



基于工会关怀视角的员工韧性 ——一个被调节的双中介模型

王颖¹, 胡恩华¹, 单红梅², 查莹琪¹

1 南京航空航天大学经济与管理学院, 南京 211106

2 南京邮电大学管理学院, 南京 210023

摘要: 员工韧性是近年来组织管理学界日益关注的研究话题。已有研究发现, 积极的领导行为和人力资源管理实践能够通过改善员工的工作感受来提升员工韧性, 但在面临内外部环境变化或危机时, 这些企业主导的管理手段能否持续保护员工的利益需求, 进而提高其应对危机的能力越来越受到质疑和挑战。

作为协调劳资关系、增进员工福祉的手段, 工会关怀能够满足员工对于更为人性化的工作的愿望, 帮助员工改善身心健康和工作体验, 对员工韧性具有增益作用。基于资源车队通道效应, 构建以类亲情交换关系和情绪能量为中介、以环境不确定性为调节的被调节的双中介模型, 以揭示工会关怀对员工韧性的作用机理。利用问卷调查方法, 收集395份企业工会成员数据和43份人力资源部门管理者或工会工作人员数据, 采用验证性因子分析、层级回归分析和bootstrap法对模型进行实证检验。

研究表明, ①工会关怀通过表征关系资源通道的类亲情交换关系和情绪资源通道的情绪能量对员工韧性产生影响, 且类亲情交换关系在其中具有更强的解释力, 表明工会关怀在实践中更侧重于协调和稳定劳资关系, 而在影响员工工作心理和情绪状态方面仍缺乏足够的影响力。②环境不确定性对工会关怀与员工韧性之间的作用机制存在差异化影响, 随着环境不确定性的增加, 工会关怀在促进员工与企业利益融合和情感链接方面的关系资源价值凸显, 此时类亲情交换关系的中介机制得到强化, 而同时工会关怀的赋能授权和情绪激励等情绪资源价值受到限制, 因此环境不确定性对情绪能量的中介机制不具有调节作用。

从工会与员工之间关系角度切入, 厘清环境不确定性下工会关怀与员工韧性之间的资源通道机制, 为工会关怀与员工韧性的关系做出适应不同情景变化的解释。结合工会的职能特征, 研究结果凸显了工会在企业与员工之间的关系纽带作用和情感资源价值, 为深入理解员工韧性的提升机制提供新视角, 还为企业高质量发展以及构建和谐劳动关系提供实现路径。

关键词: 工会关怀; 员工韧性; 类亲情交换关系; 情绪能量; 环境不确定性

中图分类号: F272.9

文献标识码: A

doi: 10.3969/j.issn.1672-0334.2023.03.002

文章编号: 1672-0334(2023)03-0018-16

收稿日期: 2022-11-04 **修返日期:** 2023-04-14

基金项目: 国家自然科学基金(72032002, 71872089, 72272079); 江苏省哲学社会科学优秀创新团队(2020003); 中央高校基本科研业务费资助项目(NC2022007, NJ2022033); 江苏省研究生科研与实践创新计划项目(KYCX22_0390)

作者简介: 王颖, 南京航空航天大学经济与管理学院博士研究生, 研究方向为人力资源管理和劳资关系等, 代表性学术成果为“工会道德型领导对员工亲组织不道德行为的影响研究”, 发表在2022年第6期《管理工程学报》, E-mail: keira79520@163.com

胡恩华, 管理学博士, 南京航空航天大学经济与管理学院教授, 研究方向为人力资源管理、组织发展和劳资关系等, 代表性学术成果为“Why do Chinese employees build supervisor-subordinate guanxi? A motivational analysis”, 发表在2016年第3期《Asia Pacific Journal of Management》, E-mail: ehhu710519@sina.com

单红梅, 管理学博士, 南京邮电大学管理学院副教授, 研究方向为劳资关系等, 代表性学术成果为“工会公平感对工会公民行为的影响: 基于公平敏感性”, 发表在2016年第6期《管理科学》, E-mail: shanhm710710@163.com

查莹琪, 南京航空航天大学经济与管理学院博士研究生, 研究方向为人力资源管理和劳资关系等, E-mail: xqzha97@126.com

引言

新冠疫情给员工工作和健康造成了极大威胁,如何提升员工韧性、帮助其应对组织环境中的风险和危机对企业健康发展至关重要^[1]。员工韧性指员工面对不利事件或压力时,利用自身和组织资源迅速恢复并实现自我发展的过程^[2]。研究表明,积极的领导行为、人力资源管理实践等有利于改善员工韧性,但在面临外部危机时,管理者将迫于绩效压力而难以兼顾员工利益,并破坏员工的安全感和信任感,导致企业主导的韧性提升手段失灵^[3]。因此,亟须寻找一条新的管理途径来平衡企业发展效率与满足员工利益需求之间的内在联系,促使员工在逆境中生存、适应和获得成长。

根据《中国工会章程》的规定,工会(如无特殊说明,本研究中的工会均指中国的企业工会)不仅承担“维护职工合法权益、竭诚服务职工群众”的基本职责,还肩负着“动员和组织职工积极参加建设和改革”“促进企业发展”等责任。作为企业和员工之外的“第三方力量”,工会以制度建立者、对话参与者和第三方调停者的角色参与企业管理,在提供员工利益保护和工作场所关怀方面发挥独特作用^[4]。YANG et al.^[5]和邓睿^[6]发现,工会通过给予员工困难救助、职业安全和健康保障、家庭慰问等关怀服务,能够满足员工的心理安全和归属需要,并增强员工的幸福感。然而,学术界在这方面仍然缺少令人信服的研究成果。一方面,学者们对工会主体在员工关怀研究中的视角仍停留在员工权益保障层面,如集体协商谈判^[5]、劳动保护^[7]等,只是针对工会维权职能的现象进行阐述,而对工会如何实现企业和员工的健康发展缺乏必要的理论溯源和作用机制探讨。该研究缺憾的根源是,这些研究更多地基于国外工会研究中的劳资利益相悖假设,忽视了中国工会效应中劳资双方是基于利益一致假设的合作关系的事实^[8],扎根于中国情景的研究成果仍十分有限。另一方面,鲜有学者深入企业内部,从员工心理层面解读工会关怀在逆境情景下的特殊作用,更未能揭示工会关怀在辅助企业应对环境变化和提升员工凝聚力方面的增益效果,导致相关的理论研究严重滞后于管理实践。这为本研究聚焦于逆境下员工的心理健康和适应问题,探讨工会关怀对员工韧性的作用机理提供了研究空间。本研究聚焦于中国情景下工会的独特特征,揭示工会关怀对员工韧性影响的内在机制和边界条件,有助于深化对员工韧性的前因和发生机制的认识。

1 相关研究评述

1.1 中国企业工会的情景特征

作为中国劳动关系的重要主体之一,中国企业工会的结构、角色和职责特征与国外工会存在鲜明差异^[9]。首先,与国外工会自下而上的组建方式不同,中国工会体系采用自上而下、逐级沿袭的垂直管理方式,其中身处基层的企业工会作为党和政府在企

业工作场所的功能延伸,更多地呈现一种嵌入性团队的形态和特征。张戎凡等^[10]认为,中国企业工会紧密嵌入由政府、企业和员工等多重力量构成的利益网络中,是企业与员工之间的桥梁和纽带。在COOKE^[11]提出的四方产业关系模型中,中国企业工会是独立于企业和员工之外的第三方力量,这与国外工会作为劳动者垄断组织的结构特征明显不同。其次,与国外工会通常采用的罢工、示威和游行等对抗性谈判手段相比,中国企业工会在面对企业和员工时更倾向温和的集体代言人形象。根据已有研究,中国企业工会同时承担社会治理、企业管理和员工服务的多重角色期望,需要协调和平衡不同的利益相关者诉求^[12]。这样的角色身份决定了中国企业工会在提供员工关怀的过程中既要服务于员工的权益和福祉,也要考虑企业与员工的协同发展。最后,中国企业工会以“维护职工合法权益、竭诚服务职工群众”为基本职责,其独特性表现为在基本劳动权益之外,为员工提供额外的生活、健康、文化、发展等方面的关怀和服务。与国外工会仅关注会员权益不同,中国企业工会在工作场所对非会员权益也具有正向的溢出效应,因此能够最大程度地实现建设健康工作场所这一目标^[13]。随着近年来工会系统不断推进企业工会机制改革创新,中国企业工会在构建和谐劳动关系和改善民生福祉等方面的参与度逐渐提高,有必要重新审视其在企业管理实践中的独特特征,探讨其内容、结构和作用。

1.2 工会关怀与员工韧性的理论关联

已有研究将关怀定义为一种根据个体需要而做出的旨在增进其福祉、有益于其发展的行为^[14]。随着社会文化中和谐发展和人文关怀意识的提升,企业更加关注员工的权利和幸福感,员工对工作健康、情感归属、人文关怀和自我价值实现等的诉求凸显,在这样的背景下,组织关怀成为一个重要话题。组织关怀指组织为员工创造支持性的、健康的和高效的工作场所环境的过程,具体包括为员工提供培训、发展、晋升和工作场所福祉等一系列组织政策和规则^[10]。根据WATKINS et al.^[15]的研究,组织提供的物质支持和心理疏导关怀能够保护员工的身心健康和提升其工作幸福感,由此引导员工积极应对工作环境中的变化。基于此,本研究借鉴TETRICK et al.^[16]和单红梅等^[17]的研究,将组织关怀的情景延伸至工会情景,将工会关怀定义为工会采取的旨在促进员工福祉和发展的一系列政策、实践和行动。工会作为联结企业与员工的重要媒介,不仅重视改善员工的身心健康和工作体验,还强调雇佣关系的协调、稳定与和谐^[18],这些都是员工韧性提升的关键。结合已有研究成果,本研究认为探讨工会关怀与员工韧性之间的关系具有重要的理论和现实价值。

根据《中国工运事业和工会工作“十四五”发展规划》,近年来工会的员工服务和关怀形式日益多元化,工会进一步将传统的困难职工帮扶和福利保障职能与提升员工的工作生活质量有效衔接,致力于

