



# 员工优势使用对创新行为的影响机制研究

林新奇, 丁 贺

中国人民大学 劳动人事学院, 北京 100872

**摘要:** 随着积极心理学的发展, 优势理论受到学者们的广泛关注。优势使用理论作为优势理论的核心内容, 它认为个体优势使用不仅能够提升个体的幸福感、工作投入、自我效能感和绩效, 而且还能降低个体的工作压力和缺勤率。尽管大量的研究表明员工优势使用有益于员工的成长和发展, 但是员工优势使用与创新行为之间关系的研究还未受到应有的重视。

以工作要求资源理论为理论基础, 在中国情景下探讨员工优势使用与创新行为之间的关系以及创新自我效能感和创新时间压力在两者之间的中介作用。采用问卷调查方法在3个时间点收集数据, 共得到226份工作在中国各类型企业中的有效员工样本。通过Spss 22.0软件采用多元线性回归和Bootstrap检验方法, 对构建的员工优势使用对创新行为影响机制模型进行验证。

研究结果表明, 员工优势使用对员工创新行为和创新自我效能感有显著的正向影响, 对创新时间压力有显著的负向影响; 员工优势使用不仅能够通过促进创新自我效能感提升创新行为, 而且还能通过降低创新时间压力对创新行为产生影响。

研究结果为员工创新行为驱动力研究提供了新视角; 进一步丰富了员工优势使用的影响效应研究; 有助于深入理解员工优势使用与创新行为之间的转化机制以及打开两者之间关系的黑箱, 拓展员工优势与创新关系理论的跨群体适用性; 有助于丰富工作要求资源理论的应用范围和内涵。对于如何构建和执行基于优势的人力资源管理实践以及如何管理员工的创新自我效能感和创新时间压力以便促进员工创新行为具有重要的意义。

**关键词:** 优势使用; 创新自我效能感; 创新时间压力; 创新行为; 工作要求资源理论

**中图分类号:** F272.9

**文献标识码:** A

**doi:** 10.3969/j.issn.1672-0334.2019.03.005

**文章编号:** 1672-0334(2019)03-0054-14

## 引言

员工创新行为是组织获得创新发展的核心<sup>[1]</sup>, 深入研究员工创新行为的影响因素对组织实施有效的创新管理具有重要价值。近年来, 从个体视角研究个体特征与创新行为之间的关系深受学者们的重视, 已有研究证实个体的人格特质<sup>[2]</sup>、态度<sup>[3]</sup>和心理

因素<sup>[4]</sup>均在不同程度上对创新行为产生显著影响。但是, 从个体行为方面探讨员工创新行为影响因素的研究却很缺乏。

随着积极心理学不断成熟发展, 学者们日益重视个体积极行为对个体绩效的影响, 尤其是优势理论中的个体优势使用理论。已有研究表明, 优势使

**收稿日期:** 2018-10-31 **修返日期:** 2019-04-11

**基金项目:** 中国人民大学2017年度拔尖创新人才培养资助计划成果

**作者简介:** 林新奇, 管理学博士, 中国人民大学劳动人事学院教授, 研究方向为人力资源管理、知识管理和创新管理等, 代表性学术成果为“中国企业家成长的文化生态研究”, 发表在2007年第5期《中国人民大学学报》, E-mail: linxq@ruc.edu.cn

丁贺, 中国人民大学劳动人事学院博士研究生, 研究方向为优势理论、创新行为和人力资源管理与开发等, 代表性学术成果为“基于优势的心理氛围对创新行为的影响机制研究”, 发表在2018年第1期《南开管理评论》, E-mail: believedh@126.com

用水平较高的员工,在工作中更倾向于表现出较多的主动性<sup>[5]</sup>、帮助行为<sup>[6]</sup>以及较少的反生产行为<sup>[7]</sup>,能够更好地适应变革<sup>[8]</sup>。但是,员工优势使用与创新行为之间的关系还未受到应有的重视。由工作要求资源理论可知,如乐观、希望和自我效能等个体资源能够像工作资源一样给个体带来积极的绩效结果<sup>[9]</sup>。优势使用作为员工重要的个体资源,其能否对员工的角色外绩效(如创新行为)产生促进作用,员工优势使用以怎样的过程机制对创新行为产生作用,已有研究对这些问题还未做出有效的回应。为此,本研究以工作要求资源理论为基础,构建员工优势使用对创新行为的影响的双重中介模型,即引入中介变量创新自我效能感和创新时间压力,以期通过实证研究回答上述问题。

## 1 相关研究评述

优势理论认为,优势是反映在个体思想、感受和行为方面的积极特征,如勇敢、好奇心、善良,包括能够使个体表现优异绩效的所有特点;每个个体均有自己的优势,在优势的识别、开发和使用上付出努力能够给个体带来积极的心理感受,提升生活和工作满意度、幸福感和工作绩效,更容易促使个体取得成功;并且优势使用是个体取得优异绩效的直接手段<sup>[9]</sup>。已有研究对优势使用的影响进行过探索。起初有关优势使用的影响的研究主要集中在优势干预与结果之间的关系方面,优势干预是针对个体设计的,旨在识别、开发和使用个体优势的过程,以提升个体幸福感和其他期望结果<sup>[9]</sup>。常见的研究模式是,首先采用行为价值优势词条库(values in action inventory of strengths, VIA-IS)对个体的优势进行识别,然后让参与者每天通过不同的方式使用它们被识别出的排在前五的优势一周或更长时间,最后观察优势使用带来的结果变化<sup>[10]</sup>。HARZER et al.<sup>[11]</sup>的研究证实,优势干预对生活满足感有显著正向影响。也有研究发现经过优势干预的个体其幸福感水平显著提升、忧郁水平显著降低<sup>[12]</sup>。

随着对优势使用的研究不断深入,学者们尝试开发出优势使用测量量表<sup>[13-14]</sup>,通过心理测量的手段测量个体优势使用的程度,有关优势使用影响的研究逐渐从优势干预的实验研究转向量表测量的实证研究,研究结果表明,实证研究获得的结论与实验研究一致。DOUGLASS et al.<sup>[15]</sup>的实证研究表明,优势使用不仅能够促进个体的自尊水平,还能提升个体的生活满意度;ALLAN et al.<sup>[16]</sup>通过干预实验的方法也证实优势使用是学术满意度和生活满意度的显著预测变量。即便已有研究证实优势使用能给个体带来积极的结果,但优势使用与员工创新行为(员工创新行为是一种角色外绩效)之间的关系还未受到应有的重视,对优势使用以什么过程影响创新行为的理解还很不充分。特别是,从已有研究看,有关优势使用影响效应的研究基本上都是以国外样本为研究对象,其研究结论对中国员工样本的适用性还有待

进一步检验。综上,本研究旨在以中国员工样本为研究对象,以工作要求资源理论为理论基础,构建员工优势使用对创新行为的影响机制模型,对上述问题做出回答。

工作要求资源理论将与工作相关的特征因素分为工作要求和资源两类,工作要求与特定的生理和心理成本有关,需要个体持续地进行生理和心理方面的付出;工作资源是与工作相关的身体、心理、社会或组织方面的资源,能够促进工作目标的实现,减少工作要求和与工作要求相关的生理、心理成本,促进个体成长、学习和发展<sup>[17-18]</sup>。如乐观、希望和自我效能等个体资源能够像工作资源一样带来积极的绩效<sup>[9]</sup>。个体优势使用作为重要的个体资源已被证明与员工的工作投入、自尊、自我效能和绩效有显著的相关关系<sup>[19]</sup>,但个体优势使用是否能够像促进自我效能感一样提升个体的创新自我效能感,在这方面还未有研究进行验证。另外,工作资源与工作要求(如身体要求、情绪要求和时间压力)存在显著的相关性<sup>[20]</sup>,在一定程度上可推断工作资源(或个体资源)可能显著降低工作要求,但是这一关系需要实证研究进行检验<sup>[18]</sup>。由于创新时间压力是重要的工作要求,并且是创新心理因素的重要变量之一,本研究也将探讨个体优势使用与创新时间压力之间的关系,以对上述推断进行验证。

