

领导奖惩忽视对医务人员工作投入的影响： 工作重塑和领导成员交换的链式中介作用*

时 勤¹, 马海翩², 周海明³

(1. 温州大学教育学院, 温州模式发展研究院, 温州 325035; 2. 阿坝师范学院教师教育学院, 阿坝 623002;

3. 山东科技大学公共课教学部, 泰安 271019)

摘 要:领导者对医务人员行为的漠视会使其缺乏有效反馈而产生迷茫, 从而损耗情绪资源, 一定程度上削弱工作的积极性和热情。基于角色理论和认知失调理论, 本文探讨了领导奖惩忽视对医务人员工作投入的影响, 为领导者合理运用奖惩方法和改善医院管理实践提供了借鉴。本文对 1100 名医务人员的调查数据进行了分析, 结果表明: 领导奖惩忽视对工作重塑、领导成员交换和工作投入均有正向预测作用; 工作重塑、领导成员交换分别在领导奖惩忽视与工作投入之间起中介作用, 而工作重塑和领导成员交换在领导奖惩忽视与工作投入之间发挥着链式中介作用。

关键词:领导奖惩忽视; 工作重塑; 领导成员交换; 工作投入

中图分类号: B848

文献标志码: A

文章编号: 1003–5184(2025)04–0339–08

1 引言

随着现代化转型与社会环境变化, 社会内部竞争日益激烈, 社会阶层不断分化, 医务人员面临着巨大的工作压力和岗位技能提升的需求, 同时还需要应对来自社会交往的挑战, 而且职业发展的困境还缺乏有效的指导和建议。由于工作繁忙和职工数量增加等原因, 某些领导对下属的奖励和惩罚措施显得不足, 从而导致医务人员在获取有限资源过程中存在挫折感, 难以全身心地投入工作。对此, 亟须探索领导者如何调整医务人员的工作状态, 进而提升和整合内部的人力资源。领导者对团队成员明确、及时的反馈, 不仅能有效激励员工行为, 也为个人目标与组织目标协同指明了方向。然而, 现实中管理层放任现象十分普遍, 这被视为具有破坏性的领导行为 (Aasland et al., 2010), 往往表现为忽视奖惩、疏远下属和不监督工作 (Elgoibar & Espinoza, 2019)。工作投入作为能给员工带来积极精神状态的心理学因素, 指员工通过自发的自我控制来适应工作角色 (Schaufeli, 2004), 这不仅是一种理想和目标, 而且是更为健康、提高生产效率的重要手段

(Schaufeli, 时勤, Dijkstra, 2014)。当领导对员工的优秀表现和不良表现缺乏正向激励和负面惩罚时, 即存在“奖励忽视”与“惩罚忽视”现象, 这显然会抑制了医务人员的工作投入和积极心理, 其深层原因是什么呢? 为了探讨领导奖惩忽视对工作投入的影响机制, 增强医务人员在领导奖惩忽视环境下的适应力, 并减轻领导奖惩忽视对工作投入的消极影响, 这将成为研究者和医务工作者共同关注的问题。

2 理论基础与研究假设

2.1 领导奖惩忽视与工作投入的关系

领导奖励忽视是指未能通过奖励来强化员工的良好表现, 而领导惩罚忽视是指未能通过惩罚来减少员工的不良表现。有研究表明, 员工对未得到的强化(但可能希望或觉得他们应得的)与得到的奖励和惩罚同样敏感 (Hinkin & Schriesheim, 2008)。有关人格特质研究也表明, 奖赏敏感者在可能获得奖赏时表现出高度的任务投入, 惩罚高度敏感者具有强烈的动机逃避惩罚效能, 因此, 对潜在回报的期待和对潜在惩罚的规避构成了以目标为导向的行为模式的理论依据 (Boksem, Tops, Kostermans, & Cre-

