

工会实践对员工组织公民行为的影响机制*

——心理契约和高绩效人力资源实践的作用

赵琛徽¹ 翟欣婷¹ 蔡婷²



(1. 中南财经政法大学工商管理学院,湖北 武汉 430073;

2. 长江航道工程局有限责任公司,湖北 武汉 430100)

内容提要:中国企业工会通过工会实践不仅能够发挥维护员工合法权益的效用,还能引导员工以组织公民行为回馈组织,从而起到促进组织发展的作用。然而,目前二者之间的关系及其内在影响机制尚未得到实证检验。本文构建了以心理契约为中介变量和高绩效人力资源实践为调节变量的工会实践对员工组织公民行为的影响机制模型,并收集国内26家企业共342份员工数据,运用多层次线性模型分析方法进行实证检验。研究结果表明:(1)工会实践显著正向影响员工组织公民行为;(2)员工心理契约在工会实践和员工组织公民行为的关系中起到显著中介作用;(3)高绩效人力资源实践正向调节工会实践和心理契约之间的关系;(4)高绩效人力资源实践正向调节心理契约在工会实践与员工组织公民行为之间的中介效应。本文丰富了工会实践与员工组织公民行为之间关系的研究,并从实践角度提出了促进员工组织公民行为的建议,对于进一步释放工会实践对员工和企业发展的积极效用具有重要的指导意义。

关键词:工会实践 心理契约 高绩效人力资源实践 组织公民行为

中图分类号:F425 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2021)03—0194—15

一、引言

中国工会经过不断的发展建设^①,在协调劳动关系等方面发挥着越来越重要的作用。国内外学者就此展开了实证研究,发现中国工会不仅能切实维护员工合法权益(Lu等,2010^[1];Budd等,2014^[2]),还可以显著增强员工工作满意度和情感承诺(王永丽和郑婉玉,2012)^[3],更能通过营造组织积极劳动氛围来提升组织绩效(单红梅等,2014)^[4]。中国情境下的工会之所以能对组织有着积极影响,究其原因在于中国工会具有双重身份,一方面是员工权益的维护者,要积极落实员工的基本权益;另一方面是促进党和政府与劳动群众保持密切联系的连接者,要维护国家利益和推动企业发展。这就决定了中国企业工会是嵌入型组织,具有非单一目标驱动的特征(王永丽和郑婉玉,

收稿日期:2020-11-12

*基金项目:2020年教育部人文社会科学基金项目“养老护理人员工作投入的影响因素与提升路径研究:基于工作要求-资源模型的视角”(20YJA630096)。

作者简介:赵琛徽,男,教授,管理学博士,博士生导师,研究领域是人力资源管理与组织行为,电子邮箱:chzhao2000@163.com;翟欣婷,女,博士研究生,研究领域是人力资源管理与组织行为,电子邮箱:1015492305@qq.com;蔡婷,女,研究员,研究领域是人力资源管理与组织行为,电子邮箱:1738752128@qq.com。通讯作者:翟欣婷。

①据《2020年中国统计年鉴》所示,截至2019年,全国工会基层组织261.1万个,已建工会组织基层单位的职工与会员人数分别为29412.8万人和28317.8万人。

2012)^[3],也意味着工会实践要以保障员工合法权益和提高企业经营效益为目标来开展活动和管理员工。而当工会实践通过动员员工积极工作以促进组织发展的同时,还能让员工权益的落实与增进有了更好的经济保障,从而有利于员工和企业建立真正的伙伴关系。可见,通过激发员工实施积极工作行为能够落实员工、组织和工会三方各自的权责利,并有利于实现三方共赢(王德才,2018)^[5]。因此,研究工会实践与员工积极工作行为的关系有着重要的现实意义。

基于此背景,国内外学者开始了对该领域的定性和定量研究,发现工会实践可以促进员工建言(Avgar等,2018^[6];胡恩华等,2019^[7]),还能减少员工消极情绪进而显著降低员工反生产行为(胡恩华等,2020)^[8]。然而,值得注意的是,上述研究虽然初步揭示了工会实践与员工积极工作行为间的关系及其内在影响机制,但并未基于社会交换视角来展开分析,如建言行为、反生产行为,也只能间接作用于组织发展,但不是最直接影响组织绩效的因素。中国企业工会实践在构建员工和组织良好社会交换关系方面具有独特优势,基于社会交换理论,引入对组织绩效的提升有着更加直接且重要的员工积极工作行为来展开研究,将能为工会实践积极影响员工和组织发展这一论点提供更有说服力的实证支持。组织公民行为是员工在工作场所中实施的有利于组织发展的角色外行为(Organ,1990)^[9],能够有效提升员工工作效率、推动员工之间展开合作(Podsakoff等,2000)^[10],显著增强组织的危机处理能力(谭春平等,2019)^[11],进而对组织发展产生直接且深远的影响。根据社会交换理论(Homans,1958)^[12],员工之所以主动做出有利于组织发展的行为,其前提在于员工能够感受到组织与之建立良好社会交换关系的意愿和付出。组织公民行为具有明显的主动性和利他性,有研究表明,代表社会交换关系的变量,如领导—成员交换(Prajya等,2018)^[13]、组织支持(宗文等,2010)^[14]、员工和组织关系(夏远等,2020)^[15]均对员工组织公民行为有着显著的预测作用。中国情境下,企业工会是企业组织架构中的重要部门,企业工会实践也成为组织内部不可忽视的管理实践。通过确保员工获得合理经济报酬、关怀员工工作和家庭等工会实践活动与措施,能够促使员工和组织建立良好社会交换关系,进而可能对员工组织公民行为产生重要影响。因而有必要验证工会实践与员工组织公民行为之间的关系并对其内在影响机制进行深入探讨。

心理契约是指有关组织责任和员工责任的认知和期望(Levinson等,1962^[16];Rousseau,1989^[17]),无论是基于员工和组织双方视角,还是基于员工单方视角的概念界定,互惠平等都是心理契约强调的员工和组织之间互动的根本原则。员工感知到组织责任得到履行后,会出于互惠平等原则践行自身责任以回馈组织,因而心理契约是促成员工和组织间建立并维持社会交换关系的重要因素,能够成为工会实践影响员工实施组织公民行为的关键心理路径。另外,员工和组织之间的社会交换关系建立本质上依赖于互惠双方资源的交换(Lawler和Thye,1999)^[18]。基于资源保存理论的观点(Hobfoll,2011)^[19],个体本身拥有的资源与其后续资源获取能力和数量同向相关。员工从组织中获得的资源越多,越能感受到组织责任的有效履行,这将成为影响其心理契约以及个体行为的重要因素。高绩效人力资源实践是以员工为中心,采取一系列旨在提升企业经营绩效的人力资源实践总称(胡斌和毛艳华,2017)^[20]。工会实践中的一个重要内容就是参与企业实施的管理实践以确保员工权益。从高绩效人力资源实践中获取的资源数量会影响员工对工会实践督促组织履行其应尽责任的评价。可以说,员工从高绩效人力资源实践中获得的资源越多,越会认可工会实践在监督和促使组织落实其责任上的努力,自身心理契约状态也会受到影响。此时高绩效人力资源实践会成为工会实践影响员工心理契约的重要情境因素,并可能影响工会实践通过心理契约作用于员工组织公民行为的间接效应。基于此,本文以心理契约作为中介变量,以高绩效人力资源实践为调节变量,通过构建一个有调节的中介模型以对工会实践影响组织公民行为的心理路径和边界条件进行详细探讨,以期能够验证工会实践对员工组织公民行为的影响机制,并为企业工会改进工作体系,加强与企业其他部门合作联动提供更加切实可行的建议与对策。

