

工作家庭冲突对员工退缩行为的影响

——基于职场焦虑中介作用和组织支持感调节作用的分析

胡 娟

中央民族大学管理学院，北京

收稿日期：2023年10月31日；录用日期：2023年12月12日；发布日期：2023年12月20日

摘 要

随着劳动力市场发生结构性转变和家庭结构模式的转变，家庭成员往往对工作和家庭责任的承担出现不平衡的状态，进而使家庭或个人陷入角色冲突的困难境地。基于工作家庭边界理论、情感事件理论和归属需求理论，通过160份有效调查数据，构建了研究模型，探究了工作家庭冲突对员工工作退缩行为影响的具体情境。研究结果表明，工作家庭冲突与工作退缩行为之间呈显著的正向关系；职场焦虑中介了工作家庭冲突与工作退缩行为的正向关系；组织支持感在家庭影响工作冲突与工作退缩行为模型、职场焦虑对工作退缩行为的影响关系中起到了调节作用。

关键词

工作家庭边界理论，工作家庭冲突，工作退缩行为

The Impact of Work Family Conflict on Employees' Withdrawal Behavior

—Analysis of the Mediating Effect of Workplace Anxiety and the Moderating Effect of Organizational Support

Juan Hu

School of Management, Minzu University of China, Beijing

Received: Oct. 31st, 2023; accepted: Dec. 12th, 2023; published: Dec. 20th, 2023

Abstract

With the structural transformation of the labor market and the transformation of family structure mode, family members often bear unbalanced responsibilities for work and family, which makes

families or individuals fall into the difficult situation of role conflict. Based on work family boundary theory, emotional event theory and attribution demand theory, through 160 effective survey data, this paper constructs a research model of work family conflict on work withdrawal behavior, and explores the specific situation of the impact of work family conflict on employees' work withdrawal behavior. The results show that there is a significant positive relationship between work family conflict and work withdrawal behavior; Workplace anxiety mediates the positive relationship between work family conflict and work withdrawal behavior; Perceived organizational support plays a moderating role in the relationship between family work conflict and work withdrawal behavior model, and workplace anxiety on work withdrawal behavior.

Keywords

Work Family Boundary Theory, Work Family Conflict, Job Withdrawal Behavior

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

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



Open Access

1. 引言

当前经济社会快速发展,市场竞争日益激烈,各行各业对劳动力的需求和女性大量涌入劳动力市场,使得劳动力市场发生结构性转变,同时中国传统男性养家的家庭结构模式也发生着变化。伴随着家庭结构模式的转变,家庭成员往往对工作和家庭责任的承担出现不平衡的状态,进而使家庭或个人陷入角色冲突的困难境地。由于角色冲突引发的职场焦虑,可能会对员工产生消极影响,进而影响员工在工作中的行为。

近年来,退缩行为的发生机制引起研究者广泛关注。工作退缩行为是员工采取削弱自身与组织间心理连接的一种消极行为,目的是逃避工作或降低工作强度而,具有隐蔽性质。有研究表明,在不同的政策和文化的背景下,工作家庭冲突对员工退缩行为的影响效果不统一[1]。一方面,工作家庭冲突的加剧源于员工工作时间的无限上涨,根据劳动和社会保障部的官方调查表明[2],我国各行各业的平均工时都超过了法定的每周工时,显然,大部分的员工工作时间延长,在家活动的时间被压缩。另一方面,由于外部环境的快速响应,员工自身的价值观和态度也受到了潜移默化的影响,员工越来越倾向于对物质的追求,对人的内在价值感和意义感知逐渐下降,遇到自己不感兴趣的任务或者自己觉得困难的事情,人们会更倾向于选择退缩,而不是通过克服和提升能力寻找内在价值感,由此本探索研究工作家庭冲突对员工退缩行为的影响。

国内研究大多集中于员工自身的心理状态对退缩行为的影响,员工工作家庭相联系的研究并不常见,本研究将在联系员工工作家庭冲突的基础上,分析工作家庭角色冲突下员工心理状态变化,由于角色的转化引起的职场焦虑,将进一步加剧员工退缩行为。本研究还将研究在组织支持感的调节下,工作家庭冲突与退缩行为的关系变化,虽然工作家庭两维度的冲突会对组织归属感产生一些负面效应,但组织支持感能够在一定程度上满足员工对社会情感以及社会归宿的需要,进而帮助员工立足于企业和职场、更好地与组织建立心理联系和组织归属感[3]。因此,本研究认为,员工能够通过组织中的支持感获得心理上的关怀和尊重,这将在一定程度上缓解工作家庭冲突带来的职场焦虑,进而降低员工在工作中的退缩的可能性,因此,本文认为组织支持感可能在工作家庭冲突对员工退缩行为的影响以及职场焦虑的关系中起调节作用。

