

赋能型领导对员工创造力的影响： 个人学习与成就动机的作用

龚文, 薛姣

(北京工商大学 商学院, 北京 100048)

摘要:以创造力理论为基础,探究赋能型领导对员工创造力的作用机制,检验个人学习的中介作用和成就动机的调节作用。通过采用验证性因子分析、层次回归分析和Bootstrap法,对收集的309份问卷进行分析。研究结果表明:①赋能型领导对员工创造力有正向影响作用;②个人学习在赋能型领导和员工创造力之间发挥部分中介作用;③成就动机调节了赋能型领导与员工个人学习之间的关系,且被调节的中介模型得到了验证。

关键词:赋能型领导;员工创造力;成就动机;个人学习

中图分类号:F064.1 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—980X(2020)2—0021—09

在科学技术日新月异、知识经济飞速发展的今天,创造力已成为实现企业创新、维持企业竞争优势的动力源泉^[1-2]。面对日趋复杂动荡的商业环境和日趋激励的市场竞争,传统的管理模式已无法适应快速变化的市场。企业只有持续创新,才能应对动态环境的变化,保持竞争优势。在“双创”背景下,越来越多的学者和管理者也逐渐意识到员工创造力的重要性和必要性,如何培养、激发、利用和管理员工创造力变得尤为重要^[3]。因此,本文将结合现代管理情境,探究影响员工创造力的重要因素及其内在机制。

根据创造力研究的交互作用理论,创造性是环境和个体交互的结果^[4-5]。员工创造力不仅与所处情境有关,员工个体因素也发挥着至关重要的作用。就情境因素而言,现有的研究主要集中在领导行为、组织氛围等方面^[6-9]。在上述影响因素中,领导是一个至关重要的因素。领导作为主要负责人,对员工创造性工作的展开起着关键的作用。因此,如何通过有效的领导来激发员工创造力成为研究的重点^[10]。近年来,一个新的词汇常常被提及,这就是“赋能”。赋能型领导强调赋予员工充分的能量,给予员工充足的机会和支持。纵观已有的研究,目前对赋能型领导的研究主要集中在组织公民行为、内部人身份感知、自我效能^[11-13]等方面。关于赋能型领导对员工创新的研究还十分有限,但也有学者从员工差错处理能力等视角研究了赋能型领导对员工创新行为的影响^[14]。这支持了赋能型领导与员工创造力之间可能存在积极关系,但其内在的作用机理尚需进一步明确。在当今管理实践领域,越来越多的企业也开始主张实现从传统的管理模式向赋能转变,以促进员工创造力的激发和释放。因此,本文将结合时代特征进一步探究并拓展赋能型领导和员工创造力之间的内在关系和作用机制。

在知识经济时代,知识增长和更新的速度越来越快,学习已经成为个人和组织生存发展的首要和必备条件。就个体因素而言,员工个人学习是促进员工创造力的重要基础。组织要想实现持续创新,就要依赖于组织员工的持续学习。其中,员工个人学习是指员工主动获取个性化知识和技能来满足员工成长和发展需要的过程。倾向于个人学习的员工会不断突破自己的能力上限,采用全新、开阔的思考方式,全力实现个人目标^[15]。能够个人学习的员工更具尝试的意愿和积极参与的精神,尤其是在当代强调激活个体、重视自我管理和自我成长的管理情境下,个人学习对员工发挥自身创造性起着愈发重要的作用。可见,员工个人学习很可能在赋能型领导和员工创造力之间发挥中介作用。因此,本文引入个人学习作为中介变量,试图从个人学习的视角寻求研究赋能型领导和员工创造力的新思路。同时,成就动机是员工成就自我的愿望,是员工实现个人目标和追求成功的内在动力^[16]。对于不同成就动机水平的员工来说,赋能型领导的效果有很大差异。考虑到成就动机具有相对稳定性,难以通过赋能型领导的影响在短期内获得明显的提升。因此,本文引入成

收稿日期:2019—10—12

基金项目:国家社会科学基金面上项目“科研团队即兴能力开发与创新绩效科研研究”(18BGL138)

作者简介:龚文(1966—),男,安徽省巢湖市人,心理学博士,北京工商大学商学院工商管理系副教授,研究方向:人力资源管理;薛姣(1994—),女,河北省石家庄市人,北京工商大学商学院工商管理系硕士研究生,研究方向:人力资源管理。

就动机作为理论模型的边界条件。创新活动具有很高的不确定性,在创新过程中员工会不断面临困难^[17]。这就要求员工不断学习新知识和新技能来解决遇到的问题并进行实践探索,要求员工具备高成就动机去迎接挑战。为此,本文构建了理论研究模型,将四者纳入同一研究框架,深入剖析他们之间的影响作用。本文不但丰富了理论研究,还对企业提升员工创造力起到一定程度的借鉴作用。

