

《心理科学进展》审稿意见与作者回应

题目：感激导向人力资源管理实践的驱动机制及其作用机理

作者：陈丝璐; 张光磊; 刘文兴; 田园

第一轮

审稿人意见：

文章有新意，从多个视角探讨了感激导向的人力资源体系的前因、结果与作用机制。我的建议如下：

意见 1：论文在探讨前因的时候稍微有些简略。目前只是谈到了高管团队的价值观作用，其他组织层面变量为调节作用。我也在思考，例如高管领导力与组织文化，是否塑造了感激导向的人力资源体系。当然，也可以看是否是人力资源体系，塑造了感激的组织文化。此外，如果从制度理论出发，例如是否其他一些领头的企业建立了人力资源体系，导致某企业也跟随建立。是否行业与企业的其他特点会影响感激导向的人力资源体系的建立，例如是服务业的企业，员工对于顾客的感激，以及员工对于顾客的感激比较重要，所以这样的行业特点促进了感激导向的人力资源体系的建立。

回应：感谢专家的宝贵建议，本文在探讨感激导向人力资源管理实践的前因时候，主要是基于高阶理论（Upper echelons theory）（Hambrick & Mason, 1984），该理论强调高管特征会影响组织战略选择、资源分配以及最终的行动。首先，相对于组织文化的软手段而言，人力资源管理是一种制度上的硬手段（彭坚等, 2020），是组织中实施的、规定员工参与度的正式管理规则和程序（许龙和孟华兴, 2021; Jiang et al., 2015）。其次，制度理论（institutional theory）（DiMaggio & Powell, 1983）认为，个人/组织会受到自己所处环境的信仰体系与文化框架的影响，并逐渐使自己的行为与该信仰体系与文化框架相适应，该理论强调的关键概念是同构（isomorphism），包括强制性同构，模拟性同构和规范性同构。基于此，本文认为，高管是组织战略决策的主体，他们根据自身的心理特征进行有限理性决策（比如是否实施组织感恩文化，是否模仿行业标杆企业采取感激导向人力资源管理体系）以达到同构性，因此要理解组织运作规律（比如采取何种人力资源管理制度）需要从高管团队的特征进行考量。

参考文献：

- 彭坚, 尹奎, 侯楠, 邹艳春, 聂琦. (2020). 如何激发员工绿色行为? 绿色变革型领导与绿色人力资源管理实践的作用. *心理学报*, 52(9), 1105-1120
- 许龙, 孟华兴. (2021). 高绩效工作系统感知促进员工建言行为: 链式中介效应分析. *经济与管理*, 35(4), 84-92.
- 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.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

意见 2: 文章在探讨结果变量的时候, 充分考虑了不同 level 的结果, 但是似乎对于员工层面, 只讨论了员工的行为, 忽略了员工的工作态度。例如是否 wellbeing 才是公司实施感激导向的人力资源体系的主要动力。此外, 部门层面的结果变量有些牵强, 是否可以考虑部门或者团队的一些结果变量, 而不是部门领导的感激表达行为。因为部门领导的感激表达与部门的感激导向的人力资源体系应该是同等重要, 也可能是领导的感激表达促进了感激导向的人力资源体系的建立。

回应: 感谢专家的宝贵建议, 首先, 根据以往文献, 特质感激高的个体拥有较多的积极情感、主观幸福感和生活满意度 (McCullough et al., 2002; Watkins et al., 2003)。有研究进一步证实, 在剔除了大五人格对幸福感的影响之后, 感激仍能显著地预测生活满意度和心理幸福感, 表明感激是影响幸福感的重要的和独特的前因变量 (Wood et al., 2008)。此外, 有研究采用准实验方法发现, 采用每日记录感激的干预方法能提升个体的积极情感, 降低消极情感与压力, 从而提升个体的主观幸福感 (张巍等, 2014; Rash et al., 2011)。考虑到学者们对感激对个体幸福感的积极作用已经达成一致, 因此本文没有将幸福感作为个体层面的结果变量。其次, 根据社会信息加工理论, 人们对事物的认知受到所处环境因素的影响 (Salancik & Pfeffer, 1978), Nishii 和 Wright (2008) 也指出, 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方式和反应方式, 因此, 本文认为部门领导作为组织中“承上启下”的中层管理者, 其是否实施感激表达的行为取决于组织是否实施感激导向人力资源管理实践, 本模型也一定程度上弥补了目前研究领导感激表达的前因较为匮乏的现象。同时, 本文也认可领导感激表达促进了感激导向人力资源管理实践的建立的, 但是可能需要基于不同的理论视角来解释。

