

The Effect of Job Crafting towards Strengths and Interests on the Meaning of Work: the Chain-mediation of Person-job Fit and Calling at Work

Luo Nan¹ Yu Xuan^{1*} Chen Xiaoyan¹ Dong Tiantian²

1. School of Management, Chongqing Technology & Business University, Chongqing;

2. Hilton Hotel Management College, Sichuan Tourism University, Chengdu

Abstract: Job crafting towards strengths and interests as a novel work design method can improve the fit of work and personal strengths and interests effectively, but there is still no relevant empirical research in China. This paper takes 220 employees as the research sample, and discusses the effect of job crafting towards strengths and interests on the meaning of work through questionnaire survey, and analyzes the chain mediating effect of person-job fit and calling at work. The survey results show that: (1) Job crafting towards strengths and interests significantly positively affects the meaning of work; (2) Person-job fit play as a mediator in the positive impact of job crafting towards strengths and interests on the meaning of work; (3) Calling at work play as a mediator in the positive impact of job crafting towards strengths and interests on the meaning of work; (4) Person-job fit and work calling play the chain mediating role in the positive impact of job crafting towards strengths and interests on the meaning of work.

Key words: Job crafting towards strengths and interests; The meaning of work; Person-job fit; Calling at work

Received: 2020-09-04; Accepted: 2020-09-14; Published: 2020-10-01

优势和兴趣导向工作重塑对工作意义的影响： 人职匹配与工作呼唤的链式中介作用

罗楠¹ 余璇^{1*} 陈晓燕¹ 董甜甜²

1. 重庆工商大学工商管理学院, 重庆;
2. 四川旅游学院希尔顿酒店管理学院, 成都

邮箱: luonan_1997@163.com

摘要: 优势和兴趣导向工作重塑作为一种新颖的工作设计方式, 能有效提高工作与个人优势、兴趣的契合度, 但目前在国内还缺乏大量实证研究的支持。本研究以 220 名企业员工为研究样本, 通过问卷调查, 探讨了优势和兴趣导向工作重塑对员工工作意义的作用机理, 以及人职匹配和工作呼唤在上述关系中的链式中介作用。调查结果发现: (1) 优势和兴趣导向工作重塑均显著正向影响员工工作意义; (2) 人职匹配在优势和兴趣导向工作重塑对工作意义的正向影响中具有中介作用; (3) 工作呼唤在优势和兴趣导向工作重塑对工作意义的正向影响中具有中介作用; (4) 人职匹配和工作呼唤在优势和兴趣导向工作重塑对工作意义的正向影响中具有链式中介作用。

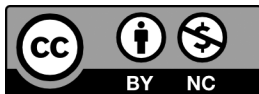
关键词: 优势和兴趣导向工作重塑; 人职匹配; 工作呼唤; 工作意义

收稿日期: 2020-09-04; 录用日期: 2020-09-14; 发表日期: 2020-10-01

Copyright © 2020 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/>



人类是悬挂在自己编织的意义之网上的动物。

——马克斯·韦伯 (Max Weber)

1 引言

目前“996”工作制问题引起了国内许多企业家和员工的极大关注和讨论。阿里巴巴董事长马云认为：“996对不对并不是关键，关键是我们认真思考过自己的选择了没有，我们人生的意义和奋斗的方向在哪里。”1998年出版的《马斯洛论管理》一书中也曾提到[1]，不值得做的事，就不值得做好。人只有在相信自己在做的事，是有意义、有价值的，才会产生极大的工作驱动力。那么如何才能找寻到工作的意义呢？作为一种新的工作设计理念，“工作重塑”在2001年首次由美国学者提出[2]，它符合了这个时代的要求，是个体为寻求工作意义，采用主动调整工作认知和行为的方式从而对工作任务和工作关系的边界进行重新界定，促成工作与个体动机、兴趣相统一的积极重构行为。

已有研究表明，工作重塑使个体感知到工作意义与积极身份[3]。随后，学者们相继提出了优势和兴趣导向工作重塑[4]、基于个体优势的工作重塑[5]，其目的是提高工作与个体所具有的优势或兴趣之间的契合度。然而目前国内外与之相关的研究还并不丰富，仅有一篇定量研究和综述性文章[4][5]，也并未揭示优势和兴趣导向工作重塑对工作意义的作用“黑箱”，而打开“黑箱”有助于工业化之后人们从工作设计的角度更加关注人如何寻求工作意义，这将有较大的理论和现实意义。

根据人职匹配理论，本研究认为发挥个体优势以及结合个体兴趣来推动工作重塑更有可能实现人职匹配，并且当员工感到自身与所从事的工作相匹配时，应该能够感悟到更多工作意义感[6]。一方面，工作重塑和优势运用的过程等同于人与工作通过各种方式进行调整进而实现二者相互匹配的一个过程[7]；另一方面，兴趣是员工用于引导自我进行工作重塑的又一个重要特征[8][9]，可使工作融入个体价值并满足其需要。

