



新冠肺炎疫情下企业员工的 心理恐惧与复原机制

杨 洋¹, 谢国强¹, 邹明阳¹, 李仲秋², 苏莹莹¹

¹ 哈尔滨工业大学 经济与管理学院, 哈尔滨 150001

² 东北农业大学 经济管理学院, 哈尔滨 150030

摘要:新冠肺炎疫情给企业的经营和员工心理造成了很大影响,如何稳定员工的心理状态成为企业复工复产面临的一道难题。疫情下员工面临职业不确定性和健康安全威胁的双重恐惧,其形式更复杂、影响范围更大、动态性更强,仅依靠企业自身力量难以应对,需要政府的宏观调控。

为揭示政府主导下的企业员工心理复原机制,采用扎根理论的研究方法,选择中国大陆31个省、市自治区和直辖市政府办公厅在疫情期间发布的政府文件为材料,针对6家不同企业进行半结构化访谈,通过对初始材料进行质性分析,归纳出政府和企业为实现员工心理复原采取的措施,并构建政府主导下企业员工的心理复原模型。

研究表明,政府通过结构干预和直接干预两种方式支持企业开展员工的心理复原工作,缓解内外部环境因素给员工带来的心理恐惧;员工心理恐惧的减轻和职业复原力的提升需要考虑多种“趋动”和“避疫”因素。构建的双重“趋动-避疫”模型能够协调企业复工与员工心理恐惧的矛盾,实现员工动态复原的同时推动企业复工。

研究结果丰富了重大突发公共卫生事件下企业员工心理恐惧的相关研究,突出了政府在员工职业复原力方面的重要作用,为企业员工的心理复原提供了借鉴,构建的双重“趋动-避疫”模型为政府和企业解决员工心理恐惧问题提供了策略参考。

关键词:新冠肺炎疫情;政策支持;员工心理恐惧;复原力;扎根理论

中图分类号:F272 **文献标识码:**A **doi:**10.3969/j.issn.1672-0334.2020.04.008

文章编号:1672-0334(2020)04-0107-12

收稿日期:2020-04-24 **修返日期:**2020-06-30

基金项目:国家自然科学基金(71972062,71872058)

作者简介:杨洋,管理学博士,哈尔滨工业大学经济与管理学院副教授,研究方向为互联网情境下企业社群化与运营机制、制造企业服务化与服务创新、制造企业战略及先进运营范式等,代表性学术成果为“The role of thriving at work and overall fairness in the future work self-employee creativity relationship”,已被《International Journal of Manpower》录用, E-mail: yfield@hit.edu.cn

谢国强,哈尔滨工业大学经济与管理学院硕士研究生,研究方向为企业社群运营等,代表性学术成果为“基于制度演化的组织创造力模式——长白山万达旅游度假区 CMVP 管理之道解析”,发表在2020年第1期《管理学报》, E-mail: xiexieguoqiang@163.com

邹明阳,哈尔滨工业大学经济与管理学院硕士研究生,研究方向为企业社群运营等,代表性学术成果为“重大突发公共卫生事件下的供应链恢复机制”,已被《管理学报》录用, E-mail: m13940029971@163.com

李仲秋,管理学博士,东北农业大学经济管理学院讲师,研究方向为组织行为等,代表性学术成果为“Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: thriving at work and psychological safety”,已被《Current Psychology》录用, E-mail: lzqlzq2011@sina.com

苏莹莹,哈尔滨工业大学经济与管理学院博士研究生,研究方向为组织行为等,代表性学术成果为“未来清晰一定会导致工作投入吗?系统视角下的定性比较研究”,已被《管理评论》录用, E-mail: 18b910059@stu.hit.edu.cn

引言

新冠肺炎疫情对人们生活、工作以及社会经济的冲击,给人们心理带来很大影响。作为一种典型的心理状态,员工心理恐惧直接影响个体认知和行为^[1]。为此,众多学者从职业复原力的角度研究员工应对变化、逆境和 risk 的能力^[2]。研究表明,职业复原力依赖于社会网络的有力支持^[3]。新冠疫情下,政府无疑是社会网络和资源的重要推动者。

与已有研究相比,新冠肺炎疫情下的员工心理恐惧存在特殊性。①类型更复杂。疫情导致的企业动荡给员工带来心理压力,同时还给员工身体健康带来威胁,因此员工面临职业不确定性和健康安全带来的双重恐惧。②影响范围更广。新冠肺炎疫情波及全球各行各业,影响程度之深、未来趋势之变均超出想象。然而已有关于缓解恐惧的研究多集中于恐怖主义威胁和医务等特殊领域,不适用于解决新冠肺炎疫情下员工的心理恐惧问题^[4-5]。③动态性更强。随着疫情发展,员工心理恐惧处于波动之中,复原力类型也随之发生变化^[6]。而已有研究多集中于企业内部,显然具有一定的局限性^[7]。新冠肺炎疫情下,员工需要更广泛的社会资源(尤其是政府)帮助其提升复原力。

综上,新冠肺炎疫情给员工带来的职业和健康双重心理恐惧需要以政府为主导,推动社会、企业和员工共同努力,进而实现员工心理复原。因此,本研究以各省政府出台的应对疫情文件和企业访谈资料为研究对象,结合职业复原力相关理论,采用扎根理论的质性方法,研究新冠肺炎疫情下企业员工心理恐惧的复原机制,从而减轻或避免疫情对企业的破坏性影响。

1 相关研究评述

1.1 员工心理恐惧产生的原因

恐惧通常被理解为个体意识到自身或所处环境存在威胁时产生的一种厌恶情绪^[8],使员工心理产生恐惧的原因有多种。①员工对个人职业发展不确定性的感知。当员工所处的环境由于某些原因让其感到不确定时,员工比较容易产生恐惧心理^[9-10]。例如,当员工所处的企业面临转型或组织变革时,企业未来的不确定性不可避免地给大部分员工带来压力和恐惧^[11]。与此类似,经济危机带来的未知压力也对员工的心理健康产生负面影响^[12]。在个体认知方面,如果员工认为管理层是可靠、诚实和公平的,其工作不安全感产生的负面影响显著降低^[10]。②员工对生命安全威胁的感知。关于这一点,已有研究中对恐怖主义威胁的研究较多。当员工所处的大环境中存在恐怖主义时,暴露在恐怖活动中产生的高度不确定性增加其对人身安全的担忧,这给员工造成压力,影响其工作态度和表现^[4,13]。③员工对身体健康威胁的感知。已有研究主要针对特殊的职业群体,如化工危险品、煤矿、金属冶炼等高危行业的从业者以及医务工作人员等,由于其特殊的工作环

境或工作性质,更有可能因担忧身体健康而产生恐惧心理。

1.2 员工心理恐惧的表现和导致的后果

员工心理恐惧会从多个方面表现出来。①员工对于职业不确定性的恐惧导致其对工作或福利产生不安全感。一方面,动荡的外部环境使工作出现多种不确定因素,企业因此被迫进行裁员、重组、技术变革和组织结构的扁平化,导致雇佣关系质量下降,进而使员工产生工作不安全感^[14]。另一方面,工作环境中的暴力行为也可能给员工带来恐惧,从而产生不安全感^[15]。②当员工感知生命安全受到威胁时,担心自身可能在灾难中受伤或死亡,出现一系列的紧张和不安心理,在一些特定情况下员工甚至出现对亲人生命安全的担忧^[13,16]。一般来说,高危行业的工作人员存在对生命安全的担忧,如核工厂工人担心意外事故对自己的生命安全造成威胁^[17]。③关于身体健康威胁的研究也聚焦于特定行业的人员,如急诊室工作人员经历的与工作相关的健康恐惧等^[5]。对于急诊部门的工作人员来说,工作环境中的不安全感 and 各种潜在的危险因素导致其感知到对身体健康的威胁^[18]。长时间处于这种不安中,部分医护人员可能会改变自身对死亡的看法,甚至出现死亡焦虑等症状^[19]。除医务人员外,其他工作环境中存在健康安全隐忧的行业从业者也出现对身体健康方面的担忧,如矿山企业员工、核电厂工作人员等^[17,20]。

