

• 研究构想(Conceptual Framework) •

# 感激导向人力资源管理实践的 驱动机制及其作用机理\*

陈丝璐<sup>1</sup> 张光磊<sup>2</sup> 刘文兴<sup>3</sup> 田 园<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>华中师范大学经济与工商管理学院, 武汉 430079) (<sup>2</sup>武汉理工大学管理学院, 武汉 430070)  
(<sup>3</sup>中南财经政法大学工商管理学院, 武汉 430073)

**摘要** 目前关于战略人力资源管理实践的研究过度关注结果导向而忽视了员工福祉, 员工作为企业最重要的资源, 其付出需要组织给予认可与肯定。然而, 感激导向人力资源管理实践是由何种因素形成, 又会给组织、部门及个体带来何种影响, 既有文献缺乏系统思考和实证研究。鉴于此, 本文将探究中国情境下感激导向人力资源管理实践的驱动机制与作用机理。首先, 探讨感激导向人力资源管理实践的形成因素。其次, 探讨感激导向人力资源管理实践对组织韧性与企业社会责任的影响机制。再次, 探讨感激导向人力资源管理实践对领导感激表达的影响机制。最后, 探讨感激导向人力资源管理实践对员工帮助行为的影响机制。本文拓展了工作场所组织感激的研究视角, 为组织优化人力资源管理实践提供参考和借鉴。

**关键词** 感激导向人力资源管理实践, 组织韧性, 企业社会责任, 感激表达, 帮助行为  
**分类号** B849:C93

## 1 问题提出

在中华民族五千年发展史和党的百年奋斗史中, 感恩文化由来已久, 感恩传统代代相传。《诗经》“投我以桃, 报之以李”, 《礼记·曲礼上》“往而不来, 非礼也; 来而不往, 亦非礼也”等都为大众熟知。根据目前学术界对感激的定义, 可以分为特质感激(Trait gratitude)、状态感激(State gratitude)和感激表达(Gratitude expression)三种不同表现形式。其中, 特质感激是指个体从他人的帮助中获益而产生感激之情的稳定倾向(McCullough et al., 2002); 状态感激是指当个体体验到他人的帮助时而产生的一种积极的情感状态(Emmons & McCullough, 2003); 感激表达是指个体对接受他人帮助后而产生的一种积极的反应, 通常通过身体、面部、语言或者非语言的方式表达内在的感

激情绪(Gordon et al., 2011; Grant & Gino, 2010)。现有关于感激的大部分研究重点在论述个体特质感激与状态感激的影响因素与结果(吕晓艺, 白新文, 2019; 刘军 等, 2019; 郭一蓉 等, 2021), 或者在日常人际互动情境中探讨感激表达对被感激者会产生何种影响(Grant & Gino, 2010; Lambert & Fincham, 2011; Algoe & Zhaoyang, 2016; Algoe et al., 2013; Williams & Bartlett, 2015), 只有少数研究检验了感激在组织情境中的作用(Kaplan et al., 2014; Waters, 2012; Ritzenhöfer et al., 2017, 2019; 朱征 等, 2022)。Kaplan (2012)的研究发现, 感激表达在工作场所并不常见, 员工经常抱怨没有受到领导或者同事的重视。鉴于感激表达在工作场所的重要性, 越来越多的学者开始关注这个领域, 感激表达在工作场所表现为(但不限于)感谢同事, 给主管写感谢信, 以及用礼物向下属表达感谢等(Fehr et al., 2017; Locklear et al., 2023)。

Fehr 等(2017)指出, 要理解组织中的感激表达, 需要关注感激导向人力资源管理实践, 即感激行动(Gratitude initiatives)的作用, 其核心是将

收稿日期: 2023-09-08

\* 国家自然科学基金面上项目(72372050)。

通信作者: 张光磊, E-mail: zhangguanglei@whut.edu.cn

人力资源管理实践活动建立在人际感激的基础之上。人力资源管理实践作为管理人力资本集合的工具，其系统性、独特性以及产生的协同效果，成为企业的核心竞争优势，管理者可以通过实施人力资源管理实践，自上而下对员工产生影响(Hu & Kaplan, 2015)。近年来，一些学者开始呼吁抛弃“全盘通用、一贯而下、相对固化”的通用式战略人力资源管理框架，同时加强探索有具体应用范围和场景、针对不同员工对象的聚焦型人力资源管理实践系统(Jackson et al., 2014; Wright & Ulrich, 2017; Jiang & Messersmith, 2018)。人力资本是企业最重要的资源，需要企业管理者通过感激导向人力资源管理实践构建有利于人才发展的管理制度，为人才的成长保驾护航。随着企业生产过程的自动化程度越来越高，员工并没有从技术升级中体会到“技术赋权”，迫切需要人力资源管理部门的介入，重新拾回“人”在工作中丢失的主体性地位(张建民等, 2022)。相较于传统的人力资源管理模式，即组织与员工之间存在“经济交换”的关系，感激导向人力资源管理实践更注重组织与员工之间的“社会交换”关系，有助于满足员工在更高需求层次的尊重和自我实现的需要。随着以员工为中心的人力资源管理实践的兴起，如何在组织受益的同时也使员工受益，成为人力资源管理研究的重要议题。如果企业能够通过感激实践真正做到以人为本、爱护人才、关心员工福祉，那么员工将更加安心地投入到工作上去，从而团结一心，鼓舞士气，进一步帮助企业获得经济效益。从战略人力资源管理的视角而言，既有研究尚未基于现代人力资源管理理念形成以感恩文化引领的管理实践体系，也缺乏从组织制度的视角来研究感激表达，尤其在我国感恩文化背景下检验感激实践的作用，仍处于初步探索阶段。因此，将传统的感恩文化与现代企业人力资源管理相结合，塑造感激导向人力资源管理体系，具有较强的理论和现实意义。

## 2 研究现状与述评

由于学术界对感激导向人力资源管理实践的研究处于初级阶段，并没有形成系统的认知框架，因此相关文献较为分散。感激导向人力资源管理实践立足于感激表达与人力资源管理实践的交叉领域，下文从感激的测量、感激导向人力资源管

理实践的内涵与测量，以及与其它人力资源管理实践的关系出发，试图在此基础上梳理组织实施感激导向人力资源管理实践的有效策略。

### 2.1 感激的测量

学者们通常采用实验法或问卷调查法这两种方法来对感激的相关构念进行测量。在使用实验法的研究设计中，一般通过操纵或控制被试者去完成相应的任务，进而激发被试者回忆曾经接受到别人的帮助而产生的感激之情(Lee et al., 2019; Peng et al., 2018)。例如，Boehm等(2011)提出对被试进行感激表达行为是最为直接的一种干预方式，主要体现在研究者要求被试者以写感谢信或亲自向他人表达感谢的方式进行干预。Froh等(2009)以青少年和儿童作为研究样本，要求被试者在父母、朋友、教练和队友之间，选择一个可以在下周单独见面的人，写一封感谢信给这个人并亲自送交，同时，被试需要在信中具体说明他/她做了什么事情对其生活产生了积极的影响。类似地，Seligman等(2005)，Toepfer等(2012)以及Watkins等(2003)以成年人为研究对象，邀请被试者向一位“特别友善但从未得到应有感谢”的人写一封感谢信。Algoe等学者的一系列研究也通过让被试者在纸上列举自己所受他人的恩惠以及写感激日记等形式来衡量感激情绪(Algoe et al., 2010; Algoe & Stanton, 2012)。

在使用问卷调查法的研究设计中，表1梳理了学者们对感激的问卷测量方式。首先，对于特质感激，McCullough等(2002)基于感激气质层面理论，从感激个体差异的4个层面“强度、频度、密度和广度”对感激进行考察并开发了单维度的测量工具(GQ-6, The gratitude questionnaire-6)，包含6个题项，代表性题项为：“生活中很多东西值得我感激”。Watkins等(2003)开发了感激-忿恨-欣赏问卷(GRAT, Gratitude Resentment and Appreciation Test)，共44个题项，包含对他人的感激、满足感和简单快乐感三个维度。

其次，对于状态感激，Emmons和McCullough(2003)开发了感激形容词评定量表(GAC, The Gratitude Adjective Checklist)，通过三个与感激相关的形容词对状态感激进行测量，要求被试者在“今天我感觉……”之后描述他们对“感激的”“感谢的”“感恩的”的强烈程度。Spence等(2014)开发了单维度的状态感激量表(SGS, State Gratitude

表 1 管理学中感激的问卷测量方式

视角	维度	作者
特质感激	单维度 6 题项	McCullough et al., (2002)
	三维度 44 题项	Watkins et al., (2003)
状态感激	单维度 3 题项	Emmons & McCullough (2003)
	单维度 5 题项	Spence et al., (2014)
	单维度 7 题项	Do (2016)
	三维度 10 题项	Youssef-Morgan et al., (2022)
	两维度 10 题项	Cain et al., (2019)
感激表达	单维度 3 题项	Lambert et al., (2010)
	单维度 3 题项	Jimenez (2018)
	单维度 5 题项	Ritzenhöfer et al., (2019)
	单维度 3 题项	Troebs et al., (2020)

Scale), 包含 5 个题项, 代表性题项为: “我感到感激”。Do (2016) 从态度的角度测量工作感激, 开发了 7 个题项, 代表性题项为: “提及工作, 我会感激”。Youssef-Morgan 等(2022)开发了工作感激量表(WGS, Work Gratitude Scale), 共 10 个题项, 包含对感激的评价、对他人的感激以及对待感激的态度三个维度。Cain 等(2019)开发了工作场所感激量表(GAWS, Gratitude at Work Scale), 共 10 个题项, 包含对支持的工作环境的感激和对有意义工作的感激两个维度。

最后, 对于感激表达, Lambert 等(2010)开发了人际关系中的感激表达测量量表(EGRS, Expression of Gratitude in Relationships Scale), 该量表共包含 3 个题项, 代表性题项为: “我对我的伴侣/朋友为我做的事情表示感谢”。Jimenez (2018) 开发了领导感激表达单维度量表, 包含 3 个题项, 由领导自行填答, 代表性题项为: “我花时间对员工表示感谢” “我向员工表达我的感激之情”以及“我倾向于向员工表达感谢”。Ritzenhöfer 等(2019)基于职场情境开发了领导感激表达的单维度量表, 包含 5 个题项, 由员工填答, 代表性题项为: “我的直属上级对我表达感谢、感激不尽、欣赏、感激以及不胜感激”。Troebs 等(2020)改编了 Frey 等(2013)开发的感知被感激量表, 包含 3 个题项, 代表性题项为: “我觉得雇主很欣赏我所做的工作”。

