

# 工作创新要求何以影响员工创造力?

## ——基于工作重塑视角的研究

马迎霜<sup>1</sup> 张昊民<sup>2</sup>

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

**摘要:** 工作创新要求与员工创造力的关系是在当今组织创新驱动情境下衍生而来的研究主题,其内在机理研究是学界与管理者们关注的前沿和热点。基于工作要求-资源模型和目标设置理论,探讨工作创新要求对员工创造力的影响机理,通过435份上下级匹配问卷的调查研究发现:工作创新要求对员工创造力有显著促进作用,工作重塑在创新要求与员工创造力关系中发挥部分中介作用,服务型领导不仅正向调节工作创新要求对工作重塑的影响,还正向调节工作创新要求通过工作重塑影响员工创造力的间接效应。研究结果有助于丰富工作创新要求与员工创造力关系的理论研究,并从积极引导员工认同工作创新要求、鼓励员工根据工作需要主动开展工作重塑、培养团队管理者的服务型领导风格三个方面为企业提升员工创造力提供有益的管理启示。

**关键词:** 工作创新要求; 工作重塑; 服务型领导; 员工创造力

**中图分类号:** F272.92 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-6049(2024)03-0055-11

### 一、引言

在我国经济社会发展比任何时候都更加需要增强创新这个第一动力的时代背景下,如何有效解决“卡脖子”技术问题,实施创新驱动发展战略,实现创新性技术成果对可持续发展的引擎作用,已成为企业高质量发展过程中亟须解决的关键问题之一。党的二十大报告指出要坚持创新核心地位,强化企业科技创新主体地位。企业在自主创新过程中,需要通过激发员工创造力来增强组织创新能力,进而提升核心竞争力。员工创造力指员工在工作中提出新奇而有用的想法<sup>[1]</sup>,是组织实现创新发展的基础。对企业而言,面对产业加速洗牌、技术升级迭代,需要加速向价值链中高端迈进,激发内生创新动力已成为弥补自主创新短板的重要举措之一。为有效抢占市场机遇,企业应鼓励员工积极从事问题导向型研究,多方举措激励员工创新性解决难点和堵点问题。

随着外部竞争日益加剧和内在高质量发展的主观诉求增强,企业管理者越来越意识到创新发展是企业可持续发展的前提和基础,高度重视创新管理并强化员工创新能力的培育和开发,对个体和团队提出创新要求已成为企业管理的普遍特征。学术界已广泛关注工作创新要求对员工创造力的影响,但对二者内在关系的研究仍处在探寻阶段,部分学者从创造进程参与、工作卷入等行为视角和压力认知评价等心理视角进行研究,认为工作创新要求对员工创造力有促进作用<sup>[2]</sup>,但也有学者从预期

收稿日期: 2024-01-07; 修回日期: 2024-04-18

基金项目: 国家社会科学基金一般项目“数字赋能制造业企业合作创新的驱动机制和实现路径研究”(22BGL130)

作者简介: 马迎霜(1981—),男,江苏盐城人,管理学博士,黄冈师范学院商学院副教授,研究方向为组织行为与人力资源管理; 张昊民(1963—),男,江苏东台人,管理学博士,上海大学管理学院教授,研究方向为组织行为与人力资源管理。

风险和预期收益视角进行研究,认为工作创新要求对员工创造力有抑制作用<sup>[3]</sup>。已有关于工作创新要求与员工创造力关系的研究主要侧重于员工在面对工作创新要求时的被动接受和应对<sup>[3]</sup>,忽略了组织对创新的资源支持以及员工主动接受创新要求后如何积极调整自身的思维和行动<sup>[4]</sup>。实际上,知识经济时代的员工在面对创新要求时更倾向于主动选择而不是被动接受,主动重新建构工作逐渐成为员工应对创新要求的关键行为<sup>[5]</sup>;组织对创新的资源支持也愈发重视,服务型领导在员工创新活动中担当着为员工提供创新支持和服务的重要角色,为工作重塑提供了有效的资源支持<sup>[6]</sup>。造成二者关系不一致的原因主要在于员工在面对创新要求时的积极应对或被动接受选择差异,而在当下动态变化和高度不确定情境中,员工更倾向于探索未知,开展主动变革行为<sup>[7]</sup>。因此,本文通过解读员工基于工作重塑主动进行工作再设计的内在机理和服务型领导的情境条件,打开员工主动选择背景下工作创新要求影响员工创造力的“暗箱”,对企业创新管理实践具有重要借鉴和参考价值。

综上所述,本文从工作重塑视角,基于工作要求-资源模型,探讨工作创新要求对员工创造力的影响,可能的贡献在于:(1)在研究视角方面,考虑到员工被动接受组织的高要求时,多数存在着心理抵触和消极应对倾向,本文基于工作重塑从主动调整视角进行分析,突破了现有研究中员工面对工作创新要求时被动接受的惯性思维。(2)在理论分析方面,基于工作要求-资源模型,分析了员工通过主动改变以达到外在要求与自身能力、资源要素之间的动态平衡,进一步厘清了工作创新要求对员工创造力影响的内在机制。(3)在管理建议方面,通过验证工作重塑对员工创造力产生的积极作用,为组织鼓励和支持员工在面对挑战性任务时主动获取资源、对工作进行再设计提供了有益参考。

