

道德型领导对员工帮助行为的影响机制*

——基于自我概念的视角

刘 蕴

(武汉大学经济与管理学院,湖北 武汉 430072)

内容提要:本文从自我概念视角,考察了中国情境下道德型领导对员工帮助行为的影响机制,检验了以上关系中员工的组织自尊的中介作用以及员工感知的高承诺人力资源管理的调节作用。对来自12家企业的67名直属主管和353名下属的配对数据的层级回归分析发现,道德型领导正向影响员工的帮助行为;员工的组织自尊在道德型领导与员工帮助行为之间起完全中介作用;高承诺人力资源管理对道德型领导与员工组织自尊和员工帮助行为之间的正向关系均具有显著的增强效应。本研究的发现有利于从一个新的理论视角解释道德型领导与员工帮助行为之间的作用机制。

关键词:帮助行为;道德型领导;自我概念;组织自尊;高承诺人力资源管理

中图分类号:C93 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2016)01—0084—10

一、问题提出

近年来,随着“互联网+”上升为国家战略,无所不在的互联网技术将进一步打破组织内层级与部门之间的边界,人力资源的管理方式也将进一步从传统的金字塔式逐步向互助和协同的扁平化管理方式转变,以团队为单位开展工作将成为一种常态。由此,同事之间的互相帮助将变得日益重要(Sparrow, Soetjijto & Kraimer, 2006)。帮助行为作为一种人际指向的公民行为,是指那些使组织(或团队)内其他成员或整个集体都受益的个体自愿行为,其有效的实施不仅有利于建立和维持人际和谐,而且对组织效率和效能的提升均具有良好的推动作用(Zhu & Akhtar, 2014)。由此,帮助行为也逐渐从最初的个体自发行为转变为组织管理者积极倡导的行为,而如何有效引导员工表现出这种角色外行为,已成为组织的重要任务。在影响员工帮

助行为的诸多因素中,道德型领导对员工帮助行为的研究逐渐引起了研究者的关注(Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2013a)。目前,道德型领导对员工帮助行为的研究在西方的文化情境中已经得以验证(Kalshoven等, 2013a; 2013b),但文化的权变性要求对领导作用和效果的考察必须基于特定的文化情境(Schein, 1992)。在中国,以儒家思想为内核的传统文化历来重视领导者的“德行”,道德型领导所具备的较高的道德修养及品性与中国员工对心中领导应具备的“德才兼备、以德为先”的期望相吻合,由此,将会对下属的行为产生深远的影响(芦青等, 2011)。因此,基于中国的文化情境探讨两者的关系,仍有较大的理论扩展空间。

同时,现有研究主要基于社会交换理论或社会学习理论阐述了道德型领导对员工工作产出的影响,但两者都不能从员工自我认知的视角来解释道德型领导是如何影响员工的工作产出的,而已有研

收稿日期:2015-08-20

* 基金项目:国家自然科学基金项目:“高承诺人力资源管理对新生代员工产出的作用机制:基于工作要求—资源视角(71372125);国家自然科学基金项目:“新生代员工工作价值观、组织社会化策略对工作行为的作用机理——一项多层次研究”(71172203)。

作者简介:(1978-),女,河南南阳人,博士研究生,研究领域为组织行为学,E-mail:liuyun421@163.com。

究(Shamir, House & Arthur, 1993; 舒睿、梁建, 2015)认为,员工的自我认知和评价才是影响员工内在动机的重要源泉。由此,基于员工自我概念机制有可能成为解释两者关系的一个重要突破口。根据自我概念理论(Shamir等,1993),领导通过激发员工的自我认知和评价影响员工的动机,员工在和领导的互动中不断检验和验证与其自我概念一致的部分并内化为自我认知,从而保持并强化他们原有的自我概念(Sun, Pan & Chow, 2014)。组织自尊(organization-based self-esteem, OBSE)作为自我概念中的自我评价维度,员工有可能通过组织中的其他人(如领导)如何对待他们形成一种自我认知,从而影响他们对自己在组织中地位的感知,进而对员工的心理状态和行为产生影响(McAllister & Bigley, 2002)。由此推断,员工的组织自尊可能会在道德型领导与员工帮助行为之间起到一个传导作用。同时,现有研究(Kalshoven等,2013a)在对道德型领导影响员工帮助行为的考察中发现,两者之间的关系强度在不同的研究中存在着较大的差异,表明它们之间可能存在着调节变量,而员工所在组织实施的管理实践有可能成为员工解读领导行为的一面“透镜”,进而影响领导作用的有效性(隋杨等,2012)。因此,本研究引入员工感知的高承诺人力资源管理(high commitment human resource management, HCHRM)作为一种权变因素,考察道德型领导的效用边界。

综上,本研究主要目的在于厘清以下问题:一是分析在中国组织情境下道德型领导对员工帮助行为的影响;二是基于自我概念理论,阐释了员工的组织自尊在以上两者之间的作用机制;三是考察员工感知的高承诺人力资源管理对以上两者关系的权变影响,以探究其在两者之间的边界条件。总之,本研究将中介和调节机制整合在同一个研究框架中,试图通过对相关问题的深入研究和回答,更加深刻地阐释道德型领导对员工帮助行为产生影响的过程,以期对理论的发展和企业的管理实践提供借鉴。

