

“十二五”国家重点图书出版规划项目

当代财经管理名著译库
工商管理经典译丛



Contemporary Human Resource Management

Text and Cases

Fourth Edition

Tom Redman Adrian Wilkinson

当代人力资源管理



第4版

汤姆·雷德曼 阿德里安·威尔金森 主编

聂婷 景婧 付妍 于涵静 译

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

“十二五”国家重点图书出版规划项目

当代财经管理名著译库
工商管理经典译丛



Contemporary Human Resource Management

Text and Cases

Fourth Edition

Tom Redman Adrian Wilkinson

当代人力资源管理

第4版

汤姆·雷德曼 阿德里安·威尔金森 主编

夏 译

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

辽宁省版权局著作权合同登记号：图字06-2015-144号

This translation of Contemporary Human Resource Management, fourth edition is published by Pearson Education Limited and Dongbei University of Finance & Economics Press by arrangement with Pearson Education Limited.

©Tom Redman and Adrian 2001, 2006,2009(print)

©Pearson Education 2013 (print and electronic)

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education Limited. This Licensed Edition of Contemporary Human Resource Management is published by arrangement with Pearson Education Limited, and Dongbei University of Finance & Economics Press Copyright © 2013.

本书翻译版由培生教育出版集团授权东北财经大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾）销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书封面贴有 Pearson Education 培生教育出版集团防伪标签，无标签者不得销售。

图书在版编目 (CIP) 数据

当代人力资源管理：第4版 / 汤姆·雷德曼 (Tom Redman), 阿德里安·威尔金森 (Adrian Wilkinson) 主编; 聂婷等译. —大连：东北财经大学出版社，2018.1
(工商管理经典译丛)
ISBN 978-7-5654-2983-5

I. 当… II. ①汤… ②阿… ③聂… III. 人力资源管理 IV. F243

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第274288号

东北财经大学出版社出版发行

大连市黑石礁尖山街217号 邮政编码 116025

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连住友彩色印刷有限公司印刷

幅面尺寸: 185mm×260mm 字数: 506千字 印张: 21.75

2018年1月第1版

2018年1月第1次印刷

责任编辑: 刘东威

责任校对: 含笑

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

定价: 56.00元

教学支持 售后服务 联系电话: (0411) 84710309

版权所有 侵权必究 举报电话: (0411) 84710523

如有印装质量问题, 请联系营销部: (0411) 84710711

译者前言

21世纪对企业来说最大的竞争是人才的竞争，谁赢得了优秀的人才，谁将在市场上保持竞争优势地位，因此，人力资源管理这个历久弥新的话题也成为学者和企业家开展企业发展研究的热点。这部云集了当今人力资源管理学方面造诣颇深的专家们的经典著作历时两年的翻译，终于要与读者见面了。我们想说，读者将从这部书中看到当代人力资源管理问题的前沿理论与实践，它呈现了人力资源管理的热点问题，剖析了全球化环境下人力资源管理的难点和困惑，展现了当今互联网的发展和新技术。本书的最大亮点是每章后激动人心又引人思考的近40个案例。这些案例既讲述了全球著名的大企业人力资源管理的转型，也涉及了名不见经传的小企业的人力资源管理的创新。案例涉及的行业五花八门，暴露的问题错综复杂，它不仅让我们思考企业在发展过程中怎样留住和吸引人才，也为我们如何进行人才开发提供了思路和借鉴。

全书共分两个部分、16章。第一部分是全书的基本理论部分，也是人力资源管理专业及相关管理专业需要了解的主要内容。这一部分共有6章，以人才招聘、甄选、培训、发展、薪酬管理、绩效评估为主题，为企业选拔和管理人才提供了清晰的思路。第二部分是本书独具特色的内容，这一部分共有10章，作者以全球化的视角研究了跨国企业人力资源管理问题，并从以人为本的管理理念出发，讨论了诸如多元化环境下的人才管理、企业和员工对工作-生活平衡所持的观点和做法、企业面临危机时如何裁员、知识型员工管理、员工伦理道德、情绪管理、弹性工作，以及职场霸凌等人力资源管理的热点问题。

