

个性化工作协议如何影响创造力?

——基于自我归类理论的被调节中介模型

马君,樊子立,闫嘉妮

(上海大学管理学院,上海 200444)

摘要: 在创新驱动发展的今天,为保护员工弥足珍贵的自我创造空间,个性化工作协议成了越来越重要的工作范式。已有研究基于自我决定理论揭示个性化工作协议促进个体创造力,但忽视了缺乏组织约束下可能带来的潜在消极影响。文章从创造蕴含的高失败风险特性和个性化工作协议潜在的身份认同特性出发,基于自我归类理论,由自我归类过程的“自我提升”和“减少不确定性”两大动机引入个性化工作协议和上级发展性反馈,构建了一个有调节的中介模型,探讨个性化工作协议对员工创造力的影响机制。通过区间估计 Bootstrap 法以及 Johnson-Neyman 法对325个有效样本进行假设检验,结果表明:个性化工作协议正向影响员工创造力;内部人身份认知发挥中介作用;上级发展性反馈正向调节内部人身份认知在个性化工作协议与员工创造力之间的中介作用。文章拓展了个性化工作协议的研究视角,表明它不仅仅是一种工作时的协议,还蕴含着高度的情感连带与主体互动,这为组织实施个性化工作协议提供了理论基础和实践启示。

关键词: 个性化工作协议;上级发展性反馈;内部人身份认知;创造力

中图分类号: F272.92 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2020)05-0022-12

DOI: 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2020.05.002

How do Idiosyncratic Deals Affect Creativity?

——Moderated Mediating Model Based on Self-categorization Theory

MA Jun, FAN Zili, YAN Jiani

(School of Management, Shanghai University, Shanghai 200444, China)

Abstract: In today's creativity driven development, in order to protect employees' precious space of self creation, idiosyncratic deals have become an increasingly important work paradigm. Based on self-determination theory, some studies have revealed that idiosyncratic deals promote individual creativity, but ignored the potential negative effects of the lack of organizational constraints. Starting from the high risk failure of creativity and the potential identity of idiosyncratic deals, based on self-categorization theory, this paper introduces idiosyncratic deals and supervisor developmental feedback from the two motivations of "self enhancement" and "uncertainty reduction" in the process of self categorization, and constructs a moderated mediating model to explore the impact of idiosyncratic deals on creativity. The interval estimation bootstrap method and Johnson Neyman method are used to test the hypothesis of 325 valid samples. The results show that: idiosyncratic deals have a significant positive correlation with creativity; perceived insider status mediates the relationship between idiosyncratic deals and creativity; supervisor developmental feedback moderates the relationship between idiosyncratic deals and perceived insider status, and further moderates the mediating effect of perceived insider

收稿日期: 2020-03-08

基金项目: 国家自然科学基金项目“创新团队的领导时间统筹与员工同步配合的动态协同机制研究”(71872111);教育部人文社会科学研究规划基金项目“地盘意识对跨界团队创造力磨合的影响机理研究”(16YJA630036)

作者简介: 马君,男,教授,博士生导师,主要从事绩效管理和薪酬激励研究;樊子立(通讯作者),男,博士研究生,主要从事绩效管理和薪酬激励研究;闫嘉妮,女,博士研究生,主要从事绩效管理和薪酬激励研究。

status. The research expands the perspective of idiosyncratic deals, indicating that it is not only a work agreement, but also contains a high degree of affective interaction with the main body, which provides theoretical basis and practical inspiration for the implementation of idiosyncratic deals.

Key words: idiosyncratic deals; supervisor developmental feedback; perceived insider status; creativity

一、引言

伴随着商业智能化对全球商业竞争版图的深刻改变,激发员工创造力已经成为组织提升创新能力和构筑长期竞争优势的关键所在^[1]。而创造是一个需要自主空间的活动^[2],近年来,针对这一问题员工与雇主间基于双方协商发展出一种新型的工作方式——个性化工作协议(Idiosyncratic Deals)^[3],如:不限制工作时间和地点、在家弹性办公、提供个人定制化的办公环境等。已有研究表明,这种自愿、个性化、非标准化的工作方式能够提升员工自我效能感^[4]、满足个体自我需求^[5],是探索创造力影响因素的一个新的突破口。

然而,这些研究多从个体自我决定视角出发解读个性化工作协议对创造力的作用,忽视了该协议的非常规性,即在赋予个体更多自由的同时,也可能导致其过于沉溺在自身的工作兴趣中而偏离组织轨道。事实上,创造活动总是在一定的时间、预算、流程、进程的约束下进行的,在自我决定的空间中个体很可能在兴趣的驱动下追求华而不实而忽视切实可行的方案,这不仅无助于提升创造力甚至还会起到削弱作用^[6]。员工嵌入在组织中,物理空间上脱离组织载体不意味着精神层面脱离组织^[7]。因此我们不能脱离个体与组织的关系孤立地研究个性化工作协议对创造力的影响。而且,创造本身是一个蕴含高失败风险的活动,个体更需要获得组织认同,以降低从事高失败活动的心理风险^[8]。而个性化工作协议本身是一种对员工能力和资质的认可^[4],换言之,有资格签署个性化工作协议的员工本身具有一定的创造需求和创造潜质。就本身而言,追求在组织中的身份认同根植于员工的内在需求^[9],个体会不自觉地依靠外部线索判断自己的组织身份^[10],即进行自我归类。在自我归类下,人们会实现个人身份到社会身份的转换,倾向于将自己定义为组织的内部人(Perceived Insider Status),视组织目标为个人目标,按照群体的规范和目标行事,将更多的时间和精力投入到对组织有益的事情上^[11],这会对创造力产生积极的推动作用^[12]。可以看出,个体的自我归类过程可能是解释个性化工作协议对创造力影响的一个重要机制。

