

## 体面劳动对组织公民行为的作用研究

杜雨 赵冰菲

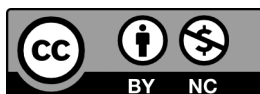
中国石油集团测井有限公司西南分公司，重庆

**摘要** | 本研究从社会交换的视角出发探索需求满足在体面劳动与组织公民行为之间所发挥的中介作用，并结合资源保存理论研究心理韧性在上述路径之中所发挥的调节作用，以期进一步加深对体面劳动的作用结果及其作用机制的理解。为了了解一线员工的工作生存状况，本研究所调研的企业主要在房地产制造业等劳动力密集型产业。共发放462份问卷，剔除无效问卷后，共回收447份有效问卷，有效回收率为96.75%。结果表明：（1）体面劳动对员工组织公民行为有显著的正向影响。（2）需求满足在体面劳动与组织公民行为之间起中介作用。（3）心理韧性将正向调节体面劳动对需求满足的直接影响。具体而言，员工心理韧性水平越高，体面劳动对需求满足的正向影响更强。（4）心理韧性将正向调节体面劳动通过需求满足对组织公民行为的间接影响。具体而言，员工心理韧性水平越高，体面劳动对组织公民行为的间接影响更强。本研究希望研究结果能够为管理者提供参考以改善目前体面劳动的管理实践，在明晰体面劳动对组织积极影响的基础上，让组织自觉自愿地为员工提供和保障体面劳动。

**关键词** | 体面劳动；组织公民行为

Copyright © 2024 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



作者简介：杜雨（通讯作者）（1982-），男，河南开封人，大学本科，三级副职（政工师），从事人力资源管理12年，熟悉并擅长党务工作，人力资源管理，人才队伍建设等工作。

文章引用：杜雨，赵冰菲. 体面劳动对组织公民行为的作用研究[J]. 管理前沿, 2024, 6(2): 40-62.  
<https://doi.org/10.35534/fm.0602003>

## 1 引言

体面劳动的概念于1999年6月由国际劳工组织（ILO）提出，旨在促进男女在自由、公正、安全和有尊严的条件下，获得体面的、生产性的可持续工作机会。然而目前体面劳动仍然仅是一个政治理想。过去二十几年间，体面劳动赤字程度逐步加剧，具体体现在就业歧视、工作环境恶劣、劳动职业卫生和安全保护不足、同工不同酬、过度加班等（LÜThje, 2014; Wang & Cooke, 2016）。同时，体面劳动赤字范围也在不断扩大，赤字不仅出现在传统的弱势群体中，还在那些过去人们认为具有工作特权的群体中蔓延，比如“996工作制”这一损害雇员休息权、加班获酬权的工作制度广泛地出现在国有企业和互联网公司中。

已有研究表明，当工作存在不合理或不必要的任务损害体面劳动时，员工绩效将降低（Ma & Peng, 2019），进而对组织运行产生不良影响。而当组织保障员工体面劳动时则会带来一系列积极后果，如身心健康，工作与家庭平衡以及工作满意度等（Duffy et al., 2019; Vignoli et al., 2020; Wang et al., 2019），这些积极后果将促使员工展现出更多的组织公民行为（Pio & Tampi, 2018），组织公民行为作为由员工个人自由决定的行为（Williams & Anderson, 1991），并不直接或明确地得到正式奖励系统的认可，但总体上促进了组织的高效和有效运作（Organ, 1988），对组织来说意义重大。遗憾的是，目前很少有研究去解释体面劳动是如何影响员工组织行为的，因此本研究的核心目的在于揭示体面劳动到组织公民行为之间的影响路径。

由Duffy et al. (2016)提出的体面劳动相关研究构想可知，体面劳动对诸多积极后果如工作投入，工作满意，离职率降低的影响都是通过员工需求满足实现的（Duffy et al., 2016），而个体基本的心理需求主要包括关系、能力和自主性需求（Deci & Ryan, 2000），一份体面劳动天然地囊括自主，安全，有尊严，富有成效地工作等内涵（Baum, 2018），从而有助于满足员工的基本心理需要。同时，研究者指出社会交换理论是理解需求满足与组织公民行为之间联系的一个有用的视角（Mayer, 2010）。根据社会交换的理论（Blau, 1964），当员工在工作中体会到需求满足后，会产生一种互惠感而促使员工为了回报组织将展现出更多积极行为，因此本研究试图基于社会交换的视角，以需求满足为中介

变量，去探索体面劳动将如何影响员工组织公民行为。

此外，研究者指出需求满足的过程还将受到个体的内在资源的影响（Zhang et al., 2010），而心理韧性作为个体重要的心理资源将有助于个体进行积极的自我调节（Masten & Reed, 2002），因此体面劳动对需求满足的影响效果可能因员工心理资源的丰富程度而异。特别是对那些自身心理韧性水平较高，更能进行自我调节的员工来说，尽管工作存在一些困难，但他们更愿意将其视为挑战从而更容易满足其自主或能力需求（F. Luthans et al., 2007），而心理韧性水平较低的个体，难以承受困难或挫折，更容易放大外界存在的压力，因而体面劳动对需求满足的作用削弱了。因此本研究试图将心理韧性纳入研究模型，探讨其在体面劳动与需求满足之间的调节作用。

基于以上讨论，本研究将从社会交换的视角出发探索需求满足在体面劳动与组织公民行为之间所发挥的中介作用，并结合资源保存理论研究心理韧性在上述路径之中所发挥的调节作用，以期进一步加深对体面劳动的作用结果及其作用机制的理解。在此基础之上，本研究希望研究结果能够为管理者提供参考以改善目前体面劳动的管理实践，在明晰体面劳动对组织积极影响的基础上，让组织自觉自愿地为员工提供和保障体面劳动。

