

资源保存理论视角下企业绿色人力资源管理对员工绿色行为的双刃剑效应研究

张喆^{1,2}, 张赞^{1,2*}, 李光亚¹

(1. 西安交通大学管理学院, 陕西 西安 710049; 2. 过程管理与效率工程教育部重点实验室, 陕西 西安 710049)

摘要: 在职场中, 激发员工绿色行为对企业响应国家双碳政策、实现碳减排至关重要。绿色人力资源管理日益受到学者与业界关注。企业实施绿色人力资源管理对员工绿色行为有何影响? 基于资源保存的理论视角, 本文同时关注绿色人力资源管理对员工绿色行为的促进作用、潜在的负面影响及其具体机制。基于资源保存理论, 本文提出, 感知绿色人力资源管理通过员工绿色自我效能感(资源增益路径)和感知角色过载(资源减损路径)两条中介路径对员工绿色行为产生双刃剑式影响, 且员工调节定向(提升定向和预防定向)对上述资源增益和减损路径起调节作用。多时段、多来源(领导-员工配对)的实证调研($N=306$)支持了本文的研究假设。本文的结论对企业绿色管理实践具有重要启示。

关键词: 绿色人力资源管理; 员工绿色行为; 绿色自我效能感; 感知角色过载; 调节定向

中图分类号: F272.92 **文献标识码:** A **文章编号:** 1004-6062(2026)01-0175-014

DOI: 10.13587/j.cnki.jieem.2026.01.012

0 引言

近年来, 环境保护成为企业管理领域的重要议题。中国企业积极部署绿色管理政策以响应国家“双碳”政策^[1]。在实践中, 企业绿色政策的落实和碳减排目标的实现有赖于全体员工的参与和行动^[2]。因此, 针对绿色环保方面的人力资源管理日益受到学界与业界关注^[3-5]。当前, 越来越多企业开始实施绿色人力资源管理(green human resource management), 将绿色可持续目标融入传统人力资源管理的各个环节, 通过系统的政策、管理制度和实践促进员工在绿色环保方面的积极行为^[6-7]。

在职场中, 员工实施的一系列有助于环境可持续或降低对生态环境负面影响的行为被称为员工绿色行为(employee green behavior)^[8]。鉴于员工绿色行为对实现企业可持续目标和提升企业环保绩效的重要作用^[9], 激发员工绿色行为成为企业绿色管理的重点^[10]。那么, 企业实施绿色人力资源管理政策会如何影响员工的绿色行为呢? 现有研究表明, 绿色人力资源管理对员工绿色行为具有积极影响^[9-17]。其中, 一系列实证研究揭示了员工的环保热情^[10]、自主性和控制性工作动机^[13]、道德反思^[14]、感知组织环保支持^[11]、感知环保氛围^[15]、环保心理资本^[16]及组织认同^[17]等中介机制。然而,

最新研究指出, 企业的绿色管理政策并非总能取得提升员工绿色行为的预期成效, 而是有可能对员工产生潜在的负面影响^[9, 18-19]。这一观点启发研究者从正、反两个角度更全面地看待绿色人力资源管理政策的后果。然而, 现有研究所采取的社会信息处理理论^[10]、社会交换理论^[11]、线索一致理论^[12]、自我决定理论^[13]、信号理论^[14]和社会认同理论^[17]等视角均将绿色人力资源管理视为一种积极的组织情境因素或信号, 因此仅能够解释绿色人力资源管理对员工绿色行为所产生的积极影响。鉴于此, 有必要从一个新的理论视角探究绿色人力资源管理对员工绿色行为更为全面的影响。

本文从资源这一重要的视角出发, 探讨绿色人力资源管理如何影响员工绿色行为。从资源的角度来看, 绿色人力资源管理具有资源提供和资源消耗的双重特点^[19], 能够影响员工的资源获取和资源损失状态^[20-21]。而个体的资源状态对工作行为和反应至关重要^[22]。此外, 员工绿色行为同样受到员工时间和精力等个体资源的影响^[23]。因此, 以资源视角为切入点有利于同时解释绿色人力资源管理对员工绿色行为的积极影响和潜在的负面影响。从资源保存的理论视角来看^[20-22], 一方面, 绿色人力资源管理能够为员工提供其完成绿色目标所需

收稿日期: 2022-08-10

基金项目: 国家自然科学基金项目(72172119); 教育部人文社科规划基金项目(21XJA630010); 陕西省杰出青年基金项目(2022JC-51)

*** 通讯作者:** 张赞(1997—), 女, 河南商丘人; 西安交通大学管理学院博士研究生; 研究方向: 企业社会责任、职场绿色行为和绿色人力资源管理。

的各种资源,有助于员工获取和生成新的资源,并将这些新资源投资于后续的员工绿色行为;另一方面,绿色人力资源管理对员工提出的额外责任和要求也意味着一种负担,会导致员工有限资源的损耗,从而使员工将更少的资源投资于后续的绿色行为。这一视角为绿色人力资源管理对员工绿色行为的双刃剑式影响提供了理论依据。同时,实践中绿色人力资源管理未能有效激发员工绿色行为,正是因为企业未考虑到绿色人力资源管理会同时影响员工的资源生成和资源损耗状态,进而也会对员工后续的绿色行为产生影响。

因此,出于理论和实践的双重考量,本文从资源保存的理论视角出发,同时关注员工感知到的绿色人力资源管理对其绿色行为正、反两方面的影响及作用机制。根据资源保存理论^[20-22],本文提出绿色人力资源管理对员工绿色行为的双刃剑式影响机理:一方面,绿色人力资源管理能够激发员工绿色自我效能感这一个体心理资源,从而对其绿色行为产生促进作用(即资源增益路径);另一方面,绿色人力资源管理能够引发员工感知角色过载,使其

陷入资源损耗状态,从而对其绿色行为产生抑制作用(即资源减损路径)。

此外,针对员工对绿色人力资源管理的反应是否因人而异这一问题,资源保存理论指出,个人特质会影响个体对资源生成和资源损耗过程的反应^[21]。具体而言,员工调节定向这一特质反映了个体在自我调节和目标实现的过程中关注自身所得或所失的倾向^[24-25],且该特质能够进一步影响员工对工作环境的具体应对方式和后续反应^[26-27]。因此,面对绿色人力资源管理政策,不同调节定向的员工可能表现出不同的资源获得和资源损失反应或状态。根据资源保存理论^[20-22]和调节定向相关文献^[24-28],本文提出员工提升定向会削弱绿色人力资源管理通过绿色自我效能感对员工绿色行为产生的积极影响(即资源增益路径),同时,员工提升定向会削弱绿色人力资源管理通过感知角色过载对员工绿色行为产生的负面影响(即资源减损路径);员工预防定向能够加强资源减损路径,同时削弱资源增益路径。本文的理论模型如图1所示。

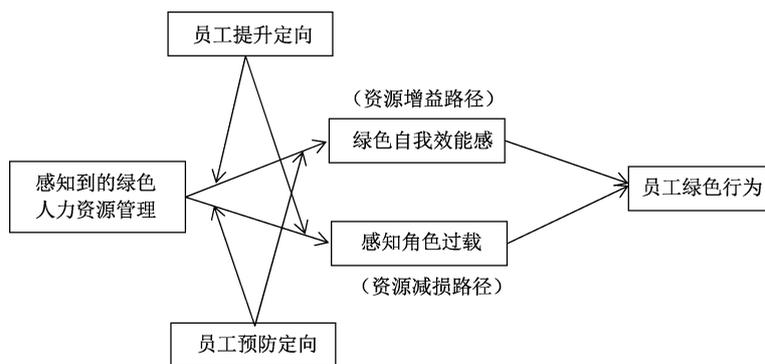


图1 研究模型

Figure 1 Theoretical framework

本文主要有以下三方面理论贡献:第一,本文通过揭示绿色人力资源管理对员工绿色行为的双刃剑式影响,拓展了绿色人力资源管理对员工绿色行为影响的相关研究。第二,本文从资源保存的理论视角揭示了绿色人力资源管理通过绿色自我效能感(即资源增益路径)和感知角色过载(即资源减损路径)分别促进和抑制员工绿色行为的双中介机制,将资源保存理论引入绿色行为领域,丰富了绿色人力资源管理影响员工绿色行为的理论机制。第三,本文揭示了员工的调节定向对资源增益路径和资源减损路径的调节作用,这有助于全面理解绿色人力资源管理何时对员工绿色行为产生双刃剑式影响,拓宽了绿色人力资源管理影响员工绿色行为的边界条件。

