

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2026.02.008

# 组织 AI 准备对员工工作重塑的双路径影响机制研究

张秀慧<sup>1</sup> 赵琛徽<sup>1,2</sup>

(1. 中南财经政法大学工商管理学院; 2. 中南财经政法大学人才开发与组织发展研究中心)

**摘要:** 基于调节定向理论, 通过对制造业企业员工收集的 3 阶段 398 份问卷数据进行分析, 探究了组织 AI 准备这一 AI 变革前期的组织实践对员工工作重塑影响的双动机机制。研究表明: 学习动机在组织 AI 准备与员工促进型工作重塑关系间起部分中介作用, 印象管理动机在组织 AI 准备与员工防御型工作重塑关系间起完全中介作用; 易变性职业生涯倾向正向调节组织 AI 准备与员工学习动机和印象管理动机的关系, 而且正向调节学习动机/印象管理动机在组织 AI 准备与促进型工作重塑/防御型工作重塑关系间的中介作用。

**关键词:** 组织 AI 准备; 工作重塑; 学习动机; 印象管理动机; 易变性职业生涯倾向

**中图分类号:** C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2026)02-0272-11

## Research on the Dual Path Influence Mechanism of Organizational AI Readiness on Employee Job Crafting

ZHANG Xiuhui ZHAO Chenhui

(Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan, China)

**Abstract:** Based on regulatory focus theory, this study examines how organizational AI readiness, an organization practice during the early stage of AI transformation, shapes employee job crafting. Using three-wave survey data from 398 manufacturing employees, the results reveal that learning motivation partially mediates the relationship between organizational AI readiness and promotion-focused job crafting, while impression management motivation fully mediates the relationship between organizational AI readiness and prevention-focused job crafting. Moreover, protean career orientation positively moderates the effects of organizational AI readiness on both learning motivation and impression management motivation. It also positively moderates the mediating effect of learning motivation in the relationship between organizational AI readiness and promotion-focused job crafting, as well as the mediating effect of impression management motivation in the relationship between organizational AI readiness and prevention-focused job crafting.

**Key words:** organizational AI readiness; job crafting; learning motivation; impression management motivation; protean career orientation

## 1 研究背景

人工智能 (artificial intelligence, AI) 已成为工业 4.0 的核心驱动力, 正通过重构生产流程、优化决策方式等路径深刻塑造着组织运营体系和员工工作实践<sup>[1,2]</sup>。对组织而言, AI 技术在带来效率提升与决策赋能等机遇<sup>[3]</sup>的同时, 其应用也暴露出部分企业存在智能设施不完善、员工 AI 适应性不足等结构性问题<sup>[4]</sup>, 从

而阻碍智能设备与 AI 技术在组织中的大规模应用。鉴于此, 在企业 AI 变革前期进行系统性投入并构建面向 AI 转型的准备 (即组织 AI 准备)<sup>[5]</sup>, 成为平衡技术红利与潜在风险的关键。对员工而言, AI 变革不仅重塑工作流程与任务结构<sup>[6,7]</sup>, 更对其角色边界与能力体系提出新要求<sup>[8]</sup>, 而员工的适应性直接关系到技术能否成功落地<sup>[9]</sup>。由此, 员工对 AI 技术的适应性不仅影响其自身职业发展, 也决定着组织能否顺利

收稿日期: 2024-11-26

基金项目: 国家自然科学基金资助项目 (72402237); 中南财经政法大学研究生教育教学改革资助项目 (SJJD202507)

• 272 •

推进 AI 变革<sup>[4,10]</sup>。然而,现有研究多聚焦于 AI 落地后的应用情境,对组织 AI 准备这一 AI 变革前期实践将如何影响员工认知和行为的系统考察仍显不足。基于此,一个亟待回答的问题是:在 AI 变革前期,企业能否通过组织 AI 准备提升员工的适应性?

工作重塑作为员工对于组织变革适应性的一种具体体现<sup>[9]</sup>,是指员工基于自身需求与主观能动性对工作角色、工作关系以及工作环境进行调整和再设计<sup>[11,12]</sup>。依据调节定向理论,工作重塑可进一步划分为促进型与防御型两种类型<sup>[13]</sup>。前者强调员工通过积极获取资源、拓展工作边界以实现职业成长;后者则侧重为规避风险、维护既有条件而采取的审慎调整<sup>[11,13]</sup>。为阐明 AI 变革情境下工作重塑的形成机制,已有学者考察了组织 AI 应用<sup>[11,14]</sup>、AI 事件强度<sup>[15]</sup>和 AI 依赖性<sup>[3]</sup>等所带来的影响。但不难发现,先前研究多聚焦于技术落地后的员工适应性问题,而较少关注 AI 变革前期的组织准备对员工工作重塑的作用。实际上,AI 在组织中的成功嵌入不仅依赖于后期的技术迭代,更以前瞻性的组织 AI 准备为基础<sup>[4,5]</sup>。鉴于此,有必要在 AI 变革的前期阶段,系统考察组织 AI 准备对员工工作重塑的作用机制及其边界,以促进员工发展并提升组织变革实施效能。

调节定向理论指出,个体的行为受促进定向与防御定向两个动机系统驱动<sup>[16]</sup>。其中,前者以追求理想与成长为导向,表现为对机会的主动探索和对资源的创造性利用;后者则以规避风险与保障安全为核心,体现在对潜在威胁的警觉和对现状的维持<sup>[9,17]</sup>。同时,技术变革等组织情境因素会通过个体动机类型进而重塑其工作行为<sup>[17]</sup>。组织 AI 准备涵盖从技术更新到文化建设的多维举措<sup>[18]</sup>,可能通过激发员工的促进与防御两种差异化动机,进而影响其工作重塑。学习动机反映了员工主动获取知识、提升能力的内驱动力<sup>[19]</sup>,与促进定向的成长取向相契合;印象管理动机则体现了员工为规避负面评价而调整行为的工具性意愿<sup>[20]</sup>,对应防御定向的风险规避逻辑。鉴于此,本研究分别以学习动机和印象管理动机作为促进定向和防御定向的代理变量,以揭示组织 AI 准备如何影响员工工作重塑。

此外,员工对技术变革的响应与适应呈现显著个体差异性<sup>[14]</sup>。依据调节定向理论,员工对情境中机会和风险的差异化感知,会影响其对促进型与防御型策略的选择<sup>[16,17]</sup>。然而,现

有研究尚未对在同一组织 AI 变革情境下,何种个体特质可以解释员工调节策略选择的异质性这一问题进行深入回答。易变性职业生涯倾向作为个体主动规划职业路径、追求自我价值实现的稳定职业倾向<sup>[21,22]</sup>,可能是理解动机系统激活异质性的关键。具体而言,AI 技术推动的职业“无边界化”和“易变性”要求员工突破传统职业路径<sup>[23]</sup>,而易变性职业生涯倾向体现了员工适应动态职业环境的心理资本<sup>[24]</sup>。相较于低水平者,易变性职业生涯倾向水平高的员工具有更强的职业自主性与情境洞察敏感性<sup>[22]</sup>,更易识别组织 AI 准备对自身职业发展的意义,因而易变性职业生涯倾向可能影响组织 AI 准备与员工促进型和防御型策略间的关系。鉴于此,本研究引入易变性职业生涯倾向这一个体职业特征,阐明个体职业倾向如何调节“技术-人力”协同过程中“机会-风险”信号的传递效应,从而回答组织 AI 准备何时更可能激发促进型或防御型策略这一关键问题。