## 二、文献综述与研究假说

### (一) 文献综述

#### 1. 工作创新要求

工作创新要求指员工感知到组织对其工作中产生创新性想法或观点的期望,进而在工作中增强自主性和创造性<sup>[8]</sup>。基于创造力研究视角,工作创新要求被理解为绩效或结果应具有创造性这一特定特征<sup>[9]</sup>。基于社会政治视角,工作创新要求是组织对员工达成创新绩效的外部要求,对员工创造性开展工作具有提示作用,要求员工主动应对工作任务和工作内容的变化,期待员工能够在工作中根据创新要求改变墨守成规的思维方式,通过创造性思维和创新性工作为制约企业发展的棘手问题找寻有效的解决方式和方法,为组织创新发展做出积极贡献。

#### 2. 工作重塑

工作重塑指员工在工作中自主采取的一揽子改变任务或关系边界的行为,是员工适应组织要求的重要表现方式,组织内外部环境的动态变化和岗位任务的挑战性、复杂性使得工作重塑在组织中越来越普遍和常态化<sup>[10]</sup>。Tims and Bakker<sup>[11]</sup>从工作要求-资源理论视角进行研究,认为工作重塑是员工为了使自身的工作能力匹配于工作要求而做出改变的主动行为,充分诠释了员工通过主动改变以实现工作要求与个体能力、工作资源之间的动态平衡<sup>[12]</sup>。在创新驱动发展的时代背景下,企业常规的工作规范和工作描述通常滞后于特定的工作任务需要,职能部门在短时间内也难以动态调整工作规范和工作描述,组织期望员工能够根据创新要求对工作做出主动调整以适应新工作要求的变化<sup>[13]</sup>。

#### 3. 服务型领导

服务型领导不仅需要有竭诚服务下属的想法,更应该主动关注并设法满足下属的需求,通过真诚的关心和服务获取下属对其尊重和信任,进而形成独特的领导风格<sup>[14]</sup>。服务型领导坚持服务优先的利他主义,将员工的需求和发展置于其自身利益之上,可以充分挖掘下属的潜力,激发下属的工作动力,与其他类型的领导风格相比,服务型领导更容易得到员工的信任和支持,进而对员工行为产生积极影响<sup>[15]</sup>。服务型领导通常采取内在激励方式,向员工授权并给予员工工作和成长所需的内外部知识和信息资源,使员工感知到组织在工作上给予了充分的资源支持,自身亦备受组织重视<sup>[16]</sup>。

#### 4. 员工创造力

创造力指产生新思想、发现和创造新事物的能力<sup>[1]</sup>,拥有高水平创造力的员工并产生突破性创新已成为组织在竞争中赢得优势的核心因素之一。个体和团队创新性开展工作是组织产生创新绩效的基础,员工的创造力水平与组织创新能力直接相关,对组织创新绩效产生积极影响。行为科学研究认为,创造力的产生需要个体具有创新意愿和潜能并积极参与到创造过程中,创造力的产生是个体内因和组织外因相结合的产物,其中内因起着主导作用,外因发挥着支持作用,员工创造力的产生离不开良好的外部环境支持,组织的内外部环境和创新能力对员工创造力水平有着重要影响。

#### (二) 研究假说

##### 1. 工作重塑的中介作用

目标设置理论认为,目标具有较强的指向作用,可以指引员工根据组织目标明确自身行为方式和努力方向<sup>[17-18]</sup>。工作创新要求为员工设置了挑战性工作目标,传递了组织对员工创新工作的期望和重视,明确了翔实的工作重点和突破口,增强了员工对工作的理解,进而提升其工作意义感和岗位责任感。组织通过设定工作目标和提出工作期望可以有效调动员工的工作积极性和主动性<sup>[19]</sup>,引导员工充分整合内外部资源为达成目标提供支持,有助于员工在现有基础上实施工作重塑行为,通过改变自身工作方式和内外部资源供给使自身知识、技能和能力与工作要求相匹配<sup>[20]</sup>。基于资源视角的研究也认为,外部工作的挑战性增加了工作难度,原有工作方式和资源难以有效应对新要求,需要应用新的工作范式或思维模式去解决问题,在创新性解决问题过程中员工易受到激发进行工作重塑,通过获取资源或减少阻断性工作来最大化匹配工作要求,以有效应对挑战<sup>[21]</sup>。由此本文推断,工作创新要求对员工工作重塑有促进作用。

工作重塑是员工应对环境变化的一种前摄行为,员工通过争取资源以适应工作要求的变化<sup>[22]</sup>。基于工作要求-资源模型的扩展性工作重塑概念中,涵盖了增加结构性、社会性和挑战性三类工作资源,为创造力产生提供了必要的资源支持,从而有助于提升员工创造力<sup>[23]</sup>。具体而言:工作重塑增加的社会资源有利于将外部新理念、新知识、新信息传递给员工,使员工能够及时更新观念和知识并增强对创新机会的识别能力<sup>[24]</sup>,打破原有的思维方式和局限,推动员工产生创造力;结构性工作资源的增加使员工能够根据工作要求跨部门整合工作资源,增强其参与和从事创新工作的信心和意愿,使自身专业知识和技能水平在资源支持下匹配于工作创新要求,为促进创造力产生奠定基础;挑战性工作资源的增加能够帮助员工树立面对困难的坚韧信心,提高其对工作创新要求的认知灵活性,进而激发创造力去主动应对挑战<sup>[25]</sup>。综合上述分析,提出假说1。

