

人力资源管理对员工韧性影响研究述评

徐燕红

(广州工商学院 广东 广州 510850)

摘要:竞争激烈与不断变化的压力环境,使员工韧性成为学术界研究的重要主题。然而学术界对员工韧性的研究尚处于起步阶段。员工韧性的概念及影响因素尚未得到充分探讨。鉴于人力资源管理对组织与员工韧性研究的重要性,本研究先对员工概念的背景及定义、影响因素进行文献回顾与整理,最后基于人力资源管理的六大模块对员工韧性进行探讨。

关键词:员工韧性;人力资源管理;适应

【DOI】10.12293/j.issn.1671-2226.2023.27.063

【中图分类号】F272.92;F49 **【文献标识码】**A

随着信息的全球化,加快全球竞争、技术革命和组织结构的升级,企业处于竞争激烈与不断变化的压力环境中。这需要企业灵活与快速的反应来应对持续不断的压力来源。这需要企业具备灵活的战略、高性能的工作系统、优秀的员工,以应对当今快速变化的环境。员工是企业的核心资源,是企业政策的执行者。企业对竞争环境灵活与快速的反应,是由员工对竞争环境灵活与快速的反应来支撑的。然而,虽然有些人难以应对这些挑战,但研究发现,有些人能较好地应对这些挑战,学者们并将这种应对挑战能力描述为韧性。韧性让员工在压力情境下保持积极的工作态度,降低心理困扰,更快地适应新的变化,并在压力情境下较快地恢复过来,提高其应对不利情况的能力。因此员工韧性是企业应对压力源的关键,是企业竞争的核心资源,企业需要注重与发展培养员工韧性。

一、员工韧性的定义

韧性一词最早出现于20世纪70年代的工程科学。1973年,霍林将系统在受到干扰后恢复平衡的能力定义为“韧性”。韧性一词出现后,受到学术界的广泛关注。学者们通过不同的领域研究韧性,使韧性的研究领域越来越大,并取得了实质性的进展。不同的研究领域,韧性的对其概念化和操作化的研究各不相同。Estrada等人(2016)结合心理学,把韧性定义为一个人们将个体适应、恢复与成长能力结合起来的动态过程,这个过程使人们能够应对动态与挑战的环境。高韧性个体在困难与挑战面前保持积极的心态,并通过自己的能力使自己在挫折中恢复过来,使自己变得更强大。高韧性个体能使自己在负面情绪中恢复过来,并保持身心健康,使自己适应不断变化的环境。

20世纪90年代学者们开始将韧性与组织管理领域结合起来。韧性与组织管理领域结合起来,被用

于描述组织的内在特征,能使组织在不利的条件下,更快地做出反应,通过创新的经营方式使组织得到更快的恢复。近年来,学者和从业者对工作场所韧性的兴趣大大增加。例如,Linnenluecke(2017)使用书目映射来确定五种不同的研究流,这些研究流研究了组织内部和组织的弹性。为了应对各种各样的逆境,工作场所韧性通常被视为一个组织(及其成员)所具有的理想特征,并成为积极组织行为的核心结构之一。

在组织层面,韧性被用来指的是随着环境的变化动态地重塑商业模式和战略的组织能力,以及在需求变得极其明显之前进行改变的能力。Williams等人(2017)研究发现,组织韧性有利于企业的危机管理。频繁的组织变化和增加的不确定性使组织变革成为一种更持续的特征,这时员工韧性对于促进变革和以积极的心态接受变革至关重要。组织韧性的提高离不开员工韧性的发展。组织韧性探索中的一个发展理念是“员工韧性”。在员工层面,韧性被用来指组织成员在面对问题和逆境时反弹甚至成功的能力毅力和恢复。Wang等人(2020)认为,面对新冠病毒的威胁,韧性成为了员工强而有力的积极资源。员工韧性是员工对工作场所变化持开放态度的前兆,能够增加了组织的竞争优势。员工韧性通过形成“组织推动者”被组织明确鼓励,是一个与内在属性弹性不同结构的变量。员工韧性是指员工通过适应、学习和网络行为,应对困难与挑战。员工韧性能为一系列潜在的不良事件做好准备,能对日常发生的增量变化进行快速适应,可以有效地改善组织功能。员工韧性表现在重大不利事件期间和之后的积极适应行为,员工在压力过程中通过自身的心理资源以及弹性行为的发展和制定来表现出持续的适应性。当员工处于挑战情境下,员工会快速调整自身的情绪、认知和行为来应对挑战,使自身保持良好的心理健康和工作表现。员工韧性能使员工较快地接受并适应不利情境,能利用和积

极开发个人和工作场所资源的能力使其在压力中恢复过来。高韧性员工在面对不利工作条件时,通过寻求支持,适当沟通,协作,网络,寻求改进机会等行为,使自己适应不断变化的环境,使自己快速恢复过来。高韧性员工具有较高的积极情绪(如乐观,热情和积极的工作和生活态度),他们能够以幽默、放松技巧和乐观的思维应对威胁与挑战。

