

威权领导对95后员工离职倾向的影响

——情绪衰竭和组织承诺的链式中介作用

肖雯, 王瑞永

(内蒙古财经大学工商管理学院, 呼和浩特 010070)

摘要: 人才是推动发展的第一资源。95后员工独特的思维模式和行为特征在为企业注入新鲜活力的同时, 表现出的高离职率也为企业带来了人才流动的新挑战。以247名95后员工为研究对象, 实证探究威权领导对员工离职倾向的影响及其作用机制。结果显示, 威权领导不仅对员工离职倾向有直接正向预测作用, 还能通过情绪衰竭的独立中介作用、组织承诺的独立中介作用以及情绪衰竭和组织承诺的链式中介作用3条路径对员工离职倾向产生间接影响。

关键词: 威权领导; 95后员工; 情绪衰竭; 组织承诺; 员工离职倾向

中图分类号: F272.91 **文献标志码:** A **文章编号:** 1671-1807(2024)11-0080-06

在快速变化且高度竞争的商业环境中, 企业仅靠有形资源来获得竞争优势的传统模式已不再适用, 人力资本的竞争成为决定企业命运的关键。目前, 95后新生代员工逐渐占据职场主流, 由于所处时代和成长环境的不同, 相较于其他代际员工, 新生代员工具有独特的思维模式和行为特征^[1], 他们在为企业带来新鲜活力的同时, 表现出的高离职率也成为企业面临的一大挑战^[2]。离职倾向是预测员工主动离职行为的关键指标, 对其影响因素的探讨已经成为企业与学术界共同关注的焦点, 但在管理实践中, 企业往往将薪酬待遇、工作内容等显性因素视为影响员工离职倾向的主要原因, 对于员工的情感需求等隐性变量关注不足。威权领导作为一种常见的领导风格, 对员工心理状况和工作行为的影响具有显著意义。因此, 以威权领导为研究切入点, 同时引入情绪衰竭和组织承诺两个变量, 深入探讨员工离职倾向的影响路径, 不仅丰富了员工离职倾向的前置变量研究体系, 为组织理论和管理实践提供了新的视角, 也有助于引发管理者对员工情感需求的关注, 对企业减少人才流失具有重要的现实意义。

1 文献回顾与研究假设

1.1 威权领导与员工离职倾向

领导风格是影响员工行为的重要因素之一。

以中华传统文化为基础提出的家长式领导与西方管理思想存在明显差别。作为家长式领导三元模式(威权领导、仁慈领导和德行领导)中的一个重要领导元素, 威权领导认为领导者个人权威不容挑战, 在工作中对下属进行严密控制, 要求下属绝对服从^[3]。基于威权领导的行为特质, 多数研究倾向于将其视为一种消极的领导方式, 指出威权领导对组织公民行为、员工工匠精神、员工建言等行为具有显著的负面影响^[4-5]。但也有研究揭示了威权领导在特定情境下的积极作用, 如激发员工的知识共享行为, 促进团队内部信息流通^[6]。

员工离职行为是员工与企业之间一个重要的关系节点, 它不仅标志着员工与企业雇佣关系的结束, 更涉及企业人才管理、团队稳定等多个层面。离职倾向是员工离职行为的关键预测指标, 尽管已有研究探讨了不同领导风格对员工离职倾向的差异化影响^[7-8], 但对于威权领导与员工离职倾向关系的研究仍显不足。威权领导过多的贬损与控制行为容易给员工带来紧张感与恐惧感, 长期处于这种压抑氛围下的员工更容易滋生离职念头。务凯等^[9]在探究家长式领导与员工离职倾向之间的关系时指出, 威权领导与员工离职倾向存在显著正相关关系, 即领导者的威权特征越突出, 员工离职意愿越强烈。据此提出以下假设。

收稿日期: 2024-03-12

作者简介: 肖雯(2001—), 女, 陕西渭南人, 硕士研究生, 研究方向为人力资源管理; 通信作者王瑞永(1968—), 男, 内蒙古呼和浩特人, 教授, 硕士研究生导师, 研究方向为人力资源管理和中小企业成长与发展。

