

工作重塑对工作投入与离职倾向影响的实证研究

董甜甜¹ 文俊² 康明珠³ 何淋³

1. 四川旅游学院 希尔顿酒店管理学院, 成都;

2. 中海地产郑州公司 人力资源部, 郑州;

3. 重庆工商大学 工商管理学院, 重庆

摘要 | 工作投入是一种与工作相关的完满、积极的情绪认知状态, 是影响个体绩效的重要指标; 离职倾向作为工作投入的对立面, 是离职行为最有效的预测指标; 组织想实现组织绩效的提高, 就必须提高个体的工作投入度和降低离职倾向。工作重塑作为一种员工的自发性行为, 有利于个体获得工作意义, 重构员工身份, 以往研究表明工作重塑对正向的工作状态和结果有显著的促进作用, 但鲜有研究讨论工作重塑是否对于负向的工作状态和结果具有缓解作用, 及其作用机制。因此, 本文从工作重塑的视角出发, 探讨工作重塑对正向结果(工作投入)和负向结果(离职倾向)的影响以及呼唤在其中的中介作用, 并采用 SPSS 进行数据处理分析, 对本文的研究假设进行检验, 并根据研究结论提出管理建议。本文得出的研究结论如下: (1) 工作重塑对工作投入有着正向影响。(2) 工作重塑对离职倾向有着负向影响。(3) 工作重塑对呼唤有着正向影响。(4) 呼唤在工作重塑和工作投入、离职倾向之间起到中介作用。

关键词 | 工作重塑; 工作投入; 离职倾向; 呼唤

Copyright © 2021 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



通讯作者: 董甜甜(1982-), 女(汉族), 江苏徐州人, 四川旅游学院希尔顿酒店管理学院, 讲师, 博士, 研究方向: 组织行为与人力资源开发。

文章引用: 董甜甜, 文俊, 康明珠, 等. 工作重塑对工作投入与离职倾向影响的实证研究[J]. 管理前沿, 2021, 3(3): 183-197.

<https://doi.org/10.35534/fm.0303015>

1 引言

据网易财经报道华为公司博士类员工近5年来平均离职率高达21.8%，且入职时间越长累计离职率越高。在对离职博士的访谈中，60%的人反应最直接的原因是岗位与个人不匹配，无法做到自己喜欢的工作，即感受不到内心的呼唤。

自上世纪80年代“呼唤（Calling）”进入人们的视野后，关注员工的内心对工作的情感体验和工作意义的感知逐渐成为热题^[1]。以往研究已经证实，生活和工作的意义、兴趣是影响呼唤的关键因素^[2,3]。Wrzesniewski和Dutton（2001）提出了工作重塑（Job Crafting）的概念用来解释和研究员工那些自下而上自发改变工作边界的行为^[1]。工作重塑探讨了员工如何把平凡的工作变成自己所喜爱且胜任的好工作，同时研究组织如何更好地开发员工的主动性行为，从而提高员工个体以及组织整体的工作绩效^[1]。而工作投入和离职倾向作为员工工作状态的对立面，是个体绩效的重要预测指标，组织想实现组织绩效的提高，就必须提高个体的工作投入度和降低离职倾向。以往的研究证明工作重塑能影响员工的工作态度（比如离职倾向、工作投入）^[4]，实现员工工作身份重构^[5]，获得工作意义^[6]。

基于此，本文选择从工作重塑的视角，探讨工作重塑对工作投入和离职倾向的影响，分析工作呼唤在其中的中介作用，丰富了相关研究。

2 研究假设

2.1 工作重塑对工作投入和离职倾向的影响

工作投入是一种追求个人价值实现的积极工作状态，具体表现为对工作的热忱与专注^[7]。基于三维的工作重塑，个体可以通过重塑认知、关系与任务来提高工作投入^[8]。认知重塑能使个体获得工作中认同感、意义感（Wrzesniewski & Dutton, 2001）^[1]，从而将自我投入到工作中^[8]。其次，个体根据自己的偏好与兴趣对工作任务进行调整，促使工作任务与自己的兴趣、能力相匹配^[5,9]，从而更好地发挥自己的优势，激发个体的工作热情^[1]。此外，关系重塑有利于提高个体心理安全感，使员工敢于面对工作困境，并促进积极行为的产生^[10]。

