

“非货币化”激励在 Z 世代员工群体中的接受度与行为反应研究

张莉

广州工商学院

DOI:10.32629/ej.v9i1.3289

[摘要] 近年来,Z世代员工逐渐升级为职场主力群体,其独特职场诉求、价值观念及行为特征直接冲击着传统激励体系。非货币化激励借助个性化适配、情感价值取向等优势,成为解决Z世代员工激励问题的有效策略。该研究基于ERG理论、自我决定理论,采用问卷调查的方式,分析非货币化激励在Z世代员工群体中的接受度、行为反应和影响因素,且建立激励维度、接受度及行为输出等关联模型。经研究,Z世代员工群体对情感型、成长型非货币化激励具有最高接受度,荣誉型、权力型接受度较低,组织氛围、个体价值观及职业阶段会对员工群体接受度产生显著影响,高接受度员工更易产生组织承诺强化、角色内绩效提升以及主观创新行为,低接受度员工则会产生离职倾向、职业倦怠等表现。基于此,提出针对性非货币化激励措施,为企业适配Z世代员工需求和差异化激励机制的构建提供重要参考。

[关键词] Z世代; 接受度; 非货币化激励; 行为反应; 组织管理

中图分类号: F82 **文献标识码:** A

Research on Acceptance and Behavioral Responses of Non-monetary Incentives Among Gen Z Employees

Li Zhang

Guangzhou University of Commerce

[Abstract] In recent years, Gen Z employees have gradually become the main workforce, with their unique workplace demands, values, and behavioral characteristics directly challenging traditional incentive systems. Non-monetary incentives, leveraging advantages such as personalized adaptation and emotional value orientation, have emerged as an effective strategy to address Gen Z motivation challenges. Based on ERG theory and self-determination theory, this study employs questionnaire surveys to analyze the acceptance, behavioral responses, and influencing factors of non-monetary incentives among Gen Z employees. It also establishes correlation models between incentive dimensions, acceptance levels, and behavioral outcomes. The research reveals that Gen Z employees exhibit highest acceptance for emotional and growth-oriented non-monetary incentives, while honor-based and power-based incentives show lower acceptance. Organizational climate, individual values, and career stages significantly influence employee acceptance. High-acceptance employees are more likely to demonstrate enhanced organizational commitment, improved role-related performance, and subjective innovative behaviors, whereas low-acceptance employees tend to exhibit turnover tendencies and occupational burnout. Based on these findings, targeted non-monetary incentive measures are proposed, providing crucial references for enterprises to align with Gen Z employees' needs and develop differentiated incentive mechanisms.

[Key words] Gen Z; Acceptance; Non-monetary incentives; Behavioral responses; Organizational management

引言

所谓Z世代,就是1995-2009年出生的群体,当前该群体正以年均千万规模进入人才市场,是企业发展与管理的中坚力量。对比传统时代员工,Z世代员工群体在多元化社会环境下成长,群体特质极为鲜明,该群体在職場中更注重工作意义和自我实现,

注重生活和工作的平衡,具有极强的快速学习能力与强烈的自我表达欲^[1]。《2025年中国Z世代职场报告》数据显示,因高薪接受无情感认同、无成长空间工作的Z世代员工只有32.8%,78.2%的Z世代则认为,组织认可和职业成就感是其离职的重要因素。由此可见,奖金、薪酬等货币化激励机制,很难满足Z世代员工群体

多元化需求。作为货币化激励的有效补充,非货币化激励指的是企业以非现金形式满足员工情绪价值,主要包括荣誉认可、成长发展、工作自主及情感关怀等维度。与货币化激励相比,非货币化激励更注重满足员工自我价值与精神需求,和Z世代价值诉求相契合^[2]。近年来,国内各个企业先后引入非货币化激励,例如,小米创新提案荣誉体系、阿里员工成长导师计划及字节跳动弹性工作制度等。然而,实践中却存在和Z世代需求错位、激励形式同质化等一系列问题,造成非货币化激励效果不理想。为此,剖析非货币化激励在Z世代员工群体的接受度、行为反应及影响因素,明确各类非货币化激励适配性,对完善企业激励机制、降低企业离职率以及提升Z世代员工管理效能等具有重要意义。

