

# 变革型领导对 IT 企业员工离职倾向的影响： 情感承诺、工作满意度与组织公民 行为的链式中介作用<sup>\*</sup>

● 李承晋, 胡赛赛, 黄 勇

(西北师范大学 商学院, 甘肃 兰州 730070)

**摘 要:** 尽管变革型领导与员工离职关系的研究已产生了大量成果, 但是研究者对变革型领导的影响机制的探究仍显不足。整合社会交换理论、情感事件理论与离职行为理论, 分析并检验了情感承诺、工作满意度与组织公民行为在变革型领导与员工离职倾向之间的链式中介作用。基于 520 名 IT 企业员工调查数据, 采用 PROCESS 程序对研究模型进行了检验。研究结果表明: 变革型领导对下属离职倾向具有显著负向预测作用; 情感承诺、工作满意度与组织公民行为在变革型领导与下属离职倾向之间起到了中介作用, 并且变革型领导能够通过情感承诺、工作满意度与组织公民行为的链式中介作用间接影响下属的离职倾向。

**关键词:** 变革型领导; 离职倾向; 情感承诺; 工作满意度; 组织公民行为

**中图分类号:** F272.92; F224

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1004-5465(2019)03-096-12

## 一、引言

离职是指从组织中获得经济报酬的员工, 经过考虑自愿离开当前工作岗位, 中断组织成员关系的过程<sup>[1]</sup>。目前, 我国 IT 行业快速发展, 企业对 IT 相关人才的需求与日俱增, 但是 IT 企业员工离职率却普遍偏高。IT 作为知识密集型产业, 主要依靠创新驱动获取竞争优势, 为了促进 IT 行业稳健发展, 稳定的劳动力供给和较低的离职率是关键所在。员工离职不仅使组织蒙受巨大的经

济损失, 也对组织的政策实施和持续发展带来严重的负面影响<sup>[2]</sup>。

以往研究就员工离职的过程和动因已进行了大量的理论分析与实证检验。关于“员工为什么会离职?”这一问题, 研究者主要依据 March and Simon 的理论<sup>[3]</sup>, 认为影响员工离职的因素分为“离职推力”(push-to-leave)和“离职拉力”(pull-to-leave)两种, 其中, “离职推力”通常以工作满意度为表征, 而“离职拉力”则以工作机会为表征<sup>[4-5]</sup>。进入新世纪, Mitchell 等(2001)<sup>[6]</sup>

。收稿日期: 2019-02-28

基金项目: 国家自然科学基金地区基金项目“西部民族地区企业包容性氛围营造及其对员工绩效的影响机制研究——以甘肃省临夏回族自治州为例”(71662027); 教育部人文社会科学研究西部和边疆地区青年基金项目“西部民族地区企业人力资源管理实践、民族多样性氛围与员工绩效——以甘肃省民族地区为例”(15XJC630002); 甘肃省社科规划项目“甘肃省进一步巩固精准脱贫成效的公共政策研究”(YB037); 西北师范大学学生“创新能力提升计划”2018 年资助项目(CX2018Y114)。

作者简介: 李承晋(1985—), 男, 甘肃会宁人, 博士, 副教授, 研究方向: 人力资源管理; 胡赛赛(1994—), 男, 安徽太和, 硕士研究生, 研究方向: 组织行为; 黄勇(1984—), 男, 甘肃平凉人, 博士, 副教授, 研究方向: 组织行为与人力资源管理。

认为,已有离职研究的分析框架忽略了“留任引力”(pull-to-stay)这一特殊因素,并提出从工作嵌入的视角,来探究可能促使员工留任的工作或非工作因素。他们指出,与主管和同事建立的良好人际关系,健全的福利体系和具有吸引力的工作计划等都可能增强员工的留任意愿,其中员工通过关系绩效构建的人际关系广度和深度对其离职倾向的影响最为突出。Mossholder 等(2005)<sup>[7]</sup>的实证研究也表明,往往是组织中那些人际关系较差的员工更容易离职。Tse 等(2013)<sup>[8]</sup>以此为基础,研究指出作为重要的“留任引力”因素,变革型领导均会对员工组织认同的塑造及良好人际关系的建立有显著影响,并对员工离职倾向具有抑制作用。由于离职倾向反映了员工欲离开现任组织的行为倾向,表征着员工从产生离职想法到实际离职之间的一种过渡,是已有离职研究中的核心变量<sup>[9]</sup>。

变革型领导是通过领导魅力、愿景激励、智力激发和个性化关怀<sup>[10]</sup>,来激发员工的内部动机,并对员工的工作态度、离职倾向、任务绩效以及关系绩效等产生积极影响<sup>[11-13]</sup>。然而,尽管学者们对变革型领导与员工离职倾向之间的关系进行了一定的考察,但是仍缺乏对其影响机制的深入揭示。一方面,已有研究在分析变革型领导的影响机制时,主要依据社会交换理论或情感事件理论,相对忽视了对留任因素的考察<sup>[14]</sup>。另一方面,已有研究大都单独检验不同的中介机制,缺乏对不同理论进行整合分析<sup>[8]</sup>,从而不能很好地检验不同理论视角之间的关系及解释效力。基于此,本文整合“留任引力”、社会交换理论与情感事件理论,通过构建多重中介模型,来对变革型领导影响员工离职倾向的作用机制进行深入探究,并结合柳士顺和凌文铨(2009)<sup>[15]</sup>的建议,依据 Ng(2017)<sup>[12]</sup>提出的变革型领导作用框架对中介变量的作用顺序进行探析,从而形成链式中介模型——具体是引入情感承诺、工作满意度与组织公民行为,来对变革型领导影响 IT 企业员工离职倾向的内在机制进行阐释——拓展变革型领导理

