

# 组织公民行为会产生疲劳吗？

## ——工作-家庭冲突和上司支持感的作用

李星星<sup>1</sup>，王思惠<sup>2</sup>

(1. 安徽师范大学 皖江学院, 安徽 芜湖, 241008; 2. 宿州学院 管理学院, 安徽 宿州, 234000)

**【摘要】**组织公民行为满足企业发展需要,但其有无适度性问题值得研究。已有文献表明组织公民行为会导致公民疲劳,然而组织公民行为影响公民疲劳的内在作用机理尚未明晰。以资源保存理论为视角,探讨组织公民行为如何影响公民疲劳。实证研究发现:组织公民行为对公民疲劳具有显著正向影响;工作-家庭冲突在组织公民行为与公民疲劳间发挥部分中介作用;上司支持感既负向调节组织公民行为对公民疲劳的影响,又负向调节组织公民行为对工作-家庭冲突的影响。企业应建立合理的考核机制,提倡人本管理,提升员工的上司支持感知,从而减少组织公民行为的疲劳表现。

**【关键词】**组织公民行为; 公民疲劳; 工作-家庭冲突; 上司支持感

**【中图分类号】**F279.23 **【文献标识码】**A **【文章编号】**2096-3300(2020)01-0046-09

### 一、引言

组织公民行为指的是一种员工自发的更加自由裁量的员工行为,不太可能与组织奖励正式联系,并通过促进积极的社会和心理气氛为组织做出贡献<sup>[1]</sup>。企业鼓励员工做出公民行为,比如倡导一人多岗、一岗多能、提倡弹性化工作时间等,以此提高组织绩效,促使组织成长。与之相呼应,学术界也关注组织公民行为并探究其对组织的作用。组织公民行为可以提高管理效能、组织的稳定性以及组织适应环境变化的能力,同时有助于社会资本的发展,并“润滑”组织的社会机制,从而促进其有效运作。对组织而言,组织公民行为具有积极作用。

事物具有两面性,组织公民行为也不例外。员工在组织公民行为过程中的经历可能会影响其对组织公民行为的理解并直接影响其是否继续参与组织公民行为。在组织中,存在人员关系、情绪、体验、动机等不易观测的因素,这些因素随环境会表现出负性特征。因此,组织公民行为后面的负面效应就成为不能忽视的问题。已有学者从进化心理学、资源分配理论、资源保存理论等视角分析和验证了员工做出组织公民行为的消极层面,组织公民行为并非是非员工零成本做出的,这尤其体现在资源有限的情境下。组织公民行为会消耗员工一定量的资源,包括时间、自身的精力等,此时,行为不会对任何

收稿日期:2019-08-31

基金项目:国家自然科学基金地区基金项目“基于嵌入性理论的中小企业开放式创新风险控制研究”(71462006);安徽师范大学皖江学院人文社会科学研究一般项目“促进还是抑制:社会排斥对在线社群公民行为的影响”(WJKY-201903)。

作者简介:李星星(1991-),男,安徽铜陵人,助教,硕士,研究方向:人力资源管理;

王思惠(1993-),女,安徽马鞍山人,硕士研究生,研究方向:人力资源管理。

绩效有所提升,相反地,它会降低专业的投入度,带来压力感,从而员工感知疲劳,冷眼旁观各方求助,消极应对公民需求。个体频繁参与组织公民行为而产生的精疲力竭、疲惫或者厌烦的心理,即公民疲劳。探讨公民疲劳,在一定程度上能够指导企业有效识别并平衡员工的职责内外行为,建立合理的绩效管理、员工发展体系。

公民疲劳不一定会降低本职工作效能,并且也不一定会对身心健康造成不良影响,同时本质上属于组织公民行为的研究领域。而倦怠、同情疲劳、压力感和角色负荷等概念虽相似于公民疲劳且都是情感体验,反映了一般综合症,但会对员工的本职工作与身心健康产生不良影响,且与组织公民行为无实质关联,因而不做讨论。公民疲劳作为特定于组织公民行为的疲劳,虽然可能会降低组织公民行为未来行为的可能性,但可能不会影响其他方面的有效性。也就是说,虽然员工可能厌倦了为帮助同事完成工作而熬夜,厌倦了向组织提出改变工作程序的建议,但他们可能会继续在高层次上履行其核心工作职责。已有研究探讨并得出了组织公民行为会产生公民疲劳<sup>[2]</sup>。然而遗憾的是,尚不清楚员工进行组织公民行为会因何种原因、通过何种机制产生公民疲劳。

