

# 服务型领导对员工创新行为的影响研究

——基于个体内在视角

李红玉,刘云硕

(北京交通大学 经济管理学院,北京 100044)

**摘要:**基于自我决定理论,从员工个体内在视角出发,以工作繁荣为中介变量,以主动型人格为调节变量,探究了服务型领导与员工创新行为之间的作用机制。通过分析309位互联网企业的员工数据,结果表明:服务型领导可以正向预测员工的创新行为;工作繁荣部分中介服务型领导与员工创新行为之间的关系;主动性人格正向调节工作繁荣与员工创新行为之间的关系,经检验主动性人格调节工作繁荣在服务型领导与员工创新行为之间的中介作用。

**关键词:**服务型领导;创新行为;工作繁荣;主动性人格;自我决定理论

**中图分类号:**F272.92   **文献标志码:**A   **文章编号:**1002—980X(2020)11—0147—07

步入新时代,经济新常态和人工智能技术新潮对我国企业的发展提出了更高要求,创新驱动发展成为企业革新的必经之路,员工创新行为是企业创新驱动发展、行业取得突破性进步的重要支撑和内在动力。试想如果每一位员工都积极探索工作创新的方式方法,企业创新将进入一个良性循环<sup>[1]</sup>,纵观古今内外无一发明、创造不是源于发明者、创造者的积极热情、坚持不懈,所以员工个体内在的积极性、主动性在创新过程中发挥着至关重要的作用。但是员工创新行为是外在情境因素和内在个体因素综合作用的结果,两者相辅相成,当前很多学者探究了领导行为这个外在情境因素对员工创新行为的影响,如变革型领导<sup>[2]</sup>、交易型领导<sup>[3]</sup>、包容型领导<sup>[4]</sup>、真实型领导<sup>[5]</sup>、情感型领导<sup>[6]</sup>、精神型领导<sup>[7]</sup>等。近些年服务型领导(servant leadership)因其独特的领导风格成为组织管理领域的研究热点,服务型领导坚持服务优先,把员工的需要、发展放在首位,相比其他类型的领导与员工距离更近,更容易对员工行为产生影响。过去几年里有学者以促进定向<sup>[8]</sup>、工作满意度<sup>[9]</sup>、心理契约满足<sup>[10]</sup>、员工授权<sup>[11]</sup>、领导认同<sup>[12]</sup>、敬业度<sup>[13]</sup>、创新自我效能感<sup>[14]</sup>等为中介证实了服务型领导对个体与团队创新行为、创造力、创新绩效的影响。虽然已有很多研究探讨了服务型领导和员工创新行为之间的中介机制,但是当前关于服务型领导对个体创新行为影响机制的研究仍比较匮乏<sup>[15]</sup>,鲜有文献从个体内在视角出发探究个体心理特征、人格特质在服务型领导与员工创新行为之间发挥的作用机制。在员工进行创新的过程中,外在情境因素和内在个体因素需要共同发挥推动作用,双管齐下,才能提高员工创新效率。

自我决定理论指出,个体会在外部环境中寻求基本需求的满足,如果基本需求得到满足,他们的内在动力就会被激发,进而产生有利于组织的积极行为。所以,本文将立足于自我决定理论研究服务型领导满足员工需求的情境下,个体的内在因素是如何进一步促进创新行为。

## 一、理论与假设

### (一)服务型领导

服务型领导最早由Greenleaf<sup>[16]</sup>提出,Greenleaf认为领导源于服务,领导应该有主动为别人服务的想法,满足追随者的需求,以取得追随者的信任,进而形成领导力。这种领导风格是领导者服务于追随者的一种人性化领导方式,领导者以自己的品质、道德、责任为基础,坚持利他主义,将追随者的利益置于自身利益或组织利益之上,尊重追随者的价值,关注追随者的发展,挖掘追随者的潜力,激发追随者的动力,致力于公司或更大组织的发展<sup>[17]</sup>。通过内在激励的方式,将权力下放给员工,并对员工进行心理授权,同时给予员工发展

收稿日期:2020—03—17

基金项目:国家社会科学基金重点项目“新时代技能人才工匠精神研究”(18AGL012)