员工心理恐惧对工作态度和绩效等带来负面影响。①从职业不确定层面看,员工的工作不安全感和工作压力降低其组织效能。当员工长期处于被威胁情景时,会感觉精神紧张、压力重重、身体不适和工作倦怠,从而降低组织效能^[21]。此外,员工压力还降低员工的工作投入和工作满意度^[22]。研究表明,组织中成员面对的各种未来职业不确定性因素可能使其产生失业焦虑,甚至导致抑郁症或精神疾病^[23]。②在生命安全方面,对健康的恐惧和死亡焦虑心理对绩效、心理健康和公民行为带来不利影响,增加员工工作压力,导致情绪衰竭^[1]。此外,心理恐惧还降低员工的工作满意度和工作集中度,导致其缺勤和工作倦怠^[24]。在身体健康层面,员工因担心恶劣的工作环境有损健康,可能产生心理波动和心理负担,甚至出现不安全行为^[20]。

1.3 员工心理恐惧的协调方法

对员工心理恐惧的协调有多种方式,主要从企业内部、社会关系和宏观政策3个维度进行研究。①通过创造良好的工作环境和氛围、加强员工心理干预降低不确定性的干扰,减少员工的压力感^[10-11],如引入积极心理学、开展全员心理测试和心理培训等^[25],通过安全培训和制定相关计划确保工作环境的安全^[4]。也有研究表明,当员工个体表现出强烈的工作热情或拥有宗教信仰时,因生命安全威胁带来的恐惧将被有效缓解^[24,26-27]。②鼓励员工之间相互支持,员工之间的高质量互动对于缓解员工的恐

惧感同样有着积极作用^[7,27]。除此之外,企业要想缓解员工的恐惧心理,还需要考虑员工家人的安全问题并积极提供相应支持,解决员工后顾之忧^[13,28]。因此,营造良好的工作氛围,并且提供必要的社会支持是最常用的应对之策^[20,51]。③通过宏观政策调控增加员工的信心,减少员工的工作不安全感,如提供失业援助和社会保障政策等^[29-30]。

1.4 员工职业复原力

对员工心理压力的缓解,关于职业复原力的相关研究提供了较系统的理论基础。职业复原力常被视为个体的一种特质、能力或发展过程,也可以是三者的结合,由环境需求和个体可获取的资源决定^[31]。职业复原力一般分为认知、情感和身体3种类型,而且这3种类型随着职业需求等的改变而改变。KOSSEK et al.^[6]认为员工职业复原力在职业阶段内与跨职业阶段发生相互作用,是一个动态的过程。学者们主要从3个角度对员工职业复原力的触发因素进行区分:①从因素性质角度区分为正面和负面触发因素,例如,对于医生来说帮助病患常被看作正面触发复原力因素,而工作中存在创伤或身体伤害而增加的健康风险就属于负面触发因素;②从职业角度区分为一般性和特定职业的压力,特定职业的压力与员工工作内容息息相关,例如,在护理中频繁接触与死亡和创伤相关的人或事;③从工作范畴角度区分为工作相关因素和非工作相关因素,与工作相关的资源,如技能、知识、工作控制、教育和培训会影响员工复原力,非工作领域社交网络以及配偶同样对员工职业复原力产生影响^[6]。

综上,已有研究具有3个特征:①已有研究分别关注了员工恐惧的两个方面——职业的未来发展不确定性而引发的心理恐惧,以及生命安全或身体健康受到威胁而引发的心理恐惧。然而,新冠肺炎疫情带来的是这两种恐惧的叠加,需要结合起来研究。②已有关于生命安全威胁的研究主要集中在恐怖主义的影响,关于身体健康威胁的研究主要集中在医务等特殊职业人员身上,心理恐惧的影响路径和解决策略具有一定的特殊性。而新冠肺炎疫情的影响范围却是全球性的,各行各业均存在类似的心理恐惧问题。③已有研究对企业内部解决员工心理恐惧问题更加关注,而新冠肺炎疫情的影响范围之广和发展趋势之迅速均超出企业能控制的范畴。在这种情况下,除了考虑企业的内部控制,也需要对外部网络的作用加强关注,特别是政府在社会网络中的主导作用。在此过程中,员工职业复原力的相关研究可以提供重要的理论支持。

2 研究设计

2.1 案例背景

2020年初,全球蔓延的新型冠状病毒肺炎不仅打破了企业正常运营秩序,还对企业员工的生命健康带来了威胁,使员工出现了焦虑、担心和恐惧等消极心理,如何稳定员工的心态成为摆在企业面前的一

道难题。由于新冠肺炎疫情的突发性强、传播速度快,企业难以凭借自身能力进行有效应对,政府的宏观调控显得尤为重要。企业如何基于政府支持来解决员工心理恐惧,对恢复企业运营和国民经济平稳运行具有重要意义。

2.2 数据收集

随着疫情的发展,中国各级政府陆续出台一系列指导性文件。由于文件的发布机构多、发布数量大,本研究选择以中国大陆31个省、自治区和直辖市政府办公厅在疫情期间发布的政府文件为主,收集时间为2020年1月20日至4月8日。从各级政府官网获取文件,权威性强,真实性有保证。鉴于疫情尚未结束,各地政府会随着疫情发展更新相关政策,为保证本次资料收集具有足够的代表性,选择以2020年4月8日为资料收集的截止日期。理由是根据湖北省新型冠状病毒感染肺炎疫情防控指挥部通告,自该日零时起,武汉市解除离汉通道管控措施,撤除武汉市交通管控卡口,有序恢复铁路、民航、水运、公路和城市公交运行。本研究对各省、自治区和直辖市的政府文件进行整理和数量汇总,共收集到127份政府文件,资料分布见图1。

为了更深入地了解企业和员工的状态,本研究在黑龙江省、北京市、湖南省和广东省共选择了6家企业进行访谈,访谈样本覆盖了东北、华北、华中和华南地区,地域覆盖面比较广。同时包含了制造业和服务业企业,其中还有两家防疫物资生产企业,所涉及的行业分布较为合理。考虑到疫情期间保持安全距离的需要,本次访谈采取一对一线上半结构化访谈的方式。一对一访谈可以帮助访谈者尽可能深入、全面地了解受访者所在企业对于政府政策的落实情况以及员工的心理变化,而半结构化访谈可以给受访者充分的思考和表达余地。本次半结构化访谈主要围绕企业采取的防控措施和员工的心理状态两个层面展开,每次访谈时间约1小时,每份访谈记录在10 000字左右。在访谈开始时,研究者告知受访者本次访谈的目的和访谈大纲,在征得受访者同意后对访谈进行录音,并将整理后的访谈稿发给受访者,在受访者确认无误后进行资料分析。

3 数据分析

3.1 开放性编码

开放性编码是对收集的资料进行剖析,对文本资料逐句贴标签,逐步提炼出相关概念并归纳出范畴。在此次研究中,从政府文件和访谈资料中各随机选取三分之二进行开放性编码,最终提炼汇总出180个概念,60个范畴,部分概念和范畴举例见表1。

