

**本科生毕业设计[论文]**

**组织变革感知对工作重塑的影响研究**

|  |  |
| --- | --- |
| 院 系 | **管理学院** |
| 专业班级 | **工商管理201801班** |
| 姓 名 | **詹沁妍** |
| 学 号 | **U201815921** |
| 指导教师 | **王海江 副教授** |

2022年5月8日

**学位论文原创性声明**

本人郑重声明：所呈交的论文是本人在导师的指导下独立进行研究所取得的研究成果。除了文中特别加以标注引用的内容外，本论文不包括任何其他个人或集体已经发表或撰写的成果作品。本人完全意识到本声明的法律后果由本人承担。

作者签名： 年 月 日

**学位论文版权使用授权书**

本学位论文作者完全了解学校有关保障、使用学位论文的规定，同意学校保留并向有关学位论文管理部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权省级优秀学士论文评选机构将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

本学位论文属于 1、保密囗，在 年解密后适用本授权书

2、不保密囗 。

（请在以上相应方框内打“√”）

作者签名： 年 月 日

导师签名： 年 月 日

**摘 要**

随着商业环境更加动态化和复杂化，中国企业特别是互联网企业不断发展，面对市场的要求不断进行组织变革，包括战略调整、业务变动和人力资源的变化。为了更好的发展，组织变革成为了许多企业保持生存的重要方式，频繁的变革使得组织变革相关领域引起了学者们的广泛关注。同时，工作重塑在近几年来也受到研究者们的广泛关注。因此，随着组织变革情境的发生，员工对组织变革的感知是否会影响工作重塑的产生作为本篇论文关注的议题。

本论文首先对组织变革感知、适应意愿、人-组织价值观匹配和工作重塑已有研究进行回顾，在此基础上从个人主动性理论和社会认同理论等视角出发构建理论模型、提出假设，通过问卷调研、回归分析等方式对研究假设进行检验。

最后，以151名员工为研究样本，结果显示:对于适应意愿较高的员工，组织变革感知对员工工作重塑有显著正向影响，人-组织价值观匹配正向调节组织变革感知对适应意愿的作用，从而间接影响适应意愿的中介作用。该研究结论对于组织变革、员工工作重塑的理论和实践均具有积极的借鉴与启示。

关键词:工作重塑；组织变革感知；适应意愿；人-组织价值观匹配

**Abstract**

As the business environment becomes more dynamic and complex, Chinese companies, especially Internet companies, continue to evolve and undergo organizational change in the face of market demands, including strategic adjustments and changes in human resources. Organizational change has become an important way for many companies to stay afloat for better development, and frequent changes have led to a wide range of scholarly interest in the field of organizational change. At the same time, job crafting has also received a lot of attention from researchers in recent years. Therefore, this thesis focuses on whether employees' perceptions of organizational change affect the job crafting as organizational change occur.

This thesis begins with a review of existing research on perceptions of organizational change, willingness to adapt, person-organization value fit and job crafting, and builds a theoretical model and proposes hypotheses from the perspectives of individual initiative theory and social identity theory.

We used the questionnaire to collect data from 151 employees, the results showed that: for employees with high willingness to adapt, perception of organizational change has a significant positive effect on job crafting; person-organization value fit positively moderates the effect of perception of organizational change on willingness to adapt, which indirectly affects the mediating effect of willingness to adapt. The conclusion of study has positive reference and inspiration for the theory and practice of the management of organizational change and job crafting.

**Key words:** Job crafting; Perception of organizational change; Willingness to adapt; Person-organization values fit

**目 录**

**摘要** Ⅰ

**Abstract** Ⅱ

**1 绪论** 1

1.1 背景 1

1.2 研究目的与意义 1

1.3 国内外研究现状 2

1.4 发展趋势 3

1.5 论文研究思路 4

1.6 技术路线 4

**2 文献回顾** 6

2.1 组织变革感知 6

2.2 适应意愿 7

2.3 人-组织价值观匹配 8

2.4 工作重塑 10

**3 研究假设** 13

3.1 理论基础 13

3.2 组织变革感知对工作重塑的影响 15

3.3 适应意愿的中介作用 16

3.4 人-组织价值观匹配的调节作用 17

**4 研究设计** 19

4.1 样本情况及问卷收集 19

4.2 研究工具 20

4.3 统计分析 21

**5 研究结果** 22

5.1 信效度分析 22

5.2 描述性统计 23

5.3 假设性检验 23

**6 结论与讨论** 27

6.1 结论 27

6.2 讨论 28

6.3 研究局限与研究展望 30

6.4 总结 31

**致谢** 33

**参考文献** 35

**附录 调查问卷** 38

**1 绪论**

**1.1 背景**

随着21世纪互联网的高速发展，我们正处于不断快速变革的国际环境中，工业4.0的变革在世界各范围内如火如荼的展开。中国互联网行业短短20年内的飞速发展，使得企业内外部经营环境的动态性与竞争性不断增加，企业内部的管理与经营策略为适应市场的变化也是日新月异，寻求长期的动态变化和持续的创新。其中，互联网企业以及高新技术企业由于其所在行业高速发展、竞争激烈的特殊性，企业的变革速度以及频率都远远高于传统企业。

该论文背景以及研究对象源自于2021年教育行业“双减”背景中受影响的诸多互联网、教育公司，由此引申思考组织变革时期人力资源相应的变化。2020年在新冠疫情的催化下，疫情将教学场景从线下强制转换为线上，许多互联网公司认为行业正处在风口，纷纷加速入局在线教育赛道、大力投入，想要实现新的商业机会。但在2021年7月国家出台了一项减轻义务教育阶段学生作业及校外培训负担的意见书，简称“双减”政策。“双减”政策的出台无疑给众多互联网教育企业带来噩耗。相关企业直接停止相关课程业务，急需寻求新的战略变革机会。阿里巴巴的创始人马云曾说过“10年内阿里巴巴未必会存在，可能3年就不存在了；二是教育永远会在，但新东方未必在”。此次的“双减”政策对互联网教育企业的打击无疑是一次最好的印证。

但其实，行业整体的剧变、企业战略的急转在互联网行业中早已司空见惯，短短20年行业已实现多次大变革。外部环境的变化使得互联网企业内部战略寻求不断的变化，人力资源的战略也会随之变革：组织形式的变化、人员数量的变更、岗位职责的更改……上至宏观的企业文化、公司架构，下至人员变更、职责变化，组织变革的变化无疑会影响内部人力资源的变化。与此同时，员工对待变革做出的反应与行为也是我们需要关注的议题，例如抵制变革、离开组织还是进行及时的自我调整适应变革，把握变革带给员工的影响才能让人力资源赋能组织变革，从而带给组织积极的影响。

**1.2 研究目的与意义**

本文以变革时期的互联网企业和员工为研究对象，探究组织变革感知(perceptions of organizational change) 为自变量对工作重塑 (job crafting) 的影响。组织变革时期人力资源情况会产生相应的变化：公司要求内部员工根据组织变革的要求进行岗位调整、职责变更、方法重塑，促进和培养员工的有益行为，将人力资源变革赋能企业战略，因此企业应该引导员工进行工作重塑以便适应变化以便帮助企业过渡变革时期。

同时，组织变革也会对个体带来影响：组织变革作为一种职业震荡 (Seiber et al., 2013) 会使个体思考这些变化对自身职业发展的影响。组织变革这一情境因素会对个体的职业发展有直接的影响，但先前的研究较少对这一领域进行探索。员工的工作重塑行为能够帮助他们更好地做出改变以提升自己的工作能力、改善工作环境以及获取更多的资源；现有的研究较少涉及组织层面情境因素对于员工重塑影响的实证研究，多为个体因素，其中组织因素多数为探究组织支持感 (Kim, Im, Qu, 2018) 、组织反馈 (Tims et al., 2010) 等自变量对于工作重塑的影响，因此本研究所探究的问题有利于丰富工作重塑领域的实证研究，探究员工在组织变革中影响工作重塑的因素并提供积极的管理启示。

当今时代背景下，组织变革早已是企业发展途中难以回避的议题，现有的许多研究都证明了组织变革会直接影响员工的行为，因此探讨组织变革这一情境给员工造成什么影响将具有不可否认的意义。同时，本研究还探究此过程中个体特征因素和内外部环境驱动因素的双重作用对工作重塑的影响。从现实出发通过对内外环境驱动因素（如人-组织价值观匹配）以及个体心理及行为特征的分析与测量，进而探究组织变革情境中员工工作重塑的前因变量，特别是“组织变革感知”这一较少研究涉及的自变量对工作重塑的影响研究。

其次采用了有调节作用的中介模型，强调了个体心理及行为特征以及内外环境驱动因素两个因素的共同作用，为工作重塑领域以及其他的个体特征变量研究提供了较好的借鉴意义。同时，许多工作重塑领域的综述性文章提出组织情境因素以及内外环境驱动因素对工作重塑的影响需要进一步验证，本研究进行了回应与探究，并且丰富了在中国情境下对工作重塑的实证研究，以得出普适性和有借鉴意义的结论。

**1.3 国内外研究现状**

目前，国内外学者对于工作重塑的研究主要分为两个方面。一为工作重塑的概念，即理论基础研究，以Tims, Bakker, Wrzesniewki 和 Berg为代表学者做出重大贡献。近几年来，工作重塑的概念得到了不断的完善和发展。在2019年Lichetenthaler 和 Fischbach利用了源于元分析的基于调节焦点理论，把工作重塑定义为具有防御性质的工作重塑和具有促进性质的工作重塑；国内学者（王颖等，2019；王桢，2020）在Tims对工作重塑研究的基础之上，又进一步丰富了团队工作重塑的理论模型。

二为工作重塑产生的影响，Tims等人在2016年证明了工作重塑对员工个人意义感的正向积极影响，Sakuraya在2017年实证分析得出工作重塑可以减缓心理压力的结论；同时国内学者王萍、张琦在2017年通过研究心理授权赋能的作用提出工作重塑对工作绩效提升的正向影响，2020年赵娅则论证了工作重塑对于员工创新行为的正向显著影响。

对于工作重塑的维度与测量，近年来也是不断在完善。从一开始的二维、三维，发展至四维、五维。三维的主要代表为Wrzesniewski 和 Dutton (2001) 提出的任务、关系、认知重塑以及Tims 和 Bakker (2010) 提出的寻求资源、寻求挑战以及减少需求。同时Tims等人在2012年又提出了一个四维量表，即：增添结构性工作资源、增添社会性工作资源、增添挑战性工作需求、降低妨碍性工作需求。

