

00后员工的“意义驱动”与组织文化重塑

佟雨琪, 章郁诗桐, 蒋宜潼, 金乃润

扬州大学商学院, 江苏 扬州

收稿日期: 2025年3月13日; 录用日期: 2025年5月6日; 发布日期: 2025年5月19日

摘要

“00后”员工作为企业新生力量的重要组成部分, 他们的工作动机和行为模式与传统员工有着显著差异。本文从“00后”员工的成长背景出发, 分析“00后”员工的个性特征和工作动机, 剖析其在组织管理沟通中出现的问题以及背后原因。从“意义驱动”的视角出发, 探讨“00后”员工如何在工作中追求意义感, 结合“00后”员工的独特特征, 并提出相应的组织文化重塑策略和沟通策略, 以期建立更为包容的组织文化, 丰富员工组织管理的方式, 为管理者与本单位“00后”员工的沟通提供一定的参考。

关键词

意义驱动, 00后员工, 管理沟通, 组织文化

The “Meaning-Driven” Approach of Post-00s Employees and the Reshaping of Organizational Culture

Yuqi Tong, Yushitong Zhang, Yitong Jiang, Nairun Jin

Business School, Yangzhou University, Yangzhou Jiangsu

Received: Mar. 13th, 2025; accepted: May 6th, 2025; published: May 19th, 2025

Abstract

As an integral part of the new workforce in enterprises, employees born post-2000 exhibit significant differences in work motivations and behavioral patterns compared to traditional employees. This article begins by examining the upbringing and background of the post-2000 generation, analyzing their distinctive personality traits and work motivations, and dissecting the issues that arise in organizational management communication along with the underlying reasons. From the perspective of “meaning-driven” motivations, it explores how post-2000 employees seek a sense of

purpose in their work. Taking into account their unique characteristics, the article proposes corresponding strategies for reshaping organizational culture and communication approaches. The aim is to foster a more inclusive organizational culture, enrich employee management practices, and provide valuable insights for managers in communicating with the post-2000 employees within their organizations.

Keywords

Meaning-Driven, Post-00s Employees, Management Communication, Organizational Culture

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

当首批“00后”员工进入职场后，他们的职业选择和职场行为引发了广泛的社会关注，在社交媒体平台上，相关话题的阅读量累计超过8亿次。这些现象反映出“00后”员工在职场中表现出与“80后”“90后”员工截然不同的行为模式和工作理念。正是由于企业管理者与“00后”员工在职业价值取向、工作意义认知及组织文化认同三个维度存在代际差异，导致双方在沟通和管理中常常出现障碍，进而影响企业的整体绩效。

当前，大量“00后”毕业生已进入职场，成为企业新生力量的重要组成部分，他们通常具备更强的创新意识、灵活的思维方式以及更加自由的职业观念，这些特点要求企业采用与之相适应的管理方式和沟通策略。然而，传统的管理模式和组织文化往往难以满足“00后”员工的需求，尤其是在构建他们的使命感和意义感方面存在明显不足。因此，如何通过组织文化重塑来激发“00后”员工的内在动力，如何发挥管理沟通在“意义驱动”中的作用以提高组织管理效率，成为企业管理领域亟待解决的重要课题。本文将从“意义驱动”的角度出发，分析“00后”员工的独特特征，并提出相应的组织文化重塑策略和沟通策略。

2. 理论基础

2.1. 意义驱动理论

2.1.1. 维克多弗兰克尔的意义疗法

意义疗法是一种整合性心理咨询与治疗方法(Wong, 2010) [1]，以存在积极心理学为理论基础，以构建个体生命意义为目的，实现生命正负两极的动态统一，从而解决个体心理困扰，获得心理疗愈与成长。弗兰克尔生命意义观认为，为自己的存在寻找意义是人类最基本的原始动机之一。人类的存在由身体、心理和精神三个层面共同构成，其中精神层面被视为人类存在的最高层次，它体现为人类对意义的追求，这种追求是一种主动的、内在的驱动力，也是实现人生责任的根本基础。与传统的自我实现理论不同，人类最基本的动机并非仅仅追求自我实现，而是在存在过程中不断探索更多的意义，并努力实现更高的价值。因而他认为获得生命意义的途径为创造和工作、体验意义的价值、对不可避免的苦难所采取的态度。

