

员工感知的高绩效工作系统对员工绩效的影响

——基于链式中介模型的分析

周礼^{1,2} 沈康¹¹

(1. 浙江工业大学 管理学院, 杭州 310023;

2. 浙江工业大学 社会科学院, 杭州 310023)

【摘要】: 员工心理是影响员工绩效的重要因素。基于工作要求-资源(JD-R)模型,通过对325名服务型企业员工进行问卷调研,构建了一个链式中介模型,深入剖析了员工感知的高绩效工作系统(HPWS)通过减弱员工情绪耗竭、减少反生产行为,进而保障和提高员工绩效的作用机制。结果表明:情绪耗竭、反生产行为分别在员工感知的HPWS与员工绩效之间起中介作用,情绪耗竭和反生产行为在员工感知的HPWS与员工绩效之间起链式中介作用。该结果对于进一步揭示HPWS与员工绩效之间的中介“黑箱”,指导企业人力资源管理实践,有一定的理论和现实意义。

【关键词】: 高绩效工作系统 员工绩效 情绪耗竭 反生产行为

0 引言

党的十九届五中全会指出,国际环境日趋复杂,不稳定性不确定性明显增加。而国内市场主体内部存在不同程度的“内卷化”,“狼性文化”“996”“007”加班文化等使员工被“物化”的情况日益严重,员工的时间、精力等个人资源分配问题越来越突出,家庭与工作、个人休息与加班赶工之间的矛盾显得尤为尖锐。这些企业文化和管理措施可能会过度消耗员工个人资源,不利于员工绩效的提升。

根据社会心理学,社会刺激通过社会心理对社会行为产生影响。在企业管理中,不合理的企业文化和管理措施能引起员工情绪耗竭,进而诱发员工反生产行为,降低员工绩效。根据工作要求-资源(JD-R)模型,当工作资源超过工作要求时,员工产生积极心态,采取积极行动^[1]。高绩效工作系统(High Performance Work System,简称HPWS)可以消除不良刺激的负面影响,为员工营造良好的工作氛围、提供更多的工作资源,由此降低员工产生情绪耗竭、实施反生产行为的可能性,保证员工绩效。

当前的HPWS研究中,大多从HPWS带来积极影响的角度讨论其对员工绩效的影响,而从HPWS消除或减弱不良刺激因素负面影响的角度来探讨其对员工绩效的促进作用的研究还不多,因此对员工感知的HPWS减少员工负面情绪和行为的作用进行研究显得尤为必要。本文将基于JD-R模型,从理论和实证角度出发,探讨员工感知的HPWS对于保障和提高员工绩效的作用,以期揭示HPWS与绩效之间的中介“黑箱”,为企业人力资源管理理论和实践提供有价值的启示。

作者简介: 周礼,管理学博士,浙江工业大学管理学院副教授,浙江工业大学社会科学院副院长,研究方向:创新创业;沈康,浙江工业大学管理学院硕士研究生,研究方向:创新创业。

基金项目: 国家自然科学基金项目——“高绩效工作系统、智力资本与组织绩效关系研究:内外部契合的视角”(项目编号:71573234;项目负责人:周礼)成果之一

1 文献回顾与研究假设

1.1 员工感知的 HPWS 对员工绩效的影响

高绩效工作系统 (HPWS) 是指一系列以提高组织绩效为目标的人力资源管理实践集, 员工感知的 HPWS 表示 HPWS 是否得到员工较为准确清晰的感知和理解, 其构成主要包括雇佣安全、选拔式招聘、员工培训、信息共享、内部晋升、诱因薪酬、工作团队、员工参与等内容^[2-6]。

