

# 新型工作方式对基层员工敬业度的影响

## ——一个中介作用模型

王琼

重庆大学公共管理学院, 重庆

收稿日期: 2023年5月5日; 录用日期: 2023年7月3日; 发布日期: 2023年7月12日

### 摘要

在迅速发展的数字化社会中,信息化的技术变革席卷各个行业,巨额增长的信息量为社会带来深刻变化,新冠疫情加速打开了组织发展新模式的进程,公共部门、社会组织等也在寻求通过搭建智能化办公协作平台,来克服传统数据管理的纷乱冗杂。在此背景下,应运而生的新型工作方式在对员工之间、员工与组织之间的沟通互动和信息分享方式上产生重要影响,并且干预着员工作为组织价值内生动力的主动性意愿。本文依据社会认知理论和个体异质性视角,认为这种工作方式的变化会对员工的敬业表现具有显著作用。研究通过实证分析方法,对T市的117名社区基层工作人员进行问卷调查,通过数据分析结果认为,新型工作方式对基层工作人员敬业度具有正向促进作用,员工的集体观念及公共服务动机在新型工作方式与基层员工敬业度的关系中存在中介效应。

### 关键词

新型工作方式, 员工敬业度, 集体观念, 公共服务动机, 社会认知理论

# The Effect of New Ways of Working on Grassroots Employee Engagement

## —A Mediating Role Model

Qiong Wang

School of Public Policy and Administration, Chongqing University, Chongqing

Received: May 5<sup>th</sup>, 2023; accepted: Jul. 3<sup>rd</sup>, 2023; published: Jul. 12<sup>th</sup>, 2023

### Abstract

In the rapidly developing digital society, the technological changes of information technology are

sweeping through various industries, the huge growth of information volume brings profound changes to the society, the new crown epidemic accelerates the process of opening a new model of organizational development, and the public sector and social organizations are seeking to overcome the chaos and redundancy of traditional data management by building intelligent office collaboration platforms. In this context, the emergence of new ways of working has an important impact on the way employees interact with each other and with the organization in terms of communication and information sharing, and interferes with employees' willingness to take initiative as an endogenous driver of organizational value. Based on social cognitive theory and individual heterogeneity perspectives, this paper argues that this change in work style can have a significant effect on employees' engagement performance. Using an empirical analysis method, the study conducted a questionnaire survey of 117 community grassroots workers in T. The results of the data analysis concluded that the new way of working has a positive contribution to grassroots workers' engagement, and that employees' collective perception and public service motivation have a mediating effect in the relationship between the new way of working and grassroots workers' engagement.

## Keywords

New Way of Working, Employee Engagement, Collective Idea, Public Service Motivation, Social Cognitive Theory

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

在迅速发展的数字化社会中,巨额增长的信息量为社会带来深刻变化,新型经济形态随之涌现出来。组织与个人为适应新型工作环境而做出的努力,为讨论未来物理工作环境塑造了基本轮廓,对于新型工作方式(New Way of Working)的讨论得到学界关注。新型工作方式的各种表现形式,如获得组织知识、工作关系的灵活性以及与时间和地点无关的工作,在突发公共卫生事件背景下得到了大量的使用[1]。这种跨越时空边界的新型工作方式促使大部分组织着重于简化办公流程,提高部门效率并在部门内部加快铺开智能化办公软件的使用。因此传统观念中对待工作与生活的边界概念越来越模糊,这种打破时空界限的新型工作方式的涌现,在带来部门效益最大化的同时也影响了员工作为组织价值内生动力的主动性意愿。

新型工作方式并非新生事物,公共部门及社会组织以往采用该类工作方式多数是基于办公方式的收益与成本视角考虑,是主动选择行为;而新冠疫情则是扩大在线办公使用规模的催化剂,客观上给社会和组织管理提出了新的挑战[2]。在一项针对新冠肺炎疫情下社区防控人员工作压力源及工作疲溃的调查发现其工作方式与工作压力呈正相关[3]。目前许多学者认为,员工在工作场所使用即时性、工具性电子通讯设备,对员工之间、员工与组织之间的沟通互动、工作态度和行为均存在重要影响[4] [5]。因此,在对基层员工工作表现的研究中,有必要考虑到新型工作方式的出现能否对员工的敬业表现产生一定的影响。新型工作方式的出现带来的员工工作性质与组织实体的动态变化也在挑战着员工绩效的传统视角[6],以持久精力和持续贡献为特征的员工敬业度成为学者和管理者关注的焦点。