Tims 等（2012）基于工作要求—资源模型，指出工作要求重塑所带来的工作挑战性也对工作投入有影响。员工自愿挑战更高工作要求，为提高自身能力或实现自我价值，会愿意使用更多的精力和时间来实现目标^[11]；而工作资源重塑与员工满意度呈正相关关系，并有利于提高工作投入感知（Tims et al., 2013）^[4]。此外，大量研究证明，个体进行工作重塑有助于重构工作意义，显著提升工作体验感并能激发出正面情绪。而良好的心理状态、工作体验能有效降低员工的离职意愿^[12]。基于此，本研究提出假设 H1：

H1：工作重塑对工作投入存在正向影响，对离职倾向存在负向影响；

H1a：工作重塑对工作投入存在正向影响；

H1b：工作重塑对离职倾向存在负向影响；

2.2 员工工作重塑对呼唤的影响

呼唤，最早源于神学领域，随着社会的发展，学者们呼唤的含义延伸开来，认为普通人也能感受到被呼唤。Elliott（1992）认为呼唤是指有价值的工作，令人觉得工作是一件神圣的事情^[13]。Hall 和 Chandle（2005）将呼唤定义为个体的一种品质，它产生于个体对工作的高度认可，有助于个体寻求工作意义和自我价值实现，也是个体主观职业成功的最高标准^[14]。尽管学者们对呼唤的定义多种多样，但主要可分为三类：其一，呼唤是职业或工作本身；其二，呼唤是高层次的工作价值观；其三，来自外部或内心的感召（田喜洲，2012）^[15]。

工作重塑有助于促进人职匹配，而人职匹配是形成呼唤的主要条件之一^[16]。人与工作相互匹配，两者越是契合越能产生积极结果，越接近呼唤的本质（Allan & Duffy, 2014）^[17]。此外，员工在进行自我工作重塑时，更倾向于根据自身优势和兴趣进行重塑（Wellman & Spreitzer, 2011）^[18]。Park（2007）、Lauver（2001）和 Lowe（2010）的研究认为工作中个体优势的应用与积极结果（如效率、工作投入、工作满意度）密切相关^[19-21]。Haidt（2006）研究指出，个体在工作中实现了人职匹配，将工作变成自己喜欢并擅长的事情，就能从工作中获得快乐，心理状态就会变得更乐观、积极，这时工作就由一件我需要做的变成了一件我乐意做的事情，呼唤就形成了^[22]。Wrzesniewski 和 Dutton（2001）更是认为，任何工作都能通过重塑变成呼唤^[1]。基于此，本文提出如下假设：

H2: 工作重塑对呼唤存在正向影响;

2.3 呼唤在工作重塑对工作投入和离职倾向影响的作用

呼唤是员工对追求目标的内心认同与强烈渴望,实现呼唤可以使个体体验工作意义、个人使命与真实自我(田喜洲,2015)^[23]。已有研究发现呼唤与工作安全感、工作满意度、工作自觉性和工作意义感皆存在正向影响^[24-27]。Peterson等(2009)指出对于主动回应内心呼唤的个体,工作不再是为了获得报酬,而是为了回应对心灵深处某个领域的强烈渴望,个体会更乐意为工作付出努力,更专注于工作,工作心态也会更放松、愉悦,其工作满意度也会更高^[28]。工作意义能使员工感受到工作价值,肯定自己的付出会为某个领域创造价值,值得为工作付出更多,实现工作投入的提高(Steger,2012)^[29]。Cardador等(2011)在研究组织归属感对离职倾向的影响中发现呼唤与可以有效降低员工的离职倾向^[30]。Duffy & Steger(2011)研究指出呼唤与离职倾向负相关,且职业承诺在呼唤与离职倾向之间起部分中介作用^[31]。基于此,本研究提出假设 H3:

H3: 呼唤在工作重塑对工作投入和离职倾向的影响中具有中介作用;

H3a: 呼唤在工作重塑对工作投入的影响中具有中介作用;

H3b: 呼唤在工作重塑对离职倾向的影响中具有中介作用;

