



员工主动变革行为对 工作-家庭关系的双刃剑效应

戴云¹, 田晓明², 李锐³

1 南通大学 商学院(管理学院), 江苏 南通 226019

2 苏州科技大学 教育学院, 江苏 苏州 215009

3 合肥工业大学 管理学院, 合肥 230009

摘要: 在动荡不安、复杂多变的组织环境下, 多数企业都经历了增长失速或增长停滞的情况, 唯有变革才能实现组织的可持续增长。主动变革行为是组织行为领域的关注热点, 其后果研究重点关注了主动变革行为对工作领域的积极影响, 缺乏对家庭领域的探讨, 尤其是其带来的消极效应。因此, 有必要对主动变革行为影响工作-家庭关系的双刃剑效应进行研究, 并挖掘其作用机制和边界条件。

基于工作-家庭资源模型, 从资源损耗和资源增益两个方面探讨员工主动变革行为对工作-家庭关系的双刃剑效应, 检验工作压力和个人成就感的中介作用以及领导-成员交换的调节作用。采用3时点的问卷调查方法, 收集江苏4家企业314名员工的调研数据, 运用Spss 26.0和Mplus 7.4验证研究假设。

研究表明, 员工主动变革行为可以通过提升个人成就感有效缓解工作-家庭冲突, 增加工作-家庭增益; 同时, 主动变革行为通过加大工作压力引发工作-家庭冲突。此外, 领导-成员交换较高时, 主动变革行为对个人成就感的正向影响越强, 进而通过个人成就感促进工作-家庭增益的间接效应越强。

研究结果从工作-家庭关系视角拓展了主动变革行为的后果研究, 响应了学界要求更加关注主动变革行为消极效应和双刃剑效应研究的呼吁, 较为全面地解释了员工主动变革行为对工作-家庭关系的影响机制, 拓展了领导-成员交换作为调节变量的理论应用。研究结果对于促进组织变革和员工工作家庭和谐, 实现个体与组织协同成长具有一定的实践价值。

关键词: 主动变革行为; 工作-家庭冲突; 工作-家庭增益; 领导-成员交换; 工作-家庭资源模型

中图分类号: F272.9

文献标识码: A

doi: 10.3969/j.issn.1672-0334.2024.01.003

文章编号: 1672-0334(2024)01-0027-13

收稿日期: 2022-12-19 修返日期: 2024-01-03

基金项目: 国家自然科学基金(71974140, 72171053)

作者简介: 戴云, 管理学博士, 南通大学商学院(管理学院)副教授, 研究方向为组织行为学等, 代表性学术成果为“领导主动变革行为与团队绩效: 团队主动变革行为和环境不确定性的作用”, 发表在2023年第3期《心理科学》, E-mail: d_yun@126.com

田晓明, 心理学博士, 苏州科技大学教育学院教授, 研究方向为组织行为学和管理心理学等, 代表性学术成果为“Can self-sacrificial leadership promote subordinate taking charge? The mediating role of organizational identification and the moderating role of risk aversion”, 发表在2016年第5期《Journal of Organizational Behavior》, E-mail: tianxm@mail.usts.edu.cn

李锐, 管理学博士, 合肥工业大学管理学院教授, 研究方向为组织行为学等, 代表性学术成果为“How do authoritarian leadership and abusive supervision jointly thwart follower proactivity? A social control perspective”, 发表在2021年第4期《Journal of Management》, E-mail: lirui609@hfut.edu.cn

引言

数字经济时代,新技术发展带来的不确定性和颠覆性,要求组织在快速变化的环境中持续地进行变革和创新。主动变革行为作为一种以变革为导向、旨在改善工作完成方式、提升组织效能的行为^[1],对组织的重要性日益凸显,受到组织管理者的重视^[2]。已有研究重点关注主动变革行为的影响因素,但后果研究仍较为匮乏^[3],且呈现出积极效应研究较多、消极效应或双刃剑效应研究较少,对工作场所内的影响探讨较多、对工作场所外的影响探讨较少的特征^[4]。近年来,主动变革行为的双刃剑效应逐渐受到学者的关注,但研究仍局限于与工作场所相关的结果变量,如对离职倾向和工作幸福感的影响^[5-6]。事实上,对个体来讲,工作和家庭是生活中的两个重要领域,工作角色和家庭角色相互影响、密不可分。当个体在工作中消耗自身资源又没有及时得到资源补充时,不但无法做好本职工作,亦很难履行好家庭角色,对工作-家庭关系带来负面效应;反之,若能在工作中获得资源,将有助于个体在家庭中表现得更好,给工作-家庭关系带来正面效应。因此,本研究拟探讨员工主动变革行为对工作-家庭关系影响的内在机制和边界条件,这不仅关系着员工的工作成长进步、家庭和谐幸福,对于企业的持续变革和创新也具有重要意义。

1 相关研究评述

MORRISON et al.^[1]最早提出了主动变革行为,并将其定义为个体自愿付出建设性努力来发起组织功能性变革,以便在自己的岗位、部门或组织情景中更加有效地开展工作。主动变革行为需要对工作方法和工作流程等做出实质性改变以改善组织效能。相关研究也证实了员工主动变革行为对提高工作绩效具有积极作用^[7-8]。此外,主动变革行为还通过激发个体的身体、情感以及认知能量提高工作投入^[9],提升工作满意度和情感承诺^[10],实施行为的个体更可能被感知为非正式领导^[11]。在对主动变革行为的积极效应展开探索的同时,学者们开始关注主动变革可能带来的消极影响,对其双刃剑效应进行了理论探讨和实证研究,OUYANG^[5]认为主动变革行为可以分别通过活力和损耗,再通过心理状态对离职倾向产生正向或负向影响。戴云等^[6]研究发现,主动变革行为同时通过改善领导-成员交换关系和加重工作负担两条路径对工作幸福感产生双刃剑效应。然而,已有研究对主动变革行为后果的研究多集中于工作领域,对工作-家庭关系的影响机制尚未探讨。

在与主动变革行为相关的主动性行为、组织公民行为等领域,有关行为对工作-家庭关系的影响受到了学者的关注。AW et al.^[12]的研究认为,人际间组织公民行为,如帮助行为,能通过个人成就感降低家庭退缩行为并提高家庭绩效。LIN et al.^[13]的实证结果表明,工作场所中帮助行为一方面通过提高积极

情感对配偶情感支持产生正面影响,另一方面通过减少家庭时间对配偶情感支持产生负面影响。不同于上述研究中的研究对象帮助行为,CUI et al.^[14]针对主动性行为的研究发现,主动性行为增加了工作焦虑进而引发工作-家庭冲突。此外,于桂兰等^[15]采用包含助人、建言和个体主动性三个维度的组织公民行为概念,实证检验了组织公民行为通过增加自我损耗引发工作-家庭冲突。然而,后两项研究只单方面考虑了工作行为对家庭的消极影响。因此,针对已有研究的不足,本研究基于工作-家庭资源模型(work-home resources model, W-HR模型)考察员工主动变革行为对工作-家庭关系的双刃剑效应。根据W-HR模型,一个领域的要求和资源通过消耗或增加个人资源而对另一个领域产生影响^[16]。在本研究中,主动变革行为作为角色外行为,对现状的挑战和变革往往给个体带来风险^[17],使工作压力增大,消耗个人资源,对工作-家庭关系产生负面影响;主动变革行为体现了员工扩大自身角色职责去解决组织问题提升组织效率所付出的努力和行动,行为过程中所体验的个人成就感可能增加个人资源,从而促进工作-家庭关系。因此,本研究认为员工主动变革行为可能同时具有资源消耗和资源产生功能,通过工作压力和个人成就感的中介作用对工作-家庭关系产生双刃剑效应。

