

Study on the effects of job characteristics on employees' voice behavior

Chaomin Gao, Jiwen Song

Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Nonthaburi, Thailand

E-mail:26882493@qq.com

Keyword: Voice behavior, Job characteristics, Job design

Abstract. To understand the influence of working characteristics on voice behavior, based on a summary of related researches, this study proposed that job characteristics have a positive influence on employees' voice behavior. We designed questionnaires by using widely-recognized maturity scales, collected data by adopting supervisors subordinates paired methods, and tested the hypotheses by analyzing data in SPSS. The data turns out to be supportive of the hypothesis. Therefore, this study provides organizations the management suggestion that job characteristics should be improved to promote employees' voice behavior.

工作特征对员工建言行为影响研究

高超民 宋继文

正大管理学院中国研究生院, 暖武里, 泰国

E-mail:26882493@qq.com

关键词: 建言行为; 工作特征; 工作设计

摘要. 为明晰工作特征对建言行为的影响, 在梳理总结相关研究的基础上, 提出了工作特征各维度与建言行为正相关的理论假设, 使用得到广泛认可的成熟量表设计调查问卷, 运用上司下属配对的方法进行问卷调查, 将调查数据使用 SPSS 软件进行分析, 对假设进行检验, 假设均得到数据支持, 依此对组织提出了通过改善工作特征来促进建言的管理建议。

1.引言

近几年来, 移动互联的迅猛发展, 改变了人们获取信息的方式和速度, 一方面个体存储的知识显得愈发有限, 另一方面信息的封闭变得愈加困难, 企业中习惯依赖信息不对称和知识优势的管理方式遇到了越来越大的挑战。从建言的角度来看, 不管是抑制性建言还是促进性建言 (Liang& Farh,2008), 建言的前提条件都是员工对事件的判断优于管理者, 显然移动互联的发展提升了员工的建言能力, 不管是依据EVL模型(Hirschman,1970)还是EVLN模型 (Rusbult& Farrell,1988), 建言渠道不畅均与企业不利。特别是近几年来, 组织面临的外部环境变化加剧、新技术在管理中的应用等, 诸多条件都要求组织要以不断的变革和创新, 而在此变化过程中, 员工的建言对组织的发展而言变得更加重要, 因此如何促进员工建言显得尤为迫切。

对于建言行为的前因变量研究, 目前学者的视角主要有个体、组织、领导三个方面。其中, 个体视角主要探讨了个体心理因素 (LePine& Van Dyne,1998;Frese,Teng& Wijnen,1999;Premeaux&Bedeian,2003;Fuller,Barnett,Hester,Relyea& Frey,2007)、个体人口统计特点 (LePine&Van Dyne, 1998; Detert & Burris,2007; Stamper&Van Dyne, 2001)、个体人格特征 (LePine & Van Dyne, 2001; Crant, Kim,, & Wang,2011; Nikolaou,Vakola,&

Bourantas, 2008) 等对于建言行为的影响; 组织视角的研究则主要探索了组织公平感 (Morrison & Elizabeth, 2011)、组织安全感、组织文化 (Farh, Hackett, & Liang, 2007) 等; 领导视角的研究 (Detert & Burris, 2007; Janssen & Van Yperen, 2004) 则主从变革型、威权型、道德型、谦卑型等领导类型分类进行。

从管理实践而言, 除通过改变员工个体人格特征或领导风格等进行优化外, 改变工作条件亦是可行的。本研究试图从工作设计的视角来促进员工建言。工作特征作为工作设计的核心概念, 是企业管理领域的最经典的概念之一。长期以来, 学者们探讨了工作特征对工作绩效 (Tyagi, 1985; Oldham & Cummings, 1996; Fried & Ferris, 1987)、工作满意度 (Colarelli, Dean, & Konstans, 1987)、员工身心健康 (Charkhabi, Alimohammadi, & Charkhabi, 2014)、工作投入 (Katrinli, Atabay, Gunay, & Guneri, 2009) 和组织公民行为 (Krishnan et al., 2010) 等的影响, 虽然建言行为属于组织公民行为的一种, 但目前尚未见有系统、具体的探讨工作特征对于员工建言行为影响的研究。本研究试图从工作设计的视角, 探讨工作特征对建言行为的影响, 以期拓展建言行为研究, 为企业通过改进工作设计而提升员工建言提供理论参考。

2. 研究假设

理论上来看, 依据 Bandura (1978) 提出的三元交互决定理论, 个体行为是个体、环境与行为交互作用的结果, 环境可通过与个体的互动影响个体认知, 个体认知影响个体行为, 而个体行为亦会对个体认知和环境产生影响。显然个体所承担的工作的特征属于环境, 而个体对组织的建言行为属于行为, 因此可以推测, 工作特征对于建言行为有影响。依据组织成员交换理论, 组织为员工提供越好的工作环境, 员工会越多的回报组织, 即工作特征对建言行为有正向影响。若依据资源保存理论, 组织为员工提供的工作环境越好, 对员工来说, 越不愿意失去这样的资源, 员工会产生更多的建言以期保持良好的工作环境, 由此亦可推测, 工作特征对建言行为有正向影响。

