

# 创新性工作要求对创造力的影响： 工作卷入的中介作用及分配公平的调节作用

马迎霜<sup>1,2</sup>, 张昊民<sup>1</sup>, 马君<sup>1</sup>

(1. 上海大学管理学院, 上海 200444; 2. 黄冈师范学院商学院, 湖北 黄冈 438000)

**摘要:** 创新性工作要求对员工创造力的影响机制是创造力研究领域的前沿问题之一。文章基于目标设置理论和社会信息加工理论, 构建一个被调节的中介模型以考察创新性工作要求影响员工创造力的中介机制及边界条件。文章以73个团队领导和416名团队成员为样本, 实证检验创新性工作要求对员工创造力的影响。研究表明: 工作卷入正向中介创新性工作要求与员工创造力的关系; 分配公平正向调节创新性工作要求与工作卷入的关系; 创造性工作要求通过工作卷入对员工创造力的间接效应受到分配公平的正向调节作用。研究结论有助于我们理解创新性工作要求影响员工创造力的心理机制, 为管理者采取有效措施提升员工创造力提供指导。

**关键词:** 创新性工作要求; 工作卷入; 分配公平; 员工创造力

**中图分类号:** F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2018)02-0037-09

**DOI:** 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2018.02.004

## The Effect of Creative Job Requirement on Creativity: the Mediating Role of Job Involvement and the Moderating Role of Distributive Justice

MA Ying-shuang<sup>1,2</sup>, ZHANG Hao-min<sup>1</sup>, MA Jun<sup>1</sup>

(1. School of Management, Shanghai University, Shanghai 200444, China;

2. Business College, Huanggang Normal University, Huanggang 438000, China)

**Abstract:** The mechanism of creative job requirement for employee creativity is one of the leading problems in the creativity research area. Based on the goal-setting theory and social information processing theory, we construct a moderated mediating model to investigate the mediating mechanism and boundary conditions of creative job requirement affecting employee creativity. An empirical research is conducted with a sample of 73 team leaders and 416 team members, exploring the effect of creative job requirement on employee creativity. The results show that job involvement positively mediates the relationship between creative job requirement and employee creativity, distributive justice positively moderates the relationship between creative job requirement and job involvement. The indirect effect of creative job requirement on employee creativity via job involvement was moderated by distributive justice. The conclusion of this study will help us understand the psychological mechanism of creative job requirement affecting employee creativity and provide guidance for managers to take effective measures to improve employee creativity.

**Key words:** creative job requirement; job involvement; distributive justice; employee creativity

**收稿日期:** 2017-05-11

**基金项目:** 教育部人文社会科学研究规划基金“地盘意识对跨界团队创造力磨合的影响机理研究”(16YJA630036); 上海市软科学研究项目“上海建设全球科技创新中心的跨界行为与新型创新组织模式研究”(16692105800); 湖北省教育厅科研计划项目(B2017197); 黄冈师范学院高级别培育项目(201709203)

**作者简介:** 马迎霜,男,讲师,博士研究生,主要从事组织行为与人力资源研究;张昊民,男,教授,博士生导师,管理学博士,主要从事组织行为与人力资源研究、创造力动力机制与组织协同创新研究;马君,男,教授,博士生导师,管理学博士,主要从事绩效管理理论与实践、组织行为与人力资源研究。

## 一、引言

员工创造力是指员工在工作过程中提出的新奇而有用的想法<sup>[1]</sup>。已有研究表明创造力作为组织赢得竞争优势的关键因素<sup>[2-3]</sup>,其产生不仅取决于组织工作氛围<sup>[4]</sup>、员工个体特质<sup>[5-6]</sup>和行为<sup>[7]</sup>,还取决于工作任务对创新的内在要求<sup>[8]</sup>。在创新驱动发展战略深入实施的时代背景下,如何通过创新性工作要求激发员工的创造力,发挥创新对发展的支撑作用,已成为企业不断提高质量、效益和竞争力的关键要素,也成为研究者们关注的重点话题。然而已有关于创新性工作要求对员工创造力预测的研究结论并不一致。部分研究认为创新性工作要求对员工创造力有正向影响作用<sup>[9-10]</sup>,也有研究表明二者之间存在负相关关系<sup>[11-12]</sup>,观点对立的背后折射出创新性工作要求与员工创造力之间的关系复杂性,我们对创新性工作要求影响员工创造力的内在机理模糊,仍需深入研究。