论的分析框架,丰富员工离职研究,为 IT 组织的员工留任管理提供理论指导。

## 二、理论基础与研究假设

### (一)变革型领导和离职倾向

变革型领导的概念最早由 Burns(1978)提出,认为领导行为是领导者与下属相互作用和影响的过程,在此过程中,领导者与下属相互提升道德水平,增强工作动机<sup>[10]</sup>。Bass 等在 Burns 的基础上对变革型领导的概念进行了完善和推广。Bass 等(2006)<sup>[10]</sup>认为,变革型领导通过向下属灌输较高层次的价值观念,增强下属对工作意义的感知,激发下属更高层次的需求;鼓励员工的创造性想法,在工作过程中以身作则来获得下属的认同和追随;以及向员工展现出积极向上的愿景,了解每个下属的成长需要,适时的聆听并对下属开展培训。

离职倾向是指员工想要离开现任组织的一种心理倾向,是自身工作不如意、有离职想法、已经开始为自己寻找其他合适工作机会等行为的综合表现<sup>[6]</sup>;或者可以认为是当前组织已经失去了对员工的吸引力,引致员工产生离开组织的态度和想法的集合<sup>[16]</sup>。主管作为组织的代理人,其行为方式会对员工的工作态度和组织预期产生一定的影响,进而作用于离职倾向。例如,张莉等(2013)<sup>[14]</sup>、Tse 等(2013)<sup>[8]</sup>都发现变革型领导对下属的离职倾向具有显著的负向影响作用。结合倪渊(2017)<sup>[17]</sup>,王辉、彭倩(2017)<sup>[18]</sup>对新生代知识型员工离职倾向影响因素的分析,本研究认为,变革型领导行为能够有效降低下属的离职倾向,主要是因为:第一,变革型领导所表现出的超凡魅力和高尚的道德品质,能够增强员工对领导的认同、尊重与信任,特别是 IT 企业员工,其在受到主管人格魅力的有力感染时,想要追随领导的意愿会更加强烈。第二,变革型领导在日常工作中对知识型员工的愿景激励和感召,为其提供富有意义和挑战性的任务,高度契合了 IT 企业员工的个体特征,能够有效激发其积极向上的工作态度,从

而降低其离职意愿。第三,变革型领导能通过“智力激发”的方式,鼓励IT员工提出创新性想法或改进工作方式,从而有利于员工实现自我价值,增强自身的成就感。另外,变革型领导对员工进行的个性化关怀,满足了IT员工对组织归属和个人职业生涯发展的需求,进而增强其对组织的依赖感。依据社会交换理论,作为对组织的回报,员工将会努力增加对组织的投入,离职倾向自然较低。据此,提出以下假设:

**H1:变革型领导对离职倾向具有负向影响作用。**

## (二)情感承诺的中介作用

情感承诺是指组织成员被卷入组织、参与组织社会交往,以及对组织认同和投入的程度,亦是员工基于对组织的情感而产生的一种肯定性的心理倾向<sup>[19]</sup>。社会交换理论认为,社会交换关系更多的是基于彼此双方的相互信任和承诺而建立的一种长期情感依赖关系<sup>[20]</sup>。良好的人际信任,员工对主管的情感认同,以及管理过程中不断出现的互惠行为,是员工与主管或组织之间社会交换关系的不同表现形式<sup>[8]</sup>。当员工感知到这种社会交往时,其内心的“责任感”和“归属感”会随之增强,身为“组织一员”的意识也会更加强烈<sup>[21]</sup>,从而表现出较高的情感承诺,而根据“互惠原则”,情感承诺高的员工也会产生同样的“互惠行为”作为对主管或者组织的回报。

作为员工与组织之间一种特殊的心理认同与依赖关系,情感承诺经常被用来表征社会交换关系<sup>[22]</sup>,而变革型领导对下属的影响主要是通过作用于员工与组织之间的社会交换关系来实现的<sup>[12]</sup>。主管是组织目标和愿景的体现者与践行者,可以通过“愿景激励”的方式,对下属清晰地阐释和解读组织的未来愿景,受到激励的下属会高度认同并将其内化为个人的目标,从而表现出更高的情感承诺<sup>[23-24]</sup>。当情感承诺处于较高水平时,意味着员工和组织之间存在着积极、稳定的社会交换关系,并期望双方之间能拥有更多的社会交换行为,依据社会交换理论,此时员工会更倾

向于继续留任,而不是主动离职来破坏当前良好的交换关系<sup>[8]</sup>。基于上述分析,本文认为,在社会交换理论视角下,员工与组织之间的交换关系是变革型领导影响员工态度和行为的重要机制。据此,提出以下假设:

**H2:情感承诺在变革型领导与离职倾向之间起到了中介作用。**

## (三)工作满意度的中介作用

工作满意度是指员工基于自身工作及相关环境的认知而体验到的一种情绪状态<sup>[25]</sup>,这种“情绪”会对员工的离职倾向产生显著的负向影响作用<sup>[26]</sup>。情感事件理论认为,员工在工作场所中的态度和行为很大程度上会受到工作中情绪变化的影响,而情绪的变化则来自于员工对工作环境中情感事件的体验<sup>[27]</sup>。作为工作环境的构成因素之一,员工的情绪变化和心情同样会受到领导行为的影响,而变革型领导能够在与员工互动的过程中,充分相信、鼓励并考虑下属的利益,受到感染的员工,情绪也会变得更加积极。与此同时,表征着员工对自身工作和组织的一种积极、肯定情感的工作满意度,同样也会得到显著提升<sup>[25]</sup>。实证研究也表明,变革型领导和工作满意度之间存在显著正相关关系<sup>[11]</sup>。

当员工对自身工作或相关环境高度满意时,或者组织与上司充分信任员工时,员工的留任意愿将会增强,与此同时员工的工作积极性和工作投入也将会有所提升,并认为在组织中工作是一件很有意义和价值的事情<sup>[28]</sup>,所以高工作满意度的员工更愿意在组织中留任。相反,对自身工作不满意的员工会表现出较高的离职意愿,可能开始寻求新的工作。与理论分析一致,Egan等(2004)<sup>[29]</sup>对美国IT行业员工的实证研究发现,工作满意度显著负向影响离职倾向。因此,根据情感事件理论,变革型领导影响下属的情感变化,通过工作满意度表征,进而影响了员工的离职倾向。据此,提出以下假设:

**H3:工作满意度在变革型领导与离职倾向之间起到了中介作用。**

#### (四) 组织公民行为的中介作用

组织公民行为主要是指员工的自发性个人行为,有利于提高组织效能,并且这种行为不会得到组织中正式报酬系统的直接或明确的肯定与回报<sup>[30]</sup>。在组织公民行为的影响研究中,Chen 等(1998)<sup>[31]</sup>指出,“利他主义”的帮助同事完成与工作相关的事情或超出最低工作要求的意愿性行为反映了员工积极参与组织活动或想成为组织一员的强烈愿望,因而组织公民行为可以代表员工想要和组织保持“距离的程度”,(低水平的组织公民行为,意味着高度的远离组织,也就表示员工有着高的离职可能性)。这与 Harrison 等(2006)<sup>[25]</sup>的研究结论一致,即往往是那些很少表现出组织公民行为的员工更容易选择离职。另一方面,组织公民行为是与员工工作生活密切相关的系列行为的集中体现,所以也表征着员工对工作角色的投入。依据社会交换理论,高水平的组织公民行为意味着员工对组织提供的支持、帮助或者关怀与尊重的回报。相反,回避组织公民行为则表明员工想要结束对组织的投入,也表征着员工“非组织成员”意愿的增强,进而萌生离职倾向<sup>[31]</sup>。同时,组织公民行为也有助于良好人际关系的建立,而良好的人际关系会对员工的离职行为有着强烈的抑制作用<sup>[6]</sup>。

此外,大量研究表明,领导行为是组织公民行为产生的一个重要因素,变革型领导行为对组织公民行为有显著正向预测作用<sup>[24]</sup>。相较于其他领导行为,变革型领导注重对员工情绪和工作动机的激励,通过为员工描绘美好的愿景,来感染员工,增强员工的工作意义认知,促使员工将自身的关注点从“个人利益”转移到“集体利益”上,而注重“集体利益”的员工会为了组织目标的实现而努力工作,进而表现出更多的组织公民行为。因此,当主管对员工的绩效进行充分肯定和认可,并提供一定的指导和帮助时,员工对组织的认同感或者“归属感”会有所提升,此时也更愿意为组织或直接领导做出额外的努力,进而表现出组织公民行为<sup>[12]</sup>。当员工表现出这些行为时,意味着员

工不会选择主动离职,相反员工的留任意愿会得到显著增强,因而组织公民行为影响到员工离职意愿。据此,提出以下假设:

H4:组织公民行为在变革型领导与离职倾向之间起到了中介作用。

#### (五) 情感承诺、工作满意度与组织公民行为的链式中介作用

Organ(1988)<sup>[30]</sup>指出,当工作满意度越高时,员工就会越容易表现出积极的情绪状态,从而更易引发利他行为(例如,组织公民行为)的产生。工作满意度表征着员工对自身工作和组织的一种积极、肯定情感,反映了员工对组织目标的喜好程度<sup>[25]</sup>。依据情感事件理论,如果工作环境中的情感事件(例如,上司的变革型领导行为)引发了员工的积极情感体验,那么员工的工作满意度也会有所提高,此时,员工会感知到为组织工作和付出是一件很享受、很有意义的事情,并愿意奉献自我价值,为组织目标的实现贡献力量,从而表现出更多的组织公民行为<sup>[12]</sup>。

另外,情感承诺作为员工与组织关系密切相关的一种反映,代表着员工对组织的认同感和归属感,而员工与组织之间情感上的认可和依赖会提高员工的工作满意度。Vandenberg and Lance(1992)<sup>[32]</sup>的研究也表明,员工之所以有着较高的工作满意度,主要是因为其对组织有着较高的认可,以及对自身工作有着很高的投入。根据社会交换理论,如果员工具有较高的情感承诺,他们会感知到组织为其提供的工作支持和来自上级领导的尊重与关爱,与此相对应,员工作为回报会对组织产生更强烈的责任感,从而表现出积极的态度和行为<sup>[8]</sup>。这种积极的态度和行为包含因确信工作环境具备高度的稳定性和自身工作内容与安排合理得当而拥有较高的工作满意度,以及选择在组织内继续留任,履行应尽的工作职责,和为了组织发展做出额外的努力,例如更多地表现出组织公民行为等<sup>[33]</sup>。组织公民行为表征着员工积极参与组织活动或想成为组织一员的强烈愿望,所以表现出组织公民行为的员工会倾向于继续留

任,期望为组织做出更多的贡献<sup>[31]</sup>。同时,因为员工所感受的组织支持,是通过领导表现的,所以主管常常被员工认为是组织的代理人,因此,情感承诺较高的员工为了和组织保持良好的社会交换关系,通常都是通过与主管维系着良好的互惠关系来实现的。实证研究也表明,变革型领导行为能够有效提升员工与组织之间交换关系的质量,从而使得员工具有较高的情感承诺<sup>[8]</sup>。

最后,在具体的影响过程方面,Ng(2017)<sup>[12]</sup>指出社会交换机制(社会交换关系)能直接反映员工与组织的互动质量,是最为接近员工在感受到上司变革型领导行为后的心理反应和行为反馈,因而相较于情感及其它影响机制,社会交换机制(员工与组织关系)是变革型领导影响下属最为主要的途径,所以能在变革型领导与其他影响机制的中介变量之间起到中介作用<sup>[24]</sup>。Song 等(2009)<sup>[34]</sup>的实证研究也支持这一观点。变革型领导能增强下属与领导或者组织之间社会交换关系的质量,进而刺激下属更加努力工作,做出更多