二、理论基础和研究假设

1. 工会实践与组织公民行为

工会实践是指工会实施的一系列管理活动,工会职能是工会实践活动的基本方向和内容。2008年颁布的《中华人民共和国工会法》对工会职能做出了明确规定,认定工会具有服务维护职能、教育培训职能、参与职能、建设职能。基于此,学术界就工会实践的具体实施内容进行了深入探讨。单红梅等(2014)^[4]通过整合姚先国等(2009)^[21]和陈万思等(2011)^[22]的研究,最后归纳出中国工会实践包含参与、维护、教育和建设四个方面的内容。张毛龙等(2018)^[23]则通过质性研究归纳了企业工会实践的具体维度,包括协调劳动关系,关怀员工生活和开展文娱活动。虽然这两类研究在工会实践的具体内容上有所差异,但都认为工会实践包含维护员工利益、关怀员工工作和生活的内容。鉴于本文研究的工会实践主要聚焦于企业层面,因而采用张毛龙等的观点。

组织公民行为是员工实施、组织受益的工作角色外行为(Organ, 1990)^[9]。员工通过自发主动地完成并不属于其工作职责的额外事务,如帮助同事以构建和谐工作氛围、尽责努力完成工作、关注组织发展并向组织建言等,最终能对组织整体效能起到积极影响。可见,组织公民行为是员工主动回馈组织的表现形式。根据社会交换理论,个体与他人或组织之间会出于互利目的而进行社会交换,这是一种典型的互惠行为(Lawler和Thye, 1999)^[18]。员工积极回馈组织的前提在于组织对员工的付出。鉴于中国企业工会的嵌入型组织性质,员工可以将企业工会实践视为隐性组织支持,并能够从工会实践中感受到组织的重视和关心,基于互惠原则会表现出回馈组织意愿和践行亲组织行为。胡恩华等(2019)^[24]也证实,工会实践中的工会文娱休闲活动可以显著提升员工工作幸福感、工作满意度和身心健康,这样为员工奉献组织打下良好心理基础。工会实践通过彰显组织关怀,有利于促成员工和组织形成高质量的社会交换关系。根据社会交换理论中的互惠原则,员工出于义务感知表现出回报组织的行为,并以组织公民行为作为维持这种积极社会交换关系的回应。具体来说,首先,一方面,工会通过协调劳动关系,代表员工参与企业规章制度的制定和实施过程,推动企业公开、公示必要的管理事项,这些措施可以有效维护员工的基本权益;另一方面,工会会采取措施关怀员工身心健康,开展文化娱乐活动丰富员工精神生活,这些措施可以促进员工和组织间的社会性交换关系。员工从中能够感受到组织支持进而愿意主动服务组织,比如积极构建和谐工作氛围,做出对组织有利的工作行为。其次,社会交换理论认为员工在社会交换发生过程中会评估自身做出回馈的风险,员工感受到较低的回馈风险就会积极参与到社会交换中并实施回馈行为(Blau, 1964)^[25]。工会鼓励员工对企业建言献策,并以合理化建议、企业职工代表大会等制度方式确保员工的发言权和话语权,这有利于降低员工实施建言的风险预估,有效激发员工向组织大胆提出建设性意见,实施建言等组织公民行为。最后,工会实践可以增加员工对于实施组织公民行为获得收益的预期。社会交换理论认为人愿意参与到社会交换的过程中是出于获得报酬或利益的目的。虽然组织公民行为是角色外行为,不属于正式奖励体系中的奖励内容,但是员工实施组织公民行为能够获得他人或组织赞赏,组织为促成这种行为的持续性,会通过工会给予员工物质或精神奖励,以褒奖这种行为。员工基于这种获益期望,其组织公民行为可能会趋于长期性、稳定性,这也有利于工会实践持续地推动员工与组织之间保持积极长效的交换关系。因此,本文认为,工会实践对员工组织公民行为有着深远的积极作用,本文提出如下假设:

H₁: 工会实践显著正向影响员工组织公民行为。

2. 心理契约的中介作用

基于Levinson等(1962)^[16]的观点,心理契约是以员工和组织为主体、包含了双方对彼此应尽责任和义务的信念系统。而后Rousseau(1989)^[17]提出了基于个体水平的心理契约定义,他认为心

理契约是员工在与组织进行互动的过程中,对彼此责任与义务的信念系统。本文采用员工视角的心理契约定义。Rousseau(1989)^[17]认为组织情境在对员工心理契约的满足方面发挥了重要作用并能产生深远影响。研究表明,发展型人力资源管理实践对员工心理契约有着积极影响(Ali等,2020)^[26]。还有学者通过纵向质性研究,发现组织向新员工提供工作信息并兑现承诺有利于满足新员工的心理契约(Chris和Guest,2020)^[27]。可见,组织中有利于与员工建立良好社会交换关系的管理实践能够满足员工的心理契约并保持其稳定性,从而会对员工产生积极影响。

中国企业工会的首要职责是维护员工合法权益,并在此基础上协调员工和组织的劳动关系,同时需要关怀员工身心健康和开展文娱活动来表达组织的人文关怀。可以说,工会实践是一种促成员工和组织建立良好社会交换关系的组织内部管理实践。心理契约能够反映出员工对组织责任和义务的期望,有研究表明,中国企业员工的心理契约表现出明显的规范型契约、人际型契约和发展型契约等内容(李原和孙健敏,2006)^[28],这意味着明确具体的工作环境和薪酬待遇、和谐的工作氛围、组织关怀以及清晰公平的职业发展机会都属于员工视角下的组织责任内容。工会实践通过协调劳动关系能够保证员工合法的基本权益,比如推动组织优化员工的工作环境,向员工提供合理报酬和培训机会;通过组织丰富的文娱活动来营造轻松愉悦的工作氛围,向员工提供社会支持和建立人际关系机会的同时,还可以缓解员工疲惫,释放其工作压力,以帮助其拥有良好的工作心态;通过关心员工身体健康,关注员工的生活和家庭,帮助员工争取对家庭友好的工作条件以充分展现组织的人文关怀。可见,工会实践能够对员工组织责任和义务的期望做出积极回应,兑现员工的心理契约并保持其稳定性,因而工会实践能够对员工的心理契约产生积极影响。因此,本文提出如下假设:

H₂:工会实践显著正向影响员工心理契约。

心理契约暗含着对于员工和组织之间的互动理应遵守的原则——互惠平等原则,而这恰恰是员工实施组织公民行为的重要动机。另外,Blau(1964)^[25]指出为避免从组织责任履行中获利所带来的心理压力,员工会超前做出有利于组织发展的行为,以增加未来组织履行更多责任的预期,而这种动机确实能够促进心理契约与组织公民行为之间的关系保持良性循环的状态(Coyle-Shapiro和Kessler,2002)^[29]。众多国内外学者对员工心理契约与其组织公民行为的关系进行了大量研究,例如Hui等(2004)^[30]发现,交易型心理契约与员工组织公民行为直接相关;余琛(2007)^[31]基于中国员工的样本研究证实员工感知到组织责任得到履行后,其心理契约对组织公民行为有着显著的预测作用;金芳等(2020)^[32]则论证了在幼儿园教师群体中,其心理契约对组织公民行为的显著促进作用。由此可见,心理契约能够成为激发员工做出组织公民行为的关键心理动因。