## 2. 文献回顾与研究假设

### 2.1. 文献回顾

新型工作方式的概念主要来源于行政管理和人力资源管理领域。有些学者则从时间边界的角度关注

员工是否在非工作时间办公这一标准，使用“工作联通行”这一术语重新定义了新型工作方式的内涵[7]。在 Luis Duque 的研究中，肯定了外在物理环境对新型工作方式的重要作用，认为新型工作方式在外在环境中能够尽量减少工作场所的身心距离[1]。因此，本研究将延续对新型工作方式的分类定义，认为新型工作方式由五个方面组成，其五个方面的定义如下表 1。

**Table 1.** Concept components of the new way of working

**表 1.** 新型工作方式的组成

| “新型工作方式”的组成      | 定义                                     |
|------------------|--|
| 与工作无关的时间和地点      | 在组织的物理环境之外和交替的时间执行工作                   |
| 独立生产管理—对产出或绩效的管理 | 员工有更多的灵活性来决定他们的工作方式，定义他们的需求的交付方式和速度    |
| 获得组织知识           | 员工可以通过平板电脑、智能手机或电脑自由获取组织知识，并快速联系到同事和经理 |
| 工作关系的灵活性         | 员工自由调整工作功能，以适应他们的个人生活                  |
| 可自由进入的开放式工作场所    | 允许员工在不同时间自由的进入工作场所并履行职责                |

有学者认为新型工作方式对员工在工作环境中的心理机制兼具积极与消极影响，并认为劳动者在法定工作时间之外从事本职工作的行为一方面有助于员工对工作效率的提升从而提高工作满足感。也有学者从资源保存理论的视角出发，认为在非工作时间的与工作相关的电子沟通会增强员工的情绪耗竭，加剧工作对员工时间的侵占行为[8]。

员工敬业度是衡量员工动机的重要指标。在 Kahn 的相关研究中，员工敬业度被理解为“全情投入”[9]。后来，“员工敬业度”作为一个概念化术语被提出，应用最广泛的是盖普洛咨询公司提出的敬业度概念，认为员工敬业度是员工在情感上认同和投入其所做工作和所在组织的程度，是组织在给员工创造良好的环境和发挥优势的基础上，使每个员工作为所在班组或部门的一份子，并产生一种归属感和“主人翁的责任感”。基于以上，本文认为员工敬业度可以定义为员工在工作中把自我与工作角色相结合，并对工作、团队及组织本身的认同、承诺和投入的程度。

佩里和怀斯首先提出了公共服务动机的奠基性概念，公共服务动机作为对首要或唯一植根于公共制度或组织的动机回应的个体倾向[10] [11]。在公共管理领域，国内学界从未停止对公共服务动机(Public Service Motivation, PSM)概念的探索。目前学界内的研究方向主要集中在对公共服务动机的概念界定和概念界定形成的逻辑介绍，也有学者尝试将 PSM 概念本土化。在 Borst 等人对一项服务中公共服务动机的中介作用研究中得出，如果为公共管理人员提供更多的工作资源，那么员工的工作参与就会增加[12]。本文将公共服务动机定义为基于公共组织使命与价值观驱动的特利他行为和亲社会动机。

现阶段关于新型工作方式对员工敬业度的研究大多为理论构建，少有实证研究去论述影响机制。我国学者对公共服务动机的研究还处于介绍和应用西方理论的初级阶段，适合于中国国情的理论体系尚未建构，已有的经验研究还很少。上述存在的不足为本研究提供了一定的发展空间，本研究旨在探索在公共服务工作环境中新型工作方式对基层工作人员敬业度的影响机制。

## 2.2. 研究假设

社会认知理论认为个体行为受个人决定论和环境决定论的影响，其中环境决定论强调了外部环境对个人行为的控制。本文认为新型工作方式所带来的工作地点自由性、可独立生产管理的能力等变化，

会缓解个体紧张感，工作疲溃感，根据社会认知理论，这种工作环境上的变化会正向促进基层员工的个人行为，尤其是员工敬业度。因此，本研究提出如下假设：

假设 1：新型工作方式对基层员工敬业度具有正向促进作用

个体异质性视角的观点认为，个体间的心理差异一定程度上会导致个人行为的差异性，基层工作人员个体在集体观念感知和公共服务动机等心理机制上的差异性会对员工的工作行为造成前因动机差异化。本文认为集体观念与公共服务动机作为反应心理状态的重要因素，对员工敬业行为具有中介效应作用。

假设 2：集体观念在新型工作方式与基层员工敬业度的关系中具有中介效应

假设 3：公共服务动机在新型工作方式与基层员工敬业度的关系中具有中介效应

### 3. 研究设计

本研究扎根于公共管理领域，使用问卷调查的方法收集相关数据，并基于以往的研究文献，从衡量各个变量的前因因素出发，编制关于新型工作方式与员工敬业度的调差问卷，通过数据收集、归纳和整理，构建影响机制模型，探究各个变量间的相关关系。具体而言将研究对象聚焦于社区组织的基层管理人员，并选取 T 市的东昌街道、民主街道等 10 个主要区域的主要社区作为研究总体，通过简单随机抽样对各社区的工作人员进行问卷调查。本次问卷调查共回收问卷 124 份，剔除无效问卷后获得有效问卷 117 份，问卷回收有效率为 94.35%，各题项的缺失值均为 0，问卷填写率为 100%。因本研究涉及变量较多，为准确测量出各个指标对变量的反应程度，在保留主要信息的同时使得回归模型更加简洁，故该研究对因变量、自变量、中介变量进行主成分分析。

