

工作重塑对员工创造性绩效的影响*

——一个有调节的双中介模型

辛 迅¹ 苗仁涛²

(1. 西南政法大学管理学院,重庆 401120;

2. 首都经济贸易大学劳动经济学院,北京 100070)

内容提要:本文采用多元评价方法和在两个时点上对来自北京七家高科技公司 250 名员工进行了数据收集和分析,探索了工作重塑对员工创造性绩效影响的中介效应和边界条件。研究结果发现:(1)员工工作重塑对积极情绪、工作意义和创造性绩效均有正向影响;(2)积极情绪和工作意义在员工工作重塑与创造性绩效之间起着并列的双重中介作用,它们共同部分地中介了员工工作重塑对创造性绩效的正向关系;(3)包容型领导发挥了正向的调节中介作用,即包容型领导水平越高,积极情绪和工作意义在员工工作重塑与创造性绩效之间的中介作用越大,反之越小。

关键词:工作重塑 工作意义 积极情绪 包容型领导 创造性绩效

中图分类号:C936 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2018)05—0108—15

一、引言

工作优化设计不仅能增加个人幸福感,也有助于提升组织效能,但由于组织和工作环境不确定性、复杂性因素增多,组织为员工设计合理、理想工作的难度大大增加。特别是随着互联网基础设施的完善,一些创新技术、柔性工作方法和其他新的工作方式不断出现,在工作建构和执行方式上所发生的巨大变化都需要员工能够主动承担设计自己工作的角色。Wrzesniewski 和 Dutton (2001)^[1]首次提出了反映员工主动调整和设计工作的新兴概念——工作重塑。工作重塑(Job Crafting)是组织文献中关于工作设计的理论性升华,反映了研究者日益重视个人为更好融入工作,实现工作一个人匹配,在塑造新的工作内容、方式和工作关系上所发挥的积极作用。

工作重塑概念已逐渐成为西方组织行为学和管理学研究的热点。尽管如此,工作重塑研究还处在初级阶段,一些关键问题还有待进一步关注。例如,在工作重塑的效果变量上,大部分研究主要聚焦在工作重塑对于人一岗匹配、工作投入、工作任务绩效的影响(Leana 等,2009^[2];Tims 等,2013^[3];Chen 等,2014^[4]),鲜有研究关注对创造性绩效的影响。而创造性绩效作为员工工作成效的重要方面,已成为组织变革与创新的重要力量(张剑等,2009)^[5],是管理研究领域非常重视的结

收稿日期:2017-11-15

* 基金项目:教育部人文社会科学项目“互联网时代下工作重塑的内容结构、前因及效果”(17YJC630180);国家社会科学基金项目“新常态下兼顾雇佣双方利益的高绩效工作系统的结构及其作用机制的追踪研究”(16BGL099);北京市教委社科计划重点项目(北京社会科学基金项目)“北京市高校青年教师职业幸福感与绩效提升的跨层次路径研究”(SZ20161003820)。

作者简介:辛迅(1982-),女,重庆人,管理学博士,讲师,研究领域是职业心理与行为,电子邮箱:xinxun0629@163.com;苗仁涛(1978-),男,山东蓬莱人,管理学博士,副教授,研究领域是战略人力资源管理、领导力,电子邮箱:mrtmiao@hotmail.com。通讯作者:苗仁涛。

果变量。已有大量研究表明,工作特征、内在动机、心境等因素是创造性绩效的重要源泉(Shin和Zhou,2003^[6];Gilson等,2005^[7];Shalley等,2009^[8]),而工作重塑正是员工自主改变工作内容、工作关系、增加工作资源的行为,它可能带来促进创造性绩效的积极工作特征和积极心理状态,因此,本文将重点考察工作重塑对员工创造性绩效的影响。

在工作重塑对员工创造性的作用机制上,本文选取了积极情绪、工作意义作为并列的中介变量来解释其中介作用过程。之所以选择这两个中介变量,是因为:第一,员工工作重塑的主要出发点是满足个人利益,获得在工作中的幸福体验是员工追求的最重要目标(Wrzesniewski和Dutton,2001^[1];Wrzesniewski等,2010^[9];Berg等,2013^[10])。工作幸福感被界定为员工在工作中的体验和效能,对应着两种取向:主观幸福感和心理幸福感(Grant等,2007)^[11]。主观幸福感是从快乐论发展而来,认为人的幸福是由人的情感所表达;而心理幸福感则是从实现论发展而来,认为幸福应该是工作的意义、价值和个人潜能的发挥。基于上述两种取向的幸福观,积极情绪和工作意义正是从情绪体验和效能认知上分别体现主观幸福感和心理幸福感的关键变量。有研究表明,积极心理特征以及幸福感对创造性绩效有重要影响(Shalley等,2004)^[12],因此,从工作重塑提升员工幸福感角度来剖析积极情绪和工作意义的中介传导作用,可能是探索工作重塑对员工创新绩效影响机制的突破口之一,但却尚未得到学术界的足够重视。第二,同时放入积极情绪以及工作意义作为中介变量,有利于比较工作重塑对创造性绩效主要是通过获得工作意义促进个人成长,还是让员工更加快乐进而产生创造性绩效?通过比较两条中介路径的间接效应,能够加深人们对工作重塑作用机理的认识。第三,将代表员工个人利益的变量作为中介变量,能够进一步证实员工工作重塑带给个人和带给企业的福祉是独立的还是相互促进的。同时,站在个人利益和企业利益的角度考察工作重塑的效果,并厘清这些关键效果变量之间的关系,有利于管理者从个人和企业利益这两方面来考虑工作重塑的重要意义,以更好地促进员工工作重塑,实现个人和组织双赢的效果。

员工创造性绩效的形成过程除了受到个体行为和心理特征影响以外,也受到领导风格这一重要的组织情境因素影响(Scott和Bruce,1994)^[13]。领导是工作资源的实际分配与控制者,员工工作重塑的实施状态和效果在较大程度上取决于领导履行职能的具体方式和风格。因为,员工工作重塑不仅需要领导赋予个人较多自主权,更需要领导在他们根据自己的特长优势和职业目标对工作任务和工作关系边界进行改变的过程中给予更多鼓励、宽容和信任,容许他们在重塑工作中的试错行为,以及可能出现的与组织目标在一定范围内的暂时性冲突。包容型领导正是这样一种将“包容”思想充分展现于领导职能实施过程中的领导风格,它表现为领导有效性、开放性、易接近性,乐意倾听以及关注下属的个性化需要(Barak,2000^[14];古银华,2016^[15]),这种领导风格的特点可能是员工在工作重塑中获得良好的认知和情绪状态所需要的重要情景因素。根据情境力量理论(Meyer等,2010)^[16],组织情境因素(如领导风格)能对个人特定行为的适宜性给予明确或含蓄的外部提示,使其参与或避免特定的行动过程;强(或弱)组织情景对个体的认知、情感、意向、兴趣、价值观等心理因素向特定行为或绩效的转化过程产生促进(或阻碍)作用。因此,包容型领导作为一种重要的组织情境力量,在员工工作重塑向行为绩效的转化过程中可能起着干预作用。本文推断,包容性领导风格有利于员工在工作重塑时感受到更多的积极情绪和工作意义,并进而带来更高水平的创造性绩效。综上,本文将首先考察积极情绪和工作意义的并列双重中介作用,在此基础上,还将继续分别检验包容性领导对积极情绪和工作意义的间接效应所起到的调节作用。