通过文献梳理可以发现,国外学者对公民疲劳的实证研究还处于起步阶段,国内学术界在这方面特别是关于其与组织公民行为的关系研究就更加匮乏。根据角色理论,每个人的精力是有限的,每个人的时间也是限定的,员工为组织付出得越多,在家庭方面付出的时间与精力就越少。对于员工来说,在“好组织公民”和“好伴侣或好父母”之间进行抉择或者难以平衡,从而产生压力感,感觉疲劳。“工作-家庭冲突”可能会影响组织公民行为与公民疲劳的关系,因此,选择“工作-家庭冲突”作为组织公民行为与公民疲劳之间的中介变量。除此之外,资源保存理论指出,如果个体富有充沛的精力与资源,那么应对生活工作中出现的紧急事件时,就不会产生较强的工作压力,员工自然不会感到疲

劳。工作-需求资源理论认为,足够的资源(时间、精力)能使员工更有效地应对工作。而这些资源很多都是来自于上司,通过这些资源,员工感知公民行为被支持,从而感受到因做出额外工作而耗费的资源会及时得到补偿。因此,上司支持感的强弱会影响组织公民行为的效果,同时,组织公民行为具有极强的情境性,在不同的组织情境下会产生不同的表现。本文选择上司支持感作为组织情境变量,分析上司支持感对组织公民行为影响效果的调节作用,以期丰富和扩展组织公民行为影响公民疲劳的研究体系。

## 二、理论基础与研究假设

### (一) 组织公民行为与公民疲劳

组织公民行为是组织心理学、组织行为领域研究的重要领域。根据 Podsakoff 等<sup>[3]</sup>的研究,关于组织公民行为的文章已发表超过 2 000 篇,其中一半以上出现在 2010 年以后,使其成为组织科学中调查最广泛的变量之一。Organ<sup>[4]</sup>认为组织公民行为是一种自由裁量的个人行为,此种行为并不能得到正式的奖励制度直接或者明确的认可,但是总体上会促进组织的有效运作。从 Bateman 和 Organ<sup>[5]</sup>正式提出组织公民行为概念起,学术界在对组织公民行为的维度划分的问题上一直有很多分歧。由于学者们研究的文化背景、样本、时代、行业不同,对组织公民行为的维度至今没有形成共识。Podsakoff 等<sup>[6]</sup>对组织公民行为研究的回顾中发现,对组织公民行为的维度至少有 30 几种划分方法,包括二维论、三维论、四维论、五维论、七维论、十维论。

通过对现有文献的梳理发现,组织公民行为对组织和个人都会产生积极的影响,主要表现在对组织效能和个人绩效的增长上。在组织效能方面,组织公民行为通过促进组织系统的稳定运行,降低组织的运行成本,提升组织效能。组织公民行为在组织效能方面发挥重要作用并且与个人正式认可的职责相距甚远。此外,它在提高组织竞争力方面起着至关重要的作用。当大部分学者将研究重心放在组织公民行为产生的积极影响上时,也有小部分学者

开始关注组织公民行为可能造成的消极影响。组织公民行为一般都是做一些力所能及的事情,或者是不像工作行为那样花费太多的精力和时间,但是很多件小事堆叠在一起,往往需要花费大量的精力和时间。员工参与组织公民行为的初衷是觉得举手之劳,可以执行,但是在组织中,往往会被迫频繁地从事组织公民行为,由于时间与精力有限,或者得不到期望的回报,久而久之,员工就会产生疲劳感。也就是说,个体的组织公民行为水平过高,会使个体的负担过重,导致员工疲劳。

公民疲劳是指个体由于从事组织公民行为而表现出的精疲力竭、劳累或厌倦的状态<sup>[2]</sup>。组织公民行为的实践往往需要投入情感和物质方面的资源,但是员工在参与组织公民行为的过程中会考虑到投资收益,如果参与组织公民行为需要的情感与物质资源投入大于其能够带来的收益,员工会开始关注从事公民行为的公正性和实用性,从而造成组织内部的紧张感,同时,会导致员工对该公民行为产生厌倦情感,不利于员工继续从事组织公民行为。在这种情境下,员工所产生的厌倦情感就是所谓的公民疲劳。已有研究证明了组织公民行为正向影响公民疲劳。假设如下:

H1: 组织公民行为对公民疲劳具有显著的正向影响。

## (二) 工作-家庭冲突的中介作用

工作-家庭冲突是指员工在工作和家庭之间存在不相融合的情况,是工作家庭之间消极关系的集中表现,这种冲突往往很难避免。组织公民行为会对工作家庭冲突产生影响,其主要原因有三。首先,现实生活中,受传统的等级制、官本位、仁治等观念的影响,企业员工为了在领导面前表现自己,希望通过良好的工作表现得到领导的青睐,在能够很好地完成角色内任务的情况下,会利用额外的时间来开展组织公民行为。但是这额外的时间无疑会占用员工工作之外的时间,员工用于家庭生活的就会变少,从而造成时间上的冲突。其次,根据稀缺假说,员工的心理和生理资源都是有限的,员工

不断地进行公民行为并内心强制自己做出更多行为,使得员工在工作期间消耗更多的资源,花在家庭生活上的资源就会减少,两者之间就会产生矛盾,从而形成压力冲突。最后,现代的家庭双方要求更加平等、更加理性,显然,向上司献媚的做法有违平等和谐的行为方式,导致行为冲突。已有研究证明组织公民行为与工作-家庭冲突之间是存在相关关系的。Edwards 和 Rothbard<sup>[7]</sup>指出,员工经常因为参与组织公民行为而需要加班,但是得不到额外的工资补助,这一行为得不到配偶的理解,反而会因为错过许多家庭活动而受到很多指责,久而久之,员工会感到压力。Bolino 和 Turnley<sup>[8]</sup>的研究说明了组织公民行为水平越高,工作-家庭冲突水平也会越高。Halbesleben 等<sup>[9]</sup>指出组织公民行为与工作-家庭冲突显著正相关。假设如下:

H2: 组织公民行为对工作-家庭冲突具有显著的正向影响。

在工作-家庭冲突研究领域,直接影响模型常被用来解释工作-家庭冲突对工作领域内变量产生的直接负面影响。当组织公民行为与家庭需求产生冲突时,员工往往会归因于公民行为损害个体正常的功能和个人权益,而公民行为是在工作当中产生的,进而将会激发员工对工作或组织的不满情绪,从而对工作相关的变量产生直接的负面影响。公民疲劳是一种情感与认知状态,是个体对于精疲力竭、疲惫或厌烦情感的认知。对于组织或者同事的公民请求,会让员工承受到较高的压力,感到力不从心,容易产生疲劳感。想要预防和缓解公民疲劳,降低员工面临的工作-家庭冲突水平就是其中一种有效手段。也就是说,工作-家庭冲突会积极正向影响公民疲劳。假设如下:

H3: 工作-家庭冲突对公民疲劳具有显著的正向影响。

综上所述,员工经常进行帮助其他员工和有利于组织发展的组织公民行为,促使产生较高的工作-家庭冲突水平(H2);而较高水平的工作-家庭冲突会更容易产生公民疲劳(H3),因此,存在工作-

家庭冲突的中介作用。假设如下:

H4: 工作-家庭冲突在组织公民行为对公民疲劳影响中起中介作用。

### (三) 上司支持感的调节作用

上司支持感的概念衍生自组织支持感, Kottke 和 Sharafinsk<sup>[10]</sup> 根据组织支持感的概念, 提出了上司支持感, 并将其定义为下属对上司重视其贡献、关心其福祉程度的总体看法。组织中, 在员工眼中, 上司就是组织的“代言人”, 对自己最重要的人也是自己的上司, 比较重视上司对自己的态度。员工在决定是否参与组织公民行为时也需要考虑上司的态度, 应当与上司支持感相匹配才会得到较好的组织结果。因此, 本文选择上司支持感作为调节变量, 研究其是否在组织公民行为、工作-家庭冲突影响公民疲劳的过程中起到增强或者衰减的作用。

