

组织差序氛围对员工工作重塑行为的影响

——一个有调节的中介模型构建与检验

方志斌

(厦门国家会计学院 教研中心, 福建 厦门, 361005)

【摘要】在中国文化背景下拓展工作重塑理论, 构建一个有调节的中介效应模型, 探讨组织差序氛围如何影响员工工作重塑, 以及员工组织承诺和不确定性规避在其中的作用机制。基于分阶段调查数据的实证研究表明, 组织差序氛围对员工工作重塑具有负向影响, 组织承诺在其中起部分中介作用; 不确定性规避负向调节组织差序氛围与员工工作重塑之间的关系, 并进一步调节组织差序氛围通过组织承诺影响员工工作重塑的中介机制; 对于不确定性规避高的员工而言, 组织差序氛围的作用在整个中介过程中更为明显。企业管理者应营造良好的组织文化, 摒弃组织中存在的差序格局, 让员工参与工作岗位设置, 提升员工的组织承诺, 进而促进员工进行积极的工作重塑。

【关键词】组织差序氛围; 工作重塑; 组织承诺; 不确定性规避

【中图分类号】F272.92 【文献标识码】A 【文章编号】2096-3300(2022)02-0026-08

一、引言

如何保持核心竞争力从而能在激烈的竞争中拥有一席之地, 是企业不断思考与探索的一个重要话题。员工是企业最重要的资源之一, 有效激励员工的工作积极性, 充分发挥其自主性和创新性, 是提升企业核心竞争力和实现企业可持续发展的重要途径。工作设计是企业员工参与组织管理的重要渠道, 也是提升员工工作主动性和积极性的重要平台。然而, 传统的工作设计是由企业管理者自上而下为员工设计工作、制定岗位职责, 员工在工作设计过程中较少参与, 无法决定和影响工作内容、流程。这种工作设计方式以及由此提出的规范性工作描述,

一方面因其是自上而下进行设计, 层级过多, 难以及时反映企业内外部环境的变化, 因此不能全面适应组织的快速变更, 也难以以为员工设计合理且理想的工作; 另一方面, 企业员工由于缺乏参与工作设计, 工作意义获得感不强, 自身价值难以得到实现, 员工工作的积极性和主动性自然受到消极影响。因此, 如何让组织的工作设计能快速全面地适应组织快速变更的要求, 提高员工工作的积极性和自主性, 激发他们的工作能动性, 是企业管理者亟待解决的问题。工作重塑是员工在现代社会背景下获得工作意义的一条重要途径, 是员工对工作任务和工作关系界限范围进行改变的行为^[1], 是员工就其工作所

收稿日期: 2022-04-07

基金项目: 2020年福建省社科基金一般项目“组织情境因素对多层面工作重塑的影响机制研究”(FJ2020B042); 2018年厦门国家会计学院云顶课题基金“一带一路背景下中国企业商业模式创新研究”(YD20180212)。

作者简介: 方志斌(1977-), 男, 福建漳州人, 副教授, 博士, 研究方向: 组织行为学。

面临的内外部环境变化而对其工作进行自发的调整适应,不断对工作方式、工作流程、人际关系进行思考,提出方式重构、流程再造、关系重塑等新的工作模式。与传统的工作设计不同,工作重塑强调员工自我改变、自我调整、自我适应的主动性,是从员工角度进行的自下而上的工作再设计行为。

学者们对工作重塑的研究主要从前因和后果进行讨论,并取得了丰硕的研究成果,但工作重塑的研究目前仍处于初级阶段^[2],有些问题仍未涉及,特别是基于中国情境的员工工作重塑影响因素的研究。例如,在工作重塑的前因变量的研究上,学者们主要聚焦管理者风格、管理职级、工作任务特性等^[3],但企业文化、企业组织氛围等其他一些情境因素鲜有涉及。中国的社会秩序是典型差序格局,“圈子”文化明显,任何组织、机构和部门都会自然形成亲疏不同、关系迥异的“圈子”。差序格局的社会文化下,企业会形成程度不同、影响各异的组织差序氛围,进而影响员工行为。组织差序氛围作为中国传统文化和社会心理下一种重要的组织内部人际关系现象,正是反映这种差序格局和圈子文化的构念,是企业组织氛围的重要表现形式,自然会对员工工作重塑产生影响。那么,组织差序氛围会使组织成员感受到组织的人情味进而促使其大胆进行工作重塑,还是使组织成员感受到组织的不公正从而抑制其工作重塑行为呢?本文基于中国文化情境下,从社会交换理论和社会信息理论视角探讨组织差序氛围对员工工作重塑所产生的影响机理,一方面丰富了工作重塑理论在本土化的研究与应用,另一方面拓展了工作设计理论的研究范畴和边界。

