

# 包容性领导对员工工作投入的影响研究 ——以责任知觉为中介 感知组织支持为调节

邹倩

东营职业学院, 山东 东营 257091

**摘要:** 本文以 698 名中国企业员工为研究对象, 实证研究结果表明, 包容性领导通过员工的责任知觉发挥作用, 并通过员工的感知组织支持来改进其工作行为, 最终达成增加工作投入的最终目标。结果显示: 包容性领导对责任知觉有正向影响; 责任知觉对员工工作投入有正向影响; 包容性领导对员工工作投入有正向影响; 责任知觉具有中介作用, 感知组织支持在研究中起正向增强的调节作用。

**关键词:** 包容性领导; 责任知觉; 员工工作投入; 感知组织支持

## A Study on the Impact of Inclusive Leadership on Employee Work Engagement: The Mediating Role of Perceived Responsibility and the Moderating Role of Perceived Organizational Support

Zou, Qian

Dongying Vocational Institute, Dongying, Shandong 257091, China

**Abstract:** This paper examines the influence of inclusive leadership on employee work engagement using a sample of 698 employees from Chinese enterprises. The empirical research findings indicate that inclusive leadership exerts its effect through employees' perceived responsibility and improves their work behavior through perceived organizational support, ultimately achieving the goal of increased work engagement. The results show that: inclusive leadership has a positive impact on perceived responsibility; perceived responsibility positively influences employee work engagement; inclusive leadership positively affects employee work engagement; perceived responsibility acts as a mediator, and perceived organizational support plays a positive moderating role in the study.

**Keywords:** Inclusive leadership; Perceived responsibility; Employee work engagement; Perceived organizational support

DOI: 10.62639/sspsstr22.20240102

### 一、研究背景

工作投入作为影响组织绩效的重要因素越来越受到组织行为学界的重视。当前, 已有部分研究人员对不同领导风格影响员工的工作投入进行了实证。如赵春雨等(2021)基于工作幸福感的视角, 对包容性领导对职工工作投入的推动机制进行了探讨。大量实证研究表明包容性领导尊重、信任员工, 给他们更多的机会, 给他们更大的上升空间, 可以促进员工的组织承诺和工作投入的增加(马跃如等, 2020)。

责任知觉是员工对组织发展的责任心, 石伟等(2019)通过实证研究发现责任知觉高的员工能够积极进行工作投入促进组织发展。本研究将着重探讨包容性领导对员工工作投入的推动作用机制等方面的问题, 并分析责任知觉在包容性领导和员工工作投入之间的中介作用。

### 二、研究价值

#### (一) 理论价值

首先, 我们需要认识到, 在东西方的文化差异下, “包容性”这一概念有着截然不同的内涵。

西方的研究者们更多地聚焦于教育领域来探讨这一话题, 而针对中国文化背景下领导领域的探讨尚显不足。因此, 本文的研究将有助于深化我们对包容性领导理论的理解, 并为其在东方文化中的应用提供新的视角。

其次, 本文将借助领导理论和需要层次理论等基础理论, 从工作设计的视角切入, 深入探讨包容性领导的作用机制, 揭示其如何影响员工的工作投入。通过这种方式, 我们不仅能够更加全面地理解包容性领导的内涵, 还能够为提升员工的工作投入提供有益的参考。

最后, 本文从组织行为学的积极行为学角度出发, 研究如何激发员工工作投入的动机。在探讨包容性领导对员工工作投入的影响时, 本文在阅读大量文献的基础上, 选取了责任知觉和感知组织支持这两个可能对员工工作投入产生影响的变量进行研究。通过对这两个变量的深入分析, 我们希望能够更加精确地揭示包容性领导对员工工作投入的作用机制。

#### (二) 应用价值

首先, 包容性领导风格在组织中愈发凸显, 它不仅能够激励员工以更积极的态度投入工作, 还能有效推动员工的个人成长与发展。这种领导

(稿件编号: SSTR-24-2-X002)

