

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20220517.301

新员工向上关系构建行为对同事帮助意愿的影响

翁清雄¹, 张帆¹, 吴松²

(1. 中国科学技术大学管理学院, 安徽合肥 230026; 2. 西北农林科技大学经管学院, 陕西咸阳 712100)

摘要: 上级作为团队内部地位、资源和权力的拥有者, 往往成为新员工主动构建关系的目标, 而作为旁观者的同事, 其态度和行为会受到新员工向上关系构建行为的影响。本研究基于归因理论, 构建了新员工以上级为目标的关系构建行为对同事帮助意愿的作用机制理论模型。通过由233名在职工作者参与的情境模拟实验研究, 我们发现: 新员工的向上关系构建行为会引起同事的组织关心动机归因, 进而提升同事帮助新员工的意愿; 新员工的向上关系构建行为还会引起同事的印象管理动机归因, 进而降低同事的帮助意愿; 团队合作性目标互依性越高, 新员工的向上关系构建行为对组织关心动机归因的直接以及通过组织关心动机归因对同事帮助意愿的间接影响均越强。本研究拓展了新员工关系构建行为的研究视角, 也为组织促进新员工适应提供了参考。

关键词: 关系构建行为; 组织关心动机; 印象管理动机; 目标互依性; 帮助意愿

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2022)08-0106-15

一、引言

组织管理中的一个常见问题是, 新员工进入组织后无法适应组织、孤立无助甚至出现离职倾向。如何在新的单位中更好地适应组织生活, 也是个人关心的重要问题。当员工进入新组织时, 他们需要获得承担组织角色所必需的社会知识和技能, 并在组织成员的教导下调整自己的态度和行为以适应新的环境(Van Maanen和Schein, 1979)。然而, 人们一般难以从组织中直接获得与他们的角色相关的所有信息(Miller和Jablin, 1991), 因此, 主动适应对新员工尤为重要。

作为一种典型的新员工主动适应策略, 向上关系构建行为指新员工主动与上级进行社会互动(Bindl和Parker, 2011), 它对新员工本身的任务掌握、角色清晰、社会整合、工作满意度、组织承诺和根植意愿有积极影响(Saks等, 2011), 可以提升新员工的工作绩效与创新绩效(Ashford和Black, 1996; Kammeyer-Mueller等, 2011), 还能促进新员工的组织公民行为

收稿日期: 2021-12-09

基金项目: 国家自然科学基金重点国际合作项目(71910107003); 国家自然科学基金面上项目(71871209)

作者简介: 翁清雄(1981—), 男, 中国科学技术大学管理学院教授(通讯作者, wqx886@ustc.edu.cn);

张帆(1997—), 女, 中国科学技术大学管理学院硕士研究生;

吴松(1991—), 男, 西北农林科技大学经管学院讲师。

(Kammeyer-Mueller等, 2011)。此外,新员工的向上关系构建行为还可以显著预测上下级关系,进而使新员工获得更多的上级支持(Cooper-Thomas等, 2014; Saks等, 2011)。

以往向上关系构建行为相关研究多以上级与新员工的视角为主,缺乏同事视角的考察。目前组织的工作内容与方式正变得越来越相互关联,为同事旁观新员工的向上关系构建行为提供了更多机会。并且同事作为有经验的内部成员可以给新员工提供有价值的信息资源和情感支持(Liu等, 2021),同事的态度和行为在新员工适应过程中扮演着重要角色。因此,研究同事对新员工向上关系构建行为的反应变得十分重要。此外,同事的反应还可能影响新员工后续的向上关系构建行为。已有研究表明,员工最初的主动行为所引起的积极人际反应可能促进他未来的主动行为,而消极人际反应可能会抑制这种行为(Grant和Ashford, 2008; Kammeyer-Mueller等, 2013)。

帮助行为是个体自愿做出帮助其他同事的角色外行为(Van Dyne和Lepine, 1998)。已有研究表明,同事通过帮助行为可以促进与新员工的资源交换和知识共享以及对新员工的情感支持(屠兴勇等, 2020)。同事帮助还可以为新员工提供工作和生活信息,有效缓解新员工面对新环境的焦虑和压力(武文等, 2022)。鉴于同事帮助行为对新员工适应环境的重要作用,我们重点探究新员工向上关系构建行为对同事帮助的影响。新员工的向上关系构建行为展现出新员工积极主动的形象,而积极主动的员工可能会得到更多的同伴支持与帮助(Thomas等, 2005),也可能会妨碍同事利益,导致同事的不满、沉默甚至排斥(Kim和Ishikawa, 2021)。因此,新员工向上构建关系的行为可能会引起同事的差异化反应,影响同事对新员工的帮助意愿。

本研究基于归因理论探讨新员工向上关系构建行为对同事帮助意愿的作用机制及边界条件。归因理论(attribution theory)指出,人们会自发地对他人的行为进行归因,并基于归因结果做出行为反应(Weiner, 1985)。据此我们提出,同事在察觉到新员工的向上关系构建行为时,会做出关心组织与印象管理两种不同的动机归因,进而影响其对新员工的帮助意愿。Jones和Davis(1965)提出,如果行动者的行为选择涉及旁观者的目标或利益,就会导致旁观者的归因偏差。团队目标互依性反映了员工和其他团队成员之间的目标相关性(Deutsch, 1949)。因此,我们引入团队目标互依性这一情境因素,并进一步提出目标互依性会影响同事(旁观者)对新员工(行动者)向上关系构建行为的归因。

总的来说,本研究希望从以下三个方面对该领域研究做出贡献:第一,拓展新员工向上关系构建行为的研究视角。本研究从同事(旁观者)的角度出发,探讨新员工向上关系构建行为对同事帮助意愿的影响,弥补了过去新员工向上关系构建行为对同事反应影响方面研究的不足。第二,阐明新员工的向上关系构建行为对同事帮助意愿的作用机制。本研究基于归因理论,提出并验证了新员工的向上关系构建行为会诱发同事的动机归因,进而影响同事帮助新员工的意愿。第三,揭示同事对新员工向上关系构建行为做出不同动机归因及行为反应的边界条件。通过探究目标互依性对同事动机归因的影响,阐明了在何种情境下,同事会对新员工向上关系构建行为进行积极(消极)归因而提高(降低)提供帮助的意愿。

综上所述,本研究从旁观者的视角出发,基于归因理论,探讨新员工的向上关系构建行为对同事动机归因和帮助意愿的内在影响机制及其边界条件。本研究为理解新员工关系构建行为的后果提供了新的研究视角,并为企业加快新员工组织社会化进程提供了相应的管理启示。新员工与上级构建关系可以更快地获得工作相关资源和信息,更快地适应团队,提高团队效率。企业对新员工的向上关系构建行为等主动适应策略也多持鼓励态度,那么企业就要从各方面了解新员工向上关系构建行为的结果,解决新员工的后顾之忧,创造出有利于新员工向上关系构建行为的环境。