近年来，随着劳动力多样化、组织内外部环境的不确定性变化，工作重塑理论也在不断发展、完善，工作重塑的研究不仅利于员工个人，更是对组织发展具有很重要的管理意义。

**1.4 发展趋势**

随着科学技术的发展（人工智能、大数据等）、组织形式（平台型组织、远程办公等）的改变，组织新形态出现、变革性的技术工具出现使得新的管理问题不断浮现。根据新的组织形态以及工作方式，员工将如何进行工作重塑将是该领域的下一个研究方向，如员工的身份认知、工作资源的调动、职场关系的调整等等维度。

其次，工作重塑更多地停留在研究对个体和团队的影响，组织层面的分析较少。如不符合组织价值观的工作重塑行为也许有利于个体，但不一定对组织效率有正向的影响，同时，组织层面对于工作重塑行为的影响研究也比较欠缺，目前仅有组织支持感 (Kim et al., 2018) 以及组织反馈 (Tims et al., 2010) 等少数组织前因变量对于工作重塑的影响研究，诸如此类问题也将是未来工作重塑与整体组织相互影响的研究方向。因此，目前研究现状较少聚焦于组织层面等情境因素的影响作用，而组织变革情境中员工的组织变革感知也较少作为学者研究的切入点，在先前的研究中“组织变革感知”作为前因变量对工作重塑的影响也鲜有涉及。

**1.5 论文研究思路**

本研究采用实证研究方法，以量表调研和问卷形式，通过引入相关中介变量和调节变量，探究员工对组织变革感知对工作重塑的影响机制，并实证该机制中的因果关系，尝试提出管理意见。

分析组织变革感知对工作重塑的影响，可通过探讨中介变量和调节变量的影响效应，明确影响工作重塑的因素与条件。中介变量更注重的是个体内部因素在行为中的作用，员工组织变革感知在工作重塑影响的研究中，将员工适应的意愿作为中介变量，通过员工个体内部因素作用，形成对工作重塑行为的直接影响。适应意愿指的是员工在面临情形变化时做出改变自身个人因素（如知识、技能和能力）的行为的主观态度，在员工感知到组织变革后有适应企业和改变自身行为的需要，因此适应的意愿强弱将会影响员工是否会因此进行工作重塑。

进而针对的两个变量之间的关系而确定调节变量，例如，组织变革感知对适应意愿的影响中，调节变量包括了员工的满意度、员工对组织变革所体现出来的重视程度以及组织认同等等。员工对成功的渴望程度、成功的价值，均影响着自身的动机从而影响适应意愿，因此这也是该研究当中的调节变量。本文选取了人-组织价值观匹配程度作为调节变量，探究其在模型中的影响作用：若员工与组织价值观的匹配程度较高，则员工忠诚度也随之较高，所以更加愿意在留在公司适应变化，才可能在组织变革时期进行工作重塑。

因此，该论文研究员工对组织变革感知对工作重塑的影响，引入适应意愿为中介变量、人-企业价值观匹配程度为调节变量，探究该影响机制中的因果关系。

**1.6 技术路线**

本论文基于组织变革情境为出发点，研究员工进行工作重塑的前因变量等相关内容。为了完成这一目标，本文对组织变革以及变革感知进行探究，其次对工作重塑领域进行理论学习以及研究现状归纳，确定研究模型。在研究中，采取以下的研究思路：

1. 采用文献分析法，推导各变量之间的关系，提出假设并构建理论模型。
2. 根据理论假设，进行已有的量表回顾与选择，进而采用调查问卷法，编制问卷，进行数据收集。
3. 采用统计分析法，分析量表信度和效度，进行假设检验。

依据研究的内容与思路，形成本研究的技术路线图，如图1-1所示：

图1-1 技术路线图

组织变革感知通过什么路径、在什么时候影响工作重塑？

提出问题

相关文献综述

假设推论、提出假设以及模型构建

数据收集

理论基础梳理

分析问题

研究总结

研究结论，理论意义，管理实践意义，研究局限与展望

数据分析：

信效度分析、描述性统计、假设检验

研究设计：

样本数据、研究工具、统计方法

**2 文献回顾**

**2.1 组织变革感知**

**2.1.1 定义及相关研究**

Hannan 和 Freeman (1984) 将组织变革定义为企业打破原有结构的一种行为，这种行为会使组织产生新的结构以适应新的经营环境，Prahalad 和 Oosterveld (1999) 提出由于外部环境的变化与冲击，企业需要打破原有的模式，寻求新的机会，这一过程便是组织变革。而组织变革感知则指的是员工在经历组织变革时，对组织变革的感知程度。Rafferty等人 (2006) 提出个人在工作场所感知到的组织变革的主要方面有：变化的频率、变化的影响、变革的计划性，这些结构描述了组织变化的一般特征。他们的研究表明，个人可以感知和区分这三个变革特征，且个人对这三方面变化的看法与工作满意度和离职意图有着一定的关系。早在1990年，Mathieu 和 Zajac就已经提出将组织变革感知分为变革效益、员工福利以及工作保障三个维度，王文则在2004年则将组织变革感知的维度划分为变革抗拒、变革认同以及变革协调，王琴在2008年把变革感知划分为四维度，分别是对未来效应的认知、效应性认知、变革意义及支持性认知和组织效益型认知。

有关组织变革感知的研究表明，组织承诺以及安全氛围都会显著影响员工对变革的感知与态度 (Lofquist, 2011) 。在中国的管理情境下，研究者发现组织变革对员工信任度以及参与度有显著负向影响 (Yu, 2009) ，因为组织单方面打破了组织与员工的相互关系 (Lindorff et al., 2011) ，同时当员工感知到的组织变革程度越强烈，将会抑制员工的创造性绩效行为（刘思亚，2014） 。

**2.1.2 组织变革感知的影响结果**

从组织层面上看，根据Lau 和 Woodman在1995年的研究表明，组织成员在变革中处于信息劣势时，员工将会被动接受变革，接受不完全信息，安全需求层面将会受到冲击，心理契约缺口将会变大，最终导致不安全感、失去信心，从而在组织经历变革后离开组织。这表明组织成员对变革产生预期并需要组织就变革行为做出解释，使他们理解变革并主动做出准备，从而愿意继续留在组织工作，降低离职率。同时，变革的不确定性将成为员工的不安全感来源 (Wester & Richter, 2010) ，从而进行工作重塑采取稳妥且保守的行为，排斥风险性行为。因此，组织应该具有良好的压力管理策略减轻组织变革感知带来的不利后果。

从个体层面看，组织变革感知受到不同类型个体的影响也不同，例如个体拥有更多的资源面对改革，拥有更多的社会支持时将会积极面对组织的变革，同时，乐观型人格以及适应能力较强的个体都会影响变革感知程度的差异 (Scheck, 2000; Chang, 1998) 。同时，Chiang在2010的研究也发现，控制欲越强的个体在感知到较强的变革程度时会采取积极的应对方式，因为他们具有较强的动机提高对工作的控制，较早的感知到变革行为，所以在组织变革活动中他们将会积极地参与其中。

**2.1.2 小结**

根据文献学习可知，先前的文献对相关组织变革感知的研究较不系统，首先对于组织变革感知的概念确定上，多以变革情境为切入点，较少以变革感知本身作为直接研究对象。

同时，我们可以从以上的文献综述中得出，在组织变革时期变革会对员工带来直接的影响，而个体自身的组织变革感知则是其采取后续行动的心理动机与心理准备度，同时组织变革感知也能够测量出员工对于变革的态度从而预测后续行为。因此，在研究变革时期员工工作重塑的相关研究，组织变革感知作为前因变量对工作重塑行为产生一定的影响。

**2.2 适应意愿**

**2.2.1 定义及相关研究**

适应意愿指的是员工在面临变化情况时做出个人改变（如提高知识、技能水平等）的主观意愿和能力。它的是一个人对适应工作的准备情况、反应和做出的资源调整，以计划有关其职业生涯未来的选择 (Rossier et al., 2012) ，它被认为是员工在这个瞬息万变的商业社会中取得事业成功的战略能力。适应意愿将促使人们采取行动改善他们的职业环境并为发生的环境变化做好计划 (Savikkas, 2013; Nota et al., 2014) 。适应意愿不仅仅与能力或以前的工作经验有关，也涉及到个人的灵活性 (Heijde & Heijden, 2006) ，并向雇主展现这种能力；这需要员工具有动机与意愿并有能力预测不同和不熟悉的事物，并以乐观和自信的态度对待它 (Johnson, 2016) 。

**2.2.2 适应意愿的影响因素**

研究表明，主动性人格与适应意愿存在正向相关关系 (Khulida et al., 2019) ，处理人际关系灵活性越高的个体适应意愿越高 (Guan et al., 2017) 。同时研究者们在探究适应意愿的人口统计学差异时发现女性因为在好奇心和控制力这两个维度上具有较强的能力因而影响适应意愿 (Duarte et al., [2012](https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-019-00406-7#ref-CR26)) 。同时，根据角色积累理论 (Feng et al., 2021)，员工随着工作经验的增加以及角色提升，其适应意愿会随着时间的变化而变化，例如教育以及经验的积累 (Savikkas & Porfeli, 2012) 。

**2.2.3 适应意愿的影响结果**

适应意愿被视为愿意满足职业发展要求、职业转换和工作震荡所带来的陌生、复杂和不明确问题的心理特征 (Hirschi et al., 2015) 。员工适应工作发展的信念、态度和能力（即职业适应能力）取决于他们这样做的意愿，即适应意愿或适应性准备 (Alarcon et al., 2013; Judge et al., 2007) 。研究证明了职业适应性与适应性测量、适应反应和适应结果之间的关联 (Rudolph et al., 2017) 。Rudolph 等人在2017年的研究验证了适应意愿的影响结果，即提高收入和工作绩效、平衡职业和生活幸福感。同时，根据Van 等人的研究表明 (2012) ，员工的适应性与自尊具有正向影响关系，适应性强的员工即使在经历职业震荡时也能保持积极的自尊心。

**2.2.4 小结**

通过对适应意愿相关文献学习与总结，大量的研究已经证明了适应意愿的前因后果与相关机制。适应意愿受到人格、主动性、角色积累等因素的影响，同时适应意愿也对许多工作结果变量产生影响，如绩效、工作幸福感以及职业适应能力等。

