

工作设计的新视角：员工的工作重塑*

张春雨 韦 嘉 陈谢平 张进辅

(西南大学心理学院, 重庆 400715)

摘 要 工作重塑是从员工角度进行的自下而上的工作再设计方式, 突破了从组织角度进行的自上而下的方式, 强调员工改变的主动性。工作重塑存在多种类型, 如任务重塑、关系重塑和认知重塑, 以及个人工作重塑和合作工作重塑等。工作重塑与主动性人格、生涯取向、自主性、人-环境不匹配等因素之间存在密切联系, 并对工作满意度、工作意义感、工作投入、工作绩效和组织承诺等具有积极预测作用。未来研究要加强工作重塑的纵向研究, 深入探讨工作重塑的影响机制, 开展其消极后果的研究, 同时国内研究还要考虑到传统文化和集体主义文化对工作重塑的影响。

关键词 工作重塑; 工作设计; 主动性行为; 工作满意度; 工作绩效

分类号 B849:C93

同一份工作, 人们可能会对它有不同描述, 会以不同的方式完成这份工作。一名图书管理员可以将自己的工作视为繁琐、细致并无聊的机械式操作, 除了自己分内的本职工作外, 他不会在图书馆里再做其它不属于自己工作范围的任务。然而, 他也可以将这份工作视为有益于人类、知识、文化和社会的崇高工作, 那么他不仅会把自己的本职工作做好, 还会主动承担一些额外任务, 如帮助读者翻阅图书、帮助其他同事整理图书等。一个人在面对一份工作时, 可以选择如何对它进行感知和操作, 在工作中不仅仅被动地接受任务, 还会主动地进行调整。这正反映了一个新的概念: 工作重塑(job crafting)。

传统工作设计理论的关注点在于管理者为员工设计工作这个自上而下(top-down)的过程, 即组织为员工设计工作, 员工不能对工作的内容产生影响。近年来, 人们逐渐意识到员工可以在设计自己的工作起到一定的作用, 开始强调员工的主动性。Wrzesniewski 和 Dutton (2001)对经典的自上而下的工作设计理论进行了补充, 并提出

工作重塑的概念, 即“个体在工作任务和工作关系上所做的身体或认知改变”, 将关注点转向员工主动进行的自下而上(bottom-up)的工作设计方式。工作重塑对员工个人和组织都可能会产生积极的影响, 如高工作满意度、高工作绩效、高工作投入(work engagement)、高组织承诺(organizational commitment)和低离职率(turnover)等 (Ghitulescu, 2006; Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009; Tims, Bakker, & Derk, 2012)。

一般来说, 组织对每个工作岗位都作出了严格具体的工作描述, 在招聘时也会按照此标准选拔应聘者。但是, 这种工作设计形式已经难以适应当今复杂多变的社会和组织环境。员工通过调整工作任务、工作关系等方式使工作与自己达到匹配, 以更好地完成任务, 提高自己的满意度和幸福感, 这将是一条可行并有效的应对途径。

1 工作重塑的概念渊源及解析

工作重塑的基础是工作设计(job design)。工作设计关注工作、任务和角色如何被建构、制定和修正, 以及这些建构、制定和修正对个人、群体和组织的影响(Grant & Parker, 2009)。在传统的工作设计中, 评估工作的内容是组织和管理者的重要责任, 在评估的基础上, 组织对工作特征(job characteristic)做出规定或变更, 从而激发员

收稿日期: 2011-02-21

* 国家重点学科基础心理学科研基金重点项目(西国重04003)资助。

通讯作者: 张进辅, E-mail: zhangjf@swu.edu.cn

工的内在动机和主观幸福感(Oldham & Hackman, 2010)。所以, 工作设计通常来说是一个自上而下的过程, 即组织创造工作, 再选择具备相应知识和技能的人来从事这项工作。而由工作设计发展而来的工作再设计(job redesign)也是组织和管理者为员工改变工作、任务和角色。一般来说, 员工参与工作再设计的机会很少, 仅在于为管理者提供关于当前工作前景的信息, 谋求管理者的支持和批准, 从而重新建构工作内容(Oldham & Hackman, 2010)。因此, 在传统工作设计中, 员工的主动性并没有得到充分发挥。而随着工作环境不确定性及复杂性的增加, 组织越来越难设计出对多方适用的规范性工作描述, 组织也越来越希望员工能够表现出积极主动的调整行为(Grant & Ashford, 2008; Berg, Dutton, & Wrzesniewski, in press)。员工同样意识到他们可以有规律地改变工作和组织, 从而使工作能够与自己的偏好、价值、动机和能力等相匹配(Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006)。这就需要改变传统的工作设计视角, 员工主动地参与工作再设计的过程逐渐得到组织和研究者的重视。

