

员工创造力效能感与主动变革行为的 权变关系*

——基于计划行为理论视角

张若勇¹ 刘光建² 刘新梅³

(1. 兰州大学管理学院,甘肃 兰州 730000;

2. 中国人民大学商学院,北京 100872;

3. 西安交通大学管理学院,陕西 西安 710049)

内容提要:员工超越工作角色要求的主动变革行为对于组织成功越来越重要,如何激发员工的主动变革行为已成为组织管理中的关键议题。基于计划行为理论视角,本文对员工创造力效能感影响主动变革行为的情境条件展开研究,探讨并证实了创新奖赏感知和心理所有权对于创造力效能感与主动变革行为之间关系的调节效应。采用来自238位员工两期的调研数据对研究假设进行了验证,结果表明:(1)创造力效能感对员工的主动变革行为具有正向预测作用;(2)创新奖赏感知和心理所有权均正向调节创造力效能感和主动变革行为之间的关系。研究结论对于深理解主动变革行为的边界条件提供了有益的理论视角,并且为组织管理者有效激发员工的主动变革行为提供了一定的实践启示。

关键词:创造力效能感 主动变革行为 创新奖赏感知 心理所有权

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2018)08—0194—15

一、引言

在当今动态多变的经营环境下,企业面临着经济衰退、社会变迁、技术进步和政府监管等多重不确定因素的挑战。由于未知领域的风险不可预测,企业管理层很难预见到“可能的未来”,也难以通过完美的制度来规划员工的行为(Organ, 1988)^[1]。为了应对未来的不确定性,组织需要依赖所有成员的聪明才智,齐心协力推动变革,保持和增强组织生命力和创造力。为了更好地描述和研究组织成员的主动变革行为, Morrison 和 Phelps(1999)^[2]提出了主动变革(Taking Charge)的概念,并将其定义为员工自发付出的建设性努力,其目的在于改善组织功能并优化个体、团队及组织的现有工作方式。主动变革是一种超越正式角色要求的行为,具有前瞻性、挑战性和变革导向的特

收稿日期:2018-03-16

* 基金项目:国家自然科学基金项目“信息型团队断裂对团队创造力的影响机制研究:信息加工的中介作用以及情绪调节策略和领导行为的边界作用”(71572140);教育部人文社会科学研究青年基金项目“医生职业身份威胁对医患信任的影响机制:基于资源保存理论视角”(16YJC630168);中央高校基本科研业务费专项资金项目“严苛领导:概念、测量与影响”(17LZUJBWZY039)。

作者简介:张若勇,男,教授,管理学博士,研究领域是组织行为与人力资源管理,电子邮箱:ryzhang@lzu.edu.cn;刘光建,男,博士研究生,研究领域是组织行为与人力资源管理,电子邮箱:lgj19890622@126.com;刘新梅,女,教授,研究领域是创新管理,电子邮箱:xmliu@mail.xjtu.edu.cn。通讯作者:刘光建。

点。在人们的预期中,那些能力较强的员工应该更多地承担起创新的责任,即通常所说的“能者多劳”。以往研究中也证实,自我效能感或变革效能感更高的员工,更有可能表现出主动变革行为(Morrison和Phelps,1999^[2];McAllister等,2007^[3])。但在组织实际运行中,相信自己有能力的员工并不一定选择“多劳”,甚至出现了“少劳多怨”的不良现象。在哪些情境下,组织中创造力效能感更高的员工会做出主动变革行为?

在主动变革这一概念被提出之后,学者们对其前因变量进行了持续不懈的探索。总结前人的研究,主动变革的前因变量可概括为三类:(1)个体因素,比如自我效能感(Morrison和Phelps,1999)^[2]、变革效能感(McAllister等,2007)^[3]、主动性人格(Fuller等,2012)^[4]等;(2)领导因素,比如领导—成员关系质量(Kim等,2015)^[5]、团队导向的授权领导行为(Li等,2015)^[6]、真实型领导(林志扬和赵靖宇,2016)^[7]、自我牺牲型领导(Li等,2015)^[8]等;(3)情境因素,比如工作群体规范(Morrison和Phelps,1999)^[2]、组织支持感(Burnett等,2015)^[9]等。但通过文献梳理发现,现有文献对于上述前因变量发挥作用的边界条件缺乏足够的关注,对于创造力效能感与主动变革行为的权变关系没有给出全面解释。

主动变革作为一种挑战现状的角色外行为,在本质上是一种创新行为(Unsworth,2001)^[10],是一项有风险的尝试。创新性想法的产生和实施需要花费时间和资源,并且会降低员工的自由度(Kanter,2000)^[11],因此,主动变革行为并不是由于一时情绪冲动的贸然之举,它是一种经过员工细致考虑、周密计划之后做出的理性行为。计划行为理论为解释这种谋划后而做出的行为提供了有说服力的框架(Liang等,2012)^[12]。根据计划行为理论,个体决定做出某种行为的意向会受到三方面因素的影响:一是行为态度,是指个体对特定行为持积极或消极的评价;二是主观规范,是指个体采取某一行为时所感受到的社会压力;三是行为控制感,即个体预期对特定行为是否有足够的控制(Ajzen,1991)^[13]。基于计划行为理论视角,本文试图回答“在哪些情境下,创造力效能感更高的员工会做出主动变革行为”这一问题,选取创新奖赏感知和心理所有权作为调节变量,分别对应于计划行为理论中的行为态度和主观规范,研究它们对于“创造力效能感—主动变革”之间关系的影响。创新奖赏感知是指员工对于主动变革行为能否得到组织的奖励和认可的预期(Baer等,2003)^[14],如果员工感知到主动变革行为受到组织的奖励和认可,会形成对主动变革的积极态度。心理所有权是指员工对组织产生的一种占有感(Pierce等,2001)^[15],如果员工对组织产生较高的心理所有权,会感知到一种主观规范,有较强的义务和责任为了组织的利益而主动变革。

二、文献回顾与研究假设

1. 计划行为理论视角下的个体主动变革行为

自20世纪80年代末以来,个体超出工作职责要求的角色外行为,比如组织公民行为、主动变革行为、内部创新行为等,受到了实践管理者和学者们的普遍关注(Organ,1988^[1];Morrison和Phelps,1999^[2];Grant,2000^[16];Grant和Ashford,2008^[17];Anseel等^[18],2015;Wu等,2017^[19])。从经济社会发展的时代环境来看,知识经济时代的到来提升了人才知识技能与学习潜在在价值创造中的重要性,那些能够激活个体不断去改变现状的创新型企业,比如华为,在新经济发展浪潮中保持了良好的适应性。在管理现象的驱动下,如何解释、预测甚至干预员工积极地投身于创新活动,是创新管理和人力资源管理等领域的学者们一直致力于探讨的问题。

在以往研究创新变革行为的众多流派中,其中一个重要的分支是计划行为理论的框架(Lortie和Castogiovanni,2015)^[20]。按照这一理论框架,个体所表现出的主动行为是朝着明确目标的有意识的努力,是他们在个体认知层面上经过评判和权衡后的行动决策(Parker等,2006)^[21]。在Ajzen(1991)^[13]提出的计划行为理论中,行为意向是决定目标行为的最为直接的变量,而影响行为意向

的因素包括行为态度、主观规范和行为控制感三个方面。由于主动行为的意向难以观测,现有文献中通常将以上三方面影响因素分别进行具体化(Liang等,2012^[12];赵斌等,2013^[22];林叶和李燕萍,2016^[23])。由此,沿着计划行为理论的逻辑进行推理并开展实证检验,可以解释和预测个体主动变革行为的发生机制。