HPWS 对员工绩效的影响研究是该领域的研究主流。前期大量的研究尽管存在行业、环境差异和研究方法差异, 但基本一致认为, 员工感知的 HPWS 对于员工工作态度和行为、员工绩效具有积极的促进作用^[7-12]。HPWS 对绩效的促进作用应该建立在员工对人力资源管理实践的感知上, 即员工感知的 HPWS^[13], 它通过组织公民行为、组织承诺、员工建言等中介因素对员工绩效产生正面影响。然而与前述几类“积极正面”的中介因素相比, 将情绪耗竭和反生产行为等“负面”的因素作为中介变量的研究还不多, 因此有必要对此进行探索。

HPWS 对员工绩效的影响路径是 HPWS 研究的核心。根据 JD-R 模型, HPWS 会给员工提供工作资源以进行资源补给和增益, 这不仅有利于员工达成工作任务, 也有益于员工实现个人目标, 提升个体的幸福感; 同时, HPWS 也会对员工提出工作要求, 需要员工承担工作任务, 投入更多生理和心理资源, 导致个体资源的持续损耗。孙健敏、王宏蕾 (2016) 指出 HPWS 对员工绩效的最终影响取决于两者的平衡: 当员工感知到工作资源超过工作要求时, 有利于员工工作技能和能力的积累, 增加社会与经济资源, 带来积极结果; 当员工感知到工作要求超过工作资源时, 为了完成目标, 员工个人资源会被更多地损耗, 工作状态更糟糕, 甚至生活境况也恶化^[14]。

1.2 情绪耗竭与反生产行为的中介作用

情绪耗竭 (Emotional Exhaustion) 是一种与工作相关的负面情感体验 (例如疲劳感), 当个体缺乏足够精力完成工作时, 或当员工所拥有的资源不足以达到预期绩效, 员工会产生情绪耗竭。

一方面, 已有研究在理论和实证研究的基础上证明了 HPWS 能够抑制情绪耗竭, 胡恩华等 (2020) 研究发现 HPWS 福祉归因能够削弱消极情绪, 带来积极情绪并由此减少员工反生产行为^[15]。根据 JD-R 模型, 工作要求带来个人资源损耗, 而员工感知的 HPWS 为员工保存、提供的工作资源则可以防止个人资源过度损耗, 从而减轻、削弱了情绪耗竭的可能性。另一方面, 情绪耗竭与员工绩效存在密切的联系。情绪耗竭是直接影响员工绩效的个体因素, 它在员工个体内部即可完成对员工绩效的影响。已有研究表明, 情绪耗竭不利于员工绩效, 故而需要外在的人力资源管理实践对其积极干预。

员工感知到 HPWS 为其提供了良好的工作环境和资源, 这使其能够克服工作上的困难, 自身情绪耗竭的概率就会降低, 进而削弱了情绪耗竭对员工绩效的不利影响。基于此, 本文提出假设 H₁: 情绪耗竭在员工感知的 HPWS 与员工绩效之间起中介作用。

根据 Fox 和 Spector 等 (2001) 的研究, 反生产行为是工作场所中各种消极行为的总和, 涵盖攻击、人际冲突、怠工和偷窃等伤害组织及其成员的、影响员工绩效和组织绩效的各种行为^[16]。由此可见, 反生产行为在本质上对于员工绩效具有负面影响。除此之外, 还有不少学者对员工反生产行为-员工绩效之间的关系进行了实证研究, 结果较为一致地显示员工反生产行为会导致员工绩效的降低。但是根据 JD-R 模型, HPWS 的各项实践围绕组织和员工绩效, 为员工提供优质的工作资源和机会, 这能让员工对企业做出更多的情感承诺, 并在自己的工作中更投入, 从而减少反生产行为, 提升个人和组织绩效。张永军等 (2012) 指出反生产行为对员工绩效具有潜在的积极作用, 但这种积极作用具有滞后性, 即实施了反生产行为的员工个体在组织一系列纠偏机制的作用下, 发泄了内心的消极情绪和紧张感, 恢复了工作兴趣, 从而更加努力地投入工作、提升绩效^[17]。而 HPWS 注重管理措施的内外契合, 能够发挥组织纠偏作用, 更及时地让实施了反生产行为、释放了内心消极情绪的员工重回正轨, 以积极的态度和行动投入工作。

