

德行领导与知识员工离职倾向关系: 工作价值观的调节效应

彭征安 杨东涛 刘 鑫

内容提要 本研究采用问卷调查法,通过来自22家企业的846名员工进行问卷调查数据,对模型进行了验证。本研究考察德行领导对知识型员工离职倾向的影响以及工作价值观对两者关系的调节效应。研究表明:德行领导对离职倾向具有显著的负向影响,工作价值观对德行领导与离职倾向关系具有显著的调节效应。当舒适与安全型工作价值观处于高位时,德行领导对离职倾向的影响显著减弱;当地位与独立工作价值观处于高位时,德行领导对离职倾向的影响显著加强;能力与成长型工作价值观对德行领导和离职倾向无显著调节作用。

关键词 德行领导 工作价值观 离职倾向

彭征安,南京大学商学院博士生 210093

杨东涛,南京大学商学院教授 210093

刘 鑫,南京大学商学院博士生 210093

一、引言

知识经济的深入使得知识员工越来越成为组织的核心资产,如何留住并激励知识员工成为每个企业关注的焦点,而知识员工的离职可能是一个企业面临的最大的问题。学者们很早就开始关注知识员工的离职问题,在探讨知识员工的离职倾向的文献中,作为组织文化和战略的构建者以及员工模仿对象的公司领导的作用不容忽视。领导方式、领导能力以及领导者德行都影响了知识员工的离职行为。

目前,关于德行领导与员工的行为与态度的研究是国内外领导学科的研究热点之一。德行领导是家长式领导理论的一个成分,是指展现较高个人美德的领导行为,具体表现为对下属一视同仁、不

本文为国家自然科学基金面上项目“指向价值观认同的人力资源实践构建及其对组织绩效的作用机制研究——基于利益相关者视角”(71372027);江苏省注册会计师协会基金项目“会计师事务所人才流失现状及对策研究”(2014-51)阶段性成果。

滥用职权谋取私利、在个人举止和工作中以身作则、当行为表率。德行领导受个体因素和组织内情境因素的影响,且德行领导对员工的行为和态度具有一定的影响。但是目前大多数研究却忽略了个体层面的工作价值观的作用。工作价值观是个体衡量工作行为与结果优劣及其重要性的内心尺度,是个体对待工作的一种信念,反映了个体的内在需求及偏好,引导着个体对待工作的态度倾向、行为准则和目标追求。工作价值观主导着员工自身的工作导向,而且不同的知识型员工的工作价值观是不同的。虽然很多学者指出工作价值观在组织情境下对工作行为所发挥的影响,但是却缺乏实证文献探讨这一作用。本文主要分析德行领导与其离职倾向之间的作用路径,检验工作价值观在德行领导与离职倾向之间的调节作用,进一步丰富知识型员工的离职的研究,弥补了上述研究的缺陷,并为企业人力资源管理提供有价值的管理建议。

二、文献综述与研究假设

1. 德行领导与离职倾向的关系

德行领导概念由 Silin (1976)最早提出,源于上世纪70年代对台湾民营企业及军队中领导行为的研究。德行领导指展现较高个人美德的领导行为,包括领导者大公无私、模范表率、公平、正直尽责的行为。德行领导通过表现出更高个人操守和道德水平赢取下属的敬仰和顺从。在领导者高尚个人品德的感染下,下属会倾向于认同和内化领导者的价值观以及所追求的集体目标,愿意为集体的利益而付出更大的个人努力。德行领导者作为诚实正直的角色模范具有独特的魅力和吸引力,当领导者表现出公正无私、以身作则的优秀品质时,员工会表现出对于领导者的认同与效法。

离职意向是指工作者在特定组织工作一段时间,经过一番考虑后,蓄意要离开组织的意图(Mobley, 1977),属于主动离职的范畴。离职倾向是判断员工离职行为的最佳指标,当一名员工离职倾向愈高时,其离职行为发生的可能性就愈大。领导可以通过其领导行为来对员工的工作态度和工作行为产生影响。众多研究证实领导风格是员工离职不可忽视的一个方面。已有研究验证了德行领导对下属工作满意度、敬业度、组织公民行为、离职倾向、建言行为及绩效、员工创造力的影响。Jia等人研究发现,领导者行为能通过影响领导和员工间的互惠和信任,进而影响员工的离职倾向。

