

## 时间情境中的工作重塑\*

田喜洲

(重庆工商大学工商管理学院,重庆 400067)



**内容摘要:**时间情境中的工作重塑指工作重塑被置于特定的时间情境之中。因为职业生涯动态性及毕生发展理论都认为,个人时间情境与特征(如年龄、职业生涯阶段),甚至是时间观都会影响员工的工作动机、能力和行为策略。研究表明,将时间情境嵌入工作重塑之中可能:(1)改变工作重塑的动机与策略;(2)揭示工作重塑与其前因后果变量间的动态关系;(3)扩展工作重塑影响的边界条件,即时间因素与个人特征、工作特征等因素存在交互作用;(4)丰富与完善工作重塑研究,甚至是提高工作设计理论的应用性与预测能力。未来研究可从多元时间框架入手探索工作重塑的研究方法、变量间互惠关系及其边界条件。

**关键词:**工作重塑 时间情境 职业生涯阶段 未来时间观

**中图分类号:**F245 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2024)02—0193—16

## 一、引言

工作重塑(job crafting)概念首先由Wrzesniewski和Dutton(2001)<sup>[1]</sup>提出,被定义为员工自下而上改变工作认知、任务与关系的主动性行为。在此之前,她们对工作重塑行为进行了大量扎根研究,研究对象不仅包括知识工作者,如教师、医生、律师,也包括蓝领工人,如医院护工、建筑工、侍者等。研究表明,几乎所有行业的员工都能进行工作重塑。而在当今零工经济、远程办公、AI技术、VUCA时代背景下,员工拥有了更多自主权来进行工作调整,因此,也更可能进行工作重塑。另一方面,我国进入了老龄化社会,且年长员工的工作重塑行为不同于年轻员工(Kooij等,2020)<sup>[2]</sup>,而先前的研究对象主要是后者,较少探索时间情境(如年龄)中年长员工工作能力、需求、动机及工作重塑的变化。

工作重塑概念自提出以来,相关领域就取得了大量学术成果。但已有研究很少将时间情境嵌入工作重塑之中,即研究多采用静态分析范式探索工作重塑的影响因素、结果及机制,似乎工作重塑及其前因后果的关系都保持不变。有两篇文章(Zhang等,2018<sup>[3]</sup>;Lazazzara等,2020<sup>[4]</sup>)对此类研究进行了详细综述,并把工作重塑动机总结为主动与被动动机;把影响因素归纳为工作特征、个体差异和组织情境;把影响结果归结为个人态度、行为及组织后果。不过,以上整合研究也发现了相互矛盾的研究结果,如作为影响结果的个人态度、行为、幸福感也会影响工作重塑行为本身(Fried和Shipp,2014)<sup>[5]</sup>;促进或防御型工作重塑的影响结果常常不一致(Bindl等,2019)<sup>[6]</sup>。因此,有学者认为,产生这一现象的可能原因是情境因素,即情境条件给工作重塑带来了约束或机会(Parker等,2017)<sup>[7]</sup>。情境是个人的外部环境,既是行为的调节因素,也是行为的预测因素,应该整合到相关研究之中。更进一步,Berg等(2013)<sup>[8]</sup>认为,虽然工作重塑是一个持续的动态过程,但少有研究探讨其

收稿日期:2023-05-25

\* 基金项目:国家自然科学基金面上项目“基于个体优势的工作重塑及其影响”(71872023);国家自然科学基金面上项目“中国情境下的工作价值取向:结构测量与影响机制”(71372213)。

作者简介:田喜洲,男,教授,博士生导师,研究领域为组织行为与人力资源开发,电子邮箱:tianxizhou@ctbu.edu.cn。

中时间因素的作用,除了在纵向数据收集中提到时间间距外。作为回应,林新月和孟亮(2022)<sup>[9]</sup>对工作重塑的社会情境进行了深入剖析,并指出工作重塑研究应该包含更加广泛的情境因素。而George和Jones(2000)<sup>[10]</sup>认为,不将个人的时间特征因素纳入工作重塑研究之中可能无法解释相互矛盾的结果,降低了其理论预测性与实用性,毕竟工作重塑主体——员工的需求、动机和能力随时间(如年龄)改变而改变。Kooij等(2020)<sup>[2]</sup>。还发现,不仅工作重塑具有人际差异,就是同一人每日工作重塑行为也不相同。因此,将时间情境纳入工作重塑研究之中可以丰富工作重塑,甚至是工作设计理论的研究内容,提升理论解释力与应用性,产生新颖性的研究成果。探索工作重塑中个人时间情境有助于管理者预测员工何时采取何种形式的工作重塑。工作重塑是一种个人主动性行为,而个人又决定着如何思考、应用与管理时间(Wrzesniewski和Dutton,2001)<sup>[1]</sup>。例如,聚焦未来时间(future time focus)的员工更关注未来可能性,与促进型工作重塑(promotion crafting)的本质相一致;而聚焦过去时间(past time focus)的员工会尽量避免过去的错误,更愿意从事防御型工作重塑(prevention crafting)。同样,偏好多重任务性(polychronicity)的员工更倾向于趋近型工作重塑(approach-job crafting);而喜欢单一任务(monochronicity)的员工则会避免多重任务,从事回避型工作重塑(avoidance-job crafting)。因此,洞悉员工如何使用、管理、思考时间,管理者才能更好地支持与帮助其进行工作重塑。工作重塑是一个持续性过程(Harju等,2016)<sup>[11]</sup>,员工的一生都在定义自己与工作,以满足因生涯变化带来的不同需求。例如,在职业生涯早期,员工人格、工作与身份还未完全定型,个体还是实验性的暂时自我,工作的重要目标就是寻求最大化的学习、发展机会,因此开展趋近型工作重塑的可能性较大;而职业生涯晚期员工更倾向于稳定、保持职业专长、避免错误,寻求生命与工作的意义,因此更可能从事回避型工作重塑或情感型工作重塑(田喜洲,2022)<sup>[12]</sup>。这样,探索个人时间情境可以有针对性地促进员工工作重塑,帮助组织管理不同职业生涯阶段的员工。

当然,构成工作中个人时间情境的因素很多,如年龄、职业生涯阶段、时间领导力、团队时间共识、时间压力、解释水平理论中的时间感知等。这些时间特征可以是客观的,也可以是主观的。客观时间情境展示了个人生命历程的动态时间变化(within-person change over time),如生理年龄、职业生涯阶段。主观时间特征描述个人的时间观或对时间的主观知觉,如未来时间观、心理年龄、时间深度(temporal depth)、时间聚焦(temporal focus)和时间紧迫性(time urgency)等。此外,个人对时间的应用和管理,如多重任务性(同时处理多种任务)、单一任务性、高时间管理倾向(严格管理时间)和低时间管理倾向也构成了个人的时间情境特征。限于篇幅及工作重塑相关性,本文主要从职业生涯动态性入手,兼顾客观与主观时间特征,探索嵌入时间情境后工作重塑动机、策略、影响因素与结果的变化,最后提出未来研究展望。研究目的是丰富工作重塑的研究情境,提升工作重塑,甚至是工作设计理论的有效性与解释力。

## 二、个人时间情境与工作重塑

### 1. 工作中的个人时间情境

关于个人时间特征在组织与管理中作用的研究很少,而Shipp和Jansen(2021)<sup>[13]</sup>则较全面地总结了个人层面的时间情境与特征,具体包括年龄、生涯阶段、未来时间观等。本文的个人时间情境主要与职业生涯动态性相关。

职业生涯动态性(career dynamics)指职业生涯的发展过程或职业生涯内工作与职位的改变。在无边界职业生涯与易变性职业生涯时代,职业与工作转变更加频繁,个人工作态度与行为受到生涯阶段、职位及职业发展期待变化的影响(Hall和Chandler,2005)<sup>[14]</sup>。职业生涯动态性视角的时间因素有两种:绝对时间与相对时间,也称客观时间与主观时间。客观时间(或时钟时间)指从

过去、现在到未来的线性时间,既包括生命历程时间(如客观年龄),也包括职业生涯或工作时间(如职业早期、工龄、司龄等)。主观时间是个体感知的时间,具有非线性、基于情境与关系建构的相对时间特征,它涉及多重标准,如心理年龄、功能年龄(functional age)、多重任务性、时间管理(time management)、时间深度(temporal depth)、时间聚焦(temporal focus)等。其中,心理年龄是个人感觉、看起来、做起来相像的年龄,如与好奇心相像的幼年(Stephan等,2011)<sup>[15]</sup>。而且,对于同样的客观时间,个人主观体验上可能不同,有时是度日如年,有时则是时光飞逝。Thrasher(2017)<sup>[16]</sup>的研究表明,个人倾向于报告比实际年龄较小的主观年龄,该现象被称为主观年龄偏差。可见,主观时间虽然与客观时间相关,但也有自身特征,因为它依赖个人的感知。就工作场所而言,不同职业者也有不同的时间意识(Lee和Liebenau,1999)<sup>[17]</sup>。通常,销售人员的工作时间按小时、天或周计算,科学家的工作时间多是以年衡量,而教师的时间意识多处于学期交替之中(Fried和Shipp,2014)<sup>[18]</sup>。而且,职场进阶时间是情境建构的、关系的,而不是抽象和客观的。例如,晋升的快慢会依职业或组织文化而定,用5~7年时间取得职称晋升对高校教师来说是适当的,而花同样的时间用来培训取得经理任职基本资格则显得太长。