根据资源保存理论, 工作作为一种压力源, 会消耗个体的内在资源, 而社会支持系统作为个体一种重要的外在资源, 可以有效缓解压力造成的消极影响, 表现出显著的调节作用。同样地, 就业需求资源视角表明, 资源使员工能够更好地应对工作需求。资源可能是人们所做的工作所固有的, 也可能是组织提供的。上司支持感是一种可能影响参与组织公民行为是否与公民疲劳正相关(或消极的)的资源。Eisenberger 等<sup>[11]</sup> 指出, 组织为员工提供有形(比如工资)和社会流动资源(比如尊重、关怀)。如果员工执行组织公民行为是因为他们以与雇主积极、支持性的交流关系获得资源, 他们应该体验较低的公民疲劳。在高水平上司支持感的情况下参与组织公民行为应该会导致能量增加或疲劳程度降低。但是, 当参与组织公民行为的员工缺乏组织支持时, 更有可能是超出职责范围的资源净损失; 参与额外的自由裁量行为可能会更加耗费精力。因此, 当上司支持感较低时, 组织公民行为会导致更高水平的公民疲劳。假设如下:

H5a: 上司支持感在组织公民行为与公民疲劳之间起到负向调节作用。

当内在心理资源遭到耗损后, 员工会努力从外部环境得到补给, 从而达到资源的恒定。在中国组织情境中, 员工非常重视与上级的关系, 而上司支持就是非常关键的外在能量。首先, 员工进行公民行为, 消耗了心理和生理资源, 相较于低上司支持感知的员工, 得到了外在资源的补充, 压力感就会得到减缓甚至全部消除, 就不会形成压力冲突。其次, 虽然员工开展组织公民行为挤占工作之外的时间, 但感知上司支持的员工会得到资源(工资提升、职位上升等)以改善家庭的情况, 从某种程度上弥补了原本花在家庭的时间, 从而减少了时间冲突。最后, 感知高上司支持的员工进行组织公民行为, 是极力偏离“献媚”轨道的, 是一种正常的行为方式, 行为冲突也就得到很大程度的弱化。所以, 当员工进行组织公民行为时, 相较于低上司支持感, 高上司支持感会弱化工作-家庭冲突。假设如下:

H5b: 上司支持感在组织公民行为与工作-家庭冲突之间起到负向调节作用。

## 三、研究设计

### (一) 对象与程序

采用问卷调查方式收集数据, 选用国外成熟量表, 经过回译在“问卷星”上制作问卷, 数据使用研究人员的个人社交网络资源收集。通过答题条件设置, 对答题者职业、年龄、婚姻等条件进行约束, 只针对有上司的企业工作人员。经朋友推荐, 用滚雪球的方式, 在线发放 346 份问卷, 剔除无效或回答不完整的问卷, 实际有效问卷 312 份。统计结果显示: 在成员性别方面, 女性占比 47.12%; 在婚姻方面, 已婚占比 41.03%; 在年龄方面, 23 岁以下占 8.83%, 23 ~ 30 岁占 36.75%, 31 ~ 40 岁占 43.11%, 41 ~ 50 岁占 17.67%, 51 岁以上占 3.18%; 在学历方面, 高中及以下占 3.21%, 大专占 26.28%, 本科占 62.82%, 硕士及以上占 3.89%; 在职位方面, 普通员工占 65.71%, 基础管理者占 32.69%, 中高层管理者占 1.60%。

### (二) 测量工具

组织公民行为: 采用 Lee 等<sup>[12]</sup> 编制的量表, 包

含8个题项。举例题项如“我愿意花时间帮助那些有工作问题的人”和“我会帮助新员工在工作组中尽快受到欢迎”。该量表的 Cronbach's Alpha 系数为 0.942。

工作-家庭冲突: 采用 Carlson 等<sup>[13]</sup>开发的量表, 包含8个题项。举例题项如“我的工作让我远离家庭活动, 这超出了我的意愿”和“由于必须花费在家庭责任上的时间, 我不得不错过工作活动”。该量表的 Cronbach's Alpha 系数为 0.825。

上司支持感: 采用 Greenhaus 等<sup>[14]</sup>开发的量表, 包括如“我的上司花时间去了解我的职业生涯目标和愿望”等9个题项。该量表的 Cronbach's Alpha 系数为 0.941。

公民疲劳: 采用 Bolino 等<sup>[2]</sup>所开发的6题项量表进行测量。举例条目是“由于对组织付出了额外的努力, 我对很多事情感到紧张”。该量表的 Cronbach's Alpha 系数为 0.892。

