

工作-家庭支持对员工创造力的影响探讨*

王永丽 张智宇 何 颖

(中山大学管理学院, 广州 510275)

摘 要 采用问卷调查法, 以 773 对上级-下属配对数据为样本, 探讨了工作-家庭支持对员工创造力的影响及其内在作用机制。结果表明, 在我国文化背景下, 工作-家庭支持由组织支持、领导支持、情感性支持和工具性支持四个因素组成, 其中组织支持和领导支持统称为工作领域支持, 情感性支持和工具性支持统称为家庭领域支持; 工作投入中介工作领域支持对员工创造力的影响; 创造性人格在工作投入与员工创造力关系之间起调节作用。

关键词 工作-家庭支持; 工作投入; 创造性人格; 员工创造力

分类号 B849:C93

1 引言

现代企业处于竞争激烈的市场环境之下, 墨守陈规最终只会被市场残酷地淘汰, 因此, 创新是组织发展壮大力量之源。创新始于创造性的想法和观点, 成功地实施新项目、发明新产品或新设备都依赖于组织成员或团队的创新想法(Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996)。然而, 缺乏创新人才是妨碍现今我国企业技术创新的首要因素, 因此, 探讨影响员工创造力的因素以及因素间的作用机制, 成为指导组织管理实践, 提高员工创造性绩效, 提升企业的竞争能力, 乃至关系到国家民族兴衰强盛的重要课题。

员工创造力一直是组织创造力的基础(Amabile, 1988; Staw, 1990; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993), 因此, 越来越多的国内外学者开始关注员工创造力这个问题。Woodman 等人(1993)的创造性交互模型指出个体的创造性是个体的人格特征、认知风格、相关的专业知识、内在动机和情境因素、社会因素多方面共同作用的结果。目前, 该领域已形成人与环境交互作用的基本研究视角, 探讨员工个体特征(Barron & Harington, 1981; Ford, 1996)、组织因素(组织氛围、领导行为等)以及个体因素和情境因素

的交互作用对员工创造力的影响(Shalley & Gilson, 2004; Shalley, Zhou & Oldham, 2004; George & Zhou, 2007; 周浩, 龙立荣, 2011)。

与此同时, 在生活节奏不断加快的今天, 员工面临来自组织和家庭的双重压力。早在 1999 年美国前劳工部部长 Herman 就曾指出, 21 世纪管理决策者与研究者所面临的三个主要问题是: 全球化对策、提高劳动者技能以及工作-家庭平衡。为了帮助员工实现工作家庭平衡, 使员工能更加安心地投入到工作中, 不少组织提出了一系列的组织支持政策, 也被称为“家庭友好政策”, 例如灵活的工作安排、家庭/医疗请假、员工幼年子女医疗和教育费用补贴等。作为组织支持感的一个子集, 工作家庭支持感更多地关注于员工所感知到的组织对其家庭生活的支持, 这会对员工的工作态度和行为产生积极的影响(Allen, 2001; Thompson, Jahn, Kopelman, & Protas, 2004)。在现实生活中, 我们不难发现员工除了可以从组织中获得有利于其家庭生活的支持, 还可以从家庭中获得有利于其工作的支持。如 Karatepe 和 Kilic (2007)发现, 配偶的支持与员工的工作满意度和身体状况正相关, 即家庭支持越高, 员工的工作满意度越好, 员工的身体状况越好。

已有对工作-家庭支持结构的研究中, 不少学

收稿日期: 2012-03-24

* 国家自然科学基金项目(71072088)资助。

通讯作者: 王永丽, E-mail: wangyli@mail.sysu.edu.cn

者认为工作-家庭支持是一个工作指向家庭的单向的支持过程(Haar, 2004)。国内学者李永鑫和赵娜(2009)认为工作-家庭支持的研究不仅要关注工作领域的支持,还要关注家庭领域的支持,因此,将工作-家庭支持定义为员工在工作过程中从组织领域和家庭领域得到的有利于员工工作家庭平衡的各种支持。本研究受工作-家庭关系研究双重指向观点的启发,认为工作-家庭支持也应该是一个双向的概念,指员工对从工作领域和家庭领域获得的帮助其平衡工作家庭关系的工具、信息和情感的感知。Marcinkus, Whelan-Berry 和 Gordon (2007)在工作家庭支持的相关研究中也是从组织领域和家庭领域两个方面入手的。但这项研究并没有考察个体在组织中获得的支持对其家庭生活的影响,也没有考察个体在家庭中获得的支持对其工作的影响。实际上,从组织和家庭两个领域得到的支持会使员工在这两个方面的生活水平得到提高,并且能让员工更好地投入到工作中去(李永鑫, 赵娜, 2009)。

由此可见,学者们已经开始关注工作-家庭支持对员工工作态度和行为的影响,但遗憾的是,目前还缺乏实证研究,探索工作-家庭支持对员工创造力的影响及作用机制。在帮助员工提高创造力的过程中,来自工作领域和家庭领域的支持如何产生作用,而个体差异又会对这些结论产生什么影响。澄清这些问题将有助于丰富工作-家庭关系研究领域的理论成果,并且希望通过实证研究提出行之有效的措施,为帮助组织提高员工创造力提供建议。

2 研究假设

2.1 工作-家庭支持与员工创造力

工作和家庭是当今社会中绝大多数成年人生活中最为重要的两个领域,工作家庭关系包含工作对家庭的影响和家庭对工作的影响。过去对工作家庭关系的研究更多地聚焦于工作和家庭间的冲突方面。工作家庭冲突是一种角色间冲突的特殊形式,当来自工作的角色压力与来自生活的角色压力不相容时便会产生工作家庭冲突(Greenhaus & Nicholas, 1985)。随着工作家庭关系研究的深入,学者由消极的视角转变为积极的视角,开始关注工作家庭间的相互促进。工作家庭促进指某一角色领域(工作或家庭)相关活动收获的资源对另一角色领域机能水平的提升程度(Wayne, Musisca, & Fleeson, 2004)。Frone (2003)整合了冲突和促进的视角,认

