

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20190926.011

员工培训、工作重塑与主动性行为 ——任务情境的调节作用

孙永波, 胡晓鹃, 丁沂昕

(北京工商大学 商学院, 北京 100048)

摘要: 员工主动性近年来成为组织行为学领域研究的热点话题, 然而, 鲜有文献讨论什么样的培训能够帮助员工主动从反馈中习得自我评价, 进而促进其主动性行为。本文基于控制理论和角色理论, 从权变视角出发, 对在员工培训过程中收集的139份配对样本的研究发现: (1) 目标设定和工作展望对员工主动性行为具有积极影响; (2) 员工培训能够激发员工的工作重塑, 进而提升其主动性行为; (3) 任务情境具有促进与抑制的双面效应, 即自主性增强了工作重塑对主动性行为的促进作用, 模糊性削弱了工作重塑对主动性行为的促进作用; (4) 进一步研究发现, 自主性水平的提高, 有助于员工培训通过工作重塑对主动性行为的促进作用。本文丰富了对员工培训工作中的员工主动性的研究。

关键词: 员工培训; 工作重塑; 任务情境; 主动性行为

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2020)01-0070-15

一、引言

主动性对于员工适应多样化和复杂化的工作任务, 增加其自身的灵活性和创新性具有重要作用(刘小禹等, 2015)。学术界认为主动性行为是员工为改良或改善工作情境或个体角色的一种自愿的、自发的行为(Parker等, 2006)。员工积极主动的工作行为能够带来好的工作成果(Fuller和Marler, 2009), 特别地, 在持续动态变化的组织环境中, 如何更有效地激发员工的主动性行为, 是当前管理者面临的重要挑战(刘冰等, 2017)。

近年来关于员工主动性行为的诱导因素研究, 成为组织行为学领域学者关注的议题。已有研究认为员工个人层面的个体特质(Wang等, 2017)、情感体验(Fritz和Sonnetag, 2007)、组织层面的工作特征(Wu等, 2018)、工作情境(刘小禹等, 2015)、领导个人层面的领导者类型(杨振芳等, 2016)等对员工主动性行为具有积极影响。但是这些要素基于一种个体认知的主动性人

收稿日期: 2019-02-20

基金项目: 国家社会科学基金项目(18BGL083); 北京市自然科学基金项目(9172007)

作者简介: 孙永波(1970—), 男, 北京工商大学商学院教授;

胡晓鹃(1995—), 女, 北京工商大学商学院硕士研究生;

丁沂昕(1992—), 男, 北京工商大学商学院硕士研究生(通讯作者, 电子邮箱: dingyixin233@163.com)。

格或组织环境的刺激性需求,没有涉及兼具主动与刺激的双层内容。本文扩充了对此问题的研究,认为基于一种测量当前状态与期望状态之间差异的培训方式,能够帮助员工利用工作反馈(刺激),激发保护或构建既有或未来资源的动机(主动性)。Raabe等(2007)在对员工主动性培训研究中发现,培训后,员工的职业生涯规划的质量显著提高,并且接受培训的员工,表现得更加积极主动。因此,探讨员工培训对员工主动性行为的作用很有必要。

本文在探索员工培训对其主动性行为的影响时,还试图揭示两者之间发挥作用的中间机制和边界条件。一方面,员工通过减少当前与期望的差异值而提高主动性行为,这一过程依赖于其如何进行资源整合与优化,角色塑造与升级。工作重塑有助于员工建立学习机制、整合自身资源、塑造工作角色(Cappelli和Keller,2013),进而汇聚解决期望差异的工作资源,更为积极地投入工作,提高主动性行为。因此,从工作重塑提升员工主动性角度来剖析其中介传导作用,可能是探索员工培训对主动性行为作用机制的突破口之一,但还未得到学术界的探讨。另一方面,Wrzesniewski和Dutton(2001)认为,工作重塑必然嵌入工作/任务环境并由环境所塑造。员工工作重塑不仅需要其自身具有更加积极主动的意愿,更需要他们在理解任务要求的基础上对工作资源和职业角色进行修改的动力。任务情境正是这样一种将工作环境信息传达给员工的背景条件,它表现为员工自主性与认知模糊性两种特点(Morgeson和Humphrey,2006;Rizzo和Lirtzman,1970)。有研究表明,这些情境变量在工作重塑中已被视为潜在的促进或约束因素(Wrzesniewski和Dutton,2001),并且能够影响员工主动性行为的提升路径。因此,任务情境作为一种重要的组织情境力量,在员工开展工作重塑向主动性行为转化的过程中可能起着促进或抑制作用。

因此,本文的目的是讨论什么样的培训能够帮助员工主动从反馈中开展自我评价,以及如何促进其主动性行为。我们选择培训流程规范的北京市红十字组织作为研究对象,通过设计两个培训项目测量员工培训类型。该组织的师资管理培训项目要求严格、操作规范,并对培训过程进行严格控制,有助于本研究进行实验设计。本文具体有三点贡献:第一,关注了员工培训中的主动性动机。以往研究缺乏对在培训中的主动性效果进行评估(Campos等,2017),因为培训可以引导员工利用工作反馈,改变其态度和行为(凌玲和卿涛,2013)。本文基于控制理论阐释了员工培训的类型——目标设定和工作展望,这为员工培训的研究提供了新的理论视角。第二,厘清了员工面对落差以协调资源引发主动性行为的中介传导机制。以往研究认为员工会将实际经历与期望相比较,进而产生差距,期望未实现所引发的“现实冲击”会降低员工的工作表现(姚琦和乐国安,2011)。然而,本文打破了这一观点,基于角色理论构建了工作重塑的中间机制,认为当前状态与期望的差异可以触发员工基于问题导向的资源保存或基于愿景导向的资源构建动机,通过对工作角色、认知和任务的重塑,员工依旧可以将这种差异转化成积极主动的工作行为。第三,厘清了员工进行工作重塑的任务情境的边界作用。本文响应了以往学者提倡的考虑任务情境在工作重塑中的潜在影响的建议(Dierdorff等,2009),讨论了两类相异的任務情境——自主性和模糊性。自主性提升员工对重塑资源的灵活性、创新性运用,模糊性则加剧了对重塑资源的无目的性损耗,进而影响员工协调资源以利用差异值激发主动性行为的传导路径,有利于丰富任务情境影响效果的工作重塑研究。

二、理论基础与研究假设

(一)员工培训与主动性行为

主动性行为是个体旨在改变或改善情境或自身的一种自发的、有预见性的行为(Parker等,2006),其涉及主动改善现状或创造新情况(刘小禹等,2015)。研究认为个体差异与情境条