根据自我归类理论(Self-categorization Theory)^[9],自我归类的过程会受到两大基本动机的引导:自我提升(Self Enhancement)和减少不确定性(Uncertainty Reduction)^[10]。考虑到个性化工作协议并非常态^[11],是在员工完成基本工作的前提下,根据其具体情况额外安排的能更加充分发挥员工才能的工作,这反映了上级和组织对自己贡献的认可和支持,并为其提供了“自我提升”的机会和平台。员工在对个性化工作进行探索和完成的过程中有利于其自尊的提升,并获得积极的社会认同。这种自我提升动机的满足会推动员工进行积极的自我归类^[12-13],确认自己的社会群体成员身份,以组织“内部人”的身份来定义和要求自己。

同时,个性化工作协议意味着非常规的工作流程,员工可能会面临更多挑战和更大的工作难度^[11],难免感觉“孤军奋战”“游离”于组织之外,其“不确定性”也可能相应增加。如果上级能够给予员工发展性反馈(Supervisor Developmental Feedback),对工作提供一些建设性的意见和帮助,既“授人以鱼”,又“授人以渔”,保证了员工的行为在组织的规范下行使,在更大程度上满足员工“减少不确定性”的内在动机^[14],强化自我归类过程,进一步推动内部人身份认知的形成^[15-16],从而促进创造力^[17-18]。由此推断,上级发展性反馈可能会是个性化工作协议发挥作用的一个重要边界条件。

综上所述,本文基于自我归类理论,引入内部人身份认知为中介变量以及上级发展性反馈为调节变量,构建一个被调节的中介模型,如图1所示。探索个性化工作协议对员工创造力的影响机制,以期从自我归类视角推动个性化工作协议这一新型的人力资源管理范式的研究与实践。

二、理论分析及研究假设

(一) 个性化工作协议与创造力

个性化工作协议是员工与雇主之间协商的自愿、个性化、非标准化的工作方式^[4],员工可以根据个人需求与雇主代表(包括直属主管、人力资源部长或高层管理人员等)进行谈判,定制灵活的工作时间、任务类型和发展机会等^[11,19]。个性化工作协议不同于偏袒(Favoritism)和任人唯亲(Cronyism),其最终目的是在员工受益的同时,也让雇主和组织受益,从而达到互惠共赢^[20]。鉴于个性化工作协议具有个性化定制、发展个人技能、满足个人对职业发展愿望的特点^[14],因此它在激发员工创造力方面发挥着重要的作用。

首先,根据 Amabile 等^[21]提出的创造力组成理论(Componential Model of Creativity),领域相关技能(Domain Skill)、创造力相关技能(Creative Skill)和内在动机(Motivation)是创造力的三个必备要素。个性化工作协议可以通过提高员工的领域技能、创造性技能和内在动机来增强创造力;第一,个性化工作协议基于员工的个人需求,这可以针对性地强化员工的领域技能;第二,员工在面对灵活的任务时可能会遇到非常规的问题,这为他们提升创造性技能提供了平台;第三,个性化工作协议的达成基于自愿,其背后是员工与雇主之间的相互承诺。即雇主为员工提供支持和职业发展而员工为雇主提供高的绩效产出,这种双向承诺会增强彼此之间的信任^[22-23],从而对员工的主动性行为产生积极的影响,加强员工的工作参与和组织依恋,促进内在动机。同时,非标准化的工作方式为员工腾挪了更多的自主空间,也有利于内在动机的提升。

其次,Liao 等^[24]研究发现,自我效能感(Self-efficacy)在创造力的激发中扮演着重要角色,而个性化工作协议至少是两种创新自我效能感的来源。第一,由个性化工作协议带来的知识获取机会有利于员工创新自我效能感的提高^[25],员工借助这种机会也可以获得更多知识和技能,因此在执行需要高认知能力的创造性任务时会更有信心^[26-27];第二,能够获得个性化工作协议,表明该员工在同事中地位相对较高^[23,28]。而这种相对较高的地位有利于员工获得更多的创新资源、提升其创新自我效能感和主观能动性,最终达到增进创造力的目的。

最后,个性化工作协议将员工从繁杂琐碎的工作中解放出来,有利于员工灵活安排自己的时间。一方面,推动其认知过程的提高,将精力主要放在创新性和收益性强的工作上。当员工在工作日摆脱了担心非工作问题的压力时,他们就会拥有更多的情感资源和心理资源^[23],亲自参与和尝试创造性思维,这对于创造力的激发有着积极的推动作用;另一方面,也有利于员工平衡好工作和生活的关系,在吸引和留住优秀员工的同时也为其创造力的持续发展创造了最佳条件^[5]。因此,本文认为通过领导与员工之间的个性化工作协议对员工的创造力起到了正向的促进作用,并提出如下假设:

H1:个性化工作协议正向影响员工创造力。

(二) 内部人身份认知的中介作用

如前所述,个性化工作协议可以满足员工在创新方面的发展需求,并反映员工与雇主之间的交换关系^[29-30]。满足员工的需求可以让员工感觉到他们对组织的价值和重要性,成功的个性化工作协议会传达出这样一个信息:雇主重视员工的贡献,同时,倡导个性化工作协议的组织也会增加员工的信念,即员工与组织有良好的关系^[22]。

Stamper 和 Masterson^[10]就员工与组织的关系方面提出了“内部人身份认知(Perceived Insider Status)”的概念,即员工将自己视为组织内部人的程度,其本质是感受到不同于普通人的“差别对待”。自我归类理论(Self-categorization Theory)认为高水平的内部人身份认知源于员工意识到组织对他们的关怀和重视从而产生的归属感和情感依附,同时,自我归类的过程受到“自我提升”和“减少不确定性”两大基本动机的引导,这有利于增进员工与组织之间的关系,并加强双方的相互责任^[15]。因此,本研究认为个性化工作协议在增强员工内部人身份认知上扮演着重要的角色,一方面,成功的个性化工作协议传递了组织和雇主企图保持高质量交换关系的信息^[22,30-31],基于互惠规范^[32],当员工觉得自己被重视并从组织中获得想要的

