

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2016.04.009

新生代员工感知的高绩效工作系统 与工作幸福感关系研究

颜爱民 胡仁泽 徐 婷

(中南大学商学院)

摘要: 基于工作要求-资源模型,通过对 50 家企业共 491 名新生代员工进行问卷调研,从工作满意度和工作倦怠两个维度,探讨工作期望和程序公平在新生代员工感知的高绩效工作系统与工作幸福感之间的作用。研究表明,新生代员工感知的高绩效工作系统与工作满意度显著正向相关,与工作倦怠显著负相关;工作期望部分中介了新生代员工感知的高绩效工作系统与工作满意度及工作倦怠之间的关系;程序公平在新生代员工感知的高绩效工作系统与工作期望间起负向调节作用;调节的路径分析结果显示,程序公平调节了新生代员工感知的高绩效工作系统通过工作期望影响工作满意度和工作倦怠的间接效应。

关键词: 高绩效工作系统; 新生代员工; 工作期望; 程序公平; 工作幸福感

中图分类号: C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2016)04-0542-09

The Relationship between New Generation Employees' Perceptions of High-Performance Work System and Work-Related Well-Being

YAN Aimin HU Renze XU Ting

(Central South University, Changsha, China)

Abstract: With a survey on 491 new generation employees from 50 Chinese enterprises and based on the job demands-resources model, this study explores the role of job expectations and procedural justice in the relationship between new generation employees' perceptions of high performance work system (HPWS) and work-related well-being. The findings are as follows. First, New generation employees' perceptions of HPWS is significantly positively related to job satisfaction but significantly negatively related to job burnout. Second, job expectations partially mediate the relationships between new generation employees' perceptions of HPWS and job satisfaction, and job burnout. Third, procedural justice plays a negatively moderating role in the relationship between new generation employees' perceptions of HPWS and job expectations. Finally, results show that procedural justice moderates the indirect effects of new generation employees' perceptions of HPWS on job satisfaction and job burnout through job expectations.

Key words: high performance work system (HPWS); new generation employees; job expectations; procedural justice; work-related well-being

随着“80、90 后”为代表的新生代劳动力成为职场主力军,企业人力资源管理开始面临一个重要问题,即如何更有效地吸引和管理新生代员工^[1]。有研究表明,新生代员工与老一代员工在价值观、性格特质、工作认知和做事风格

等方面存在极大差异^[1,2],采取相同的管理实践容易造成工作冲突^[3],引发消极的情绪反应,影响组织效率^[4]。受特有的社会环境影响,新生代员工具有鲜明的矛盾特征。例如,喜欢团队但又较为自我;寻求挑战却又缺乏耐性等^[1,2,5]。

收稿日期: 2015-10-18

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71372062);湖南省社会科学基金资助重大委托项目(13WTA19);湖南省省情与决策咨询课题资助项目(2014BZZ273)

这些特征导致新生代员工的工作满意度和组织承诺越来越低,离职倾向和职业流动率越来越高,从而给传统的人力资源管理提出了新的挑战^[1~4]。本研究认为,新生代员工追求快乐、自由、平等的工作情境成为其幸福观的重要内容,影响到他们的工作表现。工作幸福感不仅能激发员工的工作激情,降低缺勤率和离职率,也能激发个人的潜能,提高生产率^[6,7]。相对单一视角的员工态度,工作幸福感更能刻画出新生代员工的复杂心理特征,应当得到更多的重视。目前,新生代员工问题得到了学界和企业界的关注。例如,陈春花等^[7]的研究定性分析了工作幸福感的影响机制。鉴于此,通过实证检验新生代员工工作幸福感具有较为重要理论和现实意义。

由于新生代员工自身特征的复杂性,施行单一的人力资源实践无法获得较为有效结果。高绩效工作系统(high performance work systems, HPWS)作为系统化的人力资源实践组合,能够改善员工能力、行为和态度,提高企业绩效^[8]。依据 FAN 等^[9]和 DEMEROUTI 等^[10]提出的工作要求-资源模型(job demands-resources model, JD-R 模型),HPWS 带来的高工作要求(如绩效考核等)和高工作资源(如参与决策等),能够促使员工产生积极工作态度,引发高幸福体验。另外,有研究发现,新生代员工对组织情境具有较强的感知能力^[4],但现有研究中针对新生代员工感知的 HPWS 的探索分析尚不多见。本研究推断新生代员工对 HPWS 的作用具有强烈感知,进而带来较高水平的幸福感。此外,新生代员工的工作体验、HPWS 的实施效果都与其自身的心理期望、企业的公平氛围等因素密切相关^[2,3,11]。由此,本研究将在中国情境下考察新生代员工感知的 HPWS 对工作期望与工作幸福感的影响,并探讨程序公平这一组织情境因素所起的调节作用。

1 理论回顾与研究假设

国外学者一般将出生于 1980~1990 年代左右,伴随着计算机和互联网飞速发展成长起来的一代员工称为 Y 代(或千禧代)员工^[1~4],国内学者则普遍将其称为新生代员工^[5]。COGIN^[3]、HERNAUS 等^[2]和侯烜方等^[5]等总结了新生代员工的复杂时代特征和工作诉求。具体如下:①寻求团队工作,却具有较强的自尊,注重自我感知;②寻找有意义和挑战性的工作,但缺乏耐性,追求短期利益和高回报;③希望能