需要注意的是,在工作要求资源理论研究中,大多将工作资源激起的动机过程和工作要求带来的健康损害过程看作是独立的两条路径,但是BAKKER et al.<sup>[18]</sup>在最新的工作要求资源理论评述中指出,这两个过程并不是完全独立的,相互之间具有一定的联系,工作资源对健康损害过程的作用应当受到重视。为响应此号召,本研究整合员工优势使用、创新自我效能感、创新时间压力和创新行为之间的关系,构建员工优势使用对创新行为影响的双路径模型,探讨员工优势使用(个体资源)是否通过促进创新自我效能感(动机过程)和降低创新时间压力(健康损害过程)对创新行为产生影响。

## 2 理论基础和研究假设

### 2.1 优势使用与创新行为

创新行为是指在工作中为提升个体、群体或组织绩效,个体有目的进行的新思想的创造、引进和运用过程<sup>[21]</sup>。创新行为是一种重要的角色外绩效,并且具有较强的风险性<sup>[22]</sup>,在员工表现出创新行为时需要消耗更多的资源<sup>[23]</sup>。根据工作要求资源理论,工作资源能够激发员工的动机过程,提升员工的绩效表现<sup>[24]</sup>。HU et al.<sup>[25]</sup>认为工作控制、同事支持和主管指导3个工作资源均能显著提升绩效水平;XANTHOPOULOU et al.<sup>[26]</sup>发现有充足工作资源的快餐店员工在客观的财务绩效方面的表现更好。这些实证研究结论均为工作资源与绩效结果之间的正向关系提供了有力支撑。

优势使用作为重要的个体资源,是指员工在工

作中为完成工作任务主动使用自己优势的行为<sup>[6]</sup>,其能够发挥与工作资源同样的作用,通过动机过程显著促进员工工作投入,进而提升员工绩效(如员工创新行为)<sup>[18]</sup>。员工在工作中使用自身优势,能够体会到更多真实的自我,促进其在工作中投入更多的时间和精力<sup>[9]</sup>,这将有助于为创新行为表现提供更多所需的个体资源,如实现创新的信心、对创新性工作的认同,进而促进员工创新行为。此外,优势使用还将唤醒个体对自己拥有资源的意识,有利于他们克服在工作中实现创新所遇到的困难和障碍<sup>[27]</sup>,从而提升员工创新行为。从优势使用与绩效之间的关系研究中也能够获得有效的证据,DUBREUIL et al.<sup>[8]</sup>采用同源数据研究发现,优势使用对工作绩效有显著的正向影响;KONG et al.<sup>[6]</sup>从自我决定视角采用上下级匹配数据研究发现,员工优势使用同样能够显著促进帮助行为和任务绩效,该研究进一步提升了优势使用与工作绩效之间正向关系的稳健性。鉴于创新行为是员工绩效的一种表现形式,有理由认为优势使用可能促进员工创新行为。因此,本研究提出假设。

H<sub>1</sub> 员工优势使用对创新行为有正向影响。

## 2.2 优势使用与创新自我效能感

自提出自我效能感理论,其一直受到学者们的广泛关注,并且学者们一致认为自我效能感水平高的员工更善于给自己设定高的目标,在成功达成目标上拥有更强的自信<sup>[28]</sup>。TIERNEY et al.<sup>[29]</sup>将自我效能感理论与创造力理论结合,创造性地提出创新自我效能感概念,它指个体对自己有能力创造性地完成工作中各项任务的一种信念,是一种重要的个体资源。影响创新自我效能感的因素主要有两类,即效能预期和结果预期<sup>[30]</sup>。效能预期是指个体对自己是否具备表现某一行为所需能力的判断,如个体相信自己具备创新完成工作所需的知识、技能和创新性思维;结果预期是指个体对某一特定行为能够带来某一结果的期望,如工作努力能够得到领导的表扬,优秀的绩效表现可获得高薪酬。

员工优势使用是一种积极的主动行为,可通过成功经验和工作重塑提升创新自我效能感。一方面,当员工在工作中发挥自己的优势时,其更容易获得成功,这些成功的经验不断地聚积,使员工更相信自己具备完成某一特定行为需要的能力,从而提升员工在创新方面的效能预期。另一方面,员工优势使用能够通过工作重塑过程,主动寻求完成工作所需的重要工作资源,如主管支持、绩效反馈<sup>[10]</sup>等,并将这些资源充分有效地应用在工作中,拥有更多资源的员工更相信自己在工作中能够获得成功<sup>[25]</sup>,进一步增强了员工能够成功实现创新的信念。实证研究也为员工优势使用对创新自我效能感的积极影响提供了初步证据,VAN WOERKOM et al.<sup>[31]</sup>认为员工优势使用与上级评价的绩效显著正相关,也就是说员工通过发挥优势获得的积极工作结果能够得到上级领导的认可,这在一定程度上表明优势使用能够促

进员工对创新工作结果的积极预期,从而提升员工的创新自我效能感。还有研究认为个体优势使用能够提升个体对未来的期望<sup>[27]</sup>,这意味着优势使用可能对个体实现创新的信心产生积极影响。SETYOBUDI<sup>[32]</sup>的实证研究发现,员工在工作场所中使用优势能够显著提升员工的自我效能感。因创新自我效能感是自我效能感的具体表现形式之一,基于以上理论阐述和现有可获得的实证研究证据,本研究推断员工优势使用对创新自我效能感产生积极影响。因此,本研究提出假设。

H<sub>2</sub> 员工优势使用对创新自我效能感有正向影响。

## 2.3 优势使用与创新时间压力

时间压力是指员工对自己在多大程度上没有充足的时间完成工作任务的感知<sup>[33]</sup>,是由时间限制带来的压力感。创新时间压力作为时间压力的具体形式,是指员工在多大程度上感觉到自己没有足够的时间提出新的想法并将新的想法付诸实施<sup>[33]</sup>。在当前快速变革的知识经济时代,组织为获得生存和可持续发展,要求员工短时间内在流程、业务、技术和产品等方面实现创新,以便组织及时对外界复杂环境做出反应,这无疑会增加员工感受到的创新时间压力。BAKKER et al.<sup>[18]</sup>在工作要求资源理论的综述中指出,工作要求与工作资源之间有显著的相关性,大多数情形下工作要求与工作资源有着负向相关关系。这一观点在其他相关研究中也得到了体现<sup>[34]</sup>,实证研究也有力地证实了工作资源与工作需求之间确实存在显著的负向关系<sup>[35]</sup>。这在一定程度上表明,员工拥有的工作资源可能降低员工关于工作要求的感知。优势使用作为个体的资源和一种积极的主动行为,有助于促使员工感知到获得了更多的心理资源(如心理资本)<sup>[10]</sup>,进而降低员工对工作要求即创新时间压力的感知。两方面的原因可以说明优势使用可能对创新时间压力产生负向影响:①员工发挥自己的特长有助于员工熟练并轻松地应对非创造性要求的工作,提升员工的工作效率,缩短完成这些工作所需的时间,将更多的时间花在有创造性要求的工作上,进而降低员工对没有充足时间产生创新性的想法并执行创新思想的时间压力感知;②WOOD et al.<sup>[14]</sup>的纵向研究证实,在工作中优势使用能够降低员工对于心理压力的感知,因创新时间压力作为心理压力的一种特殊形式,在一定程度上意味着优势使用也可能对创新时间压力产生负向影响。因此,本研究提出假设。

H<sub>3</sub> 员工优势使用对创新时间压力有负向影响。

## 2.4 创新自我效能感的中介作用

自我效能感对工作绩效的正向影响已得到大量的实证检验,STAJKOVIC et al.<sup>[36]</sup>通过元分析研究表明,自我效能感与工作绩效之间的相关系数达到0.380;TAYLOR et al.<sup>[37]</sup>在研究自我效能感对学术创造力的影响时发现,教授的自我效能感水平通过影响“同时进行多项研究和写作任务”的适应性,进而影

