

# 基于扎根理论的员工竞优行为影响因素与作用机理探究

陈宁宁<sup>1</sup>, 赵希男<sup>1</sup>, 侯楠<sup>2</sup>

(1.东北大学工商管理学院, 沈阳110169; 2.北京大学光华管理学院, 北京100871)

**摘要:**员工竞优行为作为一种有效的优势干预和自我价值实现途径,是应该被组织倡导的行为。本文将竞优行为置于工作情境中,运用扎根理论的方法,基于认知理论构建了员工竞优行为的影响因素模型。研究结果表明:员工通过对外部匹配环境(个人-组织匹配)的感知和自身的调控系统来强化对竞优活动的认知,进而影响竞优行为,其中个体对竞优的认知因素包括对工作价值的认知、对竞优自主动机的认知和对竞优自我效能感的认知;竞优行为的形成和强化是由认知因素直接驱动的,在此过程中,外部支持性的环境(竞优氛围与文化和工作特征)起到调节作用。研究结论揭示了员工竞优行为的影响因素和作用机理,为组织激励员工竞优行为提供了可参考的依据。

**关键词:**员工竞优行为;影响因素;作用机理;扎根理论

**中图分类号:** C93      **文献标志码:** A      **文章编号:** 1002-980X(2022)6-0154-10

## 一、引言

早在20世纪50年代,以马斯洛为代表的众多学者开创并拓展了人本主义心理学,着重强调人的积极作用和价值,呼吁管理者要关注人的个性需求和成长,以及自我价值的实现(Harzer, 2016)。此后,随着诸多管理实践的深入,组织管理者也愈发认识到应该关注员工的优势所在,并将其安排到与之卓越能力匹配的工作上,通过团队合作或优势互补等手段来构建组织管理活动(Woerkom和Meyers, 2015)。因此对于员工个体来说,具有被组织所熟知和认可的工作优势的重要性不言而喻,一般认为个人优势包括才干、技能和知识、优良品格等方面(田喜洲等, 2019),个人才干常常与生俱来,而知识、技能经验、品格等一般通过后天学习和培养获得(Cooper和Woods, 2016)。受现实工作内容等客观因素限制,对于个体来说,能够将自身天生优势充分发挥到工作之中的案例并不在多数(Woerkom et al, 2016),即使有幸能够从事与自身天生才干匹配的工作,仍然需要“熟能生巧”(Coffman和Gonzalez-Molina, 2002),故而后天对于个体优势的干预及个人特色的培养就显得尤为重要,那么个体如何在特定的工作领域通过正确的途径和恰当的方式来形成自身优势、特色,并且使之被组织所关注呢?

组织或个体在长期实践中证明了探索和利用规律的重要性,正如基于对人类社会发​​展规律的艰辛探索,我国提出了“一带一路”的倡议,得到了世界诸多国家的认可和纷纷加入;基于对水稻杂交优势的探索与运用,袁隆平院士取得了瞩目的个人成就,被誉为“世界杂交水稻之父”,同样组织中的员工也需要基于自身所在的工作领域,不断探索知识、技能和经验,从中发现规律,并加以运用和展示,从而形成自身优势和价值,上述这一过程被学者赵希男称为“竞优行为”,竞优行为最初是在对社会过度强调竞争所造成的诸多不良后果的反思中提出来的,认为组织或个体应该基于事物发展规律结合自身意愿或兴趣进行探索从而各展优姿,而非以违背社会共识的价值观等不健康的手段来达到彰显自身的目的(赵希男等, 2012)。由此可见竞优行为不但点明了优势特色形成和价值实现的恰当途径,更体现了一种以人为本与和谐长久发展的思想理念和行为方式,应该是被组织和个人所倡导的行为。以往针对个体竞优行为的研究主要聚焦于企业虚拟社区情境中,而对工作情境中个体竞优行为缺乏有力的解释,如侯楠等(2018)验证了企业虚拟社区成员的个人需求对

收稿日期:2021-06-16

基金项目:国家社会科学基金“薪酬外部公平性对高管行为选择的影响研究”(17BGL244)

作者简介:陈宁宁,东北大学工商管理学院博士研究生,研究方向:人力资源管理、系统评价等;赵希男,博士,东北大学工商管理学院教授,研究方向:组织与战略管理、人力资源管理、系统评价等;侯楠,博士,北京大学光华管理学院,研究方向:战略管理、领导力。

竞优行为的影响,以及网络人际信任程度的调节作用。事实上,工作情境下的个体竞优行为普遍存在,并且由于个体的认知和工作资源等不同,组织员工的竞优行为还常常呈现出一定的差异,有些员工乐于表现出较多的竞优行为,有些则不然,那么哪些条件、动机或是因素造成了这样的差异,具有哪些特质的员工更倾向表现出竞优行为,组织应该如何创造良好的条件来支持和鼓励员工竞优行为,这些问题还需更加深入的研究与分析。

## 二、文献回顾

基于对“物竞天择,适者生存”的重新理解,竞优理念在2006年首次被提出,即将“物竞”理解为行为主体竞相探索、“天择”理解为由事物和行为发展的规律来选择,“适者生存”理解为符合规律的行为会被认可接受和永续。因此竞优行为就是行为主体(包括个人和组织)竞相探索、认识并利用事物规律,进而展示其优良的行为(赵希男等,2006)。竞优行为不仅能够帮助行为主体形成自身特色与个体优势,还更为注重行为过程中所遵循的价值理念和行为方式,关注个体之间、个体与组织、环境之间的和谐长久发展,其理念是人本主义的体现和继承,围绕着竞优思想,众多学者展开了诸多探索,代表性的如柳森等(2013)依据“知-行”的演化路径剖析了竞优行为内部过程,丰富了竞优内核的研究内容;赵希男等(2018)则将竞优思想应用到了对虚拟企业成员行为的探索中。

