

工作重塑对企业员工数字化变革承诺的双重影响路径： 基于悖论式领导的调节效应

高长春¹, 余晨辉¹, 姜菁斐², 戴雨仟²

(1. 东华大学旭日工商管理学院, 上海 200051;

2. 东华大学服装与艺术设计学院, 上海 200051)

摘要: 数字化变革承诺是刻画员工支持数字化转型的战略反馈工具, 对战略控制具有重要意义。以自我决定理论和资源保存理论为依据, 工作重塑为切入点, 解释企业员工数字化变革承诺的形成机理。本文分别运用层次回归法和交叉滞后模型对问卷数据进行分析, 得到如下发现: 第一, 工作重塑对企业员工数字化变革承诺具有正向影响。第二, 工作压力和内在需要对企业员工数字化变革承诺起到中介效应。第三, 悖论式领导在工作重塑与企业员工数字化变革承诺之间发挥正向调节作用。这些结论为企业数字化转型中的战略领导工作提供新的解释和指导建议。

关键词: 工作重塑; 内在需要; 工作压力; 悖论式领导; 数字化变革承诺

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

文章编号: 1005-0566(2024)10-0153-11

Dual impact paths of job crafting on employees' commitment to digital change: Moderating effects based on paradoxical leadership

GAO Changchun¹, YU Chenhui¹, JIANG Jingfei¹, DAI Yuqian¹

(1. Glorious Sun School of Business and Management, Donghua University, Shanghai 200051, China)

(2. School of Fashion and Art Design, Changning District, Shanghai 200051, China)

Abstract: The commitment to digital change is a strategic feedback tool that describes employees' support for digital transformation. This paper explains the formation mechanism of employees' commitment to digital change. The research group collected 417 cross-sectional data questionnaires and 119 longitudinal tracking data questionnaires, testing the research hypothesis using hierarchical regression method and cross-lag analysis respectively. The findings are as follows: Firstly, employee's job crafting has a positive impact on digital change commitment. Secondly, work stress and intrinsic need have parallel mediating effects on digital change commitment. Thirdly, paradoxical leadership has a positive moderating effect on the relationship between job crafting and change committee. These conclusions provide new explanations and guidance suggestions for human resource management and organizational administration in enterprises' digital transformation.

Key words: job crafting; internal needs; working pressure; paradoxical leadership; digital transformation commitment

收稿日期: 2024-04-05 修回日期: 2024-08-15

基金项目: 国家自然科学基金面上项目(71874027); 国家自然科学基金青年项目(72104137)。

作者简介: 高长春(1964—), 男, 山东临沂人, 东华大学旭日工商管理学院二级教授, 经济学博士, 研究方向为创意产业经济学、组织行为与战略管理。

2024 年,国务院发布《制造业数字化转型行动方案》,指出数字化转型是推进新型工业化、建设现代化产业体系的重要举措,倡议各地区根据制造业多样化个性化需求,分行业分领域挖掘典型场景。在这一政策引领下,工信部推出了“信号升级”计划,把全社会数字化作为 2023—2025 年最为关键的阶段性任务之一。研究表明,数字化转型可以改善企业在资本市场的表现^[1],提高企业并购绩效^[2],促进企业创新和风险承担^[3-4]。然而,根据相关报告数据,完成深度转型的民营企业 and 中小企业仅有 12%,至少 43% 的企业在数字化转型中遭遇到员工的抵触^[6-8]。其中,工作压力过大与内在动机不足是阻碍员工接受数字化转型的主要成因。企业是国民经济的微观载体,企业数字化转型是社会数字化转型题中应有之义,因此克服组织对抗心理、提高员工变革承诺已经成为企业数字化转型亟待解决的管理课题,对工信部的全面数字化战略具有深远意义。

战略反馈是战略控制的关键组成部分,而变革承诺刻画了企业员工对战略变革的支持程度,可以为组织转型提供必要的反馈信息。所谓变革承诺是约束企业员工遵守成功实施变革方案所必需行动方针的一种影响力或思维模式^[9]。已有研究工作从个体层面、团队层面和组织层面对变革承诺展开大量调查,从团队领导方式、人力资源管理方式、组织架构等角度初步分析了变革承诺的影响因素,诸如变革—组织愿景匹配性^[10]、变革激进程度^[11]、等级距离和变革预期^[12-13]。随着生态化、平台化、服务化、数字化等多项变革的开展,变革承诺理论开始从一般性承诺向专门领域承诺过渡^[14],但是现有研究仅仅从碎片化的角度讨论数字化变革承诺的概念构件,尚未系统地提炼出数字化变革承诺的学术定义并为其编制量表,这可能会限制数字化转型在微观层面的研究进展。

区别于传统组织理论,积极组织行为学为战略领导问题提供了不同的思考角度,强调员工参与管理的主动性,将原先的偏误纠正导向的集权型领导转变为优势开发导向的授权型领导^[15-16]。

传统的战略领导观以高阶梯队学说为基础,强调高管团队的特质和能力对战略变革及其管理绩效的决定性影响。积极组织行为学采用人本主义的视角,强调员工的内在动机对战略变革的支持作用^[15]。积极组织行为学反对把员工的抵触反应视为问题行为,主张正面引导员工对战略变革的支持、参与和投入。实证研究分别验证了工作压力和内在动机对员工变革承诺的单一路径作用,为积极组织行为学的变革观点提供了经验证据^[17-19]。然而,以上文献没有考虑工作压力和内在动机双重路径的综合作用,也没有探索关于变革承诺的干预和自主的边界条件。

