

家庭支持型主管行为研究述评与展望

王 威

西北师范大学, 甘肃 兰州

收稿日期: 2023年1月30日; 录用日期: 2023年2月7日; 发布日期: 2023年2月28日

摘 要

家庭支持型主管行为是指执行人员表现出的帮助员工管理工作和家庭关系的行为, 具体表现为情感支持、工具支持、角色模式行为、创新工作和家庭管理。本文首先从家庭支持型主管行为概念的崛起背景、内涵及测量方面进行了梳理, 然后结合近年的实证研究成果重点分析了家庭支持型主管行为的作用效应、影响因素及作用的边界条件, 最后展望了未来的研究方向。

关键词

家庭支持型主管行为, 工作 - 家庭冲突, 工作 - 家庭平衡

Review and Prospect of Research on Family Supportive Supervisor Behavior

Wei Wang

Northwest Normal University, Lanzhou Gansu

Received: Jan. 30th, 2023; accepted: Feb. 7th, 2023; published: Feb. 28th, 2023

Abstract

Family-supportive supervisory behavior refers to the behavior of executives to help employees manage their work and family relationships, which is manifested in emotional support, instrumental support, role model behavior, innovative work and family management. This paper first sorts out the background, connotation and measurement of the concept of family-supportive supervisory behavior, and then analyzes the effects, influencing factors and boundary conditions of family-supportive supervisory behavior based on empirical research results in recent years, and finally looks forward to future research direction.

Keywords

Family Supportive Supervisory Behavior, Work-Family Conflict, Work-Family Balance

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

随着女职工进入职场，双职工家庭也逐渐将“男外女内”的传统家庭模式取代，职工对家庭的需求也逐渐增加。加之人口老龄化、国家“二孩”“三孩”政策的落地，员工赡养老人、照顾子女的压力逐年攀升。同时，数字化时代的到来、全球化竞争以及后疫情时代的压力对员工的工作方式产生影响，同时增加了员工的工作需求和岗位要求，员工在非标准工时工作成为各国服务型经济的发展所带来的日常。

如何应对这些变化有助于员工解决工作和家庭需求不断增长的问题，从而缓解员工的工作 - 家庭冲突便成为很重要的问题。

以典型的西方国家为例，由于福利制度的自由，员工工作 - 缓解家庭冲突的国家层面效应及其有限效应，因此主要依赖主管(组织)来帮助员工履行好相关责任(Hammer et al., 2009) [1]。

但已有研究显示，组织只提供相对宽松的办公时间、非工作场所远程办公、带薪休假等服务等形式的家庭支持办法，不同层级、不同性别、不同年龄员工的工作和家庭需要得不到完全满足(Hammer et al., 2009) [1]。

这些主管(机构)的家庭支持体系是否能够得到切实的执行，常常与管理者对家庭的支持文化有很大的关系。管理者作为企业的代表，能够推动家庭支持型企业文化的建立(Straub, 2012) [2]。最近几年，工作 - 家庭的从业者们越来越多地关注领导在协助雇员解决工作和家庭需要方面所扮演的角色。与较正式的企业体系相比，实施支援的弹性更大，能适应不同任务和年龄的员工的个人需要。

在此背景下，学者提出了“家庭支持型主管行为”的概念，并进行了大量的实践研究。家庭支持型主管行为的出现，为缩短工作与家庭关系的理论与实践提供了一个全新的视角，是目前工作 - 家庭关系研究中的一个重要课题(林忠等, 2013) [3]。这一概念的提出，在行为层次上丰富了“主管家庭支持”的概念，使得有关的管理实践更加具有逻辑和操作性，并为未来基于组织工作的家庭平衡工作与文化建设提供了新的思考。

因此，本文通过文献梳理，对国内外有关家庭支持型主管行为的研究现状进行了综述，并提出了今后的研究方向，望促进有关理论和实践的进一步发展。

2. 家庭支持型主管行为的概念、维度及测量

2.1. 家庭支持型主管行为的概念

Thomas 和 Ganster (1995) [4]在其文章 *Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control Perspective* 研究组织如何帮助员工缓解工作和家庭冲突时，首次提出了家庭支持型主管(family supportive supervisor)的概念，并将其定义为“员工重视工作需求的家庭平衡”。此外“适应员工灵活的工作计划，允许孩子放学后打短的私人电话，允许为调整老年人新的护理日程而改变工作时间，允许她们在恶劣天气的情况下将孩子带到工作场所，也可以在员工为了照顾孩子而

放弃工作时不予批评，给予善意的理解和同情。”的想法。这一定义揭示了帮助员工寻求工作与家庭平衡的态度，它是工作与家庭支持型主管的重要环节。它还建议采取一些有帮助的行动，比如为负责人提供科学、灵活的时间表。

另外，Clark (2001) [5]提出工作 - 家庭支持型上司通常支持下属承担家庭的重要责任。这一界定重点在于帮助员工承担家庭责任方面的工作。这与员工面对的家庭责任越来越重是相吻合的。

