

职场排斥对培训行业员工建言行为的影响^{*}

——有调节的中介作用模型

李霞 唐周丽

(南开大学周恩来政府管理学院, 天津 300350)

摘要: 研究采用问卷法, 以安徽、天津的培训机构中的 401 名在职员工为研究对象, 以组织支持感作为中介变量, 以积极心理资本作为调节变量, 从资源保存理论的视角探讨了职场排斥对员工建言行为的影响。研究结果表明: (1) 职场排斥对员工的建言行为具有负向预测作用, 职场排斥水平越高, 其建言行为水平越低。 (2) 组织支持感在职场排斥与建言行为之间起中介作用, 职场排斥通过组织支持感影响员工的建言行为。 (3) 组织支持感的中介作用受到积极心理资本的调节, 积极心理资本会增强组织支持感的中介作用。

关键词: 职场排斥; 组织支持感; 积极心理资本; 建言行为

中图分类号: B848

文献标识码: A

文章编号: 1003-5184(2021)02-0161-08

1 引言

员工建言不仅可以改善组织决策、提高产品和服务的质量, 而且可以揭示可能存在的问题为组织防范潜在的经营风险, 使组织系统的运转更加有效 (Aryee et al., 2017)。但在实际的组织管理中, 员工不建言的现象却普遍存在。中国传统文化中强调“和谐”、“面子”、“中庸”、“权威”, 这些思想对个体和组织产生了深远的影响 (郑馨怡, 李燕萍, 2019)。主动建言往往意味着打破现有的“和谐”, 对权威提出挑战, 承担人际风险, 这会为员工造成较大的心理压力。这也是为什么企业中常会出现“惟命是从”, “领导都是对的”, 大厦将倾而众人不言的现象。这种明知问题所在却不建言的现象在中国文化中更为突出。

影响员工建言的因素众多, 有个体因素 (如主动性人格、外向性等)、领导因素 (如领导的个人特征、领导风格等) 和组织因素 (如组织文化、团队氛围等)。既有的研究大多从促进因素的角度出发研究那些能促进员工建言的领导风格、组织氛围等因素 (Wu et al., 2019), 而较少从抑制因素的角度考察那些妨碍员工建言行为的因素, 譬如: 职场排斥、组织政治。此外教育培训作为一种新型的服务业, 其员工的建言行为很少受到研究者的关注。我国教育培训行业市场规模在 2018 年已达到 2.68 万亿

元, 预计 2020 年教育培训行业的市场规模将突破 3 万亿元 (褚靖铭, 2020)。一线员工直接与顾客接触, 具有获取一手市场信息和客户需求的便利 (Af-sar et al., 2019)。培训师作为一线员工, 敢于建言将对培训机构的成功和发展具有重要意义。因此, 本研究探讨影响教育培训行业员工建言行为的可能抑制因素, 不仅具有理论价值, 而且对于促进培训行业的发展具有现实意义。

职场排斥是员工在工作场所中感知到的被其他人忽视和孤立的现象。职场中的排斥、挤压现象非常普遍, 这种职场“冷暴力现象”会给员工的生理和心理造成双重伤害, 会降低员工的主动性行为、抑制员工的进谏行为。但是既有的研究对于职场排斥抑制员工建言行为的作用机制尚缺乏探讨, 故本研究在文献研究的基础上构建了职场排斥与建言行为的关系模型, 把组织支持感作为中介变量, 积极心理资本作为调节变量, 构建有调节的中介模型, 探讨四者之间的关系, 这既可丰富和深化建言行为理论也可为企业实践提供指导。

2 文献回顾与研究假设

2.1 职场排斥与建言行为的关系

Ferris 等 (2008) 最早提出职场排斥这一概念, 意指员工在职场中主观感知到的被他人排挤、忽视或漠视对待。国内学者陈晨等将职场排斥定义为在

^{*} 基金项目: 国家自然科学基金青年项目 (71602095)。

通讯作者: 李霞, E-mail: lixia_psy@nankai.edu.cn。

职场中个人或组织的价值被贬值从而遭遇领导、同事或组织忽视、拒绝、排挤的现象(陈晨,杨付,李永强,2017)。员工建言行为是一种员工意图改善组织或部门的运营而自发说出与工作相关的想法、建议、担忧的行为(Chou & Barron,2016)。Farh,Zhong 和 Organ(2004)针对中国情境展开建言研究,结果显示中国情境下的组织公民行为有十个维度,而建言属于其中之一。Lepine 和 Van Dyne 的研究(1998)则表明,员工除了通过建言表达自己对组织的不满之外,更倾向于帮助组织进行改进和提升。作为一种在公开场合发表的意见,建言者更多的会考虑到建议的可采纳性和适用性,其内在动机更多是为了促进组织的发展和提升工作绩效。

