

# 同事个性化契约对员工工作退缩行为的影响： 基于公平理论的视角\*

熊 静 叶茂林\*\* 陈宇帅

(暨南大学管理学院, 广州, 510632)

**摘 要** 个性化契约作为组织中一种非标准化的工作安排, 以往研究较多关注其对契约获得者的积极效应, 相对忽视了对未获得者的消极影响。鉴于此, 本研究基于公平理论, 探讨了同事个性化契约对员工工作退缩行为的影响及其内部机理。结果发现: 同事个性化契约会引发员工的工作退缩行为, 员工的心理契约违背在此过程中起部分中介作用; 此外, 员工与组织间较高的社会交换关系会削弱同事个性化契约对员工心理契约违背的正向影响。

**关键词** 同事个性化契约 工作退缩行为 心理契约违背 社会交换

## 1 引言

意大利经济学家 Pareto Vilfredo 的“二八定律”表明, 一个组织 80% 的利益由 20% 的员工创造, 这 20% 的员工既是企业发展的核心动力, 也是组织人力资本中最重要的组成部分。为了更好地激励、留住这些核心员工, Rousseau (2001) 提出了个性化契约 (idiosyncratic deals, i-deals) 的概念。个性化契约是指员工与雇主通过协商达成的, 能使双方都获益的个性化工作安排, 包括更灵活的工作时间、更多的职业发展机会和更高的薪酬奖励等。研究发现, 个性化契约虽然能够增加获得者的职业满意度 (Vidyarthi, Chaudhry, Anand, & Liden, 2014)、建言行为 (Ng & Feldman, 2015) 和帮助行为 (Guerrero, Jeanblanc, & Veilleux, 2016) 等积极情感和行为, 但也会引发契约未获得者的离职意向 (Ng, 2017) 和抱怨行为 (Marescaux, De Winne, & Sels, in press)。

目前, 有关个性化契约的研究主要聚焦于探讨其对契约获得者产生的积极效应, 而对未获得者造成的消极影响还有待进一步挖掘。个性化契约作为组织内一种典型的区别对待, 体现在契约获得者相比未获得者拥有更多的发展机会或更灵活的工作安排, 当员工感知到同级别的同事拥有个性化契约

时, 横向比较会使其认为组织给予自己的回馈低于同事, 而为了消除这种不公平带来的不良心理体验, 一种途径便是通过工作退缩行为 (work withdrawal behavior) 减少自己对组织的付出 (李超平, 时堪, 2003)。然而 Lai, Rousseau 和 Chang (2009) 发现, 员工与同事的关系质量能够负向调节员工对同事个性化契约的抵抗情绪, 即当员工与获得个性化契约的同事关系较好时, 员工对同事个性化契约的抵抗情绪会降低。个性化契约是同事与组织之间通过协商谈判达成的协定, 那么, 当员工与组织间彼此信任、忠诚时, 是否也会缓解同事个性化契约带来的消极影响呢? 社会交换作为组织与员工之间一种典型的雇佣关系, 本研究将进一步检验其在同事个性化契约与员工工作退缩行为之间的调节作用。

## 2 文献回顾与研究假设

### 2.1 同事个性化契约与工作退缩行为

工作退缩行为是退缩行为在组织管理领域的延伸和发展, 它指的是员工在应对自身付出与组织回报不均衡时所表现出来的消极行为反应 (March & Simon, 1958), 兼具隐蔽性和报复性。包含了心理退缩 (psychological withdrawal behaviors) 和行为退

\* 本研究得到中国博士后基金项目 (2017M622926) 和广东省自科重大培育项目: 互联网环境下的信息超载对决策行为的影响机理及脑神经机制研究 (2017A030308013) 的资助。

\*\* 通讯作者: 叶茂林。E-mail: maolinye@163.com

DOI:10.16719/j.cnki.1671-6981.20180425

缩 (physical withdrawal behaviors) 两个维度。其中, 心理退缩是指员工在意念上对工作持有负面态度 (比如: 做白日梦、产生离职倾向等), 行为退缩是指员工做出的意在远离组织的行为 (比如缺席、迟到等)。

