



The Effect Mechanism of the Relationship Between Leaders and Subordinates on the Work Engagement of Knowledge Workers

Tian Yanhui*, Liu Wenjuan, Du Keke, Liu Hui

College of information and communication, National University of Defense Technology, Xi'an, China

Email address:

tianyanhui05@163.com (Tian Yanhui), wnhuihd@163.com (Liu Wenjuan), 48059821@qq.com (Du Keke), 278870421@qq.com (Liu Hui)

*Corresponding author

To cite this article:

Tian Yanhui, Liu Wenjuan, Du Keke, Liu Hui. The Effect Mechanism of the Relationship Between Leaders and Subordinates on the Work Engagement of Knowledge Workers. *Science Innovation*. Vol. 9, No. 2, 2021, pp. 42-46. doi: 10.11648/j.si.20210902.12

Received: December 28, 2020; Accepted: March 26, 2021; Published: March 30, 2021

Abstract: In recent years, knowledge workers have become the core of organizational competitiveness in the era of knowledge economy, and also the management of knowledge workers has become the hot spot and focus of human resource management departments. In order to explore the influence factors of work Engagement and the internal mechanism among knowledge workers, 500 knowledge workers were investigated by leadership-member exchange scale, psychological security scale and work Engagement scale respectively, and 448 valid questionnaire was collected. The correlation analysis results showed that the LMX was significantly positively correlated with psychological security ($r=0.61$, $p<0.01$) and work engagement ($r=0.57$, $p<0.01$), also the correlation between psychological security and work engagement was significant ($r=0.45$, $p<0.01$). Hierarchical regression analysis results showed that the LMX had a significant positive effect on the Work Engagement of knowledge Workers ($\beta=0.56$, $p<0.001$), and the psychological security played a partly mediation effect role between the LMX and Work Engagement, and its size was 0.11. That is to say, the relationship between leaders and subordinates could not only affect the work engagement directly, but also could improve the work engagement through the psychological security of knowledge workers. The conclusion has also given some advice to the management and motivation of knowledge workers. To improve the work engagement of knowledge workers, we can start from building a good relationship between superiors and subordinates, improving the quality of communication between superiors and subordinates, and improving the psychological security of knowledge workers.

Keywords: Relationship Between Leaders and Subordinates, Work Engagement, Psychological Security, Knowledge Workers

领导下属关系对知识型员工工作投入的影响机制研究

田艳辉*, 刘文娟, 杜柯柯, 柳慧

国防科技大学信息通信学院, 西安, 中国

邮箱

tianyanhui05@163.com (田艳辉), wnhuihd@163.com (刘文娟), 48059821@qq.com (杜柯柯), 278870421@qq.com (柳慧)

摘要: 知识型员工已然成为知识经济时代组织竞争力的核心, 对知识型员工的管理也成为人力资源管理部门关注的热点和焦点。本研究以知识型员工工作投入为研究对象, 探讨其影响因素及内部作用机制, 分别用领导成员交换量表、心理安全感量表和工作投入量表对500名知识型员工进行问卷调查, 收回有效问卷448份。相关分析的结果显示, 领导成员交换与心理安全感 ($r=0.61$, $p<0.01$) 和工作投入 ($r=0.57$, $p<0.01$) 显著正相关, 心理安全感与工作投入间的相

关也达到了显著性水平($r=0.45, p<0.01$)。层次回归分析的结果显示,领导成员交换对知识型员工工作投入具有显著的促进作用($\beta=0.56, p<0.001$),心理安全感在领导成员交换和工作投入间起部分中介作用,中介效应的大小为0.11,也就是说,领导下属关系既可以直接影响知识型员工的工作投入,也可通过提高其心理安全感间接影响其工作投入程度。该结论对知识型员工的管理和激励也具有一定的启示意义,提高知识型员工的工作投入,可以从营造良好的上下级关系、提高上下级沟通质量,以及提高知识型员工的心理安全感入手。

