

DOI: 10.13504/j.cnki.issn1008-2700.2023.03.005

人力资源弹性实践对员工 工作绩效的影响

——基于情感事件理论的视角

李刚, 夏梦瑶

(中南民族大学 管理学院, 湖北 武汉 430074)

摘要: 基于情感事件理论, 将员工情感反应、工作态度和工作行为作为中介变量, 将参与决策作为调节变量, 构建人力资源弹性实践与员工工作绩效的关系模型, 研究人力资源弹性实践对员工工作绩效的影响机制。对400份组织-员工配对问卷数据进行多层回归分析, 研究结果表明: 人力资源弹性实践正向影响员工工作绩效, 积极情绪、工作满意度和组织公民行为在人力资源弹性实践和工作绩效之间发挥链式中介作用, 参与决策在人力资源弹性实践和工作绩效之间起到正向调节作用。

关键词: 人力资源弹性实践; 积极情绪; 工作满意度; 组织公民行为; 员工工作绩效; 参与决策

中图分类号: F243.5 **文献标识码:** A **文章编号:** 1008-2700(2023)03-0058-15

一、问题提出

人力资源弹性是企业为应对不确定性环境而采取的管理实践策略, 主要包括员工职能、工作时间、员工数量、薪资等方面的弹性^[1]。当前一些企业采用的远程办公工作模式就是在工作时间和地点上的弹性^[2]。企业的人力资源弹性实践对员工工作绩效具有一定的积极作用。已有文献对二者之间的关系展开研究, 并引入组织承诺^[3]、工作满意度^[4]、员工敬业度^[5]等作为中介变量, 但鲜有文献系统探究人力资源弹性实践与员工绩效关系背后的情感机制。因此, 人力资源弹性实践影响员工绩效的内在机制与边界条件仍存在探索空间。

员工工作绩效由员工的工作态度和行为产生, 而员工的工作态度和行为除受自身特征的影响外, 还会受到工作环境因素的影响^[6-7]。情感事件理论系统揭示了特定工作环境中员工的情感作用机制^[8-9], 认为特定工作环境下的工作事件会刺激员工情感反应, 继而影响其工作态度和行为^[10]。已有研究根据情感事件理论指出, 某些人力资源管理实践作为一种情绪事件会诱发员工的积极情绪^[11], 而员工的积极情绪对自身工作绩效具有积极影响^[12]。可见, 情感事件理论有助于解释企业为应对不确定性而开展的人力资源弹性实践这一工作事件对员工情感反应、态度和行为的影响机制。本文拟基于情感事件理论, 把人力资源弹性实践视为工作事件, 按照工作事件—情感反应—工作态度—工作行为—工作绩效的分析框架, 探究人力资源弹性实践对员工工作绩效的影响机制。在具体研究中, 本文将借鉴已有文献^[11,13-14]

收稿日期: 2022-09-10; 修回日期: 2022-11-28

作者简介: 李刚(1975—), 男, 中南民族大学管理学院副教授, 通信作者; 夏梦瑶(1996—), 女, 中南民族大学管理学院硕士研究生。

的变量处理方式,采用积极情绪作为情感反应变量,将工作满意度作为员工态度的界定变量,将组织公民行为作为员工行为的界定变量。此外,社会交换理论认为,组织和员工之间是以互惠原则为核心的交换过程,而参与决策能够让员工感受到主人翁地位,帮助组织营造平等、尊重的氛围,形成有助于提高员工角色外行为和绩效的环境,从而提高交换意愿^[15]。考虑到不同参与决策水平下员工交换意愿不一,本文还将探讨参与决策在人力资源弹性实践与员工工作绩效之间的调节效应。

综上,本文将基于情感事件理论,探讨人力资源弹性实践对员工工作绩效的影响以及积极情绪、工作满意度和组织公民行为的中介作用机制,并考察员工参与决策作为人力资源弹性实践影响员工绩效的边界条件的作用。为增强研究的针对性与现实性,本文以远程办公这一弹性工作模式作为具体研究情境。本文可能的理论贡献有:第一,通过探讨人力资源弹性实践与员工工作绩效的关系,丰富人力资源弹性实践作用效果的理论研究,进一步验证人力资源弹性实践对员工工作绩效的作用;第二,基于情感事件理论,将情感反应、态度和行为作为中介,揭示人力资源弹性实践与员工工作绩效之间的作用机制,为远程办公模式下如何提高员工工作绩效提供有价值的解释路径和理论视角;第三,探究不同参与决策程度下人力资源弹性实践对员工工作绩效的影响效果,为人力资源弹性实践作用于员工工作绩效的过程厘清重要的边界条件。

二、研究评述

关于人力资源管理实践与员工工作绩效之间的关系已有大量研究,如探讨高承诺型^[16]、高绩效型^[17]、发展型^[18]、战略型^[19]、工作-家庭平衡型^[20]等人力资源管理实践与员工工作绩效的关系。这些研究表明,人力资源管理实践对员工工作绩效有积极影响。关于两者之间的内在作用机制,怀特和布赖森(White & Bryson, 2013)的研究表明,工作满意度在人力资源管理实践和员工工作绩效之间具有中介作用^[21]。还有学者发现,当企业采取基于社会责任的人力资源管理实践时,其作为一种情绪事件会诱发员工高兴、兴奋、自豪等积极情绪^[11];而员工的积极情绪对自身工作绩效具有正向预测作用^[12,22]。此外,人力资源管理实践可以作为组织公民行为的预测因素^[23],而组织公民行为和工作绩效具有正相关关系^[24]。

近年来,人力资源弹性实践作为组织面临不确定性环境所采取的一种人力资源管理实践日益受到关注。在现有研究中,人力资源弹性实践的结果变量主要涉及组织和个人两个层面。其中,人力资源弹性实践对组织层面的影响主要包括员工工作自主性能提高组织创新绩效^[25]、技能丰富性能提高工厂绩效^[26]、员工数量弹性影响公司绩效^[27]等;人力资源弹性实践对个体层面的影响主要包括弹性工作安排能提高员工生产率、工作质量以及组织承诺^[3],工作弹性带来工作满意和高工作绩效^[4],弹性人力资源管理影响员工敬业度和工作绩效^[5]等。

综上,已有研究对人力资源管理实践和员工工作绩效之间关系的研究成果较为丰富,部分学者采用员工情绪、态度和行为方面的中介变量(如积极情绪、工作满意度、组织公民行为等)揭示二者之间的关系。然而,鲜有研究将积极情绪、工作满意度、组织公民行为纳入情感反应—工作态度—工作行为的整体分析框架,并以此作为中介揭示人力资源弹性实践与员工工作绩效之间的作用机制。为此,本文借鉴已有研究成果,基于情感事件理论,将员工情感反应、态度和行为作为链式中介变量,探讨人力资源弹性实践与员工工作绩效之间的中介机制。此外,已有研究主要将参与决策作为自变量来研究高参与决策对员工和组织的积极影响^[15],本文将其作为调节变量,探究不同参与决策程度下人力资源弹性实践对员工工作绩效的影响效果。