社会交换理论认为人的行为遵循互惠行为模式(Homans,1958)^[12]。互惠行为发生的基础在于一方感知到另一方的付出,并且这种付出能满足获利一方期望时,获利一方会出于责任感给予等价回馈。心理契约是员工在与组织建立社会交换关系的过程中,感知组织责任履行进而激发员工主动践行员工责任的信念系统,可以促使员工做出有利于组织发展的行为。工会实践能够督促组织规范工作制度,保障员工底线型权益;可以关怀员工生活和家庭以彰显组织关怀和支持;还能开展文娱活动以提升员工职业技能和社交能力,并帮助其构建人际资源。作为组织内部重要的管理实践,工会实践可以通过上述活动明确表达出组织与员工建立良好社会交换关系的诚意与努力。在这一过程中,工会实践不仅兑现了只属于工会的组织责任,还能够督促组织其他部门履行应尽职责,从而让员工心理契约得到多方面的满足。员工在感知到组织责任得到有效履行后,会基于互惠原则主动表现出组织公民行为以践行员工责任,不仅认真完成职责分内之事,还会实施帮助同事、认真完成工作、关注组织发展和建言等组织公民行为,即工会实践会通过满足员工心理契约进而促使员工实施组织公民行为。另外,工会实践能够基于员工需求,要求组织不断改进员工的工作环境,这样可以增强员工对未来组织责任顺利兑现的信心,其心理契约也能得到提前满足,进而有利

于激发员工实施超前的组织公民行为。因此,本文提出如下假设:

H₃:心理契约在工会实践与组织公民行为的关系中起到中介作用。

3. 高绩效人力资源实践的调节作用

高绩效人力资源实践指的是通过提升员工技能、参与程度和自主努力动机等途径来提升企业绩效和增强企业持续竞争力的相互配合的人力资源实践(Sun等,2007)^[33],包含素质型甄选、广泛培训、内部流动、结果导向的考核和激励性薪酬等内容(李焱和魏峰,2011)^[34]。现实中,企业人力资源部及其他部门会与工会互动沟通,建立联系并展开合作,工会在其中发挥监督组织履行其应尽责任的职责,员工在组织中的工作体验和支持感也能间接反映出工会实践促进组织履行责任的实际状况。国内外研究者对此进行了实证检验,Laroche和Salesina(2017)^[35]发现,员工对高绩效工作系统不断改进的好评得益于工会将员工需求反馈给人力资源部;张宏宇等(2014)^[36]发现,组织推行的管理实践可以在工会建立后得以顺利实施;Hernaus等(2019)^[37]还发现,员工组织职业生涯管理要想取得积极效果,人力资源实践需要与工会实践积极合作。可见,组织管理实践的有效实施可以让员工认识到工会及工会实践在其中发挥的作用,并对工会实践形成积极评价,进而可能影响员工基于工会实践对组织责任履行的整体状况而形成的心理状态。

资源保存理论指出,资源是指对于个体而言有价值的实物、条件、个体和能量等物质及其获取方式(Hobfoll,1988)^[38]。个体始终注重维持现有资源不被损耗,并倾向于利用各种机会以获取新资源以实现资源螺旋获取。相较于基础资源较少的个体而言,拥有较多资源的个体获取更多资源的能力也更强,并有利于实现资源增益(Hobfoll,2011)^[19]。资源保存理论还指出,资源损耗对个体心理的消极影响远大于资源获取对个体心理的积极影响(Hobfoll,2001)^[39]。组织管理实践是组织履行其责任的表现形式,能够向员工提供获取组织资源的渠道。当员工从组织中获取的资源越多,越能表明组织责任得到有效落实,也越容易对员工心理契约形成积极影响。工会实践保障了员工在薪资、福利等方面的基本权益,关怀员工以及开展文娱活动的措施也能够让员工获得生理资源和心理资源,此时员工期望从组织中获取更多的资源以实现资源增益。当企业实施高水平的高绩效人力资源实践时,员工会认为工会有效开展了跨界行为,并切实从员工利益角度出发,通过推动组织实施高绩效人力资源实践以帮助员工从正式人力资源管理体系中获得更多有利于未来发展的资源,进而可以借助整合资源来实现资源增益效果。高水平高绩效人力资源实践的实施有助于员工积极解读工会实践监督组织履行其责任这一行为,员工享有组织资源后能感受到工会认真贯彻了协调劳动关系、监督组织落实其应尽责任的职责,进而对工会实践履行组织责任有了更高评价,这种情况下工会实践对员工心理契约的积极影响得到增强。然而,当企业的高绩效人力资源实践水平较低时,员工会认为工会在保障员工基本权益和工作权利方面没有发挥应尽的职责,由此降低对工会的信任。重要组织资源的缺失会让员工产生不安状态或焦虑情绪,即使员工想极力保存经由工会实践获得的生理和心理资源,但它们还是会受到员工负面情绪的损耗,并因资源来源渠道单一无法获得替代性资源进行补给,进而导致员工资源存量持续减少。这时员工会因不满工会实践在监督组织履行责任,构建和谐劳动关系上的不足而对工会实践履行组织责任的能力持怀疑态度,工会实践对员工心理契约的积极影响将会被大幅度削弱。因此,本文提出如下假设:

H₄:高绩效人力资源实践正向调节工会实践与员工心理契约之间的关系。

4. 有调节的中介作用

如前文假设所述,高绩效人力资源实践正向调节工会实践与员工心理契约之间的关系,而员工心理契约在工会实践与组织公民行为之间起到中介作用,因此,本文认为,高绩效人力资源实践会正向调节员工心理契约在工会实践与组织公民行为之间的中介效应。具体来说,员工能够从工会实践中感到组织责任的有效履行进而促使其心理契约达到满足状态,出于互惠原则员工会积极实施

组织公民行为以回报组织。当企业实施高水平的高绩效人力资源实践时,员工能从中享有基本权益和利于其未来职业发展的工作资源,并将其视为工会实践认真督促组织履行责任的结果,由此工会实践对员工心理契约的积极影响得到进一步增强,员工基于互惠原则愿意表现出更多的组织公民行为。相反,当企业实施的高绩效人力资源实践水平较低时,员工认为工会没有让员工享有理应获得的基本权益如培训,进而对工会实践督促组织履行应尽责任的结果感到失望,因此会削弱工会实践对员工心理契约的积极影响,并进一步降低员工实施组织公民行为的意愿。由此进一步提出如下假设:

H₅:高绩效人力资源实践正向调节心理契约在工会实践与组织公民行为之间的中介作用。在高水平的高绩效人力资源实践下,心理契约的中介作用会明显强于低水平高绩效人力资源实践下的心理契约中介作用。

基于以上的理论分析,本文构建的研究模型如图1所示。

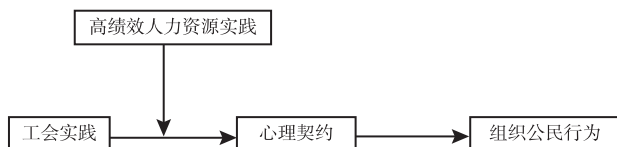


图1 研究模型

资料来源:作者整理

三、研究设计和方法

1. 研究样本与数据收集

工会实践与组织公民行为的研究对象主要涉及企业、工会和员工,因而本文的调查对象必须满足以下两点要求:一是调研企业成立了工会;二是员工具有工会成员身份。本文主要采用网络问卷和纸质问卷两种方式。考虑到数据可获得性,基于方便抽样性原则,本文的调研样本以湖北居多,同时选择了不同类型的企业,主要涉及保险、电力、建筑工程、酒店等众多行业,最终获取了26家企业共342份的员工数据。问卷全部由员工自评完成。为保证问卷数据有效性,本文采取严格的匿名填写方式,问卷题项顺序打乱随机。同时在填写之前,也与被填写者进行了良好的沟通,详细告知他们问卷调查的目的以及填写问卷的相关注意事项。