Kulik, Oldham 和 Hackman(1987)就提出, 员工可以主动地去参与工作再设计, 通过相应的改变来提高工作与自身能力的契合度, 这种主动改变也会在隐形中为组织带来益处。随后, 不少强调员工在组织中进行改变的概念相继被提出, 在“工作重塑”概念出现之前, Miner (1987)提出“特异性工作”(idiosyncratic job)这一概念, 特异性工作是组织中专门为特定的人设计的工作, 工作任务与个人的能力、兴趣和优势相匹配。这一概念虽然考虑到员工个人的因素, 但并未回答员工是否在接受工作后可以重塑自己的工作。由“特异性工作”发展而来的“个别协议”(idiosyncratic deals)同样如出一辙, 即旨在使员工与雇主双方均受益的、通过双方协商而定的、个性化的工作安置(Hornung, Rousseau, & Glaser, 2008; 魏秋江, 段锦云, 范庭卫, 2010), 如员工获得灵活的工作时间或更多的发展机会。虽然个别协议也涉及到员工个人的主动性, 但员工仍需要与组织进行协商, 且个别协议是组织为吸纳个别重要员工而进行的妥协办法, 并不是所有员工都能享受这一特殊待遇。所以, 工作重塑和个别协议在具体内容和形式上都有实质区别。

另一个与“工作重塑”相关的概念是由 Staw 和

Boettger (1990)提出的“任务修正”(task revision), 是指员工修正有缺陷的程序、不正确的工作描述或失调的角色期望。而后, Worline, Wrzesniewski 和 Rafaeli (2002)提出“勇敢行为”(courageous behavior), 即在危险情境中, 如果员工拥有自主选择权, 并对危险进行评估, 认为行为具有价值时, 员工所采取的打破工作准则、惯例和角色的行为。从这些定义可以看出, 虽然上述这几个概念都强调员工的主动改变, 但与工作重塑在具体内容和发生情境上都有着区别。其中, 它们之间最本质的区别在于, 上述的这些概念所关注的改变行为都意在为组织解决问题, 说到底都是为组织服务, 而不是从员工个人出发, 服务于员工的健康和幸福感(Ghitulescu, 2006)。而工作重塑则是从员工个人利益出发, 其首要目的是增进员工个人的福祉。所以, 工作重塑与组织目标可能存在着不一致(Tims et al., 2012)。在 Wrzesniewski 和 Dutton (2001)提出“工作重塑”概念时, 他们就强调工作重塑是从员工个人的层面进行的活动, 其出发点是为员工服务, 而不是为组织服务, 故它与组织利益可能会产生冲突。

工作重塑强调员工在组织中的主动性, 员工受雇于组织后, 可以根据自己的能力和偏好等主动地调整自己的工作, 而不是完全被动地接受组织规定给他们的工作(Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008)。在组织中, 员工的适应性(adaptivity)和主动性(proactivity)是两个不同的过程, 适应行为强调员工对改变的应对和处理, 而主动行为强调员工自发的主动改变(Griffin, Neal, & Parker, 2007)。Grant 和 Ashford (2008)将“主动性行为”定义为员工采取的预先行为, 以影响员工自己以及他们所处的环境。从这一定义可见, 主动性行为所强调的改变的范围要更大, 工作重塑可能只是主动性行为的一种(胡青, 王胜男, 张兴伟, 程斌, 孙宏伟, 2011)。

2 工作重塑的类型

工作重塑可以从不同的角度被划分为不同的类型。首先, 很多研究者以重塑的内容为出发点进行了多种区分。Wrzesniewski 和 Dutton (2001)将工作重塑分为任务重塑、关系重塑和认知重塑三种。任务重塑(task crafting)是指员工改变工作任务的数量、范围和类型, 包括增加或减少任务