为工作家庭平衡是一种由于兼顾家庭和工作而导致的相容和冲突并存的生活体验。本研究受工作-家庭关系研究双重指向观点的启发,认为工作-家庭支持也应该是一个双向的概念,即在工作中的支持有助于家庭生活的发展(工作→家庭支持),同时,家庭的支持也有助于工作的发展(家庭→工作支持)。

Eisenberger, Huntington, Hut 和 Sowa 在 1986 年提出了组织支持感的概念,描述员工对组织重视他们的贡献、关心他们福利待遇的总体感觉。早期的研究指出上司和同事的支持会增强员工的创造力(Amabile et al., 1996; Oldham & Cummings, 1996)。作为组织支持感的一个子集,员工感受到的来自组织对其工作和家庭生活整合的支持显著降低工作-家庭冲突、提升工作-家庭促进水平(Thomas & Ganster, 1995; Wayne, Randel, & Stevens, 2006)。此外,家庭情感支持的程度也会影响促进(Hanson, Hammer, & Colton, 2006)。有关员工感受到的工作-家庭平衡状态对员工创造力影响的研究目前还比较少,其研究结果却也存在分歧。Madjar, Oldham 和 Pratt (2002)的研究发现,由上司和同事所提供的工作支持以及由家庭和朋友提供的非工作方面的支持,对员工的创新绩效都有重要影响。Russell (2007)研究工作-家庭冲突,工作-生活平衡的管理支持以及家庭支持与员工创造力之间的关系。研究假定工作家庭冲突与员工创造力负相关,得出的结果却并不支持这个假设。但是,他们发现工作-生活平衡的管理支持和家庭支持与员工创造力显著正相关,但二者对工作-家庭冲突与员工创造力之间的关系不起调节作用。Schieman 和 Young (2010)研究了美国员工创新工作与工作-家庭冲突之间的关系,结果显示创新工作与工作-家庭冲突和工作有关的压力思维负向相关。回顾以往的研究,许多研究者都认为创造力是一种认知的、人格的和社会的层面的整合(Sternberg, 1988; Amabile et al., 1996)。本研究尝试从时间与精力角度、认知角度和积极情绪角度来解释工作-家庭支持对员工创造力的影响。

首先,从时间与精力的角度看,许多研究表明员工的创造力表现需要大量的个人时间和精力投入(Amabile, 1983)。工作-家庭支持减轻了员工处理家庭事务的后顾之忧,从客观上保证员工有足够的时间和精力投入到创造性工作中。

其次,从认知丰富性的角度考虑,Shalley,

Zhou 和 Oldham (2004)在他们的综述中表明:影响员工创造力的一个重要个体方面的特征是适应或创新的认知风格,这种认知上的差异会决定创意风格和创意程度的不同。工作家庭冲突主要表现在时间和精力方面,工作家庭促进则强调看问题的视角、可以相互借鉴的技能等方面。如果员工感受到更多的工作-家庭支持,更好地平衡工作和家庭的关系,那么他们可能关注更多的工作和非工作生活相容相辅的方面,这种开放通融的思考方式可能会有利于员工在工作中产生更有新意的点子。

再有,从积极情绪角度考虑,无论是较早的研究(如 Isen, Dauman, & Nowicki, 1987)还是最近的证据(Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005),结果都表明积极的情绪状态较之消极的情绪状态更有利于促进员工的创造力。因为积极的情绪状态可以促进更灵活、多维的思考和相关的认知过程,而这个过程对于产生好的点子非常有利。积极情感会激发人在思考阶段产生更多可用的认知因素,并促进不同的认知因素相互联结(Clore, Schwarz, & Conway, 1994),这有利于创造性思维的形成。相反,消极情感的人要消耗一定的认知资源来防御焦虑、悲伤、恐惧等情绪所带来的伤害,分散了用于创造性活动的认知资源,进而阻碍了创造性活动(Basch & Fisher, 2000)。Baker, Israel 和 Schurman (1996)发现来自上级或者同事的支持可以减少员工对工作的消极情感并且有助于减少员工的压抑情绪。Amabile 等人(2005)指出面临着压力和失败的员工,为摆脱困扰自己的消极情感,会放弃反复的尝试和长时间的思考,导致创造力降低。那么,工作领域的支持可能提高员工的创造力表现。而家庭领域的支持会让员工感知到被爱、被尊重,这种支持可以通过积极的情绪和认知方式转移到员工的工作中去。

2.2 工作-家庭支持、工作投入与员工创造力

Kahn (1990)将工作投入分为生理、认知和情感等三个维度。生理维度指员工在执行角色任务时能保持生理上的高度卷入;认知维度指员工能够保持认知上的高度活跃及唤醒状态,并能清晰地意识到自己在特定工作情境中的角色和使命;情绪维度指员工保持自己与同事和上级的联系以及对他人情绪情感的敏感性。组织支持感对员工工作投入的积极作用已得到许多研究的证实。Eisenberger, Rhoades 和 Cameron 的研究发现,组织支持感会加强员工对任务重要性的感知,从而增加员工对工作

任务的兴趣。Demerouti, Bakker, Nachreiner 和 Schaufeli 则认为当工作资源(组织支持感、组织公平等)不足以满足员工工作需求时,会对员工的工作投入造成消极影响。而 Carlson, Witt, Zivnuska, Kacmar 和 Grzywacz (2008)的研究还发现家庭对工作的促进能够提高员工的关系绩效。工作-家庭支持感中的工作领域支持感作为组织支持感的一个子集,更多地关注于员工所感知到的组织对自己家庭生活的支持,而工作-家庭支持感中的家庭领域支持感则更多地关注员工所感知到的家庭对自己工作生活的支持。尽管关于工作-家庭支持与工作投入的研究还不多,但以上研究为工作-家庭支持与员工积极的工作态度与行为的关系提供了支持。

事实上,员工都渴望能得到领导的理解和支持,拥有良好的工作环境和氛围,以及良好的同事关系,这样员工会更忠于组织,努力工作。在家庭方面,员工更渴望得到家人的情感支持以及对其工作的肯定,例如当员工工作较忙时,家人能让他少做家务,使其全身心地投入到工作中去。因此,本研究假设:

假设 1: 工作-家庭支持对工作投入有正向影响作用。

目前还缺少相关的实证研究能系统地解释工作因素和家庭因素是如何共同影响员工的创造力表现的。结合前文从时间与精力角度、认知角度和情绪角度对工作-家庭支持与创造力表现的分析发现,工作投入的构念涵盖了创造性工作投入、开放融通的认知方式和积极情绪的内涵。可见工作投入是员工精力投入、积极情绪和完满的认知状态的一个重要表现。而且前人的研究表明社会支持(Schaufeli, 2006)、知觉到的组织支持(李金波, 许百华, 陈建明, 2006)和领导支持(Bakker & Demerouti, 2007)等因素会对员工的工作投入产生显著的正向影响。Britt, Adler 和 Barton (2001)利用士兵进行实验,发现工作投入能帮助个体面对充满压力的工作,降低心理紧张程度。Amabile 等人(1996)将工作压力视为影响员工创造性的负面因素,过分的工作压力会减少员工创造活动,但适当压力可以作为内在动机的唤醒因素,使员工的内在动机一直处于较高水平,从而提高创造性。因此,可以预期工作投入在工作-家庭支持与员工创造力之间起到中介作用。当感知到工作领域支持和家庭领域支持时,员工更容易投入到工作中去,进而在自己的工作角色中展现自我雇佣和自我表达,自我雇佣驱使员工把精

力投入到生理、认知和情感的工作角色中,自我表达则倾向于展现个性、思维和情感(Kahn, 1992),这都将有助于员工产生创造性行为。因此,本研究假设:

假设 2: 工作投入中介工作-家庭支持对员工创造力的影响;

假设 2a: 工作投入中介工作领域支持对员工创造力的影响;

假设 2b: 工作投入中介家庭领域支持对员工创造力的影响。

2.3 工作投入、创造性人格与员工创造力

个体是否具有创造力不仅受他的认知、情绪和工作投入的影响,还要受他自身人格特征的制约。人格特征是相对稳定的,其对员工创造性的影响,主要有两种研究模式,即研究创造性人格或大五人格与创造力的关系。结合前文的分析,工作投入涵盖认知角度,而创造性人格和个体的认知风格密切相关,创造性人格可能影响工作投入与员工创造力间的关系。

研究表明具有较高水平创造性人格的个体会比具有较低水平创造性人格的个体展现出更高的创造力(Feist, 1999)。支持个体观的学者认为创造是个体独自顿悟的产物,是个体内部产生的,因此,创造性会在具有特定特质的个体身上自发地产生。有的研究表明具有创造性人格的个体会更看重有利于他们创造力培养的环境(Oldham & Cummings, 1996)。然而,目前很少研究从实证的角度检验创造性人格的调节作用(Madjar et al, 2002),当获得工作领域支持和家庭领域支持时,高创造性人格的员工会比低创造性人格的员工更珍惜所获得的支持,进而展现出高水平的创造性绩效表现来回报组织。因此,当高创造性人格的员工从事复杂的工作,并处于支持性而非控制性的管理模式之下时,员工会表现出高水平的创造力。在个体因素方面,创造力主要受个体的知识、认知方式和人格特征等因素的影响。当创造性人格较高的个体对工作具有高度的

热情、愿意为工作投入大量的时间和精力时,其创造力的潜能会更容易转化为现实的创造力。因此,本研究假设:

假设 3: 创造性人格在工作投入与员工创造力关系之间起调节作用。高创造性人格的个体,工作投入对其创造力的影响会比低创造性人格的个体更强烈。

综合而言,本研究的框架如图 1 所示。

3 研究方法

3.1 工具

除了工作-家庭支持量表采用国内量表外,本次研究中运用的其余量表皆为国外学者开发的量表,在国内外相关研究中有广泛的运用并有较好的信效度。首先由外语学院 2 名研究生和本文研究者对量表的英文原文进行了翻译工作,并就有关翻译中存在的分歧进行研讨,根据我国情况对个别题目措词进行了修订,最后基本取得一致意见。因为工作投入、创造性人格和创造力量表在国内都有比较成熟的中文翻译版本,因此本研究没有经过互译的过程。

问卷调查采用配对的方式进行,调查问卷分为员工自陈问卷和主管调查问卷。首先在被试员工名单上对员工进行编号,并在员工自陈问卷中的姓名一栏填入编号,相应地在主管调查问卷姓名一栏填入该被试员工的姓名,如果需要直线主管评价多名下属,则发放多份主管调查问卷。问卷回收后通过员工名单、员工自陈问卷和主管调查问卷姓名一栏的信息进行配对。其中员工自陈问卷内容包含:工作-家庭支持量表、工作投入量表、创造性人格量表以及填写人基本资料,员工根据自身情况进行填写。主管调查问卷是创造力量表,由员工直属上司根据员工的实际表现进行填写。

3.1.1 工作-家庭支持 工作-家庭支持的实证研究目前在国内还处于探索阶段,从现有关于工作-家庭支持量表的开发和使用研究来看,李永鑫和赵娜

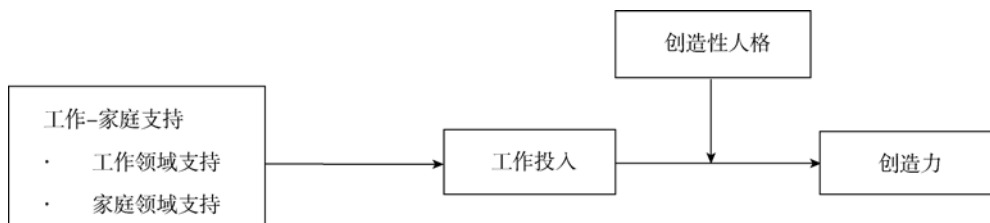


图 1 研究框架

(2009)的工作-家庭支持问卷中对我国企业为员工提供的家庭支持以及家人为员工提供的支持概括得较为全面且信效度较高,因此本文主要以此问卷为基础,同时参考 Jahn, Thompson 和 Kopelman (2003)和杨菲(2007)研究中涉及工作领域和家庭领域支持的相关题目,修订工作-家庭支持量表。员工根据自身感受填写此量表。采用 7 点计分,从 1 (非常不同意)到 7 (非常同意)。

