

# 家庭支持型主管行为对员工工作态度的影响： 有调节的中介效应分析\*

姜海<sup>1</sup> 马红宇<sup>\*\*1</sup> 谢菊兰<sup>1</sup> 张淑霞<sup>2</sup>

(<sup>1</sup> 青少年网络心理与行为教育部重点实验室, 华中师范大学心理学院, 武汉, 430079)

(<sup>2</sup> 中国人民大学商学院, 北京, 100872)

**摘要** 采用问卷法调查了 358 名企业员工, 探讨家庭支持型主管行为 (FSSB) 对工作满意感和离职意愿等工作态度的作用机制。结果表明: (1) FSSB 对工作满意感有显著正向影响, 对离职意愿有显著负向影响。 (2) 工作 - 家庭增益在 FSSB 与工作满意感之间起着中介作用, 而工作 - 家庭冲突的中介作用不显著; 工作 - 家庭增益与冲突在 FSSB 与离职意愿之间的中介作用均不显著。 (3) 边界控制感调节了 FSSB—工作 - 家庭增益—工作满意感这一中介过程。本研究提示可通过干预 FSSB 来提升员工的工作态度。

**关键词** 家庭支持型主管行为 工作 - 家庭冲突 工作 - 家庭增益 边界控制感 工作态度

## 1 问题提出

近年来, 研究者开始关注组织提供的工作家庭资源是否可以帮助员工应对工作和家庭压力 (Allen, 2001; Hammer, Kossek, Zimmerman, & Daniels, 2007)。作为一种重要的组织工作家庭资源, 家庭支持型主管行为 (family supportive supervisor behaviors, 简称 FSSB) 是主管表现出的对员工家庭方面给予支持的行为 (Hammer, Kossek, Yragui, Bodner, & Hanson, 2009)。这种主管行为旨在帮助员工更好地履行工作和家庭的责任, 改善工作和家庭的关系 (Ode-Dusseau, Britt, & Greene-Shortridge, 2012)。已有研究表明家庭支持型主管行为对员工的态度、行为和 健康有积极影响 (Hammer, Kossek, Bodner, & Crain, 2013; Wang, Walumbwa, Wang, & Aryee, 2013)。

然而, 工作 - 家庭冲突与增益在 FSSB 与工作态度之间的中介机制并未达成一致的结论 (Ode-Dusseau et al., 2012)。其原因在于组织资源对积极与消极的工作家庭互动的影 响可使用不同理论进行解释。角色冲突理论认为, 工作资源有助于降低工作 - 家庭冲突, 从而影 响工作态度 (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964)。工作 - 家庭资源模型认为,

工作需求是影响工作 - 家庭冲突的主要因素, 而工作资源是通过提升工作 - 家庭增益从而影 响工作态度 (ten Brummelhuis & Bakker, 2012)。

另外, FSSB 在何种情况下对工作态度发挥作用的研究中, 多是集中于探讨环境层面的调节作用, 而较少从个体层面的角度关注 FSSB 对什么样的员工影响更大。如, Bagger 和 Li(2011) 认为当组织提供的家庭友好政策更完善时, 家庭支持的主管对于社会交换关系、员工工作绩效和组织公民行为的影响更小。Greenhaus, Ziegert 和 Allen (2012) 从资源增益的视角讨论了组织家庭支持感对 FSSB 与工作 - 家庭平衡关系的调节作用。

基于此, 本研究将首先探讨工作 - 家庭冲突和增益对 FSSB 与工作满意感和离职意愿等工作态度的中介作用, 继而从资源增益的视角探讨员工拥有的个体资源 (边界控制感) 如何在 FSSB 对工作态度的影响中发挥作用, 即检验一个有调节的中介模型, 如图 1 所示。

工作态度是一个人对工作所表现出来的情感、信任以及依附感程度的评估 (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012)。员工感知到主管对于他们家庭方面

\* 本研究得到国家自然科学基金青年项目 (31200795)、国家自然科学基金重大研究计划重点支持项目 (91324201) 和华中师范大学中央高校基本科研业务费项目 (CCNU14Z02015) 的资助。