## 2.2 感激导向人力资源管理实践的内涵与测量

根据组织人力资源管理实践和感激文献, Fehr 等(2017)提出了感激实践(即感激表达项目、

受益人接触以及发展性反馈)来说明组织如何向员工表达感激的过程, 最终实现组织的有效运转。首先, 感激表达项目: 工作中的日常互动为企业实施感激表达提供了机会, 例如, 员工经常超额完成组织分配的任务, 互相帮助或者参与亲社会行为, 这些角色外行为通常是为了提升幸福感或者组织效率(van Dyne et al., 1995)。然而, 在快节奏和绩效驱动的工作环境中, 受恩者可能较少花费时间表达感激之情, 这让施恩者感觉他们的行为被忽视了。从组织实践的角度来看, 解决这个问题和培养感激之情的途径之一便是员工感激计划。Roberts 等(2005)将正式的感激计划概念化为组织通过制度化赋予个人表达肯定、认可、赞同的机会, 比如退休活动, 庆祝产品发布活动(Mosley & Irvine, 2015)以及团队共享管理层对团队成员赞赏的电子邮件(Roberts et al., 2005)。组织还可以采取非正式的实践活动, 比如以赞赏开始的会议(Dutton, 2003)和肯定员工贡献的网页宣传。当感激表达项目专注于赞扬员工和团队的努力时, 最有可能培养组织内的感激之情, 因为这些感激表达项目可以帮助员工认识到同事在他们的成功和整个组织的成功中所扮演着不可或缺的角色, 进而加强人际关系。同时, 组织也可以通过向员工表明组织重视人际感激来将感激表达制度化。

其次, 受益人接触: 尽管人们在得到别人的帮助时经常会心存感激, 但过去的研究表明, 人们也会因为有机会帮助别人而心存感激。例如, Cheng 等(2015)在一项为期两周的医院工作人员

研究中发现,员工经常将他们帮助病人的能力列为日常感激的重要来源。尽管许多组织将其对客户生活的积极影响作为其使命的核心组成部分,但员工的行为和受益人之间的联系尚不清楚(Grant et al., 2007)。组织可以通过受益人接触强调这些联系来灌输感激表达的重要性,已有研究表明,与受益人的接触是一项重要的工作设计原则(Grant et al., 2007; Hackman & Oldham, 1976)。有些工作如清洁工作,与受益人的直接接触很少,而其他工作如消防,则涉及更频繁和有意义的接触(Wrzesniewski & Dutton, 2001)。不同行业之间的这些差异,激发了学术界对受益人接触的干预机制研究。例如,Grant等(2007)发现,大学捐赠呼叫中心员工直接与他们的受益者(在这种情况下是奖学金获得者)进行互动,可以改善员工的社会价值感、亲社会动机和工作持久性(Grant & Berg, 2012; Grant & Gino, 2010)。此外,Dutton等(2010)认为,友善、仁慈和乐于助人等亲社会特征更容易通过与受益人接触获得。个体本质上喜欢互相帮助(Schwartz & Sendor, 1999),在选择职业时积极寻找有意义的工作(Bunderson & Thompson, 2009),承认自己对他人的影响,并将这种影响作为职场感激的主要来源(Cheng et al., 2015)。Grant等(2008)提出,为他人提供帮助机会可以带来心理上的好处,组织也可以通过提高员工在工作中的成就感来促进工作场所的感激之情。

最后,发展性反馈:除了接受和给予他人的帮助,员工也可能对自己在工作中获得的个人成长和能力发展感到感激(Hackman & Oldham, 1976)。然而,在许多组织中,领导对员工发展提供的反馈有限,使他们不知道自己的进步(Kluger & DeNisi, 1996)。例如,在一项调查中,70%的员工表示,他们从未与直线经理就绩效进行过有意义的讨论(Schneier, 1995)。因此,员工经常感到焦虑,对自己的进步不确定,对与领导的关系不满意。发展性反馈在解决这些问题上可以起到关键作用,让员工对自己的个人成长轨迹有一个清晰的了解,同时让员工对自己所取得的进步产生感激之情。发展性反馈是指管理者努力为员工提供有用的信息,使他们能够学习和发展他们的技能(Zhou, 2003)。与常规的绩效评估不同,发展性反馈面向未来,关注员工的个人提升(Li et al., 2011),旨在利用员工的内在动机,帮助他们了解自己的现

状、进展和下一步努力的方向。在最广泛的层面上,发展性反馈可以被定义为高质量师徒关系的一个组成部分,可以促进相互成长、学习和发展(Ragins, 2012)。过去的研究表明,当发展性反馈在强调相互信任和尊重的环境中传递时,更有助于员工提升创造力(Zhou, 2003)和执行力(Li et al., 2011)。正如Ragins(2012)所指出的,指导等互动行为可能直接关系到员工的工作繁荣,帮助他们发展自己的技能,使他们成为更好的人(Moss & Sanchez, 2004)。发展性反馈因此向员工发出信号,表明组织关心他们的个人和职业发展,引导他们意识到组织为其自我提升提供帮助。

由于感激导向人力资源管理实践的概念较新,相关实证研究较为匮乏,本文认为对感激导向人力资源管理实践的测量可以沿用已有学者开发的感激表达项目、受益人接触项目以及发展性反馈的量表并根据具体研究情境做相应的调整。关于感激表达项目包含3个题项,典型题项如“我觉得雇主很欣赏我所做的工作”(Troebbs et al., 2020);关于受益人接触项目包含4个题项,典型题项如“我的工作涉及与从我的工作中受益的人进行大量的互动”(Grant, 2012);关于发展性反馈包含3个题项,典型题项如“在给我反馈的同时,我的上司更注重帮助我学习和提高”(Zhou, 2003)。

### 2.3 感激导向人力资源管理实践与其它人力资源管理实践的关系

随着战略人力资源领域占主导地位的资源基础观(Resource-based view)的出现,学术界开始关注组织中的特殊资源,即人力资源的重要性,因此高绩效系统中的人力资源管理实践也从关注生产管理、视员工为成本的雇主导向逐渐转变为关注员工关系、视员工为资源的员工导向,通过构建组织与员工的良性关系来提高组织绩效(马文聪等, 2019)。这类管理实践包括承诺型人力资源管理实践(Walton, 1985; Arthur, 1994)、支持性人力资源管理实践(Allen et al., 2003)、发展型人力资源管理实践(Kuvaas, 2008)、高参与人力资源管理实践(Boxall & Macky, 2009; 2014)、员工导向人力资源管理实践(Shen & Zhu, 2011)、幸福导向人力资源管理实践(Guest, 2017)以及家长式人力资源管理实践(Lee, 2001)等。本文通过文献梳理,列举了上述人力资源管理系统的特点与实践目标,如表2所示。虽然这些人力资源管理实践都关注了

表2 相关人力资源管理实践之比较

人力资源管理系统	特点	实践目标
感激导向人力资源管理实践	感激员工对组织的辛勤劳动, 关怀员工, 尊重员工的合理诉求, 帮助员工解决实际问题, 与员工共同分享创造的成果	强调人力资本价值
承诺型人力资源管理实践	关注员工的利益与长期发展, 通过提供安全保障、提高工作自主性、工作丰富化等一系列人力资源管理措施组合, 提升员工组织承诺, 促进员工工作投入与合作创新	加强员工对组织的承诺
支持性人力资源管理实践	主动向员工提供情感性支持(如给予关心、尊重、倾听与使其觉得被需要等)和工具性支持(如信息、资源、工具、设备及培训), 以强化员工与组织的联结	提升员工的组织支持感
发展型人力资源管理实践	将员工发展纳入人力资源管理的核心范畴, 为员工提供可持续学习的平台、机会与资源, 营造不断激发员工工作动力与创新的工作环境, 促进员工与企业人才价值链的协同发展	实现员工与组织的协同发展
高参与人力资源管理实践	由一系列基于员工承诺和参与的紧密关联的实践活动组成, 包括充分授权、能力发展、信息共享、赞赏认同和回报公平, 激励和引导员工进行合作、拓展和主动学习, 提升员工的协同意愿和多样任务技能	强调员工的参与
员工导向人力资源管理实践	以构建和谐的员工关系为目标, 通过实行工作场所民主和权利共享, 解决员工的个人和家庭需求, 提升员工对组织的归属感, 使企业和员工形成共同发展的有机整体	满足员工的个人和家庭的需求
幸福导向人力资源管理实践	通过在员工身上投资、提供参与式工作、积极的关系和物理环境、建言机制、组织支持等实践活动激发员工的幸福感	提升员工的幸福感
家长式人力资源管理实践	以建立良好、和谐的家庭氛围为目的, 强调开放的社会交换, 承认员工的权利, 并且考虑他们的感受, 而员工则给予合作并且承诺全身心地为组织付出	建立良好的家庭氛围

(文献来源: 根据资料整理)

员工, 与感激导向人力资源管理实践有所重叠, 但是缺乏系统性与全面性, 无法涵盖感激导向人力资源管理实践的全部内涵, 并且在研究设计上没有突出该系统对于那些为企业做出贡献员工的聚焦性质。在人才竞争日益激烈的背景下, 组织想要生存和发展的关键在于要真正做到以员工为中心, 把员工当作创造竞争优势的主要来源(刘善仕等, 2005)。因此, 本文认为, 以员工为主导的人力资源管理实践是未来的发展方向, 感激导向人力资源管理实践在长期发展、人本管理、关系维系等方面体现了员工福祉, 尤其关注为企业做出贡献的核心员工, 强调员工与企业和谐共赢的关系, 也符合现代人力资源管理的发展趋势。

#### 2.4 组织感激研究现状评述

第一, 现有研究较少关注感激导向人力资源管理实践的形成机制。目前大部分工作场所感激的研究重点在于探讨其在组织中的影响后果, 较少文献将目光聚焦于感激导向人力资源管理实践的实施工具或影响因素, 或仅仅关注状态感激的前因变量。由于组织的人力资源管理活动是在组织的外部因素(例如技术变革、竞争者行为、顾客

需求)与内部因素(例如组织战略、组织结构、领导者特征)的共同影响下运作和发展的(刘冰等, 2020)。因此, 探讨感激导向人力资源管理实践的形成机制有助于理解感激导向人力资源管理实践的现实需求和存在的必要性。

第二, 现有研究较少关注感激表达在团队或组织层面的影响机制。目前大部分关于感激表达的研究重点在于探讨其在个体层面的影响后果, 较少基于组织层面探讨感激表达在组织内的互动情况。人力资源管理实践作为一种组织制度, 具有稳定性与正式性的特点, 且能在实践上形成有效的制度化抓手(Jiang et al., 2015; 符纯洁等, 2023), 而组织任务通常是以劳动分工和成员协作的团队方式完成(Lawler & Finegold, 2000), 组织成员的工作态度、情绪和行为存在差异和人际传导性(王桢, 2012), 个体层面的研究结论并不能直接沿用到团队层面(钟鑫等, 2022)。因此, 研究感激导向人力资源管理实践在团队/组织层面的影响机制有助于指导组织实施管理实践加强人际关系, 通过交流、互动、协作、分享等形式在较高层次的组织层面中涌现出集体感激。