3.2 主轴编码

通过对资料的进一步研究分析,识别开放性编码中60个范畴之间的逻辑关系,最终归纳出18个主范畴,各主范畴及对应的具体范畴见表2。

基于主轴编码分析的结果,本研究从以下4个方面对主范畴与已有研究进行对比和分析。①为保

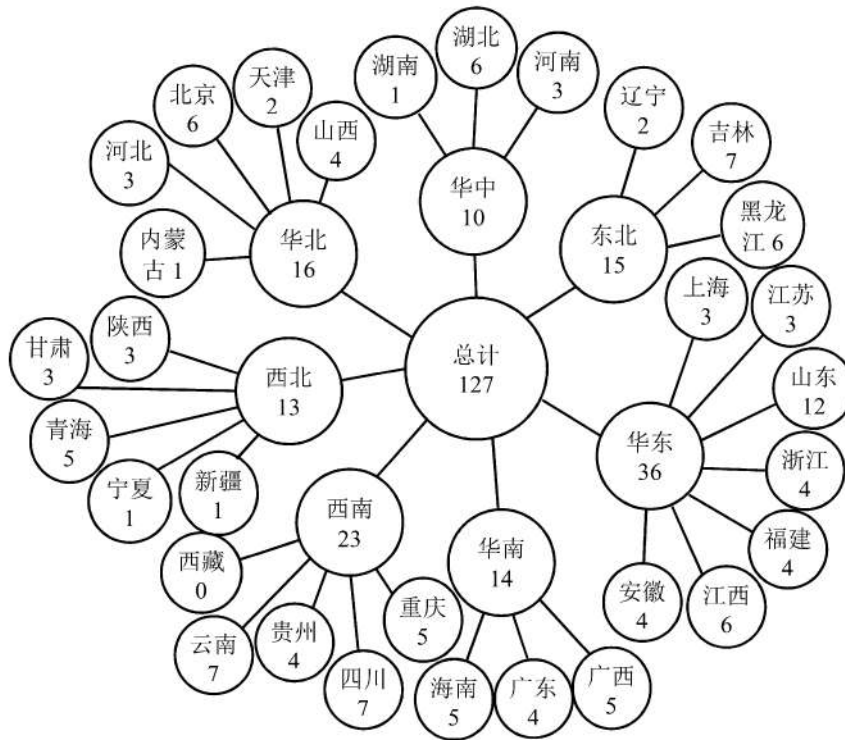


图1 政府文件区域分布

Figure 1 Regional Distribution of Government Documents

表1 开放性编码示例

Table 1 Sampling of Open Coding

范畴	概念	文件原文举例
防控物资保障	保障物资生产	重点支持全省疫情防控所需物资的生产、供应,包括防护服、口罩、护目镜、手套、消毒杀菌用品、试剂盒、体温测量仪器、抗病毒药品以及生活必需品等,全力满足企业落实生产原料、进行设备改造、供应应急物资所需的融资需求。(黑龙江省,文件编号:HLJ-06)
	保障物资运输	对疫情防控应急物资和人员运输车辆免收高速公路通行费。优先保障疫情防控应急物资、重要生产生活物资车辆快速通行。支持临时开行疫情防控应急物资运输国际货物航线,在现行政策下给予全额补贴。(云南省,文件编号:YN-03)
	防疫物资配置	统计、购置、储备所需的口罩、消毒剂、手套等防疫物资,定时排查库存量,要确保每一名进场作业人员均能按规定佩戴口罩,安排专人负责废弃防护用品处置。(河南省,文件编号:HEN-02)
支持企业招工	定向招聘	对保障疫情防控、公共事业运行、群众生活必需及其他涉及重要国计民生企业、重大工程,指定专人对接,优先发布用工信息,通过本地挖潜、余缺调剂、组织见习、协调实习生等,满足企业阶段性用工需求。对当地难以满足的,在符合疫情防控要求的前提下,协助企业定向跨区域招聘。(江西省,文件编号:JX-03)
	发布岗位信息	进一步完善岗位征集、岗位审核、岗位发布、岗位对接机制,推进常态化线上线下就业服务,开展行业化、特色化、专业化招聘活动,形成稳定经济扩大就业、支持企业发展稳定就业、突出重点群体保障就业、优化培训服务促进就业、加强就业援助兜牢底线的就业工作制度(河北省,文件编号:HEB-03)
	提供职业培训补贴	指导受疫情影响的企业在确保防疫安全情况下,在停工期和恢复期组织职工参加职业培训的,按规定给予培训补助。(江苏省,文件编号:JS-01)
	发挥第三方机构力量	人力资源服务机构为重点用工企业、高新技术企业介绍员工,符合条件的可按每人400元给予职业介绍补贴。对疫情防控期间积极协助企业解决招工难问题,帮助企业招工、恢复生产的人力资源服务机构,各地可给予一定补贴。(广东省,文件编号:GD-04)

表2 主轴编码和分析结果
Table 2 Axial Coding and Analysis Results

主范畴	所含范畴	关系内涵
职业压力	待工压力、失业担忧	疫情影响下,员工由于职业未来的不确定性产生的担忧 ^b
健康压力	健康担忧	员工在人员流动性高、密集度大的工作场所工作时由于担心被感染产生的压力 ^b
区域协调	按防控准备程度复工、 按疫情形势复工	政府根据区域间疫情严峻的不同程度进行分区和分级管控采取的措施 ^a
行业协调	城市运行必需行业复工、疫情防控 必需行业复工、群众生活必需行业 复工、服务业复工、其他行业复工	政府按照疫情下需求的迫切程度,有针对性地推动相关行业企业复工复产,满足人们的生活需求,推动社会生活恢复常态化 ^a
企业协调	防控达标企业复工、防疫企业复 工、重点企业复工	在难以快速实现所有企业复工的情况下,政府优先协调具备复工能力且防控达标的企业、为社会生产防疫物资的企业、能够带动上下游企业协同复工的企业复工 ^a
稳定岗位	保障员工权益、避免裁员或少裁 员、灵活用工方式、社会保险支持、 增加就业补贴、商业保险保障	疫情期间,政府采取的一系列缓解员工职业不确定性恐惧的措施 ^{a,b}
引导就业	发展在线职业培训、开展远程招 聘、引导社会就业、支持企业招工	政府采取针对性措施引导劳动者就业,缓解社会就业难题 ^{a,b}
余缺调剂	当地企业间余缺调剂、 跨区域劳务协作	新冠肺炎疫情下,政府采用当地企业间和跨区域劳务合作两种方式解决企业用工难和员工工作难的问题 ^{a,b}
鼓励创业	简化审批流程、创业补贴、减免税 费和房租、融资和信贷支持	政府通过简化审批流程和提供相关支持鼓励创业,进而达到带动就业的目的 ^a
返岗安全	返程交通管理、返岗绿色通道、 健康排查、人员对接服务	政府和企业采取措施确保员工是在健康状态下返岗工作 ^{a,b}
工作安全	防疫宣传与教育、防控物资保障、 防控指导、分类分批上班、工作场 所防控、建立防控组织、强化安全 监管、制定防控方案、差旅安全	政府和企业采取多种措施保障工作场所的安全、为企业员工打造安全的工作场所 ^{a,b}
生活安全	生活场所卫生、上下班交通安全、 食宿安排	企业在政府要求下保障员工生活场所卫生、上下班交通安全、食宿健康采取相关的措施 ^{a,b}
隔离措施	隔离补贴、集中隔离、临时隔离	政府和企业为避免发生聚集性感染事件采取的隔离措施 ^{a,b}
心理疏导	心理健康服务	政府和企业通过提供心理健康服务等方式帮助员工舒缓恐慌心理,提高其复原力 ^{a,b}
团队凝聚力	榜样作用、组织信任、人际关系	在疫情影响下,企业可以通过提高团队凝聚力的方式帮助员工尽快恢复工作状态 ^b
工作常态化	工作饱和度、工作氛围	在复工之后,企业通过合理安排工作量、营造良好的工作氛围帮助员工恢复疫前工作状态 ^b
员工家庭关怀	选择性复工、防疫物资赠送、 健康保险赠送	为减少员工在工作中的顾虑,企业向员工家属提供健康安全保障服务 ^b
复原结果	工作状态恢复、工作信心恢复、 心理安全恢复	在政府政策和企业相关防疫措施的影响下,员工的工作状态、工作信心和心理安全得到有效恢复 ^b

注:a和b为关系内涵的原始资料来源,a为政府文件,b为企业访谈资料。

障新冠肺炎疫情中有条件企业安全复工,需要对区域、行业和企业进行综合考虑。已有关于区域协调的研究多关注于通过共同发展来弥补区域差距,如跨区域劳动力转移有助于缩小区域间差异^[32]。然而,本研究中的区域协调强调疫情中的分区和分级管理。同时,本研究还提出通过行业协调保障疫情期间社会平稳运行所需资源供应充足,通过企业协