基于公平理论, 本研究推测, 同事个性化契约会增加员工的工作退缩行为。公平理论指出, 员工受激励的程度不仅来源于对自己过去和现在的回报-投入比的纵向比较, 还受到与参照对象进行横向比较的影响 (Adams, 1963), 以往研究常将其运用于涉及第三方员工的个性化契约情境中。例如: Lai 等人 (2009) 发现组织公平感会影响员工对未来获得类似个性化契约机会的感知, 进而影响员工对同事个性化契约的接受程度; Marescaux 等人 (in press) 的研究还发现员工会通过各种声音行为 (比如: 要求补偿、抱怨) 改变个性化契约带来的分配不公平的现状。由此可知, 在与同事的横向比较中, 如果员工感知到同事得到的回馈高于自己, 就可能会产生消极的心理体验, 并采用消极行为来应对这种不公平。

基于这一理论, 当员工感受到同事拥有高水平的个性化契约时, 意味着员工认为同事在与领导的交往中获得了更多的信任、重视和尊重 (Guerrero et al., 2016), 拥有了超越同级别员工的地位, 也享受了更多的机会和福利 (Ng & Lucianetti, 2016)。这些感受会使员工在横向比较中产生消极的心理体验, 认为自己受到了组织的不公平对待。为了平衡自己的投入与回报, 消除或减轻这种不公平的体验, 员工容易产生不同程度的消极怠工行为 (Beugré, 2005)。相反, 若员工认为同事未获得个性化契约或者彼此个性化契约水平相当时, 他们会感受到较强的组织公平感, 不仅会减少退缩行为, 而且可能提高自身的职业满意度, 表现出更多的角色外行为 (Liao, Wayne, Liden, & Meuser, 2017)。因此, 我们提出:

假设 1: 同事个性化契约与员工的退缩行为呈正相关关系。

## 2.2 心理契约违背的中介作用

心理契约 (psychological contracts) 是员工与组织对彼此在雇佣关系中的付出与回报做出的主观心理约定, 其本质是双方内隐的、不成文的相互责任 (陈加洲, 凌文轻, 方俐洛, 2001)。当心理契约得到满足时, 员工会依照组织的要求表现出组织期待的行

为。相反, 如果员工意识到组织没有履行应尽义务或受到组织的不公平待遇时, 就会产生心理契约违背 (psychological contract violation) (齐琳, 刘泽文, 2012)。

当员工认为同事拥有优于自己的个性化契约时, 意味着员工认为同事拥有更多的发展机会、更灵活的工作时间安排以及更多与领导沟通交流的机会 (Lai et al., 2009), 甚至会认为组织更重视和尊重拥有个性化契约的同事, 这些容易引发员工的不公平感知, 而不公平感知是导致心理契约违背最重要的因素之一 (金杨华, 2014)。因此, 我们预测同事个性化契约可能引发员工的心理契约违背。

进一步地, 公平理论指出, 员工会试图平衡对组织的付出和回报的关系 (郭心毅, 谢家智, 2016)。当员工的心理契约违背水平较高时, 意味着员工认为组织给予自己和他人的回报不等价, 会因组织苛待了自己而感到愤怒, 从而导致工作的动力和积极性下降, 产生更多的工作退缩行为。以往研究也证实, 当员工感知到组织不公正时, 会以消极的态度和行为做出应对 (王燕, 龙立荣, 周浩, 祖伟, 2007)。相反, 如果员工认为组织没有违背彼此的心理契约, 即其心理契约违背水平较低时, 员工不仅较少产生工作退缩行为, 还会以更努力的工作回报组织。综上, 本研究假设:

假设 2: 同事个性化契约会通过提高员工的心理契约违背感, 从而增加员工的工作退缩行为, 即心理契约违背在同事个性化契约与员工工作退缩行为之间起中介作用。

## 2.3 社会交换的调节作用

社会交换是员工与组织间一种典型的交换关系, 强调员工与组织之间并非只是单纯的经济利益关系, 而是双方以彼此信任、支持、吸引以及忠诚等为基础建立起的社會性关系 (Colquitt et al., 2013)。

处于社会交换关系中的员工具有高度的组织信任, 认为自己能够接受广泛的组织投资, 关注自己与组织的长期关系且强调关系中的社会-情感方面 (Shore, Tetrick, Lynch, & Barksdale, 2006)。而研究发现, 高度的信任倾向与员工的公平敏感性呈负相关 (Colquitt, Scott, Judge, & Shaw, 2006), 会使员工以更大公无私、更长远的眼光看待组织中的非标准化现象。此外, Lai 等人 (2009) 发现, 在社会交换较高的雇佣关系中, 高度的组织信任会使员工相信只要自身努力, 自己同样可以获得相似的个性化契