H1:威权领导正向影响员工离职倾向。

1.2 情绪衰竭的中介作用

工作倦怠是由于员工不能有效应对工作中的各种压力而产生的一种长期性反应^[10]。针对这一现象,Maslach^[11]提出了工作倦怠三维模型,包括情绪衰竭、去个性化和个人成就感低落三个维度。情绪衰竭是其中最具标志性的核心维度,是员工感到精力不足,情绪资源耗尽的一种消极状态,通常表现为身体上的倦怠和情绪上的衰竭。现有文献大多将情绪衰竭看作工作倦怠的一部分进行研究^[12-13],鲜少将情绪衰竭作为一个独立变量,探索其与领导行为之间的复杂关系。

资源保存理论认为,当面临潜在的资源损失威胁或实际的资源损失时,个体会产生紧张感和心理压力,进而会通过降低努力、工作倦怠等方式来遏制资源的进一步损失^[14]。当员工经常面临来自威权领导的训斥和威压时,他们需要调动更多的积极情绪来应对,这种持续的情感调动使员工的积极情绪处于匮乏的疲劳状态,进而产生情绪衰竭现象^[15]。长期处于情绪衰竭状态的员工往往会催化出离职念头,部分研究也从实证角度验证了情绪衰竭与员工离职倾向的关系,发现情绪衰竭对员工离职倾向有显著的正向预测作用,即员工情绪衰竭水平越高,员工离职倾向也越高^[16-17]。据此提出以下假设。

H2:情绪衰竭在威权领导和员工离职倾向之间起中介作用。

1.3 组织承诺的中介作用

组织承诺不仅是员工与企业间紧密联系的坚固纽带,更是预测员工个体行为动态变化的关键指标^[18]。早在1960年,美国社会学家Becker^[19]就提出了组织承诺这一概念,认为组织承诺是由于员工对组织投入过多,为了不损失各种福利而产生的一种甘愿参加组织各项活动的情感。但后续研究指出,组织承诺主要是指组织内成员对组织目标与价值的认同,并非出于经济原因^[20]。凌文轮等^[21]认为组织承诺是员工对组织的一种态度,是员工愿意留在组织的原因,组织承诺的高低是衡量员工对组织忠诚度的重要标准。

作为员工与组织间情感的桥梁,组织承诺的形成深受领导行为的影响。威权领导因其专断和贬损下属的行为作风,容易激起员工的不满情绪,使得员工难以对组织产生归属与认同,进而形成较低水平的组织承诺。已有研究证实了威权领导与组

织承诺之间存在显著的负向相关关系^[22]。组织承诺不仅受到领导行为的影响,其本身也能独立影响组织内个体的行为模式^[23]。学术界普遍认为,组织承诺的稳定性是预测员工离职意愿的重要风向标。当员工对组织的承诺水平降低时,他们更可能萌生出离职念头,甚至付诸行动。研究充分证实了组织承诺与员工离职倾向之间的负相关关系,即组织承诺水平越低,员工离职倾向越高^[18,24]。综上所述,威权领导通过其特定的行为特性降低了员工的组织承诺,而组织承诺的降低又进一步增强了员工的离职倾向。据此提出以下假设。

H3:组织承诺在威权领导和员工离职倾向之间起中介作用。

1.4 情绪衰竭和组织承诺的链式中介作用

威权领导是家长式三元模式中的一个重要领导元素,表现出贬抑下属能力、教诲训示、形象整饰和专权作风4种立威方式^[25]。这种长期的威权行为会对下属的心理、态度以及行为产生消极影响,领导表现出越多的威权行为,下属就越可能采取消极的工作态度来缓解不满情绪,从而促进离职倾向甚至离职行为的产生。基于资源保存理论,员工需要调动更多积极的情绪资源来中和威权领导长期的训斥和威压,这种积极情绪资源的消耗会引发员工个体的紧张和压力,从而导致情绪衰竭的形成。

Maslach和Leiter^[26]基于资源保存理论构建了工作倦怠的结构模型,其中特别将组织承诺视为工作倦怠的结果变量,已有研究证实了工作倦怠对组织承诺的负面影响^[27-28]。然而,作为工作倦怠的核心维度,情绪衰竭与组织承诺之间的关系却鲜有探讨。长期的情绪衰竭会削弱个人对组织的情感依附,而组织承诺恰恰是员工对组织情感上的依赖,因此,研究认为情绪衰竭会对组织承诺产生负面影响。上述理论观点及模型为考察情绪衰竭和组织承诺的中介作用提供了理论和实证基础,据此提出以下假设。

