

· 工商管理 ·

组织变革对员工工作沉浸体验的影响机理研究

林 忠^{1, 2}, 刘亦飞²

(1. 伊犁师范大学 旅游与历史文化学院, 新疆 伊宁 835000;

2. 东北财经大学 工商管理学院, 辽宁 大连 116025)

摘要: 组织变革是企业适应新环境和重新建立市场竞争优势的重要手段, 组织变革能否成功的关键在人, 因而员工工作沉浸体验对组织变革至关重要。本文通过对367位企业员工进行问卷调查, 基于悖论理论、工作需求—控制模型和沉浸体验模型, 检验组织变革对员工工作沉浸体验的影响、工作需求与工作控制匹配在两者关系中的中介效应, 以及心理资本在两者关系中的调节效应。研究结果显示, 组织变革对员工工作沉浸体验具有正向影响, 工作需求与工作控制匹配在组织变革对员工工作沉浸体验的影响中发挥中介效应, 心理资本在组织变革对员工工作沉浸体验的影响中发挥调节效应。本文不仅丰富了组织变革和员工工作沉浸体验方面的研究, 而且为企业顺利推进组织变革提供了经验证据。

关键词: 组织变革; 员工工作沉浸体验; 工作需求与工作控制匹配; 心理资本

中图分类号: F270.7; C936 **文献标识码:** A **文章编号:** 1000-176X(2024)09-0119-11

一、问题的提出

近年来, 大数据、云计算、区块链、移动互联和人工智能等新技术不断涌现, 越来越多的企业面临前所未有的挑战。同时, 无边界企业和虚拟企业等新型组织形态不断出现, 数字经济、互联网经济、“粉丝经济”等新商业模式愈发被重视, 这使得已有实体企业面临巨大的竞争压力。为了获得更大的市场竞争优势和实现持续发展, 越来越多的企业开始寻求组织变革。但是, 在管理实践中, 组织既期望通过授权让变革参与者推动变革成功, 又想要通过控制来约束变革参与者的行动。然而, 授权与控制这两种权力管理模式之间的矛盾, 不仅存在于组织与管理者之间, 也存在于管理者与员工之间, 而且这对矛盾日益凸显^[1-2]。关于如何在组织变革中解决授权与控制这对矛盾关系, 学术界有两种截然相反的研究结论。以权变理论为基础的研究认为, 授权与控制是一对不可调和的矛盾, 只能采用“二选一”模式。然而, 越来越多的研究发现, 权变理论存在将授权与控制之间关系简单化的问题。具体而言: 一方面, 过度强调授权, 可能导致组织变革因秩序混乱而失败^[3]。另一方面, 过度强调控制的集权式管理, 又可能导致组织失去应对外部环境变化的动态能力, 进而引发组织变革中的功能失调^[4-5]。与权变理论观点不同, 以悖论理论为

收稿日期: 2024-06-14

基金项目: 辽宁省教育厅高校基本科研项目“后疫情时代辽宁民办高校教师工作—家庭重塑问题研究”(LJKMR20221950)

作者简介: 林 忠 (1952-), 男, 辽宁本溪人, 教授, 博士, 博士生导师, 主要从事战略管理和人力资源管理研究。

E-mail: linzhongdufe@126.com

刘亦飞 (1985-), 男, 辽宁大连人, 博士研究生, 主要从事人力资源管理研究。E-mail: 38930515@qq.com

基础的研究认为, 授权与控制之间具有相互矛盾又相互依赖的悖论关系, 无论是强调授权还是侧重控制都不利于组织变革的成功, 因而应注重二者之间的均衡。同时, 现有研究还从团队^[6]、组织^[7]和不同组织之间^[8]三个角度探讨了授权与控制的关系, 均强调应注重授权与控制之间的平衡和协同。综上所述, 组织中的成员能否顺利解决授权与控制之间的矛盾, 是组织变革能否成功的关键。

基于员工个人视角, 组织视角下的授权可以理解为赋予员工在工作中可使用的资源、技能和权力, 组织视角下的控制可以理解为对员工提出的工作要求和任务挑战。这一对构念分别与工作需求—控制 (Job Demand-Control, JDC) 模型中的工作需求和工作控制维度相对应, 与沉浸体验 (Flow Experience, FE) 模型中的技能和挑战维度相吻合。根据工作需求—控制模型, 当工作需求水平与工作控制水平处于均衡状态时, 员工能够以积极的心态应对工作压力。沉浸体验模型则进一步认为, 高水平挑战与高水平技能的组合能够带来员工工作沉浸体验。员工工作沉浸体验描述的是员工全身心投入并专注于工作的状态, 对组织变革至关重要。但是, 近年来学者们关于组织变革的积极影响效应, 尤其是对员工个人积极影响效应的研究相对缺乏^[9], 也鲜有探讨组织变革对员工工作沉浸体验作用机理的研究。