制造业是国家经济发展的基石,当下 AI 已渗透并将持续渗透制造业各环节,深刻改变着一线操作、研发和行政等岗位的工作任务和角色<sup>[9]</sup>。由此,本研究立足于调节定向理论,基于聚焦制造业企业的三阶段问卷数据,构建组织 AI 准备影响员工促进型和防御型工作重塑的双路径模型,以期揭示技术变革前期的组织 AI 准备作用于员工工作重塑的心理机制和边界条件。

## 2 理论分析与研究假设

### 2.1 组织 AI 准备与调节定向理论

组织 AI 准备是组织为 AI 技术应用所做的前瞻性投入与系统性准备<sup>[5]</sup>。例如,通过资源供给、管理承诺与文化塑造等多维举措营造技术变革的情境<sup>[18]</sup>。尽管当下尚未有研究直接探讨组织 AI 准备这一技术变革前期组织实践对员工适应性行为的影响,但相关 AI 落地后组织实践对员工作用效应的研究表明,组织变革对员工具有积极和消极双重影响。例如:ZHAO 等<sup>[3]</sup>依据趋近-回避系统理论发现,AI 依赖性既可以经由和谐式工作激情增强趋近型工作重塑,也会因增加 AI 威胁感强化回避型工作重塑;DONG 等<sup>[6]</sup>则基于压力认知评估理论提出,组织 AI 应用通过挑战性评估提升创新性工作行为,但却因阻碍性评估抑制该行为。此外,CHENG 等<sup>[11]</sup>基于交易性压力理论的研究表明,组织 AI 应用不仅通过挑战性评估增强促进型工作重塑,也会通过阻碍性评估加剧防御

型工作重塑。近期,有研究通过社会信息加工理论发现,AI 创造力感知通过创造力自我效能感和技术焦虑对创新行为具有促进和削弱的双刃剑效应<sup>[2]</sup>。

调节定向理论指出,促进定向与防御定向是驱动个体追求不同目标的两套动机系统<sup>[16]</sup>,且二者会因外部情境而触发,进而影响个体的目标设定与行为策略<sup>[16,17]</sup>。一方面,组织 AI 准备通过资源支持与技能升级为员工提供职业发展机会;另一方面,也因其伴随的技术替代性与工作不确定性给员工带来职业威胁<sup>[6]</sup>。由此,调节定向理论关于情境所传递的机会或风险信号会激活个体差异化调节定向系统的核心主张<sup>[16]</sup>,能够合理解释组织 AI 准备带来的员工差异化行为。

实际上,目前学者们已开始将调节定向理论运用于组织变革与员工行为关系的研究<sup>[14,17]</sup>。例如,PEI 等<sup>[17]</sup>发现,对于怕丢面子的员工而言,基于 AI 的负面反馈不仅通过激发其学习动机这一促进定向动机提升工作绩效,而且还会通过增强其人际反刍这一防御定向动机降低工作绩效。LIU 等<sup>[14]</sup>则指出,促进定向能够强化数字化转型对工作繁荣的作用进而提升韧性,而防御定向则会强化数字化转型对工作不安全感的影响从而降低韧性。鉴于此,本研究基于调节定向理论推测,组织 AI 准备可能会同时触发员工的促进型与防御型两种适应性策略。究其本质,组织 AI 将会通过释放“机会-风险”双重情境信号,激活员工的差异化调节定向系统。

此外,调节定向理论为解释个体差异与组织情境的交互作用提供了理论支撑<sup>[16]</sup>。在 AI 驱动的职业无边界化与易变性趋势下<sup>[21]</sup>,易变性职业生涯倾向可能会强化组织 AI 准备与员工促进型/防御型策略间的关系。由此,将个体职业取向纳入分析,有助于揭示组织 AI 准备激活差异化动机的边界条件,并进一步拓展调节定向理论在 AI 变革场景中的应用。综上所述,调节定向理论通过整合组织 AI 准备这一多维情境要素对员工适应性行为影响的动机机制以及个体差异的调节作用,为技术准备阶段“技术-人力”协同研究提供了理论基础。

## 2.2 学习动机的中介作用

学习动机是指个体为实现自我提升而主动获取新知识与新技能的内驱力<sup>[25]</sup>,其以能力提升与自我改善的需要为动因<sup>[19]</sup>,与促进定向的成长取向相契合,因而可作为促进定向动机的表征指标<sup>[17]</sup>。基于调节定向理论,当组织 AI

准备传递出企业在技术、资源与文化层面对 AI 变革的系统性支持等“机会”信号时,员工的促进定向动机系统将被激活<sup>[16]</sup>,故而增强其学习动机。具体而言,组织 AI 准备对技术基础设施与培训资源的投入,为员工探索新技术提供实践载体<sup>[18]</sup>,而学习门槛的降低和学习机会的增加能够则提高其学习意愿。同时,管理者的 AI 变革承诺与组织文化传递出技术赋能成长的信号<sup>[5]</sup>,促使员工将 AI 变革视为职业跃迁的机会而非威胁<sup>[6]</sup>,从而激发通过技能升级实现职业发展的动机<sup>[19]</sup>。此外,组织 AI 准备所体现的长期战略导向能够提升员工对学习投入的回报预期<sup>[18]</sup>,进而促使其通过学习新技能以匹配技术变革需求。

进一步地,调节定向理论指出,在促进定向驱动下,员工会积极寻求机会并采取有助于达成理想状态的探索性行为<sup>[17]</sup>。促进型工作重塑本质上是员工通过主动调整任务边界、优化工作方式以实现成长目标<sup>[12]</sup>,其内涵与学习动机所激发的行动结果相一致,这意味着促进型工作重塑可能是学习动机的作用结果。究其原因,学习动机促使员工设定并追求更具挑战性的目标,进而探索改进既有工作的有效方法<sup>[19]</sup>,而这种积极探索正是促进型工作重塑的核心<sup>[13]</sup>。另外,学习动机通过提升员工的知识储备和技能水平增强自我效能感,而高自我效能感的个体更可能采取自我提升行为。同时,学习动机还能激发满足感与成就感等积极情绪<sup>[26]</sup>,而这些积极情绪能够推动员工持续寻求自我提升和成长机会,即表现为促进型工作重塑。此外,既有研究亦表明,学习动机越强,员工越愿意投入时间与精力获取新知识与新技能<sup>[25]</sup>。综合上述分析,组织 AI 准备通过传递“机会”信号激活员工的学习动机,学习动机则进一步推动员工实施促进型工作重塑。由此,提出以下假设:

假设 1 学习动机在组织 AI 准备与促进型工作重塑关系间起中介作用。

## 2.3 印象管理动机的中介作用

印象管理动机是指个体为塑造符合社会期许与认可的形象而激发的工具性意愿<sup>[27]</sup>,其核心在于规避负面评价,与防御定向的安全维持逻辑相一致<sup>[16]</sup>,因此可作为防御定向动机的表征指标。基于调节定向理论,当组织 AI 准备通过技术部署传递出变革中的“风险”信号时,易激活员工的防御定向动机<sup>[16]</sup>,进而提升其印象管理动机。具体而言:一方面,组织 AI 准备要

