

授权型领导对研发人员离职倾向影响的实证研究

罗 瑾, 陈莲芳*

中国地质大学(武汉)经济管理学院, 湖北 武汉

收稿日期: 2021年10月9日; 录用日期: 2021年11月4日; 发布日期: 2021年11月15日

摘 要

已有学者从个人、工作和组织三个层面对员工离职倾向展开研究, 其中, 组织层面的授权型领导逐渐引起学者们的关注, 取得了一定的研究成果, 但极少与个人层面因素相结合对员工离职倾向进行综合研究, 同时授权型领导对员工离职倾向影响过程中的环境因素, 及对不同类别员工离职倾向的分类研究尚嫌不足。鉴于此, 将授权型领导和个人层面的创新行为相结合研究研发人员的离职倾向, 并引入员工主观幸福感这一特质变量, 以完善授权型领导对研发人员离职倾向的影响机制。具体地, 基于已有研究, 结合研发人员特点, 设计授权型领导、研发人员创新行为、研发人员离职倾向, 及研发人员主观幸福感等变量间的关系假设, 在此基础上, 构建授权型领导对研发人员离职倾向影响的关系模型; 基于来自研发人员的336份有效问卷, 运用SPSS21.0和AMOS23.0作信度、效度和结构方程模型分析, 运用Bootstrapping测试中介效应, 及阶层回归检验调节效应, 得出了如下结论: 授权型领导对研发人员离职倾向具有显著负向影响, 对创新行为具有显著正向影响, 创新行为在授权型领导对研发人员离职倾向的影响中起部分中介作用, 主观幸福感调节授权型领导对员工离职倾向的影响: 当主观幸福感越强时, 实施授权型领导, 研发人员离职倾向越弱。其中, 创新行为的部分中介作用和主观幸福感的调节作用是主要贡献。

关键词

授权型领导, 研发人员, 创新行为, 离职倾向, 主观幸福感

An Empirical Study on the Effect of Empowering Leadership on Turnover Intention of R&D Personnel

Jin Luo, Lianfang Chen*

School of Economics and Management, China University of Geosciences, Wuhan Hubei

Received: Oct. 9th, 2021; accepted: Nov. 4th, 2021; published: Nov. 15th, 2021

*通讯作者。

Abstract

Turnover intention of employees has been studied at three levels of employee's individual, working and organization, and empowering leadership in organization level has gradually been focused by scholars with certain research findings. However, there exist such disadvantages that are seldom comprehensive research on integrating empowering leadership and factors in employee's individual, seldom involving in environmental factors and on definite type of employee in the research on the effect of empowering leadership on turnover intention. In view of this, empowering leadership is combined with innovation behavior of employee, with an environmental factor involved, to research turnover intention of employee so as to perfect the mechanism of the effect of empowering leadership on turnover intention of R&D personnel. So, this paper forms hypothesis concerning the relationship between empowering leadership, employees' innovation behavior, employees' turnover intention and subjective well-being based on relative researches and characteristics of R&D personnel, and then, the relationship model of the impact of empowering leadership on turnover intention is constructed. Based on 336 valid questionnaires from R&D personnel, SPSS21.0 and AMOS23.0 are used to analyze the reliability and validity of the questionnaire and structural equation model, bootstrapping is used to test the mediation, and hierarchical regression is used to test moderating effect. The results are as follows: empowering leadership has a significantly negative impact on the turnover intention of R&D personnel and a significantly positive impact on innovation behavior of R&D personnel; innovation behavior plays a part intermediary role in the impact of empowering leadership on turnover intention of R&D personnel, and subjective well-being moderates the impact of empowering leadership on employees' turnover intention, that is, when subjective well-being of R&D personnel is stronger, turnover intention of R&D personnel will become weaker with empowering leadership's being implemented. The contributions of the paper are part intermediary effect of innovation behavior and moderating effect of subjective well-being.

Keywords

Empowering Leadership, R&D Personnel, Innovation Behavior, Turnover Intention, Subjective Well-Being

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

人力资源是企业的第一要素, 企业应通过有效激励设法留住员工, 尤其是优秀员工。香港著名实业家李嘉诚揭秘其通过“第一, 给他好待遇; 第二, 给他好前途”的激励方式, 使他统领的实业集团在过去的 20 年内, 无论是管理人员还是非管理人员, 流动率均是香港所有大公司中最低的, 其中高层管理人才的流失率更是低于 1% (徐芳, 2019)。然而, 反观许多企业, 高流失率似乎已成常态。根据珠海市人力资源部门统计数据, 该市有些私营企业 2018 年人员流失率高达 90%¹。另据武汉市软件行业协会和华中新世纪人才联合发布的调研报告显示, 该市 2020 年软件行业部分企业研发技术人才离职率超 50%²。由此可见, 企业高员工流失率问题的严重性已到不容忽视的程度。据美国管理学会(AMA)报告, 一位离职

¹ 私营企业员工流失率的调查报告。

<https://wenku.baidu.com/view/623cfddedc3383c4bb4cf7ec4afe04a1b071b09e.html>, 2019.01.17.

² 武汉市软件行业薪酬情况调研报告。

<http://www.whsia.org.cn/ueditor/php/upload/file/20210203/1612341347373931.pdf>, 2021.02.03.

员工的替换成本至少相当于其全年薪酬的 30%，对于稀缺岗位，甚至可达其薪酬的 150%。员工离职行为是离职倾向的外在表现，离职倾向是离职行为的重要预测因素(倪渊, 2017)。因此，研究离职倾向的影响因素从而控制员工流失率成为重要的现实话题。

目前离职倾向和离职行为的研究比较丰富，这些研究大致从个人层面(如工作满意度、组织承诺、组织支持感、情绪耗竭、工作行为等)、工作层面(如薪酬水平、工作要求、工作自主性、职业阻隔等)和组织层面(主要集中于领导方式、领导成员关系、组织公平等)分别展开，Porter 和 Rigby (2020)还认为一个员工的离职倾向受群体内其他个体的影响，即具有群体“传染”性。其中，个人层面的工作行为主要研究了如工作嵌入(王林, 邓沙, 2017)、组织沉默(王颖, 刘莎莎, 2017)、表层扮演(何建华等, 2020)对员工离职倾向的影响；组织层面的领导方式，主要研究了如破坏型领导(鲁虹, 赵赞, 2019)、伦理型领导(肖贵蓉, 赵衍俊, 2017)、包容型领导(杜鹏程等, 2019)对员工离职倾向的影响，且研究了其作用过程中的调节效应或中介效应。另外，组织层面的授权型领导也逐渐引起学者们的关注，研究表明授权型领导通过一系列行为将权力分配给下属，改善团队沟通、知识分享、员工绩效，促进创新行为，弱化员工离职倾向(吕霄等, 2018；苏屹等, 2018；王宏蕾, 孙健敏, 2018)。

