

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2019.05.007

工会实践能促进员工建言吗?

——计划行为理论的视角

胡恩华¹, 韩明燕¹, 单红梅², 张 龙¹, 韦 琪¹

(1. 南京航空航天大学 经济与管理学院, 江苏 南京 211106; 2. 南京邮电大学 管理学院, 江苏 南京 210023)

摘 要: 员工建言对组织面临复杂多变的外部环境能快速而有效地作出反应至关重要。本文基于计划行为理论,探讨了工会实践对员工建言的影响以及心理安全感、建言效能感和建设性变革责任感在其中的传导作用,对来自46家企业的368名员工样本进行分析,并检验相关假设。研究发现:工会实践水平越高,员工越倾向于建言;工会实践通过心理安全感、建言效能感和建设性变革责任感影响员工建言。工会实践不仅可以提高员工的心理安全感和建言效能感,解决员工不敢建言和建言无效的“后顾之忧”,而且能够激发员工为企业发展建言献策的责任感,从而促进员工建言。研究结果既为企业管理者提升员工建言水平找到一条新的途径,又为增强工会—企业合作、构建和谐劳资关系提供理论支持。

关键词: 工会实践; 员工建言; 心理安全感; 建言效能感; 建设性变革责任感

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2019)05-0088-13

一、引 言

员工建言对于改善组织柔性、提高组织效能有重要作用。尽管学术界对人力资源管理实践与员工建言的关系开展了一定的研究,但员工不敢和不想建言的现象仍有发生。由此可见,仅仅依靠人力资源管理系统本身不能充分实现员工建言,有必要识别和寻找一条新的途径促进员工建言,从而形成对人力资源管理系统有益补充。事实上,工会作为企业与员工之间的重

收稿日期: 2018-03-14

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71772087, 71573123, 71473131); 江苏省人力资源发展研究基地(2017ZSJD002); 中央高校基本科研重大项目培育基金资助项目(NP2017302, NJ2018026); 南京航空航天大学研究生创新基地(实验室)开放基金项目(kfj20170910)

作者简介: 胡恩华(1971—),男,南京航空航天大学经济与管理学院教授,管理学博士;
韩明燕(1993—),女,南京航空航天大学经济与管理学院硕士研究生(通讯作者);
单红梅(1971—),女,南京邮电大学管理学院副教授,管理学博士;
张 龙(1978—),男,南京航空航天大学经济与管理学院教授,管理学博士;
韦 琪(1994—),男,南京航空航天大学经济与管理学院硕士研究生。

要纽带,在提升员工建言方面的作用已得到实践界的证实。例如,2012年鞍钢公司面对亏损152.2亿元的不利局面,由工会牵头开创了“网络问企”活动,员工可以在网络上通过工会向企业管理层提出意见和建议。截至2015年底,鞍钢公司员工通过这种方式提出了数十万条建议,有力地推动企业不断优化产品结构,最终扭转了公司亏损,并实现盈利。与此同时,学术界也开始对工会实践与员工建言的关系展开初步研究。例如,Pohler和Luchak(2014)认为工会实践可以为员工提供更多的建言机会,增加员工建言。然而,现有研究较为零散,鲜少有工会实践对员工建言影响的作用机制研究。

员工建言是以改变组织现状为目的、自发提出意见或建议的主动行为(Detert和Burris, 2007)。由于兼具改善性和挑战性两种特征,员工建言往往被视作是一种理性的、计划性的行为。一方面,员工建言可以改善组织生产流程,提高组织创新绩效;另一方面,提出改变现状的观点可能会使他人感到为难,造成企业内部摩擦,甚至会被领导视为“挑刺”和“找茬”,损害上下级关系,带来较低的绩效评价(Tangirala和Ramanujam, 2008; Whiting等, 2012)。因此,工会在充分衡量建言的收益和风险后做出理性、有计划的建言,计划行为理论可以为员工建言的发生提供有益的理论基础(Liang等, 2012)。计划行为理论认为,外生变量通过个体的行为态度、行为控制感和主观规范三种心理因素影响个体行为(Ajzen, 1991)。其中,行为态度是个体对实施特定行为的积极或消极评价;行为控制感是个体对实施特定行为难易程度的感知;主观规范是个体对是否实施特定行为所感受到的社会压力。工会实践作为改善员工工作心理和工作感受的重要外部因素(Budd等, 2014),可以通过提高员工的建言态度、建言控制感和主观规范促进员工建言。例如,工会通过保障员工合法权益,降低员工建言风险,使员工形成对建言的积极评价;通过向企业反映员工的合理化建议,增强员工对建言的控制感;通过对员工进行思想教育,使员工感受到更多的建言规范压力。员工对建言的态度越积极,建言控制感越强,知觉到的建言规范压力越强,越倾向于建言。基于此,本文在计划行为理论的框架下,通过实证研究检验工会实践对员工建言的影响,并探讨建言态度、建言控制感和主观规范在这一过程中的传导作用。

本文的主要贡献在于:首先,提供了一种促进员工建言的新途径。以往关于员工建言的研究大多集中于人力资源管理系统,但结果仍未能令人满意。本文从工会这一主体入手,探讨了工会实践对员工建言的促进作用,有助于丰富员工建言的前因变量研究。其次,本文以计划行为理论为基础,检验了建言态度、建言控制感和主观规范在工会实践与员工建言之间的传导作用,揭示了工会实践对员工建言影响的“黑箱”,有助于推动对员工建言产生机制的整体认知。最后,跨领域整合是当前研究的重要趋势之一,而现有对劳资关系、人力资源管理和组织行为等研究领域的整合仍不够成熟。本文通过探究在人力资源管理实践的基础上,工会实践对员工建言的促进作用,为人力资源管理、组织行为和劳资关系等领域的理论和成果整合提供了理论支持。

二、理论基础与研究假设

(一)工会实践与员工建言

工会是在工业化大生产和资本集聚背景下出现的一种以维护工人利益为主要职责的组织形式(孙中伟和贺霞旭, 2012)。工会实践的具体内容受到其组织特征和角色定位的影响。与国外工会是成员利益的独立代言人不同,中国工会具有非单一利益驱动和边界模糊化的特点,属于典型的嵌入型组织(王永丽和郑婉玉, 2012)。现有文献对中国工会内嵌性的描述主要体现在角色定位方面,认为工会不仅是员工权益的维护者,也是企业生产秩序的维护者。一方面,工会在保障员工权益和工作环境安全、提升员工综合素质和思想道德水平、组织文化活动以及关怀