假说1:工作重塑正向中介工作创新要求与员工创造力的关系。

##### 2. 服务型领导的调节作用

在员工全力以赴干事创业的过程中,组织给予支持和认同至关重要,组织的强力支撑有助于提升员工的心理安全感,对员工的工作投入和创新绩效产生积极影响。根据工作要求-资源理论,个体完成组织设定的工作目标时需要来自组织的资源支持,当员工感知到组织的资源支持时,会将组织的关心内化为工作动力,专注于思考和探索采取何种措施才能有效达成工作目标,乐于为了使自身的工作能力与工作要求相适应而主动做出思维和行为上的改变。服务型领导关心员工的工作状态和心理诉求,将员工的需要和发展放在首位,能够根据员工的工作需要及时提供结构性和社会性工作资源,为员工处理复杂问题并创新性开展工作提供必要的指导和帮助,有利于员工在面对工作创新要求时进行自我心理调节,增强应对挑战性任务的心理弹性,为主动开展工作重塑提供有效保障。

如上文所述,在工作创新要求较高的团队中,个体需要投入比完成常规任务更多的时间和精力来应对工作挑战,创新结果的不确定性也加大了目标达成的风险,因此更需要通过外部资源支持和领导对创新的认同来降低和规避风险。服务型领导的主动性服务和关心下属的特质能够

增强员工的工作满意度,提升员工对组织创新性目标的认可,使其将组织外在要求内化为自身内在发展要求,增强其从事创新工作的意义感和责任感,激发其工作激情和工作卷入;服务型领导的倾听和授权特质能够使其及时了解员工诉求并有效授权和赋能,给予员工独立思考和自主决策空间,有效发挥员工潜能开展工作重塑,对工作进行再设计以适应工作创新要求。反之,如果领导是高度集权、自我服务的传统型领导,则无法给员工提供有效支持并建立相互信任和进行权利分享,领导与员工的关系将可能是僵化的上下级任务关系,员工的工作自主性和灵活性在受控后通常会大幅降低<sup>[26]</sup>,他们可能只会被动地应对工作创新要求,较少主动思考如何采取创新性方式或方法来达成要求,当现有条件和资源无法解决问题时并不会积极主动通过工作重塑来适应工作创新要求。基于上述分析可知,服务型领导在工作创新要求与工作重塑之间具有调节作用。由此,提出假说2。

假说2:服务型领导正向调节工作创新要求与工作重塑的关系,即当领导属于高服务型领导时,工作创新要求对工作重塑的正向影响增强。

根据假说1和假说2的理论分析,本研究认为,服务型领导为员工开展工作重塑提供了外部支持,服务型领导的帮助和鼓励有助于员工在面对工作创新要求时增强创造性自我效能感,为实现创新目标积极开展工作重塑,通过工作再设计和资源重组为创新提供支持并促进创造力的产生。具体而言,当领导属于高服务型领导时,工作创新要求影响工作重塑的效应更强,进而加强对员工创造力的正向影响。因此,提出假说3。

假说3:服务型领导正向调节工作重塑在工作创新要求和员工创造力之间的中介作用。

综上所述,本文的理论模型如图1所示。

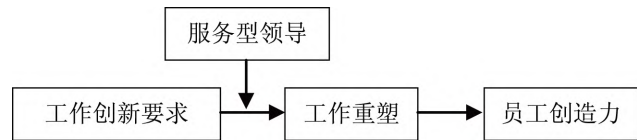


图1 理论模型

### 三、研究设计

#### (一) 问卷设计与数据收集

本文选取电子信息、生物医药和机械制造等先进制造业企业的研发人员为研究对象。为减少同源偏差对研究结构的影响:首先,严格控制调查对象,通过设置题项“是否为一线研发人员”来筛选调查样本;其次,通过跨专业多人翻译和咨询组织行为学专家确保测量题项科学严谨,再根据本研究的特点征求企业管理者意见后进行多轮本土化情境调整优化;最后,在正式调研前选取6家企业进行预调查,在预调查反馈基础上修改完善测量题项表述进而形成最终问卷。

正式调查阶段采取配对多源时滞方式从员工及其直接领导两个层面收集样本数据<sup>[27]</sup>,旨在降低共同方法偏差的影响。调查问卷设计了员工和领导两个版本,员工版由工作创新要求、工作重塑和服务型领导三个量表组成,领导版仅包含员工创造力一个量表,数据收集时在员工完成问卷一个月后再邀请其直接领导填写领导版问卷。本阶段发放问卷542套,回收有效样本435套,有效回收率为80.26%。样本的描述性统计如表1所示,样本各指标分布符合先进制造业企业的研发团队特征,可用于进一步实证研究。

#### (二) 变量测量与控制变量

变量测量采用已有文献中的成熟量表:工作创新要求(自变量)选取Yuan and Woodman<sup>[28]</sup>设计的5题项员工自评量表;工作重塑(中介变量)选取Petrou *et al.*<sup>[29]</sup>设计的拓展型8题项员工自评量表,其中5个题项为增加工作相关资源,3个题项为增加工作相关挑战;服务型领导(调节

表1 样本的描述性统计

人口统计变量	分类	百分比(%)
性别	男	73.33
	女	26.67
年龄	25岁以下	11.72
	25~30岁	48.97
	31~35岁	22.30
	36~40岁	11.26
	40岁以上	5.75
学历	本科以下	4.83
	本科	51.26
	硕士	37.24
司龄	博士	6.67
	1~3年	29.43
	4~6年	40.69
	7~9年	18.39
	10年及以上	11.49