2. 创造力效能感与主动变革行为

自我效能感是人们对于自身能力的整体知觉或信念(Bandura,1982)^[24]。Bandura(2001)^[25]认为,自我效能感能帮助人们在面对困难时产生动力去采取行动。Tierney和Farmer(2002)^[26]将一般自我效能感和创造力进行了整合,提出了创造力效能感这一概念,并将其定义为个体对于自身是否能够带来创新性结果的信心的强度。相对于一般自我效能感,创造力效能感是员工参与创新时表现出的特定自我效能感,更能预测与创造力相关的行为结果。已有研究证实了创造力效能感对员工创造力有显著的正向影响(Gong等,2009^[27];Tierney和Farmer,2011^[28];王永跃和叶佳佳,2015^[29];周浩和龙立荣,2011^[30])。

主动变革本质上是一种角色外的创新行为(Unsworth,2001)^[10],并不属于组织的硬性规定。由于创造性想法意味着要对现有的产品、服务以及做事方式进行改变,因此,它具有较高的不确定性(Wolfe,1995)^[31],容易引起利益相关者的质疑并可能产生一些冲突,这都会放缓创新性想法的实施步伐,甚至可能导致其最终失败(Green等,2003)^[32];另外,即使进展顺利,创造性想法也并不总能取得事前预期的结果,如果最终效果不理想,创新者可能遭受名誉上的损失,而且还可能会失去朋友以及支持者的信任(Yuan和Woodman,2010)^[33]。因此,在选择是否要进行主动变革之前,员工会对其成功的可能性进行权衡(Morrison和Phelps,1999)^[2],如果感知到成功的可能性较大,员工会更倾向于做出这种行为;反之,员工的主动变革意愿会降低。

根据计划行为理论,当员工认为自己对于行为有较强控制感时,其行为的意向会更强。控制感是指员工感知到自身工作行为的自主性以及其对组织决策或工作结果产生影响的程度(Ashforth和Saks,2000^[34];Brockner等,2004^[35]),它包括两个维度:自主性和影响力。其中,自主性是指员工认为他们的行为是由自己决定的而不是被迫做出的,影响力是指员工认为重要的组织决策以及工作结果取决于而不是独立于他们的行为(Rotter,1966)^[36]。当员工感知到工作行为具有较高的自主性,同时能对重要的工作结果产生影响时,其个人控制感会较高;反之,个人控制感会较低(Brockner等,2004)^[35]。Brockner等(2004)^[35]指出,当员工相信自己拥有的资源(物理的或者心理的)能够抵消危险源所带来的潜在威胁时,个人控制感也会更高。正如Parker等(2006)^[21]、孙彦玲等(2012)^[37]指出,高自我效能感的员工对工作的自信水平较高,对环境及行为的控制更有信心。相对于高自我效能感的个体,低自我效能感的个体更倾向于选择减少付出或者直接放弃努力。主动变革是员工自发做出的角色外行为,这类行为的自主性较大,那些拥有较高创造力效能感的员工,他们相信自己能对主动变革行为的结果有控制力和影响力,产生更强的行为意向,从而更有可能实施主动变革行为。因此,本文提出如下假设:

H₁:员工的创造力效能感与其主动变革行为正相关。

3. 创新奖赏感知的调节作用

中国有五千年辉煌历史,在历史长河中不乏主动变革的例子,比如商鞅变法、王安石变法等。虽然这些改革措施一定程度上都推动了国家的兴盛和历史的进步,但是,改革者能善终者凤毛麟角。很多人在面临改革的机会时会考虑再三,而不会轻易行动。主动变革行为一方面带有一定的风险性;另一方面,需要员工投入大量的时间和资源(Kanter,2000)^[11],因此,主动变革行为是否能够为行动者带来理想的结果是这种行为做出之前员工需要重点思索的问题。虽然计划行为理论的因素(积极态度、主观规范、行为控制)会通过不同的机制对员工行为产生影响,但是,不同因

素之间的交互会对行为的预测产生协同作用(Liang等,2012)^[12]。本文认为,创造力效能感是员工选择主动变革的基础动因,如果一个员工不相信自己能够提出创造性的想法,对自己的创新能力缺乏信心,外在奖励的激励作用会大打折扣。创造性想法的产生和完善需要消耗员工大量的资源,如果员工对主动变革行为产生积极的态度,更可能将自己的资源配置到为组织带来建设性变革的主动变革行为上。因此,本文认为,对主动变革行为的积极态度是创造力效能感高的员工选择做出主动变革行为的外在边界条件。

计划行为理论认为,对某种行为的积极态度是形成行为意向的重要因素,行为态度意味着一个人在既定情境中实施某一特定行为的意愿以及对行为整体性的综合评价,包括正面的或负面的评价(Armitage和Conner,2001)^[38]。本文认为,感知到的创新奖赏之所以能使员工形成对主动变革行为的积极态度,主要有三方面的原因:一是价值观。在当今的中国,物质主义价值观非常盛行。而具有高度的物质主义价值观的人会对物质奖励(工资增加、职位晋升等)赋予极大的重要性,并将其看作是个人成就的一种标志(Chen等,2015)^[39]。很多时候,员工从组织中得到的物质奖励不仅仅是作为谋生的手段,也是其在亲朋好友中进行炫耀的资本。二是实用性。奖赏对很多员工而言都是一种关键性的激励工具(Van Dijk和Van Den Ende,2002)^[40],正所谓“香饵之下,必有悬鱼;重赏之下,必有死士”。在组织中,如果员工感知到创新会受到奖励,那么,创新行为就可能变成其设定的目标,同时,他们的注意力也会被引向创新(Scott和Bruce,1994)^[41]。三是信号效应。对创新的奖赏,比如加薪、职位晋升以及对创新绩效的肯定和认可(Baer等,2003)^[14],向员工传递了这样一个信号:在组织中,创造性的努力是恰当的、可取的和符合组织期望的行为(George和Zhou,2002)^[42];Scott和Bruce,1994^[41]),会受到组织中领导和同事的认可与尊重,将有助于提高自己在组织中的地位。

创造力效能感为员工主动变革行为提供了基本前提,但仅靠效能感往往不足以驱动变革,员工是否将自己的精力投入到主动变革过程中还取决于其对该行为的态度。根据上文所述,在创新奖赏感知较高的情况下,由于价值观、实用性和信号效应的作用,员工对主动变革行为会形成一种更为积极的态度,创造力效能感较高的员工更愿意去实施主动变革行为。因此,本文提出如下假设:

H₂:创新奖赏感知对创造力效能感与主动变革行为之间的关系具有正向调节作用,即,当组织成员的创新奖赏感知较高时,其创造力效能感与主动变革行为之间的正向关系更强。

4. 心理所有权的调节作用

一般而言,人们对事物会存在两种类型的所有权:一种是法律意义上的所有权(即真实所有权);另一种是心理上的所有权。心理所有权指的是人们对事物产生的一种占有感(Pierce等,2003)^[43],这种占有感可能会针对有形的或者无形的东西,而且这种占有感还能塑造个人的身份(Dittmar,1992)^[44],并能影响人的行为。按照所有权针对的对象,心理所有权可以分为对组织的心理所有权、对工作的心理所有权以及对知识的心理所有权等。在本文中,心理所有权是指组织成员对组织整体所产生的所有感,组织成员将其所在的整个组织作为占有对象(Pierce等,2001)^[15]。前人的研究发现,员工的心理所有权能为组织及个体带来诸多益处,比如心理所有权能够显著提升个体主动性(梁果等,2014)^[45]。根据前文论述可知,员工的创造力效能感为其主动变革行为提供了基本前提,即“能做”(杨晶照等,2011)^[46];员工对创新奖赏的感知为“有能力”变革的员工提供了重要的外在边界条件,即创新奖赏感知让有能力的员工“想做”(George和Zhou,2002)^[42]。员工对组织的心理所有权为“有能力”变革的员工提供了重要的内在边界条件,即心理所有权能让有能力的员工感觉到自己“应该这么做”。