困难职工等方面发挥重要作用;另一方面,工会的维权职责被限制在维护全国人民总体利益之下,即维护全国人民总体利益是工会履行维护员工权益的前提与基础,工会要动员和组织员工积极参加经济建设、维护企业生产秩序,努力完成生产任务和工作任务(陈维政等,2016)。因此,工会实践是指工会实施的一系列管理活动,主要包括维护员工基本权益、参与企业管理和政策制定、协助企业提升员工思想与技能水平、组织文娱休闲活动以及发展自身建设等方面的内容,旨在实现企业、员工和工会在权、责、利的有机整合以实现“三赢”模式(胡恩华等,2016;王德才,2018)。

作为企业实施管理实践的另一主体,工会通过建立建言机制,让员工有更多的渠道和机会表达自己的想法,被认为是能够促进员工建言的最有效的组织(Dundon和Gollan,2007)。Benson和Brown(2010)指出当员工对企业存在不满时,工会鼓励员工向企业建言而不是离开。Turner和O'Sullivan(2013)研究发现,具有工会会员身份的员工比没参加过工会的员工建言水平高,有建言意愿的员工对工会持有更加积极的态度,希望自己是工会成员。Skivenes和Trygstad(2017)提出在工会参与的情况下,员工更愿意表达自己对企业的看法,企业管理者也会对此做出更大程度上的回应。进一步地,Avgar等(2018)在研究工会力量时发现,工会实践的有效发挥可以促进员工更积极地指出企业运营过程中存在的问题,帮助企业提高决策效率。由此提出论文研究假设1:

H1:工会实践水平越高,员工越倾向于建言。

(二)工会实践对员工建言影响的作用机制

计划行为理论用于解释多种心理因素如何影响和预测个体行为,已被广泛应用于多个领域,并在文献中得到了大量的实证支持(赵斌等,2013;Taufique和Vaithianathan,2018)。根据计划行为理论,本文认为工会实践可以通过心理安全感、建言效能感和建设性变革责任感影响员工建言。其中,心理安全感代表员工的建言态度,建言效能感代表员工的建言控制感,建设性变革责任感代表员工的主观规范。

1.心理安全感的作用机制

建言态度是指员工对实施建言的积极或消极评价。员工建言具有潜在风险性,这表现为建言可能会被领导视为对权威的挑战和对现状的不满,进而对建言者的绩效考核、薪酬或晋升等产生负面影响(Wei等,2015)。出于自我保护,员工在建言之前会判断建言是否安全。心理安全感作为员工对建言后上级是否对其产生误解或进行惩罚的认知,可以很好地反映员工对建言的评价(Detert和Burris,2007)。因此,本文选择心理安全感作为员工的建言态度。

在雇佣关系中,工会影响雇员和雇主行为的方式包括代表员工与企业签订协议以及集体发声两种(魏下海等,2015)。本文认为工会亦可以通过这两种方式提高员工心理安全感。一方面,工会通过制定维权制度、建设投诉平台和处理机制,从制度层面减少领导处理员工建言时的不客观、不公正行为,促进了组织程序公平,降低建言给员工带来的消极影响(Dey,2012)。另一方面,中国传统文化“团结就是力量”的影响,个体往往希望通过“抱团”来提高安全感。工会作为强大的工人组织,汇聚了工人的集体力量,可以有效提高员工的心理安全感,降低员工建言的“后顾之忧”。相反,没有工会会员身份的员工在建言时会因为没有保护屏障受到更多来自管理层的威胁(Klaas和Ward,2015)。当员工感知建言安全时,会极大地减弱感知到的建言风险性,对建言持有更加积极的态度(毛畅果,2016)。根据计划行为理论,员工对建言的态度越积极,建言水平越高。相关研究也表明高心理安全感可以促进员工个人观点的表达,而低心理安全感将导致员工避免公开地表达其真实看法或意见(王永跃等,2017)。因此本文认为,工会实践可以通过提高员工心理安全感,促进员工建言。根据上述分析,提出以下假设:

H2:工会实践通过心理安全感影响员工建言。

2.建言效能感的作用机制

建言控制感是指员工对实施建言难易程度的知觉。根据计划行为理论,员工对建言的控制感受到是否拥有成功实施建言的资源的影响,包括个人技能、情感等内部资源,以及机会、社会支持等外部资源。当员工认为其拥有的资源较多时,对实施建言的控制感就越强。建言效能感作为员工对自己能否找到建言良机、能否控制建言过程以及建言能否取得较好结果的预期,反映了对建言能力的自信和把控程度(段锦云和魏秋江,2012)。因此,论文选择建言效能感作为员工的建言控制感。

工会通过组织员工参加企业民主管理与决策、向上反馈员工提出的合理化建议、监督企业管理层设立正规的建言处理机制,使管理层在组织规范下对员工建言做出更大程度上的回应,表现了对员工建言的极大支持,增强了员工的建言效能感(Lewis和Vandekerckhove,2018)。与此同时,工会通过定期举办工会活动和设置专门的工作场所等加强自身力量,深化了其在劳资谈判桌上的强硬形象,让员工感到“靠山越大,底气越足”,能有效提升员工的建言效能感。当员工建言效能感较高时,对建言的控制感就更强,从而就越倾向于实施建言。张亚军等(2017)的研究也证实了建言效能感对员工建言具有较强的预测作用,并认为建言效能感是外部环境影响员工建言的重要中介机制。由此,本文提出以下假设:

H3:工会实践通过建言效能感影响员工建言。

3.建设性变革责任感的作用机制

主观规范是指个体对于是否实施特定行为所感到的社会压力,能够很好地解释以利他为目的的、计划性的行为(Conner和McMillan,1999)。互惠规范作为主观规范的一个方面,是通过社会学习内化的一种强烈的动机驱动,当企业为员工营造支持性、发展性和可依赖的工作环境时,员工会在互惠规范下加强自己对企业发展的责任意识,并致力于开发新的程序和纠正组织中的问题以改善组织运作。建设性变革责任感作为员工对推动企业发展所感知到的责任,有效反映了员工对是否实施建言面临的压力(梁建,2014)。因此,本文选择建设性变革责任感作为员工对建言的主观规范。