变量) 采用 Liden *et al.* [30] 设计的 7 题项员工自评量表,由员工自评感知到的服务型领导的程度;员工创造力(因变量) 选取 Farmer *et al.* [31] 设计的 4 题项领导他评量表。根据以往研究,员工的性别、年龄、学历和司龄可能会影响他们面对工作创新要求时的选择和行为,因此本研究将以上四个变量作为控制变量。

四、研究结果

(一) 信度和效度

采用 SPSS 24.0 和 AMOS 26.0 对潜变量进行信效度检验和验证性因子分析(见表 2 和表 3)。如表 2 所示: Cronbach's  $\alpha$  值均大于 0.7,表明内部一致性较好;组合信度(CR)均大于临界标准 0.8,平均方差析出量(AVE)均大于临界标准 0.5,表明有较好的收敛效度。如表 4 所示,每个潜变量与另外变量的相关系数均小于其 AVE 平方根,说明各变量之间区分效度较好。验证性因子分析表明四因子模型的拟合指标( $\chi^2 = 450.672$ ,  $df = 246$ ,  $\chi^2/df = 1.832$ ,  $CFI = 0.941$ ,  $TLI = 0.923$ ,  $RMSEA = 0.046$ ) 达到了判断标准的要求,且明显优于将工作创新要求和服务型领导合并为一个因子的三因子模型的拟合指标( $\chi^2 = 855.813$ ,  $df = 249$ ,  $\chi^2/df = 3.437$ ,  $CFI = 0.815$ ,  $TLI = 0.782$ ,  $RMSEA = 0.071$ ) (如表 3 所示),说明本研究中四因子模型是最佳适配模型,变量测量具有较高的区分效度 [32]。

表 2 信度和效度检验

变量	测量题项	标准化载荷	Cronbach's $\alpha$	AVE	CR
工作创新要求	工作中需要积极主动探寻新技术和新方法	0.819	0.813	0.686	0.916
	引入新观点和想法是我工作的一部分	0.821			
	我需要通过创新来完成相关工作事项	0.836			
	我需要尝试运用新方法解决工作中的问题	0.882			
	提出新想法开展工作已成为我的工作职责	0.779			
工作重塑	我主动听取他人对我的工作绩效反馈	0.783	0.794	0.625	0.930
	我主动向领导和同事征求工作建议	0.742			
	我在工作中努力学习新知识或新技能	0.765			
	我与同事或领导保持沟通以获取完成任务所必需的信息	0.809			
	在工作中遇到困难或问题时,我会和身边的同事展开讨论	0.787			
	我会在分内工作已完成的情况下主动要求承担更多的工作	0.809			
	我会主动要求承担更多的责任	0.853			
	我会主动要求承担一些临时性的工作	0.771			
服务型领导	我的上司把我的职业发展放在第一位	0.815	0.837	0.661	0.932
	我的上司能清晰看出我当前工作中是否存在问题	0.778			
	我个人遇到问题时会主动向上司寻求帮助	0.817			
	我的上司时常强调社会责任感的重要性	0.772			
	我的上司把我的利益放在他/她的个人利益之上	0.857			
	我的上司给我自由,让我用自己认为最好的方式来处理工作中遇到的问题	0.846			
员工创造力	我的上司不会为了取得成功而违背道德	0.801	0.894	0.633	0.873
	这名员工会主动尝试在工作中应用新方法	0.832			
	这名员工工作中遇到问题时会主动寻求新路径去解决	0.786			
	这名员工工作中常会有开创性想法产生	0.805			
	这名员工是值得同事们学习的创新典范	0.757			

表3 验证性因子分析(n=435)

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA
一因子模型(JCR + SL + JC + EC)	1 492. 092	252	5. 921	0. 531	0. 482	0. 112
二因子模型(JCR + SL + JC EC)	1 161. 126	251	4. 626	0. 724	0. 703	0. 097
三因子模型(JCR + SL JC EC)	855. 813	249	3. 437	0. 815	0. 782	0. 071
四因子模型(JCR SL JC EC)	450. 672	246	1. 832	0. 941	0. 923	0. 046

注: JCR 为工作创新要求, SL 为服务型领导, JC 为工作重塑, EC 为员工创造力。

(二) 描述性统计

各变量的均值、标准差及变量间的相关系数如表4所示, 相关系数表明核心变量之间有着显著的相关性, 与理论假说相符。

表4 描述性统计结果和相关系数矩阵(n=435)

变量名称	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性别	1. 27	0. 443								
2. 年龄	30. 29	5. 025	0. 103							
3. 学历	2. 46	0. 692	0. 075	-0. 092						
4. 司龄	5. 34	3. 394	0. 034	0. 361*	0. 081					
5. 工作创新要求	3. 284	0. 533	-0. 042	-0. 069	0. 042	0. 103	(0. 828)			
6. 工作重塑	3. 437	0. 476	0. 063	0. 043	0. 037	0. 074	0. 289**	(0. 791)		
7. 服务型领导	3. 642	0. 649	0. 042	0. 031	0. 013	0. 013	0. 014	0. 211	(0. 813)	
8. 员工创造力	3. 371	0. 515	0. 098*	0. 032	0. 097	0. 032	0. 312**	0. 172**	0. 097	(0. 796)