为了使竞优理念更好地应用在组织员工的管理中,赵希男等(2008)学者从组织管理者的角度出发,为了使员工的竞优结果最大限度的被认可,提出了个体优势的识别方法,来帮助组织识别员工的优势所在,不同于以往的优势识别的工具[优势识别器(Clifton et al, 2006)和品格优势价值行动问卷(Peterson 和 Seligman, 2004)],该识别方法是在既定的考核范围内,按照员工的实际表现,运用相关的数理方法计算出最有利于体现个体价值的一组本质结构,并将这种结构称为个体优势特征,简而言之就是根据员工的具体外在表现挖掘出隐含在行为背后的优势结构。由于以往通过行为预测来发掘优势的方式常常具有主观性,有时难免会混淆究竟是兴趣所在还是优势所在。因此这种基于实践结果识别的优势在一定程度上弥补了主观的不准确性,使识别到的优势范围更加精准,应用在特定的领域上更具有实际意义。基于以上竞优结果的识别技术,刘宏涛和赵希男(2015)、金正浩和赵希男(2019)、杨锴等(2020)、黄诗童等(2021)学者又从最大限度认可个体贡献的角度,构建了基于竞优的绩效评价、选聘机制、激励机制等一系列评价方法,并应用到了到战略管理、组织激励、科技创新等多个领域。

现有研究成果的主要核心思想是试图使竞优行为与绩效评价建立某种连接,以期以优势识别作为绩效评估的方式来促使员工的竞优行为,这的确在一定程度上激发了员工的竞优动机,但是这样的激励措施似乎只是从认可竞优行为结果的角度出发,而竞优行为本身作为一种有效的优势干预途径,是一种过程性行为,故而行为过程中的一些影响因素更应该被关注,如作为竞优主体的员工,其本身的心理需求与认知、主观能动性等因素所发挥的作用,亦或在此过程中组织应创造怎样的有利条件和保障措施,这些因素在以往研究中一直是被忽略的。因此为了弥补上述研究不足,本文拟采用扎根理论的研究方法,将竞优行为置于个体工作情境中,探究整个员工竞优行为过程中的影响因素和作用模型,以期帮助组织了解员工的需求和竞优行为的激发因素,从而有的放矢地激励和调动员工竞优积极性,促使组织持续健康发展。

## 三、研究设计

### (一)研究方法

本文采用扎根理论的方法来探究员工竞优行为的影响因素和作用模型,主要原因有两点:第一,目前关于员工竞优行为研究的文献较为稀少,组织员工竞优行为的影响因素及路径很难通过已有的文献来解释;第二,本文的目的不仅在于探寻影响竞优行为的因素,更在于揭示员工对竞优行为的认识及作用过程,采用这种方法可以更为深入地剖析员工的真实想法,从而进行概念和理论的提炼。扎根理论作为一种应用广泛的科学质性研究方法,正是通过对调查资料 and 数据的整理、归纳和分析,将资料自下而上螺旋式地逐渐概念与范畴化,并按照逻辑层次建立理论框架(Maitlis, 2005),故而扎根理论的方法与本文十分契合。

## (二) 研究样本

在调研样本的选择上,由于质性研究的科学性和可信性是从数据来源开始的,因此扎根理论要更注重样本的代表性和资料来源的丰富性,本文主要基于以下考量来选取受访样本:按照以往研究,竞优行为具有一定的普适性,原则上来说,选取的研究对象在职业或是职位上应该无过多限制,但是考虑到竞优行为强调员工个体的探索求知和学以致用,所以在选取研究对象时,遵循理论抽样原则(Eisenhardt, 1989),在保证样本分布广度的基础上,着重选择了一些职业上涉及探索性和研究性较多的人员,比如企业设计、研发、技术人员,高校科研院所等人员。

在样本量的确定上,研究表明数量选取20~30为宜(赵红丹和彭正龙, 2012),本文参考已有研究结合实际情况最终选择了31名企事业员工:22名涉及探索性、知识性、创新性较多的员工(包含14名企事业设计、研发、技术人员,8名高校科研教师/科研院所人员)来保证样本的代表性;9名企事业管理、销售、服务等其他职业的人员来保证样本的丰富性。其中男性受访者所占比重为58.1%;年龄在25岁及以下、26~35岁、36~45岁和46岁及以上分别占比为:25.8%、45.2%、19.4%和9.7%;工作年限在3年及以下、4~9年和10年及以上分别占比为:29.0%、48.4%和22.6%;受教育程度中博士、硕士、本科及其他的分别占比为:16.1%、25.8%、41.9%和16.1%。

## (三) 数据收集与处理

采用多种形式和渠道获取数据,对于方便约谈的企事业员工,采用面对面访谈的形式,对于距离远或是工作繁忙的员工采用电话访谈或发送开放式问卷的形式获取资料。为了使问题的设定可以有效地引导受访员工明确研究主题和反映研究内容,在正式访谈和发放问卷之前,邀请两位企业员工分别进行预访谈和预答卷,之后根据反馈的意见邀请了一位竞优领域的专家对问题进行专业性的修正。修正后的内容包含但不限于以下问题:①通过对竞优行为的理解,请描述一下你或周围同事、领导在工作中的探索学习和优势展现等相关行为;②你认为自己/他(她)们为什么会表现出这样的行为,这些行为能够带来哪些收获?③你认为自己/他(她)们具备哪些能力或有利条件?④请回想一下,这些乐于探索并且展现自身的人有什么特点,以及他(她)们是如何看待工作的?⑤你认为影响竞优行为的重要因素有哪些呢?或在什么情况下你会更主动或更愿意产生这样的行为?

