

# 工作与非工作相互渗透的不对称性对 员工幸福感的影响\*

刘洪<sup>1</sup>, 林彦梅<sup>\*1</sup>, 刘润刚<sup>1,2</sup>

(1. 南京大学商学院, 江苏 南京 210093;

2. 常州大学商学院, 江苏 常州 213164)

**内容提要:**容许工作与非工作相互渗透通常被组织看作是提高员工幸福感的重要管理策略,然而,大量实证研究并不给予一致的支持。本文根据社会交换平等理论和资源保存理论,认为工作与非工作的相互渗透对员工幸福感的影响,不仅取决于工作与非工作两者之间边界渗透性的程度,还取决于该边界渗透的方向性和不对称性,即当工作向非工作渗透程度低于非工作向工作渗透程度时,员工的幸福感高;当工作向非工作渗透程度高于非工作向工作渗透程度时,员工的幸福感低;在工作与非工作边界相互渗透对称的情况下,该边界渗透程度越高,员工的幸福感越高。本文通过收集样本数据对这些假设进行了验证,研究结论为组织的员工工作与非工作边界的设计与管理提供了理论依据,也对旨在提高员工幸福感的人力资源管理实践有指导意义。本文最后给出了相应的策略建议。

**关键词:**工作与非工作边界;渗透;不对称性;幸福感

**中图分类号:**F272.92 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2016)12—0089—11

## 一、问题提出

幸福感低不仅影响员工个人的身心健康、家庭生活和人际关系,还会影响其工作绩效和组织创造力(Diener & Seligman, 2002; Lyubomirsky 等, 2005; Diener & Chan, 2011)。因此,实践者与研究者都一直致力于找出影响员工幸福感的因素及其作用机制,以期管理实践提供理论依据。早期的相关研究主要从员工自身着手,认为影响幸福感的因素主要有收入、健康、能力、婚姻幸福、工作满意、业余生活满意等(Eddington & Shuman, 2005)。随着新生代员工对工作意义的重新定义(Twenge 等, 2010)和

网络通信技术的广泛使用,员工社会活动越来越多,工作与生活的冲突也越来越多,原有上下班制的工作模式成为制约员工幸福感提高的主要因素(Soo, 2009)。越来越多的组织尝试通过工作方式的变革,比如推行远程工作等弹性工作制(Hoeven & Zoonen, 2015; Shockley & Allen, 2010; Hornung 等, 2008)来提高员工幸福感。

这些工作方式的变革,其本质是允许员工工作与非工作相互渗透,即提高工作与非工作边界的渗透性。有研究表明,提高工作与非工作边界的渗透性确实能够提高员工的幸福感(Soo, 2009);但也有研究并不支持这一结论(Thompson & Prottas,

收稿日期:2016-08-11

\* **基金项目:**国家自然科学基金项目“相互渗透情景下员工工作与非工作边界及其管理问题研究”(71272103);国家自然科学基金项目“远程工作员工意愿与组织许可的耦合效应及权变因素影响作用研究”(71572074);江苏省333工程培养资金资助项目“Web2.0工作环境下的员工管理问题研究”(BRA201533)。

**作者简介:**刘洪(1962-),男,江苏淮阴人,教授,博士,商学院党委书记,博士生导师,研究领域是复杂性管理、工作与非工作边界管理,E-mail:liuhong@nju.edu.cn;林彦梅\*(1988-),女,山东烟台人,博士研究生,研究领域是工作与非工作边界管理、远程工作管理,E-mail:mymy161@163.com;刘润刚(1980-),男,山东青岛人,讲师,博士研究生,研究领域是组织行为、远程工作管理,E-mail:rgliu@cczu.edu.cn。\*为通讯作者。

2006)。对此矛盾,有学者将员工对工作与非工作边界渗透性高低的偏好作为调节变量(Liu等,2013;Rothbard等,2005),将工作与家庭冲突、工作自主性、工作中断等作为中介变量,引入到研究模型中(Hoeven & Zoonen,2015;Gajendran & Harrison,2007),试图发展出权变的解释理论。但正如任何其他权变理论一样,在能解释特定情境或现象的同时,也就失去了作为一般理论指导普遍实践的价值。这就需要抛开情境,从工作与非工作边界渗透性本质上出发,来探讨其对员工心理与行为的影响。本文通过文献回顾发现,现有相关研究都是以工作与非工作边界渗透性为整体的前因变量,只考虑了边界渗透的程度而忽视了边界渗透的方向性与不对称性,这可能是研究结论不一致的根源。

边界理论已经表明(Ashforth等,2000;Clark,2000),除了工作与非工作边界渗透的程度会对员工心理与行为产生影响外,渗透的方向性和不对称性也有重要影响(Allen等,2014)。由此本文认为,员工的幸福感除了受到工作与非工作边界渗透的程度影响,也会受到渗透的方向性和不对称性的影响。工作与非工作边界渗透的本质是员工工作领域的要素与生活领域的要素之间的一种交换关系。因此,根据社会交换的平等理论,在既存在工作向非工作领域渗透又存在非工作向工作领域渗透的情况下,如果工作向非工作渗透的程度超过了非工作向工作渗透的程度,员工就会感到自己对组织的付出高于组织给予自己的回报,因而幸福感可能是低的。另一方面,在工作与非工作相互渗透处于对称的情况下,渗透程度高则意味着员工在工作领域的要素与非工作领域的要素交换上有了更大的自由和灵活性,能够减少工作与家庭的冲突及其对员工精力、资源的损耗,依据资源保存理论,这时候员工的幸福感就可以是高的。据此本文提出了工作与非工作边界渗透的不对称性、方向性与员工幸福感之间的关系假设,并通过万达、华为、苏宁等公司299名员工调查所获得的数据对研究假设进行了验证。本文的研究结论对企业组织的工作与非工作边界设计与管理,具有理论指导价值,对旨在提高员工幸福感的人力资源管理实践也有指导意义。

