

# 工作重塑对工作投入的双刃剑效应研究<sup>\*</sup>

## ——基于社会认同理论的视角

• 占小军<sup>1</sup> 张喜霞<sup>1</sup> 罗文豪<sup>2</sup> 赵晓婷<sup>1</sup>

(1 江西财经大学工商管理学院 南昌 330013; 2 北方工业大学经济管理学院 北京 100144)

**【摘要】**工作重塑作为员工的一种主动性工作行为，关于其作用后果的研究一直以来都是学界备受关注的话题。关于工作重塑与工作投入之间关系的讨论还未达成一致，急需突破从单方面角度探讨的局限，且现有研究忽略了工作环境因素在其中的边界作用。本研究基于社会认同理论，通过一个情境实验和一个全模型问卷调研，全面考察了在不同程度的工作不安全感情境中员工工作重塑对其工作投入的双刃剑作用机制。研究表明：一方面，工作不安全感越弱，工作重塑对职业认同的正面影响越强，进而提高其工作投入；另一方面，工作不安全感越强，工作重塑对员工组织认同的负面影响越强，进而降低其工作投入。本文有助于辩证地理解工作重塑行为，在实践方面为组织有效进行工作重塑干预提供了有益启发。

**【关键词】**工作重塑 工作不安全感 职业认同 组织认同 工作投入  
中图分类号：F270 文献标识码：A

## 1. 引言

近年来，国内国际环境不断变化、科学技术加速革新，企业在不确定性剧增的外部环境影响下所面临的生存压力愈加沉重。面对如此变幻莫测的工作环境，员工作为企业发展的重要力量，掌握了更多对工作的主动权(Grant & Parker, 2009)。Wrzesniewski 和 Dutton(2001)提出，工作边界、工作含义和工作身份并非完全由工作要求决定，而是取决于员工自身，员工可以经常改变他们工作的任务和关系边界。因而，区别于以往按部就班地完成上级布置的工作任务，员工能够更多地展现出主

<sup>\*</sup> 基金项目：国家自然科学基金面上项目“新经济背景下个体自我领导的多层次驱动机制及其双刃剑效应研究”(项目批准号：72072002)；国家自然科学基金地区科学基金项目“VUCA 时代的韧性领导：结构体系、形成机制、双刃剑效应与应用开发研究”(项目批准号：72362019)。

通讯作者：罗文豪，E-mail: whluo1988@hotmail.com。

动应变的状态,“自下而上”地优化工作现状。这种由员工(相对于管理层)主动发起的积极的行为被称为工作重塑(Grant & Ashford, 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001)。工作重塑在当今组织环境中十分常见,为了应对日益革新变化的外部环境,许多员工常常会进行工作重塑以达到简化工作过程和提高工作效率的目的,由此工作重塑相关话题引发了学者们广泛的讨论(Tims et al., 2022)。

工作重塑作为员工自下而上的主动行为(Grant & Ashford, 2008),以往的研究表明其对工作满意度、幸福感、工作绩效、员工创造力以及人与工作的契合度等有着积极的影响(Bakker et al., 2012; 蔡文著和周南, 2022; Tims et al., 2022)。但工作重塑一定只产生预期的积极影响吗?其实不然,工作重塑也可能导致诸多潜在的消极效果,尤其是当其与组织的目标背道而驰时(Fong et al., 2022)。因此,仅仅考虑工作重塑的积极影响是不全面的。与此同时,在不断变革的工作环境中,员工工作投入作为一种积极、充实的精神状态,有助于员工克服困难实现目标(Schaufeli et al., 2002),这与员工进行工作重塑的预期目标是一致的。目前已有大量研究开始关注工作重塑与工作投入之间的关系,但工作重塑对工作投入产生何种影响的结论尚未明确,有学者发现工作重塑会对工作投入带来正面影响(Tims et al., 2015),也有学者认为工作重塑与工作投入负向相关或者无关(Bakker et al., 2016; Dubbelt et al., 2019)。鉴于工作重塑与工作投入之间关系的讨论还未达成一致,急需突破从单方面角度探讨工作重塑与工作投入关系的局限,以更加全面、辩证的视角看待工作重塑对工作投入的双刃剑效应。

已有研究表明,员工身处组织环境中,进行工作重塑不可避免地导致其产生与职业和组织相关的内在心理变化(Wrzesniewski & Dutton, 2001),如职业认同和组织认同的改变。职业认同和组织认同是社会认同理论中的两个代表性变量,它们能够影响员工对组织中各种情境和事件的理解及反应(Hekman et al., 2009a)。一方面,通过工作重塑,员工可以根据自己的兴趣、能力和价值观使工作更符合自己的职业目标和期望(Bakker et al., 2012),从而影响职业认同感。另一方面,经过工作重塑后,员工可能会与组织的目标和价值观相互契合或者互不匹配(Tims et al., 2022; Dong et al., 2023),从而影响组织认同感。在以往的研究中,组织认同和职业认同的影响因素及影响后果并非完全一致(Van Maanen & Barley, 1984)。社会认同理论认为,人们所处的情境对社会身份认同的形成非常重要,个体在不同的情境下可能会选择不同的社会类别或者群体来定义自己和他人(Hogg & Rei, 2006)。因此,个体对于职业或者组织的社会认同会随着所处情境的不同而变化。本研究认为,工作不安全感这一工作中常见的情境变量能够使得工作重塑对于员工职业认同和组织认同产生不一致的影响,进而影响员工工作投入。一方面,针对工作不安全感在工作重塑对员工职业认同影响的调节作用而言,在低工作不安全感情境中,员工在进行工作重塑后更倾向于关注和感受到由此带来的积极的自我概念和职业成功感,从而有利于职业认同的形成(Berg et al., 2013),并最终促进员工工作投入;而在高工作不安全感情境中,员工在工作重塑后更加注重如何证明自己对组织的价值并保持工作的持续性(Wang et al., 2022),这并不利于员工关注到通过工作重塑构建的积极自我概念,从而削弱经过工作重塑感知到的职业认同,并相对来说降低工作投入。另一方面,针对工作不安全感在工作重塑对员工组织认同影响的调节作用而言,在高工作不安全感的组织情境中,一切违反组织固有观念的员工行为都容易被视为高风险行为,且可能会加剧组织内其他成员面对高工作不安全感的压力和威胁。因此,员工通过工作重塑改善工作流程提升职业发展力的行为,更可能遭到组织和同

事的不理解或排斥,从而不利于员工在组织中构建积极且清晰的自我概念,降低员工的组织认同,并最终使得员工降低工作投入。而低工作不安全感的组织情境能使得员工对组织抱有积极的态度(Hood, 2019),这种积极的态度能够帮助员工弱化工作重塑可能带来的对于组织或者同事的不满,并相对来说促进工作投入。

综上所述,本研究基于社会认同理论探究在不同程度的工作不安全感情境中,工作重塑对于员工工作投入的双刃剑效应。研究假设提出:一方面,工作不安全感能够调节工作重塑对员工职业认同的影响,具体而言,工作不安全感越低,工作重塑对职业认同的正向影响越强,从而提高工作投入;另一方面,工作不安全感能够调节工作重塑对员工组织认同的影响,具体而言,工作不安全感越强,工作重塑对员工组织认同的负面影响越强,从而降低工作投入。本研究主要通过一个情境实验研究和一个三阶段的全模型问卷调查对以上研究假设进行验证。本研究揭示了工作重塑对于员工工作投入的双刃剑效应和边界条件,不仅有助于解决以往研究中关于工作重塑与工作投入之间关系的矛盾,全面、辩证地看待工作重塑的影响,还引入职业认同和组织认同两个有中介的调节机制,拓展了工作重塑研究的理论视角,为企业积极引导员工进行工作重塑提供理论支持。