二、理论基础与研究假设

(一)新员工向上关系构建行为与动机归因

新员工的关系构建行为(*relationship building behavior*)指的是新员工主动向组织中的其他成员发起社交互动(Bindl和Parker, 2011; Li等, 2019),是新员工在进入组织的过程中为控制环境而采取的一种常见策略(Ashford和Black, 1996)。本研究的主要研究对象是新员工以上级为目标的关系构建行为。

根据归因理论,个体在观察到他人的行为时,会通过归因来理解其行为(Weiner, 1985)。因此,当新员工实施向上关系构建行为时,同事会对该行为进行动机归因。一般来说,员工实施主动行为可能是出于对自身利益的考虑,也可能是出于对他人的关心和对组织的承诺(Grant和Ashford, 2008)。现有研究发现,个体对他人主动行为的归因多涉及利他动机(如亲社会动机与组织关心动机)和利己动机(如印象管理动机)(Halbesleben等, 2010; Zhou等, 2022)。亲社会动机(*prosocial motives*)表示人们想要帮助他人并与他人建立积极的关系;组织关心动机(*organizational concern motives*)代表人们对组织的自豪和忠诚,以及希望组织变得更好的愿望;印象管理动机(*impression management motives*)是指人们想要维持良好形象并获得奖励(Rioux和Penner, 2001)。亲社会动机强调人们的助人性和利他性(Zhou等, 2022)。新员工在融入组织的过程中,缺乏必要的信息或资源,他们更多地需要组织成员的帮助(Rubenstein等, 2020),而难以向他人提供帮助。因此,同事会认为新员工缺乏帮助上级的资源与动机,也就难以对新员工的向上关系构建行为做出亲社会动机归因。为此,本研究重点关注同事对新员工向上关系构建行为的组织关心动机归因和印象管理动机归因。

现有文献表明,新员工的向上关系构建行为可能给组织带来好处。例如,新员工通过向上级求助或获取信息来构建关系,可以更好地了解组织、适应岗位(冯云霞等, 2017)。新员工也能在与上级互动时对团队事务建言献策,从而减少团队风险,促进团队创新,提高团队绩效(李方君和钟旭朋, 2020)。因此,同事可能将新员工向上关系构建行为视为是在了解和适应组织、建言献策等,即出于可以更好地与上级沟通以及为组织做出贡献的动机。

新员工向上关系构建行为也很容易被认为是在为个人形象和个人利益服务的。例如,新员工通过向上关系构建行为向上级进行自我展示,可以突出自身优势,从而获得上级更多的资源分配与投资(Gross等, 2021)。另外,新员工在构建关系的过程中通过逢迎与赞扬上级,能给上级留下深刻的印象,从而获得更多上级支持(De Clercq等, 2021; Zhang等, 2014)。综上所述,同事也可能会认为新员工向上关系构建行为是自我展示或逢迎,是由印象管理动机所驱动的。

考虑到社交距离与隐私保护,作为旁观者的同事对新员工与上级互动的具体内容与原因并不了解。由于同事获得的信息有限,他们可能会认为新员工向上关系构建行为是出自组织关心动机,也可能会认为是出自印象管理动机。同事对组织关心动机和印象管理动机的归因并不相悖,旁观者可能感知到某一行为同时符合多个动机(Rioux和Penner, 2001)。综上所述,本研究认为,同事对新员工的向上关系构建行为会做出组织关心动机归因与印象管理动机归因。据此,本研究提出以下假设:

H1a:新员工的向上关系构建行为与同事的组织关心动机归因正相关。

H1b:新员工的向上关系构建行为与同事的印象管理动机归因正相关。

(二)动机归因的中介作用

帮助行为(*helping behavior*)指人们自愿帮助他人解决工作问题或防止相关问题发生的行为(Podsakoff等, 2000)。帮助意愿则是指人们采取帮助行为的主观意愿。从关系视角来看,帮

助行为与员工对组织中其他同事的感情和联系的深度相关,并且完全是根据个人意愿自行决定的(Mossholder等,2005)。

Weiner(1995)认为人们对行为结果的动机归因会影响他们的行为反应,不同的动机归因会导致旁观者不同的行为反应。其中,个体对他人利他动机的归因会促进积极的人际反应,对他人利己动机的归因会导致消极的人际反应(Halbesleben等,2010;陈芳丽等,2016;严瑜和何亚男,2016)。例如,Grant和Ashford(2008)发现,员工实施主动行为而得到的奖励和惩罚很大程度上取决于其他人对该行为的评价。主动行为当被认为是对他人或组织有益的行为时会得到更多的奖励,而当被认为是自私自利的行为时则会受到更多的惩罚。研究表明,人们对行动者某一特定行为的归因会影响他们帮助该行动者的意愿(李晓巍等,2006;张爱卿和刘华山,2002)。因此我们推测,同事对新员工向上关系构建行为的动机归因会影响其帮助意愿。具体来说,同事越认为新员工向上关系构建行为的动机是关心组织,作为组织成员的同事就越愿意提供帮助和支持作为回报;同事越将新员工的向上关系构建行为归因为印象管理的利己动机,则越可能认为新员工通过该行为已经获得了足够甚至过多的利益,相应越会降低对新员工的帮助意愿。

此外,Green和Mitchell(1979)的归因模型认为,旁观者的因果归因在行动者的刺激行为和旁观者的反应之间起中介作用。综上,本研究推断同事的动机归因会在新员工的向上关系构建行为与同事帮助意愿之间发挥桥梁作用。据此,本研究提出以下假设:

H2a: 同事的组织关心动机归因在新员工向上关系构建行为与同事帮助意愿间起正向中介作用。

H2b: 同事的印象管理动机归因在新员工向上关系构建行为与同事帮助意愿间起负向中介作用。

(三)目标相互依赖的调节作用

Jones和Davis(1965)关于归因理论的研究指出,当行动者的行为符合旁观者的目标和利益时,旁观者更倾向于将行动者的行为动机归因为正面的;反之,当行动者的行为违背了旁观者的目标或利益时,旁观者更倾向于将行动者的行为动机归因为负面的。目标相互依赖反映了个体与其他团队成员之间目标的相关性(Deutsch,1949),在目标相互依赖的条件下,行动者的行为与旁观者的目标或利益产生一致性关联。因此,本研究推断团队目标互依性会影响同事对新员工向上关系构建行为的动机归因。