H4:情绪衰竭和组织承诺在威权领导与员工离职倾向的关系间起链式中介作用。

基于以上分析,构建威权领导、情绪衰竭、组织承诺和员工离职倾向的理论模型,如图1所示。

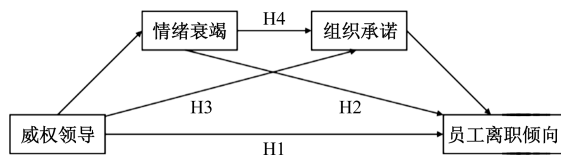


图1 理论研究模型

2 研究方法

2.1 数据收集

通过网络问卷调查法回收了304份问卷,经过筛选和剔除,有57份被判定为无效问卷,最终纳入分析的有效问卷数为247份,有效回收率为81.25%。样本特征为:性别方面,男性120人(48.6%),女性127人(51.4%),样本性别分布比例均衡;学历方面,专科及以下31人(12.6%),本科154人(62.3%),研究生及以上62人(25.1%),学历分布本科人数较多;入职年限方面,3年及以下67人(27.1%),3~5年97人(39.3%),5年及以上83人(33.6%),入职年限分布较为均匀;工作性质方面,管理人员53人(21.5%),营销人员59人(23.9%),生产人员74人(30.0%),技术人员50人(20.2%),其他11人(4.4%),工作性质分布较为均匀。

2.2 变量测量

为保证问卷的信度和效度,采用现有文献中经过验证的标准化量表,除控制变量外,所有题项均采用Likert 5量表进行打分,不同等级用1~5(完全不符合到完全符合)表示。

(1)威权领导。采用郑伯埙等^[29]编制的家长式领导量表中的威权领导分量表,量表共5个题项,如“本单位大小事情都由他/她自己独自决定”。量表的Cronbach's α 系数为0.886。

(2)情绪衰竭。采用李超平和时勘^[30]修订的工作倦怠量表(the Maslach Burnout Inventory-General Survey, MBI-GS)中的情绪衰竭子量表,量表共5个题项,如“工作让我感觉身心疲惫”。量表的Cronbach's α 系数为0.840。

(3)组织承诺。采用陈永霞等^[31]编制的组织承诺量表,量表共8个题项,如“我喜欢和外人谈论我们公司”。量表的Cronbach's α 系数为0.928。

(4)员工离职倾向。采用Moblely等^[32]编制的员工离职倾向量表,量表共4个题项,如“我在这家公司的职业发展是短期的”。量表的Cronbach's α 系数为0.876。

(5)控制变量。个体差异可能促使员工对情绪衰竭、组织承诺及离职倾向产生不同的看法,综合前人研究,将性别、学历、入职年限、工作性质作为控制变量,以消除这些因素对结果的影响。

3 数据分析与假设检验

3.1 同源方差检验

由于所有变量测量都基于员工个体数据,所产

生的同源误差可能会对研究结果产生影响。为了增加研究的严谨性,在进行数据分析前,采用Harman单因素检验法对共同方法偏差加以检测。结果显示,最大特征根因子占总载荷量的35.04%,未超过40%的临界值。这意味着不存在单一因子能够解释绝大部分变异量,因此,共同方法偏差问题并不严重。

3.2 变量描述性统计

变量描述性统计结果(表1)显示:威权领导与情绪衰竭和员工离职倾向显著正相关,与组织承诺显著负相关;情绪衰竭与组织承诺显著负相关,与员工离职倾向显著正相关;组织承诺与员工离职倾向显著负相关。相关性检验结果为后续检验奠定了基础。

表1 变量的均值、标准差和相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4
1 威权领导	3.16	0.97	(0.764)			
2 情绪衰竭	3.36	0.77	0.438**	(0.742)		
3 组织承诺	2.94	0.94	-0.467**	-0.483**	(0.843)	
4 员工离职倾向	3.17	0.99	0.611**	0.459**	-0.558**	(0.756)