## 2. 理论基础与研究假设

Wrzesniewski 和 Dutton(2001)将工作重塑定义为员工主动进行的一项个人活动,以便更好地将自己的需求、愿望和环境与工作相匹配。员工在进行工作重塑时,会对职业和组织产生相应的心理变化。例如,员工既可以通过工作重塑使得工作更符合自己的兴趣或者价值观以重构职业认同,也会在工作重塑的过程中与组织目标相契合或者相违背从而影响组织认同(Wrzesniewski & Dutton, 2001)。职业认同是指员工对自己从事职业的认同程度,描述了员工的自我概念与其职业的统一感(Hekman et al., 2009b)。而组织认同则被定义为员工对组织同一性和归属感的感知,是员工对于组织成员身份自我构念、认知并内化组织价值观的结果,以及忠诚度和归属感的情感寄托(Ashforth & Mael, 1989)。社会认同理论指出,人们所处的情境对社会身份认同的形成非常重要,个体在不同的情境下可能会选择不同的社会类别或者群体来定义自己和他人(Hogg & Rei, 2006)。因此,个体对于职业或者组织的认同是动态的,会随着情境的变化而变化。本研究认为,就工作不安全感对工作重塑影响员工职业认同的调节作用而言,在低工作不安全感情境中,员工在工作重塑后拥有更多的时间和精力关注提升职业价值感、意义感和自我概念等内在动机(Berg et al., 2013),从而有利于员工职业认同的形成,并提高工作投入;而在高工作不安全感情境下,员工更加注重如何证明自己对组织的价值(Wang et al., 2022),对进行工作重塑是否能够构建积极自我概念的关注较少,这不利于员工关注到由工作重塑带来的职业认同感,并相对来说降低工作投入。就工作不安全感对工作重塑影响员工组织认同的调节作用而言,在高工作不安全感情境中,组织容易将违反组织观念的行为视为高风险行为而产生排斥,因而改善工作流程和挑战工作固有观念的工作重塑行为更容易遭到组织和同事的不理解或不认可,这并不利于员工在组织中构建积极的自我概念,从而降低员工的组织认同,并降低工作投入;而在低工作不安全感情境中,员工容易对组织抱有积极的态度(Hood, 2019),从而

帮助员工弱化工作重塑所带来的对组织以及同事的不满,这有利于组织认同的形成,并相对来说提高工作投入。

## 2.1 工作不安全感的调节作用

工作不安全感是指员工对目前工作的可持续性和稳定性所感知到的威胁(Shoss, 2017)。面对日益激烈的全球竞争以及经济衰退,企业为节约成本而大幅度裁员,因而工作不安全感是员工在当今不确定的工作环境下极易产生的威胁感知(Sverke & Hellgren, 2002)。

首先,针对员工在不同程度的工作不安全感情境中的工作重塑行为对其职业认同的影响进行探讨:一方面,较低的工作不安全感能够减轻员工对于保持工作稳定性、持续性的压力和焦虑(Jiang et al., 2021),促进他们满足内在心理需求,从而增加对内在动机的关注。社会认同理论认为,个体总是期待构建积极的自我概念和自尊(Tajfel & Turner, 1986)。在较低工作不安全感情境中,员工在工作重塑后更加倾向于关注自身的职业价值感、意义感和自我概念的提升而非工作稳定性和持续性(Berg et al., 2013),从而有助于构建积极的职业认同。具体而言,员工在较低的工作不安全感情境中进行工作重塑使其工作更加贴近需求和愿望后,员工不仅会因为主动打破原有的工作限制和边界、塑造新的职业价值观而构建积极的自我概念,而且更加容易意识到自己的价值和对所从事职业的贡献(Tims et al., 2022),进而提升职业认同感。例如,组织中低级员工如医院搬运工进行工作重塑有助于帮助其发掘职业的新价值,从简单的“完成搬运工作的体力劳动”转变为“守护患者安全的护理卫士”,增强了自尊和职业价值感(Fuller & Unwin, 2017),而这种转变带来的职业认同感的提升在低工作不安全感的情境中更加能够吸引员工的关注。已有研究证实,工作重塑能够从内心提高员工的工作意义感(Berg et al., 2013)以及员工主观职业成功感(Akkermans & Tims, 2017),以上工作重塑带来的积极影响在低工作不安全感情境更容易使得员工意识到。另一方面,较高的工作不安全感使得员工对内在动机的追求减少,转而更多地关注工作的稳定性和连续性(Giunchi et al., 2016)。因此,在这种心态下,员工在高工作不安全感环境中对进行工作重塑是否能够构建积极自我概念的关注较少,这也意味着在一定程度上,员工经历工作重塑所增加的职业认同感会因高工作不安全感而削弱。综上所述,本研究认为,工作不安全感在工作重塑对员工职业认同的影响中发挥着调节作用,具体而言,当工作不安全感越低时,工作重塑对员工职业认同的正向影响越强。

基于此,本研究提出如下假设:

**H1: 工作不安全感在工作重塑对员工职业认同的影响中发挥着调节作用,即工作不安全感越低,工作重塑对职业认同的正向影响越强。**

其次,针对员工在不同程度的工作不安全感情境中的工作重塑行为对其组织认同的影响进行探讨:一方面,处在较高工作不安全感组织情境中的员工会对工作不确定性和工作持续性产生担忧,使得员工长期处于压力状态(Giunchi et al., 2016)。为了改善这种负面状态,员工希望通过工作重塑来给自身工作增加不可替代性,从而证明自己对组织的价值(Wang et al., 2022)。社会认同理论认为,员工通过社会互动、集体价值规范、他人评价和内化来构建自我概念,进而影响员工对于所属群体的认同感(Ashforth & Kreiner, 1999)。然而,高工作不安全感的情境难以使得员工通过组织获得



积极的自我概念, 从而不利于员工组织认同的形成。首先, 在高工作不安全感情境中, 组织为了达到稳定发展的目的, 很有可能将一切违反组织正常流程和观念的行为视为高风险行为。因此, 改善工作流程和工作内容的工作重塑行为由于违背了组织的固有工作观念(Walk & Peterson, 2023), 更容易招致高工作不安全感情境中来自组织的反感和不理解。其次, 员工通过工作重塑行为改善工作流程从而提高效率的行为, 更有可能加剧同样处于高工作不安全感情境中的其他同事对于失去工作的压力感和威胁感(Hood, 2019), 并最终产生消极的组织内人际行为(Fong et al., 2022)。最后, 经历工作重塑的员工很可能会与其他未经历工作重塑的同事进行比较(Festinger, 1954), 从而为自己提供在面对工作不安全感时的心理支持, 并形成对更优待遇或地位的心理期望(Harvey & Harris, 2010)。然而, 在高工作不安全感情境中, 组织为了维持稳定和发展, 难以及时满足员工的心理期望或认可其工作重塑行为。综合以上三点, 高工作不安全感情境使得组织或者同事难以支持和理解员工的工作重塑行为, 从而不利于员工从组织中获得积极的自我概念, 降低员工对于组织的认同感。另一方面, 员工在较低工作不安全感的组织情境中进行工作重塑后, 除了有助于员工构建积极的自我概念之外(Tajfel & Turner, 1986; Jiang et al., 2021), 较低的工作不安全感还能够使得员工对组织的现状以及未来抱有积极的态度和看法, 不容易迁怒和怪罪于组织而产生消极的观念(Hood, 2019)。这种积极的态度和看法能够帮助员工削弱工作重塑所带来的对组织以及同事的不满, 进而削弱工作重塑对于员工组织认同的消极影响。因此, 本研究认为, 工作不安全感调节了工作重塑对员工组织认同的影响, 即工作不安全感越高, 工作重塑对于员工组织认同的负面影响越强。

基于此, 本研究提出以下假设:

**H2:** 工作不安全感在工作重塑对员工组织认同的影响中发挥着调节作用, 即工作不安全感越高, 工作重塑对员工组织认同的负面影响越强。

## 2.2 职业认同和组织认同对员工工作投入的直接作用

“工作投入”代表了员工与其工作角色的心理联系, 涉及他们在工作中对身体、情感和认知资源的充分投入(Christian et al., 2011)。这意味着在工作过程中, 员工会将尽可能多的时间、精力和注意力投入他们的工作角色, 因此在工作角色中表现良好(Christian et al., 2011)。在当今大变局环境下, 工作投入显得尤为重要, 组织越来越依赖员工的主动性来应对不确定和动态的环境(Grant & Parker, 2009), 只有激发员工的工作投入, 才能更好地推进和完成工作目标。

