

DOI: 10.13504/j.cnki.issn1008-2700.2020.01.009

高绩效工作系统能否抑制员工沉默?

颜爱民, 李莹

(中南大学 商学院, 湖南 长沙 410083)

摘要: 在自我决定理论的基础上探讨高绩效工作系统对不同动机员工沉默行为的影响机制及差异性。研究表明: (1) 高绩效工作系统对员工默许沉默、防御沉默和漠视沉默行为具有显著的抑制作用; (2) 高绩效工作系统能通过自主需求满意度、能力需求满意度和关系需求满意度的提升降低员工的默许沉默行为; (3) 高绩效工作系统能通过关系需求满意度的提升降低员工的防御沉默行为; (4) 高绩效工作系统通过自主需求满意度、能力需求满意度和关系需求满意度的提升降低员工的漠视沉默行为。

关键词: 高绩效工作系统; 沉默行为; 自主需求满意度; 能力需求满意度; 关系需求满意度

中图分类号: F740 **文献标识码:** A **文章编号:** 1008-2700 (2020) 01-0092-11

一、问题提出

互联网时代, 经营环境愈加复杂, 关键决策制定者有时看不到普通员工能看到的问题, 误以为“没有消息就是最好的消息”。因此有学者提出, 在组织内普遍存在“员工掌握潜在重要信息, 却表现出保留真实想法”的沉默行为^[1-2]。在推崇儒家文化和中庸之道的中国, 员工沉默比西方国家企业员工更为普遍。而在实践中, 评价某个员工建言多也并不代表其实际的沉默行为较少, 沉默作为一种难以准确辨别的负面行为会带来消极影响, 比如阻碍组织及时纠错、降低管理者决策质量、导致员工工作倦怠及增加其离职倾向等。尽管员工沉默行为是一个值得国内学者关注的问题, 却未得到应有的重视。管理实务中的难题需要理论学者的深入探讨, 从而厘清员工沉默的形成机制, 为组织采取措施抑制乃至打破员工沉默提供突破口。

员工沉默的现有研究主要关注个体差异^[3]、领导风格^[4]和组织情境^[5]等对其的相关影响。但个体差异、领导风格等因素相对比较稳定, 难以在短时间内发生转变, 这在一定程度上限制了研究结论的实践意义。而针对组织情境因素, 鲜有涉及可塑性较强的人力资源实践, 尤其是高绩效工作系统对其的影响。高绩效工作系统由一套彼此配合、相互促进的人力资源实践有机组成, 在组织管理中与员工接触最为紧密, 不仅能产生一系列员工层面的积极结果, 比如提高员工工作满意度, 促使员工产生组织公民行为等, 而且对离职倾向和缺勤行为等消极态度和行为存在直接或间接的抑制作用, 这为本研究探讨高绩效工作系统抑制员工沉默提供了思路。蒋和梅瑟史密斯 (Jiang & Messersmith, 2017) 对人力资源实践的作用机制综述研究指出, 资源基础观、人力资本理论、行为视角、AMO 框架理论和社会交换理论是最经常被用于解释其作用机制的理论^[6]。这些理论本质上都强调了人力资源实践是通过满足员工内在需求进而作用于员工的态度和行为, 因此可以从微观层面的员工心理需求的满足来探索高绩效工作系统对沉默行为的影响。而自我决定理论被认为是有关心理需求最详尽和最有效的框架之一^[7], 其认为人类存在三种基本

收稿日期: 2018-08-18; 修回日期: 2019-11-25

基金项目: 国家自然科学基金面上项目“高绩效工作系统在不同组织中的形成与演化——多案例研究”(71372062)

作者简介: 颜爱民(1963—), 男, 中南大学商学院教授; 李莹(1993—), 女, 中南大学商学院硕士研究生。

需求:自主需求、能力需求和关系需求,满足这些需求对于个人最佳表现至关重要^[8-9]。工作场所中自我决定理论的研究认为,心理需求满意度是连接外部情境(如工作设计、权变薪酬、管理风格)与个体行为和动机的重要因素^[10]。

借鉴以上研究成果,本文首先针对缺乏人力资源实践对沉默行为作用机制的研究进行补充,探讨高绩效工作系统对员工沉默行为的抑制作用。其次,以一种综合性的理论框架——自我决定理论,从基本心理需求满意度的提升这一微观组织心理学变量,加深人们对如何打破沉默行为的整体认识。由于不同心理需求满意度可能有不同的结果变量^[11],因此针对员工的高绩效工作系统通过何种心理需求满意度的提升而降低了哪一动机的沉默行为,本文将予以深入细致探讨。最后,不同因素对不同动机的沉默行为可能会有不同的影响,借鉴郑晓涛等(2008)在中国情境下提出的沉默行为三维度——默许沉默、防御沉默和漠视沉默^[12],从多维的动机视角研究沉默行为,这种差异性的比较研究将进一步深化人们对员工沉默行为的认识。具体地,本文将自我决定理论为理论基础,以“组织情境—基本心理需求—行为方式”作为研究路径,引入心理学领域变量“基本心理需求满意度(自主需求、能力需求、关系需求)”,设计“高绩效工作系统—心理需求满意度—沉默行为”的研究框架,深入探讨员工如何做出行为选择——是否沉默,以及如何打破沉默,以期通过理论研究为实务管理者采取措施抑制或打破员工沉默提供一定的参考。

二、理论基础与研究假设

(一) 员工沉默行为

组织行为学对“沉默”行为的探讨始于莫里森和米利肯(Morrison & Milliken, 2000),其将组织沉默(organizational silence)界定为“员工对组织中潜在问题持保留意见的一种集体现象”^[13]。平德和哈洛斯(Pinder & Harlos, 2001)从个体层面补充界定员工沉默(employee silence),认为这是员工有意隐瞒对组织有用信息的个体现象,并将其划分为默许沉默和无作为沉默两个维度,其中默许沉默指员工担心自己无力现状而被动、消极保留观点,意味着消极顺从;无作为沉默是指员工担心发表观点而产生人际隔阂,是一种自我保护^[14]。戴恩等(Dyne et al., 2003)对员工沉默进行更准确的界定,提出员工沉默不包括不动脑筋的无意识行为,以及没有相关主意、信息和观点的沉默行为,并将沉默行为划分为默许沉默、防御沉默和亲社会沉默。其中,防御沉默类似于无作为沉默,都属于员工防止人际风险的自我保护行为;亲社会沉默则侧重于员工基于利他和合作的动机而保留信息和观点的行为^[15]。由于本文基于中国情境,因而采用的是郑晓涛等(2008)划分的沉默行为三维度——默许沉默、防御沉默和漠视沉默,其中漠视沉默源于员工对工作和组织低水平的承诺或认同,进而消极保留观点,意味着员工对组织利益的漠视^[12]。

