

# 化压力为创新:上级发展性反馈与 自我效能感的调节作用

安彦蓉 杨东涛 刘云<sup>1</sup>

(南京大学 商学院,江苏 南京 210093)

**【摘要】:** 在压力中创新已成为企业对员工的基本要求,在此基础上,如何进一步提升员工创造力是企业管理者关注的重要问题。基于资源保存理论,检验上级发展性反馈与创造力自我效能感对挑战性压力源和员工创造力之间关系的影响机制。采用问卷调查法对 372 个企业员工样本数据进行分析发现,挑战性压力源对员工创造力具有显著正向影响;上级发展性反馈正向调节挑战性压力源和员工创造力间的关系并正向影响员工创造力自我效能感;员工创造力自我效能感正向调节挑战性压力源和员工创造力之间的关系;同时,上级发展性反馈对挑战性压力源和员工创造力关系的调节作用是通过员工创造力自我效能感的中介作用实现的。

**【关键词】:** 挑战性压力源 员工创造力 上级发展性反馈

**【中图分类号】:** F272.91 **【文献标识码】:** A **【文章编号】:** 1001-7348(2021)06-0139-08

## 0 引言

在当前动荡变化的商业环境中,创新是组织获得竞争优势的基础,员工创新表现即员工创造力成为组织成功和维持竞争力的关键驱动力<sup>[1]</sup>。员工创造力是指组织情境下个体产生的新颖、有用的想法或观点,上述想法或观点有助于企业在产品、服务、管理、流程等方面的提升<sup>[2]</sup>。随着外部竞争日益激烈,高工作压力(工作负荷、任务复杂性、时间压力等)成为组织环境中的重要特征,工作压力作为影响员工创造力的重要情景因素,备受学者关注<sup>[3]</sup>。在 Cavanaugh 等<sup>[4]</sup>提出的二元压力源理论框架下,实证研究普遍认为,阻断性压力源(Hindrance Stressor)所带来的压力是个体无法克服的,会使个体面临认知资源损耗和情绪耗竭,自我效能感降低,从而对员工创造力产生消极作用<sup>[5]</sup>。然而,对于挑战性压力源(Challenge Stressor)与员工创造力之间的关系,学者们得出不同的研究结论。较多研究认为,挑战性压力源是个体能够克服的,并且个体一旦克服压力就能在工作绩效和未来成长发展方面获得回报<sup>[6]</sup>。因此,挑战性压力源能增强个体学习动机,提升员工创造力<sup>[7]</sup>。另一些研究认为,挑战性压力源会使个体产生焦虑、紧张、沮丧等消极情绪<sup>[8]</sup>,因此,与员工创造力之间为负向关系<sup>[9]</sup>和倒 U 型关系<sup>[10]</sup>。挑战性压力源和员工创造力之间关系的不一致,引出一个新问题:在什么条件下挑战性压力源对员工创造力会产生正向或负向影响<sup>[11]</sup>?基于此,有必要进一步研究挑战性压力源和员工创造力之间的关系,探讨在什么情况下挑战性压力源能够促进员工创造力,以便为企业管理实践提供参考<sup>[12]</sup>。

资源保存理论为本研究提供了一个新视角。根据资源保存理论,拥有较多资源的个体不易受到资源损失的攻击,会更有能力获得资源,所获得的资源会产生更大的资源增量<sup>[13]</sup>。因此,当员工能够获得更多的资源时,就能够减少挑战性压力源对自身

**作者简介:** 安彦蓉(1992-),女,甘肃古浪人,南京大学商学院博士研究生,研究方向为员工创造力、包容型领导;

杨东涛(1957-),女,江苏盐城人,博士,南京大学商学院教授、博士生导师,研究方向为人力资源管理;

刘云(1990-),女,安徽芜湖人,南京大学商学院博士研究生,研究方向为工作重塑。

**基金项目:** 国家自然科学基金项目(71372027);国家社会科学基金项目(17AGL015)

资源的损耗，从而表现出更好的工作绩效。资源保存理论提出 4 种资源类型，分别为物质性资源、条件性资源、人格特质和能源性资源。在创造力交互作用理论框架下<sup>[14]</sup>，上述资源可以理解为从外部环境和从内部特质两个渠道获得。基于此，本研究试图从情境因素和个体因素两个层面，寻找影响挑战性压力源和员工创造力之间关系的“资源”，并探讨资源如何影响挑战性压力源和员工创造力之间的关系。情境因素层面，由于工作场所中员工上级领导掌握着团队内部资源，能够决定工作资源分配，因而来自领导的资源是员工应对挑战性压力源的重要影响因素<sup>[15]</sup>。同时，员工提出新颖有用的想法需要来自外界的支持，尤其是上级反馈<sup>[16]</sup>。个体因素层面，员工以何种态度和方法应对工作压力，一定程度上取决于员工是否对自己有信心。创造力自我效能感作为个体自有心理资源，代表个体对自身能力的判断，能够对员工绩效产生影响<sup>[17]</sup>。因此，本研究关注上级发展性反馈和创造力自我效能感两个变量，将其作为调节挑战性压力源作用机制的资源。