3.1.2 工作投入 采用 Schaufeli, Salanova, González-Romá 和 Bakker (2002)开发的 UWES 问卷共 17 道题目测量工作投入。其中,活力包括 6 道题目,如“在工作中,我感到精力充沛”等;奉献包括 5 道题目,如“我为自己所从事的工作感到自豪”等;专注包括 6 道题目,如“我在工作时会达到忘我的境界”等。员工根据自身感受进行自我评价。采用 7 点计分,从 1(非常不同意)到 7(非常同意)。

3.1.3 创造力 员工创造力采用 George 和 Zhou (2001)开发的量表,包括 11 个问题,例如,“是一个经常产生创新想法的人”,“为实现新的计划订立详细的计划和进度表”。这个量表由员工直属上司根据员工的实际表现进行填写,以增加评价的客观性,避免员工夸大自身创造力,减少研究的同源误差。采用 7 点计分,从 1 (非常不同意)到 7 (非常同意)。

3.1.4 创造性人格 创造性人格量表选用 Gough (1979)开发的创造性人格量表(CPS),量表属于自陈式的多项选择题,包括 30 个性格描述的形容词,其中有 18 个与创造力是正相关的,而另 12 个词与创造力负相关。员工根据自身的性格,勾选适合自己的性格描述,统计创造性人格得分时,被试每勾选一个与创造力正相关的形容词加 1 分,每勾选一个与创造力负相关的形容词减 1 分,最终得分为被试的创造性人格得分。

3.2 样本与数据收集

本研究数据来源于数十个企业,涵盖通讯、房地产、IT 和金融等多个行业。作者与数十个企业的管理人员建立了合作关系,由他们协助到企业里发放问卷,作者在回收配对问卷后分别针对各个企业的数据进行分析,为他们提供一份针对该企业员工工作家庭支持与员工创造力水平的反馈和建议报告。此外,结合电子问卷、问卷回邮等多种方式,本研究发放的问卷获得了较高的回收率,共发放调查问卷 1000 份,回收有效问卷 773 份,有效回收率为 77.3%。

样本分布情况为男性 372 人(48.90%),女性

388 人(51.10%);年龄以 30 岁以下(56.80%)及 31~40 岁(32.20%)为主;婚姻状况方面,以已婚的为主(82.00%),未婚、同居、离异分别占 11.80%、5.60%、0.70%;57.90%的员工有小孩;公司性质方面,国有企业占最大比例(43.80%),其次是民营企业(24.40%),合资、外资企业比例较低,分别为 9.70%和 13.30%;工作年限方面,在本企业年资以 5 年以下(55.30%)和 5~10 年(31.30%)的为主;在本岗位年资以 5 年以下(69.40%)和 5~10 年(24.40%)为主;教育程度以大专及以下(42.10%)和本科(46.90%)的为主,硕士和博士研究生比例较低(10.90%)。

3.3 统计分析

本研究采用 SPSS 15.0 和 AMOS 7.0 对数据进行统计分析。首先,采用结构方程模型对工作-家庭支持量表进行验证性因子分析。接着,对各量表进行信度分析,进行基本的描述性统计。最后,采用多元回归检验工作-家庭支持、工作投入对创造力的影响,并检验工作投入的中介效应和创造性人格的调节效应。

4 数据分析与结果

4.1 工作-家庭支持量表验证性因子分析

采用验证性因子分析考察工作-家庭支持量表的结构效度。根据温忠麟、侯杰泰和马什赫伯特(2004)的做法,本研究也采用 χ^2/df 、CFI、NNFI 和 RMSEA 等几个拟合指数。其中 χ^2/df 大于 10 表示模型很不理想,小于 5 表示模型可以接受,小于 2 则表示模型拟合得很好;CFI 和 NNFI 的变化区间在 0 到 1 之间,越接近于 1 拟合度越好,一般认为其临界值为 0.9,大于 0.9 表示拟合得很好;RMSEA 的变化区间也在 0 到 1 之间,但越接近于 0 越好,临界值为 0.08,小于 0.05 表示拟合得非常好。工作-家庭支持量表的 χ^2/df 为 4.93,CFI 为 0.96,NNFI 为 0.95, RMSEA 为 0.07,各项指标都拟合得较好,表明测量具有较高的结构效度。

4.2 信度分析结果

工作-家庭支持量表中,工作领域支持和家庭领域支持的 Cronbach α 分别为 0.94 和 0.87,工作投入量表的 Cronbach α 为 0.92,创造性人格量表的 Cronbach α 为 0.76,员工创造力量表的 Cronbach α 为 0.94,各量表的信度系数均大于 0.70,各测量量表信度较高。

4.3 描述性统计及相关分析结果

表 1 反映了各变量的描述性统计情况和各变量

间的相关系数。由表 1 可知,在本次参加调查的被试中,目前所感知到的由组织方面提供的家庭生活支持较低,而员工感觉到由领导方面提供的支持则相对较高。这在一定程度上表明,上级领导对自己工作家庭平衡的理解与支持固然重要,但组织更需要从政策层面为员工提供更多的家庭生活支持。同时,员工感知的家庭领域给予的情感性支持和工具性支持则较高,平均分都超过 5 分。这反映了在中国传统家庭观念中,工作是为了家庭,于是员工的拼命工作往往能得到家人的支持。

本研究还采用了 Pearson 相关分析的方法,初步探索各变量之间的相关关系。相关分析结果显示,工作投入和工作-家庭支持的各个变量在 0.01 水平上都显著正相关,这说明员工获得的工作-家庭支持越多,员工的工作投入程度就越高,这为验证假设 1 提供了基础;而且工作投入也与创造力在 0.01 水平上显著正相关,这在一定程度上,表明我国员工对工作-家庭支持的感知以及由此表现出来的创造力都与其工作投入的强弱程度有密切的关系,这为验证假设 2 和假设 3 提供了基础。