本研究的因变量为“员工敬业度”，为更准确的对抽样群体进行敬业度测量，衡量指标分为“个人感知”、“工作环境”、“自我实现”三个维度。每一维度得分均采用 Likert5 点计分方法，要求被调查群体对问卷中的提问结合自身情况作出 1~5 级评价。

通过极差法对数据进行标准化处理后，对相关样本数据进行 Kaiser-Meyer-Olkin 检验和 Bartlett's 球形检验，结果见表 2，检验结果支持所选样本进行主成分分析。

**Table 2.** Kaiser-Meyer-Olkin test and Bartlett's spherical test for "employee engagement"

**表 2.** “员工敬业度” Kaiser-Meyer-Olkin 检验和 Bartlett's 球形检验

|                              |         |
|------------------------------|---------|
| 取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin 度量 | 0.683   |
| Bartlett 的球形度检验              | 近似卡方    |
|                              | 188.711 |
|                              | df      |
|                              | 3       |
|                              | Sig.    |
|                              | 0.000   |

**Table 3.** Factor contribution and factor loading of "employee engagement" measures

**表 3.** “员工敬业度” 测量指标的因子贡献率与因子负载

| Factor   | 初始特征值  |        |        | 提取平方和载入 |        |        | 旋转平方和载入 |        |        |
|----------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|
|          | 合计     | 方差的    | 累计     | 合计      | 方差的    | 累计     | 合计      | 方差的    | 累计     |
| Factor 1 | 2.3496 | 1.8688 | 0.7832 | 2.3496  | 1.8688 | 0.7832 | 2.3496  | 1.8688 | 0.7832 |
| Factor 2 | 0.4808 | 0.3113 | 0.9435 |         |        |        |         |        |        |
| Factor 3 | 0.1694 |        | 1.0000 |         |        |        |         |        |        |

通过数据处理,共可提取一个主成分。由表 3 可得,主成分特征值为 2.350,该主成分可以达到 78.32% 的贡献率。为验证主成分因子对变量的解释程度,研究检验了主成分因子的旋转后因子负载,由下表 4 可知,主成分因子与样本在“个人感知”“工作环境”“自我实现”三个维度的衡量指标相关,并根据提取公因子实际意义,将其命名为敬业度因子(以 Y 表示)。

**Table 4.** Principal component factor loadings of “employee engagement”  
**表 4.** “员工敬业度”的主成分因子载荷值

| 变量 | 因子负载   |
|----|--------|
| y1 | 0.8079 |
| y2 | 0.9217 |
| y3 | 0.9206 |

自变量新型工作方式根据 Ruud Gerards 研究中设计测试量表划分出五个指标来测量[13]。通过极差法检验结果支持所选样本进行主成分分析,可提取出 3 个最能展现出员工与新型工作方式合作程度差异性的主成分因子。其中主成分 X1 主要与“通过电子设备获取与工作相关的信息”、“能够快速联系到组织内部的同级职员”和“能够快速联系到组织内的主管领导”和“能够跨部门联系到组织内部的同事”相关。主成分 X2 主要与“自由选择工作时间”、“自行确定工作地点”和“自行确定工作方式”有关。主成分 X3 主要与“有能力让工作计划适应人生发展阶段”、“工作环境让员工间的沟通协作更方便”和“工作环境布局让员工与主管领导间的沟通协作更加方便”有关。根据因子的实际意义,将主成分 X1 命名为“独立生产能力因子”,将主成分命名 X2 为“工作自由度因子”,将主成分命名为 X3 “工作灵活性因子”。

对两个中介变量“集体观念”和“公共服务动机”进行主成分分析。本研究将“集体观念”分为“社群意识”、“社群责任感”两个维度进行分析,主成分特征值为 4.7557。根据提取公因子实际意义,将其命名为社群意识因子(以 M11 表示)。在衡量公共服务动机的 10 个指标中,可提取出 2 个主成分因子。其中主成分 M21 主要与“道德行为重要程度”、“是否会无私地为社区作出贡献”和“公共服务重要性”、“是否会拥护公共事业”、“认为是否有义务帮助弱势群体”、“责任、荣誉和国家等词语能否唤起内在情感”和“是否会为社会牺牲个人利益”等问题相关。主成分 M22 主要与“是否会对社区事情感兴趣”、“对社会公平的期待”和“是否会被弱势群体的困境所打动”等问题有关。

