

欢迎按以下格式引用:周中林,肖冲,盛艳燕.上下级代际冲突对 Z 世代员工工作投入的影响研究——基于认知和情感的路径[J].长江大学学报(社会科学版),2023,46(5):100-109.

上下级代际冲突对 Z 世代员工工作投入的影响研究

——基于认知和情感的路径

周中林 肖冲 盛艳燕

(长江大学 经济与管理学院,湖北 荆州 434023)

摘要:基于资源保存理论,以 Z 世代员工为研究对象,构建认知和情感双路径模型,并以问卷调查的方式收集 275 份有效数据,实证分析了上下级代际冲突对 Z 世代员工工作投入的具体作用机制。研究结果表明:上下级代际冲突对 Z 世代员工工作投入有负向影响,自我反思和情绪耗竭在其中发挥部分中介作用;包容型领导在上下级代际冲突与 Z 世代员工自我反思之间发挥负向调节作用,在上下级代际冲突与 Z 世代员工情绪耗竭之间发挥负向调节作用。此结果丰富了员工工作投入的前因变量研究,并为企业中 Z 世代员工的管理提供了建议。

关键词:上下级代际冲突;工作投入;自我反思;情绪耗竭;包容型领导

分类号:F249.22 **文献标识码:**A **文章编号:**1673-1395(2023)05-0100-10

一、引言

近年来,“00 后整顿职场”(即受新思想影响,00 后员工通过严正抗议的形式对职场中不合规的现象进行整顿)的相关新闻成为舆论热点。共青团中央以及北京日报等报道的初入职场的 Z 世代员工拒绝团建、准点下班、仲裁公司等职场行为引发了社会各界广泛议论^[1]。该现象充分体现了代际差异和代际冲突的存在。代际冲突,即代与代之间因思维方式和行为方式存在差异,导致代际成员之间在互动过程中出现诸如误解、争端等现象的矛盾和冲突(马志强等,2015)^[2]。而随着时代的变迁,Z 世代青年逐步进入社会并受到社会各界的关注,Z 世代指的是出生于 1995 年到 2009 年的年轻人(何绍辉,2022;Francis,2018)^[3,4],他们是受互联网兴起和大数据信息发展影响最深刻的一个代际人群(华桦,

2018)^[5]。由于 Z 世代青年成长生活环境的独特性,使其出现了与其他“世代”明显不同的价值取向、思维方式和行为准则(李春玲,2022)^[6],因此 Z 世代青年更容易与其他世代发生代际冲突。而对于刚步入职场的 Z 世代员工来说,上下级代际冲突是代际冲突中最为重要的一种表现形式(朱永跃等,2016;刘冰等,2021)^[7,8]。由于职场员工的更迭,Z 世代员工逐步成为企业发展中重要的后备军,因此弄清楚上下级代际冲突在工作场所中对 Z 世代员工工作的影响路径、减少员工因代际冲突而产生的消极职场行为已经成为了企业发展所必然关注的重点。然而,目前学者们研究较多的是社会代际冲突和家庭代际冲突的问题,鲜有探索 Z 世代员工在工作场所的代际冲突问题。

在工作场所中,员工工作投入一直被视作为员工工作绩效的重要预测变量(Bakker 等,2010)^[9]。

收稿日期:2023-04-20

基金项目:湖北省教育厅人文社会科学研究项目“大创项目参与行为对学生创新能力培养的影响研究”(20Y038)

第一作者简介:周中林(1965—),男,湖北荆州人,教授,博士,主要从事产业经济与企业管理研究。

通信作者:肖冲(1999—),女,湖北广水人,主要从事企业管理与组织行为学研究,E-mail:1015486069@qq.com。

工作投入指的是个体将其生理、认知和情绪能量投入到工作的过程(Kahn,1990)^[10]。从个体来看,工作投入会影响其工作满意度、心理幸福感、创新行为、工作绩效(李永占,2019;陈春晓等,2020)^[11,12];从组织来看,其可以提升整个团队、组织的效能和长期发展(高贵德等,2021)^[13]。基于工作投入所带来的重要影响,学者们对如何提升员工工作投入展开了热烈的讨论(宣燧斐等,2018)^[14],其中影响工作投入的前因变量集中在组织领导支持、内部沟通氛围、领导风格、人格特质、个体感知、能力等因素上(谢宝国,2018;马华维等,2019)^[15,16]。而鲜有学者以上下级代际冲突为前因变量来研究其对 Z 世代员工工作投入的影响。同时,根据资源保存理论可知,上下级代际冲突会让员工感受到一定的职场压力,当压力发生时,个体会采取立即中止资源消耗以保存现有资源;或投入一定资源以获得有价值的资源回报来抵消损失(Hobfoll,2001;廖化化等,2022)^[17,18]。一方面,上下级代际冲突会让 Z 世代员工感受到和领导关系的损坏,他们会投入大量的时间和精力去处理和消化因代际冲突带来的负面结果,由于员工的资源是有限的,他们不会再消耗资源在工作中的自我反思上;另一方面上下级代际冲突的压力会对 Z 世代员工心理资源造成损耗,当员工在工作中的心理资源损耗达到其资源存量边缘时便会产生情绪耗竭(Hobfoll,1989;Shirom,1989)^[19,20],此时员工为了保存现有资源,他们通常不再在工作中继续继续耗费精力去积极主动地做好工作并减少自己的工作投入。由此可见,上下级代际冲突、自我反思、情绪耗竭和员工工作投入可能存在相关关系,但鲜有相关实证研究予以证实(朱永跃等,2023)^[21]。