## 2 研究假设

### 2.1 体面劳动与组织公民行为

体面劳动即在自由工作环境下安全、公平、有成效和有意义的工作，尊重和自尊是其重要内涵（Baum, 2018），它有助于员工在组织中确认自我的尊严以及体验自由和安全，并使员工有机会选择和执行富有成效的工作（Di Fabio & Maree, 2016）。组织公民行为则是指员工个人自主采取的行为，作为一种有利于组织的角色外行为和姿态，这类行为既非正式角色所强调的，也不是劳动合同所引出的，而是由一系列非正式的合作行为所构成（Smith et al., 1983）。

体面劳动意味着组织将以关怀、善良、仁慈和尊重的态度对待员工，给予员工支持（Duffy et al., 2017），这将增进员工对组织的认同，使他们更容易将

自己视为整体组织的一部分 (Huang et al., 2021), 从而采取主动行动, 展现出更多的组织公民行为 (Meyer et al., 2002)。从社会交换理论 (Blau, 1964) 的角度来看, 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回报预期而做出的交易行为 (Newman et al., 2015)。这强调了个体受回报或回报预期驱动而做出的自利导向的行为 (Lester et al., 2008)。当员工感知到组织能够为自己提供体面劳动并给予支持和保障时, 员工通常会采取有益于组织的回馈行为, 以期寻求平等互惠的交换关系 (Cropanzano et al., 2016)。而员工报答组织的方式之一就是采取对组织有益的理想的公民行为 (Smith et al., 1983), 以帮助组织达成目标。因此, 本研究提出以下假设:

假设 1: 体面劳动对员工组织公民行为有显著的正向影响。

## 2.2 需求满足的中介作用

需求满足被认为是体面劳动产生积极影响的重要路径之一 (Duffy et al., 2016)。个体的基本心理需求主要包括能力需求、关系需求和自主需求 (Van den Broeck et al., 2010), 其中, 胜任需求指的是在最适宜的富有挑战性的任务上取得成功并能实现预期的结果, 自主需求指体验选择并感觉自身行动创新的感觉, 关系需求指的是建立一种与别人相互尊重和依赖的感觉。

根据体面劳动的定义, 体面劳动应当满足以下条件: 身体和人际安全得到保障的工作条件; 充裕的休息时间; 组织价值与家庭和社会价值互补; 足够的报酬; 必要的医疗保健措施 (Duffy et al., 2017)。由此可知, 体面劳动能够保障员工在自由工作环境下工作 (Baum, 2018), 从而满足个人的自主需求; 其次, 体面劳动有助于员工在组织中确认自我的尊严并建立良好的人际关系 (Duffy et al., 2016), 因而能满足员工的关系需求; 最后, 体面劳动能够让员工体验自由和安全, 并使员工有机会选择和执行富有成效的工作 (Di Fabio & Maree, 2016), 从而满足员工的胜任需求。因此, 当员工处于体面劳动的环境中时, 他们的自主、关系和能力需求都将得到满足 (Deci & Ryan, 2000)。

同时, 个体基本心理需求的满足将提升员工对组织的承诺 (Tang & Vandenberghe, 2020)。社会交换理论 (Blau, 1964) 认为, 当员工的需求在工

作环境中得到满足时，他们可能产生一种互惠感。根据互惠原则，人们往往倾向于认为自己有义务帮助那些曾经帮助过自己的人。对于组织而言，员工同样有义务去回报组织所给予的利益和机会，因此员工会以有利于组织的方式行事（Smith et al., 1983）。在这种情况下，员工在组织的关照下实现个体心理需求的满足，将对组织忠诚（Mayer, 2010）。简而言之，通过实行体面劳动，员工获得自我发挥的自由和空间，得到组织的信任和支持他们可能感到有义务做出支持组织的行为，这些行为可能超出了工作职责的范畴。

综上所述，体面劳动与组织公民行为之间的社会交换基于个体基本心理需求的满足。体面劳动包含了足够的尊重、信任并为员工提供了充分的自主性空间（Blustein et al., 2016），能够满足员工的关系、能力和自主性需求从而促使员工展现出更多的组织公民行为。因此，本研究认为需求满足在体面劳动与组织公民行为之间起到中介作用。

假设 2：需求满足在体面劳动与组织公民行为之间起中介作用。

### 2.3 心理韧性的调节作用

研究者指出，仅从基本需求的满足来解释个体在工作中的不同表现是不够充分的（Frese & Fay, 2001）。事实上，需求满足的过程除了受环境因素的影响外，还受到个体内在资源（Zhang et al., 2010）的制约。心理韧性作为个人重要的积极心理资源，是一种让个体从逆境、冲突、失败、甚至积极事件、进步和责任增加中反弹或回复的能力（Luthans, 2002），能帮助个体应对在工作中的压力问题。如今，越来越多的人重视心理方面对工作的影响，积极的心理因素有助于提升劳动者保持良好的工作状态（Di Fabio & Kenny, 2019），从而使得劳动者更容易从工作中体会到需求满足。

根据资源保存理论（Hobfoll & Shirom, 2001），拥有丰富心理资源的个体有信心相信自己可以高效完成工作中的任务，当遇到问题和困难时也能够积极寻求解决的新思路和新方法，主动、快速地调整自我在工作中的状态，以更好地适应、改变现有的困境。体面劳动在给予了员工自主性的工作环境的同时也需要员工有效率地完成工作（Baum, 2018）。因此体面劳动中还暗含了员工需要

