

# 组织认同一定会促进亲组织非伦理行为吗？ 社会责任型人力资源管理的作用\*

程 昱\*\*<sup>1</sup> 林英晖<sup>2</sup>

(<sup>1</sup> 同济大学经济与管理学院, 上海, 200092) (<sup>2</sup> 上海大学管理学院, 上海, 200444)

**摘 要** 基于社会认同理论, 以社会责任型人力资源管理作为组织道德性的线索, 探讨其对组织认同与亲组织非伦理行为之间关系的调节作用及其对亲组织非伦理行为的直接影响。采用多层线性建模技术进行数据分析, 结果表明: 当社会责任型人力资源管理水平低时, 组织认同正向影响亲组织非伦理行为; 当社会责任型人力资源管理水平高时, 组织认同对亲组织非伦理行为没有显著影响; 社会责任型人力资源管理对亲组织非伦理行为具有抑制作用。

**关键词** 组织认同 亲组织非伦理行为 社会责任型人力资源管理 组织道德性

## 1 问题提出

组织管理者和研究者日益关注工作场所中的非伦理行为 (Treviño, Den Nieuwenboer, & Kish-Gephart, 2014), 其中, 作为一种特殊的非伦理行为, 亲组织非伦理行为近年来受到了学术界的广泛关注 (陈默, 梁建, 2017; 王晓辰, 高欣洁, 李清, 2018)。亲组织非伦理行为是员工为了使组织获益而采取的非伦理行为 (Umphress, Bingham, & Mitchell, 2010), 会损害外部利益相关者的利益并危害组织的长远发展 (Umphress & Bingham, 2011)。研究发现, 一些通常被认为对组织发展具有积极作用的员工态度 (吴明证, 沈斌, 孙晓玲, 2016)、领导行为 (Miao, Newman, Yu, & Xu, 2013) 等会促进亲组织非伦理行为。但关于组织认同与亲组织非伦理行为的关系, 以往研究并未达成一致结论: 有研究发现, 组织认同与亲组织非伦理行为为不相关 (May, Chang, & Shao, 2015; Umphress et al., 2010); 也有研究发现, 组织认同正向影响亲组织非伦理行为 (Chen, Chen, & Sheldon, 2016; Kong, 2016)。

本研究认为, 出现上述不一致结论的原因之一可能在于, 组织认同的概念边界存在模糊性。狭义的组织认同是指个体对组织的成员感和归属感的认知过程 (Ashforth & Mael, 1989), 主要反映了认同的三个核心成分, 即认知 (我是组织的成员)、评价 (我重视组织) 与情感 (我对组织有情感投入)。进一步地, 基于系统的文献回顾, Ashforth, Harrison 和 Corley (2008) 指出, 个体在形成组织认同的过程中通常会将认同的内容纳入考量, 例如组织的价值观、信念等; 因此, 组织认同的概念内涵很可能是一个“模糊集”。而由此产生的概念模糊性问题, 有可能导致组织认同对亲组织非伦理行为的影响结果出现差异: 当个体所在的组织是一个有道德的组织时, 个体对其组织的认同很可能也包含了对其组织价值观的认同, 进而出现组织认同与亲组织非伦理行为负相关或不相关的结果; 当个体所在的组织是一个不太重视道德的组织时, 组织认同与亲组织非伦理行为就可能正相关。

为了更深入地理解组织认同与亲组织非伦理行为的关系并检验上述猜想, 本研究认为, 在考察组

\* 本研究得到上海市社科规划项目 (2017BGL001) 的资助。

\*\* 通讯作者: 程昱。E-mail: chengken1992@126.com

DOI: 10.16719/j.cnki.1671-6981.20190326

组织认同与亲组织非伦理行为的关系时，有必要将组织的道德性纳入考量。对此，可以有两种思路：一是提出基于道德性的组织认同新概念，并开发相应量表（May et al., 2015），考察新概念对亲组织非伦理行为的影响；二是在探讨狭义的组织认同的影响效应时，提供组织道德性的线索（Ashforth et al., 2008），考察这二者的相互作用对亲组织非伦理行为的影响。严格地说，第一种思路更能在根源上解释组织认同与亲组织非伦理行为的关系。但鉴于现有的基于道德性的组织认同量表存在一定局限<sup>①</sup>，且新量表开发研究需投入大量资源，而本研究组的资源相对有限；因此，本研究选择第二种思路来开展研究。具体而言，本研究以组织层面的社会责任型人力资源管理作为组织道德性的线索，探讨其对组织认同与亲组织非伦理行为之间关系的调节作用及其对亲组织非伦理行为的直接影响。