二、文献综述和研究假设

1. 道德型领导与员工帮助行为

道德型领导是指领导在和员工的人际互动中,通过个人的角色榜样作用表现出合乎规范和恰当的行为,同时,通过沟通、决策制定等管理过程促进

企业内符合伦理规范的领导方式(Brown, Treviño & Harrison, 2005)。和其他领导理论(如变革型领导)仅仅指出“道德”是其的一个构成维度不同,道德型领导唯一而又明确地就领导的道德方面做出了详尽的阐述,强调领导应同时是“道德的人”和“道德的管理者”(Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2011)。“道德的人”是指道德型领导个人具备的如公平、诚实及可信赖等特质;“道德的管理者”是指道德型领导在工作中基于道德做出公正的决策,并通过奖惩措施引导下属做出合乎道德规范的行为。作为一种积极的、符合伦理规范的领导方式,道德型领导因其具备的被组织广泛接受的价值标准、原则和信念等特征获得员工的认可,其核心要义在于通过建构价值范式来影响员工的态度和行为。中西方的研究也发现,道德型领导能够促进员工的组织公民行为(Brown & Treviño, 2006)及抑制组织中的反生产行为(Mayer等,2012)。

Brown等(2005)的研究认为,道德型领导主要通过设立道德标准和在同员工的双向互动过程中影响员工的行为。首先,作为组织的代理人,道德型领导通常制定本单位的行为规范和道德标准,而且,其制定的标准和做出决策的主要出发点在于维护团队和集体的利益,关注集体福祉甚于个人私利(Brown等,2005);其次,道德型领导在和员工的人际互动中,通过奖励合适的、规范的行为和惩罚不合适的行为,引导员工做出有益于组织的行为,此类表现会让道德型领导成为下属的榜样,并对下属发挥参照性权力,激发员工为了组织的整体利益自愿付出格外的努力进而互相帮助(Kalshoven等,2011);最后,道德型领导在工作中还会通过充分授权等方式增加员工的主动性,使员工在工作中有更多的控制权,因此,对组织也有更多的责任和投入,从而愿意表现出更多超出工作职责范围的合作行为(芦青等,2011)。因此,本文提出如下假设:

H₁:道德型领导对员工的帮助行为有正向作用。

2. 组织自尊的中介作用

自尊是个体对自我价值的综合评价(Korman, 1970)。自尊具有情境性,基于组织情境下发展起来的自尊即为“组织自尊”,反映了员工作为特定组织成员影响组织能力的评价。高组织自尊的员工通常认为自己在组织中是重要的和有价值的,从而

有较高的胜任感和效能感(Pierce等,1989)。

员工在组织中的经历或体验或从组织中的“重要他人”处接收到的信息,影响着员工对自身组织价值的判断(Pierce & Gardner, 2004),道德型领导的内涵和特征与员工组织自尊形成的上述两类前置因素存在着较高的契合性。首先,道德型领导较高的德行对员工起到了角色表率的作用,根据自我概念理论,这种榜样作用有利于提高员工积极的自我概念。员工通过学习和模仿道德型领导在品质、价值和信念等方面有关与“自我”认知一致的信息来塑造个体的组织自尊,一旦这些信息内化并成为员工自我概念和评价的一部分,就会提高员工对自己在组织价值的判断(Sun, Pan & Chow, 2014)。类似的经历或体验越多,越有助于员工自我评价的提升,进而促进他们产生强组织自尊的信念。其次,员工的自我评价也会受到不同文化和情境的影响,在中国的组织情境下,较高权力距离的文化特征使得领导经常成为组织中的“重要他人”,个体更多通过与集体中的“重要他人”的关系来定义“自我”。道德型领导在工作中以“员工导向”的领导方式向员工传递了他们对组织来说是重要的和有价值的信号,这种来自组织中的“重要他人”的信息有利于增强员工的组织自尊(Hwang, 2012)。因此,本文提出如下假设:

H₂:道德型领导对组织自尊具有正向影响。

根据自我概念理论,个体倾向于寻求和自我认知一致性最大化的行动,即根据自我概念选择与之匹配的行动。高组织自尊的员工认为,他们在组织中扮演着有价值的、有意义的和胜任的角色,为了和这积极的自我概念保持一致,因而更倾向于将组织融入他们的生活,将组织的目标视为他们自身目标和价值体系的一部分,愿意通过提供给同事更多的帮助和合作等积极的角色外行为来保持和目标相一致的行为(Ghosh, Reio & Haynes, 2012)。相反,低组织自尊的员工,往往拥有一种不被组织信任和重视的自我概念(眭丽红, 2013),因此,会减少有益于组织的角色外行为,以保持和他们自我认知的相一致。已有研究也验证了高组织自尊的员工比低组织自尊的员工有更多的帮助他人的行为(Ghosh等, 2012)。因此,本文提出如下假设:

H₃:组织自尊对员工的帮助行为有显著正向作用。

综上,作为角色榜样的道德型领导,通过和员工的互动,增强了员工组织自尊,给员工传递了他们对组织来说是重要的和有价值的信号,进而使员工愿意通过表现出更多的合作或帮助他人等一系列有益于组织的角色外行为,与积极的自我概念相匹配。因此,本文提出如下假设:

H₄:组织自尊中介了道德型领导与员工帮助行为之间的作用。

3. 高承诺人力资源管理的调节作用

高承诺人力资源管理是指企业为了加强员工对组织的承诺而实施的一系列包括提高员工技能、动机和参与决策等一系列积极的人力资源管理实践(Walton, 1985; Su & Wright, 2012)。作为组织一种重要的战略工具,它主要通过创新人力资源管理实践,提高员工对组织的承诺,通过建立两者之间长期的雇佣关系,为企业保留优秀的人力资本,从而为企业获取更大的竞争优势。以往文献主要采用管理层报告的高承诺人力资源管理开展研究,认为管理者实施的和员工感知的高承诺人力资源管理是一致的(Jiang, Takeuchi & Lepak, 2013)。但实证研究发现,不但二者之间存在着较大的差异,而且不同个体对同样的人力资源实践的感知也存在着明显的区别(Boon & Kalshoven, 2014),这种管理者与员工之间、员工与员工之间对高承诺人力资源管理的不同解读,可能导致员工不同的工作行为和结果(陈笃升, 2014)。由于高承诺人力资源管理实施的对象主要是员工,因此,员工主观感知的人力资源实践较管理层实施的更能反映员工的态度和行为(Nishii & Wright, 2008)。基于此,本文采用员工感知的高承诺人力资源管理,探究其对道德型领导与员工帮助行为之间关系的权变影响。

高承诺人力资源管理通过员工培训、内部晋升、竞争性的薪酬等方式,加强组织与员工之间的长期承诺,这种积极的、支持性的工作环境可以看作是组织传递给员工其组织地位的一种信号,从而对员工的组织自尊产生积极的影响(Snape & Redman, 2010)。同时,有研究(芦青等, 2011)认为,领导作为组织的代言人,在领导有效性上与组织方面的因素存在着相互“补充”的关系,员工会将来自某一方面(领导)的支持部分地归因到另一个方面(组织)。据此推理,在员工的领导(道德型领导)与组织层面的资源(员工感知的高承诺人力资源管理)

均得到强化的情况下,二者之间相互补充的“溢出”效应将达到最大化。基于以上论述,当员工感知的高承诺人力资源管理较高时,与关心和支持员工的道德型领导之间的效应将达到最大化,因此,更有助于员工组织自尊的提高;相反,当员工感知的高承诺人力资源管理较低时,员工的组织自尊相应就会降低。因此,本文提出如下假设:

H_{5a} :员工感知的高承诺人力资源管理对道德型领导与组织自尊之间的关系具有显著的调节作用,当员工感知的高承诺人力资源管理较高时,道德型领导与组织自尊之间的正向关系较强。

根据假设 H_4 和假设 H_{5a} ,组织自尊在道德型领导与员工帮助行为之间起中介作用,但该作用的大小还取决于员工对高承诺人力资源管理的感知。当员工感知的高承诺人力资源管理较高时,道德型领导行为对他们组织自尊的影响较大,因此,组织自尊更多地传导了道德型领导对员工帮助行为的效应;相反地,当员工感知的高承诺人力资源管理较低时,由于道德型领导对员工组织自尊影响较弱,因此,组织自尊较少地传导了道德型领导对员工帮助行为的效应。因此,本文提出如下假设:

H_{5b} :员工感知的高承诺人力资源管理对道德型领导与员工帮助行为之间的关系具有显著的调节作用,当员工感知的高承诺人力资源管理较高时,道德型领导与员工帮助行为之间的正向关系较强。

综上所述,本研究的理论框架如图1所示。

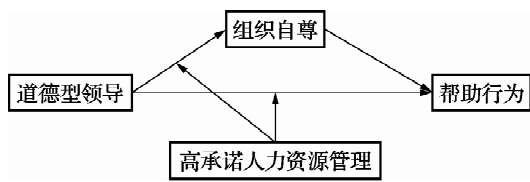


图1 研究框架

资料来源:本文整理

三、研究方法

1. 研究样本

本研究选取郑州、武汉等地的大型国有、民营、合资企业等12家企业进行了问卷调查,行业涵盖了制造、电信、教育和金融等行业。问卷包括员工问卷和团队问卷,采用主管和员工配对的方式收集数据。其中,员工问卷包括道德型领导、组织自尊与高承诺人力资源管理,主管问卷包括员工的帮助行为。

发放问卷前,研究人员向被调查人员说明了调查的目的、程序及保密性等问题;问卷填写完毕之后,研究人员当场收集员工和领导自行密封的信封。

本次调查共发放82份团队主管问卷和568份员工问卷,在剔除了不合格的问卷后,共得到67个工作团队的353名员工的有效问卷。在样本结构方面,男性员工为228人(占64.5%);任职时间平均为59.6个月;年龄方面,员工的平均年龄为29.2岁,其中,30岁以下的员工比例为31.5%,31~40岁之间的员工比例为42.3%,41~50岁之间的员工比例为19.8%,51岁以上的员工比例为6.2%;从受教育程度来看,高中(中专)及以下占5.6%,专科占28.5%,本科占48.6%,硕士及以上比例为17.2%。