工作重塑是指员工可以扩大或缩小自己原有的工作边界,包括关系重塑、认知重塑和任务重塑^[20]。工作重塑反映出积极组织行为学“半自治管理”的研究趋势,是无边界职场中员工自我管理的一种行为策略。现有研究从重塑行为、重塑主体和调节聚焦等方面对工作重塑进行了分类^[21]。从行为构成看,工作重塑涉及关系重塑、认知重塑、任务重塑、角色重塑和技能重塑^[22]。从调节聚焦看,工作重塑被区分为促进性重塑与防御性重塑^[23]。从参与主体看,工作重塑可以有个体式重塑与合作式重塑两种类型^[24]。实证研究在各种分类角度下压倒性地支持了工作重塑对员工满意度和工作绩效的积极效应^[25-27]。然而,既有文献以日常工作情境为主要研究背景,较少关注战略变革这一特殊形势下工作重塑的行为影响。

在数字化转型的各种张力作用之下,悖论式领导可能成为工作重塑与变革承诺之间关系的边界条件^[28]。悖论式领导是指领导者采用看似竞争却相互关联的领导行为,同时满足工作中的竞争性需求^[29-30]。既有研究表明员工的工作重塑活动具有多重内在矛盾^[22-24]:从主体范围看,工作重塑面临个体自主和集体参与之间的矛盾;从注意力分配看,工作重塑要协调工作任务、团队关系、个体认知、组织资源等要素之间的张力;从调节聚焦看,工作重塑要求员工平衡自身的促进性聚焦和防御性聚焦之间的矛盾。尽管实证研究以

压倒性的优势检验了日常工作场所背景中悖论式领导对团队多维度绩效的积极影响^[31-32],但是鲜有文献关注悖论式领导对战略变革(尤其是数字化转型)的影响效果。

以数字化转型为主题的文献聚焦于战略分析视角,对数字化战略的执行问题缺少讨论。检索中外文核心文献,关于数字化转型的战略分析与战略执行的研究数量比大致为7:1,而从个体动力学视角解释数字化转型成因的学术研究更加匮乏。基于此,本文的边际贡献主要包括3个方面。第一,视角创新。现有文献把研究关切聚焦于数字化转型的经济结果及其产业影响因素。本文从组织行为学角度分析企业员工对数字化转型的承诺因素,解释了数字化转型的微观形成机理。第二,概念创新。现有文献对数字化变革承诺的定义具有碎片化的局限性,因此本文尝试以三要素模型为基础梳理并提炼出数字化变革承诺的概念内涵,还编制了这一变量的测度量表。第三,模型创新。既有研究往往从“纠偏”或“蕴养”的单一路径分析工作重塑的作用机制,故而本文的理论模型整合两方面观点探索了工作重塑对变革承诺的双重影响路径。总体上,这项研究丰富了数字化

转型的个体动力学理论,为企业实施和控制战略变革提供了实践启示。

一、概念界定与研究假设

(一)企业员工数字化变革承诺的概念内涵

在文献整理过程中,研究者以“是”“属于”“构成”“影响到”等关系性动词为连接点,“某一要素→变革支持”的指向性关系为参考依据,得到了数字化变革承诺这一概念的语义池。研究团队遵循情感承诺、规范承诺和持续承诺的三要素模型^[9],将碎片化的内涵语词按照所属类别归并为内涵集合,提炼出如表1所示的概念模型。综合文献分析结果和变革承诺三要素模型,本文认为企业员工数字化变革承诺是指让企业员工投入到成功实施数字化转型所需的行动步骤的心智模式,涵盖数字化情感承诺、数字化持续承诺和数字化规范承诺等三个维度。其中,数字化情感承诺反映了员工基于数字化转型会为组织带来利益的信念而支持变革的意愿;数字化规范承诺反映了员工基于(非)正式制度而产生的支持数字化转型的责任感;数字化持续承诺反映了员工认识到不支持变革可能付出的成本而支持数字化转型的意愿。

表1 数字化变革承诺概念内涵

组成要件	要件构成维度	具体定义
数字化情感承诺	一般性情感变革承诺	-
	数字效能感	数字效能感是指员工对自身数字素养能够胜任数字任务要求的情绪
	人机和谐	企业员工对公司数字设备与软件程序在任务、情感、认知层面的协作性和一致性的感受
数字化持续承诺	一般性持续变革承诺	-
	算法信任	员工对企业算法利用方式不会伤害自身隐私、劳动强度、薪资报酬和岗位留存等利益的信念
	数字获得感	数字获得感是员工在组织数字化过程中获得的物质利益、社交利益和权力利益等利益的感知和愉悦体验
	技术趋势想象	员工对数字技术变革趋势的内在必然性的感知及其对数字技术应用场景的想象
数字化规范承诺	一般性规范变革承诺	-
	数字制度合规意识	工作人员对数据资产入表、数据安全合规、云信息管理等数字制度的遵从程度
	虚拟团队角色认同	工作人员在虚拟团队的合作过程中对自身所扮演角色的概念的接受程度

注:根据内容分析法的要求,上述概念维度均得到了两篇以上文献的支持。

(二)研究假设

1. 工作重塑与企业员工数字化变革承诺的关系

工作资源—要求模型(JD-R)认为工作资源和工作要求分别从增益和损耗两条路径影响员工的

行为动机,因此工作资源和工作要求之间的适配关系可以缓冲员工体力与情绪资源的消耗,提高员工把资源转换为绩效的应对能力^[33]。工作重塑是指员工主动地拓宽或缩小工作的任务边界、关系边界,以及改变自身对工作角色的认知界定,包

括任务重塑、关系重塑和认知重塑^[20-21]。理论上,工作重塑行为释放了更多的资源以帮助员工应对数字化转型带来的挑战。根据前文调查报告显示,组织成员在企业数字化转型过程中面临角色冲突、工作过载、时间压力、关系破坏、权力减损、绩效波动等各种挑战^[6-8]。在 JD-R 模型视角下,工作重塑可以完善办公流程,减少低效的任务环节,并调整工作人员与同事的团队关系,提高工作人员对数字化战略的解释水平,所以工作重塑通过赋予员工更多心理授权、社会资本、认知资源和时间资源来缓解数字化情境下工作要求与工作资源之间的失配关系,激励员工对数字化转型的支持与投入。

