

管理者可信行为对员工建设性建言的影响研究

金童林¹ 张璐¹ 陆桂芝^{*1} 张丽²

(¹哈尔滨师范大学教育科学学院, 哈尔滨, 150025) (²临沂经济技术开发区第二实验小学, 临沂, 276025)

摘要 从个体、领导和同事角度出发, 采用2个时间点员工-主管配对问卷调查法对299名企业员工进行调查, 探讨了管理者可信行为对员工建设性建言的影响机制。结果发现: (1) 管理者可信行为对员工建设性建言有正向影响; (2) 员工-领导价值一致性和员工感知凝聚力在管理者可信行为与员工建设性建言关系间起双中介作用; (3) 同事消极约束显著负向调节管理者可信行为与员工感知凝聚力间的关系, 即当同事消极约束水平越低, 管理者可信行为对员工感知凝聚力的正向影响越高; (4) 同事消极约束在管理者可信行为与员工-领导价值一致性间的负向调节作用不显著。

关键词 管理者可信行为 员工-领导价值一致性 感知凝聚力 同事消极约束 员工建设性建言

1 引言

建设性建言 (constructive voice) 指员工在组织内对解决工作中的问题提出新建议或新想法 (Maynes & Podsakoff, 2014), 它与支持性建言、防御性建言在动机、目标、内容及影响因素上存在差异。建设性建言强调提出新的或更有效的工作方法, 这种建言能够使企业管理者更好地应对商业竞争及迎接新的挑战 (Morrison, 2011); 支持性建言强调对工作相关的政策表示支持; 防御性建言强调防止组织发生改变而出言反对变化, 其目的在于保持现状。然而在面对新的挑战时, 组织和管理者需要员工表达他们的观点, 以此来获得信息以及预期、识别和应对机会和威胁 (Griffin, Neal, & Parker, 2007)。因此, 研究员工建设性建言对组织或管理者来说具有重要意义和价值。此外, Maynes 和 Podsakoff (2014) 认为建言不是由多维度构成的整体构念, 而是由多种类型的建言构成的域。由此可见, 过往研究重点关注建言是存在不足的, 因为不同类型建言的促发因素并不一定适用于其它类型。基于此, 研究者有必要探讨建设性建言的内在机制及其影响因素。

以往关于建设性建言的研究主要有两方面的不足。一方面, 虽然关于领导行为对建言行为的影响机制多有研究, 但从主动发展信任的管理者可信行为对员工建言的影响机制以及对组织更有重要价值

的建设性建言的内在机制却鲜有关注; 另一方面, 以往研究虽然关注个体因素、组织因素和领导者因素对员工建言行为的影响机制, 但关于组织中的同事对员工建言行为的研究较少, 同时, 以往研究更多的是从积极角度进行探讨 (孙健敏, 尹奎, 李秀凤, 2015), 忽视了同事的消极影响, 如同事消极约束。故本研究拟从个体、领导和同事角度出发, 综合员工的情绪及认知因素进一步探讨员工建设性建言的内在机制和边界条件, 分析员工-领导价值一致性和感知凝聚力在这个过程中的内在动机以及同事消极约束的作用条件。

2 研究假设

2.1 管理者可信行为与员工建设性建言的关系

研究发现, 管理者在组织中表现出更多的可信行为时, 有利于员工为组织更好地创新发展而建言献策 (韦慧民, 龙立荣, 2009)。同时, 管理者可信行为有助于员工更加信任管理者, 有助于增加绩效、促进建设性建言 (Mayer & Gavin, 2005)。因此, 当管理者表现出可信行为时, 其展现出对员工的信任和尊重时, 会促使员工表现更多的建言来表达对组织的关心, 也就是说, 管理者的可信行为有助于员工出现建设性建言。由此, 提出假设 H1: 管理者可信行为显著正向预测员工建设性建言。