一、理论背景与研究假设

(一) 赋能型领导和员工创造力

赋能型领导是近来兴起的最具代表性的现代管理理论之一。赋能一词源于英文的 empower。早期的研究者对赋能(empower)的解释更倾向于授予权力,主要是指给予某人做某事的权力。随着认识的不断深入,学者们对其内涵进行了重新定义。目前来看,学者们更加倾向于将赋能(empower)解释为赋予能力,即 to able。尽管学者们对赋能的认识逐渐丰富起来^[18],但目前赋能型领导的概念并未得到统一。其中,国外学者 Matthews 等^[19]研究者将赋能型领导行为定义为在动态环境中,领导能提供一定的指导和信息分享以帮助下属的行为。Ahearne 等^[20]则认为赋能型领导是指通过增加员工的自我效能感以帮助员工更好的完成工作的过程。国内学者也针对这一问题进行了研究,其中王辉等^[21]基于中国本土情境提出了具有代表性的六结构模型,具体包括个人发展支持、过程控制、权力委任、结果和目标控制、参与决策和工作指导。他们指出与传统领导行为不同的是,赋能型领导更加强调员工的心理感知。可见,赋能型领导的重点在于帮助员工建立起积极主动的心理状态,为员工树立明确、清晰的愿景和目标,并充分赋予员工成长的机会,且尽可能为员工提供需要的帮助和指导。其中授权,则是达成这些目的的重要手段之一。因此,本文在结合以往研究的基础上,认为赋能型领导是指为员工提供能量与支持,给员工提供机会,并且帮助员工提升胜任力的领导行为^[19]。

在近期,员工创造力是一个相关研究领域内的热点话题。Amabile 等^[22]提出了员工创造力的定义是指员工对产品、服务、过程和程序产生新颖和有利的想法的能力。由于本文研究对象面对的任务较为复杂,且短期内难以看到创新成果,因此本文针对创造力的定义并不强调创新产品的产生,而将其定义为产生新颖和有利的想法。值得注意的是,创造性的工作具备很大的风险性,员工以与以往不同的方式和方法开展工作和解决问题时,通常会存在创新是否有效、能否成功等一系列问题。因此,员工会格外关注领导和组织是否支持创造性工作,如果能获得领导和组织的支持和鼓励,员工则不必担心因此受到惩罚,会更加积极地投入到创造性工作中。

相较于其他领导行为概念,赋能型领导更符合现代环境和组织的要求。赋能型领导能够让员工感受到工作的价值和意义,帮助员工建立个人工作目标,充分激发员工达成目标的热情和信心。赋能型领导有利于充分激发员工从事创新活动的积极性,让员工更敢于打破现状,也更富创造性^[23-24]。可见,赋能型领导有助于增强员工的创造力,让组织内出现更多的创意人才。赋能型领导不仅会关心员工、鼓励员工、为员工提供更多的心理能量,而且会尽可能为员工提供发展机会、帮助和指导,给予员工更多资源和信息等方面的支持。被赋能的员工能够感觉到组织的支持和帮助,这有助于增强组织内员工的自我效能感和内在激励水平,进而激励员工主动采取创新行为^[25]。同时,这也有助于帮助员工提升自身胜任力,帮助员工更好地解决问题和应对困难,进而促使员工实现创新。另外,赋能型领导通过支持员工、允许员工犯错、并充分关注员工的建议和个人需求,使员工感受到安全和支持的氛围,在这种氛围下,员工可以克服挑战现状时的恐惧,从而激发员工创造力。此外,赋能型领导行为有助于强化员工的自我信念,进而提升自身创意思考的能力。通过赋能的领导方式,领导会给予员工充分的自主性,可以有效增强员工的授权感知,从而激发员工从想法上寻求突破。员工会不断冒险尝试,积极探寻新的方法来解决遇到的困难和问题^[26]。根据自我决定理论,赋能型领导能够促使员工感知到更多的自我决定,这将有助于增强员工的内在创新动机,进而增强员工创造力^[14]。由此本文提出假设:

赋能型领导对员工创造力起正向影响作用(H1)。

(二) 个人学习的中介作用

个人学习(personal learning)是近期被研究者关注的一个较新的概念。它是对学习这一传统概念的具体化的界定。国外学者 Lankau 和 Scandura^[27]对个人学习的定义,是指员工获取有助于自身发展的知识、技能以及胜任能力,主要包括工作相关学习和个人技能发展两部分。国内学者詹小慧等^[28]在 Lankau 和 Scandura

的基础上进行研究,将 personal learning 译为自我学习,并将其定义为员工获取知识和技能来满足员工成长和发展需要的过程。结合以上观点,本文认为倾向个人学习的员工,其需求并非是暂时性的或者急迫的,其需求往往是更深层次的。也就是说,个体学习的员工更看重自身的成长和发展,强调不断追求自我实现,并以掌握和内化知识、习得问题解决能力、实现个人价值为目标。他们是由内部驱动的,具备更强的自发性和自主性。因此,个人学习的员工不仅仅依赖于领导所提供的资源,而且会自己主动寻找更多符合自身成长和发展的学习资源。可见,个人学习可以充分发挥员工的自主性,并充分切合员工的个人化需要。本文在 Lankau 和 Scandura^[27]、詹小慧等^[28]的研究基础上,将 personal learning 译为个人学习,并将其定义为员工主动获取个性化知识和技能来满足员工成长和发展需要的过程。