三、理论分析与研究假设

(一) 人力资源弹性实践与员工工作绩效

阿特金森(Atkinson, 1984)首次提出人力资源弹性(human resource flexibility)的概念,认为人力

资源弹性主要由内部和外部两个方面组成, 其中内部灵活性一般通过整顿内部劳动力市场来提高组织应对不确定性的能力, 而外部灵活性一般采用裁员、临时雇员、兼职等方式利用外部劳动力市场以应对变化的经营环境^[28]。布莱顿 (Blyton, 1996) 认为人力资源弹性实践是组织对内结合经营目标、对外考虑竞争环境, 灵活运用人力资源要素 (数量、结构和时间方面) 的策略^[1]。具体包括: (1) 时间和数量弹性。为应对疫情等突发事件, 企业着手制定灵活的工作时间计划, 允许员工开展远程办公; 同时, 针对部分业务人员过剩的情况, 制定轮岗轮休计划和工作分担计划^[29]。(2) 职能弹性。职能弹性是指员工执行某一工作时的可移动性、适应性或多技能性^[1], 通常通过工作丰富化、工作扩大化等方式实现。在远程办公的弹性工作情境下, 员工在工作中有更大的自由度和自主权, 企业通过网络交流和培训学习活动能让员工在居家办公等相对孤独和单调的工作环境中重新找回工作的意义和目标^[30]。(3) 薪资弹性。薪资弹性是以多样化的薪资结构来支付报酬, 建立以绩效为基础的薪资支付体系^[1]。远程办公导致公司正常提供的非经济福利 (如通勤保障) 的减少, 但会增加经济福利的补偿, 如对远程办公网络使用费用给予定额补贴等^[30]。

工作绩效研究始于 20 世纪 60 年代, 学术界对工作绩效概念的界定不一。例如, 结果论用数量效率和生产力指标衡量工作绩效, 行为论用员工行为结果代指工作绩效, 综合论则认为行为和结果是工作绩效不可分割的两个部分。范斯科特和莫托维德洛 (van Scotter & Motowidlo, 1996) 在综合论的基础上指出, 工作绩效应延展出更广泛的方面, 如主动执行角色外任务、建立良好的同事关系、超额完成任务等, 并将其概括为主动奉献、人际关系和任务绩效^[31]。

人力资源弹性实践不以企业规章制度约束员工行为, 不借助领导或职权进行硬管理, 注重以人为本, 通过激发员工潜力, 使其自发地做贡献, 将强制性工作转变为主动性工作。当企业实行职能弹性时, 员工能承担更多责任、参与更多决策, 充分发挥自身的创造性和能力, 也能提高其工作积极性, 从而更满意地完成工作。当实行时间弹性时, 员工在工作时间方面拥有更多的自主权, 其自我管理得到尊重, 从而大大提高员工的创造性和积极性。当实行薪资弹性时, 员工的积极性得以提高, 从而有利于提高工作绩效。当实施数量弹性时, 虽然会使员工流动性加大、扩大其焦虑心理, 但员工为了继续留在企业往往会更加努力工作, 提高自身工作绩效。工作特征模型 (job characteristics model, JCM) 为解释人力资源弹性实践与工作绩效的关系提供了依据。其中, 工作特征包括技能多样化、工作重要性、完整性、自主性和反馈^[32]。JCM 将工作内容按照这五个方面进行设计, 以衡量员工高水平心理状态和工作绩效。人力资源弹性实践中职能弹性对应技能多样化、工作重要性和完整性, 时间弹性对应自主性, 薪资弹性对应工作反馈。可见, 人力资源弹性实践是基于工作特征模型实现工作丰富化继而达到提高工作绩效的目标。由此, 本文提出如下研究假设:

H1: 人力资源弹性实践显著正向影响员工工作绩效。

(二) 积极情绪、工作满意度和组织公民行为的链式中介作用

员工在工作中会经历来自工作场所的不同事件, 从而表现出不同的情绪反应^[33], 主要包括积极和消极两种情绪类型。沃森等 (Watson et al., 1988) 认为积极情绪可以反映个体感到热情、活力和警觉性的程度, 是一种高能量、全神贯注投入且感到愉悦的状态^[34]。根据沃森制定的测量量表, 积极情绪包括兴趣、警觉、兴奋、激励、坚强、专注、注意、热情、自豪和主动。根据工作要求-资源模型 (job demands-resources model, JD-R), 人力资源弹性实践由于为员工提供工作时间和工作场所的便利, 对员工来说是一种自主性的工作资源, 有助于员工形成积极情绪。具体来说, 第一, 职能弹性使员工拥有一定程度的自主权, 扩大工作技能和知识, 主动承担挑战性工作, 满足自我实现需求, 形成自豪的积极情绪。第二, 数量弹性则根据业务经营需要, 采取增减临时工、外包员工等策略对人员进行动态调整, 使在岗员工感受到一定程度的职场压力, 即无论是旺季还是淡季都要专注工作, 即使远程办公也不容懈怠, 从而形成专注的积极情绪。第三, 时间弹性旨在满足员工对时间灵活性的要求, 增加了灵活安排和高效利用时间的可能性, 平衡工作-家庭矛盾以减少冲突的产生, 从而形成愉悦的积极情绪。第四, 薪资弹性

则主要以绩效为导向并结合利润分享计划制定多元化薪资体系,激励员工的工作积极性,且薪资与绩效成正比易形成激励的积极情绪。总之,人力资源弹性实践带来员工的高自主性、高工作投入、良好的工作-家庭关系和高激励水平易形成积极情绪。由此,可以推测人力资源弹性实践和积极情绪之间存在正向关系。

员工工作满意度的概念起源于心理学,早在20世纪初就有学者对其进行研究。崔等人(Tsui et al., 1992)指出,工作满意度是员工在就业过程中从各方面获得的总体感知^[35]。根据双因素理论,情绪是影响员工工作满意度的重要因子。积极情绪对员工的心理韧性、思维—行动路径^[36]、资源能力^[37]等均具有促进作用,使员工具有解决工作问题的心理和能力资源基础,从而从容应对工作挑战。因此,积极情绪引发的正能量思想和行动有助于实现目标和积累资源,使得员工较容易形成工作满意度^[38]。同时,积极情绪使员工懂得自我调节和心理暗示,长期的积极情绪体验使员工拥有较高的心理健康水平、保持愉悦的工作状态,也会提高工作满意度^[39]。

现有研究通常将组织公民行为视为员工的角色外绩效,但也有研究者将组织公民行为视为一种角色外行为,进而探究其对工作绩效的影响^[24,40-42]。组织公民行为作为一种利他行为,在正能量情绪下能较好表现、负能量情绪下较为隐蔽,同时具有不被系统正式规定的特性,这使得组织公民行为是否展现取决于主观意愿。当工作满意度较高时,员工更有动机行使组织公民行为,更愿意关心同事和组织并主动奉献,从而处于极易实施组织公民行为的状态。工作满意度让员工感受到工作的意义,发掘自身潜能,提高敬业度、使命感和成就感,并以主人翁意识去自发完成工作职责外的工作,从而形成组织公民行为^[43]。本文基于情感事件理论模型,将组织公民行为作为工作行为的界定变量。

