



主管支持感与组织公民行为： 自我效能感的调节作用

楼 鸣, 李 萍, 刘宝巍

哈尔滨工业大学 经济与管理学院, 哈尔滨 150001

摘要:组织公民行为对企业发展有不可忽视的作用,主管支持感普遍存在于日常工作中,影响员工的工作表现,引起国内外学者的高度关注。然而,关于主管支持感与组织公民行为之间的作用机制,已有研究偏向于从员工主观感受的中介视角进行解释,较少考虑员工的行为。因此,从员工行为角度丰富主管支持感影响组织公民行为的作用途径成为当前重要且紧迫的研究问题。

基于社会交换理论和自我效能感理论,从员工行为的视角,探讨主管支持感对组织公民行为影响的内在机制及边界条件。通过问卷调查,收集来自黑龙江省和山东省的3家企业共545份员工数据,运用层次回归和Bootstrap方法检验主动社会化的中介作用以及自我效能感的调节作用。

研究表明,主管支持感对组织公民行为具有显著的正向影响,主动社会化在主管支持感与组织公民行为之间起部分中介作用。自我效能感在主管支持感与主动社会化之间起调节作用,员工的自我效能感越高,主管支持感与主动社会化之间的正相关关系越强;员工的自我效能感越低,主管支持感与主动社会化之间的正相关关系越弱。

通过理论分析和实证研究,揭示了主管支持感对组织公民行为的影响和作用路径,丰富了主管支持感对员工行为影响的相关研究,发现了主管支持感影响主动社会化的边界之一,为企业在实践中提升员工组织公民行为提供对策建议。

关键词:主管支持感;组织公民行为;主动社会化;自我效能感;社会交换理论

中图分类号:F272.92 **文献标识码:**A **doi:**10.3969/j.issn.1672-0334.2021.04.009

文章编号:1672-0334(2021)04-0115-09

引言

在企业管理实践中,员工被认为是企业最有价值的资产和竞争优势^[1],但目前企业员工严重缺乏组织公民行为^[2]。已有研究发现,组织公民行为的前因变量包括个体特征、领导行为^[3]和对组织特征的感知^[4]。在领导行为中,已有研究表明主管支持

感对组织公民行为具有显著的正向影响,并通常采用社会交换理论解释其作用机制^[3]。当员工获得主管支持后,会以积极的工作态度和行为作为回报,同时会产生非义务的自主行为以及完成更多规定之外的工作^[5]。已有研究偏向于从员工主观感受的中介视角(如工作满意度)出发,阐述其内在作用机

收稿日期:2018-03-12 **修返日期:**2021-02-21

基金项目:国家自然科学基金(71472054,71772052)

作者简介:楼鸣,哈尔滨工业大学经济与管理学院博士研究生,研究方向为组织行为和人力资源管理, E-mail: zjjhplm@163.com

李萍,管理学博士,哈尔滨工业大学经济与管理学院副教授,研究方向为创新与创业管理、制造战略和人力资源管理,代表性学术成果为“A study on the relations of competitive priorities in international manufacturing enterprises”,发表在2010年《Proceedings of International Conference on Management Science and Engineering》, E-mail: liping_hit@hit.edu.cn

刘宝巍,哈尔滨工业大学经济与管理学院副教授,研究方向为组织行为和人力资源管理,代表性学术成果为“基于领导成员交换关系的沟通满意度研究”,发表在2009年第4期《管理评论》, E-mail: liubaowei@hit.edu.cn

制^[6],本研究则从员工行为的角度,关注主管支持感如何通过影响员工融入组织的程度进而影响其组织公民行为。已有研究将新员工在进入组织后主动融入组织并适应组织的过程称为主动社会化^[7]。在主动社会化过程中,员工逐渐融入组织,在工作中更多地考虑组织利益,且执行规定和奖励之外的工作和自主行为^[8],而领导的态度和行为对员工能否顺利社会化起关键作用^[9]。因此,本研究引入主动社会化作为中介变量。基于自我效能感理论^[10],自我效能感会对个体的行为起到调节和控制的作用^[11]。同时,自我效能感被认为可以有效加强主管支持感的积极影响^[12]。因此,本研究引入自我效能感作为调节变量,探究主管支持感影响主动社会化的边界条件。

基于社会交换理论,本研究探讨主管支持感对组织公民行为的影响,尝试从员工的行为角度,引入主动社会化概念分析组织公民行为过程;同时,基于自我效能感理论,尝试探讨自我效能感在主管支持感与主动社会化关系之间形成的理论边界。本研究结果将在一定程度上丰富主管支持感影响组织公民行为的作用途径。

1 相关研究评述

作为企业的“代言人”,主管与员工接触最多,间接或直接地影响员工的工作态度和产出^[13]。这意味着主管要善用激励、控制等手段提高员工的岗位内绩效和岗位外绩效^[14]。KOTTKE et al.^[15]将主管支持感定义为员工从主管提供的支持和鼓励中形成的主管对自己价值的肯定以及关心自己程度的总的看法。有研究发现,主管支持感在一定程度上会调动员工工作主动性,进而提高员工绩效,对组织的意义重大^[16],也有益于员工产生对主管和组织有利的行为^[17]。COYLE-SHAPIRO^[5]将组织公民行为定义为非义务的自主行为,是指在正式的奖励制度中没有直接或间接规定的,有助于促进组织有效运转的行为总和。相关研究表明,组织公民行为、任务表现和个人职业结果之间的关系是积极的^[18]。在维度划分上,组织公民行为通常被分为利他行为、运动员精神、责任意识、文明礼貌和公民美德5个维度^[19],不仅有利于组织,也有利于组织中的其他成员^[20]。因此,组织公民行为是组织管理实践中积极鼓励的行为,逐渐成为员工的重要工作产出之一^[21]。影响组织公民行为的因素有很多,包括个体特征^[22]、领导成员交换关系^[23]、主管支持感^[10,24]和领导风格^[25]等。