2. 变量测量

本研究采用的变量均参照国外权威文献,为尽可能地减少中英文在理解上的差异,邀请一位人力资源管理专业的副教授和两名人力资源博士,严格遵循并行的、双盲的“翻译—回译”程序对量表进行了翻译,并邀请企业的相关人员对问卷进行了小范围的测试,以保证量表的正确无误。所有量表均采用Likert 5点计分法,从“1~5”分别代表“完全不同意”到“完全同意”。

(1) 道德型领导。采用Brown等(2005)编制的10条目量表,如“我的领导处罚那些违反道德标准的员工”。本研究中,量表的信度为0.89。

(2) 组织自尊。采用Pierce等(1989)编制的10条目量表,如“我在企业中是重要的”。本研究中,量表的信度为0.93。

(3) 帮助行为。采用Farh等(2007)编制的三条目量表,如“他(她)愿意向同事提供帮助去解决工作相关的问题”。本研究中,量表的信度为0.86。

(4) 高承诺人力资源管理。采用McClellan等(2011)编制的七条目量表,如“公司鼓励和提供机会给员工去获得外部的培训和课程学习”。本研究中,量表的信度为0.90。

(5) 控制变量。以往的研究(Farh等,2007)中,员工的人口特征如年龄、性别、教育程度和任职时间通常作为重要的控制变量。由此,本文也分别检验了它们对员工帮助行为的影响。其中,年龄用阿拉伯数字来记录;性别用虚拟变量处理,“0”表示女性,“1”表示男性;教育程度分中专以下(含中专)、大专、本科及研究生以上四个类别;任职时间用月来表示。

四、研究结果

1. 验证性因子分析

为检验本研究中所涉及的变量之间有足够的区分效度,本研究采用 AMOS20.0 对“道德型领导”“组织自尊”“高承诺人力资源管理”和“帮助行为”

四个变量进行了验证性因子分析,结果如表1所示。通过对各因子模型之间的对比发现,四因子模型对数据的拟合效果最好($\chi^2 = 435.45, df = 225, CFI = 0.95, GFI = 0.91, IFI = 0.95, RMR = 0.03, RMSEA = 0.04$)。这表明,本研究中的四个变量具有良好的区分效度。

表1 验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	CFI	GFI	IFI	RMR	RMSEA
四因子模型	435.45	225	0.95	0.91	0.95	0.03	0.04
三因子模型	689.63	228	0.84	0.82	0.73	0.09	0.21
二因子模型	987.24	232	0.77	0.75	0.67	0.12	0.24
单因子模型	1312.49	234	0.62	0.64	0.53	0.15	0.31

注:EL:道德型领导;OBSE:组织自尊;HCHRM:高承诺人力资源管理;HB:帮助行为;“+”代表两个因子合并为一个因子。四因子模型(EL; OBSE; HCHRM; HB); 三因子模型(EL + OBSE; HCHRM; HB); 二因子模型(EL + OBSE + HB; HCHRM); 单因子模型(EL + OBSE + HCHRM + HB)

资料来源:本文计算整理

2. 描述性统计与相关分析

各变量的均值、标准差及相关系数如表2所示。道德型领导与组织自尊($r = 0.19, p < 0.01$)、员工帮助行为($r = 0.35, p < 0.01$)显著正相关,组

织自尊与员工帮助行为($r = 0.16, p < 0.01$)显著正相关。这些结果为后续的相关假设检验提供了初步支持。

表2 各变量的均值、标准差及相关系数

变 量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1 帮助行为	3.97	0.72	1							
2 道德型领导	3.88	0.65	0.35**	1						
3 组织自尊	3.91	0.64	0.16**	0.19**	1					
4 高承诺人力资源管理	3.91	0.58	0.01**	0.03*	0.02*	1				
5 性别	1.45	0.53	0.03	0.04	0.06	0.04	1			
6 年龄	29.27	5.93	-0.03	0.08	0.05	0.01	0.03	1		
7 教育程度	3.74	0.81	0.08*	0.04	0.06*	0.03	0.02	0.04	1	
8 任职时间	59.64	5.74	0.15*	0.09	0.05	0.07	0.08	0.22**	0.08	1

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ 双尾检验; $N_{员工} = 353$; $N_{团队} = 67$; 在性别上, 1 为男性, 2 为女性; 任职时间以月为单位

资料来源:本文计算整理

3. 假设检验

本文采用层次回归方法对上述假设进行检验。具体地,根据 Muller 等(2005)提出的“被调节的因果步骤法”检验以下效应:主效应、调节效应、中介效应。为避免自变量与交互项相关过高而产生的

