

# 生育友好型人力资源政策作为“双刃剑”对员工的影响研究

吕君 丁日佳<sup>(通讯作者)</sup>

中国矿业大学(北京)

DOI:10.12238/ems.v7i12.16402

**[摘要]**自 2021 年我国正式进入“三孩时代”开始,各地为了保持人力资源禀赋优势纷纷出台生育奖励政策。这些政策对于员工来说是一把双刃剑,为已孕已育员工提供便利的同时增加了其他同事的负担,对他们的工作产生消极影响。本研究通过深度访谈的方法,发现生育友好型人力资源政策引发的员工不满包括工作量、工作效率和工作态度三个维度。本研究为企业人力资源管理实践提供启发,为管理者提供了有效的管理建议。

**[关键词]**生育友好; 员工不满; 工作量; 工作态度; 工作效率

A Study on the Impact of Fertility-Friendly Human Resource Policies as a “Double-edged Sword” on Employees

**[Abstract]**Since China officially entered the “three-child era” in 2021, various regions have successively introduced fertility incentive policies in order to maintain their human resource endowment advantages. These policies are a double-edged sword for other employees. While providing convenience for pregnant and childbearing employees, it also increases the burden on other colleagues and has a negative impact on their work. Through in-depth interviews, this study found that employee dissatisfaction caused by fertility-friendly human resource policies encompasses three dimensions: workload, work efficiency, and work attitude. This research provides inspiration for the practice of enterprise human resource management and offers effective management suggestions for managers.

**[Key words]** fertility-friendly; dissatisfaction; workload; work attitude; work efficiency

## 1. 问题的提出

自 2021 年我国正式进入“三孩时代”开始,各地为了保持人力资源禀赋优势纷纷出台生育奖励政策。除此之外,由于女性在经济发展中扮演着举足轻重的角色,各大企业也纷纷响应,制定了一系列生育友好型人力资源政策。随着一系列政策的密集出台,围绕企业生育友好型人力资源政策的研究热度不断攀升。过去的研究主要从生育女职员的视角出发,而忽略了企业内的其他同事。

企业制定的一系列生育友好型人力资源政策对怀孕女员

工或已育女员工在工作满意度、工作绩效等方面产生了积极影响,但与此同时,这些政策对于其他员工来说则是一把双刃剑。受这些政策影响,已孕或已育员工有更多的假期、更少的工作量、更灵活的工作时间和地点,但与此同时却增加了其他同事的负担,进而对他们的工作产生消极影响。员工在职场中时常感到不满,且这些消极行为直接影响员工个人身心健康,同时,因其具有高传染性,当这些不满被忽略或轻视时,员工可能会减少对企业的贡献,甚至出现反生产行为。因此,从其他员工视角关注和探讨生育友好型人力资源

政策对其工作产生影响的机制具有重要意义。

本研究通过深度访谈的方法,通过对访谈资料进行整理和分析,旨在探索企业内由生育友好型人力资源政策的实施所引发的未婚未育员工的不满,为企业人力资源管理实践提供启发。

## 2. 生育友好型人力资源政策引发的员工不满

员工的满意度是衡量组织管理政策和实践成功与否的重要心理指标之一。Farrell 的研究认为员工在对工作感到不满时,可能会做出四种行为选择,即辞职、呼吁、忽略、忠诚。这一研究得到众多学者的认同。对于企业而言,员工在对工作感到不满时可能采取的行动是多维的和复杂的。国内学者也对员工满意度的结果变量进行了探索。研究发现工作不满意对建言行为、创新行为有显著的负向影响(孙彦玲和张丽华, 2012; 邹琼等, 2024)。

员工的工作不满产生原因有多种,包括薪酬、工作量、人际关系等。作者在本文中将研究重点放在了由生育型人力资源政策的实施所引发其他员工的工作不满,通过深度访谈的研究方法试图发现这些不满的维度。

## 3. 深度访谈数据收集

### 3.1 访谈对象与提纲

根据研究主题,本研究选取北京、河北、江苏、安徽、上海、山西等地的 31 名符合要求的员工通过面对面、网络在线聊天的方式进行深度访谈。以上受访者均为企业内未婚未育员工,且同事中有已孕或已育员工。受访者情况如表 1 所示:

表 1 受访者基本情况

| 统计内容 | 分类标准    | 样本个数 | 所占比例% |
|------|---------|------|-------|
| 年龄   | 30 岁以下  | 24   | 77.4% |
|      | 31-35 岁 | 6    | 19.4% |
|      | 36-40 岁 | 1    | 3.2%  |
| 性别   | 女       | 19   | 61.3% |
|      | 男       | 12   | 38.7% |

|      |         |    |       |
|------|---------|----|-------|
| 文化程度 | 大专以下    | 1  | 3.2%  |
|      | 大专      | 5  | 16.1% |
|      | 本科      | 22 | 71%   |
|      | 硕士      | 2  | 6.5%  |
|      | 博士      | 1  | 3.2%  |
| 工作年限 | 1 年以下   | 4  | 12.9% |
|      | 1-5 年   | 21 | 67.7% |
|      | 6-10 年  | 5  | 16.2% |
|      | 10 年以上  | 1  | 3.2%  |
| 职位   | 普通职员    | 21 | 67.7% |
|      | 基层管理人员  | 6  | 19.4% |
|      | 中层管理人员  | 3  | 9.7%  |
|      | 高层管理人员  | 1  | 3.2%  |
| 组织性质 | 国有企业    | 5  | 16.1% |
|      | 民营企业    | 18 | 58.1% |
|      | 外资或合资企业 | 6  | 19.4% |
|      | 机关或事业单位 | 2  | 6.4%  |

