



**授权型领导对员工职业召唤与员工退缩行为的影响：个体能量的中介作用，员工建设性责任知觉的调节作用**

**The Influence of Empowered Leadership on Employees' Professional Calling and Withdrawal Behavior: The Mediating Role of Individual Energy and the Moderating Role of Employees' Constructive Responsibility Perception**

**Ms. JINGWEN ZHANG (张競文)**

**工商管理硕士独立专题研习**

**泰国博仁大学中国-东盟国际学院**

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Business Administration**

**Graduate School, China-ASEAN International College**

**Dhurakij Pundit University**

**二零二壹**

**2021**



## Certificate of Independent Study (IS) Approval to Master's Student

China-ASEAN International College, Dhurakij Pundit University

Master of Business Administration

研究报告题目: 授权型领导对员工职业召唤与员工退缩行为的影响; 个体能量的中介作用, 员工建设性责任知觉的调节作用

Title of Independent Study: The Influence of Empowered Leadership on Employees' Professional Calling and Withdrawal Behavior; The Mediating Role of Individual Energy and the Moderating Role of Employees' Constructive Responsibility Perception

Researcher | 研究者: Ms. Jingwen ZHANG

Program | 课程: Master of Business Administration

Principal Supervisor: Dr. Jia-Fure Wang

Co-supervisor:

The Committee, the below signed, hereby state our full approval of the Independent Study submitted by the above student (researcher) in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration in the China-ASEAN International College.

*Tzu Chia Chen*

Dr. Tzu-Chia Chen

Committee President

评审委员会主席

*Jiafure Wang*

Dr. Jia-Fure Wang

Committee Examiner / Principal Supervisor

委员会考官 / 首席导师

*nana weng*

Dr. Nana Weng

Committee Examiner

委员会考官

Committee Examiner / Co-supervisor

委员会考官 / 副导师

This is to certify the said Independent Study was approved by the China-ASEAN International College (CAIC).

*Chun-Shuo Chen*

Assist. Prof. Dr. Chun-Shuo Chen

Dean of China-ASEAN International College

中国—东盟国际学院院长

Date | 日期:

21/07/2024

## Form of Declaration of Independent Academic Work

I (Mr. / Ms. / Miss) Jingwen Surname ZHANG  
Student ID no. 619570010219 Program MBA Major --  
undertake that  Thesis  Independent Study  
this

titled The Influence of Empowered Leadership on Employees' Professional Calling and  
Withdrawal Behavior; The Mediating Role of Individual Energy and the Moderating  
Role of Employees' Constructive Responsibility Perception

hereby, presented for examination is my own work and has not been written for me, in whole or in part, by any other person(s). I also undertake that any quotation or paraphrase from the published or unpublished work of another person has been duly acknowledged and referenced in this research work.

I undertake to accept punishment in consequence of any breach of this declaration in accordance with the University regulation. Dhurakij Pundit University does not hold any obligation to take legal action on my behalf in the event of a breach of intellectual property rights, or any other right, in the material included in this research work.

Student's signature:

Jingwen Zhang

Name:

Jingwen ZHANG

Date:

2021.11.23



研究报告题目： 授权型领导对员工职业召唤与员工退缩行为的影响；个体能量的中介作用，员工建设性责任知觉的调节作用  
作者： 张竞文  
主指导教师： 王家福博士  
学系： 工商管理硕士  
学年： 二零二壹

## 摘要

面对日益动态化、复杂化的外部环境，组织愈发依赖于人力资源的灵活性。管理者难以凭一己之力应对挑战，授权行为得到管理实践领域关注，亦成为近年来领导力研究领域的热点。对员工而言，工作内容愈发难以被清晰定义，对员工的认知要求也更高。而授权型领导对员工应对不断扩大的工作角色至关重要。不同于变革型领导，授权型领导强调将权力和责任下放给员工以激发员工内在动机，鼓励员工自我领导及自我管理，本研究探讨其组织中授权型领导对员工职业召唤与退缩行为的影响，并以员工的个体能量为中介变量，建设性责任知觉为调节变量，从而更好的了解员工的职业召唤，与员工退缩行为帮助企业更好的实现管理员工，激发员工的职业召唤、避免员工的退缩行为，从而更好的工作，提高企业绩效，本研究通过对黑龙江省的员工进行问卷发放，对其 495 份有效问卷进行分析后得出，授权型领导能够正向增强员工的工作个体能量感，从而降低工作当中的消极情绪，从而有效的抑制退缩行为，更多的去促进员工的职业召唤，授权型领导同时能够很好的抑制员工在工作当中产生的退缩行为，能够增强员工的职业召唤，增强员工在工作当中的自我价值肯定，员工的责任知觉能够有效的增强授权领导下员工的职业召唤以及个体能量下员工的职业召唤。但不能有效的增强授权领导下员工退缩行为的减少以及个体能量下员工的退缩行为。

**关键词：**授权型领导、个体能量、职业召唤、退缩行为、责任知觉



Independent Study Title: The Influence of Empowered Leadership on Employees' Professional Calling and Withdrawal Behavior: The Mediating Role of Individual Energy and the Moderating Role of Employees' Constructive Responsibility Perception

Author: Jingwen ZHANG

Principal Advisor: Dr. Jia-Fure Wang

Department: Master of Business Administration

Academic Year: 2021

## **Abstract**

Facing the increasingly dynamic and complex external environment, organizations increasingly rely on the flexibility of human resources. It is difficult for managers to deal with challenges on their own. Authorization behavior has attracted attention in the field of management practice and has become a hot spot in the field of leadership research in recent years. For employees, the work content is more and more difficult to be clearly defined, and the cognitive requirements for employees are also higher. Empowering leadership is crucial for employees to cope with their expanding work role. Different from transformational leadership, empowerment leadership emphasizes delegating power and responsibility to employees to stimulate employees' internal motivation and encourage employees' self-leadership and self-management. This study discusses the impact of empowerment leadership on employees' career calling and withdrawal behavior in their organization, with employees' individual energy as the intermediary variable and constructive responsibility perception as the moderating variable, So as to better understand the career call of employees and their withdrawal behavior, help enterprises better manage employees, stimulate employees' career call and avoid employees' withdrawal behavior, so as to work better and improve enterprise performance. This study analyzes 495 effective questionnaires from employees in Heilongjiang Province, Authorized leaders can positively enhance employees' individual energy sense at work,

so as to reduce negative emotions at work, effectively inhibit withdrawal behavior and promote employees' career call. Authorized leaders can also well inhibit employees' withdrawal behavior at work and enhance employees' career call, Enhancing employees' Self-worth affirmation at work and employees' sense of responsibility can effectively enhance the career call of employees under authorized leadership and individual energy. However, it can not effectively enhance the reduction of employee withdrawal behavior under authorized leadership and employee withdrawal behavior under individual energy.

**Key words:** empowered leadership, individual energy, career call, withdrawal behavior, sense of responsibility

## 致谢

本论文是在王家福博士的悉心指导下完成的。在这两年半的研究生生活，赵王老师无论是在学习上还是生活上都给了我很多的帮助，在我迷茫的时候给了我很多的鼓励，他的踏实认真的做事态度及低调的风格深深的影响了我，成为了我一生的宝贵财富，在这衷心的感谢老师！

还要感谢我的研究生同学给我的帮助和支持，两年多的时间里，遇到问题我们互相探讨，互相学习，弥补了自己身上很多的不足，上课的时候一起认真听课，考试之前一起认真备考，课余时间一起玩耍，这些都是我这一生最难忘的美好记忆。

另外，我最需要感谢的就是我的父母，他们对我的无私才有了我今天这么好的机会，为了我他们依旧没有停止奋斗，所以我也要像他们一样用力做事，用心生活，争取早日孝敬他们。

最后，特别感谢参与论文评审和答辩的各位专家教授，在百忙之中对我的论文进行审阅，非常感谢

张竞文  
CAIC  
Dhurakij Pundit University  
2021年11月15日



## 目录

Certificate of Independent Study (IS) Approval to Master's Student.....	i
Form of Declaration of Independent Academic Work.....	ii
致谢.....	iii
摘要.....	v
Abstract.....	vi
目录.....	viii
表目录.....	x
图目录.....	xi
第 1 章 引言.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究问题.....	2
1.4 研究意义.....	3
1.5 技术路线图.....	3
第 2 章 文献综述.....	6
2.1 授权型领导.....	6
2.2 个体能量.....	8
2.3 员工退缩行为.....	11
2.4 职业召唤.....	13
2.5 建设性责任知觉.....	17
2.6 变量之间的假设构建.....	18
2.7 研究框架图.....	22
第 3 章 研究方法与设计.....	23
3.1 问卷设计与发放.....	23
3.2 研究方法.....	23
3.3 变量的操作型定义.....	24
3.4 问卷预测试.....	27
第 4 章 数据分析.....	29
4.1 人口统计分析.....	29
4.2 信度分析.....	30
4.3 效度分析.....	31
4.4 假设检验.....	33
4.5 调节检验.....	35
4.6 研究结果汇总.....	38
第 5 章 研究结论与建议.....	39
5.1 研究结论.....	39
5.2 研究贡献.....	40
5.3 研究局限性以及未来研究建议.....	41
参考文献.....	42

附录：研究问卷.....45

## 表目录

表 3.1 授权型领导量表.....	25
表 3.2 个体能量量表.....	25
表 3.3 退缩行为量表.....	26
表 3.4 追随行为量表.....	26
表 3.5 建设性责任知觉量表.....	27
表 3.6 预测试.....	27
表 3.7 预测试（续）.....	28
表 4.1 人口统计.....	30
表 4.2 信度.....	31
表 4.3 聚合效度.....	31
表 4.4 聚合效度（续）.....	32
表 4.5 区别效度.....	33
表 4.6 模型拟合度.....	33
表 4.7 假设鉴定 1.....	34
表 4.8 假设鉴定 2.....	35
表 4.9 调节检验 1.....	36
表 4.10 调节检验 2.....	37
表 4.11 研究结果汇总.....	38



## 图目录

图 1.1 研究技术路线图.....	5
图 2.1 研究框架图.....	22
图 4.1 调节检验图 1.....	37
图 4.2 调节检验图 2.....	38

## 第 1 章 引言

提出研究背景，本文首先授权型领导对员工职业召唤与员工退缩行为的影响；个体能量的中介作用，员工建设性责任知觉的调节作用进行研究背景的提出；接着，本研究的研究而目的；最后，总结问题，本研究的意义，梳理出本研究的研究流程图。

### 1.1 研究背景

面对日益动态化、复杂化的外部环境，组织愈发依赖于人力资源的灵活性。管理者难以凭一己之力应对挑战，授权行为得到管理实践领域关注，亦成为近年来领导力研究领域的热点。对员工而言，工作内容愈发难以被清晰定义，对员工的认知要求也更高。而授权型领导对员工应对不断扩大的工作角色至关重要。不同于变革型领导，授权型领导强调将权力和责任下放给员工以激发员工内在动机，鼓励员工自我领导及自我管理（赵金国等人，2019）。

新的时代背景下，追求个性自由和自我价值的员工逐渐进入工作场所或成长企业核心骨干，以往注重满足员工物质及尊重需要的激励策略变得难以发挥作用，管理者期望引导员工产生职业召唤以促进良好的组织及个人绩效职业召唤对员工的职业发展和生活质量具有积极的影响，学界普遍认为职业召唤能够促进职业承诺工作热情、主观职业成功等并改善生活满意度生理和心理健康、减少压力和抑郁等（胡利利，谭楠楠，熊璐，2017），因此可见对于研究组织中员工的职业召唤帮助企业更好的了解员工职业召唤使员工更好的投入到工作当中，留住员工具有一定的实际意义，而员工退缩行为则是与之相反，使员工产生工作当中，回避，逃避工作。

关于召唤的来源，越来越多的学者倾向于认为召唤来源于个体对职业与自己价值观、兴趣、能力之间契合点的探索理论上，员工可以在自身意愿和外部条件允许的条件下将任何职业转化为召唤，基于这一观点，学者们对契合点探索过程的自身意愿和外部条件进行了探索，但主要集中于自身意愿方面，如职业计划、生活意义、生活意义追求对于外部条件，尤其是“职业—自我”契合点探索的外部，缺乏相应的研究。因此本研究以授权领导这种领导管理方式下的外部因素

探讨其组织中授权型领导对员工职业召唤与员工退缩行为的影响。

## 1.2 研究目的

关于召唤的来源,越来越多的学者倾向于认为召唤来源于个体对职业与自己价值观、兴趣、能力之间契合点的探索理论上,员工可以在自身意愿和外部条件允许的条件下将任何职业转化为召唤,基于这一观点,学者们对契合点探索过程的自身意愿和外部条件进行了探索,但主要集中于自身意愿方面,如职业计划、生活意义、生活意义追求对于外部条件,尤其是“职业—自我”契合点探索的外部,缺乏相应的研究。因此本研究以授权领导这种领导管理方式下的外部因素探讨其组织中授权型领导对员工职业召唤与退缩行为的影响,并以员工的个体能量为中介变量,建设性责任知觉为调节变量,从而更好的了解员工的职业召唤,与员工退缩行为帮助企业更好的实现管理员工,激发员工的职业召唤、避免员工的退缩行为,从而更好的工作,提高企业绩效以及授权型领导对员工的个体能量能够起到怎样的作用,员工的建设性责任知觉对于员工个体能量与员工的职业召唤起到怎样的作用。

## 1.3 研究问题

本研究探讨授权型领导对员工职业召唤与员工退缩行为的影响;个体能量的中介作用,员工建设性责任知觉的调节作用研究问题结合本研究的研究背景与研究目的本研究研究问题如下:

- 1、组织中的授权型领导是否影响员工的职业召唤与员工退缩行为?
- 2、授权领导是否能够影响员工的个体能量?
- 3、员工建设性责任知觉对个体能量与员工职业召唤之间是否起到怎样的调节?
- 4、员工建设性责任知觉对个体能量与员工退缩行为之间是否起到怎样的调节?
- 5、员工建设性责任知觉对授权型领导与员工职业召唤之间是否起到怎样的调节?
- 6、员工建设性责任知觉对授权型领导与员工退缩行为之间是否起到怎样的调节?