* 基金项目: 浙江省哲学社会科学规划新兴(交叉)学科重大项目“重大突发公共卫生事件下公众风险感知、行为规律及管理对策研究”(21XXJC04ZD), 国家社会科学基金后期评估重点项目(19FGLA002), 温州大学浙江省“生态文明与环境治理”文科实验室, 阿坝师范学院“青年教师入职培育计划”(20220202041), 泰安市科技创新发展项目(政策引导类)“算法控制视阈下零工工作者主动服务行为的作用机制及干预研究”(2024NS058)。

通信作者: 马海翩, E-mail: haprier@126.com。

mer, 2008)。

工作投入是一种积极、充实、满意的职业状态,包含以下三种特征:(1)工作活力是指充满能量地努力工作,面对困难依然锲而不舍,心理复原能力强;(2)工作奉献是指能认同工作并融入其中,体验到意义感、挑战感和自豪感;(3)工作专注是指全神贯注地投入工作,难以从工作中脱离,接近于“心流”状态(Schaufeli et al., 2002)。Kahn(1990)认为,给员工提供更多的心理意义和心理安全性,更容易获得心理帮助情况的工作投入。当员工工作投入较高时,会全身心地融入工作角色之中,并充分展现其自身能力;反之,当工作投入较低时,则会出现自我远离、工作效率下降的现象,并有可能产生离职意向。根据角色理论,当个体的社会角色和角色期待与实际产生冲突时会引发角色内冲突。领导奖惩忽视则使员工对工作期望的角色产生模糊或混乱,可能会经历不确定性、心理压力、情绪焦虑或困惑,而表现不佳的下属则很可能会受到领导的惩罚,这会进一步明晰领导的期望,从而提高员工的任务绩效;当缺乏预期的惩罚时,下属可能会对自己的期望感到困惑(Podsakoff et al., 2006)。良好的表现若没有得到预期的奖励,即缺乏强化时,员工无论是情感状态(如工作满意度)还是行为反应(如动机和工作表现),都会表现出强烈的负面反应,进而减少投入(Matta et al., 2015)。这些分析结果表明,领导奖惩忽视很可能对下属的工作投入产生消极影响。据此,特提出研究假设1:领导奖惩忽视与工作投入存在负相关。

2.2 工作重塑的中介作用

工作重塑(job crafting)是指员工积极主动调整工作任务和人际关系,以便工作与自己的兴趣、动机和激情相一致(Wrzesniewski & Dutton, 2001),这种自我驱动的变化具有可持续性,主要包括:通过改变工作中的任务量、范围或类型来进行任务重塑。所谓关系重塑是指形成人际互动关系,构建工作中的社会环境,认知重塑是指改变看待工作的方式。

工作重塑通过允许员工根据自己的需求和偏好调整工作内容和范围,并缓冲阻碍需求(即压力和倦怠)的负面影响来促进工作投入(Tims et al., 2013)。研究表明,能够根据自己的想法自下而上地调整任务边界,选择更合适的工作方式的员工更易于工作投入(Leana & Appelbaum, 2009)。根据角

色理论,当组织目标未得到领导奖惩的明确引导时,员工对目标任务充满迷茫,由趋近转向回避任务,并因个人好恶而减少工作内容,即工作重塑越来越少。员工的工作积极性在领导奖励忽视下逐渐减弱,良好表现行为随着时间的推移也不断减少甚至消失;不良表现在领导惩罚忽视下会一直延续,从而导致员工维持现状,工作投入低。付景涛、刘路瑶和张靓婷(2022)验证了缺乏反馈的放任型领导行为会加剧员工的角色模糊,从而出现焦虑、紧张、抑郁等负面情绪,这不利于工作重塑。工作重塑可以帮助员工明确自己的角色,从而缓解领导奖惩忽视带来的负面影响,进而提升工作投入。为此,特提出假设2:工作重塑在领导奖惩忽视与工作投入间起中介作用。