控制变量: 根据相关研究, 将性别、婚姻、年龄、学历、职位等人口特征变量作为控制变量。除人口统计信息外, 所有问项均使用 Likert 6级量表, 这是为了避免中间选项偏好的情况。其中“1”表示“很不同意”, “6”表示“非常同意”。

#### 四、研究结果

##### (一) 量表的信效度检验

使用 SPSS 21 工具对研究中的各潜变量所对应的量表进行信效度分析, 结果如表 1 所示。可以看出, 潜变量对应的量表得出的 Cronbach's Alpha 系数值处于 [0.825, 0.942], 说明量表具有不错的信度。Bartlett 球形检验量表发现, KMO 值处于 [0.890, 0.956] 中, 说明量表具有不错的结构效度。

表 1 信效度检验

Tab. 1 Reliability and validity

变量	KMO	Cronbach's Alpha
组织公民行为	0.948	0.942
工作-家庭冲突	0.890	0.825
上司支持感	0.956	0.941
公民疲劳	0.898	0.892

##### (二) 同源误差检验

本文数据通过员工自我报告的方式获得, 容易存在同源方差问题。一旦存有较大的同源方差, 研究结论就可能被曲解。为此, 从问卷发放和统计学检验两方面进行控制。一方面, 在问卷的制作上, 首先选用具有较高信效度的成熟量表; 其次, 对问卷中的题项进行筛选, 避免出现明显社会期许的题项出现; 最后, 选择匿名调查的方式尽量得到真实有效的数据。另一方面, 采用 Harman 单因素检验法检验。将所有题项进行探索性因子分析, 根据未旋转因子分析结果提取的第一个因子的解释变异量为 36.712% (<50%), 表明没有单一因子解释绝大部分的变异量。由此分析可以看出, 研究中共同方法偏差问题不严重。

##### (三) 描述性统计与相关分析

描述性统计和相关分析结果见表 2。由表可知, 组织公民行为与工作-家庭冲突具有显著的正相关关系 ( $r = 0.807, p < 0.001$ ), 与公民疲劳具有显著的正相关关系 ( $r = 0.685, p < 0.001$ ), 工作-家庭冲突与公民疲劳具有显著的正相关关系 ( $r = 0.666, p < 0.001$ )。结果为本文假设提供了初步支持。

##### (四) 假设检验结果

对模型进行多元线性回归分析, 具体验证主效应和中介效应的流程是采用 Baron & Kenny<sup>[15]</sup>的做法。分四个步骤进行: 第一步, 在引入控制变量(性别、婚姻、学历、年龄、职位)的基础上, 将自变量(组织公民行为)放入回归方程, 分析组织公民行为对公民疲劳(结果变量)的影响; 第二步, 在引入控制变量的基础上, 将自变量(组织公民行为)放入回归方程, 分析组织公民行为对工作-家庭冲突(中介变量)的影响; 第三步, 在引入控制变量的基础上, 将工作-家庭冲突(中介变量)放入回归方程, 分析工作-家庭冲突对公民疲劳(结果变量)的影响; 第四步, 在引入控制变量和自变量的基础上, 将工作-家庭冲突引入回归方程, 分析组织公民行为和工作-家庭冲突对公民疲劳的影响。结果如表 3 所示。第一, 组织公民行为对公民疲劳 ( $M6, r = 0.751, p < 0.001$ ) 有显著的正向影响, 验证了 H1;

第二,组织公民行为对工作-家庭冲突 ( $M2, r = 0.674, p < 0.001$ ) 有显著的正向影响,也验证了 H2; 第三,工作-家庭冲突对公民疲劳 ( $M7, r = 0.869, p < 0.001$ ) 有显著的正向影响,验证了 H3; 第四,加入工作-家庭冲突之后,组织公民行为对公民疲劳依然有显著的影响 ( $M8, r = 0.467, p < 0.001$ ), 不过较之前有所减弱,并且工作-家庭冲突依然显著影响公民疲劳 ( $M8, r = 0.420, p < 0.001$ ), 因此,断定工作-家庭冲突在组织公民行为对公民疲劳间起部分中介作用,验证了 H4。