实证研究对工作重塑与员工创新与变革行为之间的关系提供了经验证据。Leana 等^[24]发现无论是个体式工作重塑,还是合作式工作重塑,都会提高员工的主动性动机,增加创新行为和变革行为。研究表明,工作重塑对自我效能有正向影响,而数字效能感是数字化变革承诺的要素之一。此外,Lichtenthaler 等^[23]支持了工作重塑对员工投入的正向影响,进而促进管理创新^[23]。基于此,提出以下假设:

H1:工作重塑对企业员工数字化变革承诺具有正向影响。

2. 内在需要的中介效应

自我决定理论(SDT)认为自我决定是多数工作行为的关键动机,自我决定动机又主要取决于自主、胜任与归属等三种内在需要的整合^[34-36]。人的内在动机是为了个体内在的满足而采取行动,而不是为了某种与活动本身分离的结果,即采取行动是来自活动本身带来的乐趣或挑战。自我决定动机是最主要的内部动机,而内部动机取决于自主、胜任和归属 3 项基本需要的满足和整合。

SDT 理论认为员工的工作重塑,尤其是合作式重塑,兼有重构工作任务和改善人际关系的双重作用^[37]。数字化转型在对现有工作环境造成冲击的同时也对员工数字素养的提高和数字资源的获取给予了客观条件。企业员工通过适配自身数

字素养与数字资源的关系,可以优化工作流程,剔除阻碍任务完成的低效环节,提高工作效率,进而增强员工的胜任能力^[38]。此外,在信息媒介为载体的赛博空间里,工作重塑有助于员工调整与同事之间、上下级之间的合作关系,增进虚拟团队中的归属感。实证研究表明,工作重塑与员工成就感、社会关系、效能感、创造力、生命意义存在正向关系,因此工作重塑也许能够满足员工的内在需要^[39-40]。基于此,提出以下假设:

H2:工作重塑对员工内在需要具有正向影响。

SDT 理论认为自主、胜任和归属等内在需要的满足,增强了员工自我决定的动机,而自我决定动机可能是员工变革承诺的前置因素^[34-36]。就胜任而言,Herold 等^[41]以 553 名员工为样本发现变革自我效能感与变革承诺之间存在显著的正相关。这项研究揭示了个体能力因素对变革承诺的影响,支持了胜任需要与变革承诺之间的关系。就归属而言,Foster^[42]分别检验了组织因素对变革承诺三要素的影响,发现组织公平、和谐激情等组织因素会正向影响变革承诺,而且集体层面的变革承诺会对员工变革承诺形成涓滴效应。这项研究揭示了关系因素在变革承诺中的重要性,为归属感和员工变革承诺之间的关系提供了经验证据。就自主而言,Herscovitch & Meyer(2002)在量表编制过程中就发现员工自主性对变革承诺总体上具有正向影响^[9]。此外,心理授权、组织支持、工作控制均对变革承诺具有正向影响,这些证据说明内在需要是员工形成数字化变革承诺非常重要的前提条件^[37-38]。基于此,提出以下假设:

H3:员工内在需要的满足对企业员工数字化变革承诺具有正向影响。

H4:内在需要在工作重塑与企业员工数字化变革承诺之间起到了部分中介效应。

3. 工作压力的中介效应

根据资源保存理论(COR),人们的动机是“获取、保留和保护”他们的资源,这些资源包括重要的物质资源、社会关系和个人价值^[43-44]。当人们面对资源威胁时,员工会感到强大的压力进而规

避变革风险、维持工作现状。该观点暗示着,企业员工在拥有充分资源时能对工作产生更多的控制感,对任务要求和外在不确定性敏感性较低,进而感知到的工作压力相对较轻^[45]。是以,企业员工在外部压力缓解的情况下更容易表现出冒险进取的行为意愿和支持变革的个人倾向。

COR 理论认为工作重塑赋予了员工更多认知资源、关系资源和数字资源,从而降低了工作的困难程度和不可控性,阻断了压力源对员工压力感知的作用路径。在数字化转型中,员工的压力主要来源于情绪劳动要求提高、数字监控更加严密、家庭生活质量降低等问题。实证研究压倒性地支持了工作重塑降低工作压力的理论观点,并验证了工作重塑缓解个体压力的心理机制。

H5:工作重塑对员工工作压力具有负向作用。

作为一种典型的负面情绪,工作压力对员工的身心健康会造成不良影响,进而降低他们支持数字化转型的行动意愿。COR 理论认为压力越大的员工越倾向于保守的职业选择来防止原本充满不确定性的工作变得更加难以应付。是故,关于战略变革的调查研究为工作压力阻碍员工变革追随行为的观点提供了经验证据。基于此,提出假设 5:

H6:员工工作压力对数字化变革承诺具有负向作用。

H7:工作压力在员工工作重塑和数字化变革承诺之间起到了中介效应。

4. 悖论式领导的调节效应

辩证管理理论反对权变理论的机械折中主义,倡导管理者并不僵化地奉行某种领导方式,而是以灵活性、包容性和矛盾性的姿态来管理团队。数字化变革过程中,工作重塑伴随着自主性与合作性、防御性与促进性、关系性和任务性等多对矛盾,而这些矛盾可能会制约企业员工的数字化变革承诺。悖论式领导处于独裁与放任这两个极端之间的中心点,主张悬置不必要的争议,以务实和辩证的态度解决现实问题。是以,悖论式领导对决策、执行和控制等活动的信息加工方式具有能动性

优势,能以更加柔性和平衡的姿态处理以上冲突,所以悖论式领导可能影响到工作重塑对员工数字化变革的作用效果^[30-31]。鉴于此,提出以下假设:

H8:悖论式领导在工作重塑和企业员工数字化变革承诺之间的关系起正向调节作用。

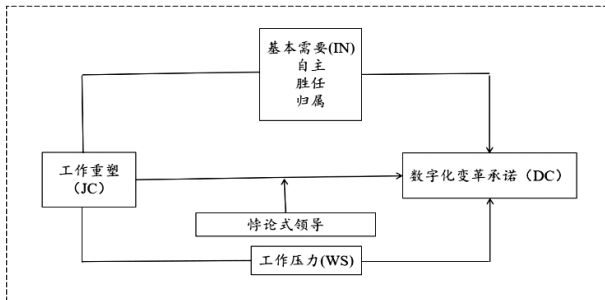


图1 理论模型

二、研究设计

(一)数据来源与样本结构

课题组选取了江苏省苏州市某工业园区的三家制造企业和一家信息技术企业作为调查对象。近年来,4家公司在工信部的指导和帮助下完成了不同程度的数字化转型。课题组通过园区的话事人和公司相关负责人对员工发放纸质问卷。在2022年8月到2023年5月,课题组分3个阶段发放问卷:在时刻1,调查人口统计学信息和工作重塑的相关数据;在时刻2,发放关于悖论式领导、内在需要和工作压力的问卷;在时刻3,收集变革承诺的相关数据。根据ID序号匹配问卷,在初始调查的526人中退出了109人,因此课题组回收了417份问卷,回收率为79.28%。剔除填写结果不认真、选项勾选不规范和填写结果不完整的问卷,我们得到了288份有效问卷,有效回收率为54.75%。

下面是样本结构。①性别(SEX)。男性(SEX = 1)占63.54%,女性(SEX = 0)占36.46%。②年龄(AGE)。青年员工(年龄≤35, AGE = 1)占37.84%,壮年员工(35 < 年龄≤50, AGE = 2)占48.61%,老年员工(年龄>50, AGE = 3)占13.55%。③受教育水平(EDU)。教育水平在高中及中专以下(EDU = 1)的员工占30.90%,本科或大专(EDU = 2)的员工占47.22%,研究生

及以上学历($EDU=3$)的员工占 21.88%。④工龄(SEN)。工龄在三年以下的新员工($SEN=1$)占比为 56.25%,工龄在三到八年之间的员工($SEN=2$)占比为 29.51%,工龄在八年以上的老员工($SEN=3$)占比为 14.24%。

在内生性讨论部分,课题组对浙江省宁波市的三家企业展开调查,分别在 2022 年初、年中和年终。在这三个期间,课题组收集了与前文相同的研究变量。剔除中途退出的 32 位员工的问卷和 27 份无效问卷,实证研究仍保留有 119 份有效问卷。

(二) 变量选取

本文共有 5 个研究变量和 4 个控制变量,其中研究变量采用 5 分位 Likert 量表测量。研究变量的测度工具均来自成熟的权威量表。

(1) 被解释变量——企业员工数字化变革承诺(DC)。经过两轮预调查的信效度结果,课题组在与受访员工交流后修订和完善了调查问卷,最终确定测量数字化变革承诺的 10 个题项。其中,数字化规范承诺包括 3 个题项:“我适应了线上会议、数字角色、虚拟作业等新的团队合作模式”“我认为我们企业遵循了保护客户与员工数据隐私和信息安全的合规要求”“我认为公然反对数字变革的人际风险太大”;数字化持续承诺包括 4 个题项:“我相信我能从数字化转型获得益处”“我认为企业在变革过程中对我们做了充足的思想工作”“我认为数字化转型是不可逆转的大势所趋”“我认为我能掌握并熟悉大数据、人工智能或私域云等数字技术”;数字化情感承诺包括 3 个题项:“我认为企业的算法使用方式不会伤害我们员工的利益”“我对数字化转型有信心”“我从情感上并不抗拒智能生产、电子商务、网络互动等数字技术和商业模式”。

(2) 解释变量——工作重塑(JC)。该变量的量表均来自 Wrzesniewski 等^[21],包括“引入新方法,提高工作效率”“改变工作任务的类型或范围”“告诉自己工作对于组织成功的重要意义”等

13 个题项。

(3) 中介变量 1——内在需要(IN)。内在需要的量表借鉴 Guardia 等^[46]的研究,包括胜任、自主和归属三个维度,共 9 个题项。其中,胜任包括“我认为我非常有效率和能力”等 3 个题项,自主包括“我认为我对工作内容有相当的决定权限”等 3 个题项,归属包括“我认为同事们愿意在工作中帮助我解决困难”等 3 个题项。

(4) 中介变量 2——工作压力(WS)。工作压力的量表借鉴 Martha Davis(2008)的测量工具,根据中文语境选择了其中 7 个题项,包括“感觉职业生涯受阻”“对工作缺乏控制感”“感觉与同事之间存在信息差”等。

(5) 调节变量——悖论式领导(PL)。综合借鉴采用尹奎等^[31]的量表,共有 6 个题项,包括“他/她会与员工有立场差异,但也会维护员工的尊严”“直接上司会为员工确立最终目标,但也允许员工控制具体的工作流程”等问题。

此外,问卷还调查了员工性别(SEX)、年龄(AGE)、受教育水平(EDU)和工龄(SEN)等人口统计学信息,并将这些变量作为控制变量。

(三) 信效度与共同方法偏差检验

运行 SPSS,研究者对问卷数据进行信效度检验。如表 2 所示,4 个变量的克隆巴哈 α 指数均大于 0.9,量表信度达到基本标准,各题项载荷因子在均高于 0.8,各变量累积贡献度为 73.010% ~ 81.452%,AVE 指数均大于 0.7,CR 值均大于 0.9,符合效度检验的多项条件。此外,本研究采用单因子 Harman 方法检验共同方法偏差,发现第一主成分载荷因子为 0.23,低于 0.40 的不达标门槛,因此问卷量表并不存在严重的共同方法偏差。运行 AMOS24 进行验证性因子分析,对比一因子、二因子、三因子、四因子和五因子模型的拟合优度,发现五因子模型的卡方自由比为 3.12,RESEA 为 0.073,NFI、NNFI、CFI、IFI 和 RFI 分别为 0.92、0.95、0.96、0.95 和 0.91,拟合优度相对较高,满足验证性因子分析的基本要求。

