

心理资本对员工的工作绩效、 组织承诺及组织公民行为的影响*

仲理峰

(中国人民大学商学院, 北京 100872)

摘 要 通过对 198对直接领导和员工的实证研究, 探讨了心理资本及希望、乐观和坚韧性三种积极心理状态与员工的工作绩效、组织承诺和组织公民行为之间的关系。结果表明: 在控制了性别和年龄两个人口统计学变量的效应后, 员工的希望、乐观和坚韧性三种积极心理状态, 都对他们的工作绩效、组织承诺和组织公民行为有积极影响; 员工的希望、乐观和坚韧性三者合并而成的心理资本, 对他们的工作绩效、组织承诺和组织公民行为有积极影响。

关键词 心理资本, 工作绩效, 组织承诺, 组织公民行为。

分类号 B849. C93

1 前言

几年前, 以原美国心理学会主席 Seligman 为首的一些心理学家发起了积极心理学研究运动, 强调心理学研究应该改变以往侧重人的功能和行为上消极的病理表现、人们遇到的心理问题和弱点的研究取向, 重视对人的积极情感、积极特性和积极心理状态等方面进行研究, 以便借助科学方法来发现那些能够促进个体充分认识和发掘自身发展潜力、提升个人幸福感、增强团队和组织的效能的积极心理因素和方法^[1~5]。受此影响, 在健康心理学、临床心理学和精神(心理)治疗等领域, 一些研究人员相应开展了积极心理学的理论和应用研究^[6]。Luthans 则将积极心理学的理论和观点应用到组织行为学研究领域, 并提出 /积极组织行为学(positive organizational behavior)0这一概念^[7,8]。Luthans 和 Youssef 指出, 积极心理学研究运动对管理实践产生了两个主要影响: 一是一些组织研究专家开展了积极组织学术(positive organizational scholarship)探讨, 强调研究组织遇到危机和不利情境时能够提升其生存能力和有效性的积极组织特征, 比如, 积极的个性特质、个体差异等; 另一个是认识到研究积极组织行为学

的必要性^[9]。积极组织行为学主要研究人的积极导向的人力资源优势和心理力量的测量、开发、运用和有效管理, 从而实现改善工作绩效的目标^[7,8,10~12]。

心理资本这一概念最早出现在经济学、投资学和社会学等文献^[13,14]中。Luthans、Luthans 和 Luthans 以积极心理学和积极组织行为的观点为思考框架, 在分析经济资本(economic capital)、人力资本(human capital)和社会资本(social capital)的特点和区别的基础上, 提出了以强调人的积极心理力量为核心的 /积极心理资本(positive psychological capital)0的概念^[15], 使人们开始关注心理资本(psychological capital)及其对领导和员工的影响的研究。Luthans 等将心理资本定义为, /个体一般积极性的核心心理要素, 具体表现为符合积极组织行为标准的心理状态, 它超出了人力资本和社会资本之上, 并能够通过有针对性的投资和开发而使个体获得竞争优势0(p. 253)^[16]。

Luthans、Luthans 和 Luthans 与 Luthans 和 Youssef 认为, 心理资本由自信或自我效能感(confidence or self-efficacy)、希望(hope)、乐观(optimism)和坚韧性(resiliency)四种积极心理状态构成。

收稿日期: 2006-12-15

* 国家自然科学基金资助项目(资助号: 70302004)。

通讯作者: 仲理峰, E-mail: zhongl@ruc.edu.cn 电话: 010-82500473

其中,自信或自我效能感指个体在特定情境中完成某一具体任务时,对自己激发自身动机、运用认知资源和执行行动计划的能力的相信程度;希望是指一种积极的、与动机有关的状态,建立在目标导向的主观能动性和实现目标的计划之间的交互作用所产生的成功感的基础上;乐观是指人把积极的事件归因于内部、持久、普遍深入的原因,把消极事件归因于外部、暂时和特定情景中的原因的积极解释风格;坚韧性指一个人从逆境、不确定状态、冲突、失败和责任压力中迅速恢复的能力。