以上研究为企业弱化员工离职倾向、降低员工流失率、强化员工创新行为提供了实践指导，为深入研究离职倾向的影响因素奠定了必要的基础。然而，现有研究尚存在以下不足：一是，从研究对象看，现有大多研究往往在样本选取时未进行群体细分，大多针对企业的总体员工或一般员工，针对位于不同岗位的具体员工如从事程序化工作的车间员工(这类员工从事重复性和程序性工作，对是否授权型领导不敏感或对其离职倾向影响很轻微)、企业中层管理者、从事创造性工作的研发人员(以高强度脑力劳动为主，无确定的工作说明书或工作流程可循，需要创造性思维)的离职倾向的分类研究尚嫌不足，然而由于不同类别员工的工作性质、工作要求，及对工作环境的要求存在差异，因而对领导方式的感知和有效适应存在差异，由此离职倾向状况也会存在差异，对此，针对具体类别的员工进行研究是必要的。二是，从研究角度看，尽管前面已提及现有研究已从个人、工作和组织等层面展开，但基本上分别单独研究，如组织层面的授权型领导多局限于授权型领导或其不同维度对离职倾向的影响，极少同时综合个人层面的因素进行研究；然而，影响员工离职倾向的因素是多维的，而且这些因素在影响员工离职倾向时可能存在一定的相互作用关系，因而，综合组织层面、个人层面甚至工作层面的因素于一个框架体系进行研究十分必要。三是，环境因素是人力资源管理中应考虑的一类因素，对其介入研究，将完善自变量对因变量的作用机制，然而目前授权型领导对员工离职倾向的研究中，介入环境因素的研究还十分不足，这成为今后研究有待充实的重要方面。

前面已分析指出，针对具体类别的员工进行离职倾向的研究是必要的。其中，研发人员负责研制、设计、开发新产品、更新换代产品及提供技术专利或技术支持(赵金楼, 康正, 2009)，是企业技术创新的核心承担者、主力军。其不同于重复性、程序性操作的一般车间工人，工作时没有确定的工作说明书或工作流程可循，以高强度脑力劳动为主，工作最具创造性，在形成新创意、探索新领域、创造新产品过程中需要独立、自主的工作环境，因而，更倾向拥有一个宽松、自主的工作环境，对传统的严格等级式的集权领导方式容易产生反感，更易偏好授权型领导方式，也就是说，授权型领导对研发人员离职倾向的影响有别于一般员工，因而有必要作针对性的研究。

工作情境中的员工幸福感主要集中在主观幸福感的研究。在心理学界，主观幸福感的研究以 Diener 为代表，认为主观幸福感是人们对自身生活的评价和估量，包括反思性认知判断(如生活满意度)和对当前生活的积极情绪与消极情绪(Diener et al., 2018a)。员工主观幸福感强调员工对自身工作、生活状况的认知评价和情感反应(姚柱等, 2021)，在此过程中，个体会按照自定标准对工作、生活方面的满意度作出综合判断。因此，员工主观幸福感可以认为是员工对工作和生活等客观条件和状态的一种事实判断(认知评价)，及在

此基础上对工作和生活满足度的一种价值判断(情感体验)。而对主观幸福感内在心理机制的探讨, 主要集中于其是跨情境的特质型变量还是受特定工作和生活环境影响的情境型变量。一项主观幸福感追踪测量研究显示, 主观幸福感的稳定性部分指标占更大比例, 也体现出显著的跨时间稳定性和跨情境一致性(孙俊芳等, 2021)。因此, 本文将主观幸福感作为跨情境的特质变量引入。由于主观幸福感具有跨情境一致性, 生活方面的幸福感可促进和映射到工作方面的幸福感, 反之亦然, 即生活和工作方面的幸福感可以相互促进和映射: 当员工主观幸福感映射到工作中, 员工在工作中产生积极情感。根据积极情感扩建理论(The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions), 积极情感会拓宽人的思维或行为模式, 为组织带来亲社会行为等积极行为(曾颖等, 2019)。因此, 当员工主观幸福感较强时, 会在工作中产生并体验较多的积极情感, 并将这种情感体验理解为自己对工作和组织情境的较高适应力并能其中发挥良好的效能(黄亮, 彭璧玉, 2015)。此外, 苏涛等(2018)的研究还表明高幸福感的员工表现出更强的组织承诺、更多的组织公民行为。这些研究体现了主观幸福感在工作情境中的调节作用。根据领导权变理论, 授权型领导的有效性会受到相关环境因素的影响, 因此主观幸福感可能是授权型领导对员工离职倾向影响的重要调节变量。由此, 本文将主观幸福感作为跨情境的特质变量引入, 并考察其在授权型领导对研发人员离职倾向影响中的调节作用。

以上表明了本文以下的研究构思: 聚焦于研发人员, 从授权型领导切入, 试图将组织层面的授权型领导和个人层面的某些因素相结合来综合研究员工的离职倾向, 并引入员工主观幸福感作为授权型领导对研发人员离职倾向影响的调节变量, 以期一定程度上完善授权型领导对员工离职倾向影响的现有研究, 提升研究的实践管理价值。具体地, 首先在梳理授权型领导、离职倾向等相关文献基础上, 结合研发人员特征, 设计假设, 构建授权型领导对员工离职倾向影响的关系模型; 然后, 在借鉴已有量表基础上, 结合研发人员特征设计各变量量表、问卷, 并收集资料; 最后, 采用 SPSS21.0 和 AMOS23.0, 运用结构方程模型(Structure Equation Model, SEM)对模型加以实证, 运用 Bootstrapping 测试中介效应, 及阶层回归检验调节效应, 得出结论, 提出相关建议。通过基于以上思路的研究, 本文有望在以下方面有所创新: 介入个人层面的因素后, 组织层面的授权型领导对研发人员离职倾向的影响特征, 即这个人因素在其中起着怎样的作用? 引入的员工主观幸福感在授权型领导对员工离职倾向的影响过程中是否起着调节作用?