本书不仅是工商管理本科生、MBA和EMBA教学理想的教科书，也是各级管理人员在职培训的优秀教材。本书的翻译团队在人力资源管理领域和双语教学方面有着丰富的研究成果和教学经验。她们是澳门科技大学商学院聂婷，上海外国语大学博士研究生景婧，东北财经大学萨里国际学院付妍，上海外国语大学博士研究生于涵静。具体翻译分工如下：聂婷翻译第1至3章（不含案例研究）、第7章（不含案例研究）、第8章、第9章（不含案例研究和专栏）、第10章、第11章（不含案例研究）；景婧翻译第5章、第6章、第13章、第14章、第16章；付妍翻译第4章、第12章和第15章（均不含案例研究和图表）；于涵静翻译第1章、第2章、第3章、第4章、第7章、第9章、第11章、第12章、第15章、第16章的案例研究，第4章、第12章和第15章的图表，以及第9章的专栏。全书由于涵静统纂。特别鸣谢以下老师和同学，他们为本书提供了部分初稿并进行了校对：王志文、王天晓、孙琳、陈海东、王沛、王玉营、孙海涛、原林、余婷、张正、李鸿翠、陈永恒、仲绍玲、栗宏



业、马潇潇、田与明、崔倩楠、王悦、王涛慧、李安、余翔飞、丁喜悦、李文、熊朗羽、程旭、张微微、张惠、邢进、李闯、邓晶晶、易为、陈静宜和曾祥浩。

另外，如需了解本书各章作者引用的参考文献，请登录东北财经大学出版社的网站：www.dufep.cn。

译者

2017年秋

第一部分 人力资源管理基础/1

第1章 人力资源管理：当代视角/3

引 言/3

1.1 人力资源管理的发展/3

1.2 新的人力资源管理? /4

1.3 工作内容的改变/5

1.4 战略与人力资源/7

1.5 工作绩效与人力资源管理/9

1.6 人力资源管理角色的转变/11

1.7 本书介绍/16

案例研究1.1 公共领域的人力资源管理与私人股本：金钱至上! /16

案例研究1.2 快速成长——羚羊型企业如何管理人力资源/23

第2章 招 募/27

引 言/27

2.1 外部环境/28

2.2 组 织/34

2.3 工作本身/36

2.4 招募前的活动/37

2.5 招募方法/39

2.6 应聘者视角的诉求/43

2.7 结 论/44

案例研究2.1 Mercado超市的招聘改革/44

案例研究2.2 Blueberry外包招聘工作/46

案例研究2.3 Fontainebleau和Oxygen公司在招聘和员工技能方面的差距/47

第3章 甄 选/50

引 言/50

3.1 心理测试质量概述/50

3.2 什么是甄选及如何做甄选/51



- 3.3 趋势的总结/59
- 3.4 组织实际是怎么做的/60
- 3.5 实践讲解/61
- 3.6 人力资源管理方面的结论和启示/67
- 案例研究 3.1 Moneyflow 电话服务中心/68
- 案例研究 3.2 Thejobshop 外包电话服务中心/69
- 案例研究 3.3 Entcomm 通信娱乐公司/69
- 案例研究 3.4 “你要么是 Abercrombie 型，要么不是”/70

第4章 培训与发展/75

- 引 言/75
- 4.1 培训与发展案例/75
- 4.2 自愿法与管制法：国际惯例/76
- 4.3 职场培训与发展/79
- 4.4 个人特质与一般技能/81
- 4.5 培训与发展的弊端/84
- 4.6 技能与绩效/85
- 4.7 对培训与发展的重新思考/87
- 4.8 探讨与结论/87
- 案例研究 4.1 培养足智多谋的员工/88
- 案例研究 4.2 工作中的软技能/88
- 案例研究 4.3 工作、自由裁量权、技能/89

