

领导授权赋能与员工网络闲逛行为：
基本心理需求满足和权力距离的作用

EMPOWERMENT LEADERSHIP AND EMPLOYEES CYBER LOAFING:
THE ROLE OF BASIC PSYCHOLOGICAL NEEDS SATISFACTION
AND POWER DISTANCE ORIENTATION

左嘉丽*

Jiali Zuo*

泰国正大管理学院中国研究生院

Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Received: October 13, 2022 / Revised: April 2, 2023 / Accepted: May 19, 2023

摘要

网络闲逛行为是一种新形式的偏差行为，具有隐蔽性、普遍性和危害性等特点。现有研究发现网络闲逛行为不仅会降低员工的工作投入度，而且还会损害组织生产率。因此，探讨如何减少员工的网络闲逛行为成为理论学者和管理实践者日益关注的热点议题。本研究基于自我决定理论，旨在探讨领导授权赋能对员工网络闲逛行为的影响，以及考察员工基本心理需求满足以及权力距离导向在上述关系中的作用。通过对来自于中国华东地区的 313 名员工的三阶段问卷调查，结果发现：领导授权赋能会直接降低员工的网络闲逛行为，并且员工基本心理需求满足在领导授权赋能与员工网络闲逛行为之间发挥着中介作用，员工权力距离导向不仅调节着领导授权赋能对员工基本心理需求满足的直接关系，还调节着领导授权赋能通过基本心理需求满足对员工网络闲逛行为的间接关系。本研究为如何管控网络闲逛行为提供了一定的启示，告知组织和领导者可以通过展现授权赋能行为进而降低员工的网络闲逛。

关键词：领导授权赋能 基本心理需求满足 网络闲逛行为 权力距离导向

Abstract

Cyberloafing behavior is a new form of deviant behavior, which is hidden, widespread and harmful. Existing studies have found that cyberloafing behavior not only reduces employees' work engagement, but also harms organizational productivity. Therefore, exploring how to reduce employees' cyberloafing behavior has become a topic of increasing interest for theoretical scholars and management practitioners. Based on self-determination theory, this study aims to investigate the impact of empowering leadership on employees' cyberloafing behavior as well as the mediating role of basic psychological needs satisfaction and the moderating role of power distance orientation in the above relationship. Through a three-stage questionnaire survey of 313 employees in East China, it was found that empowering leadership directly reduces employees' cyberloafing behavior, employees' basic psychological needs satisfaction mediates the relationship between empowering leadership and employees' cyberloafing behavior, and that employees' power distance orientation not only moderates the direct effect of empowering leadership on basic psychological needs satisfaction, but also moderates the indirect effect of empowering leadership on cyberloafing behavior via basic psychological needs satisfaction. This study provides several insights into various methods to control cyberloafing behavior.

Keywords: Empowering Leadership, Basic Psychological Needs Satisfaction, Cyberloafing Behavior, Power Distance Orientation

引言

随着互联网时代的发展以及 ICT 技术在职场中的普遍应用，人们使用电子产品的时间和频率都日益增加 (Batabyal & Bhal, 2020)。与之而来的除了增加工作灵活性和提升工作效率外，还会衍生出新型“磨洋工”方式——网络闲逛行为，即员工在工作时间从事与工作无关的网络浏览、发送个人电子邮件等上网行为 (Lim, 2002)。网络闲逛现象在组织中非常普遍。Tandon et al. (2021) 指出，52% 的受访者表示会在工作时间查看个人电子邮件，以及在英特尔 (Intel) 对 200 名人力资源主管的调查中，近 80% 的人认为员工使用移动设备会在工作环境中造成许多不必要的干扰。

网络闲逛具有隐蔽性、普遍性和危害性等特点。第一，隐蔽性。员工在使用办公室设备进行网络闲逛行为时，与平时使用电脑工作一样，领导者很难发现员工在网络闲逛，甚至可能认为员工是在很努力的工作。第二，普遍性。正是由于网络闲逛的隐蔽性，该行为很难被领导者发现，导致该行为广泛存在于组织当中。Askew et al. (2019) 发现，职场中的网络闲逛行为还存在“社会学习”现象，即员工会学习和模仿同事的网络闲逛行为，进而使得网络闲逛行为在组织中蔓延。第三，危害性。网络闲逛会使员工生产率降低 30% 至 40%，这将使组织每年损失 1830 亿美元，或使组织每年每名员工损失 4500 美元。除了生产力的损失，一些网络闲逛活动，如下

载恶意软件,可能会导致组织的信息安全风险 (Jiang et al., 2020)。此外,网络闲逛也会降低员工的绩效表现 (Syed et al., 2020)。正因如此,了解员工在工作期间网络闲逛的成因,并以之为基础进行有针对性的预防或干预,对于减少员工网络闲逛行为,提高员工工作效率,减少组织安全风险,提高组织经营绩效具有重要的理论价值和实践意义。

领导者在组织中具有较高的权力和话语权,其领导行为在很大程度上会影响着员工的态度及行为。回顾相关研究发现,仅有少量研究探讨了领导力对员工网络闲逛行为的影响效应。例如,Agarwal (2019) 研究发现,当领导表现出被动、咄咄逼人和过度自信等领导风格时,下属会从事更多的网络闲逛行为。鉴于员工会在很大程度上受到其领导尤其是直属上级的影响,因此,员工在职场中从事网络闲逛行为可能是由于领导因素的影响,但现有研究缺乏对这一研究问题的关注与探讨。因此,为弥补这一理论局限性,本研究拟探讨领导授权赋能对员工网络闲逛行为的影响效应。为更好解释领导授权赋能究竟是通过何种机制影响员工的网络闲逛行为,本研究拟基于自我决定理论探讨自主需求满足、胜任需求满足以及关系需求满足分别在领导授权赋能与员工网络闲逛行为之间的中介作用,从而丰富关于网络闲逛行为的影响因素研究。此外,本研究拟考察个体的权力距离导向作为上述关系的边界条件。也就是说,探讨员工的权力距离导向在领导授权赋能与员工基本心理需求满足和网络闲逛行为之间的调节作用。