关于主管支持感与组织公民行为之间的内在作用机制,已有研究大多从员工主观感受的中介视角进行解释,如主管支持感通过影响员工满意度,进而影响组织公民行为^[6],较少从员工行为视角解释其内在作用机制。WANG et al.^[26]认为员工在进入组织后,并不是完全被动地适应组织,也会主动地融入组织,在社会化过程中扮演积极角色,即员工为了获取群体身份会以利益交换产生非正式的人际关系行为。领导的态度和行为对员工能否顺利社会化起关

键作用^[9],并且组织社会化中的历史、语言、价值观和目标社会化能正向影响组织公民行为^[27],而员工的组织社会化受到组织社会化策略和员工主动社会化的共同影响^[28]。受此启发,本研究认为员工的主动社会化行为很可能在主管支持感与组织公民行为之间起中介作用。

BANDURA^[29]将自我效能感定义为个体对自我的主观评价,是一种组织成员通过内在激励提高主动性、努力完成任务的信念。研究者普遍认为自我效能感发生在行为之前,能够控制和调节行为^[30]。已有研究通常把组织文化、组织支持等外部因素当作主管支持与员工绩效关系中的重要调节变量^[31]。自我效能感作为一种重要的个体内在资源,被认为可以有效加强主管支持感的积极影响^[12]。因此,本研究认为自我效能感很可能会调节主管支持感对主动社会化的影响。

主管支持感与组织公民行为之间的关系已被证实。但关于其内在作用机制,已有研究偏向于从员工主观感受的中介视角(如工作满意度)进行解释^[6],但仅从员工的主观感受角度解释其作用机制是不全面的。本研究从员工行为视角,引入主动社会化这一行为变量,进一步解释并扩充其作用机制,并引入自我效能感作为调节变量,探究主管支持感影响主动社会化的边界条件。

2 理论分析和研究假设

2.1 主管支持感与组织公民行为

本研究采用KOTTKE et al.^[15]对主管支持感的定义。主管支持是企业中存在的典型社会交换关系,其主体为主管和员工,主管支持通常有益于员工产生对主管和组织有利的行为^[17]。领导成员交换关系会影响下属的行为和态度^[32],员工感知的支持越多,其对主管和组织有益的反应和行为越多^[33]。当员工感知的主管支持较高时,产生回报主管的心理并关心其利益,从而帮助其实现目标^[24]。同时,为了回报主管和组织的支持,员工往往会付出超出自己职责范围的努力^[34]。

本研究采用COYLE-SHAPIRO^[5]对组织公民行为的定义。根据社会交换理论,组织公民行为是个体在互惠的规范下为了获得更多的回报或者回报预期而做出的交易行为^[35],强调个体受回报或回报预期驱动而做出的自利导向的行为^[36],也是员工对组织和领导的一种回报行为^[37]。主管在组织中扮演双重角色,一是组织的监督者,主管代替组织对员工进行监督;二是员工的指导者,支持员工的工作和生活^[38]。当员工感知到主管对其工作各方面的鼓励和支持时,员工通常会做出有益于主管的回馈,期望寻求平等互惠的交换关系^[11]。而主管往往被员工认为是组织的代理人^[39],主管组织化身描述了员工在多大程度上将主管看成是“组织代理人”,有研究认为主管组织化身调节主管支持感对组织公民行为的正向影响^[10]。综上所述,依据社会交换理论,当员工

感受到主管对其的支持时,会倾向于做出有利于主管和组织的反馈,产生组织公民行为。因此,本研究提出假设。

H₁ 主管支持感对组织公民行为有正向影响。

2.2 主动社会化的中介作用

社会交换理论认为在人与人的社会交往过程中,当一方得到另一方有形或无形的资源时,会产生回馈的意愿和行动^[40]。根据社会交换理论,当感受到主管的支持时,员工往往期望通过良好的人际关系获得主管的长久支持。而为了能与主管构建良好的人际关系,员工通常主动调整自己的态度和行为,以适应组织环境,进而促进员工的主动社会化。员工主动社会化主要通过收集、整合信息以及与其他组织成员(包括上级和同事)构建关系来实现^[41],说明主管支持能促进员工的主动社会化。另外,主动社会化能够使员工融入组织,使员工真正成为组织的一部分,在工作中不仅仅考虑自身利益,而且会更加更多地关注组织利益,愿意为组织利益付出更多的时间和精力。这使员工会自发地承担更多自身职责范围之外的工作和任务,这对于员工产生组织公民行为十分重要^[8]。同时,在社会化过程中员工接受了组织文化和价值观,也就更容易表现出组织公民行为^[42]。因此,本研究提出假设。

H₂ 主动社会化在主管支持感与组织公民行为之间起中介作用。

2.3 自我效能感的调节作用

BANDURA^[43]提出自我效能感理论,用以解释在特殊情景下个体动机产生的原因。自我效能感是个对自我的主观评价,是组织成员通过内在激励提高主动性、努力完成任务的信念^[29]。这种评价发生在行为之前,并能控制和调节行为^[30]。

