

# 资源保存理论视角下职场不文明行为对员工工作

## —家庭冲突影响机制研究

### THE IMPACT MECHANISM OF UNCIVILIZED WORKPLACE BEHAVIORS ON EMPLOYEES' WORK-FAMILY CONFLICTS FROM CONSERVATION OF RESOURCES THEORY PERSPECTIVE

陈娟\*

Juan Chen\*

泰国正大管理学院中国研究生院

Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Received: May 27, 2022 / Revised: August 15, 2022 / Accepted: August 31, 2022

#### 摘要

在当今中国企业已经开始追求内部工作效率的时代，职场不文明行为对员工工作-家庭冲突影响是致使员工工作效率低下的原因之一。本论文基于资源保存理论，探讨了职场不文明行为对员工二个工作和家庭的格式不统一冲突的具体影响及潜在的作用机制。基于对 222 份有效问卷的数据分析，研究结果显示，职场不文明行为正向影响员工工作-家庭冲突，其中，角色负荷在职场不文明行为与员工工作-家庭冲突之间起中介作用。组织支持感在职场不文明行为与角色负荷起调节作用。本论文揭示了职场不文明行为与员工工作-家庭冲突之间的关系，并表明了该研究对现代企业管理实践的重要性。论文在最后给出了具体可行的实践启示，旨在推动相关研究领域的深化及发展。

**关键词：**职场不文明行为 员工工作-家庭冲突 角色负荷 组织支持感

#### Abstract

In today's era when Chinese enterprises have begun to pursue internal work efficiency, uncivilized behaviors in the workplace have an impact on employees' work-family conflicts, resulting in low employee work efficiency. Based on the theory of resource conservation, this paper discusses the specific impact

\*Corresponding Author: Juan Chen  
E-mail: 2339326724@qq.com

and potential mechanism of workplace uncivilized behavior on employee work-family conflict. Based on the data analysis of 222 valid questionnaires, the research results show that workplace uncivilized behavior positively affects employees' work-family conflict. Among them, role overload mediates the relationship between workplace uncivilized behavior and employees' work-family conflict, and perceived organizational support plays a moderating role in workplace uncivilized behavior and role overload. This paper sheds light on the relationship between workplace incivility and employee work-family conflict and demonstrates the importance of this research to modern corporate management. At the end of the article, specific and feasible practical inspirations are provided, aiming to promote the deepening and development of related research fields.

**Keywords:** Workplace Incivility Scale, Work-Family Conflict, Role Overload, Perceived Organizational Support

## 引言

近年来,随着中国各行各业的市场不断趋于饱和,企业的竞争压力骤升,致使员工工作的压力不断增大,使得工作场所的人际关系更加敏感。这些因素都直接或间接地对组织的和谐氛围造成了不良影响,进而导致工作场所阴暗面行为的产生。由于这些工作场所负面行为显著提高了组织及员工的运营成本,关于工作场所负面行为的研究正在与日俱增。但是,学者关注的焦点是暴力行为,攻击性行为,工作场所偏差行为等强度更大,意图更明显的负面行为,然而意图强度和模糊性较低的负面行为,但在组织中更频繁地出现,却没有引起管理者的足够的重视。

## 研究目的

本论文以中国企业作为研究对象,以角色负荷作为中介变量、组织支持感作为调节变量围绕职场不文明行为、角色负荷、组织支持感、员工工作—家庭冲突的主线,厘清职场不文明行为、角色负荷、组织支持感与员工工作—家庭冲突四者之间的影响关系,揭示新时代中国情境下职场不文明行为对员工工作—家庭冲突的作用机理,目的是从理论上进一步丰富资源保存理论的研究,丰富职场不文明行为的后因变量研究;从实践上为解决职场不文明行为对员工工作—家庭冲突提供一个新对视角和路径,为企业对发展提供一些思路。

## 文献综述

### 职场不文明行为研究评述

职场不文明行为的定义比较广泛,但是学者们主要关注的焦点是那些强度较大、伤害意图较为明显的负面行为,如暴力、攻击行为、工作场所越轨行为,而对那些强度较小、意图模糊,但在组织中却更为频繁发生的不文明行为没有予以足够的关注。本研究将基于此进一步细化职