员工沉默可以从两方面进行研究把握:行为层面的单维结构,侧重于沉默行为的多寡;动机层面的多维构念,综合考虑动机、表现、结果等因素。单纯研究单维结构的沉默行为可能导致以下问题:首先,沉默行为的多寡反映不出员工是否有意识保持沉默^[16],没有任何想法而沉默并不属于“员工沉默”的研究范畴;其次,单维度的沉默很容易被归为建言的缺失,事实上,区分建言和沉默的关键不在于有无发言,而在于员工暗含的是“保留”还是“表达”观点、信息和想法的动机^[2],比如员工提炼过滤后表达的观点也是一种变相沉默,但这并不容易被察觉^[12]。最后,单维度沉默行为的前因变量并不一定适用于其他动机导致的沉默,比如目前沉默行为的研究多聚焦于建言风险,然而沉默通常也可能基于风险规避以外的动机^[16]。何轩(2010)研究发现,心理安全感只与防御沉默显著负相关^[17]。为避免以上问题,本研究从多维度视角把握员工动机层面的沉默。

(二) 高绩效工作系统与员工沉默

目前学术界对高绩效工作系统(high performance work systems, HPWSs)的定义多种提法并存且研究视角多样,但归根结底都将其视为一组人力资源管理实践的动态组合^[18]。高绩效工作系统的各项实践以员工为中心,为员工提供了优质的工作资源和机会^[19-20]。尽管组织精心设计其内容,但实施效果在很大程度上取决于实施过程,尤其是能否得到员工清晰、准确的理解。鉴于每个员工都会对组织实施的人力资源管理实践进行主动的思考、判断和推理,做出独特解读,本文从员工感知层面来测量高绩效工作系

统。员工决定是否保持沉默主要是基于两个关键因素的判断:(1)效用,即对于其行为是否能够有效实现预期结果的看法;(2)安全性或风险性,即对其行为是否会对自身产生负面影响的想法^[2]。无用感往往使员工产生建言没有用的看法^[14],而保持安全动机往往使得员工以防御或抵抗提出想法来应对^[21]。结合员工沉默产生的动机,如果员工感觉自己“能力不足”或“位卑言轻”,则会认为自己无力改变现状而产生默许沉默^[12],而组织提供的高绩效工作系统既可以在客观上提高员工的知识和技能水平^[22],又能在主观上提升员工对自身是否有能力及有价值的主观评价,使其感知到组织或领导的重视程度^[23],进而产生自己发表的看法易被接受,同时能改变现状的效用感知的提升,从而降低默许沉默行为的产生。当员工担心自己建议会破坏自己与领导或同事的关系,甚至可能引发报复行为时,员工会出于自我保护心理产生防御沉默^[12]。而高绩效工作系统所包含的各种支持性实践,增强了员工的组织支持感^[24],这种感知正是员工倾向于表现真实自我,而不担心这种真实会影响个人地位、自我形象和职业生涯的关键因素^[25],同时这种支持使得员工也愿意为组织承担职责范围外的风险^[26],抑制防御沉默行为的发生。而对于漠视沉默行为,高绩效工作系统加深了员工与组织的心理契约,提高了员工对组织的情感承诺^[27],这些均能降低因员工对工作和组织认同度不足、漠视组织利益而导致的漠视沉默行为的发生。综上,本文提出以下假设:

假设1:高绩效工作系统与默许沉默(1a)、漠视沉默(1b)和防御沉默(1c)有显著负相关关系。

(三)基本心理需求满意度的中介作用

自我决定理论(self-determination theory,SDT)是行为动机的一般理论,其假设前提是人类是积极主动的有机体,具有塑造和优化生活条件的内在倾向,他们将自我经历和内在心理结构整合到自我意识中并增强与社会环境的融合,从而充分发挥自己的潜力^[11]。自我决定理论假设人有三类基本心理需求——自主需求、能力需求及关系需求,需求的满足产生一系列积极成果,真正发挥作用的是心理需求的满足程度而不是满足强度^[9]。高绩效工作系统强调善待员工并以个性化的方式对待员工,作为与员工联系最为紧密的重要情境因素,包含能够产生支持性条件和资源的一系列实践。马雷斯科等(Marescaux et al.,2013)认为有些实践只与关系需求满意度(例如发展性评估)相关,而另一些与关系需求满意度和自主需求满意度(例如培训)相关^[28]。因此,本文探讨系统性人力资源实践——高绩效工作系统的协同作用,以最大限度地满足基本需求。此外,考虑到每种需求都是不可互换且不可抵消的,不总是同时发生,因此分别讨论三种心理需求的独特中介作用更有研究价值。

1.自主需求满意度的中介作用

自主需求是指个体期望能按照自我意愿选择和行事的体验^[9-10],涉及的是一种不被其他力量控制的感觉^[29],自主需求并不意味着个体不顾他人的意愿行事;相反,即使是按照别人的意愿行事,个体也有选择权和自我意志^[10]。

自主需求满意度主要受到技能多样性、工作自主性和工作反馈等客观条件及员工感知到的自身与工作和组织的匹配度、组织支持感、公平感等主观感受的影响。从其产生机制来看,高绩效工作系统注重对员工进行持续的培训,提高员工的技能多样性;同时也为员工提供更多的工作自主性和参与决策权;发展导向的绩效管理和薪酬等实践形式为员工提供反馈^[30],以上实践均满足了提高员工自主需求满意度的客观条件。高绩效工作系统选拔人才时注重员工与工作岗位及组织之间的匹配^[31],注重提高员工的组织支持感和公平感^[32],这些均能满足提高员工自主需求满意度的主观条件。