值得注意的是领导风格会影响到员工在工作场所的情感态度和职场行为(唐春勇等,2018)^[22],但 Z 世代员工作为网络社交文化高度参与者以及高等教育重要接受者,丰富的信息和知识使其思维变得活跃,让其在工作场所中也更加注重展示自我价值和个性表达,这便使得传统的领导方式不再适用于 Z 世代员工(李春玲,2022)^[6]。而包容型领导可以在组织中对员工行为产生影响(Randel 等,2016)^[23],如肯定下属的工作绩效和贡献、注重与下属员工交流互动和尊重团队成员个性(Ahmed 等,2021)^[24]。因此,包容型领导是适用于 Z 世代员工的领导风格。另外根据资源保存理论可知,包容型

领导给员工带来的鼓励和认可增加了员工的工作动力,也使其获得了丰富的心理资源和条件资源。当员工资源丰富时,他有更多的机会通过资源投入(如进行自我反思)来完善工作并增加资源存量,而且也能有效地抵消资源损耗(如减少员工情绪耗竭)(Hobfoll,2001;廖华华等,2022)^[17,18]。由此可见,包容型领导风格可能会在上下级代际冲突对 Z 世代员工的自我反思和情绪耗竭影响中存在调节作用,而目前少有研究对该问题进行讨论。

基于上述分析,本研究将以出生在 1995~2004 年之间的已成年且步入职场的 Z 世代员工为研究对象,根据资源保存理论,从员工认知和情感路径分别探讨上下级代际冲突对 Z 世代员工工作投入的影响机制。旨在厘清以下问题:上下级代际冲突对 Z 世代员工工作投入有何种影响?这种影响是否可以将自我反思和情绪耗竭作为传导机制?包容型领导风格是否会对自我反思和情绪耗竭产生调节作用?通过对以上问题的分析,可以有效地揭示上下级代际冲突对 Z 世代员工工作投入的影响机理,从而为企业提供对 Z 世代员工的管理意见。

二、理论分析与研究假设

(一)上下级代际冲突与员工工作投入

上下级代际冲突是指出生在不同年代且具有直接上下级关系的员工之间所产生的冲突(朱永跃等,2016)^[21]。也是因工作中存在的诸多差异,上级领导与下属彼此间容易产生一系列矛盾与对立(马志强,2015)^[2]。而员工工作投入是指员工在工作时以积极且持久的情绪与工作动机完美融入的状态,主要包括活力、奉献和专注三个层面(Schaufeli,2002;杨秀秀等,2021)^[25,26]。上级管理者通常采用增加下级员工工作投入的方式来提升员工和组织工作绩效,根据研究可知增加工作投入的因素主要包括员工个人、工作、组织等层面(刘润刚等,2022)^[27]。而已有研究表明,上下级代际冲突会对员工职场结果带来负面影响,例如,上下级代际冲突对员工的敬业度、留职意愿、工作绩效及其组织公民行为都会产生消极影响(Kupper,2000;刘学,2003)^[28,29];甚至还会对组织产生不良影响,例如,上下级代际冲突往往根深蒂固,使轻微的误解发展到群体之间严重的对峙,从而破坏整个团队的合作(王林,2018)^[30],上下级代际冲突程度越高,对员工带来的负向影响越大。由此我们可以推测上下级代际冲突会不利于 Z 世

代员工进行高度工作投入。

结合资源保存理论,资源被宽泛地定义为一切对个体生存、发展有价值的东西,大致分为物质资源、条件资源、个体特征资源、能量资源这四类。人们会力求获得和保护这些资源,并将资源损失及其风险视为威胁(廖化化等,2022)^[18]。在工作场所中,Z世代员工会将与上级的关系、处理问题的精力、工作的时间视作为一种宝贵的资源。在面对上下级代际冲突时,Z世代员工会感知到这些资源受到了损失或者正在遭受威胁。当这种压力感知产生时,他们可能会立即中止资源消耗以保存现有资源,即降低员工工作活力以及对工作的专注度,从而减少工作投入。基于上述分析,提出假设:

H1:上下级代际冲突负向影响Z世代员工工作投入。

(二)自我反思的中介作用

Trapnell等学者在1999年提出自我反思是一种学习动机驱使的由认知过程决定自身能力和态度所表现出的动态心理过程^[31]。对于Z世代的年轻人来说,他们大多为独生子女,被父辈和祖辈两代人宠爱,在日常生活当中他们常常会以自我为中心而忽视与他人特别是其他代的人际关系交往(何绍辉,2022)^[3]。有研究指出上下级代际冲突会影响到员工和领导的人际关系资源(刘冰等,2021)^[8],因此上下级代际冲突对于不擅长和其他代的人交际沟通的Z世代员工来看是一种消极事件。有学者在进行自我反思研究时发现对消极事件的反思很容易降为消极的和难以整合的重复性感知,这会让反思者再次经历与维持痛苦回忆(Lyubomirsky等,1993)^[32]。另外根据资源保存理论可知,当员工资源遭受损失时,其会采取抵御措施来降低现有其他资源的损耗,如减少资源投入。于是为了避免再次经历痛苦回忆和资源损耗,Z世代员工在面临上下级代际冲突时可能会减少自我反思行为。由此,本文提出以下假设:

H2a:上下级代际冲突负向影响Z世代员工自我反思。

根据相关研究,自我反思的个体沉浸于挑战性工作并且对结果进行有意识的反思时学习过程会发生,它会迫使个体弥补已有知识储备中缺少的、适用于新情境的信息(Kolb,1984)^[33]。而Z世代员工生活的高城镇化水平、高教育水平、互联网高速发展的时代,他们注重展示自我价值和个性表达。其工作的目的早已发生了改变,与获得经济相比他们更在乎工作的意义(李春玲,2022)^[6]。由此,当Z世代

员工在进行自我反思的时候,他们会更加注重工作的意义从而主动地进行学习、提升专注度和查漏补缺。另外有学者提出自我反思能使个体评估以往思维的准确性从而打破思维局限产生有用的想法(Shin等,2016)^[34],所以当员工在工作场所进行自我反思的时候会产生更多利于工作的新想法,从而激发其工作动机,增加工作投入。由此,本文提出以下假设:

H2b:自我反思正向影响Z世代员工工作投入。

根据上述两个假设可知,Z世代员工在面临上下级代际冲突时,会视其为消极事件,从而减少自我反思行为。而当员工自我反思行为减少时,会通过降低工作积极性、减少角色外行为等方式表现出来,从而减少员工工作投入^[8]。因此上下级代际冲突会减少Z世代员工自我反思行为从而导致员工减少工作投入,即上下级代际冲突会削弱通过Z世代员工自我反思对员工工作投入的负向影响。由此,本文提出假设:

H2c:自我反思在上下级代际冲突和Z世代员工工作投入间起中介作用。

(三)情绪耗竭的中介作用

情绪耗竭是一种异常疲劳的情绪状态,它反映个体的身心疲惫和挫折感(Maslach,1981)^[35]。在工作场所中,情绪耗竭常被定义为员工因严格的工作要求和压力而消耗情绪、体力资源的状态(Wrightta,1998)^[36]。结合资源保存理论可知,当员工初始资源积累较多时,其遭受资源损失的可能性更低;反之当员工初始资源积累较少时,其遭受资源损失的可能性更高(Hobfoll,2001)^[17]。Z世代员工初入职场,由于工作经验不足、心理素质训练较少、处理人际关系能力较弱,因此其在工作场所中的初始资源相对较少(李春玲,2022)^[6]。当和上级发生代际冲突时,其与领导共事的工作压力会引发消极情绪,那么Z世代员工为了抵御这种消极情绪会耗费大量的心理资源,从而加速其情绪耗竭。由此,本文提出以下假设:

H3a:上下级代际冲突正向影响Z世代员工情绪耗竭。

另外,根据资源损失螺旋推论可知,最初的资源若是产生损失就会引发其他资源进一步损失,而且资源损失的速度会更加迅猛、产生的消极影响也会更加强烈(廖化化,2022)^[18]。因为Z世代员工拥有较少的初始资源,所以在遭遇上下级代际冲突时,其情绪资源损失会更迅猛。有研究表明情绪耗竭会影

响员工创新行为、离职倾向、知识隐藏、工作幸福感等(张少峰等,2021;李朋波,2022)^[37,38]。结合资源保存理论可知,当资源处于匮乏状态时,Z 世代员工会最大限度地保护资源以防止进一步损失,而情绪耗竭对员工心理资源的消耗会触发其资源保护机制,使得 Z 世代员工不会再耗费资源投入到其他的事物当中。因此,在面对情绪耗竭时,Z 世代员工更倾向于保护现有资源,而减少其工作投入行为。由此,本文提出以下假设:

H3b:情绪耗竭负向影响 Z 世代员工工作投入。

结合上述两个假设可知,Z 世代员工在面临上下级代际冲突时,会因为压力而产生情绪耗竭。而当情绪耗竭产生时,员工为了防止资源进一步消耗会采取防御策略来保护现有资源,从而降低工作投入。因此上下级代际冲突会增加 Z 世代员工情绪耗竭从而导致员工减少工作投入。即上下级代际冲突会增强通过员工情绪耗竭对员工工作投入的负向影响。由此,本文提出以下假设:

H3c:情绪耗竭在上下级代际冲突和 Z 世代员工工作投入间起中介作用。

(四)包容型领导的调节作用

领导风格作为影响员工工作行为的重要组织情景变量,会对员工在工作场所中的态度和行为表现施加影响(辛迅等,2018)^[39]。而包容型领导风格在组织管理研究中受到了广泛关注,它是一种关系型领导并强调领导者的表现具有开发性、可用性和可接性(Carmeli,2010)^[40]。包容型领导和员工之间亦存在互依关系,领导更关注在交往中对员工需求和利益的满足程度(管春英,2016)^[41],其产生的行为包括听取下属意见、鼓励下属建言和认可下属贡献等(齐蕾等,2020)^[42]。有研究指出,包容型领导对员工创新行为、变革行为和主动行为都具有正向影响(姜秀丽等,2018)^[43]。

研究表明,Z 世代员工更希望在工作中受到领导的尊重、认可和支持,他们思维开放并希望通过工作来实现自我价值(方阳春等,2022)^[44]。而包容型领导鼓励员工积极参与组织管理决策、听取员工的不同意见,使 Z 世代员工能够感受到来自领导的尊重和鼓励,进一步加强自我反思行为,不断提升工作积极性以及改进自身在工作中的不足,从而为组织提供新思想和新观点(何奎,2021)^[45]。另根据资源保存理论,个体最初资源获得有益于资源进一步投资和获得。Z 世代员工在包容型领导风格越强的领导处可以更积极地建言并获得相关工作资源,也可

以更轻松地 and 领导相处并得到认可,从而收获归属感和幸福感的心理资源(方阳春等,2022)^[44]。因此,Z 世代员工愿意投入更多的时间和精力来端正工作态度、不断学习,从而也会加强在工作中的自我反思行为。由此,本文提出如下假设:

H4a:包容型领导在上下级代际冲突影响 Z 世代员工自我反思中起负向调节作用,即包容型领导削弱了上下级代际冲突对 Z 世代员工自我反思的负向影响。

包容型领导经常关注员工在工作方面的需求、善于同员工建立起高度信任的关系并且在员工遇到困难时会适时地提供指导与资源(王雁飞等,2019)^[46]。当 Z 世代员工感受到来自领导的信任、支持和尊重时,会获得愉悦的心理资源。基于资源保存理论,当员工拥有充足的个人资源时,其面对压力的能力会更强。对 Z 世代员工而言,为了抵御上下级代际冲突所带来的个体资源消耗,包容型领导提供的工作资源和心理资源作为其重要的外在资源,能弥补其内在资源的消耗,从而缓解工作压力,降低发生情绪耗竭的可能性(朱永跃,2023)^[21]。因此,本文提出以下假设:

H4b:包容型领导在上下级代际冲突影响 Z 世代员工情绪耗竭中起负向调节作用,即包容型领导削弱了上下级代际冲突对 Z 世代员工情绪耗竭的正向影响。

综上所述,本研究构建理论模型,如图 1 所示。

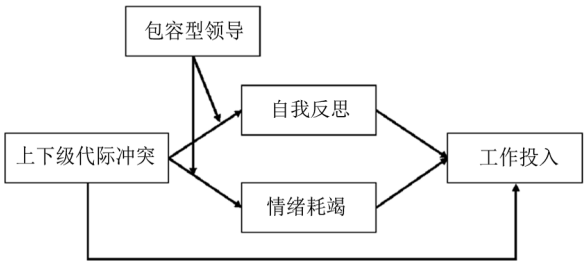


图 1 理论模型

三、研究设计

(一)研究对象与数据收集

本研究主要采用问卷调查法,研究对象主要为出生在 1995~2009 年之间的 Z 世代员工,填写问卷的企业有私企、国企和事业单位等多个不同性质组织和行业。为了保证测量主体的准确性,本次参与问卷调查的填写者必须为出生在 Z 世代且其直接上级出生在 1990 年之前的成年员工。另外为了

提高数据的真实性,我们在开展问卷调查前向填写问卷员工承诺,此次调研结果仅用于学术研究,并让所有参与者匿名填写问卷。本次问卷发放和收集共分两次完成,间隔为 1 个月。第一阶段收集的变量是员工人口统计学信息、上下级代际冲突和员工工作投入,第二阶段收集的变量是员工自我反思、情绪耗竭和包容型领导。本次测量共发放了 305 份问卷,经过筛选和剔除无效问卷后,最终获得 275 份有效的研究数据,回收有效率为 90.16%。其中基本情况如下:男性占 60.4%,女性占 39.6%;大专及以下学历占 53.1%,本科学历占 32.7%,硕士及以上学历占 14.2%;与上级共事年限在 1 年左右占 73.1%,2 年左右占 21.8%,3 年及以上占 5.1%;员工职位层级为普通职员占 86.9%,基层管理人员占 11.3%,中层及以上管理人员占 1.8%。

(二)研究工具

本研究中所有变量的测量工具均来自于国内外成熟的量表,以保证测量题项的信度和效度问题。所有的测量工具均采用 Likert 5 点式进行测量(从 1=“完全不符合”到 5=“完全符合”)。

1.上下级代际冲突的测量

该量表采用朱永跃等在 2016 年编制的测量上下级代际冲突的量表。量表共有 13 个题项,如“我和上级经常对任务内容存在分歧”。该量表被国内研究上下级冲突的学者多次采用。量表的 Cronbach's 系数为 0.951。

2.自我反思的测量

该量表采用的是 Trapnell 等在 1999 年开发的关于测量自我反思的量表。量表共有 12 个题项,其中有 8 个正题项,如“我喜欢探索内在的自我”,4 个反题项,如“我不喜欢内省或自我反思”。该量表为学者们研究自我反思提供了很大的价值。此量表的 Cronbach's 系数为 0.814。

3.情绪耗竭的测量

该量表采用的是 Maslach 和 Jackson 联合开发的工作倦怠量表 MBI-GS 中的情绪衰竭部分的分量表,该量表被国内外学者多次使用。量表共有 5 个题项,如“工作让我感觉身心疲惫”。量表的 Cronbach's 系数为 0.852。

4.包容型领导的测量

该量表采用的是 Carmeli 等学者于 2010 年在研究包容型领导和员工创新行为时编制的测量包容型领导的量表。此量表共有 9 个题项,如“我的领导喜欢员工提出新的观点”。量表的 Cronbach's 系数

为 0.914。

5.工作投入的测量

该量表采用的是 Schaufeli 等学者在 2006 年开发的关于测量员工工作投入的量表。量表共有 9 个题项,如“在工作中,我感到自己迸发出能量”。量表的 Cronbach's 系数为 0.931。

6.控制变量的测量

基于文献回顾,有研究表明员工的人口统计学特征会对员工行为产生影响(王三银等,2019)^[47]。此外,上下级共事时间和员工职位层级亦会影响员工工作行为(许勤等,2015)^[48]。因此,本研究选取了性别、学历、与上级共事年限和职位层级作为控制变量。

四、数据分析与假设检验

(一)共同方法偏差分析和验证性因子分析

本研究所采集的数据均来自于员工本人,具有较强的主观性,可能会出现共同方法偏差的问题。因此本研究采用了 Harman 单因子检验。其结果表明未旋转前的公因子特征值大于 1 的有 4 个,且因子方差解释率为 33.497%,未超过 40%。因此本研究的数据不受共同方法偏差的影响。

由于测试变量题项过多,为了保证数据有良好的区分效度和减少标准误差,本研究根据吴艳等人(2011)^[49]提出的打包法,随机将上下级代际冲突、自我反思、情绪耗竭、包容型领导、工作投入这几个变量的测试题项进行随机打包。然后采用 Mplus7.0 进行验证性因子分析,结果如表 1 所示。结合各项拟合指标,发现本数据单因子拟合度较差($\chi^2/df = 49.992$, $RMSEA = 0.422$, $TLI = 0.170$, $CFI = 0.690$)。五因子模型(上下级代际冲突,自我反思,情绪耗竭,包容型领导,工作投入)拟合程度最好($\chi^2/df = 3.798$, $RMSEA = 0.09$, $TLI = 0.962$, $CFI = 0.972$),因此本研究的 5 个主要变量具有良好的区分效度。

(二)描述性和相关性分析

本研究用 Pearson 相关系数方法对数据进行了描述性和相关性统计分析,结果如表 2 所示。从表 2 中可知:上下级代际冲突与员工工作投入呈显著负相关($r = -0.220$, $p < 0.01$);上下级代际冲突与自我反思呈显著负相关($r = -0.159$, $p < 0.01$);上下级代际冲突与情绪耗竭呈显著正相关($r = 0.650$, $p < 0.01$);自我反思与员工工作投入呈显著正相关($r = 0.4999$, $p < 0.01$);情绪耗竭与员工工作投入呈负相关($r = -0.218$, $p < 0.01$)。这些结果为研究假设的验证提供了初步的证据。