件会影响主动性行为,对主动性行为的前因变量的关注集中于工作设计、工作特征、领导类型(胡青等,2011)等外在因素和主动性人格(Wang等,2017)等内在因素的影响。员工的主动性行为也有可能来自一种基于反馈的主动评价(内外兼顾),本文延伸了基于内在与外在的前因条件研究,探讨一种特殊的员工培训方式。

控制理论(control theory)为理解特殊的员工培训提供了一个新的视角,其假设大部分情况下,个体努力尝试以达到创造或维持与期望目标值一致的行为(Carver和Scheier,1982)。个体需要阐述对当前状态的观点,然后将这种状态感知与目标值进行比较,当个体发现他们对当前情况的感知与目标值之间存在差异时,会触发减少差异的行为(Carver和Scheier,1982)。现阶段主要有两种观点对目标值进行描述:一种是反映当前期望的目标值(Boldero和Francis,2002),一种是关注未来期望的目标值(Strauss等,2012)。本文通过协调这两类不同的观点并将它们与当前状态进行差异比较以确定培训类型。

首先,以当前期望为中心的目标值,关注在目前的状态下期望解决的内容(Boldero和Francis,2002)。以往学者认为,个体当前的状态与其期望的当前现状之间差异较小时,具有更高的主动性(Doris和Sabine,2002)。本文从相对面并在Boldero和Francis(2002)的基础上扩展了这一论点,认为当前现状与当前期望现状之间的差异显著时,可能会激发旨在保护当前的既有资源的主动性行为。具体而言,当前现状与当前期望现状之间存在较大差异时,会激励个体参与当前任务,激发个体的主动性行为(Griffin等,2007)。培训旨在通过修改员工的心理状态差异来优化他们主动评价工作反馈的方式,通过这种方式,员工可以寻找解决办法以维持和保护他们的既有资源。目标导向体现了以问题为中心的培训(problem-focused intervention),其旨在使个体能够通过解决当前问题,主动减少当前状态与期望当前状态之间的差异,采用积极的方法来解决消耗个体资源的工作因素(Boldero和Francis,2002),从而激发员工在参与培训中的主动性行为。

其次,目标值可以是以未来期望为中心,关注在未来状态下预期发生的内容(Boldero和Francis,2002)。在Boldero和Francis(2002)的基础上,本文认为,当前状态与期望的未来状态之间的差异将刺激旨在建立未来资源的主动性行为。一方面,以未来期望为中心构建目标的个体能够为自己制定更加雄心勃勃的目标,为了实现未来的自我,个体可能会激励自己参与可能具有挑战性的活动(Strauss等,2012);另一方面,以未来期望为中心能够帮助个体模拟场景,思考如何达到理想的自我,有助于员工预先思考需要的资源,提前做好准备。构建未来期望能够刺激个体的积极性,旨在积累未来资源,而且对未来自我有清晰愿景的个体更有可能发展积极主动的技能(Strauss等,2012)。工作展望表现了以愿景为中心的培训(vision-focused intervention),其旨在鼓励个体处理当前状态与其期望的未来状态之间的差异。通过培训鼓励员工构想他们未来的工作自我情景,并设定长期的目标,采取主动性行为以实现期望的自我。本文提出如下假设:

H1a:目标设定对员工主动性行为具有正向影响。

H1b:工作展望对员工主动性行为具有正向影响。

(二)工作重塑的中介作用

工作重塑是指个体可以依据自身需求发挥能动性和塑造性,重新赋予其工作的观念而获得工作意义感和身份感的行为(Wrzesniewski和Dutton,2001)。员工将他们的工作角色视为一个积极的工匠,通过调整工作任务、角色和关系,调动资源以保持工作资源的平衡(Wrzesniewski和Dutton,2001)。工作重塑塑造了员工的个性化工作方式和观念,其涉及员工努力增加工作中的资源和挑战,以此激励自己努力工作(Tims等,2013)。广受认可的工作重塑的方式主要有两

种,一种是Wrzesniewski和Dutton(2001)提出的任务重塑、关系重塑和认知重塑,一种是Tims和Bakker(2010)基于工作要求—资源模型提出的增加结构性工作资源、增加社会性工作资源、增加挑战性工作要求和减少妨碍性工作要求。本文采用角色理论将这两种框架结合起来。角色理论假设个体在设定期望和塑造最终实现工作方式中的中心角色性(Kahn等,1964),强调员工主体的行动意愿;既认识了工作重塑中角色塑造的内部特殊性,又认识到传统工作设计中遵循的外部规范性(Katz和Kahn,1978),强调员工需要平衡和调整与工作角色相关的各种需求。

角色—资源文献表明,当个体未能实现或维持角色期望时,就会引发冲突、损耗资源(曹霞和瞿皎皎,2014)。本文提出的员工培训显示了减少员工未完全实现角色期望的差异值的行为。为了避免冲突,由此引发旨在保护当前资源与积累未来资源的策略,这为员工进行工作重塑以弥补差异提供了动机。员工通过对工作反馈的主动评价,以此认识实际状态与期望状态的差异,从而增加工作投入度,利用重塑的方式提高自己积极主动、适应挑战与压力、形成自我形象的能力。一方面,员工培训能够激发工作重塑的动机,以匹配与角色期望一致的需求。在对比工作状态差异的过程中能够唤醒员工工作重塑的意识,建立工作重塑的心态是进行工作重塑的前提(Wrzesniewski和Dutton,2013),员工依据目标实现情况获取工作反馈,从而制定以解决目标为导向的工作重塑设计(Tims和Bakker,2010)。另一方面,员工培训能够形成良好的工作认知,塑造工作任务、工作资源、工作要求与个人能力的有机匹配(Tims等,2013)。通过培训,员工获得了更多的工作资源,以此强化或提升个人能力,保持或优化人职匹配(田喜洲等,2017),从而推动工作重塑行为。

角色塑造要求个体调动既有资源,以成功完成其角色的各项任务和社会需求(Katz和Kahn,1978)。因此,工作重塑需要员工在工作中有效分配这些有限的资源,以发挥其最大作用。角色理论认为,当个体塑造角色的同时,他们会从角色集的成员(如,同事、经理)那里获得信息,而这种反馈形成了对塑造行为被认为是理想角色的期望的重要力量(Katz和Kahn,1978),这种认同会触发个体的主动行为。这一理论表明工作重塑所塑造的理想形象,如果发生在员工的角色集的范围之内,就会让角色集的成员感受到员工个体的创造工作意义、增强工作适应性的动机,员工受之鼓动产生更高的主动性行为。因为高水平的、可见的工作重塑有助于促进员工在响应外部工作要求方面的互动调整(Petrou等,2018),通过频繁的互动可以使员工接收到足够多的角色集成员的反馈,以增加对自我角色的修正。通过不断的角色完善以获得组织认同,进一步提升员工的主动性行为。