研究目的

Tandon et al. (2021) 综述了网络闲逛主题现有文献,在网络闲逛的前因方面,主要存在三个影响因素:组织因素(如有意义的工作设计, Usman et al., 2021)、员工自身因素(如心理授权, Samadi-Miarkolaei & Samadi-Miarkolaei, 2020)以及领导因素(如领导方式, Tandon et al., 2021)。其中领导因素作为影响员工网络闲逛行为重要的前因之一,现有研究关注了辱虐领导、责任型领导对员工网络闲逛行为的影响 (Lim et al., 2021; Zhu et al., 2021)。正如 Tandon et al. (2021) 所呼吁的那样,目前在领导因素对员工网络闲逛的影响方面还缺乏深入的探讨,需要进一步关注领导方式的影响效应。因此,本研究的目的是,为了回应 Tandon et al. (2021) 的呼吁,探讨领导授权赋能 1) 是否 2) 如何以及 3) 何时会对员工的网络闲逛行为产生影响。

本研究之所以关注领导授权赋能主要有以下两点原因:首先,领导授权赋能对于员工而言非常重要,这是因为员工在处理工作任务时经常需要发挥自主性,以更好的适应工作需求(授权);同时也需要领导者为其提供相应的资源和支持(赋能)。因此,领导授权赋能对于员工而言是一种积极的领导方式。其次,探讨领导授权赋能抑制员工偏差行为的研究尚不充分,这促使我们将网络闲逛这种隐性偏差行为视为领导授权赋能远端的结果变量进行探讨。总而言之,本研究的目的是旨在考察领导授权赋能对员工网络闲逛的抑制作用,并基于自我决定理论考察员工基本心理需求满足的中介作用和权力距离导向的调节作用。

文献综述

领导授权赋能

领导授权赋能是指领导者通过一系列行为或制度赋予下属自主决定如何以及何时完成工作的权力, 以实现提高下属员工完成工作的便利性和决策速度, 鼓励下属加强自我管理, 提高下属对工作的责任感、成就感和对组织的归属感等目的行为 (Ahearne et al., 2005; Amundsen & Martinsen, 2014; Sharma & Kirkman, 2015)。领导在对下属进行授权赋能的过程中, 也会将一部分的责任转移到给下属。以往研究结果表明, 领导授权赋能能够有效提高下属员工的组织承诺、敬业度、工作满意度、自我效能感等积极的工作态度 (Song & Liu, 2014), 还能够提高员工跨越工作角色边界, 实施更多的知识共享行为、建言行为、组织公民行为等角色外行为 (Hou et al., 2021)。

基本心理需求满足

Deci 和 Ryan (2000) 最早提出基本心理需求, 指出基本心理需求是人类与生俱来的心理需求, 并且对个体发展具有特定意义, 所有个体都会为了满足基本心理需求而采取相应行动, 并提出了自主、胜任和关系三种基本心理需求。其中自主需求是指个体在生活和工作中所做出的抉择是由个体主导的, 由个体自己的想法决定而不受外界干扰, 可以为个体带来自我决定的快感, 体现了个体自主选择自由。胜任需求是指个体基于对自身的了解, 认为自己可以掌控环境, 并运用自己的知识和技能完成任务取得成绩的需求, 是个体发挥活力的源泉, 胜任感高的个体相信自己可以完成任务并取得成绩。关系需求是指个体对与他人建立联系的渴望, 在与他人交往的过程中, 个体期望获得尊重感与信任感, 并从中获得安全感和归属感, 是个体的社会属性。当三种需求得到有效满足时, 会激发个体内在能动性, 并对个体的积极行为有正向影响, 而心理需求的缺失引发个体倦怠, 降低个体幸福感。

网络闲逛行为

网络闲逛是指“员工在工作时间内, 利用网络去做与工作无关的事” (Lim, 2002), 是一种工作偏差行为。随着互联网在工作场所中的推广与普及, 人们发现互联网在帮助员工及其组织提高工作效率和绩效的同时, 也会为员工提供更多的借助互联网来满足自己与工作无关的行为目的, 由此, 职场网络闲逛行为逐渐走入科学研究领域。Lim 对于网络闲逛的定义较为具体且明晰, 因此, Lim 对网络闲逛的定义得到了学者们的一致认同和广泛使用。根据 Lim 的观点, 网络闲逛的基本内涵有以下四点: 1) 使用组织的互联网资源; 2) 与工作无关; 3) 占用工作时间; 4) 会使组织蒙受损害。

权力距离导向

权力距离导向常常被定义为: 社会群体中的人们对于权力分配不平等状况的普遍接受程度 (Bao & Liao, 2019)。而在组织环境中则体现为下属员工对于领导同自己之间权力差异或权力不

对等情况的接受程度。高权力距离导向的个体会更能够发自内心的认可自己与领导之间的权力和地位差异，并愿意服从领导的命令和指示。与此相反，低权力距离导向的个体常常不太能够接受自己与领导之间存在较大的权力差异，也不会服从领导的一切指令，而常常会将领导与自己之间的区别视为是组织中分工的不同，除了各自需要处理的工作任务之间存在一定的相互依赖性外，自己与领导之间并不存在天然的区别 (Bao & Liao, 2019)。