2. 文献回顾

2.1. 工作家庭冲突

在之前的研究中,工作家庭冲突是一种角色冲突,这种角色冲突表现出工作和家庭两个不同领域的角色压力的不相容性。有学者将工作家庭冲突分为三类,分别是基于时间、压力、行为的冲突。然而,目前对于工作家庭冲突很少从这三个方面分类进行研究,可能是因为个体活动往往同时伴随着这三个维度,很难利用相关信息进行清晰的界定和划分。

针对工作家庭冲突,越来越多的研究者倾向于从其所具有的双向性特征寻找切入点,从而进行深入分析,包括因工作造成对家庭角色的压力;因家庭造成工作角色的压力。陆佳芳等人(2002) [4]利用量表对不同行业的员工工作家庭冲突进行调查,结果表明,工作-家庭冲突能更好地预测员工的工作压力,并通过工作压力传导从而影响工作满意度。李超平等人(2003) [5]利用问卷对医护工作人员进行了关于工作家庭冲突的调查,结果显示降低工作家庭冲突对工作倦怠有重要影响,能有效地预防和矫治职场工作中的工作倦怠。李雪松(2012) [6]文章也探究其对工作满意度的影响。结果同样显示表明,工作-家庭冲突对知识型员工产生影响,且这种影响是消极的、负向的,在工作中应尽量避免。金家飞等人(2014) [7]认为在中国,对于性别、工作时间和工作家庭冲突之间的关系研究较为局限,涉及范围较小,研究内容并不全面。通过探讨中国背景下性别、工作时间和工作家庭冲突之间的基本关系,进一步分析了男性角色态度与女性角色态度分别对工作家庭冲突产生不同影响的研究。金家飞等人(2014) [8]收集了中国和北美两个样本数据,对地区之间员工工作家庭冲突的差异收集材料,进行实证研究,还探讨了不同情境导致中美员工在工作支持和家庭支持的调节作用上有不同的表现,即在北美样本中,既有负向调节作用也有正向调节作用,但在中国员工研究中得到的结果并不相同,这种调节作用在中国并不显著。祁玉龙(2015) [9]研究结果显示,工作家庭冲突的两个维度——工作对家庭的影响(WIF)和家庭对工作的影响(FIW)均与员工工作满意度存在负相关关系,为组织提高雇员工作满意度提供了相应的决策参考。张兰霞等人(2020) [10]以工作家庭冲突为自变量,研究其对知识型女性创新行为的影响,结果显示,这种影响是负向的。

目前国内直接研究工作家庭冲突,对于以双向性特征为分类进行的研究不多。因此,本研究主要以工作家庭冲突的双向性特征为基础,从两个方面深入分析。

2.2. 退缩行为

员工退缩行为是员工为逃避工作或在工作时间中降低自己的工作强度所采取削弱自身与组织间心理连接的一种消极行为,具有隐蔽性质,会对员工和组织的绩效与发展产生负面影响。现有的某些研究也只是将员工退缩行为作为影响员工绩效的因素进行简单阐述,并未进行深入分析。刘金菊等人(2016) [11]基于资源保存理论,讨论员工资质过高感和员工退缩行为之间的关系,最后得到员工资质过高感正向预测员工工作退缩行为,并且心里授权在此过程中发挥了调节作用。姜雨峰(2017) [12]研究了不同年龄群体的年龄歧视感知对创新行为和退缩行为的影响。研究结果显示,年龄歧视对员工退缩行为具有直接的消极影响,年龄歧视对老龄员工退缩行为的负面影响更大。熊静等(2018) [13]研究发现同事的个性化契约会影响员工的退缩行为,具体表现为引发员工的退缩行为。在此之前,国内研究一直集中对员工主动性行为的研究,近年来,学者将退缩行为与同事、职场因素相联系,包括职场排斥、同事无礼行为、顾客满意度等。王莹(2020) [3]认为频繁的同事物理行为会给员工心理及生理健康带来很多消极影响,从而影响员工退缩行为。张安妮(2020) [14]在企业上下级冲突对员工退缩行为的实证研究中提出,上下级关系冲突和行为冲突对员工的工作退缩行为有显著的正向影响。潘丽婷等人(2020) [15]采用顾客欺凌量表、核心自我评价量表、情绪耗竭量表、工作退缩行为量表对工作人员进行问卷调查。最后得到顾客欺凌可以通过核