团队中的目标相互依赖至少有两种类型:合作性目标相互依赖(cooperative goal interdependence)和竞争性目标相互依赖(competitive goal interdependence)。合作性目标互依性反映了个体与团队中其他组织成员的目标进展正相关的程度(Deutsch,1949),当合作性目标互依性高时,个体为实现自身目标所做的努力也有利于其他组织成员目标的达成(Tjosvold,1986)。在合作目标情境下,团队成员们的目标积极相关,某一成员的有效表现符合其他成员的利益(Tjosvold等,2014),故新员工的成功也有助于同事的成功。在这种情境下,新员工积极与上级构建关系的行为对团队和同事都是有利的。因此,合作性目标互依性越高,同事越倾向于将新员工的向上关系构建行为归因为组织关心动机。相应地,竞争性目标互依性反映了个体与团队中其他组织成员的目标进展负相关的程度(Deutsch,1949),当竞争性目标互依性高时个体为实现自身目标所做的努力将阻碍其他组织成员目标的达成(Tjosvold,1986)。在竞争目标情境下,团队成员的目标之间存在竞争关系,团队成员更可能会牺牲他人的利益来实现自己的利益(Tjosvold等,2014)。在员工之间相互竞争的情境下,新员工为实现自身目标而开展的向上关系构建行为会被其他成员视为他们达成目标的一种阻碍。因此,竞争性目标互

依性越高,同事越倾向于将新员工的向上关系构建行为归因为印象管理动机。据此,本研究提出以下假设:

H3a:合作性目标互依性正向调节向上关系构建行为与组织关心动机归因的关系,即合作性目标互依性越高,同事越倾向于对新员工的向上关系构建行为做出组织关心动机归因。

H3b:竞争性目标互依性正向调节向上关系构建行为与印象管理动机归因的关系,即竞争性目标互依性越高,同事越倾向于对新员工的向上关系构建行为做出印象管理动机归因。

在上述理论分析和假设的基础上,本研究提出了一个有调节的中介模型。本研究认为目标互依性会影响同事对新员工向上关系构建行为的动机归因,进而影响新员工向上关系构建行为通过同事动机归因对同事帮助意愿的间接作用。具体而言,当团队的合作性目标互依性较高时,同事更倾向于对新员工的向上关系构建行为做出组织关心动机归因,从而提高对其的帮助意愿;当团队的竞争性目标互依性较高时,同事更倾向于对新员工的向上关系构建行为做出印象管理动机归因,从而降低对其的帮助意愿。据此,本文提出以下假设:

H4a:合作性目标互依性调节同事的组织关心动机归因在新员工向上关系构建行为与同事帮助意愿之间的中介效应。具体地,合作性目标互依性越高,新员工向上关系构建行为通过同事的组织关心动机归因对同事帮助意愿的间接正向影响越强;反之,则越弱。

H4b:竞争性目标互依性调节同事的印象管理动机归因在新员工向上关系构建行为与同事帮助意愿之间的中介效应。具体地,竞争性目标互依性越高,新员工向上关系构建行为通过同事的印象管理动机归因对同事帮助意愿的间接负向影响越强;反之,则越弱。

本研究的理论模型如图1所示。

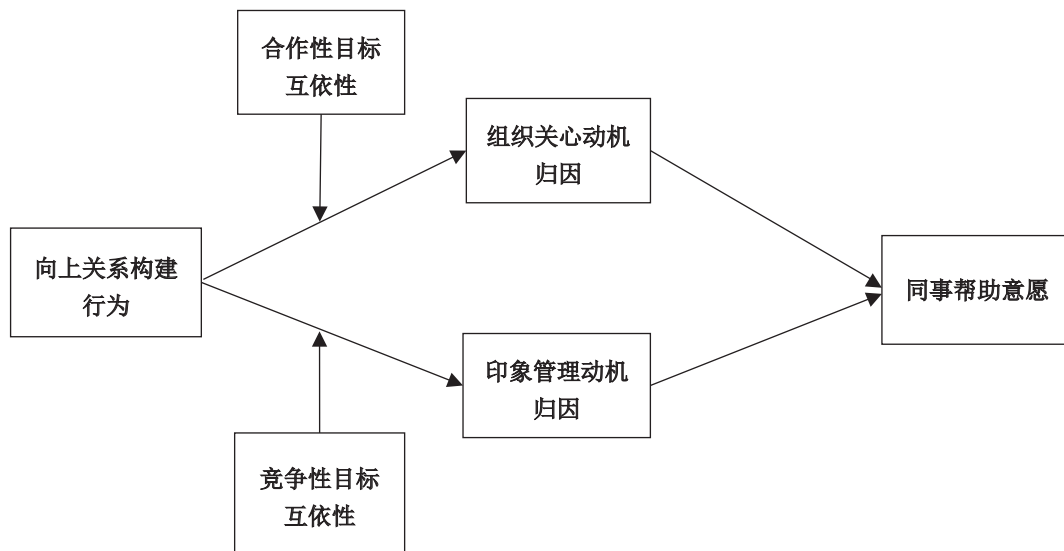


图1 本研究的理论模型

三、研究方法

(一)样本与实验设计

本研究通过社交网络与工作网络公开招募全职的企业员工作为参与者。所有的参与者都加入了实验微信群,并通过公告得知研究目的是调查360度反馈评价的有效性。微信群中禁止成员讨论与调查相关的内容。我们在线上进行实验,在微信群中发放网络问卷。问卷有效的参与者都会得到15元的现金奖励。

本实验一共收集到256份实验数据,通过作答时间等筛选条件甄别出23份无效数据。因此,最终样本有233名参与者,其中男性95人,占比40.8%,女性138人,占比59.2%,平均年龄30.37岁($SD=7.34$)。本研究采用单因素组间实验设计,参与者被随机分配到实验组与控制组。其中实验组的情境为新员工表现出向上关系构建行为,控制组的情境为新员工未表现出向上关系构建行为。在最终的233份有效样本中,实验组有118位参与者,控制组有115位参与者。

(二)实验流程

在实验开始前,我们使用问卷星的情境随机功能来实现情境的随机分配。

实验流程如下:首先,参与者阅读实验指导,他们被告知将会审阅一名员工的表现反馈材料,并根据材料内容回答问题。然后,参与者看到一份描述了目标员工小张简短经历的情境漫画。其中,实验组的情境为员工小张表现出向上关系构建行为,控制组的情境为员工小张未表现出向上关系构建行为。其次,指导语请参与者想象材料中的员工小张是刚进入自己实际所在组织的新同事,并根据自己的真实想法回答后续问题。问题包括参与者对员工小张的组织关心动机归因和印象管理动机归因以及对小张的帮助意愿。最后,参与者回答关于目标互依性、人口统计学信息以及操纵检验的问题。

(三)变量操纵

本研究参考了Heilman和Chen(2005)的实验设计,向被试提供一份目标员工的表现反馈材料。该材料简要描述了目标员工的经历(表现出向上关系构建行为vs.未表现出向上关系构建行为),揭示了该员工的典型行为模式。不同的是,我们采用漫画文本代替文字文本对向上关系构建行为进行操纵,因为卡通漫画等视觉文本可以使人有效掌握文本主题(Kuzu,2016)。漫画内容结合关系构建行为量表和工作过程中可能发生的真实场景进行编制。