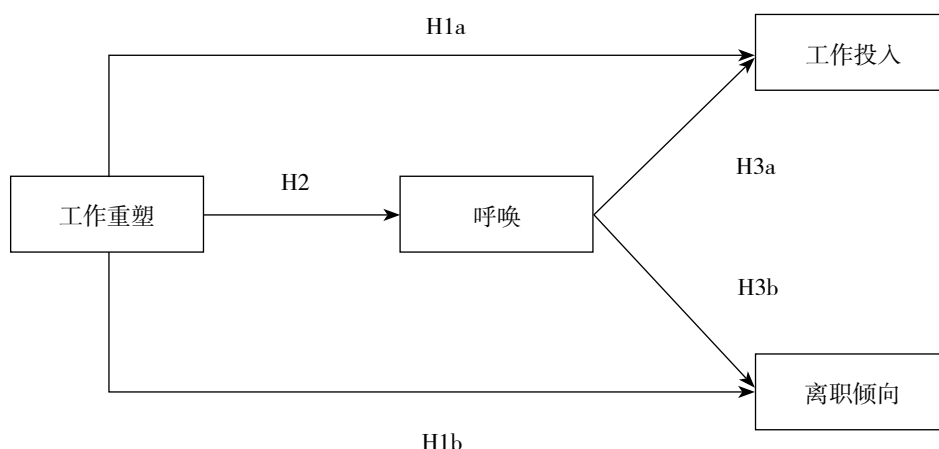


图1 理论模型

Figure 1 Theoretical model

3 研究设计

3.1 变量测量

本研究各个对应变量的测量具体如下：

工作重塑：本文采用 Tims 和 Bakker（2012）等开发的工作重塑量表，该量表共包含 21 个题项（典型题项：我设法在工作中学习新事物）^[11]。

呼唤：本文采用 Dik 等（2012）开发的简版使命感量表（Brief Calling Scale, BCS），该量表共 4 个题项（典型题项：我正尝试弄清楚自己的呼唤）^[32]。

工作投入：本文采用 Schaufeli（2002）设计的 17 个题项的“Utrecht 工作投入量表”（the Utrecht Work Engagement Scale, UWES），量表包括活力（6 个项目，典型题项：在我工作时，我感觉精力充沛）、奉献（5 个项目，典型题项：我觉得我的工作充满意义）和专注（6 个项目，典型题项：当我沉浸在工作中，我感觉很快乐）^[33]。

离职倾向：采用 Bharadwaj 和 Anandhi（2000）开发的离职倾向测量量表，共 4 个题项（例如：我常常想辞掉现在的工作）^[34]。

3.2 问卷收集与样本情况

基于已有的成熟量表，本文的正式问卷共包含 4 个维度：工作重塑、呼唤、工作投入和离职倾向。本研究的数据来源于调查问卷，为了形成高质量的问卷，在大量查阅相关理论和资料的基础上，选取了效度和信度较高的成熟量表。同时根据研究内容设计问题，并针对问题不断修改完善，形成了正式问卷。本研究数据来源主要集中在川渝地区，通过对十几家从事服务行业的企业进行调查得来。在研究数据采集之前，先和该企业的人事部门进行沟通，事先确定好参与调查的部门和人员。所有研究结果都是征得当事员工同意后，采取严格保密措施，精准得来的数据。共获得 217 份有效问卷，样本具体情况如表 1 所示。

表 1 研究对象信息表

Table 1 Research object information table

个体特征	选项	频数	百分比 (%)
性别	男	145	66.8
	女	72	33.2
年龄	20岁及以下	1	0.5
	21—25岁	50	29.5
	26—30岁	77	35.4
	31—35岁	36	16.6
	36—40岁	13	6
	41—45岁	15	6.9
	46—50岁	8	3.7
	51岁以上	3	1.4
	初中及以下	4	1.8
	高中	12	5.5
学历	大专	45	20.7
	本科	136	62.7
	研究生及以上学历	20	9.2
	管理人员	38	17.5
工作岗位	行政人员	19	8.8
	技术人员	44	20.3
	研发人员	58	26.8
	业务人员	17	7.8
	生产人员	41	18.9
	1年及以下	69	31.8
	2至3年	45	20.7
工作年限	4至5年	28	12.9
	6至7年	21	9.7
	8年及以上	54	24.9

