



**THE IMPACT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL CLIMATE ON
TURNOVER INTENTIONS AMONG POST-2000 EMPLOYEES:
THE MEDIATING ROLE OF JOB CONTROL**

BY

ZHAO SHIYUAN



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2024**



组织氛围感知对 00 后员工离职倾向的影响研究：
基于工作控制感为中介变量



赵诗远
撰

此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院
公历 2024 学年

Thesis entitled

**THE IMPACT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL CLIMATE ON
TURNOVER INTENTIONS AMONG POST-2000 EMPLOYEES:
THE MEDIATING ROLE OF JOB CONTROL**

by

ZHAO SHIYUAN

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2024

Asst. Prof. Sun Xuemei, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Gu Fan, Ph.D.
Member

Assoc. Prof. Yang Shuchen, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Prof. Suejit Pechprasarn, Ph.D.)

Dean of Graduate School

April 9, 2025

致谢

时光仍然，岁月如梭，行文至此，落笔为终。

凡是过往，皆为序章。一路写写停停，二百多个日夜，我把这篇论文送到您的面前。借用电视剧“人世间”当中的一句台词在接下来的路程中鼓舞你我。他说：好的人生比好的年华更重要，希望大家无论接下来做出什么决定，都应该拿出最好的精神气和热情，去面对未来，面向整个人生。

铭记师恩，砥砺前行。山河湖海的辽阔，我一直在奔赴，四万余字的说教，我一直在铭记，得遇良师，何其幸运，感谢我的导师杨书城教授，愿老师身康健，业顺意，学术长青，师灯常明。

人生是旷野，不是轨道。求学路上二十余载，凡人生有所成就，皆源自父母，从蹒跚学步到远行深思，不吝付出，不求回报。父母是农民，在种地的岁月里，教我仁义礼智信，教我温良恭俭让，今生至幸，唯有万般努力成为你们的骄傲。

又是一年春夏，少年时代的落幕，就在我们相遇的夏天，感谢同学们在求学路上的支持，而夏天从未结束，那个夏天充满希望。接下来踏踏实实地走好每一步，走过的路，每一步都算数。

盼心心念念终能如愿，希望世事变迁一如从前。愿走出是半生，归来仍是少年。

赵诗远

研究生

6602933 : Zhao Shiyuan

Thesis Title : The Impact of Perceived Organizational Climate on Turnover Intentions Among Post-2000 Employees: The Mediating Role of Job Control

Program : Master of Business Administration

Thesis Advisor : Assoc. Prof. Yang Shuchen, Ph.D.

Abstract

With the evolution of societal trends and shifts in the employment landscape, the rapid advancement of emerging technologies and industries—such as the Internet, artificial intelligence, and large language models—has posed significant challenges for China, particularly in addressing structural contradictions in talent development. This study examines the impact of perceived organizational atmosphere on the turnover intention of post-2000s employees, with a specific focus on the mediating role of perceived job control. Based on Social Information Processing Theory, Person-Environment (P-E) Fit Theory, and Stimulus-Organism-Response (S-O-R) Theory, the study investigates the interrelationships among perceived organizational atmosphere, perceived job control, and turnover intention. The study employs questionnaire surveys and empirical analysis, drawing on data from 368 valid responses to provide insights into these dynamics. The findings indicate that trust atmosphere, emotional atmosphere, and fairness atmosphere all exert a negative influence on the turnover intention of post-2000s employees, with perceived emotional atmosphere having the most significant effect. Furthermore, perceived job control serves as a mediating factor in the relationship between perceived organizational atmosphere and turnover intention. The study revealed the crucial role of perceived job control in shaping the work motivation and job satisfaction of post-2000s employees.

(Total 76 pages)

Keywords: Organizational Climate Perception, Turnover Intention, Job Control

Student's Signature.....Thesis Advisor's Signature.....

6602933 : 赵诗远
论文题目 : 组织氛围感知对 00 后员工离职倾向的影响研究: 基于工作
控制感为中介变量
专业 : 工商管理硕士
指导老师 : 杨书成副教授

摘要

随着时代变迁与就业环境的变化, 互联网、人工智能及类语言大模型等新兴技术与产业的快速发展, 中国面临人才结构性矛盾的挑战。本文研究组织氛围感知对 00 后员工离职倾向的影响, 以及工作控制感的中介作用。基于社会信息加工理论、P-E fit 理论和 S-O-R 理论, 通过问卷调查与实证分析, 利用 368 份有效问卷数据, 探讨组织氛围感知、工作控制感与离职倾向之间的关系。研究发现, 信任氛围、情绪氛围和公平氛围均对 00 后员工离职倾向具有负向影响, 其中情绪氛围感知的影响最为突出。此外, 工作控制感在组织氛围感知与离职倾向间起中介作用。研究强调 00 后员工的工作控制感对其工作动机与满意度具有重要影响。

(共 76 页)

关键词: 组织氛围感知、离职倾向、工作控制感

学生签字..... 指导老师签字.....

目录

	页
致谢	i
英文摘要	ii
中文摘要	iii
目录	iv
表目录	vi
图目录	viii
第 1 章	绪论
	1
1.1	研究背景与研究目的
	1
1.2	研究意义
	3
1.3	研究对象与问题点
	5
1.4	研究目标与研究内容
	5
1.5	研究框架
	7
第 2 章	文献综述
	8
2.1	概念界定
	8
2.2	理论基础
	13
2.3	文献研究
	15
2.4	相关研究
	25
2.5	文献评述
	26
第 3 章	研究方法
	28
3.1	研究方法
	28
3.2	研究假设
	28
3.3	研究模型
	31

目录（续）

	页
3.4 研究设计	31
3.5 问卷设计概括	33
3.6 问卷发放与回收	33
第 4 章 实证分析	34
4.1 数据来源与清洗	34
4.2 信效度检验	35
4.3 描述性分析	38
4.4 差异性分析	41
4.5 相关度分析	44
4.6 多元回归分析	45
4.7 中介效应检验	49
4.8 假设检验结果	54
第 5 章 结论与展望	56
5.1 研究结论	56
5.1 研究启示	59
5.2 研究不足及展望	62
参考文献	63
附录	72
00 后离职倾向分析调查问卷	73
个人简历	76

表目录

表	页
表 3.1 组织氛围感知量表	31
表 3.2 工作控制感量表	32
表 3.3 离职倾向量表	33
表 4.1 信度分析表	35
表 4.2 组织氛围感知 KMO 和 Bartlett 检验表	36
表 4.3 组织氛围感知因子分析表	36
表 4.4 工作控制感 KMO 和 Bartlett 检验表	37
表 4.5 工作控制感因子分析表	37
表 4.6 离职倾向 KMO 和 Bartlett 检验表	38
表 4.7 离职倾向因子分析表	38
表 4.8 各变量的描述性分析表 1	39
表 4.9 各变量的描述性分析表 2	41
表 4.10 各变量在性别上的差异分析表	41
表 4.11 各变量在婚姻状况上的差异分析表	42
表 4.12 各变量在生育状况上的差异分析表	42
表 4.13 各变量在教育背景上的差异分析表	43
表 4.14 各变量在单位性质上的差异分析表	44
表 4.15 相关性分析表	45
表 4.16 组织氛围感知与离职倾向的回归分析表 1	45
表 4.17 组织氛围感知与离职倾向的回归分析表 2	46
表 4.18 组织氛围感知与离职倾向的回归分析表 3	46
表 4.19 组织氛围感知与工作控制感的回归分析表 1	47
表 4.20 组织氛围感知与工作控制感的回归分析表 2	47
表 4.21 组织氛围感知与工作控制感的回归分析表 3	47

表目录 (续)

表		页
表 4.22	工作控制感与离职倾向的回归分析表 1	48
表 4.23	工作控制感与离职倾向的回归分析表 2	48
表 4.24	工作控制感与离职倾向的回归分析表 3	49
表 4.25	工作控制感中介效应表 1	49
表 4.26	作控制感中介效应表 2	50
表 4.27	工作控制感中介效应表 3	50
表 4.28	作控制感中介效应表 4	51
表 4.29	工作控制感中介效应表 5	51
表 4.30	工作控制感中介效应表 6	52
表 4.31	工作控制感中介效应表 7	52
表 4.32	工作控制感中介效应表 8	53
表 4.33	工作控制感中介效应表 9	53
表 4.34	工作控制感中介效应表 10	54
表 4.35	假设检验结果汇总表	54

图目录

图		页
图 1.1	技术路线图	7
图 2.1	理论框架	15
图 3.1	研究模型	31



第 1 章

绪论

1.1 研究背景与研究目的

1.1.1 研究背景

自 21 世纪伊始，互联网时代开始并喷式高速发展，2001 年，维基百科诞生，成为全球最大的在线百科平台，再到移动互联网，从工业 3.0 信息化时代再到工业 4.0，经济实现了跨越式的发展，全球化的趋势也日益加剧，现代企业处于一个充满挑战和机遇的竞争环境中。社会经济的转型推动了知识经济的兴起，知识是影响组织在新的全球市场中保持竞争力的能力的关键因素。在知识经济时代，知识管理与应用构成企业核心竞争力的核心驱动力。员工作为知识整合与创新的主体，其战略性人力资本的开发与维护，是企业实现可持续发展和提升竞争优势的重要资本 (Hitka, M., Kucharčíková, A., Štarchoň, P., Balážová, Ž., Lukáč, M., & Stacho, Z., 2019)，伴随着互联网发展出生的 00 后，自 2018 年满 18 岁成年之后及 2022 年第一批 00 后大学生正式毕业，已经逐渐正式踏入职场。成为企业重点关注的对象。

2024 年中国政府《年度工作报告》第五条着力抓好民生保障，推进社会事业发展。聚焦群众关切，办好民生实事。高度重视稳就业，出台支持企业稳岗拓岗政策，加强高校毕业生等重点群体就业促进服务。

根据社会研究机构麦可思发布的《2023 年就业白皮书》其中调研数据显示，2018-2022 届大学毕业生半年内离职率达 23%，高员工流动率离职将导致组织人力资本的持续性耗散，进而引发结构性人才断层、运营成本边际递增及组织效能系统性衰减等连锁效应，最终对企业战略韧性与可持续发展动能形成显著制约，

是企业管理的迫切课题，也是当前学术界的热点研究领域。

随着时代的变化和就业环境的变动，互联网、人工智能、类语言大模型等新兴技术及产业的快速发展，中国正面临着人才结构性矛盾的挑战。一方面，这些产业对高素质、高技能、高创新的人才需求旺盛，另一方面，这些产业的人才流动率也较高，导致人才稳定性不足。尤其是 00 后这一新生代人群，他们更加关注个人的发展、成就和自我实现，在马斯洛需求的五个层次中，00 后更多关注“自我认同”和“价值的实现”。实际生活中，他们也更加熟练和喜爱使用人工智能技术，如 ChatGPT 等语言大模型，来提高工作的效率和质量 (Naqbi, Bahroun, & Ahmed, 2024)。他们的价值观、工作态度、职业规划等方面与传统的人力资源管理理念也存在较大差异，给企业的人才留存和激励带来了新的挑战。因此，需要有效针对这一族群的特殊性，降低 00 后员工的离职倾向，提高就业和稳定性。

1.1.2 研究目的

自 2018 年起，首批 00 后群体已逐步达到法定成年年龄并参与社会化职业实践，2022 年夏季首批高等教育培养周期完成后，00 后正式成为劳动力市场新兴主体。在此过程中，“00 后职场行为整顿职场”现象话题持续引发热搜，公众舆论呈现显著分歧，根据这一特殊族群成长的经济因素、环境因素、文化因素、背景因素等独特性的相关因素进行分析，对于 00 后这一特殊族群独特的成长背景，较高的离职率问题，以及对于新兴技术熟练度，价值观念转变等原因在职场方面进一步研究，可以对 00 后员工的管理具有一定的借鉴价值。探究分析数据背后 00 后职场行为的原因。

员工的离职倾向被视为预测其主动离开职位的一个可信指标。相关学者研究离职倾向发现，组织氛围感知是其中的一个关键因素。S-O-R（刺激-机体-反应）理论指出，组织氛围作为外部刺激（S），影响员工的内在状态如工作满意度（O），进而影响员工的行为反应如离职倾向（R）。Mehrabian and Russell (1974) 的经典理论框架指出，外部环境刺激可通过作用于个体的心理状态，驱动其适应性或规避性行为决策。提出组织氛围作为关键情境变量，对员工的认知与行为输出具有

显著塑造效应。章丽芳 (2016) 基于评估机构从业者的实证研究表明, 组织氛围对离职倾向存在显著负向影响, 且工作伦理在该路径中呈现正向调节作用。蓝媛美, 马亚兵, 钟革秋, 李秋实, 和杨新国 (2019) 对中国广西地区特殊教育教师的纵向研究发现, 在积极的组织环境作用下, 支持性组织氛围通过增强教师群体的心理资本与情感承诺, 显著降低其离职倾向。

工作控制感反映了员工对其工作环境和工作过程的控制程度, 这对习惯于快速变化和技术驱动环境的 00 后来说尤为重要。这一群体可能更加渴望在工作中拥有自主权和控制力, 这会直接影响他们的工作满意度和留职意愿。因此, 工作控制感可以作为一个重要的中介变量, 来研究组织氛围感知如何通过影响员工的工作控制感进而影响他们的离职倾向。此外, 工作控制感还与员工的创新能力和适应性有关, 这对于互联网时代的 00 后员工来说是关键的能力。通过研究工作控制感, 您可以更深入地了解组织氛围如何影响 00 后员工的工作态度和行为, 从而为管理实践提供洞见。

综上所述, 根据国家战略相关背景, 对社会高离职率现状进行切入, 以独特的 00 后人群为研究对象、从员工的视角定量研究组织氛围感知对离职倾向产生的影响及作用机制, 并且验证工作控制感的中介作用, 并针对离职倾向如何降低进行抑制人才流失风险提出相应的管理对策和建议, 为企业管理者制定循证导向的人力资本保留策略提供了系统性理论支撑。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

本研究的理论意义主要体现在以下几个方面: 一是本文对 00 后员工、组织氛围感知、工作控制感以及离职倾向的概念进行界定、领域内有关于变量研究以及理论基础等相关文献进行系统梳理。选取适合维度和测量方法、结合 00 后员工的特性、内涵、特点及相关研究进行了整理和总结, 形成系统的归纳以供参考。目前, 离职倾向的研究主要集中在环境因素、家庭因素、个人因素以及组织氛围

感、工作控制、工作满意度等因素作为前因变量的探讨，本文对这些因素与离职倾向之间的关系进行了综述。

二是通过将研究焦点限定在 00 后员工上，本研究丰富了这一特定群体中离职倾向的研究，使得研究更具针对性。通过探索 00 后员工的离职倾向与组织氛围感知之间的关系，可以为现有的人力资源管理理论提供新的视角和理论支持。

三是在探讨组织氛围感知对 00 后员工离职倾向的影响时，本文引入工作控制感作为中介变量探讨，通过研究工作控制感在组织氛围感知与离职倾向之间的中介作用，可能揭示出新的作用机制，为理解员工行为提供了新的理论框架。特别是针对 00 后员工特殊群体，相关研究更是少之又少，因此，本研究在探索特定人群在组织氛围感知、工作控制感、离职倾向变量具有创新性和重要性。

四是对 S-O-R 理论的应用与扩展：研究将 S-O-R 理论应用于组织氛围感知与员工离职倾向的关系研究中，这不仅验证了该理论在新的研究领域中的适用性，也可能对理论本身进行了扩展和深化。

五是本研究通过实证分析，提出了如何增强 00 后员工的组织氛围感知和工作控制感，同时降低其离职倾向的管理策略和建议，为管理者在实际工作中提供了理论支持和实践指导。也为企业管理实践提供了有价值的参考。

1.2.2 现实意义

换位思考是一件非常重要的事情，尤其在企业的人力资源管理中，能够知员工所想，做员工想达成的事情，真正地代入员工的视角，才能更好地进行人力资源管理，才能更大程度提升劳动力优势，发挥人才优势，目前有许多研究已经从企业的视角，去研究各个维度员工离职的倾向，例如组织氛围，工作控制对员工产生的影响，从企业视角下，员工离职的问题可能会变得宏观，对某些细节性的变量并不能把握得完全，进而提出的改进优化员工离职倾向的建议很大概率上会出现以偏概全，本文从员工视角出发，在员工从组织氛围的感知角度，以工作控制感作为中介变量，探讨 00 后这一充满个性特征的特殊群体离职倾向的研究。

利用实证研究分析探讨组织氛围感知和工作控制感对 00 后员工离职倾向的影响，具有以下几点现实意义：其一：为组织提供人才留存策略的优化，在互联网和知识经济迅速发展的背景下，本研究能够为企业提供如何改善组织氛围，从而降低员工离职率的实际策略。其二：为组织提供新一代员工管理的指导，本研究结果将帮助企业更好地理解 00 后员工的需求和期望，为企业制定针对性的人才激励和管理措施提供理论依据。其三：为组织提升企业竞争力，通过寻找离职倾向的原因，企业可以提高团队稳定性，削弱人才招聘及培养成本，从而增强企业的整体竞争力。

1.3 研究对象与问题点

本研究聚焦于 00 后员工群体，这是一个与数字技术共同成长起来的独特群体。他们自小接触互联网和移动通信技术，因此在信息获取、沟通方式以及工作习惯上与前辈有显著不同。在中国的 00 后群体还有着政策性因素影响，受到改革开放的独特经济原因基本生活比较富裕，受到计划生育影响有着独特与 90 后群体和 10 后群体不同的地方在于他们大多数都是独生子，受到各种因素影响，00 后员工独有的特征，在工作中 00 后员工通常追求快速成长和即时满足，对工作环境和组织氛围有更高的期待，他们倾向于寻求能够提供个人发展空间、工作灵活性和技术创新的工作场所。

本文拟解决的问题是：00 后员工对组织氛围感知和工作控制感是否是产生离职倾向的根本原因之一？并通过研究提出组织还有哪些需要调整以减少离职。

1.4 研究目标与研究内容

1.4.1 研究目标

本文以 00 后员工为研究对象，基于社会信息加工理论、行为交换理论中的人与环境匹配（P-E fit）和“刺激—机体—反应”（S-O-R）理论构建组织氛围感知—工作控制感—离职倾向的理论模型，验证组织对 00 后员工队伍持续的影响

作用及机制，验证工作控制感觉在其中的作用，根据实证调查研究的分析结果，得出结论，提出可供企业管理人员参考的管理建议，为企业改善组织动力，稳定 00 后员工队伍，实现企业可持续发展提供了有力的支持性对策建议。

