

# 雇佣关系、工作压力对组织犬儒主义的影响\*

## ——基于企业文化视角的研究

李正东<sup>1</sup> 贾利军<sup>2</sup>



(1. 上海应用技术大学组织行为与创意管理研究中心, 上海 201418;

2. 华东师范大学经济与管理学部, 上海 200241)

**内容提要:**基于社会交换理论、自我决定理论,本文以国内高新技术园区86家企业157名中层管理者以及1039名配对员工的调研数据为基础,对雇佣关系与组织犬儒主义之间的作用机制进行了实证分析,考察了工作压力的中介作用以及企业文化的调节作用。研究发现:第一,相互投资型与投资过度型雇佣模式与员工的工作压力感知和组织犬儒主义倾向存在显著的负相关关系,投资不足型与交易契约型雇佣关系与员工的工作压力感知和组织犬儒主义倾向存在显著的正相关关系;第二,工作压力在相互投资型、投资过度型以及交易契约型雇佣模式与组织犬儒主义之间发挥部分中介作用,而在投资不足型雇佣模式与组织犬儒主义之间发挥完全中介作用;第三,内部整合和外部适应企业文化对于工作压力与组织犬儒主义的关系均起到负向调节的作用。

**关键词:**雇佣关系 工作压力 企业文化 组织犬儒主义

**中图分类号:**F241 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2021)04—0122—17

## 一、引言

员工-组织关系(Employee-Organization Relationship, EOR)体现了员工与所属组织在内部管理中雇员与雇主之间的关系状态(Tsui等,1997)<sup>[1]</sup>,一直是组织行为学领域研究的重要课题。随着组织内外部环境的变化,企业的雇佣关系出现了某些不同于以往用工形态的新现象和新变化(常凯和郑小静,2019)<sup>[2]</sup>。这种变化引发的危机感以及尚不健全的社会保障体系,导致工作压力已经成为职场中的一个普遍现象(姚艳虹和孙芳琦,2018)<sup>[3]</sup>。特别是在越来越多的企业开始实施“996”甚至“997”工作制以应对市场竞争的趋势下,“高枕无忧”的工作环境已然消失(刘淑楨等,2019)<sup>[4]</sup>。已有研究也表明,工作压力因其持续隐性的负面效果威胁到员工的身心健康和工作态度(Michael和Kate,2014)<sup>[5]</sup>。因此,如何从源头来弱化和转移员工的工作压力就成为了企业界和学界关注的重点问题。众所周知,工作压力作为企业雇佣关系的典型产物,是员工在职场中长期工作体验的情绪爆发和状态体现。然而,以往研究在论述二者的关系时,并未直接探讨其内在的关联性,而是通过分析雇佣关系与员工的离职倾向、幸福感、敬业度等因素之间的逻辑,侧面印证了二者之间可能存在的内在机理,这导致学界无法直观地理解工作压力形成的具体机制,自然也就无法提

收稿日期:2020-12-29

\*基金项目:上海市哲学社会科学规划基金一般课题“城市高新技术园区职场压力风险管理及危机干预研究”(2018BSH013)。

作者简介:李正东,男,副教授,硕士生导师,研究方向为组织行为与员工发展,电子邮箱:ldzthu@163.com;贾利军,男,教授,博士生导师,研究方向为人力资源与组织文化,电子邮箱:jsnjlj@163.com。通讯作者:李正东。

出有效的建议来为企业的良性发展提供改进的方案。因此,厘清雇佣关系与工作压力之间的“黑箱”就具有了实践意义。特别地,对于在不同雇佣模式下员工是否会呈现出差异化的压力解释,在用工关系更加多元化的背景下进行探讨显得尤为重要。

值得注意的是,快节奏的工作方式和不断革新的工作标准不仅加速了职场竞争的“内卷化”趋势,诱发了员工的高压体验,个体对于组织的负面情绪也由此激增,极易出现犬儒主义等心理退出机制(Yang等,2020)<sup>[6]</sup>。这不仅反映出当前我国雇佣关系日益紧张的局面,也对企业的稳定发展以及社会的长治久安造成了消极影响。因此,加强对个体员工负面心理状态的考察就成为了组织迫切需要解决的管理难题,这也是对学界呼吁加强对雇佣关系领域中负面因素探讨的回应(徐云飞等,2017)<sup>[7]</sup>。而在个体众多的消极情绪表现中,组织犬儒主义因其特有的“厌世”状态和极易传染性备受管理者的关注,对其产生的负面影响和作用机制的探讨已经成为学界研究的焦点。作为一种消极的工作态度,既有研究已经证实了个体的组织犬儒主义与其在职场中的工作体验以及工作压力密切相关(Pfrombeck等,2020)<sup>[8]</sup>。然而,企业的雇佣关系作为反映职场环境是否优越性的重要载体和内在体现,其在组织中的落实状态往往又是影响员工工作体验和压力感知的重要媒介和传导源。鉴于此,尽管雇佣关系与组织犬儒主义之间存在如此密切的联系,学界对于二者之间的直接效应却鲜有涉及,对其作用机制的探讨更是有待进一步的理论阐述和说明。特别地,考虑到现实企业中多元化的雇佣关系类型,不同雇佣模式的实施又是如何引发员工差异化的组织犬儒主义倾向的?已有研究对此并未进行深入的探讨。因此,厘清雇佣关系与组织犬儒主义之间的内在机理就具有了学术价值,对于完善雇佣关系领域的相关研究也具有一定的理论贡献。考虑到雇佣关系与工作压力以及工作压力与组织犬儒主义之间的密切联系,个体的压力感知在企业的雇佣关系和组织犬儒主义之间是否发挥一定的中介作用,学界对此同样缺乏一定的文献说明。在工作“内卷”日益蔓延的今天,厘清雇佣关系、工作压力以及组织犬儒主义三者之间的内在机理就具有了现实的紧迫性。

此外,伴随着企业雇佣关系的实践发展,一方面,运用信念、价值观等文化指标来协调内部矛盾、适应外部变化的做法已经成为了业界常态;另一方面,国内部分企业奉行的“狼性文化”所引发的员工高强度的工作压力等负面报道业已成为社会热点。实际上,企业文化作为一个抽象概念,组织往往需要借助客观的制度规范等标准来评判其绩效产出,具体的作用效果则会因文化类型的不同风格呈现出差异化的表现,这又会影响到员工的组织犬儒主义倾向。也就是说,企业文化的运用对于员工的压力感知和犬儒表现均具有深刻的影响,然而,目前针对企业文化的研究大多围绕着企业绩效、企业竞争力等组织层面的影响展开论述,鲜有涉及员工个体层面尤其是对于员工工作压力感知和犬儒倾向的探讨,有关三者之间作用效果的发挥更是缺乏统一的结论。因此,对于企业文化如何影响个体的压力感知和犬儒主义表现之间的解释,将有助于更好地理解现实中一些独特的文化现象。据此,本文通过引入企业文化这一变量来探讨其对于工作压力影响组织犬儒主义的调节效应,以期相关结论能够指导企业更好地从事文化管理。

## 二、文献回顾

自雇佣关系的概念被提出以来,学者们对其内涵的界定给予了不同理论视角的阐述,具体如图1所示。目前在雇佣关系领域,主流观点是以Tsui等(1997)<sup>[1]</sup>从雇主视角提出的概念为代表,认为雇佣关系即EOR(Employee-Organization Relationship),是雇主与雇员之间正式与非正式的、经济的、文化的和心理上的联系,进而将其延伸为是组织对员工资源投入与员工对组织贡献之间的社会交换关系感知,包括社会交换和经济交换两个层面(Cropanzano,2005)<sup>[9]</sup>。徐云飞等(2017)<sup>[7]</sup>在总结国内外文献的基础之上,认为目前关于EOR模式、激励-贡献模型以及雇佣关系模式的界定实际上是

雇佣关系这一概念框架下的不同阐述,这一观点已被后续研究者所采纳并认可。

而在具体的雇佣关系模型上,Tsui 等(1997)<sup>[1]</sup>通过对雇佣关系的双维度(提供的诱因和期望的贡献)进行 K 均值聚类分析,得出了相互投资型、准交易契约型、投资过度型、投资不足型四种模式,这一划分方法已经成为后续研究者开展实证检验的标准操作。此外,作为组织行为学领域的一个重要议题,学界针对雇佣关系的前因变量、结果变量以及作用机制进行了多层次、跨理论的探讨。然而,以往研究侧重于各自领域的逻辑阐述,相关的研究结论较为分散,缺乏对其进行总体视角的文献综述。国内学者徐云飞等(2017)<sup>[7]</sup>通过梳理现有雇佣关系的文献,构建了一个 EOR 的研究框架,具体如图 1 所示。需要指出的是,目前雇佣关系的研究主要围绕相关积极因素展开论述(如表 1 所示),对于个体犬儒主义等消极情绪的分析涉及较少。此外,工作压力作为雇佣关系实践的附属产物,它是如何作用于个体的压力感知,背后的发生机制又是什么?目前学界对此并未给出更多的理论解释,这为本文进一步的研究分析提供了新的突破口。

