

情感型领导对员工工匠精神的跨层影响

——基本心理需求满足和未来工作自我清晰度的作用

石冠峰^{1,2}, 刘澳龙¹, 王锦慧¹, 庞惠伟¹, 吴玉莹¹, 陈清玲¹

(1.石河子大学 经济与管理学院, 新疆 石河子 832000; 2.石河子大学 公司治理与管理创新研究中心, 新疆 石河子 832000)

摘要:工匠精神作为企业实现提质增效、构建竞争优势等目标的关键推手,如何有效培育组织成员工匠精神成为学界和业界共同探讨的话题。基于自我决定理论,构建了一个包括情感型领导、基本心理需求满足、未来工作自我清晰度和员工工匠精神的跨层次有调节的中介作用模型。通过双时点方式收集数据并进行实证分析,结果表明:情感型领导对员工工匠精神培育具有积极影响;情感型领导通过基本心理需求满足间接影响员工工匠精神;未来工作自我清晰度不仅正向调节情感型领导、基本心理需求满足与员工工匠精神间关系,而且正向调节基本心理需求满足的中介作用。本文厘清了情感型领导与员工工匠精神间的内在机理,也为组织有效培育员工工匠精神提供了指导。

关键词:情感型领导;基本心理需求满足;工匠精神;未来工作自我清晰度

中图分类号: F272.92 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002—980X(2023)12—0173—12

一、引言

古有“庖丁解牛”和“老汉粘蝉”等生动事例,展示古代匠人的鬼斧神工;现有大国工匠创造0.68微米的精度公差,将“道技合一,追求卓越”的工匠精神延续至今。工匠精神作为一种文化信念,新的时代背景赋予其爱岗敬业、精益求精及勇于创新等丰富内涵,弘扬和培育工匠精神也被提升到了国家发展的战略高度(叶龙等,2018)。当前,在国家高质量发展目标的引领之下,工匠精神不再是某类企业或某个群体的专属(高中华等,2020),工匠精神的培育不仅有利于提升员工的工作价值感和使命感,激发其高水平工作投入(徐伟等,2023)并表现出主动性行为(高中华等,2022);也成为各企业在百年大变局背景下提升整体素质、获取并维持可持续发展优势的有力抓手。

作为企业组织与人力资源管理实践的一项重要议题,已有研究聚焦于领导风格(李群等,2021;刘园园等,2022;叶龙等,2018)、师徒关系(叶龙等,2020)及人才培养模式(方阳春和陈超颖,2018)对员工工匠精神的影响机制。其中,领导者作为与员工直接联系的组织“化身”,其领导风格对员工工匠精神的影响已经受到学界重点关注,如包容型领导通过向员工提供开放、包容的平台(李群等,2021),精神型领导能够以积极的精神信念给予员工力量和信心(刘园园等,2022),进而激发员工形成工匠精神。然而,区别于上述领导风格,情感型领导以情感关怀为手段,建立良好人际互动关系,强调通过艺术性表达情感的方式来发挥领导作用,领导的有效性取决于员工对领导提供情感价值的感受(翁清雄等,2016)。情感型领导不仅能基于高情绪智力帮助员工缓解对工作结果实现与否的担忧,使员工置身于积极情绪和稳定心境状态之中,还有助于缩减上级与下属之间的距离(翁清雄等,2016),使领导形象不再居高临下,员工更可能从内心与领导建立情感联结,产生支持上级与完善自我的真诚动机和积极状态,最终展现出领导期望的工匠精神。鉴于情感型领导与员工培育工匠精神的积极心理状态相契合,本文将探讨情感型领导对员工工匠精神的积极影响是否存在,并进一步挖掘其内在作用机制。

自我决定理论指出,基本心理需求在组织环境对个体精神和行为的影响链中起着重要的解释作用

收稿日期:2023-07-11

基金项目:国家自然科学基金“职场错失焦虑:本土构念、多维效应与形成机理”(72162029);2023年兵团研究生创新项目“员工工匠精神的作用效果与驱动因素:基于自我决定理论视角”

作者简介:石冠峰,博士,石河子大学经济与管理学院教授,研究方向:组织行为与人力资源管理;刘澳龙,石河子大学经济与管理学院硕士研究生,研究方向:组织行为;王锦慧,石河子大学经济与管理学院硕士研究生,研究方向:组织行为;庞惠伟,石河子大学经济与管理学院博士研究生,研究方向:组织行为;吴玉莹,石河子大学经济与管理学院博士研究生,研究方向:组织行为;陈清玲,石河子大学经济与管理学院博士研究生,研究方向:组织行为。

(Vansteenkiste et al, 2020),即组织领导支持行为会通过影响员工心理需求满足水平,进而影响其一系列的动机、认知和行为。情感型领导善于真诚地支持和关怀下属,利用其高情绪智力努力构建公平、和谐的组织氛围(翁清雄等, 2016),为员工的基本心理需求满足提供机会和资源。已有研究表明,员工基本心理需求得到外部环境满足时,员工会表现出强烈自我优化的内在动机和潜在能量(Deci and Ryan, 2000),使其主动设定对组织有意义的目标并提升工作投入程度(Rahmadani et al, 2019),进而为了推动组织发展主动培育和践行工匠精神。基于此,本文将探讨情感型领导通过满足员工的基本心理需求进而激发员工工匠精神这一传导机制。

尽管情感型领导和基本心理需求满足对工匠精神有着积极影响,但工匠精神培育的主体是员工,因此其自身对待培育工匠精神的认知和动机尤为重要。作为一种个体动机性资源,未来工作自我清晰度反映了员工对职业生涯中积极可能自我的预期,员工会以奉献和专注的态度调动并利用相关工作资源投入任务之中(徐洋洋等, 2019)。当员工具有较高的未来工作自我清晰度时,感知到自我在当前工作中的广阔发展空间,才会有意愿在当前工作中形成尽职尽责的态度,充分利用内在动机主动追求自我提升,实现自我优化目标(Strauss et al, 2012),并对领导者所提供的资源及基本心理需求满足后所产生的内在动机更为敏感,将组织期待的工匠精神与自我追求的理想目标相结合,更愿意将领导提供的支持性资源 and 自我产生的内在动机运用到工匠精神培育之中。因此,本文认为个体层面的未来工作自我清晰度在员工工匠精神培育过程中发挥着重要的调节作用。

综上,本文将以自我决定理论为理论基础,构建一个有调节的跨层次中介模型,将基本心理需求满足作为中介变量,未来工作自我清晰度作为调节变量,研究情感型领导对员工工匠精神的影响机制。研究结果将拓展员工工匠精神的形成机理研究,并为新时代背景下组织培育员工工匠精神和工匠型人才提供理论指导和实践参考。