**作者简介:** 邹倩(1990-12), 女, 汉族, 籍贯: 山东济南, 经济贸易与管理学院, 职称: 讲师, 硕士研究生, 研究方向: 人力资源管理。

方式为员工提供了一个更加开放和包容的工作环境, 有助于员工发挥潜力, 实现自我价值。

其次, 本研究聚焦于包容性领导对工作投入的影响, 将工作投入作为核心变量进行深入研究。通过这一研究, 我们希望能够丰富现有的理论体系, 并为提升员工的工作投入和工作绩效提供理论支持和实践建议。这不仅有助于员工个人的职业发展, 也对企业组织的整体效能具有积极的推动作用。

最后, 包容性领导强调与员工共同参与、共同成长, 通过合作实现共同设定的目标。这种领导方式有助于建立和谐的员工关系, 实现双赢的局面。在企业组织中, 包容性领导对于传递和建构工作意义具有重要的实践意义, 能够推动组织文化的健康发展, 提升组织的凝聚力和竞争力。

### 三、变量之间的关系与研究假设

#### (一) 包容性领导与责任知觉之间的关系研究

多项研究均表明, 包容性领导对员工的心理行为具有显著影响。具体而言, 包容性领导方式能够超出员工的心理预期, 给员工提供无形的帮助(余璇等, 2019)。田晓明等(2015)通过研究发现包容性领导方式会以员工的责任感知影响员工的工作投入行为。杨浩等(2016)则通过研究发现包容性领导对责任知觉有积极的促进作用。在实际工作中, 员工往往会展现出更强的责任意识, 以回馈领导的关心与认可(Liang, 2012)。因此提出假设 1:

H1: 包容性领导力对责任知觉的影响是正向的。

#### (二) 责任知觉与员工工作投入的关系研究

Fuller 等学者将责任知觉定义为员工认为自己应努力工作、促进组织发展的程度。而王弘钰等(2018)指出, 尽管创新活动风险较高, 但具备强烈责任知觉的员工一旦认为创新想法能为组织带来期望价值, 便会坚定实施该创新计划。因此提出假设 2:

H2: 责任知觉对员工投入具有正向影响。

#### (三) 包容性领导与员工工作投入的关系研究

国外学者 Mohrman 等(1992)指出领导风格与学校教职员工的投入紧密相关, 并强调引导自我投入为理想的领导策略。国内学者马跃如等(2018)则提出, 包容性领导通过尊重员工差异、促进团队公平和参与, 鼓励员工全心投入, 进而提升组织效能。

因此提出假设 3:

H3: 包容性领导对员工工作投入具有正向影响。

(四) 责任知觉在包容性领导与员工工作投入的关系

根据社会交换理论, 包容性领导不仅满足员工的物质需求, 更提供情感支持, 从而激发员工更积极的回报。责任知觉作为中介机制, 可能在其中发挥着关键作用。本研究认为, 包容性领导与员工创造力之间的关系中, 责任意识是重要的中介机制。因此提出假设 4:

H4: 责任知觉在包容性领导与员工工作投入的关系中起中介作用。

(五) 感知组织支持调节包容性领导与责任知觉的关系

包容性领导展现出对员工背景、知识、性格和需求的高度包容(刘决, 2016), 与员工关系更为亲近。当员工犯错或遭遇失败时, 这种领导风格能够给予一定的宽容或者帮助, 包容性领导会依靠自己深厚的学识和丰富的经验助力其工作进行。因此提出假设 H5a:

H5a: 感知组织支持正向增强了包容性领导对责任知觉的正向影响。

(六) 感知组织支持调节责任知觉与员工工作投入的关系

Eisenberger(1986)首次提出, 感知组织支持强的员工会深化他们对组织的情感依恋, 进而促使他们为组织目标的实现付出更多努力。根据社会交换理论, 员工在感受到组织的支持后, 愿意积极承担组织的期望, 进而提升工作投入。所以, 提出假设 H5b:

H5b: 感知组织支持正向增强了责任知觉对员工工作投入的正向影响

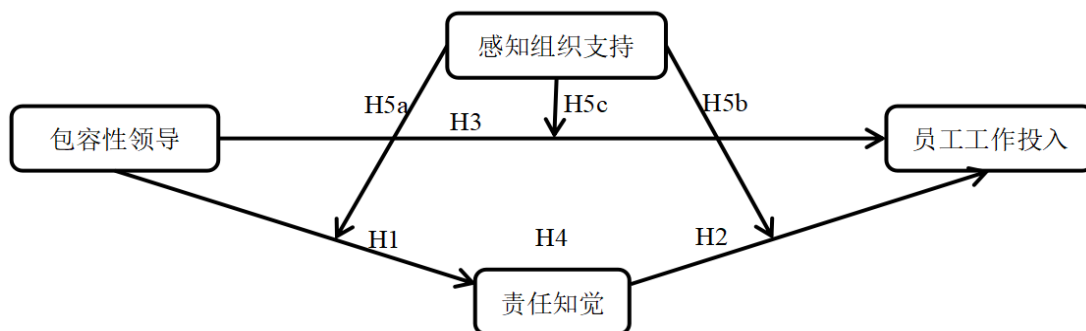
(七) 感知组织支持调节包容性领导与员工工作投入的关系

Sulea et al. (2012)的研究表明, 感知组织支持对于员工的工作投入起着十分重要的作用并能正向调节员工的工作投入。同样, 杨婷婷和钟建安(2013)通过研究组织支持与工作投入之间的关系发现, 感知组织支持作为调节变量对工作投入起到正向促进作用。因此提出假设 H5c:

H5c: 感知组织支持正向增强了包容性领导对员工工作投入的正向影响。

#### (八) 研究框架

通过对文献的研究, 对自变量、中介变量、因变量和调节变量之间的关系进行了文献上的探究, 故本文做出以下框架图:



四、研究设计与样本情况分析

研究者在经过调研工作后，共计发放 1000 份问卷，经过筛选与统计得到了 698 份有效问卷作为本次调研的样本来进行统计分析。  
表 4.1 样本个人信息统计表 (N=698)

类别	样本分类	频数	百分比 (%)	累积百分比 (%)
性别	女	341	48.85	48.85
	男	357	51.15	100.00
年龄	25 岁及以下	189	27.08	27.08
	26-30 岁	136	19.48	46.56
	31-35 岁	118	16.91	63.47
	36-40 岁	103	14.76	78.23
	41-45 岁	42	6.02	84.25
	46-50 岁	52	7.45	91.70
	51 岁及以上	58	8.31	100
学历	初中及以下	31	4.44	4.44
	高中 / 中专	94	13.47	17.91
	大专	217	31.09	49.00
	本科	270	38.68	87.68
	硕士及以上	86	12.32	100.00
月收入	2,000 元以下	102	14.61	14.61
	2,001-6,000 元	306	43.84	58.45
	6,001-10,000 元	222	31.81	90.26
	10,001 元以上	68	9.74	100.00
工作年限	1 年以下	137	19.63	19.63
	1-3 年	106	15.19	34.82
	4-5 年	83	11.89	46.71
	5 年以上	372	53.30	100.00

根据表 4.7 可以得知本研究所采用的变量表的信度位于 0.7-0.9 这个范围中，表示本研究

本研究受访者的统计特征如下：（1）在受访者的性别方面，男性受访者的 51.15% 略多于女性受访者的 48.85%；（2）在受访者的年龄方面，受访者的年龄集中在 45 岁以下，占总体的 84.25%；（3）在受访者的学历方面，受访者的学历主要是大专、本科和硕士及以上，占总体的 82.09%；（4）在受访者的月收入方面，受访者的月收入集中在 2,001-10,000 元，占总体的 75.65%；（5）在受访者的工作年限方面，以五年以上的占比最多，为 53.3%。总体上来说，受访者均为企业组织中的基层员工，均有直接领导。  
（一）相关系数分析