员工通过个人学习,将实现知识的不断积累和技能的不断提升。领导是员工工作过程中主要的指导者和教练,在促进员工个人学习方面发挥着重要的作用。作为重要的情境因素,领导对员工的鼓励和支持可以推动员工以更加积极的态度不断开展学习活动^[29]。其中,赋能型领导对员工的态度及行为起到激励的作用。研究发现赋能型领导通过给予员工更多的主动权,有助于增强员工的自主意愿,激发员工主动学习的动力^[14]。田在兰^[30]指出,赋能型领导不仅会表现出支持和关心来激发员工的工作热情,而且会为员工提供学习和成长的机会。陶厚永等^[26]表明,赋能型领导不仅能够强化员工对任务意义的认知,而且能够提升自身的内在任务动机。这将促使员工充分发挥个人的主观能动性,激发员工个人学习的动力。另外,赋能型领导有利于建立良好的学习氛围和学习环境,促进员工学习的积极性和主动性。赋能型领导通过帮助员工明确个人学习目标,并为员工的工作赋予重要的价值,使员工受到鼓舞,不断激发自身学习的动力。可见,赋能型领导是一种强调发展员工、激活员工的现代领导范式,对工作场所中员工的个人学习发挥着重要的促进作用。

员工的个人学习对员工创造力有着积极的促进作用。根据创造力成分理论,领域技能、创造技能和工作动机是员工创造力的重要组成成分。首先,作为创造力的个人要求,员工需要具备完成工作所需要的技能以及一系列与创新相关的技能^[31]。而员工的个人学习正是获取相关技能的重要手段。根据社会认知理论,通过学习员工将实现自身知识和技能的有效增长,而这些知识和技能正是增强员工创造力的基础,员工获得的知识和技能将为员工发挥自身创造力提供必要的知识背景和基础,从而增强员工的创造力。而且,员工个人学习不仅能够帮助员工掌握新知识和新技能,还能帮助员工将这些知识和技能运用到新的环境和领域中,实现新的突破^[28]。因此,员工个人学习是员工创造力的重要来源。其次,通过个人学习,员工有能力完成更富有挑战性和复杂性的任务,在工作过程中,员工将进行更深层次的思考、提出更深层次的创造性处理策略^[32]。最后,个人学习能够显著增强员工的自信心和胜任感,让员工拥有更强的自我效能去解决创新过程中遇到的困难^[27]。在遇到困难和挫折时,员工也能正面处理和应对问题,克服在创造性活动中所遭遇的负面因素。而且通过个人学习,员工会在工作中表现出更多的努力,以找到解决问题的创新性策略。

结合以上研究,本文认为赋能型领导会对员工个人学习产生积极的正向影响,而员工个人学习也会显著正向影响员工创造力。由此本文提出假设:

个人学习在赋能型领导和员工创造力之间起中介作用(H2)。

(三)成就动机的调节作用

正式提出成就动机概念的学者是美国心理学家 McClelland,后来有许多学者也对该术语进行了界定。成就动机是个体的一种相对稳定的特质,本文采用 Covington^[33]对成就动机的定义,具体指个体向往成功的一种内在驱动力。成就动机反映了员工自我发展的信念,不同水平的成就动机员工在面对领导赋能时会做出不同的反应。高成就动机的员工相比低成就动机员工会更积极和主动,会付出更多的努力以加强自身发展。而员工的个人学习正是实现员工成长和发展重要的途径。因此,尽管赋能型领导有助于激发员工的个人学习,但激励效果针对不同成就动机水平的员工来说可能会有所不同。具体来说,高成就动机的员工不仅倾向于承担更具挑战性的、高目标的工作,更加强调价值追求^[34-35],而且在动机内化时受到领导的影响也更强。因此,高成就动机的员工在赋能型领导的支持和鼓励下,不仅倾向于选择发展新技能的工作,而且会集中投入到工作中,更专注于学习有关任务的新知识和新技能,并能够从中获得成就感和满足感。同时,高成就动机的员工渴望获得更多的资源^[34],赋能型领导通过为高成就动机员工提供更多的自主权、决策权和发展空间,能够更好地满足他们成长和个人学习的需要。此时,赋能型领导行为对员工个人学习促进的程度更高。与之相反,针对成就动机水平低的员工来说,他们不仅对绩效的追求较低,而且也更加担心行动失败可

能会带来的后果。因此,他们在面对实践中具有一定风险和挑战性的任务时,通常采取回避的态度。这时,员工受到赋能型领导行为的影响较弱,赋能型领导对员工个人学习的促进程度较低。由此提出假设:

成就动机正向调节了赋能型领导和员工个人学习之间的关系,即成就动机越高,赋能型领导对员工个人学习的正向影响越强(H3)。

(四)被调节的中介作用

在成就动机调节赋能型领导与员工个人学习关系的基础上,本文提出被调节的中介模型,即成就动机可以调节员工个人学习在赋能型领导和员工创造力之间的中介效应。换言之,个人学习在赋能型领导对员工创造力影响中发挥中介作用,此中介效应的大小会受到员工成就动机的影响。高成就动机的员工有强烈的自我实现和自我发展的需要,因此,高成就动机的员工在赋能型领导的作用下,会不断加强自身的个人学习。这可以有效帮助员工积累知识和技能,提升员工创造力。可见,在高水平的成就动机条件下,赋能型领导能够通过个人学习更多地传递对员工创造力的间接作用。而在低水平的成就动机条件下,员工会弱化赋能型领导对个人学习的激励作用,也将难以通过充分的个人学习有效地实现员工创造力的提升。可见,在低水平的成就动机条件下,赋能型领导通过个人学习对员工创造力的间接影响减弱。由此提出假设:

成就动机正向调节个人学习在赋能型领导和员工创造力之间的中介效应,即当成就动机水平高时,个人学习的中介效应更强(H4)。

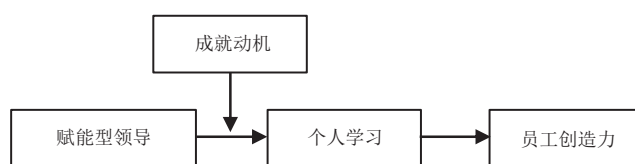


图1 研究模型

由此,构造如图1所示的理论模型。

二、研究设计

(一)研究样本和数据收集

本研究数据来源于某央企业务单元的问卷调查。首先,调研企业所处的行业为电子科技行业;其次,采取自我报告法收集数据来验证各变量间的关系,由员工填写对直接领导的赋能型领导评价,本人的个人学习、成就动机、员工创造力的评价以及人口统计学等信息。选取的员工为央企中的业务部门,如智能硬件、产品创新中心等部门。第三,本次调研共回收338份问卷,剔除明显随意填写、关键数据缺失的问卷,最后剩余有效问卷309份,填写有效率为91.4%。就员工特征而言,本次调研的对象中,男性员工共194人,62.8%,女性员工共115人,占调研对象的37.2%。受教育程度以本科为主,占调研对象的59.5%。年龄以26~40岁为主,占调研对象的61.8%。

(二)变量的测量

本文采用的量表均选取国内外成熟量表,按照规范程序对问卷进行改进和优化设计。问卷得到了相关领域的专家老师和企业管理实践人士的认可,并且在分析与实践中取得了良好的数据分析结果和实践检验结果。问卷由员工根据自己的实际工作情况填写,问题包括性别、年龄、教育程度、赋能型领导、成就动机、个人学习、员工创造力。量表采用Likert 6点法,其中1~6分别表示“完全不符合”“比较不符合”“有点不符合”“有点符合”“比较符合”“完全符合”。除控制变量外,其余4个变量的测量如下:

赋能型领导。参考王辉等^[36]的测量方法,共包括个人发展支持、过程控制、权力委任、结果和目标控制、参与决策以及工作指导6个维度,24个题项。典型题项如“我的领导对我的工作给以足够的支持”,该变量Cronbach's α 为0.92。

成就动机。借鉴叶仁敏和Hagtvet^[37]的测量方法,共包括6个题项,典型题项如“我喜欢新奇的、有困难的任务,甚至不惜冒风险”,该变量Cronbach's α 为0.85。

个人学习。借鉴Lankau和Scandura^[27]的测量方法,共包括6个题项,典型题项如“我在工作中获得了新的技能”,该变量Cronbach's α 为0.80。

员工创造力。借鉴Zhou和George^[38]的测量方法,共包括6个题项,典型题项如“遇到问题,我常常能够想到不同的解决方法”,该变量Cronbach's α 为0.91。

四、数据分析和结果

(一)验证性因子分析和同源方差

本文运用 AMOS20.0 对问卷进行验证性因子分析。由表 1 可知,四因素模型拟合效果较好(CMIN/DF 为 2.010,TFI 为 0.906,GFI 为 0.970,IFI 为 0.947,AGFI 为 0.936,CFI 为 0.945,RMSEA 为 0.057),这表明本文的变量具有较好的区分效度。

由于本文的调查问卷均是员工自述式回答收集而来,因此数据来源可能存在同源性的问题。为了避免同源方差对研究结果产生影响,对研究结论产生潜在的误导作用。本文采用 Harman 单因素检验的方法进行同源方差的检验,将赋能型领导、成就动机、个人学习及员工创造力进行因子分析。结果表明,第一主成分解释的变异为 21.868%,并未超过总变异量的 40%,说明本文同源方差并不严重,研究结果并未受到同源数据的显著影响。

(二)相关性分析

各变量的均值、标准差和变量间的相关系数见表 2,结果显示,赋能型领导、员工个人学习、成就动机与员工创造力等显著正相关,为进一步的假设检验奠定了基础。

(三)假设检验

1. 主效应和中介效应

本文采用层次回归分析方法来检验假设模型,分析结果详见表 3。本文根据 Baron 和 Kenny^[39]介绍的步骤,分 4 步进行层次回归分析:从表 3 的结果可以发现:①模型 6 数据表明,赋能型领导显著正向影响员工创造力(模型 6: $r=0.608, p<0.001$),因此,