工会通过开展劳动竞赛、技术革新、发明创造等多种形式的活动,帮助员工在实践中不断提高自身的业务技能水平与综合素质,提升了员工的人力资本;通过组织各种文娱活动,帮助员工缓解工作压力、获得人际交往空间、丰富了员工情感生活;通过企业文化建设活动从精神层面激励员工,强化员工对企业建设的责任感(张宏宇等,2014;吴进红等,2017)。总体来说,工会实践不仅能让员工意识到工会的工具性作用,也会给员工带来尊重、肯定和关心等情感感受(单红梅等,2016)。在互惠的社会规范下,如果一方做了有利于另一方的事,另一方会产生回报对方的责任感。因此,工会实践的有效开展必然会激发员工高水平的互惠意愿。

由于工会属于企业内部特殊的嵌入型团队,所以员工往往会将从工会实践中获得的收益归功于企业,在工作中表现出更高的建设性变革责任感。通常情况下,建设性变革责任感表现为员工建言的重要内在驱动力,建设性变革责任感高的员工会将建言视作关心企业的一种手段,并倾向于通过建言实现自己对企业建设的责任(马贵梅等,2014)。相反,建设性变革责任感低的员工通常抱有“事不关己,高高挂起”的心态,他们会严格区分“自己的事”和“企业的事”,并将“做好分内的事”作为自己的职场准则,对于企业中存在的问题和需要改进的方面也不会轻易建言。基于此,论文提出如下假设:

H4:工会实践通过建设性变革责任感影响员工建言。

综合上述内容,本文的概念模型如图1所示。

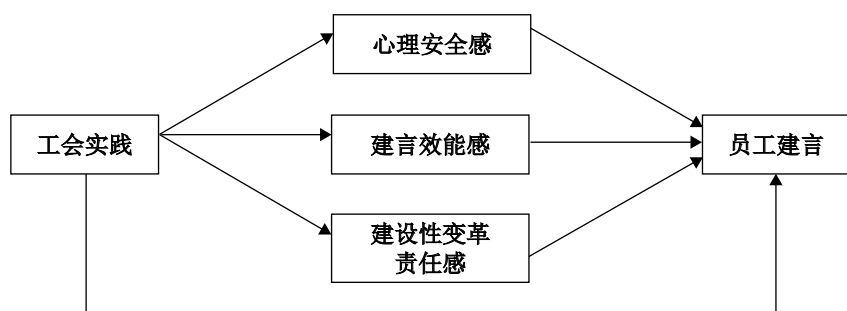


图1 工会实践对员工建言影响的概念模型

三、研究方法

(一)研究样本和数据收集

本文采用问卷调查法收集数据资料,验证所提出的概念模型。研究中对相关变量的测量均使用国内外成熟量表。其中,一部分是中国学者开发和修订的本土化量表,并得到了实证检验,而其他则是在专家学者和企业管理者帮助下,参照已有研究的翻译和回译过程确定的,全部量表的信度和效度都能得到保证。正式问卷分为三部分,第一部分是对研究目的、问卷内容等进行简单的说明;第二部分是关于调查对象的基本信息,包括性别、年龄、学历、工作年限、参加工会年限和企业性质等;第三部分是对相关变量的测量,采用Likert 5点评分法由员工进行评价(1代表“非常不同意”,5代表“非常同意”)。

为了尽可能减少同源方差对数据造成的影响,论文针对同源方差的来源,抽取不同的企业,对测量进行空间、时间上的分离,综合平衡问卷题项的顺序效应,并采用严格的匿名性(周浩和龙立荣,2004)。具体来说,在测量空间上,问卷调查的样本主要来源于江苏、安徽、山东等不同地区46家有工会的企业,涉及电力、制造、建筑、餐饮、信息技术和金融等多个行业,所有调查对象均为工会成员。在测量时间上,问卷调查从2017年10月起,到2018年1月完成。在平衡问卷题项的顺序效应上,设计反向问题,并对量表的题项顺序进行随机配置。研究小组通过社会关系找到有工会的企业,并与企业的工会工作人员联系,沟通此次调研的目的和意义,与其商议具体的问卷发放与回收流程,最终确定的数据收集方式包括网上答题和实地调研两种。针对网上答题的企业,首先由工会工作人员向研究小组提供可以参与调研的员工名单以及邮箱地址,研究小组根据名单随机挑选调查对象,并且不告知工会工作人员最终确定的名单信息。之后向调查对象发放电子版问卷的链接与答题说明,调查对象答完选择提交,研究小组可由后台直接获取数据信息;针对实地调研的企业,在工会工作人员的帮助下组织当日到岗并愿意参与调研的员工进入会议室,随后工会工作人员离场。研究小组随机抽取部分到场的员工作为调查对象,现场回收全部问卷后,参与调研的员工共同离开,从而保证工会工作人员无法得知最终参与调研的员工信息。

本次调查共发放问卷500份,回收问卷426份,剔除无效问卷后,剩余有效问卷368份,问卷有效回收率为73.60%。在有效问卷的填写者中,男性占50.82%,女性占49.18%;在年龄方面,25岁及以下占19.30%,26—30岁占34.51%,31—40岁占36.41%,41岁及以上占9.78%;在学历方面,多数被调查者具有本科及以上学历,占69.57%,大专占23.64%,中专、高中及以下占6.79%;平均工作年限为7.05年(SD=6.81);平均参加工会年限为6.34年(SD=7.41);在企业性质方面,国有企业占28.53%,民营企业占64.13%,外资企业占4.89%,中外合资企业占2.45%。

(二)变量测量和信效度分析

1.工会实践。采用单红梅等(2014)修订的量表,共16个题项,如“工会向上反馈员工提出的合理化建议”。探索性因子分析结果显示,该量表的方差累计贡献率为69.027%,具有良好的建构效度。对量表进行信度检测,Cronbach's α 系数为0.905,表明量表信度良好。

