

[文章编号] 1003-4684(2020)03-0024-05

非伦理型人力资源管理与员工安全行为研究

张桂平, 兰 珊

(湖北工业大学经济与管理学院, 湖北 武汉 430068)

[摘 要] 以非伦理型人力资源管理实践为研究背景, 基于解释水平理论和资源保存理论的视角, 构建非伦理型的人力资源管理实践对员工安全行为的影响机制模型。研究结果表明: 非伦理型的绩效考核、绩效薪酬管理、组织培训和工作设计负向影响员工的安全行为, 而组织伦理气候、员工道德推脱和保护性价值观在此过程中起中介作用。

[关键词] 非伦理型; 人力资源管理; 员工安全行为; 安全气候

[中图分类号] F272 [文献标识码] A

近几年来工业企业重大生产安全事故所造成的人员及财产伤亡情况让人触目惊心, 如 2015 年“8·12 天津滨海新区爆炸事故”, 以及 2017 年“12·9 连云港聚鑫生物爆炸事故”, 这些事故都与企业工作岗位职责安排不当、员工违规违法操作密切相关^[1]。据世界卫生组织的统计, 在有关工作场所死亡、受伤和疾病方面导致的经济损失占到世界 GDP 的 4% 到 5%。究其原因, 70% 是由于员工的不安全行为所造成的^[2], 仅在医疗护理行业, 由于医护人员的不安全行为, 美国每年就有将近 10 万病人在医院中死亡^[3]。在我国, 工业系统存在的大量违章行为对企业的生产造成了严重威胁。所以, 在高效生产的同时, 如何保证员工生产中的安全是组织需要解决的棘手问题之一。

1 研究背景

在中国社会快速转型的过程中, 传统的道德价值观正受到前所未有的冲击, 由此带来的伦理缺失问题日益渗透到组织的人力资源管理实践中, 导致组织的人力资源管理陷入非伦理困境。不道德的组织制度会加剧员工的非理性决策, 即个体在面临道德冲突和决策时, 理性思维受到限制, 产生道德盲点, 表现出无意识的道德判断与决策上的偏差。考虑到不安全行为可能造成的极大负面后果, 有学者发现员工是否从事安全行为是一个伦理判断的过程^[4], 将员工安全行为的决策上升到伦理问题的高度。组织的人力资源制度对员工的行为发挥指挥棒

的作用, 其中的伦理问题对个体的伦理判断具有重要影响。在中国, 组织的成长提升不能仅仅依赖伦理型领导的作用, 更需要依赖于人力资源实践, 而不道德的人力资源管理政策是组织发生非伦理问题的重要因素。故而有学者提出人力资源管理的非伦理性可能是影响员工安全行为的重要议题^[5]。

2 对员工安全行为影响的内在机理

2.1 非伦理型的绩效考核实践与员工安全行为的直接关系

2.1.1 绩效考核压力和安全行为 绩效考核制度最典型的非伦理是其高压政策。资源保存理论认为, 个体是理性经济人, 由于资源的有限性, 会尽可能保护、扩张资源, 避免资源的损耗^[6]。根据资源保存理论的解释, 高度的工作压力是对个体身心资源的剥夺, 而高强度的绩效考核是工作压力的重要压力源。高强度的绩效考核压力往往影响员工的身体健康, 导致其认知能力出现偏差, 其取得安全行为的能力受到限制。工作压力对个体资源的剥夺使得员工行为变得鲁莽, 因为不安全因素嵌入到了工作行为的惯性中, 所以员工难以进行反思, 甚至排斥他人有价值的建议。

2.2.2 绩效考核目的和安全行为 为了提高管理的有效性, 过去学者们更多地把绩效考核当作工具性问题对待, 强调考核工具选择的精度, 而对员工的考核反应关注甚少。根据绩效考核的目的差异, 企业对员工的绩效考核目的分为评估型(用于奖金、

[收稿日期] 2019-09-20

[基金项目] 教育部人文社会科学研究一般项目(17YJA630129)

[第一作者] 张桂平(1975-), 女, 河北衡水人, 湖北工业大学教授, 研究方向为人力资源

晋升等人事决策)和发展型(用于指导员工的工作改进、提供培训需求的依据、识别优劣等)。而评估型考核具有很强的刚性,容易导致员工为了达成目标而不惜违背社会规范^[7]。相反,发展型考核有利于提升员工工作的内在动机,让员工更加关注于自身技能的提升。

