀制度，无法满足员工职业晋升的优质通道与匹配的培训体系，也无法为员工提供和谐友好、互相尊重的企业人文关怀等等。这些情况会造成企业人员流动率提升，员工粘性受挫，在经营当中，也不善于保持良好的运转效率，造成生产率低下，处于行业竞争弱势。因此良好的员工关系与工作满意度是一个企业能够良好经营的关键一环，即人才是企业发展的良药，因此员工制度、员工人文关怀须是企业管理中的重中之重，须不断按照员工需求与企业经营之间的关系不断调整主要原因，这就是员工流失率过高的主要原因。

冯常生（2019）曾提出，员工关系管理的主要目的是加强企业与员工之间、上级与下级之间的沟通，加强企业文化建设，企业文化建设是通过对员工个人的认可、引导与培养，继而使员工接受或认同企业价值观的行为，在企业管理中，文化建设是维护员工关系的有效途径，为留住人才、留住人才而努力。

本文主要采用程延园（2008）等人的定义，认为员工关系管理是企业以协调促进各种关系的各种手段为内容、以促进员工的直接参与和沟通为过程，是强调创造促使员工“全神贯注”工作环境的一系列管理方法。

2.2.2 员工关系的相关研究

亚当·斯密（1776）在工业经济时代初期指出利润的本质是雇佣劳动创造的价值，用工者能够利用减少劳工工资和提高工作时长来获取更多收益。因长期对劳工的奴役造成了劳工的极大不满，由此产生了用工者和劳工内部的冲突。为了提升劳工的工作环境，工会在这一时期诞生。

普尔 (Poole, 1986)认为劳资双方关系受当地区域文化的影响，因这个构想，他研究了三个国家，分别是日本、美国和尼日利亚，并得出了不同的管理模式，以因应不同的国家文化。在员工关系上，日本企业是“善良的父母作风”；在美国，大部分企业组织较为排斥工会活动，比较提倡职工与管理层之间的直接与全面的沟通，注重一元文化；尼日利亚与美国有着一样的管理观念，认为工会工作作用不明显，主张家长制管理模式等。

Blyton and Turnbull (1992)认为员工关系即利益交换，职工入将其劳动或才能卖给企业，成为一种商品，企业支付合理的报酬（即支付工资）来取得这种产品，企业和职工订立劳动合同时，均对上述内容作了约定，所以，企业和员工之间之所以会产生这样的关系，是因为相互的需求，就是要保持相互之间的感情。

Roger (2009)提出，员工满意度能够反应出企业发展现状。同时，也可以看出，如果企业没有建立起良好的人际关系和和谐的工作氛围，企业发展将举步维艰。即，企业与员工的关系是互益的。所以，在他看来，一个企业应该用信念，价值观，通过提升员工关系管理的水平，在道德层面上促进了企业和员工之间的联系，增强职工认同感，满意度，最终对企业的发展提供帮助。

张丽梅（2006）提出，从广义上讲，员工关系就是互联网行业内部以及与互联网行业经营密切相关的个人与集体间的关系。狭义员工关系，即同事关系，亦即员工间关系、在互联网行业和员工中间、上下级配合、交流与冲突的相互关系及影响，这种员工关系与互联网行业组织战略与目标的达成密切相关。

李建美（2009）提出，职工关系是劳资双方多种关系的综合，如权利，义务和责任等。因此，要以积极的心态创造人际关系与工作的和谐环境，需要全体员工的努力，才能改善职工关系管理工作。

王丽琼于 2014 年在《90 后员工关系管理的问题与对策分析》中提到，90 后员工有的鲜明的个性特征，并且在成长过程中接受了中西方文化的交织熏陶，他们新锐的价值观、颠覆性的反传统思想，在饱受挑战的同时，也不断冲击着已有的管理方式和制度，成为经理人们的棘手问题，让不少企业摸不着头脑。

李静（2015）以制造业企业 XY 集团的新生代员工为研究对象，针对组织与新生代员工关系中存在的问题，通过实证研究方法，对新生代员工在新时代背景下的关系管理制度进行调查，分析其产生的原因，充分调动新生代员工的工作积极性，为企业提供理论依据和政策建议。

李倩倩（2012）把员工关系作为人力资源的重要部分，自雇员进入职场的第一天开始，便着手员工关系管理，员工关系管理渗透在人力资源管理各环节中。在新时期背景下，企业要想获得长远发展必须做好对员工关系管理，以促进其更好地发挥自身价值，为企业创造更多效益。员工关系管理的主要内容是：提升员工满意度，增强职工凝聚力，归属感，增进与职工交流，强化企业文化实施与渗透，人才留存率提升等五个方面内容。

朱思其（2018）提出，90 后与新生代人群的员工关系管理内涵应当包含：公司员工情感信息管理、公司员工关系信息管理、公司服务质量和保障、公司员工相关信息管理训练等，以探索新公司员工的相关管理模式与构建，激活公司员工潜能，推动新公司员工进步，并为公司发展奉献更多的正能量。

以上，在有关员工关系的研究中，有学者主张地域文化影响，有的学者从权力义务出发，但其中很少会对新生代的员工关系进行深入研究。而国外由于中西文化、风俗习惯、职工结构等方面的差异，引入国外有关职工关系成功管理的经

验和理论，受作者所在国家地域文化的影响，对于中国企业而言，新生代员工关系管理的研究还比较少。本文结合互联网行业新生代员工的特点，在国内外成熟的理论基础上对员工关系进行研究。本文将员工关系管理的内容定为充分沟通、人际关系、情感关注、职业发展这几方面。

2.3 工作动机

2.3.1 工作动机的定义

Herzberg (1959)提出的双因素理论，该理论将工作中的满意因素(激励)与不满意因素(保健)区分开来。双因子理论认为，满意度和积极性只会提高，而影响激励因素的工作特点则会降低，但不会影响满意度或积极性，保健因素的变化则会降低不满情绪。双因素理论试图了解工作特点对员工的动机产生了怎样的影响，这标志着研究者正式开始对工作特点产生兴趣。

Campbell and Pritchard (1976)提出工作动机的概念，他们认为工作动机是一个过程，它促使个人自觉地投入到工作中去。Raymond and Thompson (1990)认为工作动机是一个突出的结构，它关系到个人工作中努力的觉醒、方向、强度以及持续的环境和过程。这个定义强调了环境对个人工作动力的作用。

Pinder (1998)第一次在工作动机的概念中引入了个人的内部环境和外部环境，描述了工作动机是由内部和外部力量决定这些行为的形式、走向、强度和持续时间的一系列激发与工作有关的行为。

奥尔德弗基于马斯洛需求层次理论，进一步将其简化为生存，关系与成长三个维度(ERG理论)，其中生存动机对应马斯洛需要层次的生理与安全的需要；关系动机主要是对应马斯洛的社会需求和自尊需求分类中的外部部分，成长动机主要是指包含在马斯洛的自尊需求分类中的内部部分以及包含在自我实现层面上的特点。

张炼(2003)调研分析重庆市公务员和事业编从业人员本次研究回收问卷1379份，通过分析分卷发现，工作动机包含众多层面，影响因素及维度层次众多。本文将其分为内在动机和外在动机2个层面。并将外在动机和内在动机各划分为8个维度，在8个维度内部按照其作用大小进行了排序，最终结合中国员工关系的具体情况，提出员工与内部激励影响关系中可能性较大的结论。

工作动机，就是员工的心理状态，它指对涉及工作绩效的一系列刺激，并且确定了这些活动的形态，走向、力度大，持续时间长等内外力。动机在个体动力系统中起着举足轻重的作用，就是行动的原动力，更是一种直接的行为驱动力量。

工作动机产生于工作的种种需求，它既无形又不存在，它是一个即具有隐形性又具有假设性的构造，它是西方组织行为学在注重人权时注重工作激发的心理基础。本文采用奥尔德弗 ERG 理论，将工作动机分为生存动机、关系动机、成长动机三个维度作为本次研究理论基础。