从自主需求满意度的作用机制分析,首先,一方面,自主需求的满足意味着员工在安排工作和确定实施的过程中有个人自由、独立性以及自由裁量权,员工这种自主行事的习惯,会对员工产生潜移默化的影响,导致员工在有想法或建议时,第一反应不是被动或消极顺从,而是积极主动面对以寻求最佳解决方式。另一方面,在工作中经常体验到自我决定感的个体,会愈发相信自己的建议会对组织产生作用,进而降低默许沉默行为的发生。其次,自主需求满意度的提升促进了员工的工作意义感,激发员工的内部动机^[33],唤起员工对工作本身的兴趣和责任感;同时这种感觉进一步诱导员工,使之想要保持和加强提供自主感觉的组织的发展、进步和成功,这种思维方式可能表现为近端的亲同事行为和远端的亲组织行为,目前已有研究证明了自主需求满意度与同事帮助行为和组织尽责行为的关系^[34]。因此员工会改变自己组织漠不关心的态度,降低漠视沉默行为的发生。

本文并没有假设自主需求满意度与防御沉默的关系。防御沉默是员工担心损害自我形象、招致同事尤其是主管的报复等顾虑,出于自我保护的目的主动保持沉默,由于这是员工主动选择的行为,因而更难打破。考虑到中国情境下客观存在的权力距离,主管通常会控制奖励、资源和任务的分配,尽管员工可以在一定程度上按照自我意愿行事,克服顺从动机、增加对工作和组织的责任感等,但是员工仍然要顾忌为其提供自主行事权利的上级主管,维持与其的良好关系,不能不顾人际风险肆意打破防御沉默。

综上,本文提出以下假设:

假设 2a: 自主需求满意度在高绩效工作系统和默许沉默之间起到中介作用。

假设 2b: 自主需求满意度在高绩效工作系统和漠视沉默之间起到中介作用。

2. 能力需求满意度的中介作用

能力需求是指个体希望能与社会环境进行持续有效互动,同时倾向于探索和操纵环境,并从事具有挑战性的任务拓展自己的技能^[8-9]。其在概念上与“自我效能感”相近,且有研究证实两者之间的正向关系。具体而言,两者都涉及员工对于自身能成功完成未来具体任务的能力的感知。

从能力需求的产生机制分析,高绩效工作系统广泛的培训实践,既能直接促进员工知识技能的更新和提高^[33],又能通过员工心理状态间接影响他们对自我能力的感知^[35];扩大工作范围、鼓励工作轮换,使员工在组织中获得多任务多岗位所需技能;施行弹性工作设计、鼓励员工参与等实践,确保员工有机会学习拓展新技能并不断改善工作方法^[36],促进员工释放更多的劳动力潜力。反馈也是对能力需求的支持,因为报酬会影响员工对奖励(例如,金钱、晋升)源于良好表现的感知程度^[37],同时发展导向的绩效管理能使员工意识到自己在能力、业绩等方面的提升。

从能力需求满意度的作用机制分析,能力需求满意度的提升能够增强员工的工作自信水平,使其对环境及行为的控制具有信心,且不容易因挫折而减少努力或放弃。因此本研究认为,首先,能力需求满意度较高的个体,根据自己对环境和行为的主观控制感知,既相信自己的建议是有价值的,同时相信自己可以凭借努力使得领导听取自己的建议;此外,能力需求满意度较高的员工更不容易因受挫折而放弃,因而其基于顺从而产生默许沉默行为的可能性更低。其次,能力需求的满足使得员工能够适应复杂多变的环境和挑战性的工作和任务,感知其工作的意义,进而提升对工作的满意度;同时由于个人容易被满足他们需求的情境所吸引,从而对组织产生情感上的依恋,因而基于漠视和组织卷入度不够而产生的漠视沉默行为可能性更低。

与自主需求满意度与防御沉默的关系的考虑相同,能力需求的作用机制更多强调的是员工对于自身能成功完成未来具体任务的能力的感知。如果员工认为自身想法能够让领导接纳,那么会降低其默许沉默。然而,自我保护的动机在员工心中根深蒂固,员工必须顾忌各种可能的风险,同时需要确保在组织中维持和谐关系以保障能力需求的持续满足,因而基于这种防御心理导致的沉默行为并不会有所减少。因此,本文提出以下假设:

假设 3a: 能力需求满意度在高绩效工作系统和默许沉默之间的关系中起到中介作用。

假设 3b: 能力需求满意度在高绩效工作系统和漠视沉默之间的关系中起到中介作用。

3. 关系需求满意度的中介作用

关系需求强调的是个体希望组织成员间互相关心和照顾、建立亲密联系,在团体或组织中拥有归属感。关系需求的满足主要源于:与其他人频繁进行情感互动以及相信他人关心自己的福祉^[8-9]。

一项元分析显示,关系需求满意度受到关系支持、组织支持感、公平感知等主观因素的影响^[11]。从关系需求满意度的产生机制来分析,高绩效工作系统会向员工发出重视、关心和支持员工的信号^[22],同时影响组织内部成员人际关系的性质和质量^[38]。从具体实践来看,细致的遴选程序便于企业挑选、吸引与现有员工在价值观、个性特征和人际关系技能方面相同的新员工^[39],保证新员工快速融入原有社交;广泛的培训能够建立员工互动渠道和网络,工作轮换本身会提供更多的人际交往的机会和时间,确保员工能与同事不断交流观点;强调团队绩效而不是个体绩效的绩效考核体系,促使员工在关心个人绩效的同时努力承担起团队发展责任^[40]。

从关系需求满意度的作用机制分析,首先,关系需求的满足一方面在一定程度上促进了员工将工作相关

规则的内化过程,导致工作相关的积极态度和行为,消除员工消极顺从的心态;另一方面,只有关系需求满意度会激发员工对上级主管的情感承诺。若员工与主管保持较好的关系:对员工来说,基于日常深刻的了解和接触,他们能对上级的想法、意图和偏好进行准确解读,更有办法说服上级改变决定;对于上级来说,如果提意见和想法的行为是来自关系亲近的下属,基于信任 and 了解,其建议和想法也更容易引起领导的关注、重视甚至采纳。因此,改变了消极顺从心态,并且相信自己建议会被采纳的员工,会降低默许沉默行为的发生。其次,建立亲密关系使得员工以更为积极和开放的心态分享想法和理念,积极参与组织问题的解决,而敢于承担风险(比如人际风险);而关系需求的满足强调员工之间的亲密感以及员工对组织的归属感。有研究指出,追求情感性关系的员工发自内心地与他人保持和睦的、长期互惠的关系,并不回避争论,这与传统意义上为防止利益受损,以功利性目的与他人维持的工具性关系有明显区别^[41]。因此本文推断,以情感性联系为基础的关系需求满意度越高,员工不会回避冲突而是勇敢面对以维持更长久的和睦关系,即减少防御沉默的发生。此外,当员工的关系需求被与同事和领导有价值的人际关系所满足时,会产生主观积极情绪,从而提升工作投入和工作满意度以及对组织的认同感^[11],同时会从维护组织目标或提高组织效能的角度提出自己的建议和看法,即减少了漠视沉默行为。因此,本文提出以下假设:

假设 4a: 关系需求满意度在高绩效工作系统和默许沉默之间起到中介作用。

假设 4b: 关系需求满意度在高绩效工作系统和漠视沉默之间起到中介作用。

假设 4c: 关系需求满意度在高绩效工作系统和防御沉默之间起到中介作用。

综合所有研究假设,本文的研究框架如图 1 所示。

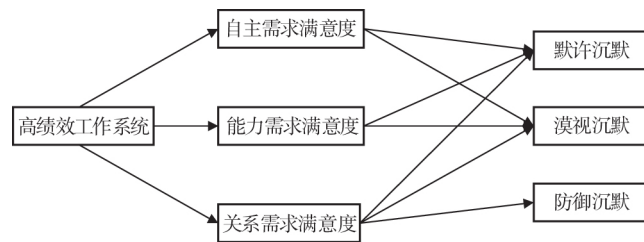


图 1 研究框架

三、研究方法

(一) 数据收集与样本特征

课题组采用问卷调查法,从湖南、山东、广东等地的企业采集数据,涉及国有企业、民营企业、外资企业等多种企业性质;并向被调查者郑重声明为匿名调查,调查结果仅用于科学研究。此外,由于所有的变量测量都是基于员工的自我报告形式,所以采用一种“反平衡”技术^[42],即让因变量首先在问卷中出现,这种方式也有助于降低社会称许性回答行为^[43]。共发放 530 份问卷,回收 467 份问卷,剔除缺失值较多的无效问卷后,最终获得 376 份有效问卷(有效回收率 80.5%)。参与调研的主要是基层普通员工(61.2%),平均年龄为 35.2 岁;男性 166 人,占比 44.1%;大专及以下学历占 12.7%,本科学历占 71.3%,硕士研究及以上占 16.0%;在本公司工作年限主要在 5 年以下,占 72.3%。

(二) 变量测量

所用量表均沿用现有成熟的、被广泛引用的量表。所有题项均采用李克特级评分法,1~5 代表“完全不符合/完全不满意”到“完全符合/完全满意”。

高绩效工作系统的测量选用萧和比约克曼(Xiao & Björkman, 2006)^[36]等开发的量表,包含 10 个题项,如“公司在选择员工时有非常严密的程序”等。心理需求满意度的测量选用奇尼亚拉和拜恩坦(Chiniara & Bentein, 2016)^[34]改编整合后仍有良好的信度和效度的工作场所基本心理需求量表。其中,自主需求满意度、能力需求满意度和关系需求满意度各包含 4 个题项。比如自主需求满意度包括“我对自己在工作中自主程度的满意度”等题项;能力需求满意度包括“对本职工作胜任感的满意程度”等题项;关系需求满意度包括“对于在工作中与同事保持良好社交关系的满意程度”等题项。员工沉默行为采用郑晓涛等(2008)^[12]开发的员工沉默三维度量表,默许沉默、防御沉默和漠视沉默各包含 4 个题项。默许沉默包括如“我的建议不会影响现行的状况”等题项;防御沉默包括“担心影响同事间的人际关系,对于他人工作中的欠缺和疏忽选择沉默”等题项;漠视沉默包括“我和企业感情不深,没必要说”

等题项。控制变量包括: 性别、年龄、学历和在本公司工作年限。

四、数据分析与结果

(一) 共同方法偏差检验

由于本文的数据均来自员工的自我报告, 可能存在一定程度的共同方法偏差, 故采用哈曼单因素检验方法进行统计检验^[44], 即把所有变量的题项放在一起进行未旋转的探索性因子分析。结果表明, 8 个因子特征根大于 1, 第一个因子解释的变异为 32.105%, 未占变异总解释量的一半, 说明共同方法偏差并不严重。

(二) 信效度分析

本文对量表进行信度检验, 高绩效工作系统、自主需求满意度、能力需求满意度、关系需求满意度、默许沉默、漠视沉默和防御沉默的克隆巴哈系数分别为 0.933、0.825、0.863、0.884、0.885、0.909 和 0.895, 均大于 0.8, 表明了量表具有较好的内部一致性信度。

表 1 验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	PGFI	NFI	CFI	TLI	RMSE
单因子	4 316.769	527	8.191	0.416	0.470	0.533	0.502	0.138
二因子	3232.178	526	6.144	0.521	0.627	0.666	0.644	0.117
三因子	3171.018	524	6.052	0.513	0.634	0.674	0.650	0.116
四因子	2480.456	521	4.761	0.542	0.714	0.758	0.740	0.100
五因子	2340.313	517	4.527	0.581	0.734	0.780	0.761	0.096
六因子	1107.866	512	2.164	0.713	0.872	0.927	0.919	0.056
七因子	664.876	506	1.314	0.774	0.923	0.980	0.978	0.029
衡量标准	—	—	<2	>0.60	>0.90	>0.90	>0.90	<0.05

注: 由于双因子到六因子模型有多个, 表格中仅列示拟合最优的一组。

运用软件 AMOS 23.0 对各变量进行了验证性因子分析以检验区分效度。结果如表 1 所示。结果表明, 七因子模型拟合效果最为理想 ($\chi^2/df = 1.314$; $PGFI = 0.774$; $NFI = 0.923$; $CFI = 0.980$; $TLI = 0.978$; $RMSE = 0.029$), 显著优于其他因子模型, 说明各个变量间具有较好的区分效度。

