

# 幸福感视角下的工作重塑与员工创新行为： 组织规划性人力资源管理体系的跨层次调节作用

苗仁涛, 杜慧, 李正瑞

(首都经济贸易大学劳动经济学院, 北京 100070)

**摘要:** 尽管相较于组织传统的“自上而下”的工作设计,能够“自下而上”进行工作设计的工作重塑被认为更能激发员工的自主性与积极性,但这并不意味着“自上而下”的组织政策、资源及设计就不重要。因为现实中,员工“自下而上”的工作重塑一定会依托“自上而下”的组织政策和资源平台,两者应相辅相成。文章通过多时点方式调研了45家企业的351位员工,探讨了员工工作重塑对其幸福感及创新行为的影响,并基于自我决定理论,检验了员工幸福感的中介作用和组织规划性人力资源管理体系的调节作用。研究结果显示,员工工作重塑与其幸福感显著正相关;员工幸福感与其创新行为之间存在倒U型曲线关系,即随着员工幸福感的增加,员工创新行为呈现先上升后下降的曲线变化。员工幸福感在其工作重塑与创新行为之间表现出部分中介作用;组织规划性人力资源管理体系能够调节工作重塑对员工幸福感的影响;进一步地,工作重塑能够与人力资源管理体系交互,通过员工幸福感影响员工的创新行为。

**关键词:** 工作重塑;员工幸福感;组织规划性人力资源管理体系;员工创新行为;跨层次研究  
**中图分类号:** F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2023)04-0031-14  
**DOI:** 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2023.04.002

## Employees' Job Crafting and Innovative Behavior from the Perspective of Employee Well-being: Cross-level Moderation of Organization Designed Human Resource Management System

MIAO Rentao, DU Hui, LI Zhengrui

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

**Abstract:** Although job reshaping that allows for “bottom-up” job design is considered more effective in stimulating employee autonomy and motivation compared to the traditional “top-down” job design in organizations, this does not mean that “top-down” organizational policies, resources, and design are not important. In reality, the “bottom-up” work reshaping of employees will inevitably rely on “top-down” organizational policies and resource platforms, and the two should complement each other. This paper investigates 351 employees in 45 enterprises in a multi time point manner, discusses the impact of employee job remodeling on their well-being and innovative behavior, and based on the theory of self-determination, tests the mediating role of employee well-being and the moderating role of the human resource management system for organizational planning. The research results show that there is a sig-

收稿日期: 2023-02-27

**基金项目:** 国家社会科学基金项目“数字时代弱势员工群体工作重塑的结构、前因组态及动态效应的跨层次研究”(20BGL149);首都经济贸易大学学术新人项目“代际视角下高绩效工作系统对员工工作倦怠的组态效应研究”(2023XSXR05)

**作者简介:** 苗仁涛,男,教授,博士生导师,管理学博士,主要从事战略人力资源管理、人才管理和职业生涯开发研究;杜慧,女,博士研究生,主要从事战略人力资源管理和职业生涯开发研究;李正瑞,女,博士研究生,主要从事战略人力资源管理和职业生涯开发研究。

nificant positive correlation between employee job reshaping and their well-being. There is an inverted U-shaped curve relationship between employee well-being and their innovative behavior, which means that as employee well-being increases, their innovative behavior shows a curve change that first increases and then decreases. Employee well-being partially mediates between job reshaping and innovative behavior. The human resource management system for organizational planning can adjust the impact of job remodeling on employee well-being. Further, job remodeling can interact with the human resource management system, and affect employees' innovative behavior through employee well-being.

**Key words:** job crafting; employee well-being; human resource management system for organization planning; employee innovative behavior; cross-level study

## 一、引言

近些年,物质生活水平的提高促使人们不再将工作的目的局限于薪酬,而是开始关注个体如何在工作中更好地实现自我价值。然而传统的以企业与管理者为主导的“自上而下”的、员工被动接受的“工作设计”和“工作模式”,无法满足每位员工的具体工作利益和需求<sup>[1]</sup>,因为“自上而下”的设计模式遵循了“一体适用”而非“量才适用”的管理理念<sup>[2]</sup>,因此阻碍了员工追求自我价值实现的更高需求。随着企业管理者和研究者逐渐认识到员工的自主性和积极性有助于其实现工作价值和人生意义,“自下而上”的工作设计——工作重塑(Job Crafting)日渐受到关注。工作重塑是指员工通过一系列改变工作任务、关系边界及心理认知的积极行为来使自己的价值观、兴趣及动机与工作相一致<sup>[3]</sup>,从而为员工创造有利于发挥个人优势的机会。工作重塑旨在通过“自下而上”的工作设计来影响和提升员工的工作意义感和工作认同感<sup>[3]</sup>,并致力于实现员工个人价值,进而为组织创造竞争优势。

尽管如此,有关工作重塑的研究还处在初级阶段,一些关键问题仍未获得足够关注<sup>[1]</sup>。比如,目前学者们主要围绕工作重塑与员工的工作投入<sup>[4]</sup>、工作绩效<sup>[5]</sup>及工作满意度<sup>[6]</sup>的关系进行探讨;尽管最近有研究对工作重塑与创造力(Creativity)的影响关系进行实证<sup>[7]</sup>和综述研究<sup>[8]</sup>,但严格意义上实证探索工作重塑与员工创新行为(Innovative Behavior)之间的关系则鲜有涉及,毕竟创造力作为一种能力,员工是否愿意付诸实践仍需关注,因此创造力与创新行为是不同的<sup>[9]</sup>。作为企业竞争优势的重要来源,员工创新行为直接影响着组织的创新绩效,关系到组织的持续生存与发展<sup>[10]</sup>。过往研究显示,工作自主性、工作复杂性及更少的组织控制有助于提高员工的创新能力<sup>[11]</sup>,而这些工作特征的改变正是员工工作重塑过程中的重要组成部分,并且工作重塑的潜在假设便是员工可以通过自主地改变工作特征而提高对工作的投入与认同<sup>[3]</sup>,进而影响其角色外行为<sup>[2]</sup>,因此本研究的主要目的便是直接探索员工工作重塑与其创新行为之间的关系。

最近有关工作重塑的研究表明,员工可以通过工作重塑来提高他们的幸福感<sup>[12]</sup>。自我决定理论(Self-Determination Theory)认为,社会情境因素如果能够满足员工的基本心理需要,员工就能感知到较高的心理幸福感<sup>[13]</sup>。在本研究中,工作重塑作为员工积极适应组织环境的重要方式,是一种以员工为中心的组织社会化过程,这一过程尊重员工的个体差异,强调释放他们的创造性与主动性<sup>[14]</sup>,并致力于实现个体体验世界的心理构建<sup>[3]</sup>,因而与幸福感紧密相关。另外,有关积极心理学的研究表明,幸福感越高的人,其创新能力的水平越高,因为作为一种积极的情绪体验,高幸福感的人通常思维更加活跃,想法更富新意,善于整合不同的想法并敢于实施<sup>[15]</sup>。最近的实证研究发现,创业者的主观幸福感得以提升后所带来的积极情感体验和工作状态能够对其创新行为产生正向影响<sup>[16]</sup>。因此,幸福感可能是链接工作重塑与员工创新行为的重要中介变量。