2.员工建言。采用van Dyne和LePine(1998)开发的量表,共6个题项,如“我能发现工作中存在的问题并对此提出建议”。探索性因子分析结果显示,该量表的方差累计贡献率为75.138%,具有较好的建构效度。对量表进行信度检测,Cronbach's α 系数为0.773,表明量表信度在可接受范围内。

3.心理安全感。采用Liang等(2012)开发的量表,共5个题项,如“我担心在工作场所表达真实想法会对自己不利”。探索性因子分析结果显示,该量表的方差累计贡献率为69.721%,具有良好的建构效度。对量表做信度检测,Cronbach's α 系数为0.781,表明量表信度在可接受范围内。

4.建言效能感。采用段锦云和魏秋江(2012)开发的量表,共7个题项,如“领导会采纳我的建议”。探索性因子分析结果显示,该量表的方差累计贡献率为68.295%,建构效度良好。对量表做信度检测,Cronbach's α 系数为0.766,表明量表信度在可接受范围内。

5.建设性变革责任感。采用Liang等(2012)修订的量表,共5个题项,如“我觉得有义务提供建设性的意见,来帮助企业达成目标”。探索性因子分析结果显示,该量表的方差累计贡献率为65.207%,建构效度良好。对量表进行信度检测,Cronbach's α 系数为0.822,表明量表信度良好。

6.控制变量。论文探究在人力资源管理实践的基础上,工会实践对员工建言的促进作用,因此将企业人力资源管理实践作为控制变量,并选取高绩效工作系统量表来测量人力资源管理实践水平,原因包括以下三点:第一,高绩效工作系统是指一系列相互联系、相互促进的人力资源管理实践的集合,涵盖了人力资源管理实践的各个方面(Kehoe和Wright,2013)。第二,苗仁涛等(2015)研究发现,兼顾承诺和控制的高绩效工作系统更能够真实反映中国企业的现实管理情境,并且高绩效工作系统是影响员工建言的重要管理因素。第三,工会实践与高绩效工作系统的关系正在受到学术界的广泛关注,Chen等(2018)认为在研究工会实践时,要将高绩效工作系统纳入考虑。采用张军伟和龙立荣(2017)修订的量表,共18个题项,如“企业在选拔员工时注重能够产生高绩效的性格特点和能力”。探索性因子分析结果显示,该量表的方差累计贡献率为72.101%,建构效度较好。对量表做信度检测,Cronbach's α 系数为0.935,表明量表具有良好的信度。此外,性别、年龄和工作年限等变量可能对组织结果变量产生影响,为了更准确地验证概念模型中各变量之间的关系,将性别、年龄、学历、工作年限、参加工会年限和企业性质作为其他控制变量。

四、数据分析和假设检验

本文使用SPSS22.0和Mplus7.4对问卷调查所获数据进行分析。首先,通过验证性因子分析检验各变量间的区分效度和同源方差;其次对变量进行相关性分析;最后,根据温忠麟和叶宝娟(2014)提出的Bootstrap法直接检验系数乘积的显著性更能提高中介效应的检验力,我们将采用Bootstrap法中的潜变量中介效应检验程序对作用机制进行验证。

(一)验证性因子分析和同源方差检验

论文采用验证性因子分析检验模型中5个研究构念(工会实践、心理安全感、建言效能感、建设性变革责任感和员工建言)测量之间的区分度。结果表明,五因子模型的拟合度指标优于其他两个比较模型,说明5个研究构念相互独立,问卷整体具有较高的效度,具体结果见表1。

表1 验证性因子分析结果

模型	因子	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
五因子模型	UP;PS;VE;FOCC;VO	1.523	0.053	0.923	0.910	0.060
三因子模型	UP;PS+VE+FOCC;VO	3.075	0.075	0.813	0.799	0.063
一因子模型	UP+PS+VE+FOCC+VO	4.515	0.098	0.660	0.636	0.084

注: $N=368$; UP表示工会实践; PS表示心理安全感; VE表示建言效能感; FOCC表示建设性变革责任感; VO表示员工建言; “+”为两个变量组合。

由于本文采用员工自评和截面的方法收集数据,有可能存在同源方差问题。对调查数据进行Harman单因子检验,将所有测量题项列入一个公共因子进行模型拟合(表1中一因子模型所示),结果表明该模型拟合情况较差。因此,研究中的同源方差问题并不严重。

(二)相关性分析

表2给出各变量的均值、标准差和相关系数。由表2可知,工会实践与员工建言($r=0.467, p<0.010$)、心理安全感($r=0.502, p<0.010$)、建言效能感($r=0.480, p<0.010$)、建设性变革责任感($r=0.498, p<0.010$)显著正相关;心理安全感($r=0.545, p<0.010$)、建言效能感($r=0.516, p<0.010$)、建设性变革责任感($r=0.465, p<0.010$)与员工建言显著正相关。可以看出,自变量能够解释中介变量,中介变量能够解释因变量,符合理论预期,为假设提供了初步支持。

表2 变量的均值、标准差及相关系数

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.性别	1											
2.年龄	-0.098	1										
3.学历	-0.103*	0.036	1									
4.工作年限	0.030	0.349**	-0.038	1								
5.参加工会年限	0.066	0.322**	-0.016	0.747**	1							
6.企业性质	-0.035	-0.065	-0.370**	-0.056	-0.115*	1						
7.人力资源管理实践	0.048	-0.241**	-0.294**	-0.040	-0.015	0.165*	1					
8.工会实践	0.012	-0.169**	-0.277**	-0.072	-0.088	0.262**	0.633**	1				
9.员工建言	0.014	0.027	-0.244**	-0.029	-0.048	0.257**	0.373**	0.467**	1			
10.心理安全感	-0.024	-0.028	-0.071	0.022	-0.017	0.148**	0.452**	0.502**	0.545**	1		
11.建言效能感	-0.011	0.048	-0.130*	0.049	0.031	0.203**	0.393**	0.480**	0.516**	0.562**	1	
12.建设性变革责任感	-0.028	-0.107*	-0.069	0.052	0.064	0.144**	0.429**	0.498**	0.465**	0.523**	0.601**	1
均值	1.49	3.38	2.78	7.05	6.34	1.81	3.595	3.787	3.993	3.813	3.940	3.705
标准差	0.501	0.964	0.783	6.807	7.411	0.631	0.790	0.625	0.622	0.801	0.750	0.723

