

· 社会、人格与管理 ·

# 员工个体特质 – 工作特征的潜在组合模式对工作满意度的影响：基于边界理论和自我决定理论整合的视角\*

李筱宇<sup>1</sup> 李爱梅<sup>\*\*1</sup> 李馨<sup>2</sup> 邓思璐<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>暨南大学管理学院, 广州, 510632) (<sup>2</sup>华南师范大学经济与管理学院, 广州, 510006)

**摘要** 尽管已有研究发现员工个体特质或工作特征对其工作满意度有重要影响, 但多采用以变量为中心的视角, 忽视了个体的异质性, 无法更好地解释为什么员工间工作满意度存在显著差异。文章基于边界理论和自我决定理论的整合视角, 采用以个体为中心的纵向设计, 在3个时间点(间隔1个月)对员工进行调查, 最终获得了346份匹配问卷。研究表明: (1) 员工个体特质-工作特征的潜在剖面存在4种不同的类型: 平衡型(56.7%)、被动型(23.1%)、主动型(14.2%)和冲突型(5.9%); (2) 主动型员工的工作满意度最高, 平衡型和被动型次之, 冲突型最低; (3) 与平衡型员工相比, 主动型员工的工作满意度较高是因能力需要满足较高; 冲突型员工的工作满意度较低是因自主需要满足较低; 被动型员工的工作满意度较低是因能力需要和关系需要满足较低。这些结果为理解工作满意度的前因及其复杂机制提供了新的视角, 同时为“以人为本”的管理实践提供实证证据。

**关键词** 潜在剖面分析 个体特质 工作特征 工作满意度 基本心理需要满足

## 1 引言

员工的工作满意度是预测组织关键成果(例如创新和留任)的核心指标(Peccei & van de Voorde, 2019), 其生成机制正受到工作环境变化的深刻影响(Cheng et al., 2022)。近年来, 随着数字技术在组织中的加速渗透, 员工工作与非工作领域的边界变得愈发模糊, 员工正面临比以往更频繁的“跨边界”任务切换(Bloom et al., 2024; Cheng et al., 2022)。工作满意度的形成不再仅仅取决于任务内容与岗位制度等因素(Li et al., 2024; Oldham & Fried, 2016), 更受到员工对角色边界的倾向、组织对边界的支持或干预程度等影响(Jiang et al., 2020; Ninaus et al., 2021)。因此, 在边界模糊这一新型工作情境下, 识别影响员工工作满意度的关键变量与组合模式, 就成为理解数字时代员工工作体验变化的重要切入点。

边界理论(boundary theory)为理解数字时代边界模糊情境对员工工作满意度的形成机制提供了重要视角。该理论强调, 当员工面临工作与非工作领域边界的模糊化时, 其个体特质(即边界管理相关

的偏好或个性)和工作特征(即工作相关支持或要求)会共同影响其在边界模糊情境下的态度(例如工作满意度; Daniel & Sonnentag, 2016)。已有研究主要从以变量为中心的视角揭示员工个体特质或工作特征对其工作满意度的直接影响。例如, 高工作-家庭分离偏好的员工在经历频繁的工作相关智能手机使用时, 会体验到更高的工作-家庭冲突, 进而可能降低其工作满意度(Derks et al., 2016); 拥有高工作自主性的员工能够把这一关键工作资源转化为个人资源, 借此体验到更多的工作-家庭增益, 进而提升其工作满意度(Jing et al., 2021)。此外, 也有研究关注员工个体特质与工作特征对其工作满意度的共同影响。例如, 有证据表明员工的工作满意度受到其边界管理偏好与工作自主性之间协同作用的显著影响(Wu & Zhou, 2022)。这些发现丰富了我们对员工工作满意度形成机制的理解。

然而, 上述研究大都基于以变量为中心的研究思路, 难以揭示员工个体特质与工作特征组合的异质性影响。具体而言, 以变量为中心的方法通常假设变量间关系在样本中同质且线性(尹奎等,

\* 本研究得到国家自然科学基金面上项目(72571114)的资助。

\*\* 通讯作者: 李爱梅, E-mail: tliam@jnu.edu.cn

DOI:10.16719/j.cnki.1671-6981.20260209

2020)，难以捕捉特定子群体中因素的独特效应以及多因素复杂组合效应，这容易导致管理干预“一刀切”，降低决策有效性与资源分配精确性（Wang & Hanges, 2011）。越来越多学者呼吁采用以个体为中心的方法，通过采用潜在剖面分析（latent profile analysis, LPA; Marsh et al., 2009）来识别员工在多重变量下的自然聚类类型，从而揭示员工个体特质 - 工作特征的组合效应（Howard & Hoffman, 2018）。该方法不仅能反映员工态度的结构性差异，还有助于避免人为划分导致的信息丢失和统计偏差问题（Morin et al., 2011）。因此，基于边界理论，文章聚焦于边界模糊情境下影响员工工作满意度的核心因素，采用以个体为中心的方法探索组合模式对工作满意度的影响，为组织管理实践提供更精准的指导。具体而言，个体特质层面包括工作 - 家庭分离偏好（work-family segmentation preference）与尽责性（conscientiousness），前者体现员工在边界模糊情境中维持心理界限的内在需求倾向，后者代表员工应对频繁跨界任务切换所需的自我调控能力倾向。工作特征层面包括领导非工作时间电子通信预期（leader after-hours electronic communication expectations, 简称领导 AECE）感知与工作自主性（work autonomy），前者反映员工在边界模糊下感知到的组织对工作 - 生活界限的侵扰程度，后者是员工在边界模糊情境中所拥有的对工作任务与节奏的掌控权。

在个体特质方面，工作 - 家庭分离偏好与尽责性是影响员工如何管理与应对边界渗透的关键基础，它们共同塑造了员工在边界模糊情境下的工作满意度。工作 - 家庭分离偏好指个体划分工作与生活界限的倾向（Kreiner, 2006），直接反映了员工在面对技术驱动的边界渗透时，对于维持边界清晰度的内在需求。在传统办公模式下，物理空间（如办公室）为边界的维持提供了天然屏障。然而，在数字技术驱动的远程或混合办公模式下，家庭空间转变为工作场所，这种物理屏障不复存在。已有研究表明高工作 - 家庭分离偏好有助于员工在边界模糊的远程办公情境下减少压力与困扰（Derks et al., 2016; Xin et al., 2018），从而正向影响工作满意度。与此同时，边界模糊的工作情境（例如混合 / 远程办公）在提升员工工作自主性的同时削弱了外部监督，对员工的自我管理能力的提出了更高要求（Song et al., 2025）。尽责性反映了个体的自律、条理性和目标

坚持性（Wilmot & Ones, 2019）。数字技术驱动的边界模糊化重构了工作场景，使得尽责性的作用机制趋于复杂。与结构化、高监督的传统工作不同，一方面，远程协作等技术赋予了员工更大的自主权，这为高尽责性员工发挥其强大的自我管理能力的提供了理想空间，可能提升其工作满意度；另一方面，边界模糊情境（例如频繁的任务切换、物理空间混合）以及伴随的技术应用（例如智能系统自动规划任务），会削弱尽责性员工原有的规划优势，甚至引发角色冲突（Tang et al., 2022），进而降低其工作满意度。总体而言，尽责性这类传统特质对工作满意度的影响在数字时代呈现出更高的情境性和复杂性，传统关系机制也在这一过程中发生了显著变化。

在工作特征方面，领导 AECE 感知和工作自主性分别反映了边界模糊情境下典型的组织要求与工作支持，二者共同影响着员工的工作满意度。其中，领导 AECE 感知直接反映了在边界模糊背景下员工所面临的组织期待（李馨等, 2022）。领导 AECE 感知指员工感知到领导在工作时间外通过数字媒介保持联络，并期待他们即时回应工作指令的程度（李馨等, 2022; Fender, 2010），包括随时可联络性和及时响应性两个核心特征：前者要求员工在非工作时间保持可联络状态，以保障工作流程的连贯性与及时性；后者强调员工接收工作相关信息时应即刻回复，凸显对工作任务响应的时效性（Fenner & Renn, 2010; Piszczek, 2017）。大量研究表明，高水平的领导 AECE 感知会给员工带来持续的“随时在线压力”，使其难以从工作中真正脱离出来并进行心理恢复，这种长期的资源消耗过程最终会对工作满意度产生强烈的负向影响（Gadeyne et al., 2018; Piszczek, 2017）。不同于领导 AECE 的侵入性要求，工作自主性作为一种工作支持，其影响在数字时代也呈现出显著的复杂性。工作自主性是指员工在工作方法、工作安排以及工作准则等方面进行自主抉择与判断的程度（Breugh, 1985）。尽管传统上工作自主性被证实能显著提升工作满意度（Oldham & Fried, 2016），但在边界模糊的数字情境中，工作自主性对工作满意度的影响机制与传统情境相比呈现出显著差异，其效应可能变得更加复杂。这具体表现为：一方面，技术赋能所赋予的更大自主决策空间（Parker & Grote, 2022），可能为员工提供更多自我管理的机会，继续发挥提升工作满意度的传统作

