

# 组织变革中员工创新行为影响机制研究 ——以责任导向为调节变量

裴彩霞<sup>1</sup> 林亚青<sup>2</sup>

(1. 泉州师范学院 政治与社会发展学院 福建 泉州 362000;  
2. 厦门大学 公共政策研究院 福建 厦门 361005)

**摘要:**世界经济环境日趋复杂,企业竞争也愈加激烈,因此,变革已成为企业更好地生存和可持续发展的必然手段。对45家变革企业员工及其直属领导的访谈和实证研究表明,工作不安全感对员工创新行为有负面影响,变革情感承诺在其中起到了中介作用,员工的任务责任导向在员工变革情感承诺和员工创新行为之间起到了调节作用。

**关键词:**创新行为;工作不安全感;变革情感承诺;责任导向

中图分类号:C936 文献标识码:A 文章编号:1008-5424(2018)03-0039-10

DOI: 10.19576/j.issn.1008-5424.2018.03.007

## How the Organizational Reform may Influence the Innovative Behavior of the Staff ——Taking Duty Guidance as the Moderator Variable

Pei Caixiang<sup>1</sup> Lin Yaqing<sup>2</sup>

(1. Politics and Social Development College, Quanzhou Normal University, Quanzhou City, Fujian Province, 362000;

2. Public Policy Institute, Xiamen University, Xiamen City, Fujian Province, 361005)

**Abstract:** When the world economy environment becomes more and more complex, the competition among enterprises also tend to be more intense. Therefore, Making reform has become an inevitable method for enterprises to get better survival and sustainable development. We have made the interviews and empirical study with the staff and their immediate leaders in 45 enterprises that make reform. The result shows that the sense of insecurity in work has negative influence on the innovative behavior of the staff, and the emotional commitment in the reform has the intermediary function in it. The guidance of sense of duty in the staff has the regulating effect between the emotional commitment to the staff in the reform and the innovative behavior of the staff.

**Key words:** innovative behavior; sense of insecurity in work; emotional commitment in the reform; duty guidance

### 一、引言

近几年来,我国的经济快速发展,但是与发达国家相比,我国企业的创新能力、自主技术、科技成果转化率等,仍然存在较大差距。党的十八大提出了

我国的“五大发展理念”,其中创新处于首位,是国家发展的核心要旨。国家创新离不开企业创新,而个体创新行为则是企业创新中最重要的要素,企业创新依赖于员工个体在工作中的创新行为<sup>①</sup>。有关

收稿日期:2018-03-26

作者简介:裴彩霞(1978—),女,吉林省吉林市人,讲师,博士,研究方向为组织管理和人力资源管理;林亚青(1982—),女,福建泉州人,副教授,博士,研究方向为人力资源管理和公共管理。

基金项目:国家自然科学基金项目(71402153)。

① DE JONG J & DEN HARTOG D. Measuring Innovative Work Behavior [J]. Creativity and Innovation Management, 2010, 19(1): 23—36; ABID G ZAHRA I & AHMED A. Mediated Mechanism of Thriving at Work Between Perceived Organization Support, Innovative Work Behavior and Turnover Intention [J]. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 2015 9(3): 982—998.

员工创新行为的研究是当代学者们比较关注的问题,Anderson et al. (2014)<sup>①</sup>提出,有必要探讨情境是如何激活或抑制创新的,与创新相关的动机心理状态也有必要获得更为广泛的研究关注。

科技的发展给各个组织的经营环境带来迅猛的转变,组织也要随时改变自己的经营模式以适应变幻莫测的环境。因此,组织变革已经变得比以往更加频繁和复杂。鉴于组织变革越来越趋于常态化,因此,员工在变革中的一系列行为表现如创新行为,就直接决定了组织的变革是否能够成功。员工在变革中重点关注的并非是变革对于组织发展的重要性及意义,而是关心变革对自身的直接影响,如变革的结果是否导致了额外的工作量、经常变动的工作计划以及薪酬福利的发展等。组织变革给员工带来了较大的威胁和不确定性,从而使员工产生了工作不安全感。在变革中,面对与之前相比的较大的不安全感,员工对于组织的本次变革、变革中的个人行为等就会有更多的考量和顾虑,因此,本文主要探讨变革中,员工最密切关注的因素对员工创新行为的影响机制。