1 相关概念界定

1.1 Z世代员工

Z世代员工,是指出生于1995年-2009年,具备劳动能力的群体,该群体追求实现自我价值,注重工作成就感和意义感,强调自主决策权和成长空间,难以容忍束缚性、重复性工作,且具有较高数字化素养,善于借助互联网获取信息,职业流动性高。

1.2 非货币化激励

非货币化激励,指的是企业除货币化薪酬体系外,为满足员工成长发展和精神需求,以非现金形式所提供的激励资源。根据Z世代需求,划分非货币化激励为五个维度:(1)成长赋能型。为企业员工提供更多的机会、资源,如导师指导、跨部门轮岗、专项培训等,以满足Z世代员工群体成长需求。(2)自主定制型。为员工提供一定激励选择权、工作自主权,适配Z世代员工群体个性化诉求^[3]。(3)情感关怀型。满足员工情感需求,如团队凝聚力建设、个性化管理、家庭关怀等,提升员工归属感。(4)数字赋能型。为员工创建数字化成长档案、虚拟社群认可以及线上荣誉勋章等,满足Z世代数字化特质。(5)荣誉认可型。采用标杆树立、公开表彰等形式,如创新提案荣誉、优秀员工表彰,满足员工精神需求。

1.3 接受度与行为反应

Z世代员工群体对非货币化激励认可和接受度,是个体主观评价激励内容、形式的结果,其接受度包括认知接受度、行为接受度。接受度高低会对非货币化激励效能产生直接影响,是连接行为输出和激励输入的中介变量。所谓行为反应,就是Z世代员工群体在接受非货币化激励后,表现出的态度和工作行为变化,其中积极行为反应有角色外行为强化、角色内绩效提升、组织承诺提升等,消极行为反应有工作敷衍、职业倦怠及离职倾向等。

2 研究假设和模型构建

2.1 研究假设

2.1.1 非货币化激励维度和Z世代接受度关系假设

根据Z世代员工群体特性和非货币化激励维度,提出假设如下:(1)H1。成长赋能型非货币化激励可正向影响Z世代员工群体接受度,正向预测Z世代接受度的作用最强。Z世代员工注重自我实现和职业成长,成长型激励可为其提供突破职业瓶颈的机

会,更契合员工需求。(2)H2。自主定制型非货币化激励可正向影响Z世代员工群体接受度。Z世代自主意识较强,而自主定制型激励为其提供激励选择权和工作自主权,可满足Z世代个性化诉求,实现其接受度的提升。(3)H3。数字赋能型非货币化激励可正向影响Z世代员工群体接受度。作为数字化时代成长的一类群体,Z世代具有较高数字化素养,因此对数字化工具具有较强依赖度和接受度,而数字赋能型激励与Z世代行为习惯相契合,可提升其接受度。(4)H4。情感关怀型激励可正向影响Z世代员工接受度,该群体具有较强自主意识,渴望组织关怀和情感联结,而情感关怀型激励可提升其组织归属感,因此接受度较高。(5)H5。荣誉认可型激励可正向影响Z世代员工群体接受度,然而相关性强度却比其他激励弱,Z世代不注重传统荣誉表彰,对个性化认可更感兴趣,所以,该群体对荣誉认可型激励具有较低接受度。

2.1.2 非货币化激励接受度和Z世代行为反应关系假设

根据计划行为理论和自我决定理论,提出假设如下:(1)H6。非货币化激励接受度可正向影响Z世代积极行为反应。高接受度说明非货币化激励可满足Z世代员工群体心理需求,有助于激发员工内在动机,表现出组织承诺强化、绩效提升等行为。(2)H7。非货币化激励接受度可反向影响Z世代积极行为反应。低接受度说明非货币化激励难以满足Z世代员工群体需求,可能还会引发Z世代抵触情绪,导致其离职倾向与职业倦怠等一系列消极行为。