二、理论基础及研究假设

1. 工作重塑的内涵及结构

Wrzesniewski和Dutton(2001)^[1]首先提出了工作重塑的概念,以对经典的自上而下的工作设

计理论进行补充,即“个体在工作任务和工作关系上所做的操作性或认知上的改变”,并将其分为三种类型:(1)任务重塑,即员工在工作中通过自主改变任务执行方式、数量、范围等方式来改变工作边界;(2)关系重塑,即员工通过改变交际圈范围或交往质量来改变工作关系边界;(3)认知重塑,即员工改变看待工作的方式,例如通过改变对任务、关系或者整个工作本身的理解与看法来感知工作不一样的价值和意义。其中,任务重塑与关系重塑指的是员工在工作中的改变行为,而认知重塑反映的是员工对工作的重新认知。Demerouti(2014)^[17]认为,认知性工作重塑很难被重新界定,因为任务重塑对于工作并未产生直接而现实性的改变,它更多关注的是个人内心,代表了个人对工作再定义这一认知过程的介入程度。本文支持该观点,认为只有任务重塑和关系重塑展现了员工试图对工作边界施以实际改变,参考Ghitulescu(2006)^[18]对工作重塑的定义,将工作重塑界定为:“个人为了使工作与自己的能力、兴趣、动机和激情相匹配而自我实施的一系列改变工作任务及工作关系边界的主动行为”。

2. 工作重塑对积极情绪、工作意义和创造性绩效的影响

创造性绩效是指工作中员工个人产生的具有新颖性、价值性、可行性的事物或想法,包括新的观点、产品、方法与过程(Amabile等,2005)^[19]。内在动机是指由于对从事的活动本身有兴趣或个体内在精神需要而引发的一种工作驱动力(王先辉等,2010)^[20]。已有研究表明,内在动机是员工创造性产生的源泉,是介于刺激因素和创造性之间的桥梁(王先辉等,2010)^[20]。

Deci和Ryan(2002)^[21]提出的自我决定理论(SDT)认为,社会环境通过使个体在自主、胜任、关系这三种心理需求上得到满足来增强人们的内部动机、促进外在动机的内化,进而促进个体工作行为、绩效表现和心理健康(Barrd等,2004)^[22]。自主需要指的是体验选择并感到自己行为像首创者;胜任需要指在富有挑战性的任务上取得成功并得到期望的结果;关系需要指的是建立一种与别人相互尊重和依赖的感觉。类似地,Wrzesniewski和Dutton(2001)^[1]在提出工作重塑理论时指出,员工重塑工作的动机也是源于三种需要:(1)对工作控制的需要;(2)对积极自我印象的需要;(3)与他人建立人际纽带的需要。这三种动机与SDT中的三种需要几乎是同出一辙。具体来讲,与任务有关的工作重塑要求个人对工作具有掌控意识,同时,它也提升了员工对能够掌控自己工作的感知,这种体验满足了个人的自主需要。与关系有关的工作重塑会影响员工与他人的交往水平,以及建立积极、持续关系的能力,这又满足了个人的关系需要。无论是与任务有关还是与关系有关的工作重塑,员工期望通过这些重塑行为有助于建立起积极的自我印象,提升他们对工作之于团队、组织以及人生价值的感知,为此,员工工作重塑也必须能够帮助个人提升胜任力。个人通过自发地改进工作效率、质量、寻求挑战性的工作任务、向公司或团队以外的人员学习和交流、寻求指导和反馈等工作重塑行为有助于胜任力的培养和提升,因此,能够满足个人的胜任需要。基于以上分析,工作重塑能够满足强化内在动机和促进外在动机内化的三种需要。本文预期,员工的工作重塑会因为能够带来更多内在动机而促进创造性绩效的发生。

虽然在工作重塑的相关文献中,几乎没有发现单独考察工作重塑和创造性绩效关系的研究,但是,现有的一些实证研究仍然为分析工作重塑对创造性绩效的影响提供了佐证。基于JD-R模型,一些研究者用实证数据证实,积极寻求结构性工作资源和社会性资源、寻求挑战的工作重塑行为与工作投入关系紧密(Bakker等,2012^[23];Petrou等,2012^[24]),表现出高工作重塑的员工往往是能全身心投入工作的人,而高工作投入正体现着高水平的内在动机(Bakker和Demerouti,2007)^[25]。不少研究已证实,高投入能够预测高的创造力,例如,Gevers和Demerouti(2013)^[26]通过一周的日志研究发现,完全专注于工作的员工更具有创造力。也有研究指出,那些使员工能够完全沉浸在工作中的机会有利于员工创造性绩效的发挥(Mainemelis,2001^[27];Rothbard,

2001^[28])。综上所述,本文预期,工作重塑能够积极预测员工的创造性绩效。因此,本文提出如下假设:

H₁:工作重塑对员工创造性绩效具有正向影响。

积极情绪是一种具有正效价的情绪,是指个人在实现目标的过程中由于某种需要的满足而产生的愉悦感受,它能提高人的积极性和活动能力(郭小艳、王振宏,2007)^[29],反映了个人的情感幸福程度(van den Heuvel等,2015)^[30]。个人和工作方面的因素能够提升员工在工作场所中的积极情绪(Xanthopoulou等,2010)^[31]。例如,员工的存在价值感、有意义的任务、自主性、有益的人际关系、一定程度上的工作挑战性和工作目标性能够帮助个人建立和提升积极情绪(Frey和Stutzer,2002^[32];Sekiguchi,2012^[33];Sheldon等,2002^[34])。本文认为,工作重塑能够正向预测积极情绪。具体来说,首先,个体对追求和实现目标的过程能增强个人的积极情绪(Sheldon等,2002)^[34],而工作重塑正是一种目标导向行为。其次,进行工作重塑的员工会有一种对工作内、外部因素的控制感,这种控制感或自主性能够使使他们获得积极情绪(Ryan和Deci,2000)^[35]。最后,当员工致力于工作重塑时,个人能学习到很多新东西,个人的多种资源,如技能、能力、个人的社会关系、工作方式和效果能够得到提升。也就是说,个人能够从工作重塑行为中获益,个人自然会经历一种快乐和满意的感受,产生积极情绪。因此,本文提出如下假设:

H_{2a}:工作重塑对员工的积极情绪有正向影响作用。

工作重塑能促进员工的积极情绪,积极情绪又进一步促进创造性绩效。研究者认为,创造性绩效产生的过程受情感体验的塑造(Simonson,1992)^[36],拥有快乐、满足心境的员工会做出更多创新行为。认知资源观点能够解释为什么积极情绪促进员工创造性绩效。研究指出,认知变异是创造性发生的重要因素,创造性的发生源于认知性资源发生变化,任何能够促进这种变化的因素就可能促进创造性(Simonson,1992)^[36]。一些学者认为,积极情感会通过增加可用性认知资源、分散注意力、提升认知情景复杂程度以及促进各种认知因素之间的相互作用等方式使激发创造性的认知性资源发生变化(Clore等,1994)^[37]。另外,当员工体验到积极情绪时,他们更可能对自己在工作环境的适应性以及工作能力上有更高的评估和判断,这势必会增加员工的自我效能感,提升他们自己在工作认知任务(如信息处理和决策制定等)中的自信心。Zhou(1998)^[38]发现,工作中的自信心与员工创造性正相关;张剑等(2013)^[39]的实证研究结果也证实,积极情感与创造性绩效正相关,而消极情感与创造性绩效不相关,这与Davis(2009)^[40]的元分析研究结果是一致的。综上所述,员工的工作重塑能通过提升员工的积极情感进而促进创造性绩效。因此,本文提出如下假设:

H_{2b}:积极情感部分中介工作重塑与创造性绩效之间的关系。

Spreitzer(1995)^[41]把工作意义定义为个体对工作目标和工作价值的一种认知。有学者进一步指出,工作意义作为员工对工作价值程度的评价,不是评价工作对个人重要的任何方面,而是评价工作在效价上的意义性和积极性,这种积极的效价是以实现论(个人成长和目标取向)为中心,而不是以快乐论(快乐取向)为中心(Rosso等,2010)^[42]。

工作重塑实质是一种以员工认为的有意义的方式来主动进行工作设计的行为(Berg等,2010)^[43]。通过任务方面的重塑和关系方面的重塑,员工主动地增加和扩展能够提升自身能力、具有挑战性的、符合个人兴趣的任务边界,以及主动建立对个人和工作有利的社会关系,能够促进员工的个人成长,帮助他们实现工作和职业目标,提升员工的工作意义感。另外,工作重塑意味着员工能够自主决定分配给各项任务的时间、精力和热情,这种自主性也能够促进员工对工作意义的感知。因此,本文提出如下假设:

H_{3a}:工作重塑对工作意义有正向影响。

工作重塑能提升个人的工作意义感,这种意义感使员工的内部动机得到强化。甚至有学者认为,工作意义感本身就是内在动机的一个重要方面,可从动机视角来解释其形成和作用过程(Gagné等,1997)^[44]。当员工认为工作有意义时,便会有强烈的内驱力去高投入,员工的能力和特长得以更好地发挥和提升,员工工作热情和活力被激发,员工的创造性绩效会得到促进。综上所述,本文预期,员工工作重塑能通过提升员工的工作意义进而促进创造性绩效。因此,本文提出如下假设:

H_{3b}:工作意义部分中介工作重塑与创造性绩效之间的关系。

3. 包容性领导的调节作用

工作重塑是员工站在个人利益的角度,对已有正式工作任务的重新调整 and 安排,或者用新的方式方法来实施。由于工作重塑是对原有工作系统的改变,势必在一定程度上受到来自原有工作惯性、团队任务特征、同事、合作者等方面的阻碍和制约,因为工作重塑行为并不属于正式工作说明书中的一部分,也并不必然与管理者和组织的期望一致。并且,个人在不断摸索行之有效的重塑方式、方法及探寻适当的重塑内容时,也会遇到不同程度的困难。因此,工作重塑的过程也是个人能量资源不断消耗的过程,工作重塑能否从外界环境中获取能量资源是工作重塑行为是否能真正带来积极个人结果和组织结果的重要条件。已有大量研究表明,领导风格是对员工工作行为具有较大影响力的组织情景变量。近几年,逐渐被组织研究领域广泛关注的包容型领导风格是工作重塑能够产生积极效果的重要领导情景变量。包容型领导最早被定义为领导者欣赏下属以及认可下属贡献的领导行为(Nemhard和Edmondson,2006)^[45]。Hantula(2009)^[46]强调,包容型领导是一种基于认可、尊重、回应和责任的领导一下属关系。在此基础上,Carmeli等(2010)^[47]认为,包容型领导表现为领导者与下属在互动中表现出的易接近、开放性和有效性,可被看作是领导与员工相互依存的一种关系型领导风格。

根据情境力量理论(Meyer等,2010)^[16],本文认为,包容型领导更可能让员工在工作重塑中感受到积极情绪和工作意义而促进创造性绩效。一方面,包容型领导的易接近性和有效性使员工能随时就工作重塑的问题与上级进行讨论,使得员工愿意积极表达自己对工作任务以及为什么和怎样进行工作重塑的想法,同时,也更容易从领导那里获得诸如“怎样进行工作重塑”“如何协调组织任务目标和个人目标”等问题的咨询建议、工作资源和条件;另一方面,包容型领导的开放性代表着领导者能以开放的心态认可个体差异,使下属的求异需要得到满足,并且,包容型领导会尽可能地消除员工重塑工作的顾虑,鼓励他们大胆提出新的观点和想法,支持他们冒险去尝试一些突破现有规则甚至是违背常规的新方法,并容忍失败。包容型领导无疑给重塑工作的员工补充了强大的心理上和环境上的能量资源,使他们在工作重塑中更具有效能感、心理安全感和活力,从而使员工在工作重塑中更可能体验到积极情绪以及工作意义感,并进而带来更高的创造性绩效。因此,本文提出如下假设:

H₄:包容型领导正向调节了积极情绪在工作重塑和创造性绩效之间的中介作用。

H₅:包容型领导正向调节了工作意义在工作重塑和创造性绩效之间的中介作用。

三、研究方法

1. 研究取样

本文对位于北京的华为研究所、北京航空材料研究院、北汽集团有限责任公司等七家公司的250个员工进行了数据收集,调查对象的工作类型涉及到技术开发、生产、市场、行政人事等多个职能领域。为避免同源偏差,本文在两个时间点收集数据,间隔为30天,在第一个时间点测量的变量为工作重塑以及直接领导的包容型领导风格,填答方式是员工评价;在第二个时间点测量的变量包

括员工的积极情绪、工作意义和创造性绩效,其中,积极情绪和工作意义由员工自评,创造性绩效则是由员工的直接上级进行评价。在第一次调查中,总共发放问卷 350 份,回收 320 份有效问卷;30 天后向留有联系方式的样本进行第二次数据收集,并同时向他们的直接上司发放员工创造性绩效评价表,最终回收 250 份员工—领导配对的有效问卷。

调查样本的特征为:女性所占比例为 26.7%,男性为 73.3%;高中及以下所占比例为 3.2%,大专占 23.8%,本科占 60.3%,研究生及以上占 12.7%;平均年龄为 37.35 岁($SD = 6.987$);平均组织任期为 12.135 年($SD = 8.354$)。

2. 变量的测量

(1)工作重塑。采用 Laurence(2010)^[48]编制的扩展性工作重塑量表对员工的工作重塑行为进行测量。该问卷共有 11 个条目,包括任务重塑与关系重塑两个分量表。该量表采用 Likert-5 的计分方式(0 = 从来没有,1 = 偶尔有,2 = 有时有,3 = 比较频繁,4 = 总是有), α 系数为 0.913。

(2)积极情绪。采用 PANAS 情绪量表(Watson 等,1988)^[49]。PANAS 问卷包括积极情绪和消极情绪两个分量表,各有十个条目。本文选择了十个条目的积极情绪的测量条目,这些条目是由反映个人情绪的形容词组成,典型的条目如“兴奋”“充满热情”“有决心的”“有雄心壮志的”“富于灵感”。问卷采用 Likert-5 的计分方式,要求被试个体根据过去一个月在工作中的情感感受对这十个条目打分,从 1(没有感觉)到 5(感觉非常强烈)进行选择。积极情绪量表 α 系数为 0.919。