研究假设

1. 员工基本心理需求满足的中介作用

本研究预测领导授权赋能可以通过满足员工的三种基本心理需求，进而减少员工的网络闲逛行为。具体而言，当领导对下属进行授权赋能时，不仅能够赋予下属更多在执行工作任务方面决策的权力，满足其自主需求 (Sharma & Kirkman, 2015)；而且也会赋予一定的权力和资源支持员工的工作，以满足员工的胜任需求 (Han et al., 2020)；此外，领导授权赋能作为一种积极领导方式，可以构建良好的领导-成员关系，也会满足员工的关系需求 (Tang et al., 2022)。当员工的三种基本心理需求得到满足时，会激发个体内在能动性，并对个体的积极行为有正向影响以及对消极行为有抑制作用。换言之，当员工的三种基本心理需求得到满足，其会投入更多的时间与精力在任务完成方面，以及会减少网络闲逛行为。因此，提出如下假设：

假设 1：领导授权赋能与员工基本心理需求满足显著正相关。

假设 2：员工基本心理需求满足与员工网络闲逛行为显著负相关。

假设 3：领导授权赋能会通过影响员工的基本心理需求满足进而影响员工网络闲逛行为，即员工的基本需求满足在领导授权赋能与员工网络闲逛行为之间起着中介作用。

2. 员工权力距离导向的调节作用

本研究预测员工的权力距离导向在上述关系中发挥着调节作用。具体而言，当员工具有相对较高水平的权力距离导向时，员工对于组织中权力相较于自己具有较高的权力和职位层级的任务安排和工作管理具有更高的接受程度 (Zhang et al., 2022)。当领导者跨越权力距离、超出员工预期的赋予员工独立处理工作任务、自由决策并承担相应代价的权力和责任时，员工能够更有效、更妥善的实现个人需求和组织利益的平衡，从而有利于促进基本心理需求的满足。反之，当员工具有相对较低水平的权力距离导向时，员工更有可能认为自己与其他职场同事以及组织领导之间并不存在天然的差别 (Chen et al., 2022)。当领导为自己提供授权和赋能时，低权力距离导向的员工并不会产生出特别的感受，也不太可能会有利于基本心理需求的满足，此时领导授权赋能对员工基本心理需求满足的影响作用较弱。因此，提出如下假设：

假设 4：员工的权力距离导向调节着领导授权赋能与员工基本心理需求满足之间的关系，当员工的权力距离较高时，领导授权赋能对员工的基本心理需求满足正向作用较强；员工的权力距离较低时，领导授权赋能对员工的基本心理需求满足正向作用较弱。

假设5: 员工的权力距离导向调节着领导授权赋能通过员工基本心理需求满足对员工网络闲逛行为影响的间接关系, 当员工的权力距离较高时, 领导授权赋能通过员工的基本心理需求满足对员工网络闲逛行为的作用较强; 员工的权力距离较低时, 领导授权赋能通过员工的基本心理需求满足对员工网络闲逛行为的作用较弱。

本研究的理论模型如图 1 所示。

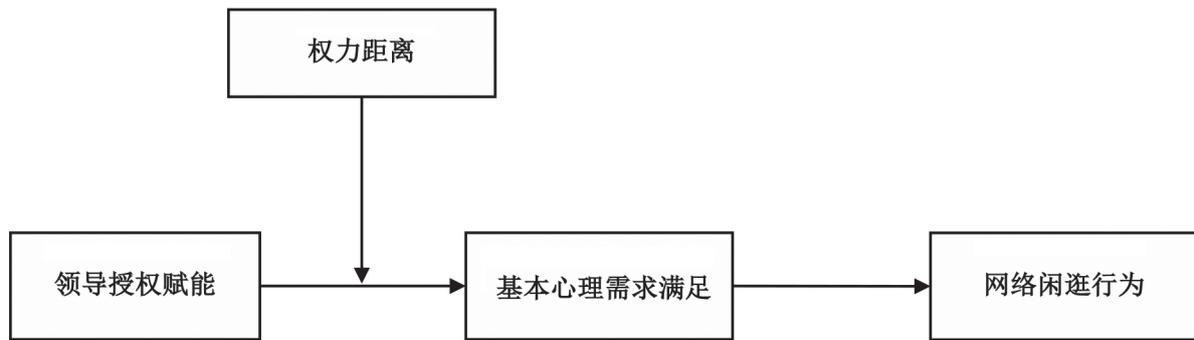


图 1 理论模型

研究方法

研究设计

本研究采取问卷调查的方法进行数据收集。首先, 借助外部合作网络联系在华东地区可能参与调研的企业, 以及告知企业负责人本次调研形式及方案等。其次, 在获得负责人的允许后, 向 HR 经理取得可以参与调研的被试名单。最后, 由于新冠疫情的影响, 我们选择在线上发布调研问卷。先将每一阶段的调研问卷发给人力资源管理部门员工, 并由其转发给被试者。由此正式开展三阶段、每阶段中间大约间隔半个月的调研。在每个阶段的调研问卷最后, 我们要求被试者报告手机尾号的后 4 位, 通过这种形式, 我们不仅可以实现将三个阶段问卷的匹配整合成一份完整的问卷, 而且也保证了被试作答过程中的匿名性。