心自我评价、情绪耗竭的单独中介作用和核心自我评价－情绪耗竭的链式中介作用预测工作退缩行为。陶建宏等人(2021) [16]研究中提出员工工作退缩行为为不仅会扰乱组织氛围，还会降低组织绩效，同时职场排斥也对这种退缩行为有影响。叶晓倩等人(2021) [17]研究认为团队绩效压力与工作退缩行为之间呈现显著的 U 型关系。

目前，对于员工工作退缩行为的研究主要集中在同事、上下级之间因素影响，对于工作家庭双向因素涉及较少，工作家庭环境几乎占据了员工大部分时间和精力，可能会对员工行为产生最显著影响，研究员工退缩行为可以为企业提供有针对性的政策建议。

2.3. 工作家庭冲突与退缩行为关系

国内对工作家庭冲突与退缩行为的关系研究主要分为以下两类：一类是研究工作家庭冲突的中介作用，另一类是将工作家庭冲突作为自变量，研究其对工作行为的影响。张金玲等人(2021) [18]认为心理弹性是指个人对其以外的环境空间变化所呈现的身心上的应答。探讨了企业新生代矿工心理弹性对工作退缩行为的影响，引入工作家庭冲突为中介变量，结果显示：新生代矿工心理弹性与工作家庭冲突呈显著负相关；工作家庭冲突与工作退缩行为正相关；工作家庭冲突对心理弹性和员工退缩行为的影响有中介作用。张建卫等人(2011) [1]采用问卷和档案资料两种方法，考察了两个维度的工作家庭冲突对分类退缩行为(迟到、早退和缺勤)的影响。

综上所述，对工作家庭冲突与员工工作退缩行为的影响涉及并不全面，目前没有将工作家庭冲突双向性特征各自对员工工作退缩行为产生的影响进行全面的阐述，对工作家庭冲突一概而论的研究较多，因此，本文将从工作家庭冲突的双向性特征为切入点，探究其对员工退缩行为的影响。

3. 理论基础与研究假设

3.1. 工作家庭冲突与员工工作退缩行为

工作家庭边界理论最早由勒温(Kurt Lewin)以生活空间概念为切入点提出的。勒温认为，能够影响行为发生的事件都基于生活空间的存在，个体在自己所处的生活空间会产生不完全相同的行为方式和生活经验，不同个体之间的生活空间某些区域相连、某些区域相对封闭和孤立。李原(2013) [19]认为个体在工作和家庭之间不断穿梭，这种角色的转换使得人们不得不处理和协调这两个生活空间的范围和界限，从而寻找一种平衡状态。Clark 在勒温研究基础上进一步进行理论延伸，认为个人在工作和家庭这两个领域有着不同的思维方式和行为规则，使得个体在不同领域中建立起不同的心理围墙。张吉生(2018) [20]在研究工作家庭冲突平衡中认为，工作家庭状况渗透性和柔韧性会影响不同领域之间的转变与调整。边界性越强对不同领域之间的角色进行转换越难，个体面对工作、家庭的自主选择权可能性就更小，这就意味着很难达到工作与家庭状态平衡，这样的状态可能会使个体行为意义减弱，进而影响个体工作行为，使得个体由积极主动行为转向消极退缩行为。基于以上分析，本文提出如下研究假设：

H1a：工作影响家庭冲突对员工退缩行为呈现正向关系

H1b：家庭影响工作冲突对员工退缩行为呈现正向关系

3.2. 工作家庭冲突与职场焦虑

情感事件理论中指出情感能够较为直接的受到情感时间的影响。焦虑是一种负面情绪。职场焦虑是一种由持续情绪引起的职场负面情绪状态，是个体面对潜在工作任务的压力威胁时表现出的紧张和担忧的消极情绪反应。职场焦虑是由于长期的消极情绪状态所引起的，受到个体主观评价驱动。由于受到工作家庭冲突进而带来的不平衡状态，这种状态使得个体在心理上倾向于对自我感知和组织行动进行消极

归因,此时员工对工作家庭带来的冲突会加剧这种负面情绪。叶晓倩等人(2021) [17]认为当个体处于压力状态,且这种压力是长期持续的,员工会觉得他们在工作场所的目标和利益受到威胁,使得个体对工作家庭角色转换边界固化,很难达到工作和家庭之间的平衡,从而引发员工的消极情绪反映。基于以上分析,本文提出如下研究假设:

H2a: 工作影响家庭冲突对职场焦虑具有显著正向影响

H2b: 家庭影响工作冲突对职场焦虑具有显著正向影响

3.3. 职场焦虑的中介作用

情感事件理论认为个体情感能够通过情感事件被影响进而对员工行为产生影响。这种解释很好的诠释了事件对行为的影响机理。由于受到个体生活空间事件交互作用,不同领域间个体角色的切换引发工作家庭冲突,从而引发个体强烈且持续性的情绪反应和不稳定的情绪状态。因此,当员工感受到了职场焦虑,其情感反应会导致“情感驱动行为”的发生,即情绪直接影响员工的行为。职场的焦虑情感变化将会直接影响员工对组织的付出欲望以及对工作性的积极性,进而影响员工的退缩行为。

当工作家庭冲突发生时,员工可能因此角色转换困难而产生焦虑并影响原有的工作行为,在工作中表现的比平时更差。负面的工作行为通常发生在员工的负面情绪之后,当工作家庭冲突达到一定程度之后,很容易引发员工的负面情绪。当职场焦虑的消极情感累积到一定程度,个体为了缓解冲突带来的影响和逃离焦虑状态,就会以工作退缩行为方式将职场焦虑情绪宣泄出来,最终引发退缩行为。基于以上分析,本文提出如下研究假设:

H3a: 职场焦虑在工作影响家庭冲突对员工退缩行为的正向影响中起中介作用

H3b: 职场焦虑在家庭影响工作冲突对员工退缩行为的正向影响中起中介作用

3.4. 组织支持感的调节作用

根据归属需求理论,组织对员工的关心、支持与鼓励等具有情感交流的组织联系能够在一定程度上缓解外部冲突给员工带来的焦虑和情感变化。尽管工作家庭冲突会在一定程度上影响员工在职场中的心理状态,进而对员工在组织中的行为产生影响,但得到高组织支持感的员工在面对冲突时,心理状态变化幅度不明显,同时能够帮助员工提升在组织中的归属感和责任感,维系组织和员工之间和谐的关系。

Chiaburu, D. S.等人(2015) [21]研究认为组织支持对员工行为有积极影响。此外,在高组织支持感下,员工能够从组织中获取更多工作帮助和各方面的支持,从而在一定程度上缓解工作家庭不同空间角色转换带来的冲突,使得员工在职场以积极状态对待组织任务,在某种程度上能够减少员工工作退缩行为。相较于得到高组织支持感的员工,工作家庭冲突对感知到较少组织支持感的员工影响更大。基于以上分析,本文提出如下研究假设:

H4a: 组织支持感在工作影响家庭冲突与工作退缩行为及职场焦虑的关系中起调节作用

H4b: 组织支持感在家庭影响工作冲突与工作退缩行为及职场焦虑的关系中起调节作用

4. 研究方法与设计

4.1. 样本选择

本文研究选择了普通工作人员作为研究样本,采取发放调查问卷的方式对工作场所人员进行调查研究。本文共回收问卷 195 份,最终得到有效问卷 160 份,问卷有效率高达百分之八十,回收效果良好。在有效的被调查者中,女性占一半以上;年龄介于 20 岁至 40 岁之间的占 80.7%;本科学历的占比最高,达到 46.9%;工作年限介于 1 年至 3 年的占 21.3%,工作年限在 10 年以上的占 35.6%,总的来说,工作

年限 1 年以上占比重较高,与本文研究员工行为的研究构想比较契合;从事教育行业的相对较多,占 19.4%,其他行业也都有涉足;在岗位性质方面,基层一线员工占 53.8%,基层领导占 20%,中层领导占 14.4,高层领导占 11.9%。

4.2. 变量和测量

工作家庭冲突的测量。从工作家庭冲突的两个维度选择题项对员工进行测量,其中工作影响家庭冲突主要描述因工作角色的介入导致家庭生活受到影响,共计 6 个题型;家庭影响工作冲突主要描述因家庭角色的介入导致工作收到影响,共计 5 个题型。两个维度均采用李克特五点积分法,下同。

员工工作退缩行为的测量。采用 LEHMAN WE 等人(1992) [22]的量表,共选取 6 个题型对员工进行测量。

职场焦虑的测量。该变量的测量借鉴 MCCARTHY 等人(2016) [23]所开发的量表,共选取 6 个题型对员工进行测量。

组织支持感的测量。该变量的测量借鉴 Eisenberger 等人(1986) [24]所开发的量表,共选取 6 个题型对员工进行测量。

控制变量。Porath 等人(2013) [25]研究中指出,员工的职位、学历、性别、年龄等会对员工行为产生一定的影响。所以,本文选择员工职位、员工学历、员工性别、员工年龄、从事的行业等作为控制变量。