情感事件理论指出,工作事件是情绪反应的前因变量,继而影响员工在工作中的态度和行为,而工作绩效是员工情绪、态度、行为等产生的最终结果。人力资源弹性实践从员工的角度出发制定一系列弹性策略供其选择,往往能给员工带来积极情绪。当处于积极情绪状态时,员工能由内而外地喜欢工作,形成高工作满意度。工作满意度往往附有高能力、精力和情感等身心资源,使员工拥有从事角色外行为的资源基础。也就是说,人力资源弹性实践作为有利于员工的工作事件使其感受到被尊重和认可,较易触发积极的情感反应,同时提高工作满意度,推动员工向外延展工作职责范围,做出超出职责范围而对他人和组织有利的行为^[44]。组织公民行为能带来和谐的人际关系,获得更多的外部帮助,从而顺利完成工作,有利于提高工作绩效^[43]。此外,组织公民行为的发生能够增加员工的社会资本,使其具备信息获取便利优势,从而拥有提高工作绩效的资源基础,最终形成高工作绩效回馈组织^[24]。因此,本文提出如下研究假设:

H2: 积极情绪、工作满意度和组织公民行为在人力资源弹性实践与工作绩效之间起链式中介作用。

(三) 参与决策的调节作用

参与决策指员工依据组织内的规章制度,直接或间接地参与组织管理决策的各种行为总称^[15]。参与决策源于领导授权,表明在一定程度上让员工参与到组织决策的过程中,使员工与领导处于相互影响、信息分享的平等地位。当处于高参与决策程度时,员工与组织的沟通得到加强,容易感受到自身价值的存在,特别是在远程办公模式下,有助于增强员工的组织归属感。员工参与决策会使他们有一种自主和合作的感觉,从而更加主动、自觉地去完成工作任务^[45],追求较高的工作绩效。人力资源弹性实践使员工拥有较大的自主权,使其产生主人翁意识,当员工参与决策程度较高时,这种意识更加强烈,他们会更加乐于去提高工作绩效。同时,参与决策可以强化员工对组织的承诺,有利于解决组织和员工之间的认知冲突,构建起相互信任,在信任的组织氛围中开展的人力资源弹性实践不仅可以获得员工的拥护与支持,还能促进工作绩效提升。由此,本文提出如下研究假设:

H3: 参与决策在人力资源弹性实践和员工工作绩效之间发挥正向调节作用。

基于以上分析, 建立本文的理论模型 (如图 1)。

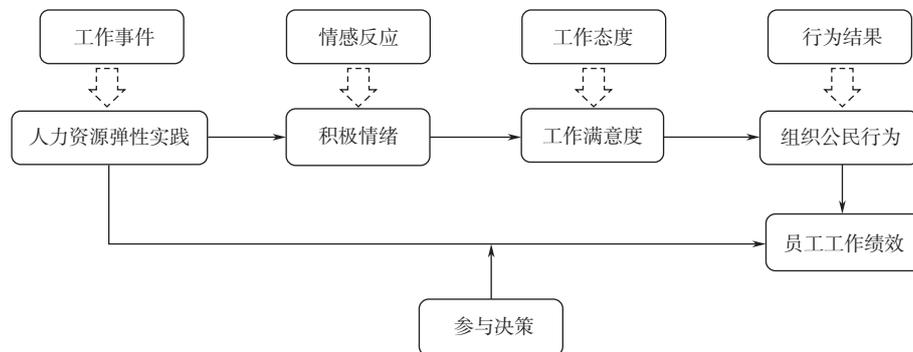


图 1 理论模型

四、研究设计

(一) 调查方法与研究样本

本文旨在探讨远程办公情境下人力资源弹性实践对员工工作绩效的影响。为此, 研究团队选取可能采取远程办公模式的企业员工, 以问卷星链接形式发放电子问卷, 对样本企业中人力资源部门和员工进行配对调查。其中, 人力资源部门主管对员工工作绩效情况进行评分, 并填写基本信息; 员工回答人力资源弹性实践、积极情绪、工作满意度、组织公民行为、参与决策等问题, 并填写基本信息。

本次调查采取三项措施严格控制数据质量。第一, 问卷导语处告知调研目的, 承诺答卷仅用于学术研究, 并对答卷内容严格保密, 以消除调查对象的顾虑。第二, 制作组织-员工配套问卷, 先和样本企业人力资源部门取得联系, 由该部门主管填写员工绩效问卷, 再委托主管将员工问卷转发给员工填写。每家公司问卷链接独立生成、分开发放, 确保按公司来收集主管和员工配套问卷。第三, 在员工问卷中设置筛选条件 (是否为远程办公), 在数据分析前筛选出有效答卷, 以考察远程办公背景下的员工工作态度、行为和绩效表现。

调研过程共向 40 家公司发放问卷, 收集答卷 456 套, 其中有效配套答卷 400 套, 问卷有效率为 87.72%。其中, 被试员工中女性略多, 占 55%; 年龄主要集中在 20~50 岁, 占比达 81.8%; 大专和本科学历占比为 83.3%; 一半以上员工工作年限在 1~5 年, 工作不足 1 年和超过 10 年的员工仅占 14.5% 和 11.8%; 员工职位分布中, 普通员工占 71.3%, 高层管理者仅占 3.8%; 被试员工所处部门分布较为均匀。员工所处行业分布中互联网行业和教育行业共占 62.5%, 这主要是因为这两个行业采用远程办公模式的普及性相对更高。此次调查样本中属于小型企业的员工居多 (占 42.5%), 而仅有 10% 的员工来自大型企业。

(二) 变量测量

本文采用信效度较高且具有代表性的量表。题项使用李克特 (Likert) 5 点计分法计分, 1 表示非常不同意、5 表示非常同意。

1. 人力资源弹性实践 (HRFP)

采用黄琦 (2005)^[46] 制定的量表, 共 24 个题项。其中, 在职能弹性上结合怀特和斯内尔 (Wright & Snell, 1998)^[47] 的量表对 6 个题项进行了修订。代表题项如 “员工常有机会接受公司内部职业培训” “员工可以弹性地选择工作时段” “对于一些临时性岗位, 公司倾向于雇佣短期工和公司会定期地对我们的薪资进行调整” 等。量表的克朗巴哈系数 (Cronbach's α) 为 0.958。

2. 积极情绪 (PA)

采用沃森等 (1988)^[34] 编制的量表中因子载荷最高的 5 个题项, 代表题项如 “我觉得自己处于开心的状态” “我觉得自己处于充满热情的状态” “我觉得自己处于积极活跃的状态” 等。量表的克朗巴哈系数为 0.717。

3. 工作满意度 (JS)

采用崔等人 (1992)^[35] 开发的量表, 共 6 个题项。代表题项如“我对目前这份工作所做的事情感到满意”“我对目前这份工作带来的收入感到满意”“我对公司提供的晋升机会感到满意”等。量表的克隆巴哈系数为 0.899。

4. 组织公民行为 (OCB)

采用樊等人 (Farh et al., 1997)^[48] 设计的量表, 共 20 个题项。代表题项如“我会努力维护公司形象, 并积极参与有关活动”“我会乐意协助同仁解决工作上的困难”“我工作时会合理安排时间, 着手处理公务”等。量表的克隆巴哈系数为 0.943。

5. 工作绩效 (EP)

