

职场中公民行为压力与员工创造力的曲线关系

——自我效能感的情境机制

赵红丹^{1,2}, 江 苇¹

(1. 上海大学管理学院, 上海 200444; 2. 上海大学战略管理研究中心, 上海 200444)

摘 要: 随着越来越多的企业要求员工主动承担更多的职责外活动, 由此带来的公民行为压力愈益成为职场中的普遍问题。然而, 学界对于公民行为压力究竟是好是坏仍阐释不清, 使得现有理论模型无法很好地解释现象, 削弱了实践指导性。整合工作要求-资源模型, 本文探讨了公民行为压力对员工创造力的影响, 尤其是自我效能感在其中的情境机制。基于本土企业297份直接上司-目标员工配对样本的实证研究表明: 公民行为压力与员工创造力之间存在倒U型关系, 但是这一倒U关系取决于员工自我效能感水平的高低, 即自我效能感水平越高的情况下, 公民行为压力与员工创造力之间的倒U型关系越不明显。

关键词: 公民行为压力; 员工创造力; 自我效能感; 工作要求-资源模型

中图分类号: C936 **文献标识码:** A **文章编号:** 1004-4892(2018)02-0095-09

一、引 言

组织公民行为是与组织中正式的奖励制度没有直接或外显联系, 但能够在整体上提高组织效能的一种个体行为^[1]。由于市场竞争的日趋激烈, 组织的运作成本不断攀升, 越来越多的组织开始要求员工更多地从事自身工作职责之外的组织公民行为, 从而在不增加经营成本的同时尽可能的提高组织效能^[2]。然而, 这种特定的工作要求会耗费员工一定的额外工作资源, 使得其在从事组织公民行为时会产生一种压力感^[3]。Bolino等(2010)将这种压力描述为组织中的公民行为压力(Citizenship Pressure, CP)^[4], 并将其定义为员工在从事职责外行为过程中所体验到的压力感^[5]。虽然公民行为压力已经得到研究者的日益关注, 但学界对于公民行为压力究竟是好是坏仍阐释不清。有害论的观点强调公民行为压力会导致工作-家庭冲突和工作-休闲冲突, 并带来较高的工作压力和离职意愿^[4]; 而持有益论的学者们则认为公民行为压力不仅与员工的组织公民行为正相关, 还有助于提高员工的工作投入和带来工作-家庭增益^[6]。从公民行为压力研究的结果变量来看, 多是聚焦于员工心理、情感等方面, 较少关注员工创造力(Employee Creativity, EC)等结果变量。创造力之所以重要, 主要是因为当前竞争激烈的社会环境中, 组织往往试图通过鼓励员工主动发挥创造性思维和创造性技能来刺激员工从事更多的创造性行为^[7], 以此促使员工创造力的提升并获得竞争优势。此外, 根据以往公民行为压力影响效果的两面性, 我们还期望检验这种双面影响效应是否同样适用于创造力领域。

同时, 本文还将探究公民行为压力与员工创造力二者之间的情境机制, 即自我效能感(Self-Efficacy, SE)的调节作用。这是由于员工在过多地从事组织公民行为的过程中往往会造成资源紧张, 而

收稿日期: 2017-05-02

基金项目: 国家自然科学基金面上项目(71772116); 国家自然科学基金青年项目(71302047); 上海市卫生和计划生育委员会科研课题(201540321)

作者简介: 赵红丹(1983-), 男, 河南夏邑人, 上海大学管理学院副教授, 博士; 江苇(1992-), 男, 福建古田人, 上海大学管理学院硕士生。

自我效能感则可能对缓解这种紧张起到一定作用。此外,工作要求-资源模型(Job Demands - Resources model, JD - R model)主要描述工作要求与工作资源二者之间的权衡关系^[8],而连接公民行为压力、自我效能感、员工创造力三者之间的关系纽带主要就是工作要求和工作资源,故该理论能够对调节作用进行有效解释。具体而言,根据工作要求-资源模型,公民行为压力作为一种特定的工作要求,会占用员工有限的工作资源,从而使员工更不容易感知到“挑战”,同时还会影响员工创造力产生所需的资源^[8]。而自我效能感作为一种认知资源,可以在一定程度上缓解资源缺乏的情况。

综上,本文将根据工作要求-资源模型,同时把自我效能感作为调节变量,建立公民行为压力、自我效能感和员工创造力之间的理论模型,进而深入探讨公民行为压力对员工创造力的作用机制,这无论是对于相关理论的完善与发展,还是指导管理实践都有一定的参考意义。