二、理论回顾与研究假设

(一) 组织差序氛围与工作重塑

中国在数千年受儒家思想的影响下,形成了具有本土特色的“差序格局”文化。“差序格局”这一社会心理学概念最早由费孝通提出,“差”是指社会中资源的偏私分配与情感的差别对待,“序”是指尊卑有序的社会关系。“差序格局”提出后很快就被学者们引入组织管理领域,组织差序氛围正是“差序格局”理论在中国组织管理情境下演化出来的重要概念。组织差序氛围是指组织内部成员之间的关系亲疏远近差异并依此产生的不同人际互动

法则及差异化、偏私化的组织资源分配,凸显了圈子文化、权力尊卑、差别对待以及互惠的社会交换等中国文化特征。现有研究表明,组织差序氛围引致的资源偏私分配使得组织成员之间存在着资源可得性的差异,进而对员工工作态度和行为产生直接或间接的影响,如员工的工作投入、破坏行为、创新行为、主动性行为等^[4]。组织差序氛围使得企业中管理者与下属存在着亲疏不同的关系和差别化的管理行为方式,这种关系与行为方式容易使亲密的下属会产生一种被信任和被重用的心理感受,进而产生一种积极作用;但与管理者亲密的下属人数较少,进入“圈子”门槛较高,其他成员难以成为管理者“圈内人”,因此,组织差序氛围对组织全体成员而言,更多是一种消极管理条件,会对组织成员的态度与行为产生消极影响。

已有研究表明,组织的环境因素会对员工的行为产生影响^[5],组织差序氛围作为组织重要的环境因素之一,自然会对员工的工作重塑行为产生影响。一方面,根据社会信息加工模型理论,包括组织信息的社会信息无处不在地影响着组织成员的工作行为,当组织成员对企业工作环境的感知与评价结果倾向于负面或消极时,不利于自身完成创造性工作,会降低其从事积极工作行为的意愿。组织差序氛围浓厚的企业,组织成员容易感受到组织管理者的差别对待,进而对企业产生消极评价,不利于其进行有助于提高企业绩效和工作意义的工作重塑行为。另一方面,根据社会交换理论,员工与组织之间是一种社会交换关系,并采用“互惠规范”来约束自身的行为,当组织成员面临资源和权力的非均等配置时,会慢慢形成一种被隔离和被孤立的心理体验,认为其不受领导重视、自身利益受损,基于互惠原则,在工作中不会表现出更多的积极行为。组织差序氛围浓厚的企业,组织成员感知到管理者对员工的差别对待会降低其与组织间的互惠关系,导致其产生更多的消极情绪,不愿为本职之外的工作多加思索,抑制其工作重塑行为。此外,工作重塑行为是对工作任务的重构、工作流程的再造和人际关系的重塑,往往伴随着较大的风险和不确定性,浓厚的组织差序氛围会强化员工工作重塑行为结果的风险和不确定性,进而选择保持现状而非积极进行工

作重塑。因此,提出假设:

H1: 组织差序氛围负向影响员工的工作重塑,即组织差序氛围越浓厚,员工工作重塑行为越少。

(二) 组织承诺的中介作用

组织承诺是指员工随着对组织投入的增加而与组织产生了联系,进而确认留在该组织的一种心理现象,体现了员工对组织在情感上的依赖与认同,反映了雇员和组织之间的一种心理契约,表现为情感承诺、继续承诺和规范承诺。根据社会交换理论的思想,组织情境因素会对组织成员的情感产生影响,一旦组织为员工提供理想的工作环境,员工就容易形成对组织的忠诚与信赖。现有研究表明,组织情境因素会影响员工的组织承诺^[6],理想的工作环境^[6]与组织承诺正相关,支持性组织文化可以培育员工的组织承诺。组织差序氛围作为中国文化背景下的一种典型的组织情境因素,也必然会影响到组织成员的情感因素,比如组织承诺。当一个企业组织形成浓厚的差序氛围,资源分配者对下属偏私存在着显著的差别对待,员工与组织之间难以建立高质量的社会交换关系,员工感知到更多的是组织中存在的的社会不公平,无法对组织及其管理者产生信任,自然难以认同和接受组织的目标和价值,故员工的组织承诺低下;反之,当一个企业组织不存在浓厚的差序氛围,资源分配者以贡献大小等公平指标对下属进行资源分配,组织成员在此环境中能感受到组织的公平,进而产生对组织及其管理者的信任,自然而然地认同和接受组织的目标和价值,员工的组织承诺较高。因此,提出假设:

H2a: 组织差序氛围越强烈,员工的组织承诺越低。

组织承诺主要强调员工对组织目标和价值的信任和接受(认同)、愿意为组织的利益付出相当的甚至是额外的努力(参与)、对继续留在此组织的强烈愿望(忠诚),是衡量员工与组织关系质量的重要指标之一。根据社会交换理论的观点,个体在社会互动中为了维系利益需要对已经获得的价值进行回报。高组织承诺的员工感受到组织的公平与公正,对组织有强烈的认同感和归属感,因此除了本职工作之外,会主动从事一些利组织的角色外工作行为;而低组织承诺的员工感受到组织中存在着不