关键词: 领导下属关系, 工作投入, 心理安全感, 知识型员工

1. 引言

伴随着知识经济时代的到来,知识、智力、人才等软实力逐渐被提升到前所未有的高度,传统的劳动力、资本、土地等要素虽然在快速的社会发展中并未消失,但却退让为第二大要素[1]。知识经济时代,组织间的竞争愈发激烈,维持持续竞争力的关键在于对人才的重视,“得人才者得天下”逐渐成为人力资源管理部门和管理者的共识,在此背景下,对人才的争夺亦显得愈发激烈,众多人才争夺战中,往往又以对知识型员工的争夺为核心。知识型员工通常具有较高的学历和较强的专业技术知识[2],同时也是所在组织核心竞争力的关键,能否充分激发其内在动机,使其保持高昂的工作状态,降低工作场所中的负面行为,不仅是学术界更是人力资源管理与实践部门关注的焦点议题。

工作投入指的是个体积极主动投身工作的愿望[3],是衡量个体工作态度和工作行为的重要指标。研究表明,工作投入不仅对工作绩效、创新绩效具有显著促进作用[4, 5],而且对个体自身健康也具有一定程度的保护作用,如工作投入程度越高的个体感知到的压力和罹患心理疾病的风险越低[6]。因此,对工作投入影响因素及作用机制的研究无论是在理论上还是在实践中均具有较大价值。以往关于工作投入影响因素的研究大致可以分为三类:一是领导类型,如有研究表明精神性领导、变革型领导及辱虐式领导对工作投入具有显著的促进或抑制作用[7-8];二是个体因素,如人格特质中的神经质、外倾性与工作投入显著负相关,开放性、宜人性和严谨性与工作投入显著正相关[9];三是组织情境,如组织氛围、职场排斥对工作投入的影响[10, 11]。大量研究在探讨工作投入的影响因素时,往往侧重于共性因素,对跨文化差异关注不够,中国文化深受儒家思想影响,差序格局和“关系文化”更是成为多数人在人际交往时奉行的基本行为准则,因此,在研究中国组织员工的工作投入时,也理应更多考虑到文化因素。领导下属关系指的是员工在工作场所或者私人社交过程中与上级所形成的特定关系,既包括工作关系也包括私人关系,鉴于本研究的结果变量为工作投入,因此,本研究中将领导下属关系界定为工作场所中的关系。领导下属关系对工作投入的影响可以从以下三个方面解释:首先,组织中的资源相对有限,而资源的分配使用权又往往掌握在领导者手中,与领导关系较好的下属在获取资源方面具有得天独厚的优势,丰富的工作资源又会带来对工作的掌控感,进而提高工作投入程度;其次,基于社会交换理论中的互惠原则,当领导者与下属建立高质量的工作关系时,下属出于对这种关系的回报,也更倾向于表现出更积极的工作状态;

最后,高质量的领导下属关系还有助于激发员工的责任心,促使其更认真地对待工作,为工作付出更多的精力[12]。综上,本研究认为,领导下属关系对知识型员工工作投入具有显著的正向促进作用。

作为组织中相对客观的情境变量,领导下属关系对工作投入的影响很可能存在某些内部作用机制,以将这种远端情境转化为内在态度,从而发挥作用。心理安全感指的是员工可以在工作环境中自由表达想法和观点的感知,是员工在不必担心其行为可能招致不良后果的安全氛围[13]。根据马斯洛的需要层次理论,作为仅次于生理需要的基础性需要,心理安全感是个体行为的底层逻辑和内部动力,很可能在领导下属关系和工作投入间起到“桥梁”作用。具体来说,高质量的领导下属关系中,领导和员工彼此间的沟通更为顺畅,员工的真实想法可以毫无顾忌地向领导表达,领导对下属的态度和行为也更了解,有效降低了双方间的猜疑,降低了沟通成本,即使在员工产生不当行为时,也不必担心领导会给自己“穿小鞋”,从而有效提高了员工的心理安全感。工作场所中所获得的心理安全感为个体全身心投入工作提供了基础,一方面,作为一种积极认知资源,心理安全感强的个体会对工作中充分展示自我所带来的负面影响顾虑较少,在工作中没有过多的心理包袱,从而有更多的精力投入到工作之中[14];另一方面,从资源损耗的角度来看,心理安全感低的个体出于追求心理安全感的内在动机,在工作中往往会给自己“留后路”,甚至存在“心猿意马”的现象,或者担心自己行为不当致使领导或同事不满,耗费了过多的心理资源,在一定程度上降低了工作投入程度。基于此,本研究提出如下假设,心理安全感在领导下属关系和工作投入间起中介作用,传递了领导下属关系对工作投入的影响。研究模型如图1所示:

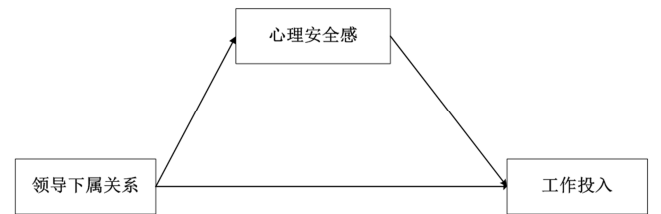


图1 研究模型图。

2. 研究对象及方法

2.1. 研究对象

采用方便取样的方法,从河南、陕西、湖北等三省份的10余家企业中选取500名知识型员工作为调查对象,研

究对象的入选标准为,具有大专以上学历且从事以脑力劳动为主的工作岗位。共发放调查问卷500份,回收问卷486份,剔除无效问卷,共得到有效调查问卷448份,有效回收率为92.2%。调查对象的人口学变量分布如下:男性214人(47.8%),女性234人(52.2%);20岁以下4人(0.9%),20-25岁171人(38.2%),26-35岁145人(32.4%),36-45岁122人(27.2%),46岁以上6人(1.3%);学历分布中,大专学历101人(22.5%),本科学历293人(65.4%),研究生学历54人(12.1%);工作年限方面,1年以下的57人(12.7%),1-3年162人(36.2%),4-6年105人(23.4%),7-10年37人(8.3%),11年以上87人(19.4%)。

2.2. 研究工具

2.2.1. 领导-成员交换量表

本研究采用领导-成员交换量表来测量领导下属关系,该量表由Graen等人编制[15],共7个题项,是当前测量领导成员交换中最为常用的量表,单一维度,Likert5点计分,1-5(完全不符合-完全符合)。本研究中Cronbach's 系数为0.844。

2.2.2. 心理安全感量表

采用景保峰[16]编制的心理安全感量表对知识性员工感知到的心理安全程度进行测量,原始量表共包括5个项目,单维结构,其中第4题为反向计分题,其余均为正向计分,采用Likert5点进行计分。本研究在对该量表进行验证性因素分析时发现,反向计分题因子载荷低于0.3的临界值标准,在进行信度检验时也发现反向计分题明显降低了该量表的信度,因此,在数据处理时将反向计分题删除,形成了4题项的心理安全感量表。本研究中Cronbach's 系数为0.731。

2.2.3. 工作投入量表

采用Schaufeli等人开发的工作投入量表[17],该量表也是测量工作投入时的常用量表,具有良好的信效度,该量表共包含17个题项,分别归属于活力、贡献和专注三个维度,采用Likert5点计分,1-5分别代表“完全不符合”-“完

全符合”的程度变化。三个维度的Cronbach's 系数分别为0.743,0.810和0.768,总量表Cronbach's 系数为0.912。

2.3. 数据处理

对收集到的问卷进行有效性校验,剔除无效问卷并录入数据。对研究中使用的量表进行信度分析,以确保研究工具的可靠性,采用Pearson积差相关分析的方法探讨变量之间的相关关系,采用层次回归分析的方法验证变量间存在的因果关系,使用的统计软件为SPSS23.0和PROCESS3.3宏程序。

3. 结果

3.1. 共同方法偏差检验

本研究所用到的数据均来自调查对象自评,不可避免受到共同方法偏差的影响,因此,借鉴以往做法,研究者采用Harman单因子法对存在的方法学效应进行检验。将研究中所使用的全部28个题项进行探索性因素分析,未旋转因子分析的结果显示,共可析出5个特征根大于1的公因子,其中,第一公因子特征根为9.74,共可解释总方差变异量的34.79%,低于40%的临界值标准,由此说明,本研究中不存在严重的共同方法偏差。