因此，员工在感知到组织变革这一职业震荡时，适应意愿的产生会影响员工是否会对当前的变革情境进行自我适应与改进工作，也就是在进行工作重塑前的心理准备状态。

**2.3 人-组织价值观匹配**

**2.3.1 定义及相关研究**

现有大量研究证明，企业文化会通过无形的力量，潜移默化影响着员工的行为和价值观，同时个人价值观也会反馈和影响企业的文化的形成与作用，两者相互作用，存在相悖摩擦和融合适应的可能性。Chatman在1991年研究得出与组织价值观匹配的员工具有较高的满意度，组织忠诚度也在较高水平，同时留在组织中工作的意愿也相对更高。员工会赋予组织人格，将组织人格化从而与自身特质相匹配。人-组织价值匹配是人-组织匹配的重要理论观点 (Kristof, 1996) ，也是最为核心的方面 (Cable & Judge, 1996;Chatman, 1991) 。且现有的许多研究都将价值观匹配程度作为测量人-组织匹配操作化方法(Chatman, 1991;郑伯埙等，2001)。原因主要有两点：价值观是持续性的特质以及价值观能够预测个体特征。Schneider在1995年提出员工与组织都会选择具备与自身具有相似价值观的对象，Wiener也将组织与员工个体拥有的相似价值观作为研究框架(1998)。

**2.3.2 人-组织价值观匹配维度**

基于员工个人价值实现和组织价值实现维度，可以将员工与组织价值契合分为四个类型，当两者价值匹配度高，员工满意度和绩效高，从而积极影响组织绩效以及发展（张丽华，陈维政，2005）。O’Reilly 提出价值观结构维度为重视创新、给予雇员尊重、较稳定、结果导向等。基于中国管理情境，赵慧娟在2008年提出七个匹配维度，分别是绩效导向、敬业精神、客户为先、科学求真、团队导向、不断创新和社会责任。而有关组织价值观的内涵，Calori和Sarnin在1991年分成了两个方面，第一个方面是组织绩效和员工投入，第二个方面则是精神契合、态度、团结合作和凝聚力等。

**2.3.3 人-组织价值观匹配的影响结果**

在探讨该变量的影响结果，主要分为个体进入组织过程中、融入组织中和融入组织后对组织和个体的影响。在员工选择进入组织以及进入组织的过程中，两者价值观的匹配可以为员工提供参考进行内在判断，同时也为组织人才选拔提供依据；在员工努力融入组织时，研究指出与组织拥有相同价值观的员工的行为拥有更高的可预测性，二者在看待问题和处理问题的方式相似 (Kalliath et al., 2001) ，同时对组织更加忠诚；在员工融入组织后，Ostroff 和Rothausen研究证明随着员工在组织任职时间越长，他们逐渐理解和遵循组织目标和价值从而实现二者更好的匹配，提高组织绩效 (1997) 。

同时，人-组织价值观匹配也可以预测离职倾向 (Kristy et al., 2001) ，且对工作绩效有显著正向影响 (Tziner, 1987) 。

**2.3.4 小结**

通过以上文献综述可知，人-组织价值观匹配对离职倾向以及组织承诺有着一定的预测作用，并且与组织价值观相匹配的员工将产生积极的工作态度与满意度。

在员工感知到组织变革后，员工对组织变革采取抵制态度还是理解并适应将受到人-组织价值观匹配程度的影响，与组织目标一致的员工，会更加愿意配合变革与工作要求，较高的价值观匹配会使他们在面临变革时不轻易选择离开组织，并且基于较高的组织承诺水平以及对组织目标的理解与支持，从而更加愿意留在组织适应变革。

**2.4 工作重塑**

**2.4.1 定义及相关研究**

工作重塑的基础是工作设计，但工作重塑强调的是员工自下而上地参与工作设计，通过改变对工作的认知、任务边界、交互关系进行重塑，使工作与自己的兴趣更加贴合，获得新的工作意义和认同 (Wrzesniewski & Dutton, 2001) 。如今，工作重塑分为几个学派观点。

工作重塑的具体概念在2001年时第一次被美国学者Wrzesniewski 和 Dutton提出，它指的是员工通过自主行为去改变任务、关系以及对工作的认知，例如自己承担自己职责外的更多工作、结交与改善人际关系、改变对工作的认知以及优化工作环境帮助自己更好地进行工作。在此基础上，他们从三个方面总结了员工工作重塑的行为：任务重塑、关系重塑、认知重塑。但早在20世纪80年代以及90年代，工作重塑的相关内容就已经被提出。根据工作设计相关理论，工作重塑是一种无论组织上级是否参与员工主动与自发进行重新设计自己工作的行为 (Kulik, Oldham, & Hackman, 1987) ，因此工作重塑完善了传统的工作设计理论，在员工个体主导层面上丰富了设计模式。在1999年，Morrison 和 Phelps将员工通过自身努力去提高工作实践称为“获得控制权”，现今已经有大量的研究表明员工通过工作重塑会获得对工作的更多控制权。在这个基础上，Hornung等人把工作重塑定义为员工主动的自下而上改变自身工作内容的行为；Leana (2009) 提出了群体工作重塑的概念，即两个以上的员工或工作小组在对方影响的作用下对工作内容和边界进行认知上的改变或采取行动，以实现共同的目标。2012年，Ashforth等人把工作重塑定义为员工主动适应整个组织环境的重要行为方式，组织环境是动态变化且十分复杂的，所以员工自身需要去塑造工作以适应组织，并且服务组织的目标和战略。

关于工作重塑概念的另一大学派源自于荷兰的两名学者Tims 和 Bakker (2010) ，他们以工作要求与资源模型 (Job demand & Resource) 为基础，界定工作重塑为：员工基于个人情况，均衡工作要求和资源之间的水平而做出的改变。从这个角度看，工作重塑的概念也可以被理解为员工自发的行为去改变工作要求和资源交互的方式，以及平衡两者之间的水平。其中，工作要求指的是工作中需要员工生理、心理不断付出的成本，例如身体和精神的损耗；工作资源则是指能为工作提供帮助的外界因素，如自主性、支持程度、组织关系以及绩效薪酬等，帮助员工完成目标，扫除一些工作上的阻碍并且减轻身心消耗 (Demerouti et al., 2001) 。从这个角度看，Bakker等人 (2005) 提出员工将会增加资源减缓工作要求带来的反面作用；同时随着工作要求的提高，进行对工作资源做出改变的动机也会更强 (Bakker, Demerouti, Xanthopoulou, & Hakanen, 2007) ；当两者的性质相同时，交互作用是显著的 (Chrisopoulos, Dollard, Winefield, & Dormann, 2010) 。由工作要求和资源模型展开的工作重塑概念为此领域提供了一个不同的视角。

**2.4.2 工作重塑的影响因素**

由个体层面看工作重塑的影响因素，Bateman 和 Crant在1993年提出，工作重塑受到人格的影响，例如主动性人格，拥有这类人格的个体有更大的可能进行工作重塑，同时根据JD-R模型为基础，主动性人格具有一定的缓冲作用，能够影响工作资源和要求之间的关系，因此，从这个角度看它是一种个体资源，对工作重塑行为有正向的影响 (Dikkers et al., 2007) 。Albert在1997年验证了自我效能感更高的员工更有可能进行工作的重新设计，因为他们更加相信自己有能力胜任岗位并有着适应环境的信念，往往会采取积极的行为。与此同时Salanova等人 (2010) 也提出自我效能较高的员工会增加挑战性需求，从而影响工作投入，并进一步产生工作重塑 (Tims & Bakker, 2010) 。Tims 等人在2016年研究也得出，具有长远未来时间视角的员工会更加注重长久的发展，不断进行自我更新和成长，增加工作资源和挑战性需求，从而更有可能进行工作重塑。

从外在因素的影响看，Tims 和 Bakker在2009年提出，员工所处工作环境以及特性将会对工作重塑行为产生作用，例如给予员工工作的自主性 (Berg et al., 2010; Tims & Bakker, 2010) 越高则会促进工作重塑行为。反之，若员工之间任务相关性较高时，个体之间相互依赖程度高，个人工作重塑行为将会被抑制 (Leana et al., 2010) 。基于JD-R 模型看，社会支持作为一种工作资源，也有利于员工的工作重塑行为 (Bakker et al., 2007)。因此，外部环境因素诱使员工进行工作重塑，比如在人-工作匹配程度较低时，员工的能力、知识水平等与工作要求不匹配时，员工将会进行工作重塑，使它们达到平衡状态 (Tims & Bakker, 2009) 。

**2.4.3 工作重塑的影响结果**

工作重塑对于员工个人具有许多积极的影响，如提高工作满意度 (Ghitulescu, 2006) ，有助于发现工作意义从而提高生活意义感 (Tims & Bakker, 2010) ，Ko在2011年还发现，工作重塑将会激发员工在工作时的正向情绪，从而提高工作积极性。工作投入作为工作重塑积极的结果变量，已经被Bakker等人在2011年证实。

工作重塑对于组织层面的影响主要为对组织变革的影响以及组织绩效的影响。Dutton等人在2011年提出，工作重塑在组织变革过程中充当着十分重要的作用，这是因为工作重塑是持续发生的行为，还是一种整体性行为 (Petrou et al., 2012) 。同时，已经有诸多研究证明了工作重塑对于提升组织绩效的正向影响，例如Ghitulescu在2006的研究以及 Tims等人在2012年的研究都表明，工作重塑可以使员工更好地完成组织的任务并直接体现在绩效的提高上。进一步看，员工进行了工作重塑行为，使其与组织更加契合、满足工作要求，因此工作重塑行为也会在一定程度上提高组织承诺 (Ghitulescu, 2006; Laurence, 2010) 。

**2.4.4 小结**

在梳理文献过程中，我们发现了工作重塑研究的相关空白，即其前因影响考究中缺少对组织情境因素的研究，因此本文基于这个发现进行论文研究。同时，工作重塑动机的产生源于员工需要提高对工作的控制能力，在员工感知到组织变革并愿意适应变革后，变革为其带来的不确定性与新的工作要求导致员工将会产生工作重塑动机，从而使能力与认知水平与工作要求平衡以适应并应对变革情境。

**3 研究假设**

根据对相关文献的综述与个人小结，本章引用成熟的理论如个人主动性理论及职业生涯构建理论等理论基础，对组织变革感知、适应意愿、人-组织价值观匹配和工作重塑之间的关系进行假设推导，进一步探讨组织变革情境中工作重塑行为的前因变量，进而提出研究假设和构建研究模型。

**3.1 理论基础**

**3.1.1 心理契约理论**

心理契约 (psychological contract) 即组织与员工之间的相互期待，组织中的每一个个体与他人之间存在的不成文的期望 (Schein, 1965) ，心理契约在组织建设与雇佣双方关系构建中发挥着核心作用，若心理契约被破坏，员工将降低对组织的信任并产生职业偏差行为，甚至离开组织。心理契约是员工忠诚度与组织承诺的基础 (Robinson et al., 1997) ，因此违背心理契约后将会使员工工作情绪低下，甚至影响员工与组织的匹配程度，导致离职率升高，适应意愿降低。