## 1.4 研究意义

### 1.4.1 理论意义

(1) 领导者的行为一直是组织行为学领域研究的热点问题，对领导与下属间关系的研究一度成为学术界研究的焦点，但是这仅限于对领导-成员交换关系的应用研究，而对形成领导-成员交换关系的本质—领导选择感知—没有进行深入的研究。本研究选择授权型领导，从领导者授权下属完成任务过程中的心员工产生的职业召唤与退缩行为进行研究，是对领导者行为研究的拓展。

(2) 组织中的能量对员工创造力、工作绩效甚至是组织绩效有显著影响，被认为是组织可再生的资源和形成组织发展竞争优势的关键。但目前对个体能量的内涵、结构和测量还存在争议，因此本研究对个体能量的内涵、结构和测量进行深入的研究，拓宽积极组织管理的研究方向。

(3) 目前还没有学者对授权型领导与员工退缩行为与职业召唤关系进行研究，与之相关的研究主要集中在某种领导方式对员工工作激情的影响，本研究旨在建立授权型领导与员工退缩行为与职业召唤的关系模型，并探讨个体能量在其中起到的作用，是对相关研究的丰富和拓展。

### 1.4.2 实务意义

(1) 本文将进一步扩充对授权型领导效应的研究成果，丰富理论体系，针对公司领导者对领导模式的选择提供了建议，冯永春等（2001）指出，领导者授权是最有效的激发员工潜力的方式。授权型领导对于员工建言行为的影响，也能引导更多的领导者选择符合自身管理需要的领导方式，具有重要的实务意义。

(2) 通过在授权型领导对员工职业召唤与员工退缩行为的影响的相关性研究中加入个体能量的中介作用，员工建设性责任知觉的调节作用，能够进一步深挖变量间的影响机理，从而辨别出何种管理活动能够最终促进员工职业召唤与减少员工退缩行为的出现。本文的研究期望能对管理实践活动提供建议。

## 1.5 技术路线图

第一 研究绪论部分着重论述本研究的背景环境、关键问题、目的意义等。通过各变量的相关文献，提出本研究的核心论点内容、目的和意义，总结研究所采用的相关研究方法，绘制研究流程图。

第二 理论基础部分重点在于总结与本研究相关变量的概念内涵和理论分析。

通过梳理授权型领导、个体能量、员工退缩行为、职业召唤、建设性责任知觉变量的概念内涵进行界定，以及变量之间的关系文献整理，为研究模型的理论构建提供支持。

第三 研究设计与检验部分着重论述了研究方法及实施过程，和实证检验结果的相关分析。通过梳理以往研究，确定五个主要变量的量表并制定调查问卷，并设计合理的研究方法流程。

第四 通过对预调研和正式调研等一系列实施步骤获得统计数据，我们借助 SPSS23.0 和 AMOS23.0 软件分别开展统计分析，验证论文提出的假设模型

第五 结论部分主要是对上一章所探讨出的研究结论作进一步阐述。总结并系统地概括了本研究的核心观点及主要结论，阐明了建立在本研究中心思想结论基础上的理论意义及实践贡献，并着重指出当前研究局限，为此我们提出后续研究的指导建议如图 1.1 所示：

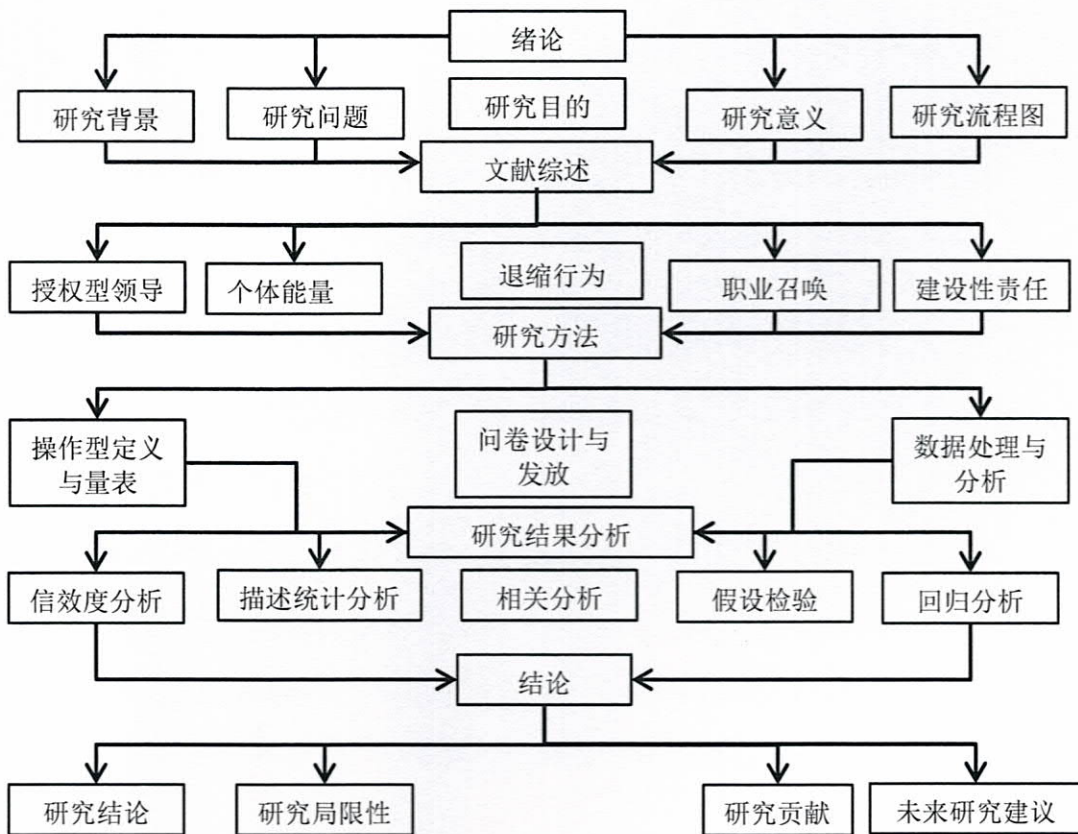


图 1.1 研究技术路线图

资料来源：本研究自行整理



## 第 2 章 文献综述

第二章理论基础部分重点在于总结与本研究相关变量的概念内涵和理论分析。通过梳理授权型领导、个体能量、员工退缩行为、职业召唤、建设性责任知觉变量的概念内涵进行界定，以及变量之间的关系文献整理，为研究模型的理论构建提供支持。

### 2.1 授权型领导

#### 2.1.1 概念

管理授权的定义有多种多种释义，其中认可度较高的释义是将管理授权分为两种形式，一个是情境授权，另一个是心理授权。情景授权是指领导对下属释放职权时，对团队采取以自身为榜样、积极参加团队讨论、指导工作开展、给予资源倾斜等行为(Srivastava *et al.*, 2006)。情境授权是指给予员工一定的权利让员工获得更多的工作自主权，减少形式上的上下级管理，让员工能够摆脱严格管理的束缚实现自我管理。此情境着重体现在领导的实际放权行为，比如与员工分享管理经验、共享资源，给予员工更大程度的工作自主权等等，提升下属工作技能和风险应对能力，以及提高工作效率。心理授权是指领导对下释放职权时，心理方面给予团队心理支持，提高其自我能动性、自我价值感知的行为(Leach S & Wilson, 2010)。有学者从员工的自我效能出发，结合授权给员工带来的心理感受提升，发展出了心理授权理论（徐兵，2015）。在心理授权理论中，授权的方式是作用于员工的心理感受，来提高下属的积极自主性，激发下属的内心工作意愿等让员工认识到公司价值的实现就是自身价值得到实现的观念。情境授权和心理授权出发点并不相同，情境授权的出发点在于对团队的环境和工作方式的影响。而心理授权的出发点在于改变团队个体的心理感受(Spreitzer, 1995)，适度心理授权能引导员工的心理健康和提升员工工作投入度(Gyu Park, 2017)。仅从单一角度来释义授权型领导是不全面的，现在已经有学者将两个维度的授权进行了统一，用统一的视角来重新释义授权型领导的定义。Srivastava(2007)把两个维度进行了统一，认为授权型领导从根本上可以释义为领导者通过与下属分享权利，提升团队或员工更多的决策权，达到激发员工责任感和内在积极性的效果。Susmita(2018)

从情境授权和心理授权两方面研究授权型领导与员工的建言行为之间的关系，这种统一视角对授权型领导的定义得到广泛使用。在本文研究中采用 Susmita(2018)对授权型领导的定义认为授权型领导从根本上可以释义为领导者通过与下属分享权利，提升团队或员工更多的决策权，达到激发员工责任感和内在积极性的效果。

### 2.1.2 维度与衡量

通过对相关文献的阅读和整理，总结出了 5 个具有代表性的量表对授权型领导维度进行研究。通过总结过去的研究结论，当前运用较为广泛的授权型领导测量办法可以分为三种类型。第一类是由 Arnold(2000)所建立的“授权型领导问卷”和由 Stellv(2000)所建立的“领导授权行为问卷”组成。这两个量表的相似之处是都强调放权和信息分享。不同之处在于，Arnold(2000)建立的量表以集体层次为参考点，此问卷有近 38 个问题，分别从责任担当、群体决策、知识传授、资源分享、感情培养这 5 个维度进行了研究。

Stellv(2000)所建立的问卷更加注重个人层次角度的考量，从 6 个不同的维度涵盖了一共 17 个题目来进行建立，分为分享权力、勇于担当、自主决策、提供资源、培养教导、创新。第二类授权型领导测量方法是 Sims(2002)所建立的，此量表有分别从 6 个维度进行了研究。此量表研究考察的主要方向是强调员工自主管理。分为自我激励、独立自主、团队协作、参与决策制定、寻求机会、鼓励、设立目标值。

第三类在学界普遍被认可的测量方法由 Ahearne(2005)建立所建立的量表，此量表以领导的下放权利的行为提高了下属自主积极性为理论基础。该量表主要考量个体层次，主要考察下属自身的内在心理和独立自主的能力，分别从 4 个维度体现员工对高工作业绩的信心和个人自主性。分别是提供有挑战性的工作授予、参与员工决策、工作完成决心、独立自主能力。国内的学者王辉在研究授权型领导时，结合国内的实际情况，制定出四维度的领导授权行为量表，四个维度分别为权力的给予、结果控制、决策参与和过程指导（宋春蒿等，2008）。

### 2.1.3 授权领导的相关研究

拥有授权型领导通常会激励员工开发自身潜能，并帮助员工提升其思维能力。当员工受到上级的激励时，会更好的激发员工为公司积极贡献的心理，满足上级



领导对自己的期待,这种授权行为会使员工对工作满意度、团队期待以及团队认可度等方面得到极大的提升(崔杨、于桂兰,2019),上述结论已经得到广泛实证研究的证明。

Snape(2018)以香港一家著名电子通讯公司的团队进行样本分析,研究结果表明无论是团队层次的授权型,还是个体层次的授权都对团队的工作满意度和工作效率起到显著正相关性,同时他们在研究授权型领导对团队归属感和团队信任的影响机制时发现,心理授权在其中起到了显著的正向作用。Biemann(2015)对一家公司近700个样本研究分析发现,授权型领导对员工工作满意度起到显著积极影响。

## 2.2 个体能量

### 2.2.1 概念

Ash(1913)提出精力充沛的员工是组织成功的关键,拥有高能量水平的员工更具有生产力、创造力并对他人产生积极的影响,这标志着能量引入了组织管理领域。

Freud(1920)提到人类能量与生理和心理健康有关系,后来却很少涉及,也没有明确的衡量能量。能量长期一直是心理学研究的前沿,在很多研究中都涉及到,但都是很隐晦的提到,例如与敬业度(Maslach *et al.*, 2001)、倦怠(Bakker & Heuven, 2006)、情绪失调(Grandey, 2003)等相关的研究。

Kahn(1990)认为员工敬业度是指员工在工作中投入能量的程度,包括生理投入、认知投入和情感投入; Maslach *et al.* (2001)支持这一观点并提出还需要考虑投入能量的有效性。Maslach and Schaufeli(1993)认为工作倦怠是由于员工长期的压力造成的身体、情绪和认知上的能量缺失(Bakker & Heuven,2006)。

Grandey(2003)将情绪失调定义为个体能量的缺失,在情绪失调时需要情绪劳动,能量会被迅速排除并导致能量损失。学者对能量的定义众说纷纭,能量释义为“剧烈活动的能量、活力或生命力,力或力量”。本世纪初,随着积极心理学的发展,学者们开始对最佳的个体机能进行研究,即如何让员工在受到持续压力的状态下保持在最佳机能(Heaphy & Dutton, 2008)。