(3)工作意义。采用 Steger 等(2012)^[50]编制的积极工作意义维度分量表,共四个条目,典型的条目如“我清楚地知道是什么使我的工作有意义”。Steger 等(2012)^[50]编制的工作意义问卷共有三个维度:积极工作意义、工作提升整体意义、更多益人性动机。积极工作意义是对心理意义感的最直接和明确反映,它捕获了工作意义最本质的含义。研究表明,积极工作意义比后两个维度与个人职业、工作相关结果变量(如工作满意度、职业承诺)的关系更紧密(Steger 等,2012)^[50],我国有学者对工作意义的测量直接使用了积极工作意义分量表(王震等,2015)^[51]。同样,本文也使用积极工作意义作为对工作意义的测量问卷。工作意义的测量采用 Likert-5 的计分方式(1 = 完全不符合,5 = 完全符合), α 系数为 0.896。

(4)创造性绩效。采用 Janssen 和 Van Yperen(2004)^[52]开发的量表,一共 9 个条目,计分方式为 Likert-7(1 = 从来没有,7 = 总是)。该量表由员工的直接上司填写,用以评价其下属的创造性绩效。典型的条目如“他/她在工作中,能够提出实现目标的新方法”“在工作中他/她会有新的、改革性的想法”。创造性绩效量表的 α 系数为 0.908。

(5)包容型领导。采用 Carmeli 等(2010)^[47]开发的量表,其为 Likert 6 级计分方式。包容型领导量表 α 系数为 0.912。典型的条目包括“我的领导对听取一些新的思路是开放的”“我的领导乐于聆听我的请求”。

(6)控制变量。本文中,员工的性别(1 = 男、2 = 女)、受教育程度(1 = 高中以下、2 = 高中或中专、3 = 大专、4 = 本科、5 = 硕士及以上)、年龄以及工作年限作为控制变量出现。

四、研究结果

1. 概念之间的独立性检验

采用 Mplus7.0 进行一系列验证性因素分析检验(估计方法为稳健最大释然法,MLR)考察工作重塑、积极情感、工作意义和创造性绩效这四个概念之间的独立性。具体检验结果如表 1 所示。

表 1 工作重塑、积极情感、工作意义和创造性绩效之间概念独立性检验

模型	χ^2	<i>df</i>	<i>TLI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>SRMR</i>
四因素模型 ^a	574.463	203	0.890	0.901	0.074	0.055
三因素模型 ^b	861.822	206	0.784	0.808	0.114	0.077
三因素模型 ^c	971.249	206	0.748	0.776	0.124	0.108
二因素模型 ^d	1241.702	208	0.663	0.697	0.145	0.097
单因素模型 ^e	1719.540	209	0.510	0.557	0.177	0.118

注: a = 工作重塑、积极情感、工作意义和创造性绩效; b = 工作重塑、积极情感 + 工作意义、创造性绩效; c = 工作重塑 + 工作意义、积极情感、创造性绩效; d = 工作重塑 + 创造性绩效、积极情感 + 工作意义; e = 工作重塑 + 积极情感 + 工作意义 + 创造性绩效
资料来源: 本文整理

一系列验证性因素分析表明, 理论假设的四因素模型拟合实际数据最佳 ($\chi^2_{(203)} = 574.463$, $TLI = 0.890$, $CFI = 0.901$, $RMSEA = 0.074$, $SRMR = 0.055$), 说明工作重塑、积极情感、工作意义和创造性绩效代表了四个不同构念。

2. 共同方法偏差检验

遵循 Podsakoff 等 (2003)^[53] 的建议, 采用潜在方法因子效应控制法对同源方法偏差进行检验。结果显示, 在四因素模型基础上增加一个方法因子后, 五因素模型拟合指数为: $\chi^2(182) = 467.132$, $TLI = 0.894$, $CFI = 0.916$, $RMSEA = 0.072$, $SRMR = 0.048$ 。通过五因素模型与四因素模型比较, 虽然五因素模型在 TLI 、 CFI 、 $RMSEA$ 、 $SRMR$ 这四个拟合指标上有一定程度的提升, 但均不超过 0.02, 并且五因素模型的拟合程度未显著优于四因素模型 ($\Delta\chi^2 = 107.331$, $\Delta df = 21$, $p > 0.05$)。因此, 可以判断, 在增加一个方法因子之后, 模型并没有得到显著改善 (谢宝国、龙立荣, 2008)^[54], 说明本文中的共同方法偏差并不严重。

3. 描述统计分析

表 2 变量均值、标准差、相关系数矩阵

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性别	1.361	0.482								
2. 年龄	37.350	6.897	0.182 *							
3. 学历	3.702	0.782	-0.031	0.142 *						
4. 任期	12.135	8.354	0.862 **	0.143 *	-0.131					
5. 工作重塑	2.342	0.690	-0.053	-0.028	0.092	-0.051				
6. 积极情绪	3.797	0.885	-0.029	-0.213 **	0.044	-0.186 **	0.551 **			
7. 工作意义	3.463	0.847	0.057	-0.153 *	-0.150 *	0.118	0.373 **	0.539 **		
8. 包容型领导	4.891	0.861	-0.015	-0.279 **	0.148 *	-0.280 **	0.385 **	0.392 **	0.471 **	
9. 创造性绩效	4.522	0.733	-0.061	-0.064	-0.082	0.096	0.598 ***	0.493 **	0.508 **	0.397 **

注: $N = 250$; * 表示 $p < .05$, ** 表示 $p < .01$

资料来源: 本文整理

4. 双重中介作用检验

本文先用层级回归分析检验工作重塑对积极情绪、工作意义和创造性绩效的正向影响关系, 然后, 运用结构方程模型验证积极情感和工作意义在工作重塑与创造性绩效之间的双重中介作用。采用 SPSS22.0 得出的回归结果, 如表 3 所示:

表 3 工作重塑对积极情绪、工作意义、创造性绩效的影响

变量	积极情绪		工作意义		创造性绩效		
	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 1	模型 2	模型 7
控制变量							
性别	0.042	0.056	0.093	0.097	-0.036	-0.073	-0.623
年龄	-0.098	-0.027	-0.102	-0.009	0.086	0.124	0.148
工作任期	-0.072	-0.033	-0.035	-0.028	-0.097	-0.067	-0.072
学历	-0.017	0.029	0.062	-0.016	0.059	0.051	0.060
自变量							
工作重塑	0.544***	0.454***	0.373***	0.214**	0.560***	0.491***	0.380***
中介变量							
积极情绪							0.134*
工作意义							0.218***
调节变量							
包容型领导		0.312***		0.458***		0.282***	0.143*
交互项							
工作重塑 × 包容型领导		0.292***		0.208**		0.181*	0.069
R ²	0.337***	0.410***	0.155***	0.283	0.342***	0.394***	0.445***
ΔR ²		0.077***		0.128***		0.057***	0.055***

注: N = 250; * 表示 $p < .05$, ** 表示 $p < .01$, *** 表示 $p < .001$; 回归系数为标准化回归系数

资料来源: 本文整理

从表 3 的模型 1 分析结果可知, 在控制员工年龄、学历等人口统计学变量之后, 员工工作重塑对创造性绩效有显著的正向影响 ($\beta = 0.560, p < 0.001$), 方差解释率提升了 31.8%, 假设 H₁ 得到验证。根据模型 3, 在控制员工年龄、学历等人口统计学变量之后, 员工工作重塑对积极情绪有显著的正向影响 ($\beta = 0.544, p < 0.001$), 方差解释率提升了 31.2%, 假设 H_{2a} 得到验证。从模型 5 可以得出, 在控制人口统计学变量后, 工作重塑对工作意义有显著的正向影响 ($\beta = 0.373, p < 0.001$), 方差解释率提升了 13.7%, 假设 H_{3a} 得到验证。

