

分类号 _____

U D C _____

密级 _____

编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

论文题目 资质过剩感知对员工建言行为的影响研究

研究生姓名: 李晋

指导教师姓名、职称: 董原 教授

学科、专业名称: 企业管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2022年5月20日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 李晋 签字日期： 2022.5.20
导师签名： 李晋 签字日期： 2022.5.20

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

- 1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 李晋 签字日期： 2022.5.20
导师签名： 李晋 签字日期： 2022.5.20

Research on Effect of Perceived Overqualification on Employee Voice Behavior

Candidate : Li Jin

Supervisor: Dong Yuan

摘 要

建言行为是员工积极主动提出与其工作状况相关的具有建设性和创新性意见的行为,有助于完善组织管理状况、促进其长远发展。此行为本身会迫使建言者面临挑战“现状”或使上级“难堪”的风险,同时中国员工深受中庸思维的影响会为追求表面和谐,在权衡利弊后决定对组织中已经出现的问题闭口不言,对决议不发表相反的意见。以上这些做法轻则使组织失去革新机会,重则使组织陷入万劫不复之地。资质过剩感知,是一个典型的“员工认为自身具备的个人能力远超过岗位要求条件、资格以及能力”的主观认识,对员工的行为与心态形成影响。近几年,资质过剩感知已成为全球性现象,如何降低其带来的消极影响,激发员工的建言行为是值得思考和研究的问题。

阅读分析相关文献后,本文以自我决定理论,资源保存理论为基础,将工作投入作为桥梁探究资质过剩感知对员工建言行为的影响,以及柔性人力资源管理的调节作用。本文借助数据统计软件分析问卷调查所得数据,进一步探究上述关系。得出以下结论:(1)资质过剩感知负向影响员工建言行为;(2)工作投入在资质过剩感知与员工建言行为之间起中介作用;(3)柔性人力资源管理在资质过剩感知与工作投入之间起到调节作用。本文为探寻采取何种人力资源管理措施能有效降低资质过剩感知带来的负面效应并激发其积极作用发表意见,以及如何管理资质过剩感知高的员工提供参考。

关键词: 资质过剩感知 工作投入 柔性人力资源管理 员工建言行为

Abstract

Employee voice behavior is the behavior that employees actively put forward constructive and innovative opinions related to their work conditions. Employee voice behavior helps to improve the management of the organization and promote its long-term development and promote their long-term development. This behavior itself will force the employees to face the risk of challenging the “status quo” or the “embracing”. Simultaneously, Chinese employees are deeply influenced by the zhongyong thinking. After weighing the advantages and disadvantages, they decide to keep silent on the problems that have arisen in the organization, and refuse to express opinions that are different from the decision. The above approaches may cause the organization to lose the opportunity for innovation, and at the same time, it may cause the organization to fall into a desperate situation. Perceived overqualification is a typical subjective understanding that "employees believe that their personal abilities far exceed the conditions, qualifications and abilities required by the post", which has a negative impact on the behavior and attitude of employees. In recent years, the perceived overqualification has become a global phenomenon. How to reduce the negative impact of perceived overqualification and stimulate employee voice behavior is worth thinking and studying.

After reading and analyzing the relevant literature, based on self-determination theory and conservation of resources theory, this paper takes work engagement as a bridge to explore the impact of perceived overqualification on employee voice behavior and the moderating effect of flexible human resource management. This paper uses statistical software to analyze the data obtained from the questionnaire to further explore the above relationship. The following conclusions are drawn: (1) perceived overqualification negatively affects employee voice behavior; (2) work engagement plays a mediating role in the relationship between perceived overqualification and employee voice behavior; (3) flexible human resource management plays a moderating role between perceived overqualification and work engagement. The study provides a reference for exploring which human resource management measures can effectively reduce the negative effects of perceived overqualification and motivate employees to express their positive opinions. The article also provides a reference for how to manage employees with a high perceived overqualification.

Keywords: Flexible Human Resource Management; Employee Voice Behavior; Perceived overqualification; Work Engagement

目 录

1 引 言	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的及意义	2
1.2.1 研究目的	2
1.2.2 研究意义	2
1.3 研究方法	3
1.4 研究内容	4
2 文献综述与理论基础	6
2.1 资质过剩感知	6
2.1.1 资质过剩感知概念	6
2.1.2 资质过剩感知的维度与测量	7
2.1.3 资质过剩感知的研究现状	8
2.2 工作投入	9
2.2.1 工作投入的概念	9
2.2.2 工作投入的维度与测量	11
2.2.3 工作投入的相关研究现状	11
2.3 柔性人力资源管理	12
2.3.1 柔性人力资源管理的概念	12
2.3.2 柔性人力资源管理的维度与测量	13
2.3.3 柔性人力资源管理的研究现状	13
2.4 员工建言行为	14
2.4.1 员工建言行为的概念	14
2.4.2 员工建言行为的维度与测量	15
2.4.3 员工建言行为的研究现状	16
2.5 研究述评	18
2.6 理论基础	18
2.6.1 自我决定理论	18
2.6.2 资源保存理论	19
3 研究设计	18
3.1 模型构建	21
3.2 研究假设	21
3.2.1 资质过剩感知与员工建言行为	22
3.2.2 资质过剩感知与工作投入	24
3.2.3 工作投入与员工建言行为	25
3.2.4 工作投入的中介作用	26
3.2.5 柔性人力资源管理的调节作用	27
3.3 研究工具	28
4 实证研究	30

4.1 数据收集	30
4.2 样本描述性统计分析	30
4.3 信效度分析	31
4.3.1 信度分析	31
4.3.2 效度分析	32
4.4 共同方法偏差检验	34
4.5 变量描述性统计及相关性分析	34
4.6 假设检验	34
4.6.1 主效应及中介效应检验	37
4.6.2 跨层次调节效应检验	39
4.7 实证小结	44
5 研究结论与展望	45
5.1 研究结论与讨论	45
5.1.1 资质过剩感知负向影响员工建言行为	45
5.1.2 工作投入在资质过剩感知与员工建言行为之间起中介作用	45
5.1.3 柔性人力资源管理在资质过剩感知和工作投入之间起调节作用	46
5.2 研究贡献	46
5.3 管理建议	47
5.3.1 科学管理资质过剩感知高的员工	47
5.3.2 激发员工内在动机提升工作投入程度	48
5.3.3 打造柔性人力资源管理	48
5.4 研究局限与展望	50
参考文献	51
附录一：调查问卷	60
附录二：攻读学位期间发表的学术论文	63
致 谢	64

1 引言

1.1 研究背景

在市场竞争激烈的动态环境中,员工的意见对组织变革和创新发展有促进作用,可以帮助组织在动态环境中获取竞争优势实现长远发展。员工是最了解企业弊端的人,其建言行为既可帮助管理者迅速发觉组织问题,及时做出反应以免遭受巨大损失;又可使员工减少不满情绪提高其工作积极性,助力组织发展。建言行为能够使员工树立主人翁意识,有强烈主人翁意识的员工更有可能提出有益的想法建议、迅速接受变化吸收差异,积极与组织中的他人团结合作,为组织发展贡献智慧。员工建言行为的作用显而易见,但现实情况是员工为了免受同事的排挤和上级的威胁打压,或者为了维护被建言者的面子以及和谐的人际关系,最终出于保全自身等目的选择保留自己的观点。但对组织中存在的问题三缄其口、置若罔闻的态度和行为,轻则使组织错失发展良机,重则将组织推向万劫不复之地。古往今来,不乏有直言进谏的忠臣,也有作壁上观的看客,这种现象不禁令人深思。因此,如何促使员工多建言成为学者广泛关注的问题之一。

在高等教育的普及以及劳动力市场竞争越发激烈的情境下,“内卷”现象应运而生,且其程度日益加深。“内卷”大潮来袭,求职者被迫卷入其中。内卷带来的后果之一就是员工主观认为自己从事的工作远低于其实际具有的才能,且这种现象在中国尤为凸现,大约有84%的中国员工有此种主观感知。这种主观感知对员工和组织都会产生消极影响,一方面员工因其才能无法体现,激发其产生工作愤怒和情绪耗竭,进而做出反生产、网络闲散等消极行为。另一方面对于组织而言,任用资质水平高的员工有利于企业发展,但此类员工认为当前的工作无法满足其需求更易离职,成为影响组织稳定的不确定因素。因此,针对高资质过剩感知的员工,采取何种有效的人力资源措施,减少其负面影响,激发其积极作用,是现代组织管理中的一个重要而困难的问题,也是组织亟需解决的问题之一。

综上所述,人们虽普遍认为资质过剩感知会产生负面影响,但缺乏资质过剩感知是否会对员工建言行为产生负面影响的实证研究。组织若想实现可持续发展必须要采纳员工的合理建议,但这种向管理者提出建言的行为会给个人带来不小

的风险，员工失去建言的动机。因此本文试图探索资质过剩感知影响员工建言行为的作用机制，为促进其踊跃建言助力组织发展提供理论与实践参考。资质过剩感知高的员工不愿冒险实施角色外行为。工作投入是一种积极参与工作的心理状态，高工作投入的员工他们精力充沛，甘愿为组织奉献，始终保持一心一意、精益求精的专注度。正是因为工作投入有以上特征，极有可能作为桥梁搭建资质过剩感知对员工建言行为的影响路径。资质过剩感知高的员工对于角色外行为的态度是不积极甚至是消极的，加之建言行为具有风险，这些都削弱了员工实施建言行为的内在动机，外界因素的干预成为强化其内在动机的途径之一。柔性人力资源管理下的员工对知识与技能有较高的调配效率，能快速反应并积极变化。此种人力资源管理实践减少员工因平衡工作私人义务而产生的压力，对提高工作效率和质量起着不可估量的作用。因此柔性人力资源管理有可能缓解资质过剩感知带来的消极影响。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

本研究的目的在于探讨资质过剩感知对员工建言行为的影响，以及两者关系之间的内在中介机制和边界条件。具体而言：

第一，根据实证研究结果提出相应的管理对策。本文就如何减弱资质过剩感知带来的负面影响，激发其积极效应提出管理建议，充分发挥员工的资质优势。

第二，验证柔性人力资源管理的调节作用。在组织中实施柔性人力资源管理可以适当减弱资质过剩感知高引发的心理负面效应和消极行为，促进建言行为的发生，提高组织的效率和效率。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

①丰富柔性人力资源管理的相关研究。该概念提出时间不久尚处于发展初期，将注意力集中到其对员工的影响的研究者更是寥寥无几。本文基于我国的实际情况探讨柔性人力资源管理的调节作用，以期丰富和补充相关研究。

②关注组织层面情境因素。学者在探究影响资质过剩感知情景因素时也将大部分注意力分散至个体以及组织特征上，鲜少探究人力资源管理措施的作用。因此本文引入柔性人力资源管理这一变量，拓展资质过剩感知的边界条件研究。

③基于自我决定理论，扩展理论基础。毫无疑问，资质过剩感知将对员工态度和行为产生影响，大多研究利用相对剥夺理论和公平理论来解释此种影响产生的原因。从满足心理需求和激发内部动机的视角出发，本文将工作投入视为中介变量，探究资质过剩感知对员工建言行为的影响。

(2) 实践意义

①揭示资质过剩感知的消极影响，提出管理建议。研究资质过剩感知与员工建言行为间的关系，为解决资质过剩感知过高所引发的一系列问题提供解决对策，以期减少甚至消除其造成的不利后果，激励员工采取建言行为。

②揭示工作投入在资质过剩感知和员工建言行为之间的关系，为促进员工建言行为提供借鉴。组织发展过程中定会产生各种问题，若员工对这些问题视若无睹，易使组织陷入困境积重难返，造成无可挽回的后果。本文通过探究工作投入的作用机制，掌握员工的心理变化和 demand，多举措激发工作积极性，促进其实施建言行为。

③揭示柔性人力资源管理的积极作用，为组织采用何种人力资源管理模式提供参考。本文通过探究柔性人力资源管理的调节作用，为组织如何通过人力资源管理活动降低资质过剩感知对工作投入的消极影响提供方向。

1.3 研究方法

本文在总结梳理国内外研究的基础上，采用理论分析与实证研究相结合的方法，从定性和定量两个角度研究资质过剩感知对员工建言行为的影响。

文献研究法：为形成对相关变量的科学且正确的认识，在国内外各大权威平台搜集文献，并仔细研读、整理、分析。在国内外各大文献检索平台进行检索后，收集有关资质过剩感知、工作投入、员工建言行为、柔性人力资源管理的文献。准确理解变量内涵，汇总整理系统分析以便厘清变量间关系，提出合理的研究假设并建立相应的理论模型。

问卷调查法：此方法可以快速有效地捕捉和理解群体的特征、态度和行为。

根据本文的理论模型，选取适合本文相关变量的成熟研究量表，编制问卷进行问卷调查，并验证量表的有效性和可靠性。

统计分析方法：通过将问卷调查发放给适当的人群，并保证数据的保密性从而获得可用于科学研究的数据，在剔除不合格的问卷后将数据汇总，形成合理科学的数据资料，以便后续运用软件 SPSS、AMOS、HLM 等对数据进行处理分析。

1.4 研究内容

本文主要目的是探究资质过剩感知、工作投入、员工建议行为和柔性人力资源管理之间的关系，为更好阐述四者之间的关系依据图 1.1 的研究思路展开探讨。并运用 SPSS、AMOS、HLM 等软件对收集到的数据进行分析处理，验证所提出的相关假设。

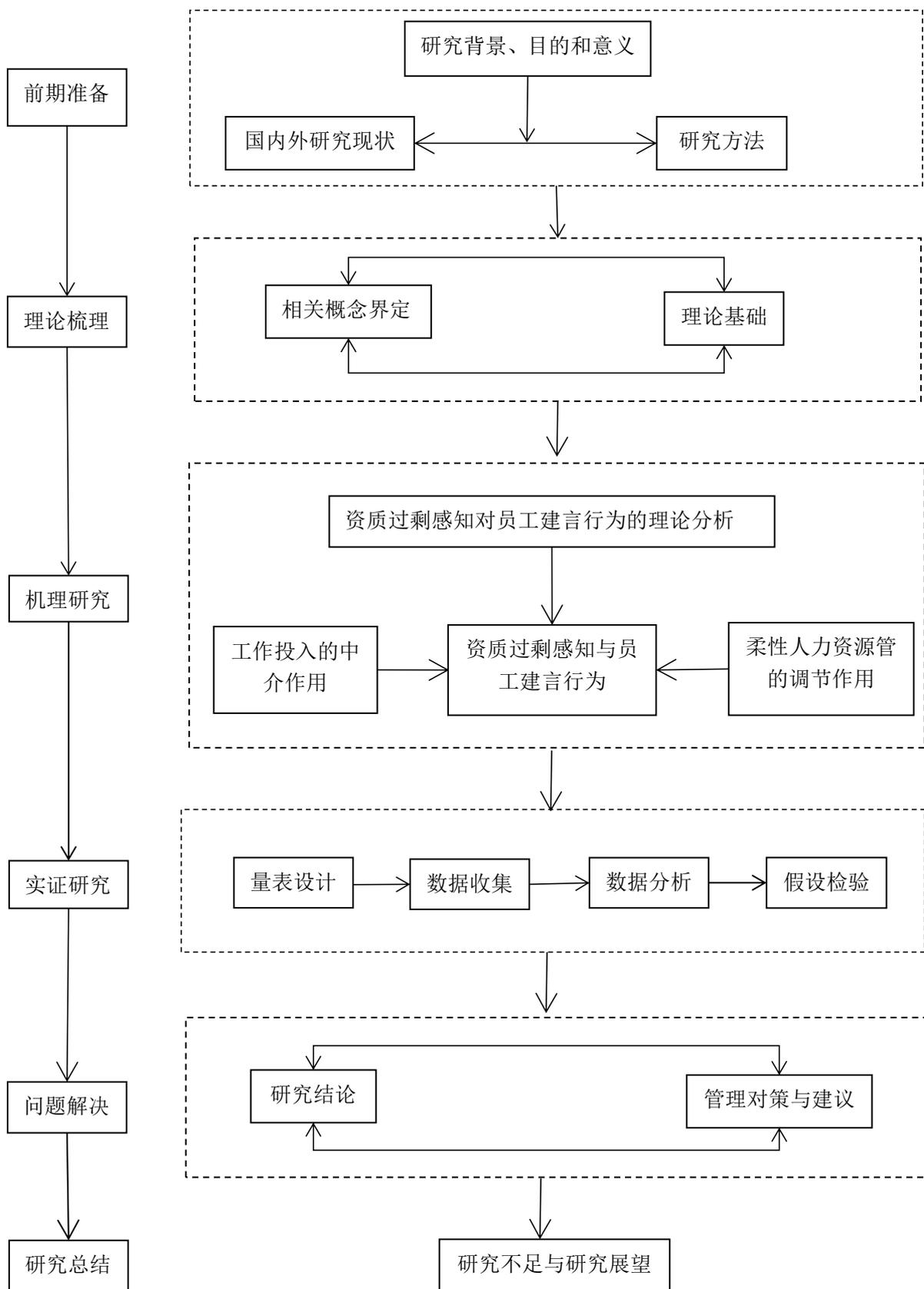


图1.1 技术路线图

2 文献综述与理论基础

2.1 资质过剩感知

2.1.1 资质过剩感知概念

资质过剩一词是由教育过剩演变而来，20世纪西方发达国家重视教育加大投资，许多受过高等教育的劳动者被迫从事远低于其能力的工作。“资质过剩”最早是指“一个人的教育、培训和经验超出其职位要求”。