注: \*\*、\*和\* 分别表示在1%、1%和5%的显著性水平下显著, 括号内为 AVE 平方根。

(三) 假说检验

理论假说主要运用多元回归法检验, 对工作创新要求、工作重塑和服务型领导进行回归分析前先做中心化处理<sup>[33]</sup>, 回归分析结果见表5。

模型1中工作创新要求与工作重塑的回归系数为正值且显著( $\beta = 0. 172$   $P < 0. 01$ ); 模型3中工作创新要求与员工创造力的回归系数为正值且显著( $\beta = 0. 151$   $P < 0. 01$ ); 模型4中工作重塑与员工创造力的回归系数为正值且显著( $\beta = 0. 163$   $P < 0. 01$ ); 模型5中工作创新要求对员工创造力的正向影响下降( $\beta = 0. 124$   $P < 0. 01$ )。上述结果说明工作重塑起部分中介作用, 由此假说1成立。运用 Bootstrap 法(Bootstrap 样本数为5 000)的检验结果表明中介作用效应值为0.035, 95%置信区间为[0.012, 0.047], 不包含0, 说明工作重塑正向中介工作创新要求与员工创造力的关系, 该结果进一步验证

表5 层级回归分析结果

变量	工作重塑		员工创造力		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
性别	0. 011	0. 009	0. 057	0. 032	0. 026
年龄	0. 003	0. 002	0. 006	0. 005	0. 003
学历	0. 015	0. 013	0. 003	0. 004	0. 002
司龄	0. 003	0. 002	0. 004	0. 007	0. 003
工作创新要求	0. 172**	0. 113**	0. 151**		0. 124**
服务型领导		0. 611**			
工作创新要求×服务型领导		0. 492**			
工作重塑				0. 163**	0. 141**
R <sup>2</sup>	0. 036	0. 142	0. 028	0. 031	0. 073
$\Delta R^2$		0. 106			0. 045
F	3. 148**	8. 632**	2. 964*	3. 132*	3. 916**

注: \*\*、\*和\* 分别表示在1%、1%和5%的显著性水平下显著, 表中系数为非标准化系数。

了假说1。

假说2旨在研究服务型领导调节工作创新要求与工作重塑的关系。模型2显示工作创新要求与工作重塑的乘积项系数( $\beta = 0.492, P < 0.01$ )显著,说明假说2成立。通过对回归线斜率在高服务型领导(均值+1SD)和低服务型领导(均值-1SD)条件下进行显著性估计,进一步检验服务型领导的调节作用。调节效应如图2所示,高服务型领导条件下回归线斜率( $\beta = 0.600, t = 11.651, P < 0.01$ )和低服务型领导条件下回归线斜率( $\beta = 0.110, t = 5.880, P < 0.01$ )均为正值且显著,假说2得到进一步验证。

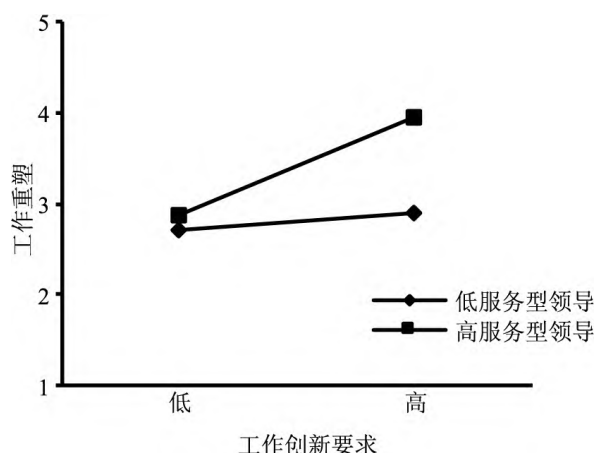


图2 服务型领导对工作创新要求与工作重塑关系的调节效应

应用单层次第一阶段被调节的中介检验方法<sup>[34]</sup>检验假说3, Mplus 7.0 分析结果如表6所示。在高服务型领导和低服务型领导条件下,自变量对因变量的直接效应差异不显著( $\Delta\gamma = 0.016, 95\%$ 置信区间为 $[-0.186, 0.231]$ ,包含0),而通过工作重塑这一中介变量的间接效应差异显著( $\Delta\gamma = 0.052, 95\%$ 置信区间为 $[0.015, 0.078]$ ,不包含0),表明服务型领导正向调节工作重塑的中介作用,即第一阶段被调节的中介作用得到验证,由此假说3成立。

表6 第一阶段被调节的中介作用检验

调节变量: SL	JCR(X) → JC(M) → EC(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
SL(+1SD)	0.134	[0.012, 0.243]	0.067	[0.036, 0.127]	0.164	[0.031, 0.286]
SL(-1SD)	0.118	[-0.033, 0.235]	0.015	[0.012, 0.063]	0.116	[-0.034, 0.197]
差异	0.016	[-0.186, 0.231]	0.052	[0.015, 0.078]	0.048	[-0.127, 0.264]

注: JCR 为工作创新要求, JC 为工作重塑, SL 为服务型领导, EC 为员工创造力,表中系数为非标准化系数, Bootstrap 样本数为 5 000。

(四) 稳健性检验

为进一步检验实证分析结果的稳定性,采用 Gong et al.<sup>[35]</sup>开发的员工创造力量表对上述实证分析结果进行稳健性检验(如表7所示)。模型3'显示,工作创新要求对员工创造力有显著正向影响( $\beta = 0.164, P < 0.01$ );模型5'显示,引入工作重塑后,工作创新要求对员工创造力仍有显著正向影响,但与模型3'相比较,系数减小( $\beta = 0.138, P < 0.01$ )。第一阶段被调节的中介作用稳健性检验结果如表8所示,在高服务型领导和低服务型领导条件下,工作创新要求通过工作重塑影响员工创造力的间接效应均显著,且间接效应差异显著( $\Delta\gamma = 0.055, 95\%$ 置信区间为 $[0.019, 0.081]$ ,不包含0)。所有假说的复检结果与上述假说检验结果一致,表明本文的实证分析具有稳定性。