打造送温暖、职工生活幸福型企业建设、法律援助服务网络等员工服务品牌。在这样的背景下,协调劳动关系、关怀员工家庭生活和促进员工参与等已成为工会关怀的特色内容。具体而言,工会关怀在协调员工与企业关系方面扮演着家长式角色^[5],工会在为员工提供困难救助、职业安全与健康保障、家庭慰问等关怀服务的同时,向员工传递了企业保护其利益需求的信号,从而满足员工的心理安全和归属需要,有助于员工调节工作压力和恢复身心健康;同时,促进员工参与和能力发展等工会关怀能够改善员工参与企业管理的程度,并引导员工主动投入工作^[19],进而改善员工的适应能力和学习能力。事实上,已有研究证实了工会通过提供多元化的员工关怀服务,在监督企业民主管理和保证工作场所公正^[8]、提高员工工作和生活质量^[18],以及引导员工工作态度和行为^[20]等方面都发挥了积极作用。本研究认为,工会关怀的核心内涵是促进员工福祉和发展,员工把工会关怀视为一种有价值的、可得的工作资源,有利于重塑员工对企业的信任和工作安全感,确保其面临逆境时能够恢复平衡状态甚至实现自身成长,有必要关注工会关怀与员工韧性之间的理论联系。然而,目前鲜有研究聚焦中国情景下工会的独特特征,揭示工会关怀如何通过发挥与企业之间的利益协同优势促进员工与企业共同发展;在提升员工韧性的问题上,学术界尚未直接关注工会关怀在逆境条件下对员工长期成长的影响,二者之间仍缺乏直接的研究成果。

此外,HOBFOLL^[21]将组织环境视为一种资源“生态”,并认为员工韧性是组织情景与个体感知之间协调互动的结果。可见,环境因素是员工韧性研究中不可忽视的影响因素^[22]。而从已有研究看,学者们主要从单向、静态的视角探讨组织资源(如授权型领导、学习型组织氛围)对员工韧性的直接影响^[23],对于二者关系在不同的组织情景下的动态变化的研究较少。环境不确定性是员工预测、评估和解读所处环境变化的重要指标,会对员工在逆境和困难中的关系认知和情绪调节机制产生潜移默化的影响^[24]。朱苏丽等^[25]认为,环境不确定性水平较高时,员工会感知到来自外部环境的共同威胁,从而强化员工与企业目标的相互依赖性和利益联结,促使员工通过沟通协作更努力地投入工作,这有利于改善员工的工作态度和行为;与之相反,BARDOEL et al.^[3]和曹曼等^[26]认为,环境不确定性意味着员工难以有效预测和控制工作场所条件的变化,此时员工需要投入更多资源应对来自企业和工作的期待,进而产生心理压力和工作不安全感,削弱组织资源对员工工作表现的增益效果。显然,学者们尚未对环境不确定性的具体作用方向形成一致结论。这表明工会关怀对员工韧性的作用机制会由于环境不确定性程度的不同而发生变化,因此,本研究认为环境不确定性是工会关怀影响员工韧性的重要边界条件。

综合上述分析,工会关怀是指工会采取的旨在促

进员工福祉和发展的一系列政策、实践和行动,包括为员工提供生活和家庭关怀、职业安全保护和能力发展关怀,以及采取措施保障员工、参与疏导员工抱怨等。本研究旨在探讨工会关怀对员工韧性的影响机制,并引入环境不确定性作为调节变量,以充分解释工会关怀能否、如何以及何时能够最大程度的提升员工韧性的理论问题。

2 理论分析和研究假设

2.1 工会关怀与员工韧性

虽然学者们尚未直接探讨工会关怀与员工韧性之间的理论关系,但大量研究已表明,工会能够开展一系列围绕员工基础型权益和发展型权益的关怀活动,以满足员工在职业安全与健康、参与企业管理以及非工作领域等方面的需求,从而为员工应对逆境创造丰富的资源环境。基于资源车队通道效应^[21],工会关怀是员工获取资源支持和情感保护的重要来源,为员工应对工作逆境提供了资源库储备和补给。本研究认为,工会关怀对员工韧性的资源价值体现在保障员工基础型权益和促进员工发展型权益两个方面。首先,工会在员工的劳动保护和工作福利方面提供关怀服务,这不仅包括保障员工的劳动安全卫生、参与劳动安全卫生事故的调查处理,还体现在监督企业履行安全生产、员工职业病防治等雇主责任,进一步加大对职工就业、收入分配、社会保障、困难职工帮扶等福利关怀方面的工作^[27]。这些资源保护条件为员工塑造了可靠和安全的工作氛围,有利于降低员工在应对威胁和干扰时的脆弱性,使员工在具有挑战性的情况下保持心理健康和自我调适能力,这是提升员工韧性的前提。例如,对于逆境事件引发的工资支付、工伤保险等劳动关系问题,工会通过收集合理化建议与企业进行沟通和协商,并代表员工进行工作场所发声,有利于员工调节工作压力和恢复身心健康,增强其对逆境事件的心理适应能力。进一步地,工会关怀对员工的影响还体现在促进员工民主参与制度、职业能力发展和工作家庭平衡等发展型劳动权益方面^[20]。在企业民主管理方面,工会通过加强职工代表大会、企务公开、职工董事职工监事的制度衔接,促进职代会和集体协商、劳动法律监督、法律援助等有机结合^[28],促使企业形成赋能、信任、尊重、分享和发展的健康文化,进而充分激发员工的价值和智慧,增加员工获得学习和成长的机会。CHAN et al.^[29]认为,工会代表员工参与企业管理能够确保员工对涉及切身利益的事项享有知情、表达、参与、协商和监督的权利,这有助于员工公平分享企业成果,同时为员工在逆境下进行任务试错和调整创造条件,由此增强其主动解决问题的能力 and 意愿。在中国情景下,工会关怀的作用范围还能够超越工作领域范畴,向满足员工的工作家庭平衡、家庭幸福感和社会需求等非工作需求转变。张毛龙等^[30]研究发现,一方面,工会关怀督促企业健全工作场所性别平等制度机制,促进家庭友

好型工作场所建设,从而帮助员工更好地平衡工作与家庭;另一方面,协助企业为困难职工家庭引入公益慈善、爱心企业、志愿服务和专业机构等各类社会资源,有效满足员工在非工作领域的物质生活和心理情感需求。为了回馈企业和工会提供的关爱和信任,员工对企业的承诺感得以增强,这有利于调动员工在企业动荡和变化时期吃苦奉献、追求卓越的工作激情,对于员工驾驭工作场所中的工作任务和方式变化具有积极意义。研究表明,当员工感知到较低的角色冲突和较高的工作控制感时,能够更快速地从压力或逆境中恢复,进而激发其员工韧性^[31]。因此,本研究提出假设。

H₁ 工会关怀对员工韧性具有显著的正向影响。

2.2 资源通道机制的作用

资源车队通道效应^[21]认为,个体拥有的资源并非独立存在,而是像车队(caravans)在车队通道(caravan passageways)中不断行进和转化。身处逆境的员工迫切需要获取和补充新资源以缓解其情绪耗竭或压力感等消极反应,此时工会作为一条紧密联结企业与员工需求的纽带,在帮助员工适应和应对环境挑战方面扮演着免疫系统的角色^[32]。具体来说,企业的各种资源以相互联结和组合的关系形式存在于企业环境中^[22],其中,关系资源和情绪资源分别作为保护因素和激活因素对员工韧性发挥作用。一方面,外部环境的不确定性势必对企业与员工之间的信任和承诺造成冲击,而工会关怀的参与有利于双方构建长期导向的利益共同体和命运共同体关系,使员工可以身处逆境时充分利用其拥有的社会网络关系,这是员工韧性形成的先决条件^[33];另一方面,员工在面临逆境时容易产生情绪倦怠、工作压力和角色冲突等负面感受,工会关怀通过优化工作场所条件和情绪疏导等方式,有利于强化员工的情绪调节能力,并激活员工的正向情感,使其在面临困难时更加坚韧和灵活^[34]。根据已有研究,互惠的利益、积极的情感都有助于提高员工韧性^[35],本研究拟从类亲情交换关系和情绪能量两方面揭示工会关怀与员工韧性之间的资源通道机制。

2.2.1 关系资源通道:工会关怀、类亲情交换关系与员工韧性

类亲情交换关系被定义为企业与员工之间以需求为基础的交流关系,表现为双方重视满足对方需求、彼此不求回报和不计得失的关系融合状态^[26]。基于资源车队通道效应,员工感知到工会关怀时,会接收到来自企业的重视和尊重等资源信号,增强了员工对企业的依赖感和归属感^[36],促进了员工的类亲情交换关系感知。首先,工会在改善员工的基本工作条件和提供职业安全保护方面作用显著,不仅彰显了企业对员工福祉的重视,更促进了员工作为内部人的身份归属感,这是影响员工类亲情交换关系感知的重要因素^[37]。例如,工会在女职工就业、生育保险、休息休假、子女爱心托管等方面提供关怀服务,为员工塑造了家庭友好型的工作环境和和谐

的社会关系,使企业内以人为中心的关系资源得以建立、维系和发展,强化了员工与企业的关联和融合。工会关怀在连接员工的工作与家庭边界方面也有其独特作用,如解决员工子女教育问题、让员工家属更加了解企业,增加各类家属参与的活动(如员工开放日)等来增进家属对员工工作的理解和支持,打破企业边界而营造泛家庭主义文化,有助于推动类亲情交换关系的提升。其次,工会关怀通过在企业内建立畅通的沟通渠道和合理化建议奖励制度,促进企业员工关系管理,不仅有利于建立相互信任、彼此尊重的集体主义氛围,还会加深员工与企业之间的利益联结,使双方的交换关系涌现出关怀、合作和类亲情的特征。朱苏丽等^[38]认为,工会关怀为企业和员工搭建了反映双方利益诉求的沟通平台,是类亲情交换关系持续发展的关键。研究表明,工会关怀本身就倡导家的氛围,在工会组织的新职工沟通会、劳动关系促进委员会和工作满意度调查等活动中,员工能够就工作中事关自身利益的问题互相交流、讨论解决办法并充分共享信息,这促使员工愿意信任和支持企业,并积极应对企业面临的风险^[36]。在这种和谐而融洽的工作氛围下,员工的主人翁意识不断增强,有利于推动员工在工作中感受到有尊严、有温度、有价值的类亲情交换关系。