约。基于此，我们认为当员工与组织间社会交换程度较高时，员工由于同事个性化契约引起的心理契约违背感会越低。相反，如果员工与组织间社会交换程度较低，意味着员工对组织的忠诚和信任度不高，此时，员工并不期望与组织建立长期稳定的雇佣关系，更倾向于通过交换获得短期的个人经济利益（Colquitt et al., 2013）。因此，在感知到组织的区别对待时，这部分员工更关注的是自己短期的损失，也不期望自己未来会获得同样的待遇，因此他们也更容易因为同事个性化契约而产生心理契约违背。综上，我们提出以下假设：

假设 3：员工与组织间的社会交换程度调节同事个性化契约与员工心理契约违背间的关系。当社会交换程度较高时，同事个性化契约对员工心理契约违背的正向效应会被削弱。

整合以上三个假设，我们进一步提出：

假设 4：员工与组织间的社会交换程度能够调节同事个性化契约通过心理契约违背对员工工作退缩行为的间接效应，当社会交换程度较高时，同事个性化契约通过心理契约违背对工作退缩行为的正向效应会被削弱。

综上，本研究提出一个被调节的中介模型，如图 1 所示。

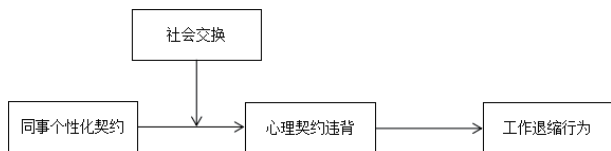


图 1 研究假设模型

### 3 研究方法

#### 3.1 样本及数据收集

本研究被试来自华南地区某高校的课程班及 MBA 学员，为降低同源数据偏差带来的干扰，分三个时间点搜集数据，采取主试现场发放纸质问卷、被试填答后立即回收的形式，确保数据的回收率和保密性。正式调研前，研究者获取了课程班和 MBA 学员的学号，以便对被试进行编码匹配。

在时间点 1 的调研中，共发放问卷 394 份，主要测量了被试的人口统计学变量、控制变量、感知到的同事个性化契约以及社会交换程度，剔除空白问卷和作答完全一致的问卷后，有效回收 317 份，有效回收率为 80.46%。然后，在时间点 2（两周后）和时间点 3（四周后）邀请参与了前一时间点调研

的学员分别对自身心理契约违背和工作退缩行为进行评价，两次调研发放的问卷数为 352 份和 321 份，剔除无效问卷以及与前一时间点不匹配的问卷，有效回收率分别为 74.71% 和 62.61%。因此，三次调研最终成功匹配的问卷共 201 份，总回收率为 51.01%。其中，男性占 40%，所有被试平均年龄为 25.86 岁（ $SD = 5.63$  岁），平均受教育年限为 15.73 年（ $SD = 2.51$  岁），岗位平均任期为 3.44 年（ $SD = 4.15$  岁），企业平均人事透明度为 4.18（ $SD = 1.40$ ）。

#### 3.2 测量工具

本研究除社会交换问卷外，其他问卷均采用李克特 5 点计分。各问卷的 Cronbach  $\alpha$  系数见表 1。

感知的同事个性化契约：改编自 Ng 和 Lucianetti（2016）编制的同事个性化契约感知问卷，共 6 个条目。

心理契约违背：采用 Robinson 和 Morrison（2000）开发的包含 4 个条目的心理契约违背问卷。

工作退缩行为：采用 Lehman 和 Simpson（1992）开发的包括 12 个条目的工作退缩行为问卷。

社会交换：采用 Lai 等人（2009）编制的社会交换问卷，共 7 个条目，采用李克特 4 点计分。

控制变量：参考以往研究（Guerrero et al., 2016; Ng & Feldman, 2015），本研究将员工的性别、年龄、受教育年限、岗位任期以及企业人事透明度作为控制变量。

### 4 研究结果

#### 4.1 变量的描述性统计及相关分析结果

表 1 结果表明，同事个性化契约与员工心理契约违背（ $r = .30, p < .001$ ）和员工工作退缩行为（ $r = .27, p < .001$ ）均呈正相关，员工的心理契约违背与其工作退缩行为也呈正相关（ $r = .47, p < .001$ ）。

