差序式领导何以促进员工职业成长？职业呼唤的调节作用

陈晓暾，王 钰，罗文春，鹿祎璇

（陕西科技大学 经济与管理学院，西安710021）

摘 要：随着社会经济的发展，个体更加重视职业生涯体系建设，领导行为这一影响员工职业生涯发展的组织因素被越来越多地探索。基于自我决定理论和个体-情境交互理论，本文探讨了差序式领导对员工职业成长的作用机制。采取三波次时跨一年的问卷调查，收集了432个有效研究样本。实证研究发现：差序式领导正向影响员工职业成长；差序式领导通过组织自尊和工作重塑对员工职业成长产生正向影响，即组织自尊和工作重塑在差序式领导和员工职业成长关系间具有多重中介作用；职业呼唤能够调节组织自尊和职业成长的关系，职业呼唤对工作重塑和职业成长的正相关关系同样发挥调节作用；职业呼唤正向调节组织自尊和工作重塑的中介作用。

关键词：差序式领导；组织自尊；工作重塑；职业呼唤；职业成长

中图分类号：C939 **文献标志码：**A **文章编号：**1002—980X(2021)12—0127—12

一、引言

2021年3月全国两会召开，通过了《国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》。该纲要关于企业人才创新潜质激发，人-岗适配，人才评价、考核和奖励机制完善等内容做出了更加清晰和可执行性更强的规定，而这也是企业人才机制体系化建设的重要制度保障，是企业完善人才培养机制的重要驱动力。一直以来，差序的领导行为对员工在组织中参与工作、交流、知识沟通与分享等行为的积极性和主动性有重要的影响。然而，近些年来，一些领导“面子化”“金钱化”“关系化”等，使差序的标准由员工工作态度、工作能力、工作绩效、工作年限等演变成“不正当私人关系”“血缘关系”“裙带关系”等，损害了原本积极健康的竞争环境，部分员工难以通过正当竞争与努力实现职业目标与人生价值，那么如何更好地促进领导的差序行为激发员工潜能，帮助员工形成良性职业循环，进一步实现员企双赢成为当前企业亟待解决的问题。

员工职业成长一方面是个体不断进步的重要驱动力。职业成长有助于提升自我效能感、个人-组织匹配度、工作满意度及工作投入（翁清雄等，2017）。另一方面，员工职业成长为企业可持续发展提供了强驱动力。当员工探索成功内心渴望的职业发展模式时，工作满意度会得到提升，离职意愿也会随之下降（李珲和丁刚，2014），其忠诚度会随着组织对职业成长问题的重视与解决不断提高，组织对员工的吸引力也会随之增强，同时还能强化员工对组织积极的价值认知，从而促进员工产生更多利于组织进步和发展的行为，进一步助力组织绩效的提升（周文斌和马学忠，2015）。组织的发展离不开员工的积极建言，职业成长有助于员工产生更多的建言行为（马贵梅等，2019），员工的组织承诺与工作绩效也会随着职业生涯的发展不断增强和提升（项凯标等，2017）。职业成长对员工关系绩效具有正向预测作用（张宁俊和李秋怡，2020），职业能力进展能够促进周边绩效的提升（傅红等，2018）。总体而言，当员工在实现职业生涯发展过程中增强了职业技能与职业能力时，在组织中能够获得充足的资源及工作支持，自主需求和关系需求得到满足。组织回报的增长意味着个体所获薪酬的不断提升，有利于员工组织价值感知的正向化，其职业付出的可持续性会增强（翁清雄等，2017）。然而，当员工在工作中无法获得晋升和发展，职业成长缓慢滞后时，会对组织的长期稳

收稿日期：2021—07—25

基金项目：陕西省教育厅哲学社会科学重点研究基地项目“需求满足视角下轻工企业员工工作生活质量提升研究”（20JZ023）；陕西省教育厅专项科研计划项目“下属视角下的领导过程分析：概念、关系和机理”（20JK0071）

作者简介：陈晓暾，陕西科技大学经济与管理学院博士研究生，副教授，研究方向：人力资源管理与组织行为、中国传统管理思想现代化、互联网金融、创新创业等；（通讯作者）王钰，陕西科技大学经济与管理学院硕士研究生，研究方向：人力资源管理与组织行为；罗文春，博士，陕西科技大学经济与管理学院讲师，研究方向：农业经济、企业经济；鹿祎璇，陕西科技大学经济与管理学院硕士研究生，研究方向：人力资源管理与组织行为。

定产生消极影响(Anyim和Ideh, 2017)。已有研究发现,领导风格是影响员工职业成长的重要因素之一,公仆型领导在组织内能够为员工创造发展机会,有效助推员工职业成长(Luthans, 2002);谦卑型领导也会对员工职业成长产生显著的正向影响(王玉峰和李丹,2018)。

在组织中,领导者会差别对待不同员工,有学者基于家长式领导和费孝通"差序格局"思想,进而提出了差序式领导(differential leadership)概念,即领导者以亲(与部属关系的亲疏)、忠(部属忠诚度的高低)、才(部属是否具有才干)三个标准,划分部属为自己人与外人,对于自己人部属会给予更多的偏私(郑伯埙, 1995)。领导者通过差序传递管理者和企业的价值观,使得员工能够拓宽工作参与视角,如领导视角,增强员工职业晋升的动力和信心。差序式管理只是实现员企价值观匹配、价值标准认同、价值发现与价值创造良性交互的手段,差序依据的标准是单纯的领导好恶还是组织及员企命运共同体的长远和根本利益,决定了这种差序的伦理性和持续的有效性。组织自尊是一种重要的认知资源。差序式领导与包容型等领导风格相比具有较强的绩效主义导向。差序式领导的区别对待,使员工产生了强烈的危机意识、工作反思和价值思考意识,唤起了他们的组织自尊感知,有利于其组织自尊水平的提高,进而增多自己的能力提升行为,促进职业进步。工作重塑的实质是员工的主动行为。差序式领导一方面激励下属自发、主动地调整工作任务和边界;另一方面刺激下属采取工作重塑的方式获得更多的机会和资源,为职业发展提供重要驱动力。职业呼唤体现了员工对所追求目标的高度认可和实现的强烈愿望。差序式领导能激起员工内心的职业呼唤,职业呼唤感强的员工更能敏锐地捕捉差序式领导传递的组织内外部信息,强化组织自尊和工作重塑的作用,优化自身的职业成长路径。职业成长是员工自我努力和领导激励共同作用的结果,本文充分考虑了内外因的共同作用。因此,引入组织自尊和工作重塑作为中介变量,职业呼唤作为调节变量,考察差序式领导对员工职业成长的影响。