那么, 组织变革能否促进员工工作沉浸体验, 其具体作用机理是什么? 组织变革与员工工作沉浸体验的关系是否受到个体特征的影响? 本文尝试对上述问题进行回答。本文可能的边际贡献如下: 第一, 本文实证检验了组织变革对员工工作沉浸体验的影响, 既拓展了组织变革的研究视角, 也丰富了组织变革积极影响效应方面的文献。第二, 本文以悖论理论、工作需求—控制模型和沉浸体验模型为基础构建了组织变革对员工工作沉浸体验影响的研究框架, 实证检验了工作需求与工作控制匹配在组织变革对员工工作沉浸体验的影响中发挥中介效应, 以及心理资本在组织变革对员工工作沉浸体验的影响中发挥调节效应。

二、理论分析与研究假设

(一) 组织变革对员工工作沉浸体验的直接影响

组织变革理论源于组织发展领域, 一直是学者们关注的焦点, 通常指组织作出的一些策略性调整, 包括对组织知识进行重构和解释、对工作信息进行再处理和引导等, 这些调整的目的是使员工个人行为得到优化^[10]。组织变革理论具体包括变革对现有实践的影响、变革过程中的强度和重要性、变革的意义、变革的显著性、个人控制5个维度。与组织变革相关的研究, 大多聚焦其消极影响, 如组织变革可能会给员工带来工作压力、损害身心健康和上班缺勤等负面影响^[11-12], 很少关注组织变革的积极影响^[9]。

近年来, 随着组织变革实践愈发增多, 加之积极心理学和积极组织行为学等逐渐兴起, 学者们对组织变革的研究焦点从如何预防组织变革的消极影响转向如何促进组织变革的积极影响。例如, 余薇等^[13]与董甜甜等^[14]基于组织视角, 探讨了组织变革对组织绩效的正向影响, 以及对创新惰性的负向抑制作用。Lepine等^[15]基于员工个体视角研究发现, 组织变革通常能够带来挑战性工作要求, 这会促进员工以积极的心态应对工作压力。员工工作沉浸体验描述的是企业员工在具有同等水平技能与挑战时, 能够完全投入到工作任务中的一种愉悦状态, 此时员工会出现无意识感或忘我精神, 并且会驱使员工不惜代价再次寻求这种体验状态。从概念界定可以看出, 员工工作沉浸体验在很大程度上可以看作以积极的心态应对工作压力的结果变量, 这与Larson^[16]的研究结论一致。员工工作沉浸体验主要由高积极性活动激发, 更多地发生在工作场合中而不是发生在休闲娱乐等其他非工作场合中^[17]。组织变革能够给组织带来新的活力, 从而促进组织在市场中获得更多竞争优势, 这会激发员工参与此类高积极性活动的热情。基于上述分析, 本文提出如下假设:

H1: 组织变革对员工工作沉浸体验具有正向影响。

(二) 工作需求与工作控制匹配的中介效应

无论是关于获得竞争优势和满足利益相关者诉求的战略性组织变革,还是关于工作方式方法和内部流程等内容微调的组织变革,都会对员工所处的工作环境产生影响。事实上,员工也正是通过与自身最为相关的工作环境因素的变化来感知组织变革。基于组织视角,可以用授权和控制两个维度来描述组织内部环境的变化。基于员工视角,可以用工作需求和工作控制两个维度来描述员工所处的工作环境因素。值得注意的是,组织视角的授权对应员工视角的工作控制,即员工掌握的技能;组织视角的控制则对应员工视角的工作需求,即员工面临的挑战。之前学者们基于消极视角探讨组织变革问题时已经发现,组织变革能够带来员工工作需求和工作控制的变化,并且基于工作需求—控制模型探讨组织变革与员工工作压力之间的关系。Tvedt等^[18]研究发现,组织变革通过工作需求水平变化对员工产生压力。

当企业战略和 workflows 不再适应新的商业环境时,组织变革能够改善工作需求与工作控制匹配情况,这与组织变革实质上是改变授权与控制这一对矛盾要素关系,以重塑组织系统的结论一致^[1]。在工作压力研究领域,工作需求—控制模型和沉浸体验模型是两个主流模型^[19]。具体而言,工作需求—控制模型中的两个关键变量是工作需求和工作控制,不同水平的工作需求与工作控制组合对应着不同的压力结果。其中,高水平工作需求与工作控制组合能够促进员工以积极的心态应对工作压力。沉浸体验模型中的两个关键变量是挑战和技能,不同水平的挑战与技能组合能够给个体带来不同的体验。其中,高水平挑战与技能组合能够促进个体产生沉浸体验的感受。从变量内涵设定可以看出,若将工作需求—控制模型和沉浸体验模型同时置于工作环境中,两个模型的关键变量存在对应关系,即工作需求—控制模型的工作需求变量对应沉浸体验模型的挑战变量,工作需求—控制模型的工作控制变量对应沉浸体验模型的技能变量^[19]。

员工工作沉浸体验被认为是一种高技能性、高挑战性状态。处于这种状态下的员工是充满能量的,他们乐于挑战对技能要求高的工作任务^[20],而且面临的工作任务越多,他们越会持续思考如何解决这些问题^[21]。当员工认为工作任务和挑战是与个人成长相关的工作机会并愿意为之而努力,同时又被给予完成这些工作任务的必要资源,那么员工工作沉浸体验就能够被激发。换言之,技能与挑战的平衡是员工产生工作沉浸体验的必要条件^[22],这与进入沉浸体验状态的一个重要前提是挑战与技能的平衡这一研究结论一致^[23]。