表 1 变量的验证性因子分析结果

拟合指数	CMIN/DF	TFI	GFI	IFI	AGFI	CFI	RMSEA
四因子模型	2.010	0.906	0.970	0.947	0.936	0.945	0.057
三因子模型	2.524	0.805	0.939	0.859	0.902	0.855	0.070
二因子模型	3.085	0.698	0.906	0.758	0.867	0.752	0.082
单因子模型	3.223	0.604	0.791	0.642	0.754	0.637	0.085

H1 通过假设检验;②模型 2 数据表明,赋能型领导显著正向影响个人学习(模型 2: $r=0.644, p<0.001$);③模型 7 数据表明,员工个人学习对员工创造力有显著正向影响(模型 7: $r=0.290, p<0.001$);④当同时引入赋能型领导和员工个人学习后,赋能型领导显著正向影响员工创造力的影响系数变小,由原来的 0.608 下降到 0.421(模型 6: $r=0.608, p<0.001$,加入中介变量后模型 7: $r=0.421, p<0.001$),说明个人学习在赋能型领导和员工创造力的关系中起着部分中介效应,H2 通过假设检验。综上所述,赋能型领导能够显著正向影响员工个人学习和员工创造力;并且,个人学习在赋能型领导和员工创造力之间起着部分中介效应。

表 2 描述性统计和相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
1.性别	0.63	0.484	1						
2.年龄	2.59	1.103	0.017	1					
3.学历	2.29	0.703	-0.049	0.081	1				
4.赋能型领导	4.297	0.522	0.090	-0.097	-0.012	1			
5.成就动机	4.547	0.660	0.169**	-0.097	0.035	0.492**	1		
6.个人学习	4.106	0.819	0.121*	0.030	0.022	0.411**	0.464**	1	
7.员工创造力	4.501	0.708	0.094	-0.048	-0.001	0.454**	0.583**	0.466**	1

注:*表示在 0.05 水平(双侧)上显著相关;**表示在 0.01 水平(双侧)上显著相关。

表 3 层级回归结果

变量	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
	个人学习	个人学习	个人学习	个人学习	员工创造力	员工创造力	员工创造力
控制变量							
性别	0.207*	0.143	0.067	0.097	0.140	0.079	0.038
年龄	0.019	0.049	0.064	0.053	-0.032	-0.004	-0.018
教育程度	0.030	0.030	0.010	0.020	0.008	0.008	-0.001
自变量							
赋能型领导		0.644**	0.387**	0.395**		0.608**	0.421**
中介变量							
个人学习							0.290**
调节变量							
成就动机			0.427**	0.468**			
交互项							
赋能型领导*成就动机				0.425**			
R ²	0.016	0.182**	0.269**	0.297**	0.011	0.209**	0.301**
调整后 R ²	0.006	0.171**	0.257**	0.283**	0.002	0.198**	0.290**
F	1.668	16.857	22.272	21.309	1.172	20.038	26.101

注:*表示在 0.05 水平(双侧)上显著相关;**表示在 0.01 水平(双侧)上显著相关。

2. 调节效应检验

本文进一步采用层次回归分析的方法来检验 H3,即成就动机正向调节了赋能型领导与员工个人学习的关系。同时,为了尽量消除多重共线性的影响,本文对变量在放入回归模型之前进行中心化处理。从表 3 中可以发现,当在模型中放入赋能型领导和成就动机时,赋能型领导和成就动机均正向影响

员工个人学习(模型 3: $r=0.387, p<0.001$;模型 3: $r=0.427, p<0.001$)。本文检验调节效应时,将赋能型领导和成就动机的交互项作为自变量放入模型,结果表明其对员工个人学习具有正向影响作用(模型 4: $r=0.425, p<0.01$),这说明成就动机对赋能型领导与个人学习之间的关系起着显著的调节效应,也就是说,如果员工的成就动机较高,赋能型领导对员工个人学习的影响更加显著。因此, H3 通过假设检验。

同时,为了解释调节效应,本文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,画出调节效应示意图。如图 2 所示,对于高成就动机的员工来说,赋能型领导对员工个人学习的影响十分显著。而对于低成就动机的员工来说,赋能型领导对员工个人学习的影响作用并不明显。

综上所述,表 3 和图 2 所展示的分析结果支持了本文假设 5:成就动机在赋能型领导和员工个人学习之间起调节作用(H5)。

3. 被调节的中介效应检验

根据 Edwards 和 Lambert^[40]的建议,为了检验被调节的中介作用,本文采用 Bootstrap 法对模型进行检验。从表 4 可知,在不同的成就动机水平下,员工个人学习的中介效应有差异。在低成就动机水平时,赋能型领导对员工创造力的间接效应为 0.0203, 95% 置信区间为 $[-0.0171, 0.0754]$, 包括 0。可见,对于低成就动机水平的员工来说,中介效应并不显著。在高成就动机水平时,赋能型领导对员工创造力的间接效应值为 0.1182, 95% 的置信区间为 $[0.0381, 0.2040]$, 不包括 0。可见,对于高成就动机水平的员工来说,中介效应显著。在成就动机水平不同的两种情境下,中介效应存在显著的差异。这说明,被调节的中介效应显著。而且进一步的分析结果表明,被调节的中介指数为 0.0742, 95% 的置信区间为 $[0.0284, 0.1488]$, 不包括 0, 再次说明被调节的中介效应显著。可见,就变革型领导对员工创造力产生的间接效应而言,成就动机的水平越高,赋能型领导通过员工个人学习对员工创造力的间接影响就越强,即被调节的中介效应成立,假设 4 得到支持。