表 4.2 Pearson 相关系数分析结果

	包容性领导	责任知觉	员工工作投入	感知组织支持
包容性领导	1			
责任知觉	.722**	1		
员工工作投入	.771**	.727**	1	
感知组织支持	.712**	.631**	.628**	1

注：\*P<0.05, \*\*P<0.01, \*\*\*P<0.001

根据表 4.4 可知行标题为变量 X，列标题为变量 Y 之间的 Pearson 相关系数介于 0-1 之间，变量之间存在正相关关系，变量之间关系紧密，符合 Pearson 相关系数的检测标准。

（二）信效度分析

表 4.3 各变量信效度分析结果

研究变量	Cronbach's Alpha	基于标准化的 Cronbach's Alpha	题项数量
包容性领导	.809	.810	9
责任知觉	.781	.781	5
员工工作投入	.883	.883	9
感知组织支持	.761	.761	14

资料来源：本研究整理

量表的可靠性较高，符合信度分析的检测标准。  
（三）回归分析

表 4.4 回归分析结果

变量	责任知觉		感知组织支持		工作投入		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	
性别	.189	.142	.145	.052	.08	.178	.227*
年龄	.052	- .078	.973	.113*	.101	.09	.052
学历	.006	.052	.008	.189	.005	.062	.0413
月收入	.011	.031	.002	.009	.162	.004	.321
工作年限	.031	.411	.022	.007	.031*	.011	.009
包容性领导	.369**		.305**		.456**	.225**	.205**
责任知觉						.576**	
感知组织支持							.565**
R2	.05	.132	.033	.029	.223	.521	.432
△ R2	.0025	.0174	.109	.084	.050	.271	.187
△ F	2.323	23.323**	1.675	1.331*	40.321	100.332	80.431

注：\*P<0.05, \*\*P<0.01, \*\*\*P<0.001

根据表 4.4 所示，我们首先通过控制变量（年龄、学历、性别、月收入、工作年限）的引入，对自变量（包容性领导）进行了回归分析。

研究结果表明，包容性领导对员工责任知觉、感知组织支持以及工作投入均呈现出显著的正向影响。具体而言，包容性领导对员工责任知觉的影



响系数为 0.3369 (M1,  $\beta=0.3369$ ,  $P<0.01$ ), 对感知组织支持的影响系数为 0.305 (M3,  $\beta=0.305$ ,  $P<0.01$ ), 对工作投入的影响系数为 0.456 (M5,  $\beta=0.456$ ,  $P<0.01$ )。这些结果强有力地验证了我们的假设 H1、H2 和 H3。

进一步地, 在中介作用的分析中, 我们加入了中介变量责任知觉和调节变量感知组织支持。结果显示, 即使考虑了这些中介和调节因素, 包容性领导对员工工作投入的回归系数依然显著, 具体为 0.576 (M6,  $\beta=0.576$ ,  $P<0.01$ ) 和 0.565 (M8,  $\beta=0.565$ ,  $P<0.01$ )。这表明责任知觉和感知组织支持在包容性领导与员工工作投入之间的促进机制中分别发挥了中介效应和调节效应。因此, 假设 H4、H5a、H5b 和 H5c 也得到了验证。

五、研究结论与启示

(一) 研究结论与讨论

本章通过对样本数据进行分析与验证, 验证了研究框架中的 7 条假设, 检验结果如表 5 所示。

表 5 假设检验结果汇总

假设路径	假设内容	是否成立
H1	包容性领导正向影响责任知觉	成立
H2	责任知觉正向影响员工工作投入	成立
H3	包容性领导正向影响员工工作投入	成立
H4	责任知觉在包容性领导与员工工作投入的关系中具有中介作用	成立
H5a	感知组织支持正向增强了包容性领导对责任知觉的正向影响	成立
H5b	感知组织支持正向增强了包容性领导对员工工作投入的正向影响	成立
H5c	感知组织支持增强了责任知觉对员工工作投入的正向影响	成立