实验组情境下,参与者阅读到的漫画大致内容为:某天目标员工小张与同事在聊天群里聊天,同事说起晚上在健身房见到了领导。随后小张主动在晚上去健身房健身,遇到领导并开始互相交谈。

控制组情境下,参与者阅读到的漫画大致内容为:某天目标员工小张与同事在聊天群里聊天,同事说起晚上在健身房见到了领导。随后同事约大家晚上健身,小张并没有接受同事的邀请。

(四)变量测量

向上关系构建行为。本研究采用分类变量来衡量目标员工的向上关系构建行为,其中员工表现出向上关系构建行为的实验组赋值为“1”,员工未表现出向上关系构建行为的控制组赋值为“0”。此外,其他变量和操纵检验均沿用已有研究的成熟量表,所有量表采用李克特7点计分法(“1”代表“非常不同意”,“7”代表“非常同意”)。

组织关心动机与印象管理动机。本研究采用Rioux和Penner(2001)开发的公民动机量表来测量同事的组织关心动机归因与印象管理动机归因。引导语要求参与者根据自身阅读材料后的真实想法,判断小张的行为动机。我们选取了其中6个题项来测量组织关心动机,6个题项来测量印象管理动机。组织关心动机的典型题项如“小张想成为一名消息灵通的员工”,印象管理动机的典型题项如“小张想给上级留下好的印象”。该量表在本研究中的Cronbach's α 分别为0.883与0.892。

同事帮助意愿。本研究参考Uy(2017)等人的工作,使用Lee和Allen(2002)开发的指向同事的组织公民行为量表来测量同事帮助意愿。引导语要求参与者对自身帮助目标员工的意愿进行评估。本量表共8个题项,典型题项如“与小张分享自己的个人资源来帮助其工作”。该量表在本研究中的Cronbach's α 为0.904。

合作性目标互依性与竞争性目标互依性。我们采用Chen和Tjosvold(2006)开发的目标互依性量表来测量合作性目标互依性与竞争性目标互依性。引导语要求参与者描述自身实际所在团队的目标相互依赖情况。其中合作性目标互依性有5个题项,典型题项如“同事们的目标达成对我的成就有利”。竞争性目标互依性有4个题项,典型题项如“我的同事们和我有一种你赢我输的竞争关系”。该量表在本研究中的 *Cronbach's α* 分别为0.857与0.809。

操纵检验。我们采用Ashford和Black(1996)开发的指向老板的关系构建量表进行操纵检验。引导语要求参与者描述自身感知的目标员工向上关系构建行为表现。该量表有3个题项,典型题项如“小张尝试和上级构建良好的关系”。该量表在本研究中的 *Cronbach's α* 为 0.968。

控制变量。关于性别和帮助行为的元分析表明,男性和女性在提供帮助行为方面存在差异(Eagly和Crowley, 1986)。此外,任职时间久的资深同事拥有丰富的经验和资源,更有可能为其他员工提供帮助(Halbesleben和Wheeler, 2015)。因此,本研究控制了参与者的性别与任期。

四、结果分析

(一)操纵检验与差异性检验

为了检验向上关系构建行为是否操纵成功,我们以向上关系构建行为分组为自变量,以向上关系构建行为表现评分为因变量,进行独立样本T检验。数据结果表明实验组被试对向上关系构建行为的评分为($M=5.79, SD=0.699$),控制组对向上关系构建行为的评分为($M=2.38, SD=0.799$),两者存在显著差异($t=-34.737, p<0.001$)。因此,本实验情境成功操纵了新员工的向上关系构建行为。

被试被随机分配到实验组和控制组,可以推断两组之间除了在操纵的自变量间存在差异之外,其他方面均无显著差异。为了确认随机分组的效果,我们检验了实验组和控制组的性别、任期与目标互依性差异。数据结果表明实验组被试性别($M=1.58, SD=0.495$)与控制组被试性别($M=1.60, SD=0.492$)不存在显著差异($t=0.236, p>0.05$);实验组被试任期($M=2.11, SD=1.011$)与控制组被试任期($M=2.03, SD=0.847$)不存在显著差异($t=-0.617, p>0.05$);实验组被试合作性目标互依性($M=5.29, SD=1.025$)与控制组被试合作性目标互依性($M=5.33, SD=0.942$)不存在显著差异($t=0.248, p>0.05$);实验组被试竞争性目标互依性($M=3.44, SD=1.087$)与控制组被试竞争性目标互依性($M=3.42, SD=1.142$)不存在显著差异($t=-0.144, p>0.05$)。综上所述,实验组与控制组的参与者在控制变量(性别、任期)与调节变量(合作性目标互依性和竞争性目标互依性)方面没有明显区别。

(二)信度和效度检验

信度分析结果表明,每个变量的 *Cronbach's α* 值和组合信度均大于0.70,说明研究量表均具有良好的信度。因子分析显示因子载荷均大于0.6,平均方差提取系数 *AVE* 均大于0.5,并且各变量平均方差 *AVE* 的平方根均大于该变量与其他变量间的相关系数(见表1)。综上可知量表的聚合效度和判别效度较好。

(三)同源方差及共线性检验

我们采用Harman单因素法对研究变量的所有题项进行因子分析,得到未经旋转的第一个因子方差解释为21.770%,小于40%,表明本研究不存在严重的共同方法偏差问题。采用回归分析法检验5个变量间方差膨胀因子 *VIF*,结果均小于10,表明变量间无显著共线性问题。

(四)相关分析

表1显示了各个变量的均值、标准差与相关系数。我们发现,向上关系构建行为与同事的组织关心动机归因($r=0.568, p<0.001$)和印象管理动机归因($r=0.656, p<0.001$)正相关。同事的组

织关心动机归因与帮助意愿正相关($r=0.151, p<0.05$),同事的印象管理动机归因与帮助意愿负相关($r=-0.144, p<0.05$)。结果初步支持了本研究的部分假设。

表 1 描述性统计与相关系数

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1.性别	1.592	0.492								
2.任期	2.073	0.933	-0.160*							
3.向上关系构建行为	0.506	0.501	-0.016	0.041						
4.合作性目标互依性	5.311	0.983	-0.104	0.169**	-0.016	0.740				
5.竞争性目标互依性	3.435	1.112	-0.102	-0.133*	0.009	-0.345***	0.721			
6.组织关心动机归因	3.845	0.824	-0.020	0.100	0.568***	0.162*	0.017	0.752		
7.印象管理动机归因	4.175	0.933	-0.024	0.016	0.656***	-0.108	0.147*	0.504***	0.763	
8.帮助意愿	4.451	1.009	-0.200**	0.312***	0.003	0.290***	-0.235***	0.151*	-0.144*	0.739