但是 Hammer 等人(2009) [1]认为，单一的情感支持并不能反映家庭支持型上司的全部内涵。为了更容易地帮助主管人员执行家庭支持型行动，通过有针对性的培训可以提高主管人员的执行水平，有必要对主管具体的行为类型给予下属的家庭支持进行梳理和归纳。据此，Hammer 等学者在过去的研究基础上，发展家庭支持型主管行为的概念，将其定义为“执行”协助员工履行家庭责任的管理行为。同时，他们总结了四种行为类型：情感支持、工具支持、角色模式行为、创新工作和家庭管理。感情上的支持是指上司能够敏锐地察觉部下对工作的渴望的家庭平衡，并能给予理解和尊敬；工具支持是指在日常管理中，主管能够为员工提供灵活、弹性的工作安排，以协助其履行家庭责任；创新管理是主管从员工和组织“双赢”的角度出发，积极主动地对工作的时间、地点或方式进行规划和重组；角色模范是主管本身所能表现出的榜样行为，在工作和家庭之间的平衡。

基于此 Kossek 等人(2011a) [6]对管理者的工作 - 家庭支持的定义，即“员工主管关心员工的个人工作 - 家庭幸福，采取管理者帮助行为来协助员工解决工作 - 家庭冲突(Hammer et al., 2009) [1]，或了解个人对工作 - 家庭平衡需求的态度(Thomas and Ganster, 1995) [4]”来定义员工对两种关系相互平衡的需求。这种方法不仅体现了主管过去的支持行为和态度，也关注了上司在提升员工管理工作和家庭能力方面的作用。

可见，家庭支持型主管行为的概念，对情感支持的内容和上司应该如何有效地向下属表达情感支持，有了更清晰的界定。同时，在 Thomas 和 Ganster (1995) [4]提到的例子的基础上，对工具支持的维度进行了丰富。

总体而言，上述两个方面是传承，而创新管理和角色示范两个维度却是对过往相关研究的探索与创新。创新管理是从员工和组织“共赢”的角度探讨主管如何帮助员工履行职责，改变了以往家庭干预策略，只关注员工个人的家庭生活需求，忽视组织利益。角色模型维度是通过自己有效工作的家庭平衡法影响下属的责任人，其理论基础是社会学习理论。因此，家庭支持主管行为概念整合社会学习理论和社会支持理论，从而扩展到理论层面。

综上，“家庭支持型主管行为”的定义学者虽提出过不同的意见，但鉴于以 Thomas 和 Ganster 为代表的学派并未系统地归结出来，而以 Hammer 居首的学者们提炼出情感性支持、工具性支持、角色榜样行为和创新式工作 - 家庭管理 4 个维度，从概念的来源与本质来看相对深入，为后续的研究提供了系统完善的理论体系，具有较高的参考价值。即主管所表现出的帮助员工管理好工作和家庭关系的行为，具体表现为情感性支持、工具性支持、角色榜样行为和创新式工作 - 家庭管理。

2.2. 家庭支持型主管行为的维度

Hammer 等学者在提出家庭支持型主管行为概念的同时也对家庭支持型主管行为的维度进行了划分。通过总结资料和文献、梳理访谈资料，他们将家庭支持型主管行为提炼为：情感性支持(emotional support)、工具性支持(instrumental support)、角色榜样行为(role modeling behaviors)和创新式工作 - 家庭管理(creative work-family management)四个维度，各个维度均有其特征。

情感性支持(emotional support)指上司关注雇员，顾及他们的感觉，在他们需要帮助的时候，可以用一种让他们觉得舒服的方法来沟通。例如，对员工的工作表现出对家人的关怀；尊重、理解和关心雇员

承担家庭责任。

工具性支持(instrumental support)指在日常工作中,主管为员工提供有针对性的支持和服务,以协助他们完成工作和家庭责任。例如,对员工的工作时间进行了调整;提供公司内政策的解释和说明;负责日常的工作流程,保证员工准时地完成工作。

角色榜样行为(role modeling behaviors)指上司在协调、平衡工作和家庭关系等方面对雇员做出的示范作用。比如,从不在节假日等正常休息或者非工作时间给员工发送电子邮件;在工作的空闲时间和员工分享、沟通育儿心得、处理关系的好方法等。

创新式工作-家庭管理(creative work-family management)指由上级领导主动调整工作(包括工作场所、工作时间、工作方式方法、工作要求等的重大变化),以协助雇员更加快捷有效地协调、处理工作与家人的关系。例如,通过轮班训练,可以让员工在工作日把自己的子女送回家,也可以让其他的人在自己的岗位上学到更好的东西,这样就可以加强公司的支援后备体系。