的互惠行为回报组织和上司。此外,交换关系又是重要的工作环境特征,当关系不断增强,互惠行为持续增多时,下属很容易受到情感事件的影响,继而引发员工积极的情感体验,导致工作满意度发生变化<sup>[12]</sup>。而当员工的工作满意度较高时,员工会认为当前的工作很有意义,工作成就感也会得到增强,进而加大对工作角色的投入。由于组织公民行为表征着员工对工作角色的投入,所以高水平的组织公民行为意味着员工身为“组织成员”意愿的增强,即更倾向于留任,积极参与组织活动,为组织成功奉献力量<sup>[31]</sup>。因此,在整合上述关系与假设 H1、H2、H3、H4 的基础上,本研究认为情感承诺、工作满意度与组织公民行为很可能在变革型领导与下属离职倾向之间发挥链式中介作用,研究模型如图 1 所示。据此,提出以下假设:

H5:情感承诺、工作满意度与组织公民行为在变革型领导与离职倾向之间起到了链式中介作用。

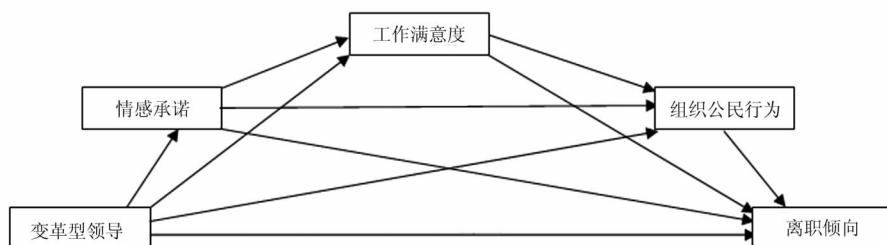


图 1 研究模型

### 三、研究设计

#### (一) 研究样本

选取在北京市工作,出生于 1980 年以后,来自河北、山东、安徽等全国多个省市的 IT 行业员工作为研究样本,主要涉及计算机硬件和软件,网络和通讯技术及应用软件开发等类型的企业。为了保证足够的数据规模,本研究采用了网上问卷调查的方式,将设计好的调研问卷委托给国内权威的第三方调研平台——51 调查网——进行数据收集。调研平台共发放问卷 585 份,回收 534 份,回收率为 91.28%。排除连续有 6 个缺失值

或者有一个变量未填写的问卷,最终得到有效问卷 520 份。样本回收以及有效率达到 88.89%。有效样本中男性为 368 人,占 70.77%,女性有 152 人,占 29.23%;本科及以下学历 276 人(53.08%),本科以上学历 244 人(46.92%);处于 20~25 岁的有 141 人(27.12%),处于 26~30 岁的有 212 人(40.76%),处于 31~37 岁以下的有 167 人(32.12%);任职年限为 3 年以下的有 227 人(43.65%),任职年限为 4~6 年的有 197 人(37.88%),任职年限达 7 年以上的有 96 人(18.46%)。

#### (二) 测量工具

所有测量工具均采用从“1 = 非常不同意”到

“5 = 非常同意”的李克特 5 点计分量表,由员工进行评价。变革型领导量表采用李超平和时勘(2005)<sup>[35]</sup>编制的适合中国企业情境的量表,共 26 个条目,包括德行垂范、愿景激励、个性化关怀和领导魅力四个维度,其中,德行垂范 8 个条目,愿景激励 6 个条目,领导魅力 6 个条目,个性化关怀 6 个条目,量表的克伦巴赫  $\alpha$  系数为 0.92。情感承诺量表采用吕福新和顾姗姗(2007)<sup>[36]</sup>修订后的量表,共 8 个条目,量表的克伦巴赫  $\alpha$  系数为 0.86。工作满意度量表采用张田和罗家德(2015)<sup>[37]</sup>开发的工作满意度量表,共 5 个条目,包括环境满意和薪资满意两个维度,其中,环境满意为 3 个条目,薪资满意为 2 个条目,量表的克伦巴赫  $\alpha$  系数为 0.85。组织公民行为量表采用 Farh 等(1997)<sup>[38]</sup>编制的量表,共 20 个条目,包括组织认同、协助同事、尽责性、人际和谐和保护组织资源五个维度,其中,组织认同为 4 个条目,协助同事 4 个条目,尽责性 5 个条目,人际和谐 4 个条目,保护组织资源 3 个条目,量表的克伦巴赫  $\alpha$  系数为 0.89。离职倾向量表采用翁清雄和席西民(2010)<sup>[9]</sup>修订的量表,共 4 个条目,量表的克伦巴赫  $\alpha$  系数为 0.89。

表 1 验证性因子分析结果

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/\text{df}$	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
五因子模型:TLB、AC、JS、OCB、TI	742.84	220	3.38	0.07	0.92	0.91	0.05
四因子模型:TLB、AC + JS、OCB、TI	869.71	224	3.88	0.07	0.90	0.89	0.06
三因子模型:TLB、AC + JS + OCB、TI	1327.22	227	5.85	0.10	0.83	0.81	0.08
二因子模型:TLB + AC + JS、OCB + TI	1548.49	229	6.76	0.11	0.80	0.78	0.09
单因子模型:TLB + AC + JS + OCB + TI	2649.30	230	11.52	0.14	0.63	0.59	0.09

注:TLB = 变革型领导,AC = 情感承诺,JS = 工作满意度,OCB = 组织公民行为,TI = 离职倾向;下同。

(二)变量描述统计

表 2 列出了研究中各变量的描述性统计分析结果和 Pearson 相关系数。相关分析表明,变革型领导行为与员工情感承诺( $r=0.58, p<0.01$ )、工作满意度( $r=0.54, p<0.01$ )、组织公民行为( $r=0.63, p<0.01$ )呈显著正相关,与离职倾向( $r=-0.45, p<0.01$ )呈显著负相关。员工情感承诺与

四、数据分析与结果

(一)共同方法偏差与区分效度检验

由于是采用员工自我报告方式收集数据,可能存在共同方法偏差问题,因此对数据进行了 Harman 单因子分析。具体是采用 SPSS25.0 进行探索性因子分析,设定公因子为 1,结果显示全部题项在未旋转的情况下,第一个因子的解释量为 26.34%,说明研究不存在严重的共同方法偏差问题<sup>[39]</sup>。