那么在这一过程中，人职匹配又是如何对工作意义感产生影响的呢？在对文献进行回顾后，我们基于人职匹配理论引入“工作呼唤”这一中介变量。Haidt(2006)[10]指出，从事可以让自己发挥优势并且感兴趣的工作就可以给你带来心流(Flow)进而体悟到工作意义感。由于优势的运用能给人带来诸如快乐、满足与高效率等积极的后果；而兴趣的发挥，有助于个体在工作中表达自己的价值观，将工作塑造为员工崇尚的生活方式，提升工作认同感和幸福感[2]。通过工作重塑，员工的内在动机与外在行为更加一致，将工作视为自身价值的体现，表现出更多积极性、主动性和创造性，进而对员工个人及组织带来积极影响。因此只要员工能利用自身优势和兴趣来进行工作重塑，他们在工作时的心态就会变得主动开放，从而更愿直面问题和为组织奉献。在这种情况下，工作就会变成呼唤，这是一种个体所感受到的指向特定职业并超越自我的力量[11]，是个体针对某一领域发自内心的强烈激情与力量[12]。响应呼唤能为个体的工作与生活注入意义感，给个体带来生活福与心理成功员工更容易从工作中获得意义感。

基于以上分析，本研究依据人职匹配理论，引入人职匹配与工作呼唤作为中介变量，分析优势和兴趣导向工作重塑对员工工作意义的影响，从而丰富工作重塑的相关研究。

2 文献综述与研究假设

2.1 优势和兴趣导向工作重塑与工作意义

Wrzesniewski和Dutton(2001)[2]在整合前人研究的基础上，正式提出了工作重塑这一概念，并

将其定义为员工自下而上地对其工作任务及关系边界进行改造的主动性行为。研究者指出，组织中的员工可采取从事自身以外的工作任务、重新对工作关系进行构建、重新塑造对工作的认识等方式对工作任务、关系与认知进行主动改造，让工作和自我愈加匹配，它的本质就是个体以充满积极性的态度重新规划工作内容或方式来满足个体乃至组织的需求，在工作中寻求意义感而采取的行动 [13]。而优势和兴趣导向工作重塑则是一种更为具体的工作重塑方法，它允许员工根据自己的个人优势和兴趣调整自己的工作，并更好地满足员工的个人动机和需要。

优势被认为是一种行为方式、思维方式或感觉方式，个体具有的享受做某事的能力，并允许个体在追求有价值的结果时实现最佳功能 [14]，它能让个体在提升自身的工作意义时“处于驾驶员的位置”。田喜洲等（2017）[5]在其理论综述中提出基于个体优势的工作重塑可以通过扩大和旁人（如同事、客户等）的沟通与交流，或者进一步给予他们帮助来发现自己所从事的内容对别人的作用，满足主观意义上的成就感，从而知道工作的意义。

兴趣是指实现价值和满足需求的具体活动和对象 [15]，也可被视为人们愿意投入精力和时间的对象和活动 [16]，根据这些定义，我们可以认为兴趣体现了人的身份的基本特征 [17] [18]，包括了动机、需求和价值观等，当工作与兴趣保持一致时，个体会更充满激情进而体验到工作的意义感。田启涛等（2017）[19]认为，兴趣作为个体动机和需求的表现形式之一，员工在自身兴趣的驱动下对工作认知、任务和关系边界进行重塑，会让他们更容易发掘工作意义。

而从另一角度来看，兴趣是推动人们认识事物以及从事活动的巨大动力，也是力求认识某种事物和从事某项活动的心理倾向 [20]，苏文平等人也指出当兴趣发展到最高层次，持续投入和必要的知识储备都是不可或缺的 [21]。在这种情况下兴趣将向着优势转化，因此我们认为优势和兴趣二者是相互联系、密不可分的，在员工工作重塑的进程中，优势和兴趣发挥着交融作用。取得工作意义感就是员工进行工作重塑的核心目的之一 [22]，作为特殊的工作重塑，优势和兴趣导向工作重塑也当激发员工的工作意义感。通过以上的分析与论述，本研究提出以下假设：

H1：优势和兴趣导向工作重塑对工作意义有显著正向影响。

2.2 人职匹配的中介作用

人职匹配是个体能力和工作要求，个人需求与工作供给相匹配 [23]。Berg, Dutton 和 Wrzesniewski（2013）[8]的研究指出，根据个体优势和兴趣对工作重塑进行干预可以实现高水平的工作重塑，从而提高个体—工作匹配。Tims 和 Bakker（2012）[24]则从工作要求—工作资源的这一视角出发，指出工作重塑可以通过让工作要求与工作资源二者间达到一种平衡，进而推动人职匹配。Kooij 等（2017）[4]通过对荷兰健康保险公司的不同部门工作的员工进行为期 8 周的跟踪调查研究，结果发现优势和兴趣导向工作重塑对人职匹配具有正向影响。依据人职匹配理论，当人与工作实现高度匹配时，个体可以表现出如热情、自信、充满活力等更多积极的结果，会拥有更多该岗位所需要的知识和技能，个体可以尽情发挥自己潜在的能力，获得更高水平的工作意义感 [6]。基于以上分析，我们可以推断优势和兴趣导向工作重塑能使工作更加切合员工优势和兴趣，促进人职匹配，使员工体验到更多的工作意义。据此，本研究提出如下假设：