表2 研究变量的均值、标准差和相关系数

Tab. 2 Mean, standard deviation and correlation coefficient of study variables

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 性别	1.000								
2 婚姻	0.056	1.000							
3 学历	0.033	-0.123*	1.000						
4 年龄	0.016	0.039	-0.019	1.000					
5 职位	0.474***	-0.012	0.069	-0.010	1.000				
6 组织公民行为	-0.033	-0.068	0.106*	-0.139**	-0.002	1.000			
7 工作-家庭冲突	-0.039	-0.101*	0.116*	-0.078	0.041	0.807***	1.000		
8 上司支持感	0.016	0.128*	-0.074	0.098*	0.041	-0.766***	-0.745***	1.000	
9 公民疲劳	-0.068	-0.127*	0.014	-0.076	-0.022	0.685***	0.666***	-0.832***	1.000
均值 (M)	1.529	1.410	2.750	2.737	1.359	3.662	3.647	2.423	3.942
标准差 (SD)	0.500	0.493	0.638	0.943	0.513	1.182	0.989	1.301	1.291

注:  $n = 312$ , \*\*\*, \*\*, \* 分别表示  $p < 0.001$ 、 $p < 0.01$ 、 $p < 0.05$ 。

表3 回归结果

Tab. 3 Regression results

变量	工作-家庭冲突					公民疲劳				
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
控制变量										
性别	-0.133	-0.079	-0.105	-0.072	-0.162	-0.101	-0.046	-0.068	-0.183*	-0.151
婚姻	-0.162	-0.084	-0.033	-0.022	-0.316	-0.229	-0.175	-0.194	-0.070	-0.060
学历	0.158	0.036	0.043	0.059	0.000	-0.137	-0.138	-0.152	-0.115	-0.100
年龄	-0.075	0.039	0.035	0.031	-0.096	0.031	-0.031	0.014	0.020	0.016
职位	0.124	0.115	0.151*	0.140*	0.014	0.005	-0.094	-0.044	0.116	0.106
中介变量										
工作-家庭冲突							0.869***	0.420***		
调节变量										
上司支持感			-0.238***	-0.181***					-0.740***	-0.686***
交互项										
组织公民行为 上司支持感				-0.082**						-0.079*
$R^2$	0.031	0.658	0.698	0.707	0.025	0.482	0.455	0.517	0.706	0.711
$F$	1.948	97.889***	100.176***	91.204***	1.556	47.280***	42.402***	46.545***	104.412***	93.219***
Adj. $R^2$	0.015	0.651	0.691	0.699	0.009	0.472	0.444	0.506	0.699	0.703

注:  $n = 312$ , \*\*\*, \*\*, \* 分别表示  $p < 0.001$ 、 $p < 0.01$ 、 $p < 0.05$ 。

对于上司支持感的调节效应检验，分两块进行。一块是以心理所有权为因变量，另一块是以员工环保公民行为为因变量。而在这之前，考虑变量之间的共线性问题，中心化处理组织公民行为和上司支持感两个变量。结果如表 3 所示。在 M4 和 M10 中，加入了上司支持感调节变量，结果显示组织公民行

为和上司支持感交互对公民疲劳有显著的负向影响 ( $r = -0.079, p < 0.05$ )，同时对工作-家庭冲突也有显著的负向影响 ( $r = -0.082, p < 0.01$ )，因此 H5a 和 H5b 得到了支持。为更加直观显示，根据简单坡度法画出了调节效应图 (图 1 和图 2)。