除此之外为了确保受访员工对竞优行为准确的理解,在开始调研之前向受访员工充分解释个体竞优行为的内涵、特点等,访谈过程中对于有偏差的回答,予以纠正和进一步有效追问,以便受访员工做出有意义的描述。调研结束后,对得到的访谈和问卷数据,按照如下原则进行初步整理(冉雅璇和卫海英, 2017):①删除与研究主题相关性较低的内容;②剔除对研究主题理解错误和偏差的问题回答;③删除对问题回答较为模糊和记录不明确的内容。最终得到了31份样本资料,将这些样本按照职业分类采用分层抽样的方式,分别从不同职业中选择23份(其中企事业设计、研发、技术人员10名,高校科研教师/科研院所人员6名,企事业管理、销售、服务等其他职业的人员7名)样本作为理论模型构建之用,剩余8份样本作为理论饱和度检验之用。

## 四、范畴提炼与模型构建

采用程序化编码方法(Strauss和Corbin, 1994)来归纳数据和构建模型,按照开放式编码、主轴编码和选择性编码3个步骤进行实质性编码,以保证研究结论的可靠性和普适性。

### (一) 开放式编码

开放式编码是对原始调研资料进行拆分和重新聚敛,并产生初始概念和形成范畴的过程。本文的具体做法为:①原始语句编码:按照“受访者-问题-语句”的编码方式对上述整理后的有效资料编码,例如“5-2-1”代表的含义为第5个受访者回答第2个问题的第1条语句,一共获得337条有效原始语句;②初始概念条目库建立:借鉴李燕萍和梁燕(2018)的研究方法,首先由两位研究者分别对原始语句中有效的文本信息进行概念挖掘,按照最大可能性的原则,综合保留所有概念,建立初始概念条目库;③概念和副范畴的形成:对于初始条目库中的概念,不断比较和寻找共性信息,按照含义和属性进行合并,再剔除出现频次较少和意思矛盾的概念,最终聚类形成92个概念,之后对存在交叉含义的初始概念分类归纳,划分所属的范畴,最终形成13个副范畴,开放式编码的示例、形成的概念与范畴见表1和表2。

表1 开放性编码示例

研究对象(岳某)部分原始材料截取	开放性编码	
	初始概念条目	概念(A <sub>n</sub> )
<p>本人主要从事船舶设计工作,对设计中需要持续改进和优化的问题比较敏感,工作中避免不了思考摸索和改进不好的流程,因为设计失误造成的损失是很大的(6-1-1)</p> <p>印象中在2017年中旬公司接到任务,需要设计一条无任何设计先例的船舶,当时我通过琢磨和学习,熟悉了该设备的要点,并总结出一套特有的使用技巧(6-1-2)当时也不确定效果,但还是决定汇报给船长了,没想到方法真可行,之后领导觉得我在这这方面的工作还是可以的(6-1-3)</p> <p>至于原因嘛,我觉得一方面是性格,我比较有冲劲,不怕失败(6-2-1),另一点也是我比较擅长这一技术领域,也算是能体现自己的价值吧(6-2-2)……</p> <p>说到周边环境这方面,如果是我想要开展竞优活动,我希望是在一个和谐融洽、积极并具有一定健康竞争力的集体中(6-5-1)……</p>	持续改进和优化问题 思考摸索 改进不好的流程 琢磨和学习 总结使用技巧 汇报上级 方法被认可 有冲劲 不怕失败 擅长的领域 体现自己的价值 和谐融洽 健康竞争力 ……	改进流程 思考琢磨 取得成果 不轻易言败 胜任工作 自我价值实现 同事和谐 ……

表2 开放式编码的概念与范畴

范畴化	开放式编码概念
价值观匹配	志同道合、价值观认同、共识度高、高协同感、组织文化认同、行为规范认可、契合度高、融入感、目标一致
需求-供给匹配	工作发展支持、物质资源满足、精神资源满足、提供进修机会、提供资源、日常培训
能力-要求匹配	胜任工作、自身实力强、符合工作要求、得心应手、游刃有余、贡献知识
职业价值取向	社会地位、薪酬待遇、职业晋升、工作挑战性、获得认可、个人影响力、获得尊重
呼唤价值取向	自我价值实现、工作意义感、奉献精神、工作成就感、工作使命感、身心愉悦、工作时充满活力
内部动机	学习成长、感到乐趣、自身动力、兴趣爱好、成就满足感、自我充实
认同动机	行为认同、有利组织、有益自身、责任心、达成工作目标、行为价值
竞优自我效能感	坚持不懈、相信自己、信念和能量十足、不退缩、不轻易言败、乐于尝试和挑战、经验丰富
学习氛围	学习行为奖励、鼓励思考、知识积累与创造、鼓励探讨、提倡创新
人本主义文化	同事和谐、互动良好、组织管理人性化、尊重付出、鼓励个体发展、个性化培养与支持、知识经验分享、潜能激发、帮助员工成长
工作自主性	自主权、灵活自由、独立思考和行动、工作参与感、有利工作条件、拥有决策权、发挥空间
探究行为	技能学习、知识探索、经验累积、观察研究、思考琢磨、关注行业发展、请教同事领导、尝试新方法、改进流程、善于发现
优良展现行为	取得成果、展现出优势、优点被熟知、表现自己、优势突显、发挥长处、形成竞争力

## (二) 主轴编码

根据上述形成的副范畴之间的相似类属和潜在逻辑次序,按照主轴编码的范式,再次将范畴重新划分聚类(Sarah, 2015),以形成高度凝练和抽象化的主范畴。

本文要探究的是工作情境下员工竞优行为影响因素及作用模型,通过主轴编码依次得到7个主范畴:工作价值取向、个人-组织匹配、竞优自我效能感、竞优自主动机、竞优氛围与文化、工作特征、竞优行为,具体的主副范畴和主范畴内涵见表3。

