

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20190802.001

# 上下级主动性人格匹配对员工工作幸福感的 影响及其作用机制

蔡地<sup>1</sup>, 许瑞冰<sup>1</sup>, 刘佳<sup>1</sup>, 孙艳<sup>2</sup>

(1. 山东大学管理学院, 山东 济南 250100; 2. 中国移动通信集团山东有限公司, 山东 济南 250001)

**摘要:** 本文根据支配补偿理论, 考察了上下级主动性人格匹配与员工工作幸福感之间的关系, 并探讨了员工对上级信任的中介作用。通过对山东省某IT行业的1 495位上级和6 179名下级进行配对的问卷调查, 结合多项式回归与响应面分析, 结果表明: (1) 上下级的主动性人格越不一致, 下级对上级的信任水平越高; (2) 当上下级主动性人格一致时, “高—高”组合比“低—低”组合更能促进下级对上级的信任; (3) 当上下级主动性人格不一致时, 上下级的“低—高”组合比“高—低”组合更能提升下级对上级的信任; (4) 上下级主动性人格匹配通过下级对上级的信任影响工作幸福感。该研究不仅丰富了上下级匹配的影响效果, 还为团队中上下级之间的有效互动提供了实践指导。

**关键词:** 上下级匹配; 主动性人格; 对上级的信任; 工作幸福感; 支配补偿理论

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2020)01-0085-14

## 一、引言

近年来, 随着企业竞争的日益激烈, 员工的工作压力不断增加, 因工作幸福感低导致的各类负面问题不断出现。在这种背景下, 工作幸福感日益受到企业的关注和重视 (Zheng等, 2015), 越来越多的企业强调要打造“幸福竞争力”, 例如, 阿里巴巴就致力于做中国“最具幸福感的公司”。工作幸福感是指个体在工作中体验到的积极或消极情绪和满意度 (Zheng等, 2015), 是个体具有的一种不易被外部观察者发现的主观感受。大量实证研究表明, 高水平的员工幸福感能够带来积极的后果, 例如, 在个体层面能够提升员工工作重塑能力和工作绩效 (Caesens等, 2014), 降低离职倾向 (Van Den Bosch和Taris, 2014); 在组织层面能够改善组织绩效 (Bryson等, 2017)。因此, 基于实践界和理论界对工作幸福感的重视, 我们认为有必要探究和

收稿日期: 2018-12-17

基金项目: 教育部人文社会科学研究规划基金项目 (17YJA630002)

作者简介: 蔡地 (1983—), 男, 山东大学管理学院副教授 (通讯作者, 电子邮箱: caidi@sdu.edu.cn);

许瑞冰 (1993—), 女, 山东大学管理学院硕士研究生;

刘佳 (1995—), 女, 山东大学管理学院硕士研究生;

孙艳 (1994—), 女, 中国移动通信集团山东有限公司。

挖掘影响员工工作幸福感的因素。

总体而言,已有研究主要从个体因素和环境因素两个方面探讨了在工作场所中员工幸福感的影响因素,分析个体因素或组织环境因素单独对员工工作幸福感的影响,缺乏对个体与环境之间的具体匹配程度的考虑。个人—环境匹配理论认为,人与周围环境的契合比单独作用更能推动个人在态度和行为方面的积极影响,也就是说,个体属性和环境属性的兼容能够达到最优结果(Vianen,2018)。随着人们对自由选择的重视程度的加深,组织中工作场所的环境能否与自身匹配也成为新时代下的焦点。由此,在分析个体因素或组织环境因素对员工工作幸福感的影响时,应该进一步考虑二者之间的匹配程度所带来的后果。

目前已经有学者讨论了个人—工作匹配(Brandstatter等,2016)、个人—组织匹配(Roczniowska等,2018)对员工幸福感的影响。但对于另一类重要的匹配——上级与下级的匹配如何影响员工的幸福感还鲜有文献涉及。毫无疑问,在组织环境中,上级作为下级在部门或团队中的直接接触者(Zhang等,2012;陈乐妮等,2016),能够给下级提供包括工作定位、支持、培训和反馈等相关资源,并有利于员工地位的提升(张征,2016)。已有研究也显示,上下级在价值观(Kalliath等,1999)、权力距离(刘海洋等,2016)和控制性(Glomb和Welsh,2005)等方面的匹配会对员工的工作满意度、组织承诺等带来影响。因此,本文认为上下级匹配对员工的幸福感可能也会产生影响。最近,由于组织环境日益动态多变,员工的主动性行为对组织的生存和发展越发重要,作为工作主动行为的重要前因之一的主动性人格受到了更多的关注。相应地,在上下级匹配领域,双方在主动性人格方面的匹配也日益受到重视。例如,Yang等(2017)研究了上下级主动性人格匹配对工作投入的影响;Zhang等(2012)的研究也表明这种匹配能够通过领导—成员交换对员工工作产出产生影响。但是,上下级的主动性人格匹配对工作幸福感的影响以及这种二元关系向下级层面转化的机制尚未得到充分探讨。

在人际关系的研究中,信任作为其重要表现形式对幸福感的影响也越来越受到关注。Javed等(2018)指出,人际信任是良好关系体现的基础,表明了双方交流合作的意愿。从团队角度来看,上下级的匹配能够促进双方之间的依赖,提高信息交换质量,进而产生信任。这种信任是影响下级和团队产出的重要因素,如工作满意度、组织承诺、离职倾向和任务绩效等。其中,对上级的信任作为工作情境中对下级工作幸福感更具有直接作用的因素,是指下级基于对上级意图和行为的积极预期从而愿意承担其弱点带来的风险的倾向,是一种心理状态(Burke等,2007)。在工作关系中,这种信任使得下级产生更多积极的感知,更加享受工作带来的乐趣,工作幸福感水平也会较高。因此,我们有理由相信上下级的主动性人格匹配可以影响下级工作幸福感,并且对上级的信任作为解释机制更有利于阐述这种关系的存在。

本文在相关研究的基础上提出了研究假设和模型,并结合对1 495名上级和6 179名下级的有效问卷调查进行了数据的整理和分析,进一步检验研究假设,最后就本研究的理论贡献和实践启示进行了讨论,以期为进一步的研究提供参考。