2.2 管理者可信行为、员工-领导价值一致性与员工建设性建言的关系

* 通讯作者: 陆桂芝。E-mail: luzi0451@sina.com

DOI:10.16719/j.cnki.1671-6981.20180327

员工-领导价值一致性 (person-supervisor value congruence) 指员工价值观与领导者的价值观相容或相似 (Hoffman, Bynum, Piccolo, & Sutton, 2011)。当员工与领导价值一致时, 管理者的可信行为会促进员工对上级领导的信任, 同时, 这种价值匹配会激发员工积极追随, 产生“其身正, 不令而行; 其身不正, 虽令不从”的效果。由此, 当管理者向员工传递正直、公平等可信行为的价值理念时, 员工会效仿并会遵从管理者所示范的价值理念。

研究发现, 员工-领导价值一致性体现了上司-下属之间的一对一关系, 当领导与员工有共同的价值理念时, 员工-领导价值一致性会以中介的方式促使员工建言的提出 (Lee, Choi, Youn, & Chun, 2017; Wang, Hsieh, Tsai, & Cheng, 2012)。当下级员工接受管理者表现出来的可信行为的价值理念后, 他们会依据这些内化的价值理念来约束自己的言行, 进而表现出领导所期望的行为 (周如意, 龙立荣, 2016)。因此, 管理者可信行为促进了员工与领导的价值一致性, 在共同价值观的推动下, 有助于员工的建设性建言行为, 即员工-领导的价值一致性发挥了中介作用。由此, 提出假设 H2: 员工-领导价值一致性在管理者可信行为与员工建设性建言之间起中介的作用。

2.3 管理者可信行为、感知凝聚力与员工建设性建言的关系

感知凝聚力 (perceived cohesion) 指部门内单个成员对群体氛围的评估, 反映了个体在部门工作中所担当的角色和地位感知, 体现了同事之间的关系 (Bollen & Hoyle, 1990)。研究发现, 管理者可信行为有利于增强员工对管理者的信任, 管理者信任对于员工态度、认知和情感具有积极的影响, 有助于提高员工的感知凝聚力水平, 进而促进员工建言 (万迪昉, 罗进辉, 赵建锋, 2009; 韦慧民, 龙立荣, 2010)。此外, 领导行为会通过员工内在认知状态和情绪情感等来间接影响员工建言行为, 而感知凝聚力作为员工对所担当角色和地位感知的认知和情感水平的评价, 能有效促进员工的积极行为 (段锦云, 张晨, 田晓明, 2016; 张伶, 聂婷, 2013; Bollen & Hoyle, 1990)。因此, 我们推测, 当管理者实施可信行为时, 员工会将其归因于管理者对自己的信任, 会提升员工对组织的归属感和情感, 促进员工感知凝聚力, 进而表现出更多的建设性建言行为。由此, 提出假设 H3: 员工感知凝聚力在管理者可信行为与

员工建设性建言之间起中介的作用。

2.4 同事消极约束的调节作用

同事消极约束 (colleague negative pressure) 指周围同事对组织中的变革行为采取不参与、只观望, 甚至反对的态度, 从而引起其他员工产生支持变革行为的压力, 束缚其他员工参与变革行为 (杜旌, 冉曼曼, 曹平, 2014)。在组织中, 员工与同事之间的互动交流较多, 受同事的影响较大 (孙健敏等, 2015), 当同事对员工的建言发出抑制信号时, 会影响员工后续建言的认知和情感状态。因此, 同事消极约束会影响员工向组织建言的认知和情感状态, 进而影响员工建设性建言。Brock, Zmud, Kim 和 Lee (2005) 认为, 同事消极约束会通过影响个体的主观态度等来影响员工行为, 从而使其迫于周围环境的压力而必须抑制行为。关系取向的管理者可信行为注重公平正直, 倾向于与下属的和谐与一致, 而员工在同事消极约束的压力情境下, 可能会引起员工与同事的冲突, 进而影响员工对管理者可信行为的敏感度, 对员工的价值认知和情感产生约束作用。

因此, 本研究选取员工-领导价值一致性和感知凝聚力来反映同事消极约束对员工认知和情感状态的代表变量, 认为在高同事消极约束的影响下, 员工受同事的消极影响较大, 会降低对管理者可信行为的信任感和依赖感, 表现出对领导者价值的否定以及降低对组织的归属感和士气感, 从而降低建设性建言行为。基于以上分析, 提出假设 H4、H5:

H4: 同事消极约束在管理者可信行为与员工-领导价值一致性之间起调节作用。

H5: 同事消极约束在管理者可信行为与员工感知凝聚力之间起调节作用。

3 研究方法

3.1 研究过程与被试

采用整群抽样法, 选取哈尔滨、济南等 15 家企业的 400 名员工, 在两个时间点发放两种不同版本 (A, B) 的问卷, A 和 B 问卷事先统一编号。员工回答管理者可信行为、员工-领导价值一致性、感知凝聚力和同事消极约束信息的 A 问卷。6 个月之后, 直属主管评价对应编号的员工建设性建言行为 B 问卷。最后成功匹配 299 份, 有效回收率为 74.75%。员工的年龄为 28.01 ± 5.96 岁, 其他员工信息见表 1。

表 1 被试人口统计学状况

变量	类别	人数	百分比 (%)	变量	类别	人数	百分比 (%)
性别	男	119	39.8	学历	高中以下	21	7.0
	女	180	60.2		专科	66	22.1
部门分类	教育	67	22.4		本科	189	63.2
	制造	35	11.7	工龄	硕士及以上	23	7.7
	服务	170	56.9		<5 年	222	74.2
	其他	27	9.0		6~10 年	39	13.0
					>10 年	38	12.7

3.2 测量工具

A 问卷采用 5 点计分, B 问卷采用 7 点计分。管理者可信行为的测量采用韦慧民和龙立荣 (2010) 编制的 20 题 5 维度问卷 (正直行为、管理胜任行为、公正行为、指导行为和控制权分享), Cronbach's α 为 .97。员工-领导价值一致性的测量采用 Hoffman 等 (2011) 编制的 3 题量表, Cronbach's α 为 .86。感知凝聚力的测量采用 Bollen 和 Hoyle (1990) 编制的 6 题 2 维度量表 (归属感和士气感), Cronbach's α 为 .92。同事消极约束的测量采用杜旌等 (2014) 编制的 3 题量表, Cronbach's α 为 .86。员工建设性建言的测量采用 Maynes 和 Podsakoff (2014) 编制的 5 题量表, Cronbach's α 为 .92。

3.3 变量之间区分效度的验证性因素检验

为检验主要变量之间的区分效度以及各个量表的相应测量参数, 采用 Amos 21.0 进行验证性因素分析。如表 2 所示, 五因子模型拟合良好, 且与其它模型存在显著差异, 说明各主要变量之间具有良好的区分效度。另外, 单因素模型拟合较差 ($\chi^2/df=5.10$, RMSEA=.12, IFI=.73, TLI=.71, CFI=.73), 说明本研究不存在严重的共同方法变异问题 (周浩, 龙立荣, 2004)。

4 数据分析与结果

4.1 各变量的相关分析

为避免无关变量对研究结果的影响, 本研究将性别、学历、部门分类和工龄这四个分类变量作为控制变量进行处理, 虚拟化后进行积差相关分析 (表

表 2 验证性因素分析结果 ($n=299$)

模型	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	χ^2/df	RMSEA	RMR	IFI	TLI	CFI
单因子模型 ¹	3163.40	620		5.10	.12	.13	.73	.71	.73
二因子模型 ²	2320.81	619	842.59**	3.75	.10	.08	.82	.81	.82
三因子模型 ³	1876.19	617	444.62**	3.05	.08	.07	.87	.86	.87
四因子模型 ⁴	1456.01	614	420.18**	2.37	.07	.05	.91	.90	.91
五因子模型	1253.85	610	202.16**	2.05	.06	.04	.93	.93	.93

注: 1、将所有项目合成一个潜在因子; 2、将管理者可信行为、同事消极约束、员工-领导价值一致性和感知凝聚力合成一个潜在因子; 3、将同事消极约束、员工-领导价值一致性和感知凝聚力合成一个潜在因子; 4、将员工-领导价值一致性和感知凝聚力合为一个潜在因子