## 二、理论基础与研究假设

### (一) 工作不安全感对员工创新行为的影响

工作不安全感是个体对于工作可持续性方面威胁的感知。威胁刚性理论<sup>②</sup>认为,当个体感知到自

己处于威胁情境中时,个体在处理问题和判断事物时往往会依赖于先前的预期,他们会将注意力集中在事物的主要诱因上,关注有限的信息而不是搜集多样化信息并进行处理,同时,行为上采取有限的、单一的行为模式而不是进行大量的行为选择。Zhou et al. (2008)<sup>③</sup>和 Long(2013)<sup>④</sup>指出,当个体受到威胁时,会避免做出从未尝试过的行为方式,而是倾向于采取习惯化的行为方式。Bradley et al. (2012)<sup>⑤</sup>提出企业的变革会增加个体的工作不安全感,这会降低员工在创新上的积极性和主动性。我国学者也验证了工作不安全感与创新行为或创造力的负相关关系<sup>⑥</sup>。基于此,本文提出如下研究假设:

假设 1: 工作不安全感对员工的创新行为具有显著的负面影响。

### (二) 变革情感承诺的中介作用

工作不安全感是个体对变革在工作方面影响结果的消极感知,会降低个体的变革承诺。变革容易扰乱员工原有的工作秩序,体现了更困难的工作过渡、更大的适应需求以及更多的威胁和不确定性,员工要比变革前付出更多的努力去熟悉和适应,这种恐惧、威胁以及压力会降低员工对变革的积极态度<sup>⑦</sup>。Battistelli et al. (2014)<sup>⑧</sup>研究了变革担心 (concerns about change) 对员工变革情感承诺的影

① ANDERSON N, POTOČNIK K & ZHOU J. A State-of-the-art Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework [J]. *Journal of Management*, 2014, 40(5): 1297—1333.

② STAW B, SANDELANDS L & DUTTON J. Threat-rigidity Effects in Organizational Behavior: A multi-level Analysis [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1981, 26: 501—524.

③ ZHOU J, SHIN S & CANNELLA J A. Employee Self-perceived Creativity After Mergers and Acquisitions: Interactive Effects of Threat-opportunity Perception, Access to Resources, and Support for Creativity [J]. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2008, 44(4): 397—421.

④ LONG J. Workplace Pressure Moderates Perception of Threat or Opportunity and Employee Creativity After Downsizing [J]. *Social Behavior and Personality*, 2013, 41(6): 957—970.

⑤ BRADLEY B H, POSTLETHWAITE B E, KLOTZ A C, et al. Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: the Critical Role of Team Psychological Safety Climate [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97(1): 151—158.

⑥ 张勇, 龙立荣. 人-工作匹配、工作不安全感对雇员创造力的影响——一个有中介的调节效应模型检验 [J]. *南开管理评论*, 2013, 16(5): 16—25; 张小林, 吴艳, 周盛琳. 工作不安全感对员工创造力的影响——有中介的调节效应分析 [J]. *浙江学刊*, 2014(1): 186—191; 朱朴义, 胡蓓. 科技人才工作不安全感对创新行为影响研究 [J]. *科学学研究*, 2014, 32(9): 1360—1368.

⑦ ASHFORD S J. Individual Strategies for Coping with Stress During Organizational Transitions [J]. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1988, 24: 19—36; OREG S. Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(4): 587—604; FUGATE M, KINICKI A J, PRUSSIA G P. Employee Coping with Organizational Change: An Examination of Alternative Theoretical Perspectives and Models [J]. *Personnel Psychology*, 2008, 61: 1—36.

⑧ BATTISTELLI A, MONTANI F, ODOARDI C, et al. Employees' Concerns about Change and Commitment to Change among Italian Organizations: the Moderating Role of Innovative Work Behavior [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25(7): 951—978.

响。他们的实证结果显示,员工对变革内容的担心和对变革利益的担心都会对变革情感承诺产生显著的消极影响。以上相关研究都可以映射出员工的这种威胁感知会严重影响到员工的变革情感承诺,据此,可推论出工作不安全感会对变革情感承诺产生负面影响。

计划行为理论认为,行为倾向是指个体愿意采取某种行为而施加的努力的程度,个体的行为倾向越强,个体就越有可能实施这种行为<sup>①</sup>。变革承诺表现为个体支持变革的倾向,以及个体为了变革成功而主动采取支持性行为的意愿<sup>②</sup>。Xerri & Brunetto(2013)<sup>③</sup>研究发现,组织情感承诺对员工的创新行为有显著的正向影响。Michaelis et al.(2009)<sup>④</sup>研究发现,变革情感承诺对员工的创新实施具有正向影响。因此,员工对变革的态度与员工在变革中采取的创新行为是相关的。变革情感承诺越高,员工越会从心理情感上认可变革、接受变革、支持变革,愿意为了变革成功做出各种努力,包括各种创新行为如尝试新的方法、采用新的工作流程,献计献策。据此可推出以下结论:

假设2:变革情感承诺在工作不安全感与员工创新行为之间起到中介作用。

### 三、深度访谈的发现

理论研究是为了更好地指导实践,仅仅根据文献得出的理论模型可能还不是很充分,很可能遗漏了很多关键因素。因此,本文运用深度访谈法,对组织变革情境下的员工创新行为的形成原因进行探索,从实践中归纳出有影响的变量。

围绕“变革背景下员工创新行为的影响因素”这一主题,本文采取比较开放式的半结构化访谈,与被访者之间是一对一的访谈方式,收集在变革组织中员工对于组织变革、员工创新行为等的态度和看法。访谈首先从开放性的问题入手,让被访者根据自己的想法和理解自由发挥,随后根据被访者的回

答增加一些追问以继续获得更加详细和丰富的信息。这样的访谈方式比较有弹性,受访者可以比较自由地把自己的感受和想法表达出来。每次访谈时间控制在30~50分钟。

本研究在访谈对象的选取上,尽量挑选不同类型的组织,而不是局限在某一类组织,同时尽量选择不同岗位、不同工作年限的员工,以提高研究结论的科学性和普遍性。本次访谈共选取了18名受访者,涉及的行业包括金融行业、教育培训、高新技术、制造业等,受访者包括高层管理人员、中层管理人员、基层管理人员以及普通员工。受资源条件限制,受访者主要来自厦门和泉州。具体访谈对象如表1所示。

访谈内容进行整理归类,得出以下结论。

第一,在组织实施变革的过程中,员工多多少少都会有一些创新的想法,或是采取一些新的工作方式和工作方法。如:

T<sub>3</sub>:“之前老模式下,对于新进员工没什么机会得到更好发展,变革后,新老员工平等的机会多一些,所以变革后对我来讲,会更有动力往更高业绩冲刺。”

E<sub>1</sub>:“为了实现目标必须创新,因为遇到困难,用传统的方法已经没办法起到很好的效果……现在给各个学院都下达了目标、指标,你肯定不能比别的学院落后太多吧,那就得不断地反思自己工作中的不足,怎么才能做得和以前不一样,而且效果要更好。”

第二,在访谈中还发现了本研究中提出的工作不安全感对创新行为的影响,很多人谈到变革给自身的工作带来了助力或威胁时,往往是员工创新上的一种动力或是阻力。

M<sub>2</sub>:“是的,工资的增加、政策人性化对这次改革都增强了信心,作为我个人呢,我也愿意在工作上多付出一些,多创新一些。”

F<sub>5</sub>:“因为新的工作模式,需要执行和落实的东

① AJZEN I. The Theory of Planned Behavior [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1991, 50: 179—217.

② BATTISTELLI A, MONTANI F, ODOARDI C, et al. Employees' Concerns about Change and Commitment to Change among Italian Organizations: the Moderating Role of Innovative Work Behavior [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25(7): 951—978.

③ XERRI M J, BRUNETTO Y. Fostering Innovative Behaviour: the Importance of Employee Commitment and Organisational Citizenship Behaviour [J]. *The International Journal of Human Resource Management* 2013, 24(16): 3163.

④ MICHAELIS B, STEGMAIER R & SONNTAG K. Affective Commitment to Change and Innovation Implementation Behavior: The Role of Charismatic Leadership and Employees Trust in Top Management [J]. *Journal of Change Management*, 2009, 9(4): 399—417.

西更多,我们这样的老员工已经养成这么多年的工作习惯,很难去适应,能维持目前的工作就不错了,没什么闲心搞创新。”

第三,工作不安全感会对员工的变革情感承诺产生影响并继而影响员工的创新行为。

T<sub>2</sub>:“怎么说呢,这次变革对老员工影响比较大,因为收入下降近半,工作任务还是要做那么多,

所以还是认为公司应该有一个缓冲期会好一些,就这么直接变革很伤老员工的心啊……不是很喜欢本次变革,变革让我喘气,太累了,之前都是老模式,做的也顺手。现在一下子要我多做这么多事,工作量大,工作要求又高,自己感觉压力挺大的,很担心会由于不适应被辞退啊,所以不想去改变这么久的的工作模式。”

表1 具体访谈对象

所属行业	受访者编码	职务	年龄	入职年限
教育培训	E <sub>1</sub>	院长	45	9
	E <sub>2</sub>	系主任	37	7
	E <sub>3</sub>	教师	31	5
	E <sub>4</sub>	教师	27	2
	E <sub>5</sub>	办公室行政人员	29	3
高新技术行业	T <sub>1</sub>	高级客户经理	35	6
	T <sub>2</sub>	客户经理	28	4
	T <sub>3</sub>	客户经理	25	1
	T <sub>4</sub>	电商顾问	28	3
金融行业	F <sub>1</sub>	技术部副经理	30	5
	F <sub>2</sub>	招商专员	28	2
	F <sub>3</sub>	人资专员	24	2
	F <sub>4</sub>	运维专员	26	1
	F <sub>5</sub>	运维专员	26	3
制造业	M <sub>1</sub>	车间组长	29	3
	M <sub>2</sub>	普通工人	24	2
	M <sub>3</sub>	销售工程师	25	2
	M <sub>4</sub>	技术工程师	24	1