求员工快速适应新技术标准与流程<sup>[5]</sup>,而对新技能要求的担忧会使员工进入防御状态<sup>[16]</sup>,倾向以印象管理策略塑造适应性形象,进而降低技术变革暴露能力不足的风险<sup>[20]</sup>;另一方面,尽管 AI 有助于降低企业的管理成本、提高工作效率<sup>[28]</sup>,但不可否认,组织 AI 准备所带来的岗位调整与绩效标准变化会增加员工对职业安全与地位稳定的担忧<sup>[11,14]</sup>,从而增加员工通过印象管理规避负面评价的动机<sup>[27]</sup>。此外,在强调和谐与关系导向的文化情境中,个体对互依自我的关注更高<sup>[29]</sup>,即更在意他人的评价,因而在组织 AI 准备这一变革期更倾向维护自身在组织中的形象。

进一步地,印象管理动机驱动个体进行印象构建,即采取促使他人形成对自己特定认知的行动<sup>[27]</sup>。同时,基于调节定向理论可知,防御定向个体的核心策略是以警惕性行为最小化偏差风险<sup>[13]</sup>。由此,在印象管理动机作用下,员工倾向于通过配合组织安排、维持良好同事关系来避免冲突与负面评价,从而维护自身在组织中的形象和地位。实际上,在儒家文化所强调的中庸与和谐的价值取向<sup>[29]</sup>,印象管理动机对个体呈现出双重性影响。一方面,为避免被贴上抗拒变革的标签,员工更愿意顺应组织要求;另一方面,为避免暴露能力不足,员工往往倾向选择风险可控的防御型策略(如防御型工作重塑)<sup>[11]</sup>。防御型工作重塑看似保守,却能通过主动界定与控制工作边界来维持适应性形象,既在形式上满足了组织对员工参与变革的要求,又避免了因尝试突破能力边界失败而带来的负面评价<sup>[13]</sup>。此外,既有研究亦表明,在技术变革压力下,员工对印象管理的工具性运用通常表现为对现有工作模式的依赖<sup>[10]</sup>,而这正契合防御型工作重塑所体现的任务保护特征<sup>[11]</sup>。综合上述分析,组织 AI 准备因传递“风险”信号而增加员工的印象管理动机,而印象管理动机又驱动员工采取可规避能力不足暴露的防御型工作重塑<sup>[30]</sup>。由此,提出以下假设:

假设 2 印象管理动机在组织 AI 准备与防御型工作重塑关系间起中介作用。

#### 2.4 易变性职业生涯倾向的调节作用

依据调节定向理论可知,个体对情境的差异化解读会激活不同的调节定向系统<sup>[16]</sup>。职业取向作为稳定的个体特质,反映着个体的工作价值观<sup>[21]</sup>。AI 快速发展带来职业路径变得高度不确定<sup>[23,24]</sup>,个体难以终身任职于一个组织或在一条职业通路上发展<sup>[22]</sup>。易变性职业生涯

倾向指员工在动态情境中主动规划并整合资源以实现职业目标的职业取向<sup>[22]</sup>。高易变性职业生涯倾向的员工具备更敏锐的机会识别与把握能力<sup>[21]</sup>,更可能将组织 AI 准备所释放的“机会”信号转化为采取促进型策略的内驱力,从而强化组织 AI 准备对学习动机的正向影响。具体而言,高易变性职业生涯倾向的员工通常具备前瞻性职业规划能力,能够主动解码组织 AI 准备所蕴含的长期发展红利并提升对学习投入的价值预期<sup>[25]</sup>;同时,其较强的情境适应力有助于突破传统职业束缚<sup>[23]</sup>,在 AI 赋能情境下积极探索新型工作模式,进一步强化学习动机。相比之下,低易变性职业生涯倾向的员工受职业路径依赖所限<sup>[22]</sup>,对技术变革的认知更聚焦于短期风险,难以有效识别或利用组织 AI 准备所提供的支持性资源<sup>[21]</sup>,故组织 AI 准备对其学习动机的影响较弱。由此,提出以下假设:

假设 3a 易变性职业生涯倾向调节组织 AI 准备与学习动机的关系,即易变性职业生涯倾向越高,组织 AI 准备对学习动机的正向影响越强,反之越弱。

同时,高易变性职业生涯倾向的员工具备更强的职业敏感性与情境洞察力<sup>[22]</sup>,倾向于主动识别并评估组织情境中的潜在风险与挑战,且能够通过自我管理和职业路径调整来适应职场变化和组织要求。由此,他们更可能将组织 AI 准备所携带的风险与规范信息内化为自我约束与形象维护的动机<sup>[20]</sup>,从而强化组织 AI 准备对印象管理动机的影响。具体而言,高易变性职业生涯倾向的员工由于对组织 AI 准备的洞察更敏锐,更关注其对自身工作与职业发展的影响,并倾向以与组织期望相一致的言行降低在资源竞争加剧的技术变革情境中的职业风险。相比之下,低易变性职业生涯倾向的员工因职业路径依赖性较强且对外部变革的敏感性较低,难以及时响应组织 AI 准备,因此组织 AI 准备对其印象管理动机的影响较弱。由此,提出以下假设:

假设 3b 易变性职业生涯倾向调节组织 AI 准备与印象管理动机的关系,即易变性职业生涯倾向越高,组织 AI 准备对印象管理动机的正向影响越强,反之越弱。

在上述假设推导的基础上,本研究进一步提出,易变性职业生涯倾向能够调节组织 AI 准备通过员工学习动机对促进型工作重塑的间接影响。高易变性职业生涯倾向的员工更能有效识别并利用组织 AI 准备所释放的“机会”信

号<sup>[22]</sup>,从而强化组织 AI 准备对员工学习动机的影响,进而表现出更高水平的促进型工作重塑。由假设 1 可知,学习动机在组织 AI 准备与促进型工作重塑关系间发挥中介作用;结合假设 3a,可进一步推论该中介效应受易变性职业生涯倾向的影响。即易变性职业生涯倾向越高,组织 AI 准备对学习动机的正向影响越强,从而通过学习动机对促进型工作重塑的间接作用效应亦随之增强。由此,提出以下假设:

假设 4a 易变性职业生涯倾向调节学习动机在组织 AI 准备与促进型工作重塑关系间的中介作用,即易变性职业生涯倾向越高,学习动机的中介作用越强,反之越弱。

同理,本研究进一步提出,易变性职业生涯倾向能够调节组织 AI 准备通过员工印象管理动机对防御型工作重塑的间接影响。高易变性职业生涯倾向的员工因具备更强的职业敏感性与情境洞察力,更能敏锐识别组织 AI 准备所蕴含的“风险”信号<sup>[22]</sup>,从而强化组织 AI 准备对员工印象管理动机的影响,进而表现出更高水平的防御型工作重塑。由假设 2 可知,印象管理动机在组织 AI 准备与防御型工作重塑关系间发挥中介作用;结合假设 3b,可进一步推论该中介效应受易变性职业生涯倾向的影响。即易变性职业生涯倾向越高,组织 AI 准备对印象管理动机的正向影响越强,从而通过印象管理动机对防御型工作重塑的间接作用效应亦随之增强。由此,提出以下假设:

假设 4b 易变性职业生涯倾向调节印象管理动机在组织 AI 准备与防御型工作重塑关系间的中介作用,即易变性职业生涯倾向越高,印象管理动机的中介作用越强,反之越弱。