3.2. 研究变量间的相关性分析

对研究中所涉及到的变量进行相关分析,以便从总体上对变量间的相关关系进行把握,结果如表1所示。人口学变量与主要研究变量间的相关关系中,年龄与工作投入显著正相关($r=0.22, p<0.01$);学历与LMX($r=0.17, p<0.01$)、心理安全感($r=0.11, p<0.05$)、与工作投入($r=0.13, p<0.01$)间的正相关均达到显著性水平;工作年限与工作投入显著正相关($r=0.18, p<0.01$)。主要研究变量间的相关均显著,其中,LMX与心理安全感($r=0.61, p<0.01$)、工作投入($r=0.57, p<0.01$)显著正相关,心理安全感与工作投入间的正相关也达到显著性水平($r=0.45, p<0.01$)。这些变量间的相关,为后续对研究假设的检验提供了前提基础。

表1 变量的均值标准差及相关分析。

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1性别	1.52	0.50	1						
2年龄	2.90	0.86	-0.04	1					
3学历	2.90	0.58	0.05	0.05	1				
4工作年限	2.85	1.31	-0.01	0.71**	-0.07	1			
5 LMX	3.21	0.68	0.01	0.02	0.17**	-0.05	1		
6心理安全感	3.20	0.77	-0.02	-0.01	0.11*	-0.06	0.61**	1	
7工作投入	3.50	0.64	0.07	0.22**	0.13**	0.18**	0.57**	0.45**	1

注: *表示 $p<0.05$, **表示 $p<0.01$ 。

3.3. 心理安全感在LMX和工作投入间的中介作用检验

根据温忠麟等提供的中介效应检验三步法对心理安全感在LMX 和工作投入间的中介作用进行检验[18]。为避免人口学变量对主要研究变量间关系产生的干扰,将研究中涉及到的人口学变量纳入回归方程进行统计

控制,结果如表2所示。第一步,做LMX对工作投入的回归,结果显示,LMX对工作投入具有显著的预测作用($\beta=0.56, p<0.001$),如M1所示;第二步,做LMX对心理安全感的回归,结果显示,LMX对心理安全感的正向预测作用也达到显著性水平($\beta=0.60, p<0.001$),如

M2所示；第三步，同时做LMX和心理安全感对工作投入的回归，结果显示，心理安全感对工作投入具有显著的正向影响（ $\beta=0.19, p<0.001$ ），LMX对工作投入的影响尽管有所降低，但仍然显著（ $\beta=0.45, p<0.001$ ），如M3所示。采用Hayes开发的SPSS宏程序PROCESS3.3对心理安全感的中介效应值进行检验，设置bootstap=5000，结果如表3所示，间接效应值为0.11，95%置信区间为[0.05,0.16]，置信区间不包含零，说明心理安全感的间接效应显著。间接效应占总效应的比例为0.11/0.53=20.8%。

表2 心理安全感在LMX和工作投入间的中介作用检验。

控制变量	因变量			
	心理安全感	工作投入		
	M ₂	M ₀	M ₁	M ₃
性别	-0.03	0.07	0.06	0.07
年龄	0.01	0.17*	0.13	0.13*
学历	0.01	0.12	0.03	0.03
工作年限	-0.04	0.07	0.12*	0.13*
自变量				
LMX	0.60***		0.56***	0.45***
心理安全感				0.19***

表3 心理安全感的中介效应值bootstrap检验。

	效应值	BootSE	95%BootLLCL	95%BootULCI
直接效应	0.43	0.045	0.34	0.51
间接效应	0.11	0.030	0.05	0.16
总效应	0.53	0.037	0.46	0.60