注: $N=233$; * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$; 对角线加粗数字为*AVE*平方根。

(五)假设检验

本研究采用多元回归的方法进行假设检验,结果见表2。模型1显示,控制性别与任期后,向上关系构建行为与组织关心动机归因呈现显著的正相关关系($\beta=0.565, SE=0.054, p<0.001$),因此假设H1a得到支持。模型4显示,向上关系构建行为与印象管理动机归因也显著正相关($\beta=0.656, SE=0.050, p<0.001$),因此假设H1b也得到支持。

表 2 分层回归结果

变量	组织关心动机归因			印象管理动机归因			帮助意愿	
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
性别	0.002 (0.055)	0.015 (0.054)	0.026 (0.053)	-0.016 (0.051)	0.002 (0.050)	0.005 (0.050)	-0.154* (0.063)	-0.159** (0.060)
任期	0.077 (0.055)	0.051 (0.055)	0.041 (0.054)	-0.013 (0.051)	0.009 (0.050)	0.006 (0.051)	0.288*** (0.063)	0.265*** (0.061)
向上关系构建行为	0.565*** (0.054)	0.569*** (0.053)	0.569*** (0.052)	0.656*** (0.050)	0.654*** (0.049)	0.654*** (0.049)	-0.011 (0.062)	-0.053 (0.085)
合作性目标互依性		0.164** (0.054)	0.154** (0.053)					
竞争性目标互依性					0.143** (0.050)	0.141** (0.050)		
向上关系构建行为× 合作性目标互依性			0.162** (0.053)					
向上关系构建行为× 竞争性目标互依性						-0.033 (0.510)		
组织关心动机归因								0.248*** (0.074)
印象管理动机归因								-0.312*** (0.081)
R^2	0.328	0.354	0.380	0.431	0.450	0.451	0.121	0.197
ΔR^2		0.026	0.026		0.019	0.001		0.076
F	37.308***	31.290***	27.842***	57.731***	46.684***	37.342***	10.487***	11.149***

注: $N=233$; * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$; 所有系数为标准化系数。

此外,模型8显示,组织关心动机归因对同事帮助意愿有显著的正向影响($\beta=0.248, SE=0.074, p<0.001$),印象管理动机归因对同事帮助意愿有显著的负向影响($\beta=-0.312, SE=0.081, p<0.001$)。在模型中引入组织关心动机归因与印象管理动机归因后,向上关系构建

行为对同事帮助意愿的直接作用($\beta=-0.053, SE=0.085, p>0.05$)并不显著,初步表明组织关心动机归因与印象管理动机归因在向上关系构建行为影响同事帮助意愿的过程中发挥完全中介作用。因此,假设H2a和假设H2b得到支持。

为了更准确地考察中介变量的作用,本研究采用Bootstrap方法来验证间接效应的显著性,利用SPSS的PROCESS宏程序,随机抽样5 000次,置信水平设定为95%,运行结果见表3。结果表明,向上关系构建行为通过组织关心动机归因影响同事帮助意愿的间接效应为0.140,95%置信区间为[0.057,0.237],中介效应显著,假设H2a得到支持。向上关系构建行为通过印象管理动机归因影响同事帮助意愿的间接效应为-0.205,95%置信区间为[-0.326,-0.091],中介效应显著,假设H2b得到支持。向上关系构建行为对同事帮助意愿的直接效应为-0.053,95%置信区间为[-0.113,0.220],直接效应不显著,表明模型中的中介效应是完全的。

表3 中介效应的Bootstrap检验结果

模型	路径关系	效应值	SE	95%的置信区间
总效应	向上关系构建行为→帮助意愿	-0.011	0.062	[-0.134,0.111]
直接效应	向上关系构建行为→帮助意愿	-0.053	0.085	[-0.113,0.220]
间接效应	向上关系构建行为→组织关心动机归因→帮助意愿	0.140	0.046	[0.057,0.237]
	向上关系构建行为→印象管理动机归因→帮助意愿	-0.205	0.059	[-0.326,-0.091]

为了检验合作性目标互依性与竞争性目标互依性在向上关系构建行为和动机归因之间的调节作用,我们在模型2和模型5的基础上,分别加入交互项“向上关系构建行为×合作性目标互依性”和“向上关系构建行为×竞争性目标互依性”。模型3显示,在控制了主效应之后,向上关系构建行为和合作性目标互依性的交互项对组织关心动机归因有显著的正向影响($\beta=0.162, SE=0.053, p<0.01$),假设H3a得到支持。模型6显示,向上关系构建行为和竞争性目标互依性的交互项对印象管理动机归因的影响并不显著($\beta=-0.033, SE=0.510, p>0.05$),假设H3b未得到支持。

为了明确调节作用的方向和趋势,我们将目标互依性分为高目标互依性和低目标互依性两种情况(高于平均值一个标准差和低于平均值一个标准差)绘制了简单斜率图(见图2和图3)。通过对比图2中两条线的斜率可知,在合作性目标互依性较高时,向上关系构建行为对组织关心动机归因的正向直接效应较强。通过对比图3中两条线的斜率可知,向上关系构建行为对印象管理动机归因的正向直接效应在竞争性目标互依性的两种情况中差异不大。

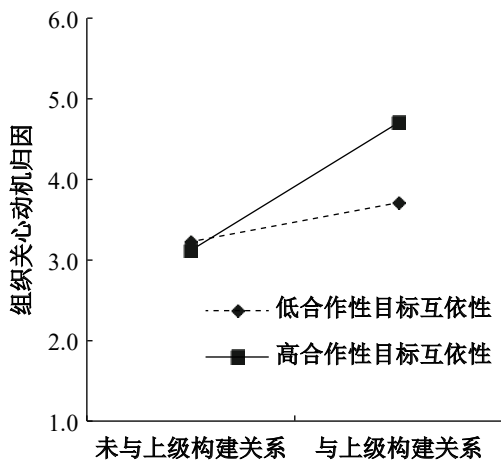


图2 合作性目标互依性调节效应图

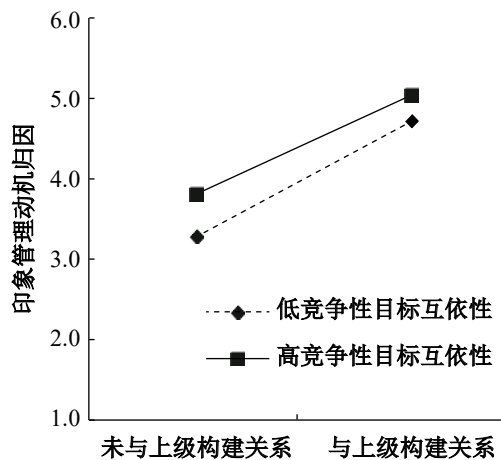


图3 竞争性目标互依性调节效应图

对于被调节的中介效应的检验,本研究采用Bootstrap方法,随机抽样5 000次,置信水平设定为95%,运行结果见表4。结果显示,以组织关心动机归因为中介,向上关系构建行为对同事帮助意愿的间接效应受合作性目标互依性调节,被调节中介效应指数为0.030,置信区间为[0.003,0.066],不包含0,说明被调节的中介效应成立。在低合作性目标互依性条件下,向上关系构建行为通过组织关心动机归因对同事帮助意愿的间接效应为0.076,置信区间为[0.013,0.151];在高合作性目标互依性条件下,向上关系构建行为通过组织关心动机归因对同事帮助意愿的间接效应为0.137,置信区间为[0.025,0.249],说明合作性目标互依性增强了组织关心动机归因的中介作用,假设H4a得到支持。

