



**A STUDY ON THE IMPACT OF EMPLOYEE WORK
ENGAGEMENT ON TURNOVER INTENTION: THE
MEDIATING ROLE OF LMX AND THE
MODERATING ROLE OF
LEADERSHIP
SUPPORT**

**BY
JUNYU TAO**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2022**



员工工作投入对离职倾向影响研究：LMX 的中介与领导支持的
调节作用



此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院
公历 2022 学年

Thesis entitled

**A STUDY ON THE IMPACT OF EMPLOYEE WORK ENGAGEMENT ON
TURNOVER INTENTION: THE MEDIATING ROLE OF LMX
AND THE MODERATING ROLE OF
LEADERSHIP SUPPORT**

by
JUNYU TAO

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2022

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Prof. Jin Mao Zhu, Ph.D.
Member

Gu Fan, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)
Dean of Graduate School
May 12, 2023

致谢

非常感谢在兰州大学攻读研究生期间给予我支持和鼓励的所有人。他们的帮助非常宝贵，对我成功完成研究很有帮助。

首先，我要感谢我的导师顾教授，感谢他在我研究生学习期间的指导、支持和宝贵的见解。顾教授渊博的知识、对细节的关注以及对工作坚定不移的奉献精神一直激励着我。我从他那里学到了很多，不仅在学术知识方面，而且在个人和职业发展方面。我很幸运有机会与这样一位杰出的导师一起工作。

还要感谢兰实大学的老师们的指导和指导。他们广泛的专业知识和指导对我的研究至关重要，他们的支持是无价的。

此外，我要感谢我的同学，他们的支持、鼓励和智力贡献使我受益匪浅。他们的意见拓宽了我的视野，帮助我以令人兴奋的新方式探索我的研究。

最后，我要感谢我的家人，感谢他们坚定不移的支持和鼓励。他们的爱和理解在我的整个学习过程中一直支持着我，我非常感谢他们出现在我的生活中。

最后，我要感谢所有在我的研究生学习期间支持我的人。我感谢他们的贡献，没有他们的支持我无法完成我的研究。我将把我学到的教训和我建立的关系带入我未来的努力中，我很荣幸能成为这样一个令人难以置信的学术团体的一员。

陶俊宇

研究生

6406442 : Junyu Tao
 Thesis Title : A Study on the Impact of Employee Work Engagement on
 Turnover Intention: The Mediating Role of LMX and the
 Moderating Role of Leadership Support
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Gu Fan, Ph.D.

Abstract

This study will use catering practitioners as the research participants, and its main objective is to explore the influencing factors among catering practitioners' turnover intention. Based on the social exchange theory, a theoretical model was constructed, and a questionnaire was used to survey a sample of 544 practitioners in the catering industry in Shanghai, China.

The research results show that work engagement negatively affects turnover intention; work engagement positively affected leadership-deployment exchange relationship; leadership-deployment exchange relationship negatively affected turnover intention; leadership-deployment exchange relationship played a mediating role between job engagement and turnover intention; leadership support played a moderating role between job engagement and turnover intention.

Finally, according to the research conclusion, the following three suggestions are proposed: 1) there should be the establishment of an incentive system to improve employee work engagement; 2) there should be the cultivation of the communication relationship between supervisors and employees; and 3) there should be the determination of the role of leadership support in the organization.

(Total 72 pages)

Keywords: Work Engagement, Leadership and Deployment Exchange Relationship,
 Leadership Support, Turnover Intention

Student's Signature.....Thesis Advisor's Signature.....

6406442 : 陶俊宇
论文题目 : 员工工作投入对离职倾向影响研究: LMX 的中介与领导支持的调节作用
专业 : 工商管理
论文导师 : 顾凡博士

摘要

本研究将以餐饮从业人员作为研究对象,其主要目的在探讨餐饮从业人员的离职倾向之间的影响因素。基于社会交换理论,构建理论模型,并采用问卷调查法,便利抽样了 544 位中国上海餐饮行业从业者。

研究结果表明,工作投入负向影响离职倾向;工作投入正向影响领导与部属交换关系;领导与部属交换关系负向影响离职倾向;领导与部属交换关系在工作投入与离职倾向之间具有中介作用;领导支持在工作投入与离职倾向之间具有调节作用。

最终针对研究结论,本文提出了以下三点建议,1) 建立激励制度来提高员工工作投入;2) 培养主管与员工间的沟通关系;3) 确定领导支持在组织中的角色。

(共 72 页)

关键词: 工作投入、领导与部属交换关系、领导支持、离职倾向

学生签字.....指导老师签字.....

目录

	页
致谢	i
英文摘要	ii
中文摘要	iii
目录	iv
表目录	vi
图目录	viii
第 1 章	
绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	3
1.3 研究目的	3
1.4 研究问题	4
1.5 研究方法	4
1.6 研究流程	5
第 2 章	
文献综述	7
2.1 概念界定	7
2.2 理论基础	7
2.3 工作投入	9
2.4 领导与部属交换关系	12
2.5 离职倾向	16
2.6 领导支持	19
第 3 章	
研究方法	25
3.1 研究架构	25
3.2 研究假设	25

目录 (续)

	页
3.3 问卷设计	33
3.4 研究对象与抽样设计	36
3.5 数据分析方法	36
3.6 前测问卷项目分析	38
第 4 章	
数据分析	41
4.1 描述性分析	41
4.2 效度检验	43
4.3 信度分析	43
4.4 相关性分析	50
4.5 假设检验	51
4.6 假设结果	54
第 5 章	
结论与建议	56
5.1 结论	56
5.2 管理启示	57
5.3 理论共享	59
5.4 研究创新	60
5.5 研究不足与未来展望	60
参考文献	63
附录	69
个人简历	72

表目录

	页
表	
表 3.1 工作投入衡量量表	34
表 3.2 离职倾向衡量量表	35
表 3.3 LMX 衡量量表	35
表 3.4 领导支持衡量量表	36
表 3.5 工作投入预测分析表	38
表 3.6 LMX 预测分析表	39
表 3.7 领导支持预测分析表	39
表 3.8 离职倾向预测分析表	40
表 4.1 人口背景变量描述性统计分析	41
表 4.2 调查问卷描述性统计分析	43
表 4.3 变量信度汇总表	43
表 4.4 工作投入验证性因子分析的模型拟合指标汇总表	44
表 4.5 工作投入验证性因子分析汇总表	45
表 4.6 LMX 验证性因子分析的模型拟合指标汇总表	46
表 4.7 LMX 验证性因子分析汇总表	47
表 4.8 领导支持验证性因子分析之模型拟合指标汇总表	48
表 4.9 领导支持验证性因子分析汇总表	48
表 4.10 离职倾向验证性因子分析之模型拟合指标汇总表	49
表 4.11 离职倾向验证性因子分析汇总表	49
表 4.12 总体模型验证性因子分析之模型拟合指标汇总表	50
表 4.13 相关性分析与区别效度	51
表 4.14 Process 回归模型摘要表	52
表 4.15 Process 回归模型分析表	53

表目录 (续)

表	页
表 4.16 自变量工作投入在调节变量领导支持的不同水平上的中介效应值	53
表 4.17 中介效应检验汇总表	54
表 4.18 假设结果汇总表	55



图目录

图		页
图 1.1	研究技术路线	6
图 2.1	领导成员交换关系发展模式图	14
图 3.1	研究架构图	25
图 4.1	工作投入验证性因子分析	45
图 4.2	领导与部属交换关系验证性因子分析	47
图 4.3	领导支持验证性因子分析	48
图 4.4	离职倾向验证性因子分析	49
图 4.5	整体模型验证性因子分析图	50
图 4.6	Process 模型 5 路径图	52
图 4.7	领导支持在工作投入与离职倾向之间的调节交互图	54

第 1 章

绪论

1.1 研究背景

无论是在哪类行业中，部属离职是在各个企业中无法忽视及回避议题，而餐饮业及服务行业更是首当其冲，近年来各大餐饮连锁企业也渐渐向国际发展，由于餐饮业是部属与顾客接触最多行业之一，其中部属在服务顾客过程中扮演重要角色。而领导与部属初期产生合作关系时，互动良好的部属受到领导的照顾，获得领导的信任，也可能享有特殊权力；相对互动较少的部属与领导缺乏沟通交流，获得令人满意的奖励的机会有限以及对领导者时间需求增加的可能性可能会带来重大挑战。

关于领导议题方面一直是管理者中最注重环节。企业永续关键则是人力资本管理，尤其管理者角色相当的重要，而该如何将整合团队资源分配者的角色做到完美，Luthans (1988) 认为，领导不是一成不变格式，而是复杂多变挑战，它会以一种可预测发展模式，透过种种挑战被磨练出来，但在不同国家、领域或性别的领导，他们之中仍有一个显着共同特征就是沟通的能力，因此，除了必备的专业知识和技能外，成功的管理者还应该具备其他重要的素质，若懂得运用沟通技巧，以化解与部属之间的对立，才能获得组织的信任，进而培养组织团队默契。一个称职的管理者应该能够通过有效的手段激发下属发挥潜能，从而对组织产生积极的影响。又要协助组织运作与应付外在环境的变化。领导与部属之间沟通互动成为连结企业整体重要环节，双方间关系与默契也足以影响组织整体工作投入 (Gopinath, 2020)。

本研究认为专制的领导方式，易造成部属拒绝吐露心声，领导也无法从部属口中得知确切想法，而产生领导与部属之间信息上的落差。另外学者 Graen, Liden, and Hoel (1982) 则指出领导与员工的交换关系 (Leader-Member Exchange, 简称

LMX) 与部署的工作承诺有联系, 但和部署的离职行为呈降低趋势。本研究旨在探究 LMX 是否能够减少员工的离职倾向, 以及由投入和离职行为中发挥桥梁作用的可能性。而领导工作是让每个人能够自我管理, 而不需要亲力亲为管理每件事, 领导只需追踪效率进度, 细节事情则信任部属完成。

员工可能会因为各种原因而想要离职, 包括缺乏目标、缺乏成就或与上司的关系不佳。这些因素会对员工的工作敬业度以及整体工作满意度产生重大影响。

随着时间的推移, 随着员工变得更有经验并获得其角色的专业知识, 他们可能会成为组织内的内部专家。这对公司来说可能是一笔重要的资产, 因为这些员工通常拥有丰富的知识和经验, 可以在许多方面使组织受益。但是, 如果这些员工在这个阶段选择离职, 则可能对员工和组织造成重大损失。

员工在离职时可能经历的最重大损失之一是他们在公司任职期间积累的成就。多年来, 员工可能已经完成了重大项目, 实现了重要目标, 并以多种方式组织的成功做出了贡献。在这个阶段离开他们的工作可能会导致这些成就的丢失, 而这些成就很难被取代。

除了成就的损失, 在这个阶段离职还会导致失去与同事的友谊和关系。随着时间的推移, 基于共同的经验、共同的目标和相互尊重, 员工可能与他们的同事和上级建立了密切的联系。这些关系可以成为支持和动力的重要来源, 而离职可能会导致失去这些联系。

此外, 员工在公司工作的时间长短也会影响他们的薪酬和福利。随着员工获得经验和资历, 他们可能有资格获得额外的福利和补偿, 例如更高的薪水、奖金和额外的休假。在这个阶段离职可能会导致失去这些福利, 而这些福利很难在新职位上被取代。

倾听是领导最重要的一样技能, 理解部属与部属感受并具备同理心, 能够换位思考, 这一层级情绪内涵, 着重在人际交换过程中情绪沟通。把组织领导定义为领导与追随者间人际交换关系, 或是工作上人际关系管理流程。故在情绪智商

高领导底下工作，部属工作满意度较高，对于情绪智商较低部属，影响更为显著(徐燕 & 赵曙明, 2011)。本研究认为专制的领导方式，易造成部属拒绝吐露心声，领导也无法从部属口中得知确切想法，而产生领导与部属之间信息上的落差。另外学者 Graen, Liden, and Hoel (1982) 则指出 LMX 和部属的离职意愿趋势相反，然 LMX 是否能降低部属的离职倾向，亦成为本研究欲探讨因素之一。而领导工作是让每个人能够自我管理，而不需要亲力亲为管理每件事，领导只需追踪效率进度，细节事情则信任部属完成。

本研究将以餐饮从业人员作为研究对象，其主要目的在探讨餐饮从业人员的离职倾向相关因素，了解 LMX 与工作投入之间关联性是否会影响到离职倾向。而在 LMX、工作投入、领导支持与离职倾向这四点，是否能实际有效做到改善以及降低离职率是本研究的动机以及目的之一。本研究结果期能提供餐饮相关企业作为参考，从而降低部属离职倾向，减少人才流失的风险。

1.2 研究意义

1) 现实意义：餐饮从业人员的离职率较高，尤其是近三年新冠疫情的原因，餐饮行业的不景气，导致相关群体的转行，如何能够有效的降低从业人员的离职率，本文通过研究结论为组织提供参考建议，以有效提高员工的投入，通过建立有效的沟通机制和提供支持来减少员工离职是组织领导的重要职责之一。

2) 理论意义：本研究通过社会交换理论，在本研究中，我们旨在建立一个理论模型，以工作投入为解释因素，LMX 作为中间因素，领导支持作为干扰因素，离职倾向作为依变量，以探究员工与组织之间的关系，探讨积极的个体层面与积极的组织层面对个体离职倾向这个消极变量的影响，构建跨层次模型，弥补以往对于离职倾向的研究不足，丰富相关的研究理论。

1.3 研究目的

根据前文讨论得背景，本文提出研究目的如下：

- 1) 探讨工作投入与离职倾向之间的直接影响关系。
- 2) 探讨工作投入与 LMX 的直接影响关系。
- 3) 探讨 LMX 与离职倾向的直接影响关系。
- 4) 探讨领导与 LMX 在工作投入与离职倾向间地中介作用。
- 5) 探讨领导支持在工作投入与离职倾向间的调节作用。

1.4 研究问题

依前面的目的提出研究内容，分述如下：

- 1) 工作投入能否会负向影响离职倾向？
- 2) 工作投入能否会正向影响 LMX？
- 3) LMX 是否会负向影响离职倾向？
- 4) LMX 是否在工作投入和离职倾向间具备中介作用？
- 5) 领导支持是否在工作投入与离职倾向间具备干扰作用？

1.5 研究方法

本文共采用两种分析方法，分述如下。

1) 文献研究法

在本文开始的阶段，作者进行了大量的文献查阅，包括有关工作投入、LMX、领导支持、离职倾向等变量的国内外相关文献。这些准备工作为后续撰写论文打下了牢固的基础。除此之外，作者还对这些变量的研究现状和发展趋势进行了深入的梳理。在先前研究较为稀疏的领域，作者提出了本研究的研究框架，以此为基础，整理并提出了符合逻辑、切合当下理论趋势与实践意义的研究课题和相应

假设。所有这些工作为本文的研究提供了坚实的基础。

2) 问卷调查法

问卷调查法是一种被广泛认可的研究方法，在过去的研究中被广泛运用。特别是在离职倾向的研究中，问卷调查法被视为最为有效的研究方法之一。在国内的研究中，研究者也在不断探索如何将一些量表本土化，并在前人的研究数据和结果的基础上，建立起一些关于离职倾向的具有在地特色的概念。因此，在本研究中，将选择国内外应用广泛、信效度较高的研究量表，并结合本地区的实际情况，来设计符合当下理论趋势与实践意义的问卷调查内容。

1.6 研究流程

本文首先从以往关于餐饮服务业员工的工作投入、离职倾向、LMX、领导支持等方面的文献资料进行探讨，确定了研究主题之后，重要文献的系统整理以及相应研究框架的构建是本研究的重要部分，图 1.1 展示了相应的研究框架。

第一章为绪论，引言部分概述了研究重点、选题背景和研究动机。在文章的开头，阐明了研究的意义和目的，接着详细地介绍了研究所涉及的具体内容。

第二章是以国内外相关理论研究为基础的文献综述。总结出工作投入、离职倾向、LMX、领导支持的定义、维度、前后因变量、相关研究等。

在第三章中，研究方法和设计得到了详细阐述。通过对国内外文献进行综述，我们建立了一个框架模型，并在此基础上提出了相关的假设。在第二章文献综述的基础上，本文设计了一个研究问卷，采用抽样调查的方式进行数据采集。