第三, 现有研究较少关注领导感激表达在组织内的前因与后果。部门领导作为员工所处组织情境的一部分, 在塑造和影响员工的态度与行为方面发挥着重要作用。虽然有学者探讨了领导感激表达对员工的积极影响, 包括提高员工满意度与组织公民行为(Ritzenhöfer et al., 2019), 降低员工离职意愿(Ritzenhöfer et al., 2019; 朱征 等, 2022)。然而, 在组织管理体系的作用下, 如何培养部门领导感激表达, 有待学者们进一步挖掘。此外, 人力资源管理系统的的作用发挥不是单一层次, 而是通过下行传递效应(Trickle-down)依次在组织、部门和个体层次落实执行(Wright & Nishii, 2013), 既有研究较少涉及不同层次的人力资源管理实践相整合。因此, 探讨感激导向人力资源管理实践如何塑造部门领导感激表达与影响员工帮助行为, 有助于构建一个整合性的解释框架来阐明感激导向人力资源管理实践的跨层次作用机制。

### 3 研究构想

本文聚焦于感激导向人力资源管理实践这一核心概念, 旨在明确识别感激导向人力资源管理实践形成的前因因素, 并揭示感激导向人力资源管理实践的作用机制和边界条件。为实现上述研究目标, 构想了如下 4 项研究内容, 如图 1 所示: 研究 1 聚焦于感激导向人力资源管理实践的驱动机制, 研究 2 着眼于感激导向人力资源管理实践在组织层面的影响机制, 研究 3 和研究 4 试图从组织、部门和个体三个层次构建感激导向人力资源管理实践的多层次涓滴效应模型。

#### 3.1 研究 1: 感激导向人力资源管理实践的驱动机制

##### (1) 高管特征与感激导向人力资源管理实践

组织管理者通常赞同“我们的员工是我们最重要的资产” (Fulmer & Ployhart, 2014, p. 161)的

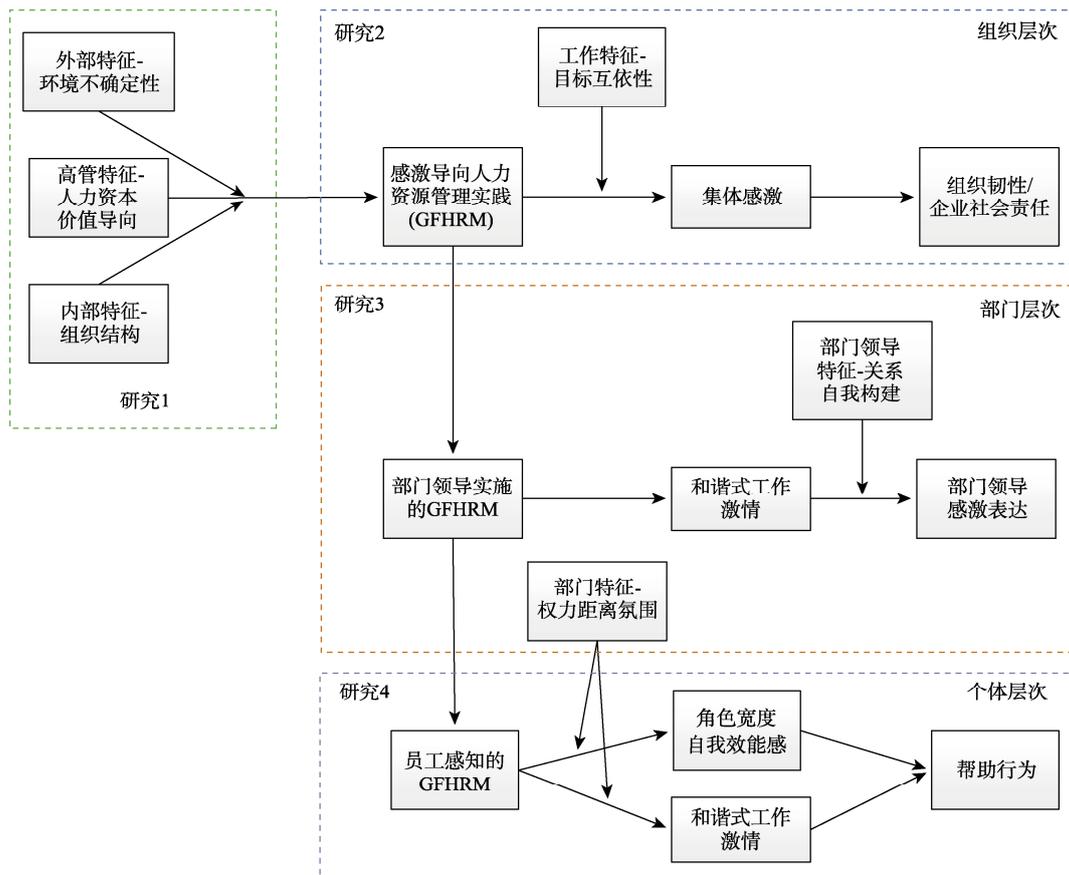


图 1 研究框架图(注: GFHRM = 感激导向人力资源管理实践)

观点,这一观点也得到了越来越多的战略人力资源领域学者的呼应,因为人力资本作为企业可以培育、利用的一种资源,具有潜在的竞争优势(Barney, 1991; Becker & Gerhart, 1996; Lado & Wilson, 1994)。人力资本价值(Human capital value)指的是员工的知识、技能、能力和其他特征(Knowledge, skills, abilities and other characteristics, KSAOs)的组合,具有“提高公司效率和效益、开发市场机会和/或消除潜在威胁的潜力”(Lepak & Snell, 2002, p. 519)。人力资本价值为组织提供了可以部署的知识、技能、经验或者其它竞争优势以保持组织的有效运作(Starr et al., 2003)。高阶理论(Upper-echelons theory)强调,CEO作为企业的最高领导者、战略制定者、资源分配者以及最终的行动选择者,对组织最大的影响在于战略和管理实践的选择(Hambrick & Mason, 1984)。已有研究表明,传统的雇佣契约关系正在悄然发生变化,以责任和义务等情感联系为核心的组织-员工的新心理契约受到越来越多关注(郭文臣等, 2016)。本研究预测,重视人力资本价值的高管更加重视人力资源发展战略,并为组织的人力资源管理实践提供充足资源,因而更有可能采取感激导向人力资源管理实践,以完善人才的培养、激励机制,通过留住人才、爱护人才、尊重人才,充分发挥员工的核心竞争力,从而帮助组织实现战略目标。因此,可以提出以下命题:

命题 1-1: 高管人力资本价值导向与感激导向人力资源管理实践呈正相关。

### (2)环境不确定性的调节作用

本研究认为,组织是否基于感激的视角来进行人力资源管理决策不仅取决于高管特征,还取决于组织外部的环境不确定性。企业是一个开放的系统,从外部环境中吸取资源,与周围的环境相互依存(Pfeffer & Salancik, 1978)。尤其在当今VUCA (Volatility, uncertainty, complexity, ambiguity)时代,世界经济一体化、互联网和人工智能的普及和快速发展以及组织的无边界化趋势使得企业面临的挑战越来越多。环境不确定性(Environment uncertainty, EU)指的是企业对所处的市场环境、技术环境的未来发展变化难以进行准确感知、判断的状态(Jaworski & Kohli, 1993)。环境不确定性虽来源于组织外部,但与企业决策者的能力和知识相关(俞仁智等, 2015),其对外部环境的风险感

知及战略行为会决定性地影响企业的发展。当组织面临的环境不确定性较高时,意味着需要进行更多的内外部资源的探索和整合,以补充危机冲击造成的资源损耗,保持自身资源的相对稳定性(侯曼等, 2022),此时具有人力资本价值导向的高管更有可能采取感激导向人力资源管理实践来完善组织与员工的“交换质量”,激发员工对组织的信任与付出,进而帮助组织增强对环境的适应能力。相反,当环境不确定性较低时,企业原本持有的资源和优势较为稳定,不需要做较大的转变,继续沿用惯有的人力资源管理模式就可以实现发展,也就难以突显感激导向人力资源管理实践的独特作用。因此,可以提出以下命题:

命题 1-2: 环境不确定性调节高管人力资本价值导向与感激导向人力资源管理实践之间的关系,即当组织面临高(低)度环境不确定时,高管人力资本价值导向与感激导向人力资源管理实践的正向关系越强(弱)。

### (3)组织结构的调节作用

本研究认为,组织是否基于感激的视角来进行人力资源管理决策,不仅取决于组织外部的环境不确定性,还取决于组织内部的组织结构。组织结构通常包含有机式和机械式两种类型:有机式结构具有分散的控制和权威、公开交流、任务分散化、不重视正式规则和程度、标准化程度低的特点;而机械式结构具有集中的控制和权威、任务专门化、垂直的沟通渠道、严格遵守的规则和程序、标准化程度高的特点(Aryee et al., 2008)。有机式组织的组织结构更为扁平化,组织成员交换更为顺畅,信息是公开和透明的,其横向沟通模式也有助于员工建立信任关系和社会关系网络,因此重视人力资本价值的高管更有可能采取感激导向人力资源管理实践,因为通过向员工表达感激可以促进人际间的持续互动,与员工建立长期、稳定的组织-员工关系,进而实现组织的长远发展。相反,机械式组织强调严格遵守正式的规则和程序,阻碍了管理者与员工的信息传递,同时机械式组织还强调垂直沟通和对员工行为的控制,一定程度上抑制了员工人际关系网络的构建(Cardinal, 2001; Dragoni & Kuenzi, 2012)。在机械式组织结构中,由于担心向员工表达感激会降低管理者的权威性,因而高管较少倾向于实施感激导向人力资源管理实践。因此,提出以下命题:

命题 1-3: 组织结构调节高管人力资本价值导向与感激导向人力资源管理实践之间的关系, 即相较于机械式组织结构, 当组织是有机式结构时, 高管人力资本价值导向与感激导向人力资源管理实践的正向关系越强。