采用范斯科特和莫托维德洛 (1996)^[31] 编制的量表, 共 16 个题项。代表题项如“该员工能主动解决工作中存在的问题”“该员工在工作中努力工作”“该员工能严格遵守单位规章制度”等。量表的克隆巴哈系数为 0.935。

6. 参与决策 (IIDM)

采用王和塞弗特 (Wang & Seifert, 2021)^[45] 编制的量表, 共 3 个题项, 包括“在工作中我的意见较为重要”“我能够提出建议以改进团队工作”“我可以作出决定, 使我更有效地完成工作”。量表的克隆巴哈系数为 0.980。

7. 控制变量 (Controls)

现有研究表明, 员工的人口学特征和组织特征均可能影响员工态度、行为和绩效。本文将性别、年龄、学历、工作年限、职位、所在部门、所属行业和企业规模作为控制变量。

(三) 模型设置

为检验人力资源弹性实践对员工工作绩效的影响机制, 本文借鉴温忠麟和叶宝娟 (2014)^[49] 对中介效应的研究, 构建模型 (1)~模型 (5) 对假设 H1 和假设 H2 进行检验:

$$EP = \alpha + \beta_1 HRFP + \gamma Controls + \varepsilon \quad (1)$$

$$PA = \alpha + \beta_1 HRFP + \gamma Controls + \varepsilon \quad (2)$$

$$JS = \alpha + \beta_2 PA + \gamma Controls + \varepsilon \quad (3)$$

$$OCB = \alpha + \beta_3 JS + \gamma Controls + \varepsilon \quad (4)$$

$$EP = \alpha + \beta_1 HRFP + \beta_2 PA + \beta_3 JS + \beta_4 OCB + \gamma Controls + \varepsilon \quad (5)$$

参考温忠麟和叶宝娟 (2014)^[50] 关于调节效应的检验方法, 构建模型 (6) 对假设 H3 进行检验:

$$EP = \alpha + \beta_1 HRFP + \beta_2 IIDM + \beta_3 HRFP \times IIDM + \gamma Controls + \varepsilon \quad (6)$$

其中, α 、 β 、 γ 分别为相应的系数, ε 为随机扰动项。

五、研究结果

(一) 共同方法偏差分析

本文在数据采集时分别从员工和人力资源部门主管两方面进行, 一定程度上避免了共同方法偏差。为保证结果科学性, 使用以下 3 种方法进行检验。其一, 进行哈曼 (Harman) 单因子检验, 提取最大因子方差解释度为 43.291%, 低于 50% 临界值的推荐标准。其二, 借助结构方程模型, 在六因子模型中加入共同方法因子。比较六因子模型与增加共同方法因子模型的拟合指标 (见表 1) 可知, $\Delta RMSEA = 0$, $\Delta CFI = 0.004$, $\Delta NFI = 0.005$, $\Delta RFI = 0.001$, $\Delta TLI = 0.01$, $\Delta IFI = 0.013$, 各项拟合指标变化值均小于 0.02 的经验值, 故推断控制后的模型与原模型各项指标相差不大。其三, 将六个变量合并为一个变量进行验证性因子分析, 结果显示该模型拟合效果不佳 ($\chi^2/df = 12.476$, $RMSEA = 0.170$, $CFI = 0.731$, $NFI = 0.715$, $RFI = 0.691$, $TLI = 0.708$, $IFI = 0.731$)。综合分析推断, 该数据不存在严重的共同方法偏差。

表1 各模型拟合指数

模型	χ^2/df	RMSEA	CFI	NFI	RFI	TLI	IFI
增加共同方法因子模型	3.643	0.081	0.947	0.928	0.910	0.933	0.947
六因子模型	3.594	0.081	0.943	0.923	0.911	0.943	0.934
五因子模型	4.800	0.098	0.914	0.894	0.881	0.903	0.914
四因子模型	4.774	0.097	0.914	0.893	0.882	0.904	0.914
三因子模型	5.969	0.112	0.885	0.865	0.852	0.874	0.885
二因子模型	6.431	0.117	0.873	0.853	0.841	0.862	0.873
单因子模型	12.476	0.170	0.731	0.715	0.691	0.708	0.731
评判标准	<5	<0.1	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9

注: 六因子模型包含人力资源弹性实践、积极情绪、工作满意度、组织公民行为、工作绩效、参与决策; 五因子模型包含人力资源弹性实践+积极情绪、工作满意度、组织公民行为、工作绩效、参与决策; 四因子模型包含人力资源弹性实践+积极情绪+工作满意度、组织公民行为、工作绩效、参与决策; 三因子模型包含人力资源弹性实践+积极情绪+工作满意度+组织公民行为、工作绩效、参与决策; 二因子模型包含人力资源弹性实践+积极情绪+工作满意度+组织公民行为+工作绩效、参与决策; 单因子模型包含人力资源弹性实践+积极情绪+工作满意度+组织公民行为+工作绩效+参与决策。

(二) 聚合分析

本文将人力资源弹性实践定义在组织层次, 但是该变量的测量问卷均由员工填写, 样本属于个体层, 因此需要对数据进行聚合处理。计算出 $ICC(1) = 0.143$, $ICC(2) = 0.626$, 分别满足高于 0.05 与 0.5 的标准; Rwg 值为 0.988, 满足高于 0.7 的标准。由此, 将员工填写的人力资源弹性实践数据聚合到组织层次符合要求。

(三) 信度和效度检验

首先, 各量表的克朗巴哈系数均大于 0.7, 说明量表信度较高。通过效度检验得出量表抽样适合性检验 (KMO) 值为 0.73~0.901, 大于 0.7, 且球形检验均显著 ($P < 0.05$), 累计方差解释度为 58.396%~96.259%, 大于 50%。由表 1 可知, 六因子模型拟合效果最优 ($\chi^2/df = 3.594 < 5$, $RMSEA = 0.081 < 0.1$, CFI、NFI、RFI、TLI 和 IFI 分别为 0.943、0.923、0.911、0.943 和 0.934, 均大于 0.9)。借助 AMOS 软件展开验证性因子分析, 表 2 结果显示因子载荷除一项外, 其余均为 0.7~0.9, 且组合信度 (CR) 均大于 0.7, 平均方差萃取量 (AVE) 均大于 0.5, 表明聚敛效度良好。此外, 变量的 AVE 平方根均大于该变量和其他变量间的相关系数, 故具有区分效度。

表2 验证性因子分析结果

变量类型	变量名称	因子载荷	AVE	CR	变量类型	变量名称	因子载荷	AVE	CR
人力资源弹性实践 (HRF)	职能弹性 (TF)	0.961	0.752	0.922	积极情绪 (PA)	PA-1	0.852	0.511	0.833
	数量弹性 (NF)	0.858				PA-2	0.852		
	时间弹性 (WTF)	0.661				PA-3	0.357		
	薪资弹性 (WF)	0.954				PA-4	0.728		
PA-5	0.667								
工作满意度 (JS)	JS-1	0.749	0.593	0.897	组织公民行为 (OCB)	组织认同 (OI)	0.854	0.725	0.929
	JS-2	0.818				帮助他人 (HO)	0.859		
	JS-3	0.743				关系融洽 (RH)	0.773		
	JS-4	0.783				保护资源 (PR)	0.821		
	JS-5	0.781				工作敬业 (WD)	0.941		
	JS-6	0.744							

