

感知上级信任对员工主动性行为的影响

赵珮贞

西北师范大学商学院, 甘肃 兰州

收稿日期: 2023年2月3日; 录用日期: 2023年3月3日; 发布日期: 2023年3月15日

摘要

本文以社会交换理论为基础, 以企业员工为研究对象, 采用了问卷调查的方法, 探究感知上级信任对员工主动性行为的影响机制及边界条件。研究表明: 感知上级信任对员工主动性行为有正向影响; 主管承诺在感知上级信任与员工主动性行为之间起中介作用; 领导政治技能对感知上级信任与主管承诺的正向关系具有调节作用。

关键词

感知上级信任, 主管承诺, 领导政治技能, 主动性行为

Influence of Perceived Superior Trust on Employees' Proactive Behavior

Peizhen Zhao

Business School, Northwest Normal University, Lanzhou Gansu

Received: Feb. 3rd, 2023; accepted: Mar. 3rd, 2023; published: Mar. 15th, 2023

Abstract

Based on the theory of social exchange, this paper takes employees as the research object, and adopts the method of questionnaire survey to explore the influence mechanism and boundary conditions of perceived superior trust on employees' proactive behavior. The results show that perceived superior trust has a positive impact on employees' proactive behavior; supervisor commitment plays an intermediary role between perceived superior trust and employee's proactive behavior; leadership political skills can regulate the positive relationship between perceived superior trust and supervisor commitment.

Keywords

Perceived Superior Trust, Supervisor Commitment, Leadership Political Skills, Proactive Behavior

Copyright © 2023 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

随着外部环境日益复杂化、组织结构日益扁平化，尤其是在疫情的影响下，企业的工作内容灵活多变，以往的工作方式难以取得竞争优势，让员工自主识别和解决问题变得更加重要，如何驱动员工主动性已然成为组织管理者必须面临的重要管理问题[1]。鉴于此，如何激发员工的主动性行为成为了实践界和学术界共同关注的热点问题。

员工主动性行为是指员工的一系列自发主动的、有助于改善工作环境和结果的工作行为[2]。由既有文献观之，学者们从个人因素(主动性人格、积极情绪、知识和技能等)及情境因素(领导自身的风格、组织资源等)两方面展开了员工主动性行为影响因素的探讨。其中，上级作为员工日常工作任务的安排者和管理者，其信任可以满足员工人际交往和自尊的需要。然而，上级所传递的信任由于受到复杂组织环境的影响，并非都能被员工所感知，员工只有感知到上级的信任时，才会改变其态度与行为[3]。因此，与信任者视角研究信任相比，从被信任者视角研究感知信任，更有利于全面并且深入理解人际信任机制[4]。感知上级信任指的是下属对上级是否具有风险承担的意愿做出感知[5]。以往研究表明，感知上级信任可以激发员工的建言行为、组织公民行为等[6] [7]，还有助于提升员工的敬业度和绩效[8] [9]，因此我们推测感知上级信任将对员工的主动性行为产生影响。虽然很多学者研究了主动性行为的相关影响因素，但有关感知上级信任对员工主动性行为的影响效应及其作用机制的实证研究仍较少，因此，明确其内在机理与边界条件显得很有必要。

本研究在对现有研究进行总结分析的基础上，基于社会交换理论，就感知上级信任对员工主动性行为的影响进行研究，并通过主管承诺研究两者的影响机制。此外，基于资源保存理论，探究了领导政治技能对感知上级信任与主管承诺之间关系的调节作用。在理论上，本研究试图从过去主要关注员工主动性行为的影响因素，转向厘清其作用机制，拓展其边界条件。在实践上，本研究期望为管理者提高员工的主动性提供管理上的参考与指导。