表3 主范畴内涵

主范畴	副范畴	范畴内涵
个人-组织匹配	价值观匹配	员工和组织双方在价值观上的一致程度
	需求-供给匹配	组织在员工精神和物质等需求方面的满足程度
	能力-要求匹配	员工拥有的知识技能与对应工作岗位要求上的匹配程度
工作价值取向	呼唤价值取向	以享受工作本身带来的乐趣、实现自身价值等为主要工作目的的价值取向
	职业价值取向	以获取经济收入、追求更高的社会地位和职业晋升等为主要工作目的的价值取向
竞优自我效能感	竞优自我效能感	员工激发自身不断探索的一种内动力和对自身能够取得竞优成果的一种信念
竞优自主动机	内部动机	出于内心意愿或是对行为本身感兴趣而采取的竞优行为
	认同动机	认识到竞优行为能够带来某种价值、出于对行为的认同而采取的竞优行为
竞优氛围与文化	学习氛围	鼓励员工思考、奖励学习行为和知识积累的一种组织环境氛围
	人本主义文化	倡导和谐人际互动和知识分享、尊重和鼓励个性化发展的一种组织文化氛围
工作特征	工作自主性	在工作安排、决策和工作方式等方面能够自由安排或自主决定的程度
竞优行为	探究行为	员工对工作中的知识、技能、经验等规律探索和认识的行为
	优良展示行为	将探索到的规律应用到工作中,以展示出自身优势和特色的行为

### (三) 选择性编码

选择性编码是核心范畴形成的过程,即通过对主范畴之间的关联程度系统的梳理和分析后,找出能够涵盖且贯穿所有主范畴的核心类属,形成一条具有连贯性的理论“故事线”(张冉,2019)。在对主范畴梳理的过程中,发现可以借助“刺激(stimulus)-机体(organism)-反应(response)”理论和社会认知理论来构建员工竞优行为的作用机理,这两种理论都隶属于认知理论的范畴,研究的共同点是更加关注人的意识信念等个体认知因素在行为过程中的传导和支配作用(连榕,2010)。S-O-R 理论表明了行为可以在一定外界环境的刺激下产生,但是需要通过个体的知觉、领悟等认知过程这个中介作用来传导,故而无论是环境的诱导和刺激,还是个人的意识和需要都无法单独对行为现象等做出有效解释,对于个体特定行为的分析,必须要同时考虑人和情境的双重因素(张粹然,1981)。Bandura(1986)在此观点上对上述的理论做出了修正和补充,提出了社会交换理论的核心——三元交互决定论,明确了行为的形成与产生不但取决于这两种因素,更是它们相互作用下的产物,并且这种作用并不是单向的,也就是说个体内在思维认知、外部环境和行为这三个要素两两之间是相互决定和影响。

上述理论给本文的启示为:①个体认知形成与改变在一定程度上受特定环境因素的影响,但是这种影响并不是绝对的,最主要还是依赖自身调节系统对事物认知的把握与领悟;②个体的感知、信念、动机等认知因素在行为的选择与实施上起着直接和主导作用,在外部有利的环境中,更能强化主体的特定行为。竞优行为是一种过程性行为,主体在选择竞优活动时必然都经历了一系列的心理决策,而开展竞优行为的过程中又免不了要受到周围环境的影响。因此将“员工竞优行为的作用机理”定义为核心范畴,从认知理论的视角出发,发展了“环境匹配-个体认知-行为”和“个体认知×支持性环境-行为”结合的理论框架来构建工作情境下组织员工竞优行为模型,主要影响因素和作用模型如图 1 所示。

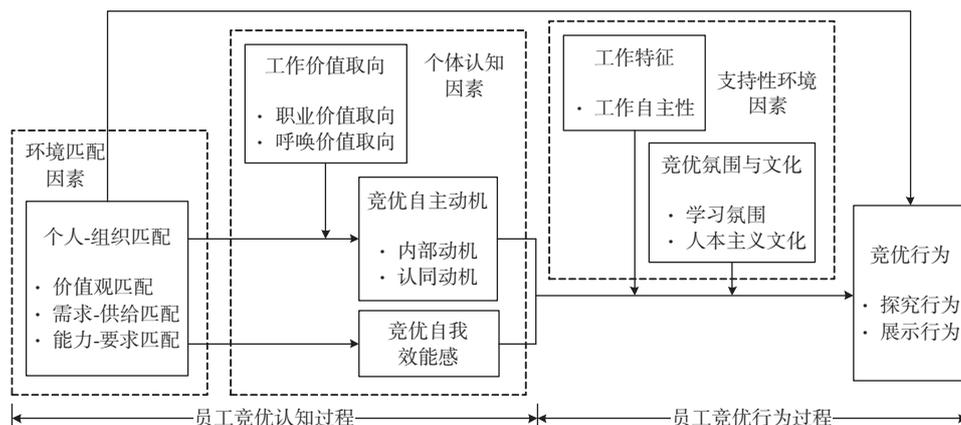


图 1 员工竞优行为的影响因素与作用机理

### (四) 理论饱和度检验

当在收集到的数据资料中发掘不到新的范畴特征和理论贡献时,就可以认为到达了理论上的饱和状态,故它是决定何时停止采集样本的标准(Fassinger,2005)。鉴于此,对预留的 8 份样本内容进行开放式编码分析,并未有新的概念和范畴产生,故认为当前模型已符合已建立的脉络关系,综上可认为该理论模型通过了饱和度检验。