2.3.2 工作动机的相关研究

亚伯拉罕·马斯洛于 1973 年提出了需求层次理论，需求层次分为生理需要，安全需要，社交需要，尊重需要，自我实现需要。这五种需求是最基本的，是与生俱来的，它们构成了不同的等级或层次，成为一种力量，对个体的行为进行激励和引导。马斯洛认为，人们要实现某些需求需要一定的动力，有些需求会比别的需求更有优先权。美国学者克雷顿·奥尔德弗以马斯洛中提出的需要层次理论为依据，开展了更加贴近实际经验的学习，并提出了人本主义需求的新理论。

出自于奥尔德弗的观点，“ERG”理论代表了人共有三种核心需求——存在（Existence）、相互关系（Relatedness）、成长发展（Growth）。存在（Existence）是只人的基本物质生存，如生理需要，而相互关系（Relatedness）是基于人的社会性，是人需要维系重要的人际关系。对这一社会及身份上需求的满足，是通过同其它需求互动而实现的，这些需求对应于马斯洛对社会需求及自尊需求划分的外部部分。最后，奥尔德弗将成长与发展需求独立于个体之外，表达了个体寻求发展的内心渴望，其中包含了马斯洛自尊需求分类的固有部分以及自我实现层次上蕴含的特质。在马斯洛看来，要求水平越高，实力越强，潜能就越大。当需要层次提高时，所需的权力也就相应地负向调节了。在高级需要产生以前，低级需要一定要得到满足。

与此不同的是克雷顿·奥尔德弗提出的“ERG”理论不把各种需要层次看作刚性结构，甚至个体存在与相互关系的需求也还没有获得充分满足，他仍能为了成长和发展需要而努力，而这三种需求是能够同时发挥作用的。本文将工作动机界定为员工关系和工作满意度的调节变量，并认为工作动机与后两者之间有着正相

关的调节作用。

Steer and Porter (1975)将工作动机界定为员工的内外原动力，是驱动员工工作行为、心理的重要力量。所谓工作动机，就是心理状态，指对涉及工作绩效的一系列刺激，并且确定了这些活动的形态，走向、力度大，持续时间长等内外力。在个体动力系统中，动机是直接驱动行为的关键。

工作动机就是让员工个人付出艰辛劳动的方法，高质量地创新和持续改进员工的工作动力。对于中国企业的员工而言，工作动机体现在自我决定、追求胜任、关系导向、他人评价、外部报酬以及工作的幸福感等多个方面。

余海燕（2013）以“80后”新生代知识员工为研究对象，余海燕提出新生代员工工作动机包含员工工作的动力、工作的原因、工作的目的、包括内在动机和外在动机，她的研究证实了员工工作动机与工作满意度和工作表现之间的正相关性。

高雪原（2015）认为动机主要有强度、方向性与持续性三个基本特征，他认为动机是努力工作的重要过程。动机的大小，指的是员工想要付出多大的努力。而动机的指向性主要指员工工作与企业目标的一致性，动机的持续性主要指的是员工在服务企业中，能够长时间坚持为企业付出辛勤劳动的程度。

冉晨（2017）对466名新入职的员工进行了问卷调查，发现员工内在工作动机与预测工作投入呈显著正向，积极的压力在内在工作动机与工作投入之间起到中介作用，员工关系之间的消极交往，对内在工作动机和工作投入之间关系的起到调节作用。

2.4 研究框架

近些年来，对于员工关系和工作满意度关系的问题，国内外学者分别从不同的视角进行了一定的研究，并且把理论成果应用到实际工作中进行了反复的实践验证。当前，国内学者纷纷把前人学者的理论成果应用在中国本土文化和特有的商业环境中，对两者间相关关系进行了大量讨论和研究。本文的研究对象是从事互联网下自媒体行业的新生代员工，针对员工关系、工作满意度、工作动机三个变量，在目前已有的研究成果上进行研究和讨论，通过问卷调查收集数据，通过SPSS 统计分析软件进行数据研究和分析，以验证本次研究假设观点，即工作动

机对员工关系和工作满意度的调节作用。

本文以互联网新生代员工为研究对象，从互联网行业新生代员工的员工关系、工作满意度、工作动机这三个变量展开研究，新生代员工的员工关系为自变量，工作满意度为因变量，工作动机为调节变量。通过问卷调查获取数据，运用 SPSS 统计分析软件对收集的数据进行分析，验证工作动机对员工关系和工作满意度的调节作用。

研究框架图如下：

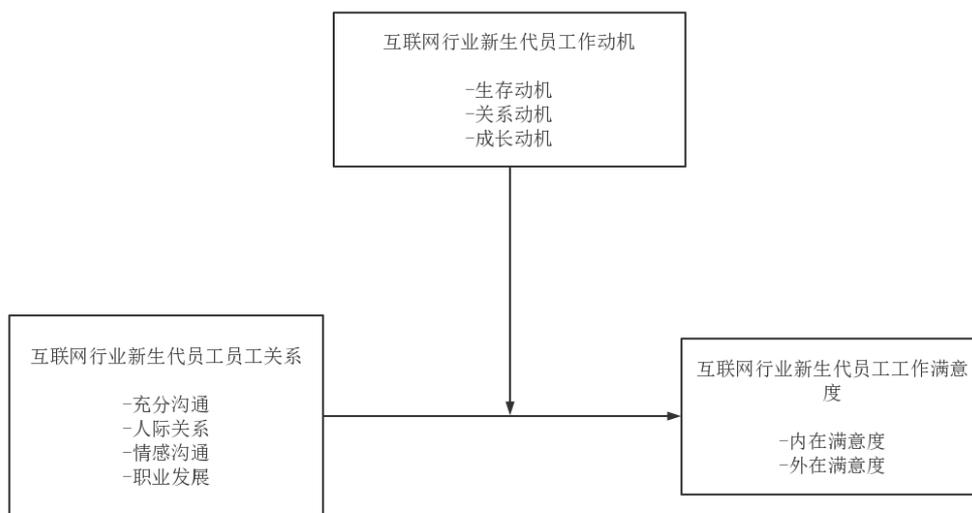


图 2.1 研究框架图
资料来源：本研究整理

2.5 研究假设

2.5.1 新生代员工关系与工作满意度的假设

本研究所提到的员工关系，主要指互联网行业通过建立各项管理制度与措施，给员工带来的整体感觉与评价。本文认为，企业文化建设、薪酬激励体系，都是以维护员工关系为前提的一种有效管理手段。在企业组织中，员工关系不是单纯的员工个人交际，而是深层次的价值观、文化的交流，是员工对于环境所表达的心理与态度，是具有员工个性且能够给企业带来实际利益的一种感知天赋。刘平青等人（2013）对国企、中小企业、大型民营企业的员工发放了调查问卷，通过对调查问卷所收集的数据进行验证，得出员工关系与工作满意度呈正相关。基于

此，本文假定员工关系和工作满意度之间呈正相关关系，假设如下：

H1：员工关系与工作满意度呈正相关。

2.5.2 新生代员工的工作动机在员工关系与工作满意度具有调节作用

马洛斯需求层次理论中将生存需求划分在了最底层的需求，当员工对生存动机过于关注时就代表的他处于需求层次的最底层。这类型的员工更多的关注点在于人类生存的基础的温饱的问题，他们没有时间和精力去关注更多的精神、物质需求。由此可以看出他们对工作满意度以员工关系并不在意，他们更在意自己通过工作所获得的报酬。对于生存动机强的员工，如果企业一味的想要通过公司制度管理、企业文化建设等等方式去提升工作满意度，有极大的可能造成此类员工的反感，他们会认为这些举措都是无用的，浪费和消耗了他们大量的时间，并没有为他带来经济上的效益还影响了他们宝贵的休息时间。以上，本文假定生存动机对员工关系和员工满意度起调节作用。即员工对于生存的需求越强、生存动机越大对员工关系和工作满意度起到的作用越微弱。假设如下：

