

分类号:
学 号: 20212016066

密 级: 公开
单位代码: 10759

石河子大学

硕 士 学 位 论 文



主管支持感对组织承诺的影响: 基于主动社会化和员工感恩的链式中介作用

学 位 申 请 人	荀 乐
指 导 教 师	袁淑玉 副教授
申 请 学 位 类 别	管理学硕士
专 业 名 称	工商管理
研 究 领 域	人力资源管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子
2024年05月

分类号：
学号：20212016066

密级：公开
单位代码：10759

石河子大学

硕士学位论文



主管支持感对组织承诺的影响：基于主动社会化和员工感恩的链式中介作用

学位申请人	苟乐
指导教师	袁淑玉 副教授
申请学位类别	管理学硕士
专业名称	工商管理
研究领域	人力资源管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子
2024年05月

**The Impact of Supervisor Support on Organizational Commitment: A
Study of Proactive Socialization and Employee Gratitude**

A Dissertation Submitted to

Shihezi University

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Management Science

By: **Gou Le**

(Human resource management)

Dissertation Supervisor: Prof. Yuan Shu-yu

May, 2024

石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

学位论文独创性声明

本人所提交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：肖乐

时间：2024年5月17日

使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：肖乐

时间：2024年5月17日

导师签名：袁淑可

时间：2024年5月17日

摘要

随着信息化和知识经济时代的不断发展，各式各样的挑战接踵而至，企业之间的竞争力达到前所未有的强度。在当今时代，新生代员工已经成为职场主力军，他们凭借其优渥的家庭环境和鲜明的时代特征打破了管理人员以往对于员工的刻板印象。这类群体拥有鲜明的个人价值观，思维灵活并且具有一定的创新挑战精神。相关研究发现，相比于工作报酬和一些其他将会导致离职的因素来说，他们更偏向于上级领导和同事们的肯定、工作环境中的良好工作氛围等。但是根据新生代员工的特点来说，他们较为缺乏责任感，对于工作来说也往往较为随性，可见他们具有较低的组织承诺，如何提升新生代员工的组织承诺显得尤为重要。

在本文中，选取了中国企业的员工作为研究对象，并通过收集 378 份有效的样本数据，运用问卷调查法、统计分析法等多种研究方法，同时利用 SPSS26.0 和 Amos28.0 等分析工具，对主管支持感、主动社会化、员工感恩以及组织承诺之间的相关假设进行了逐一的回归分析检验。经过实证研究结果得出以下结论：（1）主管支持感正向影响组织承诺的三个维度；（2）在主管支持感与组织承诺三个维度的影响之间主动社会化的三个维度都能起到部分中介作用；（3）员工感恩在主管支持感和组织承诺的三个维度之间起部分中介作用；（4）主动社会化和员工感恩在主管支持感和组织承诺之间起链式中介作用。根据研究结论，提出三个管理启示：第一，注重员工的心理需求，加强与员工沟通交流并及时肯定员工的工作产出；第二，培养并提高员工的感恩意识，通过营造企业的感恩文化氛围来影响员工感恩理念的形成和发展；第三，提高员工的工作自主性，积极鼓励员工展现自我工作能力，增加对组织的工作投入。

本研究的主要创新点在于：其一，丰富了员工感恩的研究范畴。由于非工作因素在职场环境中的影响愈发重要，对于员工感恩的研究在理论和实践方面，都具有一定的价值。其二，拓展了主管支持感对组织承诺的研究视角。本文分别从员工的行为和心理方面，以主动社会化和员工感恩作为中介变量，探讨二者在主管支持感与组织承诺之间产生影响的内在作用机制，最后又将这两个中介变量合并起来，进行一个链式中介作用的分析。

关键词：主管支持感；主动社会化；员工感恩；组织承诺

Abstract

With the continuous development of informatization and the knowledge economy, various challenges have followed, the competitiveness between enterprises has reached unprecedented strength. In today's era, the new generation of employees has become the main force in the workplace. With their excellent family environment and distinctive characteristics, they have broken the stereotypes of employees in the past. Such groups have distinctive personal values, flexible thinking and a certain spirit of innovative challenge. Related studies have found that compared to work remuneration and other factors that may lead to resignation, they are more inclined towards affirmation from superior leaders and colleagues, as well as a good working atmosphere in the working environment. However, according to the characteristics of new employees, they lack a sense of responsibility and are often more casual with their work. It can be seen that they have low organizational commitment, and how to enhance the organizational commitment of the new generation of employees is particularly important.

