

The Effect of Organizational Socialization on Contextual Performance in New Civil Servants: The Mediating Role of Leader-Member Exchange

Ju Zhou¹, Yi Tang²

¹Public Administration Department, Chongqing School of Administration, Chongqing

²Emergency Management Training Center, Chongqing School of Administration, Chongqing

Email: tangy436@126.com

Received: Sep. 24th, 2019; accepted: Oct. 7th, 2019; published: Oct. 14th, 2019

Abstract

A total of 234 new civil servants who have been employed for one year participated in this study. They anonymously filled out questionnaires regarding organizational socialization, leader-member exchange (LMX) and contextual performance. The results showed that: 1) compared with female new civil servants, male new civil servants were significantly higher at organizational socialization; 2) the organizational socialization level of new civil servants has a significant positive predictive effect on their contextual performance; 3) LMX has a significant intermediary effect between organizational socialization and contextual performance. These findings demonstrated the important role of organizational socialization in contextual performance and the mechanism of LMX mediated the relationship between organizational socialization and contextual performance among new civil servants.

Keywords

Organizational Socialization, Contextual Performance, Leader-Member Exchange, New Civil Servant

组织社会化对新入职公务员情境绩效的影响： 领导 - 部属交换的中介作用

周 矩¹, 唐 溢²

¹重庆行政学院公共管理教研部, 重庆

²重庆行政学院应急管理培训中心, 重庆

Email: tangy436@126.com

收稿日期: 2019年9月24日; 录用日期: 2019年10月7日; 发布日期: 2019年10月14日

摘要

本研究采用问卷法对234名新入职1年的公务员进行调查, 探讨他们的组织社会化与情境绩效之间的相互关系。结果发现: 1) 新入职男性公务员的组织社会化显著高于女性公务员; 2) 新入职公务员的组织社会化水平对其情境绩效具有显著正向预测作用; 3) 领导-部属交换在组织社会化与情境绩效间具有显著中介效应。综合表明, 新入职公务员队伍建设需更加重视基于组织社会化手段的人力资源管理实践, 同时领导应适度介入新入职公务员的工作适应过程。

关键词

组织社会化, 情境绩效, 领导-部属交换, 新入职公务员

Copyright © 2019 by author(s) and Hans Publishers Inc.

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

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



Open Access

1. 问题提出

公务员的绩效与社会政治、经济、文化等多方面的有序运行都直接相关。但仅从公务员工作绩效的任务方面来评价公务员的全部贡献, 显然不能满足工作环境的需要。组织成员(公务员)的一些活动未必与其工作任务直接相关, 比如主动承担困难的任务; 自愿做一些不属于自己职责范围内的工作; 帮助同事、主动合作等, 但这些行为对组织的整体发展非常重要, 可称为情景活动(contextual activities)。Motowidlo和Borman(1993)提出, 情境活动对任务活动的完成具有促进作用, 应将绩效划分为任务绩效(task performance)和情境绩效(contextual performance), 即二维绩效模型, 其后, 情境绩效在绩效评估研究中的作用得到了越来越多的关注, 甚至超过了对任务绩效的研究[1]。研究显示, 二维绩效模型在中国文化背景下具有较强的结构区分[2]。

组织社会化(organizational socialization)是公务员绩效影响因素研究中一个非常重要的概念, 但目前探讨的比较少。组织社会化对促进新入职公务员组织适应以及改善其绩效都发挥着重要的作用, 研究显示, 组织社会化能有效促进员工的工作绩效[3], 同时, 以社交关系为导向的组织社会化, 能够有效促进员工的工作满意度、组织承诺和工作绩效[4]。领导-部属交换(Leader-Member Exchange, LMX)作为新入职公务员社交关系的重要组成部分, 它是如何在组织社会化过程中促进新入职公务员情境绩效的, 目前还缺乏相应的研究。本研究的目的在于通过分析新入职公务员的组织社会化对其情境绩效的影响, 以及领导-部属交换关系的中介作用, 探讨针对新入职公务员人力资源管理实践应采取怎样的措施, 提升他们的情境绩效, 增强工作适应能力。

2. 理论与假设

2.1. 组织社会化对新入职公务员情景绩效的影响

组织社会化是研究者针对新入职人员适应职业环境的过程提出的重要概念, 组织社会化被认为是组织成员进入组织后获取有关信息并期待自己的行为能够符合组织及环境要求的一种调适[5], 组织社会化

