

The Effect of Workplace Exclusion on Employees' Silent Behavior: The Mediating Effect of Emotional Exhaustion

Shuoshuo Cheng

Shanghai Normal University, Shanghai
Email: chengshuoshua@163.com

Received: Apr. 7th, 2020; accepted: May 15th, 2020; published: May 22nd, 2020

Abstract

Workplace rejection is a complex interpersonal conflict experienced by employees in the workplace, which often leads to some avoidance and retaliation reactions, such as the silent behavior of employees. Previous studies have focused on the cognitive factors of workplace rejection and silent behavior, while less attention has been paid to the impact of emotional factors on employees. In this study, 222 on-the-job employees were selected as the research objects, and the mediating role of emotional exhaustion in the above relationships was studied from the perspective of emotional pathways through the basic framework of workplace exclusion and silent behavior of employees. The results show that workplace rejection can positively predict three kinds of silent behaviors of employees. Emotional exhaustion in the workplace exclusion and three kinds of silent behavior of employees play a part in the mediating role. Based on this, organizations and leaders should pay attention to guide the establishment of a harmonious workplace work atmosphere, pay attention to the influence of employees' emotions on their silent behavior, and encourage employees to make positive suggestions.

Keywords

Workplace Exclusion, Emotional Exhaustion, Tacit Silence, Defensive Silence, Indifferent Silence

职场排斥对员工沉默行为的影响：情绪耗竭的中介作用

程硕硕

上海师范大学，上海
Email: chengshuoshua@163.com

收稿日期：2020年4月7日；录用日期：2020年5月15日；发布日期：2020年5月22日

摘要

职场排斥是员工在职场中所体验到的一种复杂的人际冲突，往往会导致员工出现一些回避反应，例如员工的沉默行为。以往的研究主要关注职场排斥与员工沉默行为的认知因素，而有关情绪因素对员工造成的影响则较少受到关注。本研究选取222名在职员工作为本次研究的研究对象，通过职场排斥对员工沉默行为的基本框架，从情绪路径对上述关系中情绪耗竭的中介作用进行研究。研究结果表明：职场排斥能够正向预测员工的三种沉默行为；情绪耗竭在职场排斥与员工的三种沉默行为之间起到部分中介作用。基于此，组织和领导者应注意引导建立和谐的职场工作氛围，关注员工情绪对于员工沉默行为的影响，促使员工积极建言。

关键词

职场排斥，情绪耗竭，默许性沉默，防御性沉默，漠视性沉默

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着经济的飞速发展和科技的不断创新，当前的时代背景下，无论是个人还是组织都面临着更加严峻的考验：企业之间愈发激烈的竞争以及顾客对于美好生活的需要和期望，都促使企业向他们的员工提出具有创新能力和敢于发言的勇气等种种要求。然而，企业中不可避免地存在这样一种现象，即员工明显感觉到或者明确发现了工作过程中存在的问题，但是在考虑了各种可能的结果后，最终选择沉默的现象。

以往研究发现，员工的沉默行为会对组织和员工个人产生一定的负面影响。何轩(2010)的研究表明，员工的沉默行为在一定程度上可以看作是组织公民行为的对立面，虽然没有对组织绩效或者人际关系造成直接的、表面的损害，但是员工的沉默行为也的确会导致组织内的一些重要信息和员工具有创新性的想法没办法及时有效地传递给组织，进而对组织的沟通、变革和创新造成影响(Morrison, 2014)。也就是说，员工的沉默行为可能成为组织成长和发展的重大阻碍(Tangirala & Ramanujam, 2008; 田书芹, 2009; 易明, 等, 2018)。因此，了解员工沉默行为的形成机制进而实现组织的全面可持续发展变得日益重要。

员工的沉默行为作为一种典型的非角色内行为受到不同组织情境的影响。而组织工作氛围作为组织的一个重要情景因素，对于员工的行为具有不可忽视的影响(张戎凡, 等, 2013)。作为员工对工作情境氛围的一种主观感知，职场排斥可以通过员工的主观心理过程对其沉默行为产生影响(Morrison & Milliken, 2000; 吴隆增, 等, 2010; 贾波, 周菲, 2014; 林志扬, 杨静, 2015; 刘小禹, 等, 2015; Gkorezis et al., 2016)。那么职场排斥是通过何种心理过程(机制)对员工的沉默行为产生影响以及如何影响的呢?

