

RESEARCH ON THE
RELATIONSHIP
BETWEEN POSITIVE LEADERSHIP,
EMPLOYEE PERSONALITY CHARACTERISTICS AND ENGAGEMENT

积极领导力、员工个性特征 与敬业度的关系研究

闫艳玲 / 著

当今社会，企业间的竞争更多地体现在
企业人力资源的竞争上
如何留住人才、提高员工满意度
让员工充分发挥自身才能、在工作中乐于努力
与留任等是企业越来越关心的问题



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

积极领导力、员工个性特征 与敬业度的关系研究

RESEARCH ON THE
RELATIONSHIP
BETWEEN POSITIVE LEADERSHIP,
EMPLOYEE PERSONALITY CHARACTERISTICS AND ENGAGEMENT

闫艳玲 / 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

积极领导力、员工个性特征与敬业度的关系研究 / 闫艳玲著.

北京: 中国经济出版社, 2016. 10

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4427 - 3

I. ①积… II. ①闫… III. ①企业领导学—研究②企业管理—人事管理—研究
IV. ①F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 253377 号

责任编辑 邢国蕊

责任审读 贺 静

责任印制 巢新强

封面设计 华子设计

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京九州迅驰传媒文化有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 11.75

字 数 152 千字

版 次 2016 年 10 月第 1 版

印 次 2016 年 10 月第 1 次

定 价 48.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 88386794

前 言

中国的企业环境瞬息万变，领导者必须能够预见问题，做出富有创意的决策，营造更加积极的氛围。人们普遍认为，积极领导力是个人和组织成功的关键因素之一。一些领导理论也检验了领导风格或行为的积极方面，然而关于积极领导特质和行为影响的更为直接的理论和研究却不太常见。通过对积极领导、敬业度、需求满足及正性情感的文献回顾，发现现有研究存在以下不足：第一，领导行为对员工敬业度的影响研究缺乏统一和整合的理论框架指导；第二，领导行为与员工敬业度之间的机制研究尚不够深入；第三，较少有从培养或提升积极领导力视角对员工敬业度进行有效干预的措施。

基于工作要求—资源模型，本研究分析了员工敬业的本质，并结合积极领导与员工敬业度之间的动态关系，整合了自我决定理论和情绪感染理论，构建了本研究的积极领导—员工敬业度作用机制模型，以期作为积极领导对员工敬业度影响的理论分析框架。该模型认为，积极领导行为为员工带来了工作资源，员工对该资源的反应有两条不同的路径，一条是认知驱动路径，当员工面对积极领导行为时，会判断自己的心理需求是否得到了满足，从而决定其敬业程度；另一条路径是情感驱动路径，当员工面对上司的积极领导行为时，受其正面行为的感染，会表现出更多的正性情绪，从而促进敬业度。

为了检验积极领导—员工敬业度理论模型，本书通过两个子研究对其进行实证分析，以考察积极领导对员工敬业度的影响程度及其作用机

制。两个子研究均以企业员工为研究对象。第一个子研究检验积极领导对员工敬业度影响的第一条路径,即认知驱动路径。子研究一的研究样本为华东地区企业的团队主管和员工,通过访谈、开放式问卷和为期2个月的两阶段问卷调查,共获得了63个团队的288份有效的上下级配对数据,考察积极领导对员工敬业度的影响,并检验心理需求满足的中介作用和主动性人格的调节作用。本研究将积极领导作为团队层面来考虑,属于工作情境变量,所以采用跨层分析。运用多层线性模型(HLM)进行数据分析,结果表明,积极领导与员工心理需求满足、敬业度显著正相关;心理需求满足部分中介积极领导与员工敬业度间的关系;主动性人格对积极领导和员工敬业度之间的关系不具有调节作用,对积极领导和心理需求满足之间的关系具有负向调节作用,对心理需求满足和敬业度之间的关系具有负向调节作用,在心理需求满足对积极领导—员工敬业度之间的中介作用中也具有调节作用。

第二个实证研究检验积极领导对员工敬业度的第二条路径,即情感驱动路径。为了避免共同方法偏差的影响,本研究以华中地区企业员工为样本,考察积极领导和员工状态正性情感对敬业度的影响,并检验状态正性情感的中介作用和正性情感敏感性、集体主义倾向的调节作用。通过为期2个月的两阶段数据收集,共获得了48个团队的215份有效数据。通过HLM分析,再次验证了子研究一积极领导对员工敬业度的影响;正性情感部分中介积极领导与员工敬业度间的关系;员工的正性情感敏感性对积极领导与员工状态正性情感之间的关系不具有调节作用,而集体主义倾向对积极领导与员工状态正性情感间的调节效应显著。