1 理论基础与研究假设

1.1 资源增益路径:绿色自我效能感的中介作用

资源保存理论(conservation of resources theory)的核心观点是个体具有保护现有资源和获取新资源的倾向^[20-21]。资源保存理论提出资源增益(又称资源生成)和资源减损(又称资源损耗)两条重要路径^[21];资源增益路径是指个体从资源有限的环境中不断获取和生成资源,并通过资源投资以便进一步获得资源,从而实现个体资源的螺旋式增益;资源减损路径是指最初的资源损失会引发资源的进一步损失,资源损耗促使个体采取行动通过缩减资源支出来保存现有资源,导致个体缺乏资源以应对更多需求,并进一步导致个体资源的螺旋式损耗^[20-22]。本文基于资源保存理论,同时从资源增益

和资源减损两条路径探究绿色人力资源管理如何对员工绿色行为产生积极和消极影响。

基于资源增益路径,本文提出绿色人力资源管理能够通过提升员工绿色自我效能感,进而促进其绿色行为。绿色自我效能感(green self-efficacy)是自我效能感在绿色环保方面的延伸,指个体基于自身行动和努力达成绿色目标的成效对自身的评价,体现为认为自己有充分的能力实现绿色目标^[29]。根据资源保存理论,绿色自我效能感属于个体心理特质资源^[20-21]。

绿色人力资源管理是重要的组织资源^[21, 30]。根据资源保存理论,当企业实施绿色人力资源管理时,员工能够从绿色人力资源管理的各个环节和方面获取完成绿色环保目标和参与绿色环保活动所需的资源,从而提升自身的绿色自我效能感。首先,绿色人力资源管理通过设立明确的绿色环保目标,使员工了解环保目标的具体内容和努力方向,为员工完成绿色目标指引方向^[7],提升员工实现绿色目标的信心^[29],从而使员工获得绿色自我效能感。其次,绿色人力资源管理通过对员工进行与环保相关的知识和能力培训,使员工获得参与环保行动和完成环保目标所需的知识和技能等资源^[6, 15],从而更加相信自己具备相应的环保能力、资源和条件^[29]。此外,绿色人力资源管理通过将员工的绿色环保表现纳入绩效考核和奖励晋升体系,向员工传达了绿色环保目标可实现的积极信号^[7, 14-15],这有助于员工树立信心,更加相信自己有能力通过自身行动和努力完成绿色要求及实现绿色目标^[29]。因此,员工感知到的企业绿色人力资源管理能够促使其产生绿色自我效能感这一个体特质资源。

进一步,根据资源增益路径,员工在获得绿色自我效能感这一心理资源后,将拥有充足的个体资源用于进一步的资源投资^[21-22]。具体表现为员工将自身现有资源投资于其绿色行为中,通过积极参与绿色活动获取新资源。这与以往研究结论一致,即绿色自我效能感正向影响绿色创新行为和亲环境行为^[29, 31]。因此,员工的绿色自我效能感能够促进其绿色行为。

综上,在资源增益路径下,员工感知到的绿色人力资源管理能够激发其绿色自我效能感,进而促进其采取更多绿色行为。

H1 员工绿色自我效能感在其所感知到的绿色人力资源管理与其绿色行为之间起正向中介作用。

1.2 资源减损路径:感知角色过载的中介作用

基于资源减损路径,本文提出绿色人力资源管理能够通过引发员工的角色过载感知,进而抑

制其绿色行为。员工在组织中往往同时具有多种角色,这些角色对应的职责和任务会对员工提出不同要求,且需要消耗员工有限的个人资源^[32-33]。当组织政策或管理模式对员工某一角色施加过多压力,或者为员工增添新的角色时,这种过度要求可能会使员工感受到角色过载(role overload)^[34-36]。从资源保存理论的视角来看,角色过载是指当员工面对有限的资源时所产生的自己没有足够的资源满足所有角色需求的感受,是一种个体资源损耗状态^[37-38]。

根据资源保存理论^[20-22],当企业实施绿色人力资源管理时,员工需要消耗有限的个体资源来应对绿色人力资源管理赋予的新角色和额外要求,从而使员工产生缺乏足够资源满足所有角色需求的角色过载感知。首先,绿色人力资源管理赋予员工一种“亲环境”的角色,这一角色对应的职责和任务会向员工提出与绿色环保目标和活动相关的期待和要求^[7, 19],这使得员工在完成本职工作的同时,需承担绿色人力资源管理政策产生的额外任务,进而感受到多种角色带来的压力^[35-36]。其次,绿色人力资源管理通过开展大量与环保相关的培训活动来培养员工参与环保活动以及完成环保目标所需的各种知识和技能^[6-7],培训活动的开展会占用员工有限的时间和精力等个体资源,加剧员工的资源消耗^[21],使员工感受到自己缺乏充足的资源同时满足绿色人力资源管理和本职工作所提出的要求^[35-36]。此外,绿色人力资源管理会对员工进行绩效考核并将其绿色环保表现纳入绩效奖励和晋升机制中,这对员工提出了参与绿色活动和提高绿色绩效的期待和要求^[6-7, 19],使员工在完成本职工作之外,还需要额外消耗大量的时间和精力等个体资源来满足绿色绩效考核的要求,从而使员工感到缺乏足够的资源去兼顾不同的角色需求^[34-36]。因此,绿色人力资源管理会引发员工感知角色过载这一资源损耗状态。

进一步,根据资源减损效应,当员工感知角色过载时,一方面,员工会倾向于保存其已经不足的现有资源,尽量避免进一步支出其个体资源^[20-22],具体表现是通过减少绿色行为,防止其时间和精力等资源的进一步消耗;另一方面,角色过载作为资源损耗状态,会导致员工缺乏充足的个体资源应对其他需求^[37-38],因此当员工已经缺乏实施绿色行为所需的时间和精力时,自然会减少对绿色活动的参与。这与以往研究发现的角色过载负向影响员工的角色内和角色外工作行为的结论一致^[32]。因此,员工感知角色过载会减少其绿色行为。

综上,在资源减损路径下,员工感知到的绿色

人力资源管理能够引发其角色过载感知,进而阻碍其参与后续绿色活动。

H2 员工感知角色过载在其所感知到的绿色人力资源管理与其绿色行为之间起负向中介作用。

1.3 员工调节定向的调节作用

资源保存理论的一个重要推论是个人特质会影响个体对资源生成和资源损耗过程的反应^[21]。具体地,员工的调节定向这一个体特质反映了个体在自我调节和实现目标的过程中关注自身所得或所失的倾向^[24-25]。根据调节定向理论(regulation focus theory),提升定向(promotion focus)水平较高的个体在追求目标和自我调节的过程中更加关注资源获得等潜在收益,注重满足成长、提高和发展的需要;预防定向(prevention focus)水平较高的个体更加关注自身的资源损失等潜在风险,并注重满足自己安全、稳定、履行职责和避免失败及错误的需要^[24-25, 28]。此外,在工作中,员工的调节定向会影响其对工作环境的具体应对方式和后续行为反应^[26-27]。本文据此提出,绿色人力资源管理通过资源增益和资源减损两条路径对员工绿色行为的影响程度会因员工调节定向这一个体特质的不同而异。

1.3.1 员工提升定向的调节作用

基于资源保存理论^[20-22]和调节定向理论^[24-26],本文提出,员工的提升定向一方面会削弱其感知到的绿色人力资源管理与员工绿色自我效能感之间的关系(即资源增益路径),另一方面会削弱其感知到的绿色人力资源管理与感知角色过载之间的关系(即资源减损路径)。