### 3.2 研究 2: 感激导向人力资源管理实践对组织的影响机制

#### (1) 集体感激的中介作用

本研究预测, 感激导向人力资源管理实践可以提升组织内的集体感激。集体感激是通过一个涌现过程而发生的, 在这个过程中, 个体自身的持续感激情绪汇聚成一种共同的组织层面现象(Rousseau, 1985)。换句话说, 集体感激(Collective gratitude)是自下而上的结果, 即个体通过社会互动、交换, 结合及合并到更高水平的集体层面(Kozlowski, 2012)。与其它情绪不同, 感激是高度社会性和他人导向的(Watkins, 2014)。Eisenberg等(1991)指出, 感谢的语言或者行动能够引导员工意识到他人的感激之情, 从而促进组织内的情绪感染和社会学习。当组织能够为员工的个人成长提供机会时, 组织内部会形成集体性感激(郭一蓉等, 2021)。拓展-构建理论(Broaden and build theory)强调了积极情绪的感染效果(Ferris et al., 1998), 根据该理论, 积极情感能够拓展个体的认知范围(Broaden the scope of cognition), 引发相应行为倾向(Broaden the scope of action), 进而帮助个体建构生理资源(Physical resources)、智力资源(Intellectual resources)和社会资源(Social resources)(Fredrickson, 1998)。基于此, 感激作为一种积极情绪具有三个作用: 一是拓宽思考的广度, 感激对于认知具有驱动和开拓效应, 能够扩大个体的注意力范围, 增强认知的灵活性; 二是消除负面情绪, 感激是应对负面情绪的有效方法, 可以缓解由负面情绪所引起的焦虑和抑郁; 三是建构个人资源, 这些资源有助于个体提高解决问题的能力, 增强心理资本, 并从社交网络中获得支持(Fredrickson, 2004)。感激导向人力资源管理实践通过明确的组织制度, 既肯定员工贡献的行为与细节, 又强调员工贡献为组织带来的积极影响, 使员工也对组织产生感激之情, 这种持续的、共享的感激一旦形成, 集体感激就会成为组织社会环境的一部分, 并塑造员工的态度与行为。

一方面, 本研究认为, 在集体感激的作用下,

可以帮助组织面对充满竞争性和动态性的外部市场环境, 以积极响应、适应变化且快速反弹复苏。组织韧性(Organizational resilience)作为企业重要的组织能力, 指的是组织在面对逆境时表现出的有效适应能力(Lengnick-Hall & Beck, 2005)。许多组织甚至把逆境当作成长和发展的机会, 在有韧性的组织中, 员工以乐观和坚持的态度应对新变化与新需求; 而在韧性较弱的组织中, 逆境会导致员工压力、反生产行为和离职率高等问题(Duchek, 2020)。鉴于人力资源管理实践对组织内部人力资本的塑造作用, 有学者提出人力资源管理实践对构建组织韧性至关重要(Carvalho & Areal, 2016; Lengnick-Hall et al., 2011), 而集体感激也被视为可以预测组织韧性的因素之一(Sutcliffe & Vogus, 2003)。首先, 组织韧性最可能发生在具有重要关系资本的组织中, 感激导向人力资源管理实践为高质量的人际关系奠定了基础, 加强了员工的奉献精神, 增加了他们表达自我想法的意愿(Lambert & Fincham, 2011), 即感激与这种关系资本的维持密切相关(Watkins, 2014)。其次, 当员工看到组织和个人成长之间的直接联系时, 组织韧性最有可能增长, 因为感激导向人力资源管理实践为员工激发共同感激提供了发展机会, 使组织与员工利益一体化。最后, 感激导向人力资源管理实践认可员工对组织的辛勤付出, 有助于提升人际信任, 也为组织配置各种资源提供了保障, 为组织承载冲击、快速恢复原有状态提供了基础(张梦桃, 张生太, 2022), 已有研究表明信任与感激的直接联系(Dunn & Schweitzer, 2005)。因此, 集体感激可以从理论上解释为通过确保持续的关系资本、个人成长机会和人际信任来促进组织韧性。综上所述, 提出以下命题:

命题 2-1: 感激导向人力资源管理实践通过集体感激的中介作用正向影响组织韧性。

另一方面, 本研究认为, 在集体感激的作用下, 可以提升组织的企业社会责任(Corporate social responsibility, CSR)。企业社会责任指的是企业超出公司利益与法律要求, 做出一些促进社会利益的行为(McWilliams & Siegel, 2001)。由于企业有限的资源与能力, 从事企业社会责任有可能会影响财务绩效, 有的企业只是为了取悦利益相关者而象征性地参与社会责任(Lee et al., 2020)。已有研究表明, 感激作为一种道德情感,

不仅能够促进与他人的联系,而且还可以在某种程度上拓宽和泛化个体的亲社会倾向(McCullough et al., 2008)。梁果等(2014)发现,善于感激的个体能够较好地感知和理解来自他人的帮助,并予以回馈,能够帮助其构建更好的社会资源进而积极影响其主动行为。此外,善于感激的员工对组织的社会责任表现出更高的关注程度(Andersson et al., 2007)。以此类推,当感激作为一种集体层面的现象出现时,组织将越来越容易采取旨在促进他人幸福的组织战略(Fehr et al., 2017)。基于拓展-构建理论,积极情绪的个体具有利他倾向,当感激作为一种集体性氛围在组织层面显现时,心怀感激的员工会更关注企业的社会责任,组织也会对促进他人福祉的社会责任变得更加敏感,进而表现出更多体现社会责任感的行为(郭一蓉等, 2021)。总之,企业社会责任代表了企业在组织层面上对感激的一种泛亲社会反应,它不仅在组织内部蔓延而且扩展到组织外部。综上所述,提出以下命题:

命题 2-2: 感激导向人力资源管理实践通过集体感激的中介作用正向影响企业社会责任。

### (2) 目标互依性的调节作用

组织管理实践的影响效果往往是不一致的,取决于各种各样的调节因素(Hong et al., 2013),基于此,在探究集体感激的涌现机制时,需要考虑其边界条件(Fulmer & Ostroff, 2016)。由于不同组织的工作方式差别很大,其中一个重要组成部分是相互依赖性(Wageman & Baker, 1997)。组织中存在两种类型的目标互依关系,即合作性目标互依性(Cooperative goal interdependence)和竞争性目标互依性(Competitive goal interdependence)。合作性目标互依性反映了个体间在完成任务、实现目标时存在积极相互依赖的程度,即某一个体为目标实现而做的努力也会对其他个体目标的实现产生积极影响(Tjosvold, 1986);相反,竞争性目标互依性表示个体间目标的消极相互依赖关系,即个体目标的实现会阻碍其他个体目标的达成。情绪认知评价理论(Cognitive appraisal theory of emotion)认为,环境事件会引发个体的认知过程去评估该事件对自身的潜在威胁或挑战,从而导致个体产生特定的情绪反应(Lazarus, 1991)。本研究预测,高合作性目标互依性的情境增加了感激导向人力资源管理实践促进集体感激的可能性,

因为在相互依赖的工作环境中,员工在情感上变得更加紧密,彼此的互动更加协调,成为利益共同体(Kanov et al., 2004)。员工将更有可能通过口头,甚至行动的方式表达他们的感激之情,这样的互动和沟通促进了组织内部情绪的传播(Kelly & Barsade, 2001),也最有可能形成组织的共同特征(Lissack & Letiche, 2002),例如集体感激。与之相反,高竞争性目标互依性的情境下,员工之间存在相悖的工作目标和利益关系,相互沟通与协作的机会较少,这种情境会削弱感激导向人力资源管理实践与集体感激之间的积极互动。据此,本文提出以下命题:

命题 2-3: 合作性目标互依性正向调节感激导向人力资源管理实践与集体感激之间的关系,即当合作性目标互依性高(低),感激导向人力资源管理实践与集体感激之间的正向关系越强(弱)。

命题 2-4: 竞争性目标互依性负向调节感激导向人力资源管理实践与集体感激之间的关系,即当竞争性目标互依性高(低),感激导向人力资源管理实践与集体感激之间的正向关系越弱(强)。

命题 2-5: 合作性目标互依性正向调节感激导向人力资源管理实践对组织韧性通过集体感激的间接关系,即当合作目标互依性越高(低),该间接效应越强(弱)。

命题 2-6: 竞争性目标互依性负向调节感激导向人力资源管理实践对组织韧性通过集体感激的间接关系,即竞争性目标互依性越高(低),该间接效应越弱(强)。

命题 2-7: 合作性目标互依性正向调节感激导向人力资源管理实践对企业社会责任通过集体感激的间接关系,即当合作目标互依性越高(低),该间接效应越强(弱)。

命题 2-8: 竞争性目标互依性负向调节感激导向人力资源管理实践对企业社会责任通过集体感激的间接关系,即当竞争性目标互依性高(低),该间接效应越弱(强)。

## 3.3 研究 3: 感激导向人力资源管理实践对部门领导感激表达的影响机制

### (1) 组织层次与部门层次的感激导向人力资源管理实践

社会信息加工理论(Social information processing theory)指出,为了降低不确定性与明确角色规范,个体会从其所处的周围环境中获取相关信息线索

并进行解读,以此来调节自己的态度与行为(Salancik & Pfeffer, 1978)。根据该理论,社会环境会影响员工对于特定人力资源管理实践的注意力,并影响员工对于人力资源管理实践的理解和反应方式(Nishii & Wright, 2008)。在组织中,计划的和实施的人力资源管理实践可能会作为两种信息源,一个代表组织“说”,一个代表组织“做”(张瑞娟,尹奎,2018)。人力资源管理实践在组织层次由人力资源高管制定,并通过部门领导来有效执行,因此,部门领导对组织中人力资源管理实践实施的有效性、准确性和一致性具有重要的影响(Brewster et al., 2013)。随着越来越多的组织将人力资源管理实践的实施由HR部门转移给部门领导,反映出人力资源管理实践的实施不仅是HR部门的职责,部门领导/直线经理也担负着重要的责任,即更多的管理实践活动是由部门领导在其团队或部门内实施和推广的(王震等,2017)。一方面,部门领导经常会与HR部门进行沟通来获得人力资源管理实践的相关信息,从而促使组织层次与部门层次的人力资源管理实践趋于一致;另一方面,部门领导有机会向HR部门提供反馈和建议,促使HR部门根据这些反馈或者建议对人力资源管理实践进行调整和完善(张军伟,龙立荣,2017)。通过上述互动,组织层次与部门层次的人力资源管理实践会趋于一致。随着越来越多的组织倾向于将人力资源部门的管理职责下放,由部门领导/直线经理在其部门内推进、落实组织人力资源管理实践的现象越来越普遍(尹奎等,2022)。在中国情境下,受层级结构的影响,组织对各部门、部门领导对员工均有较大的控制权,这在很大程度促进了感激导向人力资源管理实践的执行落实。组织计划的感激导向人力资源管理实践传递了组织高管对员工行为的期望,即为组织做出贡献就可以得到组织的重用,部门领导依据其所处的工作环境中收集信息,形成他们的感知、态度和行为,包括具体实施的感激导向人力资源管理实践。例如,当组织层面计划采取以员工贡献大小为基础的奖励政策时,业务部门的领导将在各自部门内实施这项人力资源管理实践活动,让员工意识到自己对组织的价值以及组织对其工作的认可。基于此,提出以下命题:

命题3-1:组织层次的感激导向人力资源管理实践正向影响部门领导实施的感激导向人力资源

管理实践。

## (2)和谐式工作激情的中介作用

本研究预测,感激导向人力资源管理实践提供了一个支持性的组织环境,有助满足部门领导的自主、胜任与关系需求,进而提升其和谐式工作激情。根据自我决定理论(Self-determinant theory),个体必须持续满足三个基本的心理需求:自主需求(即想要自由控制自己的生活并使行为与整体自我意识保持一致的自然欲望)、胜任需求(即渴望对所参与的社会角色有控制和掌控感)和关系需求(即个体与他人互动并感到与他人产生联系的内在欲望),以达到最佳的机能水平,不断体验个人的成长与幸福感(Ryan & Deci, 2000)。和谐式工作激情(Harmonious work passion)指的是个体对自己喜欢和认为重要的工作具有强烈倾向性的情感体验(Vallerand et al., 2003)。拥有和谐式工作激情的员工会自主地投入时间和精力在工作上,而不是被迫开展工作(Vallerand et al., 2007)。一般而言,支持性组织环境能够促进员工的自主内化过程从而发自肺腑地对工作产生热爱之情(Liu et al., 2011)。为了保证人力资源管理实践的实施效果,组织不仅要为人力资源管理实践赋予合法性、分配必要资源,还要保证实施主体能够正确理解和认识人力资源管理实践(Van Mierlo et al., 2018; 王震,姜福斌,2021)。因此,组织的高管通常通过直接塑造和挑选合适的部门领导来影响具体的人力资源管理实践(Zhu et al., 2005),给予部门领导足够的资源与授权来落实感激导向人力资源管理实践,包括倡导合作文化的薪酬体系与绩效管理、鼓励建言(例如参与决策)以及组织支持等(例如员工健康计划、家庭-工作计划、灵活工作时间)(Casper & Harris, 2008; Hu & Kaplan, 2015)。这一系列人力资源管理实践活动使得部门领导持续处于积极的情绪中,从而提升其和谐式工作激情。首先,在自主需求的满足上,当部门领导完成相应工作任务(例如,解读并实施感激导向人力资源管理实践)时,他们会掌握工作主动权,最大限度发挥自身效能,产生更高的工作认同感并意识到工作价值,一定程度上满足自我成长和发展需要,促进其自主性动机内化。其次,在胜任需求的满足上,感激导向人力资源管理实践认可组织成员的贡献,帮助部门领导加强自我认可和挖掘自身潜能,有利于获得更多

心理资源,增强对工作的热爱和投入。最后,在关系需求的满足上,部门领导通过执行感激导向人力资源管理实践,赢得上级(高管)和下级(员工)认可、尊重与支持,强化其自信和幸福感,形成积极心理体验,为和谐式工作激情的产生提供能量与支持。

此外,本研究预测,和谐式工作激情又将为部门领导的行动提供更强的动机和能量,从而促进感激表达。具体而言,拥有和谐式工作激情的部门领导感知到工作对于自己具有重要价值和意义,更愿意奉献时间和精力与员工进行互动、交流。领导感激表达(Leader gratitude expression)指的是领导明确承认从他人的行为中受益,而不是强调自己的贡献(Ritzenhöfer et al., 2017)。作为一种领导向员工释放的情感信号,领导表达感激反映出领导对员工帮助或贡献的尊重、认可和赞赏(朱征等, 2022)。在组织的人力资源管理实践中,部门领导通常在员工激励方面承担较大的责任,其次是员工福祉、价值观和态度沟通、培训开发、任务分配等活动(Brandl et al., 2009; 王震等, 2017)。因此,当部门领导拥有和谐式工作激情时,会充满热情地参与工作,在工作中获得乐趣并且具有自主性,也善于向员工表达感激之情以产生积极的人际互动。基于此,提出以下命题:

命题 3-2: 部门领导实施的感激导向人力资源管理实践通过和谐式工作激情的中介作用正向影响部门领导感激表达。

命题 3-3: 部门领导实施的感激导向人力资源管理实践、和谐式工作激情在组织层次的感激导向人力资源管理实践与部门领导感激表达之间存在链式中介作用,即组织层次的感激导向人力资源管理实践通过增强部门领导实施的感激导向人力资源管理实践来促进和谐式工作激情,从而促进部门领导感激表达。

### (3)关系自我构建的调节作用

在组织中,除了正式的工作关系外,非正式的人际关系影响力也被视为领导力涌现的重要因素(Eva et al., 2019; Zhang et al., 2015)。基于此,本研究将关系自我构建作为影响和谐式工作激情与部门领导感激表达的边界条件。关系自我构建(Relational self-construal)反映的是个体通过与他人的关系而构建自我的程度,这类个体通常具有较高的个人发展能力和社会影响力(Cross et al.,

2000; Cross & Morris, 2003)。对于中国组织而言,集体主义、以和为贵、儒家文化等传统思想使得和谐的人际关系成为人们追求的目标,一定程度上构成了组织良好运转的重要“润滑剂”(Farh et al., 1998)。高关系自我构建的个体将发展与维持这种关系作为自我的中心目标(Cross & Morris, 2003),他们会通过思考和行动来发展、加强和保持与他人和谐密切的关系。此外,高关系自我构建的个体注重他人的需求和看法,同时还保持了对人际信息的高度敏感性,善于通过人际互动中对方传递的信息去发展人际关系(Cross et al., 2000)。本研究认为,具备高关系自我构建特质的部门领导更容易在和谐式工作激情的影响下善于向员工表达感激,因为与他人发展、保持良好关系的动机促使他们通过感激表达来构建更广泛的人际关系网络,进而得到更多的员工支持、信任与信息交换。反之,具备低关系自我构建特质的部门领导倾向于认为自己独立于人际关系,独立于他人或与他人分离,不愿意发展人际关系网络,在这种情境下会削弱和谐式工作激情与感激表达之间的正向关系。基于以上推断,本研究提出以下命题:

命题 3-4: 关系自我构建正向调节和谐式工作激情与部门领导感激表达之间的关系,即当关系自我构建高(低),和谐式工作激情与部门领导感激表达之间的正向关系越强(弱)。

命题 3-5: 关系自我构建通过增强和谐式工作激情对部门领导感激表达的正向影响进而调节部门领导实施的感激导向人力资源管理实践与和谐式工作激情在组织层次的感激导向人力资源管理实践与部门领导感激表达之间的链式中介作用,即当关系自我构建越高(低),该链式中介效应越强(弱)。

## 3.4 研究 4: 感激导向人力资源管理实践对员工的影响机制

### (1)部门层次与个体层次的感激导向人力资源管理实践

本研究预测由于部门领导在组织的日常管理中,与基层员工有着较多的人际互动,因而能有效塑造员工感知的感激导向人力资源管理实践。作为人力资源管理实践的执行者,部门管理者对人力资源管理实践的传递起着承上启下的作用,会通过他们的语言和行为来塑造基层员工的人力资源管理实践认知(Nishii & Paluch, 2018)。尤其

是在层级结构和等级观念相对明显的中国企业中,基层员工更是多与自己的直属上级沟通,很少跨级(Jiang et al., 2013)。当部门领导实施感激导向人力资源管理实践时,使员工获得感激导向人力资源管理实践的信息线索,认为组织强调对员工贡献的尊重、认可和赞赏,视人才为企业宝贵的财富,进而导致部门层次的感激导向人力资源管理实践与员工感知的感激导向人力资源管理实践趋于一致。此外,当员工对组织人力资源管理实践的实施有疑问时,部门领导也会对“为什么要实施以及如何实施这一系统”进行澄清和解释,这种沟通和交流也会缩小部门层次的人力资源管理实践与员工感知的人力资源管理实践之间的差距(张军伟,龙立荣,2017)。基于此,提出以下命题:

命题 4-1: 部门领导实施的感激导向人力资源管理实践正向影响员工感知的感激导向人力资源管理实践。

#### (2)角色宽度自我效能感与和谐式工作激情的中介作用

根据认知-情感加工系统框架(Cognitive-affective processing system framework),个体的行为会受到个体对外界信息的认知加工和情绪加工的影响,二者往往并列交互进行,并影响个体对外界信息的反应和行为倾向(Mischel & Shoda, 1995)。基于此,本研究从角色宽度自我效能感(认知路径)与和谐式工作激情(情感路径)两个方面构建感激导向人力资源管理实践影响员工态度与行为的认知-情感双路径模型。一方面,感激导向人力资源管理实践强调组织与员工之间的互惠交换,即从基于经济交换的规范转向基于社会交换的规范(Fehr et al., 2017)。感激通过建构个体积极的心理资源,可以弥补他行为带来的资源消耗,拓展员工对正面事件的捕捉能力,提供积极的思考框架,从而持续地为个体的利他行为“赋能”(Simons et al., 2020; 于坤等 2022)。当员工认为所在组织高度重视他们的工作努力并关心他们的福祉时,他们往往会意识到组织将其视为重要成员并重视其个人利益,进而形成积极的心理资源,即角色宽度自我效能感(Role breadth self-efficacy)被激发。角色宽度自我效能感反映了员工在执行超出技术要求外的任务时,对自身能力更为宽泛的感知,即员工在承担更为宽泛的任务时,对自身的能力的自信程度(Parker, 1998)。Bandura (1997)指出,自

我效能感具有可塑性,也是激发员工能动性的重要动力。随着组织内部分工越来越细及专业化程度提高,员工之间的相互协作和依存度也越来越高,帮助行为有助于组织提升工作效率,也是全社会共同倡导的行为规范(屠兴勇等, 2020)。本研究认为,当员工感知到感激导向人力资源管理实践时,通过主观感知解读为组织对员工贡献的尊重与认可,承认员工在组织中的价值等信息,有助于提高员工的角色宽度自我效能感,进而会促使其参与到对组织与他人有利的行为中,例如帮助行为。另一方面,如前文所述,感激导向人力资源管理实践有助于部门领导形成积极情绪(和谐式工作激情),类似地,当员工感知到感激导向人力资源管理实践时,也会满足其胜任、自主和关系的需求,激发和谐式工作激情。此外,作为一种自主性动机,和谐式工作激情能为员工注入更多的动力,并提升其主动性。已有研究表明,和谐式工作激情反映出个体对工作价值的充分认可和对工作过程保持情感投入的情感体验,可以带来积极结果,如工作满意度、组织公民行为以及创新行为,降低消极结果,如低工作耗竭、低离职率等(Burke et al., 2015; Carbonneau et al., 2008; Vallerand et al., 2010; Liu et al., 2011; 李翔君等, 2021)。本研究认为,具有和谐式工作激情的员工在工作中也会积极帮助同事,让他人受益。因此,提出以下命题:

命题 4-2: 员工感知的感激导向人力资源管理实践通过角色宽度自我效能感的中介作用正向影响帮助行为。

命题 4-3: 员工感知的感激导向人力资源管理实践通过和谐式工作激情的中介作用正向影响帮助行为。

命题 4-4: 员工感知的感激导向人力资源管理实践、角色宽度自我效能感在部门实施的感激导向人力资源管理实践与帮助行为之间存在链式中介作用,即部门实施的感激导向人力资源管理实践通过增强员工感知的感激导向人力资源管理实践来促进角色宽度自我效能感,从而促进帮助行为。