## 五、模型阐释与研究发现

在上述模型中,个体通过自身的调控系统和对外部匹配环境的感知来强化对竞优活动的认知,进而影响竞优行为,其中认知因素包括对工作价值认知、竞优自主动机认知和竞优自我效能认知,在行为形成过程中,认知因素起着直接和主导作用,同时外部支持性的环境(竞优氛围与文化、工作特征)还与其交互作用,促进竞优行为实施与强化。本文用“员工竞优行为的作用机理”这个核心范畴来统领其他主范畴,具体可以分为“员工竞优认知过程”和“员工竞优行为过程”,主要涉及三方面的影响因素:环境匹配因素、个体认知因素和支持性环境因素,对员工竞优行为的影响因素与作用机理阐释如下:

## (一) 员工竞优行为的影响因素

### 1. 环境匹配因素

环境匹配因素主要是指个人-组织匹配,即员工个人的需求、目标和价值观和所处的组织供给、规范和倡导的价值观等方面的吻合程度,具体包括价值观匹配、需求-供给匹配和能力-需要匹配(Kristof, 1996)。价值观匹配又称为相似性匹配,需求-供给匹配和要求-能力匹配称为互补性匹配。匹配因素是身处组织中的员工将自身与组织环境协调、整合、同化的结果,作为一种决定竞优领域和方向的信息刺激,一方面会直接影响员工的竞优行为;另一方面也会通过改变和强化员工的认知而间接作用于竞优行为。

### 2. 个体认知因素

社会认知理论提供了两个影响行为的重要个体认知因素,即对自身能力的认知和对目标期望的认知,分别对应本文中的竞优自我效能感和竞优自主动机,它们从微观层面揭示了员工个性和心理对竞优行为的影响,诠释了行为主体自身是否有能力竞优及为何竞优的问题。首先自我效能感是植根于人类内心的一种核心信念,它可以为解释人类行为的产生机制提供依据,本文的竞优自我效能感是自我效能感在竞优行为中的体现,是员工对于自己探索规律和展示优势的能力的感知。竞优动机是驱动员工开展竞优行为的原因和内在动力,根据有机整合理论可知,自主动机是由个人意志引发的一种自我决定程度较高的动机(Deci和Ryan, 2008),按照其与自我内心整合程度的不同,可分为内部动机和认同动机(张景焕等, 2011),本文也验证了这两种竞优自主动机的存在,以内部动机为主要目的参与竞优活动的员工是出于对这种行为感兴趣,并在此过程中得到了满足,而以认同动机为主要目的员工更多是认识到了该行为的潜在价值和意义。此外本文还发现影响动机产生类型的另一个认知因素——对工作价值取向的认知:呼唤工作价值取向和职业工作价值取向。

### 3. 支持性环境因素

虽然个体对竞优活动的认知因素在行为选择中起直接作用,但是仍然不能忽略一些外部有利的环境因素,即本文中的支持性环境因素,主要包含竞优氛围与文化和工作特征。竞优氛围与文化是指支持和强化竞优活动产生的组织学习氛围与人本主义文化,这是由于竞优行为本身具有的学习探索性和个性展示等特性,而组织学习氛围和人本主义文化正好提供了支持竞优行为开展的有力条件。工作自主性作为工作特征理论中的一个重要维度,是指员工根据工作计划,自己决定工作程序、工作方式、工作时间安排等的自主程度。这两个外部支持性的环境因素与认知因素交互作用,强化主体的竞优行为。

## (二) 员工竞优行为的作用机理

员工竞优行为按照其过程可以分为竞优认知过程和竞优行为过程,在探索的过程中,员工感知到个人与组织越匹配,越能使其心理需求得到满足,并增加其展示自我的信心,通过不断的自我调控,久而久之就形成了对竞优活动的自主动机和竞优能力的认识,这是对竞优活动认知形成的过程;由社会认知理论可知,认知因素与环境因素交互作用,可以促进和强化行为的实施,故而在自主动机与效能感的作用下,加上有利于竞优活动产生的文化氛围因素和工作因素,员工自然将对竞优活动的认知转化成了具体的竞优行为。

### 1. 员工竞优认知过程

(1)个人-组织匹配与竞优自主动机。根据自我决定理论,支持性的外部环境可以满足个体的心理需求从而促进高自主性动机的产生及外部动机的内化,个人-组织匹配作为支持性的外部环境,首先在价值观匹配上,反映了员工对于组织行为方式和价值理念等方面的认同,而需求-供给和要求-能力匹配使得员工有机会获得更多的资源与支持,更易高质量地完成工作,并从中获得较高的成就感。因此个人-组织匹配的环境能够使员工基本心理需求得到一定的满足,故而员工与所处的组织环境越匹配,越能激发竞优自主动机的产生。

(2)工作价值取向的调节作用。通过分析资料发现,工作领域的竞优自主动机呈现出与自身工作价值取向较为一致地结果,持呼唤工作价值取向的员工,更强调工作本身带来的成就感和愉悦感(Cardador和Pratt, 2011),认为工作是一种自我实现的过程,故而在动机形成的过程中,更易产生竞优内部动机;而持职业工作价值取向的员工更看重工作所获得的经济回报和职业发展(田喜洲等, 2013),如更高的薪酬待遇、社会地位和更大的权利等,在本文中有相当多的受访员工表示,如果开展竞优行为有利于自身的职业发展或是能得到领导的认可,那么会在工作中实施更多的竞优行为。因此持职业工作价值取向的员工更易产生竞优认同

价值。

(3)个人-组织匹配与竞优自我效能感。竞优自我效能感是员工对于自己开展竞优行为所具备能力的信念,一般认为自我效能感的来源通常有几个方面:成败的经验,他人的劝导和自身的状态,而个人-组织匹配的实现恰好提供了这些来源,首先要求-能力匹配说明了员工已经具备完成工作的知识技能等经验,这些过往经验为日后积累优势有着丰富的借鉴意义,需求-供给匹配能够使员工获得更好的资源,包括领导的支持和鼓励等等,而价值观匹配可以是员工收获更高的工作满意度和积极的情绪。因此个体与组织的匹配度越高,越能增强员工开展竞优行为的信心。