#### 4. 新型工作方式对员工敬业度的回归分析

为探究自变量与因变量之间的相关关系,研究运用多元性线性回归的方法来探究新型工作方式对员工敬业度的影响。首先以性别、年龄、学历、工作年限、婚姻状况、电子设备类型、电子设备人次和电子设备使用比例作为控制变量,通过层次回归法对研究假设进行检验,根据主成分分析得到的自变量“新型工作方式”的三个主成分因子“独立生产能力因子”(X1)、“工作自由度因子”(X2)、“工作灵活性因子”(X3),分别进行回归分析,最后将三个主成分因子作为一个总体变量纳入回归分析中,并对以上四个模型进行检验,结果如下表 5。

**Table 5.** Regression model testing of new work styles on employee engagement  
**表 5.** 新型工作方式对员工敬业度的回归模型检验

|                      | X1→Y           | X2→Y | X3→Y | X→Y             |
|----------------------|----------------|------|------|-----------------|
|                      | 模型 1           | 模型 2 | 模型 3 | 模型 4            |
| <b>X<sub>1</sub></b> | <b>0.309**</b> |      |      | <b>0.284***</b> |

Continued

|                      |                                |                            |                                |                                |
|----------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <b>X<sub>1</sub></b> | <b>(0.0931)</b>                |                            |                                | <b>(0.0707)</b>                |
| <b>X<sub>2</sub></b> |                                | <b>0.484<sup>***</sup></b> |                                | <b>0.466<sup>***</sup></b>     |
|                      |                                | <b>(0.0853)</b>            |                                | <b>(0.0703)</b>                |
| <b>X<sub>3</sub></b> |                                |                            | <b>0.427<sup>***</sup></b>     | <b>0.420<sup>***</sup></b>     |
|                      |                                |                            | <b>(0.0873)</b>                | <b>(0.0697)</b>                |
| 性别                   | 0.174<br>(0.187)               | 0.0345<br>(0.172)          | 0.120<br>(0.177)               | 0.0583<br>(0.142)              |
| 年龄                   | 2.83e-05<br>(0.120)            | 9.71e-05<br>(0.111)        | 0.0457<br>(0.115)              | 0.0746<br>(0.0916)             |
| 学历                   | 0.114 <sup>*</sup><br>(0.0665) | 0.0119<br>(0.0623)         | 0.101<br>(0.0628)              | 0.0500<br>(0.0517)             |
| 工作年限                 | 0.0964<br>(0.0700)             | 0.0972<br>(0.0644)         | 0.0713<br>(0.0667)             | 0.0614<br>(0.0533)             |
| 婚姻状况                 | 0.570 <sup>*</sup><br>(0.309)  | 0.410<br>(0.285)           | 0.463<br>(0.294)               | 0.409 <sup>*</sup><br>(0.235)  |
| 电子设备类型               | -0.0478<br>(0.0825)            | -0.0120<br>(0.0760)        | -0.0215<br>(0.0783)            | -0.0132<br>(0.0627)            |
| 电子设备人次               | -0.0477<br>(0.0740)            | -0.0116<br>(0.0669)        | 0.0490<br>(0.0697)             | -0.00543<br>(0.0567)           |
| 电子设备比例               | 0.0650<br>(0.0803)             | 0.0618<br>(0.0738)         | -0.00536<br>(0.0766)           | 0.0354<br>(0.0615)             |
| Constant             | -1.495 <sup>*</sup><br>(0.862) | -0.973<br>(0.796)          | -1.463 <sup>*</sup><br>(0.818) | -1.179 <sup>*</sup><br>(0.656) |
| Observations         | 117                            | 117                        | 117                            | 117                            |
| R-squared            | 0.150                          | 0.280                      | 0.234                          | 0.521                          |
| Adj-R2               | 0.0788                         | 0.2190                     | 0.1696                         | 0.4705                         |
| p                    | 0.0353                         | 3.65e-05                   | 0.000548                       | 0.000                          |

如上表所示，四个模型分别为加入自变量 X<sub>1</sub>、X<sub>2</sub>、X<sub>3</sub> 与三个自变量全部纳入回归的有关模型。模型 1 的 F 检验对应的概率  $p < 0.05$ ，且每一个自变量均拒绝零假设，说明因变量与自变量之间有较强的线性关系。模型 2、3 和 4 的 F 检验对应的概率  $p < 0.01$ ，且每一个自变量均拒绝零假设，说明因变量与自变量之间有较强的线性关系。同时，自变量系数均为正值，说明与新型工作方式合作程度对员工敬业度有正向促进关系，可验证研究假设。由模型 4 可知，在总体模型中调整的 R<sup>2</sup> 值为 0.521，因此说明与单因子的模型拟合优度相比，总体模型的拟合优度最好。