本研究的研究模型见图 1。

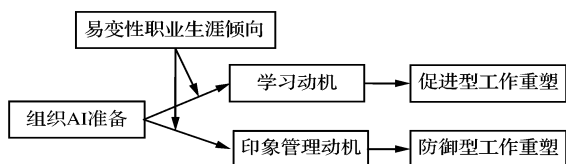


图 1 研究模型图

### 3 研究设计

#### 3.1 研究样本和数据收集过程

本研究采用多时点问卷调查方法收集数据。研究样本为 398 名主要来自浙江、湖北等地正在进行数字化转型的制造业企业的在岗员工。为减少共同方法偏差,本研究分 3 个阶段进行数据收集,每次间隔一个月,时间集中在 2023 年 10~12 月。在问卷发放前,由课题组

成员告知被试本研究的目的是作答的自愿性,并保证相关信息的匿名性和保密性。具体阐述如下:①阶段 1( $T_1$ ),通过各企业的人力资源部主管邀请共 815 名被试报告组织 AI 准备情况、自身的易变性职业生涯倾向和人口统计学信息,该阶段回收问卷 709 份,问卷回收率为 86.99%。②阶段 2( $T_2$ ),联系  $T_1$  返回问卷的被试,邀请其评估自身的学习动机水平和印象管理动机水平,该阶段回收问卷 534 份,问卷回收率为 75.32%。③阶段 3( $T_3$ ),再次邀请  $T_2$  返回问卷的被试填写促进型工作重塑和防御型工作重塑问卷,本轮回回收问卷 403 份,问卷回收率为 75.47%。最后将 3 个时间点的数据进行匹配合并,剔除无效问卷 5 份,最终获得 398 份有效数据作为分析样本。样本描述性统计见表 1。

表 1 样本描述性统计 ( $N=398$ )

变量	属性	频数	比重 /%	变量	属性	频数	比重 /%
性别	男	172	43.22	在本单位的工作年限	半年以下	37	9.30
	女	226	56.78		半年~1 年	42	10.55
年龄	30 岁以下	191	47.99		2~3 年	137	34.42
	30~40 岁	147	36.93		4~5 年	60	15.08
	41~50 岁	54	13.57		6~10 年	80	20.10
	50 岁及以上	6	1.51	10 年及以上	42	10.55	
学历	初中及以下	31	7.79	所在岗位	研发	45	11.31
	高中/中专	44	11.06		采购	9	2.26
	大学专科	100	25.13		客服	9	2.26
	大学本科	197	49.50		营销	25	6.28
	硕士研究生	21	5.28		企划	8	2.01
	博士研究生及以上	5	1.26		行政	52	13.07
岗位级别	普通员工	219	55.03		生产	96	24.12
	基层管理人员	107	26.88		财务	23	5.78
	中层管理人员	58	14.57	人力资源	68	17.09	
	高层管理人员	14	3.52	其他	63	15.83	

#### 3.2 变量测量

本研究中,各变量的测量指标均源于国内外权威文献,为保证量表在中国情境下的适用性,本研究严格按照翻译-回译程序对原始量表进行翻译与修订。此外,在正式调研前,课题组进行了预调研,共发放 74 份问卷,根据填写者关于题项设置、语言表述的反馈,对问卷进行修订完善。问卷均采用 Likert 5 点计分法,1~5 表示从“完全不同意”到“完全同意”。

(1)组织 AI 准备 该变量的测量采用根据 HOSSAIN 等<sup>[31]</sup>开发并结合组织 AI 变革情境进行改编的量表<sup>[5]</sup>,共 4 个题项,如“公司拥有用于 AI 辅助项目的财务资源”等。本研究中,该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.930。

(2)易变性职业生涯倾向 该变量的测量采用 BARUCH<sup>[32]</sup>编制的量表,共 7 个题项,如“我为自己的发展负责”等。本研究中,该量表

的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.945。

(3)学习动机 该变量的测量采用 BEZUIJEN 等<sup>[19]</sup>开发的量表,共 8 个题项,如“在职责范围内,我积极寻找改进工作的方法”等。本研究中,该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.951。

(4)印象管理动机 该变量的测量采用 WHITE 等<sup>[30]</sup>编制的量表,共 9 个题项,如“我想给别人留下好印象”等。本研究中,该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.922。

(5)促进型工作重塑 该变量的测量采用 BINDL 等<sup>[13]</sup>开发的量表,共 16 个题项,如“我积极承担更多任务”等。本研究中,该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.969。

(6)防御型工作重塑 该变量的测量亦采用 BINDL 等<sup>[13]</sup>开发的量表,共 12 个题项,如“我尽量做自己擅长的工作”等。本研究中,该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.911。

(7)控制变量 以往研究表明,员工性别、学历、职位等人口统计学变量也会对个体认知及行为结果产生一定影响。鉴于此,本研究将员工的性别、学历、岗位级别等相关变量作为控制变量,并对控制变量进行相应的编码。其中,性别分为两类,即男性编码为“1”、女性编码为“2”;学历分为 6 类,即初中及以下编码为“1”、高中/中专编码为“2”、大学专科编码为“3”、大学本科编码为“4”、硕士研究生编码为“5”、博士研究生及以上编码为“6”;岗位级别分为 4 类,即普通员工编码为“1”、基层管理人员编码为“2”、中层管理人员编码为“3”、高层管理人员编码为“4”。

### 3.3 分析策略

本研究主要通过构建结构方程模型来检验所提出的假设,所采取的统计分析策略如下:首先,借助 SPSS 25.0 软件工具检验同源偏差和共线性,并进行描述性统计分析、内部一致性信度检验,并利用 MPLUS 7.0 软件工具进行区分效度检验。然后,使用 MPLUS 7.0 软件工具构建结构方程模型进行假设检验。最后,利用偏差矫正的 Bootstrap 法重复抽样 5 000 次,以 95%置信区间(95%CI)进一步检验中介效应、调节效应和有调节的中介效应。需要注意的是,由于本研究是以企业为单位进行的数据收集,数据存在嵌套结构,因而采用聚类稳健标准误差来控制嵌套效应,具体为在模型检验的结构方程模型语句中使用“CLUSTER = GROUP”“TYPE = COMPLEX”和“ESTIMATOR = MLR”等命令消除数据非独立问题。

## 4 数据分析与研究结果

### 4.1 共同方法偏差检验

本研究采用 Harman 单因素法检验是否存在共同方法偏差。对所有测量项目进行未旋转的探索性因素分析。结果显示:首个因子解释 34.345%的整体变异量,表明本研究数据不存在明显的共同方法偏差;同时,分别以促进型工作重塑、防御型工作重塑为结果变量进行共线性分析,发现所有变量的方差膨胀因子均低于 1.417,容忍度均大于 0.706。这表明本研究所选取变量之间不存在严重的共线性问题。

### 4.2 效度检验

本研究的验证性因素分析结果见表 2。由表 2 可知,与其他 5 个竞争模型相比,本研究假设的六因子模型拟合效果最好( $\chi^2/df=2.440$ ,  $CFI=0.975$ ,  $TLI=0.969$ ,  $RMSEA=0.060$ ,  $SRMR=0.034$ )。这表明本研究各核心变量具有良好区分效度。