阅读分析以往研究可知，资质过剩可分为主观与客观两个层面，其区别详见表 2.1。主观资质过剩指员工认为其资质超出工作要求，即资质过剩感知。将量表或其他方式评估的结果与工作要求比较，发现自己的资质高于工作要求，这一客观事实称为客观资质过剩。

表 2.1 资质过剩感知分类

	客观资质过剩	主观资质过剩
含义	个体资质超过了工作所要求的水平	认为自身所具备的资质超过了工作要求
比较标准	工作说明书，职位要求的技能水平 等	理想自我、过去的工作和处于类似职位的同事
反映内容	客观上员工某些资质高于工作要求	员工对自己及工作的一个整体自我评价

资料来源：作者整理

我国关于资质过剩的研究起步较晚，学者王文新（2014）等认为客观资质过剩是将自身所拥有的技能、教育水平等指标与实际工作要求进行对比得出的结果。资质过剩感知强调的是自我感知，是员工自身的一种评价；而客观资质过剩强调的是客观事实，且可能会使员工产生资质过剩感知。国内外学者皆认为资质过剩感知对员工的影响更加深刻，其主要原因有如下几点：第一，即使同一岗位的工作内容相同，但价值观、情绪调节水平等个体差异都会对资质过剩感知造成不同程度的影响。此外，相较于客观事实，员工个人行为更易受到对工作情景感知的影响。第二，资质过剩感知通常是社会比较的结果，员工根据比较结果确定其工作态度和行为标准。第三，测量客观资质过剩的优势在于可借用客观指标进

行判断,但除教育程度以外的其他指标难以找到具体的标准。因此,本文聚焦员工的资质过剩感知。

2.1.2 资质过剩感知的维度与测量

学者基于不同的观点开发出不同维度的测量量表,大抵可分为整体、二维两种。Erdogan (2009)等人将其看作单一结构的整体概念,理解为员工个人资质与岗位需求之间的不匹配。Maynard (2006)等人通过衡量员工对其教育水平、技能、经验的丰富程度是否超出专业要求以及对超过程度的看法来测量资质过剩感知。另有一些学者将资质过剩感知划分为两个维度,分别为不匹配和无发展感知。前者指的是教育、经验和才能的过剩;后者是指组织中晋升路径少,学习和提升自我的机会少。Khan (1991)等人开发出二维量表,并针对每个维度设计四个题项进行测量。随后,Johnson (1996)等人在此量表的基础上增加题项最终形成10个题项的量表,为更符合现实环境进行多次修订。Nevo (2008)等在前期学术成果的基础上开发出共有9个题项的测量问卷,包括认知能力不匹配、无发展感知两个维度。表2.2中展示了其中一部分学者对于维度的不同划分。本文主要目的是探讨资质过剩感知整体对员工行为的影响,不考虑内部结构造成的影响,故采用Maynard (2006)等人开发出的总体量表进行测量资质过剩感知。

表 2.2 资质过剩感知维度和测量

测量维度	代表学者	题项例举
单维度	Maynard 等人 (2006)	“我所具有的工作经验用不到现在的岗位上” (9 项)
	Khan 等人 (1991)	“相较于我目前的工作来说,我所拥有的技能完全胜任且绰绰有余”等 (8 项)
两维度	Johnson 等人 (1996)	“我的才能在工作中未被完全利用”等 (10 项)
	Nevo 等人 (2008)	“我的智力水平远远超出了我的工作要求” (9 项)

资料来源:作者整理

2.1.3 资质过剩感知的研究现状

(1) 资质过剩感知的影响后果研究

现有研究表明资质过剩感知对员工工作态度、工作行为以及身心健康产生影响，但部分研究结论尚存分歧。

首先，多数研究表明资质过剩感知对工作态度产生影响。大多数研究表明，工作态度的优劣会受到资质过剩感知的影响。资质过剩感知高的员工认为现在从事的工作是一种负担、阻碍，难以实现其职业发展，降低其为公司做出贡献的概率，不愿付出时间、精力等，对工作不满意。Maynard（2006）等人发现员工将自身具备的技能和素质与同一职位的员工进行比较后，发现自己的技能没有得到充分发挥时，便对工作失去热情。王朝晖（2018）认为与职位的不匹配造成其产生应得与所得之间匹配度低的认知，此时员工产生消极的工作愤怒感，不愿亲近工作反而想疏远工作，这会增加员工的情绪疲惫，增加他们离开的意愿。工作态度会受到以下因素的影响，一对工作的不满，二面对工作毫无兴趣、缺乏热情，三始终被负面情绪包围。因此，资质过剩感知会影响员工工作态度。

其次，资质过剩感知会对工作行为产生消极影响是以往研究的结论，如赵申苒（2015）等认为资质过剩感知高的员工其实施创新行为的意愿低，因为员工从事挑战性工作时对待工作充满激情，能产生高创造性，而资质过剩感知高的员工无法体会到工作带来的趣味性，发现、提出并将新想法付诸实践的概率下降；丁婉玲（2019）等认为当员工主观感知到自己处于不平衡、不匹配的环境中时易产生消极情绪，不愿实施利他行为；刘金菊（2016）等发现心理授权低的员工，资质过剩感知越高越容易产生工作退缩行为。程豹（2021）等人将目光聚焦于服务业，探究影响一线服务员主动性行为的影响因素，最终发现资质过剩感知高的一线服务员不愿践行顾客服务主动性行为。近些年，部分学者认为资质过剩感知反而会促进员工实施角色外行为，Erdogan（2020）等人提出，人与组织之间的匹配程度越高，资质过剩感知越高的员工越积极采取角色外行为；梁昊（2019）等认为主动性人格会影响资质过剩感知强的员工的行为，此时即使无人强迫他们也会自主自愿改变工作环境，或者觉得有义务通过做出创新行为回报组织。赵恒春（2022）等人认为资质过剩感知高的员工其自身往往具备高学历、高知识、高技能，当前从事的工作难以满足自身需求时转而追求其他目标，将知识分享给他人

能缓解不满获得认同与赞赏,更愿意履行知识分享行为。资质过剩感知或造成消极影响,或形成积极效应,表明存在极其重要的情境因素调节两者间的关系。因此,探索作用机制的边界条件显得尤为重要。

最后,资质过剩感知还会对员工的身心健康产生负面影响。资质过剩感知会降低员工满意度,减少积极情绪,增加员工的消极情绪、抑郁症状和压力感。当员工进行横向和纵向比较后,员工意识到目前的情况已不如过去,产生消极的剥夺感,引发负面情绪,并威胁到他们的身体健康。

(2) 资质过剩感知的影响因素研究

目前,关于影响资质过剩感知的变量可分为两类:个人层面和组织层面。个人层面主要从性别、人格特质、公平敏感性等方面进行研究。Harvey(2011)等人经调查研究发现相较于男性而言女性更易产生资质过剩感知,但学者乔坤(2021)经过实证研究发现资质过剩感知在性别的分布上无显著差异。因此,资质过剩感知是否受到性别的影响暂无确切结论。此外,人格特质也是影响因素之一,Maynard(2015)等认为当员工是自恋的个体时,即使当前他从事的工作与其十分相配,但因其存在自我膨胀的倾向仍会产生资质过剩感知。高度神经质的员工往往感知到不理想的工作特点、较低工作复杂性和较大的工作压力,此类群体更易形成资质过剩感知。赵恒春(2020)等以在职员工为研究对象发现,对公平敏感度越高,员工越不能容忍不公平,资质过剩感知造成的负面影响也就越大。

组织层面主要从领导授权程度、组织政治知觉两方面开展相关研究。领导授权程度越高,员工享有的自主权就越多,此时员工感知到的工作的重要性及价值水平越高,对工作的热情和动力也就越大,减轻资质过剩感知引发的负面影响。在政治水平较高的组织中存在不公平的政治程序和结果,员工具备的与工作相关的经验和才能优势可能没有得到体现和展示,更易产生资质过剩感知。钟竞(2022)将来自各地以及不同组织中的具有资质过剩感知的员工作为访谈对象,随后经过扎根理论分析发现主动性人格和组织氛围是重要影响因素。

2.2 工作投入

2.2.1 工作投入的概念

自从 Kahn (1990) 发表了一篇关于“个人参与和不参与工作的心理状态”的论文以来,围绕工作投入的研究大量涌现。他认为工作投入是组织成员的自我控制,以实现个人角色和工作角色的高度融合,是生理、认知和情感三个维度的融合。Maslach (2001) 等比较工作倦怠与工作投入后,提出工作投入应包括以下方面:精力、效能和参与。Schaufeli (2002) 认为,工作投入的真正意义不在于不感到疲劳,而在于其具有以活力、奉献和专注为特征的精神状态,工作投入高的员工总是保持积极的工作状态。关于工作投入的定义可从以下三个角度进行划分,详见表 2.3。一是心理状态角度,胡少楠(2014)等提出一个整合概念:工作投入是一种心理和行为状态,拥有此认知行为的个体可以保持持久、积极的心理状态,在工作中谨慎、专注,并长期保持高度兴奋的身体状态。二是工作绩效角度,工作投入被认为是个人对自身绩效的责任感和做出承诺的意愿,并认为绩效的高低与自身表现密切相关。三是从员工认知角度,Paullay (1994) 认为工作投入是指个体对职责的认知参与程度,以及对日常工作的专注和关注程度。

本文赞同 Schaufeli (2002) 等人的观点并结合实际给出定义:工作投入是一种积极参与工作,具有活力、奉献和专注特征的心理状态。其中活力是指工作时神采奕奕,精神饱满,有精神韧性;奉献是指能全身心投入到工作任务,并能感知和享受挑战带来的乐趣;专注是指能心无旁骛的专注于工作。

表 2.3 工作投入定义汇总表

划分标准	代表学者	定义
心理状态	胡少楠等 (2014)	是一种持久且积极的心理行为状态
	Schaufeli 等 (2002)	是一种积极参与工作的心理状态
工作绩效	Britt 等 (2001)	个人对自身绩效的责任感和做出承诺的意愿,绩效的质量与自己的行为表现密切相关
员工认知	Paullay (1994)	个人在认知上对职责的投入程度以及对当前工作的专注度和关注度

资料来源:作者整理

2.2.2 工作投入的维度与测量

关于工作投入的测量量表主要集中在三维度量表上。Maslach（2001）认为工作投入的精力充沛、参与、效能感与工作倦怠的三个维度相反，因而提出利用测量工作倦怠的MBI量表反向测量工作投入，但是该提议并未得到验证。Schaufeli（2006）等认为工作投入包含活力、奉献、专注3个因素，开发出包含17个条目的UWES量表，并在2006年对该量表进行精简，最终形成各维度分别有3个条目的效度较好的UWES-9量表。Shirom(2003)制定SMVM量表，该量表共包含3个维度共14个题项，前后5个题项分别测量体力、认知活力维度，剩余题项测量情感能量维度。Rich（2010）等认为UWES量表有缺陷，主要体现在量表中的一些题目与概念提出者所描述的条件之间相混淆，最终该学者根据认知、体能和情绪的三维度重新设计了含有18个题项的量表。张轶文等将UWES量表翻译成中文，并在研究使用过程中发现此量表同样适用于国内现状，因此本文采用学者Schaufeli（2006）开发出的UWES-9量表。

2.2.3 工作投入的相关研究现状

（1）工作投入的影响后果研究

大量研究表明，工作投入对组织以及员工会产生积极影响。工作投入高的员工更愿把时间花在组织的工作上，全心全意地为组织工作，提高员工产出，降低组织管理成本。此外，员工的集体工作投入程度越高，组织的绩效评价得分越高。从员工角度出发，马灿（2020）等调查研究发现在工作中活力满满的员工更愿意参与实施创新行为，越愿意为组织奉献，产生新观念、新想法并将其付诸实践的可能性越高，即越有可能实施创新行为。高工作投入的员工在工作时能轻松获得来自组织的物质和情感激励，并对组织和团队具有较高的心理和情感认同感，实施有利于组织和同事的行为。郑伟波（2016）等以电力系统员工为样本，发现工作投入的三个维度均与离职倾向显著负相关。

（2）工作投入的影响因素研究

关于工作投入的前因变量的研究，主要分为个体和组织以及二者的交互作用这三个方面。个体层面，主要从人格特征、核心自我评价等方面进行研究。就人

格特征而言,乐观可以帮助员工在面对工作要求时始终保持毅力和韧性,有效减少与生理或心理方面的威胁,有助于提升员工的工作投入水平。主动性人格的特征之一就是为改善周围环境而愿意自主采取行动,愿意在工作中付出额外的努力和尝试,以便把握机遇实现重大改变。Langelaan (2006)认为低神经质、高外向性、高灵活性和高责任心等人格特征与工作投入存在高度正向相关关系。

组织层面,主要讨论组织支持、领导风格两方面对工作投入产生的影响。马跃如(2020)等经过研究发现,研究人员因为付出和得到比普通员工高的成本和收入,所以他们也相应地需要更高水平的工作投入。仅靠自律难以支持如此密集的工作,此时组织支持尤为重要。组织支持为研究人员创造的益处与贡献能帮助其提高工作投入水平。此外积极的领导风格与工作投入正相关,如Fry(2003)提出以领导者自身的价值观、态度和行为来影响下属的精神型领导能有效改善并提升上下级关系质量,促进员工实现个人价值获得应有的尊重,最终正向影响员工的工作投入。健康促进领导是一种与当前健康趋势密切相关的领导风格,王强(2021)等人认为此种领导风格重视员工的健康,满足了员工的心理以及身体需求,鼓舞了人才队伍的士气,提升员工的工作投入。个人与组织交互因素,即人与组织契合度越高则员工对工作投入的程度越高。例如,Maslach(2001)指出人与工作越匹配,员工对于工作的投入度就会越高,两者之间存在正相关关系。谭小宏(2012)发现人与组织价值观相匹配时员工对组织的认可度越高,更容易接受来自组织的激励,从而产生更高的工作投入。

数字化浪潮来袭,企业社交媒体应运而生,这一平台的出现虽为员工提供沟通平台,但也使员工被迫加工,被迫适应一天24小时全年无休的工作体制。吴士健(2022)等人在IT企业员工发放问卷获取数据,最终发现若企业能做到正常使用企业社交媒体则会激发员工为工作积极性,创造高水平工作投入。但若过度使用这种方式,则会形成反作用力,员工会因工作始终存在于生活中而感到消极情绪难以释放,疲惫不堪,最终导致员工分身乏术减少工作投入。

2.3 柔性人力资源管理

2.3.1 柔性人力资源管理的概念

英国学者 Atkinson (1984) 最早提出“柔性人力资源管理”。人力资源柔性由 Milliman (1991) 首次正式提出, 并定义为组织一种有效灵活运用人力资源要素的能力, 以便及时有效适应组织内外环境的变化和需求。Chang (2013) 等将柔性人力资源管理定义为一组内部一致的人力资源管理实践, 使公司能够广泛有效地获取、开发和转移人力资源。简而言之, 以上两个概念的不同主要体现在以下几方面, 一是前者强调组织应对内外部环境不确定性的能力, 后者则侧重于设计一组内部一致的柔性人力资源管理实践, 使组织在动态环境中助力企业取得竞争优势。二是前者强调灵活运用人事资源来激发员工的主观能动性。后者强调该组织通过设计战略性人力资源管理系统, 促进员工知识和技能的多样化。

与国外相比, 国内对柔性人才实践的研究起步较晚, 成熟的理论也不多。国内学者对柔性人力资源管理的研究通常是建立在与传统刚性管理相反的基础上的。例如李静 (2014) 认为柔性人力资源管理体现在从内心对某些观念的服从上。依托于此种管理实践, 组织中的员工在心理和行为上有归属感和统一感, 员工主动将公司内部的组织意志转化为个人行为。