第5章 薪酬管理/93

- 引 言/93
- 5.1 薪酬系统为何不同？/93
- 5.2 绩效薪酬：可变薪酬/104
- 5.3 绩效薪酬：战略性有多少？/112
- 5.4 讨 论/113
- 案例研究 5.1 整体薪酬战略的政治内涵：肯特郡政府议会的案例/115
- 案例研究 5.2 设计薪酬体系/121

第6章 绩效评估/125

- 引 言/125
- 6.1 绩效评估的发展/127
- 6.2 绩效评估的实践/127
- 6.3 绩效评估近来的发展/130
- 6.4 绩效评估的问题/135
- 6.5 结 论/138

案例研究 6.1 北部信托基金会的绩效评估/139

案例研究 6.2 绩效评估与质量管理/151

第二部分 当代主题与议题/153

第7章 国际人力资源管理/155

引言/155

7.1 跨国组织的发展历史/155

7.2 高层领导的思维方式/156

7.3 竞争性挑战与国际人力资源管理的结构/157

7.4 跨国公司的扩张及国际人力资源管理的影响/160

7.5 跨国公司的战略性国际人力资源管理/162

7.6 国际人力资源管理政策与实施——在海外工作/162

7.7 本土环境适应性/169

7.8 国际薪酬管理/170

7.9 外派期的职业资本/172

7.10 总结/175

案例研究 7.1 加强对跨国员工的管理，以达到认知同盟式的国际人力资源管理水平/175

案例研究 7.2 为我准备好，我要来了：印度跨国公司中雇主在人力资源方面所做的准备/177

第8章 在变化环境中理解和管理职业生涯/179

引言/179

8.1 对职业生涯的不同理解/180

8.2 社会学和心理学方法下的职业生涯研究/181

8.3 叙事主义/186

8.4 职业成功/187

8.5 职业的性质在改变/188

8.6 性别和职业/190

8.7 职业生涯和老龄化/192

8.8 组织职业生涯管理/192

8.9 结论/195

案例研究 8.1 了解职业生涯并反思职业经历/195

案例研究 8.2 进入未知的旅程/196

案例研究 8.3 斯里兰卡对职业女性的看法/198

第9章 工作-生活平衡：国家制度、组织政策和个人选择/200

引言/200

9.1 工作-生活平衡理论/200

- 9.2 工作-生活平衡的国家背景/202
- 9.3 工作-生活平衡和工作场所/206
- 9.4 个人选择和工作-生活平衡/210
- 9.5 结 论/211

案例研究 9.1 工作-生活平衡政策与文化：对 PharMerger 和 Eng-Corp 两个企业的案例研究/212

案例研究 9.2 在工作-生活平衡问题上，劳资双方谈判时面临的问题/214

案例研究 9.3 英国年轻黑人和少数族裔毕业生对待工作-生活平衡的态度/214

第10章 裁 员/216

引 言/216

10.1 裁员:人力资源管理的现实? /216

10.2 裁员的复杂性/220

10.3 裁员的方法/220

10.4 裁员的替代方法/222

10.5 裁员的程序/224

10.6 结 论/228

案例研究 10.1 Avia 航空公司的裁员/230

第11章 员工参与/233

引 言/233

11.1 参与的定义/233

11.2 员工参与的背景/234

11.3 分析员工参与的框架/235

11.4 员工的实践性参与/236

11.5 参与的意义和影响/239

11.6 员工参与与欧盟/240

11.7 结 论/242

案例分析 11.1 对小型家族企业的员工进行身份重构/243

案例研究 11.2 参与度评估/245

案例研究 11.3 跨国组织中双轨制的持久性/245

第12章 知识管理与人力资源管理/249

引 言/249

12.1 社会背景：知识的重要性日益增加/249

12.2 知识型工作的定义/250

12.3 员工激励为何是实现知识管理的关键/251

- 12.4 组织环境与员工对知识管理的态度/252
- 12.5 人力资源管理方法帮助实现知识管理/254
- 案例研究 12.1 家庭能源公司：支持工作团队的知识分享和利用/259
- 案例研究 12.2 办公设备服务工程师和咨询师作为知识型员工/262