主动变革行为的双刃剑效应何时更有可能发生。根据W-HR模型,如情境资源等一些宏观资源会影响工作-家庭冲突和增益的过程^[16]。本研究引入领导-成员交换这一工作情境资源,分析其在主动变革行为资源消耗和产生过程中的调节作用。领导-成员交换代表了下属与上级之间的交换关系质量,高领导-成员交换能有效缓解主动变革行为带来的工作压力,增强工作自主性,提升个人成就感,并进一步影响工作-家庭关系。因此,本研究将进一步探讨员工主动变革行为对工作-家庭关系影响的边界条件。

2 理论分析和研究假设

2.1 工作-家庭资源模型

TEN BRUMMELHUIS et al.^[16]于2012年提出工作-家庭资源模型,该模型以资源保存理论为基础,聚焦于工作-家庭层面,将个人资源作为连接工作领域和家庭领域的纽带,系统解释了由于资源的消耗和产生,工作与家庭之间的双向互动过程。在工作领域中,当工作要求损耗个体资源时,个体对家庭的付出减少,导致工作-家庭冲突;当工作资源增加个体资源时,个体在家庭领域表现更好,导致工作-家庭增益。同样,家庭领域的要求和资源对工作领域产生影响,包括家庭对工作的冲突和增益。

在工作情境对家庭情境的影响过程中,首先,工作领域的要求和资源是冲突和增益产生的原因。具体而言,工作要求是指工作中消耗个体资源的各种负向因素,如过高的工作负荷、人际关系紧张、时间

压力等;工作资源则是工作中的正向因素,如家庭支持型主管行为、工作自主性等。其次,个体资源的损耗和增益存在联系机制。个体资源主要包括身体、情感、心理和资本等^[16],这些资源由于工作领域的要求和资源状况而发生损耗和增益,当个体资源不足时,会造成压力增大、身心疲惫和情绪耗竭等;当个体资源充足时,个体容易达成目标并进一步获取新资源,如果溢出到家庭领域,可能对家庭关系产生积极或消极的影响。再次,家庭领域的产出是结果,主要包括态度结果(如家庭满意度)、行为结果(如人际退缩行为)和绩效结果(如工作-家庭冲突或增益)。最后,W-HR模型认为,一些关键资源或宏观资源能够对个体资源的消耗或增加产生影响,即成为工作-家庭冲突和增益的边界条件。由此可见,W-HR模型聚焦于工作-家庭领域,为理解工作-家庭界面的具体原因、联系机制和后果提供了完整的理论框架^[18]。

值得注意的是,W-HR模型中的工作要求和资源可以是工作情境中的同一变量,即同时成为正向因素和负向因素,如组织公民行为^[12]、服务型领导^[19]、真实型领导^[20]等。本研究中,员工的主动变革行为具有工作要求和资源的双重属性,既可能损耗个体资源也可能带来个体资源增益,从而对工作-家庭关系产生双刃剑效应。

2.2 主动变革行为影响工作-家庭关系的资源损耗路径

已有研究给出了关于工作压力的定义,如强调压力的来源,工作压力源涉及工作本身、组织角色、职业发展、人际关系等多个方面^[21];强调个体的反应,当工作要求与应对资源不匹配时个体表现出的主观感受^[22]。本研究采用EDWARDS^[22]的观点,将工作压力界定为当工作要求超出个体应对能力时员工的主观感受,着眼于个体对待压力的评价和感知,而且这种感知大多是不愉快的情绪体验,包括紧张、焦虑、烦恼和愤怒等,会带来个体身心资源的损耗^[23]。个体在实施主动变革行为时往往造成工作负荷增加、人际关系紧张等情况,从而消耗个体资源。一方面,主动变革行为改变或挑战现状,涉及一系列复杂的认知活动,首先需要识别出现有工作方法或程序存在的问题,并对这些问题进行思考,进而提出改进的方案,对方案进行比较后具体实施,最终对方案的实施效果进行评价等^[1]。这些活动需要消耗个体大量的资源,如时间、精力、认知能力等,从而使工作压力感增大。另一方面,主动变革行为打破现状的做法可能遭到同事或上级的反对或抵制,破坏人际关系^[17]。为此,个体需要付出额外的认知和情感资源进行沟通和协调,从而获得他人的理解和支持,而一旦这些活动遭遇阻碍、进展不顺利,将带给个体更大的压力体验。因此,本研究提出假设。

H₁ 员工主动变革行为与工作压力正相关。

员工在工作领域实施主动变革行为时体验到较大的工作压力,会导致员工身心资源的损耗,从而缺乏充足的资源履行家庭职责,容易引发工作-家庭

冲突,降低工作-家庭增益。具体而言,当员工的工作压力感知明显或强烈时,容易出现身心疲惫,自我损耗^[24]。此时,个体将无心、无力为家庭付出,表现为陪伴家人和关注家庭需求的时间减少、参与家庭活动的意愿降低,无法给家人提供足够的情感支持等,进而对家庭关系带来负面影响。占小军等^[25]研究表明,当下属的工作压力和角色负荷增加时,会减少家庭领域的时间和精力投入,难以很好地履行家庭职责,从而产生工作-家庭冲突。另一方面,较大的工作压力感知使员工出现紧张、焦虑甚至愤怒等负面情绪,这些情绪会进一步溢出至家庭领域,引发工作-家庭冲突。负面情绪对家庭关系的破坏作用已被研究证实^[26]。林忠等^[27]认为工作压力作为一项工作特征,是工作-家庭冲突的重要预测变量。

综上所述,根据W-HR模型的逻辑,员工从事主动变革行为会带来较大的工作压力,导致员工的生理资源和心理资源发生损耗,进而影响工作-家庭关系。因此,本研究提出假设。

H_{2a} 员工主动变革行为通过工作压力增加工作-家庭冲突。

H_{2b} 员工主动变革行为通过工作压力降低工作-家庭增益。

2.3 主动变革行为影响工作-家庭关系的资源增益路径

个人成就感是指个体对自己工作胜任力的感知,体验到工作的意义和自身为工作所做贡献的满足感。个人成就感通常来源于个体在特定领域或任务中取得的进步或自我价值的实现,它被视为个体努力实现目标的重要心理资源^[16]。本研究认为,实施主动变革行为可以提高员工的个人成就感。主动变革行为的挑战性有助于激发个人成就感。越是复杂的、具有挑战性的工作,对知识和技能的要求越高,需要员工发挥聪明才智去攻克技术难题并推动技术革新,在此过程中员工的分析、判断能力和创造性得到充分施展,工作热情得以激发,自信心显著提升。主动变革行为作为一项挑战或改变现状的行为,可以满足个体自我能力感知的需要^[28]。因此,从事主动变革行为并成功实现预期目标可以证明自我能力和价值,从而提升个体的工作成就感。

主动变革行为获得上级的认可能够提升个人成就感。主动变革行为具有自发性,是个体自愿做出的而不是被要求的^[10],它突破了组织中传统的自上而下被动式的指挥,体现了个体超出自身角色职责解决组织问题所付出的努力和行动,这种行动可以为上级带来有价值的资源,获得上级的积极评价^[29]。已有研究表明,员工的主动变革行为会获得上级的正面绩效评价^[7]。这种肯定和鼓励能够让员工感到自己的价值被认可,从而提升个人成就感。

主动变革行为对组织或部门的贡献可以提升个人成就感。主动变革行为是一项提升工作效率或组织效能的行为,对于促进组织创新和提升对内外部环境的适应性具有重要作用^[1]。当员工自发地通过

改变工作方式、改进流程方法等为部门或组织做出积极贡献时,会感知到自己的行为和价值对组织有重要意义,这将有助于提升员工的个人成就感。

主动变革行为过程中的积极情绪有助于个体获得个人成就感。已有研究多将积极情感作为主动性行为的影响因素^[30],XU et al.^[31]研究表明主动变革行为能为员工带来更多的活力和积极情感。主动变革行为对现状的掌控和改变让个体处于被激活的积极情绪状态,兴奋和自豪能显著提升个人成就感,当个体沮丧、精疲力竭时难以体验成就感^[32]。综上所述,员工在实施主动变革行为的过程中,可以感知到工作胜任力、工作意义感、自我价值实现等,从而获得个人成就感这一心理资源的补给。因此,本研究提出假设。