当前状态与期望状态间的差异较大时,员工建立自身能力与期望相匹配的感知,并将这种工作要求视为一种机会和挑战(刘得格等,2011),唤起愿意为之努力的主动性。为实现人职匹配程度的提升,获得角色的塑造和工作意义感(田喜洲等,2017),工作重塑能帮助员工重新定义工作以使其适合自我需求(Berg等,2013)。员工通过自发地改进工作效率、质量或寻求挑战性的工作任务,建立高水平的工作重塑行为并积极投入工作,专注于工作的员工具有更高的主动性和工作意义感(辛迅和苗仁涛,2018),促使他们在工作中表现出更多的主动性行为。综上所述,员工培训能通过提升员工的工作重塑进而促进其主动性行为。本文提出如下假设:

H2a:工作重塑在目标设定与员工主动性行为之间发挥中介作用。

H2b:工作重塑在工作展望与员工主动性行为之间发挥中介作用。

(三)任务情境的调节作用

员工的工作行为嵌入在其身处的工作环境中,并且既有情境特征会影响角色塑造的效果(Dierdorff等,2009)。工作重塑也被描述为一种情境下的活动,员工在塑造其工作角色时所产生的效果可能受其工作环境的影响(Johns,2006)。已有研究认为,反映工作角色表现效果的结

构和信息约束的任务情境(Task context)是影响工作结果的特有情境因素(Johns, 2006)。自主性和模糊性被视为任务情境的重要特征(Morgeson和Humphrey, 2006; Rizzo等, 1970)。

自主性是指个体在工作中所拥有的自由裁量的程度(Morgeson和Humphrey, 2006),例如在安排、决策和工作流程等方面。因为在更自主的环境中工作,员工在构建自己的角色以及为组织做出贡献等方面具有更大的自由度和灵活性(Morgeson和Humphrey, 2006)。一方面,自主性增强了员工重新塑造工作意义和角色的意愿(胡睿玲和田喜洲, 2015),具有高度自主性的员工往往将更多不同的任务融入他们的角色中(Morgeson等, 2005),并通过积极工作来展示其主动性行为(Grant和Ashford, 2008)。另一方面,自主性为员工提供了有效协调和平衡个体资源以实现角色塑造的空间,从而缓冲员工资源流失后的消极状态(Rubin等, 2013),并触发积极的主动性行为。基于上述推理,本文认为高自主性的任务环境能使员工通过工作重塑引发更加正面的主动性行为。

H3a: 自主性对工作重塑与员工主动性行为之间的关系有显著调节作用,相对于自主性水平低的任务环境,在自主性水平高的任务环境中,工作重塑对员工主动性行为的影响更强。

模糊性反映了在环境中与所必须完成的相关工作的清晰程度(Rizzo等, 1970),通常是由于组织对绩效期望或绩效突发事件的不清晰表述造成的。元分析证实了模糊性对组织公民行为的负面影响(Eatough等, 2011),这些负面影响部分源于员工感受到环境压力,使得其难以有效地将个人资源分配到角色塑造的不同方面(Bergeron等, 2012)。尽管员工希望通过寻求反馈或工作谈判减少模糊性以产生更主动的行为(Grant和Ashford, 2008),但由于对在高度模糊性的任务情境下,员工对想要塑造需要的工作角色缺乏明确理解,使得员工会耗费一部分资源,可能将个人资源用于不相关的角色塑造行为中(Rubin等, 2013)。并且由于缺乏可以澄清和解释重要角色活动的外部信息(Dierdorff等, 2009),模糊性可能导致员工的工作重塑效果不佳,也无法有效提升员工的主动性行为。基于上述推理,本文认为高模糊性的任务环境可能会产生负面影响。本文提出如下假设:

H3b: 模糊性对工作重塑与员工主动性行为之间的关系有显著调节作用,相对于模糊性水平低的任务环境,在模糊性水平高的任务环境中,工作重塑对员工主动性行为的影响更强。

在权变理论的观点中,每个组织的内在要素(例如,员工、管理者)和外界的环境条件各不相同,必须考虑环境的不确定性、多样性(梁巧转等, 2012)。作为任务情境的两面,自主性和模糊性分别表现了任务环境中员工感受的自由和不确定程度(Morgeson和Humphrey, 2006; Rizzo等, 1970)。在员工接受培训的过程中,会感受到不同的任务压力,自主性任务情境会推动个人资源使能化,而模糊性任务环境则会导致个人资源无意义流失。

处于高自主性的任务情境中,员工会具有更大的自由裁量权(Morgeson和Humphrey, 2006)。在这样的情境中进行工作重塑,需要员工个人合理协调当前状态与期望状态的差异,将不同的任务融入工作角色,推动员工强化个人工作能力,如增加结构性或社会性工作资源,增加挑战性工作要求,以实现员工个人资源的稳定与平衡,进而积极地投入工作中,借助“个体资源库”来拓展自我行为空间,从而引发更多的主动性行为(林丛丛等, 2018)。自主性提高了员工利用工作重塑的灵活性和机巧性,拥有更大自由度的员工更可能动用资源重构工作内容,例如与价值观相似的同事合作、引入新任务以开发新技能(尹奎等, 2016),从而重构员工的工作身份,提升员工的工作意义,提高员工的主动性。本文提出如下假设:

H4a: 工作重塑在目标设定与员工主动性行为之间的中介作用依赖于自主性水平。自主性水平越高,工作重塑在目标设定与员工主动性行为之间的中介作用就越强。

H4b: 工作重塑在工作展望与员工主动性行为之间的中介作用依赖于自主性水平。自主性

水平越高,工作重塑在工作展望与员工主动性行为之间的中介作用就越强。

处于任务情境模糊性程度高的环境中时,员工则无法明确理解任务的具体要求(Rizzo等,1970),降低个体资源的构建积极性,且在这样的任务情境中员工容易丧失资源。当员工的个人资源减少时,会陷入消极的甚至是不作为的状态,其不会考虑自己当前状态是否满足期望状态,对工作重塑的意愿和行动相对较低。随着任务情境变得模糊,员工旨在改变自身、组织和情境的主动性行为也随之减少。Berg等(2010)在研究中指出工作重塑并不总是积极的,如果重塑违背组织目标,它有可能会产生负面影响。例如,营销员工可以通过花更多时间开发新品牌创意来重塑自己的工作,然而公司真正需要的是专注于当前营销策略的员工。任务模糊性会削弱员工的主动性,即使认识到自己当前状态与期望状态的差异,但其主动改变的意愿降低,无法有效地聚拢开展重塑的工作资源,从而降低了员工的主动性行为。本文提出如下假设:

H4c:工作重塑在目标设定与员工主动性行为之间的中介作用依赖于模糊性水平。模糊性水平越高,工作重塑在目标设定与员工主动性行为之间的中介作用就越弱。

H4d:工作重塑在工作展望与员工主动性行为之间的中介作用依赖于模糊性水平。模糊性水平越高,工作重塑在工作展望与员工主动性行为之间的中介作用就越弱。

综上所述,本文提出图1所示研究模型。

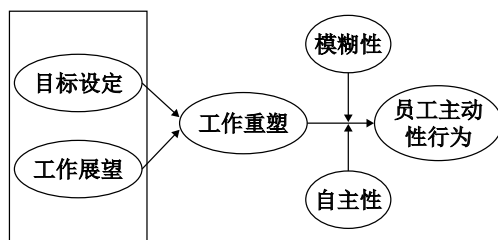


图1 研究模型

三、研究设计

(一)样本调查

数据来源于北京市红十字会组织,研究对象为参与师资管理培训的员工及其直接主管。数据收集是在师资管理培训项目接线人和志愿服务部配合下完成的。调查前,我们与接线人一同随机挑选一次培训会中的员工为调查对象,确定了310名目标员工。为尽量减少同源偏差,本研究先后进行了2次问卷调查,调查前后间隔2个月。第一次为2017年10月,调查对象是员工,是在培训项目的第二次培训会上,调查内容主要包括员工的背景信息、培训内容、工作重塑和任务情境,并标明员工姓名;第二次为2017年12月,调查对象是主管,目的是让他们评价自己管辖的员工的主动性行为,并标明主管姓名及相对应的员工姓名。每份问卷填完后,填答者将问卷封入信封,我们在现场进行集中收回并将主管与其员工进行匹配归档。

在第一次调查中,我们在目标设定项目中回收了来自189名员工完整填写的问卷,在工作展望项目中回收了来自149名员工完整填写的问卷,回收有效员工问卷149份,149位员工参与了两次培训项目并填写问卷;第二次针对这149名员工的直接主管发放问卷,共回收139份有效问卷。我们对员工—主管问卷进行匹配,共得到139名员工及19位主管的配对样本。在样本结构方面,员工以女性居多,为54.6%。员工年龄方面,30岁及以下占比29.7%,31—40岁占比31.4%,41—50岁占比27.7%。从教育程度来看,1.6%的员工拥有高中学历,19%的员工拥有专科学历,64.3%的员工拥有本科学历,26.5%的员工拥有研究生学历。在工作年限方面,以1—3年的居多,为51.4%,3—5年的为15.3%,5年以上的为20.1%,1年以下的为13.3%。

(二)变量测量

本文用李克特七级量表,1代表“非常不同意”,7代表“非常同意”。

(1)员工主动性行为

员工主动性行为的测量采用的是主管领导对员工工作表现的主观评价。本文参考了

Parker等(2006)和Griffin等(2007)开发的主动性行为量表,该量表包括个人、团队及组织3个层面共9个题项。示例条目:“员工会主动思考改善本职工作的想法”(个人)、“员工会主动提出改善团队效率的建议”(团队)、“员工会主动提出改善组织整体效率的建议”(组织)等,Cronbach's α 为0.894,说明该测量的可靠性较高。

(2)员工培训

本文参考罗兴武等(2018)的量表开发程序,遵从量表开发的三步骤程序。第一步,采用文献演绎法和访谈归纳法,确定初始测量题项。第二步,进行探索性因子研究,修正测量题项。第三步,进行验证性研究,验证量表。

第一步,本文首先对已有学者的相关研究进行了回顾。针对研究情景,发现Bunce和West(1996)与Strauss等(2012)的研究适合本研究。本文根据他们的研究开发了目标设定和工作展望的测量题项。

其次,在文献回顾的基础上,带着已有的测量问项和对员工培训的理解对10名员工进行半结构性访谈,目的是对量表的题项进行修改,确保语义明确。结合以上两项操作,我们分别确定了3个题项以测量两类员工培训。具体参见表1。

表1 员工培训的初始测量量表

维度	测量题项	来源
目标设定	在实现工作目标的过程中……	Bunce和West(1996)
	我们认识到资源损耗的影响	
	我们认识到资源不足的威胁	
	我们确定目标,并努力应对相关威胁	
工作展望	在实现工作目标的过程中……	Strauss等(2012)
	我们展望了自己未来的工作状态	
	我们认识到期望的工作状态与当前的差异	
	我们设定未来的目标,并努力克服相关威胁	

第二步,为验证问卷地有效性,我们对问卷进行了探索性因子分析。在正式培训会之前,我们向一组接受师资培训的员工发放问卷,收回有效问卷95份。利用SPSS22.0进行了探索性因子分析,因子载荷大于0.5,KMO检验大于0.7,Bartlett球形检验P值小于0.01,Cronbach's α 大于0.7。最终我们保留了第一步共6个题项,进行实证研究。

第三步:① 目标设定。目标设定项目包括两次为期半天的培训会,期间间隔6个月,第一次培训会在2017年4月(T1)举行。根据Bunce和West(1996)的研究方案,我们引入“在工作中进行变革”作为应对这些不利因素的方法。我们将设置目标纳入员工行为中,因为设置目标被认为是促进培训的有效方式(Morisano,2010)。根据设置目标的研究方案,我们要求员工设置具体可实现的积极目标,至多设定三个目标,以展现员工期望的当前状态。最终,有249位员工参与该培训项目。

第二次培训会于2017年10月(T2)举行,我们的目的是测量T2阶段员工感知的当前工作状态与T1阶段员工期望的当前工作状态的差异。我们向参与员工分发结构性问卷,用三个方面的内容进行测量。最终,第一次参与培训的249位员工有189位员工参与第二次培训并填写了问卷。Cronbach's α 为0.772,说明该测量的可靠性良好。

② 工作展望。工作展望项目也包括两次为期半天的培训会,期间间隔6个月。在第一次培训会(2017年4月,T1)上,我们要求员工将注意力集中在他们与工作相关的偏好和价值观上,从而促进他们对未来工作的展望,然后告知员工在脑海中绘制他们未来工作的画面。员工通过在脑海中描述他们未来工作生活中的一天,旨在使员工能够在精神层面模拟他们期望的未来

状态(Strauss等,2012)。与目标设定项目相同,员工至多为自己设定三个目标,以展现员工期望的未来状态。最终有221位员工参与该项目。

在第二次培训会(2017年10月,T2)上,我们的目的是测量T2阶段员工感知的未来工作状态与T1阶段员工期望的未来工作状态的差异。我们向参与员工分发结构性问卷,用三个方面的内容进行测量。最终,第一次参与培训的221位员工有149位员工参与第二次培训并填写了问卷。Cronbach's α 为0.728,说明该测量的可靠性良好。