\*\* 通讯作者: 马红宇。E-mail: mahy@mail.ccnu.edu.cn

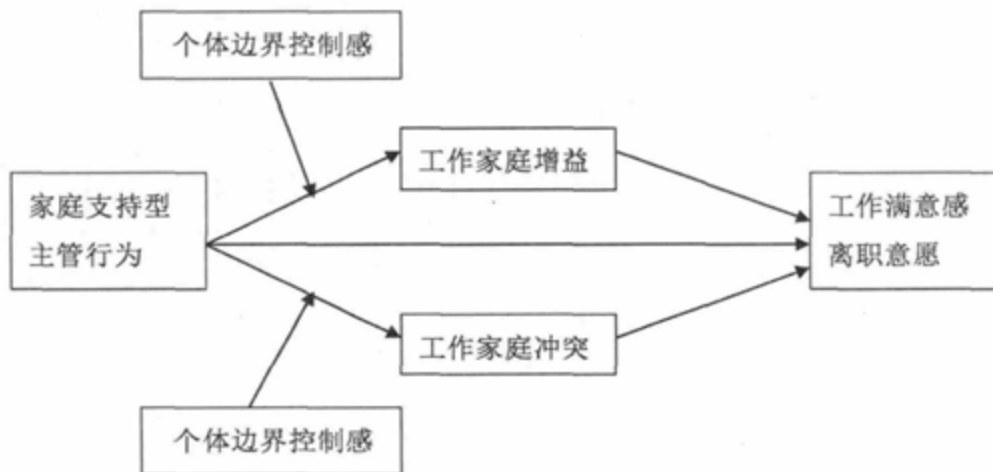


图1 理论模型图

的支持和关心，会帮助他们形成积极的工作态度 (Hammer et al., 2007)。Hammer 等 (2009) 采用美国一所大学的员工为样本得出结论表明，员工感知到的 FSSB 与工作满意感呈显著正相关、与离职意愿呈显著负相关。根据资源保存理论，家庭支持型主管行为作为组织层面提供的资源，员工会将这些资源用于其它领域，产生资源的溢出效应，进而提高员工的工作满意感、降低离职意愿 (Demerouti, 2012)。

假设 1：FSSB 与工作满意感呈正相关 (假设 1a)、离职意愿呈负相关 (假设 1b)。

工作 - 家庭冲突 (work-to-family conflict, 简称 WFC) 是指由于工作原因而不能履行家庭责任的程度 (Frone & Yardley, 1996)。研究表明，FSSB 显著负向影响工作 - 家庭冲突 (Hammer et al., 2009; Kossek et al., 2011)，而工作 - 家庭冲突显著负向影响工作满意感 (Amstad, Meier, Fasel, Elfering, & Semmer, 2011; Grandey, Cordeiro, & Crouter, 2005)，正向影响离职意愿 (Amstad et al., 2011)。但是 Odle-Dusseau 等 (2012) 并没有验证工作 - 家庭冲突在 FSSB 与工作满意感和离职意愿之间存在中介作用。角色冲突理论认为拥有资源的个体可以更好的平衡他们的工作和家庭关系，从而体验到更低的角色冲突 (比如工作 - 家庭冲突)，进而可以产生更加积极的工作态度 (Kahn et al., 1964)。

假设 2：工作 - 家庭冲突在 FSSB 与工作满意感 (假设 2a)、离职意愿 (假设 2b) 之间起中介作用。

工作 - 家庭增益 (work-to-family enrichment, 简称 WFE) 是指个体在工作中所获得一些经验、资源等有助于提升其家庭的生活质量 (Greenhaus

& Powell, 2006)。资源 - 增加 - 发展模型假设主管提供的工作 - 家庭资源可以促使员工产生工作 - 家庭增益，这种资源的传递可以形成积极的工作态度 (Wayne, Grzywacz, Carlson, & Kacmar, 2007)。研究表明，主管提供的支持对员工的工作 - 家庭增益有显著正向影响 (Siu et al., 2014; Taylor, DelCampo, & Blancero, 2009)，并且工作 - 家庭增益对工作满意感也有显著正向影响 (McNall, Nicklin, & Masuda, 2010)，对离职意愿有显著负向影响 (McNall et al., 2010)。