2.1.3 调节变量假设

基于现有研究和实践经验,以职业阶段、个体价值观及组织氛围为调节变量,提出假设如下:(1)H8。个体价值观调节和Z世代接受度相关性。Z世代追求自我实现,对自主定制型激励、成长赋能型激励以及情感关怀型激励具有更高接受度。(2)H9。组织氛围调节和Z世代行为反应相关性,注重员工成长和开放包容的企业氛围,可正向影响Z世代积极行为反应。(3)H10。职业阶段调节和Z世代接受度相关性。入职<1年的Z世代注重数字赋能、情感关怀激励,入职1-3年更注重自主定制、成长赋能激励,入职>3年的Z世代更注重成长赋能、荣誉认可型激励。

2.2 研究模型构建

根据研究假设,构建Z世代非货币化激励维度、行为反应、接受度研究模型,以职业阶段、个体价值观和组织氛围为调节变量,以非货币化激励五大维度为自变量,以非货币化激励接受度为中介变量,以Z世代行为反应为因变量,以组织氛围、个体价值观、职业阶段为调节变量,以此构建研究模型,旨在揭示货币化激励维度通过影响Z世代接受度,继而作用于Z世代行为反应。借助该模型,能系统分析非货币化激励作用于Z世代的核心机制,为后续展开实证检验提供框架支撑。

3 研究设计与实施

3.1 问卷设计

3.1.1 问卷结构

所设计《非货币化激励在Z世代员工中的接受度和行为反应

问卷》包括五部分,第一部分为被调查者信息(6道题),第二部分为非货币化激励维度量表(20道题),第三部分为接受度量表(8道题),第四部分为行为反应量表(16道题),第五部分为调节变量量表(12道题)。

3.1.2 量表设计和信效度检验

基于现有成熟量表,结合Z世代特质加以修订,选择李克特5点量表计分,其中,完全不同意记为1分,完全同意记为5分。(1)非货币化激励量表。包括成长赋能型、自主定制型、数字赋能型、情感关怀型以及荣誉认可型。预调研和项目分析后,删除因子荷载<0.5的1个题项,保留19题,该量表Cronbach's $\alpha = 0.893$,说明量表具有良好信度。(2)接受度量表。从行为接受、认知接受度展开设计,预调研后,该量表Cronbach's $\alpha = 0.868$,说明量表具有良好信度。(3)行为反应量表。具体分为积极行为反应、消极行为反应,预调研和项目分析后,删除因子荷载<0.5的2个题项,保留14题,该量表Cronbach's $\alpha = 0.884$,说明量表具有良好信度。(4)调节变量量表。其中,个体价值观量表Cronbach's $\alpha = 0.816$,组织氛围量表Cronbach's $\alpha = 0.833$ 。各指标满足拟合标准,具有良好的结构效度。

3.2 数据收集

3.2.1 调研对象

选取教育培训、互联网、文化创意、金融等Z世代聚集行业,以1995-2009年出生且已入职员工为调研对象,选择线上问卷调查方式,共发放650份调查问卷,剔除26份无效问卷,最终得到586份有效问卷,问卷回收率为90.0%。

3.2.2 样本特征

此次调研样本特征如表1所示。

表1 调研样本特征

人口统计学变量	类别	样本数量(N)	占比(%)
性别	男	298	50.9
	女	288	49.1
年龄	1995-2000年	326	55.6
	2001-2005年	223	38.0
	2006-2009年	37	6.3
	大专及以下	45	7.7
学历	本科	428	73.0
	硕士	102	17.4
	博士及以上	11	1.9
	互联网/IT	186	31.7
行业	金融	98	16.7
	文化创意	87	14.8
	新能源/制造业	105	17.9
	其他	110	18.8
职业阶段	入职1年以内	195	33.3
	入职1-3年	283	48.3
	入职3年以上	108	18.4
企业规模	小微企业(<100人)	162	27.6
	中型企业(100-1000人)	258	44.0
	大型企业(>1000人)	166	28.3