最终,我们对149位参与了两项培训项目的员工的数据进行研究检验。项目的培训流程和数据收集如图2所示。

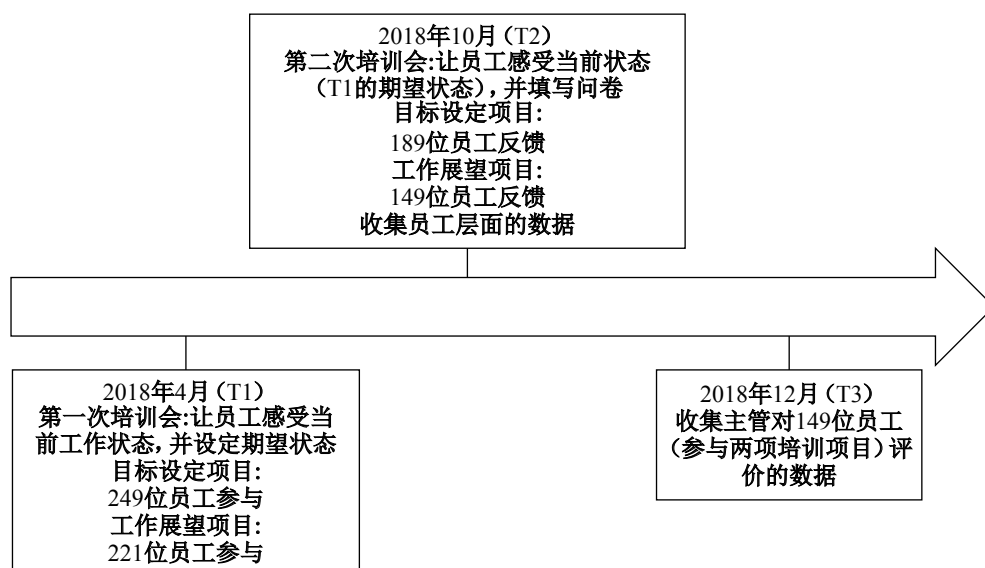


图2 培训流程与数据收集

(3)工作重塑

本文中对工作重塑的测量采用的是员工对自己过去6个月表现的主观评价。参考了Tims和Bakker(2010)基于JD-R模型开发的量表,评估了在增加工作资源、增加挑战性工作需求以及减少阻碍性工作需求方面的内容,共计21个题项。示例条目:“我经常承担额外的任务,即使没有领取额外的工资”“我试图在工作中学习新的东西”“我努力确保我的工作情绪变化不那么强烈”等,Cronbach's α 为0.869,说明该测量的可靠性较高。工作重塑的单因子模型的拟合指数为: $\chi^2/df=2.152$,IFI=0.901,TLI=0.889,CFI=0.900,RMSEA=0.073,具有良好的拟合度。本文的目的是验证工作重塑的一般性作用,而不是某一类型的工作重塑的特定效应,因此将工作重塑的整体维度纳入我们的研究。

(4)任务情境

本文中对任务情境的测量采用的是员工对自己在工作中感受的主观评价。

① 自主性。参考了Morgeson和Humphrey(2006)的量表,包括9个题项,示例条目:“在工作中,我可以计划自己的工作方式”“在工作中,我可以决定如何完成自己的工作”等,Cronbach's α 为0.880,说明该测量的可靠性较高。

② 模糊性。参考了Rizzo等(1970)的量表,包含6个题项,采用反向问题,示例条目:“我的工作目标是明确的且可理解的”“我清晰地知道自己的工作期望”等,分数越高模糊性越大,Cronbach's α 为0.768,说明该测量的可靠性良好。

(5)控制变量

以往研究如Parker等(2006)、刘小禹等(2015)、杨振芳等(2016)表明员工的年龄、性别、教育程度和工作年限是影响员工主动性行为的背景因素,因此,本文也控制了这些变量。

四、数据分析

(一)验证性因素分析和区分效度检验

表2呈现了对员工培训、工作重塑、任务情境及主动性行为的研究模型进行验证性因素分析。结果显示,六因子模型的拟合度($\chi^2=878.383$, $df=449$, $p<0.001$; $IFI=0.919$; $TLI=0.909$; $CFI=0.918$; $RMSEA=0.063$)较高且达到标准,所有测量题项的因子载荷系数都显著($p<0.001$)。根据Podsakoff等(2003)的建议,进一步对各变量的区分效度进行检验,结果如表2所示。六因子模型的 χ^2 值显著优于其他因子模型,各拟合指标也优于其他因子模型。因此,本研究具有较好的区分效度。

表2 测量模型检验

模型	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta\chi^2$	IFI	TLI	CFI	RMSEA
单因子模型	3 192.495	464	6.880		0.487	0.448	0.483	0.154
二因子模型	2 706.818	463	5.846	485.677***	0.578	0.545	0.575	0.140
三因子模型	2 267.036	461	4.919	439.782***	0.660	0.632	0.658	0.126
四因子模型	2 104.626	458	4.595	162.410***	0.691	0.662	0.688	0.120
五因子模型	1 320.602	454	2.909	784.024***	0.837	0.821	0.836	0.088
六因子模型	878.383	449	1.969	442.219***	0.919	0.909	0.918	0.063

注:单因子:将所有变量合并;二因子:将培训、工作重塑和任务情境合并作为一个因子;三因子:将培训和工作重塑合并作为一个因子,任务情境合并作为一个因子;四因子:将培训合并作为一个因子,任务情境合并作为一个因子;五因子:将培训合并作为一个因子, $N=139$, *** $p<0.001$ 。

(二)描述性统计和相关性分析

由表3得知,目标设定($r=0.474$, $p<0.01$)和工作展望($r=0.513$, $p<0.01$)与主动性行为显著正相关;目标设定($r=0.315$, $p<0.01$)和工作展望($r=0.374$, $p<0.01$)与工作重塑显著正相关;工作重塑与主动性行为显著正相关, $r=0.247$, $p<0.01$;自主性与主动性行为显著正相关, $r=0.358$, $p<0.01$;模糊性与主动性行为显著负相关, $r=-0.131$, $p<0.05$ 。上述结果为本文的理论模型和相关假设提供了初步支持。

表3 描述性统计

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.性别	-									
2.年龄	-0.055	-								
3.教育程度	0.035	-0.028	-							
4.工作年限	-0.064	0.003	-0.053	-						
5.目标设定	-0.018	0.044	0.124	0.034	(0.772)					
6.工作展望	-0.113	0.179**	0.157*	0.100	0.599**	(0.728)				
7.工作重塑	-0.013	-0.017	-0.249**	0.091	0.315**	0.374**	(0.869)			
8.自主性	0.133*	0.044	0.068	0.161*	0.407**	0.437**	0.272**	(0.880)		
9.模糊性	-0.122	-0.003	-0.080	-0.065	-0.269**	-0.237**	-0.138*	-0.307**	(0.768)	
10.主动性行为	-0.036	0.116	0.009	0.089	0.474**	0.513**	0.247**	0.358**	-0.131*	(0.894)
均值	1.546	2.241	3.157	2.422	4.869	4.736	4.468	5.031	3.786	4.251
标准差	0.498	0.556	0.618	0.957	0.799	0.618	0.775	0.869	0.778	0.704