激励时,他们更有可能感知到与组织的积极关系^[33-34]。实证研究表明,组织诱因与员工的自我概念的认知有关,通过个性化工作协议进行的个性化的工作安排正是组织提供的重要的非金钱诱因^[35-36],它使得员工更加能够人尽其才,才尽其用,进而会使员工产生更高的内部人身份认知^[37];另一方面,个性化工作协议为员工的“自我提升”提供了机会,反映了组织为留住有价值的员工而进行的特殊的工作安排,在组织背景下得到提升和积极认同是个体最基本的动机,并会以此来作为标志,以评估他们自己是否是组织的内部人^[10]。从组织中的关键代表(如主管)获得支持并得到自我提升的员工可能会影响他们对组织的情感依恋^[10,38]。实证研究也表明,来自管理者或组织的支持是形成内部人身份认知的关键因素^[37],员工与雇主就个性化工作协议进行谈判,提高了领导下属交换关系质量,使得员工获得更多的自我提升的机会^[39],继而有利于员工内部人身份认知的提升。由此,本文提出如下假设:

H2:个性化工作协议正向影响内部人身份认知。

当个体形成高水平的内部人身份认知时,根据自我归类理论,组织的关心、认可等无形的社会情感资源开始由组织向员工转移,员工可以通过这种积极情绪资源的积累来满足自身内在被尊重、被重视、被认可的需求,并对组织形成积极主动的工作态度和行为^[33,40]。例如,Stamper和Masterson^[10]认为组织的关怀和支持会让员工更加坚信自己是组织中有价值的成员,继而感到有义务回报更多有利于组织的创新性成果。Chen和Aryee^[41]发现内部人身份的认知与创新行为之间呈正相关。Zhao等^[42]也发现,感知到的内部人身份与创造力有关。结合H1和H2,本文提出如下假设:

H3:内部人身份认知中介个性化工作协议与创造力之间的关系。

(三) 上级发展性反馈的调节作用

上级发展性反馈(Supervisor Developmental Feedback)是指主管在多大程度上为员工提供有价值的信息,使员工能够学习、发展和改进工作^[14],是一种积极的领导特征和行为^[17],有利于塑造一种轻松自由的组织氛围^[43]。上级发展性反馈在拉近上下级心理距离方面发挥着重要作用,反映了领导与员工高质量的交换关系^[44],领导通过对下属的反馈让下属进一步明确自己在领导心目中的位置以及自己在组织中的地位和角色,有利于帮助员工减少其角色模糊^[45],在满足员工“减少不确定性”的动机,推动员工进行积极的自我归类方面发挥的重要作用。

当上级提供高水平的发展性反馈时,一方面,有利于弥补员工在探索和完成个性化工作协议过程中信息缺失和知识不足,考虑到个性化工作协议的非常态性,在完成其工作时难免会有一定的“不确定性”,会使得员工感到自己游离于组织之外而不知所措,而上级发展性反馈能及时地为其提供必要的信息支持,加强其主观稳定性,让员工清楚地认识到自己是谁,应该做出什么行为,保证员工在执行个性化工作安排时,其行为能符合组织的原型和规范,促进了个性化工作协议对员工组织内部人身份的强化;另一方面,在中国差序氛围组织格局的影响下,领导通过发展性的信息反馈有利于让员工感觉到领导对自己的重视和提拔^[46],进而会认为自己是领导的“圈内人”,拉近了自己与领导的心理距离。与领导心理距离近的员工会更更多地从社会交换的角度而不是经济交换的角度去解读领导提供个性化工作协议的动机^[37],因此,就更有利于员工感知到领导通过这种个性化的工作安排来对自己进行认可,并以“自己人”的标准来为员工提供更高水平的能力历练和自我提升。加之领导通常会被员工认为是组织的化身^[47],因此,领导的意思也就是组织的意思,来自领导的个性化工作安排也会被认为是来自组织的重视和培养^[48],进而加深了员工对组织的情感依附,将自己归类为组织的“内部人”;相反,当领导与上级发展性反馈较低的员工进行个性化工作协议时,该员工感知到的领导关心和支持相对较少,与领导和组织的情感互动相对较低,也就产生了较低的内部人身份认知。据此,本文提出如下假设:

H4:上级发展性反馈调节了个性化工作协议和内部人身份认知之间的关系,即上级发展性反馈越高,个性化工作协议和内部人身份认知之间的关系越强。

当主管提供发展性反馈时,他们实际上是在从事一种信息性的实践,他们向员工提供改进的信息,在没有特定结果的压力的情况下,这些信息可能会刺激其内在动机的增强和导致员工未来创新绩效的提

高^[14,49]。因此,当领导对下属提供的发展性反馈较高时,这在无形中增加了员工对任务本身的兴趣以及清晰了对未来学习和改进的方向。在这种情形下,领导与下属进行个性化工作协议更有利于下属充分发挥主观能动性,通过各种渠道有针对性地进行知识的获取和能力的培养,并通过内部人身份认知将更多的精力与时间投入到组织期望的行为上,培养自身的创新能力,达到甚至超越组织期望的创新绩效。因此,本文提出如下假设:

H5:上级发展性反馈调节了个性化工作协议与创造力之间通过内部人身份认知中介作用的间接关系,即上级发展性反馈越强,内部人身份认知对个性化工作协议与创造力之间的中介作用的间接关系越强。