Maslach *et al.* (2001)提出生理能量(Physiological energy)是员工参与工作任务的基础,是员工其他能量存在的载体,Loehr and Schwartz (2003)认同这一观点。



Watson *et al.*(1989)将能量界定为员工个人精力充沛的觉醒,指员工渴望并且有能力采取行动的感觉。

Loehr and Schwartz(2003)进一步认为能量是工作中的一种能力。Schwartz and McCarthy(2007)部分赞同其观点,但强调能量是员工工作时的潜在能力。Welbourne and McLaughlin(2013)则更为明确地将能量描述为员工采取行动或完成工作的潜力,强调了能量的行动体现内涵。除此之外,Shirom(2003)和 Quinn and Dutton(2005)则认为能量是一种员工持续的情绪状态,是一种积极的情感冲动,没有特定事件指向的持久的情感状态。这一观点似乎印证了早期研究中的能量是一种经验增加的观点,认为总体来说,员工会试图选择那些能提升自己能量的活动或事件,反之则会回避。因而,能量会影响人的预期及其在活动中的投入,高能量的员工会积极的看待事情并期待积极事情的发生(Ryan & Frederick, 1997)。

Chen *et al.*(2016)从员工能量产生、发展与行动表现视角来将员工能量定义为蕴含在员工体内的,在组织情境下感知到的身体强健程度、积极情感状态、对事情的积极预期程度以及完成工作任务能力的活力水平。并提出员工能量是由基础能量、成长能量和行动能量构成的三维结构,其中基础能量包括生理能量和情感能量;生理能量是指在组织情景中员工的身体的强健程度;情感能量是指员工的积极情感状态;成长能量是指个体对完成工作任务或未来发展的积极预期状态;行动能量是指个体在组织中完成工作任务能力的活力水平。

本研究认可 Chen *et al.*(2016)将个体能量定义为蕴含在个体内的,在与身边的一些重要的人进行互动、交流时感知到的身体强健程度、积极情感状态和认知活力水平。

### 2.2.2 维度与衡量

Welbourne(2014)将能量分为两种:潜在或储存的能量(potential or stored energy)和活跃或移动的能量(kinetic or moving energy)。能量不能被消灭或创造,管理者只能采取措施将员工潜在的能量转化为移动的能量,但能量需要先被测量才能考虑能量的转换。所以对能量的测量至关重要。

目前学者对能量的测量,有两种主流观点: Welbourne *et al.* (1997)认为个体能量与员工敬业度、组织承诺、工作满意度等不同,因个体能量波动幅度较大,需要选择一种简单、频繁的测量方式对其测量:被试者依据其当前工作状态评估

自身能量值以及评估其工作状态最佳或生产力最高时的能量值。其中“0”代表没有能量（No energy）；“2.5”代表有些能量（Somewhat Energized）；“5”代表能量一般（Energized）；“7.5”代表充满能量（Very Energized）；“10”代表充满能量（Overly Energized）。

Welbourne & Felton (1998) 将个体能量水平分为三个能量区间：0-2.4 为休息域（At last zone），能量水平处于休息域的员工可能因生病、对同事或管理者感到厌烦使其没有投入到工作中；2.5-7.5 为有氧域（Aerobic zone），处于该区域的员工的能量水平值越高其工作满意度、工作效率越高；7.6-10 为厌氧域（Anaerobic zone），能量水平处于该区域的个体能量分值越高，表明员工太投入于工作而造成工作效率较低甚至会产生倦怠。这一量表在 50 多个国家，被翻译成 15 国语言，个体能量的预测结果相同。实证研究发现员工当前能量水平和当前能量水平与最优能量值的产值均对工作绩效有显著的预测作用，但是差值会更精确、预测作用更强（Welbourne, 2014）。

Atwater and Carmeli(2009)开发了测量个体能量感（feel of energy）的量表，包括八个项目“我工作时总是很积极并充满活力”、“我有很高的能量来完成我的工作”、“我觉得工作一整天都充满能量”、“我有能力做好自己的工作”、“早晨去工作时我充满能量”、“当我完成工作时我充满热情”、“组织的工作给了我正能量”和“当我工作时我感觉自己很重要”，经探索性因子分析形成一个维度，累计解释方差 77.38%。后续学者采用该量表进行实证研究，结果表明该量表具有较好的信度和效度（Golparvar *et al.*, 2010）。

### 2.2.3 个体能量的相关研究

Frese and Fay(2001)认为积极主动性高的人更负责任、克服障碍并积极应对不同需求，与个体能量有正向关系。Schipper *et al.* (2005)赞同这一观点，并认为采取积极主动行为的员工能更快恢复自身能量损耗。Nuijten(2009)研究表明仆人式领导风格对个体能量的会产生正向影响。

Atwater and Carmeli(2009)对领导成员交换、个体能量水平和创造性工作参与度三者之间关系进行研究，对 193 名不同职位的员工进行调研，研究表明领导成员交换和个体能量感知呈正相关。

何斌等人（2014）认为正能量领导力就是要激发领导过程的正能量，抵制或



规避领导过程的负能量,其本质是以领导者和追随者双方正能量的发挥和运用为基础的领导力。

Golparvar *et al.*(2010)研究表明道德型领导有利于个体能量和心理授权的增加。Csikszentmihalyi(1997)提出明确的目标是使个体能量集中的前提条件。

## 2.3 员工退缩行为

### 2.3.1 概念

March (1958)首次将工作退缩行为运用到了企业领域中,并将其界定为“个体在工作场所中面对自身付出与组织回报失衡而采取的一系列应急行为”,诸如离职或缺席等行为。这一流派普遍认为如缺席、迟到早退、离职等具体行为是源于不同成因且会造成不同影响结果,因而不能笼统地归纳为工作退缩行为进行统一研究。

Beehr *et al.* (1978)从总体式的研究视角进一步提出,工作退缩行为的不同表现形式(缺席、迟到早退、离职、低工作卷入等)可能是由共同影响素(如同一工作压力源等)引发的,彼此之间具有内部关联的可能性。因此,该流派学者们认为应该将这些不同的工作退缩具体的表现形式整合归纳到同一个概念和内涵中再加以分析研究。因此,这一流派根据此种整体观来进行界定。

Gupta *et al.* (1991)指出工作退缩行为是当员工感知或看到自己组织内部存在让人产生逆反心理的情况时,为了规避任务和减少与企业的心理连接所选择的种种脱离的态度或举动。同时,他进一步提出工作退缩行为的不同表现形式是一个影响程度依次递加的行为序列,最初仅仅表现为上班期间开小差或做白日梦,后扩大到偶尔上班迟到、无故缺席,长期以往最终导致离席的一个过程。

### 2.3.2 维度

通过梳理以往相关文献发现,工作退缩行为普遍采用二维度模型或三维度模型进行划分。首先, Hanisch *et al.* (1990)最先提出基于工作本身退缩和工作努力退缩的不同表现形式的两种维度。基于工作本身退缩的行为具体表现包括离职或提前退休的意图、跳槽的意愿等,这通常是员工由于对工作环境的不满所选择实施的一系列逃避工作职责、规避工作情境的一系列行为;基于工作努力退缩的行为具体表现包括迟到早退、开小差、擅自离岗等,这一维度通常是指个体由于对组织提供的环境条件不满而实施地逃避工作角色或减少投入的某些具体行为。



另一方面从心理学角度入手，Lehman and Simpson (1992)提出心理退缩、行为退缩和敌意退缩三个不同行为方式的维度。心理退缩通常表现在心理层面上员工出于对组织不满而实施的神游、开小差、做白日梦等回避工作的行为；行为退缩通常表现在举止行为上员工出于对组织不满而实施的迟到早退、擅自离岗、无故缺席、离职等；敌意退缩同样是表现在举止行为上对组织某些特定情境极度不满而实施的主动发起团队内冲突、与同事进行争执等敌对情绪和报复行为。

杨亚中（2015）在 Lehman and Simpson (1992)研究基础上进行了整合，将工作退缩行为划分为心理退缩行为和行为退缩行为两大维度。前者同的心理退缩维度一致，而他认为行为退缩和敌意退缩都具体表现在行为层面，因此应该整合到“行为退缩行为”一个维度之中。

### 2.3.3 退缩行为的相关研究

从领导角度：员工对自身与组织或组织的代表（如领导、主管）间关系质量的评价，能有效预测他们的工作态度和工作行为(LeBreton *et al.*, 2004)。所以当领导者对员工采取支持、认可等积极的领导行为时，根据社会交换理论，员工会对此作出积极反应如更高的工作积极性、更高的组织忠诚度来进行回报。反之，当领导采取消极的领导行为时，员工也会采取退缩行为来予以回馈。Masterson and Stamper (2003)研究也发现当领导和员工关系越好，即领导成员交换质量越高，员工的离职倾向水平就越低。

个体角度：从个体角度出发，已有的研究关注点主要集中于员工的人格特征对退缩行为的影响。LeBreton *et al.* (2004)在研究了大五人格（除开放性）模型和特定工作情感对员工个体工作态度及工作退缩行为的影响时发现，情绪外倾性和稳定性能有效预测员工个体的心理退缩行为；情绪稳定性和尽责性能有效预测员工个体的行为退缩行为。

Smith and Canger (2004)通过研究发现领导个性特质中的外倾性能负向影响下属的心理退缩行为。②员工自我监测的影响。

Allen *et al.* (2005)研究发现，员工自我监测能有效反向预测其离职意向及实际离职行为，并且在后两者关系之中起调节作用。③情绪劳动对员工工作退缩行为的影响。作为个体管理自身情绪的心理加工过程，情绪劳动包含浅层行为和深层行为两种形式。浅层行为指员工只是向外部表达组织需要的情绪，但是并没有

主观体验到这些情绪；而在深层行为下，员工会改变自身感受来让自己体验到这些情绪。

Scott and Barnes (2011)研究发现，浅层行为的情绪劳动与工作努力的退缩显著正相关，而深层行为的情绪劳动与工作努力的退缩显著负相关。而刘朝等人（2013）对中国本土员工进行研究时也发现，情绪劳动的两种形式均与工作退缩行为显著相关。

## 2.4 职业召唤

### 2.4.1 概念

在国内的研究中，曾经被翻译成职业召唤、呼唤和使命感等。关于这个构念的记载最早的时候来源于神学，在犹太基督教中，召唤被用来描述那些受到上帝感召并响应上帝的行为(Davidson and Caddell, 1994)。其中最耳熟能详的案例，便是诺亚方舟的故事，诺亚在故事中感受到神的旨意并因此而行动，便是召唤的一种表现。在早期的研究中，召唤常常出现在神学领域中。随着社会的不断发展，宗教的进步和变革促使了其相关教义和观念的变化，同时宗教的倡导和文化也在一步步地影响社会的价值观念。在这样的发展过程中，职业召唤也渐渐从教堂中步入职场，有了意义上的演变。

Luther(1883)进行宗教改革，神学中的很多观念发生了变化，人们的个体性愈加明显，更多地去追求个人的自由和意义，因此像职业召唤这样的概念便从中演化拓展而来。召唤从此不再局限于与宗教相关的事物和职务之中，普通人的生活和工作中也出现了召唤的现象。这也是最初的关于职业召唤研究的神学视角。

职业召唤在管理学、心理学和社会学上的研究始于 Bellah(1985)对工作价值导向的划分，他将个体的对工作的追求划分成谋生、职业和召唤这三个类别，这三个类别的层次不断演进，从将工作当作谋生手段，工作只为报酬，到将工作作为职业，工作为了发展，最后到工作是一种召唤，工作是为了实现个人的主观成就和使命。这其中的召唤导向便是当前的职业召唤。逐渐地，研究中对于职业召唤的定义和概念虽然繁杂，但愈加丰富和清晰，从聆听神的旨意，到受到感召从事某种工作，再到认可某种价值而选择工作。新的职业视角认为，职业召唤是一种主观的，内在的心理因素和价值导向，强调的是个体主观上对职业的一种向往和认可的感觉，以及自我实现的快乐和内驱力。



比较有代表性的学者主要 Dobrow and Tosti-Khars(2011)， Hall and Chandler(2005)。Wrzesniewski(1997)认为职业召唤是员工为了追求自我实现和社会影响的一种工作方向。Hall(2005)认为职业召唤是一种被认知为自己生命目的的工作。

Dobrow (2011) 认为职业召唤是个体针对工作内容来自内心的强烈情感和动力，是内心的认同和强烈的渴望。现代职业视角的观点主要强调了职业召唤对个体价值的影响和主观的感受，缺少了对工作社会价值和影响的内容，在职业召唤的研究中还有一种综合性的视角认为，职业召唤既是自我实现的强大驱动力，也是社会价值的外部作用影响。代表性的学者有 Dik and Duffy(2009)、Bunderson and Thompson (2009)。

Dik and Duffy(2009)认为职业召唤是个人将自身和社会的价值均看作自我追求精神意义的来源。职业召唤是员工找到的具有价值的社会分工中的位置，具有亲社会的属性。

国内关于职业召唤的研究起步比较晚，田喜洲等人（2012）整合了国外关于职业召唤的研究，他在文章中从神学、心理学和管理学的不同视角对职业召唤进行了划分，他指出召唤在神学中主要是指神的感召，在心理学中主要是作为知觉进行研究，在管理学中其内涵主要围绕职业和工作的追求和向往，虽然方向不同，但他们的概念上有交集的成分。