作者简介:(通讯作者)李红玉(1995—),女,山东济南人,北京交通大学经济管理学院硕士研究生,研究方向:组织行为与人力资源管理;刘云硕(1992—),男,山东单县人,北京交通大学经济管理学院博士研究生,研究方向:组织行为与人力资源管理。

所需的知识资源、信息资源、基本资源等,服务型领导不断拉近员工之间的距离,让员工感受到自己备受重视<sup>[18]</sup>。服务型领导模型包括“领导者-追随者”和“追随者-领导者”两个模型,杨廷钰和凌文铨<sup>[19]</sup>认为这两个模型表明服务型领导不是一个单方面的服务过程,需要追随者做出回应。领导者和追随者都要向对方提供服务以建立信任、分享权力等,从而形成一个良性循环,真正发挥服务型领导的作用。在中国情境下,服务型领导的出现一改高度集权、领导第一、自我服务的传统领导范式,转变领导行事作风、提高对员工的关注与支持,将服务型领导以人为本的核心理念贯穿于组织管理中,帮助员工提高自身能力和工作热情,促使员工做出对组织有利的积极行为<sup>[20]</sup>。

## (二)服务型领导与员工创新行为

自我决定理论(self-determination theory, SDT)最早是由Deci和Ryan<sup>[21-22]</sup>提出的,该理论认为满足自主、胜任、关系3个基本需求的情境可以增强个体的内部动机,促使个体可以保持积极的状态,进而产生积极的行为,如创新行为(innovation behavior)。自主需求是指个体希望可以自由选择自己的行动,服务型领导乐于对员工进行授权,在组织框架内给予员工更大的工作自由度,鼓励并支持员工自主安排工作,在工作中发挥自身创造力,很大程度上满足了员工的自主需求。当员工可以自由选择自己的行动时,他们更愿意尝试新思路、新方法去处理当前工作中的问题,有利于创新行为的产生;胜任需求是指个体希望完成有挑战性的任务进而获得想要的结果,创新行为是突破当前的工作范式进而寻找新的工作方法,创新的过程充满了挑战和风险,员工的胜任需求说明他们乐于突破现状进行创新,但是如何获得想要的结果对于创新来说更为重要。服务型领导关注员工的成长和成功,愿意提供他们发展所需要的资源和支持,在此情境下员工的创新动机会进一步得到增强,与此同时,员工的创新行为因为有了服务型领导的支持更容易取得想要的结果,所以服务型领导会通过满足员工的胜任需求进而促进创新;关系需求是指个体希望与其他人建立相互尊重、信任的关系,渴望得到一种归属感,服务型领导与追随者之间是一种非功利性的、充满情感的、充满信任和尊重的关系,员工在服务型领导行为中找到了组织归属感,关系需求得到满足。在中国情境下,领导和员工一直是上下级的关系,等级观念根深蒂固,如果领导对员工表现出更多尊重、关爱和信任,员工会很快感受到这种变化,认为受到了领导的恩惠,在这种情况下员工更倾向于做出有利组织发展的积极行为,产生创新行为。服务型领导的领导特质很容易满足员工这3个基本需求,而且为员工提供了长期满足基本需求的组织情境,持续激发员工为组织目标服务的内在动力,促使员工保持积极的心理状态,不断学习成长,产生积极的创新行为。因此,本文提出以下假设:

服务型领导显著正向影响员工创新行为(H1)。

## (三)工作繁荣对服务型领导与员工创新行为关系的中介作用

自我决定理论在创新领域的研究表明,外在环境并不直接作用于创新,而是遵循“环境—认知—行为”的逻辑顺序,外在环境通过影响个体的心理状态间接影响创新行为<sup>[23]</sup>。服务型领导通过为员工营造“被服务”的环境氛围,进而影响员工的心理状态,促使其形成内在动力,努力在工作中进行创新。工作繁荣(thriving at work)是一种能同时感受到活力和学习的心理状态<sup>[24]</sup>,包括活力(vitality)、学习(learning)两个维度,活力是指充满动力、富有工作热情的感觉,学习则是通过习得新知识、新技能进而提升个人能力和自信心的感觉<sup>[25]</sup>。服务型领导以人为本,真诚的关心员工的发展和职业成长,帮助员工克服工作中的困难,并且充分信任员工的能力和品质。而且服务型领导以“服务”的姿态面对员工,与以往高高在上的领导形象不同,会使员工感受到个人地位的相对提升,为员工提供了一种崭新的心理体验。所以员工在这种氛围下会全身心的投入到工作中,更容易体会到工作的活力和热情<sup>[26]</sup>,积极工作以寻找组织可以实现创新的突破口。