具备较高的胜任力和自我管理能力的要求。具体而言，当工作中出现挑战性任务或高标准要求时，心理韧性水平较高的个体可能以更积极的态度应对甚至实现超越（F. Luthans et al., 2007）。同时，他们在自主性的工作环境中也能很好地进行自我管理，从而更容易从中体会到关系、能力及自主性需求的满足。在这种情况下，体面劳动对需求满足的正向影响得到增强。相反，对心理韧性水平较低的个体而言，他们的承受能力较弱，更容易将挑战性的任务视为压力的来源，较高的胜任力要求让他们难以应对，并可能经历资源丧失螺旋（Hobfoll, 2011），从而经历更大的资源损失，而在面对自主性的工作环境时，由于不能很好地进行自我管理和调节，在体面劳动中体会到的满足感不够强烈，体面劳动对需求满足的正向影响则被削弱了。由此本研究提出以下假设：

假设 3a：心理韧性将正向调节体面劳动对需求满足的直接影响。具体而言，员工心理韧性水平越高，体面劳动对需求满足的正向影响更强。

同时，心理韧性被认为与自我发展有关（Leipold & Greve, 2009），而自主导向则被理解为自我发展的标志（Sheldon & Prentice, 2019），因此高心理韧性水平的个体通常伴随着更强的自主导向，他们会积极寻求自我决定和选择的机会，采取自主自发的行动（Burtaverde et al., 2021；Deci & Ryan, 1985），过去的研究也表明心理韧性较高的员工会更容易产生理想的员工行为如公民意识（Avey et al., 2011）。因此本研究推测，在心理韧性这一心理资本的积极作用下，员工从体面劳动中体会到需求满足感增强，进而使得组织公民行为这种主动行为得到增多，结合假设 3a 的论述，本研究提出以下假设：

假设 3b：心理韧性将正向调节体面劳动通过需求满足对组织公民行为的间接影响。具体而言，员工心理韧性水平越高，体面劳动对组织公民行为的间接影响更强。

## 3 材料与方 法

### 3.1 参与者与程序

研究通过问卷调查收集关于体面劳动、需求满足、心理韧性、组织公民行

为及人口统计学等相关变量信息。采用整群随机抽样的方法，通过联系四川达州市多家企业的人力资源部门向员工发放问卷。为了了解一线员工的工作状况，本研究调查的企业主要涉及房地产和制造业等劳动力密集型产业。共发放462份问卷，剔除无效问卷后，共回收447份有效问卷，有效回收率为96.75%（447/462）。表1展示了样本的基本特征及相关控制变量情况。

表1 员工样本的基本特征分布

Table 1 Distribution of basic characteristics of employee samples

个体特征	类别	数量	百分比 (%)
性别	男	238	53.2
	女	209	46.8
年龄	25岁及以下	86	19.2
	26 ~ 35岁	285	63.8
	36 ~ 45岁	61	13.6
	46岁及以上	15	3.4
民族	汉族	416	93.1
	其他	31	6.9
教育程度	初中及以下	83	18.6
	高中或中专	110	24.6
	大专	93	20.8
	本科	115	25.7
行业类型	研究生及以上	46	10.3
	IT/通讯/高新技术行业	79	17.7
	传统制造业/建筑业/房地产	211	47.2
	服务业	37	8.3
	其他	120	26.8
	组织类型	民营(控股)企业	94
组织类型	国有(控股)企业	163	36.5
	外资(控股)企业	93	20.8
	盈利性的事业单位	14	3.1
	其他	83	18.6
企业规模	100人及以下	19	4.3
	101 ~ 300人	71	15.9
	301 ~ 1000人	24	5.4
	1001人及以上	333	74.5
岗位层级	基层员工	299	66.9
	基层管理者(例如组长、主管等)	94	21.0
	中层管理者(例如部门负责人、项目负责人等)	49	11.0
	高层管理者(例如公司级副总以上等)	5	1.1

续表

个体特征	类别	数量	百分比 (%)
工作年限	不满1年	146	32.7
	1 ~ 3年 (不含3年)	128	28.6
	3 ~ 5年 (不含5年)	48	10.7
	5 ~ 10年 (不含10年)	59	13.2
	10年以上	66	14.8
婚姻状况	已婚	229	51.2
	未婚	202	45.2
	其他	16	3.6

研究主要使用 SPSS、MPLUS、AMOS 等软件进行数据分析。使用 SPSS 对量表以及变量之间的关系进行测量,包括样本的描述性统计分析、量表之间的相关关系,主效应、中介效应和调节效应的层次回归分析等。同时,采用 MPLUS、AMOS 进行验证性因子分析检验结构模型的区分效度,验证中介效应等。

## 3.2 测量方法

### 3.2.1 体面劳动

体面劳动采用了 Duffy et al. (2017) 编制的量表进行测量,该量表包括安全的工作条件、自由时间和休息、与家庭和社会价值互补的组织价值观、足够的报酬和医疗保健措施五个维度,共 15 个题项。例如,“在工作中,我没有受任何形式的情感或言语虐待。”参与者的回答采用 Likert-7 点计分制,1 表示非常不同意,7 表示非常同意。该量表的 Cronbach's alpha 系数为 0.902。

### 3.2.2 需求满足

需求满足采用 Van den Broeck et al. (2010) 编制的量表进行测量,该量表包括关系、能力和自主性需求三个维度,共 18 个题项。例如,“我真的觉得自己能胜任这份工作”。参与者的回答采用 Likert-5 点计分制,1 代表非常不同意,5 代表非常同意。该量表的 Cronbach's alpha 系数为 0.914。

### 3.2.3 心理韧性

心理韧性使用了 Fred Luthans et al. (2007) 编制的心理资本量表中心理韧性这一维度进行测量,该测量方法参考了 Wagnild and Young (1993) 的心理韧



性量表,共6个题项。例如,“在工作中遇到挫折时,我能从中恢复过来,并继续前进”。参与者的回答采用Likert-6点计分制,1表示非常不同意,6表示非常同意。该量表的Cronbach's alpha系数为0.905。

