

## 工作重塑干预:概念、设计与影响

田喜洲<sup>1</sup>, 彭小平<sup>1</sup>, 郭新宇<sup>2</sup>

(1. 重庆工商大学 管理学院, 重庆 400067; 2. 重庆工商大学 经济学院, 重庆 400067)

**摘要:** 无论是工作重塑研究的北美学派还是欧洲学派都认为, 工作重塑不仅是一个概念或行为, 而且是一种具有重要实践价值的干预手段, 即工作重塑干预。工作重塑干预的设计基础主要有两种, 即基于认知、关系与任务改变的工作重塑干预和基于工作要求与资源模型的工作重塑干预, 其目的都是为了实现员工与组织的共同目标。研究表明, 工作重塑干预不仅会对员工个人的主观幸福感、工作绩效产生影响, 而且会对工作重塑行为本身及组织绩效产生影响。未来的研究可重点关注工作重塑干预的作用机制、不同条件下的干预效果、基于个体优势的工作重塑干预以及中国组织情境下的实证研究。

**关键词:** 工作重塑; 工作重塑干预; 工作重塑练习; 工作要求—资源模型

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2017)12-0112-15

### 一、引言

受积极心理学运动(Seligman和Csikszentmihalyi, 2000)、优势运动(Buckingham和Coffman, 1999)和积极组织学(positive organizational scholarship)(Cameron等, 2003)的影响, 近20年来, 组织行为领域出现了研究个人与组织优势(strengths)、美德(virtues)与积极管理范式(positive approaches)的倾向, 并产生了一些积极的学术派别和新概念。例如, 以宾夕法尼亚大学的Martin Seligman教授为首的研究者创建了积极心理学, 转变了消极心理研究取向, 开始探索个体层面的积极概念, 如心理资本(psychological capital)(Luthans, 2002)、心流(flow)(Csikszentmihalyi, 1999)、呼唤(calling)(Wrzesniewski, 1999)、个人工作重塑(job crafting)(Wrzesniewski和Dutton, 2001)等; 密歇根大学的Jane Dutton教授开创的积极组织学研究则从组织层面转变了过分关注竞争、效率、监督与惩罚的研究思路(Schwartz, 2015), 不仅关注群体层面的高质量工作联结(high quality connections)(Stephens等, 2011)、职场友谊(friendship at

收稿日期: 2017-03-08

基金项目: 国家自然科学基金项目(71372213); 重庆市社科规划项目(2016WT39); 重庆市研究生“创新型科研项目”(yjscxx2017-41-09)

作者简介: 田喜洲(1968—), 男, 重庆工商大学管理学院教授;  
彭小平(1993—), 女, 重庆工商大学管理学院硕士研究生;  
郭新宇(1992—), 男, 重庆工商大学经济学院硕士研究生。

work)等,也关注组织层面的合作工作重塑(Leana等,2009)、组织关爱(Kanov等,2004)、积极偏离(positive deviance)(Spreitzer和Sonenshein,2004)等。以Donald Clifton和Marcus Buckingham为代表的研究者在盖洛普(Gallup)公司的资助下对个人优势及其发挥的组织环境进行了长达30年的探索,推动了欣赏式探询(Cooperrider和Srivastva,1987)理论与实践的发展。以上不同学派、领域和层面的研究都取得了大量的研究成果,构成了积极组织行为学(positive organizational behavior)的主要学科框架(Luthans,2004)。在此框架内,受到广泛关注、具有良好发展前景且紧密相关的三个领域就是个体优势、工作重塑与呼唤。已有文献对工作重塑(张春雨等,2012;胡睿玲和田喜洲,2015)和呼唤(田喜洲等,2012;谢宝国等,2016)进行过综述。其实,工作重塑除了是一个概念或行为外,还可以是一种干预手段(job crafting as an intervention),即工作重塑干预,正是作为干预手段使它在应用中具有重要的实践价值(Schoberova,2015)——帮助那些打算进行但又不知如何进行工作重塑的员工去改变他们的工作认知、关系、任务以及工作资源和要求,从而使他们获得工作意义感和构建积极工作身份。本文回顾与述评了西方关于工作重塑干预的研究,希望能引起我国学者及业者的关注,促进学术与实践的发展。文章的内容与顺序是:首先回顾工作重塑及工作重塑干预的内涵与分类,然后述评工作重塑干预的研究设计及影响,最后指出现有研究的不足并进行未来研究展望。

## 二、工作重塑概念与实践挑战

### (一)工作重塑概念

最早提出工作重塑概念的是美国学者Wrzesniewski和Dutton(2001)。他们认为,员工可以通过主动改变工作任务、关系与认知,如承担额外的工作任务、重构工作关系、改变对工作的认识,来使工作更加适合自己。可见,工作重塑是员工主动改变工作内容与关系、重新定义工作与社会环境,获得工作意义的行为(Wrzesniewski和Dutton,2001;Tims和Bakker,2010)。Wrzesniewski和Dutton(2001)认为,可从三个方面进行工作重塑:(1)任务重塑(task crafting),即员工增加或减少工作任务,扩大或缩小任务范围,或者改变工作方式;(2)关系重塑(relational crafting),即在组织内外,员工改变与他人关系的质量与数量;(3)认知重塑(cognitive crafting),即员工改变个人看待或思考工作的认知。在一项对销售工作的研究中,Lyons(2008)发现,超过75%的销售人员在从事着没有管理者监督的工作重塑,如扩展工作任务、提升与客户的关系质量、开发个人技能等。这说明了工作重塑存在的客观性。同时,Wrzesniewski和Dutton(2001)对工作重塑的定义与内涵界定形成了该领域的研究框架。从此,大量研究在此基础上展开(胡睿玲和田喜洲,2015),形成了工作重塑研究的北美学派。北美学派强调员工在工作设计中的积极角色、人与工作的关系以及工作重塑的核心内容——任务重塑、关系重塑与认知重塑(Wrzesniewski,2003)。

另一个关于工作重塑研究的基本框架来自荷兰学者Tims和Bakker(2010),他们代表了工作重塑研究的欧洲学派。与Wrzesniewski和Dutton(2001)工作重塑的内涵不同,Tims和Bakker(2010)、Bakker等(2012)以及Petrou等(2012)把工作重塑与工作要求—资源(job demand & resource, JD-R)模型结合起来,将工作重塑重新定义为“员工为了平衡工作要求与工作资源,根据自身的能力与需求做出的行为改变”。因此,工作重塑也可看作员工自发的行为改变,目的是改变工作要求与资源的水平。这就是欧洲主流工作重塑研究的渊源(Bakker和Demerouti,2007;Demerouti和Bakker,2011),也开启了工作重塑研究的另一个视角(Demerouti等,2001a,2001b;Petrou等,2016;Tims等,2016)。