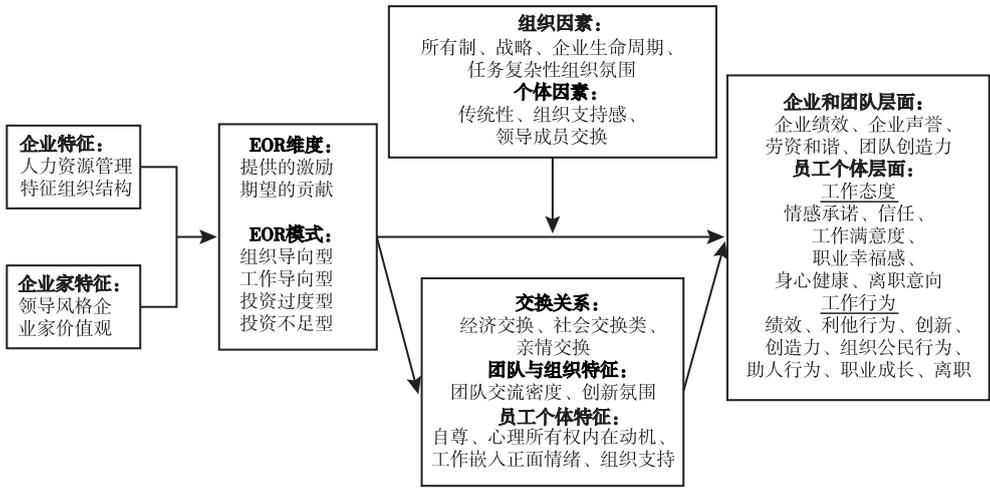


图 1 EOR 已有研究的基本框架

资料来源:徐云飞等(2017)<sup>[7]</sup>

表 1 雇佣关系经典研究

分类	视角	代表人物	观点
组织行为为多元化视角	总体角度	Boxall	环境论。将雇佣关系视为不断变化的环境,侧重从主体、过程和制度分析雇佣关系的互动形式与多维结果
		Gospel 和 Palmer	交换论。提出雇佣关系是雇主与雇员之间的交换关系,表现为劳动与报酬之间的经济、政治与社会交换
		李维斯等	关系论。认为雇佣关系是一种多元的关系集合,包括了经济关系、法律关系、社会关系、心理关系以及政治关系
		约翰·W. 巴德	决策论。关注雇佣关系的有效性,在效率与公平以及建言和参与之间探讨工作的自主性以及共同治理的氛围
人力资源管理视角	雇员角度	Schein	聚焦雇佣双方期望的匹配与一致,通过普遍存在着的心理契约评价雇员的责任以及承诺履行
		Fox	将雇佣关系视为互惠规范,强调与权力、信任和公平联系起来心理契约,关注组织支持感的影响
		Rousseau	通过雇员忠诚与组织晋升之间的关联,理解心理契约的主观感知以及变化的情境内容
		Guest	把心理契约看作员工和组织双方之间的相互义务以及交换,侧重彼此利益的平衡

续表 1

分类	视角	代表人物	观点
人力资源管理视角	雇主角度	Barnard	将组织视为一个整体, 诱因 - 贡献之间的交换不仅决定了组织的成功, 也影响了员工的利益
		March 和 Simen	雇主与雇员之间的平等交换, 组织诱因和员工贡献之间的相互交换, 强调员工与组织的对等关系
		Tsui 等	认为雇主与雇员之间正式与非正式、经济与文化、角色和心理上的各种联系, 构成了雇佣关系的互动性并改变了双方的均衡

资料来源: 作者整理

压力作为外界作用于身体需求所产生的非特殊反应, 是个体对环境认知和反应的动态评价过程 (Johari 等, 2019) [10]。而工作压力作为职场压力源的具体化, 对于个体情绪认知和工作态度的威胁更加具有针对性和隐蔽性, 其影响效果通常取决于工作环境中雇佣关系的互动以及个体因素的差异表现 (Janssen 等, 2020) [11]。职场竞争的不可避免性使得工作压力已经成为企业员工面临的普遍现象, 学界对其影响机制的探讨也已经从单纯的负面影响过渡到挑战性、阻碍性的二维区分, 相关结论也因为理论基础和研究视角的不同而呈现出多元化的结果。目前有关工作压力的研究主要侧重于对压力源的分析, 例如对家庭工作冲突 (Viegas 和 Henriques, 2020) [12]、职场排斥 (Glabek 等, 2020) [13]、上司辱虐管理 (Wu 等, 2019) [14] 以及职位角色 (Motamedi 和 Khaled, 2016) [15] 等因素的探讨, 至于将工作压力作为一个结果变量并具体阐述其发生机制的文献并不多见, 特别是对于在不同雇佣关系下员工为何会呈现出不同压力状态的探讨更是有待进一步完善。另外, 在工作压力的中介探讨中, 已有文献主要从个体和组织两个层面展开论述, 涉及认知评价、组织承诺等常规变量。而在压力的结果变量方面, 目前基本围绕对员工生理、心理反应以及工作行为、态度两个方面的影响展开分析, 其中前者已被证实的影响包括精神崩溃、职场焦虑 (Randall 等, 2017) [16] 等反应; 而在行为、态度方面的影响则涉及工作满意度 (Rhineberger-Dunn 和 Mack, 2020) [17]、企业归属感 (Grobecker 和 Patricia, 2016) [18]、职场倦怠 (He 等, 2020) [19]、离职倾向 (Jung 等, 2020) [20]、企业绩效以及反生产行为等结果。最后, 以往文献往往是将工作压力作为一个自变量或者调节变量来进行相关性分析, 对其中介性质的作用探讨有待进一步地挖掘和检验。

犬儒一词最早是由古希腊哲学流派之一的犬儒学派提出, 用于讽刺当时人们追名逐利的拜金行为。Dean 等 (1998) [21] 在全面梳理了以往犬儒主义的相关文献后, 正式提出了组织犬儒主义的新概念, 表示个人对所在组织所持有的消极态度。作为一个全新的研究领域, 目前有关组织犬儒主义的分析主要围绕影响因素和影响效果两方面展开。其中前者包括个人因素、组织因素和工作因素三个层面, 具有开创性的则是 Andersson (1996) [22] 基于心理契约违背理论构建的员工犬儒主义概念模型, 后续学者大多基于该模型展开相关实证研究。而在影响效果上, 目前主要是以对个体和组织行为态度的消极影响为主, 有待进一步完善和挖掘。张琦和郑兴山 (2018) [23] 在归纳以往文献的基础上, 总结出了组织犬儒主义的直接、缓冲以及辅助三种效应模型, 具有开创性的代表意义。然而, 尽管已有研究针对工作压力和犬儒主义之间的关系展开了理论说明, 但是对其内在机制的探讨并不完善, 考虑到多元化雇佣关系的存在, 如何在当今复杂的背景下解释员工的犬儒表现, 则是一个亟待解决的现实问题。鉴于此, 本文引入工作压力这一变量来考察其在 EOR 和组织犬儒主义之间发挥的中介作用, 以此完善该领域的研究学说。

### 三、理论基础与研究假设

#### 1. 雇佣关系与组织犬儒主义

研究表明, 组织犬儒主义主要是因企业对员工过高的期望与无法为员工带来额外回报之间的

矛盾所引发的(张琦和郑兴山,2018)<sup>[23]</sup>。而根据前文雇佣关系的概念回顾可知,雇佣关系包括激励诱因和期望贡献两个维度,这表明雇佣关系与员工的组织犬儒主义倾向存在密切的关联性。同时,Andersson(1996)<sup>[22]</sup>的研究指出,个人的组织犬儒主义倾向是其在与组织交换的过程中所形成的认知体验或感知为参照物的。根据社会交换理论,处于交换关系当中的双方总是试图维持这种关系的动态平衡,而交换关系的好坏程度则与企业能够提供资源的多寡、福利分配公平性的感知有关。也就是说,员工组织犬儒主义水平的高低与企业所能够提供的福利诱因等措施有关,而雇佣关系又往往通过提供不同程度的激励措施来影响员工的态度和行为。由此可以肯定,不同雇佣模式下员工的组织犬儒主义必然会因组织提供的诱因和期望贡献的多寡而表现不同。