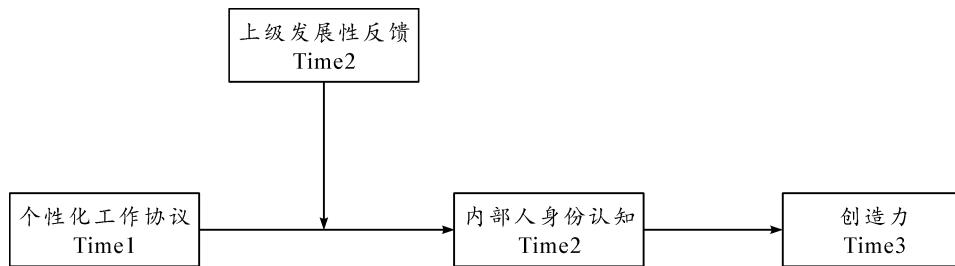


图1 研究模型

三、研究设计

(一) 研究样本

本文数据采用问卷调查法获取,问卷采取现场发放、现场回收的方式完成,调研时间为2019年10月至11月。为了提高问卷的回收率、尽可能保证其真实性,作者采用回收跟踪的方式,对问卷的发放、填写和回收整个过程进行实时跟踪。调查对象为来自安徽省6家企业的管理和技术人员。为了减少同源误差,本研究采用配对样本多源时滞调查方法进行数据收集,分三个时段进行,间隔半个月,其中Time1测量员工问卷中的个性化工作协议题项,Time2测量员工问卷中的上级发展性反馈和内部人身份认知题项,Time3测量领导问卷中的创造力题项。第一阶段发放了452套问卷,回收了422份有效问卷,回收率93.36%。第二阶段发放了422份问卷,回收了395份有效问卷,回收率93.60%。第三阶段发放了395份问卷,回收了354份有效问卷,回收率89.62%。回收后剔除29份无效样本,最终共计325套有效问卷,有效回收率为71.90%。样本特征为:在性别方面,男性占比59.72%,女性占比40.28%;年龄方面,以实际年龄表示,平均年龄为33岁;在司龄方面,以实际工作年限表示,平均司龄为8年;在学历方面,以本科学历为主,占比47.69%。

(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(非常符合)到1(非常不符合)表示。

个性化工作协议:采用Hornung等^[29]开发的12题项员工自评量表。示例题项如:“我要求并得到灵活的工作日程安排”“我要求并得到对我来说有挑战性的工作任务”“我要求并成功协商了学习技能的特殊机会”。该测量的克伦巴赫 α 值为0.964。

上级发展性反馈:采用Zhou^[14]开发的3题项员工自评量表。示例题项如:“我的领导会为我工作绩效的改进提供有用信息”“我的领导给我反馈时关注于帮助我学习和提高”“我的领导经常给我一些建设性的反馈”。该测量的克伦巴赫 α 值为0.896。

内部人身份认知:采用Stamper和Masterson^[10]开发的6题项员工自评量表。示例题项如:“我能强烈感觉到自己是组织的一员”“我认为自己是组织的内部人”“我认为自己是组织的外部人”。该测量的克伦巴赫 α 值为0.898。

创造力:采用Farmer和Kung-Mcintyre^[50]开发的4题项领导他评量表。示例题项如“该员工在工作中,

敢于尝试新想法和新方法”“该员工在工作中,会寻找新思路来解决工作中碰见的难题”“该员工在工作中,会提出与工作相关的开创性的新想法”。该测量的克隆巴赫 α 值为0.875。

控制变量:为避免本文中变量间的因果关系受到一些不相关变量的影响,控制了性别、年龄、学历、司龄和职位等人口学变量对研究的影响。

四、研究结果

(一) 验证性因子分析

运用验证性因子分析评估个性化工作协议、上级发展性反馈、内部人身份认知和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比较分析。验证性因子分析结果表明四因子模型的拟合均优于其他模型,且各项指标均达到了判断标准的要求($X^2/df = 1.617$, $CFI = 0.973$, $TLI = 0.970$, $RMSEA = 0.044$, $SRMR = 0.034$)。结果表明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 = 325)

模型	X^2	df	X^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
单因子模型	2298.957	275	8.359	0.677	0.647	0.150	0.133
二因子模型	1808.313	274	6.599	0.755	0.732	0.131	0.120
三因子模型	945.726	272	3.476	0.892	0.881	0.087	0.066
四因子模型	435.144	269	1.617	0.973	0.970	0.044	0.034

注:单因子模型:个性化工作协议+上级发展性反馈+内部人身份认知+创造力

二因子模型:个性化工作协议+上级发展性反馈+内部人身份认知、创造力

三因子模型:个性化工作协议+上级发展性反馈、内部人身份认知、创造力

四因子模型:个性化工作协议、上级发展性反馈、内部人身份认知、创造力

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。为评估其潜在影响,借鉴 Podsakoff 等^[51]的做法,我们在四因子结构基础上,增加共同方法因子,构建一个五因子模型结构。适配结果有所改善($X^2/df = 1.407$, $CFI = 0.989$, $TLI = 0.986$, $RMSEA = 0.032$, $SRMR = 0.029$),说明存在一定程度的共同方法偏差,但通过对比潜在因子控制前后的模型, $RMSEA$ 、 CFI 、 TLI 等指标的改善程度有限,小于0.02,表明共同方法偏差对研究结果的解释不会构成威胁。

(二) 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。各变量之间的相关系数均小于0.7。且个性化工作协议与创造力显著正相关($r = 0.442$, $p < 0.001$);个性化工作协议与内部人身份认知显著正相关($r = 0.402$, $p < 0.001$);内部人身份认知与创造力显著正相关($r = 0.390$, $p < 0.001$)。结果初步支持了 H1, H2 和 H3。

表2 描述性统计结果和相关系数矩阵

变量名称	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性别								
2. 年龄	-0.177*							
3. 学历	0.240**	-0.508**						
4. 司龄	-0.107	0.858***	-0.417**					
5. 个性化工作协议	0.281**	-0.120*	0.131*	-0.090	(0.723)			
6. 内部人身份认知	-0.022	-0.010	-0.017	-0.021	0.402***	(0.701)		
7. 上级发展性反馈	0.135*	-0.162**	0.130*	-0.146**	0.389***	0.160**	(0.828)	
8. 创造力	0.033	-0.164**	0.076	-0.174**	0.442***	0.390***	0.305***	(0.729)
均值	0.203	36.606	1.849	13.658	3.423	2.940	2.827	2.928
标准差	0.403	8.220	0.891	8.869	0.911	0.597	0.663	0.627

注: N = 325, 对角线上括号内标注为内部一致性系数。* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ (双尾检验)

(三) 假设检验

本文采用层级回归并以 Spss 22.0 和 Mplus 7.0 为分析工具来验证上述假设, 回归分析首先对自变量、中介变量和调节变量进行中心化处理^[52-53], 层级回归分析结果见表3。