E<sub>5</sub>:“变革没什么实质性变化,变不变革一个样吧……原有存在的问题仍没有解决,提的建议措施也都无法执行。”

M<sub>1</sub>:“变革力度不大,工作的很多要求还停留在纸面上,内部管理体制依旧太老,有想法也是自己努力的,不过我也不会用在工作中,根本没有积极性。”

F<sub>1</sub>:“公司在跟着时代变化,老的模式应该做些调整……一想到公司变革后的期望和规划,给个人的发展平台、待遇等,还是非常有信心的。”

第四,其他发现。在访谈中,除了验证由文献综述推导出的理论模型的合理性,本研究还发现了一个有趣的现象,就是有的受访者变革承诺很低,对组织的变革很不满意,但是仍然能在工作中有所创新。这就存在一些其他的因素影响,如责任导向的调节作用。一些受访者在访谈中表现出不管变革成功与否,不管变革带来的结果好坏与否,他们做事有自己的准则,为了组织的使命,尽力完成自己的本职工

务,并期望带动他人。因此,责任导向可以在变革情感承诺和员工创新行为之间起到调节作用。

E<sub>4</sub>:“变革是没什么效果,反正我们暂时看不到什么希望……但是工作上总要与与时俱进吧,工作任务、科研这些不是重复劳动就能轻易获得的……学校实施变革,学生也希望能看到老师的改变,我觉得有责任、有义务在教学方法、教学手段上不断采取新的形式,提高学生的积极性。”

E<sub>2</sub>:“不管变革有没有成功,好还是不好,我想作为一名教师,教书育人这么神圣的使命就会促使我完善教学,提升自我……另外作为一名领导,也需要你给他人做出榜样……你做得好,做出成绩,下面的教师才会跟着你做,这样上面交给的各项任务才能尽快尽好地完成。”

T<sub>4</sub>:“公司变革确实对老员工来说存在很多弊端,从心理上来说我们不太喜欢这次变革……不希望变革成功……公司的发展和员工的发展是紧密相连的,我觉得身为公司的一员,应该有一种为公司努

力的责任感 在公司这么久了,有一定的感情吧……另外,在其位谋其政,努力通过多种形式提高个人业绩,还可以同时给他人做个榜样吧,大家好才是真的好嘛。”

任务责任导向是指个体承诺会完成组织的任务和目标,包括个体愿意花费精力和努力,能做出个人牺牲以及愿意接受冒险或损失,并且努力支持其他有助于完成任务和目标的行为。它表现为个体支持组织使命、任务或组织目的意志取向。组织身处复杂的环境中,到处充满了不确定性、易变性以及风险,这种环境下要想成功实现组织的使命和任务就要求组织内的领导和成员有高度的责任感。高水平的任务责任表现为个体坚定地做避免任务失败所需要的行为,即使需要个人奉献、冒风险也要确保组织绩效目标的成功实现。任务责任不同于工作责任,工作责任是个体对自身特定工作和分配的任务的责任感知,它并不代表着个体会做出角色外行为,而任务责任会促进个体的角色外行为表现。

规范责任导向是指个体坚定地坚持正直,行事光明磊落,根据特定群组的习俗、规范做正确的事。这些规范、习俗很少是写进正式的规则当中的,但是它们能约束成员的行为,不仅限定了成员如何与他人交往,而且限定了他们如何与组织外部人员交往。这些规范建立以一套行为边界,用于区分光荣行为和可耻行为。规范责任需要成员承诺建立荣誉榜样行为,不做错事以使自己或组织蒙羞,并且通过严格地坚持组织要求的规范来证明自己的正直。规范责任不同于组织认同和组织情感承诺,规范责任表现

为个体从属于组织,个体认为应该给予组织忠实的行为,而不是从组织获得心理满足感或是增强个人身份。

受访者从组织的使命、组织交给必须完成的任务、自己在本岗位需要履行的义务、自身的觉悟、做人的原则等角度出发,分别谈了自己在组织变革中觉得自己应该做什么以及怎么做。这些都体现了责任导向所要强调的内容:任务导向(组织成员应该做什么)以及规范导向(组织成员应该怎么做)。所以,当员工的变革情感承诺低的时候,员工更可能在行为表现上体现为不积极主动,如消极怠工、维持现状等;甚至有可能出现强烈的抵制行为,如破坏、离职等。责任导向可以限制员工的这些任意行为选择,约束个体采取正确的行为履行他们对任务、使命和规范的责任,而不是任性地满足自己的私利或其他可能的动机<sup>①</sup>。当员工变革情感承诺高的时候,责任导向高的员工更会积极主动地献计献策、为了使使命和任务的完成做出个人的贡献,并且愿意带动他人一起为了组织的目标努力。