(三) 描述性统计分析

如表 2 所示, 结果表明: 高绩效工作系统与默许沉默 ($\beta = -0.487, P < 0.01$)、漠视沉默 ($\beta = -0.456, P < 0.01$) 和防御沉默 ($\beta = -0.347, P < 0.01$) 显著负相关; 高绩效工作系统与自主需求满意度 ($\beta = 0.482, P < 0.01$)、能力需求满意度 ($\beta = 0.346, P < 0.01$)、关系需求满意度 ($\beta = 0.407, P < 0.01$) 显著正相关; 自主需求满意度与默许沉默 ($\beta = -0.576, P < 0.01$)、漠视沉默 ($\beta = -0.510, P < 0.01$) 和防御沉默 ($\beta = -0.209, P < 0.01$) 显著负相关; 能力需求满意度与默许沉默 ($\beta = -0.489, P < 0.01$)、漠视沉默 ($\beta = -0.437, P < 0.01$) 和防御沉默 ($\beta = -0.141, P < 0.01$) 显著负相关; 关系需求满意度与默许沉默 ($\beta = -0.519, P < 0.01$)、漠视沉默 ($\beta = -0.524, P < 0.01$) 和防御沉默 ($\beta = -0.429, P < 0.01$) 显著负相关。

表 2 各变量的均值、标准差和相关系数

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 性别	1										
2. 年龄	-0.062	1									
3. 学历	0.007	0.314**	1								
4. 工作年限	0.046	-0.800**	-0.207**	1							
5. 高绩效工作系统	0.084	-0.020	0.085	0.049	1						
6. 自主需求满意度	0.018	-0.029	-0.022	0.018	0.482**	1					
7. 能力需求满意度	0.002	-0.026	0.014	-0.009	0.346**	0.407**	1				
8. 关系需求满意度	-0.013	-0.011	0.023	0.010	0.407**	0.466**	0.367**	1			
9. 默许沉默	-0.043	0.041	0.003	0.002	-0.487**	-0.576**	-0.489**	-0.519**	1		
10. 漠视沉默	0.027	0.037	-0.028	-0.065	-0.456**	-0.510**	-0.437**	-0.524**	0.391**	1	
11. 防御沉默	-0.061	0.019	-0.026	-0.033	-0.347**	-0.209**	-0.141**	-0.429**	0.177**	0.181**	1
平均值	1.559	4.553	3.011	1.481	3.820	3.624	3.788	3.688	2.725	2.997	2.852
标准差	0.497	0.798	0.593	0.932	0.864	1.036	0.854	1.026	1.151	1.161	1.051

注: * 表示在 0.05 水平上显著相关; ** 表示在 0.01 水平上显著相关。

(四) 假设检验

为验证假设 1a、假设 1b 和假设 1c, 首先用多元回归分析检验高绩效工作系统对员工默许沉默、防御沉默和漠视沉默的影响。结果表明, 高绩效工作系统对默许沉默 ($\beta = -0.494, P < 0.05$)、漠视沉默 ($\beta = -0.459, P < 0.05$)、防御沉默 ($\beta = -0.344, P < 0.05$) 影响显著, 由此假设 1a、假设 1b 和假设 1c 都得到支持, 即高绩效工作系统可以直接降低员工的默许沉默、防御沉默和漠视沉默行为。

进一步运用结构方程模型来检验高绩效工作系统如何通过三种不同心理需求满意度对沉默行为产生作用。检验结果见表 3。

表 3 结构方程模型比较

模型	对比	$\chi^2(df)$	$\Delta\chi^2/\Delta df$	PGFI	NFI	CFI	TLI	RMSE
假设模型		777.042 (514)		0.772	0.910	0.965	0.965	0.037
模型 1	与假设模型对比	773.355 (513)	3.687	0.877	0.911	0.968	0.965	0.037
模型 2	与假设模型对比	774.417 (513)	2.625	0.771	0.911	0.968	0.965	0.037
模型 3	与假设模型对比	771.766 (512)	2.638	0.769	0.911	0.968	0.965	0.037
模型 4		800.146 (517)		0.774	0.908	0.965	0.962	0.038
模型 5	与模型 4 对比	800.103 (516)	0.043	0.873	0.908	0.965	0.962	0.038
模型 6	与模型 4 对比	799.920 (516)	0.226	0.772	0.908	0.965	0.962	0.038
模型 7	与模型 4 对比	799.780 (515)	0.183	0.771	0.908	0.965	0.962	0.038
模型 8	与模型 4 对比	787.211 (516)	12.935***	0.774	0.909	0.967	0.964	0.037
模型 9	与模型 4 对比	795.725 (516)	4.431*	0.772	0.908	0.966	0.962	0.038
模型 10	与模型 4 对比	795.167 (516)	4.979*	0.773	0.908	0.966	0.963	0.038
模型 11	与模型 8 对比	782.623 (515)	4.588*	0.773	0.910	0.967	0.964	0.037
模型 12	与模型 8 对比	782.115 (515)	5.096*	0.773	0.910	0.967	0.964	0.037
模型 13	与模型 10 对比	790.280 (515)	4.887*	0.772	0.909	0.966	0.963	0.038

注: 与假设模型相比, 模型 1 增加了自主需求满意度对防御沉默的直接作用; 模型 2 增加了能力需求满意度针对防御沉默的直接作用; 模型 3 增加了自主需求满意度和能力需求满意度对防御沉默行为的直接作用; 模型 4 增加了高绩效工作系统对默许沉默、漠视沉默和防御沉默的直接作用; 与模型 4 相比, 模型 5 增加了自主需求满意度针对防御沉默的直接作用; 模型 6 增加了能力需求满意度对防御沉默的直接作用; 模型 7 增加了自主需求满意度和能力需求满意度针对防御沉默的直接作用; 模型 8 增加了高绩效工作系统对防御沉默的直接作用; 模型 9 增加了高绩效工作系统对漠视沉默的直接作用; 模型 10 增加了高绩效工作系统对默许沉默的直接作用; 模型 11 增加了高绩效工作系统对漠视沉默和防御沉默的直接作用; 模型 12 增加了高绩效工作系统对默许沉默和防御沉默的直接作用; 模型 13 增加了高绩效工作系统对默许沉默和漠视沉默的直接作用。