的内容包括新员工成为组织既定员工过程中所涉及的社会、文化方面的所有学习内容[6]。国内学者关于公务员群体组织社会化的研究已经取得一定成果, 结果显示, 当前我国公务员的职业适应性水平处于中等偏上的水平, 尤其是在职业技能与组织变革两个因素上处于较高水平, 而职业认知适应性方面则稍显不足[7], 大学生村官主动适应策略与组织支持策略都与他们的职业适应性存在正相关性[8]等等。而成功的组织社会化可以加快员工适应组织和促进个人的工作绩效, 并最终促进团队与组织的整体效能[3], 有效的组织社会化策略能够提升新进企业大学生的工作能力、工作满意感和工作质量[9]、减少员工的角色模糊和现实冲击[4]、提升员工个人绩效水平[10]、通过工作卷入正向影响工作绩效[11]。新入职公务员需要尽快适应新的工作环境, 不断学习和自我调适, 以认同组织的目标、行为和规范以适应组织的价值体系, 同时能够养成为了组织的利益而主动付出更多的意识, 因此, 本研究提出以下研究假设:

H1: 组织社会化正向影响新入职公务员的情境绩效。

2.2. 领导 - 部属交换在组织社会化与情境绩效间的调节作用

领导 - 部属交换理论由 Graen 等人在 1975 年首次提出[12], 领导 - 部属交换关系是代表下属与主管领导之间在工作过程中建立起来的关系, 是个体组织经验中重要的组成部分[13], 而中国文化具有高权力距离[14]和关系导向[15]的特征, 使得领导 - 部属交换关系成为组织情境研究的重要议题[16]。已有研究显示, 高质量的领导 - 部属交换正向影响组织社会化结果[17], 但已有研究多将领导 - 部属交换视为因变量, 很少探讨领导 - 部属交换作为调节变量对组织社会化的影响。考虑到良好的领导 - 部属交换关系可能会促使员工做出更多责任承担、帮助行为等, 提升情境绩效, 因此, 本研究提出以下研究假设:

H2: 领导 - 部属交换正向影响新入职公务员的情境绩效。

H3: 领导 - 部属交换在新入职公务员组织社会化与情境绩效间起部分中介作用。

3. 方法

3.1. 样本

本研究的被试为 252 名平均工作年限为 1.12 (SE = 0.45) 年的新入职公务员, 剔除存在大量缺失值的问卷, 最终有效样本为 234 人。其中, 男性占 49.1%, 女性占 50.9%, 平均年龄为 24.21 (SE = 2.86) 岁。其他人口学信息见表 1。

Table 1. The academic qualifications of the respondents and the work unit level (N = 234)

表 1. 调查对象的学历以及工作单位级别(N = 234)

学历			单位级别		
专科	本科	硕士	科级	处级	厅级
1.3%	68.8%	29.9%	61.5%	36.8%	1.7%

3.2. 测量

1) 组织社会化量表采用王莉莉(2012)开发的 20 个题目的公务员组织社会化量表。该量表包括 3 个维度: 组织文化社会化、工作胜任社会化和人际关系社会化。20 个题目在三个维度上的克隆巴赫一致性系数(Cronbach α)分别为: 0.84, 0.81, 0.82。遵循以往研究的做法, 我们将 3 个维度的总得分作为组织社会化的测量值。

2) 领导 - 部属交换量表采用王辉和牛雄鹰(2004)的 16 个题目的领导 - 部属交换的测量表, 测量他们在工作中的领导 - 部属交换情况。被试基于 Likert-5 点评分方法(从 1——“非常不同意”到 5——“非常同

意”)作答。16个题目在四个维度上的克隆巴赫一致性系数(Cronbach α)分别为: 0.92, 0.85, 0.89, 0.89。遵循以往研究的做法, 我们将4个维度的总得分作为领导-部属交换的测量值。

3) 情境绩效量表采用 VanScotter 和 Motowidlo (1996)编制的, 由王辉等人(2003)修订的量表, 该量表涉及情境绩效的两个维度, 即人际促进和工作奉献, 15项题目在两个维度上的克隆巴赫一致性系数(Cronbach α)分别为: 0.82 和 0.89。遵循以往研究的做法, 我们将2个维度的总得分作为情境绩效的测量值。

3.3. 研究程序和数据处理

本研究在调查对象确定后, 对指导语、问卷发放与回收流程、数据的录检等都进行了严格规定。整个过程采取统一发放、分散作答、统一收回的策略, 保证了数据收集的时效性和被试作答的真实性。