表 3 各变量的平均数、标准差和相关系数矩阵

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.性别虚拟	—	—														
2.学历虚拟 1	—	—	-.12*													
3.学历虚拟 2	—	—	-.01	-.14*												
4.学历虚拟 3	—	—	.06	-.36**	-.69**											
5.部门分类虚拟 1	—	—	.22**	-.14*	-.11	.09										
6.部门分类虚拟 2	—	—	-.01	.26**	.20**	-.28**	-.19**									
7.部门分类虚拟 3	—	—	-.17**	-.07	-.04	.10	-.61**	-.41**								
8.工龄虚拟 1	—	—	-.04	-.04	-.01	.02	-.12*	.07	.01							
9.工龄虚拟 2	—	—	.01	.04	.03	-.05	-.08	-.01	.09	-.65**						
10.管理者可信行为	3.53	.79	-.08	.16**	-.04	-.03	-.15**	.17**	.02	.07	-.06	(.97)				
11.价值一致性	3.59	.74	-.08	.17**	-.11*	-.02	-.04	.10	-.02	-.01	-.07	.64**	(.86)			
12.感知凝聚力	3.82	.74	-.04	.16**	-.01	-.10	-.11*	.12*	.04	-.01	.01	.61**	.60**	(.92)		
13.同事消极约束	2.76	.93	-.13*	.20	.01	-.08	.02	.01	-.05	-.10	.08	-.26**	-.06	-.16**	(.86)	
14.建设性建言	5.19	1.15	-.18**	.18**	-.02	-.02	-.17**	.11*	.06	-.13*	.04	.42**	.41**	.40**	-.05	(.92)

注: * $p<.05$, ** $p<.01$ 。下同。

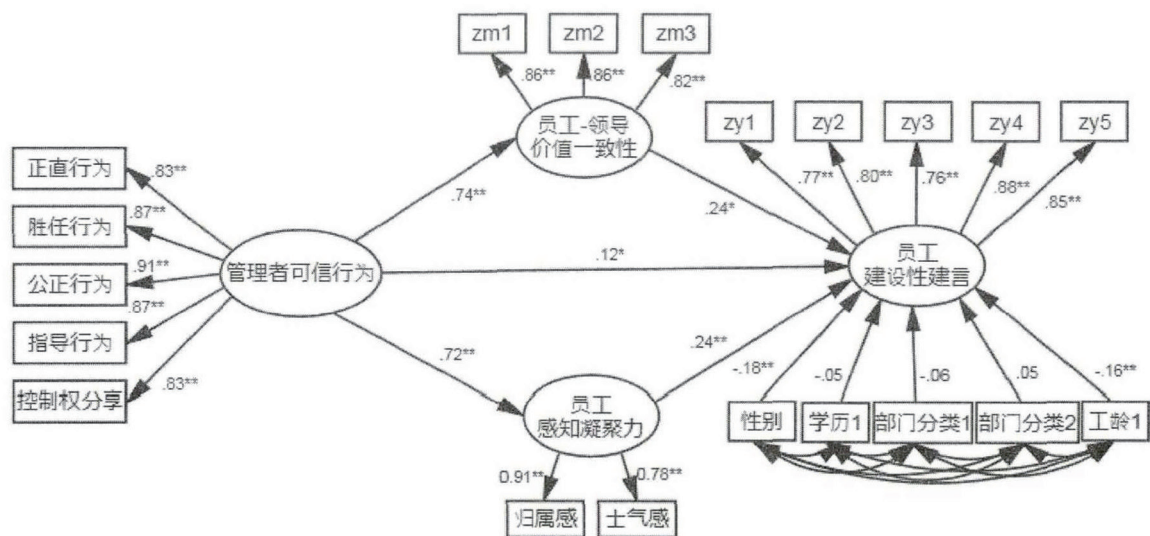


图1 中介效应检验模型图

3)。结果显示,同事消极约束与管理者可信行为、员工-领导价值一致性和感知凝聚力显著负相关($p<.05$);管理者可信行为与员工-领导价值一致性、感知凝聚力和员工建设性建言两两之间显著正相关($p<.01$),虚拟化后的性别、学历、部门分类和工龄与员工建设性建言显著相关。