具体而言,在相互投资型和投资过度型雇佣模式中,员工会因企业高激励的行为而判定双方的交换关系处于可接受范围之内,即组织提供的高水平激励措施使得员工对于工作资源的需求得到了极大的满足。基于互惠原则,这种有求必应的平等交换关系提升了员工对于组织的归属感和责任意识(赵红丹等,2019)<sup>[24]</sup>。Kahn(1990)<sup>[25]</sup>的研究也认为,员工在获得组织的资源支持后会有更多的责任与义务投入到工作角色中去。也就是说,组织高投入的激励措施使得彼此之间产生了良好的交换印象,亦加深了员工产生回报组织的奉献意识。这与组织所期望的员工贡献不谋而合,此时双方高质量的交换关系必然引发员工低水平的组织犬儒主义倾向。特别是投资过度型模式中低期望的贡献要求更是使得员工在这种情况下表现出极低的组织犬儒主义。与之相反,在投资不足型模式中,企业低激励的行为导致员工会将双方的交换关系判定为失衡状态,此时对于工作资源的需求在长期得不到组织回应或满足的情况下,伴随着组织过高的期望要求必然引发员工心理契约违背的消极体验。已有研究表明,心理契约违背会产生诸如愤怒、玩世不恭(犬儒主义)的消极态度(张高旗等,2019)<sup>[26]</sup>。因此,在投资不足型模式下员工的组织犬儒主义倾向表现最高。最后,在工作导向型模式中,组织低投入-低期望的相处方式使得员工不会因资源需求的未被满足而过高呈现心理抵触的消极情绪。特别地,在这种模式下,双方类似交易契约性质的关系导致员工仅以完成分内工作作为职责,对组织缺乏一定的依赖性,这种互不牵扯的情感信念则导致员工表现出一般程度的组织犬儒主义倾向。因此,本文提出以下假设:

H<sub>1a</sub>:相互投资型和投资过度型雇佣模式负向影响员工的组织犬儒主义倾向。

H<sub>1b</sub>:投资不足型和交易契约型雇佣模式正向影响员工的组织犬儒主义倾向。

## 2. 雇佣关系与工作压力

通过文献回顾,尽管雇佣关系与工作压力之间的关系尚不明确,但是,现有雇佣关系与员工态度、行为方面的结论却为本文揭开二者之间的“黑箱”提供了一定的思路。例如,李召敏和赵曙明(2015)<sup>[27]</sup>提出,在相互投资型雇佣模式中,企业员工的职业幸福感和工作满意度最高。研究表明,工作压力会导致高水平的职场焦虑,这一影响又会威胁到个体的身心健康以及工作幸福感(Tandler等,2020)<sup>[28]</sup>。根据社会交换理论,组织在向员工提供资源投资的同时,也对员工提出了相应的期望。作为回应,员工通常会权衡是否接受企业提供的资源,一方面,这些资源能够更好地满足其职业成长的心理和物质需求,极大地调动了个人的工作积极性;另一方面,企业期望得到的对等贡献能否如期实现,对于员工而言也是一种潜在的压力挑战。张璇和龙立荣(2017)<sup>[29]</sup>的研究也认为,承担责任或义务本身就是员工受控的内化过程,员工会因工作任务产生相应的压力。

因此,对于雇佣关系和工作压力之间的关系,本文认为,组织提供的诱因与期望贡献之间的交互作用会对员工的压力感知产生不同层次的影响。具体来说,在相互投资型的雇佣模式中,企业对员工的高贡献期望导致其在兑现这些目标时不仅会消耗大量的情感资源,还会引发高水平的情绪耗竭(Bakker等,2014)<sup>[30]</sup>。根据Maslach等(2001)<sup>[31]</sup>的观点,个人超额行使心理、情绪资源所引发的疲惫状态即是情绪耗竭,是对职场中压力源的一种压力反应。也就是说,企业较高的工作要求会导致员工因

生理、情感上的资源损耗产生高水平的工作压力。然而,在这种模式下企业同样为员工提供了各种丰富的诱因——工作资源的补充抵消甚至超过了员工因情绪耗竭所引发的资源损耗,这一行为也缓解了员工在达成组织的期望贡献时所造成的超高压感知。即在相互投资型模式下,企业高期望-高诱因的交互使得员工的压力体验在资源消耗-补充的内循环中得到了减缓和弱化。在投资不足型模式中,企业向员工提供低水平的资源投入但期望员工做出超预期的工作绩效,这种模式由于缺乏足够的资源补充导致员工在开展工作时积极性显著降低,此时个体对于资源投入-回报的不对等感知则进一步加深了员工的情绪耗竭和心态失衡,由此体验到的工作压力则处于最高状态。但是需要注意的是,这种雇佣模式中双方的关系只是暂时性的,是一种不平衡的存在(Hom等,2009)<sup>[32]</sup>。在工作导向型模式中,企业侧重短期投资的特点决定了企业提供的诱因与期望的贡献均处于较低状态,员工与企业之间更多地是一种经济性关系而非情感关系。因此,在这种模式下,企业相对较低的期望往往与低程度的情绪耗竭成正比,由此导致的工作压力自然处于一般状态。最后,在投资过度型模式中,企业为员工提供丰富的资源支持但缺乏对等的贡献期望,这种高激励、低期望的雇佣模式必然会造成低水平的工作压力,个人的资源损耗自然也是处于极低状态。然而,这种只付出不求更多回报的雇佣模式短期有利于员工成长,却不利于企业的长期发展,是一种不平衡的交换关系,在现实中亦不常见。因此,本文提出以下假设:

H<sub>2a</sub>:相互投资型和投资过度型雇佣模式负向影响员工的工作压力体验。

H<sub>2b</sub>:投资不足型和交易契约型雇佣模式正向影响员工的工作压力体验。

### 3. 工作压力的中介作用

根据自我决定理论,只有当组织环境与个体基本心理需求互相匹配时,员工才会自发地将规章制度、绩效目标等外部因素与自身融为一体(Gagné和Deci,2005)<sup>[33]</sup>。特别地,当组织资源与个人的需求共识度越高,个人接纳该组织的机率就越强(Feldman,1976)<sup>[34]</sup>。这表明,当组织提供的资源满足了个体完成绩效所需要的心理和物质需求时,就会产生自我驱动的工作动机,而自我驱动则意味着员工将企业的目标、准则内化为工作的标准和行动指南,个人对于组织的归属感和认可态度也会因此而有所改善。在这个过程中,存在一个有待解决的问题,即这个自我驱动的工作动机是如何形成的,其具体的作用载体又是什么?借助上文分析,雇佣关系在满足员工基本心理需求的前提下,不仅能够适时地改善自身的压力体验,个人的犬儒倾向也会因此而得到缓解。同时,工作压力正向影响犬儒表现的研究已经得到证明。那么工作压力在雇佣关系和犬儒主义之间发挥着什么作用?其存在是否如分析所言是影响工作动机的具体载体?有待进一步地说明。据此,本文认为,雇佣关系可能通过影响员工对于工作压力的感知而产生不同倾向的组织犬儒主义。

具体而言,在相互投资型模式中,组织丰富的诱因拓展了下属自我发展的空间,满足了员工对于自主、胜利和归属的基本心理需求(张璇和龙立荣,2017)<sup>[29]</sup>,使得员工在按照自我方式开展工作时能够对组织下达的任务、要求理解得更加透彻。此时,对于工作意义和使命感的体会催生了自我驱动的工作动机,加强了员工的工作激情;同时,能够弥补的情绪耗竭导致员工会将其感知到的工作压力理解为是对自我的挑战,这种为了兑现组织期望而附带的压力反应有利于自我潜能的释放与开发,而个人价值的实现愿意本身就体现了员工对于组织的情感承诺和信任。也就是说,在组织高激励-高期望模式下,压力导致的收获回报远远大于资源消耗,而工作使命感的自我体验又加深了员工与组织之间的情感联络。此时良好的交换关系必然导致员工对于组织的犬儒倾向处于较低状态。在工作导向型模式中,由于员工与企业之间的经济性关系,企业对员工岗位职责界定较为详细,低贡献的期望使得员工仅以完成份内工作为认知,工作激情的缺乏则伴随着企业低诱因的投入加剧了员工得过且过的工作状态。而工作意义的未被体验导致员工不愿为了挑战自我而加重自身的压力负担,这意味着员工无法在情感上与组织产生共鸣,此时双方交易契约的经济关系也会促使员工对组织表现出一般程度的犬儒倾向。在投入不足型模式中,低投入与高期望的交互机制使得员工与组织之间建立的是

一种短期的、纯经济性的契约关系。在这种情况下员工会将其感知到的高压状态理解为是对自身的过度剥削,此时的工作动机也是出于强迫激情而非自我驱动。由此引发的后果就是员工缺乏对组织的归属感和情感依赖,而双方不对等的交换关系必然会强化个体对于组织的负面情绪,员工的组织犬儒倾向也会因压抑的高压力而表现强烈。最后,在投资过度型模式中,高诱因与低期望的双重作用使得员工“圈内人”的自我认知被逐渐内化,心理需求的过度满足与情感纽带的不断巩固导致员工愿意主动承担组织期望的贡献与绩效要求。然而,这种只求付出不求更多回报的做法容易引发员工过度的猜想,尤其是“天下没有免费午餐”的道理会破坏企业营造的这种理想氛围,由此催生的心理压力负担则在一定程度上加剧了个人的组织犬儒倾向。因此,本文提出以下假设:

H<sub>3</sub>:工作压力在四种雇佣关系模式与组织犬儒主义之间均发挥中介作用。

#### 4. 企业文化的调节作用

关于企业文化的概念和内涵,学界一直存在认知争议,其中 Hofstede 等(1990)<sup>[35]</sup>提出的“企业文化就是企业组织在经济活动中创造形成并赖以遵守的价值观念、规章制度、行为准则以及固有习惯”的定义受到大多数学者的认可。除此之外,Schein(1985)<sup>[36]</sup>认为企业价值观仅仅是企业文化的外在呈现,并将企业文化看成是由特定团体在处理内外部问题的过程中发现、形成的一些基本假设所构成的文化管理模式,是在运作过程中受全体成员遵守以便认识、斟酌和感触相关问题的正确方法,这种观点也受到部分学者的拥趸。不同于以往西方背景下的文化量表,Tsui 等(2006)<sup>[37]</sup>在前人研究的基础上,开发出了适用于测量中国不同企业性质的文化量表,包括内部整合和外部适应两个维度,已被国内学者所验证并接纳。

通过文献回顾发现,尽管企业文化与员工态度之间的关系研究取得了一定的进展,但涉及员工负面情绪表达的文献较少(赵曙明和裴宇晶,2011)<sup>[38]</sup>,特别是对于工作压力、组织犬儒主义这种不稳定因素的探讨更是处于起步阶段。工作压力作为职场中组织犬儒主义的诱发因素之一,上文对于二者之间的发生机制已经有所涉及。同时,企业文化作为一种行事风格和管理模式,内化于日常工作流程之中,感知于员工和组织的互动之间,作用于员工的产出绩效之上,那么它与工作压力以及组织犬儒主义之间是否存在一定的关联性?研究表明,企业文化通过各种章程、语言、禁忌以及群体规范等形式使得员工的不良情绪得到了表达和缓解,弱化了其与心理压力等负面因素的联系(Schein,1990)<sup>[39]</sup>。因此对于三者之间的关系,本文认为,企业文化可能通过塑造员工对于工作压力的感知而进一步影响其组织犬儒主义的表现。具体而言,实施内部整合文化的企业注重成员之间的和谐发展,鼓励团队通过互帮互助、平等交流的方式来加深彼此的合作共享和贡献意识(Cooke 和 Rousseau,1998)<sup>[40]</sup>。同时,组织内部浓厚的人文关怀氛围能够显著降低情境压力引发的负面情绪和工作体验,员工对于工作的满意度和归属感也会因自我发展空间得到认可而不断提升(张高旗等,2019)<sup>[26]</sup>。也就是说,重视人际和谐和员工发展的内部整合文化会通过成员之间良好的内部沟通使得个人的消极情绪和工作压力有了可倾诉的对象和发泄的窗口,弱化了由此引发的犬儒心态。此外,以外部适应文化为代表的企业强调对动态环境的敏感性,注重对服务质量的改善和社会责任的承担,倡导开放融合的文化环境也会因注重对内部氛围的感知而不断完善个人-环境的平衡以及工作-兴趣的匹配(赵慧军等,2020)<sup>[41]</sup>。换句话说,以顾客导向、社会责任和勇于创新为担当的外部适应文化会自我诊断哪些因素的存在拉低了员工的服务意识和质量。在不断自我革新的文化气氛下,企业通过改进管理方式、增进彼此情感的途径修正了工作压力所引发的组织犬儒主义体验,个人的厌世情绪也会因情绪耗竭得到照顾而有所减缓。因此,本文提出以下假设:

H<sub>4a</sub>:内部整合文化负向调节了工作压力和组织犬儒主义的关系。

H<sub>4b</sub>:外部适应文化负向调节了工作压力和组织犬儒主义的关系。

基于上述分析,本文的研究模型如图 2 所示。

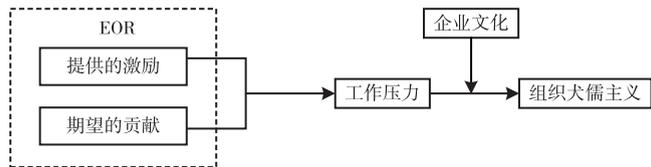


图2 研究模型

资料来源:作者整理

## 四、研究设计

### 1. 样本特征

本研究以长三角地区部分高新技术园区内的 86 家科技型企业为调研对象,涵盖网络通信、香料研发、生物制药等行业。问卷调查在 2020 年 6 月—2020 年 9 月期间完成,前期通过与企业人力资源部门对接,同时考虑到新冠疫情的影响,最终确定了现场发放和线上回收两种问卷回收方式。具体形式上采用了领导与员工配对的方法展开调查,其中雇佣关系量表由中层管理者负责填写,工作压力、组织犬儒主义以及企业文化量表则由员工自评填写产生。本次调查共计发放问卷 1500 份,成功回收 1235 份,回收率达到 82.33%。通过控制题项的筛选条件和剔除其他无效问卷后,共收回有效问卷 1196 份(157 名中层管理者和 1039 名配属员工),有效回收率为 96.84%,具体如表 2 所示。

表 2 样本基本情况统计

变量	选项	频率	百分/%	变量	选项	频率	百分/%
性别	男	647	54.1	学历	大专及以下	356	29.8
	女	549	45.9		本科	574	48.0
年龄	25 岁及以下	393	32.9		硕士研究生	239	20.0
	26~30 岁	292	24.4		博士研究生	27	2.3
	31~35 岁	198	16.6	工作年限	1 年以内	291	24.3
	36~40 岁	88	7.4		1~5 年	379	31.7
	41~45 岁	71	5.9		6~10 年	243	20.3
	46~50 岁	70	5.9		11~15 年	124	10.4
	51~55 岁	68	5.7		16~20 年	69	5.8
	56 岁(含)以上	16	1.3		21 年及以上	90	7.5
	婚姻	未婚	600		50.2	企业性质	国企/事业单位
已婚		569	47.6	民营/私企	519		43.4
离婚		19	1.6	外资/合资	116		9.7
丧偶		8	0.7	其他	158		13.2
企业员工规模	50 人以下	280	23.4	企业发展阶段	初创期	160	13.4
	51~100 人	213	17.8		成长期	424	35.5
	101~500 人	318	26.6		成熟期	510	42.6
	501~1000 人	140	11.7		二次创业期	63	5.3
	1001~2000 人	79	6.6		衰退期	39	3.3
	2000 人以上	166	13.9				

资料来源:作者整理

总体来说,本次调查研究中所收集的企业数据和员工数据覆盖面比较广泛,体现了样本来源的多样性,相关数据具有一定的代表性。

## 2. 变量测量

所有变量的测量均采用国内外成熟且已得到信效度验证的量表,并且以 5 点计分法为标准。参照以往研究,本文的控制变量在个体层面包括性别、年龄、学历、工作年限四个方面,在组织层面包括企业性质、企业规模、企业发展阶段三个方面。其中雇佣关系采用 Jia 等(2014)<sup>[42]</sup>编制的雇佣关系量表,包括激励诱因和期望贡献两大维度,前者 14 个题项,内部一致性为 0.936;后者 13 个题项,内部一致性为 0.924。工作压力采用 Cooper 等(1998)<sup>[43]</sup>编制的 OSI 量表,共计 26 个题项,内部一致性为 0.934。组织犬儒主义采用 Dean 等(1998)<sup>[21]</sup>编制的 14 项测量量表,内部一致性为 0.935。企业文化采用 Tsui 等(2006)<sup>[37]</sup>编制的 23 项测量量表,其中内部整合文化的内部一致性为 0.924;外部适应文化的内部一致性为 0.926。

# 五、结果分析

## 1. 数据聚合检验

由于本文所用的企业文化变量属于组织层面且由员工自评填写完成,因此存在一个检验个体层面数据聚合合理性的问题。采用  $R_{wg}$ 、 $ICC(1)$ 、 $ICC(2)$  这三个指标来进行测量,结果表明:内部整合文化和外部适应文化的  $R_{wg}$  均值分别为 0.965 和 0.823,高于 0.7 的判断标准;内部整合文化和外部适应文化的  $ICC(1)$  分别为 0.287 和 0.391,满足大于 0.05 的判断标准;内部整合文化和外部适应文化的  $ICC(2)$  分别为 0.767 和 0.844,满足大于 0.5 的经验标准。因此员工自评的企业文化数据均可以聚合到组织层面。

## 2. 验证性因子分析

本研究通过 AMOS24.0 软件对雇佣关系以及员工自评的三个变量(工作压力、组织犬儒主义、企业文化)进行验证性因子分析,具体的数据分析结果如表 3 所示。结果显示,个体层面的四因素模型对数据的拟合程度最高( $\chi^2/df = 2.977$ ,  $RMSEA = 0.061$ ,  $CFI = 0.933$ ,  $IFI = 0.934$ ,  $TLI = 0.925$ ),从而得知变量间具备较好的区分效度。