Hammer 等(2007) [7]将家庭支持型主管概念从单维度扩展到多维度,使得概念更加丰富,可以帮助主管明确他们的哪些行为能促使员工管理好工作和家庭,使主管对于应该如何提供支持有更加清晰的认识,使组织能更加客观的评估主管对员工家庭支持的程度。本文基于 Hammer 等(2007) [7]的维度划分对家庭支持型主管行为进行综合探究。

2.3. 家庭支持型主管行为的测量

随着内涵的确定和充实,家庭支持型主管行为的衡量也有改善的趋势。虽然 Thomas 和 Ganster (1995) [4]最早提出了家庭支持型主管的概念,但其研究并未对相关量表进行开发。早期的测量是以 Clark (2001) [5]和 Thompson 等为代表的学者开发的量表,早期的测量大多只涉及最初的情感支持这个单一的维度,而没有充分反映其完整的四个维度,更谈不上用验证性因子分析等的方法来验证其结构(Hammer et al., 2007) [7]。

基于此, Hammer 等人(2009) [1]开发了一款量表,包括情感支持、工具支持、角色模型行为和创新工作。家庭管理的4维,共计14个条目。通过下属对自己领导的家庭支持型主管行为进行评价,分数的高低体现了家庭支持型主管行为水平的高低。该量表($\alpha = 0.93$)通过了验证性因子分析,取得了较高的信度和效度。

为了更方便地测量家庭支持型主管行为, Hammer 等(2013) [8]从之前14个题项的量表中抽取了最具代表性的4个主要问题,开发了简易版的量表。虽然在当前的工作-家庭领域研究中,简易版量表被使用的机会比较多,但是使用14个题项的量规可以比较完整地测量 FSSB 的四维内容,更能帮助学者进行相关研究。

综上, Hammer 等设计的量表被国内外很多实证研究广泛验证,问卷的信效度得到不断认可。

3. 关于家庭支持型主管行为的理论视角

纵观已有的相关文献研究情况,家庭支持型主管行为的研究主要基于资源保存理论和社会交换理论两个视角,另外还有部分学者尝试从情感事件理论、社会信息加工理论、角色视角理论和边界理论等视角着手,从员工的工作-家庭界面、健康状况以及工作表现三个层面探讨了家庭支持型领导行为的积极影响效果,并从实证的角度进行了验证。

3.1. 资源保存理论视角

解释家庭支持型主管行为的最常用理论便是资源保存理论(conservation of resources theory),也是家庭

支持型主管行为影响员工的重要视角之一。COR理论最早是以一种压力理论的形式提出的,旨在为人们对于“什么是”这个问题的认识提供一个新的角度。这一理论指出,个体具有保护、保护和获取资源的能力,因而,个体面临的危机和资源的真正流失都会引起个体的紧张和压力。

目前,学者主要以资源保存理论为基础,对家庭支持型主管行为工作的缓解作用-家庭冲突。资源保存理论认为,人们的基本动机是获得、保留和保护他们所珍视的资源。家庭支持的主管行为是工作场所资源的重要边界。通过减轻员工在工作和家庭中的各种压力,可以使员工感到自己有更多的资源来节约工作和家庭资源,解决工作和家庭矛盾。最终缓解员工的情绪疲劳,降低员工的离职倾向,提高员工的工作满意度。此外,在积极心理学的影响下,基于资源保存理论中的资源获取螺旋假设,学者们通过实验检验了家庭支持型主管行为有助于员工对工作和家庭双向受益的感知作用,进而促进员工对工作的态度和行为方式产生正面、主动的影响。

从资源保存理论视角探究 FSSB 作用机制的研究多以工作-家庭冲突为中介,但关于其作用效果尚未达成一致结论,部分学者通过研究证明在家庭支持型主管行为和任务绩效的关系中,工作-家庭冲突可以作为中介(Beauregard & Henry, 2009) [9],但也有学者认为这一作用并不显著,仍需论证。

家庭支持型主管擅于体察员工的工作-家庭需求,在工作模式方面,让雇员拥有更多的弹性和自主性,并且能主动地将工作和家庭之间的关系传授给雇员,让他们拥有更多的资源(Hammer et al., 2013) [8]。根据资源保存理论,拥有更多资源的雇员能够在工作与家庭之间实现更好的平衡,降低工作对家庭冲突(聂琦,谢煜, 2018) [10]。

3.2. 社会交换理论视角

社会交换理论(social exchange theory)是组织管理领域应用最广泛的理论之一,学者们经常借社会交换思想解释员工与组织以及个体之间的交换关系。社会交换理论的主要思想是当事人会在获得回报的预期下,涉入并维持与他人的交换关系(Gouldner, 1960) [11],社会性交换的基本原理之一是,在一段时期内,人们之间的关系会变成信任、忠诚和承诺,所以,双方都要遵循互惠规则、协商规则和其它规则。互惠规则的基本原则在于个人之间交换利益或恩惠而产生的一种内在义务,当某人给予另一人一定的资源时,就会建立起一种义务,而后者会在未来某一时刻给予与前者同等价值的资源(邹文箴等, 2012) [12]。与互惠的积极规范相反, Gouldner (1960) [11]还提出了互惠的消极规范,即“报复情绪其重点不是利益的回报,而是伤害的回报。”