H2：生存动机对员工关系和工作满意度的关系起调节作用。

2.5.3 关系动机对员工关系和工作满意度的正相关关系起增强作用

本文所指的关系动机是员工个人有想要与人打交道的倾向，表达出想要成为一个组织或者团队一员的意向、想参加各种各样的团队活动，拓展朋友圈、享受一种为很多人所钟爱的境界、想找到团队工作的伙伴等等建立社会关系的一种需求。目前中国社会经济高速发展，各行各业都取得了很大成就，而随着人们对生活品质要求的提高，新生代员工已经成为职场主力军之一，且呈现不断增长趋势。尤其对互联网行业的当代新生代员工而言，一方面，他们正处于网络时代并且工作与网络时代的载体行业中，和人的沟通更倾向于线上，线下面对面的沟通极少，这就不得不考虑到由于互联网和先进电子产品迅猛发展，使新生代员工变得缺少社交、缺少朋友，所以它的心理向往着有团队、伙伴在一起，共同工作和生活，共同学习。另一方面由于网络的开放性，使得企业与新生代员工之间的联系也日益增多，这就需要新生代员工通过建立良好的人际网络来实现自身利益最大化的目的。新生代员工所寻求的是一种自在的人际关系，强调关系动机的员工，虽然会注重对员工关系或上下级交流体验的维护，但同时也更看重团队氛围以及员

工的情绪价值，而这会影响到新生代员工的个性，使新生代员工更热衷于权威的对抗。他们往往会对工作环境不满意，并将这些不满直接反映到心理上。让他们想让企业提供一种工作氛围，新生代员工多成长于较为优渥的生活条件下，这使得新生代员工更注重关系动机，而非生存动机。因此，当企业新生代员工提供良好的工作环境与工作关系时，他们的积极性也会随之提高。对此，本文假设关系动机对员工关系和员工满意度起调节作用，即员工对于社会交际关系需求越强、关系动机越大对员工关系和工作满意度起到的作用越强。关于关系动机对员工关系和工作满意度的调节作用假设如下：

H3a: 关系动机对员工关系和工作满意度的关系起调节作用。

2.5.4 成长动机对员工关系和工作满意度的正相关关系起增强作用

本文所指的成长动机是员工个人寻求自我提升与发展的需要，在职场中的体现是员工想提升到企业去尝试挑战性强，新鲜刺激强的工作，从而达到自我价值，获得某种成就感，持成长动机员工对于工作比较主动，然后主动地去学习，从而让他们迅速成长，得到更多的表现机会，最后强化其综合素质，有成长动机员工对于其工作表现也比较主动，其工作成功能提升员工满意度，戴敏在《知识型员工工作动机与员工满意度关系的研究》中验证得出知识型员工成长动机与工作满意度呈显著正相关，余海燕以新生代知识员工为研究对象进行实证研究证实，员工成长动机与其满意度增长呈显著正相关，员工关系管理能给员工提供宽松，融洽的工作氛围，让员工有机会尝试新型事物进行挑战，给工作以更多帮助和引导，这样有助于员工工作上取得成功，满足自身发展需要，更易给企业组织及工作带来满意感，更易有正面情感投入。综上所述，本文假设成长动机对员工关系和员工满意度起调节作用，即员工对于个人能力提升、自我成长的需求越强、成长动机越大对员工关系和工作满意度起到的作用越强。关于成长动机对员工关系和工作满意度的调节作用假设如下：

H4: 成长动机对员工关系和工作满意度的关系起调节作用。

第 3 章 研究方法

在对研究总体及样本进行界定之后，本章针对第二章中所提出的研究假设提出设计调查问卷及确定分析资料的方法。

3.1 研究总体

本研究以互联网行业中的 90 后新生代员工作为研究对象。据 FESCO 互联网行业人才报告和脉脉研究院数据显示，目前互联网行业 90% 以上的员工都在 31 岁以下，平均年龄为 27 岁。据统计，中国目前从事于互联网行业的就有 1677 万人。故本文的研究主体为 1677 万人的 90%，即 1509 万人。

3.2 样本容量

Gay and Airasian (2003)提到，如果抽样框包括大约 5000 人或以上，研究者应该选取大于 400 人。本文的抽样框大于 5000 人，因此选取研究样本数为 403。

3.3 数据收集方法

3.3.1 调查问卷的开发

本文以国内外学者的有关研究为基础，从研究目的与内容来看，设计新生代员工工作满意影响因素模型所涉及到的各个变量题项。通过“90”后新生代员工对问卷题项的回答，获取后续实证分析所需数据。从数据获取便捷性，可靠性、准确性方面，此次确定调查对象是太原市互联网行业在自媒体上工作的“90”职工，主要以问卷星，微信等方式、钉钉这样的网络平台进行问卷的分发。通过发放问卷，收集新生代员工工作动机、工作满意度与员工关系的状况。依据所建立的模型并运用统计分析方法探索员工关系、工作满意度、工作动机这三个变量。基于数据分析结果，提出提升员工满意度的优化策略。本次调查问卷主要分为四个部分：第一部分的 5 个问题，主要了解受调查者的基本情况。第二部分包含了 11 个问题，主要涉及互联网行业新生代员工在工作中的成长需求、关系需求和生存需求。第三部分包含了 11 个问题，调查互联网行业新生代员工对目前工作

的外在满意度、内在满意度。第四部分的 10 个问题，主要了解在新生代员工视角下，员工本人对员工关系管理的感受。本次问卷中的内容参考了明尼苏达工作满意度调查量表，在问题设置中结合了互联网行业的特点，对问题的表达方式进行了梳理和修改，以更好地突出对工作满意度整体性及构面的测量。

表 3.1 新生代员工关系与工作满意度关系调查问卷题项设计表

问卷调查维度	评价指标	问卷对应题项对应
工作满意度	外在满意度	A1-A5
	内在满意度	A6-A11
员工关系	职业发展	B1-B3
	情感沟通	B4-B6
	充分沟通	B7-B8
	人际关系	B9-B10
工作动机	成长动机	C1-C6
	关系动机	C7-C9
	生存动机	C10-C11

资料来源：本研究整理

3.3.2 调查问卷预测试

本文的调查问卷是根据明尼苏达工作满意度调查量表结合互联网行业新生代员工的特点设置的，研究表明明尼苏达工作满意度调查量表在学术界已经被广泛使用，是一个成熟的量表。但由于特定适应情境存在差异和语义表达不够精确等原因，导致调查问卷信度受到了一定影响。所以本研究在正式分析数据前，采用问卷前测的方式，运用 SPSS 数据检验软件对本研究的全部题项做了测试，检验信度合格或不合格，若不合格则做相应修改以促进问卷信度提高。本研究调查问卷由问卷星编制而成，借助互联网平台有针对性地发放给互联网行业新生代员工，本次预调研共发放问卷 50 份，收回有效问卷 46 份，问卷回收率为 92%。

3.3.3 调查问卷的效度

效度 (validity) 指量表的有效性与正确性。效度越高，表示问卷或量表越正确、越有效，其结果越能代表被调查者的真实行为。设计的调查问卷参考了前人的相关研究，几经修改和调整，并结合了互联网行业的实际。本文将主要利用 SPSS 对问卷测量结果做因子分析，具体为先对问卷数据结果进行 KMO 和 Bartlett 球形度检验，然后进行因子分析提取因子载荷值。通常认为，理想值取 $KMO \geq 0.9$ ， $Bartlett < 0.05$ 。

表 3.2 工作满意度的效度检验结果表

KMO 和 Bartlett 的检验		
取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin 度量		.948
Bartlett 的球形检验度	近似卡方	2554.169
	自由度	109
	显著性	.000

资料来源：本研究整理

表 3.3 员工关系的效度检验结果表

KMO 和 Bartlett 的检验		
取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin 度量		.939
Bartlett 的球形检验度	近似卡方	2523.027
	自由度	51
	显著性	.000

资料来源：本研究整理

表 3.4 工作动机的效度检验结果表

KMO 和 Bartlett 的检验		
取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin 度量		.887
Bartlett 的球形检验度	近似卡方	865.628
	自由度	57
	显著性	.000