在资源增益路径下,当员工提升定向水平较高时,绿色人力资源管理对绿色自我效能感的促进作用更弱。具体而言,对于高提升定向的员工而言,当企业实施绿色人力资源管理政策时,虽然绿色人力资源管理能够从各方面向员工提供完成绿色目标所需的资源以提升其绿色自我效能感,但这类员工会出于强烈的自我提升、发展和成功的需求,在追求目标时更倾向于通过自身努力,主动发现和获取有利于达成绿色目标的各种资源^[25-28, 39]。因此,高提升定向的员工更少依赖绿色人力资源管理为其提供的各种资源,而更可能受自身积极进取特质的驱使,从其他途径拓展和获取实现绿色目标所需的资源,从而产生实现绿色目标的效能感^[29]。换言之,员工的提升定向这一特质能够一定程度上替代绿色人力资源管理在激发员工绿色自我效能感方面的积极作用。

相反地,低提升定向的员工更少采取积极的策略从其他途径拓展或获取资源以追求个人成长、提

升和目标实现^[25-28],因此在实现绿色环保目标的过程中更加依赖于从绿色人力资源管理中获取各种所需的资源以完成绿色目标。因此,对于低提升定向的员工而言,绿色人力资源管理是其获取相应资源、建立起自己有充分的能力实现绿色目标的信心,从而产生绿色自我效能感的重要来源。即员工提升定向水平越低,感知到的绿色人力资源管理与绿色自我效能感之间的正相关关系就越强。综上,员工提升定向削弱了绿色人力资源管理的资源增益效应。

H3a 员工提升定向负向调节员工感知到的绿色人力资源管理与绿色自我效能感之间的关系。即员工提升定向水平越高,感知到的绿色人力资源管理对绿色自我效能感的影响越弱。

在资源减损路径下,当绿色人力资源管理带来额外角色要求、挤占员工有限资源以及对员工成功完成本职工作构成挑战时,高提升定向员工因受自身成长、发展和自我实现等需求的驱动,更倾向于采取积极进取的策略,主动探寻解决角色冲突的机会和途径^[39-40]。因此,面对绿色人力资源管理带来的角色需求与本职工作角色需求的双重压力,高提升定向员工能更好地应对不同角色压力,化解角色间的冲突,进而较少产生难以兼顾不同角色需求的角色过载感受。即员工提升定向水平越低,感知到的绿色人力资源管理与感知角色过载之间的正相关关系就越强。

相反,当绿色人力资源管理施加额外角色要求、挤占员工有限资源以及给员工成功完成本职工作带来压力时,低提升定向员工因缺乏强烈的个人提升发展需求^[26-28],不太可能采取主动进取的策略去探寻解决角色冲突的办法和机会^[39-40]。因此,企业实施绿色人力资源管理政策时,低提升定向员工会明显感受到绿色人力资源管理对其施加的角色需求与其本职工作角色需求间的冲突,且缺乏主动改变现状的动机和能力,进而更容易产生难以兼顾不同角色需求的角色过载感知。综上,员工提升定向削弱了绿色人力资源管理的资源减损效应。

H3b 员工提升定向负向调节员工感知到的绿色人力资源管理与感知角色过载之间的关系。即员工提升定向水平越高,感知到的绿色人力资源管理对感知角色过载的影响越弱。

1.3.2 员工预防定向的调节作用

基于资源保存理论^[20-22]和调节定向理论^[24-26],本文提出,员工的预防定向一方面会削弱其感知到的绿色人力资源管理与员工绿色自我效能感之间的关系(即资源增益路径),另一方面会加强其感知到的绿色人力资源管理与感知角色过载

之间的关系(即资源减损路径)。

在资源增益路径中,企业实施绿色人力资源管理政策时,高预防定向员工因对安全、稳定及履行职责的高度重视及对潜在失败和风险的强烈规避倾向^[24-25, 28],在面对环保理念、环保培训活动和环保绩效系统等新举措时,更倾向于关注其对自身工作的潜在负面影响,进而对绿色人力资源管理政策采取过度保守的态度以维持稳定的工作现状^[27, 39-41]。因此,高预防定向员工难以从绿色人力资源管理措施中吸收、学习并获取完成绿色目标所需的资源,导致更低的绿色自我效能感。即员工预防定向水平越高,其感知到的绿色人力资源管理越难以激发其绿色自我效能感。

相反,在面对绿色人力资源管理推行的环保理念、环保培训活动和环保绩效系统等新举措时,低预防定向员工较之高预防定向员工更倾向于采取开放接纳的态度^[39-40],因而更可能从绿色人力资源管理的各项措施中学习并获取达成绿色目标所需的知识、能力等资源,从而产生更高的绿色自我效能感。综上,预防定向削弱了绿色人力资源管理的资源增益效应。

H4a 员工预防定向负向调节员工感知到的绿色人力资源管理与绿色自我效能感之间的关系。即员工预防定向水平越高,感知到的绿色人力资源管理对绿色自我效能感的影响越弱。

在资源减损路径中,面对绿色人力资源管理施加的额外任务和资源需求,高预防定向员工更倾向于将本职工作外的要求视为对个人当前稳定工作状态的干扰、对自身有限资源的挤占以及对自身成功履行本职工作以避免受到惩罚的安全状态的威胁^[25-28]。因此,他们更加关注并强烈感知环保角色需求与本职工作角色需求间的冲突及其压力^[35-36, 41]。这种对负面结果的高度关注,使高预防定向员工更强烈地感受到自身现有资源难以兼顾不同角色需求的困境,进而加剧角色过载这一资源损耗状态^[36-38]。因此,高预防定向增强了感知到的绿色人力资源管理对感知角色过载的正向影响。

相反,在面对绿色人力资源管理带来的额外任务和资源需求时,低预防定向员工将其视为对自己成功履职的威胁和干扰的可能性更低^[26-28, 41],因此更少感知到绿色人力资源管理引发的角色需求冲突及带来的压力^[36-37],进而感知到更低程度的角色过载。即员工的预防定向水平越低,感知到的绿色人力资源管理对角色过载感知的影响越弱。综上,高预防定向强化了绿色人力资源管理的资源损耗效应。

H4b 员工预防定向正向调节员工感知到的绿

色人力资源管理与感知角色过载之间的关系。即员工预防定向水平越高,感知到的绿色人力资源管理对感知角色过载的影响越强。

1.4 被调节的中介作用

基于以上论述及假设,本文进一步假设:员工提升定向负向调节绿色人力资源管理通过绿色自我效能感对员工绿色行为的间接作用,同时负向调节绿色人力资源管理通过感知角色过载对员工绿色行为的间接作用。即员工提升定向水平越高,绿色人力资源管理对绿色自我效能感的正向影响越弱,进而对员工绿色行为的积极驱动效应越弱;与此同时,员工提升定向水平越高,绿色人力资源管理通过感知角色过载对员工绿色行为的间接负向影响越弱。综上,提出以下调节中介作用:

H5a 员工提升定向负向调节员工感知到的绿色人力资源管理通过绿色自我效能感对其绿色行为的间接作用。即员工提升定向水平越高,上述间接作用越弱。

H5b 员工提升定向负向调节员工感知到的绿色人力资源管理通过感知角色过载对其绿色行为的间接作用。即员工提升定向水平越高,上述间接作用越弱。

同样地,员工预防定向负向调节绿色人力资源管理通过绿色自我效能感对员工绿色行为的间接作用,同时正向调节绿色人力资源管理通过感知角色过载对员工绿色行为的间接作用。即员工预防定向水平越高,绿色人力资源管理通过绿色自我效能感对员工绿色行为的间接促进作用越弱;同时,员工预防定向水平越高,绿色人力资源管理通过感知角色过载对员工绿色行为的间接抑制作用越强。综上,提出以下调节中介作用:

H6a 员工预防定向负向调节员工感知到的绿色人力资源管理通过绿色自我效能感对其绿色行为的间接作用。即员工预防定向水平越高,上述间接作用越弱。

H6b 员工预防定向正向调节员工感知到的绿色人力资源管理通过感知角色过载对其绿色行为的间接作用。即员工预防定向水平越高,上述间接作用越强。

2 研究方法

2.1 研究样本与数据收集

为避免共同方法偏差问题,本文遵循 Podsakoff 等^[42]的建议,分两个阶段(时间间隔为两周)、从多个来源(员工及其主管领导)收集数据。研究者联系了中国中部和西部地区的6家企业(来自制造业、房地产行业和服务业),在其人力资源部门的协