社会认同理论指出, 员工倾向于保持和执行与社会身份一致的活动(Ashforth & Mael, 1989)。对自我职业高度认同的员工会通过积极的自我概念、正面的评价来展示对自身职业的认可(Van Dick & Wagner, 2002)。因此, 高职业认同的员工会选择激发积极的工作活力、热情, 全神贯注地投入工作, 以维持积极的职业认同, 并且会产生积极为组织奉献的意愿, 让自己的行为符合组织意愿或群体特征(朱永跃和马苗慧, 2023)。这些也符合工作投入的“活力、奉献、专注”三个维度的内涵(Schaufeli et al., 2002)。已有大量研究对职业认同和工作投入之间的关系进行探讨, 证实了职业认同会对工作投入带来积极影响(Jeanson & Michinov, 2020)。高职业认同的员工对职业规范和流程更熟悉, 认为人一职更匹配, 且拥有较好的人际关系和责任感, 使其愿意花费更多的时间和精力在工

作上,因而有更高水平的工作投入(陈文春等,2018)。综上所述,本研究认为员工的职业认同能够提升其工作投入。

基于此,本研究提出以下假设:

**H3: 员工的职业认同会正向影响其工作投入。**

社会认同理论认为人们倾向于把自己和他人的社会群体发展成积极的自我概念的认同群体,增强自身的自我概念(Tajfel & Turner, 1986)。当员工认同他们的组织时,他们可能会热衷于投入时间和精力来实现团队的目标(Schaufeli et al., 2002)。已有研究发现员工组织认同的增强,会使其保持更积极的态度,更有动力表现出有益于组织的行为,并相信自己的努力对组织是有价值的(Hur et al., 2017)。而工作投入是员工一种自我投入的意识,是员工在工作中认真而有激情地完成任务,并与工作体验保持情感联系的状态(Christian et al., 2011)。工作投入有三个维度:活力、奉献和专注,即在工作时精力充沛,愿意在工作中投入努力,即使面对困难也能坚持不懈(Schaufeli et al., 2019)。所以当员工的组织认同越强,越会进行更多的工作投入。已有许多研究证实,组织认同与工作投入正相关(Gomes et al., 2022)。因此,当员工具有积极的组织认同,会进一步增加工作投入以保持认同和行为的一致性。综上所述,本研究认为员工的组织认同能够提升其工作投入。

基于此,本研究提出以下假设:

**H4: 员工的组织认同会正向影响其工作投入。**

## 2.3 有中介的调节作用

根据社会认同理论,员工倾向于保持和执行与社会身份一致的活动(Ashforth & Mael, 1989)。因此,工作重塑会影响员工对职业和组织的认同感,并会使其倾向于采取和执行与认同一致的行为活动。就工作不安全感在工作重塑通过职业认同影响工作投入中的调节作用而言,一方面,处于低工作不安全感情境中的员工不易产生对维持工作持续性的压力和焦虑(Jiang et al., 2021),从而有足够的时间和精力用于重构个人概念和工作意义。鉴于此,处于低工作不安全感情境中的员工在进行工作重塑后,会更加容易关注并感受到由工作重塑所带来的积极自我概念和职业成功感(Berg et al., 2013),从而有利于职业认同的形成。积极的职业认同可以促进员工工作投入,因为员工会觉得自己工作是有价值的,符合自己的兴趣和目标,从而更愿意投入时间和精力去完成工作,并通过工作投入继续维持积极的职业认同(Ashforth & Mael, 1989)。另一方面,高工作不安全感的组织情境会使得员工过度关注工作的稳定性和连续性(Giunchi et al., 2016),而忽略对于积极自我概念的构建和维持。因此,高工作不安全感氛围极有可能减少员工通过工作重塑构建的积极自我概念,从而在一定程度上削弱员工经历工作重塑后形成的职业认同感。当员工的职业认同感被削弱后,员工不再关注维持积极的职业认同,从而相对来说降低工作投入。综上所述,工作不安全感调节了工作重塑对工作投入的间接影响,当工作不安全感越低时,工作重塑通过员工职业认同对工作投入的间接影响越强。

基于此,本研究提出如下假设:

**H5: 工作不安全感通过员工职业认同调节工作重塑对工作投入的间接影响,当工作不安全感越**

低时, 这种间接影响越强。

就工作不安全感在工作重塑通过组织认同影响工作投入中的调节作用而言, 一方面, 员工在高工作不安全感情境中的工作重塑行为不仅容易违反组织的正常工作流程(Walk & Peterson, 2023), 也会导致组织内其他同事的威胁感(Hood, 2019), 从而导致员工无法从组织中获取积极的自我概念, 阻碍组织认同的形成。同时, 员工通过任务的调整使其自认为在组织中的角色更加突出和有价值, 容易产生比其他同事更持续或者更好的待遇和地位的心理期望(Harvey & Harris, 2010)。而处于高工作不安全感情境中的组织难以及时满足员工以上心理期望, 进而使得员工更加消极地看待原有组织的理念, 不利于组织认同的形成。消极的组织认同容易使得员工对组织形成消极的态度和想法, 从而不利于员工表现出有利于组织的行为(Hur et al., 2017), 进而使得员工降低工作投入。另一方面, 在低工作不安全感的组织情境中, 通过工作重塑, 员工经历了一系列的变革和学习过程, 这不仅有助于构建积极的自我概念, 而且组织中低工作不安全感的氛围使得员工对于个人以及组织未来的发展抱有积极的态度, 有助于员工削弱工作重塑所带来的对组织以及同事的消极看法和态度, 从而相对来说更容易表现出有益于组织的行为, 增加工作投入。

基于此, 本研究提出如下假设:

**H6:** 工作不安全感通过员工组织认同调节工作重塑对工作投入的间接影响, 当工作不安全感越高时, 这种间接影响越强。

综上, 本研究的模型如图 1 所示。

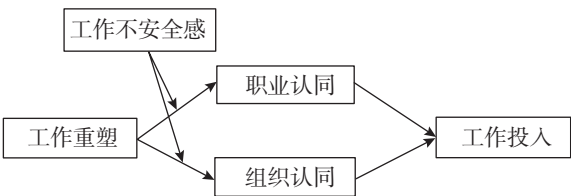


图 1 研究模型

### 3. 研究 1: 工作不安全感调节作用的预实验研究

#### 3.1 研究样本

本研究旨在通过情境实验的方式对工作不安全感的调节作用进行预测试, 探究其是否可能存在潜在的调节效应。本研究在某高校按照男女性别 1 : 1 的比例招募 170 名大一本本科生, 因招募的学生为同一年级, 年纪大多为 18~20 岁, 为减少参与调查被试的疑虑, 所以未详细调查被试的人口统计学数据, 剔除未能通过干扰题项的答卷 6 份, 最终共回收 164 份样本数据。

### 3.2 实验设计与实验程序

在研究 1 中,邀请被试参与一项名为“情境实验研究”的调查,并将被试随机分配到高工作不安全感组( $n=78$ )或低工作不安全感组( $n=86$ )。随后,邀请被试进行工作不安全感的操纵程序,即同时邀请两组被试分别阅读以下操纵材料,材料内容示例如下:

(1)高工作不安全感的操纵材料。你是一家外贸公司的业务员,你的工作主要是跟国外的客户联系,签订订单,完成销售指标。你一直很喜欢自己的工作,觉得能够接触不同的文化,拓展自己的视野。但是最近,公司的经营状况不佳,由于国际贸易的不确定性,订单量大幅下降,利润也锐减,公司开始裁员,你担心自己会成为下一个被炒的人。同时,公司的管理层发生了变动,新上任的销售总监对业务员的要求很高,经常变更销售策略,给业务员增加了很多额外的工作,比如每周要提交详细的工作报告,每月要参加培训考试,每季度要进行业绩评估,而且考核标准很严格,一旦不达标就会受到处罚,甚至被辞退。此外,公司的竞争对手越来越多,市场份额越来越小,你感觉自己的工作能力和竞争力不足,难以应对客户的需求和变化,担心自己会失去客户,失去工作,失去收入。面对这些压力,你开始对自己的工作感到厌倦和沮丧,觉得自己的工作没有意义,没有未来,你失去了工作的动力和信心,工作效率和质量也下降了,你甚至想过辞职换工作,但是又担心找不到更好的工作,陷入了困境。

(2)低工作不安全感的操纵材料。你是一家外贸公司的业务员,你的工作主要是跟国外的客户联系,签订订单,完成销售指标。你一直很喜欢自己的工作,觉得能够接触不同的文化,拓展自己的视野。一直以来,公司的经营状况良好,公司的管理层给予业务员工作中足够的自主性。此外,由于你的专业能力和业绩优秀,公司给予你很高的工作保障和奖励。

操纵结束后,要求参与者继续完成一份包括测量工作重塑、职业认同、组织认同以及操纵检验的问卷。

### 3.3 测量工具

本研究变量测量均采用国外成熟量表,在英语专业人士和人力资源管理教授的辅助下,严格按照“双盲翻译”的方法转换成中文。除控制变量外,其余变量均采用李克特 5 点量表法计分,其中 1 表示完全不符合,5 表示完全符合。

(1)工作重塑。本研究采用 Leana 等(2009)开发的量表来测量员工的工作重塑行为,该量表包括 4 条题项。代表性题项如“我引入新的方式来改进我的工作”。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.867。

(2)工作不安全感。本研究采用 Mauno 等(2001)开发的量表来测量员工的工作不安全感,该量表包括 5 条题项。代表性题项如“我担心将来会被解雇”。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.893。

(3)职业认同和组织认同。本研究采用 Mael 和 Ashforth(1992)开发的量表来测量员工职业认同和组织认同程度,分别包括 6 条题项。在具体施测过程中根据实际的情景进行了适当调整,职业认同的代表性题项如“我认为,我所从事职业的成功也是我的成功”,组织认同的代表性题项如



“当有人称赞我所在的组织时, 我感觉就像称赞我自己一样”。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  值分别为 0.902 和 0.882。

(4)控制变量。本研究将可能对工作投入产生影响的变量作为控制变量, 包括被试的性别、年龄和学历, 并在实验开始前通过严格挑选被试的方式进行控制。

### 3.4 研究结果

#### 3.4.1 操纵检验

对 164 份调研样本进行工作不安全感的操纵检验。通过独立样本 T 检验, 数据结果表明: 高工作不安全感组的被试比低工作不安全感的被试报告更高的工作不安全感 ( $M_{\text{高}} = 4.01$ ,  $SD = 0.56$ ;  $M_{\text{低}} = 2.83$ ,  $SD = 0.84$ ,  $t(164) = 10.48$ ,  $p < 0.05$ )。因此, 针对工作不安全感的操纵检验成功。

#### 3.4.2 假设检验

本研究采用一般线性回归分析进行假设检验。首先, 将工作重塑与工作不安全感的交互项对职业认同进行回归分析, 结果显示, 该交互项对职业认同的影响显著 ( $\beta = 0.03$ ,  $p < 0.05$ ), 这说明工作不安全感在工作重塑对员工职业认同的影响中存在较为显著的调节作用。随后, 进一步采用方差分析, 结果显示: 低工作不安全感中员工的职业认同高于高工作不安全感中员工的职业认同且显著 ( $M_{\text{低}} = 4.01$ ,  $SD = 0.56$ ;  $M_{\text{高}} = 2.83$ ,  $SD = 0.84$ ;  $F(1, 164) = 109.78$ ;  $p < 0.001$ )。因此, 工作不安全感在工作重塑对员工职业认同影响中的调节作用得到了初步的证据支持。

其次, 将工作重塑与工作不安全感的交互项对组织认同进行回归分析。结果显示, 该交互项对组织认同的影响不显著 ( $\beta = 0.05$ ,  $SE = 0.03$ ,  $p = 0.08$ )。值得注意的是, 进一步采用方差分析发现, 高工作不安全感中员工的组织认同低于低工作不安全感中员工的组织认同且显著 ( $M_{\text{低}} = 3.50$ ,  $SD = 0.76$ ;  $M_{\text{高}} = 3.25$ ,  $SD = 0.69$ ;  $F(1, 164) = 5.06$ ;  $p < 0.05$ )。因此, 尽管交互作用的结果不显著, 但是方差分析结果显示高低两种工作不安全感情境中员工的组织认同存在显著差异, 并且高工作不安全感情境中的组织认同更低, 侧面反映了工作不安全感在工作重塑对员工组织认同影响中的调节作用。回归分析和方差分析的结果不一致, 有可能是实验研究的情境操纵难以完全模拟组织内的真实情境。因此, 有必要通过实地调研并采用全模型的验证方法, 进一步验证工作不安全感的调节效应。

### 3.5 研究小结

研究 1 为工作不安全感在员工工作重塑对职业认同和组织认同影响中的调节作用提供了初步的证据支持, 因此, 可以进行进一步检验, 即在研究 2 中通过多时间段、多源的问卷调查来扩展研究的外部效度, 并同时考虑员工的工作投入进行全模型检验。

## 4. 研究 2：全模型问卷调研

### 4.1 研究样本和数据收集

本研究采用 3 个阶段的问卷调查法来检验上述模型假设。在江西某高校内以课程作业的方式招募到 60 位 MBA 学员作为本次研究的样本收集志愿者。该 60 名 MBA 学员志愿者负责在各自熟悉的公司中完成所有问卷的发放以及回收工作。在调研开始之前,研究者对每位 MBA 学员进行了调研的培训,并介绍了调研的目的,声明调研结果仅限于学术研究使用,并承诺严格对所有参与者的个人信息保密,同时要求问卷必须现场发放并回收。问卷的发放工作具体如下:

(1)时间点 1, 60 名 MBA 学员志愿者共成功招募到 360 名员工参与调查。在取得这些员工的同意和联系电话后, MBA 学员志愿者通过短信的方式向各员工发放该阶段的调查问卷。在该阶段的调查中,参与调查的员工需要回答工作重塑、工作不安全感以及人口统计学变量(包括性别、年龄、受教育程度和任职时间)的问卷。该阶段最终回收到 341 份有效样本数据。

(2)时间点 2(距离时间点 1 两周后), 60 名 MBA 学员志愿者针对第一阶段招募到的 341 名员工进行调查,通过短信的方式向各员工发放该阶段的调查问卷。在该阶段的调查中,参与调查的员工需要回答职业认同和组织认同以及人口统计学变量(包括性别、年龄、受教育程度和任职时间)的问卷。该阶段最终回收到 325 份有效样本数据。

(3)时间点 3(距离时间点 2 两周后),仍然由 60 名 MBA 学员志愿者针对第二阶段招募到的 325 名员工进行调查,通过短信的方式向各员工发放该阶段的调查问卷。在该阶段的调查中,参与调查的员工需要回答员工的工作投入以及人口统计学变量(包括性别、年龄、受教育程度和任职时间)的问卷。最后,经过数据整理,匹配三个阶段后得到有效问卷 321 份,有效回收率为 89.17%。

最终样本中,男性 168 人,女性 153 人;年龄 25 岁及以下 56 人,26~30 岁 81 人,31~40 岁 77 人,41~50 岁 74 人,51 岁及以上 33 人;受教育程度初中及以下 18 人,高中或中专 30 人,大专 87 人,本科 140 人,研究生及以上 46 人;任职时间 5 年及以下 93 人,6~10 年 108 人,11~20 年 73 人,21 年及以上 47 人。

### 4.2 测量工具

(1)工作重塑。与研究 1 相同,采用 Leana 等(2009)开发的量表来测量员工的工作重塑行为,该量表包括 4 条题项。代表性题项如“我引入新的方式来改进我的工作”。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.950。