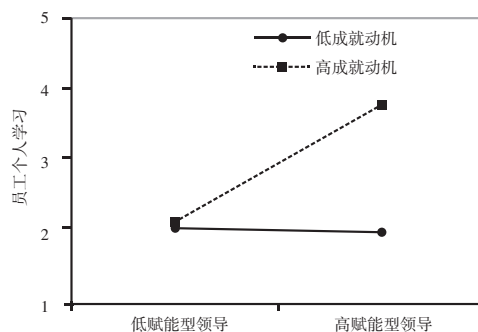


图 2 调节效应图

表 4 被调节的中介分析结果

变量	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
成就动机 M-SD	0.0203	0.0226	-0.0171	0.0754
成就动机 M	0.0693	0.0245	0.0297	0.1278
成就动机 M+SD	0.1182	0.0381	0.0521	0.2040

四、结论与讨论

本文重点关注了知识经济背景下员工创造力的驱动要素和形成机制,通过引入员工个人学习来探究赋能型领导对员工创造力的作用机制,打破了二者间内在的作用机制和潜在的边界条件探究的有限性。研究结果表明,赋能型领导通过员工个人学习促进员工创造力,并且这一中介效应随着员工成就动机而权变。本文具备一定的理论意义和实践意义,主要理论贡献如下。

首先,纵观已有文献,尽管诸多学者认识到了领导对员工创造力的重要影响,但以往的研究主要聚焦在变革型、服务型等领导行为如何作用于员工创造力^[41,6],针对赋能型领导这一领导行为来说,其对员工创造力的影响机理尚未得到充分的研究,目前的研究成果还很缺乏。本文的研究结论表明,赋能型领导与员工创造力显著正相关,说明赋能型领导对员工创造力发挥着正向的促进作用。赋能型领导可以通过赋予员工能量和自主权,来激发员工创造力的形成和发挥。本文的研究丰富了中国情境下赋能型领导和员工创造力间关系的研究,这不仅有助于进一步完善、发展赋能型领导理论和创造力理论,而且为今后中国本土情境下针对赋能型领导的研究提供了参考依据。

其次,现有对赋能型领导的研究忽略了员工个体层面的主观能动性,因此,本文通过引入员工层面的主观因素,提出一种新的机制来解释赋能型领导和员工创造力的关系,从而进一步丰富赋能型领导和创造力的相关理论。根据创造力成分理论,知识和技能是创造力动因的重要因素。但是员工获取知识和技能的主观性却鲜少被关注。尤其是在今天信息爆炸的知识经济时代,员工的个人学习对员工的发展和组织的未来起着举足轻重的作用。本文结合领导理论,对员工个人学习的重要作用之一进行了揭示。本文通过实证研究发现,个人学习在赋能型领导与员工创造力之间关系中起部分中介作用。这说明,赋能型领导不仅有利于直接提升员工创造力,而且有助于通过增强员工的个人学习,进而能够间接提高员工的创造力。本文搭建的研

究模型有助于为将来研究赋能型领导和员工创造力的关系提供研究思路和新视角。本文进一步丰富了赋能型领导的结果变量和创造力的前因变量,并为今后员工个人学习的研究提供了参考依据。

最后,本文验证了成就动机的调节作用。纵观以往研究,尽管有的学者基于成就目标定向的视角,对员工个人学习进行了研究^[42]。但考虑到目标作为一种动机诱因,往往是在员工感知到其价值时,才会引发员工的动机。而动机则是推动员工活动的内部驱动力,是影响员工态度和行为的直接原因。因此,本文从员工个体内驱力出发,探究了员工成就动机对赋能型领导和员工个体学习的调节作用。本文的研究结果显示,员工的成就动机不仅能够调节赋能型领导对员工个人学习的影响,同时还能影响赋能型领导通过员工个人学习对员工创造力的间接作用。即针对不同成就动机水平的员工来说,赋能型领导行为对员工个人学习的影响有着显著的差异,进而赋能型领导通过个人学习对员工创造力产生的影响也很大的不同。具体来说,高成就动机的员工更容易在赋能型领导的激励下,提高个人的学习程度。对于高成就动机的员工来说,通过个人学习对其创造力的提升也更加显著。而低成就动机的员工对赋能型领导行为的支持具有较低的敏感度,自我提升、个人学习的意愿也并不强烈。对于低成就动机的员工来说,赋能型领导通过个人学习对其创造力的提升也并不显著。这说明,成就动机在赋能型领导和员工创造力的关系中发挥着边界的作用,这有助于进一步丰富赋能型领导和员工创造力之间关系的边界条件。这也丰富了成就动机在领导行为中的理论研究,为今后探索成就动机可能产生的结果提供借鉴。

本文的研究结论对管理者如何增强员工创造力亦有一定的启示:

第一,本文验证了赋能型领导对员工创造力的促进作用。从领导者的角度来说,领导者可以通过采用赋能的领导方式来提升员工创造力。尤其是针对新生代员工来说,他们更加抗拒传统的管理方式,更加强调自我、尊重和认可。领导者应当及时调整自己的领导行为,考虑更多地采取以赋能为主的赋能型领导的管理方式。领导者可以通过赋予员工更多的心理能量,给予员工更多自主的权力和责任等,来为提高员工创造力提供支持,从而促使员工展现更高的创造力。从企业的角度来说,企业可以通过培训等方式为领导者提供支持,比如对领导者进行赋能型领导管理理念的培训。

第二,企业应该更加重视员工个人学习和知识共享。一方面,企业在招聘时可以考虑尽可能选择具备较高个人学习水平的员工,其学习主动性更强,并且有助于带动组织中其他员工加强个体学习;另一方面,企业需要创造良好的学习氛围,促进员工不断获取新知识和新能力,并鼓励员工积极参与知识共享,为提升创造力奠定基础。从人力资源实践来说,企业应该积极打造学习型组织,促进培养员工学习的能力,并为增强员工的个人学习创造良好的氛围和环境。

第三,本文验证了成就动机对员工个人学习和员工创造力的重要调节作用。具有高成就动机的员工在赋能型领导的引导下,能更有效地提高自身的学习和创造力。因此,企业在招聘甄选环节,可以将成就动机作为重要测评指标,为分配工作和安排岗位提供参考依据。在培训环节,可以将高成就动机员工作为重点培养对象,为他们提供更多的支持。本文也显示,针对低成就动机的员工,赋能型领导对其个人学习及创新几乎是无效的。这也为赋能型领导的有效性提供了一个警示。

五、研究不足与展望

首先,本文均采用员工自我报告法进行测量,缺少上级领导对员工层面的评价,因此可能存在一定程度的主观性,导致问卷结果出现偏差。因此,在未来的研究中,可以考虑收集领导与下属的配对数据开展实验,对研究进行进一步的验证。其次,本文采集的是横截面数据,导致变量间因果关系的验证有一定的限制。在未来的研究中可以采集动态数据,进行跟踪式的纵向研究,以提升分析变量间关系的可靠性,降低共同方法偏差造成的影响,从而使研究结论更为严谨。最后,本文的样本均来自一家大型的高科技企业。虽然,单企业样本有助于控制组织内复杂因素。不过在后续的研究中还是需要增加样本分布的差异性,进一步扩大样本的覆盖范围,从而有效增强研究结果的说服力和普适性。

参考文献

- [1] REN F F, ZHANG J H. Job stressors, organizational innovation climate, and employees' innovative behavior[J]. Creativity Research Journal, 2015, 27(1): 16-23.
- [2] ANDERSON N, POTOČNIK K, ZHOU J. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review and pro-