## 二、理论框架与假设提出

### 1. 工作与非工作边界及渗透性

早期研究发现,虽然工作与家庭被组织设计为截然分开的两个领域,但是,员工依旧存在着工作—家庭冲突和家庭—工作冲突,且这两种冲突负面地影响着员工的心理与行为(Frone等,1992)。随着信息通信工具的使用,尤其对知识工作者而言,将每天生活划分为工作与家庭并不合适,因为即便员工依旧是“朝九晚五”地上下班,但是,在工作单位和上班时间内并不一定都是在全心身地工作,也可以借手机、电脑网络处理个人事务;另一方面,很多员工在传统的工作场所之外处理工作,出现了诸如居家工作、邻里中心、临时办公室等远程工作方式,使得员工心理、角色和关系的边界不再受到空间和时间的限制(Desrochers等,2005),利用网络和工作平台便可实现工作与非工作之间的交叉融合(Hall & Richter,1988),即工作与非工作边界具有渗透性。这就促使学者对员工工作与家庭关系的讨论拓展到了工作与非工作边界的讨论(Kanter,1989),并认为工作与非工作边界的渗透性是影响员工心理和行为的重要变量(Brook & Brook,1989;Allen等,2014)。

工作与非工作边界的渗透性就是允许员工的工作角色在心理上或行为上卷入非工作角色的程度(Ashforth等,2000)。然而,工作向非工作渗透和非工作向工作渗透这两个方向上的渗透程度是有差异的,即工作与非工作边界的渗透性是有方向性和不对称性的(Clark,2000;韦慧民、刘洪,2013)。比如,在实行弹性工作制的组织里,员工被允许在正常上班时间内做非工作的事情,但要求员工在下班后能够补回被耽误的工作,这时候员工的工作与非工作边界的渗透性就体现在两个方向上,前者是非工作向工作的渗透,后者是工作向非工作的渗透。在有的组织里,员工的个人私事被保持在工作场所之外,但却被要求下班后加班或把工作带回家做,这时候工作与非工作边界在两个方向上的渗透程度是不同的,即工作与非工作边界的渗透是不对称的。

## 2. 工作与非工作相互渗透的不对称性与员工幸福感的关系

如果只考虑工作向非工作渗透或非工作向工作渗透这两种完全不对称渗透的特殊情况,前者是工作影响非工作,后者是非工作影响工作,显然这两种情况对员工心理与行为的影响是不同的。虽然这一点人们很容易感知到,但由于在两个方向上渗透的内容是不同的,工作元素与非工作元素量纲也往往不同,再加上后果变量的非客观性,它们对同一后果的影响就不好相互比较。所以,以往有关工作与非工作边界渗透性对员工态度和行为的影响研究,鲜少关注渗透的方向性和不对称性这些特征,大多将渗透性看成是一个整体的前因变量来研究的,其结果就不能反映渗透不对称情况下对结果变量影响的差异性(Allen等,2014),甚至得到了相互矛盾的结论。比如,Hill等(2001)的研究表明,弹性工作制提高了员工工作与非工作边界的渗透性,有助于实现工作与家庭平衡、提高工作满意度(Allen等,2013;Bélanger,1999);但Ashforth等(2000)的研究却认为,工作与非工作的相互渗透会带来员工角色模糊,增加角色压力和降低组织认同等消极的结果(Raghuram & Wiesenfeld,2004)。

针对这一困境,本文认为,可以借鉴工作与家庭冲突理论中将工作与家庭冲突划分为工作—家庭冲突和家庭—工作冲突两个方向维度的思路(Hecht & Allen,2009),将对于工作与非工作边界渗透性对员工影响研究,划分为非工作向工作渗透(非工作—工作渗透)和工作向非工作渗透(工作—非工作渗透)两个方向维度,来探讨工作与非工作边界渗透的方向性和对称性对员工的影响(林彦梅等,2015)。此外,本文还认为,在评价工作与非工作边界管理策略有效性时,单单用工作满意度、工作绩效等这些只反映员工工作方面的态度和行为作为后果指标是不全面的,因为,工作与非工作边界管理策略本身就是作用于员工工作和非工作两个领域,并且员工工作领域中的态度和行为与非工作领域中的态度和行为是相互影响的,因此,还应该将反映员工家庭生活等非工作的影响也纳入考量指标。主观幸福感是指人们通过对自身生活品

质的整体性评估,来衡量个人生活质量,其是一项重要的综合性心理指标(Diener等,1999),能够较全面地衡量工作与非工作边界渗透性对员工的影响。

社会交换—平等理论表明,使人最满意的社会交往关系是公平关系,即人们不喜欢被别人剥削,但也不愿占别人的便宜。如果员工在工作时做了非工作事务,那么其下班后会更愿意做工作事务,来弥补上班时被耽误的工作;如果员工下班后不进行弥补,工作完不成,则会担心影响绩效薪酬和职位晋升等,进而影响自己的幸福感(Eddington & Shuman,2005)。当员工弥补了工作时,就会实现工作生活两不误,达到工作与生活的平衡,幸福感会提高(Aryee等,1999)。但是,如果组织在员工上班时限制员工的非工作活动,而在下班后又要其承担工作任务,这种在两个方向上渗透的不对称性会让员工产生不公平感,进而影响其幸福感体验。因此,本文提出如下假设:

$H_1$ :当工作—非工作渗透程度低于非工作—工作渗透程度时,员工的幸福感高;当工作—非工作渗透程度高于非工作—工作渗透程度时,员工的幸福感低。

如果工作—非工作渗透程度与非工作—工作渗透程度相等时,即员工工作与非工作的相互渗透是对称的,那么,此时不同的渗透程度对员工的幸福感有什么样的影响呢?通信技术的发展、工作家庭压力的增大及突发事情的发生等,都使得工作与非工作间难免存在冲突。在工作与非工作领域完全分开的情况下,两者之间的边界是不渗透的,员工身处一个领域便无法处理另一领域的事情,工作与非工作之间的冲突就无法得到解决。从资源保存理论视角来看,这就会损耗员工的精力、资源,影响他们的心理和行为(Hobfoll,1989)。而工作与非工作之间相互渗透则意味着员工可以自主地将工作与非工作事务的处理顺序重新排列,合理安排时间,满足工作与家庭间的不同需求。渗透程度越高,代表着自主性越高,就越有可能减少员工精力、资源的损耗,促进员工幸福感的提高。因此,本文提出如下假设:

H<sub>2</sub>:在工作与非工作边界对称性渗透的情况下,渗透程度越高,员工的幸福感越高。

### 三、研究设计

#### 1. 变量测量

鉴于工作—非工作渗透和非工作—工作渗透内容上的不对应、无量纲等特点,本文将采用员工感知来衡量。为确保测量工具的有效性与一致性,本文中所有变量均采用已有文献中开发的成熟量表,通过中英文双向互译,修正语义,并邀请专家、企业员工进行审核与测试,适当修改问卷,最终形成本文的测量量表。

(1)工作与非工作边界渗透性。该变量所选取的测量指标是根据 Clark (2000, 2002) 的工作—家庭边界理论编制而成的量表,结合 Ashforth 等 (2000) 对边界跨越行为的分类,将家庭的概念拓展到非工作领域,包括工作—非工作渗透性和非工作—工作渗透性两个维度。示例问题如:“我上班时,处理与工作无关的私人事情”“我下班后,处理与工作相关的事情”。量表采用李克特五点计分法,1~5 代表逐步递增的发生频率或程度,1 代表了“从不”,5 代表了“总是”。在本研究中,工作—非工作渗透性量表的内部一致性系数为 0.88,非工作—工作渗透性量表的内部一致性系数为 0.93,这表明该量表具有良好的信度。

(2)幸福感。幸福感既可能是客观的,也可能是主观的 (Schueller & Seligman, 2010)。客观的幸福感是以外界标准界定与评判的幸福感,是别人眼中的幸福。不同观察者的外界标准和价值体系很难达成共识,因此,外部界定的客观幸福感很难有效地测量。为此,心理学家另辟蹊径,以个体主观判断为标准来界定幸福感。这种依据人们内心的主观感受来衡量的幸福感,也被称为主观幸福感。主观幸福感不依赖具体的客观标准和价值体系,是个体以自身的标准对其生活质量进行整体性的评价 (Shin & Johnson, 1978)。本文研究中讨论的员工幸福感就是指主观幸福感,采用的是 Campell (1976) 开发的主观幸福感量表,因其测量简单、直

观、有效,而被学界所广泛运用。该量表的中文版已被很多国内的实证研究证明了具有良好的信度和效度 (王艳, 2011)。总体情感指数包括八个条目,量表左端为消极情绪,右端为积极情绪;生活满意度一个条目。采用李克特五点计分法,1~5 表示积极程度递增,“1”表示积极程度低,“5”表示积极程度高。在本文中,该量表的内部一致性系数为 0.94,表明其具有良好的信度。

(3)控制变量。根据以往相关研究的结论,员工的主观幸福感还可能受到婚姻状态、工作情况和员工自身特质等因素的影响。因此,为了验证工作—非工作渗透、非工作—工作渗透变量对研究结果的影响,本文还收集了员工的年龄、月收入、性别、学历、是否结婚及生子、工龄、组织性质和职位进行控制分析。

#### 2. 样本收集

为验证本文的研究假设,本文收集数据的对象只要求其工作与非工作边界是具有渗透性的即可,并不受其他限制性条件的制约。据此,本文通过前期对目标企业的了解,最后确定了对包括万达、华为、苏宁在内的 30 多家企业进行调研,利用校友帮助发放问卷 323 份,回收有效问卷 299 份,回收率为 92.57%。其中,男性员工 166 人,占 55.52%;未婚 161 人,占 53.85%;工作年限在 7 年以上的员工占 27.42%,5~7 年的员工占 11.71%,3~5 年的员工占 18.73%,1~3 年的员工占 22.41%,剩余为工作 1 年以下的员工;月收入在 3001~5000 元间的员工数量最多,占 30.43%,在 7001~9000 元间的员工数量最少,占 9.70%,而在 3000 元及以下 (16.72%)、5001~7000 元 (21.74%) 及 9001 元以上 (21.40%) 的员工比例相差不大。在公司性质方面,来源于民营企业的员工占 34.45%,国有企业和外资企业的员工分别占 31.44% 和 21.07%,其他性质企业的员工占 13.04%。