员工的行为受到外部因素和内部因素共同影响^[44],主管支持感作为员工对外部领导行为的感知,对员工行为有预测力^[45],且对员工主动社会化的影响可能因为员工个人特质的差异而有所不同。主动社会化是一个困难的过程,需要员工对自身能力拥有信心才能完成。因此,员工的自我效能感对主管支持感与主动社会化之间的关系可能具有调节作用。已有研究通常把组织文化和组织支持等外部因素作为主管支持与员工绩效关系中的重要调节变量^[31],很少考虑员工自身因素。自我效能感作为一种重要的个体内在资源,被认为可以有效加强主管支持感的积极影响^[12]。根据自我效能感理论,面对主管支持时,高自我效能感的员工由于对自身能力充满信心,通常会更加主动地收集和整合信息,主动完成工作,积极融入组织,从而表现出较高的主动社会化水平;而低自我效能感的员工通常由于信心不足,无法充分利用资源、克服挑战,导致较低的主动社会化水平。社会交换理论的相关研究表明,在社会交换之前,员工会考虑获得回报的几率^[46]。主管的激励促使员工愿意表现出某种行为,而员工还要相信自己有能力做出该行为^[47]。高自我效能感的员

工,信心更强,认为自己的付出可以得到回报,在相同的主管支持感下,更愿意付出,也更加积极主动工作,从而表现出更高的主动社会化水平;对于低自我效能感的员工,其对自己的能力产生一定的质疑,不相信自己能很好地完成工作。因此,本研究提出假设。

H₃ 自我效能感在主管支持感与主动社会化之间起调节作用,当员工的自我效能感高时,主管支持感对其主动社会化的影响增强。

综上所述,本研究提出理论模型,见图1。

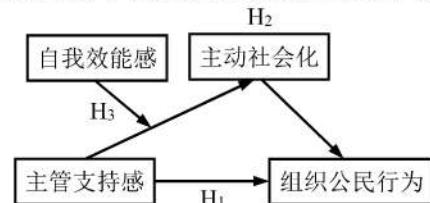


图1 理论模型

Figure 1 Theoretical Model

3 研究设计

3.1 样本选择

本研究的样本为黑龙江省和山东省的制造、化工、建筑等行业共3家国有企业和私营企业的员工,在目标单位随机选取被试人员,由该单位的人事部门通知目标被试,并发放问卷,请被试严格按照调查问卷上的指导说明填写,当场填答并收回问卷,以此保证数据的真实性和可靠性。在2015年4月至6月期间,共发出问卷600份,根据答案空缺超过3题、漏答超过三分之一、反向题项答案与其他题项相互矛盾等指标剔除无效问卷,最终得到有效问卷545份,有效问卷回收率90.833%。在有效问卷的人口统计特征方面,男性348人,占63.853%;女性197人,占36.147%。高中及以下学历88人,占16.147%;大专学历128人,占23.486%;本科学历284人,占52.110%;研究生学历45人,占8.257%。管理岗位的工作人员为500人,占91.743%;其他工作岗位的工作人员为45人,占8.257%。填答者的年龄平均为33.023岁,标准差为7.715;在当前单位的工作年限平均为7.953年,标准差为7.623。

3.2 测量方法的选择

本问卷采用Likert 5点评分法,1为非常不同意,5为非常同意。

(1)组织公民行为。采用FARH et al.^[48]开发的测量中国情景下员工组织公民行为的量表,共有20个题项,分别为“愿意站出来维护企业的声誉”“主动把企业的好消息告诉别人,澄清他人对企业的误解”“提一些改善企业运作的建设性建议”“认真参加企业会议”“愿意帮助新同事适应工作环境”“愿意帮助同事解决与工作相关的问题”“愿意在需要的时候分担同事的工作”“愿意与同事交流和合作”“在无人或无章可循的情况下仍然遵守企业规章制度”“工作认真,很少犯错误”“乐于挑战或接受新任务”“为提高工作质量努力学习”“经常早到并能立

即开展工作”“个人影响力和利益比人际和谐更为重要”“我利用职位之便做些有利于自己的事情”“为自己的利益,无须过多在意他人的批评和建议”“我在上司或同事的背后抱怨其他同事”“工作时间为私事”“利用企业的资源”“为一些私事请假”。在本研究中该量表的一致性信度系数值为0.956。

(2)主管支持感。使用HAYTON et al.^[49]开发的测量主管支持感的量表,本研究按照因子载荷值的大小选择前4个题项,分别为“主管在员工遇到困难时会提供帮助(感知主管支持)”“主管关心员工的目标和价值观”“主管很少顾及员工的福利”“主管关心员工的幸福感”。在本研究中该量表的一致性信度系数值为0.762。

(3)主动社会化。采用ASHFORD et al.^[50]开发的测量员工主动社会化的量表,共有24个题项,分别为“我在完成任务后收集有关自身绩效的反馈信息”“我征求上司的评价”“在执行任务过程中我收集有关自身绩效的反馈信息”“我询问上司对我工作的看法”“我与上司和同事讨论期望的工作改动”“我与上司和同事讨论我的工作任务”“我与上司和同事讨论他们对我的要求”“我与上司和同事讨论他们对我的期望”“我努力将自己的处境作为机会而不是威胁”“我努力看到事物光明的一面”“我努力将自己的处境作为挑战而不是困难”“我参加办公室里的非正式社交活动以认识人”“我参加组织举办的社交活动”“我参加办公室举办的正式社交活动”“我花费尽可能多的时间与上司在一起”“我努力处理好与上司的关系”“我尽可能地了解上司”“我与企业不同部门的人对话聊天”“我努力与非本部门的人交流交往”“我通过私人关系多认识非本部门的人”“我努力了解企业的机构设置”“我努力了解企业的重要政策和程序”“我努力了解企业政策”“我努力了解企业的非正式结构”。在本研究中该量表的一致性信度系数值为0.930。