根据模型 7, 当员工工作重塑、工作意义、积极情绪同时放入对创造性绩效的回归方程中时, 员工工作重塑对创造性绩效的直接效应变小, 但是仍然显著 ($\beta = 0.380, p < 0.001$)。为更准确检验工作意义和积极情绪在工作重塑和员工创造性绩效之间的并列双重中介作用, 本文运用结构方程模型构建了一个双重的不完全中介模型。模型的拟合度可以接受 ($\chi^2(204) = 588.13, TLI = 0.892, CFI = 0.890, RMSEA = 0.092, SRMR = 0.075$), 如图 1 所示。

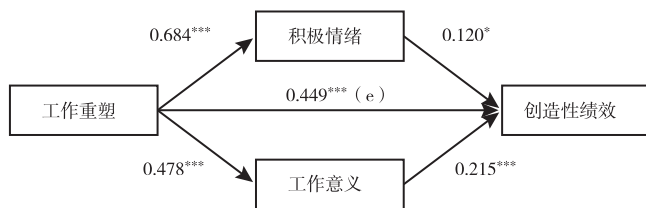


图 1 不完全双中介模型路线图

注: N = 250; * 表示 $p < .05$, ** 表示 $p < .01$, *** 表示 $p < .001$; 路径系数为标准化回归系数

资料来源: 本文绘制

如图 1 所示, 本文假设工作重塑对创造性绩效的影响由两条间接路径实现: (1) 工作重塑→积极情绪→创造性绩效; (2) 工作重塑→工作意义→创造性绩效。这两条间接路径所包含的四条直接路径的系数均显著: 工作重塑→积极情绪 ($\beta = 0.684, p < 0.001$)、积极情绪→创造性绩效 ($\beta = 0.120, p < 0.05$)、工作重塑→工作意义 ($\beta = 0.478, p < 0.001$)、工作意义→创造性绩效 ($\beta = 0.215, p < 0.001$)。为保证分析的结果的一致性和稳定性, 本文采用偏差矫正的 Bootstrap 方法, 抽取 2000 次 Bootstrap 样本验证积极情绪、工作意义在工作重塑与创造性绩效之间并行的双重中介作用, 分析结果如表 4 所示: 积极情绪在工作重塑与创造性绩效之间的中介效应为 0.082; 工作意义在工作重塑与创造性绩效之间的中介效应为 0.103; 两条间接路径的中介效应在 95% 的置信区间中均不包含 0。这说明, 积极情绪、工作意义在工作重塑与创造性绩效之间的中介作用均成立, 假设 H_{2b} 和假设 H_{3b} 均成立。

表 4 工作重塑与创造性绩效之间的双重中介效应分析结果

中介效应		点估计	95% 的置信区间	
			下限	上限
积极情绪的中介效应	a × b	0.082	0.007	0.183
工作意义的中介效应	c × d	0.103	0.046	0.186
总体中介效应	a × b + c × d	0.185	0.110	0.255

注: 效应值为标准化系数

资料来源: 本文整理

另外, 由于工作重塑对创造性绩效的直接作用显著 ($\beta = 0.449, p < 0.001$), 工作重塑对创造性绩效的影响只是部分通过两个中介变量实现。中介效应占总体效应的 33%。

5. 被调节的中介作用检验

从表 3 的模型 2 可以看出, 包容型领导在工作重塑对创造性绩效的总体效应中具有正向调节作用 ($\beta = 0.181, p < 0.05$)。本文继续分别检验包容型领导对积极情绪和工作意义这两个变量各自所发挥的中介效应的调节作用。

(1) 以积极情绪为中介的统计分析结果。通过表 3 的模型 4 发现, 包容型领导正向调节了工作重塑对积极情绪的正向影响 ($\beta = 0.292, p < 0.001$), 包容型领导在工作重塑对创造性绩效影响的第一阶段具有调节作用, 调节效应如图 2 所示。本文继续对包容型领导的调节中介效应进行了检验, 应用 Mplus 7.0 分别计算出包容型领导在正负一个标准差情况下的直接效应、间接效应和总体效应值, 并运用模型约束命令对效应值进行显著性检验。具体检验结果如表 5、图 3 所示。结果显示, 在正负一个标准差的包容型领导水平下, 积极情绪的中介效应差异显著, 采用 20000 次蒙特卡洛参数自助抽样进一步检验包容型领导对积极情绪中介效应的调节作用。结果显示, 二者间接效应差异在 95% 置信区间为 $[0.001, 0.1072]$, 差异区间没有包含 0。因此, 包容型领导正向调节了积极情绪在工作重塑和创造性绩效之间的中介作用, 假设 H_4 得到验证。

表 5 调节中介效应的简单效应分析 (M = 积极情绪)

调节变量	阶段		效应		
	第一	第二	直接	间接	总体
低	0.299***	0.157*	0.344***	0.047*	0.391***
高	0.808***	0.157*	0.549***	0.127*	0.676***
差异	0.510***	0.000	0.205***	0.080*	0.285***

注: 包容型领导上下一个标准差分别为 -0.861 和 0.861 ; *** 表示 $p < 0.001$, ** 表示 $p < 0.01$, * 表示 $p < 0.05$

资料来源: 本文整理

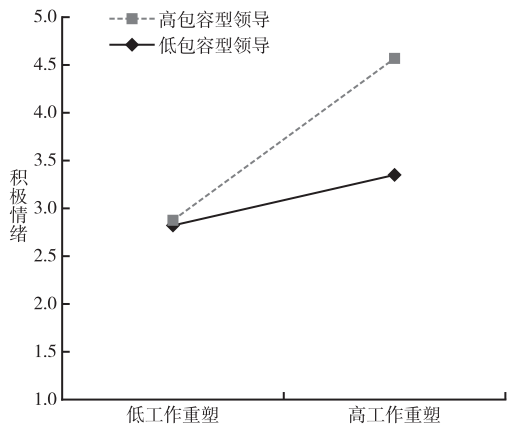


图2 第一阶段的调节效应

资料来源:本文绘制

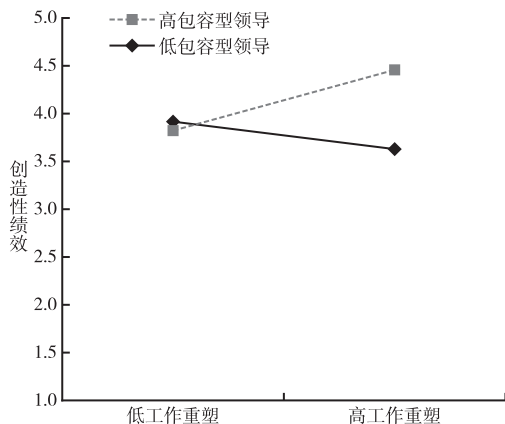


图3 包容型领导对间接效应的调节作用

(M = 积极情绪)

资料来源:本文绘制

(2)以工作意义为中介的统计分析结果。通过表3的模型6发现,包容型领导正向调节了工作重塑对工作意义的正向影响($\beta = 0.208, p < 0.01$),包容型领导在工作重塑对创造性绩效影响的第一阶段具有调节作用,调节效应如图4所示。同样,本文进一步检验了包容型领导对工作意义中介效应的调节作用,计算出包容型领导在正负一个标准差情况下的直接效应、间接效应和总体效应值,并对效应值进行显著性检验。具体检验结果如表6、图5所示。结果显示,在正负一个标准差的包容型领导水平下,工作意义的中介效应差异显著,采用20000次蒙特卡洛(Monte Carlo)参数自助抽样进一步检验包容型领导对积极情绪中介效应的调节作用。结果显示,二者间接效应差异在95%置信区间为 $[0.002, 0.0845]$,差异区间没有包含0。因此,包容型领导正向调节了工作意义在工作重塑和创造性绩效之间的中介作用,假设H₅得到验证。