4.3. 统计分析

本文运用软件对样本数据进行信效度分析,结果见表 1。由表 1 可知,工作影响家庭冲突量表的 Cronbach's Alpha 为 0.898;家庭影响工作冲突量表为 0.932;职场焦虑量表为 0.918;工作退缩行为量表为 0.897;组织支持感量表为 0.839,表明各个变量的测量量表均有良好的信度。同时由表 1 可知各个变量量表的 KMO 值较大,且均显著,从而得知各个变量均适合做因子分析。最后,检验得第一公因子的方差解释百分比为 29.821%,表明样本数据可以很好的解释被测变量。由此可知,本文采用的变量量表信效度能够被接纳。

Table 1. Reliability analysis of each variable
表 1. 变量信度分析

变量	项数	Cronbach's Alpha	KMO 值
工作影响家庭冲突	6	0.898	0.869
家庭影响工作冲突	5	0.932	0.903
职场焦虑	6	0.918	0.919
工作退缩行为	6	0.897	0.896
组织支持感	6	0.839	0.793

5. 实证结果与分析

5.1. 描述性统计与相关分析

本文利用 SPSS 软件对变量进行分析,具体见表 2。由表 2 可知,工作影响家庭冲突与工作退缩行为显著正相关($r = 0.777, p < 0.01$),家庭影响工作冲突与工作退缩行为显著正相关($r = 0.835, p < 0.01$),工作影响家庭冲突与职场焦虑显著正相关($r = 0.711, p < 0.01$),家庭影响工作冲突与职场焦虑正相关($r = 0.634, p < 0.01$),职场焦虑与工作退缩行为正相关($r = 0.721, p < 0.01$),作影响家庭冲突与工作退缩行为显著正

相关($r = 0.777, p < 0.01$), 家庭影响工作冲突与工作退缩行为显著正相关($r = 0.835, p < 0.01$), 与假设基本相符, 为下一步实证分析做好基础。工作影响家庭冲突与组织支持感显著正相关($r = 0.760, p < 0.01$), 家庭影响工作冲突与组织支持感显著正相关($r = 0.763, p < 0.01$), 与前文的假设不太相符, 后续还需要进一步实证检验分析。

Table 2. Variable means, standard deviations and correlation coefficients

表 2. 变量均值、标准差及相关系数

	平均值	标准偏差	1	2	3	4	5
工作影响家庭冲突	3.2281	1.01502	1				
家庭影响工作冲突	3.01	1.17581	0.764**	1			
职场焦虑	3.2896	1.02425	0.711**	0.634**	1		
工作退缩行为	3.0313	1.04681	0.777**	0.835**	0.721**	1	
组织支持感	3.2667	0.88926	0.760**	0.763**	0.738**	0.766**	1

注: ***, **, * 分别表示在 1%、5%、10%水平下显著。

控制变量性别与工作退缩行为显著负相关($r = -0.2, p < 0.05$), 年龄与工作退缩行为显著负相关($r = -0.204, p < 0.01$), 工作年限与工作退缩行为显著负相关($r = -0.162, p < 0.05$), 岗位性质与工作退缩行为显著负相关($r = 0.201, p < 0.05$), 说明性别、年龄、工作年限、岗位性质与工作退缩行为相关显著, 所以本文加入上述变量作为控制变量即可。

5.2. 假设检验

5.2.1. 工作影响家庭冲突层级回归

首先采用 SPSS 检验此研究的中介模型, 在加入控制变量的情况下对职场焦虑在工作影响家庭冲突与工作退缩行为之间关系中的中介作用进行检验。研究结果(见表 3)表明, 工作影响家庭冲突对工作退缩行为呈现正向影响, 且影响显著($B = 0.7703, t = 15.057, p < 0.01$), 且当放入中介变量后, 工作影响家庭冲突的直接正向作用依然显著($B = 0.49, t = 7.43, p < 0.01$), 职场焦虑对工作退缩行为的正向作用也显著。此外直接效应及中介效应的 *bootstrap* 95%置信区间的上、下限均不包含 0, 表明工作影响家庭冲突不仅能够直接影响工作退缩行为, 而且能够通过职场焦虑的部分中介作用影响工作退缩行为。由此, 假设 H1a、H2a、H3a 得到支持。

其次, 在加入控制性变量的情况下对有调节的中介模型进行检验。结果(见表 3)表明, 将组织支持感放入模型后, 工作影响家庭冲突与组织支持感的乘积项以及职场焦虑与组织支持感的乘积项对工作退缩行为的作用均不显著(工作影响家庭冲突 $\times$ 组织支持感: $B = 0.12, t = 1.39, p > 0.1$, 职场焦虑 $\times$ 组织支持感: $B = -0.04, t = -0.49, p > 0.6$), 说明组织支持感不能在工作影响家庭冲突对工作退缩行为的直接影响中起调节作用, 也不能在中介变量对工作退缩行为的影响中起到调节作用。由此, 假设 H4a 不能得到支持。