采用 SPSS22.0 和 Amos24.0 统计软件包进行数据管理与统计分析。

4. 结果

4.1. 人口学变量与组织社会化、领导-部属交换和情境绩效

对被试的组织社会化状况进行单因素方差分析。结果显示, 新入职公务员的组织社会化存在性别差异, 男性公务员比女生公务员的组织社会化结果更好($t = 2.88, p < 0.01$), 而在领导-部属交换关系和情境绩效无明显性别差异; 新入职公务员所在单位的级别对其组织社会化的影响不显著, 但对领导-部属交换($F_{(2, 232)} = 3.79, p < 0.05$)和情境绩效($F_{(2, 232)} = 4.26, p < 0.05$)存在显著影响, 厅级单位的新入职公务员的分数更高; 新入职公务员的学历对组织社会化、领导-部属交换关系和情境绩效影响不显著。

4.2. 组织社会化与情境绩效的关系

组织社会化、情境绩效各维度的均值、标准差以及相关系数如表 2 所示。

Table 2. Descriptive statistics and correlations between subitems of organizational socialization and contextual performance
表 2. 组织社会化、情境绩效各维度的均值、标准差及相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
1 组织社会化	72.74	8.82	1						
2 组织文化	36.33	4.73	0.96**	1					
3 工作胜任	18.52	2.59	0.88**	0.77**	1				
4 人际关系	17.88	2.33	0.86**	0.74**	0.67**	1			
5 情境绩效	59.33	6.31	0.68**	0.61**	0.63**	0.62**	1		
6 人际促进	27.91	3.04	0.60**	0.55**	0.52**	0.57**	0.86**	1	
7 工作奉献	31.42	3.99	0.61**	0.54**	0.60**	0.54**	0.92**	0.60**	1

注: Pearson 相关性; *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 显示, 组织社会化与情境绩效显著正相关($\gamma = 0.68, p < 0.01$), 组织社会化的各子维度组织文化($\gamma = 0.61, p < 0.01$)、工作胜任($\gamma = 0.63, p < 0.01$)、人际关系($\gamma = 0.62, p < 0.01$)均与情境绩效显著正相关; 同时, 组织社会化与情境绩效的两个子维度: 人际促进($\gamma = 0.60, p < 0.01$)和工作奉献($\gamma = 0.61, p < 0.01$)也显著正相关。这些相关性与理论预期的关系相一致, H1 得到验证。

领导-部属交换、情境绩效各维度的均值、标准差以及相关系数如表 3 所示。

Table 3. Descriptive statistics and correlations between subitems of LMX and contextual performance
表 3. 领导 - 部属交换、情境绩效各维度的均值、标准差及相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1 LMX	56.74	10.79	1							
2 情感	14.58	3.16	0.92**	1						
3 忠诚	13.93	4.80	0.48**	0.40**	1					
4 奉献	13.65	3.09	0.89**	0.74**	0.42**	1				
5 专业尊敬	14.84	2.87	0.90**	0.82**	0.36**	0.72**	1			
6 情境绩效	59.33	6.31	0.60**	0.60**	0.30**	0.54**	0.55**	1		
7 人际促进	27.91	3.04	0.54**	0.55**	0.24**	0.49**	0.49**	0.86**	1	
8 工作奉献	31.42	3.99	0.55**	0.54**	0.29**	0.48**	0.49**	0.92**	0.60**	1

注: Pearson 相关性; *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 3 显示, 领导 - 部属交换与情境绩效显著正相关($\gamma = 0.60, p < 0.01$), 组织社会化的各子维度情感($\gamma = 0.60, p < 0.01$)、忠诚($\gamma = 0.30, p < 0.01$)、奉献($\gamma = 0.54, p < 0.01$)和专业尊敬($\gamma = 0.55, p < 0.01$)均与情境绩效显著正相关; 同时, 领导 - 部属交换与情境绩效的两个子维度: 人际促进($\gamma = 0.54, p < 0.01$)和工作奉献($\gamma = 0.55, p < 0.01$)也显著正相关。这些相关性与理论预期的关系相一致, H2 得到验证。

4.3. 领导 - 部属交换的中介效应检验

组织社会化为自变量, 以组织文化社会化、工作胜任社会化和人际关系社会化三个维度为指标。模型拟合结果良好, 各拟合指数均在合理范围内, $\chi^2/df = 1.77, GFI = 0.96, AGFI = 0.93, CFI = 0.99, NFI = 0.97, RMSEA = 0.06$ 。各路径系数如图 1 所示, 组织社会化对新入职公务员的情境绩效的预测作用显著, 组织社会化对领导 - 部属交换有显著的正向预测作用, 领导 - 部属交换对情境绩效的正向预测作用也达到显著水平, 说明领导 - 部属交换在组织社会化和情境绩效之间起着不完全中介作用。