假设 3：工作 - 家庭增益在 FSSB 与工作满意感 (假设 3a)、离职意愿 (假设 3b) 之间起中介作用。

边界控制感 (perceived boundary control, 简称 PBC) 是指个体能够掌控他们如何管理工作和家庭生活之间边界的程度。从资源保存理论的角度看，个体资源是个体所拥有的能够帮助他们实现目的的事物，包括物质资源、心理资源等 (Hobfoll, 2002)。边界控制感就是个体所拥有的一种心理资源。它不同于一个人的行为和态度，不是人格特质，而是个体感知到的掌控自己边界环境的心理解释 (Kossek, Ruderman, Braddy, & Hannum, 2012)。边界控制感较高的人可以感知到更多资源、更高自我认同，从而采取适当方法降低工作 - 家庭冲突 (Kossek & Lautsch, 2012)。从资源的增益视角看，拥有个体资源较多的人 (比如边界控制感) 可以感知到更多其他资源 (FSSB)，并且这些资源可以促使他们体验到更低的工作 - 家庭冲突和更高的工作 - 家庭增益，最终获得更加积极的工作态度。

假设 4：边界控制感在 FSSB、工作 - 家庭冲突、

工作满意感(假设 4a)与离职意愿(假设 4b)的中介过程中发挥着调节作用。

假设 5:边界控制感在 FSSB、工作-家庭增益、工作满意感(假设 5a)与离职意愿(假设 5b)的中介过程中发挥着调节作用。

## 2 方法

### 2.1 被试

本研究采用方便样本,选取湖北、湖南、山东、安徽等省份的企事业单位的员工。共发放问卷 420 份,回收 386 份,有效问卷 358 份。其中,男性 168 人,女性 190 人。平均年龄为 37.72 岁( $SD=7.3$ ),每周平均工作时间为 42.34 小时( $SD=16.76$ )。已婚 313 人,未婚 45 人。有 18 岁以下小孩的人数为 241 人。

### 2.2 研究工具

#### 2.2.1 家庭支持型主管行为简版量表

该量表是由 Hammer, Kossek, Bodner 和 Crain(2013)编制,共有 4 个题目,如“我的主管愿意倾听我在处理工作和非工作生活中遇到的问题”。采用 5 点计分,1 表示完全不同意,5 表示完全同意。系数为 .79。验证性因素分析结果表明, $\chi^2/df=2.68$ , CFI=.99, NFI=.99, RSMEA=.069。

#### 2.2.2 边界控制感量表

该量表是由 Kossek 和 Lautsch (2012)编制,共有 4 个题目。如“在工作和家庭生活之间我有清晰的界线”。采用 5 点计分,1 表示完全不符合,5 表示完全符合。系数为 .85。验证性因素分析结果表明, $\chi^2/df=3.62$ , CFI=.99, NFI=.99, RSMEA=.086。

#### 2.2.3 工作-家庭冲突量表

该量表是由 Netemeyer 和 Boles (1996)编制的工作-家庭冲突量表中的工作对家庭冲突分量表,共有 5 个题目。如“我的工作需要与家庭生活有冲突”。采用 5 点计分,1 表示完全不符合,5 表示完全符合。该量表的结构效度已在国内研究中得到了验证(李永鑫,赵娜,2009),系数为 .85。

#### 2.2.4 工作-家庭增益量表

该量表是由 Carlson, Kacmar, Wayne 和 Grzywacz (2006)编制的工作-家庭增益量表中的工作对家庭增益的分量表,共有 4 个题目。如“我从事的工作有助于我处理家中的个人问题和实际问题”。采用 5 点计分,1 表示完全不符合,5 表示完全符合。该量表的结构效度已在国内研究中得到了验证(陈恒盼,2008),系数为 .83。