综上可知,欧洲学派(JD-R框架)的工作重塑概念排除了北美学派工作重塑中的认知重

塑,一定程度上保留了任务重塑(如增加挑战性工作任务、减少阻碍性要求)和关系重塑(如增加社会资源)。欧洲学派认为,认知重塑是被动而非主动的适应。但是,Schoberova(2015)认为,这可能是欧洲学派研究的一个局限,因为改变员工的思维模式能带来实实在在的结果(Crum和Langer,2007)。例如,Grant(2016)通过改变劝捐人员对工作意义的认识而改变了他们的工作绩效。这些劝捐人员受雇于一所公立大学的电话服务中心,其任务是给这所大学的潜在捐助者打电话。他们的薪水并不高,而且会频频遭到拒绝,士气低落。如何激励他们呢?Grant的做法是:为一组员工安排了一次与获捐助学生之间的互动活动,这些学生就是捐款的受益人。这次互动只有5分钟,在活动中,学生向员工讲述了自己对捐款者的感激,并特别强调正是这些捐助才使他们能够完成学业。在接下来一个月里,这次短暂的交谈带来了重大影响:那些曾与获得过资助的学生进行过互动的员工,打电话的时间增加了一倍以上,吸引到的捐助款增加了近两倍。这次干预实验表明,认知重塑——让员工了解工作的意义、改变对工作的认识——能够起到很好的激励作用。不过,从本质上讲,Wrzesniewski和Dutton(2001)与Tims和Bakker(2010)对工作重塑的定义基本相似,即员工的主动改变是工作重塑的动力,管理者也可以通过创造激励性环境来鼓励员工进行工作重塑。可见,工作重塑的内涵及设计基础有两种,在北美地区多采用Wrzesniewski和Dutton(2001)的研究体系,即工作重塑的任务、关系与认知框架;而欧洲研究者多使用Tims和Bakker(2010)的JD-R框架,即工作重塑就是使工作要求与资源达到平衡。

总之,不管以何种方式定义工作重塑,其本质都是员工以积极的态度自下而上地改变工作内容与方式,以满足个人或者群体的需求,并获得工作意义感的主动行为(Bolino和Grant,2016;Akkermans和Tims,2017)。在重塑方式上,不仅包括个人工作重塑,也包括群体工作重塑,以及在别人(如领导、导师等)的引导下完成的重塑。

### (二)工作重塑的风险与挑战

虽然工作重塑行为的影响结果多是积极的,但对于个人与组织而言工作重塑也有一定的风险与挑战。首先,伴随工作重塑行为的高投入会使工作负荷过大,使个体产生压力与倦怠感(Wrzesniewski等,2010)。研究表明,持呼唤工作价值取向的个体更愿意进行工作重塑,花在工作上的时间更长,从而牺牲了个人利益、健康与家庭(Bunderson和Thompson,2009)。其次,如果员工不理解管理者和组织的目标,那么工作重塑可能会带来整个组织的低绩效(Wrzesniewski等,2010),特别是当他们的工作涉及高度标准化的流程时(Leana等,2009),因为工作重塑产生的工作任务、程序的改变会使标准化降低,从而导致低效率和低产量(Oldham和Hackman,2010)。再次,个人工作重塑也可能在团队层次产生消极效果(Bakker等,2011),例如员工只注意快乐地工作而减少不喜欢的任务就会影响团队绩效。最后,组织虽然从员工的高投入中获得了好处,但也产生了不公平与剥削问题(Bakker等,2011),因为管理者与某些员工个人的合作工作重塑可能被看作不公平现象,从而伤害组织中的合作与信任(Rousseau等,2006)。总之,员工和管理者应注意到工作重塑的潜在风险与挑战,如任务过重、员工与组织目标不一致、员工感知的不公平、自主性约束挑战以及任务的相互依赖性挑战等,而通过工作重塑干预可以有效地减少工作重塑的风险与挑战。

## 三、工作重塑干预的概念与分类

### (一)工作重塑干预的概念

工作重塑干预是指干预者(往往是研究者或管理者)引导员工在一定程度上改变自己的工作,使其与员工个人的优势、动机及组织目标相一致的方法与手段。也可以说,工作重塑干预就

是引导员工更好地使用其优势,联结个人动力与工作,克服工作阻碍,提升个人与组织绩效的干预行为(Schoberova, 2015)。van Wingerden等(2016)以及Tims等(Bakker等, 2012; Tims等, 2012)认为,工作重塑干预是在个人层面展开的,目标是重建员工的人职匹配,以此来优化工作内容、环境与条件。如前文所述,工作重塑内涵界定有北美学派与欧洲学派之分,而工作重塑干预也有两种对应的方式。第一种工作重塑干预与Wrzesniewski和Dutton(2001)对工作重塑的定义相吻合,干预者主要从任务、关系与认知改变方面着手强化或提升人职匹配,其研究设计以Berg等(2008)提出的工作重塑练习(job crafting exercises, JCE)为代表(www.jobcrafting.org)。第二种工作重塑干预与Tims和Bakker(2010)对工作重塑的定义相吻合,即干预者引导员工增加工作资源与挑战性工作要求,减少阻碍性工作要求,以保持或优化人职匹配。根据Kristof(1996)的人职匹配理论,不匹配可能产生于工作要求与个人能力的不对称,也可能产生于个人要求与工作所提供资源的不对称。而工作重塑干预的目的就是改变这两种情况下的不匹配问题。其研究设计以van Wingerden等(2016)提出的JD-R干预模型为代表(参见表1)——干预就是从个人与组织两个层面来提升个人资源及保持工作要求(JD)与工作资源(JR)的平衡。

表1 JD-R视角的工作重塑干预

干预层面	干预目标	
	提升个人资源	保持JD和JR平衡
组织层面	培训	工作再设计
个人层面	个人优势	工作重塑

资料来源:van Wingerden等(2016)。

从以上论述可以看出,工作重塑干预是基于工作重塑要点的进一步延伸,其延伸主要体现在:(1)工作重塑是员工的自主性行为,可能有也可能没有其他人的参与,而工作重塑干预往往是在研究者或管理者的引导下完成的,这是因为有些员工虽然希望但可能不知如何进行工作重塑。(2)员工自主性工作重塑行为可能与组织目标不一致,这也是工作重塑的风险之所在;而工作重塑干预则引导员工的工作重塑行为,使之与组织目标相一致,即工作重塑干预是一种包括管理者自上而下与员工自下而上的合作工作设计范式,降低了工作重塑的局限性。(3)工作重塑干预能促进员工工作重塑行为,但也会产生一定的成本,而工作重塑则没有这种显性的组织成本,所以工作重塑干预存在一个成本与效益的优化问题。

## (二)工作重塑干预的分类

工作设计是指自上而下由管理者与人力资源经理决定员工的工作内容(Oldham和Hackman, 2010)。与此相反,工作重塑则提供了一种主动的自下而上的工作设计方式(Wrzesniewski和Dutton, 2001)。而工作重塑干预综合了二者的优点,提供了自下而上、自上而下双向工作设计的新形式。根据方法、手段、内容的不同,工作重塑干预可以分为基于优势与基于关系的工作重塑干预、涉及与不涉及管理者的工作重塑干预,以及个人或集体形式的工作重塑干预。