综上，本文围绕挑战性压力源如何影响员工创造力这一问题展开研究，将资源保存理论引入到探讨挑战性压力源与员工创造力之间的关系，拓展了资源保存理论应用范围。同时，从组织情境中的外在资源和员工个体所具备的内在资源两个角度，探讨上级发展性反馈、创造力自我效能感在挑战性压力源和员工创造力关系中的调节作用，以及创造力自我效能感对上级发展性反馈调节效应的中介作用，为挑战性压力源和员工创造力之间关系寻找新的边界。本文不仅有利于丰富现有工作压力和员工创造力领域研究成果，也可为企业管理实践提供一定的启示和指导。

## 1 理论基础与研究假设

### 1.1 概念界定与理论基础

#### (1) 挑战性压力源。

认知交互理论认为，个体会结合情境要求与自身能力，对情境(压力源)作出威胁性(Threat)或者挑战性(Challenge)评价<sup>[18]</sup>。在此基础上，Cavanaugh 等<sup>[4]</sup>提出二元压力源：挑战性-阻碍性压力源，并认为某些工作要求(工作负荷、时间压力、工作范围与职责、工作复杂性等)虽然会给个体带来身心方面的焦虑、痛苦，但与个体成长和发展相联系<sup>[6]</sup>，即为挑战性压力源(Challenge Stressor)。本研究参照 Cavanaugh 等<sup>[19]</sup>的研究，认为挑战性压力源具有两个重要特征：①个体认为由挑战性压力源所带来的压力在可接受范围内，能够被个体克服；②当个体克服这类压力后，能够在工作绩效、晋升与成长等方面获得积极回报。当面对挑战性压力源时，个体会采取积极应对策略，表现出更加积极的工作行为。

#### (2) 上级发展性反馈。

Zhou<sup>[20]</sup>提出上级发展性反馈(Supervisor Developmental Feedback)这一概念。在本研究中，上级发展性反馈是指组织情境下直接上级向员工提供的，对员工未来在学习、工作、发展、绩效提升等方面有所助益的、有价值的反馈<sup>[19]</sup>。上级发展性反馈具有 3 个重要特征：①由上级向员工提供及时有益的反馈信息，即员工的直接上级是信息源；②上级提供给员工的信息和反馈必须是有价值的，能够帮助员工有效提升；③属于信息型反馈方式，并不强制要求员工必须达成特定目标，而是描述员工目前工作和绩效情况，并对员工未来发展提供良性建议<sup>[21]</sup>。上级向下属提供发展性反馈，本质上是在从事一种具有信息性质的管理实践，即向员工提供行为相关信息，这些信息可能会促使下属提高绩效。

#### (3) 创造力自我效能感。

Bandura<sup>[22]</sup>在社会认知理论中指出，个体自我效能感是指个体对自己具有的能达到特定成就的能力的信念，是个体对自己能力的一种主观感受。Tierney & Farmer<sup>[23]</sup>将自我效能感引入到工作场所创造力研究中，提出创造力自我效能感(Creative Self-efficacy)概念。本研究认为，创造力自我效能感是指个体对自己在从事特定任务时，是否具有创造创新成果的能力的信心或信念，反映创新活动个体对自己表现出的自我信念或期望。

#### (4)资源保存理论。

资源保存理论(Conservation of Resource Theory)由Hobfoll<sup>[13]</sup>提出,是工作压力研究领域的一个分支。资源保存理论从资源视角,描述压力情景下个体与环境之间的交互作用过程<sup>[24]</sup>。资源保存理论定义了4种不同的资源:①物质性资源,这类资源受到个体社会经济地位的影响;②条件性资源,这类资源能够帮助个体获得关键性资源;③人格特质,这类资源能够决定个体在压力情景下的抗压能力;④能源性资源,这类资源能帮助个体获得其它资源<sup>[25]</sup>。资源保存理论认为,个体会尽可能地维持、保护和构建自己心中的宝贵资源,一旦这些资源面临潜在或者实际损失,个体就会感到威胁。在此基础上,资源保存理论提出其核心观点:拥有较多资源的个体相对不容易受资源损失的影响并更有能力获得资源,这种情况称为增值螺旋(Gain Spiral);相反,拥有较少资源的个体更容易受资源损失的影响并缺乏资源获得能力,这种情况称为丧失螺旋(Loss Spiral)<sup>[26]</sup>。

#### 1.2 挑战性压力源与员工创造力

挑战性压力源是组织中的重要情境因素。双元压力源理论框架表明,并不是所有压力源都对员工工作态度和工作结果具有负面影响<sup>[4]</sup>。虽然挑战性压力源会给员工带来紧张、焦虑等负面影响,但由于员工在评估该种压力时,认为自身有能力克服压力,而且预计到如果克服挑战性压力则会对个人工作绩效、晋升和未来成长等带来积极影响<sup>[27]</sup>。以往实证研究从社会认知、社会交换等理论视角出发,发现挑战性压力源能够通过提升员工自我效能感<sup>[5]</sup>、组织支持感<sup>[28]</sup>、组织承诺<sup>[29]</sup>,促使其表现出积极创新行为。

根据资源保存理论,由于个体所拥有的资源是有限的,因而会习惯性地努力维持、保护和构建其认为的宝贵资源。当个体认为所面临的压力较小时,会努力积攒资源以培植增值螺旋(Gain Spiral),获取新的资源<sup>[13]</sup>。在工作场所,资源可以被理解为帮助员工实现工作目标、提升工作绩效的个体或情景因素<sup>[25]</sup>。因此,当个体面对挑战性压力源时,为了获取更多、更有利的资源,会充分发挥主观能动性,积极进行创造性思考,通过创新完成挑战性任务。在上述过程中,个体创造力会不断被激发出来。因此,本文提出如下假设:

H<sub>1</sub>:挑战性压力源对员工创造力具有正向影响。

#### 1.3 上级发展性反馈的调节作用

根据资源保存理论,拥有较多资源的个体不易受到资源损失的攻击并更有能力获得资源<sup>[13]</sup>。因此,有必要关注员工在组织情境下所获得的工作资源,探索工作资源对挑战性压力源和员工创造力关系的边界作用。上级发展性反馈作为上级提供给员工的一种工作资源,能够对员工工作行为和绩效产生影响<sup>[20]</sup>。实证研究表明,上级发展性反馈能够提升员工自我效能感和上级-下属关系,从而对员工建言行为<sup>[30]</sup>、创新行为<sup>[31]</sup>和工作绩效产生正向影响<sup>[32]</sup>。

对于员工而言,来自直接上级的发展性反馈相当于一种工作资源。根据资源保存理论,资源是指个体认为对自身有帮助、有价值的东西,例如个体特征、条件、能量等,或是获得以上东西的方式<sup>[13]</sup>。Hobfoll<sup>[25]</sup>将资源分为4类,包括物质性资源、条件性资源、人格特质和能源性资源。其中,条件性资源能够为个体获得关键性资源创造条件,因而会对个体抗压能力产生影响。来自员工直接上级的反馈就是一种条件性资源。员工通过接受上级发展性反馈,了解自身在工作方面的优势与劣势,获得有利于未来发展的有价值信息以及其它重要资源。资源保存理论认为,拥有较多资源的个体不易受资源损失的攻击且更有能力获得资源,即产生增值螺旋<sup>[26]</sup>。当员工面对挑战性压力源时,如果能够获得上级发展性反馈,就可能掌握更多资源,降低工作压力带来的风险。因此,员工在上级发展性反馈的帮助下,不仅能以更加积极主动的态度应对挑战性压力,而且可以根据接收的有益信息进行思考和调整,找到更具有创新性的工作方法,从而激发创造力。因此,本文提出如下假设:

H<sub>2</sub>:上级发展性反馈正向调节挑战性压力源与员工创造力之间的关系,上级发展性反馈越多,挑战性压力源与员工创造力的

正向关系越强。

#### 1.4 创造力自我效能感的调节作用与中介作用

自我效能感在社会情境中具有可塑性<sup>[33]</sup>。根据社会认知理论,自我效能感主要通过4种方式产生和形成:成功经验(Mastery Experience)、代替性经验(Vicarious Experience)、社会说服(Social Persuasion)和心理状态(Physiological State)<sup>[34]</sup>。以往研究表明,社会情境对员工的创造力自我效能感具有正向影响<sup>[35]</sup>,员工会分析自身任务需求,主动寻找和收集有作用、有价值的信息,以此构建自我效能感,强化自身能力认知,继而决定其创造行为<sup>[34]</sup>。基于此,本文认为,上级对员工的发展性反馈可以强化员工创造力自我效能感,理由如下:首先,上级通过发展性反馈向下属表达自己对其创新能力的认可与期望,这种行为可以视为一种社会说服。当员工被上级劝说拥有克服挑战性压力、完成挑战性任务的能力时,会增强创新信心,积极思考解决问题的创新方法,增强创造力自我效能感。其次,发展性反馈中包含着上级积累的成功经验,上级将其分享给员工,让员工看到克服挑战性压力、激发创造力的成功事例,从而增强员工创造力自我效能感。再次,发展性反馈可能包括对员工过去成功经验的肯定,从而促使员工形成较高的自我效能感。最后,上级发展性反馈能够给员工带来积极情绪状态,从而增强创造力自我效能感。因此,本文提出如下假设:

H<sub>3</sub>:上级发展性反馈对员工创造力自我效能感具有正向影响。

根据资源保存理论,创造力自我效能感作为个体的一种心理资源,能够对个体行为绩效产生影响。积极的人格特质是决定个体内在抗压能力的重要因素<sup>[25]</sup>。当员工具备较强的创造力效能感,或通过上级发展性反馈这一情境因素进一步增强自身创造力自我效能感时,会认为自己具有较多资源,从而对自身充满信心。这种情况下,个体注意力会从资源保存转向资源获取,甚至愿意尝试利用机会创造资源盈余,以抵御未来可能面临的资源损失。因此,员工在面对挑战性压力时,不会过多担心工作压力带来的负面影响和资源丧失风险,而是凭借自身已有的内外资源积极投身于挑战性工作之中,充分发挥自身聪明才智,不断为组织贡献有益的创新想法,表现出高水平的创造力和创新绩效以获得组织认可,从而为自己获取更多宝贵资源。因此,本文提出如下假设:

H<sub>4</sub>:员工创造力自我效能感正向调节挑战性压力源与员工创造力之间的关系,员工创造力自我效能感越强,挑战性压力源与员工创造力的正向关系越强。

H<sub>5</sub>:上级发展性反馈对挑战性压力源和员工创造力关系的调节作用是通过员工创造力自我效能感的中介作用实现的。

综上所述,本研究理论模型如图1所示。

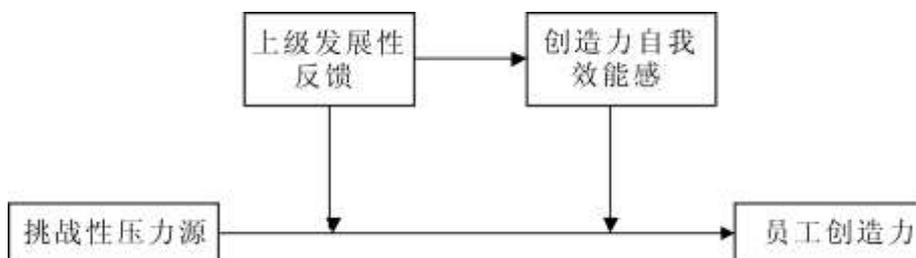


图1 理论模型

## 2 研究方法

## 2.1 研究样本

本文采用问卷调查研究方法对企业员工进行调研,收集样本数据。首先,考虑到样本多样性,从地域和行业两个方面选择样本。在地域方面,兼顾东南沿海地区和西北内陆地区,最终选择江苏、安徽和甘肃进行调研。在行业方面,兼顾调研企业所在行业的多样性,最终样本涵盖制造业、服务业、金融业等行业。其次,为了避免可能产生的同源方差问题和社会称许性问题,本研究在编写和发放问卷时,采取匿名、题项错配等不同方式。本研究共发放问卷 450 份,收回 442 份,问卷回收率为 98.2%,剔除数据缺失等无效问卷后,最终得到有效问卷 372 份,问卷有效回收率为 82.7%。

在最终采用的样本中,性别方面男女人数较为平均,男性 184 人,占 49.5%,女性 188 人,占 50.5%;年龄方面,21~30 岁的人数最多,共 254 人,占 68.3%;受教育程度方面,本科和硕士研究生人数较多,其中,本科 186 人,占 50.0%,硕士研究生 99 人,占 26.6%;公司性质方面,国有企业和民营企业人数较多,其中,国有企业 114 人,占 30.6%,民营企业 136 人,占 36.6%;职位方面,普通员工人数较多,共计 222 人,占 62.4%;工作年限方面,1 年以下和 5 年以上人数较多,其中,1 年以下 96 人,占 25.8%,5 年以上 101 人,占 27.2%。

## 2.2 变量测量

本研究所有构念均采用国内外成熟量表进行测量,使用翻译-回译方法将所有量表翻译成符合中国员工阅读习惯的中文表述。首先,由研究团队的 2 位成员对英文量表进行中文翻译,再邀请英文专业人员对翻译后的量表进行回译,再比对英文量表和回译后的量表进行修改,并根据中国情境对量表中部分措辞进行修改。最后,邀请企业员工阅读量表,根据反馈适当调整量表措辞。所有题项均采用 Likert7 点量表进行测量。

### (1) 挑战性压力源。

采用 Cavanaugh 等<sup>[41]</sup>开发的挑战性-阻断性压力源量表,选取其中挑战性压力源相关问题,由员工自评,共 6 个题项,如“我的工作需要在短时间内完成多个项目或任务”。在本次测量中,整个量表的 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.813。

### (2) 员工创造力。

采用 Baer<sup>[36]</sup>开发的量表,该量表适用于员工自评,马军等<sup>[37]</sup>也曾使用过该量表。该量表共有 3 个题项,如“我曾对公司产品、服务或流程设计提出过新的建议”。在本次测量中,整个量表的 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.863。

### (3) 上级发展性反馈。

采用 Zhou<sup>[20]</sup>开发的量表,由员工自评。共有 3 个题项,如“在给我反馈时,我的直属上级专注于帮助我学习和提升”。在本次测量中,整个量表的 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.816。

### (4) 创造力自我效能感。

采用 Tierney & farmer<sup>[23]</sup>开发的量表,由员工自评。共有 3 个题项,如“我对自己运用创意解决问题的能力有信心”。在本次测量中,整个量表的 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.857。

### (5) 控制变量。

本研究选取以下变量作为控制变量：①性别，为虚拟变量，男性为“1”，女性为“0”；②年龄，分为20岁及以下、21~30岁、31~40岁、41~50岁和51岁及以上5类；③受教育程度，分为高中及以下、大专、本科、硕士研究生和博士研究生5类；④所在企业性质，分为国有企业、外资企业、合资企业、民营企业及其它5类；⑤职位，分为高层管理人员、中层管理人员、基层管理人员和普通员工4类；⑥工作年限，分为1年以下、1~2年、2~3年、3~5年和5年以上5类。

本研究采用 SPSS23.0 和 MPLUS7 两种统计分析软件对数据进行分析。首先，进行同源方差检验、验证性因子分析和描述性统计检验。然后，检验挑战性压力源对员工创造力的主效应、上级发展性反馈的调节作用、创造力自我效能感的调节作用以及中介作用。

### 3 研究结果

#### 3.1 同源方差检验

考虑到本研究所有变量均由同一被试填写，因而可能存在同源方差问题。虽然通过匿名填写、隐匿研究目的和变量名称、题项错配、引入反向题等措施，尽可能降低同源方差的影响，但仍有必要对可能存在的同源方差进行检验。本文采用哈曼(Haman)单因素检测法<sup>[38]</sup>，将所有变量一起放入，进行探索性因子分析。检验结果表明，在未经旋转的情况下，第一个主成分占总方差的37.02%，处于可以接受范围内，故不影响本研究结论的可靠性。