2.3.2 柔性人力资源管理的维度与测量

Lange (2015) 从员工的角度探讨柔性人力资源管理, 允许员工自由选择工作时间和方式。同时将其划分为员工感知到的柔性人力资源管理可用性和柔性人力资源管理使用两个维度, 每个维度分为两个子维度。这种测量方式因其维度划分复杂, 难以实践现只能作为理论。Chang (2013) 等人针对柔性资源管理开发的两维度量表, 共计 11 个题项, 将柔性人力资源管理划分为协调柔性和资源柔性两个维度。资源柔性强调通过人力资源实践措施帮助员工获取知识、拓展技能。而协调柔性是企业为了有效、快速调配、整合人力资本而实施的一种管理实践活动。两者相辅相成缺一不可, 分别强调员工知识和技能的丰富性和实践性。此种测量及维度划分科学, 题项数合理且被广泛运用具有可行性, 故本文采用 Chang (2013) 开发出的量表。

2.3.3 柔性人力资源管理的研究现状

(1) 柔性人力资源管理的影响后果研究

学者对柔性人力资源管理的研究主要集中在组织层面和员工层面。从组织层面出发认为其有助于提升组织绩效，刘翔宇（2019）等人通过实证检验证实，相较于短期绩效，长期绩效更易受到资源柔性和协调柔性两个维度的正向影响。能否保持学习持续性、高效利用和整合知识，是影响组织创新的重要因素。协调柔性促进员工对隐性知识的交流、共享和转化，提升员工的知识利用和知识整合的效率，推动组织技术创新；资源柔性可以有效地扩大公司知识资本存量，为组织内的员工提供持续的培训和发展活动，创造大量的自学和相互探讨交流的机会，因此柔性人力资源管理下的组织更易拥有技术创新成果。

与组织层面的研究相比，关于柔性人力资源管理对员工层面的影响探讨依然较少。Chowhan（2016）认为企业可通过多种人力资源实践活动提高员工创造力，例如在招聘过程中选择有创新意识的员工，在培训过程中扩大员工知识面，帮助员工掌握多领域知识并加以融会贯通，这些措施都有助于激发员工的创新行为。郑雅琴等（2014）认为学习目标导向在柔性人力资源管理与员工心理契约满足的关系间起到调节作用，学习目标导向通常会抑制这一正向作用，而员工的适应性却起到强化作用。

（2）柔性人力资源管理的影响因素研究

有关柔性人力资源管理前因变量的研究还处在探索阶段，关于柔性人力资源管理形成机制的实证研究较少。王晖（2014）提出在当今经济局势不稳，竞争激烈的现状下，企业战略柔性化是符合企业实际状况的发展趋势，此时柔性人力资源管理是最适合企业成长的人力资源管理模式。

2.4 员工建言行为

2.4.1 员工建言行为的概念

早在 20 世纪 70 年代 Hirschman 就提出员工建言行为，并构建 EVL 模型，并认为建言行为是员工提出建议并被采纳，以期改善客观工作条件的行为。Rusbult（1985）等在前人基础上构建 EVLN 模型，并指出建言行为是员工直接向上级反映组织缺陷，并提出改进和发展其职能的措施或建议的行为。起初学者认为，员工实施建言行为是为了努力改善现状和工作条件，消除不满。随着研究的深入，

Van Dyne (1998) 等提出实施员工建言行为的动机并非是减少不满, 而是以提升改进为目的, 强调建言行为是一种角色外的具有建设性和挑战性的行为。Detert (2007) 提出建言行为是员工积极向管理者提出建议以提高组织效率的行为, 但可能会使其面临来自当局的潜在威胁。综上所述, 员工建言行为是具有建设性意图“挑战现状”的角色外行为。

国内有关员工建言行为的研究起步较晚。段锦云 (2007) 等认为员工建言行为是一种具有建设性且不断变化的沟通行为, 其目的是改善环境。凌斌 (2011) 等认为员工建言行为是员工向组织或者管理者表达真实想法, 以期改善企业现状促进其蓬勃发展的行为。

2.4.2 员工建言行为的维度与测量

单维度结构在最初研究员工建言行为时被普遍接受和认同, Lepine (1998) 等基于实证研究开发出 6 题项的单维量表。随后学者 Hagedoorn (1999) 等人根据建言方式的不同, 将其分为自利、众利两种, 前者是指只重视自身职业发展, 后者强调统筹规划整体利益。Liang (2012) 等人依据目的划分为促进性建言和抑制性建言, 前者着眼于未来, 后者将目光集中在当下。组织实现可持续发展, 改善组织绩效, 提升员工及组织创新意识都离不开员工的促进性建言。同时组织在发展过程中必然会出现一些问题, 此时若对问题置之不理就会产生千里之堤, 溃于蚁穴的后果。抑制性建言针对组织现状查缺补漏, 对有碍组织成长的问题提出建议。Dyne (2003) 等从行为动机角度, 将建言行为分为默许型、防卫型和亲社会型三种; Maynes (2014) 等根据挑战现状程度和促进抑制程度, 将其分为建设型、支持型、防御型和斥责型四种类型。此外, 中国文化不同于西方文化, 我国受到儒家文化的影响更注重集体利益。我国学者凌斌 (2011) 等以中国企业员工为研究对象, 将建言行为分为顾全大局式和自我冒进式, 前者需要情境融合, 后者强调独立改进。员工建言行为维度划分详见表 2.4。以目的为标准的划分方式不只考虑当下也考量未来更满足组织持续发展的根本需求, 故本文将员工建言行为划分为抑制性建言行为和促进性建言行为。

表 2.4 员工建言行为的维度和测量

维度	代表人物	划分标准	构成要素
单维度	Lepine 等 (1998)		建言行为
	Hagedoorn 等 (1999)	方式	自利的、众利的
两维度	Liang 等 (2012)	目的	促进性、抑制性
	段锦云等 (2011)	动机	顾全大局式、自我冒进式
三维度	Dyne 等 (2003)	动机	默许型、防卫型、亲社会型
四维度	Maynes 等 (2014)	挑战现状程度促进 抑制程度	建设型、支持型、防御型、 斥责型

资料来源：作者整理

2.4.3 员工建言行为的研究现状

(1) 建言行为的影响后果研究

从积极方面来说，管理者采纳员工的合理建言，一方面发现并解决组织中的问题，提高组织效率，促进组织繁荣发展。另一方面采纳建议可以提高员工的创新绩效和自我效能感，激发员工的内部动机，促使其积极实施角色之外行为。楼旭明（2021）等发现“80后”“90后”员工思维更为活跃自由，不拘泥于形式与传统，他们对于自身想法的表达有利于创新绩效的提高。同时，员工建言行为不仅对员工个人产生影响，而且对组织以及其所在团队也会产生莫大的益处。在组织中营造鼓励建言的氛围，推动知识共享的形成，促进组织决策、学习与创新。Burriss（2007）等认为建言行为提供更详细、更科学想法与观点，以便组织做出正确高效的决策。

从消极方面来说，集中体现在对员工自身的不利影响。领导将员工建言作为绩效考核因素之一，其对待员工建言行为的看法会影响员工的发展。这是因为若领导将员工的建言行为视为威胁，则员工不仅不会得到赞赏与支持，反而还会损伤两者间的关系，甚至主观低估员工的绩效成就。

(2) 建言行为的影响因素研究

国内外学者普遍认为影响员工建言行为主要因素包括个体、组织和领导三封面。

个体层面。人口学变量、个性特质和心理安全是个体层面影响员工建言行为的主要因素。Detert（2007）等人发现员工任期的长短对建言行为产生影响，即在组织中任职的时间越长越敢于向组织提出建议，且男性较女性更倾向于建言。学者普遍认为外倾性与尽责性皆会积极影响员工的建言行为。高度神经质员工通常具有缺乏安全感、不自信且容易感到焦虑和愤怒的特征，这些特征使得这类员工较少表达建设性想法，反而有可能展现破坏型建言。开放性、宜人性与员工建言行为的关系存在较大争议。除了大五人格以外，主动性人格是备受关注的一类人格特质，Fuller（2009）等提出主动性强的员工不仅坚持积极的、建设性的变革，还擅于利用各种方式清晰地表达自己的想法，积极地为组织提供建设性的意见。卢红旭（2020）等人认为如果员工在工作中有高度的心理责任感，他们对客观事物的占有感会激发他们的责任感，可能通过采取建言行动来提高工作绩效，避免给组织带来风险。

组织层面，主要从组织氛围、组织公平等方面为出发点探索其对建言行为的影响。积极的组织氛围为员工的抑制性建言创造了良好的条件。窦吉芳（2021）等发现员工感知到的组织支持通过责任认知正向影响建言行为。当组织中充盈着公正氛围时，建言行为就会受到公正对待，张晓恻（2018）认为程序、分配、人际、信息公正氛围都会为员工建言行为提供良好的工作环境，进而提高员工主动向组织建言的可能性。

领导层面，领导风格不仅会左右领导为人处事的风格，更会对员工产生不可估量的影响。就领导风格而言，道德型领导、真实型领导和家长式领导等积极领导风格在不同程度上提高员工建言行为发生的概率。而辱虐管理、权威领导则会产生与之大相径庭的作用，此时员工大都保持缄口不言的状态，其中变革型领导对建言行为的作用尚不明确。就领导行为而言，领导的授权赋能行为可以显著预测建言行为，邓玉林（2018）等认为领导的授权程度越高表示其对下属越信赖、关心和重视，员工认为自己被信任、被关爱、被重视，为了回报组织与组织形成互惠关系。此时，员工认为自己“应该”也有必要向管理者给予回馈，如自主表达观点。人际交往过程中人格魅力有着不可估量的作用，组织发展过程中领导的个人魅力也发挥的重要作用。幽默就是其中一个显著的特征，张亚军（2022）等人认为领导通过语言或其他方式有意识地逗乐员工，在轻松愉快的氛围中完成工

作任务，将员工从高度紧张的环境中解救出来，有利于沟通交流实施建言行为。

2.5 研究述评

在经济高速发展的背景下，创新与变革显得越发重要，员工建言行为有利于组织改正错误并及时作出有效反应，是提升组织创新和绩效的重要途径。梳理文献发现影响员工建言行为的因素除了个人特征以外，更多地取决于员工的心理状态。工作投入作为一种与工作有关的积极的心理状态，有利于员工产生积极行为。但现实状况是越来越多的高学历劳动者从事低资质工作，资质过剩感知越发强烈，面对工作时常常心猿意马，难以全身心投入到工作中。回顾以往关于资质过剩感知、柔性人力资源管理、工作投入以及员工建言行为的研究发现以下几点：第一，现有研究多认为资质过剩感知会对结果变量产生负面影响，但少有学者提出有效的解决方案以缓解这种负面影响。柔性人力资源管理不仅能适应当前变化莫测的市场经济，而且极有可能降低资质过剩感知高引发不良后果的概率。因此，本文将引入柔性人力资源管理来调整二者间的关系。第二，作为一种人力管理实践活动，柔性人力资源管理极有可能预测员工行为，且目前缺乏将其作为情境因素影响个体行为的研究。第三，以往的研究多从相对剥削理论、公平理论等入手探究资质过剩感知，较少从自我决定理论出发对其进行探讨。

因此，本文基于前文所述研究假设，探究资质过剩感知对员工建言行为的影响，深入分析工作投入的中介作用和柔性人力资源管理的调节作用，以期丰富员工建言行为的相关研究。

2.6 理论基础

2.6.1 自我决定理论

自我决定理论是由 Ryan 等人于上世纪 80 年代提出的，该理论认为个体都有内在需求。除非帮助员工满足内在心理需求，否则他们很难通过接受挑战、承担责任等方式实现自我发展。该理论还认为人类个体是积极的有机体，都具有寻求自我整合的基本心理需求。自我决定理论恰当地解释了外部奖励对内部动机既促进又削弱的矛盾效应，并逐渐延伸扩展出认知评价、有机整合、基本心理需要和

因果定向四项子理论,因本文主要依据前三个子理论,故详细介绍以下三种理论。

(1) 认知评价理论

认知评价理论是自我决定理论体系中最早被提出的,在解释个体内在动机问题上起到至关重要的作用。该理论主要揭示了社会环境影响内部激励行为的现象,即个体具有自主性、能力和关系需求。若外部环境对上述三种需求造成损伤,则个体产生被控制的感知,进而引发挫败感和无能感,最终降低内部动机。相反,若外界环境满足这三种需要,内部动机不减反增。

(2) 有机整合理论

该理论主要探讨外在动机内化的过程,动机可划分为内部动机、外部动机、去动机。三种动机自我决定程度由弱到强,“去动机”是一种无意愿的状态;外部动机是一种拥有部分自主控制的状态;内部动机则是高度自主和自我决定的状态。自我整合是一个连续不间断的过程,只有环境满足个体的胜任、自主、关系需求时,才能将外在动机内化。

(3) 基本心理需求理论

该理论是自我决定理论体系中的核心理论,强调个体的人格与认知结构得以不断成长和完善的前提就是满足三种心理需要。这三种需求包括自主需求,即对是否可以根据个人意愿开展活动的感知;关系需求,即个人在环境或其他人的关心和支持下体验到归属感;胜任需求,即个人对自身是否有能力胜任某项活动时的感知。员工的心理需求被满足,一方面可以直接提升个体内在动机,另一方面促进外在动机内化增强内在动机。

2.6.2 资源保存理论

学者 Hobfoll (2001) 提出资源保存理论,该理论的基本假设是“个人倾向于积极获取和维护对自己有益的资源”,资源累积和资源损耗贯穿于社会个体与社会环境的交互过程中。该理论中的资源指的是对个体而言有价值的事物以及获取途径,并将资源划分为物质、条件、个体特征和能量资源。随后学者 Halbesleben (2014) 以资源保存与获取的动机为出发点,提出资源的判定标准为主观感知和评估,即若个体认为该实物能帮助其实现目标,则被定为资源。

资源保存理论包含资源丧失首要性原则和资源投资原则。前者指在比较资源

损失和资源获取带来的影响时，发现资源损失的影响更为深远。即当员工处于面临资源获得与损失资源之间做出选择的两难境地时，更倾向于选择保护资源避免资源消耗。后者是指个体为了更有效的保护现有资源、防止未来资源损失，通常会采取投入、汇聚资源等方式满足自身需求。在这种原则下存在一种情况，即员工拥有的资源越多其越容易整合资源以便提高资源存量。

3 研究设计

3.1 模型构建

近年来,许多求职者和管理者都被资质过剩感知带来的负面影响所困扰,因此本文以资质过剩感知为研究起点,探究其对员工建言行为的影响。员工建言行为最初被认为是以消除不满为宗旨,但在之后的研究中逐渐发现其是以改进为前提的。这种改进可以细化为以发现组织现有的不足为目标的抑制性建言以及关注未来为组织谋求发展的促进性建言。在查阅分析国内外相关文献后认为两者之间不是简单线性相关关系,遂引入工作投入作为中介变量。高工作投入不仅意味着员工对工作的高度关注、努力和毅力,而且也意味着员工的行动主要依靠内在动机驱使,即便深处困境仍能坚定目标踔厉奋发笃行不怠。但资质过剩感知高的员工存在水平不一的心理需求缺乏现象,工作投入程度低。同时内在动机对工作场所的人类行为至关重要,可能预测员工建言行为,由此可知高工作投入的员工往往更有可能实施建言行为。为削弱资质过剩感知造成的危害,以往的研究多从个体特性方面入手,较少思考组织层面的因素是否会产生积极影响。基于自我决定理论,内在动机以及心理需求能否被满足对人的行为起决定性作用。柔性人力资源管理能够通过多种方式促进员工内在动机的生成,满足其心理需求,促进员工良好发展。综上所述,最终构建如图 3-1 所示模型,本文以资质过剩感知为自变量,员工建言行为为因变量,工作投入为中介变量,柔性人力资源管理为调节变量的模型,以便更科学合理地探讨资质过剩感知对员工建言行为的影响。