公平与不公正,会对组织失去兴趣与信任,毫无归属感,除了职责内工作,不愿多付出多作为。组织承诺反映了员工对组织的忠诚度,是体现员工对组织的责任感、认同感的重要指标,它超越了组织与员工间的物质利益和经济关系,使员工能够感受到来自组织的重视和支持,并最终愿意为组织的发展尽心竭力。现有研究表明,员工组织承诺的水平越高,对组织的责任意识 and 担当意识就越强烈,具体表现为涌现更多的建言行为、帮助行为、组织公民行为等利组织的角色外行为^[7]。工作重塑从本质上讲是员工为了改善企业绩效和个人工作业绩,提升员工个人工作意义而进行的一种主动性行为,并非职责范围内的工作,是一种角色外行为,因此,员工的组织承诺会对其进行工作重塑产生影响。提出假设:

H2b: 员工的组织承诺越高,其工作重塑行为越多;反之,员工的组织承诺越低,其工作重塑行为越少。

“情境影响认知,认知激发行为”,在员工个体的具体行为产生过程中,情境的刺激通过个体的情感、态度等认知因素进而对员工行为产生影响,认知因素在此作用过程中起到中介效应。据此可推测,组织差序氛围会通过影响员工个体的情感认知,进而对其工作重塑行为产生影响。如果组织形成浓厚的差序氛围,会降低员工与组织互惠关系的质量,员工的组织不公平感增强,组织认同感和归属感的显著下降影响员工的组织承诺,进而抑制员工工作重塑行为。因此,组织差序氛围有可能会通过影响组织承诺进而对员工工作重塑行为产生影响。提出假设:

H2c: 组织差序氛围通过员工组织承诺间接影响员工的工作重塑行为。

(三) 不确定性规避的调节作用

不确定性规避是指员工在组织情境中感受到不确定性和模糊性时,对这些不确定性和模糊性的容忍程度,是一个重要的文化变量。不确定性规避较高的员工渴望稳定、不希望变化,喜欢正式的组织结构、严格和详细的工作指导、事先制定好的规则,他们在面对一些模糊、不可预测的情境时容易感到紧张、焦虑和不安,并试图用各种方法避免这些不

确定和模糊情况,对新的、不同的想法、方法和概念的容忍度较低;反之,不确定性规避低的员工则喜欢不断变化,做事灵活,思维开阔,不喜欢受正式规则的限制。员工的价值观会对员工行为产生影响。现有研究表明,不确定性规避作为员工文化价值观的重要组成部分,对员工的工作行为有着不同程度的影响,特别是员工创新行为^[8]。工作重塑是员工为了改善企业绩效和工作业绩、提升工作意义而进行的工作任务重构、工作流程再造和人际关系重构的行为,从某种意义上讲是一种创新行为。因此,作为员工文化价值观的不确定性规避可能会影响员工工作重塑。此外,不确定性规避高的员工对组织环境变化的敏感性较高,他们一旦感觉到组织中存在浓厚的组织差序氛围,更容易产生对组织的不信任感,进而减少自身的创新性工作行为,如工作重塑行为;反之,不确定性规避低的员工对组织环境变化的敏感性较低,不管组织中的差序氛围是否发生变化,其对组织差序氛围的感受及其产生的组织信任感坚定不移,在这样的组织情境中会遵从内心感受,对是否进行工作重塑的初衷不易更改。因此,提出假设:

H3: 不确定性规避在组织差序氛围影响员工工作重塑过程中起到调节作用,即组织差序氛围影响员工工作重塑的作用在不确定性规避高的员工中较为显著。

(四) 中介效应的边界条件: 不确定性规避

本文构建一个有调节的中介模型,从个体价值观角度重新审视组织差序氛围对工作重塑的影响机制。不确定性规避高的员工,组织差序氛围通过组织承诺对员工工作重塑的间接影响效应更为明显。具体地,对于不确定性规避高的员工而言,由于这些员工对组织环境的变化敏感性较强,组织差序氛围对员工组织承诺的影响会增强,进而更加促进此影响对其工作重塑的作用;相反,不确定性规避低的员工对组织环境的变化敏感性较低,组织差序氛围对员工组织承诺的影响相对被弱化,这种影响对其工作重塑行为的作用被抑制。因此,提出假设:

H4: 不确定性规避对组织承诺在组织差序氛围对员工工作重塑行为影响中的中介作用具有调节效应。对于不确定性规避高的员工而言,其员工组织

承诺的中介效应较强。

三、研究方法

(一) 研究样本和数据收集

为提高数据质量,避免共同方法变异和增强问卷调查的有效性,分两个阶段发放问卷,问卷采用一一配对方法收集整理。第一阶段问卷内容包括基本特征和组织差序氛围(11个题项)、不确定性规避(8个题项);第二阶段问卷内容包括工作重塑(9个题项)和组织承诺(8个题项)。