助下分两个阶段进行现场调研,调研对象为 350 名全职在职员工及其主管领导,所有参与者均遵循自愿参与原则。具体地,第一次调查向 350 名员工发放问卷,收集其人口统计学信息并测量员工感知到的绿色人力资源管理、员工提升定向和预防定向,共收回 341 份员工问卷,其中 14 份问卷由于作答不完整、整个问卷呈规则性作答或顺序作答等原因被判定为无效问卷,因此,第一阶段最终得到 330 份有效问卷。第二次调查(两周后)仅向有效完成第一次调研的 327 名员工及其领导发放问卷。其中,员工报告其绿色自我效能感及感知角色过载;领导报告该员工的绿色行为,共收回 313 份成功配对的员工和领导问卷,其中 7 份为无效问卷,最终得到 306 份有效的领导-员工配对问卷(样本总回收率为 87.43%)。

样本人口统计学特征表明,员工参与者的平均年龄为 28.56 岁($SD=3.02$),平均工作年限为 2.9 年($SD=1.54$),其中男性员工为 136 人(占比 44.44%),281 人拥有本科及以上学历(占比 91.83%)。领导参与者的平均年龄为 34.37 岁($SD=4.55$),平均工作年限为 5.5 年($SD=3.48$),其中男性领导为 204 人(占比 66.67%),303 人拥有本科及以上学历(占比 99.02%)。

2.2 变量测量

研究变量的测量全部来自成熟量表。所有题项均进行了翻译和回译,以避免文化差异所导致的题项理解偏差^[43]。所有题项均采用 Likert 5 点量表测量(1 代表“非常不赞同”,5 代表“非常赞同”)。

员工感知到的绿色人力资源管理:采用 Dumont 等^[15]开发的 6 题项量表来测量员工感知到的绿色人力资源管理(Cronbach's $\alpha=0.94$; $AVE=0.74$;

$CR=0.94$)。

绿色自我效能感:采用 Huang^[31]开发的 4 题项量表来测量员工的绿色自我效能感(Cronbach's $\alpha=0.90$; $AVE=0.70$; $CR=0.91$)。

感知角色过载:采用 Thiagarajan 等^[44]开发的 5 题项量表来测量员工感知角色过载(Cronbach's $\alpha=0.94$; $AVE=0.75$; $CR=0.94$)。

员工提升定向:采用 Neubert 等^[45]开发的 3 题项量表来测量员工提升定向(Cronbach's $\alpha=0.83$; $AVE=0.61$; $CR=0.83$)。

员工预防定向:采用 Neubert 等^[45]开发的 3 题项量表来测量员工预防定向(Cronbach's $\alpha=0.81$; $AVE=0.59$; $CR=0.81$)。

员工绿色行为:采用 Bissing-Olson 等^[46]开发的 6 题项量表来测量员工绿色行为(Cronbach's $\alpha=0.94$; $AVE=0.71$; $CR=0.94$)。

控制变量:参照 Klein 等^[47]的研究,本文将员工的性别(1=男,2=女)、年龄、学历水平(1=大专及以下学历,2=本科学历,3=研究生及以上学历)和工作年限作为控制变量。

3 数据分析与结果

3.1 验证性因子分析

在检验假设之前,本文的研究通过 AMOS 26 进行验证性因子分析以检验六个研究变量之间的区分度。表 1 为验证性因子分析结果。结果表明,假设的六因子模型具有较好的拟合效果($\chi^2=537.98$, $df=309$, $\chi^2/df < 2$, $RMSEA=0.05$, $CFI=0.96$, $TLI=0.96$),且显著优于将其中部分变量合并为一个因子的所有替代模型(见表 1)。因此,研究变量之间具有良好的区分效度。

表 1 验证性因子分析结果
Table 1 Confirmatory factor analysis results

模型	χ^2	df	CFI	TLI	$RMSEA$	$\Delta\chi^2$	模型比较
1. 七因子模型(假设模型加共同方法偏差潜因子)	508.40	287	0.97	0.97	0.04	29.58	2 vs. 1
2. 六因子模型(假设模型)	537.98	309	0.96	0.96	0.05	/	/
3. 五因子模型(将绿色自我效能感和感知角色过载合并)	1887.99	314	0.74	0.71	0.13	1350.01***	3 vs. 2
4. 四因子模型(将提升定向和预防定向合并;将绿色自我效能感和感知角色过载合并)	2200.46	318	0.69	0.66	0.14	1662.42***	4 vs. 2
5. 三因子模型(将感知到的绿色人力资源管理和员工绿色行为合并;将提升定向和预防定向合并;将绿色自我效能感和感知角色过载合并)	3378.10	321	0.50	0.45	0.18	2840.12***	5 vs. 2
6. 二因子模型(将感知到的绿色人力资源管理、提升定向、预防定向、绿色自我效能感、感知角色过载合并为一个因子)	3092.40	323	0.55	0.51	0.17	2254.42***	6 vs. 2
7. 单因子模型(将所有变量合并为一个因子)	4277.50	324	0.35	0.30	0.20	3739.52***	7 vs. 2

注: $N=306$;***表示 $p < 0.001$ 。

本文的研究通过两种方式检验共同方法偏差^[42]。Harman 单因子法结果表明,最大特征根的因子仅仅解释了所有变量总变异的 27.67%,远低于 50%的临界值;此外,如表 1 所示,控制非可测潜因子影响法的结果表明,纳入共同方法偏差潜因子后的七因子模型的拟合效果($\chi^2 = 508.40$, $df = 309$, $\chi^2/df < 2$, $RMSEA = 0.04$, $CFI = 0.97$, $TLI = 0.97$)相比于假设的六因子模型($\chi^2 = 537.98$, $df = 309$, $\chi^2/df < 2$, $RMSEA = 0.05$, $CFI = 0.96$, $TLI = 0.96$)的拟合指标变动很小, $\Delta CFI = 0.01$, $\Delta TLI = 0.01$, 且 $\Delta \chi^2 = 29.58$, 小于 0.01 水平时的 χ^2 临界值 40.29, 该结果说明加入共同方法偏差潜因子后,模型拟合

效果并未显著变优。因此,本研究不存在明显的共同方法偏差问题。

3.2 描述性统计及相关性分析

表 2 为各变量的均值、标准差和相关系数。如表 2 所示,员工感知到的绿色人力资源管理与员工绿色行为显著正相关($r = 0.40$, $p < 0.01$)、与绿色自我效能感显著正相关($r = 0.46$, $p < 0.01$)、与感知角色过载显著正相关($r = 0.21$, $p < 0.01$),且绿色自我效能感与员工绿色行为显著正相关($r = 0.29$, $p < 0.01$),感知角色过载与员工绿色行为显著负相关($r = -0.17$, $p < 0.01$),上述结果为本文假设提供了初步支持。

表 2 描述性统计分析结果

Table 2 Descriptive statistics and correlations among research variables

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别	1.56	0.50									
2. 年龄	28.56	3.02	-0.11**								
3. 学历	2.12	0.52	-0.04	0.05							
4. 工作年限	2.92	1.54	-0.03	0.43**	-0.08						
5. PGHRM	3.92	0.79	0.02	-0.03	0.03	-0.02					
6. 员工提升定向	3.79	0.66	-0.13*	-0.05	-0.08	-0.03	0.03				
7. 员工预防定向	3.72	0.57	0.01	0.02	0.16**	-0.00	0.09	-0.01			
8. 绿色自我效能感	3.91	0.66	-0.00	0.03	-0.08	0.01	0.46**	0.28**	0.00		
9. 感知角色过载	3.57	0.77	0.03	-0.08	0.15**	-0.07	0.21**	0.08	0.27**	0.07	
10. 员工绿色行为	3.87	0.63	0.02	0.02	0.02	-0.04	0.40**	-0.04	0.02	0.29**	-0.17**