二、理论基础与研究假设

(一)情感型领导与员工工匠精神

翁清雄等(2016)扎根于中国情景下开发出包含两个维度的情感型领导概念,即情感型领导是以建立良好的人际关系和满足员工情感需求为主要目标的一种人性化领导风格,这一构念包括两个维度:①情感关怀,指领导者与下属积极沟通,主动对下属工作和生活进行关心和爱护以满足下属的情感需要;②情绪管理,指领导者能够对下属的情绪状态及下属之间的关系进行识别、管理与调节。已有研究表明,情感型领导有利于提升员工关系亲密度(徐世勇等, 2019)并激发组织公民行为(石冠峰和陈冬梅, 2018),降低下属的工作场所嫉妒(Dechenaux et al, 2015)和欺凌行为(Ayoko and Callan, 2009),形成良好的团队关系氛围。此外,有学者通过实地访谈方法也证实了情感型领导展现出的人性化关怀是一种有效的领导方式(Newman and Mastracci, 2010)。

工匠精神是指员工在组织中形成爱岗敬业的奉献精神、精益求精的职业态度及攻坚克难的创新精神(方阳春和陈超颖, 2018)。上级领导者作为员工在团队中极为密切的联系者,是影响个体态度和行为表现的外部环境因素(高中华等, 2022)。追求精益求精和笃定执着的工匠精神已经成为个体积极心理状态的一部分(李群等, 2021; 刘园园等, 2022),而情感型领导恰好善于通过情感关怀等方式使员工置身于积极情绪状态之中(翁清雄等, 2016)。本文则认为情感型领导可能对员工工匠精神具有正向影响。具体而言:第一,工匠精神的形成需要依托稳定的心境(朱永跃等, 2023),不受份外之事的干扰以孜孜不倦完成工作。情感型领导关心员工内心真实想法并引导其积极表达在团队中经历的困扰,善于观察员工的情绪和心理状态变化(翁清雄等, 2016),减少消极情绪可能带来的不良后果,使员工在团队中能够专心于本职工作,从而为工匠精神的形成提供和谐稳定的组织环境。第二,工匠精神的形成需要有专注负责的工作态度和坚定的信念(邓志华和肖小虹, 2020),这种态度和信念会受到积极领导行为的感召。情感型领导真诚地关怀和理解部属(翁清雄等, 2016),不断挖掘不同员工独特的价值,员工感受到领导关心和重视会对激发员工达成团队目标的义务感(何雄涛等, 2021),将领导视为对团队成员真心实意的服务者,作为回报员工会以更加尽责的工作态度投入到工作之中(李兰和郑兴山, 2020),并将领导对员工的情感投入映射至自身对工作的全力以赴,最终有助于员工形成精益求精和攻坚克难的工匠精神。换言之,领导在情感层面关心员工,认可员工的能力和价

值,体现了强烈的利他倾向,此时领导者的示范和感召效应将带动员工产生工匠精神培育所必须的超功利性和利他性(邓志华和肖小虹,2020)。第三,工匠精神培育引发的情感和社交担忧亟需外部因素的介入及解决。作为社会网络中的个体,员工培育工匠精神后所表现出优于常人的状态可能会致使其产生忧虑,即个体担忧表现出精益、严谨、高标准等追求被他人进行印象管理归因,进而对个体人际关系和情绪状态造成损害。当员工需要自己处理上述问题时,极有可能选择保持“平庸”的态度表现使个体避免陷入消极状态之中。情感型领导则能够通过情感手段帮助员工摆脱相关担忧,协调员工与同事的情绪状态并使下属之间形成良好的关系氛围,这将会极大提升员工培育工匠精神的可能性。基于上述分析,情感型领导会通过消除障碍、以身作则和目标认同等方式提升员工工作内驱力,推动工作场所工匠精神的塑造。

由此,提出以下假设:

情感型领导对员工工匠精神具有正向影响(H1)。

(二)基本心理需求满足的中介作用

根据自我决定理论,组织环境应当满足员工的三种基本心理需求(自主、胜任和关系需求),进而促进个体外部动机的内化和内部动机发挥效能,最终引起员工绩效提升和其他利组织的积极表现(Deci and Ryan, 2000)。其中,自主需求满足指员工能够基于自身真实意愿做出选择并决定采取何种行为(Deci et al, 2000);胜任需求满足是指对掌控感的渴望获得满足,能够通过自身的知识和能力有效完成相关任务及胜任挑战性工作(Harter et al, 1978; Vansteenkiste et al, 2020);关系需求满足是指与组织中的其他个体建立稳定、可持续的互动关系和情感联结,感到尊重、赞赏、幸福和归属感(Baumeister and Leary, 1995)。已有研究表明,领导者积极的领导方式能够通过基本心理需求满足这一路径影响员工的工作投入等工作态度表现(Rahmadani et al, 2019)。

情感型领导通过情感关怀和维持积极情感氛围为员工提供资源储备(Widianto and Wilderom, 2021),进而满足员工的基本心理需求。首先,情感型领导热衷于进行情感关怀,切实采取行动提升员工的心理授权感和自我效能感(石冠峰和陈冬梅,2018),从而使得员工自主意识得到提升。员工感受到自己拥有更多的权力空间来控制自身的工作行为而不是领导强制安排所进行的,其自主需求便得到满足。其次,情感型领导通过其高情绪智力使组织形成团结互助的凝聚性氛围(Neil et al, 2016),共情能力则会激发员工的奉献和助人等积极工作状态(晁小景和宫树梅,2022),个体积极状态与团队氛围的结合促使员工与同事分享自身所特有的专业技能,使团队成员在内心意愿的驱使下表现出知识共享行为,促进员工之间的相互学习(Swanson et al, 2020),最终全方位提升团队成员高效完成任务所需的能力和技巧,以便胜任未来更高职位、更具挑战性的工作。最后,情感型领导关注员工情感需求和情绪状态,善于处理员工冲突,员工不必为同事或上下级之间不和谐而担忧和焦虑,进而在团队内部享受的高质量人际关系(翁清雄等,2016),即有助于满足员工的关系需求。

由此,提出以下假设:

情感型领导对员工基本心理需求满足具有正向影响(H2)。

进一步地,根据自我决定理论,个体基本心理需求满足后内在动机会得到增强,进而激发其偏好某种积极的态度和行为(Vansteenkiste et al, 2020),有助于员工主动塑造工匠精神。首先,当员工自主需求得到满足时,员工会将重要但无趣的工作动机进行内化,工匠精神正是匠人们在平凡但极为重要的岗位上坚持不懈所形成的。就组织领域而言,员工长时间从事单一工作容易产生倦怠感,认为自身的工作无趣并可能陷入工作困境,但自主需求满足所带来的个体资源效能感可以有效缓解员工倦怠感并增加工作投入(Llorens et al, 2007),提升主动性工作动机,使员工将爱岗敬业、精益求精和开拓创新的态度作为提升工作乐趣的有效方式。其次,胜任需求满足伴随着能力提升、自信心和自我效能感增强,为了保持自己能够持续性获得技能提升的新资源和机会(de Clercq et al, 2018),也会更加一丝不苟坚守在自身岗位上,更愿意在相关任务领域付出更大努力(陈宁宁等,2022),形成精益求精、追求卓越和敬业乐业的工匠精神,向组织证明对自己的培养是有成效的。最后,领导促进的高质量人际关系将会提升员工对团队和工作的归属感知,倾向于认同自己所在的组织实体,主动抵制个体与工作之间的隔阂。为了不被切断自我与现有关系需求满足载体的联系,员工会采取积极措施和行为表现加强对积极关系的回应(Chiniara and Bentein, 2016),进而遵循专注工作和爱岗敬业等工匠精神理念(邓志华等,2021)。研究表明,关系需求的满足及由此而产生的归属感能够引发员工