H₁ 员工主动变革行为与个人成就感正相关。

根据 W-HR 模型,个人成就感作为一种重要的心理资源,能够产生积极的溢出效应,提高员工的家庭表现,使其能够与家人积极互动。首先,员工在实施主动变革行为的过程中体验到的个人成就感,是员工在工作中通过自身不断努力、克服困难后取得成功、自身成就需求得到满足的感受,它能够使员工感知到工作胜任力和自我价值的实现,从而进一步提升个体对于工作预期和达成相应行为的自信程度,即带来自我效能感的提升^[33]。BETZ et al.^[34]认为某个领域内的自我效能感与一般自我效能感高度相关,而自我效能感是促进高效解决问题的关键个人资源^[35]。因此,在工作中有较高成就感的员工更有可能有效处理和应对家庭领域的事务和关系需求。此外,根据 W-HR 模型,一种类型资源的积累会促进其他类型资源的积累。工作领域的胜任感和成就感有助于激发其他的个人资源,如乐观的生活态度、积极的人生观等,使个体在履行家庭职责或与亲人交往中保持良好的互动关系,促进工作-家庭增益,减少工作-家庭冲突。AW et al.^[12]研究表明工作领域的个人成就感与家庭绩效显著正相关,与家庭退缩行为显著负相关。

综上所述,员工在实施主动变革行为的过程中能够获得个人成就感,个人资源的增益带来工作-家庭关系的改善。因此,本研究提出假设。

H_{4a} 员工主动变革行为通过个人成就感降低工作-家庭冲突。

H_{4b} 员工主动变革行为通过个人成就感提高工作-家庭增益。

2.4 领导-成员交换的调节作用

领导-成员交换(LMX)可以测量工作场所中下属与上级的关系质量^[36]。高质量的领导-成员交换体现了下属与上级之间的高度相互尊重、互相信任和彼此忠诚,上级给予下属更多的有形或无形资源,如激励、授权和关注等。根据 W-HR 模型,本研究认为高质量的领导-成员交换作为一项重要的情景资源和社会支持,既能减弱员工主动变革行为与工作压力之间的关系,也能增强主动变革行为与个人成就

感之间的关系。

根据 W-HR 模型,社会支持是一种环境资源,能够提高员工应对工作需求的能力,并在工作中发挥重要作用^[16]。研究表明,当个体在工作领域和家庭领域之间出现冲突时,从导致冲突的领域接受支持是最有效缓解冲突的方法^[37]。高质量的交换关系意味着下属可以获得上级更多的信任和关照,从而获取较多有形或无形的工作资源应对工作和人际要求^[38]。员工主动变革行为会增大工作压力、消耗个体资源,与上级保持良好的关系能够获得更多来自上级的鼓励和认可,如工作方法上的指导,情感上的支持等,有助于缓解高工作负荷、人际关系紧张等带来的工作压力,补偿员工变革过程中个体资源的损耗。已有研究指出,来自上级的支持能够弱化压力源与下属压力感知之间的正向关系^[39]。因此,本研究提出假设。

H₅ 领导-成员交换负向调节员工主动变革行为与工作压力之间的关系,领导-成员交换较高时,员工主动变革行为与工作压力之间的关系减弱。

高质量的领导-成员交换会强化员工主动变革行为对个人成就感的正向影响。下属与上司的关系好,除了获得优先的资源外,还会获得更多的尊重和信任,这将显著提高下属对工作意义和工作自主性等方面的认知。已有研究认为,高质量的交换关系会促进员工产生强烈的工作责任感,愿意付出更多的努力,且从事挑战性工作任务的愿望更强^[40]。主动变革行为具有挑战现状的特点,员工在主动变革行为过程中能否体验到工作意义和价值感进而产生更高的个人成就感,在很大程度上取决于上级是否支持和认可。当领导成员关系质量较高时,上级更有可能对下属的变革尝试给予认可和肯定,从而进一步增强主动变革行为带给员工的个人成就感。反之,当领导成员交换关系质量较低时,下属和上级的互动和交流机会有限,上级对个体主动变革行为给予认可或肯定的可能性也相对较低,主动变革行为提高个人成就感的积极效应减弱。因此,本研究提出假设。

H₆ 领导-成员交换正向调节员工主动变革行为与个人成就感之间的关系,领导-成员交换较高时,员工主动变革行为与个人成就感之间的关系增强。

结合 H_{2a}、H_{2b} 和 H₅,本研究进一步提出假设。

H_{7a} 领导-成员交换负向调节员工主动变革行为通过工作压力影响工作-家庭冲突的间接效应,领导-成员交换较高时,间接效应减弱。

H_{7b} 领导-成员交换负向调节员工主动变革行为通过工作压力影响工作-家庭增益的间接效应,领导-成员交换较高时,间接效应减弱。

结合 H_{4a}、H_{4b} 和 H₆,本研究进一步提出假设。

H_{8a} 领导-成员交换正向调节员工主动变革行为通过个人成就感影响工作-家庭增益的间接效应,领导-成员交换较高时,间接效应增强。

H_{8b} 领导-成员交换正向调节员工主动变革行为

通过个人成就感影响工作-家庭冲突的间接效应,领导-成员交换较高时,间接效应增强。

本研究的研究模型见图1。

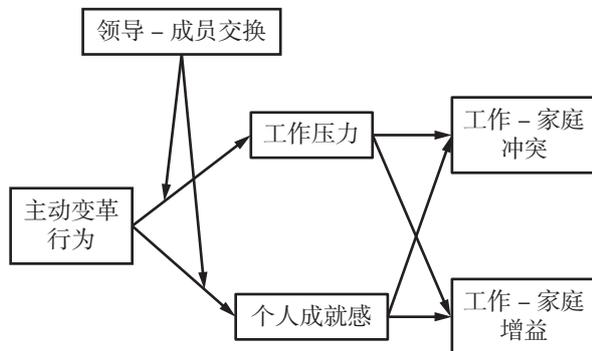


图1 研究模型

Figure 1 Research Model

3 研究方法

3.1 样本和程序

本研究对江苏4家企业的384位在职员工发放调查问卷,调研均获得了所在企业高层管理者的同意。本研究的调研问卷通过问卷星平台生成、填写和回收。调研过程为:①请调研企业人力资源部门负责人将调研问卷链接通过企业内部微信群发送给参与者;②为鼓励参与者的积极性、提高调研质量,参与者每次填答完问卷可获得数额不等的微信红包作为奖励;③为降低共同方法偏差,本研究分3个时间点收集数据,调研时间为2022年3月至5月,每个时间点间隔1个月。T1时间点发放并收集主动变革行为和领导-成员交换的问卷,T2时间点发放并收集工作压力和个人成就感的问卷,T3时间点发放并收集工作-家庭冲突和工作-家庭增益的问卷。为使问卷匹配,要求参与者在3个时间点均填答人口统计学信息。每个时间点发放384份问卷,分别回收359份、341份和331份问卷。对回收问卷进行筛选:①剔除作答时间明显短于正常填答时间的问卷;②剔除漏答、乱答的问卷;③参考已有关于工作-家庭关系的研究,剔除婚姻状况为未婚的问卷。本研究通过问卷星平台的来源详情信息栏获得填答者的微信名,通过人口统计学信息对3次问卷进行匹配,最终获得有效问卷314份,总体有效回收率为81.771%。其中,男性占57.962%;年龄为30岁~39岁占40.764%,40岁~49岁占39.172%;教育程度为大专占24.204%,本科占60.191%;职位为基层管理者占35.350%;工作年限为10年以上的占48.408%。

3.2 变量测量

为了确保问卷的填答质量,研究测量均采用权威量表,并严格遵循翻译-回译的方法对量表进行翻译,形成最终问卷。所有量表均采用Likert 5点评分法,测量主动变革行为的量表中,1为从不,5为非常频繁,其余量表中,1为完全不同意,5为完全同意。