#### 3.2 验证性因子分析

本研究通过 Mplus7 软件对各变量间的区分效度进行检验，并根据  $\chi^2/df$ 、RMSEA、CFI、TLI 这4个拟合指标判断模型的拟合程度。具体而言，针对挑战性压力源、员工创造力、上级发展性反馈、创造力自我效能感这4个潜变量进行检验，结果如表1所示。结果显示，四因子模型对数据的拟合程度最高( $\chi^2=205.497$ , RMSEA=0.062, CFI=0.948, TLI=0.935)，说明研究中4个变量之间具有良好的区分效度。

表1 验证性因子分析结果

模型	$\chi^2$	df	RMSEA	CFI	TLI
四因子模型：CS, EC, SDF, CSE	205.497	84	0.062	0.948	0.935
三因子模型 a:CS+EC, SDF, CSE	588.248	87	0.124	0.786	0.741
二因子模型 a:CS+EC+SDF, CSE	731.873	89	0.139	0.725	0.676
单因子模型：CS+EC+SDF+CSE	892.916	90	0.155	0.657	0.599

#### 3.3 描述性统计

本研究中各变量均值、标准差及变量间的相关系数如表2所示。结果显示，挑战性压力源与员工创造力显著正相关( $r=0.441$ ,  $p<0.01$ )，上级发展性反馈与员工创造力显著正相关( $r=0.242$ ,  $p<0.01$ )，创造力自我效能感与员工创造力显著正相关( $r=0.622$ ,  $p<0.01$ )。检验结果为本研究的基本假设提供了初步支持。

表2 描述性统计分析结果

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性别	0.49	0.501	1.000									
2. 年龄	2.51	0.883	0.055	1.000								
3. 受教育程度	3.18	0.890	-0.004	-0.032	1.000							
4. 企业性质	3.13	1.592	-0.012	0.005	-0.133*	1.000						
5. 职位	3.40	0.880	-0.212**	-0.254**	-0.021	0.111*	1.000					
6. 工作年限	3.04	1.560	0.116*	0.571**	-0.094	-0.067	-0.309**	1.000				
7. 挑战性压力源	5.058	1.031	0.178**	0.086	-0.025	0.031	-0.230**	0.121*	1.000			
8. 上级发展性反馈	4.428	1.105	0.075	-0.039	0.043	0.007	-0.013	-0.070	0.222**	1.000		
9. 创造力自我效能感	4.955	1.152	0.176**	0.132*	0.012	0.028	-0.292**	0.121*	0.440**	0.311**	1.000	
10. 员工创造力	4.520	1.343	0.232**	0.122*	0.003	-0.032	-0.326**	0.130*	0.411**	0.242**	0.622**	1.000

### 3.4 假设检验

本研究采用层级回归分析，参照 Grant & Berry<sup>[39]</sup>提出的检验步骤对被中介的调节模型进行检验，国内学者马军<sup>[37]</sup>也曾使用这一方法进行检验。

#### (1) 挑战性压力源与员工创造力的主效应检验。

模型 4 首先检验挑战性压力源与员工创造力之间的调节效应关系，结果显示，挑战性压力源对员工创造力具有显著正向影响 ( $\beta=0.442, P<0.001$ )， $H_1$  得到验证。

#### (2) 上级发展性反馈的调节效应检验。

模型 5 检验上级发展性反馈对挑战性压力源和员工创造力之间关系的调节作用。模型 5 在模型 4 的基础上，加入调节变量上级发展性反馈及其与挑战性压力源的交互项，结果显示，上级发展性反馈对挑战性压力源和员工创造力之间的关系具有显著正向影响 ( $\beta=0.220, P<0.01$ )。对比模型 4 和模型 5，在加入交互项(挑战性压力源 $\times$ 上级发展性反馈)之后，模型 5 相比模型 4 对员工创造力的解释力度增强 ( $\Delta R^2=0.046, p<0.01$ )， $H_2$  得到验证。为了更清晰地反映调节效应，本研究绘制出相应的调节效应图，如图 2 所示。

#### (3) 创造力自我效能感的调节效应检验。

模型 6 检验创造力自我效能感对挑战性压力源和员工创造力之间关系的调节作用。模型 6 在模型 4 的基础上，加入调节变量创造力自我效能感及其与挑战性压力源的交互项，结果显示，创造力自我效能感对挑战性压力源与员工创造力之间的关系具有显著正向影响 ( $\beta=0.218, P<0.001$ )。对比模型 4 和模型 6，在加入交互项(挑战性压力源 $\times$ 创造力自我效能感)之后，模型 6 相

比模型 4 对员工创造力的解释力度显著增强 ( $\Delta R^2=0.217, p<0.001$ ),  $H_4$  得到验证。为了更清晰地反映调节效应, 本研究绘制出相应的调节效应图, 如图 3 所示。