在时间点 1, 向员工发放了第一阶段调研问卷, 要求员工报告领导授权赋能、权力距离导向以及人口统计学变量信息等, 该阶段共回收问卷 412 份。在时间点 2 (时间点 1 半个月后), 发放第二阶段调研问卷, 要求员工报告自身基本心理需求满足, 该阶段共回收问卷 373 份。在时间点 3 (时间点 2 半个月后), 发放第三阶段调研问卷, 要求员工报告自身的社会称许性和网络闲逛行为, 该阶段共回收了问卷 336 份。最后, 通过删除一些无法配对以及未通过注意力检测的问卷, 最终共获得 313 份有效问卷, 问卷回收有效率为 75.97%。在收集到的 313 份有效数据样本中, 性别方面, 男性员工占绝大多数, 这与调研的公司的情况是一致的, 公司的员工主要是男性员工; 年龄方面, 被试样本中青年群体占据绝大多数, 其中 23~25 岁占比 74.5%, 平均年龄为 24.2 岁 (S.D. = 2.79); 受教育水平方面, 专科学历占比 62.9%, 本科学历占比 34.8%, 研究生学历占比 2.2%; 工作年限方面, 平均工作年限为 1.8 年 (S.D. = 2.24)。

测量工具

本研究所有测量量表均采用发表在国际知名学术期刊上, 并已经经过学者们广泛验证的成熟量表, 鉴于本研究部分测量量表来自于英文文献, 因此, 在进行数据收集之前, 已经过严格的翻译-回译程序以确保内容翻译的准确性。本研究所有测量题项均采用 7 点 Likert 评分法进行计分。除特殊说明之外, 1 为“非常不同意”, 7 为“非常同意”。

领导授权赋能: 本研究采用 Ahearne et al. (2005) 开发的含有 12 个测量题项的测量量表。代表性题项为“我的领导帮助我理解我的任务是如何与团队相联系的”。本研究中, 该量表的 Cronbach's α 值为 0.918。

基本心理需求满足: 本研究采用 Vlachopoulos 和 Michailidou (2006) 开发的含有 12 个测量题项的量表, 包括自主需求满足、胜任需求满足以及关系需求满足感, 每个维度各 4 个题项。代表性题项为“我强烈地感觉到我有机会就我的工作方式做出选择”。本研究中, 该量表的 Cronbach's α 值为 0.881。

网络闲逛行为: 本研究采用 Lim (2002) 开发的包含 11 个测量题项的量表来测量员工日常的网络闲逛行为。代表性题项为“我在上班期间, 我会浏览与工作无关的网站”。采用 Likert 七点量表, 其中 1 表示“几乎不”, 7 表示“总是”。本研究中, 该量表的 Cronbach's α 值为 0.942。

权力距离导向: 本研究采用 Dorfman 和 Howell (1988) 开发的含有 6 个测量题项的量表来测量员工的权力距离导向信息。代表性题项为“我觉得领导做大多数决定时不用咨询下属”。本研究中, 该量表的 Cronbach's α 值为 0.716。

控制变量: 为控制无关变量对本研究结果的影响, 提高研究结果的可靠性, 本研究根据以往研究, 将员工的性别、年龄、受教育程度、工作年限等人口统计学变量信息作为控制变量。此外, 由于网络闲逛行为是员工自我评价的, 因此本研究还控制了社会称许性。社会称许性采用 Parmač Kovačić et al. (2014) 开发的 10 题项量表, 代表性题项为“我可以随时掌控局面”。本研究中, 该量表的 Cronbach's α 值为 0.914。

研究结果

验证性因子分析

本研究使用 MPLUS 7.0 进行验证性因子分析的方法来检验不同构念间的区分效度。由于个别变量的测量题项较多, 考虑到模型中有大量需要估计的参数, 可能会增加标准误。为了减少量表测量题项的方法误差 (Little et al., 2002), 对超过 5 个题项的变量进行打包处理。除了基本心理需求满足按照维度进行打包, 其余变量的测量题项采取“项目-结构平衡法” (Item-to-Construct Balance) 打包成三个包裹 (Wu & Wen, 2011)。检验结果如表 1 所示, 五因子模型的拟合优度不仅

最优 $\chi^2(48) = 97.616$, CFI = 0.967, TLI = 0.955, RMSEA = 0.057, SRMR = 0.054, 而且显著优于学术界认可的标准。由此可以判定, 本研究不同变量之间具有良好的区分效度。

表 1 验证性因子分析结果

因素	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta\chi^2$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
四因子模型 (LPE; BPNS; CL; PD)	97.616	48	2.034	/	0.967	0.955	0.057	0.054
三因子模型 (LPE+BPNS; CL; PD)	256.908	51	5.037	159.292	0.865	0.825	0.114	0.096
二因子模型 (LPE+BPNS+CL; PD)	655.425	53	12.367	557.809	0.604	0.507	0.191	0.145
单因子模型 (LPE+BPNS+CL+PD)	792.654	54	14.679	695.038	0.515	0.407	0.209	0.162

注: LPE (Empowering Leadership) 表示领导授权赋能; BPNS (Basic Psychological Needs Satisfaction) 表示基本心理需求满足; CL (Cyberloafing) 表示网络闲逛行为; PD (Power Distance Orientation) 表示权力距离导向; “+” 表示 2 个因子合并为一个因子; CFI (Comparative Fit Index) 是比较拟合指数; TLI (Tucker-Lewis Index) 是 Tucker-Lewis 指数; RMSEA (Root-Mean-Square Error of Approximation) 是近似误差均方根; SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) 是标准化残差平方和的平方根。