高工作和创新绩效(杨陈等, 2018);且组织内部频繁的人际互动和归属感的满足对员工敬业度具有显著正向影响(Breaugh, 2021),较高的工作绩效和敬业度与工匠精神紧密相关。

综上,情感型领导利用其高情绪关怀和管理能力帮助员工满足基本心理需求,基本心理需求满足后的员工会产生强烈的内在动机以回报领导和组织对自身的培养和支持,更有潜力表现出工匠精神等高内驱力的结果(Larson and Rusk, 2011)。

由此,提出以下假设:

员工基本心理需求满足在情感型领导与员工工匠精神的关系中起到中介作用(H3)。

(三)未来工作自我清晰度的调节作用

未来工作自我清晰度源于未来工作自我的概念,是指个体对未来工作自我的清晰和易于想象的程度(Strauss et al, 2012)。未来工作自我清晰度是个体在未来追求与当前不同的形象和状态,引导个体创造性的拓宽未来工作视野和利用组织情境资源,克服自我认知偏差及未来职业生涯中的不确定性感知,进而塑造积极自我提升目标(Strauss et al, 2012)。研究表明,未来工作自我清晰度能够促进个体的工作绩效(Lin et al, 2016)、主动职业行为(Strauss et al, 2012)、组织适应(Arif et al, 2017)及反馈寻求行为(林新奇和徐洋洋, 2021)等积极结果。此外,Guan等(2014)研究表明,未来工作自我清晰度能够促进员工专注于发展某种技能并达到此种技能的精通状态。

在组织中,大多数员工获得了来自个人或所在团体的支持后会产生回报对方的意图(郭一蓉等, 2021),但并不是所有的员工都能明晰组织期望和自我追求的目标。员工对于未来工作发展是否有清晰的认知,会导致领导效能发挥及基本心理需求得到满足之后设定回馈上级和组织的目标产生差异,进而干扰员工培育工匠精神的主动性。根据“认知-行为链”模型(Chen and Bargh, 1997),拥有清晰未来工作自我图像的个体能够激活自我认知,主动寻求和吸收组织中的各种资源以实现职业期望,更愿意培育工匠精神从而完善自我图像。当员工拥有高未来工作自我清晰度时,会产生各种有益于自我优化的理想目标,在实现目标过程中以开放的态度应用组织情境提供的各种资源和信息(林新奇和徐洋洋, 2021),即未来工作自我清晰度更高的员工能够清晰认识到当前状态与未来期望之间的差距,此时员工为了缩减上述差距更能够抓住和吸收领导积极品质传递的情感等资源,并设定培育工匠精神的目标追求理想自我。相反,低未来工作自我清晰度的员工,缺乏对于未来工作目标和自我图像的清晰认知,对未来的迷茫使员工认为工匠精神培育后的作用是可有可无的,使得情感型领导所给予的情感资源和关心爱护的作用较低,即使领导展现出支持和尊重也难以唤起其追求理想自我和促进组织发展的目标,从而难以培育其工匠精神。

由此,提出以下假设:

未来工作自我清晰度正向调节情感型领导与员工工匠精神之间的关系,即未来工作自我清晰度越高,情感型领导对员工工匠精神的正向影响更强(H4)。

未来工作自我清晰度作为员工对未来职业图像的一种稳定期望状态(林新奇和徐洋洋, 2021),伴随着员工追求自我优化的动机资源(Strauss et al, 2012),这种资源差异可能会成为员工基本心理需求得到满足后决定追求何种工作目标的影响要素。高未来工作自我清晰度的员工则更易于想象在未来要实现的自我提升目标,不断模拟追求目标实现的路径和计划(Taylor et al, 1998),减少了员工对培育工匠精神过程中不确定性的担忧。员工对于未来的清晰感知使其最大限度地利用了心理需求满足后所带来的内在动机,并将内在动机加之于缩减现实与未来期望的过程之中,不断获取新知识以实现自我模拟的清晰目标,并最终将内在动机转化为精益求精、爱岗敬业和勇于创新的精神追求。相反,未来工作自我清晰度低的员工难以识别未来的发展前景(Strauss et al, 2012),较低的动机性资源感知使其倾向于聚焦当下,对未来的捉摸不定使得他们即使在基本心理需求满足之后,也难以利用产生的内在动机去做出追求卓越的工作表现,甚至他们会将自身内在动机继续用于维护当下的需求满足状态,而不是设定自我优化目标并为实现目标而倾注努力。

由此,提出以下假设:

未来工作自我清晰度正向调节基本心理需求满足与员工工匠精神之间的关系,即未来工作自我清晰度越高,基本心理需求满足对员工工匠精神的正向影响更强(H5)。

进一步地,本文结合假设3和假设5构建一个有调节的中介模型,即基本心理需求满足在情感型领导与员工工匠精神之间的中介作用会受到未来工作自我清晰度的正向调节。具体而言,情感型领导为满足员工

基本心理需求而采取的一系列措施,对员工产生有利于组织发展的内外动机起到了促进作用。当员工的未来工作自我清晰度更高时,员工会通过心理模拟的方式识别实现目标过程中所需要满足的需求和资源,并预设各种可能性所要采取的工作策略(Strauss et al, 2012)。情感型领导付出一系列努力满足员工的基本心理需求,恰好与员工先前心理模拟的需求满足的可能性相重叠。员工在心理需求得到满足之后能够以更为积极的情感状态利用产生的内在动机,采取预先设定的积极策略培育高水平的工匠精神以实现自我目标和回馈组织,不断追求爱岗敬业、精益求精和开拓创新来完善未来工作图像。与此相反,当员工的未来工作自我清晰度更低时,员工对自身的未来目标都难以清晰感知,意味着他们并未设想实现目标所可能采取的工作策略,即使是上级的关心和支持能够一定程度满足基本心理需求,但由于他们不具有清晰的未来目标,对理想自我的迷茫使其难以珍视心理需求满足的积极状态,情感型领导也难以通过基本心理需求满足有效激发这种目标感和使命感较强的工匠精神培育。

由此,提出以下假设:

未来工作自我清晰度正向调节情感型领导通过基本心理需求满足间接影响员工工匠精神间的关系,即员工未来工作自我清晰度越高,情感型领导通过基本心理需求满足对员工工匠精神的间接作用越强(H6)。

本文的研究模型如图1所示。

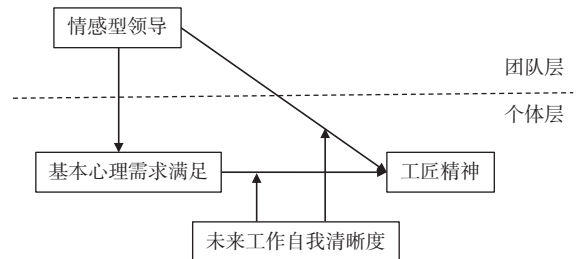


图1 研究模型

三、研究方法

(一)研究对象和调查过程

本文将通过发放问卷的方式收集数据,主要调查对象来自山东、北京、河北等省市的电力、金融、医护等行业。为了避免同源误差的影响,本文将采用多时点、领导-员工匹配调研方式,在课题组及个人人脉资源的支持下,使用问卷最后填写手机尾号的方式将直属领导与员工的数据进行匹配。第一阶段,联系各团队领导向其告知本文的基本情况和问卷填写注意事项,并强调个人信息和数据的保密性,之后让团队领导将员工问卷发送给直属下级,督促员工真实回答问卷题目,提醒最后填写办公用手机号码后四位,员工填写的内容包括个人信息、情感型领导、未来工作自我清晰度及基本心理需求满足;第二阶段,本课题组联系上一阶段有效问卷来源的领导,向其发送领导问卷,并提醒其首先填写员工手机尾号以作后续数据匹配,领导填写的内容包括个人信息和员工工匠精神。

本文第一阶段共发放问卷507份,剔除有明显答题矛盾或存在其他问题的无效问卷28份,最终得到有效问卷479份,有效回收率为94.5%;第二阶段针对第一阶段的有效数据来源发放其直属上级问卷110份,剔除无效问卷17份,有效回收率为84.6%,最终将员工数据与领导问卷进行匹配,得到有效领导问卷93份,有效员工问卷406份,最终上下级问卷配对比例约为1:4。领导样本分布情况如下:性别方面,男性占比为75.3%,女性占比为24.7%;年龄方面,25及25岁以下占14.0%,26~35岁占28.0%,36~45岁占33.3%,46及46岁以上占24.7%;学历方面,高中及以下占18.3%,专科占30.1%,本科占37.6%,研究生及以上占14.0%;工作时间方面,3年及以下占17.2%,3~6年占39.8%,7~10年占25.8%,10年以上占17.2%。员工样本分布情况如下:性别方面,男性占比为54.2%,女性占比为45.8%;年龄方面,25及25岁以下占30.0%,26~35岁占29.3%,36~45岁占21.7%,46及46岁以上占19.0%;学历方面,高中及以下占17.5%,专科占37.9%,本科占36.9%,研究生及以上占7.6%;工作年限方面,3年及以下占34.7%,3~6年占31.3%,7~10年占21.7%,10年以上占12.3%;行业类型方面,医护行业占25.1%,金融行业占13.5%,服务行业占22.7%,制造行业占32.3%,其他行业类别6.4%。

(二)测量工具

本文所有量表均选自国内外成熟量表,非控制变量以外的其他变量均使用李克特6点记分法,1~6表示“非常不同意”到“非常同意”。

情感型领导。本文采用翁清雄等(2016)开发的量表,共12个题项,如“我的领导有能力调节部属间的冲突”。本文中,该量表的Cronbach's α 系数值为0.927。

基本心理需求满足。采用la Guardia等(2000)开发的量表,共9个题项,如“在工作中,我能够自由表达

自己的观点和想法”。本文中,该量表的 Cronbach's α 系数值为 0.917。

工匠精神。采用李群等(2020)开发的量表,共 8 个题项,如“该员工能够熟练掌握岗位知识和技能”。本文中,该量表的 Cronbach's α 系数值为 0.938。

未来工作自我清晰度。本文采用 Guan 等(2014)以 Strauss 等(2012)的未来工作自我清晰度量表为基础修订的中文版量表,共 4 个题项,如“我可以很容易地想象到我的未来工作自我”。在本文中,该量表的 Cronbach's α 系数值为 0.728。

控制变量。参照以往研究,在研究工匠精神培育时要控制员工个体因素(叶龙等, 2020)。同时,领导者个体因素可能在其影响员工工作状态过程中发挥作用(叶蒲等, 2022)。因此,本文选取领导和员工的性别、年龄、教育程度、工作年限及所属行业类型作为控制变量。

四、数据分析与结果

(一)共同方法偏差检验

本文在数据收集时使用了领导-员工配对、双时点的收集方式,以尽可能降低共同方法偏差。但上述方法并不能完全控制共同方法偏差,因此,本文首先采用 Harman 单因子检验方法,将研究中所有测量题项放在一起进行因子分析(未旋转),首个因子方差解释率为 33.0%,小于 40% 的判断标准,说明同源偏差问题并不严重。

(二)信效度检验

本文各变量测量题项的因子载荷、各变量的组合信度(CR)和平均方差析出量(AVE)结果见表 1,由表 1 可知,各变量的因子载荷均大于 0.6,情感型领导、基本心理需求满足、员工工匠精神的 CR 值均在 0.9 以上,未来工作自我清晰度的 CR 值为 0.731,也满足不低于 0.7 的判定标准,同时各变量的 AVE 值满足大于 0.5 的判定标准。进一步地,本文运用 Mplus 8.0 对情感型领导、基本心理需求满足、员工工匠精神及未来工作自我清晰度进行验证性因子分析,结果见表 2。由表 2 可知,与其他因子模型相比(单因子模型、二因子模型、三因子模型等),四因子模型拟合效果最为理想: $\chi^2/df = 2.152$, $RMSEA = 0.053$, $CFI = 0.929$, $TLI = 0.924$, $SRMR = 0.045$ 。说明本文所涉及的 4 个变量具有良好的区分效度,四因子模型可被接受。

表 1 信效度分析结果

变量	题项数	因子载荷	CR	AVE
情感型领导	12	0.684 ~ 0.796	0.928	0.555
基本心理需求满足	9	0.734 ~ 0.804	0.917	0.601
工匠精神	8	0.820 ~ 0.852	0.938	0.670
未来工作自我清晰度	4	0.676 ~ 0.790	0.731	0.553

表 2 验证性因子分析结果

变量	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
四因子 A, B, C, F	1052.329	489	2.152	0.929	0.924	0.053	0.045
三因子 A+F, B, C	1387.977	492	2.821	0.887	0.879	0.067	0.064
二因子 A+F+B, C	3269.892	494	6.619	0.651	0.627	0.118	0.169
单因子 A+B+C+F	4088.417	495	8.259	0.548	0.518	0.134	0.156