(4) 创造力自我效能感的中介效应检验。

模型 2 检验上级发展性反馈与创造力自我效能感之间的关系, 结果显示, 上级发展性反馈正向影响创造力自我效能感 ( $\beta=0.315, p<0.001$ ),  $H_5$  得到验证。即上级发展性反馈正向调节挑战性压力源和员工创造力之间的关系 ( $H_2$ ) 且正向影响创造力自我效能感 ( $H_5$ ), 而创造力自我效能感正向调节挑战性压力源和员工创造力之间的关系 ( $H_4$ )。模型 7 在模型 5 的基础上, 加入调节变量创造力自我效能感及其与挑战性压力源的交互项, 结果显示, 创造力自我效能感对挑战性压力源与员工创造力之间的关系具有显著正向影响 ( $\beta=0.177, P<0.01$ ), 上级发展性反馈对挑战性压力源和员工创造力之间关系的调节作用不显著。对比模型 5 和模型 7, 在加入交互项 (挑战性压力源  $\times$  创造力自我效能感) 后, 相比模型 5, 模型 7 对员工创造力的解释力度显著增强 ( $\Delta R^2=0.177, p<0.001$ ),  $H_6$  得到初步验证。本研究采用 Bootstrap 方法, 重复模拟抽样 1000 次, 计算创造力自我效能感的中介效应 95% 的置信区间。结果显示, 创造力自我效能感的间接效应显著 (间接效应=0.128, 置信区间 CI (0.022, 0.213)), 进一步说明创造力自我效能感在上级发展性反馈对主效应的调节效应中起中介作用。  $H_6$  得到进一步验证。

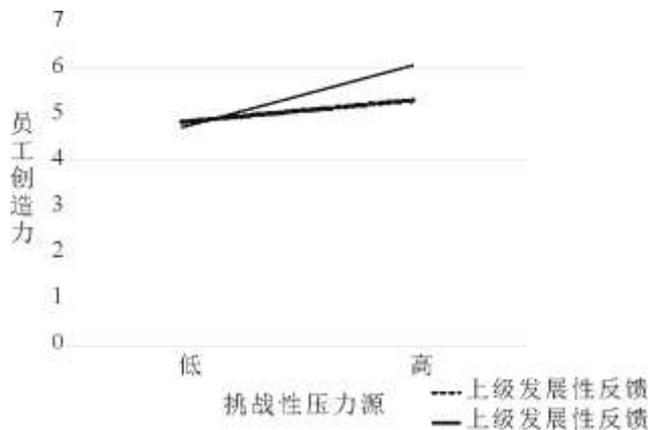


图 2 上级发展性反馈的调节效应

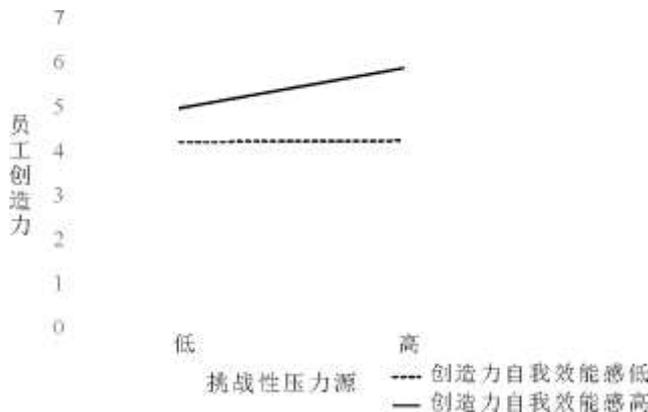


图 3 创造力自我效能感的调节效应

## 4 结语

## 4.1 结论

本研究基于资源保存理论, 检验挑战性压力源和员工创造力之间的关系, 并进一步检验上级发展性反馈和创造力自我效能感对两者关系的调节作用, 以及创造力自我效能感的中介作用, 丰富了工作压力源和员工创造力领域研究。

(1) 挑战性压力源对员工创造力具有正向影响。具体而言, 当员工面对挑战性压力源时, 由于期望通过克服挑战性压力获得能力提升和成长, 因而更愿意投入自身资源应对挑战性压力<sup>[25]</sup>, 会产生强烈的学习和创新动机, 表现出更高水平的员工创造力。尽管以往研究已探讨挑战性-阻碍性压力源对员工创造力的作用机制, 但大多是从社会认知理论和社会交换理论视角验证挑战性压力源对员工创造力的积极作用。例如, Montani & Courcy 等<sup>[29]</sup>发现, 挑战性压力源通过情感承诺对员工创新产生积极影响, 同时这些关系强度取决于领导-成员交换(LMX)质量; 张勇和刘海全等<sup>[5]</sup>认为, 挑战性压力源通过自我效能对创造力产生影响并受员工分配公平感的调节。然而, 从资源保存理论视角, 压力源对员工创造力的影响, 也有可能大量消耗员工所拥有的资源, 影响员工创新所需条件<sup>[11]</sup>。因此, 本文基于资源保存理论, 从个体资源获取与资源保存角度对挑战性压力源和员工创造力之间的关系进行实证研究, 拓展了资源保存理论应用范围, 丰富了创造力研究理论基础。

(2) 上级发展性反馈对挑战性压力源与员工创造力之间关系具有正向影响, 当上级提供的发展性反馈水平较高时, 挑战性压力源对员工创造力的正向影响更加显著。具体而言, 上级发展性反馈作为一种条件性资源, 一方面能够直接为员工带来知识、信息等资源; 另一方面, 员工通过吸收发展性反馈, 获得良好绩效, 获得晋升等其它重要资源, 从而降低了工作压力带来的风险。这种情况下, 上级发展性反馈能够帮助员工更好地应对挑战性压力, 在完成挑战性任务过程中迸发新的想法, 提升创造力水平。Byron & Khazanchi 等<sup>[12]</sup>指出, 压力对员工创造性表现的影响取决于压力诱导方式和诱导压力类型。因此, 有必要进一步探讨可能的边界条件, 阐明以往研究结论不一致的原因。以往研究已经证实领导因素对压力源和员工创造力之间的关系具有重要影响, 如魅力型领导<sup>[19]</sup>、领导-成员交换关系<sup>[29]</sup>等。然而, 上述研究主要基于个体对挑战性压力源的认知和评价角度加以解释<sup>[11]</sup>。本研究从工作资源视角出发, 选取情境因素中的上级发展性反馈作为调节变量, 再次验证了上级发展性反馈作为重要领导因素, 对员工创造力具有重要影响。