共同方法偏差检验

尽管本研究已经采取多阶段数据收集方法以及承诺研究结果匿名性等多种方式确保员工能够以真实想法、真实情况汇报个人信息, 从而尽可能减少本研究所存在的共同方法偏差问题, 但由于所有研究数据均来自于员工自我报告, 因此不可避免的会存在一定的共同方法偏差问题。首先, 本研究采用 SPSS 24.0 软件进行 Harman 单因子分析, 从而检验本研究可能存在的共同方法偏差问题。数据分析结果显示, 在未经旋转的数据分析结果中, 第一个因子能够解释总方差的 25.105%, 不仅低于总方差 40% 的标准, 同时也低于累计方差解释率 (70.749%) 的一半标准 (Podsakoff et al., 2003)。此外, 本研究还通过添加未测量的共同方法因子 (ULMC) 方法来检验共同方法偏差问题, 结果显示添加未测量的共同方法因子的五因子模型在 MPLUS 7.0 软件中无法拟合, 说明数据不存在验证的共同方法偏差问题。

描述性统计与相关性分析

使用 SPSS 24.0 对本研究所涉及数据进行描述性统计分析和相关性分析, 分析结果如表 2 所示。由表 2 可知, 领导授权赋能与员工基本心理需求满足呈显著正相关关系 ($r = 0.372$, $p < 0.01$), 员工基本心理需求满足与网络闲逛行为呈显著负相关关系 ($r = -0.373$, $p < 0.01$)。并且, 领导授权赋能与员工网络闲逛行为呈显著负相关关系 ($r = -0.208$, $p < 0.01$) 因此本研究所提的假设得到初步验证。

表 2 描述性统计与相关性分析结果

变量	<i>M</i>	<i>S.D.</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性别	1.789	0.409								
2. 年龄	24.198	2.788	-0.194**							
3. 受教育程度	2.393	0.533	-0.207**	0.530**						
4. 工作年限	1.815	2.238	-0.113*	0.895**	0.365**					
5. 社会称许性	4.577	0.655	-0.128*	0.134*	0.082	0.088				
6. 领导授权赋能	4.735	0.645	-0.194**	0.041	0.081	0.003	0.333**			
7. 心理需求满足	3.882	0.682	-0.100	0.019	-0.057	0.026	0.264**	0.372**		
8. 网络闲逛行为	2.588	0.958	0.131*	-0.071	-0.034	-0.056	-0.123*	-0.208**	-0.373**	
9. 权力距离导向	3.804	0.710	-0.058	0.052	0.133*	-0.017	-0.060	-0.101	-0.144*	0.104

注: $N=313$; M 为平均数, $S.D.$ 为标准差; *表示在 $p < 0.05$, **表示在 $p < 0.01$ 。性别编码“1 = 女性”、“2 = 男性”, 教育程度编码“1 = 高中及以下”、“2 = 专科”、“3 = 本科”、“4 = 硕士及以上”, 年龄与工作年限报告为客观数据。

假设检验

本研究使用 SPSS 24.0 软件, 采用层级回归分析法验证本研究模型所提出的研究假设。数据分析结果如表 3 和表 4 所示。

1. 假设 1 和 2 检验

由表 3 的模型 1a 和 1b 可知, 在控制住所有的控制变量影响后, 领导授权赋能对员工基本心理需求满足具有显著的正向影响作用 ($\beta = 0.321, p < 0.01$), 假设 1 得到了验证。此外, 根据模型 2c 可知, 基本心理需求满足对员工网络闲逛行为具有显著的负向影响 ($\beta = -0.343, p < 0.01$), 假设 2 得到了验证。

2. 中介作用 (假设 3) 检验

假设 3 提出员工基本心理需求满足在领导授权赋能与网络闲逛行为之间发挥着中介作用。首先, 由表 3 的模型 2b 和 2c 可知, 领导授权赋能对员工网络闲逛行为具有显著的负向影响 ($\beta = -0.175, p < 0.01$), 并且在将领导授权赋能与基本心理需求满足同时纳入模型中 (即模型 3c), 领导授权赋能对员工网络闲逛行为影响变得不显著 ($\beta = -0.065, p = 0.278$), 而员工基本心理需求满足对网络闲逛行为具有显著的负向影响 ($\beta = -0.343, p < 0.01$), 说明了员工基本心理需求满足在领导授权赋能与网络闲逛行为之间扮演着完全中介的作用。即, 假设 3 得到了初步验证。

表3 中介效应检验结果

变量	基本心理需求满足		网络闲逛行为		
	模型 1a	模型 1b	模型 2a	模型 2b	模型 2c
性别	-0.087	-0.039	0.114	0.088	0.074
年龄	-0.027	-0.023	-0.042	-0.045	-0.053
教育程度	-0.102	-0.118	0.022	0.030	-0.010
工作年限	0.055	0.070	-0.004	-0.012	0.012
社会称许性	0.260**	0.159**	-0.104	-0.049	0.005
领导授权赋能 (LPE)		0.321**		-0.175**	-0.065
基本心理需求满足					-0.343**
R^2	0.084**	0.174**	0.030	0.057**	0.154**
$Adj. R^2$	0.069**	0.157**	0.015	0.038**	0.134**
F	5.658	10.707	1.920	3.069	7.917
ΔR^2		0.090**		0.027**	0.097**

注：N = 313；*表示在 $p < 0.05$ ，**表示在 $p < 0.01$ 。

为进一步验证员工基本心理需求满足在领导授权赋能与网络闲逛行为之间的中介作用，本研究采用 PROCESS 3.0 插件通过 Bootstrap 方法进行 5000 次返回抽样，结果显示间接效应值为 -0.163，标准误为 0.046，95% 的置信区间为 [-0.265, -0.083]，不包括 0，表明假设 3 成立，即员工基本心理需求满足中介了领导授权赋能与网络闲逛行为之间的负向关系。