## 二、理论基础与研究假设

### (一)上下级主动性人格的匹配与对上级的信任

目前关于对上级的信任的形成主要从上级的特征和上下级之间关系两个角度进行研究。从上级的特征角度主要指上级的能力、仁慈和正直等特点(Burke等,2007);从关系的角度主要基于领导—成员交换关系,包括两个方面,一是下级愿意与上级合作的期望,以及所需付出的成本,并愿意对上级进行积极的预期,同时承担不确定性导致的风险(Schaubroeck等,2013),建立良好关系;二是上下级之间的互动质量较高,即达到一种平衡且和谐的状态时,下属感知

到维持关系的重要性。本文从关系的视角对上下级匹配的影响进行分析。

在人际交往过程中,主动性人格对于关系的建立和维持十分重要。主动性人格是一种相对稳定的倾向,指采取主动行动来创造对自己有利的环境的倾向,表明了个体在活动倾向上的差异(Crant和Bateman,1993)。主动性高的个体寻求改善目前的情况,寻找机会,然后采取行动,并坚持下去,直到发生有意义的变化。相反,主动性低的人不会自觉挑战现状,不能识别并抓住机会,只是被动地适应甚至忍受他们的工作环境。由此可见,在组织中,不同主动性人格的上下级在完成组织任务过程中并非只有单一的匹配形式。Yang等(2017)将上下级主动性人格匹配分为一致性(Congruence)匹配和不一致性(Incongruence)匹配两个维度,共有四种组合类型,即“高—高”“低—低”“高—低”和“低—高”组合。

Grant等(2011)指出具有高主动性人格的个体在人际交往过程中倾向于占据支配主导地位,低主动性的个体则偏向于顺从,双方在互动时的表现与支配补偿理论相符。支配补偿理论(dominance complementarity theory)是指当一方的主导地位和自信与另一方的顺从和屈从相平衡时,就会促进两者之间高质量的互动(陈乐妮等,2016)。当双方表现为不一致时,主导的一方在权威上的确定性就会增强,避免了冲突与竞争,从而保证了在追求共同目标过程中的顺利(Wiltermuth,2009),即为了能够更加融洽地进行互动,双方会调整自身的行为从而达到一种互相平和的状态。支配补偿理论还表明了当个体之间对自己支配或者控制的定义和偏好相容时便会激发更加积极的互动(Wiltermuth,2009)。

通过上述分析可知,高低主动性人格的两个个体的交互更能促进良好的人际关系。具体来讲,一方对资源的控制性较强,感知到更多任务的意义,对资源的获取和利用进行规划(Yang,2017),并通过影响周围环境进而达到目的,如为提升工作效率而提出新想法,更新技能等(Li等,2010),另一方则由于顺从的性格而进行配合,被动接受来自对方的需求,提供资源或者信息。双方在交往过程中存在的差异促使主导和顺从形成平衡的状态,上级和下级都意识到在工作中建立亲密关系的必要性。进一步地,双方减少了冲突与竞争,体验到更多的包容和支持,从而促进双方建立和维持积极的人际关系(陈同扬等,2013)。而良好的人际关系是信任的重要前因,所以下属在感知到和谐的关系的同时会对上级产生信任作为回应。

相对来讲,当上下级的主动性人格水平一致时,双方都处于支配地位或者顺从状态,而且在实际组织中,上下级之间具有等级关系,其存在的控制欲或服从性的需求难以得到满足,甚至感知到对方更多的“威胁”(Zhang等,2012)或者不安全感,这样两者之间会存在竞争,互相接纳的能力会比较低,建立和维持关系的成本都较高。这对于下级而言,并不能感知到与上级的亲密关系,因而对上级的信任便会减弱(Dirks,2002)。

综上所述,相比于上下级主动性人格一致时双方难以平衡人际关系的情况,不一致时双方之间支配和顺从相容的人际关系更有利于提升对上级的信任。Hu和Judge(2017)的研究也指出二元互动中的权威或控制与服从相依存时能够对上下级的关系带来积极的影响。因此,我们提出假设:

H1:相比于主动性人格的一致性,上下级主动性人格越不一致,下级对上级的信任水平越高。

(二)上下级主动性人格一致时的两种情况

上下级的一致性匹配有两种情况,即高主动性人格的下级和高主动性人格的上级的匹配以及低主动性人格的下级和低主动性人格的上级的匹配,对于区别这两个方面带来的影响也值得探讨。具体来讲,在上下级主动性人格都高的情况下,一方面,上下级在互动时,高主动性的下属会主动与上级充分进行交流,在信息对称的过程中也能够逐渐培养相同的行为规范和

共同的价值观(Wiltermuth, 2009),这有利于双方建立亲密关系。另一方面,高主动性人格的下属会寻求资源,并努力创造提升自己的机会。因此,当上级在进行资源分配时,相应下级能够主动把握机会,并为了完成目标而最大化利用资源。在高效率地完成任务后,下属更加意识到与上级维持良好关系的必要性,在与上级合作上的期望就会增加,从而对上级产生更多的信任(Schaubroeck 和Peng, 2015)。因此,当双方的主动性人格一致时,即便存在竞争关系,下属的高主动性也会促使其调整状态(Li等, 2010),从而更好地与其上级相处,对上级的信任水平则较高。

相对来讲,当上下级主动性人格均低时,双方均不主动抓住机会,而是消极地等待(Li等, 2010),在这种情况下两者均意识不到良好交往关系的优势,亲密关系的缺失使得对上级的信任也难以建立。另外,主动性人格较低的上下级总是被动接受外界信息而非寻求反馈(Zhang等, 2012),相互之间交流不充分,信息也不对称,在下级看来,与这样的上级相处不确定性很强,交往中的风险和成本都较高,因而对上级的信任水平难以保持。

如上所述,根据支配补偿理论,当上下级主动性人格为“低—低”组合时,由于双方对关系建立和维持更趋消极,比“高—高”组合更加剧了负面影响。因此,本文提出如下假设:

H2:当上下级主动性人格一致时,“高下级主动、高上级主动”的组合比“低下级主动、低上级主动”更能促进对上级的信任。

### (三)上下级主动性人格不一致时的两种情况

根据支配补偿理论可知,与支配或者控制性最好的匹配是顺从(Wiltermuth, 2009)。具体来讲,当上下级之间的主动性人格存在差异并且一方主导,另一方顺从的匹配状态达到平衡时,双方之间的互动质量会极大地提升。这样形成的良好的主导—顺从关系使得他们在交往和协作中更加有效,信任水平也会更高。