基于以上分析,本文提出如下假设:

假设 3.1: 员工的任务责任导向越高,变革情感承诺对员工创新行为的影响就会越强;任务责任导向在变革情感承诺和员工创新行为之间起正向调节作用。

假设 3.2: 员工的规范责任导向越高,变革情感承诺对员工创新行为的影响就会越强;规范责任导向在变革情感承诺和员工创新行为之间起正向调节作用。

经过文献回顾和深入访谈,本文的研究模型如图 1 所示。

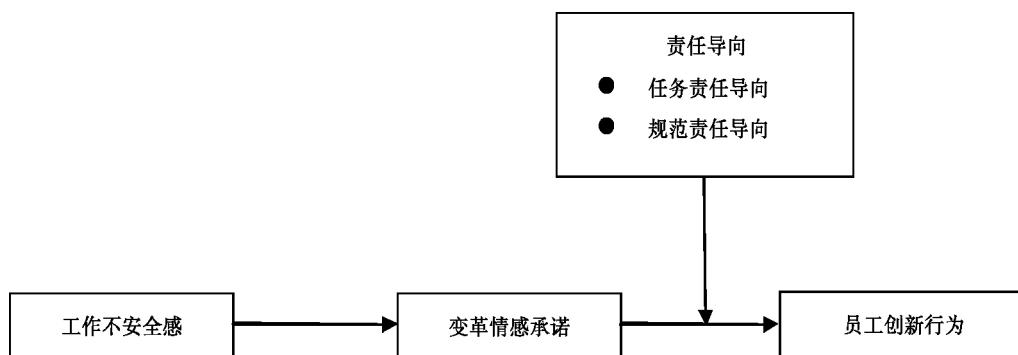


图 1 本文研究模型

<sup>①</sup> FOLGER R. Deonance: Behavioral Ethics and Moral Obligation. In D. De Cremer & A. E. Tenbrunsel (Eds.), Behavioral Business Ethics, Shaping an Emerging Field (PP. 121 - 139) [M]. New York: Routledge, 2012; FOLGER R & GANEGODA D, RICE D, TAYLOR R, WO H. Bounded Autonomy and Behavioral Ethics: Deonance and Reactance as Competing Motives [J]. Human Relations, 2013, 66: 905—924.

#### 四、研究设计

##### (一) 研究样本

本文数据的搜集主要是源自福建、河北、山西、吉林等 45 家企业,所选择的企业都是刚刚经历过变革或是正在变革中的企业,问卷调查的对象为企业的员工及其直属领导。为避免同源方差的影响,本研究分别在两个不同的时间段对数据进行了搜集。2015 年 12 月进行了第一次的数据搜集,主要调查对象为员工,调查的主要内容是员工的个人背景信息、工作不安全感、变革情感承诺;2016 年 3 月进行了第二次的数据搜集,调查对象为员工及其直属领导,调查的主要内容为由员工填写的个人背景信息、责任导向,以及由直属领导填写的员工创新行为、领导的个人背景信息。我们对 490 名员工及其领导(共 122 名)发放了问卷,其中员工与其直属领导的有效匹配问卷为 417 份(包括 417 名员工和 106 名领导)。员工和直属领导的问卷有效回收率分别为 85.1% 和 86.9%。

在所搜集的样本中,员工的样本特征如下:男女数量相当,男性员工占 52.8%;年龄主要集中在 26—35 岁(占 49.2%),教育程度以本科学历为主(占 68.6%),在企业的工作年限 1—3 年的占 52.3%,4—6 年的占 19.9%。员工直属领导的样本中,男性主管偏多(占 71.6%),年龄上以 36—45 岁(占 37.7%)和 46—55 岁(占 30.2%)为主,本科以上学历的占 86.8%,在本企业工作年限在 7 年以上的占 60.4%。

##### (二) 变量测量

(1) 工作不安全感:采用 Sverke & Hellgren (2002)<sup>①</sup>开发的量表,共三个题项,该量表的信度系数 Cronbach's alpha 值为 0.765;(2) 变革情感承诺:采用了 Herscovitch & Meyer(2002)<sup>②</sup>提出的变革情感承诺分量表,该量表有六个题项,Cronbach's alpha 系数为 0.925;(3) 员工创新行为,采用了 Scott &