#### 2.2.5 工作满意感量表

该量表是由 Cammann, Fichman, Jenkins, Klesh 和 Cammann(1983)编制,共有 3 个题目。如“总的来说,我对我的工作很满意”。采用 7 点计分,1 表示完全不符合,7 表示完全符合。系数为 .79。

#### 2.2.6 离职意愿量表

该量表是由 Mary 和 Russell (1991)编制,共有 3 个题目。如“我常常会有辞职的想法”。采用 7 点计分,1 表示完全不符合,7 表示完全符合。系数为 .82。

#### 2.2.7 控制变量

控制变量分别是性别、婚姻状况、每周工作时间、是否有 18 岁以下的小孩。

## 3 结果

### 3.1 共同方法偏差检验

使用验证性因素分析对 6 个自我报告的量表进行共同方法偏差检验。结果表明,六因素模型( $\chi^2=729.50$ ,  $df=215$ ,  $p<.001$ ; CFI=.88, IFI=.88, RMSRA=.08)的拟合程度要好于单因素模型( $\chi^2=2889.99$ ,  $df=231$ ,  $p<.001$ ; CFI=.38, IFI=.39, RMSRA=.18;  $\chi^2=2160.49$ ,  $df=16$ ,  $p<.001$ )。同时,Harman 检验表明本研究共同方法偏差不严重(Harrison, McLaughlin, & Coalter,1996)。

### 3.2 描述性统计分析

由表 1 可知,家庭支持型主管行为与工作满意感显著正相关( $r=.38$ ,假设 1a 得到验证),与离职意愿显著负相关( $r=-.23$ ,假设 1b 得到验证)。

### 3.3 家庭支持型主管行为对工作态度的影响:工作-家庭冲突与增益的中介效应

根据 Baron 和 Kenny(1986)提出的中介效应检验,各步骤标准化的回归系数和方程检验结果见表 2。FSSB 对工作满意感(方程 4;  $\beta=.37$ ,  $p<.001$ )和离职意愿(方程 8;  $\beta=-.24$ ,  $p<.01$ )都有解释作用。

工作-家庭冲突的中介效应检验, FSSB 没有显著影响工作-家庭冲突(方程 1;  $\beta=.08$ ,  $p>.01$ ),假设 2 未得到验证。进一步使用偏差校正的百分位 Bootstrap 法,有放回的抽取 1000 个样本(Preacher, Rucker, & Hayes, 2007)。系数乘积 95% 的置信区间:工作-家庭冲突在 FSSB 与工作满意感之间中介作用的置信区间为 [-0.064,0.004]、工作-家庭冲突在 FSSB 与离职意愿之间中介作用的置信区间为 [-0.007,0.055]。由于置信区间包含 0,进一步表明假设 2 未得到验证。

表1 各研究变量的平均数、标准差与相关矩阵

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
1. FSSB	3.50	.75	1					
2. 边界控制感	3.74	.72	.37***	1				
3. 工作-家庭冲突	2.91	.91	.09	-.18**	1			
4. 工作-家庭增益	3.27	.91	.46***	.61***	.06	1		
5. 工作满意度	5.24	1.18	.38***	.35***	-.09	.39***	1	
6. 离职意愿	2.93	1.45	-.23***	-.15**	.05	-.18**	-.55***	1

注：N=358，FSSB=家庭支持型主管行为；\* $p < .05$ ；\*\* $p < .01$ ；\*\*\* $p < .001$

工作-家庭增益的中介效应检验，FSSB显著正向影响工作-家庭增益（方程2； $\beta = .37$ ， $p < .001$ ）。当工作-家庭增益进入模型时，它对工作满意度有显著正向影响（方程5； $\beta = .26$ ， $p < .001$ ），但不能显著影响离职意愿（方程9； $\beta = -.10$ ， $p > .05$ ）。在工作-家庭增益进入后，FSSB依然可以显著影响工作满意度，但是影响的程度降低了（方程5； $\beta = .25$ ， $p < .001$ ）。中介效应占总效应的比例为26%。结果支持了假设3a，而未支持假设3b。系数乘积95%的置信区间：工作-家庭增益在FSSB与离职意愿之间中介作用的置信区间为[-2.001, 0.015]。由于置信区间包含0，进一步表明假设3b未得到验证。