### 3.2.4 组织公民行为

组织公民行为使用Bachrach et al. (2007)所开发的量表进行测量,该量表借鉴了Podsakoff and MacKenzie (1997)的量表,包括帮助行为和公民道德两个维度,共10个题项。例如,“如果有员工的工作跟不上,我会给予帮助”。参与者的回答采用Likert-7点计分制,1代表非常不同意,7代表非常同意。该量表的Cronbach's alpha系数为0.950。

### 3.2.5 控制变量

参考过去关于组织公民行为前因的相关研究(Bakhshi et al., 2011; Jafari & Bidarian, 2012),本研究主要选取性别、年龄、民族、教育程度、行业类型、组织类型、企业规模、岗位层级、工作年限、婚姻状况等人口统计学变量作为控制变量。

## 4 结果

### 4.1 共同方法偏差检验

由于本研究的数据来自同一主体的填答,因而研究可能会存在共同方法偏差问题,所以在对研究假设进行实证检验之前,本研究使用Harman单因子检验法对共同方法偏差进行了检验,借助SPSS23.0采用未旋转的主成分分析法共提取出9个特征值大于1的因子,解释了总变异量的71.664%,其中第一个因子解释了39.147%,低于50%的临界值,说明研究不存在严重的共同方法偏差。

### 4.2 模型效度检验

为了检验整体模型效度,本研究建立了系列结构方程模型,以检验体面劳动、心理韧性、需求满足与组织公民行为这四个概念模型之间的独立性。由于变量测量的题项较多且用于分析的数据样本量并未达到足够大的标准,强行使用初始题项所测得数据进行运算容易造成估计参数产生较大的偏差。因此,在执行CFA

之前对体面劳动、需求满足和组织公民行为等变量分别进行了打包处理 (Yan & Zhong-Lin, 2011)。打包处理后, 整体模型的 CFA 结果显示,  $\chi^2(98)=5.351$ , RMSEA= 0.099, CFI=0.906, TLI = 0.884, SRMR=0.074, 因此体面劳动、心理韧性、需求满足与组织公民行为四因子模型可以被接受。

### 4.3 描述性统计分析

本研究检验了主要变量及控制变量之间的相关关系, 使用 SPSS 对体面劳动、需求满足、心理韧性、组织公民行为以及性别、年龄、民族、教育程度等人口统计变量进行分析, 包括控制变量及主要变量的均值, 标准差、和相关系数, 具体结果如表 2 所示。

表 2 主要变量的相关分析、均值和标准差

Table 2 Correlation analysis, mean and standard deviation of major variables

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 性别	1.47	0.500	1												
2. 年龄	3.57	1.322	-0.147**	1											
3. 民族	1.07	0.254	0.027	0.049	1										
4. 教育程度	2.85	1.280	-0.087	0.148**	-0.098*	1									
5. 行业类型	2.44	1.068	0.149**	-0.125**	0.044	-0.186**	1								
6. 组织类型	2.62	1.356	0.146**	-0.064	-0.027	-0.259**	0.261**	1							
7. 企业规模	3.50	0.908	-0.063	-0.016	0.014	-0.248**	-0.051	-0.022	1						
8. 岗位层级	1.46	0.732	-0.225**	0.537**	-0.016	0.390**	-0.122**	-0.133**	-0.097*	1					
9. 工作年限	2.49	1.434	-0.197**	0.506**	0.012	0.151**	-0.036	0.032	0.043	0.472**	1				
10. 婚姻状况	1.52	0.567	-0.067	-0.390**	0.09	-0.086	0.131**	0.031	-0.097*	-0.310**	-0.350**	1			
11. 体面劳动	4.924	0.914	-0.136**	-0.045	0.006	0.120*	-0.125**	-0.121*	0.013	0.041	-0.063	-0.005	1		
12. 需求满足	3.836	0.538	-0.138**	0.015	-0.05	0.305**	-0.206**	-0.122*	-0.073	0.181**	0.08	-0.07	0.537**	1	
13. 心理韧性	5.046	0.641	-0.106*	-0.017	-0.033	0.188**	-0.182**	-0.122**	0.071	0.094*	0.004	-0.031	0.407**	0.691**	1
14. 组织公民行为	5.776	0.867	-0.073	-0.025	-0.097	0.219**	-0.180**	-0.116*	0.092	0.100*	0.017	-0.088	0.535*	0.636**	0.619**

注:  $N = 447$ , \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ 。

由上表可得出以下结论: 体面劳动与需求满足 ( $\beta = 0.537$ ,  $p < 0.01$ )、心理韧性 ( $\beta = 0.407$ ,  $p < 0.01$ )、组织公民行为 ( $\beta = 0.545$ ,  $p < 0.05$ ) 之间呈正相关, 需求满足与组织公民行为之间呈正相关 ( $\beta = 0.636$ ,  $p < 0.01$ ), 由此假设 1 得到

初步验证。同时，自变量之间的相关系数均低于基准值 0.700，这说明研究不存在严重的多重共线性问题。

#### 4.4 中介效应检验

为了检验需求满足在体面劳动与组织公民行为之间关系的中介作用，本研究采用了 Baron and Kenny (1986) 所提出的三步分析法，结果如表 3 所示。首先，体面劳动对组织公民行为 ( $\beta = 0.506$ ,  $p < 0.001$ ) 有显著正向影响。其次，根据模型 2，体面劳动对需求满足有显著正向影响 ( $\beta = 0.497$ ,  $p < 0.001$ )，最后，在模型 4 中将体面劳动、需求满足放在一起后，体面劳动对组织公民行为的影响从 0.506 下降到 0.270。由此可知，需求满足在体面劳动与组织公民行为之间起到了部分中介作用，假设 1 和假设 2 得到验证。