(1)工作-家庭冲突(Wfc)。采用WAYNE et al.^[41]开发的测量工作-家庭冲突的量表,共4个题项,具体题项为“工作使我疲劳,以致于无法顾及家庭事务”“工作使我对家庭的投入减少了”“工作压力让我在家里急躁易怒”“在家里时,工作的烦恼或问题让我分心”。在本研究中该量表的信度系数值为0.858。

(2)工作-家庭增益(Wff)。采用WAYNE et al.^[41]开发的测量工作-家庭增益的量表,共4个题项,具体题项为“做工作的事情能够帮助我应对家庭问题”“工作中应用的技能对我的个人生活有所帮助”“这份工作令我在家里更受尊重”“工作中的愉快心情有助于我回家后与家人更好地相处”。在本研究中该量表的信度系数值为0.824。

(3)主动变革行为(TC)。采用FULLER et al.^[8]的量表测量主动变革行为,该量表改编自MORRISON et al.^[11]的研究。由于本研究主要关注变革行为对个体自身心理及行为的影响,参考AW et al.^[12]和ZACHER et al.^[42]的研究,本研究认为个体自评主动变革行为更为合适,共6题项,具体题项为“我尝试改变执行工作的方法,以便提高成效”“我尝试改善小组或部门的工作程序”“我尝试制订令部门或公司更具效率的新工作方法”“我尝试改正一个错误的步骤或作业模式”“我尝试针对公司内迫切的问题提出解决方案”“我尝试引入一些新架构、科技或方法提高效率”。在本研究中该量表的信度系数值为0.900。

(4)工作压力(WP)。本研究关注员工对高工作要求的内心压力感知,同时参考王红丽等^[23]的做法,采用SPECTOR et al.^[43]开发的测量工作压力的量表,共3个题项,具体题项为“我的工作极具压力”“工作中很少没有压力的事情”“对于我的职业,感到压力巨大”。在本研究中该量表的信度系数值为0.812。

(5)个人成就感(PA)。采用李超平等^[44]修订的测量个人成就感的量表,共6个题项,具体题项为“我能有效地解决工作中出现的问题”“我觉得我在为公司做贡献”“在我看来,我擅长于自己的工作”“当完成工作上的一些事情时,我感到非常高兴”“我相信自己能有效地完成各项工作”“我完成了很多有价值的工作”。在本研究中该量表的信度系数值为0.921。

(6)领导-成员交换(LMX)。采用GRAEN et al.^[36]开发的测量领导-成员交换的量表,共7个题项,具体题项为“一般来说,我很清楚我的上司是否满意我的工作表现”“上司对我工作上的问题和需要有足够的了解”“上司清楚我的潜力”“上司会运用他/她的权力帮我解决我工作上的问题”“我知道当我有需要时,他/她都会伸出援手,即使这么做会对上司造成不便”“我深信我不在场时,上司会维护和支持我的决定”“我和我上司的工作关系非常有效”。在本研究中该量表的信度系数值为0.890。

(7)控制变量。已有研究表明,个体的性别、年龄、教育程度、职位和工作年限与研究变量有一定的关联性^[45-46],本研究将其作为控制变量。

4 实证结果分析

4.1 验证性因子分析

本研究采用 Mplus 7.4 对工作-家庭冲突、工作-家庭增益、主动变革行为、工作压力、个人成就感和领导-成员交换 6 个研究变量进行验证性因子分析。表 1 给出验证性因子分析结果,与其他合并模型相比,6 因子模型各项拟合指标最好, $\chi^2/df = 2.085$, $RMSEA = 0.059$, $SRMR = 0.045$, $CFI = 0.920$, $TLI = 0.910$, 说明变量之间的区分效度较好。

4.2 共同方法偏差检验

由于本研究的数据均为员工自评,可能存在共同方法偏差问题,为控制其对研究结果的影响,一方面,本研究采用多时点数据收集方式,另一方面,本研究采用 Harman 单因子检验方法分析数据是否存在共同方法偏差,未经旋转的主成分因子分析结果表明,第 1 个因子方差解释率为 20.775%,未达到标准值 40%,表明本研究的共同方法偏差对研究结果的影响不显著。

4.3 描述统计分析

表 2 给出本研究主要变量的描述性统计结果和相关性分析结果。由表 2 可知,工作压力与工作-家庭冲突显著正相关, $r = 0.346$, $p < 0.010$; 个人成就感与工作-家庭冲突显著负相关, $r = -0.114$, $p < 0.050$; 个人成就感与和工作-家庭增益显著正相关, $r = 0.198$, $p < 0.010$; 主动变革行为与工作压力显著正相关, $r = 0.132$, $p < 0.050$; 主动变革行为与个人成就感显著正相关, $r = 0.285$, $p < 0.010$ 。变量之间的相关性分析结果为后文的假设检验提供了有力支撑。

4.4 假设检验

本研究采用 Mplus 7.4 进行全模型的路径分析验证假设,路径系数见图 2。结果表明,在控制相关人口统计学变量后,主动变革行为与工作压力显著正相关, $\beta = 0.212$, $p < 0.010$, 主动变革行为与个人成就感显著正相关, $\beta = 0.276$, $p < 0.001$, H_1 和 H_3 得到验证。

工作压力与工作-家庭冲突显著正相关, $\beta = 0.349$, $p < 0.001$, 工作压力对工作-家庭增益的影响不显著, $\beta = 0.016$, n.s.。同时,个人成就感与工作-家庭增益显著正相关, $\beta = 0.182$, $p < 0.010$, 个人成就感与工作-家庭冲突显著负相关, $\beta = -0.166$, $p < 0.050$ 。

为检验工作压力和个人成就感的中介作用,本研究采用 bootstrap 分析法,抽样 5 000 次,中介效应检验结果见表 3。主动变革行为通过工作压力对工作-家庭冲突的间接效应值为 0.074, 95% 置信区间为 [0.018, 0.145], 不包含 0, H_{2a} 得到验证。主动变革行为通过工作压力对工作-家庭增益的间接效应值为 0.003, 95% 置信区间为 [-0.015, 0.030], 包含 0, H_{2b} 未得到验证。主动变革行为通过个人成就感影响工作-家庭冲突的间接效应值为 -0.046, 95% 置信区间为 [-0.102, -0.011], 不包含 0, H_{4a} 得到验证。主动变革行为通过个人成就感对工作-家庭增益的间接效应值为 0.050, 95% 置信区间为 [0.016, 0.105], 不包含 0, H_{4b} 得到验证。

为检验领导-成员交换的调节作用,本研究将主动变革行为和领导-成员交换的交互项进行中心化处理,并分别对工作压力和个人成就感进行回归。由图 2 可知,领导-成员交换负向调节主动变革行为与工作压力之间的关系,且影响不显著, $\beta = -0.200$, n.s., H_5 未得到验证。领导-成员交换正向调节主动变革行为与个人成就感之间的关系,且影响显著, $\beta = 0.420$, $p < 0.001$, 初步验证了 H_6 。图 3 给出简单效应分析结果,简单斜率分析结果表明,当领导-成员交换较高、为均值加一个标准差时,主动变革行为与个人成就感的关系显著, $\beta = 0.546$, $p < 0.001$; 当领导-成员交换较低、为均值减一个标准差时,主动变革行为与个人成就感的关系不显著, $\beta = 0.006$, n.s., H_6 得到进一步验证。