如表 3 所示, 假设模型显示数据可接受的拟合度, 其中 $\chi^2(df) = 777.042 (514)$, $PGFI = 0.771$, $CFI = 0.965$, $NFI = 0.910$, $TLI = 0.965$, $RMSEA = 0.037$ 。但为了支持假设模型作为最佳拟合模型, 本研究继续构建了 14 个替代模型, 以比较假设模型 (如图 2) 与替代模型的拟合度 (如表 3 所示)。首先, 相较于假设模型, 模型 1、模型 2 和模型 3 没有显著改善拟合度 ($\Delta\chi^2/\Delta df = 3.687$, ns; $\Delta\chi^2/\Delta df = 2.625$, ns; $\Delta\chi^2/\Delta df = 2.638$, ns)。然后, 比较模型 4 和模型 5、模型 6、模型 7, 结果显示, 与模型 4 相比, 其他三个模型也没有显著改善拟合度 ($\Delta\chi^2/\Delta df = 0.043$, ns; $\Delta\chi^2/\Delta df = 0.226$, ns; $\Delta\chi^2/\Delta df = 0.183$, ns), 因此继续比较模型 4 与模型 8 到模型 13 的拟合度改善情况, 结果显示其他模型都优于模型 4, 两两对比后, 选出模型 9、模型 11、模型 12、模型 13, 由于这四个模型间不是嵌套关系, 不能直接对比。因此最后将假设模型与这四个模型进行对比, 结果显示假设模型拟合度显著优于其他四个模型 ($\Delta\chi^2/\Delta df = 9.334$, $P < 0.01$; $\Delta\chi^2/\Delta df = 5.581$, $P < 0.05$; $\Delta\chi^2/\Delta df = 5.073$, $P < 0.05$; $\Delta\chi^2/\Delta df = 13.238$, $P < 0.001$)。综上, 本文保留假设模型作为匹配数据的最简约模型, 即自主需求满意度分别在高绩效工作系统和默许沉默、漠视沉默之间起部分中介作用; 能力需求满意度分别在高绩效工作系统和默许沉默、漠视沉默之间起部分中介作用; 关系需求满意度分别在高绩效工作系统和默许沉默、漠视沉默、防御沉默之间起部分中介作用, 其标准化路径系数及显著性如图 2 所示, 假设 2a、假设 2b, 假设 3a、假设 3b 及假设 4a、假设 4b 均得到支持。

为进一步验证中介效应的显著性以及比较其差异性, 本文按照普里彻和海斯 (Preacher & Hayes,

2008)^[45] 建议的方法来检验自主需求满意度、能力需求满意度和关系需求满意度的中介作用。如表 4 所示, 根据置信区间是否包含 0 的判断标准可以看出, 自主需求满意度、能力需求满意度和关系需求满意度在高绩效工作系统与默许沉默行为之间起中介作用, 进一步证实假设 2a、假设 3a 和假设 4a。此外, 从中介效应的比较来看, *ANS-CNS*, *ANS-RNS*, *CNS-RNS* 在 95% 的置信水平上

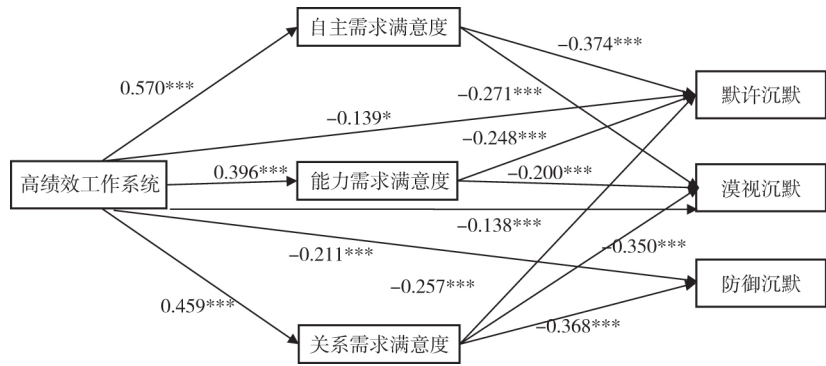


图 2 假设模型各变量间作用

的置信区间都包含 0, 表明三种心理需求满意度的中介效应差异并不明显。同理, 假设 2b、假设 3b 和假设 4b 也得到支持, 且三种心理需求满意度的中介效应差异并不明显。只有关系需求满意度在高绩效工作系统与防御沉默行为之间起中介作用, 而自主需求和能力需求满意度不是其中介变量, 假设 4c 得到支持, 从中介效应的比较来看, *ANS-RNS*, *CNS-RNS* 在 95% 的置信水平上的置信区间不包含 0, 表明关系需求满意度的中介效应明显大于自主需求满意度和能力需求满意度的中介效应。

表 4 高绩效工作系统对员工默许沉默行为的中介效应检验

	默许沉默行为		漠视沉默行为		防御沉默行为	
	间接效应	95% 置信区间	间接效应	95% 置信区间	间接效应	95% 置信区间
<i>ANS</i>	-0.190	[0.279, -0.116]	-0.147	[-0.223, -0.079]	0.036	[-0.038, 0.110]
<i>CNS</i>	-0.104	[-0.164, -0.058]	-0.089	[-0.142, -0.048]	0.024	[-0.021, 0.075]
<i>RNS</i>	-0.127	[-0.199, -0.070]	-0.157	[-0.229, -0.102]	-0.192	[-0.278, -0.130]
<i>TOTAL</i>	-0.421	[-0.532, -0.324]	-0.393	[-0.506, -0.301]	-0.132	[-0.235, -0.040]
<i>ANS-CNS</i>	-0.086	[-0.194, 0.013]	-0.058	[-0.146, 0.028]	0.012	[-0.082, 0.106]
<i>ANS-RNS</i>	-0.064	[-0.172, 0.045]	0.010	[-0.089, 0.112]	0.229	[0.125, 0.352]
<i>CNS-RNS</i>	0.023	[-0.062, 0.109]	0.068	[-0.006, 0.149]	0.216	[0.135, 0.316]

注: *ANS* 代表自主需求满意度; *CNS* 代表能力需求满意度; *RNS* 代表关系需求满意度; *ANS-CNS* 表示自主需求满意度的中介效应减去能力需求满意度的中介效应; *ANS-RNS* 表示自主需求满意度的中介效应减去关系需求满意度的中介效应; *CNS-RNS* 表示能力需求满意度的中介效应减去关系需求满意度的中介效应。

五、结论与讨论

(一) 结论与理论贡献

第一, 本文证实了高绩效工作系统对抑制不同动机的员工沉默行为的积极作用, 将人们的视线从关注个人特质、领导风格等相对稳定、不易改变的因素, 转移到关注如何通过弹性调整人力资源管理实践来抑制员工的沉默行为。一方面, 进一步丰富人力资源实践在组织发展过程中重要战略性积极作用, 加深了对人力资源整体系统的理解; 另一方面深化了人们对如何降低甚至打破员工沉默行为的认识, 丰富了对人力资源管理和员工沉默之间关系的研究, 为研究成果的转化利用提供了理论基础。