In this study, employees of Chinese enterprises were selected as research subjects. Various research methods such as questionnaire surveys and statistical analysis were used to process the data of 378 effective samples. Analysis tools such as SPSS 26.0 and Amos 28.0 were used to examine supervisor support, proactive socialization, employee gratitude, and organizational commitment. The results of the empirical study are as follows: (1) It was found that the three dimensions of supervisor support positively affect organizational commitment; (2) The three dimensions of proactive socialization between supervisor support and the three dimensions of organization commitment can play an intermediary role; (3) Employee gratitude plays an intermediary role between the supervisor support and the three dimensions of the organizational commitment; (4) Proactive socialization and employee gratitude initiate a chain intermediary role between supervisor support and organizational commitment. Based on the research findings, three management implications are proposed: First, pay attention to the psychological needs of employees, strengthen communication with employees, and affirm their work output in a timely manner. Second, cultivate and improve employees' sense of gratitude to actively influence the formation and development of the employee gratitude concept by creating a corporate culture of gratitude. Third, improve the work autonomy of employees, actively encourage employees to showcase their own work abilities in order to increase their work commitment to the organization.

The main innovation of this study is as follow. Firstly, it enriches the research category of employee gratitude. As the impact of non-working factors in the workplace environment is becoming increasingly important, the research on employee gratitude holds certain value in terms of theory and practice. Secondly, the perspective of research on the promise of supervisor support and organizational commitment has expanded. In this study, we explore the internal mechanism of the impact of proactive socialization and

employee gratitude on the relationship between supervisor support and organizational commitment from the aspects of employees' behaviors and psychology respectively, and finally combine these two mediating variables to analyze the chain mediating effect.

Key words: Supervisor Support; Proactive Socialization; Employee Gratitude; Organizational Commitment

目录

摘要.....	I
Abstract.....	II
第1章 绪论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究内容、研究方法和技术路线图.....	3
1.2.1 研究内容.....	3
1.2.2 研究方法.....	4
1.2.3 技术路线图.....	5
1.3 本文的创新点.....	5
第2章 理论基础与文献综述.....	7
2.1 社会交换理论.....	7
2.1.1 社会交换理论的提出.....	7
2.1.2 社会交换理论的原则.....	7
2.2 情感事件理论.....	8
2.2.1 情感事件理论的内容.....	8
2.3 主管支持感文献综述.....	9
2.3.1 主管支持感的定义.....	9
2.3.2 主管支持感的维度与测量.....	9
2.3.3 主管支持感的相关研究.....	10
2.4 主动社会化文献综述.....	11
2.4.1 主动社会化的概念.....	11
2.4.2 主动社会化的维度与测量.....	13
2.4.3 主动社会化的相关研究.....	13
2.5 员工感恩文献综述.....	14
2.5.1 员工感恩的概念.....	14
2.5.2 员工感恩的维度与测量.....	15
2.5.3 员工感恩的相关研究.....	16
2.6 组织承诺文献综述.....	16
2.6.1 组织承诺的定义.....	16