基于此,本文提出假设 H₂:反生产行为在员工感知的 HPWS 与员工绩效之间起中介作用。

情绪耗竭与反生产行为存在正相关关系。员工在工作场所的情绪耗竭能直接导致员工的反生产行为,也能间接地通过降低员工的组织承诺从而导致反生产行为。根据 JD-R 模型,HPWS 为员工提供工作资源和工作关怀,情绪耗竭发生的可能性降低,进而减小反生产行为的发生可能性,使员工更投入工作,保障和提高员工绩效。综上所述,情绪耗竭和反生产行为在员工感知的 HPWS 与员工绩效的关系中起中介作用,基于此,本文提出假设 H₃:情绪耗竭和反生产行为在员工感知的 HPWS 与员工绩效之间起链式中介作用。

由此,本文构建一个链式双中介变量研究概念模型(见图 1)。

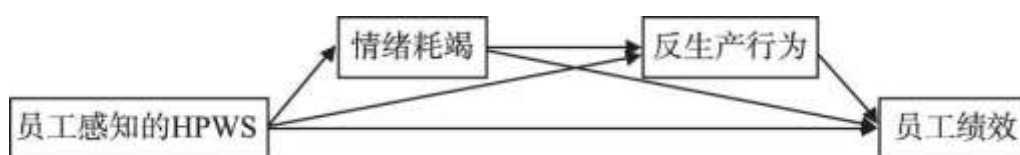


图 1 研究概念模型

2 研究设计

2.1 研究样本与数据收集

采样在上海、北京、广东、江苏、浙江、河南、山东、湖北、河北、福建、四川等 11 个省市的相关公司完成。共发放 700 份问卷,回收 596 份,回收率 85.1%,参考以往研究的问卷筛选标准,得到有效问卷 325 份,有效率 54.5%。样本中,调查对象的人口特征:男女比例分别为 45.5%和 54.5%;高中/中专及以下学历占 2.8%,大专占 15.4%,本科占 70.1%,研究生及以上占 11.7%。

2.2 测量量表

本研究在借鉴以往研究量表的基础上,修订、设计问卷,问卷都采用 Likert5 量表(1=完全同意,5=完全不同意)。员工感知的 HPWS 借鉴 Xiao 等(2006)开发的量表^[3],选用 19 个题项,该量表的内部一致性系数 Cronbach's α 值为 0.869;情绪耗竭采用 Maslach 等(1981)研究的量表^[18],共 8 个题项,Cronbach's α 值为 0.888;反生产行为借鉴 Yang 等(2009)基于香港环境而开发的量表^[19],共 23 个题项,选用其中 10 个题项,Cronbach's α 值为 0.781;员工绩效借鉴 Van Scotter 等(1996)^[20]和 Tsui 等(1997)^[21]开发的量表,共 25 个题项,选用其中 12 个题项,Cronbach's α 值为 0.771。为了控制组织特征和员工个人特征对员工感知的 HPWS 和员工绩效之间关系的影响,本研究对性别、年龄、教育程度、工作年限、员工职位、组织所属行业、企业性质、规模、成立年限等 9 个变量进行控制。

3 数据分析与结果

3.1 共同方法偏差检验和模型拟合度检验

本文按 Harman 单因子检验法鉴定同源方法偏差的问题,结果表明:特征值大于 1 的因子共有 17 个,且第一个因子的解释率为 17.49%,远小于临界值 40%,故本研究不存在严重的同源偏差。运用 Amos21.0 软件进行验证性因子分析,结果显示四因子拟合指标($\chi^2/df=1.602<5$,RMSEA=0.044<0.08,IFI=0.902>0.9,CFI=0.900>0.9)良好,因此可以认为测量模型的拟合程度良好。