此外,鉴于情境化研究对组织行为有效边界识别的重要作用<sup>[17]</sup>,本研究需要明确工作重塑通过影响幸福感作用于员工创新行为过程中的边界条件。尽管大多数研究认为工作重塑能够对员工的幸福感产生积极影响<sup>[12,18]</sup>。但也有研究指出,工作重塑未必总能带来积极结果,特别是当员工的工作重塑目标与组织目标不一致时,工作重塑的作用可能会适得其反<sup>[19]</sup>,因此尽管“自下而上”的工作重塑有利于激发员工的自主性和积极性,并最终实现自我价值,但“自上而下”的组织目标及组织给予的政策、资源支持也必不可

少,二者应该是相辅相成,缺一不可的。有研究指出,组织实施的人力资源管理系统(Human Resource Management, HRM)<sup>①</sup>之所以能够在很大程度上影响员工的工作目标和工作体验,是因为人力资源管理系统作为组织规划设计的一种目标、政策和实践方案,经常被视为组织对员工的一种制度和资源支持,可以促进员工与组织、员工与工作之间的匹配程度<sup>[20]</sup>。不少研究表明,当员工与组织实现匹配时,可以提高员工的工作满意度,降低工作倦怠及离职倾向等员工幸福感的重要指标。因此,当组织规划性人力资源管理系统与员工工作重塑的需求和目标相一致时,说明“自下而上”的工作重塑与“自上而下”的人力资源管理系统交互形成合力,此时工作重塑对幸福感的正向影响更大。基于此,本研究将组织规划性人力资源管理系统视为工作重塑影响员工幸福感的重要边界条件。

本研究的主要贡献有以下几个方面:(1)尽管 Demerouti 等<sup>[2]</sup>的研究尝试将幸福感作为工作重塑与员工创造力之间的中介变量,但该研究并没有直接测量员工幸福感,而是用工作繁荣作为替代性指标,然而这并不能完整地表达幸福感的整体构念,特别是对于中国人而言,包含家庭(生活)幸福、心理幸福及工作幸福的整体幸福才更为系统和全面<sup>[23]</sup>。此外,大部分研究仍是将员工幸福感直接作为工作重塑的结果变量<sup>[12,18]</sup>。本研究认为相比于员工创新行为,员工幸福感是工作重塑的更为近端变量,以期探索整体幸福感在工作重塑与员工创新行为之间的中介作用。(2)既有研究多认为员工幸福感与其创新行为之间呈线性关系<sup>[24]</sup>。但也有研究指出,创新与幸福感之间并无必然联系<sup>[25]</sup>。本研究认为结论不一致的原因是幸福感与员工创新行为之间的关系可能是较为复杂的倒U型关系,因此有必要进一步验证这一猜想。(3)过往研究仅仅考虑了工作重塑“自下而上”的对员工心理与行为的积极效应,却忽视了“自下而上”的工作重塑应该与“自上而下”的组织目标、政策及资源等相结合才能形成系统性合力发挥最佳效果,因此本研究借助战略人力资源管理领域的研究成果,首次将组织规划性人力资源管理系统作为工作重塑有效性的边界条件纳入研究模型予以检验,旨在探索充分发挥工作重塑积极作用的途径,为提升员工幸福感、进一步促进员工创新行为提供理论支持。

## 二、研究理论与假设

### (一) 工作重塑

工作重塑是指员工从生理与认知上积极主动地改变目前所从事的工作方式<sup>[18]</sup>。Wrzesniewski 和 Dutton<sup>[3]</sup>最早提出这一概念,并将其分为三种形式:一是改变工作的任务边界:员工通过改变工作中所需完成的任务数量、范围或类型来实现任务重塑,即员工可以选择执行比正式工作中规定的更少、更多或不同的任务来进行工作重塑;二是改变工作的关系边界:员工通过改变工作中与他人的互动质量或数量来实现关系重塑,即员工可以决定他们在工作中与他人互动的频率,还可以帮助确定这些互动的质量;三是改变工作的认知边界:员工通过改变看待工作的方式来实现认知重塑,即员工可以改变对任务、关系或者整个工作本身的理解与看法来感知工作中不一样的价值和意义。这三种工作重塑都代表了员工为增强他们的工作乐趣和目标而发起的变革和重新定义工作的独有方式<sup>[18]</sup>。随后,Tims 等<sup>[26]</sup>根据工作要求—资源模型(Job Demands-resources Model, JD-R)中建议的工作特征类型,提出员工可以通过增加结构性工作资源、减少阻碍性工作要求、增加社会性工作资源、增加挑战性工作要求来实现工作重塑。然而 Tims 等<sup>[26]</sup>的工作重塑模型中并未包含员工认知层面的重塑,不可否认,人的认知会从根本上影响他们的行为方式,因此

<sup>①</sup>尽管人力资源管理系统与高参与工作系统、高绩效工作系统、高承诺工作系统有所不同,但在现实研究中,几个概念往往混用,尤其是在既有研究参考与引用过程中更是如此,甚至使用人力资源管理系统代替。考虑到本研究“人力资源管理系统”是由组织人力资源部负责人评价获取,基于苗仁涛等(2020)建议的“利益相关者视角”下人力资源管理体系的三个层次的划分法:组织规划性人力资源管理体系(组织层次)、经理实践性人力资源管理体系(团队层次)和员工感知性人力资源管理体系(个体层次),因此本研究将作用边界的“人力资源管理系统”界定为“组织规划性人力资源管理体系”(Organizational-designed HRM),但在文中为了有效简化,部分以“人力资源管理系统”代替。

本研究中的工作重塑与 Wrzesniewski 和 Dutton<sup>[3]</sup> 建议的一致,包括任务重塑、关系重塑和认知重塑三部分。

## (二) 工作重塑与员工创新行为

员工创新行为是指员工产生新颖且有用的想法,并将其付诸实践<sup>[27]</sup>。内在动机一直被视为影响员工创新行为的重要组成部分,其是指一种被工作任务所吸引或引发的内在动力<sup>[28]</sup>,而工作重塑的目的就是通过自下而上的工作再设计使员工的内在动机与工作相一致<sup>[3]</sup>。因此,积极进行工作重塑的员工具备了进行创新行为的内在动机。

根据自我决定理论(Self-Determination Theory),自主需求、关系需求和胜任需求是构成个体的三种基本心理需求,当个体的这三种心理需求得到满足时,个体的内部动机就会得到有效激发<sup>[29]</sup>。自主需求是指体验并感觉到自己就是自己行动的发起者,关系需求是指一种相互尊重、关心和依赖的心理感觉,而胜任需求则是指能够成功地完成最具挑战性的工作任务并取得预期的结果<sup>[30]</sup>。对比分析可发现,员工进行的任务重塑、关系重塑及认知重塑分别可以满足这三种心理需求。具体而言,员工可以通过改变工作任务的数量、边界及类型来获得工作中的自主性需要;还可以通过主动与他人建立高质量的人际关系来维持自己的关系需求;此外,对工作的再认知可以使员工建立起积极的自我印象,提升他们对工作意义和工作价值的认同,进而满足自己的胜任需求<sup>[31]</sup>。因此,工作重塑实质上为员工的创新行为提供了内在动机保障。