2.3 领导成员交换的中介作用

领导-成员交换(leader-member exchange, LMX)理论认为,领导者与不同下属之间的关系有所不同,据此,下属会被分为两类:被上司评价为有能力、可靠又上进的“圈内雇员”,被认为能力欠缺、不可靠又不求上进的“圈外雇员”。圈内雇员被领导采取在劝导基础上的对待方式,承担既要求能力又要求责任的重要任务,可以获得更多的自信、关注、机会和资源承诺,双方的互动过程会有更积极的特征:圈内成员与上司之间有私交,并对上司表示理解和支持。而圈外雇员被领导以在授权基础上的监管方式对待,分配给他们对能力和责任要求低的任务,几乎没有私交,关系则仅限于雇佣合同形成的关系,往往安排他们琐碎、不重要的事务(曲如杰,王桢,焦琳,时勘, 2013)。

根据角色理论,员工对自我有一定的角色期望,当接收的信息不足或与角色期望相悖时,会引起角色认知模糊和因角色负荷而消耗过多的情绪资源。奖励忽视会则使员工认为领导对他们不认可、不欣赏以及不重视,导致情感疏远和关系质量下降(张正堂,丁明智, 2018)。对业绩不佳不做出回应,下属很可能对领导产生负面的看法,并且很可能对下属的后续表现产生负面影响(Hinkin & Schriesheim, 2015),由此可以看出,领导奖惩忽视导致低质量的领导成员交换。员工对被动领导风格的领导缺乏信任,会导致认为领导不公平,将严重阻碍有效的领导成员关系(Holtz, Brian, & Biyun, 2017)。员工感知到的组织支持可以预测工作绩效和组织参与,当员

工获得工作资源时,支持性主管关系是工作投入的积极预测因素(May et al., 2004)。当领导奖惩忽视时,会让员工感觉到自己与领导建立了低水平的LMX,从而降低工作投入,即领导奖惩忽视能够破坏领导成员交换质量,而导致领导成员交换进一步影响工作投入。据此,提出假设3:领导成员交换在领导奖惩忽视到工作投入间起中介作用。

2.4 链式中介作用

员工在绩效任务和人际关系上积极主动的工作重塑,有助于与领导保持良好的沟通和建立高质量的关系。Van Gils 等人(2010)认为,领导成员交换应该被视为领导和下属之间的二元关系质量的结果:下属的LMX质量认知主要依赖于领导的感知贡献,当特定下属的特质或行为无法满足领导的期望时,领导会认为下属付出少;直至下属的贡献达到了领导的预期时,他们才感知到稳定的领导成员关系。另外,工作重塑干预可以为员工营造一个充满激励的工作环境,并提供更多的发展机会,这有助于他们增强自我效能感,并加强与领导之间的关系(Heuvel, Demerouti, & Peeters, 2015),这也是从工作重塑的视角来思考如何改善领导成员交换质量的方式。

根据认知失调理论,个体面对理想自我与现实自我的巨大差距带来的自我怀疑、焦虑、挫败、内疚和悲伤时,会采取回避的策略来防御消极情绪及消极结果。若缺少领导对积极结果的强化和消极结果的惩罚时,员工为了维持内心的平衡和减轻失调带来的不适感,将会出现自我要求降低,如减少工作量、简化工作流程、缩短工作周期的状况(陈楠,刘湘丽, 2022)。这使其较难增加预期行为和减少不良表现,无法满足领导期望的工作重塑,特别是“自下而上”的任务重塑、关系重塑,会降低员工的核心竞争力。最终会逐渐避免与上级的交流,很难获得领导的建设性反馈及发展出高质量的上下级关系。因此,领导成员交换正向预测组织结果,积极的隐性追随会导致领导者更高的绩效期望和关系质量,从而影响下属的表现(Whiteley & Johnson, 2012)。当员工感觉在互动关系中自己受到领导的认可和重视时,会通过参与程度不同的工作来进行回报,这样,双向互动的方式使得员工以饱满的精神状态投入到工作中;反之,当员工感到不被重视和未能合理对待时,也会用减少工作投入的方式来回应。据此,特提出假设4:领导奖惩忽视与工作投入的关系受到工