注: $N=139$,对角线括号内为各变量的信度系数;* $p<0.05$;** $p<0.01$ 。

(三)共同方法偏差检验

为了解决共同方法偏差,本文采用两种统计方法来进行诊断。首先,采用Harman单因素检验法来评估共同方法偏差,将六个变量放在一起进行探索性因子分析,结果表明未旋转的第一个因素解释变异量仅占总方差的32.101%,没有任何单一变量能够解释大部分变量,这表明共同方法偏差不会对本文的有效性造成严重的影响。其次,本文采用潜在误差变量控制法对共同方法偏差进行检验,在六因子模型基础上,将方法偏差作为潜在因子放入结构方程,构建一个七因子模型,并将其与测量模型进行比较。结果显示,相较于测量模型,七因子模型的拟合度($\Delta\chi^2=14.091, \Delta df=12, p>0.05$)无显著变化,表明本文的测量模型不存在严重的共同方法偏差。

(四)假设检验

本文采用结构方程模型对中介效应进行验证,模型拟合指数满足要求(见表2)。本文在假设模型的基础上构建竞争模型1和竞争模型2,其中竞争模型1删除目标设定到主动性行为的路径,竞争模型2同时删除目标设定和工作展望到主动性行为的路径。结果如表4所示,竞争模型1和假设模型相比,模型差异显著($\Delta\chi^2=12.879, \Delta df=1, p<0.001$),竞争模型1的拟合指数虽符合要求但拟合指数变差;竞争模型2和假设模型相比,模型差异显著($\Delta\chi^2=79.280, \Delta df=2, p<0.001$),但竞争模型2的TLI未符合要求且拟合指数变差。基于上述分析,文章接受拟合指数更优的模型,即假设模型。假设模型的路径系数见图3所示。由图3可知,目标设定($\beta=0.371, p<0.001$)和工作展望($\beta=0.363, p<0.001$)对员工主动性行为都具有积极影响,假设H1a和H1b得到证实。

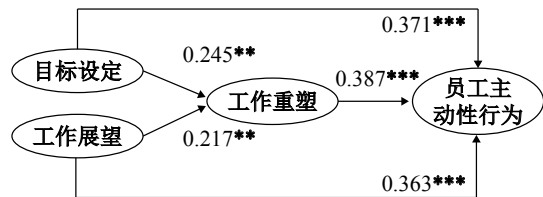
表4 假设模型与竞争模型的拟合指数

模型	χ^2	df	$\Delta\chi^2(df)$	IFI	TLI	CFI	RMSEA
假设模型	505.839	221		0.922	0.910	0.921	0.072
竞争模型1	518.718	222	12.879*** (1)	0.918	0.906	0.918	0.073
竞争模型2	585.119	223	79.280*** (2)	0.900	0.886	0.900	0.081

注:N=139, ***p<0.001。

结合James等(2006)的中介效应检验程序,对工作重塑的中介作用进行检验。结果表明(见图3)目标设定($\beta=0.245, p<0.01$)和工作展望($\beta=0.217, p<0.01$)对工作重塑具有积极效应,工作重塑对员工主动性行为也存在显著的积极影响($\beta=0.387, p<0.001$)。在此基础上,使用AMOS22.0对目标设定和工作展望与员工主动性行为的间接效应进行分析,结果显示目标设定对主动性行为($\beta=0.095, p<0.05$)的间接效应显著,目标设定对主动性行为($\beta=0.084, p<0.05$)的间接效应显著。因此,工作重塑在目标设定和工作展望与员工主动性行为间具有中介效应,假设H2a和H2b得到证实。

进一步地,为了提高中介效应的统计功效,本文采用Preacher和Hayes(2008)的中介效应程序对H2a和H2b进行检验(见表5)。工作重塑在培训与主动性行为间的两条间接效应路径95%的置信区间都不包括0,因此进一步验证了工作重塑在目标设定和工作展望与员工主动性行为之间存在中介效应,加强了假设H2a和H2b的验证。



注:N=139, **p<0.01, ***p<0.001。

图3 培训影响员工主动性行为的路径分析

表5 中介效应的Bootstrap分析

因变量	自变量	效应类别	非标准化效应估计	标准误差	95%的置信区间	
					下限	上限
主动性行为	目标设定	间接效应	0.083*	0.033	0.021	0.133
		直接效应	0.477***	0.117	0.366	0.589
	工作展望	间接效应	0.071*	0.031	0.036	0.149
		直接效应	0.425**	0.138	0.411	0.638

注: N=139, *p<0.05; **p<0.01, ***p<0.001。

本文采用层次回归验证任务情境的调节效应,从M3的结果可知(见表6),工作重塑与自主性的交互项对员工主动性行为具有显著正向影响($\beta=0.131, p<0.05$),假设H3a得到证实;从M5的结果可知,工作重塑与模糊性的交互项对员工主动性行为具有显著负向效应($\beta=-0.151, p<0.01$),假设H3b得到证实。

表6 层次回归结果

变量	员工主动性行为				
	M1	M2	M3	M4	M5
控制变量					
性别	-0.05	0.025	0.036	-0.065	-0.090
年龄	0.173	0.129	0.128	0.199	0.183
教育程度	0.031	0.040	0.042	0.080	0.096
工作年限	0.042	0.000	0.003	0.019	0.023
中介变量					
工作重塑		0.366***	0.311***	0.319***	0.271***
调节变量					
自主性		0.337***	0.354***		
模糊性				-0.168**	-0.179**
交互项					
工作重塑×自主性			0.131*		
工作重塑×模糊性					-0.151**
R ²	0.026	0.136	0.151	0.142	0.169
ΔR ²		0.110***	0.015*	0.116***	0.027**
F	1.975	6.358***	6.145***	6.770***	6.544***

注: N=139, 所有系数均为非标准化系数, *p<0.05; **p<0.01, ***p<0.001。

为深入分析工作重塑与任务情境的交互如何影响员工主动性行为,本文以调节变量自主性和模糊性的均值加减一个标准差作为分组标准,对高/低组自主性和模糊性两种情况的简单斜率进行计算。结果表明,在低自主性条件下,简单斜率估计值为0.180($p>0.05$),在高自主性条件下,简单斜率估计值为0.311($p<0.01$);在低模糊性条件下,简单斜率估计值为-0.070($p>0.05$),在高模糊性条件下,简单斜率估计值为-0.225($p<0.05$)。本文采纳Aiken和West(1991)的建议,绘制调节分析图,结果如图4和图5。由图4可知,与自主性任务情境水平较低的情况相比,当自主性水平较高时,工作重塑对员工主动性行为的正向影响更强,员工采取主动性行为的可能性增加得更快一些,即高自主性的斜率更大。同理,图5显示了,当模糊性水平较高时,工作重塑对员工主动性行为的负向影响更强,员工采取主动性行为的可能性越来越低,即高模糊性斜率更大。