因此,领导者的人才观、价值观以及对于员工的期望、信任等都会直接影响员工的工作态度与内部心理过程,从而产生离职倾向。在一个高德行领导的组织中,领导者大公无私、关心下属、缓解员工工作压力,增强员工的满意感和归属感;领导魅力和德行垂范,能够获得下属的尊敬和忠诚。在德行领导行为之下,会给予员工积极的正面情绪,员工希望通过更加努力工作从而能够长久留在该组织中,从而有助于降低其离职意向。

基于以上的分析,本研究提出如下研究假设1:

H1:德行领导与员工离职倾向存在负相关关系。

2. 工作价值观的调节作用

工作价值观是西方近50年来的研究热点。但是,到目前还没有对其概念界定形成一个统一的概念。例如 Elizur(1984)认为,工作价值观是个体关于工作行为及其从工作环境中获得的某种结果的价值判断,是一种直接影响行为的内在思想体系。Schwartz(1999)认为,工作价值观是人们通过工作来寻求的一种目标和报酬,它们是更一般的个体价值观在工作生活中的表现。Ros(1999)认为工作价值观是人们从某种职业中所得到的终极状态或行为方式的信念。因此,可以将工作价值观分为评价行为标准、需求满足的角度两大类。综合以往的研究,(窦运来、黄希庭,2002)认为工作价值观是个体衡量工作行为与结果优劣及其重要性的内心尺度,是个体对待工作的一种信念,反映了个体的内在需求及偏好,引导着个体对待工作的态度倾向、行为准则和目标追求。本文也是采取窦运来等的工作价值观概念。对于工作价值观结构维度的划分,存在多种划分方法。Manhardt(1972)认为工作价值

观由舒适与安全、能力与成长、地位与独立三个维度构成。本研究采用 Manhardt 的三维度划分方法,测量时使用相应的测量工具。研究表明:工作价值观对工作满意度有显著的预测作用,而态度是决定行为的主要因素。张一驰等(2005)研究认为,员工价值观通过角色冲突和技能多样性对员工的离职倾向具有显著的调节作用。陈礼林等(2012)通过实证发现职业价值观的部分维度在组织政治认知与国有企业员工自愿离职之间发挥调节作用。

具有舒适与安全的价值观的员工会追求工作中的安逸和稳定,注重工作快乐和开心,希望工作有更多的灵活性,能拥有较好的工作环境。这种类型的知识员工在德行领导一家长式管理的一个维度之下,会获得他们所追求的舒适和安逸。所以,具有舒适和安全价值观的知识员工在德行领导之下会有较低的离职倾向。由此本文提出假设2:

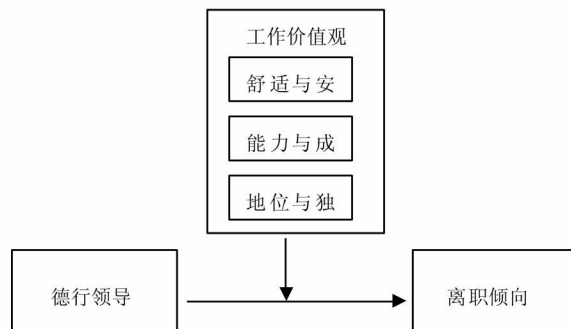
H2:舒适与安全工作价值观对德行领导与离职倾向关系具有负向调节效应。当舒适与安全工作价值观处于高位时,德行领导对离职倾向的影响比舒适与安全工作价值观处于低位时明显减弱。

具有成长和能力型价值观的知识员工在工作中注重个人成长和能力的发挥,成就动机强,并且具有创新精神。作为家长式领导的一个维度,就像一个家长可能会限制孩子的成长和能力发展一样,德行领导的一个不利的影 响就是可能限制了下属的成长和能力的发挥。因此,追求成长与能力的员工在德行领导之下不能获得他们所看重的东西,从而会有较高的离职率。因此,本文提出如下研究假设3:

H3:能力与成长工作价值观对德行领导与离职倾向关系具有正向调节效应。当能力与成长工作价值观处于高位时,德行领导对离职倾向的影响比能力与成长工作价值观处于低位时明显加强