命题 4-5: 员工感知的感激导向人力资源管理实践、和谐式工作激情在部门实施的感激导向人力资源管理实践与帮助行为之间存在链式中介作用,即部门实施的感激导向人力资源管理实践通过增强员工感知的感激导向人力资源管理实践来

促进和谐式工作激情,从而促进帮助行为。

### (3)部门权力距离氛围的调节作用

考虑到中国长期受到儒家文化的影响,阶层观念浓厚,在组织中员工对于权威和权力的尊崇是组织-员工关系中不可忽视的影响因素(Shen et al., 2019; Yang et al., 2017; 黄勇等, 2021)。基于此,本研究将部门权力距离氛围(Department power distance climate)作为员工感知的感激导向人力资源管理实践与员工角色宽度自我效能感,以及员工感知的感激导向人力资源管理实践与和谐式工作激情之间的边界条件。部门权力距离氛围是指部门内成员对其领导的指示应该得到尊重和尊重程度的共同偏好,强调部门内成员对于权力分配的整体态度和感知,是个体价值观在部门层次的体现(Cole et al., 2013)。作为部门内成员对权力分配的一种共同的认知,权力距离氛围的高低会影响员工的心理认知、行为及工作表现(Hofstede, 2001; Lin et al., 2018; Strauss et al., 2009)。本研究认为,在高部门权力距离氛围中,领导在群体中的权威性更强,员工已经习惯于遵循组织的指示,他们更有可能将组织的人力资源管理实践视为一种“监管与控制”的方式,进而被动地接受而不是主动地赋予其意义或者理解其内涵。已有研究表明,高权力距离氛围下的员工对接受来自组织管理者的信号不太敏感(Brockner et al., 2001; Lam et al., 2002; Lee et al., 2000)。因此,员工感知的感激导向人力资源管理实践与角色宽度自我效能感,以及员工感知的感激导向人力资源管理实践与和谐式工作激情之间的正向关系会被弱化。相反,处在低部门权力距离氛围下的员工,则不太会受到组织内等级关系的束缚,他们注重自己和领导之间的对等性和互惠性,倾向于将感激导向人力资源管理实践视为组织提供的机会而不是设定的要求,进而有动力去理解组织实施的管理实践,因此会强化员工感知的感激导向人力资源管理实践与角色宽度自我效能感,以及员工感知的感激导向人力资源管理实践与和谐式工作激情之间的正向关系。综上所述,提出以下命题:

命题 4-6: 部门权力距离氛围负向调节员工感知的感激导向人力资源管理实践与角色宽度自我效能感之间的关系,即当部门权力距离氛围高(低),员工感知的感激导向人力资源管理实践与

角色宽度自我效能感之间的正向关系越弱(强)。

命题 4-7: 部门权力距离氛围负向调节员工感知的感激导向人力资源管理实践与和谐式工作激情之间的关系,即当部门权力距离氛围高(低),员工感知的感激导向人力资源管理实践与和谐式工作激情之间的正向关系越弱(强)。

命题 4-8: 部门权力距离氛围通过降低员工感知的感激导向人力资源管理实践对角色宽度自我效能感的正向影响进而调节员工感知的感激导向人力资源管理实践与角色宽度自我效能感在部门实施的感激导向人力资源管理实践与帮助行为之间的链式中介作用,即当部门权力距离氛围越高(低),该链式中介效应越弱(强)。

命题 4-9: 部门权力距离氛围通过降低员工感知的感激导向人力资源管理实践对和谐式工作激情的正向影响进而调节员工感知的感激导向人力资源管理实践与和谐式工作激情在部门实施的感激导向人力资源管理实践与帮助行为之间的链式中介作用,即当部门权力距离氛围越高(低),该链式中介效应越弱(强)。

## 4 理论构建

以往关于感激表达的研究,重点关注受恩者对施恩者的态度和行为的影响,但是何种因素导致组织采取感激导向人力资源管理实践,以及这种管理实践实施的有效性如何,学术界缺乏认识。由此,本研究拟构建的理论模型采取了整合式的多层次研究视角,从组织、部门和个体三个层次出发,构建并检验感激导向人力资源管理实践的驱动机制模型,考察多层次间的下行影响效应,以期帮助组织实施感激导向人力资源管理实践,构建和谐稳定的劳动关系。

首先,组织对员工的感激体现了以人为本的管理理念,有助于提升员工福祉,应贯穿于日常管理中。一方面,员工应感激组织提供的工作和发展机会;另一方面,组织应感激员工的辛勤付出与卓越贡献。然而,当前战略人力资源管理研究过度关注结果导向,认为员工理应为企业的绩效目标而努力,导致高绩效工作系统在打造竞争优势的同时也给员工带来了负面影响(孙健敏,王宏蕾, 2016),比如职业健康问题、情绪耗竭、角色超载、工作焦虑等,进而降低了员工福祉(Conway et al., 2016; Ehrnrooth & Björkman, 2012; van De

Voorde et al., 2012; Guerci et al., 2022)。以往“经济交换”视角下人力资源管理实践较多强调的组织与员工的雇佣关系, 忽略了工作场所“社会交换”的高质量人际关系所具备的积极影响。如果员工对企业的辛勤付出没有得到组织的感激, 被管理者认为是理所应当的, 那么员工的工作热情和动机将会被消磨殆尽, 进而影响整个组织绩效。很多企业仅仅把感激员工作为一个口号, 停留在领导的口头之上, 没有真正地落实到管理实践之中, 很少有企业系统、规范地进行感激实践。因此, 本研究聚焦于组织感激视角的人力资源管理实践, 有助于帮助企业构建和谐的组织-员工关系。

其次, 现有文献对影响感激导向人力资源管理实践的重要因素缺乏理论关注。虽然感激被认为是一种积极的道德情感(DeSteno et al., 2010; Dasborough et al., 2019), 能够激发员工的互惠动机与亲社会行为(Bartlett & DeSteno, 2006; Do, 2016; Spence et al., 2014)。但是, 学术界对组织感激的研究更多探讨其在组织中的影响机制, 较少关注感激实践的驱动机制。对于组织中的高层管理者而言, 其是否以及多大可能采取感激导向人力资源管理实践, 既离不开高管特征(如人力资本价值导向)等内在因素, 也离不开情境特征(如组织结构和环境不确定性)等组织内外部因素的影响。对于这些因素的综合复杂影响, 本研究推断感激导向人力资源管理实践的关键驱动因素是高管特征(人力资本价值导向)和情境特征(环境不确定性, 组织结构)共同作用的结果。

最后, 过去研究从微观层面的人际互动视角探讨伴侣感激表达, 顾客感激表达或者领导感激表达对个体态度与行为的影响, 而忽略了人力资源管理实践应该是一个能够使员工的态度和行为趋于组织特定目标的信号系统(Bowen & Ostroff, 2004)。与波动的个体感激表达行为相比, 感激导向人力资源管理实践相对稳定, 更利于员工归因于组织, 进而与组织建立积极的关系。此外, 人力资源管理实践要实现预期功效, 很大程度上取决于人力资源管理实践的落地实施(王震等, 2017)。部门领导/直线经理作为人力资源管理实践实施过程中的关键性主体, 对人力资源管理实践的有效实施和员工的人力资源管理实践感知产生重要影响(Purcell & Hutchinson, 2007; Perry & Kulik, 2008)。对于员工来说, 中高层管理者、HR

部门构成了员工社会环境的重要组成部分, 为员工感知的人力资源管理实践提供信息(张瑞娟, 尹奎, 2018)。鉴于此, 本研究考察了组织-部门-个体的下行影响过程, 提出的理论模型试图将组织层次的感激导向人力资源管理实践、部门层次的领导感激表达以及个体层次的认知与行为予以整合, 从而为感激导向人力资源管理实践的影响效果提供更全面的理论理解。具体而言, 本研究从组织层次揭示感激导向人力资源管理实践如何通过组织制度激发群体的积极情绪, 形成组织成员所共享的集体感激, 进而提升组织韧性与企业社会责任。基于组织对部门的下行影响效应, 整合社会信息加工理论与自我决定理论, 本研究认为感激导向人力资源管理实践可以通过为部门领导提供支持, 激发和谐式工作激情, 最终促进感激表达。基于部门对个体的下行影响效应, 本研究认为感激导向人力资源管理实践可以通过认知反应、情绪反应两条路径对个体的帮助行为产生不同影响, 有助于响应整合认知和情绪理论的呼吁, 从认知与情绪双重视角打开了感激导向人力资源管理实践与员工帮助行为之间的“黑箱”机制。

## 参考文献

- 符纯洁, 张倩, 蒋建武, 李锐, 王玮. (2023). 建言导向人力资源管理实践促进员工持续建言行为的动态作用机制. *心理科学进展*, 31(10), 1800-1813.
- 郭文臣, 李婷婷, 田雨. (2016). 新型雇佣关系结构模型构建及实证研究. *南开管理评论*, 19(4), 181-192.
- 郭一蓉, 宋继文, 郑晓明, 陈黎梅. (2021). 组织管理中感恩研究述评: 一个多层次的理论模型. *管理评论*, 31(1), 188-120.
- 侯曼, 王倩楠, 弓嘉悦. (2022). 企业家精神、组织韧性与中小企业可持续发展——环境不确定性的调节作用. *华东经济管理*, 36(12), 120-128.
- 黄勇, 崔敏, 颜卉. (2021). 见贤思齐: 领导创造力对员工创造力的跨层次影响机制. *科学学与科学技术管理*, 42(4), 158-174.
- 李翊君, 黄一鸣, 王紫, 潘静洲. (2021). 促进还是阻碍: 实践职业召唤对员工组织公民行为的影响机制研究. *中国人力资源开发*, 38(1), 20-32.
- 梁果, 李锡元, 陈思. (2014). 领导-部属交换和心理所有权中介作用的感恩对个体主动性的影响. *管理学报*, 11(7), 1014-1020.
- 刘冰, 李逢雨, 朱乃馨. (2020). 适应变化: 柔性人力资源管理的内涵、机制与展望. *中国人力资源开发*, 37(10), 91-108.
- 刘军, 朱征, 王琦琦, 杨滕晰. (2019). 工作场所感恩研究述评与展望. *外国经济与管理*, 41(9), 61-74.