### 1.1 社会责任型人力资源管理

社会责任型人力资源管理是企业社会责任与人力资源管理的深度融合（Nie, Lämsä, & Pučetaite, 2018）。Winstanley, Woodall 和 Heery（1996）指出，人力资源管理不仅是企业内部社会责任实践的重要组成部分，同时还可以服务于面向企业外部利益相关者的社会责任实践。社会责任型人力资源管理正是对这一观点的直接回应（Barrena-Martínez, López-Fernández, & Romero-Fernández, in press; Shen & Zhu, 2011）。区别并超越传统人力资源管理，社会责任型人力资源管理强调对员工开展面向外部利益相关者社会责任实践的管理活动，例如开展有关企业社会责任的培训等（Orlitzky & Swanson, 2006）。由此可见，社会责任型人力资源管理是助力企业更好践行社会责任的组织管理活动，是企业社会责任价值观的具体表现（Shen & Benson, 2016），因而是组织道德性的重要线索。

### 1.2 社会责任型人力资源管理作为调节变量

根据社会认同理论，随着组织认同水平的提高，个体倾向于以符合组织价值观的方式行事（Mael & Ashforth, 1992）。如前所述，社会责任型人力资

源管理是组织价值观的具体体现。因此，本研究推测，组织认同与亲组织非伦理行为的关系可能会受到社会责任型人力资源管理这一组织道德性相关线索的调节。具体而言，当组织的社会责任型人力资源管理处于高水平时，员工会接收到组织重视外部利益相关者利益的信息（Orlitzky & Swanson, 2006）。在这种线索的指导下，员工对组织的认同水平越高，就越可能将组织的社会责任价值观融入到自我概念之中，关注组织外部利益相关者的利益，降低采取亲组织非伦理行为的意愿。而当组织的社会责任型人力资源管理处于低水平时，组织内部有可能会形成模糊的道德文化。尽管组织不太可能公开要求员工采取非伦理行为，但非伦理行为很可能是被默许的（Umphress & Bingham, 2011）。因而随着组织认同的增强，员工就越可能为了组织的利益而放弃自身的道德标准，启动道德推脱机制（Chen et al., 2016），进而提高采取亲组织非伦理行为的可能性。基于此，本研究提出如下假设：

H1：社会责任型人力资源管理调节组织认同与亲组织非伦理行为的关系。当社会责任型人力资源管理水平高时，组织认同与亲组织非伦理行为负相关或不相关；当社会责任型人力资源管理水平低时，组织认同与亲组织非伦理行为正相关。

### 1.3 社会责任型人力资源管理作为自变量

除了作为组织认同与亲组织非伦理行为之间关系的边界条件，本研究进一步推测，社会责任型人力资源管理还可能对亲组织非伦理行为具有直接的抑制作用。社会责任型人力资源管理是企业社会责任实践的重要组成部分，彰显并传递了组织的社会责任价值观（Shen & Benson, 2016）。通过实施社会责任型人力资源管理，员工认识到自身是企业社会责任实践的一分子，被号召在工作中积极承担对外部利益相关者的社会责任（Newman, Miao, Hofmann, & Zhu, 2016）。同时，社会责任型人力资源管理将员工对外部利益相关者的责任要求规则化，例如在考评员工综合绩效时会考虑该员工的社会表现等（Orlitzky & Swanson, 2006）；由此可以激发组织内部形成社会责任型氛围与规则型伦理氛围，促使员工在道德行为决策时将外部利益相关者的利益纳入考量（Shen & Zhang, in press），以组织的伦理规范要求自身行为（张永军，江晓燕，赵国祥，2017），进而抑制亲组织非伦理行为的发生。基于此，本研究提出如下假设：