综上所述,员工工作沉浸体验倾向于发生在员工沉浸于某项既具有挑战性,又通过自身所掌握资源、技能等足以胜任的工作活动中。因此,工作需求与工作控制匹配能够促进员工工作沉浸体验的发生,这与工作压力理论模型的研究结论一致^[19]。基于上述分析,本文提出如下假设:

H2: 工作需求与工作控制匹配在组织变革对员工工作沉浸体验的影响中发挥中介效应。

(三) 心理资本的调节效应

根据认知交互理论,个体在工作中面临的消极压力和积极压力,都是环境刺激与个体反应共同作用的结果。个体对环境刺激的认知评价积极与否,是决定产生消极压力还是积极压力的关键。根据压力交互理论,不同个体在面临同一工作任务或挑战时,因个人心理认知的不同(例如,对这些工作任务是否具有伤害性的认知,个人是否能够正确应对这些工作任务的认知等),会产生不同的压力结果。事实上,无论是何种类型的组织变革,都会在很大程度上对员工所处的工作环境产生影响,对员工而言,这无形中是一种环境刺激。那么,具有不同心理认知特征的员工对组织变革这种环境刺激的反应也是不同的,而这也是决定组织变革发挥积极作用还是消极作用的关键^[24]。因此,组织变革产生积极作用的核心问题不是战略、结构、文化或体制,而是如何帮助员工对组织变革形成积极的认知。

工作压力分为阻碍性工作压力和挑战性工作压力两类。其中,阻碍性工作压力包括角色冲

突、角色模糊和组织政治等, 挑战性工作压力包括工作自由度、时间要求和工作职责等。阻碍性工作压力对员工目标实现和个人成长均具有阻碍作用, 挑战性工作压力则被视为促进员工个人成长的积极动力^[25]。然而, 不同心理状态的员工, 对同一工作压力的感知和理解也是不同的。作为积极心理学重要构念之一的心理资本, 描述的是个体所具备的整体积极心理要素、特征和能力, 包括自我效能、希望、乐观和韧性4个维度。其中, 自我效能维度是指个体能够通过激发必要动机、调动认知资源和采取有效行动来实现某个工作目标的信心^[26]。希望维度是指以成功动力和成功路径为基础所产生的强烈感觉, 即个体处于一种积极的状态^[27]。乐观维度是指个体对未来可能发生事情的美好期待, 具有乐观特质的个体倾向于将积极事件归结为永久的、普遍的、内部的各类原因, 而将消极事件归结为暂时的、特殊的、外部的各类原因, 均是一种归因方式^[28]。韧性维度是指个体从冲突、逆境和挫败中, 或者是从积极事件、优异成绩和责任增量中迅速恢复过来的可持续发展能力^[29]。因此, 心理资本是个集合性概念, 而且心理资本具有提高员工工作满意度、降低离职率、提升幸福感、践行组织承诺和激发组织公民行为等积极作用^[30]。心理资本对员工以积极的心态应对工作压力也具有促进作用, 而员工工作沉浸体验是员工以积极的心态应对工作压力的结果变量^[31]。进一步地, 员工工作沉浸体验能否发生, 在很大程度上受员工本身特质或个体特征的影响, 而心理资本正是描述员工积极心理特质的重要构念之一^[32]。Yao等^[33]研究发现, 心理资本的自我效能维度能够促进沉浸体验的发生。综上所述, 具有不同水平心理资本特征的员工对待组织变革的态度是不同的, 对员工工作沉浸体验的影响也将存在差异, 这与心理资本能够对组织变革产生重要影响的研究结论一致^[34]。这意味着心理资本能够对组织变革与员工工作沉浸体验的关系产生影响。基于上述分析, 本文提出如下假设:

H3: 心理资本在组织变革对员工工作沉浸体验的影响中发挥调节效应。

三、研究方法

(一) 研究对象

为了确保研究的代表性、有效性和严谨性, 研究团队向北京、上海、大连、沈阳、重庆和广州等地的国有企业、民营企业和外资企业员工发放问卷, 涉及地产、制造、教育和金融等行业, 其中, 包括中国对外贸易运输总公司、黑龙江省农垦总局和中国建设银行等大型国有企业集团。问卷分两个批次完成, 第一次发放问卷235份, 收回问卷202份, 回收率为85.957%, 其中, 有效问卷177份, 有效问卷率为75.319%; 第二次发放问卷225份, 收回问卷201份, 回收率为89.333%, 其中, 有效问卷190份, 有效问卷回收率为84.444%。本文全部样本数据为两次收集的有效样本之和, 共计367份。