学者们以社会交换理论为基础,以此理论为基础发展而来的组织支持理论为基础,主要讨论了家庭支持型主管行为对员工工作领域表现的正面作用。根据社会交换理论,一方面将发挥重要作用的资源给予另一方时,会刺激另一方的还款意愿。家庭支持的老板行为是老板帮助员工在工作和家庭责任之间诚信履行职责的重要资源,对员工起着重要作用。所以,在主管实行“家庭支持”的情况下,既能增进领导者与员工的沟通,又能增进雇员对上帝的认同感,又能提升员工对企业的自我价值,进而提高企业的工作绩效。

Bagger 和 Li (2014) [13]对欧美国国家员工的实验证明,领导-成员交换质量在 FSSB 的情感性支持维度与员工的工作满意感、离职倾向、主管参与评定的任务绩效、对组织有益的帮助行为之间起部分中介作用。

社会交换理论进一步提出,在领导与下属之间的交互作用下,形成了一种高品质的领导成员交换关系,这对领导者的影响是非常关键的。首先,与家庭支持型主管建立良好的交流关系,能够更好地从上司那里得到精神上的关爱和物质上的支持。这些关心与支持帮助雇员在工作中顺利地处理困难,并取得更好的业绩(Cropanzano & Mitchell, 2005) [14]。

3.3. 情感事件理论视角

Weiss 和 Cropanzano 在 1996 年提出了一个旨在探讨组织成员在工作中经历的情感事件(affective events)、情感反应(affective reactions)与其态度及行为关系的理论,即情感事件理论(affective events theory, AET)。

情感事件理论认为,在工作中,工作人员的情绪反应是受到某些工作事件的刺激而产生的,而这种情绪反应又会对其产生更大的影响。从工作满意的解构角度出发,将情绪响应与工作满足之间的区别,并将其分为两种类型:情绪驱使和判断驱使。(Weiss & Cropanzano, 1996) [15]。

Mills 等(2014)证明了情感承诺在 FSSB 和员工绩效间发挥的中介作用。家庭支持型主管是工作场所中不可或缺的一员,他们注重照顾及照顾下级的家人。下级可以把与家人支持的上司的交互关系看作是一种正面的工作活动,而作为一个机构的管理者,从家庭支持型主管的行动中所产生的感恩等正面情绪常常转化为对公司的感情依赖,从而促使其产生感情上的投入(Mills et al., 2014) [16]。

而在家庭支持型主管行为和任务绩效、生活满意度以及创新行为的关系研究中,家庭支持型主管行为与任务绩效呈正相关,同时情感承诺在其中起中介作用(李超平等, 2022) [17]。

此外, FSSB 通过提升员工的情感承诺,给员工带来了积极的情感体验,这些积极体验具有持久性和弥散性的特点,有助于员工应对工作和生活中的压力,维持身心健康(Baranik & Eby, 2016) [18]。

3.4. 社会信息加工理论视角

社会信息加工理论(information processing theory, SIP)是近两年被提出的解释家庭支持型主管行为如何影响工作投入的理论,该理论提出员工工作环境中的社会信息会对其态度、感知和行为产生影响(Salancik and Pfeffer, 1978) [19]。工作环境中的社会信息来源可以分解为来自主管和同事等人的信息,以及来自特殊事件或组织文化等环境的信息(Bhave et al., 2010) [20]。

主管是表明员工的家庭生活是否得到支持的关键社会信息来源(Kossek et al., 2011a) [6]。这是因为主管扮演着非正式工作 - 家庭支持的可用性和有效实施的看门人角色,并对员工能够获得的非正式工作 - 家庭支持的水平有相当大的自由裁量权(McCarthy, Darcy, & Grady, 2010) [21]。根据 SIP(Salancik and Pfeffer 1978) [19], FSSB 作为主管行为(Hammer et al., 2009) [1]可以向员工传递主管关心和支持其工作与家庭平衡的社会信息。在此信息的影响下,员工倾向于将上司的行为理解为支持性的,从而形成对 FSSB 的正面认知,从而提高员工对上司的忠诚度和工作投入。

社会环境影响员工对理想的理解以及他们对工作人员(如主管)的情绪。基于此,学者们认为 FSSB 可以影响员工对主管的情感纽带(对主管的忠诚)。FSSB 标志着员工,他们的主管认可并理解他们的家庭需求,并支持他们平衡工作和家庭生活的努力(Hammer et al., 2009) [1]。受这些信息的影响,员工感到被关心和支持(Hammer et al., 2009) [1],并可能对主管形成积极的看法和情绪。