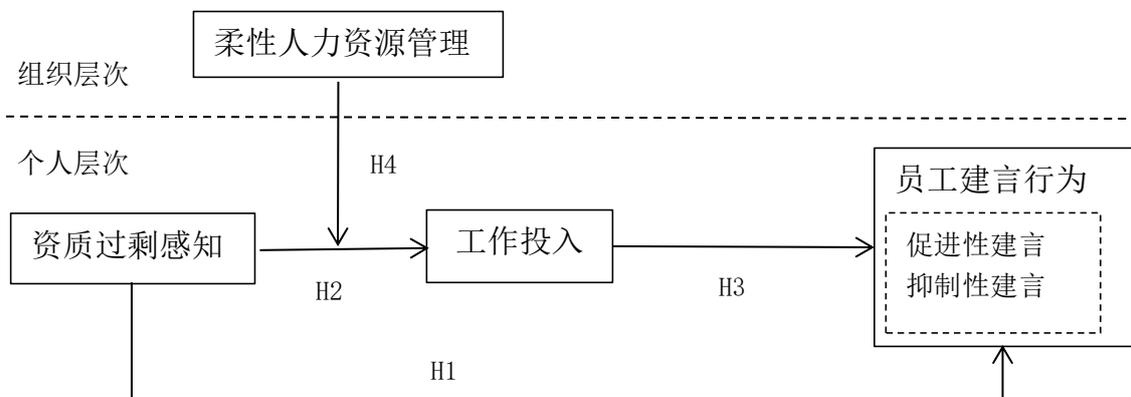


图3-1 理论模型

3.2 研究假设

3.2.1 资质过剩感知与员工建言行为

“君之所以明者，兼听也。”国君看清事理，是因为能广泛地听取别人的意见，建议不仅在国家治理过程中有举足轻重的地位，在组织发展壮大变革的过程也同样扮演着重要角色。员工是组织的基石，是最了解组织优劣的人，他们的建言对管理决策、解决管理问题有举足轻重的作用，同时也会提高组织学习效率。员工建言行为虽对组织和个人发展大有助益的，但本身是有风险的，即员工建言行为可能会使领导没有面子，损害人际关系。加之中国人长久处于中庸思维、集体主义、面子人情环境中，常常发生员工对组织中存在的问题置若罔闻或不敢表达的情况。

资质过剩感知指的是员工认为其能力超出本职工作实际需求的程度，是一种主观感受。该感知水平越高，员工越认为自己与工作不匹配，这不仅会造成人力资源闲置浪费，还易引发消极后果。资质过剩感知高的员工总认为其才华难以充分展现，得不到与自身才能相契合的物质回报，从事的工作简单没有挑战性无法满足其实现自我价值的需求。根据资源保护理论，当员工产生资质过剩感知即认为自己的资质高于工作的客观要求，却仅能收获保持不变的回报，处于此种情境中的这部分员工就会将高于工作要求的资质保存起来，不愿就现有问题发表意见，更不愿为组织发展出谋划策。Berrin（2018）等发现资质过剩感知与员工建言行为之间存在负相关关系，但当P-O适合度较高时，负相关变得不显著。资质过剩感知的发展以就业不充分和教育过剩等相关概念为基础，“人一工作”不匹配极易使员工产生“大材小用”的认知，继而对员工的工作状态产生消极的影响。个体对环境的感受和反应会被对工作状态的主观评估所影响，资质过剩感知高的员工通常认为当前的工作环境不尽如人意，难以找寻到最符合自身期待的工作状态，因而不愿对组织现存问题和未来发展提出建议。Liu（2012）等强调资质过剩感知高的员工往往认为自己受到不公正的对待，自尊及自我效能感难以被满足，但在激发员工主动践行建言行为的过程中以上因素扮演至关重要的角色，因此资质过剩感知会对员工建言行为产生消极影响。根据努力-回报不平衡理论，当努力（如教育、知识和技能）和报酬（如工作要求）之间出现不平衡时，就会出现互惠亦

字。这样的互惠赤字会扰乱员工的自我管理需求,进而导致心理困扰和负面情绪。员工在长时间的工作中始终被负面情感体验所牵绊,此时员工难以觉察发现现实情况中有价值的线索,无法全面考虑建言所带来的影响。此时员工难以考虑建言行为是否会威胁其公众形象,表达观点的最佳方式是什么,建言成本是高还是低,这些因素最终都会影响其建言决策。

主动性行为以改变自身或所处情景为目标,且此类行为最为显著的特征就是自发、主动,建言行为就是其中最为典型的一种。自我决定理论为诸如建言行为等的主动性行为的研究奠定理论基础,该理论认为个体的内在动机与自我决定程度成正相关关系。同时以往研究表明,具有内部动机的个体更愿意实施角色外行为(如建言行为)。个人所处环境在一定程度上会对内在动机产生影响,具体而言若环境能满足个人的内在心理需求,则其内在动机会被激发,反之亦然。资质过剩感知产生原因之一就是当前环境对与个体而言并无挑战性,长期处于此种环境中的个体往往缺乏兴趣和热情,难以找到理想的自我,导致自我疏远难以满足个体的心理需求,导致个体的内在动机始终处于较低水平。(曹星,魏峰,2022)资质过剩感知高的员工往往认为自己被现有的工作岗位所钳制,难以充分发挥自己的才能,该组织也难以提供其发展、学习的机会,从而产生负面的心理状态,抑制其内在动机的产生,不愿实施类似于建言行为的角色外行为。张宁俊(2020)等人的研究中指出,职业成长代表员工在组织中获得职业方面的成就,能够获取更为充沛的资源和更为强有力的组织支持,从而满足员工的心理需求,但在高水平资质过剩感知的影响下,员工的心理需求满足度被降低,即资质过剩感知会对心理需求产生负面影响。综上所述,资质过剩感知高的员工其心理需求难以被满足,影响其内在动机的形成,最终导致员工的不愿实施类似于建言行为等的主动性行为。据此提出如下假设:

假设 H1: 资质过剩感知对员工建言行为产生消极影响。

促进型和抑制性建言是员工建言行为两个维度,受到相同因素(心理安全、情绪以及基于组织的自尊)的显著影响。个体是否进行抑制性建言行为取决于其心理安全感,即员工个体在心理安全感低时,会因个体对风险的敏感性而导致员工回避处理问题、放弃沟通机会,从而对抑制性建言产生负面影响。刘培琪(2018)发现心理安全感的中介作用受到员工资质过高感知水平的影响,资质过剩感知高

的员工对其当前的工作状态可概括为其感受到强烈的被剥夺感、不公平感，此种感受会降低员工的心理安全感，进而影响抑制性建言行为的发生。当员工拥有高学历、强能力，却屈居于远低于其能力的工作岗位来时，会产生较强烈的资质过剩感知。这类员工常常认为自己组织价值很低，容易抱怨并对自己的处境感到愤怒。这种愤怒的情绪可能使员工对组织建设与发展显得冷漠，选择沉默或隐忍而不采取建言行为。员工的负面情绪伴随着低水平的组织自尊，此时员工担心自己提出的新想法、新建议一文不值，即使有幸得到欣赏也无法得到组织的支持将其落实，低组织自尊的员工存在较少的可能性去尝试提出改变组织现状以及挑战领导的建言行为。综上所述提出以下假设：

假设 H1a：资质过剩感知对员工抑制性建言有消极影响

假设 H1b：资质过剩感知对员工促进性建言有消极影响

3.2.2 资质过剩感知与工作投入

满足员工的自主、胜任、关系需求对于内部动机的形成和外部动机内化有促进作用，进而提升员工个人的工作投入。环境满足不了员工以上内在需求时将阻碍个人发展，从而可能导致消极的行为和心理状态。“胜任需求”指个体体验到对自己所处环境的掌控和能力发展的感觉，但对于资质过剩感知水平高的员工而言其从事的工作无法满足其胜任需求。一方面是因为完成具有挑战性的工作是其展示自身能力资质和提升自信的前提，但资质过剩感知水平高的员工认为自身能力高于工作需求，但现在所做的工作对他们而言轻而易举，没有挑战性。另一方面，资质过剩感知高的员工因自己未被安排到符合其实际能力的岗位上而产生被轻视，被忽视的认知，同时认为自身的职业发展受到钳制，感到前路迷茫，胜任需求无法得到满足。工作过程中，他们认为自己被规则和命令所限制，处于被控制的环境中无法自由选择工作内容，自主需求无法得到满足；工作完成后，他们无法得到上级或同事适当的评价和支持，因此无法与他人保持有意义的联系，缺乏关系需求。资质过剩感知高的员工难以满足其自身的自主、胜任、关系需求，从而对工作投入产生负面影响。此外，基于自我决定理论，员工对于工作的态度主要取决于组织给予薪酬的多寡以及工作带来满足感的高低，且后者带来的影响更为深远。工作无意义会降低员工的工作满意度，通常资质过剩感知高的员工认

为当前的工作索然无味，百无聊赖，心理成长和自我实现需求未被满足。此时这部分员工留在组织中是为了获取物质，而非出于对工作的热爱，即工作投入低。综上所述，资质过剩感知负向影响工作投入。

此外，有学者将资质过剩感知可分为不匹配和无发展两种资质过剩感知，前者指的是个体拥有的资质超过了工作岗位的要求；而后者指的是个体认为该组织缺乏学习、发展的机会，即职业前途黯淡、不明朗。与技能不匹配的工作会削弱他们实现更高目标的能力，该群体经历强烈的挫折感和不满，认为组织无法提供足够的资源来支持他们的专业发展；与此同时，低质量的工作对这一群体来说并不是一个挑战，无法激发其工作热情和身份认同感，进而导致较低的工作投入。Baruch（2018）等认为资质过剩感知高的员工在心理上认为他们的工作毫无挑战性、了无生趣，缺乏工作动力甚至产生厌倦心理，难以实现自身的职业理想和目标，其工作投入程度低。基于相对剥夺理论，Feldman（2002）等的研究表明资质过剩感知高的员工觉得他们的职位与其资质水平不匹配，可能产生离职意图甚至直接辞职。人与工作越匹配，员工对于工作的投入度就会越高，资质过剩感知高的员工处于人与工作不匹配的处境中，相应地会对工作投入产生负面效应。从付出-回馈失衡理论看，资质过剩表明了一种付出远超回馈的雇佣情况。此时，不平衡状态是最为明显的特征，自我调节需求难以被满足是必然结果，资质过剩感知高的员工承受更大的工作压力。罗玉越（2011）等也提出，这种不平衡不仅对员工身心健康造成不良影响，还会降低其幸福感。基于幸福感的工作投入将受到负面影响，即员工幸福感越低其工作投入越低。根据自我决定理论，资质过剩感知水平高的员工其胜任、关系、自主需求得不到满足，内在动机被削弱进而抑制员工对工作的投入程度。因此，本文提出以下假设：

假设 H2：资质过剩感知对工作投入有负向影响。

3.2.3 工作投入与员工建言行为

衡量个人将其身体、认知和情感投入到职业中的程度的指标之一就是工作投入。工作投入高的员工会在团队合作中投入额外的工作资源，并积极参与超出其角色要求的行为，例如建言行为。高工作投入的员工通常拥有更多的资源和更高的责任感，此时“力所能及”的心理发挥引擎作用，引导员工实施建言行为。

具体来说,工作投入为主动行为提供重要的个人资源。首先,高工作投入的员工具有高度活力、专注度,故而可触发员工采取积极主动的行为。其次,工作投入奉献的维度包括与工作相关的积极情绪,积极的情绪可能会扩大人们的认知和行为习惯,使他们考虑更广阔的想法,并将他们的注意力集中在未来和以改变为导向的行为上。最后,对工作高度投入的员工关心并重视他们的工作,主动调动自身积极性以改善工作状况。当员工渴望改善当前工作状况时,会以变化为导向表达想法与建议,此时高工作投入的员工为走出当前面临的工作困境会积极主动地寻找多种方式,建言行为就是其解决措施之一。此外,员工担心自己因建言而遭受惩罚,或破坏自己与同事、上级的关系而始终惶恐不安,影响个人社会资本的积累。而有较高工作投入的员工往往有着较高的组织承诺,组织承诺是员工对组织的一种心理上、情感上的积极态度,在一定程度上缓解由于建言行为而引发的心理不安感。高度的自我参与是工作投入高最明显的表现,高度参与工作角色的员工不仅专注于追求与角色相关的目标,而且在认知上保持警惕,并在情感上与组织相关联,员工建言行为就是其高度参与的一种表现。相比之下,与工作岗位高度脱节的员工虽保留了他们的身体、认知和情感能量,但大都是身在曹营心在汉,充其量也就是机器人,始终处于被动状态,不会积极参与角色外的活动,更遑论其会冒着风险参与建言活动。由于表现出工作投入的员工能够以较少的努力完成岗位任务,他们可以投入更多的时间和资源来寻找改变或改善职业环境的新方法,建言行为就是员工为改变现状而产生的角色外行为。正如 Thomas(2021)等人的研究认为工作投入较高的个人倾向于将工作扩展到其他领域以便履行对组织和企业有益的额外职责,将直言不讳地表达对组织的关切视为他们的责任之一。综上所述,提出以下假设:

假设 H3: 工作投入正向影响建言行为

假设 H3a: 工作投入正向影响促进性建言行为

假设 H3b: 工作投入正向影响抑制性建言行为

3.2.4 工作投入的中介作用

资质过剩感知高的员工往往感到无法控制和掌握自己的工作内容和角色,没有任何晋升渠道,现有工作阻碍其专业发展。此种情况下,工作对员工来说是一

种负担，他们不仅不能感受到工作的乐趣和成就感，还会因为缺乏工作自主性难以把工作看成是自我认知的一部分，无法专心钻研本职业务。资质过剩感知高的员工对工作内外特征产生认知上的不满，内部特征不满主要是因为此类员工认为自己无法自主决定工作内容缺乏自主性，而外部特征不满是由薪酬不公平所导致的，这种负面认知最终降低工作投入。资质过剩感知高的员工可能会面临压力、抑郁等心理困扰，降低其工作满意度仅仅是最浅显的危害，更可怕的是其不愿追求更高水平的工作投入。以上是从主观认知方面阐述资质过剩感知对工作投入的消极影响，接下来从情绪方面探讨两者之间的负相关关系。资质过剩感知高的员工通常会因其技能没有得到充分利用而感到工作无聊，这种工作无聊是一种消极的情绪反应。个体的情绪状态与其工作投入息息相关，当个体陷入消极情绪的漩涡时，其思维和行为体验都会被限制，注意力变得狭窄，个体无法保持持续状态，难以时刻保持高能量状态、专注地沉浸在工作任务之中，也更难从与自身工作深度融合的过程中体验到意义、激情与挑战等，即较低的工作投入。

工作投入作为保持积极自我概念和内在动机的指标，能激发个人对工作的积极性、热情和奉献精神。因此，高工作投入的员工其自身蕴含的强大而持久的能量促进个人参与额外的角色绩效行为，如建言行为。这类员工能够以较少的努力完成岗位任务，他们可以投入更多的时间和资源来寻找改变或改善其职业环境的新方法，并认为自己参与类似于建言这类具有挑战性和争议性的行为是可取且合适的。那些低工作投入的组织成员会将自我从工作角色当中抽离出来，产生自己应处于“角色外”的认知，不愿为提升组织绩效贡献力量，此时员工会将有助于提升组织绩效的建言深藏于心，甚至会萌生离职的想法。综上所述，资质过剩感知从认知和情绪两方面对工作投入产生消极影响，使其缺乏活力、奉献精神，难以专心于工作，减少建言行为。因此提出如下假设：

假设 H4：工作投入在资质过剩感知和员工建言行为之间起中介作用

3.2.5 柔性人力资源管理的调节作用

依据自我决定理论自主、胜任、关系需求是员工的基本心理需求，员工的这三种心理需求能否满足在一定程度上影响员工的心理与行为。主观上认为自身的能力、条件等远高于工作客观要求的这部分员工的心理需求难以得到满足，导致

这部分群体的工作热情和内在动机低,进而降低其实施主动行为的意愿。Erdogan (2018) 等经过实证研究发现资质过剩感知会引起个体的消极情绪,情绪作为工作的副产品会反过来影响员工的行为。负面情绪会增加个体的认知负荷造成心理资源损失,使员工无法在一段时间内保持工作所需的活力、热情和专注力,降低工作投入程度。