响教授的学术创造力。创新自我效能感作为自我效能感的具体形式,其体现出的对创造性地完成工作任务信心同样能给员工带来积极的工作绩效,尤其能够促进员工创新行为,因为效能感正向影响个体的创新思考以及对创新挑战的寻求<sup>[38]</sup>。BANDURA<sup>[39]</sup>认为自我效能感是与行为关系最为密切的认知变量,这为创新自我效能感与创新行为之间的积极关系提供了重要的理论基础。实证研究对这一关系进行验证,HSU et al.<sup>[40]</sup>针对员工创新自我效能感与创新行为之间的关系进行实证探索,研究结果表明,创新自我效能感对员工创新行为有显著的促进作用,并且在高乐观的人格特征下两者之间的正向关系更强。另外,BANDURA<sup>[39]</sup>还认为自我效能感是将环境资源影响传导至个体行为的重要中介变量。由于自我效能感是可塑的,会随个体资源或环境的变化而变化,进而对个体行为或绩效产生最佳的预测效力。据此,在创新领域中,由于员工优势使用是员工重要的个体资源,可推测创新自我效能感将员工在工作中对优势使用的感知传导至员工的创新行为上。

由工作要求资源理论可知,员工优势使用可通过工作重塑过程,将工作任务最大程度与自己的优势相匹配<sup>[41]</sup>,进而给员工带来更高的积极情绪,如自尊、自我效能感等,最终提升员工的绩效。大量学者通过实证研究对这一关系进行了验证<sup>[31-32]</sup>。更重要的是,拥有较高积极情绪的员工,在工作中更易获得来自主管和同事的支持,善于抓取并获得更多的工作资源,进而提升员工实现创新目标的信心,最终促进员工的创新行为。这说明员工优势使用可通过提升创新自我效能感等积极情绪促进员工创新行为。拓展-构建理论认为,积极情绪能够随时在个体的积极思想和行动中得到拓展,并且体验到更多积极情绪的个体更具有变革性和创造性<sup>[42]</sup>,在工作中更能够创造性地解决问题<sup>[43]</sup>。由于员工优势使用是积极情绪的显著预测变量,结合拓展-构建理论,可推断员工优势使用能够通过提升员工的创新自我效能感,进而促进员工的创新行为。因此,本研究提出假设。

H<sub>4</sub> 员工优势使用通过创新自我效能感的中介作用对创新行为产生影响。

## 2.5 创新时间压力的中介作用

根据压力源-应激理论可知,压力源会引起个体的应激过程,使个体感受到更多的焦虑、紧张、疲惫等多种形式的压力,最终导致个体一系列消极的结果,如消极情绪、工作中的退缩行为、工作倦怠、反生产行为等。时间压力作为个体对时间紧迫性的感知已被证实能够带来众多的消极影响,有研究发现无论在工作领域还是生活领域,时间压力都与幸福感呈负相关<sup>[44]</sup>;针对大学生群体的研究也证实,大学生的主观时间压力能够显著提升其抑郁水平<sup>[45]</sup>。当员工在工作中体验到较强的时间压力时,其绩效水平也可能降低。张剑等<sup>[46]</sup>强调对于许多复杂的需要处理大量信息的工作而言,时间压力会限制团队

成员考虑信息的数量,影响成员对信息的全面理解,分散成员的注意力,进而降低团队绩效水平。在当今日益复杂、快速变化的市场环境下,组织为获得生存和可持续发展,需要员工在短时间内表现出更多的创新行为,以便在技术、产品和服务等方面进行创新。由于员工创新行为是一种具有复杂性和风险性特征的角色外绩效,遵循以上逻辑可知,较高的创新时间压力会抑制员工的创新行为。

SCHAUFELI et al.<sup>[47]</sup>在论述工作要求资源理论时指出,工作资源对工作要求有负向影响,并且工作资源有助于降低健康损害过程对绩效结果的消极影响;BAKKER et al.<sup>[34]</sup>的研究表明,包含自主性、可改善地方的培养和社会支持3个变量的工作资源,与包含工作负荷、情绪需要和工作家庭冲突3个变量的工作要求有显著的负向关系,并且工作资源能够降低倦怠对绩效的消极影响,此研究结论恰能证实上述观点。由于个体资源能够像工作资源一样在工作要求资源理论中发挥作用<sup>[48]</sup>,员工优势使用(个体资源)可降低员工对创新时间压力这一工作要求的感知,创新时间压力感知的降低有助于减弱健康损害过程对绩效结果的消极影响。因此,本研究提出假设。

H<sub>5</sub> 创新时间压力在员工优势使用与创新行为之间发挥中介作用。

根据以上论述提出本研究总体框架,见图1。

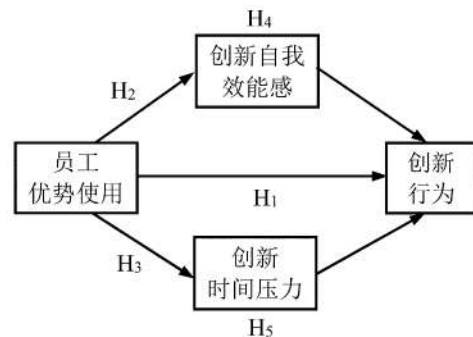


图1 研究模型

Figure 1 Research Model

## 3 研究方法

### 3.1 样本选取和数据收集

本研究主要通过自评式问卷调查的形式获得研究数据。为尽可能确保研究结论的外部效度,在样本选取方面尽可能覆盖各种属性的组织(如国有企业、政府机关、外资企业等)和各个行业(如金融业、IT行业、制造业等)的员工。在正式的问卷调查时,主要基于网络问卷调查,采取便利抽样的方法进行。本次调查共包括3个阶段,调查时间从2018年8月12日持续到2018年9月15日。第1阶段时间为2018年8月12日至13日,主要获得员工的人口统计学特征、所在单位特征和员工优势使用数据。为了确保本阶段数据能够与后面两个阶段的数据进行成功配对,在本阶段问卷最后要求被试留下QQ联系方式,并承诺对

问卷内容严格保密。第1阶段共向390名员工发放问卷,收回308份问卷,样本回收率为78.974%。FOREST et al.<sup>[49]</sup>在研究员工工作中的标签优势使用与幸福感之间的关系时,在优势干预活动设计中让参与者使用已识别的标签优势两周时间,然后让参与者描述出使用标签优势后的积极结果。从此研究设计中可知,使用优势两周时间,能够在一定程度上带来员工心理和行为的改变,因此,本研究在数据调查时也采用两周的时间间隔。第1阶段完成2周后开始第2阶段的数据收集,时间为2018年8月28日至29日。向第1阶段回复的被试再次发放问卷,收集创新自我效能感和创新时间压力数据,同样地,在调查问卷最后要求被试留下QQ联系方式,并承诺对问卷内容严格保密。第2阶段共收回问卷277份,样本回收率为89.935%。再过约两周后,向第2阶段填答的被试发放第3份问卷,即第3阶段,时间为2018年9月14日至15日,收集员工创新行为数据,在问卷最后也要求被试

填写自己与前两次相一致的QQ号码。第3阶段收到246份问卷,回收率为88.809%。

总体来看,问卷回收率为79.870%。将3次调查数据依据被试在每次调查时留下的QQ号码进行配对,最终共有238份问卷配对成功,删除在3个阶段中任一阶段填答时间明显过长或过短、所有题项均为同一答案以及规律性作答等问卷12份,最终得到有效样本226份,有效样本配对率为73.377%。具体的样本特征分布见表1。

### 3.2 变量测量

采用VAN WOERKOM et al.<sup>[31]</sup>开发的单维度量表测量员工优势使用,共有6个题项,但其中有1个题项的因子在该研究中低于0.500,因此本研究将该题项删除,保留5个题项。由于原版量表为英文,而本研究样本均为中国企业员工,因此需要将英文量表翻译为中文。为确保准确表达英文量表所要表达的内涵,首先由两位人力资源管理专业组织行为研究方