2.2.3 绩效考核指标和安全行为 陷入非伦理情境的管理者往往具有较强的自利动机,倾向于考虑自己的获利和效率而牺牲其他个体的福祉。相比于达到生产和利润目标,他们对员工的安全问题关心不够,在组织的考核中甚少将安全指标纳入关键指标体系之中。而且,在很多组织中,对经济计划或经济目标的追求导致员工产生巨大的工作任务压力,从而忽视其具体行动中的安全性^[8]。

2.2.4 绩效考核结果问责制和安全行为 绩效考核结果往往涉及问责制,问责制若设计不合理,势必导致员工因害怕遭到问责而不愿意汇报自己的差错行为,从而将小错误演绎成大灾难。组织有效发挥问责制的前提条件应为员工营造心理安全感,关注实施过程中的公平性和领导负责制。

所以,基于上述四个角度,提出
命题 1.1 非伦理型的绩效考核实践对员工安全行为具有负向影响。

2.2 非伦理型绩效薪酬管理实践与员工安全行为

绩效薪酬的目的是最大限度地激励员工的积极性和主动性,提升组织绩效,提高员工收入,实现组织和员工的双赢。但不合理的绩效薪酬设计极易使员工陷入伦理诱惑和计算式思维之中。解释水平理论认为,低水平的解释水平容易产生计算式思维。计算式思维(calculative mindset)是通过“成本—收益分析”来做决策的思维方式,是经济学、战略管理、决策中的理性原则的体现。计算式思维是一种低水平解释的表征方式,往往短视地聚焦于当前利益,忽视可能的、具有毁灭性的远期负面结果^[9]。利益诱惑导致的计算式思维模式会促使人们寻求从诱惑中取得收益,获得即时满足感。职场伦理行为是深思熟虑决策的结果,而非伦理行为,尤其是工作中危害他人安全的行为,则更多属于非理性行为。利益的诱惑会加剧这种非理性行为。基于以上讨论,提出

命题 1.2 非伦理型绩效薪酬实践对员工安全行为具有负向影响。

2.3 非伦理型组织培训实践与员工安全行为

非伦理型的组织培训实践主要包括两个方面:安全培训的经济性和差错学习。由于安全培训的经济代价以及短期内较难获得回报,甚至看不到有形

的回报,这导致组织可能在安全问题上过于注重短期收益而对长期代价视而不见。另外,员工安全培训的一个重要方面是从差错中学习,避免“好了伤疤忘了痛”是组织安全运作的关键。对于员工从差错中学习和组织安全之间的关系,一直有两种矛盾的观点:一种认为学习并不能避免差错,对于差错行为,惩罚是最好的手段;另一种观点认为,差错是生产的副产品,人们可以从差错中学习,并提倡建立一种“差错管理培训”制度^[8-10]。可以说,组织一方面惩罚犯差错的员工,另一方面又希望员工不要对工作中的差错进行隐瞒,导致员工常常陷入为了避免惩罚而瞒报的两难困境中^[11]。陷入伦理困境的企业倾向于对差错过度惩罚,结果往往是随着错误的积累和被隐瞒,组织面临发生更大安全事故的危险。根据以上推断,提出

命题 1.3 非伦理型组织培训实践对员工安全行为具有负向影响。

2.4 非伦理型工作设计实践与安全行为

通过对工作设计的系统分析,发现工作设计的非伦理主要来自三个方面。第一,工作设计中工作时间的不合理性。组织为了节省成本,往往倾向于充分利用每一个员工,在工作时间的安排上,较少考虑员工的身心诉求。第二,工作设计的沟通网络僵化。灾难孵化理论认为,随着时间推移,组织会忽视和误解危险信号,对表面呈现的安全数据感到自满,甚至把错误行为正常化。第三,工作内容单一。加工制造型企业,在工作设计中为了提高员工的工作效率,让员工长期从事单调枯燥的工作,导致其内心麻木和行为惯性化,从而成为不安全行为的诱因。基于以上推论,提出