现有大量的理论研究和证据表明,资质过剩感知和工作投入之间存在潜在的负相关关系,若想将两者间的负向关系转化为正向就必须借助其他特定条件的补偿。柔性人力资源管理包括协调和资源柔性人力资源管理两个维度,前者强调公司调整员工和整合资源的能力,后者反映了现有员工是否拥有丰富的知识和能力,以及他们在完成任务时灵活度的高低。柔性人力资源管理有助于员工在工作任务和私人生活间保持平衡,此时组织中的员工会全心全意为组织谋发展,真正做到人在“心”在。具体表现如下:首先,工作氛围是否符合员工心愿会对影响工作投入质量的高低,柔性人力资源管理不仅为组织创造了一种和谐、合作共赢、彼此分享的组织氛围,还能有效提升其使用重要知识和技能的效率。其次,从自我决定理论角度看,自主动机更具有高度的可持续性。一些研究人员认为,柔性人力资源管理有助于员工灵活分配工作时间、技能和注意力,让员工有一种自主和控制感,提高员工的内部动机,帮助员工适应生活和工作需要,让他们充分专注于工作。Annet (2015) 等也认为柔性人力资源管理可以使其在工作过程中获得更多的控制和自主权,从而减弱资质过剩感知对工作投入的负面效应。让员工拥有更多的自主权有助于员工的成长,产生与工作投入一致的效果,从根本上激励员工,从而进一步形成有利于组织成长的行为,如员工建言行为。最后,柔性人力资源管理始终贯彻以人为本的理念,同时整合资源进行灵活的工作设计,超越员工原有工作条件和角色的界限,工作不再枯燥乏味反而变得富有挑战性,增强其胜任感。同时,胜任需求是预测工作投入的关键因素,因此,柔性人力资源管理的实际干预可以减少资质过剩感知对工作投入的负面影响。综上所述,提出如下假设:

假设 H5: 柔性人力资源管理缓解了资质过剩感知对工作投入产生的负向影响。

3.3 研究工具

本文涉及的所有变量的测量均采用国内外成熟量表,结合具体情景加以修改。所有题项均采用李克特五点评分法,要求被调查者按照“1-5”的数字来判断与组织或自己的相符合程度,1表示非常不符合,5表示非常符合。具体如下:

资质过剩感知的测量量表采用 Maynard (2006) 等开发出单维度量表共包含 9 个题项,因本文主要探讨资质过剩感知整体对员工行为的影响,不研究结构与测度带来的影响。分值越高,表示员工认为自身能力或者知识超过工作要求的程度越高。

工作投入采用 Schaufeli (2006) 开发的 UWES-9 量表,包含活力、奉献和专注三个维度共 9 个题项。该量表广泛用于研究各种行业情况且经过多次修订,信效度较高,得到国内外学者的一致认可,因此本文采用此量表进行相关研究。分值越高,表示员工工作投入程度越高。

员工建言行为的测量采用 Liang (2012) 学者开发的量表,划分为抑制性、促进性两个维度,共 11 个题项。前 6 个题项测量抑制性建言,其余题项测量促进性建言。因本文以员工建言目的为划分标准,且该学者的量表更贴近中国的文化背景,故本文采用该学者的相关量表及维度划分。

柔性人力资源管理采用 Chang (2013) 等开发的量表,该量表包括两个维度共,共 11 个题项。该量表可行性已经验证,能够保证良好的信度与效度,被广泛接受。分数越高,柔性人力资源管理水平越高。

4 实证研究

4.1 数据收集

本研究通过问卷收集数据,在全国范围内寻找多个组织,分布在山西、甘肃、天津等地。员工个人的自我评估调查可以更好地反映不同工作场所下柔性人力资源管理的情况。为了确保信息的质量,除仔细解释问卷的目的和程序外,我们还使用匿名形式,对参与调查的个人信息进行完全保密,以提高回复的真实性和可靠性。为确保调查公司拥有相对完善的人力资源管理模式,选择规模大于20人的公司,不同公司的人力资源管理模式不尽相同。利用自身的人际关系委托朋友、同学、校友等人在多地发放调查问卷并保证公司类型不单一尽可能涵盖多种类型,以符合随机抽样要求。同时为更好的区别不同的公司,保证数据可以按照公司为组别进行划分,采取如下措施:首先委托多个不在同一公司的人发放问卷,其次在问卷星平台上按序号标注问卷调查并建立不同的链接,最后确保不同公司的人给予不同的链接,同一公司的人填写同一份问卷调查。本次调查共发放问卷535份,剔除答题时间不合理、漏答、明显胡乱填写的无效问卷后共回收467份问卷,最终有效问卷涵盖了35个不同的公司,回收率为87.29%。

4.2 样本描述性统计分析

本文最终收集到有效问卷467份,如表4.1所示,男性员工224人,占48%,女性员工243人,占52%。年龄在20-29岁的员工有200人,占42.8%,30-39岁的员工有137人,占29.3%,40-49岁的员工有84人,占18.0%,49-59岁的员工有46人,占9.9%。员工教育程度方面,高中及以下学历85人,占18.2%,大专学历129人,占27.6%,本科学历202人,占43.3%,硕士研究生及以上学历51人,占11.0%。员工工作年限方面,1-5年的有273人,占58.4%,6-10年的有91人,占19.5%,11-15年的有42人,占9.0%,16-20年的有34人,占7.3%,20年以上的有27人,占5.8%。所从事单位类型方面,在私营企业工作的205人,占44%,在国营控股企业工作81人,占17.3%,在合资企业工作181人,占38.7%。员工职级方面,普通员工283人,占60.7%,基层管理者93人,占20%,中层管理者56人,占12%,高层管理者34人,占7.3%。

表 4.1 样本人口统计特征情况

变量	指标	百分比 (%)	变量	指标	百分比 (%)
性别	男	48%	学历	高中及以下	18.2%
	女	52%		大专	27.6%
工作年限	1-5 年	58.4%		本科	43.3%
	6-10 年	19.5%		硕士研究生及以上	10.9%
	11-15 年	9.0%	单位类型	私营企业	44.0%
	16-20 年	7.3%		国有控股企业	17.3%
20 年以上	8.8%	合资企业		38.7%	
职级	普通员工	60.7%	年龄	20-29 岁	42.8%
	基层管理者	20.0%		30-39 岁	29.3%
	中层管理者	12.0%		40-49 岁	18.0%
	高层管理者	7.3%		50-59 岁	9.9%

4.3 信效度分析

4.3.1 信度分析

信度指样本问卷的稳定性与一致性,当所测量数据信度越高,则稳定性越强,一致性越高,该数据也就越具有说服力。信度系数 Cronbach's α 值大于 0.7 则意味着问卷信度良好,由下表 4.2 可知资质过剩感知、工作投入、员工建言行为、柔性人力资源管理的量表整体 Cronbach's α 分别为 0.931、0.924、0.932、0.925 均大于 0.7。分析数据结果后发现促进性建言和抑制性建言的 Cronbach's α 分别为 0.879、0.852,表明员工建言行为各个维度信度都较高,量表内部稳定性与一致性较好。

表 4.2 量表信度分析

变量	维度	题项数	Cronbach's α (维度)	Cronbach's α (总)
资质过剩感知	单维度	9		0.931

续表 4.2 量表信度分析

工作投入	单维度	9		0.924
员工建言行为	抑制性建言	6	0.879	0.932
	促进性建言	5	0.852	
柔性人力资源管理	单维度	11		0.925

4.3.2 效度分析

AVE 值是衡量量表收敛效度的指标之一，通常当其大于 0.5 时表明潜变量解释力较好超过了其误差值，收敛效度良好。由表 4.3 可知，所有题项的因子载荷均介于 0.675-0.872，显著大于临界值 0.5，表明量表结构效度良好；只有当 AVE 值大于 0.5 时，才能说明量表收敛效度良好，本研究数据分析结果符合上述要求。如果所有变量 AVE 值的平方根大于该变量与其他变量之间的相关系数，则其区分效果良好由表 4.7 可知上述关系成立，表明量表区分效度良好。

表 4.3 量表收敛效度分析分析

变量	题项	因子 载荷	KMO	CR	AVE	变量	题项	因子 载荷	KMO	CR	AVE
资质 过剩 感知	0Q1	0.872	0.94	0.94	0.62	工作 投入	WE1	0.774	0.93	0.92	0.57
	0Q2	0.826					WE2	0.817			
	0Q3	0.771					WE3	0.781			
	0Q4	0.675					WE4	0.745			
	0Q5	0.777					WE5	0.732			
	0Q6	0.844					WE6	0.738			
	0Q7	0.760					WE7	0.733			
	0Q8	0.703					WE8	0.74			
	0Q9	0.836					WE9	0.723			
员工	V1	0.825				柔性	FHRM1	0.789			
	V2	0.765					FHRM2	0.72			

建言	V3	0.750	0.94	0.94	0.57	人力	FHRM3	0.721	0.89	0.94	0.57
行为	V4	0.730				资源	FHRM4	0.722			
	V5	0.719				管理	FHRM5	0.793			
	V6	0.733					FHRM6	0.731			
	V7	0.770					FHRM7	0.775			
	V8	0.776					FHRM8	0.719			
	V9	0.746					FHRM9	0.778			
	V10	0.739					FHRM10	0.735			
	V11	0.754					FHRM11	0.778			

本文将员工建言行为划分为抑制性建言行为和促进性建言行，由表 4.4 和表 4.7 可知这两个维度所有题项的因子载荷均以及 AVE 值都符合上述要求，即该量表效度良好。

表 4.4 维度量表收敛效度

变量	题项	因子 载荷	KMO	CR	AVE	变量	题项	因子 载荷	KMO	CR	AVE
抑制性 建言行 为	V1	0.825	0.881	0.888	0.569	促进性 建言行 为	V7	0.77	0.860	0.888	0.569
	V2	0.765					V8	0.776			
	V3	0.75					V9	0.746			
	V4	0.73					V10	0.739			
	V5	0.719					V11	0.754			
	V6	0.733					-	-			

利用 Amos 软件建立四因子模型，并对单因子、双因子以及三因子模型和三元模型进行验证，检验结果如表 4.5 所示。通常情况下卡方自由度 (χ^2/df) 小于 3，则模型拟合效果良好。试验结果表明，四因素模型拟合效果最好，且明显优于其他模型。这意味着四因子模型中使用的变量可以更清楚地被区分，表明本研究中的变量测量具有良好的区分效果。

表 4.5 验证性因子分析

模型	χ^2/df	RMSEA	CFI	IFI
四因子模型	2.684	0.060	0.901	0.902
三因子模型	5.921	0.103	0.711	0.712
双因子模型	8.953	0.131	0.531	0.532
单因子模型	11.696	0.152	0.368	0.37

三因子模型：将资质过剩感知与工作投入合为一个变量

双因子模型：将资质过剩感知、工作投入与柔性人力资源管理合为一个变量

4.4 共同方法偏差检验

共同方法偏差是预测变量和效标变量之间的人为共变，而此种现象通常是由于调查对象处于相似的测量环境、项目语境、或项目固有特性所引起的。这种系统误差，严重混淆了研究结果，存在误导结论的可能性。因此本研究主要从程序以及统计检验两方面减少偏差所引发的不良影响。从程序控制方面来讲，不仅在编制问卷时确保语义清楚不会产生歧义，而且要在发放问卷时采用匿名方式，降低被调查者对信息泄漏的担心，并阐明此次问卷调查仅用于学术研究不会对员工产生任何影响。从统计检验方面而言，利用 SPSS 软件进行 Harman 的单因子检验，由表 4.6 可知有四个特征根大于 1 的因子，最大因子方差解释率为 25.616% 远小于标准值 40%，表明样本数据未受到共同方法偏差的影响。

表 4.6 Harman 单因素检验

成分	合计	方差的%	累积%
1	10.247	25.616	25.616
2	6.540	16.350	41.967
3	4.380	10.950	52.917
4	3.281	8.203	61.120

4.5 变量描述性统计及相关性分析

数据通过信效度检验后，为初步检验本研究的假设是否成立需要借助 SPSS

软件进行相关性分析。由表 4.7 可知,资质过剩感知不仅与工作投入($r=-0.309$, $p<0.01$)显著负相关,还与员工建言行为($r=-0.292$, $p<0.01$)显著负相关,假设 H2、H1 得到初步验证。抑制性建言、促进性建言是员工建言行为的两个维度,资质过剩感知与这两个维度的建言行为呈现负相关关系,其相关系数分别为 -0.287 , -0.282 , 且均在 0.01 水平上达到显著水平,即假设 H1a、H1b 得到初步验证。工作投入是一种积极工作的心理状态,这种心理状态会影响员工的行为,如促进实施员工建言行为即两者之间显著正相关($r=0.361$, $p<0.01$),与抑制性建言、促进性建言的相关系数为 0.369 、 0.332 , 且均在 0.01 水平上达到显著水平,即假设 H3a、假设 H3b 得到初步验证。

表 4.7 变量描述性统计和相关分析结果

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 性别	-											
2. 年龄	0.079	-										
3. 学历	0.142**	-0.056	-									
4. 入职时间	0.061	0.901**	0.049	-								
5. 职级	0.082	0.513**	0.262**	0.552**	-							
6. 组织性质	0.012	0.024	0.048	0.032	0.028	-						
7. 资质过剩感知	-0.009	-0.05	-0.03	-0.067	-0.002	-0.066	0.787					
8. 工作投入	-0.021	0.02	0.047	0.049	0.029	0.077	-0.309**	0.754				
9. 员工建言行为	0.093*	0.052	0.103*	0.072	0.091*	0.065	-0.292**	0.361**	0.756			
10. 抑制性建言	0.081	0.035	0.120**	0.054	0.088	0.053	-0.287**	0.369**	0.981**	0.7722		
11. 促进性建言	0.104*	0.07	0.077	0.09	0.09	0.076	-0.282**	0.332**	0.971**	0.905**	0.7722	
12. 柔性人力资源管理	0.008	0.054	0.041	0.044	-0.007	-0.006	0.052	-0.281**	-0.015	0.001	-0.033	0.752
均值	0.52	1.95	2.25	2.29	1.76	0.49	2.994	3.035	3.044	3.041	3.046	2.906
标准差	0.5	1.001	0.88	1.571	0.928	0.5	0.950	0.795	0.720	0.745	0.728	0.639

*、**分别表示在 0.05、0.01 水平（双侧）上显著

4.6 假设检验

4.6.1 主效应及中介效应检验

为验证资质过剩感知、工作投入、员工建言行为的关系需使用 SPSS 软件，这是因为其全部处于同一层次，即个人层次。相关分析结果为本研究假设的可行性提供了初步证据。为了进一步研究变量之间的关系，使用 SPSS 进行回归分析。首先，将工作投入作为因变量，控制变量作为自变量，形成 M1 模型。M2 模型以 M1 模型为基础，增加资质过剩感知。由表 4.8 可知：资质过剩感知越高，工作投入水平越低 ($\beta = -0.253$, $P < 0.001$)，假设 H2 成立。其次，将员工建言行为视为因变量，控制变量为自变量构建模型 M3，模型 M4、M5 在 M3 模型基础上分别加入资质过剩感知和工作投入。结果表明资质过剩感知对员工建言行为有显著的负向影响 ($\beta = -0.216$, $P < 0.001$)，假设 H1 成立。工作投入正向影响员工建言行为 ($\beta = 0.267$, $P < 0.001$)。同时资质过剩感知对员工建言行为所造成的影响由 0.216 降低为 0.148 且达到显著水平，说明是部分中介，假设 H4 成立。

表 4.8 主效应及中介效应回归结果

变量名称	工作投入		员工建言行为		
	M1	M2	M3	M4	M5
性别	-0.042	-0.044	0.112	0.111	0.122
年龄	-0.082	-0.075	-0.029	-0.024	-0.003
学历	0.033	0.023	0.059	0.051	0.044
入职时间	0.073	0.054	0.034	0.018	0.003
职级	-0.006	0.011	0.034	0.048	0.046
组织性质	0.118	0.088	0.083	0.057	0.034
资质过剩感知		-0.253***		-0.216***	-0.148***
工作投入					0.267***
R ²	0.013	0.103	0.026	0.106	0.184
R ² 变化量		0.09		0.08	0.078

*** $P < 0.001$; ** $P < 0.01$; * $P < 0.05$

将抑制性建言行为和促进性建言行为作为因变量,控制变量为自变量建立模型 M1 以及 M4。为验证假设时候是否成立,在 M1 模型的基础上增加了自变量资质过剩感知形成模型 M2,表 4.9 表明资质过剩感知对员工抑制性建言行为有显著负向影响($\beta = -0.222, P < 0.001$),假设 H1a 成立。将控制变量和资质过剩感知为自变量形成模型 M5,结果显示资质过剩感知显著负向影响促进性建言行为($\beta = -0.21, P < 0.001$),假设 H1b 成立。模型 M3 在 M2 的基础上、模型 M6 在 M5 的基础上增加工作投入结果显示工作投入对抑制性建言行为、促进性建言有显著的正向影响($\beta = 0.287, P < 0.001$; $\beta = 0.244, P < 0.001$),假设 H3a、H3b 成立。同时资质过剩感知对抑制性建言造成的影响由 0.222 降低为 0.149,对促进性建言形成的影响由 0.21 降为 0.148 且达到显著水平,即工作投入在这个模型中起中介作用,假设 H4 成立。