- 刘善仕, 刘辉健, 翁赛珠. (2005). 西方最佳人力资源管理模式研究. *外国经济与管理*, 25(2), 33-39.
- 吕晓艺, 白新文. (2019). 互惠感恩表达提升员工工作绩效. *浙江大学学报(理学版)*, 46(5), 641-650.
- 马文聪, 颜坤, 陈修德, 翁银娇. (2019). 员工导向向人力资源实践和职业成长对离职倾向的影响机制. *软科学*, 33(8), 104-109.
- 孙健敏, 王宏蕾. (2016). 高绩效工作系统负面影响的潜在机制. *心理科学进展*, 24(7), 1091-1106.
- 屠兴勇, 刘雷洁, 张怡萍, 彭娅娅, 林玲璐. (2020). 亲社会动机、帮助行为如何影响关系绩效: 认知信任的作用及情境条件. *南开管理评论*, 23(2), 203-213.
- 王桢. (2012). 团队内工作投入的人际传导机制. *心理科学进展*, 20(10), 1531-1537.
- 王震, 姜福斌. (2021). 人力资源管理计划、实施与感知的差异研究——一个整合模型. *经济管理*, 10, 83-98.
- 王震, 张雨奇, 尹奎. (2017). 直线经理的人力资源管理认知、职责与效能: 研究回顾与展望. *中国人力资源开发*, 3, 38-48.
- 尹奎, 赵景, 聂琦. (2022). 如何“双管齐下”提升团队创新绩效——创新型领导与创新导向人力资源管理实践. *首都经济贸易大学学报(双月刊)*, 24(2), 86-100.
- 于坤, 王哲源, 彭雄良, 王佩, 赵泽珺, 严一丹, 曹培悦. (2022). 组织中利他行为的可持续性及其前因机制: 基于主动性动机视角. *心理科学进展*, 30(10), 2164-2176.
- 俞仁智, 何洁芳, 刘志迎. (2015). 基于组织层面的公司企业家精神与新产品创新绩效——环境不确定性的调节效应. *管理评论*, 27(9), 85-94.
- 张建民, 顾春节, 杨红英. (2022). 人工智能技术与人力资源管理实践: 影响逻辑与模式演变. *中国人力资源开发*, 39(1), 17-34.
- 张军伟, 龙立荣. (2017). 不同层次高绩效工作系统的差距效应: 一个被调节的中介模型. *南开管理评论*, 20(2), 180-190.
- 张梦桃, 张生太. (2022). 关系网络对组织韧性的影响——二元创新的中介作用. *科研管理*, 43(7), 163-170.
- 张瑞娟, 尹奎. (2018). 人力资源管理对组织绩效的作用——基于计划的、实施的和员工感知的人力资源管理的视角. *中国人力资源开发*, 35(8), 29-38.
- 钟鑫, 陈露, 李晶, 黄江燕. (2022). 关系型人力资源管理实践述评与展望. *中国人力资源开发*, 39(11), 62-73.
- 朱征, 陈星汶, 刘军, 范雪灵, 徐蓓. (2022). 领导感激表达对员工离职意愿的影响研究——基于“自我”和“关系”的视角. *南开管理评论*, 25(2), 80-89.
- Algoe, S. B., Fredrickson, B. L., & Gable, S. L. (2013). The social functions of the emotion of gratitude via expression. *Emotion*, 13(4), 605-609.
- Algoe, S. B., Gable, S. L., & Maisel, N. C. (2010). It's the little things: Everyday gratitude as a booster shot for romantic relationships. *Personal Relationships*, 17(2), 217-233.
- Algoe, S. B., & Stanton, A. L. (2012). Gratitude when it is needed most: Social functions of gratitude in women with metastatic breast cancer. *Emotion*, 12(1), 163-168.
- Algoe, S. B., & Zhaoyang, R. (2016). Positive psychology in context: Effects of expressing gratitude in ongoing relationships depend on perceptions of enactor responsiveness. *Journal of Positive Psychology*, 11(4), 399-415.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Andersson, L. M., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2007). On the relationship of hope and gratitude to corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 70(4), 401-409.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393-411.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bartlett, M. Y., & DeSteno, D. (2006). Gratitude and prosocial behavior: Helping when it costs you. *Psychological Science*, 17(4), 319-325.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Boehm, J. K., Lyubomirsky, S., & Sheldon, K. M. (2011). A longitudinal experimental study comparing the effectiveness of happiness-enhancing strategies in Anglo Americans and Asian Americans. *Cognition & Emotion*, 25(7), 1263-1272.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment and Society*, 28(6), 963-984.
- Brandl, J., Madsen, M. T., & Madsen, H. (2009). The perceived importance of HR duties to Danish line managers. *Human Resource Management Journal*, 19(2), 194-210.
- Brewster, C., Gollan, P. J., & Wright, P. M. (2013). Guest editors' note: Human resource management and the line. *Human Resource Management*, 52(6), 829-838.
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., ... Shapiro, D. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(4), 300-315.
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the

- wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32–57.
- Burke, R. J., Astakhova, M. N., & Hang, H. (2015). Work passion through the lens of culture: Harmonious work passion, obsessive work passion, and work outcomes in Russia and China. *Journal of Business & Psychology*, 30(3), 457–471.
- Cain, I. H., Cairo, A., Duffy, M., Meli, L., Rye, M. S., & Worthington Jr, E. L. (2019). Measuring gratitude at work. *The Journal of Positive Psychology*, 14(4), 440–451.
- Carbonneau, N., Vallerand, R. J., Fernet, C., & Guay, F. (2008). The role of passion for teaching in intrapersonal and interpersonal outcomes. *Journal of Educational Psychology*, 100(4), 977–987.
- Cardinal, L. B. (2001). Technological innovation in the pharmaceutical industry: The Use of organizational control in managing research and development. *Organization Science*, 12(1), 19–36.
- Carvalho, A., & Areal, N. (2016). Great places to work<sup>®</sup>: Resilience in times of crisis. *Human Resource Management*, 55(3), 479–498.
- Casper, W. J., & Harris, C. M. (2008). Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signaling theory models. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 95–109.
- Cheng, S. T., Tsui, P. K., & Lam, J. H. (2015). Improving mental health in health care practitioners: Randomized controlled trial of a gratitude intervention. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 83(1), 177–186.
- Cole, M. S., Carter, M. Z., & Zhang, Z. (2013). Leader–team congruence in power distance values and team effectiveness: The mediating role of procedural justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 962–973.
- Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations. *Human Resource Management*, 55(5), 901–917.
- Cross, S. E., Bacon, P. L., & Morris, M. L. (2000). The relational-interdependent self-construal and relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(4), 791–808.
- Cross, S. E., & Morris, M. L. (2003). Getting to know you: The relational self-construal, relational cognition, and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(4), 512–523.
- Dasborough, M. T., Hannah, S. T., & Zhu, W. (2019). The generation and function of moral emotions in teams: An integrative review. *Journal of Applied Psychology*, 105(5), 433–452.
- DeSteno, D., Bartlett, M. Y., Baumann, J., Williams, L. A., & Dickens, L. (2010). Gratitude as moral sentiment: Emotion-guided cooperation in economic exchange. *Emotion*, 10(2), 289–293.
- Do, B. (2016). *Gratitude at work*. (Unpublished doctoral dissertation). Carroll School of Management, Boston College.
- Dragoni, L., & Kuenzi, M. (2012). Better understanding work unit goal orientation: Its emergence and impact under different types of work unit structure. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1032–1048.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
- Dunn, J. R., & Schweitzer, M. E. (2005). Feeling and believing: The influence of emotion on trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(5), 736–748.
- Dutton, J. E. (2003). *Energizing your workplace: Building and sustaining high quality relationships at work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dutton, J., Roberts, L., & Bednar, J. (2010). Prosocial practices, positive identity, and flourishing at work. In S. Donaldson, M. Csikszentmihalyi, & J. Nakamura (Eds.), *Applied positive psychology: Improving everyday life, schools, work, health, and society* (pp. 427–431). New York: Routledge.
- Ehmrooth, M., & Björkman, I. (2012). An integrative HRM process theorization: Beyond signalling effects and mutual gains. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1109–1135.
- Eisenberg, N., Miller, P. A., Shell, R., McNalley, S., & Shea, C. (1991). Prosocial development in adolescence: A longitudinal study. *Developmental Psychology*, 27(5), 849–857.
- Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 377–389.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
- Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B.-S. (1998). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. *Organization Science*, 9(4), 471–488.
- Fehr, R., Fulmer, A., Awtrey, E., & Miller, J. A. (2017). The grateful workplace: A multilevel model of gratitude in organizations. *Academy of Management Review*, 42(2), 361–381.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), 235–264.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions?. *Review of General Psychology*, 2(3), 300–319.
- Fredrickson, B. L. (2004). Gratitude, like other positive emotions, broadens and builds. In R. A. Emmons & M. E. McCullough (Eds.), *The psychology of gratitude* (pp. 144–166). New York, NY: Oxford University Press.
- Frey, R. V., Bayon, T., & Totzek, D. (2013). How customer satisfaction affects employee satisfaction and retention in a professional services context. *Journal of Service*

- Research*, 16(4), 503–517.
- Froh, J. J., Kashdan, T. B., Ozimkowski, K. M., & Miller, N. (2009). Who benefits the most from a gratitude intervention in children and adolescents? Examining positive affect as a moderator. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 408–422.
- Fulmer, C. A., & Ostroff, C. (2016). Convergence and emergence in organizations: An integrative framework and review. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 122–145.
- Fulmer, I. S., & Ployhart, R. E. (2014). “Our most important asset”: A multidisciplinary/multilevel review of human capital valuation for research and practice. *Journal of Management*, 40(1), 161–192.
- Gordon, C. L., Arnette, R. A. M., & Smith, R. E. (2011). Have you thanked your spouse today?: Felt and expressed gratitude among married couples. *Personality and Individual Differences*, 50(3), 339–343.
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458–476.
- Grant, A. M., & Berg, J. M. (2012). Prosocial motivation. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 28–44). New York: Oxford University Press.
- Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., & Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 53–67.
- Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, 51(5), 898–918.
- Grant, A. M., & Gino, F. (2010). A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(6), 946–955.
- Guerci, M., Hauff, S., & Gilardi, S. (2022). High performance work practices and their associations with health, happiness and relational well-being: Are there any tradeoffs? *The International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 329–359.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hong, Y., Liao, H., Hu, J., & Jiang, K. (2013). Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 237–267.
- Hu, X., & Kaplan, S. (2015). Is “feeling good” good enough? Differentiating discrete positive emotions at work. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 39–58.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Jiang, K., Chuang, C. H., & Chiao, Y. C. (2015). Developing collective customer knowledge and service climate: The interaction between service-oriented high-performance work systems and service leadership. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1089–1106.
- Jiang, K., & Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6–33.
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448–1480.
- Jimenez, W. P. (2018). *Grateful beneficiaries and proud benefactors: A moderated mediation model relating supervisors' gratitude expression to employees' organizational citizenship behavior*. (Unpublished master's thesis). Old Dominion University.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808–827.
- Kaplan, J. (2012). *Gratitude survey. Conducted for the John Templeton Foundation*. [http://greatergood.berkeley.edu/images/uploads/JTF\\_GRATITUDE\\_REPORTpub.doc](http://greatergood.berkeley.edu/images/uploads/JTF_GRATITUDE_REPORTpub.doc)
- Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., Laport, K., & Nicolaidis, V. (2014). The role of organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 563–580.
- Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99–130.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.
- Kozlowski, S. W. J. (2012). Groups and teams in organizations: Studying the multilevel dynamics of emergence. In A. B. Hollingshead & M. S. Poole (Eds.), *Methods for studying small groups: A behind-the-scenes guide* (pp. 260–283). New York: Routledge.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and

- employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1–25.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699–727.
- Lam, S. S., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 1–18.
- Lambert, N. M., Clark, M. S., Durtschi, J., Fincham, F. D., & Graham, S. M. (2010). Benefits of expressing gratitude: Expressing gratitude to a partner changes one's view of the relationship. *Psychological Science*, 21(4), 574–580.
- Lambert, N. M., & Fincham, F. D. (2011). Expressing gratitude to a partner leads to more relationship maintenance behavior. *Emotion*, 11(1), 52–60.
- Lawler, E. E., & Finegold, D. (2000). Individualizing the organization: Past, present, and future. *Organizational Dynamics*, 29(1), 1–15.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Lee, C., Pillutla, M., & Law, K. S. (2000). Power-distance, gender and organizational justice. *Journal of Management*, 26(4), 685–704.
- Lee, G., Cho, S. Y., Arthurs, J., & Lee, E. K. (2020). Celebrity CEO, identity threat, and impression management: Impact of celebrity status on corporate social responsibility. *Journal of Business Research*, 111, 69–84.
- Lee, H. S. (2001). Paternalistic human resource practices: Their emergence and characteristics. *Journal of Economic Issues*, 35(4), 841–869.
- Lee, H. W., Bradburn, J., Johnson, R. E., Lin, S. H. J., & Chang, C. H. D. (2019). The benefits of receiving gratitude for helpers: A daily investigation of proactive and reactive helping at work. *Journal of Applied Psychology*, 104(2), 197–213.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543.
- Li, N., Harris, T. B., Boswell, W. R., & Xie, Z. (2011). The role of organizational insiders' developmental feedback and proactive personality on newcomers' performance: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1317–1327.
- Lin, W., Ma, J., Zhang, Q., Li, J. C., & Jiang, F. (2018). How is benevolent leadership linked to employee creativity? The mediating role of leader–member exchange and the moderating role of power distance orientation. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 1099–1115.
- Lissack, M. R., & Letiche, H. (2002). Complexity, emergence, resilience, and coherence: Gaining perspective on organizations and their study. *Emergence*, 4(3), 72–94.
- Liu, D., Chen, X. P., & Yao, X. (2011). From autonomy to creativity: A multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 294–309.
- Locklear, L. R., Sheridan, S., & Kong, D. T. (2023). Appreciating social science research on gratitude: An integrative review for organizational scholarship on gratitude in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 225–260.
- McCullough, M. E., Emmons, R. A., & Tsang, J. A. (2002). The grateful disposition: A conceptual and empirical topography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1), 112–127.
- McCullough, M. E., Kimeldorf, M. B., & Cohen, A. D. (2008). An adaptation for altruism: The social causes, social effects, and social evolution of gratitude. *Current Directions in Psychological Science*, 17(4), 281–285.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- Mischel, W., & Shoda, Y. A. (1995). A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review*, 102(2), 246–268.
- Mosley, E., & Irvine, D. (2015). *The power of thanks: How social recognition empowers employees and creates a best place to work*. New York: McGraw-Hill.
- Moss, S. E., & Sanchez, J. I. (2004). Are your employees avoiding you? Managerial strategies for closing the feedback gap. *Academy of Management Executive*, 18(1), 32–44.
- Nishii, L. H., & Paluch, R. M. (2018). Leaders as HR sensegivers: Four HR implementation behaviors that create strong HR systems. *Human Resource Management Review*, 28(3), 319–323.
- Nishii, L. H., & Wright, P. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resources management. In D.B. Smith (Ed.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225–248). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835–852.
- Peng, C., Nelissen, R. M., & Zeelenberg, M. (2018). Reconsidering the roles of gratitude and indebtedness in social exchange. *Cognition and Emotion*, 32(4), 760–772.
- Perry, E. L., & Kulik, C. T. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 262–273.

- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row, New York.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20.
- Ragins, B. R. (2012). Relational mentoring: A positive approach to mentoring at work. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 519–536). New York: Oxford University Press.
- Ritzenhöfer, L., Brosi, P., Spörrle, M., & Welpe, I. M. (2017). Leader pride and gratitude differentially impact follower trust. *Journal of Managerial Psychology*, 32(6), 445–459.
- Ritzenhöfer, L., Brosi, P., Spörrle, M., & Welpe, I. M. (2019). Satisfied with the job, but not with the boss: Leaders' expressions of gratitude and pride differentially signal leader selfishness, resulting in differing levels of followers' satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 1185–1202.
- Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D., & Quinn, R. E. (2005). Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *Academy of Management Review*, 30(4), 712–736.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior*, 7, 1–37.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253.
- Schneier, C. E. (1995). Capitalizing on performance management, recognition and rewards systems. In D. G. Shaw, C. E. Schneier, R. W. Beatty, & S. B. Lloyd (Eds.), *Performance measurement, management and appraisal sourcebook* (pp. 360–368). Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- Schwartz, C. E., & Sendor, R. M. (1999). Helping others helps oneself: Response shift effects in peer support. *Social Science and Medicine*, 48(11), 1563–1575.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410–421.
- Shen, J., & Zhu, C. J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020–3035.
- Shen, Y., Chou, W. J., & Schaubroeck, J. M. (2019). The roles of relational identification and workgroup cultural values in linking authoritarian leadership to employee performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 498–509.
- Simons, M., Lataster, J., Peeters, S., Reijnders, J., Janssens, M., & Jacobs, N. (2020). Sense of abundance is associated with momentary positive and negative affect: An experience sampling study of trait gratitude in daily life. *Journal of Happiness Studies*, 21(6), 2229–2236.
- Spence, J. R., Brown, D. J., Keeping, L. M., & Lian, H. W. (2014). Helpful today, but not tomorrow? Feeling grateful as a predictor of daily organizational citizenship behaviors. *Personnel Psychology*, 67(3), 705–738.
- Starr, R., Newfrock, J., & Delurey, M. (2003). Enterprise resilience: Managing risk in the networked economy. *Strategy and Business*, (30), 1–10.
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, 20(3), 279–291.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94–110). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tjosvold, D. (1986). The Dynamics of Interdependence in Organizations. *Human Relations*, 39(6), 518–540.
- Toepfer, S. M., Cichy, K., & Peters, P. (2012). Letters of gratitude: Further evidence for author benefits. *Journal of Happiness Studies*, 13(1), 187–201.
- Troebs, C. C., Wagner, T., & Herzog, W. (2020). Do customer discounts affect frontline employees?. *Journal of Service Research*, 24(3), 390–404.
- Vallerand, R. J., Houliort, N., & Fores, J. (2003). Passion at work. *Emerging Perspectives on Values in Organizations*, 6(8), 175–204.
- Vallerand, R. J., Paquet, Y., Philippe, F. L., & Charest, J. (2010). On the role of passion for work in burnout: A process model. *Journal of Personality*, 78(1), 289–312.
- Vallerand, R. J., Salvy, S. J., Mageau, G. A., Elliot, A. J., Denis, P. L., Grouzet, F. M., & Blanchard, C. (2007). On the role of passion in performance. *Journal of Personality*, 75(3), 505–534.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215–285.
- van Mierlo, J., Bondarouk, T., & Sanders, K. (2018). The dynamic nature of HRM implementation: A structuration perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3026–3045.
- Wageman, R., & Baker, G. (1997). Incentives and cooperation: The joint effects of task and reward interdependence on group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 139–158.
- Walton, R.E. (1985). From control to commitment in the

- workplace. *Harvard Business Review*, 64(2), 77–84.
- Waters, L. (2012). Predicting job satisfaction: Contributions of individual gratitude and institutionalized gratitude. *Psychology*, 3(12), 1174–1176.
- Watkins, P. C. (2014). *Gratitude and the good life: Toward a psychology of appreciation*. New York: Springer.
- Watkins, P. C., Woodward, K., Stone, T., & Kolts, R. L. (2003). Gratitude and happiness: Development of a measure of gratitude, and relationships with subjective well-being. *Social Behavior and Personality*, 31(5), 431–451.
- Williams, L. A., & Bartlett, M. Y. (2015). Warm thanks: Gratitude expression facilitates social affiliation in new relationships via perceived warmth. *Emotion*, 15(1), 1–5.
- Wright, P.M., & Nishii, L. H. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. In D. Guest, J. Paauwe & P. Wright (Eds.), *HRM and performance: Achievements and challenges* (pp. 97–110). Chichester, UK: Wiley.
- Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 45–65.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 610–629.
- Youssef-Morgan, C. M., van Zyl, L. E., & Ahrens, B. (2022). The work gratitude scale: Development and evaluation of a multidimensional measure. *Frontiers in Psychology*, 12, 795328.
- Zhang, X. A., Li, N., & Brad Harris, T. (2015). Putting nonwork ties to work: The case of guanxi in supervisor-subordinate relationships. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 37–54.
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413–422.
- Zhu, W., Chew, I. K., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39–52.

## The driving mechanism and its function mechanism of gratitude-focused human resource management practices

CHEN Silu<sup>1</sup>, ZHANG Guanglei<sup>2</sup>, LIU Wenxing<sup>3</sup>, TIAN Yuan<sup>1</sup>

<sup>1</sup> School of Economics and Business Administration, Central China Normal University, Wuhan 430079, China)

<sup>2</sup> School of Management, Wuhan University of Technology, Wuhan 430070, China)

<sup>3</sup> School of Business Administration, Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan 430073, China)

**Abstract:** Current research on strategic human resource management practices focuses too much on the results orientation and ignores employees' well-being. Employees as the most important resource of the enterprises, need to be recognized and acknowledged by the organizations for their efforts. However, there is a lack of systematic thinking and empirical research in the literature on what factors shape gratitude-focused human resource management practices and what impact have on organizations, departments, and individuals. Given that, this study will explore the driving mechanism and the influence mechanism of gratitude-focused human resource management practices in the Chinese context. First, this study investigates the formation factors of gratitude-focused human resource management practices. Second, this study investigates the influence mechanism of gratitude-focused human resource management practices on organizational resilience and corporate social responsibility. Third, this study investigates the influence mechanism of gratitude-focused human resource management practices on leader gratitude expression. Finally, this study investigates the influence mechanism of gratitude-focused human resource management practices on employees' helping behavior. This study expands the research perspective on organizational gratitude in the workplace and provides implications for organizations to optimize their human resource management practices.

**Keywords:** gratitude-focused human resource management practices, organizational resilience, corporate social responsibility, gratitude expression, helping behavior