#### 4.2 验证性因素分析结果与共同方法偏差检验

采用验证性因子分析考察同事个性化契约、员工心理契约违背、社会交换和工作退缩行为的区分效度。表 2 报告了观测数据与研究模型及另外四种模型的拟合指数。结果显示，与其他几个模型相比，四因子模型的拟合最佳，RMSEA、SRMR 均低于 .08，CFI、NNFI 都高于 .94，卡方与自由度的比值小于 2。这说明同事个性化契约、心理契约违背、工作退缩行为和社会交换这 4 个变量在本研究中具有良好的区分效度。



表 1 平均数、标准差和变量之间的相关系数

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.性别	.60	.49	—								
2.年龄	25.86	5.63	-.19**	—							
3.受教育年限	15.73	2.51	-.05	.20**	—						
4.岗位任期	3.44	4.15	-.27***	.67***	-.10	—					
5.人事透明度	4.18	1.40	-.06	.15*	-.04	.08	—				
6.同事个性化契约	3.16	.79	.00	.14*	-.08	.11	.01	(.89)			
7.社会交换	2.60	.60	.02	.08	.11	.02	.27***	.03	(.89)		
8.心理契约违背	2.29	.98	-.11	-.01	-.07	.10	-.11	.30***	-.41***	(.94)	
9.工作退缩行为	2.53	.67	.00	-.02	-.03	-.02	-.11	.27***	-.19**	.47***	(.91)

注:  $N=201$ . \* $p<.05$ ; \*\* $p<.01$ ; \*\*\* $p<.001$ ; 对角线的括号内数字为各问卷的  $\alpha$  系数

表 2 验证性因素分析结果

模型	$\chi^2$	<i>df</i>	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
1.四因子模型: ID;PCV;SE;WWB	269.31	146	1.85	.07	.95	.94	.04
2.三因子模型: ID+PCV;SE;WWB	953.59	149	6.40	.16	.64	.59	.16
3.两因子模型: ID+PCV+SE;WWB	1295.93	151	8.58	.19	.49	.43	.19
4.两因子模型: ID+PCV+WWB;SE	881.91	151	5.84	.16	.68	.63	.15
5.单因子模型: ID+PCV+SE+WWB	1387.29	152	9.13	.20	.45	.38	.20

注:  $N=201$ , ID 代表同事个性化契约, PCV 代表员工心理契约违背, WWB 代表工作退缩行为, SE 代表社会交换

为了控制共同方法偏差,本研究在施测过程中进行了控制,即通过分时间点收集数据来降低同源误差的影响。此外,本研究还进一步采用探索性因子分析对共同方法偏差进行检验,结果发现,未经旋转得到的第一个因子解释了 28.78% 的变异,未达到总变异解释率 (65.05%) 的一半。可见,共同方法偏差在本研究中并不严重。

#### 4.3 假设检验

采用层级回归对研究假设进行检验 (结果见表

3)。由模型 3 可知,同事个性化契约对员工工作退缩行为有显著的正向影响 ( $\beta = .23, p < .001$ ), 因此,假设 1 得到支持。由模型 1 可知,同事个性化契约对员工心理契约违背具有显著的正向影响 ( $\beta = .37, p < .001$ ); 由模型 4 可知,员工的心理契约违背对其工作退缩行为有正向预测作用 ( $\beta = .30, p < .001$ ), 此时,同事个性化契约对员工工作退缩行为的正向效应依然显著 ( $\beta = .12, p < .05$ ), 因此员工的心理契约违背对同事个性化契约和员工工

表 3 层级回归结果

变量	心理契约违背		工作退缩行为	
	<i>M</i> <sub>1</sub>	<i>M</i> <sub>2</sub>	<i>M</i> <sub>3</sub>	<i>M</i> <sub>4</sub>
截距	2.16	2.29	2.15	1.51
<b>控制变量</b>				
性别	-.22	-.18	-.03	.04
年龄	-.02	-.03	.00	.00
受教育年限	-.01	.01	.00	.00
岗位任期	.03	.04	-.01	-.01
人事透明度	-.07	.01	-.05	-.03
<b>自变量</b>				
同事个性化契约	.37***	.39***	.23***	.12*
<b>中介变量</b>				
心理契约违背				.30***
<b>调节变量</b>				
社会交换		-.71***		
<b>交互项</b>				
同事个性化契约×社会交换		-.31**		
$R^2$	.13	.32	.09	.25
$\Delta R^2$	—	.19	—	.16
<i>F</i>	4.69***	11.41***	3.00**	9.17***