2.6.2	组织承诺的维度与测量	17
2.6.3	组织承诺的相关研究	18
2.7	文献研究述评	19
第 3 章	研究假设与模型构建	20
3.1	研究假设	20
3.1.1	主管支持感与组织承诺	20
3.1.2	主管支持感与主动社会化	21
3.1.3	主动社会化与组织承诺	22
3.1.4	主动社会化的中介作用	23
3.1.5	主管支持感与员工感恩	23
3.1.6	员工感恩与组织承诺	24
3.1.7	员工感恩的中介作用	25
3.1.8	主动社会化和员工感恩的链式中介作用	25
3.2	研究模型和假设汇总	26
第 4 章	研究设计	28
4.1	问卷研究	28
4.2	构念的测量	28
4.2.1	主管支持感的测量	28
4.2.2	主动社会化的测量	29
4.2.3	员工感恩的测量	29
4.2.4	组织承诺的测量	30
4.3	预调研	30
4.3.1	预调研信度检验	30
4.3.2	预调研效度检验	31
第 5 章	实证分析	32
5.1	样本信息统计分析	32
5.1.1	性别差异	33
5.1.2	年龄差异	33
5.1.3	受教育程度差异	34
5.1.4	婚姻状况差异	35
5.1.5	工作年限差异	35
5.2	信度和效度检验	36
5.2.1	信度检验	36
5.2.2	效度检验	38

5.3 共同方法偏差检验	39
5.4 描述性统计与相关分析	39
5.5 假设检验	39
5.5.1 主管支持感对组织承诺的影响	39
5.5.2 主管支持感对主动社会化的影响	41
5.5.3 主管支持感对员工感恩的影响	42
5.5.4 主动社会化对组织承诺的影响	43
5.5.5 员工感恩对组织承诺的影响	47
5.5.6 中介效应检验	49
5.5.7 假设检验结果汇总	51
第 6 章 研究结论及展望	54
6.1 研究结论	54
6.2 管理启示	55
6.2.1 注重员工的心理需求	55
6.2.2 培养并提高员工的感恩意识	55
6.2.3 提高员工的工作自主性	56
6.3 研究局限与展望	56
参考文献	58
附录 A: 调查问卷	65
致谢	67
作者简介	68

第1章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

在信息技术与知识经济的背景下，企业的未来发展面临着全新的挑战。如今，诸如共享员工、远程办公等新模式也随着时代发展应运而生，这无疑给企业间的竞争力带来了新的挑战。在目前大多数企业管理中，依旧依靠领导的直接指挥，或是员工仅完成工作职责范围内的事，而企业间的竞争也是人才的竞争。面临新的挑战，组织需要更为积极主动的员工，因此，员工的主动性工作行为已经变成了企业对他们的新期待。Kammeyer-Mueller 等（2013）认为员工在主动社会化过程中，通过不断汲取组织当中可利用的组织资源，扩张自身的社会关系，高效完成工作任务，并最终提升工作绩效；毛凯贤和李超平（2018）认为员工通过采取主动社会化行为，由外部人逐渐转变为内部人，有效提高工作敬业度，提高工作绩效。可见在当前外部环境压力下，员工主动社会化行为对于企业自身在社会市场中的竞争力水平高低起着重要的支撑作用。然而在提升企业自身竞争力水平过程中，激烈的职场竞争和复杂的工作环境无疑也会给员工带来压力，不仅会对员工的职业健康产生一定的影响，对于不道德的工作行为或许具有一定的诱导作用，感恩是解决这些问题的有效手段（刘军等，2019）。企业员工在工作场所当中的感恩体验对于其工作压力能够起到有效地缓解作用。在当前环境下，80、90 年代的员工已是职场主流，甚至部分 00 年代的员工也开始进入职场，这类人群思维敏捷，富有创新和挑战精神，本文将这类群体称为新生代员工，与这部分群体相伴而来的便是频繁离职这一严重问题的出现。相关研究发现，相比于工作报酬较低和一些其他将会导致离职的物质性因素来说，他们更偏向于上级领导和同事们的肯定、工作环境中的良好工作氛围等心理因素的满足。在企业的日常管理中，其大部分都过于强调员工的物质性满足，仍然倾向于通过单一的物质层面手段来吸引并留住员工。这种做法并没有深入了解到当前新生代员工所关心的核心问题，也没有充分理解他们内心的真实需求。目前来说，能够有效吸引、培养、运用以及留住新生代员工，已经成为企业需要关注的焦点，同时也是众多学者们的主要研究方向。