国内外学者大多基于认知路径来探讨职场排斥对于员工沉默行为的影响机制，涉及的一些认知变量主要包括组织认同(吴隆增, 等, 2010; 贾波, 周菲, 2014)、工作安全感(丁宁, 张敬洁, 2019)、组织公平感(Tangirala & Ramanujam, 2008; 何轩, 2010)等，但这些研究均忽略了职场排斥作用于员工行为的另一条路径，即职场排斥通过影响员工的情绪，继而影响到员工的行为反应。

李锡元等人(2019)基于压力与应对理论,发现职场排斥不仅通过员工的个人心理感知因素对员工行为产生影响,情绪的作用也不可忽视。研究表明,组织情境下,许多工作因素正是通过情绪反应来影响员工的工作态度、工作行为和工作绩效的(Barsade & Gibson, 2007; Miner & Glomb, 2010)。

基于此,本研究文从职场排斥的视角,探究情绪耗竭感在职场排斥与三种沉默行为(默许性沉默、防御性沉默和漠视性沉默)关系中的作用,揭示影响沉默行为的重要前因变量及其影响机制,以期丰富有关情绪因素对员工沉默行为相关领域的研究。

2. 研究对象与方法

2.1. 研究对象

采用随机抽样,通过问卷星选取在职人士作为研究对象,共有 246 名在职员工参加研究,含有效问卷 222 份,有效回收率为 90.24%。222 名被试中,男性 108 人(占 48.6%),女性 114 人(占 51.4%)。被试平均年龄为 36.51 岁($SD = 10.97$,全距为 18~65)。被试平均工作年限为 14.05 年($SD = 11.36$,全距为 0.5~43)。从受教育程度来看,被试的受教育水平在“大专及以下”为 70 人(占 31.5%),受教育水平在“本科”为 129 人(占 58.1%),受教育水平在“硕士及以上”为 23 人(占 10.4%)。

2.2. 研究工具

2.2.1. 职场排斥量表

选用 Ferris 等人于 2008 年(Ferris, 2008)所编制的十项量表,经员工自评进行测量。该量表原始的 Cronbach α 系数为 0.904 (>0.70),具有良好的测量信度。本研究中该量表的 Cronbach α 系数为 0.886。

2.2.2. 情绪耗竭量表

选用 Maslach 和 Jackson (1981)所编制的九项量表来测量情绪耗竭。其中一个例子是“当我早上起床,不得不面对新的一天的工作时,我感到疲惫。”选项的范围从“1 = 从不”到“5 = 一天一次”。本研究中该量表的 Cronbach α 系数为 0.893。

2.2.3. 员工沉默行为量表

选用郑晓涛等(2008)在中国情境下开发的十二项量表,分为三个维度。本研究中总量表的信度系数为 0.886,默许性沉默、防御性沉默和漠视性沉默的内部一致性系数分别为 0.819、0.766 和 0.821,具有较高的信度。

2.3. 研究方法

运用 SPSS24.0 软件,对数据进行描述性统计、相关分析、回归分析以及中介效应检验等处理。

3. 结果

3.1. 共同方法偏差的控制与检验

本研究的变量测量采用了被试自我报告法,因此可能会产生共同方法偏差问题。统计过程中,采用 Harman 单因子检验法,对变量进行未旋转的探索性因子分析。结果表明,特征根大于 1 的因子共有 5 个,第一个因子解释的变异量为 27.24%,小于 40%的临界值。由此表明,本研究不存在明显的共同方法偏差问题。

3.2. 各变量的描述统计和相关分析

本研究中各变量的描述性结果,平均值、标准差和相关系数如表 1 所示。可以看出,职场排斥与情

情绪耗竭呈显著正相关($r = 0.320, p < 0.01$), 与员工默许性沉默行为呈显著正相关($r = 0.194, p < 0.01$), 与员工防御性沉默行为呈显著正相关($r = 0.292, p < 0.01$), 与员工漠视性沉默行为呈显著正相关($r = 0.228, p < 0.01$); 情绪耗竭与员工默许性沉默行为呈显著正相关($r = 0.201, p < 0.01$), 与员工防御性沉默行为呈显著正相关($r = 0.316, p < 0.01$), 与员工漠视性沉默行为呈显著正相关($r = 0.436, p < 0.01$)。

Table 1. The mean value, standard deviation and correlation coefficient of each variable