由表1可知：在性别方面上，男性占比66.8%，共计145人，女性占比33.2%，共计72人，总的来看，男性较多，约为女性两倍。

在年龄方面上，20岁及以下的为1人，占总样本的0.5%，21—30岁阶段为50人，占总样本的29.5%，26—30岁为77人，占总样本的35.4%，31—35岁为36人，占样本的16.6%，36—40岁为13人，占样本的6%，41—45岁为15人，占样本的6.9%，46—50岁为8人，占样本的3.7%，50岁以上为3人，占总样本的1.4%。样本年龄覆盖较为全面，但主要集中于21—35岁这一年龄阶段。

在学历方面上，初中及以下学历占比1.8%，高中学历占5.5%，大专学历占

比 20.7%，本科学历占比 62.7%，研究生及以上学历占比 9.2%。基于上述可知，样本的学历分布主要集中在大专和本科。

在工作岗位方面上，管理人员占比 17.5%，行政人员占比 8.8%，技术人员占比 20.3%，研发人员占比 26.8%，业务人员占比 7.8%，生产人员 18.9%。

在工作年限方面上，1 年及以下占 31.8%，2 至 3 年占 20.7%，4 至 5 年占 12.9%，6 至 7 年占 9.7%，8 年及以上占 24.9%。

4 数据分析与结果

4.1 信效度分析

本文所采用的测量量表均为成熟量表，且在实证研究中被广泛采用，量表效度是可信的，各量表信度检验如表 2。

表 2 各量表信度检验

Table 2 Reliability test of each scale

变量	Cronbach's Alpha
工作重塑	0.941
呼唤	0.934
工作投入	0.947
离职倾向	0.934

由表 2 可知，本文的 4 个变量：工作重塑、工作投入、离职倾向及呼唤的 Cronbach's Alpha 系数均在 0.7 以上，说明各个量表都有信度较高，问卷是可信的。

4.2 相关分析

工作重塑、呼唤、工作投入和离职倾向的相关关系检验如表 3。

由表 3 可知，工作投入均值是 4.051，呼唤的均值为 4.009，处于中上水平。工作重塑均值是 2.335，离职倾向的均值为 2.679，处于中等水平。工作重塑与工作投入和呼唤的相关系数分别为 0.534、0.322，均大于 0、小于 1，并且在 0.01 水平下显著。说明工作重塑与工作投入和呼唤都显著正相关。则本研究假设

H1a、H2 初步得到支持。

表 3 各主要变量的相关系数、均值与标准差 (N=217)

Table 3 Correlation coefficient, mean and standard deviation of each main variable (N=217)

变量	1	2	3	4
工作重塑	0.941			
呼唤	0.322**	0.934		
工作投入	0.534**	0.6**	0.947	
离职倾向	-0.135*	-0.395**	-0.377**	0.934
均值	2.335	4.009	4.051	2.679
标准差	0.690	0.726	1.233	0.697

注: * $p<0.05$, ** $p<0.01$, 下同。

4.3 回归分析

如表 4 所示, 先将年龄、学历、性别、工作年限、工作种类等控制变量引入回归方程, 然后将自变量(工作重塑)放入, 分析发现工作重塑对工作投入和呼唤(M4, $\beta=0.528$, $p<0.01$; M2, $\beta=0.326$, $p<0.01$)有显著的正向影响; 因此, 假设 H1a、H2 均得到有力的验证。

表 4 回归分析结果 (N=217)

Table 4 Regression analysis result (N=217)

变量	呼唤			工作投入	
	M1	M2	M3	M4	M5
年龄	0.073	0.105	0.09	0.142	0.085
学历	-0.007	-0.044	0.185*	0.125*	0.149**
性别	-0.007	0.014	0.019	0.052	0.044
工作年限	-0.143	-0.168	-0.146	-0.186	-0.095
工作种类	-0.003	-0.029	0.018	-0.024	-0.008
工作重塑		0.326**		0.528**	0.351**
呼唤					0.542**
R^2	0.007	0.112	0.048	0.321	0.583
ΔR^2	0.007	0.104	0.048	0.274	0.261
ΔF	0.316	24.684**	2.115	84.711**	130.826**