共线性问题,根据 Aiken & West (1991)的推荐,本研究对自变量进行了中心化处理,再计算交互效应项,结果如表3所示。

表3中的模型1~模型4以组织自尊为因变量,在考虑控制变量的情况下,检验道德型领导、高

承诺人力资源管理及其交互项对员工组织自尊的影响。如模型2所示,道德型领导对组织自尊具有显著的正向作用($r = 0.22, p < 0.01$),由此,假设 H_2 得到证明。在模型4中,道德型领导与高承诺人力资源管理的交互项对员工的组织自尊显著正相关($r = 0.36, p < 0.05$),由此,假设 H_{5a} 得到了数据支持。模型5~模型9以帮助行为为因变量,在考虑控制变量的情况下,检验道德型领导、高承诺人力资源管理及其交互项对员工帮助行为的影响以及组织自尊的中介作用。如模型6所示,道德型领导对员工帮助行为具有显著的正向作用($r = 0.38, p$

< 0.01),由此假设 H_1 得到验证;在模型9中,道德型领导与高承诺人力资源管理的交互项对员工的帮助行为显著正相关($r = 0.18, p < 0.05$),这说明,高承诺人力资源管理在道德型领导对员工帮助行为的影响中发挥正向调节作用,由此,假设 H_{5b} 成立;在模型6中,道德型领导对员工帮助行为有正向影响($r = 0.38, p < 0.01$),当加入组织自尊后,如模型9所示,组织自尊对员工帮助行为有正向影响($r = 0.17, p < 0.05$),道德型领导的主效应不再显著($r = 0.09, n. s.$),由此可知,组织自尊在道德型领导与员工帮助行为之间起完全中介作用,假设 H_4 成立。

表3 层次回归分析结果

解释变量	组织自尊				帮助行为				
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9
控制变量									
性别	0.01	0.01	0.00	0.00	0.01	0.01	0.02	0.03	0.02
年龄	-0.06	-0.09	-0.04	-0.04	-0.03	-0.03	-0.02	-0.01	-0.01
教育程度	0.12*	0.10*	0.12*	0.13*	0.14*	0.14*	0.13*	0.14*	0.15*
任职时间	0.03	0.02	0.04	0.01	0.03	0.04	0.06	0.08	0.07
自变量									
道德型领导		0.22**	0.23**	0.22**		0.38**	0.35**	0.38**	0.09
中介变量									
组织自尊									0.17*
调节变量									
高承诺人力资源管理			0.03*	0.04*			0.12*	0.12*	0.10*
交互项									
道德型领导 × 高承诺人力资源管理				0.36*				0.14*	0.18*
R^2	0.04*	0.08*	0.14*	0.21*	0.13*	0.19*	0.21*	0.25*	0.29*
ΔR^2		0.04*	0.06*	0.07*		0.02**	0.03**	0.04**	0.04**
F	1.12**	5.46**	6.87**	7.48**	5.67**	8.14**	5.63**	5.52**	8.76**

资料来源:本文计算整理

为更直观地呈现员工感知的高承诺人力资源管理在道德型领导与组织自尊及帮助行为之间关系的调节作用,根据 Aiken & West (1991) 的建议,本研究将高承诺人力资源管理的均值加减一个标准差代入回归方程中,绘制了直接调节效应图2和图3。从图2和图3可以看出,当员工感知的高承诺人力资源管理较高时,道德型领导与组织自尊及帮助行为之间的正向关系较强;而员工感知的高承诺人力资源管理较低时,道德型领导与组织自尊及帮助行为之间的正向关系较弱,由此进一步证实了假设 H_{5a} 和假设 H_{5b} 。

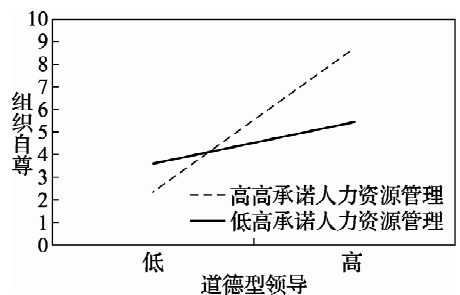


图2 道德型领导与高承诺人力资源管理对组织自尊的交互关系
资料来源:本文绘制

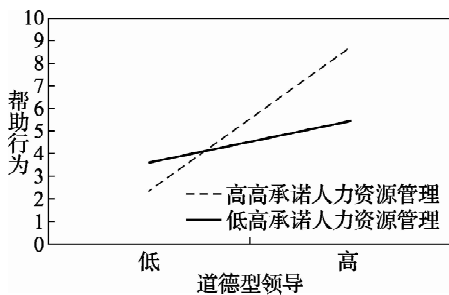


图3 道德型领导与高承诺人力资源管理对帮助行为的交互关系
资料来源:本文绘制

五、研究结论、意义与展望

1. 研究结论

本文聚焦于员工帮助行为的激发机制,通过353名员工和主管的配对数据,探析了道德型领导对员工帮助行为的影响。同时,采用自我概念理论,对两者之间的内在机制进行了探究。在此基础上,考察了影响这一机制的边界条件。数据分析的结果发现:一是道德型领导显著正向影响员工的帮助行为;二是组织自尊在道德型领导与员工帮助行为的关系中起完全中介作用;三是员工感知的高承诺人力资源管理对道德型领导与员工的组织自尊和员工帮助行为之间的正向关系均具有显著的增强效应。这些发现对中国情境下员工帮助行为的研究有着重要的理论和现实意义。