表 3 验证性因子分析结果

	模型	$\chi^2$	$df$	$\chi^2/df$	$RMSEA$	$CFI$	$IFI$	$TLI$
企业层面	OI, EC	2820.007	319	8.84	0.078	0.888	0.889	0.877
	DI, MI, IR, ER	960.955	314	3.06	0.053	0.949	0.949	0.943
员工层面	WP, OC, LIC, EAC	1000.474	336	2.977	0.061	0.933	0.934	0.925
	WP, OC, LIC + EAC	2040.436	339	6.019	0.065	0.925	0.925	0.917
	WP, OC + LIC + EAC	7517.476	341	22.045	0.133	0.685	0.685	0.651
	WP + OC + LIC + EAC	10766.712	342	31.482	0.16	0.542	0.543	0.494

注:部门层面:OI 为组织诱因、EC 为期望贡献、DI 为发展报酬、MI 为物质报酬、IR 角色内要求、ER 为角色外要求;个体层面:WP 为工作压力、OC 为组织犬儒主义、LIC 为内部整合文化、EAC 为外部适应文化

资料来源:作者整理

## 3. 雇佣关系的聚类分析

借鉴以往研究经验,在对雇佣关系的激励诱因和期望贡献维度进行 K-means 聚类分析后,得出了四种不同类型的雇佣关系模式。具体分类结果如表 4 所示,其中,相互投资型为 42 人,投资过渡型为 38 人,投资不足型为 37 人,交易契约型为 40 人。

表 4 雇佣关系的聚类分析结果

	相互投资型 (N = 42)	投资过度型 (N = 38)	投资不足型 (N = 37)	交易契约型 (N = 40)	F
诱因	4.19	3.60	2.32	1.96	140.44***
贡献	4.21	3.18	4.05	1.97	136.83***

注:\*\*\*表示  $p < 0.001$ ; \*\*表示  $p < 0.01$ ; \*表示  $p < 0.05$ ,下同

资料来源:作者整理

#### 4. 描述性统计

各变量间的相关性系数如表 5 所示,其中相互投资型雇佣关系与工作压力( $r = -0.077, p < 0.01$ )、组织犬儒主义( $r = -0.135, p < 0.01$ )呈现负相关关系,投资过度型与工作压力( $r = -0.129, p < 0.01$ )、组织犬儒主义( $r = -0.192, p < 0.01$ )同样呈现负相关关系;工作压力与组织犬儒主义显著正相关( $r = 0.686, p < 0.01$ )。内部整合企业文化与工作压力( $r = -0.128, p < 0.01$ )、组织犬儒主义( $r = -0.193, p < 0.01$ )呈现负相关关系,外部适应文化与工作压力( $r = -0.136, p < 0.01$ )、组织犬儒主义( $r = -0.187, p < 0.01$ )显著负相关。检验结果为本研究的基本假设提供了初步支持。

表 5 描述性统计分析结果

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 相互投资型	2.20	0.95	1							
2. 投资过度型	1.92	0.77	0.809**	1						
3. 投资不足型	2.87	0.73	0.278**	0.249**	1					
4. 交易契约型	3.08	0.92	0.340**	0.257**	0.323**	1				
5. 工作压力	3.45	0.87	-0.077**	-0.129**	0.298**	0.158**	1			
6. 组织犬儒主义	3.42	0.75	-0.135**	-0.192**	0.208**	0.160**	0.686**	1		
7. 内部整合文化	1.97	0.82	0.719**	0.945**	0.223**	0.260**	-0.128**	-0.193**	1	
8. 外部适应文化	1.94	0.89	0.728**	0.887**	0.206**	0.200**	-0.136**	-0.187**	0.764**	1

资料来源:作者整理

#### 5. 假设检验

(1)主效应和中介效应检验。本文涉及的雇佣关系和企业文化作为组织层面的研究变量,需要对其进行跨层次分析以保证结果的规范性,具体结果如表 6、表 7 所示。

表 6 多层线性模型分析结果 1

变量	工作压力			组织犬儒主义					
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9
截距	4.312***	4.986***	6.937***	3.061**	7.988***	8.881***	4.830***	23.030***	24.761***
个体控制变量									
性别	0.004	-0.005	-0.016	0.067*	0.053	0.039	0.064	0.056***	*0.050*
年龄	0.023	0.024	0.032	-0.019	-0.018	-0.007	-0.035	-0.034	-0.028
学历	0.045	0.060	0.067*	0.041	0.066*	0.071*	0.010	0.025	0.027
工作年限	0.125**	0.124**	0.120**	0.108*	0.106*	0.100*	0.022	0.022	0.020
组织控制变量									
企业性质	-0.018	-0.016	-0.009	-0.021	-0.019	-0.009	-0.009	-0.007	-0.003
企业规模	0.065*	0.069*	0.071*	0.067*	0.073*	0.075*	0.022	0.026	0.027
企业发展阶段	-0.018	-0.014	-0.015	-0.008	-0.002	-0.004	0.004	0.007	0.006
自变量									
相互投资型		-0.090**			-0.146***			-0.085***	
投资过度型			-0.144***			-0.202***			-0.105***
中介变量									
工作压力							0.685***	0.678***	0.670***
组内方差( $\sigma^2$ )	0.025	0.032	0.045	0.018	0.038	0.056	0.475	0.482	0.486
组间方差( $\tau^{00}$ )	0.019	0.026	0.038	0.012	0.031	0.050	0.472	0.478	0.482

资料来源:作者整理

表 7 多层线性模型分析结果 2

变量	工作压力			组织犬儒主义					
	模型 10	模型 11	模型 12	模型 13	模型 14	模型 15	模型 16	模型 17	模型 18
截距	4.312***	18.174***	6.941***	3.061**	4.830***	9.346***	19.761***	6.286***	21.223***
个体控制变量									
性别	0.004	0.020	0.013	0.067*	0.064	0.078**	0.065**	0.076**	0.068**
年龄	0.023	-0.009	0.010	-0.019	-0.035	-0.042	-0.036	-0.034	-0.040
学历	0.045	0.004	0.028	0.041	0.010	0.012	0.009	0.023	0.004
工作年限	0.125**	0.140**	0.124**	0.108*	0.022	0.118**	0.022	0.106*	0.022
组织控制变量									
企业性质	-0.018	-0.023	-0.022	-0.021	-0.009	-0.025	-0.009	-0.026	-0.011
企业规模	0.065*	0.038	0.054	0.067*	0.022	0.048	0.022	0.055	0.018
企业发展阶段	-0.018	-0.008	-0.023	-0.008	0.004	-0.001	0.005	-0.013	0.002
自变量									
投资不足型		0.295***				0.207***	0.005		
交易契约型			0.143***					0.154***	0.057**
中介变量									
工作压力					0.685***		0.684***		0.677***
组内方差( $\sigma^2$ )	0.025	0.109	0.045	0.018	0.475	0.059	0.475	0.041	0.479
组间方差( $\tau^{00}$ )	0.019	0.103	0.038	0.012	0.472	0.053	0.472	0.034	0.475

资料来源:作者整理

由表 6 的模型 6 和模型 8 可知,在控制了人口统计学变量后,相互投资型雇佣关系对员工的组织犬儒主义倾向( $\beta = -0.146, p < 0.001$ )具有显著的负向影响,投资过度型雇佣关系对员工的组织犬儒主义倾向( $\beta = -0.202, p < 0.001$ )同样具有显著的负向影响,假设  $H_{1a}$  得到支持。由表 7 的模型 15 和模型 17 可知,在控制了人口统计学变量后,投资不足型雇佣关系对员工的组织犬儒主义倾向( $\beta = 0.207, p < 0.001$ )具有显著的正向影响,而交易契约型雇佣关系同样与组织犬儒主义倾向( $\beta = 0.154, p < 0.001$ )保持正相关关系,假设  $H_{1b}$  得到支持。由表 6 的模型 2 和模型 3 可知,在控制了人口统计学变量后,相互投资型雇佣关系对员工的工作压力感知( $\beta = -0.090, p < 0.01$ )具有显著的负向影响,投资过度型雇佣关系对员工的组织犬儒主义倾向( $\beta = -0.144, p < 0.001$ )同样具有显著的负向影响,假设  $H_{2a}$  得到支持。由表 7 的模型 11 和模型 12 可知,在控制了人口统计学变量后,投资不足型雇佣关系对员工的组织犬儒主义倾向( $\beta = 0.295, p < 0.001$ )具有显著的正向影响,交易契约型雇佣关系对员工的组织犬儒主义倾向( $\beta = 0.143, p < 0.001$ )同样具有显著的正向影响,假设  $H_{2b}$  得到支持。

由表 6 的模型 7 可知,在控制了人口统计学变量后,工作压力与组织犬儒主义倾向( $\beta = 0.685, p < 0.001$ )存在正相关关系。由表 6 的模型 8 可知,在回归方程中控制了人口统计学变量后,同时放入相互投资型雇佣关系、工作压力时,相互投资型雇佣关系对组织犬儒主义的影响系数由  $-0.146 (p < 0.001)$  减弱为  $-0.085 (p < 0.001)$ , 仍然显著;此时工作压力对组织犬儒主义仍然具有显著的正向影响( $\beta = 0.678, p < 0.001$ )。上述结果表明,工作压力在相互投资型雇佣关系和组织犬儒主义之间发挥部分中介作用。由表 6 的模型 9 可知,在回归方程中控制了人口统计学变量后,同时放入投资过度型雇佣关系、工作压力时,投资过度型雇佣关系对组织犬儒主义的影响系数由  $-0.202 (p < 0.001)$  减弱为  $-0.105 (p < 0.001)$ , 仍然显著;此时工作压力仍然与组织犬儒主义