另一种与职业相关的重要时间情境是未来时间观(future time perspective<sup>①</sup>,FTP)。FTP最早由Zimbardo和Boyd(2015)<sup>[19]</sup>提出,指个体对未来时间的认知和计划,并能通过未来目标来引导、激励个人行为。Allemand等(2012)<sup>[20]</sup>认为,未来时间观是个体感知和判断自身生命剩余时间的认识,即未来时间是有限的,还是充裕的。Zacher和Frese(2011)<sup>[21]</sup>基于社会情绪选择理论(socioemotional selectivity theory)指出,FTP是个体对自身剩余时间的知觉,能对自身目标选择、偏好以及工作动机产生重要影响。当个体知觉到未来时间充足时,会更关注未来导向目标,倾向于学习知识,开拓视野,注重发展;而当感知未来时间有限时,则会更关注自身当下有意义的活动和目标,注重情感满足,找寻生活的意义,以便建立与不朽事物的联系(Carstensen,2006<sup>[22]</sup>;敖玲敏等,2011<sup>[23]</sup>)。可见,时间情境影响着个人的需求、动机和能力,甚至是外部工作特征与环境(Kanfer等,2010)<sup>[24]</sup>,因此也会对工作重塑行为产生直接或间接的影响。

## 2. 时间情境中的工作重塑与工作设计理论

(1)工作重塑概念与研究框架。工作重塑是指员工应用多种方式改变工作认知、任务、关系,促进人职匹配的主动性行为(Bruning和Campion,2018)<sup>[25]</sup>。Wrzesniewski和Dutton(2001)<sup>[1]</sup>最早提出工作重塑概念,随即就成为了工作设计领域的革命性概念,因为它改变了传统自上而下的工作设计模式,倡导通过简化、扩大、改变员工的工作内涵来进行自下而上的工作设计,从而获得控制感、人-职匹配和工作意义。

从研究渊源上看,主流研究可分为“北美学派”和“欧洲学派”(田喜洲等,2017)<sup>[26]</sup>,或称为“工作意义”流派与“人岗匹配”流派(刘颖等,2018)<sup>[27]</sup>。两个学派对工作重塑的概念界定、前因与后果都进行了深入研究(胡睿玲和田喜洲,2015)<sup>[28]</sup>,如图1所示。基于Wrzesniewski和Dutton(2001)<sup>[1]</sup>概念框架的研究称为北美学派,该学派提出工作重塑三维度(任务重塑、关系重塑与认知重塑),聚焦员工在工作再设计中的意义追求、身份认同与关系建构。而欧洲学派的代表性人物是荷兰学者Tims和Bakker(2010)<sup>[29]</sup>、Tism等(2012)<sup>[30]</sup>,她们把工作重塑与工作要求-资源(job demand & resource, JD-R)模型结合起来,认为工作由要求与资源构成,而工作重塑分为四个维度:增加结构性工作资源;增加社会性工作资源;增加挑战性工作要求;减少阻碍性工作要求。两个学派都认为,工作重塑的本质是员工为满足自身需求,主动对工作内容与方式进行自下而上的改变,从而获得积极结果的意识或行为(Akkermans和Tism,2017<sup>[31]</sup>;Bolino和Grant,2016<sup>[32]</sup>)。但是,二者也有

① 也译为“未来时间洞察力”(何文芳等,2019)<sup>[33]</sup>。

不同之处：欧洲学派把工作重塑看作是对工作要求与资源的调整，即资源视角的工作重塑（Bruning 和 Campion, 2018）<sup>[25]</sup>；而北美学派的定义更加宽泛，只要员工主动性的、目的是获得身份认同和工作意义的行为或认知改变都算作工作重塑，且前者定义中没有包含后者的认知重塑。欧洲学派大致可称为“人岗匹配”流派，北美学派大致可称为“工作意义”流派。前者更强调工作控制，侧重以绩效为导向的外部驱动力；而后者更关注工作意义，以满足个体内在需要为驱动力（刘颖等, 2018）<sup>[27]</sup>。

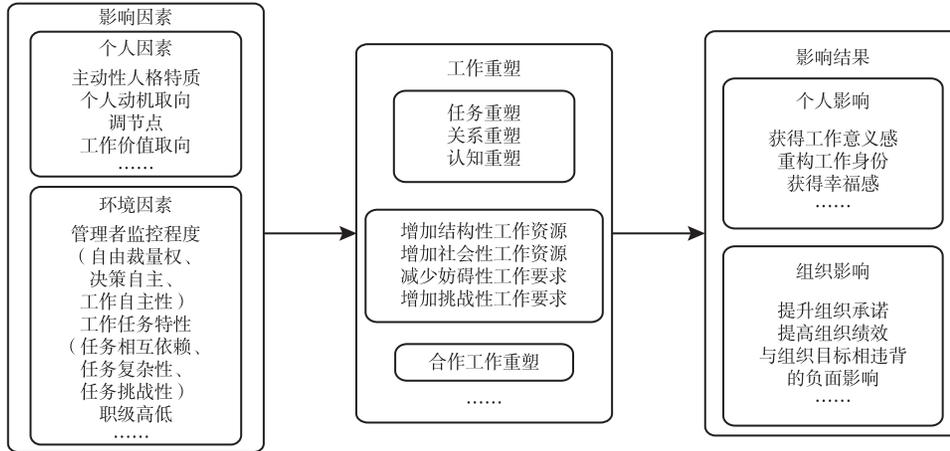


图1 工作重塑及其前因和结果变量

资料来源：胡睿玲和田喜洲(2015)<sup>[28]</sup>

从研究视角来看，已有研究从工作意义、工作要求-资源、调节焦点、认知-情感、个体动机等视角对工作重塑进行了分类(见表1)。例如，从调节焦点视角工作重塑可分为：促进型工作重塑与防御型工作重塑；从个体动机(主动性动机、反应性动机)视角分类可分为：趋近型工作重塑和回避型工作重塑；从认知/情感(或理性/情感)视角分类可分为：认知型工作重塑和情感型工作重塑(田喜洲, 2022)<sup>[12]</sup>等。而且，这些分类中还可以再进一步细分，如个体动机视角的分类。当然，随着研究的深入，工作重塑的研究视角与分类也将越来越多，越分越细。

表1 工作重塑研究视角、维度(策略)

研究视角	维度(策略)	主要提出者
工作意义视角	认知重塑、任务重塑、关系重塑	Wrzesniewski 和 Dutton(2001)
工作要求-资源视角	增加结构性工作资源、增加社会性工作资源、增加挑战性工作要求、减少阻碍性工作要求	Tims 和 Bakker(2010)
个体动机视角	趋近型资源重塑、趋近型角色重塑、回避型资源重塑、回避型角色重塑	Bruning 和 Campion(2018)
	行为/认知趋近型资源重塑；行为/认知回避型要求重塑等	Zhang 和 Parker (2019)
调节焦点视角	促进性工作重塑、防御性工作重塑	Lichtenthaler 和 Fischbach(2019)
认知-情感视角	促进性工作重塑、防御性工作重塑	田喜洲(2022)

资料来源：作者整理

综上，工作重塑已经成为了组织行为学领域研究的新方向，20年来取得了大量研究成果(Zhang 和 Parker, 2019)<sup>[34]</sup>，包括大量的综述、理论整合、实证和元分析研究(Lazazzara 等, 2020<sup>[4]</sup>；Lichtenthaler 和 Fischbach, 2019<sup>[35]</sup>)。其中，探索工作重塑前因、结果和边界条件的研究成果最多。这些研究促进了工作重塑理论与实践的发展(Bindl 等, 2019<sup>[6]</sup>；Tuan, 2019<sup>[36]</sup>)。研究表明，不同职位、职业的员工都能通过工作重塑带来积极的工作结果，如提升工作幸福感和工作绩效(Berg 等, 2010<sup>[37]</sup>；Nielsen 和 Abildgaard, 2012<sup>[38]</sup>)。在研究方法上，大多数研究都使用横截面数据，而探索个

人时间情境与特征在工作重塑中作用的研究极少(Lichtenthaler和Fischbach,2019<sup>[35]</sup>;Zhang和Parker,2019<sup>[34]</sup>)。