第四章对数据进行了分析，本部分主要涵盖四个方面，包括样本描述、问卷信度效度检验、相关检验以及回归分析。

第五章对研究结果进行了总结和建议，分析了实证结果的原因和数据的实际意义，提出了对企业发展有价值的建议，并指出了未来研究的方向。

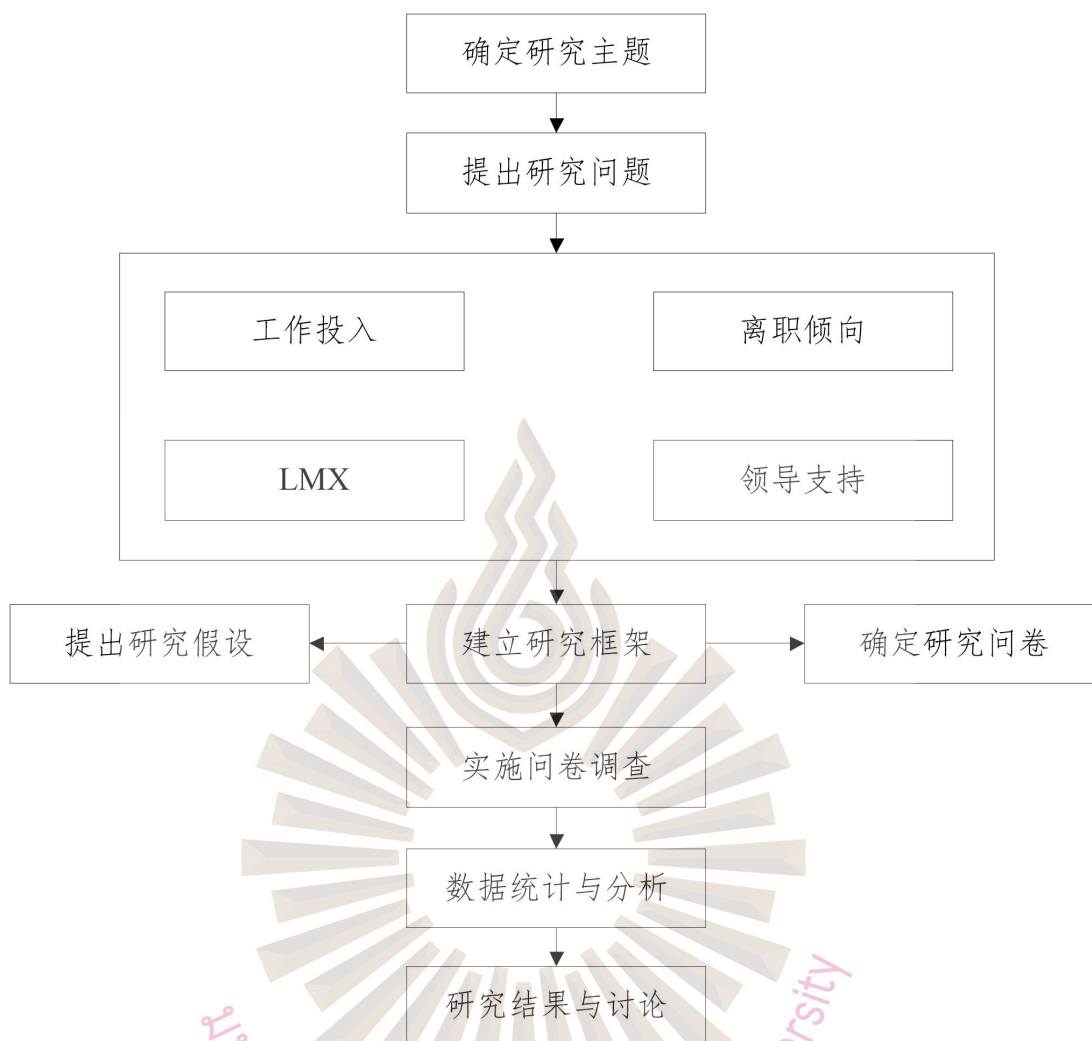


图 1.1 研究技术路线

资料来源：本研究整理

第 2 章

文献综述

2.1 概念界定

工作投入：一种积极、充实的心理状态，与工作内容紧密相关。它通常表现为员工投入更多的精力、热情与时间，以实现工作目标和企业使命，最明显的表征是做事情充满活力与干劲，并且能够全神贯注地投入其中。这可以帮助员工降低工作倦怠程度，对本职工作更为满意，从而获取更高的工作绩效。从本质上讲，工作投入反映了个人与其工作和组织的积极的联系。

LMX：领导力的关系维度，领导者与个体追随者建立并维持差异化和独特的关系。组内成员被认为对领导者更值得信赖和有价值，因此，他们会得到更高水平的支持、考虑和发展机会。相比之下，群体外成员从领导那里得到的关注、支持和机会较少。

离职倾向：离职倾向被定义为个人可能在不久的将来离开当前工作的程度，一般认为这是一种预测实际离职率的指标，反映了个人离职的动机和意图。

领导支持：领导支持是指领导者提供指导、资源和帮助以帮助下属实现目标和有效开展工作的程度，这可以包括提供明确的说明、提供建设性的反馈、提供必要资源的访问权限以及为他们的追随者提倡等事情。从本质上讲，领导力支持包括为追随者的成功创造一个支持和有利的环境，并承认和重视他们对组织的贡献。

2.2 理论基础

2.2.1 社会交换理论

社会交换理论 (Social exchange theory) 发展及意涵由于 19 世纪功利主义的

盛行，使得 Homans (1958) 的社会交换理论提出后，便在社会学理论中占据重要的地位，其理论假设人是理性的利益追求者，在决定社会行为前，会仔细评估得失，而与他人的互动，即是双方交换对彼此有益资源的过程。Homans (1958) 认为社会学关注焦点不应仅放在社会制度或组织结构等巨型理论，应以微观角度研究人际交换行为下所构成的社会型态，因此社会交换理论以人为中心，以「公平分配」及「酬赏、互惠」为原则，进一步探究人与人之间的社会互动及资源交换过程。

Blau (1964) 采取了 Homans 的理论原则并结合社会行为主义及社会现实主义，发展出社会交换结构主义 (Exchange Structuralism)，将个体之间的交换关系衍生至复杂的群体关系。Blau (1964) 认为在个体与团队的交换层次中，个体因可获得较多报酬而加入团队，为获得团队的接纳而付出努力，当个体得到团队反馈或报酬时，便会对于该团队产生心理义务，并藉由信任、承诺等态度面的改变，或达成团队目标的行为来履行该义务 (苏伟琳 & 林新奇, 2019)，而团队也会察觉个体有利于组织的行为、态度，并给予更多的资源支持，而个体与团队之间便是藉由这种彼此互惠 (Reciprocity) 的过程来达到关系的巩固及平衡。

社会交换理论与本研究论文相关，因为它提供了一个框架，用于理解员工如何与领导建立关系以及这些关系如何影响员工行为，该理论假定个人与他人进行社会交流是为了最大化他们的结果并最小化他们的成本，在组织的背景下，员工通过努力和绩效来换取奖励，例如工作保障、认可和职业发展。

根据社会交换理论，员工与他们的领导进行交流，他们提供努力和表现以换取奖励，例如认可和职业发展，高水平的工作参与度可以看作是积极交流的结果，在这种交流中，员工感到他们的努力受到重视和回报。离职倾向可以理解为消极交流的结果，员工认为留在组织的成本大于收益，如果员工感到不受支持或不受重视，他们可能更有可能考虑离开组织。

社会交换理论表明，用 LMX 衡量的员工与领导关系的质量可以影响交换的结果，高质量的关系 (高 LMX) 可能会导致积极的交流，员工会感到支持和重

视，领导支持可以被视为塑造员工与其领导之间交流的关键因素，根据社会交换理论，支持型领导可以增加留在组织中的感知收益，降低离职的感知成本，从而降低离职倾向。即使工作投入很低，领导支持也可以作为对离职倾向的缓冲。

本文可以使用社会交换理论来检验 LMX 的中介作用和领导支持的调节作用，经过分析，本文可以全面了解员工-领导关系和领导支持影响员工态度和行为的过程，此外，本文可以通过为寻求通过培养积极的员工来提高员工保留率的组织提供建议，从而促进社会交换理论的实际意义。

2.3 工作投入

Sarwar, Ishaq, Amin, and Ahmed (2020) 认为，雇员的工作投入可以提高他们的工作业绩表现，而雇员的工作投入热情会促使其愿意为组织工作，这将成为组织实现绩效目标的关键，但如何让雇员愿意为组织付出更多心血力量，如何提高雇员的工作投入程度，是大家都关系的内容。

2.3.1 工作投入的定义

工作投入这一概念的来源可以追溯到 Lodahl and Kejner (1965) 的研究报告，该报告引用了三位学者的观点：首先，心理学家 Allport and Postman (1947) 认为当员工全身心投入工作时，他们更有可能发挥最佳表现并实现目标，此外，员工敬业度还可以提升对组织的承诺感和忠诚度，这对于实现绩效目标至关重要；其次，Vroom (1962) 认为敬业的员工更有可能提高工作效率、创新精神并致力于工作。他们也更有可能超越对他们的要求，这会对组织绩效产生重大影响，敬业的员工也更有可能对他们的工作和组织持积极态度，这可以带来更好的工作满意度和保留率。此外，社会学者 Schaufeli and Salanova (2007) 也提出个人在工作上自我投入对组织具有正面影响的看法。因此，组织情境会影响工作投入的程度，当组织情境发生改变，个人对于工作投入的程度也会随之变化。

Lodahl and Kejnar (1965) 将工作投入视为雇员对工作重要性的个体认知。Lawler and Hall (1970) 提出如果一份工作在雇员的能力范围可以完成，并且该工

作能够彰显个人价值,满足自尊需求,那么个人就会主动产生工作投入。**Kanungo (1982)** 员工敬业度有助于培养组织内的归属感和使命感,当员工感到他们的工作有意义和有价值时,他们更有可能被激励并投入到工作中,这种使命感还有助于在组织内建立社区意识和协作意识,从而促进更好的团队合作和沟通。**Williams, Tagai, Santos, Slade, Carter, and Holt (2018)**认为工作投入代表着雇员对于岗位工作持有的态度以及是否尽职工作的承诺。**Judge, Zhang, and Glerum (2020)** 则认为,工作投入对于员工而言,是自我对工作重要程度的认定,应当与自我价值相匹配,如果工作符合个人的价值认知,那么该工作对于员工来说是十分重要的,意味着投入工作就能提升自我价值,因而员工会更愿意提升个人对工作的投入。

工作投入是一个复杂的结构,反映了个人与其工作的认知、情感和行为联系。它是员工积极性、工作满意度和保留率的关键因素。组织可以通过创造重视和尊重员工、提供成长和发展机会、促进团队合作和认可员工贡献的工作环境来提高工作参与度。通过这样做,组织可以鼓励员工将自己投入到工作中,从而提高生产率、绩效和工作满意度。

2.3.2 工作投入的影响因素

工作情境:该因素因受到员工工作环境和氛围的影响,形成了领导风格、工作特性或组织气候等内容 (Schaufeli & Salanova, 2007)。

工作投入不只是个人特质因素或是工作情境因素主导,而是由二者共同作用并最终形成的统一概念。除了常规的工作需求和工作资源,存在某些特殊的工作需求,从而减弱其对工作的投入程度。进一步地,某些工作的环境对员工的专注力、体力和个人能力提出了不同程度的要求。工作负荷指的是员工所面临的压力和负担,包括工作时间、工作量、工作任务等方面。这些因素可能会对员工的身体和心理健康产生负面影响,因此解决这些问题非常重要。工作资源指的是公司或组织给予员工的支持,包括心理上的支持、生理上的支持和物质上的支持等方面。这些资源可以帮助员工更好地完成工作任务,减轻员工的压力和负担,提高员工的工作效率和生产力。因此,对于一个组织来说,为员工提供合理的工作负

荷和充足的工作资源是非常重要的，这可以促进员工的工作积极性和效率，同时提高组织的绩效和竞争力。(Haldorai, Kim, Phetvaroon, & Li, 2020)。

在这个实证分析中，研究了影响工作投入和组织关系的因素。Eisenberger, Huntington, Hutchison, and Sowa (1986) 基于他们对工作需求-资源模型的研究，发现工作投入受各种组织因素的影响，各种组织因素对工作投入产生了不同程度的影响。其中，员工感知到的工作支持、员工对工作任务的掌握程度、工作反馈等因素对工作投入有着显著的积极影响。而员工感知到的工作冲突、不公平待遇、缺乏资源等因素则对工作投入产生了负面影响。

在中国企业的案例研究中，陈伟政, 许岚, & 胡冬梅 (2012) 从组织氛围的三个维度出发，研究发现，下属工作投入和组织承诺与组织氛围的所有三个维度均呈正相关。具体来说，高水平的任务导向与高工作投入相关，而高水平的关系导向与高组织承诺相关。变革导向也与工作投入和组织承诺呈正相关。

1) 组织科层性 (组织科层性是指在企业内部，通过层层委托-代理关系，按照上层规定执行公司内部事务，是一种长期存续于上下级之间的控制与被控制关系)。

2) 人际关系与沟通。

3) 领导与支持即管理风格。

除了组织氛围，人际关系和管理风格也被发现是影响下属工作投入的因素。然而，公司的性质也可能对个人的工作投入和对组织的承诺产生影响。现有研究表明，领导者、同事和员工之间的互动在员工工作敬业度中发挥着重要作用。公司的性质是指组织的特征，例如其规模、结构和文化。例如，与更具灵活性和创新性的公司相比，更具官僚主义和等级制度的公司可能对工作投入产生不同的影响。此外，公司经营所在的行业和市场也可能影响工作投入。领导、同事和员工都在促进工作投入方面发挥作用。研究表明，提供支持和认可等领导行为可以对员工的工作投入产生积极影响。同样，与同事的积极关系和支持性的工作环境也

可以提高工作投入度。此外，员工参与和参与决策过程也可以促进工作投入。当员工觉得他们在影响他们工作的决策中有发言权时，他们更有可能投入到他们的工作中并致力于组织。

- 1) 个体因素
- 2) 工作相关因素
- 3) 个体和工作相关因素

最近数年，许多学者将注意力集中在心理契约上，这表明了组织行为相关理论的研究者将研究提升到了关心部属的心理层面对于行为和态度这两方面所造成的影响作用。Haldorai et al. (2020) 认为工作倦怠和工作投入的产生可以归因于个人和工作之间的匹配程度。如果个人和工作的匹配程度不足，则可能涉及到心理契约的问题。在心理契约的形成过程中会产生一些解决起来十分困难且部属难以接受的问题或情况，而因此产生不匹配；然而不同程度的不匹配，也会产生不通程度的工作倦怠，从而对组织承诺就会有不同程度降低等进而造成更多负面后果。但是其中的因果关系还待进一步的研究。

2.4 领导与成员交换关系

2.4.1 领导与成员交换关系的定义

领导与成员交换关系 (Leader-Member Exchange, LMX) 是由 Graen (1976) 先提出的，定义为主管对待部属的态度及方式存在着区别；组织部属关系的结合过程中可能会包含部分的高质量交换关系，以及大多的低质量交换关系。

由于时间压力等因素，主管与部分下属之间形成了特别的互动。这些下属通常被称为主管的圈内人，因为他们与主管的互动比其他下属更加密切。主管会更多地信任和关注这些圈内人，并为他们提供更多的奖励和机会。相比之下，那些不属于这个圈内人群体的人则可能被排除在组外。他们可能不会受到主管的关注，也可能会得到更少的奖励和机会。这可能会导致组内的不平等和不公正，也

会对整个工作组的动态产生影响。组内偏爱对组织的影响是复杂的。一方面，它可以提高圈内人的工作动机和投入，从而提高组织绩效。但另一方面，它可能会导致其他员工的不满和不信任，从而降低组织的凝聚力和效率。

当主管与一小群下属建立密切关系时，就会发生组内偏袒，这可能导致主管对组内成员的待遇高于组外成员。这种优待可以以更多关注、更大信任和特殊特权（例如晋升机会或获得宝贵资源）的形式出现。组内成员也可能被分配到更具挑战性和回报更高的任务，这可以进一步加强他们在组内的地位。另一方面，外团体成员可能会感到被主管忽视或低估，导致怨恨情绪和工作满意度下降。他们也可能认为他们没有得到与组内成员相同的成长和发展机会。这可能导致积极性下降和对组织缺乏承诺，最终可能导致离职。

为了减轻群体内偏袒的负面影响，主管必须意识到他们对某些下属可能存在的潜在偏见，并积极努力公平、平等地对待所有下属。这可以通过为所有下属提供与主管互动的机会并确保绩效评估和晋升基于客观标准而不是个人关系来实现。总而言之，群体内的偏袒会对工作群体的动态产生重大影响，导致群体内成员的信任和关注增加，而群体外成员的积极性和承诺降低。为避免这些负面后果，主管应努力公平、平等地对待所有下属，并根据客观标准而不是个人关系来进行绩效评估和晋升。

由上述理论推论出，若主管与某一部属初期进行相互作用，主管就可能不动声色地将其归纳自圈内及圈外，并且此关系将无形中形成稳固及不变。而主管该如何将部属归纳自圈内及圈外目前尚无法确认，但也许下列特点能表现主管倾向于将具有以下的特点部属归纳自圈内：个人特点与主管产生共鸣，具有能力以及性格开朗的特点。LMX 理论推测，圈内部属地位较高，得到绩效的评估水平较高，而离职率大大降低，更加欣赏主管。

2.4.2 领导成员交换关系的发展模式

LMX 的形成是一种不断发展演变的过程。

Bauer and Green (1996) 在他们的研究中指出, 建立领导与员工之间的纵向交流关系需要通过接触、评价、认识、行动和感情、信任等三个阶段逐渐发展。这些阶段是建立领导与员工之间有效的二元体交换关系模式的必经之路。这种模式是一个完整的过程, 能够促进领导和员工之间的美好互动, 并最终为组织的成功做出贡献。图 2.1 展示了这些阶段的具体内容。