表2(续)

变量类型	变量名称	因子载荷	AVE	CR	变量类型	变量名称	因子载荷	AVE	CR
工作绩效 (JP)	主动奉献 (AD)	0.914	0.902	0.965	参与决策 (HDM)	HDM-1	0.949	0.906	0.967
	任务绩效 (TP)	0.957				HDM-2	0.966		
	人际关系 (IR)	0.977				HDM-3	0.940		

(四) 描述性统计与相关性分析

各变量均值、标准差和相关系数见表3。结果表明,人力资源弹性实践和工作绩效显著正相关 ($r=0.552, P<0.001$), 人力资源弹性实践和积极情绪显著正相关 ($r=0.528, P<0.001$), 积极情绪和工作满意度显著正相关 ($r=0.632, P<0.001$), 工作满意度和组织公民行为显著正相关 ($r=0.691, P<0.001$), 组织公民行为和工作绩效显著正相关 ($r=0.602, P<0.001$), 初步支持本文的研究假设。

表3 变量的均值、标准差和相关系数

变量	均值	标准差	人力资源弹性实践	积极情绪	工作满意度	组织公民行为	工作绩效	参与决策
人力资源弹性实践	3.674	0.802	(-0.867)					
积极情绪	3.708	0.798	0.528***	(-0.715)				
工作满意度	3.722	0.800	0.621***	0.632***	(-0.770)			
组织公民行为	3.655	0.795	0.591***	0.602***	0.691***	(-0.851)		
工作绩效	3.679	0.759	0.552***	0.530***	0.632***	0.604***	(-0.950)	
参与决策	2.710	1.114	-0.359***	-0.374***	-0.414***	-0.388***	-0.373***	(-0.953)

注: $N=400$; ***表示 $P<0.001$, 后表同。对角线括号内数字为 AVE 平方根值。

(五) 假设检验

多重共线性检验结果显示, 方差膨胀系数 (VIF) 为 1.028~6.682, 均小于 10, 故变量间不存在多重共线性。采用 SPSS 22.0 软件进行层次回归分析, 对研究假设进行检验, 结果见表4。

表4 层次回归分析

变量	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7
性别	0.035	0.017	0.013	0.024	0.027	0.009	-0.025
年龄	0.421***	0.036	-0.029	0.026	0.060	0.109***	0.099***
学历	0.111**	0.051*	0.053**	0.035	0.012	-0.014	0.000
工作年限	0.196***	-0.013	-0.032	-0.028	0.048	0.063	-0.014
职位	0.187***	0.084***	0.069	0.071**	0.062*	-0.001	-0.013
所在部门	0.078	0.055	0.030	0.050*	-0.014	0.074***	0.036
所属行业	0.086	-0.022	-0.036	-0.017	0.000	0.041	0.028
企业规模	-0.007	-0.005	-0.016	-0.014	0.011	0.033	-0.006

表4(续)

变量	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
人力资源弹性实践		0.854***	0.397***	0.729***	0.784***		
积极情绪			0.064***			0.776***	
工作满意度			0.171***				0.264***
组织公民行为			0.352***				
参与决策				-0.091***			
人力资源弹性实践× 参与决策				0.161***			
<i>F</i>	31.337***	183.513***	210.339***	167.531***	124.984***	150.359***	200.424***
<i>R</i> ²	0.391	0.809	0.867	0.826	0.743	0.776	0.850

注: 模型 1—模型 4 为工作绩效的回归结果, 模型 5—模型 7 分别为积极情绪、工作满意度和组织公民行为的回归结果。* 表示 $P < 0.05$, ** 表示 $P < 0.01$, 后表同; 采用标准化人力资源弹性实践和标准化参与决策构建交互项。

模型 2 在模型 1 基础上引入人力资源弹性实践作为自变量, R^2 由 0.391 变为 0.809, 提高了 0.418, 即人力资源弹性实践能解释工作绩效 41.8% 的变化。这说明人力资源弹性实践显著正向影响工作绩效 ($\beta = 0.854$, $P < 0.001$), 从而验证了假设 1。

模型 5 中人力资源弹性实践和积极情绪显著正相关 ($\beta = 0.784$, $P < 0.001$), 模型 6 中积极情绪和工作满意度显著正相关 ($\beta = 0.776$, $P < 0.001$), 模型 7 中工作满意度和组织公民行为显著正相关 ($\beta = 0.264$, $P < 0.001$)。由于积极情绪、工作满意度和组织公民行为变量的加入, 人力资源弹性实践影响工作绩效的效应值由 0.854 (模型 2) 变为 0.397 (模型 3), 显著性仍存在, 故积极情绪、工作满意度和组织公民行为在人力资源弹性实践和工作绩效之间起链式中介作用, 从而验证了假设 2。

为进一步验证中介效应, 借助 Process 插件采用自抽样 (bootstrap) 分析方法, 结果见表 5。其中, 假设 2 中链式中介效应显著 ($\beta = 0.031$, 95% 置信区间 = [0.016, 0.050])。因此, 假设 2 得到进一步验证。

表 5 链式中介效用检验

路径	效应值	标准差	95% 置信区间	
			下限	上限
假设 2: 人力资源弹性实践→积极情绪→工作满意度→组织公民行为→工作绩效	0.031	0.009	0.016	0.050

在表 4 中, 将人力资源弹性实践与参与决策的交互项纳入模型后 (模型 4), 结果显示交互项对工作绩效呈显著正相关 ($\beta = 0.161$, $P < 0.001$), 说明参与决策在人力资源弹性实践和工作绩效之间起正向调节作用。使用 Process 插件中的模型 5 (模型 5 为直接路径受到调节, 而自变量和因变量间可放入多个中介变量), 可以更直观地揭示参与决策的调节作用, 结果如表 6 和图 2 所示。对高分组而言, 人力资源弹性实践对工作绩效有显著正向影响 ($\beta = 0.505$, 95% 置信区间 = [0.415, 0.596]); 对低分组而言, 人力资源弹性实践对工作绩效也具有显著正向影响 ($\beta = 0.317$, 95% 置信区间 = [0.211, 0.422])。由图 2 可知, 参与决策程度越高, 人力资源弹性实践对工作绩效的正向预测作用越强, 从而验证了假设 H3。

表 6 高低分组的调节效应

调节路径	参与决策	效应值	95%置信区间	
			下限	上限
人力资源弹性实践→工作绩效	低 (M-SD)	0.317	0.211	0.422
	高 (M+SD)	0.505	0.415	0.596