在组织变革的过程中，员工对组织变革感知的程度与评估将会影响心理契约，Rousseau将其定义为过渡性心理契约 (1995) 。若员工积极主动地面对组织变革且有较高的变革准备度，心理契约违背的发生可能性也更小，因此员工将会保持组织承诺与忠诚度，继续留在组织的意愿也更高。

**3.1.2 个人主动性理论**

员工产生工作重塑的动机离不开个人主动性 (personal initiative) 。该理论伴随着上世纪90年代组织行为学中个人绩效能够影响组织绩效的理论思潮而诞生。个人主动性指的是个体主动自发地进行工作，并且超出原有的工作要求 (Frese et al., 1996) ，它有五个特点，即：与组织目标的一致性、焦点的长期性、以目标行为为导向、面对困难坚持不懈以及自主自发。个人主动性理论与自我效能理论相关联，都是个体通过自我评估以及结果预期，在目标导向下进行工作，但前者更聚焦行为的自发主动和持续性，后者强调自身对完成工作的评估。个体主动性影响着诸多其他因素，如组织公民行为、工作绩效、员工满意度、员工幸福感以及创造性行为等等 (Frese et al., 1996; Frese et al., 1997; Wang & Li, 2015)，因而个体主动性已经成为预测工作态度与绩效的一个常用前因变量。

在本论文中，个人主动性体现在员工的适应意愿以及工作重塑中。基于组织行为学框架，职业生涯适应能力以及职业发展理论都可以被个人主动性解释，职业发展中适应意愿以及工作重塑都是一个动态发展、成长性的过程，个人主动性与这些结果产生诸多联系。

**3.1.3 职业生涯构建理论**

职业生涯构建 (career construction) 帮助员工在其工作生命周期内进行决策以及维持满意度(Savickas, 2015)，考察了个体偏好影响工作行为、个体心理适应过程以及个体如何调整行为使工作匹配自身生活。因此，该理论分为三个主题：职业个性、职业生涯适应力和人生主题。其中，职业生涯适应力与人生主题在适应意愿以及工作重塑产生作用。职业生涯适应力对工作满意、压力、绩效、人-组织契合、组织认同产生影响 (Fiori, 2015; Guan et al., 2014; Zacher et al., 2015) 。人生主题则在员工应对工作变化的角度提供了员工如何保持个体自我效能感和工作认知的心理理论依据。

**3.1.4 社会认同理论**

社会认同理论 (social identity) 指个体对其所属特定社会群体的认识以及感受到群体中其他个体带给他（或她）的情感与价值意义 (Tajfel, 1978) 。该理论起源于群体成员身份，个体通过群体比较而争取积极社会认同。若其没有得到积极、满意的认同，个体将会离开组织进行区分，其基本过程为社会分类、社会比较以及积极区分，最后个体将提高自己的自尊以及身价，总而言之，个体将会进行分类从而产生群体认同，最终进行比较产生群体偏好和偏见。

本论文认为，社会认同理论为人-组织价值观匹配的基础，最终影响个体对组织群体的分类与判断，最首要的结果即体现在与组织的价值观是否匹配，进而提高组织认同与组织承诺。同时，Tajfel (1978) 验证了个体对群体身份的认知是产生群体行为最为基础的条件，即个体的主观认同行为毫无疑问会产生客观行为，因此，基于社会认同理论，人-组织价值观匹配程度较低的员工将会离开组织，进行群体区分，抑制适应意愿的产生从而降低工作重塑行为产生的可能性。

**3.1.5 吸引-相似理论**

Byrne在1917年提出个人会偏好在价值观、个性以及态度上相似的其他个体，则其更容易被这个人所吸引，即为吸引-相似理论 (similarity-attraction theory) 。个体通常会将组织“人格化”，进而赋予组织个人化特征，因而吸引-相似理论为本文人-组织价值观匹配的基础。因此，吸引-相似理论使与组织价值观匹配的个体与组织之间的双向选择有正强化作用。这种相似性的匹配其实是二者的一致性关系，即个体在加入组织前会有一个自己的评判与期望标准，随着对组织了解愈加深入，会将组织特征与自己预先的设想相匹配，从而影响后续的行为，因此，员工对于组织的选择与匹配与吸引-相似理论的过程相吻合。

**3.2 组织变革感知对工作重塑的影响**

以重塑的内容为视角看，Wrzesniewski & Dutton将工作重塑区分为三个类型，分别是任务、关系以及认知重塑 (2001) ，其中任务重塑是首要方式，指的是员工改变工作任务的边界、数量以及时间精力分配等；而关系重塑是员工在工作时改变自身的人际关系；认知重塑则是员工改变自身对于工作的感知。在本研究中讨论的工作重塑为前两种形式。工作重塑行为会在一定程度上产生积极影响，例如更高的工作满意度以及工作绩效等。

当组织变革发生后，往往会造成一系列的连锁效应：变革是突破与革新原有的组织状态，它将会对员工与组织之间的原有关系造成冲击，变革会涉及到组织产生新的思想理念以及运营方法并影响到实际的工作实践，例如员工的工作、角色、环境等将会变化，要求员工生理与心理持续的付出（周盛琳， 2013）。因此，组织变革的感知源自于员工对组织变革现状的主观感知以及个人态度，当员工感知到组织发生变革后带来的连锁效应，将会对其进行评估与判断，对变革趋势和对自身影响进行思考，并且对变革因素如变革频率、计划性、重要性、不确定性 (Rafferty & Griffin, 2006) 进一步进行心理内部加工，最终做出判断采取相应的行动。根据先前的研究，在组织变革频率较高、感知到计划性较强以及不确定性较弱时，员工对组织变革的感知比较明显且透彻，在Rafferty 和 Griffin的量表中，测量的组织变革感知较显著即表现为以上几个特征，这会降低员工在组织变革时的心理不确定性以及不安全感，从而影响对变革的感知与态度。员工的行为态度会受到变革环境的影响（盛琼芳，倪婧，2010），员工在感知到较显著的组织变革时往往会积极对待组织变革，主动寻求改变。因此，员工将会有较高的重塑动机，并为了适应变革的需要，提高自身对工作变化和意义的控制能力做出个人努力。这也遵循了Wrzesniewski & Dutton (2001) 提出的概念：在员工需要掌控工作以及其意义时产生重塑动机，在感知到拥有机会以及个人工作取向、动机取向的共同作用下他们将会进行工作重塑，例如改变任务边界、数量、类型以及关系重塑。同时，在个人主动性领域中将工作重塑定义为员工为了与环境相契合而进行的自发性行为，因此员工为了适应变革的环境将会进行工作重塑。

由此，本研究提出假设1：

组织变革感知对工作重塑有正向的影响作用。

**3.3 适应意愿的中介作用**

在主动性领域中，工作重塑也被视为员工以增加与环境的契合度的主动行为 (Parker, Bindl, &Strauss, 2010) 。员工是否愿意增加主动行为以适应环境变化（这里指组织变革）的心理动机即为适应意愿。研究表面，适应意愿是对工作相关的结果变量具有较强影响作用的重要心理资源(Machin & Hoare, 2008; Johnston et al., 2013) ，适应能力是一种在变化环境中能够观察变化并做出有效反应的行为，随时做好变化准备以能优化自我、促进适应水平提升。职业生涯构建理论提出，发展视角关注个体在职业生涯中的心理适应过程，包括：个体如何面对职业发展和职业转变 (Savickas & Porfeii, 2011) ，综合来说就是职业生涯适应力。当今时代由于市场环境的快速变化，工作也面临着高频率的变化与不确定性，本质上处于逼近的职业转换中 (Heij den et al., 2017) ，为了解决问题拥有更好的职业发展，员工需要持续地进行适应，同时Sibunruang等人 (2016) 提出，迎合是职业构建理论框架下一种十分有效的适应行动策略。因此，适应意愿更强的员工将会选择迎接变化，并且更加了解如何应对变化。Heij de & Heij den在2006年提出测量有关员工职业能力和适应意愿的两个维度，即个人的灵活性和个人的预期与优化行为，适应意愿较高的员工将会积极地为未来做准备、自我优化以实现工作上的突破。同时，研究表明，员工的改变意愿与工作重塑中寻求资源和挑战的行为具有正相关关系 (Petrou et al., 2015) 。

员工在感知到变革带来的一系列影响后，根据其对环境因素的感知影响自身的认知水平和内部动机进而影响行为，其中适应意愿是员工对变革反应产生的内部动机因素之一，将会影响员工后续的行为，如进行工作重塑以提高与变革环境的适应水平，最后促进自身适应变化的环境实现个人成长。

因此，本研究提出第二个假设，假设2：

员工的适应意愿在变革感知对工作重塑的影响中起中介作用。

**3.4 人-组织价值观匹配的调节作用**

Chatman在1989年提出与组织价值观匹配的员工工作满意度会更高，且更加愿意留下来继续工作，并且O’Reilly等人 (1991) 通过实证分析证明了人-组织价值观匹配程度越高，员工的组织承诺也越高。组织承诺是解释员工为什么愿意留在企业、检验员工忠诚度的一种指标，即个人对组织的一种积极内心倾向，是个人对其组织感情依附程度与参与度，包含了价值层面上的目标认同、员工自豪感以及主动做出牺牲和贡献三个方面 (Mowday, 1979) 。研究显示积极的工作态度同时也源自二者之间的匹配程度，尤其是价值观匹配是其中的决定性因素，Bretz 和 Judge在1994年验证了人与组织匹配直接影响员工对组织的满意水平。

Kristy 和 Kristorf在2001年验证了人-组织匹配能够准确预测离职意向，与组织价值观相差较大时员工将会有更大的概率退出。根据社会认同理论 (Tajfel, 1982) 以及相似-吸引理论 (Byrne & Griffitt, 1973) 皆推断出员工与组织之间具有较高的价值观匹配度时，个人具有较高归属感、且更容易被组织吸引，更愿意留在组织中。同时，若价值观相匹配，员工共享了组织的价值观，就能理解组织的抉择和规范，从而强化员工角色内行为和角色外行为 (Cable & Derue, 2002) 。角色外行为即积极的、有益于组织发展的行为，属于员工工作范畴以外的自发性行为，进行角色外行为的动机产生有利于提高员工的适应意愿，适应与配合组织的发展与变化。综上所述，价值观匹配使得员工更愿意理解组织变革行为以及留在组织当中，且基于为组织做出贡献的决心和产生角色外行为的动机而产生较高的适应意愿。由以上理论得出第三个假设——假设3：

人-组织价值观匹配对适应意愿的产生有正向调节作用。

表3-1 研究假设汇总表

|  |
| --- |
| **研究假设：** |
| H1：组织变革感知对工作重塑有显著正向影响。 |
| H2：适应意愿在组织变革感知和工作重塑中起中介作用。 |
| H3：人-组织价值观匹配正向调节了在组织变革感知与适应意愿的关系。 |

