

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20210809.302

精神型领导对员工工匠精神的影响

刘园园¹, 刘平青¹, 杨 征¹,
刘淑桢², 崔遵康¹

(1. 北京理工大学 管理与经济学院, 北京 100081; 2. 北京联合大学 管理学院, 北京 100101)

摘 要: 制造业的转型升级离不开员工工匠精神的培育。工匠精神主要来自于个体内在精神性追求, 它的形成离不开个体对意义的追寻。而精神型领导通过满足员工精神性需求来激发员工内在工作动力, 与工匠精神具有天然的契合性。本文通过对424份领导—员工配对数据的分析发现: 精神型领导可以通过工作意义感召使员工完成工作意义建构, 进而通过员工的工作意义感知促进其工匠精神的形成; 当员工与组织价值观相匹配时, 员工更容易基于领导者的意义感召完成意义建构, 从而形成更高水平的工匠精神; 在同样感知到工作意义的员工中, 成就动机强的员工更容易形成高水平的工匠精神。文章为组织通过一定的领导行为激发员工的工匠精神提供了参考, 对于组织甄选更容易培育工匠精神的员工也有启示意义。

关键词: 精神型领导; 工作意义感知; 价值观匹配; 成就动机; 工匠精神

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2022)02-0102-15

一、引 言

在中华文明五千年进程中, 我国自古至今有尊崇和弘扬工匠精神的优良传统, 一直以来也不乏能工巧匠。作为文明的始祖, 黄帝和炎帝据说发明创造了房屋、衣裳、医药、音乐、陶瓷等; 亦有庖丁为文惠君解牛, 道也, 进乎技矣。能工巧匠们用热忱的感情、创新的思维、纯熟的技艺和卓越的追求为中华文明的繁荣发展留下了丰富的物质遗产和珍贵的工匠精神。然而在近现代发展进程中, 在追求高速发展的时代背景下, 工匠精神曾一度遭到忽视。近年来, 中国经济发展进入新常态, 高质量发展成为新时代的重要议题, 政府工作报告中多次提出要弘扬工匠精神, 营造精益求精的敬业风气, 激发和培育工匠精神已成为实现“创新驱动发展”“工业强基”等国家战略的重中之重, 弘扬工匠精神既具有当代价值, 也是时代的需要, 社会发展的需要。

收稿日期: 2021-04-21

基金项目: 国家社会科学基金项目(20BGL136)

作者简介: 刘园园(1994—), 女, 北京理工大学管理与经济学院博士研究生;

刘平青(1973—), 男, 北京理工大学管理与经济学院教授, 博士生导师;

杨 征(1990—), 男, 北京理工大学管理与经济学院博士后;

刘淑桢(1993—), 女, 北京联合大学管理学院讲师(通讯作者, 1031738682@qq.com);

崔遵康(1992—), 男, 北京理工大学管理与经济学院博士研究生。

新时代背景下工匠精神是指具备优秀工作能力的员工在工作中展现出来的爱岗敬业、尽职尽责的职业态度和精益求精、守正创新的行为理念。目前部分学者开展了工匠精神的概念内涵、时代价值和培育路径研究,主要集中在宏观和理论层面的探讨,对组织微观层面关注较少。叶龙、方阳春等学者聚焦于组织支持性资源、人才发展模式、师带徒等外在激励方式对员工工匠精神的影响(方阳春和陈超颖,2018;叶龙等,2020),探究了组织情境下工匠精神的培育路径,忽视了员工对精神性存在的重视和追求。新时代中国情境下的人才发展观强调优秀人才内在精神动力的作用,同时,工匠精神作为个体对工作由衷的热爱之情、追求卓越和守正创新的行为倾向,主要来自于个体内在精神性追求。因此对于员工工匠精神而言,个体的内在动力起着不可忽视的决定性作用。

精神型领导是一种通过向员工传递组织愿景、赋予希望和信念并表达利他之爱来肯定和支持员工的精神性存在、满足员工的精神性需求的领导行为,有利于激发员工工作的内在动力和能动性,激励员工做出有利于组织发展的积极工作行为。已有研究关注了精神型领导与员工创造力、主动性行为、职业呼唤、组织公民行为等组织积极概念之间的关系(杨振芳等,2016;史珈铭等,2018;Bayighomog和Araslı,2019;Yang等,2019;邓志华和陈维政,2020;顾建平和虞挺钟,2020),这也为本文探究精神型领导对员工工匠精神的影响提供了研究基础和支持。此外,工匠精神体现了员工对工作的热爱和敬畏、发自内心的使命感和对卓越品质的追求,而精神型领导关注员工的内心和精神世界,给予员工支持、信念、尊重和关怀,高度契合工匠精神的特征。因此,本研究预期精神型领导与员工工匠精神之间存在积极促进关系。

根据意义建构理论,意义发送者的意义感召会影响意义接收者的意义建构,进而影响意义接收者的认知、态度和行为。参考意义建构模式,本研究试图考察精神型领导意义感召通过对员工工作意义建构的影响最终作用于员工工匠精神这一路径。工作意义感知反映了个体对工作存在性和重要性的体验,在员工认识到自身工作对组织和社会的重要价值和贡献后,员工会调整认知、理念和表现,工匠精神的形成离不开员工对工作意义的追寻。此外,工作情境和员工个体内在特质的有效统一更有利于刺激员工的积极态度和行为。精神型领导的积极意义感召,需要与员工的认知框架联结才能产生有效的意义建构,在价值观匹配的认知框架下,员工更有可能准确解析精神型领导的意义感召,从而完成意义建构,进而形成更高水平的工匠精神。同时,员工的成就动机体现了员工对卓越和成功的追求,会强化员工将工作意义转化为实际工匠精神的表现。因此,本研究试图探究工作意义感知在精神型领导与员工工匠精神之间的中介作用,以及价值观匹配和成就动机的两阶段调节效应。

综上所述,本研究基于意义建构理论框架,探索精神型领导通过工作意义感知对员工工匠精神的影响机制,以及价值观匹配和成就动机的两阶段调节作用。主要具有以下两方面的理论贡献:第一,根据意义建构的促发因素、过程机理及影响结果这一逻辑,分析了精神型领导对员工工匠精神的激发作用,揭示了个体内在意义追寻的重要性,启发管理者从精神和内驱力的角度激发员工工匠精神。第二,从“领导意义感召”与“员工认知框架”联结的视角揭示了价值观匹配和成就动机对工匠精神的双阶段强化机制,证明了工作情境与员工内在特质的有效统一是提升员工工匠精神的强大驱动力。

二、理论与假设

(一)精神型领导与工匠精神

精神型领导(spiritual leadership)是一种通过内在激励的方式激发并满足员工诉求和成员身份等精神性存在和精神性需求的领导方式,主要包括愿景、信念和利他之爱三个核心维度