表 2 信效度检验结果

变量	题项	Cronbach α /累积贡献度	载荷因子	AVE/CR	变量	题项	Cronbach α /累积贡献度	载荷因子	AVE/CR
DC	DC1	0.952/74.744%	0.860	0.7475/0.9595	IN	IN1	0.926/73.010%	0.844	0.7525/0.9102
	DC2		0.862			IN2		0.860	
	DC3		0.867			IN3		0.813	
	DC4		0.881			IN4		0.847	
	DC5		0.850			IN5		0.883	
	DC6		0.829			IN6		0.872	
	DC7		0.866			IN6		0.886	
	DC8		0.900			IN7		0.918	
	DC9		0.890			IN8		0.899	
	DC10		0.899			IN9		0.904	
JC	JC1	0.940/77.038	0.876	0.7706/0.9572	PL	PL1	0.925/75.302%	0.912	0.8143/0.9294
	JC2		0.876			PL2		0.907	
	JC3		0.884			PL3		0.894	
	JC4		0.841			PL4		0.881	
	JC5		0.914			PL5		0.908	
	JC6		0.889			PL6		0.893	
	JC8		0.853		WS	WS1	0.921/81.190%	0.905	0.8214/0.9583
	JC9		0.862			WS2		0.911	
	JC10		0.877			WS3		0.878	
	JC11		0.871			WS4		0.924	
	JC12		0.886			WS5		0.913	
	JC13		0.850			WS6		0.893	
						WS7		0.902	

三、实证结果

(一)描述性统计与相关性分析

根据 SPSS 27.0 的运行结果,表 3 展示了所有研究变量的均值、标准差和相关系数。就平均值和标准差而言,各变量总体上相对集中,但存在一定波动性,符合样本统计的基本要求。至于相关系数,自变量、中介变量与因变量之间的相关系数均显著为正。这一结果初步验证了本文提出的各个假设。

表 3 描述性统计与相关性分析结果

变量	平均值	标准差	DC	JC	IN	WS	PL
DC	3.9617	0.9982	—	—	—	—	—
JC	3.7747	1.1892	0.430**	—	—	—	—
IN	3.8624	1.0986	0.383**	0.133*	—	—	—
WS	3.7038	1.2173	-0.488**	-0.412**	-0.282**	—	—
PL	3.8688	1.2680	0.388**	0.411**	0.171**	0.343**	—

注:***表示在 0.01 水平上显著,**表示在 0.05 水平上显著,*表示在 0.1 水平上显著。

(二)多元线性回归模型分析结果

运行 SPSS 27.0 的程序,本研究采用 Hayes^[47]提出的分步回归模型来验证主效应假设、中介效应假设和调节效应假设。所有模型控制了性别(SEX)、年龄(AGE)、学历(EDU)和工龄(SEN)等 4 个变量,其中性别、年龄和学历对内在动机和数

字化变革承诺具有显著影响。模型 1 检验了工作重塑(JC)与数字化变革承诺(DC)之间的关系,发现了工作重塑对数字化变革承诺有显著的正向影响($\beta_{JC \rightarrow DC} = 0.292, P < 0.01$),假设 1 成立。模型 2 和模型 3 分别反映了工作重塑(JC)对员工内在需要(IN)和工作压力(WS)的影响效应,支持了假设 2 和假设 5 的结论($\beta_{JC \rightarrow IN} = 0.276, P < 0.05$; $\beta_{JC \rightarrow WS} = -0.412, P < 0.01$)。模型 5 检验了工作重塑(JC)、内在动机(IN)和工作压力(WS)对企业员工数字化变革承诺的作用,发现内在动机和工作压力在工作重塑和数字化变革承诺之间起到了部分中介效应($\beta_{JC \rightarrow DC} = 0.139, P < 0.01$; $\beta_{IN \rightarrow DC} = 0.202, P < 0.01$; $\beta_{WS \rightarrow DC} = -0.205, P < 0.01$),支持了假设 3 和假设 6,并初步验证了假设 4 和假设 7。

模型 4 检验了悖论式领导(PL)在工作重塑与企业员工数字化变革承诺之间关系的调节效应。其中,悖论式领导对工作重塑与员工数字化变革承诺之间的关系起到了显著的正向调节效应($\beta_{PL \times JC \rightarrow DC} = 0.249, P < 0.01$)。鉴于此,假设 8 成立。

表 4 线性回归模型的实证结果

变量	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
JC	0.292 *** (0.043)	0.276 *** (0.040)	-0.379 *** (0.055)	0.129 ** (0.055)	0.139 *** (0.043)
IN	-	-	-	-	0.202 *** (0.042)
WS	-	-	-	-	-0.205 *** (0.041)
PL	-	-	-	0.084 (0.273)	-
PL × JC	-	-	-	0.249 *** (0.061)	-
SEX	-0.602 *** (0.117)	-0.504 *** (0.101)	0.058 (0.138)	-0.274 ** (0.136)	-0.459 *** (0.094)
AGE	-0.242 ** (0.086)	-0.170 ** (0.074)	-0.070 (0.101)	-0.085 (0.100)	-0.146 ** (0.069)
EDU	0.178 ** (0.079)	0.134 ** (0.068)	-0.030 (0.093)	0.154 * (0.092)	0.110 * (0.063)
SEN	0.041 (0.078)	0.027 (0.092)	-0.045 (0.092)	0.129 (0.091)	0.029 (0.063)
Adj-R ²	0.144	0.375	0.210	0.109	0.461
△Adj-R ²	-	0.231	-	-	0.317
F-Statistic	13.064 ***	29.613 ***	13.665 ***	6.851 ***	28.189 ***