综上所述，本论文的研究模型如图3-1所示：

组织变革感知

适应意愿

工作重塑

人-组织价值观匹配

图3-1 理论模型

**4 研究设计**

**4.1 样本情况及问卷收集**

本研究采用问卷调查法，在网上通过问卷星（线上调查软件）进行数据收集，对象包括快手、网易、作业帮、好未来、字节跳动等正处于转型时期或经常进行变革的互联网企业员工。基于样本的代表性和研究结论普适性的要求，员工涉及到技术研发、市场、行政人事、财务、决策辅助等多个职能领域。回收样本162份，其中有效样本151份，无效数据经过数据清理均已剔除（包括回答前后矛盾、回答时间过短等问题）。151份有效样本中65%的员工拥有专科/本科学历，35%拥有研究生及以上学历。具体的样本特征见表4-1。

本研究向这些员工发放问卷，调查内容包括组织变革感知、人-组织价值观匹配、组织认同、适应意愿、员工幸福感、内部人身份认知以及工作重塑。其中，在组织变革感知的部分末尾加入了填空题“请列举您近期感知到的公司变革相关的三个具体方面”以验证被试者是否真的实际经历了组织变革而在这部分测量出对变革的感知。组织认同、员工幸福感、内部人身份认知为实验中加入的备选变量，组织认同为备选调节变量，中介变量中除了适应意愿是态度层面上的中介变量，加入了情感层面的备选中介变量员工幸福感，以及认知层面备选中介变量的内部人身份认知。加入备选的四个变量可以方便在后续数据分析时若原假设不支持找出原因，模型是否有其他的替代性解释可以支持，因此在实验中向员工一并调查，在最后实际的数据分析中，组织认同、员工幸福感和内部人身份认知作为控制变量。

表4-1 被试者样本特征

|  | 样本特征 | |
| --- | --- | --- |
| 性别 | 男性 女性 | 56.95% 43.05% |
| 学历 | 初中及以下 高中 | 0% 0% |
| 专科及本科 | 64.97% |
| 研究生及以上 | 35.03% |
| 婚姻情况 | 已婚 | 29.14% |
| 未婚 | 48.34% |
| 其他 | 22.52% |
| 年龄段 | 18~25  26~30  31~40  41~50  51~60 | 51.66%  41.72%  5.3%  0.66%  0.66% |
| 岗位类型 | 技术/研发人员 | 20.53% |
| 销售人员 | 20.53% |
| 人力资源 | 13.25% |
| 市场/公关人员 | 12.58% |
| 财务/审计人员 | 9.93% |
| 顾问/咨询/决策辅助 | 8.61% |
| 行政/后勤人员 | 7.95% |
| 其他 | 6.62% |

备注：其他人员包含管理人员、客服人员等

**4.2 研究工具**

本研究借鉴了成熟量表，并且严格遵循了标准的双向翻译程序，以确保本研究测量方法的可信度。

1.组织变革感知：采用Rafferty & Griffin (2006) 开发的“对组织变革的感知”量表，该量表的内部一致性系数α = 0.87，具有较好的信度。该量表共10个题目，典型题项如“你的公司内部经常发生变革”、“由于你的上级或公司制定的目标因而发生了变革”，包括变革频率（第1-4题）、变革事先准备度（第5-7题）、变革影响程度（第8-10题）这三个子维度，采用李克特7点评分法。

2.适应意愿：采用Vander Heij de & Vander Heij den (2006) 开发的“适应能力”量表，该量表的内部一致性系数α = 0.78，具有较好的信度。采用其中测量适应意愿的题项，共9个题目，典型题项如“你对自己工作内容或职责的改变持什么样的态度？”、“在过去的一年里，你会去了解自身工作领域的最新发展”，包括个人灵活性（第1-3题）、预期和优化（第4-9题）这两个子维度，采用李克特5点评分法。

3.人-组织价值观匹配：采用Harold 等人 (2016) 开发的“人-组织价值观匹配”量表，该量表的内部一致性系数α = 0.81，具有较好的信度。该量表共2个题目，典型题项如“你的公司的价值观和文化与你非常吻合”，采用李克特5点评分法。

4.工作重塑：采用Slemp & Vella (2013) 开发的“工作重塑”量表，该量表的内部一致性系数α = 0.91，具有较好的信度。该量表共10个题目，典型题项如“会改变自己工作内容的任务范围或类型”，“尝试着充分了解自己的同事”，包括任务重塑（第1-5题）、关系重塑（第6-10题）这两个子维度，采用李克特5点评分法。

5.组织认同：采用Mael, & Ashforth (1992) 开发的“组织认同”量表，该量表的内部一致性系数α = 0.87，具有较好的信度。该量表共6个题目，典型题项如“公司的成功就是你的成功”，“如果在媒体上有文章批评你的公司，你会觉得很尴尬”，采用李克特5点评分法。

6.员工幸福感：采用Zheng等人(2015) 开发的“员工幸福感”量表，该量表的内部一致性系数α = 0.93，具有较好的信度。该量表共18个题目，典型题项如“如果有来世, 你几乎不会改变目前的生活方式”，“对于你来说, 工作会是很有意义的一场经历”，包括生活幸福感（第1-6题）、工作幸福感（第7-12题）、心理幸福感（第13-18题）这两个维度，采用李克特7点评分法。

7.内部人身份认知：采用Stamper & Masterson (2013) 开发的“内部人身份认知”量表，该量表的内部一致性系数α = 0.88，具有较好的信度。该量表共6个题目，典型题项如“你觉得自己是公司的一部分”、“你的公司让你经常感到‘被忽视’”，采用李克特5点评分法。

为避免一些不相关的因素对因变量带来的影响，本论文控制了人口统计学变量：性别、年龄、学历、婚姻状况以及岗位类型。在本文汇报的数据结果中皆为控制了这些变量的结果。

**4.3 统计分析**

本论文采用了SPSS25.0进行相关变量研究的描述性统计、相关分析以及回归分析，采用AMOS23.0进行验证性因子分析，采用PROCESS4.0进行有调节中介效应的检验。

**5 研究结果**

**5.1 信效度分析**

| 本研究检测了量表的信度，在表5-1中显示检验结果。本研究的4个变量：变革感知、人-组织价值观匹配、适应意愿、工作重塑的Cronbach’s Alpha系数都在0.7以上，因此量表具有较好的信度，问卷可信。本研究变量的测量均采用国外研究的成熟量表，因此问卷的内容信度符合要求。同时，进行验证性因子分析，结果如表5-2所示，相对于其余三个模型而言，四因子模型的拟合最优(χ2 = 656.6, DF = 428, χ2/DF = 1.538, CFI = 0.95, TLI = 0.94, RMSEA = 0.06)，这表明工作重塑、适应意愿、人-组织价值观匹配与组织变革感知这四个变量各自测量的是不同内容并代表不同的构念。  表5-1 变量信度分析结果(N = 151) | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| 变量 | 校正项总计相关性(CITC) | 已删除的α系数 | Cronbach α系数 |
| 组织变革感知 | 0.81 | 0.93 | 0.935 |
| 人-组织价值观匹配 | 0.79 | 0.93 |
| 适应意愿 | 0.92 | 0.90 |
| 工作重塑 | 0.91 | 0.90 |
| 备注：标准化Cronbach α系数：0.941 | | | |

| 表5-2 验证性因子分析结果(N = 151) | | | | |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | χ2 | DF | χ2/DF | CFI | TLI | RMSEA |
| 四因子模型 | 658.06 | 428 | 1.538 | 0.95 | 0.94 | 0.060 |
| 三因子模型 | 724.24 | 431 | 1.680 | 0.91 | 0.90 | 0.067 |
| 双因子模型 | 730.62 | 433 | 1.687 | 0.91 | 0.90 | 0.061 |
| 单因子模型 | 767.67 | 434 | 1.769 | 0.90 | 0.89 | 0.072 |
| 备注：单因子模型将所有变量合并；二因子模型将组织变革感知与人-组织价值观匹配合并，适应意愿和工作重塑合并；三因子模型将组织变革感知与人-组织价值观匹配合并；四因子模型为研究模型。 | | | | |  |  |

**5.2描述性统计**

本研究所涉及到的主要变量的均值、标准差和相关系数在表5-3中列出。从表5-3可知，变革感知与工作重塑 (β = 0.389, *p* < 0.01) 呈正相关关系，人-组织价值观匹配与适应意愿 (β = 0.544, *p* < 0.01) 呈正相关关系，适应意愿与工作重塑 (β = 0.603, *p* < 0.01) 呈正相关关系，变量间的相关关系可以初步支持本研究的研究假设。且各变量之间的相关系数适中，说明不存在严重的多重共线性问题。

| 表5-3 变量均值、标准差与相关系数(N = 151) | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 变量 | M | SD | 变革感知 | 人-组织价值观匹配 | 适应意愿 | 工作重塑 |
| 变革感知 | 4.31 | 1.15 | 0.81 |  |  |  |
| 人-组织价值观匹配 | 3.80 | 1.01 | 0.36\*\* | 0.79 |  |  |
| 适应意愿 | 3.85 | 0.90 | 0.44\*\* | 0.54\*\* | 0.92 |  |
| 工作重塑 | 3.81 | 0.90 | 0.39\*\* | 0.52\*\* | 0.60\*\* | 0.91 |
| \* *p* < 0.05 \*\* *p* < 0.01 | | | | | | |

**5.3** **假设性检验**

**5.3.1 中介效应检验**

从表5-4可知，进行的分层回归分析共涉及3个模型。在表中列出了分层回归分析的结果。在每个模型中，先将控制变量：性别、年龄、婚姻状况、学历、岗位类型、组织认同、员工幸福感以及内部人身份认知首先纳入回归方程中，然后再依次将对应预测变量放入各个模型中。由模型1可知，组织变革感知对工作重塑影响显著 (β = 0.19, *p* < 0.01) ，因此假设1成立，由模型2和模型3可以看出，组织变革感知对适应意愿影响显著 (β = 0.28, *p* < 0.001) ，适应意愿显著积极影响工作重塑 (β = 0.45, *p* < 0.001) ，且加入适应意愿后自变量组织变革感知对因变量工作重塑的影响作用下降，因此存在中介效应作用，原假设2得到验证。

|  |
| --- |
| 表5-4 中介作用分层回归模型分析结果(N = 151) |
| |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | 变量 | 模型1 | 模型2 | 模型3 | | 因变量 | 工作重塑 | 适应意愿 | 工作重塑 | | 性别 | 0.03 | -0.01 | 0.04 | | 年龄 | -0.02 | -0.04 | 0.00 | | 婚姻状况 | -0.01 | -0.02 | 0.00 | | 学历 | -0.06 | -0.02 | -0.05 | | 岗位类型 | -0.8\* | -0.06 | -0.06 | | 组织认同 | 0.28\*\*\* | 0.35\*\*\* | 0.13 | | 员工幸福感 | 0.21\*\* | 0.24\*\*\* | 0.10 | | 内部人身份认知 | 0.38\*\*\* | 0.19\*\* | 0.29\*\*\* | | 组织变革感知 | 0.19\*\* | 0.28\*\*\* | 0.06 | | 适应意愿 |  |  | 0.45\*\*\* | | R方 | 0.83 | 0.86 | 0.87 | | 调整后R方 | 0.84 | 0.85 | 0.86 |   \* *p* < 0.05 \*\* *p* < 0.01 \*\*\* *p* < 0.001 |