2. 研究意义

本研究的理论意义主要体现在以下三个方面:第一,本研究检验了中国文化情境下道德型领导对员工帮助行为的正向作用。有关两者之间的关系在西方国家已经得以验证,而国内学者相关方面的研究尚未发现。与西方国家注重个人主义和平权主义的文化背景不同,中国文化的高权力距离和高集体主义特征及以儒家伦理观为主的原则,使得中国企业中的道德型领导打上了明显的文化和制度烙印。由此,中国独特的文化特征可能会使道德型领导的有效性具有一定的特殊性。本研究的发现有利于拓展不同文化情境下员工帮助行为成因的研究,一定程度上扩展了研究结论的外部效度。第二,以往对道德型领导作用效果的研究主要基于社会交换或社会学习视角,较少对员工的认知给予关

注,因此,难以深入解释员工积极行为的内在动机(王雁飞等,2014)。本研究从一个新的理论视角探析了道德型领导对员工帮助行为的影响,因此,相较于以往研究,本研究拓展了对两者之间作用机制的认识,有助于更好地理解员工帮助行为的形成过程。第三,Muller等(2005)认为,对调节变量的探究在于明晰该影响过程的情境效应。在影响道德型领导作用效果方面,现有研究较少探究(Kalshoven等,2013a)。因此,本文引入高承诺人力资源管理,考察其在道德型领导与员工帮助行为之间的权变影响,对于理解两者之间的情境因素有着重要的理论建构意义。同时,现有研究主要基于“管理层的视角”对高承诺人力资源管理影响员工的态度和行为进行了考察,而有研究(Snape & Redman, 2010)认为,这种“实施”和“感知”的人力资源管理之间存在着较大的差异,因为决定员工态度和行为的是员工自己的感知,因此,基于“管理层的视角”的考察在很大程度上会影响人力资源实施的质量,而现有研究基于“员工的视角”对高承诺人力资源管理的考察还相当有限。为更有效地了解其作用效果,本研究采取“员工的视角”对其进行了考察,完善了在此方面研究的不足。

本研究对管理实践也有一定的借鉴意义。第一,鉴于道德型领导对员工帮助行为的重要性,组织的管理者应该在实践中加强对道德型领导的培育和生成。已有研究表明,领导道德水平的高低只有部分在于领导的天性(Kalshoven等,2011)。这表明,组织还可以通过培训等手段使管理者表现出更多的道德行为。因此,在实践中,一方面,组织可以考虑在招聘、甄选环节通过多种方法选拔出更多具有高道德水平的领导;另一方面,管理者也要通过培训等手段不断提高领导者的伦理道德修养,同时,加强企业的制度文化建设,建立并不断完善企业的伦理道德规范,并在领导过程中贯彻伦理价值,把对领导伦理道德的考察与绩效和晋升相关联(李劲松,2013)。总之,多种手段方法并举,通过不断提高领导者的“德行”,从而有效激发员工表现出更多的帮助行为。第二,研究发现,道德型领导影响员工帮助行为的机制在于员工组织自尊的传导作用。因此,在管理实践中,可以通过提高员工的

组织自尊促进员工的帮助行为。一方面,领导要注意自己的领导方式对员工自我概念可能带来的影响,尤其要关注员工在与领导的互动过程中是否对自我价值给予了积极的自我评价;另一方面,组织在实践中可以通过培训和考核等方法加强领导对员工自我概念的敏感度,基于中国情景,领导和员工之间在工作之外的互动对员工组织自尊的提高也被证明是非常有效的,如非正式的聚餐、帮助困难的下属等。组织管理者可以考虑从这些角度切入,进而激发员工的帮助行为。第三,研究还发现,高承诺人力资源管理提供了领导行为的组织情境。因此,为增强领导行为的效果,在实践中,组织应该实施具有高工作安全、内部晋升、员工职业生涯通道培训和利润分享等一揽子计划的高承诺人力资源管理实践;同时,还应和员工保持积极的交流和沟通,从而知晓员工对组织实施的人力资源实践的真正看法,确保管理层实施的和员工内心需要的保持一致,从而使员工愿意和组织建立长期的雇佣关系,

这不仅会导致有益于组织行为的产生,而且也有助于增强道德型领导对员工行为的积极影响。

3. 研究展望

第一,研究设计方面。虽然本研究采用了多来源的数据测量方法,但横截面的研究设计对于揭示变量之间的因果关系存在一定的局限性。未来研究可以通过具有一定时间间隔的纵向追踪方式收集数据,从而使得所研究变量之间的因果关系更为明晰。第二,中介机制方面。除了自我概念理论之外,今后的研究还可以从社会认定、内在动机或社会信息加工等视角,通过更全面的理论分析,以识别出其它的中介变量,从而对影响两者之间的作用机制进行较为全面和深入地探析。第三,研究层面方面。本研究主要分析了个体层次上的道德型领导对员工帮助行为的影响,实际上,无论是道德型领导还是帮助行为,均可以扩展到团队或部门层面。因此,未来研究还可以在更高的团队或部门层面上加强对道德型领导与帮助行为之间关系的考察。