全模型路径分析中,采用 bootstrap 方法估算在领导-成员交换高与低的水平下,员工主动变革行为通过个人成就感对工作-家庭冲突和工作-家庭增益

表 1 验证性因子分析结果
Table 1 Results of Confirmatory Factor Analysis

模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
6 因子模型($Wfc, Wff, TC, WP, PA, LMX$)	813.295	390	2.085	0.059	0.045	0.920	0.910
5 因子模型 1($Wfc, Wff, TC, WP + PA, LMX$)	1 205.202	395	3.051	0.081	0.077	0.846	0.831
5 因子模型 2($Wfc + Wff, TC, WP, PA, LMX$)	1 417.996	395	3.590	0.091	0.092	0.806	0.786
4 因子模型($Wfc + Wff, TC, WP + PA, LMX$)	1 767.435	399	4.430	0.105	0.104	0.740	0.717
3 因子模型($Wfc + Wff, TC + LMX, WP + PA$)	2 810.879	402	6.992	0.138	0.148	0.543	0.505
2 因子模型($Wfc + Wff, TC + LMX + WP + PA$)	3 914.149	404	9.688	0.166	0.173	0.334	0.283
单因子模型($Wfc + Wff + TC + WP + PA + LMX$)	4 318.939	405	10.664	0.175	0.180	0.257	0.202

注:样本量为 314; + 为多个因子合并为一个因子。

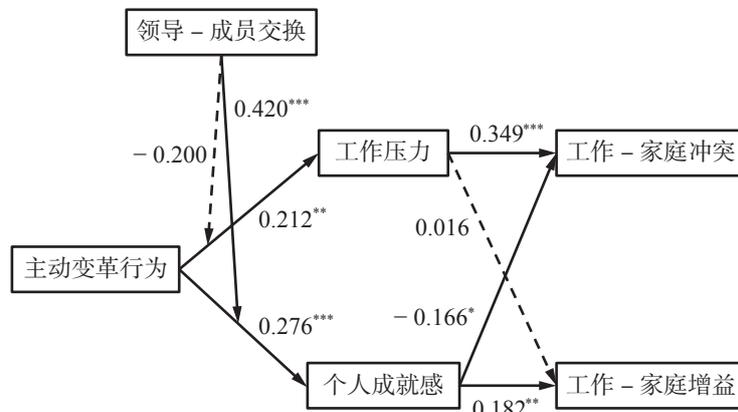
表 2 描述性统计结果和相关性分析结果
Table 2 Results of Descriptive Statistics and Correlation Analysis

变量	工作 - 家庭冲突	工作 - 家庭增益	主动变革行为	工作压力	个人成就感	领导 - 成员交换	性别	年龄	教育程度	职位	工作年限
工作 - 家庭增益	0.018										
主动变革行为	0.062	0.172**									
工作压力	0.346**	0.033	0.132*								
个人成就感	-0.114*	0.198**	0.285**	0.053							
领导 - 成员交换	-0.069	0.183**	0.196**	-0.026	0.121*						
性别	-0.027	0.005	-0.152**	-0.138*	-0.062	0.059					
年龄	-0.082	-0.021	0.077	0.051	0.158**	-0.031	-0.123*				
教育程度	0.025	0.005	0.128*	0.139*	-0.015	-0.027	-0.014	-0.141*			
职位	0.034	0.076	0.351**	0.173**	0.208**	0.023	-0.241**	0.340**	0.179**		
工作年限	0.037	-0.001	0.134*	0.104	0.152**	-0.028	-0.087	0.581**	-0.026	0.355**	
均值	3.049	3.675	3.329	3.091	4.213	3.827	1.417	3.344	3.771	2.271	2.920
标准差	0.958	0.694	0.685	0.972	0.749	0.643	0.494	0.793	0.711	0.897	1.163

注: *为 $p < 0.050$, **为 $p < 0.010$, 下同。

表 3 中介效应检验结果
Table 3 Test Results of Mediation Effects

中介模型	效应值	标准误	95%置信区间
主动变革行为 → 工作压力 → 工作 - 家庭冲突	0.074	0.032	[0.018, 0.145]
主动变革行为 → 工作压力 → 工作 - 家庭增益	0.003	0.011	[-0.015, 0.030]
主动变革行为 → 个人成就感 → 工作 - 家庭冲突	-0.046	0.022	[-0.102, -0.011]
主动变革行为 → 个人成就感 → 工作 - 家庭增益	0.050	0.022	[0.016, 0.105]



注: 报告为非标准化路径系数, 实线为路径系数显著, 虚线为路径系数不显著。控制变量的路径系数已省略; ***为 $p < 0.001$, 下同。

图 2 路径分析结果
Figure 2 Results of Path Analysis

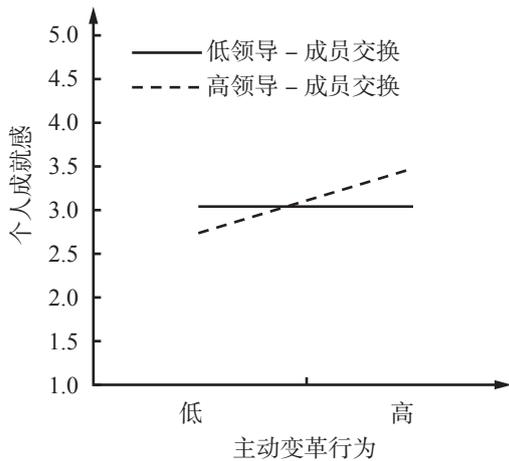


图3 领导-成员交换在主动变革行为和个人成就感之间的调节作用

Figure 3 Moderating Effects of LMX between Taking Charge and Personal Accomplishment

间接效应的95%置信区间,以及高与低的水平下间接效应差异的95%置信区间,表4给出被调节的中介效应检验结果。由表4可知,在低领导-成员交换水平时,员工主动变革行为通过个人成就感对工作-家庭增益的间接效应值为0.001,95%置信区间为[-0.044,0.046];在高领导-成员交换水平时,间接效应值为0.100,95%置信区间为[0.029,0.170];两种情况下,间接效应的差异值显著,效应值为0.098,95%置信区间为[0.019,0.178],不包含0, H_{8a} 得到验证。在低领导-成员交换水平和高领导-成员交换水平下,主动变革行为通过个人成就感对工作-家庭冲突影响间接效应的差异不显著,效应值为-0.085,95%置信区间为[-0.187,0.017],包含0, H_{8b} 未得到验证。此外,由于 H_5 提出的领导-成员交换对主动变革行为与工作压力的调节作用没有得到验证,因此, H_{7a} 和 H_{7b} 被调节中介效应假设也不成立。

5 结论

5.1 研究结果

本研究基于W-HR模型,从资源消耗(工作压力)和资源增益(个人成就感)两个方面,考察了主动变革行为影响工作-家庭关系的内在机制,以及情境资源(领导-成员交换)的调节作用。通过对314份三阶段问卷调查数据分析发现,员工的主动变革行为可以通过提升个人成就感有效缓解工作-家庭冲突,增加工作-家庭增益;同时,主动变革行为通过加大工作压力引发工作-家庭冲突,但对工作-家庭增益的负面影响并不显著。本研究推断工作压力在主动变革行为和工作-家庭增益之间中介作用不显著的原因可能是,工作-家庭增益和工作-家庭冲突分别从正反两方面测量工作-家庭关系,主动变革行为通过工作压力显著影响工作-家庭冲突在一定程度上削弱了对工作-家庭增益的影响;此外,工作-家庭增益包含多个方面,如情绪、技能和绩效等,主动变革行为通过工作压力对情绪增益有负面影响,但是技能、绩效可能存在正面影响(如压力伴随更高的收入或学习到更多的技能等),从而造成总体的不显著。

此外,领导-成员交换正向调节主动变革行为与个人成就感之间的关系,并进一步调节主动变革行为通过个人成就感对工作-家庭增益的间接效应,但是领导-成员交换对主动变革行为与工作压力之间关系的调节作用不显著。这可能是因为工作压力是员工从事主动变革这种挑战性活动而产生的感受,受领导-成员交换的影响程度较小,即使下属与上级的关系较好,当变革行为给员工带来较重的工作负荷或难以应对的人际冲突时,个体仍会感受到工作压力。同时,主动变革是自主发起的非常规、更高层次的行为追求,压力大小的疏解主要由个体的内在资源决定,领导-成员交换作为外在资源可能对于常规性任务所需的资源补充作用更大。因此,领导-成员交换对于主动变革行为与工作压力的关系