美国心理学家 Hobfoll 提出的资源保存理论适合用来分析职场排斥与员工建议行为的关系。资源保存理论的基本假设是个体具有保存、保护和获取其所珍视的资源的倾向,并有损失优先、资源投资、获得悖论、资源绝境、资源车队和通道这五项原则,及初始资源效应、资源损失螺旋、资源获得螺旋三条推论(Hobfoll et al.,2018)。资源是个体认为对其有价值的事物或者可以帮助其获得有价值的事物的途径。受到职场排斥的个体在获得同事及上司的支持和接纳方面受损,这损耗了对个体的岗位及生涯目标来说有价值的物质资源和人际关系资源。长期遭受职场排斥的个体还会进一步损失心理的资源。Williams 和 Nida(2011)从需求—威胁的角度提出职场排斥是对个体基本心理需求的威胁,排斥会降低个体的归属感、控制感、自尊和自我存在的价值感。这些对个体的生存来说都是有价值的最基础的心理资源。根据损失优先的原则(资源损失的影响远比资源获得更大、更快、更久):当个体的资源减少或损耗时,个体会体验到压力和紧张,甚至认知和情绪的功能会受到损害,个体会努力采取行动以避免或减少资源的损失(Halbesleben et al.,2014)。由于建言行为可能给个体带来资源损耗,本文推测资源损失下的个体倾向于通过减少可能导致损失的建言行为来保存资源。有研究显示:受职场排斥的员工会减少自己的工作投入,其工作绩效会降低(Leung et al.,2011);职场排斥会加剧服务业员工的知识隐藏行为(Zhao et al.,2016)。职场排斥、组织政治都是工作压力源,而 Xia,Schyns 和 Zhang(2020)的研究显示工作压力会抑制员工的建言行为。大陆的一

些调研表明职场排斥与建言行为负相关(Li & Tian,2016;Wu et al.,2019),韩国的调查样本也显示职场排斥负向影响员工的助人行为、建言行为和任务绩效(Chung,2018)。综上所述,提出假设:

H1:职场排斥对建言行为具有负向预测作用

2.2 组织支持感的中介作用

Eisenberger 等于 1986 年提出组织支持感理论,认为组织支持感是在员工感知到的组织对其贡献的认可、赞许,对其需要的满足的基础上形成的一种对组织支持的综合性、整体性认知。组织支持感是员工体验到的来自组织各方面的支持的主观感受和评价,包括员工感知到在工作中所获得的信息资源、人员培训、设备支持等。依据社会交换理论,当个体从组织中得到支持时,个体会做出利组织的建言行为作为回报。若从资源保存理论看,当个体获得的组织支持增多时,个体的资源也增加,个体会把建言行为作为获取资源的手段来保持和增加资源;当个体获得的组织支持减少时,个体资源减少,个体可能会减少损耗资源的建言行为。段锦云等(2011)认为组织支持感通过为员工建言行为提供态度准备、情感动力和行为参照进而能促使建言行为的发生。李露等(2019)的研究显示组织支持感与员工建言行为有显著的正相关。由于职场排斥会减少员工获得的组织支持,会影响员工的认知评价和情感,故而会降低员工的组织支持感(Chung,2017;张冉,2015)。而员工出于保存资源的动机,则会减少其角色要求外的建言行为。对此,本研究提出如下假设:

H2:组织支持感在职场排斥与建言行为间起中介作用

2.3 积极心理资本的调节作用

Luthans 等(2007)把积极心理资本定义为“在个体成长和发展过程中所表现出来的积极心理状态”,主要由自我效能感、乐观、希望、心理韧性四个方面构成。积极心理资本是积极心理学的核心概念,一般指能够符合积极组织行为标准的心理状态和人格特质,它使个体在激烈的竞争中获得生存和发展的机会。