参与决策,但沟通、倾听能力欠缺;④追求公平透明的工作环境和自由灵活的工作安排;⑤拥有高期望和高目标,工作积极,却常伴随着高压力和焦虑;⑥流动率高,却忠诚于快乐、轻松、自由的幸福体验。与此同时,学者们发现,不同类型的员工对 HPWS 实践的经验感知不同,如果只从管理层的立场看待 HPWS 的影响效果则有所欠缺^[6],组织需要针对员工的特征调整管理策略^[12]。由此,新生代员工自身特征的复杂性对现代人力资源管理实践提出了新要求。

1.1 新生代员工感知的 HPWS 与工作幸福感

“幸福”一直都是人们追求的最终生活目标,很早就受到积极心理学的广泛关注。幸福感相关研究主题包括主观幸福感、心理幸福感、工作幸福感和职业生涯幸福感等^[13]。其中,工作幸福感作为员工在工作过程中幸福体验的统称逐渐引起学者的重视^[6]。现阶段,工作幸福感主要通过员工的工作满意度和工作态度进行测量^[7],本研究参考 DE WITTE 等^[14]对银行业的研究结论,从工作满意度和工作倦怠正反两个维度来考察工作幸福感。目前,工作幸福感的影响研究主要集中在工作氛围、组织支持、领导-下属关系等方面^[6,7]。HPWS 作为组织战略性人力资源管理实践,对员工的行为、态度具有重要影响^[8],却较少纳入工作幸福感的研究范畴^[6]。由 JD-R 模型可知,组织工作可划分为工作要求和资源两大类^[10],员工所拥有的个人资源在流动过程中会受到二者的双重作用而产生损耗路径和增益路径^[15]。其中,工作要求指对员工的技能、心理、素质等方面的要求(如绩效评估、继续培训等);工作资源则指物质、精神等方面的资源投入(如弹性工作时间、员工参与管理等^[16])。

有学者认为,HPWS 对员工情绪体验存在积极影响;也有学者指出,HPWS 对员工情绪体验存在消极影响。近年来,基于 JD-R 模型的研究发现,当高要求和高资源的工作交互作用时,对员工的激励效应最为明显^[15]。一方面,由于 HPWS 提供的高工作要求基本属于挑战性工作要求,能够提升员工工作激情,促进其对工作资源的利用率,进而引发增益路径,提高工作满意度^[17];另一方面,高资源的缓冲路径会减少高工作要求的负面效应,从而降低高要求对员工幸福体验的消极作用,削弱工作倦怠^[18]。由此,新生代员工感知到 HPWS 将高要求和高资源两者组合起来^[16],深化其自我的工作动机,促进工作投入^[17],提高满意度,减缓倦怠感,增强

幸福体验^[19]。例如, FARNDAL 等^[20]发现, 让员工满意的 HPWS 能够带来员工的高水平的情感认同, 并促使其为高绩效做出更多的努力。FAN 等^[9]和 ZHANG 等^[12]的研究表明, HPWS 对幸福感有具强烈的正向影响, 并证明 HPWS 作为组织的一种正向举措, 能够降低员工的工作倦怠。由此, 提出以下假设:

假设 1a 新生代员工感知的 HPWS 与工作满意度间存在显著正相关关系。

假设 1b 新生代员工感知的 HPWS 与工作倦怠间存在显著负相关关系。

1.2 工作期望的中介作用

在现有分析 HPWS 对工作幸福感影响的研究中, 大都忽视了工作期望在其中的作用。工作期望是指员工基于所处工作环境而产生的对未来工作状态的一种目标或理想, 受到员工过去和现在经历的影响^[21]。作为激励机制的重要组成部分, 工作期望同样包含要求和资源双重属性, 一方面, 是员工对自己的工作要求, 通过动机激发过程^[19], 刺激其为尽快达成工作目标寻求并投入更多的工作资源, 引发资源螺旋增益效应, 提高工作满意度^[17]; 另一方面, 属于员工个体的积极心理资源^[19], 通过 JD-R 模型提出的缓冲路径减轻或补充高工作要求带来的资源损耗, 降低自身负面情绪, 削减工作倦怠^[22]。近年来, 工作期望与员工幸福感之间的关系已引起学者的关注^[23]。例如, BOSCH-SIJTSEMA^[21]指出, 工作期望会提高团队成员的学习意愿, 引发资源增益。ERYLMAZ 等^[24]发现, 期望能够显著提升其幸福感。COGIN^[3]认为, 不同代际的员工间有着显著的期望和激励动机差异, 存在不同的心理状态。新生代员工乐观、自信、有雄心, 伴有理想主义, 忠诚于自我感觉^[2,3], 比其他代际的员工更容易对未来产生期望并受其影响, 但目前学者们对此关注的较少。由此, 提出以下假设:

假设 2a 新生代员工工作期望与工作满意度间存在显著正相关关系。

假设 2b 新生代员工工作期望与工作倦怠间存在显著负相关关系。

现有研究已证实, 工作期望受到员工感知的工作状态、环境和经历的影响^[25]。例如, LIN 等^[22]发现, 企业管理实践(如培训、职业发展等)对员工职业期望有积极作用。当员工认为工作有利于自己今后的成长时, 便会对自身职业的前景产生憧憬, 即工作期望; 反之, 当员工感知到当前工作无法帮助自己的成长和职业发展