表 1. 各变量的平均值、标准差和相关系数

变量	1	2	3	4	5	6	7
1、性别	-						
2、年龄	-0.198**	-					
3、职场排斥	-0.109	.276**	-				
4、情绪耗竭	-0.040	-0.084	0.320**	-			
5、默许性沉默	0.020	-0.007	0.194**	0.201**	-		
6、防御性沉默	-0.052	0.056	0.292**	0.316**	0.660**	-	
7、漠视性沉默	0.016	0.034	0.228**	0.436**	0.397**	.624**	-
MD	-	36.520	2.748	2.545	2.954	2.849	2.569
S	-	10.969	0.709	0.845	0.813	0.750	0.802

3.3. 职场排斥、情绪耗竭和员工沉默行为的回归分析

为了进一步探究职场排斥、情绪耗竭和员工沉默行为之间的关系, 对三者进行了回归分析。首先, 以员工沉默行为各维度为结果变量, 职场排斥作为预测变量进行回归分析; 其次, 以情绪耗竭为结果变量, 职场排斥作为预测变量进行回归分析; 最后, 以员工沉默行为各维度为结果变量, 情绪耗竭作为预测变量进行回归分析。结果见表 2, 结果显示, 职场排斥正向预测员工的默许性沉默行为($\beta = 0.194, t = 2.928, p < 0.01$)、防御性沉默行为($\beta = 0.292, t = 4.536, p < 0.001$), 和漠视性沉默行为($\beta = 0.228, t = 3.467, p < 0.01$)。职场排斥也能够正向预测员工的情绪耗竭($\beta = 0.247, t = 3.739, p < 0.001$)。情绪耗竭正向预测员工默许性沉默行为($\beta = 0.201, t = 3.047, p < 0.01$)、防御性沉默行为($\beta = 0.316, t = 4.933, p < 0.001$)以及员工的漠视性沉默行为($\beta = 0.436, t = 7.190, p < 0.001$)。

Table 2. Regression analysis of workplace rejection, emotional exhaustion and employee silence behavior

表 2. 职场排斥、情绪耗竭和员工沉默行为的回归分析

预测变量	因变量	B	SE	Beta	t	R ²
职场排斥	默许性沉默	0.089	0.03	0.194	2.928**	0.038
	防御性沉默	0.124	0.027	0.292	4.536***	0.086
	漠视性沉默	0.103	0.03	0.228	3.467**	0.052
职场排斥	情绪耗竭	0.22	0.059	0.247	3.739***	0.103
情绪耗竭	默许性沉默	0.086	0.028	0.201	3.047**	0.04
	防御性沉默	0.125	0.025	0.316	4.933***	0.1
	漠视性沉默	0.184	0.026	0.436	7.190***	0.19

3.4. 中介效应检验

将自变量(职场排斥)、中介变量(情绪耗竭)和因变量(员工沉默行为:默许性沉默、防御性沉默和漠视性沉默)以及控制变量(性别、年龄、工作年限以及受教育程度)依次填入 SPSS 宏程序 process 软件相应的选项框。选择中介模型,设定样本量为 5000, Bootstrap 取样方法选择偏差校正的非参数百分位法,并选择 95% 放入置信区间度。对该模型的两条路径进行检验:职场排斥→情绪耗竭→员工默许性沉默行为(路径 1);职场排斥→情绪耗竭→员工防御性沉默行为(路径 2);职场排斥→情绪耗竭→员工漠视性沉默行为(路径 3)。本研究需检验三条中介路径是否显著。

结果表明,职场排斥→情绪耗竭→员工默许性沉默行为的路径中,情绪耗竭产生的间接效应值为 0.0497,占职场排斥对员工默许性沉默行为影响总效应的 26%,其所在置信区间不含 0(95% CI = [0.0004, 0.1073]),说明情绪耗竭在职场排斥和员工默许性沉默行为之间存在显著的中介效应。职场排斥→情绪耗竭→员工防御性沉默行为的路径中,情绪耗竭产生的间接效应值为 0.0792,占职场排斥对员工防御性沉默行为影响总效应的 27%,其所在置信区间不含 0(95% CI = [0.0269, 0.1404]),说明情绪耗竭在职场排斥和员工防御性沉默行为之间存在显著的中介效应。职场排斥→情绪耗竭→员工漠视性沉默行为的路径中,情绪耗竭产生的间接效应值为 0.1297,占职场排斥对员工漠视性沉默行为影响总效应的 57%,其所在置信区间不含 0(95% CI = [0.0670, 0.2285]),说明情绪耗竭在职场排斥和员工漠视性沉默行为之间存在显著的中介效应。因此,情绪耗竭在职场排斥和员工沉默行为(默许性沉默、防御性沉默、漠视性沉默)之间的中介效应得到证实。