本文367份有效数据的基本特征如下: 在员工性别方面, 男性员工198名, 占比53.951%, 女性员工169名, 占比46.049%。在员工年龄构成方面, 25岁及以下员工40人, 占比10.899%, 26—30岁员工104人, 占比28.338%; 31—35岁员工81人, 占比22.071%; 36—40岁员工68人, 占比18.529%; 41—45岁员工42人, 占比11.444%; 46—50岁员工21人, 占比5.722%; 50岁以上员工11人, 占比2.997%。在员工受教育程度方面, 本科以下学历员工130人, 占比35.422%; 本科学历员工208人, 占比56.676%; 硕士研究生学历员工27人, 占比7.357%; 博士研究生学历员工2人, 占比0.545%。在员工工作年限方面, 5年及以下工作年限员工106人, 占比28.883%; 6—10年工作年限员工96人, 占比26.158%; 11—15年工作年限员工48人, 占比13.079%; 16—20年工作年限员工55人, 占比14.986%; 21—25年工作年限员工38人, 占比10.354%; 26—30年工作年限员工14人, 占比3.815%; 30年以上工作年限员工10人, 占比2.725%。

(二) 研究工具

本文所有问卷均采用学术界普遍认同的成熟量表,其中,组织变革量表包括5个维度17个题项,典型题项为“这次变革对我所在企业的未来发展具有重要影响”等;工作需求量表包括7个题项,典型题项为“我的工作要求我工作迅速”等;工作控制量表包括2个维度8个题项,典型题项为“我的工作需要很高的技术”等;心理资本量表包括4个维度24个题项,典型题项为“我相信自己能分析长远的问题”等;员工工作沉浸体验量表包括5个维度20个题项,典型题项为“在工作时,我的注意力完全在自己的任务上,而不去关注他人”等。所有量表都采用李克特5级量表对相关变量进行测量,其中,1代表非常不同意,2代表较不同意,3代表中同意,4代表很同意,5代表非常同意。本文分别应用SPSS27.0和AMOS28.0软件对上述量表的信度和效度进行检验,信度检验结果显示,上述5个量表的内部一致性信度均大于一般可接受水平0.700。在进行效度检验时,本文选取 χ^2/df 值、GFI值、NFI值、RFI值、CFI值和RMSEA值作为关键检验指标,基于验证性因子分析结果,对部分题项之间的关联性进行修订。上述效度检验结果显示,所有关键检验指标均在可接受水平,其中, χ^2/df 值小于可接受水平5,GFI值、NFI值、CFI值和RFI值均大于可接受水平0.900,RMSEA值小于可接受水平0.080。因此,本文相关量表均具有较好的信度和效度。

四、研究结果与分析

(一) 组织变革对员工工作沉浸体验直接影响的结构方程分析结果

1. 模型拟合分析

本文构建了由变革对现有实践的影响、变革过程中的强度和重要性、变革的意义、变革的显著性、个人控制等5个维度构成的组织变革,对由自觉体验、清楚的目标、挑战技能平衡、行动意识融洽、失去自我意识等5个维度构成的员工工作沉浸体验直接影响的全模型,全模型拟合结果如表1所示。从表1可以看出,各拟合指标结果如下: χ^2/df 值为2.936,小于可接受水平5;GFI值为0.913,NFI值为0.907,RFI值为0.949,CFI值为0.983,均大于可接受水平0.900;RMSEA值为0.057,小于可接受水平0.080。这意味着各拟合指标值均在可接受水平,全模型拟合效果较为理想。因此,组织变革对员工工作沉浸体验的直接影响效应模型成立。

表1 组织变革对员工工作沉浸体验直接影响效应的拟合指标

指标	χ^2/df	P	GFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
拟合值	2.936	0.000	0.913	0.907	0.949	0.938	0.057

2. 路径系数分析

为了进一步探究组织变革对员工工作沉浸体验的具体影响,本文对两个变量之间的不同维度关系进行了路径分析,结果如表2所示。从表2可以看出,在由组织变革5个维度对员工工作沉浸体验5个维度的直接影响效应构成的“变革对现有实践的影响→自觉体验”“变革对现有实践的影响→清楚的目标”等25条关系路径中,有10条路径显著为正。

具体而言:一是变革对现有实践的影响对自觉体验直接影响效应的路径系数为0.159,P值为0.046,在0.050水平上显著。二是变革对现有实践的影响对行动意识融合直接影响效应的路径系数为0.158,P值为0.042,在0.050水平上显著。三是变革过程中的强度和重要性对清楚的目标的直接影响效应的路径系数为0.854,P值为0.000,在0.001水平上显著。四是变革过程中的强度和重要性对挑战技能平衡直接影响效应的路径系数为0.819,P值为0.000,在0.001水平上显著。五是变革过程中的强度和重要性对失去自我意识直接影响效应的路径系数为0.807,P值为0.000,在0.001水平上显著。六是变革的意义对清楚的目标直接影响效应的路径系数为

0.180, P值为0.044, 在0.050水平上显著。七是变革的意义对失去自我意识的直接影响效应的路径系数为0.174, P值为0.048, 在0.050水平上显著。八是个人控制对清楚的目标的直接影响效应的路径系数为0.724, P值为0.000, 在0.001水平上显著。九是个人控制对挑战技能平衡的直接影响效应的路径系数为0.734, P值为0.000, 在0.001水平上显著。十是个人控制对失去自我意识的直接影响效应的路径系数为0.681, P值为0.000, 在0.001水平上显著。综上所述, H1部分得到验证。