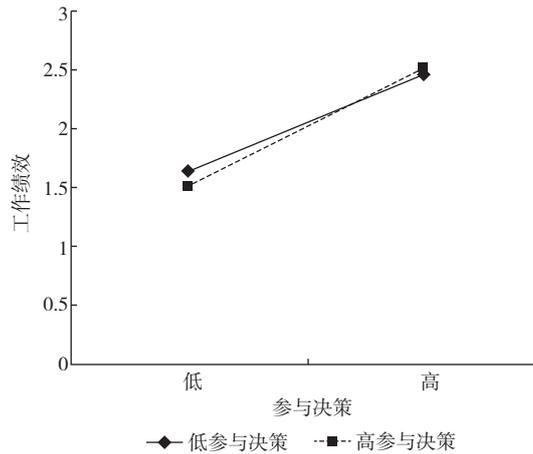


图 2 参与决策在人力资源弹性实践和工作绩效之间的调节作用

(六) 稳健性检验

1. 分样本回归

考虑到不同的样本对于研究结果具有不同的敏感性,本文在稳健性检验时,对性别进行分样本回归,结果如表 7 所示。结果表明,对男性和女性而言,本文所设定的假设均成立。

表 7 按性别分样本回归结果

变量	男性样本						女性样本					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
年龄	0.056	0.009	0.121***	0.057	0.021	-0.002	0.013	0.074*	0.062	0.176***	0.001	-0.032
学历	0.034	0.015	-0.016	0.074*	0.002	0.013	0.066*	0.006	-0.008	-0.012	0.119**	0.070*
工作年限	-0.068*	0.051	0.007	-0.034	0.001	-0.055	0.025	0.020	0.061*	0.036	0.020	-0.002
职位	0.084*	0.081	0.018	0.007	0.078*	0.047	0.072*	0.051	-0.02	0.018	0.087*	0.064*
所在部门	0.049**	0.017	0.033*	-0.013	0.020	0.020	0.006	0.022	0.035*	0.013	0.002	0.003
所属行业	-0.041*	-0.010	0.017	-0.012	-0.023	-0.034	0.016	0.020	0.023	0.063*	-0.005	-0.002
企业规模	-0.026	0.025	0.007	-0.039	-0.006	-0.027	0.021	0.004	0.043	0.005	-0.010	0.003
人力资源弹性实践	0.839***	0.818***					0.228**	0.791***	0.741***			0.413***
积极情绪			0.775***				0.013***		0.793***			0.056***
工作满意度				0.894***			0.306***			0.674***		0.077***
组织公民行为					0.815***	0.338***					0.805***	0.287***

表7(续)

变量	男性样本					女性样本						
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
参与决策						-0.024						-0.031
人力资源弹性						0.056*						0.096**
实践×参与决策												
F	88.408***	54.369***	98.815***	100.930***	104.655***	107.958***	122.084***	88.44***	77.575***	91.558***	97.167***	103.851***
R ²	0.805	0.718	0.822	0.825	0.830	0.894	0.822	0.770	0.746	0.776	0.787	0.868

注: 列(1)、列(5)—列(7)、列(11)—列(12)分别为不同变量对工作绩效的回归结果, 列(2)和列(8)为积极情绪的回归结果, 列(3)和列(9)为工作满意度的回归结果, 列(4)和列(10)为组织公民行为的回归结果。

2. 人力资源弹性实践的替代检验

本文采用职能弹性、时间弹性、数量弹性和薪资弹性分别替换人力资源弹性实践进行检验。结果显示, 回归系数的方向和显著性与前文保持一致, 即通过稳健性检验^①。

六、研究结论与启示

(一) 研究结论

本文基于情感事件理论, 探讨了人力资源弹性实践与员工工作绩效的关系, 考察了积极情绪、工作满意度和组织公民行为发挥的中介作用, 验证了参与决策在人力资源弹性实践和员工工作绩效间的调节作用。本文丰富了人力资源弹性实践的理论研究成果, 验证了情感事件理论的适应性, 打开了人力资源弹性实践和员工工作绩效之间的“黑箱”。研究结论具体如下:

第一, 人力资源弹性实践作为应对不确定性环境采取的管理实践能正向影响员工工作绩效。人力资源弹性实践由于在职能、数量、时间、薪资等方面赋予员工较大程度的自主权, 通过管理方式的弹性化和灵活性, 最大程度地体现以人为本, 站在员工角度为其提供支持。例如, 提供职能弹性解决员工技能和知识短缺的焦虑, 提供时间弹性让员工更好地实现工作-家庭平衡, 提供数量弹性以解决劳动力平衡的问题, 而提供薪资弹性则能满足员工远程办公下的薪资需求。为回报组织对自身提供的资源和帮助, 员工在脱离现场监督和管理的远程工作方式下也会努力提高工作绩效。

第二, 人力资源弹性实践通过积极情绪、工作满意度、组织公民行为的链式中介作用影响工作绩效。企业针对远程办公模式采取的人力资源弹性实践, 能够增强员工在工作中的自主性, 让员工形成积极情绪, 对工作的满意度提高, 乐于做出角色外的组织公民行为, 这些行为也对员工自身工作绩效的提高起到了促进作用。

第三, 参与决策在人力资源弹性实践和工作绩效之间发挥正向调节作用。拥有参与决策权能使员工感知自身对组织的重要作用。受到激励的员工会回馈组织, 并且在参与决策过程中更加深入地了解组织目标, 将自身纳入“圈内人”。同时, 参与决策的程度越高, 人力资源弹性实践越能激发员工更努力地提高工作绩效。

(二) 理论贡献

首先, 本文实证检验了人力资源弹性实践和工作绩效之间的关系, 丰富了工作绩效的前因研究。已有研究证实人力资源管理实践对员工工作绩效有显著正向影响^[16-20], 但缺乏人力资源弹性实践对员工工作绩效的影响研究。本文聚焦人力资源弹性实践, 发现其对工作绩效能够产生正向作用, 这不仅丰富了人力资源弹性实践的理论研究, 也拓展了工作绩效的前因变量, 是对已有研究的补充与完善。结果表明,

① 限于篇幅, 省略人力资源弹性实践的替代检验结果, 备案。

人力资源弹性实践贯彻弹性管理理念,能够提高管理制度和工作机制的人文性、合理性和激励性,有助于员工形成积极情绪,更好地调动员工内在动力,为员工工作提供良好的外部环境。

其次,本文从情感事件理论视角揭示了人力资源弹性实践对工作绩效的影响机制,扩展了工作绩效的研究视角。以往研究大多基于AMO理论,从能力、动机、参与机会等视角研究工作绩效的形成路径,忽略了员工情感需求对行为和绩效的影响。本文以情感事件理论基础,探讨人力资源弹性实践对工作绩效的作用机理,发现积极情绪、工作满意度和组织公民行为在人力资源弹性实践与工作绩效之间发挥了链式中介作用,即人力资源弹性实践通过为员工提供弹性的工作资源(如职能、时间、数量、薪资等方面)让员工在工作过程中产生积极情绪,进而将其转化为对工作的满意度和组织公民行为,最终提升工作绩效。三个中介之间的关系体现为情感—态度—行为的传导路径,即情感反应先影响员工的工作态度,再进一步由这种态度驱动行为。

最后,本文厘清了人力资源弹性实践对工作绩效作用的边界条件。本文提出并验证了员工参与决策在人力资源弹性实践与工作绩效之间的调节作用。参与决策作为员工参与组织管理的重要因素,具有提高工作自主性和积极性的作用。本文证实了员工参与决策水平的高低能影响人力资源弹性实践对员工工作绩效的作用过程,对深刻理解远程办公模式下人力资源弹性实践对工作绩效的影响过程具有重要意义。