计划行为理论认为,主观规范是影响人们行为意向的另一重要因素,即个体在决定是否做出某

特定行为时感知到的规范压力(Ajzen,1991)^[13]。员工对组织的心理所有权之所以能够产生这种规范性压力,主要基于如下三方面的原因:一是对“家”的责任感。家会给个人提供心理上的安全感和舒适感,也会为人们提供一种控制感和身份感(Duncan,1981)^[47]。当员工具有主人翁信念时,组织的利益就是自己的利益(谢俊等,2015)^[48],因此,个体就会感觉到自己有责任也有义务将自己的知识技能应用到企业的发展中。而且,Mayhew等(2007)^[49]也认为,对于那些组织心理所有权较高的成员而言,他们会倾向于把自己看作是所在组织的主人,会投入更多时间和精力去关注工作目标的有效实现和组织的持续健康发展。二是维护自我身份的需要。所有权是个人身份的一种象征,它有助于实现个人身份的建立、维持、重构以及转换(Dittmar,1992)^[44]。心理所有权与一个人的自我概念紧密相连(Hillenbrand和Money,2015)^[50],它反映了个人和所有物之间的一种关系,在这种关系中,个人的自我与所有物联系在一起,而且这些所有物会成为个人扩展的自我的一部分(Dittmar,1992)^[44]。因此,为了维持良好的身份,个人倾向于对所有物进行投资。前人的研究也表明,具有较高心理所有权的人更容易体验到一种关心所有物的责任感,进而感觉到有必要关心他们、培养他们(Baer和Brown,2012)^[51]。三是互惠规范带来的义务感。在互惠规范约束下,责任知觉主要来自于个体对曾经给予其支持和帮助的对象所怀有的回报意识(杨浩等,2016)^[52]。这种互惠规范行为在交易中是公认的社会准则。在互惠规范盛行的社会环境中,个体行为更容易被其所在集体普遍认可的行为准则和行为方式左右(Gouldner,1960)^[53]。在中国这样一个集体主义观念比较浓厚的社会环境中,个人行为更容易受到互惠规范的影响。对组织中的员工来说,随着心理所有权的增加,他们会产生一种回馈组织的义务感,进而会为组织付出更多的努力。因此,基于以上论述,心理所有权与创造力效能感的交互会对主动变革行为产生协同作用,本文提出如下假设:

H₃:心理所有权正向调节创造力效能感与主动变革行为之间的关系,即当员工的心理所有权高时,创造力效能感与主动变革行为之间的正向关系更强。

三、研究方法

1. 研究样本

本文选择西部一所重点大学的在职MBA学员进行问卷调查,这些学员分布在西北、华东和华南等区域,行业分布较广泛。在问卷填写过程中,本地班学员采用现场发放和填写的方式,异地班学员采用网络问卷的方式在线作答。问卷分为两期进行,问卷一共发放740份(其中纸质版219份,电子版521份),回收690份(纸质版189份,电子版501份);问卷二共发放575份(其中纸质版150份,电子版425份),回收526份(纸质版121份,电子版405份),其中最终得以有效配对的问卷数量为238份,回收率为91%,有效问卷率为45%。样本特征描述如下:女性(54%)略多于男性(45%);员工平均年龄28.5岁,87.4%的员工介于20~35岁之间;受过本科及以上学历的员工占77.7%;员工平均工作年限4.83年,工作年限介于3~8年之间的员工占到44.54%;员工与现任领导的平均共事时间为2.81年,与现任领导共事时间介于2~8年之间的员工占到55%。

2. 研究程序

在本研究中,研究人员首先搜寻了所涉及变量的成熟量表,并在此基础上进行问卷编制。在编制完成以后,研究人员首先找到了20位企业人士及管理学相关领域的在校研究生开展预调研,要求他们在填写完成后提供反馈建议。然后,根据预调研结果,研究人员进一步对问卷量表各条目内容表述进行了调整。鉴于本文的结果变量“主动变革”是员工自发做出的行为,其主管领导并不一定完全知晓,如果由领导对下属的主动变革行为进行评价,可能会出现较大偏差。因此,参照前人的观点(Janssen,2001^[54];Lin等,2016^[55]),在权衡利弊的基础上,本文采取员工对其主动变革行为

自评的方法。为了最大程度减轻共同方法偏差问题,本文参照 Niessen 等(2016)^[56]的做法,将问卷分为两期:在第一期间卷中,测量了前因变量(创造力效能感)和调节变量(创新奖赏感知和心理所有权);在第二期间卷中,对结果变量(主动变革行为)进行了测量,两次数据收集的时间间隔为一周。为了能够将两期数据进行配对,要求被调查者在问卷的最后留下自己电话号码后四位及出生日期。

3. 变量测量

本文主要采用国外较为成熟的量表对创造力效能感、创新奖赏感知、心理所有权和主动变革行为等变量进行测量,保证了所使用的测量量表具有较好的信度和效度。本文中的量表在正式用于调研之前经过了严格的“翻译一回翻”程序。第一步,先将国外成熟的英文量表翻译成汉语;第二步,将量表中汉语条目回翻成英语;第三步,将回翻之后的英文题项与原始量表题项进行逐一对比,并根据比较结果对题项内容进行完善。经过上述三步,最大程度保证了问卷设计的科学性和恰当性。

(1)主动变革(*TC*)。本文对主动变革的测量采用 Morrison 和 Phelps(1999)^[2]开发的量表。该量表共包括 10 个题项,反映了组织成员积极为其所在组织带来建设性变革的程度。本文对原始量表中的指代做了一定程度调整,例如,将量表题项中的“这位员工”改为“我”。主动变革行为量表代表性题项为“在工作中,我经常试图为工作小组或部门带来改进的流程、方法”。变量的 Cronbach's α 为 0.92。

(2)创造力效能感(*CE*)。本文对创造力效能感的测量采用 Carmeli 和 Schaubroeck(2007)^[57]开发的量表。该量表共包括八个题项,反映了个体对自己具备取得创新成果的能力的信念。创造力效能感量表代表性题项为“我能够创造性地完成我为自己设定的大多数目标”。变量的 Cronbach's α 为 0.94。

(3)创新奖赏感知(*CR*)。本文对创新奖赏感知的测量采用 Baer 等(2003)^[14]开发的量表。该量表共包括三个题项,反映了员工对于创新活动是否能受到组织奖赏的感知。创新奖赏感知量表代表性题项为“组织内部有针对员工个人创造力的奖励方案”。变量的 Cronbach's α 为 0.84。

(4)心理所有权(*PO*)。本文对心理所有权的测量采用 Van Dyne 和 Pierce(2004)^[58]开发的量表。该量表共包括七个题项,反映了员工把整个组织作为自己占有物的程度。心理所有权量表代表性题项为“我感觉这是‘我的’公司”。变量的 Cronbach's α 为 0.87。