2. 授权型领导对员工离职倾向影响的关系假设及模型构建

前文已梳理提出, 本文拟从授权型领导切入, 将组织层面的授权型领导和个人层面的某些因素相结合来研究员工的离职倾向, 那么纳入的个人层面的因素是什么呢? 由前文的梳理可知授权型领导不仅弱化员工离职倾向, 还促进创新行为; 同时, 周洁等(2019)的研究还发现个人层面的创新行为也影响着离职倾向。由此进行以下思考: 授权型领导是否在直接影响离职倾向的同时, 还通过促进个人层面的创新行为进而影响离职倾向? 即尝试将组织层面的授权型领导和个人层面的创新行为置于一个框架下研究员工的离职倾向, 并介入主观幸福感这一特质型变量。基于以上思考, 本研究涉及的相关关系假设包括授权型领导、创新行为、离职倾向及主观幸福感等变量间的关系假设。在确立关系假设基础上, 构建授权型领导对离职倾向的影响关系模型。

2.1. 授权型领导与离职倾向、创新行为的关系假设

授权型领导的内涵从行为视角和心理视角加以理解。行为授权视角强调组织层面授权的具体行为和措施, 认为授权型领导是上级领导为了提高员工在工作中决策的自主性或更好地实现管理目标, 而在一定范围内将权力分享给下属, 包括下放权力、强调责任、分享信息、自主决策、培养技能、鼓励创新等维度(Arnold et al., 2000; Konczak, 2000)。心理授权视角则着眼于下属个体动机层面, 认为下属对授权的心理体验是个体

产生内在动力的决定因素, 它使员工产生工作自主性, 增加自我效能, 减少对工作的无力感, 具体包括明确工作意义、参与决策、展现信任、工作自主 4 个维度(Ahearn et al., 2005)。另外, 也有部分学者将以上两种视角相融合(张建平等, 2021), 提出领导者通过一系列行为(如明确工作意义、允许工作自主性、信任下属)将权力分配给下属, 使员工感知到被授权赋能, 以达到提高员工内在动机水平, 改善对工作角色的认知。

2.1.1. 授权领导与离职倾向关系假设

适当的领导风格能够有效抑制员工的离职倾向(鲁虹, 赵赞, 2019)。授权型领导的行为视角和心理视角表明, 授权型领导使员工在工作中有更多参与决策和发挥主观能动性的机会, 工作自主性增强, 同时感受到来自领导的信任与器重, 因此增强对组织的承诺, 产生积极的工作态度和工作行动, 提高员工的自我效能感和工作满意度(高中华, 苑康康, 2019)。由于研发人员从事创造性工作, 需要激发创新性思维, 因而需要自主、宽松的工作环境, 希望在创新过程中领导能给予其完成带有风险性创新任务的信任和更多的工作自主权, 以便工作中大展身手, 实现创新目标, 体现自我价值, 而授权型领导恰恰能满足他们的这种期望, 因此授权型领导能增强研发人员的创新动力, 取得更多创新成果, 增强企业认同感; 同时, 授权型领导下放权力让员工感到被信任和器重, 从心理上减少对工作的无力感和对组织的消极情绪, 增强企业的主人翁地位感, 从而抑制离职倾向的产生。反之, 当领导独裁, 限制研发人员创新的自主空间和所需要的自主权时, 研发人员感到创新过程中缩手缩脚而很压抑, 因而容易产生离职念头。

由此, 提出假设 H_1 : 授权型领导对离职倾向具有负向影响。

2.1.2. 授权领导与创新行为关系假设

领导风格是影响员工创新行为的重要社会情境因素, 张丽华等(2016)的研究表明领导的支持正向影响员工的创新行为; 认知理论也表明, 领导下放权力、提供决策自主权等支持性的正向刺激, 使员工对创新不确定性风险的压力感大大降低, 从而提升员工创新的内在动机。授权型领导强调通过一系列行为将权力分配给下属以提高下属内在动机, 一方面, 由于创新行为带有一定的风险性, 因而当授权型领导通过赋权表示对员工的信任和对创新的鼓励和支持时(刘文兴等, 2013)认为授权型领导的本质为支持型领导, 员工会更加积极和大胆地投入创新(李宏利等, 2018); 另一方面, 授权型领导通过赋权提供员工一定的决策自主权和工作自由度, 激发员工采取新颖的方法自主解决问题, 有利于员工更好地发挥创新意识、创新潜力及创造力, 这对于需要创造性思维, 从事创造性工作, 自我意识强、追求自我价值实现的研发人员来说更是如此; 再者, 员工对授权型领导给予的权力、参与决策和工作自主性的感知, 使员工感受领导对其的器重和信任, 从而有效提高创新热情(魏华飞等, 2020), 激发创新行为。

孙圣兰和吕洁(2016)的实证研究从个人层面和团队层面比较分析了授权型领导对员工创造力的影响, 表明授权型领导更易使员工提升创造力, 进而更多地表现出创新行为; 同时, 不同人员在能力、教育、经验和个性方面具有异质性(Somech, 2006), 而授权型领导更加关注研发团队中这些异质性(程杰, 2012), 能够更好地整合研发人员的不同技能并有效缓解以上异质性带来的消极影响, 从而促进创新行为和提高创新效果。

由此, 提出假设 H_2 : 授权领导对创新行为具有正向影响。

2.2. 创新行为在授权型领导与离职倾向关系中的中介作用

授权型领导在对员工授予权力、分享信息、提供机会等一系列行为中, 向员工传递着信任、支持、鼓励、认可、欣赏等信息, 有助于提高员工工作自主性、完成度及创新激情; 同时, 通过为员工提供创新所需要的信息和资源(Zhang et al., 2018), 减少创新过程中的障碍和困难, 从而提高创新的成功率。根据社会交换理论, 员工此时会做出领导所期望的行为如勇于尝试、不断试错、专注研发等一系列创新活动作为回报。当员工创新活动受到上级领导的肯定, 员工会倍受鼓舞, 尤其当因其创新成果使企业获得

更好的发展时, 研发人员会因此感受到企业发展中的自我价值, 增强成就感、自豪感和工作满意度, 从而抑制离职念头产生, 尤其当员工在组织中表现出高水平创新行为而获得了职位晋升、收入增加时, 更能增强对企业的归属感, 从而降低离职倾向(周洁等, 2019)。

对研发人员来说, 其创新成果使其获得精神和物质奖励同时, 还因推动企业更好发展而倍增成就感和自我价值, 这种感觉越强, 则员工的自我效能感越强, 对组织的认同感和归属感也越强, 从而遏制离职念头的产生。