针对实证研究一和实证研究二,提出积极领导对员工敬业度的提升策略。积极领导力对员工来讲是外在资源,而心理需求满足和正性情感

是个体内在资源，实践中通过外在资源的加强来开发员工的内在资源，从而促进积极领导对员工敬业度的正向影响。需要特别注意的是，积极领导力是组织的核心竞争优势，它具有动态性，可培养，可开发。因此，基于群体动力学理论构建团队层面的积极领导力模型，是切实可行的。

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 研究背景	2
第二节 研究目的与意义	4
第三节 研究框架、技术路线与结构安排	10
第四节 创新点	14
第二章 文献综述	17
第一节 积极领导	18
第二节 敬业度	28
第三节 需求满足	34
第四节 正性情感	38
第三章 积极领导—员工敬业度理论模型构建	45
第一节 工作要求—资源模型	47
第二节 自我决定理论	51
第三节 情绪感染理论	58
第四节 积极领导—员工反应理论模型	67
第五节 本章小结	71

第四章 积极领导—员工敬业度模型之自我决定路径研究	73
第一节 问题提出	74
第二节 理论假设	76
第三节 积极领导问卷的编制	83
第四节 数据分析和结果	87
第五节 讨论与建议	97
第六节 本章小结	101
第五章 积极领导—员工敬业度模型之情绪感染路径研究	103
第一节 问题提出	104
第二节 理论假设	106
第三节 研究方法	112
第四节 研究结果	114
第五节 讨论与建议	120
第六节 本章小结	123
第六章 结论与展望	125
第一节 结果分析	126
第二节 理论启示	128
第三节 管理对策	129
第四节 研究局限与展望	134
参考文献	136
附录 研究所用量表	171
学术术语索引	177
后 记	179

第一章

绪 论

第一节 研究背景

员工敬业度作为衡量企业成功的关键因素，是近年来各行业组织关注的焦点。在组织情境中，员工敬业度主要以员工的感知为主，但领导者作为组织的代理人，影响着任务特征和工作设计，因此，被视为满足员工心理需求、激发员工正性情感的核心要素（Deci、Connell、Ryan，1989）。员工会对领导者对其基本需求的满足程度做出判断，也会受领导积极性的感染而选择敬业程度。本研究主要基于以下背景：

第一，我国员工敬业度水平偏低，极大地制约了企业的发展。21世纪的信息和服务经济需要的是那些愿意并且能够完全投身于自己岗位上的员工，组织需要的是充满活力和愿意奉献的员工，也就是敬业的员工。然而，在中国社会变革和经济转型的背景下，员工的价值观、态度和行为发生了多方面的变化，传统的敬业精神有所缺失。2010年，FESCO专业咨询公司对中国6900多家企业的1万多名员工进行敬业度调查，结果显示，中国21%的员工是敬业者，但同时有19%的员工表现出负面工作状态。系列研究表明，员工敬业度与各种绩效指标（如：员工任务绩效、组织公民行为、创新、顾客忠诚和满意度、企业绩效等）相关（Salanova、Agut、Peiro，2005；Schaufeli、Bakker、Salanova，2006；Hakanen、Perhoniemi、Toppinen Tanner，2008；Rich、Lepine、Crawford，2010）。显然，低敬业度不仅不利于员工自身的发展，也极大地制约了企业的发展。因此，能否有效解决员工的敬业度问题，对企业的生存和发展具有重要意义。

第二，领导力是提升员工敬业度的重要因素。FESCO咨询公司的调查表明，造成大多数员工敬业度偏低的首要原因并非薪酬，而是领导因素。因为薪酬、福利等作为保健因素存在着明显的边际效用递减规

