



**RESEARCH ON THE INFLUENCE OF FEELING TRUSTED BY
SUPERVISORS ON EMPLOYEES' JOB BURNOUT**



**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 2023**



感知上级信任对员工职业倦怠的影响研究



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 2023 学年

Thesis entitled

**RESEARCH ON THE INFLUENCE OF FEELING TRUSTED BY
SUPERVISORS ON EMPLOYEES' JOB BURNOUT**

by
YIXIN PENG

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

Rangsit University
Academic Year 2023

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

Jiang Haiyue, Ph.D.
Member

Assoc. Prof. Yang Shuchen, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

September 27, 2023

致谢

时光荏苒，我的硕士生涯即将在兰实大学画上圆满的句点。驻足此刻，我心中充满欣慰与感激。这段求知之旅，我收获了专业知识，铸就了坚韧的意志与卓越的技能，同时，我感恩那些给予我援手与鼓励的人们。

首先，我要对我的良师益友，杨书成教授，表达我由衷的感谢。您无尽的耐心和热情，为我提供了极为宝贵的建议和指引。您严谨的学术态度和不懈的探索精神激励我不断超越自我。您的教诲和关怀使我不仅拓展了学术视野，还加深了对知识的理解。这些将成为我未来学术道路上的宝贵财富。

其次，我要向陪伴我在硕士课程中的每一位教师，尤其是陈禀教授和姜海月教授，表达我深深的敬意。你们在知识的海洋中为我铺设了道路，提供了卓越的教学资源和学术环境。你们的专业知识与丰富经验，如同夜空中的北斗星，指引我在茫茫知识海洋中前行。

最后，我要对我的同窗好友表达我深切的感谢。你们陪我走过了这段旅程中的风风雨雨，我们共享喜悦，共克困难，互助成长。你们的友谊和支持，使我的求学之旅更加丰富多彩，意义深远。

硕士生涯虽短暂，却饱含挑战与成长，我将珍视这段宝贵的时光，将这些经验作为我未来学术道路的明灯，继续砥砺前行。衷心感谢每一位支持、帮助和鼓励过我的人，祝愿所有的老师和同学们前程似锦，未来光明。

彭翼鑫
研究生

6407575 : Yixin Peng
 Thesis Title : Research on the Influence of Feeling Trusted by Supervisors
 on Employees' Job Burnout
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Assoc. Prof. Yang Shuchen, Ph.D.

Abstract

Amidst rapid economic growth, heightened business competition highlights the imperative of addressing employees' job burnout in management. Several studies indicate that feeling trusted by supervisors carries both beneficial and adverse effects. Building on this, this study introduces work stress and psychological security as intermediary variables, creating a dual-mediation model to examine the influence of feeling trusted by supervisors on employees' job burnout.

This study collected 523 valid questionnaires and utilized SPSS and AMOS for data analysis. The findings demonstrate that feeling trusted by supervisors markedly reduces employees' job burnout. Meanwhile, work stress and psychological security act as concurrent mediators in the relationship between feeling trusted by supervisors and employees' job burnout. Based on the review of theory and empirical analysis results, this study provides practical management recommendations and insights to reduce employees' job burnout.

(Total 68 pages)

Keywords: Feeling Trusted by Supervisors, Work Stress, Psychological Security,
 Employees' Job Burnout

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

6407575 : 彭翼鑫
论文题目 : 感知上级信任对员工职业倦怠的影响研究
专业 : 工商管理硕士
论文导师 : 杨书成副教授

摘要

在经济快速发展的社会背景下，企业竞争压力不断加大，降低员工职业倦怠成为企业管理中的重要议题。研究表明，感知上级信任具有积极和消极效应。基于此，本研究引入工作压力和心理安全感作为中介变量，构建双中介模型，探究感知上级信任对员工职业倦怠的影响。

本研究共收集了 523 份有效问卷数据，并运用 SPSS 和 AMOS 统计软件进行数据处理和分析。研究结果显示，感知上级信任对员工职业倦怠有显著的负向影响，而工作压力和心理安全感在感知上级信任与员工职业倦怠关系中起着并列中介的作用。基于理论回顾与实证分析结果，本研究为降低员工职业倦怠提供了实用的管理建议和启示。

(共 68 页)

关键词：感知上级信任、工作压力、心理安全感、员工职业倦怠

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 研究目的
	2
	1.3 拟解决的问题
	3
	1.4 研究的意义
	3
	1.5 研究思路与创新点
	5
第 2 章	文献综述
	8
	2.1 感知上级信任的概念界定及相关文献整理
	8
	2.2 工作压力的概念界定及相关文献整理
	10
	2.3 心理安全感的概念界定及相关文献整理
	11
	2.4 职业倦怠的概念界定及相关文献整理
	12
	2.5 相关理论
	14
第 3 章	研究方法与设计
	17
	3.1 理论框架
	17
	3.2 研究假设
	17
	3.3 研究变量测量工具
	21

目录 (续)

	页
3.4 问卷设计	24
3.5 预调研	24
3.6 正式发放问卷	31
3.7 研究方法	31
第 4 章	数据分析与假设检验
	33
4.1 描述性统计分析	33
4.2 信效度分析	34
4.3 相关分析	38
4.4 回归分析	39
4.5 假设检验结果	49
第 5 章	研究结论与展望
	50
5.1 研究结论	50
5.2 管理启示	51
5.3 研究局限性及展望	55
参考文献	57
附录	64
感知上级信任对员工职业倦怠的影响研究调查问卷	65
个人简历	68

表目录

表	页
表 3.1 感知上级信任量表	22
表 3.2 工作压力量表	22
表 3.3 心理安全感量表	23
表 3.4 职业倦怠量表	23
表 3.5 样本基本信息的描述性分析	25
表 3.6 各量表信度的分析	26
表 3.7 感知上级信任量表的 KMO 测量和 Bartlett 检验	28
表 3.8 感知上级信任量表的因子分析结果	28
表 3.9 工作压力量表的 KMO 测量和 Bartlett 检验	29
表 3.10 工作压力量表的因子分析结果	29
表 3.11 心理安全感量表的 KMO 测量和 Bartlett 检验	29
表 3.12 心理安全感量表的因子分析结果	29
表 3.13 职业倦怠量表的 KMO 测量和 Bartlett 检验	30
表 3.14 职业倦怠量表的因子分析结果	30
表 4.1 样本描述性统计	33
表 4.2 样本量表信度分析	34
表 4.3 模型拟合指标分析	36
表 4.4 量表 CFA 检验	36
表 4.5 区分效度检验结果	37
表 4.6 变量间相关性分析结果	39
表 4.7 感知上级信任对员工职业倦怠的回归分析结果	39
表 4.8 感知上级信任对工作压力的回归分析结果	41
表 4.9 感知上级信任对心理安全感的回归分析结果	42
表 4.10 工作压力对员工职业倦怠的回归分析结果	43

表目录 (续)

表	页
表 4.11 心理安全感对员工职业倦怠的回归分析结果	44
表 4.12 工作压力的中介效应分析结果	45
表 4.13 心理安全感的中介效应分析结果	47
表 4.14 工作压力和心理安全感的并列中介作用检验	48
表 4.15 假设检验结果	49



图目录

图	页
图 1.5 技术路线图	6
图 3.1 理论模型	17
图 4.1 验证性因子分析模型图	35



第 1 章

绪论

1.1 研究背景

在飞速进步的经济背景下，企业面临的生存压力日渐加大，员工职业倦怠问题逐渐凸显，消除职业倦怠成为新时期企业管理的重要任务之一。员工常常表现出对工作意义和价值的理解不足，对职业发展缺乏动力和激励的感知，导致工作热情的丧失，缺乏对未来的信心，以及在人际关系方面，表现对上下级和同事的不信任，对组织和他人的冷漠等职业倦怠现象（肖泽仁，2016）。张凡（2017）认为，职业倦怠的出现是由多个因子共同影响的，包括社会变革、市场竞争、工作生活的快节奏、管理机制和个体差异等，其主要影响因素是工作本身和管理环境。然而，在实际工作场景中，领导是否将关注点投放在员工身上及员工感知到领导的信任程度的多少，常常在很大程度上影响着员工的工作态度，由此进而对职业倦怠产生影响。因此，如何建立良好的上下级关系，降低员工的职业倦怠，以及推动组织稳健增长，都成为备受关注的企业管理课题。

在信任的背景下，信任和被认为值得信任这两者之间存在着根本性的差异。以往的研究多集中于信任的发出方，而相对地较少涉及信任的接受方。近年来，下属对上级的信任感知已逐渐受到关注。学者们发现，当下属无法有效感知到上级传达的信任并做出相应的回应时，会产生上下级之间的误解和芥蒂。仅在员工能够充分察觉到这种信任的情况下，信任的影响才得以在员工的态度和行为中体现出来。双方对信任的共同信赖和感知对构建持久且良好的信任关系起重要作用，而一旦任何一方出现问题，都有可能导致信任的破裂（丁越兰 & 梁之卓，2019）。以往的研究主要认为，感知上级的信任对员工具有积极的影响，以 Lau, Lam, and Wen（2014）的研究为例，指出当员工认为其上级值得信任时，这种感知信任可以提升他们在组织中的自信和自尊，并促使他们的职业表现与成绩得到进一步的

强化。然而，一些学者持不同观点，认为员工对上级信任的感知也可能带来负面影响。例如，王红丽与张筌钧（2016）指出，上级的强烈信任可能加大员工的工作压力，并使他们感知角色负荷的增加，进而产生负面情绪。感知上级的信任就像一把“双刃剑”，它可以带来员工的幸福感，但与此同时，也可能让员工产生额外压力的感受（Baer, Dhensa-kahlon, Colquitt, Rodell, Outlaw, & Long, 2015）。因为员工的个体特质存在差异，所以感知上级信任对于员工的心理和行为影响也会因人而异（张连玉，2020）。因此，感知上级信任是否仅对员工职业倦怠产生负面影响，或者是否同时具备积极影响，成为一个需要回答的问题。为了探究这一问题，本研究将着眼于探讨感知上级信任如何影响员工职业倦怠。

综合以往学者研究结果发现，感知上级信任不仅具有积极效应，还可能带来消极效应。感知上级信任对员工职业倦怠可能存在一种“双刃剑”效应。因此，本研究将剖析感知上级信任如何对员工职业倦怠产生影响，且深入探讨其中的双重影响路径。具体而言，探讨感知上级信任是否通过增加工作压力而加剧员工职业倦怠，或者通过提升心理安全感而减轻员工职业倦怠。同时，还将验证工作压力和心理安全感是否在感知上级信任与员工职业倦怠关系中扮演着并列中介的角色。本文基于此结果，提出了降低员工职业倦怠的有效途径，以及更全面深入地认识人际信任机制。通过加深理解上级与下属之间的关系、工作压力、心理安全感三者之间的相互作用，以及采取相应的管理措施，可以帮助组织找到解决职业倦怠问题的有效方法，并在此基础上构建稳固的信任关系，为员工创造一个正向的工作氛围，激发员工能力和创造力，促进个体和组织的长期发展。

1.2 研究目的

本研究旨在探讨两个方面：

第一，作为一个尚处于兴起阶段的领域，感知上级信任在当前研究中备受关注，但在感知上级信任与员工职业倦怠的关联方面，鲜有学者进行了深入研究。本文采取文献调查法、问卷调查法及数据分析法，基于工作要求-资源模型、社会

交换理论和领导-成员交换理论的相关内容,来探究感知上级信任在影响员工职业倦怠方面的作用。同时,学术界已关注到感知上级信任的阴暗面,但对其双重影响的研究还相对较少,本文试图引入工作压力和心理安全感两个中介变量,以揭示感知上级信任在影响员工职业倦怠的过程中具有“双面”效果。

第二,通过深化对感知上级信任、工作压力、心理安全感以及职业倦怠相互间关系的理解,并将研究结果应用于组织管理实践,为上级领导在与下属建立信任关系时提供指导,以减轻员工的职业疲劳,保障员工的心理健康,促进组织的稳定发展,在组织管理实践中提供有针对性的建议和指导。

1.3 拟解决的问题

经过文献梳理发现,感知上级信任可能对员工职业倦怠存在正面和负面的影响,形成了一种“双刃剑”效应。因此,本文主要围绕两个问题展开研究:

问题一:感知上级信任如何影响员工职业倦怠?

问题二:如何降低员工职业倦怠?

通过解答上述问题,本文旨在增进对感知上级信任影响员工职业倦怠的作用层面的理解,并为组织管理实践提供实用的建议,以优化员工的职场体验,强化企业的市场竞争地位,并推动其持久稳健的发展。

1.4 研究的意义

1.4.1 理论意义

文本从受信对象的视角,运用工作要求-资源模型、社会交换理论以及领导-成员交换理论,对现有研究做出补充,并丰富了对感知上级信任等变量的相关研究。考虑到职业倦怠的不同影响因素,本文专注于感知上级信任的正向与反向影响,以此提供对职业倦怠更深入的认识,基于实证分析研究,加深了对员工职业

倦怠的理解，并有助于探索其影响关系。

首先，本文充实了关于感知上级信任与员工职业倦怠的研究领域。既往研究集中于感知上级信任的正面效果，而其潜在的负面后果却被忽略。本文将从理论和实证两个层面入手，系统地探索感知上级信任如何从积极和消极两方面影响职业倦怠，更全面地揭示了感知上级信任的双重效应，为后续有关感知上级信任的研究提供参考。

其次，工作压力作为一种常见的工作环境因素，可以对员工的情绪和职业倦怠产生直接影响。心理安全感则体现了员工在工作环境中的舒适和自信程度。本文将工作压力和心理安全感引入作为中介变量，以探究它们是否在感知上级信任影响员工职业倦怠的整个过程中同时扮演中介效应角色，从而为感知上级信任与职业倦怠的关系增添了更深入的研究内容。

1.4.2 实践意义

文本对企业管理实践具有重要的借鉴意义。首先，通过明确感知上级信任如何影响职业倦怠，可在应对职业倦怠方面为组织提供新的思路与建议。管理者可以通过科学的激励措施、积极的上下级关系和开放的组织氛围等手段，减轻员工的职业倦怠。例如，建立良好的上下级沟通与互动机制，提供适当的工作支持和资源，帮助员工克服工作中的困难和压力，从而增强员工的工作动力和投入度。

其次，本文为管理者提供了科学的指导，以改善他们的信任策略。通过了解感知上级信任的作用原理，管理者能更精准地认知其积极促进和负面抑制的效果，避免盲目表现信任行为。管理者应该根据员工的个体特点和工作环境的实际情况，选择合适的信任策略。此外，管理者还需要注意信任的传递方式和时机，以确保信任的正面效果得以实现。

此外，本文将工作压力和心理安全感引入作为中介变量，有助于管理者和员

工更准确地认知感知信任对员工职业倦怠的影响效果。管理者应意识到表现信任行为需要通过适当的方式和途径来确保信任的积极效果。例如，建立支持性的工作环境，提供员工发展和成长的机会，让员工感受到组织对其安全和支持的关心，降低职业倦怠的发生。而员工也应该认识到自己在管理和应对工作压力方面的责任和能力，提升综合能力，通过实际行动来赢得上级的信任。