表 4.9 各维度主效应及中介效应回归结果

变量名称	抑制性建言			促进性建言		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
性别	0.094	0.093	0.106	0.133	0.132**	0.142**
年龄	-0.022	-0.016	0.005	-0.038	-0.032	-0.014
学历	0.078	0.07	0.063	0.035	0.027	0.022
入职时间	0.021	0.004	-0.011	0.049	0.034	0.021
职级	0.039	0.053	0.05	0.029	0.043	0.04
组织性质	0.068	0.042	0.017	0.101	0.076	0.055
工作投入			0.287***			0.244***
R ²	0.024	0.103	0.187	0.027	0.101	0.165
R ² 变化量		0.079	0.084		0.074	0.064

*** $P < 0.001$; ** $P < 0.01$; * $P < 0.05$

仅依靠回归分析验证中介效应略显单薄,为此本研究利用 Process 插件进行 Bootstrapping 分析。依据本文的研究模型采用 Model4,将重复抽样次数设置为 5000 次,并构建 95%的无偏差校正置信区间。如果 95%置信区间不包含 0,则中介效应显著。如表 4.10 所示,资质过剩感知-工作投入-员工建言行为的间接效

应为-0.0701；资质过剩感知-工作投入-抑制性建言的间接效应为-0.0751；资质过剩感知-工作投入-促进性建言的间接效应为-0.0640，以上中介效应检验 95% 的置信区间均小于零，符合中介效应显著的要求，假设 H4 得到验证。

表 4.10 Bootstrap 法中介效应检验

路径	效应	Effect	SE	Bias Corrected (95%)	
				LLCI	ULCI
资质过剩感知-工作投入- 员工建言行为	直接效应	-0.1508	0.0338	-0.2171	-0.0844
	总效应	-0.2208	0.0336	-0.2869	-0.1548
	间接效应	-0.0701	0.0145	-0.1002	-0.0431
资质过剩感知-工作投入- 抑制性建言	直接效应	-0.1500	0.0349	-0.2186	-0.0815
	总效应	-0.2251	0.0348	-0.2935	-0.1567
	间接效应	-0.0751	0.0149	-0.1060	-0.0479
资质过剩感知-工作投入- 促进性建言	直接效应	-0.1517	0.0346	-0.2196	-0.0838
	总效应	-0.2157	0.0341	-0.2827	-0.1487
	间接效应	-0.0640	0.0141	-0.0930	-0.0379

4.6.2 跨层次调节效应检验

首先通过 SPSS 软件对数据进行分析，验证柔性人力资源管理的调节作用，分析结果见表 4.11。资质过剩感知对工作投入具有显著负向影响（ $\beta = -0.253$ ， $P < 0.001$ ），交互项“资质过剩感知×柔性人力资源管理”对工作投入的影响系数为 0.149，且显著相关，意味着柔性人力资源管理起到显著的调节作用，假设 5 得到初步验证。

表 4.11 柔性人力资源管理调节效应分析结果

变量	工作投入		
	M1	M2	M3
年龄 (Age)	-0.082	-0.075	-0.043

续表 4.11 柔性人力资源管理调节效应分析结果

控制变量	学历 (Education)	0.033	0.023	0.036
	工作年限 (Time)	0.073	0.054	0.044
	职级 (Rank)	-0.006	0.011	-0.010
	组织性质 (ON)	0.118	0.088	0.079
自变量	资质过剩感知 (OQ)		-0.253***	-0.240***
调节变量	柔性人力资源管理 (FRHM)			-0.324***
交互项	资质过剩感知×柔性人力资源管理			0.149**
	F	0.992	7.556	11.733
	R2	0.013	0.103	0.188
	R ² 变化量		0.09	0.085

*** P<0.001; ** P<0.01; * P <0.05

为进一步验证假设 H5, 本研究采用简单斜率分析法进一步分析调节效应如图 4.1 所示。在高水平的柔性人力资源管理下, 资质过剩感知对工作投入的负面效应得以缓解。由此可知, 随着柔性人力资源管理水平的提高, 上述不良影响被逐渐减弱, 即假设 H5 成立。高柔性人力资源管理意味着组织能最大程度满足员工自主、胜任、关系需求, 进而促进员工全心全意为组织工作, 即较高的工作投入。

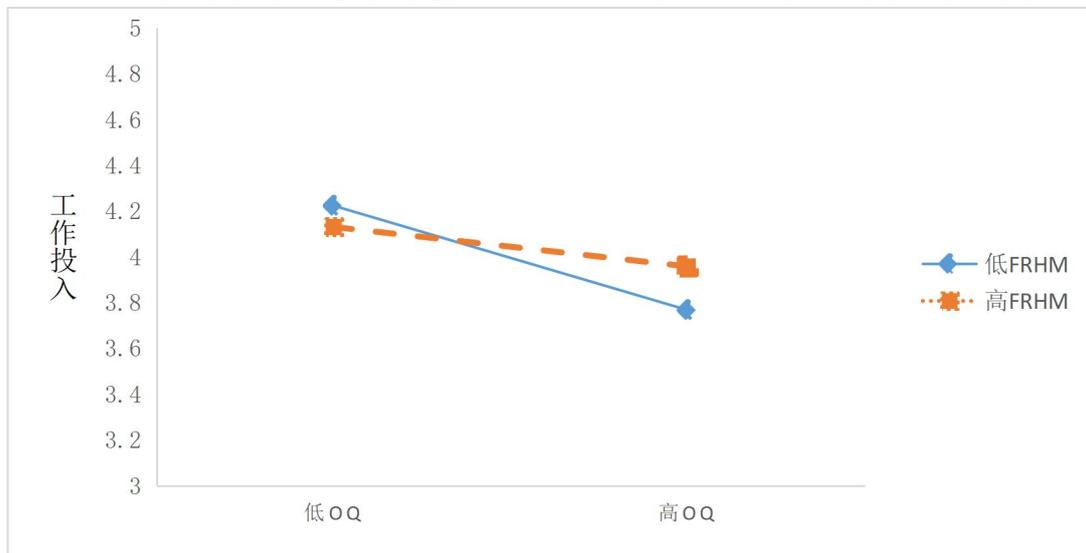


图4.1 柔性人力资源管理调节效应图

由于只有柔性人力资源管理是组织层面的变量, 而其余变量均为个体层面变量, 因此需要利用 HLM 软件进行跨层次分析。本研究所有问卷均由员工填写, 且采用匿名方式以确保数据的真实性。同时由于柔性人力资源这一概念属于组织层

面，故需计算 R_{wg} 值。根据相关研究只有当 R_{wg} 大于 0.7 时，员工填写的数据才可以聚合为更高级别的变量，本研究数据符合要求。进行跨层次分析时，需构建空模型、随机模型、截距模型和完整模型。

步骤一：构建以工作投入为因变量的零模型，具体模型方程为：

第一层方程（员工个体水平）：

$$Y_{ij} = \beta_{0j} + \gamma_{ij}$$

第二层方程（公司水平）：

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \mu_{0j}$$

$ICC(1) = \tau_{00} / (\sigma^2 + \tau_{00}) = 0.30959 / (0.30959 + 0.33336) \approx 0.482$ ， $ICC(2)$ 为 0.923。

当 $ICC(1)$ 大于 0.138 且 $ICC(2) > 0.7$ 满足将小组平均数作为组织变量得分进行跨层次分析的要求。由表 4.12 和以上分析可知，本研究的 $ICC(1)$ 处于高度关联， $ICC(2) = 0.923 > 0.7$ ，符合 HLM 模型构建基本要求，可进行跨层次分析。

表 4.12 柔性人力资源管理的跨层次调节效应结果

变量	工作投入			
	空模型	M1	M2	M3
截距项 (γ_{00})	3.044***	3.4609***	3.9203***	3.0003***
Level 1				
性别 (Sex)		-0.0131	0.0044	-0.0633
年龄 (Age)		-0.0339	-0.0386	-0.0302
学历 (Education)		0.0272	0.0358	0.0264
工作年限 (Time)		0.0082	0.0271	0.0078
职级 (Rank)		0.0217	0.0031	0.0103
组织性质 (ON)		0.0209	0.0503	0.0239
资质过剩感知 (OQ)		-0.1591***		-0.1485***
Level 2				
柔性人力资源管理 (FRHM)			-0.3384*	-0.3360***
资质过剩感知 × 柔性人力资源管理				0.1758**
σ^2 (组内方差)	0.33336	0.31541	0.33589	0.33589

续表 4.12 柔性人力资源管理的跨层次调节效应结果

τ_{00} (组间方差)	0.30959	0.27637	0.26823	0.26823
Deviance	904.3016	900.9827	923.76	883.188

*** $P < 0.001$; ** $P < 0.01$; * $P < 0.05$

步骤二：根据研究目的和多层线性模型的原理，建立以调查员工的性别(Sex)、年龄(Age)、学历(Education)、工作年限(Time)、职级(Rank)、组织性质(ON)资质过剩感知(OQ)为自变量，工作投入为因变量的随机效应回归模型，分析结果如表 4.12 所示。具体模型方程如下：

第一层方程（员工个体水平）：

$$Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} (\text{Sex}_{ij}) + \beta_{2j} (\text{Age}_{ij}) + \beta_{3j} (\text{Education}_{ij}) + \beta_{4j} (\text{Time}_{ij}) + \beta_{5j} (\text{Rank}_{ij}) + \beta_{6j} (\text{ON}_{ij}) + \beta_{7j} (\text{OQ}_{ij}) + r_{ij}$$

第二层方程（公司水平）：

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \mu_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \mu_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + \mu_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + \mu_{3j}$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} + \mu_{4j}$$

$$\beta_{5j} = \gamma_{50} + \mu_{5j}$$

$$\beta_{6j} = \gamma_{60} + \mu_{6j}$$

$$\beta_{7j} = \gamma_{70} + \mu_{7j}$$

β_{0j} 为截距项， γ_{10} 、 γ_{20} 、 γ_{30} 、 γ_{40} 、 γ_{50} 、 γ_{60} 代表控制变量性别、年龄、学历、工作年限、职级、组织性质对工作投入的影响，由表 4.12 可知各控制变量对工作投入并无显著影响。 γ_{70} 表明资质过剩感对工作投入产生负向影响（ $\gamma_{70} = -0.1591$, $p < 0.001$ ），且为显著影响，表明资质过剩感知对工作投入具有显著的负向预测作用，即员工自认为资质过剩程度越高，在工作时全身心投入的可能性越低。

步骤三：由于柔性人力资源管理是组织层面变量，将其加入 Level2 层面，构建截距模型。具体模型方程如下：

第一层方程（员工个体水平）：

$$Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} (\text{Sex}_{ij}) + \beta_{2j} (\text{Age}_{ij}) + \beta_{3j} (\text{Education}_{ij}) + \beta_{4j} (\text{Time}_{ij}) + \beta_{5j} (\text{Rank}_{ij}) + \beta_{6j} (\text{ON}_{ij}) + r_{ij}$$

第二层方程（公司水平）：

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} (\overline{FRHM}) + \mu_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \mu_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + \mu_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + \mu_{3j}$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} + \mu_{4j}$$

$$\beta_{5j} = \gamma_{50} + \mu_{5j}$$

$$\beta_{6j} = \gamma_{60} + \mu_{6j}$$

在剔除控制变量的影响之后，柔性人力资源管理（FRHM）对工作投入有显著的正向影响（ $\gamma_{01} = -0.3384$, $p < 0.05$ ），详见表 4.12。

步骤四：构建柔性人力资源管理与资质过剩感知交互项，形成完整模型，其方程如下。

第一层方程（员工个体水平）：

$$Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} (\text{Sex}_{ij}) + \beta_{2j} (\text{Age}_{ij}) + \beta_{3j} (\text{Education}_{ij}) + \beta_{4j} (\text{Time}_{ij}) + \beta_{5j} (\text{Rank}_{ij}) + \beta_{6j} (\text{ON}_{ij}) + \beta_{7j} (\text{OQ} - \overline{OQ}) + r_{ij}$$

第二层方程（公司水平）：

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} (\overline{FRHM}) + \mu_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \mu_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + \mu_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + \mu_{3j}$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} + \mu_{4j}$$

$$\beta_{5j} = \gamma_{50} + \mu_{5j}$$

$$\beta_{6j} = \gamma_{60} + \mu_{6j}$$

$$\beta_{7j} = \gamma_{70} + \gamma_{71} (\overline{FRHM} - \overline{FRHM}) + \mu_{7j}$$

由表 4.12 可知, 资质过剩感知与柔性人力资源管理交互项对工作投入其相关系数为 0.1758 ($\gamma_{71}=0.1758, p<0.001$), 加入柔性人力资源管理后资质过剩感知对工作投入为负向影响由 0.1591 降低为 0.1485 ($\gamma_{70}=-0.1485, p<0.001$), 即柔性人力资源管理有效缓解资质过剩感知带来的消极作用, 假设 H5 得到验证。

4.7 实证小结

本文利用 SPSS, AMOS, HLM 软件对收集到的数据首先进行信效度分析以保证收集的数据可靠有效, 接下来展开相关性分析初步验证所提出的假设, 最后开展主效应、中介效应以及跨层次调节作用检验, 并依据上述数据分析得到具体的假设检验结果。经过实证检验, 前文提出的研究假设全部成立, 如表 4.13 所示。

表 4.13 假设检验结果汇总

研究假设	验证结果
H1: 资质过剩感知对员工建言行为有消极影响	成立
H1a: 资质过剩感知对员工抑制性建言有消极影响	成立
H1b: 资质过剩感知对员工促进性建言有消极影响	成立
H2: 资质过剩感知对工作投入有负向影响	成立
H3: 工作投入正向影响建言行为	成立
H3a: 工作投入正向影响促进性建言行为	成立
H3b: 工作投入正向影响抑制性建言行为	成立
H4: 工作投入在资质过剩感知和员工建言行为之间起中介作用	成立
H5: 柔性人力资源管理缓解了资质过剩感知对工作投入产生的负向影响。	成立

5 研究结论与展望

5.1 研究结论与讨论

系统分析前人研究成果，梳理总结资质过剩感知、工作投入、员工建言行为以及柔性人力资源管理四个变量的内涵及关系，提出假设构建研究模型。对所获数据进行筛选、分析后得出如下结论。

5.1.1 资质过剩感知负向影响员工建言行为

本研究的实证研究结果表明，在组织中资质过剩感知高的员工往往不愿对组织发表意见，即有较低可能性实施员工建言行为（ $r=-0.216$ ， $p<0.001$ ）假设 H1 得到验证。同时实证研究表明资质过剩感知对抑制性建言和促进性建言行为起到负向影响（ $r=-0.222$ ， $p<0.001$ ； $r=-0.210$ ， $p<0.001$ ），假设 H1a 和假设 H1b 得到验证。资质过剩感知会给员工带来负面的心理感受和情绪，认为自己的抱负没有得到实现，对目前的工作不满意，他们会将这种不满转化为对组织的态度。即表现出对组织发展不利的行为，其中就包含当他们看到组织中的问题时沉默寡言。心理需求与促进性建言行为和抑制建言行为相关，前者侧重于通过对未来发展趋势提出建议获得期望的结果，而后者侧重于针对组织现有问题提出建议以避免有害因素对组织产生影响。具有资质过剩感知的员工其心理需求通常得不到满足，因此不愿或较少可能进行建言活动。

5.1.2 工作投入在资质过剩感知与员工建言行为之间起中介作用

根据前文数据分析可知资质过剩感知对工作投入负向影响（ $r=-0.253$ ， $p<0.001$ ），具有资质过剩感知的员工在实现自我价值、发挥主观能动性的过程中会遇到很多阻碍，难以将工作视为自身的一部分，低的工作投入是其表征之一，即假设 H2 成立。低的工作投入往往带来消极的结果，这部分员工朝三暮四难以表现出角色外行为，如建言行为。工作投入低的员工较难表现出建言行为（ $r=-0.267$ ， $p<0.001$ ），即两者正相关，即假设 H3 成立。员工倾向于追求工作角色，希望能按照自己的职业规划发展。因此，一旦个人认为他们的工作是有意义的，

并做出充分投入的决定，他们就有可能通过工作表达自己，更倾向于表达自己的想法或建议。而资质过剩感知高的员工认为自己的工作是无意义的，自己的才能高于岗位的要求，工作没有挑战性难以一心一意地对待工作。工作投入在资质过剩感知与员工建言行为的关系中起中介作用。在回归方程中同时加入资质过剩感知和工作投入后，发现资质过剩感知与员工建言行为的系数由原先 0.216 ($r=-0.216$, $p<0.001$) 变为现在的 0.148 ($r=-0.148$, $p<0.001$)，因此工作投入在资质过剩感知与员工建言行为之间起到部分中介的作用，假设 H4 得到验证。