与此同时,服务型领导的行为可以激发员工的学习动机。根据自我决定理论,服务型领导为员工提供更多的自主机会,在这种情境下员工的内在主动性会被激发,更愿意学习新知识、接受新的挑战。员工通过学习新知识或新技能,可以提升个人能力,增强工作信心,进而获得工作繁荣的体验。工作繁荣强烈意味着对工作充满能量和热情,通过获取新的知识和技能可以显著提高自信的感受。所以工作繁荣强烈的员工更容易突破现状进行创新行为,同时会从创新活动中获取能力和信心的提升,反过来进一步促进工作繁荣,从而形成一个良性循环,产生更多的创新行为。另外,服务型领导会为员工提供学习新技能的机会和广泛的信息共享,从组织层面为员工的学习提供支持。Spreitzer和Porath<sup>[27]</sup>的研究表明,当领导鼓励寻求成长和学习的机会时,员工往往会表现出工作繁荣。本文提出以下假设:

服务型领导对员工工作繁荣具有显著正向影响(H2);  
工作繁荣对员工创新行为具有显著正向影响(H3);  
工作繁荣在服务型领导与员工创新行为的关系中起中介作用(H4)。

#### (四) 主动性人格对工作繁荣与员工创新行为关系的调节作用

根据工作繁荣的社会嵌入模型,工作繁荣产生的条件包括工作情境特征和个体资源<sup>[27]</sup>,个性特征也是一种个体资源<sup>[20]</sup>。工作繁荣的相关研究表明,个性特征对工作繁荣有着重要的影响<sup>[28]</sup>。而且个体的主动行为在表现上有个性倾向差异,而这种差异主要在于个体主动性人格水平的不同<sup>[29]</sup>。主动性人格(proactive personality)是由 Bateman 和 Crant<sup>[29]</sup>首次提出的,他们认为具有主动性人格的个体倾向于采取主动行为去影响周围环境。员工创新行为是一种主动性行为,不同人格的员工所表现出来的创新行为会有所差别,主动性人格程度较高的员工具有较强的主动性,愿意去探索新的世界,更有机会进行创新。当员工是因为内在因素而不是外在因素产生创新行为时,创新行为才会持续出现;而主动性人格程度较低的员工更倾向于固守当前的工作,不愿寻求新的突破,进行创新的几率比较小。当前主动性人格对员工创新行为的影响机制<sup>[30-31]</sup>得到了其他学者的验证,基于此,本文继续探讨主动性人格对工作繁荣和员工创新行为之间的关系,提出以下假设:

主动性人格在工作繁荣与员工创新行为的关系中起调节作用(H5)。

在此基础上进一步假设:

主动性人格能调节工作繁荣在服务型领导与员工创新行为之间的中介作用(H6)。

综上,本文提出如下理论模型(图1),服务型领导影响员工的创新行为,并通过工作繁荣间接影响员工创新行为,主动性人格调节工作繁荣和员工创新行为之间的关系。



图1 理论模型

## 二、研究方法

### (一) 研究样本选取

本文样本数据来自于北京等地的8家互联网企业。在快速发展的时代背景下,创新对互联网企业来说至关重要,当前互联网技术的发展已达到了一定的水平,颠覆性的技术创新在员工群体中很难出现,但是对编码、程序、流程等工作细节方面的改进性创新还是值得推进。本次数据调研主要采用发放纸质问卷的方式,由调研人员负责现场发放和回收问卷。发放的纸质问卷共包括服务型领导、员工创新行为、工作繁荣、主动性人格4部分测试题项,并依据科学、规范的原则对题项进行了编码。此次共发放350份问卷,最终回收问卷335份,去除漏答、乱答的问卷,总共得到有效问卷为309份,有效回收率为92.0%。通过对被试的基本情况进行分析,发现26~35岁的被试最多,占77.5%,男性占65.2%,工作年限在10年以下的被试占99.5%,已婚的被试占76.5%,拥有本科学历的被试占86.0%,基本信息情况符合互联网企业的员工特征。