注:样本数为247;**表示在0.01级别(双尾)相关性显著;括号内为AVE平方根。

3.3 验证性因子分析

为了检验各研究变量之间的区分效度,采用验证性因子分析法对威权领导、情绪衰竭、组织承诺和员工离职倾向进行了分析。根据表2所示的结果,假设的四因子模型表现出良好的拟合指标(卡方 $\chi^2=223.975$,卡方/自由度 $\chi^2/\text{df}=1.982$,比较拟合指数 $\text{CFI}=0.956$,非规范拟合指数 $\text{TLI}=0.946$,近似误差均方根 $\text{RMSEA}=0.063$,标准化残差均方根 $\text{SRMR}=0.048$),相较于其他竞争模型,该模型具有显著优势,这表明所选择的四个变量间具有良好的区分效度。

表2 验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
假设的四因子模型	223.975	113	1.982	0.956	0.946	0.063	0.048
三因子模型	502.583	116	4.333	0.845	0.818	0.116	0.090
二因子模型	744.245	118	6.307	0.749	0.711	0.147	0.095
单因子模型	995.647	119	8.367	0.649	0.599	0.173	0.112

3.4 中介效应检验

采用SPSS 26.0宏程序Process模型,在控制性别、学历、入职年限和工作性质的情况下,分析情

情绪衰竭和组织承诺在威权领导和员工离职倾向关系间的中介作用。检验结果(表 3)表明:威权领导对情绪衰竭($\beta=0.428, P<0.001$)和员工离职倾向($\beta=0.405, P<0.001$)有直接正向预测作用,对组织承诺($\beta=-0.342, P<0.001$)有直接负向预测作用;情绪衰竭对组织承诺($\beta=-0.296, P<0.001$)有直接负向预测作用,对员工离职倾向($\beta=0.139, P<0.05$)有直接正向预测作用;组织承诺对员工离职倾向($\beta=-0.306, P<0.001$)有直接负向预测作用。H1 得到验证。

表 3 变量的回归分析结果

结果变量	预测变量	回归系数显著性		拟合指标		
		β	t	R	R^2	F
情绪衰竭	性别	0.044	0.779	0.528	0.279	18.669***
	学历	0.158	2.708**			
	入职年限	0.303	5.248***			
	工作性质	0.026	0.468			
	威权领导	0.428	7.672***			
组织承诺	性别	-0.011	-0.194	0.582	0.339	20.512***
	学历	-0.123	-2.151*			
	入职年限	-0.122	-2.079*			
	工作性质	-0.084	-1.557			
	威权领导	-0.342	-5.727***			
	情绪衰竭	-0.296	-4.790***			
员工离职倾向	性别	0.005	0.110	0.694	0.482	31.734***
	学历	-0.023	-0.445			
	入职年限	-0.019	-0.379			
	工作性质	0.011	0.238			
	威权领导	0.405	7.165***			
	情绪衰竭	0.139	2.417*			
	组织承诺	-0.306	-5.341***			

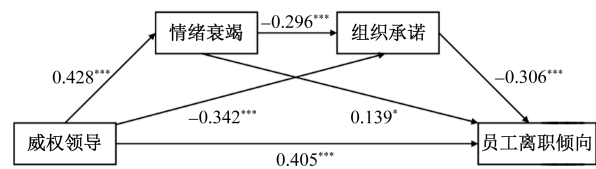
注: *、**、*** 分别表示 $P<0.05$ 、 $P<0.01$ 、 $P<0.001$; 样本数为 247。

运用 Bootstrap 区间估计法(样本数设定为 5 000)对中介效应进行进一步检验,结果(表 4)表明:在 95% 的置信水平下,情绪衰竭和组织承诺的中介作用显著,中介效应值为 0.209。具体来说,中介效应通过 3 条中介链产生:①由威权领导→情绪衰竭→员工离职倾向组成的间接效应 1,效应值为 0.061,置信区间为[0.005, 0.119],不包含 0,说明情绪衰竭在威权领导和员工离职倾向间的中介作用显著, H2 得到验证;②由威权领导→组织承诺→员工离职倾向组成的间接效应 2,效应值为 0.108,置信区间为[0.048, 0.186],不包含 0,说明组织承诺在威权领导和员工离职倾向间的中介作用显著, H3 得到验证;③由威权领导→情绪衰竭→组织承诺→员工离职倾向组成的间接效应 3,效应值为 0.040,置信区间为[0.016, 0.074],不包含 0,说明