Peterson和Luthans研究结果^[17]表明,希望水平较高的管理人员,其管理的工作部门的绩效较高,下属的留职率和满意度也较高。Seligman研究证明,与不太乐观的销售代表相比,乐观的销售代表卖出的人寿保险更多,他们的留职率也较高^[18]。其他研究结果也表明,乐观与有效管理^[19]和工作绩效^[20-21]正相关。Luthans等通过对422位中国员工的实证研究,探讨了心理资本及希望、乐观和坚韧性与工作绩效的关系。结果表明,员工的心理资本及希望、乐观和坚韧性,都与他们的工作绩效显著正相关;心理资本与员工的绩效工资显著正相关。Larson和Luthans认为,拥有希望的员工通常都有明确的工作目标,制定了实现目标的切实可行的行动计划并能努力实现目标^[23]。Carr强调,乐观的员工能够积极地解释工作中的事件并经常拥有积极情感,而这些积极情感能够开阔他们的注意范围,使他们易于产生和接受新观念、新实践并表现出更多的创造性^[24]。Luthans、Youssef和Avolio指出,有坚韧性的员工能够更好地应对难题和逆境并取得成功^[25]。因此,本研究预期,心理资本及希望、乐观和坚韧性等积极心理状态能够对员工的工作绩效产生积极影响。

组织承诺是指员工与组织之间存在的、能够降低主动离职可能性的一种心理关系,具体表现为员工对组织的心理依附和为组织付出努力^[26]。Luthans和Jensen研究结果表明,护士自己报告的心理资本与直接领导对她们的留职意向(intent to stay)及对医院的使命、价值观和目标的承诺的评估有很高的正相关^[27]。Larson和Luthans研究74位员工后发现,员工的心理资本与其工作满意度和组织承诺显著正相关。Avey、Patera和West研究证明,心理资本及希望、乐观、坚韧性和自我效能感都与员工的旷工(absenteeism)负相关^[28]。这些研究表明,在西方文化背景中,心理资本及希望、乐观和

坚韧性等个体的积极心理资源,对员工的组织承诺有积极影响,那些拥有较高水平的心理资本及希望、乐观和坚韧性的员工,更有可能执着地完成自己的工作任务、忠于自己的职责和坚定地应对逆境。本研究将进一步探讨中国员工的心理资本及希望、乐观和坚韧性与其组织承诺之间的关系。

根据Organ的定义^[29],组织公民行为是指组织成员自愿做出的行为,这些行为没有得到正式的报酬系统直接而明确的认可,但从整体上有助于提高组织的效能。已经有研究证明,工作满意度^[30]、组织承诺^[31]和知觉到的组织支持^[32-33]等,与组织公民行为之间正相关。但是,关于心理资本与组织公民行为之间关系的实证研究尚未见到。根据以上对心理资本的分析可知,心理资本强调个体发挥其主动积极性和自身优势,拥有较高水平的心理资本及希望、乐观和坚韧性的员工,不仅会主动努力完成他们的本职工作,而且可能帮助他们的同事、保护组织的资源和超出要求地完成工作,即较多地表现出组织公民行为。因此,本研究假设,心理资本及希望、乐观和坚韧性三种积极心理状态会对员工的组织公民行为有积极影响。

综上所述,本研究的基本假设是:第一、员工的希望、乐观和坚韧性三种积极心理状态,对他们的工作绩效、组织承诺和组织公民行为有积极影响。第二、员工的希望、乐观和坚韧性三者合并而成的心理资本,对他们的工作绩效、组织承诺和组织公民行为有积极影响。

2 研究方法

2.1 样本和取样程序

本研究的样本由来自内蒙古的4家国有企业的直接领导及其下属组成。取样的具体步骤是:第一,根据4家企业人力资源部提供的职工名单,确定了67位直接领导,并随机为每位直接领导选择了2~3个下属。每位直接领导用/直接领导调查问卷0评价各自的2~3个下属的工作绩效和组织公民行为,这2~3个下属用/员工调查问卷0评价自己的希望、乐观和坚韧性水平及组织承诺。第二,人力资源部相关领导和本研究的一位研究人员将选定的直接领导集中,说明本研究的目的、要求和保密承诺,并让他们填答直接领导调查问卷。问卷发放前对直接领导调查问卷和员工调查问卷进行了匹配编码,并在员工调查问卷的首页上用铅笔写下了相对应员工的姓名,以便直接领导知道应该评哪位下属。第三,

直接领导按照姓名将编码后的员工调查问卷发给下属。研究人员两天后到公司收回问卷。

直接领导问卷和员工调查问卷各发放了 200 份。直接领导调查问卷回收了 198 份,其中,男性 64 人,女性 3 人;调查对象中高层领导 17 人,中层领导 50 人;被试中有 85.9% 的人的年龄在 31 到 50 岁之间。员工调查问卷回收了 198 份,其中,男性 172 人,女性 26 人;被试中有 66.7% 的人的年龄在 31 到 50 岁之间。