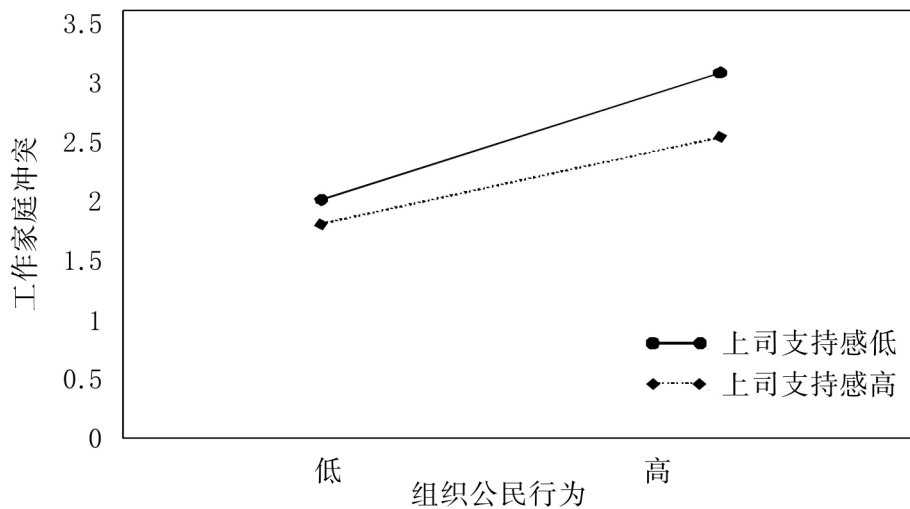


图 1 上司支持感对组织公民行为与工作-家庭冲突的调节作用

Fig. 1 The role of perceived Supervisor Support in the regulation of organizational citizenship behavior and work-family conflict

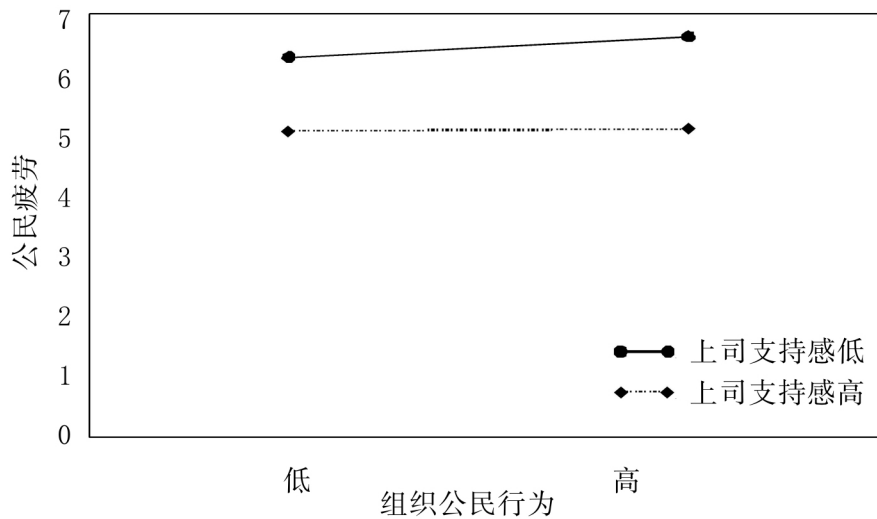


图 2 上司支持感对组织公民行为与公民疲劳的调节作用

Fig. 1 The role of perceived Supervisor Support in the regulation of organizational citizenship behavior and citizenship fatigue

## 五、结论与启示

本文基于问卷调查,实证检验了中国情境下员工组织公民行为对公民疲劳的影响机制。结果发现:组织公民行为对公民疲劳有着显著正向影响;工作-家庭冲突在组织公民行为与公民疲劳起到部分中介作用;上司支持感在组织公民行为与公民疲劳之间起负向调节作用,在组织公民行为与工作-家庭冲突之间也起负向调节作用。

本文的管理启示表现在以下几个方面。第一,企业应建立合理的考核机制,构建积极的组织文化,创造健康的组织氛围,让员工正确理解组织公民行为的意义,正确对待组织公民行为并根据自身的情况合理地参与其中,让组织公民行为发挥更加积极的作用。管理者更应该摒弃传统观念,拓宽眼界,掌握更多的理论知识,更加全面地看待事物,把握好“度”,合理地倡导和鼓励员工参与组织公民行为。员工也要提高自身意识,形成良性竞争,做好本职工作,在此基础上,量力而行地参与到组织公民行为中,避免将自己陷入紧张的漩涡中,产生压力感,造成公民疲劳。第二,企业应提倡人本管理,真正做到“以人为本”,管理者应给予员工更多的“空间”,从而减少员工的工作-家庭冲突。从现实情况中不难发现,很多优秀员工都是在工作上花费很多精力和时间的,为了得到领导更多的青睐,还要花费更多额外的时间从事组织公民行为,极大地减少了与家人的相处时间,从而产生家庭问题,在夫妻关系、子女教育问题上也存在着一定的隐患,可能导致家庭关系破裂,这些都是组织公民行为负向效应的重要表现。第三,企业应提升员工的上司支持感知,提倡管理者多关心员工、公平处理问题或适当下放权力。企业可以将“对待下属态度”等指标纳入对管理者的绩效考核中,激励管理者“以下属为本”,认可员工工作价值,对组织公民行为的员工给予物质或精神奖励。