已有研究表明创新性工作要求对创造力的影响,并非主要来自于上级主管的行为作用,也取决于员工对创新性工作要求认知理解后的心理状态<sup>[10]</sup>。工作卷入作为积极心理学中的重要概念,是指的员工在心理上对工作的认同程度<sup>[13]</sup>。从组织管理角度来看,工作卷入可以激发员工的工作动机,随着工作卷入程度增强员工更能在工作中做到全力以赴,从而提升组织绩效;从员工个体角度来看,随着工作卷入程度增强员工将全神贯注于工作,有助于产生新奇和有用的想法<sup>[14]</sup>。此外,分配公平在管理实践中受到广泛关注,已成为在我国本土情境下研究员工态度及行为的重要情境因素之一<sup>[15]</sup>。分配公平作为员工对投入与回报是否公平的心理感知,影响着员工的工作态度和行为,以及对组织目标和工作要求的心理和行为反应<sup>[16]</sup>,是研究创新性工作要求与员工创造力关系不容忽视的重要边界条件。

基于以上分析,本文以创新性工作要求对员工创造力的影响机制为出发点,通过分析工作卷入的中介作用、分配公平的调节作用,探讨本研究的理论贡献和管理启示,旨在为在企业通过创新性工作要求激发员工创造力提供指导和借鉴。

## 二、理论基础与研究假设

### (一) 创新性工作要求、工作卷入与员工创造力

创新性工作要求是指员工感知到的组织期望或需要其产生与工作相关的具有创新性的想法<sup>[8]</sup>,向员工传递了产生创造力是组织所期望的工作行为,在心理学研究文献中,创新性工作要求意味着工作所涉及的生理、社会和组织等方面的高标准、严要求任务需要员工通过努力而完成<sup>[17]</sup>,是员工从事创新活动的外部目标<sup>[10]</sup>。

员工对工作目标和任务意义的理解会影响其对工作的心理认同程度。工作卷入是个体对其所从事的或将要致力于的工作的心理认同,是从心理上认同其工作的一种认知或信念状态,反映了员工对自己目前所从事工作的投入程度<sup>[18]</sup>。工作卷入是一种高度依赖于工作情境的态度特征,并不是个体与生俱来的人格特质,Bozionelos<sup>[19]</sup>的实验研究验证了人格特征与工作卷入的相关性较弱,而与组织或工作相关的情境因素能够更好地预测个体的工作卷入,即工作环境特征或工作类型影响着个体的工作卷入程度。工作卷入的前因变量包括组织情境以及个体特质与组织情境的交互作用,其中工作特征是组织情境中影响工作卷入的重要因素。已有实证研究表明,工作特征模型中的任务重要性和工作反馈与工作卷入显著正相关,与枯燥、乏味的工作相比,员工更易卷入复杂、有挑战性的工作<sup>[20]</sup>。

目标设置理论认为,目标自身具有激励作用,能驱动物员将需要转变为动机并引导行为努力方向<sup>[21]</sup>。创新性工作要求使员工感知到组织期望其能够不断尝试运用新方法来解决问题,通过创新来满足工作要

求。创新性工作要求所具有的复杂性和挑战性外部目标特性,传递了组织对员工的创新期待,有助于员工感知任务意义,增强其对当前工作及组织的心理认同感,形成积极的工作态度,全神贯注投身于工作中。

工作卷入是个体从心理上认同其工作的态度特征,学者们已证实个体的态度状态是行为结果的主要前因变量<sup>[22]</sup>。Hassan<sup>[23]</sup>在对公务员的工作卷入研究中发现,当公务员感知到工作重要性时,倾向于更多地卷入到工作中,投入更多的精力去完成具有挑战性的工作。工作卷入已被学者们视为影响组织绩效和个体动机的主要因素,在工作中具有高工作卷入水平的个体将会付出更多的努力来实现组织目标,全神贯注于工作将会增强问题处理动机,进而对工作绩效及其他相关结果产生积极影响。

当员工由任务意义驱动而卷入工作时,能够促使其付出更多的努力产生新奇和有用的想法并努力去实现<sup>[14]</sup>。创造力的产生要求参与者更多地卷入到创造过程中,当员工主动卷入工作并聚焦于工作时,有助于其创造性地开展工作。由上述分析可知,创新性工作目标实现需要个体真正卷入到工作中,高度的工作卷入能提高个体的创造力水平,工作卷入对员工创造力具有预测作用<sup>[24]</sup>。因此,本文提出以下假设:

假设1:工作卷入在创新性工作要求与员工创造力之间起中介作用。

## (二) 分配公平的调节作用

分配公平是指员工感知到的组织分配绩效结果的公平性,是员工对其付出的努力和投入与得到的奖励和回报比较后的公平感知<sup>[25]</sup>,影响着个体对工作的心理认知和情感投入<sup>[15]161</sup>,是与工作相关的态度或行为的关键驱动因素之一。员工在努力实现创新性工作目标过程中需要在常规工作基础上付出额外的脑力、体力和精力,组织对员工的额外付出给予价值认同和补偿十分重要,会对员工的工作认同、工作态度和行为产生直接影响<sup>[26]</sup>。

根据工作卷入动机理论模型<sup>[27]</sup>,工作是满足个体需要或期望的潜在力量,分配公平是员工对其将要付出的努力和投入的期望因素之一。当员工感知到分配公平时,亦会从心理上认同工作<sup>[28]</sup>,表现为工作卷入,反之则不然。由此可见,在分配公平程度不同的条件下,创新性工作要求对工作卷入的促进作用不同,因此本文引入分配公平作为创新性工作要求与工作卷入之间的调节变量。

社会信息加工理论指出,员工的态度和行为会根据从环境中获取的信息而调整<sup>[29]</sup>。分配公平的高低决定了员工从事创新性工作的意愿以及对工作卷入程度的高低。在高分配公平条件下,员工对创新性工作要求拥有积极的情绪,更愿意卷入工作,进一步增强了创新性工作要求对工作卷入的影响作用。因此,本文提出以下假设:

假设2:分配公平在创新性工作要求与工作卷入之间起调节作用;分配公平程度越高,创新性工作要求对工作卷入的正向影响越强。

根据 Edwards 等<sup>[30]</sup>的理论分析,当自变量通过中介变量影响因变量之间的中介作用受到调节变量的影响时,就存在有被调节的中介作用。本文在假设1提出工作卷入在创新性工作要求与员工创造力之间起中介作用,在假设2中提出分配公平程度不同,创新性工作要求对工作卷入的影响有差异。根据 Amabile<sup>[31]</sup>的内外动机协同理论,只有蕴含积极信息、有助于工作目标达成的外部激励才能对内在动机有促进作用,进而实现内外动机协同。根据上述分析,我们认为创新性工作要求通过工作卷入影响员工创造力的间接作用强度取决于员工感知的分配公平程度。具体而言,分配公平程度越高,创新性工作要求通过工作卷入对员工创造力的间接效应越强。因此,本文提出以下假设:

假设3:分配公平调节创新性工作要求与员工创造力之间通过工作卷入中介作用的间接关系,即分配公平程度越高,创新性工作要求对工作卷入的正向作用越强,从而增强创新性工作要求对员工创造力的正向作用。

综上分析,本文的理论模型如图1所示。

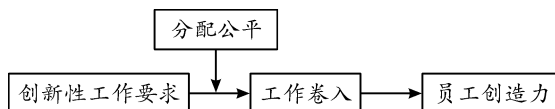


图1 理论模型

### 三、研究设计

#### (一) 研究对象

本研究的数据通过问卷调查法获取,问卷采取现场发放、现场回收方式完成。调研时间为2016年7月至2017年3月。调查对象为来自武汉的6家企业的管理和技术人员,企业涉及计算机、通信和金融等行业。为避免研究结果受共同方法偏差的影响,本研究采取 Jansen 等<sup>[32]</sup>建议的配对样本多源时滞数据收集方式,设计了员工版和领导版问卷,从员工和其直接领导两个来源收集数据。员工版问卷包含创新性工作要求、工作卷入和分配公平三个员工自评量表的题项,领导版问卷包含员工创造力他评量表的题项,员工填写问卷一个月后其直接领导再对其创造力进行评分。共发放565套问卷,回收剔除无效样本后,最后共计73个团队416套有效匹配问卷,有效回收率为73.63%。

#### (二) 变量测量

除控制变量外,变量测量均采用李克特五级量表,不同等级由5(非常同意)到1(非常不同意)表示。

创新性工作要求:采用 Yuan 等<sup>[11]</sup>开发的5题项量表。示例题项如:“我的工作职责包含了寻找新技术和新方法”“将新观点和想法引入组织是我工作的一部分”“我的工作要求我尝试运用新方法来解决为题”。该测量的克伦巴赫  $\alpha$  值为0.850。

工作卷入:采用 Kanungo<sup>[33]</sup>开发的10题项量表。示例题项如:“对我来说,最重要的事中包含有我当前的工作”“我完全投身于现在的工作中”“我与当前的工作有非常强的联系,难以割舍”“我将工作视为我的生活中心”“我多数时间能够全神贯注于工作”。该测量的克伦巴赫  $\alpha$  值为0.870。