(Fry, 2003)。其中,愿景是指领导对团队未来的美好想象和描绘,是团队在未来要实现的目标;信念是指个体对完成团队愿景目标的内在看法和心理力量,信念可以推动员工完成目标;利他之爱是指领导发自内心地关怀、尊重、欣赏、认同员工,是一种可以给予员工归属感和幸福感的关爱。精神型领导更多地关注团队成员的内心和精神世界,通过向员工传递组织和团队的愿景、积极信念和价值观,让员工了解且理解团队目标并为之奋斗,感受到来自领导的关心和支持,从而产生积极的工作态度和行为。研究表明,精神型领导显著正向影响员工的组织公民行为、工作投入、组织承诺、创新行为、建言行为以及职业生涯发展等(Chen和Yang, 2012; Wu和Li, 2015; 杨振芳等, 2016)。

如今的企业可以被视为精神实体,人们在工作场所倾注了大量时间,因此,员工的精神和信念等精神层面表现深深地嵌入在工作场所中,精神型领导对个体的影响十分显著(Benefiel, 2005)。精神型领导与员工工匠精神之间存在天然的联系。首先,工匠精神是员工对工作和岗位的热爱和敬畏,是员工充满信念地面对工作,精益求精、追求完美、守正创新,这体现了员工的心理状态和内心追求,而精神型领导关注员工的精神性存在和精神性需求,尊重员工的内心和精神世界。其次,工匠精神不是一种简单的促进工作发展的行为倾向,而是员工发自内心的使命感,需要员工具备高水平的内驱力,精神型领导是一种通过内在激励的方式提升员工内驱力的领导力,高度契合工匠精神的特征。

根据意义建构理论,意义发送者通过意义感召影响意义接收者的认知、态度和行为,推动团队各成员在工作目标以及当前和未来工作理念和表现等方面达成共识(Weick和Sutcliffe, 2005)。团队领导可以通过“意义感召”来影响员工的“意义建构”过程,使领导期望的图式成为团队成员认知和行动的导向(Maitlis, 2005; Weick等, 2005; 时勘等, 2014)。首先,精神型领导不仅能够向员工传达美好愿景和伟大蓝图,触发员工对工作的憧憬和热爱之情,使员工感受到自身工作的意义和乐趣,还能够以积极的信念给予员工希望和信心,让员工在明确自我目标以后,满怀热情、尽职尽责地工作。与此同时,工匠精神的形成需要员工具备强烈的信念感,对工作倾注大量时间和精力,坚持不懈地追求完美和积极进取,精神型领导正是通过内心和精神世界带给员工希望和信念的力量,让员工的精神性需求得到满足,帮助员工形成尽职尽责、精益求精、守正创新的职业态度和行为理念。Fry和Slocum(2008)研究发现精神型领导关注员工的精神性需求,满足员工对成员身份的诉求,能够有效地提升员工的满意度和幸福感。其次,精神型领导对员工表达出的利他之爱,能够让员工感受到来自领导的关怀与尊重,从而增强员工的认同感和归属感,进而使员工主动做出推动团队发展的积极行为,不断完善自身工作,追求精益求精,甚至做出创新行为来提升工作效益。此外,具备工匠精神的员工致力于提供高质量的产品和服务,为社会和他人谋福祉,这种凝结在员工身上的工匠精神,具有超功利性和利他倾向(邓志华和肖小虹, 2020)。精神型领导具有利他之爱,这是一种发自内心的对他人的尊重与关怀,是一种不求回报的爱,可以在员工的意义建构过程中起到正向激励作用,激发员工甘于奉献、爱岗敬业的工匠精神。

综上,根据意义建构理论,精神型领导向员工传递愿景、信念和利他之爱,员工在感知到领导的意义感召后进行意义解析,进而形成当前和未来的工作理念与行为倾向,在工作中表现出爱岗敬业、精益求精、守正创新的积极态度和行为。因此,本文提出以下假设:

H1:精神型领导正向影响员工的工匠精神。

(二)工作意义感知的中介作用

工作意义感知是指员工对工作岗位的存在性意义与目标的主观体验,反映了员工关于工作重要性、价值观和信念的态度和观点(Lips-Wiersma和Wright, 2012)。组织中积极的领导方

式能够提升员工的工作意义感知(宋萌等,2018)。已有研究结果显示道德型领导、授权型领导、变革型领导与员工的工作意义感知呈正相关关系(Ghadi,2017;Wang和Xu,2019;白静和王梦蕾,2020)。

意义建构理论指出,工作环境中的线索会影响员工的感知和态度,在意义建构过程中发挥重要作用(Weick和Sutcliffe,2005)。而领导者作为团队中最为典型且有影响的意义感召者,其领导风格会被员工视为线索信息,对员工意义解析产生重要影响。研究表明,领导向员工传达的愿景、信念和目标等会影响员工对工作和岗位意义性的认知(Joel等,2004)。一方面,精神型领导不断向员工强调团队目标和价值观,为员工描绘一个清晰美好的愿景,并通过给予员工希望和信念,关注员工内在感受,满足员工精神性需求,充分调动员工积极性,让员工在对工作进行意义建构时,可以清晰感受到工作目标,并且怀有积极的信念感,从而对工作产生强烈的意义感知,这种意义感知是员工关于自身工作重要性的卓越体验。另一方面,精神型领导是一种关怀、尊重、欣赏、认同员工并具备利他之爱特质的领导,不仅会用支持、关怀的态度肯定员工的成绩和付出,还会用接受、尊重的方式包容员工的创新和过失。精神型领导向员工传达的积极线索,在员工意义建构过程中起引导作用,员工感知到领导的关心和重视,认识到自己在团队中是重要的,从而更能感知到工作的价值和意义。白静和王梦蕾(2020)研究发现领导的尊重、支持、信任等会显著提高员工的工作意义感知。此外,Rosso等(2010)发现员工归属感是建构起工作意义感的一个重要因素。精神型领导通过内在激励的方式,肯定和认同员工的精神性存在,激励和满足员工的精神性需求,能够增强员工内心的归属感和幸福感,有利于提升员工的工作意义感知。

工作意义感知作为员工对自身工作存在性和重要性的认知,会进一步影响他们的工作理念和行为准则(Rosso等,2010;李伟等,2020)。研究表明,工作意义感知对员工的工作满意度、工作投入、组织承诺等工作态度和行为均有积极影响,在提升员工工作绩效的同时,还能激发员工的角色外行为(宋萌等,2018)。具体而言,高水平的工作意义感知意味着工作对员工是重要的、有价值的,这种积极认知会唤起员工对工作的兴趣和热情,增强员工的责任感,驱动员工积极投入到工作中,追求更高的目标,不断完善和改进工作(Ghadi等,2013)。此外,根据李伟等(2020)的观点,当员工认为工作是有价值的或符合内心兴趣的时,他们更能面对并处理工作中的挑战,在工作中做出出色表现。因此,具备高水平工作意义感知的员工,更可能对工作充满热情和敬畏,在工作过程中认真思考如何改进工艺方法,为提供优秀的产品和服务坚持不懈地投入,形成更高水平的爱岗敬业、精益求精、勇于创新的工匠精神。