4. 讨论

4.1. 领导下属关系对知识型员工工作投入的影响

研究结果显示，领导下属关系对知识型员工工作投入具有显著的促进作用，也即工作场所中，领导与下属间的关系越好、交换越深入，知识型员工的工作投入程度越高，该结论与夏宇寰[13]和程康妮[19]等人的研究结论一致，也进一步验证了该结论在知识型员工中的适用性。中国组织情境中，领导对下属的管理既要靠规章制度等刚性规定，更要充分考虑到员工的情感因素等柔性措施，领导与下属关系的质量将直接决定知识型员工的工作投入程度。对于知识型员工来说，往往被单位领导寄予厚望，大多数人所从事的是一些知识密集型劳动或者难度较高的任务，为确保任务顺利完成将需要更多的工作资源予以保障，领导下属在工作领域所建立起来的关系为知识型员工顺利完成工作提供了必要的资源和条件，进而促进工作更好地完成。每一项具体工作的顺利完成，都会成为一种正性刺激进一步强化知识型员工的工作投入动机，使之更好地投入工作。除此之外，知识型员工更为看重自我价值的实现，领导下属关系好的知识型员工能够及时将自己的想法反馈给领导，领导也会提供必要的机会和平台以保障其自身价值得以实现，在自我价值实现目标的驱动下，知识型员工自然会在工作中表现出更高的投入程度。

4.2. 心理安全感在领导下属关系和工作投入间的中介作用

研究结果进一步表明，领导下属关系除了能够对知识型员工的工作投入产生直接影响外，还可以通过心理安全感的中介效应影响工作投入，该结论揭示了领导下属关系影响工作投入的作用机制，打开了内部作用的“黑箱”。心理安全感是人类最基本的一种底层需要，也是身处职场中的员工从事或者逃避某种行为的重要影响因素，对于领导下属关系好的知识型员工来说，在与领导的交流沟通过程中能够对领导的行为方式、人格特征以及道德素质等有更深入和充分的了解，也更倾向于相信领导是自己可以依靠的坚强后盾，不必担心自己的无心之过招致过于严厉的惩罚，进而形成较高的心理安全感。此外，有研究也表明，对于领导下属关系好的员工，领导对其关注、信任和支持更多，工作过程更多地使用授权，给员工更高的工作自由度，对工作业绩的肯定和积极评价更多，也会带给员工较高的心理安全感[20]。而心理安全感对工作投入的影响在田艳辉的研究中也有体现[21]，从认知资源的视角来看，心理安全感能够减少不必要的上下级间的怀疑和猜忌，使员工能够将有限的认知资源投入到当前工作之中，而那些对当前处境评估为缺乏安全感的员工，则会整天为自己的前途命运担心，能够做好分内之事尚且不易，更不用提对工作的投入了。

4.3. 管理启示及研究局限

知识型员工往往是所在企业的骨干和核心，相较于普通员工，往往承担着更多的责任，工作压力大，更易产生工作倦怠[22]，本研究从积极组织行为的视角探讨了促进知识型员工工作投入的影响因素及作用机制，对人力资源部门有效管理知识型员工提供了一定的方法借鉴。首先，基于中国“人情”、“关系”等独特的文化背景，领导者在对知识型员工进行管理时，除了严格遵守规章制度外，还要尤其注重同下属建立良好关系，要多倾听下属心声，解下属燃眉之急，看似只是一些嘘寒问暖的小事，却能够促使知识型员工凝心留人，提高工作投入程度；其次，基于心理安全感的中介作用，在对知识型员工进行管理时，也要采取必要措施，比如，给员工提供一定的承诺、加强员工的技能培训、维护员工利益等方法，提高其归属感和心理安全感。当然，本研究也存在一定的局限，主要体现在两个方面：一是本研究将领导下属关系界定在工作领域中，实际上，在非工作领域也存在大量的领导下属关系，这些关系是否也会产生同样的作用，本文尚未涉及，后续研究可进一步进行对比研究；二是尽管本研究对领导下属关系影响知识型员工工作投入的内部过程进行了探讨，但可能并不完整，可能还存在其他中介变量甚至调节变量的情况，后续可做进一步探讨。

5. 结论

本研究通过问卷调查，采用实证分析的方法，探讨了领导下属关系对知识型员工工作投入的影响及作用机制。相关分析的结果表明，领导下属关系、心理安全感和工作

投入间均存在显著的正相关关系。层次回归分析的结果显示,领导下属关系对知识型员工工作投入具有显著的正向促进作用,心理安全感在该过程中起部分中介作用,也即领导下属关系既可以直接对知识型员工的工作投入产生影响,也可通过提高其心理安全感间接提高其工作投入程度。