(2)时间情境中的工作重塑与工作设计。工作重塑不同于工作设计(job design),而是后者的有益补充。传统的工作设计理论认为,组织界定了工作的内容、方式,并实行自上而下的统一管理。工作设计理论中的工作特征模型(Job characteristic model,JCM)特别指出,一切工作的核心特征保持不变,除非由组织来改变(Hackman和Oldham,1980)<sup>[39]</sup>。早期工作设计理论与研究没有明确劳动者能主动改变工作特征的可能性(Fried等,1999)<sup>[40]</sup>。然而,当代工作设计学者强烈建议员工主动改变工作特征,进而改变工作结果。例如,在工作调整理论中,探讨了个人在改变工作环境获得人职匹配中的积极作用。同样,在工作角色差异化理论中,探讨了工作承担者通过参与协商来改变工作职责、任务要素,从而实现原始工作说明的改变。而且,Ashford和Black(1996)<sup>[41]</sup>还发现,员工常常通过改变工作和角色来达到人与情境的匹配。也就是说,随着工作环境的变化,组织越来越难以设计出适合所有员工的具体工作流程与方式,于是就出现了员工主动、个性化地对工作进行调整的工作重塑行为(Grant和Ashford,2008)<sup>[42]</sup>。

不过,Wrzesniewski和Dutton(2001)<sup>[1]</sup>把工作设计和工作重塑看作是矛盾竞争的关系(图2)。但从时间动态性来看,工作设计与工作重塑是相互促进、相互补充的(见图3)。因为职业动态性影响了员工对缺少激励性工作(自上而下)的反应,以及他们重塑更多激励性工作的努力。可见,嵌入时间情境后,工作特征、员工态度与工作重塑具有动态的互惠关系。也就是说,在职业动态性中,员工会尝试把工作设计与工作重塑联系起来,在职业生涯早期对工作设计中缺少激励性(如低自主性)特征的工作进行重塑,以便在未来有较大的收益(如工作意义);而在职业生涯晚期会通过选择、优化、补偿策略获得具有重要性、完整性特征的工作,从而体验工作意义。员工工作重塑的努力以及对组织规定工作的态度改变也会促使组织重新优化工作任务、流程、方式,使工作符合JCM需要。这反过来使员工又获得工作意义感,并产生更多的工作重塑行为。可见,职业动态性既影响员工对JCM的反应,也影响他们通过工作重塑来创造更多激励性工作的努力。

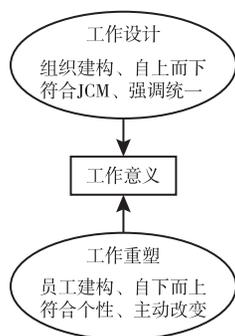


图2 工作重塑与工作设计关系  
资料来源:Berg等(2013)<sup>[8]</sup>

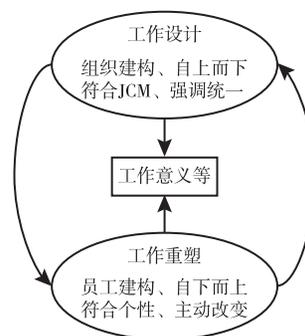


图3 嵌入时间情境后工作重塑与工作设计

### 三、时间情境中的工作重塑动机与策略

在时间情境中,年龄和职业生涯阶段可能是职业生涯中最重要的指标。年龄变化不仅改变了个人生涯阶段(早期、中期、晚期)、工作发展阶段(培训期、发展期、停滞期)、资质与资格(初级、中级、高级),也改变着个人需要与工作动机(Kanfer和Ackerman,2004<sup>[43]</sup>;Kanfer等,2013<sup>[44]</sup>),进而改变工作重塑的动机和策略。虽然工作重塑动机和策略也属于工作重塑的影响因素,但由于其重要性,本文单列出来进行阐述。

### 1. 时间情境中的工作重塑动机

随着年龄的增长,个人工作重塑动机会慢慢由外在转向内在,由资源获得(如知识、技能)转向情感价值(如满意、意义、传承)。Carstensen(1991)<sup>[45]</sup>指出,职业生涯后期的员工聚焦工作内在动机,而知识获得等外在动机减弱。Kooij等(2011)<sup>[46]</sup>的元分析也显示,年龄与聚焦成长的工作重塑外部动机(如薪酬)显著负相关,而与内部动机(如认可)显著正相关,40岁以上工作者尤其明显。Ng和Feldman(2012)<sup>[47]</sup>也发现,45岁以上员工的生理年龄与工作重塑的学习功能或晋升动机负相关,而与安全动机正相关。可见,随着年龄增长,员工工作重塑基于成功的外部动机(如发展、晋升)下降,而内部动机则显著增加。也就是说,随着老化,人们更加需要稳定与积极的社会联系、工作安全与情感满足(Kooij等,2010)<sup>[48]</sup>。例如,传承性(generativity)会随年龄增加而增长,成为年长员工关系重塑的重要内在动机(王忠军等,2019)<sup>[49]</sup>。总之,与年龄相关的需求变化体现在成长、发展需求转向维持、避免损失及建立积极社会相关的内在需求。

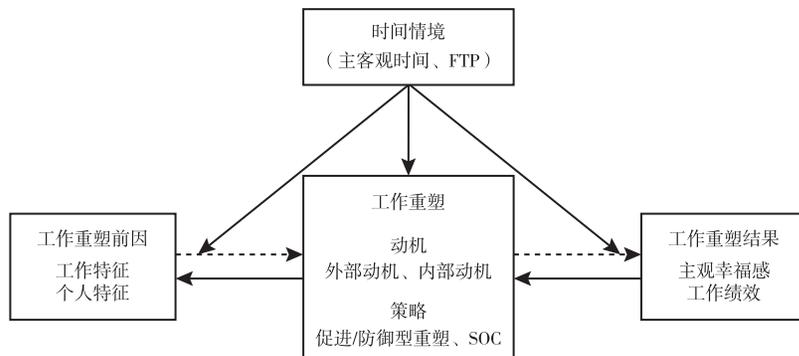


图4 时间情境中的工作重塑关系简略图

注:虚线箭头表示已有研究,实线箭头表示本研究内容

与此相一致,当考虑生涯阶段后,工作重塑动机也慢慢从外部动机转向内部动机(图4)。即随着职业生涯的展开,员工资源获得的优先性让位于情感价值考量。对于职业生涯早期的员工而言,工作重塑主要基于外部动机,通常采取操作性更强的行动策略,如增加社会性、结构性工作资源和挑战性工作要求,减少阻碍性工作要求,以此平衡工作资源和工作要求,实现工作绩效、人职匹配等工具性结果。具体表现为:在工作中主动学习技能、知识(Gordon等,2015)<sup>[50]</sup>,提高工作自主性和任务多样性(Akkermans和Tims,2017)<sup>[31]</sup>,主动获取管理者的指导和反馈(Tims等,2016)<sup>[51]</sup>,寻求更多的职业发展(Mäkikangas,2018)<sup>[52]</sup>;胡巧婷等,2020<sup>[53]</sup>。而对于职业生涯晚期的员工而言,工作重塑主要基于内部动机,满足自身偏好、兴趣与优势(田喜洲,2022)<sup>[12]</sup>,同时获得可靠的精神回报(Lang和Carstensen,2002)<sup>[54]</sup>。在工作重塑策略上多采取基于个体优势和兴趣的工作重塑实现心理上的满足、幸福、真实自我与身份认同(Kooij等,2017)<sup>[55]</sup>。同样值得注意的是,即使同样的工作重塑策略,不同生涯阶段重塑者的动机也不同。这里用任务重塑、关系重塑或认知重塑策略来说明这一点:①对于任务重塑,年长员工与年轻员工同样使用,但动机不同。研究表明,前者用来应对体能下降,实现知识传递,并使任务符合自己的兴趣和价值观;后者则以此发展自我、提高工作效率和促进创新(宋一晓等,2021)<sup>[56]</sup>。②对于关系重塑,年长员工会比职业早期者更多使用,旨在建立积极关系、情感纽带,给予他人帮助并获得情感支持(田启涛和关浩光,2017)<sup>[57]</sup>。而年轻人使用它则是为了创造更好的工作环境和获取更多工作资源(Kim等,2018)<sup>[58]</sup>,并减少与同事在工作中的非必要社交(Sturges,2012)<sup>[59]</sup>。③对于认知重塑,职业生涯早期员工强调重新理解工作给自身带来的利益,即为了长远的发展而延迟当前的满足,并愿意从事一些琐碎的工作。而年长员工则通过在工作中感知与以往不同的意义,使工

作产生不一样的价值,甚至是在不满意的工作环境中,仍能通过感受工作对他人的意义来降低消极情感(Hommelhoff等,2021)<sup>[60]</sup>。根据以上分析可知,时间情境中的年龄、职业发展阶段改变了员工工作重塑动机。