第 13 章 职业道德/265

- 引 言/265
- 13.1 道德原理：进入道德迷宫/266
- 13.2 职业道德议题/269
- 13.3 塑造一个道德的工作场所/271
- 13.4 道德就业管理简史/273
- 13.5 人力资源管理的出现/275
- 13.6 结论：人力资源管理道德的三个谬误/277
- 案例研究 13.1 A&B 百货商店的职业道德/279
- 案例研究 13.2 运用“无知之幕”/283

第 14 章 工作情绪/284

- 引 言/284
- 14.1 情绪转折：关键概念与问题/286
- 14.2 管理理论和实践中的情感/287
- 14.3 对于情绪的批判观点/291
- 14.4 结 论/297
- 案例研究 14.1 闪亮少女有限公司的情绪管理/298
- 案例研究 14.2 管理主题公园家庭区的乐趣/301
- 案例研究 14.3 酒店公司的改变和情绪/301

第 15 章 柔性管理/303

- 引 言/303
- 15.1 背 景/303
- 15.2 柔性管理的方法/304
- 15.3 执行和结果/310
- 15.4 匹配雇主与雇员的需求/312
- 案例分析 15.1 宝马：灵活性运营，雇用短期员工/312
- 案例研究 15.2 第二职业实习期/313
- 案例研究 15.3 EngCo 公司为满足员工和老板对于灵活性工作的需求：智慧工作的案例/314

第 16 章 职场霸凌/317

- 引 言/317

- 16.1 职场霸凌是如何定义的呢? /319
- 16.2 职场霸凌中权力和从属关系的重要性/320
- 16.3 辨别职场霸凌行为/321
- 16.4 霸凌行为的盛行和高风险团体/321
- 16.5 职场霸凌对受害者的影响/323
- 16.6 职场霸凌给目击者们造成的影响/323
- 16.7 职场霸凌对组织的影响/324
- 16.8 职场霸凌的先例/325
- 16.9 对职场霸凌的预防和管理/328
- 16.10 结 论/331
- 案例研究 16.1 在 GBD 进行短期管理和长期管理: 公共服务的一部分/332
- 案例研究 16.2 这是来自地位相同的人的霸凌吗? /335
- 案例研究 16.3 反思练习/336

第一部分

人力资源管理基础



第1章

人力资源管理：当代视角



Tom Redman and Adrian Wilkinson

引言

这本书是有关人力资源管理的，它主要关注当代组织如何管理它们的员工。在第1章，我们将探讨学习人力资源管理的方式，介绍本书相关内容以及资料的顺序。我们的目标是让读者更全面地了解这个快速发展的学科，以及更快地明晰随后的各个章节的主要内容。特别是，我们将审视人力资源管理的兴起、工作内容的改变对人力资源的影响、人力资源管理实践如何展现出其战略职能、人力资源管理对组织绩效的影响以及人力资源职能的角色转换。在这一章中，我们还将与读者探讨这本书的目标以及如何更好地应用其中的思想。