表 1 验证性因子分析结果(N=275)

模型	x^2	df	x^2/df	SRMR	TLI	CFI	RMSEA
五因子	216.498	57	3.798	0.050	0.962	0.972	0.090
四因子 ^a	601.351	71	8.470	0.188	0.873	0.901	0.165
三因子 ^b	844.426	74	11.411	0.194	0.824	0.857	0.195
二因子 ^c	2664.112	76	35.054	0.307	0.423	0.518	0.352
单因子	3849.413	77	49.992	0.337	0.170	0.297	0.422

注:a=上下级代际冲突+自我反思,情绪耗竭,包容型领导,工作投入;b=上下级代际冲突+自我反思+情绪耗竭,包容型领导,工作投入;c=上下级代际冲突+自我反思+情绪耗竭+包容型领导,工作投入。

表 2 描述性统计和相关性统计分析

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 性别	1.40	0.490	1	—	—	—	—	—	—	—	—
2 学历	2.19	0.669	0.033	1	—	—	—	—	—	—	—
3 与上级共事时间	1.33	0.600	0.004	0.070	1	—	—	—	—	—	—
4 职位层级	1.16	0.464	−0.007	0.065	0.021	1	—	—	—	—	—
5 上下级代际冲突	1.407	0.833	0.000	0.162**	0.513**	0.076	1	—	—	—	—
6 自我反思	3.433	0.707	0.138*	−0.069	−0.114	0.050	−0.159**	1	—	—	—
7 情绪耗竭	1.744	1.023	0.079	0.196**	0.397**	0.085	0.650**	−0.188**	1	—	—
8 包容型领导	3.961	1.322	−0.046	−0.205	−0.073	−0.079	−0.138*	0.534**	−0.130*	1	—
9 工作投入	4.072	1.101	−0.128*	−0.267**	−0.104	−0.024	−0.220**	0.499**	−0.218**	0.736**	1

注:N=275,*、**分别表示 $p<0.05$ 、 $p<0.01$ 、 $p<0.001$ 。下同。

(三)假设检验

1.主效应检验

本研究选用 Mplus7.0 和 SPSS26.0 软件对相关假设进行了检验,结果如表 3 所示。由结果可知,上下级代际冲突对员工工作投入有显著负影响($M6,\beta=-0.187,p<0.01$),即假设 H1 得到验证;上下级代际冲突对自我反思有显著负向影响($M2,\beta=-0.132,p<0.05$),即假设 H2a 得到验证;上下级代际冲突对情绪耗竭有显著正向影响($M4,\beta=0.587,p<0.001$),即假设 H3a 得到验证;自我反思对工作投入有显著正向影响($M7,\beta=0.508,p<0.001$),即假设 H2b 得到验证;情绪耗竭对工作投入有显著负向影响($M8,\beta=-0.154,p<0.05$),即 H3b 得到验证。

表 3 回归分析(N=275)

变量	自我反思		情绪耗竭		自我反思			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
性别	0.141	0.141	0.072	0.076	−0.119	−0.120	−0.191	−0.108
控制 学历	−0.070	−0.053	0.162	0.090	−0.256	−0.233	−0.221	−0.231
变量 与上级共事时间	−0.111	−0.044	0.384	0.089	−0.085	0.009	−0.029	−0.026
职位层级	0.058	0.066	0.067	0.033	−0.007	0.004	−0.036	0.003
自变量 上下级代际冲突	—	−0.132*	—	0.587***	—	−0.187**	—	—
中介 自我反思	—	—	—	—	—	—	0.508***	—
变量 情绪耗竭	—	—	—	—	—	—	—	−0.154*
R^2	0.40	0.520	0.196	0.443	0.093	0.118	0.341	0.112
ΔR^2	0.40	0.130*	0.196	0.247***	0.093	0.025**	0.248***	0.019*
F	2.806	2.976*	16.424	42.787***	6.887	7.173***	27.793***	6.766***

2.中介效应检验

本研究运用 Bootstrapping 中介效应检验方法对 275 个样本进行自我反思和情绪耗竭的中介作用检验,由表 4 知,Bootstrap=5000 时,在控制了性

别、学历、与上级共事时间、职位层级后,上下级代际冲突对员工工作投入的影响通过两条路径来实现。一是通过认知路径,即上下级代际冲突—自我反思—员工工作投入,且上下级代际冲突通过降低员工自我反思从而负向影响员工工作投入的间接效应为 -0.078 ,95%置信区间为($CI=[-1.338,-0.217]$),不包含0,因此自我反思的中介效应显著,假设 H2c

得到验证;二是通过情感路径,即上下级代际冲突—情绪耗竭—员工工作投入,且上下级代际冲突通过增加员工情绪耗竭从而负向影响员工工作投入的间接效应为 -0.763 ,95%置信区间为($CI=[-1.266,-0.261]$),不包含0,因此情绪耗竭的中介效应显著,假设 H3c 得到验证。

表 4 中介效应 Bootstrapping 检验(N=275)

调节变量	效应大小	Boot 标准误	Boot CI 下限	Boot CI 上限
总效应	-0.187	0.068	-0.320	-0.054
直接效应	-0.131	0.061	-0.250	-0.012
自我反思	-0.078	0.285	-1.338	-0.217
情绪耗竭	-0.763	0.255	-1.266	-0.261

3.调节效应

本研究引入了上下级代际冲突与包容型领导的交互项来验证包容型领导在上下级代际冲突和员工自我反思及情绪耗竭间的调节作用,结果如表 5 所示。由模型 10 可知,上下级代际冲突对自我反思的负向影响显著($\beta=-0.131, p<0.05$),包容型领导对自我反思的正向影响显著($\beta=0.749, p<0.001$),上下级代际冲突与包容型领导的交互作用对自我反思的负向影响显著($\beta=-0.144, p<0.05$),因此假设 H4a 得到验证;由模型 11 可知,上下级代际冲突对情