#### 3.4 边界控制感的有调节的中介效应分析

除性别、婚姻状态和是否有18岁以下的小孩

三个类别变量外，先将其它变量转换成Z分数，再将FSSB与边界控制感的Z分数相乘，作为交互作用项分数。采用温忠麟和叶宝娟（2014）提出的检验方法。由于工作-家庭冲突没有在FSSB和工作家庭感、离职意愿之间起到中介作用，工作-家庭增益也没有在FSSB和离职意愿之间起到中介作用，所以，只需检验假设5a。

从表2可知，FSSB与边界控制感的交互项显著正向影响工作-家庭增益（方程3； $\beta = .09$ ， $p < .05$ ）；工作-家庭增益显著影响工作满意度（方程7； $\beta = .17$ ， $p < .01$ ）。依次检验的第一类错误率较低，如果检验结果是显著，则中介效应受到调节（温忠麟，叶宝娟，2014）。因此，边界控制感在FSSB、工作-家庭增益与工作满意度的中介过程中发挥着调节作用，故假设5a得到验证。使用Dearing和

表2 家庭支持型主管行为对工作态度影响的模型检验

	WFC		WFE		工作满意度			离职意愿		
	方程1	方程2	方程3	方程4	方程5	方程6	方程7	方程8	方程9	方程10
控制变量										
性别 <sup>a</sup>	.13*	-.04	-.01	.01	.01	.02	.02	.03	.03	.02
婚姻状态 <sup>b</sup>	.13*	-.01	-.01	.06	.07	.08	.07	-.10	-.10	-.11
每周工作时间	.12**	-.01	.03	.03	.03	.04	.05	.03	.03	.03
小孩 <sup>c</sup>	-.10	-.11	-.08	-.12*	-.09	-.13*	-.09	.04	.03	.05
预测变量										
FSSB	.08	.37***	.26***	.37***	.25***	.38***	.23***	-.24**	-.19**	-.24***
中介变量										
WFC						-.14**				.08
WFE					.26***		.17**		-.10	
调节变量										
PBC			.50***				.16*			
交互作用										
FSSB × PBC			.09*							
模型R <sup>2</sup>	.07	.16	.44	.15	.20	.17	.21	.05	.05	.05

注：N=358，FSSB=家庭支持型主管行为，WFC=工作-家庭冲突，WFE=工作-家庭增益，PBC=边界控制感；

<sup>a</sup>0=女，1=男；<sup>b</sup>0=未婚，1=已婚；<sup>c</sup>是否有18岁以下的小孩0=无，1=有；\* $p < .05$ ；\*\* $p < .01$ ；\*\*\* $p < .001$

Hamilton (2006) 提出的简单斜率检验方法来分析边界控制感的调节作用。高分组、低分组分别由平均数加减一个标准差获得, 分析图见图 2。与低边界控制感组 ( $r = .23, t=3.68; p < .001$ ) 相比, FSSB 与工作 - 家庭增益之间的关系在高边界控制感组 ( $r = .42, t=5.67; p < .001$ ) 更加强烈。