地位与独立型工作价值观注重被自己的职业理想努力工作来获得社会的地位和独立,因此,我们提出如下研究

H4:地位与独立工作价值观对德行领导对离职倾向



1. 样本选择及程序

本研究的样本取自南京、重庆、广州的22家企业,包括加工制造、贸易金融、房地产开发和建筑设计院4个行业。调查问卷采用书面问卷和电子问卷两种方式进行问卷回收工作,采用匿名式问卷形式。调查时间是2014年8月1日至11月30日。本次调研共发放问卷1000份,回收860份,经过对问卷中出现连续多条选项一样和严重漏填的问卷进行删除,最后得到有效问卷846份,有效回收率为84.6%。在有效样本中,男性居多,共478人,占56.6%;已婚人士有639人,占75.6%;参与调查的员工年龄最多分布在26-35岁,占42.7%;受教育程度主要集中在大专学历和大学本科学历,分别占24.4%和43%;职位基本以普通员工为主,占70%;工作年限分布相对均匀,其中1-5年和16年以上的员工相对较多,分别占34.3%和24.6%。

2. 研究工具

本研究中所使用的测量量表是基于研究目的,采用国外成熟的量表,同时考虑到我国的研究情境,对其中的用词进行了一定的修订。所有量表均采用李克特五点量表进行测量。其中,对德行领导测量采用郑伯埙和周丽芳(2005)开发的量表,共包含5个题目。量表的α系数为0.92。对工作价值观的测量使用Meyer等(1998)开发的量表,量表共包括21个题目,分为舒适与安逸,能力与成长,独立与地位3个维度,各维度的α系数分别为0.86,0.91,0.80;对离职倾向的测量采用Farh等(1998)开发的量表,共包括4个题目。量表的α系数为0.94。除此之外,根据以往的研究,本文还将性别、

婚姻状况、年龄、教育程度、职位、工作年限和收入等人口统计学变量作为控制变量,以充分揭示核心变量的效应。

3. 概念区分效度与同源方差检验

本文利用 LISREL8.80 软件通过验证性因子分析的方法对本文涉及的构念进行区分效度检验,结果如表 1 所示。其中,五因子模型的数据拟合效果最好,

表 1 验证性因子分析结果(N=846)

模型		χ^2	df	χ^2/df	CFI	IFI	NNFI	RMSEA
五因子模型	ML;CV;GV;SV;LI	2833.97	395	7.17	0.94	0.94	0.93	0.085
四因子模型	ML;CV;GV+SV;LI	3122.51	399	7.83	0.93	0.93	0.93	0.09
三因子模型	ML;CV+GV+SV;LI	5103.98	402	12.70	0.88	0.88	0.87	0.12
二因子模型	ML+CV+GV+SV;LI	8642.32	404	21.39	0.79	0.79	0.78	0.16
单因子模型	ML+CV+GV+SV+LI	12272.99	405	30.30	0.70	0.70	0.68	0.19

注:ML代表德行领导;CV代表舒适与安逸;GV代表能力与成长;SV代表独立与地位;LI代表离职倾向

($\chi^2/df=7.17$, CFI=0.94, IFI=0.94, NNFI=0.93; RMSEA=0.085),说明本文各个构念之间具有较好的区分性,德行领导,舒适与安逸

价值观,能力与成长价值观,独立与地位价值观,离职倾向的确代表5个不同的构念。与此同时,由于本文对所有构念的测量均采用员工自陈的方式,因此可能存在共同方法偏差干扰数据分析结果。为了检验共同方法偏差是否严重,我们采用 Harman 单因素检验方法,通过未经旋转的因子分析结果算出,第一个主成分的方差贡献率为 31.83%,不到总方差(68.49%)的一半。这一结果可以推断本文的数据不存在严重的共同方法偏差问题。

四、数据分析结果

1. 变量的描述性统计分析

表 2 给出了各主要变量的均值、标准差、相关系数。由数据分析结果可知,德行领导与离职倾向显著负相关($r = -0.116$, $p < 0.01$),与预期相符,且初步支持本文的假设 1。除此之外,舒适与安逸,独立与地位和离职倾向分别存在显著的负相关($r = -0.189$, $p < 0.01$),正相关($r = 0.085$, $p < 0.05$),与预期相符。但能力与成长与离职倾向之间没有显著的相关关系,这与我们的预期不符。

表 2 主要变量的均值、标准差、相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5
1 德行领导	3.81	.80	1				
2 舒适与安逸	4.07	.66	.308**	1			
3 能力与成长	3.86	.65	.419**	.507**	1		
4 独立与地位	3.73	.63	.290**	.437**	.703**	1	
5 离职倾向	2.70	1.11	-.116**	-.189**	-.063	.085*	1