表6 调节中介效应的简单效应分析(M = 工作意义)

调节变量	阶段		效应		
	第一	第二	直接	间接	总体
包容型领导					
低	0.112 *	0.214 ***	0.386 ***	0.024 *	0.410 ***
高	0.439 ***	0.214 ***	0.584 ***	0.094 *	0.678 ***
差异	0.327 ***	0.000	0.198 ***	0.070 *	0.268 ***

注:包容型领导上下一个标准差分别为-0.861和0.861;***表示 $p < 0.001$,**表示 $p < 0.01$,*表示 $p < 0.05$

资料来源:本文整理

五、结果与讨论

1. 研究结果

工作幸福感是员工追求的重要目标,也是员工精神和心理健康的反映,无论对个人还是组织都极为重要。Tims等(2013)^[3]研究发现,工作重塑能够增进员工的工作幸福感,在该项研究中,工作幸福感表现为工作投入和工作满意度的提升和倦怠感的减少。本文基于主观幸福感和心理幸福感,分别选取积极情绪和工作意义这两个反映工作幸福感的变量,来考察工作重塑为个人带来的福祉。本文发现,工作重塑对积极情绪和工作意义都具有强烈的正向影响。该结论表明,工作重塑作为一种个人自发地、意图行为能够增加员工的主观幸福感和心理幸福感,一定程度上,这与以往关于主动性行为与幸福感之间积极关系的研究结论具有一致性(Greenglass和Fiksenbaum,2009^[55];Schwarzer和Knoll,2003^[56])。

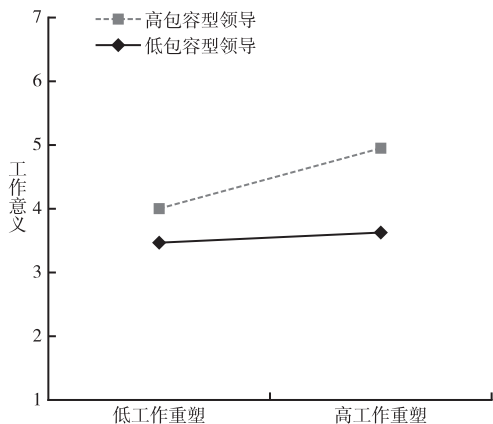
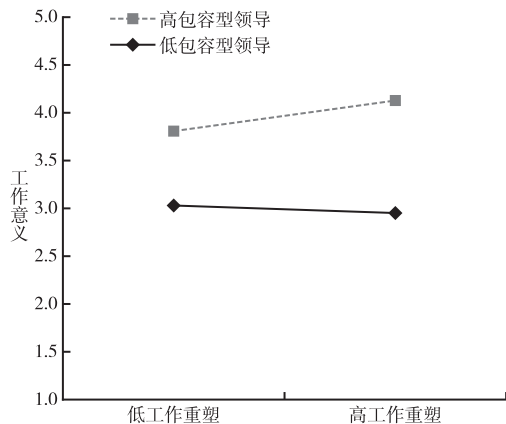


图4 第一阶段的调节效应

资料来源:本文绘制

图5 包容型领导对间接效应的调节作用
(M = 工作意义)

资料来源:本文绘制

员工创造性绩效是组织创新的基础,而员工的内在动机、积极心理状态以及激励性的工作特征是创造性绩效的源泉。表现出高水平工作重塑行为的员工往往具有强烈的内在动机,通过改变工作任务和关系的重塑行为,提升激励性工作特征、保持工作激情、强化内在动机和工作意义感,进而表现出较高创造性绩效。本文发现,工作重塑对创造性绩效具有显著直接正向影响;积极情绪和工作意义在工作重塑对创造性绩效之间能同时产生中介效应,它们发挥了双重中介作用,其中,积极情绪的中介作用占总体中介作用的44%,工作意义的中介作用占总体中介作用的56%。该结论再次证实,工作重塑虽然是出于个人目的、由个人自发重新设计工作的行为,但是,工作重塑的结果能够带来个人与组织的双赢,组织不仅能够直接受益于工作重塑,而且能够通过积极的个人结果获得积极的组织结果。

包容型领导作为一种以包容、开放、民主、人本的方式指导和影响下属的领导风格,在工作重塑对创造性绩效的影响过程中起着积极的影响作用。包容型领导不仅对工作重塑到创造性绩效的直接效应起着正向调节作用,同时,包容型领导能够对工作重塑到创造性绩效的间接效应产生正向调节效应,这是由于包容型领导通过增进员工工作重塑所带来的积极情绪和工作意义水平,从而进一步促进了员工创造性绩效水平。

2. 理论意义

第一,丰富了工作重塑的后效变量。首先,先前工作重塑的效能研究主要集中在任务绩效,本文将其对组织的影响范围扩展到了创造性绩效,回应了 Demerouti 和 Bakke(2014)^[57]关于“把工作重塑与组织变革和创新相结合”来进行研究的呼吁;其次,本文不仅打开了工作重塑与创造性绩效之间关系的“黑箱”,而且进一步向人们展示了工作重塑能在提升个人情绪幸福和认知幸福的同时为组织带来利益,实现个人与组织的双赢。第二,拓展了工作重塑的情景研究。相对于工作特征变量与个人特征变量,目前,研究者较少关注领导风格在工作重塑后效机制中所发挥的情景作用,而本文证实了包容型领导无论在工作重塑对个人结果还是在组织结果的影响上都起着重要的调节作用。第三,丰富了包容型领导与创造性绩效之间关系的研究。先前的研究只考察了包容型领导与创造性绩效之间的中介传导机制,本文认为,包容型领导是创造性绩效产生的一种重要的领导情景变量,这种新型的领导风格能够通过加强工作重塑对积极情绪和工作意义的影响而提升创造性绩效。

3. 实践意义

第一,工作重塑是培养员工良好情绪和提升工作意义感的关键途径,而工作让员工体验到的幸

福感和意义感又有益于组织核心竞争力的构建。本文表明,促进员工工作重塑行为的发生可以成为组织在提升员工工作幸福感上进行干预的方向。工作重塑是员工一种自发性行为,虽然组织管理者不能具体指导员工怎样重塑他们的工作,但是,组织可以鼓励员工进行工作重塑,引导他们思考可能会应用到工作重塑中的一些机会、技术、方法等。第二,工作重塑是提升员工创造性绩效的重要途径。当任务和角色处于不断变化的工作环境中,组织期望员工不仅能够适应这种变换,而且能够积极地创造变化,以促进整个组织的适应性、变革力和创新力。工作重塑正是这样一种员工应对不确定性和不断变化的工作环境的主动性行为(Grant和Parker,2009)^[58]。组织管理者应该认识到,之所以工作重塑能够使员工适应环境的变化,一方面是因为具有较高工作重塑水平的个人具有较高的内在动机和持续适应动态环境的能力,这种动机和能力的直接体现就是在变化中创造变化,即表现出高的创造性绩效;另一方面,还可能是因为工作重塑能够使员工情绪上感到更快乐,以及对工作价值更加认可,进而产生创造性绩效。第三,工作重塑虽然是个人自发行为,但这种行为的发生和后效很大程度上受领导风格的影响。当领导风格更加包容、开放、有效时,下属的工作重塑不仅能够直接带来更高水平的创造性绩效,而且能够通过增加员工的积极情绪和工作意义感这些幸福感指标来进一步提升创造性绩效。因此,领导应该在日常管理实践中注重包容型领导风格的学习和养成,尊重、认可员工的个性化需求,对他们在工作中的重塑行为给予更多的包容、支持和帮助,使个人工作重塑的作用得到最大程度的发挥,实现个人与组织的双赢。