(4)自我效能感。采用SCHWARZER et al.^[51]开发的测量自我效能感的量表,考虑问卷长度以及与本研究的关联性,按照因子载荷值的大小选择前6个题项,分别为“如果尽力去做我总是能够解决问题”“即使别人反对,我仍有办法取得我所要的”“对我来说,坚持理想和达成目标是轻而易举的”“我自信能有效地应付任何突如其来的事情”“以我的才智,我定能应付意料之外的情况”“如果我付出必要的努力,我一定能解决大多数的难题”。在本研究中该量表的一致性信度系数值为0.844。

(5)控制变量。本研究选取性别、年龄、受教育程度和本单位工作年限作为控制变量。

4 数据分析和假设检验

4.1 验证性因子分析

由于本研究使用的问卷数据是在单一时间内通过自陈式量表获得,可能存在共同方法偏差问题,因

此对组织公民行为、主管支持感、主动社会化和自我效能感进行验证性因子分析,以考察其区分效度。将原模型(4因子模型)与合并因子后的竞争模型(3因子模型、2因子模型和单因子模型)进行对比,采用 χ^2/df 、RMSEA、SRMR和CFI等拟合度指标评价模型的适度,结果见表1。

表1 验证性因子分析结果

Table 1 Results of Confirmatory Factor Analysis

模型	χ^2/df	RMSEA	SRMR	CFI
4 因子	2.975	0.056	0.054	0.877
3 因子	4.255	0.077	0.062	0.791
2 因子	4.651	0.082	0.071	0.764
单因子	5.812	0.093	0.094	0.689

注:4因子模型为组织公民行为,主管支持感,主动社会化,自我效能感;3因子模型为组织公民行为+自我效能感,主管支持感,主动社会化;2因子模型为组织公民行为+自我效能感,主管支持感+主动社会化;单因子模型为组织公民行为+主管支持感+主动社会化+自我效能感。

由表1可知,4因子模型的拟合优度最好,但是CFI值为0.877,略小于0.900。为了进一步确认本研究是否受到共同方法偏差的影响,采用Harman单因子分析法,得出单因子方差变异量为30.811%,表明本次调查数据并不存在严重的共同方法偏差。

4.2 相关分析

本研究进行相关分析,结果见表2。由表2可知,主管支持感与组织公民行为显著正相关, $r=0.540, p<0.010$ 。H₁得到初步验证。主管支持感与主动社会化显著正相关, $r=0.421, p<0.010$;主动社会化与组织公民行为显著正相关, $r=0.423, p<0.010$ 。主管支持感与自我效能感显著正相关, $r=0.556, p<0.010$ 。自我效能感与主动社会化显著正相关, $r=0.432, p<0.010$ 。以上结果为进一步检验假设提供了基础。

4.3 假设检验

4.3.1 直接效应和中介效应检验

本研究采用BARON et al.^[52]提出的回归检验方法,验证主管支持感对组织公民行为的直接影响,以及主动社会化在主管支持感与组织公民行为之间的中介作用,检验结果见表3。同时,采用PROCESS^[53]进一步验证中介作用,并获得中介效应值。

在控制了性别、年龄、受教育程度和本单位工作年限变量后,由表3模型4可知,主管支持感对组织公民行为有显著的正向影响, $\beta=0.414, p<0.001$, H₁得到验证。由模型2可知,主管支持感对主动社会化具有显著的正向影响, $\beta=0.375, p<0.001$ 。将主管支持感和主动社会化同时纳入模型5,主动社会化对组织公民行为具有显著的正向影响, $\beta=0.262, p<0.001$;主管支持感对组织公民行为仍然具有显著的正向影响,但回归系数由模型4的0.414下降为0.316。以上结

表2 相关分析结果
Table 2 Results for Correlation Analysis

变量	组织公民行为	主管支持感	主动社会化	自我效能感	性别	年龄	受教育程度	本单位工作年限
组织公民行为	(0.956)							
主管支持感	0.540**	(0.762)						
主动社会化	0.423**	0.421**	(0.930)					
自我效能感	0.552**	0.556**	0.432**	(0.844)				
性别	-0.057	-0.062	-0.169**	-0.096*				
年龄	0.128**	0.093*	-0.057	0.223**	-0.013			
受教育程度	-0.251**	-0.283**	0.012	-0.259**	0.047	-0.215**		
本单位工作年限	0.041	0.002	-0.062	0.160**	-0.003	0.796**	-0.219**	
均值	3.846	3.477	3.219	3.613	1.362	33.023	2.525	7.953
标准差	0.527	0.664	0.553	0.593	0.481	7.715	0.860	7.623

注:括号中数据为一致性信度系数;性别方面:男性取值为1,女性取值为2;受教育程度方面:高中及以下学历取值为1,大专学历取值为2,本科学历取值为3,研究生学历取值为4; **为 $p < 0.010$, *为 $p < 0.050$,下同。