量, 改变任务的性质, 改变时间和精力在多个任务上的分配等。任务是最基本的工作单元, 员工的工作是由一系列聚类在一个工作名称下的任务成分构成的, 并由员工个人来完成(Ilgen & Hollenbeck, 1991)。因此, 任务重塑是工作重塑的首要形式。关系重塑(relational crafting)是指员工改变在工作执行中的交往形式、时间以及对象。认知重塑(cognitive crafting)则是指员工改变对工作中任务和关系的感知方式, 如只将工作视为一些精细的部分或将其视为一个整体。这一类型界定得到了一些研究者的认同, 如 Ghitulescu (2006)等。郑昉(2009)以高校教师为被试, 通过探索性因素分析发现, 工作重塑¹有三种类型: 任务重塑、认知重塑和环境重塑, 其中, 环境重塑反映的是个体对自己工作路线等心理环境的重塑, 因为环境因素会影响高校教师对自己教学过程的塑造, 比如教学体制、福利政策以及与领导的关系。但她的研究并未独立出 Wrzesniewski 和 Dutton (2001)所提出的关系重塑, 而是将与同事、学生的交流划分为任务重塑的一部分, 把与领导交流划分为环境重塑的一部分。另外, 一些研究在三类工作重塑的基础上做了更具体的区分, 如 Lyons (2008)采用 Q 分类法, 以销售人员为被试, 区分了五类工作重塑类型: 个人能力发展(personal skill development)、任务功能(task function)、增进关系(advancing relationships)、战术选择(tactics choices)和维持关系(maintaining relationships)。虽然他的区分是五类, 但其集中的范围仍然是任务功能和关系两个方面。在另外的一项质性研究中, Berg, Grant 和 Johnson (2010)发现了三种类型: 一是任务强调(task emphasizing), 即在相关任务上分配更多的时间、精力和关注; 二是工作扩充(job expanding), 即增加新任务或新计划; 三是角色再造(role reframing), 即在心理上创造当前角色目标与工作之间的联系。从三种类型的解释来看, 前两者属于任务重塑的内容, 而角色再造则是认知重塑的内容。

相对于以上研究者从工作重塑内容角度而进行的类型划分, Laurence (2010)根据工作重塑的方向性划分了两种类型: 扩充型工作重塑(expansion

oriented)和收缩型工作重塑(contraction oriented), 前文研究者所划分的工作重塑类型大多是扩充型, 如增加任务、扩充关系等, 而收缩型涉及的是减小任务或关系的复杂性。Laurence (2010)认为两类工作重塑的效果也可能存在差异, 扩充型对个人和组织都具有积极作用, 而收缩型对员工个人存在积极作用, 对组织则可能存在消极作用。

Leana 等(2009)在个人工作重塑(individual job crafting)的基础上, 提出了合作工作重塑(collaborative job crafting)的概念, 它是指员工通过共同合作来改变工作过程。考虑到社会镶嵌(social embeddedness)的成分, 他们认为员工之间进行着相似的工作任务, 并相互交流和分享知识等, 因此, 员工可能会合作地去改变工作任务、关系或认知。在实际应用中, 合作工作重塑可能比个人工作重塑更切合实际(Kira, van Eijnatten, & Balkin, 2010)。

Tims 和 Bakker (2010)以工作要求—资源模型(Bakker & Demerouti, 2007)为基础, 划分了三种工作重塑类型: 一是提高工作资源水平, 即员工通过提高工作资源水平的方式来应对工作要求; 二是降低工作要求水平, 即当工作要求超出了他们的能力, 员工降低工作要求的水平以保持自己的健康; 三是提高工作要求水平, 是指如果员工具有足够的工作资源来应对工作要求, 那么他们会提高自身的工作要求水平, 也就是说, 如果员工认为自己的工作并没有提供足够的机会来发挥自己的才能, 那么他们就会创造更多的工作挑战。Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli 和 Hetland (2012)也支持这一分类。但 Tims 等(2012)在探索性因素分析研究中进一步将工作重塑分为四类: 增加结构性工作资源, 如资源多样性(resources variety)、发展机会(opportunity for development)和自主性等; 增加社会性工作资源, 如社会支持、上级辅助(supervisory coaching)和反馈等; 增加挑战性工作要求; 减少妨碍性工作要求。但由于减少妨碍性工作要求与其它三种类型不存在显著联系, 且与积极后果的联系也未达到显著水平, 因此, 减少妨碍性工作要求可能相对独立于其它三种类型。

以上的这些类型区分从不同的角度或理论出发, 对工作重塑进行了细化的扩展, 并通过实证研究加以验证, 为理解工作重塑的内容提供了清晰的脉络。

¹ 郑昉(2009)的研究将 job crafting 译为“工作形塑”。

3 工作重塑的影响因素

3.1 员工个人因素

很多研究对工作重塑与员工个人动机、人格以及职业取向(work orientation)等之间的关系进行了探讨。Wrzesniewski 和 Dutton (2001)提出工作重塑的三种基本动机:对控制的需要(以避免与工作产生疏离感)、对积极自我意象(self-image)的需要以及与他人交往的需要。Lyons (2008)发现,员工的自我意象质量、对控制的感知水平和对改变的准备(readiness to change)均对工作重塑有预测作用,在这些方面得分高的员工倾向于进行更多的工作重塑。

