



# 组织创新氛围、工作动机 对员工创新行为的影响

王辉, 常阳

湘潭大学 人力资源管理研究所, 湖南 湘潭 411105

**摘要:** 创新是企业应对复杂多变市场环境的重要战略, 激发员工创新行为对企业实行创新具有重要意义。已有关于员工创新行为与组织创新氛围和个体工作动机关系的研究, 一是较少关注外在动机在组织创新氛围与员工创新行为之间的作用, 二是侧重组织创新氛围整体对员工创新行为影响的探讨, 忽视组织创新氛围各维度对员工创新行为影响的研究。

基于自我决定理论和个人-组织匹配理论, 同时引入工作动机的两个维度(内在动机和外在动机)为中介变量, 构建组织创新氛围不同维度(自主工作性、团队协作和组织激励)对员工创新行为影响的跨层次中介模型。利用问卷调查方式, 收集来自50家企业323名在职员工的数据, 运用SPSS 21.0、AMOS 21.0和HLM 6.08进行验证性因子分析和跨层次回归分析, 实证检验理论模型。

研究表明, ①组织创新氛围的3个维度(自主工作性、团队协作和组织激励)对员工创新行为均有显著正向影响; ②内在动机在自主工作性与员工创新行为之间起部分中介作用, 在团队协作与员工创新行为之间起部分中介作用; ③内在动机和外在动机在组织激励与员工创新行为之间同时起部分中介作用。

研究结果揭示了工作动机的两个维度(内在动机和外在动机)在组织创新氛围的3个维度(自主工作性、团队协作和组织激励)对员工创新行为影响中的作用路径, 丰富了组织创新氛围、工作动机、员工创新行为三者关系的理论研究, 而且对组织管理实践有一定的启示作用, 企业管理者应注重为员工提供一个创新氛围浓厚的“软环境”, 并重视从员工工作动机视角改善组织管理。

**关键词:** 自主工作性; 团队协作; 组织激励; 内在动机; 外在动机; 员工创新行为

**中图分类号:** F272.9

**文献标识码:** A

**doi:** 10.3969/j.issn.1672-0334.2017.03.005

**文章编号:** 1672-0334(2017)03-0051-12

## 引言

创新是经济发展的动因, 企业是创新发展的主体, 其持续发展之基、市场制胜之道也在于创新。无论是组织、团队, 还是个体, 都把产品、服务和技术等方面的创新作为适应复杂和激烈的市场变化的重要手段<sup>[1]</sup>。企业创新的关键在于企业员工, 蕴涵在员工中的知识和能力是企业获得持续竞争优势的主要

来源。员工创新能力对增强企业生产力、提高生产效率, 以及帮助企业在急剧变化的激烈竞争环境中生存和发展都具有重要的作用。特别是在创新驱动战略发展背景下, 越来越多的企业专注于产品、服务和技术等多方面的创新。因此, 如何激发员工创新行为越来越为企业管理者所关注, 同时也成为学者们研究的重要课题。

**收稿日期:** 2016-11-21 **修返日期:** 2017-03-30

**基金项目:** 国家自然科学基金(71473214); 湖南省哲学社会科学基金(16YBA333)

**作者简介:** 王辉, 管理学博士, 湘潭大学人力资源管理研究所副教授, 研究方向为人力资源管理和区域发展等, 代表性学术成果为“都市农业发展综合评价指标体系构建——基于‘两型社会’建设视角”, 发表在2011年第3期《经济体制改革》, E-mail: 453778461@qq.com

常阳, 湘潭大学人力资源管理研究所硕士研究生, 研究方向为人力资源管理等, E-mail: 1301683556@qq.com

许多学者对员工创新行为的前因变量进行探讨并取得了一些研究成果,伴随着人们对创新认知的逐步加深,研究者们开始聚焦于组织软环境对创新行为影响的研究<sup>[2]</sup>。近期研究表明,组织创新氛围是员工创新行为的重要前因变量<sup>[3]</sup>,领导者只有在组织内部创造一种良好的支持和鼓励型的创新氛围,才能有效激发员工的创造动机,并最终实现产生创新行为的目的。尽管国内外学者对组织创新氛围与员工创新行为关系的探讨逐渐增多,但是对两者之间的内在作用机制研究却相对较少。自我决定理论认为,环境对行为产生影响主要是通过通过对动机发生作用而实现的<sup>[4]</sup>。个人-组织匹配理论也认为,个体的态度和行为是个人与环境之间相互作用的结果,而组织创新氛围作为一种特定的组织情景,在组织与个体创新行为之间显然有着重要的连接作用。这就要求在全面理解组织整体环境与员工创新行为之间的关系时,要考虑员工的个体因素。一些研究也尝试在探讨创新行为时同时考虑组织创新氛围和个人因素<sup>[5-6]</sup>,学者们偏向于从个体工作动机的视角解释组织创新氛围对员工创新行为的内在作用机制<sup>[7]</sup>。但关于三者关系研究的主要思路是组织创新氛围通过内在动机的作用影响员工的创新行为<sup>[2]</sup>,缺乏对外在动机在组织创新氛围与员工创新行为之间作用的探讨。内在动机比外在动机更稳定,但正如个体与生俱来的兴趣是有限的,大部分的态度和行为需要通过后天习得和培养,动机也是一样,对于那些缺乏内在动机的行为来说,通常可以从外在动机视角考虑,利用外部刺激激发个体的行为。在中国的管理情景下,广泛存在着企业通过制定薪酬激励来鼓励和支持创新行为的典型事例,如华为的员工持股计划就是其激励创新的重要手段。因此,无论从理论上还是从实践上看,都有必要深入探讨外在动机在组织创新氛围与员工创新行为之间的作用机制。

此外,组织创新氛围包涵团队协作、激励机制和自主工作等多种维度,虽然组织创新氛围的总体表现与员工创新行为的关系得到了证实,但是当将个体的内在动机和外在动机引入分析框架时,组织创新氛围的不同维度在影响员工创新行为方面的作用路径是否会有所不同,这一问题有待深入研究。因此,本研究基于自我决定理论、个人-组织匹配理论等,采用跨层次分析方法,从员工工作动机的中介视角出发,分别考察内在动机和外在动机在组织创新氛围不同维度与员工创新行为之间的跨层次中介效应,进一步揭示组织创新氛围对员工创新行为的内在作用机制。

## 1 相关研究评述和研究假设

### 1.1 组织创新氛围

理论界对组织氛围概念的研究主要从知觉性观点和结构性观点进行界定。知觉性观点认为组织氛围是个体对工作环境的心理感知,而结构性观点强

调组织氛围是组织固有的客观属性,两者的解释角度虽然有异,但都肯定了组织氛围对组织内员工行为的作用。组织创新氛围的研究在组织氛围研究的基础上进行延伸和发展,大多数学者都采用知觉性观点对其进行描述,并认为组织创新氛围由一系列不同的维度聚合而来。AMABILE et al.<sup>[8]</sup>最初将组织创新氛围定义为员工对其所处的组织环境中的创新特征的知觉描述,其实质是员工对组织内部环境的创新导向、创新特性和创新支持程度的感知。但是中国的组织文化具有较强的规范性<sup>[9]</sup>,基于此,郑建君等<sup>[10]</sup>在已有研究的基础上,提出组织创新氛围是个体对其创新能力养成、发展和运用产生影响的心理认知和组织情景体验,包含激励机制、领导躬行、团队协作、上级支持、资源保障、组织促进和自主工作7个维度;顾远东等<sup>[11]</sup>则认为组织创新氛围是组织成员直接或间接知觉到工作环境中一组可以测量的、并影响员工创新性行为表现的的组织特质,包括环境自由、组织支持、团队合作、学习成长和能力发挥等。本研究基于中国的管理情景,参考已有的研究成果,将组织创新氛围定义为存在于组织内部,能够被组织内部人员间接或直接感知到其所处工作环境整体层面的创新支持程度并影响员工态度和行为的组织特质,包括自主工作性、团队协作和组织激励3个维度,不仅强调组织创新氛围的知觉性,也强调它所具有的客观属性。自主工作性是指组织工作环境相对自由、和谐,员工个体可以自由设定工作目标和进度,不受干扰地独立工作;团队协作是指团队成员拥有共同目标,在工作过程中经常交换心得、相互协助,并以沟通协调的方式解决问题和冲突;组织激励是指组织为鼓励员工创新性思考和工作,提供专业技术、信息和设备等方面的支持,并对员工富有创意的想法和行为给予相应的物质奖励。