基于自我决定理论,个体具有自主、胜任和关系三种基本心理需求。自主需求即个体在工作时希望能感受到行动是受内心主导、自我决定的需求;胜任需求即个体在工作时希望能感受到"我能胜任、我可以做到"的需求;关系需求即个体在所处群体中希望能感受到"我是被需要的、受欢迎的"的需求,三种心理需求的满足程度越高,个体的自主性动机越强(Edward和Richard, 2000)。个体-情境交互理论认为,人-情境系统是一个整合、复杂和动态的整体,个体是其中一个积极和有目的的部分(曾守锤和桑标, 2005)。从自我决定理论和个体-情境交互理论视角探析领导行为对职业成长的作用机制,具有更强的理论价值和现实意义。

综上,本文以自我决定理论和个体-情境交互理论为基础深入探析差序式领导对员工职业成长的影响效应,并从认知和行为双路径探索组织自尊和工作重塑的中介作用及职业呼唤的调节作用,以期为组织推行差序式领导,促进员工职业成长提供理论和管理启示。

二、理论基础与研究假设

(一)差序式领导对员工职业成长的影响

差序式领导指的是在人治主义氛围下,领导者根据员工所属类别的不同采取不同对待方式,对于较偏爱的员工予以更多偏私。差序式领导包含照顾沟通、提拔奖励和宽容犯错三个维度。照顾沟通指领导者对于较偏爱的部属在公事或私下的互动存在偏私作风,为其提供更多的决策参与和讨论、双向互动及沟通的机会,并给予其部分权力,还会经常对自己人部属进行嘘寒问暖、鼓励等照顾。提拔奖励指领导者会帮助较偏爱部属实现职业目标,在其职业生涯发展过程中有更多的机会参与教育学习与培训,在部属奖励上,领导者会给予较偏爱部属更多调薪升职机会或更好的福利待遇。宽容犯错指领导者对员工的要求与容忍犯错程度各不相同,对较亲近员工更加宽容(姜定宇和张菀真, 2010)。

个体在组织中选择有利于自我成长的工作内容,将更多精力付诸于此,这一过程和结果被定义为职业成长(career growth),职业成长并不是单指某一项工作任务或工作结果(翁清雄和卞泽娟, 2015)。职业成长涵盖着丰富的内容,包括组织内和组织间职业成长。个体目前的职业发展现状不仅包括职业综合能力的提升情况、工作目标和职业目标的实现程度,还包括晋升空间和速度、工作期内报酬的增长速度等。职业能力等级衡量指的是当下的工作能够在多大程度上促进个体专业技能、专业知识和工作熟练度的提升;职业目标进展指的是当下工作在多大程度上能够促进个体实现职业目标和职业成长;晋升速度即员工在目前工作单位中,职务晋升速度与空间;报酬增长即员工在目前组织内部的薪酬提升速度及持续得到提升的可能性(翁清雄和席酉民, 2011a)。组织间职业成长指的是员工在工作流动过程中获得的职业成长(翁清雄和胡蓓,

2009)。当员工在组织中职业成长速度越快、空间越大时会对组织产生内在的积极情感,继续留任组织,为组织贡献个人才智和力量的意愿也会更强(袁庆宏等, 2014)。

员工职业成长的实质是组织与员工之间的互惠行为(翁清雄和席酉民, 2011b),在组织中,由于差序式领导风格的影响,员工会产生有利于组织发展的行为。对于员工自身而言,这一系列行为发生的过程也是职业成长的过程。差序式领导的影响群体包含圈内人和圈外人两部分。领导给予员工更多家人般的关心、支持、职业指导及晋升奖励,本质上反映了对圈内人的信任(郑伯埙, 1995)。差序式领导管理边界越清晰,圈内员工自信程度越高甚至会产生自大情绪,相比圈外下属更容易获得组织内资源(沈伊默等, 2017)。照顾沟通、提拔奖励和宽容犯错等偏私行为通过替代学习、条件式奖赏和互惠机制,强化圈内员工的凝聚力、对领导的忠诚度和内群体认同,激励圈内下属产生更多有利于组织发展的行为(陶厚永等, 2016),如创新行为、建设性越轨行为(赵金金, 2019)。有研究发现,组织绩效评价机制、晋升机制与体系、培训安排、激励与薪酬机制、职业发展引导和规划、上下级关系及职业生涯管理等是员工职业成长的重要影响因素,差序式领导的照顾沟通、提拔奖励和宽容犯错正是对这些因素的反映。对于圈外员工而言,差序式领导行为增强了其被剥夺感,他们采取积极工作、向上级建言等行为,从而实现"外人"身份到"自己人"身份的转换(Martin, 1979)。这种激励型领导风格提高了圈内下属的任务完成效率和质量,刺激了圈外下属的上进心和目标实现欲望,圈外下属会在工作中投入和付出更多,为取得良好的工作结果和工作反馈奠定基础,以此获得更优的职业成长路径(郑伯埙, 2004)。

根据自我决定理论,个体的自主性动机随着自主、胜任和关系三大基本心理需求的不断满足得到提升。差序式领导是一种权变的管理行为,通过对员工在照顾沟通、提拔奖励和宽容犯错等方面的差异,一方面触动员工内心,刺激员工打破现状,积极作为;另一方面为员工提供支持,正向激励员工,满足其基本心理需求,强化他们自觉、主动完成工作的意愿,产生更多利于自我与组织发展的角色外积极行为(吴才智等, 2018)。基于此,本文提出假设1:

差序式领导对员工职业成长有显著影响(H1)。

(二)组织自尊的中介作用

自尊是一种自我概念,涉及自我评价,如自己是否被他人接受与欣赏、是否有价值、是否成功等,有学者基于此首次提出并界定了组织自尊(organization-based self-esteem,OBSE),即组织中个体感知到的角色能够满足其需要的程度。它是个体对自己作为组织成员的自我价值和重要性的感知,组织自尊感强烈的个体,更易感受到自我对组织的价值和意义。组织自尊的内涵随着管理实践的发展被学者们不断丰富,较为全面的定义指的是,在组织中,个体以自我感知为基础形成的对自己和组织的评价,由两方面内容构成:个体对于自己对组织价值感知的自信程度;个体对组织价值的感知程度(Pierce et al, 1989)。领导风格是影响组织自尊的重要因素,组织自尊则会作用于员工工作态度、工作行为等(李兴娜和凌文辁, 2011),员工由于组织因素而产生的积极行为反映了自身的职业成长(翁清雄和席酉民, 2011b)。基于此,本文从员工行为视角出发,论证组织自尊的中介作用。

领导风格是影响员工心理认知和行为选择的重要组织情境因素,员工对工作所持的态度、工作的成果、员工间合作力量及积极角色外行为的发生均会受到差序式领导的影响(Pellegrini和Scandura , 2006)。领导对圈内员工的偏袒、特殊关照可以增强他们的责任感和使命感,这类积极的自我认知促使员工产生亲组织行为(李谷等, 2013)。领导对圈内员工在资源等方面的倾斜,也会激发圈外员工的斗志,促使其立足组织发展需要,实施更多的角色外积极行为(Chughtai和Buckley, 2011)。领导者在组织中具有特殊的权力和地位,在任务分配、绩效评价和信息反馈等方面都会对员工组织自尊产生影响(陆欣欣和涂乙冬, 2014)。高组织自尊的个体高度肯定自己对组织的价值,乐于将更多的时间和精力贡献给组织,从内心认可并且愿意对工作倾注更多的智慧与心血(李兴娜和凌文辁, 2011),相比于组织自尊水平低的员工,他们会产生更多的益组织行为,还会通过做出展现自身价值与意义的行为,如基于全新的视角发现问题、解决问题、提升组织运转效率,让组织"离不开自己"(魏明月, 2020)。