表2 组织变革对员工工作沉浸体验直接影响效应的路径系数分析结果

变量间关系	路径系数	标准误	CR值	P值
变革对现有实践的影响→自觉体验	0.159	0.079	2.014	0.046*
变革对现有实践的影响→清楚的目标	0.069	0.078	0.887	0.375
变革对现有实践的影响→挑战技能平衡	0.106	0.082	1.294	0.196
变革对现有实践的影响→行动意识融洽	0.158	0.075	2.101	0.042*
变革对现有实践的影响→失去自我意识	0.094	0.078	1.207	0.227
变革过程中的强度和重要性→自觉体验	-0.063	0.157	-0.398	0.691
变革过程中的强度和重要性→清楚的目标	0.854	0.176	4.856	0.000***
变革过程中的强度和重要性→挑战技能平衡	0.819	0.182	4.511	0.000***
变革过程中的强度和重要性→行动意识融洽	-0.014	0.150	-0.095	0.924
变革过程中的强度和重要性→失去自我意识	0.807	0.173	4.672	0.000***
变革的意义→自觉体验	0.157	0.086	1.826	0.068
变革的意义→清楚的目标	0.180	0.089	2.017	0.044*
变革的意义→挑战技能平衡	0.084	0.090	0.927	0.354
变革的意义→行动意识融洽	0.161	0.082	1.957	0.050
变革的意义→失去自我意识	0.174	0.088	1.979	0.048*
变革的显著性→自觉体验	0.151	0.100	1.517	0.129
变革的显著性→清楚的目标	0.125	0.100	1.245	0.213
变革的显著性→挑战技能平衡	0.201	0.110	1.828	0.068
变革的显著性→行动意识融洽	0.182	0.099	1.842	0.065
变革的显著性→失去自我意识	0.099	0.098	1.020	0.308
个人控制→自觉体验	-0.034	0.161	-0.212	0.832
个人控制→清楚的目标	0.724	0.178	4.066	0.000***
个人控制→挑战技能平衡	0.734	0.184	3.987	0.000***
个人控制→行动意识融洽	-0.007	0.153	-0.043	0.966
个人控制→失去自我意识	0.681	0.175	3.894	0.000***

注: ***表示P<0.001, **表示P<0.010, *表示P<0.050, 下同。

(二) 工作需求与工作控制匹配发挥中介效应的结构方程分析结果

1. 模型拟合分析

本文构建了工作需求与工作控制匹配在组织变革对员工工作沉浸体验的影响中发挥中介效应的全模型, 模型拟合结果如表3所示。从表3可以看出, 各拟合指标结果如下: χ^2/df 值为2.736, 小于可接受水平5; GFI值为0.934, NFI值为0.933, RFI值为0.915, CFI值为0.948, 均大于可接受水平0.900; RMSEA值为0.052, 小于可接受水平0.080, 各拟合指标值均在可接受水平, 全模型拟合效果较为理想。因此, 工作需求与工作控制匹配在组织变革与员工工作沉浸体验之间的中介效应模型成立。

表3 工作要求与工作控制匹配发挥中介效应的拟合指标

指标	χ^2/df	P	GFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
拟合值	2.736	0.000	0.934	0.933	0.915	0.948	0.052

2. 路径系数分析

本文采用如下方法检验中介效应：一是验证自变量对因变量的影响。二是验证自变量对中介变量的影响。三是验证中介变量对因变量的影响。四是当引入中介变量后，验证自变量对因变量的影响消失还是减小。若前三步的路径系数都显著为正，并且引入中介变量后，自变量对因变量的影响不显著，则为完全中介效应。若前三步的路径系数都显著为正，并且引入中介变量后，自变量对因变量的影响仍然显著为正，但影响减小，则为部分中介效应。

本文在上述10条显著的关系路径中进一步引入工作要求与工作控制匹配进行中介效应检验，结果如表4所示。从表4可以看出，工作要求与工作控制匹配在组织变革部分维度与员工工作沉浸体验部分维度之间具有完全中介效应，其在变革对现有实践的影响与自觉体验之间、变革对现有实践的影响与行动意识融合之间、变革过程中的强度和重要性与清楚的目标之间、变革过程中的强度和重要性与挑战技能平衡之间、变革过程中的强度和重要性与失去自我意识之间、变革的意义与清楚的目标之间、变革的意义与失去自我意识之间具有完全中介效应。综上所述，H2部分得到验证。