表7 层级回归稳健性检验结果

变量	员工创造力		
	模型3'	模型4'	模型5'
性别	0.037	0.011	0.025
年龄	-0.003	-0.001	-0.002
学历	0.019	0.013	0.016
司龄	0.010	0.008	0.010
工作创新要求	0.164**		0.138**
工作重塑		0.188**	0.159**
R <sup>2</sup>	0.031	0.032	0.052
ΔR <sup>2</sup>			0.021
F	2.748*	2.855*	3.890**

注: \*\*、\* 和\* 分别表示在 1%、1% 和 5% 的显著性水平下显著,表中系数为非标准化系数。

表8 第一阶段被调节的中介作用 Bootstrap 稳健性检验结果

调节变量: <i>SL</i>	$JCR(X) \rightarrow JC(M) \rightarrow EC(Y)$					
	直接效应( $X \rightarrow Y$ )		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
$SL(+1SD)$	0.143	[0.023 0.254]	0.074	[0.039 0.124]	0.173	[0.037 0.266]
$SL(-1SD)$	0.125	[-0.051 0.213]	0.019	[0.017 0.068]	0.118	[-0.052 0.183]
差异	0.018	[-0.193 0.225]	0.055	[0.019 0.081]	0.053	[-0.136 0.247]

注:  $JCR$  为工作创新要求,  $SL$  为服务型领导,  $JC$  为工作重塑,  $EC$  为员工创造力, 表中系数为非标准化系数, Bootstrap 样本数为 5 000。

## 五、结论与讨论

### (一) 研究结论

本研究基于工作要求-资源模型,以先进制造业企业员工为研究对象,深入探讨了工作创新要求对员工创造力影响的内在作用机制和边界条件,得出主要结论如下:(1)工作创新要求对员工创造力具有促进作用。以往研究表明组织期望是激发员工创造力的重要影响因素之一,本研究也证实了具有组织创新期待特征的工作创新要求能够有效提升员工创造力。在技术迭代周期缩短和高竞争压力下,组织对员工的创新要求愈发增多,组织竞争优势构建和可持续发展需要员工积极贡献智慧和力量,在工作创新要求指引下,员工将创新要求自觉内化为思想共识并积极从事创造性活动,有助于提升创造力水平。(2)工作重塑正向中介工作创新要求与员工创造力的关系。在知识经济时代,如何激发员工主动创新已成为企业管理者亟须解决的问题之一。工作重塑作为员工在解决非常规问题时从外部获取资源的主动行为,能够为创新争取更多的资源支持,有助于为创造性解决问题提供资源保障。本研究发现,员工能够根据组织创新期望积极开展工作重塑,通过整合内外部资源为创造力的产生提供有利条件。(3)在不同水平的服务型领导条件下,工作创新要求对工作重塑的影响以及工作创新要求通过工作重塑对员工创造力的影响存在着差异。在具有高服务型领导特征的组织中,工作创新要求对员工开展工作重塑的促进作用更强,且工作创新要求通过工作重塑对员工创造力的间接影响亦更为明显。本研究发现,服务型领导强化了工作创新要求对工作重塑的促进作用,表明服务型领导在工作创新要求通过工作重塑影响员工创造力的过程中发挥积极作用。

### (二) 理论贡献

本研究的理论贡献主要有:(1)丰富了工作创新要求对员工创造力影响研究的理论基础和研究视角。在现有的工作创新要求与员工创造力关系的研究中,研究者侧重于从意义建构视角分析工作创新要求如何激发员工的创新兴趣来提升创造力<sup>[2]</sup>。本研究聚焦于员工自下而上的工作再设计行为,基于目标设置理论,从工作要求-资源新视角探讨员工在面对工作创新要求时所表现出的主动改变行为,员工通过工作重塑进行主动调整以适应工作创新要求的需要,填补了员工在面对工作创新要求时正面应对策略研究的不足,为工作创新要求与员工创造力关系研究提供了新的视角,有助于为工作创新要求影响员工创造力的内在机制研究拓宽思路。(2)拓展了工作创新要求与工作重塑关系的边界条件研究。以往研究主要探讨影响工作创新要求的人力资源管理实践、分配公平、团队情绪氛围等因素,但领导风格研究相对缺乏。本研究检验了服务型领导对工作创新要求与工作重塑关系的调节作用,深化了对员工主动开展工作重塑过程的认知,员工在工作重塑过程中不仅关注组织的创新要求,更关注自身能否从组织获取创新所需的资源和支持。研究验证了服务型领导有助于员工通过工作重塑以应对工作创新要求的需要,进一步拓展了工作创新要求与工作重塑关系的边界条件。

### (三) 管理启示

本研究的管理启示主要有:(1)积极引导员工认同工作创新要求的价值和意义。在竞争加剧和高度不确定的外部环境下,墨守成规已无法满足企业的生存和发展需要,企业管理者需要主动适应创新



发展要求,通过设置挑战性目标引导员工创新性开展工作以应对外部环境变化和企业自身发展要求<sup>[4]</sup>。具体而言,管理者应以创新发展为导向,将工作创新要求纳入员工的工作范畴,通过构建愿景、感召引领等方式为工作创新要求的实施创设情境,使员工认识到创新的重要性并将外在创新要求内化为创新意愿,致力于工作再设计、机会识别和创造过程,进而有助于企业创新发展目标的实现<sup>[36]</sup>。