H2：人职匹配在优势和兴趣导向工作重塑对工作意义的影响中具有中介作用。

2.3 工作呼唤的中介作用

Hernandez, Foley 和 Beitin (2011) [25] 认为呼唤是帮助他人的有意义的职业，该内涵包括了在内心对目标的强烈认同以及渴望，既能适用于工作领域，也可用于不属于工作的领域。如果个体可以将工作视为呼唤，或许能够通过工作获得生活意义感 [26]。同时，Seligman (2002) [27] 认为核心优势使用与呼唤形成有关，他还指出，在工作中使用核心优势时，人们能真实地表达自我，目睹自己对伟大事物的贡献，积极沉浸于日常任务中，从而把工作变成了呼唤。Wellman 和 Spreitzer (2011) [28] 针对学者的研究指出发挥优势，并通过认知、关系及任务的重塑，个人不仅能创造有意义的人生，而且也能让别人受益。正如 Schwartz 和 Sharpe (2006) [29] 所言，清洁工、酒店服务员、法官、律师、教师都能重塑自己的工作，利用自己的同理心、实践智慧把工作变成呼唤。Hirschi (2012) [30] 以 529 名德国员工为样本，发现呼唤与工作意义密切相关。于桂兰等 (2017) 在综述中提到有些人对某一领域或职业有着强烈的向往，拥有因“受上帝或内心的召唤而从事某项工作”的体验，这种体验即呼唤，持有呼唤的人，会产生更高的工作意义感，把工作看作生命的有机组成部分 [31]。

基于以上分析，我们可以推断当员工根据优势和兴趣进行工作重塑时，更容易响应工作呼唤，倾听自己内心的声音，从而提升工作意义。据此，本研究提出如下假设：

H3：工作呼唤在优势和兴趣导向工作重塑对工作意义的影响中具有中介作用。

2.4 人职匹配和工作呼唤的链式中介效应

已有研究指出人与工作实现匹配时，工作更容易被视为呼唤 [32]。一方面，工作任务与个体核心优势两者中存在一致性可被包含在人职互补性匹配这一内涵中 [33] [34]，人与工作应当是相互满足各自的需要。核心优势会激发个体产生从事与其优势相匹配的工作这种需要 [35]，如果在工作中能够运用到优势，那么将更能满足个体的需求 [36]，人与工作也就越能提升相匹配的程度，向呼唤的本质要求靠近 [37]。田喜洲 (2015) 指出对工作任务、关系和认知的改变使得工作更为契合，也为员工带来了实现呼唤的意义感和愉悦感体验 [38]。

另一方面，依据人职匹配理论，即个人所具有的特征（如能力、兴趣、价值观）与外界环境（如工作）存在一致性时可归入人职一致性匹配概念中。当能力，兴趣与工作相关的需求得到满足或加强时，即人与工作达到契合时，员工会将工作看作一种呼唤或职业 [11]，而那些进行了工作重塑付出了努力去回应呼唤的个体，更有可能设定并实现个人目标，所体悟到的工作意义感更强 [39]。

以上论述阐明了通过运用优势和发挥兴趣实现的人职匹配是如何推动呼唤发展进而促进了工作意义的产生。结合假设 H2 和 H3，我们推断当员工进行优势和兴趣导向工作重塑时，改变工作的任务或关系边界，可以使得员工的核心优势在工作中得到充分发挥并能让工作与自身兴趣保持一致，更好地满足个人的动机和需要，实现人与工作的匹配，促进员工产生工作呼唤，使其将工作视为一种使命或职业，进而深刻地体验到工作意义。据此，本研究提出如下假设：

H4：人职匹配和工作呼唤在优势和兴趣导向工作重塑对工作意义的影响具有链式中介作用。

3 研究设计

3.1 变量测量

为确保测量工具的可信度，研究主要借鉴西方成熟量表，并严格遵循翻译和回译的标准程序。所涉量表采用李克特5点评分法。

优势和兴趣导向工作重塑。本研究采用 Kooij 等（2017）[4] 开发的优势和兴趣导向工作重塑（Job Crafting Towards Strengths and Interests）量表，共9个条目。其中典型题项如“我寻找各种可能性发挥我的优势来完成我的任务”“我积极地寻找符合自己兴趣的任务”。

人职匹配。采用 Cable 和 DeRue（2002）[40] 开发的人职匹配量表，该量表共6个题项。其中典型题项如“这个工作岗位几乎满足了所有我对工作的期待”。