调发挥优势企业的带动作用。②为激活稳定就业,需要进行稳定岗位、引导就业、余缺调剂和鼓励创业。已有对稳定岗位的研究更关注员工工作不安全感,本研究在此基础上还关注了员工心理层面的安全恐惧^[33];引导就业强调帮助企业招工和解决劳动力就业问题,这与CZINKOTA et al.^[4]针对稳定劳动力就业提出的人力资源管理措施相类似;余缺调剂强

调企业、区域间的劳动力协调和分配,以缓解疫情期间企业用工困难等问题;鼓励创业是为了增加岗位需求,通过刺激新增岗位缺口稳定就业。③关于员工工作安全,已有研究多关注于改善工作环境^[4,20]。本研究将其分为返岗安全、工作安全、生活安全和隔离措施进行讨论。返岗安全和隔离措施是针对疫情肆虐这一特殊环境提出的特殊方法,工作安全和生活安全也与以往提出的改善工作和生活环境有所不同,本研究强调对员工安全的保证,在正常工作和生活的前提下做到防患于未然^[20]。④在推动员工安心工作方面,企业采取的措施与已有研究存在相关性,如心理疏导与心理培训、加强员工心理干预等措施^[25]。员工家庭关怀在已有针对恐怖主义下员工家庭安全研究的基础上纳入了疫情下特有的内容^[13]。在提高团队凝聚力方面,已有研究侧重于增加员工间互动来提高团队凝聚力,本研究则在此基础上增添了企业采取的特色措施^[26]。

3.3 选择性编码

选择性编码要求在主轴编码的基础上进一步发掘范畴之间的关联,并从主范畴中识别核心范畴。关于职业复原力的研究表明,个体可以利用更多的资源加强恢复的能力,保护个体免受与逆境相关的心理伤害,并增加他们充分解决挑战性情况的可能性^[34]。在新冠肺炎疫情的情景下,社会资源的统筹者和协调者显然是政府。在进行选择性编码时,本研究借鉴趋避动机理论识别核心范畴和发掘范畴之间的关系。根据趋避动机理论,个体的行为同时受到趋近动机和回避动机的影响,趋近动机往往是由正向的、个体所期望的事件引发的,而回避动机则是由负向的、个体不期望的事件引起的^[35]。因此,对个体行为的引导可以通过采取措施刺激其趋近反

应、减少其回避反应来实现。基于此理论,本研究采用“趋动”因素表示能够降低员工对职业不确定性的恐惧并使其安心工作的因素,采用“避疫”因素表示能够降低员工对身体健康的恐惧并使其放心工作的因素。本研究提炼出的核心范畴为:重大突发公共卫生事件下基于政府主导的企业员工心理复原机制,见图2。

主体故事线为:①新冠肺炎疫情给员工带来的双重心理恐惧包括职业不确定性压力和身体健康安全压力两个方面,需要在政府的主导下,通过政府、企业、员工的共同努力,实现心理复原。②政府层面,针对双重心理恐惧,从两个维度支持员工复原力:一个是“趋动”维度,即给员工提供就业和发展机会,鼓励员工走出来工作,降低职业不确定性的影响,另一个是“避疫”维度,即给员工在工作和生活中的身体安全提供保障,降低感染新冠病毒的风险。③在“趋动-避疫”维度基础上,政府还需要关注“结构-直接”两个层面的措施。“结构”层面指政府要从区域、行业、企业3个市场结构层次进行统筹协调;“直接”层面是指政府要直接对接企业,出台对企业的支持措施。④结构“趋动-避疫”因素的主要作用是推动企业在疫情之下安全复工。直接“趋动-避疫”因素主要有两方面的作用,一方面通过稳定岗位、引导就业、余缺调剂和鼓励创业等方式激活并稳定就业机会,另一方面提供返岗安全、工作安全、生活安全、隔离措施和心理疏导保障员工健康安全。⑤结构“趋动-避疫”因素的作用对象是企业,直接“趋动-避疫”因素的作用对象是员工,前者是后者的基础。⑥企业层面,要执行政府政策,在政府政策的引导下采取必要措施,同时也基于自身情况采取一些创造性措施;在政府和企业双重“趋动

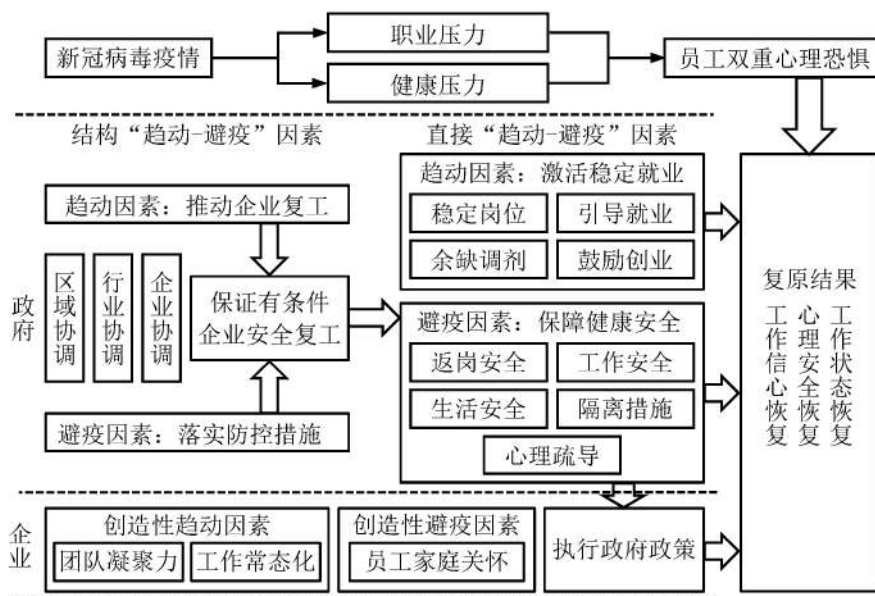


图2 重大突发公共卫生事件下基于政府主导的企业员工心理复原机制

Figure 2 A Government-led Psychological Resilience Mechanism for Enterprise Employees in the Event of Great Public Health Emergencies

- 避免”因素的共同作用下,实现员工职业复原力的提升。

3.4 理论饱和度检验

建立模型后,需要检验该模型的理论饱和度。在本研究中随机抽取三分之二的资料进行扎根理论分析,用其余三分之一的资料进行理论饱和度检验。结果表明模型中的范畴发展丰富,无新增概念或范畴,可认为该模型是饱和的。

4 研究发现

4.1 双重“趋动-避免”因素的作用机制

4.1.1 政府的统筹布局与政策支持

研究表明,面对不利的社会环境,社会支持能够使个体相信自己有韧性和足够的复原力资源应对逆境,从而积极影响其心理状况^[36]。在中国防控疫情的过程中,政府作为社会网络的关键一环,始终发挥着统一指挥和协调的作用,为员工职业复原力提供重要资源支持。政府对员工心理恐惧复原的支持是从两个层面展开的:首先,通过结构“趋动-避免”因素进行整体布局和规划,从区域、行业、企业3个方面进行协调,通过“趋动”因素相关措施推动企业复工,通过“避免”因素相关措施落实基础防护安全;其次,通过直接“趋动-避免”因素支持企业受控复工,让员工直接感知到工作安全和健康安全,利用稳定岗位、引导就业、余缺调剂、鼓励创业等“趋动”因素激活就业机会并且稳定就业岗位,利用返岗安全、工作安全、生活安全、隔离措施和心理疏导等“避免”因素保障员工的健康安全。在双重“趋动-避免”因素的保障下,员工可以有效缓解心理恐惧,投入到企业复工复产中。