根据相关研究发现，对于新生代员工来说，工作环境所带给他们的感觉更为重要。因此，在日常的企业人力资源管理过程中，组织需要采取相关措施来让新生代员工能够真切找到自我价值实现的感觉，相较之前大多数企业所采用的高度集权的管理模式，现

有企业应当根据自身条件作出相应转变来给予新生代员工更多的指导和支持,提供相应的试错空间,以及不断地激发其工作的积极性和创造性。由此可见,领导的行为方式在新生代员工找到自我价值实现的过程中有着举足轻重的作用。本文引入了主管支持感作为员工所能感受到上级领导对其工作行为进行指导和支持的感知。同时根据新生代员工的特点,他们较为缺乏责任感,对于工作来说也往往较为随性,可见他们具有较低的组织承诺。结合主管支持感的结果变量的相关研究,本文将组织承诺作为其结果变量进行相关研究分析。姜雨薇(2017)基于互联网行业中的90后知识型员工为例,探讨主管支持感与组织承诺之间的内在作用机制;王云(2022)结合无边界职业生涯时代这一背景,对主管支持感和组织承诺之间的关系进一步研究。因此,本文从新生代员工的角度出发,对于主管支持感和组织承诺之间的关系进行更加深入的探讨。

由于新生代员工更加注重自我的内心感受,他们对当前工作环境所带来的正面或负面情绪的感知,会提高或降低其工作热情。作为主管,是可以对员工产生一定影响的外部工作环境影响因素之一,其行为表现能够影响到员工对组织的态度和看法,对员工的支持和关心能够在很大程度上影响到员工的主动社会化行为。同时,为了能够有效缓解其工作压力,推动新生代员工将自身发展融入组织发展中,需要培养他们的感恩意识以及提升感恩体验,借助员工自身的感恩心理,提高其工作积极性,最终实现组织的高效运转。为了鼓励员工主动社会化以及培养和员工的感恩心理,组织需要在企业文化建设方面不断加强,其中包括制度文化、精神文化、行为文化和环境文化,培养员工的感恩意识,增加其主动社会化行为,营造一个公平、感恩、包容的组织发展氛围,实现组织承诺水平的提高。因此在主管支持感和组织承诺这二者之间,本文引入了主动社会化和员工感恩作为一个链式中介作用进行相关研究。

基于以上描述,本文选取中国企业员工作为调查对象,以社会交换理论和情感事件理论为本文理论基础,构建主管支持感、主动社会化、员工感恩和组织承诺的理论模型。探析员工主动社会化和员工感恩在主管支持感和组织承诺之间是否具有链式中介作用,以说明员工主动社会化和员工感恩在企业中的重要性。最后通过对搜集到的问卷数据进行实证分析,根据本文所构建的模型,从主管以及企业自身的角度,提出要注重员工的心理需求、培养并提高员工的感恩意识和提高员工的工作自主性的管理策略,希望对将来各企业应当如何提升其员工的组织承诺水平,降低员工离职率具有一定的帮助。

1.1.2 研究意义

1.1.2.1 理论意义

第一,丰富了组织承诺的理论研究。根据以往对组织承诺的相关研究发现,其大多是从领导风格,工作环境等工作因素进行研究。近几年新生代员工不断步入职场,打破

了对以往员工的印象。正是因为他们所处的特殊时代背景以及家庭环境的优越性，其更加注重的内容也有所不同，于是员工感恩等能够对组织承诺产生一定影响的非工作因素慢慢步入学者们的视线当中。因此本文将员工感恩作为非工作因素进行重点研究，对相关非工作因素与组织承诺之间的影响起到了一定的补充作用。

第二，丰富了情感事件理论。通过整理相关文献可以发现，借助情感事件理论的研究相对于其他较为成熟的理论并不是很多。本文借助情感事件理论，该理论的研究路径为“工作事件—情感反应—态度行为”，当员工感受到主管支持后，会产生感恩心理，在这种情感驱动下，会更加愿意做出亲组织行为，进而提升其组织承诺水平。因此，本文的相关研究丰富了情感事件理论，对于情感事件理论在组织管理领域方面的应用起到一定的补充作用。