参考文献:

- 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.
- 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: An International Journal*, 31(5), 431-451.
- Wood, A. M., Maltby, J., Gillett, R., Linley, P. A., & Joseph, S. (2008). The role of gratitude in the development of social support, stress, and depression: Two longitudinal studies. *Journal of Research in Personality*, 42(4), 854-871.
- 张巍, 朱泽, 陈萌萌, 龚先旻, 张西超. (2014), 工作场所中的主观幸福感干预研究. *心理与行为研究*, 12(6), 831-839.
- Rash, J. A., Matsuba, M. K., & Prkachin, K. M. (2011). Gratitude and well-being: Who benefits the most from a gratitude intervention?. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 3(3), 350-369.
- Nishii, L. H., Wright, P. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resource 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.
- Salancik, G. R., Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.

意见 3: 公司与部门层面的感激导向的人力资源体系, 也可能影响部门与个人层面的感激表达与态度行为。所以在跨层的效果上, 可以进一步进行探讨。

回应: 感谢专家的宝贵建议, 本文在探讨部门层面的感激导向人力资源管理实践的跨层次影响效果时, 主要是基于社会信息加工理论与认知—情感加工系统框架, 人力资源管理系统是员工获取社会信息线索的重要来源, 代表了组织向员工传递了一系列工作相关的信息, 而员工通过解读这些信息, 明确组织为其提供哪些资源以及对其有哪些要求, 最终塑造其在工作中的情感、态度与行为反应 (Nishii et al., 2008)。对于员工来说, HR 部门、中高层管理者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 (张瑞娟和尹奎, 2018)。此外, 认知—情感加工系统框架指出人们对信息处理是基于两个相互独立又相互作用的系统: 一般认为与情绪反应有较大的联系是处理速度较快且涉及直觉式信息处理的过程, 一般认为与认知反应有较大联系处理速度较慢且涉及较多控制过程, 因此, 个体的认知反应和情绪反应交织在一起驱动员工的各种行为 (Evans, 2007; 王朝晖, 2018)。人力资源管理实践是员工在组织中最直接也是联系最为密切的组织环境, 能够影响员工的认知和其它心理状态 (赵红丹等, 2019)。已有研究证实了领导感激表达能够促进员工的主动性行为, 基于此逻辑, 本文选择员工帮助行为作为员工感知的感激导向人力资源管理的结果变量, 探讨两者之间的作用机制。本研究认为感激导向人力资源管理实践通过情绪反应、认知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研究呼吁, 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:

- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology, 61*(3), 503-545.
- 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.
- 赵红丹, 陈元华, 郑伟波. (2019). 社会责任导向的人力资源管理感知与员工建言行为: 基于社会交换理论. *中国人力资源开发, 36*(9), 91-104.
- 王朝晖. (2018). 大材小用的员工如何发挥创造力?——愤怒、创造自我效能和调节定向的作用. *研究与发展管理, 30*(5), 92-103.
- Evans, J.S. (2007). Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition. *Annual Review of Psychology, 59*(1), 255-278.

意见 4: 文章在采用中介变量的时候, 应用了激情作为中介, 在各个层面的探讨中, 是否只有部门层面有工作激情, 那么个人层面呢?