### 四、数据分析

#### 1. 变量区分效度

本文采用 LISREL8.70 软件通过 CFA 方法对工

作一非工作渗透性、非工作一工作渗透性、主观幸福感进行区分效度检验,结果如表 1 所示。三因子模型拟合效果最好( $\chi^2/df = 3.43, CFI = 0.96, NNFI = 0.95, RMSEA = 0.088$ ),这说明,本文所涉及三个变量之间具有良好的区分效度。

### 2. 描述性统计分析

各变量的相关系数、平均值以及标准差如表 2

所示。工作一非工作渗透性与主观幸福感之间显著负相关( $r = -0.25, p < 0.01$ ),而非工作一工作渗透性与主观幸福感之间呈现出了显著的正相关关系( $r = 0.12, p < 0.05$ )。此外,员工主观幸福感与其学历( $r = 0.20$ )、婚姻状态( $r = 0.20$ )、月收入( $r = 0.14$ )都呈现出显著的相关关系。

表 1 验证性因子分析结果

模型	变量	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	NNFI	RMSEA
三因子模型	NWP、WNP、SWB	637.80	186	3.43	0.96	0.95	0.088
二因子模型	NWP + SWB、WNP	1585.35	188	8.43	0.87	0.85	0.189
二因子模型	NWP + WNP、SWB	1576.18	188	8.38	0.87	0.85	0.188
二因子模型	NWP、WNP + SWB	2297.13	188	12.22	0.80	0.78	0.228
单因子模型	NWP + WNP + SWB	3221.37	189	17.04	0.71	0.68	0.290

注:NWP 代表非工作一工作渗透;WNP 代表工作一非工作渗透;SWB 代表主观幸福感  
资料来源:本文计算整理

表 2 研究变量的描述性统计和 Pearson 相关性

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 性别	0.44	0.50	1										
2 年龄	2.12	0.59	-0.10	1									
3 学历	3.87	0.98	0.02	-0.04	1								
4 婚姻状况	1.82	0.98	-0.13*	0.50**	-0.07	1							
5 工作年限	3.10	1.56	-0.10	0.51**	-0.16**	0.60**	1						
6 组织性质	2.59	1.35	0.06	-0.09	0.09	-0.05	-0.13	1					
7 职位	1.76	0.84	-0.09	0.29**	0.06	0.38**	0.47**	-0.01	1				
8 月收入	2.89	1.39	-0.28**	0.22**	0.20**	0.29**	0.42**	-0.09	0.41**	1			
9 非工作一工作渗透	2.99	0.85	-0.03	0.10	0.10	0.06	0.09	-0.05	0.24**	0.19**	1		
10 工作一非工作渗透	2.55	0.75	0.22**	-0.11	-0.19**	-0.03	0.06	-0.14	0.08	-0.11	0.23**	1	
11 主观幸福感	6.98	2.32	-0.06	0.11	0.21**	0.17**	-0.05	0.10	0.04	0.14*	0.12*	-0.25**	1

注:n = 299; \*\*  $p < 0.01, * p < 0.05$   
资料来源:本文计算整理

### 3. 假设检验

在关于两个变量间匹配、一致性的研究中,以往学者最常用的方法是差值法,即把两个变量的测量数值结合成一个单一指标(如算数差、差的绝对值或差的平方),用来代表二者的匹配或一致性程

度。然后,用这些指标对结果变量进行预测。该研究方法虽然操作简单,但其会混淆各个变量对结果变量的影响效应(Edwards & Parry, 1993)。多项式回归是近些年来开发出来分析该问题的新型方程模型,Edwards & Cable(2009)直接指出,在分析该

类问题时,采用多项式回归,在方法的规范性上和分析的实际意义上,都比差值法回归更具优势。据此,本文将采用多项式回归这一方法来检验工作—非工作渗透与非工作—工作渗透的不对称性对于其主观幸福感的影响。员工主观幸福感的多项式回归方程如下所示:

$$SWB = b_0 + b_1 \times X + b_2 \times Y + b_3 \times X^2 + b_4 \times X \times Y + b_5 \times Y^2 + e$$

其中,SWB代表员工主观幸福感;X代表非工作—工作渗透;Y代表工作—非工作渗透。为了减少变量间潜在的共线性,提高研究结果的准确性,本文首先对非工作—工作渗透性、工作—非工作渗透性两个变量进行了中心化(Centering)处理(Aiken & West,1991),多项式回归后的结果如表3中的模型3所示。

本文进一步采用响应面分析的方法绘制了非工作—工作渗透性、工作—非工作渗透性与员工主观幸福感之间的关系的三维图形,如图1所示,使

上述变量之间的关系更加清晰、直观地呈现出来。在图1中,Y=X时,员工的主观幸福感所反映的是非工作—工作渗透与工作—非工作渗透程度相等,即工作与非工作边界对称性渗透(X=1,Y=1;X=2,Y=2;X=3,Y=3;X=4,Y=4;X=5,Y=5)时的员工主观幸福感(Z),而非工作—工作渗透与工作—非工作渗透程度完全不对称(X=1,Y=5;X=2,Y=4;...;X=4,Y=2;X=5,Y=1)时的员工主观幸福感(Z),在XY平面上的投影是Y=-X。曲面上的点,如处在Y=X时的主观幸福感所形成的线(完美匹配线)的右边,意味着工作—非工作渗透程度低于非工作—工作渗透程度时的员工主观幸福感;当向左跨过这条完全匹配线以后,意味着工作—非工作渗透程度高于非工作—工作渗透程度时的员工主观幸福感。曲面上的点偏离完全对称线越远,表示工作—非工作渗透与非工作—工作渗透不对称性越大时的员工主观幸福感。