2. 研究假设

2.1. 感知上级信任与主动性行为

Lau 等(2007)将感知上级信任是下属对自己是否被其直接上级信任的感知。其包含了依赖和信息透露两个方面。上级的依赖意味着上级的行为和决策更多地依赖于员工的知识、能力和判断，会让员工认为上级肯定了自己的工作能力和岗位价值，激发了员工的内在工作动力；上级的信息披露意味着上级经常与员工交流工作见解和个人情感，会让员工认为与上级建立了高质量的关系。已有学者研究得出，感知上级信任是下属工作行为和成果的重要预测因素[10]，感知上级信任可以对员工的组织公民行为、任务绩效、建言行为等产生影响[11] [12]。基于社会交换理论，当个体受到他人的恩惠时，个体为回报他人的恩惠会做出更

多有利于他人的行为[13] [14]。具体来说，员工会为了回报来自上级的组织资源、授权等，以积极的态度对待工作，勇于承担责任，做出主动性行为的可能性更高。基于以上分析，本研究提出如下假设：

假设 1：感知上级信任对员工主动性行为有正向影响。

2.2. 主管承诺的中介作用

基于社交交换理论的互惠原则，当一方需求得到满足时会以另一方期望的方式行动，予以回报，以维持公平和平衡。员工为了与上级维持长期的信任关系，会对上级形成积极的态度和认知，最终形成较高的主管承诺。具体来说，当个体感知到较高的来自上级的信任时，意味着个体在当前组织中感受到来自上级的资源、授权和广阔的发展机会等，这些资源、授权和发展机会增强员工对上级心理依附水平，进而促进员工向上级做出积极性反馈。因此，当员工感知到来自上级的信任之后，会通过提升自己对上级的认同感，进而提高自己的主管承诺。

高主管承诺的员工对主管目标和价值观有更强的认同感、对主管更加忠诚，会为主管付出相当程度的努力，做出有利于主管的主动性行为。已有研究表明，主管承诺与员工的工作满意度、工作绩效等正面因素呈显著的正相关关系，与离职倾向等负面因素呈显著的负相关关系。

综上所述，感知到上级信任作为上级对员工表示认可的一种重要指示，会使员工对其产生较高的依恋和认同感，进而形成较高的主管承诺，而基于社交交换理论的互惠原则，为了回报上级的信任，员工可能会产生更多主动性行为。综上，我们提出如下假设：

假设 2：主管承诺在感知上级信任与员工主动性行为之间起中介作用。

2.3. 领导政治技能的调节作用

“政治技能”一词最早由 Ferris 在其著作《组织中的权利》中提出，随后 Ferris 等(2005)对政治技能进行进一步研究，将政治技能定义为在工作中有效理解他人，并利用这种理解获得知识与信息来影响他人的做事方式，以实现个人和组织的目标。政治技能的差异会导致不同的结果，良好的政治技能会有效引导组织内其他员工的政治知觉方向和程度，使他人的政治知觉朝着期望的方向转变，进而获得预期效果[15]。

根据资源保存理论，资源是指个体认为对其有价值的事物或者可以帮助其获得有价值事物的途径[16]。Hobfoll (1989)还区分了物质资源、条件资源、个体特征资源和能量资源四种不同类型的资源，其中条件资源的价值源自它们对个体未来工作和生活的积极意义，如婚姻、职位和资历等。对员工而言，领导毫无疑问是一种宝贵的条件性资源，领导的支持程度是员工能否获取物质性资源的关键。Treadway 等(2004)认为高政治技能的领导能创造出一种重视员工贡献并且关心员工利益的环境。具体而言，高政治技能的领导可以清晰地知道自己应当做什么和不做什么，以及如何利用真诚的方式去做，从而激发下属的忠诚，让员工相信领导在决策过程中是考虑了他们的福利的。这种领导政治技能可以进一步强化下属对于来自领导的支持感，并且与感知上级信任产生交互作用，进一步促进员工对领导的认同感。基于以上分析，本研究提出如下假设：