Bruce(1994)<sup>③</sup>开发的单维六题项的创新行为量表,Cronbach's alpha 的值为 0.912;(4) 责任导向:采用了 Hannah et al.(2014)<sup>④</sup>开发的任务责任和规范责任分量表,每个分量表各有四个题项,其 Cronbach's alpha 系数分别为 0.902 和 0.802。以上变量均采用了李克特五点计分量表测量。在控制变量的选取上,本文根据以往创新文献中常用的控制变量选择的做法,选取了性别、年龄、教育程度和在本企业工作年限作为控制变量。

##### 五、数据分析与结果

##### (一) 验证性因子分析

本文应用 AMOS20.0 检验变量的区分和收敛效度,结果如表 2 所示。五因子模型的拟合效果最好,表明模型中各变量之间有较好的区分效度。而且,五因子模型中,所有题项的因子载荷均达到了显著水平,说明变量有较好的收敛效度。

##### (二) 描述性统计分析

表 3 的相关系数矩阵中,描述了各变量的均值及标准差,以及每两个变量之间的相关系数。从表 3 可以看出,工作不安全感与变革情感承诺和员工创新行为负向相关;变革情感承诺与员工创新行为正相关。

##### (三) 主效应和中介效应检验

本文对假设的验证主要采用的是层级回归的方法,分析结果见表 4 和表 5。参照 Baron & Kenny (1986)<sup>⑤</sup>提出的中介效应检验方法的四个步骤,从表 4 可以看出,工作不安全感( $M2, \beta = -0.273, p < 0.01$ )对员工创新行为有显著影响,假设 1 得到了支持。同时,从表 4 可以看出,工作不安全感( $M6, \beta = -0.104, p < 0.05$ )对变革情感承诺有显著影响,变革情感承诺( $M4, \beta = 0.178, p < 0.01$ )对员工创新行为也有显著影响。在加入中介变量变革情感承诺后,工作不安全感对员工创新行为的影响作用显著地降低了( $M3, \beta$  值由  $-0.273$  降到了  $-0.257$ ,在

① SVERKE M & HELLGREN J. The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium[J]. Applied psychology: An International Review, 2002, 51(1): 23—42.

② HERSCOVITCH L & MEYER J P. Commitment to Organizational Change: Extension of A Three - component Model [J]. Journal of Applied Psychology, 2002, 87(3): 474—487.

③ SCOTT S G & BRUCE R A. Determinants of Innovative Behavior: A path Model of Individual Innovation in the Workplace [J]. Academy of Management Journal, 1994, 37: 580—607.

④ HANNAH S, Jennings P, BLUHM D, PENG A, SCHAUBROECK J. Duty orientation: Theoretical Development and Preliminary Construct Testing [J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2014, 123(2): 220—238.

⑤ BARON R M & KENNY D A. The Moderator - mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 51: 1173—1182.

0.01 水平下显著),变革情感承诺起到了部分中介和员工创新行为之间起部分中介作用,假设 2 得到的作用。因此,变革情感承诺可以在工作不安全感了验证。

表 2 验证性因子分析比较

模型	$\chi^2$	$\chi^2/df$	RMSEA	RMR	GFI	AGFI	NFI	IFI	TLI	CFI
五因子模型	561.571	2.553	0.061	0.036	0.889	0.861	0.906	0.941	0.931	0.940
四因子模型 a	1067.414	4.765	0.095	0.107	0.793	0.745	0.821	0.853	0.833	0.852
四因子模型 b	2310.121	10.313	0.150	0.116	0.583	0.486	0.613	0.637	0.587	0.635
三因子模型 c	2816.185	12.406	0.166	0.154	0.540	0.441	0.528	0.549	0.495	0.547
双因子模型 d	3759.614	16.418	0.193	0.169	0.469	0.360	0.370	0.384	0.317	0.382
单因子模型 e	4056.380	17.636	0.200	0.181	0.455	0.346	0.320	0.333	0.263	0.330

注: a 指将责任导向两个因子归属为一个潜在因子;

b 指将变革情感承诺和员工创新行为归属为一个潜在因子;

c 指将变革情感承诺和员工创新行为归属为一个潜在因子,将责任导向两个维度归属为一个潜在因子;

d 指将责任导向、员工创新行为和变革情感承诺归属为一个潜在因子;

e 指将所有项目归属于同一个潜在因子。

表 3 相关系数矩阵

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别	1								
2. 年龄	0.09	1							
3. 教育程度	0.13**	0.09	1						
4. 工作年限	0.02	0.32**	0.12*	1					
5. 工作不安全感	-0.05	0.12*	-0.03	0.12*	1				
6. 变革情感承诺	0.03	0.01	-0.03	0.04	-0.10*	1			
7. 员工创新行为	0.13**	-0.12**	-0.03	-0.05	-0.29**	0.18**	1		
8. 任务责任	0.07	0.04	0.02	-0.06	-0.23**	0.12*	0.26**	1	
9. 规范责任	0.02	-0.07	0.07	-0.01	-0.11*	0.23**	0.20**	0.22**	1
均值	0.53	2.08	1.92	2.30	3.81	3.13	3.61	2.99	3.36
标准差	0.50	0.92	0.56	0.94	0.99	0.72	0.74	0.87	0.87