4.1.2 结构“趋动-避免”因素的作用

结构“趋动-避免”因素的作用对象是企业,是政府从整体布局上为企业安全复工提供支持。研究表明,在市场动荡时期,外部环境对企业的压力促使其采用提高社会绩效但牺牲财务目标等措施,进而对员工造成一定的影响^[37]。而员工感受到职业发展威胁后会产生多种恐惧心理,如惧怕权威、惧怕变革、惧怕风险承担等^[21]。因此,只有企业复工,员工才能有工作;只有企业安全复工,员工才能放心工作。结构“趋动-避免”因素通过企业安全复工这个中介因素,让员工切身感知到宏观工作环境的变化,看到解决自我双重心理恐惧的可能。综上所述,结构“趋动-避免”因素可以为解决新冠肺炎疫情下员工心理恐惧问题提供保障,是员工安心、放心工作的前提。

4.1.3 直接“趋动-避免”因素的作用

直接“趋动-避免”因素的作用对象是员工,一方面,政府对企业采取的“趋动-避免”措施提供指导和支持;另一方面,企业也会发挥创造力,采取一些特色措施。

从“趋动”维度看,政府鼓励企业为员工提供稳定的工作机会,确保员工有事情可做,有前途可奔,

从而降低员工对工作不确定性的风险感知。已有研究也表明,企业可以尽量为员工提供一个相对稳定且积极的工作环境和一个相互支持的工作场所,以减轻员工面对的不确定性压力^[38-39]。现实表明,企业还可以通过激发团队凝聚力和推动工作常态化等措施,激励员工返岗工作。

从“避免”维度看,政府鼓励企业为员工提供安全的工作和生活条件,以降低疫情对员工身体健康的威胁,使其能够放心工作、轻松工作。另外,家庭健康情况对员工的工作状态也产生重要影响。因此,根据社会交换理论,企业在考虑“避免”因素时,可以为员工家庭成员提供一定的防疫保障,尽可能地解除其后顾之忧,刺激员工以较高的工作动机水平回报组织^[40]。

4.2 结构“趋动-避免”因素的内涵

已有研究表明,社会网络对复原力起重要作用^[3]。对于企业员工来说,与工作相关的社会网络包括所在的区域、行业和企业。因此,结构“趋动-避免”因素是从这3个方面发挥作用,通过给员工构建有利的社会网络提升其职业复原力。当然,在不同层面,“趋动-避免”因素包含的内容有所区别。

4.2.1 区域协调:复工帮扶和风险控制

区域疫情风险降低,是企业复工和员工参与工作的前提。因此,在区域方面,政府主要统筹两方面工作:①组织精准帮扶,为企业复工提供“趋动”支持。例如,以县域为单元实施分区防控,按条件划分为低风险、中风险和高风险地区,根据风险程度确定复工复产范围,或全面复工复产,或有重点地复工。对于满足复工条件的企业,政府应当积极有序推动其复工,必要时还可以提供上门对接服务。②严格疫情防控,为企业复工提供“避免”支持。例如,根据风险程度确定防控策略,对于低风险地区,实施“外防输入”策略,落实常规型防控措施;对于中风险地区,实施“外防输入,内防扩散”策略,落实重点型防控措施;对于高风险地区,实施“外防输入输出、内防扩散、严格管控”策略,落实强化型管控措施。政府通过对3类地区实施差异化防控措施,在保证人口和产品流动的同时也有效遏制疫情的蔓延。

4.2.2 行业协调:民生需求和防控需求

不同行业企业,其运营的产品和服务在社会中所起的作用不同。在确定重点复工的行业时,政府充分考虑了社会的两类需求:一类是民生需求,为人们的生活和工作提供“趋动”保障。在疫情影响下,人民的正常生活秩序被打乱,切实保障基本民生也成为当务之急。各地政府均在第一时间作出部署,保障城乡运转必需(如供水、供电、供气、供热、通信、公共交通、环保、市政环卫等行业)、群众基本生活必需(如食品生产、物流运输、超市卖场等行业)和其他涉及重要国计民生的相关企业要正常开工开业,满足民生基本需求。另外一类是防控需求,如医疗器械、药品、防护用品生产和销售等行业,为人们的生活和工作提供“避免”支持。其中,疫情防控物资

是打赢疫情防卫战的重中之重,各级政府均出台相应措施支持防控物资生产企业尽早尽快复工复产,同时,对于有条件扩产或者有产能转产的企业提供政策支持和相关服务保障。

4.2.3 企业协调:综合实力和防控准备

企业作为产品和服务的提供者,也是双重“趋动-避疫”因素的连接者。政府确定具体复工的企业时,除考虑上述的区域和行业因素,还要考虑以下两大因素:①企业的综合实力。各行业中的骨干企业、引领类企业和重点企业均属于综合实力较强的企业,政府重点“趋动”这类企业复工。因为综合实力强的企业除了有产能快速复工复产外,还可以在产业链中发挥带动作用,支持其他企业实现产业链协同复工。②企业的防控准备程度,确保能够给员工提供“避疫”支持。企业的防控措施到位是员工愿意返岗工作的重要前提,在完善的防控条件下工作更能够使员工感到心安。政府采取了一系列措施鼓励防控准备充足的企业尽快科学有序复工,而对于尚不具备复工条件的企业,则以疫情防控为主,避免操之过急、盲目开工。

4.3 直接“趋动-避疫”因素的内涵

研究表明,环境需求和个体可获取的资源决定了员工的职业复原力^[6]。因此,直接“趋动”因素能够让员工直接感知到企业和社会提供的就业机会、发展机会,直接“避疫”因素能够让员工直接感知到企业和社会提供的安全保障、健康保障,从而让员工觉得职业和安全都在可控范围内,缓解疫情带来的双重心理恐惧。

4.3.1 直接“趋动”因素

直接“趋动”因素最基本的目的就是能够保证员工有事情可做。此次疫情带来的大范围就业问题需要政府发挥宏观调控作用,为企业恢复正常运行和员工稳岗就业提供政策指导。对于正在就业的员工要维持劳动关系,对于失业或未就业的人员要提供就业机会,对于有工作但是无业务可做的员工可进行余缺调剂,对于创业人员提供相应的支持。

(1) 稳定岗位

在疫情影响下,很多企业被迫停工停产。为了降低运营成本,企业可能采取裁员或者暂停招聘等措施,由此造成员工担忧^[41]。为了稳定岗位,政府可以鼓励企业采取多种措施:①避免企业裁员或少裁员,鼓励企业与员工协商,采取灵活用工方式支持员工开展工作,保留工作岗位;②为企业提供社会保险、就业补贴等支持,降低企业的用工成本;③保障员工权益,督导企业妥善处理职工劳动关系,针对受疫情影响产生的劳资关系纠纷,可以为员工提供法律咨询、指引、调解等服务。

(2) 引导就业

政府可通过一系列帮扶政策支持社会就业^[42-43]。包括:支持企业扩大招工,为待岗人员提供更多就业机会,支持第三方机构提供劳务服务;通过就业政策宣传、失业人员登记管理、公益性岗位政策以及企业

就近招工支持等措施,引导人员就业;在云平台等互联网技术支持下,通过远程招聘的形式推动人员求职,打通招聘活动的“堵点”,避免“求职无路”;鼓励企业组织线上培训、发展线上咨询,帮助企业员工提升技能,满足就业要求。

(3) 余缺调剂

不同企业受疫情影响的程度不同,订单量和所需要的员工也不均衡,可以通过推行余缺调剂的模式让更多的员工有事可做。主要措施包括:建立企业用工调度保障机制,鼓励当地企业进行员工共享,既满足企业阶段性用工需求,又保证员工收入;通过组织劳务输出、帮扶重点地区和跨地域就业服务等方式,推动更大范围的员工共享。例如,2020年4月12日《焦点访谈》节目播出近700名员工通过“共享”模式在联想(合肥)生产基地获得短期工作岗位的节目,同时也缓解了该生产基地的员工短缺难题。