进一步地,工会关怀唤起的企业与员工之间的类亲情交换关系,能够满足员工在工作场所中的社会关系联结和心理融合需要,提升员工韧性。首先,员工的类亲情交换关系是个体“以家为重”“小我融入大我”等价值取向的集中体现^[25],员工出于对自身作为企业家庭成员身份的认同,会将其融入自身的思维模式和工作行为中,因此更愿意为集体利益付出努力,以提升韧性能力来回报企业。COOKE et al.^[39]认为,中国企业与员工之间的交换关系强调集体主义和牺牲精神,尤其在企业面临困难和挫折时,如果员工感知到工会为其提供了生活、健康、文化、发展等方面的关怀和帮助,便会产生积极的交换动机,使其在面临困难时更为坚韧。其次,类亲情交换关系意味着企业与员工形成了稳定的利益相关者合作关系^[40]。已有研究表明,企业面临经济萧条、生产经营危机时,可以通过联合不同的利益相关者,形成愿景共享、行动灵活的组织关系结构,从而对企业内外部环境变化及时做出响应^[41]。在工会关怀的作用下,企业内的愿景、信息、知识和能力等资源要素能够实现公平配置和合理流动,员工不再被认为是企业的成本支出,而是一种投入,这对于激发员工的责任心和执行力、提升员工韧性具有积极作用。因此,本研究提出假设。

H_{2a} 工会关怀对类亲情交换关系具有显著的正向影响;

H_{2b} 类亲情交换关系在工会关怀与员工韧性之间起中介作用。

2.2.2 情绪资源通道:工会关怀、情绪能量与员工韧性

情绪能量反映了员工在工作场所中的能量激活

状态,包括自信、热忱、投入和主动进取等情感表现^[42]。在这方面,工会关怀中的疏导员工抱怨、保障员工能力发展和促进员工参与等手段能够为员工有效处理工作中的问题提供支持,还有利于激活新的工作流程和解决问题方式等,增强其应对困境的信心和能力,促进员工情绪能量的积累。BOOTH et al.^[43]认为,工会通过优化工作场所条件、帮扶困难员工、与企业进行集体谈判等关怀形式疏导员工的抱怨情绪,能够帮助员工缓和压力、工作疲惫感和不安全感等消极情绪,使员工不断获取来自工会的善意,由此逐渐恢复至原有的身心平衡状态。周潇等^[44]的研究进一步表明,工会成立员工关爱中心、开通心理咨询热线以及联合企业举办心理健康讲座,对员工情绪疏导具有积极作用。在员工的能力发展关怀方面,工会结合企业生产经营需求,通过组织劳动技能大赛、技术比武、“五小”活动(小发明、小创造、小革新、小设计、小建议)等方式,赋予员工更多的教育和培训机会^[45],此时员工的职业能力得以提升和发展,有利于激发员工的投入感和主动进取的工作精神。HERNAUS et al.^[46]研究发现,工会可以在企业人力资源管理部门的支持下为员工提供额外的提升性培训福利,如带薪在企业内外部培训、优秀员工特殊福利等,使员工在工作中感受到未来的职业发展希望、工作意义感等积极情绪。工会关怀在关注员工发展问题之外,还对企业内部沟通、员工建言献策和参与企业战略目标设置具有促进作用^[18],采用赋能而不是控制的方式,消除员工在逆境下对企业的不信任感。在这方面,工会关怀能够推动企业形成去中心化的、开放式的工作环境氛围,并监督企业建立工会、企业、员工共同参与的心理援助和关怀机制,这种公平、参与和兼容的工作环境为员工发声创造了条件,能够保障员工情绪能量的持续提升。

情绪能量对于员工韧性具有塑造作用^[47]。基于资源车队通道效应,员工在工会关怀中汲取的积极情绪能够增强员工适应性,促使员工主动采取多种途径改善工作流程并获得自主感和控制感,有利于其更好地处理工作与非工作领域的各种问题,并及时找到处理危机的解决方案,这与中国企业管理的现实情景一致。面对新冠疫情这类突发性危机时,工会关怀及时为员工提供心理咨询、心理疏导和心理援助等服务,帮助员工舒缓疫情带来的工作、生活、家庭等方面的心理焦虑和压力,并引导员工将消极抱怨情绪转换为乐观、感恩、希望等积极情绪,此时员工的情绪调节能力得到强化,从而化危为机,提升员工韧性。可见,情绪能量的变化是工会关怀影响员工韧性的重要解释机制。因此,本研究提出假设。

H_{3a} 工会关怀对情绪能量具有显著的正向影响;

H_{3b} 情绪能量在工会关怀与员工韧性之间起中介作用。

2.2.3 环境不确定性的调节作用

资源车队通道效应认为,员工韧性是组织资源环

境与个体的心理感知交互作用的结果,而环境不确定性是员工预测、评估和解读所处环境变化的重要指标,会对员工在逆境和困难中的关系认知和情绪调节机制产生潜移默化的影响^[29]。本研究认为,环境不确定性会沿着个体与企业之间的信息链接和个体内的压力激活两条路径影响员工韧性发展;由于环境不确定性的不同,员工会对工会关怀传递的资源价值产生不同的解读和诠释,导致其中的资源传递机制发生变化。

在关系资源通道方面,组织环境的不确定性可以成为促进企业与员工链接的催化剂,因为此时员工面临信息获取不完全、不及时和不明晰等威胁,这就迫使其共同寻找应对挑战的方法,并积极实施知识共享和沟通交流、主动交换动态信息等获取新资源的行为,从而增强了工会关怀为员工提供的关系资源的作用效果。朱苏丽等^[25]认为,环境不确定性水平较高时,员工感知到来自环境的共同威胁,强化了企业与员工之间的利益依存关系,促使员工更努力地投入工作以挽救企业;WALKER et al.^[48]认为,环境不确定性从企业外部激活了其内部成员的信任和合作过程,有利于形成企业与员工之间的共同目标和价值观。可见,在高度不确定的工作场景中,员工倾向于将个人利益与企业的整体利益紧密联系起来,此时工会提供的资源支持将更大程度地激发员工的危机感知和合作意向,具有更强烈的关系资源价值。基于这一逻辑,环境不确定性较高时,员工感知到工会关怀对个体价值和利益需求的保护效果得到强化,从而带来更高水平的类亲情交换关系和员工韧性。事实上,这与中国工会在劳资双方之间发挥情感纽带和利益联结的职责作用是一致的^[49]。当企业面临内忧外患时,工会通常会响应企业的号召,引导员工关注企业的整体利益,甚至将其置于个人利益之前,这种共同愿景、决心和前瞻性等心理资源有利于员工在逆境中实现学习和成长。

在情绪资源通道方面,环境不确定性的高风险的特点意味着员工对既有资源的损耗和流失更加敏感^[21],此时员工对平衡工作压力和获取新资源的紧迫性增强,因而工会关怀提供的情绪资源价值能够迅速激活,起到“雪中送炭”的效果。在企业面临生产经营危机或外部环境剧变时,来自企业提供的情绪资源是有限的。这意味着员工在投入大量的情绪资源和认知资源搜集工作信息的同时,还需要努力应对环境变化导致的紧张感和失衡感^[26]。此时,工会关怀在缓冲员工心理困境和补充积极情绪资源方面的价值更加凸显,员工甚至主动整合其提供的各种关怀性服务以实现自我学习和适应,重构情绪稳态。可见,面对环境不确定性带来的压力,员工能够更有效地感知、整合和转化工会关怀中的情感资源和支持,从而提升工会关怀为员工提供的情感资源的价值。

综上所述,随着环境不确定性由低到高变化,工会关怀对类亲情交换关系和情绪能量的正向影响逐

渐增强。在此基础上,环境不确定性正向调节类亲情交换关系和情绪能量的中介作用。面对环境不确定性的影响,员工更容易在工会关怀的引导下将企业向朋友和家人的定位转变,进而形成更紧密的类亲情交换关系,提升员工韧性;同时员工对工作场所中的资源损耗的情绪敏感性更强,更需要工会投入的情感关怀和保护来应对压力情景,从而对工会关怀的情感资源通道起催化作用。因此,本研究提出假设。

H_{4a} 环境不确定性正向调节类亲情交换关系对工会关怀与员工韧性的中介作用,即环境不确定性越高时,类亲情交换关系在工会关怀与员工韧性之间的中介作用越强;

H_{4b} 环境不确定性正向调节情绪能量对工会关怀与员工韧性的中介作用,即环境不确定性越高时,情绪能量在工会关怀与员工韧性之间的中介作用越强。

本研究探讨工会关怀对员工韧性的影响机制及其情景化条件,理论模型见图1。

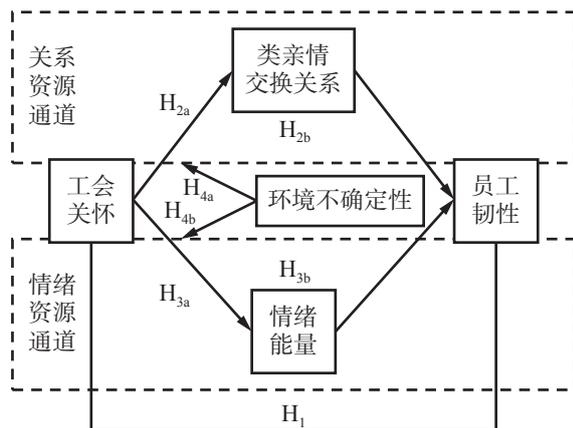


图1 理论模型

Figure 1 Theoretical Model

3 研究方法

3.1 工会关怀量表的检验和修订

在检验研究假设之前,首先检验工会关怀测量工具的信度和效度。根据 TETRICK et al.^[16] 和 DEERY et al.^[50] 的研究,工会对员工的工具性价值主要体现在为其成员获取有利的工作条件,包括工资、福利、工作保障和晋升的程度等,该观点得到大量研究的证实。可见,国外工会关怀的研究往往侧重于工会对员工主体的各种工作权益的关心和保护,相对忽略了对员工非工作需求和对企业长远发展的协同影响。相比之下,中国工会在企业中通过各种措施,在员工的家庭生活和身心健康等方面为员工提供各种关怀,这已成为中国情景下工会关怀的鲜明特征,本土化的工会关怀概念的测量问题亟待解决。张毛龙等^[30] 开发了工会实践量表,其中测量工会关怀主要包括“工会采取措施关怀员工的身体健康”“工会采取措