作重塑和领导成员交换的链式中介的影响。

3 研究方法

3.1 研究对象

通过济南市医院的医护人员进行调查取样,剔除无效问卷后,共回收有效问卷1100份,回收的有效率为91.8%。其中男性160人,女性940人;20~29岁137人,30~39岁324人,40~49岁345人,50~59岁143人;已婚740人,未婚258人,离异或丧偶12人;大专158人,本科671人(66.4%),硕士及以上160人;普通员工855人,基层管理者50人,中层管理者55人,高层管理者20人;工作时间在0~45年之间($M=9.78, SD=9.11$),0~2年的人数为204人,3~9年有428人,工作10~19年有207人,工作20~29年有98人。

3.2 研究工具

3.2.1 领导奖惩忽视量表

采用Hinkin和Schriesheim(2008)编制的领导奖惩忽视简版量表共8题。基于构念效度的分析,最终两部分所用题项各3个。该量表由“从不”到“一直如此”,为Likert 5点计分,内部一致性系数为0.87。

3.2.2 工作重塑量表

由Slemp和Vella-Brodrick(2013)开发,该量表由认知重塑、关系重塑、任务重塑3个维度构成,共15个题项,从“非常不同意”到“非常同意”5点计分。内部一致性系数为0.95。

3.2.3 领导成员交换量表

由Wang等人(2005)开发,从“非常不符合”到“非常符合”6点计分,共7题,内部一致性系数为0.92。

3.2.4 工作投入量表

采用Schaufeli等人(2006)的工作投入量表简版,包含活力、奉献和专注三个维度,共9题,从“很不符合”到“很符合”5点计分,内部一致性系数为0.93。

3.3 数据处理与统计分析

本研究采用Amos 26.0检验区分效度,以SPSS 27.0分析变量的平均数、标准差及相关性,以Mplus 8.3检验模型拟合度与分析相关路径。

4 结果

4.1 共同方法偏差检验

计算包含4个量表所有题目的原模型验证性分

析结果,通过共同方法因子的验证性因子分析结果,比较了二者的拟合指标: $\Delta RMSEA = 0.003$, $\Delta SRMR = 0.009$, 差值均小于 0.05; $\Delta CFI = 0.018$, $\Delta TLI = 0.012$, $\Delta NFI = 0.019$, $\Delta IFI = 0.018$, 差值均小于 0.1, 因此,不存在共同方法偏差。

4.2 区分效度检验

在检验研究假设前,首先对核心变量的区分效度进行验证性因子分析(表 1),结果表明,四因子模型的拟合度最好,与其他模型相比具有显著的优势。

表 1 区分效度

	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta\chi^2/df$	CFI	TLI	$RMSEA$	$SRMR$
四因子模型	63.26	22	2.88	—	0.99	0.99	0.04	0.02
三因子模型	243.17	24	10.13	7.26	0.96	0.94	0.10	0.05
二因子模型	651.97	26	25.08	14.95	0.89	0.85	0.15	0.10
单因子模型	1568.92	27	58.11	33.03	0.73	0.64	0.24	0.11

注:三因子模型为:领导奖惩忽视,工作重塑,领导成员交换 + 工作投入;二因子模型为:领导奖惩忽视 + 工作重塑,领导成员交换 + 工作投入。

4.3 调查对象的差异分析

方差分析结果显示,20~29 岁、30~39 岁、40~49 岁医务人员的领导奖惩忽视显著低于 50~59 岁和 60~69 岁。在职位方面,普通员工的领导奖惩忽视显著低于中层管理者和其他,普通员工的工作重塑显著低于基层管理者和中层管理者,其他的工作重塑显著低于基层管理者。

4.4 各变量的平均数、标准差及相关矩阵

自变量、因变量、中介变量的描述及相关分析结果表明(见表 2):领导奖惩忽视与工作重塑、领导成员交换、工作投入显著负相关;领导成员交换与工作重塑、工作投入显著正相关;工作重塑与工作投入显著正相关。

表 2 描述性统计分析($N = 1100$)