另外，赵海霞（2013）在研究中将该构念定义为工作使命感，她的研究主要是对该构念进行文献的综述，并在最后指出应进一步对其影响因素进行探究。

裴宇晶等人（2015）的研究聚焦到知识型员工中，探究了职业召唤和工作态度之间的关系，是国内较早关于职业召唤与员工行为关系的研究。

综合各方面研究的观点，本研究认为职业召唤是一个来自于个体内外的综合性概念。首先，职业召唤的存在意味着个体对外部条件的价值认可，其次它的存在也要求自我具有向往和激情。综合的认知让个体对事业充满了内部驱动力和使命。

本文在以往的研究成果基础上，结合不同学者的观点，认为职业召唤是个体将工作视作自身使命的一种强烈的内部动机，具有主观性和连续性。同时，它具有认可工作的社会价值与自我实现意义的特点。



#### 2.4.2 维度与衡量

基于职业召唤在不同时代,不同研究视角下不同的定义和概念,关于职业召唤维度划分和测量方法的不同也比较明显。职业召唤的维度可以分为单一维度,二维度,三维度和五维度。其中以单一维度的观点接受度最高。在定性的研究中,职业召唤的测量是采用叙事和访谈的形式进行的。

Bunderson(2009)认为召唤本身是建立在个体的理解经验和基础之上的,故采用定性的方式有助于更深入地对召唤进行研究。他们采用扎根理论,对专业人员样本采用了召唤的定性研究。

French and Domene(2010)对 7 名女大学生进行了定性研究,发现召唤不仅仅局限在工作中,她们表示对生活中的一些事情也会存在使命感。

在定量研究方面,Davidson and (Caddell1994), Wrzesniewski(1997), Dobrow(2011)等均认为职业召唤是单一维度的变量,不需要拆分维度。其中,Davidson(1994)等提出用一个题项的测量方法对职业召唤进行测量。Wrzesniewski(1997)等开发了 18 题项的是非题量表,专门针对于判断被测者的工作动机是否为职业召唤。

Bunderson and Thompson(2009)开发了 6 题项的 NCS 量表,用以测量专业人员的职业召唤程度。Dobrow (2011)的研究中也开发了基于现代职业视角的量表,他否定了职业召唤定性的测量,认为这是一个连续性的变量,可以定量测量。他开发的 CQ12 题项量表,通过单一维度对各行业的工作者进行了职业召唤的测量,在国外经过较为严格的信效度检验,应用面较广,是当前职业召唤研究中应用最广的测量量表,在国内的研究中也经常被学者采用。

在多维度的研究方向上,Boyd(2010)曾提出两维度的综合视角分类法,将职业召唤分为目标性和亲社会性进行测量。Dik(2008)选取在校生为研究对象,开发了包括亲社会性、超然召唤、工作意义在内的三维度量表 CVQ (Calling and Vocation Questionnaire, 职业召唤问卷),该量表后来经过修订,具有一定的应用范围,但部分题项较难理解。

另外,Hagmaier and Abele(2012)采用企业员工和个体的样本,开发出包含个人-环境匹配,超然引导力,意义感和价值驱动三个维度量表 MCM (The Multidimensional Measure of Calling, 多维召唤量表),该量表拥有良好的信效度,

但在国内应用的情况较少，需要进一步验证。

French (2010)曾在研究中提出过五维度的职业召唤，对其进行了较为细致的拆解，将召唤分为利他性、爱好、责任感、感召与衍生。总体而言，各种维度的分法都没有脱离对职业召唤中意义的测量，各种测量方法均得到了不同程度的应用，当前应用最广的是 CQ12 量表。

### 2.4.3 职业召唤的相关研究

#### (1) 职业召唤的前因变量

关于召唤的来源，目前有三种主要的观点：1.外部召唤个体从外部获得超然的召唤，如宗教、家庭遗产、社会需要等(Dik & Duffy, 2009),学者们调查发现，外部召唤在如今只是个案，而不是人们探索召唤的一般来源,2.注定应做：个体感受到“注定应做某事”的强烈信念，在践行信念的过程产生召唤。3.自我一职业的完美契合：召唤来源于个体对职业与自己价值观、兴趣、能力之间契合点的探索大量的研究表明，个体需要经历长时间的探索辨别，才能感知到对职业的召唤，这一观点实际表明个体可以主动地塑造职业召唤，个体如果想要获得对特定领域的召唤，就必须积极地参与信息收集、决策制定，而不是被动地等待自身与职业环境的匹配(Dik *et al.*, 2015)，换言之，职业召唤是动态变化的，可以被各种潜在的因素所塑造(Dobrow, 2013)，因而越来越为学者们所认可，成为职业召唤潜在影响因素研究的基础(Creed *et al.*, 2015)。

学者们在大量的研究中指出，职业认同和领导风格在职业召唤的形成过程中具有重要的影响。一般认为，职业召唤很大程度上产生于职业认同 (Duff *et al.*, 2014)，那些对某一职业有一定认知及认同的员工更容易对这一职业形成职业召唤 (Galles & Lenz, 2013)。此外，学者们发现，精神性领导凭借其超高的人格魅力吸引下属的追随，有利于激发下属对职业产生召唤 (Duff *et al.*, 2014)。

#### (2) 职业召唤的结果变量

职业召唤的研究领域已不限于大学生，涉及教育、贸易、音乐等行各业。研究发现职业召唤对员工的职业发展和生活质量具有积极的影响，学界普遍认为职业召唤能够促进职业承诺、工作热情、主观职业成功等改善生活满意度、生理和心理健康、减少压力和抑郁等 (Duff *et al.*, 2012)

对于已经入职的员工而言，职业召唤水平较高的员工，具有更少的负面工作



行为, 精神状态也更好。周扬(2013)的研究也表明, 职业召唤水平高的教师, 其职业承诺和主观职业成功水平明显较高。Bunderson and Thomspn(2009) 研究发现, 职业召唤对工作满意度具有显著正向影响, 具有较高职业召唤的个体倾向于将自己的职业视为一种义务, 而非一种谋生手段。

## 2.5 建设性责任知觉

### 2.5.3 概念

建设性责任知觉是个人认为自己有义务为组织带来建设性改变的信念, 反映了员工以有利于本组织的建设性方式投入更多精力、实现改进或开发新程序以及纠正问题的意愿(Liang *et al.*, 2012)。

建设性责任知觉高的员工具有强烈的内部动机使他们所在的组织受益, 更倾向于做出有利于提高组织效率的建设性行为, 责任知觉作为一种重要的自我概念, 是个体对作为客体自我的想法和知觉, 反映了个体感知到对自身工作结果负有责任和义务(田晓明、李锐, 2015)。

与之相比, 建设性责任知觉则反映了这种责任和义务中更加具有“主动性”的成分。也即, 建设性责任知觉不仅体现了个体为承担义务而付出更多努力的意愿, 还体现了个体为提升现状而主动改进方法, 设定更高工作目标的意愿。建设性责任知觉使得员工将这种“主动性”内化为工作职责的一部分, 当其通过建设性的行为完成目标时, 便会对工作感到满意和有成就感。反之, 墨守成规和安于现状则会让此类员工有“失职”的感受, 进而在社会规范的压力下感到不安(Zgu & Akhtar, 2019)。

### 2.5.4 维度与衡量

责任知觉的测量研究经历了两个阶段, 这与责任知觉理论的发展历程是直接相关的。最早责任知觉与“责任感”、“责任心”等概念没有明显的区分, 所以在测量方式上主要采用人格测评中的责任感测量量表进行, IPC 问卷(inventory of personal characteristic)、BFI 问卷(big five inventory)、NEO-PI-R 问卷(neo-personality inventory revised)等人格量表被直接应用在责任知觉相关研究上, 随着理论的发展, 责任知觉的概念逐渐与人格中的“责任感”、“责任心”等概念有了明确的概念区分, 才出现了专门为责任知觉设计的测量问卷。Morrison(2003)编制了包含 5 个题项调查问卷, 以衡量受访者的责任知觉水平,



在其研究中该量表的信度达到 0.80。

Sangeeta et al. (2001)设计了针对大学生群体的责任知觉量表,包含 10 个题项。目前国内外研究中对责任知觉水平的衡量,使用得最多的量表是由 Eisenberger et al.(2001)开发的,量表包含 7 个题项,在国内外的实证研究中都取得了良好的信度效度表现。国内学者在进行责任知觉研究中也频繁应用 Eisenberger 责任知觉量表,在研究中并未发现量表效果受到国内外差异的影响同样具备较好的效果。

国内研究中如田晓明与李锐(2015)关于自我牺牲型领导对员工进行前瞻性活动的关联性研究中,使用 Eisenberger et al.(2001)责任知觉量表,信度达到 0.87。虽然 Eisenberger et al.(2001)的量表在过去已得到众多研究的检验,但是随着时代变化以及中国国情的特殊性逐渐展现,需要对此量表进行优化。

Liang et al.(2012)针对心理安全感、建设性责任知觉和组织自尊的关联性研究中,重新开发了包含 7 个题项的责任知觉量表,同样具备较高的信度,并且在后续的学者研究中,频繁得到应用并证实结果良好,故而本文采用的是 Liang et al. (2012)的责任知觉量表。

## 2.6 变量之间的关系与研究假设构建

### 2.6.1 授权型领导与个体能量之间的关系

授权是指给予员工一定的权利让员工获得更多的工作自主权,减少形式上的上下级管理,让员工能够摆脱严格管理的束缚实现自我管理。此情境着重体现在领导的实际放权行为,比如与员工分享管理经验、共享资源,给予员工更大程度的工作自主权等等,提升下属工作技能和风险应对能力,以及提高工作效率。心理授权是指领导对下释放职权时,心理方面给予团队心理支持,提高其自我能动性、自我价值感知的行为(Leach S & Wilson, 2010)。

有学者从员工的自我效能出发,结合授权给员工带来的心理感受提升,发展出了心理授权理论(徐兵, 2015)。在心理授权理论中,授权的方式是作用于员工的心理感受,来提高下属的积极自主性,激发下属的内心工作意愿等让员工认识到公司价值的实现就是自身价值得到实现的观念。情境授权和心理授权出发点并不相同,情境授权的出发点在于对团队的环境和工作方式的影响。

而心理授权的出发点在于改变团队个体的心理感受(Spreitzer, 1995),适度心

理授权能引导员工的心理健康和提升员工工作投入度(Gyu Park, 2017)。Frese and Fay(2001)认为积极主动性高的人更负责任、克服障碍并积极应对不同需求，与个体能量有正向关系。

Schippers *et al.* (2005)认为采取积极主动行为的员工能更快恢复自身能量损耗。何斌等人(2014)认为正能量领导力就是要激发领导过程的正能量，抵制或规避领导过程的负能量，其本质是以领导者和追随者双方正能量的发挥和运用为基础的领导力。综上所述，授权型领导通过授权提高员工工作的积极性，内在工作动机从而提高员工的个体能量，拥有授权型领导通常会激励员工开发自身潜能，并帮助员工提升其思维能力。当员工受到上级的激励时，会更好的激发员工为公司积极贡献的心理，满足上级领导对自己的期待，这种授权行为会使员工对工作满意度、团队期待以及团队认可度等方面得到极大的提升(崔杨、于桂兰, 2019)，因此本研究提出下列假设：

H1a: 授权型领导正向影响员工个体能量

#### 2.6.2 授权型领导与员工退缩行为之间的关系

员工对自身与组织或组织的代表(如领导、主管)间关系质量的评价，能有效预测他们的工作态度和工作行为(LeBreton *et al.*, 2004)。所以当领导者对员工采取支持、认可等积极的领导行为时，根据社会交换理论，员工会对此作出积极反应如更高的工作积极性、更高的组织忠诚度来进行回报。反之，当领导采取消极的领导行为时，员工也会采取退缩行为来予以回馈。

Masterson and Stamper (2003)研究也发现当领导和员工关系越好，即领导成员交换质量越高，员工的离职倾向水平就越低，从而减少员工的退缩行为。

Susmita(2018)认为授权型领导从根本上可以释义为领导者通过与下属分享权利，提升团队或员工更多的决策权，达到激发员工责任感和内在积极性的效果，促进领导与员工之间的关系，综上所述，授权型领导，通过授权领导，促进与员工之间的关系减少员工退缩行为。因此本研究提出下列假设：

H1b, 授权型领导负向影响员工退缩行为。

#### 2.6.3 授权型领导与职业召唤之间的关系

积极正向的领导风格能够影响员工的职业召唤(Duff *et al.*, 2014)，那些对某一职业有一定认知及认同的员工更容易对这一职业形成职业召唤，召唤来源于



个体对职业与自己价值观、兴趣、能力之间契合(Galles & Lenz, 2013)。

Dik and Duffy(2009)认为职业召唤是个人将自身和社会的价值均看作自我追求精神意义的来源。职业召唤是员工找到的具有价值的社会分工中的位置,具有亲社会的属性。而授权型领导让员工能够摆脱严格管理的束缚实现自我管理。此情境着重体现在领导的实际放权行为,比如与员工分享管理经验、共享资源,给予员工更大程度的工作自主权等等,提升下属工作技能和风险应对能力,以及提高工作效率。心理授权是指领导对下释放职权时,心理方面给予团队心理支持,提高其自我能动性、自我价值感知的行为(Leach S & Wilson, 2010)。