H1旨在研究个性化工作协议与创造力之间的直接作用, 表3中模型3显示个性化工作协议对创造力有显著正向影响($\beta = 0.318, p < 0.001$), 由此 H1 成立; 然后研究个性化工作协议与创造力之间的中介作用, 本文首先按照 Baron 和 Kenny^[54] 检验中介作用的步骤检验内部人身份认知的中介作用, 表3中模型3显示个性化工作协议对创造力有显著正向影响($\beta = 0.318, p < 0.001$), 模型1显示, 个性化工作协议对内部人身份认知有显著正向影响($\beta = 0.293, p < 0.001$), 模型4显示当内部人身份认知进入方程后, 个性化工作协议对创造力的正向影响下降, 但仍然显著($\beta = 0.243, p < 0.001$), 表明内部人身份认知在个性化工作协议与创造力之间起部分中介的作用。由此 H2 和 H3 都成立。

为进一步检验中间效应的显著值, 本文根据 Wang 和 Preacher^[55] 的建议, 运用 Bootstrap 法检验中介作用的大小, Bootstrap 样本数为5000。中介作用效应值为0.067, 95% 置信区间为[0.034, 0.108], 排除0, 结果表明内部人身份认知在个性化工作协议与创造力之间起中介作用, 结果进一步验证了 H3。

H4旨在揭示上级发展性反馈对个性化工作协议与内部人身份认知的调节作用, 表3中模型2显示个性化工作协议与上级发展性反馈的交互系数($\beta = 0.160, p < 0.001$) 显著, 即上级发展性反馈对个性化工作协议与内部人身份认知有正向调节作用, H4成立。为进一步验证上级发展性反馈的调节效果, 对回归线斜率在高上级发展性反馈(均值加一个标准差)和低上级发展性反馈(均值减一个标准差)进行了显著性估计, 具体调节效果如图2所示。

表3 层次回归分析结果

自变量	内部人身份认知		创造力	
	模型1	模型2	模型3	模型4
常量	0.044	0.057	0.289	0.278
性别	-0.201*	-0.188*	-0.170*	-0.119
年龄	0.002	0.001	-0.003	-0.003
学历	-0.029	-0.033	-0.020	-0.013
司龄	-0.003	-0.001	-0.009	-0.008
个性化工作协议	0.293***	0.269***	0.318***	0.243***
上级发展性反馈		-0.017		
个性化工作协议 × 上级发展性反馈		0.160***		
内部人身份认知				0.256***
R ²	0.184	0.215	0.226	0.274
ΔR ²	0.182	0.031	0.195	0.048
F	14.344***	12.374***	18.588***	19.999***

注: 表中系数为非标准化系数。* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ (双尾检验)

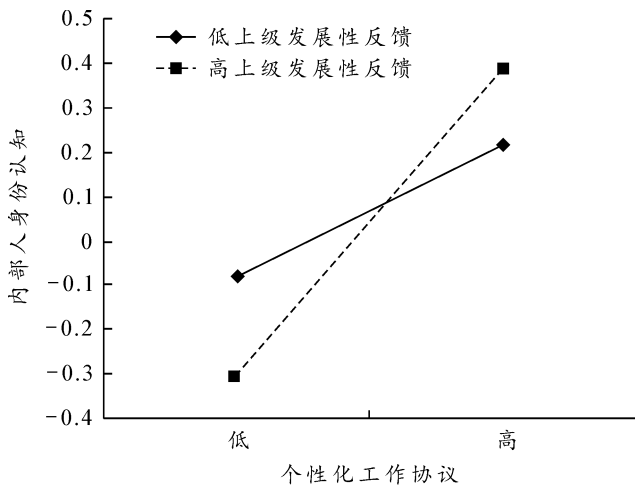


图2 上级发展性反馈的调节作用(描点法)

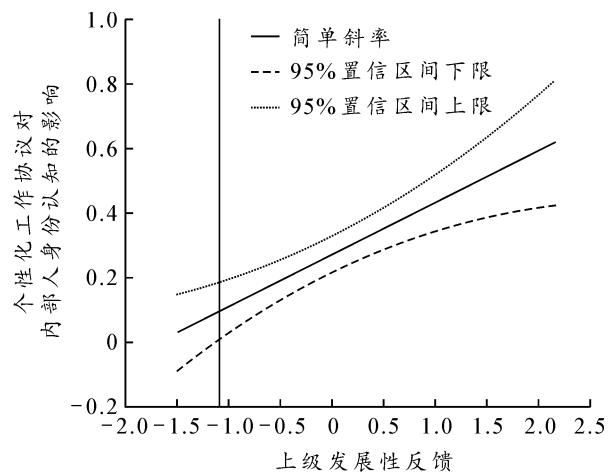


图3 上级发展性反馈的调节作用(J-N 图)

为更全面地观察上级发展性反馈的调节效果,对我们运用 Johnson-Neyman(J-N)法探索了调节效应的具体形态。J-N 法弥补了传统描点法的检验调节效应(即均值 ± 1 个标准)的不足,通过提供简单斜率的置信带,帮助我们挖掘更多信息,结果如图3所示。在上级发展性反馈大于 -1.015 部分,简单斜率线的置信带排除了0,因而是显著的,并且该斜率线大于0向右上方倾斜,表明上级发展性反馈正向调节个性化工作协议与内部人身份认知的正向关系,即上级发展性反馈越高,个性化工作协议对内部人身份认知的正向影响作用越强。由此,H4得到进一步的验证。

H5预测上级发展性反馈调节了个性化工作协议与创造力之间通过内部人身份认知的中介作用的间接关系。本文根据第一阶段被调节的中介效应检验方法^[56],并遵循 Edward 和 Lambert^[57]提供的检验辅助文件,以 Mplus7.0为分析工具,Bootstrap 检验结果见表4。

表4 第一阶段被调节的中介作用 Bootstrap 检验结果

调节变量		第一阶段	间接效应	总效应
		X→M	($P_{XM} * P_{MY}$)	$P_{XY} + (P_{XM} * P_{MY})$
高上级发展性反馈(+1s. d.)	效应值	0.353	0.095	0.276
	95% 置信区间	[0.248,0.441]	[0.055,0.147]	[0.139,0.401]
低上级发展性反馈(-1s. d.)	效应值	0.133	0.036	0.243
	95% 置信区间	[0.054,0.217]	[0.013,0.073]	[0.126,0.356]
差异	效应值	0.221	0.060	0.034
	95% 置信区间	[0.094,0.329]	[0.027,0.103]	[-0.165,0.223]