(2)工作不安全感。与研究 1 相同,采用 Mauno 等(2001)开发的量表来测量员工的工作不安全感,该量表包括 5 条题项。代表性题项如“我担心将来会被解雇”。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.885。

(3) 职业认同和组织认同。与研究 1 相同, 采用 Mael 和 Ashforth (1992) 开发的量表来测量员工职业认同和组织认同程度, 分别包括 6 条题项。在具体施测过程中根据实际的情景进行了适当调整, 职业认同的代表性题项如“我认为, 我所从事职业的成功也是我的成功”, 组织认同的代表性题项如“当有人称赞我所在的组织时, 我感觉就像称赞我自己一样”。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  值分别为 0.946 和 0.886。

(4) 工作投入。本研究采用 Schaufeli 等 (2019) 改编的量表来测量员工工作投入, 该量表包括 3 条题项。代表性题项如“我对我的工作充满热情”。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.946。

(5) 控制变量。以往研究认为一些人口统计学变量会影响员工工作投入 (Hakanen & Peeters, 2015), 因此本研究将可能对工作投入产生影响的变量作为控制变量, 包括员工的性别、年龄、学历和任职时间。

### 4.3 研究结果

本研究主要采用 Mplus 8.0 软件对整体模型进行全模型分析, 通过以下三个步骤对模型进行验证: 首先, 本研究在验证性因子分析的基础上, 检验变量间的区分效度和共同方法偏差问题; 其次, 进行描述性统计分析和相关分析; 最后, 对整体模型中涉及的全部研究假设进行检验, 即依次检验工作不安全感的调节作用、职业认同和组织认同对员工工作投入的直接作用以及有中介的调节作用。

#### 4.3.1 共同方法偏差分析

为检验共同方法偏差问题, 本研究首先进行 Harman 单因素检验, 对 5 个变量进行未旋转的探索性因子分析, 结果共析出了 5 个因子, 累计方差解释率为 76.706%, 第一个因子解释了 28.901% 的方差解释率, 低于 40% 的建议值 (汤丹丹等, 2020; Podsakoff et al., 1986)。

另外, 本研究还利用对非可测潜在方法因子进行控制的方法来检验共同方法偏差, 即在五因子模型基础之上加入一个共同方法因子, 并将所有观测变量加载在潜在方法因子上。结果发现, 进行以上操作的模型无法在 Mplus 完成拟合, 这表明带有共同方法因子的因子结构没有显著改变其拟合程度, 说明本研究不存在严重的共同方法偏差问题。

#### 4.3.2 验证性统计分析

通过验证性因子分析, 评估了 5 个主要变量 (工作重塑、工作不安全感、职业认同、组织认同和工作投入) 之间的区分效度。由于职业认同和组织认同的题项过多, 采用平衡法将这两个变量的题项进行打包, 打包后职业认同和组织认同的题项数量分别为 3 个。由表 1 可知, 五因子模型的拟合指标最好 ( $\chi^2/df = 34.764$ , CFI = 0.937, TLI = 0.923, RMSEA = 0.090, SRMR = 0.042)。结果表明, 本研究模型中的 5 个变量的测量结果具有良好的区分效度。

表 1 验证性因子分析					
模 型	$\chi^2/\text{df}$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
五因子模型：JC, JI, PI, OI, WE	34.764	0.937	0.923	0.090	0.042
四因子模型：JC+JI, PI, OI, WE	34.764	0.780	0.739	0.166	0.148
三因子模型：JC+JI, PI+OI, WE	34.764	0.560	0.490	0.232	0.226
二因子模型：JC+JI, PI+OI+WE	24.966	0.378	0.290	0.273	0.256
单因子模型：JC+JI+PI+OI+WE	27.622	0.304	0.212	0.288	0.232

注：JC 表示工作重塑，JI 表示工作不安全感，PI 表示职业认同，OI 表示组织认同，WE 表示工作投入。

4.3.3 描述性统计分析

表 2 呈现了各变量的均值、标准差和相关系数。如表 2 所示，工作重塑与职业认同( $r=0.388$ ,  $p<0.01$ )呈显著正相关，工作重塑与组织认同( $r=-0.213$ ,  $p<0.01$ )呈显著负相关，职业认同与工作投入呈显著正相关( $r=0.464$ ,  $p<0.01$ )，组织认同与工作投入呈显著正相关( $r=0.249$ ,  $p<0.01$ )。此外，工作重塑与工作投入整体呈正相关( $r=0.25$ ,  $p<0.01$ )。因此，本研究的中介效应假设得到了初步的支持。

表 2 变量的均值、标准差和相关系数									
变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别	1								
2. 年龄	-0.004	1							
3. 学历	0.078	-0.016	1						
4. 任职时间	-0.038	0.550**	0.020	1					
5. 工作重塑	0.022	0.008	-0.023	-0.037	1				
6. 职业认同	0.050	0.045	-0.046	-0.032	0.388**	1			
7. 组织认同	-0.013	-0.004	-0.005	0.052	-0.213**	-0.035	1		
8. 工作不安全感	-0.032	0.022	-0.008	-0.019	-0.124*	-0.193**	0.129*	1	
9. 工作投入	0.072	-0.001	0.010	0.046	0.250**	0.464**	0.249**	0.072	1
10. 均值	1.477	2.835	3.517	2.231	2.171	2.788	2.225	3.426	2.395
11. 标准差	0.520	1.253	1.031	1.026	0.982	0.843	0.721	0.648	0.887

注：N=321；性别：1=男性，2=女性；年龄：1=25 岁及以下，2=26~30 岁，3=31~40 岁，4=41~50 岁，5=51 岁及以上；受教育程度：1=初中及以下，2=高中或中专，3=大专，4=本科，5=研究生及以上；任职时间：1=5 年及以下，2=6~10 年，3=11~20 年，4=21 年及以上；\*代表  $p<0.05$ ，\*\*代表  $p<0.01$ ，后同。



#### 4.3.4 假设检验

为检验在不同程度的工作不安全感情境中进行工作重塑后的员工对于职业认同和组织认同的反应不同, 本研究采用 Mplus8.0 构建了一个调节效应的结构方程模型。在控制了员工的性别、年龄等变量之后, 工作不安全感分别取高低值时的调节作用结果见表 3。

检验结果显示工作重塑和工作不安全感的交互项对职业认同的负向影响显著( $\beta = -0.204, p < 0.01$ )。在低工作不安全感的条件下, 工作重塑和职业认同之间的正向关系较强( $\beta = 0.441$ , 95%置信区间[0.326, 0.556]);而在高工作不安全感的条件下, 工作重塑和职业认同之间的正向关系有所减弱( $\beta = 0.176$ , 95%置信区间[0.058, 0.294]), 并且高低工作不安全感条件下二者的差异显著( $\beta = -0.265$ , 95%置信区间[-0.424, -0.105])。因此, 假设 H1 得到支持, 即工作不安全感在工作重塑对员工职业认同的影响中发挥着重要的调节作用, 具体而言, 工作不安全感越低, 工作重塑对于员工职业认同的正面影响越强。

表 3 调节效应分析结果(抽样 5000 次)

作用关系	工作重塑×工作不安全感→职业认同	
	调节效应	95% 置信区间
高工作不安全感(Mean +1 SD)	0.176 **	[0.058, 0.294]
低工作不安全感(Mean -1 SD)	0.441 **	[0.326, 0.556]
高低差异	-0.265 **	[-0.424, -0.105]
作用关系	工作重塑×工作不安全感→组织认同	
	调节效应	95% 置信区间
高工作不安全感(Mean +1 SD)	-0.289 **	[-0.396, -0.181]
低工作不安全感(Mean -1 SD)	-0.009	[-0.113, 0.096]
高低差异	-0.280 **	[-0.426, -0.135]