表3 假设检验结果

变量	模型 1	模型 2	模型 3
<b>控制变量</b>			
性别	-0.01	0.03	0.07
年龄	0.11	0.07	0.02
学历	0.15 *	0.11	0.09
婚姻状况	0.26 ***	0.26 ***	0.26 ***
工作年限	-0.28 **	-0.24 **	-0.20 *
组织性质	0.09	0.06	0.05
职位	-0.04	-0.04	-0.03
月收入	0.15 *	0.11	0.10
<b>自变量</b>			
非工作—工作渗透		0.16 **	0.37 ***
工作—非工作渗透		-0.22 ***	-0.34 ***
非工作—工作渗透的平方			-0.10
工作—非工作渗透 × 非工作—工作渗透			0.42 ***
工作—非工作工作渗透的平方			-0.18 **
R <sup>2</sup>	0.13	0.18	0.26
F 值	5.52 ***	6.27 ***	7.87 ***
ΔR <sup>2</sup>	0.13	0.05	0.08
ΔF	5.52 ***	8.17 ***	11.02 ***

变量	模型 1	模型 2	模型 3
沿 $Y = X$ 的线性斜率			$b1 + b2 = 0.03$
沿 $Y = X$ 的曲线性斜率			$b3 + b4 + b5 = 0.14$
沿 $Y = -X$ 的线性斜率			$b1 - b2 = 0.71^{***}$
沿 $Y = -X$ 的曲线性斜率			$b3 - b4 + b5 = -0.70^{***}$

注:  $n = 299$ ;  $*** p < 0.001$ ,  $** p < 0.01$ ,  $* p < 0.05$

资料来源:本文计算整理

工作与非工作边界对称性渗透 ( $Y = X$ ) 时的员工主观幸福感曲线如下所示:

$$SWB = b_0 + b_1 \times X - b_2 \times Y + b_3 \times X^2 - b_4 \times X \times Y + b_5 \times Y^2 + e$$

$$= b_0 + (b_1 + b_2) \times X + (b_3 + b_4 + b_5) \times X^2 + e$$

其中,  $b_1 + b_2 = 0.03$ ,  $b_3 + b_4 + b_5 = 0.14$

工作与非工作边界完全不对称性渗透 ( $Y = -X$ ) 时所表示的员工主观幸福感曲线如下所示:

$$SWB = b_0 + b_1 \times X - b_2 \times Y + b_3 \times X^2 - b_4 \times X \times Y + b_5 \times Y^2 + e$$

$$= b_0 + (b_1 - b_2) \times X + (b_3 - b_4 + b_5) \times X^2 + e$$

其中,  $b_1 - b_2 = 0.71^{***}$ ,  $b_3 - b_4 + b_5 = -0.70^{***}$ 。

从图 1 还可以看到,沿着响应面的最左边向中心移动,工作—非工作渗透性趋近于非工作—工作渗透性时,员工的主观幸福感提高;当从响应面的中心移向最右边,工作—非工作渗透性超过非工作—工作渗透性时,员工的主观幸福感又开始降低,这与假设  $H_1$  的预测结果方向一致。进一步从  $Y = -X$  所反映的主观幸福感线的斜率来确认从响应面图上看到的结果的显著性,可以看到其二次项系数 ( $b_3 - b_4 + b_5 = -0.70$ ,  $p < 0.001$ ) 是显著的。因此,工作与非工作边界渗透的不对称程度与员工主观幸福感的关系,是倒 U 型曲线关系,当工作—非工作渗透程度低于非工作—工作渗透程度时,员工的幸福感高;当工作—非工作渗透程度高于非工作—工作渗透程度时,员工的幸福感低,即假设  $H_1$  是成立的。然而,工作与非工作边界对称性渗透 ( $Y = X$ ) 时的主观幸福感线的一次项系数  $b_1 + b_2 = 0.03$  并不显著,因此,假设  $H_2$  没有得到支持。

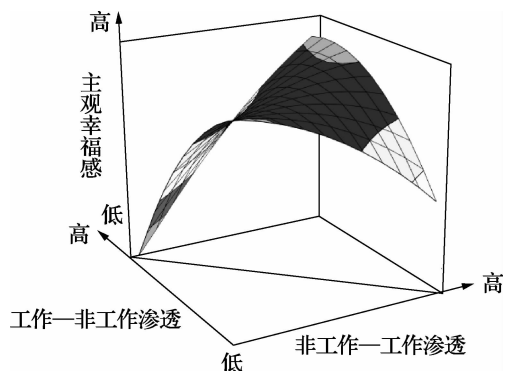


图 1 工作—非工作渗透、非工作—工作渗透与主观幸福感的关系

注:箭头方向表示程度增加

资料来源:本文计算整理

## 五、结论与讨论

### 1. 结论

企业推行远程工作等弹性工作制,赋予了员工更多工作自主性、灵活性,有助于工作与非工作的相互渗透,以期得到员工态度和行为上的积极产出。但仅仅提高工作与非工作边界的渗透性并不能得到期望的效果。本文提出了将工作与非工作边界渗透性划分为工作—非工作渗透性和非工作—工作渗透性两个方向维度,将两个方向维度上的边界渗透性差异称为不对称性,实证表明:当工作—非工作渗透程度低于非工作—工作渗透程度时,员工的幸福感高;当工作—非工作渗透程度高于非工作—工作渗透程度时,员工的幸福感低。当工作—非工作渗透性的程度由低到高逐渐接近非工作—工作渗透性的程度时,员工的幸福感是升高的,但当工作—非工作渗透性的程度超过了非工作—工作渗透性的程度时,员工的幸福感反而逐渐降低。这意味着,同等条件下,员工在工作与非工