注: $N = 306$; * 表示 $p < 0.05$; ** 表示 $p < 0.01$; PGHRM = 员工感知到的绿色人力资源管理。

3.3 假设检验

本文的研究采用多层次线性模型进行回归分析以检验假设,并通过 SPSS 26.0 进行数据分析。表 3 为资源增益路径下的多层次线性回归结果。如表 3 所示,感知到的绿色人力资源管理与绿色自我效能感显著正相关($\beta = 0.38$, $p < 0.001$),当把感知到的绿色人力资源管理和绿色自我效能感同时纳入回归模型后,感知到的绿色人力资源管理与员工绿色行为显著正相关($\beta = 0.27$, $p < 0.001$),且绿色自我效能感与员工绿色行为显著正相关($\beta = 0.13$, $p < 0.05$)。因此,绿色自我效能感中介了感知到的绿色人力资源管理与员工绿色行为之间的关系, H1 得到支持。同时,表 5 中的间接效应检验结果表明,感知到的绿色人力资源管理通过绿色自我效能感对员工绿色行为的间接作用显著($\beta = 0.05$, $SE = 0.03$, 95% 置信区间为 $[0.01, 0.12]$),该结果再次支持了 H1。

此外,如表 3 所示,感知到的绿色人力资源管理及员工提升定向的交互项与绿色自我效能感显著负相关($\beta = -0.26$, $p < 0.001$),该结果支持了 H3a;感知到的绿色人力资源管理及员工预防定向的交互项与绿色自我效能感负相关,但在 0.05 的水平上

不显著($\beta = -0.14$, $p = 0.08$),因此 H4a 未得到支持。图 2 分别以高于和低于员工提升定向均值一个标准差的值为基数,描绘了在不同的员工提升定向水平下,感知到的绿色人力资源管理对绿色自我效能感的影响情况。简单斜率分析结果表明,员工提升定向水平较高时,感知到的绿色人力资源管理与绿色自我效能感之间的关系($\beta = 0.18$, $SE = 0.05$, $t = 3.30$, $p < 0.01$)比提升定向水平较低时($\beta = 0.53$, $SE = 0.05$, $t = 10.49$, $p < 0.001$)更弱,即员工提升定向削弱了绿色人力资源管理和绿色自我效能感之间的关系。

表 4 为资源损耗路径下的多层次线性回归结果。如表 4 所示,员工感知的绿色人力资源管理与感知角色过载显著正相关($\beta = 0.20$, $p < 0.001$),当感知到的绿色人力资源管理和感知角色过载被同时纳入回归模型后,感知到的绿色人力资源管理与员工绿色行为显著正相关($\beta = 0.36$, $p < 0.001$),且感知角色过载与员工绿色行为显著负相关($\beta = -0.23$, $p < 0.001$)。因此,感知角色过载在感知到的绿色人力资源管理与员工绿色行为之间起负向中介作用, H2 得到支持。同时,表 5 中的间接效

表 3 多层次线性回归分析结果(资源增益路径)
Table 3 Hierarchical linear regression results (the resource gain path)

变量	绿色自我效能感			员工绿色行为	
截距	2.35***(0.41)	3.52***(0.35)	3.89***(0.38)	2.34***(0.41)	2.02***(0.43)
年龄	0.01(0.01)	0.02(0.01)	0.01(0.01)	0.01(0.01)	0.01(0.01)
性别	-0.01(0.07)	0.04(0.06)	-0.02(0.07)	0.02(0.07)	0.02(0.07)
学历	-0.13(0.07)	-0.09(0.06)	-0.12(0.07)	0.00(0.07)	0.02(0.06)
工作年限	-0.01(0.02)	-0.01(0.02)	-0.01(0.02)	-0.02(0.02)	-0.02(0.02)
PGHRM	0.38***(0.04)	0.35***(0.04)	0.39***(0.04)	0.32***(0.04)	0.27***(0.05)
绿色自我效能感					0.13*(0.06)
提升定向		0.23***(0.05)			
预防定向			-0.02(0.06)		
PGHRM×提升定向		-0.26***(0.05)			
PGHRM×预防定向			-0.14(0.08)		
F	16.90***	21.87***	12.61***	11.61***	10.72***
R ²	0.22***	0.34***	0.23***	0.16***	0.18***
ΔR ²	/	0.12***	0.01	/	0.02***

注：N=306；*表示 p < 0.05；***表示 p < 0.001；PGHRM=员工感知到的绿色人力资源管理；括号内为标准误。

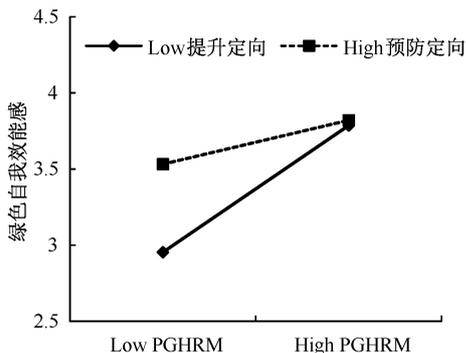


图 2 员工提升定向在员工感知到的绿色人力资源管理与绿色自我效能感之间的调节效应
Figure 2 Effects of perceived green human resource management on employee green self-efficacy at high and low values of employee promotion focus

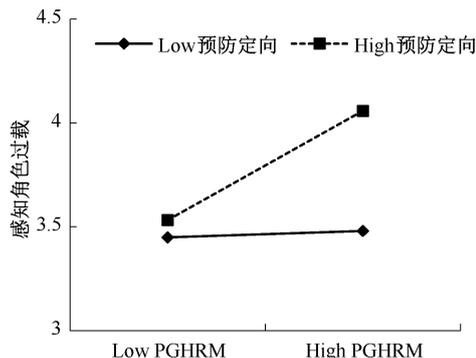


图 3 员工预防定向在员工感知到的绿色人力资源管理与感知角色过载之间的调节效应
Figure 3 Effects of perceived green human resource management on employee perceived role overload at high and low values of employee prevention focus

表 4 多层次线性回归分析结果(资源损耗路径)
Table 4 Hierarchical linear regression results (the resource loss path)

变量	感知角色过载			员工绿色行为	
截距	2.80***(0.53)	3.49***(0.48)	3.63***(0.46)	2.34***(0.41)	2.97***(0.41)
年龄	-0.02(0.02)	-0.02(0.02)	-0.02(0.02)	0.01(0.01)	0.01(0.01)
性别	0.04(0.09)	0.06(0.09)	0.07(0.08)	0.02(0.07)	0.03(0.07)
学历	0.22**(0.08)	0.24**(0.08)	0.16(0.08)	0.00(0.07)	0.05(0.06)
工作年限	-0.01(0.03)	-0.01(0.03)	-0.01(0.03)	-0.02(0.02)	-0.03(0.02)
PGHRM	0.20***(0.05)	0.20***(0.05)	0.18***(0.05)	0.32***(0.04)	0.36***(0.04)
感知角色过载					-0.23***(0.04)
提升定向		0.09(0.07)			
预防定向			0.29***(0.07)		
PGHRM×提升定向		-0.03(0.07)			
PGHRM×预防定向			0.27***(0.09)		
F	4.90***	3.84***	7.57***	11.61***	15.17***
R ²	0.08***	0.08***	0.15***	0.16***	0.23***
ΔR ²	/	0.01	0.07***	/	0.07***

注：N=306；**表示 p < 0.01；***表示 p < 0.001；PGHRM=员工感知到的绿色人力资源管理；括号内为标准误。

应检验结果表明,感知到的绿色人力资源管理通过感知角色过载对员工绿色行为的间接作用显著($\beta = -0.05$, $SE = 0.02$, 95%置信区间为 $[-0.09, -0.02]$),该结果再次支持了H2。

此外,如表4所示,感知到的绿色人力资源管理及员工提升定向的交互项与感知角色过载不存在显著相关关系($\beta = -0.03$, $p > 0.1$),H3b未得到支持;感知到的绿色人力资源管理及员工预防定向的交互项与感知角色过载显著正相关($\beta = 0.27$, $p < 0.001$),H4b得到支持。图3分别以高于和低于员工预防定向均值一个标准差的值为基数,描绘了在不同的员工预防定向水平下感知到的绿色人力资源管理对感知角色过载的影响。简单斜率分析结果显示,员工预防定向水平较高时,感知到的绿色人力资源管理对感知角色过载之间的关系($\beta = 0.33$, $SE = 0.08$, $t = 4.40$, $p < 0.001$)比员工预防定向水平较低时($\beta = 0.02$, $SE = 0.08$, $t = 0.25$, $p >$