参考文献:

- [1] Aiken, L. S. & West, S. G. Multiple Regression Testing and Interpreting Interactions[M]. Newbury Park CA: Sage, 1991.
- [2] Boon, C. & Kalshoven, K. How High-Commitment HRM Relates to Engagement and Commitment: The Moderating Role of Task Proficiency[J]. Human Resource Management, 2014, 53, (3): 403 - 420.
- [3] Brown, M. E. Treviño, L. K. & Harrison, D. A. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2005, 97, (2): 117 - 134.
- [4] Brown, M. E. & Treviño, L. K. Ethical Leadership: A Review and Future Directions[J]. The Leadership Quarterly, 2006, 17, (6): 595 - 616.
- [5] Farh, J. L. Hackett, R. D. & Liang, J. Individual-level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support-Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality[J]. Academy of Management Journal, 2007, 50, (3): 715 - 729.
- [6] Ghosh, R. Reio, T. G. & Haynes, R. K. Mentoring and Organizational Citizenship Behavior: Estimating the Mediating Effects of Organization-Based Self-Esteem and Affective Commitment[J]. Human Resource Development Quarterly, 2012, 23, (1): 41 - 63.
- [7] Hwang, K. K. Foundations of Chinese Psychology: Confucian Social Relations[M]. New York: Springer, 2012.
- [8] Jiang, k. F. Takeuchi, R. & Lepak, D. P. Where do We Go from Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research[J]. Journal of Management Studies, 2013, 50, (8): 1448 - 1480.
- [9] Kalshoven, K. Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. H. B. Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure[J]. The Leadership Quarterly, 2011, 22, (1): 51 - 69.
- [10] Kalshoven, K. Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. H. B. Ethical Leadership and Follower Helping and Courtesy: Moral Awareness and Empathic Concern as Moderators[J]. Applied Psychology, 2013a, 62, (2): 211 - 235.
- [11] Kalshoven, K. Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. H. B. Ethical Leadership and Followers' Helping and Initiative: The Role of Demonstrated Responsibility and Job Autonomy[J]. European Journal of Work and Organizational Psychological, 2013b, 22, (2): 165 - 181.

- [12] Korman, A. K. Toward an Hypothesis of Work Behavior[J]. Journal of Applied Psychology, 1970, 54, (1p1) :31 - 41.
- [13] Lee, J. & Peccei, R. Perceived Organizational Support and Affective Commitment; the Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem in the Context of Job Insecurity[J]. Journal of Organizational Behavior, 2007, 28, (6) :661 - 685.
- [14] Liang, X. Marler, J. H. & Cui, Z. Strategic Human Resource Management in China: East Meets West[J]. The Academy of Management Perspectives, 2012, 26, (2) :55 - 70.
- [15] Mayer, D. M. Thau, S., Workman, K. M., et al. Leader Mistreatment, Employee Hostility, and Deviant Behaviors; Integrating Self-Uncertainty and Thwarted Needs Perspectives on Deviance[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2012, 117, (1) :24 - 40.
- [16] McAllister, D. J. & Bigley, G. A. Work Context and the Definition of Self; How Organizational Care Influences Organization - Base Self - Esteem[J]. Academy of Management Journal, 2002, 45, (5) :894 - 904.
- [17] McClean, E. & Collins, C. J. High - Commitment HR Practices, Employee Effort, and Firm Performance; Investigating the Effects of HR Practices across Employee Groups within Professional Services Firms[J]. Human Resource Management, 2011, 50, (3) :341 - 363.
- [18] Muller, D. Judd, C. M. & Yzerbyt, Y. V. When Moderation is Mediated and Mediation is Moderated[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2005, (89) :852 - 863.
- [19] Nishii, L. H. Lepak, D. P. & Schneider, B. Employee Attributions of the “Why” of HR Practices; Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction[J]. Personnel psychology, 2008, 61, (3) :503-545.
- [20] Pierce, J. L. & Gardner, D. G. Self-Esteem within the Work and Organizational Context; A Review of the Organization-based Self-esteem Literature[J]. Journal of Management, 2004, 30, (5) :591 - 622.
- [21] Pierce, J. L. Gardner, D. G. Cummings, L. L., et al. Organization-Based Self-Esteem; Construct Definition, Measurement and Validation[J]. Academy of Management Journal, 1989, (32) :622 - 648.
- [22] Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership[M]. San Francisco: Jossey-Bass Inc, 1992.
- [23] Shamir, B. House, R. J. & Arthur, M. B. The Motivational Effects of Charismatic Leadership; A Self-Concept Based Theory[J]. Organization Science, 1993, 4, (4) :577 - 594.
- [24] Snape, E. & Redman, T. HRM Practices, Organizational Citizenship Behavior and Performance; A Multi-Level Analysis[J]. Journal of Management Studies, 2010, 47, (7) :1219 - 1247.
- [25] Sparrowe, R. T. Soetjito, B. W. & Kraimer, M. L. Do Leaders' Influence Tactics Relate to Members' Helping Behavior? It Depends on the Quality of the Relationship[J]. Academy of Management Journal, 2006, 49, (6) :1194 - 1208.
- [26] Su, Z. X. & Wright, P. M. The Effective Human Resource Management System in Transitional China; a Hybrid of Commitment and Control Practices[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2012, 23, (10) :2065 - 2086.
- [27] Sun, L. Y. Pan, W. & Chow, I. H. S. The Role of Supervisor Political Skill in Mentoring; Dual Motivational Perspectives[J]. Journal of Organizational Behavior, 2014, 35, (2) :213 - 233.
- [28] Walton, R. E. From Control to Commitment in the Workplace[J]. Harvard Business Review, 1985, 63, (2) :77 - 84.
- [29] Zhu, Y. & Akhtar, S. How Transformational Leadership Influences Follower Helping Behavior; The Role of Trust and Prosocial Motivation[J]. Journal of Organizational Behavior, 2014, 35, (3) :373 - 392.
- [30] 陈笃升. 高绩效工作系统研究述评与展望:整合内容和过程范式[J]. 上海:外国经济与管理, 2014, 36, (5).
- [31] 李劲松. 领导伦理会有回报吗? ——伦理型领导与员工绩效关系研究[J]. 北京:经济管理, 2013, 35, (5).
- [32] 芦青, 宋继文, 夏长虹. 道德领导的影响过程分析:一个社会交换的视角[J]. 武汉:管理学报, 2011, 8, (12).
- [33] 舒睿, 梁建. 基于自我概念的伦理领导与员工工作结果研究[J]. 武汉:管理学报, 2015, 12, (7).
- [34] 睦丽红. 领导成员交换关系影响下属行为的机制:一个文献综述[J]. 南京:南大商学评论, 2013, (23).
- [35] 隋杨, 王辉, 岳旖旎等. 变革型领导对员工绩效和满意度的影响:心理资本的中介作用及程序公平的调节作用[J]. 北京:心理学报, 2012, 44, (9).
- [36] 王雁飞, 蔡如茵, 林星驰. 内部人身份认知与创新行为的关系——一个有调节的中介效应模型研究[J]. 上海:外国经济与管理, 2014, 36, (10).