4. 研究局限与未来研究方向

首先,本文对于反映员工情感幸福的变量只选取了积极情绪,工作重塑又是如何影响员工的消极情绪的呢?在工作重塑的过程中,员工可能会遇到各方面的阻力和困难,是否工作重塑同时伴有消极情绪的存在?同样,多数研究主要选取了一些积极结果变量来考察工作重塑的效果,未来可以考虑选取更多对组织或个人的一些消极结果,来多方面考察工作重塑的作用。其次,员工工作重塑的效果是否是因人而异的?工作重塑是一种带有目标性的活动,工作重塑行为源于人们具有重塑工作的动机,但是,这种行为是否能够真的达到期望的目标,可能受到其他调节变量如个人心理资本、适应力等心理状态和能力因素的制约,未来可以考虑把这一类变量作为调节变量,来考察工作重塑发生作用的边界条件。最后,也是最为重要的一点,工作重塑可能在不同时间段的高低水平是不一样的,利用横向数据来检验工作重塑与其他相关变量的关系,不能揭示这些结果变量是如何随着工作重塑水平的变化而发生变化的,无法证实工作重塑与相关变量之间的因果关系,对管理实践的贡献有限。未来研究应采用个案研究和纵向、实验的实证研究等定性和定量相结合的方法来系统探索工作重塑行为对个人和组织的效果机制。

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] Leana, C., E. Appelbaum, and I. Shevchuk. Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting [J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52, (6): 1169 - 1192.
- [3] Tims, M., A. B. Bakker, D. Derks, and W. van Rhenen. Job Crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance [J]. *Group & Organization Management*, 2013, 38, (4): 427 - 454.
- [4] Chen, C. Y., C. H. Yen, and F. C. Tsai. Job Crafting and Job Engagement: The Mediating Role of Person-job Fit [J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2014, (37): 21 - 28.
- [5] 张剑, 冯俭, 李凌云. 领导对员工创造性绩效的影响机制研究 [J]. *北京科技大学学报(社会科学版)*, 2009, (4): 38 - 42.
- [6] Shin, S. J., and J. Zhou. Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea [J]. *Academy of Management Journal*, 2003, 46, (6): 703 - 714.
- [7] Gilson, L. L., J. E. Mathieu, C. E. Shalley, and T. M. Ruddy. Creativity and Standardization: Complementary or Conflicting Drivers of

Team Effectiveness? [J]. *Academy of Management Journal*,2005,48,(3):521-531.

[8]Shalley,C.E.,L.L.Gilson,and T.C.Blum. Interactive Effects of Growth Need Strength, Work Context,and Job Complexity On Self-Reported Creative Performance[J]. *Academy of Management Journal*,2009,52,(3):489-505.

[9]Wrzesniewski,A.,J.M.Berg,and J.E.Dutton. Managing Yourself:Turn the Job You Have into The Job You Want[J]. *Harvard Business Review*,2010,88,(6):114-117.

[10]Berg,J.M.,J.E.Dutton,and A.Wrzesniewski. Job Crafting and Meaningful Work,in Purpoe and Meaning in The Workplace [M].Dik,B.J.Z.S.Byrne,and M.F.Steger,Editor. *American Psychological Association*,Washington,DC,2013.

[11]Grant,A.M.,M.K.Christianson,and R.H.Price. Happiness,Health,or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs[J]. *Academy of Management Perspectives*,2007,21,(3):51-63.

[12]Shalley,C.E.,J.Zhou,and G.R.Oldham. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity:Where should we go from here? [J]. *Journal of Management*,2004,30,(6):933-958.

[13]Scott,S.G.and R.A.Bruce. Determinants of Innovative Behavior:A Path Model of Individual Innovation in the Workplace[J]. *Academy of Management Journal*,1994,37,(3):580-607.

[14]Mor Barak,M.E. The Inclusive Workplace:An Ecosystems Approach to Diversity Management[J]. *Social Work*,2000,45,(4):339-353.

[15]古银华.包容性领导对员工创新行为的影响——一个被调节的中介模型[J].*北京:经济管理*,2016,(4):93-103.

[16]Meyer,R.D.,R.S.Dalal,and R.Hermida. A Review and Synthesis of Situational Strength in the Organizational Sciences[J]. *Journal of Management*,2010,36,(1):121-140.

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

[18]Ghitulescu,B.E. Shaping Tasks and Relationships at Work:Examining The Antecedents and Consequences of Employee Job Crafting[D]. *University of Pittsburgh:Pittsburgh*,2007.

[19]Amabile,T.M.,S.G.Barsade,and J.S.Mueller. Affect and Creativity at Work[J]. *Administrative Science Quarterly*,2005,50,(3):367-403.

[20]王先辉,段锦云,田晓明,孔瑜.员工创造性:概念、形成机制及总结展望[J].*北京:心理科学进展*,2010,(5):760-768.

[21]Deci,E.L.,and R.M.Ryan. *Handbook of Self-determination Research*[M].Rochester:The University of Rochester Press,2002.

[22]Baard,P.P.,E.L.Deci,and R.M.Ryan. Intrinsic Need Satisfaction:A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings[J]. *Journal of Applied Social Psychology*,2004,34,(10):2045-2068.

[23]Bakker,A.B.,M.Tims,and D.Derks. Proactive Personality and Job Performance:The Role of Job Crafting and Work Engagement [J]. *Human Relations*,2012,65,(10):1359-1378.

[24]Petrou,P.,E.Demerouti,M.E.W.Peeters,W.B.Schaufeli,and J.Hetland. Crafting a Job on a Daily Basis:Contextual Correlates and The Link to Work Engagement[J]. *Journal of Organizational Behavior*,2012,33,(8):1120-1141.

[25]Bakker,A.B.and E.Demerouti. The Job Demands-Resources model:State of The Art[J]. *Journal of Managerial Psychology*,2007,22,(3):309-328.

[26]Gevers,J.M.P.and E.Demerouti. How Supervisors' Reminders Relate to Subordinates' Absorption and Creativity[J]. *Journal of Managerial Psychology*,2013,28,(6):677-698.

[27]Mainemelis,C. When The Muse Takes It All:A Model For The Experience of Timelessness in Organizations[J]. *Academy of Management Review*,2001,26,(4):548-565.

[28]Rothbard,N.P. Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles[J]. *Administrative Science Quarterly*,2001,46,(4):655-684.

[29]郭小艳,王振宏.积极情绪的概念、功能与意义[J].*北京:心理科学进展*,2007,(5):810-815.

[30]van den Heuvel,M.,E.Demerouti,and M.C.W.Peeters. The Job Crafting Intervention:Effects on Job Resources,Self-efficacy, and Affective Well-being[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,2015,88,(3):511-532.

[31]Xanthopoulou,D.,A.B.Bakker,and R.Ilies. The Life of a Happy Worker:Examining Short-term Fluctuations in Employee Happiness and Well-being[J]. *Human Relations*,2010,63,(3):439-441.