3.2 描述性统计分析和效度检验

从表 1 可知, 员工感知的 HPWS 与情绪耗竭($r=-0.409, p<0.01$)、反生产行为($r=-0.300, p<0.01$)、员工绩效($r=0.557, p<0.01$)均显著相关, 情绪耗竭、反生产行为、员工绩效也两两显著相关, 这为进一步分析奠定了基础。

效度分析主要针对问卷的收敛效度和区分效度。经过分析, 四个变量的测量题项的标准化因子载荷系数均高于 0.6, 所有变量的组合信度(CR)均大于 0.8, 平均方差提取量(AVE)均大于 0.5(见表 1), 说明各测量构念均具有较高的收敛效度。由表 1 可知, 每个变量的 AVE 平方根均大于该变量与其他变量的相关系数, 说明有较好的区分效度。

表 1 变量的均值、标准差、相关系数和效度检验系数

变量	1	2	3	4
1 员工感知的 HPWS	0.742			
2 情绪耗竭	-0.409**	0.795		
3 反生产行为	-0.300**	0.464**	0.720	
4 员工绩效	0.557**	-0.360**	-0.457**	0.772
平均值	3.766	2.541	1.923	3.872
方差	0.551	0.859	0.537	0.458
CR	0.930	0.932	0.915	0.941
AVE	0.550	0.632	0.519	0.596

3.3 假设检验

本文采用 Bootstrap 方法进行中介效应检验, 通过 SPSS23.0 中 Process 插件检验中介作用。以 325 份问卷为总体, 设定 5000 个抽取的样本, 采用 95%的置信区间, 若置信区间不含零, 则表明对应的效果显著。其中, 均将性别、年龄、教育程度、工作年限、员工职位、组织所属行业、企业性质、规模、成立年限作为控制变量, 分析结果如下:

情绪耗竭在员工感知的 HPWS 与员工绩效之间的中介效应(见表 2)。结果表明, 员工感知的 HPWS 对员工绩效的总效应为 0.434, 95%置信区间为(0.331, 0.539); 且当放入中介变量情绪耗竭后, 员工感知的 HPWS 对员工绩效的直接效应为 0.383, 95%置信区间为(0.271, 0.494), 中介效应为 0.052, 95%置信区间为(0.020, 0.090), 直接效应和中介效应分别占总效应的 88.1%和 11.9%。这表明员工感知的 HPWS 不仅能够直接预测员工绩效, 而且能够通过情绪耗竭的中介作用预测员工绩效。假设 H₁ 得到支持。

表 2 情绪耗竭的中介效应检验

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	效应占比
情绪耗竭的中介效应	0.052	0.018	0.020	0.090	11.9%

直接效应	0.383	0.057	0.271	0.494	88.1%
总效应	0.434	0.054	0.331	0.539	

反生产行为在员工感知的 HPWS 与员工绩效之间的中介效应(见表 3)。结果表明,员工感知的 HPWS 对员工绩效的总效应为 0.434,95%置信区间为(0.331, 0.539);且当放入中介变量反生产行为后,员工感知的 HPWS 对员工绩效的直接效应为 0.344,95%置信区间为(0.228, 0.460),中介效应为0.091,95%置信区间为(0.046, 0.149),直接效应和中介效应分别占总效应的79.2%和20.8%。这表明员工感知的 HPWS 不仅能够直接预测员工绩效,而且能够通过反生产行为的中介作用预测员工绩效。假设 H₂得到支持。

表 3 反生产行为的中介效应检验

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	效应占比
反生产行为的中介效应	0.091	0.027	0.046	0.149	20.8%
直接效应	0.344	0.059	0.228	0.460	79.2%
总效应	0.434	0.054	0.331	0.539	