注: 低工作不安全感是均值-1 个标准差, 高工作不安全感是均值+1 个标准差。

类似地, 检验结果指出工作重塑和工作不安全感的交互项对组织认同的正向影响显著( $\beta = -0.216, p < 0.001$ )。如表 3 所示, 在低工作不安全感的条件下, 工作重塑和组织认同之间的负向关系较弱且不显著( $\beta = -0.009$ , 95%置信区间[-0.113, 0.096]);而在高工作不安全感的条件下, 工作重塑和组织认同之间的负向关系较强且显著( $\beta = -0.289$ , 95%置信区间[-0.396, -0.181]), 并且高低工作不安全感条件下, 两者差异显著( $\beta = -0.280$ , 95%置信区间[-0.426, -0.135])。因此, 假设 H2 得到支持, 即工作不安全感在工作重塑对员工组织认同的影响中发挥着重要的调节作用, 具体而言, 工作不安全感越高, 工作重塑对员工组织认同的负面影响越强。

为进一步直观地反映研究假设中提出的交互效应, 本研究绘制了工作不安全感分别在高于和低于一个标准差下的交互效应(见图 2 和图 3)。

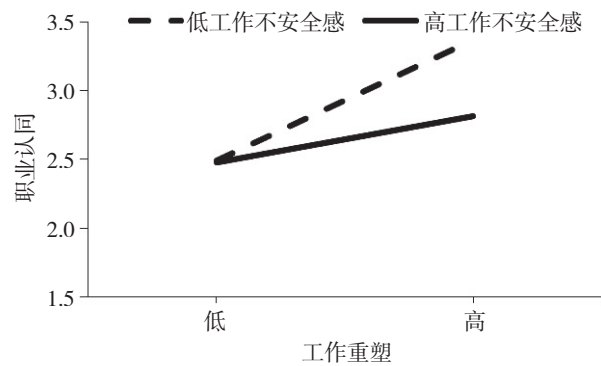


图 2 工作不安全感对工作重塑与职业认同之间关系的调节效应图

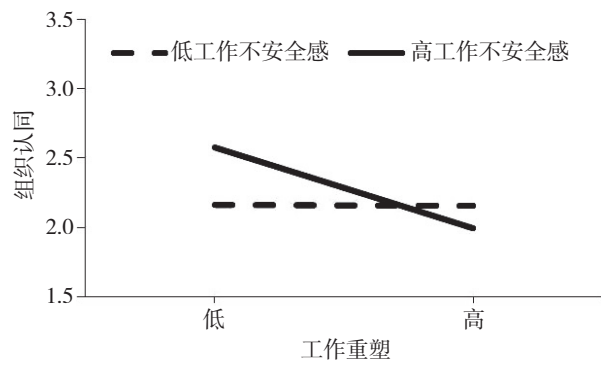


图 3 工作不安全感对工作重塑与组织认同之间关系的调节效应图

全模型检验结果表明，在低工作不安全感的条件下，工作重塑和工作投入之间的正向关系较强且显著( $\beta=0.278$ ，95%置信区间[0.147，0.410])；而在高工作不安全感的条件下，工作重塑和工作投入之间的关系较弱且不显著( $\beta=-0.002$ ，95%置信区间[-0.128，0.124])，即工作不安全感能有效调节工作重塑和工作投入之间的关系( $\beta=-0.322$ ， $p<0.01$ )。实证研究结果进一步表明，工作不安全感是影响员工工作重塑作用后果的重要情境因素。

为验证职业认同和组织认同分别对员工工作投入的影响，本研究采用 Mplus8.0 软件分别计算了其直接作用系数的估计结果。在控制了员工的性别、年龄等变量之后，产生较高职业认同的员工会使其工作投入提高( $\beta=0.401$ ，95%置信区间[0.300，0.502]不包含 0)，假设 H3 得到支持，即职业认同正向影响员工工作投入；产生较高组织认同的员工也会使得其工作投入得到提升( $\beta=0.296$ ，95%置信区间[0.184，0.408]不包含 0)，假设 H4 得到支持，即组织认同正向影响员工工作投入。

为检验后续的研究假设，本研究进行有中介的调节检验，结果如表 4 所示。在低工作不安全感的条件下，工作重塑通过职业认同对工作投入的间接效应为 0.177，95%置信区间[0.113，0.241] (不包含 0)；在高工作不安全感的条件下，工作重塑通过职业认同对工作投入的间接效应为 0.071，95%置信区间[0.020，0.121] (不包含 0)，且高工作不安全感情境中职业认同的间接效应显著小于低工作不安全感情境(两者差距效应值为-0.106，95%置信区间[-0.176，-0.037]，不包含 0)。因此，假设 H5 得到支持，即工作不安全感在工作重塑通过员工职业认同间接影响工作投入中发挥着调

节作用。具体而言, 工作不安全感越低, 这种间接影响越强。

表 4 有中介的调节效应分析结果(抽样 5000 次)

效应类型		效应量	标准误	95%置信区间
有中介的调节效应: 工作重塑×工作不安全感→职业认同→员工工作投入	高工作不安全感(Mean +1 SD)	0.071 **	0.026	[0.020, 0.121]
	低工作不安全感(Mean -1 SD)	0.177 **	0.033	[0.113, 0.241]
	效应差异	-0.106 **	0.035	[-0.176, -0.037]
有中介的调节效应: 工作重塑×工作不安全感→组织认同→员工工作投入	高工作不安全感(Mean +1 SD)	-0.086 **	0.023	[-0.131, -0.040]
	低工作不安全感(Mean -1 SD)	-0.003	0.016	[-0.033, 0.028]
	效应差异	-0.083 **	-0.027	[-0.136, -0.030]

注: N=321; 低工作不安全感是均值-1 个标准差, 高工作不安全感是均值+1 个标准差。

如表 4 所示, 在低工作不安全感的条件下, 工作重塑通过组织认同对工作投入的间接效应为-0.003, 95%置信区间[-0.033, 0.028](包含 0); 在高工作不安全感的条件下, 工作重塑通过组织认同对工作投入的间接效应为-0.086, 95%置信区间[-0.131, -0.040](不包含 0); 此外, 工作不安全感在高水平和低水平时, 组织认同的中介效应差异显著, 效应值为-0.083, 95%置信区间[-0.136, -0.030](不包含 0)。因此, 假设 H6 得到支持, 即工作不安全感在工作重塑通过员工组织认同间接影响工作投入中发挥着调节作用。具体而言, 工作不安全感越高, 这种间接影响越强。

5. 结论与讨论

5.1 主要结论

鉴于工作重塑与工作投入之间关系的讨论还未达成一致, 急需突破从单方面角度(积极或消极)探讨工作重塑与工作投入关系的局限, 以全面、辩证的视角看待工作重塑对工作投入的影响。本研究基于社会认同理论, 引入工作不安全感这一工作中常见的情境变量, 分析工作重塑对工作投入的双刃剑效应。研究发现: (1)工作不安全感显著调节工作重塑对员工职业认同的影响, 具体而言, 工作不安全感越低, 工作重塑对员工职业认同的正向影响越强, 从而提高工作投入; (2)工作不安全感显著调节工作重塑对员工组织认同的影响, 具体而言, 工作不安全感越强, 工作重塑对员工组织认同的负面影响越强, 从而降低工作投入。总而言之, 工作不安全感在工作重塑对员工职业认同和组织认同的影响中发挥着重要的调节作用, 以上研究结论有助于辩证地理解工作重塑行为, 为组织有效进行工作重塑干预提供有益启发。

5.2 理论贡献

本研究在现有工作重塑和工作投入的文献基础之上, 基于社会认同理论, 主要考察了不同程度

的工作不安全感情境中,员工在经历工作重塑之后的不同作用机制及不同的工作投入,相关理论贡献主要体现在以下几个方面:

第一,本研究基于社会认同理论,拓展了工作重塑的研究视角。已有的研究大多基于资源保存、自我决定理论从资源和动机的视角考察工作重塑对员工工作投入的影响,忽视了员工不同认同类型的重要作用。社会认同理论能够较清晰地解释个体在特定社会环境中对职业和组织的自我概念及后续行为表现,有助于揭示个体员工状态的内在塑造过程产生的积极和消极作用(Tajfel & Turner, 1986)。本研究基于社会认同理论,发现在不同程度的工作不安全感情境中,工作重塑引发员工认同感变化的潜在积极和消极作用。这一研究发现拓展了工作重塑的研究视角,为更加全面地探索工作重塑的影响、补充和丰富工作重塑消极面研究提供了帮助。