资料来源：本研究整理

如图 3.2、图 3.3 和图 3.4 所示，工作满意度、员工关系和工作动机量表的 KMO 值分别为 0.948、0.939 和 0.887，指标统计量均大于 0.8，说明这三个量表的变量间具有共同因子存在，变量均适合进行因子分析。

3.3.4 调查问卷信度

信度 (reliability) 是指数据样本与测量结果的真实程度。本文的问题设置要来源于明尼苏达工作满意度调查量表。Cronbach's Alpha 系数是常见问卷评价指标，本研究采用 Cronbach's Alpha 系数检验。当 Cronbach's Alpha > 0.6 时，说明问卷有效性，当 Cronbach's Alpha > 0.8 时，说明问卷具有很好的使用价值。

表 3.5 工作满意度问卷的信度表

问卷维度	Cronbach's Alpha 值	问卷题目数
外在满意度	.837	5
内在满意度	.859	6

资料来源：本研究整理

表 3.6 员工关系问卷的信度表

问卷维度	Cronbach's Alpha 值	问卷题目数
职业发展	.957	3
情感沟通	.929	3
充分沟通	.948	2
人际关系	.917	2

资料来源：本研究整理

表 3.7 工作动机问卷的信度表

问卷维度	Cronbach's Alpha 值	问卷题目数
成长动机	.833	6
关系动机	.879	3
生存动机	.861	2

资料来源：本研究整理

如图 3.5、图 3.6 和图 3.7 所示，工作满意度问卷、员工关系问卷和工作动机问卷的信度量表的均大于不同学者对于 Cronbach's Alpha 系数的最低要求，表明本文使用工作满意度，员工关系与工作动机量表所得数据存在一定稳定性与一致性。

3.3.5 调查问卷的发放

本次研究的问卷通过问卷星制作，并借助互联网平台（微信、微博、抖音等）向互联网行业新生代员工进行问卷发放和回收。同时为了保证调查问卷真实性和避免恶意填写，本次调查问卷采用了问卷星软件中 IP 限制和其他限制功能来保证调查者仅能提交 1 份。

3.4 数据分析方法

3.4.1 描述性分析

对研究对象的性别、年龄、工作时间等一般性资料进行统计分析，以此了解样本变量。

3.4.2 变量相关性分析

本文主要采用皮尔逊相关性分析的统计方法对工作动机、工作满意和员工关系的相关性以及它们关系的紧密程度进行分析。线性相关值取[-1,1]，值大于 0，说明变量之间呈现正相关，一个变量变大，另一个变量的值也会随之变大；值小于 0，说明变量之间呈负相关，一个变量变大，另一个变量的值也会随之变小。值越大表示变量之间的关系越紧密。

3.4.3 假设检验

进行了相关分析之后，基于分析成果中所体现的变量相关性，总结本文假设验证成果，以了解假设中的关系强度。

第 4 章 数据分析

本章节根据前三章预调研后所得到的正式问卷调查,通过问卷星网站投放并收集数据,利用 SPSS 统计软件对数据结果进行分析,为验证本文假设提供了数据支持。

4.1 描述性分析

本研究以太原市互联网行业自媒体企业的新生代员工为研究对象,主要通过问卷星在线填写的形式进行问卷收集,问卷发放共 450 份,回收有效问卷 403 份,有效率达 89%。对样本的描述性统计及正态分布检验由下所示。

表 4.1 样本的描述性统计

特征	类别	N	所占百分比
性别	男	195	48.3
	女	208	51.7
婚姻状况	未婚	129	32
	已婚	274	68
学历	高中	13	3.2
	大专	71	17.7
	本科	271	67.2
	硕士	38	9.4
	博士	10	2.5
工作年限	一年以内	96	23.8
	一年以上三年以内	206	51.1
	三年以上五年以内	71	17.6
	五年以上	30	7.5
工作职位	员工	276	68.5
	管理岗	127	31.5