表1 样本特征分布

Table 1 Sample Characteristics Distribution

变量	类别	频数	频率/%	变量	类别	频数	频率/%
性别	男	109	48.230	单位所属行业	金融	30	13.274
	女	117	51.770		IT	11	4.867
年龄	22岁及以下	4	1.770		制造业	6	2.655
	23岁~30岁	144	63.717		咨询服务业(法律、审计、管理等)	13	5.752
	31岁~39岁	58	25.664		公共服务	19	8.407
	40岁~49岁	17	7.522		医药	17	7.522
	50岁及以上	3	1.327		物流	5	2.213
职位等级	一般员工	131	57.965		科学研究和技术服务	38	16.814
	基层管理者	61	26.991		其他	87	38.496
	中层管理者	30	13.274		工作年限	1年及以下	50
高层管理者	4	1.770	2年~4年	46		20.354	
单位性质	国有企业	51	22.567	5年~8年		77	34.071
	外资企业	3	1.327	9年~15年	33	14.602	
	政府机关单位	44	19.469	15年以上	20	8.849	
	事业单位	69	30.531	受教育程度	专科及以下	25	11.062
	合伙企业	9	3.982		本科	80	35.398
	私营企业	32	14.159		硕士	87	38.496
	其他	18	7.965		博士及以上	34	15.044

注:样本量为226,下同。

向的博士生、一名心理学专业博士生和一名英语专业博士生对英文版量表进行翻译和回译;然后,将最终确定的中文量表(附带原版英文量表)以邮件的形式发给3位人力资源管理领域方面的专家征求意见,其中两位专家未对中文量表提出异议,1位专家认为最后1个题项的翻译应将“在工作中,我试图使用我的才能”修改为“在工作中,我尽力发挥我的才能”。对修订后的员工优势使用中文量表实施预调查,通过网络调查共收集到112份样本数据,调查时间从2018年8月2日至6日,探索性因子分析结果表明,各题项中最低因子载荷量为0.888,方差累计载荷量为82.323%;验证性因子分析表明, $\frac{\chi^2}{df} = 4.849, CFI = 0.987, GFI = 0.968, IFI = 0.987, NFI = 0.984,$

$TLI = 0.934, RMR = 0.015$ 。总体来看,该量表效度较好。该量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.945,由此可见员工优势使用中文量表具有很好的信度。正式调查时,采用该5题项单维度员工优势使用中文量表。

采用刘智强等<sup>[50]</sup>使用的量表测量创新自我效能感,包括4个题项;参照BAER et al.<sup>[33]</sup>开发的、陈翼然等<sup>[51]</sup>使用的创新时间压力量表测量创新时间压力,包括5个题项;采用刘云等<sup>[52]</sup>使用的量表测量员工创新行为,包括5个题项。以上测量变量的具体题项见表2。

以上量表均采用Likert 5点评分法进行计分。RI-AZ et al.<sup>[53]</sup>认为员工的性别、年龄、受教育程度和工作年限可能会解释创新行为的变异,因此,本研究在探索创新行为的影响因素时将这4个人口统计学特

表2 因子旋转结果  
Table 2 Results for Factor Rotating

变量	题项	因素1	因素2	因素3	因素4
员工优势使用	我会利用我的优势完成工作	0.830			
	在工作中,我会寻求发挥我的优势的机会	0.797			
	在工作中,我充分使用我的强项	0.726			
	在工作中我尽力发挥我的才能	0.660			
	我根据我的强项开展工作	0.636			
创新自我效能感	我觉得我擅长提出新颖的想法		0.849		
	我对自己创造性解决问题的能力有信心		0.762		
	我擅长发现新的方法去解决问题		0.761		
	我有进一步补充和完善别人观点的窍门		0.662		
创新时间压力	我没有时间去思考新的想法			0.863	
	我没有很多时间去思考一些大胆的想法,完成工作已经使我非常忙碌			0.832	
	想出新的点子总是需要耗费太多时间			0.809	
	执行新的想法总是需要花费大量的时间			0.797	
	我没有时间去执行新的想法			0.787	
创新行为	我会向同事或领导推销自己的新想法,以获得支持和认可				0.803
	为了实现我的构想或创意,我会想办法争取所需要的资源				0.772
	我会积极地制定适当的计划或规划来落实我的创新性构想				0.768
	为了实现同事的创新性构想,我经常献计献策				0.734
	在工作中,我经常会产生一些有创意的点子或想法				0.631
累计解释变异量/%		69.296			

注:因素1为员工优势使用,因素2为创新自我效能感,因素3为创新时间压力,因素4为创新行为。

表3 测量模型的验证性因子分析结果  
Table 3 Confirmatory Factor Analysis Results for Measurement Model

模型	$\chi^2$	df	$\frac{\chi^2}{df}$	RMSEA	CFI	IFI	TLI	RMR
单因子模型	1 216.032	152	8.000	0.176	0.578	0.582	0.526	0.094
2 因子模型 a	1 126.228	151	7.458	0.169	0.614	0.617	0.562	0.097
2 因子模型 b	938.526	151	6.215	0.152	0.688	0.690	0.647	0.089
2 因子模型 c	782.074	151	5.179	0.136	0.750	0.752	0.717	0.073
3 因子模型 a	739.990	149	4.966	0.133	0.766	0.768	0.731	0.082
3 因子模型 b	624.702	149	4.193	0.119	0.812	0.813	0.784	0.069
3 因子模型 c	611.022	149	4.101	0.117	0.817	0.819	0.790	0.054
基准模型	347.363	146	2.379	0.078	0.920	0.921	0.907	0.037

征变量作为控制变量。此外,由于VAN WOERKOM et al.<sup>[31]</sup>认为不足改进与员工优势使用是一对重要的概念,并且他们的实证研究也发现员工优势使用和不足改进均与员工的主动行为显著正相关。还有研究表明员工优势使用和不足改进均与自我效能、自尊、工作投入显著正相关<sup>[19]</sup>。为排除不足改进对创新行为可能带来的影响,本研究也将不足改进作为控制变量。控制变量均在第1阶段进行数据收集。选取VAN WOERKOM et al.<sup>[31]</sup>开发的量表测量不足改进,包括3个题项,同样翻译成中文使用,该量表也采用Likert 5点评分法进行计分。

### 3.3 信度和效度检验

为保证分析数据的质量,需对量表的信度和效度进行检验,确保样本数据可信和有效。检验结果表明,对于Cronbach's  $\alpha$ 系数,员工优势使用的为0.835,创新自我效能感的为0.852,创新时间压力的为0.908,创新行为的为0.886,不足改进的为0.758。各量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数均在0.700以上,表明各量表的信度较好。

将该研究模型的4个主要研究变量的所有题项作为整体进行探索性因子分析,采用最大方差法进行旋转,结果表明KMO值为0.891,Bartlett球形检验在0.001水平下显著,表明4个量表题项的整合满足进行探索性因子分析的要求,因子旋转结果见表2。由表2可知,旋转后共析出4个因子,题项聚合与原量表题项一致,累计解释变异量达到69.296%,表明各量表具有良好的效度。

采用验证性因子分析对变量的区分效度进行检验,结果见表3。将本研究的理论模型作为基准模型,共有4个因子,分别为员工优势使用、创新自我效能感、创新时间压力和创新行为。以此为基础,通过合并潜变量提出7个备选模型,单因子模型是将员工优势使用、创新自我效能感、创新时间压力和创新行为合并为1个因子;2因子模型a将员工优势使用和创