采用大规模企业问卷调查方法进行数据的收集。为保证调查问卷的信度和效度,先做小样本的数据收集与预测试。通过小样本的因子分析,发现各个测量量表具有良好的信度和效度,然后进行大规模的问卷发放。调查问卷的发放以实地纸质版发放为主,部分采用电子邮件方式。2018年10月至2019年1月,在厦门、福州、深圳、广州、北京、杭州、泉州等地发放问卷800份。最终回收问卷617份,回收率77.13%,其中有效问卷520份,有效率为84.28%。从被调查样本的基本特征来看:被调查人员中男性占43.5%,女性占56.5%;年龄小于25岁的占21.20%,26岁~35岁的占57.90%,36岁~45岁的占16.50%,46岁~55岁的占4.00%,55岁以上的占0.40%;学历在高中、中专及以下的占3.60%,大专的占11.20%,本科的占51.90%,研究生及以上的占33.30%;被调查人员中普通员工占61.20%,基层管理者占23.80%,中层管理者占9.60%,高层管理者占5.40%;被调查人员所处企业类型,国有及国有控股企业占45.2%,民营及民营控股(非外资)占24.00%,中外合资占12.90%,外资企业占17.90%。

(二) 测量工具

本文所使用的调查问卷均采用国内外现有研究中较为成熟的测量量表。针对国外研究的测量量表,由多名具有海外学习和工作经验的组织行为学专业研究者共同完成,并在预测试过程中对部分题项的表述进行调整和修改,使其表述更加符合被调查人员的实际情况,方便理解。

1. 组织差序氛围。是指组织中各成员围绕组织资源掌控者(通常是企业中高层管理者)所形成的关系疏密的差异程度。参考刘贞好^[9]的研究题项,

共有三个维度，即相互依存（6个题项）、偏私对待（3个题项）和亲信角色（2个题项），该量表的Cronbach's α 系数为0.937。

2. 工作重塑。是指员工为了使自己的兴趣、动机和激情与工作相一致而自我实施的一系列使其工作任务及关系边界发生改变的积极行为，是员工在正式工作设计的基础上，根据自身需求自主地对工作内容、方式与工作关系等的重构，其目的是获得工作意义感与身份感。借鉴Slemp^[10]等的研究题项，共有三个维度，即任务重塑（3个题项）、认知重塑（3个题项）和关系重塑（3个题项），该量表的Cronbach's α 系数为0.936。

3. 组织承诺。是指员工对自己所处组织的认同与投入，愿意承担作为组织成员所涉及的各项责任和义务。该量表参考了陈永霞^[11]等的研究，共有8个题项，Cronbach's α 系数为0.942。

4. 不确定性规避。是指个体在未确定或未知的情境中感受到威胁的程度，从而产生对变化的回避。参考Jung^[12]等的测量量表，共有7个题项，该量表的Cronbach's α 系数为0.925。

四、数据分析与结果

（一）共同方法变异问题的检验

由于组织差序氛围、工作重塑、组织承诺和不确定性规避都是来源于员工的自我报告，可能会造成数据的同源误差，即由于共同方法变异而夸大变量之间的相互关系。为减少潜在的共同方法变异问

题，根据Podsakoff^[13]等所建议的Harman的单因子测试，运行了Promax旋转的主轴因子，分析结果显示，并没有一个因子能够解释变异的大多数，第一个未被旋转的因子只解释了总体变异的31.63%，小于临界标准40%。这一结果表明在本文中共同方法变异的消极影响很有限。

（二）组织差序氛围与工作重塑的高阶因子分析

为了简化模型，对组织差序氛围（OCC）和工作重塑（JC）进行高阶因子分析。组织差序氛围的一阶因子为相互依存（ID）、偏私对待（PT）和亲信角色（BR）；工作重塑的一阶因子为任务重塑（TC）、认知重塑（CC）和关系重塑（RC）。组织差序氛围与工作重塑的一阶和二阶因子模型的参数对比如图1、图2和表1所示。在组织差序氛围中，三个因子之间最低的相关系数达到0.865（ $p < 0.001$ ），一阶因子之间存在着较强的相关性；在工作重塑中，三个因子最低的相关系数达到0.764，一阶因子之间也存在着较强的相关性，为后续的二阶因子分析打下了良好的基础。在组织差序氛围和二阶因子模型中，三个一阶因子对二阶因子载荷最低分别为0.865（ $p < 0.001$ ）和0.854（ $p < 0.001$ ），说明二阶因子与一阶因子之间具有较强的关系，同时 R^2 最小值分别为0.869和0.729，说明二阶因子可以解释一阶因子较高的变异量，支持了二阶因子的存在。