表3 直接效应和中介效应回归结果
Table 3 Regression Results for Direct and Mediating Effects

变量	主动社会化		组织公民行为		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
主管支持感	0.375***		0.414***	0.316***	
主动社会化		(0.033)		(0.029)	(0.031)
常数项	3.559***	2.184***	3.866***	2.349***	1.777***
	(0.174)	(0.200)	(0.162)	(0.176)	(0.186)
性别	-0.195***	-0.171***	-0.047	-0.020	0.024
	(0.049)	(0.044)	(0.045)	(0.039)	(0.037)
年龄	-0.002	-0.009	0.016**	0.008*	0.011**
	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.004)	(0.004)
受教育程度	0.004	0.086**	-0.148***	-0.057*	-0.080***
	(0.028)	(0.026)	(0.026)	(0.023)	(0.022)
本单位工作年限	-0.003	0.005	-0.014**	-0.005	-0.007
	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.004)	(0.004)
R^2	0.026	0.207	0.078	0.323	0.381
ΔR^2	0.033**	0.182***	0.085***	0.244***	0.059***

注:表中数据为非标准化回归系数,括号中数据为标准误,***为 $p < 0.001$,下同。

果表明,主动社会化在主管支持感与组织公民行为之间起部分中介作用。

为了进一步验证主动社会化在主管支持感与组织公民行为之间的中介作用,本研究基于PREACHER et al.^[34]提出的重复抽样法,计算主动社会化中介效应的效应值和置信区间。参照HAYES et al.^[53]提出的process model 4,Bootstrap 重复抽样5 000次。检验结果表明,主动社会化在主管支持感与组织公民行为之

间的中介效应值为0.021,95%置信区间为[0.001, 0.045],不包含0。重复抽样结果进一步验证主动社会化的中介作用, H_2 得到验证。

4.3.2 调节效应检验

本研究采用层次回归法验证自我效能感在主管支持感与主动社会化之间的调节效应,为降低多重共线性的影响,将自变量和调节变量分别进行中心化处理,再构建交互项,检验结果见表4。

表4 自我效能感的调节效应回归结果
Table 4 Regression Results for Moderating Effect of Self-efficacy

变量	主动社会化			
	模型6	模型7	模型8	模型9
主管支持感	0.375***	0.229***	0.223***	
	(0.033)	(0.038)	(0.038)	
自我效能感		0.304***	0.324***	
		(0.043)	(0.043)	
主管支持感 × 自我效能感				0.094*
				(0.038)
常数项	3.559***	2.184***	1.628***	1.571***
	(0.174)	(0.200)	(0.206)	(0.207)
性别	-0.195***	-0.171***	-0.149***	-0.142**
	(0.049)	(0.044)	(0.042)	(0.042)
年龄	-0.002	-0.009	-0.012**	-0.013**
	(0.005)	(0.005)	(0.004)	(0.004)
受教育程度	0.004	0.086**	0.100***	0.103***
	(0.028)	(0.026)	(0.025)	(0.025)
本单位工作年限	-0.003	0.005	0.003	0.004
	(0.005)	(0.005)	(0.004)	(0.004)
R^2	0.026	0.207	0.274	0.281
ΔR^2	0.033**	0.182***	0.067***	0.008*

由表4可知,主管支持感与自我效能感交互项的回归系数为0.094, $p < 0.050$,表明自我效能感的调节作用显著。

本研究采用简单斜率分析,进一步检验调节效应,检验结果见图2,按照加减1个标准差将自我效能感分为高和低。低自我效能感时,主管支持感对主动社会化影响的效应值为0.167,95%置信区间为[0.078,0.257];高自我效能感时,主管支持感对主动社会化影响的效应值为0.278,95%置信区间为[0.195,0.362]。

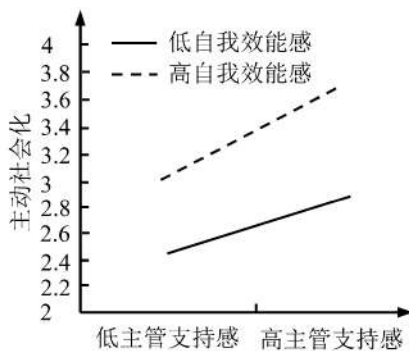


图2 自我效能感的调节作用

Figure 2 Moderating Effect of Self-efficacy

由图2可知,自我效能感能显著增强主管支持感对员工主动社会化行为的正向影响。员工的自我效能感越高,主管支持感与主动社会化之间的正相关关系越强;员工的自我效能感越低,主管支持感与主动社会化之间的正相关关系越弱。 H_3 得到验证。

5 结论

5.1 研究结果

本研究基于社会交换理论和自我效能感理论,探究主管支持感对组织公民行为的影响机制,检验主动社会化的中介作用和自我效能感的调节作用。研究表明,主管支持感对组织公民行为具有显著的正向影响,员工感受到的主管支持越强,其表现出的组织公民行为越多。主动社会化在主管支持感与组织公民行为之间起部分中介作用,即主管支持感通过主动社会化的部分中介作用对员工组织公民行为产生积极影响。自我效能感对主管支持感与主动社会化之间的关系具有调节作用,员工的自我效能感越高,主管支持感与主动社会化之间的正相关关系越强;员工的自我效能感越低,主管支持感与主动社会化之间的正相关关系越弱。

5.2 理论意义

(1)已有研究偏向于从员工主观感受的中介视角阐述主管支持感对组织公民行为影响的内在作用机制,本研究从员工行为角度,以主动社会化为中介变量,探讨主管支持感对组织公民行为的内在作用机制,并进行实证检验,揭示了主管支持感促进员工主动社会化,进而促进员工产生组织公民行为的作用过程,研究结果丰富了主管支持感影响组织公民行