场不文明行为的影响机制。关于测量的文献，中国的学者已经由运用西方的量表过渡到开发适合中国情景的量表，本研究采用成熟的量表 Du (2009) 进行测量。关于职场不文明行为的研究热度逐年上升，本研究从学者研究得比较多的个体层面出发，试图探究职场不文明的行为对员工工作-家庭的冲突的作用机制。

### 员工工作-家庭冲突研究评述

关于工作-家庭冲突的定义，学者的研究结论相差不大，本研究采用中国学者与欧美学者普遍采用的 Greenhaus 和 Beutell (1985) 对于工作—家庭冲突概念定义：囿于时间、精力，个体难以同时满足工作、家庭两个角色的需求时，表现出的一种不协调的状态，致使冲突产生。Metemeyer et al. (1996) 的量表有良好的信度、效度，因而被大多数研究者所采用，得到学术界的广泛认可，因此本研究采用成熟的量表采集数据。影响工作家庭冲突的因素由大致的发展顺序主要分为三个方面：工作领域、家庭领域和个人特征。本研究基于资源保存理论，从个人的角度出发，探究员工因不发平衡资源而导致工作-家庭冲突的内在机制。

### 角色负荷研究评述

不同的国内外学者对角色压力的定义有不同的表述，但本质上都认为角色压力是由组织中个体承担的职责与扮演的角色导致的焦虑、抑郁等负面情绪。本研究是以资源的视角做出的角色负荷的定义，角色当事人凭借个体资源（工作技能与工作经验）难以实现角色期望时产生的压力。通过回顾文献发现，单维结构的角色负荷是主流观点，且单维结构的角色负荷量表多次被中国学者使用在中国情境的研究中 (Liu, 2015)，具有较高的信效度，所以本研究也采用单维度的量表采集数据。从组织因素可知职场不文明的行为增加员工的角色负荷，从工作行为可知工作-家庭冲突也会增加员工的负荷，因此角色负荷作为本研究模型的中介变量。

### 组织支持感研究评述

虽然国内外学者对组织支持感的定义还没有统一的定义，但都认为组织支持感是非常重要的，组织支持感影响着员工对组织的忠诚度，认真程度、工作绩效和离职情况有着重要影响，但很少有学者把组织支持感作为职场不文明行为和角色负荷的调节变量作为研究，由于职场不文明行为影响企业的运转效率，所以有必要对其员工工作-家庭的影响因素进行研究。通过梳理组织支持感的测量，本研究采用成熟的量表 Ling et al. (2006) 进行测量。组织支持感高可以减轻一些负面影响，比如高的组织支持感不仅能减少工作场所上的不文明行为，而且也能降低角色的负荷，因此本研究采用组织支持感作为研究模型的调节变量。

### 研究假设

#### 1. 职场不文明行为与员工工作-家庭冲突

因不文明行为而导致工作压力向家庭区域的扩散不仅会损害个人的利益，而且会破坏个人的家庭和谐，导致工作家庭冲突的频繁发生。Grandey 和 Cropanzano (1999) 通过资源保存

模型阐述了员工工作-家庭冲突，并认为个人倾向于寻找和占有资源。一旦所需的资源难以取得，或者他们认为现有资源正在丢失，将导致一系列心理问题的产生。由于总资源的限制，个人分配相对稳定和固定的资源来担任工作角色和家庭角色，以保持工作与家庭之间的平衡。员工在工作场所的不文明经历将严重破坏工作与家庭之间的平衡。原因是在工作场所经历过不文明行为的员工压力很大，他们不仅在工作时考虑应对之策，并尝试考虑下班后想方设法的解决这一工作压力，这样不仅占用了属于家庭的时间和精力，而且容易引发家庭成员的不满进而发生家庭冲突。由于工作上的不文明行为导致员工被占用大量资源，从而不可避免地导致分配给家庭的资源减少。家庭资源的流失不仅会给个人及其家庭成员带来心理压力，而且由于个人无法满足家庭角色要求而导致家庭成员之间的冲突。由此推断，在中国的工作情景中，职场不文明行为为增加员工工作-家庭冲突严重性。故提出假设 1：