以上变量的度量均采用 Likert 6 点量表,其中,1 表示“非常不同意”,6 表示“非常同意”。

控制变量。以往研究发现,由于领导对女性和男性员工做出主动行为的期望不同,性别对于角色外行为承担有着显著影响(Kidder 和 Parks,2001)^[59];年龄、学历和工作年限都是影响主动变革行为的重要特征变量,因为年长的、高学历的和工作年限更久的员工,往往掌握更多的技能知识,更有利于实施变革行为(Morrison 和 Phelps,1999^[2];Li 等,2015^[6];Burnett 等,2015^[9]);与现任领导共事时间能够影响员工对上司偏好的了解程度和印象管理的动机,对于他们是否做出主动变革行为也会产生重要影响(Grant 等,2009)^[60]。因此,本文选取性别、年龄、学历、在本公司工作年限以及和现任领导共事时间作为控制变量。在进行数据处理时,将性别通过虚拟变量的形式进行分析(男性=0,女性=1);对于学历的处理,分别用“1、2、3、4”代表“专科以下、专科、本科、研究生及以上”四种学历类别。对于年龄、工作年限、与现任领导共事时间等变量,在进行数据处理时均采用来自员工问卷填写的实际数据。

四、实证分析

为了检验本文中所用到的变量(即主动变革行为、创造力效能感、创新奖赏感知和心理所有

权)的内部一致性,本文采用了两种方法,在计算各变量内部一致性系数 Cronbach's α 的基础上,又计算了变量的组合信度。各变量的组合信度都大于 0.8,这进一步说明,研究模型中包含的四个变量均具有良好的内部一致性。

本文应用 MPLUS7.0 软件,通过验证性因子分析对变量的结构效度进行了检验。数据结果显示,四因子模型的拟合效果要好于其他嵌套模型,如表 1 所示,而且拟合结果都在可以接受的范围内,说明变量之间具有良好的区分效度。

表 1 验证性因子分析模型拟合结果

模型	所含因子	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	$\Delta\chi^2$
四因子	CE、PO、CR、TC	736.095	344	2.14	0.07	0.91	0.90	—
三因子	CE + PO、CR、TC	1424.574	347	4.11	0.11	0.74	0.72	688.48***
三因子	CE + CR、PO、TC	1071.633	347	3.09	0.09	0.83	0.81	335.54***
三因子	CE + TC、PO、CR	1926.761	347	5.55	0.14	0.62	0.58	1190.67***
三因子	CR + TC、PO、CE	963.562	347	2.78	0.09	0.85	0.84	227.47***
二因子	CE + PO + CR、TC	1756.295	349	5.03	0.13	0.66	0.63	1020.20***
二因子	CE + PO + TC、CR	2616.951	349	7.50	0.17	0.45	0.41	1880.86***
二因子	CE + CR + TC、PO	2219.958	349	6.36	0.15	0.55	0.51	1483.86***
二因子	PO + CR + TC、CE	1644.027	349	4.71	0.13	0.69	0.66	907.93***
单因子	CE + PO + CR + TC	2903.664	350	8.30	0.18	0.38	0.33	2167.57***

注: + 代表相关因子合并为一个因子; *** 表示 $p < 0.001$; $N = 238$

资料来源:本文整理

为了进一步验证变量之间区分效度和聚合效度,本文在验证性因子分析的基础上又计算了平均提取方差值(AVE),比较了各变量 AVE 的平方根与变量之间相关系数的大小,结果如表 2 所示。从表 2 可以看出,各潜变量的 AVE 平方根均大于其相关系数,进一步表明各变量具有良好的区分效度。通过验证性因子分析发现,各变量每个测量题项的因子载荷均大于 0.55(0.58 ~ 0.88),说明各变量具有较好的聚合效度。

表 2 变量的描述性统计、相关系数与 AVE 的平方根

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 性别	0.54	0.50									
2 年龄	28.52	6.09	-0.09								
3 学历	2.88	0.76	0.07	-.177**							
4 公司工作年限	4.83	5.33	-0.07	.759**	-.311**						
5 共事时间	2.81	3.29	-0.04	.595**	-.276**	.751**					
6 创造力效能感	4.40	0.86	-0.01	0.04	-0.12	0.10	.150*	0.82			
7 创新奖赏感知	3.76	1.20	0.01	-0.06	-.139*	0.03	0.01	0.07	0.80		
8 心理所有权	4.14	0.92	-0.05	0.06	-0.07	0.06	0.10	-0.08	.161*	0.71	
9 主动变革行为	3.94	0.87	0.00	.129*	-0.12	0.12	0.12	.250**	.411**	0.09	0.73

注: $N = 238$; * 表示 $p < 0.05$, ** 表示 $p < 0.01$; 对角线上为 AVE 的平方根,加粗显示; 对角线下方矩阵为相关系数

资料来源:本文整理

此外,本文的样本数据均来自于员工的自我报告,在数据收集过程中采取分两阶段调研的方式,在一定程度上降低了共同方法偏差。尽管如此,仍需要对可能存在的共同方法偏差问题进行数据检验。参照黄亮和彭璧玉(2015)^[61]的做法,本文采用 Harman 单因子检验方法来检验所存在的共同方法偏差问题。该方法的基本思想是,如果存在严重的共同方法偏差,在进行验证性因子分析时,单因子模型的拟合效果将是最佳的(Podsakoff 等,2003)^[62]。本文对创造力效能感、创新奖赏感知、心理所有权和主动变革行为四个构念的数据进行了验证性因子分析,表 1 结果显示,单因子模型的拟合效果最差($\chi^2 = 2903.664, df = 350, \chi^2/df = 8.30, RMSEA = 0.18, CFI = 0.38, TLI = 0.33$),四因子模型的拟合效果最好($\chi^2 = 736.095, df = 344, \chi^2/df = 2.14, RMSEA = 0.07, CFI = 0.91, TLI = 0.90$),而且四因子模型的拟合效果在统计学意义上显著优于其他模型。进一步的,为了检验创造力效能感与主动变革行为关系中的共同方法偏差,本文采用了偏相关分析,发现无论是否控制工作年限这一无关变量,创造力效能感与主动变革行为之间相关性均显著。以上分析表明,本文不存在明显的共同方法偏差问题。

在做多元回归分析之前,本文检验了变量间的多重共线性问题。各自变量的方差膨胀因子均小于 2,这表明多重共线性问题并不严重。

创造力效能感(CE)、创新奖赏感知(CR)、心理所有权(PO)以及主动变革行为(TC)之间关系的回归分析结果如表 3 所示。表 3 中模型 M1 考察的是控制变量对因变量的影响;模型 M2 考察的是创造力效能感对主动变革行为的影响,结果显示,创造力效能感与主动变革行为之间存在显著的正相关关系($b = 0.24, p < 0.001$),假设 H₁ 得到了验证;模型 M3 探讨了创新奖赏感知的调节效应,将创造力效能感与创新奖赏感知的交互项放入回归方程,结果显示,创新奖赏感知对创造力效能感与主动变革行为之间关系具有显著的正向调节作用($b = 0.15, p < 0.05$),假设 H₂ 得到了验证(如图 1 所示);模型 M4 考察了心理所有权的调节效应,将创造力效能感与心理所有权的交互项放入回归方程,结果显示,心理所有权对创造力效能感与主动变革行为之间关系具有显著的正向调节作用($b = 0.20, p < 0.01$),实证结果支持了本文提出的假设 H₃(如图 2 所示);在模型 M5 中,又放入了创造力效能感、创新奖赏感知和心理所有权三者的交互项,三项交互的系数为 -0.11,并且系数是边际显著的($b = -0.11, p < 0.1$),表明创新奖赏感知和心理所有权二者的交互对主效应的具有负向调节作用,即在创新奖赏感知和心理所有权同时都高时,创造力自我效能感与主动变革行为之间的正向关系不仅没有被加强,而且还会受到削弱。