资料来源:本研究整理

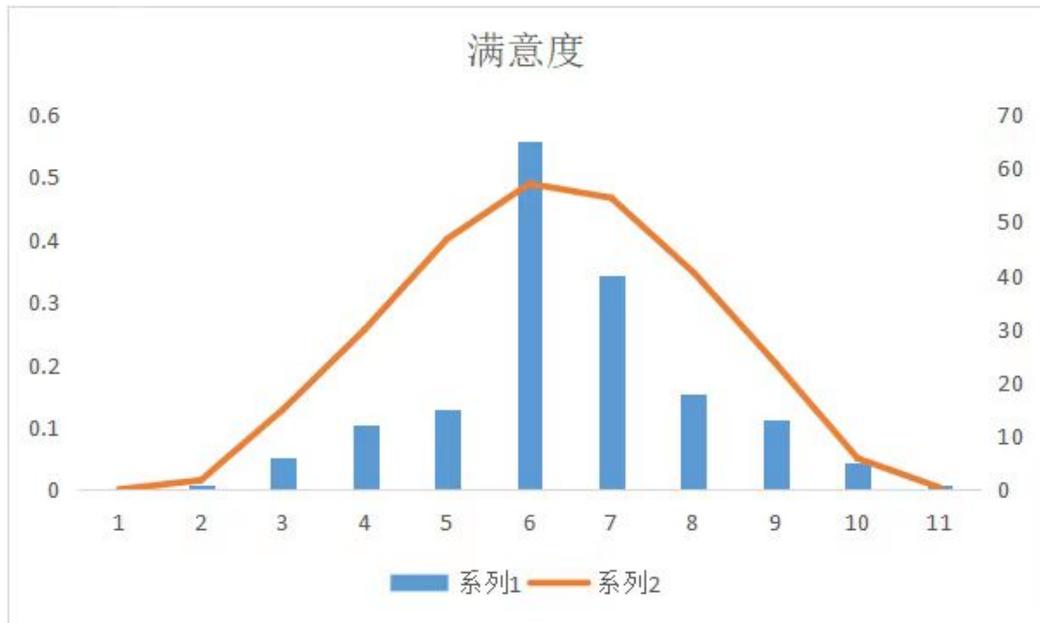


图 4.1 工作满意度正态分布图
资料来源：本研究整理

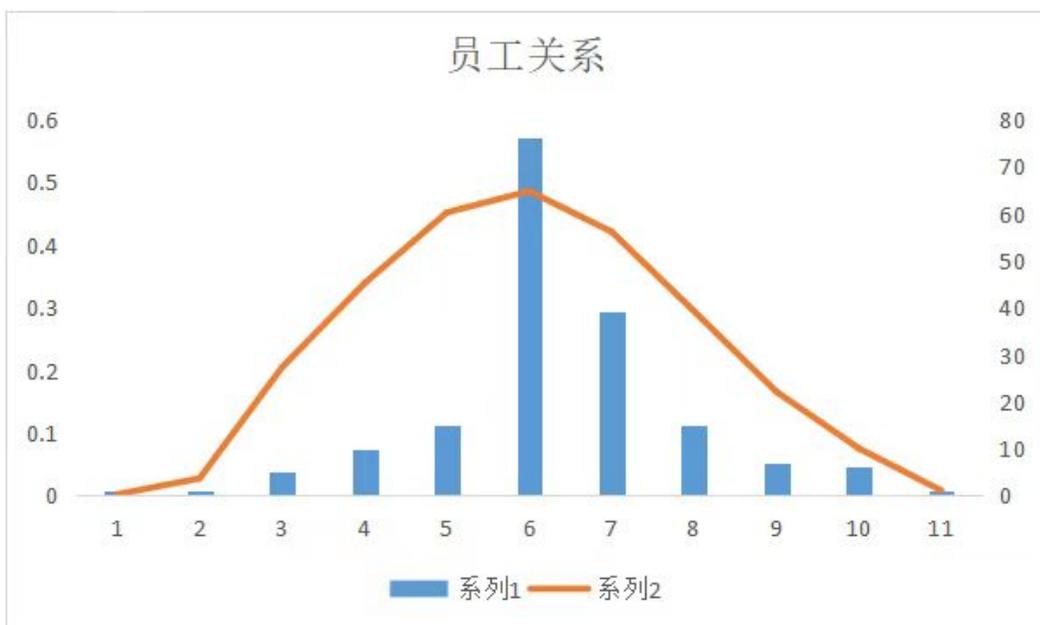


图 4.2 员工关系正态分布图
资料来源：本研究整理

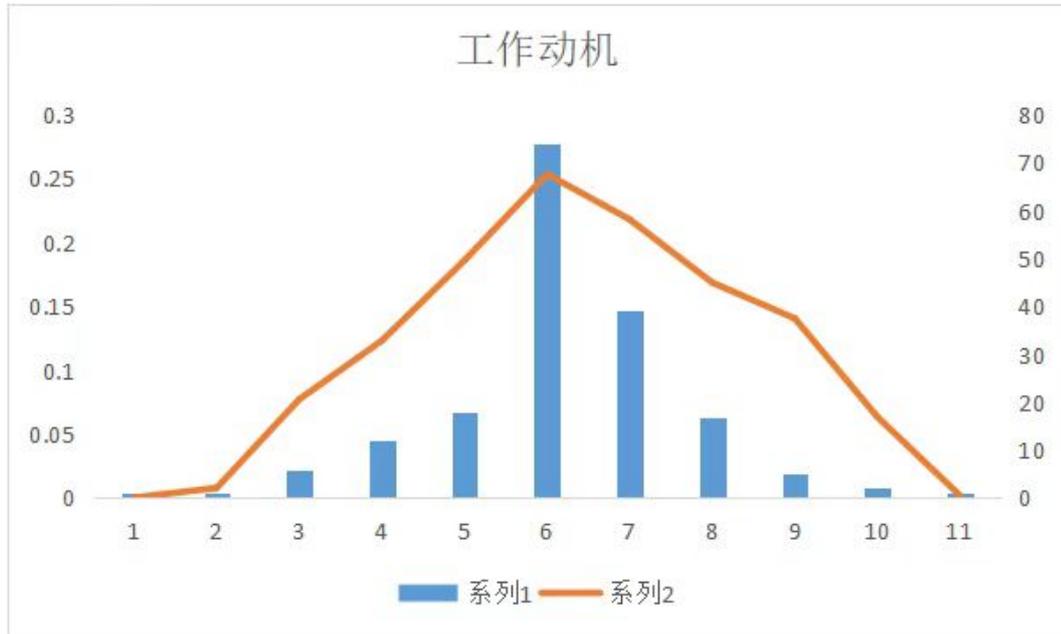


图 4.3 工作动机正态分布图
资料来源：本研究整理

表 4.2 正态分布结果

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	统计资料	df	显著性	统计资料	df	显著性
满意度	.133	10	.200	.925	10	.999

资料来源：本研究整理

由上述结果可知：

- 1、由于偏斜度峰度均约等于 0，因此数据近似服从正态分布。
- 2、K-S 与 S-W 的显著性均>0.05，因此不能拒绝原假设，数据服从正态分布。

4.2 相关性分析

采用皮尔逊积差相关分析，对互联网员工的工作动机，工作满意与员工关系进行分析，并对其三者关系的密切程度，以及三者维度上的相关性进行了分析。皮尔逊相关系数是指两个变量间相关的密切程度和方向，绝对值为 0-1，绝对值越大，说明两者之间的关系就越紧密，具体研究数据如下图所示：

表 4.3 相关性分析

	均值	标准差	成长动机	生存动机	关系动机	员工关系	工作满意度	外在满意度	内在满意度
成长动机	4.029	.753	1						
生存动机	4.097	.892	.257**	1					
关系动机	4.584	.644	.536**	.411**	1				
员工关系	3.667	.937	.577**	.272**	.270**	1			
工作满意度	3.556	.872	.478**	.517**	.489**	.783**	1		
外在满意度	3.622	.915	.349**	.476**	.477*	.725**	.743**	1	
内在满意度	3.721	.869	.373**	.432**	.392**	.812**	.776**	.741**	1

*. 在 0.05 水平（双侧）上显著相关

**. 在 0.01 水平（双侧）上显著相关

资料来源：本研究整理

由上表可以看出员工关系与工作满意度各维度均相关: 员工关系与内在满意度显著相关, 与外在满意度显著相关, 相关系数均达到 0.7 以上。由上表可知, 互联网员工工作动机 (三个维度), 与工作满意度 (两个维度), 以及员工关系存在显著性相关关系。

4.3 回归分析

4.3.1 直接效应检验

这部分使用回归分析, 检验自变量 (新生代员工关系) 与因变量 (工作满意度) 的相关关系, 验证假设 H1。

表 4.4 员工关系与工作满意度的模型摘要

模型	R	R 平方	调整后 R 平方	标准估计的误差
1	.792a	.628	.626	.49302

a. 预测值: (常数), 员工关系

资料来源: 本研究整理

上述的分析结果可以看出, R 取 0.792, R^2 0.628, 经过调整后取 0.626, 相关系数可以表征拟合效果的好坏, 越接近 1 效果越好。决定系数为 0.628, 模型拟合不是最佳, 但可以接受。

表 4.5 员工关系与工作满意度的变异数分析 ANOVAa

模型	平方和	df	平均值平方	F	显著性	
1	回归	72.125	1	72.125	296.732	.000 ^b
	残差	42.779	176	.243		
	统计	114.904	177			

a. 应变数: 满意度

b. 预测值: (常数), 员工关系

资料来源: 本研究整理

对数据进行模型拟合优度检验 (ANOVA), 结果表明: F 值为 296.732, $P < 0.001$, 具有统计学意义, 因此, 可以认为模型拟合拟合效果很好。

表 4.6 员工关系与工作满意度的回归分析结果

模型	非标准化系数	标准化系数	T	显著性	模型
	B	标准错误	$Beta$		
常数	.859	.181		4.743	.000
员工关系	.780	.045	.792	17.226	.000

资料来源: 本研究整理

由上回归分析结果显示：员工关系的回归系数为 0.780， T 值为 17.226， $P < 0.001$ ，数据分析结果具有显著的统计学意义。

结果说明员工关系对工作满意度积极的影响作用，即员工关系越融洽，员工对工作满意度也会随之提高，基于此，假设 H1 成立。

可建立回归分析方程： $Y = 0.859 + 0.780X$

即：工作满意度 = $0.859 + 0.780$ 员工关系

4.3.2 调节效应检验

4.3.2.1 生存动机调节效应

表 4.7 生存动机模型摘要

模型	R	R 平方	调整后 R 平方	标准偏差斜度错误	变更统计资料					
					R 平方变更	F 值变更	$df1$	$df2$	显著性 F 值变更	Durbin-Watson
1	.869a	.755	.746	.416	.755	84.569	2	55	.000	
2	.884b	.782	.770	.396	.028	6.816	1	54	.012	1.545

a. 预测值：（常数），生存动机，员工关系

b. 预测值：（常数），生存动机，员工关系，员工关系*生存动机

c. 因变量：满意度

资料来源：本研究整理

上述的分析结果可以看出，模型的相关系数为 0.884，决定系数为 0.782，经过调整后决定系数为 0.770，相关系数可以表征拟合效果的好坏，越接近 1 效果越好。决定系数为 0.782，模型拟合可以接受。显著性 F 值变更为 0.012 小于 0.05，即 $0.012 < 0.05$ ，证明生存动机的调节效应存在。