当上下级主动性人格为“低—高”组合时,根据支配补偿理论,第一,高主动性人格的下属为了建立自己的主导地位,会认为上级的顺从是尊重的体现(Grant等, 2011),而上级的接纳进一步巩固了这种亲密关系,对上级的信任水平也会更高;第二,由于低主动性人格的上级掌握较少的人际和社会资源,他们倾向于较多地依赖主动性人格较高的下属提出的建设性想法积极推进自下而上的变革,并将他们视为有益和有价值的合作对象(Grant等, 2011)。这样,即便遇到挫折,下属会由于更多的自主权而感受到来自上级的包容鼓励,而轻松的相处模式会促进良好关系的维持,因此,对上级的信任会处在更高的水平。

相比之下,根据支配补偿理论,当上下级主动性人格为“高—低”组合时,即便双方的关系能够保持平衡状态,下级对上级存在一定的信任,但由于低主动性人格的下属倾向于保持现状,没有强烈的动机以充分高效地利用上级提供的资源来提升自己,由此建立亲密关系的成本相对较高(Grant等, 2011),上级不喜欢其下级的同时,下级对合作的预期值也降低。此外,由于高主动性人格的上级期待有意义的变化,在下级的顺从满足上级控制欲的同时,还会接受到更多自上而下的压力,其导致的紧迫和压抑感使得下属对亲密关系增进的积极期望值降低。因此,相比于上下级“低—高”主动性人格的组合,“高—低”组合的情况减弱了下属对上级的信任。

结合上述分析,在不一致匹配的情况下,高主动性的下级对与上级合作方面以及交往风险的感知上更具有积极预期,更能够增进对上级的信任。因此,我们提出假设:

H3:当上下级主动性人格不一致时,“低上级主动,高下级主动”的组合比“高上级主动,低下级主动”更促进对上级的信任。

### (四)对上级的信任的中介作用

以往研究发现对上级的信任能够提升下级工作幸福感(Kelloway等, 2012; Gkorezis和

Bellou, 2016)。具体地,一方面,从关系的角度来讲,由于对上级产生信任,在相处的过程中下级感受到上级更多的关心与尊重以及更少的伤害,从而体验到互动带来的安全感和舒适感(Kelloway等,2012),在工作中体验到更多积极的情感和满意度,因而工作幸福感水平更高。另一方面,从感知到的上级的特质角度,下级对上级产生信任时,会更多地认为上级的领导力更加有效(Gkorezis和Bellou,2016),从而获得更多的偏爱,工作更有动力,这保证了其在工作中的积极情感,从而增强工作幸福感。

通过对假设1和假设3的论述,即在上下级的主动性人格不一致,并且下级的主动性人格水平比上级高的情况下,对上级的信任水平会更高,同时结合对上级的信任与工作幸福感之间的积极关系,我们认为对上级的信任解释了上下级主动性人格不一致性匹配和工作幸福感之间的关系。总的来讲,根据支配补偿理论,当上级主动性人格水平低于下级时,下级的支配性与上级的顺从性相互平衡,上级能够在下级主动请求时提供有效的资源,降低了下级感知到的相处过程中的风险成本,双方之间关系向着积极方面发展,对上级的信任水平更高,进而促进了工作幸福感的感知(Kelloway等,2012)。基于此,我们提出如下假设:

H4:下级对上级的信任在上下级主动性人格匹配与工作幸福感之间起中介作用。

### 三、研究方法

#### (一)研究样本

本研究的样本来源于论文第一作者与山东省某大型IT企业集团人力资源部合作开展的员工满意度调研项目。问卷通过公司人力资源管理信息系统和公司邮箱同步发放,项目执行团队每天定时统计问卷回收情况,并发送邮件提醒和督促尚未填写问卷的员工及时填写问卷。为保证问卷回收质量,我们采取了以下措施:(1)集团人力资源部面向所有员工做出书面承诺,承诺他们填写的数据仅用于形成整体分析报告和科学研究,不会针对他们个人进行数据分析;(2)每天(连续十天)从有效问卷填写者中随机抽取10名发放100元现金红包;(3)所有填写有效的员工均可获得3个培训积分作为奖励。

最终,共有10 019名员工参与本次调研。我们根据以下标准对样本进行了筛选:(1)填写时间在正常范围内。整体问卷共110道题目,正常用时应该在10—15分钟,对于用时过长(超过20分钟)或过短(低于5分钟)的样本则进行了删除;(2)在故意设计的逆向题目上回答有效。最终,我们获得了7 674份有效问卷,问卷有效回收率76.6%。然后,我们根据员工的工号和人力资源管理信息系统中的汇报关系匹配了上下级关系。在本研究中,共有下级6 179人,对应上级共1 495人,即平均每位上级有4位相应下级。另外,参与调查的上级中,平均司龄为9.3年,平均年龄为35.7岁,其中男性1 227名,占82.1%,女性268名,占17.9%;下级中,平均司龄为4.3年,平均年龄为29.8岁,其中男性4 627名,女性1 552名。上级的学历集中在本科(占83.3%)和硕士(占14.0%);下级的学历集中在本科,占86.8%。

#### (二)研究工具

本研究采用已成熟的量表,具有良好的信效度。问卷采用李克特5点量表(1—5分别代表从“非常不同意”到“非常同意”),且均为自我报告。

主动性人格问卷采用Seibert等(1999)在Bateman(1993)基础上进行修订的量表,共包含10个项目,该量表包括“我总是在不断搜寻新的途径以改善自己的生活”等。其Cronbach's  $\alpha$ 系数分别为上级0.839和下级0.843。

工作幸福感问卷采用来自Zheng等(2015)开发的自评式量表,共有6个题项,包括“我对具体的工作内容感到基本满意”等。其Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.87。

对上级的信任通过自评进行测量,采用马华维和姚琦(2012)开发的6题项量表,该量表包括“当我遇到困难时,我愿意依赖我上级的支持和帮助”等。其Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.867。