### 1. 基于个人优势的工作重塑干预和基于关系构建的工作重塑干预

根据工作重塑干预的基础是个人优势还是人际关系,工作重塑干预可分为基于个人优势的工作重塑干预和基于关系构建的工作重塑干预。

Bakker等(2012)以及Wrzesniewski和Dutton(2001)都认为,工作重塑干预要从员工优势着手,让优势与个人工作动机结合起来,或利用优势来克服工作中的障碍。实际上,个人利用自身优势进行工作重塑更容易达到人职匹配。人职匹配领域的研究证明,员工在感到自我与工作匹

配时,会体验到更多的工作意义,从而产生更高的绩效、满意度与留职意愿(Kristof-Brown等,2005)。从本质上讲,工作重塑与优势发挥的过程就是人职匹配程度不断提高、获得幸福感与职业成功的过程(Berdicchia等,2016;Plomp等,2016;Tims等,2016;Akkermans和Tims,2017)。Berg等(2013)也指出,工作重塑能帮助员工重新定义工作以使其适合自我,具体而言可以从个人优势、动机与激情三个方面展开。由于这三个方面的特征体现了个人愿望和能力,因此基于此的工作重塑更能培养工作意义感。Clifton和Harter(2003)也认为,在进行工作重塑时最好能发挥员工的优势,这样工作重塑的效果也最好。French(2010)提出了组织中的工作重塑干预,明确要求管理者参与工作重塑干预,目的是评价员工优势,与员工沟通其优势以及个人和组织目标,支持员工在此目标内进行工作重塑。所以,在基于个人优势的工作重塑干预中,员工优势评价与反馈是重要组成部分,是驱动员工工作投入与高绩效的活化剂。

基于关系构建的工作重塑干预理念来自Wrzesniewski和Dutton(2001)的工作重塑定义,就是通过干预让员工与其客户、受益者建立更加紧密的关系。她们设计的工作重塑练习实际上就是一种基于合作关系的工作重塑。合作重塑(co-crafting)是一种关系型工作重塑干预设计范式,它强调同事间的依赖与互动,以及与受益者之间的关系或社会融入(Frese和Fay,2001;Grant和Ashford,2008)。例如,Grant等(2007)发现,当员工与其工作重塑的受益者建立关系时,其感知的工作意义更大、工作质量也更高。研究者Belle(2014)还邀请了90名意大利护士组装手术器具。一组护士被安排与使用这些设备的医护工作者见面并建立联系,结果显示,在未来的工作中,这些护士组装手术器具与没有被安排见面的护士相比,效率更高,准确率也更高。可见,基于关系构建的工作重塑干预同样能产生积极的影响。

## 2. 涉及管理者与不涉及管理者的工作重塑干预

工作重塑可以自然而然地发生在工作场所,即员工主动对工作进行调整来获得更多的意义与人职匹配,而并不知道这就是研究者所称的工作重塑行为(Berg等,2013);另一种没有管理者参与的情形是研究者引导员工进行工作重塑。以上都是不涉及管理者的工作重塑,当然,不涉及管理者的工作重塑干预可能会被经理与同事觉察到,也可能不会被觉察到。研究者、同事或导师(mentor)都可能成为工作重塑干预的引导者,即使是Berg等(2008)设计的工作重塑练习也没有明确要求管理者的参与,更不用说建议员工向其他人寻求帮助来实现自己的想法。当然,工作重塑干预也可以涉及管理者,即工作重塑干预得到管理者的授权与支持——管理者让员工知晓什么是工作重塑,并为他们提供必要的帮助来进行有目的的工作重塑。

目前,大多数工作重塑研究都不涉及管理者,即多数研究聚焦于员工自发的的工作重塑,但这些研究者都在呼吁要进行有管理者参与的工作重塑干预(Wrzesniewski和Dutton,2001;Wrzesniewski等,2010;Petrou等,2012;Berg等,2010,2013)。他们认为,管理者参与工作重塑干预能减少工作重塑的潜在风险。例如,Schoberova(2015)认为,有管理者参与的合作重塑能使工作重塑产生最大的积极结果,减少其潜在风险,使其更有利于个人和组织,这样才能形成合作工作设计的新形式,更好地适应21世纪的工作场所。French(2010)就明确提出了组织的工作重塑干预,要求管理者参与工作重塑干预。其中,管理者的作用是:(1)评价员工优势;(2)就员工的优势及员工与组织的绩效目标与员工进行沟通;(3)支持员工的工作重塑。可见,组织中工作重塑干预的一个重要内容是评价与讨论员工优势,这是驱动员工投入与高绩效的重要因素。

## 3. 个人干预与集体干预

根据干预对象是个人还是群体,工作重塑干预又可分为个人干预与集体干预。个人干预主要针对有工作热情,但不知如何进行工作重塑的员工。考虑到成本问题,多数工作重塑干预研究是以集体方式进行的。例如,Ben Shahr(2006)对酒店清洁工进行的干预研究就是集体形式

的认知干预重塑。她把员工分为两组,向他们说明身体锻炼的重要性,并测试了她们的各项生理和心理指标。但她只给其中一组员工看了每天工作所消耗的卡路里(热量单位)的数据,并说:“你们做的其实正是健身,你们的每一项劳动都在消耗卡路里,比如,铺一张床单可以消耗50卡路里……”两个月后,她又进行了同样的测试,结果是,实验组成员的体重显著下降,自尊心和精力水平上升,沮丧程度和焦虑水平下降;而对照组在此期间完全没有变化。对照组与实验组之间唯一的区别在于对劳动的认识理念——干预后,实验组重新审视了自己的工作,重建了自己的经历,从“我每天必须清扫30间房间”到“这是种锻炼,这对我有好处”,这就是区别所在,既是生理上的也是心理上的。由此可见工作重塑干预的应用价值与实践效果。Bertolotti等(2005)对流行服饰设计者进行了研究并发现,这些设计者时刻进行着个人与集体工作重塑,以此抵制该行业过分专业化与分工过细的管理倾向,保护自己在整个设计流程中的多元创新工匠身份。总之,集体工作重塑干预旨在帮助员工创造一个与其价值观、优势、激情相匹配的环境,它是一个诊断与改进工具。在实践中,工作重塑练习(Berg等,2008)是由研究者引导的小组工作坊式的工作重塑干预。参与者完成练习并与其他人讨论其感受,管理者也可以参与工作坊,熟悉整个流程与练习,也对自己的工作进行重塑。Google等公司的实践表明,工作重塑练习是一个设计良好的集体干预方法。

需要指出的是,在实践应用中,有时很难区分某项干预属于哪一类,原因是多数研究会综合性地运用干预手段。例如,某项干预可能是有管理者参加的集体干预,同时又是基于员工关系构建的工作重塑干预。