第二,本研究引入工作不安全感这一调节变量,探讨员工工作重塑影响工作投入的双刃剑效应,有助于解决以往研究关于工作重塑与工作投入之间关系的矛盾,全面、辩证地看待工作重塑对员工工作投入的影响。正如 Wrzesniewski 和 Dutton(2001)所言,对组织而言,工作重塑并无好坏之分。在现有的研究中,学者们往往单方面考虑工作重塑对工作投入的积极影响(Tims et al., 2015),也有少数的研究发现工作重塑与工作投入负向相关或者无关(Bakker et al., 2016)。在当今外部环境充满不确定性、人工智能蓬勃发展的大背景下,工作保障是大部分面临工作环境威胁的员工最关心的问题(Chhabra & Pandey, 2023)。工作不安全感作为一种极易被员工察觉的工作感受,与快速变革的工作情境密切相关(Wang et al., 2022)。根据社会认同理论的观点,个体所处的情境会影响个体的社会认同和后续的行为态度(Hogg & Rei, 2006)。引入工作不安全感这一变量有助于更好地理解在不确定性环境下工作重塑通过员工职业认同和组织认同对工作投入的影响,更全面地探索工作重塑如何作用于工作投入的过程机制。本研究的结论有力回应了工作重塑与工作投入之间关系的矛盾争议,突破了从单一角度(积极或消极)验证工作重塑与工作投入关系的局限,有助于全面、辩证地探索工作重塑的影响效应。

第三,本文以组织认同和职业认同这两个与社会认同理论高度相关的中介变量来考察其在工作重塑与工作投入关系中的作用,不仅丰富了工作重塑的影响路径,也有力地回应了过往研究中关于职业认同和组织认同之间存在不一致效应的假设。在以往的研究中,组织认同和职业认同的影响因素、影响后果并非完全一致(Van Maanen & Barley, 1984)。本文的研究结论有力地回应了这一点。基于社会认同理论,本文验证了工作重塑在不同程度的工作不安全感情境中对员工的职业认同和组织认同会产生不一致的影响。

### 5.3 管理启示

本研究对管理实践也具有一定的启示:

第一,组织应该注意营造合作友好的安全氛围,及时预防工作不安全感对员工产生消极影响。研究结果发现,在低工作不安全感情境下,职业认同的正向中介作用更强,而在高工作不安全感情境中,组织认同的负向中介作用更强。因此,在低工作不安全感情境中,两条路径的总体效应为正,这也是组织所期望的。因此在内外部环境变化的时候,组织应及时关注员工的心理变化,营造友好



合作的氛围,定期与员工沟通近期工作状态和职业发展,缓解员工工作不安全感,有助于加强工作重塑对员工职业认同的正向影响,防止员工过度关注维护工作的稳定性和可持续性而加强工作重塑对员工组织认同的负向影响。

第二,组织应该及时关注经历工作重塑员工的内在心理需求,关心其内心真正的需求、愿景、目标等。工作重塑对组织而言并非一直是有益的行为,本研究证实,在高工作不安全感情境中,经历工作重塑的员工会通过降低组织认同减少工作投入。尤其是在当今这个充满不确定性的时代,员工所面临的生存压力愈加沉重,对于工作不安全感的感受日益深刻。获得员工的组织认同对于组织的长期发展和人才储备有着举足轻重的作用。因此,组织应该及时关心经历工作重塑的员工,多了解人才的真正需求,必要的时候及时进行工作重塑干预,防止员工对组织的认同降低,从而失去人才。此外,组织也可以有意识地培训员工面对危机和不确定事件时保持韧性,做到相信组织和管理者,与组织共进退,减少不安全感。

第三,组织可以制定切实有效的激励措施,鼓励和帮助人才进行职业规划,激励人才施展才能,增加人才对组织的归属感。组织可以针对工作重塑的人才制定有针对性的激励措施,如升职、加薪、留岗深造、股权分红等,鼓励和帮助经历工作重塑的人才对职业进行更清晰的规划,激励其在组织中施展才能,使得人才对自身职业和所属组织产生认同感而增加工作投入。另外,组织在员工培训中,不仅应当正确地宣传企业文化、愿景、使命,还应当听取员工个人的需求,适当地做出调整,做到“海纳百川有容乃大”。对经历工作重塑的员工给予更多的重视和关心,从满足内心需求到引导员工对职业和组织的认同。

## 5.4 局限与展望

为提升研究的内部效度和外部效度,本研究采用了多种研究设计(情境实验和问卷调查),但本研究仍然存在一定的局限性,希望在以后的研究中加以完善。

(1)为尽可能减少共同方法偏差对研究结果带来的影响,本研究对问卷题目的描述进行了反复斟酌和修正,使其尽可能与被试所处的真实的工作环境贴合,同时在收集数据时采用了三阶段间隔时间段的方法,但是由于所有的变量测量均采用自我报告的方式,可能会存在同源方法偏差的问题,对变量之间因果关系的推断产生影响。未来的研究可尝试自评与他评结合、配对、大样本等方式的研究设计或者采用实验法进一步检验,以更准确地探索各变量的因果关系。

(2)本研究从理论上发现,职业认同和组织认同在工作重塑和工作投入之间起着重要的中介作用。然而,员工工作重塑和工作投入之间的中介关系除社会认同路径以外,可能还存在其他的路径,如认知机制、归因机制和情绪机制等。未来的研究可尝试探索其他中介路径,全面探究工作重塑影响员工工作投入的作用机制。

(3)为了初步探究工作不安全感的调节作用,本文设计了一个情境预实验,为工作不安全感在工作重塑对员工职业认同和组织认同影响中的潜在调节作用提供了初步的证据。然而,从实验操纵的过程来看,还可能存在调节变量影响自变量的情况,并且没有完全验证因果关系。未来的研究可进一步设计完整的2(自变量:高工作重塑 vs. 低工作重塑)×2(调节变量:高工作不安全感 vs. 低工作

不安全感)的组间实验,以更加严谨地验证因果关系。

(4)本研究仅探讨了工作重塑对员工自身工作状态的潜在的积极和消极影响及其边界条件,但对上司、下属、所在团队的整体影响未予以考虑。而作为组织情境中的个体,主管和同事也是工作重塑的主要实施者和参与者,不同角色的差异可能影响个体对工作重塑的认知与判断,员工对不同来源(主管或同事)的工作重塑行为的动机及行为反应可能与本研究所探讨的社会认同视角的作用机制存在差异。在未来研究中可以进一步挖掘工作重塑对于不同角色的多方面影响,从而更完整地刻画出工作重塑这一行为的丰富后果。

## ◎ 参考文献

- [1] 蔡文著,周南.悖论式领导如何影响员工创造力[J].当代财经,2022(9).
- [2] 陈军,张韵君.基于小红书案例的创业企业微创新实现过程及机制[J].浙江树人大学学报,2023,23(1).
- [3] 陈文春,张义明,陈桂生.从职业认同到工作投入:公共服务动机的中介作用与自我效能感的调节作用[J].中国人力资源开发,2018,35(2).
- [4] 崔敏杰,王欣悦,祁龙,苑曙光,刘炯,张璐.员工越轨创新行为:研究框架与未来展望[J].科学管理研究,2023,41(6).
- [5] 汤丹丹,温忠麟.共同方法偏差检验:问题与建议[J].心理科学,2020,43(1).
- [6] 张成岗,韩心荷.企业数字化转型的多重技术动力机制分析[J].济南大学学报(社会科学版),2023,33(1).
- [7] 朱永跃,马苗慧.特质正念对制造业员工主动创新行为的影响——职业认同与工作旺盛感的中介效应[J].科技进步与对策,2023,40(17).
- [8] Akkermans, J., Tims, M. Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting[J]. Applied Psychology, 2017, 66(1).
- [9] Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. "How can you do it?": Dirty work and the challenge of constructing a positive identity[J]. Academy of Management Review, 1999, 24(3).
- [10] Ashforth, B. E., Mael, F. Social identity theory and the organization[J]. Academy of Management Review, 1989, 14(1).
- [11] Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., Sanz Vergel, A. I. Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement[J]. Human Relations, 2016, 69(1).
- [12] Bakker, A. B., Tims, M., Derks, D. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement[J]. Human Relations, 2012, 65(10).
- [13] Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A. Job crafting and meaningful work[R]//In Dik, B. J., Byrne, Z. S., Steger, M. F. (Eds.). Purpose and meaning in the workplace. American Psychological Association, 2013.
- [14] Chhabra, B., Pandey, P. Job insecurity as a barrier to thriving during COVID-19 pandemic: A