控制变量。上级和下级的主动性人格匹配对幸福感的影响还可能受到人口统计学方面的影响,如性别、年龄、教育水平和司龄等方面的差异(Bakar和Mccann,2014)。因此,本研究在匹配阶段用上下级之间的以上四个方面的虚拟变量差值作为总的控制变量。

### (三)分析方法

#### 1.多项式回归分析

本研究采用多项式回归(Jansen和Kristof-Brown,2005)和响应曲面(Edwards和Parry,1993)建模这两种方法进行检验,并建立了以下模型:

$$Z = b_0 + b_1L + b_2F + b_3L^2 + b_4(L \times F) + b_5F^2 + e \quad (1)$$

其中, $Z$ 代表结果变量(即对上级的信任), $L$ 和 $F$ 分别表示上级和下级的主动性人格, $L^2$ 为上级主动性人格的平方项, $L \times F$ 为上级和下级主动性人格的乘积项, $F^2$ 为下级主动性人格的平方项。利用回归系数绘制三维立体结果图,垂直水平轴为 $L$ 和 $F$ ,纵轴为 $Z$ 。同时,为了消除多重共线性带来的偏差,在计算之前对 $L$ 和 $F$ 进行了标准化处理。

具体而言,为了检验假设1(即上下级主动性人格的一致性效应),根据Lanaj等(2018)的方法可知,沿着不一致性线( $L=-F$ )的曲率( $b_3-b_4+b_5$ )应该大于零且达到显著水平。并且,当三个二次多项式(即, $b_3L^2$ , $b_4L \times F$ 和 $b_5F^2$ )的组合达到显著水平时,假设1便得到支持。

假设2指出在上下级主动性人格一致的情况下会有较优的结果。根据以上方法,当一致性线斜率( $b_1+b_2$ )的值显著大于零时假设2便得到支持。

在验证假设3的不一致性情况下,且为上级和下级“高一低”匹配时,主要从以下两个方面进行分析。具体来讲,若( $b_1-b_2$ )的值显著小于零则说明当下级比上级的值高时结果更好。另外,我们根据Edwards和Harrison(1993)提出的计算( $[b_2-b_1]/[2 \times (b_3-b_4+b_5)]$ )的值来检验不一致性的方法,我们计算了横移量的大小和方向。其中,对于凸面来说,结果为正时意味着沿着不一致性曲线,结果变量的最低值出现在 $F < L$ 的区域内。

#### 2.中介效应检验

我们采用了集区变量(block variable)的方法验证中介效应(Lanaj等,2018;Edwards和Harrison,1993),即将每个自变量( $L$ 、 $F$ 、 $L^2$ 、 $L \times F$ 、 $F^2$ )的多项式回归系数与原始数据相乘得到加权的线性组合,这样,中介效应就可表示为信任的集区变量系数和信任系数预测结果变量的乘积,并且该方法不会改变方程的总解释量。

在之后的分析过程中,我们采用SPSS21.0中的PROCESS对变量进行中介效应检验,这样,通过将集区变量作为整体来检验其通过中介变量对因变量的间接影响。该方法是先计算出上下级匹配一致/不一致性的独立变量对中介变量的回归系数( $a$ ),以及中介变量对因变量的回归系数( $b$ ),之后将这两个系数相乘( $a \times b$ )即为间接效应的系数;最后,计算其间接效应95%的置信区间来检验其显著性。

## 四、研究结果

### (一)描述性统计分析

表1结果为各变量之间的均值、方差、相关系数和各个变量所对应的分问卷的信度系数。从表1可以看出,对上级的信任与工作幸福感正相关( $r=0.516, p < 0.01$ ),下级主动性人格与对上级的信任( $r=0.391, p < 0.01$ )和工作幸福感( $r=0.495, p < 0.01$ )均正相关。各个变量的对应信度都在0.80以上(详见表1)。

表 1 变量的均值、方差和相关系数

变量	均值	方差	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Simgender	0.003	0.095								
2.Simage	0.631	2.514	0.106**							
3.Simtime	6.069	6.158	0.013	0.107**						
4.Simedu	5.155	5.902	-0.025	-0.190**	0.491**					
5.上级主动性人格	3.936	0.500	-0.007	0.009	-0.044**	-0.114**	(0.839)			
6.下级主动性人格	3.936	0.496	-0.011	-0.006	0.062**	0.063**	0.021	(0.843)		
7.对上级的信任	4.116	0.521	-0.014	0.025*	0.065**	0.053**	0.034**	0.391**	(0.867)	
8.工作幸福感	4.087	0.523	0.015	0.043**	0.061**	0.035**	0.046**	0.495**	0.516**	(0.886)
AVE							0.503	0.506	0.565	0.646
CR							0.909	0.910	0.901	0.916

注： $N_{\text{下级}}=6\ 179, N_{\text{上级}}=1\ 495$ 。括号内为各个变量的信度结果。Simgender, Simage, Simtime, Simedu分别代表上级和下级的性别、年龄、司龄和教育程度的差异。\*、\*\*分别表示在5%、1%的水平上显著。

### (二)验证性因子分析

本研究进行了验证性因子(CFA)分析以检验各个变量之间的区别性。从表2中可以看出,打包后的三因子模型的结果都很好地拟合了指标。其他三个竞争模型的结果详见表2。

表 2 验证性因子分析

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
三因子模型	153.548	32	4.799	0.997	0.995	0.014	0.025
双因子模型(b)	6 888.263	34	202.596	0.813	0.752	0.080	0.181
双因子模型(a)	8 920.290	34	262.361	0.757	0.679	0.109	0.206
单因子模型	13 496.850	35	385.624	0.632	0.527	0.126	0.249

三因子模型:主动性人格,对上级的信任,工作幸福感;  
 双因子模型(b):主动性人格,(对上级的信任,工作幸福感);  
 双因子模型(a):(主动性人格,对上级的信任),工作幸福感。

注： $N_{\text{下级}}=6\ 179, N_{\text{上级}}=1\ 495$ 。括号内为各个变量的信度结果。Simgender, Simage, Simtime, Simedu分别代表上级和下级的性别、年龄、司龄和教育程度的差异。\*、\*\*分别表示在5%、1%的水平上显著。

