

人力资源管理强度对员工主动变革行为的影响

谢 建¹, 沈 刚²

(1. 安徽建筑大学 马克思主义学院, 安徽 合肥 230601; 2. 安徽建筑大学 公共管理学院, 安徽 合肥 230601)

摘 要: 现今社会多变、动态的环境使得主动变革行为日益引起人们的关注, 成为学者们研究的热点。通过对 249 份员工调查问卷的实证研究表明: 人力资源管理强度与员工主动变革行为正向相关, 组织支持感和内部人身份认知均在人力资源管理强度与员工主动变革行为之间起中介作用。本研究结果丰富了员工主动变革行为驱动因素的研究, 为更好激发员工主动变革行为提供了实践思路。

关键词: 人力资源管理强度; 主动变革行为; 组织支持感; 内部人身份认知

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

文章编号: 2095-8382(2022)01-080-06

The Influence of Human Resource Management Intensity on Employees' Proactive Behavior

XIE Jian¹, SHEN Gang²

(1. School of Marxism, Anhui Jianzhu University, Hefei 230601, China;

2. School of Public Policy and Management, Anhui Jianzhu University, Hefei 230601, China)

Abstract: The dynamic social environment today has made proactive behavior a growing concern and a hot topic for research. Through an empirical study of 249 employee questionnaires, it is concluded that human resource management intensity (HRM intensity) is positively related to employee proactive behavior; both perceived organizational support and perceived insider status play a mediating role between HRM intensity and employees' behavior. The results of this study enrich the research on the drivers of employees' proactive behavior, and provide ideas for motivating employees' proactive behavior.

Keywords: human resource management intensity; proactive behavior; perceived organizational support; perceived insider status

中国社会进入新时代,组织面临的外部环境随之发生改变,这既是机遇也是挑战。作为市场经济的重要主体——企业存在的目的就是不断地革新、突破来创造价值,推动社会进步^[1]。企业员工作为组织中最早察觉“风吹草动”的群体,清楚组织将要面临的处境,因而会跳出过往组织给予的角色框架,积极寻求突破,出现加强技能学习、积极向组织提供建设性方案、主动尝试新的工作方法

等主动变革行为^[2]。然而,主动变革行为的挑战性和行为后果的不确定性有悖于中国社会注重的“和谐”、“人情”、“安稳”等儒家主流文化,所以在现实的组织情景中,员工更愿意安于现状而不是主动变革。因此,探究主动变革行为的影响因素,理清各因素之间的关系,具有重要的理论和实践指导意义。

文章重点探究组织人力资源管理制度和政策在实施层面,即组织人力资源管理强度对主动变革

收稿日期: 2021-03-23

基金项目: 2020 年度高校思想政治工作创新项目 (sztsjh2019-7-11)

作者简介: 谢建 (1965-), 女, 教授, 硕士, 主要研究方向为心理健康教育、思想政治教育;

沈刚 (1997-), 男, 硕士研究生, 主要研究方向为公共部门人力资源管理。

行为的影响机制,同时研究个体层面员工感受到的组织支持感和内部人身份认知在此过程中的作用机理。人力资源管理强度营造出的高情景组织氛围会对员工的工作态度和行为产生显著影响,已有研究证明,人力资源管理强度对员工创新行为^[3]、组织公民行为^[4]都有显著影响。我们推测人力资源管理强度是主动变革行为产生的一个重要前因变量,且良好的组织氛围与和睦的员工关系有利于员工获得更强的组织支持感,据此推测组织支持感在人力资源管理强度与员工主动变革行为之间发挥着显著的桥梁作用。