本文依据Preacher和Hayes(2008)提出的有调节的中介模型检验程序,使用Mplus7.0对任务环境的有调节的中介效应进行检验。表7显示,目标设定通过工作重塑对员工主动性行为影

响的间接效应在高自主性下的间接效应值($\beta=0.227, p<0.01$)显著且大于在低自主性下的效应值($\beta=0.038, p>0.05$),高低组效应值的差异也显著($\beta=0.189, p<0.05$),同时,高低组自主性的间接效应差异值在95%的置信区间不包含0,因此假设H4a通过检验。同理,假设H4b也得到验证。但工作展望通过工作重塑对员工主动性行为影响的间接效应在模糊性高低组效应值的差异不显著($\beta=-0.167, p>0.05$),同时,高低组模糊性的间接效应差异值在95%的置信区间包含0,因此假设H4c未通过检验。同理,假设H4d也未得到验证。

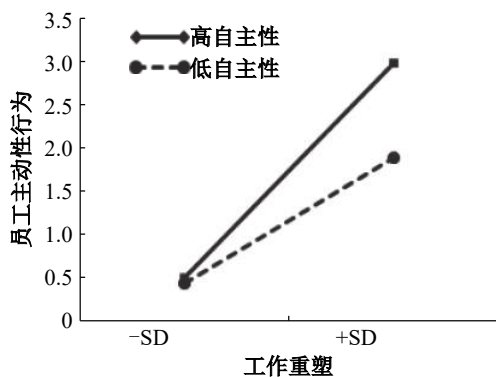


图4 自主性在工作重塑与员工主动性行为之间的调节作用

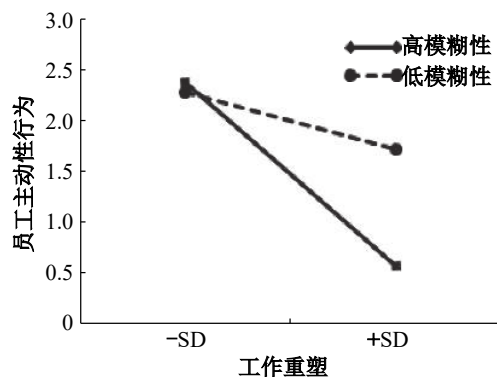


图5 模糊性在工作重塑与员工主动性行为之间的调节作用

表7 有调节的中介效应分析

因变量	自变量	调节变量	间接效应	标准误差	95%的置信区间		
					下限	上限	
员工主动性行为	目标设定	高自主性	0.227**	0.068	0.073	0.366	
		低自主性	0.038	0.043	-0.031	0.118	
		差异	0.189*	0.084	0.040	0.291	
	工作展望	高自主性	0.330***	0.062	0.145	0.412	
		低自主性	0.077	0.049	-0.117	0.065	
		差异	0.253**	0.101	0.067	0.359	
	目标设定	高模糊性	高自主性	-0.173*	0.072	-0.301	-0.018
			低自主性	-0.006	0.060	-0.019	0.122
			差异	-0.167	0.095	-0.279	0.005
		工作展望	高模糊性	-0.247**	0.081	-0.355	-0.007
			低模糊性	-0.048	0.077	-0.066	0.148
			差异	-0.199	0.117	-0.381	0.017

注: N=139, * $p<0.05$; ** $p<0.01$, *** $p<0.001$ 。

五、研究结论与讨论

(一) 研究结论与理论贡献

本文探讨了两类重要的员工培训(目标设定、工作展望)对员工主动性行为的影响机制。研究发现,目标设定和工作展望均能促进员工的主动性行为;工作重塑在员工培训与主动性行为之间发挥着中介作用;在任务情境的影响下,自主性增强会产生工作重塑对主动性行为的正向作用,而模糊性增强则会产生工作重塑对主动性行为的负向作用;任务情境的自主性在目标设定通过工作重塑的中介作用对员工主动性行为的关系路径中发挥了积极影响。

本文有三点理论贡献:第一,在控制论基础上,本文开发了反应当前期望与关注未来期望

观点的员工培训,并丰富了对员工主动性的研究。本文认为在当前状态与期望状态存在差异时,会激发员工的资源保存和资源构建的本能,旨在增强参与工作的主动性行为,这与资源保存理论和意义建构理论不谋而合(Hakanen等,2017;Weick,2005)。以往研究指出员工可以通过培训来增强主动性动机(Campos等,2017),提升个体的目标设定计划和主动成长训练(李姗姗等,2019)。通过实验设计,本文提出的员工培训响应了以上两个属性,即员工培训是个体从工作情境中感受到的期望差异反馈而实施的自我评价行为,是一种主动的自我培训,具有目标设定与工作展望的推动力。

第二,在角色理论的基础上,本文回应了Wrzesniewski和Dutton(2001)以及Tims和Bakker(2010)对工作重塑的研究。员工进行角色塑造的个人资源受到两方面的影响,包括塑造自我工作角色和遵守外部规范的期望。履行外部需求和内部偏好来修改自身的工作角色,塑造了员工个人更高的工作重塑水平。员工的角色集所传递的期望信息有助于员工适当的完成角色修改,从而对个人、团队甚至组织产生更多的积极影响。员工培训也体现了工作重塑的两方面特点:自我主动性和工作反馈性,培训来源于长期的工作状态反馈和自我积极主动的意识,这种动机也促使员工进行工作重塑时展现以上两类特点,而角色理论可以更好地将两类特点结合起来。在增强对工作重塑在角色塑造(Wrzesniewski和Dutton,2001)的认识基础上,也丰富了对遵守外部规范,响应工作状态反馈的塑造意义。