注:表中系数为非标准化系数,Bootstrapping 随机抽样5000次

由表4可知,上级发展性反馈调节了个性化工作协议与内部人身份认知之间的正向作用,在高上级发展性反馈条件下,第一阶段的95% 置信区间为[0.248,0.441],排除0;在低上级发展性反馈条件下,第一阶段的95% 置信区间为[0.054,0.217],排除0,在上级发展性反馈高、低两种条件下,第一阶段的差异显著($\Delta\gamma = 0.221$),95% 置信区间为[0.094,0.329],排除0,由此 H4得到进一步验证。

根据表4可知,上级发展性反馈亦调节了内部人身份认知在个性化工作协议和创造力之间的中介作用。具体来说,在高上级发展性反馈条件下,间接效应的95% 置信区间为[0.055,0.147],排除0;在低上级发展性反馈条件下,间接效应95% 置信区间为[0.013,0.073],排除0;在上级发展性反馈高、低两种条件下,间接效应差异显著($\Delta\gamma = 0.060$),95% 置信区间为[0.027,0.103],排除0,由此 H5成立。

五、结论与讨论

(一) 研究结论

个性化工作协议需要得到更充分的理解,因为它是一种越来越受欢迎的灵活的工作安排,可能是影响员工态度和行为的前因变量。本研究提供了个性化工作协议与员工创造力正相关的证据,此外,还研究了内部人身份认知的中介作用和上级发展性反馈的调节作用。结果表明:个性化工作协议正向影响员工创造力;内部人身份认知中介个性化工作协议与员工创造力之间的关系,即个性化工作协议通过内部人身份认知对创造力产生正向影响;上级发展性反馈正向调节个性化工作协议与内部人身份认知之间的关系,并进一步调节了内部人身份认知在个性化工作协议与员工创造力之间的中介作用。其理论和研究成果为人力资源管理 and 创新领域的研究做出了重要的理论和实证贡献。

(二) 理论意义

首先,突破了已有的研究传统,从自我归类的视角去分析个性化工作协议对创造力的作用机制。以往有关个性化工作协议的研究主要集中在社会交换理论和互惠规范的框架内,强调个性化工作协议是出于义务感与组织建立积极关系^[19,22]。本研究结果揭示,个性化工作协议的接受者在“自我提升”和“减少不确

定”的两大动机下,会启动自我归类过程,实现由“个体的我”向“组织的我”的转变,自觉将自己的行为纳入组织轨道,做出有利于组织发展的行为,从而激活创造力。换言之,个性化工作协议可以通过促进个体的自我归类过程进而提升创造力。这意味着,个性化工作协议不再是一种单纯的交换,还释放了来自领导或组织的认可信号,帮助个体重塑或加强对自己群体身份的认知。这一方面支持了将个性化工作协议理解为一种外部信息的观点,回应了 Liao 等^[58]提出的“探究个性化工作协议接受者基于社会交换之外的其他动机”的呼吁。另一方面,也为自我归类理论在个性化工作协议研究中的合理性提供支持。

其次,引入内部人身份认知作为重要的中介变量。按照自我归类理论,自我归类的结果是形成群体身份认知,本文选择内部人身份作为界定群体身份认知的变量。研究结果显示,领导通过个性化工作协议传递了对员工的个性化支持,在“自我提升”的动机推动下,员工将自己归类到适合自我提升的组织中去,即内部人身份认知的增强,进而愿意为组织投入更多的时间和精力,从而促进创造力。以往对内部人身份认知前因变量的考察大多集中在亲社会行为^[59]和上下级的交换关系^[37,42,60],从上级与下属关系的亲疏来判断个体对“内部人”身份的感知。而本文发现,个性化协议这种特殊的工作安排也是内部人身份认知的重要前因变量,并从内部动机和领导支持等方面解释了其内在的作用机制,这为进一步探索个性化工作协议影响员工创造力提供了丰富的理论基础。

最后,聚焦中国本土环境,探讨了上级发展性反馈和个性化工作协议在中国差序格局的文化背景下的应用,丰富了国内该领域的研究。有学者认为,在中国企业中圈子现象和差序格局普遍存在,人际关系呈现“波纹状”一圈一圈地向外扩展,呈现出明显的“内外有别”的特点。在这种环境下领导的发展性反馈传达的不仅仅是信息支持,也可能被员工解读为领导对自己的额外关心,进而将自己归为“圈内人”,从而有效地调动员工的心理资源。而且中国员工对于归属感的需求格外强烈,有着较强的“减少不确定性”的内在动机^[60],研究结果显示,上级发展性反馈通过减少不确定性来强化自我归类过程,促使员工在这种差序氛围下主动地将自己归类为组织“内部人”。以往的研究大多以员工文化价值取向^[60]、LMX^[42]或领导特质^[61]为边界变量来探讨员工内部人身份的形成及其对行为造成的影响,本文在此基础上,进一步探讨发展性反馈这一领导行为在中国企业中的应用,认为领导可以通过为下属提供信息支持等行为来满足员工的内在动机,进而拉拢下属,拓宽了自我归类的理论边界,具有丰富的理论意义和实践指导意义。

(三) 管理启示

第一,领导可以灵活运用个性化工作协议来满足员工的个性化需求从而促进创造力。例如,对于资质过剩的员工可以根据具体情况为他安排能发挥他其他才能的任务;对于需要兼顾家庭的员工来说,可以为他安排灵活的工作时间,让他能兼顾工作一家庭之间的平衡;对于需要灵感与创作的员工来说,可以不完全限制他的工作地点和时间,为他的创作提供更好的空间和工作节奏等等。通过个性化工作协议这种灵活的工作安排帮助企业留住人才,以期在激烈的市场环境中获得竞争优势。但是,在使用个性化工作协议时,要将其控制在合理的范围内,并且在此基础上还要为员工提供清晰的业绩预期,以增强员工的创造力。