二、理论与假设

(一)公民行为压力与员工创造力

公民行为压力这一概念由Bolino等(2010)所提出^[4],目的在于了解员工对从事超出自身工作要求范围所感受到的压力状况。当今社会,越来越多的企业要求员工主动承担更多的额外义务,然而这种特定的工作要求会使员工在自己本职范围之外的任务上消耗较多资源,进而在从事公民行为时感受到一定的压力。公民行为压力是指员工在从事组织公民行为(包括创造性行为、助人行为、建言行为等)过程中所体验到的压力感。公民行为压力所强调的并非是组织公民行为在员工之间司空见惯的程度,而是聚焦于员工从事的那些本应自主决定的组织公民行为所感受到的压力。作为一种特定的工作要求,公民行为压力能够为组织带来一些积极的影响效果,如增加员工的工作投入、提高工作-家庭增益和组织公民行为等^{[4][6]};但也有研究发现公民行为的压力会降低员工幸福感和增加工作-家庭冲突和辞职意愿等^{[4][9]}。

创造力(creativity)在心理学领域研究的较多,而在组织情境下对于员工的创造力展开研究则是一个较新的领域^[10]。员工创造力是指员工在有关于服务、产品、方法或者流程上所产生的新颖并且有用的观点或想法^[7]。对于创造力而言,员工对其并非是遥不可及,更不是那些进行科技研发的人员所特有的,从事任何工作的员工都有可能表现出创造力^[11]。富有创造力的员工,充满了创意与激情以及敢于挑战传统的魄力,并且员工创造力作为组织进行创新和获得竞争优势的重要来源之一^[12],不但可以促使组织效能显著提高,还可能影响到组织生存发展^{[13][14][15]}。因此,在当今知识经济时代,越来越多的企业希望通过要求员工从事更多的创造性行为来促进企业的成长,因为组织中的员工如果不具备创造力,就可能导致组织因欠缺进行持续创新的动力而停滞不前,最终被市场所淘汰^[12]。

已有研究表明,公民行为压力的作用结果存在两面性^{[4][6]},不难推断不同情境下公民行为压力对于员工创造力的作用也可能存在两面性。同时,公民行为压力作为压力的一种,其同样具有压力的一些特性,且关于压力的一些研究结果对于公民行为压力可能一样适用。Van Dyne等(2002)认为当员工由于感到压力而变得紧张、疲劳时,他们往往会忽略工作中极具挑战性的方面,转而采取常规行为模式,放弃自身的创造性行为^[16]。与此相反,也有研究认为员工创造力的提升需要一定的外部刺激,要不然员工会固守原有的知识体系而停止创造,这时候需要一定的压力来刺激员工,并激活员工进行创造的活力^[17]。因此,公民行为压力对员工创造力之间的关系可能并不仅仅是简单的线性关系,很有可能存在一种曲线关系。

具体而言,当公民行为压力水平较高时,这种特定的工作要求会消耗员工自身所拥有的工作资源,导致资源不足。Eysenck(1995)研究发现,压力可能会减少员工产生创新性想法所需要的认知资源,导致其产生更加平庸的观点或创意,继而降低创造力^[18]。依据工作要求-资源模型,可以有效解释不同水平(高、中、低)公民行为压力对员工创造力的影响。当员工处于工作要求程度高、

工作资源匮乏的情境时,会在一定程度上打击员工的士气,使其表现出消极的工作态度和行为,影响创造力的提升^[8]。然而,当公民行为压力水平较低(即低工作要求)时,虽然不会占用员工个人多少工作资源,但其可能因为几乎感受不到任何创造性动力而处于一种过度的自我放松状态,降低对于自身的要求,并且很有可能固守当前的知识或者忽视创造性工作中具有挑战性的部分,阻碍个体创造性思维的产生,从而不利于创造力的提升^[16]。在中等程度公民行为压力水平下,相对于高水平的公民行为压力而言,此时由于公民行为压力而占用员工自身的工作资源相对较少,通常在其可控范围内,从而不至于出现明显的资源不足;而相对于低水平的公民行为压力而言,中等程度的工作要求能给员工带来适度的压力感,让其意识到创造性工作中挑战性的方面,进而产生创造动力并提出更多的创造性想法^[17]。故员工处于中等程度公民行为压力水平的情境下,最能激发员工创造力的产生。