4. 讨论

4.1. 职场排斥与员工沉默行为的关系

本研究假设并验证了员工所感受到的职场排斥能够显著增加员工的三种沉默行为(默许性沉默、防御性沉默和漠视性沉默),这同以往的研究结果是一致的。当员工感受到被自己的组织或组织内的其他员工所排斥时,即有一种被组织边缘化的感觉,而被边缘化会对个体的退缩行为产生影响,使其表现出更多的沉默行为(O'Reilly et al., 2014)。

首先,研究结果表明,职场排斥与员工默许性沉默行为呈显著正相关。当员工经历职场排斥时,常常会减少组织角色行为,降低自己在组织中的存在感和对组织的卷入感,忍气吞声,产生沉默行为等回避行为。期望理论也表明当前行为的未来结果及个体对该结果的重视程度决定了个体当前的行为表现。经历职场排斥的员工常常具有较低的人际关系质量导致其存在强烈的“人微言轻”的主观心理感知,认为自己的意见和观点被采纳的机会渺茫,因此更容易表现出默许性沉默行为(赵秀清, 2019)。其次,当员工经历不公平待遇或受到组织排斥时,他们倾向于采用相对安全的沉默行为或其他规避行为进行报复,而不是执行明显的、适得其反的攻击行为,从而达到自我保护的目的(Xu et al., 2017),这与本研究的结果一致,即。最后,职场排斥与员工漠视性沉默行为呈显著正相关,这一结果与社会认同理论的预测结果相一致。社会认同理论认为,个体在群体中的意义在于获得归属感以及与内部成员身份相关的价值和情感意义,而绝大多数受到职场排斥的人会受到被组织边缘化,难以对组织保持较高程度的认同,组织的成败与自己无关,从而表现出漠视性沉默行为。

4.2. 情绪耗竭的中介作用

本研究的研究结果表明,职场排斥与情绪耗竭呈显著正相关。职场作为员工人际互动和分享情感的主要场所之一,当员工遭受到职场排斥时,一方面会造成员工分享情感的需要不能满足,员工所需要的

情感资源不足, 继而陷入情绪耗竭; 另一方面, 职场排斥会使处于排斥处境的员工, 为了获取企业中其他同事和领导的认同而消耗大量的情绪或心理资源, 结果导致员工经历低活力甚至精神疲劳, 最终导致员工产生情绪耗竭。

关于情绪耗竭与员工沉默行为的关系, 主要分为以下三个方面进行讨论: 第一, 情绪耗竭与默许性沉默呈显著正相关。当员工产生情绪耗竭时, 个体自身已经承受较大情绪压力, 很难再腾出精力或者心理资源去处理来自组织的问题, 认为自己没有能力去改变现状, 从而选择保留自己的观点, 产生默许性沉默。第二, 员工在工作场所保持沉默是员工在感到情绪耗竭时保护自身剩余资源、缓解心理不适的一种自然而安全的方式(Xu et al., 2015), 这与本研究的结果一致, 即情绪耗竭与防御性沉默呈显著正相关。第三, 情绪耗竭与漠视性沉默呈显著正相关, 具体来说, 情绪耗竭会导致员工自尊受损、产生沮丧等情绪, 进而影响个体对于组织的认同, 认为自己和组织之间是相互分离的, 组织的利弊与己无关, 从而产生漠视性沉默。

最后, 本研究结果还表明, 情绪耗竭在职场排斥和员工的三种沉默行为之间起到中介的作用。以往关于情绪耗竭的研究就发现, 在职场排斥与员工的行为之间, 情绪耗竭发挥着重要的中介作用(李锡元, 等, 2019)。总的来说, 长期的人际压力是导致情绪耗竭的主要原因之一, 作为一个重要的工作压力源, 职场排斥无可避免地会导致员工实际或潜在价值资源的损失。在这样的情况下, 员工还要处理额外的人际压力, 必然会产生情绪耗竭。同时, 根据资源保护理论的观点, 职场排斥现象发生时, 受排斥的员工可能会遭受到各种不公平的对待, 而由此产生的各种沉默行为则是个体为了调节自身剩余资源而做出的深思熟虑的决定。