以上个人工作重塑动机的转变可用社会情绪选择理论来解释,即年长员工或职业生涯后期员工认为未来时间有限,会通过最大化社会与情感获得来适应老化过程(Carstensen和Turk-Charles,1994)<sup>[61]</sup>。该理论认为,老龄工作者更倾向于寻求一种积极的社会关系和情感体验,如年轻人的尊重、良好的工作关系、自己的意见受重视、上级的积极反馈等(Zaniboni等,2013)<sup>[62]</sup>。一般来说,与年轻群体相比,老年人更可能将生命中的剩余时间视为有限的(Charles和Carstensen 2010)<sup>[63]</sup>,这导致老年人更关注情感上有意义的社会互动和目标,如情感亲密性和社会嵌入性(Lang和Carstensen,2002)<sup>[54]</sup>,以优化积极情感和体验。这样,年长员工更可能分享在组织程序和专业方面的知识方面的经验(Fasbender和Gerpot,2021)<sup>[64]</sup>,如传递知识、帮助他人和贡献社会等(Fasbender等,2019)<sup>[65]</sup>。因此,年长员工或生涯晚期者更可能进行情感型工作重塑以满足情感需要,实现职场成功老龄(田喜洲,2022)<sup>[12]</sup>。

## 2. 时间情境中的工作重塑策略

随着个人工作重塑动机的变化,职业生涯后期员工工作重塑策略也随之改变。例如,由促进型工作重塑(promotion crafting)转向防御型工作重塑(prevention crafting),由选择、优化与补偿策略转向更多使用优化策略。

(1)促进型工作重塑策略与防御型工作重塑策略。如上所述,员工在不同年龄或职业生涯阶段有不同的目标、动机导向(Ebner等,2006)<sup>[66]</sup>和优先考量。具体来说,职业生涯早期员工最大化成长与发展机会,而年长员工则关注防止工作中的损失。同样,Ebner等(2006)<sup>[66]</sup>也认为,人在一生中会从努力获得转向避免损失。随着生命和职业进程,个人需求中的系统变化与促进、防御型工作重塑的目标一致。例如,职业生涯早期员工关注最大化增加学习与技能,建构个人网络,尝试不同职业身份,展示能力应对各种复杂角色与责任。这些都与促进型工作重塑的目标相同(Bindl等,2019)<sup>[6]</sup>。即促进型工作重塑与职业生涯早期者建构职业网络(如积极结识工作中的新朋友),增加工作角色复杂性目标相一致;另一方面,职业生涯晚期者更有动机保持现状,防止因老化带来的损失,努力避免负面结果,保持在关键职位中的功能(Penningroth和Scott,2012)<sup>[67]</sup>。因此,在工作中会较多使用防御型工作重塑。社会情绪选择理论的研究也证明了这一点,即职业生涯后期员工最大化社会与情感获得,最小化其损失(Carstensen和Löckenhoff,2003)<sup>[68]</sup>。此外,年长员工倾向于缩小人际网络关系、工作任务和专业化领域,以此保持情感紧密关系,聚焦自己有显著能力的领域,并保持工作家庭平衡(Hupkens等,2021)<sup>[69]</sup>,而较少关注机会获取(Rudolph等,2018)<sup>[70]</sup>。这种职业生涯后期的专业化倾向类似于防御型工作重塑的本质内涵(Bindl等,2019)<sup>[6]</sup>。

(2)选择、优化与补偿策略。Baltes等(2012)<sup>[71]</sup>首先提出选择(selection)、优化(optimization)和补偿(compensation)策略理论(简称SOC)。该理论认为,个人在变化的环境中通过优化、调整有限资源,实现成功发展和主观幸福,因此SOC被看作是工作重塑的具体策略。其中,选择策略与工作重塑目标设定有关,而优化和补偿策略与目标实现相关。优化策略指获得或投资有助于实现目标的内外部资源;补偿策略涉及使用其他资源与选择其他方法来实现目标,特别是目前使用的资源或方法不可行时。这样,SOC形成了一个将时间情境与环境交互、合作的系统。针对护士的研究表明,SOC应用与工作能力的正向关系之于年长护士比年轻护士更明显。同样是护士样本,Zajac-Lamparska(2021)<sup>[72]</sup>还证明了SOC与幸福感的正向关系,而且对于职业生涯后期的员工而言最显著。同样,Teshale和Lachman(2016)<sup>[73]</sup>也发现,中老年工作者相比年轻工作者,每日

SOC使用与幸福感的关系更明显。考虑到不同年龄群体的差异性,SOC策略使用效果会在职业生涯中期达到顶峰(Carpentieri等,2017)<sup>[74]</sup>。从职业生涯历程来看,作为工作重塑的策略——选择、优化和补偿策略的作用会因员工职业生涯阶段的不同而不同。总体来说,职业生涯晚期与中期群体主要使用优化、选择策略,特别是当资源充分可得时;而年轻群体则更多使用补偿策略。这一结论可归因于职业生涯早期员工获得资源的能力较有限,因此会以一种更加动态的方式使用补偿策略。

此外,主客观年龄与SOC策略也存在交互作用,共同作用于结果变量。Abraham和Hansson(1995)<sup>[75]</sup>发现,年龄增长提升了SOC中具体策略与绩效保持、目标实现的正向关系。Rudolph和Baltes(2017)<sup>[76]</sup>则纵向研究了SOC与工作投入的关系,结果表明,年轻人更能促进这种关系。Zacher和Frese(2011)<sup>[21]</sup>也认为,年龄与感知工作机会负相关,但这种负向效应在两种情况下被弱化:一是低任务复杂性中的员工高频率使用SOC策略;二是高任务复杂性中的员工低频率使用SOC策略。类似地,Weigl等(2013)<sup>[77]</sup>发现,员工高控制感和高SOC策略弱化了年龄与工作能力的负向关系。这些研究都表明,作为工作重塑策略的SOC对工作结果的作用会受到时间情境(年龄、生涯阶段)的调节。而且在使用SOC中的情感调节时,年轻员工更多是认知评价,而年长员工更多是情境选择。因为后者更多处于较小但紧密的社会网络关系之中,这代表着资源的获得(Carstensen和Löckenhoff,2003)<sup>[68]</sup>;但与年龄相关的脑部变化导致年长员工可能比年轻员工有较少的认知控制水平,这又是一种资源的丧失。在情感调节过程中,这种资源的对照会导致年轻员工更多或更成功地使用认知再评价;而老龄员工更多使用情境选择。这也是职业生涯后期员工更倾向于使用选择性工作重塑策略的原因。

#### 四、时间情境中的工作重塑影响因素与结果

在时间情境中,随着员工工作重塑动机的改变,工作重塑影响因素与后果的关系也会发生变化。具体体现在工作特征、个人特征、未来时间观(FTP)与工作重塑的关系上。

##### 1. 工作特征与工作重塑

工作特征模型(JCM)是工作设计理论的核心组成部分。该模型认为,工作特征,即工作自主性、重要性、多样性、完整性及反馈是主动性行为(包括工作重塑)的前因(Ohly和Schmitt,2016)<sup>[78]</sup>。正如Rudolph和Baltes(2017)<sup>[76]</sup>指出,工作自主与任务多样是具体的工作特征,能产生积极的后果。因为工作自主给员工提供了机会和必要的信息来改变基于个人能力与需求的工作重塑(Tims等,2013)<sup>[79]</sup>。Bindl等(2019)<sup>[6]</sup>的研究表明,自主的需求强度与趋近导向、回避导向的认知重塑正相关;同样,Niessen等(2016)<sup>[80]</sup>指出,工作自主与任务、关系和认知重塑都正相关。以上研究说明,显著的工作特征能促进工作重塑。但是,嵌入时间情境或对于持开放FTP的员工而言,缺少显著工作特征的工作也同样能带来工作重塑。根据控制理论,人的目标是多重的,一个目标的成功实现可能是另一个更高目标实现的一部分。这意味着,员工可以在同一时间段或不同时间段内追求不同层次的目标(Fried和Slowik,2004)<sup>[81]</sup>,如教师可以同时追求教学与科研目标。这样,职业生涯早期或持开放FTP的员工会努力从事一些无挑战、无自主性的工作,只要这些任务的完成是实现有挑战性、自主性目标的必要步骤。例如,对于助教、侍者或学徒而言,虽然目前的工作索然无味,但只要是职业发展的必由之路,他们还是会努力重塑工作,为未来着想(Wrzesniewski和Dutton,2001)<sup>[1]</sup>。所以,Truxillo等(2012)<sup>[82]</sup>指出,工作自主性能促进年长员工的工作重塑,但是对年轻员工来说,不自主也能带来工作重塑。Wrzesniewski和Dutton(2001)<sup>[1]</sup>的研究就表明,工作特征能带来工作重塑,但是缺少激励与挑战性工作的员工更可能被激励去通过工作重塑创造具有激励与挑战性的工作;同样,持开放FTP的员工认为,自己的未来较长,重塑目前无挑战性的工作从长远来看是有益