高工作投入体现着高水平的内在动机<sup>[32]</sup>。有研究指出,进行工作重塑的员工能够全身心投入到工作中,因而在工作中往往会有创新的表现<sup>[33]</sup>。最近,Wang 和 Lau<sup>[34]</sup> 研究表明,员工的任务重塑可以有效地激发他们的内在动机和工作兴趣,因而他们在工作中会经常产生创造性的想法,同时也会发现或找到更为有效的工作程序。因此,提出假设1:

假设1:工作重塑与员工创新行为显著正相关。

## (三) 工作重塑与幸福感

幸福感一直都是积极心理学领域的重要研究主题,因为高幸福感往往代表着高工作满意度和高心理健康水平<sup>[35]</sup>。目前,研究幸福感的视角主要包括主观幸福感、心理幸福感和整合幸福感三种视角。其中,整合幸福感视角由于将主观幸福感与心理幸福感进行综合,而受到多数研究者的青睐,他们将幸福感定义为“个体在工作中体验和效能的总体质量”<sup>[23]</sup>。其中,主观幸福感常用来描述生活中的满意度和个人的一些情感反应,而心理幸福感则由自主、环境驾驭、个人成长、积极人际关系、生活目的及自我接受等六个维度组成<sup>[36]</sup>。与整合幸福感视角的观点一致,本研究中的幸福感也综合考虑了主观幸福感与心理幸福感。此外,本研究还将与工作相关的由情感和满意度组成的工作幸福感纳入幸福感的整体模型中,即综合考察生活幸福感、心理幸福感及工作幸福感组成的整体幸福感与工作重塑之间的关系。

自我决定理论指出,个体的自主、关系及胜任需求的经验满足程度直接关系到他们的心理健康与幸福感<sup>[37]</sup>。Tims 等<sup>[19]</sup> 认为,进行工作重塑的员工能够改变某些不利于发挥自己特长的的工作特征及改善人际关系环境,从而提升自己的幸福感,并且工作重塑还可以通过提高个体的心理需求满足程度、个体与环境的适配度并降低焦虑感,进而提升工作满意度。不仅如此,根据工作要求—资源模型(Job Demands-resources Model),工作重塑主要关系到员工如何主动地改变工作设计<sup>[32]</sup>,如果增加工作资源或挑战性的工作要求,员工往往能够获得更高水平的工作参与(活力、奉献、吸收),进而提高他们的工作满意度和幸福感<sup>[6]</sup>。更进一步地,有研究还指出,工作重塑能够将员工的工作动机从获取物质或经济利益转移到另一种工作状态——获得职业使命感。在这一过程中,员工会充分感受到工作所带来的乐趣与意义,并将工作视为自身的一部分<sup>[18]</sup>。因此,工作重塑其实也是员工用来增强自己职业使命感的愉悦心理过程<sup>[38]</sup>。最近, Van Wingerden 等<sup>[39]</sup> 对教师群体进行了工作重塑的实验干预,方差分析的结果显示,在干预组中,教师的幸福感得到显著提高,但在对照组中却无明显变化。因此,提出假设2:

假设2:工作重塑与员工幸福感显著正相关。

#### (四) 工作重塑、幸福感与员工创新行为

员工幸福感作为员工的重要心理因素,是一种积极情绪体验,与员工的工作态度和行为等结果密切相关<sup>[40]</sup>。有研究表明,员工幸福感的提升有助于员工创新行为的产生<sup>[41]</sup>。这是因为,作为一种较为平衡、舒适的工作状态,幸福感有助于员工投入对新鲜事物的探索和对想法、观点的创造性重组,激发员工灵活的思考与逻辑性推理,继而促进员工创新性想法和创造性结果的产出<sup>[42]</sup>。但也需指出,由于创新存在风险,且未必带来预期结果,甚至可能导致失败,尤其是当创新的过程需要偏离目前组织系统中的原有工作方法或工作状态时,风险会更高、更大<sup>[43]</sup>。

此外,古语讲“生于忧患,死于安乐”,是指忧愁患难的处境可以使人发奋而得以生存,安逸快乐的生活可以使人懈怠而导致灭亡。过往也有研究表明,员工对工作不满意时会促进他们的创造力,因为他们需要寻求改变<sup>[43]</sup>。一般而言,越幸福的人越愿意维持现状,因为即便冒险取得成功,幸福感增加的边际收益也会因“额外付出”“提心吊胆”及“不确定性”而大打折扣;反而一旦冒险最终失败,原有幸福感损失的效用则会非常巨大。这也得到研究印证,即幸福感越高的人越倾向于风险规避<sup>[44]</sup>。因此,当幸福感过高时,人们可能会丧失继续创新的动机,而选择故步自封。

因而在一定范围内,幸福感作为员工在工作、生活和心理上的积极情感体验,可以促使员工的思维更加活跃、深化对工作价值和意义的认识,并且能够更好地整合不同想法,进而激发创新的内在动机<sup>[15]</sup>。但是,当幸福感增加到一定程度时,员工会将无论是自身奋斗获取的幸福感,还是组织等外在因素赋予的幸福感所带来的积极情感体验归因于个人努力投入和投资的结果。这种幸福感的持续增加所带来的积极情感体验,会促使员工产生“搭便车”现象,即不需要持续努力和奋斗,也不需要组织等外在因素的支持,也能获得幸福感的持续增加,可能极易导致员工丧失寻求突破现状的推力,并使其容易满足于稳定安逸的现状,最终对创新行为产生消极的抑制作用。因此,在起初阶段,员工幸福感的持续提升会带来员工创新行为的持续提高,但当员工幸福感受到一定程度后,幸福感对员工创新行为的激发效用将随着幸福感的提高而逐渐降低,即会产生边际收益递减性。因此,提出假设3:

假设3:员工幸福感与其创新行为存在倒U型关系,随着员工幸福感的增加,员工创新行为呈现先上升后下降的曲线变化。

结合上述的研究假设,并基于自我决定理论,本研究认为员工可以通过工作重塑改变工作的任务、关系和认知边界,提升自己的胜任、关系和自主心理需求,最终提升幸福感。进一步地,当心理需求的满足程度转化为幸福感时,员工会更加积极地探索和营造适合自身发展及进步的环境,为进行创新的内在动机形成提供良好的基础。因此,提出假设4:

假设4:员工幸福感在工作重塑与员工创新行为之间表现出中介作用。

#### (五) 组织规划性人力资源管理体系的调节作用

人力资源管理系统被视为一组既相互独立又相互关联的人力资源管理实践(如培训、薪酬管理、绩效评估、信息分享等),它们协同工作以提高员工和组织的成果<sup>[20]</sup>。最近的研究相继证明,HRM系统能够对员工的幸福感产生积极影响。可见,幸福感除了与“自下而上”的工作重塑有关,还受到“自上而下”的HRM系统的影响。HRM系统能够协调调配组织资源,例如可以通过给员工提供培训机会、有竞争力的绩效奖励、合理的晋升方案和建立有效的沟通分享渠道等途径,积极引导员工的工作重塑与组织目标相一致,并进一步为其工作重塑提供政策和资源支持<sup>[47]</sup>。在人与环境匹配的理论框架下,自我决定理论指出,人与组织的匹配是影响其幸福感的重要机制<sup>[18]</sup>。因此,当员工主动进行的“自下而上”工作重塑的需求与组织规划性的“自上而下”的HRM系统所引导的目标、政策和具体实践等方案一致时,工作重塑对幸福感的影响会更大。