同时,为了考察五个潜变量的区分效度,本研究采用 MPLUS 8.0 对观测变量进行了验证性因子分析(CFA)。由于观测变量较多,因此,采用打包方法,将变革型领导、工作满意度与组织公民行为的观测变量按照各自维度所属分别将其打包成 4 个、2 个与 5 个指标进行数据分析,并对五因子模型及其他替代模型的拟合指数进行了比较。从表 1 的验证性因子分析结果可以看出,与其他模型相比,五因子模型的拟合指数( $\chi^2/\text{df}=3.38$ , RMSEA = 0.07, CFI = 0.92, TLI = 0.91, SRMR = 0.05)优于其他替代模型,说明本研究中所涉及的五个潜变量具有良好的区分效度。

工作满意度( $r=0.48, p<0.01$ )、组织公民行为( $r=0.49, p<0.01$ )呈显著正相关,与离职倾向( $r=-0.41, p<0.01$ )呈显著负相关。员工工作满意度与组织公民行为( $r=0.53, p<0.01$ )呈显著正相关,与离职倾向( $r=-0.42, p<0.01$ )呈显著负相关。组织公民行为与离职倾向( $r=-0.49, p<0.01$ )呈显著负相关。

表 2 变量的均值、标准差和相关系数

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别	1. 29	0. 46	—								
2. 年龄	28. 95	4. 53	−0. 04	—							
3. 教育水平	2. 34	0. 69	−0. 06	0. 14**	—						
4. 任职年限	4. 49	2. 63	−0. 02	0. 62**	0. 08	—					
5. 变革型领导	3. 87	0. 41	0. 14**	0. 01	−0. 02	0. 016	—				
6. 情感承诺	4. 09	0. 44	0. 07	0. 02	−0. 04	−0. 04	0. 58**	—			
7. 工作满意度	3. 85	0. 56	0. 09*	−0. 09*	0. 03	−0. 02	0. 54**	0. 48**	—		
8. 组织公民行为	3. 75	0. 41	0. 09*	0. 01	−0. 03	0. 04	0. 63**	0. 49**	0. 53**	—	
9. 离职倾向	1. 96	0. 53	−0. 08	−0. 09*	−0. 01	−0. 01*	−0. 45**	−0. 41**	−0. 42**	−0. 49**	—

注：n = 520；\* 表示  $p < 0.05$ ，\*\* 表示  $p < 0.01$ ；下同。

(三) 链式中介模型检验

为了更好地评估情感承诺、工作满意度和组织公民行为的中介作用，研究运用 SPSS 25.0 软件，采用 Hayes (2013)<sup>[40]</sup> 开发的 PROCESS 宏程序进行研究假设检验，执行模型 6，选择偏差校正的非参数百分位抽样自助法 (Bootstrapping)，通过重复抽样 10 000 次，计算 95% 的置信区间来检验中介效应的显著性。分析结果如表 3、表 4 所示。

由表 3 可知，变革型领导与离职倾向显著负相关 ( $M4: \beta = -0.160, P < 0.01$ )，假设 H1 得到支持。此外，变革型领导与员工情感承诺显著正相关 ( $M1: \beta = 0.622, P < 0.01$ )；在控制了变革型领导和其他核心变量后，情感承诺仍与离职倾向

显著负相关 ( $M4: \beta = -0.161, P < 0.01$ )，说明了情感承诺的中介作用成立，假设 H2 得到支持。表 4 显示变革型领导通过情感承诺对离职倾向的间接效应显著 (间接效应值为  $-0.100$ ；CI 为  $[-0.204, -0.010]$ ，不包含 0)，中介效果量为 17.21%，假设 H2 得到进一步支持。

同理，结合表 3 和表 4 可以看出，工作满意度 ( $M2: \beta = 0.511, P < 0.01, M4: \beta = -0.146, P < 0.01$ ；间接效应值为  $-0.075$ ；CI 为  $[-0.125, -0.033]$ ，不包含 0) 和组织公民行为 ( $M3: \beta = 0.422, P < 0.01, M4: \beta = -0.340, P < 0.01$ ；间接效应值为  $-0.144$ ；CI 为  $[-0.213, -0.088]$ ，不包含 0) 的中介作用成立，中介效果量分别为：12.91%，24.78%，假设 H3 和 H4 得到支持。

表 3 情感承诺、工作满意度与组织公民行为的中介作用

变量	M1 (情感承诺)		M2 (工作满意度)		M3 (组织公民行为)		M4 (离职倾向)	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
性别	0. 015	0. 035	0. 026	0. 044	−0. 005	0. 029	−0. 019	0. 043
年龄	0. 008*	0. 004	−0. 018**	0. 006	0. 001	0. 004	−0. 008	0. 006
教育程度	−0. 018	0. 023	0. 055	0. 029	−0. 015	0. 019	−0. 006	0. 028
任职年限	−0. 017	0. 008	0. 016	0. 009	0. 005	0. 007	−0. 010	0. 009
变革型领导	0. 622**	0. 038	0. 511**	0. 060	0. 422**	0. 044	−0. 160**	0. 057
情感承诺	—	—	0. 346**	0. 056	0. 115**	0. 040	−0. 161**	0. 057
工作满意度	—	—	—	—	0. 187**	0. 030	−0. 146**	0. 045
组织公民行为	—	—	—	—	—	—	−0. 340**	0. 064
R <sup>2</sup>	34. 59%		34. 91%		45. 78%		31. 89%	
F	54. 36		45. 86		61. 75		29. 91	

此外,从表 4 可知,变革型领导→情感承诺→工作满意度→离职倾向、变革型领导→情感承诺→组织公民行为→离职倾向、变革型领导→工作满意度→组织公民行为→离职倾向、变革型领导→情感承诺→工作满意度→组织公民行为→离职倾向的偏差矫正的百分位 Bootstrap (95% CI) 置信区间分别为[ - 0. 063, - 0. 013 ]、[ - 0. 500, - 0. 009 ]、[ - 0. 054, - 0. 019 ]和[ - 0. 025, - 0. 007 ],均不包含 0,说明这四条路径的链式中介效应显著。假设 H5 得到进一步支持。具体而言,通过 PROCESS 程序对链式中介效应检验结果如下:(1)变革型领导依次通过情感承诺、工作满意度影响离职倾向的链式中介效应显著,效应值为 - 0. 032,中介效果量为 5. 51%;(2)变革型领导