1.4.2 研究内容

绪论章节：阐述数字经济时代下 00 后员工管理面临的现实挑战，说明问题提出的现实背景与研究必要性。明确以 00 后群体为研究对象，界定核心变量组织氛围感知、工作控制感、离职倾向的选择依据，概述研究目标、内容方法及创新方向，构建技术实施路线图。

理论基础及文献综述章节：系统整理 00 后员工代际特征、组织氛围感知、工作控制感及离职倾向的学术定义，在以往研究成果的基础上进行概念界定。二是介绍理论基础：引入社会信息加工理论、行为交换理论中的人与环境匹配（P-E fit）和“刺激—机体—反应”（S-O-R）理论，解析变量间的作用机理。三是对组织氛围感知、工作控制感、离职倾向综述三变量间的关联性研究，分析各变量间的关联性，构建概念模型，为实证研究的开展提供支持和依据。

研究方法章节：基于理论分析和文献综述基础上，构建 00 后员工、组织氛围感知、工作控制感及离职倾向的理论模型，提出研究假设。给出研究方法。

实证分析章节：本部分将根据模型假设，对问卷收集数据进行描述性统计分析，相关性分析，单因素检验、多元回归分析、中介效应分析，对假设进行验证。

研究结果与总结讨论部分：根据实证分析结果，讨论研究结果的理论与实践意义，指出研究的局限性并提出未来研究方向的建议，同时，为企业提供 00 后员工离职倾向的可靠参考意见。

1.4.3 研究创新点

从研究视角来看，现有离职倾向研究多聚焦传统职场群体，对数字原生代 00 后这一代际特质的关注存在显著空白。本文立足中国本土化管理情境，系统探讨

00 后员工这一特殊族群组织氛围感知对其工作控制感与离职倾向的传导机制，为新时代下稳定 00 后人才队伍提供关键理论支点。

从研究思路来看，突破传统二元变量分析范式，先前的研究通常探讨了组织氛围感知、工作控制感和离职倾向之间的二元关系。本研究结合起来进行实证分析，基于社会信息加工理论、行为交换理论中的人与环境匹配（P-E fit）和“刺激—机体—反应”（S-O-R）理论模型，从组织和个人两个层面深入分析 00 后员工的离职原因，以工作控制感为中介变量，构建了“组织氛围感知—工作控制感—离职倾向”的链式中介模型，为离职倾向研究提供新思路。

1.5 研究框架

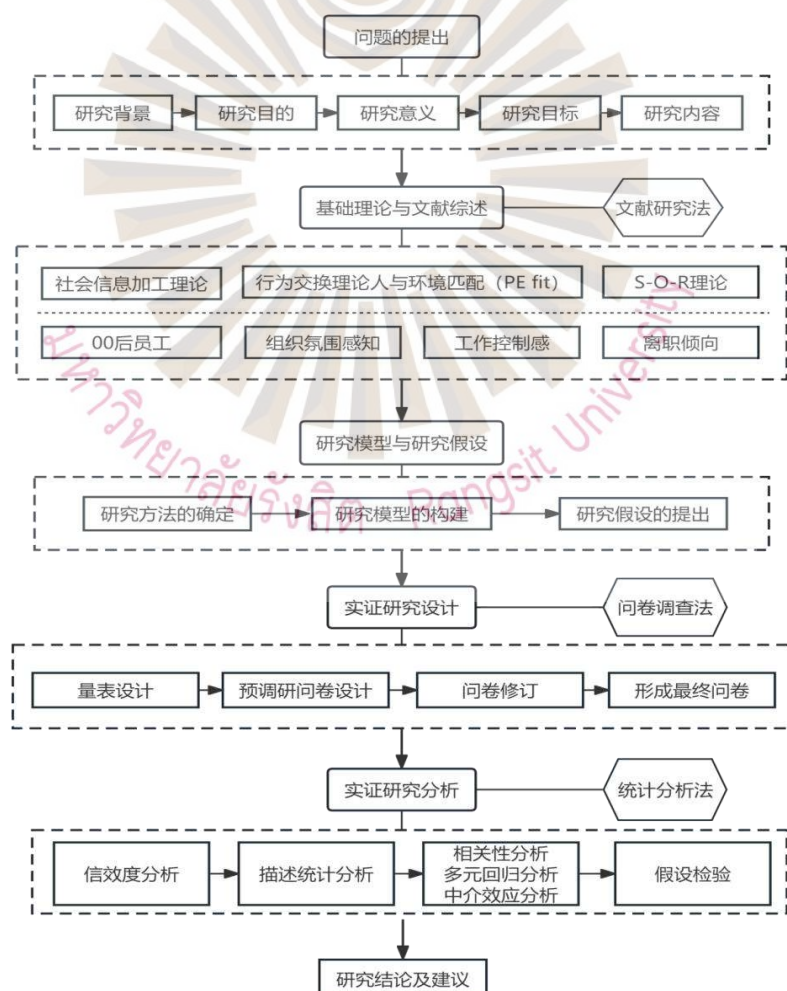


图 1.1 技术路线图

第 2 章

文献综述

2.1 概念界定

2.1.1 00 后员工的概念及特征

“00 后”指的是 2000 年 1 月 1 日至 2009 年 12 月 31 日期间出生的新世纪中国公民。00 后员工是指出生于 2000 年后的新生代员工群体，2018 年始，第一批 00 后年满 18 岁成年逐渐步入工作开始成为一名员工。“00 后”因其独特的内外成长环境，展现出以下几点共性和特点：

1) 物质生活条件好。“00 后”群体成长于中国经济体制深化改革的红利释放期，宏观数据显示，国内生产总值从 1978 年的 3678.7 亿元增长到 2022 年的 1210207.2 亿元，增长超过三百倍，该阶段人均 GDP 实现 217 倍增幅，从 385 元升至 85698 元，作为改革开放初期受益者的父辈，通过制度转型期的资源积累，为子女构建了显著优于前代基础，如前所述，“00 后”自出生起在物质生活方面就大幅超越了“80 后”和“90 后”。依据马斯洛的需求层次理论，满足基础需求后，人们会追求更高级的需求。所以 00 后这一群体的追求可能会更鲜明。

2) 孤独且自由。自 1982 年中国开始实行计划生育政策，导致“80 后”起人口每年逐渐减少。“80 后”约有 2.23 亿人，“90 后”为 1.67 亿人，“00 后”则减少到 1.58 亿人。2011 年国家实施“双独二孩政策”，2013 年推出“单独二孩政策”，至 2015 年 10 月，中共十八届五中全会提出“全面二孩政策”。根据第七次全国人口普查结果显示，“二孩”生育率呈现上升趋势，在这样的背景下，和“80 后”“90 后”以及“10 后”相比，“00 后”形成了一个相对孤独的群体。独生子女情况十分普遍，“4-2-1”这种倒金字塔式的家庭结构（即四个老人，两

位父母和一个孩子)成为常见的家庭模式。这种家庭结构使得“00后”过多地受到父母的关爱与呵护,传统家庭中的各项规则也因此被逐渐弱化,遵守规则观念不强,可能使部分“00后”变得孤僻,人际交往能力差,从而“孤独而自由”。

3) 网络“原住民”。随着科技进步和网络普及,“00后”更倾向于在互联网上表达自我和建立社交圈,研究显示“00后”拥有手机的比例为64.6%,是“90后”的8倍多;个人电脑拥有率为29.1%,是“90后”的三倍以上(张旭东,孙宏艳,& 赵霞,2017)。不论是电脑使用还是上网率,“00后”均约为90%,远超“90后”,其中,网络社交是其主要上网活动张鸿巍(2011)。这进一步证实了“00后”的两个特点:显著的物质生活条件好和作为一个孤独自由的群体。“00后”在信息获取和网络文化方面天生比“80后”和“90后”具有更深入的认知和理解。

2.1.2 离职的概念

离职的概念是多维度的,不同的学者从不同的角度对其进行了解释和定义。在更广泛的意义上,离职可能被视为个人与其职业角色之间的分离,这种分离既可以是暂时的,也可以是永久的。从社会学角度,Schroeter and Turner(1979)提出了社会身份的概念,他在社会学理论的结构中指出个体在不同的社会环境中会扮演不同的角色,而离职可以看作是个体在职业角色上的一种转换或断裂,这种转换或断裂可能对个人的社会地位和身份产生重要影响。

在较为狭义的理解中,离职通常被定义为员工与雇主之间法律关系的结束,这一定义关注于合同层面的细节,如工作合同的终止、福利的结束等。Price and Mobley(1983)的研究,狭义的离职主要关注于个体与组织之间的正式分离,包括员工的离职意向、离职过程以及离职后的调整。

综上,离职现象不仅仅是员工简单离开工作场所。离职影响到个人的社会身份、心理状态,同时涉及与组织间法律合同的终止等。

2.1.3 离职倾向的概念

离职倾向作为一个复杂的心理现象，指的是员工基于对当前工作状况的评估后，形成的离开当前组织的心理趋向。这一决策过程不仅涉及对个人职业生涯的评估，还包括对工作环境的感受和对就业市场的判断。根据相关学者的研究，这些因素大致可以分为内部因素、个人因素以及外部因素。

研究表明，这种心理趋向包含对现有工作环境的不满 (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000)。任明建 (2010) 通过实证分析发现，领导行为和职业发展机会、组织承诺能显著影响员工的离职倾向，组织内部的环境影响归纳为内部因素。

个人因素涵盖员工的工作满意度、职业承诺以及与工作相关的个人期望等。工作满意度高的员工更可能对当前职位保持忠诚，因此，提高员工的工作满意度是减少离职倾向的关键 (叶仁荪, 王玉芹, & 林泽炎, 2005)。

离职倾向虽然是员工可能离职的预警信号，但并不意味着员工一定会离职。实际的离职行为受到多种因素影响，如对潜在就业机会的考虑 (Tett & Meyer, 1993) 和生活状况等 (Maertz & Campion, 2004)。

这些定义虽然各有侧重，但共同强调了离职倾向在预测员工实际离职行为中的重要作用。本文综合了多位学者的观点，基于内部因素和个人因素对员工个人离职倾向的影响，界定离职倾向是员工在综合考虑个人与工作相关因素后形成的一种心理倾向，受到工作本身特性的影响，如良好的组织环境和组织认同感，对自己工作的把控等。

2.1.4 组织氛围的概念

组织氛围 (Organizational Climate) 这一概念时间最初起源于 1939 年，Lewin, Lippitt, and White (1939) 在研究场地论时首次提出这一概念，提出组织氛围是一种组织内成员共同感知的、反映组织环境特征的属性，这一理论的提出标志着对组织氛围的系统性研究的开始。1948 年的“认知地图”心理学概念拓展了该概念

的内涵。随着时间的推移，学者们对组织氛围的理解逐渐深入和扩展，涌现出了更为细化的研究领域，如安全氛围、组织创新氛围和公平氛围等。现代学者的研究通常将组织氛围视为一个多维度、可测量且相对稳定的概念，它不仅涉及组织的客观属性，也包括成员对这些属性的主观感知。这种感知与客观环境之间的相互作用，形成了影响组织成员工作态度和行为意图的重要因素。

根据学者有关文献整理，组织内部的信任、沟通、情感和公平等氛围对员工的行为有显著影响。例如，信任被视为组织正常运作的基石，缺乏信任会导致员工难以形成对组织的归属感，进而对工作态度产生影响（曾贱吉，胡培，& 蒋玉石，2010）。而开放、包容和和谐的沟通环境，乐观和积极的情绪氛围，以及公平合理地分配和互动，都能显著提升员工的幸福感和工作满意度（张燕 & 马剑虹，2006）。

综上，组织氛围被视为一个多维度的概念，包括但不限于工作结构、公平奖励、领导支持、人际关系、技能提升和职业发展等维度。它不仅是组织内部相对稳定的属性，同时是组织成员对这些属性感知的总和。这种感知是区别于其他组织的特性，对个体的认知和行为也产生深远影响。

2.1.5 组织氛围感知的概念

组织氛围感知一词是员工在受到组织氛围的影响，对组织氛围的一种感知，近些年，在组织行为学领域中，随着大量的学者在不同维度研究组织氛围对企业的影响，部分学者开始针对员工对组织氛围感知进而产生的工作倦怠、创新行为、离职倾向等行为这个维度进行研究，组织氛围感知一词便逐渐界定下来。

Yeh, Cheng, Chen, Hu, and Kristensen (2007) 研究表明，当员工在组织中感受到乐观、活跃、积极的情绪氛围，会促使他们以愉快的心情工作，减少与他人的冲突，提高工作满意度，良好的组织氛围感知，也促进员工进行知识共享，使员工知识转化组织知识，影响到整个组织未来的建设进程（李雪莹 & 钟乔妍，2016）。覃曼丽和周诗敏（2024）对护理人员职业偏差行为研究中表示，组织氛围感知与护理人员职业偏差行为呈负相关，护理管理者应当通过个体化的干预手

段提升手术室护士的组织氛围感知水平，并提供职业发展相关培训以及发挥护士作用的平台，促进手术室护士的职业偏差行为改善。进一步说明了良好的组织氛围感知在工作中的重要性。

本文界定：组织氛围感知，是指组织内成员对组织所具备的各方面特性，如友好性、创新性、公平性等的感知，涵盖了成员关于组织团结、依赖等的感知。

2.1.6 工作控制的概念

工作控制，作为工作设计的关键方面，关乎个体在工作环境中执行任务时的自主权和决策能力。具体而言，工作控制包含两个维度：工作决策和工作方法的自主性。工作决策的自主性反映了个体在设定目标、选择任务等方面的决策自由；工作方法的自主性则着重于在执行任务时选择方法和过程的能力。

工作控制的重要性有多个方面体现，首先，较高的工作控制提升了员工的工作满意度和组织承诺，因为员工感受到更多的工作掌控和参与。研究表明，工作丰富化、扩展授权及鼓励员工参与组织决策会使员工更加有效地工作（赵西萍，赵欣，& 黄越，2008）。其次，工作控制与员工的心理健康及工作绩效呈正相关。较高的工作控制减少了工作压力，增强了员工的工作动机，进而提升了工作效率和质量（赵西萍 & 赵欣，2009）。

在学术研究中，需求—控制模型（Job Demand-Control Model）是一个广泛被引用的理论框架，它强调了工作要求和内部控制之间的关系对员工健康和工作满意度的影响。此模型认为，当工作要求高而内部控制低时，员工最可能经历工作压力和相关的健康问题。已有研究发现，内部控制对工作疏离感负向影响明显（黄丽 & 陈维政，2012）。

2.1.7 工作控制感的概念

工作控制感是延伸于工作控制的概念之下，由计划行为理论的研究背景中，提出了知觉行为控制的概念，并将其界定为：个体能够容易或困难地完成某个指

定任务的知觉,并证实知觉行为控制能够影响人的行为(胡芳菊,2016)。之后关于控制感知的研究逐步延伸到工作行为上,工作控制感是指员工能够在多大程度上影响和掌控自己的工作(张雪晨,2015)。

本文界定:工作控制感(Job Control)指个体在工作环境中对自己工作能够施加多大程度控制和影响的掌控。高工作控制感意味着员工能够自主安排工作进度和制定工作计划,从而对工作拥有更大的影响力。包括对任务速度、资源数量、任务种类以及合作时间等方面的控制,高水平的工作控制感可以增强员工的工作动机,降低工作压力,从而提高工作效率和员工福祉。相反,低水平的工作控制感可能导致工作不满、压力增加以及职业倦怠。

2.2 理论基础

2.2.1 社会信息加工理论

社会信息加工理论(Social Information Processing Theory)于1978年提出,该理论挑战了传统的理论认为个体的行为和态度仅由客观环境决定。Salancik and Pfeffer(1978)认为,个体的行为和态度实际上是通过社会互动中获取的信息来形成的。认为个人对接收到的社会环境信息来不断调整之后的态度和行为,在组织信息不断传递过程中显著影响个体对工作环境的感知。这一理论的核心在于,信息的社会性质和个体的主动性在形成工作态度和行为中起着关键作用。随后,该理论的进一步发展,强调了认知过程在信息加工中的重要性,尤其是在组织行为和人力资源管理领域。

基于社会信息加工理论,员工会通过社会信息加工得到组织环境评价。员工根据组织文化、同事间的互动、领导风格等社会线索来形成对组织氛围的感知。这种感知不仅影响员工的工作满意度,还会影响员工个体的认知和行为,并且影响到工作的把控,即工作控制感,进而影响其离职倾向,因此,组织氛围感知在员工留存和组织承诺方面扮演着关键角色。当员工对组织氛围感知良好时,员工会对接收到的社会信息倾向于乐观地看待和加工,进而能够正向影响到自己的工

作控制程度。

2.2.2 行为交换理论中的个人与环境匹配（P-E fit）理论

个人与环境匹配理论（Person-Environment Fit Theory）是在职业心理学领域于 1909 年最早在职业选择三重理论首次提出了个人与组织交互的视角。在管理学领域首先引入了个人—环境匹配（P-E fit）理论。提出了个体的行为由人与环境共同塑造。吸引、选择与摩擦模型（Attraction-Selectionattrition, ASA）是组织情景中个人—环境匹配模型的标志性进展。此模型阐述了员工被吸引、被选择，进而离开或留在组织的过程，它可以用来解释员工职业选择、组织承诺和离职等重要结果变量。经由学者的发展，个人—环境匹配理论逐渐受到了理论界与实践界的广泛关注。

根据理论可得，个体的工作满意度、工作表现和留职意愿与其所处工作环境的相容性密切相关。理论指出，当个体的能力、需求和价值观与工作环境相匹配时，个体会展现出更高的工作满意度和更低的离职倾向。在本文中，第一，组织氛围感知与员工的个人价值观、需求和能力是否匹配，将直接影响员工的工作控制感。当员工感知到的组织氛围与其个人目标和需求相符时，员工更可能感到能够控制自己的工作环境，工作内容，从而减少离职倾向。第二，该理论强调个体与环境之间的互动性。员工不仅会评估当前的工作环境，还会试图改变环境以更好地适应自己的需求和能力。这种互动性意味着组织氛围感知是一个动态的过程，员工的工作控制感和离职倾向也会随着时间和经验而变化。因此，本文将 P-E fit 理论为理解员工如何评估组织氛围并做出留职或离职决策作为理论基础。