由上可得出, 授权型领导通过作用于创新行为进而遏制离职念头; 结合前面已提出的 H_1 (授权型领导对离职倾向具有负向影响)。

由此, 给出假设 H_3 : 创新行为在授权型领导和离职倾向间起部分中介作用。

2.3. 主观幸福感的调节作用

员工主观幸福感被认为是员工对工作和生活等客观条件和状态的一种事实判断(认知评价), 及在此基础上对工作和生活满足度的一种价值判断(情感体验)。主观幸福感具有跨情境的一致性, 生活和工作方面的主观幸福感可以相互促进和映射。生活上的主观幸福感渗透到工作中, 产生积极的工作情绪, 愉快工作, 将授权型领导授予的权力视作是领导对其的信任 and 器重而不是负担或压力, 从而更加积极、乐观、自信地面对研发工作中的压力和挫折, 增加创新成果, 提高工作满足感; 此外, 由于主观幸福感较强的员工对工作更加投入、对职业的认同感更高、对组织的承诺更强(许龙等, 2017; 苏涛, 2018), 从而增强对组织和工作的责任感, 提高工作业绩, 弱化离职倾向; 反之, 当缺乏主观幸福感, 则对工作和生活消极以待, 对领导授权无动于衷, 无法客观地体会领导授权对其职业发展的积极作用, 也就无法有效地产生授权型领导对离职倾向的弱化作用。段建华(1996)、黄亮(2014)、Diener 等(2018b)对幸福感进行了不同侧面的研究, 设计了相应量表, 并认为幸福感对改善员工对上司授权的看法, 改善员工工作状态和提升工作业绩具有积极作用。

由此, 提出假设 H_4 : 主观幸福感在授权型领导对员工离职倾向的影响中起调节作用。

2.4. 授权型领导对员工离职倾向影响的关系模型

基于以上四个假设, 构建如图 1 所示的授权型领导对员工离职倾向影响关系模型。模型表明授权型领导除直接影响员工离职倾向外, 还通过影响员工创新行为间接地影响员工的离职倾向, 即员工创新行为在授权型领导对员工离职倾向的影响中起着部分中介作用; 同时, 主观幸福感在授权型领导对员工离职倾向的影响中起着调节作用。

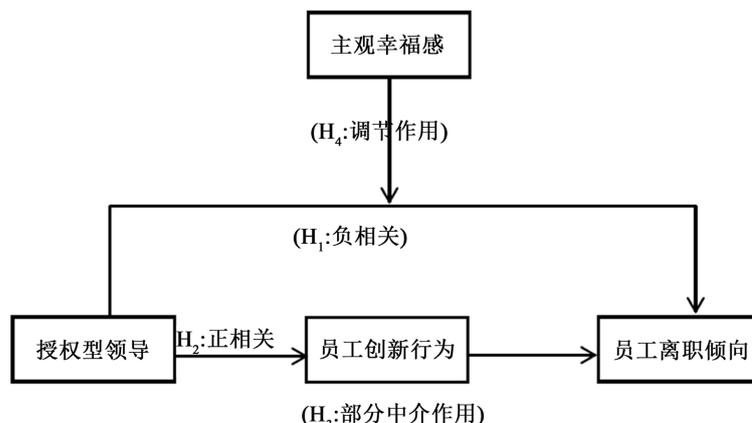


Figure 1. A relational model of the effect of empowering leadership on employees' turnover intention
图 1. 授权型领导对员工离职倾向的影响关系模型

3. 量表设计及资料收集

3.1. 量表设计

借鉴已有量表, 结合本文研究对象, 对授权型领导、员工创新行为、员工离职倾向、员工主观幸福感等四个变量进行量表设计。

本文侧重于授权型领导通过授权促进员工创新行为, 进而降低离职倾向这样一个影响路径, 即体现领导通过分享权力和责任的方式激发员工内在的主动创新意愿, 同时提供实际支持帮助员工创新, 因此, 本文选择授权型领导量表时, 更看重领导的授权行为对下属创新行为的支持和鼓励作用, 因此以 Konczak (2000)的六维量表和 Arnold 等(2000)的五维量表为基础, 设计授权型领导量表, 它包含 12 个题项(表 1)。

Scott 和 Bruce (1994)提出创新行为是在遇到问题时产生新想法, 然后寻求条件以支持该想法的实现, 相应量表包含六个题项, 主要由员工主观评价自己的创新行为或表现, 这符合本文问卷调查采用研发人员主观评价的方式; 同时, 该量表近年被普遍采用, 且表明具有较好的效度。因此本文以此为基础, 同时结合 Scott 和 Bruce 对创新行为的认识, 自设一题项“我会寻求条件以支持新想法的实现”, 形成创新行为量表, 包含 7 个题项(表 1)。

融合 Mobley 等(1978)、Scott (1999)和 Griffeth (2006)等的量表, 形成本文的离职倾向量表, 包含 8 个题项, 将离职倾向由轻入重划分为不同层次, 不同层次用不同题项语言加以描述(表 1)。

主观幸福感是个体主观衡量自身对幸福的感知程度, 是主观陈述的结果。综合参考段建华(1996)、黄亮(2014)、Diener 等(2018)修订编制的量表, 形成本文的主观幸福感量表, 包含 7 个题项(表 1)。

Table 1. The measurement scale of four variables

表 1. 四个变量的测量量表

变量	维度	题项	主要参考来源
授权型领导	授予权力	1) 领导会根据我的职责大小赋予相应的权力	Konczak (2000) Arnold 等(2000)
		2) 在需要改善工作过程和流程时, 领导会赋予我一定的权力	
		3) 领导和我们分享信息, 确保我能高质量地完成任务	
	分享信息	4) 当出现问题时, 主管会尝试帮我找到解决办法, 而不是直接告诉我该怎么做	
		5) 领导会提供给我很多学习新技能的机会	
	培养技能	6) 领导会优先考虑我的学习和技能发展	
		7) 领导允许我在工作中有失误, 但前提是我从中学到新的东西	
	鼓励创新	8) 领导鼓励我大胆尝试新的想法, 即使可能不成功	
		9) 领导会给我表达观点的机会, 也会考虑我的意见	
	参与决策	10) 领导经常同我一起做出工作决策	
		11) 领导愿意花时间认真讨论我所关心的问题	
	指导与关怀	12) 领导非常关心我们的身体和心理是否处于健康状态	

Continued

创新行为	1) 我会主动应用新的技术、寻求方法或新思路来解决工作中遇到的问题	Scott 和 Bruce (1994)
	2) 我经常会产生一些创新性想法	
	3) 我会想别人沟通和推销自己的想法	
	4) 我会努力争取各种资源实现自己的新想法	
	5) 我会积极地为落实创新性构想制定适当的计划	
	6) 我会寻求条件支持新想法的实现	
	7) 我认为自己具有创新性和创造性	
离职倾向	1) 我把现在的工作当作长久的工作	Mobley 等(1978) Scott (1999) Griffeth (2006)等
	2) 近半年内, 我不会离职	
	3) 对当前的工作, 有时我觉得十分厌烦而想换个工作	
	4) 现在的公司氛围我非常不适应, 经常有辞职的想法	
	5) 我会寻找其他更好的工作机会	
	6) 我已经开始寻找其他相同性质的工作	
	7) 如果有好的工作机会, 我会考虑	
	8) 未来一年内, 我可能会离开现在这家公司	
主观幸福感	忧郁或愉快的心情	段建华(1996) 黄亮(2014) Diener 等(2018b)
	1) 在过去一个月里, 我由于悲伤、失望等负面情绪的影响, 而对工作或生活产生过怀疑	
	2) 在过去一个月里, 我对工作或生活感到沮丧和忧郁	
	3) 在过去一个月里, 我感觉到自己正在承受某种压力	
	4) 在过去一个月里, 我总感到焦虑不安、难以放松	
	5) 我对过去一个月的工作或生活状况感到满足和愉快	
	6) 在过去一个月的工作中充满了让我高兴的事情	
7) 当我工作中有了目标、取得了成绩, 我很开心、自豪		
	松弛或紧张	
	对工作、生活的满足和兴趣	