(4) 鼓励创业

一方面创业可以给创业者本身提供工作机会,另一方面也能够创造出更多的工作岗位,产生带动就业效应^[44-45]。因此,政府可以为创业组织或个人提供政策支持,主要包括3个方面:提供资金支持,如提供创业补贴、支持信贷融资等;降低创业成本,如减免相关税费和房屋租金等;提升创业服务,如简化各项创业审批流程等。

(5) 创造性“趋动”因素

除了政府要求采取的相关措施外,企业结合实际情况自发采取一些措施提高员工的复原力,包括提高团队凝聚力和推动工作常态化。

打造高度的团队凝聚力能为员工心理复原提供重要支持。企业可以采取的措施包括:企业高层可以发挥个人影响力,树立良好榜样,还可以通过为突出贡献团队提供专项奖励和宣传打造模范团队;按时发放员工薪酬,加强员工关怀,培养员工的忠诚度,提升员工对企业的信任度;营造良好的工作氛围,推动员工之间的人际关系恢复到疫情前的状态。

由于疫情打破了员工正常的工作秩序和工作状态,推动工作常态化能够减少员工对疫情安全的过度关注。为此,一方面,企业可以通过合理安排工作质量保证员工日常工作的充实度,使其工作步入正轨;另一方面,还可以营造一个平稳积极的工作氛围,为员工的心理安全筑起一道“隔离带”,帮助员工恢复到正常的工作心态。

4.3.2 直接“避疫”因素

直接“避疫”因素对员工健康安全的保障是全方位的。政府要加强对员工安全问题的监督和指导,同时企业要采取严格的保障措施,确保员工在返岗途中和工作过程中的安全,并对员工食宿等个人生活提供相应保障。另外,还要做好隔离准备,一旦出现疫情风险,能够迅速隔离,尽最大可能地保障其他员工的健康安全。

(1) 返岗安全

返岗安全是员工复工的首要条件,只有安全地

回到了企业,才能开展后续工作。政府要全方位考虑员工返岗过程中出现的安全威胁,支持企业为员工提供安全的返岗条件。①设立返岗绿色通道,优先保障复工企业核心员工、技术骨干及时到岗;②强化返程交通管理,采取有效措施实行错峰运输、保障交通网络畅通、放宽人员流动限制、发放返岗交通补贴等;③做好返程人员对接服务,如点对点包车、专车接送服务、包车返岗服务等;④严格执行健康排查,进行全面的人员健康摸底排查,把握复工员工的健康状况和近期人员接触情况,包括人员健康检查、健康登记、健康通行证明、外来人员管控等。

(2)工作安全

工作安全是员工复工的基本保障。①建立防疫组织,派驻专人对企业帮扶,搭建企业诉求响应平台,指导企业做好疫情防护工作;②加强防疫宣传和教,确保企业和员工对疫情防控工作认识到位;③制定防疫方案,确保企业开工复产前能够制定周密的开工复产方案、疫情防控方案,并报当地政府备案;④分批分类上班,对员工工作过程进行错峰规划管理,灵活组织员工上岗;⑤保障防控物资,保障物资的采购和运输流畅,并督促企业制定详细的分发和配置方案,为员工配发口罩等必要防护用品;⑥工作场所防控,保证日常消毒杀菌、定时通风、监督员工全程佩戴口罩等;⑦强化安全监管,加强企业防控监督指导,创新监管执法手段,确保企业安全生产,在排查安全隐患的同时明晰管理责任;⑧差旅安全,减少疫情期间的员工差旅活动,减少人员流动,降低感染风险。

(3)生活安全

员工生活安全也是企业复工不可忽视的问题,鉴于复工以来已经发生多起员工聚集性感染案例,企业需要加大力度保障员工的生活安全。员工生活安全的保障措施包括:①保证员工的上下班安全,如通勤班车隔座乘车、车辆消杀、实现上下班点对点对接等;②做好员工的食宿安排,如组织员工分散就餐、错峰就餐、用餐配送服务等;③保障生活场所卫生,做好消毒杀菌工作,维持社交距离,保持生活环境整洁等。

(4)隔离措施

鼓励有条件的企业设立临时隔离区,大型企业也可以设立集中隔离点。对于不具备自行设置集中隔离条件的中小企业,可由当地政府集中安排,或者利用省级以上开发区(高新区、经开区、工业园区)统一设立的集中隔离点对需要观察的员工统一进行集中隔离。鼓励企业对隔离员工按正常出勤支付工资,还可以支持企业为隔离员工发放隔离补贴,缓解员工情绪。

(5)心理疏导

推动复工复产的同时,要对员工心理问题加以关注。加强对员工的人文关怀,做好心理疏导,消除员工恐慌心理。一方面,政府开通的心理咨询专线和企业设立的心理咨询辅导室,都能够为员工提供

专业的心理咨询服务,帮助员工消除心理隐患;另一方面,政府和企业要充分借助互联网手段,提供线上心理咨询课程,为员工提供自主恢复措施。

(6)创造性“避疫”因素

企业在采取复工措施的同时,要考虑到员工家属的安全。通过采取多样化的关怀举措,解决员工返岗工作的后顾之忧。①企业可以将与家人一起生活的员工排除在返岗名单之外,这对员工和家属都是一种安全保障;②为员工家属提供免费的防疫物资,如口罩等;③向员工家属赠送“新冠险”和“意外险”,降低新冠肺炎可能造成的损失。

5 结论

本研究在新冠肺炎疫情背景下,以政府文件和企业访谈资料为研究对象,遵循扎根理论的经典步骤对资料进行分析,构建新冠肺炎疫情下员工心理复原机制模型,研究结论如下。

(1)政府主导、企业执行是员工心理复原机制的核心路线。职业发展不确定性和健康安全威胁是员工产生心理恐惧的主要原因,所以仅靠企业单一力量显然无法解决问题,需要政府提供更广泛的社会网络支持,引领和推动企业帮助员工进行心理复原。一方面,以政府为主导对企业内外部环境进行润化,既要为企业复工复产搭建有利的外部环境,又要为员工工作营造安全的内部环境;另一方面,企业需要与政府做好配合,在落实政府政策的同时积极探索员工心理复原的方式方法。在政府和企业的共同努力下提升员工动态复原力,缓解员工心理恐惧。

(2)政府主导的特征是结构干预和直接干预双管齐下、分层进行。企业生存是员工生存的前提,因此政府缓解员工心理恐惧的重点是进行结构性干预,分别从区域、行业、企业等多个层次推动企业安全复工。同时,员工也需要政府的直接干预为其提供职业机会和健康安全等复原资源,以缓解自身的恐惧心理。通过结构干预和直接干预的双重作用,协调企业复工复产与员工心理恐惧的矛盾,在刺激个体就业和企业发展的同时,又能有效缓解员工心理恐惧,达到二者螺旋式促进的目的。

(3)无论政府还是企业,都强调从“趋动”和“避疫”两个维度解决员工的双重心理恐惧。“趋动”因素是促进企业复工、激活并且稳定市场的关键,对于消除员工心理恐惧起到推动作用。“避疫”因素是保障复工安全的前提基础,对消除员工心理恐惧起到保护作用。“趋动”和“避疫”一推一收,帮助员工缓解恐惧心理,实现心理复原。总之,缓解新冠肺炎疫情下的员工心理恐惧,需要政府、企业、员工的共同努力,需要“趋动”和“避疫”因素的协同交互。

基于本研究构建的员工心理复原模型对政府制定政策和企业实践有一定的启示。①重大公共卫生事件下,政府要积极发挥主导作用,以稳定员工的心理状态。社会的正常运转依赖于政府的宏观调控,企业的正常运营也离不开政府的政策指导。员工的