4.2 中介效应检验

运用结构方程模型检验员工-领导价值一致性和感知凝聚力的中介效应,考虑到性别、部门、工龄、学历人口学变量会对建设性建言产生的影响,根据相关分析的结果,本研究采用MIMIC方法将其作为协变量纳入结构方程模型进行控制(王济川,王小倩,2012),最终建构模型如图1所示。结果表明,模型各项拟合指数均良好($\chi^2/df=1.96$, CFI=.96,

TLI=.95, RMSEA=.06)。

运用Bootstrap法进行中介效应的检验(温忠麟,叶宝娟,2014),重复抽样5000次。结果发现:

(1)管理者可信行为对员工建设性建言有正向影响($\beta=.12$, $t=2.11$, $p<.05$),验证了假设H1。(2)管理者可信行为通过员工-领导价值一致性对员工建设性建言的间接效应大小为 $.74 \times .24=.18$,其95%的置信区间为 $[.06, .38]$,置信区间内不包含0,可以认为员工-领导价值一致性的中介作用成立,中介效应率为 $ab/c=.18/.47=38.3\%$,验证了假设H2。(3)管理者可信行为通过员工感知凝聚力对员工建设性建言的间接效应大小为 $.72 \times .24=.17$,其95%的置信区间为 $[.02, .38]$,置信区间内不包含0,可以认为员工感知凝聚力的中介作用成立,中介效应率为 $ab/$

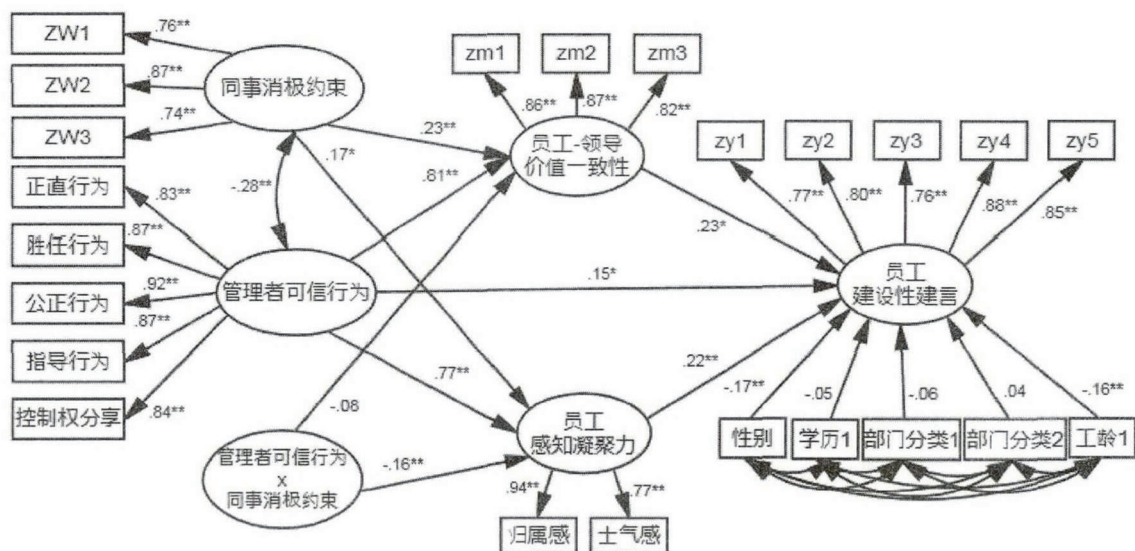


图2 有中介的调节检验模型图

$c=.17/.47=36.1\%$ ，验证了假设 H3。（4）对总间接效应的检验发现，管理者可信行为通过员工-领导价值一致性和员工感知凝聚力对员工建设性建言的总间接效应大小为 $.18+.17=.35$ ，其 95% 的置信区间为 $[.20,.63]$ ，置信区间内不包含 0，可以认为员工-领导价值一致性和感知凝聚力的双中介成立，双中介效应占总效应的比值为 $ab/c=.35/.47=.745$ ，即总中介效应率为 74.5%。