1.1 人力资源管理的发展

人力资源管理的发展可以追溯到18世纪90年代工业福利的兴起，组织出于人道主义、宗教和商业动机开始为员工提供相应的福利，如医疗、住宿以及图书馆等。另外，组织内开始建立雇佣部门，负责处理雇佣、薪酬以及档案保存。当科学管理思想兴起后，一些准则除了应用于生产管理，也被应用于对组织内人员的管理，从直接管理系统（亲自监督、传统的家长作风和简单的计件系统）到更为偏重管理技术系统以及官僚式的雇佣模式（Gospel, 2005, 2009）。从此之后，人力资源管理职能日趋成熟，开始建立现代人事管理方法（Kaufman, 2007, 2010），并且日趋职业化。但是长久以来，其一直充当着行政管理职能，处理着一些“劳动力管理”的相关问题而不是对组织的战略目标实现有所贡献。这就是现代人力资源管理兴起的背景。

过去的20年见证了人力资源管理逐渐走向正统（Bacon, 2003; Boxall et al., 2007; Guest, 1998; Marchington & Eilkindon, 2012; Torrington et al., 2001; Wilkinson et al., 2009）。从20世纪80年代中期的英国，以及更早一些时候的美国，“人力资源管理”开始变得流行起来，逐渐地取代了传统的“人事管理”、“工业关系”以及“劳动关系”。人员管理的实践者也不再是人事管理者以及培训者，而演变成人力资源经理以及人力资源开发者（更重要的是直线经理们），从90年代开始人力资源管理的相关杂志大量涌现，并且很多高校开始出现一些人力资源的相关课程。然后出现人力资源管理的专业机构，这是人力资源管理者的主要职业组织，并开始发行主要针对人力资源管理专业人员的“人员管理”期刊。21世纪已经见证了这个专业机构发展为英国特许人事和发展协会（Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD）。现代人力资源管理开始蓬勃发展起来。

人力资源管理兴起的早期贡献还包括如何界定以及确认其与传统的人事管理的区别 (Guest, 1987)。特别是伴随着集体谈判的减少和工会影响力的削弱 (Nolan & Wood, 2003; Wilkinson, 2008), 有人认为人力资源管理预示着“以人为本的雇佣管理新纪元”的到来 (Keenoy, 1990: 375), 也有人讽刺它是“欺负工人的钝器” (Monks, 1998)。由于对人力资源管理这个新名词理解上的歧义, 有些人仅仅把它作为传统人事管理的新名词, 是对人事角色的重新定义与重新组织, 当然也有人认为人力资源管理是一个全新的举措, 是为实现组织战略目标而对现有人力资源潜能的开发和利用, 这一观点得到了大多数实践者的支持, 并引起了学术界的广泛重视 (Marchington & Wilkinson, 2012; Storey, 2007)。

对于人力资源管理是不是就人事管理重新做的标签, 还是仅仅“新瓶装旧酒”或是更为基础的东西 (Genar & Kelly, 1997; Legge, 1995), 这个争论由来已久。正如我们指出的, 传统的人事管理更为关注专业人才的活动、工会以及一些操作技术, 而不是将之与更广泛的业务发展联系起来。这种人事管理仅仅是对员工档案的记录和履行维持员工的稳定性。而人力资源管理会更加侧重于将人力资源管理战略与组织战略结合起来, 把人的资源看作是组织最重要的资源。因此人力资源管理是有关人的管理上的一次根本性的革命。

1.2 新的人力资源管理?

Storey 将人力资源解析为: 信念与假设、战略素养、管理者重要角色以及核心杠杆 (表 1-1)。Storey 对人力资源的定义强调“高承诺管理”与“高绩效工作系统”的一系列政策与措施:

人力资源管理是通过对组织内的高承诺、精干的员工的战略部署, 采用一系列文化、结构、人事技术的整合, 帮助组织获取竞争优势的雇佣管理的新举措。

相反, Boxall 和 Purcell 给出了一个更为宽泛的定义:

人力资源管理包括组织内与雇佣关系有关的所有管理活动, 而不能仅仅将之与劳动力管理中的高承诺模型或者任何一种管理理念或模式单纯联系在一起。(Boxall & Purcell, 2000: 184)