根据意义建构理论,员工的意义建构一般会经历三个过程:领导的意义感召、员工的意义建构以及反应结果(Maitlis,2005)。精神型领导通过向员工传达组织愿景、目标,并通过给予员工信念、指导和利他之爱来完成工作团队对员工的意义感召。员工在接收到来自精神型领导的意义感召线索之后,会对这些线索信息进行解析,感知到自身工作的存在性和重要性,认识到工作对团队和组织的价值和贡献,从而完成意义的初步建构。进一步地,在对工作意义进行建构后,员工会调整自己的职业态度和行为理念。工作意义感知高的员工,对完成工作怀有激情和希望,会在工作中投入情感,更加热爱和重视自己的工作,也会在工作中注入更多的精力,用开拓创新的思维积极改进工作,不断精益求精,用积极的反应行为践行工匠精神。相反,员工工作意义感知低,则会缺乏内在兴趣和激情,倾向于采取消极反应,减少工作投入和角色外行为。综上所述,精神型领导运用内在激励的方式对员工进行意义感召,员工在接收到意义感召线索以后会进行意义建构,从而其工作意义感知得到提升,工匠精神受到激发。因此,本文提出以下假设:

H2: 员工的工作意义感知在精神型领导和工匠精神之间起中介作用。

(三) 价值观匹配的调节作用

价值观匹配(value fit)是指员工与组织关于组织生存和发展等方面的价值观一致程度,反映了员工对组织发展理念、愿景及价值观的接受和认同程度,对员工设定工作目标、衡量工作价值均有一定影响(杨皖苏和杨善林,2020)。已有研究表明,价值观作为组织和个体相对稳定持久的内在特征,其相似性和匹配度与积极的工作结果相关,如情感承诺、工作繁荣、组织公民行为、工作满意度等(李大赛等,2017;赵斌等,2017;Park等,2020)。同时,杨皖苏等学者(2020)认为价值观匹配可以调节领导效能和员工认知之间的关系。

根据意义建构理论,意义建构包括线索、框架以及二者的联结这三个基本要素。其中,线索是员工理解事件的触发动机,框架是诸如规则、价值观之类的认知结构,在线索和框架有所联结时,意义就会产生。价值观匹配是员工与组织及团队在价值观上的相似度和相融性,代表了个体的认知框架,是员工理解组织和领导线索的指南。本研究认为在价值观匹配的情况下,精神型领导对员工的意义感召行为,更有利于员工对工作意义的认知和解读。具体而言,当员工与组织及团队价值观匹配度高时,员工能够充分理解团队目标和战略,接受也认可组织愿景和发展理念,对所在组织和团队具有高度的认同感,进而对领导有更高的认同感。精神型领导向员工传递的组织愿景、信念和利他之爱这些线索信息,在价值观匹配的认知框架下发挥的效用更大,员工更能感受到领导的关怀、尊重和支持,也更愿意接受价值观相融的团队和领导感召的意义。此外,与组织价值观匹配度高的员工,更容易获得来自组织的关心和支持,感受到工作对组织发展的重要价值,这有助于其工作意义感知的提升。谢玉华等(2020)研究发现组织支持会提升员工的工作意义感知。与之相反,当员工与组织价值观不一致时,员工不认同组织愿景和价值观,员工在精神追求和价值理念上与组织及团队产生距离,领导作为团队的代表人也会让员工难以信服,这会减弱员工对工作意义的感知。因此,本文提出以下假设:

H3: 价值观匹配正向调节精神型领导与员工工作意义感知之间的关系。

进一步地,价值观匹配度高的员工对组织愿景和团队理念的理解和认可程度高,会更加积极地面对团队的典型代表人,即领导在传递愿景、信念和利他之爱时,更能得到员工的接受和认可,增强员工的工作意义感知。员工在感知到较高水平的工作意义后,能够更有激情地面对工作任务,投入大量时间和精力去完成工作,在工作中表现出持续投入、精益求精、守正创新的积极行为,因此价值观匹配能够强化工作意义感知在精神型领导和员工工匠精神之间的中介作用。相反,与组织价值观匹配度低的员工,缺乏对组织和团队的认同感,会消极对待精神型领导的意义感召,对领导传递的愿景、价值观和信念等吸收较少,对工作任务的价值和意义感知较低,从而缺乏足够的动力和热情去做出爱岗敬业、精益求精、勇于创新的行为,因此工作意义感知在精神型领导和员工工匠精神之间的间接作用会被抑制。综上,本文提出以下假设:

H4: 价值观匹配正向调节工作意义感知在精神型领导与员工工匠精神之间的中介作用。

(四) 成就动机的调节作用

成就动机是个体克服障碍、追求成功和卓越的内驱力,它影响着个体目标的选择、实现目标的策略以及努力程度,对个体发展起着重要作用(Schoen,2015)。成就动机高的员工对自己有更高的要求,更可能设定具有挑战性的目标,积极探寻更多学习新知识新技能的机会。有研究表明,成就动机可以预测员工的角色外行为、工作重塑和工作投入等(Schoen,2015;陈建安等,2020)。

成就动机作为员工相对稳定的个人特质,反映了员工自我发展的内在动机和信念,成就动机水平的高低可能会影响员工意义建构后的工作理念和行为倾向。相对于成就动机低的员工,

成就动机高的员工倾向于设定更高的目标,在实现挑战性目标的过程中更加积极主动,会以高于他人的努力程度去追求卓越和成功。因此,本研究认为,虽然工作意义感知高的员工会增加工作投入,这有助于践行工匠精神,但员工的成就动机水平不同,在工作意义转化为工作表现的过程中付出的努力和设定的目标就不同,这会影响员工的工匠精神。具体来说,成就动机水平高的员工在感知到工作价值和意义后,更有激情和动力去追求和实现工作价值,在工作中设置高标准、具有挑战性的目标,倾注时间和精力努力完成目标,甚至寻求新知识和新方法改善工作。同时,具备高水平成就动机的员工,会寻求来自组织、领导和同事的支持和帮助,积极获取并整合组织资源和自身资源,这更有利于员工将自我的意义建构实现成真正的工作理念和行为准则,做出精益求精、卓越创新的工作表现。相反,低成就动机者自我效能感较低,对工作缺乏兴趣和内在驱动力,也欠缺将工作意义转化为实际工作行为的激情,他们通常会选择简单的工作任务,按部就班地完成本职工作,较少为工作倾注心血,更会规避具有挑战性的创新行为,这会削弱个体的工匠精神。