#### 4.1. 集体观念的中介效应

为探究变量“集体观念”与因变量“员工敬业度”间的关系，本研究基于多元性线性回归的方法来构建关于集体观念对员工敬业度影响的中介效应模型。同样加入控制变量控制变量，通过层次回归法对研究假设进行检验。根据先前主成分分析得到“集体观念”的两个主成分因子“社群意识因子”(M11)

和“社群责任感因子”(M12), 分别对两个主成分因子与因变量 Y 进行回归分析。在回归模型构建中, “社群意识因子”(M11)和“社群责任感因子”(M12)作为中介变量“集体观念”的两个维度, 分别探究了自变量 X 对中介变量 M11 和 M12 的回归分析(X→M11 和 X→M12)、自变量 X 与中介变量两个维度 M11 和 M12 对因变量的回归(XM11→Y 和 XM12→Y), 并对以上五个模型进行检验, 结果如下表 6。

**Table 6.** Intermediation effect model test of collective concept  
**表 6.** 集体观念的中介效应模型检验

|                       | 社群意识                        |                             | 社群责任感                       |                             | 总体                          |
|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|                       | M <sub>11</sub>             | Y                           | M <sub>12</sub>             | Y                           | Y                           |
|                       | 模型 5                        | 模型 6                        | 模型 7                        | 模型 8                        | 模型 9                        |
| <b>X<sub>1</sub></b>  | <b>0.158**</b><br>(0.0559)  | <b>0.193***</b><br>(0.0656) | <b>0.260***</b><br>(0.0697) | <b>0.158**</b><br>(0.0663)  | <b>0.131**</b><br>(0.0637)  |
| <b>X<sub>2</sub></b>  | <b>0.506***</b><br>(0.0556) | <b>0.176**</b><br>(0.0841)  | <b>0.476***</b><br>(0.0694) | <b>0.235***</b><br>(0.0746) | <b>0.102</b><br>(0.0813)    |
| <b>X<sub>3</sub></b>  | <b>0.572***</b><br>(0.0551) | <b>0.0911</b><br>(0.0888)   | <b>0.397***</b><br>(0.0688) | <b>0.228***</b><br>(0.0705) | <b>0.0584</b><br>(0.0839)   |
| <b>M<sub>11</sub></b> |                             | <b>0.575***</b><br>(0.110)  | <b>0.575***</b><br>(0.110)  |                             | <b>0.387***</b><br>(0.115)  |
| <b>M<sub>12</sub></b> |                             |                             |                             | <b>0.486***</b><br>(0.0872) | <b>0.354***</b><br>(0.0919) |
| 性别                    | -0.190*<br>(0.113)          | 0.168<br>(0.129)            | -0.0425<br>(0.140)          | 0.0790<br>(0.125)           | 0.147<br>(0.121)            |
| 年龄                    | -0.120<br>(0.0725)          | 0.143*<br>(0.0831)          | 0.102<br>(0.0904)           | 0.0248<br>(0.0813)          | 0.0847<br>(0.0795)          |
| 学历                    | -0.0282<br>(0.0409)         | 0.0663<br>(0.0464)          | 0.0581<br>(0.0510)          | 0.0218<br>(0.0459)          | 0.0404<br>(0.0441)          |
| 工作年限                  | 0.0317<br>(0.0421)          | 0.0432<br>(0.0478)          | 0.106**<br>(0.0526)         | 0.00985<br>(0.0479)         | 0.0116<br>(0.0457)          |
| 婚姻状况                  | -0.204<br>(0.186)           | 0.526**<br>(0.212)          | 0.358<br>(0.232)            | 0.235<br>(0.210)            | 0.361*<br>(0.204)           |
| 电子设备类型                | 0.0866*<br>(0.0496)         | -0.0629<br>(0.0569)         | 0.0143<br>(0.0619)          | -0.0201<br>(0.0553)         | -0.0517<br>(0.0535)         |
| 电子设备人次                | -0.0317<br>(0.0449)         | 0.0128<br>(0.0509)          | -0.0686<br>(0.0560)         | 0.0279<br>(0.0504)          | 0.0311<br>(0.0480)          |
| 电子设备比例                | 0.0779<br>(0.0486)          | -0.00942<br>(0.0557)        | 0.108*<br>(0.0607)          | -0.0172<br>(0.0550)         | -0.0330<br>(0.0527)         |
| Constant              | 0.590<br>(0.519)            | -1.518**<br>(0.591)         | -1.276*<br>(0.648)          | -0.559<br>(0.589)           | -0.956*<br>(0.574)          |