表 3 中介效应分析结果

Table 3 Results of mediation effect analysis

	需求满足		组织公民行为	
	M1	M2	M3	M4
控制变量				
1. 性别	-0.095*	-0.028	0.029	0.042
2. 年龄	-0.136*	-0.096	-0.082	-0.036
3. 民族	-0.005	-0.020	-0.075	-0.065*
4. 教育程度	0.238***	0.188***	0.156**	0.067
5. 行业类型	-0.145**	-0.107**	-0.081*	-0.030
6. 组织类型	-0.005	0.019	0.003	-0.006
7. 企业规模	-0.027	-0.040	0.119**	0.138***
8. 岗位层级	0.088	0.072	0.040	0.006
9. 工作年限	0.030	0.080	0.028	-0.010
10. 婚姻状况	-0.054	-0.029	-0.051	-0.037
自变量				
体面劳动		0.497***	0.506***	0.270***
中介变量				
需求满足				0.474***
拟合指标				
F	7.007***	23.383***	20.921***	34.393***
R <sup>2</sup>	0.138	0.372	0.346	0.487
$\Delta R^2$	0.138	0.233	0.329	0.473

注：N = 447，\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$ 。

运用 MPLUS 对中介效应展开 bootstrapping2000 次检验, 结果显示需求满足在体面劳动和组织公民行为之间发挥中介效应为 0.236, 在 95% 水平上的置信区间不包含 0。由此可见, 体面劳动通过需求满足对组织公民行为产生了正向影响, 假设 H2a 和 H2b 再次得到验证。点估计值及估计区间情况如表 4 所示:

表 4 中介效应的 bootsraping 检验结果

Table 4 Results of bootsraping test for mediating effects

效应	效应值	标准误	偏差校正置信区间 (Boot95%CI)	
			LLCI	ULCI
体面劳动→组织公民行为总效应	0.506	0.036	0.441	0.563
体面劳动→组织公民行为直接效应	0.270	0.046	0.191	0.341
体面劳动→需求满足→组织公民行为间接效应	0.236	0.032	0.186	0.290

#### 4.5 调节效应检验

首先, 为避免多重共线性问题, 分别对体面劳动和心理韧性进行标准化处理并构造交互项; 然后以需求满足为因变量, 在方程中依次放入控制变量、体面劳动、心理韧性和交互项分别构建模型 5、6、7 和 8 执行回归分析, 分析结果如表 5 所示。从表中可以看出: 在模型 7 中, 体面劳动和心理韧性的回归系数分别为 0.299 和 0.539, 且均在 0.001 的水平下显著。在模型 8 中, 加入了体面劳动和心理韧性的交互项, 最后方程解释的总变异达到 60.8%。并且模型 8 解释的总变异比模型 7 明显多出 0.7 个百分点, 体面劳动和心理韧性的交互项对需求满足具有显著的正向影响 ( $\beta = 0.090, p < 0.01$ )。由此假设 3 得到验证, 这说明心理韧性在体面劳动与需求满足之间发挥正向调节作用。

表 5 调节效应分析结果

Table 5 Results of adjustment effect analysis

	需求满足			
	M5	M6	M7	M8
控制变量				-
1. 性别	-0.095*	-0.028	-0.018	-0.016
2. 年龄	-0.136*	-0.096	-0.062	-0.067

续表

	需求满足			
	M5	M6	M7	M8
3. 民族	-0.005	-0.020	-0.012	-0.012
4. 教育程度	0.238***	0.188***	0.117**	0.116**
5. 行业类型	-0.145**	-0.107**	-0.052	-0.052
6. 组织类型	-0.005	0.019	0.024	0.022
7. 企业规模	-0.027	-0.040	-0.092**	-0.086**
8. 岗位层级	0.088	0.072	0.045	0.040
9. 工作年限	0.030	0.080	0.078	0.087*
10. 婚姻状况	-0.054	-0.029	-0.028	-0.021
自变量				
体面劳动		0.497***	0.299***	0.268***
调节变量				
心理韧性			0.539***	0.555***
交互项				
体面劳动 × 心理韧性				0.090**
拟合指标				
F	7.007***	23.383***	54.406***	51.622***
R <sup>2</sup>	0.138	0.372	0.601	0.608
Δ R <sup>2</sup>	0.138	0.233	0.229	0.007

注：N = 447，\*p &lt; 0.05，\*\*p &lt; 0.01，\*\*\*p &lt; 0.001。

## 5 讨论

### 5.1 理论意义

本研究主要具有以下理论意义：

第一，本研究证明体面劳动对组织公民行为具有正向影响，而需求满足在其中发挥中介作用。以往对于体面劳动影响结果的研究大多集中在员工对工作的感受，如工作满意度、工作倦怠和工作意义等方面（Di Fabio & Kenny, 2019; Ferreira et al., 2019），少有研究关注体面劳动组织带来的更为直接的影响。因此，Noronha et al.（2020）认为有必要重申体面劳动的重要性和价值，以促使雇主提供有意义和有尊严的工作。本研究以组织公民行为作为结果变量，深入探讨了体面劳动对组织发展的重要意义，丰富了体面劳动的结果变量。此外，本研究还探究了需求满足在体面劳动与组织公民行为之间的中介作用。以往的

研究大多基于自我决定理论来解释需求满足在组织因素与员工积极行为之间的中介作用，强调个体的自我决定水平和内部动机激励对员工积极行为背后的原因（Aryee et al., 2015; Duffy et al., 2016）。而本研究从社会交换理论的视角出发，强调了需求满足作为员工与组织进行交换的支点，当组织提供体面劳动满足了员工需求时，员工为了回馈组织会展现出更多的组织公民行为，从而明晰了体面劳动对组织公民行为的影响路径，拓展了社会交换理论的适用范围。