工作呼唤。采用 Dik 和 Duffy（2009）[11] 开发的简短工作呼唤量表（Brief Calling Scale, BCS），该量表为单维量表，共4个题项。其中典型题项如“我有一种特殊的工作呼唤”。

工作意义。选用 Steger 等（2012）[41] 开发的积极工作意义维度分量表，共4个条目，典型题项如“我清楚地知道是什么使我的工作有意义”。

3.2 问卷收集与样本情况

本研究数据来源主要集中在江苏徐州、四川乐山、新疆乌鲁木齐三地，依托本人所在商学院的校企合作平台和熟人引荐等渠道，通过中间人辅助的方式对15家企业进行调研，行业主要集中在金融服务、信息技术服务等服务行业。调查开始之前，与受访企业的人力资源部门协商后，预先确定参与调查的部门和人员。在征得被试同意后，向其告知此次问卷调查的目的，承诺对研究结果保密。总共发出250份问卷，收回的有效问卷共220份，有效回收率是88%。问卷回收后，对问卷进行整理与统计后得到了样本的基本情况，样本具体情况如表1所示：

表1 员工调查问卷的人口统计学概况 (N=220)

Table 1 Demographic profile of the employee Questionnaire (N=220)

变量	分类	所占 %	变量	分类	所占 %
性别	男	58.2	学历层次	高中以下	5.00
	女	41.8		高中或中专	15.0
年龄	25岁以下	16.4		大专	31.8
	25—29岁	25.5		本科	48.6
	30—34岁	35.4		硕士及以上	4.60
	35—39岁	11.4	司龄	5年以下	59.1
	40岁以上	11.4		5—10年	28.2
企业性质	民营	66.4		10—15年	4.5
	国企	26	15年以上	8.2	
	外企	7.6			

4 数据分析与结果

4.1 信效度分析

本研究变量的测度均参考了国内外学者的成熟量表，在表达上，为保证测量工具符合研究目标，对涉及的英文题项，邀请了一名英语专业教授和管理学分别偏重组织行为学和领导学的两名教师，共同讨论中文译句，并对问卷条目做了必要的修改和调整。由表2可知，信度和组合信度都大于0.70，说明量表具有较好的信度。

另外，本研究采用验证性因子分析（CFA）的方法检验了研究模型的整体适配度。由于变量测量题项较多且用于分析的数据样本量没有达到足够大的标准，强行使用初始题项所测得数据执行运算容易造成估计参数产生较大的偏差。因此，在执行CFA之前对各变量分别进行了打包处理[42]。打包处理之后，整体模型的CFA结果显示， $\chi^2/df=2.727$ ，GFI=0.813，TLI=0.817，CFI=0.840，RMSEA=0.089，各拟合指标均为良好，充分表明研究模型适配良好。

4.2 共同方法偏差控制与检验

采用事先程序和事后统计两种措施来控制 and 检验可能存在的共同方法偏差。在程序控制方面，对各问卷反应语句做了差异性处理，即5个被试自我报告问卷分别采用符合程度、影响程度和赞同程度评价；对各问卷的计分方式进行差异化处理；为消除被试顾虑，所有问卷调查采用匿名方式。在事后统计检验方面，运用Harman单因素检验法，发现共有13个特征根大于1，第一个因子方差解释率仅为17.48%，小于40%的临界标准。可见，本研究的数据不存在显著的共同方法偏差问题。

4.3 描述性统计分析

研究变量的描述统计和相关分析结果见表2。由表2可知，信度和组合信度都大于0.70，说明量表具有较好的信度；平均方差抽取量均达到0.50，说明各量表有较好的聚合度。此外，表2中的相关性结果表明，优势和兴趣导向工作重塑、人职匹配、工作呼唤和工作意义之间存在两两显著的正相关。研究假设得到初步验证。

表2 研究变量的描述统计和相关分析（N=220）

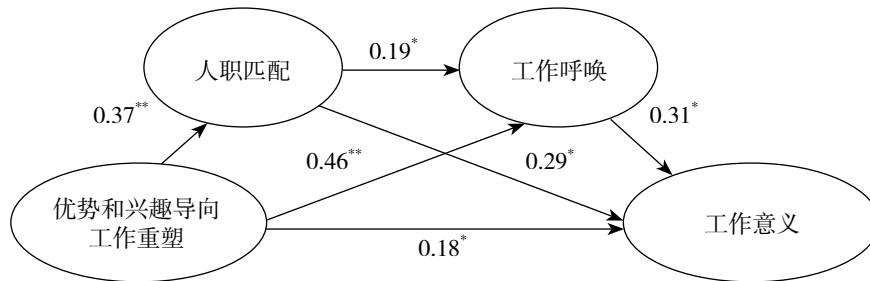
Table 2 Descriptive statistics and correlation analysis of study variables (N=220)