3.2. 数据收集

根据表 1 各变量量表, 设计调查问卷。问卷包含被试者的个人背景信息(8 项)、对上级授权行为的主观评价(12 项)、创新行为自我评价(7 项)、主观幸福程度自我评价(7 项), 及离职倾向自我判断(8 项)五个部分, 共 42 个题项。考虑到使用 SEM 结构方程模型作实证分析, 问卷各题项采用 Likert 五级打分制。在正式问卷形成前, 运用专家审阅和预测试相结合的方式进行了预调研。问卷审阅专家为武汉东湖高新区 5 家企业人力资源经理, 根据 5 位经理提出的修改建议对问卷进行修改; 同时, 委托这 5 位经理向所在企业的研发人员共发放 50 份修改后的问卷, 加上笔者向该区其他多家企业发放的 16 份, 共发放 66 份问卷, 全部收回, 其中有效问卷 60 份。运用 SPSS21.0, 依据 Cronbach's α 大于 0.7、题项总体相关系数 CITC 大于 0.5、题项删除后 Cronbach's α 不会上升, 及 KMO 大于 0.7 和 Bartlett 检验的 p 值 < 0.01 , 分别检验问卷的信度和效度。表 2 表明四个变量的 Cronbach's α 、KMO 均大于 0.7, 各题项 CITC 均大于 0.5 (限于篇幅, 各题项具体的 CITC 及题项删除后的 Cronbach's α 未一一列示); 尽管授权型领导的第 7 题项“领导允许我在工作中有失误, 但前提是我从中学到新东西”(CITC 和题项删除后的 Cronbach's α 分别为

0.537、0.939)和主观幸福感的第7题项“当我工作中实现了目标、取得了成绩,我很开心、自豪”(CITC和题项删除后的Cronbach's α 分别为0.529、0.903)的题项删除后Cronbach's α 轻微上升,但自身Cronbach's α 大于0.5,且这两题项对所属变量的表述很必要,故依然保留,这样问卷通过了检验。

Table 2. Related parameters of reliability and validity test of the questionnaire

表 2. 问卷信度和效度检验的相关参数

	信度检验			效度检验
	Cronbach's α	各题项 CITC 最小值	KMO	Bartlett 检验的近似卡方和 p 值
授权型领导	0.937	0.537	0.892	499.335, p 为 0.001
创新行为	0.907	0.654	0.837	257.042, p 为 0.001
主观幸福感	0.897	0.529	0.859	269.708, p 为 0.001
离职倾向	0.919	0.531	0.866	348.713, p 为 0.001

结合我国人才汇聚现状,选取武汉、北京、上海、广州、杭州五个地区,确定符合被试对象要求的问卷量均为80份,于2019年3月采用问卷星平台进行发放,根据问卷个人背景信息部分的“所从事的工作(包括产品研发、产品设计、技术支持、研发辅助、产品测试、其他等选项)”识别被试者是否符合要求,所填问卷是否有效;同时,问卷调查过程中,设定每个IP地址只能填写一次,通过问卷星后台掌握每一份问卷的IP地址以了解问卷归属地区,经过三轮,获取了上述所设定的五地区的问卷量共400份,其中有效问卷336份,分别为武汉76份、上海66份、北京68份、广州65份、杭州61份。

4. 模型实证

基于336份问卷,运用SPSS21.0和AMOS23.0进行数据的信度、效度分析和图1的结构方程模型分析及假设检验,运用Bootstrapping测试中介效应;最后,运用阶层回归对调节变量做调节检验。

4.1. 信度、效度分析

采用Cronbach's α 和CITC作为信度分析指数。表3显示四个变量的Cronbach's α 均大于0.7;同时,CITC均满足大于0.5的标准要求,且题项删除均不会带来Cronbach's α 上升,表明样本数据具有良好的信度。

Table 3. The reliability analysis of sample data

表 3. 样本数据的信度分析

Factor	Item	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's α if Item Deleted	Cronbach's α
授权型领导	x1/x2/x3/x4	0.731/0.746/0.814/0.603	0.941/0.94/0.938/0.945	0.945
	x5/x6/x7/x8	0.746/0.769/0.694/0.699	0.94/0.939/0.942/0.942	
	x9/x10/x11/x12	0.77/0.783/0.792/0.777	0.939/0.939/0.938/0.939	
创新行为	m1/m2/m3/m4	0.699/0.788/0.786/0.741	0.903/0.894/0.895/0.898	0.912
	m5/m6/m7	0.699/0.703/0.742	0.904/0.902/0.898	

Continued

主观幸福感	c1/c2/c3/c4	0.686/0.66/0.573/0.632	0.854/0.857/0.869/0.861	0.876
	c5/c6/c7	0.697/0.69/0.658	0.852/0.854/0.858	
离职倾向	y1/y2/y3/y4	0.751/0.714/0.776/0.713	0.905/0.908/0.902/0.908	0.917
	y5/y6/y7/y8	0.742/0.613/0.784/0.73	0.905/0.916/0.902/0.906	

由于问卷基于表 1 变量量表而设计, 且作了预调研和信、效度分析, 因而可认为问卷数据具有可接受的内容效度, 故这里做聚合效度和区分效度分析。聚合效度依据验证性因子分析 CFA、题项因子载荷 λ , 及因子组成信度 CR 和平均变异抽取量 AVE 是否符合标准(CMIN/DF < 3 ($p > 0.05$), GFI、CFI、IFI > 0.90 (>0.80, 表示可接受), RMSEA < 0.08; CR 大于 0.7、AVE 和 λ 大于 0.5)进行判断。表 4 显示 CMIN/DF = 2.132 < 3、GFI = 0.843 > 0.8。

Table 4. Confirmatory factor analysis of the model
表 4. 模型验证性因子分析(CFA)