2.2.3 刺激—机体—反应（S-O-R）理论

刺激—机体—反应理论（S-O-R）是由新行为主义心理学家爱德华·托尔曼在其研究中发现，他指出行为心理学创始人约翰·沃森以巴甫洛夫的条件反射的概念为基础建立的“刺激—反应”理论（Stimulus - Response Theory，简称 S-R 理论）并不完整，托尔曼揭示刺激（S）与反应（R）之间并非直接相连，而是存在着一种中介变量（O），这一发现促使了心理学领域对“刺激—机体—反应”

(S-O-R)模型的形成。该模型在1974年进一步发展,强调环境因素通过作用于个体的内在状态,能够促使个体展现出积极或消极的行为。在S-O-R模型中,S代表外部环境的刺激,它通过影响O,个体的内在认知或心理状态从而导致R,即个体的行为或态度反应。此理论为后续的组织行为研究提供了理论基础。

在本研究中,采用S-O-R理论框架来探讨组织氛围感知、工作控制感对00后员工离职倾向的影响。在此模型中,组织氛围感知指的是员工对其所处工作环境的总体评价和感受,包括但不限于工作环境的支持性、开放性和促进个人发展的程度。这些感知能够影响员工的心理状态和行为反应。组织氛围感知作为外部环境的刺激(S),直接影响员工的内在心理状态;工作控制感则作为这种内在心理状态的中介变量(O),它反映了员工对其工作环境控制程度的认知和体验;体现了员工对其工作环境的掌握能力,以及他们如何在组织氛围的影响下调整自己的心理状态和行为。离职倾向作为行为或态度上的反应(R),是对组织氛围感知和工作控制感综合作用下的直接结果。形成的持续留任或离开意向的态度。



图 2.1 理论框架

2.3 文献研究

2.3.1 00 后员工文献整理

随着00后员工逐渐成为职场人员的主要组成部分,作为互联网时代的宠儿,他们的成长背景、价值观和工作态度与前辈有显著不同。他们独特的工作特征、面临的挑战以及带来的机遇引起了广泛关注。这一代人的加入,为职场文化和组织管理带来了新的挑战 and 机遇。沈晓茹(2019)的研究对00后员工的管理难点、管理对策、管理启示进行了相应的分析和论述。企业的发展有着自己独有的管理准则,00后又是个性张扬的一代,在进行00后员工的管理时,如何做好企业管

理准则和员工个性能力的平衡是其重难点。在展开 00 后的员工管理时，应该予以更多地包容、理解和支持。从此研究可以表明如果能妥善分析 00 后员工的特征，加以利用，必将成为企业的一把利器。

00 后员工对工作的期望与以往的代际有所不同。他们更加重视工作与个人生活的平衡、寻求有意义和有挑战性的工作。张立军 (2022) 的研究表示，当 00 后面对的市场环境丰富多样化时，如自媒体平台兴起，求职就业就不再成为 00 后们的首选，但是企业发展未来又需要依赖于这些新生力量，这迫使企业需要增强对这一特殊人群的研究，同时，00 后员工具有对数字技术的高度依赖和挑战性工作的偏好，作为数字原住民，从未经历过没有互联网的生活。数字技术已成为他们日常生活的一个重要部分，挑战了传统的工作和学习方式。这一代人显示出与前几代人不同的学习特征。这也进一步说明他们对新型工作环境的适应能力，也会有独特的和个人成长的追求。

“00 后”指的是 2000 年 1 月 1 日至 2009 年 12 月 31 日期间出生的群体。00 后员工是指出生于 2000 年后的新一代员工群体，2018 年始，第一批 00 后年满 18 岁成年逐渐步入工作开始成为一名员工，在 00 后还在成长的路上，不少学者对不同阶段的 00 后已经进行相关的预测研究。“00 后”因其独特的内外部成长环境，具有区别于其他年代的独特特征，陈茜和董枳君 (2018) 的研究有一段话：“当 90 后还在纠结要不要包月的时候，00 后已经直接选择包年了”这是网络上对 00 后消费能力的戏谑。随后根据中国部分地区对“90 后”与“00 后”基于少年儿童发展状况进行对比研究，“00 后”少年儿童在网络使用和消费行为方面呈现出一些特点，他们更频繁地使用手机上网，消费能力较强，拥有较多的零花钱和存款。但是该分析也有可能受到个体差异和主观因素的影响，需要进一步的定量研究来验证。

目前有部分 00 后已经步入职场，从工作动机到职场参与度都有着不同程度的问题出现，微博上关于“00 后整顿职场”的话题阅读总量超过了 10 亿，“拒绝画饼”“整顿职场”“反 PUA”“说走就走”“任性裸辞”等描述成为社交媒体环境中伴随 00 后员工的常见标签，这些话语标签在帮助人们更加高效快速地

认识了这一群体，在一定程度上也消弭了个体和语境差异 (蔡骥 & 赵嘉悦, 2022)。00 后员工面临着一系列挑战，包括适应传统工作环境的困难、代际沟通的障碍，以及对工作安全感和归属感的需求等。卢越和肖倩 (2023) 提出要以辩证视角解读青年话题消除刻板印象，并且重视青年维权报道引发社会思考，00 后的维权、整顿，究竟是个人问题，还是企业管理存在问题？亦或者是两者都有。这些挑战同样也要求组织在管理策略和文化建设上进行相应的调整。Rafiki and Hartijasti (2022) 对 00 后员工的职场参与度和敬业度进行的相关分析显示，明确的工作职责声明和具有挑战性的工作是影响他们职场参与度的最显著因素。这些因素在实践中至关重要，为准备针对 00 后员工提出更好的激励系统提供了依据。邓继森 (2023) 以员工激励为切入，探讨 00 后员工不满足于现在激励制度的主要问题是员工管理理念落后、员工激励机制不健全、项目管理流程不健全等。这是 00 后员工对公平机制的一种质疑，并提出一部分的举措希望能通过激励的手段去尝试对这一群体进行管理，但是目前对此相关的研究较少，对于该方向的激励可能存在过于主观或历史共性问题分析。国际学者也在激励 00 后员工方向开始一定的研究，通过研究发现，尽管传统的激励因素已知，但许多报告指出动机持续下降。这种情况导致了组织内在问题出现业务的波动和员工流动。为了防止这种情况，企业也正在寻找新的解决方案来激励员工。Majewska and Nieżurawska-Zajac (2022) 旨在通过提供一种新的激励方法来丰富当前文献。通过对 200 名波兰受访者进行的在线调查，研究开发并验证了一种新的动机方法，该方法基于幸福感的工作动机模型，称为 Hygge 星模型，具有团队合作、整合和沟通的组织文化，以及积极激励员工并成为团队一部分的经理/领导者的具体角色。但该模型是基于 Covid-19 大流行时期研究，相关数据会受到大环境的一定影响，不过也对激励 00 后员工也能够起到一定的参考价值。

00 后员工的独特特质也为组织带来了新的机遇，包括推动职场的数字化转型和创新工作动机模式的探索。00 后员工的加入，为组织带来了创新和变革的机遇。他们的数字技能、创新思维和对变化的适应能力，可以帮助组织更好地应对快速变化的市场环境。杨克明 (2023) 提出以使命、愿景、价值观等企业文化元素。吸引年轻员工和激发他们斗志、使命感、自豪感和成就感。引导正确、文化适宜，

尊重个性，关注需求，融入他们的世界，只有经营好员工的心，才会使员工忠诚和热情地投入工作，进而迸发勃勃生机，创造无限可能，企业才能发展。此外，00 后对工作的新看法也促使组织重新思考员工福利和工作环境的设计。不同时期不同时代带来的不同的机遇和挑战，COVID-19 大流行加速了各行各业的数字化转型，但也为职场引入了新的挑战，包括在远程工作时如何有效地与同事社交。这对于需要从一开始就建立职场网络的新员工来说尤其具有挑战性。而 00 后员工也是在这个时间段开始步入职场，Yu, Yang, Lindley, and Wan (2023) 研究通过分析超过 10000 名在 2022 年前三个月加入 Microsoft 公司的新员工的大规模遥测数据集，新员工之间的网络随时间变化存在异质性，其中工作任务广泛和多样化联系的员工存在有利地位，也反映了 00 后员工因独有的特征和成长环境，在网络时代具备跳脱的思维和创新行为的优势。

综上所述，管理 00 后员工具有特殊性与创新性。在进行员工管理时，要根据 00 后员工的特点、特征、特色、特质，必须采用有指导性、操作性、针对性的管理办法，以进一步激发出 00 后员工的内在潜能，以便“00 后”更快地融入职场，职场也能够更好地适应“00 后”（苗艺凡 & 文革, 2023）。

2.3.2 离职倾向文献整理

离职倾向是组织行为学领域中一个重要研究主题，指员工内心对离开当前工作岗位的思考和意向程度。在人力资源管理中，理解和减少员工的离职倾向是提高组织绩效和减少成本的关键。对提高组织稳定性及优化人力资源配置具有重要意义。近年来，“大辞职”现象进一步强调了这一问题的重要性。通过已有关于离职倾向影响因素的文献梳理发现，离职倾向的影响因素有许多，绝大多数观点可以划分为个人因素、组织因素和社会经济相关因素。除此之外，在不同的背景下，各因素的影响并不是一成不变的。

个人因素对离职倾向的影响主要体现在员工的性格特征、工作满意度和心理契约上。例如，一个高度神经质的员工可能更容易感受到工作压力，进而产生较高的离职倾向 (Judge & Bono, 2001)。李恒云和龙江智 (2011) 研究表示，员工

的情绪失调会对工作满意度降低进而产生离职行为，而工作满意度则被广泛认为是影响离职倾向的关键因素，员工对工作的满意程度越低，离职的可能性越高（李月星, 2023）。心理契约也是一个重要的变量，研究表明高度心理契约预期的员工，员工满意度更高，员工也更倾向于留在组织中（何思学 & 彭琳芳, 2023），但同时也给组织的管理带来一定挑战。

员工的离职倾向是组织管理中一个重要的研究领域。王彤彤 (2023) 分析工作环境与条件、工作回报与激励、领导与管理措施、团队合作四个方面对新生代金融从业者离职倾向具有显著的负相关关系，Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, and Erez (2001) 提出了“职位嵌入性”的概念，通过个人与他人、团队和群体的联系、对工作、组织和社区的匹配感知以及他们离开工作时可能要牺牲的内容来预测员工的自愿离职，研究结果显示，职位嵌入性可以显著预测员工的离职意向和自愿离职情况。George and Zhou (2007) 的研究成果显示，当员工处于工作不满意的状态时，若他们对工作的持续承诺程度较高，同时能得到同事提供的有用反馈、协助与支持，亦或是认为组织对创造力持支持态度，那么员工的创造力将更易被激发出来。这表明工作情绪可以通过团队和组织支持来影响员工的创造性表达。另一项研究中的调查显示（刘明, 王庆博, & 周炜博, 2023），企业中存在强制性组织公民行为会导致新生代员工考虑离开工作、工作满意度减少和压力水平增加。此外，Frye, Kang, Huh, and Lee (2019) 研究了员工保留和激励的因素，发现不同员工群体（X、Y 和 Z 代）对于转型式领导和其他因素的反应不同，这表明员工的世代差异在影响员工留存和动机方面起着重要差异影响作用。

就业市场的状况和行业发展的趋势是影响个人离职倾向的社会经济因素。在就业市场状况良好时，员工更可能考虑离职，因为他们有更多的就业选择（Steel & Ovalle, 1984）。此外，特定行业的经济状况和未来发展趋势也会影响员工的离职决策。一项研究强调了心理社会工作环境对中国工作人员心理健康的重要性，指出帮助员工管理压力可能有助于改善其心理健康（Qiu, Caine, Yang, Chen, Li, & Ma, 2011）。这些研究共同揭示了员工离职倾向这一领域的前沿动向，为组织管理提供了重要的参考依据。

2.3.3 离职倾向维度划分及测量

学术研究中通常将员工的离职倾向视作单一维度变量，针对此已发展出多个成熟的量表评估测量。其中，Mobley (1982) 提出的包含四项指标的离职倾向量表较为广泛地应用于不同研究场景，覆盖了员工的离职想法、新工作寻找、对组织态度等方面关键方面进行评估测量。在中国文化的背景下，Farh, Tsui, Xin, and Cheng (1998) 开发的离职倾向量表具有较高信度和效度，为后续研究提供了坚实的测量工具。此外，李永鑫，李艺敏，和时金献 (2007) 在对医疗护理行业的护理人员进行的专项研究中，进一步本土化了离职倾向量表，其中包含了“我最近有辞职的考虑”“如果有机会，我不会选择现在的工作”及“如果有可能，我会想换一个单位”三个题项。

综合上述，目前的量表主要涵盖两个核心内容：一是离开目前所在组织的意向，二是寻找新工作的态度。考虑到本研究对象为中国 00 后员工，选取 Farh 等人在 1998 年针对中国文化背景制定的量表作为本研究的主要测量工具进行下一步研究。

2.3.4 组织氛围感知文献整理

组织氛围感知一词衍生于组织氛围概念，组织氛围属于组织行为学和心理学领域，目前已经有多数学者在组织氛围对员工的影响路径中在不同的领域和维度做了研究，而大部分的维度最后都是基于员工对组织氛围各个维度的感知去应用和探讨的，通过员工对这些不同维度的组织氛围的感知，进而产生各种影响和行为。在本文中概念界定为员工对组织氛围的感知，直接引入组织氛围感知概念作为自变量，进而展开影响分析。通过文献梳理本文对组织氛围感知变量从两个方面归纳概括总结：

其一是组织氛围感知影响到员工态度及心理层面。张雪梅 (2023) 的研究发现，在医院的工作环境中存在工作场所暴力的情况，进而影响到医生对组织氛围感知后产生的职业倦怠，通过实证研究提出要改善这种组织氛围，调节感知提升工作满意度降低离职倾向。该学者的其他研究表示组织氛围感知对工作满意度有

显著的影响,提示应关注和重视护理人员的身心健康和工作满意度,营造良好的信任,沟通,情绪和公平氛围提升良好感知,调节工作环境和组织支持,以缓解职业倦怠感,提升其工作满意度(张雪梅,刘鹏程,徐宸韵,彭将鑫,& 程静,2022)。在不同的年代人群中,以2000年后出生的员工为研究,提出企业管理者需充分考虑不同员工的性格特质,有针对性地给予他们人文关怀。通过这种方式,能够有效增强员工对组织的认同感,进而降低他们的离职意愿(姜英琦 & 边展,2023)。员工个体特质和组织氛围感知会影响到员工创造力,作为组织竞争优势的重要来源,研究发现个体认知风格、任务特征和上司支持会对员工创造力有显著影响(罗瑾琰,张波,& 钟竞,2013)。企业应该注重员工认知风格的识别和组织创新氛围的营造,关注组织氛围感知对于不同认知风格员工的激励作用,提升员工创造力。在互联网时代背景下的研究显示,游戏化思维影响着组织氛围的感知,进一步对员工工作投入度产生影响。企业也应该对该现象进行重视(夏胜,李海兰,& 李利霞,2021)。

其二是组织氛围感知影响到员工表现及行为层面。研究表明,当员工对组织氛围感知是正向的,积极的时候,员工更愿意将自己的知识进行共享,进而大大增加员工的创新行为(王士红,徐彪,& 彭纪生,2013)。而员工的创新对组织的整体创新和变革起关键作用(Hult, Hurley, and Knight, 2004),是组织的核心动能。牛治亮和谢洪涛(2018)以科研团队为主体研究组织氛围感知的影响时发现,社会堕化行为会对科研团队的绩效产生巨大的破坏作用,研究结果表明:科研团队社会堕化行为的43.95%源自组织氛围感知的差异,而56.05%源自个体动机的差异;持内部动机的团队成员不易产生社会堕化行为,而持外部动机的团队成员较容易发生社会堕化行为。并对组织氛围感知、个人动机不同等特征变量之间的交互作用影响到科研团队社会堕化行为的作用机制进行进一步研究。王先辉(2011)根据组织支持理论和社会交换理论,基于员工对支持性团队关系、支持性组织环境和支持型领导的感知,员工的心理安全感增加,对组织的支持感提升,进而产生员工建言行为,为组织变革做出发展贡献。该研究也进一步说明积极的氛围感知产生正向的结果。

2.3.5 组织氛围感知维度划分及测量

近年来，组织氛围感知的划分维度有很多种，并据此设计修订了多种组织氛围感知测量量表。Litwin 在 1969 年开发的“组织气氛量表”是测量组织氛围的重要工具之一。是用于评估组织氛围的经典工具。它包括 9 个分问卷，涵盖工作结构、责任感、报酬、风险承担、温暖、支持与信任、行为标准、冲突公开化和认同等维度，被广泛应用于不同组织背景下的氛围评估（范丽群，石金涛，& 王庆燕, 2006）。

Brock 等研究者在 2005 年编制了组织氛围量表，该量表后来由王端旭于 2010 年针对中国组织情境进行了修订和检验。修订后的量表包括支持性组织氛围和控制性组织氛围两个维度，共 18 个条目，信度为 0.88，并在后续研究中表现出 0.86 的信度，典型条目如“组织经常鼓励我说出与其他人不同的想法”等（许晟，熊文光，& 袁庆妃, 2015）。

组织氛围感知量表（OAPS）由何叶基于 Stone 的整体模型为理论框架编制，旨在评估员工对组织氛围的感知，适用于中国文化背景和医院组织环境。量表包含六个维度：资源保障、团队行为、管理支持、质量管理、人力资源管理和循证护理支持，共 37 个条目。每个条目采用 Likert 4 级评分法，分数越高表明员工感知到的组织氛围越好。该量表的内容效度为 0.950，总量表的 Cronbach's α 系数为 0.950，显示出良好的信效度（张小莉，宾捷，& 田荷艳, 2019）。

王仙雅，林盛，陈立芸，和白寅（2014）编制的组织氛围感知量表用于评估组织成员对组织内的信任氛围、沟通氛围、情绪氛围和公平氛围的感知。该量表包含 12 个条目，每个维度包含 3 个题项，该量表在多项研究中表现出良好的信效度。总体及四个维度的 Cronbach's α 系数分别为 0.974、0.944、0.941、0.958、0.957，显示出极高的内部一致性，在多种场合得到了广泛应用。

在对相关文献进行深入研究和评估之后，本文决定采用王仙雅等所开发的量表作为测量组织氛围感知的工具。该量表经过多项研究使用，具有良好的成熟度，适用于评估组织成员在信任氛围、沟通氛围、情绪氛围、公平氛围包含 12 个项