假设 3：领导政治技能能够正向调节感知上级信任对主管承诺的影响。

根据上面的理论综述与研究假设，本文构建的研究模型如图 1 所示：

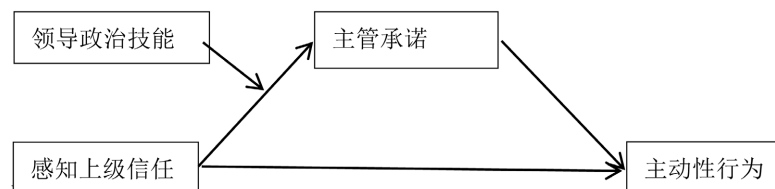


Figure 1. Research model
图 1. 研究模型

3. 研究方法

3.1. 研究样本

本研究在 2022 年 11 月~2022 年 12 月以网络发放的形式发放问卷, 收集数据, 共回收问卷 450 份。剔除无效问卷(时间短、数据缺失、统一回答)后, 剩余有效问卷 433 份(有效率 96.2%)。其中从性别来看 60.5%为男性, 39.5%为女性; 从年龄来看 10.9%为 25 岁以下, 17.1%为 26~30 岁, 34.9%为 31~35 岁, 26.3%为 36~40 岁, 10.9%为 41 岁及以上; 从学历来看 8.1%为高中(中专)及以下, 52.7%为大专, 28.9%为本科, 10.4%为硕士及以上; 从工作时间来看 6.7%为 1 年以下, 35.1%为 1~3 年, 29.8%为 3~5 年, 23.3%为 5~10 年, 5.1%为 10 年以上。

3.2. 变量的测量

本研究采用的量表均来自国外成熟量表, 并且在中国组织情境的实证研究中被多次使用。为了提高表述的准确性, 将量表转化为中文语句时采用翻译-回译的方法。本研究所有量表均采用李克特 5 点计分的方式, 1 代表“非常不同意”, 5 代表“非常同意”。

感知上级信任量表使用的是 Gillespie (2003)开发的量表, 共计 10 个题项, 如“上级愿意跟我分享他的心情和感觉”等[17]。本研究中该量表的 Cronbach's α 值为 0.941。

主动性行为量表使用的是采用 Frese 等(1997)开发的量表, 共计 7 个题项[2]。本研究中该量表的 Cronbach's α 值为 0.911。

主管承诺量表使用的是 Chen (2001)在华人组织中编制的测量量表, 分为认同主管、对主管价值观的内化、努力、依附、奉献五个维度, 共 17 个条目, 本研究中该量表的 Cronbach's α 值为 0.954 [18]。

领导政治技能量表使用的是 Ferris 等人(2005)的政治技能量表的中文版(刘军等, 2008), 分为社交敏锐性、人际影响力、外显真诚性和关系网络能力 4 个维度, 共计 18 个题项, 如“我的直属领导会投入大量的精力去建立自己的工作关系网络”等, 本研究中该量表的 Cronbach's α 值为 0.952 [19]。

控制变量包括员工的性别、年龄、受教育程度和工作年限。

4. 数据分析

4.1. 共同方法偏差及效度检验

对收集到的数据采用 Harman 单因素检验法进行同质性检验。结果显示, 第一个因子的解释量为 34.304%, 低于 40%的临界值, 故研究不存在严重的共同方法偏差。

效度检验通过 Mplus8.3 软件对变量做验证性因子分析。如表 1 所示, 四因子模型的拟合指标要显著优于其他替代模型, 说明研究中的 4 个变量间有良好的区分效度。

Table 1. Confirmatory factor analysis

表 1. 验证性因子分析

模型	因子	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
四因子模型	A, B, C, D	1713.693	1268	1.352	0.028	0.033	0.970	0.968
三因子模型	B + C, A, D	2729.780	1271	2.148	0.051	0.055	0.901	0.897
两因子模型	A + C, B + D	5519.066	1273	4.336	0.088	0.141	0.713	0.701
单因子模型	A + B + C + D	8232.557	1274	6.462	0.112	0.153	0.529	0.510