另外,我们采用两种方法检验共同方法偏差,第一,Harman的单因素检验法,对全部变量题项进行探索性因子分析,若析出的第一个因子方差解释率超过50%,说明共同方法偏差很高,采用SPSS21.0计算得出的第一个因子解释方差为34.23%,小于50%;第二,潜变量检验法,采用Mplus对变量的题项进行检验,在加入潜在误差变量后,拟合度为 $\chi^2/df=4.158, RMSEA=0.023, CFI=0.998, TLI=0.996, SRMR=0.055$ ,模型拟合度良好,且 $\Delta CFI=0.001$ ,符合 $\Delta CFI<0.05$ 的标准。因此,本研究不存在严重的共同方法偏差。

### (三)假设检验

正如假设1所说,上下级的主动性人格不一致时,对上级的信任水平更高。从表3中可以看出,沿着不一致性线的曲率( $b_3-b_4+b_5$ )显著大于零;另一方面,三个二次多项式(即, $b_3, L^2, b_4, L \times F$ 和 $b_5, F^2$ )的组合也达到显著水平( $F=5.272, p<0.001$ )。因此,假设1得到支持。

假设2指出当上下级的主动性人格为一致性匹配时,“高一高”组合比“低—低”组合更能促进下级对上级的信任。如表3所示,沿着一致性曲线的斜率( $\text{slope}_{b_1+b_2}=0.421, p<0.01$ )得到了验证。另外,从图1可以看出,沿一致性的两端,从前方(-4, -4)点到后方(3, 3)点的信任值的比较,可以发现相比于在都低的情况下,主动性人格水平都高时对上级的信任水平达到更高(详见图1)。

表3 多项式回归结果

变量	对上级的信任	工作幸福感	
		模型1	模型2
常量	-0.124**	-0.098**	-0.052**
上下级性别差异	-0.112	0.185	0.226*
上下级年龄差异	0.012*	0.017**	0.012**
上下级教育水平差异	0.004	0.001	-0.001
上下级司龄差异	0.004	0.004	0.002
上级主动性人格(L)	0.032**	0.039**	0.027**
下级主动性人格(F)	0.388**	0.493**	0.349**
$L^2$	-0.007	0.000	0.002
$F \times L$	0.007	0.003	0.000
$F^2$	0.076**	0.059**	0.031**
对上级的信任			0.372**
$R^2$	0.170**	0.258**	0.373**
$\Delta R^2$			0.115
一致性( $L=F$ )			
斜率( $b_1+b_2$ )	0.421**	0.533**	0.373**
曲率( $b_3+b_4+b_5$ )	0.077**	0.062**	0.372*
不一致性( $L \neq F$ )			
斜率( $b_1-b_2$ )	-0.356**	-0.454**	-0.322**
曲率( $b_3-b_4+b_5$ )	0.062**	0.056**	0.033*
偏移量 ( $b_2-b_1$ )/[ $2 \times (b_3-b_4+b_5)$ ]	2.871	4.054	4.879

注: $N=6179$ 。表中系数均为非标准化回归系数。 $\Delta R^2$ 指解释变量对信任的解释的差异。\*、\*\*分别表示在5%、1%的水平上显著。

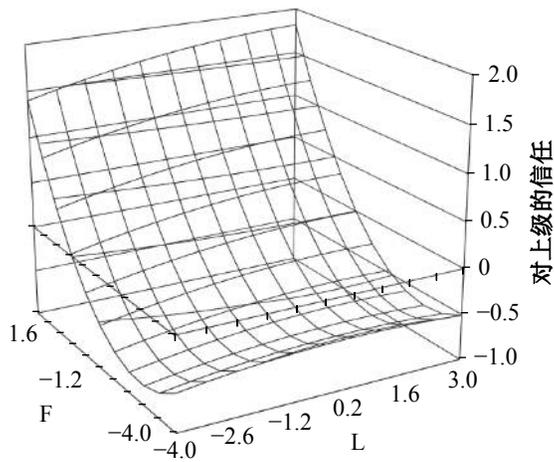
在验证假设3的不一致性情况下,上下级主动性人格为“高一低”匹配时,根据以上说明,首先,沿不一致性曲线的斜率( $b_1-b_2$ )显著小于零( $\text{slope}=-0.356, p<0.01$ ),说明当下级比上级的主动性人格高时,对上级的信任水平更高。其次,我们根据Edwards和Harrison(1993)提出的计算( $[b_2-b_1]/[2 \times (b_3-b_4+b_5)]$ )的值来检验不一致性的方法,对于本研究中的凸面图形,结果大于零(2.871)意味着沿着不一致性曲线,结果变量的最低值出现在 $F<L$ 的区域内。最后,根据图1可以看出,在不一致性曲线上,在 $F>L$ 的区域内,对上级的信任水平都较高。通过以上三点的验证,假设3得到支持(详见图1)。

为了验证对上级信任的中介作用,我们首先根据以上三个假设的说明,将工作幸福感作为结果变量的情况下,不一致性匹配的效果一致,从图2也可以看出与检验标准相符(详见图3)。在验证中介效应时,我们首先在模型1中将控制变量及5个多项式项目考虑在内进行分析,然后在模型2中加入对上级的信任,结果见表3第三列,其值也达到了显著水平( $p<0.01$ ),说明存在中介作用。其次,为了进一步验证中介作用效果,采用Edwards和Harrison(1993)提倡的集区变量的方法检验其间接作用。计算出集区变量到中介变量的直接效应(见表4和图3),即上下级主动性人格的匹配作用于对上级信任的效应,得出的系数 $r=0.521(p<0.001)$ ,与对上级信任的回归系数 $\gamma_T$ 相乘,得到间接效应值为0.195( $p<0.001$ ),其95%的置信区间为[0.200, 0.242]。研究的概念模型和估计系数见图3。由上述可知,假设4也得到了验证。