1.5 研究思路与创新点

1.5.1 研究内容

文本内容将会分为五个章节，逐一深入阐述。

第一章：绪论。在此章节，我们首先对研究背景、目标、意义和内容进行探讨，透过主题的概述和研究框架的建立，引导读者了解研究的重要性及其组织逻辑。

第二章：文献综述。在这一部分，我们会对感知上级信任、工作压力、心理安全感以及职业倦怠等概念进行定义以及变量间关系回顾。同时，总结和阐述本文所运用理论的科学性及必要性。

第三章：研究方法与设计。此章基于前述文献与理论，构建理论结构并提出预期假设。在这一基础上，我们引用现有的量表，设计调研问卷，选择合适的研究方法，通过预调研验证研究设计科学性，并展开数据收集与进一步研究。

第四章：数据分析与假设检验。这部分，我们将通过描述性分析、信效度检验、相关分析以及回归统计对问卷有效数据进行深入分析，目的是验证八个研究假设，并对所得结果进行解读。

第五章：研究结论与展望。在此章，基于理论回顾与实证分析结果，本研究为降低员工职业倦怠提供了实用的管理建议和启示。此外，通过评估此次限制因素，本研究有针对性地提出值得探究的潜在方向。

1.5.2 技术路线

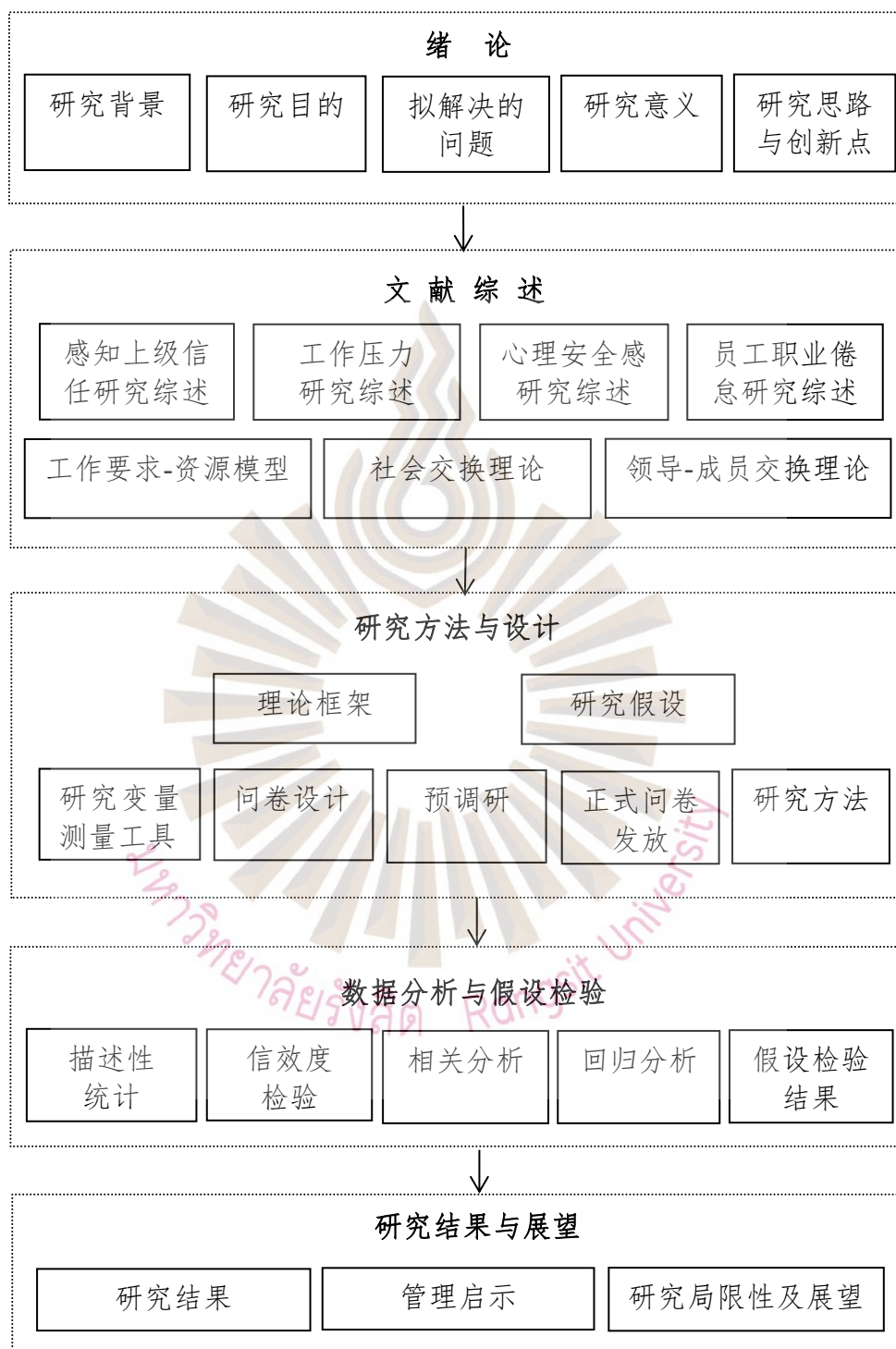


图 1.5 技术路线图

图片来源：作者整理

1.5.3 可能创新点

本研究具有以下三个可能的创新点，进一步推动了感知上级信任与员工职业倦怠关系的理解。

首先，感知上级信任近期作为焦点领域，越来越受到学界的重视。以往的研究已经开始涉及感知上级信任与情绪耗竭之间的关系作用（王红丽 & 张荃钧，2016），但对于其与职业倦怠的关系方面尚未广泛涉及。已有研究表明，职业倦怠被视作包含情绪消耗、人际疏离感以及自我实现感低下等诸多表现特征的综合现象（Maslach & Jackson, 1981; Maslach, 1986）。因此，本文试图填补这一空白并升华研究结果，深入探究感知上级信任与员工职业倦怠的关系。

其次，本研究融合负面的要求与积极的资源于一个框架中，以探究感知上级信任的影响效果，提出工作压力、心理安全感分别作为解释感知上级信任正向、负向影响员工职业倦怠的两个中介变量，这一研究创新点将丰富对感知上级信任与员工职业倦怠关系中介机制的理解，并为管理者提供更为科学的策略建议，为制定针对性的干预措施提供科学依据。

第三，本文将深化对工作要求-资源模型、社会交换理论和领导-成员交换理论视角的应用和理解。工作要求-资源模型聚焦于工作场景下的需求与资源对员工的效应。社会交换理论关注人际关系中的互动和互惠。而领导-成员交换理论集中于领导与下属间的互动关系。本文通过从这些理论内容出发，对感知上级信任不同维度的影响机制进行了梳理，进一步丰富了对感知上级信任与员工职业倦怠关系的中介机制的分析，并拓宽了人际信任机制的认知和适用范围。

第 2 章

文献综述

2.1 感知上级信任的概念界定及相关文献整理

2.1.1 感知上级信任的概念界定

从 20 世纪 50 年代开始,许多经济学家、心理学家和社会学家关注到信任这一重要研究领域,并对其进行深入的探讨。信任的定义有多种解读。首批观点解读信任是一种意愿,即在愿意承担风险的前提下,信任方愿意表露自己的心声和意愿,展现自己的缺点和不足,而不担心被他人利用或控制(Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998)。第二种观点认为信任是一种期望和信念,即信任被理解为对积极结果的预期和信仰,信任者深信被信任者的行为会有正面效果(Costigan, Iiter, & Berman, 1998)。此外,第三种观点是认为信任与冒风险的行为有关,体现在如何在信任的困境中选择,例如避免风险、合作等,并需要双方共同努力来构建信任(Hoy & Tschannen-Moran, 2007)。尽管广泛关注信任与感知信任的研究,但二者就像硬币的两面一样,是两个不同的概念,由于对信任感知的差异,信任的提供者和感知者建立信任关系时很大程度会展现出差异化的行为和态度。

随信任研究的逐步深入,如何感知上级的信任变得尤为重要。Lau, Liu, and Fu (2007)首次从雇员视角探讨了这个概念,认为它是员工对上级信任的自觉感知。当员工感到上级依赖他们时,他们会主动遵循约定来建立稳固的合作。Baer et al. (2015)视之为下属如何看待上级是否愿意为其行为结果承担风险的意向。刘萃林(2012)描述它为员工对是否被信任的个人感觉,即是否愿意接受上级的依赖并主动遵守协议。王红丽与张筌钧(2016)指出,感知上级信任是基于下级员工察觉上级领导愿意承担其行为的风险之上,而根据这个观察判断自己是否受到信任。

总体来看,大部分研究者认为,感知上级信任主要是由个体的主观感受决定的。因为只有上级才明确知道是否真的信任某个员工,所以员工从自己的角度看到的上级的信任就成为了“感知上级信任”(Lau et al., 2007)。鉴于这一点,本文倾向于采纳 Lau et al. (2007) 对感知上级信任的定义。这一定义突出了员工对上级信任的自主感知,强调了主观角度,帮助我们更好地理解感知上级信任如何影响员工表现和态度的作用。

2.1.2 感知上级信任研究相关文献整理

学术界对感知上级信任在组织内的正负影响研究已经成为学术领域的热门。Deng and Wang (2009) 指出,员工对上级的感知信任能增强他们对上级的忠诚。而这种信任感可以通过上级的依赖感增加员工的自尊和主动性(陈欢欢,温韞泽,胡云洋,吴丽君,刘豆豆 & 叶茂林, 2021)。孙秀霞、朱方伟与宋昊阳(2016)的研究结果显示,员工对被上级信任的感知与组织的心理契约之间存在正面联系,员工的责任意识和表现都会随之增强。王文娣(2021)的研究发现,感知到上级的信任能增进员工的心理稳定感,从而推动他们更加积极主动。

尽管多数学者认可感知上级信任对组织产生积极影响,但对其消极影响的研究也逐渐受到关注。Baer et al. (2015) 的研究发现,获得上级信任往往会伴随一些代价,例如对员工工作时间和精力的额外要求,未能达到上级期望可能导致失去上级的赞赏和资源,从而增加工作压力,导致情绪疲惫。王红丽与张筌钧(2016)也表示,对上级的信任感知可能会通过角色的增加和压力的上升导致情绪的消耗,其中,组织规范强度变量在这两条路径中起到调节作用。孙利平、龙立荣与李梓一(2018)研究表明,根据资源保存理论,将感知上级信任看作资源的损耗和威胁。一方面,被上级信任的员工需要承担更多非本职工作范围内的任务,增加工作压力;另一方面,员工可能因此而产生面子上的顾虑和情绪上的困扰,从而降低绩效。

综合过往研究可知,感知上级信任在组织内部呈现双向影响,既有积极效应

也存在消极作用。感知上级信任一方面代表着上级的认可，是员工在组织中实现个人价值的重要途径，另一方面也可能包含更多要求，由于上下级权力不对称，员工可能感受到回报义务和倦怠感，导致感知上级信任产生消极影响。

2.2 工作压力的概念界定及相关文献整理

2.2.1 工作压力的概念界定

在多个学科中都可追踪到工作压力的定义。起初在物理学中被定义，后来被广泛运用其他领域，如在心理学中研究。奥地利学者 Selye 于 20 世纪中叶首次心理学中探讨了压力的影响，并指出这会导致人体产生特定的生理反应（Selye, 1956）。接着，French 和 Kahn 学者在企业管理中关注压力的概念。自那时起，各领域的研究者对工作压力采取了多种研究方法。

Karasek（1979）指出，工作压力的出现是因为工作需求超过了个体的资源，并受到工作要求与控制的平衡所影响。Motowidlo, Packard, and Manning（1986）把压力视为一种与消极情绪，如焦虑、愤怒、疑虑等相关的状态。工作中的压力感知可以用单维度来量化。徐长江（1999）认为工作压力是个体在受到外部压力源刺激后，表现出心理、生理和行为的各种反应。赵秀清（2012）认为工作压力是由各种外部压力源在工作环境中引发个体产生的生理、心理和行为效应，这些影响彼此之间相互关联，并随着个体差异的变化而发生变化。

综上所述，本文参考了 Motowidlo et al.（1986）对工作压力的定义为基础，将其视为一个单一维度的变量，用员工对工作压力的实际感知来进行研究和测量。强调了主观角度，帮助我们更好地理解工作压力的影响作用。

2.2.2 工作压力研究相关文献整理

工作压力源已经成为工作压力研究的核心话题。Kanner, Coyne, Schaefer, and Lazarus（1981）描述工作压力源为导致工作压力的特定事件。Harden（1999）提

出工作压力源作为工作环境,能够对员工心理和生理状况产生影响。赵秀清(2012)的实证研究指出工作压力源作为一种刺激,能够让工作人员产生与其工作内容相关的各种压力感知,且压力感知会影响员工工作表现。Williams and Cooper(1998)提出了各种因素,如职业进展、人际关系和家庭工作矛盾等,都是产生工作压力的原因。

工作压力会导致各种不同的结果,包括健康、工作满意度和工作与家庭的冲突等。Gilboa, Shirom, Fried, and Cooper (2008)认为工作压力直接影响员工的工作表现。吴清津、张秀娟与李洪西(2006)在其研究中聚焦于7家IT企业的员工,并通过调查的方式深入探究了工作压力与员工离职意向之间的紧密关系。沃特·谢弗尔(2009)则认为压力并不固定于正面或负面,而是具有双重性质。适度的压力能够促进工作动力和效率的提升,然而,若压力过大,可能导致如紧张、焦虑以及逃避工作等不良情绪和行为的产生。本研究主要关注压力的消极影响。

2.3 心理安全感的概念界定及相关文献整理

2.3.1 心理安全感的概念界定

在众多学科领域中,心理安全感已成为关注的焦点。1965年,Schein and Warren (1965)在研究组织变革时,他们首次明确了心理安全感的定义,突出了在组织变革时对员工心理安全的关注重要性。此后的研究涵盖了个体、组织、团队和交互等多个层面的心理安全认知。Kahn (1990)最初从个体角度解释了心理安全感,将其描述为个体对内在心理状态的主观认知。他认为,在能够自由表达内心想法和展示自我的情境中,个体无需担忧自己的形象或事业遭受损害。随后,研究范围逐渐从个体层面扩展至其他层次。Edmondson (1999)基于团队角度,将团队成员具备共同承担人际风险的信心定义为心理安全感。Tynan (2005)则提出了一个更全面的视角,认为心理安全是动态的,既包含个体对他人是否产生敌意或信任尊重的自我知觉,也包括个体对他人是否对自身心理状态持安全态度的感知。