注: N=417; \*\*表示  $P < 0.01$ , \* 表示  $P < 0.05$ 。

表4 工作不安全感、变革情感承诺对员工创新行为的影响

	员工创新行为			变革情感承诺		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
控制变量						
性别	0.150**	0.136**	0.131**	0.143**	0.038	0.033
年龄	-0.131*	0.104*	-0.104*	-0.130*	-0.006	0.004
教育程度	-0.033	-0.045	-0.038	-0.025	-0.043	-0.048
工作年限	-0.009	0.017	-0.008	-0.017	0.048	0.057
自变量						
工作不安全感	-0.273**	-0.257**	-0.104*			
中介变量						
变革情感承诺			0.152**	0.178**		
R <sup>2</sup>	0.038	0.110	0.133	0.069	0.005	0.015
ΔR <sup>2</sup>	0.038	0.073	0.023	0.031	0.005	0.010
F	4.014**	10.176**	10.465**	6.089**	0.475	1.258*
ΔF	4.014**	33.553**	10.707**	13.884**	0.475	4.373*

注：N=417；\*\*表示P<0.01，\*表示P<0.05。

表5 责任导向的调节作用

	员工创新行为					
	M7	M8	M9	M10	M11	M12
控制变量						
性别	0.136**	0.131**	0.121**	0.111*	0.131**	0.131**
年龄	-0.104*	-0.104*	-0.12*	-0.124*	-0.095	-0.095
教育程度	-0.045	-0.038	-0.039	-0.040	-0.049	-0.049
工作年限	0.017	0.008	0.021	0.025	0.008	0.008
工作不安全感	-0.273**	-0.257	-0.214**	-0.191**	-0.248**	-0.247**
中介变量						
变革情感承诺		0.152**	0.132**	0.119**	0.121*	0.121*
调节变量						
任务责任			0.194**	0.184**		
规范责任					0.136**	0.136**
交互项						
变革情感承诺* 任务责任				0.111*		
变革情感承诺* 规范责任						0.005
R <sup>2</sup>	0.110	0.133	0.168	0.179	0.150	0.150
ΔR <sup>2</sup>	0.110	0.023	0.035	0.011	0.017	0.000
F	10.176**	10.465**	11.756**	11.102**	10.308**	8.999**
ΔF	10.176**	10.707**	17.050**	5.599*	8.256**	0.011

注1：N=417；\*\*表示P<0.01，\*表示P<0.05。



#### (四) 调节效应检验

有关责任导向的调节作用,从表5可以看出,任务责任导向与变革情感承诺的交互对员工创新行为会产生正向影响( $M10, \beta = 0.111, p < 0.05$ ),这就说明,任务责任导向越高,变革情感承诺对员工创新行为的影响就越强,假设3.1得到了验证。本研究

根据Cohen et al(2003)<sup>①</sup>推荐的程序,分别以高于均值一个标准差和低于均值一个标准差为基准描绘了不同任务责任导向水平对于变革情感承诺对员工创新行为的影响差异,如图2所示,该图表明了这种交互作用的影响模式。