## 2. 员工竞优行为过程

(1)个人-组织匹配与竞优行为。由于竞优行为的抽象性,必须要结合具体的情境来研究其价值理念和行为表现,而匹配因素作为这种决定竞优领域和方向的信息,会直接影响员工的竞优行为。根据社会认同理论,如果个体员工感知到其与所在组织的价值观趋同,那么会将组织的价值观内化到自身的价值观中,对自己的工作产生认同感,愿意投入更多的精力在工作领域探索(时勘和王元元,2015),自然激发了竞优行为;如果员工感知到组织提供的工作满足了自身的物质和成长需要,出于对组织的回报,会更加愿意同组织一同成长(Astakhova,2016);如果感知到自身能胜任工作,那么工作起来得心应手,会有更多的时间和意愿去攻克新的问题和分享经验。

(2)竞优自主动机、竞优自我效能感与竞优行为。社会认知理论强调了主体自身对事物认知的把握与调节,这种调节包括对行为意图及对应结果的预判和对完成既定行为所需能力的信念(Hsu et al,2006),分别对应本文中的竞优自主动机和竞优自我效能感,这两个认知信念直接支配着行为的强度和模式,是竞优行为最有力的预测变量。

首先,动机是行为的先导,是相较于个体特性、情感意愿等更接近并能直接解释行为发生的变量(Lindsey,2003)。不同类型动机对行为结果的效应不同,自主程度高的动机能够对个体行为产生积极的影响,且能够使行为产生更持久的效果,这一结论也得到了大量的印证,比如赵斌和韩盼盼(2016)运用扎根理论的方法证明了自主动机对于员工主动创新行为的促进作用,刘喆等(2018)从工作投入的视角验证了自主性动机较高的员工会将工作意义内化到自我价值中,从而会将更多的时间和精力投入到工作中。同样也证明了竞优自主动机对竞优行为的直接驱动作用和积极的影响,一部分员工表示因为本身喜欢琢磨感兴趣的事而产生探索行为并逐渐形成了自身的优势,还有一些受访员工表示竞优行为可以使自身获得更多知识和技能 and 组织的认可,出于对竞优活动价值的认同而产生该行为。

竞优作为一种主动的行为,需要内在持续不断的动力去激发和维持这一过程,而自我效能感正提供了这种持久力,根据以往研究结果(张宏远等,2018)可推论,拥有较高水平竞优自我效能感的员工个体,更有信心打破固有思维,勇于探索和实践,低自我效能感的员工会在实施竞优行为之前更关注行为可能产生的失败等不利后果,本文中工作年限较短的员工也印证了这一研究结果,他们表示,由于自身的能力或资历不够,再加上竞优行为结果的不确定性,无法预知自己的竞优行为会收获预期结果,由此可见如果员工在开展竞优活动前相信自己的能力,那么就会乐意选择相应的对策和行动来考虑竞优行为。

(3)竞优氛围与文化、工作特征的调节作用。通过分析资料发现,在竞优行为过程中,外部支持性的环境还与认知因素交互作用,促进竞优行为实施与强化,调节竞优行为的外部支持性环境包括竞优氛围与文化和工作特征。

竞优氛围主要包含组织学习氛围和人本主义文化,根据Kandemir和Hult(2005)的研究,良好的组织学习氛围可以为员工行为营造4个导向:系统导向鼓励员工系统思考和学习、团队导向鼓励团队探讨合作、学习导向鼓励员工提问并会奖励相应的学习行为、记忆导向提倡员工积累储存继而运用创造知识,在这些导向的组织氛围下,员工可以感知到学习是被鼓励和认可的,进而更愿意表现出主动探索、知识运用等行为。组织中的人本主义文化重视组织管理的人性化,倡导良好的交流和共享氛围,鼓励员工个性化发展并帮助员工成长,尊重员工付出(侯焯方和卢福财,2018),在这种组织文化下,一方面员工能够结合自身意愿持续成长和发挥优势;另一方面员工尊重信任组织间的其他成员,更加愿意并且有勇气去展示和分享自己在工作中的经验与发现。学习氛围和人本主义文化一个从鼓励员工探索角度,一个从构建和谐交流氛围和鼓励个性发展角度,在竞优活动中发挥重要的调节作用。

调节竞优行为的另一个因素是工作特征中的自主性,本文发现在自主性较高的工作环境中,员工会感受

到更自由的工作环境和更大的施展空间,可以较大程度按照自身意愿开展工作,从而发挥和展示自身的工作成果;此外,工作自主性越高,员工越会更大程度上感知到工作责任感,从而会更加认真负责的思考与探索更好更有效的工作方式(任华亮等,2015),而在自主性较低的工作环境中,员工缺少将工作的价值与自身目标融合的机会,会将工作置于对立面,更多时间是在听指挥完成任务,进而阻碍了竞优行为,如在本研究中,一些员工表示工作流程较为固定,只需要按部就班的完成任务,即使掌握更多的知识也没有发挥的空间,故而工作自主性也是促使竞优活动的有利环境因素之一。

## 六、研究结论与展望

### (一)研究结论与讨论

本文主要得出了如下几个结论:第一,影响员工竞优行为的因素主要有环境匹配因素、个体认知因素和支持性环境因素;第二,个体通过对外部匹配(个人-组织匹配)环境的感知和自身的调控系统来强化对竞优活动的认知,进而影响竞优行为;第三,个体对于竞优的认知因素主要包括对竞优自主动机的认知和对竞优自我效能感的认知,其中竞优自主动机由内部动机和认同动机构成,持呼唤价值取向的员工更易产生竞优内部动机,持职业价值取向的员工更易产生竞优认同动机;第四,竞优行为的形成和强化是由认知因素直接驱动的,在行为形成过程中,外部支持性的环境(工作特征、组织氛围与文化)起到调节作用,与认知因素共同促进竞优行为实施与强化。