1 理论基础与研究假设

1.1 人力资源管理强度与员工主动变革行为

在现实的组织情景中,组织的每一项人力资源管理制度和政策在实施过程中总会与最初目标之间存在偏差。这种偏差使得组织内部的情境强度下降,员工无法充分理解和认可这些政策措施,自然也就无法及时、准确地回应组织,做出上级领导和组织希望看到的积极行为。也正是基于这一现实困境,Bowen和Ostroff^[5]提出了人力资源管理强度的概念,他们将其定义为“组织的人力资源管理政策及相关信息被员工充分知晓和认同的程度,即组织人力资源各项信息发出后,能否被员工、尤其是基层员工及时、准确地接受和理解”。它通过三个维度检测人力资源管理政策在实施过程中的实际效果:独特性、一致性和共识性。社会认同理论认为,当个体认识到自己属于某一群体,且因为该群体身份而获益时,个体会对该群体产生更加积极的评价,也更愿意为了群体投入资源、付出行动。组织无法要求员工在明知可能存在风险的情况下主动变革、做出改变,但在高人力资源管理强度营造出的高情景组织氛围中,员工得到上级领导认可和组织关心之后,更加认同自己属于组织,因而更愿意主动为组织发展做出必要变革。因此,本研究推测,组织人力资源管理强度会正向影响员工主动变革行为。首先,组织人力资源管理强度提高,会将组织原有的“被动人”转化为“主动人”。当组织人力资源管理强度较高时,组织决策者达成共识、行为一致,组织内信息通达,员工不会因为领导者不合而被迫站队或者陷入自我保护的封闭状态,

也可以极低的代价掌握组织各方信息,降低对组织的陌生感,这些都会帮助员工从“被动人”转变为“主动人”;其次,组织人力资源管理强度提高会为员工“变革”提供有力支撑。组织人力资源管理强度较高时,组织的各项信息会在内部及时准确地传递,信息与组织战略方向密切相关,且不会朝令夕改,这些都会为员工主动“变革”打下基础。

综上,本文假设如下:

H1:组织人力资源管理强度会正向影响员工主动变革行为。

1.2 组织支持感的中介作用

组织支持感属于员工对组织的主观感受,根据社会认知理论^[6]的“三元决定论”,个人、环境及其行为之间是一种相互决定的动态关系。换言之,员工感知到的组织支持感极易受到组织环境的影响,尤其是高人力资源管理强度营造出的高情景组织氛围。具体而言,组织人力资源管理强度较高时,首先,员工与管理者之间形成和谐、合作的关系,管理者发布的管理信息与其管理行为高度一致,给员工以极大的安全感和信任感,进而加强了员工对组织的认同,提升了员工感知到的组织支持感水平;其次,领导者和管理者对员工的嘉奖、鼓励行为会增多,员工情感满意度提高的同时,会认为组织现行的人力资源管理措施不仅为了服务于组织发展战略,也为了帮助员工实现更好的职业发展,员工的被尊重、被认可需要得到满足,感知到的组织支持感也随之上升;最后,信息的公开透明会大大降低员工获取必要工作信息的成本,提高员工工作满意度。

员工感知到的组织支持感会进一步激发员工的主动变革行为。社会交换理论的互惠原则强调,在交换行为中,当一方感受到另一方的善意和帮助时,出于互惠的原则,也会投其所好做出符合对方预期的行为。对行为后果不确定的畏惧是制约员工主动变革行为的重要原因,但当组织给予员工各种支持与关怀,鼓励他们主动改变、主动创新时,员工会将主动变革行为视为上级领导和组织希望看到的积极性行为。基于互惠原则,员工在回馈组织给予的支持和关怀时,也会自然而然地选择被组织看好的主动变革行为。

综上,本文假设如下:

H2:组织支持感在人力资源管理强度与员工

主动变革行为之间起中介作用。

1.3 内部人身份认知的中介作用

内部人身份认知指员工自身对于组织的主观感受。具体而言,这种主观感受代表了员工对组织认可程度的强弱^[7]。我们推测人力资源管理强度对员工内部人身份认知水平具有正向影响。具体来说,人力资源管理强度的共识性强调,员工可以从人力资源管理实践传递的信息中获得对组织人力资源管理工作的普遍认同感^[8]。在组织内部,当各项人力资源管理制度和政策的可视性、可理解性和权责正当性得到有效保证时,员工在努力工作的过程中会时刻感受到组织的存在,不论是上级领导的关爱、尊重还是组织给予的各项福利政策,都会加深员工对自身内部人身份认知的程度。已有研究表明,内部人身份认知会促进员工产生组织公民行为^[9],帮助员工更好地应对环境的不确定性和其他未知风险。根据社会认同理论^[10],当员工认识到自己属于该组织,且认识到作为组织一员给自己带来的情感和价值意义时,便会对该组织产生更积极的评价,也更愿意为该组织提供资源、改变自己。换言之,高水平的内部人身份认知会促进员工与组织之间形成良好的互动关系,使得员工更愿意为组织做出改变,即产生主动变革行为。反之,则会削弱员工对组织的信任程度,抑制员工产生主动变革行为的可能性。

综上,本文假设如下:

H3:内部人身份认知在人力资源管理强度与员工主动变革行为之间起中介作用。

至此,本研究整体模型如图 1 所示:

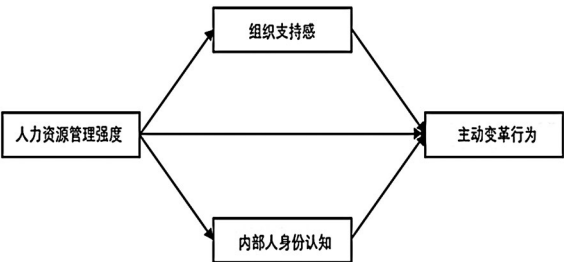


图 1 研究模型

2 研究方法

2.1 数据收集和样本统计

为满足本次研究的需要,我们选取了合肥市 9

家不同行业的企业员工作为调查对象,问卷发放方式采用不同时间段网络发放和实地发放相结合的方式,累计发放问卷 272 份,在剔除了整份问卷均为同一选项、明显逻辑错误和胡乱填写的无效问卷后,回收有效问卷 249 份,有效回收率达 91.5%。

2.2 测量工具

本次研究所用量表均采用 Likert (李克特) 5 点计分法,“1”代表非常不符、“5”代表非常符合。

人力资源管理强度:采用修订后的 Delmotte^[11]等 (2012) 开发的 14 题量表,包括“单位的人力资源部门会定期向员工发布所采取的措施及进度”等。本研究中该量表的 α 系数为 0.943。

组织支持感:采用陈志霞^[12]2006 年编制的 8 题项单维度量表,包括“上级对我关怀备至”等。本研究中该量表的 α 系数为 0.957。

主动变革行为:采用 Xu,Zhao,Xi 和 Zhao^[13]在 2018 年使用过的 3 题项量表,包括“该下属尽力为工作场所带来改进的工作程序”等。本研究中该量表的 α 系数为 0.879。

内部人身份认知:采用刘智强、邓传军^[14]等人在 2015 年使用过的 5 题项量表,包括“我觉得我是组织的一部分”等。本研究中该量表的 α 系数为 0.883。

3 研究过程

3.1 验证性因子分析

为控制同源误差对研究结果的影响,确保所研究变量之间的区分效度,我们进行了验证性因子分析,详见表 1。结果显示,四因子模型的拟合度最优, $X^2=305$, $df=113$, $X^2/df=2.701$, $RMSEA=0.075$, $CFI=0.954$, $NFI=0.929$, $NNFI=0.954$,由此可以说明本研究中各变量之间的区分效度满足研究要求。

表 1 验证性因子分析结果

模型	X^2	df	X^2/df	CFI	NFI	NNFI	RMSEA
HRMS;POS;PIS;PCB	305	113	2.701	0.954	0.929	0.944	0.075
HRMS+POS;PIS;PCB	522	116	4.509	0.902	0.878	0.885	0.122
HRMS+POS;PIS+PCB	731	118	6.195	0.852	0.829	0.829	0.149
HRMS+POS+PIS+PCB	969	119	8.146	0.794	0.773	0.765	0.175