时, 就会丧失对工作的期望。此外, 有研究表明, 个人特征^[26]、工作氛围^[27]也是影响员工工作期望的重要变量, 不同文化、性别、氛围感知的员工对未来工作的预期会有所不同。基于 JD-R 模型, 本研究认为, 一方面, 新生代员工感知的 HPWS 提供的能力提升、职业发展等高工作资源可有效满足工作中的资源需求和损耗, 促使员工形成高水平的工作态度; 另一方面, 感知的 HPWS 又给新生代员工提出了多种挑战性工作要求, 使其工作激情和动力进一步迸发, 激发出对未来工作的高期望和高目标, 并进一步通过高工作资源促成目标实现, 提高工作幸福感。由此, 提出以下假设:

假设 3a 工作期望在新生代员工感知的 HPWS 与工作满意度中起中介作用。

假设 3b 工作期望在新生代员工感知的 HPWS 与工作倦怠中起中介作用。

1.3 程序公平的调节作用

有研究显示, 新生代员工渴望平等透明的组织环境, 对公平和道德具有强烈的感知^[2]。组织公平包括程序公平、分配公平、人际公平等^[28]。其中, 程序公平主要指组织的各项程序、制度制定和实施的整个过程具有公平性。以往研究发现, 当员工认为程序缺乏公平时, 其态度和行为发生消极变化的可能性最大^[29], 这表明组织中最应得到重视的是程序公平。当组织程序公平水平较高时, 员工对感知的 HPWS 提供的物质、奖励和机会等工作资源更为信任, 也对其提供的技能、素质、成长和发展等工作要求更为认同, 从而增强员工的工作期望^[20,29]。反之, 程序流于形式等原因带来的不公平感会削弱员工对组织实践的信任, 降低感知的 HPWS 对工作期望的影响。由此, 提出以下假设:

假设 4 程序公平在新生代员工感知的 HPWS 与工作期望间起调节作用, 程序公平越高, 新生代员工感知的 HPWS 对工作期望的影响越大。

如前文所述, 虽然新生代员工感知的 HPWS 对工作幸福感的影响受到工作期望的中介作用, 但这种作用在程序公平的不同水平下会有所不同^[20]。基于 JD-R 模型以及新生代员工的特征, 组织程序公平水平较高时, 新生代员工对感知的 HPWS 抱有更多的信任, 其工作资源的增益路径和对工作要求的缓冲效应更为突出, 对工作满意度的正向作用和工作倦怠的负向作用较大, 于是工作期望更多地传导了 HPWS 对工作幸福感的影响; 在组织程序公平水

平较低时,新生代员工无法感知到可信任的 HPWS,HPWS 对其满意度和倦怠影响较弱,从而感知到的 HPWS 对工作幸福感的影响就较少通过工作期望传导。此外,尽管新生代员工感知的 HPWS 能促使其产生积极态度,增强幸福感,但这种联系最终需要得到安全、平等的环境保障。由此,提出以下假设:

假设 5a 程序公平调节感知的 HPWS 通过工作期望对工作满意度的间接效应,新生代员工的程序公平感越高,这种正向的间接效应越高。

假设 5b 程序公平调节感知的 HPWS 通过工作期望对工作倦怠的间接效应,新生代员工的程序公平感越高,这种正向的间接效应越高。

本研究的理论模型见图 1。

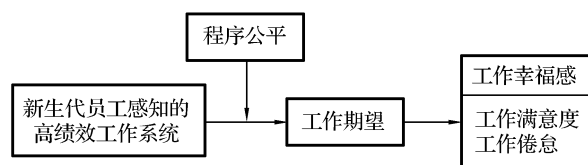


图 1 理论模型

2 研究方法

2.1 研究样本

本研究课题组于 2014 年 5~8 月向来自湖南、广东、安徽、江西 4 个省份的 50 家企业的新生代员工发放问卷,主要涉及制造业、高新技术企业、服务业等行业。共发放问卷 700 份,回收 615 份,问卷回收率为 87.86%。根据对样本的要求及无效问卷筛选标准,共得到有效问卷 491 份,问卷有效回收率为 79.84%。其中,性别方面,其中男性占 46.8%;年龄方面,20 岁以下占 3.7%、21~25 岁占 51.1%、26~30 岁占 25.0%、31~35 岁占 20.2%;教育程度方面,初中及以下占 1.2%、高中及中专占 8.6%、大专占 22.6%、本科占 59.7%、硕士及以上占 7.9%;工作年限方面,3 年以下占 40.1%、3~5 年占 17.7%、5~8 年占 23.2%、8 年以上占 18.9%;企业规模方面,100 人以下占 28.5%、101~500 人占 34.8%、501~1 000 人占 14.7%、1 000 人以上占 22.0%。

考虑到可能存在共同方法变异问题^[29],本研究采用 Harman 因子分析进行统计学检验。主因子分析发现,存在 10 个特征根大于 1 的因子,其中第一个因子的方差解释率为 31.872%,未发现单一的因子。这说明本研究不存在或存在较低的共同方法变异。

2.2 变量测量

本研究通过对已有文献的阅读整理,选择被广泛使用的成熟量表进行测量。英文量表采用翻译-回译的方法,并由精通英文的人力资源专业的博士修改完善。编译后的初始问卷经过小范围的填写测试修改形成最终正式问卷。所有量表均采用 Likert 5 点法评分,1~5 代表从“完全不符合/不同意”到“完全符合/同意”。