表 2 验证性因素分析(N=398)

因子模型	df	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
六因子模型 (A,P,L,I,O,E)	137	2.440	0.975	0.969	0.060	0.034
五因子模型 (A,P,L,I,O+E)	142	6.630	0.900	0.880	0.119	0.064
四因子模型 (A,P,L+I,O+E)	146	11.903	0.802	0.768	0.166	0.097
三因子模型 (A+P,L+I,O+E)	149	18.376	0.677	0.630	0.209	0.126
二因子模型 (A+P,L+I+O+E)	151	30.082	0.453	0.381	0.270	0.183
单因子模型 (A+P+L+I+O+E)	152	35.733	0.343	0.260	0.295	0.223

注:A 表示组织 AI 准备、P 表示易变性职业生涯倾向、L 表示学习动机、I 表示印象管理动机、O 表示促进型工作重塑、E 表示防御型工作重塑。

此外,本研究还通过平均方差提取(AVE)数值、组合信度(CR)对模型各变量进行聚合效度检验(结果见表 3)。结果表明:每个变量的 AVE 均大于 0.5,且各变量 AVE 值的平方根(从 0.755~0.894)均高于该变量与其他变量的相关系数;同时,各变量 CR 均高于 0.7,表明本研究模型中的 6 个核心变量均具有良好的聚合效度。

### 4.3 描述性统计与相关分析

本研究中,各变量的描述性统计及各变量间的相关系数见表 3。由表 3 可知:组织 AI 准备与学习动机、印象管理动机均呈显著正相关( $r_{\text{学习动机}}=0.245$ ,  $p<0.001$ ;  $r_{\text{印象管理动机}}=0.183$ ,  $p<0.001$ );组织 AI 准备与促进型工作重塑、防御型工作重塑均呈显著正相关( $r_{\text{促进型工作重塑}}=$

0.296,  $p < 0.001$ ;  $r_{\text{防御型工作重塑}} = 0.218, p < 0.001$ ); 学习动机与促进型工作重塑、防御型工作重塑均呈显著正相关( $r_{\text{促进型工作重塑}} = 0.468, p < 0.001$ ;  $r_{\text{防御型工作重塑}} = 0.260, p < 0.001$ ); 印象管理

动机与促进型工作重塑、防御型工作重塑均呈显著正相关( $r_{\text{促进型工作重塑}} = 0.202, p < 0.001$ ;  $r_{\text{防御型工作重塑}} = 0.265, p < 0.001$ )。相关分析结果为假设检验奠定了基础。

表 3 描述统计与相关分析(N=398)

类别	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别									
2. 学历	0.005								
3. 岗位级别	-0.199***	0.164**							
4. 组织 AI 准备	-0.082	-0.094	-0.062	<b>0.879</b>					
5. 易变性职业生涯倾向	-0.137**	-0.004	0.050	0.504***	<b>0.848</b>				
6. 学习动机	-0.134**	0.066	0.083	0.245***	0.307***	<b>0.844</b>			
7. 印象管理动机	-0.104*	-0.035	-0.060	0.183***	0.227***	0.439***	<b>0.755</b>		
8. 促进型工作重塑	-0.153**	0.138**	0.215***	0.296***	0.323***	0.468***	0.202***	<b>0.821</b>	
9. 防御型工作重塑	-0.120*	0.172**	0.135**	0.218***	0.253***	0.260***	0.265***	0.637***	<b>0.894</b>
均值	0.570	3.370	1.670	4.197	4.048	4.095	3.772	3.992	3.678
标准差	0.496	1.052	0.853	0.796	0.741	0.705	0.776	0.701	0.700
AVE	—	—	—	0.772	0.719	0.712	0.570	0.674	0.800
CR	—	—	—	0.931	0.945	0.952	0.921	0.970	0.923

注: \*、\*\*、\*\*\* 分别表示  $p < 0.05$ 、 $p < 0.01$ 、 $p < 0.001$ (双尾检验), 下同; 对角线加粗显示为 AVE 值平方根。

#### 4.4 假设检验

##### 4.4.1 中介效应检验

根据中介效应检验程序<sup>[33]</sup>: 首先, 构建以组织 AI 准备为自变量, 以促进型工作重塑和防御型工作重塑为结果变量, 以员工的性别、学历和岗位级别为控制变量的结构方程模型(直接效应检验模型), 检验组织 AI 准备对员工促进型工作重塑和防御型工作重塑产生影响的总效应。有关结果表明, 在控制员工性别、学历和岗位级别对工作重塑的影响后, 组织 AI 准备能够显著正向预测员工促进型工作重塑( $\beta = 0.313, p < 0.001$ )和防御型工作重塑( $\beta = 0.235, p < 0.001$ )。

接着, 在直接效应检验模型的基础上, 加入调节变量及其与自变量的交乘项、两个中介变量(构建全效应检验模型), 以检验本研究所提出的中介效应和调节效应假设。需要说明的是, 在模型分析前, 先将组织 AI 准备、易变性职业生涯倾向进行标准化处理, 再将标准化后的组织 AI 准备与易变性职业生涯倾向相乘纳入分析模型。分析结果表明, 全效应检验模型拟合良好( $\chi^2/df = 2.007, CFI = 0.986, TLI = 0.929, RMSEA = 0.050, SRMR = 0.030$ ), 具体路径分析结果见表 4 和图 2。有关结果表明, 在控制员工的性别、学历和岗位级别对工作重塑的影响后, 对促进路径而言: 一方面, 组织 AI 准备能够显著直接正向预测员工促进型工作重塑( $\beta = 0.149, p < 0.01$ ), 但预测效应低于直接效应模型; 另一方面, 组织 AI 准备对学习动机具有显著正向影响( $\beta = 0.161, p < 0.01$ ), 且学习动机对促进型工作重塑具有显著正向影响( $\beta = 0.378, p < 0.001$ )。对防御路径而言: 一方

表 4 结构方程模型路径分析结果(N=398)

路径	系数	标准误
组织 AI 准备→学习动机	0.161**	0.061
学习动机→促进型工作重塑	0.378***	0.052
组织 AI 准备→促进型工作重塑	0.149**	0.050
印象管理动机→促进型工作重塑	0.004	0.059
易变性职业生涯倾向→学习动机	0.254***	0.045
组织 AI 准备×易变性职业生涯倾向→学习动机	0.159*	0.067
易变性职业生涯倾向→促进型工作重塑	0.108*	0.049
组织 AI 准备×易变性职业生涯倾向→促进型工作重塑	-0.065	0.044
性别→促进型工作重塑	-0.045	0.042
学历→促进型工作重塑	0.100*	0.041
岗位级别→促进型工作重塑	0.169***	0.042
组织 AI 准备→印象管理动机	0.146**	0.056
印象管理动机→防御型工作重塑	0.205**	0.059
组织 AI 准备→防御型工作重塑	0.095	0.063
学习动机→防御型工作重塑	0.098	0.055
易变性职业生涯倾向→印象管理动机	0.190***	0.053
组织 AI 准备×易变性职业生涯倾向→印象管理动机	0.212***	0.055
易变性职业生涯倾向→防御型工作重塑	0.099	0.058
组织 AI 准备×易变性职业生涯倾向→防御型工作重塑	-0.111	0.039
性别→防御型工作重塑	-0.047	0.040
学历→防御型工作重塑	0.163***	0.044
岗位级别→防御型工作重塑	0.112	0.073