注：***、**、* 分别表示在 $p < 0.01$ 、 $p < 0.05$ 和 $p < 0.10$ 有统计学意义,括号内为标准误。

(三)基于 bootstrap 方法的平行中介效应检验

本研究的样本量为 288,少于 400,可能并非呈正态分布,因此该样本不适合采用 SOBEL 方法检验中介效应。鉴于此,研究者参考 HAYES(2022)的自助法^[44],选择 5 000 次重复抽样,运行 PROCESS 宏模型程序,得到表 5 所示的结果。从实证结果来看,工作重塑对员工数字化变革承诺的总效应为 0.361 1,直接效应为 0.161 9,内在需要和工作压力的间接效应分别为 0.108 4 与 0.090 8。以上效应值的 95% 置信区间上下限均位于零点右侧,并经过零点,这表明各效应值均显著,假设 4 和假设 7 成立。综合回归方法检验结果和自助法检验结果,假设 2 到假设 7 均得到验证。

表 5 自助法检验结果

自变量	效应	路径	效应值	标准误	BOOTLLCI	BOOTULCI
JC	总效应	-	0.361 1	0.044 9	0.063 3	0.432 7
	直接效应	JC→DC	0.161 9	0.046 3	0.000 5	0.170 7
	间接效应	JC→IN→DC	0.108 4	0.028 4	0.057 3	0.1680
		JC→WS→DC	0.090 8	0.017 4	0.006 5	0.094 0

(四)调节效应检验

本文运用 Johnson-Neyman 方法对调节效应假设展开进一步检验。据图 2 可知,比较悖论式领导程度高和程度低的两个组别,工作重塑对企业员工数字化变革承诺的回归系数存在显著差别,即

工作重塑在悖论式领导程度高的组别中对员工数字化变革承诺的作用更大,假设 8 成立。

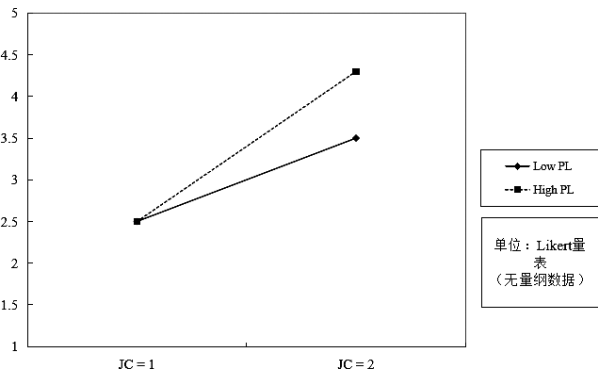


图 2 悖论式领导的调节效应

(五)基于交叉滞后分析的内生性讨论

长期以来,对于问卷数据而言,由变量间双向因果可能性导致的内生性问题缺乏讨论。交叉滞后分析模型为这一问题的解决提供了相关洞见。它剥离了变量本身的自相关效应,还区分了当期变量间影响效应和跨期的滞后反馈效应,可以帮助研究者深入明晰变量之间的动态关系。为此,本研究采用具有固定效应的交叉滞后分析模型对前文研究设计部分说明的三阶段数据(three-wave data)进行统计分析。在估计过程中,我们控制了时间固定效应和个体固定效应。

各时期 6 个变量的克朗巴哈 α 指数均大于 0.9,载荷因子为 0.67 ~ 0.92, AVE 指数均大于 0.6, CR 值均大于 0.8,符合信度与效度检验的基本要求。此外,本研究分别把 3 个时期问卷的全部变量数据进行单因子 Harman 检验,发现第一主成分载荷因子为 0.27 ~ 0.31,低于 0.40 的不达标门槛,因此三个时期的问卷量表并不存在严重的共同方法偏差。

运行 Mplus 相关程序,本研究借鉴 Fuli 等^[48]的绘图处理方法,得到了图 4 所示的交叉滞后模型分析结果。在控制当期影响的基础上,分析上一期变量对后一期变量的交叉滞后效应,本文发现前文验证的中介效应和调节效应仍然成立。此外,该模型还发现上一期的数字化变革承诺对下一期的工作重塑可能存在反馈效应,这与行为主义的强化理论观点相一致。

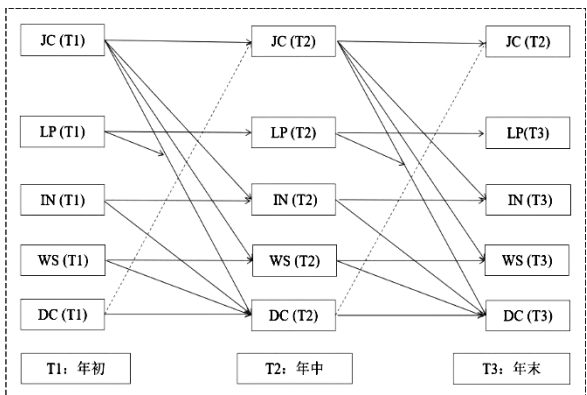


图3 交叉滞后模型分析结果

注:存在线条表明路径系数显著,不存在线条说明两个变量之间关系不显著。其中,实线反映自变量对中介变量或因变量、中介变量对因变量的作用,虚线表示因变量对自变量或中介变量的逆向反馈作用。需要强调的是,当期的变量间关系在软件中得到控制,为简化表达,只绘制上一期变量和下一期变量之间的路径关系。

四、结论与启示

(一) 研究结论

针对组织员工抵触企业数字化转型的问题,本研究提炼了数字化变革承诺的概念内涵,以工作资源—要求模型、自我决定理论和资源保存理论为基础,构建了员工数字化变革承诺的成因模型。通过实证分析,本文研究得到了以下结论。

第一,工作重塑对员工数字化变革承诺具有正向影响。验证了工作重塑在日常工作情形中对员工工作投入、满意度和创造性的正向影响。本文的实证结果与这些学者的结论总体上一致,支持了工作重塑对战略变革的推进作用。这一结果扩展了数字化转型情境下工作资源—要求理论对工作重塑变革效应的深层次讨论。

