

优势心理氛围对主动变革行为的影响机制

——基于石油企业员工的实证研究

吴宏婧 闫欣宇 余璇 王慧汝

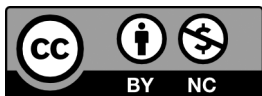
西南石油大学经济管理学院，成都

摘要 | 随着以员工为中心的新雇主经济时代来临，组织的人力资源管理实践逐渐从“补短板”向“重优势”转变。优势心理氛围能对员工的态度与行为产生积极影响。主动变革行为作为提升组织绩效的关键因素，受到了学术界和实践界的广泛关注。因此，本研究基于主动性动机模型，运用多元线性回归方法对来自石油企业员工的351份有效问卷进行检验，来探讨优势心理氛围对员工主动变革行为的影响，以及工作胜任度和工作重塑的中介作用和任务难度的调节作用。结果表明：（1）优势心理氛围正向影响员工的主动变革行为；（2）工作胜任度和工作重塑均在优势心理氛围与员工主动变革行为之间起部分中介作用；（3）任务难度在优势心理氛围对员工工作胜任度和工作重塑的影响中均具有正向调节作用。本研究在一定程度上丰富了现有理论研究，对管理实践具有一定的参考和借鉴意义。

关键词 | 优势心理氛围；主动变革行为；工作胜任度；工作重塑；任务难度

Copyright © 2024 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



1 引言

随着以员工为中心的新雇主经济时代来临，员工自我意识显著增强，愈发聚焦于满足个人情感与追求内在成长。为了全面激发人力资源管理的潜能，促进员工展现出更加正向的工作态度和自发行为^[1]，组织应当革新组织管理理念，从“补短板”向“重优势”转变，实施基于员工优势的人力资源管理策略。

基金项目：四川省大学生思想政治教育研究中心2023年资助项目（项目编号：CSZ23107）；四川应用心理学研究中心科研项目2023年资助项目（项目编号：CSXL-23328）；西南石油大学2023年度人文社会科学一般基金项目（项目编号：2022-2023RW022）；系统科学与企业发展研究中心2023年资助项目（项目编号：Xq23B07）；四川石油天然气发展研究中心2023年度资助项目（项目编号：川油气科SKB23-08）；四川省哲学社会科学基金项目（项目编号：SCJJ23ND217）；2023国家级大学生创新创业训练计划（项目编号：202310615077）。

通讯作者：闫欣宇，西南石油大学经济管理学院在读本科生，研究方向：组织行为和人力资源开发。

文章引用：吴宏婧，闫欣宇，余璇，等. 优势心理氛围对主动变革行为的影响机制——基于石油企业员工的实证研究[J]. 中国心理学前沿, 2024, 6(7): 1125-1139.

<https://doi.org/10.35534/pc.0607126>

目前研究表明,当员工感知到组织对其个人优势运用的明确支持与鼓励时,会增强生活满意度并且有效缓解职业倦怠,带来一系列积极效果^[2]。人力资源管理能够通过特定的心理氛围影响员工的态度和行为^[3],如有学者(Li et al., 2017)^[4]发现在高组织支持氛围下,员工更有可能采取主动变革行为来回馈组织。组织营造出以员工优势为中心的心理氛围将有益于员工创造丰富的积极情感体验,进而产生较高绩效输出。主动变革行为作为一种典型的主动性行为,强调员工自发通过建设性努力促进工作或组织环境中的功能性变化,有利于激发员工创造力,提高工作绩效和组织效率^[5, 6]。有研究涉及了员工对外界环境的感知,如组织氛围^[7]和组织支持^[4]对主动变革行为的影响。但这些概念并不涉及员工对自身优势的识别、开发和利用情况的感知,与优势心理氛围有本质区别。关于优势心理氛围如何具体作用于主动变革行为的内在机制,尚待进一步挖掘。

基于上述分析,本文借鉴主动性动机模型探讨优势心理氛围影响员工主动变革行为的边界条件。主动性动机模型阐释了个体主动性行为的形成机制,指出动机是影响主动性行为的关键因素,可以细化为激情动机、能力动机、原因动机三条前因机制^[8]。首先,本研究引入“工作胜任度”和“工作重塑”变量作为优势心理氛围与主动变革行为的中介变量。能力动机强调员工在完成特定目标前会评估其实施的可能性。员工具备较高水平的工作胜任度时,往往会做出将顺利完成某一任务的判断。受到优势心理氛围影响的员工更有信心面对风险和挑战,积极寻求解决方案并付诸实践^[9],投入到主动变革行为中^[10]。原因动机描述的是个体是否想要采取主动性行为。当员工的优势得到组织支持时,能激发员工重塑工作任务、关系、认知的意愿^[11],并且工作倦怠水平下降,工作幸福感上升^[12],可能表现出更多的主动性行为,实施主动变革行为。其次,面对高难度任务带来的压力时,员工认为克服该压力会在工作绩效、职业发展等方面获益,进而产生积极的心理和行为^[13],更有可能努力克服困难,以获取回报和收益。员工在此过程中积累到新的技能和经验,能使工作胜任度得到提高。因此,本研究引入“任务难度”变量作为优势心理氛围与工作胜任度之间的调节变量。此外,当员工感知到组织对其优势的欣赏时,他们可以更加自主地使用优势完成工作,这给了他们工作重塑的可能性和动机^[14]。面对高难度任务时,员工可能认为组织重视对自己才能的开发,往往会产生挑战性压力,推动员工主动采取工作重塑行为^[13]。因此,本研究将“任务难度”这一变量也作为优势心理氛围与工作重塑之间的调节变量进行探究。

综上,本研究基于主动性动机模型,探讨优势心理氛围对主动变革行为的影响机制及作用的边界条件。扩展了对主动变革行为前因变量的研究,同时增强了对优势心理氛围的理论理解,并为组织的管理实践提供了新思路。