知识型员工的使用和管理一直是企业人力资源实践的难题,本研究既在理论上丰富了知识型员工的相关研究成果,拓展了研究领域,又具有一定的实践意义。具体来说,对知识型员工的管理应该尤其注重构建良好的上下属关系,营造良好的上下级沟通氛围,发挥以情留人的独特优势,同时,又要采取适当措施,如谈心、给予承诺等方式提高知识型员工的心理安全感,降低知识型员工的非必要过度担心。

致谢

本文为国家社科基金项目《新时代军队文职人员思想政治素质研究》(19XGL028)和《新时代军队文职人员职业精神研究》(20BGL312)的阶段性成果之一。

参考文献

- [1] 郭琴. 知识型员工忠诚度研究回顾与展望[J]. 合作经济与科技. 2020(14): 134-138.
- [2] 刘淑桢, 叶龙, 褚福磊, 等. 领导—成员交换对知识型员工知识分享的影响——基于社会关系视角[J]. 软科学. 2020, 34(7): 22-26.
- [3] Schaufeli W B, Bakker A B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study[J]. Journal of Organizational Behavior. 2004, 25(3): 293-315.
- [4] 邝小聪, 张璐斐. 小学教师时间管理与工作绩效关系的研究——工作投入的中介作用[J]. 教育导刊. 2020(12): 44-50.
- [5] 张君, 王国洪. 变革型领导对团队创新绩效的影响机制分析[J]. 企业经济. 2020, 39(09): 37-43.
- [6] Walumbwa F O, Muchiri M K, Misati E, et al. Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work[J]. Journal of organizational behavior. 2018, 39(3): 249-261.
- [7] 张世军, 王华强. 精神型领导对员工工作投入的影响——基于认知与情感视角[J]. 财会月刊. 2020(20): 96-102.
- [8] 侯昭华, 宋合义. 辱虐管理影响工作投入的双刃效应——不确定性容忍度与认知评估的作用[J]. 经济管理. 2020, 42(9): 64-80.
- [9] 白雪, 卞立妍, 张雪文, 等. 乡村医生人格特征与工作满意度及工作投入的关系研究[J]. 中国农村卫生事业管理. 2020, 40(10): 731-735.
- [10] 刘欢. 职场排斥与工作投入的关系[D]. 河南大学, 2020.
- [11] 陈永侠, 徐燕, 杨秀木. 护士组织氛围、一般自我效能感对工作投入的影响[J]. 皖南医学院学报. 2020, 39(5): 476-478.
- [12] 夏宇寰, 张明玉, 李爽. 建言采纳与工作投入:领导-成员交换与权力距离的作用[J]. 山东大学学报(哲学社会科学版). 2020(6): 113-121.
- [13] May D R, Gilson R L, Harter L M. The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work[J]. 2004, 77(1): 11-37.
- [14] 王辉, 彭倩. 共享领导对员工创造力的“双刃剑”效应——心理安全感和角色压力的作用[J]. 财经理论与实践. 2020, 41(2): 138-144.
- [15] Graen G, Novak M A, Sommerkamp P. The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model[J]. Organizational Behavior & Human Performance. 1982, 30(1): 109-131.
- [16] 景保峰. 家长式领导对员工建言行为影响的实证研究[D]. 华南理工大学, 2012.
- [17] Schaufeli W B, Salanova M, González-Romá V, et al. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach[J]. Journal of Happiness Studies. 2002, 3(1): 71-79.
- [18] 温忠麟, 张雷, 侯杰泰, 等. 中介效应检验程序及其应用[J]. 心理学报. 2004(5): 614-620.
- [19] 程康妮, 孙泽厚. 领导幽默对下属工作投入的影响机制研究[J]. 武汉理工大学学报(信息与管理工程版). 2019, 41(5): 537-542.
- [20] 王研. 领导—成员交换、心理安全感与员工建言行为的关系研究[D]. 哈尔滨工程大学, 2017.
- [21] 田艳辉. 服务型领导对员工工作投入的影响机制研究[D]. 河南大学, 2014.
- [22] 董建华, 高英. 知识型员工工作投入的影响机制研究——基于组织公平视角[J]. 技术经济与管理研究. 2019(2): 65-69.