有学者从员工的自我效能出发,结合授权给员工带来的心理感受提升,发展出了心理授权理论(徐兵, 2015)。在心理授权理论中,授权的方式是作用于员工的心理感受,来提高下属的积极自主性,激发下属的内心工作意愿等让员工认识到公司价值的实现就是自身价值得到实现的观念。情境授权和心理授权出发点并不相同,情境授权的出发点在于对团队的环境和工作方式的影响。而心理授权的出发点在于改变团队个体的心理感受(Spreitzer, 1995)。则授权型领导使员工感受到,工作的价值,从而提高员工的职业召唤,因此本研究提出下列假设:

H1c, 授权型领导正向影响员工职业召唤

#### 2.6.4 个体能量对员工退缩行为的影响

Ash(1913)提出精力充沛的员工是组织成功的关键,拥有高能量水平的员工更具有生产力、创造力并对他人产生积极的影响,这标志着能量引入了组织管理领域。Freud(1920)提到人类能量与生理和心理健康有关系,后来却很少涉及,也没有明确的衡量能量。能量长期一直是心理学研究的前沿,在很多研究中都涉及到,但都是很隐晦的提到,例如与敬业度(Maslach *et al.*, 2001)。

Chen *et al.*(2016)从员工能量产生、发展与行动表现视角来将员工能量定义为蕴含在员工体内的,在组织情境下感知到的身体强健程度、积极情感状态、对事情的积极预期程度以及完成工作任务能力的活力水平。则个体能量能够增加员工对于工作的投入,敬业度,积极情绪,从而减少员工的退缩行为,因此本研究提出下列假设:

H2a: 个体能量感负向影响员工退缩行为

#### 2.6.5 个体能量对职业召唤的影响

职业召唤是一个来自于个体内外的综合性概念。首先，职业召唤的存在意味着个体对外部条件的价值认可，其次它的存在也要求自我具有向往和激情。综合的认知让个体对事业充满了内部驱动力和使命，Chen *et al.*(2016)从员工能量产生、发展与行动表现视角来将员工能量定义为蕴含在员工体内的，在组织情境下感知到的身体强健程度、积极情感状态、对事情的积极预期程度以及完成工作任务能力的活力水平。则个体能够增加员工对于工作的投入，敬业度，积极情绪，则员工个体能量能够是员工产生更多的积极情感状态、对事情的积极预期程度以及完成工作任务能力的活力水平，对于工作的价值认可从而影响员工的职业召唤，因此本研究提出下列假设：

H2b, 员工个体能量正向影响员工职业召唤

#### 2.6.6 建设性责任知觉的调节作用

建设性责任知觉高的员工具有强烈的内部动机使他们所在的组织受益，更倾向于做出有利于提高组织效率的建设性行为，责任知觉作为一种重要的自我概念，是个体对作为客体自我的想法和知觉，反映了个体感知到对自身工作结果负有责任和义务（田晓明、李锐，2015）。

与之相比，建设性责任知觉则反映了这种责任和义务中更加具有“主动性”的成分。也即，建设性责任知觉不仅体现了个体为承担义务而付出更多努力的意愿，还体现了个体为提升现状而主动改进方法，设定更高工作目标的意愿。建设性责任知觉使得员工将这种“主动性”内化为工作职责的一部分，当其通过建设性的行为完成目标时，便会对工作感到满意和有成就感(Zgu & Akhtar,2019)。

前述 H1 推论中，授权型领导通过授权提高员工工作的积极性，内在工作动机从而提高员工的个体能量，拥有授权型领导通常会激励员工开发自身潜能，并帮助员工提升其思维能力。当员工受到上级的激励时，会更好的激发员工为公司积极贡献的心理，满足上级领导对自己的期待，这种授权行为会使员工对工作满意度、团队期待以及团队认可度等方面得到极大的提升（崔杨、于桂兰，2019），则建设性责任知觉通过个体为承担义务而付出更多努力的意愿，而提高员工的积极性，前述 H1b 推论中，Susmita(2018)认为授权型领导从根本上可以释义为领导者通过与下属分享权利，提升团队或员工更多的决策权，达到激发员工责任感和内在积极性的效果，促进领导与员工之间的关系，授权型领导，通过授权领导，



激发员工的责任感促进与员工之间的关系减少员工退缩行为。前述 H1c 推论中，授权型领导使员工感受到工作的价值，积极主动性，从而提高员工的职业召唤，前述 H2a 推论中，个体能量能够增加员工对于工作的投入，敬业度，积极情绪，从而减少员工的退缩行为，前述 H2b 推论中，员工个体能量能够是员工产生更多的极情感状态、对事情的积极预期程度以及完成工作任务能力的活力水平，对于工作的价值认可从而影响员工的职业召唤，因此本研究提出下列假设：

- H3a: 建设性责任知觉正向调节授权型领导与员工退缩行为之间的关系
- H3b: 建设性责任知觉正向调节授权型领导与员职业召唤之间的关系
- H3c: 建设性责任知觉正向调节个体能量与员工退缩行为之间的关系
- H3d: 建设性责任知觉正向调节个体能量与员职业召唤之间的关系

## 2.7 研究框架图

本研究通过对授权型领导、个体能量、员工退缩行为、员工职业召唤、建设性责任知觉变量之间的关系梳理，提出本研究的假设 H1a、H1b、H1c、H2a、H2c、H3a、H3b、H3c、H3d，探讨授权型领导对员工职业召唤与员工退缩行为的影响；个体能量的中介作用，员工建设性责任知觉的调节作用构建本研究的研究框架图如图 2.1 所示；

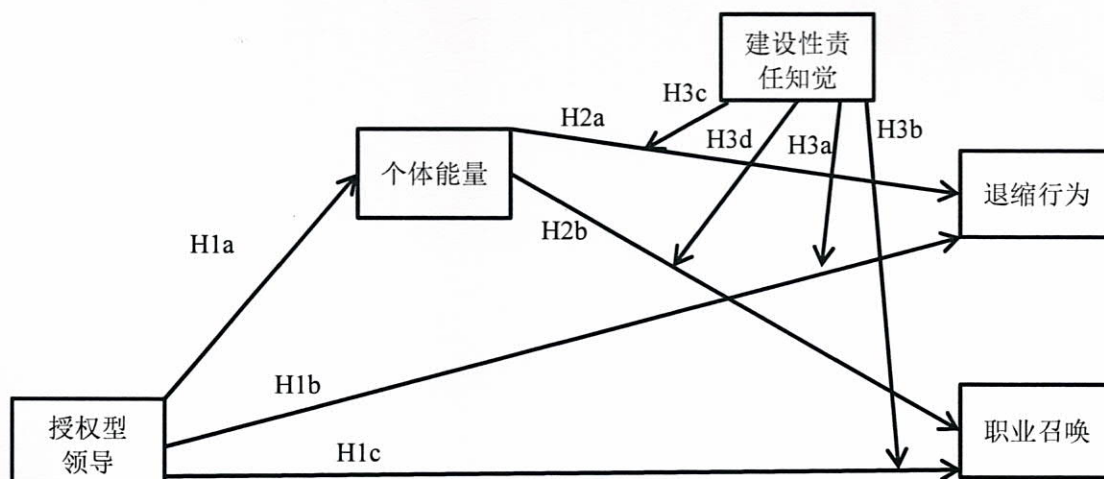


图 2.1 研究框架图

资料来源：本研究自行整理

## 第3章 研究方法与设计

第三章研究设计与检验部分着重论述了研究方法及实施过程,和实证检验结果的相关分析。通过梳理以往研究,确定五个主要变量的量表并制定调查问卷,并设计合理的研究方法流程。

### 3.1 问卷设计与发放

本研究在遵循实证研究一般范式的基础上,第一步是确定研究对象,再明确调查问卷设计和发放流程,最后通过数据分析软件软件进行描述性统计、信效度分析、相关分析和层次回归分析,以验证所提出的假设模型。首先,本研究以黑龙江和江苏省的企业员工作为研究样本,通过南北方两个城市进行调研,防止由于南北方文化差异带来的数据偏差。

其次,本研究借鉴国内外广泛使用的授权型领导、个体能量、职业召唤、建设性责任知觉和工作退缩行为的四个变量的相关量表进行测量,并根据特定研究对象对相关题项进行酌情修改,并经过第一阶段的预调查对每一个题项的真实性和完整性进行判断,进一步对相关题项进行修正,从而保证该量表本研究的情境,以保障每位调查对象能够快速融入问卷的情境;随后将修改后的问卷采用传统方式进行纸质问卷发放,发放前会事先告知被试本次调研的研究结果仅仅用于本研究,且遵循保密性原则,采取匿名方式进行问卷填写,并承诺调查问卷仅有相关研究人员可以查看,从而促使被试能够无后顾之忧地、准确地、真实地填写问卷。

本研究采取立意抽样的方式对黑龙江企业员工进行问卷调查,主要通过QQ、微信问卷星链接发送,预计发放的份数参照 Tinsley (1987)样本的数量:问卷题项数比例为 1: 5——1:10 之间,以及 Sudman (1976)的建议,有效样本应在 500—1000 之间,本研究预计发放 580 份问卷。

### 3.2 研究方法

#### (1) 信度检验

问卷信度是指所使用的量表工具去测量研究结果的稳定性和一致性,即量表的可靠性水平,量表的信度系数越高,测量结果的标准误差越小。本研究采用学术界常用的判断量表信度的方法,即内部一致性值 (Cronbach's alpha) 来检验各



变量量表的信度水平， $\alpha$  系数通常使用于同质性检验，以检测每个因子的测量题项是否相似，衡量标准为：若 Cronbach's alpha 系数值在 0.6 以上即表明该量表可被认可；若 Cronbach's alpha 系数值在 0.7 以上即表明该量表信度较好；若 Cronbach's alpha 系数值在 0.8 以上即表明该量表信度很好(Kline, 1998)。

#### (2) 效度检验

在预测试检验中通常根据建议检验问卷的结构效度以及问卷的内容效度。主成分分析方法进行正交旋转分析，如果所有提取的因子能够解释的总变异量大于 60%，则表示内容效度良好，当问卷的 KMO 值在 0.5 以上时说明问卷可以接受，具有较好的结构效度。

#### (3) 假设检验

采用简单回归分析，将自变量、控制变量、因变量放入回归分析模型，检验自变量与因变量之间是否存在  $P$  小于 0.05 的显著性效果。若存在则变量之间具有正负影响。

#### (4) 调节检验

调节检验采用回归分析，看模型三中自变量与调节变量的交互项是否对因变具有  $P$  小于 0.05 的显著性效果，若存在则具有调节作用(Baron & Kenny, 1986)。

### 3.3 变量的操作型定义

#### 3.3.1 授权型领导操作型定义与量表

认可 Susmita(2018)对授权型领导的定义，认为授权型领导从根本上可以释义为领导者通过与下属分享权利，提升团队或员工更多的决策权，达到激发员工责任感和内在积极性的效果，共 12 个题项。如表 3.1。

表 3.1 授权型领导量表

变量	题项	资料来源
授权型领导	1.我的主管会帮助我理解我的目标与所在团队目标的关联性	Susmita(2018)
	2.我的主管帮助我明白我的工作所在团队整体绩效中的重要性	
	3.我的主管帮助我了解如何使我的工作融入全局员工参与决策	
	4.我的主管经常让我参与制定决策	
	5.我的主管进行重大决策时经常与我商量	
	6.如果决策可能对我产生影响,我的主管会征求我的意见	
	7.我的主管相信我能处理困难的任務	
	8.即使在我犯错误时,我的主管也相信我的能力能够在(在错误中)提高	
	9.我的主管充分相信我能出色地完成任務员工的高度自主性	
	10.我的主管允许我按照自己的方式工作	
	11.我的主管使规则和制度保持简洁,从而使我的工作更有效率	
	12.我的主管允许我快速的做出重大决策以处理问题	

资料来源: Susmita(2018).

### 3.3.2 个体能量的操作型定义与量表

Chen *et al.*(2016)将个体能量定义为蕴含在个体内的,在与身边的一些重要的人进行互动、交流时感知到的身体强健程度、积极情感状态和认知活力水平。共 8 个题项如表 3.2。

表 3.2 个体能量量表

变量	题项	资料来源
个体能量	1.我工作时总是很积极并充满活力	Chen <i>et al.</i> (2016)
	2.我有很高的能量来完成我的工作	
	3.我觉得工作一整天都充满能量	
	4.我有能力做好自己的工作	
	5.早晨去工作时我充满能量	
	6.当我完成工作时我充满热情	
	7.组织的工作给了我正能量	
	8.当我工作时我感觉自己很重要	

资料来源: Chen *et al.*(2016)

### 3.3.3 退缩行为的操作型定义与量表

Gupta *et al.* (1991)指出工作退缩行为是当员工感知或看到自己组织内部存在让人产生逆反心理的情况时,为了规避任务和减少与企业的心理连接所选择的种种脱离的态度或举动。共 12 个题项, 如表 3.3:



表 3.3 退缩行为量表

变量	题项	资料来源
退缩行为	1.工作中会偶尔有缺席或旷工的想法	Gupta et al. (1991)
	2.有时会与同事讨论和工作无关的事情	
	3.有时会因没有必要原因离开工作岗位	
	4.在工作时间有时会胡思乱想	
	5.工作时间有时需要处理个人问题	
	6.在工作上不想要全力以赴	
	7.不是很想做当前的工作	
	8.偶尔想让其他同事完成自己的工作	
	9.在工作时间会未经允许提早离开	
	10.午休的时间有时会超过规定的时间	
	11.有时未经允许带走公司的资源设备等	
	12.有时会在上班时睡觉	

资料来源: Gupta et al. (1991).