的。Fried和Shipp(2014)<sup>[18]</sup>就认为,职业生涯早期的员工更可能重塑工作,因为他们希望通过重塑工作来创造具有某些特征的工作。

可见,在时间情境中,工作特征与工作重塑的关系处于动态转变之中(见图4),即工作重塑也能影响工作特征。早期的工作设计理论及工作特征模型都认为,核心工作特征是由组织决定的,且保持不变(Hackman和Oldham,1980)<sup>[39]</sup>。然而如今的工作特征模型强调,工作重塑可以在一定的时间情境中改变工作特征。Ashford和Black(1996)<sup>[41]</sup>发现,员工常常改变他们的工作和角色来创造人与情境的匹配。Wrzesniewski和Dutton(2001)<sup>[1]</sup>特别指出,员工能在心理及行为上改变工作任务与关系的边界。如对于缺少人际互动的客户关系,员工可以通过关系型工作重塑,改变与客户的关系,构建起新的友好工作特征。

## 2. 个人特征与工作重塑

主动性研究文献表明,个体特征与主动性行为相关(Parker等,2010)<sup>[83]</sup>,而人格、调节焦点等是个人特征的体现。正像工作特征理论认为工作特征不变一样,传统的人格理论认为人格特征也保持不变。Zhang等(2018)<sup>[3]</sup>的综述表明,大五人格对工作重塑有显著影响。其中,宜人性、促进/防御焦点与趋近工作重塑、回避型工作重塑都正相关(Estevés和Lopes,2017a<sup>[84]</sup>;Lichtenthaler和Fischbach,2016a<sup>[85]</sup>)。但另一方面,不同层面的工作环境(如团队、组织、职业环境)也会随着时间的延续通过人-环境匹配机制塑造人格(Woods等,2019)<sup>[86]</sup>。也就是说,工作设计或工作重塑不仅能改变心理调节要求,而且也能改变某些人格特征。例如,个人成长需求强度(growth need strength,GNS)——个人对成长需求的强度高低——通常被看作是稳定的个人特征。但研究表明,通过重塑更多的激励性工作,员工实际上提升了GNS。其逻辑是:员工通过工作重塑发现成长是快乐的,因此更加看重GNS,经过长时间的努力就会提升GNS水平。社会层面的工作重塑、工作参与和投入也会影响个人发展和GNS。高工作要求与学习会在整个职业生涯期内促使员工保持较高的GNS。更有趣的是,工作重塑还能改变人的主观年龄,虽然前文探讨过年龄能改变工作重塑的动机。Kunze等(2015)<sup>[87]</sup>研究显示,个人感知的年龄(主观年龄)是生命历程的一部分,该过程会影响组织、个人层面的变量,反过来也受到它们的影响。他们对100多个组织的研究发现,经工作重塑而从事有意义的工作能降低员工的主观年龄,并对个人目标实现和组织绩效产生积极影响。此外,未来时间观(Kooij等,2014)<sup>[88]</sup>和主观年龄偏差现象也说明,个人感知的健康及年龄可能与客观年龄指标并不一致,因为主观年龄、功能年龄、未来时间观都反映了人的资源获得能力,而工作重塑带来的意义感能改变这些主观年龄指标(Mock和Eibach,2011)<sup>[89]</sup>。也就是说,当考虑时间情境后,工作重塑能改变某些个人特征。

## 3. 未来时间观与工作重塑

不仅主客观时间能影响工作重塑的动机、策略,对未来时间的看法——未来时间观(FTP)也能起到同样的作用。FTP描述了个体如何思考时间(Shipp和Cole,2015)<sup>[90]</sup>,关注当下还是未来。未来导向的个人(持开放FTP)会把较长时间的延迟满足看作是合理的,而当前导向的个体(持有限FTP)可能认为同样的时间太长。正如前文所言,未来导向的个人即使面对单调无味的工作也会进行工作重塑,因为他们认为来日方长,暂时的单调工作只是未来理想工作的必经之路。Kooij等(2017)<sup>[55]</sup>就发现,拥有开放性FTP的个体更可能从事促进型工作重塑,因为对拥有长期目标和聚焦成长的员工而言,趋近重塑是提升发展机会的路径。相反,有限FTP者倾向保持现状,不愿尝试新事物和变化,因此更可能从事防御型工作重塑,目的是最小化工作负面特征(Bindl等,2019)<sup>[6]</sup>。防御型工作重塑者更可能减少工作范围(Lichtenthaler和Fischbach,2019)<sup>[35]</sup>,以便聚焦具体的专业领域,而促进型工作重塑者则聚焦和建构新经历,尝试进入新领域。

FTP除了直接影响工作重塑外,还对工作重塑的影响效应产生调节作用。多数研究表明,工作重塑能产生积极结果(Tims等,2015b)<sup>[91]</sup>,但当嵌入时间情境后,工作重塑的影响结果可能发生变化。例如,在对主观幸福感(subjective well-being)的影响关系中,促进型重塑比防御型重塑有更好的影响结果,但这种关系受FTP的影响。开放FTP的人更可能匆忙完成工作,感知工作时间的压力,此时促进型工作重塑就是火上浇油,增加了个人的压力,反过来减少了促进重塑的积极作用。即开放性FTP的个体通过增加工作要求来促进重塑,同时也会感到时间的紧迫性和压力(Mohammed和Harrison,2013)<sup>[92]</sup>,从而减少了幸福感。相反,防御型工作重塑可能更适合开放性FTP的个人。因为,对于他们而言,防御型工作重塑是一种有效的自我调节方式——虽然放弃了一些工作,但同时也从高时间压力中解放出来,整体上反而增加了工作幸福感(Sonnentag,2015)<sup>[93]</sup>和工作绩效(Conte和Gintoft,2005)<sup>[94]</sup>。

总之,未来时间观与工作重塑的关系比较复杂,不同时间观与不同工作重塑策略的交互作用也存在多种可能性。

## 五、研究总结与展望

虽然关于工作重塑的研究已经取得了大量成果,但现有工作设计理论与工作重塑研究极少将时间情境嵌入其中(Fried和Slowik,2004<sup>[81]</sup>;Pettigrew等,2001<sup>[95]</sup>)。也就是说,除了将时间作为工作重塑纵向时滞研究方法外,还没有研究将其作为重要构念引入工作重塑的动机与前因研究之中。而嵌入时间情境有利于从理论上解释工作重塑影响结果不一致性、预测个人不同生涯阶段所采用的工作重塑形式及其要求,为组织人力资源管理实践提供了理论依据。正如本文指出,引入主客观时间构念(如未来时间观、时间紧迫性、职业生涯阶段、多重任务性等)能完善工作重塑的理论内涵,提升理论完整性、稳健性与应用性,同时也有利于组织加强工作重塑干预。本文尝试在个人职业生涯动态性背景下将时间因素整合进已有研究框架中,目的是增强工作重塑理论的有效性与解释力。研究发现,主客观年龄、生涯阶段、FPT等动态时间情境能改变工作重塑的动机与策略,即随着职业生涯的推进,员工工作重塑动机慢慢由外部动机转向内部动机;选择-优化-补偿策略在不同职业生涯阶段使用的动机也不相同,且处于职业生涯后期的工作者使用更多。同时,嵌入时间情境后,原来作为前因变量的工作特征、个人特征和作为结果变量的主观幸福感、工作绩效与工作重塑的关系也发生了改变,展现了工作重塑的动态性。因此,将工作重塑研究置于时间情境中,丰富了工作设计理论的研究内容与视角。尽管如此,还有大量理论与实践议题需要探索。

(1)将时间情境嵌入更多工作重塑、工作设计,甚至是组织战略变革的研究之中。把时间情境作为一个重要变量,而不仅仅是一种研究方法或媒介能完善现有组织与管理研究理论。因为员工对工作重塑、工作设计的反应依赖于其所处时间环境(如职业生涯阶段)及个人时间特征(如未来时间观)。也就是说,在动态时间情境中,员工对工作重塑、工作设计的态度与行为反应更加复杂——许多静态情境下的研究假设需要重新考量。例如,员工不愿意从事没有自主性、激励性的工作等。更进一步,冯海龙等(2022)<sup>[96]</sup>还认为,融入时间能够较好地契合战略变革研究的动态特征,规避战略变革的静态偏差。因此,他们基于时间、时间竞争(行为)、战略变革等理论以及情境时间、时间组织价值链等核心概念研究,实现了情境时间与时间组织价值链的客观主义与建构主义的融合,以及情境时间竞争行为战略变革的跨学科、跨领域发展,使时间情境研究从微观走向宏观,从理论跨跃到了实践。

(2)需要探索工作重塑中不同时间情境的交互作用。处于职业生涯早期或开放FTP的员工倾向于促进型工作重塑;相对地,处于职业生涯晚期、有限FTP的员工倾向于防御型工作重塑。因

此,未来可以考虑两种时间因素,如职业生涯早期、开放FTP的交互作用是否对影响结果有叠加的效应?或两种冲突的时间因素,如生涯早期与有限FTP交互作用会对结果产生何种影响?即职业生涯早期员工很可能是促进型工作重塑(如扩大关系、任务与职责),因为这能促进学习,提供展示能力机会和晋升,扩大职业网络,尝试不同未来职业身份。但同时员工持有限FTP会倾向于防御型工作重塑。那么两种冲突的时间因素对结果的影响是正还是负?另一个可能是:职业生涯阶段与有限FTP冲突的情境可能产生负向工作重塑结果。例如,处于职业生涯晚期的员工却拥有未来时间观,这样的员工的防御型工作重塑倾向会超过其促进型工作重塑吗?以上问题都有待未来研究。