目，例如“我能获得与付出对等的回报”等，本研究将基于此量表，对组织氛围感知进行实证分析。

2.3.6 工作控制感文献整理

在快速变化的工作环境中，工作控制感，即个体在工作中拥有决策权和自主性不同程度的感知，已成为心理健康和工作满意度研究的核心话题。在过去的COVID-19大流行中对工作方式造成了巨大影响，迫使研究者关注工作控制感的变化及其对员工心理健康和组织效益的影响。

COVID-19大流行期间，许多组织被迫调整其工作模式，这对员工的工作控制感产生了重大影响。特别是在长照机构中，为了遏制病毒传播，实施严格的探视管制措施，这不仅改变了工作流程，也影响了员工的心理状态。張佑嘉 (2024) 研究表明，这些措施虽然是出于安全考虑，但也引起了员工对工作控制感的丧失感，同时影响心理健康和工作满意度。丁晓彤，李惠萍，杨娅娟，苏丹，和张婷 (2017) 的研究基于外部环境的家庭因素，以护士长人群为研究对象，分析家庭冲突会影响到工作控制感进而产生工作满意度下降，认为医院管理者应提出多种干预策略提高护士长的工作控制感觉，提升工作满意度。

缺乏工作控制感通常被认为是职业压力和倦怠主要原因之一。蘇琬淳 (2024) 在台湾口译教师人群的研究中表示，教师们经历了由于报酬不足、缺乏控制和自主权导致的高压力以及倦怠状态。这些因素不仅影响了他们的职业成就感，也增加了情绪耗竭和冷漠的风险，从而降低了工作效率和个人福祉。在“双高计划”的背景下，中国高职教师为适应技术变革产生了许多压力，孙思玉和安伯森 (2024) 研究旨在探讨高职教师的工作获得感，研究发现积极应对策略对于缓解压力感知和增强工作获得感也具有积极作用。提出通过增强工作控制感和降低压力感知可以提升高职教师的工作获得感，进一步缓解职业压力。

工作环境中的控制感不足和其他不良因素，如工作场所的暴力事件，对员工的留任意愿会产生显著影响。申丽君，李晗歌，王培成和朱纪明 (2024) 一项关于农村订单定向医学毕业生的研究发现，职业倦怠和工作场所暴力显著增加了离职

意向。这表明，提高工作控制感和改善工作环境质量对于维护员工的忠诚度和减少人才流失至关重要。罗宣和魏霞 (2018) 也基于工作控制感视角下，他们认为，在组织支持感对知识型员工离职倾向的影响过程中，知识型员工的工作控制感起到了完全中介的作用。员工处于工作环境时会受到组织氛围的影响，控制感不足产生了离职倾向。

工作控制感是影响员工心理健康、工作满意度和组织效益的关键因素。在 COVID-19 大流行及其对工作方式的影响进一步强调了关注和提高工作控制感的重要性。为了增进员工福祉和组织成功，需要增强员工在快速变化的工作环境中的控制感和自主性。

2.3.7 工作控制感维度划分及测量

计划行为理论中提出知觉行为控制的概念，并将其界定为：个体能够容易或困难地完成某个指定任务的知觉，并研究表明知觉行为控制能够影响人的行为。在此之后，控制感知的研究逐步延展到工作行为上，

Wall, Jackson, Mullarkey, and Parker (1996) 的量表将工作控制分为工作要求和工作控制两个维度 10 个条目，重点聚焦于和个体工作完成情况相关的因素，像工作负载量、所需的专注程度以及面临的时间压力等；而工作控制则着重关注个体在对自身工作做决策时所拥有的自由程度。Van Yperen and Hagedoorn (2003) 的两个维度有关时间控制和方法控制 11 个条目量表，该量表后续得到了广泛学者的认可，有关何惠，张新安，和冯任重 (2011) 的研究中也进一步验证了该量表适合中国的管理情景。

关于控制感的维度上，Dwyer 设计的工作控制感量表单维度共 17 个条目的工作控制感量表，测量个体对其工作质量、工作环境等工作不同方面相关事情的控制感。采用李克特 (Likert) 5 点计分法，从 1 代表非常少，5 代表非常多。Averill 将控制感归纳为三种类型：即行为控制感、认知控制感、决策控制感，马剑虹的有关量表是在 Averill 研究的基础上，进一步将工作控制感划分为控制感知和控制愿望两个维度，并编制了相应的测量量表，

在对现有文献进行深入分析和评估之后，本研究决定采用马剑虹开发的量表作为测量工作控制感的工具。该量表旨在评估员工在控制感知和控制愿望方面维度的控制能力，包含 13 个项目，例如询问受访者“在执行特定任务时，您是否拥有足够的权力来决定投入该任务的时间量”。鉴于该量表的测量方向与本研究变量定义高度一致，同时结合本研究的特定背景和目的对其进行优化，以更好地适应研究需求。本研究将基于此量表的控制感知维度和题项对工作控制感进行实证分析。

2.4 相关研究

2.4.1 组织氛围感知与离职倾向

在对有关组织氛围感知与离职倾向变量关系的研究文献进行梳理后可知，现有文献在组织氛围感知对离职倾向的影响关系上基本达成共识，均认定二者呈负向关系。这些研究指出，员工对自身工作环境中组织氛围的综合感受，会对其离职倾向产生显著影响。最新的 AI 技术革新大背景下，以数字营销员工为研究对象，研究中将工作安全感作为一个中介变量，表明组织氛围感知直接和间接地影响离职意向 (P & Lohani, 2024)。员工对薪酬、福利、晋升、认可与赏识、培训与发展、工作环境等有关总奖励的具有良好的组织氛围的感知时对离职倾向有潜在的负面影响。Tj, Purnama, and Josephine (2024) 研究中探讨了组织文化和工作环境对离职意向的影响，特别强调了工作动机的中介作用，指出在工作环境中，良好的组织文化使得员工对组织氛围的感知有助于员工减少离职倾向。

不同学者虽然对组织氛围的感知研究维度和侧重有所不同，但是都经过论证结论表明，正向的组织氛围对员工的感知会对员工离职倾向具有负向影响。

2.4.2 工作控制感与离职倾向

员工的离职行为一直是组织行为学领域学者研究的热门话题，对于员工为什么离职，从有关学者的研究中大概有两条主要思路，一种是认为工作外部因素，一种是认为工作本身或者内部因素造成，界定如果员工觉得工作缺乏自主性，造

成控制感丧失，以及工作压力较大，员工也有可能离开当前组织躲避压力带来的工作控制减弱这种消极后果 (Bond & Bunce, 2001) 。通过工作—需求—资源 (Job-Demand-Resources, J-D-R) 模型。同样强调了工作控制感在其中的作用。Calleja, Knight-Davidson, McVicar, Laker, Yu, and Roszak-Burton (2024) 的研究评估了感恩实践干预如何通过提升工作控制感和适应能力来改善初级护士的福祉和韧性，研究发现同样对他们的离职意向产生影响。

工作控制感反映了员工对其工作环境和工作过程的控制程度，也是员工离职意愿的重要控制因素，如果能够通过不同的因素关系研究，探讨工作控制感受到不同的因素影响，也对组织对于员工离职倾向有一定的改善方法。

2.4.3 组织氛围感知与工作控制感

组织氛围感知能够通过提高员工的工作控制感来间接降低其离职倾向。具体来说，积极的组织氛围能够提升员工感受到的自主性和能力感，从而增加工作控制感。较高的工作控制感进一步减少员工感受到的工作压力和不满，基于个人与环境匹配理论 (Person-Environment Fit Theory) ，当员工感知到组织氛围良好时，对个人工作的把控感觉也会更强。唐孜彦和李璇 (2020) 针对中国国有垄断企业员工管理方向调研，以最终涵盖 16 个地级市的 243 份有效问卷分析员工对组织氛围的感知是良好的时候，员工的工作情绪更积极，工作投入度更高，提升了对工作控制的感觉，与工作满意度显著正相关。张丽瑶 (2023) 的研究中，通过审视工作重塑的他们的职业使命感，特别是在工作控制感、工作意义及积极情绪等方面的作用。探讨了高校青年教师参与工作设计如何影响研究发现，当组织氛围积极时，员工对组织氛围的感知进一步影响积极情绪，容易提升工作满意度并能够有效促进其职业使命感的提升。这一发现强调了组织氛围感知在提升员工工作控制感及增强其职业使命感方面的关键作用。

2.5 文献评述

综上，对目前学者相关文献研究的整理和分析，离职倾向的研究较多，也是

组织行为学和心理学中比较热门的话题，组织氛围感知一词基于组织氛围这一概念之下，因大多数学者研究组织氛围的影响时都是分析组织氛围对员工的影响，员工感知组织氛围的影响的角度去进行，进而组织氛围感知一次逐渐作为组织氛围的一个维度概念界定下来并进行相关文献研究，同样，工作控制感是延伸于工作控制的概念之下，更强调感知个体对于自身工作进行决策的自由程度，相关文献也已有部分学者研究。

因为本文是针对 00 后员工这一特殊人群群体进行分析，工作控制感反映了员工对其工作环境和工作过程的控制程度，这对于习惯于快速变化和技术驱动环境的 00 后来说尤为重要。他们可能更加渴望在工作中拥有自主权和控制力，这会直接影响他们的工作满意度和留职意愿。此外，工作控制感还与员工的创新能力和适应性有关，这对于伴随互联网一代的 00 后同样是关键。

个人—环境匹配理论 (Person-environment fit theory) (P-E fit) 理论强调个体 (人) 和他们所处的环境 (工作或组织) 之间的匹配程度如何影响工作满意度和工作结果。组织氛围感知可以被视为环境的一部分，而工作控制感则是个体对其环境适应能力的反映。如果员工感知到一个积极的组织氛围，并且他们感觉能够控制自己的工作，那么他们与环境的匹配程度较高，这可能会降低他们的离职倾向。

基于刺激—机体—反应 (S-O-R) 理论，组织氛围感知 (S) 作为外部刺激，通过影响工作控制感 (O) 这一内部状态，进而影响员工的离职倾向 (R)。这一框架不仅有助于理解组织氛围感知对离职倾向的影响机制，还突出了提高员工工作控制感在管理实践中的重要性，为降低员工离职倾向提供了理论依据和实际策略。结合组织因素和个体因素，探索组织氛围感知在工作控制感中介作用下如何对 00 后员工离职倾向的影响和作用机制，为企业管理者对 00 后员工的有效管理提供针对性降低离职建议。

第 3 章

研究方法

3.1 研究方法

3.1.1 定量分析法

本文利用 ProQuest、Scopus 和谷歌学术等学术数据库收集整理组织氛围感知、工作控制感、00 后员工、离职倾向等相关文献，理论进行深度学习，在学者已有研究基础上进行文献整理归纳，厘清本文各变量的关系，初步构建概念模型。选取适合本研究样本的量表，并加以分析修正和改进，设计形成本研究的调查问卷，通过实地和互联网进行问卷发放，对最终问卷回收的样本进行数据回收、整理、录入，并实证分析，通过 SPSS27.0 软件对回收样本进行清洗、信度效度检验，在此基础上进行描述性统计分析了解变量的基本分布情况、差异性分析研究不同控制变量对各个变量的影响、相关性分析探索变量关系、多元回归分析检验组织氛围感知、工作控制感对 00 后员工离职倾向的直接影响。中介效应分析检验使用 Bootstrap 法检验工作控制感在组织氛围感知和 00 后员工离职倾向之间的中介作用效应值。

3.2 研究假设

3.2.1 组织氛围感知与离职倾向之间的关系

在有关组织氛围感知对员工影响的研究领域，当下众多学者已从多个维度开展了大量研究工作。王成军和谢婉赢 (2021) 着眼于组织的掌控氛围以及绩效氛围，他们收集了来自珠海、西安、郑州三地的 276 份有效调查问卷并展开深入研究。

研究表明,组织的掌控氛围和绩效氛围会对员工的知识隐藏行为产生影响。王站杰,买生,和李万明 (2017) 对组织公平氛围与员工离职倾向之间的关联进行了验证。其研究指出,员工个人的离职意愿会受到组织公平氛围的作用,并且组织凝聚力在其中发挥了显著的中介效应。陈静和林凤 (2017) 从组织氛围的不同维度入手,定量分析得到相近的结论。综合这些研究可以看出,组织氛围或者员工对组织氛围的感知状况,均会在一定程度上影响员工在组织内的表现。而且现有研究显示,组织氛围的某些维度会对员工的离职倾向产生或正或负的影响。由此提出以下假设:

H1: 组织氛围感知和离职倾向之间存在负相关

H1a: 信任氛围与离职倾向之间存在负相关。

H1b: 沟通氛围与离职倾向之间存在负相关。

H1c: 情绪氛围与离职倾向之间存在负相关。

H1d: 公平氛围与离职倾向之间存在负相关。

3.2.2 组织氛围感知与工作控制感之间的关系

在计划行为理论中,有知觉行为控制的概念,其中界定为个体能够容易或困难地完成某个指定任务的知觉,并证实知觉行为控制能够影响人的行为,行为认知、规范信念与控制信念不仅存在一定程度的相互影响,并且也均是决定个体最终行为意向的一个重要变量,工作控制感是指员工能够在多大程度上影响和掌控自己的工作 (孟祥菊,2010) ,也是把个体最终行为在工作中来说,由此提出以下假设:

H2: 组织氛围感知和工作控制感之间存在正相关

H2a: 信任氛围与工作控制感之间存在正相关。

H2b: 沟通氛围与工作控制感之间存在正相关。

H2c: 情绪氛围与工作控制感之间存在正相关。

H2d: 公平氛围与工作控制感之间存在正相关。

3.2.3 工作控制感与离职倾向之间的关系

归因理论也指出,当个体倾向于作内在归因,即将成功和失败归因于自身能力、努力等内在因素时,会认为自己能有效地控制外部环境的变化,那么即使在遇到工作困难和挑战时,也会以积极的心态去面对,更加善于调节消极的工作情绪、心理压力。在研究员工工作心理控制源对离职倾向的影响作用时发现,机遇对员工离职倾向有显著的正向影响,而努力对离职倾向有显著的负向影响(陈宇帅,2013),由此提出以下假设:

H3: 工作控制感和离职倾向之间存在负相关

3.2.4 组织氛围感知通过工作控制感对离职倾向的影响

当企业员工在对组织氛围进行感知,或好或坏的组织氛围感知,会影响到他的工作状态,进而对工作的控制感增强以及减弱,王秀会(2013)的研究中,对组织氛围中的人际关系,管理风格和组织科层性三个维度进行研究验证了组织氛围对工作疏离感有显著的影响作用,进而产生离职倾向,可得组织氛围感知通过工作控制感对离职倾向产生影响,由此提出以下假设:

H4: 工作控制感在组织氛围感知与离职倾向之间起中介作用。

H4a: 工作控制感在信任氛围与离职倾向之间起中介作用。

H4b: 工作控制感在沟通氛围与离职倾向之间起中介作用。

H4c: 工作控制感在情绪氛围与离职倾向之间起中介作用。

H4d: 工作控制感在公平氛围与离职倾向之间起中介作用。

3.3 研究模型

基于有关文献研究和相关假设，构建以下研究模型：

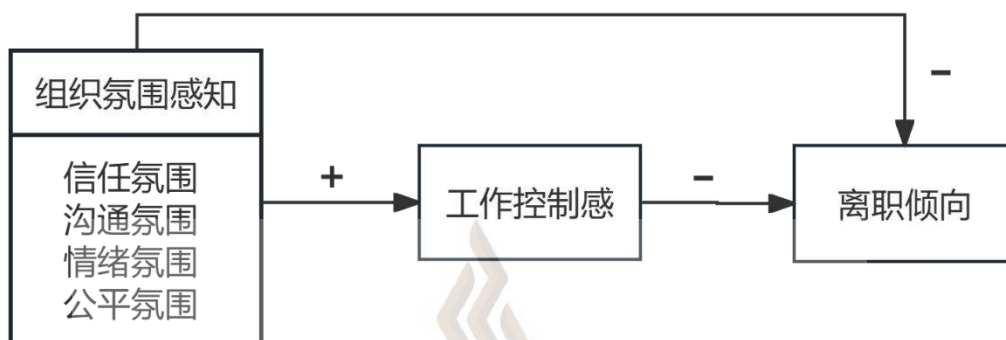


图 3.1 研究模型

3.4 研究设计

3.4.1 量表选择原则

在量表选择的原则方面，为确保调查研究的质量，在选择量表时，应优先选择经过验证的成熟量表，尽量不自己设计。所以本次调查在设计量表时，在信度效度表现良好的成熟量表基础上做了简单修改，进而形成本研究的量表。

3.4.2 组织氛围感知量表

本文的核心解释变量是组织氛围感知，参考王仙雅开发的组织氛围感知量表，将组织氛围感知具体划分为对信任氛围、沟通氛围、情绪氛围和公平氛围四个维度的感知。采用李克特（Likert）五点法计分法进行测度，从 1-5 表示“非常不符合”到“非常符合”，具体如表 3.1 所示。

表 3.1 组织氛围感知量表

变量	维度	测量题目
组织氛围感知	信任氛围	A11.我的同事值得信赖
		A12.我相信同事会按他们所说的去做
		A13.我相信现在给予同事的帮助会在将来获得回报

表 3.1 组织氛围感知量表（续）

变量	维度	测量题目
组织氛围感知	沟通氛围	A21.组织内部沟通渠道顺畅
		A22.同事之间经常交流想法
		A23.信息的传达能被有效理解，不存在沟通障碍
	情绪氛围	A31.工作中，同事都朝气蓬勃
		A32.工作中，同事都乐观自信
		A33.工作中，同事都充满希望
	公平氛围	A41.组织的绩效评估体系公正合理
		A42.组织中，贡献大的员工获得的回报也大
		A43.我能获得与付出对等的回报

3.4.3 工作控制感量表

有关工作控制感变量借鉴马剑虹、张廷文编制的《控制体验量表》，结合本文背景和目的需要，仅从控制感知维度来测量，采用李克特（Likert）五点法计分法进行测度，从 1-5 表示“非常不符合”到“非常符合”，具体如表 3.2 所示。

表 3.2 工作控制感量表

变量	测量题目
工作控制感	B11.不管在何种工作群体中，我都能按自己的工作方式工作，不受影响
	B12.我提出的有关工作的建议总能被领导很好地考虑
	B13.在有关工作的决定中我有很大的参与权
	B14.我有足够的时间完成自己的工作
	B15.我对自己的工作完全有决定权
	B16.分配给我的工作量正合适
	B17.我能得到我工作做的好坏的反馈信息
	B18.领导和同事常能在我遇到困难时给予支持和帮助