#### 四、工作重塑干预的实践设计

工作重塑干预的实现需要一定的模式、方法与步骤设计。根据成熟度的高低,目前工作重塑干预的实践设计主要有培训、工作重塑练习、基于工作要求—资源模型的工作重塑干预和个人开发重塑干预四种。

##### (一)培训

培训是干预研究中最常用、最基本的方法,也是其他工作重塑干预设计的基础。工作重塑培训通过激励员工自我管理和强化个人资源两个方面来提升参与者的动机与工作投入。多数工作重塑干预研究设计都需要对参与者进行干预内容、方式、方法的培训。van Wingerden等(2016)与Tims等(Bakker等,2012;Tims等,2012)就指出,工作重塑培训能带来积极的自我变化,包括改变对工作的认识、完成工作任务的方式等,前述酒店清洁工干预就是通过培训来完成的。Demerouti等(2011)对39名警察的工作重塑干预和van den Heuvel等(2012)对2 118名员工的工作效率干预研究都使用了培训干预法。培训干预法成本较低、方便易行,因此被广泛使用。当然,干预培训成功的影响因素很多(Kessels,1996;Cheng和Ho,2001),如培训内容、培训者、管理者投入、员工动机和承诺等(Burke和Hutchins,2007)。Kraiger等(1995)还特别指出,提前告知参与者培训项目的目标也是关键因素。Demerouti和Bakke(2014)总结了成功的工作重塑培训的四个步骤。第一步是工作重塑的组织与沟通。即把工作重塑培训当作一个动机干预过程,以工作坊的形式招集参与者培训。在工作坊中,通过沟通与练习,让员工知道何谓工作重塑,并形成个人工作重塑计划。它包括具体的个体打算实施的重塑行动、时间、方式与预期结果。第二步是开始工作重塑行为。在这一阶段,员工要写工作重塑日志或周记,详细记录列在个人重塑计划中的工作重塑活动。如参与者被要求增加工作资源(寻求反馈和社会支持)、减少工作要求、寻求工作挑战性、增加自主性、参与决策与发展机会等。同时,参与者被要求花时间思考存在的问题以及对这些问题的回答。第三步是交流工作重塑体会。当参与者完成一段时间的

工作重塑后,他们再次相聚交换关于重塑行动的体验。在交流会上,他们讨论成功之处、存在的问题与解决方案。这样,员工能相互学习别人的做法,关注将来如何克服阻碍工作重塑的可能障碍。第四步是效果评价。即调查评估工作重塑培训对员工工作投入和动机的影响效果。通常情况下,工作重塑培训还与压力管理干预(Mikkelsen等,2000)及旨在减少倦怠的群体干预结合在一起(Le Blanc等,2007),这样的综合干预效果更好。

## (二)工作重塑练习

将工作重塑干预系统且广泛地应用到实践中的设计是Berg等(2008)开发的工作重塑练习。它的具体实施分为四步。第一步,员工工作摸底。由研究者引导员工了解自己是如何在工作中分配时间、精力与注意力的。为了达到这个目的,员工可以把工作任务分为三块,即花时间、精力与注意力最多、较多与最少的任务。这一步能使员工清楚地知道自己在工作中是如何分配个人资源的。第二步,描绘计划。就是让员工根据自己的动机、优势与激情绘制一个较理想但还算现实的工作重塑计划,目的是创造一个理想的环境让员工能重塑其工作,从而获得更多工作意义与成就感。也就是说,员工重新组合他们未来更愿意花时间、精力与注意力的工作任务,并根据动机、优势与激情三个标准来评价工作任务是否适合他们。第三步,形成角色框架。员工用服务于组织共同目标的任务组合成一个角色框架(承担的不同角色任务),目的是在认知上重塑工作,并赋予任务以意义与情感。第四步,创造行动计划。即参与者准确定义短期与长期工作重塑目标与策略,以便把他们在计划描绘中提出的工作重塑方案变得更现实。工作重塑练习是一种互动型、引导式的工作重塑干预方法,能帮助员工实现个人价值观、优势、激情与工作特征的匹配。实践中,工作重塑练习以工作坊形式进行,员工自行完成练习,并与其他人讨论自己的理解及行动计划。在这期间,经理也可能参与其中,熟悉工作重塑过程与经历。目前,工作重塑练习在大型公司(如Google)和中型公司(如Motley Fool)进行的实践都取得了较好的成果,是一种比较成熟的干预手段(Grant,2013)。

## (三)基于工作要求—资源模型的工作重塑干预

工作重塑练习的理论基础来自Wrzesniewski和Dutton(2001)的工作重塑定义,而目前的干预研究还有一部分源自Bakker等(2012)的工作重塑定义,即通过平衡员工的工作资源与工作要求来干预工作(参见表1)。这其中又以van Wingerden等(2016)以及van den Heuvel等(2015)设计的基于工作要求—资源模型(JD-R)的工作重塑干预为代表。Demerouti等(2011)对警察进行了干预研究,van den Heuvel等(2012)对组织中不同层级的员工进行了干预研究,并有意改变员工的工作要求与工作资源,从而使他们体验到更多的快乐、投入与工作意义。这些研究取得了良好的效果,从此JD-R视角的工作重塑干预研究逐渐增加。van den Heuvel等(2015)对20名教师参与的基于JD-R模型的干预设计具有代表性,它包括一天的培训、四周具有重塑性的工作以及半天的反思。具体设计步骤如下:(1)培训。包括JD-R模型(Bakker和Demerouti,2007)和工作重塑知识培训,培训后参与者在一张海报纸上画出他们目前工作的任务、要求及拥有的资源。(2)制定工作重塑目标。由参与者在以上海报纸上继续画出制定好的具体工作重塑目标,例如,如何获得工作资源、减少阻碍性工作要求和寻求挑战性工作要求。寻求工作资源的例子包括向同事就自己的销售沟通计划寻求反馈,并开始接近客户,提高自己的沟通技能。(3)工作重塑反思。每个人都分享与分析工作重塑小故事、经验与教训,并且每个周末参与者都安排时间反思过去一周取得的成就,并做出新的承诺。基于工作要求—资源模型的工作重塑干预虽然在研究上取得了一定的进展,但目前还缺少大公司实践的检验。

## (四)个人开发重塑干预

个人开发重塑干预(personal development crafting intervention, PDCI)是Schoberova(2015)