研究人员已经证明,对主管越忠诚的员工表现越好,因为他们相信主管会观察并奖励他们的良好表现(Chen et al., 2002) [22]。同理,对上级忠诚程度越高的员工,越容易认同和内化上级的目标和利益,形成与上级一致的价值观。与上级互惠的内部动机和额外的努力最终会导致更高水平的工作投入(Chughtai, 2013) [23]。

3.5. 归因理论视角

归因理论(Attribution theory)由社会心理学家海德于 1958 年提出,在人类的日常生活中,为了对环境进行有效的控制与调整,人们往往会有意识地或无意识地对周围的各种社会行为作出一些解释,这就是在认识的过程中,从别人的某些个性或行为特征中推断出一些不知名的特征,从而寻找到不同特征的因

果关系。在相关学者的研究中，归因理论通常被用于解释调节变量的作用。

根据归因理论，人们在观察他人行为时，倾向于判断行为是由外部引起的还是由内部引起的(Ferris et al., 1995) [24]。此外，人们通过归因过程理解他人的动机(Ferris et al., 1995) [24]，对行为的归因会影响人们的情绪和行为反应(Weiner, 1985) [25]。从归因理论的角度来看，以往的研究发现，员工对领导行为的归因在领导与员工态度和行为的关系中发挥着重要作用(Dasborough and Ashkanasy, 2002) [26]。

由于 FSSB 是一种非正式类型的家庭支持行为(Hammer et al., 2009) [1]，它可以被视为角色外行为(Straub, 2012) [2]。然而，FSSB 有时可能会被员工所期待，因为 FSSB 是由主管展示的(Hammer et al., 2009) [1]。基于归因理论，员工对主管表现家庭支持行为的意图可能会有不同的归因，例如主管是否应将提供 FSSB 作为其工作职责的一部分。我们将这种归因定义为 FSSB 的意图归因。具体而言，当员工认为主管没有责任提供 FSSB 来满足其家庭需求时，会将 FSSB 归因于愿意超越主管规定的工作职责(FSSB 的外部归因意愿较低)；当员工认为主管有责任将提供 FSSB 作为其工作职责的一部分时，会将 FSSB 归因于主管标准工作活动的要求(FSSB 外部归因意图高)。这种归因可以基于情景线索。

例如，在一个具有更强的家庭支持型组织文化的组织中工作的员工可能会觉得该组织支持他们的工作和家庭生活的融合。因此，这些员工倾向于期望作为组织代理人的主管参与家庭支持行为，并将 FSSB 视为一种角色内行为(FSSB 意图的外部归因程度高)。同样，Dasborough 和 Ashkanasy (2002) [26]发现，员工对领导意向性的归因影响他们对领导的喜爱程度和领导 - 成员关系；当成员给领导者贴上“真正变革型”的标签时，他们对领导者的感情就会增加，并产生更高质量的领导者 - 成员关系。

综上，有关学者得出，FSSB 意图归因可能会调节家庭支持型主管行为与主管忠诚之间的关系，因此对于外部 FSSB 意图归因较低的员工，家庭支持型主管行为对主管忠诚的影响更强。

3.6. 角色理论视角

卡恩的角色理论认为，在角色扮演过程中，人的时间、精力等资源是有限的，但是由于资源的匮乏，角色扮演者很难达到角色的要求和要求。在不同的行业中，雇员要扮演多种角色，而每一个角色都要花费大量的时间和精力。所以，当个体可以达到角色的需求与期待时，就很难达到其它角色的预期。当一个人物所施加的压力与另外一个所施加的压力不一致时，就会产生人物间的矛盾。也就是说，当你把太多的时间和精力投入到某个人物身上时，你就不能达到别人的要求和期待，这就会导致你的压力和人物间的矛盾。

工作与家庭的矛盾是角色之间的冲突。其中工作和家庭不相容(Greenhaus and Beutell, 1985) [27]。另外，工作和家庭的矛盾是一种消极的关系。

该研究关注的是工作和家庭之间的矛盾，而非工作和家庭的利益。的确，将两种不同的角色组合在一起，可以带来积极的效果(Greenhaus and Beutell, 1985) [27]。尽管有这些优点，工作 - 家庭冲突对于许多员工来说，仍然是一个重要且普遍的问题。

4. 家庭支持型主管行为的前因变量、结果变量和发挥作用的边界条件

4.1. 家庭支持型主管行为的前因变量

由于家庭支持型主管行为的研究只在学术界盛行，目前学者主要关注其作用效果的讨论，而对其影响因素的研究则乏善可陈。为数不多的相关文献主要从以下三个方面进行了研究：一、对组织的家扶文化对家扶主管者行为的影响进行了探讨。二是检查上司与下属交换的质量对家庭支持型上司行为的影响。三是检验职工人口统计变量对户扶管事行为的影响。