5. 结论

本研究以 222 名在职员工为研究对象, 探讨职场排斥和情绪耗竭对员工共沉默行为的基本情况; 分析三个变量之间的关系和作用机制, 得出以下结论: 1) 员工感受到的职场排斥能够正向预测员工的情绪耗竭; 2) 员工感受到的职场排斥能够正向预测与员工默许性沉默行为、防御性沉默行为和漠视性沉默行为; 3) 员工情绪耗竭能够正向预测员工默许性沉默行为、防御性沉默行为、漠视性沉默行为; 4) 情绪耗竭在职场排斥和员工三种沉默行为之间起到部分中介作用, 即职场排斥会在一定程度上会直接导致员工产生负向情绪体验, 进而导致情绪耗竭, 并从心理上慢慢疏远与组织之间的关系, 降低对组织的情感依附, 最终导致沉默行为。

参考文献

- 丁宁, 张敬洁(2019). 职场排斥对员工沉默的影响研究: 心理所有权和工作不安全感的作用. *领导科学*, (16), 81-83.
- 贾波, 周菲(2014). 职场排斥对员工沉默行为影响的研究——组织认同的中介作用. *沈阳师范大学学报(社会科学版)*, 38(2), 83-85.
- 何轩(2010). 为何员工知而不言——员工沉默行为的本土化实证研究. *南开管理评论*, 13(3), 45-52.
- 李锡元, 杨咸华, 蔡瑶(2019). 职场排斥与网络怠工: 工作嵌入的调节作用. *技术经济*, (6), 37-45.
- 刘小禹, 刘军, 许浚, 吴蓉蓉(2015). 职场排斥对员工主动性行为的影响机制——基于自我验证理论的视角. *心理学报*, (6), 120-130.
- 林志扬, 杨静(2015). 职场排斥与员工沉默——调节-中介模型的构建与检验. *厦门大学学报(哲学社会科学版)*, (2), 50-59.
- 田书芹(2009). 员工沉默的形成机理与应对之策——基于干扰生态理论的探讨. *中国人力资源开发*, (6), 24-27.
- 吴隆增, 刘军, 许浚(2010). 职场排斥与员工组织公民行为: 组织认同与集体主义倾向的作用. *南开管理评论*, (3), 38-46.
- 易明, 罗瑾琏, 王圣慧, 钟竞(2018). 时间压力会导致员工沉默吗——基于 sem 与 fsqca 的研究. *南开管理评论*, 21(1),

205-217.

- 张戎凡, 周路路, 赵曙明(2013). 组织公平组合与员工沉默行为关系的实证研究. *管理学报*, 10(5), 693.
- 赵秀清(2019). 员工为何沉默: 来自职场排斥的解释. *当代经济管理*, 41(5), 68-75.
- 郑晓涛, 柯江林, 石金涛, 郑兴山(2008). 中国背景下员工沉默的测量以及信任对其的影响. *心理学报*, (2), 97-105.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why Does Affect Matter in Organizations? *The Academy of Management Perspectives*, 21, 36-59. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286163>
- Ferris, D. L. et al. (2008). The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1348. <https://doi.org/10.1037/a0012743>
- Gkorezis, P., Panagiotou, M., & Theodorou, M. (2016). Workplace Ostracism and Employee Silence in Nursing: The Mediating Role of Organizational Identification. *Journal of Advanced Nursing*, 72, 2381-2388. <https://doi.org/10.1111/jan.12992>
- Miner, A. G., & Glomb, T. M. (2010). State Mood, Task Performance, and Behavior at Work: A Within-Persons Approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112, 43-57. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.11.009>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25, 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- O'Reilly, J., Robinson, S. L., Berdahl, J. L., & Banki, S. (2014). Is Negative Attention Better than No Attention? The Comparative Effects of Ostracism and Harassment at Work. *Organization Science*, 26, 774-793. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0900>
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The Bad Boss Takes It All: How Abusive Supervision and Leader-Member Exchange Interact to Influence Employee Silence. *The Leadership Quarterly*, 26, 763-774. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.002>
- Xu, E., Huang, X., & Robinson, S. L. (2017). When Self-View Is at Stake: Responses to Ostracism through the Lens of Self-Verification Theory. *Journal of Management*, 43, 2281-2302. <https://doi.org/10.1177/0149206314567779>