Table 3. Statistical results of hierarchical regression analysis on the impact of work on family conflicts

表 3. 工作影响家庭冲突层级回归统计结果

	职场焦虑			工作退缩行为			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
截距	3.824**	1.227**	3.870**	1.103**	0.639*	0.452	3.594**
性别	-0.092	0.089	-0.378*	-0.185	-0.219	-0.198*	-0.197*

Continued

年龄	0.048	0.053	-0.187	-0.183*	0.203**	0.231**	0.218**
工作年限	-0.172	-0.139	0.061	0.097	0.149	0.147*	0.127
岗位性质	-0.005	-0.087	0.142	0.054	0.087	0.071	0.052
工作影响家庭冲突		0.723**		0.770**	0.497**	0.338**	0.349**
职场焦虑					0.379**	0.227**	0.228**
组织支持感						0.401**	0.402**
工作影响家庭冲突 × 组织支持感							0.116
职场焦虑 × 组织支持感							-0.038
R ²	0.044	0.5353	0.103	0.6371	0.701	0.739	0.7434
F	1.772	35.4765	4.446	54.0794	59.7722	61.436	48.2819

注：***，**，*分别表示在 1%、5%、10%水平下显著。

5.2.2. 家庭影响工作冲突

在加入控制变量的情况下对职场焦虑在家庭影响工作冲突与工作退缩行为之间关系中的中介作用进行检验。结果(见表 4)表明，家庭影响工作冲突对工作退缩行为起到正向作用，且作用显著($B = 0.73, t = 18.22, p < 0.01$)，且当放入中介变量后，家庭影响工作冲突的直接正向作用依然显著，职场焦虑对工作退缩行为的正向作用也显著。此外，直接效应及中介效应的 *bootstrap* 95%置信区间的上、下限均不包含 0，表明家庭影响工作冲突不仅能够直接影响工作退缩行为，而且能够通过职场焦虑的部分中介作用影响工作退缩行为。该直接效应和中介效应分别占总效应的 72.53%、27.47%。由此，假设 H1b、H2b、H3b 得到支持。

在加入控制变量情况下对有调节的中介模型进行检验。结果(见表 4)表明，将组织支持感放入模型后，家庭影响工作冲突与组织支持感的乘积项以及职场焦虑与组织支持感的乘积项对工作退缩行为的作用均呈现显著影响(家庭影响工作冲突 × 组织支持感: $B = 0.17, t = 2.47, p < 0.05$ ，职场焦虑 × 组织支持感: $B = -0.17, t = -2.54, p < 0.05$)，说明组织支持感能在家庭影响工作冲突对工作退缩行为的直接影响中起调节作用，也能在中介变量对工作退缩行为的影响中起到调节作用。

Table 4. Hierarchical regression analysis of family impact on work conflict

表 4. 家庭影响工作冲突层级回归统计结果

解释变量	职场焦虑			工作退缩行为			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
截距	3.824**	1.765**	3.87**	1.2969**	0.6911**	0.561*	3.5941**
性别	-0.092	0.1653	-0.378*	-0.0562	-0.1129	-0.117	-0.1222
年龄	0.048	0.0912	-0.187	-0.1337	-0.165**	-0.188**	-0.19**
工作年限	-0.172	-0.1901*	0.061	0.039	0.1042	0.11	0.1177*
岗位性质	-0.005	-0.1168	0.142	0.0019	0.042	0.038	0.0452
家庭影响工作冲突		0.5817**		0.727**	0.5273**	0.439**	0.4606**
职场焦虑					0.3432**	0.25**	0.1912**
组织支持感						0.24**	0.2198**
家庭影响工作冲突 × 组织支持感							0.1732*
职场焦虑 × 组织支持感							-0.1724*
R ²	0.044	0.4536	0.103	0.7157	0.7773	0.79	0.7993
F	1.772	25.5691	4.446	77.5486	89.0292	81.485	66.3941