2.2 测量工具

希望、乐观和坚韧性。采用 Luthans 等研究中的问卷测量这三个变量。三个子问卷的中文版本都在研究中国员工时使用过,其中,希望问卷由 6 个项目构成,采用从 1 到 8 的李克特量表测量, / 10 表示 / 完全错 0, / 80 表示 / 完全对 0; 乐观问卷由 10 个项目构成,采用从 1 到 5 的李克特量表测量, / 10 表示 / 非常不同意 0, / 50 表示 / 非常同意 0; 坚韧性问卷由 14 个项目构成,采用从 1 到 4 的李克特量表测量, / 10 表示 / 一点都不符合 0, / 40 表示 / 非常符合 0。在本研究中,希望、乐观和坚韧性三个子问卷的 a 一致性系数分别是 0.90、0.80 和 0.88。

心理资本。根据 Luthans 等,把希望、乐观和坚韧性三个变量的标准分数相加,即得到心理资本的测量值。

工作绩效。测量该变量的问卷由 11 个项目构成^[34-35],采用从 1 到 7 的李克特量表测量, / 10 表示 / 非常不同意 0, / 70 表示 / 非常同意 0。本研究中,

该问卷的 a 一致性系数是 0.96。

组织承诺。测量该变量的问卷由 6 个项目构成^[26-35],采用从 1 到 7 的李克特量表测量, / 10 表示 / 非常不同意 0, / 70 表示 / 非常同意 0。本研究中,该问卷的 a 一致性系数是 0.95。

组织公民行为。测量该变量的问卷由人员指向的 (directed at individuals) 公民行为和组织指向的 (directed at the organization) 公民行为两个子问卷组成^[35-36]。两个子问卷各由 8 个项目构成的,采用从 1 到 7 的李克特量表测量, / 10 表示 / 从不 0, / 70 表示 / 总是 0。两个子问卷的 a 一致性系数分别是 0.96 和 0.97。

控制变量。在所有的统计分析中,控制了员工的性别和年龄。

3 结果

3.1 问卷内部信度和主要变量间的相关分析

表 1 列出的是各研究变量的平均数、标准差、信度系数和相关系数。如表 1 所示,本研究所采用的问卷的内部信度系数 a 都在 0.80 以上,都不低于可以接受的 0.70^[37]。希望、乐观和坚韧性的平均值分别是: 6.26 (SD = 1.26)、3.90 (SD = 0.56)、3.24 (SD = 0.46), 说明所调查企业员工的积极心理状态水平都在中等以上。员工的希望、乐观和坚韧性三种积极心理状态及心理资本,都与他们的工作绩效、组织承诺、人员指向的组织公民行为和组织指向的组织公民行为之间显著正相关。

表 1 各研究变量的平均数、标准差、信度系数和相关系数

变量	平均数	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 希望	6.26	1.26	0.90								
2. 乐观	3.90	0.56	0.63*	0.80							
3. 坚韧性	3.24	0.46	0.51*	0.55*	0.88						
4. 心理资本	0.00	2.52	0.85*	0.86*	0.81*	-					
5. 工作绩效	5.52	0.99	0.30*	0.50*	0.50*	0.51*	0.96				
6. 公民行为 (I)	4.75	1.44	0.29*	0.47*	0.51*	0.50*	0.79*	0.96			
7. 公民行为 (O)	4.89	1.57	0.34*	0.52*	0.53*	0.55*	0.77*	0.95*	0.97		
8. 组织承诺	5.80	0.96	0.36*	0.38*	0.45*	0.47*	0.46*	0.59*	0.60*	0.95	
9. 性别	0.13	0.34	-0.06	0.11	0.05	0.04	0.22*	0.19*	0.16*	0.05	-
10. 年龄	3.87	0.90	-0.05	0.04	0.03	0.01	0.13	0.18*	0.20*	-0.05	-0.10

注: * p < 0.05 ** p < 0.01 对角线上的粗体数据是各研究变量在正式调查中的内部一致性系数; 公民行为 (I) 表示人员指向的组织公民行为, 公民行为 (O) 表示组织指向的组织公民行为。