表4 被调节的中介效应检验结果

Table 4 Tests Results of Moderated Mediation Effects

路径	效应值	标准误	95%置信区间
主动变革行为 → 个人成就感 → 工作-家庭增益			
低领导-成员交换	0.001	0.023	[-0.044, 0.046]
高领导-成员交换	0.100	0.036	[0.029, 0.170]
两水平差异	0.098	0.040	[0.019, 0.178]
主动变革行为 → 个人成就感 → 工作-家庭冲突			
低领导-成员交换	-0.001	0.022	[-0.043, 0.041]
高领导-成员交换	-0.086	0.044	[-0.172, 0.001]
两水平差异	-0.085	0.052	[-0.187, 0.017]

没有产生显著的调节作用。

5.2 理论意义

(1) 本研究考察了组织中员工的主动变革行为对工作-家庭关系的双刃剑效应,推进了主动变革行为的后果研究。已有研究主要关注了主动变革行为的积极效应^[8-9],仅有少数学者留意了该行为可能带来的负面效应^[5-6],且多局限于对工作场所的影响。随着组织内外部环境的变化,主动变革行为对组织的重要性日益提高,工作领域的变革行为给家庭关系带来增益还是冲突,不仅直接影响员工变革行为的持续性,对组织变革和创新也具有重要影响。因此,本研究同时考察主动变革行为对工作-家庭关系的积极影响和消极影响,较好的回应了学界要求更加关注主动变革行为消极效应和双刃剑效应研究的呼吁^[4]。

(2) 本研究基于W-HR模型,进一步揭示了员工主动变革行为对工作-家庭关系的作用机制。本研究发现,主动变革行为一方面可以通过提升个人成就感缓解工作-家庭冲突,增加工作-家庭增益;另一方面,通过加大工作压力引发工作-家庭冲突。上述结论与CUI et al.^[14]和于桂兰等^[15]的研究结果基本一致,但后者仅从单一视角考察了主动性行为和组织公民行为对工作-家庭关系的负向影响。针对已有研究的不足,本研究将W-HR模型与主动变革行为理论相结合,从资源产生和损耗两个方面展开探讨,为员工主动变革行为与工作-家庭关系的复杂关系提供了较为全面的理论解释机制。

(3) 本研究揭示了主动变革行为双刃剑效应发生的边界条件,即领导-成员交换的调节作用。研究发现,高领导-成员交换能够增强主动变革行为对个人成就感的积极效应,并进一步促进工作-家庭增益。这表明领导-成员交换在主动变革行为影响工作-家庭关系的资源增益路径中能够发挥资源补给作用。已有研究也支持了领导-成员交换的资源补充功能,如有助于下属感知心理授权^[38],提升工作幸福感^[47],降低情绪枯竭水平等^[48]。然而,领导-成员交换却没有缓和主动变革行为带来的工作压力,即当个体经历资源损失时,领导-成员交换的资源补给作用不显著。由此可见,领导-成员交换这种外在的关系资源无法对资源损耗雪中送炭,只能对资源增益锦上添花。本研究的研究结果为领导-成员交换何时在主动变革行为的双刃剑效应中发挥积极影响提供了启示。

(4) 本研究在中国企业情境下进一步支持和推进了W-HR模型。尽管该模型提出已有10年之久,在西方的工作-家庭关系研究中得到广泛使用,但中国学者的关注仍较少^[18]。本研究发现工作领域的资源增益能够显著预测工作-家庭增益,而资源损耗对工作-家庭增益的预测不显著;同时,工作领域的资源增益和损耗均能稳定预测工作-家庭冲突,该结果与康勇军等^[19]的研究结论一致。另外,结合模型中的路径系数,本研究发现,与资源增益给工作-

家庭冲突带来的缓和作用相比,资源损耗对工作-家庭冲突的负面影响程度更大,这表明资源增益和资源损耗分别是工作-家庭增益和工作-家庭冲突发生的主要路径,且具有一定的区分性^[49]。本研究不仅为W-HR模型在主动变革行为研究中的运用提供了实证检验,同时也为研究主动变革行为的影响效应提供了新的理论视角。

5.3 管理启示

(1) 重视和推动组织中员工的主动变革行为。组织在进行人才选拔时,应多关注工作主动性强、勇于变革的个体,同时通过实施培训项目,加强对员工前瞻性、主动性的引导和培训,使他们意识到主动变革行为是工作成就感的重要源泉,能够获得积极的自我价值反馈,有助于自身履行好家庭职责并形成和谐的家庭关系,从而激励更多的员工实施主动变革行为,营造全员变革和创新的文化氛围。

(2) 关注主动变革行为引发的负面影响。主动变革带来的工作压力增大导致自身资源被损耗,首先,个体可以通过调整变革的方式、内容和进程,或寻求同事或上级领导帮助等,降低或避免个人资源过度损耗导致工作-家庭冲突的风险。其次,恢复体验也有助于个体从繁重的工作模式中脱离出来,如参加具有挑战性的拓展训练或周末的放松性活动,可以有效提高应对压力的自我效能和个体的积极情绪水平,降低工作压力导致的负面情绪和身心耗竭^[50]。最后,开展正念特质训练,可以有效增强自我调节能力,减少自我损耗程度^[51]。

(3) 注重领导-成员交换在主动变革行为积极效应过程中的催化剂作用。组织中的员工与领导者应建立积极有效的沟通和协调机制,一方面,下属向上级主动反馈,现有流程或做法的不足、改进方案、实施计划,遇到的困难和取得的成效等;另一方面,上级对下属应积极提供所需的物质资源,给予言语鼓励、情感支持、正面绩效评价等。在双向的互动和沟通过程中,上下级的高质量关系得以维系和发展,员工获得更多的支持性资源,这将有助于工作的成长进步和家庭的和谐幸福,实现工作和家庭双赢的局面。

5.4 研究局限和展望

(1) 本研究设计采用多时点收集数据,但所有变量均来源于组织员工自评。未来研究可考虑多渠道获取数据,如员工配偶评价员工的工作-家庭增益和工作-家庭冲突等。此外,ILIES et al.^[52]认为,在研究设计中使用短期测量和长期测量相结合的方法已经变得越来越重要,有助于加深对工作行为、资源和家庭表现与幸福感之间复杂关系的理解。因此,未来研究可采用日记法(连续数周)或较长时间(数月、数年)的追踪测量,以深入探究资源是如何随着时间的推移产生或消耗,及其对工作-家庭关系的影响。

(2) 本研究将主动变革行为作为个人成就感的前因变量,实际上,成就感也有可能促使个体表现出主

动变革行为,即两者可能存在相互影响,形成螺旋上升或螺旋下降的过程,未来研究可对个人成就感是否会促进主动变革行为进行检验。此外,本研究参照已有研究,选取工作-家庭冲突和工作-家庭增益作为主动变革行为影响家庭关系的结果变量^[20,46],这是W-HR模型中关于工作-家庭关系类型的结果观的运用^[18]。未来研究可在此基础上,选取家庭生活中具体的态度或行为指标作为家庭领域结果变量的测量,如家庭绩效、家庭生活满意度、配偶情感支持等^[12-13,53]。

(3) 未来研究可进一步挖掘主动变革行为影响工作-家庭关系的其他中介机制和边界条件。中介机制方面,可以考察个体的自我效能感、积极情绪、职场焦虑等心理、情感类变量,已有研究表明,此类变量在应对工作要求或资源时,能起到积极或消极的作用^[13-14]。边界条件方面,已有研究基于组织资源认为,组织支持、领导支持是W-HR模型中重要的调节变量^[19,46],本研究也基于这一视角选择领导-成员交换作为边界条件,尽管如此,本研究结果只部分支持了领导-成员交换的调节作用。未来研究可关注其他边界条件,如个体特征方面的乐观、情绪智力、自主动机等如何影响主动变革行为引起的资源变化,能否减缓个体资源的损耗或加速资源的产生,进而在工作-家庭关系中发挥作用。

参考文献:

- [1] MORRISON E W, PHELPS C C. Taking charge at work: extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 1999, 42(4): 403-419.
- [2] 蒿坡, 龙立荣. 化被动为主动: 共享型领导对员工主动变革行为的影响及作用机制研究. *管理工程学报*, 2020, 34(2): 11-20.
HAO Po, LONG Lirong. From passive to active: the effect of shared leadership on employee taking charge behavior and its mechanisms. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 2020, 34(2): 11-20.
- [3] LIU W, TANGIRALA S, LEE C, et al. New directions for exploring the consequences of proactive behaviors: introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, 40(1): 1-4.
- [4] 张征, 李锦. 员工主动变革行为: 前因与后果. *中国人力资源开发*, 2019, 36(5): 60-75.
ZHANG Zheng, LI Jin. Employee taking charge: antecedents and consequences. *Human Resources Development of China*, 2019, 36(5): 60-75.
- [5] OUYANG K. *Taking charge as a double-edged sword: understanding its benefits and costs from a resource perspective*. Hong Kong, China: The Hong Kong Polytechnic University, 2016: 4-5.
- [6] 戴云, 田晓明, 李锐. 管理者主动变革行为对工作幸福感的双刃剑效应研究. *中国人力资源开发*, 2021, 38(4): 54-66.
DAI Yun, TIAN Xiaoming, LI Rui. Research on the double-edged sword effect of manager taking charge on job well-being. *Human Resources Development of China*, 2021, 38(4): 54-66.
- [7] KIM T Y, LIU Z Q, DIEFENDORFF J M. Leader-member exchange and job performance: the effects of taking charge and organizational tenure. *Journal of Organizational Behavior*, 2015, 36(2): 216-231.
- [8] FULLER J B, JR, MARLER L E, HESTER K. Bridge building within the province of proactivity. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33(8): 1053-1070.
- [9] MÜCELDILI B, ERDIL O. Finding fun in work: the effect of workplace fun on taking charge and job engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2016, 235: 304-312.
- [10] KIM T Y, LIU Z Q. Taking charge and employee outcomes: the moderating effect of emotional competence. *The International Journal of Human Resource Management*, 2017, 28(5): 775-793.
- [11] ZHANG M J, LAW K S, WANG L. The risks and benefits of initiating change at work: social consequences for proactive employees who take charge. *Personnel Psychology*, 2021, 74(4): 721-750.
- [12] AW S S Y, ILIES R, LI X X, et al. Work-related helping and family functioning: a work-home resources perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2021, 94(1): 55-79.
- [13] LIN K J, ILIES R, PLUUT H, et al. You are a helpful co-worker, but do you support your spouse? A resource-based work-family model of helping and support provision. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2017, 138: 45-58.
- [14] CUI Z L, LI Y Y. The relationship between proactive behavior and work-family conflict: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 2021, 12: 657863-1-657863-15.
- [15] 于桂兰, 杜凝乔, 付博. 组织公民行为的阴暗面: 组织公民行为引发的家庭冲突. *社会科学战线*, 2022, 323(5): 56-63.
YU Guilun, DU Ningqiao, FU Bo. The dark side of organizational citizenship behavior: the effect on work-family conflict. *Social Science Front*, 2022, 323(5): 56-63.
- [16] TEN BRUMMELHUIS L L, BAKKER A B. A resource perspective on the work-home interface: the work-home resources model. *American Psychologist*, 2012, 67(7): 545-556.
- [17] MCALLISTER D J, KAMDAR D, MORRISON E W, et al. Disentangling role perceptions: how perceived role breadth, discretion, instrumentality, and efficacy relate to helping and taking charge. *The Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(5): 1200-1211.
- [18] 王震, 陈子媚, 宋萌. 工作、家庭难兼顾? 工作-家庭资源模型在组织管理研究中的应用与发展. *中国人力资源开发*, 2021, 38(11): 58-79.
WANG Zhen, CHEN Zimei, SONG Meng. Understanding work-home conflict and enrichment: a review and future agenda of using work-home resources model in organization and management research. *Human Resources Development of China*, 2021, 38(11): 58-79.
- [19] 康勇军, 彭坚. 累并快乐着: 服务型领导的收益与代价: 基于工作-家庭资源模型视角. *心理学报*, 2019, 51(2): 227-237.
KANG Yongjun, PENG Jian. Benefits and costs of servant leadership behavior: a work-home resource model perspective. *Acta Psychologica Sinica*, 2019, 51(2): 227-237.
- [20] BRAUN S, NIEBERLE K W A M. Authentic leadership extends beyond work: a multilevel model of work-family conflict and enrichment. *The Leadership Quarterly*, 2017, 28(6): 780-797.
- [21] COOPER C L, MARSHALL J. *Understanding executive stress*. London: Palgrave Macmillan, 1978: 10-13.
- [22] EDWARDS J R. A cybernetic theory of stress, coping, and well-be-

- ing in organizations. *Academy of Management Review*, 1992, 17(2): 238-274.
- [23] 王红丽, 张筌钧. 被信任的代价: 员工感知上级信任、角色负荷、工作压力与情绪耗竭的影响关系研究. *管理世界*, 2016, 32(8): 110-125, 136.
- WANG Hongli, ZHANG Quanjun. The cost of feeling trusted: the study on the effects of feeling trusted from supervisor, role overload, job stress and emotional exhaustion. *Journal of Management World*, 2016, 32(8): 110-125, 136.
- [24] 卢红旭, 周帆, 吴挺, 等. 工作压力对建设型和防御型建言的差异影响. *心理学报*, 2019, 51(12): 1375-1385.
- LU Hongxu, ZHOU Fan, WU Ting, et al. The divergent effects of work stress on constructive voice and defensive voice: a cross-level of moderated mediation model. *Acta Psychologica Sinica*, 2019, 51(12): 1375-1385.
- [25] 占小军, 卢娜, 祝养浩, 等. 积极追随特质与工作-家庭冲突: 被调节的中介模型. *管理科学*, 2020, 33(3): 27-38.
- ZHAN Xiaojun, LU Na, ZHU Yanghao, et al. Positive follower-ship characteristics and work-family conflict: moderated mediation model. *Journal of Management Science*, 2020, 33(3): 27-38.
- [26] YANCHUS N J, EBY L T, LANCE C E, et al. The impact of emotional labor on work-family outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 2010, 76(1): 105-117.
- [27] 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. *管理世界*, 2013, 29(9): 154-171.
- LIN Zhong, JU Lei, CHEN Li. A study on the conflict between the work and the family, and the subject under discussion about China: the perspective, the contents and the design. *Journal of Management World*, 2013, 29(9): 154-171.
- [28] MASSIMINI F, CARLI M. The systematic assessment of flow in daily experience//CSIKSZENTMIHALYI M, CSIKSZENTMIHALYI I S. *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness*. New York: Cambridge University Press, 1988: 266-287.
- [29] XU A J, LOI R, CAI Z Y, et al. Reversing the lens: how followers influence leader-member exchange quality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2019, 92(3): 475-497.
- [30] BINDL U K, PARKER S K, TOTTERDELL P, et al. Fuel of the self-starter: how mood relates to proactive goal regulation. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97(1): 134-150.
- [31] XU A J, LOI R, CHOW C W C. Can taking charge at work help hospitality frontline employees enrich their family life?. *International Journal of Hospitality Management*, 2020, 89(7): 102594.
- [32] MASLACH C, SCHAUFELI W B, LEITER M P. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 2001, 52: 397-422.
- [33] MASLACH C, JACKSON S E. The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 1981, 2(2): 99-113.
- [34] BETZ N E, KLEIN K L. Relationships among measures of career self-efficacy, generalized self-efficacy, and global self-esteem. *Journal of Career Assessment*, 1996, 4(3): 285-298.
- [35] 徐小凤, 李苗苗, 关浩光, 等. 家庭和谐对员工韧性的影响: 自我效能感与社会支持的作用. *中国人力资源开发*, 2021, 38(6): 68-78.
- XU Xiaofeng, LI Miaomiao, GUAN Haoguang, et al. The influence of family harmony on employee resilience: the roles of self-efficacy and perceived social support. *Human Resources Development of China*, 2021, 38(6): 68-78.
- [36] GRAEN G B, UHL-BIEN M. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 1995, 6(2): 219-247.
- [37] NOHE C, SONNTAG K. Work-family conflict, social support, and turnover intentions: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 2014, 85(1): 1-12.
- [38] 徐本华, 邓传军, 武恒岳. 领导成员交换与员工主动创新行为: 一个被中介的调节模型. *管理科学*, 2021, 34(2): 44-55.
- XU Benhua, DENG Chuanjun, WU Hengyue. Leader-member exchange and employees' proactive innovation behavior: a mediated moderation model. *Journal of Management Science*, 2021, 34(2): 44-55.
- [39] 王永贵, 赵宏文, 马双. 办公室政治、情绪劳动与领导-成员交换关系: 基于资源保存理论的实证研究. *科学决策*, 2015(6): 34-48.
- WANG Yonggui, ZHAO Hongwen, MA Shuang. The relationship between office politics, leader-member exchange, and emotional labor based on conservation of resource view. *Scientific Decision-Making*, 2015(6): 34-48.
- [40] 孙健敏, 陈乐妮, 尹奎. 挑战性压力源与员工创新行为: 领导-成员交换与辱虐管理的作用. *心理学报*, 2018, 50(4): 436-449.
- SUN Jianmin, CHEN Leni, YIN Kui. When challenge stressors increase employee innovative behaviors? The role of leader member exchange and abusive supervision. *Acta Psychologica Sinica*, 2018, 50(4): 436-449.
- [41] WAYNE J H, MUSISCA N, FLEESON W. Considering the role of personality in the work-family experience: relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 2004, 64(1): 108-130.
- [42] ZACHER H, SCHMITT A, JIMMIESON N L, et al. Dynamic effects of personal initiative on engagement and exhaustion: the role of mood, autonomy, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, 40(1): 38-58.
- [43] SPECTOR P E, JEX S M. Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1998, 3(4): 356-367.
- [44] 李超平, 时勘. 分配公平与程序公平对工作倦怠的影响. *心理学报*, 2003, 35(5): 677-684.
- LI Chaoping, SHI Kan. The influence of distributive justice and procedural justice on job burnout. *Acta Psychologica Sinica*, 2003, 35(5): 677-684.
- [45] GOH Z, ILIES R, WILSON K S. Supportive supervisors improve employees' daily lives: the role supervisors play in the impact of daily workload on life satisfaction via work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 2015, 89: 65-73.
- [46] JIANG Y F, WANG Q, WENG Q X. Contextual resource or demand? The effects of organizational engagement climate on employees' work-to-family conflict. *Current Psychology*, 2022, 41(4): 1868-1880.
- [47] 张征. 下属-主管匹配与员工的工作幸福感: 领导-成员交换和政治技能的作用. *心理科学*, 2016, 39(5): 1204-1209.