具体到工作特征的各维度, 首先是技能多样性, 当技能多样性越高时即岗位需要的技能越多时, 员工对于工作的掌握、理解以及可以改进的地方, 比管理者会有更深刻的认知, 即员工更有能力。依据组织成员交换理论, 员工建言可视为是对组织的付出, 或为期待组织给予回报或为回报组织过往的支持、照顾等, 在员工越有能力的情况下, 必然产生更多的建言行为, 特别是促进性建言。若依据资源保存理论, 提供促进性建言如果可以获得更多资源或提供抑制性建言以避免现有资源的损失, 员工在有建言能力的情况会产生建言行为, 特别是抑制性建言。

其次是任务完整性, 当任务完整性越高时, 对工作各环节的衔接性、各环节对结果的影响以及目前岗位任务绩效的瓶颈等, 员工可能比管理者有更深刻的认识, 在遇到组织管理的问题时会更理解管理者的难处, 同时也更清楚任务安排可以改进的地方等, 员工建言的能力越强。同样的, 依据组织成员交换理论, 在员工越有建言能力的情况下, 可以预测其会产生更多的建言行为, 包括促进性建言和抑制性建言, 针对如何突破岗位任务绩效瓶颈、通过改善工作衔接改善绩效等会产生促进性建言, 而对于任务安排不当等会产生抑制性建言。

第三是工作重要性, 一般来说, 工作越重要, 自然其结果对于组织的影响也越大, 同时对员工自身的影响应该也越大, 即员工的工作愈重要, 其工作结果对组织及其自身的影响愈大, 如果员工建言而提升了组织绩效或避免了组织损失, 依据组织成员交换理论, 组织会回报员工, 同时组织的改善最终也会使得员工自己受益。若依据资源保存理论, 当员工的工作越重要时, 其所在岗位的资源愈重要或丰富, 而员工为保存现有资源或获取更多工作重要性相关的资源, 则会产生更多的建言行为, 为保存现有资源如职务、权力等会产生抑制性建言、为获得更多的资源如更大的权力等而产生促进性建言。

第四是工作自主性, 员工工作的自主性越强, 其会对工作成果与工作方法的对应性越理

解，且对于绩效的归因亦会更加倾向于自身因素如自己比较努力、工作能力强等。同时，由于工作更多的是依赖员工自己安排，其对工作的理解和认识越深刻、成就感越强且工作满意度也越高，显然其建言的能力也越强。依据组织成员交换理论，员工为回报组织给予的自主性权限及其由此产生的成就感等，会产生更多的建言行为。另依据资源保存理论，员工为争取更多的资源（如时间或空间的自由等）或避免资源的减少，亦会产生更多的促进性建言或抑制性建言。

最后是反馈，这里的反馈指组织对员工的反馈，而与员工自身工作相关度比较高的建言，则可以认为是员工对组织的反馈。若依据组织成员交换理论，组织为员工提供更多的反馈，员工亦会向组织提供更多的建言。另外，反馈有助于员工理解工作与成果的关联关系，有助于员工改善工作方法、提高工作能力和成就感，最终提升其建言能力。再依据资源保存理论，员工为增加或避免减少反馈带来的诸如成就感等心理资源，由于其有更高程度的建言能力，因此会产生更多相关的促进性建言或抑制性建言。

由此，提出假设如下：

H1：工作特征与促进性建言正相关。

H1a：技能多样性与建言行为正相关。

H1b：任务完整性与建言行为正相关。

H1c：工作重要性与建言行为正相关。

H1d：工作自主性与建言行为正相关。

H1e：反馈与建言行为正相关。

H2：工作特征与抑制性建言正相关。

H2a：技能多样性与建言行为正相关。

H2b：任务完整性与建言行为正相关。

H2c：工作重要性与建言行为正相关。

H2d：工作自主性与建言行为正相关。

H2e：反馈与建言行为正相关。

3. 研究设计

3.1 量表选择

工作特征使用Hackman 与Oldham（1975）的定义，指一项工作或任务所具有的属性或特性，共包含技能多样性、任务完整性、工作重要性、工作自主性和反馈五个维度。在工作特征的诸多量表中，应用最广泛的仍然是Idaszak 与Drasgow（1987）完成的JDS-R量表，因此，本研究亦采用该量表作为初始量表对工作特征各维度进行测量。