(3) 创造力自我效能感对挑战性压力源与员工创造力之间关系具有正向影响, 当员工的创造力自我效能感较高时, 挑战性压力源对于员工服务创造力的正向影响更加显著。具体而言, 当员工具备较高的心理资源——创造力自我效能感时, 会更加自信地迎接挑战性压力, 激发创新热情, 充分发挥主观能动性, 提出克服挑战性压力的创新性想法。虽然现有实证研究表明, 主动性人格<sup>[40]</sup>等人格特质因素能够影响压力源和员工创造力之间关系, 但大多基于个体压力源认知评价角度进行分析。本研究从资源保存视角, 选取个体因素中的创造力自我效能感作为调节变量, 进一步丰富了创造力自我效能感对员工创造力的解释路径。

(4) 本研究探讨创造力自我效能感在上级发展性反馈调节效应中的中介作用, 发现上级发展性反馈对挑战性压力源和员工创造力关系的调节作用是通过员工创造力自我效能感的中介作用实现的。根据资源保存理论, 上级发展性反馈作为一种条件性资源能够增加员工心理资源。当员工面对挑战性压力时, 由于心理资源较多, 因而更愿意通过投入已有资源创造资源盈余, 从而产生更高水平的创造力。这一结论与资源保存理论相符合。

## 4.2 实践启示

(1) 在思想上, 正确看待和管理工作压力, 与其将挑战性压力源看作是工作中必须面对和解决的问题, 不如将其视为提升员工创新能力和工作绩效的机会。对企业管理者而言, 在为员工创造良好工作环境的同时, 可以适当给员工设置挑战性目标和挑战性任务, 以此调动员工的主观能动性和工作积极性, 激发其创新活力和创造激情。对于员工而言, 不要笼统地将工作压力视为洪水猛兽, 而是要充分认识挑战性压力源对激发自身创造力的意义, 改变思路, 积极面对和克服压力, 缓解压力对自身的负面影响, 增强其正面影响。

---

(2)在行为上,充分关注员工在应对工作压力时所需资源,给员工明确工作要求、分配工作任务,及时为其提供必要的工作资源,从而提升其心理资源水平。本研究表明,员工在工作场所获得的外部资源和个体内在资源能够促使其化压力为动力,提升创造力和工作绩效。这就提醒企业管理者在管理实践中,既要重视挑战性压力源积极作用,同时要为员工营造良好的工作环境,提供充足的工作资源,如上级发展性反馈等,进而增加员工心理资源,增强挑战性任务对员工创造力和创新绩效的正向激励。

#### 4.3 局限与展望

(1)研究内容方面,本文遵循“如何在压力中创新”的思路,选取二元压力源中相对积极的一元——挑战性压力源进行研究,探讨其对员工创造力的影响,未分析相对消极的阻断性压力源对员工创造力的影响。由于阻断性压力源同样普遍存在于组织情境中,会对员工工作造成影响,因此,未来研究有必要关注阻断性压力源对员工工作态度、工作行为和绩效的影响,探索如何增强或降低该影响。此外,本文选取情境因素中的上级发展性反馈和个体因素中的创造力自我效能感这两个资源作为研究对象,由于资源保存理论对于什么是资源未作出明确界定和分类,未来可以进一步探讨组织情境下资源内涵与作用,针对资源作用机制展开研究。

(2)研究样本方面,本研究样本来自于江苏、安徽和甘肃地区多家公司员工,涵盖不同性质企业,但受客观条件限制,无法做到完全随机抽样,可能存在一定的特殊性。未来研究可以进一步扩大样本范围,在选择样本时尽可能接近随机抽样状态,以便对研究结论进行检验。

(3)研究设计方面,本文在进行数据收集时,受客观条件限制,所有样本数据由同一被试提供,未能采用上下级配对等方式收集数据。因此,本研究结论可能会受到同源方差问题的影响。未来研究可以考虑采用上下级匹配方式,或收集跨时数据,从而保证样本数据更加符合研究标准。

#### 参考文献:

[1]ACAR O A,TARAKCI M,VAN KNIPPENBERG D.Creativity and innovation under constraints:a cross-disciplinary integrative review[J].Journal of Management,2019,45(1):96-121.

[2]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.

[3]ZHOU J,HOEVER I J.Research on workplace creativity:a review and redirection [J].Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,2014,1(1):333-359.

[4]CAVANAUGH M A.An empirical examination of self-reported work stress among US managers[J].Journal of Applied Psychology,2000,85(1):65-74

[5]张勇,刘海全,王明旋,等.挑战性压力和阻断性压力对员工创造力的影响:自我效能的中介效应与组织公平的调节效应[J].心理学报,2018,50(4):450-461.

[6]李宗波,李锐.挑战性—阻碍性压力源研究述评[J].外国经济与管理,2013,35(5):40-49,59.