### (二)理论贡献和管理启示

本文的理论贡献:第一,将竞优行为引入到个体工作情境中,并与个体优势干预相结合,为组织员工的优势特色形成和价值实现提供了新途径、新思路,同时也丰富了个体优势理论和竞优行为研究的领域;第二,从与自我意识整合程度的角度分析了不同类型的竞优自主动机,扩展了自我决定理论的应用范围;第三,基于认知理论,揭示了员工竞优行为的影响因素与作用机理,为后续激励员工开展竞优行为提供了理论框架。

本文的管理启示:第一,竞优思想是符合社会发展规律的理念,积极开展竞优行为不但利于员工的优势培养和价值实现,还可以促进组织的健康持续发展。因此组织应该充分认识该行为的价值,支持和激励员工竞展英姿;第二,组织需要通过制定一些政策来强化员工对竞优行为的认知,比如要通过培训、讲座等来使员工认同组织价值观、增加工作技能,进而提升员工个人和组织之间的契合度;要关注员工的竞优目的,要根据员工动机类型的不同予以差别激励;要通过领导鼓励、树立典型等措施来增加员工开展竞优行为的信心等等;第三,组织要多营造一些有利的机会和良好的氛围鼓励员工竞优,比如工作中给予员工一定的施展空间,多设计一些便于竞优行为开展的工作流程;多营造一些鼓励员工思考、交流和成员间信任的环境,鼓励个性发展,引导员工多探索规律,避免恶性竞争等。

### (三)研究局限与展望

第一,本文作为一项探索性的研究,虽然严格按照扎根理论的程序来展开研究,但是仍然存在一定的主观性,在样本选择上,虽然尽量采用多职业类型等方式抽样,但对于数量广大的企事业单位员工来说,显然略显单薄,无法完全避免由于样本局限性带来的偏差,鉴于此,未来会通过大样本实证研究来进一步验证和优化本文;第二,本文根据竞优行为的主动特性,主要发掘了员工竞优的自主动机,但是个体行为动机众多,未来还要探索更多种类的竞优动机,以及尝试以其他角度对竞优行为进行更深入的研究。

### 参考文献

- [1] 黄诗童,赵希男,周岩,2021.面向动态评价的长效机制及其构建研究[J/OL].中国管理科学:1-18[2021-06-05].  
https://doi.org/10.16381/j.cnki.issn1003-207x.2017.1158.
- [2] 侯楠,赵希男,杨皎平,2018.虚拟社区中个人需求、共享动机与竞优行为[J].管理评论,30(6):112-122.
- [3] 侯烜方,卢福财,2018.新生代工作价值观、内在动机对工作绩效影响——组织文化的调节效应[J].管理评论,30(4):157-168.
- [4] 金正浩,赵希男,2019.企业战略行为的竞优分析方法研究[J].技术经济,38(10):128-139.
- [5] 李燕萍,梁燕,2018.企业高层领导政治能力的结构维度与影响作用——基于中国情境的扎根理论研究[J].经济管理,40(11):73-87.
- [6] 连榕,2010.认知心理学[M].北京:北京高等教育出版社:7-10.
- [7] 刘宏涛,赵希男,2015.基于双重优势的竞优评析方法[J].技术经济,34(8):79-83.