保持正相关关系( $\beta = 0.670, p < 0.001$ )。上述结果表明,工作压力在投资过度型雇佣关系和组织犬儒主义之间同样发挥部分中介作用。同理,由表 7 的模型 16 可知,在回归方程中控制了人口统计学变量后,同时放入投资不足型雇佣关系、工作压力时,投资不足型雇佣关系对组织犬儒主义的影响系数由 0.207( $p < 0.001$ )减弱为 0.005( $p > 0.05$ ),不显著;此时工作压力对组织犬儒主义仍然具有显著的正向影响( $\beta = 0.684, p < 0.001$ )。上述结果表明,工作压力在投资不足型雇佣关系和组织犬儒主义之间起完全中介作用。由表 7 的模型 18 可知,在回归方程中控制了人口统计学变量后,同时放入交易契约型雇佣关系、工作压力时,交易契约型雇佣关系对组织犬儒主义的影响系数由 0.154( $p < 0.001$ )减弱为 0.057( $p < 0.01$ ),仍然显著;此时工作压力对组织犬儒主义仍然具有显著的正向影响( $\beta = 0.677, p < 0.001$ )。上述结果表明,工作压力在交易契约型雇佣关系和组织犬儒主义之间起部分中介作用。通过对以上结果的分析可知,假设  $H_3$  得到初步支持。

为了更准确地检验工作压力这一中介效应的稳健性,本文通过宏程序 Process 进行 Bootstrap 5000 重复样本抽样。数据显示,相互投资型雇佣关系与员工组织犬儒主义倾向的直接效应为  $-0.0670, p < 0.001$ , 95% 的置信区间  $CI = [-0.1005, -0.0334]$ , 不包含 0。工作压力的间接效应为  $-0.0476, p < 0.001$ , 95% 的置信区间  $CI = [-0.0820, -0.0135]$ , 不包含 0。该结果表明,工作压力的中介效应显著,且为部分中介。投资过度型雇佣关系与员工组织犬儒主义倾向的直接效应为  $-0.1019, p < 0.001$ , 95% 的置信区间  $CI = [-0.1434, -0.0603]$ , 不包含 0。工作压力的间接效应为  $-0.0946, p < 0.001$ , 95% 的置信区间  $CI = [-0.1350, -0.0559]$ , 不包含 0, 即中介效应显著,且为部分中介。投资不足型雇佣关系与员工组织犬儒主义倾向的直接效应为 0.0074,  $p > 0.05$ , 95% 的置信区间  $CI = [-0.0378, 0.0527]$ , 包含 0。工作压力的间接效应为 0.2110,  $p < 0.001$ , 95% 的置信区间  $CI = [0.1584, 0.2644]$ , 不包含 0, 即中介效应显著,且为完全中介。交易契约型雇佣关系与员工组织犬儒主义倾向的直接效应为 0.0480,  $p < 0.01$ , 95% 的置信区间  $CI = [0.0134, 0.0826]$ , 不包含 0。工作压力的间接效应为 0.0816,  $p < 0.001$ , 95% 的置信区间  $CI = [0.0422, 0.1210]$ , 不包含 0, 即中介效应显著,且为部分中介,假设  $H_3$  再次得到支持。

(2) 企业文化的调节作用。采用层级回归来检验内部整合文化和外部适应文化是否调节工作压力与组织犬儒主义之间的关系,结果如表 8 所示。

表 8 企业文化调节效应的多层回归分析结果

变量类型	变量名称	组织犬儒主义			
		模型 19	模型 20	模型 21	模型 22
个体控制变量	截距	3.061***	14.830***	15.473***	14.580***
	性别	0.067*	0.064**	0.049*	0.053*
	年龄	-0.019	-0.035	-0.027	-0.035
	学历	0.041	0.010	0.025	0.020
	工作年限	0.108*	0.022	0.018	0.020
组织控制变量	企业性质	-0.021	-0.009	-0.003	-0.007
	企业规模	0.067*	0.022	0.032	0.029
	企业发展阶段	-0.008	0.004	-0.001	0.000
自变量	工作压力		0.685***	0.660***	0.656***
调节变量	内部整合文化			-0.112***	
	外部适应文化				-0.101***
交互项	工作压力*内部整合文化			-0.084***	
	工作压力*外部适应文化				-0.086***

续表 8

变量类型	变量名称	组织犬儒主义			
		模型 19	模型 20	模型 21	模型 22
	截距	3.061 ***	14.830 ***	15.473 ***	14.580 ***
方差	组内方差 ( $\sigma^2$ )	0.018	0.475	0.493	0.491
	组间方差 ( $\tau^{00}$ )	0.012	0.472	0.489	0.487

资料来源:作者整理

由表 8 的模型 21 可知,工作压力和内部整合文化的交互项对组织犬儒主义有显著的负向影响 ( $\beta = -0.084, p < 0.001$ ),表明组织的内部整合文化氛围越浓,工作压力与组织犬儒主义之间的正向关系就越弱,即假设  $H_{4a}$  得到初步支持;同理,由表 8 的模型 22 可知,工作压力和外部适应文化的交互项对组织犬儒主义有显著的负向影响 ( $\beta = -0.086, p < 0.001$ ),表明组织的外部适应文化氛围越浓,工作压力与组织犬儒主义之间的正向关系就越弱,即假设  $H_{4b}$  得到初步支持。为进一步明确调节作用的方向和趋势,以均值上下 1 个标准差为标准,将内部整合文化和外部适应文化划分为高、低两个水平,分别绘制工作压力对组织犬儒主义的回归效应图,如图 3、图 4 所示。图 3 显示,与低内部整合文化相比,高内部整合文化下员工组织犬儒主义倾向的回归斜率较缓,说明当组织中的工作压力提高相同的水平时,高内部整合文化下员工会表现出更低的组织犬儒主义倾向。即在高内部整合文化下工作压力对员工组织犬儒主义的正向影响得到了削弱;同理,图 4 显示,与低外部适应文化相比,高外部适应文化下员工组织犬儒主义倾向的回归斜率较缓,说明当组织中的工作压力提高相同的水平时,高外部适应文化下员工会表现出更低的组织犬儒主义倾向。即在高外部适应文化下工作压力对员工组织犬儒主义的正向影响同样得到了削弱。假设  $H_{4a}$ 、假设  $H_{4b}$  再次得到验证。

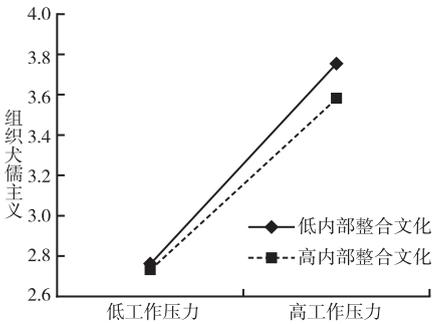


图 3 内部整合文化的调节作用

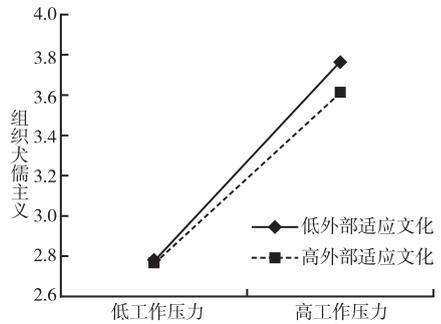


图 4 外部适应文化的调节作用

资料来源:作者整理

## 六、结论与讨论

本文在回顾雇佣关系和工作压力内涵的基础上,借助社会交换理论和自我决定理论的相关原理,对雇佣关系模式、工作压力、组织犬儒主义和企业文化之间的关系进行了理论阐述,并进行了实证检验。本文的理论创新包括:第一,厘清了雇佣关系与组织犬儒主义之间的“黑箱”机制。尽管以往研究对雇佣关系与员工态度、行为之间的关系进行了多维度的分析,但是基本上集中于组织承诺 (Walden 等,2017)<sup>[44]</sup>、组织信任 (Yu 等,2018)<sup>[45]</sup>、员工敬业度 (Kang 和 Sung,2019)<sup>[46]</sup> 等积极层面变量,其相关研究结论也具有普遍的一致性,即相互投资型的雇佣关系模式要优于其他三种类型的雇佣关系模式。组织犬儒主义作为雇佣关系实践催生的一种消极情绪,其内在的作用机制是如何形成的,雇佣关系模式对其的影响是否也如以往积极变量一样,目前文献尚未给出一个合理的解释。因此,本文通过实证检验雇佣关系与组织犬儒主义之间的逻辑关系,有助于完善现有雇佣关