综上,成就动机高的员工在认识到工作意义后,会更加热爱和敬畏自身的工作,更加专注地投身到工作中,不断学习新知识和技能,追求卓越和完美,表现出爱岗敬业、精益求精和勇于创新的工匠精神。因此,本文提出以下假设:

H5:成就动机正向调节工作意义感知与员工工匠精神之间的关系。

进一步地,成就动机高的员工追求卓越和成功的信念较强,对待精神型领导的支持、关怀、信息传递会充满热情和兴趣,善于解析精神型领导的意义感召行为,能够认识到自身工作的价值和重要性,产生较高水平的工作意义感知,从而更加积极主动地整合组织和团队资源完善工作,努力追求提供完美的产品和服务,寻求新方法新工艺来改进工作。因此,成就动机能够强化工作意义感知在精神型领导和工匠精神之间的链接作用。此外,成就动机是个体的稳定特质,在持续的意义建构过程中具有重要作用。具有成就动机的员工在与领导相处的过程中更加积极主动,更容易获得领导的支持、帮助和利他之爱,这会增强员工对自我价值的肯定,从而使其工作意义感知得到提升,进而激发和提升其工匠精神。与之相反,当缺乏成就动机时,员工对精神型领导的意义感召接受度较低,精神型领导的有效性被削弱,员工倾向于按部就班地工作,缺乏深度挖掘自身工作意义的激情和内驱力,导致员工对工作缺乏兴趣和热情,无法全身心投入到工作中,从而会抑制工作意义感知在精神型领导和员工工匠精神之间的中介作用。因此,本文提出以下假设:

H6:成就动机正向调节工作意义感知在精神型领导与员工工匠精神之间的中介作用。

综上所述,本研究基于意义建构理论,构建了一个双阶段有调节的中介模型,如图1所示。

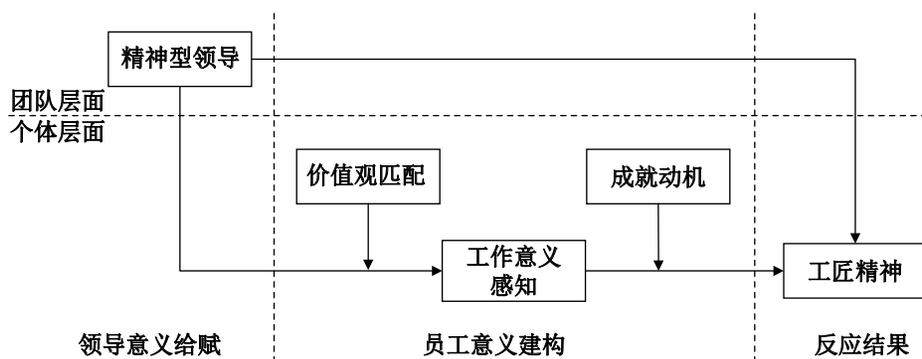


图1 研究模型图

其中,精神型领导的意义感召对员工的工匠精神有正向影响;工作意义感知作为员工的意义建构在领导意义感召和反应结果之间起中介作用;价值观匹配正向调节精神型领导和工作意义感知之间的关系,成就动机正向调节工作意义感知和工匠精神之间的关系;此外,价值观匹配和成就动机分别调节工作意义感知在精神型领导和工匠精神之间的中介效应。

三、研究设计

(一)样本与数据收集

为了获取更加客观有效的数据,本研究设置了领导—员工配对问卷,包括领导问卷和员工问卷两个部分,从被调研员工及其领导两个渠道获取数据。其中,员工负责填写精神型领导、价值观匹配、成就动机、工作意义感知及控制变量等内容,领导负责填写控制变量和评价员工的工匠精神。同时,为了更好地对变量进行因果分析,研究采用三时点方式,历时两个月收集数据。在T1时点发放员工问卷,收集员工问卷中的精神型领导和控制变量;在T2时点收集员工问卷中的工作意义感知和价值观匹配;在T3时点收集领导问卷中的工匠精神和员工问卷中的成就动机。此次调研样本来自上海、北京、天津、安徽等地的企业,行业类型主要涵盖了服务业、制造业、高新技术业、金融业等,岗位主要包括普通职员、中高级专业技术岗和管理岗等。共发放120份领导问卷和550份员工问卷,每位领导大约评估4名员工。在设置问卷时,我们对员工名单进行编号,将编号写在员工问卷上,并将编号对应的员工姓名标注在领导问卷上,方便领导评价对应的员工。此次调研共回收476份配对数据,其中有效配对问卷424份,有效回收率为89.08%。

被试样本的基本情况统计如下:性别方面,男性占53.3%,女性占46.7%;年龄方面,25岁以下占15.1%,25—35岁占41.7%,36—45岁占37.3%,45岁以上占5.9%;学历水平方面,大专以下占4.5%,大专占24.5%,本科占53.8%,本科以上占17.2%;工作年限方面,1—5年占27.4%,6—10年占40.3%,10年以上占32.3%;企业类型方面,服务业占27.6%,制造业占36.6%,高新技术业占24.5%,金融业占6.4%,其他占5%;岗位类型方面,普通职员占31.8%,中高级专业技术岗位占48.8%,管理岗位占16.0%,其他占3.3%;与领导共事时间方面,1年以下占29.7%,1—5年占45.3%,6—10年占19.3%,10年以上占5.7%。

(二)变量测量

本研究所用精神型领导、价值观匹配、成就动机、工作意义感知、工匠精神等量表均为国内外学者采用的成熟有效量表,其中大部分量表为英文量表。因此,本研究严格按照翻译—回译程序,邀请1名教授、1名博士后和2名双语博士研究生参与量表翻译过程,最终确定了研究量表。

精神型领导采用Fry等(2005)开发的量表,包含愿景、信念和利他之爱三个维度,由员工填写,代表题项如“我的领导能理解组织愿景并承诺为其服务”“我的领导对实现组织愿景很有信心”“我的领导是真心实意地关心自己的员工”,本研究中该量表的内部一致性系数为0.954;价值观匹配借鉴的是Cable和DeRue(2002)开发的量表,代表题项如“我的个人价值观与组织的价值观和文化十分匹配”“组织的价值观和文化与我在生活中所看重的东西非常契合”“我在生活中看重的东西与组织看重的东西非常相似”,本研究中该量表的内部一致性系数为0.939;成就动机采用的是Gjesme和Nygard(1970)开发并由叶仁敏等(1992)修订的量表,代表题项如“我喜欢新奇有困难的任务,甚至不惜冒风险”“我在完成有困难的任务时感到快乐”“我会对我没有把握解决的问题坚持不懈地努力”,本研究中该量表的内部一致性系数为0.899;工作意义感知采用的是Steger等(2012)开发的量表,代表题项如“对我来说,自己所从事的这份工作十分有