第二, 高绩效工作系统通过自主需求、能力需求和关系需求满意度的提升均能打破默许沉默行为; 通过自主需求、能力需求和关系需求满意度的提升均能降低员工因漠视组织利益而导致的漠视沉默行为; 通过关系需求满意度的提升能够使得员工为维护长期互惠关系而勇敢面对冲突, 进而打破防御沉默行为。本文运用自我决定理论对如何运用高绩效工作系统打破员工不同动机沉默行为的中间过程机制进行了整

合。研究结果证实高绩效工作系统通过满足员工的基本心理需求从而产生有利的组织结果,这一结论进一步指出心理需求满意度可以作为人力资源实践发挥作用的中介机制^[25]。这一结论为研究人力资源实践对员工影响的过程机制提供了新的视角。这些研究结论将中国情境下以往零散的关于沉默行为的研究,涉及自主需求满意度提升的因素,如组织集权度和工作自主权等,涉及能力需求满意度提升的因素,如一般自我效能感等,涉及关系需求满意度提升的因素,如上下级关系和团队关系有机整合到自我决定理论这一理论框架中,加深了人们对于如何打破多动机沉默行为的理解。与此同时,不同心理需求满意度在其间发挥的独特中介作用,进一步证实了范德布勒克等(Van den Broeck et al., 2016)^[11]提出的分别讨论三种心理需求的中介作用更有研究价值的建议。

第三,本文进一步发掘了不同心理需求对打破员工不同动机沉默行为的差异性。研究发现,对于抑制防御沉默,自主需求满意度和能力需求满意度在高绩效工作系统对员工防御沉默的中介作用并不显著,其效应明显小于关系需求满意度的中介作用。这可能是因为,防御沉默的动机更多的是担心建言的风险性,自主需求和能力需求满意度的提升并不能降低员工对自己发表看法的行为可能产生的风险的主观评估。关系需求满意度与其他两种心理需求满意度的不同之处在于,它同时涉及员工与同事和上级领导的关系,以及由此产生的对团队和组织的归属感。在多重情感性关系的作用下,尽管客观风险仍然存在,但是处于情感性关系的员工会降低自身对风险的主观评估,选择面临冲突而不是回避冲突。尽管何轩(2010)提出,中国情境下客观存在的上下级之间较高的权力距离,即使关系质量较高,也很难打破防御沉默^[17],但本文显示在同事、上级和组织整体的多重情感性关系的作用下,防御沉默行为能够受到抑制,这在一定程度上补充丰富了以往的研究。以上研究结果深入地认识到打破员工不同动机的沉默行为的差异性,拓展了员工不同动机沉默行为的比较研究。

(二) 实践意义

本文具有一定的实践指导意义。第一,企业可通过构建完善的高绩效工作系统,发挥各实践的协同作用,既能从源头上防止沉默行为的产生,也能综合降低已存在的不同类型的沉默行为。由于组织实际实施和员工感知的高绩效工作系统会有所偏差,因此企业还应将已制定的人力资源实践准确无误地传达给员工,使其在员工身上发挥实质作用。第二,基本心理需求的满足在高绩效工作系统与员工沉默之间扮演重要角色。在采取措施抑制员工沉默行为的过程中,企业要注重员工基本需求,通过增加员工工作自主权、参与公司决策等实践提高员工的自主需求满意度;可以通过加强培训、强调未来技能发展的绩效考核等实践提升员工能力需求满意度;也可以通过增加员工之间联系的信息分享、团队工作等实践提升员工的关系需求满意度。第三,同一组织不一定同时存在三种类型的沉默行为,组织也可从节约成本的角度出发,针对性地采取人力资源实践予以解决。比如为降低组织内存在最为普遍的防御沉默,只有在组织内部建立亲密且有归属感的情感性关系的人力资源实践,员工才会卸下心理防备,勇敢打破沉默。

六、研究局限和未来研究方向

本文存在若干不足之处。第一,所有变量均源自员工自我报告,且都是横截面数据,既可能受到同源误差的影响,同时又无法准确验证变量间的因果关系。虽然前期经过程序控制,统计结果也表明同源误差并没有影响研究结果,但未来应采用多时点、员工与非员工报告相结合、纵向研究方式收集的数据来测量变量,增加研究的精确性。第二,本文只考虑了高绩效工作系统对员工沉默行为的中介作用机制,并未考虑其边界条件,而高绩效工作系统作用的发挥还会受到员工个人特质、领导风格等多种因素的影响,未来应进一步考虑将这些变量纳入边界条件予以探究。

参考文献:

[1] DETERT J R, EDMONDSON A C. Implicit voice theories: taken-for-granted rules of self-censorship at work [J]. *Academy of Management Jour-*

nal, 2011, 54(3) : 461-488.

[2]MORRISON E W. Employee voice and silence[J]. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 2014, 1(1) : 173-197.

[3]李锐, 凌文铨, 柳士顺. 传统价值观、上下属关系与员工沉默行为——一项本土文化情境下的实证探索[J]. 管理世界, 2012(3) : 127-140.

[4]SONG B, QIAN J, WANG B, et al. Are you hiding from your boss? Leader's destructive personality and employee silence[J]. Social Behavior & Personality An International Journal, 2017, 45(7) : 1167-1174.

[5]WANG Y D, HSIEH H H. Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: a cross-level investigation[J]. Human Relations, 2013, 66(6) : 783-802.

[6]JIANG K, MESSERSMITH J. On the shoulders of giants: a meta-review of strategic human resource management[J]. International Journal of Human Resource Management, 2017(4) : 1-28.

[7]GREGURAS G J, DIEFENDORFF J M. Different fits satisfy different needs: linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory[J]. Journal of Applied Psychology, 2009, 94(2) : 465-77.

[8]RYAN R M, DECI E L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being[J]. American Psychologist, 2000, 55(1) : 68-78.

[9]MARYLÈNE GAGNÉ, DECI E L. Self-determination theory and work motivation[J]. Journal of Organizational Behavior, 2005, 26(4) : 331-362.

[10]DECI E L, OLAFSEN A H, RYAN R M. Self-determination theory in work organizations: the state of a science[J]. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 2016, 4(1) : 19-43.

[11]VAN DEN BROECK A, FERRIS D L, CHANG C H, et al. A review of self-determination theory's basic psychological needs at work[J]. Journal of Management, 2016, 42(5) : 1195-1229.