2.1.2. 工作意义感理论

关于工作意义感的研究最早可以追溯到 Hackman 和 Oldham (1976) [2]提出的工作特征模型，该模型认为工作意义是一种工作特征，由技能多样性、任务完整性和任务重要性这三个工作特征共同决定。随

着研究的推进,学者认为工作意义不仅是工作特征,更是员工的一种价值观和信念系统,将其定义为工作意义感。现有研究对工作意义内涵的界定主要基于三种取向:工作特征取向、价值观/态度取向和感受/体验取向,分别将工作意义视为工作特征(Hackman & Oldham, 1976) [2]、对工作的信念(Cartwright & Holmes, 2006) [3]和一种内心状态(Lips-Wiersma & Wright, 2012) [4]。

2.2. 埃德加·沙因的组织文化模型

沙因将组织文化定义为一种在应对外部环境适应和内部整合过程中,由团体共同习得并共享的基本假设所形成的模式。沙因不仅关注组织文化的表层现象,还深入探讨了其背后隐含的心理因素,试图将那些难以被直接观察和理解的深层假设显性化,它将组织文化划分为三个层次:人工饰物层、信仰价值层和基本假设层,简称“沙因模型”。这三个层次并非孤立存在,而是相互关联、互为因果[5]。人工饰物层,指能够观察和感知到的组织结构和物质形态,属于组织文化的外在表现。信仰价值层是指组织领导层提出和倡导的战略目标、价值观等。基本假设层是指组织成员无意识的感知、信仰和行为规范,是组织价值观和持续发展的源动力。只有信仰价值层和基本假设层一致时,组织文化才能最大程度地发挥积极作用[6]。

2.3. 自我决定理论

自我决定理论是探讨个体如何自主决定行为的宏观动机理论,它把心理需求放在首位,认为基于驱动的行为通常受到心理过程的调节。自我决定理论的基本心理需求包括自主性需求、能力需求和关联性需求。其中,自主性需求的满足被认为是促进个体内在动机、创造性和个人成长的关键因素,能力需求则是个体在认知、行为和社会领域需求成长和提升的内在驱动力[7]。

2.4. 组织文化重塑的必要性

与老一辈员工不同,“00后”员工工作不仅是为了物质回报,他们更希望通过工作实现自我价值、获得成就感。而传统的组织文化往往缺乏对员工意义感的关注,难以激发“00后”员工的内在动机。“00后”员工的“意义驱动”特征要求组织文化进行根本性变革,通过组织文化重塑,企业可以帮助员工找到工作的意义感,从而提升他们的工作投入度和组织归属感。传统组织文化与“00后”员工的核心需求存在根本性冲突,导致“00后”员工在组织中感到不适应,甚至选择离职,从而增加了企业的人才流失率。

2.5. 意义驱动型组织文化模型构建

意义驱动型组织文化模型以弗兰克尔的意义疗法和 Hackman-Oldham 的工作意义感理论为起点,强调人类对生命意义的核心追求通过工作场景中的任务完整性、技能多样性和价值认同得以实现。在此基础上,整合沙因的组织文化三层次模型,三者共同构建员工对工作意义的感知框架。自我决定理论进一步嵌入这一模型,解释个体需求如何与文化互动,而“00后”员工的代际特征成为模型的动态调节变量——他们对平等、透明、即时反馈的高敏感度,既加速了传统层级文化的瓦解,又通过创新提案、反向反馈等行为倒逼组织文化迭代(如推动扁平化管理)。最终形成了“文化-意义-行为”的动态模型使模型(见图 1)突破了单向因果关系,形成动态交互的解释力。