分配公平:采用 Sweeney<sup>[34]</sup>开发的11题项量表。示例题项如:“在本部门,升职或计划外加薪通常取决于员工的工作绩效”“如果我的工作非常出色,我会得到升职或更好的工作”“主管对我的绩效评估结果公平,准确地反映了我的实际工作业绩”“如果我的工作出色,我会得到现金奖励或计划外的加薪”。该测量的克伦巴赫  $\alpha$  值为0.810。

员工创造力:采用 Farmer 等<sup>[35]</sup>开发的4题项量表。示例题项如:“该员工在工作中,会优先尝试新观点或新方法”“该员工在工作中,会寻求新方法或新途径来解决问题”“该员工在工作中,会产生与工作领域相关的开拓性想法”“该员工在工作中,是一个非常优秀的创造力典范”。该测量的克伦巴赫  $\alpha$  值为0.920。

控制变量:为避免本研究中变量间的因果关系受到一些不相关变量的影响,我们控制了性别、年龄、学历和司龄等人口学变量对研究的影响。其中,性别以“1”和“2”分别代表男性和女性;年龄以实际年龄表示;学历分为高中及以下、大专、本科和研究生及以上四个等级;司龄以实际工作年限表示。

### 四、研究结果

#### (一) 验证性因子分析

在理论假设检验前,先运用 AMOS 22.0进行验证性因子分析,评估创新性工作要求、工作卷入、分配公平和员工创造力四个主要变量的区分效度(表1),并将模型之间的拟合指数进行分析比较。结果表明四因子模型的拟合指标均优于其他三个模型,且各项指标均达到了判断标准的要求,说明本研究中变量测量的区分效度较高,四因子模型是最佳的适配模型。

表1 验证性因子分析结果(n=416)

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
单因子模型	1783.600	405	4.404	0.433	0.391	0.104	0.091
二因子模型	1426.647	404	3.531	0.579	0.547	0.094	0.078
三因子模型	932.690	402	2.320	0.782	0.764	0.073	0.056
四因子模型	557.078	399	1.396	0.935	0.929	0.049	0.031

注:单因子模型:创新性工作要求+工作卷入+分配公平+员工创造力。

二因子模型:创新性工作要求+工作卷入+分配公平、员工创造力。

三因子模型:创新性工作要求、工作卷入+分配公平、员工创造力。

四因子模型:创新性工作要求、工作卷入、分配公平、员工创造力。

### (二) 共同方法偏差检验

为降低共同方法偏差的影响,本研究采用配对样本多源时滞调查方法,问卷中采取隐匿研究目的和变量名称等控制措施,事后依据 Podsakoff 等<sup>[36]</sup>的建议运用多质多法检验共同方法偏差。具体做法是在四因子模型基础上,新增员工版和领导版问卷中由自评式、他评式被测构念所构成的两个潜在因子,构建六因子模型。六因子模型的拟合指数为 $\chi^2 = 522.940, df = 396, CFI = 0.948, TLI = 0.943, RMESA = 0.028$ 。潜在因子控制前后的结果对比发现,六因子模型的 $\chi^2$ 有显著改变( $\Delta\chi^2 = 34.138, \Delta df = 3, P < 0.010$ ),由于 $\Delta\chi^2$ 容易受测量样本量的影响<sup>[37]</sup>,因此对比时还需要考察其他拟合指数的变化量,控制前后 $\Delta CFI = 0.013, \Delta TLI = 0.014, \Delta RMESA = 0.003$ ,变化幅度均在0.020以下,说明共同方法偏差对本研究不存在严重的影响<sup>[38]</sup>。

### (三) 描述性统计

变量的均值、标准差和变量间的相关系数如表2所示。结果显示主要研究变量与员工创造力之间有着显著的相关性,符合理论预期。信度系数均大于0.7,达到了可接受水平。

表2 描述性统计结果和相关系数矩阵

变量名称	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性别	1.430	0.496								
2. 年龄	32.185	6.160	-0.167**							
3. 学历	2.906	0.800	-0.062	-0.112*						
4. 司龄	6.175	4.628	-0.094	0.797**	-0.121*					
5. 创新性工作要求	3.290	0.541	-0.057	-0.150**	-0.046	-0.163**	(0.771)			
6. 工作卷入	3.412	0.461	0.081	-0.093	0.043	-0.099*	0.189**	(0.752)		
7. 分配公平	3.559	0.489	-0.009	0.016	-0.003	0.036	-0.007	0.329*	(0.781)	
8. 员工创造力	3.326	0.546	0.103*	-0.027	-0.010	-0.042	0.148**	0.165**	0.039	(0.738)