本次数据收集共收集问卷数量380份,剔除无效问卷38份,余下有效问卷342份,有效回收率为90%。本文研究样本从性别分布来看,男女比例基本持平,其中男性173名,所占比例为50.6%,女性169名,所占比例为49.4%;从年龄分布来看,26~35岁的人数最多,为113名,所占比例为33%,25岁及以下、36~45岁和46~55岁这三个年龄段的人数分别为73名、63名和49名,所占比例分别为21.3%、18.4%和14.3%,56岁及以上的参与人数最少,为44名,所占比例为12.9%;从学历分布来看,大学本科学历的人数最多,有144名,所占比例为42.1%,其次是硕士及以上学历,有75名,所占比例为21.9%,职业学院或大专学历的人数有50名,所占比例为14.6%,另外初中及以下、高中和技校这三个选项的人数分别为23名、30和20名,所占比例均未超过10%;从工作时间分布情况来看,3~10年的人数最多,有163名,工作时间为3年以下的人有157名,他们所占比例分别为47.7%和45.9%,工作时间为10~20年和30年及以上的人分别为18名和9名,所占比例分别为5.3%和1.2%;从加入工会时间的分布情况来看,3~10年的人数最多,有183名,3年以下的人有154名,它们所占比例分别为53.5%和45%,10~20年和30年及以上的人分别为2名和3名,他们所占比例分别为0.6%和0.9%。

2. 测量工具

(1)工会实践。本文选择国内张毛龙等(2018)^[23]基于中国情境下开发的工会实践量表,包含

协调劳动关系、关怀员工生活和开展文娱活动三个维度共 13 个题项,具体题项包含“协助企业履行监督、监管员工行为的职能”“代表员工参与企业规章制度的制定和实施过程”等。采用李克特 5 点计分方式进行问卷计分,量表 Cronbach's α 系数为 0.94。

(2)心理契约。本文结合李原和孙健敏(2006)^[28]与 Hui 等(2004)^[30]开发的量表对心理契约进行测量,主要从员工的视角出发,描述组织义务与责任以反映出员工的心理契约,最终形成有八个题项的量表。采用李克特 5 点计分方式进行问卷计分,量表 Cronbach's α 系数为 0.935。

(3)组织公民行为。本文采用 Farh 等(2007)^[40]编制的组织公民行为量表来测量个体组织公民行为,该量表包含利他、尽责和建言三个维度共九个题项,题项内容能够满足本文研究需要。问卷采用李克特 5 点计分方式,量表 Cronbach's α 系数为 0.921。

(4)高绩效人力资源实践。本文选用 Sun 等(2007)^[33]开发的量表。量表共 18 个题项,包含素质型甄选、广泛培训、内部流动、结果导向考核和激励性薪酬五个维度,具体题项包含“我在应聘时,进行了专业和严格的面试”“为我提供正式的培训计划以增加其在组织中的晋升的机会”等。采用李克特 5 点计分方式进行问卷计分,量表 Cronbach's α 系数为 0.954。

(5)控制变量。本文通过梳理有关组织公民行为影响因素的文献,发现个体特征是组织公民行为的一个重要影响因素(马蓓等,2019)^[41],因而将性别、年龄、学历、工作时间和加入工会时间等人口统计学变量作为控制变量,以期更加准确地研究工会实践对员工组织公民行为的影响机制。

3. 同源方差控制

本文所获取的数据全部来自员工自评完成,可能会存在同源方差,进而影响数据质量。为减少同源方差对数据质量的不利影响,本文通过程序控制和统计控制两种方法来实现该目的。一方面,基于程序控制方法,采用的高绩效人力资源实践问卷中含有反向题项,能够一定程度上减少员工的默认偏差;另一方面,采用哈曼单因素检验法来检验问卷数据可能存在的同源方差(Podsakoff 等,2003)^[42]。本文运用探索性因子分析方法放入四个变量共 48 个题项,通过主成分分析法,得到的 KMO 值为 0.923,并设定因子数为 1,未旋转因子结果表明,设定 1 个因子的解释总方差为 31.499%,小于 40%,由此可以判断本文所采用数据的同源方差对结论的可靠性不会造成本质影响。

4. 数据分析方法

本文研究使用的工会实践和高绩效人力资源实践是组织层面的变量,而心理契约和组织公民行为属于员工个体层面的变量,收集数据过程中是以公司为单位收集的嵌套样本,因此需要采用多层次线性模型(HLM)分析数据。单因素方差分析显示,组织公民行为的组内方差和组间方差分别为 0.36 和 0.147,组间方差占总方差的 28.99%,心理契约的组内方差和组间方差分别为 0.505 和 0.162,组间方差占总方差的 24.29%,这表明,对于组织公民行为和心理契约而言,两个变量的方差总变异中分别有 28.99% 和 24.29% 是由公司层面的变量或因素造成的。同时,组织公民行为和心理契约的 ICC 值分别为 0.29 和 0.243,均大于 0.059,再次说明本文需要采用多层次线性分析方法。另外,工会实践和高绩效人力资源实践的数据是由员工自评填写的,因此需要将员工层面的数据聚合到组织层面。经 SPSS 软件计算后,工会实践和高绩效人力资源实践的 Rwg 均值分别为 0.981 和 0.963,均大于 0.7,表明符合组内评价一致性基本标准,因而采用多层线性模型是必须且有效的。

四、研究结果

1. 构念区分效度的验证性因子分析

采用 Mplus7.0 考察工会实践、心理契约、高绩效人力资源实践和组织公民行为这四个变量的区分效度。具体检验结果如表 1 所示。四因子模型对数据的拟合效果最好($\chi^2 = 2034.425$, $df =$

1021, $\chi^2/df = 1.993$, $CFI = 0.928$, $TLI = 0.920$, $SRMR = 0.059$, $RMSEA = 0.054$), 明显优于其他模型的拟合效果, 这说明本文中的四个变量具有良好的区分效度。

表 1 四种模型的验证性因子分析结果 (N = 342)

模型	因子构成	χ^2/df	df	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
单因子模型	UP + PC + HPHRP + OCB	10191.032	1080	0.350	0.321	0.172	0.157
二因子模型 a	UP; PC + HPHRP + OCB	7945.034	1079	0.510	0.488	0.144	0.136
二因子模型 b	OCB; UP + PC + HPHRP	8927.247	1079	0.440	0.415	0.171	0.146
二因子模型 c	PC; UP + HPHRP + OCB	8917.688	1079	0.441	0.415	0.177	0.146
二因子模型 d	HPHRP; UP + PC + OCB	7581.627	1079	0.536	0.515	0.121	0.133
三因子模型 a	UP; OCB; PC + HPHRP	6520.127	1077	0.612	0.593	0.120	0.122
三因子模型 b	UP; PC; HPHRP + OCB	6466.510	1077	0.616	0.597	0.123	0.121
四因子模型	UP; PC; HPHRP; OCB	2034.425	1021	0.928	0.920	0.059	0.054

注: UP 为工会实践, PC 为心理契约, OCB 为组织公民行为, HPHRP 为高绩效人力资源实践

资料来源: 作者整理

2. 描述性统计分析

本文对各变量的均值、标准差以及变量之间的相关系数进行了分析, 结果如表 2 所示。工会实践与组织公民行为显著正相关 ($r = 0.389, p < 0.01$), 工会实践与心理契约显著正相关 ($r = 0.402, p < 0.01$), 心理契约与组织公民行为显著正相关 ($r = 0.443, p < 0.01$), 高绩效人力资源实践与心理契约显著正相关 ($r = 0.236, p < 0.01$) 这些研究结果为本文研究假设 H_1 , 假设 H_2 和假设 H_3 提供初步了支持。