注：***，**，*分别表示在 1%、5%、10%水平下显著。

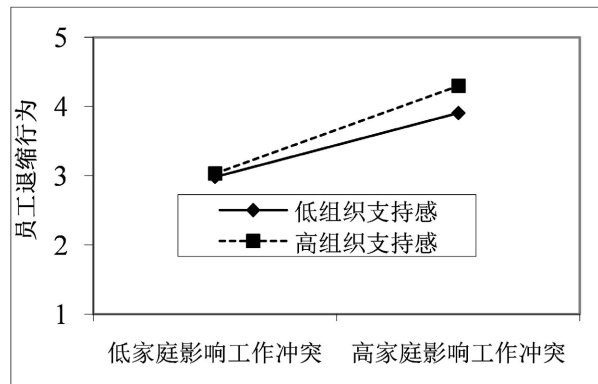


Figure 1. The moderating role of organizational support in the relationship between family influence on work conflict and work withdrawal behavior

图 1. 组织支持感在家庭影响工作冲突与工作退缩行为之间关系中的调节作用

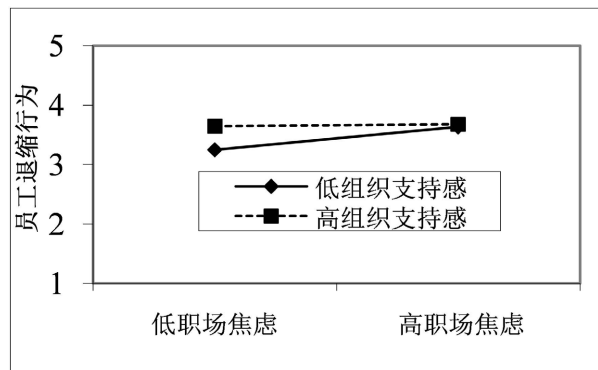


Figure 2. The moderating role of organizational support in the relationship between workplace anxiety and job withdrawal behavior

图 2. 组织支持感在职场焦虑与工作退缩行为之间关系中的调节作用

为了形象地展示研究假设验证结果，本文绘制了调节图。从图 1、图 2 可以看出：组织支持感增强了家庭影响工作冲突与工作退缩行为的正向关系、组织支持感减弱了职场焦虑与工作退缩行为的正向关系。组织支持感在一定程度上增强了家庭影响工作冲突与工作退缩行为的正向影响，这与假设 H5b 显然不太符合，但同时组织支持感能在一定程度上减弱职场焦虑与工作退缩行为的正向关系，这正好印证了在高组织支持感下，员工能够从组织中获取更多工作帮助和各方面的支持，使得员工在职场以积极状态对待组织任务，在某种程度上能够减少员工工作退缩行为，在高组织支持感下，通过缓解职场焦虑，带来积极的职场体验感，进而减少员工工作退缩行为。基于此，假设 H4b 得到支持。

6. 结论与启示

本研究得到研究结论：1) 工作影响家庭冲突与工作退缩行为之间呈正向关系，家庭影响工作冲突与工作退缩行为之间呈现正向关系。2) 职场焦虑在工作影响家庭冲突与工作退缩行为之间起中介作用，在家庭影响工作冲突与工作退缩行为之间也起到中介作用。3) 组织支持感在工作影响家庭冲突与工作退缩行为的关系中调节作用不显著，在职场焦虑与工作退缩行为的关系中调节作用不显著。4) 组织支持感能

够增强家庭影响工作冲突与工作退缩行为的正向关系,同时能够减弱职场焦虑与工作退缩行为的正向关系。

本研究的贡献在于:1) 丰富了此领域的研究,而且分别从工作影响家庭冲突与家庭影响工作冲突两个方面与工作退缩行为的关系进行研究。2) 不同于以往的研究,本研究基于工作家庭边界理论探究工作家庭冲突与工作退缩行为的影响,为了有效减少组织中员工的工作退缩行为,提高个人和组织的效率,组织关注员工心理状态,加强对员工的支持感,关注员工的收获和提高。组织要采取适当的措施减少员工的职场焦虑感,以便于员工能够适度调整工作与家庭角色的转换,进而减少工作退缩行为带来的影响。3) 由于本研究的结果表明,能够通过减少职场焦虑来适当的调整员工的行为。鉴于此,在管理实践中,可以通过辅导机构、心理咨询师开展相关的情绪调节方法,来帮助员工缓解工作家庭冲突带来的负面影响,从而减少员工的工作退缩行为。

本研究也存在一些局限性:1) 采用问卷法收集的数据较少。未来将进一步收集各个阶段的员工数据,从而更好的明确变量间的影响关系。2) 组织支持感在工作影响家庭冲突与工作退缩行为的关系中没有起到调节作用,本文没有深入探究组织支持感与工作退缩行为变量之间的关系,未来将会进一步探究其中的原因及影响因素。