[32]Frey,B.S.and A.Stutzer. What Can Economists Learn from Happiness Research? [J] *Journal of Economic Literature*,2002,40,(2):402-435.

[33]Sekiguchi,T. Part-time Work Experience of University Students and Their Career Development[J]. *Japan Labor Review*,2012,9,(3):5-29.

[34]Sheldon,K.M.,T.Kasser,K.Smith,and T.Share. Personal Goals and Psychological Growth:Testing an Intervention to Enhance

Goal Attainment and Personality Integration[J]. *Journal of Personality*, 2002, 70, (1) :5 - 31.

[35] Ryan, R. M. , and E. L. Deci. Self-determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being[J]. *American Psychologist*, 2000, 55, (1) :68 - 78.

[36] Simonson, I. The Influence of Anticipating Regret and Responsibility on Purchase Decisions[J]. *Journal of Consumer Research*, 1992, 19, (1) :105 - 118.

[37] Clore, G. , N. Schwarz, and M. Conway. *Affective Causes and Consequences of Social Information Processing* [M]. New York: Psychology Press, 1994.

[38] Zhou, J. Feedback Valence, Feedback Style, Task Autonomy, and Achievement Orientation: Interactive Effects on Creative Performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83, (2) :261 - 276.

[39] 张剑, 宋亚辉, 杜新波, 董荔. 企业员工的情感与创造性绩效的关系: 基于因果定向的调节作用[J]. 合肥: 预测, 2013, (5) :8 - 14.

[40] Davis, M. A. Understanding the Relationship Between Mood and Creativity: A Meta-analysis[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2009, 108, (1) :25 - 38.

[41] Spreitzer, G. M. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation [J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38, (5) :1442 - 1465.

[42] Rosso, B. D. , K. H. Dekas, and A. Wrzesniewski. On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review[J]. *Research in Organizational Behavior*, 2010, (30) :91 - 127.

[43] Berg, J. M. , A. M. Grant, and V. Johnson. When Callings Are Calling: Crafting Work and Leisure in Pursuit of Unanswered Occupational Callings[J]. *Organization Science*, 2010, 21, (5) :973 - 994.

[44] Gagné, M. , C. B. Senécal, and R. Koestner. Proximal Job Characteristics, Feelings of Empowerment, and Intrinsic Motivation: A Multidimensional Model[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 1997, 27, (14) :1222 - 1240.

[45] Nembhard, I. M. and A. C. Edmondson. Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27, (7) :941 - 966.

[46] Hantula, D. A. Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship[J]. *The Psychological Record*, 2009, 59, (4) :701 - 704.

[47] Carmeli, A. , R. Reiter-Palmon, and E. Ziv. Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety[J]. *Creativity Research Journal*, 2010, 22, (3) :250 - 260.

[48] Laurence, G. A. *Workholism and Expansion and Contraction Oriented Job Crafting: The Moderating Effects of Individual and Contextual Factors* [D]. Syracuse University, Syracuse, 2010.

[49] Watson, D. , L. A. Clark, and A. Tellege. Development and Validation of Brief Measure of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, 54, (6) :1063 - 1070.

[50] Steger, M. F. , B. J. Dik, and R. D. Duffy. Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI) [J]. *Journal of Career Assessment*, 2012, 20, (3) :322 - 337.

[51] 王震, 宋萌, 王崇峰, 许灏颖. 道德型领导对下属反馈规避行为的影响及其作用机制[J]. 武汉: 管理学报, 2015, (1) :96 - 101.

[52] Janssen, O. and N. W. Van Yperen. Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction[J]. *Academy of Management Journal*, 2004, 47, (3) :368 - 384.

[53] Podsakoff, P. M. , S. B. MacKenzie, J. S. Lee, and N. P. Podsakoff. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88, (5) :879 - 903.

[54] 谢宝国, 龙立荣. 职业生涯高原对员工工作满意度、组织承诺、离职意愿的影响[J]. 北京: 心理学报, 2008, (8) :927 - 938.

[55] Greenglass, E. R. , and L. Fiksenbaum. Proactive Coping, Positive Affect, and Well-Being[J]. *European Psychologist*, 2009, 14, (1) :29 - 39.

[56] Schwarzer, R. , and N. Knoll. *Positive Coping: Mastering Demands and Searching for Meaning* [M]. Washington: American Psychological Association, DC, 2003.

[57] Demerouti, E. , and A. B. Bakker. *Job Crafting* [A]. Peeters, M. C. W. , J. de Jonge, and T. W. Taris. *An Introduction to Contemporary Work Psychology* [C]. Hoboken: Wiley-Blackwell, 2014.

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

The Influential Mechanism of Employees' Job Crafting on Creative Performance: A Moderated Double-Mediation Model

XIN Xun¹, MIAO Ren-tao²

(1. School of Management, Southwest University of Political Science and Law, Chongqing, 401120, China;

2. School of Labor Economics, Capital University of Economics and Business, Beijing, 100070, China)

Abstract: Work has important implications for people's life and psychological health as work can provide resources to survive, access to relational connections, and the experience of control over one's life. Work that is experienced as motivating and meaningful by employees is found to not only contribute to individuals' well-being, but also contribute to the organization's efficiency. As the complexity and uncertainty of organization and working environment is intensified, the difficulty for organization to design reasonable and desirable job for employees is greatly increased. Changes in the way work is structured and performed nowadays call for workers who take agency in forming their jobs and changing their own job characteristics. This process of employees initiating to craft their job contents, working procedures and relationship with others has been referred to as job crafting.

Job crafting can exist next to top-down approaches to improve jobs in order to overcome the inadequacies of job redesign approaches, to respond to the complexity of contemporary jobs, and to deal with the needs of the current workforce. Because of this, job crafting has got a lot of attention and theoretical research on job crafting got a huge increase especially in recent five years. However, there are several research questions that deserve attention. Based on the theoretical literatures and managerially practical implication, this study proposes the following research questions: how is employees' job crafting related to their creative performance? What's the mediating and moderating mechanism in it? The positive result for organization brought by job crafting is partly from the benefits brought by job crafting for person?

This study explores the mediating effects and boundary condition of employees' job crafting on their creative performance to explore the questions by collecting and analyzing the sample from 250 employees in 7 high-tech companies in Beijing with multi-sources and time-lagged techniques in two points. The results in this study show: (1) after controlling the demographic variables, employee's job crafting positively predicts their positive emotion, meaningful work and creative performance; (2) positive emotion and meaningful work have a multiple-mediate role in the relationship between employee's job crafting and creative performance; (3) Inclusive leadership positively moderates the mediate effects of positive emotion and meaningful work between employee's job crafting and their creative performance. Finally, this article discusses the conclusion of the study, summarizes the theoretical and practical contributions, and proposes the limitations in this study and several prospects about research in the future.

Overall, the results of the study not only deepen the cognition of the academic field to the effect of job crafting on creative performance, and confirm that the inclusive leadership is one of the most important contextual factors during the effect processing of employee's job crafting, but also further reveal how job crafting brings win-win outcomes for individual and organization. This study enriches the literature of job crafting and Inclusive leadership effectiveness. At the same time, this study also provides an important reference for the manager's management practice about how to improve the mental health and creative performance of employees from the perspective of leading the staff to craft their jobs.

Key Words: job crafting; meaningful work; positive emotion; inclusive leadership; creative performance

JEL Classification: M12, M54

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2018.05.007

(责任编辑:弘毅)