表 3 主效应与调节效应分析结果

变量	主动变革				
	M1	M2	M3	M4	M5
控制变量					
性别	0.02	0.02	0.03	0.01	0.03
年龄	0.10	0.12	0.19*	0.12	0.18*
学历	-0.10	-0.08	-0.01	-0.06	0.00
本公司工作年限	-0.02	-0.02	-0.08	0.00	-0.07
与现任领导共事时间	0.05	0.01	0.03	-0.03	0.02
主效应					
创造力效能感		0.24***	0.21***	0.24***	0.22***
创新奖赏感知			0.39***		0.35***
心理所有权				0.08	0.03

续表 3

变量	主动变革				
	M1	M2	M3	M4	M5
两项交互效应					
创造力效能感 × 创新奖赏感知			0.15*		0.14*
创造力效能感 × 心理所有权				0.20**	0.17**
创新奖赏感知 × 心理所有权					-0.01
三项交互效应					
创造力效能感 × 创新奖赏感知 × 心理所有权					-0.11 ⁺
<i>F</i>	1.37	3.46**	10.15***	4.33***	7.83***
<i>R</i> ²	0.03	0.08**	0.26***	0.13***	0.29***
ΔR^2	0.03	0.05	0.18	0.05	0.01

注: $N=238$; + 表示 $p < 0.1$, * 表示 $p < 0.05$, ** 表示 $p < 0.01$, *** 表示 $p < 0.001$

资料来源: 本文整理

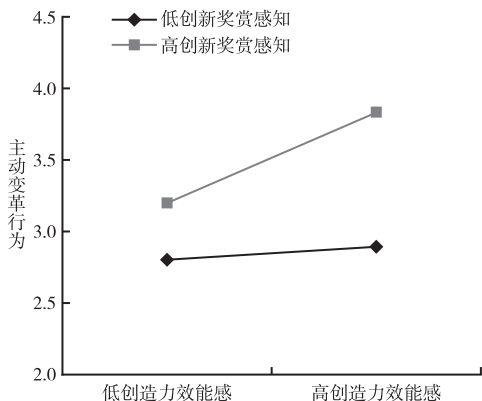


图1 创新奖赏感知的调节效应

资料来源: 本文绘制

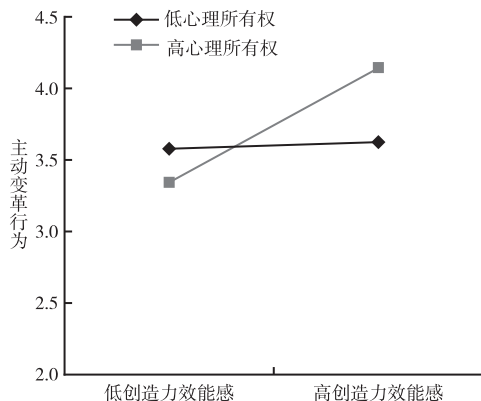


图2 心理所有权的调节效应

资料来源: 本文绘制

五、讨论与展望

1. 理论启示

本文从计划行为理论视角探讨了员工创造力效能感对主动变革行为的预测作用,以及创新奖赏感知和心理所有权的调节作用。实证分析发现,创造效能感对员工的主动变革行为有显著的正向预测作用,创新奖赏感知和心理所有权均对创造力效能感与主动变革行为之间的关系具有显著的正向调节作用,创新奖赏感知和心理所有权的交互负向调节创造力效能感与主动变革行为之间的关系。本文的理论贡献主要体现在以下两个方面:一是基于计划行为理论对主动变革行为的产生机制进行了整合,提出并证实了创造力效能感与主动变革行为之间关系的边界条件,这为深入探究主动变革行为产生的内在机理提供了有益的理论视角;二是发现心理所有权与创新奖赏感知的交互削弱了创造力效能感与主动变革行为之间的关系,为“外在激励削弱内在动机”的观点提供了实证证据。以下分别具体讨论:

第一,基于计划行为理论的视角,整合了创造力效能感、创新奖赏感知和心理所有权三方面因素,从创新奖赏感知和心理所有权两个方面,提出并证实了创造力效能感与主动变革行为之间关系

的边界条件,深化了现有研究对主动变革行为产生机制的理解。在前人研究中,主动行为的前因变量及其边界条件大多比较分散,这些因素并未被很好地纳入到统一的理论框架中,对主动行为的发生机制形成全面深入的理解(林叶和李燕萍,2016)^[23]。而且,有学者呼吁,在研究员工的主动行为时要将“能做”“想做”“应该做”三个因素放在一起进行考虑(Fuller等,2012)^[4],计划行为理论为整合三种因素提供了有益的理论框架。本文从创新奖赏感知和心理所有权的角度,分别对应计划行为理论中的行为态度和主观规范,识别出“创造力效能感—主动变革行为”之间关系的边界条件。以往研究中,学者们发现,一般自我效能感和特定领域的自我效能感有助于提升主动变革行为(Morrison和Phelps,1999^[2];McAllister等,2007^[3]),但忽略了对边界条件的探讨。从计划行为理论的角度来看,能力因素是人们做出主动变革行为的基础因素,组织对创新的奖赏使员工对主动变革行为形成一种积极态度,是影响员工是否将创造力相关的知识技能应用到主动变革行为中的外在边界条件,员工对组织的心理所有权提供了主动变革行为的内在动力,是激发有能力的员工将更多精力投入到主动变革行为中的内部边界条件。因此,本文研究结论拓展了对于创造力效能感促进主动行为的边界条件的认识。

第二,本文发现,心理所有权与创新奖赏感知的交互作用削弱了创造力效能感与主动变革行为之间的正向关系。尽管在两项交互的调节效应分析中可以看出,创新奖赏感知(交互项系数 $b = 0.14, p < 0.05$)和心理所有权(交互项系数 $b = 0.17, p < 0.01$)均能强化创造力效能感与主动变革行为之间的关系。但是,当创新奖赏感知与心理所有权同时出现时,创造力效能感与主动变革行为之间的关系被削弱(三项交互系数 $b = -0.11, p < 0.1$),作为外在激励的创新奖赏感知削弱了作为内在动机的心理所有权的作用,这与Hitt等(1992)^[63]提出的“外在激励会削弱个人的内在动机”的观点是一致的。一般认为,如果内在动机与外在物质奖励同时存在,由于内外部两种动机共同作用的结果,个体的工作动机会更强。但是,认知评价理论(Ryan和Deci,2000)^[64]认为,只有个体的行为是自主选择的时候,才会激发内在动机;若个体认为自己的选择是被迫的,即使奖励的初衷是良好的,个体的内在动机也会被侵蚀。当员工对组织的心理所有权较高时,对组织有着一种“主人翁”意识,他们会发自内心地想要进行主动变革,这类似于内在动机的作用。但是,当创新奖赏感知同时较高时,在这样的环境中,创新在一定程度上被看作是额外任务,而“完成任务奖”对内在动机具有侵蚀作用(Hennessey,2000)^[65]。因此,当创新奖赏感知与心理所有权同时较高时,个体主动承担变革行为的动机不仅没有得到加强,反而受到削弱。

2. 实践启示

员工的主动变革行为对组织发展日益重要,如何激发员工的潜能,让有能力的员工甘愿为了组织的发展去主动变革就显得非常关键。本文研究结论为管理实践中员工激励提供一些有益的新思路。