表 4.8 生存动机调节效应的变异数分析 ANOVAa

模型		平方和	df	平均值平方	F	显著性
1	回归	29.345	2	14.673	84.569	.000b
	残差	9.542	55	.173		
	统计	38.888	57			
2	回归	30.415	3	10.138	64.613	.000c
	残差	8.473	54	.157		
	统计	38.888	57			

a. 因变量：满意度

b. 预测值：（常数），生存动机，员工关系

c. 预测值：（常数），生存动机，员工关系，员工关系*生存动机

资料来源：本研究整理

基于模型拟合优度检验（ANOVA），结果表明：模型的 F 值为 64.613， $P < 0.001$ ，数据分析的结果具有统计学意义，可以认为模型拟合效果好。

表 4.9 生存动机调节效应的回归分析结果

模型		非标准化系数		标准化系数	T	显著性
		B	标准错误	Beta		
1	(常数)	.624	.277		2.253	.028
	员工关系	.584	.080	.661	7.323	.000
	生存动机	.271	.090	.273	3.024	.004
2	(常数)	.270	.296		.912	.366
	员工关系	.573	.076	.649	7.550	.000
	生存动机	.279	.085	.281	3.275	.002
	员工关系*					
	生存动机	.024	.009	.166	2.611	.012

a. 因变量: 满意度

资料来源: 本研究整理

由上述回归分析可知交互项(员工关系*生存动机)系数的显著性为 0.012 小于 0.05, 即 $0.012 < 0.05$, 说明生存动机存在调节效应。

可建立回归分析方程:

$$1: Y = 0.624 + 0.584 * \text{员工关系} + 0.271 * \text{生存动机}$$

$$2: Y = 0.270 + 0.573 * \text{员工关系} + 0.279 * \text{生存动机} + 0.024 * \text{员工关系} * \text{生存动机}$$

4.3.2.2 关系动机调节效

表 4.10 关系动机调节效应模型摘要

模型	R	R 平方	调整后 R 平方	标准偏差斜度错误	变更统计资料					
					R 平方变更	F 值变更	df1	df2	显著性 F 值变更	Durbin-Watson
1	.847a	.717	.707	.447	.717	69.784	2	55	.000	
2	.857b	.735	.721	.436	.018	3.664	1	54	.062	1.529

a. 预测值: (常数), 关系动机, 员工关系

b. 预测值: (常数), 关系动机, 员工关系, 员工关系*关系动机

c. 应变数: 满意度

资料来源: 本研究整理

上述的分析结果可以看出, 模型的相关系数为 0.857, 决定系数为 0.735, 经过调整后决定系数为 0.721, 相关系数可以表征拟合效果的好坏, 越接近 1 效果越好。决定系数为 0.735, 模型拟合可以接受。显著性 F 值变更为 0.061 大于 0.05, 即 $0.061 > 0.05$, 即说明员工关系的调节效应不显著。

表 4.11 关系动机调节效应的变异数分析 ANOVAa

模型		平方和	df	平均值平方	F	显著性
1	回归	27.895	2	13.947	69.569	.000b
	残差	10.993	55	.200		
	统计	38.888	57			
2	回归	28.594	3	9.531	49.998	.000c
	残差	10.294	54	.191		
	统计	38.888	57			

a. 应变数: 满意度

b. 预测值: (常数), 关系动机, 员工关系

c. 预测值: (常数), 关系动机, 员工关系, 员工关系*关系动机

资料来源: 本研究整理

模型拟合优度检验 (ANOVA) 结果表明: 模型的 F 值为 49.998, $P < 0.001$, 结果具有统计学意义, 模型拟合效果很好。

表 4.12 关系动机调节效应的回归分析结果

模型		非标准化系数		标准化系数	T	显著性
		B	标准错误	Beta		
1	(常数)	.798	.419		1.905	.062
	员工关系	.716	.073	.811	9.801	.000
	关系动机	.091	.110	.068	.827	.412
2	(常数)	.442	.449		.983	.330
	员工关系	.724	.071	.820	10.132	.000
	关系动机	.092	.108	.069	.851	.398
	员工关系* 关系动机	.020	.011	.134	1.914	.061

a. 因变量: 满意度

资料来源: 本研究整理

由上述回归分析可知交互项 (员工关系*关系动机) 系数的显著性为 0.061 大于 0.05, 即 $0.061 > 0.05$, 说明关系动机的调节效应不显著。

4.3.2.3 成长动机调节效应

表 4.13 成长动机调节效应的模型摘要

模型	R	R 平方	调整后 R 平方	标准偏差斜度错误	变更统计资料					
					R 平方变更	F 值变更	df1	df2	显著性 F 值变更	Durbin-Watson
1	.846a	.716	.706	.447	.716	69.387	2	55	.000	
2	.861b	.759	.727	.427	.019	3.830	1	54	.046	1.552

a. 预测值: (常数), 成长动机, 员工关系

b. 预测值: (常数, 成长动机, 员工关系, 员工关系与成长动机

c. 因变量: 满意度

资料来源：本研究整理

上述的分析结果可以看出，模型的相关系数为 0.861，决定系数为 0.759，经过调整后决定系数为 0.727，相关系数可以表征拟合效果的好坏，越接近 1 效果越好。决定系数为 0.759，模型拟合可以接受。显著性 F 值变更为 0.046 小于于 0.05，即 $0.046 < 0.05$ ，即说明员工关系的调节效应显著。

表 4.14 成长动机调节效应的变异数分析 ANOVAa

模型		平方和	df	平均值平方	F	显著性
1	回归	7.627	2	3.813	11.137	.000b
	残差	18.832	55	.342		
	统计	26.459	57			
2	回归	10.314	3	3.438	11.500	.000c
	残差	16.145	54	.299		
	统计	26.459	57			

a. 因变量: 满意度

b. 预测值: (常数), 成长动机, 员工关系

c. 预测值: (常数), 成长动机, 员工关系, 员工关系*成长动机

资料来源：本研究整理

模型拟合优度检验 (ANOVA) 结果表明: 模型的 F 值为 49.915, $P < 0.001$, 结果具有统计学意义, 模型拟合效果很好。

表 4.15 成长动机调节效应的回归分析结果

模型		非标准化系数		标准化系数	T	显著性
		B	标准错误	$Beta$		
1	(常数)	1.936	.716		2.706	.009
	员工关系	.806	.204	.667	3.950	.000
	成长动机	-.309	.263	-.198	-1.176	.245
2	(常数)	-7.936	3.360		-2.362	.022
	员工关系	3.331	.863	2.753	3.858	.000
	成长动机	2.227	.881	1.430	2.528	.014
	员工关系*成长动机	-.641	.214	-3.482	-2.998	.004

a. 因变量: 满意度

资料来源：本研究整理

由上述回归分析可知交互项 (员工关系*成长动机) 系数的 sig 值小于 0.05, 即 $0.004 < 0.05$, 说明关系动机的调节效应显著。

可建立回归分析方程:

$$1: Y = 1.936 + 0.806 * \text{员工关系} - 0.309 * \text{成长动机}$$

$$2: Y = -7.936 + 3.331 * \text{员工关系} + 2.227 * \text{成长动机} - 0.641 * \text{员工关系} * \text{成长动机}$$

根据上述检验，本研究对所提出的 4 个假设验证结果如下表：

表 4.16 研究假设成立情况

研究假设	检验结果
H1: 员工关系与工作满意度呈正相关	成立
H2: 生存动机对员工关系和工作满意度的关系起调节作用	成立
H3: 关系动机对员工关系和工作满意度的关系起调节作用	不成立
H4: 成长动机对员工关系和工作满意度的关系起调节作用	成立

资料来源：本研究整理

第5章 研究结论、建议和展望

本次研究目的是分析员工关系对工作满意度的影响、检验工作动机调节员工关系与工作满意度的作用，并为互联网行业、自媒体企业提供提升新生代员工工作满意度的管理建议。利用 SPSS 统计学软件对此次调查的样本数据进行了描述性分析、相关性分析和回归性分析进行了实证检验，结果发现，员工关系与工作满意度呈正相关关系，工作动机中的生存动机与成长动机对员工关系与工作满意度起调节作用，关系动机对员工关系与工作满意度的关系不存在调节作用。在本章中，本次将根据样本数据的调查结果以及新生代员工的特性，对互联网行业、自媒体企业提供如何提升新生代员工工作满意度的管理并提出建议。