### 1.2 组织创新氛围与员工创新行为

员工创新行为是员工个人在组织程序活动以及服务中引进新颖和有用的想法的行为<sup>[12]</sup>。AMABILE et al.<sup>[8]</sup>将员工创新行为定义为员工在组织内部将创意付诸于实践的行为,区别于创造力的意识形态,强调创新行为属于真实发生的行为范畴;ZHOU et al.<sup>[13]</sup>则认为个人创新行为不仅包括创新想法的产生和内容,而且应该包括创新想法的产生推广和发展执行等执行阶段;KLEYSSEN et al.<sup>[14]</sup>也认为员工创新行为是员工在工作岗位上有所目的地引入和应用新想法解决问题,并在组织中予以推广和应用的个人改变行为。本研究在已有研究成果的基础上,将员工创新行为界定为,员工在工作过程中产生创新构想并通过努力将构想付诸于创新实践的一系列改变的过程。

员工在自身所处的组织环境内做出的一系列创新改变之后,为组织提供了更多的选择机会,从而可以更灵活地应对外来的挑战和机遇。国内外已有部分研究检验组织创新氛围对员工创新行为的影响。SCOTT et al.<sup>[15]</sup>通过实证研究证实,员工对其所在组

织创新氛围的认知程度的强弱与员工的创新行为有显著的正相关关系; VESSEY et al.<sup>[16]</sup>也在研究中证实,当员工感知的组织创新氛围较高时,会产生更强的工作动机并主动进行更多的创新行为。本研究分别探讨组织创新氛围的自主工作性、团队协作和组织激励3个维度与员工创新行为的关系并提出相应的假设。

### 1.2.1 自主工作性与员工创新行为

创造力源于个体对环境的敏感性,环境中的束缚因素越少,越有助于个体打破认知惯性,形成新的认知范式,因而自由是激发创造力的重要条件<sup>[17]</sup>。当员工在工作活动过程中感受到被控制或约束时,他们的内在工作动机就会变弱,从而不利于激发创造力<sup>[1]</sup>,这就要求组织构建一个轻松、自由的工作环境,进一步调动员工的主观因素,从而促进员工对创新的投入。相关实证研究也表明,组织良好的自主工作氛围有利于员工减少规范性的工作行为,对员工的创新行为具有显著的正向影响<sup>[1]</sup>。基于以上分析,本研究提出假设。

H<sub>1</sub> 自主工作性对员工创新行为具有显著的正向影响。

### 1.2.2 团队协作与员工创新行为

根据个人-组织匹配理论,当个人与组织之间的关系具有有效的匹配效应时,个人的态度和行为会随之改善,这种匹配包括相似性匹配和互补性匹配两种范式。相似性匹配假说强调个体感知的价值观与组织价值观的契合程度<sup>[18]</sup>。樊耘等<sup>[19]</sup>根据相似-吸引假说提出,在价值观相匹配的组织氛围中,员工更容易被具有相同价值观的同事所吸引,彼此之间的交流与合作都会变得更加顺利,从而能够提高员工和团体的工作绩效。同样,在创新活动的合作过程中,团队成员之间积极的良性互动(如知识、信息和观点的交流)能够扩充组织成员的知识面,并提高他们的学习能力,从而满足他们对知识的需求,进一步调动他们对创新活动投入的积极性<sup>[20-21]</sup>。ZHOU et al.<sup>[22]</sup>的研究证实,团队成员间的积极互动有助于成员及团队创新行为的提高;GARIVANI et al.<sup>[23]</sup>也通过实证研究证实了良好的团队合作氛围能够对员工的创造性产生积极的影响。基于以上分析,本研究提出假设。

H<sub>2</sub> 团队协作对员工创新行为具有显著的正向影响。

### 1.2.3 组织激励与员工创新行为

个人-组织匹配理论中的互补性匹配假说强调员工对自身需求被组织供给满足程度的判断和评估,包括工资、福利和工作支持等因素<sup>[24]</sup>。社会交换理论也认为个体的一切行为都是基于经济报酬的交换性活动,员工为满足自身的生存需要,通过努力换取组织给予的薪酬奖励,当这种公平性的物质交换越多时,员工会更多地表现出组织公民行为<sup>[19]</sup>。同样,当员工在创新活动过程中满足于组织给予的物质奖励和精神支持时,他们就有可能、也有理由在

工作中尝试新颖的技术和方法,从而表现出更多的创新行为<sup>[3]</sup>。EISENBERGER et al.<sup>[25]</sup>基于习得性勤奋理论认为,创新活动是一个学习的过程,组织的外在激励能够补偿个体在创新活动中产生的认知厌恶和精力的损失,从而促进个体的创新行为;顾远东等<sup>[26]</sup>也通过实证研究表明,当员工感受到组织给予的鼓励、尊重和奖赏时,他们会更容易产生创新的工作行为。基于以上分析,本研究提出假设。

H<sub>3</sub> 组织激励对员工创新行为具有显著的正向影响。

## 1.3 工作动机的中介作用

工作动机是指一系列激发与工作绩效相关的行为,并决定这些行为的形式、方向、强度和持续时间的内部和外部力量<sup>[27]</sup>。基于动机理论,有学者按照诱因的来源将工作动机划分为内在动机和外在动机两种。关于工作动机在组织创新氛围与员工创新行为之间作用机制的研究,学者们偏爱从内在动机视角探讨中介效应,而忽视对外在动机在组织创新氛围与员工创新行为之间作用机制的探讨<sup>[28]</sup>。而且,相关研究侧重将组织创新氛围作为一个整体来研究。当引入内在动机和外在动机时,组织创新氛围的不同维度对员工创新行为的作用路径可能会有所差异。因此,本研究从内在动机和外在动机两个视角揭示组织创新氛围不同维度对员工创新行为的作用机制。

内在动机来源于个体本身的需要,指因为工作本身具有挑战性、趣味性等而使个体产生工作愿望<sup>[29]</sup>。如果个体的内在动机水平较高,就会主动地提出想法和建议,积极地对当前情景以及个体已有的知识经验进行搜索,以产生各种可能的反应;同样,在相关的创造性活动中,员工的内在动机越高,他们就会花费更多的时间和精力收集有用的信息,发现并创造性地解决工作中存在的问题<sup>[1]</sup>;相反,内在动机低的员工会缺少对创新活动的深层次认知,倾向于常规化和程序化的行为。相关实证研究也证明了内在动机对员工创造性的积极作用<sup>[1,2,30]</sup>。作为组织创新氛围的一个重要维度,自主工作性程度反映了员工对工作自主支配和裁量的权利大小<sup>[31]</sup>。自我决定理论认为自主性是个体的内在基本需要,通过满足个体的自主性需求可以促进个体的内在动机。大量研究表明,人们所感知的自我决定的权利越大,越有可能通过内在动机对创新行为产生影响<sup>[1]</sup>。因此,员工出于渴望工作自主的目的,更有可能、也有理由积极参与到工作当中;相反,如果员工身处于一个控制性、拘束性较强的工作氛围中,他们的内在工作动机就会减弱,从而不利于创造性的提高<sup>[32]</sup>。也就是说,当人们感知到的自主工作性越强,就越有可能会激发内在动机,从而对创新行为产生影响。基于以上分析,本研究提出假设。