(三) 管理启示

首先,实施远程办公等人力资源弹性实践。一是加强职能弹性的运用,形成循环培训的管理制度。企业应给员工提供岗位轮换、工作扩大以及技能培训的机会,进行智力资本投资,创造额外的学习机会,形成适应外部环境变化所需要的技能。二是对时间和数量弹性的运用,创造柔性的工作环境。远程办公模式下员工工作难以监督和管控,过多管理容易使员工产生疲劳感,逐渐形成不满情绪和低工作满意度,从而降低工作效率,并且工作-家庭边界的模糊化使员工更倾向于自主管理时间。因此,实行时间弹性管理,根据岗位性质且以任务为中心实行弹性工作时间能满足员工工作自主性需求和形成工作-家庭增益。数量弹性则通过兼职、短期或临时合同等外包手段,平衡组织人力需求,或减少人工成本,或集中精力发展核心业务。三是设计弹性薪酬激励计划,制定弹性薪资结构。薪资弹性以固定工资为基础,与员工绩效和企业经营绩效挂钩,具有内部公平性、外部竞争性和员工自主选择等特点。内部公平性满足员工公平需求,提高员工工作满意度,使组织和员工形成利益共同体,增强组织凝聚力;外部竞争性使员工感知竞争压力而增加工作投入,提高员工生产力,从而实现组织的战略目标;员工自主选择使员工灵活选择薪资结构,更容易认同组织,形成积极情绪,提高组织公民水平和工作绩效。

其次,关注员工的情感、态度和行为。员工的情绪、态度和行为是其工作绩效的驱动因素。以往管理者往往作为命令下达的权威体现,与员工形成高权力距离,不利于和员工形成友好的关系。而本文的研究结果表明,员工积极情绪、工作满意度和组织公民行为在人力资源弹性实践和员工绩效之间具有中介作用。因此,为提高员工工作绩效,管理者不可忽视员工的情绪、态度和行为,特别是远程办公情境下,要通过灵活的制度设计调动员工的积极情绪,不断提高员工的工作满意度,激发其组织公民行为,使其工作绩效提升成为一种自发、自觉、自愿的行动。

最后,提高员工参与决策水平,制定合理计划。员工参与决策对人力资源弹性实践和组织公民行为、工作绩效的正向调节作用启发企业应结合行业特点和自身特征选择合适的员工参与形式,增强员工在远程管理工作中的参与程度。此外,决策过程带来的成果应及时给予反馈,避免使员工参与决策流于形式化和表面化,切实调动员工的工作积极性。

(四) 研究不足与展望

由于时间和人力的限制,整个研究是横向设计的,但是自变量通过中介变量对因变量产生的影响需要经历一定的时间,而问卷调查的数据是同时获得的,无法获得动态性的数据。未来研究中,可考虑访谈法、纵向研究、追踪设计等,以进行更深入的研究。

本文探究的是远程办公情境下人力资源弹性实践对员工行为结果的影响,研究对象是远程办公的员

工,但由于样本数据较少,实证分析的结果难以延展至所有远程办公的员工。在未来研究中,需对样本扩容使样本更具有代表性。此次研究对象涉及的行业面较窄,未来可以针对不同行业探讨员工工作绩效是否以及如何受人力资源弹性实践的影响。

本文只探讨了人力资源弹性实践对员工绩效的正向作用,未考虑人力资源弹性实践可能带来的消极影响,未来需综合分析人力资源弹性实践的双刃剑效应。此外,本文只考虑人力资源弹性实践对员工工作绩效的影响,未来不仅可以考察人力资源弹性实践对员工其他方面的影响,如员工知识分享、组织承诺、创新行为、主动性行为等,而且还应考虑人力资源弹性实践对组织层面的影响,如人力资源弹性实践和组织技术创新、组织变革、组织可持续性等的关系研究。

参考文献:

- [1] BLYTON P. Workforce flexibility[M]//TOWERS B. The handbook of human resource management. 2nd ed. Oxford: Blackwell, 1996: 52-57.
- [2] ZHANG C, YU M C, MARIN S. Exploring public sentiment on enforced remote work during COVID-19[J]. Journal of Applied Psychology, 2021, 106(6): 797-810.
- [3] HASHMI M A, AL GHAITHI A, SARTAWI K. Impact of flexible work arrangements on employees' perceived productivity, organisational commitment and perceived work quality: a United Arab Emirates case-study[J]. Competitiveness Review, 2023, 33(2): 332-363.
- [4] DAVIDESCU A A, APOSTU S A, PAUL A, et al. Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—implications for sustainable human resource management[J]. Sustainability, 2020, 12(15): 6086.
- [5] BAL P M, DE LANGE A H. From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: a multisample study[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2015, 88(1): 126-154.
- [6] ZALESNY M D, FORD J K. Extending the social information processing perspective: new links to attitudes, behaviors, and perceptions[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1990, 47(2): 205-246.
- [7] MESSERSMITH J G, PATEL P C, LEPAK D P, et al. Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance[J]. Journal of Applied Psychology, 2011, 96(6): 1105-1118.
- [8] 段锦云,傅强,田晓明,等.情感事件理论的内容、应用及研究展望[J].心理科学进展,2011,19(4):599-607.
- [9] 尚航标,杨学磊,李卫宁.战略人力资源管理策略如何影响组织惯例更新——基于员工情感反应视角的解释[J].管理世界,2022,38(3):162-182.
- [10] WEISS H M, CROPANZANO R. Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work[J]. Research in Organizational Behavior, 1996, 18: 1-74.
- [11] 王娟,张喆,贾明.基于社会责任的人力资源管理实践与反生产行为:一个被调节的中介模型[J].管理工程学报,2019,33(4):19-27.
- [12] 古银华,苏勇,李海东.包容型领导、积极情绪与工作绩效的关系研究[J].浙江工商大学学报,2017(4):66-75.
- [13] ALSAFADI Y, ALTAHAT S. Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction[J]. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 2021, 8(1): 519-529.
- [14] 井辉.个性化人力资源管理实践对员工创新绩效的影响:组织公民行为的中介效应[J].领导科学,2017(26):55-58.
- [15] FAROOQ O, FAROOQ M, REYNAUD E. Does employees' participation in decision making increase the level of corporate social and environmental sustainability? An investigation in South Asia[J]. Sustainability, 2019, 11(2): 511.
- [16] 李秀凤,郑淑伟.高承诺工作系统对员工和组织的影响及其理论基础[J].中国人力资源开发,2018,35(6):132-143.
- [17] UPPAL N. Mediating effects of person-environment fit on the relationship between high-performance human resource practices and firm performance[J]. International Journal of Manpower, 2021, 42(3): 356-371.
- [18] 李根强,孟勇,刘人境.发展型人力资源管理实践对工作绩效的影响:人-组织匹配和职业承诺的作用[J].科研管理,2019,40(9):199-210.
- [19] 孙瑜,于桂兰,梁潇杰.战略人力资源管理对工作绩效跨层次影响的实证检验[J].统计与决策,2018,34(16):185-188.
- [20] 赵富强,黄颢宇,陈耘,等.工作-家庭平衡型人力资源管理实践对工作绩效的影响:工作-家庭关系的中介作用与心理资本的调节作用[J].中国人力资源开发,2018,35(11):124-140.
- [21] WHITE M, BRYSON A. Positive employee attitudes: how much human resource management do you need? [J]. Human Relations, 2013, 66(3): 385-406.
- [22] DEMSKY C A, FRITZ C, ELLIS A M. Better work for a better weekend: relationships between job performance, positive affect, and pleasurable