命题 1.4 非伦理型组织工作设计实践对员工安全行为具有负向影响。

3 非伦理型人力资源管理对员工安全行为的影响机制

3.1 组织伦理气候的中介作用

不同类型的伦理气候与组织成员道德决策时行为参照的设定有关,即,个人、组织和社会利益均被纳入考量范畴。伦理气候包括工具性、规则性和仁慈性等三个维度。工具性伦理气候强调自我利益,道德水平较低,最不可能培育有关的安全行为,员工也会为其不道德行为寻找借口,并使之合理化。如果员工感知到组织以牺牲个人的安全来赢得经济利益时,他们对安全问题也会马马虎虎。个体在面临伦理困境时,组织和群体建议道德决策者寻求基于规则和准则来做出决策。规则性伦理气候

会鼓励员工遵守组织的行为规范，这有利于员工安全遵守行为的实施。在仁慈性伦理气候中，个体更加关心他人的感受，并做出有益于大多数人的决策。仁慈性伦理气候倡导关心他人利益，管理层会考虑员工利益诉求，满足有关需要，员工则可能会以积极行为给予回报，其中有利于组织安全的行为就是积极回报的重要形式。

基于以上论述，推断非伦理型人力资源管理实践很可能对组织的工具性伦理气候产生正面影响，对组织的规则性和仁慈性伦理气候产生负向影响，并进而影响到员工的安全行为。由此，提出

命题 2 组织伦理气候在非伦理型的人力资源管理实践与员工安全行为之间起着中介的作用。

3.2 员工道德推脱的中介作用

道德推脱是指个体产生的一些特定认知倾向，这些认知倾向包括重新定义自己的行为以更大程度地减少自己在行为后果中的责任和降低对受伤目标痛苦的认同^[12]。道德推脱往往把自己的不道德行为合理化。跨期决策情景中，道德决策，在功利性收益和伦理原则、短期收益与长期目标之间权衡取舍。解释水平理论认为人们对事件的理解有不同的解释水平。高解释水平表现为对事件本质的、核心的、与目标相关认知与理解，其会促进对事件目标及价值长远的关注；低解释水平则表现为对事件表面的、具体的、与目标无关的理解与认知，其更多的关注于当下的可得性^[13]。相比于高解释水平，低解释水平的个体更关注于眼前具体利益，自制与自控能力更低^[9]。道德推脱是道德决策失效的重要表现，也是员工低解释水平的一种表现。员工发生道德推脱的常见原因是组织或社会情境中不道德的制度安排。当个体认为他们的行为直接来自权威要求时(如“老板告诉我这样做”)，会将自己行为的责任归因于权威人物，并否认自己在不道德行为中的责任。低解释水平下的个体则倾向于将道德准则视为特定目标的障碍^[14]。因此，当解释水平较低时，员工为了化解个人利益与组织利益之间的冲突，在工作场所中会倾向于背离伦理原则而做出不安全行为。

早期研究将道德推脱看作一种稳定的个人特质，但越来越多的研究发现，道德推脱受到外在情境的显著影响。非伦理型人力资源管理实践作为一种制度情境，可能会对员工的道德推脱心理产生影响。比如，组织高度的绩效考核要求会启动员工的道德推脱心理^[15]，个体会为自己的不安全行为进行道德辩解，认为是组织的非伦理绩效考核导致的，从而发生责任转移倾向，将安全事故的责任推

卸给组织。同时，非伦理型人力资源管理会导致不安全的组织氛围，而这种氛围一旦形成，员工会认为企业在默认这种不安全性行为，即便出现差错，也会撇清责任。同时，在东方文化背景下，组织成员往往将组织灾难事故的责任归因于群体，而管理者作为组织的代理人和政策的制定者，往往是归责和社会问责的对象。在这种文化背景下，集体的不安全行为会引发责任扩散，而且所造成有害后果的责任也会分散到组织中，最终导致个体对道德自我调节功能失效。基于以上讨论，本研究推断，非伦理型的人力资源管理实践很可能正向影响员工的道德推脱水平，并进而削弱员工的安全行为。由此，提出