具体而言,当组织规划性的HRM系统程度较高时,说明组织为员工进行工作重塑提供了潜在的政策、资源及制度支持。比如,培训的实施可以帮助员工提升工作能力,这为他们进行工作重塑提供了基础;有竞争力的绩效奖励制度会提高员工的工作投入水平,进而可以激励他们主动进行工作重塑;合理的晋升

方案和有效的沟通分享渠道有助于建立和提高员工与组织之间的互信,提升员工工作重塑的内在动机,进而减少其进行工作重塑的顾虑和心理成本,最终促进工作重塑对员工幸福感的积极作用。相反,当组织规划性的 HRM 系统的程度较低时,会促使员工认为组织实施的 HRM 系统“无关痛痒”,不能为其提供全面和系统性的资源与支持,或者其目标旨在实现组织利益的最大化,而缺少对员工利益的关注<sup>[48]</sup>。此时,对员工而言,难以进行工作重塑或工作重塑的质量较低,因此 HRM 系统反而易于成为员工正常工作的约束条件而非制度和政策支持。此外,工作重塑的结果本身因为具有不确定性,当员工不仅不能得到组织的 HRM 系统的支持与鼓励,还需要承担可能由于工作重塑带来的风险时,低水平的 HRM 系统就会抑制其进行工作重塑的积极性,相应的幸福感水平也不会得到提升。因此,提出假设5:

假设5:组织规划性人力资源管理系统在工作重塑与员工幸福感之间的关系上起调节作用,组织的人力资源管理系统水平越高,工作重塑与员工幸福感之间的正向关系越强,反之越弱。

结合中介作用和调节作用,本研究可以进一步表现为一个被调节的中介作用模型。具体来讲,员工幸福感中介了工作重塑对员工创新行为的影响,但是,中介作用的大小还取决于组织规划性 HRM 系统的高低。具有较高 HRM 系统的组织,工作重塑对员工幸福感的影响较大,员工幸福感也就更多地传导了工作重塑对员工创新行为的效应;相反,具有较低 HRM 系统的组织,工作重塑对员工幸福感的影响较低,工作重塑对员工创新行为的效应也就较少地通过员工幸福感来传导。因此,提出假设6:

假设6:组织规划性人力资源管理系统调节了员工幸福感在工作重塑与员工创新行为之间的中介作用;组织的人力资源管理系统水平越高,工作幸福感对工作重塑与员工创新行为的中介作用越强;反之越弱。

### 三、研究方法

#### (一) 研究样本

本研究对我国华北地区的天津和北京,华东地区的南京等城市涉及的科技制造、互联网、咨询、科技研发、电信等行业企业进行数据收集。考虑到关键变量的因果关系,本次调查分为三个时点进行调研。其中,在时间点1,首先由人力资源经理(部分为副经理)对企业设计和实施的人力资源管理系统(界定为组织规划性人力资源管理系统)进行评价,并选取各自企业全职非人力资源部的员工10名(部分少于10名),要求他们对自己的工作重塑和人口统计学变量进行评价。由于数据的缺失和无效问卷的筛选,本轮最终回收52家企业人力资源经理的有效问卷和447份员工的有效问卷。2个月,也就是在时间点2,再次邀请在时间点1有效完成问卷的447名员工继续参加调研,要求他们完成对其幸福感(工作、生活及心理幸福感)的评价,最终回收49家企业的398份员工有效问卷。再过两个月,也就是在时间点3,邀请在时间点2有效完成问卷的398名员工对其创新行为进行评价,最终共获得有效问卷351份,员工分属45家企业,最终形成了人力资源经理—员工的有效配对数据。具体参与调研的员工的样本特征包括:女性员工占59.83%,男性员工占40.17%;员工的平均年龄为31.93岁( $SD = 5.89$ ),已婚占70.55%,未婚占27.35%,离异或丧偶占2.10%;从受教育程度来看,拥有本科学历占比最高,达到51.38%,高中及以下学历占6.25%,大专占35.44%,硕士及以上占6.93%;从岗位级别来看,基层员工占59.15%,基层管理者占17.72%,中层管理者占17.69%,高层管理者占5.44%。平均每家企业有7.8名员工参加调查。

#### (二) 研究工具

本研究采用的测量工具均来自主流研究文献,且均得到广泛验证,确保工具的信效度。其中的英文量表除了来自中国管理情境下开发的本土化量表,其余均遵循了标准的“翻译—回译”程序。此外,主要研究变量均采用 Likert-7量表计分方式(1为完全不符合,7为完全符合)。

**工作重塑。**采用 Slemp 和 Vella-Brodrick<sup>[18]</sup> 开发和验证的工作重塑量表(Job Crafting Questionnaire, JCQ)。该量表包括3个维度,分别是任务重塑(5个条目)、关系重塑(5个条目)和认知重塑(5个条目)。

如“我会主动地调整任务的类型或者范围以便更好地完成工作”“我会积极地组织或参与到与工作相关的社交活动”等。变量的内部一致性系数  $\alpha$  为0.93。

**员工创新行为。**采用张振刚等<sup>[49]</sup>基于中国管理情境编制的创新行为量表。该量表有8个条目,如“我经常找机会改善工作方法与工作流程”“我经常冒险去支持新的想法或创意”等。变量的内部一致性系数  $\alpha$  为0.90。

**员工幸福感。**采用 Zheng 等<sup>[23]</sup>基于中国管理情境编制的员工幸福感量表。该量表包括3个维度,分别是生活幸福感(6个条目)、心理幸福感(6个条目)和工作幸福感(6个条目)。如“我对自己的生活感到满意”“我善于灵活安排时间,以便完成所有工作”等。变量的内部一致性系数  $\alpha$  为0.94。

**组织规划性人力资源管理系统。**采用 Miao 等<sup>[20]</sup>基于中国管理情境编制的人力资源管理系统量表,由员工招聘、培训、参与管理、薪酬管理、基于结果的绩效考核、信息共享、员工流动与严格纪律等7个维度22个条目构成。如前述,由于人力资源管理系统是由组织人力资源部经理评价,属于组织层次,因此本研究将其界定为组织规划性人力资源管理系统。如“公司有短期激励性薪酬,如绩效奖金”“公司的重要岗位实行竞争上岗”等。变量的内部一致性系数  $\alpha$  为0.96。

**控制变量。**基于 Slep 和 Vella-Brodrick<sup>[18]</sup>的研究建议,人口统计变量可能会影响员工的工作重塑行为,因此本研究将员工性别、年龄、受教育程度、职位、婚姻状况作为控制变量。

## 四、研究结果

### (一) 信效度分析

本研究通过验证性因子分析进行模型比较来考察各量表的区分效度。由于本研究中工作重塑、员工幸福感及其创新行为三个变量同属个体层次,因此对这三个个体变量进行模型比较。如表1所示,与其他模型(单因子、二因子模型)相较,三因子模型拟合度( $\chi^2/df = 2.67$ ,  $TLI = 0.91$ ,  $CFI = 0.92$ ,  $RMR = 0.08$ ,  $RMSEA = 0.06$ )最高,说明本研究所涉及的主要构念具有良好的区分效度,它们的确是三个不同的构念。