为的作用途径。

(2)本研究在引入主动社会化中介变量的基础上,引入自我效能感作为调节变量,探究主管支持感影响主动社会化的边界条件,对于不同自我效能感的员工,主管支持感对其主动社会化的积极影响程度不同。本研究在社会交换理论的框架内引入员工自我效能感这一变量,丰富了对社会交换理论作用机制的探讨。

5.3 实践意义

研究结果对企业管理者如何有效激发员工的组织公民行为从而促进组织高效运转、提高企业绩效具有一定的启示作用。

(1)企业应注重发展员工与组织的社会交换关系,可以通过加强主管对员工的支持和鼓励,促进员工对主管和组织的回馈,进而使其产生组织公民行为。

(2)企业管理者还应当重视从员工行为角度改善组织管理,组织应采取措施鼓励员工主动融入组织,促进员工主动社会化。当员工融入组织,成为组织的一部分后,会更多地考虑组织利益,并愿意付出更多的时间和精力,产生更多的组织公民行为。

(3)企业还应注重对员工自我效能感的培养和管理,定期开展心理素质培训,加强员工自我激励的能力,增强员工的工作能力和工作信心,使其以更加积极乐观的心态投入到工作中,进而增加主管支持感对员工主动社会化的促进作用,促进组织公民行为的产生。

5.4 研究局限和未来研究方向

首先,本研究采用横截面的调查研究方式,在确立变量之间的因果关系上具有一定的局限性,导致主管支持感对组织公民行为动态影响的说服力不够。后续研究可以考虑进行纵向研究设计,能更好地解释变量之间的因果关系。其次,本研究关于组织公民行为、主管支持感、主动社会化和自我效能感的数据均来自同一被试(员工),存在一定的共同方法偏差,虽然经过一系列控制之后,问题并不严重,但未来研究应尽可能创造条件,使数据来源多样化,减少误差。

参考文献:

- [1] FLAMMER C, LUO J. Corporate social responsibility as an employee governance tool: evidence from a quasi-experiment. *Strategic Management Journal*, 2017, 38(2): 163-183.
- [2] 卢俊婷,张喆,贾明. 公仆型领导对员工组织公民行为影响的跨层次研究:一个有中介的调节模型. *管理评论*, 2017, 29(7): 187-199.
LU Junting, ZHANG Zhe, JIA Ming. The cross-level effects of servant leadership on employees' organizational citizenship behaviors: a mediated moderating model. *Management Review*, 2017, 29(7): 187-199.
- [3] WANG Z M. Perceived supervisor support and organizational citizenship behavior: the role of organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*,

- 2014,5(1):210-214.
- [4] 刘远,周祖城. 员工感知的企业社会责任、情感承诺与组织公民行为的关系:承诺型人力资源实践的跨层调节作用. *管理评论*,2015,27(10):118-127.
LIU Yuan, ZHOU Zucheng. The relationships between employees' perceived corporate social responsibility, affective commitment and organizational citizenship behavior: a cross-level analysis of commitment-based human resource management practices. *Management Review*,2015,27(10):118-127.
- [5] COYLE-SHAPIRO J A M. A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*,2002,23(8):927-946.
- [6] CHEN C C, CHIU S F. An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*,2008,23(1/2):1-10.
- [7] LOUIS M R. Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*,1980,25(2):226-251.
- [8] 唐玉洁,宋合义. 领导成员交换关系与组织公民行为:下属需求满足程度的调节作用. *经济管理*,2015,37(9):73-82.
TANG Yujie, SONG Heyi. Leader-member exchange and organizational citizenship behavior: the moderating role of needs satisfaction of subordinate. *Business Management Journal*,2015,37(9):73-82.
- [9] 张燕红,廖建桥. 团队真实型领导、新员工反馈寻求行为与社会化结果. *管理科学*,2015,28(2):126-136.
ZHANG Yanhong, LIAO Jianqiao. Team authentic leadership, newcomer feedback-seeking behavior and socialization outcomes. *Journal of Management Science*,2015,28(2):126-136.
- [10] 王震,宋萌,孙健敏. 主管支持员工能让组织受益吗?主管组织化身的调节作用. *经济管理*,2014,36(3):77-86.
WANG Zhen, SONG Meng, SUN Jianmin. Do organizations benefit when employees receive supervisory support? The moderating role of supervisors' organizational embodiment. *Business Management Journal*,2014,36(3):77-86.
- [11] CROPANZANO R, ANTHONY E L, DANIELS S R, et al. Social exchange theory: a critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*,2017,11(1):1-38.
- [12] CHEN T, LI F L, LEUNG K. When does supervisor support encourage innovative behavior? Opposite moderating effects of general self-efficacy and internal locus of control. *Personnel Psychology*,2016,69(1):123-158.
- [13] EDMONDSON D R, BOYER S L. The moderating effect of the boundary spanning role on perceived supervisory support: a meta-analytic review. *Journal of Business Research*,2013,66(11):2186-2192.
- [14] PURCELL J, HUTCHINSON S. Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*,2007,17(1):3-20.
- [15] KOTTKE J L, SHARAFINSKI C E. Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*,1988,48(4):1075-1079.
- [16] KUYAAS B, DYSVIK A. Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*,2010,20(2):138-156.
- [17] BHATNAGAR J. Mediator analysis in the management of innovation in Indian knowledge workers: the role of perceived supervisor support, psychological contract, reward and recognition and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*,2014,25(10):1395-1416.
- [18] BERGERON D M, SHIPP A J, ROSEN B, et al. Organizational citizenship behavior and career outcomes: the cost of being a good citizen. *Journal of Management*,2013,39(4):958-984.
- [19] TAKEUCHI R, BOLINO M C, LIN C C. Too many motives? The interactive effects of multiple motives on organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*,2015,100(4):1239-1248.
- [20] MATTA F, SCOTT B A, KOOPMAN J, et al. Does seeing "eye to eye" affect work engagement and OCB? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal*,2015,58(6):1686-1708.
- [21] SNAPE E, REDMAN T. HRM practices, organizational citizenship behavior and performance: a multi-level analysis. *Journal of Management Studies*,2010,47(7):1219-1247.
- [22] ILIES R, FULMER I S, SPITZMULLER M, et al. Personality and citizenship behavior: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*,2009,94(4):945-959.
- [23] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, PAINE J B, et al. Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*,2000,26(3):513-563.
- [24] SHANOCK L R, EISENBERGER R. When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*,2006,91(3):689-695.
- [25] 刘朝,张欢,王赛君,等. 领导风格、情绪劳动与组织公民行为的关系研究:基于服务型企业的调查数据. *中国软科学*,2014(3):119-134.
LIU Zhao, ZHANG Huan, WANG Saijun, et al. Leadership style, emotional labor and organizational citizenship behavior: an empirical research based on service enterprises. *China Soft Science*,2014(3):119-134.
- [26] WANG J, KIM T Y. Proactive socialization behavior in China: the mediating role of perceived insider status and the moderating role of supervisors' traditionalist. *Journal of Organizational Behavior*,2013,34(3):389-406.
- [27] 葛建华,苏雪梅. 员工社会化、组织认同与组织公民行为:基于中国科技制造企业的实证研究. *南开管理评论*,2010,13(1):42-49.
GE Jianhua, SU Xuemei. Organizational socialization, organizational identification and organizational citizenship behavior: an empirical research based on Chinese high-tech manufacturing enterprises. *Nankai Business Review*,2010,13(1):42-49.
- [28] KIM T Y, CABLE D M, KIM S P. Socialization tactics, em-