意义”“这份工作有助于促进我个人的成长”“我的这份工作能够对社会产生正向作用”,本研究中该量表的内部一致性系数为0.811;工匠精神采用的是叶龙等(2018)编制的量表,包含爱岗敬业、精益求精和勇于创新三个维度,代表题项如“该员工对工作的投入程度很高”“该员工有极高的工作目标”“该员工经常主动提出新方法来实现工作目标”,本研究中该量表的内部一致性系数为0.881。本研究所用量表均采用Likert 7点计分法。

此外,考虑到个体因素对成就动机、创造行为等可能存在的影响,以及与领导共事时间等对领导有效性的影响,本研究将性别、年龄、学历水平、工作年限、与领导共事时间等列为控制变量。同时,根据方阳春和陈超颖(2018)以及叶龙等(2020)的建议,工匠精神可能与职业特征有关,因此将企业类型和岗位类型作为控制变量,以增加研究的科学性和严谨性。

(三)聚合分析

本研究的精神型领导数据是由来自员工个体评价的数据聚合而来,有必要运用组内信度(*rwg*)和组内相关系数(*ICC*)检验数据是否适合聚合。在本研究中,精神型领导的*rwg*值为 $0.87 > 0.7$,*ICC*(1)为 $0.29 > 0.05$,*ICC*(2)为 $0.67 > 0.6$ 。根据Bliese(2000)和高中华等(2020)提供的判定标准,三个指标均达到要求,表明精神型领导这一团队层面的变量可以由个体层面聚合而来。

四、数据分析与结果

(一)共同方法偏差检验

根据Podsakoff等(2003)的建议,本研究采用Harman单因子分析方法检验共同方法偏差问题。将精神型领导、工作意义感知、价值观匹配、成就动机和工匠精神的条目一起做因子分析。结果显示,首个因子的变异程度没有超过总变异量的一半,因此本研究的共同方法偏差在可接受范围内。

(二)验证性因子分析

为了检验精神型领导、价值观匹配、工作意义感知、成就动机和工匠精神之间的区分效度,本研究使用Mplus 7.0软件进行验证性因子分析。结果显示,相较于单因子、双因子、三因子和四因子模型,五因子基准模型(精神型领导、工作意义感知、价值观匹配、成就动机、工匠精神)数据拟合效果最好, $(\chi^2/df=2.627 < 3; TLI=0.941 > 0.9; CFI=0.964 > 0.9; RMSEA=0.088 < 0.1; SRMR=0.038 < 0.1)$,具体结果见表1。

表1 验证性因子分析结果

模型	χ^2/df	<i>TLI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>SRMR</i>
单因子模型(SL+MOW+VF+AM+CS)	9.009	0.710	0.763	0.194	0.067
双因子模型(SL, MOW+VF+AM+CS)	6.374	0.805	0.844	0.159	0.057
三因子模型(SL, MOW+VF+AM, CS)	6.503	0.801	0.846	0.161	0.056
四因子模型(SL, MOW, VF+AM, CS)	5.089	0.852	0.897	0.139	0.047
五因子模型(SL, MOW, VF, AM, CS)	2.627	0.941	0.964	0.088	0.038

注:精神型领导(SL);工作意义感知(MOW);价值观匹配(VF);成就动机(AM);工匠精神(CS)。

(三)描述性统计分析

本研究主要变量的均值、标准差和相关系数如表2所示。其中,精神型领导与工作意义感知($r=0.454, p < 0.01$)显著正相关,精神型领导与工匠精神($r=0.527, p < 0.01$)显著正相关,工作意义感知与工匠精神显著正相关($r=0.655, p < 0.01$),这为验证本文的研究假设提供了初步支持。

表2 研究变量的描述性分析和相关系数

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.性别	1.54	0.54	1										
2.年龄	2.37	0.86	-0.011	1									
3.学历水平	3.05	0.57	0.105*	0.018	1								
4.工作年限	2.66	1.14	0.070	0.576**	0.024	1							
5.企业类型	2.10	1.03	0.088	0.089	0.035	0.120*	1						
6.岗位类型	1.91	0.78	-0.005	0.123*	0.038	0.085	0.592*	1					
7.与领导共事时间	2.04	0.93	0.007	0.355**	0.068	0.501**	0.221*	0.145*	1				
8.精神型领导	5.13	1.18	-0.023	0.050	-0.103*	-0.005	-0.040	-0.034	0.068	1			
9.工作意义感知	4.95	0.92	-0.048	0.064	-0.020	-0.034	0.144**	0.081	0.120*	0.454**	1		
10.价值观匹配	2.89	1.13	0.043	0.024	-0.038	0.126**	-0.019	-0.026	-0.048	-0.594**	-0.619**	1	
11.成就动机	2.68	1.00	-0.086	-0.161*	-0.037	0.001	-0.127*	-0.025	-0.122*	-0.617**	-0.561**	0.692**	1
12.工匠精神	5.35	1.05	-0.047	0.114*	-0.022	-0.037	0.039	-0.004	0.104*	0.527**	0.655**	-0.526**	-0.691**

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ 。

(四)假设检验

1.零模型。首先,分别以工作意义感知和工匠精神为因变量建立零模型,检验组内和组间差异。研究结果显示,工作意义感知的组内方差(σ^2)和组间方差(τ_{00})分别为0.536和0.322,组间方差占总方差的37.529% $>6\%$,表明工作意义感知总变异中的37.529%是由团队差异造成的;工匠精神的组内方差(σ^2)和组间方差(τ_{00})分别为0.759和0.353,组间方差占总方差的31.745% $>6\%$,表明工匠精神总变异中的31.745%是由团队差异造成的。根据Raudenbush等(2008)的观点,组间方差的占比均超过6%,表明可以进行下一步的多层线性回归分析。

2.精神型领导和工匠精神的主效应检验。多层线性分析结果具体如表3所示。以工匠精神为结果变量,首先加入性别、年龄、学历水平、工作年限、企业类型和与领导共事时间六个控制变量得到模型1(M1),接着加入自变量精神型领导得到模型2(M2),可见,精神型领导对员工