表1 主要研究变量验证性因子分析结果

模型	$\chi^2/df$	$TLI$	$CFI$	$RMR$	$RMSEA$
单因子模型 (三个变量合为1个因子)	3.11	0.83	0.84	0.11	0.08
二因子模型 (员工幸福感和员工创新行为合为1个因子)	2.86	0.88	0.89	0.10	0.07
三因子模型 (工作重塑、员工幸福感及其创新行为各为1个因子)	2.67	0.91	0.92	0.08	0.06

### (二) 相关性分析

表2给出各研究变量的数据特征分析,包括均值、标准差、主要变量的相关系数以及信度系数,发现各变量的相关系数均在0.33—0.63之间,大多是中低程度相关,相关性合理,问卷质量可靠。其次,运用 SPSS21.0 统计分析软件对调研数据进行内部一致性系数测量。本研究的数据分析显示四个因子的 Cronbach's  $\alpha$  系数在0.90—0.96之间,均大于可接受水平0.70,表明各测量项目具有良好的内部一致性,具有较高的信度。

为了避免数据来源的单一性,采用 Harman 单因素检验,获得未经旋转的第一个因素的解釋共变量为36.37%,符合实证研究中提出的首个因子解释共变量需低于40.00%的判定标准,因此可以排除同源性偏差。此外,由于若干变量(如工作重塑同员工幸福感,工作重塑同员工创新行为等)的相关系数大于0.50,考虑到可能存在多重共线性问题,我们将各变量进行了中心化处理,发现各变量容许度在0.39—0.50之

间,小于1;方差膨胀因子 VIF 在2.22—2.56之间,远远低于临界值10,因此本研究不存在较为严重的多重共线性问题。

表2 主要研究变量的均值、标准差、相关系数及内部一致性

变量	均值	标准差	1	2	3	4
1工作重塑	5.15	0.82	(0.93)			
2员工幸福感	3.04	1.01	0.63**	(0.94)		
3组织规划性人力资源管理系统	4.72	0.93	0.38**	0.33**	(0.96)	
4员工创新行为	4.92	0.92	0.57**	0.39**	0.49**	(0.90)

注:\*表示  $p < 0.05$ , \*\*表示  $p < 0.01$ ;相关系数在矩阵下三角中;对角线上的数据为各变量的内部一致性系数  $\alpha$ ;由于组织规划性人力资源管理系统属于组织层次变量,因此检验时我们将其迭代到了个体层次。

### (三) 假设检验

**1. 主要效应及中介效应检验。**本研究以工作重塑为自变量,员工创新行为为因变量构建模型。为了检验员工幸福感的中介效应,我们首先采用 Baron 和 Kenny<sup>[50]</sup>的三步方法。如表3所示,第一步,模型1纳入员工的性别、年龄、教育程度、职位和婚姻状况为控制变量。模型2将工作重塑对员工创新行为进行回归分析。结果显示,工作重塑对员工创新行为( $\gamma = 0.56, p < 0.001$ )有显著正向影响,假设1得到支持。第二步,如表5的模型6所示,工作重塑对员工幸福感( $\gamma = 0.63, p < 0.001$ )有显著预测作用,假设2得到支持。第三步,模型3将员工幸福感纳入模型,发现工作重塑对员工创新行为( $\gamma = 0.37, p < 0.001$ )有显著预测作用,且工作重塑对员工创新行为的影响由原先的0.56降至0.37,此外员工幸福感与员工创新行为( $\gamma = 0.42, p < 0.001$ )也显著相关,因此员工幸福感在工作重塑与员工创新行为间起到部分中介作用,假设4得到支持。进一步地,考虑到员工幸福感与其创新行为的曲线关系,分析可以发现,模型4中员工幸福感的平方与员工创新行为显著负相关( $\gamma = -0.36, p < 0.05$ ),假设3得到支持。具体的回归曲线如图1所示,为倒U型曲线。

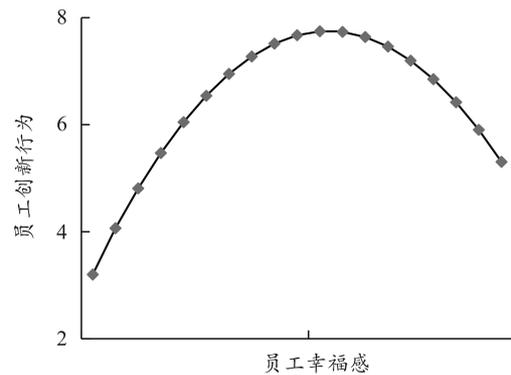


图1 员工幸福感与其创新行为的曲线关系图

表3 主要效应检验结果

变量	员工创新行为			
	模型1	模型2	模型3	模型4
性别	-0.11	-0.03	-0.02	-0.03
年龄	-0.07	0.02	0.01	0.01
受教育程度	-0.07	-0.06	-0.04	-0.03
职位	0.18**	0.11*	0.10*	0.11*
婚姻状况	-0.03	-0.01	-0.02	-0.03
工作重塑		0.56***	0.37***	0.33***
员工幸福感			0.42***	0.68***
员工幸福感 <sup>2</sup>				-0.36*
R <sup>2</sup>	0.04*	0.16**	0.24**	0.25**

注:均为非标准化系数;\*表示  $p < 0.05$ , \*\*表示  $p < 0.01$ , \*\*\*表示  $p < 0.001$ 。

为了更加准确地验证员工幸福感在工作重塑与员工创新行为之间的中介效应,本研究采用 Bootstrap(bias corrected)方法,经过5000次 Bootstrap 样本抽样,对间接效应做进一步检验。结果如表4所示:员工幸福感在工作重塑与员工创新行为之间的中介效应是0.35,并且中介效应的95%置信区间内不包含0,表明员工幸福感在工作重塑与员工创新行为之间的中介作用成立,假设4得到验证。

表4 中介效应检验结果

中介效应		间接效应点估计/effect	Boot 95% CI	
			下限/LLCI	上限/ULCI
员工幸福感的中介效应	a × b	0.35	0.08	0.47

注:均为非标准化系数。

2. 调节效应检验。对假设5的调节效应进行检验。首先,对相关变量进行中心化处理,如表5模型8所示,工作重塑与组织规划性人力资源管理体系的交互效应对员工幸福感 ( $\gamma = 0.26, p < 0.01$ ) 有显著正向影响,假设5得到支持。

表5 第一阶段跨层次调节作用检验结果

变量	员工幸福感			
	模型5	模型6	模型7	模型8
控制变量及自变量				
性别	-0.11	-0.03	-0.04	-0.01
年龄	-0.05	0.04	0.06	0.05
受教育程度	-0.06	-0.04	-0.01	-0.03
职位	0.09	0.01	0.02	0.01
婚姻状况	-0.01	0.01	0.01	0.03
工作重塑		0.63***	0.55***	0.58***
调节变量及交互项				
组织规划性人力资源管理体系			0.27***	0.18***
工作重塑 × 组织规划性人力资源管理体系				0.26**
$R^2$	0.02	0.14**	0.17**	0.23**