### 3.3.4 职业召唤的操作型定义与量表

Dobrow (2011) 认为职业召唤是个体针对工作内容来自内心的强烈情感和动力,是内心的认同和强烈的渴望。现代职业视角的观点主要强调了职业召唤对个体价值的影响和主观的感受,缺少了对工作社会价值和影响的内容,在职业召唤的研究中还有一种综合性的视角认为,职业召唤既是自我实现的强大驱动力,也是社会价值的外部作用影响。共 12 个题项,如表 3.4。

表 3.4 追随行为量表

变量	题项	资料来源
职业召唤	1 我对我的工作充满热情。	Dobrow (2011)
	2 我享受做我地工作胜过其他任何事情。	
	3 从事我的职业让我有巨大的满足感。	
	4 为了我的职业,我会不惜一切代价。	
	5 每当向别人描述我是谁时,我通常会介绍我的职业。	
	6 即便面临重重困难,我仍将坚持选择从事我的职业。	
	7 我的职业将一直是我生命的一部分。	
	8 我对我的职业感到有一种使命感。	
	9 从某种意义上,我内心深处一致装着我的职业	
	10 即使没有做这份工作时,我也常考虑要从事它。	
	11 投身目前的职业让我的生命活得更更有意义。	
	12 从事我的职业能够深深地触动我的内心,给我带来喜悦	

资料来源: Dobrow (2011)

### 3.3.5 建设性责任知觉的操作型定义与量表

建设性责任知觉是个人认为自己有义务为组织带来建设性改变的信念,反映了员工以有利于本组织的建设性方式投入更多精力、实现改进或开发新程序以及纠正问题的意愿(Liang et al., 2012),共 5 个题,如下表 3.5 所示

表 3.5 建设性责任知觉量表

变量	题项	资料来源
建设性责任知觉	1.我认为自己有义务尽我所能帮助组织实现其目标	(Liang <i>et al.</i> , 2012)
	2 我对团队心怀感激, 为了实现团队目标我会全力以赴	
	3 我有义务向本组织确保高质量的完成工作	
	4 如果组织需要, 我认为有义务从我的个人日程中抽出时间来帮助组织	
	5 如果我没有达到组织的绩效标准, 我会感到内疚	

资料来源: (Liang *et al.*, 2012)

### 3.4 问卷预测试

为了能够保证问卷的有效性以及实用性本研究首先对本研究的问卷进行预测试本研究预测问卷与 2021 年 10 月 1 日发放, 于 10 月 7 日进行回收共发放 7 天, 回收 151 份, 剔除掉漏填 11 份, 时间太短 19 份, 答案一致的 10 份, 剩余有效问卷 111 份, 问卷预测试主要通过三项进行预测问卷的检验, 首先 Cronbach's  $\alpha$  是否大于 0.60, CITC 值是否大于 0.4, 若大于则本研究问卷的量表题项均可行不需要删除, 项已删除的  $\alpha$  系数是否小于 Cronbach's  $\alpha$ , 小于表明题项不需要删除, 本研究预测问卷的结果如表 3.6 所示, 其各项指标均符合上述标准, 且不需要删除任何题项, 因此本研究量表, 问卷具有很好的信度, 可以进行下一步。

表 3.6 预测试

	题项	CITC	AVE	CR
授权型领导	1	0.605	0.899	0.905
	2	0.525	0.902	
	3	0.678	0.895	
	4	0.600	0.899	
	5	0.567	0.901	
	6	0.730	0.892	
	7	0.636	0.897	
	8	0.773	0.89	
	9	0.681	0.895	
	10	0.587	0.900	
	11	0.537	0.902	
个体能量	12	0.645	0.897	0.894
	1	0.638	0.884	
	2	0.6	0.887	
	3	0.682	0.88	
	4	0.705	0.877	
	5	0.7	0.878	
	6	0.728	0.875	
7	0.659	0.882		



表 3.7 预测试 (续)

	8	0.667	0.881	
退缩行为	1	0.646	0.876	0.888
	2	0.442	0.886	
	3	0.537	0.882	
	4	0.51	0.883	
	5	0.635	0.877	
	6	0.607	0.878	
	7	0.648	0.876	
	8	0.605	0.878	
	9	0.672	0.874	
	10	0.516	0.883	
	11	0.668	0.875	
	12	0.597	0.879	
职业召唤	1	0.542	0.874	0.899
	2	0.603	0.87	
	3	0.546	0.873	
	4	0.582	0.871	
	5	0.657	0.867	
	6	0.509	0.875	
	7	0.598	0.87	
	8	0.535	0.874	
	9	0.681	0.865	
	10	0.551	0.873	
	11	0.505	0.876	
	12	0.612	0.869	
责任知觉	1	0.675	0.887	0.897
	2	0.66	0.89	
	3	0.785	0.863	
	4	0.805	0.858	
	5	0.797	0.86	

资料来源: 本研究自行整理

## 第 4 章 数据分析

本章节对回收问卷进行分析从而验证本研究的假设，包括效度的分析，人口统计分析，回归分析，中介检验，调节检验。

### 4.1 人口统计分析

本研究问卷于 2021 年 10 月 1 日进行发放，10 月 7 日回收 151 份进行预测试，于 10 月 7 日继续发放，最终于 2021 年 11 月 3 日回收问卷 565 份，剔除掉剔除掉漏填 15 份，时间太短 55 份，答案一致的 10 份，有效回收 495 份，有效回收率占 88%。其访问对象的信息如表 4.1 所示，本研究探讨的是授权型领导对员工职业召唤与员工退缩行为的影响：个体能量的中介作用，员工建设性责任知觉的调节作用，其研究对象的学历在本科当中居多，其次为研究生，年龄方面主要集中在 21—30 岁之间分布相对比较平均可见其退缩行为在各个年龄段都会产生，公司性质主要集中在私营企业，职务方面大多为普通员工，工作部门主要分布在销售和财务部门，工作年限主要集中在 1—10 年之间。



表 4.1 人口统计

名称	选项	频数	百分比
学历	大专	27	5.0
	本科	372	75.0
	硕士	95	19.19
	博士	1	0.2
年龄	21—25 岁	125	25.25
	26—30 岁	188	37.98
	31—35 岁	132	26.67
	36—40 岁	10	2.02
	40 岁以上	40	8.08
公司性质	国有企业	35	7.07
	民营企业	378	76.36
	外资企业	67	13.54
	合资企业	3	0.61
	其它	12	2.42
职务	普通员工	466	94.14
	基层管理者	15	3.03
	中层管理者	6	1.21
	高层管理者	3	0.61
	其它	5	1.01
部门	生产部	36	7.27
	销售部	159	32.12
	财务部	162	32.73
	行政部	58	11.72
	其它	80	16.16
工作年限	1—5 年	212	42.83
	6—10 年	172	34.75
	11—15 年	62	12.53
	16—20 年	22	4.44
	20 年以上	27	5.45
性别	男	263	53.13
	女	232	46.87
是否已婚	是	250	51
	否	245	49
合计		495	100

资料来源：本研究自行整理

## 4.2 信度分析

本研究信度分析通过 Cronbach's  $\alpha$  值来进行判定研究问卷以及量表的可信度，其中 Cronbach's  $\alpha$  不能小于 0.6，小于 0.6 则本研究问卷以及量表信度较差，需要重新编辑问卷选择量表，若 Cronbach's  $\alpha$  大于 0.6 量表具有信度，大于 0.7 则信度

良好，本研究问卷信度如表 4.2 所示，本研究各个变量信度都在 0.8 以上，因此表明本研究问卷具有良好的信度。

表 4.2 信度

变量	题数	Cronbach's $\alpha$
授权型领导	12	0.890
个体能量	8	0.896
退缩行为	12	0.890
职业召唤	12	0.891
责任知觉	5	0.900

资料来源：本研究自行整理

### 4.3 效度分析

#### 4.3.1 聚合效度

聚合效度的判断准则本研究遵循三项指标进行判定，三项指标为：1 标准载荷因子需要大于 0.6，AVE 萃取平方值需要大于 0.5，组合信度 CR 需要大于 0.9，满足此三项指标，则本研究各变量之间具有良好的聚合效度，本研究聚合效度如表 4.3 所示，其变量各个题项的标准载荷因子均在 0.6 以上，AVE 萃取平方值均在 0.5 以上，CR 均在 0.7 以上，因此本研究各变量间具有良好的聚合效度。

表 4.3 聚合效度

变量	题项	非标准载荷系数	AVE	CR
授权型领导	1	0.697	0.517	0.893
	2	0.634		
	3	0.682		
	4	0.717		
	5	0.676		
	6	0.633		
	7	0.696		
	8	0.70		
	9	0.71		
	10	0.668		
	11	0.749		
	12	0.734		
个体能量	1	0.704	0.520	0.896
	2	0.691		
	3	0.73		
	4	0.74		
	5	0.736		

资料来源：本研究自行整理



表 4.4 聚合效度 (续)

	6	0.709		
	7	0.748		
	8	0.699		
退缩行为	1	0.637	0.514	0.892
	2	0.69		
	3	0.621		
	4	0.661		
	5	0.687		
	6	0.659		
	7	0.623		
	8	0.606		
	9	0.67		
	10	0.662		
	11	0.681		
职业召唤	12	0.683		
	1	0.641	0.513	0.893
	2	0.601		
	3	0.652		
	4	0.637		
	5	0.666		
	6	0.695		
	7	0.667		
	8	0.676		
	9	0.652		
	10	0.69		
	11	0.611		
责任知觉	12	0.657		
	1	0.724	0.665	0.903
	2	0.752		
	3	0.85		
	4	0.884		
	5	0.796		

资料来源：本研究自行整理

#### 4.3.2 区别效度

本研究的区别效度判定遵循 AVE 的开平方根于相关系数的进行比较若 AVE 的开平方根大于相关系数，则本研究变量间具有良好的区别效度，本研究的相关系数于 AVE 的开平方根如表 4.5 所示本研究各个变量间均存在怕  $p$  小于 0.001 的显著性关系，且 AVE 的开平方根均大于相关系数，因此本研究变量间具有良好

的区别效应。

表 4.5 区别效应

	授权型领导	个体能量	退缩行为	职业召唤	责任知觉
授权型领导	0.646				
个体能量感	0.296**	0.721			
退缩行为	0.183**	0.182**	0.644		
职业召唤	0.285**	0.213**	0.177**	0.642	
责任知觉	0.129**	0.131**	0.276**	0.335**	0.809

注:  $p$  值 $<0.05^*$ ,  $p<0.01^{**}$ ,  $p<0.001^{***}$

资料来源: 本研究整理

### 4.3.3 模型拟合度

本研究模型拟合度通过判断; GFI、RMSEA、SRMR、CFI、NFI、IFI、AGFI 等指标进行判定, 本研究模型拟合度指标如表 4.6 所示, 本研究模型拟合度指标均达到标准, 因此本研究模型具有良好的模型拟合度。

表 4.6 模型拟合度

综合指标	$\chi^2/df$	GFI	RMSEA	SRMR	CFI	NFI	IFI	AGFI
判断指标	$<3$	$>0.85$	$<0.1$	$<0.1$	$>0.9$	$>0.9$	$>0.9$	$>0.9$
模型结果	1.092	0.956	0.011	0.012	0.989	0.978	1.000	0.988
适配度判断	合格	合格	合格	合格	合格	合格	合格	合格

资料来源: 本研究自行整理

## 4.4 假设检验

4.4.4 H1a、H1b、H1c 授权型领导对个体能量、退缩行为、职业召唤影响的假设检验。

H1a、H1b、H1c 授权型领导对个体能量、退缩行为、职业召唤影响的假设检验结果如表 4.7 所示, 其中 H1a 授权型领导正向影响员工个体能力的检验中, 授权领导的回归系数值为 0.347( $p=0.000<0.01$ ), 意味着授权领导会对个体能量产生显著的正向影响关系, 因此假设 H1a 成立, H1b 授权型领导负向影响员工退缩行为假设检验中授权领导的回归系数值为-0.172 ( $p=0.000<0.01$ ), 意味着授权领导会对退缩行为产生显著的负向影响关系, 假设 H1c 中授权型领导正向员工职业召唤的检验中, 授权领导的回归系数值为 0.264( $t=6.550$ ,  $p=0.000<0.01$ ), 意味着授权领导会对职业召唤产生显著的正向影响关系, 因此 H1c 成立。

### 4.4.5 H2a、H2b 个体能量感对员工退缩行为于职业召唤的影响

H2a、H2b 个体能量感对员工退缩行为于职业召唤的影响如表 4.8, 其中 H2a



个体能量感负向影响员工退缩行为假设鉴定中，个体能量的回归系数值为-0.152(-p=0.000<0.01)，意味着个体能量会对退缩行为产生显著的负向影响系。假设 H2b 中，个体能量的回归系数值为 0.169(t=4.752, p=0.000<0.01)，意味着个体能量会对职业召唤产生显著的正向影响关系，因此本研究假设 H2b 成立。