综上所述,差序式领导的照顾沟通、提拔奖励和宽容犯错会强化员工的组织自尊感知,组织自尊感强的员工更愿意全力以赴推动组织成长,通过高效的工作方法和有益的工作行为,促进组织的可持续发展。从员工受到组织情境因素影响直至最终行为改变,获得职业进步与成长,遵循如下过程:员工感知到差序式领导

释放的激励信号→员工产生更多的积极行为(员工获得职业成长的条件、资源和机会)。组织和员工在这一路径实现了双赢。基于此,本文提出假设2:

组织自尊在差序式领导对员工职业成长的影响中起中介作用(H2)。

(三)工作重塑的中介作用

工作重塑(job crafting)的思想最早可以追溯到20世纪80年代,被界定为无论上级是否参与,员工可以主动、自发地重新设计工作(Kulik et al, 1987),它是以员工为中心的自下而上的行为,强调员工的主动性。目前,学者们将工作重塑的概念分别从角色、资源、整合等视角进行了归纳总结(朋震和殷嘉琦, 2021)。本文综合理论与现实需要,采用角色视角工作重塑的概念与维度。

角色视角的工作重塑具有更加丰富的内涵,指员工为实现自我工作境况提升,对工作进行自发性调整的主动性行为,自我需求的满足通过工作资源和工作要求的重塑实现,包括任务重塑(task crafting)、关系重塑(relational crafting)和认知重塑(cognitive crafting)三个维度。在重塑行为发生过程中,员工从被动接受转变为主动创造,不再被动等待组织调整和安排,而是独立调整或改变工作中不恰当的内容。任务重塑行为涉及员工对其工作任务的数量、类型、范围和流程等进行的自主性改变;关系重塑行为涉及员工在工作中决定与谁交往,期望与谁交往,愿意交往的频率及期望形成何种关系的思考与实践;认知重塑行为涉及员工改变对其工作的认知模式,工作是整体的还是碎片的,工作对自己、对组织、对社会的意义、贡献和价值等(Dutton, 2001)。

有学者研究并证实了工作重塑对于员工工作意义和身份重构的积极作用,工作重塑还可以增强其对工作的积极情绪(Slemp和Vella-brodrick, 2014),让员工获得认同感和良好的工作体验,同时提升对组织和工作的满意度、职业幸福感等,助推员工创造性绩效较大幅度提升,获得良好的职场效应(辛迅和苗仁涛, 2018)。此外,工作重塑有利于员工自身需求得到较好的满足,员工-组织环境匹配度、工作投入度、使命感和身份感也会随之提升(胡巧婷等, 2020),员工在实现自我价值的同时还能为组织创造更大的价值(Zhang和Parker, 2019)。员工可以通过工作重塑不断学习新事物,自信从容地迎接新挑战,在工作目标实现过程中产生新的工作想法和思路,提升职业适应性、组织承诺和可雇佣性等(Pellegrini和Scandura , 2006),更加积极热情地对待工作(Harju et al, 2016)。

个体因素和情境因素对个体行为具有重要影响,其交互作用能够更加全面地阐释个体行为的变化情况(郑馨怡等, 2017)。差序式领导的照顾沟通、提拔奖励和宽容犯错是重要的情境因素,与员工主动性人格特质,如努力上进、追求自我价值的实现等综合作用,有助于其产生更多有益于自我成长与组织进步的行为,通过自我完善推动组织发展。基于此,本文提出假设3:

差序式领导通过工作重塑的中介作用对员工职业成长产生影响(H3)。

(四)职业呼唤的调节作用

职业呼唤(career calling)被视为一种工作取向,与谋生取向和职业取向并列,三种取向描述了人们能够从工作中寻找的不同意义。呼唤取向的个体,工作的意义在于获得充实感、意义感和目标感(Baltzell et al, 1986)。职业呼唤是一个动态的过程,分为呼唤找寻(searching a calling)、呼唤感知(perceiving a calling)和呼唤实现(living a calling)三种状态。呼唤找寻指个体主动探索、体验自我培养呼唤感,个体对呼唤的找寻有利于职业价值的实现;呼唤感知是指个体已经明确内心呼唤指向的职业;呼唤实现是指个体有职业呼唤后,能从事让自己的呼唤定期显现的工作(Vianello et al, 2019)。基于自我认知视角,三种状态的进阶是对自身和所召唤职业逐渐清晰的过程;从职业选择范围来看,是个体逐步聚焦于某一职业并投入实践的过程(倪旭东和杨露琳, 2021)。工作重塑回应了人本管理时代的呼唤(蒙艺等, 2020),认知重塑的发生早于关系重塑和任务重塑(尹奎等, 2017)。

职业呼唤是个体的一种内在动机,反映了个体的基本心理需求,其对工作投入、职业满意度和职业成功具有正向影响。自我决定理论指出,当个体内在的驱动力得到强化时,工作态度会得到改善,进而工作绩效提升新一个台阶(于桂兰等, 2017)。一方面,职业呼唤对个体在组织中的态度和行为产生正向影响,促进员工时间规划和安排合理化,提升工作的占比程度,员工更加愿意积极主动地实现关于职业和组织的承诺(顾江洪等, 2018)。职业呼唤高的员工对自我价值认知与组织价值认知更加理性和清晰,主动进行工作调整的意愿也更强,对改进工作、提升任职空间具有更高的要求。另一方面,职业呼唤有利于个体保持健康、良好的

状态,提升对生活的满意感和幸福感,以更加积极的视角认知生命(Ryan et al, 2017),高职业呼唤的员工更加重视职业目标的实现情况和职业生涯发展状况,其对组织情境的改变更加敏感,更易捕捉到差序式领导行为所带来的信息和资源。对他们而言,职业成长过程意味着人生价值、追求的实现过程。当组织和员工的价值观契合度更高时,员工在工作行为表现和工作任务完成中更加尽职尽责;当遇到不满意情境时会积极进行工作重塑,从而达成工作敬业和工作意义构建(Petrou et al, 2017)。基于此,本文提出假设4a和假设4b:

职业呼唤调节组织自尊和员工职业成长间的关系,职业呼唤越强,组织自尊对员工职业成长的正向影响越强(H4a)。

职业呼唤对工作重塑和员工职业成长间的关系具有调节作用,职业呼唤越强,工作重塑对员工职业成长的正向影响越强(H4b)。

根据上述假设,本文进一步提出一个有调节的中介模型。差序式领导通过组织自尊和工作重塑对员工职业成长的间接作用可能因为职业呼唤的高低而有不同的表现。当员工职业呼唤高时,在差序式领导促进组织自尊和工作重塑后,员工基于自主需求、胜任需求和关系需求,不断提升工作能力和水平,为组织创造更多的绩效,促进自我职业成长,从而增强组织自尊与工作重塑的中介作用。而当员工职业呼唤低时,在差序式领导促进组织自尊和工作重塑后,员工处于"被迫去做"的状态,对组织发展和自我提升的积极性下降,从而减弱组织自尊与工作重塑的中介作用。基于此,本文提出假设5a和假设5b:

员工职业呼唤正向调节差序式领导通过组织自尊影响职业成长的间接效应,当员工的职业呼唤感越强时,这一间接关系越强,员工职业呼唤感越低时,这一间接关系越弱(H5a);

员工职业呼唤正向调节差序式领导通过工作重塑影响职业成长的间接效应,当员工的职业呼唤感越强时,这一间接关系越强,职业呼唤越低时,这一间接关系越弱(H5b)。

基于上述假设,本文构建图1理论模型。

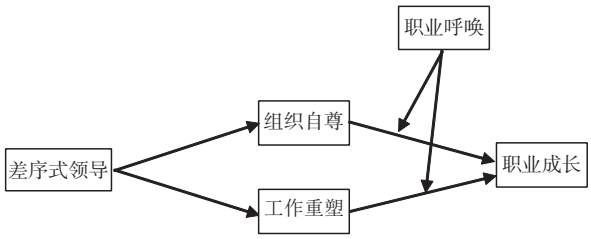

图1 理论模型

三、研究设计

(一)研究样本

本文所有变量的测量数据均采用员工自评的方式获取。共分为以下三个步骤:首先,由课题组成员联系企业,并进行走访调研,将研究需要的5个变量作为重点调研对象,深入了解在管理实际中,组织情境(领导行为)如何对员工产生影响。其次,邀请企业导师,他们与学术专家对初步确定的问卷题项进行讨论分析,并结合团队成员意见,对问卷中不完善的地方进行细微的补充与调整,使其更符合企业发展需要和中国组织情境下员工的思维方式和阅读习惯,并确定问卷跨时调研的具体时间段。最后,课题组成员根据讨论结果确定问卷最终条目,并发放问卷。

课题组在三个不同的时点分别对差序式领导(时点1)、组织自尊和工作重塑(时点2)、职业呼唤和职业成长(时点3)进行了测量,每间隔6个月发放一次问卷。第一次调查问卷共1300份,回收1220份,有效问卷1107份。6个月后,对第一次调查中留下联系方式的样本(共736份)再次进行问卷调查,回收问卷639份,去掉无效样本28个,剩下有效问卷611份。再过6个月后,进行第三次调查,回收有效问卷432份。持续进行三次问卷调查的样本与只进行一次问卷调查的样本在性别等方面没有显著差异。在有效样本中,性别方面,男性占55.6%,女性占44.4%;年龄分布情况,16~25岁占11.6%,26~35岁占24.5%,36~45岁占45.4%,46~55岁占15.7%,55岁以上占2.8%;文化程度方面,高中及以下占2.8%,专科占6.5%,本科占46.3%,硕士占38.4%,博士及以上占6.0%;工作年限方面,一年及以下占9.3%,2~5年占30.1%,6~9年占53.7%,10年及以上占6.9%;单位性质方面,国有企业占15.7%,民营/私营企业占20.8%,合资/外资企业占22.2%,行政机关占20.1%,事业单位占18.1%,其他占3.1%;职位层级方面,基层岗位占43.6%,中层岗位占38.3%,高层岗位占18.1%;岗位类别方面,管理类占27.8%,营销类占23.6%,生产类占29.2%,技术类占19.4%。

(二)变量测量

本文调查问卷均采用Likert 5点评分法,1表示"非常不同意",5表示"非常同意"。

差序式领导采用姜定宇和张菀真(2010)开发的14题项三维量表,照顾沟通,代表性题目如“领导会较频繁地与我接触和互动”;提拔奖励,代表性题目如“领导会提供给我较多能够获得奖励的机会”;宽容犯错,代表性题目如“领导不太会追究我犯下的错误”。该量表的Cronbach'α系数为0.870。

组织自尊采用Pierce et al(1989)开发的10题项单维量表,代表性题目如“我在公司(部门)很有份量”。该量表的Cronbach'α系数为0.913。

工作重塑采用Slemp和Vella-brodrick(2014)开发的15题项三维量表,任务重塑,代表性题目如“我会采取一些改善我工作效率的措施,如引入新的工作方式”;认知重塑,代表性题目如“我会思考工作是如何使我的生活富有目标性”;关系重塑,代表性题目如“在工作中,我会努力去了解别人”。该量表的Cronbach'α系数为0.896。

职业呼唤采用Dobrow和Tosti-kharas(2011)开发的12题项单维量表,代表性题目如“我对我的工作充满热情”。该量表的Cronbach'α系数为0.917。

职业成长采用翁清雄和席酉民(2011a)开发的15题项四维量表,职业目标进展,代表性题目如“目前的工作使我离自己的职业目标更近一步”;职业能力发展,代表性题目如“目前的工作使我掌握了新的工作技能”;晋升速度,代表性题目如“在目前的工作单位,我的职务晋升速度较快”;报酬增长,代表性题目如“到目前的工作单位后,我的薪资增长得比较快”。该量表的Cronbach'α系数为0.868。

四、实证分析

(一)共同方法偏差检验与验证性因子分析

本文采用Harman单因素检验法进行同源偏差检验,其中未旋转的第一个因子解释变异量为28.053%,小于标准值40%。因此,本文的同源偏差在可接受范围之内,可进行进一步的研究。

本文继续采用AMOS21.0对所有测量题项进行验证性因子分析,结果显示五因子模型的拟合指标优于其他因子模型,且各主要拟合指标均符合要求,见表1,其中:χ^2/df=2.092,*RMSEA*=0.061,*CFI*=0.943,*TLI*=0.921,*IFI*=0.917,*SRMR*=0.063。可见,5个变量之间的区分效度良好,通过5个验证性因子模型的比较可以看出,这5个变量相互独立,具有良好的区分效度。

表1　验证性因素分析结果

模型	χ^2/df	*RMSEA*	*CFI*	*TLI*	*IFI*	*SRMR*
单因素模型	5.213	0.126	0.776	0.776	0.739	0.093
二因素模型	4.936	0.122	0.846	0.794	0.820	0.091
三因素模型	3.897	0.107	0.829	0.875	0.859	0.081
四因素模型	3.532	0.097	0.805	0.882	0.873	0.085
基准模型(五因子)	2.092	0.061	0.943	0.921	0.917	0.063