## Continued

|              |        |          |          |        |        |
|--------------|--------|----------|----------|--------|--------|
| Observations | 117    | 117      | 117      | 117    | 117    |
| R-squared    | 0.150  | 0.234    | 0.280    | 0.521  | 0.668  |
| Adj-R2       | 0.0788 | 0.1696   | 0.2190   | 0.4705 | 0.6257 |
| p            | 0.0353 | 0.000548 | 3.65e-05 | 0.000  | 0.000  |

其中模型 5 与模型 7 分别为自变量“新型工作方式”对中介变量“集体观念”两个维度的回归模型。其中，模型 1 的 F 检验对应的概率  $p = 0.0353 < 0.05$ ，且每一个自变量的回归系数的均在 0.05 的显著性水平下拒绝零假设，说明因变量与自变量之间有较强的线性关系。模型 7 的 F 检验对应的概率  $p < 0.01$ ，每一个自变量的回归系数的均在 0.01 的显著性水平下拒绝零假设，说明中介变量与自变量之间有较强的线性关系，中介模型前半段路径效果显著，结合主回归模型说明集体观念在员工与新型工作方式合作程度对员工敬业度的关系中存在中介效应。

模型 6 与模型 8 自变量与中介变量的两个维度分别对因变量的回归模型，两个模型的 F 检验对应的概率  $p = 0.000548 < 0.01$ ，每一个自变量的回归系数的均在 0.01 的显著性水平下拒绝零假设，中介变量的回归系数在 0.01 的水平下显著，说明集体观念的两个维度对员工与新型工作方式合作程度对敬业度的关系具有部分中介效应。

模型 9 为自变量与中介变量的两个维度均纳入模型对因变量的回归，模型的 F 检验对应的概率  $p = 0.000 < 0.01$ ，自变量的回归系数的在 0.01 的水平均下不显著，中介变量的回归系数在 0.01 的水平下均显著，说明集体观念总体在与新型工作方式合作程度对员工敬业度的关系为完全中介效应。

#### 4.2. 公共服务动机的中介效应

为探究变量“公共服务动机”与因变量“员工敬业度”间的关系，基于多元性线性回归的检验方法构建关于公共服务动机对员工敬业度影响的中介效应模型，分别对“公共服务动机”的两个主成分因子 M21 和 M22 与因变量 Y 进行回归分析。在回归模型构建中，对于“公共服务动机”的主成分因子 M21 和 M22，将其作为中介变量“公共服务动机”的两个维度，分别探究了自变量 X 对中介变量 M21 和 M22 的回归分析( $X \rightarrow M21$  和  $X \rightarrow M22$ )、自变量 X 与中介变量两个维度 M11 和 M12 对因变量的回归( $XM21 \rightarrow Y$  和  $XM22 \rightarrow Y$ )，最后再将两个主成分因子作为一个总体变量纳入回归分析中，并对以上五个模型进行检验，结果如下表 7。

**Table 7.** Intermediation effect model test of public service motivation  
**表 7.** 公共服务动机的中介效应模型检验

|           | M <sub>21</sub>                        |                                       | M <sub>22</sub>                        |  | 总体                                     |
|-----------|--|---------------------------------------|--|--|--|
|           | M <sub>21</sub>                        | Y                                     | M <sub>22</sub>                        | Y                                      | Y                                      |
|           | 模型 10                                  | 模型 11                                 | 模型 12                                  | 模型 13                                  | 模型 14                                  |
| <b>X1</b> | <b>0.243<sup>***</sup></b><br>(0.0745) | <b>0.136<sup>**</sup></b><br>(0.0572) | <b>0.431<sup>***</sup></b><br>(0.0877) | <b>0.193<sup>**</sup></b><br>(0.0760)  | <b>0.0649</b><br>(0.0602)              |
| <b>X2</b> | <b>0.495<sup>***</sup></b><br>(0.0741) | <b>0.165<sup>**</sup></b><br>(0.0648) | <b>-0.142</b><br>(0.0872)              | <b>0.496<sup>***</sup></b><br>(0.0690) | <b>0.198<sup>***</sup></b><br>(0.0634) |