3.4.4 离职倾向量表

本文的被解释变量为离职倾向，有关量表借鉴 Farh 的问卷上优化改良，包含

三个题项。采用李克特（Likert）五点法计分法进行测度，从 1-5 表示 " 非常不符合 " 到 " 非常符合 "，具体如表 3.3 所示。

表 3.3 离职倾向量表

变量	测量题目
离职倾向	C11.我经常想辞去目前的工作
	C12.我会寻找其他的工作机会
	C13.继续留在本单位，我的前景可能不太好

3.5 问卷设计概括

本次调查问卷共计 29 道，依据学者的成熟量表为基础进行优化，形成本研究的调查问卷。由三部分构成：

第一部分：人口统计学信息，包括个人基本信息，具体内容包括出生年月（筛选是否为 00 后员工题项）、员工性别、婚姻状况、生育状况、教育背景、企业性质等基本信息。

第二部分：问卷正文，包含组织氛围感知量表、工作控制感量表、离职倾向量表主要测量，此量表为计分制，采用李克特 5 级量表进行测量。每一组陈述句设置“非常不符合”“不符合”“一般”“符合”“非常符合”五个选项，并依次递减记分，分别记为 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分。

第三部分：结束语，在调查问卷的最后对受访者的配合表示感谢。

3.6 问卷发放与回收

由于问卷题型针对 00 后已就业人员，为打消受访者的顾虑获得较为真实客观的数据，保护受访者的隐私，故本次问卷采用网络线上问卷的形式，利用在线调查平台“问卷星”发布网络问卷，邀请受访者通过手机 APP 或者电脑在线填写、提交。一方面可以提高问卷的完成率与回收率，一方面可以保障受访者的隐私，避免受访者在填写时产生心理顾虑，给出偏差性回答。

第 4 章

实证分析

4.1 数据来源与清洗

因子分析的样本量应与变量数的比例保持在 5:1 以上，理想的样本量应为变量数的 10 至 25 倍。本次问卷构成共计 29 题，因而最佳理想样本量为 290—725 个之间，以确保分析结果的稳定性和准确性。本次问卷调查的开展采取线上调查的方式，使用问卷星平台系统录入问卷，并在网络上发放和回收问卷。为了严格控制被测对象范围，保证问卷回收数据的质量，问卷发放采取一对多、多对多的逐层扩散方式进行，通过亲近、可靠的朋友发放，并告知参与此次调查的人员本次调研的目的与问卷内容的保密性，叮嘱其认真填写。对回收的问卷进行以下几种不合格问卷进行剔除：一是筛选题项，问卷第 1 题出生日期为筛选题项，对非 00 后员工群体予以剔除；二是无效问卷，对回答内容有明显雷同或者存在一定规律性的问卷予以剔除；筛选用时较短的问卷予以剔除；本次调研共回收问卷 383 份，剔除无效问卷 15 份，保留 368 份有效问卷进行以下分析。

本文模型计算方法利用李克特 5 级量表进行测量，对组织氛围感知、工作控制感、离职倾向三个变量及维度指标进行评分。“非常不符合记 1 分”“不符合 2 分”“一般 3 分”“符合 4 分”“非常符合 5 分”计分。根据均值公式“ Σ 指标得分 $\div$ 题项数量”得出各变量及维度得分，通过题项得分加总平均的方式进行量化。

$$\text{组织氛围感知}=\bar{X}=\frac{A11+A12+A13+A21+A22+A23+A31+A32+A33+A41+A42+A43}{12}$$

$$\text{信任氛围}=\bar{X1}=\frac{A11+A12+A13}{3} \quad \text{沟通氛围}=\bar{X2}=\frac{A21+A22+A23}{3}$$

$$\text{情绪氛围}=\bar{X3}=\frac{A31+A32+A33}{3} \quad \text{公平氛围}=\bar{X4}=\frac{A41+A42+A43}{3}$$

$$\text{工作控制感} = \bar{M} = \frac{B11+B12+B13+B14+B15+B16+B17+B18}{8}$$

$$\text{离职倾向} = \bar{Y} = \frac{C11+C12+C13}{3}$$

4.2 信效度检验

4.2.1 信度分析

本研究使用 SPSS27.0 对量表采用可靠性分析,即信度检验,采用 Cronbach's Alpha 值(包含总量表和各个分量表的 Cronbach's Alpha 值)检验量表内部信度, Cronbach's Alpha 值通常介于 0 至 1 区间,值越大说明各题项相关性越强,根据相关规范通常认为 Cronbach's Alpha 值大于 0.7 认为信度检验过关,内部一致性较好。当 Cronbach's Alpha 值低于 0.6 时,则可以认为量表内部一致性较差,信度较低。

表 4.1 信度分析表

变量及维度	题项数	Cronbach' s alpha	结果
组织氛围感知	12	0.957	通过信度检验
信任氛围	3	0.843	通过信度检验
沟通氛围	3	0.861	通过信度检验
情绪氛围	3	0.836	通过信度检验
公平氛围	3	0.851	通过信度检验
工作控制感	8	0.930	通过信度检验
离职倾向	3	0.896	通过信度检验

4.2.2 效度分析

本研究使用 SPSS27.0 对组织氛围感知量表、工作控制感量表、离职倾向量表进行有效性分析,即效度检验,表示每个题项对量表的贡献程度,当量表通过信度检验可靠性后进一步采用 KMO 样本检测和巴特莱特球形检验(Bartletttest),通过量表的 KMO 值和 Bartlett's 球形检验结果判定是否可以进行因子分析。相关

规范通常认为，KMO 值大于 0.6 并且 Bartlett's 球状检验结果显著性通过，才能进一步进行因子分析。

表 4.2 组织氛围感知 KMO 和 Bartlett 检验表

KMO 和巴特利特检验		
KMO 取样适切性量数		0.975
	近似卡方	3489.727
巴特利特球形度检验	自由度	66
	显著性	0.000

组织氛围感知的量表 KMO 值为 0.975，Bartlett 球形检验结果显著（ $P=0.000<0.05$ ），说明组织氛围感知潜变量适合进行因子分析。

表 4.3 组织氛围感知因子分析表

	成分
	1
信任氛围 1	0.804
信任氛围 2	0.821
信任氛围 3	0.832
沟通氛围 1	0.829
沟通氛围 2	0.840
沟通氛围 3	0.830
情绪氛围 1	0.808
情绪氛围 2	0.812
情绪氛围 3	0.819
公平氛围 1	0.838
公平氛围 2	0.840
公平氛围 3	0.812

提取方法：主成分分析法。

a. 提取了 1 个成分。

根据表 4.3 可以看出组织氛围感知的因子载荷数均在 0.500 以上,说明该量表的效度较好。

表 4.4 工作控制感 KMO 和 Bartlett 检验表

KMO 和巴特利特检验		
KMO 取样适切性量数。		0.952
近似卡方		1902.635
巴特利特球形度检验	自由度	28
	显著性	0.000

工作控制感量表 KMO 值为 0.952, Bartlett 球形检验结果显著 ($P=0.000<0.05$), 说明工作控制感变量适合进行因子分析。

表 4.5 工作控制感因子分析表

	成分
	1
工作控制感 1	0.825
工作控制感 2	0.831
工作控制感 3	0.798
工作控制感 4	0.816
工作控制感 5	0.818
工作控制感 6	0.804
工作控制感 7	0.833
工作控制感 8	0.826

提取方法: 主成分分析法。

a. 提取了 1 个成分。

根据表 4.5 可以看出工作控制感的因子载荷数均在 0.500 以上,说明该量表的效度较好。

组织氛围感知变量量表、工作控制感量表通过, 离职倾向量表检验如下。

表 4.6 离职倾向 KMO 和 Bartlett 检验表

KMO 和 Bartlett 检验		
KMO 取样适切性量数。		0.752
近似卡方		658.280
Bartlett 球形度检验	自由度	3
	显著性	0.000

离职倾向量表 KMO 值为 0.752, Bartlett 球形检验结果显著 ($P=0.000<0.05$), 说明离职倾向变量适合进行因子分析。

表 4.7 离职倾向因子分析表

	成分
	1
离职倾向 1	0.909
离职倾向 2	0.915
离职倾向 3	0.906

提取方法：主成分分析法。

a. 提取了 1 个成分。

根据表 4.7 可以看出离职倾向的因子载荷数均在 0.500 以上, 说明该量表的效度较好。

4.3 描述性分析

4.3.1 人口统计学控制变量的描述性统计分析

本次问卷调查共收集样本数量为 383 份, 有效样本数量为 368 份, 本研究运用 SPSS27.0 软件对样本数据进行分析。

从出生年月来看, 出生年月题项为筛选题, 为剔除不符合 00 后员工人群群体的样本, 此题项全部数据仅用于统计展示, 因此不计入相关分析, 从出生年月来看, 本次调研对象共计 383 份, 符合 00 后员工人数为 369 人。

表 4.8 各变量的描述性分析表 1

变量	变量定义及解释	频数（人）	比重（百分比）
性别情况	男	187	50.8
	女	181	49.2
婚姻状况	未婚	334	90.8
	已婚	34	9.2
生育状况	未育	346	94.0
	已育	22	6.0
教育背景	高中/中专及以下	23	6.3
	大学专科	105	28.5
	大学本科	207	56.3
	研究生及以上	33	9.0
单位性质	政府事业单位及国有企业	75	20.4
	外资企业	80	21.7
	民营企业	170	46.2
	其他	43	11.7

从性别情况来看，本次调研的有效样本中，男性 187 人，占比 50.8%；女性 181 人，占比 49.2%。整体来看，调研对象中男性人数中等偏多，样本在性别分布人数上相对平均状态，符合随机抽样实际情况。

从婚姻状况来看，本次调研的有效样本中，未婚 334 人，占比 90.8%；已婚 34 人，占比 9.2%。整体来看，调研对象中未婚者占绝大多数，与调研对象为 00 后员工特定群体的年龄有关，因此符合 00 后婚姻现实情况。

从生育状况来看，本次调研的有效样本中，未育者 346 人，占比 94.0%；已育者 22 人，占比 6.0%。整体来看，调研对象中未育者占绝大多数，与调研对象为 00 后员工特定群体的年龄有关，因此符合 00 后生育现实情况。

从教育背景来看，本次调研的有效样本中，高中/中专及以下 23 人，占比 6.3%；

大学专科 105 人，占比 28.5%；大学本科 207 人，占比 56.3%；研究生及以上 33 人，占比 9.0%。整体来看，调研对象中大学本科学历者占多数，反映出样本的教育水平普遍较高。

从单位性质来看，本次调研的有效样本中，政府事业单位及国有企业 75 人，占比 20.4%；外资企业 80 人，占比 21.7%；民营企业 170 人，占比 46.2%；其他 43 人，占比 11.7%。整体来看，调研对象中民营企业员工占多数，反映出样本中民营企业的代表性较强。

4.3.2 00 后员工组织氛围感知、工作控制感、离职倾向的描述性统计分析

通过 368 份有效问卷样本数据，本部分对 00 后员工组织氛围感知、工作控制感和离职倾向进行描述性统计，统计分析被调查对象在各研究变量上的总体情况。数据如表 4.9 所示。

调查结果显示，被调查对象在组织氛围感知方面，整体得分的均值为 3.56，其中最小值是 1.50，最大值达 4.83，标准差为 1.05，由此可见，样本员工对于组织氛围感知存在一定的个体差异。从具体维度分析：公平氛围的均值最高达 3.58，这表明样本员工所感知到的组织公平性相对较高的水平。信任氛围均值为 3.55，意味着样本员工感受到的组织信任度也比较高。沟通氛围的均值同为 3.55，这反映出样本员工所在组织的人际关系沟通氛围较为良好。情绪氛围均值为 3.56，说明多数员工在组织工作期间，对自身情绪相对满意，总体而言，组织氛围感知各维度的得分排序为：公平氛围>情绪氛围>沟通氛围>信任氛围，且各个维度均在不同程度上存在个体差异性。

在工作控制感方面，样本对象的均值为 3.57，最小值是 1.5，最大值达 4.88，标准差为 1.00，样本员工具备相对较高的工作控制感，但个体间存在一定差异性。

关于离职倾向，样本对象得分的均值为 2.7，该数值介于不符合和一般之间，这意味着样本员工普遍的离职倾向中等偏弱。其最小值为 1.00，最大值为 5，标准差为 1.27，体现出不同样本员工的离职倾向存在较大差异。

表 4.9 各变量的描述性分析表 2

	最小值	最大值	平均值	标准差
组织氛围感知	1.50	4.83	3.56	1.05
信任氛围	1.00	5.00	3.55	1.09
沟通氛围	1.00	5.00	3.55	1.13
情绪氛围	1.00	5.00	3.56	1.10
公平氛围	1.00	5.00	3.58	1.14
工作控制感	1.50	4.88	3.57	1.00
离职倾向	1.00	5.00	2.70	1.27
有效样本数 N	368			

4.4 差异性分析

4.4.1 独立样本 T 检验

表 4.10 各变量在性别上的差异分析表

变量	男	女	T	P
	(N=187)	(N=181)		
组织氛围感知	3.39±1.10	3.73±0.97	-3.140	0.002**
信任氛围	3.39±1.17	3.72±0.98	-2.847	0.005**
沟通氛围	3.39±1.18	3.72±1.06	-2.827	0.005**
情绪氛围	3.39±1.12	3.73±1.07	-3.007	0.003**
公平氛围	3.40±1.17	3.76±1.08	-3.114	0.002**
工作控制感	3.42±1.06	3.73±0.91	-2.993	0.003**
离职倾向	2.88±1.30	2.50±1.21	2.892	0.004**

本研究运用独立样本 t 检验去研究性别情况对于组织氛围感知、信任氛围、沟通氛围、情绪氛围、公平氛围、工作控制感、离职倾向共 7 项的差异性，从表 4.10 可以看出不同性别情况样本对于组织氛围感知、信任氛围、沟通氛围、情绪氛围、公平氛围、工作控制感、离职倾向等变量显著性 P 值均小于 0.05($p < 0.05$)，

说明不同性别在以上 7 个变量中均呈现出显著性差异。

表 4.11 各变量在婚姻状况上的差异分析表

	未婚	已婚	T	P
	(N=334)	(N=34)		
组织氛围感知	3.60±1.03	3.21±1.20	1.798	0.080
信任氛围	3.59±1.07	3.19±1.26	1.797	0.080
沟通氛围	3.58±1.10	3.31±1.39	1.078	0.288
情绪氛围	3.60±1.08	3.14±1.26	2.080	0.044*
公平氛围	3.62±1.13	3.22±1.15	1.961	0.051
工作控制感	3.61±0.99	3.21±1.03	2.196	0.029*
离职倾向	2.65±1.25	3.12±1.45	-1.804	0.079

本研究运用独立样本 *t* 检验去研究婚姻状况对于组织氛围感知、信任氛围、沟通氛围、情绪氛围、公平氛围、工作控制感、离职倾向共 7 项的差异性，从表 4.11 可以看出不同婚姻状况样本对于组织氛围感知、信任氛围、沟通氛围、公平氛围、离职倾向等 5 项未呈现出显著性($p>0.05$)，另外不同婚姻状况样本对于情绪氛围，工作控制感共 2 项呈现出显著性($p<0.05$)，意味着不同婚姻状况样本对于情绪氛围，工作控制感有着差异性。

表 4.12 各变量在生育状况上的差异分析表

	未育	已育	T	P
	(N=346)	(N=22)		
组织氛围感知	3.59±1.04	3.13±1.16	2.000	0.046*
信任氛围	3.58±1.07	3.03±1.25	2.327	0.021*
沟通氛围	3.57±1.11	3.26±1.36	1.063	0.299
情绪氛围	3.59±1.09	3.09±1.23	2.059	0.040*
公平氛围	3.61±1.13	3.14±1.12	1.888	0.060
工作控制感	3.59±1.00	3.19±1.02	1.830	0.068
离职倾向	2.67±1.26	3.14±1.46	-1.681	0.094

本研究运用独立样本 t 检验去研究生育状况对于组织氛围感知、信任氛围、沟通氛围、情绪氛围、公平氛围、工作控制感、离职倾向共 7 项的差异性，从表 4.12 可以看出不同婚姻状况样本对于沟通氛围、公平氛围、工作控制感、离职倾向等 4 项未呈现出显著性($p>0.05$)，另外生育状况样本对于组织氛围感知、信任氛围、情绪氛围共 3 项呈现出显著性($p<0.05$)，意味着不同生育状况样本对于组织氛围感知、信任氛围、情绪氛围有着差异性。

4.4.2 单因素方差分析

表 4.13 各变量在教育背景上的差异分析表

	高中/中专 及以下 (N=23)	大学专科 (N=105)	大学本科 (N=207)	研究生 及以上 (N=33)	F	P
组织氛围感知	3.75±0.92	3.51±1.08	3.55±1.06	3.64±1.01	0.386	0.763
信任氛围	3.67±0.88	3.52±1.18	3.54±1.09	3.63±0.97	0.169	0.918
沟通氛围	3.71±1.02	3.52±1.13	3.55±1.15	3.59±1.13	0.191	0.902
情绪氛围	3.72±0.87	3.48±1.15	3.57±1.12	3.65±1.05	0.441	0.724
公平氛围	3.88±1.11	3.54±1.12	3.54±1.16	3.72±1.10	0.826	0.480
工作控制感	3.74±1.04	3.57±1.00	3.53±1.00	3.68±0.98	0.433	0.730
离职倾向	2.39±1.18	2.66±1.21	2.73±1.32	2.80±1.26	0.589	0.622

本研究运用单因素方差分析去研究教育背景对于组织氛围感知、信任氛围、沟通氛围、情绪氛围、公平氛围、工作控制感、离职倾向共 7 项的差异性，从表 4.13 可以看出不同单位性质样本对于组织氛围感知、信任氛围、沟通氛围、情绪氛围、公平氛围、工作控制感、离职倾向等变量显著性 P 值均大于 0.05($p>0.05$)，说明不同教育背景在以上 7 个变量中均未呈现出显著性。表明各变量在研究背景下不存在显著性差异。