本文仍存在一些局限性。第一,调查数据的局限。因为资源和时间上的限制,本文选择的都是横截面数据,而这种数据是很难验证因果关系的。在今后的研究中,可以进行纵向性研究,更加深入地

探索员工组织公民行为对员工公民疲劳的影响机制。第二,调查对象的局限。由于本文数据都是通过员工自我报告的方式获得的,很难避免同源误差。在今后的研究中,可以扩大样本量,利用匹配样本从领导和员工双方来获取数据,从而深化研究。第三,由于组织公民行为是多维度变量,但是本文将其看成单维度变量进行分析,在未来的研究中,可以将组织公民行为分化为多维度进行分析。

## 参考文献:

- [1] ORGAN D W, PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B. Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences [M]. CA: Sage, 2006.
- [2] BOLINO M C, HSIUNG H H, HARVEY J, et al. “Well, I’m tired of trying!” Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(1): 56-74.
- [3] PODSAKOFF N P, PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, et al. Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: a review and recommendations for future research [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35(1): 87-119.
- [4] ORGAN D W. Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome [M]. MA: Lexington Books, 1988.
- [5] BATEMAN T S, ORGAN D W. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship [J]. *Academy of Management Journal*, 1983, 26(4): 587-595.
- [6] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, PAINE J B, et al. Organizational citizenship behaviors, a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research [J]. *Journal of Management*, 2000, 26(3): 513-563.
- [7] EDWARDS J R, ROTHBARD N P. Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs [J]. *Academy of Management Review*, 2000, 25(1): 178-199.
- [8] BOLINO M C, TURNLEY W H. The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(4): 740-748.



- [9] HALBESLEBEN J R B, HARVEY J, BOLINO M C. Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94 ( 6 ) : 1452-1465.
- [10] KOTTKE J L, SHARAFINSKI C E. Measuring perceived supervisory and organizational support [J]. *Educational and Psychological Measurement*, 1988, 48( 4 ) : 1075.
- [11] EISENBERGER R, HUNTINGTON R, HUTCHISON S, et al. Perceived organizational support [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71( 3 ) : 500-507.
- [12] LEE K, ALLEN N J. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions [J]. *Journal of applied psychology*, 2002, 87( 1 ) : 131.
- [13] CARLSON D S, KACMAR K M, WILLIAMS L J. Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2000, 56( 2 ) : 249-276.
- [14] GREENHAUS J H, PARASURAMAN S, WORMLEY W M. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes [J]. *Academy of Management Journal*, 1990, 33( 1 ) : 64-86.
- [15] BARON R M, KENNY D A. The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51( 6 ) : 1173-1182.

## Does Organizational Citizenship Behavior Cause Fatigue?

### ——The Role of Work-family Conflict and Perceived Supervisor Support

LI Xingxing<sup>1</sup>, WANG Sihui<sup>2</sup>

( 1. Wanjiang College of Anhui Normal University, Wuhu 241008, China;

2. School of Management, Suzhou University, Suzhou 234000, China)

**Abstract:** Organizational citizenship behavior meets the needs of enterprise development, but whether it has appropriateness or not is worth studying. The literature has shown that organizational citizenship behavior can lead to citizenship fatigue, but the internal mechanism of organizational citizenship behavior affecting citizenship fatigue is not clear. From the perspective of resource conservation theory, this paper explores how organizational citizenship behavior affects citizenship fatigue. The empirical research finds that organizational citizenship behavior has a significant positive impact on citizenship fatigue; work - family conflict plays a part in mediating between organizational citizenship behavior and citizenship fatigue; Perceived Supervisor Support not only negatively regulates the influence of organizational citizenship behavior on citizenship fatigue, but also negatively regulates the impact of organizational citizenship behavior on work - family conflicts. Enterprises should establish a reasonable assessment mechanism, promote human-oriented management, and improve the perception of supervisor support so as to reduce the fatigue performance of organizational citizenship behavior.

**Key words:** organizational citizenship behavior; citizenship fatigue; work-family conflict; perceived supervisor support

(责任编辑: 杨成平)