施关怀员工的心理健康”“工会采取措施关怀员工的家庭生活”“工会为员工的生活提供便利”4个题项,且其具有较好的信度和效度。而随着中国工会的改革和转型的推进,工会关怀的概念外延逐渐拓展,已从满足员工非工作需求向满足员工参与企业管理、职业能力发展、员工抱怨疏导等工作需求和非工作需求的转变,工会关怀工作的内容和形式呈现多元化的特征。因此,本研究在张毛龙等^[30] 的研究基础上,对工会关怀量表进行调整和补充,如将“工会采取措施关怀员工的身体健康”和“工会采取措施关怀员工的心理健康”两个题项整合为“工会在员工职业安全保护方面发挥了重要作用”,并增加“工会为员工提供有效的抱怨和申诉渠道”“工会重视员工的工作能力和职业发展”“工会能够组织或代表员工参与企业管理和决策”3个题项。本研究于2020年9月8日至30日进行预调研,通过EMBA和MBA学员以及其他社会关系联系到85位含有工会组织的企业人力资源管理人员,并向其解释和说明相关研究问题和填写注意事项,共收回问卷85份,问卷的有效回收率为100%。数据分析结果表明,量表的内部一致性信度系数为0.957,具有较好的信度。验证性因子分析发现,全部题项在各自潜在变量上的因子载荷在0.846~0.928之间,各个题项均在0.001水平上显著。同时,考虑到“工会采取措施关怀员工的家庭生活”与“工会为员工提供文化娱乐方面的关怀和服务”两个题项之间存在较高的相关性,本研究通过释放这两个题项对应的模型参数进行模型优化。结果表明,工会关怀作为单因子模型具有较高的拟合度, $\chi^2/df = 1.602$, $CFI = 0.991$, $TLI = 0.983$, $RMSEA = 0.085$, $SRMR = 0.021$,工会关怀量表的信度和效度均能达到测量学标准。

3.2 研究样本

根据预调研阶段填答者对问卷题项内容的评价和反馈,本研究对原始量表中个别题项的相关表述进行微小修订,如调整“工会采取措施……”这类容易造成理解偏差的表述内容,将其修改为“工会重视……”或“工会为员工提供……”等表述,确定后将其作为正式问卷。工会关怀量表的具体题项为“工会为员工提供文化娱乐方面的关怀和服务”“工会为员工提供有效的抱怨和申诉渠道”“工会重视员工的工作能力和职业发展”“工会采取很多措施关怀员工的家庭生活”“工会在员工职业安全保护方面发挥了重要作用”“工会能够组织或代表员工参与企业管理和决策”。为避免共同方法偏差的影响,正式调研时间自2020年10月1日开始,至11月30日结束,调研企业来自上海、江苏和安徽等地有工会的9家企业,包括国有企业、民营企业和外资企业,涉及制造业、服务业、交通和金融等多个行业,共计进行两轮问卷调研。第1阶段,工会关怀、类亲情交换关系、情绪能量和员工韧性属于员工感知层面的变量,由企业一线员工(均为工会成员)进行评

价更为准确,为减少由于员工自我报告造成的偏好性误差,研究者控制社会称许性因素在其中的作用。第2阶段,由于环境不确定性体现了组织内外部环境变化的速度和不可预测性,对于员工而言容易存在信息不对称性和主观误判的问题,因此由企业人力资源部门管理者或工会工作人员对其进行评价。由于本研究样本包括人力资源管理、工会工作人员和员工,需要对收集的数据进行匹配,本研究通过调查人员创设的一个既保护调查者隐私又具有身份识别性的编码对每家企业进行编号。对于以发放纸质问卷收集数据的形式,研究者通过联系企业管理人员寄送包括环境不确定性量表的企业层问卷和包括工会关怀、类亲情交换关系、情绪能量以及员工韧性量表的个体层问卷,再由联系人向符合条件的企业员工随机发放问卷,并由填写人匿名填答后进行密封;对于以发送电子链接收集数据的形式,研究者通过向企业联系人发送已进行单独编号的电子链接,并在问卷中设置人力资源管理、工会工作人员和员工分开填写的题项,将其自动分配到对应的题项进行在线填答。

本轮问卷调查共向9家企业发放70份企业层问卷和600份个体层问卷,删去漏答较多、规律性填答和无法匹配的无效问卷后,成功配对的有效问卷包括43份企业层问卷和395份个体层问卷,企业层问卷的有效回收率为61.429%,个体层问卷的有效回收率为65.833%。对于同一家企业出现多个人力资源管理者和工会工作人员填写的情况,对相关变量取均值处理。在员工样本中,男性为200人,占50.633%;38岁及以下员工252人,占63.797%;本科及以上员工181人,占45.823%;中共党员人数为35人,占8.861%。

3.3 测量工具

本研究的量表均采用发表在权威中英文期刊上的成熟量表,采用经典回译法将英文量表翻译为中文,并由相关领域的专家进行审核修正,以确保量表在中国情景下的内容准确性和适用性。均采用Likert 5点评分法,在测量员工韧性、工会关怀、类亲情交换关系和情绪能量时,1为非常不同意,5为非常同意;在测量环境不确定性时,1为非常低,5为非常高。

(1) 员工韧性 (*ER*)。采用 NÄSWALL et al.^[51] 开发的员工韧性量表测量,包含9个题项,具体题项为“我能够与他人合作来解决工作中的挑战”“我通常能积极适应并快速缓解压力”“我能够制定多种方案从当前工作困境中摆脱出来”“在工作中,我能从失误中吸取教训并改进自己的工作方法”“我反复评估并持续改善自己的工作表现”“我能够有效处理工作中的反馈,包括一些负面的批评”“当我需要一些特定资源时,我能够在工作中主动寻求帮助”“当我需要时我会找上级寻求支持和帮助”“我将工作中的变化视为一种获得成长的机会”。在本研究中该量表的一致性信度系数为0.954。

(2) 工会关怀 (*UC*)。具体测量方法见上文,在本研究中该量表的一致性信度系数为0.924。

(3) 类亲情交换关系 (*Fle*)。采用朱苏丽等^[38] 开发的类亲情交换关系量表测量,包含5个题项,具体题项为“我所在的企业是一个大家庭,我是其中的一分子”“在工作中我一切以企业利益为重,因为企业利益与我的利益紧密相连”“只要企业需要,我会努力地为它付出”“我为企业尽心尽力地工作,因为我的发展与企业发展紧密联系在一起”“我对所在企业是全身心投入的,我相信我的付出可以促进企业的繁荣”。在本研究中该量表的一致性信度系数为0.940。

(4) 情绪能量 (*EE*)。采用 ATWATER et al.^[52] 开发的员工工作能量感量表测量,包含8个题项,具体题项为“我在工作中感到充满活力和能量”“我带着充分的热情和兴趣去完成我的工作任务”“我在结束一天的工作后仍然感到精力充沛”“我具备实现工作目标所需的能量”“当我早上准备工作时感到自己对新的一天充满动力”“我在工作时感到自己满腔热忱”“我工作的企业给了我积极的心理能量”“工作时我感到自己强大并且主动进取”。在本研究中该量表的一致性信度系数为0.933。

(5) 环境不确定性 (*EU*)。采用 DE HOOGH et al.^[53] 开发的环境不确定性量表测量,包含3个题项,具体题项为“您所在的工作环境动态变化的程度”“您所在的企业环境的挑战性程度”“您所在的企业环境提供改变的机会或者可能性”。在本研究中该量表的一致性信度系数为0.650。

(6) 控制变量。首先,基于相关研究^[23,31],本研究将参与者的性别、年龄、学历和所在企业类型等常用的人口统计学因素作为控制变量。其次,徐雷等^[54] 和袁青川^[13] 的研究表明,中共党员身份会影响员工对工会的态度及其工作行为,为了更准确地刻画相关变量之间的关系,本研究将员工的政治面貌作为控制变量。再次,员工韧性、工会关怀、类亲情交换关系和情绪能量属于员工感知层面的变量,由企业一线员工(均为工会成员)进行评价更为准确,为减少由于员工自我报告而存在的偏好性误差,本研究控制了社会称许性因素在其中的作用。采用 FISCHER et al.^[55] 发展的社会称许性量表测量社会称许性,包含6个题项,具体题项为“当我不能按照自己的方式做事时,我会感到愤怒”“有时我非常嫉妒别人的好运”“我从未特别讨厌过任何人”“有时即使知道权威人士是对的,我也喜欢反抗他们”“我总是很有礼貌,甚至对对我很讨厌的人”“有时在别人向我求助时我会恼怒”。在本研究中该量表的一致性信度系数为0.773。最后,考虑到企业自身的管理实践能够显著影响员工韧性^[2-3],而中国企业工会与企业之间的利益协同优势以及工会在企业中的嵌入式结构特征,使本研究在检验工会关怀对员工韧性的影响时需要剥离企业关怀的影响,因此,将企业关怀加以控制。本研究采用 MCALLISTER et al.^[14] 的组织关怀量表测量企业关怀,包含3个题项,具体题项为

“企业管理者充分考虑员工的目标和价值”“企业管理者愿意在员工需要时伸出援手”“企业管理者很少关心员工的切身利益”。在本研究中该量表的一致性信度系数为0.716。

4 实证结果和分析

4.1 测量模型和区分效度

本研究对员工韧性、工会关怀、类亲情交换关系、情绪能量、环境不确定性5个潜变量进行验证性因子分析,以检验研究变量的区分效度,各模型的拟合指数见表1。通过比较可知,5因子模型的拟合最为理想, $\chi^2/df = 2.644$, $CFI = 0.936$, $TLI = 0.930$, $RMSEA = 0.065$, $SRMR = 0.043$, 明显优于其他因子模型,说明变量之间具有较高的区分效度。

本研究采用潜在误差变量控制法检验研究中可能出现的同源方法偏差问题^[56]。本研究在5因子模型的基础上增加一个方法潜因子,使所有的测量题项除了负荷在所属的概念因子上,还负荷在方法潜因子上。结果表明,加入共同方法因子后,拟合度未发生明显变化,与5因子模型相比较, χ^2/df 、 $RMSEA$ 、 CFI 和 TLI 的指数变化均小于0.020,表明测量中不存在严重的共同方法偏差。

4.2 描述性统计分析

本研究测量变量的均值、标准差和变量之间的相关系数,结果见表2。工会关怀、类亲情交换关系和情绪能量均与员工韧性显著正相关,类亲情交换关系与员工韧性相关性较大且显著, $r = 0.583$, $p < 0.001$; 工会关怀与类亲情交换关系显著正相关, $r =$

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

模型	因子组合	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
5因子模型	ER, UC, Fle, EE, EU	2.644	0.936	0.930	0.065	0.043
4因子模型a	ER, UC + EU, Fle, EE	3.291	0.910	0.902	0.076	0.058
4因子模型b	ER, UC, Fle + EE, EU	4.528	0.861	0.849	0.095	0.060
3因子模型	ER, UC + Fle + EE, EU	6.380	0.787	0.770	0.117	0.077
单因子模型	ER + UC + Fle + EE + EU	11.717	0.573	0.541	0.165	0.127