4.3 调节效应检验

根据有中介的调节效应检验的程序（叶宝娟，温忠麟，2013），在 Mplus 7.0 中，运用潜调节结构方程法检验同事消极约束的调节作用，同样的，运用 MIMIC 法对性别等人口学变量纳入结构方程进行控制（王济川，王小倩，2012），最终构建模型如图 2。

检验结果发现：（1）管理者可信行为与同事消极约束的交互项对员工-领导价值一致性的效应不显著（ $\beta = -.08$ ， $t = -1.63$ ， $p > .05$ ），说明同事消极约束在管理者可信行为与员工-领导价值一致性之间不起调节作用，未验证假设 H4。（2）管理者可信行为与同事消极约束的交互项对员工感知凝聚力负向预测作用显著（ $\beta = -.16$ ， $t = -3.01$ ， $p < .05$ ），说明同事消极约束在管理者可信行为与员工感知凝聚力之间起调节作用，验证了假设 H5。员工感知凝聚力对员工建设性建言的效应显著（ $\beta = .22$ ， $t = 2.01$ ， $p < .05$ ），说明同事消极约束在管理者可信行为与员工建设性建言之间的关系是通过员工感知凝聚力的中介作用实现的。

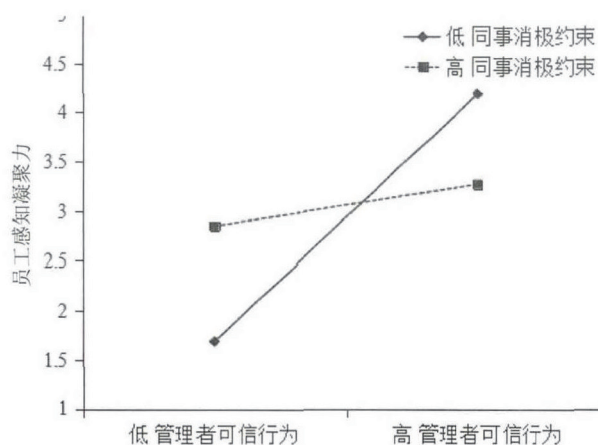


图3 同事消极约束调节效应的简单斜率检验图

简单斜率分析（图3）结果表明，同事消极约束水平低（ $M-SD$ ）的员工，管理者可信行为对员工感知凝聚力有显著影响（ $\beta = .67$ ， $t = 8.39$ ，

$p < .001$ ），而同事消极约束水平高（ $M+SD$ ）的员工，管理者可信行为对员工感知凝聚力影响不显著（ $\beta = .09$ ， $t = 1.83$ ， $p > .05$ ）。说明管理者可信行为为同等程度的变化，在低水平同事消极约束的员工身上会产生感知凝聚力更大程度的变化，即同事消极约束水平低的员工随管理者可信行为变化而积极变化的敏感性更高。

5 分析与讨论

5.1 研究发现

本研究从个体、领导和同事角度出发，探讨管理者可信行为对员工建设性建言的影响，分析员工-领导价值一致性和员工感知凝聚力的中介作用以及同事消极约束的调节作用，具体研究结论如下：

第一，管理者可信行为对员工建设性建言具有预测作用，这与 Holley, Wu 和 Avey（2013）的研究一致。管理者作为信任的建立者和传导者，其表现出来的可信行为是员工进行建设性建言的有力“推动器”。第二，员工-领导价值一致性和员工感知凝聚力在管理者可信行为与员工建设性建言之间起性质不同的中介桥梁作用。这一研究结果，一方面支持了管理者可信行为对于员工价值观和积极凝聚力的预测作用（万迪昉等，2009），验证了员工-领导价值一致性和员工感知凝聚力对员工积极行为的促进作用（张伶，聂婷，2013；Lee et al., 2017）；另一方面说明管理者的行为可以通过两种途径来影响员工的建设性建言行为，即上司-下属之间的一对一关系（dyadic level）和同事之间的关系（team-oriented）。当员工较强烈地信任管理者时，会感知到与领导者的价值观一致性程度比较高，提升对组织的归属感和士气感，从而员工在组织内的建设性建言行为的可能性会增大。第三，同事消极约束在管理者可信行为和感知凝聚力之间起负向调节作用，在管理者可信行为和员工-领导价值一致性之间调节作用不显著，这一研究结论与之前的研究假设部分相悖，说明在管理者信任氛围下，同事消极约束首先对员工情绪情感产生抑制作用，降低员工感知凝聚力，而对员工价值信念的影响较小。此外，本研究结论进一步说明，员工表现过于出色，虽然会受到周围同事的排挤和约束，但同事消极约束只是部分中和了管理者对员工信任的影响，当员工与领导的价值观保持一致时，对提高员工建设性建言