Wrzesniewski, McCauley, Rozin 和 Schwartz (1997)区分了三种职业取向,并用工作(job)、生涯(career)和使命(calling)来描述这三种取向。工作取向的人把工作视为一种生存的途径,工作是为了支付生活必需、维持家庭开支以及享受休闲等。生涯取向的人则把工作视为获取成就和声望的途径,他们的工作动机是尝试挑战以及提高自己的地位。这两种取向的人把工作和生活分离成两个独立的部分,交叉很小。第三种取向是使命取向,这一取向的人将自身的同一性与职业联系在一起,将工作和个人及社会意义结合到一起,他们的工作可以为社会做出贡献,并在工作中体验到内在的乐趣。Wrzesniewski 和 Dutton (2001)基于这三种取向,认为具有生涯取向的员工更可能会通过增加与比自己有影响力的员工交往来进行工作重塑,从而增加自己在组织中的知名度。Leana 等(2009)研究发现,生涯取向的员工与个人工作重塑之间存在显著联系。Jacobs (2011)也发现,职业生涯发展需要是年轻员工一个重要的工作重塑动机,这与 Leana 等(2009)的研究结论一致。但 Jacobs (2011)和 Leana 等(2009)均未发现使命取向与工作重塑之间的联系。

工作重塑是一个连续的过程,可能会受到员工所处的生涯阶段的影响(Fried, Grant, Levi, Hadani, & Slowik, 2007)。Fried 等(2007)提出一个基于工作设计的职业生涯机能模型(career dynamics model),模型假设员工在其职业生涯的早期阶段更可能会进行工作重塑以创造更具激励作用的工作,因为年轻员工更注重个人的职业发展,而在职业生涯的后期阶段,员工在复杂和高

要求的工作上的兴趣会减少。van den Oetelaar (2011)发现,45 岁以上的老员工进行工作重塑是为了应对日益下降的身体能力和传递知识技能等,他们会更多地进行关系重塑(重在维持现有关系)和认知重塑,而年轻员工则是出于个人职业发展需要而进行工作重塑。可见,员工所处的职业生涯阶段不同,工作重塑的出发点、表现形式等也会不同。

个人主动性(personal initiative)和主动性人格(proactive personality)可能与工作重塑之间存在一定关系,具有这两种人格特质的员工更可能会自发地去改变工作界限,来达成自己的目标(Tims & Bakker, 2010; Tims et al., 2012)。员工的工作狂倾向(workaholic tendency)也会影响工作重塑的发生,Laurence (2010)以亚洲的中国人和日本人为被试进行研究,发现在工作享受(enjoyment of work)和工作驱动(drivenness to work)得分上相对较高的狂热型工作狂(enthusiastic workaholics)会最大程度地扩展自己的工作界限,同样,高工作享受/低工作驱动的员工也会进行一些扩充型工作重塑。Clegg 和 Spencer (2007)发现,当员工个人表现优异或者自己被认为是有能力和可信任时,个体更可能进行工作重塑,这说明高自我效能感对工作重塑具有一定影响。总之,员工个人的某些因素会影响工作重塑的表现和进行。

3.2 工作及组织相关因素

员工在工作或组织中的自主性(autonomy)可能是工作重塑的影响因素之一(Tims & Bakker, 2010)。Ilgen 和 Hollenbeck (1991)提出,在工作中拥有自主性的员工能更好地进行工作修正(job modification)。Ghitulescu (2006)也发现,在工作上具有更大自主性的员工更可能去进行工作重塑,Ko (2011)也支持这一结论。Leana 等(2009)的研究发现,自主性既可以预测个人层面的工作重塑,也可以预测合作工作重塑。在工作中具有更多自由的员工会重新按照自己的能力和经验对工作进行调整。由自主性延伸而来的任务独立性也对工作重塑具有预测作用,因为任务独立性同样能够使员工不受过多限制地在工作进行改变(Ghitulescu, 2006; Tims & Bakker, 2010; Leana et al., 2009)。但是,是否自主性越大就越能激发工作重塑,这个问题可能还有待商榷。Berg, Wrzesniewski 和 Dutton (2010)探讨员工如何感知和适应工作重塑中的挑战,并讨论这一过程在高

低等级工作的员工之间的差异。他们发现, 等级与积极主动的工作重塑没有联系, 但等级与员工在工作重塑中所面临的挑战性质、应对挑战的方式均存在联系。对工作等级相对较低的员工来说, 他们在工作重塑中所面对的挑战多是他人所强加的限制, 并把挑战归因于自身缺乏必要的自主权, 所采取的应对行为是争取赢得他人的支持来为自己创造新的工作重塑机会。而对于工作等级相对较高的员工来说, 他们将挑战定位于自身, 认为挑战源于自身对如何规划工作的预期, 所采取的应对行为是适应自身的期望和行为, 以有限的机会来处理挑战。因此, 高工作等级的员工由于具有更大的责任、过大的自主性以及缺乏明确的结构, 使得他们在工作重塑时感到更多的心理限制。低工作等级的员工虽然具有更严格的工作描述, 但由于他们相对要承担的责任更小, 有明确规定的工作描述反而使员工容易发现工作重塑的机会。这一研究说明, 在工作中的自主性虽然有助于员工工作重塑的进行, 但有时自主性同样可能使部分员工在面对工作重塑时感受到限制, 所以, 要激发工作重塑, 就要找到结构性和自主性之间的平衡点。