<sup>①</sup> May 等（2015）提出了基于道德性的组织认同新概念，并开发了相应的量表。但根据该量表的指导语与测量条目可以发现，该量表主要是在测量个体对抽象的道德组织的认同，而非个体对其所在组织的道德认同。因此，本研究对该量表持相对保留的态度。

H2: 社会责任型人力资源管理负向影响亲组织非伦理行为。

## 2 研究方法

### 2.1 样本与程序

本研究的样本来自于上海、浙江和山东等地的企业人力资源负责人与员工,涉及金融、咨询、旅游、零售等行业。为降低共同方法偏差的影响,本研究在2个时间点发放问卷,间隔为1个月。在第1轮调研时,研究人员首先向人力资源负责人发放领导问卷,邀请其对所在企业的社会责任型人力资源管理与基本信息进行作答;然后,研究人员根据人力资源负责人提供的员工名单,随机选取5名员工,向其发放员工问卷,邀请其对自身的组织认同、组织情感承诺、道德认同、印象管理与基本信息进行作答。在第2轮调研时,研究人员邀请参加过第1轮调研的员工对其自身的亲组织非伦理行为进行作答。本研究共发放领导问卷60份,员工问卷300份。在对所收问卷进行甄别检查后,本研究共收回有效的领导问卷60份,有效的员工问卷277份,平均每个企业样本包含4.62个员工样本。员工样本方面,男性占45.8%,30至49岁占85.9%,本科及以上学历占91.0%,平均任职时长为5.90年。企业样本方面,50人及以上占91.7%,平均成立时长为15.18年。

### 2.2 测量工具

本研究采用的量表均来自国外权威期刊,且已被较多本土研究证明具有良好的信效度。所有量表均采用Likert 5点评分法,1表示非常不同意,5表示非常同意。

组织认同:采用Mael和Ashforth(1992)编制的6题项量表,例如“我对别人如何评价我们公司很感兴趣”。在本研究中,该量表的 $\alpha$ 系数为.78。

亲组织非伦理行为:采用Umphress等(2010)编制的6题项量表,例如“如果能帮到公司,我会对消费者和客户夸大宣传公司的产品和服务”。在本研究中,该量表的 $\alpha$ 系数为.90。

社会责任型人力资源管理:采用Shen和Benson(2016)编制的6题项量表,例如“我们会提供充足的企业社会责任培训,以促进企业社会责任成为组织核心价值观”。在本研究中,该量表的 $\alpha$ 系数为.83。

控制变量:以往研究显示,个体的性别、年龄、教育水平、任职时长等人口统计学变量可能会对亲组织非伦理行为产生影响(林英晖,程昱,2016,2017),因而本研究对这些变量进行了控制。同时,鉴于亲组织非伦理行为是一个相对敏感的话题,易受到印象管理的影响(Umphress et al., 2010),且组织情感承诺与组织认同具有一定的概念相似性(Ashforth et al., 2008),因而借鉴Chen等(2016)的研究,本研究控制了个体的印象管理与组织情感承诺。印象管理的测量采用Steenkamp, De Long和Baumgartner(2010)编制的10题项量表,例如“我从不掩饰自己的过错”;在本研究中,该量表的 $\alpha$ 系数为.83。组织情感承诺的测量采用Meyer, Allen和Smith(1993)编制的6题项量表,例如“我没有感觉到与公司有情感上的依恋关系(反向)”;在本研究中,该量表的 $\alpha$ 系数为.76。此外,吴明证等(2016)研究发现,道德认同可以抑制亲组织非伦理行为的发生。因此,为了排除个体道德性对组织道德性在影响效应上的干扰,本研究控制了个体的道德认同。道德认同的测量采用Aquino和Reed(2002)开发的5题项量表,例如“我想成为拥有这些品质的人”;在本研究中,该量表的 $\alpha$ 系数为.75。最后,借鉴Shen和Benson(2016)的研究,本研究在组织层面上控制了企业的规模与成立时长。