- spective commentary[J]. *Journal of Management*, 2014, 40(5): 1297-1333.
- [3] 杨刚, 宋建敏, 纪谱华. 员工创造力与越轨创新: 心理特权和道德推脱视角[J]. *科技进步与对策*, 2019, 36(7): 115-122.
- [4] WOODMAN R W, SAWYER J E, GRIFFIN R W. Toward a theory of organizational creativity[J]. *Academy of Management Review*, 1993, 18(2): 293-321.
- [5] SHALLEY C E, ZHOU J, OLDHAM G R. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?[J]. *Journal of Management*, 2004, 30(6): 933-958.
- [6] 买热巴·买买提, 李野. 服务型领导与员工创造力——基于对领导者真诚性感知调节的研究[J]. *经济管理*, 2018, 40(11): 88-103.
- [7] 尚玉钊, 李磊. 领导行为示范、工作复杂性、工作调节焦点与创造力[J]. *科学学与科学技术管理*, 2015, 36(6): 147-158.
- [8] 刘效广, 王艳平, 李倩. 创新氛围对员工创造力影响的多水平分析[J]. *管理评论*, 2010, 22(8): 84-89.
- [9] 阎亮, 张治河. 组织创新氛围对员工创新行为的混合影响机制[J]. *科研管理*, 2017, 38(9): 97-105.
- [10] 杨浩, 杨百寅. 变革型领导对员工创造力的影响——基于认知投入的视角[J]. *技术经济*, 2015, 34(12): 7-14.
- [11] 郎艺, 王辉. 授权赋能领导行为与组织公民行为: 员工的领导认同感和组织心理所有权的作用[J]. *心理科学*, 2016, 39(5): 1229-1235.
- [12] 尹俊, 王辉, 黄鸣鹏. 授权赋能领导行为对员工内部人身份感知的影响: 基于组织的自尊的调节作用[J]. *心理学报*, 2012, 44(10): 1371-1382.
- [13] 金英花, 史沙沙, 崔文香. 护士长授权赋能行为对临床护士自我效能及工作控制感的影响[J]. *中华护理杂志*, 2014, 49(1): 104-107.
- [14] 李伟, 梅继霞. 领导授权赋能对员工创新行为影响研究——一个有调节的中介模型[J]. *软科学*, 2018, 32(12): 75-79.
- [15] 王兆证, 周路路. 愿景型领导对员工创造力的影响机制研究[J]. *华东经济管理*, 2015, 29(11): 30-38.
- [16] 孙跃, 胡蓓. 成就动机在产业集群员工离职意愿决定中的调节效应研究[J]. *科学学与科学技术管理*, 2009, 30(2): 154-159.
- [17] 商燕劼, 庞庆华, 李晓峰. 创新激情、知识分享意愿对员工创造力的影响——心理安全感的调节作用[J]. *技术经济*, 2019, 38(3): 8-16.
- [18] 龚文, 孔辉. 试论赋能主导的企业人力资源管理[J]. *未来与发展*, 2019, 43(5): 109-113.
- [19] MATTHEWS R A, DIAZ W M, COLE S G. The organizational empowerment scale[J]. *Personnel Review*, 2003, 32(3): 297-318.
- [20] AHEARNE M, MATHIEU J, RAPP A. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(5): 945-955.
- [21] 王辉, 武朝艳, 张燕, 等. 领导授权赋能行为的维度确认与测量[J]. *心理学报*, 2008, 40(12): 1297-1305.
- [22] AMABILE T M, CONTI R, COON H, et al. Assessing the work environment for creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(5): 1154-1184.
- [23] 罗仲伟, 李先军, 宋翔, 等. 从“赋权”到“赋能”的企业组织结构演进——基于韩都衣舍案例的研究[J]. *中国工业经济*, 2017(9): 174-192.
- [24] 雷巧玲. 授权赋能研究综述[J]. *科技进步与对策*, 2006(8): 196-199.
- [25] 张丽华, 朱金强, 冯彩玲. 员工创新行为的前因和结果变量研究[J]. *管理世界*, 2016(6): 182-183.
- [26] 陶厚永, 李薇, 陈建安, 等. 领导——追随行为互动研究: 对偶心理定位的视角[J]. *中国工业经济*, 2014(12): 104-117.
- [27] LANKAU M J, SCANDURA T A. An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences[J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45(4): 779-790.
- [28] 詹小慧, 杨东涛, 栾贞增, 等. 主动性人格对员工创造力的影响——自我学习和工作投入的中介作用[J]. *软科学*, 2018, 32(4): 82-85.
- [29] SONNENTAG S, NIESSEN C, OHLY S. Learning at work: Training and development[J]. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 2004, 19: 249-290.
- [30] 田在兰. 领导授权赋能行为对知识型员工建言行为影响的实证研究[D]. 广州: 华南理工大学, 2014.
- [31] 曲如杰, 孙军保, 杨中, 等. 领导对员工创新影响的综述[J]. *管理评论*, 2012, 24(2): 146-153.
- [32] GONG Y, HUANG J C, FARH J L. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy[J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(4): 765-778.
- [33] COVINGTON M V. Goal theory, motivation, and school achievement: An integrative review[J]. *Annual Review of Psychology*, 2000, 51(1): 171-200.
- [34] SCHOEN J L. Effects of implicit achievement motivation, expected evaluations and domain knowledge on creative performance[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2015, 36(3): 319-338.

- [35] 王仙雅, 林盛, 陈立芸. 挑战-阻碍性科研压力源对科研绩效的作用机理——科研焦虑与成就动机的中介作用[J]. 科学学与科学技术管理, 2014, 35(3): 23-30.
- [36] 王辉, 武朝艳, 张燕, 等. 领导授权赋能行为的维度确认与测量[J]. 心理学报, 2008, 40(12): 1297-1305.
- [37] 叶仁敏, Hagtvet K A. 成就动机的测量与分析[J]. 心理发展与教育, 1992, 2(2): 14-16.
- [38] ZHOU J, GEORGE J M. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice[J]. Academy of Management Journal, 2001, 44(4): 682-696.
- [39] 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(6): 1173-1182.
- [40] EDWARDS J R, LAMBERT L S. Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis[J]. Psychological Methods, 2007, 12(1): 1-22.
- [41] 刘景江, 邹慧敏. 变革型领导和心理授权对员工创造力的影响[J]. 科研管理, 2013, 34(3): 68-74.
- [42] 周小兰. 员工成就目标导向对团队学习绩效的影响研究[D]. 济南: 山东大学, 2016.

The Impact of Empowering Leadership on Employee Creativity: Roles of Personal Learning and Achievement Motivation

Gong Wen, Xue Jiao

(School of Business, Beijing Technology and Business University, Beijing 100048, China)

Abstract: Based on the creativity theory, this paper explored the influence mechanism of empowering leadership on employees' creativity, examined the mediating role of personal learning and the moderating role of achievement motivation. Confirmatory factor analysis, hierarchical regression analysis and bootstrap method were used to analyze the data of 309 valid questionnaires. The results indicated that, the empowering leadership did improve the employees' creativity, the personal learning mediated the effect of empowering leadership on employees creativity, the employee achievement motivation moderated the relationship between empowering leadership and employee personal learning, and the study further verifies a moderated mediation model.

Keywords: empowering leadership; creativity; achievement motivation; personal learning