员工的工作要求和工作资源水平会对工作重塑产生一定影响(Tims & Bakker, 2010)。Jacobs (2011)发现, 高躯体性工作负荷(physical workload)可能会使员工进行工作重塑。工作的时间压力也可能是工作重塑的动机, 一方面, 由于工作时间压力大, 员工会倾向于降低工作要求并重新设计工作任务, 另一方面, 对年轻员工来说, 由于没有时间压力(低工作负荷), 他们会提高工作要求(增加额外的任务)。此外, Ghitulescu (2006)发现, 工作中的任务复杂性(task complexity)与工作重塑存在正向联系, 复杂任务更需要员工通过灵活方式来完成, 这在一定程度上促进了工作重塑的发生。另外, 人—组织不匹配(person-organization misfit)、人—工作不匹配(person-job misfit)等因素也可能对员工的工作重塑产生影响(Tims & Bakker, 2010; Ko, 2011)。

4 工作重塑的后果变量

4.1 员工个人层面

众多研究者认为工作重塑具有积极正向的作用, 由于它的出发点在于服务员工本身, 是员工

个人进行的主动改变, 因此这一改变的首要受益者就是员工本人。有研究者认为, 工作重塑是人们在现代工作背景下获得意义感的一条关键途径(Wrzesniewski, Berg, & Dutton, 2010)。工作重塑有助于员工发现自己的工作意义(Ghitulescu, 2006; 郑昉, 2009), 进而与自己所从事的工作产生更强的连结, 工作意义的发现也为其生活意义感的提高创造基础(Ghitulescu, 2006; Tims & Bakker, 2010)。

工作重塑还可能有助于提高员工的工作满意度、人与工作的匹配水平(person-job fit)等(Ghitulescu, 2006; Westerveld, 2010; Tims & Bakker, 2010)。Ghitulescu (2006)发现, 工作重塑会提高员工的工作满意度。在工作重塑过程中, 员工会产生流畅体验(flow), 随即会激发员工的正性情绪(Ko, 2011)。郑昉(2009)也发现, 工作重塑对工作满意度具有正向的预测作用。Laurence (2010)则发现, 扩充型工作重塑与工作满意度存在积极联系, 而收缩型工作重塑与工作满意度的联系则并不显著。Kim, Knight 和 Crutsinger (2009)以年轻的 Y 一代(Generation Y, 即美国 1977 至 1994 年间出生的人)员工为被试进行研究, 虽并未直接对工作重塑进行测量, 但他们从工作重塑角度出发, 发现工作特征(如任务重要性、任务认同、自主性等)在工作环境感知(如角色模糊、工作卷入等)和工作满意度之间起中介作用。这说明对于新一代的年轻员工而言, 他们不再是被动的接受者或执行者, 而是主动的工作重塑者, 通过这种方式, 他们的工作满意度得以提高。Leana 等(2009)也发现, 合作工作重塑与工作满意度存在显著联系。此外, Kira 等(2010)认为工作重塑有助于发展员工的可持续工作能力(sustainable work ability), 即工作重塑会促进员工在个人资源发展和提高上的能力, 对个人整个职业生涯的持续发展甚为重要。

Brickson (2011)以自身研究者和工作重塑者的亲身经历来探讨工作重塑的过程、积极作用和障碍。在她追求学术研究生涯的过程中, 通过自我规划式的工作重塑, 如进行潜意识的内省, 并关注自己真正热爱的研究和教学, 明确自己的职业价值, 进行灵活的教学计划以调整工作和家庭之间的冲突等, 获得了积极的效果。她以个人经历说明, 工作重塑提高了她的工作满意度和生活

满意度,并提高了她的研究质量和教学质量。Brickson (2011)认为,工作重塑的关键点在于相信人们有能力向更好的方面改变自己的工作,从而丰富自己的工作和生活,并为世界作出自己的贡献。