根据上述文献回顾梳理，心理安全感的定义在学界并不完全一致。为此，本研究决定以 Kahn（1990）的个体层面定义为基础。

2.3.2 心理安全感研究相关文献整理

学术界已在个体层面对心理安全感的影响因素展开研究。邹艳春与印田彬（2017）提出，个体的心理安全感形成受如领导因素感知、个人属性以及同事之间的关系等多种元素的影响。从感知领导因素考虑，在领导风格中，一种支持性且包容的方式能够提升员工的心理安全感（Kahn, 1990）。从个人特征来看，心理安全感的一个显著且重要的影响因素是信任知觉（李宁 & 严进，2007）。在同事特征方面，与同事建立良好的人际关系能够增进彼此的信任感，从而增加心理安全（May, Gilson, & Harter, 2004）。

目前，心理安全感主要集中在工作态度、绩效、行为及创新等方面的研究。从工作态度来看，个体的工作投入由心理安全感和工作意义及可获得性的共同作用并得到促进（Kahn, 1990）。在工作绩效维度，个体的心理安全感对工作绩效具有积极影响（冯利伟 & 潘建伟，2014）。在工作行为维度，当个人认为工作环境和与同事的人际关系是安全的情境下，会更加积极地共享知识（Kessel, Kratzer, & Schultz, 2012）。在创新维度，心理安全感有助于个人融入创新的全过程，包括创新想法提出和过程参与等（Kark & Carmeli, 2009）。

综上所述，过往学者多数关注心理安全感的积极方面，本文也将从该角度展开研究。

2.4 职业倦怠的概念界定及相关文献整理

2.4.1 职业倦怠的概念界定

近半个世纪以来，学术界对职业倦怠进行了大量研究，尽管学者们对职业倦怠的定义和解释有所差异，但在某些方面存在一致性。早在 1974 年，“职业倦

怠”一词被美国心理学家 **Freudenberger** 提出，用于描述医疗护理领域工作人员在繁重工作环境下出现的身心极度疲劳现象。具体表现为自我价值感低、情感消耗和人格分离解体 (**Freudenberger, 1974**)。随后，**Maslach et al. (1981, 1986)** 定义职业倦怠为在与人服务相关的行业中，员工经常表现出的如情绪耗竭、去个性化和自我成就感低下的一系列状态。通常，“情绪耗竭”指个体过度耗费情绪资源以致于逐渐减弱工作热情，甚至出现完全丧失的可能；“去个性化”指对与工作相关的人缺乏主动性，表现为冷漠、疏离和消极的服务态度；“自我成就感低下”则反映在工作的认同度和价值观的缺失。

Karasek (1979) 指出，员工在持续高压的工作条件下，会产生生理负担和压力，进而影响心理健康，引发工作厌恶。**Brill (1984)** 认为，当个体从业者的工作内容与心理预期存在较大偏差时，会出现焦虑、易怒等非病理性的心理和情绪失衡现象。**Pines and Aronson (1988)** 进一步指出，职业倦怠是指个体从业者由于未能及时缓解和补充情绪资源耗尽而导致的生理疲劳状态。**陈晶与吴均林 (2009)** 视职业倦怠为个体在持续的情感消耗和人际争端中出现的心理症状。

尽管近年来学术界对职业倦怠的概念尚未达成共识，但 **Maslach et al. (1981, 1986)** 的定义受认可度最高，并在实践中得到了广泛应用。因此，本文采用 **Maslach et al. (1981, 1986)** 关于职业倦怠的定义，将其作为研究职业倦怠的基础。

2.4.2 职业倦怠研究相关文献整理

在职业倦怠的研究领域中，学者们从不同角度探讨了其相关因素和影响机制。有些学者认为个体的感知在职业倦怠程度中起着重要作用，例如，个体对自己是否胜任某项工作的感知，决定了是否产生工作压力感，进而导致职业倦怠；同时，个体长期资源投入与回报不平衡也会引发职业倦怠 (**陈晶 & 吴均林, 2009**)。从组织角度分析，**李金波、许百华与左伍衡 (2006)** 研究表明角色压力、组织承诺和组织公平对职业倦怠有直接影响，其中角色压力在职业倦怠的核心维度中起关键作用。**马超 (2012)** 指出，领导风格通过心理授权的方式影响着职业倦怠的

产生,同时领导的魅力和个性化关怀也在很大程度上影响着员工的满意度。此外,李萍(2007)将职业倦怠的生成过程进行了细致划分,首先是工作进入期倦怠,是受到期望值和培训等因素的显著影响的情绪疲惫,其次是工作成长期倦怠,是受到成就感和工作负荷的生理疲劳。三是工作成熟期倦怠,是受发展前景和需求影响的负面情绪。最后是工作衰退期倦怠,是因组织地位下降而产生的消极反应。

在考察上级的信任感知如何影响员工职业倦怠的主题时,由于涉及个体感知行为结果,所以本研究将职业倦怠视为个体层面的变量,并进行相关研究。

2.5 相关理论

2.5.1 工作要求-资源模型

工作要求-资源(Job Demand-Resource, JD-R)模型强调了工作特点可以从工作要求、工作资源的两个角度进行理解(Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001)。在此模型中,工作要求被视为“负向因素”,是工作中对个人的各种需求涉及其生理、心理和社交能力,它们常被认为是工作环境中的难题,例如角色混淆、任务重复等。与此相反,工作资源则涉及心理、物质和社交方面的支持,推动个体在学习、成长和职业发展方面取得进展,同时也能减轻工作要求及其带来的心理和生理成本。同理,工作资源可被视为工作中的“正向因素”,例如工作授权、领导支持等(Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007)。

为整合感知上级信任的负面和正面影响,工作要求-资源模型提供了一个有效的理论框架,同时也提出了“双路径”的研究假设(Demerouti et al., 2001; Lewig, Xanthopoulou, Bakker, Dollard, & Metzger, 2007)。损耗路径表明持续高水平的工作要求通常会导致个体在工作中感到疲劳,进而带来精神和身体上的损耗,导致精神疲惫和健康问题。增益路径则强调全面充足的工作资源既可以帮助个体建立内在的信心,推动个体成长发展,同时也能够缓解工作要求对个人资源的负面影响,增加工作投入,激励个体完成任务目标,并产生高组织承诺、高留职意向等

积极影响。

基于此，本文选用工作压力和心理安全感两个中介变量，以深入探索感知上级信任影响员工职业倦怠的复杂过程，进一步解读了工作要求和资源如何塑造这种感知。

2.5.2 社会交换理论

社会交换理论（Social Exchange Theory, SET）最初被Homans引入，现已被广泛采纳在多个领域。社会交换理论重点研究个人如何受到与他们交往的人的行为反馈影响，并形成有益的关系（Cropanzano & Mitchell, 2005）。其中，社会交换理论的核心概念应关注两个方面。一方面，资源是社会交换的客体，社会交换不仅关心物质回馈，例如金钱，还考虑如尊重这样的情感回馈（Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001）。另一方面，该模型中的互惠原则是其基石，意味着每个人都期待被回报（Gouldner, 1960）。在社会交换过程中，资源以一种互惠的模式进行交换，其中一方倾向于对另一方的积极或消极行为做出相应的回应（Cropanzano, Anthony, Daniels, & Hall, 2017）。当一方提供有价值的资源时，另一方会感受到回报的义务。

基于社会交换理论，上下级关系通常具有互惠特征，长期、互惠的良好交换关系更利于组织的稳定发展。“互惠”是社会交换过程的基础，是否实现此特征，会引起交换关系的变化。在组织中，领导作为外在代表与员工进行交换，交换的资源包括经济资源如薪酬、福利，以及社会资源如赏识等。信任是一种在领导与员工交换中普遍应用且具有重要意义的社会资源（杨锡雨，2019）。从社会交换关系的视角来看，职场信任关系关注上级与员工之间的交换。当员工感知上级的信任时，他们认为自己获得了上级提供的资源，并应当对此进行回报，表现出积极的工作态度。然而，上级的信任也会给带来员工不轻松的情感体验，为能回馈上级，员工要付出更多努力以完成更多的工作任务。信任表现出来的程度越高，压力越大，当压力积累到一定程度时，可能增加员工情绪耗竭的可能性，导致员

工出现消极怠工的行为。

综上所述，社会交换理论提供了理解组织中上下级关系的视角，并为解释感知上级信任对员工职业倦怠的影响提供了理论支持。

2.5.3 领导-成员交换理论

领导-成员交换理论（Leader-member exchange, LMX）出现于 1975 年，提出者是 George Graen 和 Fred Dansereau，随后在 1982 年被 Graen 等学者正式提出。Graen and Uhl-Bien（1995）将其称为“基于关系的领导成员社会交换”，他们认为在资源有限的组织环境中，领导会针对员工的特点和能力，实施差异化的管理策略。对于那些能够满足领导期望的员工优先发展，不仅有物质奖励，还有情感上的信任与关怀。该理论强调领导与其下属间关系的多样性和质量。例如，与某些员工形成的交换关系可能更密切，建立了超出工作范围的互动，并提供更多的工作信任和关怀，这些员工往往在工作自主权、奖励、晋升等方面获得更多机会，因此被认为是领导者的“圈内人”。相反，那些与领导只有正式交往的员工可能受到较少的注意，通常被认定为领导者的“圈外人”。

领导-成员交换理论支持借助良好的交换关系，鼓励领导者通过主动举措来积极与外部成员建立联系，并将员工纳入内部圈子，传递信任和关心，从而使员工能够认同自己的偏好，并提高工作动力。同时，Liden and Graen（1980）研究发现，与领导保持高质量互动的员工往往具有更强的责任感，会付出更多的努力。“圈内人”通常会被赋予额外的任务，参与重要的决策过程，体验与领导的相互影响和合作，其工作范围可能超出正常规定的岗位要求。

总之，领导-成员交换理论重视领导和员工之间的高品质交互，认为这种互动有助于增进员工的工作积极性和责任感。

第 3 章

研究方法与设计

3.1 理论框架

文本回顾并整理了有关感知上级信任、工作压力、心理安全感、员工职业倦怠以及变量间关系的文献。基于此，选取感知上级信任作为自变量，员工职业倦怠作为因变量，引入工作压力和心理安全感作为中介因素，从而形成了一个完整的理论框架，详细内容见图3.1。

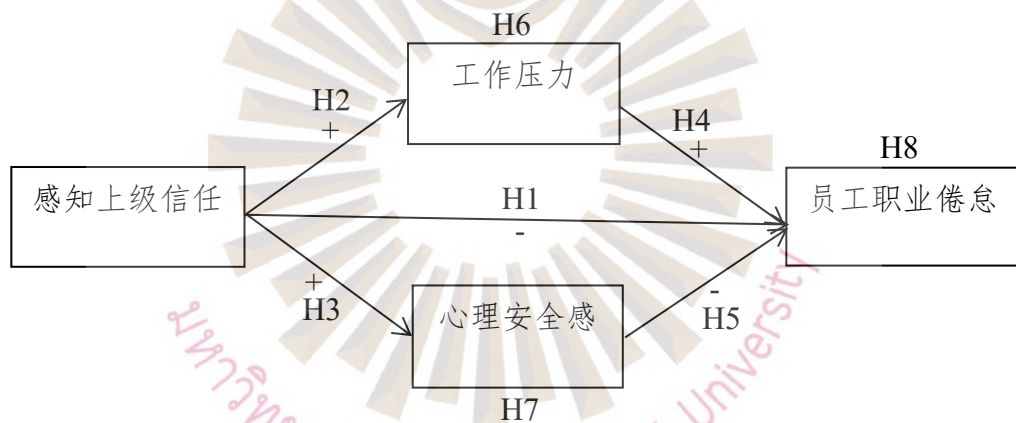


图 3.1 理论模型

图片来源：作者整理

3.2 研究假设

3.2.1 感知上级信任与员工职业倦怠的关系假设

领导的信任对下属的工作表现起着重要的作用。员工在正确感知、接收信息后给出积极的反应，会明显地增强工作绩效（Rousseau et al., 1998）。得到上级

信赖的员工通常获得更多资源与关心。有研究指出，受到上级信赖的员工更容易获得决策权、升迁空间和更高的收入（Straiter, 2005）。Skiba and Wildman（2019）的研究发现，员工如果感受到上级的信赖，可以激励他们更加投入工作，同时也降低了离职的可能性。李红与刘洪（2014）研究指出，双方建立的信任关系是领导与团队成员关系的关键。感知到的领导信赖常被看作是衡量优质领导与团队关系的指标，因此，员工可能展现出更高的满意度、自尊感、自信心以及自我肯定等一系列积极行为，以减少可能的职业倦怠。总结上述内容，本文构建了以下研究假设。

H1：感知上级信任对员工职业倦怠有负向影响。

3.2.2 感知上级信任与工作压力的关系假设

马华维与王欣（2014）提出了基于参照物的不同选择，将以委托人为参照物的过程称为信任，将以受托人为参照物的过程称为被信任。被信任的员工通常会被领导委派重要的任务或在决策上听取意见，有助于增加员工在工作中的角色，并扩展他们的工作范围。王辉与彭倩（2020）认为拥有更多授权的员工所需承担超出他们在原来组织中承担的工作职责更多的角色职责，这种情况会随着工作量的增加而变得更为明显，从而使员工面对的压力和风险也逐步递增。员工长时间根据领导的期望调整自己的行为可能导致工作和生活的失衡，从而感受到持续的压力（Summers, Decotiis, & Denisi, 2020）。当员工感知到上级对其信任水平过高时，很可能会感受到压力和负担（Baer et al., 2015）。基于以上论述，本文构建了以下研究假设。

H2：感知上级信任对工作压力有正向影响。

3.2.3 感知上级信任与心理安全感的关系假设

多种因素，包括领导者和组织环境，都对员工的心理安全感产生影响，感知

被信任的员工往往会获得上级的更多资源和支持。王永跃与段锦云（2015）认为，上级在组织中担任绩效评估者的角色，其信任对于塑造员工心理安全感起着关键作用，对员工职业发展具有重要影响。根据刘敏、余江龙与黄勇（2018）的研究，上级对员工表达信任是区分员工是否属于“圈内人”或“圈外人”的重要标志，这种区分在构建高质量且持久的交换关系方面具有关键作用。刘培琪、刘兵与李嫻（2018）研究发现，上级给予员工更多的工作自主权，为员工提供更多表达观点和展示个人才能的机会，同时采用传递安全信息和信任的方式来加强员工的心理安全感。基于以上论述，本文构建了以下研究假设。

H3：感知上级信任对心理安全感有正向影响。

3.2.4 工作压力与员工职业倦怠的关系假设

广泛认同工作压力是造成职业倦怠的重要原因之一。根据 Maslach and Jackson（1981）的研究表明，个体对压力产生的一系列负面反应造成职业倦怠。从工作要求-资源模型的角度出发，工作压力被认为是工作要求组成部分，它迫使员工投入更多的精力，可能导致员工心理疲惫、产生消极情绪甚至对工作进行回避。顾远东（2010）的研究基于 Maslach 的理论发现，工作压力会增加职业疲劳，并可能导致员工离职。李景平、鲁洋与李佳瑛（2012）研究发现，职业倦怠往往源于个体长时间承受缺乏缓解机会的工作压力，此外，工作压力的不同维度会在不同程度上预测职业倦怠的各方面。董莉莎（2019）调查分析结果显示，公务员的工作压力正向预测职业倦怠。总结上述内容，本文构建了以下研究假设。