二、员工韧性的影响因素

在 VUCA 时代下,员工韧性成为组织变革一重要积极影响因素,成为学术界研究的一大趋势。学术界对员工韧性的研究主要集中在其所产生的积极工作成果,比如创新行为、工作满意度、信息和知识分享、组织公民行为、敬业度、工作投入度、动机、自我意识、自尊、自我效能、责任心等。

具有高韧性的员工倾向于以积极的方式应对他们所经历的冲击或不利情况。员工韧性能有效减少抑郁、焦虑和负面影响。即使在新冠病毒的威胁下,高韧性的员工仍能缓解各种压力,克服各种困难。高韧性的员工具有较高的个人保护能力,能缓冲压力工作需求的负面影响,能缓解员工工作倦怠。Johnson 等人(2015)通过 2 个月的员工韧性训练发现,员工缺勤有所减少,并每人为企业节省了 1846 美元的成本。当员工受到同事间的排斥时,员工韧性能减轻员工对负面情况的敏感度,能保持积极的心态,能有效缓解情绪衰竭,能采取积极的措施缓解排斥。企业通过提高员工韧性能有效处理职场各种负面问题,如欺凌、离职倾向、神经质等。

员工韧性被研究为一种有益的品质,它能使组织的功能得以实现。Luthans 等人(2005)的一项研究表明,高水平的弹性与工作表现呈正相关。Avey 等人(2011)支持 Luthans 等人(2005)的观点,并认为员工韧性不但能使员工在不利的条件下保持高水平的工作表现,还能激励员工付出额外的努力,提高工作绩效。员工韧性在工作绩效方面的优势,得到学术界的普遍认可。员工韧性是员工绩效的一个强有力的预测因素。

员工韧性是一种积极的心理资源,能使员工在逆境中保持积极的情绪,能使有更好的人际关系,可以改善心理健康感知。员工韧性使员工拥有良好的心理健康,使员工在压力中减少情绪紧张、有效地应对不利条件,从而提高员工幸福感。面对挑战,高弹性员工通常会积极和乐观的心态对待,他们相信组织的未来美好的,并希望能留在企业里,与企业共建这美好未来,从而增加员工与组织间的情感组织承诺。

三、人力资源管理对员工韧性的影响

员工韧性应对动荡和压力的工作场所最重要的积极资源,能给企业带来各种积极影响。如何培养员工韧性成为学者和管理者的一重要议题。例如,Sull 等人(2015)研究发现,工作时间与员工韧性显著相关,每周工作时间在 18.75-37.5 小时之间的员工有更高的适应力。Khan 等人(2019)认为,领导通过信息共享、合理的工作分配,使员工获得更多的自主权,有利于培养员工韧性。Lengnick-Hall 等人(2011)与社会气候相关的广泛资源网络使个体能够发展彼此之间的关系,以共享员工韧性技能和策略等关键资源。

Seligman(2011)通过研究创伤后军队成长的影响因素发现,韧性是可以培养与提高的。人力资源管理是企业的一重要战略活动,在培养员工韧性过程中发挥着非常重要的作用。Rehman 等人(2021)研究发现,人力资源管理实践能提高员工韧性与组织韧性。利用人力资源管理实践来培养员工的弹性技能,可以在面对复杂、竞争和动态的环境时培养更大的个人灵活性、持久性和动力。因此,越来越多学者采用人力资源管理理论研究员韧性。Guest(2017)运用人力资源管理理论与积极心理学研究员韧性。Bardoel 等人(2014)为提高员工韧性,开发出一套人力资源实践。Lengnick-Hall 等人(2011)认为,鼓励组织内部社会互动的人力资源原则,如培养相互信任和相互依存的氛围,以及组织公民意识,可能有助于提高员工的适应能力。人力资源管理对员工韧性的培养主要在员工心理资本方面发挥作用,表现为员工发展能力及在逆境下的适应能力。企业间的人力资源管理地难以复制的,并不会通过财务报表清晰地展现出来,所以研究人力资源管理对员工韧性的影响是非常重要的。为了更为清晰地了解人力资源管理对员工韧性的影响,本研究通过人力资源管理六大模块(人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理、劳动关系管理)对员工韧性的研究进行梳理如下。

1、人力资源规划。韧性可以通过计划性干预来提升。人力资源管理通过制定支持性的人力资源原则、架构和理念,可提升员工的韧性。人力资源可以通过其战略性和前瞻性的方法在建立员工韧性方面发挥重要作用。人力资源战略定位及其价值主张降低组织对衰退冲击的敏感性,减少其逆境,有利于员工韧性的提升。Jiang 等人(2012)运用积极心理学研究发现,许多人力资源战略实践可以通过利用心理资源来增强员工弹性。人力资源规划对员工韧性的积极影响,已得到学者们的普遍认同。