4.2 组织层面

虽然诸多研究者都强调工作重塑是员工从个人利益出发的组织行为,并假设工作重塑也可能与组织利益相冲突,但当前的实证研究却很少发现工作重塑会损害客户利益或组织利益,相反,工作重塑可能会产生积极的团队和组织结果。对于组织来说,工作重塑的积极作用最直接的体现在提高组织绩效上(Ghitulescu, 2006; Tims et al., 2012)。员工通过工作重塑,使工作与自己的兴趣、能力和偏好得以更好地匹配,这有助于最大化地发挥员工个人的主观能动性,使员工更好地完成组织的工作任务(Tims & Bakker, 2010)。Laurence (2010)发现,扩充型工作重塑在工作狂倾向和工作绩效之间起中介作用,即在工作狂对工作绩效的积极作用中,有一部分是通过扩充工作任务和关系等来实现的。Leana 等(2009)以儿童看护中心(childcare center)的教师为被试,发现合作工作重塑更有助于提高他们的护理质量,特别是可以带动经验少的教师,他们通过合作工作重塑来分享和扩展相关知识,提高护理质量。

此外,工作重塑还会对组织承诺产生积极影响(Ghitulescu, 2006; Tims & Bakker, 2010; Laurence, 2010),进行了工作重塑的员工更可能与组织产生高水平的承诺和连结关系。Leana 等(2009)进一步发现,合作工作重塑比个人工作重塑更有助于员工的组织承诺。而且进行工作重塑的员工更少会缺勤或离职(Ghitulescu, 2006; Tims & Bakker, 2010),更加称职,积极参与组织事务(Tims et al., 2012)。在工作投入方面,Tims 等(2012)研究发现,四种工作重塑类型中,除“减少妨碍性工作要求”这一类型外,其它三种类型与工作投入均具有高水平的正相关。Petrou 等(2012)也发现,增加挑战与工作投入存在显著正相关,而减少工作要求与工作投入则存在负向的联系,这可能会对组织产生消极影响。

总之,虽然可能具有潜在的消极作用,但员工的工作重塑仍会在一定程度上有益于组织。因此,对组织来说,有必要进行适当的变革,合理

促进员工的工作重塑,通过帮助员工发现工作意义、提高工作动机和工作投入等方式,为组织创造利益。

5 小结与展望

工作重塑的核心本质是员工主动地以一种自下而上的方式作出工作改变,而不是组织和管理者主导的那种自上而下的改变。它进一步扩展了传统的工作设计理论,使工作再设计的关注点从工作本身转向能够改变工作的员工,服务于员工个人的福祉,这是工作重塑区别于相近概念的最本质特点,这也是积极组织行为的一个典型体现。需要特别指出的是,工作重塑并不是整体上对工作进行再设计,而是在特殊工作任务的界限内,改变工作的某些特定方面(Berg & Dutton, 2008)。这是因为,进行整体改变意味着组织失去了进行工作设计的必要性,而这种传统的工作设计是不能被摒弃的。工作重塑可以被分为多种类型,体现了它的复杂性和多向性,这些类型区分均得到了各自实证研究的支持,这对于更全面明确工作重塑内涵及开展研究具有重要价值。工作重塑会受到生涯取向、主动性人格、员工所处的生涯阶段、组织给予的自主性等因素影响,也会产生一些积极的个人和组织后果,如更高的工作满意度、更高的组织承诺和更高的工作绩效等。但工作重塑同样可能存在消极作用,其消极作用具体体现在哪些方面还缺乏系统的研究。Lyons (2008)发现,78%的员工进行了工作重塑行为(N=105)。他本人在其之前的研究中发现这个数量为74%(Lyons, 2006)。而39%的员工认为自己没有机会或很少有机会在工作上进行改变。从这几个数字可以看出,工作重塑的发生比例不小,但同样有一部分员工很难找到机会进行工作重塑。总之,在现代组织背景下,组织不再是死板的机器,员工也不再是被动的工具,工作重塑这一概念的产生正迎合了当前的就业和工作环境,因此其研究具有非常重要的价值,未来可以进行进一步的探讨。

5.1 纵向研究等实证方法有待继续拓展

目前有关工作重塑的研究以定性研究为主(Tims & Bakker, 2010),定量研究还需扩展。其中一个重要的原因在于,目前研究者对于如何评估工作重塑还没有达成一致,工作重塑的类型划分

也多种多样,同时也缺乏标准化的测量工具。虽然 Tims 等(2012)编制了一个标准化的工作重塑量表,但是否能够得到认可仍待检验。在定量研究中,有一个基本问题还未得到解决,即进行工作重塑的员工和未进行工作重塑的员工在工作满意度、激励性、工作绩效、缺勤或离职方面是否有差异。如果没有差异的话,是否说明未进行工作重塑的员工对自己的现状感到满意,故不用再去作出改变?