律,处理不好会使员工产生不公平感、工作动机异化等消极情绪,而领导力才是员工产生热情、乐趣、成就等正性情感的根源。尽管企业采用改进工作设计、增加薪酬水平等传统的管理策略可以提升员工敬业度,但也极大地增加了企业的成本,而且工作设计是否合理,在很大程度上取决于团队(部门)领导。如何让管理者培养和提高自身领导力,从而有效改进员工对企业价值观的认知,必然成为管理员工关系和有效提升员工敬业度的关注点。积极领导理论的提出是对这一关注点的最好回应(Hannah、Luthans, 2008; Hannah、Woolfolk、Lord, 2009; Cameron, 2012)。积极领导主要聚焦于如何在管理中发掘人类的积极品质,激发人的积极心理活动,从而让领导者超越一般性的成功,达到卓越的效能与正向结果(Youssef、Luthans, 2012; 熊克寒, 2012)。因此,有必要研究员工敬业度形成因素中来自领导者的影响。

第三,现有研究存在理论上的空白,即只关注工作特征对员工敬业度的影响,缺乏对领导因素和个人因素的关注。对于员工敬业度的形成机制,现有研究大多是从薪酬、工作特征、员工个人特征等方面来探讨。目前学术界普遍认可的有四种理论模型:工作要求—资源模型、个人—工作匹配模型、社会交换理论以及自我决定模型。其中,以工作要求—资源模型最为常见。以往研究多关注的是工作特征对员工敬业度的影响,且集中于探讨工作要求、工作资源以及二者的交互对个体敬业度的影响,较少有研究探讨团队水平资源(如团队层面的领导行为)对员工敬业度的内在作用机制和边界条件(Bakker et al., 2007; Bakker、Demerouti, 2008; 杨红明和廖建桥, 2011; 王平换、刘城和王芊霖, 2011)。

团队层面的领导行为提供了一种能够被所有团队成员共享的氛围,因此,研究团队领导行为对员工敬业度的影响将为解决敬业度问题找到新的思路。上司如果能够通过积极领导力影响下属的认知和情绪,进而

影响他们的敬业度，则有望从选拔和培训两个环节提升领导力，进而从源头上提升员工的敬业度。综上所述，我们认为，探讨团队层面的积极领导对下属敬业度的作用过程，找到影响下属敬业度提升的因素和作用机制，对调动员工积极性、提升敬业度乃至绩效均具有重要意义。

第二节 研究目的与意义

一、研究目的

中国的企业环境瞬息万变，领导者必须能够预见问题，做出富有创意的决策，营造更加积极的氛围。人们普遍认为，积极领导力是个人和组织成功的关键因素之一（Yukl 和 Mahsud, 2010）。领导效能是通过领导者与员工交往的过程中产生的。提升组织绩效，建立竞争优势的重要因素，就是提高员工的敬业度。然而，无论是从咨询公司的调查结果还是从社会的现状来看，我国企业员工敬业度水平偏低已是不争的事实。如果管理者自身领导力水平较低，则员工很难认同企业的价值观，也难以在工作中产生热情、乐趣、成就等正性情感（敬业），进而导致员工产生工作退缩（如：缺勤）或职位退缩（如：离职），造成员工和企业双输的局面。现有研究大多是从薪酬、工作特征、员工个体特征等方面来探讨，显然忽略了领导行为的影响。本研究通过分析积极领导对员工敬业度的作用机理，揭示积极领导对员工敬业度的作用机制，探讨主动性人格、正性情感敏感性和集体主义倾向在其中的调节作用，为解决中国社会变革和经济转型背景下企业人力资源管理，特别是员工敬业度问题提供有价值的理论依据和可行的解决思路。具体目标为：

（1）结合积极心理学和领导学的研究成果，提出积极领导的概念。从员工敬业度的前因变量入手，基于工作要求—资源模型，整合自我决

定理论和情绪感染理论,通过对积极领导、敬业度、心理需求满足、状态正性情感、主动性人格、正性情感敏感性和集体主义倾向等的分析,从理论上讨论积极领导对员工敬业度影响的机制。积极领导是20世纪初刚提出来的一个新概念,对积极性的概念、前因变量和结果变量做了深入的研究。积极领导包括积极领导特质(或类特质)和积极领导行为。关于积极领导的现有研究中,大多以积极领导特质(或类特质)为主。但是积极领导行为理应是组织行为研究中重要的话题,已有研究表明,领导积极性(积极心理资本、积极情绪)可以促进员工积极性(积极心理资本、积极情绪),引导员工完成高水平的任务绩效和组织公民行为,我们认为,积极领导可以满足员工的心理需求(胜任力需求、自主需求、关系需求),使员工产生正性情绪体验,更容易引起员工正面的工作态度和行为。积极领导研究弥补了上述研究的不足,从领导者视角切入,研究工作场所中的积极领导。