命题 3 员工道德推脱在非伦理型人力资源管理实践与员工安全行为之间起着中介的作用。

3.3 员工保护性价值观的中介作用

在人们的价值观中，荣誉、公平、生命等这些保护性价值是高度概括的原则问题，人们并不会因为其他利益(比如金钱)而在价值观方面作出让步，这种价值偏好被称为保护性价值观。已有研究证明，人们的价值观能够更好地预测远期行为^[16]。价值观对于行为的预测也可以运用解释水平理论进行说明。高度的保护性价值观激发了人们的高水平解释，从而使人们更好地排除干扰，清晰地意识到抽象的价值观，倾向于做出非功利性道德判断。保护性价值观对于个体来讲具有一定的稳定性，在具体问题场景中，人们对保护性价值的坚持并不严格，会为某些利益采取微小让步。解释水平理论认为，在非伦理的情景下，个体很难启动高水平的解释水平，导致自我控制能力降低。这提醒管理者，组织人力资源管理的非伦理性可能使得员工的保护性价值观发生动摇，面对组织功利性而放弃自身原则，对生命等高价值变得不太在意，以不安全的行为来获取眼前利益。基于以上论述，本研究认为，非伦理型的人力资源管理实践很可能对员工的保护性价值观产生负面影响，进而影响到员工的安全行为。由此，提出

命题 4 员工保护性价值观在非伦理型人力资源管理实践与员工安全行为之间起着中介的作用。

3.4 人口变量和组织特征变量的边界条件

人力资源管理实践与工作相关态度之间的关系会与员工年龄、性别和职业有关。这些变量会影响到员工的安全行为。研究发现，相比于年龄较大的参与者，年轻人更可能从事跨领域的冒险行为，且工伤频率更高^[17]，而且男性比女性在工作中会从事更多不安全行为。另外，组织所在的行业、企业

规模、顾客的复杂多样性等组织特征变量也是影响员工安全行为的重要因素。此外,处于不同行业的组织对安全行为的责任标准存在较大差异,员工的行为表现往往也存在区别,比如煤矿、医疗和交通运输等行业中的工作条件、工作环境、工作负荷、可接触个人防护设备及培训要求,与组织中员工的安全行为都有着重要的关系^[18]。针对员工人口变量和组织特征变量的研究可以推动本研究得出更加具有规律性的结论,为企业提供更好的理论支持和对策支持。

所以,根据以上分析,提出

命题 5 人口统计学变量和组织特征变量对组织非伦理型的人力资源管理实践与员工安全行为水平之间的关系有显著影响。

4 研究结论与未来展望

4.1 研究结论

本研究探讨了非伦理型人力资源管理实践的背景及内涵,定性分析非伦理型人力资源管理实践对员工安全行为的影响机制,并进一步论述了组织伦理气候、员工道德推脱、员工保护性价值观以及人口统计变量和组织特征变量在其中所起的中介作用。基于解释水平理论,围绕其内在影响机理及其权变因素,构建了一个影响机制模型(图 1)。研究发现,非伦理型人力资源管理会导致员工的解释水平降低以及资源耗竭,进而影响到其工作行为的安全性,对组织的安全绩效造成威胁;非伦理型人力资源实践通过正向影响工具性伦理气候和员工道德推脱,以及负向影响规则性伦理气候、仁慈型伦理气候、员工保护性价值观,进而影响到员工安全行为。

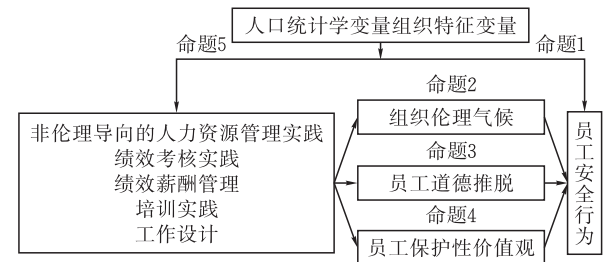


图 1 基于解释水平理论的模型与研究命题

4.2 不足与展望

本研究在文献梳理的基础上进行定性探索,集中分析非伦理型人力资源管理实践对员工安全行为影响的中介变量,对员工人格特质和领导风格等相关因素的调节机制还缺乏深入探讨。在未来的研究中,需要明晰非伦理型人力资源管理实践在中国情境下的测量问题,可在本研究的逻辑框架之下,通过数据采集和案例分析,实证检验中介机制的显著

性,并进一步检验人力资源管理实践对员工安全行为影响的边界条件。

[参 考 文 献]

[1] Wallace J C, Popp E, Mondore S. Safety climate as a mediator between foundation climates and occupational accidents: a group-level investigation [J]. Journal of Applied Psychology, 2006, 91(3): 681-688.

[2] Katz-Navon T, Naveh E, Stern, Z. Active learning: when is better? The case of resident physicians' medical errors [J]. Journal of Applied Psychology, 2009, 94(5): 1200-1209.