系领域的研究结论。第二,阐明了企业文化对于工作压力以及组织犬儒主义等负面因素的调节影响。以往企业文化文献在阐述相关效用时主要是从企业文化的建设与构建(Suraksha 和 Kumar, 2013)<sup>[47]</sup>、文化类型(许婷和杨建君,2017)<sup>[48]</sup>以及不同导向文化(Linjuan 和 Katy,2018)<sup>[49]</sup>等方面展开,且结果变量基本上集中于组织层面的企业社会责任(Bedanand 等,2018)<sup>[50]</sup>、企业绩效(Wilderom 等,2012)<sup>[51]</sup>与企业创新(Wei 等,2019)<sup>[52]</sup>等影响,鲜有研究将关注的焦点集中于工作压力、犬儒主义等消极层面因素。因此本文通过聚焦企业文化这一特殊的作用形态,对其与工作压力、组织犬儒主义的内在机理进行探索,既拓展了企业文化的研究方向,也为后续开展企业文化效用的分析提供了一个新的思路和突破口。第三,对职场中工作压力感知的个体差异表现提供了一个可行的情境因素解释,丰富了现有工作压力领域的研究。一方面,现有工作压力的文献主要侧重于压力源及其后续衍生结果之间的探讨,对其前因变量的研究虽然有所涉及,但是从雇佣关系这一整体视角切入进而分析二者之间因果关系的文献并不多见;另一方面,雇佣关系作为重要的情境因素,对于个人情绪表达的影响效果受其提供的资源多寡以及期望贡献的高低有关,这意味着员工会因雇佣模式的差异化而呈现出不同的压力反应。因此,本文通过构建雇佣关系-工作压力-组织犬儒主义的作用机制,对于工作压力及其后续行为态度的差异表现给出了组织层面的理论诠释。

除此之外,本文的研究结论对于现实中的企业管理也具有一定的参考价值。首先,鉴于雇佣关系对工作压力的影响,本文为企业选择合适的雇佣关系模式提供了参考。企业提供诱因与期望贡献的交互项对工作压力具有两面性,其最后的影响结果可能因员工与组织互动的感知而有所不同。因此,双方应该建立长期稳定的合作伙伴关系,企业在为员工提供各种激励政策的同时,针对员工提出的期望要因人而异,在让他们感受到企业重视的同时又体会到个性化的关怀与培养,从而加强员工的使命感和对企业文化的认同感。其次,为企业的文化建设提供借鉴。本文认为,企业文化会调节工作压力与组织犬儒主义之间的联系。因此,在企业的日常管理中,需要嵌入相匹配的企业文化,通过企业文化赋能实现工作压力之下的工作韧性以及工作复原力的提升,以企业价值观念的注入重塑工作行为和管理行为之间的多向度平衡。同时,在企业文化的建设实践中,也离不开人力资源管理战略的匹配。作为组织代理人的管理层尤其是中层管理者,在资源的分配环节上要注重对下属员工的多因素考核,在侧重员工贡献的同时也要对其进行相匹配的资源支持和情感支持,进而强化员工对于企业的归属感和认同度。最后,企业应该针对员工进行持续走访和跟进沟通,加强对企业激励措施和员工职责落实等方面的监督,并将员工反馈的意见和企业发展相结合来形成上下理解与沟通的一致。只有这样,才能促进企业文化建设,降低组织犬儒主义的氛围,最大程度地增进工作韧性、调节工作压力,从而既确保健康职场环境的人文自觉,又保障工作投入和组织绩效的持续。

尽管本文在一定程度上拓展了雇佣关系的相关分析,但是后续研究仍需从实证支撑、理论边界和多视角方面做进一步的探讨和分析。首先,本文采用的研究量表大多是基于员工自评产生,特别是对于企业文化的测量主要以员工自我感知和体验为参考对象,这一方法是否恰当有待进一步地商榷,由此得出的相关结论可能也存在一定的局限性。后续研究可在此基础上通过对比企业管理层的调研数据来验证其作用效果。其次,本文对于企业文化的调节作用仅考察了它对工作压力和组织犬儒主义之间的影响,是否还调节雇佣关系对工作压力的效用并未涉及。最后,本文主要侧重探讨雇佣关系引发的后续影响,实际上雇佣关系作为一个动态的变化因素,其具体的实施效果受企业领导的影响而变化。那么现实中不同领导风格是否影响企业雇佣关系的发挥,已有文献并未给出更多解释,后续研究可以从该视角出发来探讨雇佣关系的前因变量和生成机理。

参考文献

[1] Tsui, A. S. ,J. L. Pearce, L. W. Porter, et al. Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in

Employees Pay Off[J]. *Academy of Management Journal*,1997,40,(5):1089-1121.

[2]常凯,郑小静.雇佣关系还是合作关系?——互联网经济中用工关系性质辨析[J].北京:中国人民大学学报,2019,(2):78-88.

[3]姚艳虹,孙芳琦.工作压力、企业文化与员工偏离行为[J].长沙:湖南大学学报(社会科学版),2018,(2):43-49.

[4]刘淑桢,叶龙,郭名.工作不安全感如何成为创新行为的助推力——基于压力认知评价理论的研究[J].北京:经济管理,2019,(11):126-140.

[5]Michael,C.S.,and W.Kate.Strengthening the Employment Relationship: The effects of Work-hours Fit on Key Employee Attitudes[J].*Journal of Organizational Behavior*,2014,35,(6):762-784.

[6]Yang,C.,Y.Chen,Z.Roy,et al.Unfolding Deconstructive Effects of Negative Shocks on Psychological Contract Violation, Organizational Cynicism,and Turnover Intention[J].*International Journal of Hospitality Management*,2020,89,(8):1-10.

[7]徐云飞,席猛,赵曙明.员工-组织关系研究述评与展望[J].武汉:管理学报,2017,(3):466-474.

[8]Pfrombeck,J.,W.Doden,G.Grote,et al.A Study of Organizational Cynicism and How It is Affected by Social Exchange Relationships at Work[J].*Journal of Occupational and Organizational Psychology*,2020,93,(3):578-604.

[9]Cropanzano,R.Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review[J].*Journal of Management*,2005,31,(6):874-900.

[10]Johari,R.J.,N.S.Ridzoan,and A.Zarefar.The Influence of Work Overload,Time Pressure and Social Influence Pressure on Auditors' Job Performance[J].*International Journal of Financial Research*,2019,10,(3):88-106.

[11]Janssen,E.,I.V.Strydomck,A.Decuyper,et al.How to Foster Nurses' Well-being and Performance in the Face of Work Pressure? The Role of Mindfulness as Personal Resource[J].*Journal of Advanced Nursing*,2020,76,(12):3495-3505.

[12]Viegas,V.,and J.Henriques.Job Stress and Work-Family Conflict as Correlates of Job Satisfaction among Police Officials[J].*Journal of Police and Criminal Psychology*,2020,35,(2):1-9.

[13]Glambek,M.,A.Skogstad,and S.V.Einarsen.Does the Number of Perpetrators Matter? An Extension and Re-analysis of Workplace Bullying as a Risk Factor for Exclusion from Working Life[J].*Journal of Community & Applied Social Psychology*,2020,30,(5):508-515.

[14]Wu,T.Y.,P.F.Chung,H.Y.Liao,et al.Role Ambiguity and Economic Hardship as the Moderators of the Relation between Abusive Supervision and Job Burnout: An Application of Uncertainty Management Theory[J].*The Journal of General Psychology*,2019,146,(4):365-390.

[15]Motamedi,V.,and A.R.Khaled.Employed Women and the Effect of Pressure Control Resources on Their Family and Job Roles[J].*Journal of Global Research in Education and Social Science*,2016,8,(1):36-42.

[16]Randall,A.K.,C.J.Totenhagen,K.J.Walsh,et al.Coping with Workplace Minority Stress: Associations between Dyadic Coping and Anxiety among Women in Same-sex Relationships[J].*Journal of Lesbian Studies*,2017,21,(1):70-87.

[17]Rhineberger-Dunn,G.,and K.Y.Mack.The Impact of Individual Factors,Job Characteristics,and Organizational Variables on Job Stress and Job Satisfaction among Community Corrections Staff[J].*Criminal Justice Review*,2020,45,(4):464-483.

[18]Grobecker,and A.Patricia.A Sense of Belonging and Perceived Stress among Baccalaureate Nursing Students in Clinical Placements[J].*Nurse Education Today*,2016,(36):178-183.

[19]He,S.C.,S.Wu,C.Wang,et al.Interaction between Job Stress,Serum BDNF Level and the BDNF rs2049046 Polymorphism in Job Burnout[J].*Journal of Affective Disorders*,2020,266,(4):671-677.

[20]Jung,H.,S.Y.Jung,M.H.Lee,et al.Assessing the Presence of Post-Traumatic Stress and Turnover Intention among Nurses Post-Middle East Respiratory Syndrome Outbreak: The Importance of Supervisor Support[J].*Workplace Health & Safety*,2020,68,(7):337-345.

[21]Dean,J.W.,P.Brandes,and R.Dharwadkar.Organizational Cynicism[J].*The Academy of Management Review*,1998,23,(2):341-352.