表4 被调节的中介效应检验结果

向上关系构建行为→组织关心动机归因→帮助意愿				
调节变量	间接效应	SE	LLCI	ULCI
低合作性目标互依性	0.076	0.035	0.013	0.151
高合作性目标互依性	0.137	0.056	0.025	0.249
被调节中介指数	0.030	0.016	0.003	0.066
向上关系构建行为→印象管理动机归因→帮助意愿				
调节变量	间接效应	SE	LLCI	ULCI
低竞争性目标互依性	-0.175	0.060	-0.302	-0.065
高竞争性目标互依性	-0.158	0.052	-0.266	-0.061
被调节中介指数	0.008	0.015	-0.017	0.043

此外,以印象管理动机归因为中介,向上关系构建行为对同事帮助意愿的间接效应受竞争性目标互依性调节,被调节中介效应指数为0.008,置信区间为[-0.017,0.043],包含0,说明被调节的中介效应不显著,假设H4b未得到支持。

五、研究结论与启示

(一)研究结论

本研究通过情境模拟实验方法探讨了新员工向上关系构建行为对同事帮助意愿的影响机制及边界条件。研究发现,新员工的向上关系构建行为可以通过同事的组织关心动机归因和印象管理动机归因分别正向和负向影响同事帮助意愿。此外,合作性目标互依性调节新员工向上关系构建行为和同事动机归因之间的直接作用,以及新员工向上关系构建行为通过同事组织关心动机归因对同事帮助意愿的间接作用。而竞争性目标互依性在新员工向上关系构建行为和同事印象管理动机归因之间的调节作用不显著,但是对同事印象管理动机归因的正向直接作用显著,说明竞争性目标互依性独立影响同事的印象管理动机归因。也就是说,在竞争性目标互依性较高时,对于新员工的各种行为,同事做出印象管理动机归因的倾向都会提升。

(二)理论贡献

本研究的理论意义主要有以下几个方面:

第一,本研究采用同事视角,考察了同事对新员工向上关系构建行为的差异化反应。向上关系构建行为是新员工适应组织和控制环境的常用策略之一(Ashford和Black,1996),往往发生在团队情境下(张燕红等,2018)。同事作为新员工向上关系构建行为的旁观者与利益相关者(Harris等,2020),其态度和行为也会受到新员工行为的影响(Feldman,1994)。本研究的结果验证了Cooper-Thomas和Burke(2012)的观点,同事既有可能支持员工的主动行为,也有可能持沉默甚至反对态度。这一结论拓展了新员工向上关系构建行为的研究视角。

第二,本研究基于Green和Mitchell(1979)的动机归因模型,诠释了新员工向上关系构建行为通过动机归因对同事差异化反应的内在影响机制。现有研究多关注新员工向上关系构建行为的积极结果(Kammeyer-Mueller等,2011;Saks等,2011),很少有研究探索新员工向上关系构建行为的差异化影响。我们的研究提出并验证了同事可能会对新员工的向上关系构建行为做出组织关心动机归因与印象管理动机归因,进而影响他们对新员工的帮助意愿。这一发现从动机角度剖析了新员工向上关系构建行为对同事反应的影响机制,丰富了向上关系构建行为的研究内容。

第三,本研究提出并检验了目标互依性的调节作用,考察了新员工向上关系构建行为与同事反应之间关系的边界条件。以往的文献主要探究了领导—成员交换、权力距离等情境因素对组织成员动机归因的影响(Bowler等,2019;严瑜和何亚男,2016)。目标互依性作为一种重要的情境因素也会影响人们的认知评价和行为反应,比如合作性目标相互依赖会促进相互信任和相互帮助,竞争性目标相互依赖会导致怀疑的增加和帮助的减少(Chen和Tjosvold,2006;Rousseau等,1998)。本研究提出并检验了团队目标互依性对同事动机归因的影响以及对动机归因中介作用的影响。与假设不同的是,研究结果表明竞争性目标互依性在新员工向上关系构建行为和同事印象管理动机归因之间的调节作用不显著,但是对同事印象管理动机归因的正向直接作用显著。这可能是因为在竞争性目标互依性较高的情况下,同事在做判断时更加关注团队的竞争特性而不是新员工的行为,因此更倾向于负面评价新员工的行为。我们认为这一有趣的现象值得进一步探究。

(三)管理启示

本研究对组织的管理实践也具有重要的指导意义。

第一,本研究的结果表明,合作性目标互依性水平较高时,同事更倾向于对新员工向上关系构建行为做出积极归因,进而产生更高的帮助意愿。因此,对于管理者而言,一方面要为员工创造出有利于展现向上关系构建行为的良好组织环境,优化员工之间的工作目标结构,实现新员工与同事、组织的共同发展,减少团队内耗;另一方面还可以为帮助新员工的老员工提供一定的物质或精神奖励,鼓励老员工去帮助新员工,避免由于同事消极归因造成同事帮助意愿降低。

第二,对于新员工而言,了解同事对自身向上关系构建行为的动机归因和行为反应十分重要。员工在做出主动行为之前需要权衡其行为的潜在回报和成本(Bolino等,2010)。虽然与上级构建关系可以促进一个人的成功,但是同事的帮助也很重要。新员工在与上级构建关系之前需要对团队目标互依性做出判断,并做出合适的行为。新员工可以根据团队成员们的目标调整自己的目标,在不损害同事利益的前提下追求自己的利益,主动提高合作性目标互依性,降低竞争性目标互依性。这样可以促进同事的组织关心动机归因,降低同事的印象管理动机归因,提高同事的帮助意愿。

第三,对于同事而言,对新员工做出动机归因与行为反应要更加谨慎与理智。在新员工与上级构建关系时,同事要调整好自己的心态,避免受到竞争性环境的过度影响。此外,同事作为新员工组织社会化过程中的重要角色,其消极的态度和行为会影响后续的人际和谐与同事关系(Kammeyer-Mueller等,2013)。因此,即使同事认为新员工是为了自身利益去与上级构建关系,也要谨慎考虑自身的帮助意愿。