表4 工作要求与工作控制匹配发挥中介效应的路径系数分析结果

变量间关系	路径系数	标准误	CR值	P
变革对现有实践的影响→自觉体验	0.080	0.059	1.362	0.173
变革对现有实践的影响→行动意识融洽	0.120	0.077	1.561	0.119
变革过程中的强度和重要性→清楚的目标	0.178	0.105	1.691	0.091
变革过程中的强度和重要性→挑战技能平衡	0.137	0.103	1.329	0.184
变革过程中的强度和重要性→失去自我意识	0.029	0.111	0.262	0.793
变革的意义→清楚的目标	0.119	0.350	0.341	0.733
变革的意义→失去自我意识	0.195	0.369	0.529	0.597
个人控制→清楚的目标	0.178	0.115	1.537	0.124
个人控制→挑战技能平衡	0.252	0.112	2.254	0.024*
个人控制→失去自我意识	0.040	0.120	0.333	0.739
变革对现有实践的影响→工作要求与工作控制匹配	0.173	0.053	3.261	0.001**
变革过程中的强度和重要性→工作要求与工作控制匹配	0.251	0.072	2.977	0.003**
变革的意义→工作要求与工作控制匹配	0.233	0.114	2.048	0.041*
个人控制→工作要求与工作控制匹配	0.084	0.100	0.843	0.399
工作要求与工作控制匹配→自觉体验	0.798	0.123	6.498	0.000***
工作要求与工作控制匹配→行动意识融洽	0.740	0.124	5.945	0.000***
工作要求与工作控制匹配→清楚的目标	0.702	0.120	5.828	0.000***
工作要求与工作控制匹配→挑战技能平衡	0.688	0.144	4.765	0.000***
工作要求与工作控制匹配→失去自我意识	0.456	0.125	3.622	0.000***

(三) 心理资本发挥调节效应的回归分析结果

本文采用多层次回归分析方法进行调节效应检验，具体包括如下步骤：第一步，做控制量对因变量的回归。第二步，做自变量、控制变量对因变量的回归。第三步，做自变量、调节变量、自变量与调节变量的交互项、控制变量对因变量的回归，若自变量回归系数显著为正，自变量与调节变量的交互项的回归系数显著，则具有调节效应。

本文选取员工性别、员工年龄、员工受教育程度、员工工作年限和企业性质为控制变量, 构建了控制变量对员工工作沉浸体验影响的模型, 回归结果如表5模型1所示。从表5模型1的回归结果可以看出, 控制变量对员工工作沉浸体验的影响均不显著。这可能是因为, 员工工作沉浸体验更多强调的是员工心理的主观感受, 是员工工作时所面对的环境、所拥有的技能和需要完成的工作挑战等因素综合作用的结果。在模型1的基础上引入自变量组织变革, 形成模型2, 回归结果如表5模型2所示。从表5模型2的回归结果可以看出, 组织变革的回归系数为0.469, P值为0.000。因此, 组织变革对员工工作沉浸体验具有显著正向影响。心理资本包括自我效能、希望、韧性和乐观4个维度, 本文分别探讨这4个维度的调节效应, 结果如表5所示。从表5模型3—模型6的回归结果可以看出, 组织变革与自我效能的交互项的回归系数为0.464, P值为0.006; 组织变革与希望的交互项的回归系数为0.508, P值为0.003; 组织变革与韧性的交互项的回归系数为0.302, 但不显著; 组织变革与乐观的交互项的回归系数为0.608, P值为0.001。因此, 心理资本中的自我效能、希望和乐观3个维度在组织变革与员工工作沉浸体验之间具有显著的调节效应。综上所述, H3部分得到验证。

表5 调节效应回归分析结果

变 量	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
组织变革		0.469*** (0.000)	0.128** (0.007)	0.116** (0.008)	0.305*** (0.000)	0.109*** (0.000)
自我效能			0.293** (0.010)			
组织变革×自我效能			0.464** (0.006)			
希 望				0.269* (0.018)		
组织变革×希望				0.508** (0.003)		
韧 性					0.426*** (0.000)	
组织变革×韧性					0.302 (0.064)	
乐 观						0.151 (0.195)
组织变革×乐观						0.608** (0.001)
员工性别	0.009 (0.865)	0.008 (0.955)	0.005 (0.925)	0.001 (0.987)	0.002 (0.972)	0.034 (0.346)
员工年龄	0.078 (0.504)	0.061 (0.994)	0.083 (0.449)	0.058 (0.998)	0.087 (0.274)	0.082 (0.305)
员工受教育程度	0.006 (0.910)	0.005 (0.996)	0.013 (0.829)	0.017 (0.807)	0.015 (0.729)	0.014 (0.681)
员工工作年限	-0.140 (0.906)	-0.098 (0.304)	-0.142 (0.926)	-0.269 (0.140)	-0.342 (0.129)	-0.145 (0.982)
企业性质	0.021 (0.694)	0.019 (0.749)	0.057 (0.274)	0.009 (0.617)	0.029 (0.507)	0.001 (0.732)

注: 括号内为P值。

五、研究结论与启示

本文通过对367位企业员工进行问卷调查, 基于悖论理论、工作需求—控制模型和沉浸体验模型, 检验了组织变革对员工工作沉浸体验的影响, 工作需求与工作控制匹配在两者关系中的中

介效应,以及心理资本在两者关系中的调节效应。研究结果显示,组织变革对员工工作沉浸体验具有正向影响,工作需求与工作控制匹配在组织变革对员工工作沉浸体验的影响中发挥中介效应,心理资本在组织变革对员工工作沉浸体验的影响中发挥调节效应。