- ployee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(2):232-241.
- [29] BANDURA A. On deconstructing commentaries regarding alternative theories of self-regulation. *Journal of Management*, 2015, 41(4):1025-1044.
- [30] LEWIS B A, WILLIAMS D M, FRAYEH A L, et al. Self-efficacy versus perceived enjoyment as predictors of physical activity behavior. *Psychology & Health*, 2016, 31(4):456-469.
- [31] ERDOGAN B, ENDERS J. Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(2):321-330.
- [32] BUCH R, KUVAAS B, DYSVIK A, et al. If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower work effort: the moderating role of work motivation. *Leadership & Organization Development Journal*, 2014, 35(8):725-739.
- [33] NEVES P. Organizational cynicism: spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*, 2012, 23(5):965-976.
- [34] STINGLHAMBER F, VANDENBERGHE C. Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24(3):251-270.
- [35] NEWMAN A, NIELSEN I, MIAO Q. The impact of employee perceptions of organizational corporate social responsibility practices on job performance and organizational citizenship behavior: evidence from the Chinese private sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 2015, 26(9):1226-1242.
- [36] LESTER S W, MEGLINO B M, KORSGAARD M A. The role of other orientation in organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 2008, 29(6):829-841.
- [37] 张四龙, 李明生, 颜爱民. 组织道德气氛、主管信任和组织公民行为的关系. *管理学报*, 2014, 11(1):61-68.
ZHANG Silong, LI Mingsheng, YAN Aimin. The relationship among organizational ethical climate, trust in supervisor and organizational citizenship behavior. *Chinese Journal of Management*, 2014, 11(1):61-68.
- [38] KIDD J M, SMEWING C. The role of the supervisor in career and organizational commitment. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 2001, 10(1):25-40.
- [39] 王震, 许灏颖, 杜晨朵. 道德型领导如何减少下属非道德行为: 领导组织化身和下属道德效能的作用. *心理科学*, 2015, 38(2):439-445.
WANG Zhen, XU Haoying, DU Chenduo. How does ethical leadership influence follower's unethical behavior: roles of leader's organizational embodiment and follower's moral efficacy. *Journal of Psychological Science*, 2015, 38(2):439-445.
- [40] 樊耘, 马贵梅, 颜静. 社会交换关系对建言行为的影响: 基于多对象视角的分析. *管理评论*, 2014, 26(12):68-77.
FAN Yun, MA Guimei, YAN Jing. Taking a multifoci approach to the study of social exchange relationship and voice behavior. *Management Review*, 2014, 26(12):68-77.
- [41] 何辉, 黄月. 组织社会化策略对新生代员工主动社会化行为和工作适应的影响: 基于一个被中介的调节模型. *经济与管理评论*, 2016, 32(5):37-44.
HE Hui, HUANG Yue. The influence of organizational socialization tactics on millennial newcomers' proactive behavior and work adjustment: based on a mediated moderation model. *Review of Economy and Management*, 2016, 32(5):37-44.
- [42] 苏雪梅, 葛建华. 员工社会化视角下的组织文化作用机制研究. *科学学与科学技术管理*, 2009, 30(12):178-183.
SU Xuemei, GE Jianhua. Study on operating mechanism of organizational culture from the perspective of members' socialization. *Science of Science and Management of S.&T.*, 2009, 30(12):178-183.
- [43] BANDURA A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 1977, 84(2):191-215.
- [44] 陈璐, 王月梅. 促进型调节定向对研发人员跨边界行为的影响研究. *管理科学*, 2017, 30(1):107-118.
CHEN Lu, WANG Yuemei. The effect of promotion focus on R&D follower' boundary spanning behavior. *Journal of Management Science*, 2017, 30(1):107-118.
- [45] 顾远东, 周文莉, 彭纪生. 组织支持感对研发人员创新行为的影响机制研究. *管理科学*, 2014, 27(1):109-119.
GU Yuandong, ZHOU Wenli, PENG Jisheng. Study on influencing mechanism of perceived organizational support on R&D staffs' innovative behaviors. *Journal of Management Science*, 2014, 27(1):109-119.
- [46] SLACK R E, CORLETT S, MORRIS R. Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: a social exchange perspective on organizational participation. *Journal of Business Ethics*, 2015, 127(3):537-548.
- [47] PIETERSE A N, VAN KNIPPENBERG D, SCHIPPERS M, et al. Transformational and transactional leadership and innovative behavior: the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 31(4):609-623.
- [48] FARH J L, EARLEY P C, LIN S C. Impetus for action: a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(3):421-444.
- [49] HAYTON J C, CARNABUCI G, EISENBERGER R. With a little help from my colleagues: a social embeddedness approach to perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33(2):235-249.
- [50] ASHFORD S J, BLACK J S. Proactivity during organizational entry: the role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81(2):199-214.
- [51] SCHWARZER R, JERUSALEM M, WEINMAN J, et al. Generalized self-efficacy scale // WEINMAN J, WRIGHT S, JOHNSTON M. *Measures in Health Psychology: A User's Portfolio. Causal and Control Beliefs*. Windsor, UK: NFER-NELSON, 1995:35-37.
- [52] BARON R M, KENNY D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6):1173-1182.