H4：工作压力对员工职业倦怠有正向影响。

3.2.5 心理安全感与员工职业倦怠的关系假设

在组织环境中，员工拥有较强心理安全感往往感到无后顾之忧，能够专注于履行任务，并具备超越工作职责的资源。研究表明，心理安全感水平的提高与个

体的自尊心增强以及对生活满意度的提升有关（曾伟楠，马泽威，王文娜 & 王燕菲，2016）。相反，缺乏心理安全感可能导致个体经历更多的抑郁等负面情绪，感到不安并降低生活满意度（郭梅英，张平 & 张玉英，2014）。在工作环境中，心理安全感对个体的工作角色投入具有重要影响，可能会影响职业倦怠感（梁钰琳，2019）。此外，王慧卿、王舒扬与刘东明（2016）对护士的研究还表明，当护士感到心理不安全，认为工作和职业发展面临危险而自身无力应对时，容易失去对组织的信任并产生消极情绪。基于以上论述，本文构建了以下研究假设。

H5: 心理安全感对员工职业倦怠有负向影响。

3.2.6 工作压力与心理安全感的中介作用假设

依据工作要求-资源模型，可以明确工作的要求和提供的资源如何对员工心理和行为产生影响。当工作要求过高，员工可能会感到疲劳和压力，进而可能导致职业疲劳和健康状况下降问题。张连玉（2020）提出，上级的信任并非都是积极的，往往会加大员工的压力负担，间接地影响其在工作中的积极性。当压力负担累积到一定程度时，可能导致员工情绪耗竭，从而削弱其工作积极性，表现出消极怠工。王红丽与张筌钧（2016）也表示，高度信赖的下属可能会面临更大的工作压力，例如被迫偏离原有的生活状态或期望，面临逐渐增加的工作压力和角色超载感，进而引发情绪耗竭的现象。李春花（2019）调查研究酒店员工，得出工作压力正向预测职业倦怠的结论。

另一方面，员工感知到上级的信任会提高其责任感和承诺感，进而改善员工的心理安全感，提高工作表现。当上级对员工表示信任和支持且员工能有效感知时，更容易形成对自身行为的公平和安全认知，从而增加员工的心理安全感（Srivastava, Bartol, & Locke, 2006）。基于社交交换理论，来自上级信任的重要属性是回报义务，这可能使员工陷入一种两难境地：他们因为受到重视而感到珍贵，但又难以拒绝相应的义务，当员工有效感知上级信任，会更加看重自己组织成员的身份，从而提高其归属感和满意度，对工作更加尽责（Lau et al., 2014）。

此外，梁钰琳（2019）的研究也显示，心理安全感的增强与职业倦怠的降低有明显的负向关联。总结上述内容，本文构建了以下研究假设。

H6：工作压力在感知上级信任和员工职业倦怠关系中起中介作用。

H7：心理安全感在感知上级信任和员工职业倦怠关系中起中介作用。

H8：工作压力和心理安全感在感知上级信任和员工职业倦怠中起并列中介作用。

3.3 研究变量测量工具

在第2章的文献综述部分，本文明确界定了感知上级信任、工作压力、心理安全感及职业倦怠这四项变量。为确保研究的学术性，本文所选量表已通过可靠的测量方法验证了其良好的信效度，同时，尽可能选择题项较少的量表，有助于减少调查过程中的负担和疲劳感，从而提高被调查者的参与度。本文采用了 Likert 五点计分法来设计所有量表，这种计分法是一种常见的评估量表的标准方式，提供了被调查者在表达态度或看法时的多个选择级别，使得被调查者能够在多个层次上表达其态度，为研究结果的分析提供更丰富的数据。综上所述，本文在选择量表和评分方式时兼顾了学术严谨性和被调查者的体验，以确保数据的可靠性和有效性。

3.3.1 感知上级信任量表

本研究为了测量对上级信任的感知程度，选用了 Gillespie（2003）所设计的量表。多项学术研究已证明该量表在学术领域内的高度有效性，并已得到广大研究者的接纳与应用。此量表总共由 10 个题目组成。参照王红丽与张筌钧（2016）的学术成果，此量表的 Cronbach's Alpha 系数达到 0.916，体现了很好的内在稳定性。详细题目可见于表 3.1。

表3.1 感知上级信任量表

编号	题项
PT1	我的直接上级会积极让我参与并产生影响力于他认为重要的事务
PT2	我的直接上级不会过分关注我的一举一动
PT3	即使无法察看我的举动，我的直接上级也会乐意将关键的任务交给我来处理
PT4	我的直接上级会向我坦诚他在工作中犯过的错误，尽管这些错误可能会损害他的声誉
PT5	即使他的想法不太受欢迎，我的直接上级会与我分享对一些敏感问题的看法
PT6	我的直接上级不担心我会在工作上对他采取不利行动
PT7	当我对工作中的问题提出质疑时，我的直接上级会毫不保留地解答我的疑虑
PT8	如果有人对我的动机提出质疑，我的直接上级会选择相信我
PT9	当我提出要求时，我的直接上级会迅速回应，而不考虑这些回应是否对他有利
PT10	我的直接上级愿意让我全权负责一些对他们非常重要的项目

3.3.2 工作压力量表

此项研究，采用了 Motowidlo 等学者于 1986 年设计的量表来评估工作压力。这个量表由 3 个题目组成。根据王红丽与张筌钧（2016）的研究指标，此量表显示出良好的信度，其 Cronbach's α 系数达到 0.853。具体的题项内容可参考表 3.2。

表3.2 工作压力量表

编号	题项
WS1	我的工作极具压力
WS2	工作中很少没有压力的事情
WS3	对于我的职业，我感到压力巨大

3.3.3 心理安全感量表

本研究的心理安全感评估量表采用了李宁与严进（2007）编制版本。这个量

表是在 May et al. (2004) 和 Edmondson (1999) 的量表基础上进行改编而得。该量表包括 5 个题目，量表 Cronbach's α 系数为 0.83。具体的题项内容详见表 3.3。

表3.3 心理安全感量表

编号	题项
PS1	在职业环境中，我能够自由地分享我的全部真实观点
PS2	在工作中，我可以随意地表现自我
PS3	在工作中，我可以自由表达个人所想
PS4	在职业环境中，我对于表达真实观点不会担忧带来负面影响
PS5	在工作中，当我持有不同观点时，不会遭受故意刁难

3.3.4 职业倦怠量表

本文对职业倦怠变量的测量，采用 Maslach and Jackson (1981) 编制的，由李超平与时勘 (2003) 修订而成的中文版《职业倦怠通用量表》，该测量工具涵盖了 15 个题目，其 Cronbach's α 系数为 0.855，表明具有较高的内部一致性。具体的题项内容参见表 3.4。

表3.4 职业倦怠量表

编号	题项
JB1	工作让我感到身心俱疲
JB2	下班的时候我感觉精疲力尽
JB3	每天早晨起来，需要面对一整天的工作，我感到非常疲倦
JB4	对我来说，工作带来的压力确实很大
JB5	工作让我感到一种接近奔溃的情绪状态
JB6	我对这份工作的热情不如当初从事时那么浓烈了
JB7	我目前的工作投入程度不及从前那么高了
JB8	我对目前的工作价值产生了疑虑
JB9	我越来越不在意我所从事的工作是否有所贡献
JB10	处理工作问题时，我感觉不那么得心应手
JB11	我有时觉得我为公司的贡献有限
JB12	我感觉自己并不是特别擅长现在的工作
JB13	完成某些工作任务时，我并不觉得特别满足和兴奋
JB14	我做了许多看起来没有什么价值的工作
JB15	我有时质疑自己完成工作的能力

3.3.5 控制变量

为提高研究结论的普适性并减少其他因素对研究的潜在干扰，本文引入了人口统计变量的测量。测量维度共6个，分别为性别、年龄、学历、工作年限、岗位性质及单位性质。通过考虑这些人口统计变量的多样性，本文旨在全面探索不同背景和特征对研究结论的潜在影响，从而提高研究的可靠性和外推性。

3.4 问卷设计

为满足研究需求，本文通过综合分析各相关研究变量，选择并编制了相应的量表。问卷主要分为两个部分：首部分囊括了参与者的一般资料，如性别、年龄、学历、工作年限、岗位性质及单位性质；次部分是本研究所关注的感知上级信任、工作压力、心理安全感和职业倦怠这四项主要研究变量。在官方调查启动前，我们进行了小规模预先测试以确认问卷的准确性与可靠性。依据初步参与者的意见，我们对某些问题进行了调整，得到了最后的问卷版本。为确保参与者能够真实回应，我们在问卷前言中明确指出此次问卷调查不会涉及个人敏感信息，并保证匿名性。所有问题都没有明确的“正确”或“错误”，且数据绝不用于学术研究之外，以保障数据的真实度和隐私性。

3.5 预调研

为确保问卷的可靠性和实用性，我们在正式调研前进行了一个初步的测试。采用在线问卷的形式，我们共分发 180 份，收回了其中的 153 份。经过筛选并剔除部分不合格的问卷之后，最终有 148 份问卷被确认为有效。通过深入分析问卷反馈，我们对其信效度、适用性以及整体结构性进行评估，并据此对某些不合适的问题进行调整。

3.5.1 预调研样本描述性分析

本研究对预调研被调查者的基本信息进行描述性分析，具体结果详见表 3.5。

表3.5 样本基本信息的描述性分析

变量名称	特征	频次	占比 (%)	累积占比 (%)
性别	男	72	48.65	48.65
	女	76	51.35	100
年龄	30 岁及以下	42	28.38	28.38
	31-40 岁	61	41.22	69.59
	41-50 岁	24	16.22	85.81
	51 岁及以上	21	14.19	100
	专科以下	32	21.62	21.62
学历	专科	38	25.68	47.3
	本科	37	25	72.3
	硕士及以上	41	27.7	100
工作年限	3 年以下	41	27.7	27.7
	3-10 年	49	33.11	60.81
	11-15 年	13	8.78	69.59
	16-20 年	23	15.54	85.13
	20 年以上	22	14.87	100
岗位性质	管理类	43	29.05	29.05
	技术类	42	28.38	57.43
	营销类	28	18.92	76.35
	其他	35	23.65	100
单位性质	国有或集体企业	36	24.32	24.32
	外资或合资企业	30	20.27	44.59
	民营或私营企业	47	31.76	76.35
	其他	35	23.65	100
合计		148	100	100

根据表 3.5 的数据分析结果显示，在性别维度上，女性占总样本的比例为 51.35%，略高于男性的 48.65%。从年龄维度来看，“31-40 岁”区间的样本占比最高，达到总样本的 41.22%。在学历维度上，拥有“硕士及以上”学历的样本占总样本的 27.7%，比例最高。在工作年限维度上，拥有“3-10 年”工作经验的样本占总样本的 33.11%。从岗位性质维度来看，“管理类”岗位的样本比例为 29.05%，而“技术类”岗位的样本比例为 28.38%。在单位性质维度上，选择“民营或私营企业”的样本比例最高，占总样本的 31.76%。由此可知，预调研样本的性别、年龄、学历、工作年限、岗位性质和单位性质等基本信息，统计分布相对正常，符合调研要求。

3.5.2 预调研样本信度

为了保障数据质量，需要确保量表的一致性和稳定性，这就是信度检验的核心。信度可以细分为内部信度和外部信度。前者主要评估问卷内部各题是否稳定且协同测量同一概念。一个具有高度内部信度的问卷即意味着它是可靠的。

在本次研究中，我们采用 Cronbach's Alpha 系数来对内部信度进行量化。通常情况下， α 系数超过 0.8 时，表示问卷的可靠性很高；在 0.7-0.8 之间，则意味着信度良好；值介于 0.6-0.7，表明信度尚可接受；低于 0.6 的 α 系数意味着信度偏低，或许需要对问卷进行优化。另外，本研究还对“修正后项目总相关系数（CITC）”进行了评估。一般情况下，如果 CITC 系数低于 0.4，并且去除某题后 α 系数上升，那么我们会考虑移除该题。详细数据请参考表 3.6。

表3.6 各量表信度的分析

变量	编号	CITC	项已删除的 α 系数	Cronbach's Alpha 系数
感知上级 信任	PT1	0.715	0.899	0.91
	PT2	0.657	0.902	
	PT3	0.654	0.902	
	PT4	0.714	0.899	
	PT5	0.747	0.897	
	PT6	0.642	0.903	
	PT7	0.645	0.903	
	PT8	0.652	0.903	
	PT9	0.704	0.899	
	PT10	0.612	0.905	
工作压力	WS1	0.767	0.856	0.889
	WS2	0.785	0.84	
	WS3	0.796	0.83	
心理安全感	PS1	0.754	0.87	0.895
	PS2	0.705	0.881	
	PS3	0.754	0.87	
	PS4	0.752	0.871	
	PS5	0.747	0.871	

表3.6 各量表信度的分析（续）

职业倦怠	JB1	0.681	0.932	0.936
	JB2	0.644	0.933	
	JB3	0.67	0.932	
	JB4	0.701	0.931	
	JB5	0.713	0.931	
	JB6	0.686	0.931	
	JB7	0.652	0.932	
	JB8	0.71	0.931	
	JB9	0.664	0.932	
	JB10	0.607	0.934	
	JB11	0.702	0.931	
	JB12	0.62	0.933	
	JB13	0.668	0.932	
	JB14	0.682	0.932	
	JB15	0.779	0.929	

根据表 3.6 的数据，各测量变量显示的信度系数均超过了 0.8，说明其具有很高的可靠性。在 CITC 值的评估中，所有项目的 CITC 值都超过了 0.4，显示出项目间的一致性和高信度。即使删除某些题目， α 系数没有明显提高，这表明所有题目都是必要的。综上所述，本研究的设计符合要求，数据的信度水平较高，可用于正式调研。

3.5.3 预调研样本效度

效度分析旨在评价问卷数据的测量精度，涉及内容与结构两个维度的效度。我们的问卷参考了先前学者的研究，因此内容效度上是可靠的。结构效度则需通过因子分析来评估，只有在因子分析显著时，我们才会继续后续研究。

首先，我们对问卷项目进行了 KMO 值分析，这是评估题目适合因子分析的标准。通常，KMO 值超过 0.8 是最理想的；值位于 0.7-0.8 之间则表示适中；0.6-0.7 之间是可接受的；低于 0.6 则不建议进行因子分析。接着是 Bartlett 球形检验，P 值若低于 0.05，这表明项目是适合因子分析的。当 KMO 和 Bartlett 检验都满足条件时，我们会进一步提取因子载荷值大于 0.5 和累计解释方差超过 50%的数据来进行主成分分析。

1) 感知上级信任

根据表 3.7 的数据分析结果，可以得知感知上级信任量表的 KMO 测度达到了 0.937，同时，Bartlett 球形度检验的显著性为 0.000，这些结果强调了此量表适用于因子分析。进一步观察表 3.8，从该因子分析中提取到了一个主成分，各指标的因子载荷均大于 0.6，累计方差解释率达到了 55.47%。这些结果验证了量表在结构效度方面表现良好，表明感知上级信任量表的设计符合预期效果。