注:n=416,对角线上括号内标注为内部一致性系数。\* $p < 0.05$ ,\*\* $p < 0.01$ (双尾检验)。

### (四) 假设检验

本文主要采用层级回归并以 SPSS 22.0 和 MPLUS 7.0 为分析工具来验证上述假设,回归分析前首先对自变量、中介变量和调节变量进行中心化处理<sup>[39]</sup>,层级回归分析结果见表3。

表3 层级回归分析结果

变量	工作卷入		员工创造力		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
性别	0.081	0.073	0.129	0.102	0.116
年龄	0.000	0.000	0.005	0.004	0.005
学历	0.029	0.036	0.003	-0.008	-0.001
司龄	-0.005	-0.006	-0.006	-0.006	-0.005
创新性工作要求	0.159**	0.175**	0.157**		0.132**
分配公平		0.302**			
创新性工作要求 × 分配公平		0.289**			
工作卷入				0.184**	0.156**
$R^2$	0.050	0.188	0.035	0.024	0.052
$\Delta R^2$		0.138			0.017
$F$	4.298**	13.529**	3.017*	3.079*	3.739**

注:表中系数为非标准化系数。\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ (双尾检验)。

假设1旨在研究创新性工作要求与员工创造力之间的中介作用。本研究首先按照 Baron 等<sup>[40]</sup> 检验中介作用的步骤检验工作卷入的中介作用。模型1显示,创新性工作要求对工作卷入有正向影响( $\beta = 0.159, P < 0.01$ );模型3显示创新性工作要求对员工创造力有正向影响( $\beta = 0.157, P < 0.05$ );模型4显示工作卷入对员工创造力有正向影响( $\beta = 0.184, P < 0.01$ );模型5显示当工作卷入进入回归方程,创新性工作要求对员工创造力的正向影响下降,但仍显著( $\beta = 0.132, P < 0.01$ ),表明工作卷入在创新性工作要求与员工创造力之间起部分中介作用。由此假设1成立。

为进一步验证中介效应的显著性,本文根据 Wang 和 Preacher<sup>[41]</sup> 的建议运用 Bootstrap 法检验中介作用的大小。检验结果显示,Bootstrap 样本数为1000时,中介作用的效应值为0.026,95%置信区间为[0.007, 0.055],不包含0,结果表明工作卷入在创新性工作要求与员工创造力之间起正向中介作用。上述结果进一步验证了假设1。

假设2旨在揭示分配公平对创新性工作要求与工作卷入关系的调节作用,模型2显示创新性工作要求与分配公平的交互项系数( $\beta = 0.289, P < 0.01$ )显著。由此假设2成立。为进一步检验分配公平的调节作用效果,我们对回归线斜率在高分配公平(均值加一个标准差)和低分配公平(均值减一个标准差)条件下进行了显著性估计,结果显示,高分配公平条件下回归线斜率为显著的正值( $\beta = 1.345, t = 7.317, P < 0.01$ ),低心理弹性条件下斜率为显著的正值( $\beta = 1.062, t = 7.537, P < 0.01$ ),具体调节效应结果见图2。假设2得到进一步支持。

假设3预测分配公平调节创新性工作要求与员工创造力之间通过工作卷入中介作用的间接关系。本文根据单层次第一阶段被调节的中介检验方法<sup>[42]</sup>,以 MPLUS 7.0 为分析工具,检验结果见表4。由表4可知,分配公平调节工作卷入在创新性工作要求与员工创造力之间的中介作用,

在高分配公平和低分配公平条件下,创新性工作要求对员工创造力的直接效应差异不显著,而通过工作卷入这一中介变量对员工创造力的间接效应差异显著。具体来说,在高分配公平条件下,间接效应的95%置信区间为[0.013, 0.097],不包含0,即创新性工作要求通过工作卷入影响员工创造力的间接效应显著;在低分配公平条件下,间接效应的95%置信区间为[-0.009, 0.034],包含0,即创新性工作要求通过工作卷入影响员工创造力的间接效应不显著;但间接效应差异显著( $\Delta\gamma = 0.047$ ),95%置信区间为[0.011, 0.096],不包含0。由此假设3成立。