H<sub>4</sub> 自主工作性通过内在动机的中介作用对员工创新行为产生积极影响。

相关研究也表明,团队协作对内在动机具有显

著的正向作用<sup>[20,23]</sup>。团队协作强调信息和知识的共享,员工可以更容易与相同价值观的同事聚集在一起,建立深厚的信任和亲密的关系,这种良好的人际关系可以提高员工的内在动机<sup>[23]</sup>;此外,组织中不同个体的知识结构具有差异性,在团队协作氛围良好的环境中,员工更有可能通过与其他同事的交流和探讨,帮助自己更好地认知工作问题,获取更多有用的信息,了解多方面的观点,从而做出相对正确的决定<sup>[33]</sup>。员工感知的团队协作氛围越好,越有可能通过内在动机对创新行为产生影响。基于以上分析,本研究提出假设。

H<sub>5</sub> 团队协作通过内在动机的中介作用对员工创新行为产生积极影响。

RHOADES et al.<sup>[34]</sup>的研究表明,较高的组织支持感会促使员工产生一种关心组织建设和成长并帮助组织达到组织目标的责任感,也有助于提高员工对组织和工作的积极情感,而这种责任感和积极情感均有助于员工内在工作动机的提高。EISENBERGER et al.<sup>[35]</sup>的元分析研究发现,组织的外在奖励和积极反馈有助于提高个体的内在动机水平。组织激励是对员工富有创意的想法和行为给予相应的物质奖励,这种奖励给员工传递出对员工创新行为认同和期待的信息,这种认同和期待让员工感受到了组织支持,有助于加强员工的责任感和使命感,从而激活并提升员工的内在动机,催生创造力,激发员工创新行为<sup>[36]</sup>。另外,由于创新活动具有天然的复杂性和不确定性,在中国规范管理的情景下,员工会具有较强的自我保护动机,更倾向于有具体指示的工作环境和管理方式<sup>[9]</sup>,从而不利于员工创新行为的产生。鉴于人们具有的这种天然的趋利避害倾向,组织激励向员工清晰地传递了组织想要达到的工作目标,有助于降低创造活动带来的心理风险,从而提高个体的内在动机水平,使他们愿意投入更多的时间和精力开展创新活动<sup>[37]</sup>。

外在动机来源于促使个体进行工作活动的外部因素,如奖励报酬、他人的认可,或其他与结果相关

的因素所导致的工作愿望<sup>[38]</sup>。BEERSMA et al.<sup>[36]</sup>认为,从组织行为领域看,如果个体参加一项活动或工作任务的目的是为了得到任务之外的某些结果(如报酬奖励等),那么其行为就是由外在动机引发的。相关研究也证实了外在动机实质上反映了个体对外在激励的偏好程度<sup>[3]</sup>。具有这种特性的个体在受到组织激励的刺激下,通过外在动机的作用激发其个体行为。组织创新氛围中的组织激励是指组织为鼓励员工创新性思考和工作,提供专业技术、信息和设备等方面的支持,并对员工富有创意的想法和行为给予相应的物质奖励,其实质上是一种强信息性的外在激励。据此,本研究认为,针对创新这项复杂的风险性活动,对于那些对创新活动缺乏兴趣的个体而言,可以通过外在奖励给予强化,激发他的外在动机,并作出创新性的行为。基于以上分析,本研究提出假设。

H<sub>6</sub> 组织激励通过内在动机和外在动机的双中介作用对员工创新行为产生积极影响。

H<sub>6a</sub> 内在动机在组织激励与员工创新行为关系中起部分中介作用;

H<sub>6b</sub> 外在动机在组织激励与员工创新行为关系中起部分中介作用。

综上所述,本研究理论模型见图1。

## 2 研究设计

### 2.1 数据收集

本研究主要采用问卷调查法收集数据,在2016年6月至8月,由研究人员联系湖南、上海和北京等地的62家企业的人力资源管理人员,并将电子问卷链接发送给各企业人力资源管理人员,由他们组织企业人员填写,为方便统计,在问卷当中设计了“您所在单位”一题,主要涉及制造业、服务业、房地产和金融行业。此次调查发放电子问卷450份,回收电子问卷382份,问卷回收率84.889%。根据MAAS et al.<sup>[39]</sup>有关跨层次分析样本数据要求的建议,剔除每家企业填写人员少于5名以及规律性作答等无效问卷,最终

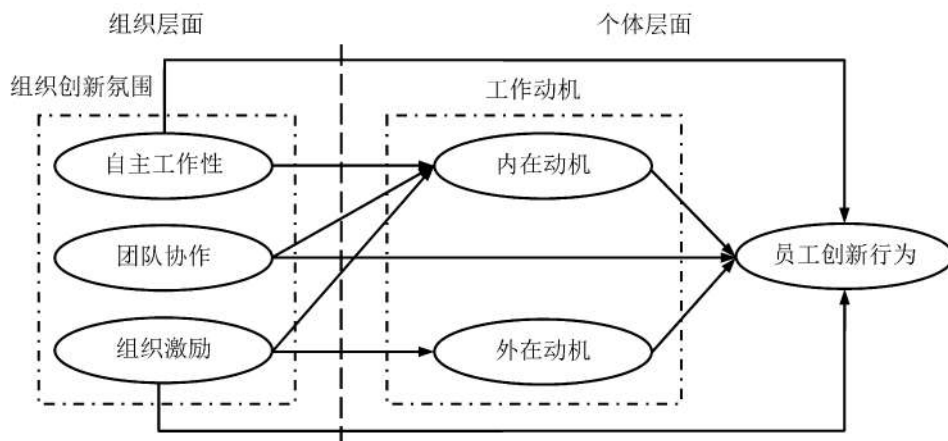


图1 理论模型

Figure 1 Theoretical Model

用于研究分析的样本为50家企业的323名员工,问卷有效率为84.555%。样本的描述性统计结果表明,性别方面,男性为156人,占48.297%;女性为167人,占51.703%。年龄方面,平均年龄为28.096岁。学历方面,高中及以下学历占3.092%,专科学历占18.298%,本科学历占59.072%,硕士及以上学历占19.538%。婚姻状况方面,已婚人数占32.764%,未婚人数占67.236%。

## 2.2 变量测量

本研究的主要变量有组织创新氛围、工作动机和员工创新行为,组织创新氛围包括自主工作性、团队协作和组织激励3个维度,工作动机包括内在动机和外在动机2个维度。为了确保测量量表的内容效度,本研究参考已有研究中使用过的成熟量表进行调查。除控制变量外,测量量表均采用Likert 5点评分法,1为非常不同意,5为非常同意。

(1)组织创新氛围。借鉴郑建君等<sup>[10]</sup>根据中国本土化管理情景编制的组织创新氛围量表中的工作自主、上级支持和激励机制3个维度量表,并根据本研究情景进行细微的修改,共10个题项。测量自主工作性(JA)的3个题项为“我可以自主设定工作进度”“我可以自主决定如何实施工作方案”“工作中我有自主发挥的空间”,在本研究中,Cronbach's  $\alpha$ 值为0.814;测量团队协作(TC)的3个题项为“同事间经常就工作中的问题进行交流和探讨”“同事会主动协助我完成工作”“我能感受到同事的支持和关心”,在本研究中,Cronbach's  $\alpha$ 值为0.793;测量组织激励(OS)的4个题项为“公司对有创新想法的员工会给予奖励和报酬”“公司的奖励制度使员工富有创新热情”“公司鼓励员工提出有创意的点子”“公司的奖励制度有效地促进了工作创新”,在本研究中,Cronbach's  $\alpha$ 值为0.796。