用；另一方面，在算法管理等精密监控技术（裴嘉良等, 2021）以及高强度数字连接要求（董蕊, 王平, 2024; Jing et al., 2021）的共同作用下，员工感知到的工作自主性可能被异化，其对工作满意度的积极效应则可能减弱、消失，甚至转化为压力源。这种影响机制的转变进一步凸显了在边界模糊的工作情境下，关注员工工作自主性对工作满意度的复杂影响的必要性。综上所述，前文阐述的四个关键因素在数字时代边界模糊情境下对员工工作满意度的影响均呈现出高度的情境复杂性。这表明将它们视为独立、线性的预测源已不足以捕捉现实，需要探究其共同形成的异质性组合模式对工作满意度产生的影响。

那么，不同的员工个体特质 - 工作特征组合模式又通过何种内在心理机制来差异化地影响员工工作满意度呢？本文从边界理论与自我决定理论整合的视角出发，旨在构建一个整合的解释框架。边界理论与自我决定理论都高度关注个体与环境的互动如何影响员工的福祉（Daniel & Sonnentag, 2016; Ryan & Deci, 2017）。边界理论首先明确了在边界模糊情境下，个体特质（即边界管理相关的偏好或个性）和工作特征（即工作相关支持或要求）是影响员工工作满意度的关键前因（Daniel & Sonnentag, 2016）。在此基础上，自我决定理论进一步阐释了这些前因变量共同影响工作满意度的内在心理路径。具体而言，它们通过作用于员工的动机状态，即基本心理需要的满足程度，来最终决定其工作满意度（Ryan & Deci, 2017）。该理论认为，个体的态度反应受到其基本心理需要满足程度的影响，包括自主需要、关系需要和能力需要（Deci & Ryan, 2000, 2008）。它揭示了个体与环境的互动如何满足其心理需要进而影响个体态度反应的过程，因此被广泛用于解释工作满意度这类关键态度的形成机制（张春虎, 2019; 赵斌, 韩盼盼, 2016）。在数字技术驱动的边界模糊情境中，工作与非工作领域的频繁渗透和角色切换，对员工满足这三种基本心理需要构成了独特挑战，从而构成了数字时代边界模糊情境下连接员工个体特质 - 工作特征的不同组合模式与工作满意度变化的关键中介路径。学者们发现不同个体在这三种基本心理需要的满足体验上存在显著异质性（Ryan & Deci, 2017）。这种异质性源于每种需要独特的满足机制，依赖于个体与环境因素的不同互动（Edwards, 2008）。具体而言，自主需要满足

于行为选择的自由感（Deci & Ryan, 2000, 2008）。在边界模糊的数字环境中，员工面临工作与生活领域随时相互渗透的压力，其核心挑战在于维持对自身时间和活动的掌控权。当员工特质（例如高工作 - 家庭分离偏好）与工作特征（例如低领导 AECE 感知）相互协调时，员工能够更有效地划定数字边界，减少非自愿的角色切换和工作侵扰，从而捍卫其自主决策空间和掌控感，满足自主需要；反之，自主需要满足受挫（马丽, 徐枫巍, 2011）。能力需要满足于胜任工作挑战、有效施展才干的体验（Deci & Ryan, 2000, 2008）。边界模糊显著增加了认知负荷，使员工难以维持专注和高效完成任务。然而，当员工尽责性特质与高工作自主性特征共同作用时，尽责性带来的自律和目标导向性，结合高工作自主性赋予的灵活安排工作方式与节奏的权力，能够帮助员工在充满干扰的边界模糊环境中更有效地屏蔽干扰、规划任务、维持专注，从而提升其成功应对挑战的胜任感，满足能力需要（Zhang et al., 2024）；反之，能力需要满足受挫。关系需要满足于工作中感受到的连接、尊重与归属感（Deci & Ryan, 2000, 2008）。边界模糊可能导致员工在特定情境下无法全身心投入，影响与亲朋或同事的互动质量。良好的个体特质与工作特征的组合有助于在边界模糊的情境中营造相互理解和支持的环境，为关系需要满足创造条件（赵慧娟, 龙立荣, 2016）；反之，关系需要满足受挫。因此，员工个体特质和工作特征的组合模式会通过影响特定的基本心理需要，进而影响其工作满意度。

综上，本文围绕数字时代边界模糊所引发的员工工作满意度差异问题，提出以下三个研究目的。第一，采用以个体为中心的方法（Howard & Hoffman, 2018），运用 LPA（Marsh et al., 2009）识别员工个体特质（即工作 - 家庭分离偏好和尽责性）以及工作特征（即领导 AECE 感知和工作自主性）联合的不同潜在剖面结构类型。第二，进一步明晰所识别出的各类员工个体特质 - 工作特征的潜在剖面结构类型与其工作满意度之间的关系。第三，深入探究不同员工个体特质 - 工作特征的潜在剖面结构类型是如何通过特定的心理需要满足机制来影响工作满意度。考虑到 LPA 的探索性（Bergman & Lundh, 2015）以及国内外学者所倡导的组织研究应当大力推进以科学问题为导向的探究性研究，避免局限于严格的以变量为基础的方向性假设（尹奎等，

2020; Jebb et al., 2017), 本文不对潜在剖面结构类型的数量、形状以及路径机制作具体的假设。

## 2 研究方法

### 2.1 样本与程序

本研究在广东省一家知名国有企业开展, 期间得到了该企业人力资源总监的协助。该企业业务涵盖信息技术服务、通信网络运维及数字化档案管理等领域, 数字化项目投入较大。在内部管理中, 企业全面推行云端协作平台和远程会议系统, 各分支机构之间的协同工作依赖数字化工具, 员工的日常工作也通过线上系统完成。调研团队在企业中介绍研究目的和方法后, 抽取了418名员工参与本研究。为便于沟通并提高回复率, 我们创建了专门的聊天群组, 向参与者详细介绍研究内容并分发调查问卷。为了降低共同方法偏差(Podsakoff et al., 2003)的影响, 我们在两个月内进行了三次数据收集(每次间隔时间一个月)。在第一个时间点, 由员工评价工作-家庭分离偏好、尽责性、领导 AECE 感知、工作自主性以及各类人口统计学变量。在受邀的418名参与者中, 有356人做出回复, 回复率达85.17%。在第二个时间点, 由员工评估基本心理需要满足, 356名参与者中有349人回复, 回复率为98.03%。在第三个时间点, 由员工评估工作满意度, 受邀的349名员工中有346人参与, 回复率为99.14%。三次调查的累计有效问卷为346份, 累计有效回复率为82.78%。在样本中, 男性占53.76%; 26~40岁的群体占70.64%; 本科及以上学历者占80.35%。

调研全程遵循保密协议和学术规范。参与者在充分知悉研究事项及自身权利的前提下签署知情同意文件后自愿参与调研。每次调研结束后, 研究组向参与者发放10元人民币以表感谢。

### 2.2 测量工具

本研究均采用国际上广泛认可的量表, 汉化过程严格依照 Brislin (1980) 提出的程序。

**尽责性:** 尽责性通过 Saucier (1994) 编制的一个包含8个题项的量表进行测量。示例条目为“我做事很踏实”。采取5点计分, 1表示“非常不同意”, 5表示“非常同意”。均分越高, 表明员工尽责性的水平越高。在本研究中, 该量表的克隆巴赫系数  $\alpha$  为 .88。

**工作-家庭分离偏好:** 工作-家庭分离偏好通过 Kreiner (2006) 开发的一个包含4个题项的量表

进行测量。示例条目为“我不喜欢工作问题渗透进家庭生活”。采取5点计分, 1表示“非常不同意”, 5表示“非常同意”。均分越高, 表明员工工作-家庭分离偏好的水平越高。在本研究中, 该量表的克隆巴赫系数  $\alpha$  为 .88。

**工作自主性:** 工作自主性通过 Liu 等 (2007) 改编自 Breugh (1985) 的一个包含9个题项的量表进行测量。示例条目为“我的工作如何在如何工作方面给了我相当多的自由和独立性”。采取5点计分, 1表示“非常不同意”, 5表示“非常同意”。均分越高, 表明员工工作自主性的水平越高。在本研究中, 该量表的克隆巴赫系数  $\alpha$  为 .93。