通过运用单因素方差分析进一步对各变量在单位性质进行差异性分析，结果如表 4.14 所示。

表 4.14 各变量在单位性质上的差异分析表

	政府事业单位 及国有企业	外资企业	民营企业	其他	F	P
	(N=75)	(N=80)	(N=170)	(N=43)		
组织氛围感知	3.59±1.06	3.55±1.07	3.59±1.03	3.43±1.10	0.290	0.833
信任氛围	3.56±1.13	3.50±1.06	3.60±1.07	3.43±1.17	0.321	0.810
沟通氛围	3.57±1.13	3.49±1.18	3.62±1.10	3.39±1.15	0.586	0.624
情绪氛围	3.60±1.10	3.60±1.13	3.54±1.09	3.48±1.17	0.158	0.925
公平氛围	3.61±1.13	3.59±1.16	3.60±1.12	3.41±1.19	0.359	0.783
工作控制感	3.63±1.02	3.50±1.01	3.62±0.97	3.41±1.05	0.731	0.534
离职倾向	2.70±1.27	2.64±1.28	2.66±1.28	2.91±1.25	0.505	0.679

本研究运用单因素方差分析去研究单位性质对于组织氛围感知、信任氛围、沟通氛围、情绪氛围、公平氛围、工作控制感、离职倾向共 7 项的差异性，从表 4.14 可以看出不同单位性质样本对于组织氛围感知、信任氛围、沟通氛围、情绪氛围、公平氛围、工作控制感、离职倾向等变量显著性 P 值均大于 0.05($p>0.05$)，说明不同单位性质在以上七个变量中均未呈现出显著性。

4.5 相关度分析

相关性分析作为一种重要的统计方法，其作用在于判定各个变量之间是否存在相关，同时能够明确变量间关系的强弱程度和方向，是开展回归分析的基础。在本研究中，借助 SPSS27.0 软件采用 Pearson 相关模型来初步验证组织氛围感知及维度，工作控制感，离职倾向变量之间相互关系的强弱程度及方向，数据如表 4.15 所示，组织氛围感知与离职倾向的皮尔逊系数为-0.776，显著系数 <0.01 ，说明组织氛围感知与离职倾向在 0.01 水平上显著负相关。同理，信任氛围、沟通氛围、情绪氛围、公平氛围与离职倾向的皮尔逊系数分别为-0.721、-0.710、-0.742、-0.747，且显著性均 <0.01 ，说明信任氛围、沟通氛围、情绪氛围、公平氛围与离职倾向之间均在 0.01 水平上显著负相关。假设 H1、H1a、H1b、H1c、H1d、H2、H2a、H2b、H2c、H2d、H3 均得到初步验证。

表 4.15 相关性分析表

	1	2	3	4	5	6	7
1.组织氛围感知	1						
2.信任氛围	0.938 **	1					
3.沟通氛围	0.941 **	0.842 **	1				
4.情绪氛围	0.938 **	0.836 **	0.844 **	1			
5.公平氛围	0.946 **	0.855 **	0.854 **	0.849 **	1		
6.工作控制感	0.942 **	0.878 **	0.892 **	0.882 **	0.894 **	1	
7.离职倾向	-0.776 **	-0.721 **	-0.710 **	-0.742 **	-0.747 **	-0.764 **	1

** 在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

4.6 多元回归分析

本研究为检验组织氛围感知、工作控制感及离职倾向之间的关系作用，运用 SPSS 27.0 软件构建多元回归模型，以确保本研究的合理性与真实性。由于相关性仅能对各变量之间是否存在相关关系或关系的密切程度进行证明，所以需进一步运用回归分析对各变量之间的因果关系及影响程度进行解释。

4.6.1 组织氛围感知与离职倾向的回归分析

表 4.16 组织氛围感知与离职倾向的回归分析表 1

模型	R	R 方	调整后 R 方	标准估算的错误	德宾-沃森
1	0.780 ^a	0.608	0.604	0.80029	2.007

a. 预测变量: (常量), 公平氛围, 情绪氛围, 信任氛围, 沟通氛围

b. 因变量: 离职倾向

如表 4.16 所示,在组织氛围感知各维度与离职倾向的多元回归模型中,相关系数 R 值为 0.780,决定系数 R 方为 0.608,说明自变量公平氛围、情绪氛围、信任氛围、沟通氛围一共能解释因变量变化情况的 60.8%。即因变量离职倾向有 60.8%是受到公平氛围、情绪氛围、信任氛围、沟通氛围的影响。

表 4.17 组织氛围感知与离职倾向的回归分析表 2

模型		平方和	自由度	均方	F	显著性
1	回归	360.537	4	90.134	140.734	0.000 ^b
	残差	232.487	363	0.640		
	总计	593.024	367			

a. 因变量: 离职倾向

b. 预测变量: (常量), 公平氛围, 情绪氛围, 信任氛围, 沟通氛围

表 4.17 的数据结果显示, F 值为 140.734, P 值 0.000 小于 0.05, 说明模型的回归效果较为显著。

表 4.18 组织氛围感知与离职倾向的回归分析表 3

模型	未标准化系数		标准化系数		t	显著性	共线性统计	
	B	标准错误	Beta				容差	VIF
(常量)	6.044	0.148			40.751	0.000		
信任氛围	-0.181	0.084	-0.155		-2.144	0.033	0.207	4.842
1 沟通氛围	-0.079	0.082	-0.070		-0.959	0.338	0.201	4.966
情绪氛围	-0.340	0.083	-0.296		-4.125	0.000	0.210	4.762
公平氛围	-0.339	0.085	-0.303		-3.990	0.000	0.187	5.358

a. 因变量: 离职倾向

如表 4.18 所示,信任氛围的回归系数为-0.181,情绪氛围的回归系数为-0.340,公平氛围的回归系数为-0.339,三者显著性均小于 0.05,说明信任氛围、情绪氛围、公平氛围与离职倾向有显著负向影响。假设 H1a, H1c, H1d 成立。沟通氛围回归系数为-0.079,显著性 0.338 大于 0.05,说明沟通氛围与离职倾向关系未呈

现出显著性，假设 H1b 不成立。并且根据方差膨胀因子（VIF）检验，结果值都满足小于 10 标准。证明各变量间不存在严重的多重共线性问题，回归结果有效。

4.6.2 组织氛围感知与工作控制感的回归分析

表 4.19 组织氛围感知与工作控制感的回归分析表 1

模型	R	R 方	调整后 R 方	标准估算的错误	德宾-沃森
1	0.943 ^a	0.889	0.887	0.33574	2.021

a. 预测变量: (常量), 公平氛围, 情绪氛围, 信任氛围, 沟通氛围

b. 因变量: 工作控制感

如表 4.19 所示，在组织氛围感知各维度与工作控制感的多元回归模型中，相关系数 R 值为 0.943，决定系数 R 方为 0.889，说明自变量公平氛围、情绪氛围、信任氛围、沟通氛围一共能解释因变量工作控制感的情况 88.9%。即因变量工作控制感有 88.9% 是受到公平氛围、情绪氛围、信任氛围、沟通氛围的影响。

表 4.20 组织氛围感知与工作控制感的回归分析表 2

模型		平方和	自由度	均方	F	显著性
1	回归	326.216	4	81.554	723.502	0.000 ^b
	残差	40.918	363	0.113		
	总计	367.134	367			

a. 因变量: 工作控制感

b. 预测变量: (常量), 公平氛围, 情绪氛围, 信任氛围, 沟通氛围

表 4.20 的数据结果显示，F 值为 723.502，P 值为 0.000 小于 0.05，说明模型的回归效果较为显著。

表 4.21 组织氛围感知与工作控制感的回归分析表 3

模型		未标准化系数		标准化系数	t	显著性	共线性统计	
		B	标准错误	Beta			容差	VIF
1	(常量)	0.378	0.062		6.067	0.000		
	信任氛围	0.191	0.035	0.208	5.391	0.000	0.207	4.842

表 4.21 组织氛围感知与工作控制感的回归分析表 3 (续)

模型	未标准化系数		标准化系数	t	显著性	共线性统计	
	B	标准错误	Beta			容差	VIF
沟通氛围	0.254	0.035	0.286	7.334	0.000	0.201	4.966
1 情绪氛围	0.214	0.035	0.236	6.166	0.000	0.210	4.762
公平氛围	0.239	0.036	0.271	6.692	0.000	0.187	5.358

a. 因变量：工作控制感

如表 4.21 所示,信任氛围的回归系数为 0.191,沟通氛围的回归系数为 0.254,情绪氛围的回归系数为 0.254,公平氛围的回归系数为 0.239,四者显著性均小于 0.05,说明信任氛围、沟通氛围、情绪氛围、公平氛围与工作控制感显著正向相关有效。假设 H2、H2a、H2b、H2c、H2d 成立。并且根据方差膨胀因子 (VIF) 检验,结果值都满足小于 10 标准。证明各变量间不存在严重的多重共线性问题。

4.6.3 工作控制感与离职倾向之间的回归分析

表 4.22 工作控制感与离职倾向的回归分析表 1

模型	R	R 方	调整后 R 方	标准估算的错误	德宾-沃森
1	0.764 ^a	0.584	0.583	0.82125	2.011

a. 预测变量: (常量), 工作控制感

b. 因变量: 离职倾向

如表 4.22 所示,在工作控制感与离职倾向的多元回归模型中,相关系数 R 值为 0.764,决定系数 R 方为 0.584,说明自变量工作控制感能解释因变量离职倾向变化情况的 58.4%,即因变量离职倾向有 58.4%是受到工作控制感的影响。

表 4.23 工作控制感与离职倾向的回归分析表 2

模型	平方和	自由度	均方	F	显著性
回归	346.174	1	346.174	513.266	0.000 ^b
1 残差	246.850	366	0.674		
总计	593.024	367			

a. 因变量: 离职倾向

b. 预测变量: (常量), 工作控制感

表 4.23 的数据显示, F 值为 513.266, 显著性为 0.000 小于 0.05, 说明模型的回归效果较为显著。

表 4.24 工作控制感与离职倾向的回归分析表 3

模型	未标准化系数		标准化系数	t	显著性	共线性统计	
	B	标准错误	Beta			容差	VIF
1 (常量)	6.163	0.159		38.782	0.000		
工作控制感	-0.971	0.043	-0.764	-22.655	0.000	1.000	1.000

a. 因变量: 离职倾向

如表 4.24 所示, 工作控制感的回归系数为-0.971, 显著性小于 0.05, 说明工作控制感与离职倾向呈显著负向影响。假设 H3 成立。

4.7 中介效应检验

4.7.1 组织氛围感知、工作控制感、离职倾向的中介效应检验

表 4.25 工作控制感中介效应表 1

	模型 1: 离职倾向			模型 2: 工作控制感			模型 3: 离职倾向		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
常数	6.043	40.762	0.000***	0.372	6.008	0.000***	6.181	40.212	0.000***
组织氛围感知	-0.940	-23.537	0.000***	0.898	53.899	0.000***	-0.606	-5.130	0.000***
工作控制感							-0.372	-3.001	0.003**
R ²	0.602			0.888			0.612		
F	F=553.973,p=0.000***			F=2905.119,p=0.000***			F=287.549,p=0.000***		

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

在模型一中, 其模型公式为: $Y = 6.0431 - 0.94 * X$, 将自变量组织氛围感知与因变量离职倾向进行回归分析, 组织氛围感知对离职倾向存在显著负影响作用, beta 值为-0.940, p 值为 0.000(p<0.05), 假设 H1 成立。

在模型二中, 其模型公式为: $M = 0.3717 + 0.8983 * X$ 将自变量组织氛围感知

与中介变量工作控制感进行回归分析，组织氛围感知对工作控制感存在显著正影响作用， β 值为 0.8983， p 值为 0.000($p < 0.05$)。

在模型三中，其模型公式为： $Y = 6.1813 - 0.606 * X - 0.3719 * M$ ，将自变量组织氛围感知、中介变量工作控制感与因变量离职倾向进行回归分析， M 对 Y 存在显著负影响作用， β 值为 -0.3719， p 值为 0.0029($p < 0.05$)。

表 4.26 工作控制感中介效应表 2

项	c 总效应	a	b	直接效应	间接效应	a*b(95%BootCI)	检验结论
X=>M=>Y	0.898	-0.940	-0.372	0.350	0.549	-0.551 ~ -0.143	中介显著

结果显示，路径 $X \Rightarrow M \Rightarrow Y$ 的 95% BootCI 置信区间为 (-0.551, -0.143)，不包含 0 在内，说明该路径的中介效应显著，即 M 在 X 和 Y 中起到显著中介作用，总效应值为 0.898，中介效应值为 0.35，假设 H4 成立。

4.7.1 信任氛围、工作控制感、离职倾向的中介效应检验

表 4.27 工作控制感中介效应表 3

	模型 1：离职倾向			模型 2：工作控制感			模型 3：离职倾向		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
常数	5.680	36.200	0.000***	0.710	8.327	0.000***	6.196	39.367	0.000***
信任氛围	-0.840	-19.894	0.000***	0.805	35.117	0.000***	-0.254	-3.128	0.002**
工作控制感							-0.728	-8.221	0.000***
R^2	0.520			0.771			0.595		
调整 R^2	0.518			0.771			0.592		
F	F=395.775, $p=0.000$ ***			F=1233.204, $p=0.000$ ***			F=267.682, $p=0.000$ ***		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

在模型一中，其模型公式为： $Y = 5.68 - 0.8403 * X$ 。将自变量信任氛围与因变量离职倾向进行回归分析，信任氛围对离职倾向存在显著负影响作用， β 值为 -0.8403， p 值为 0.000($p < 0.05$)。

在模型二中，其模型公式为： $M = 0.7095 + 0.8055 * X$ 。将自变量信任氛围与中介变量工作控制感进行回归分析，信任氛围对工作控制感存在显著正影响作用，beta 值为 0.8055，p 值为 0.000($p < 0.05$)。

在模型三中，其模型公式为： $Y = 6.1965 - 0.254 * X - 0.7279 * M$ 。将自变量信任氛围、中介变量工作控制感与因变量离职倾向进行回归分析，工作控制感对离职倾向存在显著负影响作用，beta 值为 -0.7279，p 值为 0.000($p < 0.05$)。

表 4.28 工作控制感中介效应表 4

项	c 总效应	a	b	直接效应	间接效应	a*b(95%BootCI)	检验结论
X=>M=>Y	0.805	-0.840	-0.728	0.612	0.194	-0.681 ~ -0.470	中介显著

结果显示，路径 X=>M=>Y 的 95% BootCI 置信区间为(-0.681,-0.470)，不包含 0 在内，说明该路径的中介效应显著，即 M 在 X 和 Y 中起到显著中介作用，其总效应值为 0.805，中介效应值为 0.612。假设 H4a 成立。

4.7.3 沟通氛围、工作控制感、离职倾向的中介效应检验

表 4.29 工作控制感中介效应表 5

	模型 1：离职倾向			模型 2：工作控制感			模型 3：离职倾向		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
常数	5.534	35.796	0.000***	0.762	9.769	0.000***	6.156	38.857	0.000***
沟通氛围	-0.799	-19.263	0.000***	0.790	37.787	0.000***	-0.154	-1.836	0.067
工作控制感							-0.816	-8.628	0.000***
R ²		0.503			0.796			0.588	
调整 R ²		0.502			0.795			0.585	
F	F=371.062,p=0.000***			F=1427.827,p=0.000***			F=259.983,p=0.000***		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

在模型一中，其模型公式为： $Y = 5.5344 - 0.7987 * X$ 。将自变量沟通氛围与因变量离职倾向进行回归分析，沟通氛围对离职倾向存在显著负影响作用，beta 值

为-0.7987, p 值为 0.000($p<0.05$)。

在模型二中, 其模型公式为: $M = 0.7617 + 0.7902 * X$ 。将自变量沟通氛围与中介变量工作控制感进行回归分析, 沟通氛围对工作控制感存在显著正影响作用, β 值为 0.7902, p 值为 0.000($p<0.05$)。

在模型三中, 其模型公式为: $Y = 6.1561 - 0.1538 * X_2 - 0.8161 * M$ 。将自变量沟通氛围、中介变量工作控制感与因变量离职倾向进行回归分析, 工作控制感对离职倾向存在显著负影响作用, β 值为-0.8161, p 值为 0.000($p<0.05$)。

表 4.30 工作控制感中介效应表 6

项	c 总效应	a	b	直接效应	间接效应	$a*b(95\%BootCI)$	检验结论
X=>M=>Y	0.790	-0.799	-0.816	0.652	0.138	-0.825 ~ -0.536	中介作用显著

结果显示, 路径 X=>M=>Y 的 95% BootCI 置信区间为(-0.825,-0.536), 不包含 0 在内, 说明该路径的中介效应显著, 即 M 在 X 和 Y 中起到显著中介作用, 其总效应值为 0.79, 中介效应值为 0.652。假设 H4b 成立。

4.7.4 情绪氛围、工作控制感、离职倾向的中介效应检验

表 4.31 工作控制感中介效应表 7

	模型 1: 离职倾向			模型 2: 工作控制感			模型 3: 离职倾向		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
常数	5.737	38.203	0.000***	0.728	8.754	0.000***	6.192	39.909	0.000***
情绪氛围	-0.855	-21.203	0.000***	0.799	35.765	0.000***	-0.356	-4.430	0.000***
工作控制感							-0.625	-7.048	0.000***
R^2		0.551			0.778			0.605	
调整 R^2		0.550			0.777			0.603	
F	F=449.547, $p=0.000$ ***			F=1279.167, $p=0.000$ ***			F=279.504, $p=0.000$ ***		

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

在模型一中，其模型公式为： $Y = 5.737 - 0.8546 * X$ 。将自变量情绪氛围与因变量离职倾向进行回归分析，情绪氛围对离职倾向存在显著负影响作用， β 值为 -0.8546， p 值为 0.000($p < 0.05$)。

在模型二中，其模型公式为： $M = 0.7283 + 0.7986 * X$ 。将自变量情绪氛围与中介变量工作控制感进行回归分析，情绪氛围对工作控制感存在显著正影响作用， β 值为 0.7986， p 值为 0.000($p < 0.05$)。

在模型三中，其模型公式为： $Y = 6.192 - 0.3556 * X - 0.6248 * M$ 。将自变量情绪氛围、中介变量工作控制感与因变量离职倾向进行回归分析，工作控制感对离职倾向存在显著负影响作用， β 值为 -0.6248， p 值为 0.000($p < 0.05$)。

表 4.32 工作控制感中介效应表 8

项	c 总效应	a	b	直接效应	间接效应	a*b(95%BootCI)	检验结论
X=>M=>Y	0.799	-0.855	-0.625	0.534	0.265	-0.659 ~ -0.392	中介作用显著