3. 研究设计与样本

3.1. 调查对象

调查以已工作的“00后”员工为对象,覆盖互联网、制造业、服务业等行业的“00后”员工(2000年

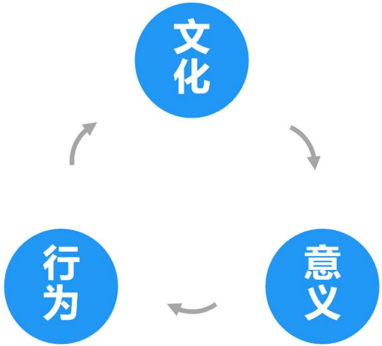


Figure 1. Dynamic model of organizational culture driven by meaning
图 1. 意义驱动组织文化动态模型

后出生), 采用网络问卷调查方式, 回收有效问卷 342 份, 有效率为 99.5% (样本详细情况见表 1)。另外, 为保证数据有效、真实、可信, 设置问卷反馈机制包括: “00 后” 员工座谈, 典型案例回访、个别访问等方式, 随即对超 15 名员工进行针对性深入了解和挖掘, 以确保研究的可靠性及获得问卷中无法得到的相关信息。

Table 1. Basic information
表 1. 基本信息情况

条目	内容	比例
性别	男	59.17%
	女	40.83%
所在行业	互联网/IT	19.82%
	制造业	26.24%
	服务业(教育、医疗、零售等)	32.95%
	金融/房地产	18.13%
	其他	2.86%
职位类型	基层员工	65.82%
	技术/研发岗	15.65%
	管理岗	13.67%
	其他	4.86%
工作年限	1 年以下	50.65%
	1~2 年	29.25%
	2~3 年	15.45%
	3 年以上	4.65%

3.2. 调查方式

为了准确把握 “00 后” 员工的对待工作的态度和特征, 编制调查问卷, 采用李克特 5 点量表, 问卷包括基本信息、“00 后” 员工工作动机、领导风格偏好、组织文化感知和意义感体验等几个方面的内容, 基于沙因文化模型设计问题评估员工对 “愿景认同” “包容性” “沟通透明度” 的满意度, 参考 Hackman

& Oldham 工作特征模型, 评估任务完整性、技能多样性对意义感的影响。本问卷在发放之前, 为确保问卷内容的合理性, 先在小范围内进行了预填写, 并根据填写人员的建议以及发现的问题进行了合理化的完善。

4. “00 后” 员工的 “意义驱动” 特征

4.1. “00 后” 员工成长背景

“00 后” 作为改革开放后中国第三个十年出生的年轻一代, 2000~2009 年间, 国民经济保持高速增长的态势, “00 后” 拥有更好的物质条件和教育资源, 生活水平高。又经历了三次互联网大浪潮, 享受到了全球化、移动互联网和整体消费升级, 物质生活和精神生活都比较富足。同时, 由于计划生育政策的实施, “00 后” 所在家庭多是计划生育的 “4+2+1” 家庭, 因此从小备受宠爱, 很少会受到传统家庭规范的限制。受教育文化及社会大环境的影响, 他们拥有更多新兴的理念与价值观, 对自我认知强, 更重视平等, 勇于在长辈和上级面前表达自己的想法, 重视社会公平。

4.2. “00 后” 在职场中自我意识更强

从个人成长和社会环境来看, “00 后” 更加创新、开放、包容、独特, 具有强烈的自我意识。此特点体现在工作中为 “00 后” 不是一味地遵从领导的指示, 而是会将自己的判断和领导的要求相结合, 甚至按照个人对工作的想法执行略大于领导的想法。“00 后” 在职场上最明显的特征就是独特的自我理解, 并且自我认知在借助外部信息的条件下不断强化, 也因这一特性使 “00 后” 更具法律意识, 讲求公平平等。