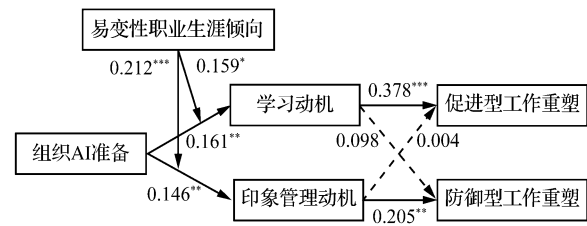


图 2 理论模型结果①

面, 尽管直接效应模型中组织 AI 准备可以显著正向影响防御型工作重塑, 但全效应检验模型

① 图中系数均为标准化路径系数; 为使图形简洁, 未在图中标出自变量对结果变量的直接影响, 以及性别、学历、岗位级别对结果变量的影响, 感兴趣的读者可与笔者联系。

中组织 AI 准备对防御型工作重塑直接影响并不显著( $\beta=0.095, p>0.05$ );另一方面,组织 AI 准备能够显著正向预测印象管理动机( $\beta=0.146, p<0.01$ ),且印象管理动机能够显著正向预测防御型工作重塑( $\beta=0.205, p<0.01$ )。为进一步检验假设 1 和假设 2,本研究采用 5 000 次随机抽样的 Bootstrap 法对学习动机、印象管理动机的中介效应进行检验。如果效应值的 95%CI 包括 0,则说明该效应不显著;反之,则说明该效应显著。有关结果见表 5。由表 5 可知:学习动机在组织 AI 准备与促进型工作重塑关系间的中介效应显著( $\beta=0.053, 95\%CI=[0.018, 0.091]$ );印象管理动机在组织 AI 准备与防御型工作重塑关系间的中介效应显著( $\beta=0.026, 95\%CI=[0.007, 0.052]$ )。由此,假设 1、假设 2 得到支持。

表 5 中介效应、调节效应和有调节的中介效应检验结果(N=398)

路径	效应值	标准误	95%置信区间
1. 组织 AI 准备→学习动机→促进型工作重塑			
间接效应	0.053**	0.020	[0.018, 0.091]
有调节的中介模型			
高易变性职业生涯倾向	0.091**	0.026	[0.045, 0.141]
低易变性职业生涯倾向	0.015	0.022	[-0.027, 0.053]
高低差异	0.076**	0.028	[0.020, 0.119]
2. 组织 AI 准备→印象管理动机→防御型工作重塑			
间接效应	0.026*	0.012	[0.007, 0.052]
有调节的中介模型			
高易变性职业生涯倾向	0.054**	0.019	[0.023, 0.092]
低易变性职业生涯倾向	-0.002	0.011	[-0.024, 0.017]
高低差异	0.056**	0.019	[0.024, 0.092]
3. 组织 AI 准备→学习动机			
高易变性职业生涯倾向	0.245***	0.064	[0.119, 0.347]
低易变性职业生涯倾向	0.040	0.059	[-0.074, 0.137]
高低差异	0.205**	0.070	[0.037, 0.296]
4. 组织 AI 准备→印象管理动机			
高易变性职业生涯倾向	0.292***	0.066	[0.164, 0.404]
低易变性职业生涯倾向	-0.008	0.059	[-0.118, 0.092]
高低差异	0.300***	0.063	[0.166, 0.394]

4.4.2 调节效应检验

由前文表 4 可知,易变性职业生涯倾向能够显著调节组织 AI 准备对学习动机和印象管理动机的影响( $\beta_{学习动机}=0.159, p<0.05$ ;  $\beta_{印象管理动机}=0.212, p<0.001$ )。进一步地,本研究绘制相关简单斜率图(见图 3 和图 4)。由表 5 和图 3 可知,对学习动机而言,当易变性职业生涯倾向水平较高(+1SD)时,组织 AI 准备显著正向影响员工学习动机( $\beta=0.245, 95\%CI=[0.119, 0.347]$ );当易变性职业生涯倾向水平较低(-1SD)时,组织 AI 准备对学习动机影响不显著( $\beta=0.040, 95\%CI=[-0.074, 0.137]$ );且二者存在差异显著( $\beta=0.205, 95\%CI=[0.037,$

$0.296]$ )。由此,假设 3a 得到支持。

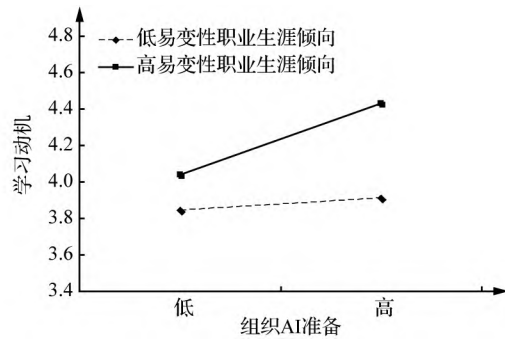


图 3 易变性职业生涯倾向对组织 AI 准备与学习动机关系的调节作用

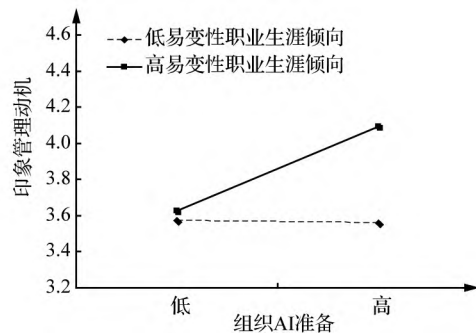


图 4 易变性职业生涯倾向对组织 AI 准备与印象管理动机关系的调节作用

由表 5 和图 4 可知,对印象管理动机而言,当易变性职业生涯倾向水平较高时,组织 AI 准备显著正向影响员工印象管理动机( $\beta=0.292, 95\%CI=[0.164, 0.404]$ );当易变性职业生涯倾向水平较低时,组织 AI 准备对员工印象管理动机影响不显著( $\beta=-0.008, 95\%CI=[-0.118, 0.092]$ );且二者差异显著( $\beta=0.300, 95\%CI=[0.166, 0.394]$ )。由此,假设 3b 得到支持。

由于 Johnson-Neyman(J-N)图能通过绘制简单斜率的 95%CI,提供关于调节作用的更详细信息,从而克服了描点法的局限性,因此为进一步解释调节效应,本研究采用 J-N 图展示在易变性职业生涯倾向不同水平下,组织 AI 准备对学习动机和印象管理动机的作用效应及其显著性范围(见图 5 和图 6)。由图 5 可知,当易变性职业生涯倾向大于-0.47(标准化)时,组织 AI 准备对学习动机作用效应的 95%CI 不包括 0,且随着易变性职业生涯倾向水平的提升,该正向影响逐渐增强。由此,假设 3a 得到进一步验证。由图 6 可见,当易变性职业生涯倾向水平大于-0.24 时,组织 AI 准备对印象管理动机作用效应的 95%CI 不包括 0,且随着易变性职业生涯倾向水平的提升,该正向影响逐渐增强。由此,假设 3b 得到进一步验证。