(3)需要继续探索工作重塑与前因后果的互惠关系。De Bloom等(2020)<sup>[97]</sup>认为,个人需求差距(needs discrepancy)和需求满足(needs satisfaction)是推动工作重塑的重要因素,而随着时间的推移,它们之间的正向关系可能消失。因为个人需求驱动着工作重塑行为,带来需求满足,同时需求的满足减小了工作重塑动机。可见,只有嵌入时间因素后才能充分理解这种循环关系。也就是说,动态时间框架下的工作重塑研究才能揭示其过程的开始、持续、发展和抵消,以及内置其中的动机变化与互惠关系。

(4)未来工作重塑研究可以着眼更多视角与层次的时间情境。例如,从如何管理时间来看,员工可以有多重任务性(polychronicity)与单一任务性(monochronicity)时间情境,以及高时间管理倾向(high time management)和低时间管理倾向(low time management)时间情境的区分。Shipp和Cole(2015)<sup>[90]</sup>研究表明,员工把时间科学分配到不同的工作任务与项目上能促进个人主观幸福与工作绩效(Conte和Gintoft 2005<sup>[94]</sup>,Conte和Jacobs 2003<sup>[98]</sup>)。再如,从如何思考时间来看,个人可以有时间紧迫性(time urgency)、时间深度(temporal depth)、时间聚焦(temporal focus)等不同时间情境。这些时间情境与工作重塑的关系都是未来的研究方向。同样,虽然本文探讨了时间情境作为工作重塑的前因与调节变量,但还有更多层次的时间情境可以整合到工作重塑的研究之中。例如,多层次研究设计(multi-level research designs)能探索高/低时间紧迫性配对生涯早期/晚期时间情境,以及多重任务性/单一任务性交叉高/低时间管理倾向对员工工作重塑及工作投入的影响。更进一步,研究还可以扩展到时间情境与非时间情境(如退休制度、年龄歧视等)的交互作用对组织、个人行为与态度的影响。

(5)在研究方法上,把以变量为中心的纵向研究设计和以个人为中心的数据收集方式相结合。即未来研究设计应收集和分析所有与员工相关的纵向数据,在收集方法上则采取个人中心范式(person-centered approach,PCA)。因为以变量为中心的纵向研究设计能检验变量间的因果效应,而PCA则能检验不同时间情境下的相关效应。PCA虽然不能解决变量或变量关系随时间变化的问题,但能嵌入更多的时间情境,如不同的年龄指标——主观年龄、客观年龄、组织工龄等。在纵向研究设计的基础上,再加上PCA数据能使研究中时间情境更加丰富,研究结论更准确。原因是PCA将各个变量看作是相互依赖的一个系统,基于多项特征,包括个人时间特征,将被试分为多个子群体,分析子群体的前因与影响,因此更加直观、更贴近实践(尹奎等,2020)<sup>[99]</sup>。先前关于年长员工与年轻员工的比较研究多使用传统的变量中心范式(variable-centred approach)——将所有样本作为一个整体来描述变量间的平均关系,该范式假定所有样本对象在变量间的关系上是同质的。而PCA基于的假定是:老齡者可以根据某些变量的不同(如不同的时间情境:功能年龄、组织工龄等)分成不同的群组。这样的研究成果更加具体与细化,对企业或管理部分更具启发意义,即可以根据不同的群组采用不同的干预措施或管理实践。

参考文献

- [1] Wrzesniewski, A., and J. E. Dutton. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work [J]. *Academy of Management Review*, 2001, 26, (2): 179–201.
- [2] Kooij, D. T. A. M., H. N. Kruijssen, and P. M. Bal, et al. Crafting an Interesting Job: Stimulating an Active Role of Older Workers in Enhancing their Daily Work Engagement and Job Performance [J]. *Work, Aging and Retirement*, 2020, 6, (3): 165–174.
- [3] Zhang, L., H. R. Lu, and F. Li. Proactive Personality and Mental Health: The Role of Job Crafting [J]. *PsyCh Journal*, 2018, 7, (3): 154–155.
- [4] Lazazzara, A., M. Tims, and D. De Gennaro. The Process of Reinventing a Job: A Meta-synthesis of Qualitative Job Crafting Research [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2020, (116), 103267.
- [5] Fried, Y., and A. J. Shipp. Time Research in Management: How Time Impacts Groups, Organizations and Methodological Choices [M]. *Time and Work*, 2014.
- [6] Bindl, U. K., K. L. Unsworth, and C. B. Gibson, et al. Job Crafting Revisited: Implications of an Extended Framework for Active Changes at Work [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2019, 104, (5): 605–628.
- [7] Parker, S. K., F. P. Morgeson, and G. Johns. One Hundred Years of Work Design Research: Looking Back and Looking Forward [J]. *Journal of Applied psychology*, 2017, 102, (3): 403–420.
- [8] Berg, J. M., J. E. Dutton, and A. Wrzesniewski. Job Crafting and Meaningful work [M]. *American Psychological Association*. 2013, 81–104.
- [9] 林新月, 孟亮. 嵌入于社会情境的工作重塑 [J]. *北京: 心理科学进展*, 2022, (4): 888–905.
- [10] George, J. M., and G. R. Jones. The Role of Time in Theory and Theory Building [J]. *Journal of Management*, 2000, 26, (4): 657–684.
- [11] Harju, L. K., J. J. Hakanen, and W. B. Schaufeli. Can Job Crafting Reduce Job Boredom and Increase Work Engagement? A Three-year Cross-lagged Panel Study [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2016, (95): 11–20.
- [12] 田喜洲. 情感型工作重塑: 概念内涵、理论存在性及其影响 [J]. *北京: 经济管理*, 2022, (6): 190–208.
- [13] Shipp, A. J., and K. J. Jansen. The “Other” Time: A Review of the Subjective Experience of Time in Organizations [J]. *Academy of Management Annals*, 2021, 15, (1): 299–334.
- [14] Hall, D. T., and D. E. Chandler. Psychological Success: When the Career is a Calling [J]. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 2005, 26, (2): 155–176.
- [15] Stephan, Y., J. Caudroit, and A. Chalabaev. Subjective Health and Memory Self-efficacy as Mediators in the Relation Between Subjective Age and Life Satisfaction Among Older Adults [J]. *Aging & Mental Health*, 2011, 15, (4): 428–436.
- [16] Thrasher, G. R. Getting Old at the Top: The Role of Affective Abilities and Leadership Role Characteristics in the Relationship Between Age and Leadership Behaviors [M]. *Wayne State University*, 2017.
- [17] Lee, H., and J. Liebenau. Time in Organizational Studies: Towards a New Research Direction [J]. *Organization Studies*, 1999, 20, (6): 1035–1058.
- [18] Fried, Y., and A. J. Shipp. Time Research in Management: How Time Impacts Groups, Organizations and Methodological Choices [M]. *Time and Work*, 2014.
- [19] Zimbardo, P. G., and J. N. Boyd. Putting Time in Perspective: A Valid, Reliable Individual-differences Metric [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2015, 77, (6): 1271–1288.
- [20] Allemand, M., P. L. Hill, and P. Ghaemmaghami, et al. Forgiveness and Subjective Well-being in Adulthood: The Moderating Role of Future Time Perspective [J]. *Journal of Research in Personality*, 2012, 46, (1): 32–39.
- [21] Zacher, H., and M. Frese. Maintaining a Focus on Opportunities at Work: The Interplay Between Age, Job Complexity, and the Use of Selection, Optimization, and Compensation Strategies [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2011, 32, (2): 291–318.
- [22] Carstensen, L. L. The Influence of a Sense of Time on Human Development [J]. *Science*, 2006, 312, (5782): 1913–1915.
- [23] 敖玲敏, 吕厚超, 黄希庭. 社会情绪选择理论概述 [J]. *北京: 心理科学进展*, 2011, (2): 217–223.
- [24] Kanfer, R., M. B. Wolf, and T. M. Kantrowitz. Ability and Trait Complex Predictors of Academic and Job Performance: A Person-situation Approach [J]. *Applied psychology*, 2010, 59, (1): 40–69.
- [25] Bruning, P. F., and M. A. Campion. A Role-resource Approach-avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration and Extension of Job Crafting Theory [J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61, (2): 499–522.
- [26] 田喜洲, 彭小平, 郭新宇. 工作重塑干预: 概念、设计与影响 [J]. *上海: 外国经济与管理*, 2017, (12): 112–126.
- [27] 刘颖, 徐森, 杨忠. 工作重塑: 理论脉络、研究进展与本土化展望 [J]. *南京: 江海学刊*, 2018, (6): 88–94, 254.