作对称性渗透时的幸福感要高于非对称性渗透时的幸福感。对于假设  $H_2$  “在对称性渗透情况下,渗透程度越高,员工幸福感越高”,虽然数据分析结果显示,二者之间系数为正,与预想结果一致,但是,并未达到显著性水平,即假设  $H_2$  没有得到验证。本文认为,可能的原因有:第一,工作与非工作边界渗透完全对称情况下,工作与非工作的相互渗透是一个平衡的状态,这时无论渗透程度是高是低,只要员工处在这种平衡状态下,就能够很好地处理其工作与非工作的关系,即工作与非工作的事务都能被更为有效地完成,因此,并不影响员工的主观幸福感。第二,现实样本中,工作与非工作边界完全对称渗透的样本较少,这也可能是导致假设  $H_2$  得不到验证的原因。尽管如此,本文得到的结论对组织的管理实践仍有积极的参考价值。另外,以往针对工作和非工作边界的研究主要集中于边界渗透程度对于员工态度、行为的影响,本文拓展到渗透的方向性和不对称性的影响,扩展了工作与非工作边界研究的框架。

## 2. 管理启示

本文的研究结论与发现对企业组织的员工工作安排有如下现实指导意义:

(1)企业在要求或鼓励员工工作—非工作渗透的同时,也应该允许其非工作—工作渗透,这将有助于提高员工的幸福感。伴随着社会竞争越来越激烈,员工感受到的工作压力和生活压力也越来越大,加班加点情况普遍,使得工作与非工作冲突日益突出,且在移动网络技术应用如此普遍的情况下,仍然要求员工上班时间完全与外界隔离是很难办到的。有的企业耗费大量的时间、精力等资源去限制员工的非工作—工作渗透,却要求员工进行工作—非工作渗透,希望员工有更多的产出。但根据得到验证的假设 1,当工作—非工作渗透程度高于非工作—工作渗透程度时,员工的幸福感低。而较低的幸福感受又会负向的影响员工的工作和生活,因此,如果企业希望员工下班后进行加班,那么,企业就可以制定这样的政策,允许员工在工作时间进行一些非工作行为,以此来抵消员工下班后进行工作带来的负面影响。

(2)保持工作与非工作边界渗透的对称性,有助于提高员工的幸福感。企业作为盈利组织,在允

许员工非工作—工作渗透时,必然会要求员工工作—非工作渗透,即在下班后弥补被耽误的工作,但这样的要求不是下班后分配更多的工作任务,让员工感受到企业“有理不饶人”,而是尽可能保持两者相互渗透的程度是对称的,是公平交易的结果。这就要求企业明确员工非工作—工作渗透和工作—非工作渗透的渗透程度;哪些非工作可以渗透进入工作领域,哪些非工作不能;并给出衡量标准,但标准一定要明确并可测量,确保员工、企业均有章可循、有据可依。

## 3. 局限性与未来研究方向

(1)局限性。本文的局限主要有:第一,根据 Chan(2009)的研究,具有个性特征、自我感知的变量,自我报告形式比其他方式测量结果更加准确,所以,本文中变量的测量采用自我报告方式,但不可避免地造成同源方差,虽然,通过单因素方差检验证明数据不存在严重的同源方差问题,如果本研究采用自评与他评相结合的方式,可以进一步提升验证结果的可靠性。第二,工作与非工作边界渗透性在一段时间内具有稳定性,所以,本文采用横截面数据,但更为严谨的做法是采用纵向跟踪研究获取数据。第三,本文仅聚焦于员工工作与非工作边界渗透的特征对于幸福感影响的研究,没能具体分析考虑组织性质、工作性质、员工家庭结构和婚姻状况等因素对结果的影响,这就可能使得利用本研究假设在对不同性质的组织和不同类型员工进行研究时得到的结果不具有一致性。

(2)未来研究方向。本文从员工工作与非工作边界渗透性的本质出发,探讨了边界渗透的方向性和不对称性对员工幸福感的影响,拓展了工作与非工作边界研究的范围,对企业的工作与非工作边界管理方案的制定给出了相对普适的建议。未来,可以从下面几个方向进一步丰富研究框架:第一,拓展研究内容。未来可以探究不同的工作与非工作边界渗透性特征是如何影响员工的态度与行为的,揭示在不同组织类型、工作性质、员工家庭结构和婚姻状况情况下,工作与非工作边界渗透性对于员工幸福感影响的发生机制,从而帮助组织制定权变的边界管理策略。第二,拓展研究对象。Clark(2000)的研究表明,员工的工作与非工作边界的塑造中有多源主体参与,其中,包括来自工作领域的



同事、领导等,来自非工作领域中的家人和朋友等,这些主体都影响员工的工作与非工作边界状态,探究不同主体影响员工工作与非工作边界状态的具体作用形式或员工工作与非工作边界状态对不同主体的态度和行为的作用结果。第三,探究边界构成。对于员工工作与非工作边界构成,较被熟知的是时间边界和空间边界,但实际上,心理边界也是一个重要的边界,因其较难观察,且多由员工自控,被现有研究所忽略。国内很多管理者不允许员工进行工作与非工作边界间的相互渗透,要求员工在特定时间和特定地点工作,其限定的实际上只是时间边界和空间边界的渗透,但当员工处于高的工作