(1)新生代员工感知的高绩效工作系统(感知的 HPWS) 在询问新生代员工对公司开展的人力资源实践各项目的体会和理解的基础上,通过该变量考察新生代员工对 HPWS 的认知水平。采用 XIAO 等^[30]开发的量表进行测量,共包含 15 个题项,如“从内部提拔高层管理人员而不是从外部招聘”等。

(2)员工幸福感 该变量的测量包括两个维度:①工作满意度,采用 TSUI^[31]编制的量表,共 6 个题项,如“我对目前所从事工作的性质感到满意”等;②工作倦怠,采用 FAN 等^[9]编制的量表,共 7 个题项,如“每天工作结束后,我都感觉疲惫不堪”等。

(3)工作期望 该变量的测量采用姚琦等^[25]编制的工作期望子量表,共 11 个题项,如“我希望我的工作需要合作完成”等。

(4)程序公平 该变量的测量采用 COLQUITT^[28]编制的组织公平量表,共 7 个题项,如“公司制定相关程序时,我能够表达自己的观点与感受”等。

(5)控制变量 为了控制新生代员工个体特征和企业所处行业特征对感知的 HPWS 与工作幸福感的影响,本研究对以下变量进行控制:①性别:分为男、女;②年龄:包括 20 岁以下、21~25 岁、26~30 岁、31~35 岁;③教育程度:包括初中及以下、高中及中专、大专、大学本科、硕士及以上;④所属行业:制造业、高新技术企业、服务业和其他行业。

3 研究结果

3.1 信效度分析

本研究采用内部一致性系数来检验各量表的信度,运用 SPSS 19.0 统计分析软件对调研数据进行内部一致性系数测量。有关结果显示:感知的 HPWS、工作满意度、工作倦怠、工作期望和程序公平的 Cronbach's α 值分别为 0.880、0.871、0.919、0.887 和 0.871,均超过推荐临界值 0.7。这表明本研究的各测量量表具有较高的信度。

3.1.1 验证性因子分析

本研究采用验证性因子分析检验各量表的效度。首先,通过因子分析得到感知的 HPWS、工作满意度、工作倦怠、工作期望和程序公平的 KMO 值分别为 0.888、0.865、0.896、0.871 和 0.859,均大于 0.8。然后,考察了各量表的构念效度,其中, χ^2/df 的值小于 5;IFI、CFI 的值均大于 0.90;RMR 值小于 0.55;RMSEA 值小于 0.080,均满足有关标准要求(见表 1)。由表 1 可知,本研究中各变量均符合要求,具有较好的结构效度。

表 1 验证性因子分析结果(N=491)

变量	χ^2	df	χ^2/df	IFI	CFI	RMR	RMSEA
感知的 HPWS	240.601	90	2.673	0.920	0.917	0.044	0.031
工作期望	147.985	44	3.363	0.962	0.960	0.048	0.020
工作满意度	21.566	9	2.396	0.971	0.971	0.026	0.033
工作倦怠	63.826	14	4.559	0.937	0.936	0.042	0.048
程序公平	65.080	14	4.649	0.901	0.900	0.054	0.050

此外,由于本研究的测量量表均采用国内外被广泛认可的、相关研究的成熟量表,因此,

表 2 变量的描述性分析结果(N=491)

变量	平均数	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别	1.53	0.25	1								
2. 年龄	2.74	0.86	0.025	1							
3. 教育程度	3.65	0.63	-0.064	-0.137**	1						
4. 所属行业	2.56	1.32	0.331**	0.138**	0.011	1					
5. 感知的 HPWS	2.88	0.37	-0.122**	-0.027	-0.072	-0.015	1				
6. 工作期望	3.11	0.40	-0.175**	-0.093*	0.044	-0.046	0.696**	1			
7. 工作满意度	3.08	0.48	-0.160**	-0.038	0.162**	0.007	0.562**	0.699**	1		
8. 工作倦怠	2.71	0.62	-0.050	-0.168**	-0.086+	-0.046	-0.188**	-0.333**	-0.550*	1	
9. 程序公平	2.83	0.47	-0.134**	-0.048	-0.010	0.049	0.623**	0.629**	0.662**	-0.266**	1

注: +、*、** 分别表示 $p<0.1$ 、 $p<0.05$ 、 $p<0.01$,下同。

3.2 假设检验

3.2.1 工作期望的中介效应检验

本研究拟采用层级回归分析进行工作期望的中介效应检验,主要步骤如下:①检验感知的 HPWS 对工作满意度和工作倦怠是否具有显

各量表都具有良好的内容效度。

3.1.2 各变量描述统计分析

本研究各变量的描述性分析结果见表 2。由表 2 可知,感知的 HPWS 与工作期望、工作满意度、工作倦怠、程序公平均显著相关;工作期望、工作满意度、工作倦怠、程序公平之间也都两两显著相关;同时,工作期望与性别、年龄存在相关关系;工作满意度、工作倦怠与年龄、教育程度间存在相关关系,为接下来研究工作期望的中介作用奠定了基础。