注:A 表示情感型领导,B 表示基本心理需求满足,C 表示工匠精神,F 表示未来工作自我清晰度。

(三)聚合检验

由于团队层面的变量情感型领导是由员工填写的并聚合到团队层面,因此要在聚合数据之前检验组内一致性 R_{wg} 和组间差异 $ICC(1)$ 、 $ICC(2)$ 的指标值以判断是否能够进行聚合。结果表明,情感型领导的 $R_{wg} = 0.76$, $ICC(1) = 0.505$, $ICC(2) = 0.924$, 均满足 $R_{wg} > 0.7$ 、 $ICC(1) > 0.05$ 、 $ICC(2) > 0.7$ 的判断标准(陈晓萍和沈伟, 2018)。

(四)描述性统计

本文运用 SPSS 23.0 对各变量的均值、标准差及相关系数进行描述性统计,结果见表 3。情感型领导与员工心理需求满足正相关($r = 0.290$, $p < 0.01$; r 指相关系数, p 指显著性水平),与员工工匠精神正相关($r = 0.286$, $p < 0.01$),员工基本心理需求满足与工匠精神呈显著正相关($r = 0.712$, $p < 0.01$)。上述结果为后续的假设检验提供了前提条件。

表 3 描述性统计和相关性分析

变量	平均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1 性别	1.460	0.499	1.000							
2 年龄	2.300	1.092	0.014	1.000						
3 教育程度	2.350	0.855	-0.079	-0.187**	1.000					
4 工作年限	2.120	1.023	-0.003	0.319**	-0.111*	1.000				

续表

变量	平均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
5 行业类型	2.813	1.299	0.069	-0.081	0.170**	-0.082	1.000			
6 情感型领导	4.013	0.952	0.117*	-0.023	-0.076	-0.065	-0.128**	1.000		
7 基本心理需求满足	4.921	0.944	0.015	-0.071	-0.096	-0.005	-0.005	0.290**	1.000	
8 工匠精神	4.870	0.903	-0.006	-0.033	-0.065	-0.032	-0.032	0.286**	0.712**	1.000
9 未来工作自我清晰度	4.304	0.754	0.004	-0.020	0.029	0.033	0.033	-0.011	-0.150**	0.011

注：控制变量为员工信息；**表示 $p < 0.01$ ，*表示 $p < 0.05$ 。

(五)主效应和中介效应检验

鉴于本文中的情感型领导与基本心理需求满足、员工工匠精神和未来工作自我清晰度属于不同层面的变量,故本文将结合HLM 6.08和Mplus 8.0检验本文提出的假设。

由于本文的变量来源于个体和组织两个层面,因此首先要构建零模型检验个体层次的基本心理需求满足及工匠精神的组间和组内方差。基本心理需求满足的组间方差为0.299,组内方差为0.603, $ICC(1)=0.332$,大于0.06的判定标准,表明基本心理需求满足33.2%变异来自组间方差;员工工匠精神的组间方差为0.144,组内方差为0.676, $ICC(1)=0.176$,大于0.06的判定标准,表明工匠精神17.6%变异来自组间方差,为后续假设验证提供了先验条件。

表4中模型4检验了情感型领导对员工工匠精神的直接效应,在控制性别、年龄、教育程度、工作年限和行业类型等变量的基础上,情感型领导对员工工匠精神具有显著正向影响($\beta = 0.249, p < 0.01$; β 为回归系数, p 为显著性水平),H1得到验证。本文运用方杰等(2010)提出的步骤验证基本心理需求满足的跨层次中介作用。第一,进行零模型检验和直接效应检验,上述分析已经得到验证。第二,检验情感型领导对基本心理需求满足的影响是否显著。由模型2可知,情感型领导对员工心理需求满足具有显著正向影响($\beta = 0.316, p < 0.01$),H2得到验证。第三,将情感型领导和基本心理需求满足同时引入回归方程检验中介效应。由模型5可知,基本心理需求满足对员工工匠精神具有显著正向影响($\beta = 0.596, p < 0.001$),情感型领导对员工工匠精神的影响影响系数减小且不显著($\beta = 0.067, p > 0.05$),表明基本心理需求满足在自变量与因变量之间起完全中介作用,H3得到验证。此外,采用蒙特卡洛方法进一步检验基本心理需求满足的跨层次中介作用。结果表明,情感型领导通过基本心理需求满足对员工工匠精神的间接影响效应显著,中介效应值为0.189,采用R程序包计算95%的置信区间为[0.037, 0.372],区间不包括0,H3再次得到验证。

表4 跨层次分析结果

变量	基本心理需求满足		工匠精神				
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7
截距(γ_{00})	4.296***	3.025***	4.825***	3.821***	1.933***	5.478***	5.098***
个体层($N = 406$)							
员工性别	-0.016	-0.028	-0.042	-0.055	-0.030	-0.086	-0.037
员工年龄	-0.035	-0.034	-0.064	-0.063	-0.034	-0.054	-0.020*
员工学历	-0.108*	-0.106*	-0.056	-0.053	0.031	-0.064	0.028
员工工作年限	0.012	0.014	-0.005	-0.003	-0.0011	-0.017	-0.017
员工行业类型	-0.006	0.032	-0.017	0.012	-0.009	-0.003	-0.014
基本心理需求满足					0.596***		0.682***
未来工作自我清晰度						0.117*	0.130**
团队层($N = 93$)							
领导性别	0.275	0.249	0.099	0.078	-0.069	0.042	-0.058
领导年龄	0.091	0.070	0.179*	0.162*	0.120*	0.158*	0.108*
领导学历	0.141*	0.104	0.051	0.021	-0.043	0.016	-0.032
领导工作年限	0.012	0.045	-0.117	-0.090	-0.119**	-0.110	-0.098*
情感型领导		0.316**		0.249**	0.067	0.203*	
情感型领导×未来工作自我清晰度						0.229*	
基本心理需求满足×未来工作自我清晰度							0.115**
组内方差(σ^2)	0.606	0.606	0.680	0.678	0.323	0.668	0.639
组间方差(τ_{00})	0.288***	0.258***	0.140***	0.125***	0.069***	0.108***	0.174***

注：***表示 $p < 0.01$ ，**表示 $p < 0.01$ ，*表示 $p < 0.05$ ，+表示 $p < 0.1$ 。

(六)调节效应检验

未来工作自我清晰度的跨层次调节效应结果见表4。由模型6可知,在加入控制变量的基础上,将情感

型领导、未来工作自我清晰度及情感型领导 $\times$ 未来工作自我清晰度(已对自变量和调节变量进行中心化处理)同时纳入回归方程,情感型领导与未来工作自我清晰度的交互项显著影响员工工匠精神($\beta = 0.229, p < 0.05$),表明未来工作自我清晰度在情感型领导与员工工匠精神之间起正向调节作用,H4得到验证。此外,更为直观的调节效应图如图2所示,当员工的未来工作自我清晰度高时,情感型领导与员工工匠精神之间的斜率更高,即正向关系更为显著。同理,由模型7可知,基本心理需求满足与未来工作自我清晰度的交互项显著影响员工工匠精神($\beta = 0.115, p < 0.01$),表明未来工作自我清晰度在基本心理需求满足与员工工匠精神之间起正向调节作用,H5得到验证。调节效应图如图3所示,当员工的未来工作自我清晰度高时,基本心理需求满足与员工工匠精神之间的正向关系更为显著。