2 理论基础与研究假设

2.1 优势心理氛围与主动变革行为

关于优势的定义,国外学者大多都将其视为个体具备的、超越他人的内在特质。如比斯瓦斯-迪纳(Biswas-Diener, 2011)^[15]认为优势是一种潜在的素质,能帮助个体成功实现设定目标。心理氛围指的是员工对工作环境的感知与评价^[16]。特龙格林(Van Woerkom, 2015)^[2]提出了“优势心理氛围”

这一全新概念,定义为员工对其组织中正式和非正式的政策、实践和程序的认知,这些政策、实践和程序涉及对其才能和优势的识别、开发、使用和欣赏。莫里森等人(Morrison et al., 1999)^[5]将主动变革行为界定为个体主动性地付出一些具有建设性的行动以优化组织架构,改善工作实践、促进组织功能性的变革的行为。

优势心理氛围强调员工对自身优势得到识别、开发、使用和欣赏的感知^[2]。本研究认为优势心理氛围是一种积极情绪,能够带来员工工作态度的改善。当员工感知到来自组织的对其优势的识别、开发、使用和欣赏时,会产生快乐、兴奋、自豪、感恩等积极情绪,进而工作倦怠水平下降,工作幸福感上升^[12],并且员工可能将组织的这种欣赏融入自我意识,认为主动变革与自身选择的目标一致,进而激发“有理由变革”和“有精力变革”。同时,员工的优势得到组织的认可和开发时,其工作技能水平会通过培训等活动得到提高。组织的肯定也会给员工带来鼓励和支持,使其在主观上对自身优势更有信心,自我效能感得到增强^[2],从而影响员工各种主动行为的近端心理动因,包括主动解决问题和主动变革^[30]。

在主动性动机模型中,激情动机描述员工是否有精力去采取主动性行为,强调个体的积极情绪能增加其实施主动性行为的可能性^[8]。优势心理氛围作为积极情绪,会通过激情动机作用路径推动员工主动实施有利于组织的主动变革行为。当员工产生了快乐、自豪等积极情绪,不仅工作态度会得到改善,还会产生回报组织的动机,增加工作投入^[2]。这种回报一方面体现在角色内行为方面,员工会更加严格地按照工作规范履行工作职责,表现出更高的敬业水平,最终使其工作绩效得到改善^[12]。另一方面,员工会跨越职责范围主动面对不确定性和风险,迎接挑战,做出有利于组织的角色外行为,包括创新行为^[17]、建言行为^[19]等,进一步激发产生主动变革行为的可能性。因此,提出假设:

H1: 优势心理氛围正向影响员工主动变革行为。

2.2 工作胜任度的中介作用

斯宾塞(Spencer, 1993)^[18]将工作胜任力定义为“与一项工作中有效的或优秀的绩效具有因果关系的个体潜在特征,包括动机、特质、自我概念、知识和技能五个方面”。本研究借鉴该定义,将工作胜任度理解为这些个体的潜在特征达到的水平、层次和程度。

当员工感知到组织的优势干预时,员工个体的自我效能感会从多个角度得到增强^[19]。自我效能感是指个体对于自身能否成功完成特定行为的预测和评判,即个体对自身工作胜任度的感知。研究表明,积极的自我效能感能够培养积极的承诺,带来胜任能力的提高^[20]。当组织允许员工做自己擅长的事情时,员工更有可能克服困难表现出优异绩效,产生更高的自我效能感,从而利于提升工作胜任度。其次,组织开发员工优势,能帮助他们更好地完成工作^[2]。当员工目睹其他同事利用自身优势完成设定目标时,他们也会增强自己胜任工作的信心。此外,当员工感知到组织对其优势的识别、开发、使用和欣赏时,会认识到工作环境等要素的支持性,这种工作氛围使员工更愿意相信自身优势是其胜任工作的保障,也就更有可能自如地利用优势开展工作,进而使其工作胜任度得到提高^[21]。因此,优势心理氛围对工作胜任度具有正向影响。

在主动性动机模型中,能力动机描述的是员工认为自己是否有能力采取主动性行为,强调员工

在完成特定目标前会评估其实施的可能性,涉及个体的自我效能感、技能水平和经验等因素^[8]。当员工具备较高水平的工作胜任度时,往往会做出将顺利完成某一任务的判断。这种判断基于员工的实际能力,还受到优势心理氛围的影响。此时,员工自我效能感水平较高,更有信心面对风险和挑战,主动承担责任,积极寻求解决方案并付诸实践^[9]。另外,组织针对员工的优势干预,能够在心理层面上使员工感受到组织授权其在工作中使用优势。这种心理授权能增强员工的归属感和内部动机,使其积极投入到主动变革行为中^[10]。由此,本研究认为员工的工作胜任度会正向影响员工的主动变革行为。

综上,优势心理氛围正向影响员工的工作胜任度,工作胜任度又会通过主动性动机模型中的能力动机路径正向影响员工的主动变革行为。因此,提出假设:

H2: 工作胜任度在优势心理氛围对主动变革行为个体主动变革行为的影响中具有中介作用。

2.3 工作重塑的中介作用

韦尔斯涅夫斯基等人(Wrzesniewski et al., 2001)^[43]将工作重塑定义为员工积极地改变工作任务的数量和类型、工作的关系边界,以及认知边界的行为,并且根据是否改变工作任务的范围、工作关系的性质和工作的意义将其划分为三个维度:任务、关系和认知重塑。任务重塑是指员工主动调整工作的类型或数量;关系重塑是指员工在工作中主动改变与上级、同事等人互动的水平或数量;认知重塑是指在其他条件不变的情况下,员工以更积极的态度看待工作。

组织实施优势干预政策后,当员工的个人能力得到他人较高评价或者个人被认为靠得住时,他们会倾向于树立或者维持积极的个人形象。为此,他们会更加积极地寻求改变,包括调整工作任务的数量和类型,与更多同事建立联系,以更积极的态度看待工作等^[25]。这是因为,来自上级和同级的鼓励会使员工得到工作上的反馈,工作积极性上涨^[11],同时产生了基于组织的自尊。这种自尊不仅为员工个体提供了能量,还使员工对环境的控制感得到增强,因此激发了员工重塑工作任务、关系、认知的意愿^[26]。另外,这时他们往往会形成一种积极的职业预期,即相信自己有望在职业道路上获得进一步的发展或晋升。一旦员工感知到职业发展机会,他们会期望提高人一岗契合度,产生改变工作开展方式的动机^[27]。由此,优势心理氛围正向影响员工的工作重塑。