通过分析样本特征发现,被调查对象的性别分布均衡,且1995-2000年出生群体占55.6%,满足Z世代年龄标准。学历主要为本科,占73.0%,行业主要覆盖文化创意、互联网及金融等Z世代聚集领域,被调查对象职业阶段主要为入职1-3年群体,企业规模主要为中型企业,因此样本代表性较强。

4 实证分析与结果讨论

4.1 描述性统计分析

对核心变量展开描述性统计分析,结果如表2所示。

表2 核心变量描述性统计分析

变量	维度	题项数	均值(M)	标准差(SD)	最小值	最大值
非货币化激励	成长赋能型	4	3.92	0.68	1	5
	自主定制型	4	3.85	0.71	1	5
	数字赋能型	4	3.78	0.73	1	5
	情感关怀型	4	3.69	0.75	1	5
	荣誉认可型	3	3.21	0.82	1	5
接受度	整体接受度	8	3.72	0.70	1	5
	积极行为反应	8	3.68	0.72	1	5
行为反应	消极行为反应	6	2.85	0.81	1	5
	个体价值观	4	3.81	0.69	1	5
调节变量	组织氛围	4	3.65	0.74	1	5

分析描述性统计结果可知,非货币激励维度均值依次为:荣誉认可型<情感关怀型<数字赋能型<自主定制型<成长赋能型,可见,Z世代对成长赋能、自主定制型激励具有较高接受度,但对荣誉认可激励则具有最低接受度,和研究假设H1与H5预期相一致。Z世代接受度均值为3.72,呈中等偏上水平,可见,Z世代对非货币化激励较为认可,但仍存在提升空间。此外,积极、消极行为反应均值分别为3.68、2.85,说明非货币化激励可激励Z世代积极行为,消极行为相对较少。

4.2 相关性分析

为检验各变量相关性,选择Pearson相关性分析法,检验非货币化激励各维度和Z世代接受度、行为反应的相关性,验证人口统计学变量和核心变量的关系,以 $P < 0.05$ 为显著性水平, $P < 0.01$ 为高度显著性水平,借助SPSS26.0完成数据分析,结果显示:(1)成长赋能型激励与整体接受度呈高度显著正相关($P < 0.01$),验证了假设H1,且其关联强度在五大维度中最高,进一步印证了Z世代对职业成长的核心诉求,导师指导、跨部门轮岗等成长资源能精准匹配其自我实现需求。自主定制型激励与接受度同样呈高度显著正相关($P < 0.01$),支持假设H2,说明赋予Z世代激励选择权和工作自主权,能有效契合其个性化诉求,提升对激励措施的接纳度^[4]。数字赋能型激励与接受度呈高度显著正相关($P < 0.01$),假设H3成立,数字化成长档案、虚拟社群认同等形式贴合Z世代数字原生代特质,符合其行为习惯与偏好。情感关怀型激励与接受度呈高度显著正相关($P < 0.01$),假设H4得到验证,团队建设、个性化管理等措施能满足Z世代的情感联结需求,强化其组织归属感。荣誉认可型激励与接受度呈显著正相关($P < 0.05$),但关联强度显著低于其他维度,假设H5成立,说明Z