**5.3.2 调节效应检验**

表5-5 调节作用分层回归模型分析结果(N = 151)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 变量 | 模型5 | 模型6 |
| 因变量 | 工作重塑 | 适应意愿 |
| 性别 | 0.07 | -0.03 |
| 年龄 | 0.00 | -0.05 |
| 婚姻状况 | 0.00 | -0.02 |
| 学历 | -0.10 | -0.01 |
| 岗位类型 | -0.02 | -0.02 |
| 组织认同 | 0.11 | 0.27 |
| 员工幸福感 | 0.08 | 0.17\*\*\* |
| 内部人身份认知 | 0.45\*\*\* | 0.28\*\*\* |
| 组织变革感知 | 0.05 | 0.13\*\*\* |
| 适应意愿 | 0.45\*\*\* |  |
| 人-组织价值观匹配 |  | -0.05\*\*\* |
| 交互项：组织变革感知与人-组织价值观匹配乘积 |  | 0.21\*\*\* |
| R方 | 0.87 | 0.87 |
| 调整后R方 | 0.86 | 0.86 |

\* *p* < 0.05 \*\* *p* < 0.01 \*\*\* *p* < 0.001

表5-6 Bootstrap法估计的调节效应(N = 151)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 人-组织变革匹配水平 | Indirect effect | SE | Bias corrected 95% CI |
| 1.50 | 0.01 | 0.03 | [-0.05,0.08] |
| 2.00 | 0.03 | 0.03 | [-0.02,0.10] |
| 3.84 | 0.17\*\* | 0.05 | [0.05,0.23] |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 有调节的中介效应检验 | Index | SE | Bias corrected 95% CI |
| 0.04\*\* | 0.02 | [0.01,0.09] |

首先，人-组织价值观匹配的调节效应分析结果如表5-5，由模型6可知组织变革感知和人-组织价值观匹配的交互项系数显著 (β = 0.21, *p* < 0.001) ,因此原假设H3成立。采用Andrew F. Hayes提出的有调节中介效应 (moderated mediation model) 检验程序来验证假设3。检验结果如表5-6显示，针对适应意愿这一中介变量，人-组织价值观匹配在低水平时，Boot 95%CI包括数字0，意味着在此水平时没有具有中介作用；人-组织价值观匹配在平均值水平时，Boot 95%CI包括数字0，意味着在此水平时不具有中介作用；人-组织价值观匹配在高水平时，Boot 95%CI不包括数字0，意味着在此水平时有中介作用，且效应值为0.17；综上分析可知，在不同水平的人-组织价值观匹配情况时，自变量对中介变量的影响情况不一致，当人-组织价值观匹配处于较高水平时，组织变革感知对变革感知与适应意愿之间的调节作用显著，且正向调节了适应意愿在变革感知与工作重塑之间的中介作用。同时，将不同人-组织价值观匹配水平条件下的组织变革感知与适应意愿之间的关系绘制在图5-1中，图5-1可知，人-组织价值观匹配水平越高，组织变革感知对适应意愿的影响效应就越强；反之则弱。

图5-1 人-组织价值观匹配对组织变革感知→适应意愿的调节作用

组织变革感知

适应意愿

工作重塑

人-组织价值观匹配

.28\*\*\*

.06

.45\*\*\*

.21\*\*\*

图5-2 理论模型结果

**6 结论与讨论**

**6.1 结论**

本研究对假设验证的结果汇总如表6-1所示。

表6-1 假设检验情况汇总表

|  |  |
| --- | --- |
| **研究假设：** | **结果** |
| H1：组织变革感知对工作重塑有显著正向影响。 | 支持 |
| H2：适应意愿在组织变革感知和工作重塑中起中介作用。 | 支持 |
| H3：人-组织价值观匹配在组织变革感知与适应意愿的关系中起正向调节作用。 | 支持 |

随着当前国内商业环境的动态化和复杂化，互联网企业乃至中国其他类型的企业不能选择一成不变的模式进行企业管理与组织发展，组织变革成为了必然的选择之一。在这过程中，组织以及其员工都会面临变革情境所带来的连锁挑战——许多的工作内容、职场关系、工作方法都会发生巨大的变化，也就是Lee 和 Mitchell (2013) 所提出的职业震荡。职业震荡会对员工的职业发展有一定冲击性，为他们的工作提出了挑战。他们为了能有良好的职业发展有两种选择：突破自身工作边界，提高相关能力，适应变革后的组织；跨越外部工作边界，迁移到别的公司或者岗位，这两者情况都是职业转换 (Louis, 1980) 。其中，本文研究前一种职业转换情况中的特征，即工作重塑（郑博阳，2018）。员工在经历变革时，为了适应变革变化，会进行任务重塑、关系重塑等行为以获得更好的职业发展，因此会选择进行工作重塑行为。当前较少人研究变革情境与工作重塑之间的关系以及个体特征在其中如何影响的问题，因此，本研究关注组织变革情境中员工变革感知以及个体特征对工作重塑的影响机制和效应问题，希望能为我国人力资源领域填补理论缺口做出一些贡献，对我国企业管理实践有一定的启发作用。

本研究中，通过量表调研、问卷调查、数据分析等多种实证研究方法进行探究。本文分析了组织变革情境中员工对变革的感知对工作重塑行为的影响，同时构建了有调节的中介模型，以探究具体的影响机制，研究结果发现：员工的组织变革感知在适应意愿的中介作用下对其工作重塑行为具有正向影响，人-组织价值观匹配正向调节了组织变革感知与适应意愿之间的关系，从而对工作重塑产生间接的正向影响作用。以上结果不仅对工作重塑相关研究进行了补充，也对组织变革时期人力资源的管理实践具有一定的借鉴意义。

**6.2 讨论**

**6.2.1 理论启示**

本论文既是对前人研究的完善与补充，也是对工作重塑以及相关理论模型在中国管理情境下的普适性检验，在此总结本文的几个理论意义：

第一，对工作重塑领域的研究现状进行整理，并对工作重塑在中国情境下的适用性进行了实证分析。同时，通过量表调研和针对企业员工发放问卷，最后数据结果检验了工作重塑的两大维度：任务重塑和关系重塑的维度结构在中国情境下依然成立，丰富和完善了工作重塑在国内的研究。本文的研究证明了组织变革感知作为前置因素将会促进员工产生工作重塑动机，其中适应意愿是重要的动机来源。在感知到组织变革的情况时员工的适应意愿越高，则越容易产生积极的工作重塑行为。本文还检验了人-组织价值观匹配在效应模型中的调节作用。研究证明，在员工感知到组织变革后，不同的价值观匹配水平将会调节适应意愿在组织变革感知与工作重塑之间的中介作用，即：价值观匹配水平越高，则会对变革感知与适应意愿之间的关系有着正向调节作用。因此，本研究结果显示并证明了一个以组织变革感知为自变量，适应意愿为中介变量，以工作重塑为因变量，以及人-组织价值观匹配为调节变量的有调节的中介模型。

第二，本研究揭示了在组织变革背景下，员工的认知、态度、心理特质以及内外部环境驱动因素对于积极工作重塑行为的影响。组织变革需要员工进行工作重塑以适应变革提高自身的工作能力，促进良好的职业发展，从而帮助组织在转型期间实现成功的变革。但组织变革过程中往往充满着不确定性，要求组织、团队、员工个体都需要不断地学习、适应、重塑，具备很多区别于通常管理情境的特殊情况，因此，当前研究通过检验变革感知、员工与组织价值观匹配程度、适应意愿、工作重塑的作用，以发现有利于组织变革发展的员工个体特征。

**6.2.2 管理实践意义**

（1）对于组织层面的启示：

在如今商业环境复杂以及充满不确定的情况下，Petrou等人 (2012) 提出工作重塑是帮助实现组织变革的有效战略。因此，在组织变革这一情境下，管理者应该引导员工进行积极的工作重塑行为，使员工重塑的方向贴合组织战略的实际，才能更好的促进的组织变革。

同时，本文通过研究组织变革感知对工作重塑的影响结果可知，从变革感知的四个维度看，员工对组织变革感知越高，将会促进员工的重塑行为。因此，组织在进行变革的同时，需要考虑以下几个问题：(1) 变革的准备程度。员工感知到组织以及上级对变革的准备度较高、有事先的计划时，会带给员工较低的不安全感，减轻负面因素，因而增加他们对变革的理解进行工作重塑；(2) 员工对变革了解程度。若员工对变革的了解程度较深，如变革带来的影响以及变革的始末节点等，会增加他们的感知程度以及安全感，从而降低心理不确定性。因此，企业在进行变革前因充分考虑员工的主动参与度，防止员工在变革时被动地接受以及经历变革，通过增加员工的变革参与度以及创造良好的信息传导机制，提高员工的变革感知程度并引导他们进行工作重塑行为。

在对人-组织价值观匹配调节机制中，可以得知通过对员工与组织价值观匹配的测量以预测组织在变革时期员工的离职意愿。组织的变革时期需要员工的相互配合以及共同促进，因此需要在变革时期防止员工的流动性过高，可以通过预测离职意愿以控制人力资源的配置。同时，组织应内化组织价值观，减少员工的流失率，通过测量员工的价值观匹配程度可以为企业内部做预警，适时增加培训、评估等措施促使员工内化文化，营造良好的企业环境，提高组织承诺。企业应加强企业文化价值观建设以及强化价值观匹配程度，来更好地实现员工与组织目标的契合，从而在变革时期不会因为出现大规模的人才流失而导致人力资源的失控。

识别员工的适应意愿，进行人才配置。前文提到，组织变革会带来人力资源方面的各种变化——岗位职责、工作内容与方法、人际关系等等改变，因此，企业应该识别员工的适应意愿以及适应能力水平，安排适应意愿较强的员工去进行变革程度较高、较新颖的工作，发挥他们的适应能力，有更大的可能性进行工作重塑从而帮助实现组织变革；适应意愿较低的员工可以安置在一成不变或者变化程度较低的岗位，以保持组织原有运营可以继续正常进行。因此，根据适应的意愿进行人才配置可以使得人力资源赋能组织变革顺利进行。