(四)研究局限和展望

本研究除了存在一定的理论和实践意义,还存在一定的不足,未来需要进一步探讨。

第一,本研究采用情境模拟的实验方法进行研究,有利于明确新员工向上关系构建行为与

同事帮助意愿的因果关系。但是模拟情境与真实情境存在一定的差距,可能会导致外部效度降低。未来的研究可以采用实地调查的方式进一步补充验证本研究的结论。

第二,本研究使用横截面数据进行分析和研究,但是横截面数据仅反映了某一时点同事对新员工向上关系构建行为的反应。而新员工的主动行为并不是某一时点发生的孤立事件,同事的人际反应等会助长或抑制新员工未来的主动行为(Grant和Ashford,2008)。因此,未来的研究可以引入新员工行为与同事行为的反馈循环,纵向追踪研究新员工行为和同事行为的相互影响机制。

第三,本研究采用目标相互依赖这一情境因素作为调节变量。然而在实际情况中,旁观者的特征也可能会对其动机归因造成影响。比如根据投射效应,人们具有一种将自己的特点投射到其他人身上的倾向(Holmes,1968)。也就是说,同事自身的特质,如印象管理动机与组织关心动机,也会影响同事对新员工相应的动机归因,未来的研究可以从这个方面来进一步探讨同事的动机归因过程。

第四,本研究只控制了性别和任期来避免个体差异对实验过程产生影响,但实际上还存在很多其他影响员工行为的因素。比如根据相似吸引理论,相似程度高的员工更容易建立亲密关系(张骁等,2018),因此新员工与同事的相似性也可能跟同事的帮助意愿有关。未来可以采用操纵实验材料中目标员工的年龄、性别等更多个体特征的方法,进一步检验新员工和同事的个体特征相似性等对同事帮助意愿的影响。

主要参考文献

- [1]陈芳丽,未蕾蕾,郑文智.领导是如何纳谏的:领导动机归因与主管—下属关系的影响[J].企业经济,2016,(1):107-111.
- [2]冯云霞,许建楠,尹青青.求助越多,适应越好?新员工求助频率、求助行为类型与组织社会化[J].中国人力资源开发,2017,(9):70-80.
- [3]李方君,钟旭朋.促进型和抑制型建言的差异[J].心理科学进展,2020,28(11):1939-1952.
- [4]李晓巍,胡心怡,王萍萍,等.人际关系对归因过程及助人意愿的影响[J].中国健康心理学杂志,2006,14(1):7-10.
- [5]屠兴勇,刘雷洁,张怡萍,等.亲社会动机、帮助行为如何影响关系绩效:认知信任的作用及情境条件[J].南开管理评论,2020,23(2):203-213.
- [6]武文,张明玉,邹文兵,等.同事信息分享对新员工社会化结果的影响机理探究[J].中国软科学,2020,(8):110-121.
- [7]严瑜,何亚男.领导对建言反应的动机感知作用机制:基于归因理论的阐释[J].心理科学进展,2016,24(9):1457-1466.
- [8]张爱卿,刘华山.人际责任归因与助人意愿的关系[J].心理发展与教育,2002,18(4):1-5.
- [9]张骁,林颖,朱岷.基于相似吸引理论的逢迎同事策略对职场排斥的作用机制研究[J].管理学报,2018,15(9):1319-1326.
- [10]张燕红,李永周,周勇,等.关系资源视角的新员工组织社会化过程机制[J].心理科学进展,2018,26(4):584-598.
- [11]Ashford S J, Black J S. Proactivity during organizational entry: The role of desire for control[J]. Journal of Applied Psychology, 1996, 81(2): 199-214.
- [12]Bindl U K, Parker S K. Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations[A]. Zedeck S. APA handbook of industrial and organizational psychology[M]. Washington: American Psychological Association, 2011.
- [13]Bolino M, Valcea S, Harvey J. Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2010, 83(2): 325-345.
- [14]Bowler W M, Paul J B, Halbesleben J R. LMX and attributions of organizational citizenship behavior motives: When is citizenship perceived as brownnosing?[J]. Journal of Business and Psychology, 2019, 34(2): 139-152.
- [15]Chen Y F, Tjosvold D. Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relationships[J]. Journal of Management Studies, 2006, 43(8): 1727-1752.
- [16]Cooper-Thomas H D, Burke S E. Newcomer proactive behavior: Can there be too much of a good thing?[M]. New York: Oxford University, 2012.

- [17]Cooper-Thomas H D, Paterson N L, Stadler M J, et al. The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting newcomer learning, well-being, and work engagement[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2014, 84(3): 318-331.
- [18]De Clercq D, Fatima T, Jahanzeb S. Impressing for popularity and influence among peers: The connection between employees' upward impression management and peer-rated organizational influence[J]. *The Journal of Social Psychology*, 2021, 161(5): 608-626.
- [19]Deutsch M. A theory of co-operation and competition[J]. *Human Relations*, 1949, 2(2): 129-152.
- [20]Eagly A H, Crowley M. Gender and helping behavior: A meta-analytic review of the social psychological literature[J]. *Psychological Bulletin*, 1986, 100(3): 283-308.
- [21]Feldman D C. Who's socializing whom? The impact of socializing newcomers on insiders, work groups, and organizations[J]. *Human Resource Management Review*, 1994, 4(3): 213-233.
- [22]Grant A M, Ashford S J. The dynamics of proactivity at work[J]. *Research in Organizational Behavior*, 2008, 28: 3-34.
- [23]Green S G, Mitchell T R. Attributional processes of leaders in leader-member interactions[J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1979, 23(3): 429-458.
- [24]Gross C, Debus M E, Liu Y, et al. I am nice and capable! How and when newcomers' self-presentation to their supervisors affects socialization outcomes[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2021, 106(7): 1067-1079.
- [25]Halbesleben J R B, Bowler W M, Bolino M C, et al. Organizational concern, prosocial values, or impression management? How supervisors attribute motives to organizational citizenship behavior[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2010, 40(6): 1450-1489.
- [26]Halbesleben J R B, Wheeler A R. To invest or not? The role of coworker support and trust in daily reciprocal gain spirals of helping behavior[J]. *Journal of Management*, 2015, 41(6): 1628-1650.
- [27]Harris L, Cooper-Thomas H, Smith P, et al. Reclaiming the social in socialization: A practice-based understanding of newcomer adjustment[J]. *Human Resource Development Quarterly*, 2020, 31(2): 193-211.
- [28]Heilman M E, Chen J J. Same behavior, different consequences: Reactions to men's and women's altruistic citizenship behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(3): 431-441.
- [29]Holmes D S. Dimensions of projection[J]. *Psychological Bulletin*, 1968, 69(4): 248-268.
- [30]Jones E E, Davis K E. From acts to dispositions the attribution process in person perception[J]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1965, 2: 219-266.
- [31]Kammeyer-Mueller J D, Livingston B A, Liao H. Perceived similarity, proactive adjustment, and organizational socialization[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2011, 78(2): 225-236.
- [32]Kammeyer-Mueller J D, Wanberg C, Rubenstein A, et al. Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days[J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(4): 1104-1124.
- [33]Kim S, Ishikawa J. Contrasting effects of "external" worker's proactive behavior on their turnover intention: A moderated mediation model[J]. *Behavioral Sciences*, 2021, 11(5): 70-97.
- [34]Kuzu T S. The impact of a semiotic analysis theory-based writing activity on students' writing skills[J]. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2016, 16(63): 37-54.
- [35]Lee K, Allen N J. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(1): 131-142.
- [36]Li H R, Fan J Y, Yao X, et al. Newcomers' trait positive affectivity and social assimilation in organizations: Testing the mediating role of proactive relationship building behaviors[J]. *Journal of Career Assessment*, 2019, 27(2): 306-322.
- [37]Liu J, Lee A, Li X L, et al. The role of change in the relationships between leader-member exchange/coworker exchange and newcomer performance: A latent growth modeling approach[J]. *Frontiers in Psychology*, 2021, 12: 600712.
- [38]Miller V D, Jablin F M. Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process[J]. *Academy of Management Review*, 1991, 16(1): 92-120.
- [39]Mossholder K W, Settoon R P, Henagan S C. A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors[J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(4): 607-618.