注:  $N=201$ . 表中为非标准化的回归系数. \* $p<.05$ ; \*\* $p<.01$ ; \*\*\* $p<.001$

作退缩行为之间的关系起部分中介作用。（中介效应 = .11, 占总效应的 48%, 偏差矫正 CI95% = [.05, .19]），假设 2 得到支持。

由模型 2 可知，同事个性化契约与社会交换的交互项正向影响员工的心理契约违背（ $\beta = -.31, p < .01$ ）。图 2 为同事个性化契约与社会交换影响员工心理契约违背的交互效应图。简单斜率分析发现，当员工与组织的社会交换程度较低时，同事个性化契约会引发员工的心理契约违背（ $\beta = .58, p < .001$ ），而这种正向关系在员工与组织的社会交换程度较高时会得到弱化（ $\beta = .20, p < .05$ ）。

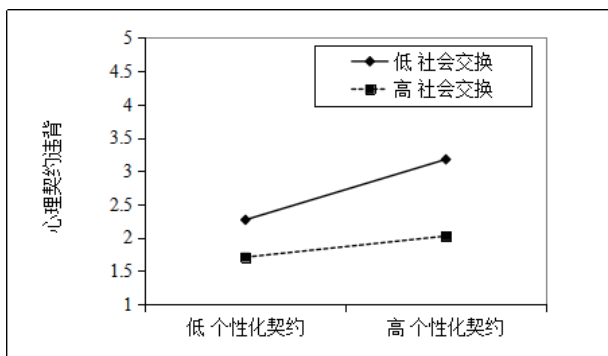


图2 社会交换的调节效应图

依据 Edwards 和 Lamber (2007) 的差异分组法进行被调节的中介效应检验，结果如表 4 所示。当员工与组织的社会交换程度较低时，同事个性化契约会通过心理契约违背进而导致员工的工作退缩行为（ $\beta = .17, p < .001, 95\% \text{Bootstrap CI} = [.08, .27]$ ），但当社会交换程度较高时，该间接效应会得到弱化（ $\beta = .06, p < .05, 95\% \text{Bootstrap CI} = [.01, .13]$ ）。间接效应在社会交换高低两组之间存在显著差异（ $\Delta \beta = .11, p < .01, 95\% \text{Bootstrap CI} = [.04, .19]$ ），即支持了假设 4。

## 5 讨论

本研究发现：（1）同事个性化契约对员工工作退缩行为有正向影响；（2）员工心理契约违背在两者之间起部分中介作用；（3）员工与组织的社会交换程度负向调节同事个性化契约与员工心理契约违背之间的关系。

### 5.1 理论贡献

本研究的理论贡献主要包括：

第一，本研究探究了同事个性化契约对契约未获得者的消极影响。鉴于个性化契约的宗旨是通过

表4 被调节的中介效应检验

调节变量	个性化契约—心理契约违背—工作退缩行为		
	中介效应大小	SE	95% Bootstrap CI
高社会交换	.06*	.03	[.01, .13]
低社会交换	.17***	.05	[.08, .27]
差异	.11**	.04	[.04, .19]

注：N=201, 社会交换水平的“高/低”指的是高于/低于均值一个标准差 \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

满足核心员工的个性化需求以达到组织和个性化契约者的双赢，所以现有研究主要关注的是个性化契约对于契约获得者的积极影响，相对忽视了组织三方情境下第三方员工的感受。在仅有的相关研究中，研究者发现个性化契约会引发第三方员工的离职倾向和抱怨行为。本研究进一步发现，个性化契约还将导致第三方员工的工作退缩行为，这不仅拓展了个性化契约消极后果的研究，还支持了 Marescaux 等人 (in press) 的观点，即“从事相似工作的同事获得个性化契约时会导致员工产生消极的应对行为”。

第二，本研究从心理契约违背的视角分析了同事个性化契约影响员工工作退缩行为的内部机制，不仅阐明了同事个性化契约影响员工退缩行为的内在机制，同时也拓展了心理契约违背的后果研究。回顾以往有关心理契约违背的研究，可以发现，当员工产生心理契约违背时，会以各种消极的行为方