心理受外部环境和内部环境的双重作用,因此,在重大事件下,为缓解各行各业员工的心理恐惧,政策的制定不仅要致力于稳定外部环境,还要指导企业营造适合员工工作的内部环境。②重大公共卫生事件下,企业要积极执行政府的政策以实现员工心理复原。一方面,按照政策指导,企业采取的相关措施可以有效保证员工的返岗和工作安全,给予员工心理安慰;另一方面,企业对于政府政策的落实也可以增加员工对企业的信任,提高员工心理安全感,从而使其保持较好的工作状态。③在落实政府政策的基础上,企业可以根据各自特色采取一些创造性的举措支持员工心理复原。一方面,员工家属安全关系到员工自身安全,企业通过为员工家属提供关怀服务,能够缓解员工的后顾之忧,稳定员工心态;另一方面,企业要打造积极的复工氛围,推动员工工作常态化,为员工复工施以潜移默化的影响。

虽然本研究得出了具有理论和实践价值的结论,但仍存在一定的局限性。①在数据收集方面,由于新冠肺炎疫情尚未完全结束,政府仍在针对疫情变化出台相关文件,因此本研究选择的政府资料无法涵盖疫情全貌;②由于各区域疫情存在差异,不同地区制定的政策和表现也不完全一致,因此本研究选择的省、自治区和直辖市政府办公厅发布的文件,虽然可以反映省级区域的差异,但是对于地、市、县等更详细区域的差异却无法反映;③本研究探讨的是中国情景下重大突发公共卫生事件下企业员工的心理恐惧和复原问题,而截至论文完成时,国际上疫情正在肆虐,未来需要对其他情景进行进一步分析。

参考文献:

- [1] RAJA U, AZEEM M U, HAQ I U, et al. Perceived threat of terrorism and employee outcomes: the moderating role of negative affectivity and psychological capital. *Journal of Business Research*, 2020, 110: 316–326.
- [2] STEWART M, REID G, MANGHAM C. Fostering children's resilience. *Journal of Pediatric Nursing*, 1997, 12(1): 21–31.
- [3] SADRI A M, UKKUSURI S V, LEE S, et al. The role of social capital, personal networks, and emergency responders in post-disaster recovery and resilience: a study of rural communities in Indiana. *Natural Hazards*, 2018, 90(3): 1377–1406.
- [4] CZINKOTA M R, KNIGHT G, LIESCH P W, et al. Terrorism and international business: a research Agenda. *Journal of International Business Studies*, 2010, 41(5): 826–843.
- [5] MIKKOLA R, HUHTALA H, PAAVILAINEN E. Development of a coping model for work-related fear among staff working in emergency department in Finland—study for nursing and medical staff. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 2019, 33(3): 651–660.
- [6] KOSSEK E E, PERRIGINO M B. Resilience: a review using a grounded integrated occupational approach. *The Academy of Management Annals*, 2016, 10(1): 729–797.
- [7] TOKER S, LAURENCE G A, FRIED Y. Fear of terror and increased job burnout over time: examining the mediating role of insomnia and the moderating role of work support. *Journal of Organizational Behavior*, 2015, 36(2): 272–291.
- [8] MAOZ I, MCCAULEY C. Threat perceptions and feelings as predictors of Jewish-Israeli support for compromise with Palestinians. *Journal of Peace Research*, 2009, 46(4): 525–539.
- [9] LEBEL R D. Overcoming the fear factor: how perceptions of supervisor openness lead employees to speak up when fearing external threat. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2016, 135: 10–21.
- [10] WANG W, MATHER K, SEIFERT R. Job insecurity, employee anxiety, and commitment: the moderating role of collective trust in management. *Journal of Trust Research*, 2018, 8(2): 220–237.
- [11] ASHFORD S J, LEE C, BOBKO P. Content, cause, and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 1989, 32(4): 803–829.
- [12] MUCCI N, GIORGI G, RONCAIOLI M, et al. The correlation between stress and economic crisis: a systematic review. *Neuropsychiatric Disease and Treatment*, 2016, 12: 983–993.
- [13] BADER B, BERG N. An empirical investigation of terrorism-induced stress on expatriate attitudes and performance. *Journal of International Management*, 2013, 19(2): 163–175.
- [14] 张勇, 龙立荣. 人-工作匹配、工作不安全感对雇员创造力的影响: 一个有中介的调节效应模型检验. *南开管理评论*, 2013, 16(5): 16–25.
ZHANG Yong, LONG Lirong. Effects of person-job fit and job insecurity on employees' creativity: test of a mediated moderator model. *Nankai Business Review*, 2013, 16(5): 16–25.
- [15] MUELLER S, TSCHAN F. Consequences of client-initiated workplace violence: the role of fear and perceived prevention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2011, 16(2): 217–229.
- [16] BADER B, BERG N. The influence of terrorism on expatriate performance: a conceptual approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25(4): 539–557.
- [17] HARADA N, SHIGEMURA J, TANICHI M, et al. *Mental health and psychological impacts from the 2011 great east Japan earthquake disaster: a systematic literature review*. Saitama, Japan: National Defense Medical College, 2015.
- [18] MIKKOLA R, HUHTALA H, PAAVILAINEN E. Work-related fear and the threats of fear among emergency department nursing staff and physicians in Finland. *Journal of Clinical Nursing*, 2017, 26(19/20): 2953–2963.
- [19] JONASEN A M, O'BEIRNE B R. Death anxiety in hospice employees. *OMEGA—Journal of Death and Dying*, 2016, 72(3): 234–246.
- [20] 李红霞, 杨言言. 煤矿安全生产中矿工心理韧性影响因素研究. *西安科技大学学报*, 2018, 38(4): 538–545.
LI Hongxia, YANG Yanyan. Influential factors on miners' psychological resilience in coal mining with safety production. *Journal of Xi'an University of Science and Technology*, 2018, 38(4): 538–545.
- [21] 段锦云. 员工恐惧的形成机制及其影响因素. *人类工效学*, 2013, 19(2): 82–85, 95.
DUAN Jinyun. The formation mechanism and influencing factors of employees' fear. *Chinese Journal of Ergonomics*,