综合上述分析,本文认为公民行为压力与员工创造力之间是一种倒U型曲线关系:公民行为压力水平较高和较低时,员工创造力均较低,而在中等程度的公民行为压力水平下,员工创造力最高。整体来看,公民行为压力对员工创造力可能存在倒U型的影响。因此,本文提出如下假设:

H1: 公民行为压力与员工创造力之间存在倒U型关系。即公民行为压力较高和较低时,员工创造力都较低;在中等程度公民行为压力水平下,员工创造力最高。

(二) 自我效能感的调节作用

自我效能感是指“个体对影响自己生活的事情,以及对自己的活动水平施加控制能力的信念”^[18]。Stajkovic 和 Luthans(1998)给出了更为广泛且实用性更强的定义,他们认为自我效能感指的是“个体对自己能力的一种确切的信念(或自信心),这种能力使自己在某个背景下为了成功地完成某项特定任务,能够调动起必须的动机、认知资源与一系列行动”^[19]。作为个体一种重要、稳定的内在认知资源,自我效能感往往被认为是个体工作资源的重要组成部分之一^[20],并在压力研究中被认为可以有效缓解压力造成的负面影响^{[21][22][23]}。类似地,本文推想员工自我效能感可能调节公民行为压力对员工创造力的影响。

工作要求-资源模型能够有效地解释以上论断。根据 Demerouti 等(2001)提出的工作要求-资源模型,工作特性分为两类:工作要求(如公民行为压力)和工作资源(如自我效能感)^[24]。如果员工处于高工作要求、高工作资源的情境,则其会将此知觉为一种“挑战”,并意愿付出更多的努力,展现出积极的工作态度与行为;而当员工处于高工作要求、低工作资源的情境时,其个人的士气会受到一定的打击,展现出消极的工作态度与行为^{[20][25]}。因此,我们认为当员工面对不同水平的公民行为压力时,既能将其感知为一种“挑战”,也能感知为一种“障碍”。Bakker 和 Demerouti(2007)提出很有必要深入探究个体资源(如自我效能感)在工作要求-资源模型中的作用机理^[24]。同时,不少实证研究也验证了自我效能感的调节作用^{[26][27][28]}。此外,个体特征(如自我效能感)作为一种内在认知资源,具有普遍意义^[29]。故不难推断,对于具有较高自我效能感的员工而言,他们拥有充足的内在认知资源,这会使其创新士气极大提高,从而产生较高的员工创造力;相反,对于自我效能感较低的员工而言,他们的认知资源相对匮乏,当面临相同的情境时,员工对自身产生创造性思维缺少信心,进而阻碍创造力的提升。所以,自我效能感高的员工不论是处在挑战性工作情境还是阻碍性工作情境,自身的创造力水平都明显高于自我效能感低的员工。

具体地,对于自我效能感较强的员工而言,公民行为压力与员工创造力之间的倒U型关系不明显。一方面,高自我效能感的员工具有较高的自我认知,积极的工作态度与行为^[25]。而拥有较低水平的公民行为压力的员工处于一种低工作要求的状态,在这种情况下,高自我效能感的员工会主动寻求工作中的“挑战”,表现出积极的工作态度,从而更好的激发自身的创造性思维。另一方面,高自我效能感的员工拥有更多的认知资源,并努力寻求工作要求与工作资源之间的平衡^[20]。而较高的公民行为压力意味着较高工作要求,需要员工投入更多的资源。在这种情境下,高自我效能感的员工能够有效弥补由于公民行为压力而导致的资源不足,更好的平衡工作要求与工作资源,

进而更容易感知到“挑战”，促进自身创造力的产生。

对于低自我效能感的员工来说，公民行为压力与员工创造力之间的倒U型关系则较为明显。一方面，低自我效能感的员工缺乏自我认知，做事往往比较消极、被动。因此，在较低公民行为压力的情境下，由于应对工作要求需要更多的工作资源投入，而低自我效能感的员工对此缺乏正确的认知，并且消极对待，最终导致较低的员工创造力。另一方面，由于低自我效能感的员工在认知资源上比较匮乏^[29]，因而对这类员工来说，较高的公民行为压力所带来的较高的工作要求会致使员工更易感知到“阻碍”，进而不利于创造性想法的提出。而在员工中等水平公民行为压力的情况下，一方面，适度的公民行为压力不至于让员工过度的放松自我，进而忽视创造性工作中具有挑战性的部分，还有可能一定程度上激发低自我效能感员工的积极性与自我认知；另一方面，中等水平的公民行为压力不会给员工带来过高的工作要求，让其可以通过自身的积极行为来有效平衡工作要求与工作资源，最终促进自身创造力的产生。综上所述，本文提出如下假设：