第二，本研究基于资源保存理论探索了心理韧性在体面劳动与需求满足之间的调节作用。本研究不仅关注了体面劳动如何影响员工的需求满足过程，还探讨了员工个体心理资源的差异如何影响其需求满足的感知产生影响。作为一种心理资源，心理韧性有助于员工更有效应对工作中的压力源，提升工作中的满足感。在体面劳动研究构想的初始框架中，Duffy et al. (2016) 未曾明确设想体面劳动与积极后果之间的边界条件，然而本研究证实了心理韧性的调节作用，拓展了体面劳动与后果之间的调节机制。同时，本研究也再次验证了心理韧性作为个体重要心理资源的作用，它不仅让个体能够从不利境地中恢复或反弹，还能够使其在积极事件或环境中得到更好的发展（Luthans, 2002）。例如，本研究发现心理韧性水平更高的个体，在体面劳动中能够体会到更强的需求满足，进一步丰富了资源保存理论的应用领域。

## 5.2 实践意义

研究具有以下实践意义。

第一，根据本研究结果，保障体面劳动能够增进员工的组织公民行为，从而促进组织的有效运转。过往的研究也表明，当工作保障降低，工作无意义增加、工资福利待遇不足时，会削弱组织功能并损害组织成功的基础（Crowley & Hodson, 2014）。因此为了组织的可持续发展，企业应致力于确保员工能够体面劳动。在本研究调研的房地产、制造业等劳动力密集型企业中，基层员工常常面临非和谐、非体面的状态，比如劳动合同签订率低、社会保险参与率低、工资收入保障水平低的“三低”问题，以及工伤及职业病多发、加班频繁、劳动纠纷多的“三多”问题（Yan & Fu, 2014）。为了解决以上问题，参考 Duffy

(2016)的研究和倡议,企业可以通过下途径推动体面劳动。首先,为员工提供有尊严的工作;第二,体面劳动应当体现公平,为每位员工提供平等的机会;第三,体面劳动应当保障员工的权利、健康和安​​全;第四,体面劳动应当帮助员工达成自我实现。推动改善基层员工生存状况保障体面劳动会使得员工回馈组织,积极践行组织公民行为从而有利于组织实现良好运转。

第二,通过了解体面劳动与员工组织公民行为之间的中介路径及调节因素,本研究可以提出更多有针对性的干预措施。首先,如果组织由于自身能力的限制以及面临过于激烈的外部竞争而不能很好地满足体面劳动中所包含的物质保障,那么组织还可以对工作环境采取改善措施来增强员工的需求满足感。比如为了满足员工的关系需求,管理者可在工作设计和完成任务的过程中加强业务流程上的合作关系,运用团队或项目组的方式增进成员的联结。此外想要员工的能力和自主性需求得到满足,工作重塑则不失为一种有效的方式,特别是优势和兴趣导向工作重塑,这种类型的工作重塑是员工基于自身的优势或者自我所拥有的兴趣而开展的重塑工作的行动(Kooij et al., 2017),因而能够进一步满足其需求增进他们内在的自主性动机。总之,组织应当通过调研了解员工们的需求以提高他们的积极性。其次,心理韧性调节作用的证实则提醒为了实现企业的可持续发展,管理者必须要重点关注员工的心理韧性,根据员工心理韧性的高低水平制定有针对性的干预措施。根据Luthans(2002)的定义,心理韧性是一种状态而非特质的存在,可以在工作场所中对其进行学习、改变和管理,这种积极的状态通过培训计划、在职管理/领导或自行开发能够得到发展。因此,企业应当关注对组织现有员工心理韧性的培育,对心理韧性水平较低的员工在必要时及时采取干预措施以增强他们在压力或困境中的自我调节能力,从而使其在工作中更易体会需求满足,进而产生更多的组织公民行为。例如,通过对员工的工作过程进行干预,增加其成功资源、避免失败风险等方式可以增强其在工作中的心理韧性(Luthans et al., 2010)。

### 5.3 局限性与未来展望

本研究主要存在下不足之处。

第一，在开展调研时，本研究对体面劳动的测量直接使用了 Duffy et al. (2017) 所开发的成熟量表，尽管在语句上本研究进行了回译和修改以适应中国人的阅读习惯，同时该量表的效度在一项关于中国城市工人的研究中得到了验证 (Wang et al., 2019)，然而本研究却没有针对中国情景对问卷本身的内容结构进行本土化的改编。在未来的研究中需要结合中国的基本情况去编制量表，比如可以探索在中国文化背景下，体面劳动是否仍然包含着难以从西方文化中发掘的一些特殊维度，比如“面子”“声望”等，这将使研究更具跨文化下的现实意义。

第二，未来的研究应当考虑拓展体面劳动与组织公民行为之间的边界条件。本研究主要从员工内部的心理角度考察了体面劳动到组织公民行为的边界条件，但是从员工的外部角度来看，组织中可能还存在其他调节体面劳动对组织公民行为影响的作用机制，如领导方式、组织文化等。以领导方式为例，服务型领导有助于实现员工的需求满足 (Mayer, 2010)，从而增强体面劳动对组织公民行为的积极影响；相反，辱虐型领导则可能伤害员工的自尊 (Lian et al., 2012)，进一步削弱体面劳动对需求满足及组织公民行为的正面影响。这些都是未来可以深入探索的边界机制，能使研究更具有应用价值。

## 参考文献

- [ 1 ] Aryee S, Walumbwa F O, Mondejar R, et al. Accounting for the Influence of Overall Justice on Job Performance: Integrating Self-Determination and Social Exchange Theories [ J ] . Journal of Management Studies, 2015, 52 ( 2 ) : 231-252.
- [ 2 ] Avey J B, Reichard R J, Luthans F, et al. Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance [ J ] . Human Resource Development Quarterly, 2011, 22 ( 2 ) : 127-152.
- [ 3 ] Bachrach D G, Wang H, Bendoly E, et al. Importance of Organizational Citizenship Behaviour for Overall Performance Evaluation: Comparing the Role of