注: $N=368$; *表示 $p<0.05$, **表示 $p<0.01$, ***表示 $p<0.001$ 。性别: 1=男, 2=女。年龄: 1=18岁及以下, 2=18—25岁, 3=26—30岁, 4=31—40岁, 5=41—50岁, 6=51—60岁。学历: 1=高中/中专及以下, 2=大专, 3=本科, 4=研究生及以上。企业性质: 1=国有企业, 2=民营企业, 3=外资企业, 4=中外合资企业。

(三)假设检验

1.工会实践对员工建言的作用分析

本文首先使用结构方程检验工会实践对员工建言的主效应,结果如表3所示。由表3可知,在控制人力资源管理实践后,工会实践到员工建言的标准化路径系数显著且大于零($\gamma=0.531, p<0.010$)。主效应的结构方程模型各拟合指数基本符合要求, $\chi^2/df=1.727, CFI=0.911, TLI=0.905, RMSEA=0.056, SRMR=0.081$ 。因此, H1得到验证。

为进一步检验工会实践对员工建言的促进作用,论文参考Lee等(2018)的研究,采用层级回归方法,在人口和组织统计学变量进入方程后,先将人力资源管理实践作为自变量引入,再将工会实践作为自变量引入,查看工会实践进入方程后的 ΔR^2 显著性,藉此判断在人力资源管理实践的基础上,工会实践对员工建言的促进作用。层级回归结果显示,工会实践在继人力资

源管理实践后进入方程,显著增加了员工建言可解释的变异($\Delta R^2=0.058$, $p<0.001$),说明在人力资源管理实践的基础上,工会实践对员工建言具有一定的促进作用,这与社会现实是一致的。尽管人力资源管理实践在促进员工建言方面做出了很大努力,但Burris(2012)研究结果表明,员工建言可能被领导视为对现有政策的挑战,进而予以建言者报复性的低绩效评价。因此,员工往往会

表3 主效应的标准化结果

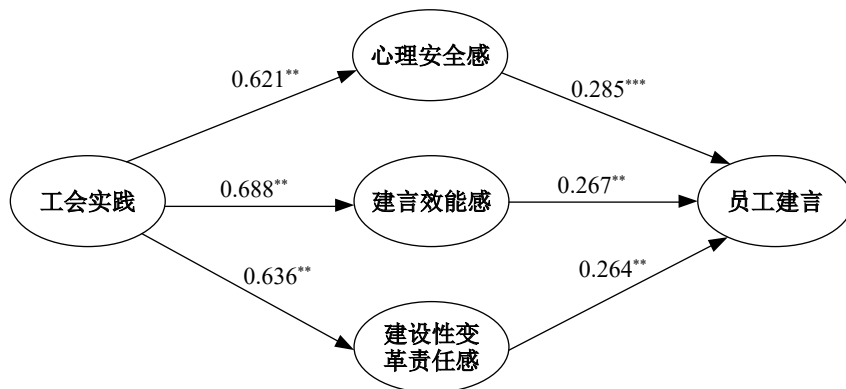
		因变量:员工建言	
控制变量		Estimate	S.E.
	性别	0.054	0.108
	年龄	0.178**	0.052
	学历	-0.099	0.075
	工作年限	-0.002	0.020
	参加工会年限	-0.008	0.020
	企业性质	0.200**	0.077
	人力资源管理实践	0.121*	0.175
自变量	工会实践	0.531**	0.170

注: $N=368$; *表示 $p<0.05$, **表示 $p<0.01$ 。

出于利己性需求的考虑选择不建言。而工会通过监督企业管理层的不当行为、代表员工参与企业管理等方式可以有效弥补人力资源管理实践的不足,促进员工建言(Cook等,2017)。徐雷等(2017)的研究成果也证实了工会在完善企业制度、参与企业管理和提升员工行为等方面发挥的重要作用。工会不再是“可有可无的福利部门”,在政策的引导以及社会的推动下,工会不断加强自身建设,通过鼓励员工向企业建言、为员工增加建言渠道等方式,在切实解决员工问题的同时,对改善企业柔性、提高企业效能做出了持续的贡献。

2.作用机制的验证

结构方程分析结果发现假设模型(部分中介模型)整体拟合情况较好($\chi^2/df=1.715$, $CFI=0.920$, $TLI=0.913$, $RMSEA=0.052$, $SRMR=0.060$)。但该模型中工会实践对员工建言的路径不显著($p=0.207$),说明工会实践对员工建言不存在直接作用。因此,论文对原假设模型进行修正,去除工会实践对员工建言的直接路径,得到修正模型(完全中介模型,见图2)。对修正模型进行结构方程分析,结果表明修正后模型的拟合指标未发生较大变化,模型的整体拟合情况较好($\chi^2/df=1.682$, $CFI=0.927$, $TLI=0.921$, $RMSEA=0.052$, $SRMR=0.058$)。因此,论文接受更为简约的完全中介模型。



注:**表示 $p<0.01$,***表示 $p<0.001$ 。

图2 修正模型的标准化结果

图2呈现了修正模型作用机制的标准化路径系数。H2认为工会实践通过心理安全感影响员工建言。从图2中路径系数可知,工会实践能够促进心理安全感($\gamma=0.621$, $p<0.010$),说明工会实践水平越高,员工的心理安全感越高;进一步地,心理安全感正向预测员工建言($\gamma=0.285$,