H2：自我效能感对公民行为压力与员工创造力之间的倒U型关系有显著调节作用。即自我效能感越强，公民行为压力与员工创造力之间的倒U型关系就越不明显。

三、研究设计

（一）样本选择与数据收集

本文采用中间人辅助调查的方式进行问卷的发放与回收，为了规避共同方法变异等数据偏差，本文选择直接上司—目标员工的配对样本进行统计分析。在2016年8月的中旬至2017年1月上旬这段时间里，我们对我国上海、福建、浙江等不同地区，互联网、制造、金融等不同行业的员工及其直接上司发放问卷。在目标员工问卷中由目标员工自我评价公民行为压力、自我效能感，在直接上司问卷中由直接上司评价目标员工的创造力。此次调查共发放问卷412份目标员工问卷和412份直接上司问卷，分别回收318份和301份，回收率分别为77.2%和73.1%。剔除填写无效或配对失败的问卷，得到有效配对问卷297份。

样本描述性统计表明，被调查的目标员工中，男性占41.4%，女性占58.6%；年龄：25岁及以下占7.3%，26~30岁占25.5%，31~35岁占26.1%，36~40岁占24.7%，41岁以上占16.4%；文化程度：高中及以下占5.1%，大专占8.4%，本科占76.8%，硕士及以上占9.7%；工作年限：1年以下占7.8%，1~3年占13.7%，3~5年占32.3%，5~10年占38.1%，10年以上占8.1%；所在单位性质：国有企业占21.2%，民营企业占31.4%，外资企业占16.4%，合资企业占14.1%，其他占16.9%。

（二）变量测量

公民行为压力：公民行为压力的测量使用的是Bolino等(2015)开发的公民行为压力量表^[30]，该量表总共包含8题项。如：“在工作中，被视为具有运动员精神的人做的事情通常比组织要求他们做的要多得多”。按李克特5点计分法评定，即“1=完全不同意，5=完全同意”。公民行为压力量表的信度系数为0.838。

自我效能感：对于自我效能感的测量采用Zhang和Schwarzer(1995)所开发的10题项量表^[32]。如：“我能冷静地面对困难，因为我信赖自己处理问题的能力”。按李克特5点计分法评定，即“1=完全不同意，5=完全同意”。自我效能感量表的信度系数为0.967。

员工创造力：对于员工创造力的测量采用Farmer等(2003)所开发的4题项量表^[31]。如：“他/她能主动寻求解决问题的新方法和新思路”。按李克特5点计分法评定，即“1=完全不同意，5=完全同意”。员工创造力量表的信度系数为0.873。

控制变量：以往研究发现^{[33][34]}，员工的性别、年龄、文化程度、工作年限、所在单位性质等

人口统计学变量会对创造力产生一定的影响,为了避免这些变量对研究结果的可能影响,我们在模型中将其作为控制变量处理。其中,对性别进行虚拟变量处理,男性为“1”,女性为“0”;年龄分为5个等级:25岁及以下,26~30岁,31~35岁,36~40岁,41岁及以上;文化程度分为4个等级:高中及以下,大专,本科,硕士及以上;工作年限分为5个等级:1年以下,1~3年,3~5年,5~10年,10年以上;所在单位性质分为5个等级:国有企业,民营企业,外资企业,合资企业,其他。

四、数据分析和结果

(一)验证性因子分析

为了确定本文所研究的潜在变量是互不相同的概念,需要对公民行为压力、自我效能感、员工创造力3个变量做区分效度的验证性因子分析,具体的数据分析结果如表1(该表只列出了所有二因子模型中的最优模型)。分析结果显示三因子模型与其他模型相比,其数据拟合程度更为理想,假设模型的方差自由度之比小于3, RMSEA 小于0.07,并且 IFI、CFI、TLI 均大于0.9,表明该模型与数据的拟合度较好,从而得知各个变量间具备较好的区分效度。

表1 验证性因子分析结果(N=297)

模型	所含因子	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	IFI	CFI	TLI
单因子模型	CP+IC+SE	1705.283	209	8.159	0.156	0.675	0.674	0.639
二因子模型	CP;SE+IC	1046.971	208	5.034	0.117	0.818	0.817	0.797
三因子模型	CP;IC;SE	463.200	206	2.249	0.065	0.944	0.944	0.937