表 2 描述性统计结果 (N = 342)

变量		M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
个人 层面	1 性别	1.494	0.501	——							
	2 年龄	2.643	1.311	0.059	——						
	3 学历	4.424	1.463	0.118*	-0.24**	——					
	4 工作时间	1.629	0.693	0.023	0.415**	-0.298**	——				
	5 加入工会时间	1.582	0.601	-0.003	0.543**	-0.338**	0.682**	——			
	6 心理契约	3.872	0.810	-0.021	0.238**	-0.103	0.221**	0.15**	——		
	7 组织公民行为	4.031	0.706	-0.073	0.313**	-0.145**	0.146**	0.237**	0.443**	——	
公司 层面	8 工会实践	3.980	0.567	-0.026	0.398**	-0.231**	0.336**	0.329**	0.402**	0.389**	——
	9 高绩效人力资源实践	3.758	0.302	0.003	0.075	0.062	-0.113*	-0.15**	0.236**	0.209**	0.221**

注: **、*、* 分别表示在 0.001、0.01、0.05 水平 (双侧) 上显著相关, 下同

资料来源: 作者整理

3. 假设检验

(1) 主效应检验。本文采用 Mplus 软件和多层次线性模型来分析数据。首先将控制变量带入模型, 再将组织公民行为放入多层次线性模型分析的个体层面, 工会实践放入组织层面。本文采用多层次线性模型进行主效应回归分析, 结果如表 3 所示。模型 5 表明在引入控制变量后, 工会实践对组织公民行为 ($\beta = 0.438, p < 0.01$, 95% 置信区间为 [0.227, 0.648], 不包括 0) 具有显著正向影响, 因而假设 H_1 成立。

表 3 跨层回归结果 (N = 342)

变量		心理契约			组织公民行为		
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
个人 层面	性别	-0.003	-0.011	-0.016	-0.076	-0.078	-0.075
	年龄	0.068	0.052	0.047	0.079*	0.069*	0.066*
	学历	0.007	0.013	0.007	0.000	0.003	-0.003
	工作时间	0.218**	0.186**	0.191**	-0.078	-0.098	-0.089
	加入工会时间	-0.171	-0.167	-0.129	0.124	0.122	0.107
	心理契约						0.897***
公司 层面	工会实践		0.538***	0.451***		0.438**	
	高绩效人力资源实践			0.465**			
交互项	截距		1.515**	0.088		2.174***	0.488
	组间方差	0.126*			0.105*		
	R ² _{组内}	0.497***	0.495***	0.496***	0.354***	0.353**	0.35***
	R ² _{组间}		0.043*	0.025		0.051*	0.002

资料来源:作者整理

(2)心理契约的中介效应检验。表3中的模型2表明在控制了性别等人口统计学变量并将工会实践带入回归模型后,发现工会实践对心理契约($\beta = 0.538, p < 0.001, 95\%$ 置信区间 $[0.36, 0.717]$,不包含0)具有正向影响,假设H₂得到验证。模型6表明,在控制了性别等人口统计学变量并将心理契约带入回归模型后,显示心理契约显著正向影响组织公民行为($\beta = 0.897, p < 0.001, 95\%$ 置信区间 $[0.617, 1.177]$,不包含0),这些结论为验证心理契约的中介作用提供初步支持。为了检验员工心理契约中介作用的显著性,本文根据Hayes(2013)^[43]的方法对心理契约的中介效应进行检验,结果如表4所示。工会实践通过心理契约来影响组织公民行为的间接效应值为0.133(Indirect Effect = 0.133, $p < 0.05, 95\%$ 置信区间为 $[0.036, 0.229]$,不包含0),间接效应显著,说明心理契约在工会实践与组织公民行为之间的中介作用显著,因此,假设H₃得到了支持。

表 4 心理契约的中介效应检验结果 (N = 342)

路径	效应值	标准误	95%的置信区间	
			下限	上限
工会实践→心理契约	0.594	0.097	0.435	0.754
心理契约→组织公民行为	0.223	0.092	0.072	0.374
工会实践→心理契约→组织公民行为	0.133	0.059	0.036	0.229

注:效应值为标准化系数

资料来源:作者整理

(3)高绩效人力资源实践的调节效应检验。本文假设高绩效人力资源实践会对工会实践与员工心理契约之间的关系起到正向调节作用。首先,在控制了性别、年龄等人口统计学变量的基础上,将工会实践和高绩效人力资源实践带入跨层回归模型,发现工会实践对员工心理契约具有显著正向影响($\beta = 0.451, p < 0.001, 95\%$ 置信区间为 $[0.287, 0.616]$,不包括0),高绩效人力资源实践对员工心理契约也有显著正向影响($\beta = 0.465, p < 0.01, 95\%$ 置信区间为 $[0.235, 0.694]$,不包括0)。然后,将工会实践变量和高绩效人力资源实践变量进行总平减(Grand Mean)后相乘得到的交互项也带入模型,以检验高绩效人力资源实践的调节效应。结果如表5所示,高绩效人力资源实践的调节效应为显著正向调节效应($\beta = 0.439, p < 0.05, 95\%$ 置信区间为 $[0.072, 0.806]$,不包括0),因此,假设H₄成立。

表 5 高绩效人力资源实践的跨层调节效应结果(N = 342)

变量	心理契约			
	效应值	标准误	95%的置信区间	
			下限	上限
工会实践	0.636	0.1	0.471	0.801
高绩效人力资源实践	0.427	0.159	0.166	0.688
交互项	0.439	0.223	0.072	0.806
截距	3.848	0.053	3.761	3.936
组内方差	0.504	0.099	0.342	0.666
组间方差	0.045	0.024	0.005	0.084
$R^2_{组间}$	0.026	0.018	-0.004	0.056

注:交互项为工会实践与高绩效人力资源实践的乘积项;组内方差为心理契约的组内方差;组间方差为交互项的组间方差
资料来源:作者整理

为了更直观地反映高绩效人力资源实践的正向调节效应,本文画出在高绩效人力资源实践取高低值(均值 ± 标准误)两种状态下的调节效应图,如图 2 所示。在高水平的高绩效人力资源实践下,工会实践对员工心理契约的正向促进作用(斜率 $b = 2.42, p < 0.05$, 95% 置信区间为 $[0.83, 4.009]$, 不包含 0, 显著)明显强于低水平高绩效人力资源实践下的正向促进作用(斜率 $b = 2.155, p < 0.05$, 95% 置信区间为 $[0.786, 3.524]$, 不包含 0, 显著),说明高绩效人力资源实践在工会实践与心理契约关系中的调节效应是正向的,因此,假设 H_4 得到验证。