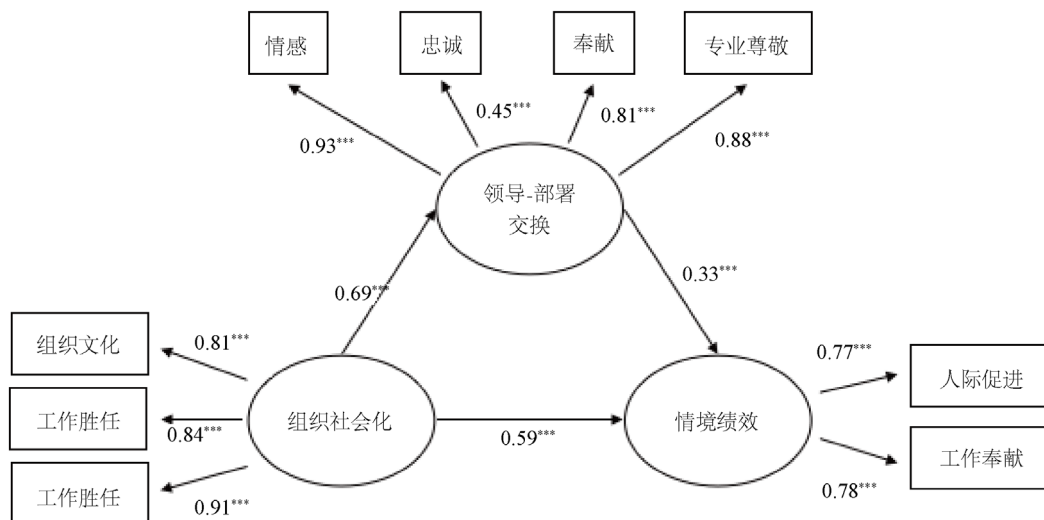


Figure 1. The mediating effect model of LMX between organizational socialization and contextual performance
图 1. 领导 - 部属交换在组织社会化和情境绩效之间的中介效应模型

5. 讨论与结论

研究结果显示, 新入职公务员的组织社会化水平越高, 其情境绩效越高。这与王雁飞和朱瑜(2012)采用纵向实证研究方法获得的结果一致, 他们认为, 组织社会化是影响员工绩效的重要前置变量, 并在

组织社会化的发展过程中产生直接或间接的影响[18]。

先前以企业新员工为对象的研究显示,男性的总体组织社会化程度要高于女性[19]。本研究对新入职公务员组织社会化的情况进行了分析,获得了与先前研究相近的结果,发现男性新入职公务员的组织社会化显著高于女性新入职公务员。结合我国社会“男主外、女主内”的社会传统背景来看会更容易理解,相较于女性,男性将要承担更多的社会、家庭压力,这使得初入职场的男性表现出更强的事业心,而如何快速融入工作单位,适应单位的工作要求,是其创造将来的工作生活的重要基础。针对这种性别差异现象,组织在新入职公务员的培养过程中,应当更加重视针对女性公务员的组织社会化提升。

当前,我国公务员招聘对于学历与专业方面的考察已经非常成熟,这对基层青年公务员完成组织分配的任务绩效是一种有效保障。但在工作中,他们还要完成一些情境活动,即与其工作任务并不直接相关的内容,比如主动承担困难的任务;自愿做一些不属于自己职责范围内的工作等。先前研究显示,新员工组织社会化行为对新员工的工作绩效(包括任务绩效与情境绩效)有正向影响[20][21]。另外,组织社会化对情境绩效的影响与团队的人际关系有一定联系。而已有研究较少关注领导-部属交换关系在员工组织社会化与情境绩效间是否产生影响。本研究基于中国人际文化大环境的背景,通过对新入职一年的公务员进行调查,结果发现,基层青年公务员的组织社会化对工作的绩效具有积极影响,并且这种影响部分是通过领导-部属交换关系的中介影响起作用,即基层青年公务员组织社会化正向影响领导-部属交换,进而使得基层青年公务员表现出更好的情境绩效。说明组织社会化对情境绩效的影响,存在其他因素作为中介的间接影响过程,进一步拓宽了组织社会化对情境绩效影响的研究内容。

就实际工作而言,政府工作具有的动态性特征,公务员的工作任务不可能都标注在工作说明书上,特别是那些需要他们付诸更多精力的情境活动,但这些活动对组织的高效运转具有促进和催化作用。本研究基于积极组织行为学的视角,进一步验证了组织社会化的理论适用范围,为提升新入职公务员的情境活动行为提供了重要理论支持,也为如何提高新入职公务员的情境绩效的组织管理实践提供了有效的途径。研究结果提示,在政府的组织管理过程中,应当重视新入职公务员积极心理资本的培养与开发,尤其是领导应该关注与部属的关系培养,领导者应积极参与新员工的组织社会化过程,将自己积极的行为能量传递给新入职公务员,促进他们提升情境活动行为。