(2) 鼓励员工根据工作需要主动开展工作重塑。企业管理者应认识到工作重塑对员工创造力的产生具有促进作用,引导和动员员工根据工作创新要求打破原有固化的工作体系,主动搜寻并获取资源对工作进行再设计,以实现创造性产出。在知识经济时代,工作重塑可以帮助员工改变传统工作模式,在主导或参与工作设计中增强工作意义感,提升创造性绩效<sup>[37]</sup>。管理者可以通过营造鼓励员工主动变革、不断提升自我效能的文化氛围,推动员工积极出谋划策解决新问题,形成追求自我成长的价值取向,提升员工开展工作重塑的意愿和能力,以促进组织文化变革和管理创新。

(3) 培养团队管理者的服务型领导风格。团队领导者应根据工作需要主动调整管理风格,努力成为为员工创新提供全方面支持的服务型领导。企业在选拔和培育团队管理者时应注重考察其领导风格,优先选择和配备具有服务型领导特质的管理者。企业在各级管理者的领导能力培训中应重点聚焦培养服务型领导风格,要求管理者不断提升服务意识,将员工诉求和利益放在第一位,为员工的工作再设计和创新提供资源支持和精神鼓励,进而提高员工创新能力。

#### (四) 局限与展望

本研究虽提出了新的理论研究视角,但仍存在着一些不足。首先,本研究通过配对样本和多来源方式收集数据以降低共同方法偏差,但未反向验证变量间的因果关系,未来研究可以增加因果关系检验,进一步增强研究结论的准确性。其次,本研究的调查和实证研究样本主要来源于中部地区,研究结论能否适用于我国其他地区需要未来进一步扩大样本调查范围加以检验,以增强研究结论的普遍适用性。最后,本文证实了服务型领导的调节作用以及工作重塑中介作用,但没有完整地揭示工作创新要求对员工创造力的影响机制,未来有必要深入探讨二者间的关系,更加全面地揭示工作创新要求影响员工创造力的作用机制和边界条件。

#### 参考文献:

- [1]胡文安,程建青,罗瑾琰.组态视角下研发团队新员工创造力激活路径研究[J].科研管理,2023,44(4):185-192.
- [2]SHIN S J, YUAN F R, ZHOU J. When perceived innovation job requirement increases employee innovative behavior: a sensemaking perspective [J]. Journal of organizational behavior, 2017, 38(1): 68-86.
- [3]TIERNEY P, FARMER S M. Creative self-efficacy development and creative performance over time [J]. Journal of applied psychology, 2011, 96(2): 277-293.
- [4]马迎霜,张昊民,马君.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[J].商业经济与管理,2018(2):37-45.
- [5]KONG H, CHIU W C K, LEUNG H K W. Building creative self-efficacy via learning goal orientation, creativity job requirement, and team learning behavior: the key to employee creativity [J]. Australian journal of management, 2019, 44(3): 443-461.
- [6]田红彬,田启涛.服务型领导对员工职业使命感的影响机制研究[J].经济经纬,2019,36(4):126-132.
- [7]马苓,刘硕,赵曙明,等.多因素联动效应对知识型员工主动变革行为的驱动机制研究——基于AMO理论的定性比较分析[J].管理评论,2023,35(6):205-216.
- [8]UNSWORTH K L, WALL T D, CARTER A. Creative requirement: a neglected construct in the study of employee creativity? [J]. Group & organization management, 2005, 30(5): 541-560.
- [9]马迎霜,陈芳,张昊民.创新性工作要求与团队创造力:基于I-P-O模型视角[J].预测,2020,39(4):61-67.
- [10]时勤,宋旭东,周瑞华,等.变革型领导对员工工作幸福感的影响机制:工作重塑的中介作用与领导成员交换的调