新自我效能感合并为1个因子,将创新时间压力和创新行为合并为1个因子;2因子模型b将员工优势使用和创新时间压力合并为1个因子,将创新自我效能感和创新行为合并为1个因子;2因子模型c将员工优势使用和创新行为合并为1个因子,创新自我效能感和创新时间压力合并为1个因子;3因子模型a将员工优势使用和创新时间压力合并为1个因子;3因子模型b将创新自我效能感和创新时间压力合并为1个因子;3因子模型c将员工优势使用和创新自我效能感合并为1个因子。由表3可知,基准模型的匹配指数最好,说明本研究的4个变量之间的区分效度较好。

### 3.4 控制和检验同源方法偏差

因本研究数据均来自于员工,采取PODSAKOFF et al.<sup>[54]</sup>提出的程序和统计上的方法控制和检验同源方法偏差。在程序上,采取3个时间点收集数据;在调查时采用匿名形式,并在调查问卷中对数据的保密性做出承诺,以保证员工如实填写问卷。在统计上,一方面,采用Harman单因素方差分析,对同源方法偏差进行检验,结果共析出4个因子,并且第1个因子解释的变量最大,其值为19.601%,并未超过建议值40%;另一方面,分别构建2个模型,模型1为测量的4因子模型,因子包括员工优势使用、创新自我效能感、创新时间压力、创新行为;模型2将同源方法偏差作为一个潜变量代入模型,并将所有标识变量在这个潜在变量上负载。结果表明,模型2的拟合度优于模型1,模型2中潜变量同源方法偏差的变异解释率为7.896%,远低于WILLIAMS et al.<sup>[55]</sup>建议的25%的标准。所以,本研究的各变量并不存在严重的同源方法偏差。

## 4 研究结果

### 4.1 描述性统计和相关分析

本研究中变量的均值、标准差和相关系数见表4。由表4可知,员工优势使用、创新自我效能感、创新

时间压力和创新行为之间均显著相关,这为后续的研究提供了初步证据。

4.2 假设检验

本研究利用多元分层线性回归分析和Bootstrap检

验,回归分析结果见表5。表5中,模型1为控制变量对创新行为的预测模型;模型2为控制变量和员工优势使用对创新行为的预测模型;模型3为控制变量、员工优势使用、中介变量创新自我效能感对创新行为

表4 均值、标准差和相关系数  
Table 4 Means, Standard Deviations and Correlation Coefficients

变量	均值	标准差	性别	年龄	受教育程度	工作年限	不足改进	员工优势使用	创新自我效能感	创新时间压力
性别	1.520	0.501								
年龄	2.430	0.716	-0.027							
受教育程度	3.580	0.877	-0.165*	0.065						
工作年限	2.680	1.221	-0.154*	0.754**	-0.116					
不足改进	3.652	0.642	0.001	-0.035	0.068	-0.095				
员工优势使用	3.812	0.570	0.046	-0.007	-0.018	-0.075	0.654**			
创新自我效能感	3.604	0.686	0.134*	-0.030	0.007	-0.094	0.301**	0.391**		
创新时间压力	3.096	0.786	-0.074	-0.054	-0.065	0.016	-0.219**	-0.331**	-0.489**	
创新行为	3.688	0.681	0.111	-0.025	-0.055	-0.104	0.476**	0.598**	0.552**	-0.394**

注:\*\*为在0.010水平上显著,\*为在0.050水平上显著。

表5 回归分析结果  
Table 5 Results for Regression Analysis

变量	创新行为				创新自我效能感		创新时间压力	
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8
员工优势使用		0.486***	0.366***	0.414***		0.332***		-0.327***
创新自我效能感			0.363***					
创新时间压力				-0.221***				
性别	0.077	0.066	0.024	0.050	0.121	0.113	-0.077	-0.069
年龄	0.102	0.063	0.056	0.047	0.045	0.019	-0.101	-0.075
受教育程度	-0.097	-0.061	-0.068	-0.078	-0.005	0.019	-0.050	-0.074
工作年限	-0.135	-0.097	-0.077	-0.091	-0.082	-0.056	0.054	0.029
不足改进	0.473***	0.155*	0.126	0.155*	0.295	0.078	-0.214**	-0.0003
R <sup>2</sup>	0.250	0.384	0.493	0.426	0.111	0.173	0.062	0.123
ΔR <sup>2</sup>		0.133	0.109	0.043		0.062		0.060
F	14.697***	22.716***	30.238***	23.151***	5.499***	7.639***	2.923**	5.098***

注:\*\*\*为在0.001水平上显著相关。



的预测模型;模型4为控制变量、员工优势使用、中介变量创新时间压力对创新行为的预测模型;模型5为控制变量对创新自我效能感的预测模型;模型6为控制变量和员工优势使用对创新自我效能感的预测模型;模型7为控制变量对创新时间压力的预测模型;模型8为控制变量和员工优势使用对创新时间压力的预测模型。

依据BARON et al.<sup>[56]</sup>的中介步骤检验创新自我效能感和创新时间压力在员工优势使用与创新行为之间的中介作用。第1步,以员工优势使用为自变量,以创新行为为因变量进行回归分析,由模型2可知,员工优势使用对员工创新行为有显著的正向影响, $\beta = 0.486, p < 0.001$ ,  $H_1$ 得到验证。第2步,分别以创新自我效能感和创新时间压力为因变量、以员工优势使用为自变量进行回归分析,由模型6可知,员工优势使用对创新自我效能感有显著的正向影响, $\beta = 0.332, p < 0.001$ ;由模型8可知,员工优势使用对创新时间压力有显著的负向影响, $\beta = -0.327, p < 0.001$ 。 $H_2$ 和 $H_3$ 得到验证。第3步检验创新自我效能感的中介作用,由模型3可知,创新自我效能感的回归系数为0.363,  $p < 0.001$ ,并且员工优势使用的回归系数仍然显著, $\beta = 0.366, p < 0.001$ 。因此,创新自我效能感在员工优势使用对创新行为的影响中起部分中介作用, $H_4$ 得到初步验证。第4步,检验创新时间压力的中介作用,由模型4可知,创新时间压力的回归系数为-0.221,  $p < 0.001$ ,并且员工优势使用的系数仍然显著, $\beta = 0.414, p < 0.001$ 。因此,创新时间压力在员工优势使用与创新行为之间起部分中介作用, $H_5$ 得到初步验证。

为进一步说明创新自我效能感和创新时间压力的中介作用,需要对中介效应的显著性进行检验。本研究采用偏差校正Bootstrap法,该方法适用于中、小样本,提供的置信区间估计也更准确<sup>[57]</sup>。本研究使用Process程序中的模型4对中介效应进行偏差校正Bootstrap检验,Bootstrap重复抽样次数为5 000次。检验结果表明,创新自我效能感在员工优势使用与创新行为之间的中介效应在95%水平上的置信区间为[0.071, 0.230],创新时间压力在员工优势使用与创新行为之间的中介效应在95%水平上的置信区间为[0.036, 0.158],置信区间均不包含0,说明中介效应存在。因此, $H_4$ 和 $H_5$ 得到验证。

为比较不同中介作用的强度,根据PREACHER et al.<sup>[58]</sup>多重中介的整体检验模型,采用偏差校正Bootstrap法,重复抽样次数为5 000次。检验结果表明,中介效应的总效应值为0.156,置信区间为[0.080, 0.252];创新自我效能感的中介效应值为0.115,置信区间为[0.044, 0.213];创新时间压力的中介效应值为0.042,置信区间为[0.009, 0.105]。中介效应值的置信区间均未包含0,说明员工优势使用显著通过创新自我效能感和创新时间压力的双重路径对创新行为产生影响。从中介效应的强度看,创新自我效能感的中介作用更强。该研究结论与工作要求资源理

论内涵一致,也就是说,工作资源主要通过动机过程对结果产生影响,较少通过健康损害过程对结果产生影响。

## 5 结论

### 5.1 研究结果

本研究以工作要求资源理论为框架,以中国企业员工为对象,采用三阶段样本数据收集方法,对员工优势使用与创新行为之间的作用机制进行研究。研究表明,员工优势使用对创新行为和创新自我效能感均有显著的正向影响,对创新时间压力有显著的负向影响,创新自我效能感和创新时间压力在员工优势使用与创新行为之间起显著的部分中介作用。