4.4 多元回归分析

4.4.1 工作-家庭支持对工作投入影响的检验 以工作领域支持和家庭领域支持为自变量,工作投入

为因变量,进行多元层级回归分析。由表 2 可以看到,员工目前感知到的来自工作领域的家庭支持和来自家庭领域的工作支持对其工作投入有显著的正向影响,假设 1 得到验证。

4.4.2 工作-家庭支持对创造力影响的检验 以工作领域支持和家庭领域支持为自变量,创造力为因变量,进行多元层级回归分析。由表 3 可以看到,员工感知到的来自工作领域的支持对其创造力有显著的正向影响,员工感知到的来自工作领域的支持越多,就会有越高的创造力。员工感知到的来自家庭领域的支持对其创造力也有正向影响,但不显著,表明来自家庭领域的支持对提升员工的创造力有一定帮助,但员工创造力主要受工作领域的因素影响,因此组织要增强员工创造力需要更多从组织政策方面和领导支持方面着手。

4.4.3 工作投入对工作-家庭支持和创造力的中介作用 对工作投入中介作用的验证我们借鉴了 Baron 和 Kenny (1986)提出的关于中介作用分析的 4 个条件:(1)自变量与中介变量显著相关;(2)中介变量与因变量显著相关;(3)自变量与因变量显著相关;(4)当控制中介变量,自变量对因变量的影响很小(部分中介)或没有(完全中介)。

通过上述的检验可得知工作-家庭支持中的工

表 1 各变量相关矩阵

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 性别	--														
2 年龄	0.19**	--													
3 婚姻状况	0.02	0.13**	--												
4 是否有小孩	-0.10	-0.54**	-0.14**	--											
5 公司性质	-0.05	-0.04	0.07	-0.07	--										
6 教育状况	0.04	-0.23**	-0.10*	0.24**	-0.12**	--									
7 组织支持	-0.02	0.06	-0.10	-0.07	0.01	-0.13**	--								
8 领导支持	0.01	0.04	-0.10**	-0.10**	-0.03	-0.06	0.75**	--							
9 工作领域支持	-0.01	0.03	-0.00	-0.09*	-0.01	-0.10**	0.95**	0.92**	--						
10 情感性支持	-0.03	0.03	-0.03	-0.03	-0.04	-0.04	0.36**	0.36**	0.38**	--					
11 工具性支持	-0.06	0.05	-0.00	-0.05	-0.01	-0.11**	0.40**	0.40**	0.43**	0.63**	--				
12 家庭领域支持	-0.05	0.04	-0.02	-0.04	-0.03	-0.08*	0.41**	0.41**	0.44**	0.94**	0.86**	--			
13 工作投入	0.07	0.08*	-0.02	-0.14**	0.06	-0.15**	0.61**	0.58**	0.64**	0.41**	0.42**	0.45**	--		
14 创造性人格	0.10**	-0.07	0.03	0.05	0.04	0.03	0.07*	0.06	0.07**	0.13**	0.05	0.10**	0.16**	--	
15 创造力	0.09*	-0.08*	0.01	0.01	-0.03	0.10*	0.11**	0.16**	0.14**	0.11**	0.04	0.09*	0.13**	0.18*	--
M	0.49	31.73	1.95	1.42	2.19	1.69	4.59	4.97	4.77	5.27	5.35	5.30	4.98	1.70	4.91
SD	0.50	6.68	0.44	0.49	1.35	0.67	1.02	0.97	0.93	0.80	0.87	0.75	1.02	3.72	0.94

注:**表示 $p \leq 0.01$, *表示 $p \leq 0.05$ 。性别, (0)女, (1)男; 婚姻状况, (1)未婚, (2)已婚, (3)同居, (4)离异; 是否有小孩, (1)是, (2)否; 公司性质, (1)国有企业(2)民营企业(3)合资企业(4)外资企业(5)其他; 教育状况, (1)大专及以下, (2)本科, (3)硕士研究生, (4)博士研究生。

表 2 工作-家庭支持对工作投入的回归分析结果(N=773)

变量	工作投入	
	Step 1	Step 2
控制变量		
性别	0.06	0.08**
年龄	-0.03	-0.03
婚姻状况	-0.06	-0.05
是否有小孩	-0.11*	-0.09*
企业性质	0.05	0.06
教育状况	-0.14**	-0.06*
工作-家庭支持		
工作领域支持		0.52**
家庭领域支持		0.21**
<i>Adjust R²</i>	0.04	0.04
ΔR^2	0.44	0.45
<i>F</i>	5.34**	70.46**

注：表中所示均为标准化系数。**表示 $p \leq 0.01$, *表示 $p \leq 0.05$, *Adjust R²* 是指调整后的 R^2 , ΔR^2 是指层级回归分析中, 随着新的自变量不断进入模型, 因变量中的变异性被回归方程解释的比例的增加值。下同

表 3 工作-家庭支持对创造力的回归分析结果(N=773)

变量	创造力	
	Step 1	Step 2
控制变量		
性别	0.10*	0.10**
年龄	-0.10*	-0.10*
婚姻状况	0.01	0.01
是否有小孩	-0.06	-0.05
企业性质	-0.02	-0.02
教育状况	0.07	0.09*
工作-家庭支持		
工作领域支持		0.14**
家庭领域支持		0.04
<i>Adjust R²</i>	0.01	0.04
ΔR^2	0.02	0.05
<i>F</i>	0.02*	0.00**

注：表中所示均为标准化系数。**表示 $p \leq 0.01$, *表示 $p \leq 0.05$

作领域支持对员工的创造力造成显著的正向影响, 而工作-家庭支持中的工作领域支持还会显著地正向影响工作投入。为了证明工作投入对工作领域支持和创造力的中介作用, 进行多元层级回归, 回归结果如表 4 所示。当控制变量工作投入后, 自变量工作领域支持对因变量创造力的影响系数从 0.15