建言行为使用Liang与Farh（2008）提出的定义：员工为应对工作的不良现状或难题而主动向管理者表达建设性观点的角色外行为。并按照Liang与Farh（2008）的划分方法，将建言行为分为促进性建言和抑制性建言两个维度。建言行为使用Liang et al.（2012）所修订的本土化二维建言行为初始量表，该量表共计10个题项，抑制性建言维度包括5个题项，促进性建言行为维度包括5个题项。

3.2 数据收集

问卷核心部分内容均以前述量表为准，控制变量部分参考相关研究问卷设计规则。为避免同源误差，采用上司、下属配对的方法收集数据，因此，问卷分为上司问卷和下属问卷。其中上司问卷测量因变量即下属的建言行为，为实现更好的区分度，每份上司问卷同时测评4位下属，以填写分数的形式进行；下属问卷测量自变量和控制变量即工作特征年龄、性别、学历等，以勾选分值的方式进行。问卷使用编码记录配对信息。

问卷调查选择了研究人员所在省份的多家企业的员工及其直接上司，共发放问卷482份，

收回459份，剔除22份无效问卷，最终得到437份问卷，有效度为95.2%。

4.假设检验

使用SPSS软件对工作特征和建言行为的关系进行线性回归分析,参照吴明隆（2013）的观点，将自变量的第一层放入控制变量，第二层分别放入工作特征各维度，检验结果如表1、表2所示。表1为促进性建言对工作特征各维度回归结果，因变量为促进性建言；表2为抑制性建言对工作特征各维度回归结果，因变量为抑制性建言。M1自变量为技能多样性，M2自变量为任务完整性，M3自变量为工作重要性，M4自变量为工作自主性，M5自变量为反馈。

表1 促进性建言对工作特征各维度回归结果

	因变量：促进性建言				
	M1	M2	M3	M4	M5
控制变量					
年龄	.187**	.171**	.176**	.135*	.135*
性别	.139**	.121**	.125**	.120*	.097*
学历	.061	.071	.086	.076	.096*
现公司任职时长	-.110	-.084	-.060	-.073	-.086
自变量	.205**	.154**	.197**	.167**	.242**
R ²	.098**	.083**	.098**	.085	.113**
ΔR ²	.038**	.022**	.037**	.025	.052**
F	7.814**	6.465**	7.781**	6.686	9.135**
ΔF	18.056**	10.450**	17.870**	11.697	25.500**

注：*在0.05水平（双侧）上显著相关，**在0.01水平（双侧）上显著相关。

表2 抑制性建言对工作特征各维度回归结果

	因变量：抑制性建言				
	M1	M2	M3	M4	M5
控制变量					
年龄	.168**	.157**	.162**	.125*	.139*
性别	.150**	.139**	.142**	.138**	.126**
学历	-.010	-.003	.007	.001	.010
现公司任职时长	-.046	-.038	-.014	-.027	-.027
自变量	.132**	.141**	.142**	.151**	.131**
R ²	.058**	.061**	.062**	.062**	.058**
ΔR ²	.016**	.019**	.019**	.020**	.015**
F	4.413**	4.653**	4.716**	4.787**	4.399**
ΔF	7.115**	8.493**	8.854**	9.264**	7.035**

注：*在0.05水平（双侧）上显著相关，**在0.01水平（双侧）上显著相关。

由表1内容可知，在控制了人口统计学变量影响以后，工作特征的技能多样性、任务完整性、工作重要性、工作自主性、反馈五维度均显著影响员工的促进性建言，因此，假设H1及其子假设均得到验证，即工作特征与促进性建言正相关。同理，由表2内容可知，在控制了人口统计学变量影响以后，工作特征的技能多样性、任务完整性、工作重要性、工作自主性、反馈五维度均显著影响员工的抑制性建言，因此，假设H2及其子假设均得到验证，即工作特征与抑制性建言正相关。

5. 结论与建议

研究结果显示工作特征的技能多样性、任务完整性、工作重要性、工作自主性和反馈均正向影响员工的建言行为。因此，组织可以通过改善工作特征来促进员工的建言行为。下面针对工作特征的各个维度提出具体的建议。

技能多样性方面，组织应依据员工的能力，适度提高其工作的技能多样性程度，使员工可以充分发挥其已拥有或可以拥有的多种工作技能，当然，过高的技能要求，效果可能会适得其反。

任务完整性方面，组织应权衡效率与质量，虽然任务分割可以带来效率的提高，但同时也降低了员工的主观能动性，在外部环境瞬息万变的情况下，组织应避免任务被分割的过于细微，以避免员工“瞎子摸象”，而适度的任务完整有利于员工提出促进性建言和抑制性建言。