提出的一种综合性工作重塑干预。Schoberova(2015)认为,在工作场所员工与经理可以共同利用个人发展讨论计划来创造有意义与高效的工作设计干预方法,即PDCI。PDCI既包括员工优势评价与管理者谈话,也融入了组织与个人目标,保证员工的工作重塑行为与组织目标相一致。PDCI源于French(2010)提出的组织工作重塑干预,它明确要求管理者积极参与员工工作重塑干预,并做好三项工作:对员工优势进行评价、与员工沟通其优势及组织的绩效目标,以及支持员工工作重塑。这些都是驱动员工投入与高绩效的积极要素。可见,PDCI既融入了组织、个人目标,也包括了发挥个人优势的内容。其具体干预过程是:(1)制定PDCI提纲,包括干预的目标、方法、时间,员工制定个人职业生涯发展计划与近期目标;(2)由高级领导及人力资源经理在工作坊中进行培训,内容包括品格优势与才干优势的识别与测量、干预目标与实施细则等;(3)管理者与员工进行一对一的行为计划讨论,目的是明确员工优势的发挥与个人、组织目标的一致性,以及个人职业生涯与组织发展的一致性;(4)测量PDCI的影响及效果,具体包括员工努力程度、工作绩效和工作投入。需要指出的是,目前PDCI只是一个理论框架,还没有得到实践的检验。

## 五、工作重塑干预的影响结果

目前,工作重塑干预的影响结果主要体现在员工主观幸福感和工作绩效与成就方面。

### (一)主观幸福感

工作重塑干预的影响结果首先表现在员工的主观幸福感上,如快乐、满足、工作投入等。van den Heuvel等(2012)基于JD-R模型的干预研究表明,工作重塑干预会使员工体验到更多的工作快乐、工作投入与工作意义感。他们在2015年进行的干预研究也说明,工作重塑干预能够提升员工的主观幸福感等积极情感。此外,van Mersbergen(2012)通过增加工作资源的干预提升了护士的适应性绩效与工作幸福感。Demerouti等(2011)通过39名警察来检验培训干预的效果,结果显示:(1)培训对于员工工作资源特别是社会性资源有积极作用;(2)参与者培训后报告了更多的积极情感和更少的消极情感。同时,培训干预项目还可以和压力管理(Mikkelsen等,2000)及减少倦怠(Le Blanc等,2007)的干预相结合,产生更加综合的效果。van Wingerden等(2015)在JD-R模型的基础上以教师为样本,进行了间隔6个月收集两轮数据的干预研究,结果发现,个人资源干预对教师的工作投入感有积极影响。van Wingerden等(2017a)的研究表明,个人工作资源干预对工作投入具有正向影响。French(2010)还特别指出,工作重塑干预在强调应用员工优势时效果更好。Rath和Harter(2010)的研究就表明,如果在工作重塑中管理者的谈话聚焦于员工的优势,那么员工产生主动疏离感并把负面情绪传递给同事的可能性只有1%。关于工作重塑干预影响主观幸福感的机制问题,Holman等(2010)开展了为期9个月的干预研究,并利用跨层次分析方法发现,工作重塑干预影响员工幸福感的中介变量是工作控制感、参与感、技能应用和积极反馈。McQuaid(2015)的研究也发现,在工作重塑干预中,如果经理与员工进行聚焦于其优势的谈话,那么员工的工作会更有动力,并感知到成就与工作意义。

总之,工作重塑干预通过工作控制感、参与感、优势应用、人职匹配影响着员工的满意度、积极情感等主观幸福感变量。

### (二)工作绩效与成就

工作重塑干预会影响员工的主观幸福感,而研究也表明,经常体验到积极情感的人与不经常体验到的人相比,更愿意合作和分享经历,更具有创造力,因此个人绩效与成就也更大(Avey等,2008)。根据Tims等(2012)的观点,工作重塑干预就是增加员工的结构性或社会性资

源,当然员工也可以聚焦于增加挑战性要求或减少阻碍性要求。阻碍性要求包括工作负荷及因知识、技能缺少而产生的不安全感等,而重塑培训能对员工的主动性以及相信自己能改变工作的信心产生积极影响,从而提升个人工作绩效与成就。Schoberova(2015)探讨了利用合作重塑干预来提升工作意义和高绩效的关系。结果显示,当员工努力把工作塑造为自己的呼唤,且组织也在努力找寻使员工人职匹配的方式时,合作重塑干预能产生最高水平的积极结果,同时更有利于个人和组织。van den Heuvel等(2015)指出,工作重塑干预能创造有激励的工作环境,提升员工的自我效能感、发展机遇和领导—下属关系。van Mersbergen(2012)也发现,工作重塑干预通过增加工作资源而提升了护士的适应性绩效。van Wingerden等(2017a)对102名小学教师6周内的干预研究显示,个人资源与工作重塑的结合对个人绩效有正向影响。van Wingerden等(2017b)还采用准实验方式,对75名中学教师进行了工作重塑干预,21个月的三轮数据调查显示,工作重塑干预对员工工作重塑行为(时间点2与3)有显著的影响。且一年后员工的绩效反馈、个人发展机遇、自我效能感和工作绩效还有显著提升。van Wingerden等(2017c)把71名教师分为实验组与对照组,进行了为期9周的工作重塑干预实验。结果发现,干预组教师的工作重塑行为、心理资本、个人绩效都有提升,且工作需求满意度和工作投入在这种影响关系中起中介作用。

此外,在当今竞争的时代,组织变革经常发生,如何帮助员工及时适应变化并提高创造力成为工作重塑干预的另一个研究方向。van Mersbergen(2012)的研究表明,工作重塑干预作为一种工具能通过增加工作资源来提升护士的适应性绩效(适应组织变革的表现)。而Berg等(2008)设计的工作重塑练习也为员工带来了创新的理念,从而提升了工作效率,激发了积极的工作态度。这在激烈的市场竞争下很重要,也凸显了工作重塑干预的应用价值。

## 六、工作重塑干预研究与应用的局限及未来展望

### (一)现有研究局限

组织干预是有计划、有理论基础的行动,目的是通过改变工作设计来提升员工的健康水平、幸福感及组织绩效(Giga等,2003;LaMontagne等,2007;Richardson和Rothstein,2008)。虽然通过组织干预提升员工绩效与主观幸福感的研究开始增加,但是研究成果还不成熟,主要存在以下局限(Nielsen,2013):(1)干预研究成果与成熟的研究、实践标准还有差距;(2)没有用理论解释个人能动性是如何被激发的,为什么影响了干预执行与实践;(3)没有提出个人能动性与干预结果之间因果关系的足够证据;(4)干预对组织的影响研究较少。Fruwert(2014)的研究也表明,并不是所有的工作重塑干预都能取得显著的效果。他对214名荷兰学者的实验研究出人意料,即进行了工作重塑干预后,学者们的个人资源、社会资源和工作压力都降低了。这说明,工作重塑干预的研究与实践应用还有待进一步完善,未来可重点关注工作重塑干预的作用机制、不同条件下的工作重塑干预效应、工作重塑干预的负面影响、基于个人优势的工作重塑干预以及中国情境下的实证研究。