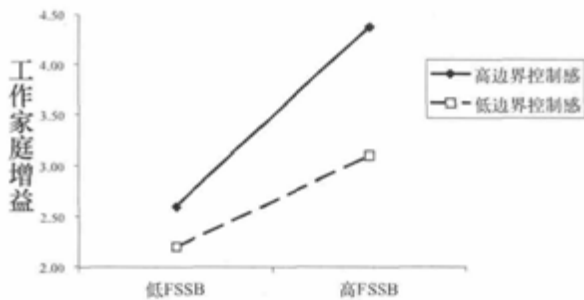


图2 边界控制感对 FSSB 与工作 - 家庭增益之间关系的调节作用

## 4 讨论

### 4.1 家庭支持型主管行为、工作 - 家庭增益、工作满意感的资源增益过程

我们试图在家庭支持型主管行为与工作态度之间引入工作家庭的积极(增益)与消极(冲突)互动作为中介变量。结果表明, 工作 - 家庭增益在 FSSB 与工作满意度之间起到了部分中介的作用, 而工作 - 家庭冲突的中介作用不显著, 与前人研究一致 (Ode-Dusseau et al., 2012)。以往研究表明, 工作 - 家庭增益在 FSSB 与工作态度之间起到了中介作用, 而工作 - 家庭冲突并没有起到中介作用 (Ode-Dusseau et al., 2012)。根据工作 - 家庭资源模型, 工作资源通过工作 - 家庭增益影响结果变量, 而工作需求通过工作 - 家庭冲突影响结果变量 (ten Brummelhuis & Bakker, 2012)。研究部分支持了这一理论假设。家庭支持型主管行为作为一种工作资源, 是通过提升员工的工作 - 家庭增益来影响工作满意度。而工作 - 家庭冲突的中介作用却不显著, 可能的原因是相比 FSSB 来说, 员工实际的工作需求对工作 - 家庭冲突的影响更大。如果工作需求较高, 即使主管提供 FSSB 也不能显著降低工作 - 家庭冲突 (Hammer, Kossek, Anger, Bodner, & Zimmerman, 2011)。未来研究可考虑将需求作为调节变量进行检验。FSSB 显著影响离职意愿, 这与以往研究结论相同 (Bagger et al., 2011; Hammer et al., 2007; Hammer et al., 2009)。而工作 - 家庭冲突和增益均没有在 FSSB 与离职意愿之间起到中介作用。这可能因为主管的

家庭支持行为是通过提高员工对组织的认同和承诺, 而不是通过降低工作 - 家庭冲突、提高工作 - 家庭增益来对离职意愿产生影响。

### 4.2 边界控制感对资源增益过程的调节效应

本研究考察了 FSSB 所形成的资源增益过程是否因个体边界控制感的差异而不同, 这有助于深化理解 FSSB 对工作态度作用机制的条件。结果表明, 边界控制感显著调节了这一资源增益过程。随着边界控制感水平变得越来越高, FSSB 与工作 - 家庭增益的关系变得越来越强。相比于低边界控制感的个体, 那些边界控制感较高的员工更能够通过感知到 FSSB 来促进工作 - 家庭增益, 进而提高他们的工作满意度。这一结果符合资源增益的视角 (Greenhaus et al., 2012), 资源存在叠加效应, 拥有资源越多的个体, 越能够获得更多的资源。那些能够很好的控制工作与家庭边界的员工, 可以获得更多 FSSB, 从而增加工作 - 家庭增益和工作满意度。这也正说明了个人资源与工作资源之间的积极相互影响 (ten Brummelhuis et al., 2012)。当边界控制感水平增加的时候, 感知到较高 FSSB 的员工会体会到更多的工作 - 家庭增益和工作满意度。

### 4.3 意义及展望

FSSB 是一种可干预的主管行为, 目前已有两项干预研究证实其对于提高工作满意度、降低离职意愿、增强健康水平的作用 (Hammer et al., 2011; Kelly et al., 2014)。家庭支持型主管行为对于建立工作家庭支持型的组织文化, 提升员工的工作态度和行为具有重要作用。本研究探索了 FSSB 对于提升员工工作态度的作用机制, 为今后通过组织干预 FSSB 提升员工工作态度提供了理论支撑。本研究发现, 如果个体的边界控制感较低, 这会降低 FSSB 对提升员工工作态度的影响。故在今后的干预设计中, 应首先注重提升员工的边界控制感, 然后再进行 FSSB 的干预, 以产生更加积极的干预效果。其次, 工作 - 家庭增益作为组织工作家庭资源与个体资源连接的中介机制亦应受到重视。本研究探索了组织工作家庭资源的增益过程, 特别是组织提供的资源可以溢出到员工的个人领域。这提示, 在进行 FSSB 干预时, 还需要注重提高员工感知这种支持的能力, 帮助他们提升个体资源, 进而使得他们获得更加积极的工作态度。