假设 1：职场不文明行为对员工工作-家庭冲突有显著的正向影响。

## 2. 职场不文明行为与角色负荷

Anderson 和 Pearson (1999) 提出了职场不文明行为这一概念，指出那些强度较低、伤害意图不明显在职场中属于职场不文明行为。职场的不文明行为虽然在旁人看来是不起眼的，但是这些不起眼的事情聚少成多，视事态的轻重会造成企业遭受到不同程度的影响。Cui et al. (2014) 从资源的视角做出的角色负荷的定义，角色当事人凭借个体资源（工作技能与工作经验）难以实现角色期望时产生的压力。员工的自尊心来自于工作的完成程度带来优越感，假如因为他人的原因导致工作难以继续推进，员工本身会感受到极大的压力。根据资源保存理论，员工有机会凭借自身的能力以及团队的合作可以高效率的完成工作，但是，因为职场的不文明行为导致个体资源无法实现工作的期望值，所以，员工产生极大的压力。故提出假设 2：

假设 2：职场不文明行为角色负荷有显著的正向影响。

## 3. 角色负荷与员工工作-家庭冲突

当个人无法协调和平衡各种角色的资源分配时，就会发生角色冲突。与工作领域的内部和外部角色冲突不同，工作-家庭冲突是一种特殊类型的角色冲突，是指由于无法平衡工作领域和家庭领域的角色要求而导致的角色之间的冲突。

本文的角色负担意味着员工受其自身资源的限制，例如时间，精力和个人资源，无法同时满足在职场中角色内外的要求和角色所产生的压力 (Cui et al., 2014)。依据资源保存理论，当个人面临资源损失时，他们会更加注意维护和维持自身的资源，采取保守型资源策略以减少其他领域的资源投入 (Bolino & Turnly, 2005)。当员工由于资源损失而产生角色负荷时，他们会更加注重维护和维持自己的资源免于损失，即采取保守型策略来应对家庭领域中的角色任务。当员工减少在家庭领域的时间和精力投入时，将很难完成他们作为家庭成员的角色，这将不可避免地影响家庭关系并导致工作家庭冲突。因此，员工在工作场所产生的角色负荷会正向影响

工作-家庭冲突。故提出假设 3:

假设 3: 角色负荷对员工工作-家庭冲突有显著的正向影响。

#### 4. 角色负荷的中介效应

根据资源保存理论中资源的稀缺性或局限性（例如时间，精力和个人资源）以及面对资源损失时个人保护资源的动机，一方面是因为在工作中有上进心的员工无论在处于角色内还是角色外都会对工作投入大量的时间和经历，结果就是难以兼顾这些角色，从而承受来自角色的压力；另一方面，由于员工必须在不同的领域（例如工作领域和家庭领域）中扮演不同的角色，因此每个角色都会消耗各自的资源 (Cui et al., 2014)。研究发现，当员工在面对工作和家庭两个领域的资源的抉择的时候，员工往往选择增加工作领域的资源投入而选择减少家庭领域的投入 (Baer et al., 2018)。本论文中，由于员工无法很好的平衡工作和家庭的资源分配，在面对角色压力的时候都倾向于投入更多资源到工作领域当中，无法很好充当家庭的角色，从而导致工作-家庭资源分配不均衡，最终只会让工作-家庭冲突不断升级。故提出假设 4:

假设 4: 角色负荷在职场不文明行为与员工工作-家庭冲突间发挥中介效应。

#### 5. 组织支持感的调节效应

Eisenberger et al. (1986) 研究发现，组织支持感能降低员工面对工作中不文明行为产生的负面情绪的影响，使其能够顺利完成工作任务，减轻角色的负担。依据资源保存理论，职场不文明行为会致使员工花费大量的资源在工作上，进而工作压力不断增大，在这过程中，组织支持感作为组织赋予的资源，会缓解职场不文明行为对员工的压力。众多研究证实组织支持感能有效缓解角色负荷。在职场不文明行为影响员工工作—家庭冲突的过程中，依据资源保存理论，职场不文明行为会通过提升员工的角色负荷，进一步提升员工的工作家庭冲突，在这过程中，组织支持感作为组织赋予的资源，会缓解职场不文明行为对员工工作—家庭冲突的影响。故提出假设 5:

假设 5: 组织支持感在职场不文明行为与角色负荷之间起调节作用：对于低水平的组织支持感而言，职场不文明行为与角色负荷之间的关系更强；反之，对于高水平的组织支持感而言，职场不文明行为与角色负荷之间的关系更弱。

本文的提出的理论模型如下:

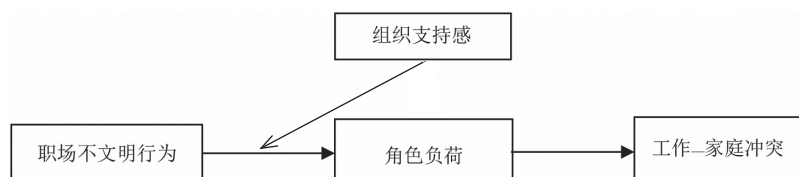


图 1 理论模型

## 研究方法

本文主要采用的是问卷调查法、文献回顾法和基础的统计分析法,研究方法的选取取决于研究问题,这关系到方法的科学性和结果的有效性,对于检验构建的理论模型和提出的假设非常重要。运用 SPSS 22.0 软件对数据进行了描述性统计分析、信度效度分析、相关分析、回归分析等。

本论文根据成熟量表(职场不文明行为的测量参考 Cortina (2001) 开发的 7 个测量题项的量表;对于员工工作-家庭冲突的测量,本文参考 Du (2009) 在中国文化情境下开发的量表,该量表包含 9 个测量题项;角色负荷的测量 Schaubroeck 和 Green (1989) 开发的单维度问卷,包含 3 个测量题项),遵循主题明确、问卷问题和答案设计合理、题项数量适中、容易理解等问卷设计原则进行问卷设计。正式问卷的派发与回收集中于 2022 年 1 月 31 日至 3 月 1 日,历时一个月。参与者主要来自上海,广东,北京,四川,甘肃等多个地区,具有较高的覆盖性和代表性。本研究采用线上填答问卷来采集样本数据,主要使用问卷星平台收集问卷,并最终得到问卷共 244 份。在数据录入之前,作者对问卷进行了仔细排查,问卷的删除主要遵循三个原则:1) 个人基础信息严重缺失;2) 答案呈现出明显作答规律;3) 问卷漏填、空缺、填写不完整。经过严格筛选,共删除了 22 份无效问卷,得到有效问卷 222 份,问卷有效回收率 90.98%。

## 研究结果

### 1. 职场不文明行为对员工工作-家庭冲突的影响

为了检验职场不文明行为与员工工作-家庭冲突之间的关系,本论文采用层次回归分析的方法,使用 SPSS 22.0 进行分层回归分析:首先,把人口统计学变量作为自变量,员工工作-家庭冲突作为因变量构建回归模型 1;其次,加入职场不文明行为作为自变量一起构建回归模型 2。其检验结果如下表 1 所示:其在模型 1 的基础上加入职场不文明行为后,F 值变化呈现出显著( $p < 0.05$ ),意味着变职场不文明行为加入后对模型具有解释意义。另外,R 方值由 0.038 上升到 0.368,意味着职场不文明行为可对员工工作-家庭冲突产生 33.0% 的解释力度。具体来看,职场不文明行为的回归系数值为 0.677,并且呈现出显著性( $t = 10.569, p = 0.000 < 0.01$ ),意味着职场不文明行为会对员工工作-家庭冲突产生显著的正向影响关系。据此假设 1 成立。其检验结果如表 1 所示:

表 1 职场不文明行为与员工工作-家庭冲突之间关系的检验 (n = 222)