情绪衰竭和组织承诺在威权领导与员工离职倾向间的链式中介作用显著, H4 得到验证。威权领导作用于员工离职倾向的具体路径如图 2 所示。

表 4 情绪衰竭和组织承诺在威权领导与员工离职倾向关系间的中介作用

效应类型	效应值	标准误	95% 置信区间	相对中介效应/%
总间接效应	0.209	0.038	[0.137, 0.286]	33.4
威权领导→情绪衰竭→员工离职倾向	0.061	0.029	[0.005, 0.119]	9.8
威权领导→组织承诺→员工离职倾向	0.108	0.035	[0.048, 0.186]	17.2
威权领导→情绪衰竭→组织承诺→员工离职倾向	0.040	0.015	[0.016, 0.074]	6.4



*、*** 分别表示 $P<0.05$ 、 $P<0.001$

图 2 链式中介作用

4 研究结论与对策建议

4.1 研究结论

以 247 名 95 后员工为样本,深入探讨了威权领导对员工离职倾向的影响机制,得出以下结论。

(1)威权领导对 95 后员工离职倾向具有正向预测作用。

(2)情绪衰竭在威权领导和员工离职倾向间起中介作用。当员工经常面临来自威权领导的训斥和威压时,他们需要调动更多的积极情绪来应对这种紧张氛围,这种持续性的情绪调动会使员工的积极情绪处于匮乏的疲劳状态,进而加剧了情绪衰竭程度,增强了员工离职倾向。

(3)组织承诺在威权领导和员工离职倾向间起中介作用。威权领导所展现出的专断作风和对下属的贬损行为,容易引发员工内心的不满情绪。这种不满情绪使得员工难以对组织产生强烈的认同感和归属感,进而形成较低水平的组织承诺,增强了员工离职倾向。

(4)情绪衰竭和组织承诺在威权领导与员工离职倾向的关系间起链式中介作用。长期的情绪衰竭会削弱员工个人对组织的情感附属,从而降低其组织承诺水平,进一步加剧了员工离职倾向。

4.2 理论贡献

将情绪衰竭作为单独变量,通过构建“威权领导→情绪衰竭→组织承诺→员工离职倾向”的链式中介作用路径,丰富了员工离职倾向的前因变量体系,为离职倾向研究提供了新的理论视角和实证支持。不仅有助于深入理解离职倾向的形成机制,也为组织管理者提供了有效的干预策略,以降低员工离职率、提高组织稳定性。

4.3 对策建议

(1)适配员工特性,优化领导风格。作为职场新生力量的95后员工,他们独具思维,强调工作自主,追求和谐氛围,渴望表达自我。研究显示,员工在工作场所中表现出来的态度和行为受领导风格的强烈影响,本文也验证了威权领导对员工离职倾向的正向预测作用,即领导威权行为越多,员工离职倾向越高。权变理论指出,领导方式应随管理情境的变化而调整。因此,想要达到预期的管理成效,管理者必须适应新时代员工特性,优化领导风格。首先,对于威权领导,应采取“取其精华,去其糟粕”的态度,摒弃不被员工接受的命令式沟通和严格控制的方式,保留并强化其有利之处。其次,在领导选拔过程中,考察能力的同时也要兼顾个人德行与品格,通过选拔规避不当领导行为的发生。最后,建立健全领导监督与员工反馈机制,用制度约束不当领导行为,保障员工权益,降低离职倾向。

(2)重视员工情绪管理,缓解情绪衰竭现象。在现代组织中,员工情绪衰竭现象呈普遍化、年轻化趋势,这种消极状态严重影响了员工的身心健康、工作绩效和工作满意度,甚至增强了离职倾向。因此,组织应高度重视员工情绪管理,将其纳入人力资源管理的核心环节。首先,主动识别员工消极情绪,建立开放的沟通机制,鼓励员工自由表达,积极关注员工反馈,及时解决员工问题。其次,通过优化工作流程、减少非必要活动等方式减轻员工的工作压力,营造舒适的工作环境和融洽的工作氛围,为员工创造良好的工作条件。最后,引入员工情绪健康评估体系,精准识别员工情绪问题并提供专业的情绪支持,从而有效缓解情绪衰竭现象。