仍具有积极意义。

5.2 理论贡献及管理启示

5.2.1 理论贡献

本研究首先探讨管理者可信行为与员工建设性建言之间的关系,丰富和扩展了管理者可信行为的激励作用模型。其次,检验并验证了员工-领导价值一致性和员工感知凝聚力的双中介作用,揭示了管理者可信行为与员工建设性建言之间的内在过程。最后,综合考察了管理者可信行为和员工建设性建言作用的边界条件,回答了管理者可信行为对员工感知凝聚力“如何”发挥作用的问题,以及深化了同事消极约束的认识。

5.2.2 管理启示

本研究为我们针对组织内提高员工建设性建言提供了实证基础。首先,提高管理者可信行为水平。具体来说,管理者应做到公正无私,增强岗位胜任力,注重合理授权,广纳贤言,能够以身作则,言行一致,关心员工等,同时,组织也应精心挑选和任命合格优秀的管理者,加强管理者可信行为劣势方面的培训。其次,促进员工与领导者价值一致性的水平,将价值观匹配作为组织选拔、招聘和任命的甄别标准,应受到人力资源管理研究和实践的关注和推崇(Hoffman et al., 2011)。除此之外,组织应重点建设价值体系、传播价值文化,以及建立员工与企业共进步、同发展的企业文化。再次,重视员工感知凝聚力的重要作用,企业应注重培养员工的集体主义意识,增强同事间的协作意识,多举行扩展训练活动,以获得高水平的员工凝聚力。最后,提防组织中存在的同事消极约束的不良影响。在具体工作中,管理者为员工树立榜样的同时,应积极地消除组织中的消极氛围。

参考文献

- 杜旌,冉曼曼,曹平.(2014).中庸价值取向对员工变革行为的情景依存作用.《心理学报》,46(1),113-124.
- 段锦云,张晨,田晓明.(2016).员工建言行为的发生机制:来自领导的影响.《中国人力资源开发》,5,16-26.
- 孙健敏,尹奎,李秀凤.(2015).同事信任对员工建言行为影响的作用机制研究.《软科学》,29(11),93-96.
- 万迪昉,罗进辉,赵建锋.(2009).管理者可信行为对员工激励作用的实验研究.《管理科学》,22(6),46-55.

- 王济川,王小倩.(2012).《结构方程模型:Mplus 与应用》.北京:高等教育出版社.
- 韦慧民,龙立荣.(2009).主管认知信任和情感信任对员工行为及绩效的影响.《心理学报》,41(1),86-94.
- 韦慧民,龙立荣.(2010).中国背景下管理者可信行为的结构及差异效应.《管理科学》,23(6),23-32.
- 温忠麟,叶宝娟.(2014).中介效应分析:方法和模型发展.《心理科学进展》,22(5),731-745.
- 叶宝娟,温忠麟.(2013).有中介的调节模型检验方法:甄别和整合.《心理学报》,45(9),1050-1060.
- 张伶,聂婷.(2013).团队凝聚力、工作-家庭促进与员工在职行为关系研究.《管理学报》,10(1),103-109.
- 周浩,龙立荣.(2004).共同方法偏差的统计检验与控制方法.《心理科学进展》,12(6),942-950.
- 周如意,龙立荣.(2016).自我牺牲型领导对团队破坏性冲突的抑制机制.《管理学报》,13(9),1339-1348.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Bollen, K. A., & Hoyle, R. H. (1990). Perceived cohesion: A conceptual and empirical examination. *Social Forces*, 69(2), 479-504.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54(4), 779-796.
- Holley, E. C., Wu, K. K., & Avey, J. B. (2013). The voice of a leader: An examination of leader trustworthiness, voice, and performance in China. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), 12438.
- Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, J. U. (2017). Ethical leadership and employee moral voice: The mediating role of moral efficacy and the moderating role of leader-follower value congruence. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 47-57.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss. *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-112.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Wang, A. C., Hsieh, H. H., Tsai, C. Y., & Cheng, B. S. (2012). Does value congruence lead to voice? Cooperative voice and cooperative silence under team and differentiated transformational leadership. *Management and Organization Review*, 8(2), 341-370.