依次通过情感承诺、组织公民行为影响离职倾向的链式中介效应显著,效应值为 - 0. 024,中介效果量为 4. 13%;(3)工作满意度和组织公民行为在变革型领导与离职倾向之间的链式中介效应显著,效应值为 - 0. 033,中介效果量为 5. 68%;(4)情感承诺、工作满意度和组织公民行为在变革型领导与离职倾向之间的链式中介效应显著,效应值为 - 0. 014,中介效果量为 2. 41%。

最后,结合表 4 和以上分析可知,变革型领导对离职倾向的影响总效应的 PROCESS 估计值为 - 0. 581,CI 为[ - 0. 680, - 0. 490 ],总中介效应的 PROCESS 估计值为 - 0. 422,CI 为[ - 0. 560, - 0. 295 ],总中介效果量为 72. 63%,这表明总效应、总中介效应均显著。

表 4 变革型领导、情感承诺、工作满意度、组织公民行为与离职倾向的关系

路径		EFFECT	SE	置信区间		效果量(%)
直接效应		-0. 159	0. 068	-0. 293	-0. 026	-
中介效应	TLB → AC → TI	-0. 100	0. 049	-0. 204	-0. 010	17. 21
	TLB → AC → JS → TI	-0. 032	0. 012	-0. 063	-0. 013	5. 51
	TLB → AC → OCB → TI	-0. 024	0. 010	-0. 500	-0. 009	4. 13
	TLB → AC → JS → OCB → TI	-0. 014	0. 004	-0. 025	-0. 007	2. 41
	TLB → JS → TI	-0. 075	0. 024	-0. 125	-0. 033	12. 91
	TLB → JS → OCB → TI	-0. 033	0. 009	-0. 054	-0. 019	5. 68
	TLB → OCB → TI	-0. 144	0. 032	-0. 213	-0. 088	24. 78
总中介效应		-0. 422	0. 067	-0. 560	-0. 295	72. 63
总效应		-0. 581	0. 051	-0. 680	-0. 480	-

五、结论与讨论

(一)研究结论及其理论意义

研究聚焦于 IT 行业众多组织普遍面临的员工大量频繁离职的问题,基于社会交换理论和情感事件理论与离职行为理论,构建了链式中介模型,检验了情感承诺、工作满意度与组织公民行为在变革型领导与离职倾向之间的中介作用。研究结果表明,上司所表现出的变革型领导行为越强烈,下属员工的离职倾向水平越低;情感承诺、工作满意度与组织公民行为在变革型领导与下属离职倾向之间起到中介作用;变革型领导通过情感

承诺、工作满意度与组织公民行为间接影响下属员工离职倾向的四条链式中介效应均通过显著性检验,即变革型领导不仅会直接影响下属离职倾向,还会通过情感承诺、工作满意度与组织公民行为的链式中介路径对下属离职倾向产生抑制作用。

这些研究发现对丰富既有研究视角、拓展现有研究框架均具有重要的理论意义。首先,研究深化了对变革型领导影响员工离职倾向的机制的分析。通过整合社会交换理论与情感事件理论,结合离职研究的行为视角,分析了变革型领导对员工离职倾向的影响机制。已有研究中,学者们



基于不同理论视角对变革型领导与离职倾向的作用机制进行了一定探究,但大都单独进行,缺乏整合分析。Tse 等(2013)<sup>[8]</sup>从工作嵌入角度,依据社会交换理论探究了领导成员交换、情感承诺及离职倾向在变革型领导行为与离职行为之间的多重中介作用,但忽略了工作环境中情感事件(情感事件机制)对员工离职倾向的影响。张莉等(2013)<sup>[14]</sup>,根据社会交换理论和组织支持理论探究了变革型领导行为在不同集体主义背景下对离职倾向的作用路径,但没能考察员工在不同文化背景下行为差异的变化对离职倾向的影响。本文根据 Ng(2017)<sup>[12]</sup>的研究,整合了社会交换理论与情感事件理论,同时将留任因素纳入分析框架,并对作用机制顺序进行了探析,即社会交换机制在情感事件机制与变革型领导行为之间起到中介作用,进而引发员工的行为和态度(离职倾向)发生了变化。另外,通过整合社会交换等成熟理论考察变革型领导与离职倾向之间的多重中介(链式中介)作用,也在一定程度上丰富了离职行为的研究视角,从而拓展了现有理论分析框架。

其次,结合“留任引力”与“离职推力”两个视角,分析了影响员工离职的因素,从而深化了对IT企业员工离职原因的探析。已有离职前因的研究,学者们大多基于“离职推力”和“离职引力”两个视角进行,并取得了一定的研究成果,但缺乏视角的整合。例如,国内研究者聂琦和谢煜(2018)<sup>[28]</sup>,兰玉杰和张晨露(2013)<sup>[26]</sup>更多的是从“离职推力”(工作满意度)的视角来探究员工离职倾向的产生。Mitchell 等(2001)<sup>[6]</sup>指出,员工通过关系绩效与组织成员构建的良好人际关系,是“留任引力”因素的一个重要体现。本研究以工作场所中重要的变革型领导这一典型的“留任引力”因素为自变量,结合表征员工与组织社会交换关系的情感承诺,整合“离职推力”因素中的工作满意度和行为视角下的组织公民行为,分析了变革型领导对下属离职倾向的作用关系,在对员工离职倾向前因的多个因素的影响作用进行验证的同时,也对各因素之间的相关关系尝试做