项目	模型 1	模型 2
常数	2.385** (3.437)	0.918 (1.581)
您的性别	0.227 (1.960)	0.224* (2.381)
您的年龄	0.030 (0.346)	-0.025 (-0.356)
您的婚姻情况	0.184 (1.031)	0.078 (0.538)
您的受教育程度	0.092 (0.548)	0.121 (0.881)
您的工作年限	-0.121 (-1.278)	-0.066 (-0.856)
您所在的单位性质	-0.027 (-0.341)	-0.031 (-0.491)
职场不文明行为		0.677** (10.569)
样本量	222	222
R <sup>2</sup>	0.038	0.368
调整 R <sup>2</sup>	0.011	0.347
F值	F(6,215) = 1.416, p = 0.210	F(7,214) = 17.796, p = 0.000
△R <sup>2</sup>	0.038	0.330
△F 值	F(6,215) = 1.416, p = 0.210	F(1,214) = 111.703, p = 0.000

因变量：员工工作-家庭冲突

注：\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$  括号里面为  $t$  值

## 2. 职场不文明行为对角色负荷的影响

为了检验职场不文明行为与角色负荷之间的关系，本论文采用层次回归分析的方法，使用 SPSS 22.0 进行分层回归分析：首先，把人口统计学变量作为自变量，角色负荷作为因变量构建回归模型 1；其次，加入职场不文明行为作为自变量一起构建回归模型 2。其检验结果如下表 2 所示：其在模型 1 的基础上加入职场不文明行为后，F 值变化呈现出显著性 ( $p < 0.05$ )，意味着职场不文明行为加入后对模型具有解释意义。另外，R 方值由 0.010 上升到 0.212，意味着职场不文明行为可对角色负荷产生 20.2% 的解释力度。具体来看，职场不文明行为的回归系数数值为 0.510，并且呈现出显著性 ( $t = 7.397, p = 0.000 < 0.01$ )，意味着职场不文明行为会对角色负荷产生显著的正向影响关系。据此假设 2 成立。

表 2 职场不文明行为与角色负荷之间关系的检验 (n = 222)

项目	模型 1	模型 2
常数	2.205** (3.253)	1.101 (1.763)
您的性别	0.073 (0.646)	0.071 (0.701)
您的年龄	0.013 (0.157)	-0.028 (-0.371)
您的婚姻情况	0.080 (0.457)	-0.000 (-0.000)
您的受教育程度	0.196 (1.191)	0.218 (1.476)
您的工作年限	-0.023 (-0.243)	0.019 (0.228)

表 2 职场不文明行为与角色负荷之间关系的检验 (n = 222) (续表)

项目	模型 1	模型 2
您所在的单位性质	-0.042 (-0.548)	-0.045 (-0.663)
职场不文明行为		0.510** (7.397)
样本量	222	222
R <sup>2</sup>	0.010	0.212
调整R <sup>2</sup>	-0.017	0.186
F值	F(6,215) = 0.367, p = 0.899	F(7,214) = 8.209, p = 0.000
ΔR <sup>2</sup>	0.010	0.202
ΔF值	F(6,215) = 0.367, p = 0.899	F(1,214) = 54.714, p = 0.000

因变量：角色负荷

注：\**p* < 0.05, \*\**p* < 0.01 括号里面为 *t* 值

3. 角色负荷对员工工作-家庭冲突的影响

为了检验变角色负荷与员工-工作家庭冲突之间的关系，本论文采用层次回归分析的方法，使用 SPSS 22.0 进行分层回归分析：首先，把人口统计学变量作为自变量，员工-工作家庭冲突作为因变量构建回归模型 1；其次，加入角色负荷作为自变量一起构建回归模型 2。其检验结果如下表 3 所示：其在模型 1 的基础上加入组织认同后，F 值变化呈现出显著性 (*p* < 0.05)，意味着组织认同加入后对模型具有解释意义。另外，R 方值由 0.038 上升到 0.398，意味着角色负荷可对员工工作-家庭冲突产生 36.0% 的解释力度。具体来看，角色负荷的回归系数值为 0.626，并且呈现出显著性 (*t* = 11.313, *p* = 0.000 < 0.01)，意味着角色负荷会对员工工作-家庭冲突产生显著的正向影响关系。据此假设 3 成立。