绪耗竭的正向影响显著($\beta=0.0587, p<0.001$),包容型领导对情绪耗竭的负向影响显著($\beta=-0.330, p<0.001$),上下级代际冲突和包容型领导的交互作用对情绪耗竭的负向调节效应显著($\beta=-0.199, p<0.001$),因此假设 H4b 得到验证。为了更加直观地反映包容型领导的调节作用,本文绘制了调节效应图(见图 2、图 3)。即当领导包容性更强时,上下级代际冲突对 Z 世代员工自我反思的负向影响被显著抑制;上下级代际冲突对 Z 世代员工情绪耗竭的正向影响被显著抑制。

表 5 调节效应检验

变量		自我反思		情绪耗竭	
		模型 1	模型 10	模型 3	模型 11
控制变量	性别	0.141	0.154	0.072	0.180
	学历	-0.070	0.035	0.162	0.155
	与上级共事时间	-0.111	-0.028	0.384	0.117
	职位层级	0.058	0.107	0.067	0.041
自变量	上下级代际冲突	—	-0.131 *	—	0.0587 ***
调节变量	包容型领导	—	0.749 ***	—	-0.330 ***
交互项	上下级代际冲突 * 包容型领导	—	-0.144 *	—	-0.199 ***
R^2		0.40	0.345	0.196	0.473
ΔR^2		0.40	0.305 ***	0.196	0.277 ***
F		2.806	20.048 ***	16.424	34.211 ***

五、结论与启示

(一)研究结论

本研究基于资源保存理论,视 Z 世代初入职场的员工为研究对象,以上下级代际冲突与 Z 世代员

工工作投入的关系为切入点,通过理论推导和实证分析,探讨了上下级代际冲突对 Z 世代员工工作投入的作用机制,得出如下结论:第一,上下级代际冲突对 Z 世代员工的工作投入具有负向影响。第二,自我反思和情绪耗竭在上下级代际冲突对 Z 世代

员工工作投入的影响中发挥了部分中介作用。第三,包容型领导在上下级代际冲突对 Z 世代员工自我反思中起负向调节作用,即包容型领导可以抑制上下级代际冲突对 Z 世代员工自我反思行为的减

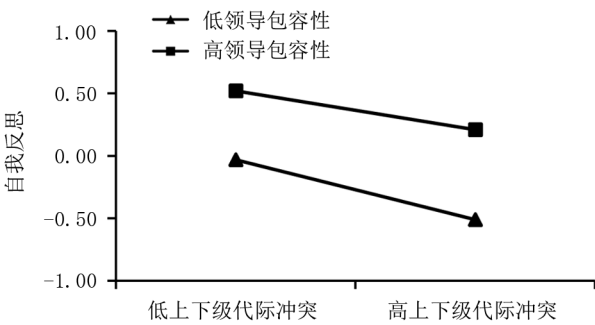


图 2 包容型领导对员工自我反思的调节效应

少;另外在上下级代际冲突对 Z 世代员工情绪耗竭的过程中,包容型领导也起负向调节作用,即包容型领导可以减少上下级代际冲突给 Z 世代员工带来的情绪耗竭。

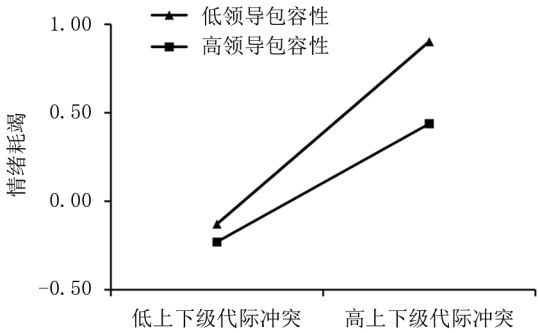


图 3 包容型领导对员工情绪耗竭的调节效应

(二)管理启示

1.理论启示

第一,本研究从社会代际的层面揭示了上下级代际冲突对 Z 世代员工工作投入的影响,证实了上下级代际冲突对 Z 世代员工工作投入具有负向影响,丰富了对员工工作投入的前因研究。现有文献多探究能够激发员工工作投入的前因变量,鲜有从客观存在的代际冲突等消极因素探究对 Z 世代员工工作投入的影响。本研究以 Z 世代员工为主体从工作场所的上下级代际冲突着手,深入分析了上下级代际冲突对 Z 世代员工工作投入的消极影响,同时也从微观层面丰富了员工工作投入的前因变量研究。

第二,本研究从自我反思和情绪耗竭两个方面探究了上下级代际冲突对 Z 世代员工工作投入影响的形成路径。现有文献大多从工作幸福感(陈春晓等,2020)^[12]、自我效能感(杨秀秀等,2021)^[26]、领导风格(李永占等,2019)^[11]等角度分析员工工作投入的影响机制。本文从认知和情感双路径出发,综合认知、情感和动机等多方面因素进行考量,探讨了自我反思和情绪耗竭在上下级代际冲突与 Z 世代员工工作投入间的中介效应,为员工内在因素与其工作投入行为搭建新桥梁。

第三,本研究验证了包容型领导的调节作用。通过分析包容型领导在上下级代际冲突对 Z 世代员工自我反思和情绪耗竭之间的影响,有利于加强对包容型领导风格的了解,同时也拓宽了对上下级代际冲突与 Z 世代员工工作投入之间的调节效应。

现有研究大多关注上下级代际冲突对员工产生影响的中介机制。基于资源保存理论,本文扩充了这一影响效应的边界机制,验证了在面对上下级代际冲突时,包容型领导能有效激励 Z 世代员工进行自我反思从而进一步进行工作投入,同时也能帮助员工减少情绪耗竭以投入更多精力到工作之中。