[7]LEPINE J A,LEPINE M A,JACKSON C L.Challenge and hindrance stress:relationships with exhaustion,motivation

---

to learn, and learning performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(5):883.

[8]PODSAKOFF N P, LEPINE J A, LEPINE M A. Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior:a meta-analysis[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(2):438.

[9]LIN W, MA J, WANG L, ET AL. A double-edged sword:the moderating role of conscientiousness in the relationships between work stressors, psychological strain, and job performance[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2015, 36(1):94-111.

[10]NGUYEN N N, TAKAHASHI Y, NHAM T. Challenge stressors and creativity:moderating effect of emotional intelligence [C]. Briarcliff Manor, NY :Academy of Management, 2018.

[11] 孙健敏, 陈乐妮, 尹奎. 挑战性压力源与员工创新行为:领导-成员交换与辱虐管理的作用[J]. *心理学报*, 2018, 50(4):436-449.

[12]BYRON K, KHAZANCHI S, NAZARIAN D. The relationship between stressors and creativity:a meta-analysis examining competing theoretical models[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(1):201-212.

[13]HOBFOLL S E, Conservation of resources—a new attempt at conceptualizing stress[J]. *American Psychologist*, 1989, 44(3):513-524.

[14]WOODMAN R W, SAWYER J E, GRIFFIN R W. Toward a theory of organizational creativity [J]. *Academy of Management Review*, 1993(18):293-321.

[15]LIU D, LIAO H, LOI R. The dark side of leadership:a three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(5):1187-1212.

[16]GENG Z, LI C, YANG X, et al. External developmental feedback, internal structure and team creativity:a social cognitive view[C]. Briarcliff Manor, NY :Academy of Management, 2016.

[17]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.

[18]LAZARUS R S. Psychological stress in the workplace[J]. *Journal of Social Behavior&Personality*, 1991, 6(7):1-13.

[19]LEPINE M A, ZHANG Y, CRAWFORD E R, et al. Turning their pain to gain:charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(3):1036-1059.

[20]ZHOU J. When the presence of creative coworkers is related to creativity:role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(3):413-422.

[21] 苏伟琳, 林新奇. 上级发展性反馈对员工创新行为影响研究——核心自我评价与工作投入的作用[J]. *科技进步与对策*,

---

2018, 35(4):101-107.

[22]BANDURA A, LOCKE E A. Negative self-efficacy and goal effects revisited [J]. Journal of Applied Psychology[J]. 2003, 88(1):87-99.

[23]TIERNEY P, FARMER S M. Creative self-efficacy: its potential antecedents and relationship to creative performance[J]. Academy of Management Journal, 2002, 45(6):1137-1148.

[24]曹霞, 瞿皎皎. 资源保存理论溯源、主要内容探析及启示[J]. 中国人力资源开发, 2014, 28(15):75-80.

[25]HALBESLEBEN J R B, NEVEU J P, PAUSTIAN-UNDERDAHL S C, et al. Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory[J]. Journal of Management, 2014, 40(5):1334-1364.

[26]HOBFOLL S E. Conservation of resource caravans and engaged settings[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2011, 84(1):116-122.

[27]LEPINE J A, PODSAKOFF N P, LEPINE M A. A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: an explanation for inconsistent relationships among stressors and performance[J]. Academy of Management Journal, 2005, 48(5), 764-775.

[28]杨皖苏, 杨希, 杨善林. 挑战性压力源对新生代员工主动性-被动性创新行为的影响[J]. 科技进步与对策, 2019, 36(8):139-145

[29]MONTANI F, COURCY F, VANDENBERGHE C. Innovating under stress: the role of commitment and leader-member exchange [J]. Journal of Business Research, 2017(77):1-13.

[30]苏伟琳, 林新奇. 上级发展性反馈对员工建言行为影响的双路径分析——基于社会交换理论与社会认知理论的视角[J]. 经济经纬, 2019, 36(5):112-119.

[31]苏伟琳, 林新奇. 上级发展性反馈对下属创新行为的影响——LMX 及创新意愿的链式中介作用[J]. 华东经济管理, 2019, 33(1):129-136.

[32]ZHENG X, DIAZ I, JING Y, et al. Positive and negative supervisor developmental feedback and task-performance [J]. Leadership & Organization Development Journal, 2015, 36(2):212-232.

[33]BANDURA A. Social foundations of thought and action: a social cognitive theory[M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.

[34]BANDURA A. Self-efficacy: the exercise of control[M]. New York: W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co, 1997.

[35]TIERNEY P, FARMER S M. Creative self-efficacy development and creative performance over time[J]. Journal of Applied Psychology, 2011, 96(2):277-293.

---

[36]BAER M.Putting creativity to work:the implementation of creative ideas in organizations[J].Academy of Management Journal,2012,55(5):1102-1119.

[37]马君,赵红丹.任务意义与奖励对创造力的影响——创造力角色认同的中介作用与心理框架的调节作用[J].南开管理评论,2015,18(6):46-59.

[38]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[J].Journal of Applied Psychology,2003,88(5):879-903.

[39]GRANT A M,BERRY J W.The necessity of others is the mother of invention:intrinsic and prosocial motivations,perspective taking,and creativity[J].Academy of Management Journal,2011,54(1):73-96.

[40]杨皖苏,杨善林.主动性—被动性员工创新行为:基于挑战性—阻断性压力源双路径分析[J].科学学与科学技术管理,2018,39(8):130-144.