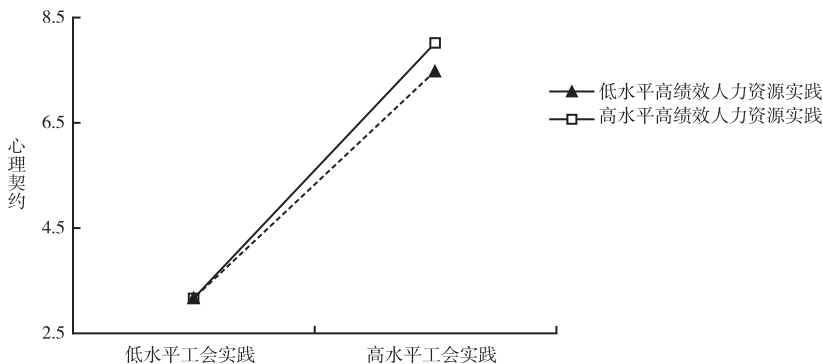


图 2 高绩效人力资源实践的调节效应图

资料来源:作者整理

(4)有调节的中介效应检验。基于假设 H_3 和假设 H_4 , 本文进一步假设高绩效人力资源实践会正向调节心理契约在工会实践与员工组织公民行为之间的中介效应。这意味着,对于身处高水平高绩效人力资源实践的企业员工而言,工会实践更容易通过提升员工心理契约水平进而积极作用于其组织公民行为,即该中介效应要显著高于身处低水平高绩效人力资源实践企业中员工的心理契约中介效应。为了验证这一假设,借鉴刘东等(2012)^[44]的研究进行检验,结果如表 6 所示。当高绩效人力资源实践水平较低时,工会实践通过心理契约对员工组织公民行为产生的间接效应为 1.209 ($p < 0.01$, 95% 置信区间为 $[0.319, 2.099]$, 不包含 0), 达到显著水平;当高绩效人力资源实践水平较高时,工会实践通过心理契约对员工组织公民行为产生的间接效应为 1.358 ($p < 0.01$, 95% 置信区间为 $[0.332, 2.383]$, 不包含 0), 达到显著水平,且差异显著 ($\beta = 0.149$, 95% 置信区间为 $[0.013, 0.285]$, 不包含 0)。这表明在高绩效人力资源实践水平较高的企业中,这一间接效应要显著高于高绩效人力资源实践水平较低的企业。因此,假设 H_5 得到验证。

表 6 有调节的中介效应结果(N = 342)

变量	心理契约			
	效应值	标准误	95% 的置信区间	
			下限	上限
高绩效人力资源实践低值(均值减一个标准差)	1.209	0.541	0.319	2.099
高绩效人力资源实践高值(均值加一个标准差)	1.358	0.623	0.332	2.383
组间差异	0.149	0.083	0.013	0.285

资料来源:作者整理

五、结果与讨论

1. 研究结论

本文聚焦于中国企业工会实践,根据社会交换理论和资源保存理论,探究了企业工会实践对员工组织公民行为的影响,在二者关系中心理契约的中介作用,高绩效人力资源实践对工会实践与员工心理契约关系以及对心理契约中介效应的调节作用,进行实证检验后得出了以下研究结论:

(1)工会实践能够显著正向影响组织公民行为。基于社会交换理论,中国企业工会通过协调劳动关系、关怀员工生活和开展文娱活动来与员工建立良好社会交换关系,减少员工做出组织公民行为的担忧并增加员工实施这一行为的获利预期,从而促使员工表现出组织公民行为来回馈组织。这一研究结论不仅验证了中国情境下企业工会实践对员工组织公民行为的积极影响,还是对中国企业工会具有促进员工和组织发展作用的实证支持,并能充分展现中国企业工会实现员工、组织和工会三方双赢的可能性。

(2)本文检验了心理契约在工会实践与组织公民行为关系中的中介作用。心理契约强调互惠平等原则,是员工和组织双方能够建立社会交换关系的关键行为原则。工会实践中的协调劳动关系、关怀员工和开展文娱活动措施能够满足员工的规范型、人际型和发展型心理契约,出于互惠平等原则员工会实施组织公民行为作为回馈。这一研究结论丰富了胡恩华等(2019)^[24]基于工会视角的员工心理契约影响因素研究,拓展了有关工会实践中能正向影响员工心理契约的具体内容和措施,也再次证实工会实践对员工和组织的双重积极作用。

(3)本文发现高绩效人力资源实践能够正向调节工会实践对员工心理契约的积极作用,还能正向调节心理契约在工会实践与组织公民行为间的中介效应。这表明高绩效人力资源实践是影响工会实践与员工心理契约间积极关系,以及工会实践通过员工心理契约间接影响组织公民行为的重要情境变量。高水平的高绩效人力资源实践能够给予员工丰富的资源,员工因将其视为工会实践有效推动组织履行其应尽责任的结果,会对工会实践落实组织责任的整体表现予以高度评价,并在此基础上获得心理契约的极大满足,并出于互惠原则更加积极主动地实施组织公民行为;而当高绩效人力资源实践水平较低时,员工从正式人力资源管理体系中获得的资源十分有限,员工会认为工会实践并未有效履行组织责任,进而削弱了工会实践对心理契约的积极作用,并无法激发员工实施更多的组织公民行为。这一研究结论意味着中国情境下工会实践要想真正实现对员工和组织的双重促进作用,有必要与组织人力资源部门进行合作,发挥协同效应。

2. 理论意义

本文的理论贡献主要有三点:(1)丰富了企业工会实践与组织公民行为之间的关系研究,也为组织公民行为的影响因素研究提供一个新的视角。目前有关企业工会实践与员工积极工作行为之间的关系研究较少,尚未有学者基于社会交换视角详细探讨二者之间的关系研究。本文选取组织公民行为作为结果变量,基于社会交换理论分析工会实践对其的影响,既发现了中国企业工会对员

工组织公民行为的促进作用,同时证实社会交换理论对于解释工会实践对组织积极效应的适用性,还能从组织层面拓宽组织公民行为的影响因素研究。

(2)从认知角度基于社会交换理论详细解释了工会实践影响组织公民行为的关键心理路径。目前有关工会实践与员工积极工作行为的关系研究基本是从情感视角来展开分析的,它们虽然揭示了工会实践发挥效用的内在路径,但并未基于社会交换机制有效挖掘出能够持续提升员工积极工作行为的根本心理因素。本文以心理契约这一充分反映社会交换关系中互惠平等原则的心理变量作为中介变量,并证实在工会实践影响组织公民行为的关系中心理契约确实发挥重要中介作用,丰富了工会实践对组织公民行为的影响机制研究。

(3)拓展了工会实践的情境研究。目前国内外有关工会实践发生效用的边界条件研究较少,仅有的几篇也是围绕员工个体层面变量,如公平敏感性(单红梅等,2016)^[45]、传统性(单红梅等,2017)^[46]来进行探讨的,缺乏基于组织情境等中观层面因素的深入研究。高绩效人力资源实践是组织关怀员工的表现形式,能够对二者间的社会交换关系、员工心理契约以及组织公民行为产生深远影响。本文以高绩效人力资源实践作为情境变量,证实高绩效人力资源实践能够显著正向调节工会实践对员工心理契约的积极影响,还能正向调节心理契约在工会实践与组织公民行为间的中介效应,丰富工会实践情境研究的同时,也为整合劳动关系、人力资源管理和组织行为等理论提供了思路。

3. 管理启示

中国企业工会实践对员工和组织发展的促进作用得到了学术界和实业界的普遍认同。从研究结果来看,工会实践能有效满足员工心理契约,进而显著提高员工的组织公民行为,高绩效人力资源能够成为增强工会实践通过心理契约提升组织公民行为的积极情境因素。因此,企业和工会应该关注如何通过工会实践及其与高绩效人力资源实践的协同来提升员工的组织公民行为,并采取一系列管理措施。