在中介作用分析过程中,表4中,加入中介变量(呼唤)后,工作重塑对工作投入的回归系数变化显著(M5, $\beta=0.542$, $p<0.01$)。说明呼唤在工作重塑和工作投入的作用机制中具有部分中介效应。因此,假设H3a得到验证。

如表5所示,分析发工作重塑对离职倾向(M7, $\beta=-0.133$, $p<0.05$)有负向影响;因此,假设H1b得到验证。

表5 回归分析结果(N=217)

Table 5 Regression analysis result (N=217)

变量	呼唤		离职倾向		
	M1	M2	M6	M7	M8
年龄	0.073	0.105	-0.104	-0.117	-0.077
学历	-0.007	-0.044	-0.118	-0.103	-0.12
性别	-0.007	0.014	-0.058	-0.066	-0.061
工作年限	-0.143	-0.168	0.263	0.273	0.209
工作种类	-0.003	-0.029	0.116	0.126	0.115
工作重塑		0.326**		-0.133*	-0.008
呼唤					-0.381**
R^2	0.007	0.112	0.074	0.091	0.22
ΔR^2	0.007	0.104	0.074	0.017	0.129
ΔF	0.316	24.684**	3.368**	3.984*	34.494**

在中介作用分析过程中,表5中,加入中介变量(呼唤)后,工作重塑对离职倾向的回归系数变化显著(M8, $\beta=-0.381$, $p<0.01$)。说明呼唤在工作重塑和离职倾向的作用机制中具有完全中介效应。因此,假设H3b得到验证。

5 研究结论与启示

5.1 研究结论与讨论

本研究基于实证调查,聚焦于工作重塑对工作投入和离职倾向产生影响的作用机制,探讨了呼唤在其中的中介作用。因此,本研究得到以下研究结论:工作重塑对工作投入存在正向影响;工作重塑对离职倾向存在负向影响;工作重塑对呼唤存在正向影响;呼唤在工作重塑对工作投入的影响中具有部分中介

作用；呼唤在工作重塑对离职倾向的影响中具有完全中介作用。

5.2 管理启示

组织绩效是员工绩效的集合，想要提高组织绩效就必须提高员工个体的工作绩效。而员工工作投入度是员工绩效提高的关键，此外，员工作为组织最宝贵的财富，员工的流失会给组织带来巨大的损失，降低员工离职倾向是每个组织必须重视的话题。如何提高员工工作投入度和降低员工离职倾向呢？本研究通过文献梳理和实证研究得出以下管理启示：

（1）个体层面

其一，员工应根据自身兴趣、优势等主动进行工作重塑，从工作中寻找乐趣，防止自身陷入工作倦怠，提高工作积极性和满意度，从而提高自身工作绩效。若企业提倡员工进行工作重塑，员工应当积极响应。

其二，员工在求职过程中，应该努力响应自己的呼唤，尽量选择与自身能力、兴趣相匹配的岗位。在工作中，自己应该加强学习，在工作中多思考，提高对自身和工作的认知水平，找到和强化自己的呼唤。若发现工作无法回应呼唤时，应主动、科学的对工作进行重塑。

（2）组织层面

其一，工作重塑有利于提高员工的工作投入，这启示管理者在工作设计中应当考虑到员工的主观能动性，给予员工一定的权力和自主空间，在组织规章制度允许的范围，鼓励、支持员工进行工作重塑，提高员工工作满意度，增强组织归属感；并对工作重塑员工进行一定的物质和精神上的奖励，从而激励其他员工进行工作重塑，进而实现从个体至团体的工作重塑，提高团队绩效的整体提高。而对于主观能动性较差的员工，管理者应该更主动的去引导员工审视自己和工作，提高员工认知水平，使其认识到工作重塑的有益性和重要性，主动进行工作重塑。此外，组织在员工的招聘、甄选过程中也应该考虑到员工个人特征的重要性，采用测评手段，优先选择那些具有主动性特质的员工进入组织。