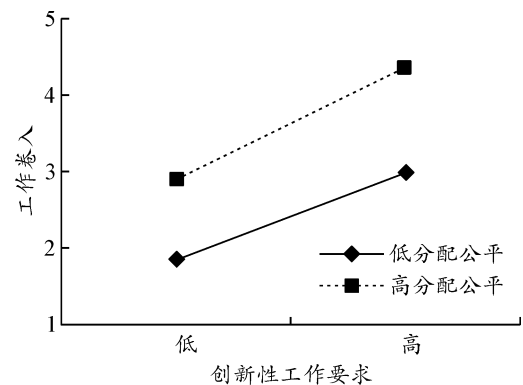


图2 分配公平对创新性公平要求与工作卷入关系的调节效应

表4 第一阶段被调节的中介作用 Bootstrap 检验结果

调节变量:分配公平	创新性工作要求(X)→工作卷入(M)→员工创造力(Y)					
	直接效应(X→Y)		第一阶段被调节的间接效应		总效应	
	效应值	95%置信区间	效应值	95%置信区间	效应值	95%置信区间
分配公平(+1s.d.)	0.127	[0.005,0.267]	0.052	[0.013,0.097]	0.179	[0.053,0.312]
分配公平(-1s.d.)	0.128	[-0.018,0.285]	0.005	[-0.009,0.034]	0.133	[-0.023,0.280]
差异	-0.001	[-0.213,0.214]	0.047	[0.011,0.096]	0.046	[-0.153,0.271]

注:表中系数为非标准化系数,Bootstrap 样本数为1000。

## 五、结论与讨论

### (一) 结论

本研究基于目标设置理论和社会信息加工理论,通过来自6家企业73个团队的416对上下级匹配数据,采用层级回归、Bootstrap 法中介效应检验及第一阶段被调节的中介效应检验方法考察了创新性工作要求与员工创造力的关系,进一步补充了“创新性工作要求—员工创造力”关系的内容。研究结果主要包括:(1)工作卷入正向中介创新性工作要求与员工创造力的关系;(2)分配公平正向调节创新性工作要求与工作卷入的关系;(3)创造性工作要求通过工作卷入的中介作用对员工创造力的间接效应受到了分配公平的正向调节作用。以上研究结果丰富和拓展了创造性工作要求与员工创造力之间的关系研究,同时对企业人力资源管理工作也具有重要的启示作用。

### (二) 理论贡献

本研究从员工认知心理状态的工作卷入视角,揭示创新性工作要求影响员工创造力的内在机制和边界条件,具有重要的理论意义。

首先,揭示创新性工作要求对员工创造力影响的心理认同过程,证实工作卷入是创新性工作要求影响员工创造力的一个中介变量。过往的研究讨论了创新性工作要求对工作卷入的影响<sup>[20]</sup>,以及工作卷入与员工创造力的关系<sup>[24]</sup>,但截至目前未有学者将上述构念整合在同一个理论框架下加以研究。本研究证实了工作卷入在创新性工作要求与员工创造力之间起中介作用,揭示了员工对角色要求和组织期待的心理认同有助于增强其创新的自我意愿,丰富了创新性工作要求影响员工创造力的作用机制。

其次,基于社会信息加工理论证实分配公平对创新性工作要求与工作卷入二者关系的调节作用,以及分配公平对创新性工作要求与员工创造力之间通过工作卷入中介作用的间接关系具有调节作用。以往研究表明创新性工作要求对员工创造力的影响主要取决于员工创新的内在兴趣和对组织价值感知的高低<sup>[10]</sup>,但没有揭示分配公平的影响及作用。本研究验证了分配公平所蕴含的积极信息对创新性工作要求下的工作卷入具有促进作用,从而丰富了我们对创新性工作要求与员工创造力关系的边界条件的认识。

### (三) 管理启示

本研究结果为企业如何通过创新性工作要求促进员工创造力提供了三点重要启示。

首先,为创新性工作要求创设情境。过往研究将创新行为视为员工自发的角色外行为,而将创新要求纳入员工的工作要求亦为组织的可持续创新发展提供了可能<sup>[10]</sup>。但创新性工作要求需要在合适的情境下,才能有效促进创造力。本研究发现员工必须感知到创新性工作要求的重要性并产生心理认同后,才会增强将要求付诸行动的意愿,同时员工对组织的分配公平感对其心理认同具有促进作用。因此,在管理实践中,管理者需要意识到激励员工从事创新活动不仅仅是将创新纳入其工作职责,还应为员工提供创新所必需的资源要素,营造分配公平氛围,增强员工对创新性要求的工作卷入,激发其从事创新性工作的意愿。

其次,关注员工的工作卷入程度。本研究发现可以通过加强员工对创新性工作要求的心理认同来激发其创造力。因此,管理者应关注员工对创新性工作要求的卷入程度,充分认识到工作卷入对于提升员工创造力水平具有重要作用。在管理实践中需要创设情境提高员工对创新性工作要求的心理认同,提高工