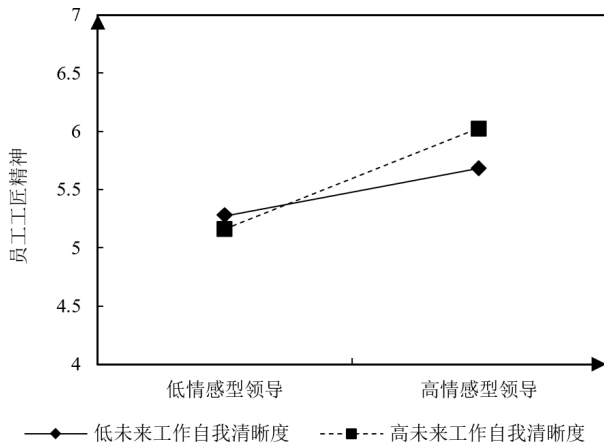


图2 未来工作自我清晰度在情感型领导和员工工匠精神间的调节效应图

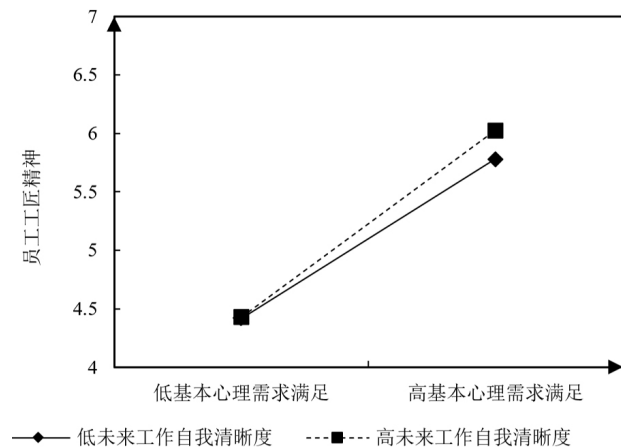


图3 未来工作自我清晰度在基本心理需求满足和员工工匠精神间的调节效应图

(七)被调节的中介效应检验

本文采用Mplus 8.0检验未来工作自我清晰度在加减一个标准差的情况下情感型领导通过基本心理需求满足影响员工工匠精神的中介作用,结果见表5。由表5可知,当员工拥有高未来工作自我清晰度时,基本心理需求满足的间接中介效应更为显著,效应值为0.269,95%的置信区间为[0.089,0.450],不包括0;当员工拥有低未来工作自我清晰度时,基本心理需求满足的间接中介效应减弱,效应值为0.214,95%的置信区间为[0.055,0.373],不包括0。效应差值为0.055,95%的置信区间为[0.004,0.107],不包括0。因此,基本心理需求满足的中介作用被未来工作自我清晰度所调节,H6得到验证。

表5 被调节的中介效应分析结果

调节变量	间接中介效应	标准误	95% 置信区间	
			下限	上限
高未来工作自我清晰度	0.269	0.110	0.089	0.450
低未来工作自我清晰度	0.214	0.097	0.055	0.373
高低差值	0.055	0.031	0.004	0.107

五、结论与讨论

(一)研究结论

本文以情感型领导如何跨层次影响员工工匠精神为关注点,基于自我决定理论构建了一个被调节的中介模型,得出的主要结论如下:一方面,情感型领导不仅能够充分发挥其自身对员工的关心、爱护及调节下属情绪状态的情感效能,直接促进员工工匠精神的培育;而且能够满足员工对自主、胜任和关系方面的基本心理需求,激发个体热爱和投入工作的内在动机进而间接影响员工工匠精神;另一方面,未来工作自我清晰度不仅分别正向调节情感型领导员工工匠精神的积极影响及基本心理需求满足对员工工匠精神的积极影响,而且正向调节基本心理需求满足在情感型领导与员工工匠精神间的中介效应。

(二)理论贡献

第一,探讨了情感型领导对员工工匠精神的跨层次影响,丰富了工作场所中员工工匠精神前因变量的认识。本文积极响应以往学者对于扩大组织情境中员工工匠精神的培育路径研究的呼吁(高中华等,2020;刘园园等,2022),揭示了团队层面领导风格中情感型领导对员工工匠精神的跨层次作用,弥补以往研究中忽

视聚焦于领导者情感手段这一重要因素对员工工匠精神的诱发机制,情感型领导通过其高情绪智力所进行的情感关怀和情绪管理对员工的帮助、支持有助于工匠精神的形成。同时,李群等(2021)认为领导者可以通过满足员工情感资源的需要激发员工表现出工匠行为,本文也与李群等(2021)研究结果相呼应。本文帮助学界更为全面理解了不同类型领导风格在工匠精神培育方面如何发挥作用,有助于扩展领导力如何促进员工工匠精神培育的相关论述。

第二,基于自我决定理论阐明了“情感型领导-基本心理需求满足-员工工匠精神”之间的影响链条。本文发现基本心理需求满足除了是连接领导行为与员工幸福感(Stenling and Tafvelin, 2014)、工作投入(Rahmadani et al, 2019)及工作绩效(Chiniara and Bentein, 2016)的桥梁,也是打开情感型领导影响员工工匠精神这一“黑箱”的钥匙。本文结果表明,情感型领导切实采取行动提升员工工作自主性,构建和谐的团队氛围和组织人际关系,关注员工情绪状态从而使员工的基本心理需求得到满足,进而有利于工匠精神的培育。因此,本文拓展了基本心理需求满足的前因和结果研究,厘清了情感型领导经由员工心理需求满足对员工工匠精神形成的作用机制。

第三,引入未来工作自我清晰度这一个体动机性资源,厘清了员工工匠精神形成机制的边界条件。本文发现情感型领导直接提供资源或间接激发的内在动机能否培育员工工匠精神依赖员工对未来职业图像的构建是否清晰。一方面,本文深化了情感型领导直接影响员工工匠精神的思考,发现员工拥有高未来工作自我清晰度时伴随着对自我提升的期望,并将自我期望与领导期望相契合,从而更为积极的利用情感型领导提供的资源不断追逐自我优化,最终促进个体工匠精神的培育;另一方面,本文则同时发现员工对于未来的职业自我构建更为清晰时能够更加有效的利用所产生的内在动机,而且本文认为内在动机在个体对未来具有不同的掌控感时所发挥的效用不同,这也体现了内在动机具有复杂性,与Larson和Rusk(2011)的研究相一致。因此,本文阐释了员工面对领导提供的资源及由此产生内在动机后何时或如何最大化发挥它们的作用,进一步从不同视角为基本心理需求满足导致内在动机有效性的研究提供了思路。