变量	$M \pm SD$	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 领导奖励忽视	1.87 ± 1.06								
2. 领导惩罚忽视	1.90 ± 0.83	0.55**							
3. 认知重塑	4.02 ± 0.63	-0.22**	-0.19**						
4. 关系重塑	4.04 ± 0.64	-0.25**	-0.10**	0.79**					
5. 任务重塑	4.00 ± 0.59	-0.23**	-0.13**	0.75**	0.77**				
6. 领导成员交换	4.33 ± 0.96	-0.45**	-0.16**	0.51**	0.55**	0.49**			
7. 工作活力	3.71 ± 0.84	-0.28**	-0.09**	0.50**	0.57**	0.46**	0.55**		
8. 工作奉献	3.75 ± 0.82	-0.34**	-0.12**	0.53**	0.61**	0.51**	0.58**	0.82**	
9. 工作专注	3.75 ± 0.82	-0.30**	-0.11**	0.53**	0.57**	0.49**	0.53**	0.68**	0.74**

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

4.5 链式中介效应检验

在检验中介模型(图 2)的拟合度时,采用 χ^2/df 、 GFI 、 $AGFI$ 、 NFI 、 IFI 、 TLI 、 CFI 、 $RMSEA$ 模型适配度指标检验模型与实际数据的适配性。模型分析结果表明, $\chi^2/df = 1.84 < 2$, $RMSEA = 0.03 < 0.08$,表明模

型适配度良好。 $GFI = 0.99$, $AGFI = 0.98$, $NFI = 0.99$, $CFI = 0.99$, $RFI = 0.99$, $IFI = 0.99$, $TLI = 0.99$,均大于 0.90,多个指标表明,与其他竞争模型相比,该模型拟合程度较好。

表 3 各模型拟合指数

模型	χ^2/df	RMSEA	GFI	CFI	NFI	SRMR
假设模型	1.84	0.03	0.99	0.99	0.99	0.02
无 X 到 M2 的模型	9.62	0.09	0.96	0.97	0.97	0.05
无 M1 到 Y 的模型	13.02	0.11	0.95	0.96	0.95	0.11
仅有链式中介作用模型	19.96	0.14	0.92	0.93	0.93	0.12
完全中介模型	19.40	0.14	0.92	0.93	0.92	0.13

结构方程模型的各路径检验结果如图 1 所示，领导奖惩忽视对工作投入负向预测作用显著($\beta = -0.06, p < 0.001$)，因此，假设 1 得到了验证。领导奖惩忽视对工作重塑负向预测作用显著($\beta = -0.20, p < 0.01$)，工作重塑正向预测领导成员交换($\beta = 0.54, p < 0.01$)，领导成员交换正向预测工作投入($\beta = 0.32, p < 0.001$)。说明领导奖惩忽视越少，工作重塑越多，进而影响领导成员交换，促进了工作投入。

采用偏差校正百分位 Bootstrap(重复取样 5000 次)中介作用检验(表 4)，95% 置信区间均不包含 0，说明三个中介效应均显著。工作重塑在领导奖惩忽视与工作投入间的中介作用效果量占总效应的

40%，这样，假设 2 得到了验证。领导成员交换在领导奖惩忽视与工作投入间的中介作用效果量占 26.67%，因此，假设 3 得到了验证。链式中介效果量占 13.33%，所以，假设 4 获得了验证。

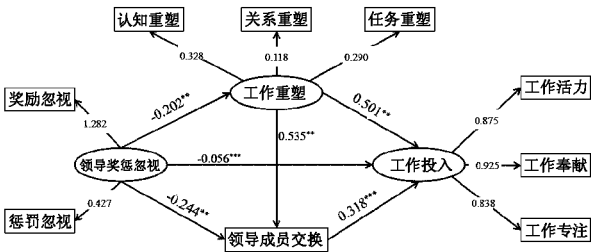


图 1 链式中介作用模型

表 4 中介效应检验的 bootstrap 分析

路径	效应值	SE	95% CI	效果量
领导奖惩忽视→工作重塑→工作投入	-0.06	0.02	[-0.14, -0.07]	40%
领导奖惩忽视→工作重塑→领导成员交换→工作投入	-0.02	0.01	[-0.05, -0.02]	13.33%
领导奖惩忽视→领导成员交换→工作投入	-0.04	0.01	[-0.10, -0.06]	26.67%
总间接效应	-0.12	0.03	[-0.27, -0.16]	80%