## 3 研究结果

### 3.1 验证性因子分析

借鉴May等(2015)的做法,本研究对组织认同、组织情感承诺与亲组织非伦理行为进行验证性因子分析。分析结果显示,3因子模型拟合最优( $\chi^2 = 206.02$ ,  $df = 132$ ,  $RMSEA = .05$ ,  $CFI = .96$ ,  $IFI = .96$ ,  $TLI = .95$ ),达到学界认可的标准且优于其他备选模型,说明研究变量间具有良好的区分度;单因子模型拟合最差( $\chi^2 = 919.19$ ,  $df = 135$ ,  $RMSEA = .14$ ,  $CFI = .58$ ,  $IFI = .58$ ,  $TLI = .52$ ),说明可能存在的共同方法偏差问题并不严重。

### 3.2 描述性统计与相关分析

表1报告了变量的均值、标准差与变量间的相关系数。由表1可知,组织认同与亲组织非伦理行为正相关,但相关性仅为边际显著( $r = .12$ ,  $p < .10$ )。

### 3.3 假设检验



表 1 描述性统计与相关分析结果

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
个体层面										
1.性别	.46	.50								
2.年龄	2.23	.68	-.01							
3.教育水平	3.19	.58	.02	-.08						
4.任职时长	5.90	3.00	.07	.40**	-.04					
5.印象管理	3.61	.48	-.09	-.01	.10	.01				
6.道德认同	3.91	.38	-.07	.07	-.08	-.01	.07			
7.组织情感承诺	3.48	.42	-.02	.03	.07	.09	.23**	-.08		
8.组织认同	3.55	.51	.01	-.01	-.03	.03	.24**	-.12 <sup>†</sup>	.43**	
9.亲组织非伦理行为	2.83	.83	-.05	-.01	-.03	-.06	-.03	-.32**	.20**	.12 <sup>†</sup>
组织层面										
1.企业规模	2.43	.65								
2.企业成立时长	15.18	9.75	.10							
3.社会责任型人力资源管理	3.20	.58	.32*	.20						

注：*N*<sub>个体层面</sub> = 277, *N*<sub>组织层面</sub> = 60; <sup>†</sup>*p* < .10, \**p* < .05, \*\**p* < .01, 双尾检验，下同。

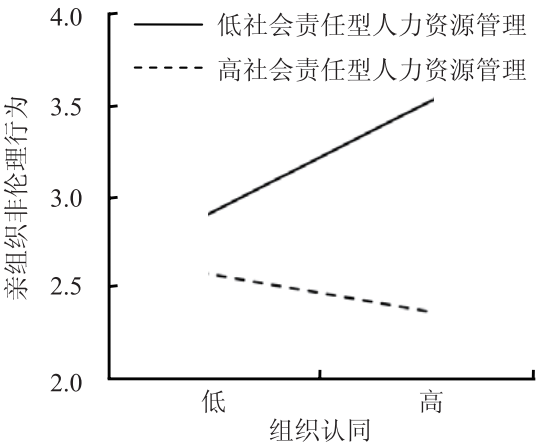


图 1 社会责任型人力资源管理对组织认同与亲组织非伦理行为之间关系的调节效应

本研究采用多层线性建模技术进行假设检验。在检验前，首先分析亲组织非伦理行为在组织与个体两个层面的方差成分比例，以判断是否有做跨层次分析的必要。分析结果显示，亲组织非伦理行为的 ICC（1）值为 .23，需要进行跨层次分析。多层线性建模检验结果见表 2。由表 2 的模型 3 可知，社会责任型人力资源管理对组织认同与亲组织非伦理行为的关系具有显著的调节作用（ $\gamma = -.80, p < .01$ ）。进一步地，斜率分析结果显示，当社会责任型人力资源管理水平低时，组织认同对亲组织非伦理行为具有显著正向影响（ $\gamma = .69, p < .01$ ）；当社会责任型人力资源管理水平高时，组织认同负向影响亲组织非伦理行为，但该影响未达到显著水平（ $\gamma$