(三)管理启示

首先,组织中的管理者应该注重对下属的情感关怀和情绪管理,不断提升自身的情绪智力满足员工的基本心理需求以助力员工工匠精神的培育。例如,从管理者的选拔聘用方面,将情感型领导所应具备的相关条件作为聘用和晋升的标准之一,选择在管理中能够投入情感资源关心和支持员工的领导者;或从管理者培训方面,组织应该提供高质量的领导培训机会,帮助领导者提高情商,提升他们对员工心理情绪状态的敏感识别能力。

其次,管理者要满足员工专注工作所需的一系列心理需求,不让客观条件成为培育工匠精神的潜在障碍。在具体管理过程中,可以表现为在员工经历情绪低谷时给予真诚的言语关心,或者在员工人际关系出现恶化时积极协调;积极向下属授权,只在工作大方向上进行指导,在员工能够完成工作任务的前提下,可以让其自由选择具体工作行为,给予员工充分的自主工作空间;进行定期的员工谈心谈话,了解并提供他们在工作所需要的资源,将自身所拥有的高情商在谈话过程中传授给员工,提升他们对自身工作的自信度和胜任感。

最后,组织要着力提高团队成员的未来工作自我清晰度,使员工将工匠精神培育融入到未来工作图像之中。组织应该采取措施增强员工对未来工作的清晰认知,使其充分感知自己未来的发展前途并为之努力,进而将当下领导者提供的工作资源和自身产生的内在动机真正用到“刀刃”上,从而减少领导者为了培育员工工匠精神所激发其内在动机的浪费。具体而言,组织可以在人力资源培训活动中设立“职业生涯规划”指导专题,通过帮助员工理解自身工作岗位的重要价值,使员工清晰认识到自己所从事职业的广阔发展空间,进而指导员工基于个体认知积极设定职业生涯规划,形成对于未来工作图像的清晰认知,以工匠精神培育填充未来工作图像。

(四)研究不足与未来展望

本文尽管具有一定的理论意义和实践启示,仍然存在一定的局限性:

首先,虽然本文在进行问卷调查时采用领导-员工匹配和双时点的调查方式,一定程度上降低了共同方法偏差,但仍未满足三个时点收集数据进行追踪研究的要求。未来研究可以采用更多时点收集问卷数据,以便收集到更为科学合理的实证数据。

其次,将基本心理需求作为连接情感型领导与员工工匠精神之间的关键变量,但未能深入考察基本心理需求满足的不同维度(如胜任需求满足、自主需求满足和关系需求满足)之间的差异性,不同维度之间的中介效应可能存在差异。未来研究可以具体考察基本心理需求的不同维度分别在多大程度连接情感型领导与员工工匠精神之间的关系。

最后,本文只探讨了未来工作自我清晰度这一个体层面变量在团队和个体层次间的跨层次调节效应,但仍然存在其他调节变量也可能会影响工匠精神的培育。未来研究可以考察组织结构、人力资源实践类型等组织层面变量对员工工匠精神形成的边界影响。

参考文献

- [1] 晁小景,宫树梅,2022.情感型领导对员工关系绩效的影响:内部人身份感知的作用[J].领导科学,(4):86-89.
- [2] 陈宁宁,赵希男,侯楠,2022.基于扎根理论的员工竞优行为影响因素与作用机理探究[J].技术经济,41(6):154-163.
- [3] 陈晓萍,沈伟,2018.组织与管理研究的实证方法(第三版)[M].北京:北京大学出版社.
- [4] 邓志华,肖小虹,2020.自我牺牲型领导对员工工匠精神的影响研究[J].经济管理,42(11):109-124.
- [5] 邓志华,肖小虹,杨均,2021.精神型领导对员工工匠精神的影响研究——心理需求满足和工作价值观的不同作用[J].华东经济管理,35(2):120-128.
- [6] 方杰,张敏强,邱皓政,2010.基于阶层线性理论的多层级中介效应[J].心理科学进展,18(8):1329-1338.
- [7] 方阳春,陈超颖,2018.包容型人才开发模式对员工工匠精神的影响[J].科研管理,39(3):154-160.
- [8] 高中华,2022.工匠精神对员工主动性行为的影响机制研究[J].管理学报,19(6):851-860.
- [9] 高中华,丁佳琦,徐燕,等,2022.公平领导行为对员工知识共享行为的影响机制——基于地位竞争动机的中介作用和个体相对剥夺感的调节作用[J].技术经济,41(6):164-175.
- [10] 高中华,赵晨,付悦,2020.工匠精神的概念、边界及研究展望[J].经济管理,42(6):192-208.
- [11] 郭一蓉,宋继文,郑晓明,等,2021.组织管理中感恩研究述评:一个多层次的理论模型[J].管理评论,33(1):188-200.
- [12] 何雄涛,林肇宏,徐雅君,等,2021.魅力型领导对员工亲社会性规则违背行为的作用机制研究[J].管理学报,18(5):704-711.
- [13] 李兰,郑兴山,2020.上下级默契对员工工作投入的影响:信任上级与差错反感文化感知的作用[J].中国人力资源开发,37(9):57-68.
- [14] 李群,唐芹芹,张宏如,等,2020.制造业新生代农民工工匠精神量表开发与验证[J].管理学报,17(1):58-65.
- [15] 李群,闫梦含,唐文静,等,2021.包容型领导对制造业员工工匠精神践行的跨层次影响研究[J].软科学,35(7):98-103.
- [16] 林新奇,徐洋洋,2021.未来工作自我清晰度与员工反馈寻求行为的关系:变革型领导和工作投入的影响[J].管理评论,33(7):216-226.
- [17] 刘园园,刘平青,杨征,等,2022.精神型领导对员工工匠精神的影响[J].外国经济与管理,44(2):102-116.
- [18] 石冠峰,陈冬梅,2018.情感型领导对组织公民行为的影响:一个有中介的调节模型[J].企业经济,(4):117-123.
- [19] 翁清雄,王婷婷,吴松,等,2016.情感型领导:量表开发及与员工离职倾向和建言行为的关系[J].外国经济与管理,38(12):74-90.
- [20] 徐世勇,张柏楠,刘燕君,等,2019.情感型领导对同事关系亲密度与员工创新行为的影响:一个被调节的中介模型[J].科技进步与对策,36(20):134-143.
- [21] 徐伟,周恒娟,宋思根,2023.老字号员工工匠精神量表开发与验证研究[J].管理学报,20(2):221-230.
- [22] 徐洋洋,林新奇,习怡衡,2019.孤独的员工何时会更投入:未来工作自我清晰度和变革型领导的干预效应研究[J].南开管理评论,22(5):79-89.
- [23] 杨陈,杨付,景熠,等,2018.谦卑型领导如何改善员工绩效:心理需求满足的中介作用和工作单位结构的调节作用[J].南开管理评论,21(2):121-134,171.
- [24] 叶龙,刘园园,郭名,2018.包容型领导对技能人才工匠精神的影响[J].技术经济,37(10):36-44.
- [25] 叶龙,刘园园,郭名,2020.传承的意义:企业师徒关系对徒弟工匠精神的影响研究[J].外国经济与管理,42(7):95-107.
- [26] 叶蒲,胥彦,李超平,2022.服务型领导如何跨层次影响工作繁荣?——关系型能量和学习目标取向的作用[J].管理评论,34(7):224-235.
- [27] 朱永跃,窦笑宇,李炳耀,2023.主观社会地位对制造业工人工匠精神的影响:基于认知-情感个性系统理论[J].技术经济,42(8):145-155.
- [28] ARIF M, SINDHU M, UROOJ S F, et al, 2017. Impact of abusive supervision on turnover intention through future work self-salience and organization-based self-esteem[J]. International Journal of Organizational Leadership, 6(4):481-490.