表 4.7 假设鉴定 1

	个体能量		退缩行为		职业召唤	
	$\beta$	p	$\beta$	0.557	$\beta$	p
学历	-0.037	0.346	-0.019	0.69	0	0.989
年龄	-0.149	0.115	-0.031	0.864	0.044	0.566
职务	-0.165	0.121	-0.015	0.494	-0.065	0.444
工作年龄	0.208	0.037*	-0.057	0.366	-0.034	0.674
性别	0.056	0.518	-0.066	0.106	0.056	0.428
婚姻	0.133	0.607	-0.348***	0.000**	0.17	0.414
授权领导	0.347**	0.000**	-0.172***	0.557	0.264***	0.000**
R <sup>2</sup>	0.104		0.042		0.09	
调整 R <sup>2</sup>	0.091		0.028		0.077	
F	8.102**		3.502**		6.844**	
D-W	2.016		2.206		1.911	

资料来源：本研究自行整理

表 4.8 假设鉴定 2

	退缩行为		职业召唤	
	$\beta$	p	$\beta$	p
学历	-0.014	0.668	0.006	0.853
年龄	-0.008	0.916	0.07	0.371
职务	0.014	0.876	-0.031	0.724
工作年龄	-0.091	0.276	-0.073	0.374
性别	-0.076	0.295	0.043	0.546
婚姻	-0.361	0.094	0.161	0.449
个体能量	-0.152	0.000**	0.169	0.000**
R <sup>2</sup>	0.044		0.054	
调整 R <sup>2</sup>	0.003		0.004	
F	3.169		3.952	
D-W	2.020		1.914	

资料来源：本研究自行整理

#### 4.5 调节检验

本研究调节检验如表 4.9 与 4.10 所示，其中责任知觉对于授权型领导与退缩行为的调节检验结果调节效应可通过查看模型 3 中交互项的显著性。

从上 4.9 可知，授权领导与责任知觉的交互项呈现出显著性( $t=5.738, p > 0.05$ )。意味着授权领导对于退缩行为影响时，调节变量(责任知觉)在不同水平时，不具有显著性差异，则假设 H3a 不成立。

责任知觉对于授权领导与责任知觉的交互项呈现出显著性( $t=6.367, p=0.000 < 0.05$ )。意味着授权领导对于职业召唤影响时，调节变量(责任知觉)在不同水平时，影响幅度具有显著性差异，结合斜率图 4.1 所示，高分组责任知觉与高分组授权型领导，比低分组责任知觉与低分组授权型领导相距较为扩大，则高责任知觉的授权型领导对职业召唤比低分组时出现增长趋势，因此责任知觉在这之间具有正向调节作用，因此假设 H3b 获得本研究数据支持。

责任知觉对于个体能量与退缩行为的调节检验如图 4.10，个体能量与责任知



觉的交互项呈现出显著性( $t=4.573, p>0.05$ )。意味着个体能量对于退缩行为影响时, 调节变量(责任知觉)在不同水平时, 不具有显著性差异, 则责任知觉在个体能量与退缩行为不具有调节作用, 假设 H3c 不成立。

责任知觉对于个体能量与职业召唤的调节作用如表 4.10, 个体能量与责任知觉的交互项呈现出显著性( $t=3.622, p=0.000<0.05$ )。意味着个体能量对于职业召唤影响时, 调节变量(责任知觉)在不同水平时, 影响幅度具有显著性差异, 集合斜率图 4.2, 高分组责任知觉与高分组个体能量, 比低分组责任知觉与低分组个体能量相距较为扩大, 则高责任知觉的个体能量对职业召唤比低分组时出现增长趋势, 因此责任知觉在这之间具有正向调节作用, 因此假设 H3d 获得本研究数据支持。

表 4.9 调节检验 1

	退缩行为			职业召唤		
	t	t	t	t	t	t
1. 学历	-0.588	-0.266	-0.462	0.014	0.434	0.242
2. 年龄	-0.399	-0.589	-0.722	0.575	0.39	0.278
4. 职务	-0.172	-0.05	-0.123	-0.766	-0.649	-0.754
6. 工作年限	-0.684	-0.503	-0.338	-0.42	-0.191	0.002
7. 性别	-0.906	-1.263	-1.532	0.793	0.432	0.196
8. 婚姻	-1.619	-1.559	-1.452	0.818	1.003	1.216
授权领导	4.119**	3.456	3.655	6.55**	5.891	6.222
责任知觉		5.953**	5.755		7.29**	7.146
授权领导 X 责任知觉			5.738			6.367**
R <sup>2</sup>	0.042	0.107	0.164	0.09	0.18	0.243
调整 R <sup>2</sup>	0.028	0.092	0.148	0.077	0.166	0.229
F 值	3.052**	7.289**	10.563**	6.88**	13.312**	17.299**
△R <sup>2</sup>	0.042	0.065	0.057	0.09	0.09	0.063
△F 值	3.052	35.441	32.920	6.884	53.144	40.535

资料来源: 本研究自行整理

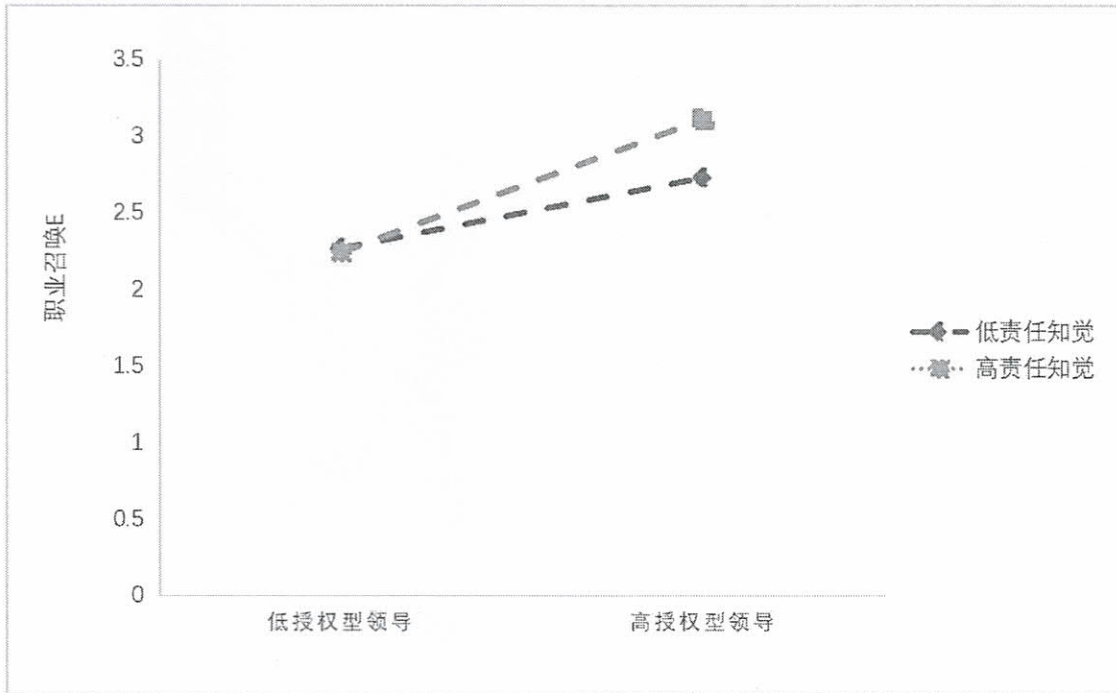


图 4.1 调节检验图 1

资料来源：本研究自行整理

表 4.10 调节检验 2

	退缩行为				职业召唤	
	t	t	t	t	t	t
1. 学历	-0.429	-0.132	-0.034	0.185	0.582	0.668
2. 年龄	-0.106	-0.339	-0.375	0.896	0.659	0.643
4. 职务	0.156	0.228	0.14	-0.353	-0.289	-0.366
6. 工作年限	-1.091	-0.848	-0.815	-0.889	-0.588	-0.556
7. 性别	-1.048	-1.383	-1.684	0.604	0.262	0.046
8. 婚姻	-1.678	-1.609	-1.585	0.758	0.956	1.012
个体能量	4.216**	3.547	3.73	4.752**	3.996	4.133
个体能量		5.939	6.075		7.381**	7.485
X 责任知觉			4.573			3.622**
R <sup>2</sup>	0.044	0.108	0.145	0.054	0.149	0.172
调整 R <sup>2</sup>	0.03	0.094	0.129	0.04	0.135	0.156
F 值	3.169**	7.376**	9.149**	3.952**	10.647**	11.158**
ΔR <sup>2</sup>	0.044	0.065	0.037	0.054	0.095	0.022
ΔF 值	3.052	35.267	20.911	3.952	54.481	13.120

资料来源：本研究自行整理



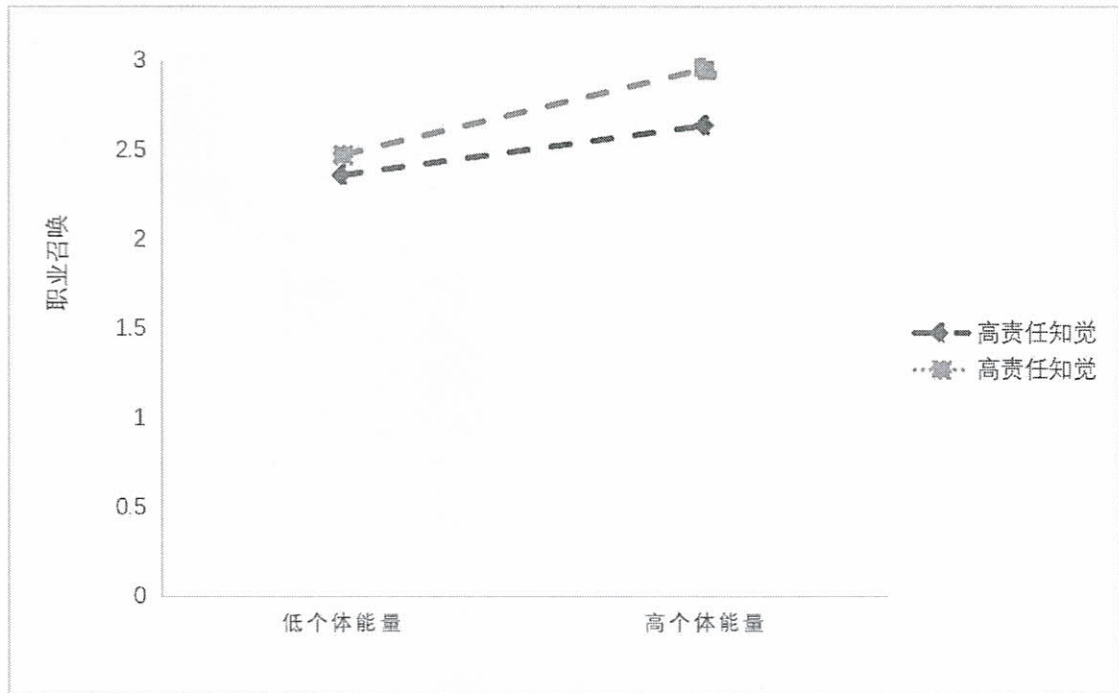


图 4.2 调节检验图 2

资料来源：本研究自行整理

#### 4.6 研究结果汇总

本研究通过数据分析对本研究假设进行了论证，其结果如表 4.11 所示：

表 4.11 研究结果汇总

假设	成立/不成立
H1a: 授权型领导正向影响员工个体能量	成立
H1b: 授权型领导负向影响员工退缩行为。	成立
H1c: 授权型领导正向影响员工职业召唤	成立
H2a: 个体能量感负向影响员工退缩行为	成立
H2b: 员工个体能量正向影响员工职业召唤	成立
H3a: 建设性责任知觉正向调节授权型领导与员工退缩行为之间的关系	不成立
H3b: 建设性责任知觉正向调节授权型领导与员职业召唤之间的关系	成立
H3c: 建设性责任知觉正向调节个体能量与员工退缩行为之间的关系	不成立
H3d: 建设性责任知觉正向调节个体能量与员职业召唤之间的关系	成立

资料来源：本研究自行整理

## 第 5 章 研究结论与建议

基础第四章数据分析以及全文的研究结论作进一步阐述。总结并系统地概括了本研究的核心观点及主要结论，阐明了建立在本研究中心思想结论基础上的实践贡献，并着重指出当前研究局限，为此提出后续研究的指导建议

### 5.1 研究结论

本研究通过第四章的实证分析，回应了本研究、以授权领导这种领导管理方式下的外部因素探讨其组织中授权型领导对员工职业召唤与退缩行为的影响，并以员工的个体能量为中介变量，建设性责任知觉为调节变量，从而更好的了解员工的职业召唤，与员工退缩行为帮助企业更好的实现管理员工，激发员工的职业召唤、避免员工的退缩行为，从而更好的工作，提高企业绩效以及授权型领导对员工的个体能量能够起到怎样的作用，员工的建设性责任知觉对于员工个体能量与员工的职业召唤起到怎样的作用。授权型领导能够正向增强员工的工作个体能量感，从而降低工作当中的消极情绪，从而有效的抑制退缩行为，更多的去促进员工的职业召唤，授权型领导同时能够很好的抑制员工在工作当中产生的退缩行为，能够增强员工的职业召唤，增强员工在工作当中的自我价值肯定，员工的责任知觉能够有效的增强授权领导下员工的职业召唤以及个体能量下员工的职业召唤。但不能有效的增强授权领导下员工退缩行为的减少以及个体能量下员工的退缩行为。