情绪耗竭、反生产行为在员工感知的 HPWS 与员工绩效之间的链式中介效应(见表 4)。结果表明,员工感知的 HPWS 对员工绩效的总效应为 0.434,95%置信区间为(0.331, 0.539)。其中,员工感知的 HPWS 对员工绩效的直接效应为 0.340,95%置信区间为(0.261, 0.418),间接效应为 0.095,95%置信区间为(0.040, 0.156)。中介效应中,路径 1(员工感知的 HPWS→情绪耗竭→员工绩效)的效应为 0.006,95%的置信区间为(-0.030, 0.042);路径 2(员工感知的 HPWS→情绪耗竭→反生产行为→员工绩效)的效应为 0.046,95%的置信区间为(0.028, 0.072);路径 3(员工感知的 HPWS→反生产行为→员工绩效)的效应为 0.043,95%的置信区间为(0.005, 0.095)。由此可知,员工感知的 HPWS 与员工绩效之间的总效应、直接效应以及情绪耗竭和反生产行为的链式中介效应均是显著的,表明在员工感知的 HPWS 和员工绩效之间,情绪耗竭和反生产行为起着链式中介作用。假设 H₃得到支持。

表 4 情绪耗竭、反生产行为的双中介效应检验

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	效应占比
中介效应	0.095	0.031	0.040	0.156	21.8%
Ind ₁	0.006	0.018	-0.030	0.042	
Ind ₂	0.046	0.011	0.028	0.072	
Ind ₃	0.043	0.023	0.005	0.095	
直接效应	0.340	0.040	0.261	0.418	78.2%
总效应	0.434	0.054	0.331	0.539	

4 结论与启示

4.1 研究结论

本文根据 JD-R 模型,对 325 名服务型企业员工开展调研,探讨员工感知的 HPWS、情绪耗竭、反生产行为和员工绩效之间的关系和作用机制。实证分析的结论如下:一是情绪耗竭在员工感知的 HPWS 和员工绩效之间起中介作用。员工感知的 HPWS 能为员工提供充足的工作资源和保障,削弱、降低情绪耗竭可能性,并提升员工的工作投入度和工作积极性,从而正向影响员工绩效。二是反生产行为在员工感知的 HPWS 和员工绩效之间起中介作用。员工感知的 HPWS 保障员工的良好工作环境,减少不良刺激引发员工反生产行为的可能性,并提升员工的工作投入度和工作积极性,从而正向影响员工绩效。三是情绪耗竭、反生产行为在员工感知的 HPWS 和员工绩效之间起链式中介作用。情绪耗竭是反生产行为的重要诱因,员工感知的 HPWS 削弱、降低情绪耗竭的可能性,那么反生产行为的可能性也相应降低。

4.2 管理启示

与以往不同,本研究将情绪耗竭和反生产行为作为 HPWS-员工绩效之间的中介变量,此类研究虽然还不多,但对于揭示 HPWS-员工绩效之间中介“黑箱”,明晰管理措施和员工绩效之间的路径具有独特意义,利于今后更深入、透彻地探索、分析 HPWS 对员工绩效的影响机制。而且,本文根据 JD-R 模型,发现了员工感知的 HPWS 通过抑制情绪耗竭、减少反生产行为来保障和提高员工绩效的作用。这不仅验证了 JD-R 模型的可靠性,也为 HPWS-员工绩效的关系研究提供了更广泛的理论基础。

对于企业日常管理而言,“内卷化”和“996”等现象会让员工生理心理耗竭,这就要求企业在日常管理中既需要关注企业战略,又要遵循“以人为本”的经营理念,积极促进员工能力提升,推动员工不断创造价值。首先,企业需要关注人力资源管理措施对员工个人资源(时间、精力、情绪等)的损耗,及时止损并给予更多的工作保障方能长久激发员工工作干劲。其次,任何工作环境都难以避免员工倦怠,预防员工倦怠或者当倦怠出现时及时干预才是正确的应对举措。管理者要关注员工的日常情绪状态和行为表现,对于员工的负面情绪和行为应当及时采取针对性的管理措施。最后,企业还要注重自身健康的企业文化构建与塑造,搭建企业-员工交流沟通平台,不断拉近雇佣双方的距离,增强双方的价值认同,使员工内化外部动机,产生更多积极的行为。