模型拟合指标	最优标准值	统计值	拟合情况
CMIN	-	1111.001	-
DF	-	521	-
CMIN/DF	<3	2.132	好
SRMR	<0.08	0.056	好
GFI	>0.8	0.843	可以接受
AGFI	>0.8	0.821	可以接受
IFI	>0.9	0.921	好
TLI	>0.9	0.914	好
CFI	>0.9	0.920	好
RMSEA	<0.08	0.058	可以接受

IFI 和 CFI 均 > 0.9, 及 RMSEA = 0.058 < 0.8, 因而图 1 模型具有良好的聚合效度; 同时四个变量的 AVE 和 λ 均 > 0.5, 且 CR > 0.7 (表 5), 因而各变量也均有良好的聚合效度。区分效度使用 AVE 法评估差异有效性, 若各因素 AVE 开根号大于各成对变数的相关系数, 则表示因素之间具有区别效度。表 6 显示各变量的 AVE 开根号均大于对角线外的标准化相关系数, 因而图 1 模型还具有符合要求的区别效度。

Table 5. Confirmatory factor analysis of four variables
表 5. 各变量验证性因素分析(CFA)

变量	题项	因素负荷 λ	CR	AVE
授权型领导	x1/x2/x3/x4	0.754/0.771/0.843/0.613	0.959	0.591
	x5/x5/x6/x7	0.777/0.789/0.719/0.716		
	x9/x10/x11/x12	0.792/0.806/0.812/0.807		
创新行为	m1/m2/m3/m4	0.721/0.831/0.823/0.775	0.914	0.604
	m5/m6/m7	0.741/0.747/0.793		

Continued

主观幸福感	c1/c2/c3/c4	0.727/0.707/0.606/0.688	0.876	0.504
	c5/c6/c7	0.753/0.75/0.727		
离职倾向	y1/y2/y3/y4	0.796/0.75/0.813/0.75	0.919	0.588
	y5/y6/y7/y8	0.784/0.639/0.823/0.762		

Table 6. Discriminant validity of the model

表 6. 模型的区别效度

	授权型领导	创新行为	主观幸福感	离职倾向
授权型领导	0.769			
创新行为	0.456**	0.777		
主观幸福感	0.327**	0.413**	0.710	
离职倾向	-0.466**	-0.466**	-0.383**	-0.767

注: **, $p < 0.01$; 斜下三角为相关系数。

综合以上分析, 样本数据即图 1 模型同时具有良好的信度、效度。

4.2. 结构方程模型分析与假设检验

首先, 基于图 1 构建结构方程模型并作拟合度检验; 其次, 检验前文设计的关系假设, 运用 Bootstrapping 测试创新行为的中介效应; 最后, 运用阶层回归检验主观幸福感的调节作用。

4.2.1. 结构方程模型构建及检验

利用 AMOS23.0 对基于图 1 构建的结构方程初始模型执行计算, 得到带标准化系数的 SEM 模型, 该模型的拟合参数: $CMIN/DF = 2.061 < 3$, GFI、AGFI 均 > 0.8 , TLI、IFI、CFI 均 > 0.9 , SRMR、RMSEA 均 < 0.08 (表 7), 表明该 SEM 模型具有良好的拟合度, 图 1 的关系模型成立。

Table 7. Fitting degree of the structural equation model

表 7. 结构方程模型的拟合度

模型拟合指标	最优标准值	统计值	拟合情况
CMIN	-	661.693	-
DF	-	321	-
CMIN/DF	< 3	2.061	好
SRMR	< 0.08	0.051	好
GFI	> 0.8	0.875	可以接受
AGFI	> 0.8	0.853	可以接受
IFI	> 0.9	0.944	好
TLI	> 0.9	0.939	好
CFI	> 0.9	0.944	好
RMSEA	< 0.08	0.056	好

4.2.2. 关系假设检验

表 8 显示授权型领导对创新行为的 $\beta = 0.487$ 、 $p < 0.05$, 表明授权型领导对创新行为具有显著正向影响, 因而假设 H₂ 成立; 授权型领导对离职倾向的 $\beta = -0.379$, $p < 0.05$, 表明授权型领导对离职倾向具有显著负向影响, 因而假设 H₁ 成立; 同时创新行为对离职倾向的 $\beta = -0.353$ 、 $p < 0.05$, 表明创新行为对离职倾向具有显著负向影响。

Table 8. The path coefficient
表 8. 路径系数

路径			标准化系数	非标准化系数	S.E.	C.R.	<i>p</i>	假设
创新行为	←	授权型领导	0.487	0.409	0.053	7.794	***	H ₂ 成立
离职倾向	←	授权型领导	-0.379	-0.391	0.072	-5.442	***	H ₁ 成立

4.2.3. 中介效应及调节效应检验

采用 Bootstrapping 验证中介效应时, 置信区间不包含 0, 则对应的间接、直接或总效应存在。表 9 显示授权型领导 - 离职倾向的总效应值为-0.501, 在置信区间内均不包含 0, 表明总效应存在; 授权型领导通过创新行为对离职倾向的间接效应值为-0.172, 在置信区间之内不包含 0, 表明间接效应存在; 在直接效应中, 授权型领导 - 离职倾向的直接效应值为-0.329, 在置信区间之内不包含 0, 表明直接效应存在。因而创新行为在授权型领导对离职倾向的作用中起部分中介作用, 假设 H₃ 成立。

Table 9. The total effect, indirect effect and direct effect
表 9. 总效应、间接效应及直接效应

	标准化效应值	Bias-Corrected		Percentile	
		95% CI		95% CI	
		Lower	Upper	Lower	Upper
授权型领导 - 离职倾向	-0.501	-0.602	-0.392	-0.601	-0.392
授权型领导 - 创新行为 - 离职倾向	-0.172	-0.245	-0.108	-0.242	-0.105
授权型领导 - 离职倾向	-0.329	-0.452	-0.202	-0.454	-0.204

采用回归分析的阶层回归检验调节效应, 主体步骤包括第一页先放控制变量, 第二页加入自变量, 第三页加入调节变量, 然后加入交互项(自变量和调节变量去中心化后相乘得到)。以主要从事(包括产品研发、产品设计、技术支持、研发辅助、产品测试等具体研发活动)、单位性质(指国企或事业单位、民营企业、外资企业、中外合资企业等)、工作时间(包括 1 年以下、1~3 年、3~5 年、5 年以上)、离职次数(包括 0 次、1 次、2 次、3 次及以上)作为控制变量, 授权型领导作为自变量, 主观幸福感作为调节变量, 离职倾向作为因变量, 阶层回归得到的调节检验结果如表 10 所示, 其中授权型领导 X 主观幸福感对离职倾向的 $\beta = -0.266^{***}$, 表明具有显著调节作用, 具体指主观幸福感在授权型领导对离职倾向的影响过程中起调节作用, 主观幸福感强化了授权型领导对离职倾向的作用, 故假设 H₄ 成立。