### 5.2 理论价值

本研究主要有4个方面的理论价值。

(1)首次从员工优势理论视角探讨员工优势使用对创新行为的积极影响,为创新行为的驱动力研究提供了新的视角。已有关于创新行为的影响因素研究大多关注个体的人格、认知、态度和心理因素,本研究另辟蹊径,深入考察员工个体行为即员工优势使用对创新行为的影响。研究结果证实员工在工作中使用自身优势的度越高,在工作中表现出创新行为的可能性就越大,原因在于优势使用为员工表现创新行为提供了必要的个体资源条件。虽然,VAN WOERKOM et al.<sup>[59]</sup>探讨过组织层面的基于优势的心理氛围对创造力的影响,研究结果发现基于优势的心理氛围显著正向影响员工的创造力,但是该研究并未具体研究员工优势使用的影响效应。总之,该研究为从个体层面如何提升创新行为提供了新的视角。

(2)本研究发现员工优势使用不仅能够提升员工创新行为和创新自我效能感,而且还能降低员工感知到的创新时间压力,这有助于进一步丰富优势使用的影响的研究。大量研究已经证实优势使用在提升个体的工作投入、留职意愿、绩效、自尊、精力和活力感等方面发挥着积极的作用,KONG et al.<sup>[6]</sup>从自我决定的视角对员工在工作中的优势使用行为与任务绩效和助人行为之间的关系进行研究,认为在工作中使用优势的员工容易获得更多的能量,更倾向于投入工作,自尊水平得到较大提升,并且还能体验到更多的和谐性的激情,进而带来员工任务绩效和助人行为的提升。很少有研究探讨优势使用与创新行为和创新心理因素之间的关系,本研究基于工作要求资源理论考察员工优势使用对创新行为、创新自我效能感和创新时间压力的影响,研究结果表明员工优势使用对3个变量均有显著的直接影 响,说明在工作中使用优势的员工较容易获得更多的心理资源和工作资源。这些资源的获得不仅提升了应对风险性工作即创新性工作的信心,而且还降低了因创新性工作紧迫性和复杂性带来的员工感知到的创新时间压力。因此,本研究有助于丰富员工优势使用

影响的研究。

(3) 研究结果表明员工优势使用能显著通过创新自我效能感和创新时间压力的中介作用对创新行为产生影响,这有助于深化理解优势使用与绩效的中间转化机制以及打开两者之间的黑箱。理论界一直试图揭示优势使用与绩效之间的机制和黑箱,并做出过相应的努力,MEYERS et al.<sup>[60]</sup>发现优势干预与个体成长主动性之间的关系受到希望的中介(希望是心理资本的重要维度,是指个体感知到的为实现目标自己所具备的能力),但此方面的研究还很缺乏。本研究关于优势使用通过促进创新自我效能感进而转化为员工的创新行为的研究,有助于填补优势使用与创新行为之间转化机制的研究。虽然,GHIELEN et al.<sup>[61]</sup>进一步将积极的工作资源作为两者之间关系的机制过程,但其并未考虑消极的工作要求在优势使用与工作绩效之间的作用。本研究把创新时间压力作为优势使用与创新行为之间的中介变量,研究结果表明在工作中使用优势能够通过降低员工感知到的创新时间压力,进而降低创新时间压力对创新行为的负向影响。因此,本研究对揭示优势使用与绩效之间的黑箱做出了相应的贡献。另外,本研究基于中国企业员工样本数据实证检验员工优势使用对创新行为的双重中介影响机制,有助于拓展员工优势与创新关系理论的跨文化适用性。

(4) 本研究有助于丰富工作要求资源理论的应用范围和内涵。工作要求资源理论是一个内容丰富、使用范围较广的理论,该理论自提出以来,已受到广泛的关注和应用。CARLSON et al.<sup>[62]</sup>结合工作要求资源理论,提出基于技术的工作要求和资源对员工离职倾向的影响模型,实证研究发现技术性工作自主性通过动机过程降低员工离职倾向,而技术性工作负荷和技术性工作监控通过健康损害过程提升员工离职倾向。但是,BAKKER et al.<sup>[18]</sup>认为工作要求与工作要求的关系以及工作资源对健康损害过程的作用还未受到应有的重视。本研究通过构建员工优势使用对创新行为影响的两条路径模型,不仅是对BAKKER et al.<sup>[18]</sup>呼吁的一种回应,而且还拓展了工作要求资源理论在优势使用理论研究中的应用,研究结果也证实员工优势使用作为员工个体资源,其对动机过程的作用比健康损害过程的影响要强,这一结论与工作要求资源理论的命题相一致。此外,本研究还丰富了工作要求资源理论的内涵,即某种个体资源有助于个体获得更多的其他个体资源。

### 5.3 管理启示

本研究的管理启示主要有两个方面。一方面,员工优势使用对创新行为的促进作用表明,组织为提升员工的创新行为应尽可能地实施有利于员工发挥优势的管理实践。为此提出3点建议:①帮助员工准确识别他们的优势。GOVINDJI et al.<sup>[13]</sup>认为,知道自己具备什么优势的个体更容易使用自己的优势,但是大多数人却不知道自己的优势是什么。所以组织可以采用优势识别工具帮助员工发现自己的优

势,进而促进员工优势使用,最终带来更多的员工创新行为。目前,较为常用的优势识别工具有两种,分别是克利夫顿优势识别器和行为价值优势目录调查工具。②实施基于优势的绩效评价和绩效反馈。VAN WOERKOM et al.<sup>[63]</sup>认为目前的绩效评价一般都是采用相同的绩效评价指标对具有不同优势的员工进行评价,这样不利于员工充分发挥自己的优势,以最大程度地提升绩效水平。因此,为促进员工在工作中使用自己的优势完成创新性的工作任务,组织应该实施具有弹性的基于优势的绩效评价体系。AGUINIS et al.<sup>[64]</sup>认为,领导通过识别员工在杰出的绩效表现中体现的员工优势,并对员工利用优势所做的成功事件进行积极的反馈,鼓励其进一步在工作中发挥优势,有助于提升员工的优势使用水平,促使员工在工作中表现出更多的创新行为。③秉持员工优势与工作岗位要求相匹配的招聘思想。在招聘过程中,应在充分了解岗位需求以及准确把握岗位所需要的技能、知识和能力等的基础上,最大限度识别出应聘者具有的优势,并判断其与岗位要求是否匹配。在传统的招聘过程中,往往重视应聘者是否胜任岗位,而不太关注应聘者的优势是否与岗位要求匹配。胜任岗位并不意味着在此方面具有优势,所以在迫切要求员工实现创新的背景下,组织可通过员工优势与岗位要求相匹配的招聘思想,招揽人才,促使人才在工作中充分发挥优势,表现出更多的创新行为。

另一方面,研究结果表明员工优势使用能够分别通过创新自我效能感和创新时间压力对创新行为产生影响,说明组织实施促进员工优势使用的管理措施时,同时也应该关注如何提升员工创新自我效能感以及如何避免员工感受到较大的创新时间压力。在提升创新自我效能感方面,结合BANDURA<sup>[39]</sup>提出的提升自我效能的途径,提出4点建议:①过去成功的经验。领导应对员工的创新工作进行积极的反馈,帮助员工一起回顾其过去做得比较成功的创新事件,并给予积极的表扬和奖励。②替代榜样。领导可经常性地给员工分享他人取得的创新成功事件,这样无形之中将可能激发员工的替代榜样作用,增强员工对自己成功实现创新的信念。③口头说服。领导可通过口头劝说的方式,说服员工相信自己具备创新完成工作所需的知识和能力素质,提升员工创新性地完成工作的信心。④情绪唤醒。领导可以为员工提供成功实现创新所需的人力、财力和物力以及心理资源,唤醒员工在工作中主动表现创新的积极情绪,进而促进员工创新行为表现。在降低员工的创新时间压力感知方面,领导者可基于员工优势的工作安排,使其能够在擅长的岗位上发挥作用,有助于减少员工实施创新所需的时间,进而降低其感知到的时间压力;此外,对于要求快速完成创新任务的员工,可以减少对他们的非创新性任务的安排,尽可能地为员工创新提供充足的时间,这也有助于降低员工的创新时间压力感知,最终提升员工