表 3 角色负荷与员工-工作家庭冲突之间关系的检验 (n = 222)

项目	模型 1	模型 2
常数	2.385** (3.437)	1.004 (1.782)
您的性别	0.227 (1.960)	0.181* (1.971)
您的年龄	0.030 (0.346)	0.021 (0.315)
您的婚姻情况	0.184 (1.031)	0.134 (0.948)
您的受教育程度	0.092 (0.548)	-0.031 (-0.228)
您的工作年限	-0.121 (-1.278)	-0.107 (-1.424)
您所在的单位性质	-0.027 (-0.341)	-0.000 (-0.007)
角色负荷		0.626** (11.313)
样本量	222	222
R <sup>2</sup>	0.038	0.398
调整R <sup>2</sup>	0.011	0.378

表 3 角色负荷与员工-工作家庭冲突之间关系的检验 (n = 222) (续表)

项目	模型 1	模型 2
<i>F</i> 值	$F(6,215) = 1.416, p = 0.210$	$F(7,214) = 20.213, p = 0.000$
$\Delta R^2$	0.038	0.360
$\Delta F$ 值	$F(6,215) = 1.416, p = 0.210$	$F(1,214) = 127.979, p = 0.000$

因变量：员工工作-家庭冲突

注：\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$  括号里面为  $t$  值

4. 角色负荷的中介效应

通过以上的验证，如下表 4 所示，将变革型领导作为自变量，而将追随行为作为因变量进行线性回归分析，模型 1 公式为：员工工作-家庭冲突 = 1.441 + 0.680\* 职场不文明行为。模型 2 公式为：员工工作-家庭冲突 = 1.441 + 0.680\* 职场不文明行为。模型 3 公式为：员工工作-家庭冲突 = 0.634 + 0.451\* 职场不文明行为 + 0.454\* 角色负荷。中介效应检验程序如下表 5 所示：由于  $a$ （职场不文明行为对角色负荷的回归系数）与  $b$ （角色负荷对员工工作-家庭冲突的回归系数）呈显著性，且  $c'$ （职场不文明行为通过角色负荷对员工工作-家庭冲突的回归系数）呈显著性，进而得出结果为部分中介作用。角色负荷在职场不文明行为与工作-家庭冲突之间起中介作用，因此假设 4 成立。

表 4 角色负荷在职场不文明行为与员工工作-家庭冲突之间中介作用的检验 (n = 222)

项目	员工工作-家庭冲突（模型 1）	角色负荷（模型 2）	员工工作-家庭冲突（模型 3）
常数	1.441** (9.513)	1.778** (11.096)	0.634** (3.812)
职场不文明行为	0.680** (10.567)	0.505** (7.417)	0.451** (7.127)
角色负荷			0.454** (8.099)
样本量	222	222	222
$R^2$	0.337	0.200	0.490
调整 $R^2$	0.334	0.196	0.485
<i>F</i> 值	$F(1,220) = 111.655, p = 0.000$	$F(1,220) = 55.009, p = 0.000$	$F(2,219) = 105.021, p = 0.000$

注：\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$  括号里面为  $t$  值

表 5 中介作用检验结果汇总

项目	$c$ 总效应	$a$	$b$	$a*b$ 中介效应值	$a*b$ (Boot SE)	$a*b$ ( $z$ 值)	$a*b$ ( $p$ 值)	$a*b$ (95% BootCI)	$c'$ 直接效应	检验 结论
职场不文明行为 => 角色负荷=>员工工 作-家庭冲突	0.680**	0.505**	0.454**	0.229	0.002	108.486	0.000	0.134 ~ 0.258	0.451**	部分 中介