了解释。

第三,检验了变革型领导影响员工离职倾向的路径及其中介效应的大小。以往很多研究,未能对多重中介机制中的特定中介作用或链式中介作用的影响效应进行检验。Ng(2017)<sup>[12]</sup>虽然对社会交换机制、情感事件机制等五种机制进行了整合,但未能对整合后的研究模型中的作用路径进行检验。Tse 等(2013)<sup>[8]</sup>依据社会交换理论,检验了情感承诺与领导成员交换(leader - member exchange)及离职倾向在变革型领导行为与离职行为之间的多重中介作用,但没有对研究模型中的中介效果量进行验证。本研究通过对情感承诺、工作满意度与组织公民行为在变革型领导行为与下属离职倾向之间中介效应的考察,发现总中介效果量达 72.63%。也就是,上司的变革型领导行为对下属员工离职倾向的影响超过一半的效应是通过情感承诺、工作满意度和组织公民行为发挥作用的,说明本研究的中介变量对解释上司的变革型领导行为影响 IT 企业员工的离职倾向具有重要意义。特别是组织公民行为这一中介路径的中介效果量最大,中介效应为 24.78%,也就是说变革型领导能通过与员工所建立的互动关系来提升他们对工作角色的投入水平,增强他们的归属感,进而拉近员工与组织所保持的距离,从而有效减低员工的离职倾向。此外,变革型领导行为通过情感承诺、工作满意度与组织公民行为间接影响下属员工离职倾向的四条链式中介路径的效果量依次为 5.51%、4.13%、2.41% 和 5.68%,链式中介效应均通过显著性检验,虽然效果量均相对偏小,但这四种相对偏小的链式中介效应基本符合理论预期。

## (二)管理启示

研究结论对 IT 企业组织有效管理员工的主观离职问题也具有一定的指导作用。首先,在日常管理中,主管可以表现出优秀的领导魅力和高尚的道德品质,来提高员工对自身的认同和对组织的信任,增加员工的组织支持感。同时,管理者更应该加大对员工的愿景激励和感

召,通过为其提供富有意义和挑战性的任务,来满足员工的工作成就感和个人成长诉求,从而保证有价值的员工能够长期稳定地为组织贡献力量。其次,管理者在管理活动中要经常与员工进行互动,努力维系员工与组织和自己建立的交换关系,通过表现出愿景激励等行为来提升员工的情感承诺水平,增强员工对组织的认同感和归属感,进而提升下属的工作满意度,而工作满意度高的员工在工作中会容易产生对他人和组织发展有利的“角色外行为”。最后,管理者在为员工描绘未来愿景的同时,也应当多关注员工的情绪变化,或者通过自身的专业技能和较高的管理水平来感染员工,开放地接受下属的观点并鼓励员工按照自己的方式工作,并对员工提供一定的支持和关怀,这些变革型领导行为都能有效增强下属的反馈水平和留任意愿。

### (三) 研究不足与展望

研究也存在以下三方面的局限。第一,社会交换机制中,包含表征主管与员工之间交换关系的领导成员交换和反映组织与员工之间交换关系的情感承诺两个代表变量,而本文中仅仅考虑了以组织为导向的社会交换关系,选取了情感承诺作为社会交换机制的代表变量。未来的研究中,可以同时选取领导—成员交换和情感承诺代表社会交换机制进行理论探究。第二,研究数据全部通过员工自评的方式获取,尽管检验结果表明研究中所使用的数据不存在严重的同源方法偏差问题,但采用多数据来源的方法收集数据不仅能降低同源方法偏差的影响,还能提高研究结果的可靠性。另外,研究数据为横截面数据,虽然可以较好地对各变量之间的关系进行分析,但是对变量间因果关系的统计推断的准确性较低。因此,在未来的研究中可以采用纵向的多时点和多数据来源的方法。第三,研究对象为IT行业的员工,但是在研究模型中没有将代表员工价值观念的核心变量纳入理论分析框架,忽略了价值观念对员工离职倾向的影响。因此未来的研究中,可以在既

有基础上,将表征知识型员工价值观念的变量考虑进来,进行整合分析。此外,尽管本研究在开展研究时收集了来自河北、山东等多个地区的样本,能在一定程度上代表着所调研地区员工的工作观念和特质,但由于不同行业的发展前景和基本情况具有较大差异,因此,本文所得出的研究结论在管理实践的具体应用上可能会存在着一定的局限性。

### 参考文献

- [1] Mobley W H. Employee Turnover, Causes, Consequences, and Control [M]. Addison - Wesley, 1982.
- [2] 王振源,孙珊珊,戴瑞林. 同事离职对留任员工离职意图的影响机制研究——一个被中介的调节作用模型[J]. 管理评论, 2014, 26(4): 82 - 92.
- [3] March J G, Simon H A. Organizations [M]. New York, NY: Wiley, 1958.
- [4] Rubenstein A L, Eberly M B, Lee T W, et al. Surveying the Forest: A Meta - analysis, Moderator Investigation, and Future - oriented Discussion of the Antecedents of Voluntary Employee Turnover [J]. Personnel Psychology, 2018, 71(1): 23 - 65.
- [5] Hom P W, Lee T W, Shaw J D, et al. One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research [J]. Journal of Applied Psychology, 2017, 102(3): 530 - 545.
- [6] Mitchell T R, Holtom B C, Lee T W, et al. Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover [J]. Academy of Management Journal, 2001, 44(6): 1102 - 1121.
- [7] Mossholder K W, Settoon R P, Henagan S C. A Relational Perspective on Turnover: Examining Structural, Attitudinal, and Behavioral Predictors [J]. Academy of Management Journal, 2005, 48(4): 607 - 618.
- [8] Tse H H M, Huang X, Lam W. Why Does Transformational Leadership Matter For Employee Turnover? A multi - foci Social Exchange Perspective [J]. Leadership Quarterly, 2013, 24(5): 763 - 776.
- [9] 翁清雄, 席酉民. 职业成长与离职倾向: 职业承诺与感知机会的调节作用[J]. 南开管理评论, 2010(2): 119 - 131.
- [10] Bass B M, Riggio R E. Transformational Leadership