5 讨论

5.1 领导奖惩忽视对工作投入的关系

研究发现，领导奖惩忽视对工作投入有负向预测作用：随着领导者奖惩忽视的增加，工作投入呈现下降趋势。领导奖励忽视意味着医务人员缺乏足够的认可和关注，漠不关心的对待方式使员工感到身心疲惫，不得不消耗自我调节资源来应对工作。惩罚忽视与被动领导的研究一致，对不良表现未能提供完成工作所需的结构和指导，员工往往报告出更高的工作量(Che, Zhou, Kessler, & Spector, 2017)。因此，对良好的表现没有予以积极肯定与反馈，如表扬或奖励，对医务人员没有达到预期或要求的工作量，也没有予以一定惩罚来改进不良表现，这样，领导奖惩机制的缺失，对医务人员的工作投入起到反

作用。

5.2 工作重塑与领导成员交换的中介作用

通过在领导奖惩忽视与工作投入中引入工作重塑变量显示：工作重塑受到领导奖惩忽视的负面影响，能进一步预测工作投入：一方面，领导奖惩忽视使下属不明确任务要求，工作积极性下降，情绪低落。此时，个人资源相对有限或匮乏，员工将很难投入工作(Chen, 2021)，这与被动回避领导行为的破坏性是一致的，均会导致员工缺乏工作投入(Kanat-Maymon, Elimelech, & Roth, 2020)。领导奖惩忽视越少的员工，越有足够的自由空间调整工作需求，更愿意主动获取资源，从而促进工作重塑，更有可能产生正向的组织结果(Zhang, Qian, Wang, & Chen, 2020)。在充分利用自身的资源和岗位需求的工作

重塑过程中,下属将更加全身心地投入到工作中,并能保持工作要求和资源的平衡。

领导奖惩忽视通过领导成员交换间接影响工作投入。领导奖惩忽视与放任型的领导行为都与员工的期望相违背,从而导致员工不太愿意为与领导或成员相关的共同目标做出贡献(Schyns & Schilling, 2013)。鉴于 LMX 受到放任型等消极领导行为的影响,这种消极互惠解释了 LMX 对消极领导的敏感性(Robert & Vandenberghe, 2021)。当员工感受到直接领导的组织支持时,会充满动力和热情投入到工作中(Aldabbas, Pinnington, & Lahrech, 2021),反之亦然。因此,领导奖惩忽视将使医务人员较少体会到领导的支持,从而减少积极的回报意图,并阻碍医务人员的工作投入。

本研究验证了通过工作重塑与领导成员交换影响领导奖惩忽视与工作投入的链式中介模型。研究表明,领导奖惩忽视对工作重塑、工作投入具有显著的负向预测作用。基于认知失调理论,在领导奖惩忽视越多的情况下,导致内部资源受到损耗,与员工的期望产生冲突。为了调节内心的认知失调,越会在工作中表现出回避型的工作重塑,而不良的工作表现则会引起低质量的领导成员交换,从而减少与领导的沟通与反馈,这样,社会性工作资源越少,医务人员的工作投入就越低。领导奖惩忽视越多,员工自身的积极主动性就会越少,则意味着阻碍自下而上自我领导、自我管理的积极性,与领导之间的沟通和合作可能也会受到严重的影响(Tims et al., 2015),这将不利于组织和个人之间建立良性的互动关系。可以认为,领导奖惩忽视越少,员工个性化工作安排则可能塑造差异化的 LMX 资源,从而积极地影响组织发展的结果(Anand, Hu, Vidyarthi, & Linden, 2018)。此种情况下,LMX 能激励员工主动地探究自己工作中的不足,促使他们和领导建立更为牢固的关系,这不仅能让他们接受领导的批评,还可以促进他们主动征询领导的意见(Chen, Lam, & Zhong, 2007)。