第二,个性化工作协议的达成,并不等于领导可以“撒手不管”,相反,领导要重视那些实施个性化工作协议的个体的工作需求,为其提供高水平的发展性反馈。由于员工自身能力的有限和经验的不足,在个性化工作安排后难免会碰到棘手的困难需要领导的帮助和支持,而且,在职场中的下属也有着渴望得到上级认可的内在需求。因此,上级多给予下属一些发展性反馈不仅能帮助员工解决困难,为创造力的迸发提供更多的机会,还能满足下属被认可和支持的期望,更加让下属坚定了自己是组织内部人的认知和判断,进而更充分地利用上级的支持和帮助来激发自己的创造力,达到甚至超越组织期望的绩效。

(四) 局限与展望

本文基于自我归类理论提出了研究员工创造力的理论模型,并进行了实证验证,但仍然有一些不足之处需要改进和完善。

首先,本文采用了配对样本多源时滞调查方法,在一定程度上降低了共同方法偏差的影响。但是由于内部人身份认知的强度会随着时间而发生改变,而且个性化工作协议对创造力的影响也有一定的时间间

隔性,因此,在后续的研究中会加入时间维度,采用日志法跟踪记录内部人身份认知和创造力的变化。

其次,在本研究中,我们没有考虑员工类型,这可能会影响个性化工作协议的使用。Rousseau等^[22]认为主管们更愿意与表现出色的员工进行个性化工作协议,因为他们被预计会继续为组织做出贡献。而本文并没有将这类员工进行严格的区分,在后续的研究中需要进一步地完善。

再次,本研究没有对个性化工作协议的类型(任务交易、时间灵活性、地点灵活性和经济激励)进行严格区分,由于受个性化工作协议不同类型的作用,因此对员工创造力的影响效应也会有所不同^[5,12],这为之后进一步探索个性化工作协议对创造力的影响提供了新的理论视角。

最后,本文基于自我归类理论,只探讨了内部人身份认知的中介作用和上级发展性反馈的调节作用,后续的研究还可以探索其他激励机制(如亲社会激励、内在激励)在个性化工作协议和创造力之间关系中的作用^[49],以及其他与工作相关结果(如效率、工作质量等)^[61-62]。

参考文献:

- [1] SHALLEY C E, GILSON L L. What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity[J]. *Leadership Quarterly*, 2004, 15(1): 33-53.
- [2] 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*, 2014, 40(5): 1297-1333.
- [3] ROUSSEAU D M. I-deals: idiosyncratic deals employees bargain for themselves[M]. New York: Sharpe, 2005: 28-49.
- [4] WANG S, LIU Y, SHALLEY C E. Idiosyncratic deals and employee creativity: the mediating role of creative self-efficacy[J]. *Human Resource Management*, 2018, 57(6): 1443-1453.
- [5] 罗萍, 施俊琦, 朱燕妮, 等. 个性化工作协议对员工主动性职业行为和创造力的影响[J]. *心理学报*, 2020(1): 1-12.
- [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] 王丽平, 韩二伟, 黄娜. 人力资源管理实践对员工敬业度的跨层次影响——基于组织嵌入和心理授权的中介作用[J]. *大连理工大学学报(社会科学版)*, 2014(1): 42-47.
- [8] 马君, 闫嘉妮. 正面反馈的盛名综合征效应: 正向激励何以加剧绩效报酬对创造力的破坏? [J]. *管理世界*, 2020(1): 105-121.
- [9] TURNER J C. Self-categorization theory[J]. *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, 2012, 45(3): 455-459.
- [10] STAMPER C L, MASTERSON S S. Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23(8): 875-894.
- [11] LAI L, ROUSSEAU D M, CHANG K T T. Idiosyncratic deals: coworkers as interested third parties[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(2): 547-556.
- [12] DING C G, CHANG Y W. Effects of task and work responsibilities idiosyncratic deals on perceived insider status and the moderating roles of perceived overall justice and coworker support[J]. *Review of Managerial Science*, 2019, 5(3): 125-136.
- [13] MUMFORD M D, MEDEIROS K E, PARTLOW P J. Creative thinking: processes, strategies, and knowledge[J]. *The Journal of Creative Behavior*, 2012, 46(1): 30-47.
- [14] ZHOU J. When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(3): 413-422.
- [15] MASTERSON S S, STAMPER C L. Perceived organizational membership: an aggregate framework representing the employee-organization relationship[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24(5): 473-490.
- [16] DING C G, SHEN C K. Perceived organizational support, participation in decision making, and perceived insider status for contract workers[J]. *Management Decision*, 2017, 55(2): 413-426.
- [17] JOO B K, HAHN H J, PETERSON S L. Turnover intention: the effects of core self-evaluations, proactive personality, perceived organizational support, developmental feedback, and job complexity[J]. *Human Resource Development International*, 2015, 18(2): 116-130.
- [18] 徐珺, 尚玉钊, 宋合义. 上级发展性反馈与创造力: 一个被调节的中介模型[J]. *管理科学*, 2018(3): 98-108.
- [19] HORNUNG S, ROUSSEAU D M, GLASER J, et al. Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals[J]. *Journal*