第二,工作重塑通过缓解工作压力和满足内部需要双重路径对员工数字化变革承诺产生正向影响。传统组织行为学和早先的积极组织行为学分别基于“纠偏”和“蕴养”的单一视角验证了工作压力与内部需要对变革承诺的影响。与这些结论大体一致^[14-16],本文以工作重塑为切入点,针对数字化转型过程中情绪倦怠和效能不足等问题,同时把工作压力和内部需要纳入理论框架,并验证了两个变量在工作重塑与数字化变革承诺之间的并行中介效应。以上发现丰富了传统中国阴阳

管理观念在积极组织行为学的延伸,回应了“积极组织行为学应该平衡激励正面动机和解决问题行为”的学术思潮。

第三,悖论式领导在工作重塑与企业员工数字化变革承诺之间起到正向调节作用。当前,实证研究对悖论式领导的员工反应分析相对较少,主要验证了这一领导方式对员工心理弹性、效能感、乐观与创造力等心理资本的影响,却较少讨论这一领导方式在工作重塑与变革承诺之间所起的作用。本文的结论支持了悖论式领导对工作重塑与企业员工数字化变革承诺之间的正向调节作用,丰富了悖论式领导影响效果的实证工作。

(二) 管理启示

首先,本文为企业数字化转型的组织行政干预方式提供了线索和方向。在数字化转型情形中,员工应与管理者共同参与的新型工作重塑方式,以促进工作重塑对个人和组织的承诺效应同时最小化潜在风险。组织应减少强制变革的直接干预,而是把工作重塑和员工个人发展计划相结合,开展管理者参与的共同工作重塑。这要求管理者对员工的优势进行正式评价,就评价结果及个人、组织的绩效目标与员工进行讨论沟通,并在员工进行适当的工作重塑时为其提供支持、扫除障碍。在员工自我管理的总体基调下,组织的行政干预主要是把数字化转型的文化背景、战略目标与员工的优势联系起来,创设一个轻松宽容的创新氛围。

其次,本文为企业数字化转型的人力资源管理模式提供了蓝图和框架。在数字化转型背景下,能力不足、机会匮乏、绩效不确定等问题成为压力过剩和动机不足的共同成因。工作重塑应建立在高绩效导向、高参与导向、优势开发为基础的人力资源系统上,培养员工数字素养,提供参与数字化决策和战略行动的机会,进一步扩大基础绩效以确保结果稳定性。

最后,本文为企业数字化转型的战略领导取向提供了指导和方案。在数字化转型中,独裁与民主、探索与利用、生产导向与市场导向等诸多矛盾关系可能引发战略管理风险。为防止和化解冲

突,中层与基层管理者应秉持中庸思想,对团队内异议持包容态度,并以灵活姿态处理突发事件,在数字化转型过程中主动探索和创造先例而非被动适应。

(三) 研究局限与展望

本研究在理论和实证工作方面还存在 3 个方面的不足。第一,本文主要基于文献梳理这一自上而下的方法提取出数字化变革承诺的概念维度,可能与战略变革实践存在一定的距离。在后续研究中,我们可以运用扎根理论对通过焦点访谈等调研方法获取的质性资料进行分析,进而归纳出数字化变革承诺的概念内涵^[49]。第二,本文的研究数据主要采用主观数据,存在一定的测量偏差。在后续研究中课题组可以采用人力资源 SaaS 系统的行为数据,提高测量结果的可信性。第三,前沿研究对工作重塑进行了多种分类,而本文把工作重塑视为整体,没有把工作重塑划分出具体类型。在后续的工作中,课题组可以从个体式重塑与合作式重塑、促进性重塑与防御性重塑的类型学角度出发完善理论框架和实证结论。

参考文献:

- [1] 吴非,胡慧芷,林慧妍,等. 企业数字化转型与资本市场表现:来自股票流动性的经验证据[J]. 管理世界,2021,37(7):130-144,10.
- [2] TU W, HE J. Can digital transformation facilitate firms' M&A: empirical discovery based on machine learning[J]. Emerging markets finance and trade, 2022,59(4): 1-16.
- [3] LI R, RAO J, WAN L. The digital economy, enterprise digital transformation, and enterprise innovation [J]. Managerial and decision economics, 2022, 43(7): 2875-2886.
- [4] TIAN G, LI B, CHENG Y. Does digital transformation matter for corporate risk-taking? [J]. Finance research letters, 2022, 49: 103107.
- [5] 王冬冬,何洁. 德行领导与组织变革承诺:涓滴效应[J]. 管理工程学报,2019,33(1):23-29.
- [6] 腾讯研究院. 2022 国有企业数字化转型调研报告[EB/OL]. (2023-02-25) [2023-03-16]. <https://www.renrendoc.com/paper/245282734.html>.
- [7] 全国工商联经济服务部,腾讯研究院. 2022 中国民营企业数字化转型调研报告[EB/OL]. (2022-08-02) [2023-1-25]. <https://www.renrendoc.com/paper/216461466.html>.
- [8] 腾讯研究院. 中小企业数字化转型发展研究报告

(2022 版)[EB/OL]. (2023-03-08) [2023-05-12]. <https://36kr.com/p/2161085773816320>.