- [53] HAYES A F. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*. New York: The Guilford Press, 2013; 204–283.
- [54] PREACHER K J, HAYES A F. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 2008, 40(3): 879–891.

Perceived Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior: Moderating Effect of Self-efficacy

LOU Ming, LI Ping, LIU Baowei

School of Management, Harbin Institute of Technology, Harbin 150001, China

Abstract: Organizational citizenship behavior plays an vital role in the development of enterprises. Perceived supervisor support generally appears in the daily work. It influences employee's performance. Therefore, perceived supervisor support has received considerable attention from researchers in recent years. However, with regard to the mechanism between perceived supervisor support and organizational citizenship behavior, existing research tends to be interpreted from the intermediary perspective of the subjective feelings of employees, rather than the behavior of employees. Therefore, it has become an important and urgent research question to enrich the function channel between perceived supervisor support and organizational citizenship behavior from the behavior of employees.

Based on social exchange theory and self-efficacy theory, this study mainly explored the mechanism of perceived supervisor support on organizational citizen behavior from the perspective of the behavior of employees, and explored boundary condition. Then, by a questionnaire survey, data was collected with 545 employees from three companies in Shandong Province and Heilongjiang Province. And the data was analyzed by using hierarchical regression and bootstrap to test the mediating role of proactive socialization and moderating role of self-efficacy between perceived supervisor support and proactive socialization.

The empirical test using data from 545 employees shows that perceived supervisor support has a positive impact on organizational citizenship behavior. It also indicates that proactive socialization partly mediates the relationship between perceived supervisor support and organizational citizenship behavior. Apart from these, it also reveals that self-efficacy moderates the relationship between perceived supervisor support and proactive socialization. In addition, the higher self-efficacy leads to the stronger positive correlation between perceived supervisor support and proactive socialization, while the lower self-efficacy leads to a weaker positive correlation between perceived supervisor support and proactive socialization.

This study contributes to several streams of literature. First of all, these results reveal the effect of perceived supervisor support on organizational citizenship behavior and its mechanism. Second, it enriches the research results of the influence of perceived supervisor support on employees' behavior. Third, it finds an important boundary condition of the influence of perceived supervisor support on proactive socialization. Finally, these findings provide important reference significance for the promotion of organizational citizenship behavior in enterprises. For example, supervisors should pay more attention to the social exchange relationship with employees to increase organizational citizen behavior.

Keywords: perceived supervisor support; organizational citizenship behavior; proactive socialization; self-efficacy; social exchange theory

Received Date: March 12th, 2018 **Accepted Date:** February 21st, 2021

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China(71472054, 71772052)

Biography: LOU Ming, is a Ph. D candidate in the School of Management at Harbin Institute of Technology. His research interests include organizational behaviour and human resource management. E-mail: zjjhplm@163.com

LI Ping, doctor in management, is an associate professor in the School of Management at Harbin Institute of Technology. Her research interests cover innovation and entrepreneurship management, manufacturing strategy, and human resource management. Her representative paper titled "A study on the relations of competitive priorities in international manufacturing enterprises" was published in the *Proceedings of International Conference on Management Science and Engineering* 2010. E-mail: liping_hit@hit.edu.cn

LIU Baowei is an associate professor in the School of Management at Harbin Institute of Technology. Her research interests include organizational behaviour and human resource management. Her representative paper titled "Empirical study on communication satisfaction based on leader-member exchange" was published in the *Management Review* (Issue 4, 2009). E-mail: liubaowei@hit.edu.cn □