($p < 0.01$)下降为 0.12 ($p < 0.05$), 工作投入在工作领域支持对员工创造力影响的过程中起到了部分的中介作用, 假设 2a 得到证实。由于家庭领域支持不与创造力显著相关(如表 3 所示), 因此, 工作投入在家庭领域支持对员工创造力影响的过程中没有起到中介作用, 假设 2b 没有得到证实。

表 4 工作投入对工作-家庭支持和创造力的中介作用回归分析结果(N=773)

变量	创造力		
	Step 1	Step 2	Step 3
控制变量			
性别	0.10*	0.10**	0.10*
年龄	-0.10*	-0.10*	-0.10*
婚姻状况	0.01	0.01	0.01
是否有小孩	-0.06	-0.05	-0.05
企业性质	-0.02	-0.02	-0.02
教育状况	0.07	0.09*	0.10*
自变量			
工作领域支持		0.15**	0.12*
中介变量			
工作投入			0.16*
<i>Adjust R²</i>	0.01	0.04	0.04
ΔR^2	0.02	0.05	0.05
<i>F</i>	2.51*	4.52**	4.15**

注：表中所示均为标准化系数。**表示 $p \leq 0.01$, *表示 $p \leq 0.05$

4.4.4 创造性人格对工作投入和员工创造力的调节作用 利用层级回归检验创造性人格的调节作用, 表 5 的结果显示, 工作投入与创造性人格的乘积项在 0.05 水平上显著, 系数为 0.26。这结果表明, 创造性人格在工作投入和员工创造力之间存在显著的调节作用。高创造性人格的个体, 工作投入对其创造性的影响会比低创造性人格的个体更强烈。

接下来解释创造性人格在工作投入与员工创造力关系之间起到的调节作用。根据调节作用的分析 and 解释方法(陈晓萍, 徐淑英, 樊景立, 2008), 本研究取创造性人格均值左右各一个标准差的区域之外各作一组(大于 $M + 1SD$ 的数据作为高创造性人格组, 小于 $M - 1SD$ 的数据作为低创造性人格组), 采用简单斜率分析的方法画出工作投入与创造性人格的交互作用图。

如图 2 所示, 当员工创造性人格水平较高时, 员工的工作投入对其创造力表现有积极的作用; 但当员工创造性人格水平较低时, 员工的工作投入对

其创造力表现就没有显著的影响,也就是说,员工的工作投入,在不同的创造性人格水平下,对创造力会产生不同的作用。综合以上分析可知,假设 3 得证。具体表现为,高创造性人格的个体,工作投入对其创造力的影响会比低创造性人格的个体更强烈。

表 5 创造性人格对工作投入和员工创造力关系的调节作用回归分析结果($N=773$)

变量	创造力		
	Step 1	Step 2	Step 3
性别	0.10*	0.07	0.07
年龄	-0.10*	-0.08	-0.08
婚姻状况	0.01	0.01	0.01
是否有小孩	-0.06	-0.05	-0.05
企业性质	-0.02	-0.03	-0.03
教育状况	0.07	0.09*	0.09*
工作投入		0.11*	0.12*
创造性人格		0.16*	0.41*
工作投入*创造性人格			0.26*
Adjust R^2	0.01	0.05	0.06
ΔR^2	0.02	0.06	0.07
F	2.51*	5.75**	5.37**

注:表中所示均为标准化系数。**表示 $p \leq 0.01$, *表示 $p \leq 0.05$

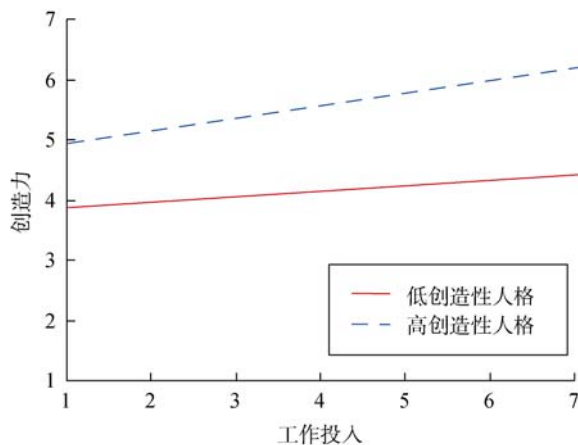


图 2 创造性人格在工作投入和创造力间的调节作用

5 结论与启示

5.1 工作-家庭支持的结构及现状

本研究受工作-家庭关系理论的启发,借鉴双向模型的观点,认为工作-家庭支持也应该是一个双向的概念,包含从工作领域获得的指向家庭的支持,即组织支持和领导支持,也包含从家庭领

域获得的指向工作的支持,即情感性支持和工具性支持。

工作领域支持中的组织支持指组织为员工提供的有利于平衡家庭生活的人文环境、工作条例和福利待遇等,主要是政策性的支持,例如在组织附近建立敬老院、幼儿园等。领导支持则主要是指单位领导给予员工精神上的支持,这属于非政策性的支持,例如当员工因为家庭的事情影响到工作时,领导会理解员工。家庭领域支持中的情感性支持是指当员工工作上出现困难时,家人给予员工精神上的鼓励和安慰,以减轻员工工作上的压力。同时,家庭成员还应该为员工提供工具性的支持,如员工工作较忙时,帮助员工分担家务活,让员工能更安心地专注于本职工作。

根据描述性统计分析的结果,目前我国员工所感知到的由组织方面提供的家庭支持较低,员工感知到由领导方面提供的支持则较高,这在一定程度上表明,在企业中,弹性工作制、家庭福利等政策并不完善,其推行的范围并不广泛,落实的程度并不理想。在我国,工作-家庭平衡还没有成为政府、组织和员工的共同信念,政府没有制定任何规章要求组织照顾和满足员工的家庭需要(刘永强,赵曙明,王永贵,2008)。因此,在我国,组织提供的政策支持还有待进一步提高。