注:CP代表公民行为压力;SE代表自我效能感;IC代表员工创造力。

(二)描述性统计与相关分析

各变量的均值、标准差及相关系数如表2所示。根据相关分析的结果可得:公民行为压力与员工创造力($r=0.112$, $n.s.$)的相关关系不显著,也暗示二者之间可能是一种曲线关系。

表2 各量的均值、标准差以及相关系数(N=297)

变量	均值	标准差	公民行为压力	自我效能感
公民行为压力	3.226	0.580		
自我效能感	2.607	0.951	0.064	
员工创造力	2.517	0.694	0.112	-0.147*

注:*表示在0.05水平下显著。

(三)假设检验

本文采用多层次回归分析的方法,在回归时逐次加入相对应的变量,进而对前面所提假设(H1和H2)进行检验。此外,由于要检验公民行为压力与自我效能感之间的交互作用,为了避免可能存在的多重共线性问题,在运用SPSS进行回归分析前,本文首先对所有相关变量进行了均值中心化处理,具体回归分析结果如表3所示。

1. 倒U型关系检验

模型1是检验公民行为压力对员工创造力的线性影响,在控制了性别、年龄、文化程度、工作年限和所在单位性质等变量的情况下,公民行为压力对员工创造力具有显著的正向影响($\beta=0.142$, $p<0.05$)。模型2则检验的是公民行为压力对员工创造力的非线性影响,由表3可知,公民行为压力的平方项与员工创造力之间存在显著的负相关关系($\beta=-0.908$, $p<0.05$),并且该模型显著改进($\Delta R^2=0.032$, $p<0.01$)。综合模型1和模型2的分析结果表明,虽然从整体趋势来看,随着公民行为压力水平的提高,员工创造力也随之增加,但当公民行为压力的水平高于某一个临界值后,员工创造力则会随公民行为压力水平的提高而减少,即公民行为压力与员工创造力之间存在倒U型关系。因此,H1成立。

2. 自我效能感调节作用检验

模型 3 是在模型 2 的基础上加入了调节变量自我效能感。模型 4 在模型 3 的基础上加入公民行为压力与自我效能感的交互项、公民行为压力平方与自我效能感的交互项。表 3 的回归分析结果显示, 加入交互项后该模型显著改进 ($\Delta R^2 = 0.080, p < 0.001$), 并且公民行为压力平方与自我效能感显著正相关 ($\beta = 1.052, p < 0.05$), 表明自我效能感显著提高了公民行为压力与员工创造力之间的倒 U 型关系。

表 3 多层次回归分析结果 (N = 297)

变量	员工创造力			
	模型1	模型2	模型3	模型4
性别	0.157 **	0.164 **	0.150 **	0.159 **
年龄段	-0.009	-0.021	-0.047	-0.051
文化程度	-0.034	-0.027	-0.015	-0.019
工作年限	-0.105	-0.083	-0.077	-0.077
所在单位性质	0.046	0.045	0.048	0.045
公民行为压力	0.142 *	1.043 *	1.373 **	0.808 **
公民行为压力的平方		-0.908 *	-1.231 **	-0.697 *
自我效能感			-0.180 **	-0.152 *
公民行为压力 \times 自我效能感				-1.110 *
公民行为压力的平方 \times 自我效能感				1.052 *
R^2	0.057	0.070	0.100	0.118
调整 R^2	0.038	0.048	0.075	0.087
ΔR^2	0.020 *	0.032 **	0.062 ***	0.080 ***
F	2.945 **	3.120 **	3.994 ***	3.828 ***
ΔF	6.045 *	5.047 **	6.622 ***	5.206 ***

注: * 表示在 0.05 水平下显著; ** 表示在 0.01 水平下显著; *** 表示在 0.001 水平下显著。

此外, 为了形象而清晰的展示自我效能感对公民行为压力与员工创造力曲线关系的调节方向及调节效果, 根据 Aiken 等(1991)提出的方法^[35], 本文使用回归系数, 描绘了在不同自我效能感水平下员工创造力值的变化情况。如图 1 所示, 当自我效能感较低时, 公民行为压力与员工创造力之间存在倒 U 型关系, 但当自我效能感较高时, 从整体上看, 公民行为压力与员工创造力之间的关系变化幅度并不大。同时, 简单斜率 (simple slopes) 分析的结果显示, 对于自我效能感水平较低的员工来说, 其低水平公民行为压力的简单斜率为显著的正值 ($\beta = 0.608, t = 2.298, p < 0.05$), 中等水平公民行为压力的简单斜率为显著的正值 ($\beta = 0.514, t = 2.240, p < 0.05$), 高水平公民行为压力的简单斜率为不显著的负值 ($\beta = -0.337, t = -0.620, p = 0.579$); 对于自我效能感水平较高的员工来说, 其低水平公民行为压力 ($\beta = -0.153, t = -0.268, p = 0.806$)、中等水平公民行为压力 ($\beta = 0.068, t = 0.484, p = 0.630$)、高水平公民行为压力 ($\beta = -0.486, t = -0.786, p = 0.514$) 的简单斜率与零均无显著差异。因此, H2 成立。