注: A 为感知上级信任, B 为主动性行为, C 为主管承诺, D 为领导政治技能。

4.2. 描述性统计和相关性分析

表 2 为变量的描述性统计结果(均值、标准差和相关系数分析)。由表 2 可知,感知上级信任同主管承诺、主动性行为均显著正相关,主管承诺和主动性行为显著正相关,与研究假设的方向一致,为验证研究假设提供了初步证据。

Table 2. Mean, standard deviation and correlation analysis among variables (N = 433)

表 2. 均值、标准差及各变量间的相关性分析(N = 433)

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
性别	1.39	0.489	1							
年龄	3.09	1.139	0.649**	1						
学历	2.42	0.783	0.609**	0.512**	1					
工作时间	2.85	1.017	0.663**	0.563**	0.575**	1				
感知上级信任	3.68	1.039	0.531**	0.457**	0.444**	0.431**	1			
领导政治技能	3.65	1.027	0.342**	0.325**	0.320**	0.323**	0.547**	1		
主管承诺	3.43	0.987	0.373**	0.311**	0.320**	0.329**	0.510**	0.593**	1	
主动性行为	3.60	0.941	0.501**	0.397**	0.367**	0.402**	0.266**	0.258**	0.387**	1

注: *、**、***分别表示 $p < 0.05$ 、 $p < 0.01$ 、 $p < 0.001$ 。下同。

4.3. 回归分析假设检验

为检验上述假设,本文采用层次回归、简单斜率分析和 Bootstrap 等方法对样本数据进行分析。

如表 3 所示,模型 2 中,感知上级信任与员工主动性行为呈现显著正相关关系($\beta = 0.483$, $p < 0.001$),因此,假设 H1 得到验证;模型 6 中,感知上级信任对主管承诺的正向影响达到显著水平($\beta = 0.417$, $p < 0.001$),因此,假设 H2 得到验证。模型 4 中,主管承诺对员工主动性行为的正向影响达到显著水平($\beta = 0.416$, $p < 0.001$),而且与模型 2 相比,感知上级信任对员工主动性行为的回归系数从 0.483 减少到 0.310,表明主管承诺部分中介感知上级信任对员工主动性行为的影响,假设 H2 得到验证;为防止多重共线性,对自变量(感知上级信任)和调节变量(领导政治技能)作中心化处理,构建乘积项放入回归方程。在模型 8 中,感知上级信任和领导政治技能的交互项对主管承诺有显著正向影响($\beta = 0.247$, $p < 0.01$),领导政治技能调节了感知上级信任对主管承诺的影响,支持了 H3。

Table 3. Hierarchical regression results

表 3. 层次回归结果

变量	主动性行为				主管承诺			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
自变量								
感知上级信任		0.483***		0.310***		0.417***	0.426***	0.463***
中介变量								
主管承诺			0.520***	0.416***				
调节变量								
领导政治技能							0.261***	0.283***

Continued

交互项								
领导政治技能 * 感知上级信任								0.247***
控制变量								
性别	0.113	-0.034	0.011	-0.063	0.197**	0.070	-0.024	-0.107
年龄	0.128**	0.055	0.089	0.051	0.074	0.012	-0.014	-0.007
学历	0.126**	0.055	0.070	0.036	0.108	0.047	0.030	0.022
工作时间	0.103	0.075	0.054	0.046	0.094	0.069	0.047	0.062
R ²	0.154	0.313	0.381	0.437	0.162	0.280	0.330	0.388
ΔR ²		0.159	0.227	0.283		0.118	0.168	0.176
F	19.525***	38.894***	52.603***	55.160***	20.726***	33.270***	35.005***	38.414***