注：\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

5. 组织支持感的调节效应

从下表 6 可知，调节作用分为三个模型，模型 1 中包括自变量（职场不文明行为），以及您的性别，您的年龄，您的婚姻情况，您的受教育程度，您的工作年限，您所在的单位性质等 6 个控制变量；模型 2 在模型 1 的基础上加入调节变量（组织支持感），模型 3 在模型 2 的基础上加入交互项（自变量与调节变量的乘积项）。针对模型 1，其目的在于研究在不考虑调节变量（组织支持感）的干扰时，自变量（职场不文明行为）对于因变量（角色负荷）的影响情况。从上表格可知，自变量（职场不文明行为）呈现出显著性。意味着职场不文明行为对于角色负荷会产生显著影响关系。调节效应可通过查看模型 3 中交互项的是否显著性，从下表 6 可知，职场不文明行为与组织支持感的交互项呈现出显著性 ( $t = 1.800, p = 0.003 < 0.05$ )，说明组织支持感对职场不文明行为与角色负荷有调节作用。因此，假设 5 成立。

表 6 组织支持感的调节效应

项目	模型 1	模型 2	模型 3
常数	2.243** (3.700)	2.283** (3.741)	2.321** (3.821)
您的性别	0.071 (0.701)	0.064 (0.631)	0.044 (0.435)
您的年龄	-0.028 (-0.371)	-0.032 (-0.420)	-0.033 (-0.436)
您的婚姻情况	-0.000 (-0.000)	-0.024 (-0.151)	-0.024 (-0.149)
您的受教育程度	0.218 (1.476)	0.219 (1.485)	0.227 (1.544)
您的工作年限	0.019 (0.228)	0.024 (0.284)	0.030 (0.355)
您所在的单位性质	-0.045 (-0.663)	-0.050 (-0.728)	-0.057 (-0.834)
职场不文明行为	0.510** (7.397)	0.493** (6.678)	0.519** (6.935)
组织支持感		-0.053 (-0.647)	-0.066 (-0.819)
职场不文明行为*组织支持感			0.159 (1.800)
样本量	222	222	222
$R^2$	0.212	0.213	0.225
调整 $R^2$	0.186	0.184	0.192
$F$ 值	$F(7,214) = 8.209, p = 0.000$ $F(8,213) = 7.216, p = 0.000$ $F(9,212) = 6.841, p = 0.000$		
$\Delta R^2$	0.212	0.002	0.012
$\Delta F$ 值	$F(7,214) = 8.209, p = 0.000$ $F(1,213) = 0.418, p = 0.518$ $F(1,212) = 3.238, p = 0.073$		

因变量：角色负荷

注：\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$  括号里面为  $t$  值

6. 假设检验结果汇总

本文一共有 5 个假设，下表是假设检验结果汇总表 7

表 7 研究假设汇总表

编号	假设内容	检验结果
H1	职场不文明行为与工作家庭冲突呈显著正相关关系。	成立
H2	职场不文明行为与角色负荷呈显著正相关关系。	成立
H3	角色负荷与工作-家庭冲突呈显著正相关关系。	成立
H4	角色负荷在职场不文明行为与工作-家庭冲突间发挥中介效应。	成立
H5	组织支持感在职场不文明行为与角色负荷间发挥调节效应。	成立

讨论

本研究立足于中国企业员工不文明行为所产生的现实问题，采用文献研究、理论演绎和实证研究相结合的方法进行模型构建，依据资源保存理论基础，提出本研究的 5 个相关研究假设。

具体地，通过可靠性分析和验证性因子分析评估测量问卷的信度和效度；通过相关性分析初步考察主要研究变量之间的关联方向和关联程度；通过分层回归分析验证职场不文明行为对员工工作-家庭冲突的直接影响；通过分层回归分析检验角色负荷在职场不文明行为与员工工作-家庭冲突关系之间的中介作用；通过分层回归分析检验组织支持感在职场不文明行为与角色负荷之间的调节效应。实证分析结果各项指标表明，提出的假设全部检验通过，构建的理论模型成立。

总结与建议

研究局限

本文基于社会认同理论，构建了一个以职场不文明行为作为自变量、员工工作-家庭冲突作为因变量、角色负荷作为中介变量、组织支持感作为调节变量的理论模型，通过研究数据收集和分析，并最终得到验证。然而，本论文尚存在以下几个方面的局限性，同时也提供了一些研究的方向：