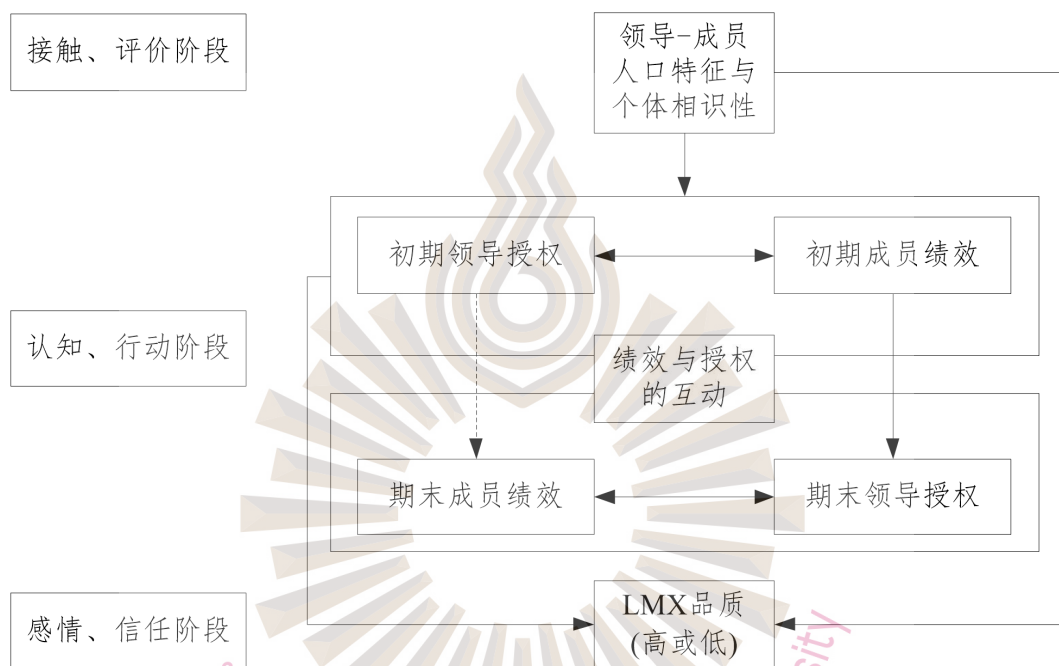


图 2.1 领导成员交换关系发展模式图

资料来源: Bauer & Green, 1996

在领导-员工纵向交流关系的形成与发展过程中, 随着时间的推移和双方接触机会的增多, 领导者对员工的评估考核不再受到成见和月晕效应的影响, 而更多地基于个人实际表现的评估 (Buengeler, Piccolo, & Locklear, 2021)。

员工的工作表现取决于其个人能力、所掌握的资源以及获得的权力, 而这些权力通常是由领导者直接或间接委派的结果。然而, 领导者委派任务本身就是一项风险高的行为, 因此下属在执行任务之前必须获得领导者的信任。在认知、行动阶段的早期, 表现出色、能力强的员工更容易获得领导者的信任, 从而获得更多的工作任务。表现一直良好的员工将获得更高程度的信任, 随之而来的是更多的工作权限 (Buengeler et al., 2021)。接着, 在感情和信任阶段, 通过不断的情感

积累、绩效评估和委派任务 (Bauer & Green, 1996)。

2.4.3 LMX 理论与传统主管理论差异

传统主管理论一般能分成两种，其一是探索主管特质的一般主管理论，其二是以群体中单一部属的行为来解析主管的混合主管理论，两者相比，LMX 理论不仅仅是从主管或单一部属作研究，而是研究其中的互动关系。

一般主管风格理论与部属发生交换关系的方式多是以单一模式对群体部属，而部属则反馈及近相同的行为给主管，且部属间多会产生类似情感。而混合主管模式理论则是包含了一般主管风格理论之中一视同仁的相处方式，另外还加入了一些改动，表示部属间产生的情感并不一定会相似，因此混合主管模式理论将部属个体当成思想中心，而部属的行为特点当成是评估主管的重点方向。

相反，LMX 理论是以角色及责任与社会交换为要素，该文献强调了主管与部属之间关系的异质性和垂直性，构成了一种“垂直二元结构”。何谓“异质”，是指主管在团队中与每一个部属维持着差异化的交换关系，而每一个部属与主管交换任何消息和信息，经过信息无数次交换，同一主管与个别部属自然成为不同的交换关系。举例，由单一主管与十位部属形成一个团队，主管就与团队中十位部属产生十个不同的交换关系。主管没有办法给予全部部属同样关心，只会对亲和的圈内部属给予较多关心，而同样的，受到较多关心的圈内部属也会反馈更多信息及信息，因此，在于分享不同信息上，主管与圈内部属的间较容易存在信任感，更是促使提高工作满意度的重要关键之一。于是主管与圈内部属间建立是由相信、感谢与责任为基础。而圈外部属与主管互动与交换信息有限，圈外部属获得主管信任与鼓励可能少于圈内部属所获得的反馈之多，反之圈外部属与主管的交换关系基础为任务及契约。

换句话说，LMX 理论比起传统主管理论更能证明实际上，主管对待部属方式确实有所不同，因此 LMX 理论分析主管效率改善、提高团队的绩效及方向。一般主管风格理论只可从过去学习到各种经验以及角度，而后归纳成功主管的特点，然而主管本身具备的领导性稍弱。即便带入主管模式理论总结了主管与部属

关系，但其定义的依然不确实，也无法再继续深入研究，因此削弱确凿验证意义。

2.4.4 小结

综合上述各学者对于 LMX 的文献探讨，本研究采用 Graen and Cashman (1982) 的定义，双方在这种关系中不断进行资源和信息的交换，以实现双方的个人目标和组织目标。这种关系的建立需要双方平等地交换各种有价值的资源，从而保证交换关系的持续性和稳定性。在这种关系中，双方通过合作和互助实现个人和组织的共同利益。

2.5 离职倾向

2.5.1 离职倾向定义

个体或员工在一定时间内转换其他单位或公司的可能性。被动离职的主要原因可能是遭遇解雇、不得已退休或工作伤害等原因导致被迫离职。就一般而言，被动离职与主动离职是离职的两种形式，前者通常对于组织的发展更为有利，而后者则可能对企业的经营产生不利影响。部属主动离职容易导致公司内部氛围低落，而人力资本方面则是投资损失。因此，在员工正式离职之前，他们通常会透露出离职的意愿，这也是研究员工离职行为的重要依据。

一般来说，非自愿离职更有利于组织的发展，因为它意味着组织已经意识到员工的问题并采取了相应的措施，以减少员工的不满和流失率。非自愿离职还可以为组织提供更多的空间，以引入更有潜力和更适合组织的人才。

相比之下，自愿离职可能对公司经营产生不利影响。当员工主动离职时，这可能表明公司无法提供足够的发展机会或者公司内部氛围存在问题，这可能会导致其他员工的不满和流失率的上升。此外，自愿离职还可能导致公司在人力资本投资方面的损失。公司通常会在新员工的培训和适应期中投入大量的资源和时间，如果这些员工在短时间内就离职，公司可能会面临巨大的成本和时间浪费。

当员工对他们的工作不满意时，他们更有可能离开组织。另一方面，当员工

对自己的工作感到满意时，他们往往会在组织中待得更久。组织承诺也是影响自愿离职的一个关键因素，它是指个体对组织的情感依恋。当员工具有高水平的组织承诺时，他们离开组织的可能性较小。相反，当员工的组织承诺水平较低时，他们更有可能离开组织。

工作压力和工作倦怠是影响员工自愿离职的其他重要因素。工作压力是指个体在面临超出其能力和资源的工作要求时所经历的身心不适。当员工经历高水平的工作压力时，他们更有可能离开组织。同样，工作倦怠是指员工在长期面临工作压力时所经历的情绪耗竭、人格解体和个人成就感下降。当员工经历高度的工作倦怠时，他们也更有可能离开组织。

最后，工作机会是指员工可以选择的替代工作选择的可用性。当工作机会充足时，员工更有可能离开组织。因此，企业需要重视这些因素，采取有效措施减少自愿离职。

2.5.2 离职倾向影响因素

影响部属离职的意向因素有许多，但其中被普遍认同的有两个态度相关方面的因素：工作满意度与组织承诺。

1) 工作满意度

前面论述中就有所提及，主要还是中针对部属对工作及相关活动等等的感受。当部属工作满意度高时，说明他对工作的评价也高，感受也好。正如前面讨论中提到的，工作满意度主要是指员工对自己的工作和相关活动的感受。当员工的工作满意度高时，表明他们对自己的工作有积极的评价和良好的感觉。

因此，组织应努力创造一个积极的工作环境，通过提供公平的报酬、充足的资源、成长和发展的机会以及与同事和主管的支持关系来促进工作满意度。通过这样做，他们可以提高员工敬业度、保留率和生产力，这对组织的成功至关重要。

2) 组织承诺

组织承诺是指员工与其所在组织之间的一种心理纽带，它超越了正式的雇佣合同。这种联系包括无法明确定义但与员工与组织之间联系的方向和强度一致的个人行为。组织承诺包括三个组成部分：情感性、规范性和持续性。情感承诺是对组织的情感依恋，而规范承诺是一种留在组织中的义务感。持续承诺是对离开组织的成本的计算。

组织承诺已被证明对工作满意度、工作绩效和员工保留有积极影响。高水平的组织承诺可以提高积极性和参与度，以及为组织的成功做出贡献的更大意愿。此外，具有高组织承诺的员工更有可能在组织中停留更长的时间。

组织承诺是员工与组织之间超越正式雇佣合同的虚拟心理协议。它对工作满意度、工作绩效和员工保留有积极影响。高层领导可以通过创造积极的工作环境、提供专业发展机会、认可员工的贡献以及促进开放的沟通和信任来培养员工的高度组织承诺。

2.5.3 离职倾向与离职行为关系

实际离职行为可能会受到更多外部因素的影响，因此比离职倾向少了许多可预测性。在研究员工离职的影响时，时间因素是一个非常重要的考虑因素。Guzeller and Celiker (2019) 认为同一组织在不同的时间段内，员工的离职情况可能存在巨大的差异，因为这些因素可能受到许多外部和内部的因素的影响。例如，经济周期的变化、行业竞争的变化、公司管理政策的变化等等都会对员工的离职率产生影响。

此外，Buengeler et al. (2021) 认为时间因素还可以用于确定员工离职率的趋势。Zhang and Li (2020) 通过分析不同时间段内的员工离职率，可以确定员工离职率的趋势，并预测未来的员工离职率。这可以帮助组织制定更有效的人力资源战略，以减少员工的流失率并提高员工的满意度和忠诚度。

而在 Guzeller and Celiker (2019) 认为当员工的离职倾向较高时，他们更容易采取离职行为。相反，当员工对当前组织的满意度较高时，他们更倾向于留在当

前组织，减少离职的可能性。Xiong and Wen (2020) 经实践检验表明二者相关系数为 0.50。

通过上述讨论可见，与实际离职行为相比，离职倾向更具有代表性和准确性，能够更好地反映组织的管理状况。但是如果一个行业内的失业率较高，部属由于担心找不到新工作而降低个人离职意愿，那么会使得组织内离职率变低。而因此原因造成的低离职率会影响组织管理的测量精确性。

2.6 领导支持

2.6.1 领导支持的定义

Eisenberger et al. (1986) 认为组织激励员工发展期望，通过表扬、奖励和加薪等各种方式，他们的出色表现将得到认可和奖励。组织通过多种方式，如赞扬、奖励和加薪等，激励员工对组织产生期望，相信他们的杰出表现将得到组织的重视和奖励。Kottke and Sharkfinski (1988) 延续了 Eisenberger et al. (1986) 的观点，提出了领导支持的概念，即“员工可以感受到领导对他们的贡献和幸福感的关注和重视”。Naz (2019) 认为领导支持是指“员工感知到领导重视他们的感受和需求，鼓励他们表达自己的担忧，并给予积极的反馈，帮助他们提高技能”。Rhoades, Eisenberger, and Armeli (2001) 将领导支持定义为“员工认为领导会关注和评估他们的贡献，并在工作中提供支持和照顾”。Rhoades and Eisenberger (2002) 进一步将领导支持解释为“部属意识到领导对他们提供支持和鼓励，以及对员工福利的关注和重视程度”。Chatterjee, Ghosh, and Chaudhuri (2020) 认为，领导支持对于在员工和领导之间建立牢固和积极的关系至关重要，它创造了一个让员工感到受到重视和支持的环境，而这反过来又会激励他们表现得更好，并对组织做出更大的承诺，提供领导支持可以对员工的态度、情绪和行为产生深远的影响，从而提高工作满意度、敬业度和绩效。Chatterjee et al. (2020) 将社会支持分为工作内支持（如领导、同事和下属）和工作外支持（如亲友、朋友和专业团体），其中领导支持是组织社会支持的有效来源之一，有助于创造一个工作环境，使员工能够满足这些心理需求 (Rigby & Ryan, 2018)。

Eisenberger et al. (1986) 将领导力支持定义为“员工认为领导者重视他们的感受和需求，鼓励他们表达他们的担忧，并提供积极的反馈以帮助他们发展技能。”，他们把组织支持看作是员工发展起来的一种信仰，可以用它来衡量企业对雇员的支持力度，而领导支持为知觉组织支持观念的延续。Kottke and Sharfinski (1988) 认为领导支持系指雇员觉得从直属领导那里获得的支持要多于从整个组织获得的支持，员工感知他们的贡献受到领导重视，并且在乎他们的福祉。Chatterjee et al. (2020) 认为领导支持为员工感知到领导对于员工关心与支持鼓励的程度。Rhoades and Eisenberger (2002) 认为领导支持是员工对于其与领导之间关系的情感认知，以及领导对个人的关怀程度。Long, Cai, Yao, Wang, He, and Zhang (2022) 认为领导支持为员工知觉领导对于员工支持的程度；广义来说，包括信任、尊重及协助员工的意愿。

2.6.2 领导支持的重要性

获得领导支持的概念植根于社会交换理论，该理论表明所有社会行为都是一种交换形式。如果一个人在与他人的互动中获得的收益大于成本，他们将继续参与交换。Kottke and Sharkfinski (1988) 的研究发现，员工认为领导者关心和评估他们的贡献，并在他们的工作中提供支持和关心。因此，他们将领导支持视为他们的贡献和利益受到上级重视的标志。

领导者是组织及其代表的象征，有权阐明其规范和政策。传统和习俗通常与领导者相关，领导者可以利用自己作为组织代理人的身份向员工发布指令 (Onyeneke & Abe, 2021)。员工将领导者视为评估和指导员工绩效的组织代理人。

当员工感受到来自领导的高度支持时，他们对组织的忠诚度更高，工作满意度更高，并且更有可能留在组织中。乐于助人的领导者会创造积极的工作环境，从而提高员工的积极性、工作满意度和工作效率。此外，领导者可以通过各种方式展示支持，例如提供反馈、认可和奖励，这对员工的积极性和满意度至关重要。有效的领导者不仅会为员工提供支持，还会在整个组织中营造一种支持文化。

总之，社会交换理论为理解领导支持在组织环境中的重要性提供了一个有用

的框架。员工将领导者的支持视为他们的贡献和利益受到重视的标志，这会对他们的承诺、工作满意度和保留率产生重大影响。有效的领导者通过展示支持、提供反馈和认可来创造积极的工作环境，从而提高员工的积极性、工作满意度和生产力。

此外，对领导者领导力的支持程度受他们在组织中的地位和权力水平的影响 (Rhoades & Eisenberger, 2002)。在获取与工作相关的信息时，员工往往更多地依赖他们的领导，而不是组织或同事。这表明员工更喜欢来自接近组织核心的个人的支持和反馈 (Greller & Herold, 1975)。结果，员工将主管的喜欢或认可作为支持的参考。

在组织环境中，领导者的地位和权力会影响他们从员工那里获得的支持程度。这可以用社会交换理论来解释，该理论认为所有社会行为都是一种交易形式。如果个人在与他人的互动中获得的收益多于成本，他们将继续与这些人交往。就员工而言，他们将领导的支持视为他们的贡献和利益受到上级重视的标志。领导者是组织的标志和代表，具有表达组织规范和政策的权威。传统和习俗通常与领导者相关，领导者可以利用自己作为组织代理人的身份向员工发布指令。

此外，员工往往依赖领导者的反馈和支持，因为他们更接近组织的核心。领导者可以获得员工无法获得的信息，并且他们能够更好地提供指导和支持。这对于刚加入组织或在工作中苦苦挣扎的员工尤其重要。在组织内被视为有影响力和影响力的领导者比那些被认为不那么重要或影响力大的领导者可能会得到员工更多的支持。

总之，员工从领导那里得到的支持是影响他们工作满意度和绩效的一个重要因素。被视为支持和有影响力的领导者更有可能得到员工的忠诚和承诺。社会交换理论有助于解释为什么员工将领导者的支持视为他们对组织价值的重要标志。此外，领导者的地位和权力会影响他们从员工那里获得的支持程度。最后，员工倾向于依靠他们的领导来获得反馈和支持，因为他们更接近组织的核心并且可以获得有价值的信息。

2.6.3 领导支持的相关研究

领导力是指不仅担任同事职务，而且沟通任务、监督和指导员工执行工作的人。对员工而言，领导者的行为是组织的反映，领导者是组织的代表。与同事支持或组织支持相比，领导支持对员工内心情绪的影响更为强大，员工也将领导支持视为组织支持的象征。领导和同事的支持程度与员工遇到的工作困难程度呈负相关，可以减少员工因工作需求而导致的情绪疲惫。