## 五、结论与讨论

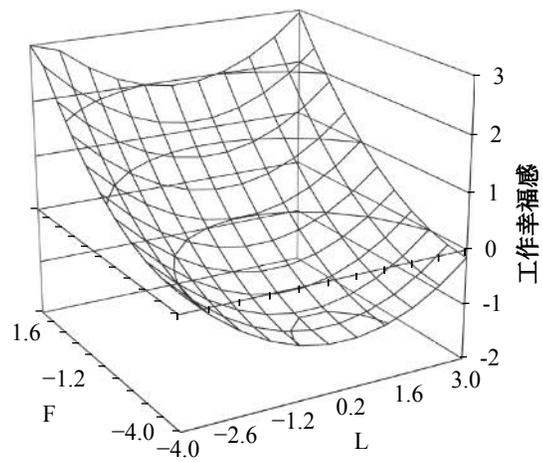
### (一)研究结论

尽管许多学者在主动性人格的后果方面进行了研究,但是对于上下级主动性人格匹配的



注： $F$ 和 $L$ 分别代表下级主动性人格和上级主动性人格。

图1 上下级主动性人格匹配影响对上级的信任



注： $F$ 和 $L$ 分别代表下级主动性人格和上级主动性人格。

图2 上下级主动性人格匹配对工作幸福感的影响

表4 直接和间接效应的检验结果

变量	对上级的信任	工作幸福感
集区变量的系数(即一致性的直接效应)	0.521**	0.523**
对上级的信任的系数( $\gamma_T$ )	-	0.374**
一致性通过信任的间接效应(=0.521 $\times\gamma_T$ )	-	0.195**
间接效应的95%置信区间	-	[0.200, 0.242]

注：\*\*表示在1%的水平上显著。

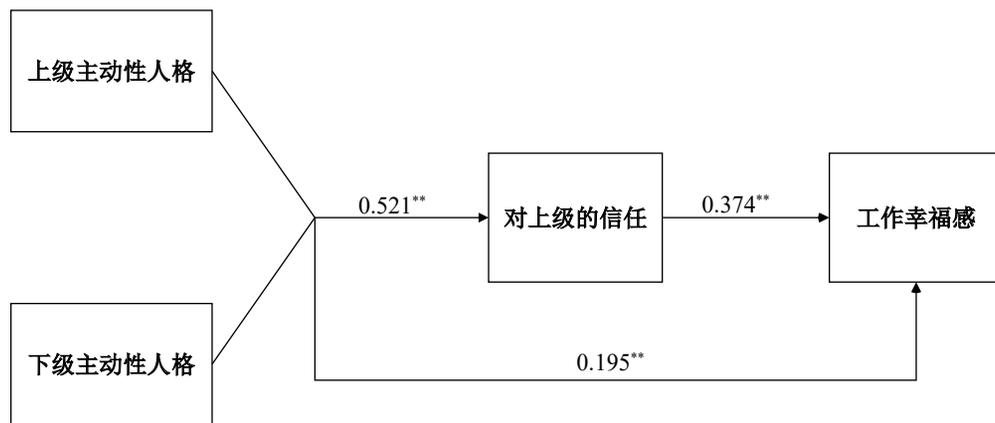


图3 研究假设模型和估计的标准系数

研究依然十分缺乏。在本研究中,我们不仅丰富了上下级主动性人格一致性匹配和不一致性匹配的研究,还扩展了以下级主观感受为结果变量的关系研究。

本文研究主要得出以下四点结论。第一,根据支配补偿理论,本研究探讨了上下级主动性人格的一致与不一致匹配与下级对上级的信任之间的关系,发现当上下级的主动性人格不一致时,下级对上级产生更高水平的信任。第二,本研究进一步探讨了在不一致匹配的两种情况下的影响。结果表明,相比于上级主动性人格更高的情况,当下级的主动性人格水平高于上级时,对上级产生更高水平的信任。第三,本研究还探讨了在主动性人格一致性匹配的情况下产

生的影响,即当上下级的主动性人格均处于低水平时,对上级的信任水平会更低。第四,研究还进一步考察了对上级的信任在主动性人格的匹配和工作幸福感之间的中介作用,即上下级之间主动性人格水平的不一致可以通过对上级的信任来进一步影响下级感知到的工作幸福感。

### (二)理论贡献

本文的主要理论启示表现在三个方面。首先,基于支配补偿理论,我们通过对上下级之间的二元互动探讨了两者主动性人格的四种匹配类型对员工工作幸福感的影响。Zhang等(2012)的研究表明上下级之间主动性人格一致性匹配通过双方交换关系对工作产出有积极影响。但是以往研究中关于主动性人格的研究往往是只关注下属单一方面的主动性人格的影响(Inceoglu等,2018),从上级的主动性人格入手的研究则主要探讨上级的单方面影响结果(Kelloway等,2012),可以看出相关研究或者忽略了上级在组织中的重要作用,或者忽视了下级在上级的领导下的体验。本研究则整合了上级和下级两个方面的主动性人格,探讨在二元关系中下属的感知,以及这种二元关系通过何种机制转换为以下属为中心的感知,研究发现当上下级的主动人格不一致时,下属感知到的工作幸福感水平更高。同时更值得关注的是,当下级的主动性人格水平比上级的高时,下级工作幸福感水平最高。总的来说,这不仅拓宽了我们对人格匹配方面不同形式的作用后果的认识,也有助于我们从二元匹配互动的角度研究工作幸福感的前因。

其次,本研究也扩展了对上级信任的前因研究。已有研究表明对上级的信任往往是上级的领导风格和关系的积极影响结果(Burke等,2007),而且信任也是人际关系的一种影响结果,但是很少有研究将上下级人格特质的交互产生的人际关系作为对上级信任的前因。我们的研究结果表明下级的主动性人格比上级的高时,对上级的信任水平更高。下级和上级的主动性为“高一低”组合时,下级在工作中更加愿意主动向上级寻求反馈(Zhang等,2012),并且在上级面前有较低的不确定感,因此对上级更加信任,这表明主动性人格的匹配在对上级信任的未来影响研究中具有重要启示。另一方面,对上级的信任是员工方面的感知,因此通过本研究也对二元互动关系向一元方面的转换做出了贡献。

最后,本研究以对上级信任为中介探讨了上下级主动性人格对下级工作幸福感的影响。以往研究对匹配的影响一般都是以双方的关系为解释机制(Yang等,2017;Zhang等,2012),但是对于下级单方面的影响不能仅仅根据关系质量的好坏来判定,更应该从下级在互动中的收获及体验的角度进行分析。本文发现上下级的主动性人格不一致性的匹配可以通过下级对上级的信任来影响下属对工作的主观感知,如工作幸福感,扩展了对上级的信任作为中介变量的研究领域。