3. 调节作用（假设 4）检验

假设 4 提出员工的权力距离导向调节着领导授权赋能与员工基本心理需求满足之间的关系。本研究同样采用层级回归对假设 4 进行检验。首先，将控制变量放入回归方程；其次将领导授权赋能与员工权力距离导向变量放入回归方程；最后将领导授权赋能与员工权力距离导向的乘积项（为防止共线性、对乘积项进行均值中心化处理）放入回归方程。表 4 中的模型 3c 数据显示，领导授权赋能与员工权力距离导向乘积项对员工基本心理需求满足具有显著的正向预测作用 ($\beta = 0.141, p < 0.01$)，故假设 4 初步得到了验证。

表 4 调节效应检验结果

变量	基本心理需求满足		
	模型 3a	模型 3b	模型 3c
性别	-0.087	-0.043	-0.050
年龄	-0.027	-0.001	0.005
教育程度	-0.102	-0.108	-0.093
工作年限	0.055	0.045	0.033
社会称许性	0.260**	0.155**	0.126*
领导授权赋能 (LPE)		0.311**	0.306**
员工权力距离导向 (PD)		-0.091	-0.112
LPE * PD			0.141**
R^2	0.084**	0.181**	0.200**
Adj. R^2	0.069**	0.163**	0.179**
F	5.658	9.484	9.655
ΔR^2		0.097**	0.019**

注: $N = 313$; *表示在 $p < 0.05$, **表示在 $p < 0.01$ 。

根据 Aiken 和 West (1991) 的建议, 本研究对调节效应进行了简单斜率检验, 结果如图 2 所示。结果表明在员工权力距离导向较高的条件下, 领导授权赋能对员工基本心理需求满足的正向影响显著且较强 ($Simple\ Slope = 0.352, p < 0.001$); 员工权力距离导向较低的条件, 领导授权赋能对员工基本心理需求满足的正向影响显著但较弱 ($Simple\ Slope = 0.120, p < 0.01$), 假设 4 得到了进一步验证。

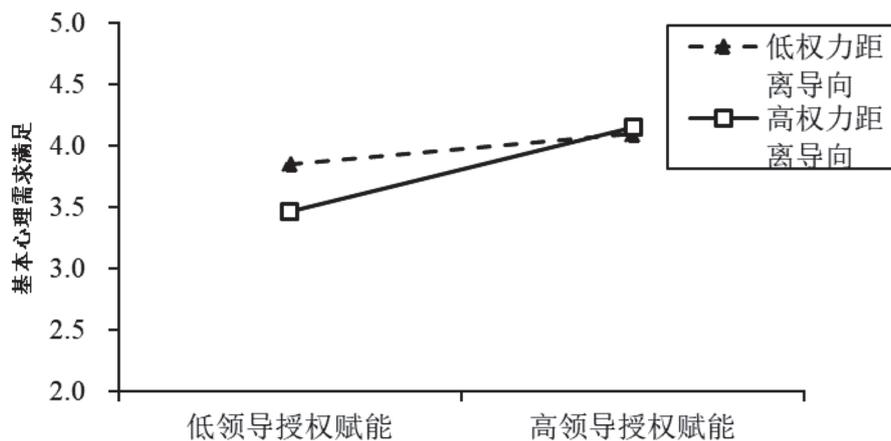


图 2 权力距离导向的调节效应简单斜率图

4. 被调节的中介作用（假设 5）检验

假设 5 提出员工的权力距离导向调节着领导授权赋能通过员工基本心理需求满足对员工网络闲逛行为影响的间接效应。为了检验假设 5，本研究使用 SPSS 24.0 中 PROCESS 3.0 插件，运用 Bootstrap 方法进行 5000 次放回抽样，分别计算员工权力距离导向高与低的条件下，领导授权赋能通过基本心理需求满足对员工网络闲逛行为影响的中介效应差异。具体分析结果如表 5 所示，当员工权力距离导向较低时，领导授权赋能通过基本心理需求满足对员工网络闲逛行为影响的间接效应为 -0.082，标准误为 0.045，95% 的置信区间为 [-0.186, -0.011]，不包括 0；当员工权力距离导向较高时，领导授权赋能通过基本心理需求满足对员工网络闲逛行为影响的间接效应为 -0.223，标准误为 0.056，95% 的置信区间为 [-0.340, -0.121]，也不包括 0。此外，高低员工权力距离导向两种条件下，领导授权赋能通过基本心理需求满足对员工网络闲逛行为影响的间接效应的差异显著（效应值为 -0.141，标准误为 0.053，95% 的置信区间为 [-0.243, -0.034]，不包括 0）。因此，假设 5 得到了验证。

表 5 被调节的中介效应检验结果

员工权力距离导向	效应	标准误	95% 置信区间	
			LLCI	ULCI
低权力距离导向	-0.082*	0.045	-0.186	-0.011
高权力距离导向	-0.223*	0.056	-0.340	-0.121
高与低条件下的间接效应差异	-0.141*	0.053	-0.243	-0.034

注：N = 313；*表示 95% 的置信区间不包括 0。

讨论

研究结论

本研究基于自我决定理论，探讨了领导授权赋能对员工网络闲逛行为的影响效应、在上述关系中基本心理需求满足的中介作用以及权力距离导向的调节作用。通过对 313 份有效问卷数据分析，本研究得出了以下三个方面的结论：

第一，本研究通过理论推导和实证检验发现领导授权赋能能够对下属的网络闲逛行为产生抑制作用，当领导者为下属提供高水平的授权和赋能时，能够有效调动员工的工作积极性，使得员工能够自主加强自我监控和自我管理，减少网络闲逛行为的发生。