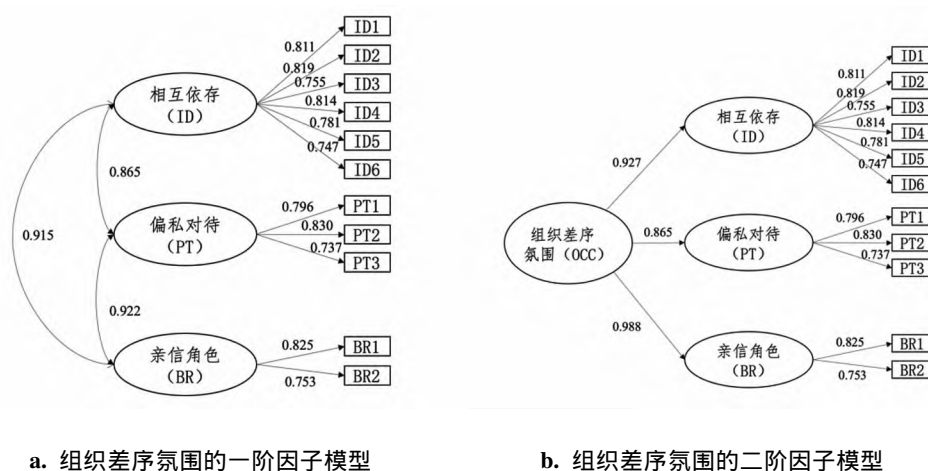


图1 组织差序氛围的一阶因子模型和二阶因子模型

Fig. 1 First-order factor model and second-order factor model of organizational Chaxu climate

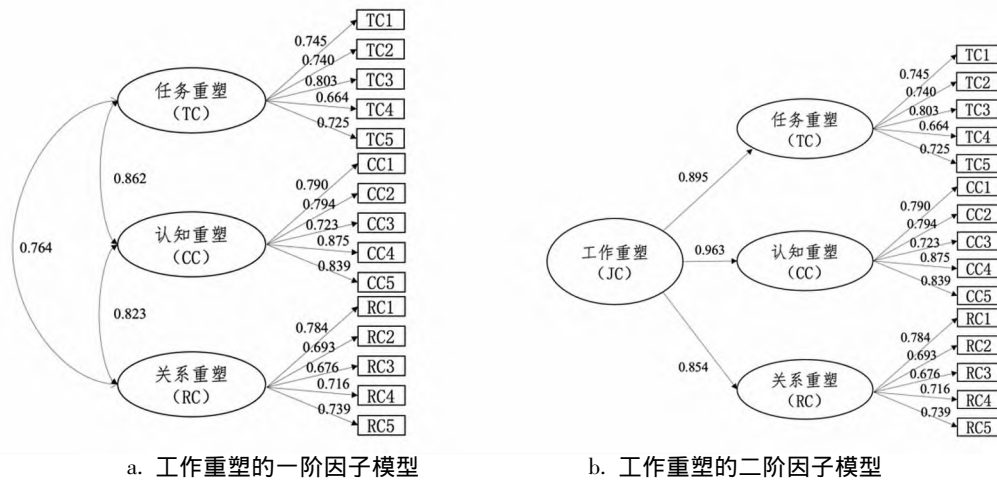


图 2 工作重塑的一阶因子模型和二阶因子模型

Fig. 2 First-order factor model and second-order factor model of job crafting

表 1 一阶因子模型和二阶因子模型对比

Tab. 1 Comparison of first-order factor model and second-order factor model

组织差序氛围的二阶验证性因子分析				
模型	因子	成分信度	聚合效度	拟合度
一阶因子模型	ID	0.908	0.622	CMIN = 164.225 ,DF = 41 , CFI = 0.962 ,TLI = 0.949 , RMSEA = 0.076 ,SRMR = 0.032 ,
	PT	0.831	0.622	
	BR	0.768	0.624	
二阶因子模型	OCC	0.965	0.902	CMIN/DF = 4.005
工作重塑的二阶验证性因子分析				
模型	因子	成分信度	聚合效度	拟合度
一阶因子模型	TC	0.855	0.543	CMIN = 390.495 ,DF = 87 , CFI = 0.924 ,TLI = 0.909 , RMSEA = 0.082 ,SRMR = 0.042 ,
	CC	0.902	0.649	
	RC	0.845	0.522	
二阶因子模型	JC	0.931	0.819	CMIN/DF = 4.488

(三) 组织承诺和不确定性规避的信效度检验

组织承诺和不确定性规避两个变量的信效度分析结果见表 2。在基本适配度方面，各测量项目的因子载荷均在 0.6 以上，没有出现负的误差变量，符合检验的标准；在内在适配度方面，两个测量变量题项的 R^2 都在 0.4 以上，建构信度和聚合效度 (AVE) 都在 0.5 以上，说明模型的内在适配度较好；两个变量的测量模型的拟合度指标方面均有不错的表现，说明两个变量的测量模型均具有较好的整体适配度。