在主动性动机模型中,原因动机描述的是个体是否想要采取主动性行为,强调个体的内在动机、整合动机和认同动机能提供驱使个体采取行为措施的“理由”。工作重塑与主动变革行为的关系可以从任务重塑、关系重塑和认知重塑三个维度理解。首先,任务重塑维度。当员工在本职工作外增加挑战性工作,主动增加新任务或者主动承担责任时^[28],员工对工作的投入水平会上升^[29],工作参与度也会上升,进而作用于员工的工作创新行为^[30]。其次,关系重塑维度。当员工为了从上级或同事处获得更多的资源时,他们会做出更多的主动行为^[31],主动变革行为作为一种主动、自发的行为,此时可能会被表现出来。此外,员工获取到资源的同时也获得了推进变革所需的条件。他们增加了实现变革目标所需的资源,提升了变革的信心,并期待在变革中获利,更可能产生主动变革行为^[44]。最后,认知重塑维度。当员工的优势得到组织的支持时,员工的工作倦怠水平下降,工作幸福感上升^[12],更有动力全力以赴,从心理和能力上做好变革的准备,更可能实施主动变革行为。因此,工作重塑正向影响员工的主

动变革行为。

综上所述,优势心理氛围正向影响员工的工作重塑,工作重塑会通过主动性动机模型中的原因动机路径正向影响员工的主动变革行为。因此,提出假设:

H3:工作重塑在优势心理氛围对员工主动变革行为的影响中具有中介作用。

2.4 任务难度的调节作用

任务是人们在生产劳动中为了改变他们的工作和生活状况而展开的活动,是人类表现和行为研究中的重要组成部分^[32]。难度一般指任务执行的复杂程度^[33]。马元广(2013)^[34]将任务难度定义为任务本身在客观上的难易程度或个体主观上感觉到的难易程度。知觉负载理论能加强对任务难度的理解,该理论阐述了注意资源在选择性注意过程中的分配机制。具体来说,当任务相对简单时,注意资源的消耗相对较少,因此会有剩余资源自动流向处理与任务无关的干扰刺激,引发干扰效应。当任务变得复杂且难度增大时,有限的注意资源会被完全投入到主要任务中,因此干扰效应会减弱或消失^[35]。

优势心理氛围建立在组织人力资源管理的优势干预政策的基础上。组织的优势干预政策包括开发和利用员工优势,有效地向员工传达了对他们职业发展和成长的期待。此时,高难度任务向员工施加了挑战性压力,使个体认为克服该压力会让其在工作绩效、职业发展等方面获益,进而产生积极的心理和行为^[36],采取积极主动的应对方式。因此,当面对高难度的任务时,员工更有可能保持专注,不断学习新的知识和技能,努力奋斗克服困难,以获取回报和收益。通过完成具有挑战性的任务,员工一方面展示出了自身具备的专业能力,从而获得上级和同事的认可,在职业发展中获得更多的机会和资源,另一方面还会积累到新的技能和成功经验,进而提高自己的工作能力。相反,当面对低难度任务时,员工通常不需要过多额外的努力或创新就能完成任务,他们多余的注意力资源会很容易自动溢出,对员工的工作过程产生干扰,一定程度上降低了员工的工作胜任度。因此,提出假设:

H4:任务难度在优势心理氛围对员工工作胜任度的影响中具有正向调节作用。

当员工感知到组织对其优势的识别、开发、使用和欣赏时,他们可以更加自主地使用优势完成工作,这给了他们工作重塑的可能性和动机^[37]。面对高难度的任务时,员工可能认为组织重视对自己才能的开发,或者认为组织对自己的工作能力和职业发展抱有期待,因此往往会产生挑战性压力。而挑战性的工作要求可以减少员工的工作倦怠^[22],推动员工主动采取工作重塑行为^[13]。这时员工会积极主动地改变工作的任务、关系和认知边界,以回应组织的期望。然而,当任务难度低时,员工可能会感到组织低估了他们的实际能力,看不到职业发展的空间,因此产生被忽视的感觉。这种情境下,员工可能会感到自己的工作缺乏意义和价值,从而减少对工作的投入和热情,难以产生工作重塑的动机和行为^[38]。员工可能会采取一种更为保守和被被动的工作态度,只是机械地完成任务,而丧失创新性和主动性。因此,提出假设:

H5:任务难度在优势心理氛围对员工工作重塑的影响中具有正向调节作用。

综上,理论模型如图1所示。

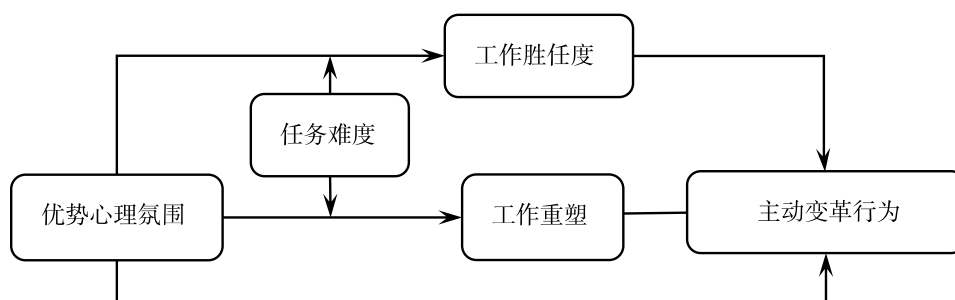


图1 理论模型

Figure 1 Theoretical model

3 研究方法

3.1 研究样本及程序

本研究以石油企业员工为调查样本,采用问卷调查方式分3个时间节点发放问卷收集数据,问卷均以员工自评的方式进行。为确保问卷填写的真实性,在开展问卷调查之前,向被试说明本次问卷调查仅用于调研,采取匿名方式填写并对填写结果严格保密。第一个时间点对优势心理氛围和工作胜任度等变量进行数据收集,第二个时间点对工作重塑和任务难度等变量进行数据收集,第三个时间点对主动变革行为进行数据收集。最终共收集到500份数据。进行问卷匹配后,剔除了未完成作答、重复选择同一选项、回答前后矛盾的无效问卷,得到351份有效问卷,有效回收率为70.2%。