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, $n = 846$; ML代表德行领导;CV代表舒适与安逸;GV代表能力与成长;SV代表独立与地位;LI代表离职倾向

2. 假设检验

本文利用 SPSS16.0 软件通过层级回归的方法检验各个假设,回归分析的结果如表 3 所示。通过模型 2 可知,当控制了性别等人口统计学变量后,德行领导对员工的离职倾向仍具有显著地负面影响($\beta = -0.193$, $p < 0.001$),说明假设 1 得到支持;由模型 4 可知,德行

表 3 层级回归分析

变量	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
截距项	3.192***	3.949***	4.698***	4.758***	4.020***	4.016***	3.313***	3.374***
控制变量								
性别	-.145	-.166*	-.153*	-.148+	-.170*	-.166*	-.164*	-.159*
婚姻状况	-.277**	-.294**	-.297**	-.290**	-.292**	-.289**	-.279**	-.275**
年龄	-.083*	-.087**	-.086**	-.084**	-.086**	-.087**	-.080*	-.079*
教育程度	-.073+	-.074+	-.058	-.057	-.073+	-.072+	-.079*	-.082*
主效应								
ML		-.193***	-.117*	-.105*	-.185***	-.183***	-.239***	-.244***
CV			-.277***	-.298***				
GV					-.026	-.024		
SV							.219***	.200**
乘积项								
ML×CV				-.082*				
ML×GV						-.041		
ML×SV								.081*
R ²	.020	.038	.061	.067	.038	.040	.052	.057
Adjusted R ²	.011	.029	.051	.055	.028	.028	.042	.046
R ² change	.020	.018	.042	.005	.019	.001	.033	.005
F change	2.392*	15.939***	18.559***	4.653*	8.120***	1.174	14.296***	4.041*

注: + $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, $n = 846$; ML代表德行领导;CV代表舒适与安逸;GV代表能力与成长;SV代表独立与地位;LI代表离职倾向

领导和舒适与安逸价值观的乘积项对员工的离职倾向有显著地负面影响,说明舒适与安逸价值观对德行领导与员工离职倾向之间的关系起到了显著的调节作用($\beta=-0.082, p<0.05$),假设2得到支持;由模型6可得,德行领导和能力与成长价值观的乘积项对员工的离职倾向没有显著地影响,说明能力与成长价值观对德行领导与员工离职倾向之间的关系没有显著的调节作用,假设3没有得到支持;由模型8可知,德行领导和独立与地位价值观的乘积项对员工的离职倾向有显著地正向影响,说明独立与地位价值观对德行领导与员工离职倾向之间的关系有显著的调节作用($\beta=0.081, p<0.05$),假设4得到支持。

五、结论与讨论

1. 德行领导对离职倾向具有负向影响

德行领导对离职倾向具有负向影响。德行领导者公正、道德地对待员工,关心其成长、发展;员工心甘情愿地忠诚领导、尊重领导、对未来充满希望。因此,领导的德行能够帮助领导与员工建立起信任的纽带,员工专心于本职工作,工作满意度提高,从而有助于降低其离职意向。

2. 工作价值观在德行领导与离职意向之间的调节作用

首先,舒适与安全工作价值观对德行领导和离职倾向具有显著的负向调节效应。就德行领导而言,舒适与安全工作价值观高,员工追求工作中的安逸和稳定,安逸的环境也会使他们产生惰性和依赖性;员工与组织之间更多地存在着物质上的利益交换关系。因而德行领导对离职倾向所导致的负向影响效果就会减弱;反之,舒适与安全工作价值观低,员工并不是一味追求舒适,他们为了自己的理想而离职,因而德行领导对离职倾向所导致的负向影响效果加强。

其次,成长与能力工作价值观在德行领导和离职倾向之间没有显著调节效应。其中的原因可以用以下两点来解释:第一,目前关于德行领导的定义没有统一的标准,中国的德行领导仅限于领导者的个人品德,领导者的公私分明,以身作则等品质都不直接指向组织和员工。而没有像西方伦理型领导那样将下属的伦理行为作为一个明确的领导任务。第二,本次调研的知识员工大多在基层工作,有着一定的工作经验,处于职业发展的上升期;他们虽然关注工作的内在满足感和自身的发展,但同时知识员工面临巨大的生活压力,希望有稳定的工作,渴望有固定的居所,拥有生活的保障。