另外,很多研究者认为工作重塑的发生是一个过程,首先员工受到相关因素的激励,希望进行工作重塑;然后员工识别对他们适用的工作重塑机会,并以某种或某几种方式进行工作重塑;最后工作重塑将给员工带来一定结果(Berg et al., 2008)。但目前研究多是横向研究,并未显示出工作重塑的纵向动力特征,也没有探讨工作重塑的长期后果变量(Berg et al., in press)。工作重塑作为一个不断向前的动力过程,未来研究需要补充可行的纵向研究结论,以增强横向研究的可靠性。

5.2 影响因素有待深入探索

对工作重塑影响因素的探讨也是当前研究的一个热点,且仍有很多有价值的领域需要进一步探讨。从个人变量看,人格的作用的探讨空间还很大,虽然已有研究发现主动性人格和个人主动性对员工工作重塑的促进作用,但其它人格特质是否也具有这样的影响效果?怎样性格的员工更会进行工作重塑?是否有稳定的人格特质与特殊的工作重塑方式存在联系?这些都需要后续研究加以回答。另外,个人的职业取向在工作重塑上的作用同样也没有得到统一,尤其是使命取向,很多研究者假设使命取向对工作重塑具有预测作用,但现有实证研究却并未支持这一假设,这可能是因为对使命这一概念的内涵理解不同,并缺乏对标准化量表的应用。而从组织变量看,工作重塑是排除了管理者的员工个人主动行为,但并不意味着员工在感知工作重塑机会和进行工作重塑时不会受到管理者的影响,除 Leana 等(2009)进行合作工作重塑研究之外,已有研究大多都把组织中他人的影响排除在了工作重塑之外,组织中同事、领导、团队或集体对员工个人的工作重塑都可能具有影响,其中可能包括组织的氛围、管理者的领导风格、组织凝聚力等因素。

5.3 深入研究工作重塑的影响机制

大多研究者均发现,工作重塑对员工和组织的影响是正向的,但甚少有研究解释为何会产生这样的影响。工作重塑的积极作用是源于员工做出的切实改变,还是仅仅源于个体参与了这一改变的过程?是源于员工能与工作更匹配,还是因为工作重塑增强了自身的能力,亦或是工作重塑使员工摒弃了工作中不合理的方法等?当前的多数研究都不能对工作重塑的影响机制作出实证解释,仅仅是发现工作重塑与某些变量间的联系,因此,未来需要更合理的理论对其作出解释。

另一方面,很多研究者也强调工作重塑可能具有消极作用(Wrzesniewski & Dutton, 2001; Berg & Dutton, 2008),但实证研究却很少关注或发现这方面的影响。员工的工作重塑可能会有消极的影响,如员工之间的妒忌(employee envy 或 workplace envy),我国古谚语有云“树大招风”,员工的主动性改变为其他员工提供了社会比较的机会,容易引起员工间的妒忌,影响组织凝聚力,甚至整体绩效(张春雨,张进辅,2010)。此外,工作倦怠、工作压力、低组织承诺和低工作绩效等也可能是不良工作重塑的消极后果。员工的工作重塑应该有“度”,如果一味地为满足自己的需要而进行改变,势必会损害组织的利益,因此,未来研究应该在工作重塑的消极作用及如何防止消极作用上进行探索。

需要特别指出的是,要在工作重塑影响机制进行探讨,对其类型的区分是比较必要的步骤,因为在单一的工作重塑概念内,很难解释清楚它的作用机制以及消极影响。唯有在清晰的类型区分基础上,探讨不同类型的工作重塑在作用机制上的表现。

5.4 中国文化下的工作重塑研究

工作重塑的提出时间并不长,国内对其关注也不多,郑昉(2009)编制了针对高校教师的工作重塑量表,并做了初步的后果变量探讨。这一开端需要通过后续研究进行不断的补充。在开展相关研究时,文化差异是一个需要首先考虑的因素。中国文化的中庸之道并不鼓励主动性的改变行为,中国人在表达情绪、观点以及为人处世上相对含蓄委婉,不破坏规矩,不做“出头鸟”。这些文化特点决定了在中国,外显的工作重塑方式可能会与西方更为直接的方式有所不同,进行工作

重塑的比例也可能低于西方。同时,中国的集体主义背景和西方的个人主义背景也可能会使员工的工作重塑表现出不同特点(Laurence, 2010)。中国是一个重关系、讲人情的社会,而西方则更关注单独的个人,所以,中国员工在关系重塑上所下的功夫可能要大于西方员工,中国员工的人际压力也可能会更大,而且合作工作重塑的研究可能更适合中国的文化环境。另外,中国文化下的工作重塑研究同样需要考虑不同职业或不同组织氛围(如国有企业和外资企业)的影响,考虑中国人的独特人格特点对工作重塑的影响,以及组织如何根据中国员工的工作重塑特点为组织获益等。在中国开展工作重塑研究具有现实意义,尤其是在经济不景气和就业不乐观的大环境下,员工在已有的工作岗位上重塑自己的工作,从个人层面提高意义感和满意度,对员工和组织都是两全齐美的选择。