4.3. “00 后” 更偏向选择新型领导

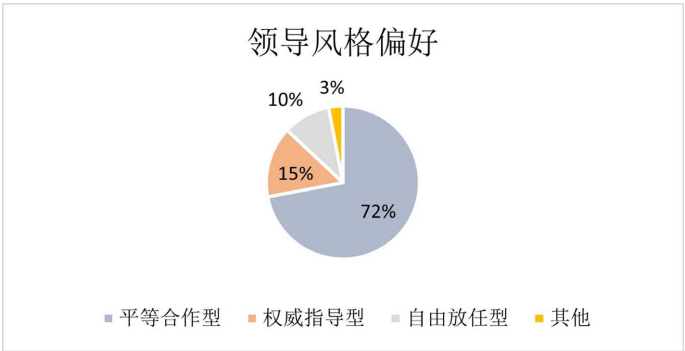


Figure 2. Leadership style bias of post-00s employees
图 2. “00 后” 员工的领导风格偏向

根据调查见图 2, “00 后” 更偏好平等合作型领导, 更希望领导可以关怀自己, 与自己平等, 并不像传统职级关系中的领导——严肃且等级分明。他们希望在工作中也能与领导建立平等的关系, 摒弃传统命令式管理方式, 与自己平等沟通、共同探讨问题。“00 后” 注重自我价值的实现, 追求个性自由和独立思考, 对于传统权威和等级观念的认同度相对较低。新型领导通常更能理解和尊重他们的个性, 给予他们更多的自主空间和表达意见的机会, 符合 “00 后” 对自由和独立的追求。

4.4. “00 后” 更注重自我价值的实现

根据调查显示见表 2, 在 “00 后” 最看重的工作属性中, 让人感受到工作的意义以 4.6 的均值排在首位, 职业发展机会以 4.5 的均值排在第二位。此外, 工作与生活的平衡均值为 4.4, 团队氛围与同事关系

均值为 4.3，也都是“00 后”在求职中所看重的因素，而高薪、满足物质基础均值仅为 3.2。说明“00 后”最看重工作的价值感、成长空间、挑战性、参与度，个人兴趣和创造性也十分重要，薪资和稳定性等问题则不是首要考虑因素。但当薪资水平过低无法满足其基本生活保障，或者工作的稳定性极差影响到其职业发展规划时，薪资和稳定性也会成为他们考虑的重要因素[8]。

Table 2. Importance selection of various work attributes by employees born after 2000
表 2. “00 后”员工对各工作属性重要性选择情况

内容	均值
薪资水平	3.2
职业发展机会	4.5
工作的意义感	4.6
团队氛围与同事关系	4.3
工作与生活的平衡	4.4
领导的支持与认可	4.1

4.5. “00 后”员工更注重工作体验

和谐的同事关系和上下级关系，能让他们更有归属感和认同感，愿意在这样的环境中长期发展。他们注重团队氛围和人际关系，渴望在一个积极向上、团结友爱、互相尊重的团队中工作。同时，“00 后”更倾向于有规律的工作时间，不希望工作占据过多的个人生活时间。他们认为工作只是生活的一部分，而非全部，希望在工作之余有足够的时间陪伴家人和朋友、发展个人兴趣爱好、进行休闲娱乐等，以实现生活的多元化和丰富性[7]。

4.6. 组织文化感知情况

Table 3. Perception situation of organizational culture
表 3. 组织文化感知情况

内容	均值
公司愿景认同	3.8
沟通透明度	3.5
平等机会	3.7
领导倾听意见	3.2
被尊重感	4.1

根据调查数据显示(见表 3)，公司愿景认同的均值为 3.8，这一分数说明员工对公司的长期目标有一定认可，但尚未达到高度认同。可能由于愿景与员工日常工作脱节，员工未感受到其与自身工作的直接关联，战略在部门层面的落地措施不明确。平等机会分数接近中等水平，反映员工对机会公平性的感知存在分歧，就现实情况而言，可能职场中存在一些隐形偏见如性别歧视或资源分配不均问题，深层原因可能是沙因文化模型中的“基本假设层”可能隐含“论资排辈”或“关系优先”的潜规则，与新生代员工对公平的期待冲突。

但是，沟通透明度和领导倾听意见均分较低，说明组织信息流动不畅，员工可能认为公司的关键决策未充分公开，部分领导仍固守传统权威模式，组织文化包容性不足。根据意义驱动理论，“00后”需通过理解工作全局价值和参与或倾听决策来获得意义感。若两者不足，其内在动机(如意义感)可能逐渐消解，转向外部动机(如薪资)或选择离职。