注:*N*=432,单因素模型:差序式领导+组织自尊+工作重塑+职业呼唤+职业成长;二因素模型:差序式领导+组织自尊+工作重塑+职业呼唤、职业成长;三因素模型:差序式领导+组织自尊+工作重塑、职业呼唤、职业成长;四因素模型:差序式领导+组织自尊、工作重塑、职业呼唤、职业成长;五因素模型:差序式领导、组织自尊、工作重塑、职业呼唤、职业成长;χ^2/df代表卡方自由度之比;*RMSEA*代表近似均方根误差;*CFI*代表比较拟合指数;*TLI*代表塔克-刘易斯指数;*IFI*代表Δ_2指标;*SRMR*代表标准均方根残差。

(二)描述性统计与相关分析

描述性统计与相关分析结果见表2。

表2　变量描述性统计与相关分析结果

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 性别												
2. 年龄	−0.114*											
3. 文化程度	0.001	0.102*										
4. 工作年限	−0.049	0.395***	0.179***									
5. 单位性质	0.116*	0.007	−0.023	−0.167***								
6. 职位层级	−0.016	0.268***	0.135**	0.375***	0.099*							
7. 岗位类别	−0.066	0.173***	0.023	0.204***	0.035	0.408***						
8. 差序式领导	0.068	−0.058	−0.159**	−0.116*	0.154**	−0.271***	−0.137**					
9. 组织自尊	0.017	−0.236***	0.179***	0.233***	0.069	−0.388***	−0.057	0.499***				
10. 工作重塑	0.070	−0.254***	−0.289***	−0.264***	0.064	−0.428***	−0.046	0.356***	0.298***			
11. 职业呼唤	0.075	−0.166**	−0.208***	−0.168***	0.122*	−0.341***	−0.068	0.433***	0.317***	0.417***		
12. 职业成长	0.064	−0.172***	−0.212***	−0.250***	0.153**	−0.371***	−0.061	0.294***	0.363***	0.498***	0.459***	
均值	1.444	2.736	3.384	2.583	3.245	1.907	2.333	3.090	3.120	3.151	3.123	3.106
标准差	0.498	0.9536	0.810	0.754	1.321	0.660	0.845	0.428	0.428	0.438	0.440	0.415

注:*N*=432;$^{***}p<0.001$;$^{**}p<0.01$;$^{*}p<0.05$。

(三)研究假设检验

本文采用层次回归分析对主效应和中介效应进行检验。验证结果见表3。如模型6所示,差序式领导对员工职业成长的回归系数显著(β=0.324,p < 0.001),由此,假设1得到验证。差序式领导对组织自尊的回归系数显著(β=0.449,p < 0.001),将差序式领导与组织自尊同时纳入回归方程对职业成长做回归,如模型7所示回归系数仍然显著(β=0.310,p < 0.001;β=0.483,p < 0.001),但差序式领导的回归系数已经由0.324下降到0.310,这说明组织自尊在差序式领导与员工职业成长关系间具有部分中介作用。由此,假设2得到验证。同理,在模型4中,差序式领导对工作重塑的回归系数显著(β=0.372,p < 0.001),将差序式领导与工作重塑两个因素同时纳入回归模型时,如模型8所示回归系数依然显著(β=0.294,p < 0.001;β=0.377,p < 0.001),但差序式领导的回归系数已经由0.324下降到0.294,说明工作重塑在差序式领导与员工职业成长关系间具有部分中介作用。由此,假设3得到验证。

为了使结果更稳健和可靠,利用Bootstrap法对中介效应进行进一步检验,结果见表4,组织自尊和工作重塑的中介作用显著,中介效应值为0.397。具体来看,中介效应通过两条中介路径产生:第一,由差序式领导→组织自尊→职业成长组成的间接效应1(0.149),Bootstrap 95%置信区间不包含0,说明组织自尊的中介作用显著。第二:由差序式领导→工作重塑→职业成长组成的间接效应2(0.248),Bootstrap 95%置信区间不包含0,说明工作重塑的中介作用显著。组织自尊和工作重塑的中介效应值比较结果为-0.099,且Bootstrap 95%置信区间包含0,可以认为两个中介变量起到的中介作用没有显著差异,同等重要。

为验证H4a和H4b,即职业呼唤在组织自尊和职业成长间的调节作用,职业呼唤在工作重塑和职业成长间的调节作用,第一步放入控制变量(表5,模型1),第二步放入组织自尊、职业呼唤,检验其对职业成长的影响,第三步放入组织自尊和职业呼唤的交互项,检验其对职业成长的影响。结果表明,职业呼唤可以调节组织自尊对职业成长的影响。同理,可验证职业呼唤在工作重塑与职业成长关系间的调节作用显著,H4a和H4b得以验证。此外,本文参照已有研究绘制了调节作用图,具体做法是根据Aiken和West(1991)建议的程序,分别检验了在职业呼唤高(M + 1SD)和职业呼唤低(M-1SD)的情况下,职业成长受组织自尊和工作重塑影响的情况。结果如图2和图3所示,相较于职业呼唤感低的员工,高职业呼唤感的员工能增强组织自尊和工作重塑对职业成长的正向影响,即高职业呼唤的员工强化了组织自尊和工作重塑对职业成长的正向影响。由此,H4a和H4b再次得到支持。

表3 组织自尊与工作重塑的中介作用

变量		模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8
		组织自尊	组织自尊	工作重塑	工作重塑	职业成长	职业成长	职业成长	职业成长
控制变量	性别	-0.008	-0.037	0.048	0.022	0.038	0.010	0.028	-0.003
	年龄	-0.135**	-0.150***	-0.129**	-0.142***	-0.050	-0.064	0.008	0.018
	文化程度	-0.109**	-0.027	-0.214***	-0.142***	-0.145**	-0.066*	-0.053	0.016
	工作年限	-0.024	-0.051	-0.030	-0.054	-0.055	-0.081*	-0.057	-0.050
	单位性质	0.098**	-0.019	0.086*	-0.017	0.170***	0.057	0.066*	0.067*
	职位层级	-0.391**	-0.211***	-0.427***	-0.268***	-0.380***	-0.206***	-0.104**	-0.052
	岗位类别	0.130***	0.153***	0.162***	0.183***	0.114*	0.136***	0.063	0.031
自变量	差序式领导		0.449***		0.372***		0.324***	0.310***	0.294***
中介变量	组织自尊							0.483***	
	工作重塑								0.377***
	R^2	0.208	0.377	0.287	0.473	0.215	0.256	0.355	0.498

注:N=432;***p < 0.001;**p < 0.01;*p < 0.05。

表4 组织自尊和工作重塑在差序式领导与职业成长关系间的中介效应

效应结果	*Effect*	*BootSE*	*BootLLCI*	*BootULCI*	效应占比
总间接效应	0.397	0.078	0.265	0.572	65.6%
间接效应1	0.149	0.046	0.070	0.251	24.6%
间接效应2	0.248	0.056	0.149	0.370	41.0%
结果对比	-0.099	0.067	-0.233	0.033	