注: +为前后两个因子合并为一个因子。

表2 变量的均值、标准差和相关系数
Table 2 Mean, Standard Deviation, and Correlation Coefficients of Variables

变量	员工韧性	工会关怀	类亲情交换关系	情绪能量	环境不确定性	性别	年龄	学历	企业类型	政治面貌	社会称许性	企业关怀
员工韧性	1											
工会关怀	0.426***	1										
类亲情交换关系	0.583***	0.550***	1									
情绪能量	0.512***	0.684***	0.695***	1								
环境不确定性	0.149**	0.129*	0.086	0.025	1							
性别	-0.040	-0.082	-0.040	0.023	-0.053***	1						
年龄	-0.019	0.088	0.012	0.107*	-0.062	-0.007	1					
学历	0.132	0.044	0.085	0.042	0.463***	-0.230***	-0.116*	1				
企业类型	-0.019	-0.009	0.034	-0.012	0.235***	-0.153**	0.177***	-0.029	1			
政治面貌	0.073	-0.005	0.033	0.073	0.186***	-0.096	-0.291***	0.254***	-0.141*	1		
社会称许性	-0.173***	-0.050	-0.221***	-0.077	-0.094	-0.016	-0.018	-0.040	0.009	-0.091	1	
企业关怀	0.253***	0.266***	0.249***	0.292***	0.139**	-0.097	0.033	-0.004	0.037	0.057	-0.132	1
均值	3.957	3.747	3.766	4.061	3.795	1.494	3.246	1.724	3.418	1.473	2.619	3.479
标准差	0.549	0.763	0.674	0.643	0.110	0.501	0.647	0.885	0.943	0.809	0.530	0.737

注: ***为 $p < 0.001$, **为 $p < 0.010$, *为 $p < 0.050$, 双尾检验, 下同。

表3 员工韧性的层级回归结果
Table 3 Hierarchical Multiple Regression Results for Employee Resilience

变量	员工韧性						
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7
工会关怀		0.276***		0.098**		0.091**	0.050
类亲情交换关系			0.478***	0.415***			0.354***
情绪能量					0.390***	0.321***	0.129*
性别	0.009	0.031	-0.030	-0.016	-0.027	-0.013	-0.027
年龄	-0.007	-0.036	-0.089*	-0.089*	-0.060	-0.060	-0.091*
学历	0.078*	0.067*	0.041	0.042	0.062*	0.061*	0.044
企业类型	-0.011	-0.001	-0.016	-0.012	-0.005	-0.002	-0.011
政治面貌	0.008	0.010	-0.006	-0.004	-0.019	-0.014	-0.011
社会称许性	-0.141**	-0.135**	-0.036	-0.047	-0.127**	-0.128**	-0.058
企业关怀	0.176***	0.102**	0.083**	0.069*	0.074*	0.067*	0.060
R^2	0.101	0.236	0.372	0.384	0.305	0.314	0.394
ΔR^2		0.135	0.271	0.148	0.204	0.078	0.158
F	6.188***	14.884***	28.616***	26.723***	21.198***	19.537***	24.947***

0.550, $p < 0.001$; 工会关怀与情绪能量显著正相关, $r = 0.684$, $p < 0.001$ 。以上结果为本研究假设检验提供了初步支持。

4.3 假设检验

4.3.1 直接效应和中介效应检验

本研究在控制7个控制变量后,对员工韧性的回归分析结果见表3,对类亲情交换关系和情绪能量的回归分析结果见表4。模型1中仅包括控制变量,学历和企业关怀与员工韧性之间存在显著正向关系,社会称许性与员工韧性之间存在显著负向关系。在模型1的基础上,模型2加入工会关怀,回归结果表明,工会关怀对员工韧性有显著的正向影响, $\beta = 0.276$, $p < 0.001$, H_1 得到验证。

采用BARON et al.^[57]的检验程序检验类亲情交换关系和情绪能量的中介作用。由表4的模型9可知,工会关怀对类亲情交换关系有显著的正向影响, $\beta = 0.430$, $p < 0.001$, H_{2a} 得到验证。由表3的模型3可知,类亲情交换关系对员工韧性有显著的正向影响, $\beta = 0.478$, $p < 0.001$;由模型4可知,当把工会关怀和类亲情交换关系同时放入回归模型,工会关怀和类亲情交换关系对员工韧性均具有显著的正向影响,但工会关怀对员工韧性的回归系数由模型2的0.276下降为0.098。由此可知,工会关怀通过类亲情交换关系对员工韧性产生作用, H_{2b} 得到验证。可见,工会在连结劳资双方的利益诉求、构建利益交融式的类亲情交换关系方面具有独特价值,能够为员工营造仁爱、宽容和信任的家庭式氛围,增进员工对企业的依赖和归属感,从而提升员工韧性。同理,由表4的模

型13可知,工会关怀对情绪能量有显著的正向影响, $\beta = 0.576$, $p < 0.001$, H_{3a} 得到验证。由表3的模型5可知,情绪能量对员工韧性有显著的正向影响, $\beta = 0.390$, $p < 0.001$;由模型6可知,当把工会关怀和情绪能量同时放入回归模型,工会关怀和情绪能量对员工韧性均具有显著的正向影响,但工会关怀对员工韧性的回归系数由模型2的0.276下降为0.091。这表明,工会关怀通过情绪能量对员工韧性产生作用, H_{3b} 得到验证。可见,工会关怀具备保障员工身心平衡和为员工赋能授权的作用,通过为员工提供情绪抱怨疏导、完善工作场所中的心理关怀和援助机制等积极情绪资源,动员员工的工作激情和劳动热情,进而增强员工韧性。在表3的模型7中,把两个中介变量同时放入模型中,工会关怀对员工韧性的影响不再显著, $\beta = 0.050$, $p > 0.050$,这进一步表明类亲情交换关系和情绪能量共同在工会关怀与员工韧性之间起完全中介作用。

为了进一步比较类亲情交换关系与情绪能量的中介效应差异,采用Mplus 7.4使用偏差校正的bootstrap检验进行分析,结果表明,类亲情交换关系在工会关怀与员工韧性之间的中介效应值为0.153,95%置信区间为[0.103, 0.213],表明工会关怀通过类亲情交换关系对员工韧性产生作用, H_{2b} 再次得到验证;情绪能量在工会关怀与员工韧性之间的中介效应值为0.073,95%置信区间为[0.023, 0.136],表明工会关怀通过情绪能量对员工韧性产生作用, H_{3b} 再次得到验证。结果再次证实了工会关怀通过类亲情交换关系和情绪能量影响员工韧性,证实了工会关怀对员

表4 类亲情交换关系和情绪能量的层级回归结果

Table 4 Hierarchical Multiple Regression Results for Family-like Exchange Relationship and Emotional Energy

变量	类亲情交换关系				情绪能量			
	模型8	模型9	模型10	模型11	模型12	模型13	模型14	模型15
工会关怀		0.430***	0.431***	0.324***		0.576***	0.581***	0.441***
环境不确定性			-0.103	-0.025			-0.540	-0.066*
工会关怀 × 环境不确定性				0.094***				0.044*
性别	0.080	0.115*	0.107	0.099	0.091	0.139**	0.094	0.091
年龄	0.171***	0.126**	0.125**	0.138***	0.137**	0.076	0.071	0.077
学历	0.076*	0.060	0.064	0.084*	0.039	0.018	0.042	0.051
企业类型	0.010	0.025	0.027	0.030	-0.016	0.004	0.017	0.018
政治面貌	0.029	0.032***	0.327	0.020	0.069	0.073*	0.077*	0.071*
社会称许性	-0.219***	-0.211***	-0.212***	-0.194***	-0.034	-0.022	-0.030	-0.021
企业关怀	0.195***	0.080*	0.081*	0.082	0.262***	0.108**	0.114***	0.114***
R ²	0.135	0.373	0.373	0.398	0.110	0.499	0.504	0.509
ΔR ²		0.238	0.0001	0.025		0.389	0.005	0.005
F	8.621***	28.712***	25.475***	25.352***	6.809***	48.152***	43.438***	39.774***

工韧性影响的双路径模型假设。同时,类亲情交换关系的中介效应在数值上大于情绪能量的中介效应, $\Delta = 0.080$, 表明这两种不同的资源通道机制存在强弱差异,类亲情交换关系对工会关怀与员工韧性的关系具有更强的解释力。这反映了中国的工会以协调劳动关系主体利益诉求为主要工作目标和任务,这与工会在协调劳资关系上为员工提供更丰富的资源而在影响员工情绪方面仍缺乏施展空间的现实相吻合。但这种差异在统计上并不显著,95%置信区间为 $[-0.010, 0.161]$, 包含0, 这可能与二者都是基于计算判断是否促进韧性,从而难以精确区分其促进韧性的机理差异有关,对此需要更多研究进行求证。

4.3.2 调节效应检验

由表4的模型11可知,环境不确定性对工会关怀与类亲情交换关系的关系具有显著的正向调节作用, $\beta = 0.094, p < 0.001$, 这一调节效应额外解释了类亲情交换关系总方差的2.500%;由模型15可知,环境不确定性对工会关怀与情绪能量的关系具有显著的正向调节作用, $\beta = 0.044, p < 0.050$, 这一调节效应额外解释了情绪能量总方差的0.500%。

为进一步检验和直观体现环境不确定性的调节作用,本研究以均值加减1个标准差为标准划分环境不确定性的低、高,进行简单斜率分析,并分别绘制调节效应图。图2为环境不确定性在工会关怀与类亲情交换关系之间的调节效应图,环境不确定性较低时,工会关怀对类亲情交换关系的斜率较为平缓, $\beta = 0.299, p < 0.001$; 环境不确定性较高时,工会关怀

对类亲情交换关系的斜率更为陡峭, $\beta = 0.318, p < 0.001$, 此时类亲情交换关系对工会关怀的变动较为敏感,即工会关怀稍有增加,员工的类亲情交换关系就有很大提升。因此,环境不确定性对工会关怀影响类亲情交换关系的过程具有显著的正向调节作用。

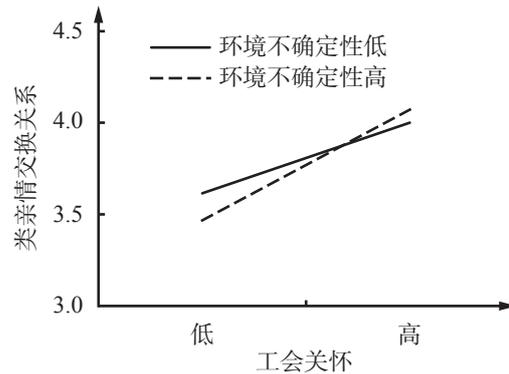


图2 环境不确定性在工会关怀与类亲情交换关系之间的调节效应
Figure 2 Moderation Effects of Environmental Uncertainty between Unions' Concern and Family-like Exchange Relationship