4.3. 结果及讨论

以上实证表明, 图 1 授权型领导通过创新行为的部分中介作用影响研发人员的离职倾向, 主观幸福感调节着这种影响作用的关系模型及四个关系假设均通过了实证检验, 由此得出创新行为在授权型领导

对研发人员离职倾向影响中起着部分中介作用, 研发人员主观幸福感在其中起着调节作用。尽管已有实证研究也发现授权型领导促进创新行为、弱化员工离职倾向, 员工创新行为削弱员工的离职倾向, 但往往是单独研究分别得到的结论, 很少由此思考、研究员工创新行为在授权型领导对员工离职倾向作用中是否有着中介效应? 本研究基于员工离职倾向影响因素的多维性及相互作用的认识, 在梳理并借鉴授权型领导、创新行为、离职倾向相互作用等文献的基础上, 将组织层面的授权型领导、个人层面的创新行为和离职倾向, 及员工主观幸福感加以整合, 构建图 1 所示的关系模型和设计相应假设, 并通过了实证, 取得了以上发现。这些发现是对现有研究的完善, 也是本文的创新点。值得一提的是: ① 本文考虑到不同类别员工因工作性质、工作要求, 及工作环境要求的差异而导致对领导方式的感知和有效适应的差异, 进而引起离职倾向状况的不同, 具体针对研发人员进行研究, 研究结果对总体一般员工或其他具体类别如从事程序化工作的车间员工的适用性有待进一步分析; ② 图 1 模型中的变量有待进一步作维度分解的基础上, 来探明一个变量的不同维度对其他变量的作用特征, 从而更深入地揭示授权型领导对研发人员离职倾向的作用机制。

Table 10. Test of the moderating effect of subjective well-being

表 10. 主观幸福感调节检验

	离职倾向			
	M1	M2	M3	M4
	β	β	β	β
性别	0.171**	0.095	0.076	0.055
主要从事	-0.026	-0.053	-0.075	-0.081
单位性质	-0.061	-0.031	-0.055	-0.069
工作时间	-0.195**	-0.102	-0.103	-0.095
离职次数	0.165**	0.035	0.024	0.082
授权型领导		-0.404***	-0.319***	-0.472***
主观幸福感			-0.235***	-0.182**
授权型领导 X 主观幸福感				-0.266***
R 方	0.113	0.238	0.282	0.327
调整 R 方	0.1	0.224	0.267	0.31
F	8.435***	17.135***	18.398***	19.845***

注: *, $p < 0.05$; **, $p < 0.01$; ***, $p < 0.001$ 。

5. 主要结论及管理建议

基于上述实证分析及结果讨论, 得出本研究的主要结论, 在此基础上引申出管理建议。

5.1. 主要结论

通过构建授权型领导和员工离职倾向关系模型, 运用 SPSS21.0 和 AMOS23.0 作相关数据和结构方程模型分析, 得出如下结论:

1) 授权型领导对研发人员离职倾向具有显著负向影响。授权型领导通过赋予研发人员自主决策权、

工作自由度和参与决策的机会,使从事创造性工作,自我意识强,追求自我价值实现的研发人员更加高效、愉快、大胆地致力于研发,从而降低离职倾向。

2) 授权型领导对创新行为具有显著正向影响。授权型领导赋予研发人员自主权的同时,还鼓励研发人员大胆创新、勇于尝试,不轻易责备下属创新中的失误,这对从事需要反复探索、试验,且带有风险性和不确定性的研发工作的研发人员来说产生更为积极的作用。

3) 创新行为在授权型领导和离职倾向之间起着部分中介作用。授权领导对创新行为具有显著正向影响,由此提高研发人员创新成果,增加对组织和领导的认可,降低离职倾向;同时,实证已表明授权型领导还能直接负向影响着离职倾向。因而,创新行为在授权型领导和离职倾向间起部分中介作用。

4) 主观幸福感调节授权型领导对员工离职倾向的影响。研发人员对幸福的主观感受直接影响其对工作环境、创新工作及生活的情感和态度:主观幸福感越高,对授权型领导所营造的上下级关系氛围越满意和珍惜,研发时更加舒畅地投入,因而越能弱化离职倾向;反之,低主观幸福感的研发人员对授权型领导不够敏感或无所谓,因而难以从中感受到被器重和鼓励,弱化离职倾向的程度也变低。也就是说,研发人员主观幸福感越高,授权型领导对员工离职倾向的负向作用越明显。

其中,3和4是本文的创新点。

5.2. 管理建议

一是通过分享权力、共享信息、提供机会、鼓励参与决策、给予关怀等途径实现向授权型领导转变,以消除上下级之间的层级限制,营造扁平化的管理氛围,增加研发人员工作的舒适感和自由度,促进创新行为。二是提供创新条件,培养研发人员。形成多个基于研发项目的学习型团队,模仿高校培养机制,建立导师制带动90后年轻研发人员和基层研发人员更快成长;同时,结合组织阶段性发展目标和研发人员个人目标,提供挑战性的研发任务以挖潜研发人员潜力,将管理晋升通道和技术晋升通道分开,形成双渠道提拔路径,使研发人员不会因“偏科”于研发而管理经验不足而被轻视或埋没,大大激发研发人员创新动力。三是提升研发人员幸福感。除了授权型领导给予研发人员的关怀,组织还可在其他方面进行多维度的补充,如研发人员(尤其年轻研发人员)脑力劳动强度大、压力大,工作时间不很规律(有了创新灵感,可能周末和节假日都顾不上休息),导致与家庭成员的情感交流缺乏,降低幸福指数,其中特别是年轻研发人员,因致力于研发,社交圈小,个人情感问题可能长期难以解决,针对这些现实问题,企业可根据实际条件,考虑在研发人员取得创新成果之时,适当增加休息时间,一来使研发人员放松、调整自己,二来有充分时间与家人相聚,增进情感交流,提升主观幸福感;对于尚未解决个人问题的年轻研发人员,可安排相亲联谊或团建活动;根据研发人员贡献大小设定如个人专项研发基金等特殊激励机制,配备一定的研发资源和条件,使各个层次的研发人员都能在学习型团队中有足够的研发条件开展创新尝试,多出成果,增强成就感,提升主观幸福感。

参考文献

- 程杰(2012). *团队异质性、团队领导风格与团队创造力关系研究*. 硕士学位论文,南京:南京航空航天大学.
- 杜鹏程,韦祎,谢含章,等(2019). 包容型领导对离职意向的影响研究. *北京工业大学学报(社会科学版)*, 19(4), 105-114.
- 段建华(1996). 总体幸福感量表在我国大学生中的试用结果与分析. *中国临床心理学杂志*, 4(1), 56-57.
- 高中华,苑康康(2019). 角色宽度自我效能感回顾与展望. *管理现代化*, 39(5), 105-109.
- 何建华,左璐,常莉俊(2020). 表层扮演对员工离职倾向的影响:情绪耗竭的中介作用与组织支持的调节效应. *商业经济与管理*, 40(7), 49-58.
- 黄亮(2014). 中国企业员工工作幸福感的维度结构研究. *中央财经大学学报*, (10), 84-92+112.