注:均为非标准化系数;\*\*表示  $p < 0.01$ , \*\*\*表示  $p < 0.001$ ;  $R^2$  表明预测变量所引起的两个层面的误差变异而减少的比例数。

为进一步检验该调节效应的作用方向是否与研究假设一致,我们采用选点法<sup>[51]</sup>绘出调节效应的简单坡度图。一般来讲,如果交互效应不存在的话,两条曲线呈平行趋势,如果交互效应存在的话,两条曲线呈交叉趋势。图2的两条线交叉,表明交互效应是存在的。由于两条曲线的斜率都为正,说明工作重塑对员工幸福感总体上具有正向影响;由于高水平组织规划性 HRM 系统的斜率大于低组织规划性 HRM 系统的斜率,说明 HRM 系统处于高水平时,工作重塑对员工幸福感的正向影响较大,而 HRM 系统处于低水平时,工作重塑对员工幸福感的正向影响较小。总之,组织规划性 HRM 系统在工作重塑与员工幸福感的关系中起正向调节作用,假设5再次得到支持。

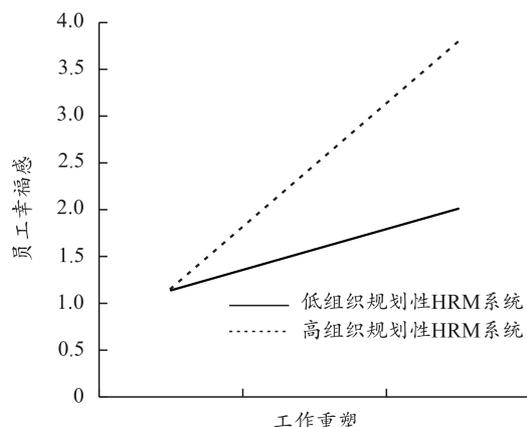


图2 组织规划性人力资源管理体系对工作重塑与员工幸福感关系的调节效应

有关被调节的中介效应检验,本研究结合 Preacher 等<sup>[52]</sup>的建议,采用参数 Bootstrap 方法检验跨层次被调节的中介效应。结果如表6所示,在组织规划性 HRM 系统的不同水平下,员工幸福感的中介效应的差异值显著( $\gamma = 0.25, 95\% \text{ CI}[0.17, 0.71]$ )。实证结果反映出员工幸福感的中介作用会随着组织规划性 HRM 系统的变化而改变,证明了被调节的中介效应存在。进一步地,员工幸福感在工作重塑与其创新行为之间的中介效应在低水平( $\gamma = 0.13, 95\% \text{ CI}[0.05, 0.58]$ )的 HRM 系统下不显著;而在高水平( $\gamma = 0.38, 95\% \text{ CI}[0.19, 0.76]$ )的 HRM 系统下显著,实证结果反映出随着 HRM 系统的提升,员工幸福感对工作重塑与其创新行为的中介作用逐步增强,假设6得到支持,其效应如图3所示。

表6 被调节的中介效应检验结果

中介变量:员工幸福感	间接效应点估计/effect	Boot 95% CI	
		下限/LLCI	上限/ULCI
低水平组织规划性 HRM 系统 (Mean - 1 SD)	0.13	0.05	0.58
高水平组织规划性 HRM 系统 (Mean + 1 SD)	0.38	0.19	0.76
高与低组织规划性 HRM 系统的差异	0.25	0.17	0.71

注:均为非标准化系数;HRM系统:Human Resource Management System;差异=高水平HRM系统-低水平HRM系统。

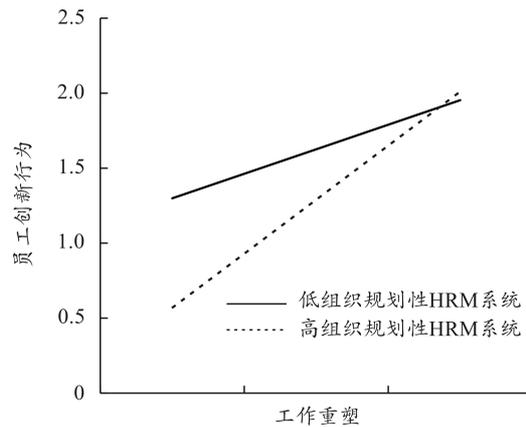


图3 组织规划性 HRM 系统对工作重塑与员工创新行为间接关系的调节效应

## 五、研究结论与讨论

本研究考察了工作重塑对员工创新行为的影响及员工幸福感在其中所起的中介作用和组织规划性 HRM 系统的跨层次调节作用。基于三个时点的配对数据的分析研究结果支持了大部分的研究假设,比如工作重塑与员工创新行为显著正相关;员工幸福感在上述关系中表现出中介作用;员工幸福感与其创新行为之间呈现倒“U”型曲线关系;进一步地,“自下而上”的工作重塑与“自上而下”的组织规划性 HRM 系统可以交互形成合力,共同作用于员工幸福感,并通过幸福感影响员工创新行为。

### (一) 理论意义

首先,过往较少有直接探索员工工作重塑与其创新行为之间的研究文献。本研究立足于企业持续发展的角度,发现工作重塑可以有效预测员工创新行为,丰富了工作重塑既有的研究文献,同时研究结论与 Shalley 等<sup>[11]</sup>、辛迅和苗仁涛<sup>[31]</sup>的研究观点类似,他们认为通过改变工作设计或工作特征可以有效提高员工的创新绩效。此外,不同于既有研究<sup>[6,18]</sup>,他们多将单一的主观幸福感(工作倦怠、工作满意度)、心理幸福感或工作幸福感作为测量幸福感的标准,抑或使用一些幸福感的替代性指标<sup>[2,49]</sup>,但这却难以完整反映幸福感的整体构念。并且,对于中国人来说,工作与生活往往交织在一起,难以分割,有时工作幸福了,就会

感到生活幸福,甚至心理幸福,因此本研究才有必要将生活幸福感、工作幸福感及心理幸福感整合为一个完整的幸福感模型。进一步地,对幸福感的中介作用研究表明,作为“自下而上”的致力于实现人职匹配的积极行为,员工的工作重塑能够通过调整任务、关系和认知边界来满足自己的工作和心理需求,并通过提升员工的幸福感来进一步激发员工创新行为。这一结果既响应了工作重塑与员工幸福感之间显著正相关性的研究结论<sup>[12,39]</sup>,也再次佐证了员工幸福感对于创新行为的激发作用<sup>[53]</sup>,这说明工作重塑促进员工创新行为的产生很大程度上取决于员工幸福感。这些结论进一步丰富了员工创新行为的形成机制,也是员工创新行为形成机制研究的新尝试和新观点。