- [ 8 ] 刘喆, 杨勇, 唐加福, 等, 2018. 自主动机、服务型领导力对情绪劳动的多层次作用机制: 一个有中介的调节作用模型[J]. 管理工程学报, 32(3): 52-62.
- [ 9 ] 柳森, 赵希男, 臧义勇, 2013. “竞优”的行为机理研究[J]. 管理学报, 10(5): 632-638.
- [ 10 ] 冉雅璇, 卫海英, 2017. 品牌仪式如何形成? ——基于扎根理论的探索性研究[J]. 经济管理, 39(12): 108-121.
- [ 11 ] 任华亮, 杨东涛, 彭征安, 2015. 创新氛围和工作自主性的调节作用下能力与成长工作价值观对创新行为的影响研究[J]. 管理学报, 12(10): 1450-1456.
- [ 12 ] 时勤, 王元元, 2015. 组织-员工价值观匹配对工作分析结果评价的影响——基于煤矿企业员工的实证研究[J]. 软科学, 29(2): 95-100.
- [ 14 ] 田喜洲, 左晓燕, 谢晋宇, 2013. 工作价值取向研究现状分析及未来构想[J]. 外国经济与管理, 35(4): 32-39, 61.
- [ 13 ] 田喜洲, 杜婧, 许浩, 等, 2019. 个体优势研究述评与未来展望[J]. 重庆工商大学学报(社会科学版), 36(6): 42-57.
- [ 15 ] 杨锴, 赵希男, 周岩, 2020. 独立董事治理能力特征识别及其评价[J]. 管理评论, 32(12): 180-191.
- [ 16 ] 张粹然, 1981. 库尔特·勒温的场心理学[J]. 成都大学学报(社会科学版), (2): 80-84.
- [ 17 ] 张宏远, 赵曙明, 范丽君, 2018. 心理需求满足有助于员工主动行为? ——自我效能感的调节作用[J]. 财经问题研究, (10): 137-144.
- [ 18 ] 张景焕, 刘桂荣, 师玮玮, 等, 2011. 动机的激发与小学生创造思维的关系: 自主性动机的中介作用[J]. 心理学报, 43(10): 1138-1150.
- [ 19 ] 张冉, 2019. 基于扎根理论的我国社会组织品牌外化理论模型研究[J]. 管理学报, 16(4): 569-577.
- [ 20 ] 赵斌, 韩盼盼, 2016. 基于扎根理论的员工主动创新行为双路径产生机制研究[J]. 管理学报, 13(7): 1003-1011.
- [ 21 ] 赵红丹, 彭正龙, 2012. 基于扎根理论的强制性公民行为影响因素研究[J]. 管理评论, 24(3): 132-139.
- [ 22 ] 赵希男, 侯楠, 刘宏涛, 2018. 企业虚拟社区价值共创环境对成员竞优行为的影响——基于社会认知理论[J]. 技术经济, 37(10): 17-23, 54.
- [ 23 ] 赵希男, 刘炳东, 许慧敏, 2006. 竞优思想及其对人类进步的作用分析[J]. 科学技术哲学研究, 23(2): 32-35.
- [ 24 ] 赵希男, 王启明, 温馨, 2008. 一种竞优评析方法及应用[J]. 系统管理学报, (5): 591-599.
- [ 25 ] 赵希男, 朱春红, 王艳梅, 等, 2012. 竞优评析理论与应用[M]. 北京: 科学出版社.
- [ 26 ] ASTAKHOVA M N, 2016. Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan[J]. Journal of Business Research, 69(2): 956-963.
- [ 27 ] BANDURA A, 1986. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory[M]. New Jersey: Prentice-Hall.
- [ 28 ] CARDADOR T, PRATT G, 2011. Linking calling orientations to organizational attachment *via* organizational instrumentality[J]. Journal of Vocational Behavior, 79(2): 367-378.
- [ 29 ] CLIFTON D O, ANDERSON E C, SCHREINER L A, 2006. Strengths quest: Discover and develop your strengths in academics, career, and beyond(2nd ed.)[M]. New York: Gallup Press.
- [ 30 ] COFFMAN C, GONZALEZ-MOLINA G, 2002. Follow this path: How the world's greatest organisations drive growth by unleashing human potential[M]. New York: Warner Books.
- [ 31 ] COOPER L, WOODS K, 2016. Evaluating the use of a strengths-based development tool with head teachers[J]. Educational Psychology in Practice, 33(1), 31-19.
- [ 32 ] DECI E L, RYAN R M, 2008. Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains[J]. Canadian Psychology, 49(1): 14-23.
- [ 33 ] EISENHARDT K M, 1989. Building theories from case study research[J]. Academy of Management Review, (4): 532-550.
- [ 34 ] FASSINGER R E, 2005. Paradigms, praxis, problems, and promise: Grounded theory in counseling psychology research[J]. Journal of Counseling Psychology, 52(2): 156-166.
- [ 35 ] HARZER C, 2016. The eudaimonics of human strengths: The relations between character strengths and well-being[M]. Berlin: Springer International Publishing, 307-322.
- [ 36 ] HSU M H, JU T L, YEN C H, et al, 2006. Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations[J]. International Journal of Human-Computer Studies, 65(2): 153-169.
- [ 37 ] KANDEMIR D, HULT G T M, 2005. A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures[J]. Industrial Marketing Management, 34(5), 430-439.
- [ 38 ] KRISTOF A L, 1996. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations measurement, and implications[J]. Personnel Psychology, 49: 1-30.
- [ 39 ] LINDSEY K L, 2003. Unmasking barriers to knowledge sharing using a communication framework[D]. Memphis: The University of Memphis.
- [ 40 ] MAITLIS S, 2005. The social processes of organizational sensemaking[J]. Academy of Management Journal, 48(1): 21-49.
- [ 41 ] PETERSON C, SELIGMAN M E P, 2004. Character strengths and virtues: A handbook and classification[M]. Washington, DC: American Psychological Association.

- [42] SARAH L, 2015. Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches[J]. SAGE Publications, 16(4): 473-475.
- [43] STRAUSS A, CORBIN J, 1994. Grounded theory methodology[J]. Handbook of Qualitative Research, 17: 273-285.
- [44] WOERKOM M V, MEYERS M C, 2015. My strengths count![J]. Human Resource Management, 54(1): 81-103.
- [45] WOERKOM M V, OERLEMANS W, BAKKER A B, 2016. Strengths use and work engagement: A weekly diary study[J]. European Journal of Work and Organizational Psychology, 25(3): 384-397.

## **Research on the Influencing Factors and Mechanism of Employees' Jingyou Behavior Based on Grounded Theory**

Chen Ningning<sup>1</sup>, Zhao Xinan<sup>1</sup>, Hou Nan<sup>2</sup>

(1. School of Business Administration, Northeastern University, Shenyang 110169, China;

2. Guanghua School of Management, Peking University, Beijing 100871, China)

**Abstract:** As an effective advantage intervention and self-worth realization approach, employees' Jingyou behavior is the behavior that should be advocated by the organization. In this research, Jingyou behavior was put in the work situation, and grounded theory was used to build influencing factors model of employees' Jingyou behavior based on cognitive theory. The results show that through the perception of the external matching environment (person-organization fit) and their own regulation system, the employees' cognition is strengthened, and their Jingyou behavior is also affected. Among them, the Jingyou cognitive factors include the cognition of work value, the cognition of Jingyou autonomous motivation and the cognition of Jingyou self-efficacy. The formation and strengthening of Jingyou behavior is driven by Jingyou cognitive factors directly. External supportive environment (Jingyou atmosphere and cultural, work characteristics) plays a moderating role in this process. The research conclusion reveals the influencing factors and mechanism of employees' Jingyou behavior, and provides a reference basis for organizations to stimulate more employees' Jingyou behavior.

**Keywords:** employees' Jingyou behavior; influencing factors; mechanism of action; grounded theory