(2)工作动机。借鉴AMABILE et al.<sup>[40]</sup>编制的工作偏好量表,共12个题项。测量内在动机(IM)的6个题项为“我希望我的工作给我提供增加知识和技能的机会”“我想要知道到底能把工作做得多好”“对我来说,最重要的是能够乐在其中”“对我而言,有自我表现的途径是重要的”“无论工作的执行结果如何,我会因获得了新的经验而满足”“当我能为自己设定目标时,我会更加愉快”,在本研究中,Cronbach's  $\alpha$ 值为0.791;测量外在动机(EM)的6个题项为“我十分清楚自己所要的升迁目标”“能够获得组织和他人的肯定对我有强烈的激励作用”“我想要别人知道我到底能把工作做得多么出色”“我非常清楚自己追求的收入目标”“对我而言,所谓的成功就是比别人做得更好”“我在乎别人对我的想法有何反应”,在本研究中,Cronbach's  $\alpha$ 值为0.789。

(3)员工创新行为(IB)。采用SCOTT et al.<sup>[15]</sup>编制的创新行为量表,该量表由杨付等<sup>[41]</sup>翻译,共6个题项,包括“在工作中,我会主动寻求应用新技术、新流程或新方法”“我经常会产生一些有创意的点子和创新性的想法”“我会与别人沟通并推销自己的

新想法”“为实现自己的构想或创意,我会想办法争取所需要的资源”“我会积极地为落实创新构想制定适当的计划和规划”“整体而言,我是一个有创新和创造性的人”,在本研究中,Cronbach's  $\alpha$ 值为0.834。

(4)关于控制变量的选取,已有研究表明,员工的个体变量会影响员工的工作行为和工作态度。因此,本研究将性别、年龄、婚姻状况和学历等作为控制变量;同时,由于本研究采用跨层次分析方法,样本来自于不同性质的企业,故而将公司性质也作为控制变量处理。

## 2.3 数据统计分析

本研究采用SPSS 21.0、AMOS 21.0和HLM 6.08进行数据统计分析。第1步,采用验证性因子分析对本研究涉及到的关键变量之间的区分效度以及可能存在的同源偏差问题进行检验;第2步,检验个体层面的数据是否可以有效地聚合到组织层面;第3步,对各个研究变量进行描述性统计和相关性分析;第4步,采用跨层次分析对理论假设进行检验。

## 3 研究结果

### 3.1 验证性因子分析和同源偏差检验

本研究采用同源同质合并和因果链合并等方法排列出的模型检验各个变量之间的区分效度,检验结果见表1。比较结果发现,6因子模型拟合较好, $\chi^2_{df} = 2.386$ ,  $RMSEA = 0.066$ ,  $IFI = 0.904$ ,  $CFI = 0.902$ ,  $GFI = 0.886$ ,拟合优度显著优于其他因子模型,表明本研究采用的测量量表具有较好的区分效度。

由于调查数据采用自我评述的方式收集,每份问卷涉及的关键变量均由同一被试者提供,故有可能存在同源偏差的问题,尽管采用匿名测量和多来源等方法降低同源偏差的影响,但仍需要对测量数据进行同源偏差检验。本研究采用潜在误差变量控制法对同源偏差进行检验,具体做法是在6因子模型基础上,将同源偏差作为一个潜在因子进入结构方程,构建一个7因子模型,若包含同源偏差的因子模型的拟合度优于不包含同源偏差的因子模型,那么同源偏差就得到检验。结果显示,该7因子模型的拟合结果为, $\chi^2_{df} = 2.194$ ,  $RMSEA = 0.061$ ,  $IFI = 0.906$ ,  $CFI = 0.904$ ,  $GFI = 0.888$ 。比较发现,含潜在因子的7因子模型的拟合优度优于不含潜在因子的6因子模型的拟合优度,表明本研究的构念间不存在严重的同源偏差问题。

### 3.2 数据聚合检验

由于组织创新氛围是组织层面的变量,员工创新行为是个体层面的变量,研究二者之间的关系需要进行跨层次模型分析。又因组织层面的组织创新氛围量表是由个体员工填写,所以在进行数据聚合之前需要对变量的组内一致性和组间变异性两个方面进行验证。检验结果表明, $Rwg$ 的平均值为0.825,大于0.700,符合组内一致性的基本要求。 $ICC(1) =$

表1 验证性因子分析结果  
Table 1 Results of Confirmatory Factor Analysis

模型	因子	$\chi^2$	df	$\frac{\chi^2}{df}$	RMSEA	IFI	CFI	GFI
6 因子模型	JA、TC、OS、IM、EM、IB	799.310	335	2.386	0.066	0.904	0.902	0.886
5 因子模型	JA + TC、OS、IM、EM、IB	854.081	340	2.512	0.073	0.862	0.864	0.840
3 因子模型	JA + TC + OS、IM + EM、IB	906.711	347	2.613	0.078	0.854	0.855	0.831
2 因子模型	JA + TC + OS + IM + EM、IB	1 269.662	349	3.638	0.094	0.762	0.753	0.741
单因子模型	JA + TC + OS + IM + EM + IB	1 466.849	350	4.191	3.195	0.810	0.729	0.721

表2 描述性统计结果和相关系数矩阵  
Table 2 Results of Descriptive Statistics and Correlation Coefficients Matrix

变量	平均值	标准差	性别	年龄	婚姻	学历	公司性质	自主工作性	团队协作	组织激励	内在动机	外在动机
性别	1.520	0.500										
年龄	1.510	0.711	0.019									
婚姻	1.670	0.470	-0.095	-0.646*								
学历	2.950	0.708	-0.024	-0.048	0.072							
公司性质	1.700	0.572	-0.069	0.018	0.121*	0.025						
自主工作性	3.535	0.774	0.081	0.001	-0.051	0.073	0.019					
团队协作	3.703	0.713	0.104	-0.119*	0.054	0.143**	0.021	0.655				
组织激励	3.685	0.685	0.117*	-0.108	0.032	0.078	-0.010	0.729	0.773			
内在动机	4.001	0.526	0.109*	-0.168**	0.082	0.088	0.033	0.422***	0.461***	0.454*		
外在动机	3.673	0.518	0.011	-0.122*	0.049	0.138*	0.108	0.419*	0.471*	0.435***	0.524***	
员工创新行为	3.761	0.378	0.067	-0.039	-0.035	-0.046	0.113*	0.381***	0.351***	0.360***	0.388***	0.363***

注:\*\*\*为在0.001水平上显著,\*\*为在0.010水平上显著,\*为在0.050水平上显著,下同。

0.313, 大于 0.138;  $ICC(2) = 0.738$ , 大于 0.700。表明组内高度相关, 组间差异明显。因此, 本研究的数据有效地从个体层面聚合到组织层面, 可以进行跨层次分析。

### 3.3 描述性统计和相关性分析

通过上述验证后, 本研究将自主工作性、团队协作和组织激励3个维度整合为组织层面的变量, 各变量的描述性统计和相关性分析结果见表2。由相关系数可知, 自主工作性、团队协作和组织激励与员工创新行为在0.001水平上显著正相关, 相关系数分别为0.381、0.351和0.360; 自主工作性和团队协作与内在动机在0.001水平上显著正相关, 相关系数分别为0.422和0.461; 内在动机与员工创新行为在0.001水

平上显著正相关, 相关系数为0.388; 组织激励与外在动机在0.001水平上显著正相关, 相关系数为0.435; 外在动机与员工创新行为在0.001水平上显著正相关, 相关系数为0.363。上述结果为验证本研究假设提供了初步支持。此外, 分析结果表明, 本研究引入的控制变量并没有对相应的研究变量同时产生显著的影响, 因此在后续的分析中将不再引入。