Bacon (2003) 也指出: 如果将人力资源管理仅仅定义为高承诺管理, 将会使之边缘化, 仅仅适用于少量组织, 毕竟在市场上还有大量组织遵循“低薪”政策。因此, Storey 的定义将人力资源管理同其他劳动力管理 (工业关系或者传统人事管理) 区别开, 而 Boxall 和 Purcell 的定义则涵盖了劳动力管理的各种形式。

按照 Storey 的观点, 新的人力资源管理作为通用的术语却在这两种不同的定义之间游移, 造成了一定的混乱, 也引发了对于人力资源管理及其内涵的更为激烈的争论。虽然“进化”不如“革命”更令人兴奋, 但是 Torrington 等人 (2002) 认为, 人力资源管理仅仅是人事管理发展的一个新阶段。Torrington (1993) 指出, 我们现在标榜的人力资源管理活动仅仅是长期的好的人事管理实践, 而一些低效能的措施依旧存在, 而不能不公平地把它们当作是人事管理所特有的。

表 1-1

新的人力资源管理模型

1. 信念和假设

- 它是提供竞争优势的人力资源
- 目标不应仅仅是遵守规则，还有员工的承诺
- 因此，例如，对员工应该非常仔细地甄选和开发

2. 战略品质

- 由于上述因素，人力资源决策具有战略重要性
- 高层管理人员的参与是必要的
- 人力资源政策应该融入到业务战略中——源自它甚至有助于它

3. 管理者的关键作用

- 由于人力资源实践对企业的核心活动至关重要，它太重要了，以至于无法只由人事专家处理
- 一线管理人员作为传递者（或需要）密切参与并成为人力资源政策的驱动力量
- 更多地注意管理者本身的管理

4. 杠杆作用

- 管理文化比管理程序和系统更重要
- 整合关于甄选、沟通、培训、奖励和开发的行动
- 重构并且重新设计职位，允许责任下放和赋权

类似地，Lewin (2008) 将人力资源管理定义为：“组织内部对员工的吸引、保留、任用、激励、奖励与管教，简单来说，就是对工作场所中员工的管理。”这个看起来是个更为恰当的定义，更为宽泛且受时尚因素影响较少。当然，他也指出，人力资源管理对于员工是个全新的认识，强调其是对组织成功起到积极作用的重要资源。在这个意义上，人力资源管理有着令人鼓舞的本质。

1.3 工作内容的改变

工作场所内的一些变化正影响着人力资源管理，包括由于技术进步与社会分层（一些人无所事事甘愿贫穷，而另外一些人过度工作）导致的劳动强度改变和工作地点选择。（Guest, 1998: 51）

还有一些更为乐观的观点，正如 Storey (1992) 指出的，人力资源管理领域中的变化并不是来自于它本身，而是受到更广泛的组织措施的驱使，因而，人力资源管理也没有被认为是变革的驱动者。同样，Wood (1999) 对于高承诺实践的研究也指出，人力资源管理领域内的创新是伴随着生产系统的创新，借人文之名创新是不现实的。因此人力资源可以被看作是在“未知领域”用新的规则管理雇佣关系的结果（Beardwell, 1998; Wilkinson & Townsend, 2011a, b）。

更为主要的，正如我们上面讨论的，既然雇主们面临着更为严峻的全球竞争环境，人力资源管理的发展也会受到大规模组织变革的驱动（Sisson, 2010）。为了应对激烈的竞争，组织正经历着裁员、层级减少、分权（Nolan, 2011; Wilkinson, 2005）。组织内的官僚等级在减少；采用更为灵活的形式；应用一些组织变革项目，如全面质量管理、流程再造、绩效管理、精益生产以及一系列看似冷酷的文化变革措施。