- Task Interdependence in China and the USA [ J ] . *Management & Organization Review*, 2007, 3 ( 2 ) : 255–276.
- [ 4 ] Bakhshi A, Kumar K. Organizational Commitment as predictor of Organizational Citizenship Behavior [ J ] . *European Journal of Business & Management*, 2011, 3 ( 4 ) : 78–86.
- [ 5 ] Baumeister, Bushman, B J, et al. The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations [ J ] . *Journal of personality and social psychology*, 1986, 51 ( 6 ) : 1173.
- [ 6 ] Baum T. Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of omission? [ J ] . *Journal of Sustainable Tourism*, 2018, 26 ( 4 / 6 ) : 1–17.
- [ 7 ] Blau P M. Exchange and power in social life [ M ] J. Wiley, 1964.
- [ 8 ] Blustein D L, Chad O, Alice C K, et al. Decent Work: A Psychological Perspective [ J ] . *Frontiers in Psychology*, 2016 ( 7 ) : 407.
- [ 9 ] Burtaverde V, Ene C, Chiriac E, et al. Decoding the link between personality traits and resilience. Self-determination is the key [ J ] . *Current Issues in Personality Psychology*, 2021, 9 ( 3 ) : 195 - 204.
- [ 10 ] Cohen J, Cohen P, West S G, et al. Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences, 3rd Edition [ M ] . Lawrence Erlbaum Associates, 2003.
- [ 11 ] Cropanzano R, Anthony E L, Daniels S R, et al. Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies [ J ] . *Academy of Management*, 2016, 11 ( 1 ) : 479–516.
- [ 12 ] Crowley M, Hodson R. Neoliberalism at Work [ J ] . *Social Currents*. 2014.
- [ 13 ] Deci E L, Ryan R M. The general causality orientations scale: Self-determination in personality [ J ] . *Journal of Research in Personality*, 1985,

- 19 ( 2 ) : 109–134.
- [ 14 ] Deci E L , Ryan R M. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self–Determination of Behavior [ J ] Psychological Inquiry. 2000, 11 ( 4 ) : 227–268.
- [ 15 ] Di Fabio A, Kenny M E. Decent work in Italy: Context, conceptualization, and assessment [ J ] . Journal of Vocational Behavior. 2018 ( 110 ) : 131–143.
- [ 16 ] Annamaria D F, Maree J G. Using a Transdisciplinary Interpretive Lens to Broaden Reflections on Alleviating Poverty and Promoting Decent Work. [ J ] . Frontiers in Psychology, 2016 ( 7 ) : 503.
- [ 17 ] Duffy R D, Allan B A, England J W, et al. The development and initial validation of the Decent Work Scale [ J ] . Journal of Counseling Psychology, 2017, 64 ( 2 ) : 206–221.
- [ 18 ] Duffy R D, Blustein D L, Diemer M A, et al. The Psychology of Working Theory [ J ] . Journal of Counseling Psychology, 2016, 63 ( 2 ) : 127–148.
- [ 19 ] Duffy R D, Kim H J, Gensmer N P, et al. Linking decent work with physical and mental health: A psychology of working perspective [ J ] . Journal of Vocational Behavior, 2019 ( 112 ) : 384–395.
- [ 20 ] Ferreira J A, Haase R F, Santos E R, et al. Decent work in Portugal: Context, conceptualization, and assessment [ J ] . Journal of Vocational Behavior, 2019 ( 112 ) : 77–91.
- [ 21 ] Frese M, Fay D. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century [ J ] . Research in Organizational Behavior, 2001 ( 23 ) : 133–187.
- [ 22 ] Hobfoll S E. Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience [ J ] . In The Oxford handbook of stress, health, and coping. Oxford University Press. 2011: 127–147.

- [ 23 ] Hobfoll S E, Shirom A. Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace [ J ] . In Handbook of organizational behavior, 2001.
- [ 24 ] Huang W, Shen J, Yuan C. How Decent Work Affects Affective Commitment Among Chinese Employees: The Roles of Psychological Safety and Labor Relations Climate [ J ] . Journal of Career Assessment, 2021, 30 ( 1 ) : 157-180.
- [ 25 ] Jafari P, Bidarian S. The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior [ J ] . Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2012 ( 47 ) : 1815-1820.
- [ 26 ] Kooij D T A M, van Woerkom M, Wilkenloh J, et al. Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person - job fit and the role of age [ J ] . Journal of Applied Psychology, 2017, 102 ( 6 ) : 971-981.
- [ 27 ] Lester S W, Meglino B M, Korsgaard M A. The role of other orientation in organizational citizenship behavior [ J ] , Journal of Organizational Behavior, 2008, 29 ( 6 ) : 829-841.
- [ 28 ] Lian H, Lance Ferris D, Brown D J. Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader - member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance [ J ] . Organizational Behavior and Human Decision Processes, 117 ( 1 ) : 41-52.
- [ 29 ] Luthans F. The need for and meaning of positive organizational behavior [ J ] . Journal of Organizational Behavior, 2002, 23 ( 6 ) : 695-706.
- [ 30 ] Luthans F, Avey J B, Avolio B J, et al. The development and resulting performance impact of positive psychological capital [ J ] . Human Resource Development Quarterly, 2010, 21 ( 1 ) : 41-67.
- [ 31 ] Luthans F, Youssef C M, Avolio B J. Psychological capital: Developing the human competitive edge [ J ] . Journal of Asian Economics, 2007 ( 198 ) .