5.1 研究发现

结果表明员工关系对工作满意度有显著的影响，互联网行业自媒体企业要想实现新生代员工较高的工作满意度，在员工关系管理中，一定要多多考虑，新生代员工作为个性极强的一代，对重视对新生代的人本管理与文化影响。得出结论：生存动机是员工工作的重要动力，能够对员工关系与工作满意度产生调节作用。就这项研究具体而言，在新生代员工生存动机不同的情况下，其员工关系与工作满意度间之相关关系亦随之改变。符合马莹（2018）对酒店员工关系管理、员工满意度的中介以及工作动机的调节分析结果。

本文运用相关性分析法，对成长动机对员工关系与工作满意度的调节作用进行了分析，结果表明，成长动机对员工关系与工作满意度之间产生调节作用。由此可见，在新生代员工的工作动机为成长动机的情况下，员工关系和工作满意度正相关性越高；在个人成长动机比较弱的时候，还弱化了员工关系和工作满意度之间的正相关性。即成长动机在员工关系与工作满意度之间起着强化相关关系。符合戴敏（2012）提到的成就动机对员工满意度有正向调节作用的研究结果相符。

5.2 研究结论

5.2.1 互联网行业新生代员工的员工关系对其工作满意度的影响

互联网行业新生代员工的员工关系对其工作满意度有着显著的正相关关系，也就是说，新生代员工之间的员工关系就越积极，新生代员工对其所在工作岗位的工作满意度就越高。这与刘平青等人（2013）对国企、中小企业、大型民营企业员工关系的调查研究结果一致。

5.2.2 互联网行业新生代员工的工作动机对员工关系和工作满意度的调节作用

本文研究结果表明：生存动机在员工关系和工作满意度间起到调节作用，即新生代员工生存动机越强烈，员工关系与工作满意度呈显著正相关性越高；成长动机对员工关系和工作满意度起到显著调节作用，即成长动机是驱动员工关系、提升员工满意度的重要力量，成长动机越强，员工的员工关系与工作满意度的相关性则越高；关系动机在员工关系和工作满意度之间不存在显著调节作用。这与马莹在《酒店员工关系管理对员工离职倾向的影响研——基于员工满意度的中介及工作动机的调节分析》中得出的关系动机对员工关系与组织满意度起增强作用即戴敏（2012）提到的工作动机对员工关系与工作满意度起正向调节作用的结论相一致。

5.3 研究建议

根据本文研究结果，笔者为互联网行业自媒体企业对新生代员工的管理提出实践建议。

增强新生代员工的工作动机，本文在研究中根据 ERG 理论，把工作动机划分为三个层次，也就是生存动机、关系动机和成长动机。企业在招聘过程中，要借助标准的职业测评工具，对员工工作动机进行了解，在和企业招聘岗位相匹配的前提下，对员工进行合理培训计划，帮助新生代员工制订他们的职业发展规划，以职业发展规划的途径充分激发职工成长动力，以间接提高职工工作满意度等。

首先，面对以生存动机为目标的新生代员工，互联网行业自媒体企业必须清楚地认识到新生代员工的工作目的，工作即劳动，而劳动的根本需要，就是为了生存。因此，生存需求是新生代员工工作的一大前提，而互联网行业自媒体企业

在招聘新生代员工时，要充分认识到、考虑到新生代员工的生存动机，要考虑到薪酬能否能够满足新生代员工的生存需求，对新生代员工给予合理的符合大环境市场的工作报酬及福利制度，只有各方面因素（包括但不限于薪资待遇）符合新生代员工的生存动机需要之后，才将切实提升新生代员工的工作满意度，而满足生存需求水平的待遇也能够吸引到更多的有着生存动机的新生代员工，间接为企业注入新的活力，最终达到企业与员工共同健康长久的发展。

其次，面对以成长动机为目标的新生代员工，互联网行业自媒体企业要从多方面发掘新生代员工的工作潜能，要考虑到企业与员工共同成长的可能，要能够根据他们的不同特性与特长为新生代员工提供适合他们的岗位及充分的发展空间与表现机会，给予新生代员工一定的成长空间，新生代员工作为职场新血，具有极大的潜力与动机，不仅有着对新生活的热情，还对工作抱有极大的热情。企业要利用新生代员工较强的成长动机，激励其奋发图强，提高工作率进而为企业提高效益。树立多元文化，容纳新生代员工的长处与专长，予以新生代员工个性发展的空间，推动员工实现自我成长，以员工成长反哺企业，拉动企业发展，最终实现员工和企业的双赢。

最后，企业需优化招聘流程，了解新生代员工的工作动力与需求，针对员工特有的个性与价值观进行筛选，制定公平公正的招聘规则。同时也要充分考虑到新生代员工刚刚步入职场，对就业选择的迷茫以及对未来的发展道路不确定，就会出现盲目跟风就业的社会现象。因此针对这些问题及社会现象，互联网行业自媒体企业在招聘时应提供清晰、标准的招聘规则、岗位工作职责等，要尽可能的避免新生代员工和招聘人员之间出现不对称、不匹配的心理预期，导致企业新生代员工工作满意度下降，最终出现人才流失的问题。

5.4 未来研究展望

5.4.1 扩大研究对象范围，提升研究结果的普遍性

本论文将互联网行业自媒体企业新生代员工作为研究对象，有行业及特定人群的针对性。在未来的调查研究时，学者可拓展研究的行业范围，增加调研群体量，进而使得研究结果更具有普遍性。

5.4.2 增加样本容量，提升研究结论准确程度

本研究针对太原市互联网行业自媒体企业的新生代员工进行了 450 份调查，以问卷星的方式发放并收回，剔除掉不合格的问卷后得到有效问卷 403 份。受人力因素及其他资源因素的影响，本研究发放与收回问卷不多，样本量也许仍然较小。后期调查研究时发现，应尽可能多地发放问卷，提高回收率与利用率，增加样本容量，以提高研究精准程度。

5.4.3 对研究内容进行长时间的跟踪研究

本研究考察的是员工关系问题、工作动机与工作满意度之间存在相关，而员工个体会随着时间、环境、经济状况等等因素的变化而就有了不一样的抉择与趋向。因此，本次研究结果只能代表现阶段的情况，考察员工关系问题、工作动机与工作满意度这三个变量间的关系是一个需要较长时期并且过多次重复调查研究，才能获得较为准确的研究结果。

参考文献

- 白雪梅、崔然红（2018）。基于互联网企业 90 后新生代员工的员工关系研究。智库时代，（48），62-63。
- 陈斐（2016）。组织创新氛围、工作动机与工作特性对员工创造力的影响机制研究。[博士论文，南开大学]，中国知网 <https://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10286-1017171064.htm>
- 陈雯（2021）。“90 后”新生代员工管理培养问题与对策分析。企业科技与发展，（471），163-165。
- 陈艳辉（2014）。新生代员工工作价值观、工作满意度和组织承诺关系研究——以 A 公司为例。[硕士论文，华东理工大学]，中国知网 <https://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10251-1014169422.htm>
- 程延园（2004）。员工关系管理的基本内涵。中国劳动，（4）31-32。
- 戴敏（2012）。知识型员工工作动机与员工满意度关系的研究。[硕士论文，北京邮电大学]，中国知网 <https://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10013-1012498532.htm>
- 都雨朦（2022）。95 后新生代员工工作价值观成因及特征。黑龙江人力资源和社会保障，（7），104-106。
- 方晨（2016）。员工关系、人际信任对团队凝聚力的影响机制研究。[硕士论文，浙江财经大学]，中国知网 <https://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-11482-1016036785.htm>
- 甘罗娜（2016）。新生代员工工作满意度的影响因素实证研究。人力资源管理，（9），187-190。
- 黄坚（2020）。自我决定理论视角下的 90 后新生代员工激励策略研究。现代商业，（14），72-73。
- 黄牧乾（2016）。现代行政管理本科专业人才需求调研分析——以广州市为例。科教文汇，（27），54-58。
- 孔丽华（2006）。企业员工人格特质、工作满意度及离职意向的关系研究。[硕士论文，华东师范大学]，中国知网 <https://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10269-2006123520.htm>
- 赖家良（2013）。员工培训、工作满意度与员工绩效的关系研究。[硕士论文，广东商学院]，中国知网 <https://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10592-1013024518.htm>
- 兰玉杰、张晨露（2013）。新生代员工工作满意度与离职倾向关系研究。经济管理，35（9），81-88。
- 李静（2015）。XY 集团新生代员工关系管理策略研究。[硕士论文，陕西师范大学]，中国知网 <https://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10718-1015720893.htm>
- 李燕萍、侯烜方（2012）。新生代员工工作价值观结构及其对工作行为的影响机理。经济管理，（5），77-86。
- 林武（2019）。互联网时代提升酒店新生代员工忠诚度的策略研究。中国商论，（20），226-227。