图3为环境不确定性在工会关怀与情绪能量之间的调节效应图,工会关怀与情绪能量之间的正向关系在环境不确定性水平较高时为 $\beta = 0.418, p < 0.001$; 环境不确定性水平较低时为 $\beta = 0.411, p < 0.001$ 。表明环境不确定性正向调节工会关怀与情绪能量之

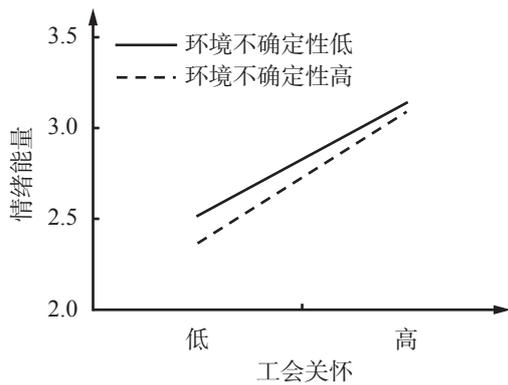


图3 环境不确定性在工会关怀与情绪能量之间的调节效应

Figure 3 Moderation Effects of Environmental Uncertainty between Unions' Concern and Emotional Energy

间的正向关系。

4.3.3 被调节的中介效应检验

本研究采用 bootstrap 法检验以类亲情交换关系和情绪能量为中介变量、以环境不确定性为调节变量的被调节的中介效应,设定样本量为 5 000,置信区间的置信度为 95%,采用偏差校正的非参数百分位法取样。检验结果见表 5,对于类亲情交换关系作为中介的路径,环境不确定性较高时有调节的中介效应显著, $\beta = 0.127$,95% 置信区间为 [0.092, 0.169],不包含 0;在环境不确定性较低时有调节的中介效应显著, $\beta = 0.134$,95% 置信区间为 [0.098, 0.178];并且环境不确定性高与低的中介效应差值显著, $\beta = 0.007$,95% 置信区间为 [0.001, 0.014],不包含 0。表明被调节的中介效应显著,即当环境不确定性水平较高时,工会关怀通过类亲情交换关系对员工韧性的正向影响更强, H_{4a} 得到验证。在环境不确定性较高的情况下,员工意识到自身的利益与企业利益是紧密关联的,因此更愿意通过利用工会关怀中的沟通平台、帮扶机制等表达自身的利益诉求,并提升自己对实现企业利益的责任感和使命感,由此在更大程度上发挥工会

关怀在劳资双方的关系资源价值;面对动态和复杂的企业环境变化,员工为调节自身的资源威胁感和心理不安全感,更倾向于将工会视为与企业谈判和合作的关系资源途径,此时工会关怀的补充在更大程度上唤起员工对企业的认同和信任,帮助员工保持恢复和适应能力。随着环境不确定性的增加,工会关怀在促进员工与企业利益融合和情感链接方面的作用得到强化,此时类亲情交换关系的中介效应更加显著。

对于情绪能量作为中介的路径,环境不确定性较高时有调节的中介效应显著, $\beta = 0.120$,95% 置信区间为 [0.082, 0.166],不包含 0;在环境不确定性较低时有调节的中介效应显著, $\beta = 0.122$,95% 置信区间为 [0.083, 0.169],不包含 0;而环境不确定性高与低的中介效应差值不显著, $\beta = 0.002$,95% 置信区间为 [-0.001, 0.006],包含 0。表明有调节的中介效应不显著, H_{4b} 未得到验证。情绪能量在工会关怀与员工韧性之间的情绪资源驱动机制对企业环境变化具有较低的敏感度,这可能是由于中国的工会在服务员工需求方面缺乏实质的独立性,在企业面临外部环境冲击或威胁时,难以真正通过为员工赋能授权而对员工情绪激励产生差异化影响。

5 结论

5.1 研究结果

随着工会改革的推进,工会逐渐参与到涉及员工工资和福利等切身利益的企业决策当中。本研究基于工会采取的围绕员工福祉和发展的一系列关怀行为,探讨工会关怀通过保障员工的类亲情交换关系和激活员工的情绪能量两种资源通道促进员工韧性,并在此基础上引入环境不确定性这一关键情景因素,揭示不同的环境不确定性水平下工会关怀影响员工韧性的资源通道机制的强弱变化。研究表明,工会关怀能够显著提高员工韧性;工会关怀通过基于关系资源通道的类亲情交换关系和情绪资源通道的情绪能量的双重驱动机制促进员工韧性,且这两

表 5 被调节的中介效应分析结果

Table 5 Analysis Results of Moderated Mediation Effects

路径	调节变量	效应系数	标准差	95%置信区间	
				下限	上限
工会关怀→类亲情交换关系→员工韧性	高环境不确定性	0.127	0.023	0.092	0.169
	低环境不确定性	0.134	0.024	0.098	0.178
	差值	0.007	0.004	0.001	0.014
工会关怀→情绪能量→员工韧性	高环境不确定性	0.120	0.026	0.082	0.166
	低环境不确定性	0.122	0.026	0.083	0.169
	差值	0.002	0.002	-0.001	0.006

种不同的资源通道机制存在强弱差异;环境不确定性对工会关怀与员工韧性之间的关系资源通道机制有正向调节作用,而对二者之间的情绪资源通道机制不具有调节作用。

5.2 理论贡献

(1) 引入工会关怀这一前因变量,提出工会关怀是塑造和培养员工韧性的重要路径,为深入理解动态和复杂环境下的员工韧性的驱动因素提供了新视角。尽管已有研究证实了授权型领导、学习型组织氛围等组织资源因素对员工韧性的保护作用,但这些企业主导的员工韧性提升手段在逆境条件下容易失灵,难以持续有效地激发员工韧性^[58]。本研究以中国企业工会在组织管理实践中的独特性为立足点,发现工会关怀彰显了中国工会能够平衡并融合维护员工权益、协调劳动关系和协助企业有序发展的多重职责,在给予员工社会支持的同时向其传递企业重视员工价值和关心员工福利的信号,证实了工会关怀对员工韧性的价值。

(2) 基于资源车队通道效应构建工会关怀对员工韧性的影响模型,揭示了类亲情交换关系和情绪能量在其中发挥的关系资源通道和情绪资源通道作用,为探讨工会关怀与员工韧性之间的内在机制提供了整合性解释。本研究基于中国工会的员工服务、企业管理和社会治理的多重角色,探讨工会关怀在实现企业健康和员工发展方面的统筹作用,从员工与企业关系和员工情绪两个方面,揭示并验证了类亲情交换关系这一关系资源通道和情绪能量这一情绪资源通道对工会关怀与员工韧性关系的作用机制,对已有研究关注工会在集体协商谈判^[4]、劳动保护^[7]等员工维权职能层面的视角进行了拓展。研究结果揭示了工会关怀与员工韧性之间作用机制的“黑箱”,为员工韧性的前因变量研究和工会效应研究补充了新知识。

(3) 将环境不确定性因素引入中国企业工会的独特情景进行研究,检验环境不确定性在工会关怀与员工韧性的关系中的调节作用,厘清了员工韧性形成过程的边界条件。已有研究主要遵循组织资源—员工韧性之间静态转化的思路探讨员工韧性的提升机制^[20],缺少对于二者关系在不同的组织情景下动态变化的探讨。事实上,员工韧性反映了个体利用组织资源来应对内外部环境变化的能力,而员工对组织资源的获取、利用和转化过程与其所处的组织环境紧密相关。本研究揭示了环境不确定性对工会关怀与员工韧性之间的关系资源通道和情绪资源通道的差异化作用,响应了学者们对于中国产业关系和组织管理研究需要增强理论情景化的呼吁^[59]。

5.3 实践启示

(1) 指导企业和工会共同构建以情感为纽带和以家本位观念为基础的企业文化,为员工提供保障性的关系资源环境,这是在中国文化背景下企业培养员工韧性的新思路。企业需要在追求合理、合法的经济利益前提下,借助工会手段自下而上地反映和

解决员工需求,加快建立员工工资集体协商和福利增长机制,帮助员工面对困难和挫折时进行自我调节和恢复。与企业人力资源管理实践手段自上而下地进行工作设计和员工管理不同^[60],工会关怀塑造的利益交融式的组织氛围是一种更为稳定、内在和持续性的激励手段,这与中国传统文化中的合私为公和泛家族主义价值观相吻合。随着劳动关系新业态、新模式的涌现和以人为中心的员工关系管理时代来临,企业应当意识到工会在促进人际关系和谐、创新劳资合作方式和塑造包容性组织氛围方面的价值,支持工会甚至主动授权工会开展工作,以确保企业与员工之间通过超越工具性交换的人情互动形成更高质量的亲密关系。

(2) 中国的企业工会在为员工授权赋能、提升员工情绪调节能力方面已有所作为,并成为员工韧性提升的关键途径。工会关怀通过发挥拓展性的人力资源管理功能,如构建包容和平等的工作场所氛围、完善员工技能水平、工作业绩与福利待遇相挂钩的激励机制,赋予员工工作价值感和意义感,进而促进员工韧性。同时,工会关怀还重视员工的心理健康和情绪管理,通过预防、控制或疏导等方法帮助员工摆脱负面情绪带来的困扰,如通过保障员工的休息时间防止情绪资源的过度消耗、通过提供更多非正式的平等的沟通交流机会增加员工对工作意义的了解等。这提示管理者在企业理性治理中融入工会关怀的情感性价值,有助于指导企业采用高效和治本的方式提升员工韧性。

(3) 为复杂动态情景下企业和工会共同制定适应环境变化的协同配合策略提供实践指导。首先,面对平台经济发展、数字技术变革和雇佣关系形式变化等组织情景变化,工会作为维护新就业形态劳动者权益的重要主体,能够监督平台企业履行雇主责任和保障新就业形态劳动者权益,塑造具有韧性的新就业劳动者队伍。其次,后疫情时代下企业发展处于治愈和蜕变的关键点,企业管理者要善于运用工会关怀这一柔性手段,重塑员工对企业目标的信任和理解,这对持续激发员工的工作动力有重要意义。最后,企业与工会需要通过互动和联合来平衡企业与员工的利益诉求,工会在关注员工文化娱乐休闲和送温暖之外,需要把更多的精力投入到劳动条件、劳动报酬和职业成长等员工核心权益的关怀上;企业依托工会建立多样化的沟通渠道,形成定期沟通和实时反馈机制,如让员工评价企业和工会提供的心理和情感关怀是否符合实际需要,并根据评价结果对自身组织活动和提供的服务进行及时调整,确保这些关怀性资源能够真正促进员工的类亲情交换关系和情绪能量。