而领导作为组织的代理人,与员工有更直接的联系,也能根据员工需要为其提供更及时和直接的家庭支持。当组织采用正式的家庭友好策略时,在实际实施过程中领导有权决定具体由谁来享用该福利(Friedman & Johnson, 1997),例如当员工因家庭事务而请假时,首先需要得到领导的批准,而当组织没有相关的正式制度安排时,领导也可以做出一些灵活的安排为员工提出非正式的选择方案(Powell & Mainiero, 1999)。由此可见,领导支持由于容易受到领导的主观影响而相对缺乏公平性,因此,领导对员工工作-家庭平衡的理解与支持固然重要,但实际上,员工更希望组织能通过明文规定的政策性支持以保证每个员工都能公平地享用这些支持。

与工作领域支持相比,员工感知的家庭成员给予的情感性支持和工具性支持均较高。这反映了在中国传统观念中,工作是为了家庭,于是员工拼命工作往往能得到家人的情感性支持和工具性支持。

5.2 工作-家庭支持与工作投入的关系

本研究通过多元层级回归分析了工作-家庭支

持的感知水平与工作投入的关系。结果显示, 员工感知到的工作领域支持和家庭领域支持对其工作投入有显著的正向预测作用。

国外不少研究都显示了家庭友好政策等由组织提供的家庭支持对员工的工作态度和行为有积极的影响(Premeaux, Adkins, & Mossholder, 2007), 当员工感受到组织实实在在的家庭支持时, 员工就会增强对组织的义务感, 进而提高自己的工作投入水平。此外, 当组织为员工在人文环境、工作条例和福利待遇等方面给予家庭支持时, 员工会利用这些资源以更好地完成其家庭角色责任, 许多因家庭事务所造成的顾虑得以消除从而在工作时能有更高的活力和专注度, 作为对这些支持回报, 员工会表现出更高的工作投入。另一方面, 领导支持表现为领导能关心和理解员工的家庭生活, 为员工平衡工作与家庭提供便利和建议, 并能在行动和精神上给予员工支持和鼓励。同时, 领导支持也意味着对员工工作表现的肯定和鼓励, 可以让员工感觉到工作的成就感和满足感, 这些积极的心理支持无疑有助于员工工作投入的发生。

另一方面, 本研究发现家庭领域的支持会对员工工作态度和行为产生积极的影响, 这跟 Grzywacz 和 Marks (2000)的研究结果一致。当员工感受到家庭成员对其工作的支持时, 员工会认为自己的工作得到认可与重视, 从而产生积极的情绪, 这有助于他们更好地投入工作。同时, 家庭成员给予的工具性支持主要减轻员工的家务负担(King, Mattimore, King, & Adams, 1995), 这有助于帮助员工缓解工作与家庭生活之间的时间冲突(Adams, Daniel, & Daniel, 1996), 使员工能够专注于本职工作。

5.3 工作投入对工作-家庭支持与创造力关系的中介作用

本研究提出并验证了工作领域支持通过工作投入的中介效应影响员工创造力, 在理论上澄清了工作-家庭支持中的工作领域支持、工作投入和员工创造力三者的关系。可以认为, 工作投入是工作-家庭关系对员工创造力产生影响的关键因素。工作领域对员工平衡工作家庭关系提供的支持能够从生理、认知和情绪角度, 通过影响员工的工作投入进而对员工的创造力表现产生影响。当员工获得组织和领导对其家庭的支持时, 员工会利用这些资源以更好地兼顾其家庭角色责任, 员工所面临的工作-家庭冲突会因此减少, 从而表现出更高的工作投

入水平。工作投入的员工不仅会表现出积极的情绪状态, 还会在工作中表现出不知疲倦的高度卷入, 并在认知上表现出高度的活跃及唤醒状态(Schaufeli et al., 2002)。这种积极的情绪(Madjar et al, 2002)和开放通融的认知状态(Shalley et al, 2004)会有利于员工集中认知资源从事创造性活动, 进而促进创新思维的形成。因此, 本研究的重要理论贡献之一在于从理论上发现了工作投入作为工作-家庭关系领域影响员工创造力领域的中介作用。分析工作投入应是未来研究工作-家庭关系对员工创造力产生影响的重要任务。

国外有一些研究显示家庭领域支持有助于员工产生创造力(Koestner, Walker, & Fichman, 1999), 然而本研究中家庭领域支持对创造力的正向预测作用的假设并没有得到证实。造成这种结果的原因可能是, 在我国的传统观念中, 员工会认为家庭成员给予的情感性支持和工具性支持是理所当然的, 得到家庭成员的支持会让员工产生积极的情绪, 保障足够的时间和精力投入到工作中。但假如员工得不到家庭成员的支持, 员工则会表现出消极的情绪, 这种消极的情绪会很容易渗透到工作中去, 使员工难以专注于工作当中, 从而影响实际的工作表现。家庭领域的支持可能只是一种时间、精力和心理保障, 缺乏创新目标的指向。工作领域的支持减轻员工的后顾之忧, 更好地指向工作本身。员工所获得的家庭支持能否转化为工作中的创造性绩效表现, 可能还受到工作场所中许多因素(如领导因素和组织因素)的影响。因此, 家庭领域支持对创造力的正向预测作用并不明显。随着我国企业对员工的工作家庭平衡问题越来越重视, 家庭领域支持所起的作用值得未来继续检验。

5.4 创造性人格对工作投入与创造力关系的调节作用

回归分析的结果支持创造性人格对工作投入与创造力关系的调节作用, 高创造性人格的个体, 工作投入对其创造性的影响会比低创造性人格的个体更强烈。这进一步从实证的角度验证了人格特征会影响社会条件对个体创造力的作用(Amabile et al., 1996; Woodman et al., 1993)。不难理解, 高创造性人格的个体相对于低创造性人格的员工具有更多的创造力天赋与潜能, 当高创造性人格的员工对工作具有高度的热情, 并且愿意为工作投入大量的时间和精力时, 其创造力的天赋与潜能会更容易转化为现实的创造力表现。由此可见, 组织和领导不