### (二) 变量测量

本文选取年龄、性别、工作年限、婚姻状况、教育背景为控制变量,为保证问卷数据的质量,4个变量均采用国内外成熟量表,这些问卷经过不同学者的使用和验证,具有较好的信度和效度。所有量表题项均采用Likert 5点量表法(1=非常不符合,5=非常符合)进行测量。

(1)服务型领导,采用Liden等<sup>[32]</sup>修订的简版量表,共包括7个题项,如“我的领导能判断出工作是否出了问题”“我的领导会把我的职业发展作为首要任务”。该量表的Cronbach's  $\alpha$ 为0.88。

(2)工作繁荣,采用Porath等<sup>[33]</sup>开发的量表,包括两个维度,共10个题项,其中5个题项用于测量活力,另5个题项用于测量学习。活力维度测量题项如“在工作上,我总是充满活力”,学习维度测量题项如“在工作上,我经常主动学习”。该量表的Cronbach's  $\alpha$ 为0.88。

(3)主动性人格,本文采用的量表是在Bateman和Crant<sup>[29]</sup>的17题项量表的基础上精简、修订得来的,共保留了10个题项,如“我一直在寻找全新的方式来改善我的生活”。该量表的Cronbach's  $\alpha$ 为0.86。

(4)员工创新行为,采用张振刚等<sup>[30]</sup>开发的量表,共包括8个题项,如“我经常寻找机会改善工作方法与工作流程”。该量表的Cronbach's  $\alpha$ 为0.89。

### 三、数据分析与结果

#### (一)信效度检验

本文采用 SPSS20.0 软件对样本数据进行了信效度检验。4 个变量的 Cronbach's  $\alpha$  均大于 0.8, 而且所有条目的载荷系数都大于 0.6, 并且 Bartlett 球形检验显著, 表明问卷具有较好的信度且样本数据聚合效度较好, 适合继续进行研究。

#### (二)验证性因子分析

利用 Mplus7.0 进行了验证性因子分析, 以验证各因子间的区分效度, 具体结果见表 1。观察表中数据可知, 四因子模型拟合效果最好,  $\chi^2/df=1.272 < 3$ ;  $RMSEA=0.039 < 0.08$ ;  $CFI=0.984 > 0.9$ ;  $TLI=0.980 > 0.9$ ;  $SRMR=0.038 < 0.08$ , 各项系数明显比其他 4 个模型符合标准, 表示四因子模型的变量之间有较好的区分效度。

表 1 验证性因子分析结果

模型	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
四因子模型	1.272	0.039	0.984	0.980	0.038
三因子模型 a	2.451	0.091	0.745	0.725	0.079
三因子模型 b	2.589	0.095	0.720	0.699	0.088
双因子模型	3.137	0.111	0.622	0.595	0.099
单因子模型	3.100	0.110	0.628	0.602	0.099

注: 三因子模型 a 包括服务型领导, 工作繁荣+主动性人格, 员工创新行为; 三因子模型 b 包括服务型领导+工作繁荣, 员工创新行为, 主动性人格; 双因子模型包括服务型领导+工作繁荣, 员工创新行为+主动性人格。

#### (三)描述性统计分析

本文各变量的描述性统计和相关系数见表 2, 其中服务型领导与工作繁荣( $r=0.509, p < 0.01$ )、主动性人格( $r=0.834, p < 0.01$ )、员工创新行为( $r=0.495, p < 0.01$ )均显著正相关, 工作繁荣( $r=0.355, p < 0.01$ )、主动性人格( $r=0.514, p < 0.01$ )与员工创新行为显著正相关。

表 2 描述性统计与相关系数

变量	均值	标准差	相关系数								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 年龄	2.20	0.43	1	—	—	—	—	—	—	—	—
2. 性别	1.35	0.48	-0.058	1	—	—	—	—	—	—	—
3. 工作年限	2.95	0.83	0.529**	-0.053	1	—	—	—	—	—	—
4. 婚姻状况	1.23	0.42	-0.291**	0.080	-0.334**	1	—	—	—	—	—
5. 教育背景	2.93	0.59	-0.349**	0.049	-0.404**	0.153*	1	—	—	—	—
6. 服务型领导	4.49	1.64	0.079	0.034	0.045	-0.004	-0.009	1	—	—	—
7. 工作繁荣	4.44	0.68	0.103	0.046	0.114	-0.018	-0.007	0.509**	1	—	—
8. 主动性人格	3.84	0.70	0.127	0.045	0.079	0.006	-0.004	0.834**	0.488**	1	—
9. 员工创新行为	4.82	1.32	0.081	0.130	-0.026	-0.026	-0.011	0.495**	0.355**	0.514**	1