(3)提高组织承诺,稳定员工队伍。组织承诺作为员工与组织间微妙的心理纽带,被视为预测员工行为,尤其是工作绩效和离职倾向的重要因子。组织承诺的深浅直接关系到员工离职倾向的高低——承诺愈深,离职倾向愈低。因此,为稳固人才基础、降低流失率,企业亟需探寻提升员工组织

承诺的有效路径。首先,以经济利益为驱动,提供具有市场竞争力的薪酬福利、切实关注员工工作生活平衡,以此满足员工基本需求,为员工全面发展奠定坚实基础。其次,紧跟时代步伐,深入洞察95后员工特性,通过举办差异化、个性化的团建活动来适应新生代员工的生活节奏,提升组织凝聚力与向心力。最后,关注员工个人发展,提供专业的技能培训、明确的职业规划以及清晰的晋升路径,助力员工实现自我价值,从而有效提升员工的组织承诺,稳定员工队伍。

(4)识别员工离职因素,及时解决员工诉求。员工离职倾向虽与离职行为紧密相连,但二者并不等同。离职倾向更多地作为离职行为的潜在预示,与实际离职行为之间仍有一段距离。这段微妙的距离为企业提供了宝贵的缓冲时间,使得企业能够主动出击,通过心理疏导、深入沟通等方式识别并管理那些可能诱发员工离职行为的潜在因素,从而采取有效措施来减少人才流失,提高企业经营稳定性。

4.4 研究局限与展望

本文引入情绪衰竭和组织承诺两个关键变量,深入剖析了威权领导对95后员工离职倾向的影响机制。西方学者提出了组织承诺三因素模型,我国学者也立足本土,提出了包含情感、规范、理想、经济和机会承诺在内的五因素模型。但本文并未对组织承诺进行详细的维度划分,未来研究应深入探索组织承诺各维度在不同领导风格对员工离职倾向影响中的链式中介作用,揭示其复杂的内在机制,为企业管理实践提供更精准的理论指导。

参考文献

- [1] 马妮. “90后”新生代员工离职问题研究[J]. 经济研究导刊, 2021(12): 78-80.
- [2] 李宁. 中小企业“95后”新生代员工激励对策研究: 基于心理契约理论[J]. 现代商贸工业, 2020, 41(32): 66-68.
- [3] 樊景立, 郑伯埙. 华人组织的家长式领导: 一项文化观点的分析[J]. 本土心理学研究, 2000, 13(1): 127-180.
- [4] AKANKSHA B. A meta-analytic review of paternalistic leadership[J]. Applied Psychology, 2020, 69(3): 960-1008.
- [5] 朱永跃, 马媛, 欧阳晨慧, 等. 家长式领导与制造业员工工匠精神: 工作卷入和团队积极情绪氛围的影响[J]. 系统管理学报, 2022, 31(1): 89-103.
- [6] 尹奎, 迟志康, 彭坚, 等. 何种领导行为更能促进知识共享? 来自元分析的证据[J/OL]. 南开管理评论: 1-34 [2024-03-22]. <http://kns.cnki.net/kcms/detail/12.1288.F.20240129.1706.002.html>.
- [7] 杨时羽, 任润, 张占武, 等. 领导风格和代际特征对中国