但是我们需要注意：当现实迥然不同时，总是将大量的组织变革描绘成主流范式转变的事件是很危险的，而且这种组织变革经常过分依赖于缺乏代表性的案例获取的结论

(Beynon et al., 2002; Thompson & O'Connell Davidson, 1995)。管理者经常自认为自己处在变革的中心。Eccles和Nohira(1992)在有关二战后的管理论著中追溯了管理者和学者们如何接受以变革性的变化为典型特点的动荡组织环境是一种常态。正如Sorge和van Witteloostuijn(2004)指出的,这种变革就好像流感病毒随时发生变异。

虽然,现在组织雇用员工以及管理员工的方式都发生了改变。工作场所内有更多的女性雇员、兼职雇员,技术进步(共用办公桌、远程办公)带来了工作场所变更(例如在家工作、移动办公)、分包商、咨询人员以及临时性雇员和实习生。工作和家庭的界限越来越模糊(Walsh, 2009)。雇佣关系已经打破了组织界限。公共、私人、合作、特许经营、代理以及其他组织内部契约关系对工作和雇佣都起到了很大的影响作用。(Grimshaw et al., 2010; Marchington 2011a, b)

并不仅仅是私营部门感知到压力,新公共管理的兴起同样强调经济与效率(Bach, 2008; Exworthy & Halford, 2002; Pollit & Bouchert, 2011)。公共部门也经历着变革,在市场化浪潮下出现新的组织形式、强制性竞标、“最佳价值”以及在成本紧缩时代如何维持人力资源管理实践(Bach & Givan, 2010; Grimshaw, 2010)。例如,市政部门正经历着层级精简、市场化、市民监督以及创建下级机构,目前主要侧重于裁员与重组。英国国民健康保险制度(HNS)也在内部市场化,引进业绩排名表以及病患章程。

这些变革让员工有更多的自主权同时需要保持绩效水平。人力资源管理的相关内容脱颖而出,新的工作形式以及组织都要求新的人力资源管理战略与实践。新的工作内容也让人力资源管理面临新的挑战,如在新的工作条件下压力对于员工的影响。越来越多的有关职场压力研究展现了工作场所中令人担忧的局面,英国劳工联合会议(TUC, 2007)的一些安全报告就是很好的证明,越来越多的员工受到工作压力的困扰,这些压力主要来源于工作任务、工作变化、组织裁员、较长工作时间、职场霸凌以及不安全因素。很有意思的现象是,公共部门的压力水平最高。TUC的报告显示大约2/3(64%)的公共部门员工抱怨职场压力,而私营部分只有不到一半(48%)的人会有这种抱怨。英国安全与健康执行局(The Health and Safety Executive, 简称HSE)2012年的劳动力调查报告也显示,压力是职场中非常令人头痛的一个问题,2010—2011年度,1 152 000种职业病中400 000种与压力有关。行业报告指出,在过去的三年里,伴随着组织变革,压力水平最高的是卫生、社会工作、教育以及公共管理部门。

这也许不奇怪,许多研究报告指出,工作中的组织承诺下降。尽管人力资源管理中没有任何广泛的信念要求雇员对雇用他们的公司有强制的义务,但Taylor(2003)注意到,工人个人对他们公司的承诺发生了显著的恶化。Green的研究(2005)也显示,自20世纪90年代初以来,即使工资水平上升和劳动力市场竞争普遍激烈,工作满意度仍旧显著下降。Green注意到,员工可控性和自主性在降低,并且必须应付更多的目标、规则和更大的压力。因此,高工作量以及对工作的可控性小,容易引起压力。

为了提供更有利的工作环境,某些人力资源管理实践(如员工援助计划、工作场所咨询方案等)在一些组织中被使用,有证据表明这些措施只能放松而不是从根本上解决工作场所压力的影响。因此,总体情况可能相当暗淡。事实上,越来越多地使用了如绩效管理制度、或有支付和弹性制等做法,这些人力资源管理实践可能会大大增加现代工作生活的压力。例如,关于弹性制,公民咨询局的报告发现,雇员们因此遭遇更多的剥削:单方面