### 3.4 假设检验

根据MATHIEU et al.<sup>[42]</sup>对跨层次中介效应的区分研究, 本研究构建的模型属于跨层次中介效应低层中介变量模型, 即2-1-1模型, 第1个数字2代表组织层面的自变量, 第2个数字1代表个体层面的中介变量, 第3个数字1代表个体层面的因变量。此外, 本

**表 3a HLM 分析结果(1)**  
**Table 3a Analysis Results of Hierarchical Linear Model (1)**

变量	员工创新行为										
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11
截距 ( $\gamma_{00}$ )	3.760***	3.759***	3.760***	3.760***	3.759***	3.759***	3.759***	3.759***	3.760***	3.760***	3.760***
个体层面变量											
内在动机 ( $\gamma_{10}$ )					0.214***		0.214***	0.213***	0.212***		0.133**
外在动机 ( $\gamma_{20}$ )						0.232***				0.233***	0.172***
组织层面变量											
自主工作性 ( $\gamma_{01}$ )		0.374***					0.371***				
团队协作 ( $\gamma_{02}$ )			0.288***					0.279***			
组织激励 ( $\gamma_{03}$ )				0.364**					0.358**	0.346**	0.329**
$\sigma^2$	0.101	0.101	0.101	0.101	0.085	0.085	0.085	0.085	0.085	0.079	0.073
$\tau_{00}$	0.046***	0.029***	0.037***	0.031***	0.049***	0.049***	0.032***	0.040***	0.034***	0.034***	0.035***
$\tau_{11}$					0.018	0.014	0.019	0.019	0.018	0.015	0.005
df	49	48	48	48	48	48	48	48	48	48	47
$f^2_{\text{个体层面}}$							0.158	0.158	0.158	0.218	0.277
$f^2_{\text{组织层面}}$		0.370	0.196	0.326							
卡方差异值	246.774	231.891	239.453	233.765	214.683	212.377	203.586	211.653	205.886	202.885	191.879

注:  $\gamma$  为回归系数,  $\sigma^2$  为组内方差,  $\tau_{00}$  为组织层面的组间方差,  $\tau_{11}$  为个体层面的组间方差,  $df$  为自由度,  $f^2$  为残差变异改善的比例, 下同。

**表 3b HLM 分析结果(2)**  
**Table 3b Analysis Results of Hierarchical Linear Model (2)**

变量	内在动机		外在动机	
	模型 12	模型 13	模型 14	模型 15
截距 ( $\gamma_{00}$ )	3.995***	3.994***	3.996***	3.674***
组织层面变量				
自主工作性 ( $\gamma_{01}$ )	0.349**			
团队协作 ( $\gamma_{02}$ )		0.311***		
组织激励 ( $\gamma_{03}$ )			0.299**	0.351***
$\sigma^2$	0.250	0.252	0.251	0.249
$\tau_{00}$	0.014	0.016*	0.017*	0.007*
df	48	48	48	48
卡方差异值	488.917	492.087	492.839	480.123

研究采取对个体层面变量(内在动机、外在动机和员工创新行为)进行按组均值中心化,并将组均值引入组织层面(组织创新氛围)截距模型的中心化方法,提高组间和组内中介效应的有效性<sup>[43]</sup>。本研究运用HLM软件对研究假设进行跨层次回归分析,检验主效应和中介效应,检验结果见表3,模型1~模型11的因变量为员工创新行为,模型12~模型14的因变量为内在动机,模型15的因变量为外在动机。

3.4.1 主效应检验

由于组织创新氛围是组织层面变量,在检验主效应之前,首先用模型1(空模型)检验因变量员工创新行为的组内和组间方差。由表3a可知,员工创新行为的  $\sigma^2 = 0.101$ ;  $\tau_{00} = 0.046$ , 达到显著水平;另外,  $\chi^2 = 183.931$ ,  $df = 49$ ,  $p < 0.001$ , 且  $ICC(1) = 0.313$ , 大于0.138。表明组间方差占总方差的31.300%, 因而可以进行后续的跨层次分析。

模型2~模型4分别检验组织创新氛围的3个维度与员工创新行为的主效应。模型2检验自主工作性对员工创新行为的影响,  $\gamma_{01} = 0.374$ ,  $df = 48$ ,  $p < 0.001$ ;

截距项也达到显著水平,  $\gamma_{00} = 3.759, p < 0.001$ ; 在随机系数回归模型的方差验证方面, 模型2相对模型1,  $\tau_{00}$  从0.046下降为0.029, 下降了36.957%, 表明员工创新行为的组间方差有36.957%可以被自主工作性所解释, 说明自主工作性对员工创新行为有显著正向影响,  $H_1$  得到验证。

模型3检验团队协作对员工创新行为的影响,  $\gamma_{02} = 0.288, df = 48, p < 0.001$ ; 截距项也达到显著水平,  $\gamma_{00} = 3.760, p < 0.001$ ; 在随机系数回归模型的方差验证方面, 模型3相对模型1,  $\tau_{00}$  从0.046下降为0.037, 下降了19.565%, 表明员工创新行为的组间方差有19.565%可以被团队协作所解释, 说明团队协作对员工创新行为有显著正向影响,  $H_2$  得到验证。

模型4检验组织激励对员工创新行为的影响,  $\gamma_{03} = 0.364, df = 48, p < 0.010$ ; 截距项也达到显著水平,  $\gamma_{00} = 3.760, p < 0.001$ ; 在随机系数回归模型的方差验证方面, 模型4相对模型1,  $\tau_{00}$  从0.046下降为0.031, 下降了32.609%, 表明员工创新行为的组间方差有32.609%可以被组织激励所解释, 说明组织激励对员工创新行为有显著正向影响,  $H_3$  得到验证。

### 3.4.2 中介效应检验

本研究采用KRULL et al.<sup>[44]</sup>建议的多层级方程式, 并利用截距模型和随机系数回归模型对中介效应进行分步检验。

(1)内在动机在自主工作性与员工创新行为关系中的中介效应检验

第1步, 模型12检验自主工作性对内在动机的影响,  $\gamma_{01} = 0.349, p < 0.010$ , 自主工作性显著正向影响内在动机。第2步, 模型5检验内在动机对员工创新行为的影响,  $\gamma_{10} = 0.214, p < 0.001$ , 内在动机对员工创新行为具有显著的正向影响。第3步, 模型7检验内在动机在自主工作性与员工创新行为关系中的中介作用, 模型7是在模型2的基础上引入内在动机。结果表明, 自主工作性对员工创新行为的影响系数从0.374下降为0.371, 但依然显著,  $df = 48, p < 0.001$ ;  $\sigma^2$  从0.101下降为0.085, 下降了15.842%, 意味着引入内在动机可以改善模型2约15.842%的组内变异程度, 说明内在动机在自主工作性与员工创新行为之间起部分中介作用,  $H_4$  得到验证。

(2)内在动机在团队协作与员工创新行为关系中的中介效应检验

第1步, 模型13检验团队协作对内在动机的影响,  $\gamma_{02} = 0.311, p < 0.001$ , 团队协作显著正向影响内在动机。第2步, 模型5检验内在动机对员工创新行为的影响,  $\gamma_{10} = 0.214, p < 0.001$ , 内在动机对员工创新行为具有显著的正向影响。第3步, 模型8检验内在动机在团队协作与员工创新行为关系中的中介作用, 模型8是在模型3的基础上引入内在动机。结果表明, 团队协作对员工创新行为的影响系数从0.288下降为0.279, 但依然显著,  $df = 48, p < 0.001$ ;  $\sigma^2$  从0.101同样下降为0.085, 下降了15.842%, 意味着引入内在动机可以改善模型3约15.842%的组内变异程度, 说