参考文献

- 胡青,王胜男,张兴伟,程斌,孙宏伟. (2011). 工作中的主动性行为的回顾与展望. *心理科学进展*, 19(10), 1534-1543.
- 魏秋江,段锦云,范庭卫. (2010). 研究员工和组织关系的新视角: 个别协议. *心理科学进展*, 18(10), 1601-1605.
- 张春雨,张进辅. (2010). 员工妒忌问题研究. *中国人力资源开发*, (6), 5-9.
- 郑昉. (2009). *高校教师工作形塑的实证研究*. 硕士学位论文, 河南大学.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Berg, J. M., & Dutton, J. E. (2008). *Crafting a fulfilling job: Bringing passion into work*. Retrieved December 22, 2011, from the website of Positive Organizational Scholarship of University of Michigan on www.centerforpos.org
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). *What is job crafting and why does it matter?* Retrieved December 22, 2011, from the website of Positive Organizational Scholarship of University of Michigan on www.centerforpos.org
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (in press). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and Meaning in the Workplace*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & 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.
- Brickson, S. (2011). Confessions of a job crafter: How we can increase the passion within and the impact of our profession. *Journal of Management Inquiry*, 20(2), 197-201.
- Clegg, C., & Spencer, C. (2007). A circular and dynamic model of the process of job design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 321-339.
- Fried, Y., Grant, A. M., Levi, A. S., Hadani, M., & Slowik, L. H. (2007). Job design in temporal context: A career dynamics perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), 911-927.
- Ghitulescu, B. E. (2006). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, 273-331.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93, 655-664.
- Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 165-207). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Jacobs, J. (2011). *Job crafting motives: A qualitative study on how job demands, job resources and work orientation are different motives of job crafting for younger and older workers*. Unpublished master's thesis, Tilburg University.
- Kim, H. J., Knight, D. K., & Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62, 548-556.
- Kira, M., van Eijnatten, F. M., & Balkin, D. B. (2010). Crafting sustainable work: development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23(5), 616-632.
- Ko, I. (2011). *Crafting a job: Creating optimal experiences at work*. Unpublished doctoral dissertation, Claremont

- Graduate University.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 278–296.
- Laurence, G. A. (2010). *Workaholism and expansion and contraction oriented job crafting: The moderating effects of individual and contextual factors*. Unpublished doctoral dissertation, Syracuse University.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169–1192.
- Lyons, P. (2006). Individual competitiveness and spontaneous changes in jobs. *Advances in Competitiveness Research*, 14(1), 90–98.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23, 25–36.
- Miner, A. S. (1987). Idiosyncratic jobs in formalized organizations. *Administrative Science Quarterly*, 32, 327–351.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463–479.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*. doi: 10.1002/job.1783
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-Deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977–994.
- Staw, B. M., & Boettger, R. D. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33, 534–559.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1–9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173–186.
- van den Oetelaar, A. (2011). *Job crafting and age: A qualitative research study on how the job crafting motives of older and younger workers differ for the types of job crafting practices they use*. Unpublished master's thesis, Tilburg University.
- Westerveld, S. E. (2010). *The associations of perceived organizational support and job crafting with job satisfaction, and the moderating role of managerial position*. Unpublished master's thesis, Maastricht University.
- Worline, M. C., Wrzesniewski, A., & Rafaeli, A. (2002). Courage and work. Breaking routines to improve performance. In R. G. Lord, R. J. Klimoski, & R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace. Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 295–330). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.
- Wrzesniewski, A., Berg, J. M., & Dutton, J. E. (2010). Turn the job you have into the job you want. *Harvard Business Review*, 88(6), 114–117.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21–33.

Employee's Job Crafting: A New Perspective of Job Design

ZHANG Chun-Yu; WEI Jia; CHEN Xie-Ping; ZHANG Jin-Fu

(School of Psychology, Southwest University, Chongqing 400715, China)

Abstract: Job crafting is defined as a bottom-up way in which employees redesign their job. It complements classic top-down view of job design through emphasizing the proactive change behavior. Job crafting has been categorized to several forms, including task crafting, relational crafting and cognitive crafting, individual job crafting and collaborative job crafting. Job crafting is related to proactive personality, career orientation, autonomy and person-environment misfit. Job crafting could predict numerous positive outcomes, including job satisfaction, work meaning, work engagement, job performance and organizational commitment. However, job crafting is investigated mostly through qualitative research or research based on correlational design. Researches in the future are suggested to develop the longitudinal design to address the long-term consequences of job crafting. Additionally, the influence mechanism and negative consequences of job crafting are also necessary to be further explored. Local researchers should consider the influences of Chinese traditional culture and collectivism culture on job crafting.

Key words: job crafting; job design; proactive behavior; job satisfaction; job performance