5.4 研究局限和未来研究展望

在研究方法方面,虽然本研究采用不同的时间点收集数据,但仍然未能严格按照纵向研究方法收集数据,较难做出因果关系推论。由于不同阶段内员工对工会关怀作用的认知和感受会受到时间因素的

影响,未来可以通过纵向案例研究方法比较工会关怀在单个企业的不同时期和不同性质企业之间的作用差异,持续关注并跟踪企业、工会和员工之间联系的动态变化及影响。在理论模型方面,对于工会关怀如何以及何时能够有效促进员工韧性的问题,可能受到企业人力资源管理实践、不同地区的工会发展特征和个体差异因素等其他情景条件的影响,未来研究可以继续深化和推进工会关怀的情景化研究。例如,中国工会在协调员工与企业关系、改善员工工作感受等方面与人力资源管理实践存在协同和合作,导致人力资源管理实践与工会关怀之间可能存在强化或替代等交互效应,深入揭示这一问题能够为厘清中国企业与工会之间的互动关系本质提供支持。最后,伴随着数字经济时代的到来,传统的雇佣关系结构和用工方式正在发生深刻改变,工会关怀如何在维护新就业形态劳动者权益、改善其韧性能力方面继续发挥价值,需要工会在本土理论和实践上的创新,这对于推进员工韧性的情景化研究具有重要意义。

参考文献:

- [1] ANICICH E M, FOULK T A, OSBORNE M R, et al. Getting back to the “new normal”: autonomy restoration during a global pandemic. *The Journal of Applied Psychology*, 2020, 105(9): 931–943.
- [2] KUNTZ J R C, MALINEN S, NÄSWALL K. Employee resilience: directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2017, 69(3): 223–242.
- [3] BARDOEL E A, PETTIT T M, DE CIERI H, et al. Employee resilience: an emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2014, 52(3): 279–297.
- [4] LEE C H, BROWN W, WEN X Y. What sort of collective bargaining is emerging in China?. *British Journal of Industrial Relations*, 2016, 54(1): 214–236.
- [5] YANG W G, NAWAKITPHAITOON K, HUANG W, et al. Towards better work in China: mapping the relationships between high-performance work systems, trade unions, and employee well-being. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2019, 57(4): 553–576.
- [6] 邓睿. 工会会员身份提高了农民工的就业质量吗? 来自流动人口专题调查的证据. *当代经济科学*, 2020, 42(3): 117–128. DENG Rui. Does the membership of the trade union improve the migrant workers' employment quality? Empirical evidence from floating population survey. *Modern Economic Science*, 2020, 42(3): 117–128.
- [7] 魏下海, 金钊, 孙中伟. 工会、劳动保护与企业新增投资. *世界经济*, 2018, 41(5): 173–192. WEI Xiahai, JIN Zhao, SUN Zhongwei. Labour unions, labour protection and new investments of enterprises. *The Journal of World Economy*, 2018, 41(5): 173–192.
- [8] 陈宗仕, 张建君. 企业工会、地区制度环境与民营企业工资率. *社会学研究*, 2019, 34(4): 50–72. CHEN Zongshi, ZHANG Jianjun. Enterprise union, regional institutions and salary level in private enterprises. *Sociological Studies*, 2019, 34(4): 50–72.
- [9] CHUNG S W. Industrial relations (IR) changes in China: a foreign employer's perspective. *Employee Relations*, 2016, 38(6): 826–840.
- [10] 张戎凡, 席猛. 工会实践对员工工作幸福感的影响: 基于工具-情感的双路径视角. *心理科学进展*, 2019, 27(8): 1354–1362. ZHANG Xufan, XI Meng. The double-paths effects of union practices on employee well-being: based instrumental-emotional perspective. *Advances in Psychological Science*, 2019, 27(8): 1354–1362.
- [11] COOKE F L. Chinese industrial relations research: in search of a broader analytical framework and representation. *Asia Pacific Journal of Management*, 2014, 31(3): 875–898.
- [12] 查莹琪, 胡恩华, 单红梅, 等. 基于制度逻辑视角的中国工会改革路径分析研究. *管理学报*, 2022, 19(1): 17–26. ZHA Xuanqi, HU Enhua, SHAN Hongmei, et al. The path analysis of Chinese trade union reform: from the perspective of institutional logics. *Chinese Journal of Management*, 2022, 19(1): 17–26.
- [13] 袁青川. 中国工会会员效应下的工资溢价实证研究: 来自2012年雇员雇主匹配数据的经验. *中央财经大学学报*, 2018(3): 100–110. YUAN Qingchuan. The research of wage gap under the union membership effect: based on employees and employers matching data in 2012. *Journal of Central University of Finance & Economics*, 2018(3): 100–110.
- [14] MCALLISTER D J, BIGLEY G A. Work context and the definition of self: how organizational care influences organization-based self-esteem. *Academy of Management Journal*, 2002, 45(5): 894–904.
- [15] WATKINS M B, REN R, UMPHRESS E E, et al. Compassion organizing: employees' satisfaction with corporate philanthropic disaster response and reduced job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2014, 88(2): 436–458.
- [16] TETRICK L E, SHORE L M, MCCLURG L N, et al. A model of union participation: the impact of perceived union support, union instrumentality, and union loyalty. *The Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(3): 820–828.
- [17] 单红梅, 胡恩华, 邱文怡, 等. 工会公平感对工会公民行为的影响: 基于公平敏感性. *管理科学*, 2016, 29(6): 106–119. SHAN Hongmei, HU Enhua, QIU Wenyi, et al. The influence of union justice on union citizenship behavior: based on equity sensitivity. *Journal of Management Science*, 2016, 29(6): 106–119.
- [18] 胡恩华, 韩明燕, 周满, 等. 中国情境下的企业-工会耦合关系研究: 结构探索与量表开发. *预测*, 2021, 40(5): 1–8. HU Enhua, HAN Mingyan, ZHOU Xiao, et al. Research on enterprise-union coupling relationship: structure exploration and scale development. *Forecasting*, 2021, 40(5): 1–8.
- [19] 谢玉华, 杨玉芳, 毛斑斑. 基于多案例视角的需求诱致型工资集体谈判形成机制研究. *管理学报*, 2017, 14(4): 497–504. XIE Yuhua, YANG Yufang, MAO Banban. The formation mechanism of the demand-oriented wage collective bargaining: an exploratory cases study. *Chinese Journal of Management*, 2017, 14(4): 497–504.
- [20] 张毛龙, 胡恩华, 张龙, 等. 工会实践归因对员工反生产工作行为的影响. *管理科学*, 2019, 32(6): 111–122. ZHANG Maolong, HU Enhua, ZHANG Long, et al. Influence of union practice attributions on employees' counterproductive work

- behavior. *Journal of Management Science*, 2019, 32(6): 111–122.
- [21] HOBFOLL S E. Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2011, 84(1): 116–122.
- [22] HOBFOLL S E, HALBESLEBEN J, NEVEU J P, et al. Conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2018, 5: 103–128.
- [23] 诸彦含, 赵玉兰, 周意勇, 等. 组织中的韧性: 基于心理路径和系统路径的保护性资源建构. *心理科学进展*, 2019, 27(2): 357–369.
- ZHU Yanhan, ZHAO Yulan, ZHOU Yiyong, et al. Resilience in organizations: construction of protective resources from psychological and systematic perspective. *Advances in Psychological Science*, 2019, 27(2): 357–369.
- [24] GRIFFIN M A, GROTE G. When is more uncertainty better? A model of uncertainty regulation and effectiveness. *Academy of Management Review*, 2020, 45(4): 745–765.
- [25] 朱苏丽, 龙立荣, 贺伟, 等. 超越工具性交换: 中国企业员工—组织类亲情交换关系的理论建构与实证研究. *管理世界*, 2015, 31(11): 119–134.
- ZHU Suli, LONG Lirong, HE Wei, et al. Beyond the instrumental exchange, the family-like employee-organization relationship in Chinese firms: theory building and empirical investigation. *Journal of Management World*, 2015, 31(11): 119–134.
- [26] 曹曼, 席猛, 赵曙明. 高绩效工作系统对员工主动性行为的影响机制研究: 基于社会情境理论视角的跨层次模型. *管理评论*, 2020, 32(6): 244–254.
- CAO Man, XI Meng, ZHAO Shuming. A study into the mechanism of how high-performance work system influences employee proactive behaviors: a cross-level model based on social context theory. *Management Review*, 2020, 32(6): 244–254.
- [27] 赵晶, 李林鹏, 和雅娟. 群团改革对企业创新的影响. *管理世界*, 2019, 35(12): 152–163, 189.
- ZHAO Jing, LI Linpeng, HE Yaxian. The influence of group reform on enterprise innovation. *Journal of Management World*, 2019, 35(12): 152–163, 189.
- [28] FAN H B, DONG Y M, HU D Z, et al. Do labour unions mitigate labour conflicts in China's manufacturing firms? Evidence from the China employer-employee survey. *International Journal of Conflict Management*, 2018, 29(4): 470–486.
- [29] CHAN A W, SNAPE E, LUO M S, et al. The developing role of unions in China's foreign-invested enterprises. *British Journal of Industrial Relations*, 2017, 55(3): 602–625.
- [30] 张毛龙, 胡恩华, 张龙. 中国企业工会实践: 测量表的开发与检验. *经济管理*, 2018, 40(11): 39–54.
- ZHANG Maolong, HU Enhua, ZHANG Long. Enterprise union practice in China: development and validation of a measurement scale. *Business Management Journal*, 2018, 40(11): 39–54.
- [31] 高静美, 何卫平. 基于个体复原力的压力管理机制: 被调节的中介模型. *管理科学*, 2019, 32(4): 117–129.
- GAO Jingmei, HE Weiping. Stress management mechanism based on individual resilience: a moderated mediation model. *Journal of Management Science*, 2019, 32(4): 117–129.
- [32] SHIN J, SUSAN T M, SEO M G. Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *The Academy of Management Journal*, 2012, 55(3): 727–748.
- [33] GITTELL J H, CAMERON K, LIM S, et al. Relationships, layoffs, and organizational resilience: airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2006, 42(3): 300–329.
- [34] LUTHANS F, AVEY J B, AVOLIO B J, et al. The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 2010, 21(1): 41–67.
- [35] 曹仰峰. *组织韧性: 如何穿越危机持续增长*. 北京: 中信出版集团, 2020: 199–225.
- CAO Yangfeng. *Organizational resilience: how to grow through the crisis*. Beijing: CITIC Press Group, 2020: 199–225.
- [36] NEWMAN A, COOPER B, HOLLAND P, et al. How do industrial relations climate and union instrumentality enhance employee performance? The mediating effects of perceived job security and trust in management. *Human Resource Management*, 2019, 58(1): 35–44.
- [37] YAO Y, ZHONG N H. Unions and workers' welfare in Chinese firms. *Journal of Labor Economics*, 2013, 31(3): 633–667.
- [38] 朱苏丽, 龙立荣. 合私为公: 员工—组织类亲情交换关系的形成和演化. *南京大学学报(哲学, 人文科学·社会科学)*, 2017, 54(2): 47–60.
- ZHU Suli, LONG Lirong. Bridging between personal interests and public interests: on development of family-like relationship between employees and organization. *Journal of Nanjing University (Philosophy, Humanities and Social Sciences)*, 2017, 54(2): 47–60.
- [39] COOKE F L, XU J P, BIAN H M. The prospect of decent work, decent industrial relations and decent social relations in China: towards a multi-level and multi-disciplinary approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 2019, 30(1): 122–155.
- [40] 王桃林, 龙立荣, 张勇, 等. 类亲情交换视角下员工组织关系对情感承诺的影响研究. *管理学报*, 2019, 16(6): 848–856.
- WANG Taolin, LONG Lirong, ZHANG Yong, et al. A family-like exchange perspective of employee-organization relationships and affective commitment. *Chinese Journal of Management*, 2019, 16(6): 848–856.
- [41] LIU Y H, YIN J L. Stakeholder relationships and organizational resilience. *Management and Organization Review*, 2020, 16(5): 986–990.
- [42] QUINN R W, SPREITZER G M, LAM C F. Building a sustainable model of human energy in organizations: exploring the critical role of resources. *Academy of Management Annals*, 2012, 6: 337–396.
- [43] BOOTH A, FREEMAN R, MENG X, et al. Trade unions and the welfare of rural-urban migrant workers in China. *ILR Review*, 2022, 75(4): 974–1000.
- [44] 周潇, 胡恩华, 单红梅. 企业人力资源管理实践与工会实践的耦合构念和维度研究. *外国经济与管理*, 2021, 43(7): 68–85.
- ZHOU Xiao, HU Enhua, SHAN Hongmei. The construct and dimensions of the coupling of enterprise HRMPs and labor union practices. *Foreign Economics & Management*, 2021, 43(7): 68–85.
- [45] 徐泽磊, 于桂兰, 杨欢. 合作型劳动关系影响因素的分类识别与动态分析: 基于复杂网络的视角. *经济纵横*, 2019(12):