第一,提升员工的创造力效能感。对于组织中的年轻员工来说,由于刚进入工作岗位不久,缺乏实际工作经验,对公司内部各种情况了解不全面,创造力效能感不足。因此,组织应采取多种措施,促进员工对企业现状的快速了解,提高其分析问题和解决问题的能力。首先,组织应加强以问题为导向的职业能力培训,使员工对工作要求以及所需要的技能有深入的理解,提高其工作熟练程度。通过培训,使员工短时间内快速全面地掌握组织的经营业务、所处的环境、组织内部机构设置以及组织文化等方面的内容,为员工反思、设想和改进组织现状提供支持,提高其效能感。其次,组织可以通过轮岗、基层实习等措施,让员工对企业的全貌以及组织内部不同部门的业务状况,人际关系等方面的信息有较为深入的了解,这不仅有利于员工发现组织业务流程、部门之间的协调等方面存在的问题,而且还能开阔员工的眼界,将本部门中的问题放到工作全局中考虑,提高员工的创新能力。再次,组织可以推行导师带徒制。通过挑选经验丰富的师傅作为年轻员工的职

业导师,可以帮助员工迅速掌握工作相关的技能,并在短时间内对组织内部的非正式组织有所了解,对组织中不成文的规定做到心中有数,这有利于帮助他们建立良好的人际关系,并为其创造性想法的产生以及顺利实施提供外部支持,增强员工创造性解决问题的信心,进而提高其创造力效能感。

第二,建立清晰的创新奖赏预期。在企业管理实践中,员工激励往往存在“空头支票”或者“画大饼”的现象。由于创新本身具有风险性,如果创新相关的奖励得不到兑现,会严重影响员工的创新热情,削弱其主动变革的动机。为了避免出现这种现象,真正使组织绩效薪酬制度发挥激励作用,首先,管理者要在组织中建立一种鼓励创新的文化氛围,让员工感知到主动变革是被组织认可和尊重的,并在普遍采用的业绩指标考核之外,增加对员工主动变革、主动创新行为的考核,让创新成为一种制度,例如,组织可以建立季度光荣榜,对主动变革的员工公开表扬。其次,组织管理者应审视和反思创新相关的奖励制度,及时了解员工对于创新奖赏制度的看法。即使在考核表中对组织成员的创新性活动给出了明确的评定标准,但是,绩效考核制度与薪酬制度如果存在脱节,员工也会对创新活动丧失动力。因此,要想发挥人力资源制度对员工创新活动的激励作用,组织需要理顺从“努力变革”到“获得奖赏”之间的链条,强化制度的执行力,让员工对创新奖励形成明确的预期。再次,组织要在制定绩效奖赏制度时充分征求组织成员的意见,了解员工对于创新奖赏的预期并通过提高创新奖赏制度的透明度使员工明确了解组织对自己的期望,事先能清楚地知道不同力度的创新行为所能得到的奖赏额度,以免后期出现组织实际奖励与员工期望奖励偏差较大的情况。

第三,提高员工对组织的心理所有权。首先,管理者应该提高员工对组织和对工作的心理控制感。比如,领导者可以通过向下属授权,增加其工作中的自主性,让员工有更多的自主发挥空间;组织可以给予下属更多的决策参与权,让员工感知到最终的工作结果是取决于而不是独立于自己的行为;组织可以通过组建自我管理团队的方式,让员工自己决定工作的内容和方式,以增强其对工作的控制感。其次,组织需要引导员工增加对组织和工作的投入(比如时间的投资、精力的投资以及情感的投资等)。例如,组织管理者可以通过与下属建立良好的工作和私人关系,激发下属为组织投资的内在动机;组织可以通过员工持股的方式,让员工成为组织的所有者,将组织的利益与员工利益捆绑在一起,为组织付出就是在为自己付出,员工的工作积极性会得到大幅提高。再次,组织需要增加员工对组织和工作的理解程度。例如,组织可以通过强化新员工导入和定期培训,加深员工对于组织和工作的整体认识;可以通过为员工安排有挑战性的工作,让员工自己对工作进行反思和探索,从而加强对组织和工作的了解程度。

3. 研究局限及未来展望

本文在以下方面存在一定的局限性:第一,本文所采用的变量测量量表大多是在国外环境中开发出来的,虽然在研究中根据实际情况对国外量表进行了一定程度的改编,但是仍可能存在一定的局限性,因此,在未来的研究中,学者们需要结合我国文化背景对量表进行进一步修订或者在中国情景下开发中国本土量表。第二,主动变革行为的数据来自员工自评。在本文中,虽然通过分期调研的方式一定程度上减弱了共同方法偏差带来的影响,但员工自评的主动变革行为仍然可能存在社会赞许性偏差。未来的研究可以通过同时收集员工自评与领导或者同事评价的多来源数据,进一步检验本文研究结果的稳健性。第三,本文按照一般惯例选择了年龄、性别、学历、工作年限等作为控制变量,对于组织制度和文化因素的影响缺乏控制。在微观层面的研究中,除了个体层面因素,组织及群体环境因素也会影响个体行为,但这些因素常常因为技术难度等原因被忽略,未来研究中应尽可能地控制情境因素的影响。

未来主动变革行为的研究可从以下方面进一步展开:第一,虽然主动变革行为属于角色外

行为,但是,它与其他角色外行为有一定的差异,比如,主动变革行为与建言行为不同,建言行为侧重对组织问题提出促进性或者抑制性的建议,而主动变革行为侧重对组织现状进行改进与优化。因此,未来需要进一步探讨不同角色外行为的差异,探讨哪些因素可能会激发建言行为,但是却不能让员工主动作为。第二,目前,学者们对角色外行为的研究大多关注如何激发这种行为,但是,角色外行为真的能带来预期的好结果吗?比如 Grant 和 Ashford(2008)^[17]发现,员工在主动作为的时候,经常会感到有压力和角色超负荷,这说明,主动变革行为虽然会给组织带来积极的变化,但是,对于变革实施者而言,可能会带来一些负面影响。因此,未来需要对主动变革行为所带来的结果及其边界条件进行深入研究。第三,随着组织行为学领域研究方法的不断发展和精细化,未来可以通过经验取样法(ESM)对主动变革行为每天的变化情况进行捕捉。例如,可以探究员工主动变革行为对其下班之后个人情绪状态和生理状态的影响,或者探讨员工的主动变革行为是如何随着时间的发展而发生变化的。由于道德许可效应的存在,员工的主动变革行为可能会为其赢得更多的道德积分,进而会在接下来的工作中做出一些负面行为(比如,反生产行为等)。第四,影响员工主动变革行为的因素很多,这些不同类型的影响因素之间可能具有协同效应,也可能出现相互侵蚀。本文发现,当创新奖赏感知与心理所有权同时较高时,组织成员的创造力自我效能感与其主动变革行为之间的正向关系被削弱。同样是对员工的物质奖励,奖项设置形式的不同可能会对员工的工作动机产生不同的影响,意外的奖励不会损害员工的内在工作动机,而预期的奖励(比如完成任务奖)则会侵蚀内在动机(Lepper 等,1999^[66]; Hennessey,2000^[65])。因此,未来研究中需要综合考虑多种因素的交互影响。