- [28] 胡睿玲, 田喜洲. 重构工作身份与意义——工作重塑研究述评[J]. 上海: 外国经济与管理, 2015, (10): 69-81.
- [29] Tims, M., and A. B. Bakker. Job crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign [J]. SA Journal of Industrial Psychology, 2010, 36, (2): 1-9.
- [30] Tims, M., A. B. Bakker, and D. Derks. Development and Validation of the Job Crafting Scale [J]. Journal of Vocational Behavior, 2012, 80, (1): 173-186.
- [31] Akkermans, J., and M. Tims. Crafting your Career: How Career Competencies Relate to Career Success Via Job Crafting [J]. Applied Psychology, 2017, 66, (1): 168-195.
- [32] Bolino, M. C., and A. M. Grant. The Bright Side of Being Prosocial at Work, and the Dark Side, too: A Review and Agenda for Research on Other-oriented Motives, Behavior, and Impact in Organizations [J]. Academy of Management Annals, 2016, 10, (1): 599-670.
- [33] 何文芳, 吕厚超, 杜刚. 社会认知基本维度与主观幸福感: 未来时间洞察力的中介作用 [J]. 上海: 心理科学, 2019, (5): 1167-1173.
- [34] Zhang, F. F., and S. K. Parker. Reorienting Job Crafting Research: A Hierarchical Structure of Job Crafting Concepts and Integrative Review [J]. Journal of Organizational Behavior, 2019, 40, (2): 126-146.
- [35] Lichtenthaler, P. W., and A. Fischbach. A Meta-analysis on Promotion-and Prevention-focused Job Crafting [J]. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2019, 28, (1): 30-50.
- [36] Tuan, L. T. HR Flexibility and Job Crafting in Public Organizations: The Roles of Knowledge Sharing and Public Service Motivation [J]. Group & Organization Management, 2019, 44, (3): 549-577.
- [37] Berg, J. M., A. Wrzesniewski, and J. E. Dutton. Perceiving and Responding to Challenges in Job Crafting at Different Ranks: When Proactivity Requires Adaptivity [J]. Journal of Organizational Behavior, 2010, 31, (2-3): 158-186.
- [38] Nielsen, K., and J. S. Abildgaard. The Development and Validation of a Job Crafting Measure for Use with Blue-collar Workers [J]. Work & Stress, 2012, 26, (4): 365-384.
- [39] Hackman, J. R., and G. R. Oldham. Work Redesign [J]. The Academy of Management Review, 1980, 6, (4): 687-689.
- [40] Fried, Y., J. R. Hollenbeck, and L. H. Slowik, et al. Changes in Job Decision Latitude: The Influence of Personality and Interpersonal Satisfaction [J]. Journal of Vocational Behavior, 1999, 54, (2): 233-243.
- [41] Ashford, S. J., and J. S. Black. Proactivity during Organizational Entry: The Role of Desire for Control [J]. Journal of Applied Psychology, 1996, 81, (2): 199-214.
- [42] Grant, A. M., and S. J. Ashford. The Dynamics of Proactivity at Work [J]. Research in Organizational Behavior, 2008, (28): 3-34.
- [43] Kanfer, R., and P. L. Ackerman. Aging, Adult Development, and Work Motivation [J]. Academy of Management Review, 2004, 29, (3): 440-458.
- [44] Kanfer, R., M. E. Beier, and P. L. Ackerman. Goals and Motivation Related to Work in Later Adulthood: An Organizing Framework [J]. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2013, 22, (3): 253-264.
- [45] Carstensen, L. L. Selectivity theory: Social Activity in Life-span Context [J]. Annual Review of Gerontology and Geriatrics, 1991, 11, (1): 195-217.
- [46] Kooij, D. T. A. M., A. H. De Lange, and P. G. W. Jansen. Age and Work-related Motives: Results of a Meta-analysis [J]. Journal of Organizational Behavior, 2011, 32, (2): 197-225.
- [47] Ng, T. W. H., and D. C. Feldman. Evaluating Six Common Stereotypes about Older Workers with Meta-analytical Data [J]. Personnel Psychology, 2012, 65, (4): 821-858.
- [48] Kooij, D. T. A. M., P. G. W. Jansen, and J. S. E. Dijkers. The Influence of Age on the Associations Between HR Practices and both Affective Commitment and Job Satisfaction: A Meta-analysis [J]. Journal of Organizational Behavior, 2010, 31, (8): 1111-1136.
- [49] 王忠军, 张丽瑶, 杨茵茵, 王仁华, 彭义升. 职业生涯晚期工作重塑与工作中成功老龄化 [J]. 北京: 心理科学进展, 2019, (9): 1643-1655.
- [50] Gordon, H. J., E. Demerouti, and P. M. Le Blanc, et al. Job Crafting and Performance of Dutch and American Health Care Professionals [J]. Journal of Personnel Psychology, 2015, 14, (4): 192-202.
- [51] Tims, M., D. Derks, and A. B. Bakker. Job Crafting and its Relationships with Person-job Fit and Meaningfulness: A three-wave Study [J]. Journal of Vocational Behavior, 2016, (92): 44-53.
- [52] Mäkikangas, A. Job Crafting Profiles and Work Engagement: A Person-centered Approach [J]. Journal of Vocational Behavior, 2018, (106): 101-111.
- [53] 胡巧婷, 王海江, 龙立荣. 新员工工作重塑会带来积极的结果吗? 领导成员交换与个体传统性的作用 [J]. 上海: 心理学报, 2020, (5): 659-668.

- [54] Lang, F.R., and L.L.Carstensen. Time Counts: Future Time Perspective, Goals, and Social Relationships[J]. *Psychology and Aging*, 2002, 17, (1): 125–139.
- [55] Kooij, D. T. A. M., M. Tims, and J. Akkermans. The Influence of Future Time Perspective on Work Engagement and Job Performance: The Role of Job Crafting[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2017, 26, (1): 4–15.
- [56] 宋一晓, 曹洲涛, 陈春花, 吴雨璐. 动态工作环境如何影响员工绩效? 任务重塑与调节焦点的作用分析[J]. *天津: 科学学与科学技术管理*, 2021, (2): 112–128.
- [57] 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]. *北京: 中国人力资源开发*, 2017, (3): 6–17.
- [58] Kim, H., J. Im, and H. Qu. Exploring Antecedents and Consequences of Job Crafting[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2018, (75): 18–26.
- [59] Sturges, J. Crafting a Balance Between Work and Home[J]. *Human Relations*, 2012, 65, (12): 1539–1559.
- [60] Hommelhoff, S., D. Weseler, and Niessen. The Role of Cognitive Job Crafting in the Relationship between Turnover Intentions, Negative Affect, and Task Mastery[J]. *Anxiety, Stress, & Coping*, 2021, 34, (6): 704–718.
- [61] Carstensen, L.L., and S. Turk-Charles. The Salience of Emotion Across the Adult Life Span[J]. *Psychology and Aging*, 1994, 9, (2): 259–264.
- [62] Zaniboni, S., D. M. Truxillo, and F. Fraccaroli. Differential Effects of Task Variety and Skill Variety on Burnout and Turnover Intentions for Older and Younger Workers[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2013, 22, (3): 306–317.
- [63] Charles, S.T., and L.L.Carstensen. Social and Emotional Aging[J]. *Annual Review of Psychology*, 2010, (61): 383–409.
- [64] Fasbender, U., and F. H. Gerpot. To Share or not to Share: A Social-cognitive Internalization Model to Explain How Age Discrimination Impairs Older Employees' Knowledge Sharing with Younger Colleagues[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2021, 30, (1): 125–142.
- [65] Fasbender, U., A.M. Wöhrmann, and M. Wang M, et al. Is the Future Still Open? The Mediating Role of Occupational Future Time Perspective in the Effects of Career Adaptability and Aging Experience on Late Career Planning[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2019, (111): 24–38.
- [66] Ebner, N.C., A.M.Freund, and P.B.Baltes. Developmental Changes in Personal Goal Orientation from Young to Late Adulthood: from Striving for Gains to Maintenance and Prevention of Losses[J]. *Psychology and Aging*, 2006, 21, (4): 664–678.
- [67] Penningroth, S. L., and W. D. Scott. Age-related Differences in Goals: Testing Predictions from Selection, Optimization, and Compensation Theory and Socioemotional Selectivity Theory[J]. *The International Journal of Aging and Human Development*, 2012, 74, (2): 87–111.
- [68] Carstensen, L.L., and C.E.Löckenhoff. Aging, Emotion, and Evolution: The Bigger Picture[J]. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 2003, 1000, (1): 152–179.
- [69] Hupkens, L., J. Akkermans, and O. Solinger, et al. The Dynamics of Subjective Career Success: A Qualitative Inquiry[J]. *Sustainability*, 2021, 13, (14): 7638.
- [70] Rudolph, C. W., D.T.A.M.kooij, and R.S.Rauvola. Occupational Future Time Perspective: A Meta-analysis of Antecedents and Outcomes[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2018, 39, (2): 229–248.
- [71] Baltes, B.B., C.W.Rudolph, and A.C.Bal. A Review of Aging Theories and Modern Work Perspectives[A]. Hedge, J.W., and W.C. Borman. *The Oxford Handbook of Work and Aging*[C]. Oxford: The Oxford University Press, 2012.
- [72] Zając-Lamparska, L. Selection, Optimization and Compensation Strategies and their Relationship with Well-being and Impulsivity in Early, Middle and Late Adulthood in a Polish Sample[J]. *BMC Psychology*, 2021, 9, (1): 1–14.
- [73] Teshale, S. M., and M. E. Lachman. Managing Daily Happiness: The Relationship between Selection, Optimization, and Compensation Strategies and Well-being in Adulthood[J]. *Psychology and Aging*, 2016, 31, (7): 687–692.
- [74] Carpentieri, J.D., J.Elliott, and C.E.Brett, et al. Adapting to Aging: Older People Talk About their Use of Selection, Optimization, and Compensation to Maximize Well-being in the Context of Physical Decline[J]. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 2017, 72, (2): 351–361.
- [75] Abraham, J.D., and R. O. Hansson. Successful Aging at Work: An Applied Study of Selection, Optimization, and Compensation through Impression Management[J]. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 1995, 50, (2): 94–103.
- [76] Rudolph, C. W., and B. B. Baltes. Age and Health Jointly Moderate the Influence of Flexible Work Arrangements on Work Engagement: Evidence from Two Empirical Studies[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2017, 22, (1): 40–58.
- [77] Weigl, M., A.Müller, and S.Hornung, et al. The Moderating Effects of Job Control and Selection, Optimization, and Compensation