表 2 组织承诺和不确定性规避验证性因子分析和信效度指标值

Tab. 2 Validation factor analysis and reliability metric value of organizational commitment and uncertainty avoidance

测量模型	因子	因子载荷	R^2	建构信度	聚合效度	拟合度
组织承诺 (OM)	OM ₁	0.649	0.421	0.942	0.672	CMIN = 81.555 , DF = 20 ,CFI = 0.974 , TLI = 0.963 , RMSEA = 0.077 , SRMR = 0.029 , CMIN/DF = 4.078
	OM ₂	0.772	0.597			
	OM ₃	0.741	0.548			
	OM ₄	0.863	0.745			
	OM ₅	0.898	0.806			
	OM ₆	0.911	0.830			
	OM ₇	0.862	0.743			
	OM ₈	0.827	0.683			
不确定性规避 (UA)	UA ₁	0.727	0.529	0.897	0.554	CMIN = 52.283 , DF = 14 ,CFI = 0.977 , TLI = 0.965 , RMSEA = 0.073 , SRMR = 0.027 , CMIN/DF = 3.735
	UA ₂	0.717	0.514			
	UA ₃	0.798	0.637			
	UA ₄	0.773	0.597			
	UA ₅	0.792	0.627			
	UA ₆	0.703	0.494			
	UA ₇	0.692	0.479			

四个变量的相关系数见表 3，自变量、因变量、中介变量和调节变量之间有着显著相关性，而且 AVE 的平方根大于变量间的相关系数，表明模型具有良好的区别效度。

表 3 研究变量的信度和效度

Tab. 3 Reliability and validity of research variables

变量	因素负荷量	组成	收敛	构念			
		信度	效度	OM	OCC	JC	UA
		CR	AVE				
OM	0.649-0.911	0.942	0.672	0.820			
OCC	0.768-0.908	0.965	0.902	-0.347	0.950		
JC	0.845-0.902	0.931	0.819	0.594	0.380	0.905	
UA	0.692-0.792	0.897	0.554	0.113	0.124	0.023	0.744

(四) 假设检验

参考温忠麟^[14]等的研究进行假设模型检验，所有检验通过 Mplus8.0 实现。

1. 主效应检验与调节效应检验

构建组织差序氛围、不确定性规避及其交互项与工作重塑的检验模型（图 3）。由图 3 可知，组织差序氛围显著负向影响工作重塑（ $c_1 = -0.430, t = -7.521, p < 0.001$ ），H1 得到验证；组织差序氛围与不确定性规避的交互项对工作重塑的调节效应显著（ $c_3 = -0.180, t = -4.016, p < 0.001$ ），说明不确定性规避在组织差序氛围对工作重塑的影响中发挥调节作用，H3 得到验证。即与低不确定性规避相比，高不确定性规避的员工中，组织差序氛围对工作重塑的回归斜率值更大，说明组织差序氛围同等程度的变化，在高不确定性规避的员工身上可以引发其工作重塑更大程度的改变。这一结果为后面进一步检验组织差序氛围通过组织承诺间接影响工作重塑过程中发挥有调节的中介效应奠定了基础。