- moderated mediation model of knowledge hiding and benevolent leadership[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2023, 27 (3).
- [15] Christian, M. S., Garza, A. S., Slaughter, J. E. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance[J]. *Personnel Psychology*, 2011, 64 (1).
- [16] Dong, Y., Zhang, L., Wang, H. J., et al. Why is crafting the job associated with less prosocial reactions and more social undermining? The role of feelings of relative deprivation and zero-sum mindset [J]. *Journal of Business Ethics*, 2023, 184 (1).
- [17] Dubbelt, L., Demerouti, E., Rispens, S. The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: Longitudinal and quasi-experimental evidence [J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2019, 28 (3).
- [18] Festinger, L. A theory of social comparison processes[J]. *Human Relations*, 1954, 7 (2).
- [19] Fong, C. Y. M., Tims, M., Khapova, S. N. Coworker responses to job crafting: Implications for willingness to cooperate and conflict[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2022, 138 (9).
- [20] Fuller, A., Unwin, L. Job crafting and identity in low-grade work: How hospital porters redefine the value of their work and expertise[J]. *Vocations and Learning*, 2017, 10 (3).
- [21] Giunchi, M., Emanuel, F., Chambel, M. J., et al. Job insecurity, workload and job exhaustion in temporary agency workers (TAWs) gender differences[J]. *Career Development International*, 2016, 21 (1).
- [22] Gomes, J. F. S., Marques, T., Cabral, C. Responsible leadership, organizational commitment, and work engagement: The mediator role of organizational identification[J]. *Nonprofit Management and Leadership*, 2022, 33 (1).
- [23] Grant, A. M., Ashford, S. J. The dynamics of proactivity at work [J]. *Research in Organizational Behavior*, 2008, 28 (1).
- [24] Grant, A. M., Parker, S. K. 7 redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives[J]. *Academy of Management Annals*, 2009, 3 (1).
- [25] Hakanen, J., Peeters, M. How do work engagement, workaholism, and the work-to-family interface affect each other? A 7-year follow-up study[J]. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 2015, 57 (6).
- [26] Harvey, P., Harris, K. J. Frustration-based outcomes of entitlement and the influence of supervisor communication[J]. *Human Relations*, 2010, 63 (11).
- [27] Hekman, D. R., Bigley, G. A., Steensma, H. K., et al. Combined effects of organizational and professional identification on the reciprocity dynamic for professional employees [J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52 (3).
- [28] Hekman, D. R., Steensma, H. K., Bigley, G. A., et al. Effects of organizational and professional identification on the relationship between administrators' social influence and professional employees' adoption of new work behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94 (5).

- 
- [29]Hogg, M. A., Reid, S. A. Social identity, self-categorization, and the communication of group norms [J]. *Communication Theory*, 2006, 16 (1).
- [30]Hood, E. The dark side of job crafting: Exploring the implications of job crafting in the hidden realm [C]. *Academy of Management Proceedings*, Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2019.
- [31]Hur, W. M., Shin, Y., Rhee, S. Y., et al. Organizational virtuousness perceptions and task crafting: The mediating roles of organizational identification and work engagement [J]. *Career Development International*, 2017, 22 (4).
- [32]Jeanson, S., Michinov, E. What is the key to researchers' job satisfaction? one response is professional identification mediated by work engagement[J]. *Current Psychology*, 2020, 39 (2).
- [33]Jiang, L., Xu, X., Wang, H. J. A resources-demands approach to sources of job insecurity: A multilevel meta-analytic investigation[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2021, 26 (2).
- [34]Leana, C., Appelbaum, E., Shevchuk, I. Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting[J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52 (6).
- [35]Mael, F., Ashforth, B. E. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1992, 13 (2).
- [36]Mauno, S., Leskinen, E., Kinnunen, U. Multi-wave, multi-variable models of job insecurity: Applying different scales in studying the stability of job insecurity [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2001, 22 (8).
- [37]Podsakoff, P. M., Organ, D. W. Self-reports in organizational research: Problems and prospects[J]. *Journal of Management*, 1986, 12 (4).
- [38]Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., et al. The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach[J]. *Journal of Happiness Studies*, 2002, 3 (1).
- [39]Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., et al. An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries[J]. *European Journal of Psychological Assessment*, 2019, 35 (4).
- [40]Shoss, M. K. Job insecurity: An integrative review and agenda for future research [J]. *Journal of Management*, 2017, 43 (6).
- [41]Sverke, M., Hellgren, J. The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium[J]. *Applied Psychology*, 2002, 51 (1).
- [42]Tajfel, H., Turner, J. C. The social identity theory of intergroup behavior[J]. *Psychology of Intergroup Relations*, 1986, 13 (3).
- [43]Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. Job crafting and job performance: A longitudinal study [J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2015, 24 (6).
- [44]Tims, M., Twemlow, M., Fong, C. Y. M. A state-of-the-art overview of job-crafting research: Current



- trends and future research directions[J]. Career Development International, 2022, 27 (1).
- [45] Van Dick, R., Wagner, U. Social identification among school teachers: Dimensions, foci, and correlates[J]. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2002, 11 (2).
- [46] Van Maanen, J., Barley, S. R. Occupational communities: Culture and control in organizations[J]. Research in Organizational Behavior, 1984, 6 (1).
- [47] Walk, M., Peterson, E. Volunteers as active shapers of their work: The role of job crafting in volunteer satisfaction and organizational identification[J]. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 2023, 34 (2).
- [48] Wang, D., Weng, Q., Kiani, A., et al. Job insecurity and unethical pro-organizational behavior: The joint moderating effects of moral identity and proactive personality[J]. Personality and Individual Differences, 2022, 195 (9).
- [49] Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work[J]. Academy of Management Review, 2001, 26 (2).

### Research on the Influence of Job Crafting on Work Engagement: From the Perspective of Social Identity Theory

Zhan Xiaojun<sup>1</sup> Zhang Xixia<sup>1</sup> Luo Wenhao<sup>2</sup> Zhao Xiaoting<sup>1</sup>

(1 School of Business Administration, Jiangxi University of Finance and Economics, Nanchang, 330013;

2 School of Economics and Management, North China University of Technology, Beijing, 100144)

**Abstract:** Job crafting is an active work behavior of employees, and the research on its consequences has always been a topic of concern in the academic community. However, the existing research on the relationship between work crafting and work engagement has not reached a consensus, ignoring the boundary role of work environment factors. It is urgent to break through the limitations of one-sided perspective. Based on social identity theory, this paper introduces job insecurity as a situational variable to investigate the double-edged-sword effect of job crafting on work engagement through a situational experiment and a comprehensive model survey. The results show that, on the one hand, the lower the job insecurity, the more positive impact of job crafting on professional identification, so as to improve work engagement; on the other hand, the stronger the job insecurity, the stronger the negative impact of job crafting on employees' organizational identification, thus reducing work engagement. This paper is helpful to dialectically understand job crafting behavior and provide useful inspiration for organizations to effectively implement job crafting intervention in practice.

**Key words:** Job crafting; Job insecurity; Professional identification; Organizational identification; Work engagement

专业主编: 杜旌