### (二)未来研究展望

#### 1. 工作重塑干预的影响机制问题

现有研究表明,工作重塑干预对个人和组织都能产生积极影响,那么这种影响是如何产生的?或者说工作重塑干预的影响机制是什么?根据现有研究,我们推测积极情绪在工作重塑干预的影响中可能起着重要作用。首先,优势发挥伴随着积极情绪。Seligman(2002,2011)强调,优势应用能带来愉悦、投入与激情。其次,工作重塑也带来了自主、意义、心流等积极情绪,从而又提升了个人的工作承诺、坚韧与绩效。最后,积极情绪扩展了个人思维。Frederick(2007)的研

究说明,积极情绪能够扩展人们的思维,打破你我界限,让人看到在其他情况下看不到的可能性,使人们更具开放性,更加相互信任和相互依赖。它带来的一个实际效果就是增强了人们的创造力。所以说,积极情绪可能是工作重塑干预产生影响的重要机制因素,而且积极情绪作为中介变量已经得到研究支持(Meyers和van Woerkom,2016)。未来可开展相关的实证研究。

## 2. 工作重塑干预的负面效应研究

目前工作重塑干预研究主要展示的是其积极效应,但正如Fruwert(2014)的研究所显示的,工作重塑干预可能会无效果或出现负面效应。例如,Grant(2008)的研究发现,在工作重塑干预下,当个人感觉要被迫去帮助他人时,他们会想做更多的事情,这容易导致高负荷、高压力和低绩效。所以,未来需要进一步深入研究工作重塑干预的影响效应,特别是其负面效应,以及克服负面效应的方法与策略。

## 3. 基于个体优势的工作重塑干预

Bakker等(2012)以及Wrzesniewski和Dutton(2001)都认为,工作重塑干预要从员工优势着手,让优势与个人工作动机结合起来,或利用优势来克服工作中的障碍。French(2010)也明确指出组织工作重塑干预要关注员工优势评价。从前文的论述也可以看出,基于个体优势的工作重塑干预能对个人及组织产生积极影响,因此未来可考虑把它作为一个独立的构念(或手段)提出,称为基于个体优势的工作重塑干预(strengths based job crafting as an intervention)或优势重塑干预。可重点研究这一概念的独立性,如是否与相近概念有收敛效度,与不同概念有较好的区分效度,又与结果变量有效标关联效度等。可根据陈晓萍等(2012)和DeVellis(2003)的构念量表开发与效度检验方法,检验其可操作性与心理计量意义上的独立性。

## 4. 不同干预条件下的工作重塑干预效应比较

不同干预条件下的工作重塑干预可能产生不同的效果,表2是本文根据现有文献整理出的基于JD-R模型的工作重塑在不同干预条件(强干预与弱干预)下的差异。强干预可能取得更好的成效,但成本也相对更高。研究不同干预条件下的工作重塑干预效应,以及根据企业的实际情况设计恰当的工作重塑干预是未来研究的一个方向。

表2 强/弱干预差异表

	持时间	干预形式与手段	干预内容	
			个人性/社会性资源	工作要求
弱干预	1周以内	形式:工作坊 引导者:研究者 涉及层面:个体层面 数据收集:两轮	通过自省、尝试、启发等方式发现个人优势,目的是增加个人性资源	自主性工作重塑;改变认知、任务与关系;增加挑战性工作要求,减少阻碍性工作要求
强干预	4周以上	形式:工作坊+管理者面谈 引导者:研究者+管理者 涉及层面:集体层面 数据收集:多轮	有领导参加的培训、指导、面谈、职业发展计划讨论,目的是增加社会性资源	合作性工作重塑:将工作设计与工作重塑相结合,个人目标与组织目标相结合

此外,还可以基于不同的优势评价标准开展工作重塑干预差异比较研究。例如,第一组参与者的优势评价标准使用胜任力评价量表,第二组参与者的优势评价标准使用价值实践(VIA)品格优势量表(<http://www.viacharacter.org>)(Seligman,2002),第三组参与者的优势评价标准使用盖洛普公司的才干优势量表(<http://www.strengthsfinder.com>)(Buckingham,2001)。胜任力评价与工作相关胜任素质、技能(如计划与组织目标设计、销售策略)更相关;品格优势评价则超越了组织边界,与个人工作意义而不是组织绩效更相关;才干优势评价可能与工作绩效

最相关。比较基于三种不同优势评价标准的工作重塑干预具有重要的应用价值。

#### 5. 中国组织情境下工作重塑干预的实证研究

迄今为止,我国还没有员工工作重塑干预的实证研究。我们知道,由于中国独特的历史文化特点,与西方国家崇尚“个人主义”不同,中国更重视人际关系的“集体主义”,且中国劳动者在认知、个性特征上与国外劳动者有着显著差异,中国劳动者工作重塑干预的方式与内容可能与西方不同,因此在不同文化背景下探讨工作重塑干预的内容及方法具有重要的理论与现实意义。具体的实证研究内容可以包括工作重塑干预的影响因素、影响结果与作用机制等问题。

### 主要参考文献

- [1]陈晓萍,徐淑英,樊景立.组织与管理研究的实证方法[M].2版.北京:北京大学出版社,2012.
- [2]胡睿玲,田喜洲.重构工作身份与意义——工作重塑研究述评[J].外国经济与管理,2015,(10):69-81.
- [3]田喜洲,谢晋宇,吴孔珍.倾听内心的声音:职业生涯中的呼唤研究进展探析[J].外国经济与管理,2012,(1):27-35,64.
- [4]谢宝国,辛迅,周文霞.工作使命感:一个正在复苏的研究课题[J].心理科学进展,2016,(5):783-793.
- [5]张春雨,韦嘉,陈谢平,等.工作设计的新视角:员工的工作重塑[J].心理科学进展,2012,(8):1305-1313.
- [6]Akkermans J, Tims M. Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting[J]. Applied Psychology, 2017, 66(1): 168-195.
- [7]Avey J B, Wernsing T S, Luthans F. Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors[J]. Journal of Applied Behavioral Science, 2008, 44(1): 48-70.
- [8]Bakker A B, Demerouti E. The job demands-resources model: State of the art[J]. Journal of Managerial Psychology, 2007, 22(3): 309-328.
- [9]Bakker A B, Albrecht S L, Leiter M P. Work engagement: Further reflections on the state of play[J]. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2011, 20(1): 74-88.
- [10]Bakker A B, Tims M, Derks D A J A. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement[J]. Human Relations, 2012, 65(10): 1359-1378.
- [11]Ben Shahr T. Happier-Finding pleasure, meaning and life's ultimate currency[M]. New York: McGraw Hill, 2006.
- [12]Berdicchia D, Nicolli F, Masino G. Job enlargement, job crafting and the moderating role of self-competence[J]. Journal of Managerial Psychology, 2016, 31(2): 318-330.
- [13]Berg J M, Dutton J E, Wrzesniewski A, et al. Job crafting exercise[M]. Ann Arbor, MI: Regents of the University of Michigan, 2008.
- [14]Berg J M, Wrzesniewski A, Dutton J E. 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.
- [15]Berg J M, Dutton J E, Wrzesniewski A. Job crafting and meaningful work[A]. Dik B J, Byrne Z S, Steger M F. Purpose and meaning in the workplace[C]. Washington, D.C.: American Psychological Association, 2013: 81-104.
- [16]Bolino M C, Grant A M. 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]. The Academy of Management Annals, 2016, 10(1): 599-670.
- [17]Buckingham M, Coffman C. First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently[M]. New York: Simon & Schuster, 1999.
- [18]Bunderson J S, Thompson J A. The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work[J]. Administrative Science Quarterly, 2009, 54(1): 32-57.
- [19]Burke L A, Hutchins H M. Training transfer: An integrative literature review[J]. Human Resource Development Review, 2007, 6(3): 263-296.
- [20]Cameron K S, Dutton J E, Quinn R E. Positive organizational scholarship[M]. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.
- [21]Cheng E W L, Ho D C K. A review of transfer of training studies in the past decade[J]. Personnel Review, 2001, 30(1):

102–118.