**领导 AECE 感知:** 领导 AECE 感知通过一个改编自 Fender (2010) 编制的包含8个题项的量表进行测量。示例条目为“直属领导认为我在休假时应该保持可联系的状态”。采取5点计分, 1表示“非常不同意”, 5表示“非常同意”。均分越高, 表明员工领导 AECE 感知的水平越高。在本研究中, 该量表的克隆巴赫系数  $\alpha$  为 .94。

**基本心理需要满足:** 基本心理需要满足通过一个改编自 La Guardia 等人 (2000) 编制的包含9个题项的量表进行测量。示例条目为“在工作中, 我感到被爱和被人关心”。采取5点计分, 1表示“非常不符合”, 5表示“非常符合”。均分越高, 表明员工基本心理需要满足的水平越高。在本研究中, 该量表的克隆巴赫系数  $\alpha$  为 .76。

**工作满意度:** 工作满意度通过 Kreiner (2006) 改编自 Brayfield 和 Rothe (1951) 编制的一个包含3个题项的量表进行测量。示例条目为“总体来说, 我对我的工作非常满意”。采取5点计分, 1表示“非常不符合”, 5表示“非常符合”。均分越高, 表明员工工作满意度的水平越高。在本研究中, 该量表的克隆巴赫系数  $\alpha$  为 .94。

### 2.3 统计分析

首先, 本研究采用 SPSS 26.0 对所有研究变量进行了描述性统计、相关分析和共同方法偏差检验。

其次, 为了识别第一个时间点员工的工作-家庭分离偏好、尽责性、领导 AECE 感知以及工作自主性的不同组合模式, 本研究采用 Mplus 8.3 进行 LPA。该方法旨在从一系列连续的观测变量中识别出独立的不同潜在剖面。本研究评估了2分类剖面模型到6分类剖面模型, 模型拟合度通过 Akaike 信息准则 (Akaike information criterion, AIC; Akaike,

1987)、Bayesian 信息准则 (Bayesian information criterion, BIC; Schwarz, 1978) 以及 A-BIC (adjusted BIC for sample size; Sclove, 1987) 等多种信息指数进行衡量, 这些指数越低, 表明模型拟合度越好。模型比较进一步通过 Lo-Mendell-Rubin Likelihood Ratio Test (LMR-LRT) 和 Bootstrap Likelihood Ratio Test (BLRT) 进行, 若两者的  $p$  值达到显著水平, 则表明  $k$  剖面模型相较于  $k-1$  剖面模型具有更好的拟合度 (Dziak et al., 2014)。此外, 熵 (Entropy) 值越接近 1, 分类准确性越高 (Nylund-Gibson & Choi, 2018)。并且, 每个剖面的实际参与者人数不能低于 10 人, 每个潜在剖面的人数占比不能低于总样本的 5% (Nylund et al., 2007)。更重要的是, 在确定最佳剖面数量时, 还需要综合考虑现有研究见解、理论基础以及所识别剖面的简洁性、实际效用和可解释性 (Wang & Wang, 2012)。

接着, 确定最佳剖面数量后, 本研究进一步探讨了这些潜在剖面结构对工作满意度的影响。Mplus 中的 Auxiliary (BCH) 函数能够在不影响剖面分类结果的前提下, 检验不同剖面在结果变量上是否存在显著差异。因此, 本研究采用该方法在一个统一步骤中量化了剖面与工作满意度之间的关系 (Asparouhov & Muthén, 2014)。

最后, 鉴于本研究在探索中介效应时, 自变量 (个体特质 - 工作特征的潜在剖面结构) 为多分类变量, 而中介变量 (基本心理需要满足) 和因变量 (工作满意度) 为连续变量, 本研究采用了 Hayes 和 Preacher (2014) 推荐的方法, 通过 PROCESS 宏中的模型 4 对基于多分类自变量的中介效应进行检验。值得注意的是, 为降低第一类错误, 本研究使用 Bonferroni 校正法调整显著性水平  $\alpha$ , 鉴于本研究包含其余三个潜在类别与参照组的 3 次两两比较, Bonferroni 校正后的单次检验阈值  $\alpha = .05/3 = .017$ 。因此, 在三种基本心理需要以及工作满意度对潜在剖面结果的线性回归模型中, 对显著性水平  $\alpha$  进行判断时, 只有当  $p < .017$  时, 潜在剖面对该线性回归模型中因变量的影响才被判定为显著。此外, 采用偏差校正 Bootstrap 法 (5000 次抽样) 计算偏差校正置信区间 (bias-corrected confidence interval, BCCI; MacKinnon, 2008), 若间接效应的 95% 置信区间不包含零值, 则认为该中介效应在 .05 水平上显著 (Shrout & Bolger, 2002)。同时, 为了控制其他变量的潜在影响, 本研究在中介效应分析中对可能影

响研究变量的人口统计学因素 (性别、年龄、受教育程度和工作年限) 进行了控制。既有文献表明它们可能影响个体的工作相关特质、工作特征感知、心理需要以及工作结果。例如, 员工个体特质以及工作满意度可能存在性别差异 (Clark, 1997; Costa et al., 2001); 年龄和工作年限不仅反映了个体的职业阶段和累积经验, 也可能影响其对工作自主性的期望以及心理需要满足 (Coxen et al., 2021; Goštautaitė et al., 2022; Zhang et al., 2019); 而受教育程度则往往与工作特征的感知和工作满意度相关 (Solomon et al., 2022; Verhofstadt et al., 2007)。通过统计控制这些潜在的混淆因素, 本研究旨在更清晰地揭示员工个体特质 - 工作特征剖面通过基本心理需要满足影响工作满意度的独特路径。

### 3 研究结果

#### 3.1 描述性统计和共同方法偏差检验

表 1 展示了描述性统计分析结果, 包括各变量的均值、标准差和相关系数。为避免共同方法偏差 (Podsakoff et al., 2003) 产生影响, 本研究运用 Harman 单因素检验法 (周浩, 龙立荣, 2004; Malhotra et al., 2006) 对数据予以检验。针对全部量表的 41 道题目进行探索性因素分析, 并固定只抽取一个因素。此因素仅能解释 19.87% 的变异 (小于 50%), 这意味着共同方法偏差处于可接受的程度。

#### 3.2 潜在剖面分析

本研究对 2 至 6 种剖面的模型进行了评估, 拟合指标见表 2。AIC、BIC 和 A-BIC 的值随着剖面数量的增加而降低。各剖面模型的 BLRT 结果均具有统计学显著性。尽管 4 分类剖面模型的熵值低于 3 分类、5 分类和 6 分类的剖面模型, 但 3 分类、5 分类和 6 分类的剖面模型中最小类别占比不足 (均少于 10 名参与者)。考虑到过往的研究指出单个剖面的实际参与者人数低于 10 人是没有实际意义的 (Nylund et al., 2007), 4 分类剖面模型是更合适的。更重要的是, 5 分类和 6 分类剖面模型划分出的额外类别与已有类别差异不明显。因此, 综合考虑模型的拟合指标、实际意义以及简洁性, 4 分类剖面模型是最合适的。该模型各类别成员的平均后验概率范围在 .81 至 .94 之间, 这进一步证明了 4 分类剖面模型的稳健性。

4 分类剖面模型的工作 - 家庭分离偏好、尽责性、领导 AECE 感知以及工作自主性的估计均值见

图 1。基于先前的研究和理论对所识别出的 4 种剖面进行解读。第一种剖面中的员工 ( $n = 196$ ; 占比 56.7%) 在各个变量的得分均处于中等水平, 命名为“平衡型”。第二种剖面中的员工 ( $n = 21$ ; 占比 5.9%) 报告的工作 - 家庭分离偏好的得分最高, 尽责性的得分处于中等水平, 但领导 AECE 感知的得分最高且工作自主性的得分最低, 命名为“冲突型”。第三种剖面中的员工 ( $n = 80$ ; 占比 23.1%) 报告的尽责性、工作 - 家庭分离偏好以及领导 AECE 感知的

得分最低, 而工作自主性的得分处于中等水平, 命名为“被动型”。第四种剖面中的员工 ( $n = 49$ ; 占比 14.2%) 报告的尽责性和工作自主性的得分最高, 工作 - 家庭分离偏好以及领导 AECE 感知的得分均处于中等水平, 命名为“主动型”。

LPA 各剖面结构间工作满意度比较的结果见表 3。主动型的员工表现出最高水平的工作满意度, 其次是平衡型和被动型的员工, 最后是冲突型的员工。

表 1 描述性统计和相关分析结果 ( $N = 346$ )