式来应对，例如增加不道德行为、减少角色内和角色外行为等（齐琳，刘泽文，2012; Arshad, 2016），而本研究发现，工作退缩行为也是员工应对心理契约违背的方式之一。

第三，本研究还发现员工与组织之间较高的社会交换关系会削弱同事个性化契约所引发的心理契约违背，这不仅揭示了同事个性化契约导致员工产生心理契约违背的边界条件是什么，也为以往的研究结论提供了进一步的实证支持。例如 Lai 等人（2009）的研究指出，与组织建立了社会交换关系的员工更相信自己未来有获得类似个性化契约的机会，因此对同事个性化契约的接受程度也更高。王娜和李晓曼（2013）在探究关系对公平感知的影响时发现，关系的性质显著影响了公平感受和情绪，彼此间关系越好，非标准化分配对个体负面情绪和态度的影响越小，本研究与上述两个研究的结论达

成了一致, 即在高关系质量背景下, 个性化契约的消极影响能够得到缓解。

## 5.2 实践启示

本研究结果也为组织和员工提供了一些实践启示。当组织需要利用个性化契约来激励和吸引有价值的员工时, 可以采取以下方法最大限度减少契约未获得者的负面反馈: (1) 组织应重视其与员工社会交换关系的发展, 尽量与员工建立起超越单纯金钱利益的关系, 使员工对组织更加忠诚、信任, 进而在个人利益与集体利益产生冲突时会更顾全大局。(2) 获得了个性化契约的员工, 应增加角色外行为(如组织公民行为)。因为在未获得者看来, 个性化契约者是拥有更多回报的, 因而增加付出不仅能够间接恢复未获得者“付出一回报”的失衡感, 还可以帮助个性化契约者建立起良好的同事关系, 减少工作中的阻力。

## 5.3 研究局限与展望

本研究也存在一定的局限。首先, 本研究样本绝大部分来自华南地区, 结论的外部效度需进一步检验。其次, 本研究只考虑了员工与组织的社会交换程度这一个调节因素, 个性化契约者的特质也是可能的调节因素之一。例如, 高社会技能导向的个性化契约者拥有较强的人际感知力和调适能力(Lee, Huh, & Reigeluth, 2015), 他们能及时调整自己的行为以降低他人的不适感, 最终达到维护自身社交稳定性的目的。因此, 它可能也会削弱同事个性化契约与员工心理契约违背之间的正向关系, 未来可从这一视角做进一步探讨。最后, 本研究虽然采用了多时段数据收集的方式, 但由于问卷调查范式的局限, 变量间的因果关系还难以完全确定, 建议未来研究采用实验(例如给被试看其同事与领导进行个性化契约谈判并成功达成共识的视频)与问卷相结合的方式对这一问题作进一步探讨, 以提高研究结果的可信度。

## 参考文献

- 陈加洲, 凌文铨, 方俐洛. (2001). 组织中的心理契约. *管理科学学报*, 4(2), 74-78.
- 郭心毅, 谢家智. (2016). 心理契约违背对员工行为态度的影响: 公平敏感性的调节效应. *现代管理科学*, 3, 112-114.
- 金杨华. (2014). 基于社会交换的组织公正与心理契约违背关系研究. *商业经济与管理*, 11, 50-56.
- 李超平, 时勘. (2003). 分配公平与程序公平对工作倦怠的影响. *心理学报*, 35(5), 677-684.
- 齐琳, 刘泽文. (2012). 心理契约破坏对员工态度与行为的影响. *心理科学进展*, 20(8), 1296-1304.
- 王娜, 李晓曼. (2013). 不公平分配中关系对公平认知、情绪和行为的影响. *心理与行为研究*, 11(2), 239-244.
- 王燕, 龙立荣, 周浩, 祖伟. (2007). 分配不公正下的退缩行为: 程序公正和互动公正的影响. *心理学报*, 39(2), 335-342.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Arshad, R. (2016). Psychological contract violation and turnover intention: Do cultural values matter? *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 251-264.
- Beugré, C. D. (2005). Reacting aggressively to injustice at work: A cognitive stage model. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 291-301.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., & Shaw, J. C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), 110-127.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1-22.
- Guerrero, S., Jeanblanc, H., & Veilleux, M. (2016). Development idiosyncratic deals and career success. *Career Development International*, 21(1), 19-30.
- Lai, L., Rousseau, D. M., & Chang, K. T. T. (2009). Idiosyncratic deals: Coworkers as interested third parties. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 547-556.
- Lee, D., Huh, Y., & Reigeluth, C. M. (2015). Collaboration, intragroup conflict, and social skills in project-based learning. *Instructional Science*, 43(5), 561-590.
- Lehman, W. E., & Simpson, D. D. (1992). Employee substance use and on-the-job behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 309-321.
- Liao, C. W., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Meuser, J. D. (2017). Idiosyncratic deals and individual effectiveness: The moderating role of leader-member exchange differentiation. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 438-450.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. USA: Wiley.
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (in press). Idiosyncratic deals from a distributive justice perspective: Examining co-workers' voice behavior. *Journal of Business Ethics*.
- Ng, T. W. H. (2017). Can idiosyncratic deals promote perceptions of competitive climate, felt ostracism, and turnover? *Journal of Vocational Behavior*, 99, 118-131.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2015). Idiosyncratic deals and voice behavior. *Journal of Management*, 41(3), 893-928.
- Ng, T. W. H., & Lucianetti, L. (2016). Goal striving, idiosyncratic deals, and job behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 41-60.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Rousseau, D. M. (2001). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29(4), 260-273.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.
- Vidhyarthi, P. R., Chaudhry, A., Anand, S., & Liden, R. C. (2014). Flexibility i-deals: How much is ideal? *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), 246-265.