与非工作冲突之时,员工的心理边界可能会进行频繁的渗透,“虽身在曹营但心在汉”,这会影响员工的态度和行为,因此,不同边界的渗透对员工态度和行为的不同影响是未来可研究的方向。第四,探究边界管理策略。现有研究多数得到何种工作与非工作边界状态会对员工的态度和行为有积极影响,但是,如何塑造得到这种边界仍缺乏具体的可操作性的研究建议。现有研究中,Kreiner等(2009)的研究总结到,通过对行为、时间、地点和沟通的约束可以对边界进行塑造,未来可以对此进行验证,并提出更多具体的策略方案。

#### 参考文献:

- [1] Allen T D, Cho E, Meier L L. Work-family Boundary Dynamics[J]. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 2014, 1, (1): 99 - 121.
- [2] Allen T D, Johnson R C, Kiburz K M, et al. Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility [J]. *Personnel Psychology*, 2013, 66, (2): 345 - 376.
- [3] Aiken L S, West S G. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions* [M]. Newbury Park, CA: Sage, 1991.
- [4] Aryee S, Luk V, Leung A, Lo S. Role Stressors, Interrole Conflict, and Well-Being: The Moderating Influence of Spousal Support and Coping Behaviors among Employed Parents in Hong Kong [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1999, 54, (2): 259 - 278.
- [5] Ashforth B E, Kreiner G E, Fugate M. All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions [J]. *Academy of Management Review*, 2000, 25, (3): 472 - 491.
- [6] Bélanger F. Workers' Propensity to Telecommute: An Empirical Study [J]. *Information & Management*, 1999, 35, (3): 139 - 153.
- [7] Brook J A, Brook R J. Exploring the Meaning of Note Work and Nonwork [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1989, 10, (2): 169 - 178.
- [8] Campbell A. Subjective Measures of Well-being [J]. *American Psychologist*, 1976, 31, (2): 117 - 124.
- [9] Chan D. So Why Ask Me? Are Self Report Data Really that Bad? [A]. Charles E L., Robert J V. *Statistical and Methodological Myths and Urban Legends: Doctrine, Verity and Fable in the Organizational and Social Sciences* [C]. NY: Routledge, 2009.
- [10] Clark S C. Communicating across the Work/Home Border [J]. *Community, Work & Family*, 2002, 5, (1): 23 - 48.
- [11] Clark S C. Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance [J]. *Human Relations*, 2000, 53, (6): 747 - 770.
- [12] Desrochers S, Hilton J M, Larwood L. Preliminary Validation of the Work-family Integration-blurring Scale [J]. *Journal of Family Issues*, 2005, 26, (4): 442 - 466.
- [13] Diener E, Chan M Y. Happy People Live Longer: Subjective Well-being Contributes to Health and Longevity [J]. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2011, 3, (1): 1 - 43.
- [14] Diener E, Suh E M, Lucas R E, Smith H L. Subjective Well-being: Three Decades of Progress [J]. *Psychological Bulletin*, 1999, 125, (2): 276 - 302.
- [15] Diener E, Seligman M E P. Very Happy People [J]. *Psychological Science*, 2002, 13, (1): 81 - 84.
- [16] Eddington N, Shuman R. Subjective Well-being (Happiness) [R]. *Continuing Psychology Education*, 2005.
- [17] Edwards J R, Cable D M. The Value of Value Congruence [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94, (3): 654 - 677.
- [18] Edwards, J R, & Parry, M E. On the Use of Polynomial Regression Equations as an Alternative to Difference Scores in Organizational Research [J]. *The Academy of Management Journal*, 1993, 36, (6): 1577 - 1613.