第三,本文回应了Wrzesniewski和Dutton(2001)倡导的对工作重塑过程中受之影响的任务环境的检验,验证了工作重塑依赖于一定的情境的假设(Johns,2006)。一方面,本文发现了在任务自主性较高的情况下,具有更多的自由度的员工能够灵活设定工作边界,能够消除任务环境的压力带来的功能失调,能更为灵活的满足来自其角色集的任务期望,从而增强主动性行为。另一方面,证明了模糊性会使员工感到任务期望不明确,无法有效地聚集资源进行工作重塑,结果导致低程度的主动性行为。然而在检验模糊性的有调节的中介作用时,本文没有发现其在培训—重塑—主动性行为关系路径中的作用效果。我们认为可能原因有两点:一是,本文构建的培训—重塑—主动性行为关系路径均表现了员工自发性和主动性的特征(Campos等,2017;Tims和Bakker,2010;Strauss等,2017)。三个变量的主动性属性激发了员工适应和改变工作情景特征的动机(Frese等,2007),进而主动调整对任务模糊性的负面效应,甚至引发员工更具前瞻性的提前反应(胡青等,2011),即员工会主动去咨询并理解任务需求,降低任务信息模糊性的影响。二是,尽管任务情境模糊性程度高的环境会使员工无法明确理解工作要求(Rizzo等,1970),但在对红十字组织调研的过程中,我们通过访谈发现组织在向员工传达师资培训任务时,会通过集中培训和单线联系的方式给员工布置任务,两种方式可以在一定程度上避免接受培训的员工在工作重塑中对任务信息理解方面的模糊性。通过本文,我们认识到工作场所中可能存在某些要素能够降低任务情境的不确定性,以使员工能够有效地开展重塑工作。例如,领导—成员交换理论(LMX)可能会减少员工对任务环境的模糊认知,因为高质量的LMX能够为员工带来工作资源(来宪伟等,2018),缓解员工对任务的不理解和不明确,降低了这种不利因素对员工通过重塑以实现期望而提升主动性行为的影响。

(二)实践启示

第一,设计合理的培训方式,培养员工建立工作期望的意愿,以此提高员工的主动性。开发员工的主动性能够提供仅比开发员工技能更好的培训措施,目的是通过主动的培训以减少当前状态与期望状态之间的差异,从而塑造影响员工在后期工作的努力心态。目标设定能够增强员工对短期内工作表现的主动性行为,获得心理需求的满足,增加对有意义工作的投入。工作

展望可以激活员工以长期工作表现为导向的主动性行为,不断地增加组织承诺,不仅仅是激活员工对个人发展的渴望,更体现了对支持组织发展的愿望。

第二,与培训中的培训措施相同,员工积极的工作重塑也是一种自发性、主动性的行为,通过以主动性的方式调整拥有的工作资源,以此改变工作要求或工作边界,重构新的工作身份和工作意义感。在培训过程中向员工传输一个赋能的理念:员工可以适度改变自己的工作角色,转变为更加积极的“重塑者”,从而刺激员工参与工作活动并增强对资源的认知和处理能力,以有利于对个人或组织绩效做出有益反应。培养员工改善工作环境中不断变化的任务和角色,以此适应甚至是积极地创造,通过激发员工高的内在动机和协调能力,使员工对工作价值更加认可,以促进员工个体的主动性、变革力、创新力。

第三,管理者应当部署清晰明确的任务要求,因为高模糊性的任务情境加剧了员工的资源流失,无法引致员工更加积极主动的工作行为。这需要管理者在布置工作任务时,使员工感受到自身工作角色的意义和价值,进行适度的赋能,在工作中提供给员工更多自由裁量权和灵活适应性,构建合理动态博弈的介于员工与组织间的行为空间,以此消除员工在进行工作重塑时所消耗的资源带来的不利影响。鼓励员工相信自己、积极创造以及主动分享,营造员工愿意为之付出或改变的任务氛围。

(三)研究局限与展望

本研究也存在一些局限:第一,本文间隔2个月检测了对员工主动性行为产生影响的员工培训和工作重塑效果,间隔时间较短,很难帮助我们解释变量之间的因果关系。因此,未来研究可以利用案例研究、田野调查等质性研究方法,考察培训的过程机制以及员工的具体工作重塑行为。第二,本文基于实验设计开发了培训的测量量表,需要进一步完善。未来需要再进一步梳理文献,借鉴培训的相关研究,进行更加严格的情境实验。第三,因为需要控制实验情境和在可控的研究成本下开展研究活动的要求,本文仅选择了一个组织进行研究,在样本方面存在着不足。未来研究可以在多个组织中进行实验设计,增加样本数量,增加对更多组织类型的研究。

主要参考文献

- [1]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.
- [2]田喜洲,彭小平,郭新宇. 工作重塑干预:概念、设计与影响[J]. 外国经济与管理,2017, (12): 112-126.
- [3]Bakker A B, Tims M, Derks D. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement[J]. *Human Relations*, 2012, 65(10): 1359-1378.
- [4]Carver C S, Scheier M F. Control theory: A useful conceptual framework for personality-social, clinical, and health psychology[J]. *Psychological Bulletin*, 1982, 92(1): 111-135.
- [5]Griffin M A, Neal A, Parker S K. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(2): 327-347.
- [6]Morgeson F P, Humphrey S E. The work design questionnaire(WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(6): 1321-1339.
- [7]Parker S K, Williams H M, Turner N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(3): 636-652.
- [8]Rizzo J R, House R J, Lirtzman S I. Role conflict and ambiguity in complex organizations[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1970, 15(2): 150-163.
- [9]Strauss K, Griffin M A, Parker S K. Future work selves: How salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97(3): 580-598.
- [10]Tims M, Bakker A B, Derks D, Van Rhenen W. Job crafting at the team and individual level: Implications for work

engagement and performance[J]. *Group & Organization Management*, 2013, 38(4): 427-454.

[11]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.

Employee Training, Job Crafting, and Proactive Behaviors: The Moderating Role of the Task Context

Sun Yongbo, Hu Xiaojuan, Ding Yixin

(*School of Business, Beijing Technology and Business University, Beijing 100048, China*)

Summary: Initiative plays an important role in adapting to diverse and complex tasks and increasing their flexibility and innovation for employees. Academics believe that proactive behaviors are the voluntary and spontaneous behavior that employees want to improve their work situations or individual roles. However, there is little literature discussing what kind of training can help employees drive self-evaluate from feedback, and thus promote their proactive behaviors.

Based on control theory, this paper explores the impact of employee training on proactive behaviors, and also attempts to reveal the intermediate mechanisms and boundary conditions between the employee training and proactive behaviors.

Our study finds that: First, target setting and job prospect have significantly positive impact on employees' proactive behaviors. Second, employee training stimulate employees' job crafting, and thus enhance their proactive behaviors. Third, the task context has the double-sided effect of promotion and inhibition, that is, autonomy enhances the impact of job crafting in promoting employees' proactive behaviors, and ambiguity weakens the impact of job crafting in promoting employees' proactive behaviors. Fourth, further research finds that when the autonomy is increasing, the promoting role of employee training on proactive behaviors through job crafting is enhanced.

This article has three contributions: First, it focuses on the initiative motivation in employee training. Second, it clarifies the intermediary mechanism of the training and proactive behaviors. Third, it clarifies the boundary role of the task context in which employees make job crafting. This article also has three practical implications: First, managers should design a reasonable training method, and cultivate employees' willingness to establish work expectations. Second, employees adjust their work requirements or work boundaries by integrating their own work resources. Third, managers should deploy clear task content.

Key words: employee training; job crafting; task context; proactive behaviors

(责任编辑: 宋澄宇)