在获取与工作相关的信息时，员工往往更依赖他们的领导而不是组织或同事。这表明员工更喜欢来自接近组织核心的个人的支持和反馈（曾之光，任旭林 & 范于丹, 2020）。因此，员工将上级的喜欢或认可程度作为支持的参考。对领导者领导力的支持程度还受到他们在组织中的地位和权力水平的影响。

领导支持对员工情绪和工作绩效起着至关重要的作用。作为组织的代表，领导者的行为反映了组织的规范和政策。员工更喜欢来自更接近组织核心的领导者的支持和反馈，并将上级的喜欢或认可程度作为支持的参考。为员工提供支持和引导的领导者可以减少员工因工作需求而导致的情绪疲惫，最终提高他们的整体工作绩效。

Hackman and Oldham (1975) 发现，工作特征会影响下属的心理状态、行为和态度，这取决于领导支持的水平。当领导者为下属提供更好的工作环境时，他们的绩效往往会提高。拥有高水平领导支持和工作自主权的员工通常会发现他们的工作更有意义和重要 (Rigby & Ryan, 2018)。领导支持可以培养员工的积极情绪，并显著降低他们的离职意向。感知到组织支持的个人或员工更容易表现出积极的态度、行为和责任感，领导的表扬对员工的影响大于组织的表扬。

领导支持会对员工的幸福感、工作满意度和积极性产生重大影响。当员工认为他们的领导关心他们的福祉并提供支持时，他们更有可能对自己的工作感到满意并有动力努力工作。相比之下，缺乏领导者的支持会导致压力、沮丧和疏离感等负面情绪，进而影响工作绩效并增加离职意向。

此外，领导支持还可以影响员工对组织公平的看法。当领导者为下属提供公平公正的待遇时，员工更有可能将组织视为一个公平公正的工作场所。这可以导致对组织更大的信任和承诺，进而提高工作满意度和积极性。

总之，领导支持在塑造员工态度、行为和工作绩效方面起着至关重要的作用。提供支持性工作环境的领导者可以提高员工的幸福感、工作满意度和积极性，同时减少离职意向。因此，领导者必须积极表达对下属的支持，并创造积极和支持性的工作环境，以促进员工敬业度和生产力。

工作场所的社会支持已被证明可以提高员工的工作投入 (Onyeneke & Abe, 2021)。感知到的领导支持会影响员工产生消极或积极情绪及行为，较高或强烈的领导支持会激发员工的积极行为，从而提高工作场所的工作参与度。

员工是公司的宝贵财富，而他们在工作中与其关系最密切的人非领导莫属。由于员工与领导接触的机会较多，加上组织的传统、惯例、制度等，皆与领导有关 (张光磊, 祝吟, 祝养浩, & 高凯, 2021); 一旦领导在职场中适时适当的提供员工信息或给予支持反馈，不论是基于利益交换、情感依附、责任义务、互惠信任等任何动机，不仅可以增加领导与下属间的信任关系，还能引发员工的自发主动行为，间接的提升工作绩效，进而增进组织的整体绩效。适时适当给予支持的领导让员工感到被欣赏、认可、关心、爱戴和支持，从而创造一个有利的工作环境，提高员工在工作场所的工作投入。

当员工所感受知觉到的领导给予支持的程度越高，该等支持包括愿意放下身段、愿意与员工分享个人的经验心得、为部属争取较佳的考绩、薪水、升迁、福利或工作机会、真心关心体恤员工等等方式，则员工的工作家庭冲突的程度就越低，越容易达成工作生活平衡状态；且一旦感受到较高的领导支持感受，将提升员工的工作满意、降低离职意愿、旷职及压力感受程度以及不安全行为的展现程度，可谓领导支持对员工产生的影响，大大多于组织本身所给予的支持津贴和奖励。故当部属遇到工作难题时，上级给予的建议与支持，是非常实际的帮助 (Villaluz & Hechanova, 2018)。

综合上述的文献，可知领导对员工支持度、态度及行为同时也代表了组织，由此可知领导支持在组织中的重要性相较于同事之间更为强大。若员工感受到较多的领导支持，即认为只要付出越多的劳力即心力，可能获得的组织反馈、奖赏越多，员工就有更高意愿投入组织生产、凝聚力和向心力，进而展现更优异工作绩效。



第 3 章

研究设计

3.1 研究架构

依据前文叙述的研究背景与动机、研究目的、文献探讨和假设推导等过程，本研究欲探讨工作投入、LMX、领导支持与离职倾向的相关性。图 3.1 所示本文研究体系架构，共计 6 个假说：

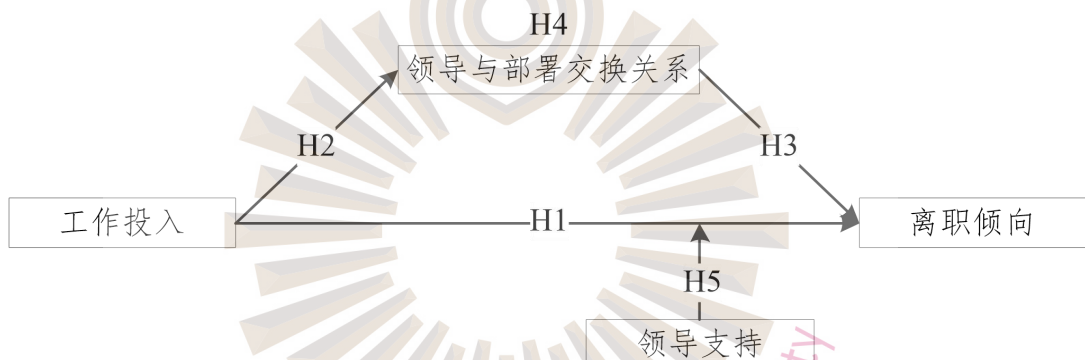


图 3.1 研究架构图

资料来源：本研究整理

3.2 研究假设

全身心投入工作的员工更有可能与工作建立强烈的情感联系，从而产生依恋感和归属感。这种依恋会让他们更难考虑离开，因为这需要他们放弃宝贵的身份和社会支持来源。此外，敬业的员工更有可能体验到更高水平的工作满意度，因为他们的敬业精神为他们的带来了更积极的前景和更大的成就感。当员工对自己的工作感到满意时，他们就不太可能体验到寻找新工作机会的动力。最后，敬业的员工更有可能致力于他们的组织及其目标。这种组织承诺感可以导致对组织使命和价值观的更强烈信念，以及对组织未来的更大投资 (Baş, 2022)。当员工

觉得对他们的组织有投入时，他们就不太可能想离开，也不太可能伤害他们开始关心的组织。

总的来说，员工全身心投入工作的好处很多，包括提高工作满意度、降低离职率和增加组织承诺。营造鼓励员工奉献并提供有意义的工作体验的环境的组织将受益于拥有敬业的员工所带来的积极成果。员工敬业度是影响工作满意度、离职率和组织承诺的重要因素。通过创造一个培养奉献精神的环境，组织可以从拥有敬业的员工所带来的积极成果中受益。

在吴晶静，郭旗和张学军 (2020) 的研究中，发现医院护士的工作投入降低了他们的离职意向。对工作有强烈热情和投入的护士往往有更高的工作满意度和自豪感。同样，在刘方 (2020) 的研究中，据报道，工作投入程度高的民办幼儿园教师离职意向较低。这是因为工作投入增加了他们的职业认同感，导致他们对组织的承诺更强烈，并降低了离职意向。

然而，关于餐饮业服务人员工作投入与离职意向关系的研究还很有限。由于护士和教师也被认为是服务行业的一部分，因此可以推断，高工作投入也可能导致餐饮服务人员的离职意向降低。据此，本文提出一个研究假设，即餐饮服务人员的工作投入度越高，其离职意愿越低。

在食品和饮料行业，提供的服务通常是无形的，不能储存以备后用。因此，服务体验高度依赖于服务人员与客户之间的互动，服务人员必须充满热情并投入到工作中，以提供积极的客户体验。这就是为什么了解餐饮服务人员的工作投入和离职意向之间的关系很重要。需要进一步研究来调查提出的假设，并确定工作投入是否对餐饮服务人员的离职意向有重大影响。如果得到证实，这可能会对餐饮服务组织的管理产生重要影响，因为他们可以制定战略来增加服务人员的工作参与度，从而打造一支更加忠诚和稳定的员工队伍。因此提出以下假设：

H1: 工作投入负向影响离职倾向。

在组织行为学领域，工作投入与 LMX 之间的关系得到了广泛的研究。从以有限沟通和低信任为特征的低质量沟通到以开放沟通、相互信任和尊重为特征的

高质量沟通。多项研究发现，工作投入与高质量的 LMX 之间存在正相关关系 (Kim & Han 2022)。在高质量的 LMX 中，领导者倾向于将他们的下属视为独特的个体，并投入时间和精力与他们发展个人和职业关系。敬业度高的员工更有可能从事领导者看重的行为，例如表现出主动性和承担额外责任，这有助于发展高质量的 LMX。

高质量的 LMX 已被证明与员工的许多积极成果相关，例如工作满意度提高、对组织的承诺水平更高以及离职意向降低。与员工拥有高质量 LMX 关系的领导者也更有可能获得更高的领导效能和绩效评分。因此，组织可以从领导和下属之间培养高质量的 LMX 关系中获益。通过投资于与员工建立个人和专业关系，领导者可以提高工作敬业度并减少离职意向，从而为组织及其员工带来积极的成果。

LMX 理论认为，领导者和部属之间的工作关系是一个交互的、动态的过程，它可以对员工的投入和绩效产生积极影响 (Graen & Uhl-Bien, 1995)。一个重要的机制是，高质量的 LMX 会激发员工的创新和探索精神，使其更加愿意尝试新的方法和思路，提升自身的技能和能力 (Naz, 2019)。这种互动关系可以建立员工的安全感和自我认同，使其更加积极地表达自己的需求和观点，并在工作中取得更好的表现。一些研究表明，领导者通过关注部属的需求和感受，及时给予积极的反馈和支持，建立起与部属的信任和尊重，进一步提高工作质量和效率 (Kim & Han, 2022)。

高质量的 LMX 关系可以提高员工的工作满意度 (Kalyar, Usta, & Shafique, 2020)。当员工感受到领导者的关注和支持时，他们更有可能感到满意，并对工作表现更为投入。此外，高质量的 LMX 关系还可以提高员工对组织的承诺水平。员工感受到领导者对他们的信任和支持，他们更有可能感到自己是组织的一部分，并希望为组织做出贡献。最后，高质量的 LMX 关系还可以降低员工的离职意向。员工感受到领导者的关注和支持，他们更有可能留在组织中，并为组织做出贡献。

其次，领导者与下属之间建立高质量的 LMX 关系也可以提高领导者的领导效能和绩效评分 (Naz, 2019)。领导者与下属之间建立了良好的关系，他们更有可能获得下属的信任和支持，并更容易实现组织的目标和使命。

因此，组织可以通过投资于与员工建立个人和专业关系来培养高质量的 LMX 关系。领导者可以通过了解员工的兴趣和需求，提供必要的支持和反馈，以及提供成长和发展的机会来建立和加强与员工之间的联系 (Park, Johnson, & Chaudhuri, 2019)。这种投资可以帮助领导者提高工作敬业度并减少员工的离职意向，从而为组织及其员工带来积极的成果。

高质量的 LMX 还可以激发员工的主动性和承担额外责任的意愿，进一步促进员工的工作投入和绩效提升。总之，高质量的 LMX 是一个重要的机制，可以促进员工的工作投入和绩效提升。这种高质量的 LMX 可以提高员工的自我认同感和安全感，激发员工的创新和探索精神，从而提升整体领导效率和创造力。因此本文提出以下假设：

H2: 工作投入正向影响 LMX。

在组织行为学领域，LMX 与离职倾向的相关性得到了广泛研究。LMX 理论表明，领导者与其下属之间关系的质量会对员工结果产生重大影响，包括离职倾向。

在高质量 LMX 的背景下，领导者倾向于将他们的下属视为独特的个体，并投入时间和精力与他们发展个人和专业关系。这种对关系的投资可以带来更高水平的信任、尊重和支持 (Kim & Han, 2022)。当员工对自己的工作感到满意并致力于为组织服务时，他们就不太可能有辞职的意图 (Nugraha, 2019)。高质量的 LMX 还可以增强员工的组织归属感，进一步降低离职意向。例如，感到被领导重视和尊重的员工更有可能感知到与组织及其目标的联系，这可以增加他们留在组织中的动力。在高质量 LMX 的背景下，领导者倾向于将下属视为独特的个体，尊重他们的个人和专业关系，并为他们的发展投入时间和精力。这种对关系的投资可以促进员工的工作满意度和忠诚度，使他们更加致力于为组织服务，从而减

少员工的离职率 (van Dam, Oreg, & Schyns, 2008)。领导者与下属之间建立积极、相互尊重和信任的关系, 可以带来多重好处, 对组织更忠诚, 从而降低辞职的可能性。此外, 当员工觉得他们的领导将他们视为独特的个体并投资于他们的个人和职业发展时, 他们更有可能感受到互惠感, 并感受到留在组织中的义务感。

总之, 高质量的 LMX 可以通过提高员工的工作满意度、组织承诺和归属感, 对员工的离职意向产生重大影响。投资于发展与下属的个人和职业关系的领导者可以营造一种相互信任、尊重和支持的感觉, 从而培养一支更加忠诚和满意的员工队伍。通过对员工进行评估和投资, 领导者可以降低人员流动的可能性, 并创造一个更稳定、更高效的工作环境。

另一方面, 低质量的 LMX 与更高水平的离职倾向相关。在这些关系中, 领导者倾向于将他们的下属视为可以互换的, 并且很少在这种关系中投入时间或精力, 这种投资不足会导致不满情绪、士气低落以及对领导者缺乏信任, 从而增加员工离职的意愿 (Dane & Brummel, 2014)。此外, 低质量的 LMX 也会导致有害的工作环境, 员工会受到负面对待, 例如忽视、虐待或欺凌, 这种类型的工作环境会降低员工的工作幸福感, 从而增加他们的辞职意愿。

低质量的 LMX 与员工的更高水平的离职意向相关。在这种关系中, 领导者倾向于将他们的下属视为可以互换的, 并且很少投入时间或精力来发展与他们的个人或职业关系。缺乏投资会导致不满情绪、士气低落和对领导者缺乏信任, 进而增加员工离开组织的意愿 (Dane & Brummel, 2014)。此外, 低质量的 LMX 会导致有害的工作环境, 使员工受到负面对待, 例如忽视、虐待或欺凌。这种类型的工作环境会显著降低员工的工作满意度, 导致离职意向增加。由于员工可能会在低质量的 LMX 中感到得不到支持和被低估, 他们更有可能认为自己与组织之间缺乏联系, 从而进一步增加他们离职的意愿。相比之下, 高质量的 LMX 与较低的员工离职意向相关。在这种关系中, 领导者倾向于将他们的下属视为独特的个体, 并投入时间和精力与他们发展个人和职业关系。这种投资可以促进领导者与其下属之间更高水平的信任、尊重和支持, 从而提高工作满意度、组织承诺并降低离职意向。

总之，低质量的 LMX 与员工中较高水平的离职意向相关，而高质量的 LMX 与较低水平的离职意向相关。投入时间和精力与下属发展高质量关系的领导者可以营造信任、尊重和支持的环境，从而提高员工的工作满意度并降低他们离开组织的意愿。Carnevale, Huang, Uhl-Bien, and Harris (2020) 的研究，当 LMX 质量较高时，领导者倾向于授权员工更多的商议权并支持其自我价值，这有助于提高员工对自身能力的掌控感，提高员工的工作满意度。此外，在赋予权力时，领导者起着辅助而非控制性的作用，根据 Kalyar et al. (2020) 的研究，领导者通过提供更多支持和培训来增强内部团队成员的自我效能，从而促进员工对工作单位的贡献。研究表明，内部团队成员被赋予更多的责任和预期能够对工作单位提供更多贡献，这可能被视为增加了他们的自我决定知觉和影响力 (Chung & Jeon, 2020)。因此，基于这些发现，本文提出以下假设：

H3: LMX 负向影响离职倾向。

LMX 理论表明，领导者与其下属之间关系的质量会影响员工的结果，包括工作投入和离职倾向。

工作投入是组织成功的关键因素。高质量的 LMX 与工作投入正相关 (Nugraha, 2019)。在高质量的 LMX 中，领导者倾向于将下属视为独特的个体，并投入时间和精力与他们发展个人和职业关系。这种对关系的投资可以带来更高水平的信任、尊重和支持 (Naz, 2019)。

投资于高质量 LMX 关系的领导者往往会为下属提供更多的自主权、认可和反馈，这可以培养主人翁意识和对工作的承诺。因此，员工更有可能参与并致力于组织的目标和价值观。高质量的 LMX 还提供了一个支持和培育的环境，鼓励员工学习和成长，从而提高他们的技能和能力，并带来更好的整体领导效率和创造力。此外，高质量的 LMX 可以建立员工的安全感和自我认同感，使他们能够更积极地表达自己的需求和意见，并在工作中表现更好。关注下属的需求和感受并及时提供积极反馈和支持的领导者可以与下属建立信任和尊重，进一步提高工作质量和效率。总之，高质量的 LMX 与工作投入呈正相关，这对组织的成功至