有效问卷中男女性别比例接近8.5:1.5,男性被调查者明显较多。年龄处于31~55岁的群体占到74.3%。文化程度集中在高中或中专、大专、本科,分别占比27.4%、22.8%和33.6%。工龄集中在2年及以下和11~15年,分别占比14.2%和15.7%。岗位序列方面,操作技能序列员工最多,占比60.1%。用工形式方面,合同化(正式)员工最多,占比63%。工作点班方面,正常上下班(标准工时制)和作业队伍(综合计算工时制)员工最多,分别占比51%和40.5%。家庭总人口数集中为3人,家庭赡养老人的数量集中在2个和4个,家庭抚养孩子的数量集中在1个,分别占比39%、60.7%和55%。

3.2 测量工具

本研究所用量表均为国内外广泛使用过的成熟英文量表,本研究采用“翻译—回译”的标准程序评估问卷中用词的恰当性和规范性,确保一致后形成最终问卷。除人口统计学变量外,所有量表均采用李克特5点计分(1表示“非常不同意”,5表示“非常同意”)。

(1) 主动变革行为:采用莫里森等人(Morrison et al., 1999)^[5]开发的量表,为10个题项,示例题项为“我经常尝试引入新的结构、技术或方法来提高效率”等。主动变革行为量表的Cronbach's α 系数为0.969。

(2) 优势心理氛围:采用特龙格林(Van Woerkom, 2015)^[2]开发的量表作为优势心理氛围的测量工具。为12个题项,示例题项为“我的上级领导会和我讨论如何增强我的优势长处”,优势心理氛围量表的Cronbach's α 系数为0.967。

(3) 工作胜任度:采用奥图(Otoo)和米什拉(Mishra, 2018)^[39]、伊比(Eby)和多宾斯

(Dobbins et al., 1997)^[40]、阿什福德 (Ashford, 1988)^[41]、和莱斯特等人 (Rest et al., 1994)^[42] 使用的量表, 汇总后共20个题项。示例题项为“我相信我在工作变动后能够表现良好”, 工作胜任度量表的Cronbach's α 系数为0.971。

(4) 工作重塑: 遵循韦尔斯涅夫斯基 (Wrzesniewski) 和达顿 (Dutton) 的维度划分^[24], 采用斯莱普等人 (Slemp et al., 2013)^[44] 编制的工作重塑问卷, 共15个题项。示例题项为“我会选择承担额外的工作任务”, 工作重塑量表的Cronbach's α 系数为0.948。

(5) 任务难度: 采用马尔库斯等人 (Markus et al., 2015)^[45] 开发的量表, 共3个题项。示例题项为“我认为只有付出最大的努力才能达到公司所设定的业务目标水平”, 任务难度量表的Cronbach's α 系数为0.811。

(6) 控制变量: 通过梳理文献^[46, 47], 本研究确定了性别、年龄、文化程度、工龄、岗位序列、用工形式、工作点班、家庭总人口数、家庭赡养老人数和家庭抚养孩子数, 以期更准确地反应核心变量之间的关系。

4 数据分析与结果

4.1 信度与效度检验

本研究所采用的量表均为国内外广泛使用的成熟量表, 在信度与效度上有较高保障。一般而言, Cronbach's α 值越大, 表示量表的内部一致性水平越高, 信度也越好。本研究所选变量的Cronbach's α 系数均在 0.8 以上, 说明具有较好的信度水平。本研究采用Amos 28.0软件进行聚敛效度检验, 结果如表1所示。优势心理氛围、主动变革行为、工作胜任度、工作重塑和任务难度AVE平方根均大于其与其他变量的相关系数, 表明所涉及的变量均具有较好的区分效度。

表 1 主要变量相关系数和 AVE 平方根

Table 1 Correlation coefficients, and AVE square roots of the main variables

变量	1	2	3	4	5
1.优势心理氛围	0.846				
2.主动变革行为	0.378**	0.871			
3.工作胜任度	0.604**	0.504**	0.796		
4.工作重塑	0.556**	0.529**	0.594**	0.748	
5.任务难度	0.339**	0.346**	0.406**	0.666**	0.775

注: *表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$, ***表示 $p < 0.001$, 下同。

接着, 本研究通过验证性因子和竞争模型比较分析检验优势心理氛围、主动变革行为、工作胜任度、工作重塑和任务难度五因子的区分效度, 结果如表2所示。五因子模型中 $\chi^2/df=4.183$, SRMR=0.059, RMSEA=0.095, 基本符合判断标准且拟合结果优于其他模型。因此, 可以确认各变量量表具有良好的区分效度。

表2 模型拟合效果检验结果

Table 2 Model fitting effect test results

模型	因子	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
判断标准		越小越好		<5	>0.8	>0.8	<0.1	<0.08
单因子模型	A+B+C+D+E	14972.705	1710	8.756	0.449	0.43	0.149	0.13
二因子模型	A; B; C; D+E	12408.315	1709	7.261	0.556	0.54	0.134	0.114
三因子模型	A; B; C+D+E	9611.344	1707	5.631	0.672	0.66	0.115	0.095
四因子模型	A; B+C+D+E	7254.723	1704	4.257	0.77	0.761	0.096	0.06
五因子模型（原模型）	A; B; C; D; E	7111.578	1700	4.183	0.775	0.766	0.095	0.059