在以往对家庭支持型主管行为的前因变量研究显示：在个体层面上，员工与主管的人口统计学信息

会对主管的家庭支持行为产生影响,如当上下级之间性别种族相同时,上级往往会表现出更多的家庭支持行为(Foley et al., 2006) [28],然而也有相关研究表明性别差异同样会对主管的家庭支持行为产生影响,即相较于上下级性别相同,二者性别差异会使下级获得更多的家庭支持(Hopkins, 2002) [29]。Las Heras 等(2015) [30]通过实证研究,揭示了家庭支持型文化与家庭支持型上司行为之间存在着显著的正相关关系;除此之外,主管的家庭支持行为也会随其工作状态而改变。研究发现,主管工作狂会正向影响家庭支持型主管行为,对工作上心的主管更加聚焦于如何更好地发挥主管资源的作用,更加倾向于做出双重支持行为,主管对下属家庭工作冲突的感知起调节作用。另外,上下级之间的关系也关系着主管能否在组织中实施家庭支持行为。Morganson 等(2017) [31]选取 765 名信息技术人员作为样本进行研究,证实员工与主管的交换质量水平越高,将会有更多的家庭支持型主管行为被员工感知,在组织层面上,组织支持性环境和文化氛围激发主管家庭支持行为至关重要。一方面,组织政策偏向于支持员工承担家庭工作双职责,另一方面,主管感知到组织呈现的文化氛围为家庭友好型时,这两种情形下主管做出家庭支持行为的倾向会更加明显(Matthews 等, 2014) [16]。同时,学者们还对他们的配偶也被招募的军人进行了研究,结果发现男性比女性更容易察觉到家庭支持型上司的行为。

4.2. 家庭支持型主管行为的结果变量

虽然学者较少关注家庭支持型主管行为的影响因素,但近年来研究对其影响效果的数量上升很快。从现有的相关文献来看,主要从资源保存理论和社会交换理论两个角度,从员工的工作-家庭界面、健康状况和工作表现三个层面,从实证的角度,对家庭支持型主管行为的正面影响效果进行了深入探讨和验证。

4.3. 家庭支持型主管行为发挥作用的边界条件

总体上来看,理论界缺乏对哪一种情境因素会影响家庭支持型主管行为效力的研究。在为数不多的相关实证研究中,主要从两个角度进行,即个人需求差异(如员工之间的工作家庭冲突程度)和组织供给差异(如组织家庭福利政策)。从员工的个人需求来看,研究发现,家庭支持型负责人行为与工作满意度之间的正向关系接受员工工作-家庭冲突水平的正向调节。从组织供给差异的角度,本研究考察了组织提供的家庭福利政策对负责家庭支持的行动和领导-协调成员交换关系。结果表明,组织提供的家庭福利政策与家庭支持主管行为与领导-成员交换关系呈负相关。

家庭支持型主管行为对员工个人和组织都会产生影响,而对组织的影响通常是通过个人的态度和行为产生作用得以实现。学术界对家庭支持型主管行为的结果变量研究较为集中,本文对现有研究进行梳理,将家庭支持型主管行为的结果变量划分为工作-家庭相关结果、工作相关结果和健康相关结果三类,下面将分别进行说明。

1) 工作-家庭相关结果

在工作对家庭的影响方面,研究表明家庭支持型主管行为与不同专业水平的下属的工作生活冲突有关联。相比于专业水平的员工,其能够更有效地降低非专业员工的工作-家庭冲突。另一项研究结果显示家庭支持型主管行为中的三个维度(即除工具性支持外的所有维度)与工作-家庭增益存在正相关关系,其中领导成员交换关系作为中介。

2) 工作相关结果

与工作相关的结果大致分为四类:工作态度、状态、行为和资源。在工作态度和状态方面,工作满意度已被证实与家庭支持型主管行为存在积极关系(Bagger 和 Li, 2014) [13], Odle-Dusseau 等(2012) [32]的纵向研究同样证明了该关系。除此之外,家庭支持型主管行为能够促进员工的情感承诺(Choi et al., 2018)

[33], 降低员工的离职意向。在工作行为方面, 家庭支持主管行为能够提升员工的任务绩效(Kossek et al., 2011), 这一关系主要通过组织自尊、情感承诺(Mills 等人, 2014) [16]、工作满意度(Odle-Dusseau et al., 2012) [32]等来传递。良好的上下级关系也会产生工作资源, 如 Aryee 等(2013)将员工对工作时间的控制视为主管直接提供的资源, 这一资源调节了家庭支持型主管行为与绩效之间的关系。Bagger 和 Li (2014) [13]进一步考虑了领导成员交换关系, 其与家庭支持型主管行为存在正向关系。

3) 健康相关结果

一方面, Berkman 等学者认为管理者的工作-家庭平衡有助于提升睡眠量, 但 Crain 等(2019) [34]的研究发现二者之间并没有明显的关系。另一方面, 家庭支持型主管行为有助于促进员工形成健康的工作和生活心理状态, 其在日常工作中的支持行为是疏导个体压力的关键砝码(Choi 等, 2018) [33]。在心理健康方面, 相似地, 有学者发现家庭支持型主管行为通过工作家庭冲突与抑郁症间接相关(Thomas 和 Ganster, 1995) [4]。