(1)企业管理者需要重视工会在协调劳动关系、关怀员工和开展文娱活动等方面的作用,支持工会实践的开展并以此来提升员工组织公民行为。具体来说,企业首先应该支持工会积极协调劳动关系。工会代表员工督促监督企业公布重大事项时,企业应尊重工会独立性并积极支持配合。工会为鼓励员工积极向企业建言献策而推广管理活动时,企业也应该配以相应奖励措施表示支持。其次,企业要重视工会的关怀员工生活活动。可以动员职能部门进行宣传,让更多员工知晓并参与关怀活动,获得真正关怀体验。另外,对于工会开展的文化娱乐活动,企业应该予以组织支持、制度支持和财务支持,并定期了解活动开展情况和困难,以及时给予支持和帮助。企业通过这些支持措施能够增强工会实践对员工组织公民行为的促进作用。

(2)企业工会需要更多关注员工的内在诉求并加强与员工的沟通互动,以维持并强化员工心理契约。在经济转型和社会劳动关系调整的背景下,员工关注组织给予的经济回报的同时也十分重视组织对员工精神和心理层面的关怀,这些员工视角下的组织责任构成员工心理契约的重要内容。为有效提升员工心理契约水平,企业工会应该通过定期开展下基层活动与员工加强沟通,了解员工工作和生活困难,并提供物质帮助和心理安慰。企业工会也可以打造线上职工之家,方便员工实时掌握与自身工作相关的培训通知、福利政策、技能比赛活动等。另外,企业工会应该开设专题心理分享会或建立心理咨询室,帮助员工缓解心理压力,拥有健康心理状态。通过践行上述管理实践,企业工会实践能够满足员工多种内在诉求,在强化员工心理契约的基础上激发员工表现出组织公民行为。

(3)企业工会应主动与人力资源部展开积极合作,推动和监督组织实施高绩效人力资源实践,以进一步提升工会实践对员工心理契约和组织公民行为的积极影响。首先,工会可以建议并参与到组织实施的素质型甄选、广泛培训和内部流动、激励性薪酬等高绩效人力资源实践,以切实给予员工期望的资源,让其心理契约保持在稳定状态。其次,工会还可以通过深入了解有关员工切身利益

益的活动内容并要求相关部门公开公示活动章程,给予员工知情权并动员员工积极参与。同时,工会也可以通过合理化建议制度,收集员工建议后与人力资源部展开沟通交流以优化人力资源实践,进一步提升员工心理契约满足感。最后,工会还应加强了解和跟进人力资源部在绩效考核、激励性薪酬等方面的实施情况,确保员工权益得到有效落实,借此增强工会实践对员工心理契约的积极影响,从而有利于激发员工表现出更强烈的组织公民行为。

4. 研究局限与未来展望

本文虽然丰富了有关工会实践与组织公民行为的关系研究,但并未就工会实践的三个维度与组织公民行为之间的关系做进一步详细的讨论。国内学者发现工会的四种职能对劳动关系氛围和组织绩效的影响具有不同效果,因而基于工会不同职能所对应开展的工会实践可能对同一结果变量的影响存在差异,未来可进行相应的研究和验证。同时,本文聚焦于高绩效人力资源实践这一情景变量来研究工会实践与组织公民行为的关系,考虑到中国企业工会的实际工作情况,未来研究可以探讨工会实践与企业党组织等其他部门的互动及其对员工和组织的影响,以期进一步丰富中国情境下工会实践的影响结果研究。最后,本文收集数据的研究设计有待完善,未来应该进行纵向研究设计,或对组织公民行为采取他人评分设计,增加研究设计的严谨性。

参考文献

- [1] Lu, Y., Z. G. Tao, and Y. J. Wang. Union Effects on Performance and Employment Relations: Evidence from China [J]. *China Economic Review*, 2010, 21, (1): 202 – 210.
- [2] Budd, J. W., W. Chi, Y. Wang, and Q. Xie. What Do Unions in China Do? Provincial-Level Evidence on Wages, Employment, Productivity, and Economic Output [J]. *Journal of Labor Research*, 2014, 35, (2): 185 – 204.
- [3] 王永丽,郑婉玉. 双重角色定位下的工会跨界职能履行及作用效果分析 [J]. 北京:管理世界, 2012, (10): 130 – 145.
- [4] 单红梅,胡恩华,黄凰. 工会实践对企业绩效的实证研究 [J]. 哈尔滨:管理科学, 2014, (4): 33 – 50.
- [5] 王德才. 伙伴关系实践对劳资冲突的影响——机制与情境因素研究 [J]. 北京:管理评论, 2018, (1): 89 – 97.
- [6] Avgar, A., M. B. Boris, B. Robert, and W. J. Chung. Worker Voice and Union Revitalization: The Role of Contract Enforcement at SEIU [J]. *Labor Studies Journal*, 2018, 43, (3): 209 – 233.
- [7] 胡恩华,韩明燕,单红梅,张龙,韦琪. 工会实践能促进员工建言吗? ——计划行为理论的视角 [J]. 上海:外国经济与管理, 2019, (5): 88 – 100.
- [8] 胡恩华,胡京京,单红梅,张毛龙. 基于工会实践调节效应的高绩效工作系统归因对反生产行为的影响研究 [J]. 武汉:管理学报, 2020, (6): 833 – 842, 948.
- [9] Organ, D. W. The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior [J]. *Research in Organizational Behavior*, 1990, 12, (4): 43 – 72.
- [10] Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. B. Paine, and D. G. Bachrach. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research [J]. *Journal of Management*, 2000, 26, (3): 513 – 563.
- [11] 谭春平,陈肖肖,安世民. 根植于中国本土文化的类亲情与组织危机处理能力——员工危机意识与组织公民行为的综合作用 [J]. 上海财经大学学报, 2019, (3): 33 – 48, 62.
- [12] Homans, G. C. Social Behavior as Exchange [J]. *American Journal of Sociology*, 1958, 63, (6): 597 – 606.
- [13] Prajya, V., A. Smriti, and R. Sandra. Leader-member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors: Contextual Effects of Leader Power Distance and Group Task Interdependence [J]. *The Leadership Quarterly*, 2018, 29, (4): 489 – 500.
- [14] 宗文,李晏旻,陈涛. 组织支持与组织公民行为的机理研究 [J]. 北京:中国工业经济, 2010, (7): 104 – 114.
- [15] 夏远,闫昊,钟远绩. 员工-组织关系对组织公民行为的影响研究: 一个被调节的双重中介作用模型 [J]. 合肥:预测, 2020, (3): 27 – 34.
- [16] Levinson, H., C. R. Price, K. J. Munden, and C. M. Solley. *Men, Management and Mental Health* [M]. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1962.
- [17] Rousseau, D. M. Psychological and Implied Contracts in Organizations [J]. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1989, 2, (2): 121 – 139.
- [18] Lawler, E. J., and R. S. Thye. Bringing Emotions into Social Exchange Theory [J]. *Annual Review of Sociology*, 1999, 25, (1):

217 - 244.