$p < 0.001$)。表4呈现了采用Bootstrap方法进行作用机制分析的结果。由表4可知,工会实践通过心理安全感影响员工建言的间接效应值为0.177,95%置信区间是[0.159,0.571],不包含0,H2得到验证。H3认为工会实践通过建言效能感影响员工建言。从图2中路径系数可知,工会实践能够促进建言效能感($\gamma = 0.688, p < 0.010$),说明工会实践水平越高,员工的建言效能感越高;进一步地,建言效能感正向影响员工建言($\gamma = 0.267, p < 0.010$)。表4作用机制分析结果显示,工会实践通过建言效能感影响员工建言的间接效应值为0.184,95%置信区间是[0.051,0.415],未包含0,H3得到验证。H4认为工会实践通过建设性变革责任感影响员工建言。从图2路径系数可知,工会实践能够促进建设性变革责任感($\gamma = 0.636, p < 0.010$),说明工会实践水平越高,员工的建设性变革责任感越高;进一步地,建设性变革责任感促进员工建言($\gamma = 0.264, p < 0.010$)。表4作用机制分析结果显示,工会实践通过建设性变革责任感影响员工建言的间接效应值为0.167,95%置信区间是[0.070,0.349],不包含0,H4得到验证。上述结果表明,心理安全感、建言效能感和建设性变革责任感在工会实践对员工建言的影响过程中发挥重要的传导作用。根据计划行为理论,当员工认为建言存在风险、建言无效、建言与己无关时更倾向于“不敢”和“不想”建言。在这方面,中国工会因嵌入在企业中而具有独特的价值。具体是,工会通过代表员工与企业签订协议以及集体发声等方式,从制度层面保证了企业能够客观公正地对待员工建言,降低了员工感知的建言风险性,提高了员工的心理安全感。工会通过组织员工参与企业民主管理与决策、向企业反映员工的合理化建议等方式,使企业在规范约束下对员工建言做出有效回应,增强了员工的建言效能感。此外,工会通过帮助员工提升自身素质、开展企业文化建设活动等方式,强化了员工对企业建设的责任感。当员工的心理安全感、建言效能感和建设性变革责任感得到满足时,会对建言持有更积极的态度、更强烈的控制感以及更大的建言压力,进一步地,员工会更倾向于建言。尽管中国的企业工会在独立性和竞争性方面仍然存在空缺,但正是由于其内嵌性,工会实践在促进员工建言方面才得以发挥独特的作用。此外,采用方杰等(2014)提出的潜变量中介效应对比方法,检验三个中介效应之差的显著性,发现心理安全感与建言效能感的中介效应之差不显著(95%置信区间为[-0.218,0.526],包含0),表明心理安全感和建言效能感的中介效应相当;心理安全感与建设性变革责任感的中介效应之差不显著(95%置信区间为[-0.132,0.563],包含0),表明心理安全感和建设性变革责任感的中介效应相当;建言效能感与建设性变革责任感的中介效应之差不显著(95%置信区间为[-0.274,0.400],包含0),表明建言效能感和建设性变革责任感的中介效应相当。因此,心理安全感、建言效能感和建设性变革责任感在工会实践和员工建言之间的中介效应无显著差异,这进一步说明计划行为理论的“外生变量通过行为态度、行为控制感和主观规范三种心理因素影响个体行为”过程在解释工会实践

表4 作用机制的标准化结果

变量路径	效应值		Bootstrap 95%置信区间	
	Estimate	S.E.	Lower	Upper
$UP \rightarrow PS \rightarrow VO$	0.177	0.126	0.159	0.571
$UP \rightarrow VE \rightarrow VO$	0.184	0.138	0.051	0.415
$UP \rightarrow FOCC \rightarrow VO$	0.167	0.103	0.070	0.349
$PS \text{ vs. } VE$	-0.041	0.039	-0.218	0.526
$PS \text{ vs. } FOCC$	0.037	0.048	-0.132	0.563
$VE \text{ vs. } FOCC$	-0.126	0.115	-0.274	0.400

注:Bootstrap抽样数=1000;UP表示工会实践;PS表示心理安全感;VE表示建言效能感;FOCC表示建设性变革责任感;VO表示员工建言;PS vs. VE表示心理安全感的中介效应减去建言效能感的中介效应;PS vs. FOCC表示心理安全感的中介效应减去建设性变革责任感的中介效应;VE vs. FOCC表示建言效能感的中介效应减去建设性变革责任感的中介效应。

促进员工建言中的有效性。虽然建言效能感的中介效应在数值上略大于心理安全感和建设性变革责任感,但这一点也验证了建言效能感是与员工建言更接近的心理构念(王永跃等,2017)。

五、讨论与结论

(一)研究结论

本文以计划行为理论为基础,探讨了工会实践对员工建言的促进作用以及心理安全感、建言效能感和建设性变革责任感在工会实践和员工建言之间的传导机制。通过对368份员工样本进行分析,得出以下两条研究结论:

1.工会实践能够促进员工建言。工会作为劳资关系网络中的独特力量,通过一系列管理实践活动为员工建言构建了支持性的组织情境,对提升员工建言水平具有重要作用。例如,工会通过组织丰富多彩的建言活动,拓宽了员工的建言渠道;工会通过推动企业建立有效的建言机制,让员工在制度的保障下真正做到“想说就说”。事实上,已有研究证实了工会实践对员工行为的积极效应。例如,Conway和Briner(2012)研究表明,在工会实践能有效执行的企业,员工能更好地感受到工作的意义,愿意摒弃个人主义而发扬集体主义,为推动企业发展做出更多的贡献。因此,这一研究结论再次验证了工会实践对员工行为的促进作用,是对前人研究结论的补充。

2.工会实践通过心理安全感、建言效能感和建设性变革责任感影响员工建言,这表明工会实践不仅可以解决员工不敢建言和建言无效的“后顾之忧”,而且能够激发员工为企业发展建言献策的责任感,从而促进员工建言。具体来说,工会作为工人阶级的强大力量,通过制定相关制度和处理机制,为员工撑开保护伞,在一定程度上降低了员工的担忧。当员工的心理安全感得到满足时,就会对建言产生积极的态度,从而做出更多的建言。此外,工会通过组织员工参与企业管理活动,在为员工争取“话语权”的同时,监督企业管理层在组织规范的约束下对员工建言做出更大程度上的回应,从而增强了员工的建言效能感,进一步促进员工建言。基于制度和文化的特殊性,中国工会既是员工权益的维护者,又是企业生产的管理者,属于典型的企业内部嵌入型团队。因此,在互惠规范下,员工会将工会实践中获得的收益归功于企业,产生回报企业的建设性变革责任感,并通过建言实现自己对组织建设责任。这些研究发现将以往研究中所涉及到的“敢做”的因素(毛畅果,2016)、“能做”的因素(张亚军等,2017)以及“想做”的因素(梁建,2014)有机整合到计划行为理论下,加深了人们对员工建言产生机制的整体认识。