5. “00后”员工管理沟通存在的问题

5.1. “00后”员工与老一辈员工沟通双方思想冲突

在企业中，“00后”员工因其独特的性格特征，与老一辈员工在思想观念上存在显著差异。“00后”员工通常个性鲜明，热衷于接受新鲜事物，而老一辈员工则倾向于遵循传统思维模式，且对等级制度较为看重。这种差异导致老一辈员工往往在沟通中表现出消极态度，不愿主动交流。与此同时，“00后”员工也对老一辈员工的沟通方式感到不适应，即便进行沟通，也常常流于形式，缺乏实质性内容，导致沟通效果不佳。这种双向的沟通障碍进一步加剧了代际之间的隔阂，影响了团队协作和组织效率。

5.2. “00后”员工对待权威和领导的态度限制沟通

“00后”员工有自己的思想，渴望平等，敢于表达自我，挑战权威。僵硬的权威和领导的高高在上对“00后”员工来说是一种禁锢和压迫。他们敢于怀疑企业的流程和制度，若企业制度与自身价值观念有悖，他们会希望领导改变领导方式，若沟通不畅则会通过辞职来解决。

5.3. 管理者缺乏与“00后”员工沟通的技巧

掌握良好的沟通技巧能够显著提升员工与管理者之间的交流效率，当信息传递者能够清晰、准确地表达自己的观点时，信息接收者更容易理解并接受这些观点。在企业管理中，管理者通过营造轻松、平等的沟通氛围，并运用富有技巧性和感染力的沟通方式，能够有效激发员工的沟通积极性。只有在这种开放、互信的环境中，才能实现真正意义上的有效沟通，从而推动团队协作和组织目标的达成。然而，在现实生活中，管理者却由于对“00后”员工特征的不了解，而缺乏与之沟通的技巧，导致组织沟通效率低下。

6. 组织文化重塑的策略

6.1. 建立共享的组织愿景

组织的使命和愿景提供了员工行动的指导原则和远景规划，在愿景的驱动下，员工会更加积极地参与到工作中，以期在组织的未来图景中占据一席之地。建立共享的组织愿景，要求组织在制定愿景时进行深入的市场分析和内部评估，使愿景既符合组织的长远目标，又能响应市场和社会的需求。为了使愿景更能引发员工的共鸣，表述最好简洁明了，同时愿景要涵盖组织各个层级，使每一位员工都能在其中找到自己的位置和价值，感受到自己的工作对公司愿景实现的作用和贡献。

6.2. 促进包容性和多样化的文化

公平、公正的制度是建立包容性文化的基础，要确保有着不同背景和具有不同能力特征的员工都能在组织内获得平等的机会。首先，组织在招聘中需使用无偏见筛选机制，确保人才选拔基于能力和潜力而非背景；同时，透明的晋升路径同样重要，公开透明的晋升不仅可以为员工提供同等的发展空间和机会，也能够增强他们对组织的信任和忠诚。其次，组织也应开展多样化和包容性的培训项目，如跨文化交流等，以增强员工之间的理解和尊重，促进多元价值观的融合与共享。

7. 管理沟通在“意义驱动”中的作用

管理沟通作为企业管理工作的重中之重，对于一个企业内部团结一致，共同努力并达到企业共同目标有着战略性意义。只有沟通好，才能好管理，才能意见统一、思想统一，才能上下齐心，共同努力。因此本文提出以下几点与“00后”员工沟通的要点和技巧。

7.1. 更加关注“00后”的内在需求与职业发展

随着经济与社会发展，“00后”已经不再满足于对生存的追求，管理者应当利用这一转变对员工进行再教育，重视“00后”员工的长期发展。“00后”在职场上更重视自己内心的感受和情绪认可度，正如马斯洛的需求层次理论，其对自我价值的认可度可以高于对物质的认可度。因此，在与“00后”员工交流时，应善于换位思考、张弛有度，给予其积极指导，关注“00后”的内在需求，重视交流的作用。在沟通中主动探询其职业价值观，将个人成长与组织目标结合起来，避免空谈“画饼”，泛泛谈论“未来机会”。管理者在沟通过程中不仅要保证价值观对齐，还要做到情感共鸣，可以采用非暴力沟通四要素，即观察-感受-需要-请求，关注“00后”员工的内在需求。