明内在动机在团队协作与员工创新行为之间起部分中介作用,  $H_5$  得到验证。

(3)内在动机和外在动机在组织激励与员工创新行为关系中的双中介效应检验

为了检验双中介效应, 本研究采用4步检验法。第1步, 模型14检验组织激励对内在动机的影响,  $\gamma_{03} = 0.299, p < 0.010$ , 组织激励显著正向影响内在动机; 模型15检验组织激励对外在动机的影响,  $\gamma_{03'} = 0.351, p < 0.001$ , 组织激励显著正向影响外在动机。第2步, 模型5检验内在动机对员工创新行为的影响,  $\gamma_{10} = 0.214, p < 0.001$ , 内在动机对员工创新行为具有显著的正向影响; 模型6检验外在动机对员工创新行为的影响,  $\gamma_{20} = 0.232, p < 0.001$ , 外在动机对员工创新行为具有显著的正向影响。第3步, 模型9检验内在动机在组织激励与员工创新行为关系中的中介作用, 模型9在模型4的基础上引入内在动机。结果表明, 组织激励对员工创新行为的影响系数从0.364下降为0.358, 但依然显著,  $df = 48, p < 0.010$ ;  $\sigma^2$  从0.101下降到0.085, 下降了15.842%, 意味着引入内在动机可以改善模型4约15.842%的组内变异程度, 说明内在动机在组织激励与员工创新行为之间起部分中介作用,  $H_{6a}$  得到验证。模型10检验外在动机在组织激励与员工创新行为关系中的中介作用, 模型10在模型4的基础上引入外在动机。结果表明, 组织激励对员工创新行为的影响系数从0.364下降为0.346, 但依然显著,  $df = 48, p < 0.010$ ;  $\sigma^2$  从0.101下降为0.079, 下降了21.782%, 意味着引入外在动机可以改善模型4约21.782%的组内变异程度, 说明外在动机在组织激励与员工创新行为之间起部分中介作用,  $H_{6b}$  得到验证。第4步, 模型11检验内在动机和外在动机在组织激励与员工创新行为关系中的双中介作用, 模型11在模型4的基础上同时引入内在动机和外在动机。结果表明, 内在动机对员工创新行为的影响依然正向显著,  $\gamma_{10} = 0.133, p < 0.010$ ; 外在动机对员工创新行为的影响也依然正向显著,  $\gamma_{20} = 0.172, p < 0.001$ ; 组织激励对员工创新行为的影响系数从0.364下降为0.329, 但依然显著,  $df = 48, p < 0.010$ ;  $\sigma^2$  从0.101下降为0.073, 下降了27.723%, 意味着同时引入内在动机和外在动机的模型11可以改善模型4约27.723%的组内变异程度, 即组织激励可以同时通过内在动机和外在动机的双中介作用影响员工创新行为,  $H_6$  得到验证。

## 4 结论

本研究基于自我决定理论和个人-组织匹配理论, 从中国本土化的管理情景出发, 构建并检验组织创新氛围-工作动机-员工创新行为的跨层次理论模型, 着重探讨组织创新氛围层面的3个维度(自主工作性、团队协作和组织激励)分别对员工创新行为的影响以及内在作用机制。研究结果表明, 自主工作性、团队协作和组织激励对员工创新行为具有显著的正向影响, 员工表现出的创新行为必然会因所



在组织环境的不同而发生变化,其感受到的自主工作性、团队协作和组织激励等组织创新氛围越浓厚,他所表现出的创新意愿越高,也就越能表现出更多的创新行为;内在动机在自主工作性与员工创新行为之间起部分中介作用,即自主工作性会通过内在动机的部分中介作用对员工创新行为产生积极的影响;内在动机在团队协作与员工创新行为之间起部分中介作用,即团队协作会通过内在动机的部分中介作用对员工创新行为产生积极的影响;组织激励能够同时通过内在动机和外在动机的双中介作用影响员工创新行为,即组织激励会通过内在动机和外在地共同中介作用对员工创新行为产生积极影响。

#### 4.1 理论意义

(1)本研究立足于中国本土化的管理情景,尝试对组织创新氛围的定义进行补充,不仅强调组织创新氛围的知觉性,也强调组织创新氛围所具有的客观属性,并且将组织创新氛围分为自主工作性、团队协作和组织激励3个维度,把个体层面认知的组织创新氛围上升到更高层次的组织层面,从而进行组织创新氛围对员工创新行为的跨层次分析,拓展了组织创新氛围的相关实证研究。

(2)当前,组织创新氛围与员工创新行为的实证研究主要关注组织创新氛围总体表现的作用,有关组织创新氛围的不同维度对员工创新行为的影响及其内在作用机制的研究还相对较少。本研究着重探讨组织创新氛围的3个维度(自主工作性、团队协作和组织激励)对员工创新行为的影响,丰富了组织创新氛围对员工创新行为影响的研究。

(3)从环境与个体的共同作用视角探讨员工的创新行为是当前创新研究领域的新趋势,然而已有研究探讨组织创新氛围与员工创新行为的内在作用机制时,偏向于从个体内在动机的中介视角出发,忽视了外在动机可能产生的作用。本研究从当前本土化的管理情景出发,探讨并检验内在动机和外在动机在组织创新氛围的不同维度(自主工作性、团队协作和组织激励)与员工创新行为关系中的不同作用,揭示了外在动机在组织激励与员工创新行为关系中的中介作用,弥补了以往动机理论研究的单维视角的缺陷,为进一步全面揭示工作动机在组织创新氛围与员工创新行为关系中的作用机制提供理论支持。

#### 4.2 管理启示

研究结果对企业管理者如何有效激发员工的创新行为从而实现企业创新、保持竞争优势也具有一定的启示作用。

(1)要激发员工创新行为,企业管理者应注重为员工提供一个创新氛围浓厚的软环境,即构建一个相对轻松、自由的工作环境,鼓励员工畅所欲言,积极发表自己的见解,给予员工一定的自主工作权;鼓励团队成员间的交流合作,创造一个良好的团队合作氛围;重视员工贡献,加大对员工创新行为支持的奖励制度的建设,鼓励和引导员工的创新行为;为员

工提供相对充足的创新资源,如人员、信息和设备等;将创新的理念渗入企业文化中,以便员工可以感受到创新对于企业组织的重要性。

(2)要激发员工创新行为,企业管理者还应当重视从员工工作动机视角出发改善组织管理,充分了解员工内在需求,深切了解员工对工作本身的渴求,将适合的人安排在适合的工作部门和工作岗位上,做到人岗匹配,激发员工内在的工作动机,使员工由于对工作的兴趣和热爱,而更多地投入,进而激发员工创新行为;除满足员工的内在需求,企业管理者还应注意重员工基于外在动机而对外在激励的偏好,科学规划薪酬结构中的固定部分和弹性部分,加大对创新等常规工作之外的行为的奖励力度,肯定员工为创新付出的努力和成果,并给予其相应的物质奖励,进而正向强化员工的创新行为。

#### 4.3 研究局限和展望

尽管在研究过程中尽力保证研究的客观性和科学性,但尚存在一些局限之处。受研究成本和时间等条件的限制,本研究的问卷调查采取电子问卷调查的方式,因此调查数据可能存在一定的偏差,在今后的研究中会尽量扩大样本的容量,以保证研究结果的普适性;本研究采取横截面的调查研究方式,可能会导致组织创新氛围对员工创新行为动态影响的说说服力不够,在今后的研究中应更加注重纵向研究的调查方法;本研究虽然尝试将外在动机作为中介变量引入组织激励维度与员工创新行为的内在作用机制当中,但是仅考虑信息性的外在动机,而缺乏对控制性外在动机的考虑,在今后的研究中可以尝试探讨外在动机的不同类型在组织创新氛围与员工创新行为关系中的不同作用。