根据 Hobfoll 等(2018)的初始资源效应推论:个体的初始资源储备与其未来遭受资源损失的可能性和抵御资源损失的弹性密切相关。即拥有较多初始资源的个体遭受资源损失的可能性更低,获取新资源的能力更强。积极心理资本高的个体比积极心理

资本低的个体拥有更多的初始资源,因而他们有更大的倾向性发动建言行为来获取新资源。同时,由于高初始资源者获取资源和避免损失的能力更强,故推测:当组织支持感升高时,积极心理资本高的个体的建言行增加幅度更大;反之,当组织支持感降低时,积极心理资本高的个体的建言行为降低的幅度更大。即:积极心理资本在组织支持感与建言行为之间起调节作用。学者 Wang, Zheng 和 Zhu (2018) 也认为积极心理资本是一种积极的心理状态,它可以激发员工的工作热情、给员工抵御工作中的压力和焦虑提供心理资源,因此积极心理资本可以激发员工表达自己的观点和意见,促使员工表现建言行为。Avey 等(2011)对积极心理资本做的元分析也显示积极心理资本与员工的组织公民行为正相关,与个体知觉到的压力和焦虑负相关。

另外,由于积极心理资本是一种由希望、乐观、韧性、自我效能构成的心理资源,可以帮助个体应对职业困境和压力,则积极心理资本高的个体在遭遇职场排斥时有更多的资源来应对紧张和焦虑。因此,职场排斥对积极心理资本高的个体的工作态度的不良影响要小(Zheng et al., 2016)。由此,本研究推测职场排斥在通过降低员工的组织支持感进而抑制员工的建言行为过程中,员工的积极心理资本起着调节作用。据此,本研究提出假设:

H3:组织支持感的中介作用受到积极心理资本的调节

综合以上分析,本研究构建的理论模型如下图:

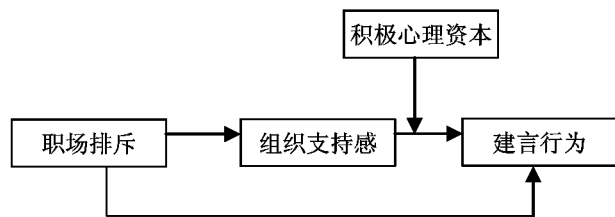


图1 研究的理论模型图

3 研究方法

3.1 被试及程序

本研究通过方便抽样的方法获取天津、安徽的成人教育培训机构中的培训师作为调查对象,部分担任管理职务。这些培训机构负责各类职业技能考试培训和学历考试培训。调查分两个阶段进行:第一阶段发送纸质问卷,填写个人信息和职场排斥量

表。三周后,给被试发送线上问卷,填写组织支持感、积极心理资本和建言行为量表。最后获取474名员工的调查数据,其中有效样本为401份,有效率为84.5%。

调查对象中,女性占比为64.4%,25岁及以下占比为63.4%,26~30岁占比约为28.8%,本科占比74.1%,未婚占比81.5%,任现职年限1年以内的比例是46.3%。基层员工占比70.2%。

3.2 变量测量

本研究中变量的测量皆采用国内学者修订或使用过的量表,采用5级Likert计分,1为完全不符合,5为完全符合。职场排斥采用蒋奖等(2011)在Ferris的研究基础上编制的20个项目的量表,有上司排斥和同事排斥两个维度, α 系数为0.967。组织支持感量表采用凌文铨,杨海军和方俐洛(2006)编制的11个项目的量表,有工作支持、价值认同、利益关心三个维度, α 系数为0.884。建言行为采用Liang和Farh(2012)基于中国情境修定的8个项目的量表, α 系数为0.891。积极心理资本采用张阔,张赛和董颖红等(2010)编制的26个项目的量表,有自我效能、心理弹性、希望、乐观四个维度, α 系数为0.873。控制变量为员工的性别、年龄、婚姻状况、学力、工作年限、公司职位。计分为:男性=0,女性=1;已婚=0,未婚=1;25岁以下=1,26~30岁=2,30岁以上=3;大专及以下=1,本科=2,硕士及以上=3;工作年限1年以内=1,1~3年=2,3年以上=3;基层员工=0,管理者=1。