注:*Effect*代表效应量,*BootSE*代表标准误差,*BootLLCI*和*BootULCI*分别代表置信区间的上限和下限。

表5　职业呼唤的调节作用检验

变量	职业成长						
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7
性别	0.023	0.028	−0.003	0.004	0.017	0.001	0.007
年龄	0.006	0.044*	0.040*	0.041*	0.015	0.011	0.013
文化程度	−0.062*	−0.026	0.003	0.001	0.026	0.008	0.008
工作年限	−0.035	−0.026	−0.046*	−0.045*	−0.031	−0.044**	−0.044**
单位性质	0.076***	0.056***	0.038***	0.034**	0.038***	0.017*	0.013
职位层级	−0.221***	−0.063*	−0.021	−0.027	−0.070**	−0.039*	−0.037*
岗位类别	0.042	0.003	−0.079	0.004	0.006*	0.013	0.015
组织自尊		0.229***	0.193***	0.158**			
职业呼唤			0.431***	0.503***			
组织自尊×职业呼唤				0.377***			
工作重塑					0.337***	0.184***	0.167***
职业呼唤						0.324***	0.493***
工作重塑×职业呼唤							0.372***
R^2	0.181	0.476	0.260	0.266	0.314	0.371	0.475

注：N=432；$^{***}p<0.001$；$^{**}p<0.01$；$^{*}p<0.05$。

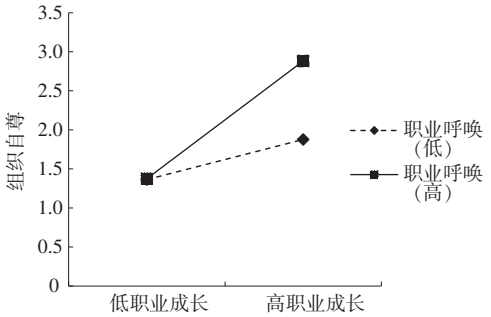

图2　职业呼唤在组织自尊与职业成长关系间的调节作用

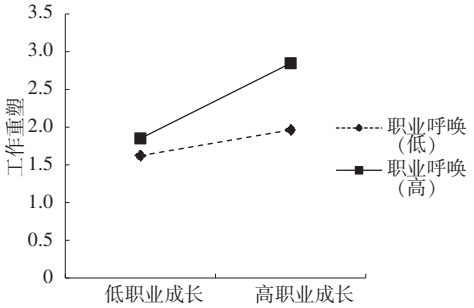

图3　职业呼唤在工作重塑与职业成长关系间的调节作用

本文采用Bootstrap法检验了有调节的中介效应，结果见表6。当员工职业呼唤感低时，组织自尊的间接效应值为0.179，且95%置信区间[*LLCI*=0.053，*ULCI*=0.345]不包含0；工作重塑的间接效应值为0.118，且95%置信区间[*LLCI*=0.050，*ULCI*=0.172]不包含0。当员工职业呼唤感高时，组织自尊的间接效应值为0.222，且95%置信区间[*LLCI*=0.094，*ULCI*=0.391]不包含0；工作重塑的间接效应值为0.138，且95%置信区间[*LLCI*=0.069，*ULCI*=0.193]不包含0。表明被调节的中介效应显著，H5a和H5b得到支持。

表6　调节变量不同水平上的中介效应及其95%置信区间

效应类型（间接效应）	调节变量	效应量	*BootSE*	*BootLLCI*	*BootULCI*
组织自尊	*M*−1*SD*	0.179	0.074	0.053	0.345
	M+1*SD*	0.222	0.076	0.094	0.391
工作重塑	*M*−1*SD*	0.118	0.031	0.050	0.172
	M+1*SD*	0.138	0.031	0.069	0.193

五、研究结果与讨论

本文依据自我决定理论和个体-情境交互理论，探讨了差序式领导与员工职业成长之间的关系，并考察了组织自尊和工作重塑的多重中介作用及职业呼唤的调节作用。实证研究结果表明：①差序式领导能够积极影响员工职业成长。差序式领导的照顾沟通、提拔奖励和宽容犯错可以为员工创造积极、轻松和愉悦的工作环境，员工对自我价值认知和组织价值认知趋于积极向上的水平，相信自我和组织可以为社会创造价值，同时产生更多的工作重塑行为，促进职业成长；②差序式领导通过组织自尊和工作重塑的中介作用对员工职业成长产生正向影响。差序式领导除了可以直接促进员工职业成长外，还可以通过组织自尊和工作重塑助推员工职业成长，差序式领导风格一方面会对个体价值认知产生重要作用；另一方面也是个体行为的重要影响因素。组织自尊感和工作重塑意愿强的员工在个人成长过程中对外部和内部信息更加敏感，更易获取有利要素；③员工职业呼唤程度越高，差序式领导通过组织自尊和工作重塑影响职业成长效应越明显。高职业

呼唤的个体更易受到差序式领导风格的激励,这有利于领导行为促进员工组织自尊感提升和工作重塑行为的发生,进而使其在更大程度上获得工作中需要的信息、资源及成长机会。

(一)理论意义

(1)差序式领导对员工职业成长的直接效应。领导风格对员工职业成长的影响探索是当前组织行为学研究的热点之一,但现有研究多数聚焦在公仆型领导、谦卑型领导等,较少有研究关注差序式领导对员工职业成长的影响,实证研究更是匮乏。本文提出并验证了差序式领导对员工职业成长有正向影响的假设,弥补了有关差序式领导对员工职业成长作用机制的研究空白,拓宽了职业成长在领导行为方面的前因变量,并再次验证了领导风格是影响员工职业成长的重要情境因素。此外,研究结论使得差序式领导的有效性范围得以拓展。

(2)组织自尊和工作重塑的多重中介作用。本文除了探析差序式领导对员工职业成长的直接效应外,还探索了两者之间的传导机制。研究表明,差序式领导能通过增强员工的组织自尊感知和工作重塑来促进其职业成长。一方面,对揭开差序式领导与组织自尊和工作重塑之间的"黑箱"具有重要的理论价值;另一方面,对组织自尊和工作重塑多重中介作用的验证,丰富了组织自尊和工作重塑的理论研究,拓宽了基本心理需求理论和个体-情境交互理论在组织行为学领域的研究范围。

(3)职业呼唤的调节作用。本文将职业呼唤作为调节因素,深入探析员工职业成长的边界条件。研究表明,职业呼唤能够显著调节组织自尊和工作重塑与员工职业成长间的正向关系,即随着员工职业呼唤感的增强,组织自尊和工作重塑对职业成长的正向影响逐渐增强。除此之外,职业呼唤还调节了差序式领导→组织自尊→职业成长,差序式领导→工作重塑→职业成长这两条路径。具体而言,职业呼唤感高的员工,组织自尊和工作重塑的中介效应显著,而职业呼唤感低的员工,中介作用显著性有所下降,通过构建一个有调节的双中介效应模型,深入全面地分析了差序式领导、组织自尊、工作重塑、职业呼唤与职业成长之间的复杂关系。