- 黄亮, 彭璧玉(2015). 工作幸福感对员工创新绩效的影响机制——一个多层次被调节的中介模型. *南开管理评论*, 18(2), 15-29.
- 李宏利, 王星, 董丽娟, 杨岚(2018). 员工创新行为源于领导情感信任吗?风险倾向与组织行为授权的调节作用. *心理与行为研究*, 16(5), 701-712.
- 刘文兴, 张鹏程, 廖建桥(2013). 基于创造自我概念与风险偏好影响的授权领导与创新行为研究. *管理学报*, 10(12), 1770-1777.
- 鲁虹, 赵赞(2019). 破坏性领导对下属离职倾向的影响研究: 一个有调节的中介模型. *哈尔滨商业大学学报(社会科学版)*, (6), 40-50.
- 吕霄, 樊耘, 张婕, 马贵梅(2018). 授权型领导视角下个性化交易形成及对员工创新行为的影响. *科学学与科学技术管理*, 39(4), 139-149.
- 倪渊(2017). 新生代知识型员工离职倾向影响因素——基于互联网创业公司的实证研究. *北京理工大学学报(社会科学版)*, 19(1), 108-115.
- 苏涛, 陈春花, 宋一晓, 王甜(2018). 基于 Meta 检验和评估的员工幸福感前因与结果研究. *管理学报*, 15(4), 512-522.
- 苏屹, 周文璐, 崔明明, 赵健宇(2018). 共享授权型领导对员工创新行为的影响: 内部人身份感知的中介作用. *管理工程学报*, 32(2), 17-26.
- 孙俊芳, 辛自强, 包呼格吉乐图, 刘敏, 岳衡(2021). 幸福感的稳态与跃迁: 一个新的整合视角. *心理科学进展*, 29(3), 481-491.
- 孙圣兰, 吕洁(2016). 授权型领导对员工创造力的影响: 基于整合视角的分析. *研究与发展管理*, 28(4), 117-125.
- 王宏蕾, 孙健敏(2018). 授权型领导与员工创新行为: 结构正式化的调节作用. *管理科学*, 31(3), 29-39.
- 王林, 邓沙(2017). 新生代农民工离职倾向机制研究: 工作嵌入的视角. *农村经济*, (1), 118-123.
- 王颖, 刘莎莎(2017). 组织沉默对员工负向行为的影响及其作用机制. *科研管理*, 38(1), 144-152.
- 魏华飞, 古继宝, 张淑林(2020). 授权型领导影响知识型员工创新的信任机制. *科研管理*, 41(4), 103-111.
- 肖贵蓉, 赵衍俊(2017). 伦理型领导与员工离职倾向: 领导-成员交换的中介作用. *科学学与科学技术管理*, 38(3), 160-171.
- 徐芳(2019). *留住人才: 薪酬与股权激励技巧*. 中国铁道出版社.
- 许龙, 高素英, 刘宏波, 杨鹏(2017). 中国情境下员工幸福感的多层面模型. *心理科学进展*, 25(12), 2179-2191.
- 姚柱, 罗瑾璐, 张显春(2021). 时间创造幸福: 时间领导对主观幸福感的作用机制. *管理工程学报*, 35(4), 40-50.
- 曾颖, 赵李晶, 赵曙明(2019). 指导关系对徒弟主动性行为的影响机制研究: 工作繁荣和学习目标导向的作用. *预测*, 38(4), 10-16.
- 张建平, 林澍倩, 刘善仕, 张亚, 李焕荣(2021). 领导授权赋能与领导有效性的关系: 基于元分析的检验. *心理科学进展*, 29(9), 1576-1598.
- 张丽华, 朱金强, 冯彩玲(2016). 员工创新行为的前因和结果变量研究. *管理世界*, (6), 182-183.
- 赵金楼, 康正(2009). 高新技术企业技术研发人员管理研究. *现代管理科学*, (4), 93-94.
- 周洁, 张建卫, 李海红, 等(2019). 军工研发人员生涯适应力对其创新行为、离职意向的作用机制: 一个整合性过程模型. *科技进步与对策*, 36(9), 133-142.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 945-955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Arnold, J. A. et al. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#)
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018a). Advances in Subjective Well-Being Research. *Nature Human Behaviour*, 2, 253-260. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>
- Diener, E. et al. (2018b). Happiest People Revisited. *Perspectives on Psychological Science: A Journal of the Association for Psychological Science*, 13, 176-184. <https://doi.org/10.1177/1745691617697077>
- Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Barrett, R. (2006). Integration of Family-Owned Business Succession with Turnover and Life Cycle Models: Development of a Successor Retention Process Model. *Human Resources Management Review*, 16, 490-507. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.08.006>

- Konczak, L. J. (2000). Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement, 60*, 301-313. <https://doi.org/10.1177/00131640021970420>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *The Journal of Applied Psychology, 63*, 408-414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Porter, C. M., & Rigby, J. R. (2020). The Turnover Contagion Process: An Integrative Review of Theoretical and Empirical Research. *Journal of Organizational Behavior, 42*, 212-228. <https://doi.org/10.1002/job.2483>
- Scott, C. R. (1999). The Impacts of Communication and Multiple Identifications on Intent to Leave. *Management Communication Quarterly, 12*, 400-435. <https://doi.org/10.1177/0893318999123002>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Creating Innovative Behavior among R&D Professionals: The Moderating Effect of Leadership on the Relationship between Problem-Solving Style and Innovation. In *Proceedings of 1994 IEEE International Engineering Management Conference-IEMC* (pp. 48-55). IEEE. <https://doi.org/10.1109/IEMC.1994.379952>
- Somech, A. (2006). The Effects of Leadership Style and Team Process on Performance and Innovation in Functionally Heterogeneous Teams. *Journal of Management, 32*, 132-157. <https://doi.org/10.1177/0149206305277799>
- Zhang, S. X. et al. (2018). Empowering Leadership and Employee Creativity: A Dual-Mechanism Perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 91*, 896-917. <https://doi.org/10.1111/joop.12219>