4 研究结果

4.1 共同方法偏差检验

本文采用了程序控制和统计控制的方式来减少共同方法偏差的影响。问卷部分项目采用反向计分,在调查实施时又分两个阶段采用了纸质问卷和线上问卷两种测量方式。统计上,Harman单因子检验法用来检验潜在的共同方法偏差。Harman检验显示不存在单一因子的情况,在未旋转的状态下提取出了14个因子,且第一个因子解释了21.945%的变异,占总变异的30.6%。这说明共同方法偏差的影响不大。另外,使用Lisrel 8.54对整个数据进行模型拟合,结果显示四因子的拟合度要比其他三个模型好很多,验证性因子分析的结果见表1。

表1 验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	RMSEA	IFI	CFI	NFI	GFI	RMR
四因子模型(Ostr;Sup;PC;Vo)	180.66	28	0.12	0.92	0.93	0.92	0.92	0.05
三因子模型(Ostr + Sup;PC;Vo)	618.00	30	0.22	0.75	0.75	0.74	0.77	0.05
二因子模型(Ostr + Sup + PC;Vo)	1119.38	32	0.29	0.55	0.55	0.54	0.65	0.10
单因子模型(Ostr + Sup + PC + Vo)	2228.40	35	0.39	0.27	0.27	0.27	0.48	0.16

注:Ostr:职场排斥;Sup:组织支持感;PC:积极心理资本;Vo:员工建言。

4.2 描述统计分析

研究中各变量的平均数、标准差和相关系数见表2。平均数显示调查样本的组织支持感、积极心理资本和建言行为都位于中等水平,职场排斥是中等偏低水平。相关系数显示:职场排斥与组织支持感($r = -0.32, p < 0.01$)、积极心理资本($r = -$

$0.18, p < 0.01$)和建言行为($r = -0.12, p < 0.05$)

这三个变量都呈负相关。组织支持感与积极心理资本($r = 0.57, p < 0.01$)、建言行为($r = 0.28, p < 0.01$)呈正相关,积极心理资本与建言行为($r = 0.40, p < 0.01$)呈正相关。

表2 变量的平均数、标准差及相关

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
性别	0.64	0.48	1.00									
婚姻	0.81	0.39	0.25**	1.00								
年龄	1.44	0.64	-0.23**	-0.58**	1.00							
学历	2.01	0.51	0.04	0.19**	-0.07	1.00						
工作年限	1.68	0.71	-0.25**	-0.57**	0.58**	-0.31**	1.00					
公司职位	0.30	0.46	-0.25**	-0.54**	0.45**	-0.14**	0.60**	1.00				
职场排斥	2.60	0.83	-0.09	-0.03	-0.15**	-0.19**	0.08	0.06	1.00			
组织支持	3.20	0.35	0.00	-0.10*	0.16**	0.13**	0.05	0.13**	-0.32**	1.00		
建言行为	3.37	0.76	-0.14**	-0.22**	0.15**	-0.05	0.22**	0.31**	-0.12*	0.57**	1.00	
心理资本	3.78	0.44	-0.09	-0.06	0.08	0.06	0.13**	0.16**	-0.18**	0.28**	0.40**	1.00

注:* $p < 0.05$,** $p < 0.01$,下同。

4.3 假设检验

4.3.1 主效应及简单中介效应检验

采用层次回归对职场排斥与建言行为间的关系进行分析,并对组织支持感的中介作用进行检验。

回归分析前进行了数据的正态检验和共线性诊断并对变量做了中心化处理。共线性诊断剔除了与其他变量共线性高的变量婚姻、工作年限。回归分析结果见表3:

表3 主效应和中介效应的层次回归分析的结果

变量	组织支持		建言行为		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
性别	0.05	0.02	-0.07	-0.08	-0.09*
年龄	0.14*	0.07	-0.00	-0.04	-0.08
学历	0.15**	0.10*	-0.01	-0.04	-0.09*
公司职位	0.10	0.13*	0.29**	0.31**	0.23**
职场排斥		-0.30**		-0.16**	0.01
组织支持					0.57**
R^2	0.06	0.14	0.10	0.12	0.41
ΔR^2		0.08**		0.02**	0.31**
F值	5.98**	12.60**	11.26**	11.26**	45.64**