根据上述研究结论,本文得出如下启示:第一,企业应主动进行组织变革,在不确定性条件下持续探索新的管理体系。在管理实践中,管理者们对于应通过组织变革进行转型升级这一理念已达成共识^[35]。海尔的人单合一模式、华为的“铁三角”模式和阿里巴巴等互联网企业的“点线面体”模式都阐释了组织变革给企业带来的益处。第二,组织变革是实现企业创新的重要途径,变革过程中应关注员工工作需求与工作控制是否匹配。第三,心理资本是能将员工潜力转化为现实能力的重要工具^[36],可以通过培训和开发提升员工的心理资本水平^[37],以促进组织变革过程中员工工作沉浸体验的发生。

本文的研究还存在如下局限:第一,数据测量方法的局限性。本文未能对组织变革和员工工作沉浸体验两个变量进行追踪测量,也未能基于较长时间跨度的数据进行连续性的研究,这将是未来的研究方向之一。第二,研究方法的局限性。本文主要基于问卷调查,采用SPSS和AMOS软件进行统计分析,后续可以采用Stata等其他统计软件进行实证研究,或者采用扎根理论和案例研究等方法进行质性研究。

参考文献:

- [1] 林海芬,胡严方.从恶性循环到良性循环:组织变革中授权与控制悖论动态演化研究[J].管理世界,2023,39(11):191-215.
- [2] SIMEONOVA B, GALLIERS R D, KARANASIOS S. Power dynamics in organisations and the role of information systems [J]. Information systems journal, 2022, 32(2):233-241.
- [3] 熊立,柳波,占小军,等.平台型领导如何赋能知识型员工“适时应务”?——基于沉浸理论的链式中介模型[J].管理世界,2023,39(2):124-140+223.
- [4] BERTI M, SIMPSON A V. The dark side of organizational paradoxes: the dynamics of disempowerment [J]. Academy of management review, 2021, 46(2):252-274.
- [5] PRADIES C, TUNAROSA A, LEWIS M W, et al. From vicious to virtuous paradox dynamics: the social-symbolic work of supporting actors [J]. Organization studies, 2021, 42(8):1241-1263.
- [6] GEBERT D, BOERNER S, KEARNEY E. Fostering team innovation: why is it important to combine opposing action strategies [J]. Organization science, 2010, 21(3):593-608.
- [7] WENZEL M, KOCH J, CORNELISSEN J P, et al. How organizational actors live out paradoxical tensions through power relations: the case of a youth prison [J]. Organizational behavior and human decision processes, 2019, 155(9):55-67.
- [8] HURNI T, HUBER T L, DIBBERN J. Power dynamics in software platform ecosystems [J]. Information systems journal, 2022, 32(2):310-343.
- [9] 鞠蕾.组织变革对员工工作压力影响机制实证研究[D].大连:东北财经大学,2012:71-87.
- [10] LAU C M, WOODMAN R W. Understanding organizational change: a schematic perspective [J]. Academy of management journal, 1995, 38(2):537-554.
- [11] BUONO A F, KERBER K W. Creating a sustainable approach to change: building organizational change capacity [J]. SAM advanced management journal, 2010, 75(2):4-21.
- [12] DAHL M S. Organizational change and employee stress [J]. Management science, 2011, 57(2):240-256.
- [13] 余薇,施必林,余雁.组织变革对组织绩效影响机制研究——基于组织创新惰性的中介作用[J].企业经济, 2022(3):112-122.
- [14] 董甜甜,陈维政,陈玉玲.组织变革、群体工作不安全感与组织绩效[J].财经问题研究,2019(11):129-136.
- [15] LEPINE J A, LEPINE M A, JACKSON C L. Challenge and hindrance stress: relationships with exhaustion,