5.1.3 柔性人力资源管理在资质过剩感知和工作投入之间起调节作用

资质过剩感知高的员工通常认为组织未给予与其付出相对应的回报，心理契约被破坏，因此倾向于寻求较低程度的工作投入。员工更适合在开展柔性人力资源管理模式的组织中发展，此种环境下员工心理契约能更好地被满足，提高其心理安全感。跨层次分析结果表明，柔性人力资源管理与资质过剩感知的交互项对工作投入有显著影响 ($\gamma_{71}=0.1758$, $p<0.01$)，且通过调节效果图 5.1，易知提高柔性人力资源管理水平可以减少资质过剩感知对工作投入的负面影响，假设 H5 得到证明。一般情况下，员工往往会找到一份适合自己资质的工作，以充分展示自己的才能和技能。若此需求得不到满足，他们可能会经历负面情绪并减少工作投入。在资质过剩感知高的情况下，员工可能会因为组织将他们置于不匹配的位置而感到不公平，并且他们可能会利用自己的个人资源来处理不公平待遇。因此，他们将减少对工作资源的投资即较少的工作投入。柔性人力资源管理在平衡工作和非工作义务方面更具灵活性，为员工提供了工作动机、能力和机会，从而提高工作效率。员工能够更好地控制自己的工作需求，在这种条件下员工有机会投资于自己的工作并实现高绩效。

5.2 研究贡献

在对比前人在相关领域的研究后，总结出其中的不足，结合本文的理论研究与实证研究，本文的贡献主要是：一当前关于资质过剩感知带来的究竟是积极作用亦或是消极作用暂无确切结论，但在当前学历贬值、工作机会大幅度减少的

当下，资质过剩感知现象日益普遍，我们不得不重视其可能的引发的危害。为此本文仍主要聚焦于资质过剩感知造成不良影响的研究，同时建言行为对组织的意义早已有数以千计的研究者通过多种手段进行验证。中国受疫情影响，用工需求明显减少加之对学历的推崇，出现不少学历远高于职位要求的现象。在大环境不佳的情况下，企业如何走出困境实现新的发展关乎到企业中的每一个人。此种情境下，员工是与工作联系最为紧密的人，他们的建议对企业发展举足轻重。因此本文探究资质过剩感知与员工建言行为间的关系，不仅贴切中国此时此刻的实际情况具有实践意义，同时也具有理论意义。二基于自我决定理论，引入工作投入这一变量，探索资质过剩感知对员工建言行为的影响。具体来说资质过剩感知高的员工心理需求难以被满足，员工缺乏活力、不愿奉献、难以集中精神专注度低，其工作投入的可能性减少。工作投入低的员工往往置身于组织之外，仅专注于完成角色之内的工作，不会表现出建言行为。三引入柔性人力资源管理作为组织情境因素，利用 HLM 软件进行跨层次分析验证其调节作用，增加情境因素作为资质过剩感知产生积极结果的边界条件的同时丰富了柔性人力资源管理的理论研究。为科学管理资质过剩感知高的员工提供新的视角，降低其带来的不良影响，并促进员工积极参与组织发展，为组织献计献策。

5.3 管理建议

根据本文研究结论可知，资质过剩感知通过工作投入对员工建言行为产生影响，为了员工能够更加积极主动地为组织的运营献言献策，提出如下建议：

5.3.1 科学管理资质过剩感知高的员工

企业在招聘资质过高的应聘者时组织往往十分犹豫，这是因为管理者担心未充分就业的员工可能随时离开，但是资质高的员工可能会给组织带来独特的优势。为此，管理者应考虑如何保持和激励这些员工，而不是将这部分员工拒之门外。首先，在招聘时做职业说明书，强调并详细阐述职业规划以及如何发展晋升，帮助员工了解工作角色的同时做好构建其与工作的关系的准备工作。其次，在员工进入组织后，要为他们提供更具挑战性的任务，并赋予他们更丰富独特的角色，营造积极主动的管理氛围鼓励他们采取更多主动行为。最后，管理者还应加强与

资质过剩感知高的员工的日常沟通,帮助他们融入团队,给予他们更大的自主权和参与决策的机会。通过应用多种 P-O 拟合评估工具,如个性测试和结构化访谈,评估能力和个性,尽可能做到将合适的人放在合适的位置上。除了满足资质过剩感知高的员工的心理需求外,他们还应获得适当的物质奖励。

除了管理者应重视这部分资质过剩感知高的员工外,员工自己也应合理看待自身资质过剩的现象,调正心态自觉自主利用剩余的才能去完成更能体现自身价值的任务。同时自己也可毛遂自荐从事更具有挑战性的工作,主动为工作增添乐趣与意义,而不是一味的抱怨。也可以在与他人交流、知识共享的过程中实现自我价值。

5.3.2 激发员工内在动机提升工作投入程度

本研究表明员工积极参与工作有利于其发出声音提供建议,助力组织发展变革。因此,组织应重视工作投入,多渠道、多手段、全方位提升员工工作投入水平。设计能够让员工感受到重要性和多样性的任务是让员工全身心投入到工作中的办法之一。为此,在与员工沟通工作内容时要恪守真实原则,不夸大工作价值,以便员工对工作有一个真实清楚的认知,确保员工在加入组织后不会感到自己的期望落空。组织应与员工彼此信任,进行有效沟通,尊重并理解员工的要求与员工保持长久的联系。同时在进行人员配置时可有意识选择与本组织相适应的高核心自我评估和价值观的员工。在员工进入组织后,组织可以借助与员工协调一致的人力资源管理实践来传达组织价值观,培养员工为组织服务的观念。管理者应与员工共同创造一种组织文化,在这种文化中,员工可以通过他们的工作为组织做出贡献,并获得相应反馈,增强员工内在动机。情绪也是影响工作投入的重要因素,因此组织如何帮助员工保持积极向上的情绪也是其不得不思考的问题。营造和谐积极的组织氛围是解决问题的第一步,同时组织还应及时发现并采取措施以避免消极情绪蔓延。除了从整体上把控整个组织的情绪氛围外,还可根据不同员工的情绪智力特点,实施适当的培训计划,帮助员工控制和转换情绪,让他们更好地应对工作与生活间的矛盾。

5.3.3 打造柔性人力资源管理

超过三分之一的全球劳动者都认为自己资质过剩,并且在不久的将来这个比例仍会增加,如何减少其带来的消极影响是管理者必须要思考的问题。打造柔性人力资源管理或许是解决问题对的方法之一,为此组织可以从以下几方面着手打造柔性人力资源管理:一是构建灵活的组织结构,构建柔性化组织结构是柔性人力资源管理在组织中有效践行的必要条件。多层级的组织结构导致员工关于组织的意见建议的传达速度缓慢,真实度有所缺失。减少管理幅度是直接避免以上缺点的方式之一,为此组织可以依据实际情况建立扁平化组织结构。减少高层决策与基层执行之间的时间延迟,提高企业管理效率。二是构建多方面、多指标的绩效薪酬考核系统,传统的绩效考核体系看重的是员工以前的工作成绩和表现,但过去的成绩无法代表员工未来带给组织的价值。为此,制定绩效考核系统指标时可借助大数据打造信息化平台,让员工在此平台上畅所欲言,积极参与指标制定,广泛听取员工的意见,让考核透明化。三是帮助员工“柔性化”发展,秉持着以人为本的原则培养员工技能宽度、深度。根据企业和员工情况进行培训需求分析是首要任务,接着根据需求结合多种培训方式展开培训以扩大员工的技能宽度。纸上得来终觉浅,绝知此事要躬行,组织可采取轮岗的方式让员工了解每个岗位的职责实现“干中学”的效果。技能光有丰富度没有深度是不可取的,但是技能深度的挖掘主要依靠员工自身对工作的钻研,为此组织应形成创新激励机制,从物质奖励、职位晋升等多方面激励员工形成创新意愿。四是提升组织灵活性,关注内外风险因素。经济环境动荡不安是今后的发展趋势,组织若想在此种环境中健康平稳发展就必须做到紧盯内部管理风险的同时敏锐察觉外部风险,在发现风险后及时有效地采取补救措施。精准研判风险变化是减少甚至规避风险的第一步也是避免造成巨大损失的第一道防线,每一个组织都应重视并及时开展有效措施进行应对。当然事前的风险预测远比事后的风险补救措施更为积极有效。

组织中若想构建行之有效的柔性人力资源管理模式仅依靠组织努力仍略显势单力薄,因此员工也应积极参与并响应。员工应树立终身学习的理念,作好为学习知识长期艰苦付出的准备,打造水滴石穿的韧劲,发扬“挤”和“钻”的精神。柔性人力资源管理下组织在不断开发培训内容,培养开发员工的创新能力,若员工不愿学,那么组织所做出的一系列努力都是徒劳的。在积累好理论知识后员工自身要积极实践,实践出真知,实践长真才。

5.4 研究局限与展望

本文在前人研究的基础上，建立了相应的研究假设，并运用科学的统计工具对假设进行检验，得出了有益的结论。同时由于受到资源、研究时间以及个人能力的影响，本次研究仍存在局限性，未来可针对不足展开研究。

第一，收集数据的手段有限，未来可增加数据收集途径和方式以提高数据质量。本研究主要通过填写网络问卷调查来收集数据，所有变量的测量都由员工自评，对所有变量使用自我报告可能会导致形成同源方差。未来可将问卷调查法与深度访谈法结合起来以提高数据质量及可靠度。第二，横截面数据难以揭示变量间的因果关系。在未来，可以进行纵向的长期研究，以提高结果的说服力。资质过剩感知并不是一成不变的，当员工与岗位错配后，时间以及动态环境的变化会对其产生影响。未来，可以通过长期纵向的研究更准确地测量和捕捉这种效应。

参考文献

- [1] Bal P M, Lange A H D. 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):1-8.
- [2] Berrin E, Bauer T N. Perceived overqualification and its outcomes: the moderating role of empowerment.[J]. The Journal of applied psychology,2009, 94(2):557-565.
- [3] Bienefeld N, Grote G.Speaking up in ad hoc multiteam systems:Individual level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams[J]. European Journal of Work & Organizational Psychology, 2014, 23(6):930-945.
- [4] Bindl U K, Parker S K, Totterdell P, et al. Fuel of the self-starter: how mood relate to proactive goal regulation.[J]. The Journal of applied psychology,2012,97(1):134-150.
- [5] Burriss E R.The Risks and Rewards of Speaking Up:Managerial Responses Employee Voice[J]. Academy of Management Journal, 2012, 55(4):851-875.
- [6] Chamberlin M, Newton D W, Lepine J A. A Meta-Analysis of Voice and Its Promotive and Prohibitive Forms: Identification of Key Associations,Distinctions, and Future Research Directions[J]. Personnel Psychology,2017,70(1):7-11.
- [7] Chang S, Gong Y, Jia L,et al. Flexibility-Oriented HRM Systems, Absorptive Capacity,and Market Responsiveness and Firm Innovativeness[J]. Journal of Management,2013,39(7):1924-1951.
- [8] Cheng B, Zhou X, Guo G, et al. Perceived Overqualification and Cyberloafing: A Moderated-Mediation Model Based on Equity Theory[J]. Journal of Business Ethics,2020,164(1):565-577.

- [9] Chowhan J. Unpacking the black box: understanding the relationship between strategy, HRM practices, innovation and organizational performance[J]. *Human Resource Management Journal*,2016,26(2):112-133.
- [10] Despoina X, Bakker A B, Andrea F. Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources.[J].*Journal of Personnel Psychology*,2013,12(2):74-84.
- [11] Detert J R, Burris E R. Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?[J]. *The Academy of Management Journal*,2007,50(4):869-884.
- [12] Eldor L, Harpaz I. A process model of employee engagement:The learning climate and its relationship with extra - role performance behaviors[J]. *Journal of Organization-al Behavior*,2016,37(2):213-235.
- [13] Erdogan B, Karaeminogullari A, Bauer T N, et al. Perceived Overqualification at Work: Implications for Extra-Role Behaviors and Advice Network Centrality[J]. *Journal of Management*,2020,46(4):583-606.
- [14] Erdogan B, Tomas I, Valls V, et al. Perceived overqualification, relative deprivation, and personcentric outcomes: The moderating role of career centrality[J]. *Journal of Vocational Behavior*,2018,107:233-245.
- [15] Farrell D, Rusbult C. Understanding the retention function:A model of the causes of exit, voice, loyalty and neglect behaviors[J].*The personnel Administrator*,1985,30(4):129-136.
- [16] Feldman D C, Leana C R, Mark C B.Underemployment and relative deprivation among reemployed executives[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,2002,75(4):453-471.
- [17] Ferris G R, Adams G, Kolodinsky R W, et al. Perceptions of organizational politics:Theory and research directions[J]. *Research in Multi-Level Issues*, 2002, 1(02):179-254.
- [18] Fine S, Nevo B. Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2008, 19(2):346-355.

- [19] Fry L W. Toward a theory of spiritual leadership[J]. *The Leadership Quarterly*,2003,14(6):693-727.
- [20] Fu L C, Laura R, Suzyn O. Shooting from the Hip: A Habit Perspective of Voice[J]. *Academy of Management Review*,2018,43(3):470-486.
- [21] Fuller B, Marler L E.Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature[J]. *Journal of Vocational Behavior*,2009,75(3):329-345.
- [22] Halbesleben J, Neveu J P, Paustian-Underdahl S, et al. Paustian Underdahl, Mina Westman. Getting to the 'COR': Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory[J]. *Journal of management*,2014,40(5):1334-136.
- [23] Harari M B, Manapragada A, Viswesvaran C.Who thinks they're a big fish in a small pond and why does it matter?A meta-analysis of perceived overqualification[J]. *Journal of Vocational Behavior*,2017,102:28-47.
- [24] Hobfoll S E.The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory[J]. *Applied Psychology*,2001,50(3):337-421.
- [25] Hsiung H, Wei-Chi T.The Joint Moderating Effects of Activated Negative Moods and Group Voice Climate on the Relationship between Power Distance Orientation and Employee Voice Behavior[J]. *Applied Psychology*,2017,66(3):484-514.
- [26] Johnson G J, Johnson W R. Perceived overqualification and psychological well-being.[J]. *The Journal of social psychology*,1996,136(4):435-445.
- [27] Kahn W A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work[J]. *The Academy of Management Journal*,1990,33(4):692-724.
- [28] Kao K Y, Hsu H H, Thomas C L, et al. Motivating employees to speak up:Linking job autonomy, P-O fit, and employee voice behaviors through work engagement[J]. *Current Psychology*, 2021:1-15.

- [29] Khan L J, Morrow P C. Objective and subjective underemployment relationships to job satisfaction[J]. Elsevier,1991,22(3):211-218.
- [30] Langelaan S, Bakker A B, Doornen L, et al. Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?[J]. Personality & Individual Differences, 2006,40(3):521-532.
- [31] LePine J A, Linn V D. Predicting voice behavior in work groups.[J].Journal of Applied Psychology,1998,83(6):853-868.
- [32] Liang, J, Farh C I C, Farh J L. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination[J]. Academy of Management Journal, 2012,55(1):71-92.
- [33] Liu S, Mo W. Perceived Overqualification: A Review and Recommendations for Research and Practice[J]. Research in Occupational Stress & Well Being, 2012, 10(1):1-42.
- [34] Maria W, Annetkatrin H. Perceived overqualification and psychological well being among immigrants: The moderating role of personal resources.[J]. Journal of Personnel Psychology,2019,18(1):34-45.
- [35] Maynard D C, Brondolo E M, Connelly C E, et al.I'm Too Good for This Job: Narcissism's Role in the Experience of Overqualification[J].Applied Psychology,2015,64(1):208-232.
- [36] Maynard D C, Joseph T A, Maynard A M. Underemployment, job attitudes, and turnover intentions[J]. Journal of Organizational Behavior,2006,2(4): 509-536.
- [37] Maynard D C, Parfyonova N M. Perceived overqualification and withdrawal behaviours: Examining the roles of job attitudes and work values[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology,2013,86(3):435-455.
- [38] Mckee-Ryan F M, Harvey J. “I Have a Job, But . . .” : A Review of Underemployment[J]. Journal of Management,2011,37(4):962-996.
- [39] Milliman J, Glinow M A V, Nathan M. Organizational Life Cycles and

- Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory[J]. *The Academy of Management Review*,1991,16(2):
- [40] Paullay I M, Alliger G M, StoneRomero E F. Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79(2):224-228.
- [41] Rich B L, Lepine J A, Crawford E R. Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance[J]. *The Academy of Management Journal*,2010, 53(3): 617 - 635.
- [42] Schaufeli W B, Salanova M, V González-Romá, et al. The Measurement of Engagement and Burnout:A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach[J]. *Journal of Happiness Studies*, 2002, 3(1):71-92.
- [43] Schaufeli W B. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study[J]. *Educational & Psychological Measurement*, 2006, 66(4):701-716.
- [44] Shirom A. Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organization[J]. *Research in Occupational Stress & Well Being*, 2003, 3(6):135-164.
- [45] Van D L, Ang S, Botero I C. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs[J]. *Journal of Management Studies*,2003,40(6):1359-1392.
- [46] Webster. Ninth New Collegiate Dictionary[M]. Merriam webster world ,1987.
- [47] Wu C, Wei T A, Luksyte A, et al. On the association between perceived overqualification and adaptive behavior[J]. *Personnel Review*,2017,46(2):339-354.
- [48] Yu H, Yang F, Wang T, et al. How perceived overqualification relates to work alienation and emotional exhaustion: The moderating role of LMX[J]. *Current Psychology*,2019,40(12):1-9.