- [19] Frone M R, Russell M, Cooper M L. Antecedents and Outcomes of Work-family Conflict: Testing a Model of the Work-family Interface[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1992, 77, (1): 65 – 78.
- [20] Gajendran R S, Harrison D A. The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, (6): 1524 – 1541.
- [21] Hall D T, Richter J. Balancing Work Life and Home Life: What Can Organizations Do to Help? [J]. *The Academy of Management Executive*, 1988, 2, (3): 213 – 223.
- [22] Hecht T D, Allen N J. A Longitudinal Examination of the Work-nonwork Boundary Strength Construct[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 30, (7): 839 – 862.
- [23] Hill E J, Hawkins A J, Ferris M, Weitzman M. Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance[J]. *Family Relations*, 2001, 50, (1): 49 – 58.
- [24] Hobfoll S E. Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress[J]. *American Psychologist*, 1989, 44, (3): 513 – 524.
- [25] Hoeven C L, Zoonen W. Flexible Work Designs and Employee Well-being: Examining the Effects of Resources and Demands [J]. *New Technology, Work and Employment*, 2015, 30, (3): 237 – 255.
- [26] Hornung S, Rousseau D M, Glaser J. Creating Flexible Work Arrangements Through Idiosyncratic Deals[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93, (3): 655 – 664.
- [27] Kanter R M. Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy[J]. *Family Business Review*, 1989, 2, (1): 77 – 114.
- [28] Kreiner G E, Hollensbe E C, Sheep M L. Balancing Borders and Bridges: Negotiating the Work-Home Interface via Boundary Work Tactics[J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52, (4): 704 – 730.
- [29] Liu J, Kwan H K, Lee C, Hui C. Work-to-family Spillover Effects of Workplace Ostracism: The Role of Work-home Segmentation Preferences[J]. *Human Resource Management*, 2013, 52, (1): 75 – 93.
- [30] Lyubomirsky S, King L, Diener E. The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? [J]. *Psychological Bulletin*, 2005, 131, (6): 803 – 855.
- [31] Raghuram S, Wiesenfeld B. Work-nonwork Conflict and Job Stress among Virtual Workers[J]. *Human Resource Management*, 2004, 43, (2 – 3): 259 – 277.
- [32] Rothbard N P, Phillips K W, Dumas T L. Managing Multiple Roles: Work-Family Policies and Individuals' Desires for Segmentation[J]. *Organization Science*, 2005, 16, (3): 243 – 258.
- [33] Schueller S M, Seligman M E P. Pursuit of Pleasure, Engagement, and Meaning: Relationships to Subjective and Objective Measures of Well-being[J]. *The Journal of Positive Psychology*, 2010, 5, (4): 253 – 263.
- [34] Shin D C, Johnson D M. Avowed Happiness as an Overall Assessment of the Quality of Life[J]. *Social Indicators Research*, 1978, (5): 475 – 492.
- [35] Shockley K M, Allen T D. Investigating the Missing Link in Flexible Work Arrangement Utilization: An Individual Difference Perspective[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2010, 76, (1): 131 – 142.
- [36] Soo J J. The Relationships of Flexible Work Schedules, Workplace Support, Supervisory Support, Work-Life Balance, and the Well-Being of Working Parents[J]. *Journal of Social Service Research*, 2009, 35, (2): 93 – 104.
- [37] Thompson C A, Prottas D J. Relationships among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-being[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2006, 11, (1): 100 – 118.
- [38] Twenge J M, Campbell S M, Hoffman B J, et al. Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing[J]. *Journal of Management*, 2010, 36, (5): 1117 – 1142.
- [39] 林彦梅, 刘洪, 王三银. 工作边界强度与工作压力的关系——基于个人—环境匹配理论[J]. *北京: 中国工业经济*, 2015, (3).
- [40] 王艳. 工作与非工作角色整合度对个体主观幸福感和工作绩效的影响研究[D]. *南京大学*, 2011.
- [41] 韦慧民, 刘洪. 工作—非工作边界渗透及其管理研究[J]. *天津: 科学学与科学技术管理*, 2013, (5).

## The Impact of Work and Nonwork Boundary Asymmetrical Permeability on Employees' Well-Being

LIU Hong<sup>1</sup>, LIN Yan-mei<sup>1</sup>, LIU Run-gang<sup>1,2</sup>

(1. School of Business, Nanjing University, Nanjing, Jiangsu, 210093, China;

2. School of Business, Changzhou University, Changzhou, Jiangsu, 213164, China)

**Abstract:** According to the 2016 World Happiness Report, a landmark survey of the state of global well-being, China ranked 83rd out of 157 countries, Chinese people are in relatively low level of well-being. Previous studies show that individuals' well-being affects not only their health, life quality and interpersonal relationship, but also affects their creativity, job performance, turnover intention and so on. Therefore, to improve employees' well-being is of practical importance to organization development. In order to improve employees' well-being, quiet a few organizations try to adopt new work styles, such as flexible work, virtual work, because these new work styles could change the employees' work and nonwork boundary permeability, help them to maintain the balance between work and home life, so to increase their well-being.

However, these existing studies have shown that increasing work and nonwork boundary permeability does not necessarily have positive influence on employees' well-being, and even some studies find out contradictory results. Some scholars tried to search for the causes and related papers were published, most of them focus on researching some certain specific contextual factors, so they can't give general suggestions on the design and management of work and nonwork boundary. We suspect that focusing on the characteristics of work and nonwork boundary permeability may be more helpful to organization management. Actually, work and nonwork boundary permeability has the characteristics of directionality and asymmetry, while different characteristics have different effects on the employees' psychological and behavioral performance. Existing studies take work and nonwork boundary permeability as one whole variable, and ignore its different characteristics may have significant difference to the inconsistent studies conclusions. This study attempts to explore the influence of different characteristics of work and nonwork boundary permeability on the employees' well-being, and proposes the following hypotheses: Hypothesis 1: Employees' well-being is higher when work-nonwork boundary permeability is less than nonwork-work boundary permeability, employees' well-being is lower when work-nonwork boundary permeability is more than nonwork-work boundary permeability; 2: When work-nonwork boundary permeability is equal to nonwork-work boundary permeability, employees' well-being will increase as work and nonwork boundary permeability increases.

This study investigates 299 employees in a wide variety of occupations and organizations, and analyzes the data by the polynomial regression and response surface methodology. The results show that Hypothesis 1 is supported. This paper further concludes that well-being will increase as work-nonwork boundary permeability increases toward nonwork-work boundary permeability, and will decrease as work-nonwork boundary permeability exceeds nonwork-work boundary permeability, that is, asymmetrical permeability of work and nonwork boundary is bad to the employees' well-being. Hypothesis 2 is not supported. The most possible reason is that symmetrical permeability of work and nonwork boundary is an equilibrium state, no matter permeability is high or low, employees in the equilibrium state can deal well with the relationship between the work and nonwork, and both work and nonwork affairs can be treated effectively, so this situation does not affect the employees' well-being. At the end, according to the findings, This paper provides some suggestions for work and nonwork boundary management, and discusses the limitations of this study and future research consideration.

**Key Words:** work and nonwork boundary; permeability; asymmetry; well-being

(责任编辑:舟 山)