2.实践启示

第一,领导需要重视上下级代际冲突带来的消极影响,主动变革、增强自身包容型。随着时代的变迁,Z 世代员工逐渐成为企业发展的后备军,其企业中的重要性日益彰显,然而由于其生长环境和背景的不同,不能再以过去的管理手段对其进行管理(华桦,2018)^[5]。对管理者而言,一方面要正确认识代际差异、深入了解 Z 世代员工的时代特殊性,制定适合 Z 世代员工的管理制度;另一方面要主动改变自身领导方式,紧跟时代潮流,加强与员工的沟通和交流,推动员工进行职业生涯规划以帮助其实现自我价值的同时实现组织目标。

第二,组织需要加强对包容型领导的培养。在时代发展中 Z 世代员工有着在工作中勇于表达自己的想法、渴望被领导重视和关注的特点(都雨朦,2022)^[50],他们思维活跃、追求平等、对领导风格具有敏感性(李群等,2021)^[51],而包容型领导在工作中倡导员工积极建言并在生活中为员工提供帮助的特点符合了 Z 世代员工工作发展要求。因此企业需要考虑培养包容性更强的领导,比如通过培训和开发等的形式进行培养。

第三,Z 世代员工需要与上级积极协同、勇于沟

通、提升自我。在工作场所中,Z 世代员工需要积极适应工作场所环境、意识到代际冲突的客观性,通过有效预防和化解冲突的方式来避免上下级代际冲突对工作带来的消极影响。同时也需要学会自我反思,发挥自身勇于探索、善于总结、思维活跃的优点,端正工作态度,积极投身工作,而且 also 需要注意情绪资源的消耗,及时和上级进行有效沟通并调整心态,抑制情绪耗竭的发生。

(三)研究局限

受客观条件和研究水平的影响,本研究还存在以下的不足:第一,本研究中许多研究变量的量表引用的是西方权威量表,而研究主体是中国大陆的 Z 世代员工,由于国情、文化背景、历史背景、发展水平的差异,可能存在研究适用性不足的问题。未来可以扩大样本范围进一步提升可信度和外部效度;第二,本研究的主体是 Z 世代员工,未来可以将对象聚焦到不同的年龄段、不同行业、不同地区的员工;第三,本研究采用的是横截面数据,且来自被试者的主观评价,可能难以严谨地测量变量间的因果关系。未来可以采用领导和员工配对的方式收集数据;第四,本研究选取了包容型领导作为调节变量,事实上,上下级代际冲突对自我反思和情绪耗竭的作用可能还会受到组织认同感、情绪智力、人际敏感度等个体因素的影响。未来可以从以上几个角度开展研究;最后,上下级代际冲突不只是会对员工在工作场所的行为带来负面影响,它也可以作为一种挑战性压力源对员工的工作行为起到正向影响。未来可以研究代际冲突带来的积极影响。

参考文献:

[1]土土绒.别急着给职场 00 后贴标签[EB/OL].<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1735810646827183190&wfr=spider&for=pc>, 2022-06-17/2022-06-17.

[2]马志强,杨巍,朱永跃,等.代际视角下的上下级冲突研究述评与展望[J].江苏大学学报(社会科学版),2015(1).

[3]何绍辉.Z 世代青年的形成背景与群体特征[J].中国青年研究,2022(8).

[4]Francis T.,Hoefel F.True gen:Generation Z and its implications for companies[J].McKinsey & Company,2018(12).

[5]华桦.职业青年互联网使用:数字原住民特征与数字鸿沟[J].中国青年研究,2018(5).

[6]李春玲.社会经济变迁中的 Z 世代青年:构成、观念与行为[J].中国青年研究,2022(8).

[7]朱永跃,杨巍,李炳龙,等.上下级代际冲突对新生代员工敬业度的影响[J].系统工程,2016(10).

[8]刘冰,李逢雨.上下级代际冲突对 90 后员工主动创新行为的影响研究机制[J].东岳论丛,2021(9).

[9]Bakker A.B.,Bal M.P.Weekly work engagement and performance:A study among starting teachers[J].Journal of Occupational and Organizational Psychology,2010(1).

[10]Kahn W.A.Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work[J].Academy of Management Journal,1990(4).

[11]李永占.真实型领导对员工创新行为的影响:工作投入的中介效应[J].心理与行为研究,2019(6).

[12]陈春晓,张剑,张莹,等.员工工作动机和工作投入与心理幸福感的关系[J].中国心理卫生杂志,2020(1).

[13]高贵德,牛晨晨,杨爱辉.员工工作投入的影响因素研究[J].烟台大学学报(哲学社会科学版),2021(6).

[14]宣懿斐,谢宝国,马娜娜.职业成长机会对员工工作投入的影响:基于自我决定理论的视角[J].中国人力资源开发,2018(2).

[15]谢宝国,郭永兴,夏德.上级工作投入是如何传递给下属的?——一个涓滴模型的检验[J].管理评论,2018(11).

[16]马华维,董晓茹,姚琦.员工感知被信任影响工作投入的心理机制:维度差异及理论比较[J].心理科学,2021(6).

[17]Hobfoll S.E.The influence of culture,community,and the nested-self in the stress process:Advancing conservation of resources theory[J].Applied Psychology,2001(3).

[18]廖化化,黄蕾,胡斌.资源保存理论在组织行为学中的应用:演变与挑战[J].心理科学进展,2022(2).

[19]Hobfoll S.E.Conservation of resources:A new attempt at conceptualizing stress[J].American Psychologist,1989(3).

[20]Shirom A.Burnout in work organizations.In C.L.Cooper & I.T.Robertson [J].International Review of Industrial and Organizational Psychology,1989(5).

[21]朱永跃,王世贤,欧阳晨慧.职业污名对产业工人工匠精神的影响:基于认知和情感的双路径研究[J].系统管理学报,2023(3).