- 刘延冉（2019）。《互联网行业员工职业价值观与主观职业成功的关系研究》。[硕士论文，首都经济贸易大学]，中国知网 <https://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10038-1019265438.htm>
- 吕紫璇（2020）。《互联网行业90后知识型员工离职倾向影响因素研究》。[硕士论文，中国矿业大学]，中国知网 <https://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10290-1020902654.htm>
- 马天艳（2015）。《企业新生代员工工作满意度测度及影响因素的研究》。[硕士论文，安徽大学]，中国知网 <https://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10357-1015384018.htm>
- 马莹（2018）。《酒店员工关系管理对员工离职倾向的影响研究——基于员工满意度的中介及工作动机的调节分析》。[硕士论文，海南大学]，中国知网 <https://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10589-1018193347.htm>
- 欧贤、邓岩（2021）。《互联网企业离职员工管理策略研究——以腾讯公司为例》。《创新创业理论与实践》，4（1），151-154。
- 秦佳良（2021）。《公务员社交媒体使用对需求满意度和内在工作动机的影响研究——以上海市公务员为例》。《重庆工商大学学报》，（6），94-105。
- 冉晨（2017）。《新入职员工的内在工作动机与其工作投入之间的关系研究》。[硕士论文，天津师范大学]，中国知网 <https://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10065-1014118851.htm>
- 沈凌俊（2020）。《新生代员工情绪劳动对工作满意度的影响》。《现代商贸工业》，41（8），81-83。
- 宋欣（2012）。《“80、90后”员工现状调查》。《现代企业文化》，（7），24-25。
- 王丽琼（2014）。《90后员工关系管理的问题与对策分析》。《网友世界》，（3），15-17。
- 王庆（2020）。《新生代员工工作满意度的影响因素和对策研究》。《财讯》，（22），56-57。
- 魏津瑜、刘曰波、毕然、陈锐、张志友（2007）。《基于心理契约提高知识型员工忠诚度研究》。《北京理工大学学报（社会科学版）》，（4），56-58。
- 温鑫（2019）。《员工参与及新生代员工离职意向探讨——工作满意度的中介作用》。《现代商贸工业》，40（23），94-97。
- 吴小云、杨国庆（2012）。《代际冲突视野下90后员工管理初探》。《中国人力资源开发》，（12），28-32。
- 夏朦（2020）。《组织激励与员工创新行为关系研究——工作动机的中介作用》。[硕士论文，吉林大学]，中国知网 <https://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10183-1019155471.htm>
- 肖峰（2006）。《员工工作满意度研究综述》。《科技资讯》，（17），206。
- 余海燕（2013）。《新生代知识员工的工作动机和工作满意度对工作绩效的影响研究》。[硕士论文，湖北大学]，中国知网 <https://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10512-1014122766.htm>
- 袁帅（2021）。《新生代员工的员工关系管理对策》。《人力资源》，（2），90-91。
- 湛艳琳、石景秀（2013）。《国内外员工满意度研究综述》。《管理视窗》，23-24。
- 赵娣（2021）。《战略转型背景下的Y铝业公司员工关系管理研究》。[硕士论文，广西大学]，中国知网 <https://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10593->

[1022458837.htm](#)

- 赵梦凯（2020）。互联网企业新生代员工激励对工作满意度的影响。《质量与市场》，（14），31-33。
- 赵文和（2015）。在越中资企业员工工作动机对工作满意度的影响研究。[硕士学位论文，广西大学]，中国知网 <https://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10593-1015439978.htm>
- 中华人民共和国人力资源和社会保障部（2022）。《2021年度人力资源和社会保障事业发展统计公报》。
http://www.mohrss.gov.cn/xxgk2020/fdzdgknr/ghtj/tj/ndtj/202206/t20220607_452104.html
- 周建丽、张珂（2018）。浅谈互联网时代新生代员工的激励需求。《中国管理信息化》，21（20），118-119。
- 周元、王娟（2020）。网络电商企业新生代员工工作行为影响因素研究。《电子商务》，（10），88-89。
- 朱思其（2018）。90后新生代员工的员工关系管理。《智库时代》，12-15。
- Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231-292.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. UK: HarperCollins.
- Dwyer, D. J., & Ganster, D. C. (1991). The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 12(7), 595-608.
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389-399.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper.
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(21), 1789-1805.
- Landy, F. J., & Guion, R. M. (1970). Development of scales for the measurement of work motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(1), 93-103.
- Lawler, E. E. (1970). Job attitudes and employee motivation: Theory, research, and practice. *Personnel Psychology*, 23(2), 223-237.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Ngo, H. Y., Lau, C. M., & Foley, S. (2008). Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in China. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(1), 73-90.

附录 调查问卷

亲爱的伙伴：

您好！非常感谢您百忙之中抽出时间来填写此问卷。

本问卷的调查对象主要是在互联网行业工作的 90 后新生代员工，以工作动机、工作满意度和员工关系情况为调查内容，此调查问卷的数据只用于硕士论文的写作，不会用于其他用途，问卷填写完全采用匿名形式，请您结合实际情况填写，再次感谢您在本人硕士论文写作中提供的帮助。在此向您表达衷心的感谢！

第一部分：基本信息

1、您的性别

A:男 B:女

2、您的婚姻状况

A:未婚 B:已婚

3、您的学历

A:高中 B:大专 C:本科 D:研究生 E:博士

4、您参加工作的时间

A:一年以内 B:一年以上三年以内 C:三年以上五年以内 D:五年以上

5、您的职位

A:员工 B:管理岗

第二部分：关于工作满意度的调查

A1、您对目前的工作感到满意

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

A2、您对目前从事的工作的稳定性满意

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

A3、您对目前工作的挑战性满意

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

A4、您对目前工作带给您的成就感满意

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

A5、您对目前工作带给您的社会地位满意

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

A6、您对目前办公地点满意

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

A7、您对同事间的团队协作精神满意

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

A8、您对同事间的和谐融洽关系满意

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

A9、您的直接上级关心您的工作和生活方面的平衡

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

A10、您的直接上级能够采纳您的合理的建议

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

A11、您对公司共同的价值观和行为准则满意

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

第三部分：关于员工关系的调查

B1、您的上级能与您讨论如何更好地开展工作

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

B2、公司关注员工的健康问题

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

B3、公司会为员工组织技能培训

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

B4、公司会定期向员工发布公司的经营状况

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

B5、公司有相关心理咨询部门或人员对员工进行心理指导

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

B6、领导会帮助解决您生活中遇到的困难

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

B7、公司组织各种业余活动调节企业氛围、增加员工情感交流

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

B8、公司会经常向员工解释公司的新政策及举措

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

B9、公司提倡同事间的互帮互助

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

B10、公司会培养您和同事之间合作关系

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

第四部分：关于工作动机的调查

C1、您喜欢自己去解决复杂或有难度的问题

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

C2、对您而言,有您表现的机会非常重要

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

C3、您希望您的工作能为您提供增加知识和技能的机会

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

C4、无论结果怎么样,您都会因获得新的经验而满足

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

C5、您喜欢具有挑战性的工作

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

C6、升迁对您有很强的激励作用

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

C7、您很希望被团队接受并成为其中一员

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

C8、良好的人际关系对您很重要

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

C9、和谐友好的工作氛围对您很重要

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

C10、您的工作更多满足您的基本生活需要

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合

C11、您的工作是您生活的基本来源

A:非常不符合 B:不符合 C:不太确定 D:符合 E:非常符合