- 2013,19(2):82-85,95.
- [22] 刘得格,时勘,王永丽,等.挑战-阻碍性压力源与工作投入和满意度的关系. *管理科学*,2011,24(2):1-9.
LIU Dege, SHI Kan, WANG Yongli, et al. Relationships between challenge-hindrance stressor, employees' work engagement and job satisfaction. *Journal of Management Science*, 2011,24(2):1-9.
- [23] GIORGI G, ARCANDELI G, MUCCI N, et al. Economic stress in the workplace: the impact of fear of the crisis on mental health. *WORK-A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 2015,51(1):135-142.
- [24] HAQ I U, DE CLERCQ D, AZEEM M U. Can employees perform well if they fear for their lives? Yes-if they have a passion for work. *Personnel Review*, 2020,49(2):469-490.
- [25] 易文媛. EAP 助力油田员工压力管理的路径探索. *石油化工管理干部学院学报*, 2019,21(1):55-58,70.
YI Wenyuan. Exploration on the method to assist employees from oilfield to manage stress through EAP. *Journal of Sinopec Management Institute*, 2019,21(1):55-58,70.
- [26] DE CLERCQ D, HAQ I U, AZEEM M U. Perceived threats of terrorism and job performance: the roles of job-related anxiety and religiousness. *Journal of Business Research*, 2017,78:23-32.
- [27] BELMI P, PFEFFER J. Power and death: mortality salience increases power seeking while feeling powerful reduces death anxiety. *Journal of Applied Psychology*, 2016,101(5):702-720.
- [28] KASTENMÜLLER A, AYDIN N, FREY D, et al. Terrorist threat and employees' perceived ability to cope with organizational change. *Journal of Applied Social Psychology*, 2014,44(6):423-432.
- [29] HIPPEL L. *Feeling secure vs. being secure? Qualitative evidence on the relationship between labour market institutions and employees' perceived job security from Germany and the U.S.*. Berlin, Germany: University of Potsdam, 2019.
- [30] VOON J P, MA Y C. Global financial crisis and perceptions of job insecurity: the China case. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 2014,53:138-148.
- [31] LUTHAR S S, CICCETTI D, BECKER B. The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 2000,71(3):543-562.
- [32] 许召元,李善同.区域间劳动力迁移对经济增长和地区差距的影响. *数量经济技术经济研究*, 2008,25(2):38-52.
XU Zhaoyuan, LI Shantong. The effect of inter-regional migration on economic growth and regional disparity. *The Journal of Quantitative & Technical Economics*, 2008,25(2):38-52.
- [33] CHIRUMBOLO A, URBINI F, CALLEA A, et al. *Occupations at risk and organizational well-being: an empirical test of a job insecurity integrated model*. Rome, Italy: Sapienza University, 2017.
- [34] BLOCK J, KREMEN A M. IQ and ego-resiliency: conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1996,70(2):349-361.
- [35] ELLIOT A J. Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist*, 1999,34(3):169-189.
- [36] 杨化龙,鞠晓峰. 社会支持与个人目标对健康状况的影响. *管理科学*, 2017,30(1):53-61.
YANG Hualong, JU Xiaofeng. The effects of social support and individual goal on health condition. *Journal of Management Science*, 2017,30(1):53-61.
- [37] RAMUS T, LA CARA B, VACCARO A, et al. Social or commercial? Innovation strategies in social enterprises at times of turbulence. *Business Ethics Quarterly*, 2018,28(4):463-492.
- [38] SNORRADÓTTIR Á, VILHJÁLMSOHN R, RAFNSDÓTTIR G L, et al. Financial crisis and collapsed banks: psychological distress and work-related factors among surviving employees: a nation-wide study. *American Journal of Industrial Medicine*, 2013,56(9):1095-1106.
- [39] 李召敏,赵曙明. 劳资关系氛围五维度对员工心理安全和工作嵌入的影响:基于中国广东和山东两地民营企业的实证研究. *管理评论*, 2017,29(4):108-121.
LI Zhaomin, ZHAO Shuming. The effect of five-dimensional industrial relations climate on employees' psychological safety and job embeddedness: an empirical study of private enterprises in Guangdong and Shandong regions of China. *Management Review*, 2017,29(4):108-121.
- [40] 杨付,刘军,王婷,等. 中国组织情境下员工职业发展过程中“边界困境”产生机理:工作不安全感的视角. *南开管理评论*, 2019,22(6):176-187.
YANG Fu, LIU Jun, WANG Ting, et al. The mechanism of “boundary paradox” in the process of employee career development in Chinese organizational context: a perspective of job insecurity. *Nankai Business Review*, 2019,22(6):176-187.
- [41] 关涛,秦一琼,陶悦. 裁员幸存者心理契约变化路径:不确定性规避的视角. *管理科学*, 2015,28(6):50-64.
GUAN Tao, QIN Yiqiong, TAO Yue. Research on changing-paths of the layoffs survivors' psychological contract: based on uncertainty avoidance. *Journal of Management Science*, 2015,28(6):50-64.
- [42] 李会欣. 发达国家的灵活就业政策及对我国的启示. *管理科学*, 2003,16(6):91-95.
LI Huixin. Policy of the flexible employment in developed countries and its enlightenment. *Journal of Management Science*, 2003,16(6):91-95.
- [43] 王阳. 基本劳动就业创业服务建设与促进就业. *中国软科学*, 2019(3):69-85.
WANG Yang. Study on the construction of public labor-employment-and-entrepreneurial services and employment promotion. *China Soft Science*, 2019(3):69-85.
- [44] 辜胜阻,李睿. 以互联网创业引领新型城镇化. *中国软科学*, 2016(1):6-16.
GU Shengzu, LI Rui. Driving the new urbanization with internet startups. *China Soft Science*, 2016(1):6-16.
- [45] 白彬,张再生. 基于政策工具视角的以创业拉动就业政策分析:基于政策文本的内容分析和定量分析. *科学学与科学技术管理*, 2016,37(12):92-100.
BAI Bin, ZHANG Zaisheng. Analysis of entrepreneurship stimulating employment policy from the perspective of policy tool: the content analysis and quantitative analysis based on the content of the policy text. *Science of Science and Management of S.&T.*, 2016,37(12):92-100.

Psychological Fears and Resilience Mechanism of Enterprise Employees in COVID-19

YANG Yang¹, XIE Guoqiang¹, ZOU Mingyang¹, LI Zhongqiu², SU Yingying¹

1 School of Management, Harbin Institute of Technology, Harbin 150001, China

2 College of Economics and Management, Northeast Agricultural University, Harbin 150030, China

Abstract: COVID-19 epidemic has brought an unprecedented impact on the operation of business and employees' psychology. How to stabilize the psychological state of employees has become a difficult problem for enterprises to resume work and production. The dual fears of occupational uncertainty and health threats faced by employees in COVID-19 epidemic have the characteristics of more complicated form, larger influence range and more dynamic. It is difficult for enterprises to deal with this dilemma on their own, and government macro-control policies are needed.

In order to reveal the psychological resilience model of enterprise employees under the guidance of the government, this study adopted the method of grounded theory. After reviewing the relevant research, this study selected the government documents issued by general offices of 31 provinces, autonomous regions and municipalities of China directly during the epidemic period as analytical materials. Meanwhile, six different enterprises were interviewed in semi-structured way. And then, through qualitative analysis of the initial materials, the measures taken by the governments and enterprises to achieve the psychological resilience of employees were summarized. The psychological resilience model of employees under the leadership of the government was constructed.

The study shows that the government supports enterprises to achieve recovery of dual psychological fears of employees through carrying out both structural interventions and direct interventions on employees, simultaneously alleviating the psychological fears of employees brought by internal and external environmental factors. In order to alleviate of employees' psychological fears and enhance occupational resilience, there is need to consider different "approaches" and "avoidance" factors. The dual "approach-avoidance" model can coordinate the contradictions between the resumption of work and the psychological fears of employees. It can also promote the resumption of work and production while realizing the dynamic recovery of employees.

The results of this study have enriched the relevant research on the psychological fears of employees in public health emergencies. The results also highlight the important role of the government in the occupational resilience of employees. In addition, the dual "approach-avoidance" model provides strategies for governments and enterprises to solve the psychological fears of employees.

Keywords: COVID-19; policy support; employees' psychological fears; resilience; grounded theory

Received Date: April 24th, 2020 **Accepted Date:** June 30th, 2020

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China (71972062, 71872058)

Biography: YANG Yang, doctor in management, is an associate professor in the School of Management at Harbin Institute of Technology. His research interests cover corporate community and operation mechanism in the context of internet, servitization and service innovation in manufacturing enterprises, and manufacturing enterprise strategy and advanced operation paradigm. His representative paper titled "The role of thriving at work and overall fairness in the future work self-employee creativity relationship" has been accepted by the *International Journal of Manpower*, E-mail: yfield@hit.edu.cn

XIE Guoqiang is a master degree candidate in the School of Management at Harbin Institute of Technology. His research interest focuses on corporate community operation. His representative paper titled "Organizational creativity model based on institutional evolution——interpretation of CM-VP management thoughts of Wanda White Mountain resort" was published in the *Chinese Journal of Management* (Issue 1, 2020), E-mail: xiexieguoqiang@163.com

ZOU Mingyang is a master degree candidate in the School of Management at Harbin Institute of Technology. Her research interest focuses on corporate community operation. Her representative paper titled "Distributed wake-up; supply chain recovery mechanism under major public health" has been accepted by the *Chinese Journal of Management*, E-mail: m13940029971@163.com

LI Zhongqiu, doctor in management, is a lecturer in the College of Economics and Management at Northeast Agricultural University. Her research interest focuses on organizational behavior. Her representative paper titled "Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: thriving at work and psychological safety" has been accepted by the *Current Psychology*, E-mail: lzqlzq2011@sina.com

SU Yingying is a Ph. D candidate in the School of Management at Harbin Institute of Technology. Her research interest focuses on organizational behavior. Her representative paper titled "Does salient future necessarily lead to work engagement? Qualitative comparative study from a systematic perspective" has been accepted by the *Management Review*, E-mail: 18b910059@stu.hit.edu.cn □