- [ 32 ] Luthans F, Youssef C M, Avolio B J. Psychological capital -- building people's competitive advantage ( Chao-ping li, Trans. ) [ M ] . In. China Light Industry Press, 2007.
- [ 33 ] LÜThje B. Labour relations, production regimes and labour conflicts in the Chinese automotive industry [ J ] . International Labour Review, 2014, 153 ( 4 ) : 535-560.
- [ 34 ] Ma J, Peng Y. The performance costs of illegitimate tasks: The role of job identity and flexible role orientation [ J ] . Journal of Vocational Behavior, 2019 ( 11 ) : 144-154.
- [ 35 ] Masten A S, Reed M G J. Resilience in development [ J ] . Handbook of positive psychology, 2002 ( 74 ) : 88.
- [ 36 ] Mayer D M. Servant Leadership and Follower Need Satisfaction [ J ] . In D van Dierendonck, K Patterson ( Eds. ) , Servant Leadership: Developments in Theory and Research, 2010: 147-154.
- [ 37 ] Meyer J P, Stanley D J, Herscovitch L, et al. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences [ J ] . Journal of Vocational Behavior, 2002, 61 ( 1 ) : 20-52.
- [ 38 ] 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 [ J ] . The International Journal of Human Resource Management, 2015, 26 ( 9 ) : 1226-1242.
- [ 39 ] Noronha E, Chakraborty S, D'Cruz P. 'Doing Dignity Work': Indian Security Guards' Interface with Precariousness [ J ] . Journal of Business Ethics, 2020, 162 ( 3 ) : 553-575.
- [ 40 ] Organ D W. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome [ M ] . Lexington Books/D. C. Heath and Com, 1988.

- [ 41 ] Pio R J, Tampi J R E. The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior [ J ] . International Journal of Law and Management, 2018, 60 ( 2 ) : 757-767.
- [ 42 ] Podsakoff P M, MacKenzie S B. Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research [ J ] . Human Performance, 1997, 10 ( 2 ) : 133-151.
- [ 43 ] Sheldon K M, Prentice M. Self-determination theory as a foundation for personality researchers [ J ] . Journal of Personality, 2019, 87 ( 1 ) : 5-14.
- [ 44 ] Smith C A, Organ D W, Near J P. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents [ J ] . Journal of Applied Psychology, 1983, 68 ( 4 ) : 653-663.
- [ 45 ] Tang W G, Vandenberghe C. The reciprocal relationship between affective organizational commitment and role overload: When autonomy need satisfaction meets the individual self-concept [ J ] . Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2020, 93 ( 2 ) : 353-380.
- [ 46 ] Broeck A V D, Vansteenkiste M, Witte H D, et al. Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work - related Basic Need Satisfaction scale [ J ] . Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2011, 83 ( 4 ) : 981-1002.
- [ 47 ] Vignoli E, Prudhomme N, Terriot K, et al. Decent work in France: Context, conceptualization, and assessment [ J ] . Journal of Vocational Behavior, 2020 ( 116 ) : 103345.
- [ 48 ] Wagnild G M, Young H M. Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale [ J ] . Journal of nursing measurement, 1993, 1 ( 2 ) : 165-178.
- [ 49 ] Wang D, Jia Y, Hou Z J, et al. A test of psychology of working theory among Chinese urban workers: Examining predictors and outcomes of decent work

- [ J ] . Journal of Vocational Behavior, 2019 ( 115 ) : 103325.
- [ 50 ] Wang T, Cooke F L. Striking the balance in industrial relations in China? An analysis of court decisions of 897 strike cases ( 2008–2015 ) [ J ] . Journal of Industrial Relations, 2019, 59 ( 1 ) : 22–43.
- [ 51 ] Williams L J, Anderson S E. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In–Role Behaviors [ J ] . Journal of Management, 1991, 17 ( 3 ) : 601–617.
- [ 52 ] Yan Wu, Zhong Lin Wen. Item Parceling Strategies in Structural Equation Modeling [ J ] . Advances in Psychological Science, 2011, 19 ( 12 ) : 1859–1867.
- [ 53 ] Yan Y, Fu L. Research on the Construction of decent Labor Index for Front–line Employees in enterprises -- A case study of some enterprises in five provinces and cities in Western China [ J ] . Journal of Shanghai Institute of Electrical Machinery, 2014, 17 ( 3 ) : 180–186.
- [ 54 ] Zhang J, Zhang J B, Li Y, et al. An effective path for promoting work motivation: The self–determination theory perspective [ J ] . Advances in Psychological Science, 2010, 18 ( 5 ) : 752.

## The Influence of Decent Work on Organizational Citizenship Behavior

Du Yu Zhao Bingfei

*Southwest Branch of CNPC Well Logging Company Limited, Chongqing*

**Abstract:** This study will explore the mediating role of demand satisfaction

between decent work and organizational citizenship behavior from the perspective of social exchange, and study the moderating role of resilience in the above pathways combined with the theory of resource conservation, in order to further deepen the understanding of the consequences and mechanisms of decent work. In order to understand the working and living conditions of front-line employees, the enterprises investigated by this research were mainly in labor-intensive industries such as real estate manufacturing industry. A total of 462 questionnaires were issued. After further eliminating invalid questionnaires, a total of 447 valid questionnaires were recovered, with an effective recovery rate of 96.75%. The results show that: (1) Decent work has a significant positive impact on organizational citizenship behavior. (2) Demand satisfaction plays an intermediary role between decent work and organizational citizenship behavior. (3) Resilience will positively moderate the direct impact of decent work on demand satisfaction. Specifically, the higher the level of employee resilience, the stronger the positive impact of decent work on demand satisfaction. (4) Resilience will positively moderate the indirect impact of decent work on organizational citizenship behavior through demand satisfaction. Specifically, the higher the level of employee resilience, the stronger the indirect effect of decent work on organizational citizenship behavior. This study hopes that the research results can provide reference for managers to improve the current management practice of decent work, and on the basis of clarifying the positive impact of decent work on organizations, organizations can voluntarily provide and guarantee decent work for employees.

**Key words:** Decent work; Organizational citizenship behavior