积极的工作重塑可以促进组织保持活力、不断成长。因此，企业应该营造良好的氛围鼓励员工进行积极工作重塑，提供帮助和培训，进一步促进企业发展。同时，在筛选人员的环节可以将相关素质一并考虑，以预测员工对于新环境的适应能力以及进行工作重塑的可能性，实现较优的人才储配。

（2）对于个体层面的启示：

对于员工而言，进行工作重塑行为可以帮助自身在应对组织变革所带来的挑战，促进职业发展。

王萍等人在2017提出，工作重塑将会提高员工工作能力并增加积极的工作行为，从而对工作绩效产生积极影响。并且员工进行关系重塑时，扩充与职场关键角色的关系网络，结交、维持与他人的良好关系，将会获得更多积极反馈，争取更多有益于职业发展的资源。研究还表明，工作重塑可以协调工作与家庭之间的关系 (Demerouti et al., 2020) 、提高工作认同感与意义感 (Wrzesniewski & Dutton, 2001) 、改善工作体验 (Newlyn, 2014) 等，在员工提升工作能力、提高生活幸福感、改善家庭关系等各个方面都具有正向的影响。因此，个体应该认识到积极的工作重塑对自身带来的益处，掌握工作重塑的方法并且在任务、认知、关系的维度进行工作重塑行为。

同时，个人的职业生涯是不断发展的，随着国内人才供给状况的改变、就业压力的提升，要求员工个体应当不断地提升就业能力、主动学习，以获得较高的职业竞争力。在面对社会变革、技术变革、组织变革冲击的情况下，个体如果不能不断学习新的知识和技能，根据变革改进自身的工作方法、进行工作重塑，那么可能在变革的冲击下将会处于被动的地位，甚至面临被组织淘汰的境地。因此，员工应当认识到积极工作重塑对长期职业发展的益处，保持不断学习、持续工作重塑的心态，在迎接变化的同时具备变革准备心态以及相应的行动，改进工作方法、拥抱变革环境。

**6.3 研究局限与研究展望**

**6.3.1 研究局限**

研究实验的缺陷有以下几点：

(1) 本研究采用了横截面研究方法，由于组织变革是一个持续性的、动态变化的情境，且工作重塑行为也是不断进行的，因此本研究缺乏纵向研究方法不利于进一步了解其中的因果关系。

(2) 在检测同源方法偏差时效果不佳，在实验控制上存在改进空间。虽然采用的是国内外成熟量表，但是因为是员工根据内心感知进行的自我评价，可能会产生自我美化和偏差性认知，从而导致同源方法偏差问题。因此，今后应该增加评价来源，如来自上司和同事的他人评价，以提高准确性并控制同源方法偏差问题。

(3) 样本来源多数为本科及以上学历，年龄集中在30岁及以下，且多数来自组织规模较大的企业，样本企业以及样本学历的特殊性也会对研究结果产生影响，不利于研究的普适性发现。

研究维度的缺陷有以下几点：

(1) 研究组织变革感知对工作重塑的影响，缺乏了跨层次理论研究。组织变革是组织层面因素，仅仅考虑了员工对其感知，而没有考虑组织变革实际存在正面影响和负面影响，同时缺乏考虑群体工作重塑对组织层面的影响作用。

(2) 比较片面的关注组织变革感知带来的积极影响，但组织变革带来的不完全为积极作用，组织变革方向不同或作用不同，对员工带来的影响也不同，因此应该在后续区分其积极、消极作用，再去考虑对员工心理因素和行为的影响。

**6.3.2 研究展望**

在量表调研的过程中，发现缺少中国本土适用的工作重塑的量表开发。例如中西方文化背景不同，在工作重塑的关系重塑这一维度可能与西方国家的定义和方式不一致。同时西方强调个人，中国强调集体主义，在思维模式和行为习惯上对工作重塑的定义和方式也会造成一定的差异。并且，缺乏统一的权威翻译，量表传达的意思难免会造成差异从而影响结果偏差。虽然中国已经有学者开发了适用于中国情境的量表，但经过调研，已有的开发结果只适用于中国教师的相关研究（郑昉, 2009; 齐亚静, 伍新春, 2016; 高红梅等, 2016），不具有所有职业类型的普适性，因此仍应该继续验证、修订和开发适用于本土的工作重塑量表。

同时，本论文探讨了组织变革情境下工作重塑的相关研究，以互联网行业为研究对象。互联网以及相关行业的快速发展、新技术的革新都带来了新的工作模式以及工作环境，这些新的工作场景将影响工作边界的重新界定、影响员工的角色认知。因此，在此背景下，对于新的工作场景中员工的工作重塑行为以及结果影响将是需要研究的议题。

**6.4 总结**

本论文通过实证研究，探讨了组织变革情境下组织变革感知对工作重塑的影响，得出了以下结论：

员工的组织变革感知对工作重塑具有积极影响作用，且适应意愿在影响机制中具有中介效应，人-组织价值观匹配对适应意愿的产生有着正向的调节作用。本研究对工作重塑相关研究进行了补充，也对组织变革时期人力资源管理的实践提供了新的思路和启示。

**致谢**

点墨于此，立夏时分。四年前独自一人背着行囊来到江城仍仿佛昨日，如今告别却已悄然而至，本科的学习生活即将画上句号。这四年，让我找到了自我，找到了人生追求的方向，找到了属于我的ecological niche。十分不后悔选择了商科，感谢四年前父亲帮我做出这个影响后半辈子的决定，管理学院的教学模式以及育人方式让我更加热爱生活、让我找到了自信并尝试着许多的可能性。

桃李不言，下自成蹊。首先要感谢我的论文指导老师王海江副教授。从选题到定稿，他给予了我耐心、全面的教导，引导我一步一步完成这篇论文，帮助我为本科四年的学习画上一个圆满的句号。王老师手把手教会了我如何数据分析、如何搭建论文框架、如何完善一篇论文的终稿，在每一个关键的节点都给予了我帮助。仍记得三年前，王老师所教授的《组织行为学》为我打开了人力资源管理领域相关的大门，正因为被课程的内容以及有趣的教学方式深深所吸引，才选择了工商管理这个专业，进行接下来三年在该领域的学习，是我本科学习的引路人。同时感谢管理学院的各位老师，是你们的优秀教学以及生动讲授，让我领略到商科的魅力、引导我敢于表达自己、鼓励我去大胆尝试、去做些什么。

唯厚可以载物，唯德可以育才。正因为华中科技大学以及管理学院如此好的平台，才让我的四年能够大胆发展自我。具有高度自由度的学生组织培养我的组织、沟通能力；大学生创新创业训练启蒙我的本科科研；参加互联网+创新创业大赛时，母校和管院的优秀校友资源、创业资源让我再一次领略到了商科的魅力，心中想要make an impact的目标也悄悄萌芽……正是母校给予了优质的平台以及拥有优秀的教学理念，才造就了一届届优秀学子，同时让我们可以在实践中实际地应用知识，让我们见天地、知万物。

父母之爱子，则为之计深远。感谢我的父母对我的培养与照顾，在我成人之后给予我极大的支持与自由发展的空间，给予我机会在未来能够去到国外进行深造，让我大胆寻找自我，让我站在他们的肩膀上看世界。父母在每个关键的人生时刻都给予了我有用的指导和帮助，他们不仅是养育我的父母，更是我人生最伟大的导师。只愿父母身体健康，万事顺意，养育之恩无以为报，我会尽自己的努力做一个令他们满意的好女儿。

愿岁并谢，与友长兮。感谢我在本科期间的同窗，是你们陪伴了我多彩的四年。特别感谢周学姐和梁同学，是你们让我找到人生这个阶段的方向，带给我敢于尝试的勇气以及对看到更多可能性的渴望，在我产生出国深造念头时、找人生中第一份实习时、申请季的漫长等待时都给了我一次次的鼓励，你们就是我本科期间的良师益友。最后感谢郭同学，他在我准备毕业论文时多次帮助我，在生活中照顾、包容我，带来无数欢笑，我相信相逢的意义在于照亮彼此，望共度岁月长。

已经多次幻想写致谢的场景，还是想要为自己写点什么。谢谢自己四年勇敢尝试新事物，谢谢自己不断地在挖掘自我，对未来的自己，我想引用云南省华坪女子高中张桂梅校长的一段话来激励——“我生来就是高山而非溪流，我欲于群峰之巅俯视平庸的沟壑。我生来就是人杰而非草芥，我站在伟人之肩藐视卑微的懦夫！”希望未来的我，能够不断拼搏，继续追求自己的梦想，平凡但不甘平庸。

最后，祝所遇之人皆万事胜意，祝母校再创辉煌，祝老师工作顺利，祝我们毕业快乐，后会有期。

**参考文献**

[1] Affum-Osei E, Antwi C O, Abdul-Nasiru I, et al. Career adapt-abilities scale in Ghana: Psychometric properties and associations with individual-level ambidexterity and employees' service performance[J]. Current psychology (New Brunswick, N.J.), 2019.

[2] Alannah E, Rafferty, Mark A, et al. Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective[J]. The Journal of applied psychology, 2006.

[3] Bakker, A.B., Tims, M., &Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. Human relations,65(10),1359-1378.

[4] Berg J. M., Wrzesniewski A. and Dutton J. E., 2010, "Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity". Journal of Organizational Behavior, 31(2-3), 158–186.

[5] Chatman J A. Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit[J]. Academy of Management Review, 1989.

[6] Chu X P, Sheng Q F. A Study on Organizational Change, Psychological Ownership and Employee's Voluntary Turnover[J]. 2010.

[7] Demerouti E. Design Your Own Job Through Job Crafting[J]. European Psychologist, 2014, 19(4):237-247.

[8] Dong B, Zheng B, Wang Z. Career Adaptability and Turnover Intention: A Dual-Mediation Model[J]. The Career development quarterly, 2020, 68(2):145-157.

[9] Feng, Q., Chen, X. & Guo, Z. How does role accumulation enhance career adaptability? A dual mediation analysis. [J]. Current psychology (New Brunswick, N.J.), 2021.

[10] Grant A M, Parker S K. Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives[J]. The Academy of Management Annals, 2009, 3(1):317-375.

[11] Heijde C, Beatrice I. J. M. Van Der Heijden. A competence‐based and multidimensional operationalization and measurement of employability[J]. Human Resource Management, 2006, 45(3).

[12] O'Reilly C A. Chatman J. Caldwell D F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal,1991,34:487~516

[13] Rosso B D, Dekas K H, Wrzesniewski A. On the meaning of work: A theoretical integration and review[J]. Research in Organizational Behavior, 2010, 30(none):91-127.