表3 多层次分析结果

变量	工匠精神				工作意义感知		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
个体层面							
性别	-0.065	-0.063	-0.009	-0.103	-0.075	-0.074	-0.033
年龄	0.233**	0.187**	0.150**	0.034	0.112*	0.077	0.060
学历水平	-0.048	0.053	0.016	-0.037	-0.044	0.034	0.003
工作年限	-0.201***	-0.158**	-0.094*	-0.041	-0.145**	-0.111*	-0.040
企业类型	0.058	0.080	-0.034	-0.068*	0.125*	0.142**	0.085
岗位类型	-0.085	-0.070	-0.067	-0.013	-0.024	-0.013	-0.030
与领导共事时间	0.162*	0.100*	0.055	-0.034	0.145*	0.097*	0.031
工作意义感知			0.611***	0.362***			
价值观匹配							-0.615***
成就动机				-0.468***			
成就动机×工作意义感知				0.049**			
团队层面							
精神型领导		0.619***				0.547***	0.462***
跨层交互							
精神型领导×价值观匹配							0.064*
(组内) σ^2		0.635	0.475	0.302		0.451	0.302
(组间) τ_{00}		0.184	0.118	0.037		0.049	0.057

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。

工匠精神具有显著的正向影响($\beta=0.619, p<0.001$),假设H1成立。

3.工作意义感知的中介效应检验。本研究采用参数自助抽样法检验工作意义感知的中介作用,基于20 000次重复Monte-Carlo模拟,95%的置信区间为[0.1738,0.5185],区间不包含0,表明工作意义感知在精神型领导和员工工匠精神之间的中介作用显著。因此,假设H2得到支持。

4.价值观匹配和成就动机的调节效应检验。首先检验价值观匹配的调节效应:以工作意义感知为结果变量,加入精神型领导与价值观匹配的交互项得到模型7(M7),结果显示交互项对工作意义感知影响显著($\beta=0.064, p<0.05$),这为价值观匹配在精神型领导和工作意义感知关系中的调节作用提供了支持(Edwards和Lambert,2007)。接着检验成就动机的调节作用:以工匠精神为结果变量,加入工作意义感知和成就动机的交互项得到模型4(M4),结果显示交互项对工匠精神影响显著($\beta=0.049, p<0.01$),这为成就动机在工作意义感知和工匠精神关系中的调节作用提供了支持。进一步地,采用Preacher等(2007)的做法,本研究绘制了价值观匹配和成就动机的调节效应图。如图2和图3的简单斜率分析结果所示,相比于价值观匹配度低的员工($\text{simple slope}=0.331, p<0.001$),对于价值观匹配度高的员工,精神型领导对工作意义感知的正向影响更强($\text{simple slope}=0.583, p<0.001$);相比于成就动机低的员工($\text{simple slope}=0.313, p<0.001$),对于成就动机高的员工,工作意义感知对工匠精神的正向影响更强($\text{simple slope}=0.411, p<0.001$)。此外,虽然图2和图3中高调节变量的截距要低于低调节变量的截距,但是邱皓政(2017)特别指出,自变量和调节变量的交互项是检验调节效果的核心因素,调节变量截距的高低并不反映自变量对因变量解释力的强弱,因此不影响调节效果。由此,假设H3、H5得到验证。

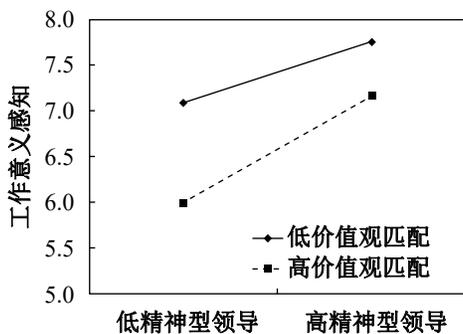


图2 价值观匹配在精神型领导和工作意义感知关系中的调节效应

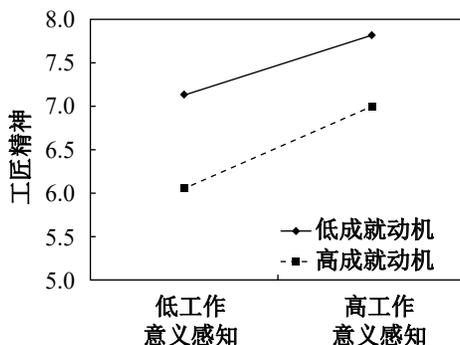


图3 成就动机在工作意义感知和工匠精神关系中的调节效应

5.有调节的中介效应检验。本研究中精神型领导是团队层次变量,工作意义感知、价值观匹配、成就动机和工匠精神是个体层次变量,跨层次模型不宜使用自助抽样法估计参数的置信区间,因此,本研究借鉴陈晓萍等(2012)的做法,采用参数自助抽样法估计置信区间。基于20000次重复Monte-Carlo模拟,利用R语言程序包进行跨层次有调节的中介效应检验。研究结果表明,在价值观匹配的调节下,精神型领导通过工作意义感知对工匠精神间接影响的置信区间为[0.0038,0.0649],不包含0;在成就动机的调节下,精神型领导通过工作意义感知对工匠精神间接影响的置信区间为[0.0023,0.0369],不包含0。因此,有调节的中介效应显著,假设H4、H6成立。

五、结论与讨论

(一)研究结论

随着经济社会的不断发展,新时代对企业提供的产品和服务都有着更高的质量要求,时代呼唤大国工匠践行工匠精神,推动社会高质量发展。工匠精神体现为个体对工作由衷的热爱、发自内心的使命感和对卓越品质的坚持,主要来自于个体内在的精神性追求,需要个体具备高水平的内驱力,它的形成离不开个体对工作意义的追寻。而精神型领导是一种通过向员工传递组织愿景、赋予希望和信念并表达利他之爱来肯定和支持员工的精神性存在、满足员工的精神性需求,从而激发员工工作内在动力的领导行为。本文认为精神型领导与工匠精神的上述天然契合性,使得精神型领导可以显著提升员工的工匠精神,这一过程是通过员工工作意义感知的中介作用实现的。并且,价值观匹配和成就动机在精神型领导、工作意义感知和工匠精神之间起双阶段调节作用,当员工与组织价值观相匹配时,员工更容易基于领导者的意义感召而完成意义建构,从而形成更高水平的工匠精神;而在同样感知到工作意义的员工中,自身成就动机强的员工也更容易形成高水平的工匠精神。

(二)理论贡献

第一,从精神层面揭示了员工工匠精神的触发器,探究了“领导意义感召—员工意义建构”模式下精神型领导对员工工匠精神的影响机制。为了激发员工的工匠精神,组织常见的做法是提供支持性资源、实行师带徒指导制等外在激励方式(叶龙等,2018,2020)。然而工匠精神作为个体对工作由衷的热爱之情、追求卓越和守正创新的行为倾向,主要来自于个体内在精神性追求。先前的研究忽略了精神性激励对员工工匠精神的重要激发作用。本文引入意义建构理论,分析领导意义感召对员工意义建构和工匠精神的影响效应。结果发现精神型领导通过愿景、信念和利他之爱的意义感召,关注和满足员工的精神性需求,从内在激励的角度满足员工对工作意义和成员身份的诉求,从而有助于激发员工的工匠精神。本研究对以往以外在手段激发工匠精神的方式进行补充,挖掘了精神型领导这一内在激励模式,发现精神层面的激励手段同样是员工积极表现的有效触发器,在激发和提升员工工匠精神过程中扮演着重要角色,揭示了精神型领导对员工精神性存在的重要作用,同时也丰富了工匠精神的影响机制。