第二，本研究实证检验发现，领导授权赋能能够通过满足员工基本心理需求满足机制对员工的网络闲逛行为产生间接的抑制作用。当领导赋予下属更高的权力和资源支持时，员工会感到更高水平的自我控制感，会对自己的能力有更高水平的肯定，同时，也有利于促进员工人际关系的发展，实现员工基本心理需求的满足，进而诱发员工产生更加积极的工作态度并且减少自身的消极行为如网络闲逛行为的发生。

第三, 本研究通过考察员工权力距离导向这一典型的东方文化在个体层面上的体现, 发现员工权力距离导向不仅正向调节着领导授权赋能与基本心理需求满足之间的正向关系, 同时还正向调节着领导授权赋能通过基本心理需求满足对员工网络闲逛行为间接影响的间接关系。当员工的权力距离导向越高, 基本心理需求满足在领导授权赋能与员工网络闲逛行为之间的中介效应越强。

通过将本研究与现有有关领导力与员工网络闲逛研究进行对比, 可以发现本研究既与现有研究有相似的结论, 同时也为现有研究增加了新的认识。如, 此前 Lim et al. (2021) 发现领导辱虐行为会增加员工的情绪耗竭, 进而增加网络闲逛行为。Zoghbi-Manrique-de-Lara et al. (2020) 发现领导正念行为会通过增加员工工作中的同情 (Compassion) 进而减少网络闲逛行为。也就是说, 与此前研究结论类似, 积极的领导行为 (如领导正念行为和领导授权赋能) 会减少员工的网络闲逛, 而消极的领导行为 (如领导辱虐) 会增加员工的网络闲逛。此外, 本研究基于自我决定理论还发现了在领导行为与员工网络闲逛之间新的中介机制, 即员工基本心理需求满足。

研究创新点

第一, 本研究通过考察领导授权赋能对员工网络闲逛的影响效应, 有利于丰富关于员工在工作期间网络闲逛行为的前因的探索。以往研究大多关注个体特质、工作特征以及组织特征对员工网络闲逛行为的影响作用 (Tandon et al., 2021), 较少考察领导因素对员工网络闲逛行为的影响效果。有限的领导因素也仅关注了领导正念、领导辱虐, 本研究通过将领导授权赋能纳入, 丰富了领导因素与员工网络闲逛关系的研究。

第二, 本研究以自我决定理论为基础, 通过探讨员工基本心理需求满足在领导授权赋能与员工网络闲逛行为之间的中介作用, 有利于丰富网络闲逛研究的理论视角。此前研究大多都是基于资源保存理论去考察网络闲逛的形成机制, 本研究基于自我决定理论考察员工基本心理需求满足的中介作用, 回应了 Tandon et al. (2021) 未来研究需要完善网络闲逛理论框架的呼吁。

第三, 本研究通过考察权力距离导向调节着领导授权赋能对员工基本心理需求满足的直接效应, 以及领导授权赋能通过员工基本心理需求满足对员工网络闲逛的间接效应, 丰富了关于网络闲逛形成过程中的边界条件的探索。

研究局限与未来研究展望

本研究也存在一些局限性, 同时我们也对未来有关员工网络闲逛行为研究进行展望。首先, 由于本研究的被试大多数为男性员工, 虽然这与参与调研公司的基本情况是一致的, 公司员工主要为男性员工为主, 但是这可能会降低研究结论的普适性, 造成研究结论的外部效度不足。因此, 我们建议未来研究可以通过在多个行业抽取样本, 通过尽可能平衡员工的性别来复制和推广我们的研究结论。

其次，本研究仅仅关注于领导授权赋能对员工网络闲逛的影响，未来研究可以尝试探讨员工网络闲逛行为的其他影响因素，例如同事关系和工作氛围。我们预测良好的同事关系和和谐的工作氛围也可能会降低员工的网络闲逛行为。我们鼓励未来研究对这一话题进行探讨。

最后，本研究仅仅基于自我决定理论探讨了员工基本心理需求满足的中介作用，正如 Tandon et al. (2021) 所呼吁的那样，我们也建议未来研究可以基于更多不同的理论视角去考察更多可能增加或减少员工网络闲逛行为的作用机制。

总结与建议

第一，本研究通过理论推导和实证数据证明了领导授权赋能行为的实施有利于减少员工网络闲逛行为的发生，为组织管理者如何减少下属员工网络闲逛行为提供了有益的见解。对组织管理者而言，要想提高员工工作积极性，减少如网络闲逛行为这一消极行为的发生，提高员工工作时间利用率，同时也为了能够有效减少由员工网络闲逛行为而引发的网络风险和组织经营风险，提高组织安全，就必须要为下属提供授权和赋能，赋予下属一定的工作自主权，并向员工提供符合其需要的工作资源支持，帮助员工实现职业成长，实现员工成长和组织发展的双赢。而不是以一种相对强制的手段如惩罚员工，对员工的工作行为进行实时监督和控制，以往研究结果表明，这种强制性的管理手段并不能够有效降低员工网络闲逛行为发生的几率，甚至可能会产生与预期相反的效应。

第二，本研究结果发现员工基本心理需求满足能够对网络闲逛行为的发生产生显著的负向作用。这一研究结论也能够为组织管理实践提供一定的借鉴意义和理论指导。具体而言，组织管理者应该及时了解并关注员工在工作自主性、工作能力和同事关系方面的需求，不要以太过严苛的管理标准约束员工的行为，应该适当地给予员工一定的工作自主权，帮助员工厘清职业发展目标和实现路径、树立起高水平的职业自信心，以及帮助员工建立起与自己、与同事进行良好沟通的渠道，改善员工的人际关系网络，从而帮助组织间接实现减少员工网络闲逛行为的发生。