[12]郑晓涛, 柯江林, 石金涛, 等. 中国背景下员工沉默的测量以及信任对其的影响[J]. 心理学报, 2008(2) : 219-227.

[13]MORRISON E W, MILLIKEN F J. Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world[J]. Academy of Management Review, 2000, 25(4) : 706-725.

[14]PINDER C C, HARLOS K P. Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice[J]. Research in Personnel & Human Resources Management, 2001, 20: 331-369.

[15]DYNE L V, ANG S, BOTERO I C. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs[J]. Journal of Management Studies, 2003, 40(6) : 1359-1392.

[16]MORRISON E W, WHEELERSMITH S L, KAMDAR D. Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate and voice[J]. Journal of Applied Psychology, 2011, 96(1) : 183-191.

[17]何轩. 为何员工知而不言——员工沉默行为的本土化实证研究[J]. 南开管理评论, 2010(3) : 45-52.

[18]JIANG K, LEPAK D P, HAN K, et al. Clarifying the construct of human resource systems: relating human resource management to employee performance[J]. Human Resource Management Review, 2012, 22(2) : 73-85.

[19]LEE H W, PAK J, KIM S, et al. Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation[J]. Journal of Management 2016, 45(2) : 819-846.

[20]BOWEN D E, OSTROFF C. Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system[J]. The Academy of Management Review, 2004, 29(2) : 203-221.

[21]BURRIS E R. The risks and rewards of speaking up: managerial responses to employee voice[J]. Academy of Management Journal, 2012, 55(4) : 851-875.

[22]JIANG K, CHUANG C H, CHIAO Y C. Developing collective customer knowledge and service climate: the interaction between service-oriented high-performance work systems and service leadership[J]. Journal of Applied Psychology, 2015, 100(4) : 1089-1106.

[23]WHITENER E M. Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? : a cross-level analysis using hierarchical linear modeling[J]. Journal of Management, 2001, 27(5) : 515-535.

[24]ZHANG Z, JIA M. Using social exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on corporate entrepreneurship: evidence from China[J]. Human Resource Management, 2010, 49(4) : 743-765.

[25]王雁飞, 梅洁, 朱瑜. 心理资本对员工创新行为的影响: 组织支持感和心理安全感的作用[J]. 商业经济与管理, 2017(10) : 24-34

[26]SUN L Y, ARYEE S, LAW K S. High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective[J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(3) : 558-577.

[27]ARTHUR J B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover[J]. Academy of Management Journal, 1994, 37(3) : 670-687.

[28]MARESCAUX E, WINNE S D, SELS L. HR practices and HRM outcomes: the role of basic need satisfaction[J]. Personnel Review, 2013, 42(1) : 4-27.

[29]KOVJANIC S, SCHUH S C, JONAS K, et al. How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based

- analysis of employees' needs as mediating links[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33(8) : 1031-1052.
- [30] GRELLER M M, HEROLD D M. Sources of feedback: a preliminary investigation[J]. *Organizational Behavior & Human Performance*, 1975, 13(2) : 244-256.
- [31] BOON C, DEN HARTOG D N, BOSELIE P, et al. The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2011, 22(1) : 138-162.
- [32] WU P C, CHATURVEDI S. The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: a multilevel perspective[J]. *Journal of Management Official Journal of the Southern Management Association*, 2009, 35(5) : 1228-1247.
- [33] STEGER M F, LITTMANOVADIA H, MILLER M, et al. Engaging in work even when it is meaningless: positive affective disposition and meaningful work interact in relation to work engagement[J]. *Journal of Career Assessment*, 2013, 21(2) : 348-361.
- [34] CHINIARA M, BENTEIN K. Linking servant leadership to individual performance: differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction[J]. *The Leadership Quarterly*, 2016, 27(1) : 124-141.
- [35] THARENOU P, SAKS A M, MOORE C. A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. [J]. *Human Resource Management Review*, 2007, 17(3) : 251-273.
- [36] XIAO Z, BJÖRKMANN I. High commitment work systems in Chinese organizations: a preliminary measure[J]. *Management & Organization Review*, 2006, 2(3) : 403-422.
- [37] STEPHANOU G, GKAVRAS G, DOULKERIDOU M. The role of teachers' self-and collective-efficacy beliefs on their job satisfaction and experienced emotions in school[J]. *Psychology*, 2013, 4(3A) : 268-278.
- [38] DO H, BUDHWAR P S, PATEL C. High-performance work systems and organizational performance [J]. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2015, 2015(1) : 143-149.
- [39] BORUCKI C C, BURKE M J. An examination of service-related antecedents to retail store performance[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1999, 20(6) : 943-962.
- [40] 李燕萍, 龙玎. 国内外高承诺人力资源管理理论综述及其运用研究[J]. *科技进步与对策*, 2014(4) : 156-160.
- [41] 魏昕, 张志学. 组织中为什么缺乏抑制性进言? [J]. *管理世界*, 2010(10) : 99-109, 121.
- [42] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, LEE J Y, et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5) : 879-903.
- [43] KLINE T J B, SULSKY L M, REVER-MORIYAMA S D. Common method variance and specification errors: a practical approach to detection[J]. *The Journal of Psychology*, 2000, 134(4) : 401-421.
- [44] 周浩, 龙立荣. 共同方法偏差的统计检验与控制方法[J]. *心理科学进展*, 2004(6) : 942-950.
- [45] PREACHER K J, HAYES A F. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models[J]. *Behavior Research Methods*, 2008, 40(3) : 879-891.

How do High-performance Work Systems Influence Employee Silence?

YAN Aimin, LI Ying

(Central South University, Changsha 410083)

Abstract: Through the theoretical lens of the self-determination theory, this study explores the differential mechanisms through which high-performance work systems (HPWSs) influence different types of employee silence behavior. The results show that: (1) HPWSs have a significant negative influence on acquiescent, defensive and disregarding silence; (2) HPWSs have a negative influence on acquiescent silence through the mediating effects of autonomy, competence and relatedness need satisfaction; (3) HPWSs have a negative influence on defensive silence through the mediating effect of relatedness need satisfaction; (4) HPWSs have a negative influence on disregarding silence through the mediating effects of autonomy, competence, and relatedness need satisfaction.

Keywords: high-performance work systems; employee silence; autonomy need satisfaction; competence need satisfaction; relatedness need satisfaction

(责任编辑: 李叶)