变量	均值	SD	1	2	3	4
1. 优势和兴趣导向工作重塑	4.49	0.61	(0.72)			
2. 人职匹配	3.93	0.77	0.27**	(0.82)		
3. 工作呼唤	4.10	0.73	0.59**	0.55**	(0.86)	
4. 工作意义	3.98	0.76	0.45**	0.48**	0.66**	(0.87)

注：*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.001$ ；SD为标准差，对角线上为Cronbach's α 值。

4.4 假设检验

本研究采用 Mplus 7.0 统计分析软件对研究模型进行联合显著性与 Bootstrap 检验。优势和兴趣导向工作重塑与工作意义的链式中介假设模型见图 1。由图 1 和表 2 可知，假设模型的拟合指标具体如下： $\chi^2/df=3.05$ ，RMSEA=0.08，SRMR=0.06，CFI=0.90，TLI=0.90。



注：N=220；*表示 $p<0.05$ ，**表示 $p<0.001$ 。路径系数均为非标准系数。

图 1 优势和兴趣导向工作重塑与工作意义的链式中介假设模型

Figure 1 A chain mediator hypothesis model for job crafting towards strengths and interests and meaning of work

本研究采用 Bootstrap 方法重复抽样 5000 次并构建 95% 的置信区间对中介效应进行检验。由图 1 与表 3 可知，假设模型中，优势和兴趣导向工作重塑到工作意义系数为 0.18 ($p<0.05$ ，置信区间为 [0.000, 0.395])。由此，假设 H1 得到验证。另外，人职匹配到工作意义系数为 0.29 ($p<0.05$ ，置信区间为 [0.062, 0.540])；优势和兴趣导向工作重塑通过人职匹配对工作意义的中介作用效应为 0.11 ($p<0.05$ ，置信区间为 [0.027, 0.250])。由此，假设 H2 得到支持。此外，优势和兴趣导向工作重塑到工作呼唤系数为 0.46 ($p<0.01$ ，置信区间为 [0.255, 0.676])；工作呼唤到工作意义系数为 0.31 ($p<0.05$ ，置信区间为 [0.094, 0.581])；优势和兴趣导向工作重塑到工作呼唤对工作意义的中介作用效应为 0.15 ($p<0.05$ ，置信区间为 [0.039, 0.329])。由此，假设 H3 得到支持。优势和兴趣导向工作重塑到人职匹配的系数为 0.37 ($p<0.001$ ，置信区间为 [0.195, 0.573])、人职匹配到工作呼唤的系数为 0.19 ($p<0.05$ ，置信区间为 [0.035, 0.395])、工作呼唤到工作意义系数为 0.31 ($p<0.05$ ，置信区间为 [0.094, 0.581])，优势和兴趣导向工作重塑通过人职匹配和呼唤对工作意义的链式中介效用为 0.02 ($p<0.05$ ，置信区间为 [0.003, 0.086])。由此，假设 H4 得到支持。最后，优势和兴趣导向工作重塑对工作意义的影响，总效应值为 0.45，直接效应值为 0.17，总中介效应值为 0.28，直接效应、总中介效应和各中介效应的比例分别为 37.44%、61.67%、24.23%、30.84%、6.61%。

表3 假设模型路径以及效应分解 (N=220)

Table 3 Hypothesis model path and effect decomposition (N=220)

		BC95% 置信区间				
直接 效应	优势和兴趣导向工作重塑—工作意义	0.18*	0.09	0.000	0.395	37.44%
	优势和兴趣导向工作重塑—人职匹配	0.37**	0.09	0.195	0.573	
	优势和兴趣导向工作重塑—工作呼唤	0.46**	0.11	0.255	0.676	
	人职匹配—工作呼唤	0.19**	0.09	0.035	0.395	
	人职匹配—工作意义	0.29*	0.12	0.062	0.540	
	工作呼唤—工作意义	0.31*	0.12	0.094	0.581	
中介 效应	优势和兴趣导向工作重塑—人职匹配—工 作意义	0.11*	0.05	0.027	0.250	24.23%
	优势和兴趣导向工作重塑—工作呼唤—工 作意义	0.14*	0.07	0.039	0.329	30.84%
	优势和兴趣导向工作重塑—人职匹配—工 作呼唤—工作意义	0.02*	0.01	0.003	0.086	6.61%
总中介效应	0.28*	0.08	0.129	0.465	61.67%	
总效应	0.45*	0.11	0.204	0.658	100%	