3.1.3 多重共线性检验

由于若干变量(如感知的 HPWS 同工作期望,工作满意度同工作期望等)的相关系数大于 0.6,考虑到可能存在多重共线性问题,本研究首先对变量进行中心化处理,接着通过方差膨胀因子(VIF)检验发现,所有的 VIF 值都小于 5,容差都小于 1,因此,多重共线性效应在可接受的范围内。

著影响;②验证感知的 HPWS 对工作期望是否有显著影响;③检验工作期望对工作满意度和工作倦怠是否存在显著影响;④检验感知的 HPWS、工作期望与工作满意度和工作倦怠的关系是否显著。有关检验结果见表 3。

表 3 新生代员工工作期望中介效应检验

变量	工作满意度			工作倦怠			工作期望	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
性别	-0.239**	-0.130*	-0.063	-0.082	-0.129+	-0.186**	-0.108*	-0.075+
年龄	-0.009	0.150	0.014	-0.085**	-0.089**	-0.101**	-0.023+	-0.016
教育程度	0.128**	0.171**	0.131**	-0.113*	-0.132**	-0.098*	0.064*	0.060*
所属行业	0.039	0.026	0.026	-0.001	0.004	0.004	0.042	-0.016
感知的 HPWS		0.646**	0.196**		-0.276**	-0.105+	0.722**	0.816**
工作期望			0.624**			-0.528**		
程序公平								0.570**
HPWS×程度公平								-0.103**
R ²	0.053	0.365	0.526	0.043	0.087	0.177	0.504	0.568
ΔR ²	0.053	0.312	0.161	0.043	0.044	0.090	0.499	0.064
F 值	6.756**	55.641**	89.581**	5.498**	9.280**	17.357**	98.574**	90.844**

注:表中数据均为非标准化系数。

由表 3 可知:①将控制变量(性别、年龄、教育程度与所属行业)纳入模型 1 和模型 4 分析。模型 2 和模型 5 则分析了感知的 HPWS 对工作满意度和工作倦怠的作用。结果显示,感知的 HPWS 对工作满意度($\beta=0.646, p<0.01$)和工作倦怠($\beta=-0.276, p<0.01$)均具有显著影响。由此,假设 1a 和假设 1b 得到支持。②将工作期望作为因变量纳入模型 7 进行回归分析,显示感知的 HPWS 对工作期望($\beta=0.722, p<0.01$)有显著正向作用。③将工作期望纳入模型 3 分析,得到工作期望与工作满意度($\beta=0.624, p<0.01$)之间有显著正向影响。由此,假设 2a 得到支持。感知的 HPWS 与工作满意度($\beta=0.196, p<0.01$)的正相关关系依然显著。④依据文献[32]的判断方法,工作期望在感知的 HPWS 与工作满意度之间存在部分中介作用。继续考察感知的 HPWS 对工作满意度的影响发现,工作期望与工作满意度($\beta=0.624, p<0.01$)间显著正相关,额外增加了 16.1%($\Delta R^2=0.161$)的变异解释量。⑤在模型 6 中,感知的 HPWS 与工作倦怠($\beta=-0.105, p<0.1$)间存在显著负相关,而工作期望与工作倦怠($\beta=-0.528, p<0.01$)之间同样存在显著相关关系,且额外增加了 9%($\Delta R^2=0.090$)的变异解释量。由此,假设 2b 得到支持。⑥工作期望在新生代员工感知的 HPWS 与工作满意度和工作倦怠之间都起到部分中介作用。由此,假设 3a 和假设 3b 均得到支持。

3.2.2 程序公平的调节效应检验

调节效应的检验可以通过变量的交互项进行分析,温忠麟^[32]指出,当加入交互项后,若 ΔR^2 显著,则调节效应显著。具体步骤如下:①检验感知的 HPWS 对工作期望的影响;②考察感知的 HPWS 与程序公平对工作期望的影响;③检验感知的 HPWS、程序公平及两者的交互项对工作期望的影响。若三者均显著,则程序公平的调节作用显著。在表 3 中,由模型 8 可知,感知的 HPWS 与程序公平的交互项对工作期望($\beta=-0.103, p<0.01$)有显著负向作用,程序公平对感知的 HPWS 与工作期望的调节作用显著。由此,假设 4 得到部分支持。

为进一步验证该调节效应的作用模式,利用调节路径检验法进行二次检验(见表 4)。在表 4 中,由第 1 阶段结果可知,在低程序公平条件下(低于均值一个标准差)感知的 HPWS 与工作期望之间的关系(Simple Slope=0.922, $p<0.01$)比高程序公平条件下(高于均值一个标准

差)感知的 HPWS 与工作期望之间的关系(Simple Slope=0.713, $p<0.05$)更强,与假设 4 正好相反。这说明随着组织程序公平水平的提高,感知的 HPWS 对工作期望的影响变弱。程序公平在 HPWS 与工作期望间的调节效应见图 2。

表 4 调节的路径分析结果

调节变量	阶段		效应		
	第 1 阶段	第 2 阶段	直接效应	间接效应	总效应
感知的 HPWS(X)→工作期望(M)→工作满意度(Y)					
高程序公平(+1s.d.)	0.713*	0.383+	0.496*	0.273	0.769
低程序公平(-1s.d.)	0.922**	0.413+	0.989**	0.381+	1.370**
差异	-0.209**	-0.030	-0.493**	-0.092+	-0.601**
感知的 HPWS(X)→工作期望(M)→工作倦怠(Y)					
高程序公平(+1s.d.)	0.713*	0.525	-0.528*	0.374	-0.154
低程序公平(-1s.d.)	0.922**	0.633	-0.858**	0.584+	-0.274+
差异	-0.209**	-0.108	0.330**	-0.210+	0.120