访谈内容包括以下问题:访谈时根据具体情况就细节进行更深入的询问:(1)您目前的工作跟以前相比有什么变化吗?(2)同事怀孕或生育对小组工作有什么影响?(3)您对此有哪些不满?访谈时根据具体情况就细节进行更深入的询问。

### 3.2 访谈数据采集和分析

根据编制的访谈提纲,通过单独访谈的方式对北京、河北、江苏、安徽、上海、山西等地的 31 名符合要求的员工通过面对面、网络在线聊天的方式进行深度访谈。经双方同意后对内容进行录音,时间在 20-40 分钟,收集关于他们对生育友好型人力资源政策的实施所带来的不满的资料。作者运用扎根理论的思路和方法对收集到的资料进行整理、分析、编码。进行一级编码,将所有收集到的原始资料录入 Excel 中,形成原始记录。结果显示,受身边同事怀孕或生育所带来的影响有:“同事怀孕后一直请假,把活儿都甩我身上…”,“同

事怀孕后不好好干活，天天赖着不干…”，“同事怀孕总请假，帮她处理很急的业务，找不到资料打电话给她不接…”，“怀孕的同事天天让我们帮忙跑这跑那…”，“有孩子的同事请假更频繁，有时候会耽误团队的工作效率…”，“有孩子的同事经常在上班期间凑在一起聊育儿经，影响工作效率”等。在一级编码以后，本研究一共获得“活多”、“耽误工作”、“懒散”、“请假”、“断联”和“效率低”等 10 个概念类别，然后对一级编码中形成的概念类别按照概念之间的相似性、对性关系进行二级编码，最终得到 3 个概念类属：工作量、工作效率和工作态度。经总结，被采访员工在工作上受到的影响主要在工作量、工作效率和工作态度三个方面。后问的问卷中也是从这三个角度出发设立题项。题目共 6 项，包括：“已孕或已育同事频繁请假，影响团队工作效率”，“有紧急工作时，无法通过电子通讯设备联系到已孕或已育同事”，“同事怀孕或生孩子后，原本属于她的工作分配给了我”，“同事怀孕或生孩子后，我要经常帮她完成工作”，“同事怀孕后工作比较懒散，我的心理感到很不平衡”，“同事怀孕或生孩子后工作不用功，导致我也变得懒散”。

#### 4. 结论与建议

根据案例分析结果和访谈实际情况发现，生育友好型人力资源政策引发的员工不满主要体现在三个维度：工作量、工作态度和工作效率。基于此，作者提出以下几点建议：(1) 公司制定符合实际的人力资源政策，及时做出调整。在制定相关人力资源政策的过程中，不仅要关注弱势群体，也要关注这些政策给其他员工带来的消极影响，避免或尽可能减少由此产生的员工不满。(2) 作为政策受益者，享受政策的同时也要按时按需完成自己的工作。企业内享受生育友好型人力资源政策的员工应及时、按时完成自己的工作，不能完成的部分应配合领导安排，转交其他员工，不能存在“我弱我有理”的心态，理所应当的享受同事们的帮助，进而引发其他员工们的不满。(3) 作为同事，应增强同理心，为已孕或

已育同事提供帮助。面对其他员工的帮助，已孕或已育员工以及企业管理者应给予正向反馈，这会大幅度增加员工对助人的投入，增强主动利他行为。因此，员工应在按时按质完成自己工作后，尽可能帮助已孕或已育员工，共同构建和谐互助的工作环境。(4) 作为管理者，应提前为工作上的变化做出合理安排。在工作中，企业管理者应理智、合理地处理各种突发状况，面对员工生育相关问题时，不仅要对怀孕或已育员工给予足够的关心与照顾，与此同时，也需考虑到其他员工的情绪。面对其他员工由于工作量、工作效率和工作态度方面产生的困难情绪，管理者应及时对政策作出调整，不管是制定更加合理的工作安排，还是尽量缓解其他员工的不良情绪，以免造成更大的问题。

#### [参考文献]

- [1] Farrell D. 1983. Exit, voice and loyalty and neglect as responses to job dissatisfactions. *Academy of Management Journal*, 26 (4): 596~607
- [2] Jensen J, Patel P, Messersmith J. 2013. High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, work overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39: 1699~1724
- [3] Mowday R T, et al. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5): 603~609
- [4] 林美珍, 凌茜. 2016. 员工角色压力对工作满意感的影响: 组织氛围的调节效应. *中国人力资源开发*, 2: 6~16+74
- [5] 孙彦玲, 张丽华. 2012. 工作不满时员工的行为选择: 经济承诺和理想承诺的影响. *首都经济贸易大学学报*, 3: 29~35
- [6] 邹琼, 佐斌, 沈成晨. 2014. 工作不满、组织承诺与创新行为的关系研究. *当代经济*, 8: 42~43