关重要。投资于高质量的 LMX 关系可以提高员工的满意度和承诺，营造支持和培育的环境，并最终带来更好的整体领导效率和创造力。

反过来，工作投入也对离职意向有影响，因为高度投入的员工不太可能有离职意向。高工作投入度可以提升员工对组织的归属感，从而增加他们留在组织的积极性。因此，组织应该投资于培养员工的工作参与度，以降低离职率并提高保留率。这可以通过为员工提供具有挑战性和有意义的工作、个人和专业发展的机会以及支持性的工作环境来实现。通过这样做，员工将感受到对组织的重视和忠诚，从而导致更高水平的工作参与和更低的离职意向。

沈伊默，周婉茹，魏丽华和张庆林 (2017) 表示 LMX 呈现负走向时，对部属离职的倾向则会呈现负面走向；陶小红 (2018) 认为部属的工作投入上升，工作满意度增高，离职倾向也相对越低；李雪，宋君和王淳 (2020) 研究表示 LMX 与部属离职倾向存在相对性影响；罗瑾和陈莲芳 (2021) 据研究指出，领导行为与员工离职倾向之间存在负向关联，此外，工作满意度在领导行为与离职倾向之间发挥着重要的中介调节效果；周文莉，顾远东和彭纪生 (2020) 指出 LMX 与工作满意之间存在正向关系。因而提出本次研究假设：

H4: LMX 在工作投入与离职倾向之间具有中介作用。

在组织行为学领域，已经有大量研究探究了领导支持与工作投入之间的相关性，以及它们对员工离职倾向的影响。领导支持是指领导为帮助下属有效完成工作而向其提供帮助和资源的程度。

研究一致表明，领导支持与离职意向呈负相关。当员工得到领导的支持时，他们更有可能参与并投入到工作中。反过来，这种参与与较低的离职意向相关。另一方面，当员工感觉不到领导的支持时，他们可能会对自己的工作感到疏离和不满，这会增加他们离开组织的可能性 (Zaheer, Ginsburg, Wong, Thomson, Bain, & Wulffhart, 2019)。此外，工作投入程度也对离职意向有影响。高度敬业的员工不太可能有辞职的意图。当员工高度投入工作时，他们更有可能对组织产生一种联系感和承诺感，这会增加他们留下来的动力。此外，高工作投入度还可以导致

组织承诺增加,从而进一步降低离职意向。对组织高度忠诚的员工不太可能有离职意向。这是因为他们对组织产生了忠诚和奉献精神,这使得他们即使在面临挑战或困难时也更有可能会留下来。

总的来说,领导支持、工作投入和离职意向之间的关系是复杂的。然而,研究一致表明,领导支持和工作投入都是降低离职意向的重要因素。通过创造一个支持性的工作环境和促进员工敬业度,组织可以提高员工保留率并减少人员流动。

Eisenbeiss, Van Knippenberg, and Boerner (2008) 的研究表明,领导支持在工作敬业度和反生产行为之间起着重要的调节作用。在领导支持较高的情况下,工作敬业度与反生产行为之间的关系更强。研究人员指出,这可能是因为在员工感受到领导支持时,他们更愿意投入工作并表现出更高的工作敬业度,同时也更容易将反生产行为降至最低限度。因此,领导支持可以帮助减少员工的反生产行为,提高员工工作绩效和组织绩效。

同样, Potipiroon and Faerman (2020) 发现当员工感受到领导的支持和鼓励时,他们更有可能表现出更高的工作敬业度,从而减少员工消极行为的出现。领导应该重视员工的感受,给予员工充分的支持和鼓励,以激励员工的工作敬业度和创新能力,敬业度与员工消极行为之间的关系会更弱。这意味着,当员工感受到领导支持时,他们更有可能表现出更高的工作敬业度,从而减少员工消极行为的出现。这些研究强调了领导支持在影响员工行为和组织绩效方面的重要作用。

总的来说,领导支持在减少反生产行为和消极行为方面具有重要的调节作用。领导支持可以促进员工的工作敬业度,增强员工对组织的归属感,并减少员工离职倾向,这对组织的长期稳定和成功非常重要。

马跃如,余航海,& 夏冰 (2018) 研究结果强调了领导支持在影响员工行为和组织绩效方面的重要作用。Judge et al. (2020) 发现员工对工作任务、工作条件、组织文化等方面的满意度反映了他们自身的价值观、人格特质、社会和文化背景等因素。Judge et al. (2020) 还建议,工作满意度可以看作是个人对工作的普遍态

度。员工的工作满意度越高，其工作态度越积极。Zhang, Ma, Xu, and Xu (2019) 对工作满意度和离职行为的研究进行了回顾，发现大多数研究都支持这样的观点，即员工工作满意度有助于减少他们的离职行为，从而增加他们留下的意愿。当员工得到领导的支持时，他们会感到受到重视和认可，这可以提高他们的工作满意度。反过来，工作满意度会影响员工的态度和行为，包括他们的离职意向。因此本文提出以下研究假设：

H5：领导支持在工作投入与离职倾向之间具有调节作用。

3.3 问卷设计

本问卷设计内容将拟定五个部分，使用 Likert 5 点量表，分别为工作投入、离职倾向、LMX、领导支持关系。待资料搜集后，运用相关统计方法加以整理，作为本研究的参考，最后依问卷调查结果，加以分析比较后，再提出结果与建议。问卷填答以勾选方式来进行，填答者依据自己工作感受及经验来进行作答。而问卷衡量方法上。根据上述文献搜集汇整归纳后，将问卷的题项加以说明。

3.3.1 个人基本资料

需要分析受测者的基本结构，所以增加六个人口变量：性别、年龄、教育程度、在目前组织工作年限、职位、与现任直属领导共事时间。

3.3.2 工作投入

本文采用经过验证且具有跨文化一致性的 UWES 量表 (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006) 来评估餐饮从业人员的工作投入水平。该量表由 17 个问题构成，涵盖三个因素：活力、奉献和专注。每个问题采用 Likert 五点量表，评估员工对于其工作的投入程度。高分代表员工的工作投入程度高。问卷中的问题详见表 3.1。

表 3.1 工作投入衡量量表

变量	问题内容
活力	1. 对于我的工作，我觉得充满能量与干劲。 2. 当我工作时，我觉得充满活力。 3. 当我早上醒来，我会想要去工作。 4. 我可以持续工作很长一段时间。 5. 当我工作时，我感到相当兴奋。 6. 在工作上，即使遇到困难，我总是不屈不挠。
奉献	7. 我的工作对于我来说是有意义和有目的。 8. 我对我的工作充满热情。 9. 我的工作启发/鼓舞我。 10. 我以我的工作为荣。 11. 我的工作对我来说具有挑战性。
专注	12. 当我在工作时，我觉得时间过得飞快。 13. 当我在工作时，我会忽略其他事情。 14. 当我认真工作时，我感到快乐。 15. 我工作时相当专注。 16. 我很难离开我的工作。 17. 很难把我跟我的工作分开。

资料来源：Schaufeli & Bakker, 2004

3.3.3 离职倾向

在这项研究中，使用了 Mobley (1977) 开发的量表。本研究的目的是衡量受访者的离职倾向和他们未来的职业发展方向。由于离职倾向是衡量员工在采取实际行动之前是否有可能离开公司的一般指标，因此问卷会询问员工是否有离开公司的意愿。问卷衡量题目如表 3.2 所示。

表 3.2 离职倾向衡量量表

变量	问题内容
离职倾向	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我经常想到离职。 2. 我经常阅读每日的招聘信息。 3. 若其他公司提供相同薪资会对我产生吸引力。

资料来源: Mobley, 1977

3.3.4 领导与部属交换关系

本量表题目是由 Graen and Uhl-Bien (1995) 所提出原始量表, 题目共 6 题。分数越低表示有较低质量领导者与部属交换关系, 分数越高则表示领导者与部属有较高质量交换关系。问卷衡量题目如表 3.3 所示。

表 3.3 LMX 衡量量表

变量	问题内容
LMX	<ol style="list-style-type: none"> 1. 一般来说, 您清楚这位领导是否满意您的工作表现。 2. 您觉得这位领导了解您工作上的问题及需要。 3. 您觉得这位领导了解您的潜力。 4. 领导会运用他的职权来帮您解决工作上的难题。 5. 领导会牺牲他自己的利益来帮助您摆脱您工作上的困境。 6. 领导是否信任您, 假使他不在场, 您能够替他所作出的决策辩护和解释。

资料来源: Graen & Uhl-Bien, 1995

3.3.5 领导支持

本研究参考 Kottke and Sharafinski (1988) 的看法, 其以 Eisenberger et al. (1986) 的知觉组织支持理论为基础, 进而提出领导支持 (perceived supervisor support) 的概念, 即「部属知觉领导对于部属支持的程度, 认为领导会重视其在工作上的贡献及员工的福利」。本研究以 Potipiroon and Faerman (2020) 的六题量表为领导支持的衡量工具, 无反向题, 问卷衡量题目如表 3.4 所示。

表 3.4 领导支持衡量量表

变量	问题内容
领导支持	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我的直属领导在乎我的意见。 2. 我的直属领导会关心我的福利。 3. 当我遇到问题时，我会获得直属领导的协助。 4. 我的直属领导会尊重我的目标与价值观。 5. 我的直属领导对我非常关心。 6. 当我需要特殊的协助时，我的直属领导会愿意帮忙。

资料来源：Potipiroon & Faerman, 2020

3.4 研究对象与抽样设计

本研究重点调查餐饮服务业员工的工作投入、离职倾向、LMX、领导支持之间的关系，故研究对象为餐饮从业人员，包括餐饮前台、餐饮服务人员、餐饮后厨人员等等。餐饮从业人员的工作可选的范围也在逐渐缩小，影响这一特殊环境下的餐饮服务人员的工作投入、离职倾向也是具有较大的参考意义。因此本文选取上海市这一外来人口较多的城市作为研究范围，调查上海市的餐饮从业人员。

因疫情防控需要，本次研究采用网络问卷调查方式，通过把网络问卷发放给餐饮业的经理、主管等，由他们转发给普通员工进行填写，考虑到本次调查的有离职倾向的变量，故在发放问卷之前，详细说明问卷是匿名制的，且经理、主管是无法观察到受试者填写的选项等，并承诺不会将调查的详细结果公布给经理、主管等。

依据方便取样原则，调查对象主要以上海市的餐饮服务人员为主。依照研究者吴明隆 (2005) 的建议，地区性得研究样本需要抽样数大概介于 500 人至 1000 人左右。本次问卷调查通过各种途径发放问卷调查量表最少为 500 份以上。

3.5 数据分析方法

本研究采用问卷调查的方式搜集资料，以 SPSS26.0 及 AMOS 26.0 等统计

套装软件来进行资料分析，透过不同统计方法来探究个变量之间的关联性与研究假设。介绍如下：

1) 描述性统计法

藉由叙述性统计计量对搜集资料描述与汇整，目的在先了解样本结构，包括个人基本资料、管与部属交换关系、工作投入、领导支持、离职倾向主等变量的基本统计量。

2) 信度分析

为保证部属交换关系、工作投入、领导支持、离职意向等指标的可靠性，进行了内部一致性信度分析。Cronbach's alpha 系数是量表信度的衡量指标，值越高表明量表的内部一致性和信度越高。

3) 效度分析

效度是以达到测量目的的程度为其有效性。包括区别效度和聚合效度两个方面，本研究先将量表进行修正，借以界定每个构面定义及范围并且分析案讨此项目的效度，并针对此内容效度適切性进行修正评估。并以 AMOS 26.0 软件验证此量表的区别与收敛效度。

4) 皮尔森积差相关分析

采取相关分析法藉此研究相关系数介于正负之间，正负符号表示相关方向，初步检视 LMX、工作投入、领导支持、离职倾向等变量间相关情形。

5) 回归分析

本研究拟使用 SPSS 26.0 统计软件的 process 插件进行多元线性回归，对本研究模型中直接效应、中介效应、调节效应检验。

3.6 前测问卷项目分析

作者于 2022 年 11 月 1 号到 11 月 10 日对上海市境内的餐饮服务人员实施便利发放 173 份预测问卷,回收 166 份问卷,可用问卷共 161 份。本研究采用 SPSS 26.0 对量表的 Cronbach's α 值进行检验,信度分析中“删除项后的标度”作为敏感性分析指标,以“校正项总计相关相性 (CITC)”及“项已删除的 α 系数”综合分析判断指标值,若有一项不符合标准检验值,则考虑对这项题目重新修订或直接删除。本文采用总量表相关系数 CITC 值、项已删除的 α 系数及 Cronbach's α 值对量表整体信度及维度信度进行检验分析:总量表 α 值应该大于 0.7 (张文彤 & 董伟, 2013), CITC 大于 0.4 (张文彤 & 董伟, 2013), 如果 CITC 小于 0.4 且删除某个题项后, 整体 α 系数增加, 那么考虑删除此项。

如表 3.5 可已看出工作投入的总 α 值为 $0.912 > 0.8$, 且 CITC 均 > 0.4 , 说明量表是可靠的, 分析项之间是相关的; 分析项的“项已删除的 α 系数”小于量表 α 值 0.912, 内部一致性较好, 可用于正式调研。

表 3.5 工作投入预测分析表

变量	CITC	项已删除的 α 系数	Cronbach's α 系数
工作投入 1	0.812	0.908	0.912
工作投入 2	0.798	0.910	
工作投入 3	0.893	0.899	
工作投入 4	0.853	0.905	
工作投入 5	0.826	0.907	
工作投入 6	0.825	0.907	
工作投入 7	0.799	0.908	
工作投入 8	0.614	0.906	
工作投入 9	0.819	0.882	
工作投入 10	0.859	0.894	
工作投入 11	0.719	0.876	

表 3.5 工作投入预测分析表 (续)

工作投入 12	0.773	0.888
工作投入 13	0.898	0.882
工作投入 14	0.758	0.832
工作投入 15	0.760	0.908
工作投入 16	0.801	0.902
工作投入 17	0.792	0.898

资料来源：本研究自行整理

如表 3.6 可已看出 LMX 的总 α 值为 0.899 $>$ 0.8，且 CITC 均 $>$ 0.4，说明量表是可靠的，分析项的“项已删除的 α 系数”小于量表 α 值 0.899，该量表内的 6 个分析项不需要重新修订或删除题，且内部一致性较好，可用于正式调研。

表 3.6 LMX 预测分析表

变量	CITC	项已删除的 α 系数	Cronbach's α 系数
LMX 1	0.580	0.893	0.899
LMX 2	0.722	0.884	
LMX 3	0.709	0.884	
LMX 4	0.715	0.884	
LMX 5	0.493	0.898	
LMX 6	0.656	0.888	

资料来源：本研究自行整理

如表 3.7 可已看出领导支持的总 α 值为 0.862 $>$ 0.8，且 CITC 均 $>$ 0.4，分析项的“项已删除的 α 系数”小于量表 α 值 0.862。该量表内的 6 个分析项不需要重新修订或删除题，且内部一致性较好，可用于正式调研。

表 3.7 领导支持预测分析表

变量	CITC	项已删除的 α 系数	Cronbach's α 系数
领导支持 1	0.767	0.861	0.862
领导支持 2	0.739	0.862	
领导支持 3	0.897	0.856	

表 3.7 领导支持预测分析表 (续)

领导支持 4	0.820	0.859
领导支持 5	0.889	0.856
领导支持 6	0.803	0.859

资料来源：本研究自行整理

如表 3.8 可已看出离职倾向的总 α 值为 $0.922 > 0.8$ ，且 CITC 均 > 0.4 ，说明量表是可靠的，分析项之间是相关的；分析项的“项已删除的 α 系数”小于量表 α 值 0.922 ，且内部一致性较好，可用于正式调研。

表 3.8 离职倾向预测分析表

变量	CITC	项已删除的 α 系数	Cronbach's α 系数
离职倾向 1	0.837	0.907	0.922
离职倾向 2	0.801	0.911	
离职倾向 3	0.773	0.913	

资料来源：本研究自行整理



第 4 章

数据分析

4.1 描述性分析

本文在 2022 年 10 月份在上海市发放网络问卷给餐饮服务业人员,共回收 579 份问卷,扣除回答时间太短的、答案连续一致得无用问卷后,有用问卷 544 份,有效率 93.96%。如表 4.1。

本次被调查者以女性为主,占比 63.4%,年龄主要分布在 31-40 岁和 41-50 岁之间,分别占比 37.5%与 34.6%;教育程度集中在专科与高中(含)以下,分别为 46.1%与 41.2%;在目前组织工作年资以 1-5 年为主,占比 69.3%,说明餐饮从业人员的转业率较高;职位普遍是基层员工,占比 55.9%,剩下大部分为基层领导,占比 35.3%;与现任直属领导共事时间主要集中在 1-5 年,占比 66.3%,其次为 1 年以下,占比 24.4%。由此可见,上海市餐饮行业从业者的普遍年龄在 31-50 岁之间,且学历为大专及以上学历,同时工作年限与和现任直属领导共事时间都不太长,且基层员工为主;与实际餐饮行业从业人员的画像类似,因此可以说明本次调查的结果具有代表性。

表 4.1 人口背景变量描述性统计分析

变量	组别	数量	占比
性别	男	199	36.6%
	女	345	63.4%
年龄	30 岁(含)以下	115	21.1%
	31-40 岁	204	37.5%
	41-50 岁	188	34.6%
	51-60 岁	37	6.8%

表 4.1 人口背景变量描述性统计分析 (续)