另外,本研究虽然在研究设计上采用了成熟的量表,但研究结果是否适合向其他行业与组织推广时还需持有谨慎的态度,同时,本研究属于横断研究,需要更多的纵向研究成果对结论提供支持。未来研究可以采取多元化的组织取样,提升研究结论的适用范围,优化测量方法,以便更全面地了解变量之间的关系。

综上,本研究针对组织社会化对新入职公务员情境绩效的影响,探索了领导-部属交换关系的中介作用。分析表明,新入职公务员的性别对组织社会化程度影响显著,其在单位的级别对领导-部属交换关系和情景绩效有显著正向影响;新入职公务员的组织社会化程度正向影响情境绩效,领导-部属交换的中介作用显著。研究结果为组织社会化、领导-部属交换和情境绩效的研究提供了一定的理论和实践启示。

基金项目

重庆市科会科学规划项目(2018QNSH39)。

参考文献

- [1] 陈胜军,李红兰,李东林.我国公务员周边绩效的影响因素及其提升对策研究[J].中国行政管理,2012(1):75-78.
- [2] 王辉,李晓轩,罗胜强.任务绩效与情境绩效二因素绩效模型的验证[J].中国管理科学,2003,11(4):79-84.

- [3] Cooper-Thomas, H. and Anderson, N. (2002) Newcomer Adjustment: The Relationship between Organizational Socialization Tactics, Information Acquisition and Attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **75**, 423-437. <https://doi.org/10.1348/096317902321119583>
- [4] Bauer, T.N., Morrison, E.W. and Callister, R.R. (1998) Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research. *Research in Personnel & Human Resources Management*, **16**, 149-214.
- [5] Fisher, C.D. (1986) Organizational Socialization: An Integrative Review. *Research in Personnel and Human Resource Management*, **4**, 101-145.
- [6] Filstad, C. (2004) How Newcomers Use Role Models in Organizational Socialization. *Journal of Workplace Learning*, **16**, 396-409. <https://doi.org/10.1108/13665620410558297>
- [7] 胡旦. 变革环境下我国公务员职业适应性水平的实证研究[D]: [硕士学位论文]. 广州: 暨南大学, 2007.
- [8] 陈志霞, 曹和平. 组织社会化视角的大学生村官职业适应性研究[J]. 中南民族大学学报(人文社会科学版), 2013, 33(1): 85-91.
- [9] Ashford, S.J. and Black, J.S. (1996) Proactivity during Organizational Entry: The Role of Desire for Control. *Journal of Applied Psychology*, **81**, 199-214. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.199>
- [10] Hart, Z.P. and Miller, V.D. (2006) Context and Message Content during Organizational Socialization: A Research Note. *Human Communication Research*, **31**, 295-309. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2005.tb00873.x>
- [11] Allen, D.G. (2006) Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, **32**, 237-256. <https://doi.org/10.1177/0149206305280103>
- [12] Graen, G. and Cashman, J.F. (1975) A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach. Kent State University, Kent, OH.
- [13] Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1995) Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, **6**, 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- [14] Farh, J.-L., Hackett, R.D. and Liang, J. (2007) Individual-Level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support-Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionalism. *Academy of Management Journal*, **50**, 715-729. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25530866>
- [15] Mao, Y., Peng, K.Z. and Wong, C.-S. (2012) Indigenous Research on Asia: In Search of the Emic Components of Guanxi. *Asia Pacific Journal of Management*, **29**, 1143-1168. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9317-5>
- [16] 涂乙冬. 领导-部属交换与员工帮助行为: 一项三维交互研究[J]. 管理科学, 2013, 26(5): 30-38.
- [17] 任孝鹏, 王辉. 领导-部属交换(LMX)的回顾与展望[J]. 心理科学进展, 2005, 13(6): 86-95.
- [18] 王雁飞, 朱瑜. 组织社会化与员工行为绩效——基于个人-组织匹配视角的纵向实证[J]. 管理世界, 2012(5): 109-118.
- [19] 刘春亮. 重庆民营企业新员工组织社会化程度现状以及与离职倾向的关系研究[D]: [硕士学位论文]. 重庆: 西南大学, 2010.
- [20] 官明. 新生代知识型员工心理资本、组织社会化与工作绩效的关系研究[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 华中师范大学, 2016.
- [21] 王容. 主管组织社会化行为对新员工工作绩效的影响研究[D]: [硕士学位论文]. 上海: 华东师范大学, 2018.