The Mechanism of Ethical Leadership on Employee Helping Behavior A Self-Concept Perspective

LIU Yun

(School of Economics and management, Wuhan University, Wuhan, Hubei, 430072, China)

Abstract: Ethical leadership and helping behavior have received increasing attention nowadays. Extant studies which have empirically tested the relationship between ethical leadership and employee in-role behavior (e. g. , job performance) or extra-role behavior (e. g. , contextual performance and organizational citizenship behavior) mostly based on social exchange theory or social learning theory in western cultural context. Few studies have investigated the relationship between ethical leadership and employee helping behavior in the context of Chinese organizations. Drawing on the self-concept perspective, the present study aimed to examine the influence mechanism of ethical leadership on employee helping behavior, especially the mediating role of organizational-based self-esteem and the moderating role of high commitment human resource management.

Questionnaire surveys of 568 employee-supervisor dyads in 12 large and medium-sized enterprises located in Wuhan, Shenzhen, Zhengzhou and Hangzhou were conducted. A total of 568 questionnaires were collected and among which 353 were valid (the efficiency is 62.1%). In order to reduce the common method variance, two questionnaire surveys were conducted. The questionnaires for employees included ethical leadership, organizational-based self-esteem and perceived high commitment human resource management, while the questionnaires for their immediate supervisors included employees' helping behaviors. After the CFA, we examined the reliability of the scale and tested the correlation between the variables. Multiple linear regression analyses were carried out to test the hypotheses proposed based on the data from 353 employees in 12 companies.

Results showed that ethical leadership was significantly positively related to organizational-based self-esteem; organizational-based self-esteem was positively related to employees' helping behavior; ethical leadership was positively related to employees' helping behavior and organizational-based self-esteem fully mediated the relation between ethical leadership and helping behavior; high commitment human resource management moderated the positive relationships between ethical leadership and organizational-based self-esteem as well as helping behavior, such that the higher the level of employee's high commitment human resource management, the stronger the positive relation between ethical leadership and organizational-based self-esteem as well as employees helping behavior. All hypotheses were supported.

The current study makes significant contributions both theoretically and practically. The primary theoretical contribution of this study is that it fills in the gap of the research on the relationship between ethical leadership and employee helping behaviors in the context of Chinese organizations; The Second theoretical contribution is that this study broadens the research perspectives which has significant theoretical implications for helping behavior research. Third, this study also demonstrates contingency by examining the roles of high commitment human resource management, thus it extends our understanding under when ethical leaders facilitate employee helping behavior. Our findings provide some implications for managers to effectively improve employees' helping behavior. First, this study suggests managers should play a critical role in advancing moral principles, setting moral examples and emphasizing moral persuasion in the Chinese context; Second, Leaders should also pay attention to employee's organizational-based self-esteem and perceived high commitment human resource management by sending signal. To sum up, this study deepens our understanding of ethical leadership by examining the mediating effect of organizational-based self-esteem and moderating effect of high commitment human resource management in one theoretical framework.

Key Words: helping behavior; ethical leadership; self-concept; organizational-based self-esteem; high commitment human resource management

(责任编辑:文 川)