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 性别	-	-	-										
2. 年龄	-	-	-.01	-									
3. 受教育程度	-	-	-.05	.09	-								
4. 工作年限	7.35	5.68	.02	.78***	.06	-							
5. W-F SP	3.72	.75	-.10	-.11*	.12*	-.09	-						
6. 尽责性	3.84	.55	-.08	.07	.02	.03	.08	-					
7. 领导 AECE 感知	3.71	.69	.06	.23***	.07	.18**	.14**	.19***	-				
8. 工作自主性	3.33	.60	.15**	-.02	.03	.004	-.05	.16**	.01	-			
9. 关系需要满足	3.41	.48	.02	.05	.12*	.07	-.08	.26***	.05	.34***	-		
10. 能力需要满足	3.54	.54	.12*	.16**	.09	.11	-.05	.51***	.14**	.26***	.53***	-	
11. 自主需要满足	3.20	.53	-.04	.03	.07	-.02	-.18**	.16**	-.06	.39***	.59***	.39***	-
12. 工作满意度	3.43	.60	.09	.13*	.06	.07	-.20***	.21***	-.06	.26***	.42***	.40***	.39***

注: W-F SP = 工作 - 家庭分离偏好; AECE = 非工作时间电子通信预期。\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ 。

表 2 不同潜在剖面类型的拟合指数

模型	AIC	BIC	A-BIC	LMR-LRT	BLRT	Entropy	最小类别比例
2	2695.62	2745.62	2704.38	.14	.00	.73	13.76%
3	2672.78	2742.02	2684.92	.22	.00	.84	.59%
<b>4</b>	<b>2636.69</b>	<b>2725.16</b>	<b>2652.20</b>	<b>.11</b>	<b>.00</b>	<b>.83</b>	<b>5.95%</b>
5	2571.26	2678.96	2590.14	.17	.00	.93	2.37%
6	2537.49	2664.42	2559.74	.25	.00	.94	.58%

注: 加粗的代表最终选择的方案。

表 3 不同潜在剖面结构和工作满意度之间的关系

	<i>Mean</i>	<i>SE</i>	显著性差异汇总
Class 1	3.48	.04	1>3>2; 1<4
Class 2	2.64	.24	2<3<1<4
Class 3	3.30	.07	3<1<4; 3>2
Class 4	3.80	.11	4>1>3>2

注: Class 1 = 平衡型; Class 2 = 冲突型; Class 3 = 被动型; Class 4 = 主动型。“>”和“<”表示两组之间的差异在 .05 水平上已达到统计学意义。

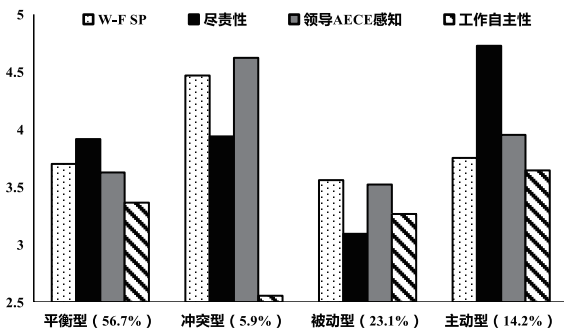


图1 员工个体特质 - 工作特征的潜在剖面图

注：W-F SP 即工作 - 家庭分离偏好；领导 AECE 感知即感知领导非工作时间电子通信预期；值为各变量的题项得分均值。

### 3.3 多组中介分析

将员工个体特质 - 工作特征的潜在剖面结构进行虚拟编码,以三种基本心理需要满足为中介变量,工作满意度为因变量建立多重中介模型(见图2)。在进行虚拟编码时,本研究选择平衡型员工作为参照组,主要基于以下三点考虑:第一,平衡型是本研究样本中规模最大的类别(56.7%),代表了最普遍的员工个体特质 - 工作特征组合模式,将其作为参照组能为后续组间比较提供稳定且具有代表性的基线。第二,从概念上看,平衡型员工在所有剖面指标上的得分均处于中等水平,没有表现出极端特征,可视为一种基准状态。将其他特征鲜明的剖面与之比较,有助于更清晰地揭示特定组合模式对结果变量的独特影响。第三,基于过往研究实践(Farnese et al., 2024; Ye et al., 2024),选择样本量最大或特征居中的类别作为参照组可以增强结果的可解释性。

在控制协变量后,结果如表4所示,与平衡型员工相比,冲突型员工报告的工作满意度更低( $b_{direct} = -.48, SE = .14, p < .001$ );而被动型员工( $b_{direct} = .02, SE = .07, p > .05$ )和主动型员工( $b_{direct} = .17, SE = .08, p > .017$ )对工作满意度的直接效应均不显著。冲突型员工报告的自主需要满足更低( $b = -.52, SE = .14, p < .001$ ),但能力需要满足( $b = -.17, SE = .13, p > .05$ )以及关系需要满足( $b = -.24, SE = .12, p > .05$ )并无差异;被动型员工报告的能力需要满足( $b = -.43, SE = .06, p < .001$ )和关系需要满足( $b = -.25, SE = .06, p < .001$ )更低,但自主需要满足( $b = -.11, SE = .07, p > .05$ )并无差异;主动型员工报告的能力需要满足更高( $b = .35, SE = .07, p < .001$ ),但自主需要满足( $b = .09, SE = .08, p > .05$ )以及关系需要满足( $b = .08, SE = .07, p > .05$ )并无差异。自主需要满足对工作满意度有显著的正向影响( $b = .17, SE = .07, p = .01$ ),能力需要满足( $b = .19, SE = .07, p < .01$ )以及关系需要满足( $b = .27, SE = .08, p < .001$ )同样如此。

员工个体特质 - 工作特征的不同潜在剖面类型通过三种基本心理需要满足对其工作满意度产生的相对总效应和间接效应估计值如下所示。以平衡型员工作为参照组。首先,冲突型员工对工作满意度的总效应显著( $b_{total} = -.66, Bootstrap SE = .15, 95\% BCCI = [-.957, -.362]$ )。冲突型员工通过自主需要满足对其工作满意度产生的中介效应显著( $b_{indirect} = -.09, Bootstrap SE = .05, 95\% BCCI = [-.205, -.014]$ ),然而通过能力需要满足( $b_{indirect} = -.03, Bootstrap SE = .03, 95\% BCCI = [-.118, .010]$ )以及关系需要满足

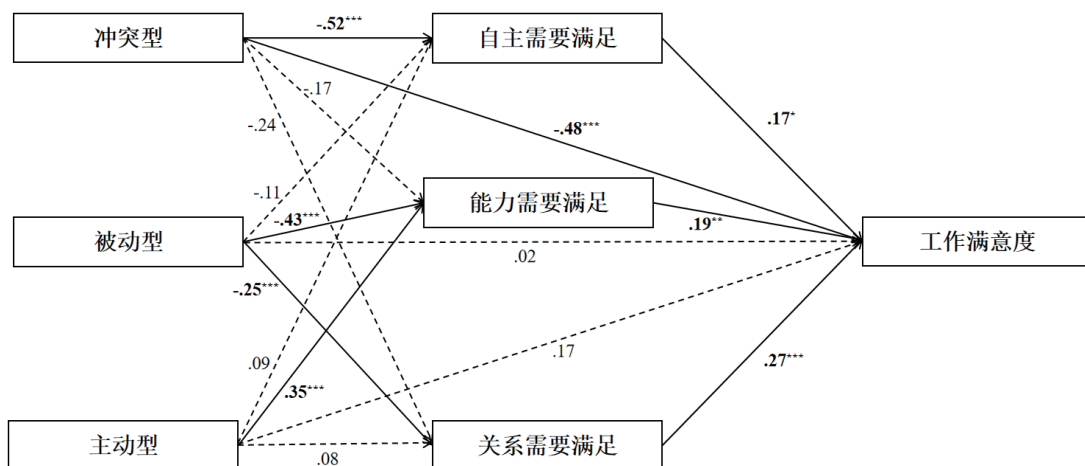


图2 基本心理需要满足的中介路径图

注:  $N = 346$ ; 平衡型为参照组; 性别、年龄、教育水平和工作年限为控制变量。

\*  $p < .017$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ 。

表 4 路径分析结果表 (N = 346)

	自主需要满足		能力需要满足		关系需要满足		工作满意度	
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>
<b>控制变量</b>								
性别	-.04	.06	.17**	.05	.04	.05	.06	.06
年龄	.06	.05	.09	.04	-.01	.04	.11	.05
受教育程度	.08	.06	.08	.05	.11	.05	.02	.06
工作年限	-.01	.01	-.003	.01	.01	.01	-.01	.01
<b>自变量</b>								
冲突型	-.52***	.14	-.17	.13	-.24	.12	-.48***	.14
被动型	-.11	.07	-.43***	.06	-.25***	.06	.02	.07
主动型	.09	.08	.35***	.07	.08	.07	.17	.08
<b>中介变量</b>								
自主需要满足							.17*	.07
能力需要满足							.19**	.07
关系需要满足							.27***	.08