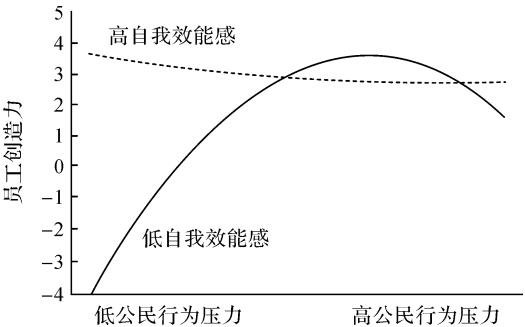


图 1 自我效能感在公民行为压力与员工创造力间的调节作用

五、结论与启示

(一) 研究结论

本文探讨了公民行为压力对员工创造力的非线性关系,尤其是自我效能感在其中的调节作用,并且采用实证研究的方法得出了以下主要结论。首先,关于公民行为压力与员工创造力之间的非线性关系研究,本文发现公民行为压力与员工创造力之间存在倒U型关系。公民行为压力与员工创造力之间存在一定的转折点,即公民行为压力水平在较低和较高时,员工创造力都比较低,但当公民行为压力处于中等水平时,员工创造力最高。其次,关于公民行为压力与员工创造力之间的情境机制研究,本文发现自我效能感显著调节公民行为压力与员工创造力之间的倒U型关系。即在自我效能感越高的情况下,公民行为压力与员工创造力之间的倒U型关系不明显。这说明公民行为压力的作用需要在一定的情境条件下才会被激活,进而影响员工创造力,而自我效能感就充当了这种情境条件。

从现有的研究成果来看,国外对于公民行为压力的研究仍处于起步阶段,国内的创新研究则较少涉及到这一主题,对于公民行为压力的影响效果更是知之甚少。本文根据工作要求-资源模型,揭示了公民行为压力与员工创造力之间非线性的倒U型关系。这说明压力二元性的结论在公民行为压力之上同样适用,也就是说,公民行为压力并不总是有损于个体创造力的,当组织赋予适度的公民行为压力时会给予成员创新动力,进而推动创造力的提升。这一研究发现不仅有助于我们理解公民行为压力与员工创造力之间的复杂关系,也丰富了公民行为压力和员工创造力的研究成果,有效且清晰的阐释了学界关于公民行为压力对员工创造力究竟“是好是坏”的困惑,适度的公民行为压力能够显著促进员工创造力的产生。

不仅如此,本文还将自我效能感作为公民行为压力与员工创造力之间关系的调节变量进行研究,从认知层面探讨了影响公民行为压力与员工创造力之间非线性关系的情境机制,有效揭示了公民行为压力对员工创造力产生作用的边界条件。这说明公民行为压力与员工创造力之间的倒U型关系会随着外部因素尤其是个体的认知要素发生变化,也凸显了个体认知要素在创造力提升过程中的重要作用。因此,该研究结果为我们理解如何激发员工创造力提供了全新的视角,在无法改变公民行为压力的情境下,可以通过调节自我效能感水平的高低来激发员工创造力。

此外,虽然公民行为压力的测量工具的有效性在西方得到了相关实证研究的支持^[20],但由于中西方文化的差异,使得它们在中国情境下的测量适用性仍有待进一步检验,而本文的实证研究对此进行了验证,发现它们在中国情境下同样适用。这一研究成果能够为国内学者进行后续实证研究,尤其是测量工具选择提供一定的参考。