- [49] 曹星, 魏峰. 不充分就业感知对员工兼职创业投入的影响机制研究[J]. 管理学报, 2022, 19(02): 205-212.
- [50] 陈建, 时勘. 基于整合视角的员工建言行为研究评述[J]. 管理评论, 2017, 29(09): 215-228.
- [51] 陈文平, 段锦云, 田晓明. 员工为什么不建言: 基于中国文化视角的解析[J]. 心理科学进展, 2013, 21(05): 905-913.
- [52] 程豹, 周星, 郭功星. 资质过剩感知对顾客服务主动性行为的影响[J]. 管理科学, 2021, 34(06): 101-112.
- [53] 邓玉林, 王杰, 张龙. 领导授权赋能行为、建言效能感与员工建言行为——基于内隐建言信念的调节作用[J]. 企业经济, 2018, 37(08): 132-138.
- [54] 窦吉芳, 江静, 杨百寅, 王坦. 感知到组织支持就会建言吗? ——一个被调节的中介模型[J]. 企业经济, 2021, 40(02): 113-123.
- [55] 丁婉玲, 王瑶, 吴杰波. “怀才不遇”的员工会更自私吗——基于消极情绪的中介作用[J]. 领导科学, 2019(12): 99-102.
- [56] 段锦云, 凌斌. 中国背景下员工建言行为结构及中庸思维对其的影响[J]. 心理学报, 2011, 43(10): 1185-1197.
- [57] 段锦云, 王重鸣, 钟建安. 大五和组织公平感对进谏行为的影响研究[J]. 心理科学, 2007(01): 19-22.
- [59] 顾江洪, 江新会, 丁世青, 谢立新, 黄波. 职业使命感驱动的工作投入: 对工作与个人资源效应的超越和强化[J]. 南开管理评论, 2018, 21(02): 107-120.
- [60] 胡少楠, 王詠. 工作投入的概念、测量、前因与后效[J]. 心理科学进展, 2014, 22(12): 1975-1984.
- [61] 李静. 知识密集型企业柔性人力资源管理探讨[J]. 企业技术开发, 2014, 33(23): 154-155.
- [62] 李锡元, 舒熳, 孔靓. 目标导向对资质过剩感消极结果的调节作用[J]. 软科学, 2018, 32(02): 111-114.
- [63] 梁昊, 李锡元, 舒熳. 资质过剩对员工创新行为的影响——一个跨层的调节模型[J]. 软科学, 2019, 33(02): 122-125.
- [64] 林世豪, 李漾, 黄爱华, 裴嘉良. 资质过剩感对员工创造力的内在机制研究——

- 基于资源保存视角[J/OL]. 科学学与科学技术管理:1-27[2022-05-10].
- [65]林新奇, 栾宇翔, 赵锴, 赵国龙. 领导风格与员工创新绩效关系的元分析: 基于自我决定视角[J]. 心理科学进展, 2022, 30(04):781-801.
- [66]刘冰, 李逢雨, 朱乃馨. 适应变化: 柔性人力资源管理的内涵、机制与展望[J]. 中国人力资源开发, 2020, 37(10):91-108.
- [67]刘金菊, 席燕平. 员工资质过高感与工作退缩行为的关系: 心理授权的调节作用[J]. 中国人力资源开发, 2016(15):73-78+96.
- [68]刘培琪, 刘兵, 李娜. 授权型领导对知识型员工知识分享意愿的影响——基于社会信息加工的视角[J]. 技术经济, 2018, 37(07):81-87+98.
- [69]刘翔宇, 李新建, 曹霞. 多重匹配下柔性人力资源管理构型与组织成长性绩效——技能延展力的中介作用[J]. 科技进步与对策, 2019, 36(16):147-154.
- [70]楼旭明, 董影, 赵亚楠, 杨婧瑶. 新生代员工内部人身份感知对创新绩效的影响——基于建言行为的中介作用[J]. 华东经济管理, 2021, 35(01):45-53.
- [71]卢红旭, 段锦云, 刘艳彬. 建言行为的理论机制及未来研究展望[J]. 心理科学, 2020, 43(05):1235-1242.
- [72]罗玉越, 舒晓兵, 史茜. 付出-回馈工作压力模型: 西方国家十年来研究的回顾与评析[J]. 心理科学进展, 2011, 19(01):107-116.
- [73]马灿, 周文斌, 赵素芳. 家庭支持对员工创新的影响——工作投入的中介和生涯规划清晰的调节作用[J]. 软科学, 2020, 34(01):103-109.
- [74]马跃如, 郭小闻. 组织支持感、心理授权与工作投入——目标导向的调节作用[J]. 华东经济管理, 2020, 34(04):120-128.
- [75]乔坤, 杨晨露. 资质过剩感对主动职业生涯行为的 U 型影响[J]. 东北大学学报(社会科学版), 2021, 23(01):34-42.
- [76]孙甫丽, 蒋春燕. 自我决定视角下创新氛围、和谐型激情与员工持续创新行为研究[J]. 科技进步与对策, 2019, 36(10):138-145.
- [77]谭小宏. 个人与组织价值观匹配对员工工作投入、组织支持感的影响[J]. 心理科学, 2012, 35(04):973-977.
- [78]王朝晖. 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[J]. 研究与发展管理, 2018, 30(05):92-103.

- [79]王晖. 企业战略柔性影响下人力资源管理策略[J]. 统计与决策, 2014(17):183-185.
- [80]王苗苗, 张捷, 毕砚昭, 聂琦. 怀才不遇还是游刃有余: 资质过剩研究述评[J]. 武汉理工大学学报(信息与管理工程版), 2021, 43(02):168-173+179.
- [81]王强, 王庆金, 李姗姗. 健康促进型领导研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2021, 43(08):138-152.
- [82]王文新, 刘金菊. 员工资质过高及其影响: 研究述评[J]. 中国人力资源开发, 2014(13):35-42+55.
- [83]魏巍, 彭纪生, 华斌. 资源保存视角下高绩效人力资源系统对员工突破式创造力的双刃剑效应[J]. 管理评论, 2020, 32(08):215-227..
- [84]吴士健, 刘国欣, 聂国栋. 企业社交媒体常载与过载使用对员工工作绩效的影响[J]. 软科学, 2020, 34(07):108-113.
- [85]徐志萍. 资源保存理论下“男女搭配, 干活不累”管理效应的运用艺术[J]. 领导科学, 2021(09):79-81.
- [86]杨伟文, 李超平. 资质过剩感对个体绩效的作用效果及机制: 基于情绪-认知加工系统与文化情境的元分析[J]. 心理学报, 2021, 53(05):527-554.
- [87]姚柱, 罗瑾琨, 张显春, 熊正德. 研发团队时间压力、团队反思与创新绩效[J]. 科学学研究, 2020, 38(08):1526-1536.
- [88]叶一娇, 何燕珍, 朱宏, 邓昕才, 吕逸婧. 柔性人力资源管理对组织技术创新的影响及作用机制研究[J]. 南开管理评论, 2020, 23(02):191-202.
- [89]易明, 罗瑾琨, 王圣慧, 钟竞. 时间压力会导致员工沉默吗——基于 SEM 与 fsQCA 的研究[J]. 南开管理评论, 2018, 21(01):203-215.
- [90]詹小慧, 杨东涛, 栾贞增, 安彦蓉. 主动性人格对员工创造力的影响——自我学习和工作投入的中介作用[J]. 软科学, 2018, 32(04):82-85.
- [91]张宁俊, 李秋怡. 职业成长对员工关系绩效的影响机制研究[J]. 软科学, 2020, 34(08):90-9.
- [92]张晓烽, 王云峰. 组织公正如何激发组织活力?——群体层面公正氛围对建言行为的影响及机制研究[J]. 外国经济与管理, 2018, 40(06):116-128.
- [93]张亚军, 黄宇初, 陆露. 领导幽默对员工建言的影响——一个被调节的中介模

- 型[J]. 软科学, 2022, 36(03):124-130.
- [94] 赵恒春, 彭青. 企业员工资质过剩感对工作投入的影响研究——基于工作成就感和公平敏感性的作用机制[J]. 郑州大学学报(哲学社会科学版), 2020, 53(02):67-72+127.
- [95] 赵恒春, 李祥权. 资质过剩感对组织知识共享行为的影响途径——基于中国传统文化价值观的调节作用[J]. 郑州大学学报(哲学社会科学版), 2022, 55(01):51-55.
- [96] 赵申苒, 高冬东, 唐铮, 李宗波, 王明辉. 员工资质过高感知对其创新行为和工作满意度的影响机制[J]. 心理科学, 2015, 38(02):433-438.
- [97] 赵燕梅, 张正堂, 刘宁, 丁明智. 自我决定理论的新发展述评[J]. 管理学报, 2016, 13(07):1095-1104.
- [98] 郑惠珍, 陈明. 组织政治知觉对职场偏差行为作用研究: 有调节的中介机制[J]. 北方民族大学学报, 2021(02):111-119.
- [99] 郑伟波, 董暖, 郑屹. 工作投入与嵌入对离职倾向的影响研究[J]. 西安电子科技大学学报(社会科学版), 2016, 26(03):1-7.
- [100] 郑伟波, 田也壮, 李晓. 社区匹配、工作投入与人才离职的关系研究[J]. 中国石油大学学报(社会科学版), 2015, 31(01):23-27.
- [101] 郑雅琴, 贾良定, 尤树洋. 灵活性人力资源管理系统与心理契约满足——员工个体学习目标导向和适应性的调节作用[J]. 经济管理, 2014, 36(01):67-76.
- [102] 钟竞, 彭柯, 罗瑾琰. “大材”何以活用: 公平视角下资质过剩感对员工创新行为的影响研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2021, 42(05):142-155.
- [103] 钟竞, 彭柯, 罗瑾琰. 特质-情境视角下资质过剩员工的工作行为模式及形成机制研究[J]. 中国人力资源开发, 2022, 39(04):110-126.
- [104] 周琰喆, 李原. 基于人格特质视角的员工建言行为研究: 回顾与展望[J]. 中国人力资源开发, 2020, 37(10):33-51.

附录一：调查问卷

感谢您参与本次调查!本问卷旨在调查资质过剩感知对员工建言行为的影响。此次调查完全匿名,不涉及具体的个人和单位,答案没有对错之分。本次调查收集的数据仅用于科学研究,并遵守严格的保密措施。请您根据实际情况填写答案,避免漏答,您提供的客观真实的数据对研究结果的有效性和准确性至关重要。

一、基本信息

1. 性别: A. 男 B. 女
2. 年龄: A. 29 及以下 B. 30-39 岁 C. 40-49 岁 D. 50-59 岁
3. 学历: A. 高中及以下 B. 大专 C. 本科 D. 研究生
4. 入职时间: A. 1-5 年 B. 6-10 年 C. 11-15 年 D. 16-20 年 E. 20 年以上
5. 职级: A. 普通员工 B. 基础层管理者 C. 中层管理者 D. 高层管理者
6. 组织性质: A. 国有控股企业 B. 私营企业 C. 合资企业

二、资质过剩感知测量量表

1=非常不符合 2=比较不符合 3=不确定 4=比较符合 5=非常符合

测量条款	1	2	3	4	5
1. 我现在从事的工作不必达到我目前的教育水平					
2. 我无法在目前职位上利用之前所积累的专业经验					
3. 在目前的工作中, 我无法充分发挥我的专业技能					
4. 教育程度低于我的人也可能胜任我的工作					
5. 我之前培训所学到的技能在这份工作中无用武之地					
6. 我所获得的许多知识不能用于我的工作					
7. 我的教育水平高于我的工作所要求					
8. 一些工作经验不如我丰富的人也能把我目前的工作做好					
9. 我的能力高于工作所要求的					

三、工作投入测量量表

测量条款	1	2	3	4	5
1. 工作时，我觉得干劲十足					
2. 工作时，我感到精力充沛					
3. 清晨起床时，我很乐意去上班					
4. 我非常热衷于自己的工作					
5. 我所做的工作能够激励我					
6. 我为自己所从事的工作感到骄傲					
7. 当我专心工作时，我感到很快乐					
8. 我专注于自己的工作					
9. 当我工作时，会达到忘我的境界					

四、员工建言行为测量量表

测量条款	1	2	3	4	5
1. 当组织内的工作出现问题时，我敢于指出，不怕得罪人					
2. 即使他人有不同意见，我也能客观真实指出造成组织中会造成严重损失的问题					
抑制性 建言 3. 我敢指明组织中那些过时的、降低效率的规章制度					
4. 我积极向组织领导反映工作场所中出现的不协调问题					
5. 面对影响工作效率的现象我敢提出建议，即使存在使他人难堪的可能性					
6. 我及时阻止组织内其他员工做出影响工作绩效的行为					
7. 我积极地提出有助于组织发展的新方案					
8. 我针对改善组织程序积极提出建议					
促进性 建言 9. 我会主动提出合理的建议，帮助组织实现目标					
10. 我提出建设性的建议，可以提高组织和管理的质量					
11. 我会积极思考并提出自己对组织中可能出现的问题的建议					

五、柔性人力资源管理测量量表

测量条款	1	2	3	4	5
1. 为有效、快速地调配员工，公司定期更新信息系统中的员工信息					
2. 公司将重要信息告知员工，以便有效快速地重新部署员工					
3. 公司采用以组织为基础的薪酬体系，以快速而有效地调配员工					
4. 公司鼓励员工进行反馈和建议，并按之行动，以快速而有效地调配这些员工					
5. 公司采用以小组为基础的薪酬体系，以快速而有效地调配员工					
6. 公司运用绩效评估程序来实现员工之间快速而有效地的协调					
7. 为了让员工能够完成各种任务，公司提供了一系列旨在丰富员工技能的培训课程					
8. 公司为让员工习得多种技能，提供与员工现任工作不直接相关的培训					
9. 公司提供轮换工作的机会，以便让员工获得多种技能					
10. 公司采用宽泛设计的工作来使员工获得多种技能					
11. 公司根据各种技能和经验雇佣员工，以便使员工能够胜任其他任务					

附录二：攻读学位期间发表的学术论文

1. 董原, 李晋. 变革型领导对组织韧性的影响研究[J]. 兰州财经大学学报, 2021, 37(04):22-31.

致 谢

时间总是无情的匆匆带走我的青春，但它也有情的记录着我的喜悦、悲伤、成长、挫折。初入学校时的情景还历历在目，一眨眼就即将离开学校步入社会，踏上属于我的人生征程。父母的养育、师长的教诲、同学的支持是我前进路上的动力源泉，感恩每一位曾给予我帮助的人。

人生幸事之一就是遇到一位教导有方、德才兼备的老师。首先我要感谢我的导师董原教授始终不遗余力地教导我，这种教导不仅体现在学业知识方面，更体现在生活工作中。毕业论文的顺利完成与老师的付出息息相关，在整个过程中老师认真阅读论文，明确指出论文中出现的问题，并与我积极探讨解决问题的办法，经过努力最终将论文修改完成。此外，老师不仅是我徜徉在学习海洋中的灯塔，更是我为人处世的榜样，老师以身作教导我们要自立、自强、自信。此外还要感谢所有为我们精心备课、传授知识、解决生活困难的老师。最后，我要感谢我的家人、同学和朋友。

有风有雨是常态，风雨兼程是状态，我相信我们都会创造出属于我们的美好未来，岁月因青春慨然以赴而更加静好，愿我们都能书写出独属于我们的篇章。