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

#### (四)假设检验

##### 1. 主效应和中介效应检验

借助 SPSS20.0 软件进行层次回归, 得到主效应和中介效应的检验结果见表 3。根据模型 2 可知, 服务型领导对员工创新行为具有显著正向影响( $\beta=0.478, p < 0.01$ ), H1 成立。模型 6 显示, 服务型领导对工作繁荣具有显著正向影响( $\beta=0.532, p < 0.01$ ), H2 得到验证。根据模型 3 可知, 工作繁荣显著正向影响员工创新行为( $\beta=0.388, p < 0.01$ ), H3 成立。模型 4 显示, 当工作繁荣进入模型后, 服务型领导对员工创新行为正向影响程度有所下降( $\beta=0.382, p < 0.01$ ), 但结果显著性仍然很高, 表明工作繁荣在服务型领导与员工创新行为之间起部分中介作用, H4 得到验证。

表 3 主效应与中介效应检验

变量	员工创新行为				工作繁荣		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	
控制变量	年龄	0.049	0.023	0.001	0.006	0.124	0.096
	性别	0.056	0.042	0.002	0.02	0.139	0.123
	工作年限	0.113	0.085	0.138	0.102	-0.066	-0.097
	婚姻状况	-0.017	-0.012	-0.023	-0.016	0.017	0.022
	教育背景	0.086	0.081	0.088	0.083	-0.005	-0.011
自变量	服务型领导	—	0.478**	—	0.382**	—	0.532**
中介变量	工作繁荣	—	—	0.388**	0.181*	—	—
$R^2$		0.022	0.248	0.168	0.270	0.029	0.309
$\Delta R^2$		—	0.226	0.146	0.022	—	0.280
$F$		0.784	9.705**	5.938**	9.306**	1.060	13.201**

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

##### 2. 调节效应检验

调节效应检验结果见表 4, 在构建交互项之前先分别对工作繁荣和主动性人格进行标准化处理, 然后再对工作繁荣与主动性人格交互项进行标准化处理。根据模型 9 可知, 主动性人格对员工创新行为具有显著正向影响( $\beta=0.419, p < 0.01$ ), 在模型 9 的基础上加入工作繁荣与主动性人格的交互项, 构建了模型 10。根据模型 10 可知, 工作繁荣与主动性人格的交互项对员工创新行为具有显著正向影响( $\beta=0.223, p < 0.01$ ), 即主

动性人格的调节效应存在,所以H5成立。具体调节效应如图2所示,实线代表主动性人格明显,虚线代表主动性人格不明显,通过观察两条线的斜率可知均大于0,而且实线的斜率大于虚线的斜率,说明主动性人格越明显,工作繁荣对员工创新行为的正向影响作用越强,所以主动性人格正向调节工作繁荣与员工创新行为的关系,H5进一步得到支持。

### 3. 有调节的中介效应检验

本文通过SPSS的Process插件程序检验该理论模型是否存在有调节的中介效应,结果表明主动性人格高和主动性人格低情况下的条件效应,分析结果见表5。根据表5可知,在低主动性人格的情境下,服务型领导通过工作繁荣影响员工创新行为的条件间接效应值为0.003,标准误为0.040,95%的置信区间为[-0.084,0.073](置信区间包括0),条件间接效应不显著;在高主动性人格的情境下,服务型领导通过工作繁荣影响员工创新行为的条件间接效应值为0.154,标准误为0.049,95%的置信区间为[0.070,0.263](置信区间不包括0),条件间接效应显著;在主动性人格高低程度不同的情境下,工作繁荣对员工创新行为的影响存在显著差异,效应值为0.078,标准误为0.033,95%的置信区间为[0.019,0.150](置信区间不包括0)。综上,在主动性人格程度高的情境下,服务型领导通过工作繁荣影响员工创新行为的条件间接效应显著,而且存在有调节的中介效应。另外还需进一步验证有调节的中介效应,表5中显示Index值为0.107,标准误为0.042,95%的置信区间为[0.038,0.204](置信区间不包括0),表明有调节的中介效应显著,所以H6成立。