结果表明: 包容性领导对责任知觉有正向影响; 责任知觉对员工工作投入有正向影响; 包容性领导对员工工作投入有正向影响; 责任知觉具有中介作用, 感知组织支持在研究中起正向增强的调节作用。

(二) 管理启示

首先, 对于组织来说, 应该为员工提供更加包容多元的领导风格。本研究通过实证发现, 包容性领导风格是能够积极改善员工的工作态度和工作投入的, 对于现实组织中的人力资源管理提供了一些遵循。

其次, 组织需要基于“场”理论, 营造互利互惠的工作环境, 对于员工的工作投入和付出要及时给予反馈, 并且要建立有效的奖惩机制。基于员工多样化的需求, 也要建立相应的精神激励机制, 对于工作投入较高的员工可以设置相应的荣誉称号或者在晋升考核等方面给予优先考虑。

最后, 提醒我们日常的各级组织管理中, 领导者要基于员工多样化的需求, 包容员工, 尊重员工, 主动关怀员工, 使得员工增加对领导和组织的价值认同, 从而使个体的行动能与组织保持一致。

六、研究局限性及展望

虽然这项研究提供了有关于包容性领导对员工工作投入影响的重要结果, 但有几个局限性。首先, 问卷的发放没能全部采取研究者亲自在线下发放纸质问卷的方式进行, 员工可能会隐瞒自己的真实感受。其次, 本文所依据的数据为横截面数据, 仅通过员工个体的感知进行测量。尽管在数据收集过程中设置了严格的程序, 且数据分析显示同源方差的影响较小, 但全部数据仅来源于员工个人, 这在一定程度上影响了研究的严谨性。此外, 员工工作投入的表现可能存在滞后性, 这也是需要考虑的一个因素。本研究对于未来的研究有几点建议。首先, 未来的研究可以用不同的属性来考察影响员工工作投入的不同因素。其次, 本研究选取的企业类型和数量有限, 对研究结论的推广缺乏普适性。未来研究可以考虑将一些新兴的企业考虑进去, 并且将员工的类型划分更充分, 将以验证研究结论是否具有更广泛的普适性。

参考文献:

[1] 刘洪、朱伟、赵曙明 (2016)。包容型领导风格对雇佣关系氛围和员工主动行为的影响研究。管理学报, 13(10): 1482-1489。

[2] 石伟、王静 (2019)。工作—家庭增益对组织承诺的影响: 责任知觉的中介作用。现代管理科学, 2019 (06), 64-66。

[3] 田晓明、李锐 (2015)。自我牺牲型领导能促进员工的前瞻行为吗?——责任感知的中介效应及其边界条件。心理学报, 47(12), 1472-1485。

[4] 王弘钰、邹纯龙、崔智淞 (2018)。差序式领导对员工越轨创新行为的影响: 一个有调节的中介模型。科技进步与对策, 35(9), 137-143。

[5] 杨浩、杨百寅、韩翼 (2016)。建设性责任知觉对真实型领导与员工创新绩效关系的中介作用研究。管理学报, 13(04), 533-541。

[6] 杨婷婷、钟建安 (2013)。组织内社会交换关系与工作投入: 心理资本的中介效应。人类工效学, 19(01), 51-54。

[7] 余璇、袁月、夏文静 (2019)。包容性领导对下属心理安全感的影响研究——兼论高质量关系的中介作用。西南石油大学学报 (社会科学版), 21(06), 31-37。

[8] 赵春雨、贺彬、沈紫欢 (2021)。工作幸福感视角下包容性领导对员工工作投入的影响研究。经济师 (06), 261-263+265。

[9] Fuller, J. B., Marler, L. E., Hester, K. & Erratum (2010). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1089-1120.

[10] Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh J. L. (2012). Psychological Antecedents of Promotive And

[11] Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.

[12] 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.