在对人口统计学变量进行控制后,模型 4 中职场排斥对建言行为的负向预测作用显著($\beta = -0.16, p < 0.01$),这表明假设 $H1$ 成立。模型 2 显示职场排斥对中介变量组织支持感负向作用显著($\beta = -0.30, p < 0.01$),模型 5 表明当职场排斥与组织支持感一同进入回归方程时,职场排斥变得不显著($\beta = 0.01, p > 0.05$),而中介变量组织支持感依然

显著($\beta = 0.57, p < 0.01$),说明组织支持感对职场排斥具有完全中介作用,故假设 $H2$ 成立。

4.3.2 有调节的中介效应检验

为了检验组织支持感的中介作用受到个体积极心理资本的调节,此处按照根据温忠麟和叶宝娟(2014)提出的有调节的中介模型检验方法进行检验。回归分析的结果见表 4。

表 4 有中介的调节效应的回归分析结果

变量	组织支持		建言行为			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
性别	0.05	0.03	-0.07	-0.06	-0.07	-0.07
年龄	0.14 [*]	0.07	-0.00	-0.03	-0.06	-0.06
学历	0.15 ^{**}	0.08	-0.01	-0.06	-0.09 [*]	-0.09 [*]
公司职位	0.10	0.10	0.29 ^{**}	0.25 ^{**}	0.19 ^{**}	0.20 ^{**}
职场排斥		-0.26 ^{**}		-0.09 [*]	0.05	0.05
组织支持					0.52 ^{**}	0.52 ^{**}
心理资本		0.23 ^{**}		0.36 ^{**}	0.24 ^{**}	0.25 ^{**}
职场排斥 ×心理资本		0.06		0.04		0.04
组织支持 ×心理资本					0.08 [*]	0.09 [*]
R^2	0.06	0.18	0.10	0.24	0.46	0.46
ΔR^2		0.12 ^{**}		0.14 ^{**}	0.36 ^{**}	0.36 ^{**}
F 值	5.98 ^{**}	12.55 ^{**}	11.26 ^{**}	17.74 ^{**}	42.84 ^{**}	38.19 ^{**}

模型 4 中职场排斥的系数($\beta = -0.093, p < 0.05$)显著,但职场排斥与积极心理资本交叉项的系数($\beta = 0.043, p > 0.05$)不显著,说明职场排斥对员工建言的直接效应的没有受到积极心理资本的调节。模型 2 中职场排斥的系数显著($\beta = -0.259, p < 0.01$),但职场排斥与积极心理资本交叉项的系数($\beta = 0.060, p > 0.05$)不显著。模型 5 和模型 6 中的组织支持感的系数及组织支持感与积极心理资本交叉项的系数皆显著。由于在模型 2 中职场排斥的系数显著,而且在模型 5 和模型 6 中组织支持感与积极心理资本交叉项的系数显著,又温忠麟和叶宝娟(2014)的判定方法提出三组系数中只要有一组成立就可以判定中介效应受到调节,故此处可判定中介效应受到调节,故假设 $H3$ 成立。

由于另外两组系数皆不符合,此处可判定为调节的是后半路径,即组织支持感对建言行为的影响

受到积极心理资本的调节;而在职场排斥对建言行为的影响中,及职场排斥对组织支持感的影响中,积极心理资本的调节作用皆不显著。调节效应图(见图 2)可以清晰地显示:当组织支持感水平高时,积极心理资本水平高的个体比积极心理资本水平低的个体展现出了更多的建言行为;当组织支持感水平低时,积极心理资本高与低的个体展现的建言行为差别不明显。

5 讨论和结论

本研究基于资源保存理论提出的三个研究假设都得到了验证。职场排斥与员工建言行为显著负相关,这结果与 Li 和 Tian(2016)及 Wu 等(2019)的研究结果一致。此外关于组织支持感的中介作用和积极心理资本的调节作用的两个假设也都得到了验证。