- motivation to learn, and learning performance[J]. *Journal of applied psychology*, 2004, 89(5):883-891.
- [16] LARSON E A. Stress in the lives of college women: lots to do and not much time [J]. *Journal of adolescent research*, 2006, 21(6):579-606.
- [17] SCHALLBERGER U, PFISTER R. Flow experiences in work and leisure: an experience sampling study about the paradox of work[J]. *Magazine for work and organizational psychology*, 2001, 45(4):176-187.
- [18] TVEDT S D, SAKSVIK P Ø, NYTRØ K. Does change process healthiness reduce the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment[J]. *Work & stress*, 2009, 23(1):80-98.
- [19] 林忠, 孟德芳, 鞠蕾. WFEJDC:工作压力模型研究——基于FE模型与JDC模型的融合[J]. *中国工业经济*, 2014(3):80-92.
- [20] DEBUS M E, SONNENTAG S, DEUTSCH W, et al. Making flow happen: the effects of being recovered on work-related flow between and within days[J]. *Journal of applied psychology*, 2014, 99(4):713-722.
- [21] CALDERWOOD C, BENNETT A A, GABRIEL A S, et al. Too anxious to help? Off-job affective rumination as a linking mechanism between work anxiety and helping[J]. *Journal of occupational and organizational psychology*, 2018, 91(3):681-687.
- [22] DAVIS R, WONG D. Conceptualizing and measuring the optimal experience of the elearning environment [J]. *Decision sciences journal of innovative education*, 2007, 5(1):97-126.
- [23] TSE D C K, FUNG H H, NAKAMURA J, et al. Teamwork and flow proneness mitigate the negative effect of excess challenge on flow state[J]. *The journal of positive psychology*, 2016, 13(3):284-289.
- [24] 张婕, 樊耘, 纪晓鹏. 组织变革因素与员工对变革反应关系研究[J]. *管理评论*, 2013, 25(11):53-64.
- [25] ZHANG Y, LEPINE J A, BUCKMAN B R, et al. It's not fair or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor-job performance relationships[J]. *Academy of management journal*, 2014, 57(3):675-697.
- [26] STAJKOVIC A D, LUTHANS F. Social cognitive theory and self-efficacy: going beyond traditional motivational and behavioral approaches[J]. *Organizational dynamics*, 1998, 26(4):62-74.
- [27] SNYDER C R, IRVING L, ANDERSON J. Hope and health: measuring the will and the ways[M]//SNYDER C R, FORSYTH D R. *Handbook of social and clinical psychology*. New York: Pergamon, 1991:285-305.
- [28] SCHEIER M F, CARVER C S. Effects of optimism on psychological and physical well-being: theoretical overview and empirical update[J]. *Cognitive therapy and research*, 1992, 16(2):201-228.
- [29] LUTHANS F. Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths[J]. *Academy of management executive*, 2002, 16(1):57-72.
- [30] LUTHANS F, AVOLIO B J, WALUMBWA F O, et al. The psychological capital of chinese workers: exploring the relationship with performance[J]. *Management and organization review*, 2005, 1(2):247-269.
- [31] FULLAGAR C J, KELLOWAY E K. Flow at work: an experience sampling approach[J]. *Journal of occupational and organizational psychology*, 2009, 82(3):595-615.
- [32] DIGUTSCH J, DIESTEL S. How achievement motive enactment shapes daily flow experience and work engagement: the interplay of personality systems[J]. *Motivation and emotion*, 2021, 45(5):557-573.
- [33] YAO H, FAN Y B, DUAN S F. The effect of mindfulness on the promotion of graduate students' scientific research creativity: the chain mediating role of flow experience and creative self-efficacy[J]. *Journal of intelligence*, 2024, 12(3):1-18.
- [34] AVEY J B, WERNING 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.
- [35] 付永刚, 邹雅璇, 胡烽春. 组织惯性在组织变革过程中的作用激励——基于平安银行的案例研究[J]. *管理案例研究与评论*, 2023, 16(6):709-728.
- [36] 蒋建武, 赵曙明. 心理资本与战略人力资源管理[J]. *经济管理*, 2007(9):55-58.
- [37] LUTHANS F, AVEY J B, AVOLIO B J, et al. Psychological capital development: toward a micro-intervention[J]. *Journal of organizational behavior*, 2006, 27(3):387-393.

Mechanism of the Impact of Organizational Change on Employees' Work Flow Experience

LIN Zhong^{1, 2}, LIU Yi-fei²

(1. School of Tourism History and Culture, Yili Normal University, Yining 835000, China;

2. School of Business Administration, Dongbei University of Finance and Economics, Dalian 116025, China)

Summary: Organizational change is the necessary way for enterprises to adapt to the new environment and re-establish market competitive advantages. The success of organizational change lies in people, and employees' work flow experience describes the state in which employees are fully engaged and focused on their work, therefore employees' work flow experience is undoubtedly crucial for organizational change. Whether organizational change promotes employees' work flow experience? What is the specific mechanism? Whether the relationship between organizational change and employees' work flow experience is influenced by individual characteristics? There are no clear answers to these questions.

This paper constructs a theoretical research framework for the impact of organizational change on employees' work flow experience based on the paradox theory, job demand and job control model, as well as the flow experience model, and proposes research hypotheses. All questionnaires in this paper are mature scales which have been widely recognized in the academic community, and the Likert 5-point scale is used to measure relevant variables. After testing, all scales have good reliability and validity. This paper conducts a questionnaire survey on 367 enterprise employees and applies AMOS and SPSS statistical softwares for structural equation analysis and multilevel regression analysis, with the matching of job demand and job control as the mediating variable and psychological capital as the moderating variable, this paper explores the impact of organizational change on employees' work flow experience. The research results show that organizational change has a positive impact on employees' work flow experience, with matching of job demand and job control playing a mediating role, and psychological capital playing a moderating role.

The marginal contributions of this paper are as follows. Firstly, this paper empirically tests the impact of organizational change on employees' work flow experience, which not only expands the research perspective of organizational change but also enriches research literature on the positive effects of organizational change. Secondly, this paper constructs a research framework on the impact of organizational change on employees' work flow experience based on the paradox theory, demand control model, and flow experience model. It empirically tests the mediating effect of the matching of job demand and job control on the impact of organizational change on employees' work flow experience, as well as the moderating effect of psychological capital on the impact of organizational change on employees' work flow experience.

This paper enriches research on organizational change and work flow experience, providing empirical evidence for enterprises to smoothly promote organizational change.

Key words: organizational change; employees' work flow experience; matching of job demand and job control; psychological capital

(责任编辑: 孙 艳)

[DOI]10.19654/j.cnki.cjwtyj.2024.09.009

[引用格式]林忠,刘亦飞.组织变革对员工工作沉浸体验的影响机理研究[J].财经问题研究,2024(9):119-128,封三.