1.1.2.2 现实意义

第一，对企业管理人员应当更加注重非工作因素产生的影响具有一定的现实意义。对新生代员工的管理方面，大部分企业仍然坚持传统的管理方式和激励手段，对于员工的心理需求与社交需要缺乏重视。企业应该更多地强调员工与组织之间的交换关系，让管理者对员工提供工作支持和指导，对其工作成果及时鼓励等方式，有效满足其内心需求，驱使员工自发地回报组织，使其能够更好地融于组织，忠于组织。

第二，对企业需要引导和培养员工主动社会化、员工的感恩心理具有一定的现实意义。例如，定期举办团建、学习企业文化等活动，提高员工想要融入组织，回报组织的欲望。同时在工作过程中，使其能够保持一种积极乐观，健康向上的心态，进而增加主管支持感对组织承诺的促进作用。

1.2 研究内容、研究方法和技术路线图

1.2.1 研究内容

通过对已有相关文献进行梳理，确定主管支持感、组织承诺、员工主动社会化和员工感恩作为本文的研究对象。根据研究内容和研究模型，对问卷进行设计，进而发放问卷，回收问卷。借助 SPSS26.0 以及 Amos28.0 软件对所回收的有效问卷进行数据分析，从而对主管支持感、组织承诺、员工主动社会化和员工感恩之间的关系进行分析研究，根据数据结果提出具有一定现实意义的管理策略和建议。本文一共有六个章节，针对不同章节的相关内容介绍如下：

第一章 绪论。本文首先对研究背景进行概述，提出研究问题和研究目的，阐述研究意义，同时对研究内容、研究方法进行相应的总结和说明，最后说明本文的研究技术

路线并对本文创新点进行论述。

第二章 理论基础与文献综述。根据现有文献，对社会交换理论和情感事件理论的相关内容进行了阐述，梳理和总结主管支持感、组织承诺、员工主动社会化和员工感恩的相关文献综述，对各个变量的概念、维度与测量量表以及其相关研究进行了详细说明。

第三章 研究假设与模型构建。依据相关学者的研究内容和本文所运用理论基础，对变量之间的假设进行了推演，并提出本文的研究假设，构建研究模型。

第四章 研究设计。介绍问卷的整体结构，说明主管支持感、组织承诺、员工主动社会化和员工感恩测量量表的来源，然后进行预调研，对其预调研数据结果进行了信效度检验。

第五章 实证分析。对收集到的有效问卷进行了实证分析，借助 SPSS26.0 和 Amos28.0 数据处理软件，对所收集到的调查问卷数据进行了相关实证分析，针对人口学变量在主管支持感、组织承诺、主动社会化和员工感恩进行了差异性分析以及对四个核心变量进行了相关性分析和回归分析，验证本文所提出的假设是否成立。

第六章 研究结论与展望。本章将对实证研究的处理结果进行了概括和讨论，提供了相关管理启示，同时对本文研究的局限性进行了阐述，并提出未来可行的研究路径。

1.2.2 研究方法

1.2.2.1 文献研究法

本文通过中国知网、维普等专业性网站和相关管理类著作对国内外相关文献进行了查阅，对本文研究内容相关的研究成果进行了梳理。在其他学者已有研究成果的基础上，进行了文献综述，明确了主管支持感、主动社会化、员工感恩、组织承诺的内涵、维度与测量以及相关研究等，充分理解社会交换理论和情感事件理论，对变量间的关系构建了理论模型，并根据研究模型提出了本文假设。

1.2.2.2 问卷调查法

本文借助问卷星和见数网络平台来收集所需数据，借鉴关于主管支持感、主动社会化、员工感恩、组织承诺的成熟量表作为本文研究的测量工具，确保测量结果的可靠性和准确性，同时，针对研究对象的实际特点设计了本文的调查问卷。

1.2.2.3 统计分析法

利用 SPSS26.0 与 Amos28.0 数据处理软件，对收集到的有效调查数据进行了相应的实证分析。此外，还可以利用 SPSS26.0 对调查数据结果进行了描述性统计分析、回归分析、中介效应检验等。