的创新行为。

#### 5.4 研究局限和展望

虽然,本研究具有一定的理论贡献和实践价值,但仍存在以下3个方面的不足。①本研究收集的虽然是三阶段数据,同源方法偏差检验结果也证实样本数据并不存在严重的同源方法偏差,但未来可通过领导评价员工创新行为的方法完成员工创新行为的数据收集,进一步提高样本数据的有效性。②本研究只探讨了创新自我效能感和创新时间压力的中介作用,已有研究表明优势使用也可通过积极的思想、积极的行为和需求满足感提升员工的绩效表现,因此未来可进一步研究其他变量在员工优势使用与创新行为之间的中介作用。③本研究未探讨员工优势使用对创新行为影响的边界条件。根据情景理论可知,积极的行为能否带来积极的绩效结果受到情景变量的调节。当员工所在的组织环境不支持员工使用优势时,员工可能就不再有较大的动力通过发挥优势实现创新,也就是说,不支持优势使用的环境可能削弱员工优势使用对创新行为的积极影响。因此,未来应重视情景变量在员工优势使用与创新行为之间的调节作用研究。

#### 参考文献:

- [1] GEORGE J M, ZHOU J. When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(3):513-524.
- [2] 张振刚,余传鹏,李云健. 主动性人格、知识分享与员工创新行为关系研究. *管理评论*, 2016, 28(4):123-133.  
ZHANG Zhengang, YU Chuanpeng, LI Yunjian. The relationship among proactive personality, knowledge sharing and employee's innovation behavior. *Management Review*, 2016, 28(4):123-133. (in Chinese)
- [3] YOUNG L D. How to promote innovative behavior at work? The role of justice and support within organizations. *The Journal of Creative Behavior*, 2012, 46(3):220-243.
- [4] 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)
- [5] HARZER C, RUCH W. The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Human Performance*, 2014, 27(3):183-205.
- [6] KONG D T, HO V T. A self-determination perspective of strengths use at work: examining its determinant and performance implications. *The Journal of Positive Psychology*, 2016, 11(1):15-25.
- [7] LAVY S, LITTMAN-OVADIA H. My better self: using strengths at work and work productivity, organizational citizenship behavior, and satisfaction. *Journal of Career Development*, 2017, 44(2):95-109.
- [8] DUBREUIL P, FOREST J, COURCY F. From strengths use to work performance: the role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *The Journal of Positive Psychology*, 2014, 9(4):335-349.
- [9] 林新奇,丁贺. 优势理论在人力资源管理中的应用研究. *中国人力资源开发*, 2018, 35(1):102-111.  
LIN Xinqi, DING He. Applying strengths-based approach in human resource management. *Human Resources Development of China*, 2018, 35(1):102-111. (in Chinese)
- [10] BAKKER A B, WOERKOM M V. Strengths use in organizations: a positive approach of occupational health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 2018, 59(1):38-46.
- [11] HARZER C, RUCH W. The relationships of character strengths with coping, work-related stress, and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 2015, 6:165-176.
- [12] SELIGMAN M E P, STEEN T A, PARK N, et al. Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 2005, 60(5):410-421.
- [13] GOVINDJI R, LINLEY P A. Strengths use, self-concordance and well-being: implications for strengths coaching and coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2007, 2(2):143-153.
- [14] WOOD A M, LINLEY P A, MALTBY J, et al. Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: a longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 2011, 50(1):15-19.
- [15] DOUGLASS R P, DUFFY R D. Strengths use and life satisfaction: a moderated mediation approach. *Journal of Happiness Studies*, 2015, 16(3):619-632.
- [16] ALLAN B A, DUFFY R D. Examining moderators of signature strengths use and well-being: calling and signature strengths level. *Journal of Happiness Studies*, 2014, 15(2):323-337.
- [17] DEMEROUTI E, BAKKER A B, NACHREINER F, et al. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(3):499-512.
- [18] BAKKER A B, DEMEROUTI E. Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2017, 22(3):273-285.
- [19] LITTMAN-OVADIA H, LAVY S, BOIMAN-MESHITA M. When theory and research collide: examining correlates of signature strengths use at work. *Journal of Happiness Studies*, 2017, 18(2):527-548.
- [20] BAKKER A B, DEMEROUTI E, SCHAUFELI W B. Dual processes at work in a call centre: an application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2003, 12(4):393-417.
- [21] 王辉,常阳. 组织创新氛围、工作动机对员工创新行为的影响. *管理科学*, 2017, 30(3):51-62.  
WANG Hui, CHANG Yang. The influence of organizational creative climate and work motivation on employee's creative behavior. *Journal of Management Science*, 2017, 30(3):51-62. (in Chinese)

- [22] YUAN F R, WOODMAN R W. Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. *The Academy of Management Journal*, 2010, 53(2):323-342.
- [23] CHANG J W, HUANG D W, CHOI J N. Is task autonomy beneficial for creativity? Prior task experience and self-control as boundary conditions. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 2012, 40(5):705-724.
- [24] BAKKER A B, DEMEROUTI E. The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 2007, 22(3):309-328.
- [25] HU Q, SCHAUFELI W B, TARIS T W. The job demands-resources model: an analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 2011, 79(1):181-190.
- [26] XANTHOPOULOU D, BAKKER A B, DEMEROUTI E, et al. Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 2009, 74(3):235-244.
- [27] MEYERS M C, VAN WOERKOM M. Effects of a strengths intervention on general and work-related well-being: the mediating role of positive affect. *Journal of Happiness Studies*, 2017, 18(3):671-689.
- [28] 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)
- [29] TIERNEY P, FARMER S M. Creative self-efficacy: its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 2002, 45(6):1137-1148.
- [30] 杨晶照, 杨东涛, 赵顺娣, 等. “我是”、“我能”、“我愿”: 员工创新心理因素与员工创新的关系研究. *科学与科学技术管理*, 2011, 32(4):165-172.  
YANG Jingzhao, YANG Dongtao, ZHAO Shundi, et al. “I am” “I can” “I will”: employee creativity psychology and employee creativity behavior. *Science of Science and Management of S. & T.*, 2011, 32(4):165-172. (in Chinese)
- [31] VAN WOERKOM M, MOSTERT K, ELS C, et al. Strengths use and deficit correction in organizations: development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2016, 25(6):960-975.
- [32] SETYOBUDI W T. The impact of strengths use in the workplace to the development of positive psychological capital (PSYCAP). *Journal of Management and Business Review*, 2011, 8(2):91-100.
- [33] BAER M, OLDHAM G R. The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(4):963-970.
- [34] BAKKER A B, DEMEROUTI E, VERBEKE W. Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 2004, 43(1):83-104.
- [35] BAKKER A B, VAN VELDHoven M, XANTHOPOULOU D. Beyond the demand-control model: thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 2010, 9(1):3-16.
- [36] STAJKOVIC A D, LUTHANS F. Self-efficacy and work-related performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 1998, 124(2):240-261.
- [37] TAYLOR K M, POPMA J. An examination of the relationships among career decision-making self-efficacy, career salience, locus of control, and vocational indecision. *Journal of Vocational Behavior*, 1990, 37(1):17-31.
- [38] LOCKE E A, FREDERICK E, LEE C, et al. Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69(2):241-251.
- [39] BANDURA A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 1977, 84(2):191-215.
- [40] HSU M L A, HOU S T, FAN H L. Creative self-efficacy and innovative behavior in a service setting: optimism as a moderator. *Journal of Creative Behavior*, 2011, 45(4):258-272.
- [41] TIMS M, DERKS D, BAKKER A B. Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 2016, 92:44-53.
- [42] FREDRICKSON B L, LOSADA M F. Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 2005, 60(7):678-686.
- [43] MADJAR N, OLDHAM G R, PRATT M G. There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 2002, 45(4):757-767.
- [44] VAN EMMERIK I H, JAWAHAR I M. The independent relationships of objective and subjective workload with couples-mood. *Human Relations*, 2006, 59(10):1371-1392.
- [45] 邓凌, 陈本友. 大学生时间管理倾向、主观时间压力与抑郁的关系. *中国心理卫生杂志*, 2005, 19(10):659-661, 684.  
DENG Ling, CHEN Benyou. The time management disposition, subjective time pressure and depression of college students. *Chinese Mental Health Journal*, 2005, 19(10):659-661, 684. (in Chinese)
- [46] 张剑, 刘佳. 时间压力对员工创造性绩效的影响. *管理学报*, 2010, 7(6):846-850.  
ZHANG Jian, LIU Jia. Study on the impact of time pressure on staff's creative performance. *Chinese Journal of Management*, 2010, 7(6):846-850. (in Chinese)
- [47] SCHAUFELI W B, TARIS T W. A critical review of the job demands-resources model: implications for improving work and health // SCHAUFELI W B, TARIS T W. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*. Netherland: Springer Netherlands, 2014:43-68.
- [48] VAN WOERKOM M, BAKKER A B, NISHII L H. Accumulative job demands and support for strength use: fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(1):141-150.