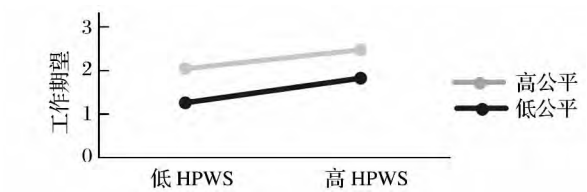


图 2 程序公平在 HPWS 与工作期望间的调节效应

3.2.3 检验程序公平调节感知的 HPWS 对工作幸福感的间接效应

本研究采用文献[33]提出的调节路径检验法分析感知的 HPWS 对工作满意度和工作倦怠的间接效应。调节效应的回归分析和路径分析可以合并成一个总效应调节模型,首先在基本中介效应的第一阶段(自变量→中介变量)加入调节变量;接着将基本中介效应的第一阶段(自变量→中介变量)和直接效应路径(自变量→因变量)都加入调节变量。依照调节路径检验法和理论模型,先算出第 1 阶段、第 2 阶段、直接效应、间接效应和总效应在高程序公平和低程序公平下的系数和差异值(见表 4)。接着,采用 Bootstrap 方法求得偏差校正置信区间来确定各阶段效应的显著性水平^[33]。由表 4 可知,第 1 阶段(感知的 HPWS→工作期望)在不同程度的程序水平下的路径系数有显著性差异($\Delta\beta=-0.209, p<0.01$),从而支持了程序公平在第 1 阶段的调节效应。考察调节路径的间接效应显示,高程序公平下感知的 HPWS 通过工作期望能影响工作满意度和工作倦怠的间接效应,低程序公平下均不显著。整体而言,两种条件下感知的 HPWS 对工作满意度的间接效应差异显著($\Delta\beta=-0.092, p<0.1$);感知的

HPWS 对工作倦怠的间接效应差异同样显著 ($\Delta\beta = -0.210, p < 0.1$)。由此,假设 5a 和假设 5b 均得到支持,但相关系数显示该影响随程序公平提高而变弱。

4 分析与讨论

4.1 研究结论

本研究得到以下研究结论。

(1) 新生代员工感知的 HPWS 对工作幸福感有显著影响,不仅正向促进了员工的工作满意度,还负向抑制了员工的工作倦怠。该结论呼应了 WOOD 等^[34]的研究结论。新生代员工与以往代际的员工相比,更加看重灵活的工作安排、高目标高报酬以及挑战性的工作^[3,4]。感知的 HPWS 通过高工作要求带来动机激发和高工作资源带来能量补充的双重效应更为显著,因此,并没有出现如文献^[16]所发现的 HPWS“剥削”员工现象。

(2) 新生代员工感知的 HPWS 对其工作期望具有显著正向作用,工作期望部分中介感知的 HPWS 对工作满意度和工作倦怠的影响。本研究发现,新生代员工比老一代员工更容易产生对美好生活的想象,并愿意为具有挑战性的工作投入更多的资源^[4]、做出更大的努力,对未来怀有高期望的员工工作投入和幸福感会显著高于怀有低期望的员工。此外,对于新生代员工而言,工作的意义和价值尤为重要^[3],其感知的 HPWS 能够通过期望的激励路径增强自身工作动机,缓解资源损耗,减低工作倦怠,提高满意度,最终正向影响工作幸福感。

(3) 程序公平调节了新生代员工感知的 HPWS 通过工作期望对工作满意度和工作倦怠的影响,并随其增强而减弱。新生代员工具有强烈的道德意识,程序公平能够增强其对组织的认可和信任^[2,3],缓解员工心理不确定因素^[35],提高其对工作的期望。然而,根据不确定管理理论^[11],个体对所处状态的感知需要得到外界信息的支持,进而决定自身行动方向,而新生代员工的这种感知能力更强^[2,4]。结合文献^[36]关于组织公平在 HPWS 与组织认同之间调节效应的探讨发现,组织程序公平较高时,新生代员工可强烈感受到组织传达的公平信息,此时无论感知的 HPWS 水平高低,员工都会认为自己在组织中的发展不会被限制,开始形成对未来的期望,即新生代员工感知的 HPWS 对工作期望的影响程度随程序公平的增强而减弱。由此,感知的 HPWS 通过工作期望传导给

工作满意度和工作倦怠的作用也随之减弱。

4.2 理论贡献

本研究的理论贡献具体如下。

(1) 提供新的研究视角和路径,对相关研究进行了拓展。以往研究虽然已经从组织自尊、自我效能感等^[9,34]方面探讨了 HPWS 对员工幸福感影响的“黑箱问题”,却依然没有解决 HPWS 究竟是益是弊的争论^[16]。本研究一方面为感知的 HPWS 与工作幸福感之间的影响机制找到了新的解释视角,即工作期望;另一方面,基于工作要求-资源(JD-R)模型,从资源增益和损耗双路径实证分析了新生代员工感知的 HPWS 对工作幸福感的积极影响,对战略人力资源管理和工作幸福感研究均有理论拓展和推动作用。