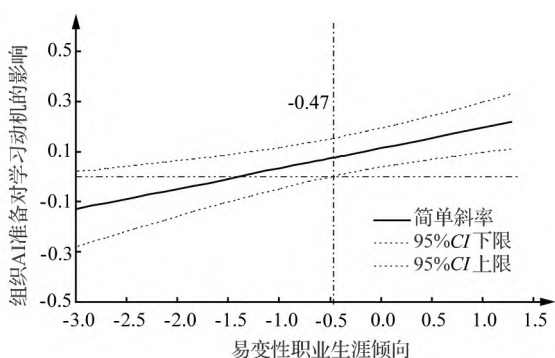


图 5 易变性职业生涯倾向对组织 AI 准备与学习动机关系的调节作用

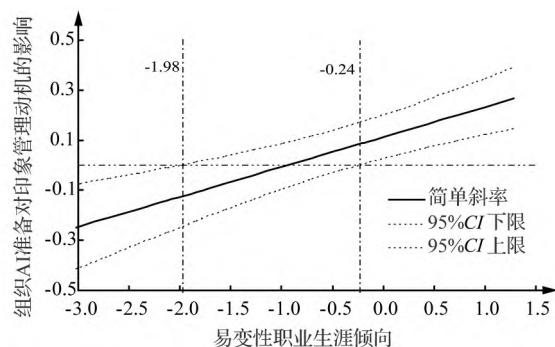


图 6 易变性职业生涯倾向对组织 AI 准备与印象管理动机关系的调节作用

#### 4.4.3 有调节的中介效应检验

本研究采用偏差校正的 Bootstrap 法(抽样 5 000 次),分析易变性职业生涯倾向高和低两种水平下,学习动机/印象管理动机在组织 AI 准备与促进型/防御型工作重塑关系间的中介作用。由前文表 5 可知:就促进路径而言,当易变性职业生涯倾向水平较高时,学习动机在组织 AI 准备与员工促进型工作重塑关系间起显著中介作用( $\beta=0.091, 95\%CI=[0.045, 0.141]$ );当易变性职业生涯倾向水平较低时,学习动机在组织 AI 准备与员工促进型工作重塑关系间的中介作用不显著( $\beta=0.015, 95\%CI=[-0.027, 0.053]$ );且二者差异显著( $\beta=0.076, 95\%CI=[0.020, 0.119]$ )。由此,假设 4a 得到支持。

就防御路径而言,当易变性职业生涯倾向水平较高时,印象管理动机在组织 AI 准备与员工防御型工作重塑关系间起显著中介作用( $\beta=0.054, 95\%CI=[0.023, 0.092]$ );当易变性职业生涯倾向水平较低时,印象管理动机在组织 AI 准备与防御型工作重塑关系间的中介作用不显著( $\beta=-0.002, 95\%CI=[-0.024, 0.017]$ );且二者差异显著( $\beta=0.056, 95\%CI=[0.024, 0.092]$ )。由此,假设 4b 得到支持。

## 5 结论和讨论

本研究主要得出以下结论:①组织 AI 准备通过双重动机机制影响员工工作重塑。具体而言,学习动机在组织 AI 准备与促进型工作重塑关系间起着部分中介作用,而印象管理动机在组织 AI 准备与防御型工作重塑间呈现完全中介效应,揭示了两种类型的工作重塑背后的异质性动机机制。②员工职业取向会调节组织情境对员工动机的影响强度。具体而言,与低水平者相比,易变性职业生涯倾向水平高的员工对组织变革更为敏感,因而易变性职业生涯倾向能够强化组织 AI 准备对学习动机和印象管理动机的正向影响。③易变性职业生涯倾向进一步强化动机在组织 AI 准备与员工工作重塑关系间的中介效应。具体而言,与低水平者相比,易变性职业生涯倾向水平高的员工中学习动机/印象管理动机在组织 AI 准备与促进型/防御型工作重塑关系间的中介效应均更强。这表明职业动态适应能力强化了组织 AI 准备在“技术-人力”协同中的作用。

本研究的理论贡献主要在于:①尽管变革前期的组织 AI 准备对数字化转型成效与员工职业发展至关重要<sup>[4]</sup>,但其与员工适应性行为的关系被先前研究所忽视。鉴于此,本研究将分析视角前移至技术部署前期,揭示了组织 AI 准备通过释放“机会-风险”双重信号,分别激活促进与防御两类差异化动机并驱动促进型与防御型工作重塑的内在机制,弥补了“技术准备-行为响应”的理论不足。②分别以学习动机与印象管理动机表征促进定向动机与防御定向动机,验证了促进型与防御型工作重塑背后存在异质性动机驱动的逻辑<sup>[13]</sup>,并呼应了“AI 自动化-增强悖论”<sup>[34]</sup>,即技术准备既能引发进取性调整,也会带来规避性应对。基于此,本研究不仅丰富了 BINDL 等<sup>[13]</sup>提出的工作重塑双路径模型,也为调节定向理论在技术变革情境中的具体应用提供了实证支持。③将易变性职业生涯倾向纳入技术变革研究框架,突破了先前以控制点<sup>[11]</sup>、开放性<sup>[9]</sup>等静态特质解释的局限。本研究的结果表明,易变性职业生涯倾向高的员工因对组织 AI 准备所释放的机会与风险信号均更为敏感,从而增强了学习动机与印象管理动机的中介效应。由此,本研究从职业取向视角为理解在无边界化和易变性职业生态中,技术变革对员工行为的影响为何呈现系统性异质性提供了洞见。

本研究的管理启示主要如下:①组织应重视并系统推进 AI 变革前期的准备工作。具体而言:在技术层面,提前完善数据治理与安全标准,配套岗位化训练环境与操作指南;在人力资源管理层面,面向关键岗位开展 AI 情境化训练营与“以岗定培”的微证书项目。同时,管理层还需清晰传达变革愿景,设立跨部门 AI 治理与赋能机制,并将“技术试点-经验复盘-规范固化”纳入例行流程,以增强员工对 AI 变革的信心与安全感。②因岗因人实施差异化干预,针对性激活“促进-防御”双动机路径。一方面,依托学习平台与 AI 技能认证,配套创新激励,强化学习动机,支持员工主动拓展工作边界;另一方面,建立包容且透明的容错机制,缓解对负面评价的焦虑,并以“AI 赋能成长”等组织叙事引导风险规避转化为合规创新与流程优化,促成动机的正向转化。③将提升职业自主性与整合学习资源纳入人力资本战略,形成制度化的支持闭环。具体而言:在制度层面,建立“技能-岗位-绩效”动态反馈,将职业自主性与学习投入纳入人才发展评估与晋升激励体系;在认知层面,提供岗位化 AI 技能需求图谱与职业导航工具,辅助识别能力缺口与成长路径;在行为层面,推行弹性职业路径与内部流动,鼓励员工随技术迭代自主规划并及时调整职业轨迹。

## 6 研究局限与展望

本研究也存在以下不足:①将组织 AI 准备作为整体指标进行检验,可能会掩盖其多维概念的差异化作用<sup>[18]</sup>。未来研究可细分组织 AI 准备的各维度,并考察其独立效应及交互效应。同时,本研究虽采用三阶段追踪设计捕捉技术部署前期的短期效应,但组织 AI 准备具有动态演化性,规划期、试点期、推广期等阶段,可能会通过不同的信号机制来影响员工适应性行为,3 个月的观察期也许仍不太足以呈现组织 AI 准备与员工工作重塑间的长期动态关系。未来研究可将追踪期延长至 1 年及以上,并检验不同阶段的时变效应。②对学习动机与印象管理动机的测量未充分嵌入 AI 变革情境,这可能难以全面、精准地反映员工在组织 AI 准备情境中的具体动机表征,从而弱化变量间的关系。未来研究可进一步开发与 AI 技术变革情境相匹配的动机量表,以更精准地刻画员工在此情境下的调节定向动机。③仅从职业取向视角考察了易变性职业生涯倾向的调节作用,但个体差异对双路径机制的影响亦可能受学习能力<sup>[6]</sup>、开