备注:HRMS 代表人力资源管理强度;POS 代表组织支持感;PIS 代表内部人身份感知;PCB 代表主动变革行为。表 1 中的三因子、双因子模型均为同因子数量模型中拟合程度最好的模型。

表 2 描述性统计和相关分析

变量	平均值	标准差	相关系数							
			性别	年龄	学历	工作年限	人力资源管理强度	组织支持感	主动变革行为	内部人身份认知
性别	1.45	0.499								
年龄	1.19	0.656	0.061							
学历	2.04	0.640	-0.088	-0.040						
工作年限	1.20	0.584	0.025	0.817**	-0.046					
人力资源管理强度	3.40	0.946	0.060	-0.115	0.090	-0.143*	(0.943)			
组织支持感	3.46	0.931	0.054	-0.092	0.042	-0.136*	0.840**	(0.957)		
主动变革行为	3.32	0.920	-0.037	-0.078	-0.109	-0.120	0.702**	0.763**	(0.879)	
内部人身份认知	3.72	0.940	0.047	-0.032	-0.020	-0.109	0.375**	0.411**	0.381**	(0.883)

注:1.**p<0.01,*p<0.05;2. 对角线上的数字为该量表的 Cronbach's α 系数。

3.2 描述性统计和相关分析

表 2 展示了本研究中各变量之间的相关系数、均值及标准差。从表 2 可以看出,人力资源管理强度与组织支持感、主动变革行为和内部人身份认知均为显著正相关 ($\beta=0.840,p<0.01$; $\beta=0.702,p<0.01$; $\beta=0.375,p<0.01$)。同时,组织支持感、内部人身份认知对主动变革行为 ($\beta=0.763,p<0.01$; $\beta=0.381,p<0.01$) 也均为显著正相关。至此,本研究的假设得到初步验证,具备了下一步检验组织支持感和内部人身份认知中介效应的条件。

3.3 假设检验

为了更好地验证主效应,我们借助 SPSS20.0 将自变量人力资源管理强度对结果变量员工主动变革行为进行了回归分析。如表 3 所示,从 M1 可以看出,人力资源管理强度对员工主动变革行为有显著正向影响 ($\beta=0.464,p<0.01$),H1 通过验证。

为了验证组织支持感的中介作用,本次研究遵照 Baron 和 Kenny^[15] (1986) 的建议,分三步检验:第一步,将人力资源管理强度对组织支持感进行回归分析,从 M4 可知,人力资源管理强度对组织支持感的回归系数显著 ($\beta=0.722,p<0.01$);第二步,将人力资源管理强度对员工主动变革行为进行回归分析,即模型 M1,分析结果如 H1 (已通过验证) 所示;第三步,在第二步的基础上,将组织支持感加入方程,分析人力资源管理强度和组织支持感对员工主动变革行为的影响。从 M2 中可以看出,人力资源管理强度 ($\beta=0.137,p<0.01$) 和组织支持感

($\beta=0.453,p<0.01$) 对员工主动变革行为的回归系数均是显著的,且人力资源管理强度的回归系数从 M1 到 M2 变小 ($0.464 \rightarrow 0.137$)。所以,组织支持感在人力资源管理强度与主动变革行为之间起中介作用,H2 初步通过验证。

表 3 层次回归分析:组织支持感、内部人身份认知对人力资源管理强度与主动变革行为关系的中介作用

变量	主动变革行为			组织支持感	内部人身份认知
	M1	M2	M3	M4	M5
控制变量					
性别	-0.516	-0.512	-0.53	-0.009	0.054
年龄	0.341	0.172	0.223	0.370	0.460
学历	0.202	0.306	0.241	-0.227	-0.151
工作年限	-0.403	-0.188	-0.248	-0.472	-0.603
自变量					
人力资源管理强度	0.464**	0.137**	0.429**	0.722**	0.132**
中介变量					
组织支持感		0.453**			
内部人身份认知			0.257**		
R ²	0.493	0.596	0.519	0.705	0.157
F	225.604*	170.061*	40.773**	554.125*	8.490**
ΔR^2		0.575		0.622	0.146