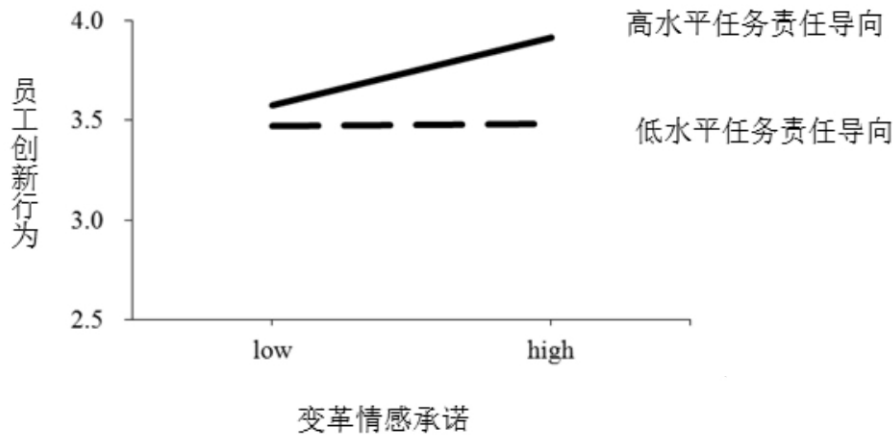


图2 不同任务责任导向水平下变革情感承诺对员工创新行为的影响差异

## 六、讨论

### (一) 结果讨论

责任导向可以约束个体采取正确的行为履行他们对任务、使命和规范的责任,而不是任性地去满足自己的私利或其他可能的动机<sup>②</sup>。当员工组织变革情感承诺低时,可能会为了抵制变革采取一些任性的行为(如消极怠工、离职等);或者是组织变革和自己的利益发生冲突时,会为了自己的私利做出阻碍变革成功的行为。因此,根据学者的研究以及访谈的内容,本文提出了假设3.1和假设3.2。数据分析显示,任务责任导向有显著的正向调节作用,任务责任导向高的员工会增强变革情感承诺对员工创新行为的影响。

但是假设3.2并没有得到数据的支持,很可能是因为规范责任是指个体坚定地坚持正直,行事光明磊落,根据特定群组的习俗、规范做正确的事。这些规范、习俗很少是写进正式的规则当中的,但是它们能约束成员的行为。这些规范建立一套行为边

界,用于区分光荣行为和可耻行为。因为规范责任是一种非正式组织规范,所以能够潜移默化地约束组织或群体内个体的行为。这种规范要求组织内的个体忠于组织,要正直,不做有损组织利益的事情,但是并没有规定组织内的人为了组织利益必须要做出牺牲个人利益,为了组织的成功必须尽自己最大的努力做事。所以,组织变革时,遵循规范责任的人,只要做好自己的本职工作就是忠于组织,不参与破坏变革的事情,就属于遵守了组织的无形规范。类似于霍桑实验中非正式群体的影响作用,当组织变革时,如果群体内其他人没有创新行为,个体也不好表现得太另类,只要按时、保质保量完成组织交给的任务就好。另外,一些人希望给别人做榜样,但是如果他只是默默地自己做一些创新,而不被他人知道的话,这种榜样的力量是很微弱的。因此,尽管规范责任导向会起到一定的影响作用,如,有的人希望通过自己的行为为他人做榜样,不希望他人做一

① COHEN J, COHEN P, AIKEN L S & WEST S G. Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences [M]. Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum Associates 2003.

② FOLGER R. Deonance: Behavioral Ethics and Moral Obligation. In D. De Cremer & A. E. Tenbrunsel (Eds.), Behavioral Business Ethics, Shaping an Emerging Field (PP. 121 - 139) [M]. New York: Routledge, 2012; FOLGER R & GANEGODA D, RICE D, TAYLOR R, WO H. Bounded Autonomy and Behavioral Ethics: Deonance and Reactance as Competing Motives [J]. Human Relations, 2013, 66: 905—924.

些破坏性行为,但它不是决定员工行为的主要制约因素。

### (二) 理论与实践意义

本文通过访谈,发现了责任导向在变革情感承诺和员工创新行为之间的调节作用,有助于完善和丰富有关员工创新行为的影响因素研究,尤其是在组织变革情境下,本文提出了对员工创新行为影响的新的机制。在全球经济复杂多变的动态环境下,组织的变革变得越来越频繁,作为企业的领导者,在变革中一方面要采取措施加大员工对变革的情感承诺,如变革愿景沟通、变革中的授权、解惑答疑等,从而增加员工的创新行为;另一方面,当变革并不是员工所完全期望的时候,企业领导者可以通过加强员工的责任感,提高员工的任务责任导向水平,从而促进员工的创新行为。这种责任感的培养,应该在日常工作中就对员工有所灌输,培养员工对本职工作的承诺,对所在组织承担责任的承诺。

### (三) 研究局限性与未来展望

本研究不可避免地存在一些不足:(1) 本研究所搜集的数据是横截面数据,未来可以采取纵向数据的搜集,因为变革情感承诺可能会随着变革发生的时间阶段而有所改变,这也会导致个体在变革中采取的创新行为受到影响;(2) 在访谈中发现,组织经历的变革次数也会对员工关于变革的态度产生影响。以往组织变革的成功几率,会极大地影响员工对本次变革的成功信心。尤其是组织之前的几次变革都是失败的情况下,员工即使面临着目前有了一定的改善情况的变革,也会对变革能否成功持有较大的质疑,而这又会影响他们在变革中的创新行为。因此,未来的研究可以考虑加入组织变革失败次数的影响,从变革本身关注员工变革态度及对员工创新行为的影响。

[责任编辑 窦继来]