#### 5.1.1 授权型领导能够正向影响员工个体能量

授权型领导能够正向的影响员工的个体能量，授权型领导通过将权力释放给员工激励员工，增加对于领导的信任，从而使员工在工作当中表现出更多的工作激情，能量，授权型领导通常会激励员工开发自身潜能，并帮助员工提升其思维能力，当员工受到上级的激励时，会更好的激发员工为公司积极贡献的心理，满足上级领导对自己的期待，这种授权行为会使员工对工作满意度、团队期待以及团队认可度等方面得到极大的提升（崔杨、于桂兰，2019）

#### 5.1.2 授权型领导能够负向影响员工退缩行为。

授权型领导能够增加员工在工作当中的积极性，从而减少其在工作当中的负面行为，从而减少员工的退缩行为，Susmita(2018)认为授权型领导从根本上可以



释义为领导者通过与下属分享权利，提升团队或员工更多的决策权，达到激发员工责任感和内在积极性的效果，促进领导与员工之间的关系，从而减少员工的退缩行为。

### 5.1.3 授权型领导能够正向影响员工职业召唤

积极的领导能够刺激员工的职业召唤，授权型领导通过对员工的信任，权力下放从而提高员工对于组织的归属感，授权型领导让员工能够摆脱严格管理的束缚实现自我管理。此情境着重体现在领导的实际放权行为，比如与员工分享管理经验、共享资源，给予员工更大程度的工作自主权等等，提升下属工作技能和风险应对能力，以及提高工作效率。心理授权是指领导对下释放职权时，心理方面给予团队心理支持，提高其自我能动性、自我价值感知的行为(Leach S & Wilson, 2010)，从而正向影响员工的职业召唤。

### 5.1.4 个体能量感能够负向影响员工退缩行为，正向影响员工的职业召唤

员工能量使员工在组织情境下感知到的身体强健程度、积极情感状态、对事情的积极预期程度以及完成工作任务能力的活力水平，则个体能量能够增加员工对于工作的投入，敬业度，积极情绪，从而减少员工的退缩行为。则员工个体能量能够是员工产生更多的积极情感状态、对事情的积极预期程度以及完成工作任务能力的活力水平，对于工作的价值认可从而影响员工的职业召唤。

### 5.1.5 调节作用

员工的责任知觉能够有效的增强授权领导下员工的职业召唤以及个体能量下员工的职业召唤。但不能有效的增强授权领导下员工退缩行为的减少以及个体能量下员工的退缩行为。这可能由于本研究的研究对象选取单一所造成以及，收到本研究控制变量，如，工作年限，部门，年龄等的影响。

## 5.2 研究贡献

本研究通过实证研究得出，授权型领导能够正向增强员工的工作个体能量感，从而降低工作当中的消极情绪，从而有效的抑制退缩行为，更多的去促进员工的职业召唤，授权型领导同时能够很好的抑制员工在工作当中产生的退缩行为，能够增强员工的职业召唤，员工的责任知觉能够有效的增强授权领导下员工的职业召唤以及个体能量下员工的职业召唤。从而更好的了解员工的职业召唤，与员工退缩行为，在实践上帮助企业更好的实现管理员工，激发员工的职业召唤、避免

员工的退缩行为，从而更好的工作，提高企业绩效做出了有效的参考。

在工作当中领导应当将更多的权力下放给员工从而更好的是员工产生积极情绪，从而有效的提高员工在工作当中的能量感，从而减少退缩行为，增加其职业召唤，工作价值。培养提高员工的责任知觉，从而更好的帮助员工在工作当中更加有激情的去进行工作，产生对工作渴望，价值。

### 5.3 研究局限性以及未来研究建议

虽然本研究已经按照规范的方法进行了实证探究，并从理论和实践上做出了一定的贡献，但是由于经验和其他客观条件的限制，本文还存在一定的研究局限，要在未来的究中继续改进和完善。

第一，本研究的样本来源主要是来自黑龙江地区的企业员工，致使研究取得的样本结果在全国范围内不一定适用。未来的研究可以扩大样本发放的地域范围、行业范围以及群体范围，扩大发放样本的数量，增加研究的结果的可靠性。

第二，本研究采用的量表大多都是国外开发和使用较为成熟的翻译量表，虽然量表都具有较好的信效度，但是在中国情境下的使用依然会存在局限性。有些题项会让被试不易理解和产生歧义，这会影响量表的整体效果。因此有些测量问卷和题项需要在中国情境下进行验证和修订，设计出更加符合中国情境背景下的测量问卷。

第三，本研究是从个体层次出发，所有的变量和数据均是来自员工个体层面，并没有考虑团队和组织层面的影响因素和没有将个体层面变量聚合到团队或组织层面开展研究。有学者的研究表明，相同的变量在不同层面进行测量和检验会取得不一样的结果，所以后续研究可以开展跨层次分析，从团队或者组织层面出发探究授权型领导对退缩行为及职业召唤的影响，并且还可以探究不同的领导力是否也会影响员工的职业早换和退缩行为的产生，深究其内在机理是否也会有所不同。后续的研究可以引入一些团队层面或者组织层面的外部变量，丰富领导力对退缩行为及职业召唤影响的边界机制的研究。



## 参考文献

- 崔杨、于桂兰 (2019)。差异化授权型领导与创新绩效：基于社会认同的视角。《管理科学》，32 (3)，42-53。
- 何斌、马常智、李思莹、唐星 (2014)。正能量领导力的本质及结构模型。《华东经济管理》，28 (12)，121-123。
- 刘朝、王赛君、马超群、刘沁薇 (2013)。基于多层线性模型的情绪劳动，情绪状态和工作退缩行为关系研究。《管理学报》，10 (4)，545-551。
- 宋春蒿、王辉、张一驰 (2018)。组织公平对员工工作结果的影响：领导—部属交换及知觉到的组织支持的中介作用。《管理学家：学术版》，7 (1)，42-52。
- Afzal, M. N. I., Siddiqui, S., & Dutta, S. (2018). Determinants of entrepreneurial capability (EC) environment in ASEAN-05 economies-a log-linear stochastic frontier analysis. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 8(1), 1-14.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.
- Allen, D. G., Weeks, K. P., & Moffitt, K. R. (2005). Turnover intentions and voluntary turnover: the moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 980-991.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Biemann C. (2015). Book Review: Ontology-based Interpretation of Natural Language Philipp Cimiano, Christina Unger, and John McCrae university of Arminia Bielefeld, Germany Morgan & Claypool. *Synthesis Lectures on Human Language Technologies*, 41(3):178-195.
- Burke, L. A., & Witt, L. A. (2004). Personality and high-maintenance employee behavior. *Journal of Business and Psychology*, 18(3), 349-363.
- Chilton, M. A., Hardgrave, B. C., & Armstrong, D. J. (2005). Person-job cognitive style fit for software developers: The effect on strain and performance. *Journal of Management Information Systems*, 22(2), 193-226.
- Cross, R., & Parker, A. (2004). Charged up: Creating energy in organizations. *Journal of Organizational Excellence*, 23(4), 3-14.
- Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D., & Satpute, A. B. (2005). Personality from a

- controlled processing perspective: an fMRI study of neuroticism, extraversion, and self-consciousness. *Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience*, 5(2), 169-181.
- Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee Outcomes: Testing a multi - level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126-138.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23(5), 133-187.
- Golparvar, M., & Rezaie, A. (2014). Explaining feeling of energy and happiness in the workplace based on components of job crafting. *Management and Administrative Sciences Review*, 3(1), 41-52.
- Haas, M. R., & Hansen, M. T. (2007). Different knowledge, different benefits: Toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1133-1153.
- Halbesleben, J. R., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452-1462.
- Lam, D., Smith, N., Checkley, S., Rijdsdijk, F., & Sham, P. (2003). Effect of neuroticism, response style and information processing on depression severity in a clinically depressed sample. *Psychological Medicine*, 33(3), 469-479.
- Leach, S., & Wilson, D. (2002). Rethinking local political leadership. *Public Administration*, 80(4), 665-689.
- LeBreton, J. M., Binning, J. F., Adorno, A. J., & Melcher, K. M. (2004). Importance of personality and job-specific affect for predicting job attitudes and withdrawal behavior. *Organizational Research Methods*, 7(3), 300-325.
- Masterson, S. S., & Stamper, C. L. (2003). Perceived organizational membership: An aggregate framework representing the employee-organization relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 473-490.
- Park, J. G., Kim, J. S., Yoon, S. W., & Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3):350-367.
- Repenning, N. P. (2002). A simulation-based approach to understanding the dynamics of innovation implementation. *Organization Science*, 13(2), 109-127.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2007). Reflexivity in teams: A measure and correlates. *Applied Psychology*, 56(2), 189-211.
- Scott, B. A., & Barnes, C. M. (2011). A multilevel field investigation of emotional



- labor, affect, work withdrawal, and gender. *Academy of Management Journal*, 54(1), 116-136.
- Smith, M. A., & Canger, J. M. (2004). Effects of supervisor "big five" personality on subordinate attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 465-481.
- Spreitzer, G. M. (1995). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 601-629.
- Srivastava, A., Harish, R., & Shivanandappa, T. (2006). Novel antioxidant compounds from the aqueous extract of the roots of *Decalepis hamiltonii* (Wight and Arn.) and their inhibitory effect on low-density lipoprotein oxidation. *Journal of Agricultural and Food Chemistry*, 54(3), 790-795.
- Srivastava, A., Harish, R., & Shivanandappa, T. (2006). Novel antioxidant compounds from the aqueous extract of the roots of *Decalepis hamiltonii* (Wight and Arn.) and their inhibitory effect on low-density lipoprotein oxidation. *Journal of Agricultural and Food Chemistry*, 54(3), 790-795.
- Van Ginkel, W. P., & Van Knippenberg, D. (2009). Knowledge about the distribution of information and group decision making: when and why does it work?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 218-229.
- Welbourne, T. M. (2014). Taking the pulse of leaders to optimize and direct employee energy at work. *Employment Relations Today*, 41(1), 1-9.
- Welbourne, T. M. (2014). Two numbers for growth, innovation and high performance: Working and optimal employee energy. *Organizational Dynamics*, 43(3), 180-188.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

## 附录：研究问卷

1 为非常不同意 2 为不同意 3 为不确定 4 为同意 5 为非常同意

### 授权型领导

- 1.我的主管会帮助我理解我的目标与所在团队目标的关联性
- 2.我的主管帮助我明白我的工作所在团队整体绩效中的重要性
- 3.我的主管帮助我了解如何使我的工作融入全局员工参与决策
- 4.我的主管经常让我参与制定决策
- 5.我的主管进行重大决策时经常与我商量
- 6.如果决策可能对我产生影响，我的主管会征求我的意见  
展现对高绩效的信心
- 7.我的主管相信我能够处理困难的任務
- 8.即使在我犯错误时，我的主管也相信我的能力能够（在错误中）提高
- 9.我的主管充分相信我能出色地完成任務员工的高度自主性
- 10.我的主管允许我按照自己的方式工作
- 11.我的主管使规则和制度保持简洁，从而使我的工作更有效率
- 12.我的主管允许我快速的做出重大决策以处理问

### 个体能量

- 1.我工作时总是很积极并充满活力
- 2.我有很高的能量来完成我的工作
- 3.我觉得工作一整天都充满能量
- 4.我有能力做好自己的工作
- 5.早晨去工作时我充满能量
- 6.当我完成工作时我充满热情
- 7.组织的工作给了我正能量
- 8.当我工作时我感觉自己很重要

### 退缩行为

- 1.工作中会偶尔有缺席或旷工的想法
- 2.有时会与同事讨论和工作无关的事情
- 3.有时会因没有必要原因离开工作岗位
- 4.在工作时间有时会胡思乱想
- 5.工作时间有时需要处理个人问题
- 6.在工作上不想要全力以赴
- 7.不是很想做当前的工作
- 8.偶尔想让其他同事完成自己的工作
- 9.在工作时间会未经允许提早离开
- 10.午休的时间有时会超过规定的时间
- 11.有时未经允许带走公司的资源设备等
- 12.有时会在上班时间睡觉



---

职业召唤

- 1 我对我的工作充满热情。
  - 2 我享受做我地工作胜过其他任何事情。
  - 3 从事我的职业让我有巨大的满足感。
  - 4 为了我的职业，我会不惜一切代价。
  - 5 每当向别人描述我是谁时，我通常首先会想到的是我的职业。
  - 6 即便面临重重困难，我仍将坚持选择从事我的职。
  - 7 我的职业将一直是我生命的一部分。
  - 8 我对我的职业感到有一种使命感。
  - 9 从某种意义上，我内心深处一致装着我的职业
  - 10 即使没有做这份工作时，我也常考虑要从事它。
  - 11 投身目前的职业让我的生命活得更有意义。
  - 12 从事我的职业能够深深地触动我的内心，给我带来喜悦
- 

建设性责任  
知觉

- 1.我认为自己有义务尽我所能帮助组织实现其目标
  - 2 我对团队心怀感激，为了实现团队目标我会全力以赴
  - 3 我有义务向本组织确保高质量的完成工作
  - 4 如果组织需要，我认为有义务从我的个人日程中抽出时间来帮助组织
  - 5 如果没有达到组织的绩效标准，我会感到内疚
-