(2) 对积极领导与员工敬业度间的关系进行实证探索。影响员工敬业度的因素很多,包括薪酬、工作相关因素和个人因素等,但对组织的代理人——领导者却关注较少。领导行为在多大程度上影响员工的敬业度,怎样影响员工的敬业度,是本研究关注的两个主要问题。本研究通过员工访谈和大样本的问卷调查对积极领导与员工敬业度间的关系进行实证研究,考察积极领导对员工敬业度的影响程度。

(3) 对积极领导与员工敬业度间的作用机制进行实证分析。实证研究一基于工作要求—资源模型和自我决定理论(路径一),检验积极领导、心理需求满足、敬业度和主动性人格间的关系。本研究主要考察员工面对积极领导行为时,采用认知评价的方式,判断领导者是否满足自己的基本心理需求(胜任需求、自主需求、关系需求),从而决定是否敬业。根据自我决定理论,人是积极的有机体,具有先天的心理成长和发展的潜能,在充分认识个人需要和环境信息的基础上,对行动做出

自由的选择,而员工的主动性人格水平不同,主动获取工作场所相应资源的能力也有区别,从而会影响个体投入的生理、认知和情感努力。因此,本路径考察主动性人格在积极领导与员工心理需求满足以及心理需求满足与敬业度间的调节作用。实证研究二基于工作要求—资源模型和情绪感染理论(路径二),检验积极领导、正性情感状态、敬业度和正性情感敏感性、集体主义倾向间的关系。本研究主要考察员工面对积极领导行为时,采用情感驱动的方式,选择投入更多的生理、认知和情感努力。根据情绪感染理论,积极领导行为(积极环境)可以激发员工的正性情感经历,而正性情感是员工敬业度的关键催化剂,但是不同情绪敏感性和文化价值观的员工面对积极领导时反应可能不同,因此,本路径考察正性情感敏感性和集体主义倾向对员工由于积极领导激发的正面态度和行为的调节作用。

(4) 在理论探讨和实证检验的基础上,提出积极领导力对员工敬业度的提升措施。

二、研究意义

1. 理论意义

第一,本研究是积极领导实证研究早期的探索之一。我们对积极领导概念的定义整合、相关量表在中国的验证等原创性的构想和资料,为今后积极领导主题在中国的发展积累素材。

第二,从领导者视角探讨员工敬业度问题。以往对员工敬业度的影响因素大多从工作因素、组织文化和员工个体因素方面进行分析,但较少从组织的代理人——领导者视角去考虑。现有的少数研究考察的仅是领导支持如何影响员工敬业度,但对领导行为尤其是团队水平的领导行为对员工敬业度的影响的研究却少有涉及。本研究考察积极领导对员工敬业度的影响,弥补了从团队领导行为视角考虑员工敬业度的缺失。

第三,基于工作要求—资源模型,整合了自我决定理论和情绪感染理论,提出积极领导对员工敬业度影响的理论模型,丰富和发展了工作要求—资源模型。把积极领导行为作为员工的工作资源和正性情感的刺激源,以员工对积极领导的需求满足认知和状态正性情感为中介,探讨积极领导对员工敬业度的影响机制。弥补了工作要求—资源模型对组织环境因素的过分重视而对个体因素的忽视;弥补了自我决定理论中过分重视个体自我决定作用而对来自领导者的环境因素的关注的缺失,拓展了情绪感染理论的应用范围。

第四,从员工认知和情感两个不同视角分析积极领导对员工敬业度的影响机制。本研究从员工对积极领导行为的认知和情感两条路径探讨员工态度和行为。在认知驱动的路径中,员工如果认为积极领导使自己的心理需求得到满足,就会选择敬业;而在情感驱动的路径中,个体受到积极领导行为的正性情绪感染,获得了正性情感资源,因而选择敬业。整合了自我决定理论和情绪感染理论,为员工敬业度的研究提供了新的解释机制,为员工敬业度的研究提供了新的研究视角和路径,成为解释员工敬业行为的重要原因。