3.2 各自变量对因变量的回归分析

表 2 列出了希望、乐观和坚韧性三种积极心理状态对员工的工作绩效、组织承诺和组织公民行为

的影响作用的回归分析结果。如表 2 所示,在控制了性别和年龄这两个人口统计学变量的回归效应后,员工的希望对他们的工作绩效 (B= 0.26 p <

0101)、组织承诺 ($B=0.26, p<0.01$)、人员指向的组织公民行为 ($B=0.26, p<0.01$)和组织指向的组织公民行为 ($B=0.30, p<0.01$)具有积极影响。员工的乐观对他们的工作绩效 ($B=0.48, p<0.01$)、组织承诺 ($B=0.27, p<0.01$)、人员指向的组织公民行为 ($B=0.41, p<0.01$)和组织指向的组织公民行为 ($B=0.42, p<0.01$)具有积极影响。员工的坚韧性对他们的工作绩效 ($B=0.35, p<0.01$)、组织承诺 ($B=0.33, p<0.01$)、人员指向的组织公民行为 ($B=0.40, p<0.01$)和组织指向的组织公民行为 ($B=0.39, p<0.01$)具有积极影响。本研究的研究假设一得到验证。

表 2 希望、乐观和坚韧性对因变量的多元回归分析结果

变量	工作绩效	组织承诺	公民行为 (I)	公民行为 (O)
	B	B	B	B
第一步:控制变量				
性别	0.26*	0.08	0.23*	0.20*
年龄	0.17*	-	0.22*	0.22*
R ²	0.09	0.01	0.09	0.08
F	7.10*	0.51	7.54*	6.78*
第二步:主效应				
希望	0.26*	0.26*	0.26*	0.30*
乐观	0.48*	0.27*	0.41*	0.42*
坚韧性	0.35*	0.33*	0.40*	0.39*
R ²	0.37	0.19	0.37	0.38
√R ²	0.29*	0.18*	0.28*	0.30*
F	17.63**	7.05*	17.35**	18.35**

注:* $p<0.05$ ** $p<0.01$;公民行为 (I)表示人员指向的组织公民行为,公民行为 (O)表示组织指向的组织公民行为。

表 3 心理资本对因变量的多元回归分析结果

变量	工作绩效	组织承诺	公民行为 (I)	公民行为 (O)
	B	B	B	B
第一步:控制变量				
性别	0.25*	0.08	0.22*	0.19*
年龄	0.17*	-	0.22*	0.23**
R ²	0.08	0.01	0.09	0.08
F	6.93**	0.47	7.45*	6.65**
第二步:主效应				
心理资本	0.48**	0.40*	0.47*	0.51**
R ²	0.31	0.16	0.31	0.33
√R ²	0.23**	0.16*	0.22**	0.25**
F	23.16**	10.12*	23.04**	25.73**

注:* $p<0.05$ ** $p<0.01$;公民行为 (I)表示人员指向的组织公民行为,公民行为 (O)表示组织指向的组织公民行为。

表 3列出了心理资本对员工的工作绩效、组织

承诺和组织公民行为的影响作用的回归分析结果。如表 3所示,在控制了性别和年龄这两个人口统计学变量的回归效应后,员工的心理资本对他们的工作绩效 ($B=0.48, p<0.01$)、组织承诺 ($B=0.40, p<0.01$)、人员指向的组织公民行为 ($B=0.47, p<0.01$)和组织指向的组织公民行为 ($B=0.51, p<0.01$)具有积极影响作用。本研究的研究假设二得到验证。

4 讨论

积极心理和积极组织行为研究人员更多关注的是个体的优势、健康和活力等积极心理状态,而不是弱点、疾病、抑郁和焦虑等消极心理特征,强调在实际工作中,应该重视对可以测量、开发和有效管理的积极导向的人力资源优势和心理潜能(即心理资本)的研究和运用,以便改善个体和组织绩效。作为个体积极性的集中体现,心理资本的构成要素都是一些可以测量、开发的积极心理状态,如自信、希望、乐观和坚韧性等,它们能够直接影响领导和员工的工作行为、工作态度和工作绩效,并进而影响到企业的整体绩效。心理资本与员工的工资、绩效、工作满意度和组织承诺之间的相关关系,已经得到了一些研究支持。也有研究考察了心理资本对员工的工作绩效、工作满意度和组织承诺的影响作用。但是,关于心理资本对员工的组织公民行为的影响作用的实证研究尚未见到。本研究深入考察了中国员工的心理资本对他们的工作绩效、组织承诺和组织公民行为的影响,具有一定的理论意义。