- of Applied Psychology, 2008, 93(3):655-664.
- [20] ROUSSEAU D M. The idiosyncratic deal: flexibility versus fairness? [J]. *Organizational Dynamics*, 2001, 29(4):260-273.
- [21] AMABILE T M, CONTI R, COON H, et al. Assessing the work environment for creativity [J]. *The Academy of Management Journal*, 1996, 39(5):1154-1184.
- [22] ROUSSEAU D M, HO V T, GREENBERG. I-deals: idiosyncratic terms in employment relationships [J]. *Academy of Management Review*, 2006, 31(3):977-994.
- [23] HORNUNG S, ROUSSEAU D M, GLASER J. Why supervisors make idiosyncratic deals: antecedents and outcomes of i-deals from a managerial perspective [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2009, 24(8):738-764.
- [24] LIAO H, LIU D, LOI R. Looking at both sides of the social exchange coin: a social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity [J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(5):1090-1109.
- [25] BANDURA A. Self-efficacy mechanism in human agency [J]. *American Psychologist*, 1982, 37(2):122-147.
- [26] TIERNEY P, FARMER S M. Creative self-efficacy: its potential antecedents and relationship to creative performance [J]. *The Academy of Management Journal*, 2002, 45(6):1137-1148.
- [27] TIERNEY P, FARMER S M. The pygmalion process and employee creativity [J]. *Journal of Management*, 2004, 30(3):413-432.
- [28] ROSEN S. The economics of superstars [J]. *American Economic Review*, 1981, 71(5):845-858.
- [29] HORNUNG S, ROUSSEAU D M, GLASER J, et al. Beyond top-down and bottom-up work redesign: customizing job content through idiosyncratic deals [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 31(3):187-215.
- [30] ROSEN C C, SLATER D J, CHANG C H, et al. Let's make a deal [J]. *Journal of Management*, 2013, 39(3):709-742.
- [31] ROUSSEAU D M, HORNUNG S, KIM T G. Idiosyncratic deals: testing propositions on timing, content, and the employment relationship [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2009, 74(3):338-348.
- [32] GOULDNER A W. The norm of reciprocity: a preliminary statement [J]. *American Sociological Review*, 1960, 25(2):161-178.
- [33] CROPANZANO R, MITCHELL M S. Social exchange theory: an interdisciplinary review [J]. *Journal of Management*, 2005, 31(6):874-900.
- [34] NG T W H, FELDMAN D C. Idiosyncratic deals and voice behavior [J]. *Journal of Management*, 2015, 41(3):893-928.
- [35] LEE C, LIU J, ROUSSEAU D M, et al. Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts [J]. *Human Resource Management*, 2011, 50(2):201-226.
- [36] SHIN J, TAYLOR M S, SEO M G. Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees attitudes and behaviors toward organizational change [J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(3):727-748.
- [37] HUI C, LEE C, WANG H. Organizational inducements and employee citizenship behavior: the mediating role of perceived insider status and the moderating role of collectivism [J]. *Human Resource Management*, 2015, 54(3):439-456.
- [38] WIESENFELD B M, RAGHURAM S, GARUD R. Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support [J]. *Journal of Management*, 2001, 27(2):213-229.
- [39] WAYNE S J, SHORE L M, LIDEN R C. Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective [J]. *The Academy of Management Journal*, 1997, 40(1):82-111.
- [40] RHOADES L, EISENBERGER R. Perceived organizational support: a review of the literature [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(4):698-714.
- [41] CHEN Z, ARYEE S. Delegation and employee work outcomes: an examination of the cultural context of mediating processes in China [J]. *The Academy of Management Journal*, 2007, 50(1):226-238.
- [42] ZHAO H, KESSEL M, KRATZER J. Supervisor-subordinate relationship, differentiation, and employee creativity: a self-categorization perspective [J]. *The Journal of Creative Behavior*, 2014, 48(3):124-135.
- [43] 郭云, 廖建桥. 上级发展性反馈对员工工作绩效的作用机理研究 [J]. *管理科学*, 2014(1):99-108.
- [44] 尹晶, 郑兴山. 上级反馈对员工创造力和组织公民行为的影响——领导—成员交换的中介作用 [J]. *科学学与科学技术管理*, 2011(12):155-161.
- [45] ASHFORD S J, CUMMINGS L L. Feedback as an individual resource: personal strategies of creating information [J]. *Organiza-*

- tional Behavior and Human Performance, 1983, 32(3):370-398.
- [46] 苏伟琳,林新奇. 上级发展性反馈能否抑制员工沉默? 一个被中介的调节模型[J]. 科学学与科学技术管理, 2018(11): 160-172.
- [47] EISENBERGER R, KARAGONLAR G, STINGLHAMBER F, et al. Leader-member exchange and affective organizational commitment; the contribution of supervisor's organizational embodiment[J]. Journal of Applied Psychology, 2010, 95(6): 1085-1103.
- [48] COYLE-SHAPIO A M, SHORE L M. The employee-organization relationship; where do we go from here? [J]. Human Resource Management Review, 2007, 17(2): 166-179.
- [49] LI N, HARRIS T B, BOSWELL W R, et al. The role of organizational insiders developmental feedback and proactive personality on newcomers performance; an interactionist perspective[J]. Journal of Applied Psychology, 2011, 96(6): 1317-1327.
- [50] FARMER S M, KUNG-MCINTYRE T K. Employee creativity in Taiwan; an application of role identity theory[J]. The Academy of Management Journal, 2003, 46(5): 618-630.
- [51] 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.
- [52] 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.
- [53] 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): 205-210.
- [54] BARON R M, KENNY D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research; conceptual, strategic, and stastical consideration[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 51(8): 1173-1182.
- [55] WANG L, PREACHER K J. Moderated mediation analysis using bayesian methods[J]. Structural Equation Modeling A Multidisciplinary Journal, 2015, 22(2): 249-263.
- [56] 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: 39-58.
- [57] 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.
- [58] LIAO C, WAYNE S J, ROUSSEAU D M. Idiosyncratic deals in contemporary organizations; a qualitative and meta-analytical review[J]. Journal of Organizational Behavior, 2014, 37(1): 9-29.
- [59] WANG J, KIM T Y. Proactive socialization behavior in China; the mediating role of perceived insider status and the moderating role of supervisors' traditionality[J]. Journal of Organizational Behavior, 2013, 34(3): 389-406.
- [60] WANG L, CHU X, NI J. Leader-member exchange and organizational citizenship behavior; a new perspective from perceived insider status and Chinese traditionality[J]. Business Administration Research, 2010, 4(1): 148-169.
- [61] LEE J Y, BACHRACH D G, ROUSSEAU D M. Internal labor markets, firm-specific human capital, and heterogeneity antecedents of employee idiosyncratic deal requests [J]. Organization Science, 2015, 26(8): 157-182.
- [62] LIU J, LEE C, HUI C, et al. Idiosyncratic deals and employee outcomes; the mediating roles of social exchange and self-enhancement and the moderating role of individualism[J]. Journal of Applied Psychology, 2013, 98(5): 832-840.