作卷入程度。例如:通过价值认同促进员工职业认同,加强员工对创新过程的工作卷入而激发其创新潜能,使员工由简单完成任务式的尽力工作向思想上艰苦奋斗勤于动脑的尽心工作转变<sup>[43]</sup>,进而提升创造力水平。

第三,建立和维护组织分配公平氛围。在中国本土情境下,与程序公平和互动公平相比较,对员工公平感知影响最重要的因素是分配制度公平<sup>[44]</sup>。本研究发现,分配公平对创新性工作要求与工作卷入的关系具有调节作用,良好的分配公平氛围是在创新性工作要求下提高员工工作卷入程度的组织环境保障。因此,在管理实践中,管理者应关注员工对其付出的努力和投入后得到的奖励和回报的公平感知,通过完善人力资源管理工作,以公平为导向改革分配制度,通过建立合理的绩效分配体系,积极营造分配公平氛围,使员工在心理认同的基础上,提高创新内在动机,提升其从事创新性工作的心理意愿。

#### (四) 局限与展望

本研究虽提出了新的研究视角,但仍有待于后续研究进一步改进和完善存在的不足之处。首先,我们仅仅基于工作卷入视角探讨了创新性工作要求对员工创造力影响的心理过程,并没有完整地反映创新性工作要求影响员工创造力的作用机制,后续研究可以从不同的理论视角来探索其作用机制;其次,本研究中分配公平对创新性工作要求与员工创造力之间直接关系的调节作用并不显著,只有第一阶段调节和第一阶段被调节的中介效应显著,并没有完整地揭示创新性工作要求影响员工创造力的边界条件,后续研究可以进一步深入探讨创新性工作要求与员工创造力之间直接效应和间接效应的边界条件。

#### 参考文献:

- [1] AMABILE T M, CONTI R, COON H, et al. Assessing the work environment for creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(5): 1154-1184.
- [2] PERRY-SMITH J, MANNUCCI P V. From creativity to innovation; the social network drivers of the four phases of the idea journey[J]. *Academy of Management Review*, 2017, 42(1): 53-79.
- [3] 蒿坡, 龙立荣. 员工情感与创造力: 一个动态研究模型[J]. *管理评论*, 2015(5): 157-168.
- [4] 秦伟平, 李晋, 周路路, 赵曙明. 团队真实型领导对创造力的影响: LMX 的跨层作用[J]. *管理工程学报*, 2016(3): 36-43.
- [5] ANDERSON N, POTOCNIK K, ZHOU J. Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework[J]. *Journal of Management: Official Journal of the Southern Management Association*, 2014, 40(5): 1297-1333.
- [6] 马君, 张昊民, 杨涛. 成就目标导向、团队绩效控制对员工创造力的跨层次影响[J]. *心理学报*, 2015(1): 79-92.
- [7] 黄俊锦, 张昊民, 马君. 失败学习行为对创造力的作用机制研究——基于人-工作匹配和自我决定感的三阶调节效应[J]. *商业经济与管理*, 2016(9): 41-50.
- [8] UNSWORTH K, WALL T, CARTER A. Creative requirement: a neglected construct in the study of employee creativity? [J]. *Group & Organization Management*, 2005, 30(5): 541-560.
- [9] GILSON L L, SHALLEY C E. A little creativity goes a long way: an examination of teams' engagement in creative processes[J]. *Journal of Management: Official Journal of the Southern Management Association*, 2004, 30(4): 453-470.
- [10] SHIN S J, YUAN F, ZHOU J. When perceived innovation job requirement increases employee innovative behavior: a sensemaking perspective[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38(1): 68-86.
- [11] YUAN F, WOODMAN R W. Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations[J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(2): 323-342.
- [12] TIERNEY P, FARMER S M. Creative self-efficacy development and creative performance over time[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(2): 277-293.
- [13] LODAL T M, KEJNER M. The definition and measurement of job involvement[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1965, 49(1): 24-33.
- [14] LIN M J J, CHEN C C, CHEN C J, et al. A study on the relationship among time pressure, job involvement, routinisation, creativity and turnover intentions[J]. *International Journal of Management & Enterprise Development*, 2017, 8(2): 184-197.
- [15] 樊耘, 陈倩倩, 吕霄. LMX 对员工反馈寻求行为的影响机制研究——基于分配公平和权力感知的视角[J]. *科学学与科学技术管理*, 2015(10): 158-168.
- [16] LEE S K, AMARMEND D, LEE D J. The effects of intrinsic motivation on job satisfaction and job involvement: focus on the