本研究结果显示,员工的希望、乐观和坚韧性三种积极心理状态及心理资本,都与他们的工作绩效显著正相关,这与 Luthan等在中国进行的关于心理资本的唯一一个实证研究的结果相一致。另外,本研究结果还证明,希望、乐观和坚韧性三种积极心理状态及心理资本,都与员工的组织承诺、人员指向的组织公民行为和组织指向的组织公民行为显著正相关。尤其是,在控制了性别和年龄两个人口统计学变量后,发现员工的希望、乐观和坚韧性三种积极心理状态及三者合并而成的心理资本对他们的工作绩效、组织承诺和组织公民行为具有积极影响作用。在当前我国强调人力资源对保持企业竞争优势的重要作用的背景下,这些研究结果的实践价值在于,能够帮助企业管理者全面认识员工的个体因素中的积极心理力量,开发他们的心理潜能,从而为企业员工的人力资源优势的管理、开发和运用,提供初步实证

支持。

本研究初步探讨了心理资本对员工的工作绩效、组织承诺和组织公民行为的影响作用,研究假设得到验证。本研究的不足主要表现在:第一,研究取样集中在4家国有企业进行,这在一定程度上限制了研究结果向其他企业、行业或文化背景的推广应用;第二,员工的工作绩效由其直接领导评定,带有一定的主观性,也许不能充分反映员工的实际绩效;第三,进行统计分析时,控制了被试的性别和年龄等人口统计学变量,但在工作中,性别、年龄、受教育程度和工龄等因素,可能会影响员工的心理资本与他们的工作绩效、组织承诺和组织公民行为的相关程度,这些个体因素和组织内、外的其他因素(如工作机会、工作复杂性、知觉到的企业支持、组织文化等)可能产生的调节作用,都还有待开展进一步研究和检验。此外,从理论上讲,作为一种个体的积极心理状态,心理资本是可以管理、开发和变化的。如果能够在心理资本开发过程中,有针对性地进行培训干预,然后,考察和分析被试在干预前和干预后的工作绩效等的实际改变,就能更充分地说明心理资本对员工的工作绩效、组织承诺和组织公民行为的影响作用。

5 结论

本研究结果表明,员工的希望、乐观和坚韧性三种积极心理状态,都对他们的工作绩效、组织承诺和组织公民行为有积极影响作用;员工的希望、乐观和坚韧性三者合并而成的心理资本,对他们的工作绩效、组织承诺和组织公民行为有积极影响作用。在管理实践中,全面认识员工的心理资本的构成和特点、有针对性地开展员工的积极心理资本,将成为迎接越来越激烈的全球市场竞争、合理开发和运用企业人力资源的新的有效途径。

参 考 文 献

- Seligman M E P. The president's address. *American Psychologist* 1999, 54: 5~14
- Seligman M E P. *Authentic happiness*. New York: Free Press, 2002
- Seligman M E P, Csikszentmihalyi M. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist* 2000, 55: 5~14
- Snyder C R, Lopez S (Eds.). *Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press, 2002
- Gable S L, Haidt J. What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology* 2005, 9: 103~110
- Linley P A, Joseph S. *Positive psychology in practice*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004
- Luthans F. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior* 2002, 23: 695~706
- Luthans F. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive* 2002, 16: 57~72
- Luthans F, Youssef C M. Human social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics* 2004, 33: 143~160
- Luthans F. The case for positive organizational behavior (POB). *Current Issues in Management* 2001, 1: 10~21
- Wright T A. Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior* 2003, 24: 437~442
- Cameron K S, Caza A. Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist* 2004, 47: 731~739
- Goldschmidt A H, Veum J R, Darity W. The impact of psychological and human capital on wages. *Economic Inquiry* 1997, 35: 815~829
- Goldschmidt A H, Darity W, Veum J R. Race, cognitive skills, psychological capital and wages. *Review of Black Political Economy* 1998, 26: 13~22
- Luthans F, Luthans K W, Luthans B C. Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons* 2004, 47: 45~50
- Luthans F, Avolio B J, Walumbwa F O, Li W. The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review* 2005, 1: 247~269
- Peterson S, Luthans F. The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organizational Development Journal* 2002, 24: 26~31
- Seligman M E P. *Learned optimism*. New York, NY: Pocket Books, 1998
- Wunderly L J, Reddy W B, Dember W N. Optimism and pessimism in business leaders. *Journal of Applied Social Psychology* 1998, 28: 751~760
- Peterson C. The future of optimism. *American Psychologist* 2000, 55: 44~55
- Schuhman P. Applying learned optimism to increase sales productivity. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 1999, 19: 31~37
- Wanberg C R. Antecedents and outcomes of coping behavior among unemployed and reemployed individuals. *Journal of Applied Psychology* 1997, 87: 731~744
- Larson M, Luthans F. Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2006, 13: 45~62
- Carr A. *Positive psychology: The science of happiness and human strengths*. New York, NY: Brunner-Routledge, 2004