(二)管理启示

领导风格对于员工职业成长具有重要影响作用,本文为组织如何促进员工职业成长提供了管理启示。

(1)差序式领导与员工职业成长具有正相关关系。在员工招聘环节,领导者应关注应聘者与组织的价值观匹配度,从初始的"选人"奠定后期员工与组织磨合的基础,减少二者间的磨合阻力。在领导与员工双向互动过程中及时引导和帮助员工建立健康、积极、正向的个人价值观和组织价值观。此外,领导应建立公平、公正、客观的绩效考核机制与"差序"标准(标准包含但不限于工作绩效、工作年限、工作资历、人格特质等),发挥资源给予与机会给予的正向促进作用,资源与机会的"不平等"分配在激励圈内员工的同时也能够刺激圈外员工努力实现角色与身份转变,以此最大程度地激励员工实现职业目标。最为重要的是,领导者应不遗余力地营造积极健康的组织氛围,为员工安心、舒心地工作创造优良环境,不断提升员工对组织的依赖感、归属感,增强员工的工作成就感和工作幸福感。一方面,领导者要积极建立组织制度文化,利用文化的向导作用为员工职业发展指引方向;另一方面,在与员工互动过程中,建设良好的上下级关系。

(2)差序式领导通过组织自尊和工作重塑的多重中介作用对员工职业成长产生影响。组织应积极帮助员工规划契合自身发展的职业路径,并提供学习和培训机会,激发员工的创造力,激励员工乐于付出,主动向组织做贡献,同时还要认可员工对组织的付出,向员工传递"组织需要你,组织认可你"等能够巩固员工与组织联系的企业价值,增强员工的组织自尊水平,激励员工以积极主动的心态面对工作,实现员工和组织的共进步、共成长,促进员企利益共同体的建立。管理者还应建设求同存异、开放包容的企业文化,不断促进企业和谐与进步。与此同时,领导者应正确发挥榜样模范作用,积极实施工作重塑,带动员工产生更多的工作重塑行为,还应积极干预员工工作重塑,参与其工作重塑过程,公平客观地评价员工工作。此外,企业领导应积极与员工沟通,引导员工树立正确的职业价值观,不断提升员企价值观匹配度,为员工工作重塑提供良好的环境、资源、制度与精神支持,增强员工工作重塑的动力。

(3)职业呼唤能够调节组织自尊和工作重塑的中介作用。领导者在招聘、选拔、培训等环节,应关注员工的职业呼唤程度,重视激励员工内在的信仰与使命感,帮助员工在实践过程中跟随组织与个人发展实际调整职业价值取向。职业呼唤是员工动态变化的心理状态,领导者应尽可能排除不利的外部环境因素,综合运用有利的外部条件,帮助员工正确认识组织环境,明确自身与职业的契合点,为员工成长成才创造条件。自我

坚持与努力是个体实现职业生涯发展良性循环的重要支撑。首先,员工应做好职业生涯发展规划,不断调整职业生涯目标与当下管理实践更契合,积极付出,努力争取,为获得更多的机会和资源奠定基础,同时不断提升组织认可度。其次,员工应树立正确的竞争理念,努力建设积极、健康的人际关系,尤其是领导-部属关系,为创建开放、包容、轻松的工作氛围贡献力量。再次,员工应及时进行工作反思,持续保持良好的工作状态,做好与管理者的工作互通、互动,如不定期工作总结、工作汇报等,使得工作公开化、透明化,从而获得上级的支持与指导,避免“做无用功”现象的出现。最后,员工要与管理者双向努力,形成合力提升组织韧性和个体韧性,提高组织对动态多变的社会环境的应对能力,增强员工的抗压和抗风险能力。

(三)研究局限与展望

虽然本文的结论对组织行为学和管理实践具有一定的启示,但仍存在一些局限性。本文的调研对象未聚焦于特定行业,研究结论对于各个行业的理论和实践指导还需不断验证。在未来研究中,可以将调研对象聚焦于某个或某几个行业,适当调整研究范围,锁定更加有效的研究对象,增强研究结果的理论意义和应用价值。另外,尽管本文结果显示,组织自尊和工作重塑在差序式领导与员工职业成长之间起中介作用,但仍存在其他可能的作用机制。今后的研究可以进一步揭示该“黑箱”,从多角度明晰差序式领导对职业成长的影响效应。

参考文献

[1] 傅红,姚懿轩,李林谦,等,2018. 职业成长与我国新生代员工周边绩效关系的实证研究[J]. 昆明理工大学学报(自然科学版),43(1):103-110,120.

[2] 顾江洪,江新会,丁世青,等,2018. 职业使命感驱动的工作投入:对工作与个人资源效应的超越和强化[J]. 南开管理评论,21(2):107-120.

[3] 胡巧婷,王海江,龙立荣,2020. 新员工工作重塑会带来积极的结果吗?领导成员交换与个体传统性的作用[J]. 心理学报,52(5):659-668.

[4] 姜定宇,张菀真,2010. 华人差序式领导与部署效能[J]. 本土心理学研究(33):109-177.

[5] 李谷,周晖,丁如一,2013. 道德自我调节对亲社会行为和违规行为的影响[J]. 心理学报,45(6):672-679.

[6] 李琛,丁刚,2014. 专业雇员职业成长与离职意愿:组织-专业冲突的调节作用[J]. 现代财经(天津财经大学学报),34(2):94-103.

[7] 李兴娜,凌文辁,2011. 组织自尊问题研究[J]. 中国人力资源开发(8):5-8.

[8] 陆欣欣,涂乙冬,2014. 基于组织的自尊的情境化与适用性[J]. 心理科学进展,22(1):130-138.

[9] 马贵梅,樊耘,马冰,2019. 职业成长对员工建言行为的影响[J]. 首都经济贸易大学学报,21(4):74-83.

[10] 蒙艺,汪洋,施曲海,2020. 社会工作者敬业度的工作重塑路径:工作意义与职业认同的中介作用[J]. 华东理工大学学报(社会科学版),35(6):40-56.

[11] 倪旭东,杨露琳,2021. 职业呼唤三种状态激发转变机制的整合模型构建[J]. 中国人力资源开发,38(1):6-19.

[12] 朋震,殷嘉琦,2021. 工作重塑研究:二十年回顾与展望[J/OL]. 管理现代化(2):111-116.

[13] 沈伊默,周婉茹,魏丽华,等,2017. 仁慈领导与员工创新行为:内部人身份感知的中介作用和领导-部属交换关系差异化的调节作用[J]. 心理学报,49(8):1100-1112.

[14] 陶厚永,章娟,李玲,2016. 差序式领导对员工利社会行为的影响[J]. 中国工业经济(3):114-129.

[15] 王玉峰,李丹,2018. 谦卑型领导对知识型员工职业成长的影响研究-反馈寻求行为的中介作用[J]. 广西社会科学(5):87-93.

[16] 魏明月,2020. 新生代员工个人-组织价值观匹配对建言行为的影响研究[D]. 沈阳:辽宁大学.

[17] 翁清雄,卞泽娟,2015. 组织职业生涯管理与员工职业成长:基于匹配理论的研究[J]. 外国经济与管理,37(8):30-42,64.