5 研究结论与启示

5.1 研究结论

事实上,根据优势和兴趣开展的工作重塑可以看作人们本能的决策。个人对工作进行再设计的过程中通常首选是自己感兴趣的方面和运用自己的优势,而非劣势。本研究基于人职匹配理论,较为深入地分析了优势和兴趣导向工作重塑到工作意义之间的路径机制:优势和兴趣导向工作重塑不仅直接影响工作意义,还通过人职匹配和工作呼唤间接影响工作意义。结合数据分析结果研究得出如下结论:(1)优势和兴趣导向工作重塑显著正向影响员工工作意义;(2)人职匹配在优势导向和兴趣导向工作重塑对工作意义的正向影响中具有中介作用;(3)工作呼唤在优势和兴趣导向工作重塑对工作意义的正向影响中具有中介作用;(4)人职匹配和工作呼唤在优势和兴趣导向工作重塑与工作意义之间具有链式中介作用。

其中值得注意的是,优势和兴趣导向工作重塑通过人职匹配和工作呼唤间接影响工作意义的链式中介效应值为0.02($p<0.05$),尽管效应值较小,但中介效应显著。这也表示我们的链式中介效应有意义。一方面,小效应值可能具有重要的理论意义。在组织行为的研究中个体的行为和心理通常处于多种因素的影响之下,如果小效应能够支持所检验的理论,表明某个因素确实存在影响,那么小效应也具有重要的意义[43]。另一方面,小效果量也可能具有重要的实践意义[44]。尽管分析结果表明链式中介效应相对偏小,但人职匹配和工作呼唤可能会对员工的心理和行为带来重大影响,员工如果能够实现人职匹配并将工作视为一种呼唤,那么就能体悟到工作意义感增加对工作的投入,在实现自我价值的同时也为组织带来良好的绩效结果。因此,即使相对偏小的链式中介效应也不应当忽视。

5.2 理论贡献

尽管目前对于工作重塑的研究是管理学界的一大热点，但深入探讨优势和兴趣导向工作重塑的研究却寥寥无几，在国外仅有一篇定量研究 [4]，而在国内仅有一篇综述性文章 [5]，因此本文通过采用实证主义的方法为优势和兴趣导向工作重塑理论提供了有力的数据支持，拓展了优势和兴趣导向工作重塑在中国情境下的应用。在明确优势和兴趣导向工作重塑对工作意义存在积极影响的基础上，丰富了优势和兴趣导向工作重塑的后果研究，并且通过证实人职匹配和工作呼唤在优势导向工作重塑、兴趣导向工作重塑与工作意义之间具有链式中介作用，推动了人们从工作设计的视角去理解个体如何从工作中寻求意义，这为后来的研究提供了新的思路和参考。

5.3 管理启示

对个体来说优势的运用比补足劣势更有利，同时优势和兴趣导向工作重塑比普通工作重塑来讲更能对员工发挥积极的作用。Buckingham 和 Coffman (1999) [45] 曾指出，人很难轻易发生改变，所以，不应为弥补劣势而耗费精力，而当尽可能地发挥自我的优势，如果能够做到这一点则相当不简单。因此，Buckingham (2011) [46] 强调识别个体的优势充分应用潜能的重要性，事实上，优势和兴趣导向工作重塑正是强调利用优势来提升员工工作意义，而非着眼于消灭人的劣势与缺点。具体而言，本研究可以得到如下管理启示：

5.3.1 员工个人层面

员工应自主进行优势和兴趣导向工作重塑。Schoberova (2015) [47] 研究发现，优势利用是工作重塑的重要因素之一，重视品格优势与美德的工作重塑方式或许能够让员工感悟到更多的工作意义。所以，他在个人发展计划中也谈到，应用员工优势来对工作进行重塑非常关键。所以，员工可以根据优势和兴趣积极调整工作边界、关系和对工作的认知理解来进行工作重塑，使工作更符合自己的动机，从而使自身在工作中更具激情，达到一种积极工作的状态，发现工作的意义。而在现实工作中员工可以通过以下几个步骤进行自主工作重塑：(1) 制定工作清单，将自己所有的工作列出，并按照工作耗时耗力的程度（最耗时耗力、一般耗时耗力、不太耗时耗力）进行分类排列；(2) 重新定义自己在工作中的角色，明确“我是谁”“我应当采取什么样的行动”等问题；(3) 按照自身的优势和兴趣进行重新组合，并通过工作重塑更明晰自己的工作角色，提升自己的工作意义。

5.3.2 组织层面

企业或领导应积极引导员工进行工作重塑。在组织的工作进行中，不是每一位员工都可以主动地进行工作重塑。因此，需要公司领导从员工主动性和培训两个方面对员工进行引导，帮助员工进行工作重塑。

(1) 在员工主动性方面：① 减小权力距离，给员工留出可供自主发挥的空间，充分发挥员工的自主创造性；② 公司管理层应关注员工个人，主动和员工讨论他们的工作发展计划，帮助员工分析自身优势偏好，引导员工进行优势和兴趣导向工作重塑的思考；③ 管理层与员工经常交流组织的战略发展计划，使员工在公司发展蓝图中看见自己工作的意义，激发员工工作重塑的动力。

(2) 在培训方面：① 加强组织与员工的沟通，将工作重塑培训视为动机干预的一种手段，可采取工作坊的组织方式来召集员工参加与工作重塑有关的培训课程，使员工更清楚工作重塑的内涵、影响等，