[14] Rousseau D M, Tijoriwala S A. What's a Good Reason to Change? Motivated Reasoning and Social Accounts in Promoting Organizational Change[J]. Journal of Applied Psychology, 1999, 84(4):514-528.

[15] Slemp G, Vella-Brodrick D. The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting[J]. international journal of wellbeing, 2013.

[16] Tims M, Bakker AB, Derks D. Development and validation of the job crafting scale[J]. Journal of Vocational Behavior, 2012, 80(1):173-186.

[17] Wagoner V, Randall J. INFLUENCING THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CHANGE IN COMMUNITY COLLEGES[J]. Community College Journal of Research & Practice, 2004, 28(9):715-727.

[18] Wang H J, Demerouti E, Blanc P L. Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification[J]. Journal of Vocational Behavior, 2017, 100(jun.):185-195.

[19] Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. Academy of Management Review, 26, 179-201.

[20] Xu X, Jiang L, Wang H. How to build your team for innovation? A cross-level mediation model of team personality, team climate for innovation, creativity, and job crafting[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2019, 92(1).

[21] 田启涛,关浩光.工作设计革命:工作重塑的研究进展及展望[J]. 中国人力资源开发, 2017(3):12.

[22] 田喜洲,彭小平,郭新宇.工作重塑干预:概念,设计与影响[J]. 外国经济与管理, 2017, 39(12):15.

[23] 丁鹏飞. 知识型员工个人—组织价值观匹配度、组织认同及离职倾向的关系研究[D]. 山东大学, 2012.

[24] 刘思亚. 组织变革感知、心理契约违背与知识创造绩效的关系[J]. 中国科技论坛, 2014(9):5.

[25] 朋震，殷嘉琦.工作重塑研究:二十年回顾与展望[J]. 管理现代化, 2021.

[26] 谭小宏. 个人与组织价值观匹配研究—效用与策略[D]. 西南大学, 2009.

[27] 卫武, 周洁. 工作不安全感,控制欲和员工建言行为——感知到的组织变革的调节作用[J]. 工业技术经济, 2018, 37(6):8.

[28] 魏新,何颖,罗伊玲,奚菁.工作重塑的研究热点与方向:一项基于知识图谱软件的可视化分析[J].中国人力资源开发,2018,35(01):71-82.DOI:10.16471/j.cnki.11-2822/c.2018.01.007.

[29] 张兴国,许百华.人-组织匹配研究的新进展[J].心理科学,2005(04):1004-1006.DOI:10.16719/j.cnki.1671-6981.2005.04.063.

[30] 郑博阳.组织变革情境下的职业转换力及其效应机制[D]. 2018.

[31] 周盛琳. 组织变革情境下员工工作形塑的前因机制研究[D].浙江大学,2014.

**附录 调查问卷**

尊敬的先生/女士：  
  您好！我是**华中科技大学的学生詹沁妍**。感谢您在百忙之中抽空参加本人毕业设计《组织变革感知对员工工作重塑的影响研究》的调研。  
  我向您保证：  
  1．本问卷将纯粹作为**学术研究**之用。  
   2．问卷数据将**完全保密**，不会外泄与公开，也不会影响您的切身利益。  
   答题没有所谓的「对」与「错」。请先详细阅读每一部分的答题说明，再根据您**个人真实的感受与想法**进行作答。  
   衷心感谢您的参与，让我们为构建和谐幸福的工作环境共同努力！  
   祝您身体健康、工作顺利！

**第一部分：人口统计数据**

此部分包括年龄、性别、婚姻情况、学历以及岗位类型。

**第二部分：组织变革感知**

*“请您根据自己的个人体验，选择最符合实际情况的选项，1=非常不符合，2=不符合，3=比较不符合，4=不确定，5=比较符合，6=符合，7=非常符合”。  
 注：组织变革即贵公司进行经营理念和企业文化变革、人事与组织架构变革、市场选择与产品变革、技术和流程革新和战略转型等等改变，这些都属于企业变革的范畴。*

1.我的单位经常发生人事变动

2.我的公司内部经常发生变革

3.我很难知道公司中的变革什么时候开始什么时候结束

4.我感觉公司好像一直在发生变革

5.在公司变革前我的上级或公司有事先的准备和计划

6.变革是我的上级/公司经过深思熟虑后做出的决策

7.由于我的上级或公司制定的目标因而发生了变革

8.大规模的变革明显地改变了公司的目标

9.变革影响了公司的结构或体系

10.变革改变了公司的价值观

11.请列举您近期感知到的公司变革相关的三个具体方面：[填空题]

例如：  
（1）工作方式的变化：办公场景变化（如线下办公转为线上办公）、采用更多办公自动化的软件、办公通讯方式变化、技术和流程革新等  
（2）人事与组织架构变革：绩效考核的变化、激励与福利变化、部门设置的调整、岗位职责变化、裁员调岗等  
（3）组织目标的变化：市场选择与产品变化、组织宗旨和文化变革、提供产品和服务的质量和数量变化等  
  以及您感知到的其他企业变革事项都可以列举，请填写具体事项。

**第三部分：人-组织价值观匹配**

*“请您根据自己的实际情况，选择最符合自身想法的选项，1=非常不符合，2=不符合，3=不确定，4=符合，5=非常符合”。*

1.我的公司的价值观和文化与我非常吻合

2.我的价值观与公司所宣扬的价值相似

**第四部分：组织认同**

*“请您根据自己的实际情况，选择最符合自身想法的选项， 1=非常不符合，2=不符合，3=不确定，4=符合，5=非常符合”。*

1.当有人赞美我的公司时，感觉像是对个人的赞美

2.我对别人怎么看待我的公司很感兴趣

3.当有人批评我的公司时，感觉像是对个人的侮辱

4.当我谈论我的公司时，我通常用“我们”而不是“他们”

5.公司的成功就是我的成功

6.如果媒体有文章批评我的公司，我会觉得很尴尬

**第五部分：适应意愿**

*“请您根据自己的实际情况，选择最符合自身想法的选项， 1=非常不符合，2=不符合，3=不确定，4=符合，5=非常符合”。*

1.我能够适应公司内部的发展

2.我对自己工作内容或职责的改变持什么样的态度？

3.我和新同事一起工作是否会感到愉快？

4.我花了多少时间来补充对我的工作有益的知识和技能

5.我会不断提升自己的劳动力市场价值

6.我会以一种系统性(有条理)的方式来纠正我的缺点

7.我专注于不断发展自己

8.我会有意识地应用自己新获得的知识和技能

9.在过去的一年里，我会去了解自身工作领域的最新发展

**第六部分：员工幸福感**

*“请您根据自己的个人体验，选择最符合实际情况的选项， 1=非常不符合，2=不符合，3=比较不符合，4=不确定，5=比较符合，6=符合，7=非常符合”。*

1.我的大部分生活情况与理想情况符合

2.我的生活很有趣

3.在大部分时候我感到真正的快乐

4.我对自己的生活感到满意

5.如果下辈子, 我应该不会改变目前生活方式

6.我的生活状况非常好

7.我的工作非常有趣

8.总的来看我对我从事的工作感到非常满意

9.我有足够能力找到办法来充实我的工作

10.我对我具体的工作内容感到基本满意

11.对于我来说, 工作会是很有意义的一场经历

12.我对从目前工作中获得的成就感感到基本满意

13.总的来说, 我对自己是肯定的, 并对自己充满信心

14.我很喜欢与家人或朋友有深入的沟通, 彼此了解

15.我对于日常生活中的大多数事务都处理得很好

16.人们认为我是个肯付出且愿意和他人分享自己的时间的人

17.我善于灵活安排时间, 以便完成所有工作

18.随着年龄增长, 我感到自己成长了很多

**第七部分：内部人身份认知**

*“请您根据自己的实际情况，选择最符合自身想法的选项， 1=非常不符合，2=不符合，3=不确定，4=符合，5=非常符合”。*

1.我觉得自己是公司的一部分

2.我的公司让我相信我是其中的一员

3.我觉得我是公司的“局外人”

4.我觉得自己不属于这个公司

5.我觉得自己在公司中是一个“局内人”

6.我的公司让我经常感到“被忽视”

**第八部分：工作重塑**

*“请您根据自己的实际情况，选择最符合自身想法的选项， 1=非常不符合，2=不符合，3=不确定，4=符合，5=非常符合”。*

1.会引入新的方法来改进自己的工作

2.主动增加一些更适合我技能或兴趣的新工作任务

3.会主动承担额外的工作任务

4.优先选择适合自己技能或兴趣的工作任务

5.会改变自己工作的内容范围或任务类型

6.尝试着充分了解自己的同事

7.组织或参加与工作有关的社交活动

8.在工作场所会组织特别活动(例如庆祝同事的生日)

9.我会主动地选择去指导新员工(正式员工或实习生)

10.我会主动选择与兴趣相投、技能相同的同事做朋友



**本科生毕业设计（论文）任务书**

|  |  |
| --- | --- |
| 题 目 | **组织变革感知对员工工作重塑的影响研究** |
|  |  |

（任务起止日期：2021年11月2日～2022年6月5日）

|  |  |
| --- | --- |
| 院 系 | **管理学院** |
| 专业班级 | **工商管理201801班** |
| 姓 名 | **詹沁妍** |
| 学 号 | **U201815921** |
| 指导教师 | **王海江** |

教研室（系、所）负责人 2021年10月28日审查

院（系）负责人 2021年11月2日批准

|  |
| --- |
| 课题内容：    提出组织变革感知对工作重塑正向影响假设，并探究两者之间的形成机制与作用关系，探究几家正处于公司整体转型时期的互联网公司、教育类公司的员工进行数据收集，分析量表和变量的信度以及效度，构建研究模型，进行描述性统计、相关分析、回归分析，最后得出研究结论。 |
| 课题任务要求：    该课题目的旨在研究员工对组织变革感知作为自变量对员工工作重塑的影响，引入调节变量和中介变量，构建模型并探究影响机制，同时研究工作重塑对转型时期企业的影响和作用，并提出管理意见。 |
| 主要参考文献（由指导教师选定）  [1] Bakker, A.B., Tims, M., &Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. Human relations,65(10),1359-1378.  [2]田启涛,关浩光.工作设计革命:工作重塑的研究进展及展望[J]. 中国人力资源开发, 2017(3):12.  [3] Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. Academy of Management Review, 26, 179-201.  [4]赵春雨,贺彬,任梦洁. 员工工作重塑的形成机制及对其创造性绩效的影响研究:领导风格的作用[J]. 经济师,2021(7). DOI:10.3969/j.issn.1004-4914.2021.07.111. |
| 同组设计者：  无 |
| 指导教师签名：  年 月 日 |