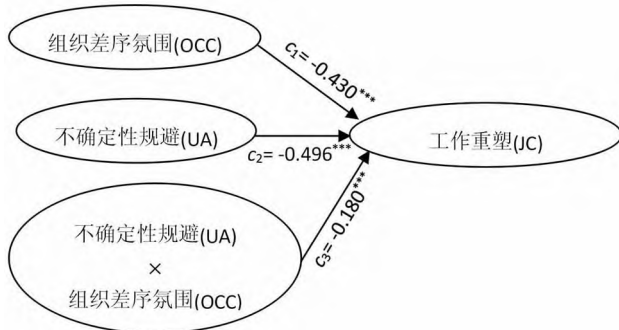


图 3 主效应及直接调节效应检验结果

Fig. 3 Test results of main effect and direct moderating effect

注：***为 $p < 0.001$ ，* 为 $p < 0.005$ ，图 4、表 4 同。

2. 中介作用与有调节的中介作用检验

构建组织差序氛围、组织承诺、不确定性规避、调节变量和自变量的交互项（ $UA \times OCC$ ）以及调节变量和中介变量的交互项（ $UA \times OM$ ）与工作重塑的关系模型。模型检验结果如图 4、表 4 所示：（1）组织差序氛围显著负向影响组织承诺（ $a_1 = -0.364, t = -6.309, p < 0.001$ ），假设 H2a 得到验证；组织承诺显著正向影响工作重塑（ $b_1 = 0.481, t = 7.627, p < 0.001$ ），假设 H2b 得到验证；组织差序氛围对工作重塑的直接预测作用显著（ $d_1 = -0.234, t = -4.008, p < 0.001$ ）。因此说明组织承诺在组织差序氛围影响工作重塑的过程中发挥部分中介作用，H2c 得到验证。（2）组织差序氛围与不确定性规避的交互项对组织承诺的预测作用显著（ $a_3 = -0.136, t = -3.075, p < 0.005$ ）；不确定性规避与组织承诺的交互项对工作重塑的预测作用显著（ $b_2 = 0.245, t = 4.595, p < 0.001$ ）。当自变量（组织差序氛围）与调节变量（不确定性规避）的交互项显著预测中介变量（组织承诺）（ $a_3 \neq 0$ ），且中介变量（组织承诺）与调节变量（不确定性规避）的交互项也显著预测因变量（工作重塑）（ $b_2 \neq 0$ ），说明有调节的中介作用存在。一是自变量（组织差序氛围）对中介变量（组织承诺）的影响受到调节变量（不确定性规避）的调节，二是中介变量（组织承诺）对因变量（工作重塑）也受到调节变量（不确定性规避）的调节。因此，组织差序氛围通过中介变量（组织承诺）对员工工作重塑的影响受到不确定性规避的调节，H4 得到验证。

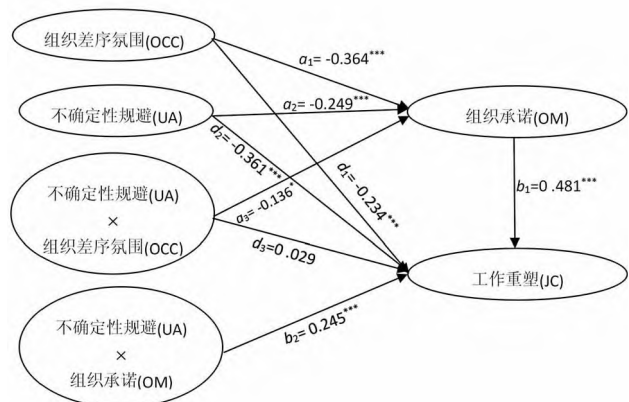


图 4 不确定性规避有调节的中介效应检验结果

Fig. 4 Test results of moderated mediating effect of uncertainty avoidance

表4 有调节的中介效应模型检验结果

Tab. 4 Test results of moderated mediating effect model

变量	(1)		(2)		(3)	
	β	t	β	t	β	t
OCC	-0.430***	-7.521	-0.364***	-6.309	-0.234***	-4.008
UA	-0.496***	-10.402	-0.249***	-4.823	-0.361***	-7.966
UA×OCC	-0.180***	-4.016	-0.136*	-3.075	0.029	0.498
OM					0.481***	7.627
UA×OM					0.245***	4.595

注: N=520。

五、结论与启示

本文从不确定性规避和组织承诺的视角构建了组织差序氛围对员工工作重塑行为的影响机制模型,实证结果表明,组织差序氛围对员工工作重塑行为具有负面影响,企业组织差序氛围越浓厚,员工越不愿意进行工作重塑;组织差序氛围通过组织承诺的中介作用对员工工作重塑产生影响,即组织差序氛围浓厚的企业,其员工的组织承诺水平较低,进而导致员工工作重塑的行为较少;不确定性规避在组织差序氛围对员工工作重塑的影响过程中起到调节效应,即相比低不确定性规避的员工,高不确定性规避的员工感知到的组织差序氛围对工作重塑的影响越显著;同时,组织差序氛围通过组织承诺对工作重塑产生的中介效应受到不确定性规避的调节。

首先,作为企业管理者,应该充分意识到员工的各种主动性行为深受企业文化包括组织氛围的影响,了解员工工作重塑受到何种组织氛围影响以及影响效果如何促进员工进行主动的工作重塑至关重要。基于此,企业管理者应当塑造良好的组织文化,摒弃组织中存在的差序格局,追求在工作中平等对待员工,不厚此薄彼,鼓励员工在不违反企业规定时积极进行工作重塑,提高工作绩效和个人成就感。

其次,企业管理者可以采取有效的政策和措施,强化员工的组织承诺,增强员工主人翁精神,进而促使他们积极进行工作重塑。例如,管理者可以创设员工参与工作设计和岗位设置的渠道和平台,让普通员工参与自身工作职责设置,提升员工的组织认同感和组织承诺感,为员工进行积极工作重塑奠

定心理认知。

其三,企业管理者应通过制度规范和文化重建等方式,创设支持员工进行主动性行为的企业文化和氛围,消除员工进行积极工作重塑的疑虑,进而促使员工进行有效的工作重塑。

参考文献:

- [1] WRZESNIEWSKI A, DUTTON J E. Crafting a job: revisioning employees as active grafters of their work [J]. *Academy of Management Review*, 2001, 26(2): 179-201.
- [2] 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, 40(5): 108-122.
- [3] SUDIBJO N, WIDASTUTI A. The effects of empowering leadership, job crafting, and well-being on job performance [J]. *Educational Management*, 2021, 10(2): 67-75.
- [4] 马伟, 苏杭. 差序氛围感知对员工创新行为的影响 [J]. *科技进步与对策*, 2020, 37(21): 136-143.
- [5] SHIN Y, HUR W M. Do organizational health climates and leader health mindsets enhance employees' work engagement and job crafting amid the pandemic? [J]. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2021, 18(22): 1-18.
- [6] 余璇, 袁月, 张印轩, 等. 科技企业组织社会化策略对新生代员工组织承诺的影响——一个有调节的中介模型 [J]. *科技进步与对策*, 2021, 38(6): 147-154.
- [7] 郑建君. 基层公务员组织承诺和建言行为的关系——以领导成员关系为调节变量的模型检验 [J]. *山西大学学报(哲学社会科学版)*, 2014, 37(5): 137-144.
- [8] 刘追, 郑倩. 不确定性规避与员工创新行为: 创新自我效能感的中介作用 [J]. *科技进步与对策*, 2016(3): 149-155.
- [9] 刘贞好. 差序气氛对部属工作态度与行为之影响 [D]. 台北: 台湾东华大学, 2003.
- [10] SLEMP G R, VELLA - BRODRICK D. The job crafting questionnaire: a new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting [J]. *International Journal of Wellbeing*, 2013, 3(2): 126-146.
- [11] 陈永霞, 贾良定, 李超平, 等. 变革型领导、心理授权与员工的组织承诺: 中国情景下的实证研究 [J]. *管理世界*, 2006(1): 96-105, 144.
- [12] JUNG J M, KELLARIS J J. Cross-national differences in proneness to scarcity effects: the moderating roles of familiarity, uncertainty avoidance, and need for cognitive closure [J]. *Psychology and Marketing*, 2004, 21(9): 739-753.
- [13] PODSAKOFF P M, ORGAN D W. Self-report in organizational research [J]. *Journal of Management*, 1986, 12(4): 531-544.
- [14] 温忠麟, 叶宝娟. 有调节的中介模型检验方法: 竞争还是替补? [J]. *心理学报*, 2014, 46(5): 714-726.

(下转第56页)

The Influencing Factors of Digital Divide in the Context of Population Aging

——Based on the Questionnaire Survey of Fuzhou Residents

DING Jie ,FU Haihuang ,XU Qingping

(School of Finance , Fujian Jiangxia University , Fuzhou 350000 , China)

Abstract: Based on the questionnaire survey of “Digital divide among the elderly” in Fuzhou among citizens and the elderly , this paper makes an empirical analysis by Amos structural equation model and grey relational model. The results show that the digital divide among the elderly is affected by many factors , including community influence , effort expectation , perceived risk and efficacy expectation. Community influence and effort expectation directly influence the intention to use , while convenience condition , perceived risk and community influence indirectly influence the intention to use. Among them , the community influence has the biggest effect on the elderly’s willingness to use smart devices. The government should enhance the support of smart pension policies , create an environment for the elderly to learn from the Internet , and strengthen the supervision of illegal acts on the Internet; enterprises should invest in research and development of aging - appropriate products in a targeted manner; and the elderly should increase their willingness to be digitally integrated; their children should strengthen the awareness of digital back - feeding and actively pay attention to the digital life of the elderly.

Key words: digital divide; structural equation model; grey relational model

(责任编辑: 杨成平)

(上接第 33 页)

The Effect of Organizational Chaxu Climate on Employees’ Job Crafting Behavior

——the Building and Investigation of A Moderated Mediation Role

FANG Zhibin

(Teaching and Research Center , Xiamen National Accounting Institute , Xiamen 361005 , China)

Abstract: This study expands the job crafting theory under the Chinese cultural background , and constructs a moderated mediating effect model to explore how organizational Chaxu climate affects employees’ job crafting , and the action mechanism of employees’ organizational commitment and uncertainty avoidance in the model. The empirical study based on multi - stage survey data shows that organizational Chaxu climate has a negative impact on employees’ job crafting , in which organizational commitment plays a partial mediating role. Uncertainty avoidance negatively regulates the relationship between organizational Chaxu climate and employees’ job crafting , and further regulates the mediating mechanism that organizational Chaxu climate influences employees’ job crafting through organizational commitment. For employees with high uncertainty avoidance , the effect of organizational Chaxu climate is more obvious in the whole mediation process. Enterprise managers should shape a good organizational culture , abandon the differential order pattern in the organization , let employees participate in job setting , and improve employees’ organizational commitment , as to promote employees to actively reshape their work.

Key words: organizational Chaxu climate; job crafting; organizational commitment; uncertainty avoidance

(责任编辑: 杨成平)