## 5 结论

(1) 家庭支持型主管行为、工作-家庭增益和工作满意感之间存在一个资源增益过程。

(2) 个体边界控制感调节了这一资源增益过程。相比于低边界控制感的员工来说，高边界控制感的员工更可能形成由家庭支持型主管行为发起的资源增益过程。

### 参考文献

- 陈恒盼. (2008). 核心自我评价与员工满意感、离职意向的关系研究：工作家庭促进的中介作用. 浙江大学硕士学位论文.
- 李永鑫, 赵娜. (2009). 工作-家庭支持的结构与测量及其调节作用. *心理学报*, 41, 863-874.
- 温忠麟, 叶宝娟. (2014). 有调节的中介模型检验方法：竞争还是替补? *心理学报*, 46, 714-726.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 151-169.
- Bagger, J., & Li, A. (2011). How does supervisory family support influence employees' attitudes and behaviors? A social exchange perspective. *Journal of Management*, 40, 1123-1150.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., & Klesh, J. (1983). Michigan organizational assessment questionnaire. *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*, 40, 71-138.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 131-164.
- Dearing, E., & Hamilton, L. C. (2006). Contemporary advances and classic advice for analyzing mediating and moderating variables. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 71, 88-104.
- Demerouti, E. (2012). The spillover and crossover of resources among partners: The role of work-self and family-self facilitation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 184-195.
- Frone, M. R., & Yardley, J. K. (1996). Workplace family-supportive programmes: Predictors of employed parents' importance ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 351-366.
- Grandey, A., Cordeiro, B., & Crouter, A. (2005). A longitudinal and multi-source test of the work-family conflict and job satisfaction relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 305-323.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72-92.
- Greenhaus, J. H., Ziegert, J. C., & Allen, T. D. (2012). When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work-family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 266-275.
- Hammer, L. B., Ernst Kossek, E., Bodner, T., & Crain, T. (2013). Measurement development and validation of the family supportive supervisor behavior short-form (FSSB-SF). *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 285-296.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bodner, T., & Zimmerman, K. L. (2011). Clarifying work-family intervention processes: The roles of work-family conflict and family-supportive supervisor behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 96, 134-150.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35, 837-856.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Zimmerman, K., & Daniels, R. (2007). Clarifying the construct of family-supportive supervisory behaviors (FSSB): A multilevel perspective. *Research in Occupational Stress and Well-being*, 6, 165-204.
- Harrison, D. A., McLaughlin, M. E., & Coalter, T. M. (1996). Context, cognition, and common method variance: Psychometric and verbal protocol evidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68, 246-261.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York, NY: Wiley.
- Kelly, E. L., Moen, P., Oakes, J. M., Fan, W., Okechukwu, C., Davis, K. D., et al. (2014). Changing work and work-family conflict evidence from the work, family, and health network. *American Sociological Review*, 21, 1-32.
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2012). Work-family boundary management styles in organizations: A cross-level model. *Organizational Psychology Review*, 2, 152-171.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64, 289-313.
- Kossek, E. E., Ruderman, M. N., Braddy, P. W., & Hannum, K. M. (2012). Work-nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 112-128.
- Mary A. K., Russell C. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25, 381-396.
- Netemeyer, R. G., & Boles, J. S. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81, 400-410.
- Odle-Dusseau, H. N., Britt, T. W., & Greene-Shortridge, T. M. (2012). Organizational work-family resources as predictors of job performance and attitudes: The process of work-family conflict and enrichment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 28-40.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate*

*Behavioral Research*, 42, 185-227.