- [9] HERSCOVITCH L, MEYER J P. Commitment to organizational change: extension of a three-component model [J]. Journal of applied psychology, 2002,87(3):474-487.
- [10] PARISH J T, CADWALLADER S, BUSCH P. Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change [J]. Journal of organizational change management, 2008,1(1):32-52.
- [11] HILL N S, SEO M G, KANG J H, et al. Building employee commitment to change across organizational levels: the influence of hierarchical distance and direct managers' transformational leadership [J]. Organization science, 2011, 23(3): 758-777.
- [12] 宁静. 员工对组织变革的结果预期、变革承诺与压力反应研究[D]. 成都:电子科技大学,2013.
- [13] ARELLANO MC, MEUER J, NETLAND TH. Commitment follows beliefs: a configurational perspective on operations managers' commitment to practice adoption [J]. Journal of operation management, 2021, 67(6): 450- 475.
- [14] FENG C L, WEISSBEIN D A, PLAMONDON K E. Commitment to change: structure clarification and its effects on change-related behaviors in the Chinese context [J]. Personnel review, 49(5):1069-1090.
- [15] 赵欣,赵西萍,周密,等. 组织行为研究的新领域:积极行为研究述评及展望 [J]. 管理学报,2011,8(11): 1719-1727.
- [16] 符纯洁,凌文铨. “特质”与“状态”:内涵、联系与启示:基于积极组织视角 [J]. 外国经济与管理,2012,34(10):39-47.
- [17] 孟瑶,梁巧转,张晶,等. 战略领导力的核心构成对下属工作绩效影响的跨层级研究:积极组织行为学视角 [J]. 软科学,2014,28(1):72-76.
- [18] 谭新雨,刘帮成,汪艳霞. 激励—贡献导向下心理契约差异对公务员离职倾向的影响:基于公共服务动机和变革态度的综合分析 [J]. 公共管理学报,2017,14(4):27-43,154.
- [19] 柏帅蛟,井润田,陈璐,等. 变革氛围感知和变革承诺:一个调节模型 [J]. 管理评论,2017,29(7):113-121,134.
- [20] 张春虎,吴小节. 工作重塑理论述评与融合发展 [J]. 管理学报,2023,20(12):1878-1889.
- [21] 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.

[22] 齐亚静,伍新春. 中小学教师工作重塑问卷的编制[J]. 心理与行为研究,2016,14(4):501-506.

[23] LICHTENTHALER P W, FISCHBACH A. A meta-analysis on promotion: and prevention-focused job crafting[J]. European journal of work and organizational psychology, 2019, 28(1):30-50

[24] 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.

[25] 高婧,陈傲. 数智时代工作重塑对新生代员工工作意义感的影响研究[J]. 理论探讨,2023(6):140-148.

[26] 陈志忠,周盈. 教学工作重塑对教师教学创新行为的影响:有调节的链式中介模型[J]. 教育学术月刊,2023,(11):50-57,79.

[27] 史燕伟,谢菊兰,王雅妮,等. 数字化工作重塑及其对工作绩效的促进作用:基于人—任务—技术匹配视角[J]. 心理科学进展,2023,31(7):1133-1145.

[28] 侯昭华,宋合义. 工作复杂情境下悖论式领导对员工工作重塑的影响研究[J]. 预测,2021,40(1):90-96.

[29] 谭乐,蒿坡,杨晓,等. 悖论式领导:研究述评与展望[J]. 外国经济与管理,2020,42(4):63-79.

[30] 蔡文著,周南. 悖论式领导如何影响员工创造力[J]. 当代财经,2022(9):87-99.

[31] 尹奎,支前闯,代向阳,等. 双元、悖论式领导对绩效的影响[J]. 科研管理,2022,43(8):165-173.

[32] 李金生,时代. 悖论式领导对团队创新绩效的影响研究:失败学习与技术动荡性的作用[J]. 技术经济,2021,40(12):37-50.

[33] 胡恩华,张俊婷,单红梅,等. 工作要求—资源理论视角下企业—工会耦合关系归因对员工适应性绩效的影响研究[J]. 管理学报,2023,20(2):210-220.

[34] DECI E L, RYAN R M. The general causality orientations scale: self-determination in personality[J]. Journal of research in Personality, 1985,19(2):109-134.

[35] DECI E L, RYAN R M. Self-determination theory: a macrotheory of human motivation, development, and health[J]. Canadian psychology, 2008,49(3):182-185.

[36] L Berkowitz. Advances in Experimental Social Psychology[M].// Deci E L, Ryan R M. The empirical exploration of intrinsic motivational processes. New York: Academic Press, 1980:8-13.

[37] 王文婷,杨俊青. “有求必应”还是“求而不得”:薪酬

信息披露、寻求偏好与员工工作重塑[J]. 山西财经大学学报,2023,45(9):94-110.

[38] 赵斌,房宝丰,宇卫昕. 老年员工个体优势发挥与其职业生涯晚期成功:基于工作重塑的视角[J/OL]. 外国经济与管理:1-17.

[39] 林新月,孟亮. 嵌入于社会情境的工作重塑[J]. 心理科学进展,2022,30(4):888-905.

[40] 蒋昀洁,孙甫丽,蒋春燕. 为什么枪打出头鸟?:和谐型激情、个体工作重塑对职场排斥的作用机制[J]. 经济与管理研究,2019,40(10):105-114.

[41] HEROLD D M, FEDOR D B, CALDWELL S D, et al. The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study[J]. Journal of applied psychology, 2008,93(4):346-357.

[42] FOSTER R D. Resistance, justice, and commitment to change[J]. Human resource development quarterly, 2010,21(1):3-39.

[43] SPREIZER G M. Psychological empowerment in the workplace: dimension, measurement, and validation[J]. Academy of management journal, 1995, 38(5):1442-1465.

[44] SMITH C S, TISAK J, HAHN S E. et al. The measurement of job control[J]. Journal of organizational behavior, 1997, 18(3):225-237.

[45] STEVAN H. Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress[J]. A merican psychologist, 1989,44(3):513.

[46] GUARDIA J, RYAN R, COUCHMAN C, et al. Within-person variation in security of attachment: a self-determination theory perspective on attachment, need fulfillment, and well-being[J]. Journal of personality and social psychology, 2000, 79(3):367-84.

[47] HAYES A F. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis[M]. London: The guilford press, 2022:79.

[48] FULI L, et al. Serving While being energized (Strained)? A Dual-path model linking servant leadership to leader psychological strain and job performance[J]. Journal of applied psychology,2022,65(9):123-152.

[49] Bruno S Sergi, Aleksandr Ključnikov, Elena G Popkova, Aleksei V Bogoviz, Svetlana V Lobova. Creative abilities and digital competencies to transitioning to Business 4.0[J], Journal of Business Research. 2022,153(12):401-411.

(本文责编:默 黎)