第三，本研究通过考察员工权力距离导向在领导授权赋能与员工心理需求满足之间的边界作用，发现伴随着员工权力距离导向的提高，领导授权赋能对员工基本心理需求满足的影响效应得到加强。这一研究结论启示管理者应当在组织内建立起庄严的组织管理政策，无规矩不成方圆，在关系到组织切实利益方面应该树立起严格且不容触犯底线，通过这种方式的实施在一定程度上强化员工的权力距离导向，从而强化积极领导行为的积极效应，减少员工网络闲逛消极行为的发生。

References

- Agarwal, U. A. (2019). Impact of supervisors' perceived communication style on subordinate's psychological capital and cyberloafing. *Australasian Journal of Information Systems*, 23, 1-27.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications, Inc.
- Amundsen, S., & Martinsen, O. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.
- Askew, K. L., Ilie, A., Bauer, J. A., Simonet, D. V., Buckner, J. E., & Robertson, T. A. (2019). Disentangling how coworkers and supervisors influence employee cyberloafing: What normative information are employees attending to? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(4), 526-544.
- Bao, Y., & Liao, J. Q. (2019). Power distance: A literature review and prospect. *Management Review*, 31(3), 178-192. [in Chinese]
- Batabyal, S. K., & Bhal, K. T. (2020). Traditional cyberloafing, mobile cyberloafing and personal mobile-internet loafing in business organizations: Exploring cognitive ethical logics. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 18(4), 631-647.
- Chen, L. F., Liu, S. M., & Hu, X. L. (2022). Leader humble behavior and follower proactive behavior: A social identity perspective. *Journal of Management Sciences in China*, 25(2), 104-115. [in Chinese]
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3(1), 127-150.
- Han, L. H., Pan, J. Z., & Lu, L. (2020). The effect of employees' perceived support on knowledge sharing behavior based on the psychological resource perspective. *Science and Technology Management Research*, 40(9), 142-148. [in Chinese]
- Hou, M., Zhang, P. Y., & Wang, Q. N. (2021). The influence of empowering leadership on employee innovative performance: The role of tacit knowledge sharing and emotional intelligence. *Soft Science*, 35(12), 113-118. [in Chinese]
- Jiang, H., Tsohou, A., Siponen, M., & Li, Y. (2020). Examining the side effects of organizational internet monitoring on employees. *Internet Research*, 30(6), 1613-1630. [in Chinese]
- Lim, P. K., Koay, K. Y., & Chong, W. Y. (2021). The effects of abusive supervision, emotional exhaustion and organizational commitment on cyberloafing: A moderated-mediation examination. *Internet Research*, 31(2), 497-518.

- Lim, V. K. (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior, 23*(5), 675-694.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling, 9*(2), 151-173.
- Parmač Kovačić, M., Galić, Z., & Jerneiđ, Ź. (2014). Social desirability scales as indicators of self-enhancement and impression management. *Journal of Personality Assessment, 96*(5), 532-543.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.
- Samadi-Miarkolaei, H., & Samadi-Miarkolaei, H. (2020). The psychological empowerment: An instrument for controlling the cyberloafing. *Information and Communication Technology in Educational Sciences, 10*(39), 145-160.
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management, 40*(2), 193-237.
- Song, L. L., & Liu, Y. L. (2014). The influence of empowering leadership behavior on the voice behavior: The role of organizational trust and general self-efficacy. *Scientific Decision Making, (5)*, 17-32. [in Chinese]
- Syed, S., Singh, H., Thangaraju, S. K., Bakri, N. E., & Hwa, K. Y. (2020). The impact of cyberloafing on employees' job performance: A review of literature. *Journal of Advances in Management Sciences & Information Systems, 6*, 16-28.
- Tandon, A., Kaur, P., Ruparel, N., Islam, J. U., & Dhir, A. (2021). Cyberloafing and cyberslacking in the workplace: Systematic literature review of past achievements and future promises. *Internet Research, 32*(1), 55-89.
- Tang, Y. P., Jia, R. W., Long, L. R., Ren, Z. Y., & Pu, X. P. (2022). The double-edged sword of employee authenticity in coworker interactions: The moderating role of relationship duration. *Acta Psychologica Sinica, 54*(5), 529-548. [in Chinese]
- Usman, M., Javed, U., Shoukat, A., & Bashir, N. A. (2021). Does meaningful work reduce cyberloafing? Important roles of affective commitment and leader-member exchange. *Behaviour & Information Technology, 40*(2), 206-220.
- Vlachopoulos, S. P., & Michailidou, S. (2006). Development and initial validation of a measure of autonomy, competence, and relatedness in exercise: The basic psychological needs in exercise scale. *Measurement in Physical Education and Exercise Science, 10*(3), 179-201.
- Wu, Y., & Wen, Z. L. (2011). Item parceling strategies in structural equation modeling. *Advances in Psychological Science, 19*(12), 1859-1867. [in Chinese]
- Zhang, Y. J., Sun, Y. D., & Liu, Z. Q. (2022). The mechanism of exploitative leadership on employees' compulsory citizenship behavior. *Chinese Journal of Management, 19*(4), 525-533. [in Chinese]

- Zhu, J., Wei, H., Li, H., & Osburn, H. (2021). The paradoxical effect of responsible leadership on employee cyberloafing: A moderated mediation model. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 597-624. [in Chinese]
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., Viera-Armas, M., & De Blasio Garcia, G. (2020). Does supervisors' mindfulness keep employees from engaging in cyberloafing out of compassion at work? *Personnel Review*, 49(2), 670-687.



Name and Surname: Jiali Zuo

Highest Education: Doctoral Candidate

Affiliation: Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Field of Expertise: Business Administration