The Research on the Impact of Managerial Trustworthy Behavior on Employee Constructive Voice

Jin Tonglin¹, Zhang Lu¹, Lu Guizhi¹, Zhang Li²

(¹ School of Education, Harbin Normal University, Harbin, 150025)

(² The Second Experimental Primary School, Linyi Economic and Technological Development Zone, Linyi, 276025)

Abstract Employee voice behavior has attracted much attention with the context of knowledge innovation, which focuses on transformation and challenge of work procedures and methods within the workplace, and plays a positive role in organizational development and competition. Although recent studies on voice behavior have started to recognize the importance of leaders, few empirical efforts have been made to explore the impact of managerial trustworthy behavior on employee constructive voice and without elaborating the mechanism between managerial trustworthy behavior on employee constructive voice. This topic needs further exploration and investigation. In the present study, based on the theory of person-organization fit, we examined the mediating role of the person-supervisor value congruence and employee perceived cohesion between managerial trustworthy behavior and employee constructive voice, and the moderation role of colleague negative pressure among managerial trustworthy behavior, person-supervisor value congruence and employee perceived cohesion.

In order to reduce the common method bias, 299 employees data in China were collected through two separate surveys on separate occasions. The employee evaluated the scale of managerial trustworthy behavior, person-supervisor value congruence and employee perceived cohesion, and responded with essential information. The supervisor evaluated the scale of employee constructive voice six months later. The result of confirmatory factor analysis showed that the five-factor model was better than the other models, and all variables had high validity and reliability. After data analyses, the results indicated that: (1) Managerial trustworthy behavior significantly and positively affected the person-supervisor value congruence, employee perceived cohesion and employee constructive voice; (2) Person-supervisor value congruence and employee perceived cohesion partially mediated the relationship of managerial trustworthy behavior and employee constructive voice; (3) Colleague negative pressure negatively moderated the relationship of managerial trustworthy behavior-employee perceived cohesion, that is, the lower the level of colleague negative pressure, the higher are the positive relationship of managerial trustworthy behavior and employee perceived cohesion; (4) Colleague negative pressure did not negatively moderate the relationship of managerial trustworthy behavior and person-supervisor value congruence. Further, we drew an interaction picture to confirm the moderation effect of colleague negative pressure on the relationship between managerial trustworthy behavior and employee perceived cohesion. The mediation effect of employee perceived cohesion was moderated by colleague negative pressure as well.

In conclusion, in order to better comprehend employee constructive voice, this study established a mediated moderation model to inspect the complicated relationship of managerial trustworthy behavior and employee constructive voice, and revealed the underlying mental. In the meantime, we also examined the boundary conditions of the managerial trustworthy behavior and employee constructive voice. The contributions were mainly embodied in two aspects: (a) Theoretically, this research answered the questions of how and when the managerial trustworthy behavior affected employee constructive voice, and had great significance to enrich the theoretical research of employee constructive voice; (b) In practice, supervisors could strengthen and develop the value congruence between themselves and their subordinates, pay close attention to the role of employee perceived cohesion, and reduce negative influence of colleague negative pressure to promote employee constructive voice. Finally, we pointed out the limitation in this research and encouraged scholars to overcome these questions in future research.

Key words managerial trustworthy behavior, person-supervisor value congruence, perceived cohesion, colleague negative pressure, employee constructive voice