	60 岁以上	0	0.0%
教育程度	高中 (含) 以下	224	41.2%
	专科	251	46.1%
	大学	69	12.7%
	硕士 (含) 及以上	0	0.0%
在目前组织工作年资	1 年以下	104	19.1%
	1-5 年	377	69.3%
	6-10 年	63	11.6%
	11-20 年	0	0.0%
	21-30 年	0	0.0%
	31 年 (含) 以上	0	0.0%
	职位	基层员工	304
基层领导		192	35.3%
中层领导		48	8.8%
高层领导		0	0.0%
与现任直属领导共事时间		1 年以下	133
	1-5 年	362	66.5%
	6-10 年	49	9.0%
	11-20 年	0	0.0%
	21-30 年	0	0.0%
	31 年 (含) 以上	0	0.0%

资料来源：本研究整理

对于本文回收的 544 份有用问卷得变量进行分析，如表 4.2，本文采用李克特 5 点衡量。最小值是 1，最大值是 5，中间值是 3，工作投入、LMX、领导支持、离职倾向的平均值均高于中间值 3 分，说明本次调查得 544 位被调查者的总体对工作投入、LMX、领导支持、离职倾向都是呈现中等偏上的现状，各变量内的维度之间的均值相差不大。标准差方面，工作投入的标准差最小，说明本次调

查对象的工作投入相对更稳定，数据波动更小。要做假设检验，就要知道统计量数据的分布情况，如数据无法达到正态分布，则假设检验无法进行 (Kline, 2016)，Kline (2016) 表示偏态绝对值在 3 以下，峰态绝对值在 10 以下。是属于近似正态分布，可以进行后续的数据分析。

表 4.2 调查问卷描述性统计分析

变量	最小值	最大值	平均值	标准差	偏度	峰度
工作投入	1	5	3.768	0.510	-0.867	0.588
LMX	1	5	3.678	0.784	-0.969	0.349
领导支持	1	5	3.860	0.749	-1.418	1.639
离职倾向	1	5	3.869	0.860	-0.956	0.126

资料来源：本文自行整理

4.2 信度分析

本研究采用 Cronbach's α 系数作为可信度的衡量标准。表 4.3 现实各变量与维度的 Cronbach's α 系数均高于 0.7，说明量表具有信度。

表 4.3 变量信度汇总表

变量	构面	N	Cronbach's α
工作投入	活力	6	0.904
	奉献	5	0.893
	专注	6	0.848
LMX		6	0.837
领导支持		6	0.853
离职倾向		3	0.904

资料来源：本文自行整理

4.3 效度检验

本节部分分别针对工作投入、离职倾向、LMX、领导支持以及总体模型进行验证，以观测每个变量的数据与模型的匹配程度，以及数据的有效性。在拟合指

标上, 吴明隆 (2009) 认为卡方/自由值为需要小于 3 的标准, 宽松一点可以小于 5 的标准; SRMR 应小于 0.08 的标准; GFI 应大于 0.90 的标准; AGFI 应大于 0.80 的标准; NFI 应大于 0.90 的标准; CFI 应大于 0.90 的标准; RMSEA 需小于 0.10 的标准; PCIF 值应大于 0.90 的标准。

模型内在结构适配度的检验统计量主要有: λ 、CR 与 AVE。根据 Fornell and Larcker (1981) 的建议根据三项标准来判断测量量表是否具有收敛效度, 即所有标准化因子载荷值要高于 0.5、CR 要高于 0.6、AVE 要高于 0.5。本文在实证研究的过程中主张此观点。

4.3.1 工作投入验证性因子分析

因工作投入共分为 3 个构面, 且三个构面的相关性较高, 故采用二阶斜交模型进行验证性因子分析的检验, 首先对 AMOS 进行拟合后显示模型的各项指标, 工作投入对活力、奉献、专注的标准化因子载荷分别为 0.64, 0.77, 0.79, 因子负荷量高于 0.5 以上, 说明二阶模型的活力、奉献、专注可以有效的解释工作投入的变异量。模型如图 4.1 所示。

模型拟合指标如表 4.4, $\chi^2/df=4.114<5$, $GFI=0.941>0.9$, $AGFI=0.926>0.8$, $CFI=0.952>0.9$, $RMSEA=0.053<0.08$, $PCFI=0.842>0.5$; 综合以上多个适配指标, 可以认为模型与数据的匹配程度较好 (吴明隆, 2009)。

表 4.4 工作投入验证性因子分析的模型拟合指标汇总表

变量	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	PCFI
工作投入	4.114	0.941	0.926	0.952	0.053	0.842
参考值	<5	≥ 0.9	≥ 0.8	≥ 0.9	≤ 0.08	≥ 0.5

资料来源: 本研究整理

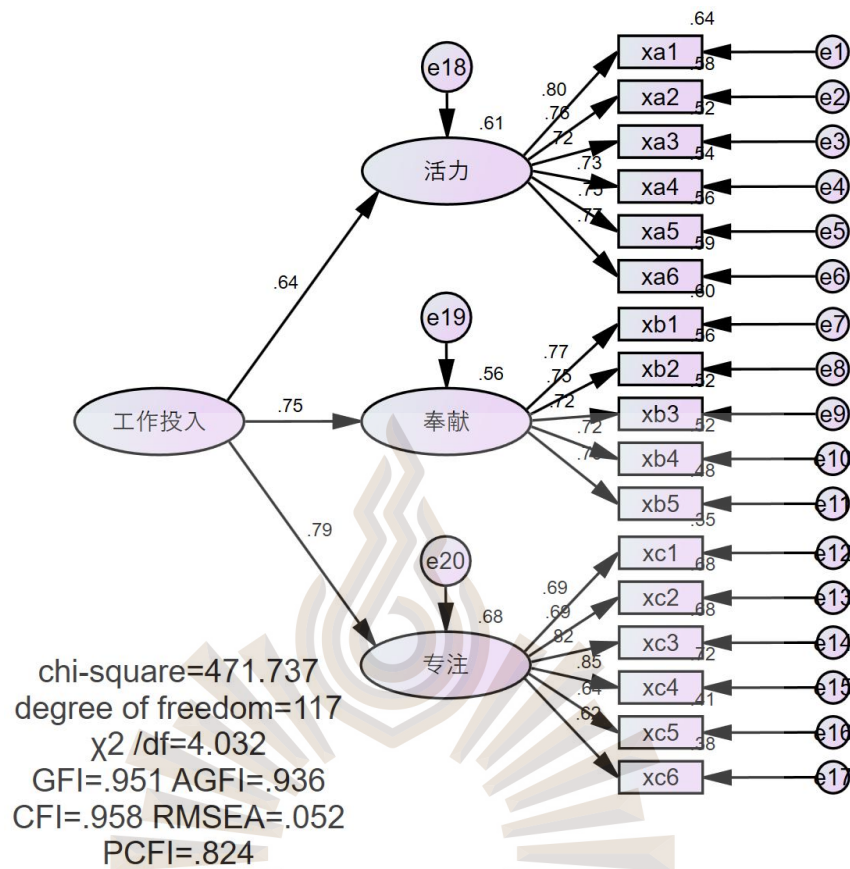


图 4.1 工作投入验证性因子分析

资料来源：本文自行整理

如表 4.5，工作投入模型符合 Fornell and Larcker (1981) 学者对于聚合效度的检验判定，说明工作投入量表收敛效果较好。

表 4.5 工作投入验证性因子分析汇总表

潜变量	观测变量	λ	λ^2	$1-\lambda^2$	CR	AVE
	活力	0.636	0.404	0.596		
工作投入	奉献	0.769	0.591	0.409	0.777	0.539
	专注	0.788	0.621	0.379		

表 4.5 工作投入验证性因子分析汇总表 (续)

	xa1	0.808	0.653	0.347		
	xa2	0.768	0.590	0.410		
活力	xa3	0.721	0.520	0.480	0.904	0.575
	xa4	0.726	0.527	0.473		
	xa5	0.739	0.546	0.454		
	xa6	0.759	0.576	0.424		
	xb1	0.760	0.578	0.422		
	xb2	0.729	0.531	0.469		
奉献	xb3	0.728	0.530	0.470	0.893	0.544
	xb4	0.736	0.542	0.458		
	xb5	0.722	0.521	0.479		
	xc1	0.692	0.479	0.521		
	xc2	0.691	0.477	0.523		
专注	xc3	0.822	0.676	0.324	0.867	0.524
	xc4	0.846	0.716	0.284		
	xc5	0.643	0.413	0.587		
	xc6	0.617	0.381	0.619		

资料来源：本文自行整理

4.3.2 LMX 验证性因子分析

如图 4.2，模型拟合指标如表 4.6 所示， $\chi^2/df=4.158<5$ ， $GFI=0.900>0.9$ ， $AGFI=0.853>0.8$ ， $CFI=0.915>0.9$ ， $RMSEA=0.071<0.08$ ， $PCFI=0.735>0.5$ ；综合以上多个适配指标，可以认为模型与数据的匹配程度较好 (吴明隆, 2009)。

表 4.6 LMX 验证性因子分析的模型拟合指标汇总表

变量	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	PCFI
LMX	4.158	0.900	0.853	0.915	0.071	0.735
参考值	<5	≥ 0.9	≥ 0.8	≥ 0.9	≤ 0.08	≥ 0.5

资料来源：本研究整理

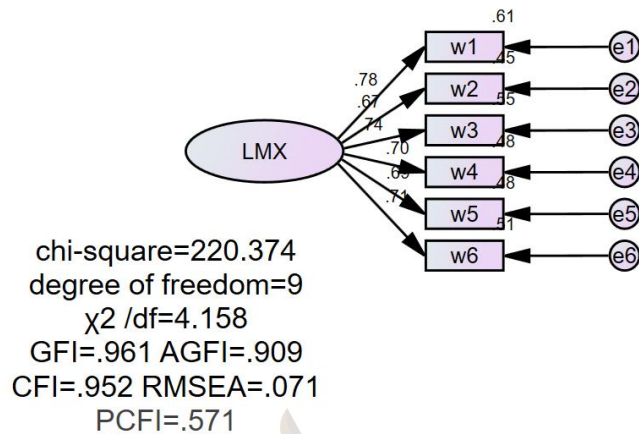


图 4.2 LMX 验证性因子分析

资料来源：本文自行整理

如表 4.7，LMX 模型符合 Fornell and Larcker (1981) 学者对于聚合效度的检验判定，说明 LMX 量表收敛效果较好。

表 4.7 LMX 验证性因子分析汇总表

潜变量	观测变量	λ	λ^2	$1-\lambda^2$	CR	AVE
LMX	w1	0.785	0.616	0.384	0.866	0.519
	w2	0.678	0.460	0.540		
	w3	0.739	0.546	0.454		
	w4	0.732	0.536	0.464		
	w5	0.698	0.487	0.513		
	w6	0.683	0.466	0.534		

资料来源：本文自行整理

4.3.3 领导支持验证性因子分析

如图 4.3，模型拟合指标如表 4.8 所示， $\chi^2/df=3.369<5$ ， $GFI=0.922>0.9$ ， $AGFI=0.897>0.8$ ， $CFI=0.930>0.9$ ， $RMSEA=0.078<0.08$ ， $PCFI=0.798>0.5$ ；综合以上多个适配指标，可以认为模型与数据的匹配程度较好 (吴明隆, 2009)。

表 4.8 领导支持验证性因子分析之模型拟合指标汇总表

变量	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	PCFI
领导支持	3.369	0.922	0.897	0.930	0.078	0.798
参考值	<5	≥ 0.9	≥ 0.8	≥ 0.9	≤ 0.08	≥ 0.5

资料来源：本研究整理

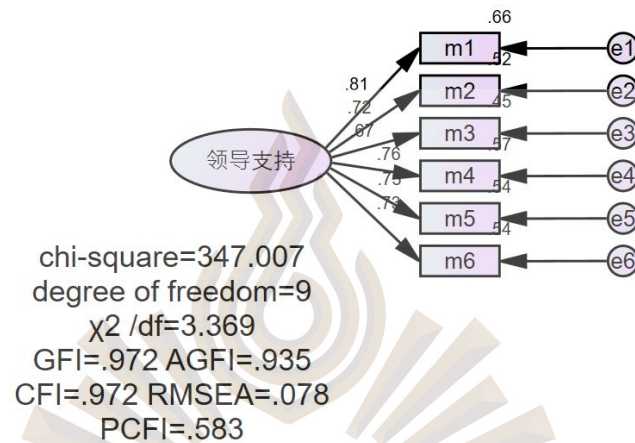


图 4.3 领导支持验证性因子分析

资料来源：本文自行整理

如表 4.9，领导支持的平均变异抽取量 AVE 为 0.532，大于 0.5 的标准；所有标准化因子负荷在 0.5 以上，CR 在 0.6 以上，AVE 在 0.5 以上。符合 Fornell and Larcker (1981) 学者对于聚合效度的检验判定，表示领导支持量表收敛效果较好。

表 4.9 领导支持验证性因子分析汇总表

潜变量	观测变量	λ	λ^2	$1-\lambda^2$	CR	AVE
领导支持	m1	0.792	0.627	0.373	0.901	0.532
	m2	0.694	0.482	0.518		
	m3	0.710	0.504	0.496		
	m4	0.750	0.563	0.438		
	m5	0.725	0.526	0.474		
	m6	0.716	0.513	0.487		

资料来源：本研究整理

4.3.4 离职倾向验证性因子分析

如图 4.4 所示，模型拟合指标如表 4.10， $\chi^2/df=2.902<5$ ， $GFI=0.985>0.9$ ， $AGFI=0.965>0.8$ ， $CFI=0.989>0.9$ ， $RMSEA=0.067<0.08$ ， $PCFI=0.593>0.5$ ；综合以上多个适配指标，可以认为模型与数据的匹配程度较好（吴明隆，2009）。

表 4.10 离职倾向验证性因子分析之模型拟合指标汇总表

变量	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	PCFI
离职倾向	2.902	0.985	0.965	0.989	0.067	0.593
参考值	<5	≥ 0.9	≥ 0.8	≥ 0.9	≤ 0.08	≥ 0.5

资料来源：本研究整理

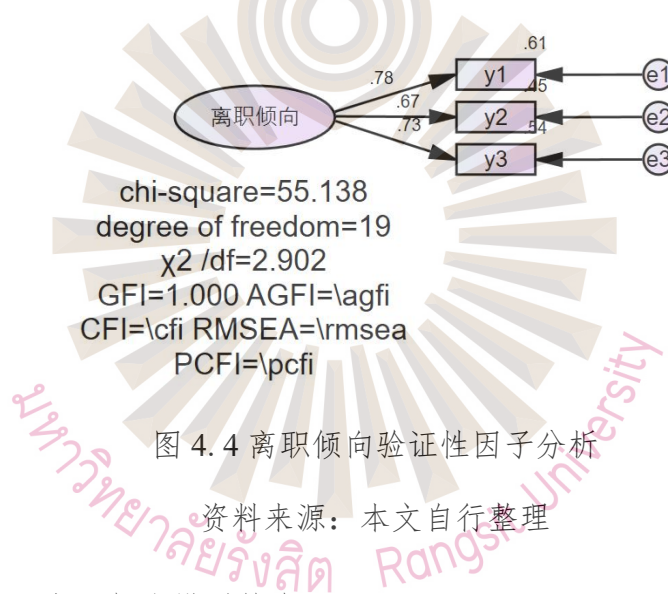


图 4.4 离职倾向验证性因子分析

资料来源：本文自行整理

如表 4.11，离职倾向模型符合 Fornell and Larcker (1981) 学者对于聚合效度的检验判定，说明离职倾向量表聚合效果较好。

表 4.11 离职倾向验证性因子分析汇总表

潜变量	观测变量	λ	λ^2	$1-\lambda^2$	CR	AVE
离职倾向	y1	0.767	0.588	0.412	0.905	0.616
	y2	0.731	0.534	0.466		
	y3	0.744	0.554	0.446		

资料来源：本文自行整理

4.3.5 总体模型验证性因子分析

为建立工作投入、LMX、领导支持、离职倾向这些变量之间的拟合指标，对这几个变量做斜交相关连接，模型如图 4.5 所示。

模型拟合指标如表 4.12， $\chi^2/df=3.926<5$ ， $GFI=0.932>0.9$ ， $AGFI=0.919>0.8$ ， $CFI=0.907>0.9$ ， $RMSEA=0.051<0.08$ ， $PCFI=0.843>0.5$ ；综合以上多个适配指标，可以认为模型与数据的匹配程度较好。

表 4.12 总体模型验证性因子分析之模型拟合指标汇总表

变量	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	PCFI
总体模型	3.926	0.932	0.919	0.907	0.051	0.843
参考值	<5	≥ 0.9	≥ 0.8	≥ 0.9	≤ 0.08	≥ 0.5