7.2. 保证沟通的透明和及时

在信息快速传播的时代，“00后”希望能够及时了解公司的信息和工作的进展情况。领导应注重与员工保持透明、及时的沟通，分享公司的发展战略、目标和计划，让“00后”能够清楚地知道自己的工作方向和价值，同时也能够及时给予反馈和指导，帮助“00后”更好地成长。“00后”员工对于自己能够参与公司事务、对公司有贡献会感到很有成就感。通过透明和及时的沟通，他们能够更好地理解自己工作的意义和价值。

7.3. 在沟通中摒弃权威的态度

“00后”员工作为新生代职场力量，普遍接受了系统的教育，具备一定的专业技能，同时他们对创新充满热情。因此，传统的权威管理模式对他们而言往往显得过于僵化，甚至成为一种束缚。面对这一群体，企业领导者需要摒弃传统的权威制度，转而采用更加灵活的沟通方式。以人本导向为核心的沟通模式更适合与“00后”员工互动，沟通时强调“我们”而非“我要求”，比如“这个目标我们如何突破”。对员工的情绪表达给予积极回应，例如“我理解你对当前流程的焦虑”。这种开放、平等的沟通方式能够鼓励员工大胆表达真实想法，增强员工的归属感，使他们更愿意主动融入企业，积极参与团队协作，从而促进和谐团队氛围的形成。

7.4. 向“00后”员工提供及时的反馈

与传统的激励方式(如年终奖励、定期绩效评估)相比，及时反馈更具有时效性，“00后”员工通常渴望快速成长，他们不希望在工作中停滞不前。及时反馈符合他们这种快节奏的成长需求，让他们能够在短时间内获得有价值的信息，用于优化自己的工作行为。

“00后”员工在成长过程中受到较多的关注和鼓励，他们对积极反馈有着较高的敏感度。当他们得到及时肯定时，就像被注入了一针“强心剂”。而当被提供建设性的及时反馈时，00后员工能够快速了解自己工作中的不足之处，也会促使他们更积极地参与到沟通中来。因而，双向反馈文化的建设在沟通中尤为重要，公司可以定期开展“反向反馈日”，允许员工通过匿名弹幕、表情包评分等方式评价管理者的沟通效果，并将结果可视化(如生成“沟通温度计”报告)，倒逼管理者优化沟通方式。

8. 结语

“00后”员工的工作动机和行为模式与传统员工有着显著差异，因而组织文化的构建以及管理沟通

的技巧都应具有特殊性和创新性,在进行与“00后”员工沟通时要根据“00后”员工的特点、特征、特色、特质,采用有指导性、操作性、针对性的管理方法,以进一步激发“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”。

参考文献

- [1] Wong, P.T.P. (2009) Meaning Therapy: An Integrative and Positive Existential Psychotherapy. *Journal of Contemporary Psychotherapy*, **40**, 85-93. <https://doi.org/10.1007/s10879-009-9132-6>
- [2] Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1976) Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, **16**, 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- [3] Cartwright, S. and Holmes, N. (2006) The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, **16**, 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.012>
- [4] Lips-Wiersma, M. and Wright, S. (2012) Measuring the Meaning of Meaningful Work. *Group & Organization Management*, **37**, 655-685. <https://doi.org/10.1177/1059601112461578>
- [5] 李磊. 组织文化全景图——纪念企业文化理论之父埃德加·沙因[J]. 中外企业文化, 2023(3): 30-33.
- [6] 马亚, 束跃天, 申俊龙. 沙因模型视角下的公立医院组织文化建设路径研究[J]. 现代医院, 2023, 23(3): 338-340.
- [7] 罗亚玲, 赵泽瑞. 自我决定理论及其在我国信息资源管理领域的应用与展望[J]. 图书馆学研究, 2025(2): 13-21.
- [8] 白艳鸿. “90后”员工的管理沟通问题及解决策略[J]. 现代营销(下旬刊), 2019(7): 116-118.