表 2 多层线性建模检验结果

变量	亲组织非伦理行为					
	模型 1		模型 2		模型 3	
	$\gamma$	<i>SE</i>	$\gamma$	<i>SE</i>	$\gamma$	<i>SE</i>
截距项	2.83**	.05	2.83**	.05	2.84**	.05
个体层面						
性别	-.04	.07	-.04	.07	-.06	.06
年龄	.08	.07	.08	.07	.06	.08
教育水平	-.11	.07	-.04	.07	-.08	.06
任职时长	-.02	.02	-.01	.02	-.01	.02
印象管理	-.18 <sup>†</sup>	.10	-.23*	.10	-.28*	.12
道德认同	-.39**	.12	-.19	.12	-.04	.21
组织情感承诺	.62**	.10	.41**	.12	.42**	.14
组织认同			.60**	.14	.61**	.12
组织层面						
企业规模	-.02	.07	-.02	.07	-.01	.07
企业成立时长	-.01	.01	-.01	.01	-.01	.01
社会责任型人力资源管理	-.58**	.09	-.58**	.11	-.67**	.12
交互项						
组织认同×社会责任型人力资源管理					-.80**	.24

$= -.24, p = .36$ ) ; 调节效应图见图 1。因此, 假设 1 得到支持。由表 2 的模型 1 可知, 社会责任型人力资源管理对亲组织非伦理行为存在显著负向影响( $\gamma = -.58, p < .01$ )。因此, 假设 2 得到支持。

#### 4 讨论

基于社会认同理论, 本研究探讨了组织层面的社会责任型人力资源管理对组织认同与亲组织非伦理行为之间关系的调节作用及其对亲组织非伦理行为的直接影响。研究结果表明: 当社会责任型人力资源管理水平低时, 组织认同显著正向影响亲组织非伦理行为; 当社会责任型人力资源管理水平高时, 组织认同负向影响亲组织非伦理行为, 但该影响未达到显著水平; 社会责任型人力资源管理对亲组织非伦理行为具有直接的显著负向影响。

本研究的理论贡献主要表现在以下两个方面。第一, 本研究从组织道德性的角度出发, 探讨了社会责任型人力资源管理对组织认同与亲组织非伦理行为之间关系的调节作用, 为组织认同与亲组织非伦理行为的关系提供了一种新的解释。以往研究对组织认同与亲组织非伦理行为的关系进行了较为丰富的探讨, 但实证研究结论并不一致。例如, Umphress 等 (2010) 研究发现, 组织认同并不直接诱发亲组织非伦理行为, 只有在个体具有高水平的积极互惠信念时, 组织认同才会促进亲组织非伦理行为的发生。Chen 等 (2016) 的研究则发现, 组织认同对亲组织非伦理行为具有直接的正向影响, 且影响程度受组织间竞争强度的调节。不难发现, 以往研究在探讨组织认同与亲组织非伦理行为的关系时, 主要聚焦于个体特质或外部环境的调节作用, 对组织道德性的影响缺乏足够的关注。Ashforth 和 Mael (1989) 指出, 组织认同是个体对于组织成员感、归属感的认知过程, 体现了个人与组织在价值观上的一致性。因此, 在不考虑组织价值观的情况下, 探讨狭义的组织认同对亲组织非伦理行为的影响可能是不妥的。组织价值观是组织道德性的重要组成, 而社会责任型人力资源管理是组织价值观的具体表现 (Shen & Benson, 2016)。因此, 本研究以社会责任型人力资源管理作为组织道德性的线索, 探讨了其对组织认同与亲组织非伦理行为之间关系的调节作用, 有助于更深入地理解组织认同与亲组织非伦理行为的关系。