为进一步验证领导政治技能的调节效应和有调节的中介模型，本文利用简单斜率分析法检验并绘制领导政治技能水平的调节作用图，如图 2 所示。

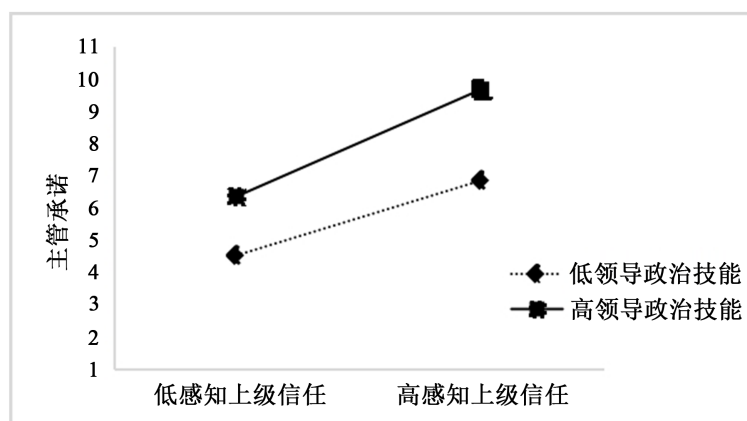


Figure 2. Moderating effect graph of leadership political skills

图 2. 领导政治技能的调节效应图

如图 2 所示，感知上级信任的水平越高，主管承诺的水平就越高。领导政治技能高，其员工的主管承诺会随着感知上级信任的提升而出现较大幅度的提升，即感知上级信任与主管承诺之间的关系越强；反之，领导政治技能低，感知上级信任对主管承诺的正向影响作用会越小，只表现出了轻微的上升趋势，斜率较平缓，说明领导政治技能对二者关系的影响越弱。由此，假设 H3 进一步得到验证。

本文通过 Bootstrap 进行 5000 次抽样，整理后得到主管承诺在领导政治技能不同水平上的中介效应，如表 4 所示。

由表 4 可知，在低水平的领导政治技能情境下，感知上级信任通过主管承诺对员工主动性行为的正向效应显著(效应值 = 0.0858, 95%的置信区间 = [0.0370, 0.1413]不包括 0)；该效应要明显弱于在高水平的领导政治技能情境下，感知上级信任通过主管承诺对员工主动性行为的正向效应(效应值 = 0.2945, 95%的置信区间 = [0.2153, 0.3798]不包括 0)。即领导政治技能水平越高，主管承诺在感知上级信任和员工主动性行为之间的中介作用越强。

Table 4. Bootstrap method test results of moderation effect
表 4. 调节效应的 Bootstrap 法检验结果

中介变量	领导政治技能水平	水平值	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
主管承诺	低水平	-0.9411	0.0858	0.0264	0.0370	0.1413
	平均值	0.0000	0.1902	0.0296	0.1355	0.2510
	高水平	0.9411	0.2945	0.0427	0.2153	0.3798

5. 结论与讨论

5.1. 结论

本研究基于社会交换理论, 采取国内外成熟量表进行测量, 通过对 433 企业员工的调查, 实证分析了感知上级信任对员工主动性行为的影响机制和边界条件。结果表明: 1) 感知上级信任对员工主动性行为具有正向影响。2) 感知上级信任对员工主动性行为的这一影响过程会通过主管承诺的中介机制产生, 且主管承诺的中介作用是正向的。3) 领导政治技能正向调节了感知上级信任与主管承诺之间的关系。

5.2. 管理启示

本研究对管理实践有以下启示:

1) 管理者应该建立与员工之间的相互信任。管理者要认识到上级信任对员工行为具有重要影响, 对员工适当授权, 相信员工有主动完成工作任务的自觉与能力, 在组织内营造一种相互信任的氛围; 要注重自己信任员工的行为表达, 及时与员工沟通交流, 了解员工内心想法, 使员工感受到自己被信任。

2) 主管承诺是连接感知上级信任与员工主动性行为的重要媒介, 管理者可以从文化、制度等软件建设出发优化人文氛围, 使员工能够自由沟通、展现自我, 在轻松愉悦的氛围中建立友谊, 进而提高员工对上级的认同感和心理依附水平, 促进员工做出有利于组织的主动性行为。