表3.7 感知上级信任的KMO测量和Bartlett检验

KMO 值		0.937
Bartlett 球形度检验	近似卡方	706.357
	df	45
	P 值	0.000

表3.8 感知上级信任量表的因子分析结果

变量	题项	成分	累计方差解释率
感知上级信任	PT1	0.781	55.47%
	PT2	0.731	
	PT3	0.726	
	PT4	0.779	
	PT5	0.809	
	PT6	0.715	
	PT7	0.719	
	PT8	0.723	
	PT9	0.771	
	PT10	0.685	

2) 工作压力

根据表 3.9 的数据分析结果，可以得知工作压力量表的 KMO 测度达到了 0.747，同时，Bartlett 球形度检验的显著性为 0.000，这些结果强调了此量表适用于因子分析。详细数据参照表 3.10 所示，可以观察到工作压力是一个单因子的变量，累计方差解释率达到了 81.82%。这意味着工作压力量表符合适用标准，题项都可以保留。

表3.9 工作压力的KMO测量和Bartlett检验

KMO 值		0.747
近似卡方		247.866
Bartlett 球形度检验	df	3
P 值		0.000

表3.10 工作压力量表的因子分析结果

变量	题项	成分	累计方差解释率
工作压力	WS1	0.896	81.82%
	WS2	0.906	
	WS3	0.912	

3) 心理安全感

根据表 3.11 的数据分析结果,可以得知心理安全感量表的 KMO 测度达到了 0.887,同时,Bartlett 球形度检验的显著性为 0.000,这些结果强调了此量表适用于因子分析。深入研究表 3.12 可得出结论,心理安全感的累计方差解释率达到了 70.55%,被视为单因子变量进行研究。由此验证了心理安全感量表的准确性和有效性,表明该量表适用于研究目的。

表3.11 心理安全感的KMO测量和Bartlett检验

KMO 值		0.887
近似卡方		399.884
Bartlett 球形度检验	df	10
P 值		0.000

表3.12 心理安全感量表的因子分析结果

变量	题项	成分	累计方差解释率
心理安全感	PS1	0.849	70.55%
	PS2	0.812	
	PS3	0.848	
	PS4	0.847	
	PS5	0.844	

4) 职业倦怠

根据表 3.13 的数据分析结果，可以得知职业倦怠量表的 KMO 测度达到了 0.942，同时，Bartlett 球形度检验的显著性为 0.000，这些结果强调了此量表适用于因子分析。详细数据参照表 3.14 所示，从因子分析中提取到了一个主成分，累计方差解释率达到了 52.93%。这表明职业倦怠量表设计合理，适用于进一步的研究。

表3.13 职业倦怠的KMO测量和Bartlett检验

KMO 值		0.942
Bartlett 球形度检验	近似卡方	1232.899
	df	105
	P 值	0.000

表3.14 职业倦怠量表的因子分析结果

变量	题项	成分	累计方差解释率
职业倦怠	JB1	0.729	52.93%
	JB2	0.695	
	JB3	0.716	
	JB4	0.747	
	JB5	0.762	
	JB6	0.735	
	JB7	0.703	
	JB8	0.758	
	JB9	0.712	
	JB10	0.657	
	JB11	0.749	
	JB12	0.67	
	JB13	0.717	
	JB14	0.73	
	JB15	0.818	

3.6 正式问卷发放

在预调研的测试中，我们初步评估了问卷信效度方面且未发现问题，因此进入下一步的正式问卷调查阶段。基于本研究的主要内容，确定此次问卷调查的主要群体是具备工作经验的企业员工，为使研究结论更具普遍性，样本收集过程中没有对样本进行过多限制。

正式的数据收集主要采用了线上问卷的方式。我们利用问卷星平台将问卷发向预定的目标人群，并嘱咐他们根据实际情况认真作答。本次数据收集从 2023 年 4 月 17 日开始，至 2023 年 5 月 20 日结束，共收到了 523 份有效问卷数据。

3.7 研究方法

本研究的方法分为理论分析和实证研究两个阶段。前两章主要从理论角度分析，通过文献调查法对各变量的定义及关系进行研究。而接下来的三章聚焦于实证研究，运用问卷调查法和数据分析方法来验证研究假设的合理性。

3.7.1 文献调查法

本文通过广泛查阅知网、图书馆等资源，深入分析与总结学术期刊、学位论文和研究报告等学界研究成果，并进行系统梳理理论知识，从中找出感知上级信任、工作压力、心理安全感和员工职业倦怠四个变量之间的关系，我们进一步确定了研究的方向并找出研究中的空白区域，从而为研究提供了坚实的理论基础。

3.7.2 问卷调查法

为确保数据的可靠性和稳定性，参照感知上级信任、工作压力、心理安全感和职业倦怠等变量的成熟量表来设计调查问卷。根据预调研被调查者的反馈修正和完善问卷题项，最终调查问卷采用随机抽样方式发放，以最大限度确保研究的严谨性，最后收集问卷形成本研究的样本数据，用于验证研究假设和分析变量之

间的关系。

3.7.3 统计分析法

统计分析方法是以问卷调查为基础的实证分析手段，其主要目标是验证研究假设的成立与否，并从统计数据中获取研究结论。本研究通过 SPSS 软件、AMOS 软件工具，采用描述性分析、信效度检验、相关分析以及回归分析等多种统计分析手段，深入探讨已收集到的样本数据。



第 4 章

数据分析与假设检验

本章采用SPSS 25.0、AMOS 26.0和Bootstrap方法，深入分析和讨论收集到的正式调研数据。通过对样本数据统计分析，量表的信效度检验，感知上级信任、工作压力、心理安全感、职业倦怠四个变量的相关性检验和回归分析，以及工作压力和心理安全感在其中的中介效应检验，得出验证结果。

4.1 描述性统计分析

借助 SPSS 25.0，我们探讨了 523 份有效数据。根据表 4.1 信息可知：从性别角度来看，样本中选择“男”的比例为 53.92%，选择“女”的比例为 46.08%，两者之间的差距不大，男女比例相近。在年龄分布上，主要的调查对象年龄在 40 岁以下，特别是 31-40 岁这个年龄段最为集中，占总样本的 39.58%。从学历角度来看，绝大多数受访者拥有本科或更高学历，其中本科学历者占 39.58%，而拥有硕士及以上学历的占 31.17%。从工作年限来看，11-15 年工作年限占样本的 28.11%。从岗位性质来看，管理类岗位占样本的 26.58%。而在单位性质上，民营或私营企业的员工占据了 31.17%，其次是国有或集体企业的员工，占 30.4%。

表4.1 样本描述统计

变量名称	特征	频次	占比 (%)	累积占比 (%)
性别	男	282	53.92	53.92
	女	241	46.08	100
年龄	30 岁及以下	163	31.17	31.17
	31-40 岁	207	39.58	70.75
	41-50 岁	95	18.16	88.91
	51 岁及以上	58	11.09	100
	专科以下	32	6.12	6.12
学历	专科	121	23.14	29.25
	本科	207	39.58	68.83
	硕士及以上	163	31.17	100

表4.1 样本描述统计（续）

工作年限	3 年以下	93	17.78	17.78
	3-10 年	140	26.77	44.55
	11-15 年	147	28.11	72.66
	16-20 年	89	17.02	89.67
	20 年以上	54	10.33	100
岗位性质	管理类	139	26.58	26.58
	技术类	136	26	52.58
	营销类	131	25.05	77.63
	其他	117	22.37	100
单位性质	国有或集体企业	159	30.4	30.4
	外资或合资企业	92	17.59	47.99
	民营或私营企业	163	31.17	79.16
	其他	109	20.84	100
合计		523	100	100

4.2 信效度分析

4.2.1 信度分析

利用 SPSS 25.0 软件对正式调查的数据进行可靠性检测，检验结果表明各量表的 Cronbach's Alpha 系数均在 0.8 以上。具体如表 4.2 展示，感知上级信任、工作压力、心理安全感以及职业倦怠四个量表的 Cronbach's Alpha 系数分别为 0.899、0.894、0.844 和 0.922。这些数据证实了问卷的高可靠性。

表4.2 样本量表信度分析

变量名称	题项	Cronbach's α 系数
感知上级信任	10	0.899
工作压力	3	0.894
心理安全感	5	0.844
职业倦怠	15	0.922

4.2.2 效度分析

利用因子分析进行数据的有效性检测。首先，执行 KMO 检验和 Bartlett 的球

形度测试。这些测试的结果显示，四个变量的综合 KMO 为 0.945，其中感知上级信任、工作压力、心理安全感、职业倦怠的 KMO 分别为 0.951、0.751、0.866、0.967，Bartlett 的球形度测试的显著性为 0.000，这证明这些变量是适合进行因子分析的。

随后，我们采用了 AMOS 26.0 软件进行验证性因子分析。根据感知上级信任、工作压力、心理安全感、职业倦怠四个量表构建模型，参考图 4.1 展示内容。

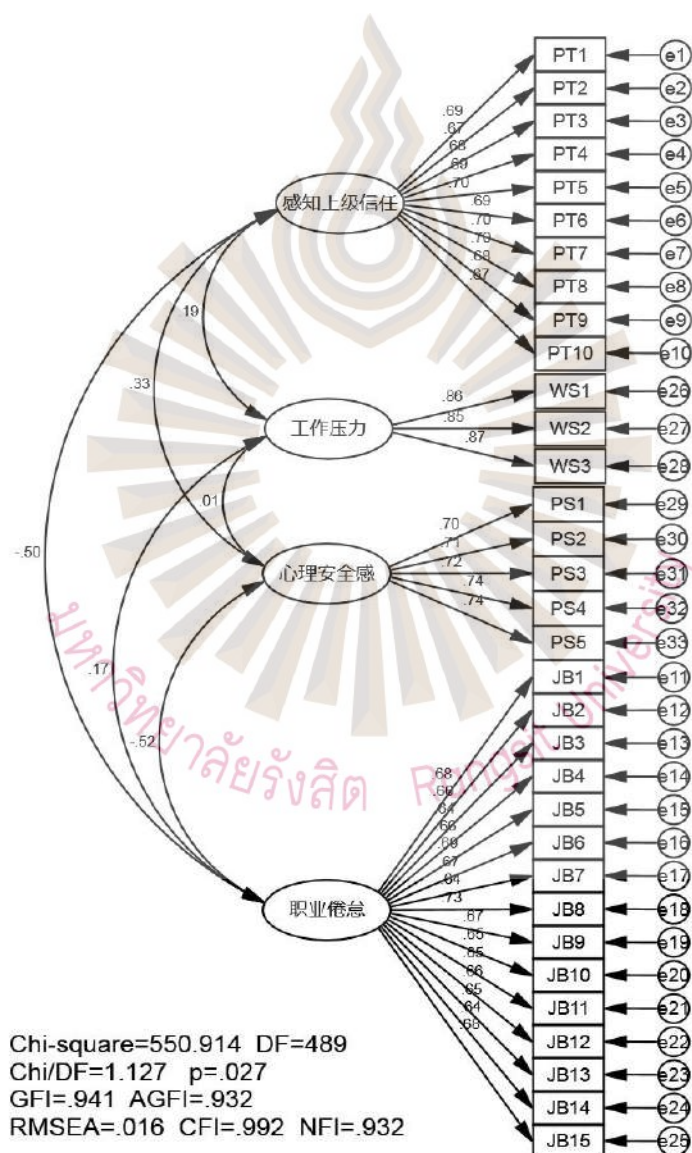


图 4.1 验证性因子分析模型图

图片来源：作者整理

为评估模型的适配程度，本研究选用了一系列指标，包括 χ^2/df 、RMSEA、CFI、TLI、IFI 和 RMR 等。根据表 4.3 的结果显示， $\chi^2/df=1.127$ ，RMSEA=0.016，CFI=0.992，TLI=0.991，IFI=0.992，RMR=0.033。所有指标的数值都在预设的接受范围，意味着模型具有良好的拟合度，有效性分析达到要求标准。

表4.3 模型拟合指标分析

常用指标	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	IFI	RMR
判断标准	<3	<0.05	>0.9	>0.9	>0.9	<0.05
拟合值	1.127	0.016	0.992	0.991	0.992	0.033

如表 4.4 的检验结果所示，当评估各变量间的联系时，所有的标准化载荷系数的绝对值均超过 0.6，并具有显著性。表明各测量项与对应的潜在变量之间存在良好的测量关系。经过验证性因子分析（CFA）分析得出，各变量的平均方差萃取值（AVE）都超过 0.4，而组合信度（CR）也都高于 0.7，都达到了标准要求。AVE 反映了测量项对应的潜在变量解释的方差比例，而 CR 反映了潜在变量的内部一致性。这些指标的达标说明各变量的聚合效度良好，即测量项很好地反映了潜在变量的特征。

表4.4 量表CFA检验

变量	题项	标准载荷	AVE	CR
感知上级信任	PT1	0.692	0.471	0.899
	PT2	0.672		
	PT3	0.675		
	PT4	0.685		
	PT5	0.701		
	PT6	0.689		
	PT7	0.703		
	PT8	0.698		
	PT9	0.677		
	PT10	0.671		
工作压力	WS1	0.857	0.737	0.894
	WS2	0.853		
	WS3	0.866		

表4.4 量表CFA检验结果（续）

心理安全感	PS1	0.697	0.522	0.845
	PS2	0.709		
	PS3	0.718		
	PS4	0.744		
	PS5	0.744		
职业倦怠	JB1	0.679	0.441	0.922
	JB2	0.66		
	JB3	0.644		
	JB4	0.656		
	JB5	0.688		
	JB6	0.674		
	JB7	0.638		
	JB8	0.726		
	JB9	0.671		
	JB10	0.65		
	JB11	0.645		
	JB12	0.656		
	JB13	0.648		
	JB14	0.644		
	JB15	0.68		

表4.5 区分效度检验结果

	感知上级信任	工作压力	心理安全感	职业倦怠
感知上级信任	0.686			
工作压力	0.173	0.858		
心理安全感	0.29	0.012	0.723	
职业倦怠	-0.452	0.152	-0.458	0.664

根据表 4.5 的数据可知：感知上级信任的 AVE 的平方根为 0.686，这个值超过了因子间的相关系数最大绝对值的 0.452；工作压力、心理安全感和职业倦怠的 AVE 平方根值分别为 0.858、0.723 和 0.664，都大于变量间相关系数绝对值的最大值。据此可以推断各变量之间的区分效度具有良好表现。

区分效度描述了各变量能够在测量上相互区分的程度。在本研究中，根据 AVE 平方根值和相关系数的比较，可以看到 AVE 平方根值都大于变量间相关系数绝对值的最大值，这表明各变量在测量上具有良好的区分效度。也就是说，感知上级信任、工作压力、心理安全感和职业倦怠这四个变量能够相互独立地测量