回应: 感谢专家的宝贵建议, 本文根据专家的建议, 同时也将和谐式工作激情作为个体层面的中介变量, 即员工感知的感激导向人力资源管理实践分别通过和谐工作激情 (情感路径) 和角色宽度自我效能感 (认知路径) 影响其帮助行为。具体见研究四部分与理论构建 (p26 页)。

意见 5: 文章对于不同的人力资源实践进行了区分与对照,但是还没有对于感激导向的人力资源实践的具体内涵和对应的结果变量进行更加深入的分析,目前看上去还需要有一些值得深入思考的地方。

回应: 感谢专家的宝贵建议,本文在引言部分与研究现状部分阐述了:感激导向人力资源管理实践,即感激行动(Gratitude initiatives)是由 Fehr 等(2017)提出,其核心是组织将人力资源管理实践活动建立在人际感激的基础之上。根据组织人力资源管理和感激文献,Fehr 等(2017)梳理了三种可能促进组织内感激的管理实践(即感激表达项目、受益人接触项目以及发展性反馈)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。由于目前关于感激导向人力资源管理实践的实证研究较为匮乏,因此无法梳理其对应的中介、结果变量。此外,目前关于感激导向人力资源管理实践的量表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测量量表,但是尚未有实证研究可以参考。基于此,本文拟基于中国样本开展实证研究。

意见 6: 总体而言,文章能够较为全面地对于感激导向的人力资源实践进行论述与铺陈,有很好的应用前景。

回应: 感谢专家的肯定。

第二轮

审稿人意见: 文章根据评审人的意见与建议进行了较为详细的修改。

论文的末尾对于多个理论进行了较为全面的论述与总结。如果用一到两个理论来总结的话,作者是否进一步指明本文的重点贡献的理论框架。尤其是文章横跨了多个层面,是否有一到两个理论对于文章的贡献最为合适。

总体而言我认为已经修改完善,建议进行小修后发表。

回应: 感谢专家的宝贵建议,我们将末尾的多个理论融合到正文中,仅在末尾简要提到本文的理论框架与思路。

编委复审意见: 感谢作者的认真修改。培育感恩文化、鼓励感恩表达在当前的经济和社会环境下至关重要。本文的核心概念是感激导向的人力资源管理实践。如作者所说(也在对审稿人的回复里),Fehr 等(2017)梳理了三种可能促进组织内感激的管理实践(即感激表达项目、受益人接触项目以及发展性反馈)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。作者据此认为,这就是感激导向人力资源管理实践?二者是否可以等同?这

需要做更详细的分析，从而说服读者接受这么一个新的 term。之所以有这种顾虑，是因为现在人力资源管理的新概念层出不穷，这使得人们开始质疑新概念是否有必要，以及新概念与老概念之间是否有本质差异。作者提出了这个感激导向的人力资源管理，需要夯实这个概念的合法性。例如，XXX 导向的人力资源管理的主流 conceptualization 是在以 XXX 为落脚点，但 practice 还是那些 practice，比如招聘甄选、培训、绩效、薪酬等。服务导向 HRM，安全导向 HRM，创新导向 HRM 都是这一类。本文所提出的感激导向 HRM 似乎不是这一类。如果不是这一类，那是哪类呢（是 2.2 部分提出的 3 个成分吗？）。或许作者可以 review 相关的 XXX 人力资源，看是否还有其他类，并以此对照对标。但核心要说明的是，感激导向 HRM 到底是什么，如何界定，如何测量？目前的 2.2 部分有些语焉不详。实际上，审稿人第一轮意见的第 5 条非常关键，建议作者详细阐述一下这套系统的包含的内容（维度）和测量。尽管是一项研究构想，但是作为一个基于新概念的前因后果研究，对概念的精准操作化是非常重要的。建议作者再深入一下阐述这一问题。