- 制造业员工离职的影响[J]. 经济科学, 2021(2): 97-109.
- [8] 李群绩, 陈昕. 领导风格对酒店新生代员工离职倾向影响研究[J]. 淮阴师范学院学报(哲学社会科学版), 2021, 43(6): 574-578.
- [9] 务凯, 张再玄, 李永鑫. 家长式领导与员工离职意向: 组织认同的中介作用[J]. 心理与行为研究, 2018, 16(4): 557-562.
- [10] 陈耘, 陈祝慧, 赵富强, 等. 身未老, 心先衰? 老龄化本质主义信念影响工作倦怠的作用机制研究[J]. 中国人力资源开发, 2023, 40(3): 24-36.
- [11] MASLACH C, JACKSON S E. The measurement of experienced burnout[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1981, 2(2): 99-113.
- [12] 程文帝, 唐娅婷, 李永鑫. 包容型领导与高中教师工作倦怠: 领导成员交换的中介作用[J]. 中国健康心理学杂志, 2020, 28(1): 61-65.
- [13] LAMPRINOU V D I, TASOULIS K, KRAVARITI F. The impact of servant leadership and perceived organizational and supervisor support on job burnout and work-life balance in the era of teleworking and COVID-19[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2021, 42(7): 1071-1088.
- [14] HOBFOLL S E. Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress[J]. *American Psychologist*, 1989, 44(3): 513-524.
- [15] 李锡元, 蔡瑶. 威权领导与员工的时间侵占: 工作嵌入负面影响的研究[J]. 商业经济与管理, 2018(1): 37-48.
- [16] 吴友军, 付艳红. 技术型员工工作压力对离职倾向影响研究[J]. 经营与管理, 2023(9): 134-143.
- [17] 郭钟铃. 威权型领导对员工离职倾向的影响[D]. 北京: 首都经济贸易大学, 2022.
- [18] VANDENBERGHE C, LANDRY G, BENTEIN K, et al. A dynamic model of the effects of feedback-seeking behavior and organizational commitment on newcomer turnover[J]. *Journal of Management*, 2021, 47(2): 519-544.
- [19] BECKER H S. Notes on the concept of commitment[J]. *American Journal of Sociology*, 1960, 66(1): 32-40.
- [20] BUCHANAN B. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1974, 19(4): 533-546.
- [21] 凌文栓, 张治灿, 方俐洛. 中国职工组织承诺研究[J]. 中国社会科学, 2001(2): 90-102.
- [22] 李薛超. 威权领导对 90 后员工组织承诺的影响[D]. 北京: 首都经济贸易大学, 2019.
- [23] 龚靖愉. 组织承诺对新生代员工离职倾向的影响研究[J]. 商讯, 2022(6): 183-186.
- [24] 于海英. 经济补偿越多越能留住乡村教师吗: 基于组织承诺中介效应的实证研究[J]. 当代教育论坛, 2022(2): 109-115.
- [25] PELLEGRINI E K, SEANDURA T A. Paternalistic leadership: a review and agenda for future research[J]. *Journal of Management*, 2008, 34(3): 566-593.
- [26] LEITER M P, MASLACH C. The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1988(9): 297-308.
- [27] 陈相宇, 刘晓. 中职学校教师职业倦怠的影响因素及其作用关系: 基于工作满意度、组织承诺、心理资本的实证研究[J]. 职教论坛, 2021, 37(12): 102-109.
- [28] 黄光圣, 梁皓玥. 国有企业职工组织承诺与工作倦怠关系研究[J]. 安康学院学报, 2018, 30(5): 111-117.
- [29] 郑伯坝, 周丽芳, 黄敏萍, 等. 家长式领导的三元模式: 中国大陆企业组织的证据[J]. 本土心理学研究, 2003(20): 209-252.
- [30] 李超平, 时勘. 分配公平与程序公平对工作倦怠的影响[J]. 心理学报, 2003(5): 677-684.
- [31] 陈永霞, 贾良定, 李超平, 等. 变革型领导、心理授权与员工的组织承诺: 中国情景下的实证研究[J]. 管理世界, 2006, 22(1): 96-105.
- [32] MOBLEY W, GRIFFETH R, HAND H, et al. A review and conceptual analysis of the employee turnover process[J]. *Psychological Bulletin*, 1979, 86(6): 517-532.

The Impact of Authoritarian Leadership on the Turnover Tendency of Post-95 Employees: The Chain Mediating Role of Emotional Exhaustion and Organizational Commitment

XIAO Wen, WANG Ruiyong

(School of Business Administration, Inner Mongolia University of Finance and Economics, Hohhot 010070, China)

Abstract: Talent is the first resource to promote development. The unique thinking mode and behavioral characteristics of post-1995 employees inject fresh vitality into enterprises, while the high turnover rate also brings new challenges to the flow of talents for enterprises. Using 247 post-1995 employees as research objects, the influence of authoritarian leadership on employees' turnover intention and its mechanism are empirically explored. The results show that: Authoritarian leadership not only has a direct positive predictive effect on employee turnover intention, but also has an indirect impact on employee turnover intention through three paths: independent mediating effect of emotional exhaustion, independent mediating effect of organizational commitment, and chain mediating effect of emotional exhaustion and organizational commitment.

Keywords: authoritarian leadership; post-95 employees; emotional exhaustion; organizational commitment; employee tendency to leave