- Peeters, M., Watez, C., Demerouti, E., & de Regt, W. (2009). Work family culture, work-family interference, and well-being at work: Is it possible to distinguish between a positive and negative process? *The Career Development International*, 14, 700 -713.
- Siu, O. L., Bakker, A. B., Brough, P., Lu, C. Q., Wang, H., Kalliath, T., et al. (2014). A three-wave study of antecedents of work-family enrichment: The roles of social resources and affect. *Stress and Health*, 31, 113-123.
- Taylor, B. L., DelCampo, R. G., & Blancero, D. M. (2009). Work-family conflict/facilitation and the role of work place supports for US Hispanic professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 643-664.
- ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67, 545-556.
- Wang, P., Walumbwa, F. O., Wang, H., & Aryee, S. (2013). Unraveling the relationship between family-supportive supervisor and employee performance. *Group and Organization Management*, 38, 258-287.
- Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2007). Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review*, 17, 63-76.

## The Effects of Family-Supported Supervisor Behavior on Work Attitudes: A Moderated Mediating Model

Jiang Hai<sup>1</sup>, Ma Hongyu<sup>1</sup>, Xie Julan<sup>1</sup>, Zhang Shuxia<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>Key Laboratory of Adolescent Cyberpsychology and Behavior(CCNU), Ministry of Education ; School of Psychology, Central China Normal University, Wuhan, 430079)(<sup>2</sup>School of Business, Renmin University of China, Beijing, 100872)

**Abstract** Family-supported supervisor behavior (FSSB) is a support behavior of family and personal life from supervisors. It always acts as an important organizational work-family resource. Family-supported supervisor behavior is defined as those behaviors exhibited by supervisors that are supportive of families and consists of the following four dimensions—emotional support, instrumental support, role modeling behaviors, and creative work-family management (Hammer, Kossek, Zimmerman, & Daniels, 2007). Recent research has demonstrated that employee perceptions of FSSB are positively related to work attitude over and above the effects of general supervisor support (Hammer, Kossek, Yragui, Bodner, & Hanson, 2009). Conservation of resources (COR) theory posits that those with initial resource reservoirs have a tendency towards accumulation and enrichment of resources over time, that is, a tendency towards resource caravans (Hobfoll, 2002).

Based on conservation of resources theory, the present study was to investigate the mechanism of linking family-supported supervisor behavior to work attitudes through work-family enrichment and whether the conflict is moderated by the level of perceived individual boundary control. A total of 358 employees were assessed using family supportive supervisor behavior (FSSB) scale, work-family conflict scale, work-family enrichment scale, intention to leave scale, job satisfaction scale and perceived individual boundary control scale.

The results indicated that: (1) family-supported supervisor behavior predicted job satisfaction( $r = .37, p < .001$ ) and intention to leave ( $r = -.24, p < .001$ ). (2) The positive relationship between family-supported supervisor behavior and job satisfaction was partly mediated by work-family enrichment ( $\beta = .26, p < .001$ ) such that having a supportive supervisor was associated with high work-family enrichment, which, in turn, were related to high job satisfaction. Work-family enrichment was not a significant mediator between family-supported supervisor behavior and intention to leave ( $\beta = -.10, p > .05$ ), while work-family conflict was not a significant mediator ( $\beta = .08, p > .05$ ). (3) Perceived individual boundary control moderated the mediated effect of work-family enrichment. Family-supported supervisor behavior interacted with perceived individual boundary control and significantly predicted work-family enrichment ( $\beta = .09, p < .05$ ). Work-family enrichment significantly predicted job satisfaction ( $\beta = .17, p < .01$ ). The positive relationship between family-supported supervisor behavior and job satisfaction mediated by work-family enrichment was stronger for employees in having higher perceived individual boundary control ( $\beta = .42, t = 5.67; p < .001$ ) than lower boundary control ( $\beta = .23, t = 3.68; p < .001$ ). With the increase of the perceived individual boundary control, the effect of family-supported supervisor behavior on work-family enrichment became larger.

All in all, the present study not only revealed how family-supported supervisor behavior influenced work attitude, but also revealed when this effect was strong. The theoretical implications of the findings were discussed. Given that family-supported supervisor behavior is seen as a trainable behavior, organizations should consider encouraging supervisors engaged in these family-supported behaviors, which would develop positive work attitude of employees. This study can also improve the work-family intervention of family-supported supervisor behavior.

**Key words** family-supported supervisor behavior, work-family conflict, work-family enrichment, perceived boundary control, work attitude