(2) 发现中国情境下组织公平氛围对新生代员工具有更强的积极作用。程序公平水平较低时,感知的 HPWS 与工作幸福感之间的关系不显著,说明此时新生代员工对组织 HPWS 的制定、实施和结果充满怀疑;相反,组织程序公平较高时,程序公平在新生代员工感知的 HPWS 对工作幸福感的作用中产生了少见的“替代”或“反调节”现象^[36],恰恰证明了新生代员工对公平氛围的极强感知^[2],进一步丰富了组织公平理论。

(3) 发现新生代员工更看重团队工作、喜欢挑战以及追求弹性时间^[4]。以高要求高资源为特征的 HPWS 对新生代员工幸福体验具有较强的积极影响,这突出体现了新生代员工的独特工作需求,为研究新生代员工的管理手段和管理方法提供了较为重要的启示。

4.3 实践意义

本研究对企业人力资源管理的实践意义在于:①系统化的人力资源实践影响着员工的行为和态度,特别是对新生代员工。这要求管理者针对新老员工采取不同的管理手段,尤其应该投入更大的精力实施适合新生代员工的管理实践,满足其复杂的工作诉求,以提高工作水平。②新生代员工对工作环境和工作状态具有较强感知并受其影响^[4]。企业应当关注新生代员工的工作期望对其满意度的影响。当员工对未来怀有美好的期望时,其心态更积极,干劲也更高,因此,企业一方面要提高新生代员工对于企业的认可;另一方面,要加强组织建设,采用 HPWS 激励新生代员工,提高其知识与能力。③新生代员工更为关注组织公平与道德^[2,3]。较高的组织公平水平能够快速建立起员工对组

织的信任,缓解其心理不确定^[35]和排斥^[3],提升满意度。由此,企业应当公平对待新老代员工,为其营造“平等、尊重、重视、信息共享”的组织环境,提升员工的积极态度。

5 结语

本研究也存在以下不足:①员工期望是动态变化的,会随着时间的推移以及员工对企业的认知及其对自身评价的改变而改变,但数据收集只采用了同一时点收集的方式。②员工感知到的 HPWS 与管理层施行的 HPWS 间存在显著差异^[9],但只检验了新生代员工感知的 HPWS 对其心理影响,并未分析二者之间的差异。未来研究中,有必要对比论证这些差异在新生代员工身上如何体现,深入探讨 HPWS 影响新生代员工行为和态度的内在机制。

参 考 文 献

- [1] TWENGEJ M, CAMPBELL S M, HOFFMAN B J, et al. Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing[J]. Journal of Management, 2010, 36(5): 1 117~1 142
- [2] HERNAUS T, POLOŠKI VOKIC N. Work Design for Different Generational Cohorts: Determining Common and Idiosyncratic Job Characteristics[J]. Journal of Organizational Change Management, 2014, 27(4): 615~641
- [3] COGIN J. Are Generational Differences in Work Values Fact or Fiction? Multi-Country Evidence and Implications[J]. International Journal of Human Resource Management, 2012, 23(11): 2 268~2 294
- [4] PARRY E, URWIN P. Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence[J]. International Journal of Management Reviews, 2011, 13(1): 79~96
- [5] 侯炬方,李燕萍,涂乙冬. 新生代工作价值观结构、测量及对绩效影响[J]. 心理学报, 2014, 46(6): 823~840
- [6] ZHANG M, ZHU C J, DOWLING P J, et al. Exploring the Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on the Work-Related Well-Being of Chinese Hospital Employees[J]. International Journal of Human Resource Management, 2013, 24(16): 3 196~3 212
- [7] 陈春花,宋一晓. 组织支持资源对员工幸福感的影响机制:双案例比较研究[J]. 管理学报, 2014, 11(11): 1 639~1 645
- [8] McCLEAN E, COLLINS C J. High-Commitment HR Practices, Employee Effort, and Firm Performance: Investigating the Effects of HR Practices across Employee Groups within Professional Services Firms[J]. Human Resource Management, 2011, 50(3): 341~363
- [9] FAN D, CUI L, ZHANG M M, et al. Influence of High Performance Work Systems on Employee Subjective Well-Being and Job Burnout: Empirical Evidence from the Chinese Healthcare Sector[J]. International Journal of Human Resource Management, 2014, 25(7): 931~950
- [10] DEMEROUTI E, BAKKER A B, NACHREINER F, et al. The Job Demands-Resources Model of Burnout[J]. Journal of Applied Psychology, 2001, 86(3): 499~512
- [11] VAN DEN BOS K, WILKE H A M, LIND E A. When Do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1998, 75(6): 1 449~1 458
- [12] ZHANG M, FAN D, ZHU C J. High-Performance Work Systems, Corporate Social Performance and Employee Outcomes: Exploring the Missing Links[J]. Journal of Business Ethics, 2014, 120(3): 423~435
- [13] 翁清雄,陈银龄. 职业生涯幸福感概念介绍、理论框架构建与未来展望[J]. 外国经济与管理, 2014, 36(12): 56~63
- [14] DE WITTE H, DE CUYPER N, HANDAJA Y, et al. Associations between Quantitative and Qualitative Job Insecurity and Well-Being[J]. International Studies of Management and Organization, 2010, 40(1): 40~56
- [15] 李爱梅,王笑天,熊冠星,等. 工作影响员工幸福体验的“双路径模型”探讨——基于工作要求-资源模型的视角[J]. 心理学报, 2015, 47(5): 624~636
- [16] TOPCIC M, BAUM M, KABST R. Are High-Performance Work Practices Related to individually Perceived Stress? A Job Demands-Resources Perspective[J]. International Journal of Human Resource Management, 2016, 27(1): 45~66
- [17] BAKKER A B, DEMEROUTI E. The Job Demands-Resources Model: State of the Art[J]. Journal of Managerial Psychology, 2007, 22(3): 309~328
- [18] HU Q, SCHAUFELI W B, TARIS T W. The Job Demands-Resources Model: An Analysis of Additive and Joint Effects of Demands and Resources[J]. Journal of Vocational Behavior, 2011, 79(1): 181~190
- [19] 吴伟炯,刘毅,路红,等. 本土心理资本与职业幸福感的关系[J]. 心理学报, 2012, 44(10): 1 349~