第二, 本研究探讨了组织层面的社会责任型人

力资源管理对亲组织非伦理行为的抑制作用, 丰富了亲组织非伦理行为的抑制性影响因素研究。总体而言, 关于亲组织非伦理行为的研究着重考察了这一行为的形成机制与促进性影响因素 (Chen et al., 2016), 对其抑制性影响因素的探讨还十分有限。在组织管理中, 通过削弱亲组织非伦理行为的促进性影响因素来抑制这一行为有时未必是最佳的应对方式; 相较而言, 抑制性影响因素可能具有更高的实践价值 (程垦, 林英晖, 印刷中)。当前, 关于亲组织非伦理行为的抑制性影响因素研究主要聚焦于个体层面与领导层面, 例如道德认同 (吴明证等, 2016)、正念特质 (Kong, 2016) 以及高水平的伦理型领导 (Miao et al., 2013) 等, 缺乏对组织层面的抑制性影响因素的探讨, 相应的跨层次研究更是匮乏。本研究实证检验了组织层面的社会责任型人力资源管理对亲组织非伦理行为的跨层次抑制作用, 补充了亲组织非伦理行为的抑制性影响因素研究。

本研究对管理实践具有一定启示意义。本研究发现, 组织认同对亲组织非伦理行为的影响存在边界条件, 当组织的道德水平高时, 组织认同并不会诱发亲组织非伦理行为。因此, 管理者应塑造、彰显并维持组织的道德形象, 积极开展企业社会责任实践, 从而引导高组织认同的员工展现出亲组织伦理行为, 避免其采取亲组织非伦理行为。同时, 本研究还发现, 社会责任型人力资源管理有助于抑制亲组织非伦理行为。因此, 在传统人力资源管理的基础之上, 管理者应更多地开展社会责任型人力资源管理实践, 例如招录社会责任型员工等。

本研究存在一些局限, 有待未来研究改进。首先, 本研究采用多时点的方式进行数据收集, 但依然无法得出因果关系的结论。建议未来研究采用实验法对变量间的因果关系进行更为严谨的检验。其次, 本研究只选取了社会责任型人力资源管理作为组织道德性的线索。在组织中, 能够发挥线索作用的因素还有很多, 未来研究可以进一步对其他组织道德性相关线索进行考察。最后, 本研究的样本主要来自于中国东部沿海省市。考虑到中国东西部与南北方存在一定地域文化差异, 未来研究可以扩大样本范围, 以检验研究结论的适用性。

#### 5 结论

社会责任型人力资源管理对亲组织非伦理行为具有抑制作用, 并能调节组织认同与亲组织非伦理

行为的关系：当社会责任型人力资源管理水平低时，组织认同正向影响亲组织非伦理行为；当社会责任型人力资源管理水平高时，组织认同对亲组织非伦理行为没有显著影响。

### 参考文献

- 陈默, 梁建. (2017). 高绩效要求与亲组织不道德行为：基于社会认知理论的视角. *心理学报*, 49, 94–105.
- 林英晖, 程昱. (2016). 领导－部属交换与员工亲组织非伦理行为：差序格局视角. *管理科学*, 29(5), 57–70.
- 林英晖, 程昱. (2017). 差序式领导与员工亲组织非伦理行为：圈内人和圈外人视角. *管理科学*, 30(3), 35–50.
- 王晓辰, 高欣洁, 李清. (2018). 亲组织非伦理行为对员工职业发展的影响：一个跨层的被调节中介. *心理科学*, 41, 646–652.
- 吴明证, 沈斌, 孙晓玲. (2016). 组织承诺和亲组织的非伦理行为关系：道德认同的调节作用. *心理科学*, 39, 392–398.
- 张永军, 江晓燕, 赵国祥. (2017). 伦理氛围与亲组织非伦理行为：道德辩护的中介效应. *心理科学*, 40, 1189–1194.
- Aquino, K., & Reed, A., II. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1423–1440.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34, 325–374.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (in press). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Chen, M., Chen, C. C., & Sheldon, O. J. (2016). Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 101, 1082–1096.
- Kong, D. T. (2016). The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness. *Personality and Individual Differences*, 93, 86–91.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.
- May, D. R., Chang, Y. K., & Shao, R. (2015). Does ethical membership matter? Moral identification and its organizational implications. *Journal of Applied Psychology*, 100, 681–694.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects? *Journal of Business Ethics*, 116, 641–653.
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: The mediating role of organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 27, 440–455.
- Nie, D., Lämsä, A. M., & Pučetaitė, R. (2018). Effects of responsible human resource management practices on female employees' turnover intentions. *Business Ethics: A European Review*, 27, 29–41.
- Orlitzky, M., & Swanson, D. L. (2006). Socially responsible human resource management: Charting new territory. In J. R. Deckop (Ed.), *Human resource management ethics* (pp. 3–25). Charlotte, NC: Information Age.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42, 1723–1746.
- Shen, J., & Zhang, H. R. (in press). Socially responsible human resource management and employee support for external CSR: Roles of organizational CSR climate and perceived CSR directed toward employees. *Journal of Business Ethics*.
- Shen, J., & Zhu, C. J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 3020–3035.
- Steenkamp, J. B. E. M., De Long, M. G., & Baumgartner, H. (2010). Socially desirable response tendencies in survey research. *Journal of Marketing Research*, 47, 199–214.
- Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635–660.
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22, 621–640.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95, 769–780.
- Winstanley, D., Woodall, J., & Heery, E. (1996). Business ethics and human resource management: Themes and issues. *Personnel Review*, 25, 5–12.