- [29] AYOKO O, CALLAN V, 2009. The role of transformational and emotional leadership in the relationship between conflict and team outcomes[J]. *Social Science Electronic Publishing*, 28(3): 1-30.
- [30] BAUMEISTER R F, LEARY M R, 1995. The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation[J]. *Psychological Bulletin*, 117(3): 497-529.
- [31] BREAUGH J, 2021. Too stressed to be engaged? The role of basic needs satisfaction in understanding work stress and public sector engagement[J]. *Public Personnel Management*, 50(1): 84-108.
- [32] CHEN M, BARGH J A, 1997. Nonconscious behavioral confirmation processes: The self-fulfilling consequences of automatic stereotype activation[J]. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33(5): 541-560.
- [33] CHINIARA M, BENTEIN K, 2016. Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction[J]. *The Leadership Quarterly*, 27(1): 124-141.
- [34] De CLERCQ D, HAQ I U, AZEEM M U, 2018. Self-efficacy to spur job performance: Roles of job-related anxiety and perceived workplace incivility[J]. *Management Decision*, 56(4): 891-907.
- [35] DECHENAUX E, KOVENOCK D, SHEREMETA R M, 2015. A survey of experimental research on contests, all-pay auctions and tournaments[J]. *Experimental Economics*, 18(4): 609-669.
- [36] DECI E L, RYAN R M, 2000. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior[J]. *Psychological Inquiry*, 11(4): 227-268.
- [37] GUAN Y, GUO Y, BOND M H, et al, 2014. New job market entrants' future work self, career adaptability and job search outcomes: Examining mediating and moderating models[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1): 136-145.
- [38] HARTER S, 1978. Effectance motivation reconsidered toward a developmental model[J]. *Human Development*, 21(1): 34-64.
- [39] LA GUARDIA J G, RYAN R M, COUCHMAN C E, et al, 2000. Within-person variation in security of attachment: A self-determination theory perspective on attachment, need fulfillment, and well-being[J]. *Journal of Personality & Social Psychology*, 79(3): 367-384.
- [40] LARSON R W, RUSK N, 2011. Intrinsic motivation and positive development[J]. *Advances in Child Development and Behavior*, 41(41): 89-130.
- [41] LIN W, WANG L, BAMBERGER P A, et al, 2016. Leading future orientations for current effectiveness: The role of engagement and supervisor coaching in linking future work self salience to job performance[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 92(2): 145-156.
- [42] LLORENS S, SCHAUFELI W, BAKKER A B, et al, 2007. Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?[J]. *Computers in Human Behavior*, 23(1): 825-841.
- [43] NEIL R, WAGSTAFF C R, WELLER E, et al, 2016. Leader behaviour, emotional intelligence, and team performance at a uk government executive agency during organizational change[J]. *Journal of Change Management*, 16(2): 97-122.
- [44] NEWMAN M A, MASTRACCI G S H, 2010. Beyond cognition: Affective leadership and emotional labor[J]. *Public Administration Review*, 69(1): 6-20.
- [45] RAHMADANI V G, SCHAUFELI W B, IVANOVA T Y, et al, 2019. Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study[J]. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4): 453-471.
- [46] STENLING A, TAFVELIN S, 2014. Transformational leadership and well-being in sports: The mediating role of need satisfaction[J]. *Journal of Applied Sport Psychology*, 26(2): 182-196.
- [47] STRAUSS K, GRIFFIN M A, PARKER S K, 2012. Future work selves: How salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors[J]. *Journal of Applied Psychology*, 97(3): 580-598.
- [48] SWANSON E, KIM S, LEE S, et al, 2020. The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory[J]. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42: 88-96.
- [49] TAYLOR S E, PHAM L B, RIVKIN I D, et al, 1998. Harnessing the imagination: Mental simulation, self-regulation, and coping[J]. *American Psychologist*, 53(4): 429-439.
- [50] VANSTEENKISTE M, RYAN R M, SOENENS B, 2020. Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions[J]. *Motivation and Emotion*, 44(1): 1-31.
- [51] WIDIANTO S, WILDEROM C P, 2021. Follower psychological need satisfaction as a mediator between leader and follower use of emotions and follower job performance[J]. *Journal of Asia Business Studies*, 16(1): 121-136.

The Multilevel Influence of Affective Leadership on Employee's Craftsman Spirit: The Role of Basic Psychological Needs Satisfaction and Future Work Self-Salience

Shi Guanfeng^{1,2}, Liu Aolong¹, Wang Jinhui¹, Pang Huiwei¹, Wu Yuying¹, Chen Qingling¹

(1. School of Economics and Management, Shihezi University, Shihezi 832000, Xinjiang, China;

2. Corporate Governance and Management Innovation Research Center, Shihezi 832000, Xinjiang, China)

Abstract: As the key driving force for enterprises to achieve the goals of improving quality and efficiency and building competitive advantages, how to effectively cultivate the craftsman spirit of organizational members has become a topic discussed by the academic community and the industry. Based on self-determination theory, a multilevel moderated mediating model including affective leadership, basic psychological needs satisfaction, future work self-salience and employees' craftsman spirit was constructed. The results of the empirical analysis of the data collected through a two-point approach show that affective leadership positively influences the cultivation of employees' craftsman spirit. Affective leadership indirectly influences employees' craftsman spirit through basic psychological needs satisfaction. Future work self-salience not only positively moderates the relationship between affective leadership, basic psychological needs satisfaction and employees' craftsman spirit, but also positively moderates the mediating role of basic psychological needs satisfaction. The article clarifies the inner mechanism between affective leadership and employees' craftsman spirit, and provides guidance for organizations to effectively cultivate craftsman spirit.

Keywords: affective leadership; basic psychological needs satisfaction; craftsman spirit; future work self-salience

(本卷终)