- [49] FOREST J, MAGEAU G A, CREVIER-BRAUD L, et al. Harmonious passion as an explanation of the relation between signature strengths' use and well-being at work: test of an intervention program. *Human Relations*, 2012, 65(9): 1233-1252.
- [50] 刘智强, 邓传军, 廖建桥, 等. 组织支持、地位认知与员工创新: 雇佣多样性视角. *管理科学学报*, 2015, 18(10): 80-94.  
LIU Zhiqiang, DENG Chuanjun, LIAO Jianqiao, et al. Organizational support, perceived status and employees' innovative behavior: perspective of employment diversity. *Journal of Management Science in China*, 2015, 18(10): 80-94. (in Chinese)
- [51] 陈翼然, 雷星晖, 单志汶, 等. 谦卑型领导风格对创新的压力: 员工创造力曲线关系的调节作用. *科技管理研究*, 2017, 37(1): 139-143.  
CHEN Yiran, LEI Xinghui, SHAN Zhiwen, et al. Humble leadership as a moderator in the curvilinear relationship between creative time pressure and employee creativity. *Science and Technology Management Research*, 2017, 37(1): 139-143. (in Chinese)
- [52] 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, 188.  
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, 188. (in Chinese)
- [53] RIAZ S, XU Y S, HUSSAIN S. Understanding employee innovative behavior and thriving at work: a Chinese perspective. *Administrative Sciences*, 2018, 8(3): 46-1-46-14.
- [54] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, LEE J Y, et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5): 879-903.
- [55] WILLIAMS L J, COTE J A, BUCKLEY M R. Lack of method variance in self-reported affect and perceptions at work: reality or artifact?. *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74(3): 462-468.
- [56] BARON R M, KENNY D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6): 1173-1182.
- [57] MACKINNON D P, LOCKWOOD C M, WILLIAMS J. Confidence limits for the indirect effect: distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 2004, 39(1): 99-128.
- [58] PREACHER K J, HAYES A F. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 2008, 40(3): 879-891.
- [59] VAN WOERKOM M, MEYERS M C. My strengths count! Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance. *Human Resource Management*, 2015, 54(1): 81-103.
- [60] MEYERS M C, VAN WOERKOM M, REUVER R S M D, et al. Enhancing psychological capital and personal growth initiative: working on strengths or deficiencies. *Journal of Counseling Psychology*, 2015, 62(1): 50-62.
- [61] GHIELEN S T S, VAN WOERKOM M, MEYERS M C. Promoting positive outcomes through strengths interventions: a literature review. *The Journal of Positive Psychology*, 2018, 13(6): 573-585.
- [62] CARLSON J R, CARLSON D S, ZIVNUSKA S, et al. Applying the job demands resources model to understand technology as a predictor of turnover intentions. *Computers in Human Behavior*, 2017, 77: 317-325.
- [63] VAN WOERKOM M, BRUIJN M D. Why performance appraisal does not lead to performance improvement: excellent performance as a function of uniqueness instead of uniformity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2016, 9(2): 275-281.
- [64] AGUINIS H, GOTTFREDSON R K, JOO H. Delivering effective performance feedback: the strengths-based approach. *Business Horizons*, 2012, 55(2): 105-111.

## Study on Influencing Mechanism of Employee Strengths Use on Innovative Behavior

LIN Xinqi, DING He

School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872, China

**Abstract:** With the development of positive psychology, strengths theory has received extensive attention from scholars. Strengths use theory as a core content of strengths theory indicates that employee strengths use at work not only contributes to increased individual well-being, work engagement, self-efficacy, and performance, but also leads to lower job pressure and absenteeism. Although a majority of literatures demonstrate that employee strengths use is beneficial to employee growth and development, research on the relationship between employee strengths use and innovative behavior has not received due attention.

With a foundation in job demands-resources theory, the purpose of this research is to examine the effect of employee strengths use on employee innovative behavior and to examine the mediating roles of creative self-efficacy and creative time pressure in the relationship in Chinese context. Data were collected through three time points with survey questionnaires. The sample consisted of 226 employees who work in various types of organizations in China. The statistical analysis was conducted using Statistical Package for Social Science (SPSS) software, through multiple regression analysis and bootstrap analysis to test the research hypotheses. The results indicated that employee strengths use positively related to employee innovative behavior and creative self-efficacy, and negatively related to creative time pressure. The results also showed that creative self-efficacy and creative time pressure partially mediate the relationship between employee strengths use and employee innovative behavior.

The present study makes several contributions to the existing literatures. Firstly, this study bridges the gap in the research on the relationship between employee strengths use and employee innovative behavior and also provides a new perspective for studying the antecedents of employee innovative behavior. Secondly, employee strengths use is positively related to employee innovative behavior and creative self-efficacy, and negatively related to creative time pressure. Meanwhile, this study enriches the existing literatures about research on the outcomes of employee strengths use. Thirdly, the multiple mediating roles of creative self-efficacy and creative time pressure in the relationship between employee strengths use and innovative is beneficial to unlocking the “black box” between strengths use and innovative behavior, and also helps us to understand how employee strengths use is turned into employee innovative behavior. Finally, this study expands the applied range of job demands-resources theory. The most important practical implication of the present study lies in how to establish and implement strengths-based human resource management practices and manage employee perceived creative self-efficacy and creative time pressure to facilitate employee innovative behavior. The limitations and areas for future research of the present study are discussed.

**Keywords:** strengths use; creative self-efficacy; creative time pressure; innovative behavior; job demands-resources theory

**Received Date:** October 31<sup>st</sup>, 2018      **Accepted Date:** April 11<sup>th</sup>, 2019

**Funded Project:** Supported by the Outstanding Innovative Talents Cultivation Funded Programs 2017 of Renmin University of China

**Biography:** LIN Xinqi, doctor in management, is a professor in the School of Labor and Human Resources at Renmin University of China. His research interests cover human resource management, knowledge management, and innovation management. His representative paper titled “A research on the cultural ecology of Chinese entrepreneur’s growth” was published in the *Journal of Renmin University of China* (Issue 5, 2007). E-mail: linxq@ruc.edu.cn

DING He is a Ph. D candidate in the School of Labor and Human Resources at Renmin University of China. His research interests cover strengths theory, innovative behavior, and human resource management and development. His representative paper titled “Mechanism research on effect of strengths-based psychological climate on employee innovative behavior” was published in the *Nankai Business Review* (Issue 1, 2018). E-mail: believedh@126.com □