参考文献:

- [1]HAN J, SUN J M, WANG H L. Do high performance work systems generate negative effects? How and when? [J]. Human Resource Management Review, 2019, 30 (2): 1-14.
- [2]BECKER B E, HUSELID M A. Strategic human resources management: Where do we go from here? [J]. Journal of Management, 2016, 32 (6): 898-925.
- [3]XIAO Z X, BJ RKMAN I. High commitment work systems in Chinese organizations: A preliminary measure [J]. Management and Organization Review, 2006, 2 (3): 403-422.
- [4]王虹. 中国企业背景下高绩效工作系统的结构维度研究 [J]. 科学学与科学技术管理, 2010, 31 (9): 178-183.
- [5]苏中兴. 转型期中国企业的高绩效人力资源管理系统: 一个本土化的实证研究 [J]. 南开管理评论, 2010, 13 (4): 99-108.
- [6]张徽燕, 何楠, 李端凤, 等. 中国情境下高绩效工作系统的量表开发 [J]. 管理学家 (学术版), 2013 (4): 57-68.

-
- [7]HUSELID M A.The impact of human resource management practices on turnover,productivity,and corporate financial performance[J].Academy of Management Journal,1995,38(3):635-672.
- [8]PFEFFER J. When it comes to “best practices” ——Why do smart organizations occasionally do dumb things?[J]. Organizational Dynamics, 1996, 25(1):33-44.
- [9]KLOUTSINIOTIS P V,MIHAIL D M. The link between perceived high-performance work practices,employee attitudes and service quality-The mediating and moderating role of trust[J].Employee Relations,2017,40(5):801-821.
- [10]苗仁涛,周文霞,刘丽,等. 高绩效工作系统有助于员工建言?一个被中介的调节作用模型[J]. 管理评论, 2015, 27(7): 105-115.
- [11]张军伟,龙立荣,王桃林. 高绩效工作系统对员工工作绩效的影响:自我概念的视角[J]. 管理评论, 2017, 29(3):136-146.
- [12]曹曼,席猛,赵曙明. 高绩效工作系统对员工幸福感的影响——基于自我决定理论的跨层次模型[J]. 南开管理评论, 2019, 22(2):176-185.
- [13]ZHANG M Q,ZHU C J,DOWLING P J,et al.Exploring the effects of high-performance work systems(HPWS) on the workrelated well-being of Chinese hospital employees[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2013, 24(16):3196-3212.
- [14]孙健敏,王宏蕾. 高绩效工作系统负面影响的潜在机制[J]. 心理科学进展, 2016, 24(7):1091-1106.
- [15]胡恩华,胡京京,单红梅,等. 基于工会实践调节效应的高绩效工作系统归因对反生产行为的影响研究[J]. 管理学报, 2020, 17(6):833-842.
- [16]FOX S,SPECTOR P E,MILES D.Counterproductive work behavior(CWB) in response to job stressors and organizational justice:Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions[J].Journal of Vocational Behavior,2001,59(3):291-309.
- [17]张永军,廖建桥,赵君. 国外反生产行为研究回顾与展望[J]. 管理评论, 2012, 24(7):82-90.
- [18]MASLACH C,JACKSON S E.The measurement of experienced burnout[J].Journal of Occupational Behaviour,1981, 2(2):99-113.
- [19]YANG J,DIEFENDORFF J M. The relations of daily counterproductive workplace behavior with emotions, situational antecedents, and personality moderators:A diary study in Hong Kong[J].Personnel Psychology, 2009, 62(2):259-295.
- [20]VAN SCOTTER J R,MOTOWIDLO S J. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance[J]. Journal of Applied Psychology, 1996, 81(5):525-531.
- [21]TSUI A S,PEARCE J L,PORTER L W,et al.Alternative approaches to the employee-organization relationship:Does investment in employees pay off?[J].The Academy of Management Journal,1997,40(5):1089-1121.