放性<sup>[9]</sup>等因素影响。未来研究可综合人格特质、能力要素与职业发展阶段,构建复合调节模型,提升组织变革对员工适应性行为影响的解释力与外部效度。④仅聚焦于制造业,且样本主要是来自华中与华东地区。鉴于 AI 在不同行业的渗透路径与区域文化特质差异可能影响员工适应性行为,因此未来研究可以在跨地域、跨行业情境下开展长期追踪调查,以检验本研究模型的情境边界与稳健性。

## 参 考 文 献

- [1] JIA N, LUO X, FANG Z, et al. When and how artificial intelligence augments employee creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 2024, 67(1): 5-32.
- [2] 叶慧莉, 张鹏程, 王韵茹, 等. AI 创造力感知影响员工创新行为的双刃剑机制研究[J]. *管理学报*, 2025, 22(9): 1646-1656.
- [3] ZHAO H, MA Y, CHEN Y. Facing or avoiding? How dependence on artificial intelligence influences hotel employees' job crafting[J]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2025, 37(6): 1884-1902.
- [4] 潘珊, 李剑培, 顾乃华. 人工智能、产业融合与产业结构转型升级[J]. *中国工业经济*, 2025(2): 23-41.
- [5] YIN M, JIANG S, NIU X. Can AI really help? The double-edged sword effect of AI assistant on employees' innovation behavior[J]. *Computers in Human Behavior*, 2024, 150: 107987.
- [6] DONG X, TIAN Y, HE M, et al. When knowledge workers meet AI? The double-edged sword effects of AI adoption on innovative work behavior[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2025, 29(1): 113-147.
- [7] 黄昕, 王珊, 刘嫦娥, 等. 智能机器应用对制造业员工职业能力发展的影响机制研究[J]. *管理学报*, 2024, 21(6): 853-864.
- [8] 蒋建武, 龙晗寰, 胡洁宇. 工作场所人工智能应用对员工影响的元分析[J]. *心理科学进展*, 2024, 32(10): 1621-1639.
- [9] 赵琛徽, 张秀慧. 企业数字化转型中员工工作重塑路径研究——基于个人-环境匹配理论的 fsQCA 分析[J]. *经济管理*, 2025, 47(3): 102-125.
- [10] SHAO Y, HUANG C, SONG Y, et al. Using augmentation-based AI tool at work: a daily investigation of learning-based benefit and challenge [J]. *Journal of Management*, 2025, 51(8): 3352-3390.
- [11] CHENG B, LIN H, KONG Y. Challenge or hindrance? How and when organizational artificial intelligence adoption influences employee job crafting[J]. *Journal of Business Research*, 2023, 164: 113987.
- [12] 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.
- [13] BINDL U K, UNSWORTH K L, GIBSON C B, et al. Job crafting revisited: implications of an extended framework for active changes at work[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2019, 104(5): 605-628.
- [14] LIN H, TIAN J, CHENG B. Facilitation or hindrance: the contingent effect of organizational artificial intelligence adoption on proactive career behavior [J]. *Computers in Human Behavior*, 2024, 152: 108092.
- [15] BAI J Y, HUAN T C T, LEONG A M W, et al. Examining the influence of AI event strength on employee performance outcomes: roles of AI rumination, AI-supported autonomy, and felt obligation for constructive change [J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2025, 126: 104111.
- [16] HIGGINS E T. Promotion and prevention: regulatory focus as a motivational principle[J]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1998, 30(2): 1-46.
- [17] PEI J, WANG H, PENG Q, et al. Saving face: leveraging artificial intelligence-based negative feedback to enhance employee job performance[J]. *Human Resource Management*, 2024, 63(5): 775-790.
- [18] TEHRANI A N, RAY S, ROY S K, et al. Decoding AI readiness: an in-depth analysis of key dimensions in multinational corporations[J]. *Technovation*, 2024, 131: 102948.
- [19] BEZUIJEN X M, VAN DAM K, VAN DEN BERG P T, et al. How leaders stimulate employee learning: a leader-member exchange approach[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010, 83(3): 673-693.
- [20] BOLINO M C. Citizenship and impression management: good soldiers or good actors? [J]. *Academy of Management Review*, 1999, 24(1): 82-98.
- [21] KONG H, YIN Z, BARUCH Y, et al. The impact of trust in AI on career sustainability: the role of employee-AI collaboration and protean career orientation[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2023, 146: 103928.
- [22] 高中华, 麻芳菲, 谭瑾. 易变职业生涯定向: 研究回顾与展望[J]. *心理科学*, 2018, 41(5): 1221-1226.
- [23] GUAN Y, ARTHUR M B, KAPONOVA S N, et al. Career boundarylessness and career success: a review, integration and guide to future research[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2019, 110: 390-402.
- [24] HERRMANN A, HIRSCHI A, BARUCH Y. The protean career orientation as predictor of career outcomes: evaluation of incremental validity and mediation effects [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2015, 88: 205-214.
- [25] COLQUITT J A, LEPINE J A, NOE R A. Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(5): 678-707.
- [26] FREDRICKSON B L. The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions [J]. *American Psychologist*, 2001, 56(3): 218-226.
- [27] LEARY M R, KOWALSKI R M. Impression management: a literature review and two-component model[J]. *Psychological Bulletin*, 1990, 107(1): 34-47.
- [28] 陈丽萍, 徐敏亚, 刘圣明. 工作场所生成式 AI 使用对员工创造力的双重影响路径[J]. *管理学报*, 2025, 22(2): 326-335.
- [29] TAKEUCHI R, TESLUK P E, YUN S, et al. An integrative view of international experience[J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(1): 85-100.
- [30] WHITE K, PELOZA J. Self-benefit versus other-benefit marketing appeals: their effectiveness in generating charitable support[J]. *Journal of Marketing*, 2009, 73(4): 109-124.
- [31] HOSSAIN M A, QUADDUS M, ISLAM N. Developing and validating a model explaining the assimilation process of RFID: an empirical study[J]. *Information Systems Frontiers*, 2016, 18(4): 645-663.
- [32] BARUCH Y. The development and validation of a measure for protean career orientation[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25(19): 2702-2723.
- [33] 温忠麟, 叶宝娟. 中介效应分析: 方法和模型发展[J]. *心理科学进展*, 2014, 22(5): 731-745.
- [34] RAISCH S, KRAKOWSKI S. Artificial intelligence and management: the automation-augmentation paradox[J]. *Academy of Management Review*, 2021, 46(1): 192-210.

(编辑 郭恺)

通讯作者: 赵琛徽(1970~), 男, 湖北孝感人。中南财经政法大学(武汉市 430073)工商管理学院/人才开发与组织发展研究中心教授。研究方向为人力资源管理与组织行为学。E-mail: chzhao2000@163.com