# Does Organizational Identification Really Promote Unethical Pro-Organizational Behavior? The Role of Socially Responsible Human Resource Management

Cheng Ken<sup>1</sup>, Lin Yinghui<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>School of Economics and Management, Tongji University, Shanghai, 200092)

(<sup>2</sup>School of Management, Shanghai University, Shanghai, 200444)

**Abstract** Organizational identification is widely deemed as an important antecedent of unethical pro-organizational behavior. Yet, extant empirical research has not drawn consistent conclusions about the relationship between them. Therefore, we propose one potential cause that the conceptual understanding of organizational identification is a fuzzy set which not only includes the core of identity (i.e., self-definition, importance and affect) but also includes the content of identity (e.g., values, beliefs and goals) while the narrowly-defined organizational identification scale only captures the core parts. To verify this conjecture, we draw on social identity theory and choose socially responsible human resource management as the identity cues related to the organizational morality to examine the moderating effect of socially responsible human resource management on the relationship between organizational identification and unethical pro-organizational behavior as well as the direct effect of socially responsible human resource management on unethical pro-organizational behavior.

Multilevel and multisource data were obtained in a two-wave questionnaire survey conducted in the eastern coastal areas of China, namely Shanghai Municipality, Zhejiang Province and Shandong Province. At Time-1, sixty HR managers from sixty companies were invited to answer questions related to socially responsible human resource management and to randomly select five employees to participate in this survey. The 300 selected employees were invited to answer questions related to organizational identification. We also measured some control variables at this time. After one month, at Time-2, employees who attended the Time-1 survey were invited to rate their willingness to engage in unethical pro-organizational behavior. The final valid sample included sixty companies and 277 employees (4.62 employees per company), with the response rates of 100% and 92.3%, respectively.

Multilevel linear modeling technique was applied with Mplus7.4 to test the research hypotheses. In line with the theoretical arguments, results showed that socially responsible human resource management significantly moderated the relationship between organizational identification and unethical pro-organizational behavior. Specifically, when socially responsible human resource management was low, organizational identification was significantly and positively related to unethical pro-organizational behavior; When socially responsible human resource management was high, organizational identification negatively influenced unethical pro-organizational behavior though this effect was not significant. In addition, we found that socially responsible human resource management could directly inhibit unethical pro-organizational behavior.

This study contributes to the literature in two aspects. Firstly, this study provides a new and in-depth interpretation for the inconsistent conclusions of the relationship between organizational identification and unethical pro-organizational behavior by choosing socially responsible human resource management as the organizational morality-related cues and examining the moderating role of socially responsible human resource management. Secondly, this study enriches the literature on the inhibitors of unethical pro-organizational behavior by verifying the negative effect of socially responsible human resource management on unethical pro-organizational behavior, considering that less attention has been paid to the inhibitors of unethical pro-organizational behavior in comparison with the inducers although the former might have greater practical value and that the majority of research on the inhibitors of unethical pro-organizational behavior focuses on the individual level rather than the organizational level. Managerial implications, research limitations and suggestions for future studies are also discussed.

**Key words** organizational identification, unethical pro-organizational behavior, socially responsible human resource management, organizational morality