- [19] Hobfoll, S. E. Conservation of Resource Caravans and Engaged Settings [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2011, 84, (1): 116 - 122.
- [20] 胡斌, 毛艳华. 中国情境下高绩效人力资源实践对工作幸福感的跨层影响[J]. *北京: 管理评论*, 2017, (7): 163 - 173.
- [21] 姚先国, 李敏, 韩军. 工会在劳动关系中的作用——基于浙江省的实证分析[J]. *北京: 中国劳动关系学院学报*, 2009, (1): 25 - 30.
- [22] 陈万思, 姚圣娟, 钟琳. 工会实践、劳资关系气氛与双承诺间关系实证研究[J]. *合肥: 华东经济管理*, 2011, (6): 89 - 94.
- [23] 张毛龙, 胡恩华, 张龙. 中国企业工会实践: 测量表的开发与检验[J]. *北京: 经济管理*, 2018, (11): 39 - 54.
- [24] 胡恩华, 韩明燕, 胡彩红, 张滕月, 张龙, 单红梅. 工会文娱休闲活动对员工福祉影响的实证研究[J]. *合肥: 预测*, 2019, (2): 24 - 30.
- [25] Blau, P. M. *Exchange and Power in Social Life* [M]. New York: Wiley, 1964.
- [26] Ali, S. A., A. M. Mehta, S. A. Sair, A. R. Bilal, and M. S. Kaleem. A Stitch in Time Saves Nine; Understanding Developmental Hrm Practice and Affective Commitment Through Psychological Contracts [J]. *Journal of Management Information and Decision Science*, 2020, 23, (4): 229 - 243.
- [27] Chris, W., and D. E. Guest. Pathways Through Organizational Socialization: A Longitudinal Qualitative Study Based on the Psychological Contract [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2020, 93, (1): 110 - 133.
- [28] 李原, 孙健敏. 雇用关系中的心理契约: 从组织与员工双重视角下考察契约中“组织责任”的认知差异[J]. *北京: 管理世界*, 2006, (11): 101 - 110, 151.
- [29] Coyle-Shapiro, J. A. -M., and I. Kessler. Reciprocity Through The Lens of the Psychological Contract; Employee and Employer Perspectives [J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2002, 11, (1): 69 - 86.
- [30] Hui, C., C. Lee, and D. M. Rousseau. Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89, (2): 311 - 321.
- [31] 余琛. 心理契约履行和组织公民行为之间的关系研究[J]. *北京: 心理科学*, 2007, (2): 458 - 461.
- [32] 金芳, 但菲, 陈玲. 心理授权对幼儿园教师组织公民行为的影响: 心理契约的中介作用[J]. *长沙: 学前教育研究*, 2020, (5): 14 - 24.
- [33] Sun, L. Y., S. Aryee, and K. S. Law. High - Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50, (3): 558 - 577.
- [34] 李焱, 魏峰. 高绩效人力资源实践有助于组织认同? ——一个被中介的调节作用模型[J]. *北京: 管理世界*, 2011, (2): 109 - 117.
- [35] Laroche, P., and M. Salesina. The Effects Of Union and Nonunion Forms of Employee Representation on High-Performance Work Systems; New Evidence from French Microdata [J]. *Human Resource Management*, 2017, 56, (1): 173 - 189.
- [36] 张宏宇, 周燕华, 张建君. 如何缓解农民工的疲惫感: 对工会和 SA8000 认证作用的考量[J]. *北京: 管理世界*, 2014, (2): 32 - 43.
- [37] Hernaus, T., D. Pavlovic, and M. Klindzic. Organizational Career Management Practices; The Role of the Relationship Between Hrm and Trade Unions [J]. *Employee Relations*, 2019, 41, (1): 84 - 100.
- [38] Hobfoll, S. E. *The Ecology of Stress* [M]. New York: Hemisphere Publishing Corporation, 1988.
- [39] Hobfoll S. E. The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process; Advancing Conservation of Resources Theory [J]. *Applied Psychology*, 2001, 50, (3): 337 - 421.
- [40] Farh, J. L., R. D. Hackett., and J. Liang. 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.
- [41] 马蓓, 胡蓓, 王盛宗. 资质过高感对组织公民行为的影响——基于内部人身份感知[J]. *成都: 软科学*, 2019, (3): 137 - 140.
- [42] Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, and N. P. Podsako. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88, (5): 879 - 903.
- [43] Hayes, A. F. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* [M]. The Guilford Press, 2013.
- [44] 刘东, 张震, 汪默. 被调节的中介和被中介的调节: 理论构建与模型检验 [A]. 陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. *组织与管理研究的实证方法 (第二版)* [M]. 北京大学出版社, 2012.
- [45] 单红梅, 胡恩华, 邱文怡, 张龙. 工会公平感对工会公民行为的影响: 基于公平敏感性[J]. *哈尔滨: 管理科学*, 2016, (6): 106 - 119.
- [46] 单红梅, 胡恩华, 张梦琦, 张毛龙. 基于传统性和工会实践作用的工会变革型领导对工会公民行为的影响研究[J]. *武汉: 管理学报*, 2017, (9): 1308 - 1314.

The Effect of Union Practice on Employee Organizational Citizenship Behavior: The Mediator Role of Psychological Contract and The Moderating Role of High- Performance Human Resource Practice

ZHAO Chen-hui¹, ZHAI Xin-ting¹, CAI Ting²

(1. School of Business Administration, Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan, Hubei, 430073, China;

2. Changjiang Waterway Engineering Bureau Co., LTD, Wuhan, Hubei, 430100, China)

Abstract: In China, unions always play an important role in protecting the legitimate rights and interests of Chinese employees, building harmonious labor relations and promoting the development of enterprises by performing four basic functions: maintenance, education, participation and construction. Considering the dual status of Chinese unions, Chinese enterprise unions have a positive impact on both of employees and enterprises. Under such circumstances, enterprise union practice not only need to protect the rights and interests of employees, but also to promote the development of enterprises. Therefore, enterprise union practice become a kind of support from enterprises, and can promote a good social exchange relationship between enterprises and employees, which is good for employees to format positive cognition and evaluation about enterprises. Driven by these cognitions, employees will show gratitude, even give back to enterprises.

Organizational citizenship behavior is a kind of individual behavior that can effectively improve organization effectiveness, although it has no direct or explicit connection with formal reward system. Based on Social Exchange Theory, organizational citizenship behavior is the feedback behavior of employees for enterprises. According to the principle of reciprocity, when employees get organizational supports, they will be willing to doing more to help enterprises, such as completing extra tasks spontaneously which are not part of their job responsibilities, helping colleagues and building a harmonious working atmosphere, paying attention to the development of enterprises and give advice for them. These behaviors can obviously show employees' positive response to the high-quality social exchange relationship between enterprises and them. However, little researchers have focused on the effect of union practice on organizational citizenship behavior at present, least of the influence mechanism between them. Based on the theoretical literatures, this study explores the mediating effects of psychological contract and boundary condition of high-performance human resource practice to explore the relationship between union practice and organizational citizenship behavior by collecting and analyzing samples from 342 employees in 26 companies in China. The results in this study show: (1) union practice is significantly positive to organizational citizenship behavior; (2) employee's psychological contract has a significant mediating effect in the relationship between union practice and organizational citizenship behavior; (3) high-performance human resource practice positively moderates the relationship between union practice and employee's psychological contract.; (4) high-performance human resource practice also moderates the mediating effect of employee's psychological contract between union practice and organizational citizenship behavior.

These conclusions have three contributions. First of all, it expands the research on the relationship between union practice and employee behavior, and provides a new perspective for the research on the influencing factors of organizational citizenship behavior. Secondly, based on Social Exchange Theory, this study explains the internal path of union practice on organizational citizenship behavior. Lastly, based on Conservation of Resources Theory, this study expands the research that is about situational factors on union practice and discusses the moderate influence of high-performance human resource practice on the relationship between union practice and employee's psychological contract and the mediating effect of employee's psychological contract between union practice and organizational citizenship behavior. Meanwhile, the study puts forward some suggestions to promote employees to do more organizational citizenship behavior from the perspective of practice, which has important practical significance for further releasing the positive effect of union practice on employees and enterprises.

Moreover, the study also puts forward some ideas to deepen the existing research and future research, in order to enrich the results of union practice field and enhance the influence of union practice research.

Key Words: union practice; psychological contract; high-performance human resource practice; organizational citizenship behavior

JEL Classification: M12, J510

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2021.03.012

(责任编辑:舟山)