4.2 描述性统计与相关分析

核心变量之间的相关关系如表1所示。可知，优势心理氛围、主动变革行为、工作胜任度、工作重塑和任务难度均存在显著的正相关关系，这为进一步研究变量间关系提供了依据。例如，优势心理氛围和主动变革行为之间的相关系数为0.378 ($p<0.01$)，工作胜任度和主动变革行为之间的相关系数为0.504 ($p<0.01$)。

4.3 假设检验

本研究借助SPSS 27.0统计分析软件采用层次回归法对假设进行检验，结果如表3所示。模型4显示，控制变量性别 ($\beta = -0.322$, $p<0.01$) 和文化程度 ($\beta = 0.124$, $p<0.01$) 显著影响因变量主动变革行为，说明控制变量具有一定的控制作用。在加入自变量得到的模型5中，优势心理氛围对员工主动变革行为有显著的正向影响 ($\beta = 0.431$, $p<0.001$)，因此H1得到验证。

表3 层次回归分析结果 (N=351)

Table 3 Hierarchical regression analysis results (N=351)

变量	工作胜任度				主动变革行为		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
性别	-0.098	-0.067	-0.004	-0.322**	-0.296**	-0.260*	-0.261*
年龄	0.027	0.026	0.022	0.024	0.023	0.007	0.010
文化程度	0.110**	0.074*	0.067*	0.124**	0.094*	0.055	0.055
工龄	-0.059	-0.030	-0.019	-0.006	0.019	0.031	0.034
岗位序列	0.144**	0.004**	0.125**	0.061	0.042	-0.030	-0.021
用工形式	-0.067	-0.002	-0.036	-0.080	-0.076	-0.038	-0.044
工作点班	0.003	0.045	-0.019	-0.026	-0.021	-0.028	-0.026
家庭总人口数	-0.009	0.122	0.006	-0.010	0.001	-0.004	-0.001
家庭赡养老人数	0.002	-0.061	0.006	0.017	0.014	0.016	0.015
家庭抚养孩子数	0.095	0.009	0.012	0.068	0.026	0.008	0.003
优势心理氛围		0.512***	0.484***		0.431***		0.164**
工作胜任度						0.631***	0.521***
任务难度			0.168***				
优势心理氛围 × 任务难度			0.081***				
R^2	0.072	0.392	0.449	0.067	0.217	0.313	0.327
ΔR^2	0.072	0.320	0.057	0.067	0.150	0.096	0.014
F	2.641**	19.853***	21.123***	2.451**	8.564***	121.255***	13.699***

采用三步回归法来验证工作胜任度和工作重塑的中介作用，结果如表3和表4所示。在表3的模型2中，优势心理氛围与工作胜任度显著正相关（ $\beta = 0.512$, $p < 0.001$ ）。模型6显示，工作胜任度与主动变革行为显著正相关（ $\beta = 0.631$, $p < 0.001$ ）。模型7显示，加入中介变量工作胜任度后，优势心理氛围对主动变革行为的影响系数由0.431（ $p < 0.001$ ）降低至0.164（ $p < 0.01$ ），表明工作胜任度部分中介优势心理氛围对员工主动变革行为的影响，因此H2得到验证。

同理，由表4的模型2可知，优势心理氛围与工作重塑呈显著正相关（ $\beta = 0.494$, $p < 0.001$ ）。在模型6中，工作重塑与主动变革行为显著正相关（ $\beta = 0.644$, $p < 0.001$ ）。在模型5的基础上加入中介变量得到模型7，得出优势心理氛围对主动变革行为的影响系数由0.431（ $p < 0.001$ ）降低至0.161（ $p < 0.01$ ），表明工作重塑部分中介优势心理氛围对员工主动变革行为的影响，因此H3得到验证。

表 4 层次回归结果（N=351）

Table 4 Hierarchical regression analysis results (N=351)

变量	工作重塑				主动变革行为		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
性别	-0.144	-0.114	0.005	-0.322**	-0.296**	-0.230*	-0.234*
年龄	0.049	0.048	0.044*	0.024	0.023	-0.007	-0.003
文化程度	0.056	0.021	0.004	0.124**	0.094*	0.088*	0.082*
工龄	-0.051	-0.022	-0.011	-0.006	0.019	0.027	0.031
岗位序列	0.018	-0.003	0.004	0.061	0.042	0.049	0.044
用工形式	0.023	0.029	0.062	-0.080	-0.076	-0.095	-0.092
工作点班	0.088	0.094*	0.043	-0.026	-0.021	-0.083	-0.073
家庭总人口数	-0.012	0.000	0.000	-0.010	0.001	-0.002	0.001
家庭赡养老人数	0.030	0.026	0.040**	0.017	0.014	-0.002	-0.001
家庭抚养孩子数	0.076	0.028	-0.044	0.068	0.026	0.019	0.011
优势心理氛围		0.494***	0.355***		0.431***		0.161**
工作重塑						0.644***	0.547***
任务难度			0.454***				
优势心理氛围 × 任务难度			0.048*				
R^2	0.060	0.338	0.586	0.067	0.217	0.343	0.358
ΔR^2	0.060	0.278	0.248	0.067	0.150	0.126	0.015
F	2.162*	15.766***	36.736***	2.451**	8.564***	142.285***	15.686***

采用层次回归法来验证任务难度的调节作用，结果如表3和表4所示。在表3的模型3中，优势心理氛围与任务难度的交互项对工作胜任度的影响显著（ $\beta = 0.081$, $p < 0.001$ ），说明任务难度在优势心理氛围对工作胜任度的影响中发挥正向调节作用。图2显示，任务难度水平越低，优势心理氛围对工作胜任度的正向影响越低；任务难度水平越高，优势心理氛围对工作胜任度的正向影响越高。这说明，任务难度能正向调节优势心理氛围对工作胜任度的影响，即任务难度越高，优势心理氛围对工作胜任度的正向影响越大。因此，H4得到验证。