- 节作用[J]. 心理研究 2022 ,15( 6) : 526-535.
- [11]TIMS M ,BAKKER A B. Job crafting: towards a new model of individual job redesign [J]. South African journal of industrial psychology ,2010 ,36( 2) : 1-9.
- [12]张兰霞 毛孟雨 王乐乐 等.工作重塑与家庭重塑对主动性行为的影响机制研究[J]. 管理评论 2023 ,35( 5) : 136-147.
- [13]苗仁涛 杜慧 李正瑞. 幸福感视角下的工作重塑与员工创新行为: 组织规划性人力资源管理系统的跨层次调节作用[J]. 商业经济与管理 2023( 4) : 31-44.
- [14]ZHANG Y T. The “double-edged sword” effect of service-oriented leadership on employee role pressure [J]. Advances in education , humanities and social science research ,2023 ,5( 1) : 449-460.
- [15]叶蒲 胥彦 李超平. 服务型领导如何跨层次影响工作繁荣? ——关系型能量和学习目标取向的作用 [J]. 管理评论 2022 ,34( 7) : 224-235.
- [16]宋锷泰 张正堂 赵李晶. 服务型领导对员工强制公民行为的影响研究 [J]. 科学学与科学技术管理 2021 ,42( 9) : 143-161.
- [17]NEUBERT M J ,DYCK B. Developing sustainable management theory: goal-setting theory based in virtue [J]. Management decision ,2016 ,54( 2) : 304-320.
- [18]蔡思辰 裴嘉良 刘善仕. 目标设置理论视角下平台工作游戏化感知对零工工作者服务绩效的影响机制研究 [J]. 中国人力资源开发 2023 ,40( 5) : 6-20.
- [19]孙永波 胡晓鹃 丁沂昕. 员工培训、工作重塑与主动性行为——任务情境的调节作用 [J]. 外国经济与管理 2020 ,42( 1) : 70-84.
- [20]何国华 郑馨念 王雁飞 等. 基于工作重塑视角的变革型领导对员工变革支持行为的影响研究 [J]. 管理学报 ,2023 ,20( 3) : 378-388.
- [21]KATOU A. Examining the mediating role of work-family balance in the core self-evaluations – organizational performance relationship: a multilevel study [J]. Employee relations: the international journal ,2022 ,44( 1) : 136-155.
- [22]AKKERMANS J ,TIMS M. Crafting your career: how career competencies relate to career success via job crafting [J]. Applied psychology ,2017 ,66( 1) : 168-195.
- [23]LICHTENTHALER P W ,FISCHBACH A. Leadership , job crafting , and employee health and performance [J]. Leadership & organization development journal ,2018 ,39( 5) : 620-632.
- [24]杜鹏程 范明君 刘升阳. 信息加工理论视角下工作重塑对员工适应性绩效的影响 [J]. 首都经济贸易大学学报 ,2022 ,24( 2) : 101-112.
- [25]易凌峰 李腾 林芹 等. 创业型领导、挑战性压力与员工创新行为——团队认同的调节作用 [J]. 华东师范大学学报( 哲学社会科学版) 2023 ,55( 3) : 143-154 + 173.
- [26]吕峰 刘志 张笑腾. 冲突处理视角下服务型领导对员工工作沉浸的影响机制: 服务型领导差异化的调节作用 [J]. 南开管理评论 2021 ,24( 6) : 72-83.
- [27]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.
- [28]YUAN F R ,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.
- [29]PETROU P ,DEMEROUTI E ,PEETERS M C W ,et al. Crafting a job on a daily basis: contextual correlates and the link to work engagement [J]. Journal of organizational behavior ,2012 ,33( 8) : 1120-1141.
- [30]LIDEN R C ,WAYNE S J ,LIAO C W ,et al. Servant leadership and serving culture: influence on individual and unit performance [J]. Academy of management journal ,2014 ,57( 5) : 1434-1452.
- [31]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.

- [32]温忠麟,陈虹熹,方杰,等.新世纪20年国内测验信度研究[J].心理科学进展,2022,30(8):1682-1691.
- [33]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,2015,38(3):715-720.
- [34]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.
- [35]GONG Y P, HUANG J C, FARH J L. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy[J]. Academy of management journal, 2009, 52(4): 765-778.
- [36]丁焕峰,张蕊,周锐波.制造业企业智能化转型及其创新效应研究——基于企业生命周期理论的视角[J].产业经济研究,2023(2):83-96.
- [37]付景涛,刘路瑶,张靓婷.放任型领导影响员工工作重塑的双刃剑效应[J].管理学报,2022,19(5):666-675.
- (责任编辑:原小能;英文校对:谈书墨)

## How Job Creativity Requirements Affect Employee Creativity? A Job Crafting Perspective

MA Yingshuang<sup>1</sup>, ZHANG Haomin<sup>2</sup>

(1. Business School, Huanggang Normal University, Huanggang 438000, China;

2. School of Management, Shanghai University, Shanghai 200444, China)

**Abstract:** The relationship between job creativity requirement and employee creativity is a theme explored in research on organizational innovation; the internal mechanism for this effect is a popular topic for organizational scholars and management practitioners. Based on the job requirements-resource model and goal-setting theory, this study explores the mechanism by which job creativity requirement impacts employee creativity. An analysis of 435 paired questionnaires shows that the requirement positively affects employee creativity, and this relationship is partly mediated by job crafting; servant leadership positively moderates the relationship between job creativity requirement and job crafting. This study enriches the internal mechanism by which job creativity requirement impacts employee creativity. It also provides beneficial guidance for management to enhance employees' creativity from three aspects: actively guiding employees to recognize the job creativity requirement, encouraging employees to take the initiative to carry out job crafting according to work needs, and training team managers to pursue a service-oriented leadership style.

**Key words:** job creativity requirement; job crafting; servant leadership; employee creativity

(上接第44页)

## Construction of a National Unified Market and High-Quality Development of Trade in Services

WU Dailong<sup>1,2</sup>, LIU Liping<sup>2</sup>

(1. School of Economics and Law, Chaohu University, Hefei 238024, China;

2. Business School, Nanjing Normal University, Nanjing 210023, China)

**Abstract:** This paper takes the construction of a unified national market as a starting point to empirically analyze the impact of expanding domestic demand on services trade by establishing a spatial panel data model using cross-country services trade data from 2006 to 2020. The findings show that increased market demand promotes the import and export of services, and the elasticity coefficient of service exports increases with the scale of market demand. Further, the elasticity of service imports is larger than that of service exports, and although service imports and exports both increase as market demand expands, the service-trade deficit does not decrease. In addition, compared to high-end services, the import and export of low-end services are more likely to be influenced by neighboring regions and have strong spatial effects; an environment in which the rule of law is strong is more conducive to the spillover on the import and export of services trade than an environment where it is weak. The findings reveal the differences in the impact of different factors on the import and export of services, providing a valuable reference point for policymaking and international trade decision-making.

**Key words:** market demand; service trade; spatial spillover effect; local market effect; heterogeneity