- moderate effects of procedural justice, distributive justice[J]. *Digital Convergence Research*, 2011, 9(4):157-168.
- [17] HON A H Y. Does job creativity requirement improve service performance? A multilevel analysis of work stress and service environment[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2013, 35(7):161-170.
- [18] ZHANG S. Impact of job involvement on organizational citizenship behaviors in China[J]. *Journal of Business Ethics*, 2014, 120(2):165-174.
- [19] BOZIOELOS N. The big five of personality and work involvement[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2004, 19(1):69-81.
- [20] JOHARI J, YAHYA K K. Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants[J]. *European Journal of Training and Development*, 2016, 40(7):554-575.
- [21] NEUBERT M J, DYCK B. Developing sustainable management theory: goal-setting theory based in virtue[J]. *Management Decision*, 2016, 54(2):304-320.
- [22] BARTEL A P, FREEMAN R B, ICHNIOWSKI C, et al. Can a workplace have an attitude problem? Workplace effects on employee attitudes and organizational performance[J]. *Labour Economics*, 2011, 18(4):411-423.
- [23] HASSAN S. Sources of professional employees' job involvement: an empirical assessment in a government agency[J]. *Review of Public Personnel Administration; the Journal of Public Human Resource Management*, 2014, 34(4):356-378.
- [24] 袁凌, 卓晓倩. 挑战-阻碍性压力与员工创造力关系研究: 工作卷入的中介作用[J]. *科技进步与对策*, 2016(2):130-136.
- [25] KIM S, LAFFRANCHINI G, WAGSTAFF M F, et al. Psychological contract congruence, distributive justice, and commitment[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2017, 32(1):45-60.
- [26] 马君, 赵红丹. 任务意义与奖励对创造力的影响——创造力角色认同的中介作用与心理框架的调节作用[J]. *南开管理评论*, 2015(6):46-59.
- [27] KANUNGO R N. The concepts of alienation and involvement revisited[J]. *Psychological Bulletin*, 1978, 86(1):119-138.
- [28] 郑晓明, 刘鑫. 互动公平对员工幸福感的影响: 心理授权的中介作用与权力距离的调节作用[J]. *心理学报*, 2016(6):693-709.
- [29] 段锦云, 王娟娟, 朱月龙. 组织氛围研究: 概念测量、理论基础及评价展望[J]. *心理科学进展*, 2014(12):1964-1974.
- [30] EDWARDS J R, LAMBERT L S. Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis[J]. *Psychological Methods*, 2007, 12(1):1-22.
- [31] AMABILE T M. Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace[J]. *Human Resource Management Review*, 1993, 3(3):185-201.
- [32] JANSEN J J P, SIMSEK Z, CAO Q. Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes[J]. *Strategic Management Journal*, 2012, 33(11):1286-1303.
- [33] KANUNGO R N. Measurement of job and work involvement[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1982, 67(3):341-349.
- [34] SWEENEY P D, MCFARLIN D B. Process and outcome: gender differences in the assessment of justice[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1997, 18(1):83-98.
- [35] FARMER S M, TIERNEY P, KUNG-MCINTYRE K. Employee creativity in Taiwan: an application of role identity theory[J]. *Academy of Management Journal*, 2003, 46(5):618-630.
- [36] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, LEE J Y, et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5):879-903.
- [37] 温忠麟, 侯杰泰, 马什赫伯特. 结构方程模型检验: 拟合指数与卡方准则[J]. *心理学报*, 2004(2):186-194.
- [38] 张军伟, 龙立荣. 员工宽恕的前因与后果: 多层次模型[J]. *心理学报*, 2014(8):1161-1175.
- [39] 方杰, 温忠麟, 梁东梅, 等. 基于多元回归的调节效应分析[J]. *心理科学*, 2015(3):715-720.
- [40] BARON R M, KENNY D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations[J]. *Journal of Personality & Social Psychology*, 1986, 51(6):1173-1182.
- [41] WANG L, PREACHER K J. Moderated Mediation Analysis Using Bayesian Methods[J]. *Structural Equation Modeling A Multidisciplinary Journal*, 2015, 22(2):249-263.
- [42] 陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. 组织与管理研究的实证方法(第二版)[M]. 北京: 北京大学出版社, 2012:553-587.
- [43] 黄卫伟. 以奋斗者为本: 华为公司人力资源管理纲要[M]. 北京: 中信出版社, 2014:55-116.
- [44] 周浩, 龙立荣. 分配制度公平对员工分配公平感的影响: 中国组织情境下的实证研究[J]. *心理与行为研究*, 2014(5):675-681.