注:**p<0.01,*p<0.05。

此外,为了保证组织支持感中介作用分析结果的可信度,本研究参考了 Preacher 和 Hayes^[16] (2008) 的做法,采用 Bootstrap 方法进一步检验组

织支持感的中介作用,结果如表 4 所示,组织支持感的中介效应为 0.457,置信区间为 [0.360,0.635]。因此,组织支持感在人力资源管理强度与员工主动变革行为之间起中介作用,H2 得到进一步证实。

表 4 组织支持感中介效应的 Bootstrap 分析

路径	非标准间接 效应估计	标准 误差	95% 的 CI	
			下限 (LLCI)	上限 (ULCI)
HRMS → POS → PCB	0.457**	0.071	0.360	0.635

注: ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$ 。

为了检验内部人身份认知的中介作用,本次研究依旧选择分三步验证该中介作用:第一步和第二步验证过程与组织支持感的中介作用验证过程类似,从 M5 和 M1 分别可以看出,人力资源管理强度对内部人身份认知回归系数显著 ($\beta = 0.132$, $p < 0.001$)、人力资源管理强度对员工主动变革行为回归系数显著 ($\beta = 0.464$, $p < 0.01$);第三步,将内部人身份认知加入回归方程,分析人力资源管理强度和内部人身份认知对员工主动变革行为的影响。从 M3 可以看出,人力资源管理强度 ($\beta = 0.429$, $p < 0.01$) 和内部人身份认知 ($\beta = 0.257$, $p < 0.01$) 对员工主动变革行为的回归系数都是显著的。同时,从 M1 到 M3 可以看出,人力资源管理强度的回归系数变小 ($0.464 \rightarrow 0.429$)。进一步验证结果表明,内部人身份认知的间接效应为 0.30,置信区间为 [0.008,0.103]。据此可以证明内部人身份认知在人力资源管理强度与员工主动变革行为间起中介作用,H3 得到支持。

4 结论与启示

本研究的理论意义有如下两点:

首先,本研究从人力资源管理制度和政策的具体实施过程出发,探究了主动变革行为的前因变量。证明了人力资源管理强度对主动变革行为具有正向影响,同时也证明了组织支持感和内部人身份认知在人力资源管理强度与员工主动变革行为之间的中介作用。研究结果不仅丰富了有关员工主动变革行为驱动因素的研究内容,且有助于进一步解释人力资源管理强度如何更有效地激发员工主动变革行为。

其次,本研究拓宽了人力资源管理强度对主动变革行为影响路径的理论视角。以往研究中,研究者们多从公平理论、自我决定理论入手讨论,且集中讨论个体因素在此过程中发挥的作用。本研究从社会认同理论和社会认知理论的视角出发,系统分析了组织支持感(环境因素)和内部人身份认知(个体因素)在人力资源管理强度与员工主动变革行为之间的中介作用,有助于进一步解释如何更好拓展人力资源管理强度的价值。

理论研究的意义在于指导实践,本研究的管理启示有如下三点:首先,组织要重视人力资源管理制度和政策在实施过程层面对员工行为的实际影响。组织管理者不仅要制定适合本组织的人力资源管理制度和政策,更要确保制度政策落地,并在实施过程中与预期目标尽可能保持一致,确保传递出的人力资源管理信息准确、及时、有效;其次,组织应更加重视员工的安全感建设,并从两个方面入手:物质方面,组织要定期摸排员工的实际需要,为员工提供整洁的办公环境、舒适的住宿条件和便捷的工作工具等;精神方面,组织要关心员工,可以通过生日会、相亲会等活动,让员工从精神层面提高对组织的认同;最后,组织要给每一位员工明确的角色定位。明确的角色定位不是为了将员工限制在该角色里,而是为了让员工知道自己属于组织,自己的态度和行为都会对组织产生影响,故此鼓励员工采取更多有利于组织的主动措施。