2. 现实意义

第一,本研究提醒组织管理者重视自身的领导行为对员工的影响,不要一味地要求员工敬业、忠诚于组织,而应该培养和提高自身的领导力水平。为企业追本溯源从工作资源的提供者激励员工提供了诊断性的信息,同时,为企业科学、合理地选拔优秀领导人才提供了参考性的依据。

第二,通过对不同员工的心理需求满足、正性情感、主动性人格、正性情感敏感性和集体主义倾向和敬业度的探讨,为企业人力资源部门在招聘、培训方面做出留用决定和制订培训计划提供了参考。

第三,本研究提醒管理者要充分考虑员工的内在心理需求,并且以其感召力来感染下属,给员工传递更多的正能量,使员工从工作中感受

到快乐，在工作中感受到活力，愿意为工作奉献，有助于提升个体的主观幸福感。

三、基本概念的定义

1. 积极领导

本研究结合 Youssef 和 Luthans (2012) 将积极领导行为定义为“不断提升的、杰出的、关注优势、才能和发展潜力的领导行为”。积极领导的关键特征是不断提升、杰出、关注优势、才能和发展潜力。本研究的积极领导包括以身作则、共启愿景、挑战陈规、激发热情四个维度。

2. 心理需求满足

根据自我决定理论，个体天生具有自我成长的需要（Deci 和 Ryan, 2000）。该理论认为自主、胜任、归属三种基本心理需求的满足是人类蓬勃发展的必要条件。自主是指个体能够组织自己的行为，感觉到自己拥有选择权，不受外来力量的控制。胜任是指个体拥有应用和拓展自己能力的机会，感觉到自己工作熟练和有效。归属指的是一种关系感，感觉到自己对他人的重要性。需要强调的是，一般需求理论主要关注的是个体在需求强度上存在的稳定的个体差异，而自我决定理论则指出需求满足机会的差异。因此，自我决定理论提供了一个详尽的需求满足框架。在本研究中，我们关注的是心理需求满足。

3. 正性情感

正性情感（Positive Affect, PA）表示一个人热情、积极和活泼的程度（Watson 和 Tellegen, 1985; Watson, Clark 和 Tellegen, 1988）。正性情感包含情绪，即具体、易中断的、强烈的感情；心境，即不太强烈的、持久的、较为分散的、经常没有明确原因就发生的情感状态（Frijda, 1986; Forgas, 1992; Lewis 和 Haviland Jones, 2000）。正性情感程度较高的人可能经历积极的情绪和心境（例如：热情、兴奋），而正性

情感程度较低的人往往可能经历程度较低的积极的情绪和心境，相反会经历诸如悲伤之类的情感。

4. 敬业度

Schaufeli 和 Bakker (2004) 将敬业度描述为个体的一种积极、充实、与工作相关、具有活力、奉献、专注特点的心理状态。其中，活力是指个体在工作中精力充沛、具有心理弹性，当困难出现时愿意付出努力和坚持不懈；奉献是指个体在工作中充满热情、富有灵感，并且体验到工作的意义、自豪感和挑战；专注可以被描述为个体全身心地投入工作并且将其作为幸福的体验。敬业度不仅在个体之间存在差异，而且在个体内也会每天发生波动 (Sonnentag, 2003; Xanthopoulou et al., 2008)。需要说明的是，敬业度与工作相关，特指人在工作时的状态。

5. 主动性人格

采用 Frese 等人 (1996) 对主动性人格的定义，该定义被国内外学者普遍采用。Frese 等人在该定义中将主动性人格描述为一种促使个体采取主动权、积极导向并超越实际工作要求的典型行为。主动性人格不仅包括诸如“在改善现存环境或创造新的环境中采取主动权”这样的现象 (Morrison 和 Phelps, 1999)，还包括“寻找学习机会和从事学习活动” (Frese et al., 1996)，它涉及挑战现状而不是被动适应目前的条件 (Crant 和 Bateman, 2000)。Grant 和 Ashford (2008) 发现了主动性人格的多维性，将主动性人格定义为“员工采取的影响他们自身及 (或) 其所处环境的预期行动”。该定义明确反映了主动性人格的两个最显著的特征：提前行动和预期影响。

6. 正性情感敏感性

Doherty (1997) 认为，情绪感染敏感性是指情绪刺激对个体情绪表达特征的情绪诱发存在的一种个体差异。具体而言，情绪感染敏感性包含个体引起五种基本情绪：快乐、爱、恐惧、愤怒和悲伤的可能性