3) 管理者在管理活动中应加强政治技能水平。高政治技能的领导能创造出一种重视员工贡献并且关心员工利益的环境, 进一步强化下属对于来自领导的支持感, 并且与感知上级信任产生交互作用, 进一步促进员工对领导的认同感, 组织可以通过招聘、培训等方式, 提高管理者的政治技能水平。

5.3. 研究不足与展望

本文由于能力水平、资源条件和研究局限性等主客观因素的影响, 存在一定的局限性, 这也对未来的研究提供了方向。首先, 本文根据横断研究数据评估变量之间的因果关系, 可能导致研究结论不够准确, 未来研究可以采用纵向研究方法提高准确性。其次, 本研究未控制领导授权赋能行为、谦卑型领导等也会影响员工的主动性行为的变量, 在未来研究中应尝试在控制其他变量的影响下, 深入探讨感知上级信任对员工主动性行为的影响机制。

参考文献

- [1] 孔靓, 李锡元, 章发旺. 包容型领导对员工主动性行为的影响: 组织自尊与差错管理氛围的中介作用[J]. 管理评论, 2020, 32(2): 232-243.
- [2] Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. and Tag, A. (1997) The Concept of Personal Initiative: Operationalization, Reliability and Validity in Two German Samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **70**, 139-161. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00639.x>
- [3] 马华维, 王欣. 组织中上下级的双向信任: 影响及机制[J]. 心理科学, 2014, 37(2): 438-445.
- [4] Dirks, K.T. and Ferrin, D.L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, **12**, 450-467.

- <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- [5] Lau, D.C., Liu, J. and 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. <https://doi.org/10.1007/s10490-006-9026-z>
- [6] 刘敏, 余江龙, 黄勇. 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[J]. 中国人力资源开发, 2018, 35(12): 20-29.
- [7] 王红丽, 吕迪伟. 受控动机理论视角下的员工感知信任及其影响研究[J]. 管理学报, 2018, 15(3): 351-352.
- [8] Skiba, T. and 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. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9537-x>
- [9] 孙秀霞, 朱方伟, 宋昊阳. 感知信任与项目绩效: 组织承诺的中介作用[J]. 管理评论, 2016, 28(12): 155-165.
- [10] Brower, H.H., Lester, S.W., Korsgaard, M.A. and Dineen, B.R. (2009) A Closer Look at Trust between Managers and Subordinates: Understanding the Effect of both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes. *Journal of Management*, **35**, 327-347. <https://doi.org/10.1177/0149206307312511>
- [11] Kim, T.Y., Wang, J. and Chen, J. (2018) Mutual Trust between Leader and Subordinate and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, **149**, 945-958. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3093-y>
- [12] Lau, D.C., Lam, L.W. and Wen, S.S. (2014) Examining the Effects of Feeling Trusted by Supervisors in the Workplace: A Self-Evaluative Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, **35**, 112-127. <https://doi.org/10.1002/job.1861>
- [13] Blau, P.M. (1964) Exchange and Power in Social Life. Wiley, New York.
- [14] Cropanzano, R., Anthony, E.L., Daniels, S.R. and Hall, A.V. (2017) Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, **11**, 479-516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- [15] Treadway, D.C., Hochwarter, W.A., Ferris, G.R., Kacmar, C.J., Douglas, C., Ammeter, A.P. and Buckley, M.R. (2004) Leader Political Skill and Employee Reactions. *The Leadership Quarterly*, **15**, 493-513. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.05.004>
- [16] Hobfoll, S.E. (1989) Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, **44**, 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- [17] Gillespie, N. (2003) Measuring Trust in Working Relationships: The Behavioral Trust Inventory. *Annual Meeting of the Academy of Management Conference*, Seattle, 2003, 1-59.
- [18] Chen, Z.X. and Francesco, A.M. (2003) The Relationship Between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, **62**, 490-510. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(2\)00064-7](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(2)00064-7)
- [19] Ferris, G.R., Treadway, D.C., Kolodinsky, R.W., et al. (2005) Development and Validation of the Political Skill inventory. *Journal of Management*, **31**, 126-152. <https://doi.org/10.1177/0149206304271386>