0.1)更强,即员工预防定向增强了感知到的绿色人力资源管理和感知角色过载之间的关系。

进一步,本研究遵循Preacher等^[48]提出的计算方法并采用Bootstrap法设定随机抽样5000次,对间接效应进行检验。表5为资源增益和资源损耗路径下的间接效应检验结果。如表5所示,员工提升定向水平较高时,感知到的绿色人力资源管理通过绿色自我效能感对员工绿色行为的间接影响($\beta = 0.02$, $SE = 0.02$, 95%置信区间为 $[0.002, 0.08]$)比员工提升定向水平较低时($\beta = 0.07$, $SE = 0.04$, 95%置信区间为 $[0.01, 0.15]$)更弱,H5a得到支持。此外,员工预防定向水平较高时,感知到的绿色人力资源管理通过感知角色过载对员工绿色行为的间接影响($\beta = -0.08$, $SE = 0.02$, 95%置信区间为 $[-0.14, -0.04]$)比员工预防定向水平较低时($\beta = -0.004$, $SE = 0.02$, 95%置信区间为 $[-0.06, 0.04]$)更强,H6b得到支持。

表5 间接效应分析结果
Table 5 Summary of indirect effects

	系数	标准误	95%置信区间 [LL, UL]
PGHRM 通过绿色自我效能感对员工绿色行为的间接效应	0.05	0.03	[0.01, 0.12]
不同程度提升定向调节下的间接效应			
低 (-1 SD)	0.07	0.04	[0.01, 0.15]
高 (+1 SD)	0.02	0.02	[0.00, 0.08]
不同程度预防定向调节下的间接效应			
低 (-1 SD)	0.06	0.03	[0.01, 0.14]
高 (+1 SD)	0.04	0.03	[0.01, 0.11]
PGHRM 通过感知角色过载对员工绿色行为的间接效应	-0.05	0.02	[-0.09, -0.02]
不同程度提升定向调节下的间接效应			
低 (-1 SD)	-0.05	0.02	[-0.10, -0.01]
高 (+1 SD)	-0.04	0.02	[-0.09, -0.00]
不同程度预防定向调节下的间接效应			
低 (-1 SD)	-0.00	0.02	[-0.06, 0.04]
高 (+1 SD)	-0.08	0.02	[-0.14, -0.04]

注: $N = 306$; Bootstrap 样本量为 5000; PGHRM = 员工感知到的绿色人力资源管理。

4 研究结论与讨论

4.1 研究结论

本研究得出以下几个主要结论。首先,员工感知到的绿色人力资源管理对员工绿色行为具有双刃剑式影响:感知到的绿色人力资源管理能够通过引发员工的绿色自我效能感和感知角色过载分别对员工绿色行为产生正向和负向影响。其次,员工提升定向削弱了感知到的绿色人力资源管理与绿色自我效能感之间的正向关系,但未显著调节感知到的绿色人力资源管理与感知角色过载之间的正向关系;员工预防定向增强了感知到的绿色人力资

源管理与感知角色过载之间的正向关系,但未显著调节感知到的绿色人力资源管理与绿色自我效能感之间的正向关系。最后,员工提升定向削弱了感知到的绿色人力资源管理通过绿色自我效能感对员工绿色行为的间接影响,员工预防定向增强了感知到的绿色人力资源管理通过感知角色过载对员工绿色行为的间接影响。这可能是因为,在个体追求目标实现的过程中,提升定向反映的是个体对自身进步、提升和所得等积极结果(如资源获得)的关注,因此提升定向更有可能调节感知到的绿色人力资源管理对绿色自我效能感这一资源获得状态的影响;而预防定向反映了个体对自身冲突、失败和

损失等负面结果(如资源损失)的关注,因而会相应地调节感知到的绿色人力资源管理对感知角色过载这一资源损失状态的影响。

4.2 理论贡献

本文对绿色人力资源管理、资源保存理论和员工绿色行为方面的研究作出了以下贡献。

第一,本文通过揭示绿色人力资源管理对员工绿色行为的双刃剑式影响,拓展了绿色人力资源管理对员工绿色行为影响的相关研究。具体而言,关于绿色人力资源管理如何影响员工绿色行为这一研究议题,以往研究均将绿色人力资源管理视为一种积极的组织情境因素或信号,仅关注绿色人力资源管理对员工绿色行为的积极影响^[10-17]。然而,最新研究指出,从正、反两个角度出发更加全面地看待企业的绿色管理政策对员工的影响是必要的^[9, 18-19]。为了进一步推动和完善绿色人力资源管理对员工绿色行为影响的相关研究,本研究同时关注绿色人力资源管理对员工绿色行为的积极影响和消极影响及其具体机制。这么做不仅填补了目前绿色人力资源管理对员工绿色行为会产生负面影响这一研究空白,并且从正、反两个角度为这一研究议题提供了更加全面的认识。因此,本文所揭示的双刃剑效应延伸了关于绿色人力资源管理对员工绿色行为影响的现有研究。

第二,本文将资源保存理论引入绿色行为领域,丰富了绿色人力资源管理影响员工绿色行为研究的理论机制。具体而言,以往研究主要基于社会信息处理^[10]、社会交换^[11]、社会认同^[17]、自我决定^[13]、线索一致^[12]和信号理论^[14]等视角,发现了员工的一系列积极动机、情感和认知因素,并将其作为绿色人力资源管理促进员工绿色行为的中介机制。然而,现有研究未从资源保存理论视角出发,忽略了对绿色人力资源管理如何影响员工在工作中的资源状态进而影响其后续绿色行为的研究。本文基于资源保存理论,揭示了绿色人力资源管理通过员工绿色自我效能感(即资源增益路径)和感知角色过载(即资源减损路径),分别对员工绿色行为产生促进和抑制作用的双中介影响机制。因此,本文从资源保存的理论视角打开了绿色人力资源管理影响员工绿色行为的“黑箱”,证实了员工的两种重要资源状态(即绿色自我效能感和感知角色过载)对员工绿色行为的影响,从而拓展了员工绿色行为影响机制的相关理论研究。

第三,本文丰富了绿色人力资源管理影响员工绿色行为的边界条件的研究。具体而言,目前关于绿色人力资源管理与员工绿色行为之间调节因素的研究仍比较有限,现有研究仅发现了主管支持^[10]

等领导因素和员工绿色价值观^[13, 15, 17]、环保知识^[16]和资质过高感^[49]等个体因素的调节作用。在资源保存的理论框架下,本文聚焦于员工调节定向这一具体反映个体在自我调节和追求目标的过程中关注自身所得或所失的倾向的个体特质,并探讨其如何调节员工在面对绿色人力资源管理政策时的资源获得和资源损失反应。本文通过揭示员工提升定向对资源增益路径的负向调节作用和预防定向对资源减损路径的正向调节作用,首次将员工调节定向作为绿色人力资源管理影响员工绿色行为的边界条件,从而拓展了绿色人力资源管理与员工绿色行为间的个体层面的边界条件。同时,本文通过关注员工提升定向和预防定向的调节作用,对绿色人力资源管理何时对员工绿色行为产生双刃剑式影响产生更深刻的理解,从而进一步完善了对这一研究议题的认识。

4.3 实践启示

本文的研究结果为企业绿色人力资源管理实践提供了重要启示。

首先,绿色人力资源管理对员工绿色行为的双刃剑效应提醒领导者在日常管理中应尽可能降低绿色人力资源管理的负面影响并强化其正面影响。在员工的时间、精力等关键个体资源已经稀缺的情况下,或者当员工本身已经在组织内扮演了多重角色和承担繁重任务时,实施绿色人力资源管理容易造成员工的额外压力与负担,使员工感知到角色过载,进而减少其绿色行为。因此,在实践中,企业可以通过营造良好的工作氛围、调整绿色人力资源管理考核难度和强度等方式,使员工拥有更强的绿色自我效能感,避免感知角色过载,从而使绿色人力资源管理措施更好地服务于企业绿色管理目标。