各自所代表的概念，而不会出现重叠或混淆。

基于以上结论，进一步支持本研究中所使用量表的有效性和可靠性。

4.2.3 同源偏差分析

为识别潜在的共同方法偏差，本文选用了Harman单因子检验方法。共同方法偏差是指由于测量时采用了相同的测量方法或数据来源，以致于不同测量结果之间出现相关性的情况。当方差解释率超过40%时，可能存在较显著的共同方法偏差问题。但在此研究的前期因子分析中，主要的因子所解释的方差为30.345%，并未超过40%的标准。因此，可以判断共同方法偏差的问题在此研究表现不严重，对研究结果的影响相对较小。

4.3 相关分析

本文通过相关性分析探究各变量之间的互动及其强度，并运用 Pearson 系数来衡量这些变量间的联系程度。当 Pearson 系数值在-1 与 1 之间时，若为负，则两变量呈负相关性，意味着一个变量的增长会导致另一个变量的减少，反之则表示二者呈正向关系。系数绝对值与 1 的距离越接近，表示二者关联度越高，相反，若绝对值越靠近 0，则代表相关性越低。

根据表 4.6 的数据分析结果得出以下关系：感知上级信任与职业倦怠在 0.01 水平上存在负相关，其 Pearson 系数为 0.452，同时，与工作压力及心理安全感在 0.01 水平上均表现为正相关，其 Pearson 系数分别为 0.173 和 0.290；工作压力与职业倦怠在 0.01 水平上呈正相关，系数为 0.152；心理安全感与职业倦怠在 0.01 水平上表现为负相关，系数为-0.458。

根据相关分析结果，我们可以判断感知上级信任、工作压力、心理安全感和职业倦怠在某种程度上是互相关联的，且与理论假设一致。这为随后的回归分析奠定了基础，可进一步探究这些变量之间的因果关系和影响作用。

表4.6 变量间相关性分析结果

	平均值	标准差	PT	WS	PS	JB
感知上级信任 (PT)	3.766	0.746	1			
工作压力 (WS)	3.622	1.117	0.173**	1		
心理安全感 (PS)	3.936	0.799	0.290**	0.012	1	
职业倦怠 (JB)	1.942	0.691	-0.452**	0.152**	-0.458**	1

注：* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

4.4 回归分析

通过相关分析确认了各变量之间的关联性，本节将使用回归分析深入探究这些变量之间的具体数量关系。

4.4.1 感知上级信任对员工职业倦怠的回归分析

使用线性回归方法可以明确自变量对因变量产生的效应，同时考虑并控制其他变量的潜在影响。本研究中，首先将性别、年龄等控制变量视为自变量，再引入职业倦怠这个因变量，用于进行线性回归分析，并构建模型 1，然后加入自变量感知上级信任，建立模型 2。通过对比分析模型 1 和模型 2 的结果，可以揭示出各个变量之间的关联情况。

表4.7 感知上级信任对员工职业倦怠的回归分析结果

变量与维度	职业倦怠	
	模型 1	模型 2
控制变量		
性别	0.126* (2.141)	0.129* (2.438)
年龄	-0.029 (-0.594)	-0.025 (-0.562)
学历	-0.063 (-1.884)	-0.044 (-1.464)
工作年限	0.136** (3.505)	0.103** (2.916)

表4.7 感知上级信任对员工职业倦怠的回归分析结果（续）

岗位性质	-0.02 (-0.767)	-0.001 (-0.031)
单位性质	0.057* (2.174)	0.041 (1.747)
自变量		
感知上级信任		-0.393** (-10.923)
R ²	0.069	0.244
调整 R ²	0.058	0.234
F	F (6,516)=6.341,p=0.000	F (7,515)=23.725,p=0.000
D-W 值	1.784	1.858

注：* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

根据表 4.7 的结果，可以得出以下结论：在模型 1 中，用于检验控制变量对职业倦怠的影响，该模型的 F 值达到 6.341，显著性水平为 $p=0.000$ （低于 0.05），这意味着控制变量对职业倦怠有显著影响。具体而言，性别（ $\beta=0.126$, $p<0.05$ ）、工作年限（ $\beta=0.136$, $p<0.01$ ）和单位性质（ $\beta=0.057$, $p<0.05$ ）对职业倦怠产生显著的正向影响。

至于模型 2，该模型检验的是感知上级信任与职业倦怠之间的关联，其中，感知上级信任的回归系数值为 -0.393，t 值为 -10.923，显著性水平为 $p=0.000$ （小于 0.01），表明感知上级信任对职业倦怠具有显著的负向影响关系，即感知上级信任程度越高，职业倦怠水平越低。这一结果验证了研究假设 H1。

4.4.2 感知上级信任对工作压力的回归分析

在本研究中，首先会将诸如性别、年龄等控制变量作为自变量，而工作压力则作为因变量，用于进行线性回归分析，并构建模型 1，然后加入自变量感知上级信任，建立模型 2。通过对比分析模型 1 和模型 2 的结果，可以揭示出各个变量之间的关联情况。

表4.8 感知上级信任对工作压力的回归分析结果

变量与维度	工作压力	
	模型 1	模型 2
控制变量		
性别	0.388** (4.098)	0.386** (4.132)
年龄	-0.056 (-0.705)	-0.059 (-0.749)
学历	0.032 (0.59)	0.02 (0.374)
工作年限	0.059 (0.937)	0.08 (1.29)
岗位性质	0.211** (4.927)	0.198** (4.687)
单位性质	0.044 (1.055)	0.054 (1.304)
自变量		
感知上级信任		0.249** (3.924)
R ²	0.076	0.103
调整 R ²	0.066	0.091
F	F (6,516)=7.108,p=0.000 F (7,515)=8.462,p=0.000	
D-W 值	1.994	2.014

注：* p<0.05 ** p<0.01

根据表 4.8 的结果，可以得出以下结论：在模型 1 中，用于检验控制变量对工作压力的影响，该模型的 F 值达到 7.108，显著性水平为 $p=0.000$ （低于 0.05），这意味着控制变量对工作压力有显著影响。具体而言，性别（ $\beta=0.388$ ， $P<0.01$ ）以及岗位性质（ $\beta=0.211$ ， $p<0.01$ ）均能显著正向影响工作压力。

至于模型 2，该模型检验的是感知上级信任与工作压力之间的关联，其中，感知上级信任的回归系数值为 0.249，t 值为 3.924，显著性水平为 $p=0.000$ （小于 0.01），表明感知上级信任显著正向影响工作压力，即感知上级信任程度越高，工作压力水平越高。这一结果验证了研究假设 H2。

4.4.3 感知上级信任对心理安全感的回归分析

在本研究中，首先会将诸如性别、年龄等控制变量作为自变量，而心理安全感则作为因变量，用于进行线性回归分析，并构建模型 1，然后加入自变量感知上级信任，建立模型 2。通过对比分析模型 1 和模型 2 的结果，可以揭示出各个变量之间的关联情况。

表4.9 感知上级信任对心理安全感的回归分析结果

变量与维度	心理安全感	
	模型 1	模型 2
控制变量		
性别	-0.021 (-0.299)	-0.023 (-0.348)
年龄	-0.001 (-0.002)	-0.003 (-0.058)
学历	0.099* (2.563)	0.086* (2.292)
工作年限	-0.033 (-0.736)	-0.009 (-0.200)
岗位性质	0.055 (1.766)	0.040 (1.349)
单位性质	-0.123** (-4.051)	-0.112** (-3.811)
自变量		
感知上级信任		0.287** (6.402)
R ²	0.051	0.121
调整 R ²	0.04	0.109
F	F (6,516)=4.644,p=0.000 F (7,515)=10.143,p=0.000	
D-W 值	1.802	1.871

注：* p<0.05 ** p<0.01

根据表 4.9 的结果，可以得出以下结论：在模型 1 中，用于检验控制变量对心理安全感的影响，该模型的 F 值达到 4.644，显著性水平为 $p=0.000$ （低于 0.05），表明控制变量显著预测心理安全感。具体而言，学历正向预测心理安全感并显著（ $\beta=0.099$ ， $P<0.05$ ），单位性质显著负向预测心理安全感（ $\beta=-0.123$ ， $p<0.01$ ）。

至于模型 2，该模型检验的是感知上级信任与心理安全感之间的关联，其中，感知上级信任的回归系数值为 0.287，t 值为 6.402，显著性水平为 $p=0.000$ （小于 0.01），表明感知上级信任显著正向影响心理安全感，即感知上级信任程度越高，心理安全感水平越高。这一结果验证了研究假设 H3。

4.4.4 工作压力对员工职业倦怠的回归分析

在本研究中，首先以职业倦怠为因变量，并纳入性别、年龄等因素作为控制变量，建立了模型 1 的回归方程。接着，引入自变量感知上级信任和工作压力，构建了模型 2 的回归方程。通过对比分析模型 1 和模型 2 的结果，可以揭示工作压力关联职业倦怠的具体情况。

表4.10 工作压力对员工职业倦怠的回归分析结果

变量与维度	职业倦怠	
	模型 1	模型 2
控制变量		
性别	0.126* (2.141)	0.075 (1.434)
年龄	-0.029 (-0.594)	-0.017 (-0.388)
学历	-0.063 (-1.884)	-0.047 (-1.605)
工作年限	0.136** (3.505)	0.092** (2.673)
岗位性质	-0.02 (-0.767)	-0.029 (-1.204)
单位性质	0.057* (2.174)	0.034 (1.466)
自变量		
感知上级信任		-0.428** (-12.088)
工作压力		0.141** (5.801)
R ²	0.069	0.290
调整 R ²	0.058	0.279
F	F (6,516)=6.341,p=0.000	F (8,514)=26.282,p=0.000
D-W 值	1.784	1.832

注：* $p<0.05$ ** $p<0.01$

从表 4.10 的分析中, 对比模型 1 的数据和模型 2 的数据, 明显可以观察到, 在加入感知上级信任和工作压力变量后, 模型 2 的数据解释度明显提高, 并且模型整体的 F 值显著。具体而言, 工作压力对职业倦怠的回归系数为 0.141 ($t=5.801$, $p=0.000<0.01$), 这表明工作压力显著正向影响职业倦怠, 意味着增加的工作压力会引起职业倦怠程度的提升。因此, 我们可以得出结论, 支持假设 H4, 即工作压力对职业倦怠有正向影响。

4.4.5 心理安全感对员工职业倦怠的回归分析

在此研究中, 我们首先将职业倦怠作为因变量, 并控制性别、年龄等因素, 形成了模型 1 的回归分析。接着, 引入自变量感知上级信任和心理安全感, 构建了模型 2 的回归方程。通过对比这两个模型的结果, 揭示了心理安全感对职业倦怠的潜在影响。

表 4.11 心理安全感对员工职业倦怠的回归分析结果

变量与维度	职业倦怠	
	模型 1	模型 2
控制变量		
性别	0.126* (2.141)	0.122* (2.488)
年龄	-0.029 (-0.594)	-0.026 (-0.630)
学历	-0.063 (-1.884)	-0.018 (-0.642)
工作年限	0.136** (3.505)	0.100** (3.064)
岗位性质	-0.02 (-0.767)	0.012 (0.516)
单位性质	0.057* (2.174)	0.007 (0.326)
自变量		
感知上级信任		-0.306** (-8.831)
心理安全感		-0.303** (-9.255)

表4.11 心理安全感对员工职业倦怠的回归分析结果（续）

R ²	0.069	0.352
调整 R ²	0.058	0.342
F	F (6,516)=6.341,p=0.000	F (8,514)=34.879,p=0.000
D-W 值	1.784	1.981

注：* p<0.05 ** p<0.01

根据表 4.11 的结果，对比模型 1 的数据和模型 2 的数据，明显可以观察到，在加入感知上级信任和心理安全感变量后，模型 2 的数据解释度明显提高，并且模型整体的 F 值显著。具体而言，心理安全感对职业倦怠的回归系数为-0.303（ $t=-9.255$ ， $p=0.000<0.01$ ），这表明心理安全感显著负向影响职业倦怠，换句话说，心理安全感的增加会降低职业倦怠程度。因此，我们可以得出结论，支持假设 H5，即心理安全感对职业倦怠有负向影响。

4.4.6 中介效应分析

本文采用温忠麟与叶宝娟（2014）的实证研究理论，验证工作压力、心理安全感的中介效应。

1) 工作压力的中介作用分析

表4.12 工作压力的中介效应分析结果

变量与维度	职业倦怠		工作压力
	模型 1	模型 2	模型 3
控制变量			
性别	0.129* (2.438)	0.075 (1.434)	0.386** (4.132)
年龄	-0.025 (-0.562)	-0.017 (-0.388)	-0.059 (-0.749)
学历	-0.044 (-1.464)	-0.047 (-1.605)	0.02 (0.374)
工作年限	0.103** (2.916)	0.092** (2.673)	0.08 (1.29)

表 4.12 工作压力的中介效应分析结果（续）

岗位性质	-0.001 (-0.031)	-0.029 (-1.204)	0.198** (4.687)
单位性质	0.041 (1.747)	0.034 (1.466)	0.054 (1.304)
自变量			
感知上级信任	-0.393** (-10.923)	-0.428** (-12.088)	0.249** (3.924)
中介变量			
工作压力		0.141** (5.801)	
R ²	0.244	0.290	0.103
调整 R ²	0.234	0.279	0.091
F	F (7,515)=23.725, p=0.000	F (8,514)=26.282, p=0.000	F (7,515)=8.462, p=0.000
D-W 值	1.858	1.832	2.014

注：* p<0.05 ** p<0.01

根据表 4.12 的数据结果，在模型 1 的构建中，感知上级信任与职业倦怠的关系为显著的负向，具体系数为-0.393（ $t=-10.923$ ， $p=0.000<0.01$ ）。在模型 2 里，将感知上级信任和工作压力同时纳入回归方程后，发现感知上级信任与职业倦怠的联系继续保持显著性（ $\beta=-0.428$ ， $t=-12.088$ ， $p=0.000<0.01$ ），并且 β 的绝对值增大，表明负向的影响程度得到了进一步强化。同时，工作压力正面显著影响职业倦怠（ $\beta=0.141$ ， $t=5.801$ ， $p=0.000<0.01$ ）。进一步到模型 3，感知上级信任与工作压力之间存在显著的正向关联（ $\beta=0.249$ ， $t=3.924$ ， $p=0.000<0.01$ ），这意味着感知上级信任的增加会导致工作压力的增加。

综合以上结果，工作压力在感知上级信任与职业倦怠的关系中起部分中介作用，假设 H6 得到验证。

2) 心理安全感的中介作用分析

表4.13 心理安全感的中介效应分析结果

变量与维度	职业倦怠		心理安全感
	模型 1	模型 2	模型 3
控制变量			
性别	0.129* (2.438)	0.122* (2.488)	-0.023 (-0.348)
年龄	-0.025 (-0.562)	-0.026 (-0.630)	-0.003 (-0.058)
学历	-0.044 (-1.464)	-0.018 (-0.642)	0.086* (2.292)
工作年限	0.103** (2.916)	0.100** (3.064)	-0.009 (-0.200)
岗位性质	-0.001 (-0.031)	0.012 (0.516)	0.040 (1.349)
单位性质	0.041 (1.747)	0.007 (0.326)	-0.112** (-3.811)
自变量			
感知上级信任	-0.393** (-10.923)	-0.306** (-8.831)	0.287** (6.402)
中介变量			
心理安全感		-0.303** (-9.255)	
R ²	0.244	0.352	0.121
调整 R ²	0.234	0.342	0.109
F	F (7,515)=23.725, p=0.000	F (8,514)=34.879, p=0.000	F(7,515)=10.143,p =0.000
D-W 值	1.858	1.981	1.871