本研究关注了员工建言行为的抑制因素,弥补

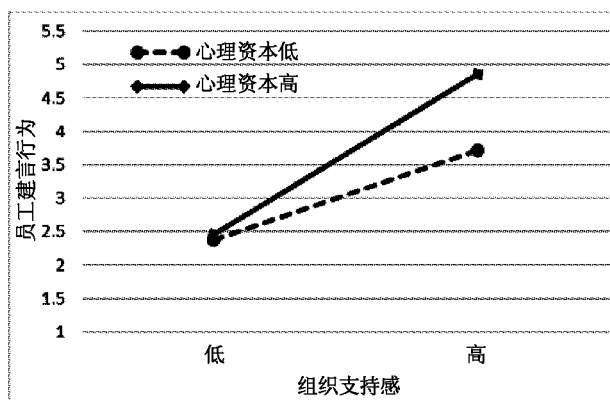


图2 组织支持感与积极心理资本的交互作用图

以往研究多关注建言行为的促进因素而忽视抑制因素的不足。此外,对于资源保存理论内的竞争观点:当个体面临资源损失时是采取行为保存既有资源还是发动行为攫取新的资源? Ng 和 Feldman 等 (2012) 曾以 66 个独立研究为样本试图通过元分析检验这一竞争性的观点。他们分析了三类工作压力源(工作方面的、人际方面的和组织方面的)与建言行为的关系,结果显示两者为负相关。本研究的数据支持了他们的观点。本研究表明当个体遭遇职场排斥时,个体不是增强建言行为来获取资源,而是减少建言行为来保存资源。同时,组织支持感与建言行为的关系表明当个体的资源增加时,个体又会优先采取资源投资行为。这为资源保存理论的深化和细化提供了理论依据。另外,本研究对与组织支持的中介作用和积极心理资本调节作用的考察深化了既有研究关于职场排斥对建言行为作用的机制,丰富了既有的职场排斥和建言行为的理论研究。

各研究变量的平均数显示调查样本中培训师的组织支持感、积极心理资本和建言行为都处于中等水平,遭受的职场排斥也接近中等水平。这说明培训师的组织支持感、积极心理资本和建言行为都有很大的提升空间,而职场排斥还有下降的空间。鉴于职场排斥会通过降低个体的组织支持感而抑制其建言行为,培训机构需要从源头上减少可能导致培训师资源受损的情况。管理者需要营造支持性的组织氛围,注意防范排斥行为,反对圈子文化,不应过分强调竞争,特别是不良竞争或者是恶性竞争。培训机构还应倡导学习型组织文化,鼓励和支持员工参加所需的技能培训,增加其备用资源的储备。同

时,给受排斥的员工给予有效的资源支持,避免其资源的进一步受损。

由于积极心理资本与建言行为正相关,而且积极心理资本具有调节作用,培训机构应重视发挥积极心理资本的作用。在对员工进行招聘和遴选时,要全面考查个体的心理素质,选拔和录用积极心理资本高的个体。其次,在管理和培训环节加入激发员工积极心理资本的内容,聘请专业心理培训师定期举行培训,提高积极心理资本水平。

职场排斥和建言行为有多个维度,本研究在考察职场排斥对建言行为的影响时未考虑其具体维度,未来可开展更细化的研究。本研究还有一个不足是样本都来自成人教育培训机构,对教育培训行业来说还缺乏代表性,未来的研究可以 k12 教育培训师为研究对象,完善样本的代表性。另外本研究是一个横截面研究,揭示的变量间的关系仍属相关关系,尚不可做因果关系解释。

此研究结果表明:职场排斥对建言行为具有负向影响;这一影响通过组织支持感的中介作用产生,且中介作用的大小受到个体积极心理资本的调节。即:个体受到的职场排斥越高,则个体的展示出的建言行为越少;职场排斥对建言行为的影响是通过降低员工的组织支持感产生的,而且职场排斥在通过降低员工的组织支持感影响员工的建言行为时,对积极心理资本高的个体的影响幅度更大(从显著高于低积极心理资本者的建言水平降到几乎持平)。

参考文献

- 陈晨,杨付,李永强. (2017). 职场排斥的作用机制与本土化发展. *心理科学进展*, 25(8), 1387 - 1400.
- 褚靖铭. (2020). “互联网+”背景下教育培训机构市场营销策略研究. *产业创新研究*, (6), 39 - 40 + 47.
- 段锦云,田晓明,孔瑜,王先辉. (2011). 组织支持感对员工进谏行为的影响机制. *心理研究*, 4(2), 65 - 69.
- 蒋奖,张雯,王卓,鲁峥嵘,许燕. (2011). 工作场所排斥与员工心理健康、工作满意度的关系:性别的调节作用. *心理科学*, 34(3), 686 - 691.
- 李露,叶宝娟,杨强,刘林林. (2019). 真实型领导与员工建言行为:有调节的中介效应. *中国临床心理学杂志*, 27(4), 822 - 824 + 651.