### (三)实践启示

在新时代背景下,个体主动性人格的体现在组织达成目标的过程中更加举足轻重,组织中主动性人格的个体差异对员工主观体验的影响是未来组织发展的推动力(Wang等,2017)。本研究对上级和下级两个方面的管理和工作启示体现在不同的方面。

对上级而言,首先,本研究表明,下级的主动性人格水平比上级高时,其工作幸福感水平更高。因此,在进行招聘甄选的过程中,应重视其与相应上级的匹配。可以先就上级的人格进行分析,再进一步对应聘者进行筛选,这样能有效地避免低主动性的上级在完成组织目标时的劣势地位(Grant等,2011),当他们带领具有高主动性的下级时,可以通过接受下级表达想法的努力,负责改进工作方法,并发挥向上的影响力,不太主动的上级可以开发出更高效、更有效的方法来提高团队的效率;其次,高主动性人格的上级应该积极主动地满足同样具有高主动性人格的下级,及时针对下级进行有效资源的分配,这样对提升下级主观感受也有很大帮助;最后,当

下级的主动性人格较低,上级除改变做事风格和行为外,还应该在互动的过程中为获得下级的信任做出更多的努力来提升其工作幸福感,这样使得他们更好地在工作中发挥所长并积极主动地完成组织目标。

对下级而言,本研究发现,相比于低主动性人格,高主动性人格的下级更能有效地进行人际交往,而不主动的上级更容易接受他们。因此,下级在与主动性较低的上级共事时,努力提出建议、负起责任并施加向上的影响可能会是比较明智的措施。同时,高主动性人格的下级也应积极回应低主动性人格的上级以获得接受和资源。

#### (四)不足和未来展望

尽管通过以上论述我们得到了在理论和实践上的相关启示,但是本研究仍存在一些不足。

第一,本研究的数据来源主要是IT行业,虽然样本足够大(N=6 179),但是本研究并未验证其在多种行业中的适用性,在其他更加注重良好关系的企业中的情境仍值得进一步探讨。另外,考虑到研究涉及的变量都是内部感知,并且不易被外部观察者发现(Jiang, 2017),因此本研究主要采用的是自评方法。本研究采用已经成熟且广泛应用的量表,且在发放时向被试承诺了问卷的匿名性以降低共同方法偏差(Jiang, 2017),但仍不可避免。为了保证研究的严谨性,未来研究可采用多来源报告法(如加入上级评价与同事评价),以降低共同方法偏差。

第二,信任是人际关系中双方的交互作用(Brower等,2008),本研究中关注的对上级的信任主要是员工单方面的一种心理状态,忽视了上级对下级信任作为中介的作用。事实上,在交互匹配的过程中,上级也会对下级产生信任,并不同程度地影响对下级资源的倾斜,这促进了员工的积极感知。Brower等(2008)指出,上级对下级的信任能够通过授权促进下级的内部动机和信心,进而促进下属的工作绩效和行为。因此,未来研究可以考虑加入对下级的信任作为中介的研究。

第三,本研究在边界条件的探讨方面存在不足,未来研究可以进一步探讨不同调节变量的作用,即组织和个人因素也会对本研究模型中的关系产生影响。如组织因素方面,程序公平氛围,Li等(2010)根据特质激活理论指出,当程序公平氛围较浓时,主动性水平较高的下级会更轻松地积极掌握对周围事物的主动权。在这种情况下,员工会认为其与上级关系更好,因此,我们考虑程序的公平能够促进主动性匹配与下级对领导信任之间的正向关系。考虑到中国情境的特殊性,个体层面的影响因素可以加入员工的权力距离感知。

### 主要参考文献

- [1]陈乐妮,王桢,骆南峰,等.领导—下属外向性人格匹配性与下属工作投入的关系:基于支配补偿理论[J].心理学报,2016,(6): 710-721.
- [2]陈同扬,谭亮,曹国年.组织支持视角下领导—下属交换关系感知匹配的形成机制研究[J].南开管理评论,2013,(3): 118-126.
- [3]刘海洋,刘圣明,王辉,等.领导与下属权力距离一致性对下属工作绩效的影响及其机制[J].南开管理评论,2016,(5): 55-65.
- [4]马华维,姚琦.企业中的上级信任:作为一种行动意愿[J].心理学报,2012,(6): 818-829.
- [5]王艳子,白玲,罗瑾瑜.谦卑型领导对研发人员创造力的影响机理研究[J].外国经济与管理,2016,(10): 76-88, 101.
- [6]颜爱民,胡仁泽,徐婷.新生代员工感知的高绩效工作系统与工作幸福感关系研究[J].管理学报,2016,(4): 542-550.
- [7]张征.下属-主管匹配与员工的工作幸福感:领导-成员交换和政治技能的作用[J].心理科学,2016,(5): 1204-1209.
- [8]Bakar H A, McCann R M. Matters of demographic similarity and dissimilarity in supervisor-subordinate relationships and workplace attitudes[J]. *International Journal of Intercultural Relations*, 2014, 41: 1-16.
- [9]Brandstätter V, Job V, Schulze B. Motivational incongruence and well-being at the workplace: Person-job fit, job burnout, and physical symptoms[J]. *Frontiers in Psychology*, 2016, 7: 1153.
- [10]Brower H H, Lester S W, Korsgaard M A, et al. A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the

- effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes[J]. *Journal of Management*, 2008, 35(2): 327-347.
- [11]Bryson A, Forth J, Stokes L. Does employees' subjective well-being affect workplace performance?[J]. *Human Relations*, 2017, 70(8): 1017-1037.
- [12]Burke C S, Sims D E, Lazzara E H, et al. Trust in leadership: A multi-level review and integration[J]. *The Leadership Quarterly*, 2007, 18(6): 606-632.
- [13]Caesens G, Stinglhamber F, Luypaert G. The impact of work engagement and workaholism on well-being[J]. *Career Development International*, 2014, 19(7): 813-835.
- [14]Crant J M, Bateman T S. Potential job applicant reactions to employee drug testing: The effect of program characteristics and individual differences[J]. *Journal of Business and Psychology*, 1993, 7(3): 279-290.
- [15]Edwards J R, van Harrison R. Job demands and worker health: Three-dimensional reexamination of the relationship between person-environment fit and strain[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78(4): 628-648.
- [16]Edwards J R, Parry M E. On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research[J]. *Academy of Management Journal*, 1993, 36(6): 1577-1613.
- [17]Glomb T M, Welsh E T. Can opposites attract? Personality heterogeneity in supervisor-subordinate dyads as a predictor of subordinate outcomes[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(4): 749-757.
- [18]Grant A M, Gino F, Hofmann D A. Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity[J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(3): 528-550.
- [19]Hu J, Judge T A. Leader-team complementarity: Exploring the interactive effects of leader personality traits and team power distance values on team processes and performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102(6): 935-955.
- [20]Inceoglu I, Thomas G, Chu C, et al. Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda[J]. *The Leadership Quarterly*, 2018, 29(1): 179-202.
- [21]Jansen K J, Kristof-Brown A L. Marching to the beat of a different drummer: Examining the impact of pacing congruence[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005, 97(2): 93-105.
- [22]Jiang Z. Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2017, 98: 85-97.
- [23]Judge T A, Heller D, Mount M K. Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(3): 530-541.
- [24]Kalliath T J, Bluedorn A C, Strube M J. A test of value congruence effects[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1999, 20(7): 1175-1198.
- [25]Kelloway E K, Turner N, Barling J, et al. Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership[J]. *Work & Stress*, 2012, 26(1): 39-55.
- [26]Lanaj K, Foulk T A, Hollenbeck J R. The benefits of not seeing eye to eye with leadership: Divergence in risk preferences impacts multiteam system behavior and performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(4): 1554-1582.
- [27]Li N, Liang J, Crant J M. The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(2): 395-404.
- [28]Page K M, Vella-Brodick D A. The "what", "why" and "how" of employee well-being: A new model[J]. *Social Indicators Research*, 2009, 90(3): 441-458.
- [29]Plomp J, Tims M, Akkermans J, et al. Career competencies and job crafting: How proactive employees influence their well-being[J]. *Career Development International*, 2016, 21(6): 587-602.
- [30]Randolph K L, Dahling J J. Interactive effects of proactive personality and display rules on emotional labor in organizations[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2013, 43(12): 2350-2359.
- [31]Roczniewska M, Retowski S, Higgins E T. How person-organization fit impacts employees' perceptions of justice and well-being[J]. *Frontiers in Psychology*, 2018, 8: 2318.
- [32]Siu O L, Spector P E, Cooper C L, et al. Work stress, self-efficacy, Chinese work values, and work well-being in Hong Kong and Beijing[J]. *International Journal of Stress Management*, 2005, 12(3): 274-288.

- [33]Van Den Bosch R, Taris T W. The authentic worker's well-being and performance: The relationship between authenticity at work, well-being, and work outcomes[J]. *The Journal of Psychology*, 2014, 148(6): 659-681.
- [34]Van Vianen A E M. Person-environment fit: A review of its basic tenets[J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2018, 5: 75-101.
- [35]Wang Z X, Zhang J, Thomas C L, et al. Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2017, 101: 90-103.
- [36]Yang K J, Yan X F, Fan J Y, et al. Leader-follower congruence in proactive personality and work engagement: A polynomial regression analysis[J]. *Personality and Individual Differences*, 2017, 105: 43-46.
- [37]Zhang Z, Wang M, Shi J Q. Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(1): 111-130.
- [38]Zheng X M, Zhu W C, Zhao H X, et al. Employee well - being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross - cultural validation[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2015, 36(5): 621-644.

## The Influence and Mechanism of Person–Supervisor Proactive Personality Fit on Employees' Workplace Well-being

Cai Di<sup>1</sup>, Xu Ruibing<sup>1</sup>, Liu Jia<sup>1</sup>, Sun Yan<sup>2</sup>

(1. *School of Management, Shandong University, Jinan 250100, China;*

2. *China Mobile Communications Group Shandong Co., Ltd., Jinan 250001, China*)

**Summary:** Recently, increasingly fierce competition among enterprises leads a higher level of employees' work pressure. As a result, enterprises pay more and more attention to workplace well-being. A mass of empirical studies have confirmed that high levels of employee well-being can lead to positive outcomes. Therefore, exploring the influencing factors of employees' workplace well-being has become an important topic for both enterprises and academia. Existing studies have mainly discussed personal and environmental factors respectively, which ignores the joint effect on well-being. The role of leaders, as the key external source for promotion, supporting and training, is the focus of this study. Accordingly, the influence of fit between leaders and followers in proactive personality on workplace well-being has aroused more and more concern. However, the affect and mechanism have not been fully explored.

As an important form of expression in interpersonal relationship, trust has attracted more and more attention on the impact of well-being. And from the view of team, matching between followers and leaders promotes the dependence of both sides, improves the quality of information exchange and finally generates trust. As a factor that has a more direct effect on followers' well-being in the work situation, trust in leaders plays a key role in improving the positive perception about work. In response to this, and based on the data from a questionnaire survey of 1495 leaders and 6179 subordinates in an IT industry, we can see the analysis results by polynomial regression and response surface show that: (1) Comparing with the congruence of proactive personality of leaders and followers, followers show more trust in leaders in the case of incongruence. (2) When the proactive personality of leaders and followers is congruent, the combination of "high-high" leads to a higher level of trust than "low-low". (3) In the case

of incongruence, leaders and followers' "high-low" combination makes followers less likely to show trust than that of the "low-high" combination. (4) The incongruence of proactive personality between leaders and followers can influence workplace well-being through followers' trust in leaders.

Theoretical contributions are reflected on the following: Firstly, based on the dominance complementarity theory, this study not only broadens our understanding of the effects of different forms of personality matching, but also helps us clarify workplace well-being from the perspective of dyadic interaction. Secondly, our research expands the antecedent study of trust in leaders. Thirdly, this study widens the research about trust in leaders as a mediation. In practice, contributions are first shown as guides for recruitment and selection. Second, leaders with high proactive personality should actively satisfy followers with high proactive personality. Finally, for followers with low proactive personality, leaders' more efforts when interacting to gain trust equally deserve the same attention.

**Key words:** person-supervisor fit; proactive personality; trust in leaders; workplace well-being; dominance complementarity theory

(责任编辑: 宋澄宇)