注：平衡型作为参照组。\* $p < .017$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ 。

( $b_{\text{indirect}} = -.06$ , Bootstrap  $SE = .04$ , 95% BCCI =  $[-.177, .004]$ ) 对其工作满意度产生的中介效应并不显著。其次，被动型员工对工作满意度的总效应不显著 ( $b_{\text{total}} = -.14$ , Bootstrap  $SE = .08$ , 95% BCCI =  $[-.293, .006]$ )。被动型员工通过能力需要满足 ( $b_{\text{indirect}} = -.08$ , Bootstrap  $SE = .04$ , 95% BCCI =  $[-.167, -.013]$ ) 和关系需要满足 ( $b_{\text{indirect}} = -.07$ , Bootstrap  $SE = .03$ , 95% BCCI =  $[-.133, -.024]$ ) 对其工作满意度产生的中介效应显著，然而通过自主需要满足对其工作满意度产生的中介效应并不显著 ( $b_{\text{indirect}} = -.02$ , Bootstrap  $SE = .02$ , 95% BCCI =  $[-.060, .002]$ )。最后，主动型员工对工作满意度的总效应显著 ( $b_{\text{total}} = .28$ , Bootstrap  $SE = .09$ , 95% BCCI =  $[.104, .448]$ )。主动型员工通过能力需要满足 ( $b_{\text{indirect}} = .07$ , Bootstrap  $SE = .03$ , 95% BCCI =  $[.013, .137]$ ) 对其工作满意度产生的中介效应显著，然而通过自主需要满足 ( $b_{\text{indirect}} = .02$ , Bootstrap  $SE = .02$ , 95% BCCI =  $[-.009, .063]$ ) 以及关系需要满足 ( $b_{\text{indirect}} = .02$ , Bootstrap  $SE = .02$ , 95% BCCI =  $[-.012, .075]$ ) 对其工作满意度产生的中介效应并不显著。

## 4 讨论

本研究采用以个体为中心的方法，基于 3 个时间点的纵向数据，识别出 4 种员工个体特质 - 工作特征的异质性潜在剖面。研究结果进一步揭示了不同剖面类型与员工工作满意度之间的特异性关联，

并阐明了特定类型通过满足不同的基本心理需要来影响工作满意度的差异化路径。这些发现凸显了个体差异在影响工作满意度中的关键作用。综上，本研究为理解工作满意度的形成机制提供了一个整合性视角，并为组织设计精准、高效的干预措施以提升员工福祉提供了实证依据。

### 4.1 员工个体特质 - 工作特征的潜在剖面

在本研究样本中，员工存在 4 种个体特质 - 工作特征的潜在剖面结构，各剖面在不同变量上呈现出水平差异。具体来说，“平衡型”员工（占比 56.7%）的个体特质与工作特征之间不存在显著冲突。这与先前研究发现大多数员工的个体与环境特征趋于协调一致的观点相符 (Zhang et al., 2024)。与此不同，“冲突型”员工（占比 5.9%）报告的工作 - 家庭分离偏好水平最高，同时领导 AECE 感知也最高。这导致他们在工作与生活之间容易陷入冲突困境 (Gadeyne et al., 2018; Glavin et al., 2024)。这也提示组织需要对这类员工给予更多的关注和支持，以帮助他们更好地解决冲突困境，将潜在不利工作结果最小化。此外，“被动型”员工（占比 23.1%）在尽责性、工作 - 家庭分离偏好及领导 AECE 感知上得分较低，仅在工作自主性上得分中等，这导致他们在工作中较为被动，缺乏主动规划和积极进取的动力 (Huo & Jiang, 2021)。尽管他们不像“冲突型”员工那样面临明显的冲突，但组织

仍需关注这类员工的发展,通过培训和激励措施来提升他们的尽责性和主动性,从而促进其在工作中的积极参与和成长(张志学等,2021)。相比之下,“主动型”员工(占比14.2%)在尽责性和工作自主性方面得分较高,其他变量得分中等。凭借其高尽责性和工作自主性,该类员工能积极投入工作,并有效平衡工作与家庭,常被视为组织创新与发展的关键驱动力(罗萍等,2020; Wilmot & Ones, 2019)。综上,这些剖面的发现为组织理解员工提供了比传统基于以变量为中心方法的研究更细致、更贴近现实复杂性的视角,有助于制定更具针对性的管理策略,进而优化员工的工作福祉。

#### 4.2 员工个体特质-工作特征的潜在剖面与工作满意度的关系

研究结果表明冲突型员工报告的工作满意度处于最低水平,这与过往研究一致,存在工作-家庭冲突的员工会报告更低的工作满意度(Derks et al., 2016)。尽管该类员工在样本中所占比例相对较低,仅为5.9%,但是考虑到数字时代下领导AECE的常态化(李馨等,2022),这类群体仍需重点关注。此外,被动型员工也报告了较低水平的工作满意度,这凸显出管理者重视这类员工的必要性与紧迫性。值得关注的是,本研究发现主动型员工报告的工作满意度处于最高水平。这一结果表明,即便面临着中等水平的冲突困境(即中等水平的工作-家庭分离偏好与领导AECE感知),该群体依旧能凭借其高尽责性与高工作自主性的良性组合,有效应对工作挑战并维持高满意度(董蕊,王平,2024)。这一结果挑战了仅关注单一特征效应或有限交互效应的传统研究,强调了从以个体为中心的视角探究工作满意度前因的重要性,为理解员工个体特质-工作特征的复杂互动对工作满意度的影响提供了新见解。

#### 4.3 基本心理需要满足的中介作用

本研究基于自我决定理论揭示了不同类型的员工个体特质-工作特征的潜在组合模式与不同的基本心理需要满足路径之间的联系。同时,研究揭示了这些路径如何与工作满意度的水平差异相关联。具体而言,研究结果发现,与平衡型员工相比,冲突型员工的自主需要满足水平更低,进而其工作满意度也更低。冲突型员工面临高领导AECE感知和高工作-家庭分离偏好的矛盾组合,这种渴望分离却被迫持续连接的困境与其较低的自主需要满足水平和工作满意度相关联(Grant et al., 2025; Reinke &

Gerlach, 2022)。值得注意的是,尽管过往研究发现高领导AECE感知带来的“连接”压力也可能潜在损害关系需要满足(Gadeyne et al., 2018),但本研究发现,对于冲突型员工而言,其核心矛盾在于较低水平的自主需要满足,而非较低水平的关系需要满足。这与过往研究的不一致结果凸显了采用以个体为中心的研究思路探究员工个体特质与工作特征的组合模式对其工作满意度的影响机制的必要性。此外,研究结果还发现被动型员工相比于平衡型员工具有更低的能力需要满足和关系需要满足,进而有更低的工作满意度。被动型员工呈现低尽责性与中等工作自主性的组合特征,这使其能力需要难以满足(Zhang et al., 2024)。同时,有限的工作投入与社交互动亦与较低的关系需要满足相联系(赵慧娟,龙立荣,2016)。能力与关系需要的双重受挫进一步与其工作满意度较低相关(Ryan & Deci, 2017)。

值得注意的是,研究结果发现主动型员工相比于平衡型员工具有更高的能力需要满足,进而有更高的工作满意度。主动型员工凭借其高尽责性特质,在高自主性的工作环境中能够更有效地规划和执行任务,其成功应对挑战和达成目标的体验,与持续较高的能力需要满足水平相联系(Hulleman et al., 2008),这印证了自我决定理论中人-环境交互是需要满足核心载体的主张(Edwards, 2008)。研究结果揭示了边界模糊情境下工作设计的复杂性:技术赋能的工作自主性缺乏相适配的个体特质支撑时,其潜在效益可能难以实现;高领导AECE若遭遇高分离偏好员工的认知抵抗,则可能与较低的自主需要满足相关。尽管主动型剖面包含高工作自主性特征(该特征通常与自主需要满足正向关联),但在本研究中,其通过自主需要满足影响工作满意度的路径并未达统计显著性水平。一种合理的解释是,对于高尽责性个体(例如主动型员工),工作自主性可能更主要地服务于其目标导向和秩序维护的内在需求,使得能力需要满足成为更显著的结果表征。在此特定组合模式下,自主性所承载的自由选择感的独特贡献可能相对弱化(Zhang et al., 2024)。这一发现凸显了在边界模糊情境下,深入探究员工个体特质与工作特征潜在组合模式的影响及其内在作用机制的必要性。这些发现为构建数字时代边界模糊情境下新的管理模式提供了理论依据,强调组织干预需关注员工个体特质-工作特征组合对特定心