(二)理论贡献和管理启示

本文的理论贡献主要有三点:第一,验证了工会实践对员工建言的促进作用,既丰富了员工建言影响因素的研究,也进一步证实了工会实践作为一个独立变量所发挥的理论价值,为推进员工建言和工会实践的今后研究提供了一些新的思路。第二,从计划行为理论的视角解释了工会实践影响员工建言的具体过程。目前大部分研究仅聚焦于工会实践与员工建言的直接关系上(Sablok等,2013;Avgar等,2018),很少有学者探索工会实践对员工建言的影响机制。论文运用计划行为理论,整合了以往对员工建言影响因素研究中的典型变量,建立了心理安全感、建言效能感和建设性变革责任感对员工建言联合作用的框架,既揭示了工会实践对员工建言影响的作用机制,也为理解心理安全感、建言效能感、建设性变革责任感和员工建言的影响因素提出了一个新的视角。第三,推动了劳资关系、人力资源管理和组织行为等研究领域的理论和成果整合。跨领域整合是当前研究的重要趋势之一,而现有对劳资关系、工会、人力资源管理和组织行为等研究领域的整合仍不够成熟。论文在人力资源管理实践的基础上,探索了工会实践对员工建言影响的作用机制,为劳资关系、人力资源管理和组织行为等研究领域的理论和成果整合做出了重要贡献。

除了理论方面的贡献,论文也具有三点实践价值:第一,提供了一种促进员工建言的新途径。随着经济技术的进一步发展,市场竞争环境呈现出易变性、复杂性、模糊性和不确定性等特征,员工建言对于促进企业有效应对外部环境的重要性受到越来越多的关注。论文从企业管理实践中的另一主体工会入手,证实了工会实践能够促进员工建言,形成对人力资源管理实践的有益补充,从劳资关系视角为企业提高员工建言水平提供了新的途径。第二,为企业管理政策的制定提供了重要参考。随着我国社会的多元化、经济体量的增长和结构的复杂化,劳资冲突呈现多发、常态化的趋势。现有的劳资关系研究体系关注了包括企业、员工、政府和工会等多利益主体间的相互制约与平衡的关系,这些来自不同利益主体方的力量都会影响着人力资源管理实践作用的发挥,进而改变员工工作行为(左静等,2018)。就政府而言,主要是从宏观政策上保障和引导企业进行人力资源管理,但在具体的操作层面,却不能直接参与单个企业的人力资源管理实践工作。工会作为企业中典型的嵌入型组织,参与了企业日常管理活动的各个模块,对提升人力资源管理实践的实施效果具有重要作用(李召敏和赵曙明,2017)。因此,企业在制定管理策略时,应该以合作的态度重视并利用工会实践因素对员工的积极影响,给予工会一定的信任,并保持与工会的充分沟通。第三,为工会的转型变革提供了指引方向。一直以来,工会因为偏向于温和的“集体代言人”角色,缺少“垄断者”的强硬力量而受到质疑,甚至被贴上“老板工会”“空壳工会”“御用工会”的标签(Liu和Li,2014)。目前工会面临着组建、重建和整顿的挑战。本文证实了工会作为企业中的“嵌入型”组织,能够有效改善员工工作心理和工作行为,推动企业生产经营的正常运行。因此,工会在制定开展工作的思路及策略上,首先要明确自身定位,意识到其作为集体劳动者的代表,是保障员工权益、推动经济发展和维护社会稳定的重要力量。其次要找到现阶段工会工作的重心。具体来说,工会应该加强行动扩展能力,在保障员工工作时间和工资待遇等“底线型权益”的基础上,也要从推动员工成长的角度出发维护其建言献策和参与企业管理等“发展型权益”,与企业自身管理实践形成优势互补,提升自身的地位和作用,促进员工、企业和工会的共同发展。

(三)局限与展望

尽管论文对提升员工建言水平有一定的理论和实践意义,但仍然存在一些不足:第一,论文采用员工自评和截面的方法收集数据,有可能存在同源方差的问题。不过,我们利用Harman单因子检验方法进行的分析表明单因子模型拟合情况较差($\chi^2/df=4.515$, $CFI=0.660$, $TLI=0.636$, $RMSEA=0.098$, $SRMR=0.084$)。这意味着,同源方差对于统计结果的解释并不会产生实质性的不利影响。当然,未来的研究如果要得到更加可靠、稳健的结果,那么需要使用更好的数据收集程序,例如互评式和多阶段数据收集程序。第二,工会实践属于组织层面的研究构念,但在研究数据处理过程中,论文将员工感知的工会实践作为员工建言的影响因素。然而受个体主观因素和组织客观环境的影响,工会开展的实践活动与员工感知的工会实践存在一定程度的偏差。因此,今后的研究可以考虑将工会实践纳入组织层面,进行跨层次研究。第三,将人力资源管理实践作为控制变量探讨工会实践对员工建言的促进作用,虽然体现了增量研究,但是忽视了人力资源管理实践与工会实践的交互作用可能带给员工建言的影响。因此,未来研究可进一步在工会实践对员工建言影响的过程中引入人力资源管理实践作为调节变量,探讨在二者的交互作用下,员工建言是否会发生新的变化。第四,已有研究结合不同情境对员工建言类型做出了划分,如促进性建言和抑制性建言、顾全大局式建言和自我冒进式建言,并发现不同类型的建言其影响因素和结果变量存在差异(段锦云和凌斌,2011;Liang等,2012)。因此,未来研究有必要从不同类型员工建言的角度出发,探讨工会实践对不同类型员工建言的影响差异。此外,建言结果是影响员工持续建言的重要因素,员工建言后的动态过程正受到学术界

的广泛关注(张龙和李想,2016)。工会实践可以促进企业管理层在组织规范下正确对待员工建言,那么这是否会给员工建言结果带来改变并进一步影响员工持续建言?后续研究可以尝试从建言结果的视角出发,探究工会实践对员工持续建言的影响。