(二) 管理启示

根据研究结论,本文的实践意义主要体现在两个方面。一方面,研究所得结论揭示了公民行为压力的“双刃剑”性质,组织管理应充分认识到这一性质,在实际管理中不必对公民行为压力谈虎色变,而要懂得正确看待公民行为压力,通过让员工承担适度的工作要求和工作职责等举措,使其自身感知到适度的公民行为压力,从而避免由于公民行为压力水平过高或过低对员工创造力的产生造成不良影响。另一方面,自我效能感会对公民行为压力与员工创造力之间的关系产生一定的调节作用,因此,组织在管理实践中组织还应当为员工创造更多的机会,给予员工更多的奖励和帮助,让他们能够更好的胜任自己的工作,从而提高员工的自我效能感,增加其认知资源,最终促进自身创造力的产生。

(三) 局限及展望

本文存在一定的不足之处需要改进。首先,本文横截面的研究设计不能对变量间的因果关系进

行全面推断,未来可以采用纵向的研究设计,即先测量前因变量(如公民行为压力)和调节变量(如自我效能感),间隔一段时间后再对结果变量(如员工创造力)进行测量,进而使各相关变量间的因果关系更具说服力。其次,本文所得样本主要集中在东部沿海地区的部分企业,由于地区文化和组织情境的差异可能会对研究结论的普适性产生影响,后续研究可以拓展研究区域和组织类型,进而增加论证所得结果的有效性。最后,还可考虑加入其他调节变量,如公民行为厌倦、知觉上司地位、上下级关系等,对公民行为压力与员工创造力之间的关系进行更加深入的探究,并详细阐述与论证它们之间的作用机制。

参考文献:

- [1] Organ D. W. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome [M]. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- [2] Zhao H., Peng Z., Chen H. K. Compulsory Citizenship Behavior and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Identification and Perceived Interactional Justice [J]. The Journal of Psychology, 2014, 148(2): 177 - 196.
- [3] Bolino M. C., Klotz A. C. The Paradox of the Unethical Organizational Citizen: The Link Between Organizational Citizenship Behavior and Unethical Behavior at Work [J]. Current Opinion in Psychology, 2015, 6(8): 45 - 49.
- [4] Bolino M. C., Turnley W. H., Gilstrap J. B., Suazo M. M. Citizenship Under Pressure: What's a "Good Soldier" to Do? [J]. Journal of Organizational Behavior, 2010, 31(6): 835 - 855.
- [5] 赵红丹, 江葦. 职场中的公民压力 [J]. 心理科学进展, 2017, 25(2): 312 - 318.
- [6] Cates D. A., Mathis C. J., Randle N. W. A Positive Perspective of Citizenship Pressure among Working Adults [J]. Journal of Managerial Issues, 2010, 22(3): 330 - 344.
- [7] Amabile T. M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M. Assessing the Work Environment for Creativity [J]. Academy of Management Journal, 1996, 39(5): 1154 - 1184.
- [8] Demerouti E., Bakker A. B. The Job Demands - Resources Model: Challenges for Future Research [J]. South African Journal of Industrial Psychology, 2011, 37(2): 1 - 9.
- [9] Bolino M. C., Klotz A. C., Turnley W. H., Harvey J. Exploring the Dark Side of Organizational Citizenship Behavior [J]. Journal of Organizational Behavior, 2013, 34(4): 542 - 559.
- [10] Shalley C. E., Zhou J. Organizational Creativity Research: An Historical Overview [A]. Shalley C. E., Zhou J. Handbook of Organizational Creativity [C]. Beijing: Peking University Press, 2010: 3 - 24.
- [11] Zhou J., George J. M. Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence [J]. The Leadership Quarterly, 2003, 14(4): 545 - 568.
- [12] Oldham G. R., Cummings A. Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work [J]. Academy of Management Journal, 1996, 39(3): 607 - 634.
- [13] Yang Y., Lee P. K. C., Cheng T. C. E. Continuous Improvement Competence, Employee Creativity, and New Service Development Performance: A Frontline Employee Perspective [J]. International Journal of Production Economics, 2016, 171: 275 - 288.
- [14] 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.
- [15] Shalley C. E., Gilson L. L. What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors that Can Foster or Hinder Creativity [J]. The Leadership Quarterly, 2004, 15(1): 33 - 53.
- [16] Van Dyne L., Jehn K. A., Cummings A. Differential Effects of Strain on Two Forms of Work Performance: Individual Employee Sales and Creativity [J]. Journal of Organizational Behavior, 2002, 23(1): 57 - 74.
- [17] Ohly S., Fritz C. Work Characteristics, Challenge Appraisal, Creativity, and Proactive Behavior: A Multi - Level Study [J]. Journal of Organizational Behavior, 2010, 31(4): 543 - 565.
- [18] Bandura A. Self - efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change [J]. Psychological Review, 1977, 84(2): 191 - 215.
- [19] Stajkovic A. D., Luthans F. Self - Efficacy and Work - Related Performance: A Meta - Analysis [J]. Psychological Bulletin, 1998, 124(2): 240 - 261.
- [20] Bakker A. B., Demerouti E. The Job Demands - Resources Model: State of the Art [J]. Journal of Managerial Psychology, 2007, 22(3): 309 - 328.
- [21] Siu O., Lu C., Spector P. E. Employees' Well - Being in Greater China: The Direct and Moderating Effects of General Self - Efficacy [J]. Applied Psychology, 2007, 56(2): 288 - 301.