表4 调节效应检验

变量		员工创新行为			
		模型7	模型8	模型9	模型10
控制变量	年龄	0.049	0.001	-0.001	0.005
	性别	0.056	0.002	0.031	0.035
	工作年限	0.113	0.138	0.105	0.087
	婚姻状况	-0.017	-0.023	-0.030	-0.007
	教育背景	0.086	0.088	0.083	0.065
自变量	工作繁荣	—	0.388**	0.153*	0.253**
中介变量	主动性人格	—	—	0.419**	0.427**
交互项	工作繁荣×主动性人格	—	—	—	0.223**
R <sup>2</sup>		0.022	0.168	0.288	0.326
ΔR <sup>2</sup>		—	0.146	0.120	0.038
F		0.784	5.938**	10.178**	10.573**

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

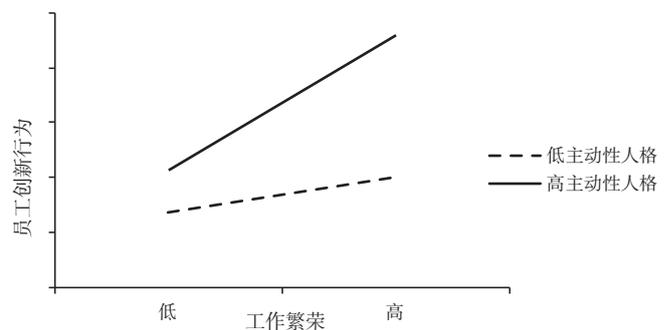


图2 主动性人格对服务型领导与员工创新行为的调节效应

表5 有调节的中介效应检验

	调节变量	条件间接效应				被调节的中介效应			
		效应	标准误	下限	上限	Index	标准误	下限	上限
工作繁荣	低主动性人格	0.003	0.040	-0.084	0.073	0.107	0.042	0.038	0.204
	高主动性人格	0.154	0.049	0.070	0.263				
	差异	0.078	0.033	0.019	0.150				

## 四、研究结论与启示

### (一) 研究结论

本文以互联网企业员工为样本,研究了服务型领导对员工创新行为的影响,分析了工作繁荣和主动性人格两项个体内在因素在其中发挥的作用机制。研究结果显示:①服务型领导对员工创新行为具有显著的正向影响,表明服务型领导的行为处事风格可以有效激发员工的创新行为,进一步验证了之前有关服务型领导和员工创新行为的研究结论;②服务型领导显著正向影响员工的工作繁荣,工作繁荣显著正向影响企业员工的创新行为,工作繁荣部分中介服务型领导与员工创新行为之间的关系,表明该领导方式能够充分激发工作热情和学习动力,提高员工的工作繁荣,进一步促进员工创新行为;③主动性人格在工作繁荣与员工创新行为的关系中起调节作用,表明主动性人格越明显,工作繁荣对员工创新行为的正向促进关系越明显;④在此基础上进一步验证了主动性人格可以调节工作繁荣在服务型领导与员工创新行为之间的调节作用,表明主动性人格不仅对工作繁荣与员工创新行为的关系具有显著的影响,而且在员工创新行为的形成过程发挥着重要的干预作用,保证服务型领导在促进员工创新方面更有效、更充分的发挥领导作用。

### (二) 理论启示

本文具有重要的理论意义:第一,一般来说,互联网企业氛围宽松自由,员工可以充分发挥工作自主性,在这种情境下员工个体内在因素更容易发挥作用,因此以互联网企业员工为研究对象更容易探究个体内在

因素在服务型领导与创新行为之间的作用机制,从个体内在视角出发对其间作用路径进行深入剖析,为互联网行业创新管理实践、完善管理方式提供了新想法。第二,目前学术界对我国服务型领导影响员工创新行为的作用路径探索有限,所以进一步结合中国情境下服务型领导的特点,即领导放低姿态为员工服务,改变了以往高高在上的领导形象,缩小权力距离,立足于自我决定理论解释了工作繁荣和主动性人格在服务型领导和员工创新行为之间发挥的作用,并证明了工作繁荣的中介作用和主动性人格的调节作用,进一步丰富了国内关于服务型领导的理论研究和实证研究。第三,从个性特质入手,发现主动性人格正向调节工作繁荣和员工创新行为之间的关系,同时证明了主动性人格对整个模型中介作用的调节效应,从管理实践的角度进一步论证了个体内在因素对组织发展的影响机制。