第二,从意义建构视角探索了员工工匠精神的形成路径,发现了工作意义感知在“领导意义感召”和“员工工匠精神”之间的传导作用。目前在组织情境中探索工匠精神的实证研究还比较少,少数研究尝试从工作繁荣、心理授权、心理所有权等角度探寻工匠精神形成的过程机制。邓志华等(2021)聚焦于员工心理需求层面,根据自我决定理论分析了关系、自主和胜任需求在精神型领导和工匠精神之间的中介作用。然而这些中间机制没有捕捉到员工内在意义追寻的重要性,忽略了工作意义感知对超功利性工作理念的内驱力,员工工匠精神的激发和提升离不开工作意义的强大力量。本研究根据意义建构的促发因素、过程机理及影响结果这一逻辑,发现在精神型领导向员工传递组织理念、希望和信念等精神性线索后,员工会在认知框架下进行解析,认识到自身工作的重要价值和意义,进而产生积极的反应,即精神型领导可以通过激活工作意义感来激发员工的工匠精神。因此,本研究发现精神型领导和工作意义感知等精神性因素是激发员工工匠精神的积极力量,同时也发现工作意义感知作为员工意义建构的重要环节,具有不可忽视的作用,能够传导精神型领导的积极作用,成为激发员工工匠精神的精神性动力,这为激发员工工匠精神提供了新视角。

第三,从价值观和动机视角揭示了员工工匠精神的两阶段强化机制,证明了“领导意义感召”与“个体认知框架”联结的重要性。一方面,本研究发现个体的内在特质,即价值观认知框架

和成功内驱力共同影响着个体对意义的解析和反应。价值观匹配作为个体的认知框架能够强化精神型领导意义感召对员工意义建构的影响,而成就动机作为个体追求成功和卓越的内驱力能够强化工作意义感知对员工工匠精神的影响。已有研究多从组织支持感、调节焦点、自我监控(叶龙等,2018;邓志华和肖小虹,2020)等角度揭示领导力与员工工匠精神关系的强化机制,本文则运用价值观匹配和成就动机的两阶段调节作用,证实了领导传递的积极线索与员工认知框架的联结有利于员工产生积极的意义感知和工作表现,这也提醒管理者,工作情境与员工内在特质的有效统一具有强大的内驱力。另一方面,以往关于意义建构的研究多集中在危机或变革等特殊组织情境,本研究积极响应林海芬和苏敬勤(2013)等学者的呼吁,考虑到意义建构是一项普遍存在于组织中的基本社会活动,将意义建构范式拓展到新时代一般组织情境中,丰富了意义建构理论的研究。

(三)管理启示

第一,重视“精神”的力量,激发工匠精神。根据意义建构理论,领导作为意义感召者可以给员工指明方向,帮助员工合理解析工作事件,使团队成员在接受组织愿景、目标、战略等方面达成共识,从而做出积极反应。研究结果显示,精神型领导将愿景、信念和利他之爱传递给员工,影响了员工的工作意义建构及行为理念。这提醒管理者可以通过精神型领导风格来提高员工的工作意义感知和工匠精神。一方面,领导在与员工交流的过程中,应为员工描绘愿景和目标、构建美好蓝图,使员工理解组织理念,树立与组织相融的目标和方向。同时,领导也应该向员工传达积极信号,给予员工信念和希望等,让员工有信心出色完成工作目标。另一方面,想要激发员工的工匠精神,还需关心、支持、尊重员工,加强人文关怀,肯定员工的精神性存在,满足员工的精神性需求,提升员工的内驱力,充分发挥精神的力量。

第二,构建工匠精神导向的人力资源管理体系,增强工匠精神。弘扬工匠精神不能只是口号,需要落实到组织人力资源管理实践的各个方面,建立与工匠精神相适应的人力资源管理系统。具体来说,首先,由于工匠精神需要员工用开拓创新的思维去改进和完善工作,组织应该赋予员工更多的工作自主权,允许员工在工作流程、工作方法及工作设计方面有一定的自由裁量权,可以做出适当的调整和改变。其次,组织可以在考评体系中增加对员工爱岗敬业、工艺改进、方法更新、流程优化等方面的肯定,让具有工匠精神的员工感受到组织的支持和认可。再者,组织在选人时应该考虑价值观匹配的因素,向候选人传递组织的工匠管理文化,吸引价值观相融的员工。最后,组织可以尝试从精神型领导风格、树立工匠榜样、强调工作意义等内在激励角度满足员工的精神性需求,充分激发员工的工匠精神。

第三,培育工匠管理文化,弘扬工匠精神。在新时代的中国情境下,弘扬爱岗敬业、尽职尽责、精益求精、追求完美和开拓创新的工匠精神成为时代主题,形成了员工自发追求工匠精神的有利环境。组织为适应时代发展和高质量追求,需要更多地关注员工工匠精神,培育工匠管理文化是激发员工工匠精神的有效手段。在工匠管理文化的影响下,员工会形成崇尚质量、奉献而不是崇尚数量、利益的价值理念,精神型领导也会相应地发挥出更大的效用。此外,本研究表明个体与组织的价值观匹配会强化员工的工作意义感知和工匠精神,企业应通过营造和培育工匠管理文化,有效引导员工对工匠精神的角色认知信念,增强员工的内在驱动力。因此,组织需要在新时代人才发展观的指引下,培育爱岗敬业、精益求精、勇于创新的工匠管理文化。

(四)研究局限与未来展望

本文探究了精神型领导对员工工匠精神的影响,为组织激发和提升员工工匠精神提供了思路,但研究仍存在一些局限性,未来的研究可以进一步完善。首先,已有研究从资源保存理

论、自我决定理论等理论视角探索过工匠精神的形成机制,本研究将年龄、性别、学历等人口统计学变量和工作单位性质、与领导共事时间等作为控制变量,根据刘淑桢等(2019)学者的建议,未来可以尝试控制已有研究中的主要理论机制,以更好地揭示本理论的解释机制。其次,本研究从意义建构理论视角探索了领导意义感召对员工工匠精神产生影响的作用机制,领导通过意义感召系统向下属提供了一个认知参照系,从而引导下属对问题情境的理解,调整其认知感受,进而使其产生相应的行为动机。未来的研究可以关注领导不同调节焦点下主体诠释的差异,区分在领导与员工互动意义感召系统差异下的影响效果异同。最后,值得注意的是,在纷繁复杂的领导理论体系中,明确精神型领导和当代其他主要领导力类型的联系和区别,以及它们对员工工匠精神的跨层面作用,对于理解精神型领导的价值和从领导力角度激发工匠精神具有重要意义。例如,从多层次角度对比分析家长式领导、伦理型领导等当代比较有代表性的领导力类型与精神型领导在影响员工工匠精神上的异同,以更加全面地认识不同领导效能与工匠精神的关系。