其二，本文证实了呼唤有利于提高员工工作投入和降低离职率；因此，企业或领导者根据组织情况和员工需求，响应员工呼唤，对员工需求给予一定的

支持,塑造轻松的组织氛围,如:开展团建活动;增强员工工作满意度归属感和组织归属感,从而提高员工工作投入度,降低离职倾向。

其三,管理者可以通过对员工工作行为的表现推测员工的离职倾向。主动与高离职倾向员工沟通,了解其离职倾向影响因素,并积极采取相应措施。组织也可以鼓励内部坦诚、公开的交流,以更好地掌握员工工作动态,了解其内在动机和倾向,及时预防有离职倾向的员工降低工作投入。

5.3 研究不足与展望

(1) 本研究从呼唤的视角出发,部分揭示了工作重塑对工作投入的作用机制,为进一步激发员工的工作效能,对于工作重塑影响工作投入的黑箱仍然有继续探索的必要性,在未来的研究中将进一步展开。

(2) 由于时间、资源等的限制,本研究所收集的数据范围较为集中,样本容量较小,对于样本的代表性具有一定的影响。

参考文献

- [1] Dutton W J E. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work [J]. The Academy of Management Review, 2001, 26 (2): 179-201.
- [2] Phillips S L. Predictors of Vocational Calling in Christian College Students: A Structural Equation Model [J]. Dissertations & Theses, 2009: 1-6.
- [3] Elangovan A R, Pinder C C, Mclean M. Callings and Organizational Behavior [J]. Journal of Vocational Behavior, 2010, 76 (3): 428-440.
- [4] Tims M, Bakker A B, Derks D. The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being [J]. Journal of Occupational Health Psychology, 2013, 18 (2): 230-240.
- [5] Chen C Y, Yen C H, Tsai F C. Job Crafting and Job Engagement: The Mediating Role of Person-Job Fit [J]. International Journal of Hospitality Management, 2014, 37 (1): 21-28.
- [6] Demerouti E, Bakker A B, Gevers J M P. Job Crafting and Extra-Role

- Behavior: The Role of Work Engagement and Flourishing [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2015, 91 (1): 87–96.
- [7] Schaufeli W B. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross–National Study [J]. *Educational and Psychological Measurement*, 2006, 66 (4): 701–716.
- [8] 尹奎, 孙健敏, 徐贯英. 工作重塑对工作投入的影响: 基于优势比较分析方法 [J]. *商业经济与管理*, 2016, 298 (8): 24–33.
- [9] Tims M, Bakker A B, Derks D. Examining Job Crafting from an Interpersonal Perspective: Is Employee Job Crafting Related to the Well–Being of Colleagues? [J]. *Applied Psychology*, 2015, 64 (4): 727–753.
- [10] Slemp G R, Vella–Brodrick D A. Optimising Employee Mental Health: The Relationship Between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well–Being [J]. *Journal of Happiness Studies*, 2014, 15 (4): 957–977.
- [11] Tims M, Bakker A B, Derks D. Development and Validation of the Job Crafting Scale [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2012, 80 (1): 173–186.
- [12] 苏益南, 欧阳晨慧, 朱永跃. 产业工人工作重塑与离职意愿: 人一工作匹配和授权型领导的作用 [J]. *工业工程与管理*, 2018, 23 (6): 195–201.
- [13] Elliott W. A Preliminary Study of People With Life Meaning [D]. The Union Institute & University Graduate College, Cincinnati, OH, 1992.
- [14] Hall D T, Chandler D E. Psychological Success: When the Career is a Calling [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26 (2): 155–176.
- [15] 田喜洲, 谢晋宇, 吴孔珍. 倾听内心的声音: 职业生涯中的呼唤研究进展探析 [J]. *外国经济与管理*, 2012 (1): 27–35.
- [16] 田喜洲, 刘美玲. 基于个体优势的工作重塑 [J]. *心理科学进展*, 2017, 25 (9): 1579–1596.
- [17] Allan B A, Duffy R D. Examining Moderators of Signature Strengths Use and Well–being: Calling and Signature Strengths Level [J]. *Journal of Happiness Studies*, 2014, 15 (2): 323–337.
- [18] Wellman N, Spreitzer G. Crafting Scholarly Life: Strategies for Creating