参考文献:

- [1] 方小枝,张亚新,汪益玲.公司治理对企业增加价值创造的异质性影响——基于二元分位数回归模型的研究[J].安徽建筑大学学报,2018,26(3):1-6,14.
- [2] 杨陈,唐明凤,景熠.关系型人力资源管理实践对员工主动变革行为的影响机制研究[J].管理评论,2019,31(12):207-218.
- [3] 陈岩,张尧,马秋莹.人力资源管理强度能够提升员工创新行为吗?基于服务业企业的研究[J].中国人力资源开发,2020,37(3):31-42.
- [4] 潘胜强.人力资源管理强度对组织公民行为影响研究[D].保定:河北大学,2018.
- [5] Bowen D E, Ostroff C. Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system[J]. The Academy of Management Review, 2004, 29(2): 203.

- [6] 徐顺. 基于社会认知理论的大学生数字公民素养影响因素及提升策略研究[D]. 武汉:华中师范大学,2019.
- [7] 赵红丹,汤先萍. 内部人身份认知研究述评[J]. 外国经济与管理,2015,37(4):56-65.
- [8] 韩静. 人力资源管理强度、组织支持感与员工创新行为的影响关系研究——基于自我效能感的调节作用[D]. 上海:华东师范大学,2019.
- [9] 吴琴,张骁,李嘉,等. 领导亲社会倾向对员工组织公民行为影响的跨层次研究[J]. 管理学报,2020,17(10):1470-1477.
- [10] 张一帆. 基于社会认同理论的网络趣缘社区运营研究[D]. 湘潭:湘潭大学,2019.
- [11] Delmotte J, De Winne S, Sels L. Toward an assessment of perceived HRM system strength: scale development and validation[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2012, 23(7):1481-1506.
- [12] 陈志霞. 知识员工组织支持感对工作绩效和离职倾向的影响[D]. 武汉:华中科技大学,2006.
- [13] Xu Q, Zhao Y X, Xi M, et al. Impact of benevolent leadership on follower taking charge[J]. Chinese Management Studies, 2018, 12(4):741-755.
- [14] 刘智强,邓传军,廖建桥,等. 组织支持、地位认知与员工创新:雇佣多样性视角[J]. 管理科学学报,2015,18(10):80-94.
- [15] Baron R M, Kenny D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 51(6):1173-1182.
- [16] Preacher K J, Hayes A F. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models[J]. Behavior Research Methods, 2008, 40(3):879-891.
- (上接第 50 页)
- Environmental Microbiology, 1990, 56(6):1919-1925.
- [18] Nielsen P, Lemmer H, Daims H. FISH handbook of wastewater treatment: identification and quantification of microorganisms in activated sludge and biofilms by FISH[M]. London, UK: IWA Publishing, 2009, 74-84.
- [19] 聂英进,孙晓莹,张轶凡,等. 活性污泥样品荧光原位杂交实验方法研究[J]. 四川环境,2011,30(4):5-8.
- [20] 孙明军,王萍,张喜悦,等. 荧光原位杂交在布鲁氏菌和牛结核分枝杆菌检测中的应用[J]. 中国动物检疫,2019,36(9):69-73.
- [21] Karstrup C C, Agerholm J S, Jensen T K, et al. Presence and localization of bacteria in the bovine endometrium postpartum using fluorescence in situ hybridization[J]. Theriogenology, 2017, 92:167-175.
- [22] Li L, You Y Q, Pagilla K. Density-based separation of microbial functional groups in activated sludge[J]. International Journal of Environmental Research and Public Health, 2020, 17(1):376.
- [23] 孔令娜,冯祎高,孙冰晓,等. 基于改进的多色荧光原位杂交技术的染色体分析[J]. 中国农学通报,2020,36(12):97-103.