参考文献

- [1] Organ, D. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome[M]. Lexington Books/DC Heath and Com, 1988.
- [2] Morrison, E., and C. Phelps. Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change[J]. Academy of Management Journal, 1999, (4): 403 - 419.
- [3] McAllister, D., D. Kamdar, E. Morrison, et al. Disentangling Role Perceptions: How Perceived Role Breadth, Discretion, Instrumentality, and Efficacy Relate to Helping and Taking Charge[J]. Journal of Applied Psychology, 2007, (5): 1200 - 1211.
- [4] Fuller, J. B., L.E. Marler, and K. Hester. Bridge Building within the Province of Proactivity[J]. Journal of Organizational Behavior, 2012, (8): 1053 - 1070.
- [5] Kim, T. Y., Z. Liu, and J. M. Diefendorff. Leader-Member Exchange and Job Performance: The Effects of Taking Charge and Organizational Tenure[J]. Journal of Organizational Behavior, 2015, (2): 216 - 231.
- [6] Li, S.-L., W. He, K. C. Yam, et al. When and Why Empowering Leadership Increases Followers' Taking Charge: A Multilevel Examination in China[J]. Asia Pacific Journal of Management, 2015, (3): 645 - 670.
- [7] 林志扬, 赵靖宇. 真实型领导对员工承担责任行为的影响——员工内化动机和人际敏感特质的作用[J]. 北京: 经济管理, 2016, (7): 71 - 81.
- [8] Li, R., Z. Y. Zhang, and X. M. Tian. Can Self-Sacrificial Leadership Promote Subordinate Taking Charge? The Mediating Role of Organizational Identification and the Moderating Role of Risk Aversion[J]. Journal of Organizational Behavior, 2015, (3): 214 - 216.
- [9] Burnett, M. F., D. S. Chiaburu, D.L. Shapiro, et al. Revisiting How and When Perceived Organizational Support Enhances Taking Charge an Inverted U-Shaped Perspective[J]. Journal of Management, 2015, (7): 1805 - 1826.
- [10] Unsworth, K. Unpacking Creativity[J]. Academy of Management Review, 2001, (2): 289 - 297.
- [11] Kanter, R. M. When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization[J]. Entrepreneurship: The Social Science View, 2000, (10): 167 - 210.
- [12] Liang, J., C. I. Farh, and J.-L. Farh. Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination[J]. Academy of Management Journal, 2012, (1): 71 - 92.
- [13] Ajzen, I. The Theory of Planned Behavior[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1991, (2): 179 - 211.
- [14] Baer, M., G. R. Oldham, and A. Cummings. Rewarding Creativity: When Does It Really Matter? [J]. The Leadership Quarterly, 2003, (14): 1033 - 1045.

2003, (4):569-586.

[15] Pierce, J. L., T. Kostova, and K. T. Dirks. Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations [J]. *Academy of Management Review*, 2001, (2):298-310.

[16] Crant, J. M. Proactive Behavior in Organizations [J]. *Journal of Management*, 2000, (3):435-462.

[17] Grant, A. M., and S. Ashford. The Dynamics of Proactivity at Work [J]. *Research in Organizational Behavior*, 2008, (28):3-34.

[18] Anseel F, A. S. Beatty, W. Shen, et al. How are We Doing after 30 Years? A Meta-analytic Review of the Antecedents and Outcomes of Feedback-seeking Behavior [J]. *Journal of Management*, 2015, (1):318-348.

[19] Wu, Chia-Huei, S. Parker, L. Wu, et al. When and Why People Engage in Different Forms of Proactive Behavior: Interactive Effects of Self-construals and Work Characteristics [J]. *Academy of Management Journal*, 2017, (1):293-323.

[20] Lortie J, and G. Castogiovanni. The Theory of Planned Behavior in Entrepreneurship Research: What We Know and Future Directions [J]. *International Entrepreneurship & Management Journal*, 2015, (4):1-23.

[21] Parker, S. K., H. M. Williams, and N. Turner. Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, (3):636-652.

[22] 赵斌, 栾虹, 李新建, 付庆凤. 科技人员创新行为产生机理研究——基于计划行为理论 [J]. *北京: 科学学研究*, 2013, (2):286-297.

[23] 林叶, 李燕萍. 高承诺人力资源管理对员工前瞻性行为的影响机制——基于计划行为理论的研究 [J]. *天津: 南开管理评论*, 2016, (2):114-123.

[24] Bandura, A. Self-Efficacy Mechanism in Human Agency [J]. *American Psychologist*, 1982, (2):122-147.

[25] Bandura, A. Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective [J]. *Annual Review of Psychology*, 2001, (1):1-26.

[26] Tierney, P., and S. M. Farmer. Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance [J]. *Academy of Management Journal*, 2002, (6):1137-1148.

[27] Gong, Y., J-C. Huang, and J-L. Farh. Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy [J]. *Academy of Management Journal*, 2009, (4):765-778.

[28] Tierney, P., and S. M. Farmer. Creative Self-Efficacy Development and Creative Performance over Time [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, (2):277-293.

[29] 王永跃, 叶佳佳. 伦理型领导、创造力自我效能感及员工创造力——绩效的调节作用 [J]. *天津: 科学学与科学技术管理*, 2015, (9):164-172.

[30] 周浩, 龙立荣. 工作不安全感、创造力自我效能对员工创造力的影响 [J]. *北京: 心理学报*, 2011, (8):929-940.

[31] Wolfe, R. A. Human Resource Management Innovations: Determinants of Their Adoption and Implementation [J]. *Human Resource Management*, 1995, (2):313-327.

[32] Green, S. G., M. Welsh, and G. Dehler. Advocacy, Performance, and Threshold Influences on Decisions to Terminate New Product Development [J]. *Academy of Management Journal*, 2003, (4):419-434.

[33] Yuan, F., and R. Woodman. Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations [J]. *Academy of Management Journal*, 2010, (2):323-342.

[34] Ashforth, B. E., and A. Saks. Personal Control in Organizations: A Longitudinal Investigation with Newcomers [J]. *Human Relations*, 2000, (3):311-339.

[35] Brockner, J., G. Spreitzer, A. Mishra, et al. Perceived Control as an Antidote to the Negative Effects of Layoffs on Survivors' Organizational Commitment and Job Performance [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2004, (1):76-100.

[36] Rotter, J. Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement [J]. *Psychological Monographs: General and Applied*, 1966, (1):1-28.

[37] 孙彦玲, 杨付, 张丽华. 创造力自我效能感与员工创新行为的关系: 一个跨层分析 [J]. *北京: 经济管理*, 2012, (11):84-92.

[38] Armitage, C. J., and M. Conner. Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: A Meta-Analytic Review [J]. *British Journal of Social Psychology*, 2001, (4):471-499.

[39] Chen, T., K. Leung, F. Li, et al. Interpersonal Harmony and Creativity in China [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2015, (5):648-672.

[40] Van Dijk, C., and J. Van Den Ende. Suggestion Systems: Transferring Employee Creativity into Practicable Ideas [J]. *R&D Management*, 2002, (5):387-395.

[41] Scott, S. G., and R. A. Bruce. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace [J].

Academy of Management Journal, 1994, (3): 580 - 607.

[42] George, J. M. , and J. Zhou. Understanding When Bad Moods Foster Creativity and Good Ones Don't: The Role of Context and Clarity of Feelings[J]. Journal of Applied Psychology, 2002, (4): 687 - 697.

[43] Pierce, J. L. , T. Kostova, and K. T. Dirks. The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research [J]. Review of General Psychology, 2003, (1): 84 - 107.

[44] Dittmar, H. The Social Psychology of Material Possessions: To Have Is to Be [M]. Harvester Wheatsheaf Hemel Hempstead, 1992.

[45] 梁果, 李锡元, 陈思. 领导 - 部属交换和心理所有权中介作用的感恩对个体主动性的影响 [J]. 武汉: 管理学报, 2014, (7): 1014 - 1020.

[46] 杨晶照, 杨东涛, 赵顺娣, 姜林娣. 工作场所中员工创新的内驱力: 员工创造力自我效能感 [J]. 北京: 心理科学进展, 2011, (9): 1363 - 1370.