主要参考文献

- [1]邓志华,肖小虹.自我牺牲型领导对员工工匠精神的影响研究[J].*经济管理*,2020,42(11):109-124.
- [2]邓志华,肖小虹,杨均.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*,2021,35(2):120-128.
- [3]方阳春,陈超颖.包容型人才开发模式对员工工匠精神的影响[J].*科研管理*,2018,39(3):154-160.
- [4]高中华,赵晨,付悦,等.团队情境下忧患型领导对角色绩效的多层链式影响机制研究[J].*管理世界*,2020,36(9):186-201,216.
- [5]李伟,梅继霞,周纯.“大材小用”的员工缘何不作为?——基于自我决定理论的视角[J].*外国经济与管理*,2020,42(10):76-90.
- [6]叶龙,刘园园,郭名.包容型领导对技能人才工匠精神的影响[J].*技术经济*,2018,37(10):36-44.
- [7]叶龙,刘园园,郭名.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*,2020,42(7):95-107.
- [8]Bayighomog S W, Arasli H. Workplace spirituality-customer engagement Nexus: The mediated role of spiritual leadership on customer-oriented boundary-spanning behaviors[J]. *The Service Industries Journal*, 2019, 39(7-8): 637-661.
- [9]Cable D M, DeRue D S. The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(5): 875-884.
- [10]Fry L W, Vitucci S, Cedillo M. Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline[J]. *The Leadership Quarterly*, 2005, 16(5): 835-862.
- [11]Ghadi M Y, Fernando M, Caputi P. Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2013, 34(6): 532-550.
- [12]Maitlis S. The social processes of organizational sensemaking[J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(1): 21-49.
- [13]Schoen J L. Effects of implicit achievement motivation, expected evaluations, and domain knowledge on creative performance[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2015, 36(3): 319-338.
- [14]Wang Z, Xu H Y. When and for whom ethical leadership is more effective in eliciting work meaningfulness and positive attitudes: The moderating roles of core self-evaluation and perceived organizational support[J]. *Journal of Business Ethics*, 2019, 156(4): 919-940.
- [15]Wu J Y, Li C. Exploration of mediating models between spiritual leadership and organizational citizenship behavior: The importance of organization based self-esteem in service industries[J]. *International Journal of Organizational Innovation*, 2015, 8(2): 128-136.
- [16]Yang F, Huang X Y, Wu L S. Experiencing meaningfulness climate in teams: How spiritual leadership enhances team effectiveness when facing uncertain tasks[J]. *Human Resource Management*, 2019, 58(2): 155-168.

The Impact of Spiritual Leadership on Employees' Craftsman Spirit

Liu Yuanyuan¹, Liu Pingqing¹, Yang Zheng¹,
Liu Shuzhen², Cui Zunkang¹

(1. *School of Management and Economics, Beijing Institute of Technology, Beijing 100081, China;*

2. *Management College, Beijing Union University, Beijing 100101, China*)

Summary: With the continuous development of economy and society, products and services in the new era are required to be of higher quality, so the Times call for craftsman spirit to promote high-quality social development. Craftsman spirit is embodied in the individual's love for work, inner sense of mission and adherence to excellent quality. It mainly comes from the individual's inner spiritual pursuit, which requires the individual to have internal power, and its formation cannot be separated from the individual's pursuit of the meaning of work. Spiritual leadership is a kind of leadership behavior that affirms and supports the spiritual existence of employees, satisfies their spiritual needs and stimulates their inner motivation by conveying organizational vision, giving hope and faith and expressing altruistic love. Given this, this paper argues that the above natural fit between spiritual leadership and craftsman spirit makes spiritual leadership significantly improve craftsman spirit, and this process is realized through the mediating role of the meaning of work. Moreover, value fit and achievement motivation play the two-stage moderating role.

In order to obtain more objective and effective data, this study sets up the leader-employee paired questionnaire, in which the employees are responsible for filling in the contents such as spiritual leadership values, achievement motivation, work meaning perception and control variables, and the leaders are responsible for filling in the control variables and evaluating the craftsman spirit of employees. At the same time, we collect data across three waves. At time 1, we collect spiritual leadership (antecedent) and control variables in the employee questionnaire; at time 2, we only include participants who respond to the first survey to provide information on meaning of work (mediator) and value fit (moderator); at time 3, craftsman spirit (outcome variable) in the leadership questionnaire and achievement motivation (moderator) in the employee questionnaire are collected. The study finally obtains 424 pairs of valid data, while the confirmatory factor analysis, correlation analysis, and cross-layer regression analysis are adopted to generate empirical results.

The findings show that spiritual leadership is positively related to craftsman spirit; spiritual leadership significantly promotes craftsman spirit and through which it further enhances the meaning of work; value fit enhances the impact of spiritual leadership on the meaning of work, and based on which it further increases craftsman spirit; among employees who also perceive the meaning of work, those with high achievement motivation significantly enhance craftsman spirit. In sum, this paper verifies the mediating role of the meaning of work, and also examines the two-stage moderating effect of value fit and achievement motivation.

Based on the sense-making theory, this paper explores the impact of sense-giving of spiritual

leadership on employees' work sense-making and craftsman spirit. This paper makes several contributions to the literature: First, according to the logic of the motivating factor, process mechanism and effect result of meaning construction, it analyzes the stimulating effect of spiritual leadership on employees' craftsman spirit, reveals the importance of the individual's inner meaning pursuit, and inspires managers to stimulate employees' craftsman spirit from the perspectives of spirit and internal driving force. Second, from the perspective of the connection between "sense-giving" and "cognitive framework", it reveals the two-stage moderating mechanism of value fit and achievement motivation on craftsman spirit, which proves that the effective unity of work situation and employee characteristics is a powerful driving force to enhance craftsman spirit. This paper provides a reference for how organizations can inspire employees' craftsman spirit through leadership behaviors, and also has enlightenment for organizations to select employees who are easier to cultivate craftsman spirit.

Key words: spiritual leadership; work meaning perception; value fit; achievement motivation; craftsman spirit

(责任编辑:王舒宁)