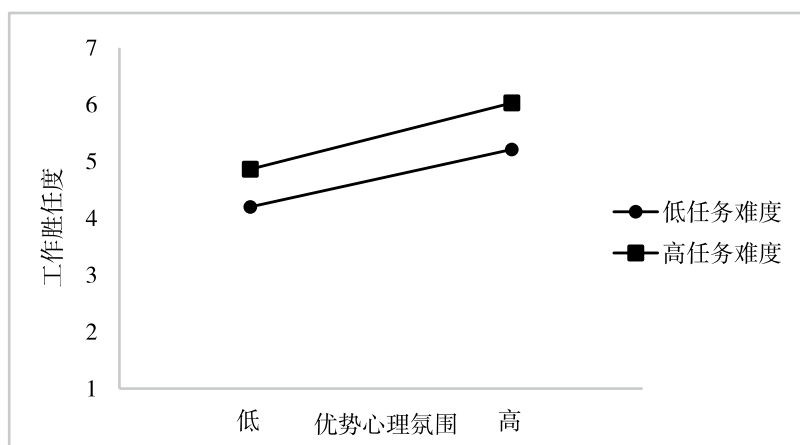


图2 任务难度在优势心理氛围与工作胜任度之间的调节作用

Figure 2 The moderating role of task difficulty on the relationship between strengths-based psychological climate and job competence

同理，由表4的模型3可知，优势心理氛围与任务难度的交互项对工作重塑的影响显著（ $\beta = 0.048$ ， $p < 0.05$ ），说明任务难度在优势心理氛围对工作重塑的影响中发挥正向调节作用。图3显示，随着任务难度的增加，优势心理氛围对工作重塑的正向影响越来越大。这意味着，任务难度能正向调节优势心理氛围对工作重塑的影响。因此，H5得到验证。

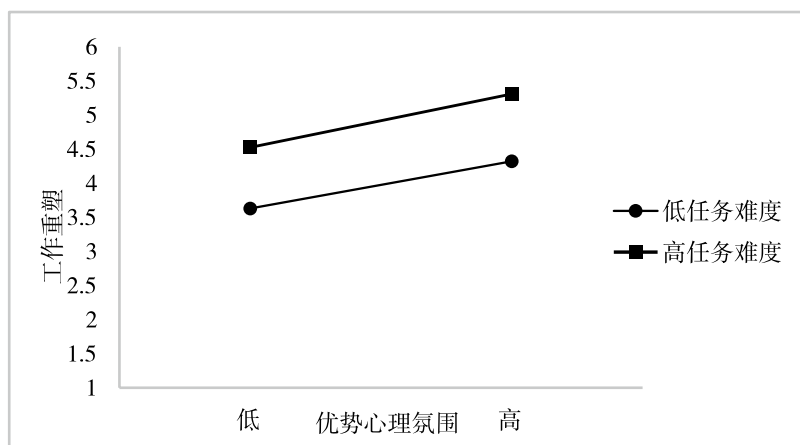


图3 任务难度在优势心理氛围与工作重塑之间的调节作用

Figure 3 The moderating role of task difficulty on the relationship between Strengths-based psychological climate and job crafting

5 研究结论与启示

5.1 研究结论

基于主动性动机模型，本研究探索了优势心理氛围与员工主动变革行为的内在关系与作用机制。根

据收集到的351份有效样本对假设进行检验,研究发现:(1)优势心理氛围正向影响员工的主动变革行为;(2)工作胜任度和工作重塑均在优势心理氛围与员工主动变革行为之间起部分中介作用;(3)任务难度在优势心理氛围对员工工作胜任度和工作重塑的影响中均具有正向调节作用。

5.2 理论意义

首先,本研究探讨了主动变革行为的重要前因,揭示了优势心理氛围对主动变革行为的影响机制。现有关于主动变革行为前因变量的研究大多集中在领导风格方面,如有学者^[4]研究发现自我牺牲型领导会促进员工主动变革。然而,鲜有学者从心理氛围的角度研究员工主动变革行为的影响因素。本研究将优势心理氛围与员工主动变革行为联系起来,弥补了当前研究的一些不足。本研究明确了优势心理氛围正向影响的员工的主动变革行为,为进一步理解员工主动变革行为的形成提供了全新视角,并且详细阐述了员工的优势心理氛围作用于主动变革行为的具体机制,拓展了主动变革行为的认知边界。

其次,本研究丰富了优势心理氛围的相关研究。由于优势心理氛围这一概念2015年才被特龙格林(Van Woerkom)提出,相关研究目前处于起步阶段。优势心理氛围的影响因素以及其对个体和组织产生影响的作用机制的研究仍不充分,有待进一步挖掘。本研究从优势心理氛围出发,探讨其对于员工主动变革行为的影响机制,呼应了特龙格林等对优势心理氛围及其影响结果进行研究的展望,并且增加了对优势心理氛围的理论理解。在一定程度上丰富了优势心理氛围的研究成果,为后续开展的优势研究做了理论铺垫。

最后,本研究依托主动性动机模型开展了实证研究,拓展了主动性动机模型的应用情境。主动性模型深入阐释了个体主动性行为的形成机制,指出动机是影响主动性行为的关键因素,可以细化为激情动机、能力动机、原因动机三条前因机制^[33]。基于这三条路径,本研究将优势心理氛围作为自变量,引入工作胜任度、工作重塑作为中介变量,以及任务难度作为调节变量展开了探索,一定程度上延伸了主动性动机模型应用的广度。

5.3 管理启示

第一,重视优势心理氛围对主动变革行为的促进作用,对员工进行优势干预,助力其营造优势心理氛围。员工优势与绩效显著相关^[2]。首先,人力资源管理应该向“重优势”转变^[17]。组织在招聘人才时,要注重识别人员优势,从这一角度考察人员与岗位的契合程度,实现“人岗匹配”。其次,组织在后续对员工开展各项培训时应加大对员工优势的投入,使其优势得到加强。接着是优势使用。管理者分配工作任务时要将员工的优势和潜能纳入考虑,鼓励员工在工作中积极发挥自己的优势,使员工能够在适合自己的领域发挥最大价值,实现“人尽其才”。最后是优势欣赏。组织可以通过提供挑战性的任务、提供必要的支持和资源以及给予正面反馈来实现。当员工感到自己的优势被认可时,他们会更加自信和有动力去创新和改进。