其次,尽管既有研究多认为员工幸福感与其创新行为之间存在正相关关系<sup>[24]</sup>,但也有研究提出不同观点,认为创新与幸福感之间并无必然联系<sup>[25]</sup>。本研究的结果表明,员工幸福感其实与其创新行为之间呈现倒U型关系,因为幸福感越高的人越倾向于风险规避<sup>[44]</sup>,但冒险精神却是创新不可或缺的部分。倒U型的关系结论其实是对上述不同研究结果的一个综合解释:在一定范围内,员工幸福感的增加会促进员工创新行为的产生;但随着员工幸福感的增加,这种正向影响会逐渐减弱;当员工幸福感增加到某一较高水平时,员工幸福感将会对员工创新行为产生抑制作用。这一结论有助于为员工幸福感的后续研究提供重要参考和启示,中国古语常说“水满则溢,月满则亏”,因此我们应该用辩证的视角去看待幸福感,既要看到幸福感对于员工创造力、创新绩效的积极意义,也要关注它有消极的一面。

最后,研究结果还发现,员工“自下而上”的工作重塑与组织“自上而下”的HRM系统可以交互形成合力,共同对员工幸福感产生正向影响,并可以进一步激发员工创新行为。这一结果表明,尽管“自下而上”的工作重塑有助于满足员工的幸福感并激发其创新行为的呈现,但“自上而下”的组织目标、组织政策及资源支持也不可或缺,二者相辅相成,共同成为影响员工心理与行为的重要因素。此外,研究结论还表明,组织规划性HRM系统可以作为员工进行工作重塑的边界条件,因为HRM系统可以通过一系列的人力资源管理实践为工作重塑提供支持,进而更好地实现员工与组织目标、组织政策之间的匹配。此外,相较于领导力、主管支持等视角<sup>[54]</sup>,HRM系统能从制度的层面对员工工作重塑与其创新行为的关系产生更具持久的影响。因此,将组织规划性HRM系统作为工作重塑对员工创造行为影响机制的作用边界有重要意义。

## (二) 实践意义

首先,工作重塑可实现员工和组织的双赢,是提升员工幸福感和激发员工创新行为的重要途径。本研究发现,工作重塑作为一种员工主动提升个人—组织匹配的自发性行为,其对不确定的经济环境的适应性和对员工幸福感和员工创新行为均有积极影响,这为企业持续健康发展带来了新思路。组织应充分认识到工作重塑对于员工个人及企业的价值,给予员工改变工作任务、关系和认知边界的空间,提升人职匹配程度,让员工通过改变自身来获取员工幸福感,并激发其创新行为。

其次,本研究为企业致力于通过提升员工幸福感来激发员工创新行为提供了重要警示。本研究发现员工幸福感与员工创新行为间存在倒U型曲线关系。因此,企业通过提升员工幸福感来激发员工创新行为的同时,也要注重员工幸福感对于员工创新行为积极作用的边界性。只有辩证地看待员工幸福感的不同水平,才能保证其对于员工创新行为积极作用的有效发挥,因此企业还需要避免过度由于过高水平的员工幸福感给创新行为带来的消极抑制作用。

最后,在意识到工作重塑具有的积极作用之外,企业还应针对员工的工作重塑需求提供组织支持。本研究发现,有效的工作重塑固然可以提高员工幸福感并激发员工的创新行为,但该作用机制的发生很大程度上受到组织规划性HRM系统的影响。当HRM系统能够为员工工作重塑所产生的需求提供目标指引及相应的政策、资源支持时,员工的工作重塑不仅能够提高员工的幸福感,还可以通过提升员工幸福感进一步激发其创新行为。因此,在员工进行工作重塑的过程中,企业要为员工提供适当的目标指引、资源支持,并建立有效合理的企业规章制度,进而使工作重塑的作用得到最大限度的发挥。比如,提供更多的培训会使得员工具有更大的任务重塑空间;建立畅通的信息共享渠道使得员工更好地与组织互通有无等。

## (三) 研究局限与展望

尽管本研究具有一定的贡献,但仍然存在四点局限性,具体如下:

一是尽管本研究采用了多时间点和多来源(人力资源经理和员工)的数据获取方式,数据分析也表明多重共线性与共同方法偏差都在可接受范围,但数据中主要研究变量相关性有点高,未来研究应该继续采用多时间点、更多来源渠道(如由直线经理评价员工的创新行为)相结合的数据调查设计方式进行数据收集。

二是本研究选取员工幸福感(包含工作、生活和心理幸福感三维度)作为中介变量,探究员工幸福感对于工作重塑与员工创新行为间关系的中介作用。但是,组织规划性人力资源管理系统产生作用的情境中,工作重塑对三项幸福感产生的作用是否具有差异性、三项幸福感对于员工创新行为的影响是否具有强弱之分,以及三项幸福感是否在工作重塑与员工创新行为关系间存在不同的解释机制及缘由为何,本研究并未就此进行深入探索,这是未来研究需要关注的。

三是本研究采用了问卷测量的方式进行工作重塑及其影响机制的研究,但相较于直接运用问卷测量的工作重塑,使用实验设计的方法,或者将问卷测量与实验设计相结合的方法进行工作重塑干预的科学性和效果可能更佳,因此未来的相关研究可以结合实验与实证方法对此进行更多的研究尝试。

四是本研究采用组织规划性 HRM 系统作为调节变量,尽管 HRM 系统更多时候是被视为组织层面实施的一项制度,但部门或团队层次的经理实践性 HRM 系统也不可或缺<sup>[48]</sup>,即政策的规划者和实施者是组织高管、人力资源部或团队负责人,因此未来的研究也可以将经理实践性 HRM 系统作为模型的调节变量进行跨层次检验;此外,本研究没有进行全效应模型检验,这不利于厘清模型中第二阶段与间接效应的作用机制及可能边界,未来研究需给予关注。

#### 参考文献:

- [1] TIMS M, TWEMLOW M, FONG C Y M. A state-of-the-art overview of job crafting research: current trends and future research directions[J]. *Career Development International*, 2022, 27(1): 54-78.
- [2] DEMEROUTI E, BAKKER A B, GEVERS J M P. Job Crafting and extra-role behavior: the role of work engagement and flourishing[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2015, 91: 87-96.
- [3] 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.
- [4] THOMAS E, PLESSIS M D, THOMAS K G F. An evaluation of job crafting as an intervention aimed at improving work engagement[J]. *SA Journal of Industrial Psychology*, 2020, 46(1): 1-12.
- [5] SHIN Y, HUR W M, CHOI W H. Coworker support as a double-edged sword: a moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2020, 31(11): 1417-1438.
- [6] TIMS M, BAKKER A B, DERKS D, et al. The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2013, 18(2): 230-240.
- [7] LIN B, LAW K S, ZHOU J. Why is underemployment related to creativity and OCB? A task crafting explanation of the curvilinear moderated relations[J]. *Academy of Management Journal*, 2017, 60(1): 156-177.
- [8] ZHANG F F, PARKER S K. Reorienting job crafting research: a hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, 40(2): 126-146.
- [9] LIU D, GONG Y P, ZHOU J, et al. Human resource systems, employee creativity, and firm innovation: the moderating role of firm ownership[J]. *Academy of Management Journal*, 2017, 60(3): 1164-1188.
- [10] SHIN S J, YUAN F R, ZHOU J. When perceived innovation job requirement increases employee innovative behavior: a sensemaking perspective[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38(1): 68-86.
- [11] SHALLEY C E, GILSON L, BLUM T C. 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.
- [12] TOYAMA H, UPADYAYA K, SALMELA-ARO K. Job crafting and well-being among school principals: the role of basic psychological need satisfaction and frustration[J]. *European Management Journal*, 2022, 40(5): 809-818.
- [13] DECI E L, OLAFSEN A H, RYAN R M. Self-determination theory in work organizations: the state of a science[J]. *Annual*

- Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,2017,4(1):19-43.
- [14]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].心理学报,2020(5):659-668.
- [15]FREDRICKSON B L. The role of positive emotions in positive psychology:the broaden-and-build theory of positive emotions[J]. American Psychologist,2001,56(3):218-226.
- [16]赵策,董静,余婕.主观幸福感、社会责任与企业创新——基于中国农村创业者的经验证据[J].外国经济与管理,2022(9):103-120.
- [17]BARKEMA H G, CHEN X, GEORGE G, et al. West meets east: new concepts and theories [J]. Academy of Management Journal,2015,58(2):460-479.
- [18]SLEMP G R, VELLA-BRODRICK D A. Optimising employee mental health: the relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being [J]. Journal of Happiness Studies,2014,15(4):957-977.
- [19]TIMS M, BAKKER A B, DERKS D, et al. Job crafting: towards a new model of individual job redesign [J]. Journal of Industrial Psychology,2010,36(2):1-9.
- [20]MIAO R T, BOZIOELOS N, ZHOU W X, et al. High-performance work systems and key employee attitudes: the roles of psychological capital and an interactional justice climate [J]. International Journal of Human Resource Management,2021,32(2):443-477.
- [21]BOON C, DEN HARTOG D N, BOSELIE P, et al. The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit [J]. International Journal of Human Resource Management,2011,22(1):138-162.
- [22]LEE Y T, ANTONAKIS J. When preference is not satisfied but the individual is: how power distance moderates person-job fit [J]. Journal of Management,2014,40(3):641-675.
- [23]ZHENG X, ZHU W, ZHAO H, et al. Employee well-being in organizations: theoretical model, scale development, and cross-cultural validation [J]. Journal of Organizational Behavior,2015,36(5):621-644.
- [24]黄亮,彭璧玉.工作幸福感对员工创新绩效的影响机制——一个多层次被调节的中介模型 [J].南开管理评论,2015(2):15-29.
- [25]CECI M W, KUMAR V K. A correlational study of creativity, happiness, motivation, and stress from creative pursuits [J]. Journal of Happiness Studies,2016,17(2):609-626.
- [26]TIMS M, BAKKER A B, DERKS D, et al. Development and validation of the job crafting scale [J]. Journal of Vocational Behavior,2012,80(1):173-186.
- [27]VINARSKIPERETZ H, BINYAMIN G, CARMELI A. Subjective relational experiences and employee innovative behaviors in the workplace [J]. Journal of Vocational Behavior,2011,78(2):290-304.
- [28]ZHANG X, BARTOL K M. Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement [J]. Academy of Management Journal,2010,53(1):107-128.
- [29]段锦云,黄彩云.变革型领导对员工建言的影响机制再探:自我决定的视角 [J].南开管理评论,2014(4):98-109.
- [30]DECI E L, RYAN R M, GAGNE M, et al. Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: a cross-cultural study of self-determination [J]. Personality & Social Psychology Bulletin,2016,27(8):930-942.
- [31]辛迅,苗仁涛.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 [J].经济管理,2018(1):124-140.
- [32]BAKKER A B, DEMEROUTI E. The job demands-resources model: state of the art [J]. Journal of Managerial Psychology,2007,22(3):309-328.
- [33]GEVERS J M, DEMEROUTI E. How supervisors' reminders relate to subordinates' absorption and creativity [J]. Journal of Managerial Psychology,2013,28(6):677-698.
- [34]WANG Y X, LAU D C. How and why job crafting influences creative performance? A resource allocation explanation of the curvilinear moderated relations [J]. Asia Pacific Journal of Management,2022,39(4):1561-1587.
- [35]WRIGHT T A, HUANG C C. The many benefits of employee well-being in organizational research [J]. Journal of Organizational

- Behavior,2012,33(8):1188-1192.
- [36] RYFF C D, KEYES C L M. The structure of psychological well-being revisited [J]. Journal of Personality and Social Psychology,1995,69(4):719-727.
- [37] RYAN R M, DECI E L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being [J]. American Psychologist,2000,55(1):68-78.
- [38] BERG J M, GRANT A M, JOHNSON V A. When callings are calling: crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings [J]. Organization Science,2010,21(5):973-994.
- [39] VAN WINGERDEN J, BAKKER A B, DERKS D. Fostering employee well-being via a job crafting intervention [J]. Journal of Vocational Behavior,2017,100:164-174.
- [40] WRIGHT T A, CROPANZANO R. The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest [J]. Organizational Dynamics,2004,33(4):338-351.
- [41] 刘林,梅强,吴金南. 员工幸福感、工作应激与创新行为:感知组织支持的调节作用 [J]. 科技进步与对策,2020(7):145-151.
- [42] MADRID H P, PATTERSON M G, BIRDI K S, et al. The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: a multilevel and interactional model [J]. Journal of Organizational Behavior,2014,35(2):234-256.
- [43] ZHOU J, GEORGE J M. When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice [J]. Academic of Management Journal,2001,44(4):682-696.
- [44] GUVEN C, HOXHA I. Rain or shine: happiness and risk-taking [J]. Quarterly Review of Economics and Finance,2015,57:1-10.
- [45] KATOU A. Employee high-performance work systems-experience attributions of well-being and exploitation: a multilevel study of Greek workplaces [J]. Employee Relations: The International Journal,2022,44(5):1030-1047.
- [46] WANG H L, ZHANG Y J, WAN M. Linking high-performance work systems and employee well-being: a multilevel examination of the roles of organisation based self-esteem and departmental formalisation [J]. Human Resource Management Journal,2022,32(1):92-116.
- [47] WANG L, CHEN Y. Success or growth? Distinctive roles of extrinsic and intrinsic career goals in high-performance work systems, job crafting, and job performance [J]. Journal of Vocational Behavior,2022,135:1-16.
- [48] 苗仁涛,辛迅,周文霞,等. 高绩效工作系统对员工绩效的影响:基于利益相关者视角的多层次研究 [J]. 南开管理评论,2020(3):165-176.
- [49] 张振刚,余传鹏,李云健. 主动性人格、知识分享与员工创新行为 [J]. 管理评论,2016(4):123-133.
- [50] BARON R M, KENNY D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations [J]. Journal of Psychological and Social Psychology,1986,51(6):1173-1182.
- [51] FRAZIER P A, TIX A P, BARRON K E. Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research [J]. Journal of Counseling Psychology,2004,51(1):115-126.
- [52] PREACHER K J, ZHANG Z, ZYPHUR M J, et al. Multilevel structural equation models for assessing moderation within and across levels of analysis [J]. Psychological Methods,2016,21(2):189-205.
- [53] AMABILE T M, BARSADÉ S G, MUELLER J S, et al. Affect and creativity at work [J]. Administrative Science Quarterly,2005,50(3):367-403.
- [54] LIU D, LIAO H, LOI R. The dark side of leadership: a three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity [J]. Academy of Management Journal,2012,55(5):1187-1212.