回应：您好，非常感谢您对本文中肯、细致且专业的评价，您所提出的评阅意见使我们充分认识到了本文的不足和缺陷，您给出的详细的修改建议对本文的完善提供了极其重要的信息。因此，在此我们首先要向您表示诚挚的谢意！根据您所提出的建议，具体回复如下：

1. 针对第一个疑问：Fehr 等（2017）梳理了三种可能促进组织内感激的管理实践（即感激表达项目、受益人接触项目以及发展性反馈）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。作者据此认为，这就是感激导向人力资源管理实践？二者是否可以等同？这需要更详细的分析，从而说服读者接受这么一个新的 term。

回复：感谢专家的宝贵意见，Fehr 等（2017）在提出感激导向人力资源管理实践的概念时候，认为其也可以称作感激实践，同时，从组织实践的视角提出了组织可以采取的措施来促进组织内的感激，包括即感激表达项目、受益人接触项目以及发展性反馈。正文 2.2 部分根据 Fehr 等（2017）的观点，对感激导向人力资源管理实践的内涵进行阐述。以下来自 Fehr 等（2017）的原文 365 页：

“At this level the most direct path to influencing employee gratitude is through gratitude-focused HR practices, which we term gratitude initiatives. Drawing from the HR literature and the gratitude literature, we identify three initiatives particularly likely to facilitate employee gratitude—appreciation programs, contact with beneficiaries, and developmental feedback…… Our goal is not to provide a comprehensive account of initiatives that facilitate gratitude but, rather, to provide concrete, illustrative examples of how organizations might begin the process of fostering gratitude”.

2. 针对第二个疑问：本文所提出的感激导向 HRM 似乎不是这一类。如果不是这一类，那是哪类呢（是 2.2 部分提出的 3 个成分吗？）。或许作者可以 review 相关的 XXX 人力资源，看是否还有其他类，并以此对照对标。

回复：感谢专家的宝贵意见，本文对感激导向人力资源管理实践的划分没用采用传统的如招聘甄选、培训、绩效、薪酬等方式，而是基于 Fehr 等（2017）提出的三类实践（即感激表达项目、受益人接触项目以及发展性反馈）来划分，本文认为，这三类实践可以帮助组织认可员工的贡献，承认员工的价值，即帮助组织向员工表达感激。但是我们通过前期回顾 XXX 人力资源管理的相关文献发现，没有类似的划分方式，找不到对标的，因此没有做相关文献综述，只是在 2.3 部分和其它人力资源管理的侧重点进行对比。

3. 针对第三个疑问：实际上，审稿人第一轮意见的第 5 条非常关键，建议作者详细阐述一下这套系统的包含的内容（维度）和测量。尽管是一项研究构想，但是作为一个基于新概念的前因后果研究，对概念的精准操作化是非常重要的。建议作者再深入一下阐述这一问题。

回复：感谢专家的宝贵意见，由于目前关于感激导向人力资源管理实践的实证研究较为匮乏，因此无法梳理其对应的中介、结果变量。此外，目前关于感激导向人力资源管理实践的量表 Fehr 等（2017）也没有提出，本文认为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测量量表（这三个成分分别有学者开发过量表，但是没有同时使用过），也尚未有实证研究可以参考。基于此，本文拟基于中国样本开展实证研究，将以上三个量表整合成一个系统的感激导向人力资源管理实践量表，因此本文在正文中没有提及开发量表事宜但是在 2.2 部分补充了感激导向人力资源管理实践的测量部分。附上已有学者开发的三个量表：

感激表达项目三个题目，比如“我觉得雇主很欣赏我所做的工作”。（来自 Troebbs, C. C. , Wagner, T. , & Herzog, W. . (2020). Do customer discounts affect frontline employees?. *Journal of Service Research*, 24(3) 390-404.）

受益人接触项目四个题目，比如“我的工作涉及与从我的工作中受益的人进行大量的互动”。（来自 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.）

发展性反馈三个题目，比如“在给我反馈的同时，我的上司更注重帮助我学习和提高”。（来自 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.）