本研究检验了领导奖惩忽视影响工作投入的替代路径,即“领导奖惩忽视→LMX→工作重塑→工作投入”,但数据分析发现,尽管 LMX 对工作重塑有显著预测作用,但因领导奖惩忽视对工作重塑不显著,导致该链式中介不成立。该结果说明,领导奖惩忽视通过削弱工作资源影响员工投入,但员工并

非被动依赖 LMX 关系改善才调整工作模式。员工主动通过工作重塑应对外部压力,其行为改变进而影响 LMX,最终影响工作投入,反映了员工在逆境中会产生与情境相适应的行为。

因此,当组织内领导奖惩忽视较少时,领导者将能营造良好的工作氛围,激发医务人员的工作重塑,并能积极主动地规划和调整工作内容,促进支持性的领导成员交换关系,进而促进医务人员的工作投入。从医务人员视角出发,领导若对下属的行为表现“奖励忽视”或“惩罚忽视”时,医务人员易在工作投入上呈现出消极表现,这对于在今后组织管理和家庭教育中,对于员工在个体工作方面的实践指导有重要的借鉴意义。在考虑员工的积极主动的工作重塑时,这种方法有益于改善领导和员工的上下级关系,拓宽领导奖惩激励的范围,丰富奖惩激励相关的实证研究。

目前,采用的奖惩忽视量表还相对笼统,缺少对不同奖惩忽视行为的测量,在今后还需要进一步完善奖惩忽视的测量维度。同时,未来还需要全面探讨奖惩忽视对工作重塑的正向和负向双重中介的影响机制。以医务人员自陈式问卷展开调查的方法为主,可能还存在某些同源方法偏差和“社会赞许效应”的影响。

6 结论

本研究结论表明,领导奖惩忽视越多,医务人员越难工作投入;领导奖惩忽视越多,医务人员的工作重塑越缺乏,从而导致领导成员交换水平偏低,工作投入越少。特别发现,领导奖惩忽视不仅直接影响着工作投入,还通过工作重塑和领导成员交换的链式中介间接地影响工作投入。

参考文献

- 陈楠,刘湘丽.(2022).挑战性压力与阻碍性压力情境下工作重塑的原因、路径及优化策略.领导科学,(1),64-67.
- 付景涛,刘路瑶,张靓婷.(2022).放任型领导影响员工工作重塑的双刃剑效应.管理学报,19(5),666-675.
- 曲如杰,王桢,焦琳,时勘.(2013).领导-成员交换关系对研发人员创新的权变影响.科学学与科学技术管理,000(7),156-165.
- Schaufeli, W., 时勘, Dijkstra, P. (2014). 工作投入的心理奥秘:活力·专注·奉献.机械工业出版社.
- 张正堂,丁明智.(2018).领导非权变惩罚对员工沉默行为的影响机制研究.南京大学学报(哲学·人文科学·社会