- [40]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[J]. *Journal of Management*, 2000, 26(3): 513-563.
- [41]Rioux S M, Penner L A. The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(6): 1306-1314.
- [42]Rousseau D M, Sitkin S B, Burt R S, et al. Not so different after all: A cross-discipline view of trust[J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23(3): 393-404.
- [43]Rubenstein A L, Kammeyer-Mueller J D, Thundiyil T G. The comparative effects of supervisor helping motives on newcomer adjustment and socialization outcomes[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2020, 105(12): 1466-1489.
- [44]Saks A M, Gruman J A, Cooper-Thomas H D. The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2011, 79(1): 36-46.
- [45]Thomas K M, Hu C Y, Gewin A G, et al. The roles of protégé race, gender, and proactive socialization attempts on peer mentoring[J]. *Advances in Developing Human Resources*, 2005, 7(4): 540-555.
- [46]Tjosvold D. The dynamics of interdependence in organizations[J]. *Human Relations*, 1986, 39(6): 517-540.
- [47]Tjosvold D, Chen N Y, Huang X, et al. Developing cooperative teams to support individual performance and well-being in a call center in China[J]. *Group Decision and Negotiation*, 2014, 23(2): 325-348.
- [48]Uy M A, Lin K J, Ilies R. Is it better to give or receive? The role of help in buffering the depleting effects of surface acting[J]. *Academy of Management Journal*, 2017, 60(4): 1442-1461.
- [49]Van Dyne L, Lepine J A. Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity[J]. *Academy of Management Journal*, 1998, 41(1): 108-119.
- [50]Van Maanen J, Schein E H. Toward a theory of organizational socialization[A]. Staw B M, Cummings L L. Research in organizational behavior[M]. Greenwich: JAI Press, 1979.
- [51]Weiner B. An attributional theory of achievement motivation and emotion[J]. *Psychological Review*, 1985, 92(4): 548-573.
- [52]Weiner B. Judgments of responsibility: A foundation for a theory of social conduct[M]. New York: Guilford Press, 1995.
- [53]Zhang L, Deng Y L, Wang Q. An exploratory study of Chinese motives for building supervisor-subordinate Guanxi[J]. *Journal of Business Ethics*, 2014, 124(4): 659-675.
- [54]Zhou Q W, Mao J Y, Liu X, et al. The impacts of distinct motives on promotive and prohibitive voice: The differential moderating role of perceived voice level[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2022, 37(3): 601-613.

The Impact of New Employees' Upward Relationship Building Behavior on Colleagues' Willingness to Help

Weng Qingxiong¹, Zhang Fan¹, Wu Song²

(1. School of Management, University of Science and Technology of China, Hefei 230026, China;

2. College of Economics and Management, Northwest A&F University, Xianyang 712100, China)

Summary: In a new organization, employees need to not only acquire the social knowledge and skills necessary to assume their role in the organization, but also adjust their attitudes and behaviors to adapt to the new organization under the guidance of other members. Supervisors, as the owner of status, resources, and power in a team, have always been known as the object of new employees in the relationship building process. The attitudes and behaviors of colleagues, as bystanders, are affected by the upward relationship building behavior adopted by new employees. Current research on the upward relationship building behavior mainly focuses on the perspectives of supervisors and new employees. However, there is little research has been done from an observer perspective. Based on the attribution

theory, this paper introduces a situational factor, i.e., goal interdependence, to explore the impact mechanism and boundary conditions of new employees' upward relationship building behavior on their colleagues' willingness to help.

Data were collected through scenario simulation experiments, and employed workers were recruited to participate in the study. Finally, a sample of 233 participants were obtained. Participants were presented with two different types of new employee behavior (with upward relationship building behavior vs. without upward relationship building behavior), and a survey including mediating variables (colleague-attributed organizational concern motives and colleague-attributed impression management motives), outcome variables (colleagues' willingness to help), and moderating variables (cooperative goal interdependence and competitive goal interdependence) was completed. Furthermore, we analyzed the data and tested the theoretical hypothesis using confirmatory factor analysis, correlation analysis, and hierarchical regression analysis.

The results demonstrate that: The upward relationship building behavior of new employees drives colleague-attributed organizational concern motives and then improves colleagues' willingness to help; the upward relationship building behavior of new employees induces colleague-attributed impression management motives and then weakens colleagues' willingness to help; the higher the interdependence of cooperative goal, the more likely it is to attribute the motives of new employees' upward relationship building behavior to the motives of organizational concern, and the stronger the indirect impact of new employees' upward relationship building behavior on colleagues' willingness to help through the attribution about the motives of organizational concern. Therefore, this paper verifies the mediating role of colleague-attributed motives and the moderating role of cooperative goal interdependence, clarifies the mechanism of new employees' upward relationship building behavior on colleagues' willingness to help, and broadens the research perspective of new employees' upward relationship building behavior.

This paper has three main contributions: First, it studies the impact of new employees' upward relationship building behavior on colleagues' willingness to help from the perspective of observer, which complements the lack of research. Second, drawing on the attribution theory, it demonstrates the mechanism of new employees' upward relationship building behavior on colleagues' willingness to help from both positive and negative aspects. Third, it reveals that cooperative goal interdependence can promote the colleague-attributed organizational concern motives toward new employees' upward relationship building behavior and thus improve colleagues' willingness to help, providing a reference for enterprises to promote the adaptation of new employees.

Key words: relationship building behavior; organizational concern motives; impression management motives; goal interdependence; willingness to help

(责任编辑:王舒宁)