[47] Duncan, N. G. Home Ownership and Social Theory [J]. Housing and Identity: Crosscultural Perspectives, 1981, (6): 98 - 134.

[48] 谢俊, 储小平, 钟雨文. 变革型领导与员工建言: 建言效能感和领导组织代表性的影响 [J]. 广州: 中大管理研究, 2015, (2): 1 - 18.

[49] Mayhew, M. G. , N. M. Ashkanasy, T. Bramble, et al. A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings [J]. The Journal of Social Psychology, 2007, (5): 477 - 500.

[50] Hillenbrand, C. , and K. G. Money. Unpacking the Mechanism by Which Psychological Ownership Manifests at the Level of the Individual: A Dynamic Model of Identity and Self [J]. Journal of Marketing Theory and Practice, 2015, (2): 148 - 165.

[51] Baer, M. , and G. Brown. Blind in One Eye: How Psychological Ownership of Ideas Affects the Types of Suggestions People Adopt [J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2012, (1): 60 - 71.

[52] 杨浩, 杨百寅, 韩翼, 毛畅果. 建设性责任知觉对真实型领导与员工创新绩效关系的中介作用研究 [J]. 武汉: 管理学报, 2016, (4): 533 - 541.

[53] Gouldner, A. W. The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement [J]. American Sociological Review, 1959, (2): 161 - 178.

[54] Janssen, O. Fairness Perceptions as a Moderator in the Curvilinear Relationships between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction [J]. Academy of Management Journal, 2001, (5): 1039 - 1050.

[55] Lin, S-HJ. , J. Ma, and R. E. Johnson. When Ethical Leader Behavior Breaks Bad: How Ethical Leader Behavior Can Turn Abusive Via Ego Depletion and Moral Licensing [J]. Journal of Applied Psychology, 2016, (6): 815 - 830.

[56] Niessen, C. , D. Weseler, and P. Kostova. When and Why Do Individuals Craft Their Jobs? The Role of Individual Motivation and Work Characteristics for Job Crafting [J]. Human Relations, 2016, (1): 321 - 361.

[57] Carmeli, A. , and J. Schaubroeck. The Influence of Leaders' and Other Referents' Normative Expectations on Individual Involvement in Creative Work [J]. The Leadership Quarterly, 2007, (1): 35 - 48.

[58] Van Dyne, L. , and J. L. Pierce. Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior [J]. Journal of Organizational Behavior, 2004, (4): 439 - 459.

[59] Kidder, D. , and M. Parks. The Good Soldier: Who is S(he)? [J]. Journal of Organizational Behavior, 2001, (8): 939 - 959.

[60] Grant, A. M. , S. Parker, and C. Collins. Getting Credit for Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend on What You Value and How You Feel [J]. Personnel Psychology, 2009, 62, (1): 31 - 55.

[61] 黄亮, 彭璧玉. 工作幸福感对员工创新绩效的影响机制——一个多层次被调节的中介模型 [J]. 天津: 南开管理评论, 2015, (2): 15 - 29.

[62] Podsakoff, P. M. , S. MacKenzie, J-Y. Lee, et al. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies [J]. Journal of Applied Psychology, 2003, (5): 879 - 903.

[63] Hitt, D. D. , R. G. Marriott, and J. K. Esser. Effects of Delayed Rewards and Task Interest on Intrinsic Motivation [J]. Basic and Applied Social Psychology, 1992, (4): 405 - 414.

[64] Ryan, R. M. , and E. L. Deci. Self-determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being [J]. The American Psychologist, 2000, (5): 68 - 78.

[65] Hennessey, B. A. Self-determination Theory and the Social Psychology of Creativity [J]. Psychological Inquiry, 2000, (11): 293 - 298.

[66] Leeper, M. R. , J. Henderlong, and I. Gingras. Understanding the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation: Uses and Abuses of Meta-analysis: Comment on Deci, Ryan and Koestner [J]. Psychological Bulletin, 1999, (5): 669 - 676.

The Contingent Relationship between Creative Self-efficacy and Taking Charge: Perspective from Theory of Planned Behavior

ZHANG Ruo-yong¹, LIU Guang-jian², LIU Xin-mei³

(1. School of Management, Lanzhou University, Lanzhou, Gansu, 730000, China;

2. Business School, Renmin University of China, Beijing, 100872, China;

3. School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an, Shaanxi, 710049, China)

Abstract: The dynamic and ever changing external environment requires organizations to be more adaptable and innovative. But it is impossible for managers to foresee all the events that have important impacts on the development of the organizations, nor can they formulate perfect policies to control all the activities of employees. Faced with these challenging situations, it is critical for organizations to take measures to spur their members' vigour to bring about the constructive changes. However, in many firms, the employees, especially those with high self-efficacy, have little motivation to invest their energy and time into innovation activities. Though in many cases, they have complaints about their organization. Therefore, considering the fact that individual proactive behaviors beyond role requirements are increasingly important for organization success. Therefore, how to stimulate employees' taking charge behavior has become a vital issue in the organization management field.

After the emergence of the construct of taking charge, researchers have conducted dozens of studies about its antecedents, such as general self-efficacy, proactive personality, empowering leadership, and so on. Given the challenging and innovative nature of taking charge, these kinds of behaviors are more likely carefully planned by the actors. In other words, taking charge behaviors are a set of planned behaviors. Based on the Theory of Planned Behavior, this paper investigated the contingent relationship between creative self-efficacy and individual taking charge. Specifically, it examined the direct effect of creative self-efficacy on taking charge, and the moderating effects of the perception of reward for creativity and psychological ownership.

This study proposed a theoretical framework and developed three hypotheses. Using data collected from 238 employees in China, which was conducted by two-wave design, we tested the hypotheses. Empirical results showed that (1) creative self-efficacy is positively related to taking charge, (2) perception of reward for creativity and psychological ownership both positively moderate the relationship between creative self-efficacy and taking charge. An additional finding of this study is that when we consider these two moderators (i. e. , perception of reward for creativity and psychological ownership) together, the positive relationship between creative self-efficacy and taking charge will be attenuated. One possible explanation of this result is that, as an external reward, employees' perception of the reward for creativity may impair their internal motivation. That is to say, the perception of reward for creativity attenuated the positive moderating effect of psychological ownership on the linkage between creative self-efficacy and taking charge.

This study made two contributions to previous research on taking charge and internal motivation: (1) based on the Theory of Planned Behavior, this study integrates three categories of factors (i. e. , creative efficacy, perception of reward for creativity and psychological ownership) into one theoretical model and demonstrated the predicting power of creative efficacy as well as the moderating effect of perception of reward for creativity and psychological ownership, which deepen our understanding of antecedents and their boundary conditions while predicting taking charge. In addition, this study also provide important practical insights for motivating more proactive innovative behaviors (e. g. , taking charge) in organizational management practices. Firstly, for employees (especially the young ones), they lack practical experience, comprehensive understanding of the company, therefore, organizations should improve their analytic and problem-solving ability to promote their creative efficacy. Secondly, managers should create a culture that encourages innovation in the organization by rewarding innovation, so that employees feel their taking charge behavior is recognized and respected by the organization. Thirdly, Managers can improve the psychological ownership of employees by effective measures, such as empowering, increasing employees' job autonomy and training to stimulate employees' internal motivation of taking charge.

Key Words: creative self-efficacy; taking charge; perception of reward for creativity; psychological ownership

JEL Classification: D91, M12, O31

DOI:10.19616/j.cnki.bmj.2018.08.012

(责任编辑:弘毅)