2、招聘与配置。Khan 等人(2019)认为,灵活、合理的工作设计能促进工作场所的包容性与多样性,可

助于培养员工韧性。韧性并不容易被发现,通常只有在个人经历了个人危机之后才会表现出来。Laborde 等人(2016)指出,运动员可能比非运动员员工更有弹性,这表明组织在选择人员时可能需要将弹性作为招聘标准。虽然一些组织安排研讨会和培训来提高现有人员的弹性,但许多组织也调整了他们的招聘标准,以便能够识别更具弹性的申请人。

3、培训与开发。员工弹性是一组技能和属性,可通过教育、培训和发展等人力资源管理,提高员工韧性。员工发展计划、危机管理系统和多样性管理,可能会增强员工的弹性。Luthans 等人(2006)认为风险是人力资源开发方法的重点领域,并指出通过减少风险和压力,减小不利事件发生的可能性,有利于员工韧性的提高。Bowles 和 Cooper (2012)认为,高敬业度文化可以为员工创造一个支持性的环境,可提高员工韧性。Bridges 等人(2023)认为,在没有足够的组织支持的情况下,员工承受着环境的变化和面临的压力中,破坏员工的情感健康,对员工造成伤害,难以培养出高韧性的员工。因此,人力资源开发专业人员应该提供精心设计的人力资源开发战略、计划和政策,这些战略、计划和政策将同时关注有弹性的短期和长期结果,无论是关注个人和/或组织;因此,讨论与核心人力资源开发原则相关的弹性实践(例如,个人发展、绩效管理、职业发展、组织发展)。人力资源开发弹性成果(如情感和职业弹性)可以通过学习、培训和发展方法来建立,这可以帮助员工和公司提高个人和组织的弹性,以应对无休止和日益复杂的商业世界。

4、绩效管理。Kuntz 等人(2016)组织有机会通过在日常工作中嵌入弹性建设实践,以具有成本效益的方式在组织和员工层面提高其弹性能力。这不仅将确保在发生危机时更好地做好准备,而且还将改善整个组织的运作和绩效结果。

5、薪酬福利管理。Bardoel 等人(2014)研究发现,奖励和福利制度能增强员工的弹性。Khan 等人(2019)采用定性的方法研究巴基斯坦电信行业的员工韧性,发现企业提供货币与非货币的员工福利,有利于员工心理资本的建立,有利于员工韧性的提高。

6、劳动关系管理。Bardoel 等人(2014)认为,诸如工作中的社会支持和员工援助计划等人力资源实践将增强员工的适应力。特定的人力资源实践(如劳动力裁员、组织缩小规模、降低成本政策)会对员工的弹性产生负面影响,因为它们往往会产生反弹结果。

总结

在当前经济不确定和竞争激烈的时代,向员工灌输韧性的组织将具有明显的优势。因为员工经常遇到

需要激发弹性的情况和事件,以在面对不利事件时取得积极的结果。然而,员工韧性尚未得到充分探讨。对员工韧性的研究,需要从员工韧性概念的背景、定义、影响因素等进行评估。因此,本研究对员工概念的来源及定义、影响因素等进行文献回顾与整理。

虽员工韧性的概念尚未得到统一,但员工韧性通常被广泛地描述为员工积极适应逆境的能力。员工韧性是一个可以发展的动态性过程。在逆境和重大变化时期,能够潜在地提高员工适应能力的干预措施对员工和雇主都有重大好处。一些学者和组织实践者强调需要设计干预措施来增强员工的弹性。事实上,增强员工韧性的干预措施—人力资源管理,已被确定为发展员工韧性的关键组成部分。现有的研究主要集中在理解心理资本和积极组织行为在员工韧性发展中的作用,现有的研究对人力资源管理在员工弹性发展中的作用关注仍有限。研究如何设计、交付和评估人力资源管理对员工韧性的作用,有助于员工韧性和人力资源管理研究领域的拓展,对企业管理实践有着重要的意义。

参考文献:

- [1] 阿米尔, M., & Mangundjaya, W.L. (2021)。弹性如何影响员工敬业度?《印度尼西亚案例研究》,《亚洲金融、经济与商业杂志》,8(2), 1147-1156
 - [2] Dalgic, A., 德米尔, M., & 埃尔根, F.D. (2023)。感知的脆弱性是否介导酒店员工的韧性对心理健康感知的影响?《旅游业》,71(1), 77-97
 - [3] Estrada, A.X., Severt, J.B. 和 Jim é nez Rodríguez, M. (2016)。阐述韧性的概念基础。《工业与组织心理学》,9(2), 497-502
 - [4] 普林默 G., Berman, E.M., Malinen, S., Frankén, E., Naswall, K., Kuntz, J. 和 L'fgren, K. (2022)。公共部门管理者的弹性。《公共人事管理评论》,42(2) 338-367
 - [5] Westmattmann 博士., Hossiep, R., 布鲁克斯, M., & Schewe, G. (2021)。精英运动和工作中的韧性——德国精英运动员和员工的比较分析。《运动与锻炼心理学》,57
- 作者简介:徐燕红(1986-)女,高级经济师,研究方向:企业管理
- 基金项目:佛山市 2023 年人文社科项目《多主体耦合协同下佛山市农村健康养老服务项目提升路径研究》