- ZHANG Zheng. The employee-supervisor fit and employee job satisfaction: the role of leader-member exchange and political skill. *Journal of Psychological Science*, 2016, 39(5): 1204–1209.
- [48] THOMAS C H, LANKAU M J. Preventing burnout: the effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management*, 2009, 48(3): 417–432.
- [49] POWELL G N, GREENHAUS J H. Is the opposite of positive negative? Untangling the complex relationship between work-family enrichment and conflict. *Career Development International*, 2006, 11(7): 650–659.
- [50] FRITZ C, SONNENTAG S, SPECTOR P E, et al. The weekend matters: relationships between stress recovery and affective experiences. *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 31(8): 1137–1162.
- [51] 马君, 张锐. 权重望寡: 如何化解低地位领导的补偿性辱虐管理行为? . *心理学报*, 2022, 54(5): 566–581.
- MA Jun, ZHANG Rui. Mindfulness and trust: how to prevent the compensatory abusive behaviors of the low-status supervisors?. *Acta Psychologica Sinica*, 2022, 54(5): 566–581.
- [52] ILIES R, AW S S Y, LIM V K G. A naturalistic multilevel framework for studying transient and chronic effects of psychosocial work stressors on employee health and well-being. *Applied Psychology*, 2016, 65(2): 223–258.
- [53] ILIES R, LIU X Y, LIU Y K, et al. Why do employees have better family lives when they are highly engaged at work?. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102(6): 956–970.

The Double-edged Sword Effect of Employee Taking Charge on Work-home Relationship

DAI Yun¹, TIAN Xiaoming², LI Rui³

1 Business School (Management School), Nantong University, Nantong 226019, China

2 School of Education, Suzhou University of Science and Technology, Suzhou 215009, China

3 School of Management, Hefei University of Technology, Hefei 230009, China

Abstract: In today's increasingly turbulent and competitive environment, most companies have experienced stalled or stagnant growth. Only change can achieve sustainable growth. As a change-oriented work behavior, employees' taking charge behavior has received much attention because it benefits organizations in many ways such as increasing organization effectiveness or enhancing business performance. However, few studies have explored the impact of taking charge on employees' family lives, especially the possible negative effects. Therefore, it is necessary to study the double-edged sword effect of employees' taking charge on work-home relationship, and to explore its mechanisms and boundary conditions.

Based on the work-home resources model, this study explores the double-edged sword effect of employees' taking charge on work-home relationship in terms of both resource depletion and resource gain. We proposed personal accomplishment and job stress as the mediating mechanism of the relationship between taking charge and work-home conflict/ work-home enrichment, and also suggested LMX as the boundary condition. To test the proposed theoretical model, we conducted a three-wave field study and achieved 314 valid samples from employees of four domestic Chinese firms in Jiangsu Province. Tested our theoretical hypotheses by Spss 26.0 and Mplus 7.4 software.

The results show that: First, employees' taking charge is positively related to both job stress and personal accomplishment. Second, personal accomplishment mediates the relationship between employees' taking charge and work-home conflict/work-home enrichment, but job stress only mediates the effects of taking charge on work-home conflict rather than work-home enrichment. Third, LMX played a moderating role in the relationship between taking charge and personal accomplishment, and further moderated the indirect effect of taking charge on employees' work-home enrichment via personal accomplishment.

The results extend research on the consequences of taking charge behavior from the work-home relationship perspective, responding to the academic call for more attention to research on the negative and double-edged effects of taking charge behavior. In addition, it provides a more comprehensive explanation of the influencing mechanism of employees' taking charge on work-home relationship and extends the empirical literature in the field of LMX as a boundary condition. The results of the study have some practical value for promoting organizational change and employee work-home harmony to achieve synergistic

ic growth of both individuals and organizations.

Keywords: taking charge; work-home conflict; work-home enrichment; leader-member exchange; work-home resources model

Received Date: December 19th, 2022 **Accepted Date:** January 3rd, 2024

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China (71974140, 72171053)

Biography: DAI Yun, doctor in management, is an associate professor in the Business School (Management School) at Nantong University. Her research interest focuses on organizational behavior. Her representative paper titled “Leader taking charge and team performance: the effects of team taking charge and environmental uncertainty” was published in the *Journal of Psychological Science* (Issue 3, 2023). E-mail: d_yun@126.com

TIAN Xiaoming, doctor in psychology, is a professor in the School of Education at Suzhou University of Science and Technology. His research interests include organizational behavior and management psychology. His representative paper titled “Can self-sacrificial leadership promote subordinate taking charge? The mediating role of organizational identification and the moderating role of risk aversion” was published in the *Journal of Organizational Behavior* (Issue 5, 2016). E-mail: tianxm@mail.usts.edu.cn

LI Rui, doctor in management, is a professor in the School of Management at Hefei University of Technology. His research interest focuses on organizational behavior. His representative paper titled “How do authoritarian leadership and abusive supervision jointly thwart follower proactivity? A social control perspective” was published in the *Journal of Management* (Issue 4, 2021). E-mail: lirui609@hfut.edu.cn □

(责任编辑: 李祎博)