5. 未来研究展望

通过对现有文献的回顾和整理, 发现了关于家庭支持型主管行为的研究在学术界已经取得了些许有价值的理论成果, 但仍处于起步阶段。就解决当今社会现实问题的紧迫性和可行性而言, 本文认为未来的研究应从以下几个方面深入进行。

5.1. 现有工作幸福感研究的不足需要继续弥补

本文从工作与家庭的互动角度出发, 探讨了家庭支持型主管对工作幸福感的作用机理。以往的研究表明, 组织支持对于工作人员的工作幸福感具有显著的影响, 但是更多地关注于企业在工作区域向雇员提供正式的支助对工作的幸福感的影响, 同时也关注于对工作、家庭和经理的非正式支持对工作幸福感和家庭幸福感的影响。

5.2. 关于家庭支持型主管行为影响效果的作用机制亟需拓展

现有实证研究对家庭支持型主管行为的影响虽然进行了很多研究, 但对其内在机制的研究却很少。因此, 未来的研究侧重于阐明家庭支持型主管行为有效性的内在机制, 这不仅可以深化家庭支持型主管行为的理论研究, 还可以促进家庭支持型主管行为在企业管理实践中的应用。同时, 现有研究仅从员工需求和组织供给的角度讨论了家庭支持型主管行为如何发挥作用的边界条件, 但却忽略了一个情境变量的重要性: 团队。

5.3. 关于家庭支持型主管行为的跨文化、跨性别研究有待深入探讨

家庭支持型主管行为的概念、内涵以及其作用机理都是在西方企业的文化背景下提出并发展的。同时也是根据西方国家相关企业员工的数据信息, 进行有关家庭支持型主管行为的实证研究。鉴于中西方文化差异较大, 要结合我国社会、企业、文化、价值观进行理论阐述, 推动和发展家庭支持型主管行为影响机制的理论研究。工作带来的家庭利益导致男性和女性工作幸福感的提高程度不同, 也应该以此为研究重点, 探索其变化趋势和影响。

参考文献

- [1] Hammer, L.B., Kossek, E.E., Yragui, N.L., et al. (2009) Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Journal of Management*, 35, 837-856. <https://doi.org/10.1037/t60741-000>
- [2] Straub, C. (2012) Antecedents and Organizational Consequences of Family Supportive Supervisor Behavior: A Multi-level Conceptual Framework for Research. *Human Resource Management Review*, 22, 15-26.