- 科学), 055(2), 46 – 55.
- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438 – 452.
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2023). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current Psychology*, 42, 6501 – 6515.
- Anand, S., Hu, J., Vidyarthi, P., & Liden, R. C. (2018). Leader – member exchange as a linking pin in the idiosyncratic deals – performance relationship in workgroups. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 698 – 708.
- Boksem, M., Tops, M., Kostermans, E., & Cremer, D. D. (2008). Sensitivity to punishment and reward omission: Evidence from error – related ERP components. *Biological Psychology*, 79(2), 185 – 192.
- Che, X. X., Zhou, Z. E., Kessler, S. R., & Spector, P. E. (2017). Stressors beget stressors: The effect of passive leadership on employee health through workload and work – family conflict. *Work & Stress*, 31(4), 338 – 354.
- Chen, I. – S. (2022). The moderating role of personal resources in the relationship between job demands and work engagement. *Psihologija*, 55(2), 123 – 136.
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader – member exchange and member performance: A new look at individual – level negative feedback – seeking behavior and team – level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 202 – 212.
- Espinoza – Solís, E. J., & Elgoibar, P. (2019). Leadership Patterns in Ecuadorian Managers: The Impact of Gender and Education. *Revista Inclusiones*, 6, 178 – 197.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2015). Leader reinforcement, behavioral integrity, and subordinate outcomes: A social exchange approach. *Leadership Quarterly*, 26(6), 991 – 1004.
- Holtz, B. C., & Hu, B. (2017). Passive leadership: Relationships with trust and justice perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 32(1), 119 – 130.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of “nonleadership”: From laissez – faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1234 – 1248.
- Heuvel, M. V., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self – efficacy, and affective well – being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 511 – 532.
- Kahn, W. A. (1990). “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work”. *Academy of Management Journal*, 33, 692 – 724.
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J., & Conlon, D. E. (2015). Does seeing “eye to eye” affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on lmx agreement. *Acad. Manag. J.*, 58, 1686 – 1708.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). “The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work”. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77, 11 – 37.
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta – analytic review of existing and new research. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process*, 99, 113 – 142.
- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2021). Laissez – faire leadership and affective commitment: The roles of leader – member exchange and subordinate relational self – concept. *Journal of Business and Psychology*, 36, 533 – 551.
- Schaufeli, W. B. (2004). The future of occupational health psychology. *Appl Psychol – Int Rev*, 53, 502 – 517.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross – national study. *Educational & Psychological Measurement*, 66(4), 701 – 716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González – Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *J Happiness Stud*, 3, 71 – 92.
- Slemp, G. R., & Vella – Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126 – 146.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38, 427 – 454.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Examining job crafting from an interpersonal perspective: Is employee job crafting related to the well – being of colleagues? *Applied Psychology*, 64(4), 1 – 27.
- Van Gils, S., Van Quaquebeke, N., & Van Knippenberg, D. (2010). The X – factor: On the relevance of implicit leadership and followership theories for leader – member exchange agreement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 333 – 363.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader – member exchange as a mediator of the

- relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420 – 432.
- Whiteley, P. , Sy, T. , & Johnson, S. K. (2012). Leaders' Conceptions of Followers: Implications for Naturally Occurring Pygmalion Effects. *Leadership Quarterly*, 23(5), 822 – 834.
- Wrzesniewski, A. , & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179 – 201.
- Y Kanat – Maymon, Elimelech, M. , & Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self – determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38(4), 555 – 564.
- Zhang, X. , Qian, J. , Wang, B. , & Chen, M. (2020). The role of reward omission in empowering leadership and employee outcomes: A moderated mediation model. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 226 – 243.

The Impact of Leader Reward and Punishment Omission on Employee Engagement of Medical Staff: The Chain Mediating Effect of Job Crafting and Leader – member Exchange

Shi Kan¹, Ma Haipian², Zhou Haiming³

(1. Wenzhou University, Educational School, Wenzhou Model Development Institute, Wenzhou 325035;

2. Educational School, Aba Normal College, Aba 623002;

3. Public Course Teaching Department of Shandong University of Science and Technology, Tai'an 271019)

Abstract: The leader's apathy to the behavior of medical staff could lead to a lack of effective feedback and a sense of disorientation, to some extent weakening the enthusiasm and passion for work. Based on role theory and cognitive dissonance theory, this study explored the relationships between leader reward and punishment omission on medical staff's work engagement, providing insights for leaders to use rewards and penalties rationally and improve hospital management practices. An analysis of data from 1100 medical personnel revealed that leader reward and punishment omission negatively predicted job crafting, leader – member exchange, and work engagement; job crafting and leader – member exchange respectively played a mediating role between leader reward omission and punishment omission and work engagement; and job crafting and leader – member exchange played a chain mediating role between leader reward and punishment omission and work engagement.

Key words: leader reward omission and punishment omission; job crafting; leader – member exchange; work engagement