[3] Nahrgang J D. Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes [J]. Journal of Applied Psychology, 2011, 96(1): 71-94.

[4] Parboteeah K P, Kapp E A. Ethical climates and workplace safety behaviors: an empirical investigation [J]. Journal of Business Ethics, 2008, 80(3): 515-529.

[5] Sutcliffe K M, Barton M A. Overcoming dysfunctional momentum: organizational safety as a social achievement [J]. Human Relations, 2009, 62(9): 1327-1356.

[6] Hobfoll S E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress [J]. American Psychologist, 1989, 44(3): 513-524.

[7] 文鹏, 廖建桥. 不同类型绩效考核对员工考核反应的差异性影响-考核目的视角下的研究 [J]. 南开管理评论, 2010, 13(2): 142-150.

[8] Sutcliffe K M, Barton M A. Overcoming dysfunctional momentum: organizational safety as a social achievement [J]. Human Relations, 2009, 62(9): 1327-1356.

[9] 黄俊, 李晔, 张宏伟. 解释水平理论的应用及发展 [J]. 心理科学进展, 2015, 23(1): 110-119.

[10] Burke M J, Salvador R O, Smithcrowe K, et al. Sonesh S. The dread factor: how hazards and safety training influence learning and performance [J]. Journal of Applied Psychology, 2011, 96(1): 46-70.

[11] Leroy H, Dierynck B, Anseel F, et al. Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: a team-level study [J]. Journal of applied psychology, 2012, 97(6): 1273-1281.

[12] Bandura A. Moral disengagement in the perpetration of inhumanities [J]. Personality and Social Psychology review, 1999, 3(3): 193-209.

[13] 张玥, 窦东徽, 辛自强. 解释水平对自我控制的影响 [J]. 心理科学学报, 2018, 26(10): 1878-1889.

[14] Van Houwelingen, Van Dijke M, DE C D. Getting it

done and getting it right: Leader disciplinary reactions to Followers' moral transgressions are determined by construal level mindset [J]. *The Leadership Quarterly*, 2015, 26(5): 878-891.

[15] 陈默, 梁建. 高绩效要求与亲组织不道德行为: 基于社会认知理论的视角 [J]. *心理学报*, 2017, 49(1): 94-105.

[16] Eyal T, Sagristano M D, Trope Y, et al. When values matter: expressing values in behavioral intentions for the near vs. distant future [J]. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2009, 45(1): 35-43.

[17] Pek S, Turner N, Tucker S, et al. Injunctive safety norms, young worker risk-taking behaviors, and workplace injuries [J]. *Accident Analysis & Prevention*, 2017, 106: 202-210.

[18] Breslin F C, Day D, Tompa E, et al. Non-agricultural work injuries among youth: a systematic review [J]. *American journal of preventive medicine*, 2007, 32(2): 151-162.

Non-ethicsHRM Practices and Employees Safety Behavior

ZHANG Guiping¹, LAN Shan²

(*School of Economics and Management, Hubei Univ. of Tech., Wuhan 430068, China*)

Abstract: It is a serious problem that the casualty occurred frequently at the workplace in China. It has become the common attention how to increase safety behaviors of employees in the theory and practical areas. Although the impact of non-ethicsHRM practices on employee safety behaviors has attracted the attention from the academic community, the relevant impact mechanism research has been relatively rare so far. From the perspective of interpretation level theory and resource conservation theory, this paper systematically constructs the influence mechanism model of non-ethicshuman resource management practice on employee safety behavior. This paper will study the following questions based on construal level theory: 1) to review the background and connotation of non-ethicsHRM practices; 2) to analyze the effect of non-ethicshuman resource management on safety behaviors from four aspects of performance appraisal, performance salary management, organizational training and job design, and to discuss the mediating role of organizational ethics climate, and the mechanism mediating role of ethical climate, moral disengagement and protective value; 3) to discuss whether the variables of demography and organization have a notable and different influence to the safety behaviors and non-ethicshuman resource management. Based on the result of theoretical and practical analysis, a series of policies and advice will be put out, and will provide insightful theoretical and empirical contribution for the safety management Chinese enterprises.

Keywords: non-ethicshuman resource management practices; employees safety behavior; construal level theory; safety climate

[责任编辑: 张 众]