#### 参考文献:

- [1] LIU D, JIANG K, SHALLEY C E, et al. Motivational mechanisms of employee creativity: a meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2016, 137: 236-263.
- [2] 连欣, 杨百寅, 马月婷. 组织创新氛围对员工创新行为影响研究. *管理学报*, 2013, 10(7): 985-992.  
LIAN Xin, YANG Baiyin, MA Yueting. The effect of organizational innovative climate on employees' creative behavior: the mechanism of individual factors and work characteristics. *Chinese Journal of Management*, 2013, 10(7): 985-992. (in Chinese)
- [3] 刘云, 石金涛. 组织创新气氛与激励偏好对员工创新行为的交互效应研究. *管理世界*, 2009(10): 88-101, 114.  
LIU Yun, SHI Jintao. A study on the relationship between the effects of the organizational innovative climate and those of motivational preference on employees' innovative behavior. *Management World*, 2009(10): 88-101, 114. (in Chinese)
- [4] DECI E L, RYAN R M. The general causality orientations scale: self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 1985, 19(2): 109-134.

- [5] 解学梅,吴永慧.企业协同创新文化与创新绩效:基于团队凝聚力的调节效应模型. *科研管理*,2013,34(12):66-74.  
XIE Xuemei, WU Yonghui. Synergic innovation culture and innovation performance of enterprises: the moderating effects model based on team cohesion. *Science Research Management*, 2013,34(12):66-74. (in Chinese)
- [6] ANDERSON N, POTOČNIK K, ZHOU Jing. Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 2014,40(5):1297-1333.
- [7] WALLACE J C, BUTTS M M, JOHNSON P D, et al. A multilevel model of employee innovation: understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. *Journal of Management*, 2016,42(4):982-1004.
- [8] AMABILE T M, CONTI R, COON H, et al. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 1996,39(5):1154-1184.
- [9] 黄秋风,唐宁玉.内在激励VS外在激励:如何激发个体的创新行为. *上海交通大学学报:哲学社会科学版*, 2016,24(5):70-78.  
HUANG Qiufeng, TANG Ningyu. Extrinsic incentive versus intrinsic incentive: how to increase individuals' innovative behavior. *Journal of Shanghai Jiaotong University: Philosophy and Social Sciences*, 2016,24(5):70-78. (in Chinese)
- [10] 郑建君,金盛华,马国义.组织创新气氛的测量及其在员工创新能力与创新绩效关系中的调节效应. *心理学报*, 2009,41(12):1203-1214.  
ZHENG Jianjun, JIN Shenghua, MA Guoyi. The measurement of organizational innovation climate and its moderating effect in the relationship between employees' innovation ability and innovation performance. *Acta Psychologica Sinica*, 2009,41(12):1203-1214. (in Chinese)
- [11] 顾远东,彭纪生.组织创新氛围对员工创新行为的影响:创新自我效能感的中介作用. *南开管理评论*, 2010,13(1):30-41.  
GU Yuandong, PENG Jisheng. The effect of organizational creative climate on employees' creative behavior: the moderating effect of creative self-efficacy. *Nankai Business Review*, 2010,13(1):30-41. (in Chinese)
- [12] RICHTER A W, HIRST G, VAN KNIPPENBERG D, et al. Creative self-efficacy and individual creativity in team contexts: cross-level interactions with team informational resources. *Journal of Applied Psychology*, 2012,97(6):1282-1290.
- [13] ZHOU J, GEORGE J M. When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 2001,44(4):682-696.
- [14] KLEYSEN R F, STREET C T. Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2001,2(3):284-296.
- [15] SCOTT S G, BRUCE R A. Determinants of innovative behavior: a path model of individual in the workplace. *Academy of Management Journal*, 1994,37(3):580-607.
- [16] VESSEY W B, BARRETT J D, MUMFORD M D. Leadership of highly creative people in highly creative fields: a historic-metric study of scientific leaders. *The Leadership Quarterly*, 2014,25(4):672-691.
- [17] 王端旭,赵轶.工作自主性、技能多样性与员工创造力:基于个性特征的调节效应模型. *商业经济与管理*, 2011(10):43-50.  
WANG Duanxu, ZHAO Yi. Job autonomy, skill variety and employee creativity: a moderating-effect model based on personalities. *Journal of Business Economics*, 2011(10):43-50. (in Chinese)
- [18] KRISTOF A L. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 1996,49(1):1-49.
- [19] 樊耘,于维娜,门一.相似性匹配和互补性匹配对员工态度的影响:基于雇佣关系理论的实证检验. *华东经济管理*, 2013,27(6):123-128.  
FAN Yun, YU Weina, MEN Yi. The effect of supplementary fit and complementary fit on employees' attitudes: an empirical study based on employment relationship theory. *East China Economic Management*, 2013,27(6):123-128. (in Chinese)
- [20] CARMELI A, DUTTON J E, HARDIN A E. Respect as an engine for new ideas: linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. *Human Relations*, 2015,68(6):1021-1047.
- [21] 李燃,王辉,赵佳卉.真诚型领导行为对团队创造力的影响. *管理科学*, 2016,29(5):71-82.  
LI Ran, WANG Hui, ZHAO Jiahui. The impact of authentic leadership behavior on team creativity. *Journal of Management Science*, 2016,29(5):71-82. (in Chinese)
- [22] ZHOU J, HOEVER I J. Research on workplace creativity: a review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014,1(1):333-359.
- [23] GARIVANI F, DEVIN H F, FARBOD D. Investigating the relationship between group emotional intelligence with collective self-efficacy and team work effectiveness. *Human and Social Studies*, 2016,5(2):133-144.
- [24] MUCHINSKY P M, MONAHAN C J. What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 1987,31(3):268-277.
- [25] EISENBERGER R, BYRON K. Rewards and creativity // RUNCO M A, PRITZKER S R. *Encyclopedia of Creativity*. 2nd ed. Cambridge, MA: Academic Press, 2011:313-318.
- [26] 顾远东,周文莉,彭纪生.组织支持感对研发人员创新行为的影响机制研究. *管理科学*, 2014,27(1):109-119.  
GU Yuandong, ZHOU Wenli, PENG Jisheng. Study on influencing mechanism of perceived organizational support on R&D staffs' innovative behaviors. *Journal of Management Science*, 2014,27(1):109-119. (in Chinese)
- [27] PINDER C C. *Work motivation in organizational behavior*. 2nd ed. New York: Psychology Press, 2008:78.
- [28] 王元元,时勤.知识型员工创新行为影响因素的多通道模型. *湘潭大学学报:哲学社会科学版*, 2014,38(3):52-58.