主要参考文献

- [1]陈维政,任晗,朱玖华,等. 中国企业工会角色冲突对工会职能作用发挥的影响和对策研究[J]. *管理学报*,2016,(3): 315-324.
- [2]段锦云,魏秋江. 建言效能感结构及其在员工建言行为发生中的作用[J]. *心理学报*,2012,(7): 972-985.
- [3]胡恩华,张毛龙,单红梅. 中国工会与劳资关系调节职能——基于1853篇工会实践报道的研究[J]. *经济管理*,2016,(11): 174-186.
- [4]李召敏,赵曙明. 劳资关系氛围五维度对员工心理安全和工作嵌入的影响——基于中国广东和山东两地民营企业的实证研究[J]. *管理评论*,2017,(4): 108-121.
- [5]梁建. 道德领导与员工建言: 一个调节—中介模型的构建与检验[J]. *心理学报*,2014,(2): 252-264.
- [6]毛畅果. 员工为何沉默: 领导权力距离倾向与员工调控焦点的跨层次交互作用[J]. *心理科学*,2016,(6): 1426-1433.
- [7]苗仁涛,周文霞,刘丽,等. 高绩效工作系统有助于员工建言?一个被中介的调节作用模型[J]. *管理评论*,2015,(7): 105-115,126.
- [8]单红梅,胡恩华,黄凰. 工会实践对企业绩效影响的实证研究[J]. *管理科学*,2014,(4): 33-50.
- [9]单红梅,胡恩华,邱文怡,等. 工会公平感对工会公民行为的影响: 基于公平敏感性[J]. *管理科学*,2016,(6): 106-119.
- [10]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]. *管理评论*,2018,(1): 89-97.
- [11]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]. *管理世界*,2012,(10): 130-145.
- [12]王永跃,葛菁青,柴斌锋. 伦理型领导影响员工建言的多重中介效应比较研究[J]. *心理科学*,2017,(3): 692-698.
- [13]魏下海,董志强,金钊. 工会改善了企业雇佣期限结构吗?——来自全国民营企业抽样调查的经验证据[J]. *管理世界*,2015,(5): 52-62.
- [14]温忠麟,叶宝娟. 中介效应分析: 方法和模型发展[J]. *心理科学进展*,2014,(5): 731-745.
- [15]吴进红,胡恩华,王凌云,等. 异质性视角下工会—企业关系模式对组织承诺的影响研究[J]. *管理评论*,2017,(10): 120-131.
- [16]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]. *管理世界*,2014,(2): 32-43.
- [17]张军伟,龙立荣. 不同层次高绩效工作系统的差距效应: 一个被调节的中介模型[J]. *南开管理评论*,2017,(2): 180-190.
- [18]张龙,李想. 管理者为什么纳言?——基于说服理论的研究[J]. *外国经济与管理*,2016,(9): 80-92.
- [19]张亚军,张军伟,刘汕. 领导宽恕对员工建言的影响研究[J]. *科研管理*,2017,(11): 66-74.
- [20]左静,王德才,冯俊文. 伙伴关系视角下的和谐劳动关系评价指标体系构建——以建立工会的企业为例[J]. *经济管理*,2018,(4): 5-19.
- [21]Avgar A, Boris M B, Bruno R, et al. Worker voice and union revitalization: The role of contract enforcement at SEIU[J]. *Labor Studies Journal*,2018,43(3): 209-233.
- [22]Klaas B, Ward A K. Formal, justice-oriented voice in the nonunion firm: Who speaks up and when?[J]. *Industrial Relations*,2015,54(2): 321-356.
- [23]Lee A, Willis S, Tian A W. Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation[J]. *Journal of Organizational Behavior*,2018,39(3): 306-325.
- [24]Lewis D, Vandekerckhove W. Trade unions and the whistleblowing process in the UK: An opportunity for strategic expansion?[J]. *Journal of Business Ethics*,2018,148(4): 835-845.
- [25]Skivenes M, Trygstad S. Explaining whistle blowing processes in the Norwegian labour market: Between individual power resources and institutional arrangements[J]. *Economic and Industrial Democracy*,2017,38(1): 119-143.
- [26]Taufique K M R, Vaithianathan S. A fresh look at understanding green consumer behavior among young urban Indian consumers through the lens of theory of planned behavior[J]. *Journal of Cleaner Production*,2018,183: 46-55.

Does Union Practice Improve Employee Voice? An Analysis from the Perspective of Planned Behavior Theory

Hu Enhua¹, Han Mingyan¹, Shan Hongmei², Zhang Long¹, Wei Qi¹

(1. *School of Economic and Management, Nanjing University of Aeronautics and Astronautics, Nanjing 211106, China*; 2. *School of Management, Nanjing University of Posts and Telecommunication, Nanjing 210023, China*)

Summary: As the representative and maintainer of employees' rights and interests, union plays an important role in solving the actuality that employees won't say a word even though their opinions and suggestions can make a difference. However, most of the existing studies only focus on the direct relationship between union practice and employee voice, and few scholars have explored the influence mechanism of union practice on employee voice. Guided by the three-pronged approach of the theory of planned behavior, we integrate the typical variables from previous studies on the influencing factors of employee voice, and establish the framework of the joint effect of psychological safety, voice efficacy and felt obligation for constructive change on employee voice, in order to reveal the "black box" between union practice and employee voice.

Based on the data of 368 employees in 46 enterprises from Jiangsu, Anhui and Shandong provinces, this paper uses structural equation to test the research model. It arrives at the main findings as follows: union practice has a significant positive influence on employee voice, which means the higher the level of union practice is, the more inclined employees are to voice. In addition, psychological safety, voice efficacy and felt obligation for constructive change mediate the relationship between union practice and employee voice. That is to say, union practice can not only improve employees' psychological safety by protecting their legitimate rights and interests, enhance employees' voice efficacy through activities such as reflecting reasonable suggestions to the enterprise, freeing them from worries, but also inspire employees' felt obligation for constructive change, so as to promote employee voice.

This empirical research contributes to the literature in three important aspects. Firstly, it verifies the promoting effect of union practice on employee voice, enriches the research on the influencing factors of employee voice, and further confirms the theoretical value of union practice as an independent variable, providing some new ideas for the future research on employee voice behavior and union practice. Secondly, this study explains the specific process of union practice influencing employee voice from the perspective of planned behavior theory, making up for the lack of the influence mechanism between union practice and employee voice. Lastly, it promotes the integration of theories and achievements in the research fields such as labor relations, human resource management and organizational behavior, provides theoretical support for enterprises to strengthen the cooperation with union, and impulses the construction of harmonious labor relations.

Key words: union practice; employee voice; psychological safety; voice efficacy; felt obligation for constructive change

(责任编辑:王 孜)