资料来源：本研究整理

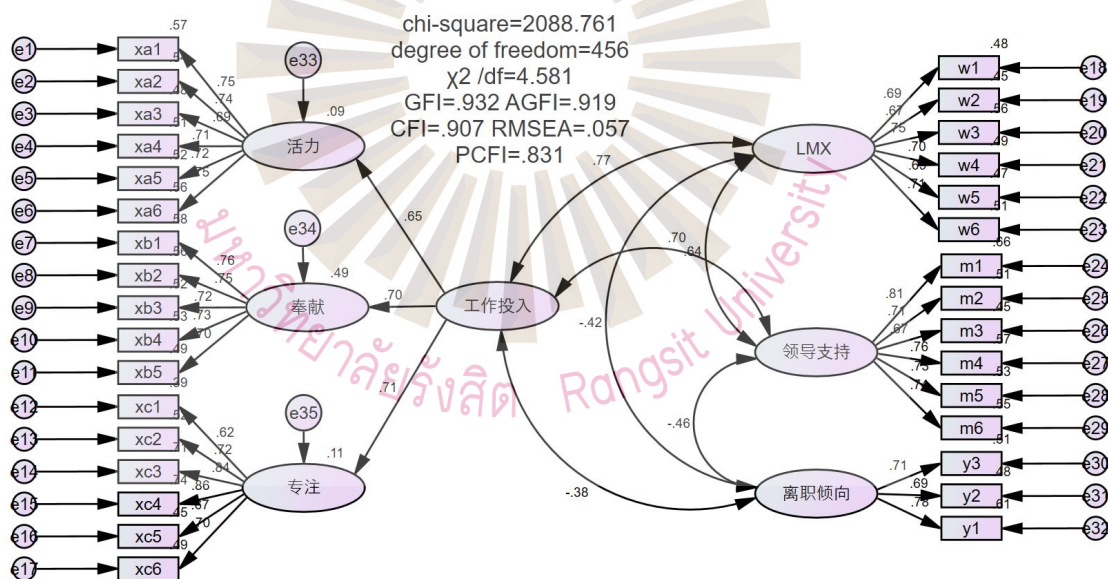


图 4.5 整体模型验证性因子分析图

资料来源：本文自行整理

4.4 相关性分析

表 4.13 显示了用于检查两个变量之间关联的 Pearson 相关分析的结果。

结果表明，工作投入与离职意愿显著负相关 ($r = -0.459, p < 0.01$)，与 LMX 显著正相关 ($r = 0.518, p < 0.01$)。LMX 与离职意向显著负相关 ($r = -0.547, p < 0.01$)，领导支持与离职意向显著负相关 ($r = -0.465, p < 0.01$)。这些发现为研究假设提供了初步支持。

从表 4.13 中的结果可以看出，每个测量工具的 AVE 值的平方根高于变量之间的相关系数。这一发现进一步证明了本研究中使用的测量工具具有良好的判别效度。

表 4.13 相关性分析与区别效度

变量	工作投入	LMX	领导支持	离职倾向
工作投入	0.734			
LMX	.518**	0.865		
领导支持	.460**	.569**	0.778	
离职倾向	-.459**	-.547**	-.465**	0.785

注：** $p < 0.01$ ；对角线为 AVE 开根号值

资料来源：本文自行整理

4.5 假设检验

本研究采用了 Hayes and Preacher (2013) 开发的 SPSS 宏程序 process。该程序使用偏差校正的百分位 Bootstrap 法进行分析，可验证各种包含中介和调节变量或调节效应的中介模型。此外，该程序已被广泛应用于许多研究领域 (Nyadzayo & Khajehzadeh, 2016)。

本文提出的研究框架，与 Process 的模型 5 相符合，如图 4.6 所示。故本文使用 SPSS Process V3.0 版本进行检验。

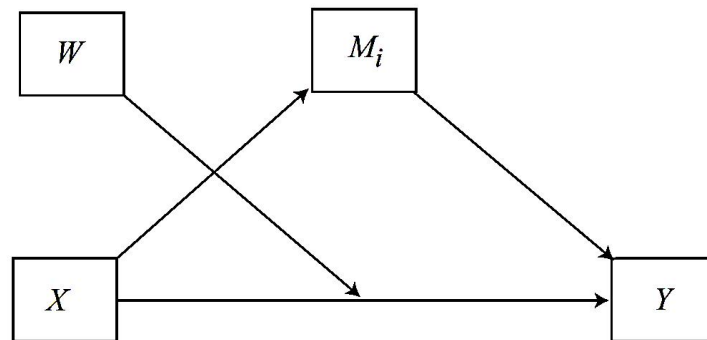


图 4.6 Process 模型 5 路径图

资料来源: Hayes & Preacher, 2013

以工作投入为 X, 领导与成员交换为 M, 离职倾向为 Y, 领导支持为 W, 使用 SPSS 24.0 宏程序 Process V3.0 程序, 设置 Bootstrap 抽样 5000 次, 置信区间设置为 95%。运行后, 模型摘要表如表 4.14 所示, 共分为 2 个模型, 模型 1 与模型 2 的 R-sq 为模型的解释力, 分别为 0.263 与 0.469, 表示模型 1 的解释力为 26.3% 与 46.9%, F 值均达显著水准 ($p < 0.001$), 说明两个模型具有统计意义 (Nyadzayo & Khajezadeh, 2016)。如表 4.14。

表 4.14 Process 回归模型摘要表

模型	因变量	R	R-sq	MSE	F	p
1	M	0.263	0.169	0.842	82.199	0.000
2	Y	0.469	0.320	0.949	77.724	0.000

注: M=领导成员交换; Y=离职倾向

资料来源: 本文自行整理

如表 4.15 所示, 回归模型 1 中, 工作投入对 LMX 呈现显著的正向影响关系 ($\beta = 0.225, p < 0.001, CI = [0.176, 0.373]$), 假设 H2 获得支持。

模型 2 中, 工作投入对离职倾向具有显著的负向影响 ($\beta = -0.679, p < 0.001, CI = [-0.812, -0.546]$), 这支持了假设 H1。同时, LMX 对离职倾向也呈现出显著的负向影响 ($\beta = -0.090, p < 0.05, CI = [-0.169, -0.060]$), 这也支持了假设 H3。然而, 工作投入与领导支持之间的交互作用并未对离职倾向产生显著的负向影响 ($\beta = -0.322, p < 0.001, CI = [0.-367, -0.178]$), 这说明假设 H5 并未获得支持。

表 4.15 Process 回归模型分析表

模型	解释变量	β	se	t	p	LLCI	ULCI
1	constant	2.817	0.099	28.296	0.000	2.619	3.009
	工作投入	0.225	0.025	9.066	0.000	0.176	0.373
2	constant	0.091	0.302	0.299	0.764	-0.504	0.684
	工作投入	-0.679	0.085	-7.991	0.000	-0.812	-0.546
	LMX	-0.090	0.036	-2.517	0.012	-0.169	-0.060
	领导支持	-0.201	0.089	-7.854	0.000	-0.826	-0.476
	工作投入×领导支持	-0.322	0.023	-5.410	0.000	-0.367	-0.178

注：M=领导成员交换；Y=离职倾向
资料来源：本文自行整理

通过对 Process 模型 5 的检验，如表 4.16 所示，不管是减 1 个标准差，还是加一个标准，中介效应都显著，因此论文了本文提出的 H6 假设，既领导支持负向调节工作投入通过 LMX 与离职倾向之间的关系。

表 4.16 自变量工作投入在调节变量领导支持的不同水平上的中介效应值

调节	β	SE	t	p	LLCI	ULCI
-SD	-0.188	0.038	4.948	0.000	-0.262	-0.113
-	-0.221	0.028	-7.836	0.000	-0.276	-0.165
+SD	-0.254	0.033	-7.776	0.000	-0.318	-0.189

资料来源：本文自行整理

通过使用 Process 进行分析后，我们得到了一张调节交互图（见图 4.7），图中显示了领导支持对工作投入和离职倾向之间关系的调节效应。结果表明，在高领导支持水平下，工作投入对离职倾向的负向影响更强，这意味着高领导支持可以降低员工离职的倾向，提高员工的工作投入水平。然而，在低领导支持水平下，工作投入对离职倾向的影响关系变为正向，这意味着低领导支持可能会促进员工的工作投入与离职倾向之间的正向关系。因此，低领导支持可能会让高工作投入的员工感受不到组织氛围，从而增加了员工的离职倾向。

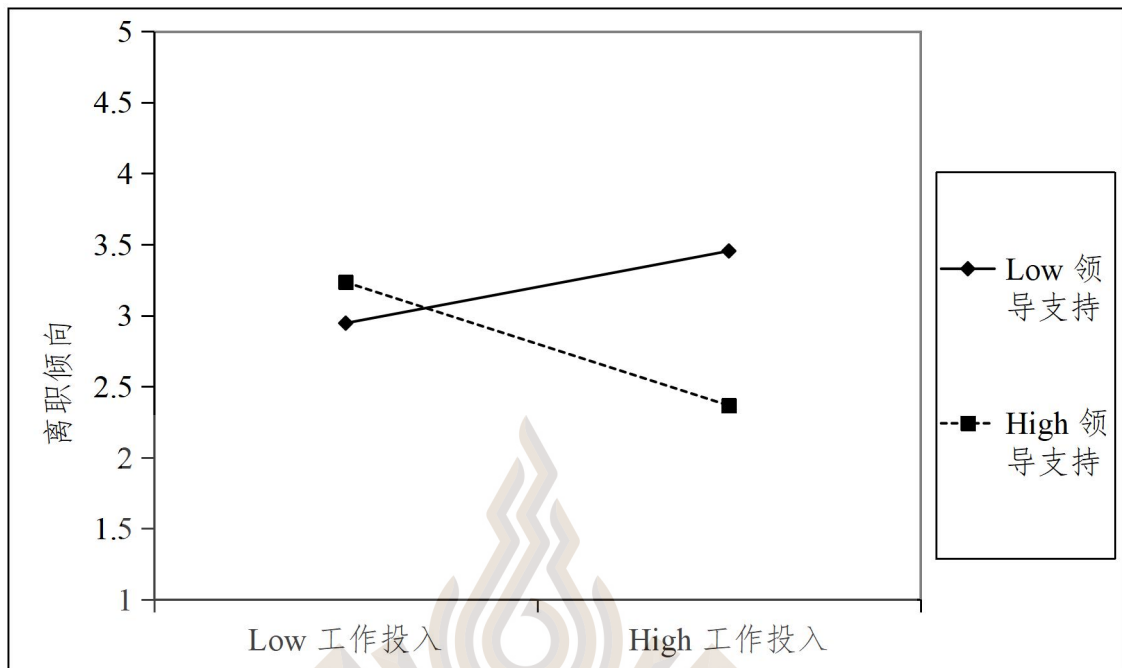


图 4.7 领导支持在工作投入与离职倾向之间的调节交互图

资料来源：本文自行整理

使用 process 插件的 14 号模型检验有中介的调节模型中，得出中介路径系数 (温忠麟 & 叶宝娟, 2014)，结果如表 4.17 所示，其中，工作投入→LMX→离职倾向路径达显著水准 ($\beta = -0.069$, $CI = [-0.133, -0.019]$)，说明工作投入可以通过 LMX 而间接影响离职倾向，符合假设 H4，故假设 H4 获得支持。

表 4.17 中介效应检验汇总表

中介路径	β	SE	LLCI	ULCI
工作投入→LMX→离职倾向	-0.069	0.019	-0.133	-0.019

资料来源：本文自行整理

4.6 假设结果

本文通过实证分析，在置信区间 95% 范围内，误差±5 的条件下，各研究假设均获得支持，如表 4.18 所示。

表 4.18 假设结果汇总表

假设	结果
H1: 工作投入负向影响离职倾向	成立
H2: 工作投入正向影响 LMX	成立
H3: LMX 负向影响离职倾向	成立
H4: LMX 在工作投入与离职倾向之间具有中介作用	成立
H5: 领导支持在工作投入与离职倾向之间具有调节作用	成立
H6: 领导支持负向调节工作投入通过 LMX 与离职倾向之间的关系。	成立

资料来源：本文自行整理



第 5 章

结论与建议

在本章中，我们对本研究的问题和研究假设进行了综述和总结，并在研究结果的基础上提出了一系列关于公司发展的建议。

5.1 结论

本文实证分析发现，工作投入负向影响离职倾向，与学者吴晶静等人 (2020)、刘方 (2020) 的研究结论类似。

本文实证分析发现，工作投入正向影响 LMX，与学者 Graen and Uhl-Bien (1995)、Kalyar et al. (2020)、Naz (2019)、Park et al. (2019) 的研究结论类似。即员工的工作投入越高，体会到的 LMX 的程度也会越高。

本文实证分析发现，LMX 负向影响离职倾向，与学者 Carnevale et al. (2020)、Kalyar et al. (2020)、Chung and Jeon (2020) 的研究结论类似。LMX 关系质量高时，领导将提供更多商议机会并支持下属的自我肯定，从而提高下属的控制感知和满意度。良好的 LMX 关系可以增强员工对组织的认同感和归属感，提高员工的工作满意度，从而降低员工离职的可能性。领导与下属之间的密切合作可以让领导更了解下属的职业目标 and 需求，提供更多的职业发展机会和资源，从而激励员工在组织内部持续发展，减少员工流失。

本文实证分析发现，LMX 在工作投入与离职倾向之间具有中介作用，与学者沈伊默等人 (2017)、陶小红 (2018)、李雪等人 (2020)、罗瑾 & 陈莲芳 (2021)、周文莉等人 (2020) 的研究结论类似。即员工的工作投入可以通过 LMX 而间接影响离职倾向。

良好的 LMX 虽然能够为处于角色冲突的个体提供情绪出口或是意见交换，

但因为冲突来源多以团队外角色为主（直接面对的顾客），难以直接缓解角色冲突所消耗的资源，因此，当餐饮行业从业人员感受到过高的角色冲突时，良好的团队-成员交换关系未能明显舒缓角色冲突对工作投入程度的负向影响。

本文实证分析发现，领导支持在工作投入与离职倾向之间具有调节作用，与学者马跃如等人 (2018)、Zhang et al. (2019)、Judge et al. (2020) 的研究结果类似。高程度的领导支持是组织管理中重要的一部分，与员工的工作满意度和离职意图密切相关。当员工感受到领导的支持时，他们通常会感到工作更有意义，工作任务更加容易完成，工作环境也更加舒适。这种感受会带来积极的影响，从而提高员工的工作满意度，并减少其离职意图。此外，领导支持还可以提高员工的工作动机和自尊心，增强员工的组织认同感和归属感。员工感知到的领导支持也反映了组织的文化和价值观，从而影响员工对组织的信任和忠诚度。领导支持不仅可以带来积极的影响，而且还可以避免一些消极的后果。当员工感受不到领导的支持时，他们可能会变得不满意，工作态度也会变得消极，最终可能导致员工离职。当员工感受到领导的支持时，他们更愿意投入时间和精力去完成工作任务，表现出更高的工作热情和责任感。此外，领导支持还能够降低员工的工作压力和情绪疲劳，进一步增强员工的工作满意度和组织认同感，从而减少员工的离职倾向。也就是说，领导支持能够减缓离职倾向对工作投入的负面影响。因此，组织应该注重领导支持，提高领导的支持能力，以增强员工的工作投入和减少员工的离职倾向。

5.2 管理启示

1) 建立激励制度来提高员工工作投入

组织机构建立起公正合理的工资制度，按照员工的工作表现发放薪酬待遇。随着上海市外来务工人员的流失，普通员工的需求已经发生改变，组织还可以采取其他措施，如定期进行绩效评估并给予相应的奖励和晋升机会，为员工提供更具挑战性的工作任务，以提高员工的参与度和投入感。此外，组织还可以为员工提供灵活的工作安排和工作时间，以适应员工的个人需求和生活方式。为员工提

供学习和发展机会也是非常重要的，包括培训、跨部门交流和国际化机会等，这有助于提高员工的专业技能和知识水平，提升其综合素质和职业发展前景。为员工创造良好的工作环境也是必要的，如为员工提供高质量的办公设施和工作条件，加强员工间的协作和沟通，提高员工的工作效率和工作满意度。综上所述，组织应该采取多种措施来满足员工的不同需求，提高员工的工作生活平衡，从而增加员工对组织的认同感和留任意愿。

2) 培养主管与员工间的沟通关系

本研究建议企业应辅导主管进行适时有效沟通方式，并给予员工情感上的支持。像是透过与员工定期的会面咨商，了解其需要、满足需要或是寻求协助。然而，由于资源有限，主管需慎选「圈内人」成员，且仍需考虑到「圈外人」在资源配置的过程中，应考虑到成员产生消极情绪的可能性，因此需要遵循公平分配和程序原则，以确保组织内部的团结。当雇员从主管身上感受到情感性社会支持，则会产生激励的效果，以提升员工心理上的满足与组织的承诺。在基于互惠的原则下，员工也会反馈主管更多的协助，使双方同时受益。

展望未来，领导观念不仅要推动组织愿景、激发员工的内在动机和热情，以实现组织和员工的共同目标，更要能发掘员工的需求，给予关心及支持，以利提升组织内部和谐的气氛，通过为员工提供有效的培训和发展机会，以及建立积极的心理契约，组织可以促进员工对组织的投入和忠诚度。其中，安排适当的培训计划可以帮助员工提高工作技能和能力，从而提高其对组织的投入感。同时，建立积极的心理契约，如承诺提供公平的薪酬待遇和职业晋升机会。就业保障及员工生涯规划发展，且履行其对员工承诺的义务，促使员工了解并认同企业文化。甚至可藉由广增员工旅游等福利，拉近团体彼此间的距离，藉由了解员工的每一步，增进与组织间的承诺与向心力。在情绪劳务方面，组织则可藉以招聘组织新血、在职训练、人事制度的相关规定，提升员工从事深层演出之频率，及确保情绪劳务被有效执行。在创新行为方面，可透过主管的支持与鼓励，提升员工在工作时的个人创新行为程度。综上所述，本研究建议主管应当了解每个员工的想法与能力，将员工安排在适当岗位，发挥专业所长，并给予合理的薪资待遇。透过