首先，职场不文明行为遍布很多行业，本文的问卷调查的范围不够广泛。未来可以考虑利用更多的时间去从不同行业、不同区域的企业进行调研。

其次，本文主要采用角色负荷的单一的心理类型探讨职场不文明行为对员工工作家庭冲突的影响，未来可以尝试研究不同类型心理活动对员工工作家庭的影响。

最后, 本论文采用员工工作-家庭冲突作为因变量, 但是职场不文明行为导致的影响不仅局限于此, 未来可以尝试构建多种类型的因变量。

### 实践启示

#### 1. 树立榜样行为

根据本研究的数据分析结果, 职场不文明行为影响他人的工作效率。因此, 管理者要为员工营造一个良好的工作氛围, 就必须严格约束自身言行, 员工的不文明行为一定程度也是管理者的无所谓态度而致使员工并不认为自身的行为是否影响他人。因此, 作为一个组织的管理者, 要规范员工的行为, 就必须以身作则, 注意自己的言行举止, 给予员工最基本的尊重, 成为员工效仿的榜样。

#### 2. 重视员工压力管理

尽管职场不文明行为实施者的意图难以捉摸, 但其导致的严重后果却不容忽视。过去的研究发现, 不文明行为会增加企业财政投入、增加员工的工作倦怠以及降低员工的工作绩效等, 本研究也表明, 经历较高频率不文明行为的员工往往会将消极情绪和压力带回到家庭领域, 从而导致工作家庭冲突增加, 因此, 企业欲减轻不文明行为对员工的消极影响, 就必须注重对员工的压力管理, 如通过团辅和心理咨询引导他们对压力事件形成理性的认识, 并指导切实可行的心理放松和情绪宣泄的技巧和方法。

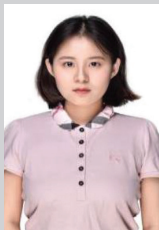
#### 3. 员工感受到组织的支持

国内外的研究成果均发现, 高组织支持感能以更积极的方式应对压力, 本研究的结论也表明组织支持感对职场不文明行为与员工工作-家庭冲突之间的关系具有的调节效应。职场不文明行为被普遍认为是一种工作压力源, 但在高组织支持感环境下的员工很少将其评估为威胁因素, 更不会放任工作中的情绪影响家庭生活, 而倾向于采取更有效的应对方式, 如进行放松练习、寻求心理帮助等, 可见, 高组织支持感在减轻不文明行为对员工的消极影响层面具有重要意义。研究者也证实, 组织在工作过程中给员工提供积极的反馈、建立榜样的作用以及开展朋辈交流都是让员工感受到组织的关怀的有效手段。

### References

- Anderson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Baer, M. D., Bundy, J., & Garud, N. (2018). The benefits and burdens of organizational reputation for employee well-being: A conservation of resources approach. *Personnel Psychology*, 71, 571-595.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90, 740-748.

- Cortina, L. M. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, (1), 64-80.
- Cui, N., Hu, Y. H., & Xu, L. (2014). Research on role pressure in organizations——Integrated research framework and future research directions. *Soft Science*, (9), 82-86. [in Chinese]
- Du, J. M. (2009). *A study on the measurement of uncivilized behavior in the workplace and its relationship with emotional commitment and turnover intention* [Master's thesis]. Renmin University of China. [in Chinese]
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 500-507.
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350-370.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Ling, W. Q., Yang, H. J., & Fang, L. L. (2006). The sense of organizational support of employees. *Acta Psychology*, 38(2), 281-287. [in Chinese]
- Liu, D. G. (2015). The relationship between challenging-blocking stressors, role overload, and emotional exhaustion: The moderating role of resilience. *Psychological and Behavioural Studies*, (1), 115-124. [in Chinese]
- Metemeyer, R. G., Boles, J. S., & Mcmurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Schaubroeck, J., & Green, S. G. (1989). Confirmatory factor analytic procedures for assessing change during organizational entry. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 892-900. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.6.892>



**Name and Surname:** Juan Chen

**Highest Education:** Doctoral Candidate

**Affiliation:** Panyapiwat Institute of Management, Thailand

**Field of Expertise:** Business Administration