理需要路径的独特效应，进一步支持了自我决定理论所强调的个体经历基本心理需要的满足是异质性的观点（Ryan & Deci, 2017）。

#### 4.4 理论贡献和实践启示

本研究的理论贡献主要体现在以下两个方面。首先，本研究采用以个体为中心的研究视角，为理解数字时代边界模糊情境下员工工作满意度的前因提供了新知识，有效补充并挑战了传统以变量为中心的研究发现。以往研究多聚焦于员工个体特质与工作特征的独立效应或有限交互效应，忽视了这些因素在现实中的组合效应异质性（尹奎等, 2020; Zhang et al., 2024）。本研究通过 LPA 识别出员工个体特质 - 工作特征的 4 种典型剖面，弥补了现有研究忽视员工异质性的不足，提供了超越以往“平均效应”的新洞察。这不仅印证了数字技术重塑工作体验、模糊工作与生活边界的论断（Ewers & Kangmennaang, 2023; Soroui, 2021），更通过具体剖面精细地揭示了数字时代边界模糊情境下工作满意度形成的群体差异（如“冲突型”揭示负面体验，“主动型”展现积极适应）。

其次，本研究整合了边界理论和自我决定理论，通过揭示不同剖面经由差异化基本心理需要满足路径影响工作满意度的机制，丰富并深化了自我决定理论在数字时代边界模糊背景下的应用。本研究明确了特定员工个体特质 - 工作特征的潜在剖面类型如何通过激活或抑制特定的心理需要路径（即冲突型员工主要抑制自主需要，被动型员工主要抑制能力与关系需要，主动型主要促进能力需要）进而影响工作满意度。这一发现支持了 Ryan 和 Deci (2017) 关于个体在基本心理需要满足体验上存在显著异质性的观点，并具体阐释了在数字时代，特定的员工个体特质 - 工作特征组合模式是如何差异化地通过这三种基本心理需要来影响工作满意度。

在实践层面，本研究的发现有助于管理者更精准地识别出在边界模糊情境下工作满意度可能存在问题的员工群体，并据此高效分配组织资源，制定更具针对性的干预措施。鉴于异质性剖面及其差异化影响的发现，本研究强调组织需超越传统的、基于单一变量的管理思维，转向“以人为本”的整体视角。管理者应全面评估员工个体特质与工作特征的组合模式，以实现更精准的识别和针对性干预。正如学界所倡导的，员工并非孤立地体验单一的工作因素，而是对个体特质与工作环境多重特征的组

合形成整体感知（Zhang et al., 2024）。具体而言，针对不同类型的员工，组织应设计并实施差异化的管理策略。本研究明确了冲突型员工所报告的低工作满意度与其较低的自主需要满足水平密切相关，这提示管理者必须引入相关策略以提升员工的自主需要满足程度。诸多实证研究表明，管理者可通过推行灵活的工作安排模式、培育信任与赋权的组织文化以及开展定期的沟通交流活动等方式，有效提高团队成员的自主需要满足水平，进而实现工作满意度的提升（何丹等, 2009; 吴梦迪等, 2020）。本研究进一步表明，被动型员工较低的工作满意度与其能力需要和关系需要的满足程度较低相关。基于此，管理者有必要精心制定旨在提升这些关键需要满足程度的策略。为满足其能力需要，管理者应提供精准化的培训课程、丰富的成长机会以及富有挑战性的工作任务（罗萍等, 2020）；为满足其关系需要，则可借助组织团队活动以及定期开展沟通交流等方式来营造包容和谐的工作文化氛围（Goštautaitė et al., 2022）。此外，对于主动型和平衡型员工，管理者则应致力于维持并优化其积极状态，并将其成功经验在组织内推广，发挥示范效应。总之，组织应积极识别不同特征类型的员工，并依据不同员工群体的特定个体特质与工作特征来设计差异化的组织保障与干预措施体系。

#### 4.5 局限与未来研究方向

本研究存在以下三点局限。首先，本研究对变量的测量主要依赖自我报告。尽管一些研究者主张，关于个人经历的测量，自我报告能更真实地反映员工的真实感受和实际经历，进而增强其在实践方面的相关性（Corneille & Gawronski, 2024; Flom et al., 2012），但这种方法可能会引发共同方法偏差问题，导致研究结果出现偏差。鉴于此，在未来的研究中，若能综合采用包含自我报告、同事评价、领导评估以及结构化访谈在内的多元化测量方法，将有助于进一步增强研究结果的有效性和说服力。

其次，尽管 LPA 能提供关于个体异质性的特殊见解，但它本身存在固有的局限性。具体而言，LPA 要求研究者运用科学判断来确定与理论及实证数据相符的最佳剖面数量（Marsh et al., 2009）。然而，这种方法仅能识别给定样本内的亚群体，这就引发了对研究结果普适性的质疑（Meyer & Morin, 2016）。此外，本研究样本源于广东省某国有企业，员工年龄与教育水平分布相对集中。尽管一些过往

研究表明该类数字化企业的员工在年龄与教育水平上通常呈现相对集中的分布（刘培等，2025；Nie et al., 2024），本研究的样本特性仍可能限制结论对不同行业、文化背景或年龄阶段群体的普适性。为了有效应对这一局限性，未来研究有必要从更为广泛的参与者群体中收集数据，这些群体应涵盖不同行业、多元文化背景以及各个年龄群体的员工。

最后，遵循先前研究实践，本研究采用间隔1个月的数据收集设计，这有助于控制共同方法偏差并建立初步的时序关系（Podsakoff et al., 2003）。尽管本研究一个月的数据收集间隔与过往心理需要满足的研究一致（Tóth-Király et al., 2023），但仍可能无法捕捉变量变化的动态过程（例如心理需要满足对工作满意度的滞后效应）。未来研究可通过延长追踪周期（如6个月或一年）进一步检验变量的动态关系。

## 5 结论

本研究得出以下三个结论：

（1）员工个体特质-工作特征的潜在剖面结构存在4种不同类型：平衡型（56.7%）、被动型（23.1%）、主动型（14.2%）和冲突型（5.9%）。

（2）主动型员工的工作满意度最高，随后依次是平衡型、被动型和冲突型的员工。

（3）不同剖面类型的员工通过特异性的基本心理需要满足路径影响工作满意度。具体而言，相较于平衡型员工，主动型员工的能力需要满足程度更高，因而其工作满意度也更高；冲突型员工的自主需要满足程度较低，因而其工作满意度也较低；被动型员工的能力需要和关系需要满足程度皆较低，因而其工作满意度也较低。