注：* p<0.05 ** p<0.01

根据表 4.13 所展示的数据，模型 1 显示，感知上级信任对职业倦怠的回归系数为-0.393 ($t=-10.923$, $p=0.000<0.01$)，显示出显著的负向影响关系。在模型 2 里，将感知上级信任和心理安全感同时纳入回归方程后，发现感知上级信任影响职业倦怠的作用继续保持显著性 ($\beta=-0.306$, $t=-8.831$, $p=0.000<0.01$)，但 β 的绝对值变小，弱化了负向影响程度。与此同时，心理安全感显著负向影响职业倦怠 ($\beta=-0.303$, $t=-9.255$, $p=0.000<0.01$)。在模型 3 中，感知上级信任对心理安全

感产生了明显的正向作用，其系数为 $\beta=0.287$ ($t=6.402$, $p=0.000<0.01$)，这意味着感知上级信任的增加会促进心理安全感的提升。

综合以上结果，心理安全感在感知上级信任与职业倦怠的关系中起部分中介作用，假设 H7 得到验证。

3) 工作压力和心理安全感的并列中介作用分析

在本研究中，我们采用 Process 宏程序中的 Bootstrap 方法，检验工作压力与心理安全感的并列中介效应。设置 5000 次抽样和 95%置信度，同时放入两个中介变量并运行程序，相关的数据输出如表 4.14 展示。

表4.14 工作压力和心理安全感的并列中介作用检验

Effect Types	Effect	BootSE	BootLLIC	BootULIC
直接效应	-0.341	0.034	-0.408	-0.274
工作压力	0.033	0.011	0.013	0.057
心理安全感	-0.085	0.020	-0.125	-0.047
总间接效应	-0.052	0.023	-0.098	-0.006

根据表4.14的结果，可以得出以下结论：在感知上级信任与员工职业倦怠之间，工作压力展现了显著的中介角色，具体的中介效应值为0.033，其置信水平范围是[0.013, 0.057]，并且不覆盖0值，进一步印证了H6假设的正确性；同样地，心理安全感在感知上级信任与员工职业倦怠的联系中也表现出明显的中介作用，其中介效应为-0.085，其置信水平界限为[-0.125, -0.047]，同样不包括0，这进一步验证了假设H7；当同时放入工作压力和心理安全感两个中介变量时，它们的总体中介效应是-0.052，其置信范围为[-0.098, -0.006]，不涵盖0，这支持了假设H8的成立。因此，本研究结果支持工作压力和心理安全感在感知上级信任与员工职业倦怠中起并列中介作用。

4.5 假设检验结果

根据数据统计分析结果,本研究所提的8个假设均在实证分析中得到了验证,详细信息展示在表4.15中。

表4.15 假设检验结果

假设	内容	结果
H1	感知上级信任对员工职业倦怠有负向影响	支持
H2	感知上级信任对工作压力有正向影响	支持
H3	感知上级信任对心理安全感有正向影响	支持
H4	工作压力对员工职业倦怠有正向影响	支持
H5	心理安全感对员工职业倦怠有负向影响	支持
H6	工作压力在感知上级信任和员工职业倦怠关系中起中介作用	支持
H7	心理安全感在感知上级信任和员工职业倦怠关系中起中介作用	支持
H8	工作压力和心理安全感在感知上级信任和员工职业倦怠中起并列中介作用	支持

第 5 章

研究结论与展望

5.1 研究结论

5.1.1 感知上级信任与员工职业倦怠之间的关系

根据样本数据的实证分析结果可知，感知上级信任与员工职业倦怠之间存在着显著的负向关系。即当员工感知到上级的信任越强，他们在职业倦怠方面的表现越弱。

从数据的相关性分析来看，感知上级信任与员工职业倦怠之间存在明显的负向关联。详细的回归结果指出，感知上级信任对职业倦怠的回归系数为 -0.393 ($t=-10.923$, $p=0.000<0.01$)，说明感知上级信任显著负向影响员工职业倦怠。此外，Skiba and Wildman (2019) 的研究进一步指出，当员工感受到上级的信任，他们更加热衷于工作并且减少了离职的意向。该研究结果有效地支持了本研究的结论，即员工感知到领导的信任程度越高，他们在工作方面的表现可能性越大，职业倦怠的可能性也越低。感知上级信任可提升员工对于工作、上司和整体组织的正面评价，使他们更可能以积极的态度面对工作任务，并在工作中表现出自信，从而减少了职业倦怠的发生。因此，可以得出感知上级信任对员工职业倦怠有负向影响的结论。

5.1.2 工作压力和心理安全感的中介作用

通过实证分析表明，在感知上级信任与员工职业倦关联中，工作压力和心理安全感扮演了并列的中介角色。具体来说，一方面，感知上级信任会加重员工的工作压力，以致于出现或强化职业倦怠的现象；另一方面，这种信任感也能够增

强员工的心理安全感，从而有助于减少职业倦怠的发生。

回归分析和 Bootstrap 检验结果表明，工作压力在感知上级信任与职业倦怠间表现为正向中介，而心理安全感则呈现为负向中介，并且两者都呈现部分中介效应。同时，验证了它们对感知上级信任与职业倦怠关系的并列中介效应，其中总的中介作用为-0.052，置信区间为[-0.098, -0.006]。表明感知上级信任本身除了对降低员工职业倦怠具有直接负向影响外，还能通过调整工作压力和心理安全感间接影响了职业倦怠。

以工作资源-要求模型为理论指导，本研究探讨了工作压力和心理安全感两个中介变量在感知上级信任对员工职业倦怠间的双向作用，同时验证了该模型的合理性。一方面，感知上级信任可以引发员工工作压力的增加，使他们更容易出现职业倦怠的现象（损耗过程）；另一方面，这种信任感能够增强员工的心理安全感，以致于降低职业倦怠的出现（增益过程）。在当今竞争激烈的职场环境中，员工若得到领导信任，不仅能在获取工作资源方面具有优势，还更容易获得领导的认可和支持。然而员工得到信任也可能需要付出相应的代价，感知信任就像是一份看似免费，但实际上蕴含着领导对员工抱有回馈期望的“礼物”。根据社会交换理论，为了实现互惠，员工可能需要为组织做出更多努力。因此，感知上级信任对员工而言，既是激励也是压力，可能带来正面的助益，也可能导致潜在的压力。

5.2 管理启示

本文将工作压力和心理安全感作为双重中介，对感知上级信任如何影响员工职业倦怠进行了详细解读，不仅在中介因素作用方面进行了丰富探讨，更为研究职业倦怠相关领域的学者们提供了宝贵的参考。研究发现，感知上级信任并非都是好事，管理者在向下属传递信任时，应该采取一种平衡的策略，以最大程度地降低负面影响，并充分发挥上下级之间的最佳信任模式。本文基于理论回顾和实证分析结果，为降低员工职业倦怠提供了实用的建议和启示，以指导管理者和员

工采取有效措施。

5.2.1 正确认识和预见感知上级信任的双重影响

本研究结果可知，感知上级信任积极影响员工职业倦怠的同时，也存在一些潜在的负面因素。作为管理者，在任务分配和工作安排中应具备管理智慧，相信员工能力，合理平衡员工的胜任力和工作控制力与资源的供给，并在这个过程中，避免过度管理，应关注员工的工作压力和需求，提供适当支持和资源，以减轻员工的负担，确保其顺利完成工作任务。此外，感知信任是以受信者作为参考系的，管理者需要合理释放信任信号，不仅需要关注员工对信任的认知和理解，还需要通过适当的方式向员工传递已经被信任的信号。管理者应从内心对员工表示认可和信任，并主动了解员工的真实感受和工作动态，激发员工的信任感知，确保员工能够正确解读和接受所给予的信任，以最有效地发挥信任的作用。

作为员工，需要具备适应变化和提升能力的素质，应意识到上级信任是机会和挑战，积极承担更多责任，拓展能力边界，提升专业素养和综合能力。然而在接受更多责任的同时，也要注意避免过度承载的风险。过度的工作负荷和压力可能导致员工身心俱疲，进而影响工作表现和职业倦怠的产生。当感觉无法完成任务时，应及时向上级寻求帮助，上级往往能够提供指导和资源支持，降低负面影响。

在实际工作中，管理者和员工能够相互信任、支持和配合时，才能够形成良好的工作氛围，有效预防职业倦怠。管理者应该适时地给予员工信任，为使员工需求能得到满足，管理者不仅需要对其工作能力进行深入了解，还需对其工作需求与体验给与充分关注。员工也应积极提升综合能力，通过实际行动来赢得上级的信任，与管理者保持积极的沟通和反馈，及时向上级汇报工作进展和困难以获得支持和协助。

5.2.2 有效管理和应对工作压力

在组织中，工作压力常常存在，过大的工作压力往往会导致职业倦怠，对员工产生负面影响。因此，管理者应采取有效措施帮助员工缓解工作压力。首先，可以鼓励员工发展情绪智力，也就是识别、掌握和调控个人与他人的情绪的技能。通过组织培训课程或工作坊，教授情绪管理技巧，提升员工情绪管理能力。其次，应关注员工的心理健康，提供心理咨询服务和心理健康活动，建立心理健康支持网络，帮助员工处理情绪并保持良好的心理状态。同时，培养关怀和支持的文化，鼓励员工相互支持和关注彼此的心理健康。第三，应建立有效的压力管理机制。与员工合作，识别和减少工作中的压力源，并提供相应的支持和资源，如合理分配工作任务、培训压力管理技巧等，帮助员工更好地应对工作压力和挑战。

作为员工，首先要平衡、合理规划工作与生活内容，培养兴趣爱好、参加锻炼和放松活动，以缓解工作压力和提升心理健康。其次要与上级、同事、朋友或家人交流工作中的压力和困惑，寻求情感支持和建议，以缓解压力并获得更多的观点和解决方案。最后要持续学习和提升自身的技能和知识，通过培训、学习课程或参加专业发展活动，增强个人的自信心和职业竞争力，减少对工作的焦虑和压力。

在减轻职业倦怠方面，有效管理工作压力发挥着重要作用。管理者应该重视员工的情绪智力和心理健康，制定适当的策略来管理和减轻压力，创造一个积极健康的工作环境。员工应该认识到自己在管理和应对工作压力方面的责任和能力，积极采取行动来确保健康的心理状态和积极的工作满足度。

5.2.3 培养和提升心理安全感

感知上级信任影响员工职业倦怠作用效果不仅仅由信任本身决定，更与心理安全感充当其关系的中介角色紧密相连。感知上级信任可以提高员工心理安全感，进而减轻职业倦怠风险。因此，管理者应重视培养和强化员工的心理安全感，以

应对职业倦怠问题。首先，应倾听和尊重员工的声音。给予员工足够的空间和机会，鼓励他们表达自己的观点和想法，确保员工感到被尊重和重视。同时，积极回应员工的反馈和需求，给予充分的支持和认可，以增强员工对管理者的信任 and 安全感。其次，应建立开放和包容的团队文化。促进团队合作，鼓励分享知识和经验，共同解决问题和实现目标。关注并纠正负面行为，如歧视、恶意竞争和欺凌，确保团队成员感到公平和受到尊重。第三，管理者应当重视员工的职业发展和个人成长。他们可以通过提供发展机会和职业规划指导来帮助员工增强在工作中的自信 and 安全感，提升对公司的忠诚度。通过定期进行个人发展讨论、制定培训计划和提供晋升机会等方式，激励员工不断进步和成长。

作为员工，首先要学会管理自己的情绪，识别和处理负面情绪，寻找适合自己的情绪调节方法，保持积极的工作态度。其次要积极参与团队会议、项目讨论和反馈过程，与上级和同事保持开放的沟通。借助适当的机会，分享自己的经验和知识，促进团队合作和共同成长。最后要主动寻求上级和同事的反馈，了解自己的表现和发展方向。提高自身的专业能力和自信心，增加在工作中的安全感和归属感。

积极的心理安全感能够有效减缓职业倦怠的产生，心理安全感的培养和提升需要管理者和员工的共同努力。管理者应该倾听并尊重员工的观点，建立一个开放和包容的团队文化，并为员工提供成长机会。员工需要学会管理自己的情绪，与上级和同事保持开放的沟通，明确自己的发展方向，促进工作表现及团队合作。

5.2.4 建立积极的上下级关系

上级与下级间的正面交往可以帮助员工建立对领导的高度信任，他们可以通过积极的工作表现赢得领导的认可，从而在工作中保持高度的激情，减少职业倦怠的发生。作为管理者，可通过以下方式促进积极的上下级关系。首先，创建有效的沟通与反馈机制。确保沟通渠道的开放性，对于员工提出的意见、建议以及关切问题，认真倾听，并提供相应的解决方案。定期进行一对一会议、设定目标

等形式的反馈和指导，帮助改进员工表现。其次，营造支持和奖励的工作环境。通过公开表扬、奖励制度、团队活动等方式，营造支持和鼓励的工作氛围，让员工感到他们的努力和贡献被认可和赞赏，同时鼓励员工相互支持和合作，促进团队凝聚力和工作效能。第三，鼓励员工参与决策和职业成长。给予员工决策参与机会，增强责任感、归属感、激发创造力和主动性，提高工作满意度。提供培训、发展机会，提升员工技能、激发工作动力和职业观。最后，提升领导力，有效沟通、激励和决策能力，更好管理团队和组织。

作为员工，首先应保持积极的心态，充分发挥自己的能力，展现专业素养和诚信，以行动证明自己是值得信任的员工。其次积极主动与上级沟通，分享工作进展、问题和需求。将接受上级的反馈、建议和指导视为成长和提升的机会。积极改进工作表现，不断提高个人能力和工作质量，争取参与决策的机会。通过与上级合作和配合，建立良好的信任关系。

在组织管理中，管理者应注重沟通和反馈，营造支持和奖励的工作环境，鼓励员工参与决策和职业成长，并树立榜样和领导力，以降低职业倦怠的风险。员工可以主动建立积极的上下级关系，增强与上级的信任和合作，提升工作满意度，减少职业倦怠的发生，实现组织和个人共同发展。

5.3 研究局限性及展望

5.3.1 研究局限性

1) 本研究仅采用问卷调查作为数据收集方法，数据收集方式单一，未来的研究可以结合其他方法如访谈或实验，以获取更全面和客观的数据，增强研究的可信度和效度。

2) 本研究采用了横断面设计，无法观察到感知上级信任长期影响员工职业倦怠的全过程。纵向研究设计可以帮助捕捉到时间上的先后顺序和因果关系，更准确地理解感知上级信任是如何动态影响员工职业倦怠。

3) 在本研究中, 我们构建的双重影响关系未涉及调节变量的考虑。在实际组织环境中, 可能存在一些调节因素如个人特质、工作特性等调节因子, 会对感知上级信任与职业倦怠的连接产生影响。后续研究应考虑引入潜在的调节变量, 以深入探究其在影响关系中的作用。

5.3.2 研究展望

1) 在组织管理实践中, 需要更加深入地理解感知上级信任的复杂性和多样性。未来的研究可以探索不同领域、不同文化背景下感知上级信任影响员工职业倦怠的作用关系, 并据此针对性地提出管理策略和实践建议。

2) 纵向研究设计是未来可参考使用的方法, 通过追踪同一组员工在不同时间点的感知上级信任水平和职业倦怠程度, 以捕捉时间上的先后顺序和因果关系, 更准确地判断感知上级信任对职业倦怠的影响方向和程度。

3) 感知上级信任与员工职业倦怠关系的研究还可以考虑其他潜在的影响因素, 如领导风格、组织文化等。这些因素对于感知上级信任和员工职业倦怠之间的关系可能具有重要的调节作用, 值得进一步探索。

总体来说, 尽管此次研究获得了一些发现和结论, 但仍有诸多研究限制。未来研究可以通过采用多种研究方法、纵向设计和引入调节变量, 进一步深化对感知上级信任对员工职业倦怠影响的理解。这将为组织管理者提供更具学术性和实践价值的管理启示, 并推动相关理论的发展。

参考文献

- Baer, M. D., Dhensa-kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Rodell, J. B., Outlaw, R., & Long, D. M. (2015). Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1637-1657.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Brill, P. L. (1984). The need for an operational definition of burnout. *Family & Community Health*, 6(4), 12-24.
- Costigan, R. D., Iiter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A Multi-Dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303-317.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Deng, J., & Wang, K. Y. (2009). Feeling Trusted and Loyalty: Modeling Supervisor-subordinate Interaction from a Trustee Perspective. *International Employment Relations Review*, 15(1), 16-38.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.