结果显示，路径 X=>M=>Y 的 95% BootCI 置信区间为 (-0.659, -0.392)，不包含 0 在内，说明该路径的中介效应显著，即 M 在 X 和 Y 中起到显著中介作用，其总效应值为 0.799，中介效应值为 0.534。假设 H4c 成立。

4.7.5 公平氛围、工作控制感、离职倾向的中介效应检验

表 4.33 工作控制感中介效应表 9

	模型 1：离职倾向			模型 2：工作控制感			模型 3：离职倾向		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
常数	5.684	38.995	0.000***	0.758	9.789	0.000***	6.145	39.592	0.000***
公平氛围	-0.835	-21.510	0.000***	0.786	38.133	0.000***	-0.357	-4.356	0.000***
工作控制感							-0.608	-6.512	0.000***
R ²		0.558			0.799			0.604	
调整 R ²		0.557			0.798			0.602	
F	F=462.684, p=0.000***			F=1454.143, p=0.000***			F=278.722, p=0.000***		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

在模型一中，其模型公式为： $Y = 5.6842 - 0.8351 * X$ 。将自变量公平氛围与因变量离职倾向进行回归分析，公平氛围对离职倾向存在显著负影响作用， β 值为-0.8351， p 值为 0.000($p < 0.05$)。

在模型二中，其模型公式为： $M = 0.7575 + 0.786 * X$ 。将自变量公平氛围与中介变量工作控制感进行回归分析，公平氛围对工作控制感存在显著正影响作用， β 值为 0.786， p 值为 0.000($p < 0.05$)。

在模型三中，其模型公式为： $Y = 6.1445 - 0.3574 * X - 0.6077 * M$ 。将自变量公平氛围、中介变量工作控制感与因变量离职倾向进行回归分析，工作控制感对离职倾向存在显著负影响作用， β 值为-0.6077， p 值为 0.000($p < 0.05$)。

表 4.34 工作控制感中介效应表 10

项	c 总效应	a	b	直接效应	间接效应	$a*b(95\%BootCI)$	检验结论
$X \Rightarrow M \Rightarrow Y$	0.786	-0.835	-0.608	0.507	0.278	-0.613 ~ -0.352	中介作用显著

结果显示，路径 $X \Rightarrow M \Rightarrow Y$ 的 95% BootCI 置信区间为(-0.613,-0.352)，不包含 0 在内，说明该路径的中介效应显著，即 M 在 X 和 Y 中起到显著中介作用，其总效应值为 0.786，中介效应值为 0.507。假设 H4d 成立。

4.8 假设检验结果

表 4.35 假设检验结果汇总表

编号	假设内容	检验结果
H1	组织氛围感知和离职倾向之间存在负相关	成立
H1a	信任氛围与离职倾向之间存在负相关	成立
H1b	沟通氛围与离职倾向之间存在负相关	不成立
H1c	情绪氛围与离职倾向之间存在负相关	成立
H1d	公平氛围与离职倾向之间存在负相关	成立
H2	组织氛围感知和工作控制感之间存在正相关	成立
H2a	信任氛围与工作控制感之间存在正相关	成立

表 4.35 假设检验结果汇总表（续）

编号	假设内容	检验结果
H2b	沟通氛围与工作控制感之间存在正相关	成立
H2c	情绪氛围与工作控制感之间存在正相关	成立
H2d	公平氛围与工作控制感之间存在正相关	成立
H3	工作控制感和离职倾向之间存在负相关	成立
H4	工作控制感在组织氛围感知与离职倾向之间起中介作用	成立
H4a	工作控制感在信任氛围与离职倾向之间起中介作用	成立
H4b	工作控制感在沟通氛围与离职倾向之间起中介作用	成立
H4c	工作控制感在情绪氛围与离职倾向之间起中介作用	成立
H4d	工作控制感在公平氛围与离职倾向之间起中介作用	成立



第 5 章

结论与展望

5.1 研究结论

在本文的研究中，以 00 后员工为研究对象，根据已有学者的研究基础上，结合社会信息加工理论、行为交换理论中的人与环境匹配（P-E fit）和“刺激—机体—反应”（S-O-R）理论，构建以组织氛围感知为自变量，工作控制感为中介变量，离职倾向为因变量的研究模型，提出相关假设，研究组织氛围感知对 00 后这一群体的离职倾向的影响，基于问卷调查收集的 368 份有效问卷，通过使用 SPSS27.0 软件进行实证分析检验，得出以下主要结论：

第一，00 后员工的组织氛围感知，工作控制感和离职倾向及各个维度在人口统计学控制变量中起到部分影响作用，存在个体差异性，组织氛围感知方面，整体得分的均值为 3.56，其中最小值是 1.50，最大值达 4.83，由此可见，样本员工对于组织氛围感知存在一定的个体差异；在工作控制感方面，样本对象的均值为 3.57，最小值是 1.5，最大值达 4.88，显示样本员工具备相对较高的工作控制感，但不同个体之间存在一定差异性；关于离职倾向，样本对象得分的均值为 2.7，其最小值为 1.00，最大值为 5，这意味着样本员工普遍的离职倾向中等偏弱。由均值可得与模型契合度相对一致。基于人口统计学开展差异性分析可得，性别在组织氛围感知、信任氛围、沟通氛围、情绪氛围、公平氛围、工作控制感、离职倾向上表现出显著差异（ $P < 0.05$ ），男性女性 00 后员工在组织氛围感知差异最高，沟通氛围差异最低，女性 00 后员工可能对团队情绪氛围更敏感，这与性别社会化过程中对情感互动的重视相关，男性 00 后员工可能面临更高的绩效竞争压力，导致其对组织氛围的负面感知更易引发离职倾向，如表 4.10 中男性离职倾向均值更高。婚姻状况在情绪氛围，工作控制感上均存在显著差异（ $P < 0.05$ ），

意味着不同婚姻状况样本对于情绪氛围,工作控制感有着差异性,其中以工作控制感差异最高,情绪氛围感知差异最低;生育状况对员工组织氛围感知、信任氛围、情绪氛围表现出显著差异($P<0.05$),其中以信任氛围差异最高,组织氛围感知差异最低。婚姻和生育状况的影响可能是受到以下两个原因影响,其一是未婚未育群体的职业发展导向,未婚员工(占比 90.8%)更倾向于将职业成长置于首位,因此对工作控制感的需求更强,如自主安排工作时间;而已婚已育员工可能因家庭责任更重视工作稳定性,降低了对组织氛围的敏感性。其二是“孤独一代”的社会心理,00 后多成长于“4-2-1”家庭结构,未婚群体的社交需求可能更多通过职场满足,从而更依赖组织情绪氛围,如 H1c 情绪氛围的显著影响。因此,企业应基于 00 后员工族群的个体差异性和实际情况,增强其组织氛围感知水平,积极开发工作控制感,从而降低其离职倾向。

第二,组织氛围感知对 00 后员工离职倾向具有显著负向影响,组织氛围感知整体与 00 后员工离职倾向的回归系数为-0.940,在 1%的统计水平上显著。从不同维度来看,信任氛围、情绪氛围、公平氛围的回归系数分别为-0.181、-0.340、-0.339,均在 1%的统计水平上显著,沟通氛围维度不显著。其中以情绪氛围和公平氛围的影响作用相对显著。对于 00 后员工而言,一个公平的工作环境是他们基本的期望和需求,这一代人成长于一个社会高速发展变革的时期,对于工作中的公平待遇有着较高的期待,在工作环境中,他们寻求的不仅仅是职业成长,更注重公平的竞争环境和公正的评价体系。当这些期望得到满足时,他们感到更加满意和认同,显著提升员工的情绪价值和氛围感知,从而降低了离职的可能性。在一个充满良好氛围的工作环境中,员工的感知是良好的会使得更愿意分享想法、提出建议和承担风险,因为他们知道同事和上级会给予支持而不是批评。心理安全感的提升不仅有助于个人表现和团队创新,也增强了员工的归属感,减少了离职的意愿。

第三,在组织氛围感知对 00 后员工离职倾向的影响中,尽管普遍认为沟通氛围的感知与离职倾向之间存在负向关系,但这种关系在本研究中并不显著。结合理论和现实背景,这可能是由于多种因素的综合影响,例如代际沟通方式的特

殊性，00 后作为“数字原住民”，更依赖即时通讯工具（如微信、钉钉）进行高效沟通，对传统组织内正式沟通渠道会议、文件传达的敏感性较低。因此，即使组织内部沟通渠道顺畅，00 后员工可能更关注沟通的便捷性与结果导向，而非沟通氛围本身。其二，结果公平的优先级高于过程沟通，根据 P-E fit 理论，00 后员工更注重个人与环境的“结果匹配”。研究发现，其离职倾向的核心触发点多为薪酬公平、晋升机会等实质性因素（王彤彤, 2023），而对沟通过程的满意度可能被结果公平的感知所掩盖，如 H1d 中公平氛围的显著影响。其三可能是因为组织结构的扁平化趋势，在互联网企业与年轻团队中，层级简化与去中心化管理模式逐渐普及，员工更倾向于通过非正式渠道（如社交群组）解决问题，弱化了传统沟通氛围的作用。其四，本研究中民营企业样本占比 46.2%，此类企业可能因资源限制或管理灵活性，尚未建立系统化的沟通机制，导致员工对沟通氛围的感知差异较小，难以体现统计显著性。也可能是由于员工对组织的其他方面如薪酬、福利、职业发展机会等更为关注。此外，不同的研究方法和样本选择也可能影响研究结果的一致性。

第四，组织氛围感知对工作控制感具有显著正向影响揭示了组织环境对员工心理状态和行为的重要作用。组织氛围感知整体与 00 后员工工作控制感的回归系数为 0.898，在 1% 的统计水平上显著。从不同维度来看，信任氛围、沟通氛围、情绪氛围、公平氛围的回归系数分别为 0.191、0.254、0.214、0.239，均在 1% 的统计水平上显著，组织氛围的积极感知能够增强员工对于工作环境的信心和满意度，从而提高他们的自主性。在一个支持性强、鼓励创新和尊重个体差异的环境中，员工更倾向于主动承担责任，自行管理自己的工作进程和方法。这种自主性的提升直接增强了工作控制感。正面的组织氛围有助于员工建立起完成工作的信心，即增强工作效能感。当员工感觉到自己被组织所支持，他们对于自己成功执行任务的信心也会随之增强。这种效能感强化了员工的控制感，因为他们相信自己有能力影响工作结果。一个开放和正面的组织氛围鼓励良好的沟通。良好的沟通机制使员工能够及时获取信息、提出意见并参与决策过程，这些都是增强工作控制感的关键因素。当员工感到自己的意见被重视并能够对工作过程产生影响时，他们的工作控制感便得到了增强，积极的组织氛围支持员工的个人发展和

职业成长，提供学习和提升的机会。通过参与培训和发展项目，员工能够获得新的技能和知识，增强处理工作挑战的能力。这不仅提升了他们的自我效能，也加强了对工作情境的控制感。

第五，本文通过实证分析得出工作控制感在自变量组织氛围感知与因变量00后员工离职倾向中具有中介作用。具体来看：组织氛围感知对00后员工工作控制感有显著正向影响，回归系数为0.898，在1%的统计水平上显著。其中，沟通氛围的回归系数最高为0.254，其它依次为公平氛围，情绪氛围，信任氛围；工作控制感对00后员工的离职倾向具有显著负向影响，回归系数为-0.971，在1%的统计水平上显著；工作控制感在组织氛围感知与00后员工的离职倾向间起部分中介作用。中介效应值为0.35。综上，组织氛围感知会影响员工的工作控制感，之后员工会将对工作控制感反应在离职倾向上，并可能产生离职行为。在员工产生离职行为的整个过程中，员工若对组织氛围感知是良好的，此时员工的工作控制感会加强。员工潜意识认为组织是可靠的、友好的、创新的、公平的，这会促使员工对工作产生某种控制感，而这种控制感会反应在员工的行为上，即留职意愿逐渐增强。

5.2 研究启示

在本文中，以00后员工为群体进行研究，结合前文得出的研究结论，在00后员工的管理过程中，基于00后技术依赖、结果导向、自主性强的特征设计。根据策略的“代际适配性”，针对有关本文变量的基础上提出如下对策及建议：

5.2.1 注重打造良好的组织氛围，从而减少员工离职倾向。

研究结论显示组织氛围感知对00后员工离职倾向具有显著负向影响。根据相关理论社会信息加工理论，员工会通过社会信息加工得到组织环境评价。员工根据组织文化、同事间的互动、领导风格等社会线索来形成对组织氛围的感知。这种感知不仅影响员工的工作满意度，还会影响员工个体的认知和行为。企业管理者从组织氛围整体入手，结合00后互联网一代的特点，可以优化组织氛围的

数字化感知，例如大数据驱动的氛围诊断，通过利用企业微信/钉钉的沟通数据，通过 NLP 分析团队情绪倾向负面关键词频率，定期生成“组织氛围健康报告”，针对性改进薄弱环节。也可以建立游戏化激励机制：设计“积分-徽章-排行榜”系统，参照腾讯“乐享”平台，将知识共享、协作反馈等行为转化为虚拟奖励，强化 00 后对组织创新氛围的感知。从四个维度入手，可以采用以下方法，企业应定期向员工公开组织的运营状况、战略规划以及重大决策的依据，让员工感受到自己是组织发展的重要参与者。同时，管理者应以身作则，树立良好的职业道德和诚信形象，避免在工作中出现不公正或偏袒的行为。此外，建立信任机制，如设立员工意见箱、开展匿名反馈调查等，鼓励员工表达真实想法，及时解决员工的疑虑和问题，从而营造一个充满信任的工作环境；一方面，管理者应主动与员工进行一对一的沟通，了解员工的工作进展、职业规划以及遇到的困难，给予及时的支持和指导。另一方面，企业可以定期组织团队会议、跨部门交流活动等，增强团队合作精神。此外，利用现代信息技术搭建线上沟通平台，如企业微信、钉钉等，打破时间和空间的限制，以便于 00 后员工随时进行工作交流和协作，进一步优化沟通氛围；积极的情绪氛围能够有效提升员工的工作满意度和忠诚度。管理者应关注员工的情绪状态，及时发现并化解员工的负面情绪。例如，通过开展情绪管理培训会、心理健康讲座等活动，帮助员工塑造抗压以及解决负面情绪的能力。同时，企业可以设立员工关怀机制，如员工生日会、节日福利、困难员工帮扶等，让员工感受到组织的温暖和关怀。企业应建立科学合理的薪酬绩效制度，确保员工的付出与回报成正比。在绩效考核过程中，应制定明确、客观的评价标准，可以通过引入 AI 驱动的绩效管理系统如基于 OKR 的量化工具，实时记录员工贡献并自动生成评估报告，减少人为干预。例如，可采用“钉钉绩效”或“飞书 OKR”平台，确保 00 后员工实时查看个人数据与排名。避免主观因素的干扰，让员工感受到组织的公平公正。同时，管理者在资源分配、晋升机会等方面也应做到公平合理，避免出现“关系户”现象。此外，企业应建立公平的申诉机制，当员工对组织的决策或行为产生质疑时，能够通过合法合理的途径表达自己的诉求，并得到及时公正的处理，从而强化员工对组织公平氛围的感知。重视组织文化的建设，尤其是促进一个充满公正平等工作环境的组织氛围。可以通过

提供平等的职业发展机会，确保资源的公平分配，以及领导层的示范作用等方式营造公平的组织氛围。鼓励开放式沟通和正面反馈，让员工感到他们的贡献被公平的认可和奖励，从而提高工作满意度和忠诚度，减少离职倾向。

5.2.2 提高员工的工作控制感，促进积极工作表现。

00 后员工的工作控制感在组织氛围感知与离职倾向之间具有中介作用，根据相关理论“刺激-机体-反应”理论，组织氛围感知作为外部环境的刺激（S），直接影响员工的内在心理状态；工作控制感则作为这种内在心理状态的中介变量（O），它反映了员工对其工作环境控制程度的认知和体验；体现了员工对其工作环境的掌握能力，以及他们如何在组织氛围的影响下调整自己的心理状态和行为。离职倾向作为行为或态度上的反应（R），是对组织氛围感知和工作控制感综合作用下的直接结果。因此，企业组织应提供充分的职业培训和发展机会，帮助 00 后员工不断提升自身的能力和自信，增强他们的工作效能感。可以通过工作控制感的数字化支持，例如参考华为“TaskPool”模式，推广“任务制”而非“工时制”，允许员工通过企业微信/飞书自主选择任务包、设定截止时间，并通过区块链技术记录贡献，也可以开发内部 AI 决策助手，如“阿里 AI 政委”，为员工提供职业发展路径模拟、项目风险评估等数据支持，增强其对工作决策的控制感。同时鼓励员工参与决策过程，让他们在项目管理、工作方法和时间安排上有更多的发言权和选择权。进而达到降低离职产生的成本支出。

5.2.3 优化组织人力资源管理，满足员工个性化需求。

通过本文研究发现，00 后因其独特的内外部成长环境，有着区别于其他代际群体的特点，他们更加关注个人的发展、成就和自我实现，他们的价值观、工作态度、职业规划等方面与传统的人力资源管理理念也存在较大差异，给企业的人才留存和激励带来了新的挑战。因此，需要有效针对这一族群的特殊性，可以增强个人价值感和归属感，明确表达对员工工作成果的认可和赞赏，让员工感到自己的努力被看见并且有价值。建立公平的奖励和晋升机制，确保员工的个人发展与组织目标相结合，增强员工的归属感和组织承诺；也可以通过提供远程工作方

式、弹性工作时间等灵活的工作方式制度等,使得能够更好地平衡工作与私生活。关注员工的心理健康,提供相应的支持服务,如心理咨询、压力管理工作坊等,以减轻工作带来的精神压力。促进工作生活平衡,建立长期的个人发展规划,与员工一起制定个性化的职业发展计划,关注他们的职业兴趣和长远目标,为他们提供必要的资源和指导。定期回顾和调整发展计划,确保它们与员工的成长需求和组织的变化保持一致。

通过实施上述建议,企业不仅能够降低 00 后员工的离职倾向,还能够提升员工的工作满意度和工作表现,从而促进组织的整体发展和竞争力。重要的是,企业应认识到管理实践需要随着员工群体的变化而适时调整,以满足不同世代员工的需求和期望。

5.3 研究不足及展望

本文以 00 后员工为研究对象,结合社会信息加工理论、行为交换理论中的人与环境匹配(P-E fit)和“刺激—机体—反应”(S-O-R)理论,探究组织氛围感知对 00 后员工离职倾向的影响,以及工作控制感在其中的中介作用,并针对性提出相应对策建议,本研究也存在一定的局限性,具体体现在以下几点:其一在样本数据层面,本研究聚焦于 00 后员工群体。这样的研究对象设定,在一定程度上限制了样本的收集以及调查工作的开展。并且,此次问卷发放主要依靠笔者本人及部分亲友进行线上转发,这可能导致数据收集存在片面性问题。其二本研究属于横向研究,主要关注 00 后员工当下的状态与想法。这种研究方式难以对研究对象的心理状态和行为态度进行动态观察与评估。三是目前收集样仅 368 份有效,可能存在一定局限性。

基于上述情况,为了更全面、深入地分析 00 后员工的离职倾向,未来的研究可采取以下措施:一方面,通过扩大样本容量、运用分层抽样等方法,使样本分布更加均衡;另一方面,将横向研究与纵向研究相结合,开展动态分析。以期进一步强化研究结论的可靠性与适用性。

参考文献

- Bond, F. W., & Bunce, D. (2001). Job control mediates change in a work reorganization intervention for stress reduction. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(4), 290–302. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.4.290>
- Calleja, P., Knight-Davidson, P., McVicar, A., Laker, C., Yu, S., & Roszak-Burton, L. (2024). Gratitude interventions to improve wellbeing and resilience of graduate nurses transitioning to practice: A scoping review. *International Journal of Nursing Studies Advances, 6*, 100188. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2024.100188>
- Farh, J., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B. (1998). The influence of relational demography and Guanxi: the Chinese case. *Organization Science, 9*(4), 471–488. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.4.471>
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. (2019). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management, 85*, 102352. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>
- George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal, 50*(3), 605–622. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525934>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: update, moderator tests, and research Implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>

参考文献(续)

- Hitka, M., Kucharčíková, A., Štarchoň, P., Balážová, Ž., Lukáč, M., & Stacho, Z. (2019). Knowledge and Human Capital as sustainable competitive advantage in human resource management. *Sustainability*, 11(18), 4985. <https://doi.org/10.3390/su11184985>
- Hult, G. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “Social climates.” *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Maertz, C., & Campion, M. A. (2004). Profiles in Quitting: Integrating Process and Content Turnover Theory. *Academy of Management Journal*, 47(4), 566–582. <https://doi.org/10.5465/20159602>
- Majewska, M., & Nieżurawska-Zajac, J. (2022). The Impact of the Covid-19 Pandemic on the Expectations of Employees Belonging to Generation Z Towards the Incentive System. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 2022(159). <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.159.18>
- Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. Cambridge, MA: MIT Press.