第二,认识工作胜任度和工作重塑在连接优势心理氛围和主动变革行为时的中介路径,助力员工提升工作胜任度和进行工作重塑。具体而言,一方面,为员工提供强化优势的机会,如培训、进修、参与行业交流等,帮助员工更好适应市场和技术的发展。此外,引导员工发掘和发展潜在优势,适当鼓励员工尝试新的工作,发掘自身潜在优势。需要注意的是,组织在这个过程中应提供必要的支持和资源,帮

助员工克服挑战,实现自我突破;另一方面,支持性的工作环境对于促进员工工作重塑至关重要。当员工利用他们的优势来成功完成任务时,组织要给予及时、具体的正面反馈,最好与负面反馈保持在3:1的比例^[36]。同时,组织应定期开展团队活动或会议,促进组织成员之间的互相认可,让员工感受到自己处于互相支持、互相尊重的工作环境,增强其利用优势开展工作重塑的信心和勇气。

第三,组织管理者应意识到任务难度能增强对工作胜任度和工作重塑的作用效果,对能接受不同任务难度的员工采取差异化管理。首先,组织应根据员工的优势分配工作任务,确保任务难度与员工的实际能力相匹配。过高或过低的任务难度都可能削弱优势心理氛围的积极影响。其次,组织应关注员工在面临不同难度任务时的心理状态。当任务难度较高时,组织可以通过提供支持帮助员工更好地发挥自身优势,从而提高工作胜任度和工作重塑能力。以此不仅能增强员工的自信心和满意度,还有利于组织的创新和发展。最后,组织应定期评估和调整员工的工作任务,以确保任务难度与员工的成长和发展保持同步。随着员工技能和经验的提升,组织应逐步增加任务的难度,激发员工的潜力,驱动员工主动变革,为组织变革“添砖加瓦”。

5.4 局限与展望

本研究仍存在以下局限性。

(1) 研究样本相对集中和单一,得出的研究结论存在一定局限性。未来研究要扩大样本的覆盖面,引入更多不同特征背景的员工,以实现样本特征的多样化。(2) 问卷均以员工自评的方式填写。由于所有信息均来源单一评分者,因此难以完全排除评分者主观性、认知偏差或记忆误差等因素对研究结果的影响,可能会导致一定的同源偏差。未来研究可以采用“领导——下属”匹配问卷来获得更加全面客观的信息。(3) 本研究未将组织层面的优势心理氛围纳入考虑。现有研究指出,当组织内部个体层面的心理氛围呈现出某种程度的一致性时,这些个体层面的氛围可以聚合形成团队氛围或组织氛围。未来研究可以进一步探讨组织层面的优势心理氛围,以及其与员工主动变革行为之间的关系,从而更全面地理解这一现象。

参考文献

- [1] 丁贺,林新奇,徐洋洋. 基于优势的心理氛围对创新行为的影响机制研究[J]. 南开管理评论, 2018, 21(1): 28-38.
- [2] Van Woerkom M, Meyers C. My Strengths Count! Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance[J]. Human Resource Management, 2015, 54(1): 81-103.
- [3] Bowen D E, Ostroff C. UNDERSTANDING HRM-FIRM PERFORMANCE LINKAGES: THE ROLE OF THE "STRENGTH" OF THE HRM SYSTEM[J]. Academy of Management Review, 2004, 29(2): 203-221.
- [4] Li N, Chiaburu D S, Kirkman B L. Cross-Level Influences of Empowering Leadership on Citizenship Behavior: Organizational Support Climate as a Double-Edged Sword[J]. Journal of Management, 2017, 43(4): 1076-1102.
- [5] Morrison E W, Phelps C C. Taking charge at work: extra-role efforts to initiate workplace change[J]. Academy of Management Journal, 1999, 42(4): 403-419.

- [6] Zhang X, Qian J, Wang B, et al. The role of reward omission in empowering leadership and employee outcomes: a moderated mediation model [J]. *Human Resource Management Journal*, 2020, 30 (2): 226–243.
- [7] Lopez-Dominguez M, Enache M, Sallan J M, et al. Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior [J]. *Journal of Business Research*, 2013, 66 (10): 2147–2152.
- [8] Parker S K, Collins C G. Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors [J]. *Journal of Management*, 2010, 36 (3): 633–662.
- [9] McAllister D J, Kamdar D, Morrison E W, et al. Disentangling role perceptions: How perceived role breadth, discretion, instrumentality, and efficacy relate to helping and taking charge [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92 (5): 1200–1211.
- [10] Onyishi, Ugwu, Ogbonne. Empowering employees for change oriented behaviours: The contribution of psychological empowerment to taking charge at work [J]. *European Journal of Social Science*, 2012 (27): 301–308.
- [11] Tims M, Parker S K. How coworkers attribute, react to, and shape job crafting [J]. *Organizational Psychology Review*, 2020, 10 (1): 29–54.
- [12] 丁贺, 林新奇. 优势理论的内涵及研究展望 [J]. *现代管理科学*, 2019 (3): 69–71.
- [13] 刘云, 杨东涛, 安彦蓉. 挑战性—阻碍性压力与工作幸福感关系研究: 基于工作重塑的中介作用 [J]. *当代经济管理*, 2019, 41 (8): 77–84.
- [14] Rofcanin Y, Berber A, Koch S, et al. Job crafting and I-deals: A study testing the nomological network of proactive behaviors [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2016, 27 (22): 2695–2726.
- [15] Biswas-Diener R, Kashdan T B, Minhas G A. Dynamic approach to psychological strength development and Intervention [J]. *Journal of Positive Psychology*, 2011, 6 (2): 106–118.
- [16] James L R, Choi C C, Ko C H E, et al. Organizational and psychological climate: A review of theory and research [J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2008, 17 (1): 5–32.
- [17] 林新奇, 栾宇翔, 赵国龙. 优势心理氛围对员工创新行为的影响——一个有调节的中介模型 [J]. *企业经济*, 2021, 40 (4): 73–79.
- [18] Spencer L M, Spencer S M, Wiley. Competence at work: models for superior performance [M]. Wiley, 1993.
- [19] Jia J, Zhao R, Cai Y, et al. I can and I am willing: A dual mediation model of a strengths-based psychological climate and voice behavior [J]. *Current Psychology*, 2013, 42 (28): 24935–24946.
- [20] 张鼎昆, 方俐洛, 凌文轻. 自我效能感的理论及研究现状 [J]. *心理学动态*, 1999 (1): 11, 39–43.
- [21] 梅强, 王燕玲, 刘素霞. 中小企业安全管理员胜任力影响因素分析 [J]. *中国安全科学学报*, 2017, 27 (6): 163–167.
- [22] Harju L K, Hakanen J u, Schaufeli w B. Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2016 (95/96): 11–20.
- [23] McAllister D J, Kamdar D, Morrison E W, et al. Disentangling role perceptions: How perceived role breadth, discretion, instrumentality, and efficacy relate to helping and taking charge [J]. *Journal of Applied*