帮助员工制定符合组织发展战略以及员工优势和兴趣的工作重塑计划；②督促员工实施计划，可以要求员工填写工作重塑计划实施报告或日志记录员工工作重塑计划的实施进程以及在过程中存在的问题，定期进行考核和反馈；③定期开展工作重塑交流会，鼓励开展工作重塑的员工相互分享经验，学习和激励，并为员工可能存在的困难提供一些扶持和指导，使工作重塑达到一个更好的结果；④对优势和兴趣导向工作重塑培训效果进行及时评价，通过问卷调查等形式来获得员工在工作意义等方面培训的效果反馈。

5.4 研究局限与未来展望

(1) 本研究探讨并验证了工作呼唤在优势导向工作重塑和兴趣导向工作重塑与工作意义的关系中的中介作用，但尚未对工作领域中，不同工作呼唤状态下对工作重塑以及工作意义产生的影响是否一致。已有研究表明不同工作呼唤状态对个人的行为和态度会产生不同的影响。因此，在未来的研究中可以研究不同工作呼唤状态对工作意义以及其他结果变量的影响差异。

(2) 本研究聚焦于探讨优势导向工作重塑和兴趣导向工作重塑对人职匹配、工作呼唤和工作意义的影响机制，但未探究优势和兴趣导向工作重塑的前因变量，在结果变量方面，本研究仅关注了工作重塑对员工自身的影响，而忽略了员工进行工作重塑对其同事、团队和组织的影响。因此，在未来的研究中可以进一步对工作重塑的前因变量以及员工工作重塑对组织的影响等方面的进行探讨。

基金项目

国家自然科学基金青年项目“虚拟团队高质量联结的形成及对团队和个体创造力的影响：一项跨层次追踪研究”（71802033）；国家自然科学基金面上项目“基于个体优势的工作重塑——中国情境下的概念建构、干预效应与作用机制”（71872023）；共青团中央“青少年发展研究”研究课题“积极心理学视域下青少年恢复体验形成及作用的追踪调查研究”（19ZD028）；2019年度重庆高校人文社科研究项目“领导由垂直到共享：虚拟团队共享型领导的形成及作用研究”（19JD041）。

参考文献

- [1] Maslow A H, Stephens D C, Heil G. Maslow on management [M]. New York: John Wiley, 1998.
- [2] Wrzesniewski A, Dutton J E. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work [J]. *Academy of Management Review*, 2001, 26 (2): 179-201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- [3] Wrzesniewski A, Lobuglio N, Dutton J E, Berg J M. Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work [M] // *Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work*. London: Emerald Group Publishing Limited, 2013. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001015](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001015)
- [4] Kooij D T, Van W M, Wilkenloh J, et al. Job Crafting Towards Strengths and Interests: The Effects of a Job Crafting Intervention on Person-Job Fit and the Role of Age [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102 (6). <https://doi.org/10.1037/apl0000194>
- [5] 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.
- [6] Kristofbrown A L, Zimmerman R D, Johnson E C. Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis

- of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit [J]. *Personnel Psychology*, 2005, 58 (2): 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- [7] Tims M, Derks D, Bakker A B. Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three–wave study [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2016, 92: 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>
- [8] Berg J M, Dutton J E, Wrzesniewski A. Job crafting and meaningful work [J]. 2013: 81–104. <https://doi.org/10.1037/14183-005>
- [9] Wrzesniewski A, Rozin P, Bennett G. Working, playing, and eating: making the most of most moments [J]. 2003.
- [10] Haidt J. The happiness hypothesis: Finding modern truth in ancient wisdom [J]. *Library Journal*, 2007, 441 (7089): 29–30.
- [11] Dik B J, Duffy R D. Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice [J]. *Counseling Psychologist*, 2009, 37 (3): 424–450. <https://doi.org/10.1177/0011000008316430>
- [12] Dobrow S R, Tosti–Kharas J. Calling “a calling” a calling: The development of a scale measure [J]. *Personnel Psychology*, 2010, 23 (2): 23–45.
- [13] Akkermans J, Tims M. Crafting your Career: How Career Competencies Relate to Career Success via Job Crafting [J]. *Applied Psychology*, 2017, 66 (1): 168–195. <https://doi.org/10.1111/apps.12082>
- [14] Quinlan D, Swain N, Vella–Brodrick D A. Character strengths interventions: Building on what we know for improved outcomes [J]. *Journal of Happiness Studies*, 2012, 13 (6): 1145–1163. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9311-5>
- [15] Dawis R V. Vocational interests, values, and preferences [M] // Dunnette M D, Hough L M. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991.
- [16] Kandler C, Zimmermann J, McAdams D P. Core and surface characteristics for the description and theory of personality differences and development [J]. *European Journal of Personality*, 2014, 28 (3): 231–243. <https://doi.org/10.1002/per.1952>
- [17] Holland J L. *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* [J]. Psychological Assessment Resources, 1997.
- [18] McCrae R R, Costa Jr P T. The five–factor theory of personality [J]. 2008.
- [19] 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): 6–17.
- [20] 王颖. 国内外职业兴趣理论研究综述 [J]. *中国新技术新产品*, 2010 (1): 234.
- [21] 苏文平, 高艳, 王建鹏, 等. *职业生涯规划与就业创业指导* [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2016.
- [22] 赵小云, 郭成. 工作重塑: 获得意义性工作及个人成长的新途径 [J]. *心理科学*, 2014, 37 (1): 190–196.
- [23] Edwards J R. Person–Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress [J]. *The Academy of Management Annals*, 2008, 2 (1). <https://doi.org/10.1080/19416520802211503>
- [24] 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. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>