Continued

|              |                            |                            |                     |                            |                            |
|--------------|----------------------------|----------------------------|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| <b>X3</b>    | <b>0.323<sup>***</sup></b> | <b>0.224<sup>***</sup></b> | <b>-0.100</b>       | <b>0.441<sup>***</sup></b> | <b>0.246<sup>***</sup></b> |
|              | <b>(0.0735)</b>            | <b>(0.0585)</b>            | <b>(0.0865)</b>     | <b>(0.0680)</b>            | <b>(0.0570)</b>            |
| <b>M21</b>   |                            | <b>0.608<sup>***</sup></b> |                     |                            | <b>0.593<sup>***</sup></b> |
|              |                            | <b>(0.0714)</b>            |                     |                            | <b>(0.0691)</b>            |
| <b>M22</b>   |                            |                            |                     | <b>0.212<sup>***</sup></b> | <b>0.174<sup>***</sup></b> |
|              |                            |                            |                     | <b>(0.0763)</b>            | <b>(0.0587)</b>            |
| 性别           | 0.0490                     | 0.132                      | 0.0490              | 0.0480                     | 0.121                      |
|              | (0.176)                    | (0.110)                    | (0.176)             | (0.138)                    | (0.106)                    |
| 年龄           | 0.142                      | 0.110                      | 0.142               | 0.0444                     | 0.0840                     |
|              | (0.114)                    | (0.0708)                   | (0.114)             | (0.0895)                   | (0.0689)                   |
| 学历           | 0.0748                     | 0.0499                     | 0.0748              | 0.0342                     | 0.0369                     |
|              | (0.0642)                   | (0.0399)                   | (0.0642)            | (0.0505)                   | (0.0387)                   |
| 工作年限         | -0.128 <sup>*</sup>        | -0.00353                   | -0.128 <sup>*</sup> | 0.0884 <sup>*</sup>        | 0.0203                     |
|              | (0.0661)                   | (0.0418)                   | (0.0661)            | (0.0526)                   | (0.0411)                   |
| 婚姻状况         | 0.156                      | 0.412 <sup>**</sup>        | 0.156               | 0.376                      | 0.384 <sup>**</sup>        |
|              | (0.292)                    | (0.181)                    | (0.292)             | (0.228)                    | (0.175)                    |
| 电子设备类型       | -0.0651                    | -0.00706                   | -0.0651             | 0.000599                   | 0.00410                    |
|              | (0.0778)                   | (0.0484)                   | (0.0778)            | (0.0610)                   | (0.0468)                   |
| 电子设备人次       | 0.0913                     | 0.0668                     | 0.0913              | -0.0248                    | 0.0491                     |
|              | (0.0704)                   | (0.0446)                   | (0.0704)            | (0.0554)                   | (0.0434)                   |
| 电子设备比例       | 0.00730                    | -0.0215                    | 0.00730             | 0.0338                     | -0.0213                    |
|              | (0.0762)                   | (0.0479)                   | (0.0762)            | (0.0596)                   | (0.0462)                   |
| Constant     | 0.590                      | -1.518 <sup>**</sup>       | -1.276 <sup>*</sup> | -0.559                     | -0.956 <sup>*</sup>        |
|              | (0.519)                    | (0.591)                    | (0.648)             | (0.589)                    | (0.574)                    |
| Observations | 117                        | 117                        | 117                 | 117                        | 117                        |
| R-squared    | 0.468                      | 0.718                      | 0.262               | 0.554                      | 0.740                      |
| Adj-R2       | 0.1850                     | 0.4122                     | 0.5023              | 0.6849                     | 0.7069                     |
| p            | 0.000                      | 0.000                      | 0.000               | 0.000                      | 0.000                      |

其中模型 10 与模型 12 分别为自变量“新型工作方式”对中介变量“公共服务动机”的回归，模型的 F 检验对应的概率  $p = 0.000 < 0.01$ ，模型 10 每一个自变量的回归系数的均在 0.01 的显著性水平下拒绝零假设，说明中介变量与自变量之间有较强的线性关系，中介模型前半段路径效果显著，结合主回归模型说明 M21 对与新型工作方式合作程度对员工敬业度的关系中存在中介效应。模型 12 回归自变量回归系数不显著，结合主回归模型说明 M22 对与新型工作方式合作程度对员工敬业度的关系中的中介效应不显著，故排除考虑。

模型 11 与模型 13 分别为自变量“新型工作方式”与中介变量的两个维度 M21 和 M22 分别对因变量“员工敬业度”的回归，两个模型的 F 检验对应的概率  $p = 0.000 < 0.01$ ，模型 12 一个自变量的回归系

数的均在 0.01 的显著性水平下拒绝零假设, 中介变量的回归系数在 0.01 的水平下显著, 说明公关服务动机的主成分因子 M21 在员工与新型工作方式合作程度对员工敬业度的关系中存在部分中介效应。

模型 14 为自变量与中介变量的两个维度均纳入模型对因变量的回归, 模型的 F 检验对应的概率  $p = 0.000 < 0.01$ , 自变量的回归系数的在 0.01 的水平下显著, 中介变量的回归系数在 0.01 的水平下均显著, 说明公关服务动机总体在与新型工作方式合作程度对员工敬业度的关系为完全中介效应。