其次,员工调节定向的作用机制提示企业应在人力资源招聘与选拔环节注重筛选和聘用提升定向水平较高的员工和预防定向水平较低的员工,以进一步提升绿色人力资源管理实践促进员工绿色行为的有效性。此外,研究表明,员工调节定向能够被情境线索诱发和塑造,即强调成长需要、理想实现和潜在收益机会等线索有利于激发员工提升定向,而强调安全需要、责任履行和潜在损失等线索则容易诱发员工预防定向^[50]。因此,企业领导者在日常管理中可以通过控制组织环境合理引导员工的调节定向,以培养员工提升定向、避免诱发其预防定向。

4.4 研究局限与未来研究方向

本文存在以下几点不足。首先,本文的研究在本质上属于横截面研究设计,未来研究可采用实验设计和纵向研究设计等方式收集数据,以避免潜在

的反向因果问题。此外,本文的研究样本全部来自中国,未来研究可以收集不同国家和地区的样本以进一步提升结果的普适性。其次,最新的员工绿色行为综述提出了员工绿色行为的生态系统模型并呼吁开展跨层次的员工绿色行为研究^[9]。然而,本文的研究变量集中于个体层面。因此,未来研究可进一步考虑组织和团队情境因素如何跨层次调节绿色人力资源管理对员工绿色行为的影响。最后,员工绿色行为可分为任务型的角色内绿色行为和自愿型的角色外绿色行为^[9, 46],虽然本文并未发现以绿色自我效能感和感知角色过载为中介的绿色人力资源管理对员工绿色行为的双刃剑效应随角色内和角色外的绿色行为表现出显著差异,但未来研究可响应学者呼吁^[9],进一步探索影响角色内和角色外绿色行为的不同理论机制。

参 考 文 献

- [1] 伊力奇,李涛,丹二丽,等. 企业社会责任与环境绩效:“真心”还是“掩饰”? [J]. 管理工程学报, 2023, 37(2):1-10.
YI L Q, LI T, DAN E L, et al. Corporate social responsibility and environmental performance: “Sincerity” or “concealment”? [J]. Journal of Industrial Engineering and Engineering Management, 2023, 37(2):1-10.
- [2] REN S, TANG G Y, ZHANG S J. Small actions can make a big difference: Voluntary employee green behaviour at work and affective commitment to the organization [J]. British Journal of Management, 2023, 34(1):72-90.
- [3] REN S, JIANG K F, TANG G Y. Leveraging green HRM for firm performance: The joint effects of CEO environmental belief and external pollution severity and the mediating role of employee environmental commitment [J]. Human Resource Management, 2022, 61(1):75-90.
- [4] JIA J Y, YUAN S, WEI L Q, et al. When firms adopt sustainable human resource management: A fuzzy-set analysis [J]. Human Resource Management, 2023, 62(3):283-305.
- [5] REN S, TANG G Y, JACKSON S E. Effects of Green HRM and CEO ethical leadership on organizations' environmental performance [J]. International Journal of Manpower, 2021, 42(6):961-983.
- [6] 唐贵瑶,孙玮,贾进,等. 绿色人力资源管理研究述评与展望 [J]. 外国经济与管理, 2015, 37(10):82-96.
TANG G Y, SUN W, JIA J, et al. A literature review of green human resource management and future prospects [J]. Foreign Economics & Management, 2015, 37(10):82-96.
- [7] REN S, TANG G Y, JACKSON S E. Green human resource management research in emergence: A review and future directions [J]. Asia Pacific Journal of Management, 2018, 35:769-803.
- [8] ONES D S, DILCHERT S. Employee green behaviors [M]// JACKSON S E, ONES D S, DILCHERT S. Managing human resources for environmental sustainability. San Francisco: Jossey-Bass, 2012:85-116.
- [9] TANG G Y, REN S, WANG M, et al. Employee green behaviour: A review and recommendations for future research [J]. International Journal of Management Reviews, 2023, 25(2):297-317.
- [10] 唐贵瑶,陈琳,孙玮,等. 如何让员工“爱司所爱,行司所行”? 基于社会信息处理理论的绿色人力资源管理 与员工绿色行为关系研究 [J]. 南开管理评论, 2021, 24(5):185-193.
TANG G Y, CHEN L, SUN W, et al. How to let employees “enjoy what valued by the enterprise, and do what executed by the enterprise”? Research on the relationship between green human resource management and employees' green behaviors: Based on social information processing theory [J]. Nankai Business Review, 2021, 24(5):185-193.
- [11] PAILLÉ P, VALÉAU P, RENWICK D W. Leveraging green human resource practices to achieve environmental sustainability [J]. Journal of Cleaner Production, 2020, 260:121137.
- [12] TU Y, LI Y Q, ZUO W C. Arousing employee pro-environmental behavior: A synergy effect of environmentally specific transformational leadership and green human resource management [J]. Human Resource Management, 2023, 62(2):159-179.
- [13] 周金帆,张光磊. 绿色人力资源管理实践对员工绿色行为的影响机制研究——基于自我决定理论的视角 [J]. 中国人力资源开发, 2018, 35(7):20-30.
ZHOU J F, ZHANG G L. Green human resource management on employees' green behavior: A model from a self-determination theory perspective [J]. Human Resources Development of China, 2018, 35(7):20-30.
- [14] GARAVAN T, ULLAH I, O'BRIEN F, et al. Employee perceptions of individual green HRM practices and voluntary green work behaviour: A signalling theory perspective [J]. Asia Pacific Journal of Human Resources, 2023, 61(1):32-56.
- [15] DUMONT J, SHEN J, DENG X. Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values [J]. Human Resource Management, 2017, 56(4):613-627.
- [16] SAEED B B, AFSAR B, HAFEEZ S, et al. Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices [J]. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2019, 26(2):424-438.
- [17] CHAUDHARY R. Green human resource management and

- employee green behavior: An empirical analysis [J]. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2020, 27(2): 630-641.
- [18] ZHANG Y, ZHANG Z, JIA M. When and why perceived organizational environmental support fails to work: From a congruence perspective [J]. *Management and Organizational Review*, 2022, 18(3): 519-550.
- [19] GUERCI M, LONGONI A, LUZZINI D. Translating stakeholder pressures into environmental performance—The mediating role of green HRM practices [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2016, 27(2): 262-289.
- [20] HOBFOLL S E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress [J]. *American psychologist*, 1989, 44(3): 513-524.
- [21] HALBESLEBEN J R B, NEVEU J P, PAUSTIAN-UNDERDAHL S C, et al. Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory [J]. *Journal of Management*, 2014, 40(5): 1334-1364.
- [22] HOBFOLL S E, HALBESLEBEN J, NEVEU J P, et al. Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences [J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2018, 5: 103-128.
- [23] RAMUS C A, KILLMER A B C. Corporate greening through prosocial extrarole behaviours—A conceptual framework for employee motivation [J]. *Business Strategy and the Environment*, 2007, 16(8): 554-570.
- [24] HIGGINS E T. Beyond pleasure and pain [J]. *American Psychologist*, 1997, 52(12): 1280-1300.
- [25] HIGGINS E T. Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle [J]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1998, 30: 1-46.
- [26] CROWE E, HIGGINS E T. Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1997, 69(2): 117-132.
- [27] LANAJ K, CHANG C H, JOHNSON R E. Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis [J]. *Psychological Bulletin*, 2012, 138(5): 998-1034.
- [28] HIGGINS E T. How self-regulation creates distinct values: The case of promotion and prevention decision making [J]. *Journal of Consumer Psychology*, 2002, 12(3): 177-191.
- [29] CHEN Y S, CHANG C H. The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity [J]. *Journal of Business Ethics*, 2013, 116: 107-119.
- [30] HOBFOLL S E. The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory [J]. *Applied Psychology*, 2001, 50(3): 337-421.
- [31] HUANG H P. Media use, environmental beliefs, self-efficacy, and pro-environmental behavior [J]. *Journal of Business Research*, 2016, 69(6): 2206-2212.
- [32] VULLINGHS J T, DE HOOGH A H B, DEN HARTOG D N, et al. Ethical and passive leadership and their joint relationships with burnout via role clarity and role overload [J]. *Journal of Business Ethics*, 2020, 165: 719-733.
- [33] WELBOURNE T M, JOHNSON D E, EREZ A. The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure [J]. *Academy of Management Journal*, 1998, 41(5): 540-555.
- [34] BROWN S P, JONES E, LEIGH T W. The attenuating effect of role overload on relationships linking self-efficacy and goal level to work performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(5): 972-979.
- [35] BOLINO M C, TURNLEY W H. The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(4): 740-748.
- [36] JENSEN J M, PATEL P C, MESSERSMITH J G. High performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions [J]. *Journal of Management*, 2013, 39(6): 1699-1724.
- [37] CAMPBELL N S, PERRY S J, MAERTZ C P, Jr, et al. All you need is ... resources: The effects of justice and support on burnout and turnover [J]. *Human Relations*, 2013, 66(6): 759-782.
- [38] BAER M D, DHENSA-KAHLON R K, COLQUITT J A, et al. Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion [J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(6): 1637-1657.
- [39] HIGGINS E T, RONEY C J R, CROWE E, et al. Ideal versus ought predilections for approach and avoidance distinct self-regulatory systems [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, 66(2): 276-286.
- [40] SHAH J, HIGGINS T, FRIEDMAN R S. Performance incentives and means: How regulatory focus influences goal attainment [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, 74(2): 285-293.
- [41] SCHOLER A A, HIGGINS E T. Regulatory focus in a demanding world [M] // HOYLE R H. *Handbook of personality and self-regulation*. Malden: Wiley Blackwell, 2010: 291-314.
- [42] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, PODSAKOFF N P. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it [J]. *Annual Review of Psychology*, 2012, 63: 539-569.
- [43] BRISLIN R W. Translation and content analysis of oral