- 66–73.
- XU Zelei, YU Guilun, YANG Huan. Classification and dynamic analysis of influencing factors of cooperative labor relations: based on the complex network perspective. *Economic Review Journal*, 2019(12): 66–73.
- [46] HERNAUS T, PAVLOVIC D, KLINDZIC M. Organizational career management practices: the role of the relationship between HRM and trade unions. *Employee Relations*, 2019, 41(1): 84–100.
- [47] XIA A J, WANG B, SONG B H, et al. How and when workplace ostracism influences task performance: through the lens of conservation of resource theory. *Human Resource Management Journal*, 2019, 29(3): 353–370.
- [48] WALKER A R, LUQUE D, LE PELLEY M E, et al. The role of uncertainty in attentional and choice exploration. *Psychonomic Bulletin & Review*, 2019, 26(6): 1911–1916.
- [49] 王颖, 胡恩华, 单红梅. 工会道德型领导对员工亲组织不道德行为的影响研究. *管理工程学报*, 2022, 36(6): 263–273.
- WANG Ying, HU Enhua, SHAN Hongmei. The influence of union ethical leadership on employees' unethical pro-organizational behavior. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 2022, 36(6): 263–273.
- [50] DEERY S J, IVERSON R D, BUTTIGIEG D M, et al. Can union voice make a difference? The effect of union citizenship behavior on employee absence. *Human Resource Management*, 2014, 53(2): 211–228.
- [51] NÄSWALL K, KUNTZ J, HODIFFE M. *Employee resilience scale (empres): technical report*. Christchurch: Resilient Organisations Research Report, 2013.
- [52] ATWATER L, CARMELI A. Leader–member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 2009, 20(3): 264–275.
- [53] DE HOOGH A H B, DEN HARTOG D N, KOOPMAN P L. Linking the big five-factors of personality to charismatic and transactional leadership: perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26(7): 839–865.
- [54] 徐雷, 屈沙, 杜素珍. 劳动合同、工会身份与劳动者权益保障: 基于CGSS2013数据的验证. *财经论丛*, 2017(1): 3–11.
- XU Lei, QU Sha, DU Suzhen. Labor contracts, union identity and labor rights protection: based on CGSS2013 data. *Collected Essays on Finance and Economics*, 2017(1): 3–11.
- [55] FISCHER D G, FICK C. Measuring social desirability: short forms of the Marlowe-Crowne social desirability scale. *Educational and Psychological Measurement*, 1993, 53(2): 417–424.
- [56] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, LEE J Y, et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5): 879–903.
- [57] BARON R M, KENNY D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6): 1173–1182.
- [58] ZEITOUN H, PAMINI P. A promise made is a promise kept: union voice, HRM practices, implicit contracts and workplace performance in times of crisis. *Human Resource Management Journal*, 2021, 31(1): 277–292.
- [59] 张志学. 组织心理学研究的情境化及多层次理论. *心理学报*, 2010, 42(1): 10–21.
- ZHANG Zhixue. The contextualization and multilevel issues in research of organizational psychology. *Acta Psychologica Sinica*, 2010, 42(1): 10–21.
- [60] BUDD J W. The psychologisation of employment relations, alternative models of the employment relationship, and the OB turn. *Human Resource Management Journal*, 2020, 30(1): 73–83.

Employee Resilience from the Perspective of Unions' Concern: A Moderated Dual Path Model

WANG Ying¹, HU Enhua¹, SHAN Hongmei², ZHA Xuanqi¹

1 College of Economics and Management, Nanjing University of Aeronautics and Astronautics, Nanjing 211106, China

2 School of Management, Nanjing University of Posts and Telecommunications, Nanjing 210023, China

Abstract: Employee resilience is an increasingly important issue which attracted enormous attention from organizational management scholars in recent years. Previous studies suggest that human resource management practices and leadership will improve the work experience of employees and make them more resilient. However, in the face of organizational change and external shock, such management-dominated approaches may fail to safeguard employees' interests, thus yield potential damage on employee resilience.

As a means of coordinating labor relations and promoting employee well-being, unions' concern can satisfy employees' desire for decent work, help to improve their work health, and have a beneficial effect on employee resilience. Within the framework of resource caravan passageways of conservation of resources theory, we proposed a moderated dual path model

wherein unions' concern facilitates employee resilience through the mediating role of family-like exchange relationship and emotional energy, with environmental uncertainty serving as the moderator. To test the theoretical model, we collected data from 395 employees and 43 HR managers (or union officials) and hypotheses were tested by confirmatory factor analysis, hierarchical multiple regression analysis and bootstrap test.

The results show that both family-like exchange relationship and emotional energy mediate the relationship between unions' concern and employee resilience, and the mediating effect of the former is stronger. This finding reveals that unions' concern is more focused on the coordination and stability of labor relations while lacks enough power on influencing employees' emotional state. Furthermore, the study shows that environmental uncertainty moderates the indirect effect of unions' concern on employee resilience via family-like exchange relationship, that is, with the increase of environmental uncertainty, the relational resource mechanism of family-like exchange relationship between unions' concern and employee resilience is gradually strengthened. This reflected that unions' concern, especially under the uncertain environment, can be more effective in activating family-like exchange relationship and lead to employee resilience. The moderating effect of environmental uncertainty on the indirect effect of unions' concern on employee resilience via emotional energy is not significant. This is due to the fact that when facing external environmental uncertainty or threat, unions can hardly play an effective and independent role in empowering and emotionally motivating employees in the workplace.

From the perspective of employee-organization relationship in the Chinese context, this study clarifies the resource passageways between unions' concern and employee resilience in uncertain environments, and make situational explanations for the relationship between unions' concern and employee resilience. By considering Chinese unions' unique functions, this study highlights the role of Chinese unions in coordinating employee-organization relationship and providing emotional resources, which is conducive to the improvement of employee resilience, high-quality development of enterprises and the construction of harmonious labor relations.

Keywords: unions' concern; employee resilience; family-like exchange relationship; emotional energy; environmental uncertainty

Received Date: November 4th, 2022 **Accepted Date:** April 14th, 2023

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China (72032002, 71872089, 72272079), the Outstanding Innovation Team in Philosophy and Social Sciences of Jiangsu Province (2020003), the Fundamental Research Funds for the Central Universities of China (NC2022007, NJ2022033), and Postgraduate Research & Practice Innovation Program of Jiangsu Province (KYCX22_0390)

Biography: WANG Ying is a Ph.D candidate in the College of Economics and Management at Nanjing University of Aeronautics and Astronautics. Her research interests include human resource management and labor relations. Her representative paper titled "The influence of union ethical leadership on employees' unethical pro-organizational behavior" was published in the *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management* (Issue 6, 2022). E-mail: keira79520@163.com

HU Enhua, doctor in management, is a professor in the College of Economics and Management at Nanjing University of Aeronautics and Astronautics. His research interests cover human resource management, organizational development, and labor relations. His representative paper titled "Why do Chinese employees build supervisor-subordinate guanxi? A motivational analysis" was published in the *Asia Pacific Journal of Management* (Issue 3, 2016). E-mail: ehhu710519@sina.com

SHAN Hongmei, doctor in management, is an associate professor in the School of Management at Nanjing University of Posts and Telecommunications. Her research interest focuses on labor relations. Her representative paper titled "The influence of union justice on union citizenship behavior: based on equity sensitivity" was published in the *Journal of Management Science* (Issue 6, 2016). E-mail: shanhm710710@163.com

ZHA Xuanqi is a Ph.D candidate in the College of Economics and Management at Nanjing University of Aeronautics and Astronautics. Her research interests include human resource management and labor relations. E-mail: xqzha97@126.com □

(责任编辑: 李祎博)