定期咨商，可与员工沟通在职涯规划中可见的升迁机会。并在工作时落实实时且明确的奖励机制。

3) 领导支持在组织中的角色

领导在管理员工方面，除了对下属工作内容的支持及提供建议外，可加强建立员工与公司文化间的连结，并适时告知员工其职务在组织内的重要性，进一步影响部属对组织的价值观与目标认同，且定期倡导公司经营现况与未来策略走向，让员工感受到自己的工作成果皆与公司有强烈链接，使员工对组织产生认同，尽管基层工作对整个组织的影响力不大，但若是员工能发掘自己对工作的意义或是明确了解自身在组织内的定位，将会愿意为公司与自己的共同成长付出更多心力。

若是管理阶层不知如何向员工提供实质「主管支持」、或对于提供主管支持有困难，企业本身应透过聘雇相关专家、心理咨询师、或医护人员，教导主管如何进行良性沟通，亦辅导员工如何调适自我心理与适时减压，以期达到员工之工作生活平衡的目标。

5.3 理论贡献

工作投入对离职意愿的影响以 LMX 的中介效应和领导支持的调节作用研究的理论贡献可以描述如下：

工作投入和离职倾向之间得联系，本文发现，当员工表现出高水平得工作投入时，可能会减少其离职的意愿，从而增强了我们对于工作投入和离职倾向之间关系得认知，这种贡献可以帮助组织更好地理解促进工作参与作为留住员工和减少人员流动的手段的重要性。

LMX 的中介作用，本研究为 LMX 在工作投入与离职意愿之间的中介作用提供了实证证据，这一贡献强调了领导者与成员关系在塑造员工离职倾向方面的重要性，并建议组织应专注于促进领导者与追随者之间积极的 LMX 关系。

领导支持的调节作用，本研究通过证明领导支持可以调节工作投入与离职倾向之间的关系来扩展现有知识，结果表明，当领导者为其下属提供更高水平的支持时，工作投入对降低离职倾向的积极影响更强。

综上所述，本文研究通过强调工作投入、LMX 和领导支持在塑造员工离职倾向方面的重要性，为文献做出了补充贡献，本文研究的结果通过提供基于证据的建议来促进工作投入、积极的 LMX 关系和领导支持以减少离职倾向和提高员工保留率，对组织具有实际意义。

5.4 研究创新

1) 补充了工作投入与离职倾向关系研究的不足。现有的研究结论证明工作投入对离职倾向有影响，基于以上分析，本文对工作投入对离职倾向机制做探讨。过去，研究主要从工作投入和离职倾向的角度进行讨论。本研究从 LMX 这种上下级关系的视角出发，以明确员工离职倾向更深层次的发生机制。本领域的研究已经涉及了工作投入的后果变量，但对于不同上下级关系下的离职倾向的实证研究相对较少，工作投入与离职倾向的具体运作机制，以及领导支持的能否增强工作投入与离职倾向的负向关系。

2) 构建了餐饮业员工工作投入、离职倾向、LMX、领导支持之间的直接影响、中介与干扰体系，探究中国餐饮业员工工作投入与离职倾向的作用路径。相关研究成果丰富了工作投入、LMX、领导支持与离职倾向为相关理论。本研究依据社会交换理论，关注不同上下级关系时工作投入与离职倾向的关系的变化。

5.5 研究不足与未来展望

本文的研究结果有助于告知组织和个人如何正确使用工作投入、LMX、领导支持来降低离职倾向。虽然本研究有一定的贡献和发现，但也需要正视其不足和需要进一步改进的方面，具体表现如下：

首要问题是样本数据的限制。本研究针对餐饮业从业人员进行了研究，但由于样本数量有限，研究结论可能缺乏普遍适用性。其次，由于样本主要来自中国上海市，地域分布存在不均衡的现象，这可能导致结论受地域特征影响而产生偏差，从而无法完全代表整体人群的真实情况。

其次，本研究采用横断面研究设计方法，可能导致研究结论存在一定程度的误差。尽管本研究的模型假定由实证检验所支撑，但由于测量方法的限制，忽略了时间因素对本研究关键变量的影响，因此可能无法准确的了解到变量之间因时间因素而产生的变化。

第三，本研究仅采用问卷调查的方法来分析和探讨工作投入、LMX、领导支持与离职倾向之间的关系。由于问卷调查是问卷设计者预先设计好的，被调查者的回答相对有限，可能会漏掉一些更详细、更深入的信息，无法获得所需的丰富信息。

鉴于本研究的不足尚未得到很好的解决，从以下3个方面进行改进和完善：

第一，今后的研究应该在更广泛的范围内拓展。为了增强分析结果的可靠性与泛化性，可以采用增加样本量、扩大样本覆盖范围等方法。在保持地理分布均衡的前提下，未来的研究可以尽量增加各地的调查样本量，以获得更加真实和全面的研究结论，从而提高其普适性和可靠性。

其次，以后得研究可使用纵向研究方法获取数据，以更清晰地探究时间因素是否对研究变量产生影响，并最大程度地消除横断面研究设计可能引入的误差。通过选择不同时间点的受访者进行调查，收集数据，可以让职员很好的认知到离职倾向的影响机制，并更好地解释时间因素对研究结论的影响。

第三，后期可以加入访谈的方式来考察年轻教授。访谈法是研究人员和被调查者进行的一种直接的语言沟通。通过研究人员的循循善诱，使受访者解除戒备，感到身心轻松，在采用访谈法时，受访者通常会快速回答问题，无法在答题前进行深入的思考和准备，因此能够表达出真实的内心感受。因此，访谈法一般采用

问答方式进行，以便获得自发的回答。但是，访谈方法仍然有一定的局限性。因此，后期在问卷调查法的基础上，增加访谈法，结合两种分析方法，可以得出更准确、更接近事实的结论。



参考文献

- Allport, G. W. & Postman, L. (1947). *The Psychology of Rumor*. H. Holt and Company.
- Baş, M. U. R. A. T. (2022). The mediating role of work stress in the relationship between work engagement and turnover intention. *BMI JOURNAL*, 10(3), 72-89.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Buengeler, C., Piccolo, R. F., & Locklear, L. R. (2021). LMX differentiation and group outcomes: A framework and review drawing on group diversity insights. *Journal of Management*, 47(1), 260-287.
- Carnevale, J. B., Huang, L., Uhl-Bien, M., & Harris, S. (2020). Feeling obligated yet hesitant to speak up: Investigating the curvilinear relationship between LMX and employee promotive voice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(3), 505-529.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Big data analytics in strategic sales performance: Mediating role of CRM capability and moderating role of leadership support. *EuroMed Journal of Business*, 28(3), 307-319.
- Chung, M., & Jeon, A. (2020). Social exchange approach, job satisfaction, and turnover intention in the airline industry. *Service Business*, 14(2), 241-261.
- Dane, E., & Brummel, B. J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67(1), 105-128.
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 14-38.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Gopinath, R. (2020). Self-Actualization and Job Involvement of Academic Leaders in Tamil Nadu Universities: A Relationship Study. *NOVYI MIR Research Journal*, 5(7), 58-69.

参考文献 (续)

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(4), 219-247.
- Graen, G. B. (1976). *Role-making Processes within Complex Organizations*. Handbook of Industrial & Organizational Psychology.
- Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 868-881.
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2019). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102-120.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Haldorai, K., Kim, W. G., Phetvaroon, K., & Li, J. J. (2020). Left out of the office “tribe”: The influence of workplace ostracism on employee work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(3), 71-95
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2013). Conditional process modeling: Using structural equation modeling to examine contingent causal processes. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 67(3), 451-470.
- Homans, G. C. (1958). Social behaviour as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of Job Attitudes and other Workplace Psychological Constructs*, 19(2), 207-241.
- Kalyar, M. N., Usta, A., & Shafique, I. (2020). When ethical leadership and LMX are more effective in prompting creativity: The moderating role of psychological capital. *Baltic Journal of Management*, 27(3), 255-278.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.

参考文献 (续)

- Kim, J. H., & Han, J. W. (2022). Relationship of hospital nurse LMX, emotional immersion, and turnover intention. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*, 5(2), 433-442.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational & Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-317.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
- Long, Z., Cai, A., Yao, B., Wang, X., He, C., & Zhang, S. (2022). Paternalistic leadership and employees' deviant behavior: The mediating role of organizational identification. *Glob. J. Arts. Humanit. Soc. Sci*, 2(9), 711-716.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *Academy of Management Perspectives*, 2(2), 127-132.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Naz, S. (2019). Role of work engagement and job performance in an LMX environment. *Market Forces*, 14(2), 52-71.
- Nugraha, D. (2019). Pengaruh leader member exchange (LMX) dan work life balance terhadap turnover intention karyawan divisi produksi di PT Mustika Dharmajaya. *Agora*, 7(2), 85-97.
- Nyadzayo, M. W., & Khajehzadeh, S. (2016). Antecedents and outcomes of employee engagement: Empirical evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29(2), 1-9.
- Onyeneke, G. B., & Abe, T. (2021). The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 64-83.

参考文献 (续)

- Park, S., Johnson, K. R., & Chaudhuri, S. (2019). Promoting work engagement in the hotel sector: Review and analysis. *Management Research Review*, 25(3), 178-195.
- Potipiroon, W., & Faerman, S. (2020). Tired from working hard? Examining the effect of organizational citizenship behavior on emotional exhaustion and the buffering roles of public service motivation and perceived supervisor support. *Public Performance & Management Review*, 43(6), 1260-1291.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *J Appl Psychol*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-837.
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147.
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: A cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008-2026.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 135(1), 177-192.
- Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology*, 57(2), 313-334.

参考文献 (续)

- Villaluz, V. C., & Hechanova, M. R. M. (2018). Ownership and leadership in building an innovation culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(3), 271-293.
- Vroom, V. H. (1962). Egoinvolvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychology*, 18(2), 79-93.
- Williams, R. M., Tagai, E. K., Santos, S. L. Z., Slade, J. L., Carter, R. L., & Holt, C. L. (2018). The role of leadership support in a church-based cancer education implementation study. *Journal of Religion and Health*, 57(1), 146-156.
- Xiong, R., & Wen, Y. (2020). Employees' turnover intention and behavioral outcomes: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(1), 1-7.
- Zaheer, S., Ginsburg, L., Wong, H. J., Thomson, K., Bain, L., & Wulffhart, Z. (2019). Turnover intention of hospital staff in Ontario, Canada: Exploring the role of frontline supervisors, teamwork, and mindful organizing. *Human Resources for Health*, 17(1), 1-9.
- Zhang, T., & Li, B. (2020). Job crafting and turnover intention: The mediating role of work engagement and job satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(2), 1-9.
- Zhang, X., Ma, L., Xu, B., & Xu, F. (2019). How social media usage affects employees' job satisfaction and turnover intention: An empirical study in China. *Information & Management*, 56(6), 103-136.
- 曾之光, 任旭林, & 范于丹. (2020). 领导部属关系好就能激发下属积极追随. *科研管理*, 41(2), 257-266.
- 陈维政, 徐兰, & 胡冬梅. (2012). 心理资本对员工工作投入, 工作满意和离职倾向的影响. *重庆理工大学学报*, 26(1), 18-25.
- 李雪, 宋君, & 王淳. (2020). 领导-成员交换与员工离职倾向的关系研究. *中国市场*, 20(14), 27-29.
- 刘方. (2020). 民办幼儿教师职业认同与离职倾向的关系研究: 工作投入的中介作用. *学园*, 20(4), 29-32.

参考文献 (续)

- 罗瑾, & 陈莲芳. (2021). 授权型领导对研发人员离职倾向影响的实证研究. *心理学进展*, 11(11), 16-22.
- 马跃如, 余航海, & 夏冰. (2018). 破坏性领导对员工离职意愿的影响研究. *贵州财经大学学报*, 36(02), 46-53.
- 沈伊默, 周婉茹, 魏丽华, & 张庆林. (2017). 仁慈领导与员工创新行为: 内部人身份感知的中介作用和领导-部属交换关系差异化的调节作用. *心理学报*, 49(8), 1100-1109.
- 苏伟琳, & 林新奇. (2019). 上级发展性反馈对员工建言行为影响的双路径分析——基于社会交换理论与社会认知理论的视角. *经济经纬*, 36(5), 112-119.
- 陶小红. (2018). *90后知识型员工离职倾向及其影响因素研究* (硕士论文). 浙江师范大学, 中国.
- 吴晶静, 郭旗, & 张学军. (2020). 护士心理授权, 工作投入与离职倾向. *职业与健康*, 36(13), 44-51.
- 吴明隆. (2009). *结构方程模型: AMOS 的操作与应用*. 重庆市: 重庆大学出版社.
- 徐燕, & 赵曙明. (2011). 社会交换和经济交换对员工情感承诺和离职倾向的影响研究——领导-成员交换关系的调节作用. *科学学与科学技术管理*, 2011(11), 159-165.
- 张光磊, 祝吟, 祝养浩, & 高凯. (2021). 包容型领导与员工主动变革行为: 工作投入和主动性人格的影响. *珞珈管理评论*, 39(4), 23-29.
- 周文莉, 顾远东, & 彭纪生. (2020). 政府审计人员的工作压力对职业倦怠的影响: 心理契约与领导成员交换的作用. *管理评论*, 32(9), 10-22.



附录

调查问卷

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

先生/女士:

您好!

非常感谢您愿意参加本次调查。本次调查旨在调查餐饮业员工工作投入对离职倾向影响研究。各问题没有对错之分, 问卷不用署名, 我承诺所回收问卷严格保密, 不会对您造成不利影响, 请根据自己的情况如实作答。再次感谢您的参与和配合!

第一部分: 您的基本情况

您的基本情况 (请依实际情况, 在□打√)

性别:	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
年龄:	<input type="checkbox"/> 30岁(含)以下 <input type="checkbox"/> 31-40岁 <input type="checkbox"/> 41-50岁 <input type="checkbox"/> 51-60岁 <input type="checkbox"/> 60岁以上
教育程度:	<input type="checkbox"/> 高中(含)以下 <input type="checkbox"/> 专科 <input type="checkbox"/> 大学 <input type="checkbox"/> 硕士(含)及以上
在目前组织工作年资:	<input type="checkbox"/> 1年以下 <input type="checkbox"/> 1-5年 <input type="checkbox"/> 6-10年 <input type="checkbox"/> 11-20年 <input type="checkbox"/> 21-30年 <input type="checkbox"/> 31年(含)以上
职位:	<input type="checkbox"/> 基层员工 <input type="checkbox"/> 基层领导 <input type="checkbox"/> 中层领导 <input type="checkbox"/> 高层领导
与现任直属领导共事时间:	<input type="checkbox"/> 1年以下 <input type="checkbox"/> 1-5年 <input type="checkbox"/> 6-10年 <input type="checkbox"/> 11-20年 <input type="checkbox"/> 21-30年 <input type="checkbox"/> 31年(含)以上

各变量衡量量表 (请依实际情况, 在□打√)

工作投入	非常不同意	不同意	一般	同意	非常同意
1. 对于我的工作, 我觉得充满能量与干劲。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 当我工作时, 我觉得充满活力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 当我早上醒来, 我会想要去工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我可以持续工作很长一段时间。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 当我工作时, 我感到相当兴奋。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 在工作上, 即使遇到困难, 我总是不屈不挠。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我的工作对于我来说是有意义和有目的的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我对我的工作充满热情。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我的工作启发/鼓舞我。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我以我的工作为荣。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我的工作对我来说具有挑战性。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 当我在工作时, 我觉得时间过得飞快。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 当我在工作时, 我会忽略其他事情。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. 当我认真工作时，我感到快乐。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我工作时相当专注。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 我很难离开我的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 很难把我跟我的工作分开。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
离职倾向	非常不同意	不同意	一般	同意	非常同意
1. 我经常想到离职。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我经常阅读每日的招聘信息。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 若其他公司提供相同薪资会对我产生吸引力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LMX	非常不同意	不同意	一般	同意	非常同意
1. 一般来说，您清楚这位领导是否满意您的工作表现。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 您觉得这位领导了解您工作上的问题及需要。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 您觉得这位领导了解您的潜力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 领导会运用他的职权来帮您解决工作上的难题。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 领导会牺牲他自己的利益来帮助您摆脱您工作上的困境。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 领导是否信任您，假使他不在场，您能够替他所作出的决策辩护和解释。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
领导支持	非常不同意	不同意	一般	同意	非常同意
1. 我的直属领导在乎我的意见。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我的直属领导会关心我的福利。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 当我遇到问题时，我会获得直属领导的协助。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我的直属领导会尊重我的目标与价值观。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我的直属领导对我非常关心。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 当我需要特殊的协助时，我的直属领导会愿意帮忙。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

个人简历

姓名	陶俊宇
出生日期	1997年2月17日
出生地	中国吉林省吉林市
教育背景	本科：泰国兰实大学
	专业：工商管理，2020 学年
	硕士：泰国兰实大学
联系地址	专业：工商管理，2022 学年
	中国吉林省吉林市昌邑区
联系邮箱	13244008182@163.com