[22]Andersson,L.M.Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework[J].*Human Relations*,1996,49,(11):1395-1418.

[23]张琦,郑兴山.组织犬儒主义:概念、结构及效应模型[J].北京:管理现代化,2018,(6):38-41.

[24]赵红丹,陈元华,郑伟波.社会责任导向的人力资源管理感知与员工建言行为:基于社会交换理论[J].北京:中国人力资源开发,2019,(9):91-104.

[25]Kahn,W.A.Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work[J].*Academy of Management Journal*,1990,33,(4):692-724.

[26]张高旗,徐云飞,赵曙明.心理契约违背、劳资冲突与员工离职意向关系的实证研究:整合型组织文化的调节作用[J].杭

州:商业经济与管理,2019,(9):29-43.

[27]李召敏,赵曙明. 雇佣关系模式对福祉影响的差异——基于激励—贡献模型视角[J]. 北京:经济管理,2015,(12):56-67.

[28]Tandler,N.,A. Krauss, and T. P. René. Authentic Happiness at Work: Self- and Peer-Rated Orientations to Happiness, Work Satisfaction, and Stress Coping[J]. *Frontiers in Psychology*, 2020,(11):1931-1931.

[29]张璇,龙立荣. 相互投资型雇佣关系对员工情绪耗竭的影响:强迫激情的中介作用和权力距离导向的调节作用[J]. 合肥:预测,2017,(3):1-7.

[30]Bakker,A. B., E. Demerouti, and A. I. Sanz-Vergel. Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach[J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014,1,(1):389-411.

[31]Maslach,C.,W. B. Schaufeli, and M. P. Leiter. Job Burnout[J]. *Annual Review of Psychology*, 2001,52,(1):397-422.

[32]Hom,P. W.,A. S. Tsui,J. B. Wu, et al. Explaining Employment Relationships With Social Exchange and Job Embeddedness[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009,94,(2):277-297.

[33]Gagné,M., and E. L. Deci. Self-determination Theory and Work Motivation[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005,26,(4):331-362.

[34]Feldman,D. C. A Contingency Theory of Socialization[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1976,21,(3):433-452.

[35]Hofstede,G.,B. Neuijen,D. D. Ohayv, et al. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1990,35,(2):286-316.

[36]Schein,E. H. *Organizational Culture and Leadership*[M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

[37]Tsui,A. S.,Z. X. Zhang,H. Wang, et al. Unpacking the Relationship between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture[J]. *The Leadership Quarterly*, 2006,17,(2):113-137.

[38]赵曙明,裴宇晶. 企业文化研究脉络梳理与趋势展[J]. 上海:外国经济与管理,2011,(10):1-8,16.

[39]Schein,E. H. *Organizational Culture*[J]. *American Psychologist*, 1990,45,(2):109-119.

[40]Cooke,R. A., and D. M. Rousseau. Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture[J]. *Group & Organization Management*, 1998,13,(3):245-273.

[41]赵慧军,门贺,王娟娟. 绩效薪酬如何影响职场非伦理行为? ——一个有调节的中介模型[J]. 杭州:财经论丛,2020,(8):83-92.

[42]Jia,L. D.,J. D. Shaw,A. S. Tsui, et al. A Social-structural Perspective on Employee-organization Relationships and Team Creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 2014,57,(3):869-891.

[43]Cooper,C. L.,S. J. Sloan, and S. Williams. *Occupational Stress Indicator*[M]. Windsor: NFER-Nelson, 1988.

[44]Walden,J.,E. H. Jung, and C. Y. Westerman. Employee Communication, Job Engagement, and Organizational Commitment: A Study of Members of the Millennial Generation[J]. *Journal of Public Relations Research*, 2017,29,(2):73-89.

[45]Yu,M. C.,Q. Mai,S. B. Tsai, et al. An Empirical Study on the Organizational Trust, Employee-Organization Relationship and Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational Sustainability[J]. *Sustainability*, 2018,10,(3):864.

[46]Kang,M., and M. Sung. To Leave or Not to Leave: The Effects of Perceptions of Organizational Justice on Employee Turnover Intention via Employee-organization Relationship and Employee Job Engagement[J]. *Journal of Public Relations Research*, 2019,31,(3):1-24.

[47]Suraksha,G., and V. Kumar. Sustainability as Corporate Culture of a Brand for Superior Performance[J]. *Journal of World Business*, 2013,48,(3):311-320.

[48]许婷,杨建君. 股权激励、高管创新动力与创新能能力——企业文化的调节作用[J]. 北京:经济管理,2017,(4):51-64.

[49]Linjuan,R. M., and L. R. Katy. It's about How Employees Feel! Examining the Impact of Emotional Culture on Employee-organization Relationships[J]. *Corporate Communications*, 2018,23,(4):470-491.

[50]Bedanand,U.,M. Rahat,B. Yvette, et al. Does Organizational Culture Mediate the CSR-strategy Relationship? Evidence from a Developing Country,Nepal[J]. *Journal of Business Research*, 2018,91,(10):108-122.

[51]Wilderom,C. P. M.,P. T. V. D. Berg, and U. J. Wiersma. A Longitudinal Study of the Effects of Charismatic Leadership and Organizational Culture on Objective and Perceived Corporate Performance[J]. *The Leadership Quarterly*, 2012,23,(5):835-848.

[52]Wei,Y.,D. Kang, and Y. Wan. Geography, Culture, and Corporate Innovation[J]. *Pacific-Basin Finance Journal*, 2019,56,(9):310-329.

# The Effect of Employment Relationship and Work Pressure on Organizational Cynicism: A Research Model based on the Perspective of Corporate Culture

LI Zheng-dong<sup>1</sup>, JIA Li-jun<sup>2</sup>

(1. Organizational Behavior and Creative Management Research Center, School of Humanities, Shanghai Institute of Technology, Shanghai, 201418, China;

2. Department of Economics and Management, East China Normal University, Shanghai, 200241, China)

**Abstract:** In recent years, with the change of organizational environment, more and more companies have begun to implement the “996” or even “997” work system, which has caused work pressure to become a common phenomenon in the workplace. As a typical product of the employment relationship, work stress has not been discussed too much in the research on the different stress responses that employees will show under different employment modes. Therefore, based on social exchange theory and self-determination theory, this article explores the “black box” mechanism between the employment relationship and work pressure from the interactive perspective between the incentives provided by the organization and the expected contribution.

It is worth noting that fast-paced work activities, increasingly complex work content, and constantly innovating work responsibilities and standards have also deepened employees' negative feelings towards the organization when they trigger a high level of pressure perception among employees, making individuals' organizational cynicism tendencies. Increasingly serious, it seriously threatens the development of the organization and personal professional growth. Organizational cynicism, as a negative work attitude and emotional state, is often closely related to employees' work experience and work pressure in the workplace environment. At the same time, the employment relationship is embodied as the specific process of the company's work affairs. The implementation of its different modes usually affects the employees' perception and experience of the comfort of the workplace environment. Then, does the employee's own organizational cynicism have a certain correlation with the company's employment relationship? What are the differences in the organizational cynicism of employees under different employment models? Existing studies have not conducted in-depth discussions on this. There is still a certain degree of ambiguity in the mechanism of interaction. Therefore, the article focuses the dependent variable on the organizational cynicism of employees, and examines the intermediary logic of work pressure in the employment relationship and it has realistic urgency.

In addition, in reality, on the one hand, companies use corporate cultural indicators such as beliefs and values to achieve the overall strategic goals. It has become the norm in the industry; on the other hand, the “wolf culture” pursued by some domestic companies has caused high levels of employees. Negative reports such as intense work pressure have become social hot spots. Then a question that follows is whether and how corporate culture affects employees' pressure perception. The answer to this question helps us better understand some unique cultural phenomena in reality. Therefore, the article focuses on the regulatory effect of corporate culture, hoping that relevant conclusions can guide companies to better engage in cultural management.

To sum up, Based on social exchange theory and self-determination theory, the article uses survey data of 157 middle managers and 1,039 matched employees in 86 companies in domestic high-tech parks to conduct an empirical analysis of the mechanism of employment relationship and organizational cynicism, and examines the intermediary role of work pressure, and discusses the regulating role of organizational Culture. The research conclusions include: First of all, both the mutual investment and overinvestment employment relationships are negatively correlated with employees' perceived work pressure and organizational cynicism; In addition, underinvestment and contractual employment relationships positively affect employees' perceptions of work pressure and organizational cynicism. Second, work pressure plays a partial intermediary role between mutual investment, overinvestment, and transaction contract employment models and organizational cynicism. At the same time, work pressure plays a complete intermediary role between underinvestment employment models and organizational cynicism. Third, both internal integration and external adaptation to corporate culture have a negative moderating effect on the relationship between work pressure and organizational cynicism.

**Key Words:** employment relationship; work pressure; organizational culture; organizational cynicism

**JEL Classification:** D23, I29, M14

**DOI:**10.19616/j.cnki.bmj.2021.04.008

(责任编辑:舟山)