[18] 翁清雄,席酉民,2011a. 企业员工职业成长研究:量表编制和效度检验[J]. 管理评论,23(10):132-143.

[19] 翁清雄,席酉民,2011b. 动态职业环境下职业成长与组织承诺的关系[J]. 管理科学学报,14(3):48-59.

[20] 翁清雄,胡蓓,2009. 员工职业成长的结构及其对离职倾向的影响[J]. 工业工程与管理,14(1):97-104.

[21] 翁清雄,杨惠,曹先霞,2017. 科研人员职业成长、工作投入与工作绩效的关系[J]. 科研管理,38(6):144-151.

[22] 吴才智,荣硕,朱芳婷,等,2018. 基本心理需要及其满足[J]. 心理科学进展,26(6):1063-1073.

[23] 项凯标,颜锐,蒋小仙,2017. 职业成长、组织承诺与工作绩效:机理和路径[J]. 财经问题研究(12):125-130.

[24] 辛迅,苗仁涛,2018. 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,40(5):108-122.

[25] 尹奎,孙建敏,陈乐妮,2017. 基于串联中介模型的认知重塑对工作投入的影响研究[J]. 管理学报,14(4):528-536.

[26] 于桂兰,王惊,姚军梅,2017. 呼唤对主观职业成功的影响——以工作投入为中介变量[J]. 社会科学战线(9):61-70.

[27] 袁庆宏，丁刚，李珲，2014. 知识型员工职业成长与离职意愿——组织认同和专业认同的调节作用[J]. 科学学与科学技术管理，35(1)：155-164.
[28] 曾守锤，桑标，2005. 人与情境交互作用理论述评[J]. 心理科学(5)：1256-1258.
[29] 张宁俊，李秋怡，2020. 职业成长对员工关系绩效的影响机制研究[J]. 软科学，34(8)：90-96.
[30] 赵金金，2019. 差序式领导对知识型员工建设性越轨行为的影响机制研究[J]. 商业经济与管理(11)：42-54.
[31] 郑伯埙，1995. 差序格局与华人组织行为[J]. 本土心理学研究(3)：142-219.
[32] 郑伯埙，2004. 华人文化与组织领导：由现象描述到理论验证[J]. 本土心理学研究(22)：195-251.
[33] 郑馨怡，李燕萍，刘宗华，2017. 知识分享对员工创新行为的影响：基于组织的自尊和组织支持感的作用[J]. 商业经济与管理(1)：24-33.
[34] 周文斌，马学忠，2015. 员工职业成长的组织公平影响研究——以组织支持感为中介变量[J]. 经济管理，37(10)：64-74.
[35] AIKEN L S，WEST S G，1991. Multiple regression：Testing and interpreting interactions[M]. California：Sage Publications，72–88.
[36] ANYIM F C，IDEH D A，2017. Triangular employment relationship，employment practices and opportunities for career growth of agency workers in the nigerian banking industry[J]. International Journal of Development，4(1)：79-91.
[37] BALTZELL E D，BELLAH R N，MADSEN R，et al，1986. Habits of the heart[J]. Social Forces，64(3)：802.
[38] CHUGHTAI A A，F BUCKLEY，2011. Work engagement：Antecedents，the mediating role of learning goal orientation and job performance[J]. Career Development International，16(7)：684-705.
[39] DOBROW S R，TOSTI-KHARAS J，2011. Calling：The development of a scale measure[J]. Personnel Psychology. 64(4)：1001-1049.
[40] DUTTON W，2001. Crafting a job：Revisioning employees as active crafters of their work[J]. Academy of Management Review，26(2)：179-201.
[41] EDWARD L D，RICHARD M R，2000. The "what" and "why" of goal pursuits：Human needs and the self-determination of behavior[J]. Psychological Inquiry，11(4)：227-268.
[42] HARJU L K，HAKANEN J J，SCHAUFELI W B，2016. Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study[J]. Journal of Vocational Behavior，95-96：11-20.
[43] KULIK C T，OLDHAM G R，HACKMAN J R，1987. Work design as an approach to person-environment fit[J]. Journal of Vocational Behavior，31(3)：278-296.
[44] LUTHANS F，2002. The need for and meaning of positive organizational behavior[J]. Journal of Organizational Behavior：The International Journal of Industrial，Occupational and Organizational Psychology and Behavior，23(6)：695-706.
[45] MARTIN J，1979. Relative deprivation：A theory of distributive injustice for an era of shrinking resources[M]. STAW B，M，CUMMINGS L. L. Kanagawa：JAI Press，53-107.
[46] PELLEGRINI E K，SCANDURA T A，2006. Leader-member exchange(LMX)，paternalism，and delegation in the Turkish business culture：An empirical investigation[J]. Journal of International Business Studies，37(2)：264-279.
[47] PETROU P，DEMEROUTI E，XANTHOPOULOU D，2017. Regular versus cutback-related change：The role of employee job crafting in organizational change contexts of different nature[J]. International Journal of Stress Management，2017，24(1)：62-85.
[48] PIERCE J L，GARDNER D G，CUMMINGS L L，et al，1989. Organization-based self-esteem：Construct definition，measurement，and validation[J]. Academy of Management Journal，32(3)：622-648.
[49] RYAN D D，CARRIE L T，JESSICA E，et al，2017. Calling in retirement：A mixed methods study[J]. The Journal of Positive Psychology，12(4)：399-413.
[50] SLEMP G R，VELLA-BRODRICK D A，2014. Optimising employee mental health：The relationship between intrinsic need satisfaction，job crafting，and employee well-being[J]. Journal of Happiness Studies，15(4)：957-977.
[51] VIANELLO M，GALLIANI E M，ROSA A D，et al，2019. The developmental trajectories of calling：Predictors and outcomes[J]. Journal of Career Assessment，28(1)：128-146.
[52] ZHANG F，PARKER S K，2019. Reorienting job crafting research：A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review[J]. Journal of Organizational Behavior，40(2)：126-146.

How Does Differential Leadership Promote Career Growth? The Moderating Effect of Career Calling

Chen Xiaotun, Wang Yu, Luo Wenchun, Lu Yixuan

(College of Economics and Management, Shaanxi University of Science & Technology, Xi'an 710021, China)

Abstract: With the development of social economy, individuals attach more importance to the construction of career system, and leadership behavior, which is an organizational factor that affects employees' career development, has been explored more and more. Based on self-determination theory and individual-situational interaction theory, the role of differential leadership on employee career growth was explored. A total of 432 valid research samples were collected through three rounds of questionnaire surveys spanning one year. The empirical research finds that differential leadership positively affects employees' career growth. Differential leadership had a positive impact on employee's career growth through organization-based self-esteem and job crafting, namely, organization-based self-esteem and job crafting had multiple mediating roles between differential leadership and employee's career growth. Career calling moderated the relationship between organization-based self-esteem and career growth, and also moderated the positive relationship between job crafting and career growth. Career calling positively moderates the mediating role of organization-based self-esteem and job crafting.

Keywords: differential leadership; organization-based self-esteem; job crafting; career calling; career growth