世代对传统公开表彰兴趣较低,更倾向于个性化、非正式的认可形式。(2)整体接受度与积极行为反应呈高度显著正相关($P < 0.01$),与消极行为反应呈高度显著负相关($P < 0.01$),分别验证了假设H6和H7。这表明高接受度能激发Z世代内在动机,促使其表现出角色内绩效提升、组织承诺强化、主动创新等积极行为^[5];而低接受度则会引发抵触情绪,加剧职业倦怠与离职倾向,削弱工作投入度。(3)个体价值观与成长赋能型、自主定制型激励的接受度呈显著正相关($P < 0.05$),支持假设H8,说明追求自我实现的Z世代,对能满足其个性化与成长需求的激励措施敏感度更高^[6]。组织氛围与接受度对积极行为反应的交互作用显著($P < 0.05$),假设H9成立,开放包容、重视员工成长的氛围能正向强化接受度对积极行为的驱动作用,反之则会弱化激励效能。(4)人口统计学变量中,学历与成长赋能型激励接受度呈显著正相关($P < 0.05$),本科及以上学历员工更看重技能提升与职业发展机会^[7,8];行业方面,互联网/IT、文化创意行业员工与自主定制型、数字赋能型激励接受度相关性更高($P < 0.05$),新能源/制造业员工对情感关怀型激励敏感度更强($P < 0.05$);性别、企业规模与核心变量无显著相关性($P > 0.05$),说明非货币化激励在Z世代群体中具有较强普适性,无需针对性别、企业规模设计差异化措施。

5 结论

基于实证分析,本研究得出以下核心结论:第一,Z世代员工对非货币化激励整体接受度处于中等偏上水平(均值3.72),且对不同维度激励的接受度存在显著差异。成长赋能型、自主定制型激励接受度最高,数字赋能型、情感关怀型次之,荣誉认可型最低,这与Z世代追求自我实现、个性化表达、数字化适配的核心特质高度契合,也验证了非货币化激励维度设计的合理性。第二,非货币化激励各维度均与Z世代接受度呈正向相关,且接受度发挥中介作用,正向驱动积极行为反应、反向抑制消极行为反应。其中成长赋能型激励对接受度的正向预测作用最强,高接受度能显著提升Z世代的组织承诺、工作绩效与创新行为,降低

职业倦怠与离职倾向,明确了非货币化激励影响Z世代行为反应的核心机制。第三,职业阶段、个体价值观、组织氛围对非货币化激励与接受度、接受度与行为反应的相关性具有显著调节作用。不同职业阶段Z世代的激励需求存在动态差异,个体价值观影响激励偏好,开放包容的组织氛围能强化激励效能,三者共同构成非货币化激励发挥作用的边界条件。第四,人口统计学变量中,学历、行业对激励接受度存在显著影响,性别、企业规模无显著关联。高学历员工更看重成长赋能型激励,新兴行业员工偏好自主定制、数字赋能型激励,传统行业员工对情感关怀型激励更敏感,为差异化激励设计提供了精准依据。

[参考文献]

- [1]胡勇强.S软件公司“Z世代”员工激励问题研究[D].重庆:重庆师范大学,2024.
- [2]谢玉.三核心需要理论视角下的Z世代员工激励管理策略探讨[J].现代商业,2024(6):78-81.
- [3]张丹怡.国有企业“Z世代”员工管理探索:激励策略优化路径分析[J].中小企业管理与科技,2024(10):79-81.
- [4]赵颖,车丽萍.基于双因素理论的“Z世代”员工激励策略研究[J].经济研究导刊,2024(11):133-135.
- [5]许暖和,严寒冰,姚镇城.电商物流企业Z世代员工管理激励机制的构建与优化研究[J].全国流通经济,2025(22):153-156.
- [6]张佳华.“Z世代”高校学生干部激励机制的困境突破与创新路径[J].管理学家,2025(24):46-48.
- [7]祝若博,徐昊,亢旭芳,等.Z世代青年团队成员对管理激励机制的偏好性研究[J].中小企业管理与科技,2023(17):47-49.
- [8]张朋朋.Z世代的职场“说明书”:企业激励这样做才到位[J].中国商人,2025(17):156-157.

作者简介:

张莉(1978—),女,汉族,陕西人,博士研究生,讲师,从事的研究方向或者工作领域:人力资源管理与企业文化。