## 5. 结论与讨论

本研究依据社会认知理论和个体异质性视角讨论新型工作方式对基层员工敬业度的影响机制。调查数据支持了集体观念及公共服务动机在新型工作方式与基层员工敬业度之间的中介作用。研究认为, 新型工作方式对基层员工敬业度有积极影响。新型工作方式介入基层员工的工作环境中, 提高了员工处理工作的效率, 简化了公共服务环境中基层员工所需要完成的工作流程, 有效提升了基层员工实现公共服务目标的工作效能, 从而提高了基层员工的敬业度, 增强了基层工作人员在公共服务工作中的敬业表现。

其中, 基层工作人员的集体观念与公共服务动机发挥中介效应。新型工作方式使得基层工作人员间的交流协作更加方便, 员工与上级领导间的沟通更加便捷, 电子通讯设备进入到工作环境中, 使得员工间的联系更为紧密, 沟通成本降低, 对其社群意识和社群责任感起到正向促进作用, 同时在基层工作人员与新型工作方式合作的过程中, 基层工作人员与群众间的联系被加强, 加以更为高效的工作模式, 缓解了基层工作人员面对繁杂琐碎的公共事务时的情绪压力, 降低了基层工作人员的综合工作投入成本, 因而基层工作人员的公共服务动机得到强化, 中介效应得以实现, 进而正向促进了社区基层人员在工作中的敬业表现。

本文的主要贡献如下:

首先, 根据研究证明的假设 1, 揭示了新型工作方式对基层员工敬业的正面影响。以往研究主要探讨了新型工作方式对员工的情绪表现、工作-家庭冲突等的影响机制, 对员工敬业度的量化研究较为匮乏, 少有研究证实在公共服务工作环境中, 新型工作方式会对基层员工敬业度有正向促进作用。基于此, 本研究一定程度上拓展了对于新型工作方式相关的影响机制研究。其次, 从社会认知理论和个体异质性视角出发, 验证了集体观念在新型工作方式与基层员工敬业度之间的中介作用。但本文仅从社群意识及社群责任感两个维度衡量集体观念, 接下来对于这一关系的剖析可以从深入理解集体观念这一角度出发。最后, 对于中国基层工作人员的心理机制研究中不可忽视这一特定情景下的个体异质性。基层员工的公共服务动机作为另一个中介变量对新型工作方式与员工敬业度的关系具有中介效应。在一定程度上丰富了关于基层员工敬业度的相关研究, 也为管理者如何提高基层员工的敬业度提供了解决新思路。

## 参考文献

- [1] Duque, L., Costa, R., Dias, A., et al. (2020) New Ways of Working and the Physical Environment to Improve Employee Engagement. *Sustainability*, 12, Article 6759. <https://doi.org/10.3390/su12176759>
- [2] 霍伟伟, 龚靖雅, 李鲜苗, 等. 主动及被动模式下在线远程办公影响效果研究述评与展望[J]. 中国人力资源开发, 2020, 37(8): 6-21.
- [3] 郭淑萍, 倪文思, 郑栋莲, 等. 新冠肺炎疫情下社区防控人员工作压力源及工作疲溃的调查[J]. 现代预防医学, 2020, 47(20): 3724-3727.
- [4] 房国忠, 张闯, 陈佳颖. 员工社交媒介使用研究述评[J]. 中国人力资源开发, 2020, 37(4): 34-50+78.
- [5] 王笑天, 刘培, 李爱梅. 自由还是束缚? 异质性视角下工作性通讯工具使用对幸福感的影响[J]. 中国人力资源开发, 2019, 36(8): 47-59.
- [6] 齐蕾, 徐玉苹, 刘冰. 远程办公情景下员工创造力提升路径研究: 基于社会认知理论视角[J]. 东岳论丛, 2023, 44(2): 137-144.

- [7] 袁硕, 唐贵瑶. 工作连通行行为研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2018, 40(9): 112-125.
- [8] 何玉杰, 余敬. 非工作时间电子沟通对员工时间侵占行为的影响: 基于资源保存理论视角[J]. 中国人力资源开发, 2020, 37(1): 54-67.
- [9] Kahn, W.A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, **33**, 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- [10] Perry, J.L. and Wise, L.R. (1990) The Motivational Bases of Public-Service. *Public Administration Review*, **50**, 367-373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- [11] Perry, J.L., Hondelghem, A. and Wise, L.R. (2010) Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, **70**, 681-690. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>
- [12] Borst, R.T. (2018) Comparing Work Engagement in People-Changing and People-Processing Service Providers: A Mediation Model with Red Tape, Autonomy, Dimensions of PSM, and Performance. *Public Personnel Management*, **47**, 287-313. <https://doi.org/10.1177/0091026018770225>
- [13] Gerards, R., De Grip, A. and Weustink, A. (2021) Do New Ways of Working Increase Informal Learning at Work? *Personnel Review*, **50**, 1200-1215. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0549>