### (三) 实践启示

通过本文获得了一些管理实践启示:第一,组织领导者应重视提高个人素质,增强为组织、为员工服务的意愿,更加关注员工的发展与进步,满足员工的心理诉求,提高组织认同感和归属感,激发员工为促进组织发展的内在动力<sup>[34]</sup>,从根本上上激励他们产生更多的创新想法和创新行为,激发企业进行自主创新的内在动力。第二,在平时的管理实践中,企业要注重提高员工的工作繁荣,一方面通过合理安排工作时间、不定期举办娱乐性活动等方式,使员工适时放松,有利于员工在较长时间内保持充足的活力和动力;另一方面通过完善企业培训学习体系、提供学习晋升机会等,保证员工有充足的学习资源和渠道,从而提升员工的工作技能和职场自信。第三,企业要营造轻松、自由的工作氛围,允许员工试错,领导要鼓励员工表达自己的新想法,并且敢于肯定员工的新想法。从心理上破除企业规则对工作创新、技术突破的限制,为员工创新突破提供各方面的支持,诱发员工的主动性、自发性,进而激发企业的创新活力。

### (四) 研究局限与展望

本文存在一定的局限和不足:①本文采用的服务型领导、工作繁荣和主动性人格的量表是基于西方情境开发的,不一定适合中国情境,今后可依据中国情境修订或开发相应量表,以便更好地进行研究;②本文中测量服务型领导的量表是员工对领导的评价,没有领导的自我评价,未来可分别从领导层面和员工层面获取关于服务型领导的数据,提高研究的准确性;③未来可选择其他样本或变量,如技能人才、团队创新,进一步探讨服务型领导的影响,丰富中国情境下关于服务型领导的研究,为管理实践提供更多新思路。

### 参考文献

- [ 1 ] 于海云, 向娇娇. 创造性人格对员工创新行为的影响[J]. 技术经济, 2019, 38(2): 75-83.
- [ 2 ] PIETERSE A N, KNIPPENBERG D V, SCHIPPERS M, et al. Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment[J]. Journal of Organizational Behavior, 2010, 31: 609-623.
- [ 3 ] 黄秋风, 唐宁玉. 变革型领导与交易型领导对员工创新行为影响的元分析研究[J]. 软科学, 2016, 30(3): 60-64.
- [ 4 ] CARMELI A, REITER-PALMON R, ZIV E. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety[J]. Creativity Research Journal, 2010, 22(3): 250-260.
- [ 5 ] 韩翼, 杨百寅. 真实型领导、心理资本与员工创新行为: 领导成员交换的调节作用[J]. 管理世界, 2011(12): 78-86.
- [ 6 ] 石冠峰, 陈冬梅, 买生, 等. 情感型领导对员工创造力的作用机制研究[J]. 软科学, 2018, 32(9): 76-79, 102
- [ 7 ] 万鹏宇, 邹国庆, 汲海峰. 精神型领导对知识型员工创新绩效的影响——知识分享和领导认同的作用[J]. 技术经济, 2019, 38(5): 29-37, 66.
- [ 8 ] NEUBERT M J, KACMAR K M, CARLSON D S, et al. Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior[J]. Journal of Applied Psychology, 2008, 93(6): 1220-1233.
- [ 9 ] 黄海艳. 服务型领导风格、工作满意度对研发团队创新行为的影响[J]. 当代经济管理, 2013, 35(10): 79-83.
- [ 10 ] PANACCIO A, HENDERSON D J, LIDEN R C, et al. Toward an understanding of when and why servant leadership accounts for employee extra-role behaviors[J]. Journal of Business and Psychology, 2015, 30(4): 657-675.
- [ 11 ] KROG C L, GOVENDER K. The relationship between servant leadership and employee empowerment, commitment, trust and innovative behavior: A project management perspective[J]. SA Journal of Human Resource Management, 2015, 13(1): 1-12.
- [ 12 ] 庄子匀, 陈敬良. 服务型领导对员工创新行为和团队创新能力的影响: 个体与团队的多层次实证研究[J]. 预测, 2015(5): 15-21.
- [ 13 ] RASHEED A, LODHI R N, HABIBA U. An empirical study of the impact of servant leadership on employee innovative work behavior with the mediating effect of work engagement: Evidence from banking sector of Pakistan[J]. Global Management Journal for Academic & Corporate Studies, 2016, 6: 177-190.
- [ 14 ] YANG J, LIU H, GU J. A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance

- [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2017, 38(5): 610-629.
- [15] NATHAN E, MULYADI R, SEN S, et al. Servant leadership: A systematic review and call for future research[J]. *The Leadership Quarterly*, 2019, 30(1): 111-132.
- [16] GREENLEAF R K. Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness[M]. New York: Paulist Press, 1977: 19-25.
- [17] 韩勇. 国外服务型领导研究综述[J]. *领导科学*, 2013(14): 45-47.
- [18] DENNIS R, WINSTON B E. A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2003, 24(8): 455-459.
- [19] 杨廷钰, 凌文铨. 服务型领导理论综述[J]. *科技管理研究*, 2008, 28(3): 204-207.
- [20] 李超平, 毛凯贤. 服务型领导影响工作繁荣的动态双向机制[J]. *心理科学进展*, 2018, 26(10): 28-42.
- [21] DECI E L, RYAN R M. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior[J]. *Psychological Inquiry*, 2000, 11(4): 227-268.
- [22] RYAN R M, DECI E L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being[J]. *American Psychologist*, 2000, 55: 68-78.
- [23] 张惠琴, 宋丽芳, 吴静. 团队创新氛围对新生代知识型员工创新行为的作用机理研究[J]. *中国人力资源开发*, 2016(23): 15-22.
- [24] 郑晓明, 卢舒野. 工作旺盛感: 关注员工的健康与成长[J]. *心理科学进展*, 2013, 21(7): 1283-1293.
- [25] CARVER C S. Resilience and thriving: Issues, models, and linkages[J]. *Journal of Social Issues*, 2010, 54(2): 245-266.
- [26] SPREITZER G, SUTCLIFFE K, DUTTON J, et al. A socially embedded model of thriving at work[J]. *Organization Science*, 2005, 16(5): 537-549.
- [27] SPREITZER G, PORATH C. Creating sustainable performance[J]. *Harvard Business Review*, 2012, 90(1-2): 92-99.
- [28] WALUMBWA F O, MUCHIRI M K, MISATI E, et al. Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2018, 39(3): 249-261.
- [29] BATEMAN T S, CRANT J M. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1993, 14(2): 103-118.
- [30] 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[J]. *管理评论*, 2016, 28(4): 123-133.
- [31] 逢键涛, 温珂. 主动性人格对员工创新行为的影响与机制[J]. *科研管理*, 2017, 38(1): 12-20.
- [32] LIDEN R C, WAYNE S J, MEUSER J D, et al. Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28[J]. *Leadership Quarterly*, 2015, 26(2): 254-269.
- [33] PORATH C, SPREITZER G, GIBSON C, et al. Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2011, 33(2): 250-275.
- [34] 刘红旗, 刘勇, 方志耕. 行业视角下我国中小型制造企业自主创新动力差异性提升策略研究[J]. *科技管理研究*, 2019, 39(22): 11-21.

## Servant Leadership and Innovative Behavior: The Internal Perspective of Individuals

Li Hongyu, Liu Yunshuo

(School of Economics and Management, Beijing Jiaotong University, Beijing 100044, China)

**Abstract:** Based on the theory of self-determination and from the internal perspective of employees, the mechanism of thriving at work and proactive personality between servant leadership and innovative behavior are explored. By analyzing the data of 309 Internet enterprises' employees, the results show that servant leadership has a significant positive impact on innovative behavior. Thriving at work partly mediates the relationship between servant leadership and innovative behaviors. Proactive personality positively moderates the relationship between thriving at work and innovative behavior. Moreover, proactive personality can moderate the mediated effect of thriving at work in the relationship between servant leadership and innovative behavior.

**Keywords:** servant leadership; innovation behavior; thriving at work; proactive personality; self-determination theory