- <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.08.001>
- [3] 林忠, 鞠蕾, 陈丽. 工作-家庭冲突研究与中国议题: 视角、内容和设计[J]. 管理世界, 2013(9): 154-171. <https://doi.org/10.19744/j.cnki.11-1235/f.2013.09.014>
- [4] Thomas, L.T. and Ganster, D.C. (1995) Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective. *Journal of Applied Psychology*, **80**, 6-15. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.6>
- [5] Clark, S.C. (2001) Work Cultures and Work/Family Balance. *Journal of Vocational Behavior*, **58**, 348-365. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1759>
- [6] Hammer, L.B., Kossek, E.E., Anger, W.K., et al. (2011) Clarifying Work-Family Intervention Processes: The Roles of Work-Family Conflict and Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, **96**, 134-150. <https://doi.org/10.1037/a0020927>
- [7] Hammer, L.B., Kossek, E.E., Zimmerman, K., et al. (2007) Clarifying the Construct of Family-Supportive Supervisory Behaviors (FSSB): A Multilevel Perspective. *Research in Occupational Stress & Well Being*, **6**, 165-204. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(06\)06005-7](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(06)06005-7)
- [8] Hammer, L.B., Kossek, E.E., Bodner, T., et al. (2013) Measurement Development and Validation of the Family Supportive Supervisor Behavior Short-Form (FSSB-SF). *NIH Public Access*, **18**, 285-296. <https://doi.org/10.1037/t23690-000>
- [9] Beauregard, T.A. and Henry, L.C. (2009) Making the Link between Work-Life Balance Practices and Organizational Performance. *Human Resource Management Review*, **19**, 9-22. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>
- [10] 聂琦, 谢煜. 家庭支持型主管行为与离职倾向: 工作-家庭冲突双向性和工作满意度的多重中介作用[J]. 中国人力资源开发, 2018, 35(1): 48-59.
- [11] Gouldner, A.W. (1960) The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, **25**, 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- [12] 邹文麓, 田青, 刘佳. “投桃报李”——互惠理论的组织行为学研究述评[J]. 心理科学进展, 2012, 20(11): 1879-1888.
- [13] Bagger, J. and Li, A. (2014) How Does Supervisory Family Support Influence Employees' Attitudes and Behaviors? A Social Exchange Perspective. *Journal of Management*, **40**, 1123-1150. <https://doi.org/10.1177/0149206311413922>
- [14] Cropanzano, R. and Mitchell, M.S. (2005) Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, **31**, 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- [15] Cropanzano, R. (1996) Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work.
- [16] Matthews, R.A., Mills, M.J., Trout, R.C. and English, L. (2014) Family-Supportive Supervisor Behaviors, Work Engagement, and Subjective Well-Being: A Contextually Dependent Mediated Process. *Journal of Occupational Health Psychology*, **19**, 168-181. <https://doi.org/10.1037/a0036012>
- [17] 李超平, 孟雪, 胥彦, 蓝媛美. 家庭支持型主管行为对员工的影响与作用机制: 基于元分析的证据[J]. 心理学报, 2023, 55(2): 257-271..
- [18] Baranik, L.E. and Eby, L. (2016) Organizational Citizenship Behaviors and Employee Depressed Mood, Burnout, and Satisfaction with Health and Life: The Mediating Role of Positive Affect. *Personnel Review*, **45**, 626-642. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2014-0066>
- [19] Salancik, G.R. and Pfeffer, J. (1978) A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, **23**, 224-253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- [20] Bhave, D.P., Kramer, A. and Glomb, T.M. (2010) Work-Family Conflict in Work Groups: Social Information Processing, Support, and Demographic Dissimilarity. *Journal of Applied Psychology*, **95**, 145-158. <https://doi.org/10.1037/a0017885>
- [21] McCarthy, A., Darcy, C. and Grady, G. (2010) Work-Life Balance Policy and Practice: Understanding Line Manager Attitudes and Behaviors. *Human Resource Management Review*, **20**, 158-167. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.12.001>
- [22] Chen, Z.X., Tsui, A.S. and Farh, J.L. (2002) Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment: Relationships to Employee Performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **75**, 339-356. <https://doi.org/10.1348/096317902320369749>
- [23] Chughtai, A.A. (2013) Linking Affective Commitment to Supervisor to Work Outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, **28**, 606-627. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2011-0050>
- [24] Ferris, G.R., Bhawuk, D.P.S., Fedor, D.F. and Judge, T.A. (1995) Organizational Politics and Citizenship: Attributions of Intentionality and Construct Definition. In: Martinko, M.J., Ed., *Attribution Theory*, Routledge, London, 231-252.

-
- <https://doi.org/10.4324/9781315137926-13>
- [25] Weiner, B. (1985) An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological Review*, **92**, 548-573. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.92.4.548>
- [26] Greenhaus, M.T. and Ashkanasy, N.M. (2002) Emotion and Attribution of Intentionality in Leader-Member Relationships. *The Leadership Quarterly*, **13**, 615-635. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00147-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00147-9)
- [27] Greenhaus, J.H. and Beutell, N.J. (1985) Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, **10**, 76-88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- [28] Foley, S., Linnehan, F., Greenhaus, J.H., et al. (2006) The Impact of Gender Similarity, Racial Similarity, and Work Culture on Family Supportive Supervision. *Group & Organization Management*, **31**, 420-441. <https://doi.org/10.1177/1059601106286884>
- [29] Hopkins, K.M. (2002) Interactions of Gender and Race in Workers' Help Seeking for Personal/Family Problems: Perceptions of Supervisor Support and Intervention. *The Journal of Applied Behavioral Science*, **38**, 156-176. <https://doi.org/10.1177/00286302038002002>
- [30] Las Heras, M., Bosch, M.J. and Raes, A.M.L. (2015) Sequential Mediation among Family Friendly Culture and Outcomes. *Journal of Business Research*, **68**, 2366-2373. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.03.042>
- [31] Morganson, V., Major, D. and Litano, M. (2017) A Multilevel Examination of the Relationship between Leader-Member Exchange and Work-Family Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, **32**, 379-393. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9447-8>
- [32] Odle-Dusseau, H.N., Britt, T.W. and Greene-Shorridge, T.M. (2012) Organizational Work-Family Resources as Predictors of Job Performance and Attitudes: The Process of Work-Family Conflict and Enrichment. *Journal of Occupational Health Psychology*, **17**, 28-40. <https://doi.org/10.1037/a0026428>
- [33] Choi, J., Kim, A., Han, K., Ryu, S., Park, J.G. and Kwon, B. (2018) Antecedents and Consequences of Satisfaction with Work-Family Balance: A Moderating Role of Perceived Insider Status. *Journal of Organizational Behavior*, **39**, 1-11. <https://doi.org/10.1002/job.2205>
- [34] Crain, T.L. and Stevens, S.C. (2019) Family-Supportive Supervisor Behaviors: A Review and Recommendations for Research and Practice. *Journal of Organizational Behavior*, **39**, 869-888. <https://doi.org/10.1002/job.2320>