- WANG Yuanyuan, SHI Kan. On the multi-channel model of the influence factors to knowledge workers' innovation behavior. *Journal of Xiangtan University: Philosophy and Social Sciences*, 2014, 38(3): 52-58. (in Chinese)
- [29] AMABILE T M, PILLEMER J. Perspectives on the social psychology of creativity. *Journal of Creative Behavior*, 2012, 46(1): 3-15.
- [30] 孙锐, 张文勤, 陈许亚. R&D员工领导创新期望、内部动机与创新行为研究. *管理工程学报*, 2012, 26(2): 12-20, 11.
- SUN Rui, ZHANG Wenqin, CHEN Xuya. The relationships among innovative expectations from leaders, intrinsic motivations, and innovative behaviors of R&D employees. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 2012, 26(2): 12-20, 11. (in Chinese)
- [31] HUMPHREY S E, NAHRGANG J D, MORGESON F P. Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(5): 1332-1356.
- [32] RYAN R M, DECI E L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 2000, 55(1): 68-78.
- [33] 曹科岩, 窦志铭. 组织创新氛围、知识分享与员工创新行为的跨层次研究. *科研管理*, 2015, 36(12): 83-91.
- CAO Keyan, DOU Zhiming. A cross-level research on the impact of organizational innovative climate and knowledge sharing on employee innovative behavior. *Science Research Management*, 2015, 36(12): 83-91. (in Chinese)
- [34] RHOADES L, EISENBERGER R. Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(4): 698-714.
- [35] EISENBERGER R, PIERCE W D, CAMERON J. Effects of reward on intrinsic motivation: negative, neutral, and positive: comment on Deci, Koestner, and Ryan. *Psychological Bulletin*, 1999, 125(6): 677-691.
- [36] BEERSMA B, HOMAN A C, VAN KLEEF G A, et al. Outcome interdependence shapes the effects of prevention focus on team processes and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2013, 121(2): 194-203.
- [37] 马君, 王迪. 内外激励协同影响创造力: 一个被中介调节模型. *管理科学*, 2015, 28(3): 38-51.
- MA Jun, WANG Di. Intrinsic and extrinsic motivational synergy on creativity: a mediated moderation model. *Journal of Management Science*, 2015, 28(3): 38-51. (in Chinese)
- [38] KHAZAIE Z M, MESBAH Z. The relationship between extrinsic vs. intrinsic motivation and strategic use of language of Iranian intermediate EFL learners. *Theory and Practice in Language Studies*, 2014, 4(1): 99-109.
- [39] MAAS C J M, HOX J J. Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology*, 2005, 1(3): 86-92.
- [40] AMABILE T M, HILL K G, HENNESSEY B A, et al. The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, 66(5): 950-967.
- [41] 杨付, 张丽华. 团队成员认知风格对创新行为的影响: 团队心理安全感和工作单位结构的调节作用. *南开管理评论*, 2012, 15(5): 13-25.
- YANG Fu, ZHANG Lihua. The impact of cognitive style on innovative behavior: the moderating role of team psychological safety and work unit structure. *Nankai Business Review*, 2012, 15(5): 13-25. (in Chinese)
- [42] MATHIEU J E, TAYLOR S R. A framework for testing meso-medial relationships in organizational behavior. *Journal of Organization Behavior*, 2007, 28(2): 141-172.
- [43] ZHANG Z, ZYPHUR M J, PREACHER K J. Testing multi-level mediation using hierarchical linear models. *Organizational Research Methods*, 2009, 12(4): 695-719.
- [44] KRULL J L, MACKINNON D P. Multilevel modeling of individual and group level mediated effects. *Multivariate Behavioral Research*, 2001, 36(2): 249-277.

## The Influence of Organizational Creative Climate and Work Motivation on Employee's Creative Behavior

WANG Hui, CHANG Yang

Institute of Human Resource Management, Xiangtan University, Xiangtan 411105, China

**Abstract:** Innovation is an important strategy for an enterprise dealing with complex and volatile marketing environment. It is important for an enterprise to stimulate employee's creative behavior. Many studies clearly reveal the relation among organizational creative climate, work motivation and employee's creative behavior. But few researches pay attention to the role of extrinsic motivation in organizational creative climate and employee's innovation behavior. Furthermore, researches laid more emphases on organizational creative climate influencing on employee's creative behaviors than those from other different dimensions.

Based on the self-determination theory and the staff-organization fit theory, this research constructs a hierarchical intermediary model, and examines whether the different dimensions of work motivation (the intrinsic motivation and the extrinsic motivation) mediate the relation between different dimensions of organizational creative climate (job autonomy, team cooperation, or-

ganizational incentive) and the employee's creative behaviors. For testing the hypothesis, we collected data of 323 employees from 50 different companies located in Hunan, Beijing and Shanghai, and SPSS 21.0 was used to make descriptive statistics and correlation analysis. AMOS 21.0 was used to make confirmatory factor analysis, and HLM 6.08 was used to make multi-level regression analysis.

According to the empirical results, several findings are as follows: ① job autonomy has significant and positive effects on employee's creative behaviors; job autonomy has significant and positive effects on employee's creative behaviors; organizational incentive has significant and positive effects on employee's creative behaviors; ② the intrinsic work motivation partially mediates the relationship between the job autonomy and the employee's creative behaviors; the intrinsic work motivation also has partial mediating effects between the team cooperation and the employee's creative behaviors; ③ the intrinsic work motivation and the extrinsic motivation both have partial mediating effects between the organizational incentive and the employee's creative behaviors.

This study reveals the multi-level effects of the three dimensions of organizational innovation climate (job autonomy, team cooperation and organizational incentive), and especially indicates how the different dimensions of work motivation (the intrinsic motivation and the extrinsic motivation) mediate the relation between different dimensions of organizational creative climate (job autonomy, team cooperation, organizational incentive) and the employee's creative behaviors. Our research findings have not only made contributions to the studies on the relation among the organizational creative climate, work motivation and employee's creative behaviors. but also have practical significance for business managers effectively stimulating employee's creative behaviors. It is recommended that business managers should create strong organizational creative climate for employees, and focus on improving the management from the perspective of work motivation.

**Keywords:** job autonomy; team cooperation; organizational incentive; intrinsic work motivation; extrinsic work motivation; employee's creative behavior

**Received Date:** November 21<sup>st</sup>, 2016      **Accepted Date:** March 30<sup>th</sup>, 2017

**Funded Project:** Supported by the National Natural Science Foundation of China (71473214) and the Social Science Foundation of Hunan Province (16YBA333)

**Biography:** WANG Hui, doctor in management, is an associate professor in the Institute of Human Resource Management at Xiangtan University. Her research interests include human resource management and regional development. Her representative paper titled "Study on the evaluation index system of urban agriculture" was published in the *Reform of Economic System* (Issue 3, 2011). E-mail: 453778461@qq.com

CHANG Yang is a master degree candidate in the Institute of Human Resource Management at Xiangtan University. His research interest focuses on human resource management. E-mail: 1301683556@qq.com □

## 2017年金融理论与金融市场专栏征稿

# 金融稳定与金融风险管理

当前,全球经济有一定回暖,但仍然存在不确定性,各主要经济体经济政策调整的叠加,特别是美联储“先加息,再缩表”的货币政策正常化规划逐渐接近第二阶段,这些都可能给金融市场带来新的冲击。

中国高度重视金融安全,“强监管,去杠杆”,力求金融市场运行平稳并引导资金流向实体经济,确保不发生系统性和区域性金融风险。在此背景下,复杂系统中的金融风险、金融创新和监管领域,无论从理论上还是在实践中都衍生出新的研究内涵,也为金融学界和业界理论与实践的发展提供了新的契机。

### 本专栏议题包括(但不限于):

- ①新常态下的金融波动与系统性风险      ②中国金融稳定状态的评估      ③主要经济和金融变量对中国金融稳定的影响
- ④金融稳定监测的理论、指标和方法      ⑤金融相互依赖性和金融危机传染      ⑥外汇市场与系统性风险
- ⑦系统性风险度量

### 重要日期

本专栏将于2017年第6期推出,重要日期如下:

- 2017年7月15日 投稿截止      2017年8月13日 通知第一轮评审结果并发出专栏稿件研讨会邀请
- 2017年8月19日 召开专栏稿件研讨会      2017年9月10日 提交论文修改稿截止
- 2017年9月25日 通知第二轮评审结果      2017年10月5日 发出论文录用通知
- 2017年11月20日 杂志正式出版

专栏投稿时所属领域一项请选择“2017专栏:金融理论与金融市场”,格式规范请参考《管理科学》投稿指南。

网址: <http://glkx.hit.edu.cn>      联系电话: 0451-86414056