- [25] Hernandez E F, Foley P F, Beitin B K. Hearing the call: A phenomenological study of religion in career choice [J] . *Journal of Career Development*, 2011, 38 (1) : 62-88.
<https://doi.org/10.1177/0894845309358889>
- [26] Phillips S L. Predictors of vocational calling in Christian college students: A structural equation model [J] . *Dissertations & Theses – Gradworks*, 2009.
- [27] Seligman M E P. *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment* [M] . New York: The Free Press, 2002.
- [28] Wellman N, Spreitzer G. Crafting scholarly life: Strategies for creating meaning in academic careers [J] . *Journal of Organizational Behavior*, 2011, 32 (6) : 927-931. <https://doi.org/10.1002/job.708>
- [29] Schwartz B, Sharpe K E. Practical Wisdom: Aristotle meets Positive Psychology [J] . *Journal of Happiness Studies*, 2006, 7 (3) : 377-395. <https://doi.org/10.1007/s10902-005-3651-y>
- [30] Hirschi A. Callings and work engagement: moderated mediation model of work meaningfulness, occupational identity, and occupational self-efficacy [J] . *J Couns Psychol*, 2012, 59 (59) : 479-485.
<https://doi.org/10.1037/a0028949>
- [31] 于桂兰, 王惊, 姚军梅. 呼唤对主观职业成功的影响——以工作投入为中介变量 [J] . *社会科学战线*, 2017 (9) : 61-70.
- [32] Weiss J W, Skelley M F, Haughey J C, et al. Calling, new careers and spirituality a reflective perspective for organizational leaders and professionals [M] // *Research in Ethical Issues in Organizations*. London: Emerald Group Publishing Limited, 2004: 175-201. [https://doi.org/10.1016/S1529-2096\(03\)05009-0](https://doi.org/10.1016/S1529-2096(03)05009-0)
- [33] Edwards J R, Shipp A J. The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. [J] . 2007: 209-258.
- [34] Kristof A L. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. [J] . *Personnel Psychology*, 1996, 49 (1) : 1-49.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- [35] Peterson C, Seligman M E P. Character strengths and virtues [J] . 2014, 32 (1) : 49-62.
- [36] Harzer C, Ruch W. The Application of Signature Character Strengths and Positive Experiences at Work [J] . *Journal of Happiness Studies*, 2013, 14 (3) : 965-983. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9364-0>
- [37] 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.
<https://doi.org/10.1007/s10902-013-9424-0>
- [38] 田喜洲, 马珂, 左晓燕, 等. 为了无法回应的呼唤: 从职业遗憾到自我重塑 [J] . *外国经济与管理*, 2015, 37 (4) : 66-75+96.
- [39] Duffy R D, Dik B J. Research on calling: What have we learned and where are we going? [J] . *Journal of Vocational Behavior*, 2013, 83 (3) : 428-436. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.006>
- [40] Cable D M, Derue D S. The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. [J] . *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87 (5) : 875-884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- [41] Steger M F, Dik B J, Duffy R D. Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)

- [J] . *Journal of Career Assessment*, 2012, 20 (3) : 322–337.
<https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- [42] Little T D, Cunningham W A, Shahar G, et al. To parcel or not to parcel: exploring the question, weighing the merits [J] . *Structural Equation Modeling*, 2002, 9: 151–173.
https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_1
- [43] Gall M D, Gall J P, Borg W R. *Educational Research: An Introduction* [M] . Boston, Massachusetts: Pearson Publishing Allyn and Bacon, 2007.
- [44] Ellis P D. *The essential guide to effect sizes: Statistical power, meta-analysis, and the interpretation of research results* [M] . Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511761676>
- [45] Buckingham M, Coffman C. *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently* [M] . New York: Simon & Schuster, 1999.
- [46] Buckingham M. *Standout: The Groundbreaking New Strengths Assessment from the Leader of the Strengths Revolution* [J] . 2011.
- [47] Schoberova M. *Job Crafting and Personal Development in the Workplace: Employees and managers co-creating meaningful and productive work in personal development discussions* [J] . 2015.