- 凌文轮,杨海军,方俐洛. (2006). 企业员工的组织支持感. *心理学报*, 38(2), 281-287.
- 温忠麟,叶宝娟. (2014). 有调节的中介模型检验方法: 竞争还是替补? *心理学报*, 46(5), 714-726.
- 张阔,张赛,董颖红. (2010). 积极心理资本: 测量及其与心理健康的关系. *心理与行为研究*, 8(1), 58-64.
- 张冉. (2015). 职场排斥对知识型员工工作行为的影响: 一个中介-调节的模型. *科技管理研究*, 35(9), 180-186.
- 郑馨怡,李燕萍. (2019). 职场排斥影响员工建言吗? ——资源保存理论视角. *当代经济管理*, 41(5), 58-67.
- Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal Of Inter-cultural Relations*, 69, 66-75.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., & Chu, C. W. L. (2017). Core self-evaluations and employee voice behavior: Test of a dual-motivational pathway. *Journal Of Management*, 43(3), 946-966.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Chou, S. Y., & Barron, K. (2016). Employee voice behavior revisited: Its forms and antecedents. *Management Research Review*, 39(12), 1720-1737.
- Chung, Y. W. (2017). The role of person-organization fit and perceived organizational support in the relationship between workplace ostracism and behavioral outcomes. *Australian Journal of Management*, 42(2), 328-349.
- Chung, Y. W. (2018). Workplace ostracism and workplace behaviors: A moderated mediation model of perceived stress and psychological empowerment. *Anxiety, Stress, & Coping*, 31(3), 304-317.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal Of Management*, 40(5), 1334-1364.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
- Hui, Q., Cao, X., Lou, L., & He, H. (2014). Empirical research on the influence of organizational support on psychological capital. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2(1), 1-11.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Leung, A. S., Wu, L., Chen, Y., & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836-844.
- Li, C. F., & Tian, Y. Z. (2016). Influence of workplace ostracism on employee voice behavior. *American Journal of Mathematical and Management Sciences*, 35(4), 281-296.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Wang, Y., Zheng, Y., & Zhu, Y. (2018). How transformational leadership influences employee voice behavior: The roles of psychological capital and organizational identification. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(2), 313-321.
- Williams, K. D., & Nida, S. A. (2011). Ostracism: Consequences and coping. *Current Directions in Psychological Science*, 20(2), 71-75.

- Wu, W. , Qu, Y. , Zhang, Y. , Hao, S. , Tang, F. , Zhao, N. , & Si, H. (2019). Needs frustration makes me silent: Workplace ostracism and newcomers' voice behavior. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 635 – 652.
- Xia, Y. , Schyns, B. , & Zhang, L. (2020). Why and when job stressors impact voice behaviour: An ego depletion perspective. *Journal of Business Research*, 109, 200 – 209.
- Zhao, H. , Xia, Q. , He, P. , Sheard, G. , & Wan, P. (2016). Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84 – 94.
- Zheng, X. , Yang, J. , Ngo, H. Y. , Liu, X. Y. , & Jiao, W. (2016). Workplace ostracism and its negative outcomes: Psychological capital as a moderator. *Journal of Personnel Psychology*, 15(4), 143 – 151.

The Effect of Workplace Ostracism on Employee's Voice Behavior in Training Industry: A Model with Moderated Mediating

Li Xia Tang Zhouli

(Zhou Enlai School of Government, Nankai University, Tianjin 300350)

Abstract: This study explored the effect of workplace ostracism on employee's voice behavior by questionnaire, with perceived organizational support as a mediate variable and psychological capital as a moderator variable under the theory of conservation of resources. The sample consisted of 401 employees from the adult education training industry in Anhui and Tianjin. The results indicated that: (1) Workplace ostracism has a negative predictive effect on employees' voice behavior; (2) Organizational support is the mediate variables between workplace ostracism and voice behavior; (3) The mediating effect of perceived organizational support is moderated by psychological capital.

Key words: workplace ostracism; perceived organizational support; psychological capital; voice behavior