# Exploring the Effect of Coworkers' Idiosyncratic Deals on Employees' Work Withdrawal Behavior: Based on the Perspective of Equity Theory

*Xiong Jing, Ye Maolin, Chen Yushuai*

(School of Management, Jinan University, Guangzhou, 510632)

**Abstract** With the intensification of the global labor market competition and the individuality of the employees in contemporary organizations, idiosyncratic deals, i-deals, have gradually attracted the attention of western scholars. As a non-standardized work arrangement with attractive and incentive nature, i-deals can cater to the needs, preferences and expectations of employees, also it provides a practical way to retain the core talent. Empirical studies have showed that i-deals can not only improve i-dealers' positive affect like organizational commitment and career satisfaction, but also elicit their extra-role behaviors (e.g. voice behavior and helping behavior). However, the existing research relatively ignores the negative impact of i-deals on third-party employees. In order to bridge this gap, this paper explores the influence of coworkers' i-deals on employees' work withdrawal behavior and its associated underlying mechanisms from the perspective of equity theory.

Samples of our study were collected from part-time graduate students of a university located in Guangzhou. To avoid the common method bias, we took three time points to collect data. At Time 1, there were 394 questionnaires issued in total, participants were asked to report their demographic information, perceived the coworkers' i-deal, and social exchange. Then we continued to ask those participants to evaluate their own psychological contract violation and work withdrawal behavior in Time 2 (two weeks later) and Time 3 (four weeks later). We finally got 201 valid questionnaires. Through a series of regression analysis and bootstrapping method, we got three conclusions: (1) Coworkers' i-deals were positively related to employees' work withdrawal behavior; (2) Such relationship was partially mediated by employee psychological contract violation; (3) The degree of social exchange between employee and organization moderated the relationship between coworkers' i-deals and employees' psychological contract violation such that this relationship was weakened when social exchange was low.

The results of this study provide several important theoretical and practical implications. First of all, by exploring the impact of coworkers' i-deals on employees' work withdrawal behavior, this study extends the research on the negative effect of i-deals on the third-party employees, and deepens our understanding of the influence of i-deals. Secondly, by examining the mediating role of psychological contract violation, this study promotes the understanding of the potential mechanism of coworkers' i-deals to predict the effect of employees' work withdrawal behavior. Thirdly, we further examine the moderating effect of the relationship between employees and organizational social exchange, revealing the unique boundary conditions of the differences in the psychological contracts. Beyond the theoretical implications highlighted above, there are also some practical strategies that organizations can use to minimize negative feedback from their employees. On the one hand, organizations should pay attention to the development of social relations between employees and organizations, so that employees are more loyal, and trusty. On the other hand, i-dealers should appropriately increase their citizenship behavior in order to reciprocate the sense of imbalance on "pay-return" for third-party employees. Finally, the limitations of this study and the direction of future research are discussed.

**Key words** coworkers' i-deals, work withdrawal behavior, psychological contract violation, social exchange