参考文献(续)

- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Naqbi, H. A., Bahroun, Z., & Ahmed, V. (2024). Enhancing Work Productivity through Generative Artificial Intelligence: A Comprehensive Literature Review. *Sustainability*, 16(3), 1166. <https://doi.org/10.3390/su16031166>
- P, N. H., & Lohani, N. R. (2024). Impact of AI technology disruption on turnover intention of employees in digital marketing. *Deleted Journal*, 2(03), 389–400. <https://doi.org/10.47392/irjaem.2024.0055>
- Price, J. L., & Mobley, W. H. (1983). Employee turnover: causes, consequences, and control. *ILR Review*, 36(3), 506. <https://doi.org/10.2307/2523037>
- Qiu, P., Caine, E., Yang, Y., Chen, Q., Li, J., & Ma, X. (2011). Depression and associated factors in internal migrant workers in China. *Journal of Affective Disorders*, 134(1–3), 198–207. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2011.05.043>
- Rafiki, M., & Hartijasti, Y. (2022). Generational Differences in Dimensions of Work Values of Indonesian Permanent Employees. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 21(7)298-303 <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220304.039>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Schroeter, G., & Turner, J. H. (1979). The structure of sociological theory. *Teaching Sociology*, 7(1), 99. <https://doi.org/10.2307/1317384>

参考文献(续)

- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673–686.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.673>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tj, H. W., Purnama, E. D., & Josephine, C. (2024). The Influence of Organizational Culture and Work Environment on Turnover Intention: The Mediating of Work Motivation. *KnE Social Sciences*, 9(6), 485–499.
<https://doi.org/10.18502/kss.v9i6.15298>
- Van Yperen, N. W., & Hagedoorn, M. (2003). Do High Job Demands Increase Intrinsic Motivation or Fatigue or Both? The Role of Job Control and Job Social Support. *Academy of Management Journal*, 46(3), 339–348.
<https://doi.org/10.5465/30040627>
- Wall, T. D., Jackson, P. R., Mullarkey, S., & Parker, S. K. (1996). The demands—control model of job strain: A more specific test. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(2), 153–166.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00607.x>
- Yeh, W., Cheng, Y., Chen, C., Hu, P., & Kristensen, T. S. (2007). Psychometric properties of the chinese version of copenhagen burnout inventory among employees in two companies in Taiwan. *International Journal of Behavioral Medicine*, 14(3), 126–133. <https://doi.org/10.1007/bf03000183>

参考文献(续)

- Yu, Y., Yang, L., Lindley, S., & Wan, M. (2023). Large-Scale analysis of new employee network dynamics. *Proceedings of the ACM Web Conference 2022*, 2719–2730. <https://doi.org/10.1145/3543507.3583400>
- 蔡骥, & 赵嘉悦. (2022). 作为标签与规训的隐喻——对网络流行语“社恐”的批判性话语分析. *现代传播: 中国传媒大学学报*, 44(9), 138-145.
- 曾贱吉, 胡培, & 蒋玉石. (2010). 企业员工组织信任对工作态度影响的实证研究. *技术经济与管理研究*, 2010(3), 67-70.
- 沈晓茹. (2019). 新世代员工的管理细节——00 后的管理难点、对策与启示. *现代经济信息*, 2019(19), 66-67.
- 陈静, & 林凤. (2017). 组织氛围对员工创新行为的影响研究——以组织认同为中介变量. *物流工程与管理*, 39(7), 178-180.
- 陈茜, & 董枳君. (2018). 你好, 18 岁. *商学院*, 2018(8), 56–57.
- 陈宇帅. (2013). *工作心理控制源对离职倾向影响的多重中介模型* (硕士学位论文). 暨南大学, 中国.
- 邓继森. (2023). *民营企业项目管理中“00 后”员工的激励问题研究* (硕士学位论文). 北京邮电大学, 中国.
- 丁晓彤, 李惠萍, 杨娅娟, 苏丹, & 张婷. (2017). 护士长工作家庭冲突、工作控制感与工作满意度调查及其关系研究. *现代预防医学*, 44(13), 2396–2405.
- 范丽群, 石金涛, & 王庆燕. (2006). 国外组织气氛研究综述. *华东经济管理*, 20(1), 100–103.
- 何惠, 张新安, & 冯任重. (2011). 员工离职——工作控制感与金钱动力角度的解释. *经济理论与经济管理*, 31(6), 77-84
- 何思学, & 彭琳芳. (2023). 制造业一线员工心理契约对离职倾向的影响: 工作满意度的中介作用. *现代营销: 学苑版*, 2023(10), 140–142.
- 胡芳菊. (2016). *组织支持感、创新控制力与员工创新行为的关系研究* (硕士学位论文). 齐鲁工业大学, 中国.

参考文献(续)

- 黄丽, & 陈维政. (2012). 工作要求—控制, 自我效能感与工作疏离感. *应用心理学*, 18(4), 358-364.
- 姜英琦, & 边展. (2023). 组织氛围感知对"00 后"员工离职倾向的影响研究. *当代经理人*, 2023(1), 33-44.
- 蓝媛美, 马亚兵, 钟革秋, 李秋实, & 杨新国. (2019). 特殊教育教师组织氛围与离职意向: 职场孤独感的中介作用. *中国特殊教育*, 2019(5), 10-15.
- 李恒云, & 龙江智. (2011). 饭店业一线员工情绪失调、薪酬与晋升对工作满意度和离职倾向的作用机制研究: 组织支持感的调节作用. *北京第二外国语学院学报*, 33(11), 45-54.
- 李雪莹, & 钟乔妍. (2016). 基于知识共享意愿的组织氛围感知与员工创新行为研究. *经营与管理*, 2016(3), 65-66.
- 李永鑫, 李艺敏, & 时金献. (2007). 护士工作倦怠与人格特征的相关研究. *护理学杂志*, 22(1), 3-5.
- 李月星. (2023). P 会计师事务所员工工作满意度对离职倾向的影响研究. *西安石油大学学报(社会科学版)*, 32(1), 66-74.
- 刘明, 王庆博, & 周炜博. (2023). 强制性组织公民行为与离职倾向关系探究——以建筑施工企业新生代员工为例. *济宁学院学报*, 44(4), 69-76.
- 卢越, & 肖倩. (2023). 主流媒体对 00 后员工的话语建构探析——以中国青年报为例. *青年记者*, 2023(13), 70-72.
- 罗瑾琰, 张波, & 钟竞. (2013). 认知风格与组织氛围感知交互作用下的员工创造力研究. *科学学与科学技术管理*, 34(2), 144-151.
- 罗宣, & 魏霞. (2018). 工作控制感视角下组织支持感与知识型员工离职倾向的关系研究. 第十三届(2018)中国管理学年会论文集 (pp. 1-8), 中国.
- 孟祥菊. (2010). 员工组织支持感与工作满意度、离职倾向关系研究——行业重组视角. *工业技术经济*, 29(5), 98-101.

参考文献(续)

- 苗艺凡, & 文革. (2023). “00 后”员工管理对策探析. “劳动保障研究” 2023 研讨会 (pp. 158-162), 中国.
- 牛治亮, & 谢洪涛. (2018). 组织氛围感知与个人动机对科研团队社会堕化行为的影响分析. *昆明理工大学学报(社会科学版)*, 18(2), 69-75.
- 任明建. (2010). *山西商业银行基于组织承诺的变革型领导行为影响员工离职倾向的研究* (硕士学位论文). 电子科技大学, 中国.
- 申丽君, 李晗歌, 王培成, & 朱纪明. (2024). 农村订单定向医学毕业生工作场所患者源暴力、职业倦怠与离职意向的关系研究. *中国全科医学*, 27(22), 2766-2772.
- 蘇琬淳. (2024). *臺灣口譯教師工作壓力與職業倦怠* (硕士学位论文). 台湾大学, 中国.
- 孙思玉, & 安伯森. (2024). “双高计划”背景下高职教师工作控制感对工作获得感的影响研究. *职教论坛*, 40(6), 70-77.
- 覃曼丽, & 周诗敏. (2024). 儿童医院手术室护士组织氛围感知对职业偏差行为的影响. *全科护理*, 22(1), 182-184.
- 唐孜彦, & 李璇. (2020). 垄断企业组织氛围、工作控制对一线员工的影响. *生产力研究*, 2020(2), 118-121.
- 王成军, & 谢婉赢. (2021). 组织动机氛围对员工知识隐藏行为的影响. *科技进步与对策*, 38(21), 101-107.
- 王士红, 徐彪, & 彭纪生. (2013). 组织氛围感知对员工创新行为的影响——基于知识共享意愿的中介效应. *科研管理*, 34(5), 130-135.
- 王彤彤. (2023). 新生代金融从业者工作满意度与离职倾向研究. *阜阳职业技术学院学报*, 34(4), 88-91.
- 王仙雅, 林盛, 陈立芸, & 白寅. (2014). 组织氛围、隐性知识共享行为与员工创新绩效关系的实证研究. *软科学*, 28(5), 43-47.

参考文献(续)

- 王先辉. (2011). 支持性组织氛围对员工建言行为的影响机制及理论础. *Advances in Psychology*, 01(01), 13-18.
- 王秀会. (2013). 组织氛围与员工工作疏离感, 离职倾向关系的实证研究 (博士学位论文). 西南财经大学, 中国.
- 王站杰, 买生, & 李万明. (2017). 组织公平氛围对员工离职意愿的影响——企业社会责任被中介的调节效应模型. *科研管理*, 38(8), 101-109.
- 夏胜, 李海兰, & 李利霞. (2021). 游戏化思维对员工工作投入的影响: 基于组织氛围感知的中介作用. *中国集体经济*, 2021(31), 118-120.
- 许晟, 熊文光, & 袁庆妃. (2015). 不同组织氛围对追随力的影响: 员工情感状态的中介效应. *商业研究*, 2015(9), 137-142.
- 杨克明. (2023). “00 后”时代的企业文化重塑. *中外企业文化*, 2023(2), 22-23.
- 叶仁荪, 王玉芹, & 林泽炎. (2005). 工作满意度、组织承诺对国企员工离职影响的实证研究. *管理世界*, 2005(3), 122-125.
- 张鸿巍. (2011). 百年嬗变: 美国少年司法之溯源、衍变及展望. *南京大学法律评论*, 2011(1), 269-287.
- 张立军. (2022). 自品牌时代的 00 后员工管理. *风流一代*, 2022(7), 22-23.
- 张丽瑶. (2023). 高校青年教师职业使命感的建立——工作重塑的视角. *心理学进展*, 13(9), 4068-4073.
- 张小莉, 宾捷, & 田荷艳. (2019). 临床护士组织氛围感知对知识共享行为的影响研究. *中华护理教育*, 16(5), 372-376.
- 张旭东, 孙宏艳, & 赵霞. (2017). 从“90 后”到“00 后”: 中国少年儿童发展状况调查报告. *中国青年研究*, 2017(2), 98-107.
- 张雪晨. (2015). 员工心理资本、工作控制与工作-生活平衡的关系研究 (硕士学位论文). 河北大学, 中国.
- 张雪梅. (2023). 三甲医院工作场所暴力和组织氛围对医生职业倦怠、工作满意度、离职倾向的影响 (硕士学位论文). 安徽医科大学, 中国.

参考文献(续)

- 张雪梅, 刘鹏程, 徐宸韵, 彭将鑫, & 程静. (2022). 职业倦怠在护士组织氛围感知和工作满意度间的中介作用. *南京医科大学学报(社会科学版)*, 22(5), 471-476.
- 张燕, & 马剑虹. (2006). 工作倦怠理论模型和相应干预措施. *中国健康心理学杂志*, 14(3), 338-342.
- 張佑嘉. (2024). *COVID-19 期間長照機構實施探視管制措施對孝道信念、孝道焦慮與探視行為衝擊之研究* (博士学位论文). 台湾大学, 中国.
- 章丽芳. (2016). *组织氛围、工作伦理与评估机构员工离职意向* (硕士学位论文). 浙江财经大学, 中国.
- 赵西萍, & 赵欣. (2009). 工作压力作用机制中工作控制的调解效应研究——基于 Karasek 模型. *科技管理研究*, 29(6), 385-387.
- 赵西萍, 赵欣, & 黄越. (2008). Karasek 工作压力模型的扩展:自我效能感与工作控制匹配性模型的实证研究. *中国软科学*, 2008(10), 108-117.

The image features a large, faint watermark of the Rangsit University logo in the background. The logo is a circular emblem with a stylized flame or sunburst at the top, radiating lines forming a circle, and the university's name in Thai and English at the bottom.

附录

00 后离职倾向分析调查问卷

尊敬的女士/先生：

您好！非常感谢您百忙中抽出时间参与本次问卷调查！

本问卷旨在分析组织氛围感知对 00 后员工离职倾向的影响，调查采用匿名方式，我们保证所得信息仅用作学术研究，内容保密，请您放心填写。问题的答案没有对错之分，请根据个人情况如实填写。您所填写的真实信息都将为本研究提供可靠的数据支持，如有需要，我们会及时将问卷调查的分析结果予以反馈。再次感谢您的信任和帮助。

第一部分：个人基本信息（请按您个人实际情况，在相应的选项打“√”即可）

序号	基本情况	选项
1	出生年月	A 2000 年以前 B 2000 年含以后
2	性别情况	A 男 B 女
3	婚姻状况	A 未婚 B 已婚
4	生育状况	A 未育 B 已育
5	教育背景	A 高中/中专及以下 B 大学专科 C 大学本科 D 研究生及以上
6	单位性质	A 政府事业单位及国有企业 B 外资企业 C 民营企业 D 其他

第二部分：组织氛围感知量表（根据您个人真实感受，在相应的选项打“√”即可）

题项	非常符合	不符合	一般	符合	非常符合
1.我的同事值得信赖	1	2	3	4	5
2.我相信同事会按他们所说的去做	1	2	3	4	5
3.我相信现在给予同事的帮助会在将来获得回报	1	2	3	4	5
4.组织内部沟通渠道顺畅	1	2	3	4	5
5.同事之间经常交流想法	1	2	3	4	5
6.信息的传达能被有效理解，不存在沟通障碍	1	2	3	4	5
7.工作中，同事都朝气蓬勃	1	2	3	4	5
8.工作中，同事都乐观自信	1	2	3	4	5
9.工作中，同事都充满希望	1	2	3	4	5
10.组织的绩效评估体系公正合理	1	2	3	4	5
11.组织中，贡献大的员工获得的回报也大	1	2	3	4	5
12.我能获得与付出对等的回报	1	2	3	4	5

第三部分：工作控制感量表（根据您个人真实感受，在相应的选项打“√”即可）

题项	非常符合	不符合	一般	符合	非常符合
1.不管在何种工作群体中，我都能按自己的方式工作，不受影响	1	2	3	4	5
2.我提出的有关工作的建议总能被领导很好地考虑	1	2	3	4	5
3.在有关工作的决定中我有很大的参与权	1	2	3	4	5
4.我有足够的时间完成自己的工作	1	2	3	4	5
5.我对自己的工作完全有决定权	1	2	3	4	5
6.分配给我的工作量正合适	1	2	3	4	5
7.我能得到我工作做的好坏的反馈信息	1	2	3	4	5
8.领导和同事常能在我遇到困难时给予支持和帮助	1	2	3	4	5

第四部分：离职倾向量表（根据您个人真实感受，在相应的选项打“√”即可）

题项	非常不符合	不符合	一般	符合	非常符合
1.我经常想辞去目前的工作	1	2	3	4	5
2.我会寻找其他的工作机会	1	2	3	4	5
3.继续留在本单位，我的前景可能不太好	1	2	3	4	5

问卷至此结束， 再一次感谢您的参与！



个人简历

姓 名	赵诗远
生 日	1999 年 08 月 15 日
出 生 地	中国 河南 开封
教育背景	本科：武汉工程科技学院 专业：工商管理，2021 学年 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理，2024 学年
永久地址	中国河南省开封市
邮箱号码	5603911@qq.com