### 参考文献

- 董蕊, 王平. (2024). 工作自主性的“过犹不及”效应. *心理科学*, 47(2), 358-366.
- 何丹, 李文东, 时勤. (2009). 组织文化对员工工作满意度和情感承诺的影响——基于多水平分析的研究结果. *北京工商大学学报(社会科学版)*, 24(5), 34-39.
- 李馨, 刘培, 李爱梅, 王笑天, 张俊巍. (2022). 领导非工作时间电子通信预期影响下属工作绩效的多路径模型. *心理学报*, 54(8), 964-978.
- 刘培, 穆雨婷, 张李璐, 张凌寒. (2025). 酒店业员工职场精神力与亲环境行为——基于数字连通性与多元时间观匹配的影响. *旅游学刊*, 40(3), 135-148.
- 罗萍, 施俊琦, 朱燕妮, 房俨然. (2020). 个性化工作协议对员工主动性职业行为和创造力的影响. *心理学报*, 52(1), 81-92.
- 马丽, 徐枫巍. (2011). 基于个人-环境匹配理论的边界管理与工作家庭界面研究. *南开管理评论*, 14(5), 41-47, 152.
- 裴嘉良, 刘善仕, 崔勋, 瞿皎皎. (2021). 零工工作者感知算法控制: 概念化、测量与服务绩效影响验证. *南开管理评论*, 24(6), 14-25.
- 吴梦迪, 阳义南, 王晓晖. (2020). 灵活工作计划对员工心理和行为的影响——元分析的检验. *经济管理*, 42(7), 126-140.
- 尹奎, 彭坚, 张君. (2020). 潜在剖面分析在组织行为领域中的应用. *心理科学进展*, 28(7), 1056-1070.
- 张春虎. (2019). 基于自我决定理论的工作动机研究脉络及未来走向. *心理科学进展*, 27(8), 1489-1506.
- 张志学, 赵曙明, 连汇文, 谢小云. (2021). 数智时代的自我管理和自我领导: 现状与未来. *外国经济与管理*, 43(11), 3-14.
- 赵斌, 韩盼盼. (2016). 人-工作匹配、辱虐管理对创新行为的影响——基本心理需求的中介作用. *软科学*, 30(4), 74-79.
- 赵慧娟, 龙立荣. (2016). 基于多理论视角的个人-环境匹配、自我决定感与情感承诺研究. *管理学报*, 13(6), 836-846.
- 周浩, 龙立荣. (2004). 共同方法偏差的统计检验与控制方法. *心理科学进展*, 12(6), 942-950.
- Akaike, H. (1987). Factor analysis and AIC. *Psychometrika*, 52(3), 317-332.
- Asparouhov, T., & Muthén, B. (2014). Auxiliary variables in mixture modeling: Three-step approaches using Mplus. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 21(3), 329-341.
- Bergman, L. R., & Lundh, L. G. (2015). Introduction: The person-oriented approach: Roots and roads to the future. *Journal for Person-Oriented Research*, 1(1-2), 1-6.
- Bloom, N., Han, R. B., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630(8018), 920-925.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551-570.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (pp. 389-444). Allyn and Bacon.
- Cheng, K., Cao, X., Guo, L. M., & Xia, Q. (2022). Work connectivity behavior after-hours and job satisfaction: Examining the moderating effects of psychological entitlement and perceived organizational support. *Personnel Review*, 51(9), 2277-2293.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341-372.
- Corneille, O., & Gawronski, B. (2024). Self-reports are better measurement instruments than implicit measures. *Nature Reviews Psychology*, 3(12), 835-846.
- Costa, P. T., Jr., Terracciano, A., & McCrae, R. R. (2001). Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2), 322-331.
- Coxen, L., van der Vaart, L., van den Broeck, A., & Rothmann, S. (2021). Basic psychological needs in the work context: A systematic literature review of diary studies. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 698526.
- Daniel, S., & Sonnentag, S. (2016). Crossing the borders: The relationship between boundary management, work-family enrichment and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 407-426.
- 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.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology, 49*(3), 182–185.
- Derks, D., Bakker, A. B., Peters, P., & van Wingerden, P. (2016). Work-related smartphone use, work-family conflict and family role performance: The role of segmentation preference. *Human Relations, 69*(5), 1045–1068.
- Dziak, J. J., Lanza, S. T., & Tan, X. M. (2014). Effect size, statistical power, and sample size requirements for the bootstrap likelihood ratio test in latent class analysis. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 21*(4), 534–552.
- Edwards, J. R. (2008). Person-environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *Academy of Management Annals, 2*(1), 167–230.
- Ewers, M., & Kangmenang, J. (2023). New spaces of inequality with the rise of remote work: Autonomy, technostress, and life disruption. *Applied Geography, 152*, Article 102888.
- Farnese, M. L., Marzocchi, I., & Olivo, I. (2024). Leadership profiles and error cultures: Navigating the pathways to workplace errors through a person-centered approach. *Current Psychology, 43*(48), 36775–36791.
- Fender, C. M. (2010). *Electronic tethering: Perpetual wireless connectivity to the organization* (Unpublished doctoral dissertation). Drexel University.
- Fenner, G. H., & Renn, R. W. (2010). Technology-assisted supplemental work and work-to-family conflict: The role of instrumentality beliefs, organizational expectations and time management. *Human Relations, 63*(1), 63–82.
- Flom, P. L., Supino, P. G., & Ross, N. P. (2012). Constructing and evaluating self-report measures. In P. Supino & J. Borer (Eds.), *Principles of Research Methodology* (pp. 147–175). Springer.
- Gadeyne, N., Verbruggen, M., Delanoëje, J., & De Cooman, R. (2018). All wired, all tired? Work-related ICT-use outside work hours and work-to-home conflict: The role of integration preference, integration norms and work demands. *Journal of Vocational Behavior, 107*, 86–99.
- Glavin, P., Schieman, S., & Bierman, A. (2024). From flexibility to unending availability: Platform workers' experiences of work-family conflict. *Journal of Marriage and Family, 86*(3), 574–592.
- Goštautaitė, B., Bučiūnienė, I., & Milašauskienė, Ž. (2022). HRM and work outcomes: The role of basic need satisfaction and age. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(2), 169–202.
- Grant, R. S., Buchanan, B. E., & Shockley, K. M. (2025). I need a vacation: A meta-analysis of vacation and employee well-being. *Journal of Applied Psychology, 110*(7), 887–905.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, 67*(3), 451–470.
- Howard, M. C., & Hoffman, M. E. (2018). Variable-centered, person-centered, and person-specific approaches: Where theory meets the method. *Organizational Research Methods, 21*(4), 846–876.
- Hulleman, C. S., Durik, A. M., Schweigert, S. A., & Harackiewicz, J. M. (2008). Task values, achievement goals, and interest: An integrative analysis. *Journal of Educational Psychology, 100*(2), 398–416.
- Huo, M. L., & Jiang, Z. (2021). Trait conscientiousness, thriving at work, career satisfaction and job satisfaction: Can supervisor support make a difference? *Personality and Individual Differences, 183*, Article 111116.
- Jebb, A. T., Parrigon, S., & Woo, S. E. (2017). Exploratory data analysis as a foundation of inductive research. *Human Resource Management Review, 27*(2), 265–276.
- Jiang, Z., Di Milia, L., Jiang, Y. Q., & Jiang, X. (2020). Thriving at work: A mentoring-moderated process linking task identity and autonomy to job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior, 118*, Article 103373.
- Jing, S., Li, Z. Y., Stanley, D. M. J. J., Guo, X., & Wang, W. J. (2021). Work-family enrichment: Influence of job autonomy on job satisfaction of knowledge employees. *Frontiers in Psychology, 12*, Article 726550.
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior, 27*(4), 485–507.
- La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. E., & Deci, E. L. (2000). Within-person variation in security of attachment: A self-determination theory perspective on attachment, need fulfillment, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 79*(3), 367–384.
- Li, W. L., Qin, X., Yam, K. C., Deng, H. R., Chen, C., Dong, X. W., Jiang, L., & Tang, W. J. (2024). Embracing artificial intelligence (AI) with job crafting: Exploring trickle-down effect and employees' outcomes. *Tourism Management, 104*, Article 104935.
- Liu, C., Spector, P. E., & Shi, L. (2007). Cross-national job stress: A quantitative and qualitative study. *Journal of Organizational Behavior, 28*(2), 209–239.
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. Routledge.
- Malhotra, N. K., Kim, S. S., & Patil, A. (2006). Common method variance in IS research: A comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. *Management Science, 52*(12), 1865–1883.
- Marsh, H. W., Lüdtke, O., Trautwein, U., & Morin, A. J. S. (2009). Classical latent profile analysis of academic self-concept dimensions: Synergy of person- and variable-centered approaches to theoretical models of self-concept. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 16*(2), 191–225.
- Meyer, J. P., & Morin, A. J. S. (2016). A person-centered approach to commitment research: Theory, research, and methodology. *Journal of Organizational Behavior, 37*(4), 584–612.
- Morin, A. J. S., Morizot, J., Boudrias, J. S., & Madore, I. (2011). A multifoci person-centered perspective on workplace affective commitment: A latent profile/factor mixture analysis. *Organizational Research Methods, 14*(1), 58–90.
- Nie, Q., Lim, V. K. G., & Peng, J. (2024). The mixed blessing of work connectivity demands: Self-regulatory focus as a moderator. *Journal of Organizational Behavior, 45*(7), 960–980.
- Ninaus, K., Diehl, S., & Terlutter, R. (2021). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance. *Journal of Business Research, 136*, 652–666.
- Nylund, K. L., Asparouhov, T., & Muthén, B. O. (2007). Deciding on the number of classes in latent class analysis and growth mixture modeling: A Monte Carlo simulation study. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 14*(4), 535–569.
- Nylund-Gibson, K., & Choi, A. Y. (2018). Ten frequently asked questions about latent class analysis. *Translational Issues in Psychological Science, 4*(4), 440–461.
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 136*, 20–35.
- Parker, S. K., & Grote, G. (2022). Automation, algorithms, and beyond: Why work