- and written material [M]//TRIANDIS H C, BERRY J W. Handbook of cross-cultural psychology volume 2: Methodology. Boston: Allyn & Bacon, 1980; 389-444.
- [44] THIAGARAJAN P, CHAKRABARTY S, TAYLOR R D. A confirmatory factor analysis of Reilly's Role Overload Scale [J]. Educational and Psychological Measurement, 2006, 66(4): 657-666.
- [45] NEUBERT M J, KACMAR K M, CARLSON D S, et al. Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior [J]. Journal of Applied Psychology, 2008, 93(6): 1220-1233.
- [46] BISSING-OLSON M J, IYER A, FIELDING K S, et al. Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude [J]. Journal of Organizational Behavior, 2013, 34(2): 156-175.
- [47] KLEIN R M, D'MELLO S, WIERNIK B M. Demographic characteristics and employee sustainability [M]// JACKSON S E, ONES D S, DILCHERT S. Managing human resources for environmental sustainability. San Francisco: Jossey-Bass, 2012; 117-154.
- [48] PREACHER K J, RUCKER D D, HAYES A F. Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions [J]. Multivariate Behavioral Research, 2007, 42(1): 185-227.
- [49] 赵素芳, 王才, 周文斌. 绿色人力资源管理实践感知、资质过高感与员工绿色行为 [J]. 科技进步与对策, 2019, 36(16): 133-139.
- ZHAO S F, WANG C, ZHOU W B. Perception of green HRM practices, perceived over-qualification and green behavior of employees [J]. Science & Technology Progress and Policy, 2019, 36(16): 133-139.
- [50] 王娟, 张喆, 杨妞. 调节焦点视角下工作压力对员工创造力的影响 [J]. 管理工程学报, 2020, 34(2): 161-171.
- WANG J, ZHANG Z, YANG N. The effects of work stress on employee creativity based on regulatory focus theory [J]. Journal of Industrial Engineering and Engineering Management, 2020, 34(2): 161-171.

The double-edged sword effect of green human resource management on employee green behavior: A research based on the conversation of resources theory

ZHANG Zhe^{1,2}, ZHANG Yun^{1,2*}, LI Guangya¹

(1. School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China; 2. The Key Lab of the Ministry of Education for Process Management & Efficiency Engineering, Xi'an 710049, China)

Abstract: In recent years, Chinese enterprises pay increasing attention environmental protection and actively deploy green management policies in response to the national carbon peaking and carbon neutrality policies. In practice, the implementation of the corporate green policies and the realization of carbon emission reduction goals depend on the participation and actions of individual employees. Thus, green human resource management attracts increasing research and practical attention. Considering the important role of employee green behavior in realizing corporate sustainable goals and improving environmental performance, stimulating employee green behavior has become the focus of corporate green management. Then, how does green human resource management influence employee green behavior?

Previous research has shown that green human resource management has a positive impact on employee green behavior. Existing research has determined a series of intermediary mechanisms through which green human resource management promotes employee green behavior based on social information processing theory, self-determination theory, social identity theory, social exchange theory, cue consistency theory and signal theory. However, corporate green management policies do not always achieve the expected effect to improve employee green behavior, but may bring potential negative influence on employees. This inspires researchers to look more comprehensively at the consequences of green human resource management from both positive and negative sides. However, existing theoretical perspectives have all regarded green human resource management as a positive contextual factor or organizational signal, which can only explain why green human resource management positively influences employee green behavior. Therefore, it is necessary to explore the more comprehensive impact of green human resource management on employee green behavior from a new theoretical perspective.

This research focuses on the theoretical perspective of resource conservation to explore the positive and negative effects of perceived green human resource management on employee green behavior as well as the underlying mechanisms. According to the conversation of resources theory, this research proposes that green human resource management has both the resource provision and resource consumption features. Therefore, on the one hand, it stimulates employees' green self-efficacy, an individual psychological

resource, thus promoting employee green behavior (the resource gain path). On the other hand, it triggers perceived role overload of employees, a state of individual resource loss, thus negatively influencing employee green behavior (the resource loss path). In addition, this paper proposes that the individual trait of employee regulatory focus can moderate the above-mentioned resource gain and resource loss mechanisms. Specifically, employee promotion focus weakens the positive impact of green human resource management on employee green behavior through green self-efficacy (the resource gain path), and weakens the negative impact of green human resource management on employee green behavior through perceived role overload (the resource loss path). Employee prevention focus strengthens the resource loss path and weakens the resource gain path.

We conducted a field survey by collecting multi-wave multi-source (employee-supervisor dyads) questionnaire data ($N = 306$). Consistent with our hypotheses, the results show that: 1) Perceived green human resource management has a double-edged sword effect on employee green behavior. Green human resource management can exert positive and negative influence on employee green behaviors through green self-efficacy and perceived role overload, respectively. 2) Employee promotion focus weakens the positive relationship between perceived green human resource management and green self-efficacy, but it does not moderate the relationship between perceived green human resource management and perceived role overload; employee prevention focus strengthens the negative relationship between perceived green human resource management and perceived role overload, but it does not moderate the relationship between perceived green human resource management and green self-efficacy. 3) Employee promotion focus weakens the positive impact of perceived green human resource management on employee green behavior through green self-efficacy, and employee prevention focus enhances the negative impact of perceived green human resource management on employee green behavior through perceived role overload.

This research mainly makes theoretical contributions in three ways. First, by revealing the double-edged influence of green human resource management on employee green behavior, this study expands the research on the influence of green human resource management on employee green behavior and provides a more comprehensive insight for this research topic. Second, this study introduces the conservation of resources theory into the field of green behavior, which enriches the theoretical mechanism through which green human resource management affects employee green behavior. Specifically, from the theoretical perspective of resource conservation, this paper determines the dual mediating mechanisms of green human resource management affecting employee green behavior through employee green self-efficacy (the resource gain path) and perceived role overload (the resource loss path). Hence, this research expands the relevant theories of studying employee green behavior. Thirdly, this research enriches the boundary conditions of green human resource management affecting employee green behavior. Specifically, by revealing the moderating effects of employee regulatory focus (promotion and prevention focus) on the resource gain and resource loss paths, this study not only helps us further understand when green human resource management has a double-edged sword effect on employee green behavior, but also further improves the theoretical understanding of this research topic.

Key words: Green human resource management; Employee green behavior; Green self-efficacy; Perceived role overload; Regulatory focus

Received Date: 2022-08-10

Funded Project: The National Natural Science Foundation of China (72172119); The General Project of Ministry of Education for Humanities and Social Sciences (21XJA630010); The Science Fund for Distinguished Young Scholars of Shaanxi Province (2022JC-51)

* Corresponding author