- Strategies on the Age-work Ability Relationship[J].*Journal of Organizational Behavior*, 2013, 34, (5): 607-628.
- [78] Ohly, S., and A. Schmitt. *Work Design and Proactivity*[M]. Proactivity at Work. Routledge, 2016.
- [79] Tims, M., A. B. Bakker, and D. Derks. The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-being[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2013, 18, (2): 230-240.
- [80] Niessen, C., D. Weseler, and P. Kostova. When and Why do Individuals Craft their Jobs? The Role of Individual Motivation and Work Characteristics for Job Crafting[J]. *Human Relations*, 2016, 69, (6): 1287-1313.
- [81] Fried, Y., and L. H. Slowik. Enriching Goal-setting Theory with Time: An Integrated Approach[J]. *Academy of Management Review*, 2004, 29, (3): 404-422.
- [82] Truxillo, D. M., D. M. Cadiz, and J. R. Rineer, et al. A Lifespan Perspective on Job Design: Fitting the Job and the Worker to Promote Job Satisfaction, Engagement, and Performance[J]. *Organizational Psychology Review*, 2012, 2, (4): 340-360.
- [83] Parker, S. K., U. K. Bindl, and K. Strauss. Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation[J]. *Journal of Management*, 2010, 36, (4): 827-856.
- [84] Esteves, T., and M. Pereira Lopes. Leading to Crafting: The Relation between Leadership Perception and Nurses' Job Crafting[J]. *Western Journal of Nursing Research*, 2017, 39, (6): 763-783.
- [85] Lichtenthaler, P. W., and A. Fischbach. Job Crafting and Motivation to Continue Working Beyond Retirement Age[J]. *Career Development International*, 2016, 21, (5): 477-497.
- [86] Woods, S. A., B. Wille, and C. Wu, et al. The Influence of Work on Personality Trait Development: The Demands-affordances Transactional (DATA) Model, an Integrative Review, and Research Agenda[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2019, (110): 258-271.
- [87] Kunze, F., A. M. L. Raes, and H. Bruch. It Matters How Old you Feel: Antecedents and Performance Consequences of Average Relative Subjective Age in Organizations[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100, (5): 1511-1526.
- [88] Kooij, D. T. A. M., P. M. Bal, and R. Kanfer. Future Time Perspective and Promotion Focus as Determinants of Intraindividual Change in Work Motivation[J]. *Psychology and Aging*, 2014, 29, (2): 319-328.
- [89] Mock, S. E., and R. P. Eibach. Aging Attitudes Moderate the Effect of Subjective Age on Psychological Well-being: Evidence from a 10-year Longitudinal Study[J]. *Psychology and Aging*, 2011, 26, (4): 979-986.
- [90] Shipp, A. J., and M. S. Cole. Time in Individual-level Organizational Studies: What is it, How is it Used, and Why isn't it Exploited more Often?[J]. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2015, 2, (1): 237-260.
- [91] Tims, M., A. B. Bakker, and D. Derks. 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.
- [92] Mohammed, S., and D. A. Harrison. The Clocks that Time us are not the Same: A Theory of Temporal Diversity, Task Characteristics, and Performance in Teams[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2013, 122, (2): 244-256.
- [93] Sonnentag, S. Dynamics of Well-being[J]. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2015, 2, (1): 261-293.
- [94] Conte, J. M., and J. N. Gintoft. Polychronicity, Big Five Personality Dimensions, and Sales Performance[J]. *Human Performance*, 2005, 18, (4): 427-444.
- [95] Pettigrew, A. M., R. W. Woodman, and K. S. Cameron. Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research[J]. *Academy of Management Journal*, 2001, (44): 697-713.
- [96] 冯海龙, 刘鸿进, 刘俊英. 情境时间、时间组织价值链与时基战略变革——基于医疗卫生产业组织样本的建构主义扎根理论研究[J]. *天津: 南开管理评论*, 2022, (6): 1-20.
- [97] De Bloom, J., H. Vaziri, and L. Tay, et al. An Identity-based Integrative Needs Model of Crafting: Crafting within and Across Life Domains[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2020, 105, (12): 1423-1446.
- [98] Conte, J. M., and R. R. Jacobs. Validity Evidence Linking Polychronicity and Big Five Personality Dimensions to Absence, Lateness, and Supervisory Performance Ratings[J]. *Human Performance*, 2003, 16, (2): 107-129.
- [99] 尹奎, 彭坚, 张君. 潜在剖面分析在组织行为领域中的应用[J]. *北京: 心理科学进展*, 2020, (7): 1056-1070.

## Job Crafting in Temporal Context

TIAN Xi-zhou

(School of Business Administration, Chongqing Technology and Business University, Chongqing, 400067, China)

**Abstract:** Since the concept of job crafting was proposed, a lot of research results have been achieved in related fields. However, few existing studies have embedded job crafting in time context, and it seems that job crafting and its consequences remain unchanged. That is, most studies use the static analysis paradigm to explore the influencing factors, results and mechanisms of job crafting. However, some scholars have pointed out that the situation is the external environment of individuals, which is not only a regulatory factor of behavior, but also a predictor factor of behavior, and should be integrated into relevant research. Not including time factors in job crafting research may not explain the conflicting results and reduce the predictive and practicality of the theory. After all, the needs, motivation and ability of employees change with time (such as age). On the other hand, the active behavior is intrinsic dynamic. Not only is job crafting between persons different, but also the same person's daily job crafting behavior. Therefore, placing the job crafting in the time situation can enrich the research content of the job crafting, and even the work design, improve the theoretical interpretation ability and application, and produce novel research results.

Job crafting in time context refers to the placement of job crafting research in a dynamic time context, because both career dynamics and lifelong development theories believe that time factors, and even future time perspective, can affect an individual's work motivation, ability, and behavioral strategies. The research shows that embedding job crafting in the time situation can (1) change the motivation assumptions and strategies of job crafting; (2) reveal the dynamic relationship between job crafting and its causes and effects; (3) the boundary conditions of the expansion of job crafting, that is, the interaction between time factors and personal characteristics and work characteristics; (4) enrich and improve the job crafting, and even the application and prediction ability of the work design theory.

There are some important issues to be explored for future research. First, continuing exploration of the reciprocal relationship of job crafting with prior effects is needed. As individual needs drive job crafting behavior, bringing demand satisfaction, while demand satisfaction reduces the motivation of job crafting. It is clear that this circular relationship can only be understood when the temporal factor is embedded. That is, job crafting in a dynamic time frame can reveal the beginning, persistence, development and offset of the process, as well as the motivational change and reciprocity built in it. Secondly, the dynamic research of job crafting requires multi-disciplinary participation and multiple perspectives. Exploring job crafting in the temporal context requires the application of a multidisciplinary perspective. Some situational variables, such as career stage, corporate culture, and aging success in the workplace, need to be developed from the perspective of the organization to analyze their promoting or restraining effects on job crafting. Finally, from the research approach of job crafting, future research should collect and analyze longitudinal data on employees' career dynamics, such as career stage, career expectation, and behavioral motivation and planning, because employees' response to incentive work and how hard they work to reshape incentive work depend on their career expectations and planning. Person-centered approach can be used for the specific data collection methods. This method is beneficial to explore the characteristic changes in the remodeling of group work at a certain career stage, because the difference of age groups makes it difficult to develop uniform age-related work standards.

**Key Words:** job crafting; temporal context; career stage; future time perspective

**JEL Classification:** H83, J81

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2024.02.010

(责任编辑:舟山)