最后,地位与独立工作价值观对德行领导和离职倾向有正向调节效应。对此现象的解释是:就德行领导而言,地位与独立工作价值观高,知识员工重视个人在组织中地位,渴望实现自己的职业目标和人生理想。员工看重的更多是工作带来的精神层面的东西和更多关注工作本身带来的乐趣。他们对工作以及组织的要求更多,工作满意度的内容也更多。当感到领导者不公正、不值得信赖时,他们会更多地选择离职。因而德行领导对离职倾向所导致的负向影响效果加强。反之,地位与独立工作价值观低,员工不会轻易离职,因而德行领导对离职倾向所导致的负向影响效果减弱。

3. 本研究的理论与实践意义

本研究的理论意义在于:首先,本研究发现了离职倾向新的前因变量。虽然不少学者从个体、组织、家庭以及匹配的角度对离职倾向行为的影响因素进行了相关研究,但是这些研究忽略了德行领导对离职倾向的影响。其次,研究识别了工作价值观这一调节变量,深化了德行领导如何影响离职倾向的认识。

本研究的实践意义在于:首先,企业应该充分认识德行领导的作用,领导多体现自己的德行品质和良好德行,使之适应员工的多样化需求,同时适应于企业的成长、创新和发展,加强现代人力资源管理建设,发挥企业文化管理的软性力量。第二,注重员工工作价值的测评。我们既要关注知识员工的共性,也要了解其工作价值观的差异。所以在招聘与配置中要注重对工作价值观进行考核。对于知识型员工,在注重他们知识和技能是否胜任岗位的同时,关注其个人价值观及其与组织价值观的

匹配程度,是减少他们离职意愿乃至降低这类员工离职率的重要方面。第三,关注员工的工作需要,增加员工的工作满意度。

参考文献

1. Farh J. L., Cheng B. S. A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations/ /Li J. T., Tsui A. S., Weldon E. Management and Organizations in the Chinese Context. London, U. K.: Macmillan Press Ltd., 2000.
2. BROWN ME, TREVI O L K. Ethical leadership: A review and future directions. *Leadersh Quart*, 2006, 17(6):595-616.
3. 窦运来、黄希庭:《中国企业R&D人员工作价值观结构实证研究》,〔北京〕《科学学研究》2012年第3期。
4. 张新安、何惠、顾锋:《家长式领导行为对团队绩效的影响:团队冲突管理方式的中介作用》,〔北京〕《管理世界》2009年第3期。
5. 许彦妮、顾琴轩、蒋琬:《德行领导对员工创造力和工作绩效的影响:基于LMX理论的实证研究》,〔北京〕《管理评论》2012年第2期。
6. Mobley W H. Intermediate Linkages in The Relationship Between job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 1977, 62(2):237-239.
7. Jia, L. D., Song, J. W., Li, C. P., Cui, R. J., & Chen, Y. X., Leadership and job-related attitudes of employees: An empirical study of managers under Chinese context on the mediating effects of reciprocity and trust, *Frontiers of Business Research in China*, 2007, 1(4), 574-605.
8. Elizur D. Facts of work values: a structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 1984, (69):379-389.
9. Schwartz S H. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied psychology: an international review*, 1999, 48(1):23-47.
10. Maria Ros, Shalom H. Schwartz and Shoshana Surkiss. Basic Individual Values, Work Value, and The Meaning of work. *Applied Psychology International Review*, 1999, 48(1).
11. 窦运来、黄希庭:《中国企业R&D人员工作价值观结构实证研究》,〔北京〕《科学学研究》2012年第3期。
12. Manhardt P J. Job Orientation among Male and Female College Graduates in Business. *Personnel Psychology*, 1972, (25):361-368.
13. 张一弛、梁钧平、刘鹏等:《个体价值观在员工离职倾向决定中的调节效应研究》,〔北京〕《中国地质大学学报》(社会科学版)2005年第3期。
14. 陈礼林、杨东涛、秦晓蕾:《国有企业员工组织政治知觉与自愿离职—职业价值观的调节作用》,〔上海〕《华东经济管理》2012年第6期。
15. 郑伯埙、周丽芳:《家长式领导三元模式:中国大陆企业组织的证据》,〔台北〕《本土心理学研究》2003年第20期。
16. Meyer J P, Irving P G, Allen N J. Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of organizational Behavior*, 1998, 19(1):29-52.
17. Farh J L, Tsui A S, Xin K, et al. The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. *Organization science*, 1998, 9(4):471-488.

[责任编辑:天 则]