[22]唐春勇,马茂华,赵宜宣.基于目标接纳中介作用的包容性领导对员工幸福感的影响研究[J].管理学报,2018(2).

[23]Randel A.E.,Dean M.A.,Ehrhart K.H.,et al.Leader inclusiveness,psychological diversity climate,and helping behaviors[J].Journal of Managerial Psychology,2016(1).

[24]Ahmed F.,ZHAO F.,Faraz N.A., et al.How inclusive leadership paves way for psychological well-being of employees during trauma and crisis: A three-wave longitudinal mediation study [J].Journal of Advanced Nursing,2021(2).

[25]Schaufeli W.B.,Salanova M.V.,Gonzalezromaa,et al.The measurement of engagement and burnout:A two sample confirmatory factor analytic approach[J].Journal of Happiness Studies,2002(3).

[26]杨秀秀,胡惠闵.个体特征和工作环境对教研员工作投入的影响:自我效能感的中介作用[J].全球教育展望,2021(8).

[27]刘润刚,张宏如,刘洪.工作弹性能否促进员工工作投入?——一个并行三重中介模型[J].经济与管理研究,2022(6).

[28]Kupperschmidt B.R.Tips to help you recruit,manage,and keep Generation Xemployees[J].Nursing Management,2000(3).

[29]刘学.“空降兵”与原管理团队的冲突及对企业绩效的影响[J].管理世界,2003(6).

[30]王林,王成新.职场中代际冲突现象与领导者消解路径[J].领导

科学,2018(33).

[31]Trapnell P.P.,Campbell J.D.Private self-consciousness and the five-factor modle of personality:Distinguishing rumination from reflection[J].Journal of Personality and Social Psychology,1999 (76).

[32]Lyubomirsky S.,Hoeksema S.Self-perpetuating properties of dysphoric rumination[J].Journal of personality social psychol-ogy,1993(2).

[33]Kolb D. A. Experiential learning: Experience as the source of learning and development[M].New Jersey:Prentice Hall,1984.

[34]ShinY.,Kim M.,Lee S.H.Positive group affective tone and team creative performance and change-oriented organizational citizen-ship behavior:A moderated mediation model[J].Journal of Cre-ative Behavior,2016(1).

[35]Maslach C.The measurement of experienced burnout[J].Journal of Occupational Behavior,1981(2).

[36]Wrightta, Cropanzanor. Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover[J].Journal of Applied Psychology,1998(3).

[37]张少峰,张彪,卜令通,等.不合规任务对员工创新行为的作用机制研究——基于情绪耗竭和道德型领导视角[J].软科学,2021 (9).

[38]李朋波.职场负面八卦如何影响员工工作幸福感——基于认知-情感系统理论[J].当代财经,2022(8).

[39]辛迅,苗仁涛.工作重塑对员工创造性绩效的影响——一个有调节的双中介模型[J].经济管理,2018(3).

[40]Carmeli A., Reiter-PalmonR., Ziv E. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety[J].Creativity Research Journal,2010(3).

[41]管春英.包容性领导对员工创新行为的多链条作用机制研究 [J].科学学与科学技术管理,2016(6).

[42]齐蕾,刘冰.包容型领导与不道德亲组织行为的调节焦点视角 [J].管理科学,2020(2).

[43]姜秀丽,齐蕾.包容型领导对新员工创新行为的作用机制研究 [J].理论学刊,2018(2).

[44]方阳春,袁庆,臧睿,等.包容型领导风格对新时代员工工作幸福 感的影响[J].科研管理,2022(2).

[45]何奎.包容型领导对员工创新性前摄行为的影响机理:一个被调 节的双中介模型[J].科技进步与对策,2021(21).

[46]王雁飞,龚丽,郭子生,等.基于依恋理论的包容型领导与员工变 革支持行为关系研究[J].管理学报,2021(7).

[47]王三银,刘洪,林彦梅.家庭支持型领导如何驱动员工的创新行 为——自我概念的链式中介效应[J].科学学与科学技术管理, 2019(3).

[48]许勤,席猛,赵曙明.基于工作投入与核心自我评价视角的辱虐 管理与员工主动行为研究[J].管理学报,2015(3).

[49]吴艳,温忠麟.结构方程建模中的题目打包策略[J].心理科学进 展,2011(12).

[50]都雨朦.95 后新生代员工工作价值观成因及特征[J].职业能力 建设,2022(3).

[51]李群,唐文静,闫梦含.包容型领导对制造业新生代员工创新绩 效的影响——一个跨层双中介模型[J].华东经济管理,2021 (9).

责任编辑 刘玉成 E-mail:770533213@qq.com

Research on the Influence of Intergenerational Conflict Between Superiors and Subordinates on Work Involvement of Generation Z Employees

——Based on Cognitive and Emotional Pathways

Zhou Zhonglin Xiao Chong Sheng Yanyan

(Economics and Management School, Yangtze University, Jingzhou 434023, Hubei)

Abstract:Based on the theory of resource conservation,taking Generation Z employees as the research object,a cognitive and emotional dual-path model was constructed,and 275 valid data by means of questionnaire survey were collected,and the specific role mechanism of the intergenerational conflict between superiors and subordinates on the work involvement of Generation Z employees was empirically analyzed in this paper.The results show that the intergenerational conflict between superiors and subordinates has a negative impact on the work involvement of Generation Z employees,and self-reflection and emotional exhaustion play a partial mediating role.Inclusive leadership plays a negative moderating role between intergenerational conflict of superiors and subordinates and self-reflection among Gen Z employees,while inclusive leadership also plays a negative moderating role between intergenerational conflict between superiors and subordinates and emotional exhaustion among Gen Z employees.This study enriches the research on the antecedent variables of employee job engagement,and provides suggestions for the management of Generation Z employees in enterprises.

Keywords:intergenerational conflict between superiors and subordinates;work involvement;self-reflection; emotional exhaustion; inclusive leadership