- [M]. Psychology Press, 2006.
- [11] Kovjanic S, Schuh S C, Jonas K, et al. How do Transformational Leaders Foster Positive Employee Outcomes? A self-determination Based Analysis of Employees' Needs As Mediating links [J]. Journal of Organizational Behavior, 2012, 33(8): 1031-1052.
- [12] Ng T W H. Transformational Leadership and Performance Outcomes: Analyses of Multiple Mediation Pathways [J]. Leadership Quarterly, 2017, 28(3): 385-417.
- [13] Wang G, Oh I S, Courtright S H, et al. Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A meta-analytic Review of 25 Years of Research [J]. Group & Organization Management, 2011, 36(2): 223-270.
- [14] 张莉, 夏莹, 孙达. 基于集体主义情境的变革型领导、组织承诺与离职倾向研究 [J]. 管理学报, 2013, 10(9): 1316-1322.
- [15] 柳士顺, 凌文铨. 多重中介模型及其应用 [J]. 心理科学, 2009, 32(2): 433-435.
- [16] 苏方国, 赵曙明. 组织承诺、组织公民行为与离职倾向关系研究 [J]. 科学学与科学技术管理, 2005(8): 111-116.
- [17] 倪渊. 新生代知识型员工离职倾向影响因素——基于互联网创业公司的实证研究 [J]. 北京理工大学学报(社会科学版), 2017(1): 108-115.
- [18] 王辉, 彭倩. 新生代员工个人—组织匹配与离职倾向的关系研究——基于工作满意度的中介作用 [J]. 兰州财经大学学报, 2017(2): 109-116.
- [19] Allen N J, Meyer J P. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization [J]. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 1990, 63(1): 1-18.
- [20] Blau P M. Exchange and Power in Social Life [M]. J. Wiley, 1964.
- [21] Walumbwa F O, Cropanzano R, Hartnell. C A. Organizational Justice, Voluntary Learning Behavior, and Job Performance: A test of the Mediating Effects of Identification and Leader-member Exchange [J]. Journal of Organizational Behavior, 2009, 30(8): 1103-1126.
- [22] Colquitt J A, Scott B A, Rodell J B, et al. Justice at the Millennium, a Decade Later: a Meta-analytic Test of Social Exchange and Affect-based Perspectives [J]. Journal of Applied Psychology, 2013, 98(2): 199-236.
- [23] Bono J E, Judge T A. Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders [J]. Academy of Management Journal, 2003, 46(5): 554-571.
- [24] Wang H, Law K S, Hackett R D, et al. Leader-member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior [J]. Academy of Management Journal, 2005, 48(3): 420-432.
- [25] Harrison D A, Newman D A, Roth P L. How Important Are Job Attitudes? Meta-analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences [J]. Academy of Management journal, 2006, 49(2): 305-325.
- [26] 兰玉杰, 张晨露. 新生代员工工作满意度与离职倾向关系研究 [J]. 经济管理, 2013(9): 81-88.
- [27] Weiss H M, Cropanzano R. Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Cause and Consequences of Affective Experiences at Work [J]. Research in Organizational Behavior, 1996, 18(3): 1-74.
- [28] 聂琦, 谢煜. 家庭支持型主管行为与离职倾向: 工作—家庭冲突双向性和工作满意度的多重中介作用 [J]. 中国人力资源开发, 2018(1): 48-59.
- [29] Egan T M, Yang B, Bartlett K R. The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention [J]. Human Resource Development Quarterly, 2004, 15(3): 279-301.
- [30] Organ D W. Organizational Citizenship Behavior: the Good Soldier Syndrome [M]. Lexington Books/DC Heath and Com, 1988.
- [31] Chen X, Hui C, Sego D J. The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses [J]. Journal of Applied Psychology, 1998, 83(6): 922-931.
- [32] Vandenberg R J, Lance C E. Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment [J]. Journal of Management, 1992, 18(1): 153-167.
- [33] 陈笃升, 王重鸣. 组织变革背景下员工角色超载的影响

- 响作用:一个有调节的中介模型[J]. 浙江大学学报(人文社会科学版),2015(3):143-157.
- [34] Song L J, Tsui A S, Law K S. Unpacking Employee Responses to Organizational Exchange Mechanisms: The Role of Social and Economic Exchange Perceptions [J]. Journal of Management, 2009, 35(1):56-93.
- [35] 李超平,时勘. 变革型领导的结构与测量[J]. 心理学报,2005(6):97-105.
- [36] 吕福新,顾姗姗. 心理所有权与组织公民行为的相关性分析——基于本土企业的视角和浙江企业的实证[J]. 管理世界,2007(5):94-103.
- [37] 张田,罗家德. 圈子中的组织公民行为[J]. 管理学报,2015(10):1442-1449.
- [38] Farh J L, Earley P C, Lin S C. Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society [J]. Administrative Science Quarterly, 1997, 42(3):421-444.
- [39] 周浩,龙立荣. 共同方法偏差的统计检验与控制方法[J]. 心理科学进展,2004(6):942-950.
- [40] Hayes A F. Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression - Based Approach [M]. New York: Guilford Press, 2013.

## The Influence of Transformational Leadership on Turnover Intention of IT Employees: The Sequential Mediating Effects of Affective Commitment, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior

LI Cheng-jin, HU Sai-sai, HUANG Yong

(School of Business, Northwest Normal University, Lanzhou 730070, China)

**Abstract:** Although the relationship between transformational leadership and employee turnover has been extensively examined, the research on the influence mechanism of transformational leadership is still insufficient. By integrating social exchange theory, affective events theory and turnover theory, this study investigated the sequential mediating effects of affective commitment, job satisfaction and organizational citizenship behavior on the relationship between transformational leadership and employees' turnover intention. With survey data of 520 IT employees, the Process Macro program was used to test the research model. The results show that transformational leadership has a significant negative predictive effect on subordinates' turnover intention. The affective commitment, job satisfaction and organizational citizenship behavior play an intermediary role between transformational leadership and subordinates' turnover intention. The transformational leadership can indirectly influence subordinates' turnover intention by means of the sequential mediating effects of affective commitment, job satisfaction and organizational citizenship behavior.

**Key words:** transformational leadership; affective commitment; job satisfaction; organizational citizenship behavior; turnover Intention

(责任编辑:郑俊义)