- design matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology*, 71(4), 1171–1204.
- Peccei, R., & van de Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539–563.
- Piszczek, M. M. (2017). Boundary control and controlled boundaries: Organizational expectations for technology use at the work–family interface. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 592–611.
- 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.
- Reinke, K., & Gerlach, G. I. (2022). Linking availability expectations, bidirectional boundary management behavior and preferences, and employee well-being: An integrative study approach. *Journal of Business and Psychology*, 37(4), 695–715.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford.
- Saucier, G. (1994). Mini-Markers: A brief version of Goldberg's unipolar Big-Five markers. *Journal of Personality Assessment*, 63(3), 506–516.
- Schwarz, G. (1978). Estimating the dimension of a model. *The Annals of Statistics*, 6(2), 461–464.
- Sclove, S. L. (1987). Application of model-selection criteria to some problems in multivariate analysis. *Psychometrika*, 52(3), 333–343.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 442–445.
- Solomon, B. C., Nikolaev, B. N., & Shepherd, D. A. (2022). Does educational attainment promote job satisfaction? The bittersweet trade-offs between job resources, demands, and stress. *Journal of Applied Psychology*, 107(7), 1227–1241.
- Song, Q. C., Oh, I. S., Kim, Y., & So, C. (2025). Revisiting the nature and strength of the personality–job performance relations: New insights from interpretable machine learning. *Journal of Applied Psychology*, 110(1), 1–26.
- Soroui, S. T. (2021). Understanding the drivers and implications of remote work from the local perspective: An exploratory study into the dis/reembedding dynamics. *Technology in Society*, 64, Article 101328.
- Tang, P. M., Koopman, J., McClean, S. T., Zhang, J. H., Li, C. H., De Cremer, D., & Ng, C. T. S. (2022). When conscientious employees meet intelligent machines: An integrative approach inspired by complementarity theory and role theory. *Academy of Management Journal*, 65(3), 1019–1054.
- Tóth-Király, I., Morin, A. J. S., Vandenberghe, C., & Radanielina Hita, M. L. (2023). Nature, stability and determinants of multi-target commitment profiles: A longitudinal person-centered approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(6), 777–797.
- Verhofstadt, E., De Witte, H., & Omev, E. (2007). Higher educated workers: Better jobs but less satisfied? *International Journal of Manpower*, 28(2), 135–151.
- Wang, J. C., & Wang, X. Q. (2012). Mixture modeling. In J. C. Wang & X. Q. Wang (Eds.), *Structural equation modeling: Applications using Mplus* (pp. 289–390). Wiley.
- Wang, M., & Hanges, P. J. (2011). Latent class procedures: Applications to organizational research. *Organizational Research Methods*, 14(1), 24–31.
- Wilmot, M. P., & Ones, D. S. (2019). A century of research on conscientiousness at work. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 116(46), 23004–23010.
- Wu, J., & Zhou, J. (2022). How the configurations of job autonomy, work–family interference, and demographics boost job satisfaction: An empirical study using fsQCA. *Asian Business and Management*, 21(4), 547–568.
- Xin, J., Chen, S. M., Kwan, H. K., Chiu, R. K., & Yim, F. H. K. (2018). Work–family spillover and crossover effects of sexual harassment: The moderating role of work–home segmentation preference. *Journal of Business Ethics*, 147(3), 619–629.
- Ye, Y. Y., Chen, B., Zhen, R., Li, Y. F., Liu, Z. Y., & Zhou, X. (2024). Childhood maltreatment patterns and suicidal ideation: Mediating roles of depression, hope, and expressive suppression. *European Child and Adolescent Psychiatry*, 33(11), 3951–3964.
- Zhang, M., Zhao, K., & Korabik, K. (2019). Does work–to–family guilt mediate the relationship between work–to–family conflict and job satisfaction? Testing the moderating roles of segmentation preference and family collectivism orientation. *Journal of Vocational Behavior*, 115, Article 103321.
- Zhang, Q., Li, C. S., Goering, D. D., & Kristof-Brown, A. L. (2024). Fitting in a workgroup in unique ways: A latent profile analysis of perceived person–group fit characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 109(5), 779–794.

# The Impact of Latent Profiles of Individual Traits and Job Characteristics on Employee Job Satisfaction: An Integrated Perspective of the Boundary Theory and the Self-Determination Theory

Li Xiaoyu<sup>1</sup>, Li Aimei<sup>1</sup>, Li Xin<sup>2</sup>, Deng Silu<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>School of Management, Jinan University, Guangzhou, 510632)

(<sup>2</sup>School of Economics and Management, South China Normal University, Guangzhou, 510006)

**Abstract** The pervasive integration of digital technologies in contemporary workplaces has precipitated a significant dissolution of traditional boundaries between the professional and domestic spheres, giving rise to a boundaryless work environment. This shift, characterized by frequent

cross-boundary task switching, profoundly impacts employee job satisfaction, a core predictor of key organizational outcomes such as innovation and retention. While the antecedents of job satisfaction have long been a central theme in organizational research, the unique context of blurred work-nonwork boundaries necessitates a more nuanced understanding. Extant literature, largely dominated by variable-centered paradigms, has identified key individual traits, such as work-family segmentation preferences and conscientiousness, as well as job characteristics, such as leaders' after-hours electronic communication expectations (AECE) and work autonomy, as significant factors. However, these approaches often assume homogeneity within samples and focus on linear relationships, thereby systematically neglecting the heterogeneous and configurational effects arising from the complex interplay of these factors. This limitation can lead to "one-size-fits-all" management interventions that are imprecise and ineffective. In response to calls for a more holistic perspective, this study adopts a person-centered methodology to capture this unobserved heterogeneity, identifying naturally occurring profiles based on how these traits and characteristics combine within individuals.

This investigation is grounded in an integrated theoretical framework that combines the boundary theory and the self-determination theory (SDT). The boundary theory provides the foundational lens for selecting the key antecedents, as it specifically addresses how individuals manage the boundaries between work and nonwork domains, emphasizing the interactive roles of individual traits (e.g., preferences and personality) and job characteristics (e.g., supports and demands). Building on this, the SDT is introduced to explain the underlying psychological mechanism through which these antecedent combinations influence job satisfaction. The SDT posits that well-being is a function of the satisfaction of three basic psychological needs: autonomy, competence, and relatedness. We argue that the specific configuration of an employee's traits and job characteristics creates a unique psychosocial environment that either supports or thwarts the satisfaction of these needs, leading to differential levels of job satisfaction.

This study had three primary objectives: (1) To identify distinct, naturally occurring latent profiles based on the combination of employees' work-family segmentation preference, conscientiousness, perceived leader AECE, and work autonomy. (2) To examine the differential relationships between these identified latent profiles and employee job satisfaction. (3) To investigate the mediating role of the three basic psychological needs (i.e., autonomy, competence, and relatedness) in explaining the relationship between profile membership and job satisfaction.

A three-wave longitudinal survey was conducted at a large, highly digitized state-owned enterprise in Guangdong, China. The final matched sample consisted of 346 employees. At Time 1 (T1), participants reported on the four individual trait and job characteristic variables, along with demographics. At Time 2 (one month later), they assessed their basic psychological needs satisfaction. At Time 3 (two months after T1), they reported their job satisfaction.

A latent profile analysis of the T1 data revealed four distinct and interpretable employee profiles. The Balanced group (56.7%) represented the largest segment, characterized by moderate levels on all four indicators, suggesting a state of equilibrium. The Active group (14.2%) was typified by high levels of both conscientiousness and work autonomy, with moderate levels on the other indicators. In stark contrast, the Conflicting group (5.9%) exhibited a detrimental combination: a high preference for work-family segmentation and high perceived leader AECE, coupled with low work autonomy. Finally, the Passive group (23.1%) was marked by low levels of conscientiousness, segmentation preference, and leader AECE, alongside moderate work autonomy. Subsequent analysis confirmed a significant relationship between profile membership and job satisfaction. The Active group reported the highest job satisfaction, followed in descending order by the Balanced, Passive, and Conflicting groups, with the last group reporting the lowest satisfaction by a significant margin.

Using the Balanced group as the reference, mediation analyses revealed distinct psychological pathways underlying these differences. The Active group's higher job satisfaction was significantly mediated by greater competence need satisfaction. In contrast, the Conflicting group's substantially lower job satisfaction was mediated by lower autonomy need satisfaction. Finally, the Passive group's lower job satisfaction was explained by lower satisfaction of both competence and relatedness needs.

These findings offer significant theoretical contributions and practical implications. Theoretically, this study challenges the traditional variable-centered paradigm by demonstrating that employees' experiences in the digital age are better understood through holistic, heterogeneous profiles rather than isolated variables. It enriches the boundary theory by empirically illustrating how traits and characteristics configure in reality and extends the SDT by revealing the specific, differentiated need-satisfaction pathways associated with these real-world configurations. Practically, the identified profiles serve as a diagnostic tool for managers. Interventions can be targeted. For Conflicting employees, efforts should focus on restoring autonomy. For Passive employees, strategies should aim to bolster competence and relatedness. By moving beyond a one-size-fits-all approach, organizations can design more precise, evidence-based interventions to enhance employee job satisfaction in an era of increasingly blurred boundaries.

**Key words** latent profile analysis, individual traits, job characteristics, job satisfaction, satisfaction of basic psychological needs