- [20] FARNDALE E, HOPE-HAILEY V, KELLIHER C. High Commitment Performance Management: The Roles of Justice and Trust[J]. Personnel Review, 2011, 40(1): 5~23
- [21] BOSCH-SIJTSEMA P. The Impact of Individual Expectations and Expectation Conflicts on Virtual Teams[J]. Group and Organization Management, 2007, 32(3): 358~388
- [22] LIN C P, TSAI Y H, JOE S W, et al. Modeling the Relationship among Perceived Corporate Citizenship, Firms' Attractiveness, and Career Success Expectation[J]. Journal of Business Ethics, 2012, 105(1): 83~93
- [23] 刘凤瑜, 张金成. 员工工作满意度调查问卷的有效性及其民营企业员工工作满意度影响因素研究[J]. 南开管理评论, 2004, 7(3): 98~104
- [24] ERYLMAZ A. The Relationship between Adolescents' Subjective Well-Being and Positive Expectations Towards Future[J]. Düşünen Adam, 2011, 24(3): 209~215
- [25] 姚琦, 乐国安, 伍承聪, 等. 企业新员工期望的结构和特点[J]. 心理科学, 2009, 32(1): 197~200
- [26] YUAN F, WOODMAN R W. Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations[J]. Academy of Management Journal, 2010, 53(2): 323~342
- [27] JIN J, FOSH P, CHEN C C. When East Meets West: Interaction Effects of Organisational Ownership Structure, Gender and (Un) Met Expectations on Workers' Attitudes in China[J]. International Journal of Human Resource Management, 2012, 23(1): 18~34
- [28] COLQUITT J A. On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure[J]. Journal of Applied Psychology, 2001, 86(3): 386~400
- [29] 苗仁涛, 周文霞, 刘军, 等. 高绩效工作系统对员工行为的影响: 一个社会交换视角及程序公平的调节作用[J]. 南开管理评论, 2013, 16(5): 38~50
- [30] XIAO Z, BJÖRKMAN I. High Commitment Work Systems in Chinese Organizations: A Preliminary Measure[J]. Management and Organization Review, 2006, 2(3): 403~422
- [31] TSUI A S, EGAN T, O'REILLY C. Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment[J]. Academy of Management, 1991(s): 183~187
- [32] 温忠麟, 叶宝娟. 有调节的中介模型检验方法: 竞争还是替补[J]. 心理学报, 2014, 46(5): 714~726
- [33] EDWARDS J R, LAMBERT L S. Methods for Integrating Moderation and Mediation: A General Analytical Framework Using Moderated Path Analysis[J]. Psychological Methods, 2007, 12(1): 1~22
- [34] WOOD S, DE MENEZES L M. High Involvement Management, High-Performance Work Systems and Well-Being[J]. International Journal of Human Resource Management, 2011, 22(7): 1 586~1 610
- [35] 施丽芳, 廖飞, 丁德明. 个人声誉关注作为心理不确定的缓解器: 程序公平-合作关系下的实证研究[J]. 管理世界, 2012(12): 97~114
- [36] 李焱, 魏峰. 高绩效人力资源实践有助于组织认同?——一个被中介的调节作用模型[J]. 管理世界, 2011(2): 109~117

(编辑 郭恺)

通讯作者: 颜爱民(1963~), 男, 湖南邵阳人。中南大学(长沙市 410083)商学院教授、博士研究生导师, 博士。研究方向为人力资源管理、组织行为学等。E-mail: e-trust@263.net

第3届(2016)网络治理与商业模式创新研讨会

互联网技术持续快速发展, 企业大数据资产逐渐形成, 战略联盟、产业集群、企业网络等组织形式的出现, 不仅对资源配置的方式与决策管理的模式产生结构性的影响, 而且引发治理模式的变化。随着信息技术的不断发展, 企业组织网络与信息技术网络紧密结合, 使企业组织形式呈现出扁平化、柔性化的发展趋势, 不仅主导着组织形式的变革, 在创新和创业活动中凸显优势, 而且带动了商业模式的新一轮创新。为加强网络组织及其治理研究领域内学者间的交流, 促进相互协作, 使理论研究与应用研究在广度和深度上进一步扩展。

会议时间: 2016-05-28

会议城市: 四川省 成都市

主办单位: 西南财经大学、中国企业管理研究会
网络治理专业委员会

联系人: 徐宏玲

E-mail: wlzlsyms@126.com

通讯地址: 四川省成都市温江区柳台大道 555 号
西南财经大学通博楼 A311