- [22] Lu C. , Siu O. , Cooper C. L. Managers' Occupational Stress in China: The Role of Self - Efficacy [J]. *Personality and Individual Differences*, 2005, 38(3): 569 - 578.
- [23] Bandura A. *Self-Efficacy: The Exercise of Control* [M]. New York: Freeman, 1997.
- [24] Demerouti E. , Bakker A. B. , Nachreiner F. , Schaufeli W. B. The Job Demands - Resources Model of Burnout [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(3): 499 - 512.
- [25] Bakker A. B. , Demerouti E. , Euwema M. C. Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2005, 10(2): 170 - 180.
- [26] 王宁, 赵西萍, 周密, 等. 领导风格、自我效能感对个体反馈寻求的影响研究 [J]. *软科学*, 2014, 28(5): 37 - 42.
- [27] 周浩, 龙立荣. 基于自我效能感调节作用的工作不安全感对建言行为的影响研究 [J]. *管理学报*, 2013, 10(11): 1604 - 1610.
- [28] 冯冬冬, 陆昌勤, 萧爱铃. 工作不安全感与幸福感、绩效的关系: 自我效能感的作用 [J]. *心理学报*, 2008, 40(4): 448 - 455.
- [29] Hobfoll S. E. The Influence of Culture, Community, and the Nested - Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory [J]. *Applied Psychology*, 2001, 50(3): 337 - 421.
- [30] Bolino M. C. , Hsiung H. H. , Harvey J. , LePine J. A. "Well, I'm Tired of Tryin'!" Organizational Citizenship Behavior and Citizenship Fatigue [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(1): 56 - 74.
- [31] Farmer S. M. , Tierney P. , Kung - McIntyre K. Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory [J]. *Academy of Management Journal*, 2003, 46(5): 618 - 630.
- [32] Zhang J. X. , Schwarzer R. Measuring Optimistic Self - Beliefs: A Chinese Adaptation of the General Self - Efficacy Scale [J]. *Psychologia: An International Journal of Psychology in the Orient*, 1995, 38(3): 174 - 181.
- [33] Jafri M. H. , Dem C. , Choden S. Emotional Intelligence and Employee Creativity: Moderating Role of Proactive Personality and Organizational Climate [J]. *Business Perspectives & Research*, 2016, 4(1): 54 - 66.
- [34] 张鹏程, 刘文兴, 廖建桥. 魅力型领导对员工创造力的影响机制: 仅有心理安全足够吗? [J]. *管理世界*, 2011, (10): 94 - 107.
- [35] Aiken L. S. , West S. G. , Reno R. R. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions* [M]. California: Sage, 1991.

Citizenship Pressure and Employee Creativity in the Workplace: The Moderating Roles of Self-Efficacy

ZHAO Hongdan^{1,2}, JIANG Wei¹

(1. School of Management, Shanghai University, Shanghai 200444, China;

2. Institute for Strategic Management, Shanghai University, Shanghai 200444, China)

Abstract: The pressure that employees feel in performing citizenship behaviors (i. e. , citizenship pressure) has increasingly become a pervasive workplace phenomenon, with a growing number of companies requiring employees to undertake more extra-role obligations. However, due to the conflicting conclusions involving the consequences of citizenship pressure in existing studies, the present findings can't explain the phenomenon well. Based on the job demands-resources model, this paper aims to explore the curvilinear relationship between citizenship pressure and employee creativity, especially the moderating roles of self-efficacy. Empirical analysis of 297 direct supervisor-target employees paired samples within local enterprises shows that citizenship pressure has a reversed U-shape impact on employee creativity. In addition, self-efficacy serves as a conditional variable and moderates the reversed U-shape relationship between citizenship pressure and employee creativity.

Key words: Citizenship Pressure; Employee Creativity; Self-Efficacy; Job Demands-Resources Model

(责任编辑: 闻 毓)