- weekend experiences[J]. *Occupational Health Science*, 2021, 5(1/2): 129-140.
- [23] POHL S, VONTHRON A M, CLOSON C. Human resources practices as predictors of organizational citizenship behavior: the role of job breadth and organizational support[J]. *Journal of Management & Organization*, 2019, 25(2): 224-238.
- [24] 廖春华, 李永强, 何熙琼. 高校教师组织公民行为对工作绩效的影响研究——基于结构方程的实证分析[J]. *教育发展研究*, 2016, 36(19): 15-23.
- [25] MARTÍNEZ-SÁNCHEZ A, VICENTE-OLIVA S, PÉREZ-PÉREZ M. The relationship between R&D, the absorptive capacity of knowledge, human resource flexibility and innovation; mediator effects on industrial firms[J]. *Journal of Business Research*, 2020, 118: 431-440.
- [26] SAWHNEY R. Implementing labor flexibility: a missing link between acquired labor flexibility and plant performance[J]. *Journal of Operations Management*, 2013, 31(1/2): 98-108.
- [27] VELA-JIMÉNEZ M J, MARTÍNEZ-SÁNCHEZ Á, PÉREZ-PÉREZ M, et al. How environmental changes and cooperation moderate labour flexibility and firm performance? [J]. *Personnel Review*, 2014, 43(6): 915-936.
- [28] ATKINSON J. Manpower strategies for flexible organisations[J]. *Personnel Management*, 1984, 16: 28-31.
- [29] 孙健敏, 崔兆宁, 宋萌. 弹性工作制的研究述评与展望[J]. *中国人力资源开发*, 2020, 37(9): 69-86.
- [30] CARNEVALE J B, HATAK I. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19; implications for human resource management[J]. *Journal of Business Research*, 2020, 116: 183-187.
- [31] 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.
- [32] HACKMAN J R, OLDMAN G R. Motivation through the design of work; test of a theory[J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 16(2): 250-279.
- [33] 卫武, 黄昌洋, 张琴. 消极情绪对组织公民行为和反生产行为的影响: 自我控制视角[J]. *管理评论*, 2019, 31(12): 146-158.
- [34] WATSON D, CLARK L A, TELLEGEN A. Development and validation of brief measures of positive and negative affect; the PANAS scales[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, 54(6): 1063-1070.
- [35] TSUI A S, EGAN T D, O'REILLY C. Being different; relational demography and organizational attachment[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1992, 37(4): 549-579.
- [36] FREDRICKSON B L, BRANIGAN C. Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires[J]. *Cognition and Emotion*, 2005, 19(3): 313-332.
- [37] HARKER L, KELTNER D. Expressions of positive emotion in women's college yearbook pictures and their relationship to personality and life outcomes across adulthood[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001, 80(1): 112-124.
- [38] YOUNG C B, NUSSLOCK R. Positive mood enhances reward-related neural activity[J]. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 2016, 11(6): 934-944.
- [39] 王琼, 刘志宏, 张萌. 民警社交媒体自我呈现对工作满意度的影响——积极情绪的中介作用[J]. *心理与行为研究*, 2020, 18(3): 412-418.
- [40] CHO S, JOHANSON M M. Organizational citizenship behavior and employee performance; a moderating effect of work status in restaurant employees[J]. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 2008, 32(3): 307-326.
- [41] 赵红丹. 强扭的瓜到底甜不甜? ——员工感知到的强制性组织公民行为对工作绩效的影响[J]. *经济与管理研究*, 2014(11): 71-79.
- [42] 徐海波, 丁三青. 中层干部心理资本对组织公民行为与工作绩效的影响机理——不同高校场域内不同领导类型的调节作用[J]. *江苏高教*, 2021(5): 48-57.
- [43] ORGAN D W. Organizational citizenship behavior; recent trends and developments[J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2018, 5: 295-306.
- [44] 夏福斌. “行高人非”: 旁观者不道德侵害“好公民”的原因及其机制探析[J]. *管理评论*, 2020, 32(1): 187-196.
- [45] WANG W, SEIFERT R. Job stress and employee outcomes; employment practices in a charity[J]. *Employee Relations*, 2021, 43(5): 1178-1193.
- [46] 黄琦. 企业中人力资源管理弹性对组织绩效影响的实证研究[D]. 武汉: 武汉大学, 2005.
- [47] WRIGHT P M, SNELL S A. Toward an unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management[J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23(4): 756-772.
- [48] FARH J L, EARLEY P C, LIN S C. Impetus for action; a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(3): 421-444.
- [49] 温忠麟, 叶宝娟. 中介效应分析: 方法和模型发展[J]. *心理科学进展*, 2014, 22(5): 731-745.
- [50] 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.

The Effect of Human Resource Flexibility Practices on Employee Performance —Based on the Affective Events Theory

LI Gang, XIA Mengyao

(South-Central Minzu University, Wuhan 430074)

Abstract: Human resource flexibility is a set of management practices adopted by firms to cope with uncertain environments. The mechanisms and boundary conditions of its impact on employee performance need to be clarified. This paper aims to open the black box between human resource flexibility practices and employee performance. Based on the affective events theory, it examines the relationship between human resource flexibility practices and employee performance using employees' affective reactions, work attitudes, and work behaviors as mediators and involvement in decision-making as a moderator. Then, it uses positive affectivity, job satisfaction, and organizational citizenship behavior as proxy variables for affective reactions, work attitudes, and work behaviors.

The specific research context was a telecommuting flexible work mode. The data of 400 organization-employee paired questionnaires were collected through an online survey platform called Wenjuanxing. This paper used SPSS 22 for multilevel regression analysis, the Process tool and the bootstrap method for mediating and moderating effects, and sub-sample analysis and alternative independent variables for robustness tests.

The results show that human resource flexibility practices have a positive effect on employee performance. Positive affectivity, job satisfaction, and organizational citizenship behavior mediate the relationship between human resource flexibility practices and employee performance, and involvement in decision-making positively moderates the relationship. The findings remain valid after robustness tests.

The findings provide theoretical and practical implications for organizations on improving employee performance in an uncertain environment such as teleworking. Theoretically, it enriches the research literature on human resource flexibility practices and verifies the effect of human resource flexibility practices on employee performance. Furthermore, it validates the adaptability of affective events theory and provides a new theoretical perspective to better understand the impact mechanism. In addition, it clarifies the boundary conditions for the process of human resource flexibility practices influencing employee performance by exploring the moderation of involvement in decision-making in the relationship. From a practical perspective, it provides new ideas for organizations to improve employee performance by implementing human resource flexibility practices to inspire their positive affectivity, attitudes, and behaviors. Moreover, it highlights the importance of encouraging employees' involvement in decision-making when implementing human resource flexibility practices in organizations.

Keywords: human resource flexibility practice; positive affectivity; job satisfaction; organizational citizenship behavior; employee performance; involvement in decision making

(责任编辑:宛恬伊;蒋琰)