- Psychology, 2007, 92 (5) : 1200–1211.
- [24] 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.
- [25] Clegg C, Spencer C. A circular and dynamic model of the process of job design [J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2007, 80 (2) : 321–339.
- [26] Xu A J, Loi R, Chow C W C. Can taking charge at work help hospitality frontline employees enrich their family life? [J]. International Journal of Hospitality Management, 2020, 89 (7) : 102594.
- [27] Niessen C, Weseler D, Kostova P. When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting [J]. Human Relations, 2016, 69 (6) : 1287–1313.
- [28] 蒋敬轩. 授权型领导对员工情绪劳动的影响研究 [D]. 西安理工大学, 2023.
- [29] 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, 2018, 44 (5) : 1766–1792.
- [30] Afsar B, Masood M, Umrani W A. The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior [J]. Personnel Review, 2019, 48 (5) : 1186–1208.
- [31] 唐春勇, 周昂, 邓婷, 等. 发展型人力资源管理实践对员工主动变革行为的影响机制: 中庸思维的调节作用 [J]. 科技进步与对策, 2024, 41 (9) : 119–129.
- [32] Liu P, Li Z. Task complexity: A review and conceptualization framework [J]. International Journal of Industrial Ergonomics, 2012, 42 (6) : 553–568.
- [33] 竺培梁. 心理测量: 理论与应用 [M]. 中国科学技术大学出版社, 2008.
- [34] 马元广. 情绪对注意灵活性的影响: 任务难度和认知方式的调节作用 [D]. 山东师范大学, 2013.
- [35] Lavie N, Fox E. The role of perceptual load in negative priming [J]. Journal of Experimental Psychology, 2000, 26 (3) : 1038–1052.
- [36] 刘云, 杨东涛, 安彦蓉. 挑战性—阻碍性压力与工作幸福感关系研究: 基于工作重塑的中介作用 [J]. 当代经济管理, 2019, 41 (8) : 77–84.
- [37] Rofcanin Y, Berber A, Koch S, et al. Job crafting and I-deals: A study testing the nomological network of proactive behaviors [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2016, 27 (22) : 2695–2726.
- [38] 郑舒月. 胜任挫败对工作绩效与工作重塑的跨任务影响 [D]. 上海外国语大学, 2021.
- [39] Otoo F N K, Mishra M. Influence of human resource development (HRD) practices on hotel industry's performance: The role of employee competencies [J]. European Journal of Training and Development, 2018, 42 (7/8) : 435–454.
- [40] Eby, L T, Dobbins G H. Collectivistic orientation in teams: an individual and group-level analysis [J]. Journal of Organizational Behavior, 1997, 18 (3) : 275–295.
- [41] Ashford S J. Individual Strategies for Coping with Stress during Organizational Transitions [J]. Journal of Applied Behavioral Science, 1988, 24 (1) : 19–36.
- [42] Rest J R, Darcia Narváez. Moral Development in the Professions: Psychology and Applied Ethics [J]. Lawrence Erlbaum Associates, 1994.
- [43] 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.

- [44] 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.
- [45] A M C A, B M A. Target difficulty, target flexibility, and firm performance: Evid-ence from business units' targets [J] . Accounting, organizations and Society, 2015 (40) : 61-77.
- [46] 杨陈, 唐明凤, 景熠. 关系型人力资源管理实践对员工主动变革行为的影响机制研究 [J] . 管理评论, 2019, 31 (12) : 207-218.
- [47] Li R, Zhang Z Y, Tian X M. Can self-sacrificial leadership promote subordinate taking charge? The mediating role of organizational identification and the moderating role of risk aversion [J] . Journal of Organizational Behavior, 2016, 37 (5) : 214-216.

The Influence Mechanism of Strengths-based Psychological Climate on Taking Charge Behavior —Empirical Study on Employees in Oil Enterprises

Wu Hongjing Yan Xinyu Yu Xuan Wang Yiru

School of Economics and Management, Southwest Petroleum University, Chengdu

Abstract: With the advent of the new employer economy centered around employees, the human resource management practices of organizations are gradually shifting from “filling gaps” to “emphasizing advantages”. Strengths-based psychological climate can have a positive impact on the attitude and behavior of employees. Taking charge behavior, as a key factor in improving organizational performance, has received widespread attention from both academia and practice. Therefore, based on the proactive motivation model, this study used multiple linear regression to test the collected 351 valid questionnaires, to explore the impact of strengths-based psychological climate on employee taking charge behavior, as well as the mediating effect of job competence and job crafting and the moderating effect of task difficulty. The results indicate that: (1) Strengths-based psychological climate positively affects employees' taking charge behavior; (2) Both job competence and job crafting partially mediate the relationship between strengths-based psychological climate and taking charge behavior; (3) Task difficulty has a positive moderating effect on the impact of strengths-based psychological climate on job competence and job crafting. This study enriches existing theoretical research to a certain extent and has certain reference for management practice.

Key words: Strengths-based psychological climate; Taking charge behavior; Job competence; Job crafting; Task difficulty