参考文献

- [1] 张建卫,刘玉新. 工作家庭冲突与退缩行为: 家庭友好实践与工作意义的调节作用[J]. 预测, 2011, 30(1): 1-9.
- [2] 徐峰,邢亚柯. 中国企业员工工作/生活冲突的预警及原因分析[J]. 企业活力, 2007(8): 42-43.
- [3] 王莹,邓慧,蓝媛媛. 同事无礼行为对员工工作退缩行为的影响: 基于归属需求理论视角[J]. 中国人力资源开发, 2020, 37(12): 45-57.
- [4] 陆佳芳,时勘, Lawler, J.J. 工作家庭冲突的初步研究[J]. 应用心理学, 2002, 2(2): 45-50.
- [5] 李超平,时勘,罗正学,等. 医护人员工作家庭冲突与工作倦怠的关系[J]. 中国心理卫生杂志, 2003, 17(12): 807-809.
- [6] 李雪松. 工作-家庭冲突对知识型员工工作满意度的影响——基于心理所有权的效应分析[J]. 现代管理科学, 2012(8): 99-101.
- [7] 金家飞,刘崇瑞,李文勇,等. 工作时间与工作家庭冲突:基于性别差异的研究[J]. 科研管理, 2014, 35(8): 44-50.
- [8] 金家飞,徐姗,王艳霞. 角色压力、工作家庭冲突和心理抑郁的中美比较——社会支持的调节作用[J]. 心理学报, 2014, 46(8): 1144-1160.
- [9] 祁玉龙. 工作家庭冲突与员工工作满意度的关系研究: 员工心理韧性的调节作用[J]. 理论与改革, 2015(1): 112-115.
- [10] 张兰霞,付竞瑶,张靓婷. 工作家庭冲突对女性知识型员工创新行为的影响研究[J]. 科研管理, 2020, 41(11): 257-267.
- [11] 刘金菊,席燕平. 员工资质过高感与工作退缩行为的关系: 心理授权的调节作用[J]. 中国人力资源开发, 2016(15): 73-78, 96.
- [12] 姜雨峰. 退缩还是创新:受年龄歧视影响的员工行为解析[J]. 上海财经大学学报, 2017, 19(6): 18-30, 82.
- [13] 熊静,叶茂林,陈宇帅. 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[J]. 心理科学, 2018, 41(4): 929-935.
- [14] 张安妮. 企业上下级冲突对新生代员工退缩行为影响机制研究[J]. 合作经济与科技, 2020(4): 150-152.
- [15] 潘丽婷,赵红斌,袁荣,等. 顾客欺凌对销售人员工作退缩行为的影响: 核心自我评价和情绪耗竭的中介作用[J]. 心理技术与应用, 2020, 8(10): 589-595.
- [16] 陶建宏,刘娅娅. 职场排斥对工作退缩行为的影响: 一个有调节的中介作用模型[J]. 领导科学, 2021(8): 65-69.
- [17] 叶晓倩,张依,杨琳. 跨层模型检验下的团队绩效压力对员工退缩行为的影响研究[J]. 管理学报, 2021, 18(3): 371-380.
- [18] 张金铃,冀巨海. 基于工作家庭冲突的新生代矿工心理弹性与工作退缩行为的机理研究[J]. 中国煤炭, 2021, 47(7): 25-30.

-
- [19] 李原. 工作家庭的冲突与平衡: 工作-家庭边界理论的视角[J]. 社会科学战线, 2013(2): 180-188.
- [20] 张吉生. 边界理论视角下工作家庭冲突平衡与跨界增益[J]. 领导科学, 2018(29): 50-52.
- [21] Chiaburu, D.S., Chakrabarty, S., Wang, J. and Li, N. (2015) Organizational Support and Citizenship Behaviors: A Comparative Cross-Cultural Meta-Analysis. *Management International Review*, **55**, 707-736. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0253-8>
- [22] Lehman, E.W. and Simpson, D.D. (1992) Employee Substance Use and On-the-Job Behaviors. *The Journal of Applied Psychology*, **77**, 309-321. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.3.309>
- [23] McCarthy, J.M., Trougakos, J.P. and Cheng, B.H. (2016) Are Anxious Workers Less Productive Workers? It Depends on the Quality of Social Exchange. *Journal of Applied Psychology*, **101**, 279-291. <https://doi.org/10.1037/apl0000044>
- [24] Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., et al. (1986) Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- [25] Porath, C.L. and Pearson, C.M. (2013) Emotional and Behavioral Responses to Workplace Incivility and the Impact of Hierarchical Status. *Journal of Applied Social Psychology*, **42**, E326-E357. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01020.x>