参考文献（续）

- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271.
- Gillespie, N. A. (2003). *Measuring trust in working relationships: the behavioral trust inventory*. Seattle: Annual Meeting of the Academy of Management.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- 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. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Harden, R. M. (1999). Stress, pressure and burnout in teachers: is the swan exhausted?. *Medical teacher*, 21(3), 245-247.
- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (2007). *Essential ideas for the reform of American schools*. Charlotte: Information Age Publishing.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanner, A. D., Coyne, J. C., Schaefer, C., & Lazarus, R. S. (1981). Comparison of two modes of stress measurement: Daily hassles and uplifts versus major life events. *Journal of behavioral medicine*, 4, 1-39.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804.
- Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. (2012). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 147-157.

参考文献（续）

- Lau, D. C., Lam, L. W., & Wen, S. S. (2014). Examining the effects of feeling trusted by supervisors in the workplace: A self-evaluative perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 112-127.
- Lau, D. C., Liu, J., & Fu, P. P. (2007). Feeling Trusted By Business Leaders in China: Antecedents And The Mediating Role of Value Congruence. *Asia Pacific Journal of Management*, 24, 321-340.
- Lewig, K. A., Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., & Metzger, J. C. (2007). Burnout and connectedness among Australian volunteers: A test of the Job Demands-Resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 429-445.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management journal*, 23(3), 451-465.
- Maslach, C. (1986). *Professionals in Distress: Issues, Syndromes and Solutions in Psychology*. New York: American Psychological Association.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurment of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 618-629.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free press.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so Different afer All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Schein, E. H., & Warren, B. (1965). *Personal and organizational change via group methods*. New York: Wiley.
- Selye, H. (1956). *The Stress of Life*. American: McGraw-Hill Book Company.

参考文献（续）

- Skiba, T., & Wildman, J. L. (2019). Uncertainty Reducer, Exchange Deepener, or Self-Determination Enhancer? Feeling Trust Versus Feeling Trusted in Supervisor-Subordinate Relationships. *Journal of Business and Psychology*, 34, 219-235.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Straiter, K. L. (2005). The effects of supervisors' trust of subordinates and their organization on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 86-101.
- Summers, T. P., Decotiis, T. A., & Denisi, A. S. (2020). *A field study of some antecedents and consequences of felt job stress*. Boca Raton: CRC Press.
- Tynan, R. (2005). The Effects of Threat Sensitivity and Face Giving on Dyadic Psychological Safety and Upward Communication. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(2), 223-247.
- Williams, S., & Cooper, C. L. (1998). Measuring occupational stress: development of the pressure management indicator. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 306-321.
- 陈欢欢, 温韞泽, 胡云洋, 吴丽君, 刘豆豆, & 叶茂林. (2021). 自豪还是焦虑?感知上级信任的双刃剑效应研究. *中国人力资源开发*, 38(1), 63-74.
- 陈晶, & 吴均林. (2009). 工作倦怠理论与研究展望. *中国健康心理学杂志*, (9), 1141-1143.
- 董莉莎. (2019). 工作压力、包容型领导与职业倦怠——基于山东省X县乡镇公务员数据的实证研究 (硕士学位论文). 云南师范大学, 中国.
- 丁越兰, & 梁之卓. (2019). 从心动到行动:员工感知被信任形成与效用的整合框架. *中国人力资源开发*, (2), 134-143.
- 冯利伟, & 潘建伟. (2014). 心理安全感对员工工作绩效的影响——基于组织支持感的调节作用. *中国流通经济*, 28(11), 102-107.

参考文献（续）

- 郭梅英, 张平, & 张玉英. (2014). 大学新生适应与安全感、生活事件、社会支持. *中国健康心理学杂志*, 22(4), 584-585.
- 顾远东. (2010). 工作压力如何影响员工离职?——基于 Maslach 职业倦怠模型的实证研究. *经济管理*, (10), 80-85.
- 李春花. (2019). *工作压力、心理授权与职业倦怠的关系研究:以国际品牌酒店员工为例* (硕士学位论文). 延边大学, 中国.
- 刘萃林. (2012). 被信任感及其影响因素的研究. *现代商业*, (8), 49.
- 李超平, & 时勘. (2003). 分配公平与程序公平对工作倦怠的影响. *心理学报*, 35(5), 677-684.
- 李红, & 刘洪. (2014). 领导对员工主动性行为影响的研究述评. *软科学*, 28(8), 46-50.
- 李金波, 许百华, & 左伍衡. (2006). 影响工作倦怠形成的组织情境因素分析. *中国临床心理学杂志*, 14(2), 146-149.
- 李景平, 鲁洋, & 李佳琪. (2012). 公务员工作压力对职业倦怠的影响研究——以 X 市 Y 区为例. *西北大学学报: 哲学社会科学版*, 42(1), 144-150.
- 李宁, & 严进. (2007). 组织信任氛围对任务绩效的作用途径. *心理学报*, (6), 1111-1121.
- 刘敏, 余江龙, & 黄勇. (2018). 感知被上级信任如何促进员工建言行为:心理安全感、自我效能感和权力距离的作用. *中国人力资源开发*, 35(12), 18-27.
- 李萍. (2007). *基于人力资源管理的员工工作倦怠研究* (硕士学位论文). 四川大学, 中国.
- 刘培琪, 刘兵, & 李嫒. (2018). 授权型领导对知识型员工知识分享意愿的影响——基于社会信息加工的视角. *技术经济*, 37(7), 81-87+98.
- 梁钰琳. (2019). *工作压力、包容型领导和心理安全感对医务人员职业倦怠的影响* (硕士学位论文). 云南师范大学, 中国.
- 马超. (2012). 基于组织视角的员工职业倦怠归因分析. *人才资源开发*, (8), 82-83.

参考文献（续）

- 马华维, & 王欣. (2014). 组织中上下级的双向信任:影响及机制. *心理科学*, (2), 438-445.
- 孙利平, 龙立荣, & 李梓一. (2018). 被信任感对员工绩效的影响及其作用机制研究评述. *管理学报*, 15(1), 144-150.
- 孙秀霞, 朱方伟, & 宋昊阳. (2016). 感知信任与项目绩效:组织承诺的中介作用. *管理评论*, 28(12), 155-165.
- 王辉, & 彭倩. (2020). 共享领导对员工创造力的“双刃剑”效应——心理安全感和角色压力的作用. *财经理论与实践*, (2), 138-144.
- 王红丽, & 张筌钧. (2016). 被信任的代价:员工感知上级信任、角色负荷、工作压力与情绪耗竭的影响关系研究. *管理世界*, (8), 110-125+136+187-188.
- 王慧卿, 王舒扬, & 刘东明. (2016). 不同用工形式护士工作不安全感与工作投入关系研究. *中国医院管理*, 36(3), 74-76.
- 沃特·谢弗尔. (2009). *压力管理心理学*. 北京: 中国人民大学出版社.
- 吴清津, 张秀娟, & 李洪西. (2006). 工作压力、压力源与工作态度关系的实证分析. *广东外语外贸大学学报*, 17(1), 22-25.
- 王文娣. (2021). *感知上级信任对员工建言行为的影响研究* (硕士学位论文). 北方工业大学, 中国.
- 王永跃, & 段锦云. (2015). 政治技能如何影响员工建言:关系及绩效的作用. *管理世界*, (3), 102-112.
- 温忠麟, & 叶宝娟. (2014). 中介效应分析:方法和模型发展. *心理科学进展*, 22(5), 731-745.
- 徐长江. (1999). 工作压力系统:机制、应对与管理. *浙江师大学报*, (5), 69-73.
- 肖泽仁. (2016). *A公司中层管理人员职业倦怠问题与对策研究* (硕士学位论文). 电子科技大学, 中国.
- 杨锡雨. (2019). *领导-成员交换关系对变革承诺的影响——员工主管信任和积极情感的中介作用* (硕士学位论文). 鲁东大学, 中国.

参考文献（续）

- 张凡. (2017). 试论消除企业员工职业倦怠的积极措施. *湖南行政学院学报*, (1), 54-56.
- 张连玉. (2020). 感知上级信任对员工工作投入的影响——工作压力的中介作用. *福建商学院学报*, (2), 57-63.
- 曾伟楠, 马泽威, 王文娜, & 王燕菲. (2016). 自尊在心理安全感与生活满意度关系中的中介作用. *中国健康心理学杂志*, (10), 1491-1494.
- 赵秀清. (2012). 知识型员工工作压力与工作绩效关系研究——以自我效能和应对策略为调节变量 (博士学位论文). 首都经济贸易大学, 中国.
- 邹艳春, & 印田彬. (2017). 多层次视角下的心理安全研究评述. *中国人力资源开发*, (4), 66-75+121.





感知上级信任对员工职业倦怠的影响研究问卷

尊敬的女士/先生：

您好！感谢您参与本次问卷调查。问卷主要分为两个部分，即个人信息和感知上级信任对职业倦怠的影响调查，本问卷中所有选项均无好坏、对错之分，为保证研究的有效性，请您如实进行选择。此次问卷调查采用匿名方式进行，不会涉及个人敏感信息，请您提供真实的回答。

感谢您的配合与支持！祝您身体健康，工作顺利！

第一部分 个人信息

1.您的性别：

①男 ②女

2.您的年龄：

①30岁及以下 ②31-40岁 ③41-50岁 ④51岁及以上

3.您的学历：

①专科以下 ②专科 ③本科 ④硕士及以上

4.您的工作年限：

①3年以下 ②3-10年 ③11-15年 ④16-20年 ⑤20年以上

5.您的岗位性质：

①管理类 ②技术类 ③营销类 ④其他

6.您的单位性质：

①国有或集体企业 ②外资或合资企业 ③民营或私营企业 ④其他

第二部分 感知上级信任对职业倦怠的影响调查

本部分是本研究所关注的感知上级信任、工作压力、心理安全感和职业倦怠的描述，请在您认为最合适的选项下面打“√”。“1”代表非常不符合，“2”代表不符合，“3”代表中等符合，“4”代表符合，“5”代表非常符合。

题项	非常 不符合	不 符合	中等 符合	符合	非常 符合
1.我的直接上级会积极让我参与并产生影响力于他认为重要的事务	1	2	3	4	5
2.我的直接上级不会过分关注我的一举一动	1	2	3	4	5
3.即使无法察看我的举动，我的直接上级也会乐意将关键的任务交给我来处理	1	2	3	4	5

4.我的直接上级会向我坦诚他在工作中犯过的错误，尽管这些错误可能会损害他的声誉	1	2	3	4	5
5.即使他的想法不太受欢迎，我的直接上级会与我分享对一些敏感问题的看法	1	2	3	4	5
6.我的直接上级不担心我会在工作中对他采取不利行动	1	2	3	4	5
7.当我对工作中的问题提出质疑时，我的直接上级会毫不保留地解答我的疑虑	1	2	3	4	5
8.如果有人对我的动机提出质疑，我的直接上级会选择相信我	1	2	3	4	5
9.当我提出要求时，我的直接上级会迅速回应，而不考虑这些回应是否对他有利	1	2	3	4	5
10.我的直接上级愿意让我全权负责一些对他们非常重要的项目	1	2	3	4	5
11.我的工作极具压力	1	2	3	4	5
12.工作中很少没有压力的事情	1	2	3	4	5
13.对于我的职业，我感到压力巨大	1	2	3	4	5
14.在职业环境中，我能够自由地分享我的全部真实观点	1	2	3	4	5
15.在工作中，我可以随意地表现自我	1	2	3	4	5
16.在工作中，我可以自由表达个人所想	1	2	3	4	5
17.在职业环境中，我对于表达真实观点不会担忧带来负面影响	1	2	3	4	5
18.在工作中，当我持有不同观点时，不会遭受故意刁难	1	2	3	4	5
19.工作让我感到身心俱疲	1	2	3	4	5
20.下班的时候我感觉精疲力尽	1	2	3	4	5
21.每天早晨起来，需要面对一整天的工作，我感到非常疲倦	1	2	3	4	5
22.对我来说，工作带来的压力确实很大	1	2	3	4	5
23.工作让我感到一种接近奔溃的情绪状态	1	2	3	4	5

24.我对这份工作的热情不如当初从事时那么浓烈了	1	2	3	4	5
25.我现在的工作投入程度不及从前那么高了	1	2	3	4	5
26.我对目前的工作价值产生了疑虑	1	2	3	4	5
27.我越来越不在意我所从事的工作是否有所贡献	1	2	3	4	5
28.处理工作问题时,我感觉不那么得心应手	1	2	3	4	5
29.我有时觉得我为公司的贡献有限	1	2	3	4	5
30.我感觉自己并不是特别擅长现在的工作	1	2	3	4	5
31.完成某些工作任务时,我并不觉得特别满足和兴奋	1	2	3	4	5
32.我做了许多看起来没有什么价值的工作	1	2	3	4	5
33.我有时质疑自己完成工作的能力	1	2	3	4	5

个人简历

姓 名	彭翼鑫
出生日期	1989 年 5 月 8 日
出 生 地	广西省桂林市
教育背景	本科：广西大学行健文理学院 专业：国际经济与贸易，2011 学年 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理，2023 学年
联系地址	中国广西省南宁市
联系邮箱	175183932@qq.com