- Meaning in Academic Careers [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2011, 32 (6) : 927-931.
- [19] Linley P A, Maltby J, Wood A M, et al. Character strengths in the United Kingdom: The VIA Inventory of Strengths [J]. *Personality and Individual Differences*, 2007, 43 (2) : 341-351.
- [20] Lauver K J, Kristof-Brown A. Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2001, 59 (3) : 454-470.
- [21] Lowe G S. Creating Healthy Organizations: How Vibrant Workplaces Inspire Employees to Achieve Sustainable Success [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2010, 31 (8) : 762-763.
- [22] Haidt J. The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom [J]. *Library Journal*, 2006, 441 (7089) : 29-30.
- [23] 田喜洲. 基于呼唤的假设自我: 概念、形成与影响 [J]. *华东师范大学学报: 教育科学版*, 2015 (3) : 62-70.
- [24] Caddell D D P. Religion and the Meaning of Work [J]. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 1994, 33 (2) : 135-147.
- [25] Wrzesniewski A, Mccauley C, Rozin P, et al. Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work [J]. *Journal of Research in Personality*, 1997, 31 (1) : 21-33.
- [26] DOBROW S. Extreme Subjective Career Success: A New Integrated View of Having A Calling [J]. *Academy of Management Proceedings*, 2004, 1 (1) : 1-6.
- [27] Dobrow S. The Development of Calling: A Longitudinal Study of Musicians [C]. *Academy of Management Proceedings*, 2007, 1 (1) : 1-6.
- [28] Peterson C, Park N, Hall N, et al. Zest and Work [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 30 (2) : 161-172.
- [29] Dik B J, Eldridge B M, Steger M F, et al. Development and Validation of the Calling and Vocation Questionnaire (CVQ) and Brief Calling Scale (BCS) [J]. *Journal of Career Assessment*, 2012, 20 (3) : 242-263.
- [30] Cardador M T, Dane E, Pratt M G. Linking Calling Orientations to

- Organizational Attachment via Organizational Instrumentality [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2011, 79 (2): 367–378.
- [31] Duffy R D, Dik B J, Steger M F. Calling and Work-Related Outcomes: Career Commitment as a Mediator [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2011, 78 (2): 210–218.
- [32] 陈维政, 李金平, 吴继红. 组织气候对员工工作投入及组织承诺的影响作用研究 [J]. *管理科学*, 2006, 19 (6): 18–23.
- [33] 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 (3): 1–6.
- [34] 张勉, 李树茁. 人口变量、工作满意度和流失意图的关系实证研究 [J]. *统计研究*, 2001, 18 (10): 51–56.

An Empirical Study on the Effects of Job Crafting on Job Involvement and Turnover Intention

Dong Tiantian¹ Wen Jun² Kang Mingzhu³ He Lin³

1. *Hilton School of Hotel Management, Sichuan University of Tourism, Chengdu;*

2. *Human Resources Department, China Overseas Property Zhengzhou Company, Zhengzhou;*

3. *School of Business Administration, Chongqing Technology and Business University, Chongqing*

Abstract: Job involvement is a cognitive state of perfect and positive emotions related to work, and is an important indicator affecting individual performance; turnover intention as the opposite of job involvement is the most effective

predictor of turnover behavior; organization wants to achieve organizational performance to improve, it is necessary to increase the individual's work commitment and reduce the turnover intention. Job crafting as a kind of employee's spontaneous behavior is beneficial to the individual to obtain the meaning of work, reconstruct the employee's identity, and then improve the individual's job involvement and reduce the turnover intention. Previous studies have mainly explored the impact of job crafting on positive outcomes, and few studies have discussed the relationship between job remodeling and negative outcomes. Therefore, from the perspective of job crafting, this paper discusses the impact of job crafting on positive outcome (job involvement) and negative result(turnover intention)and the mediating role of calling in it; and using SPSS for data processing analysis; the research hypothesis is tested and management recommendations are presented based on the research findings. The conclusions of the research obtained in this paper are as follows: (1) Job crafting has a positive impact on job involvement. (2) Job crafting has a negative impact on turnover intentions. (3) Job crafting has a positive impact on the calling. (4) Calling mediation between job crafting and job involvement , turnover intention.

Key words: Job crafting; Job involvement; Turnover intention; Calling