工作重要性方面，确实岗位的重要性是难以改变的，但员工对于自身工作重要性的认知，却并非不能改变，如上司对工作的关切、适时在公开场合对员工工作重要性的认可表态等，都会提升员工认知到的工作重要性，进而促进员工的建言行为。因此，领导者需要深入思考提升员工自认为的工作重要性的有效措施。

工作自主性方面，组织应在允许的范围内，尽量提升员工工作的自主性。如孙子兵法所持有的“将在外，君命有所不受”观点类似，本研究认为，如今组织面临的环境复杂且变化很快，需要员工有充分的自主性来应对不确定的情景，除提升绩效外，亦会促进员工的建言行为。一般认为，工作自主性易导致怠工、干私活等越轨行为，而目标导向与工作自主性的有机结合，可以既保证员工合理利用其自主性以达到组织所期望的绩效，又可以避免员工滥用自主性而产生工作中的越轨行为。

反馈方面，组织应尽可能从反馈速度和反馈内容上进行改善，以促进员工的建言行为。在反馈方面，电子游戏的反馈机制被认为是其重要的激励机制之一，从积分到进度条，都对参与者形成了强大的吸引力。而随着电子技术的不断发展，各种电子穿戴装备都充分应用了反馈的理念，获得了人们的广泛亲睐，如对人们跑步时各项指标的测量，已经成为很多运动爱好者生活的一部分，而这些使用新技术提高反馈的做法应是组织学习的对象。

References

- [1] Bandura, A. The self system in reciprocal determinism. *American psychologist*, vol.33, pp. 344-358, 1978.
- [2] Charkhabi, M., Alimohammadi, S., & Charkhabi, S. The Full Mediator Role of Job Satisfaction in Relationship between Job Characteristics and Health Outcomes in Hospital Nurses: A New Conceptual Model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol.159, pp. 365-369, 2014.
- [3] Colarelli, S. M., Dean, R. A., & Konstans, C. Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals. *Journal of Applied Psychology*, vol.72, pp. 558-566, 1987.
- [4] Crant, J. M., Kim, T. Y., & Wang, J. Dispositional antecedents of demonstration and usefulness of voice behavior. *Journal of Business and Psychology*, vol.26, pp. 285-297, 2011.
- [5] Detert, J. R., & Burris, E. R. Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, vol.50, pp. 869-884, 2007.
- [6] Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, vol.50, pp. 715-729, 2007.
- [7] Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, vol.20, pp. 1139-1155, 1999.
- [8] Fried, Y., & Ferris, G. R. The validity of the job characteristics model: A review and meta-

- analysis. *Personnel psychology*, vol.40, pp. 287-322, 1987.
- [9] Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C., & Frey, L. An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Managerial Issues*, vol.19, pp. 134-151, 2007.
- [10] Hackman, J. R., & Oldham, G. R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, vol.60, pp. 159-170, 1975.
- [11] Hirschman A O. *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge: Harvard University Press, 1970.
- [12] Idaszak, J. R., & Drasgow, F. A revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology*, vol.72, pp. 69-74, 1987.
- [13] Janssen, O., & Van Yperen, N. W. Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, vol.47, pp. 368-384, 2004.
- [14] Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G., & Guneri, B. Exploring the antecedents of organizational identification: the role of job dimensions, individual characteristics and job involvement. *Journal of nursing management*, vol.17, pp. 66-73, 2009.
- [15] Krishnan, R., Omar, R., Ismail, I. R., Alias, M. A., Hamid, R. A., Ghani, M. A., & Kanchymalay, K. Job satisfaction as a potential mediator between motivational job characteristics and organizational citizenship behavior: evidence from Malaysia. *Journal of Information Technology and Economic Development*, vol.1, pp. 86-110, 2010.
- [16] LePine, J. A., & Van Dyne, L. Predicting voice behavior in work groups. *Journal of applied psychology*, vol.83, pp. 853-868, 1998.
- [17] Liang, J., & Farh, J. L. Promotive and prohibitive voice behavior in organizations: A two-wave longitudinal examination. In *Third international association of Chinese management research conference*, Guangzhou, China, 2008.
- [18] Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, vol.55, pp. 71-92, 2012.
- [19] Morrison, E. W Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, vol.5, pp. 373-412, 2011.
- [20] Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior. *Personnel Review*, vol.37, pp. 666-679, 2008.
- [21] Oldham, G. R., & Cummings, A. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, vol.39, pp. 607-634, 1996.
- [22] Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, vol.40, pp. 1537-1562, 2003.
- [23] Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management journal*, vol.31, pp. 599-627, 1988.
- [24] Stamper, C. L., & Dyne, L. V. Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*, vol.22, pp. 517-536, 2001.
- [25] Tyagi, P. K. Relative importance of key job dimensions and leadership behaviors in motivating salesperson work performance. *The Journal of Marketing*, vol.49, pp. 76-86, 1985.