- 25 Luthans F, Youssef C M, Avolio B J. Psychological capital: Developing the human competitive edge. Oxford, UK: Oxford University Press, 2007.
- 26 Francesco A M, Chen Z X. Collectivism in action: Its moderating effects on the relationship between organizational commitment and employee performance in China. *Group & Organization Management*, 2004, 29: 425~441.
- 27 Luthans K W, Jensen S M. The linkage between psychological capital and commitment to organizational mission: A Study of Nurses. *The Journal of Nursing Administration*, 2005, 35: 304~310.
- 28 Avey J B, Paterson J L, West B J. The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2006, 13: 42~60.
- 29 Organ D W. Organizational citizenship behavior. Lexington, MA: Lexington Book, 1988.
- 30 Van Dyne L, Graham J W, Dienesch R M. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 1994, 37: 765~802.
- 31 Organ D W, Ryan K. A Meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 1995, 48: 775~802.
- 32 Mooman R H, Blakely G L, Niekhoff B P. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 1998, 41: 351~357.
- 33 Shore L M, Wayne S J. Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78: 774~780.
- 34 Tsui A S, Pearce J L, Porter L W, Tripoli A M. Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 1997, 40: 1089~1121.
- 35 Chen Z X, Tsui A S, Zhong L F. Employee and employers' reactions to psychological contract breaches: An empirical study in China. *AAAM Conference 2004, Shanghai, China*, Dec 16~18.
- 36 Lee K, Allen N J. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87: 131~142.
- 37 Nunnally J C. Psychometric theory (2nd ed.). New York: McGraw-Hill, 1978.

Effects of Psychological Capital on Employees' Job Performance, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior

Zhong Lifeng

(School of Business, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract

In the light of the emerging literature on positive psychology and positive organizational behavior (POB), psychological capital can be defined as an individual's positive psychological state of development, which consists of four dimensions: self-efficacy/confidence, hope, optimism, and resiliency. Psychological capital may have positive effects on both performance and work attitudes. To date, a few empirical studies have found positive relationships between psychological capital and performance, job satisfaction, and organizational commitment, but these studies were conducted mainly in the USA, except the study of Luthans et al. (2005), and no research so far has ever dealt with the relationship between psychological capital and OCB. To fill in the gap in the literature, this study explored the impact of psychological capital on Chinese workers' performance, organizational commitment, and OCB. The main research hypothesis of this study was hope, optimism, and resiliency, respectively, and when combined them into a core construct of psychological capital, would positively related to Chinese workers' job performance, organizational commitment, and OCB.

The sampling procedures of the study involved three steps. First, we chose 67 supervisors from the supervisor name lists provided by the human resource managers of the four coal companies we visited. For each supervisor, we randomly sampled two to three subordinates. After that, the HR manager, along with one of the researchers of the current study, gathered the supervisors in several groups to explain the purpose and requirements of the study. Each supervisor was given two questionnaires: one for himself/herself to complete (for each subordinate) and the other one for each of the selected subordinates to complete (for themselves). All the questionnaires used in the current study have been tested to be reliable and valid in the Chinese context. We put a matched code numbers on both the subordinate and the supervisor

questionnaires. Lastly, the supervisors distributed the subordinate questionnaires to the corresponding subordinates. The researcher returned to the company after two days to collect the survey. In total, 198 sets of supervisor-subordinate dyads constituted the sample for the current study.

The results of the study showed that after controlling for the demographic variables (gender and age), employees' hope, optimism, and resiliency separately had positive impacts on their job performance, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. Employees' psychological capital (a combined construct of hope, optimism, and resiliency) had positive impacts on their job performance, organizational commitment, and organizational citizenship behavior.

To sum up, this study empirically tested the positive relationship between psychological capital and employees' outcomes. The research results indicated that psychological capital had positive impacts on employee's performance, organizational commitment, and OCB. In order to enhance the competitive advantages of both employees and organization, one of the available and sustainable ways can be to invest, manage, and develop the employees' psychological capital.

Key words: psychological capital, job performance, organizational commitment, organizational citizenship behavior