- [22]Clifton D O, Harter J K. Investing in strengths[A]. Cameron A K S, Dutton B J E, Quinn C R E. Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline[C]. San Francisco, CA: Brrett-Koehler, 2003: 111–121.
- [23]Cooperrider D L, Srivastva S. Appreciative inquiry in organizational life[A]. Pasmore W, Woodman R. Research in organization change and development[C]. Greenwich, CT: JAI Press, 1987, 1: 89–96.
- [24]Crum A J, Langer E J. Mind-set matters: Exercise and the placebo effect[J]. *Psychological Science*, 2007, 18(2): 165–171.
- [25]Csikszentmihalyi M. If we are so rich, why aren't we happy?[J]. *American Psychologist*, 1999, 54(10): 821–827.
- [26]Demerouti E, Bakker A B, De Jonge J, et al. Burnout and engagement at work as a function of demands and control[J]. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 2001a, 27(4): 279–286.
- [27]Demerouti E, Bakker A B, Nachreiner F, et al. The job demands-resources model of burnout[J]. *The Journal of Applied Psychology*, 2001b, 86(3): 499–512.
- [28]Demerouti E, Bakker A B. The job demands-resources model: Challenges for future research[J]. *Journal of Industrial Psychology*, 2011, 37(2): 89-91.
- [29]Demerouti E, Eeuwijk E V, Snelder M, et al. Assessing the effects of a “personal effectiveness” training on psychological capital, assertiveness and self-awareness using self-other agreement[J]. *Career Development International*, 2011, 16(1): 60–81.
- [30]Demerouti E, Bakker A B. Job crafting[A]. Peeters M C W, de Jonge J, Taris T W. An introduction to contemporary work psychology[C]. Hoboken: Wiley-Blackwell, 2014: 414–433.
- [31]DeVellis R F. Scale development: Theory and applications[M]. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, Inc., 2003.
- [32]Frederick B L. Positivity: Groundbreaking research reveals how to embrace the hidden strength of positive emotions, overcome negativity, and thrive[M]. Crown Archetype, 2008.
- [33]French M. Job crafting[A]. Watkins R, Leigh D. Handbook of improving performance in the workplace[C]. Hoboken, NJ: Wiley, 2010: 555–568.
- [34]Frese M, Fay D. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century[J]. *Research in Organizational Behavior*, 2001, 23: 133–187.
- [35]Fruwert R M. How can researchers cope with the academic competition? Testing a job crafting intervention[D]. Amsterdam: University of Amsterdam, 2014.
- [36]Giga S I, Noblet A J, Faragher B, et al. The UK perspective: A review of research on organisational stress management interventions[J]. *Australian Psychologist*, 2003, 38(2): 158–164.
- [37]Grant A M, Campbell E M, Chen G, et al. Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2007, 103(1): 53–67.
- [38]Grant A M. Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity[J]. *The Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(1): 48–58.
- [39]Grant A M, Ashford S J. The dynamics of proactivity at work[J]. *Research in Organizational Behavior*, 2008, 28: 3–34.
- [40]Grant A. Give and take: Why helping others drives our success[M]. Penguin Books, 2014.
- [41]Grant A. Originals: How non-conformists move the world[M]. Penguin Books, 2016.
- [42]Holman D J, Axtell C M, Sprigg C A, et al. The mediating role of job characteristics in job redesign interventions: A serendipitous quasi-experiment[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 31(1): 84–105.
- [43]Kanov J M, Maitlis S, Worline M C, et al. Compassion in organizational life[J]. *American Behavioral Scientist*, 2004, 47(6): 808–827.
- [44]Kraiger K, Salas E, Cannon-Bowers J A. Measuring knowledge organization as a method for assessing learning during training[J]. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 1995, 37(4): 804–816.
- [45]Kristof A L. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications[J]. *Personnel Psychology*, 1996, 49(1): 1–49.
- [46]Kristof-Brown A L, Zimmerman R D, Johnson E C. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job,

- person-organization, person-group, and person-supervisor fit[J]. *Personnel Psychology*, 2005, 58(2): 281–342.
- [47] Lamontagne A D, Keegel T, Louie A M, et al. A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990–2005[J]. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 2007, 13(3): 268–280.
- [48] Le Blanc P M, Hox J J, Schaufeli W B, et al. Take care! The evaluation of a team-based burnout intervention program for oncology care providers[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(1): 213–227.
- [49] Leana C, Appelbaum E, Shevchuk I. 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.
- [50] Luthans F. The need for and meaning of positive organizational behavior[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23(6): 695–706.
- [51] Luthans F. Organizational behavior/Fred Luthans[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 30(2): 291–307.
- [52] Lyons P. The crafting of jobs and individual differences[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2008, 23(1–2): 25–36.
- [53] Meyers M C, van Woerkom M. Effects of a strengths intervention on general and work-related well-being: The mediating role of positive affect[J]. *Journal of Happiness Studies*, 2017, 18(3): 671–689.
- [54] Mikkelsen A, Saksvik P, Landsbergis P A. The impact of a participatory organizational intervention on job stress in community health care institutions[J]. *Work & Stress*, 2000, 14(2): 156–170.
- [55] Nielsen K. Review article: How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions[J]. *Human Relations*, 2013, 66(8): 1029–1050.
- [56] Oldham G R, Hackman J R. Not what it was and not what it will be: The future of job design research[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 31(2–3): 463–479.
- [57] Petrou P, Demerouti E, Peeters M C W, et al. 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.
- [58] Petrou P, Demerouti E, Schaufeli W B. Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change[J]. *Journal of Management*, 2016, doi: 10.1177/0149206315624961.
- [59] Plomp J, Tims M, Akkermans J, et al. Career competencies and job crafting: How proactive employees influence their well-being[J]. *Career Development International*, 2016, 21(6): 587–602.
- [60] Rath T, Harter J. The economics of wellbeing[J]. *World Watch*, 2010, 90: 78–83.
- [61] Richardson K M, Rothstein H R. Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2008, 13(1): 69–93.
- [62] Rousseau D M, Ho V T, Greenberg J. I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships[J]. *Academy of Management Review*, 2006, 31(4): 977–994.
- [63] Schoberova M. Job crafting and personal development in the workplace: Employees and managers co-creating meaningful and productive work in personal development discussions[D]. Pennsylvania: University of Pennsylvania, 2015.
- [64] Schwartz B. *Why we work*[M]. New York: Simon & Schuster, 2015.
- [65] Seligman M E, Csikszentmihalyi M. Positive psychology. An introduction[J]. *The American Psychologist*, 2000, 55(1): 5–15.
- [66] Seligman M E. Positive psychology, positive prevention, and positive therapy[A]. Snyder C R, Lopez S. *Handbook of positive psychology*[C]. Oxford: Oxford University Press, 2002: 3–9.
- [67] Seligman M E. *Flourish: A new understanding of happiness, and well-being-and how to achieve them*[M]. Nicholas Brealey Pub., 2011.
- [68] Spreitzer G M, Sonenshein S. Toward the construct definition of positive deviance[J]. *American Behavioral Scientist*, 2004, 47(6): 828–847.
- [69] Stephens J P, Heaphy E, Dutton J E. High-quality connections[A]. Cameron K, Spreitzer G. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*[C]. New York: Oxford University Press, 2011: 1–40.
- [70] Tims M, Bakker A B. Job crafting: Towards a new model of individual job redesign[J]. *SAJIP: South African Journal of Industrial Psychology*, 2010, 36(2): 1–9.
- [71] Tims M, Bakker A B, Derks D. Development and validation of the job crafting scale[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2012,

- 80(1): 173–186.
- [72]Tims M, Derks D, Bakker A B. Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2016, 92: 44–53.
- [73]van Mersbergen J. The test and evaluation of a job crafting intervention in healthcare[A]. Demerouti E, de Jonge J. Master of science in innovation management[C]. Eindhoven: IEEE, 2012: 295–299.
- [74]van den Heuvel M, Demerouti E, Peeters M C W. Succesvol job craften door middel van een groepstraining [Successful job crafting through group training][A]. De Jonge J, Peeters M C W, Sjollemma S, et al. Scherp in werk: Vijf routes naar optimale inzetbaarheid[C]. Assen: Van Gorcum, 2012: 7–20.
- [75]van den Heuvel M, Demerouti E, Peeters M C W. 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.
- [76]van Wingerden J, Bakker A B, Derks D. A test of a job demands-resources intervention[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2016, 31(3): 686–701.
- [77]van Wingerden J, Derks D, Bakker A B. The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance[J]. *Human Resource Management*, 2017a, 56(1): 51–67.
- [78]van Wingerden J, Bakker A B, Derks D. The longitudinal impact of a job crafting intervention[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2017b, 26(1): 107–119.
- [79]van Wingerden J, Bakker A B, Derks D. Fostering employee well-being via a job crafting intervention[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2017c, 100: 164–174.
- [80]Wrzesniewski A E. Jobs, careers, and callings: Work orientation and job transitions[D]. Michigan: The University of Michigan, 1999: 965–968.
- [81]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.
- [82]Wrzesniewski A. Finding positive meaning in work[A]. Cameron K S, Dutton J E, Quinn R E. Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline[C]. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2003: 296–308.
- [83]Wrzesniewski A, Berg J M, Dutton J E. Turn the job you have into the job you want[J]. *Harvard Business Review*, 2010, 88(6): 114–117.

## Job Crafting as an Intervention: Concept, Design and Influences

Tian Xizhou<sup>1</sup>, Peng Xiaoping<sup>1</sup>, Guo Xinyu<sup>2</sup>

(1. *School of Management, Chongqing Technology and Business University, Chongqing 400067, China;*

2. *School of Economics, Chongqing Technology and Business University, Chongqing 400067, China*)

**Summary:** Job crafting is a process through which individuals proactively redefine and redesign their work to make it more meaningful and fruitful. Most of the research on job crafting in North America uses the concept of Wrzesniewski and Dutton while the majority of European research is set within the job demand and resource (JD-R) framework, which proposes that all job characteristics can be categorized as either job demands or job resources. What is more, job crafting, argued by Both North American and European schools, is not only a concept or an act, but also an intervention (JCI). So JCI is an interactive visual means for managers or researchers to guide employees to create a more optimal fit between their values, strengths, & passions and their jobs. JCI has three types along its different dimensions: strengths based vs. relations based, individual vs. collective and involving vs. not involving

the management.

Strengths-based JCI utilizes work-related competency or skill frameworks customized for the organizations. It focuses on more universal and deeper character strengths or virtues of employees spanning beyond the organizational boundaries, which have higher potential to create meaningful experience of work. And relations-based JCI encourages relational crafting that increases high quality connections as well as performance.

Individual vs. collective JCI needs both individual and collective efforts, through which work groups collaboratively change the task and relational boundaries of their jobs. The group resists management direction towards specialization and division of labor to protect their work identity as innovative craftsmen involved in the entire design process, indicating that motivation behind collective JCI also has higher meaningfulness of work.

Involving vs. not involving management JCI refers to whether managers get involved in the JCI act. Employee-initiated job crafting is generally not authorized or supervised by managers. Even the facilitated job crafting exercises do not explicitly call for involvement of management. Most research on job crafting outcomes, enablers and risks is focused on JCI without management involvement.

Generally speaking, research design of JCI usually includes two kinds, one based on cognition, relationship and task changes, and another based on job demand and resource model, and both aim to achieve the common goal of staff as well as organizations. More specifically, practical ways of JCI include training, JCI based on JD-R model, job crafting exercises (JCE) and personal development crafting intervention. Training is to inform employees of job crafting strategies and stimulate them to take initiative and manage their engagement. JCE is an interactive tool for facilitated individual job crafting that helps individuals to create a more optimal fit between their values, strengths, & passions and their jobs. It focuses people's attention on resourcefully using and altering elements of their jobs, challenges them to think and experience their jobs in a new way, unlocks insights through visual representation and serves as both a diagnostic and prescriptive tool. JCI based on JD-R model aims to teach employees to view their work environment as a constellation of demand and resources that can be altered using job crafting behavior. Participants are taught how demand and resources are related to motivational and well-being outcomes, and it also outlines how job crafting is the process through which employees shape the presence and balance of their demand and resources. The last but not the least, personal development crafting intervention is an action plan for learning and development that is agreed between managers and their team members.

Using design and ways of JCI mentioned above, researchers find that JCI not only affects employees' subjective well-being and job performance, but also has an impact on job crafting itself and organizational performance. Future research can focus on the mechanism of JCI, influence comparison of JCI under different conditions, JCI based on personal strengths and empirical research in Chinese context.

**Key words:** job crafting; JCI; job crafting exercise; job demand-resource model

(责任编辑: 苏宁)