仅应该为员工提供家庭友好政策支持以及精神上的支持和鼓励,还要多对员工进行了解,根据员工的不同个性特点给予适当的支持。

5.5 本研究的不足和未来研究的展望

在研究中,由于自身资源的约束和经验的不足,本研究还存在一些需要改进的地方,在此加以说明,希望为后续的研究提供借鉴:

首先,本研究主要关注员工对工作-家庭支持的现状感知水平对其工作投入和创造力的影响,但根据需要-供给匹配观点(Bretz, Ash, & Dreher, 1989; Cable & Judge, 1994),研究工作-家庭支持对员工工作态度和行为表现的影响,除了需要关注员工的感知水平,还需要了解员工的实际需求,只有当员工的需求得到满足时,组织的供给才会对员工的工作态度和行为产生显著的影响。因此,后续研究可以关注我国员工对工作-家庭支持的期望与需要-供给匹配程度,进一步丰富工作-家庭支持领域的研究。

其次,本研究将工作投入这一变量纳入到工作-家庭支持对创造力影响的研究中进行探讨,并考虑了创造性人格的调节影响,具有一定的尝试意义,结果也初步证实了工作投入在创造力模型中具有中介作用。但影响创造力的因素和作用机制十分复杂,创造力模型的研究还有待深入探讨。

第三,与以往的很多实证研究一样,本文选取的是某一个时点的横截面数据,但由于员工工作投入表现和创造力的形成是一种长期性的结果,而且工作-家庭支持的作用效果也会随着时间的推移而发生改变,因此未来的研究可以尝试纵向研究,动态地挖掘工作-家庭支持对员工创造力的影响,以及工作投入在这个过程中的作用机制。

参 考 文 献

- Adams, G. A., Daniel, L. A. K., & Daniel, W. K. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 411–420.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123–167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Baker, E., Israel, B., & Schurman, S. (1996). Role of control and support in occupational stress: An integrated model. *Social Science & Medicine*, 43(7), 1145–1159.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Barron, F. B., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology*, 32, 439–476.
- Basch, J. & Fisher, C. D. (2000). Affective events-emotions matrix: A classification of work events and associated emotions. In N. Ashkanasy, C. E. J. Harötel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (pp. 36–48). Westport, CT, US: Quorum Books.
- Bretz, R. D., Ash, R. A., & Dreher, G. F. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42(3), 561–581.
- Britt, T. W., Adler, A. B., & Bartone, P. T. (2001). Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 53–63.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 317–348.
- Carlson, D. S., Witt, L. A., Zivnuska, S., Kacmar, K. M., & Grzywacz, J. (2008). Supervisor appraisal as the link between family-work balance and contextual performance. *Journal of Business and Psychology*, 23, 37–49.
- Chen, X. P., Tsui, A. S., & Farh, J. L. (Eds.). (2008). *Empirical methods in organization and management research*. Beijing: Peking University Press.
- [陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. (主编). (2008). *组织与管理研究的实证方法*. 北京: 北京大学出版社.]
- Clore, G. L., Schwarz, N. M & Conway, M. (1994). Affective causes and consequences of social information processing. In R. S. Wyer & T. K. Srull (Eds.), *Handbook of social cognition* (2nd ed., Vol. 1, pp. 323–417). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hut, C. S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Feist, G. J. (1999). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2(4), 290–309.
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1121–1142.
- Friedman, D. E., & Johnson, A. A. (1997). Moving from programs to culture change: The next stage for the corporate work-family agenda. In S. Parasuraman & J. H. Greenhaus (Eds.), *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world* (pp. 192–208). Westport, CT: Quorum Books.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health*

- psychology (pp. 143–162). Washington, DC: American Psychological Association.
- George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *The Academy of Management Journal*, 50(3), 605–622.
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86, 513–524.
- Gough, H. G. (1979). A creative personality scale for the adjective check list. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1398–1405.
- Greenhaus, J. H., & Nicholas, J. B. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111–126.
- Haar, J. M. (2004). Work-family conflict and turnover intention: Exploring the moderation effects of perceived work-family support. *New Zealand and Journal Psychology*, 33(1), 35–39.
- Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 249–265.
- Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122–1131.
- Jahn, E. W., Thompson, C. A., & Kopelman, R. E. (2003). Rationale and construct validity evidence for a measure of perceived organizational family support. *Community, Work & Family*, 6, 123–140.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321–349.
- Karatepe, O. M., & Kilic, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work-family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 28(1), 238–252.
- King, L. A., Mattimore, L. K., King, D. W., & Adams, G. A. (1995). Family support inventory for workers: A new measure of perceived social support from family members. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 235–258.
- Koestner, R., Walker, M., & Fichman, L. (1999). Childhood parenting experiences and adult creativity. *Journal of Research in Personality*, 33, 92–107.
- Li, J. B., Xu, B. H., & Chen, J. M. (2006). The effect of organizational factors on job engagement. *Chinese Journal of Applied Psychology*, 12, 176–181.
- [李金波, 许百华, 陈建明. (2006). 影响员工工作投入的组织相关因素研究. *应用心理学*, 12, 176–181.]
- Li, Y. X., & Zhao, N. (2009). Structure and measurement of work-family support and its moderation effect. *Acta Psychological Sinica*, 41(9), 863–874.
- [李永鑫, 赵娜. (2009). 工作-家庭支持的结构与测量及其调节作用. *心理学报*, 41, 863–874.]
- Liu, Y. Q., Zhao, S. M., & Wang, Y. G. (2008). Institutional arrangements of work-family balance in Chinese enterprises. *China Industrial Economics*, (2), 85–94.
- [刘永强, 赵曙明, 王永贵. (2008). 工作-家庭平衡的企业制度安排. *中国工业经济*, (2), 85–94.]
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *The Academy of Management Journal*, 45(4), 757–767.
- Marcinkus, W. C., Whelan-Berry, K. S., & Gordon, J. R. (2007). The relationship of social support to the work-family balance and work outcomes of midlife women. *Women in Management Review*, 22(2), 86–111.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39, 607–634.
- Premeaux, S. F., Adkins, C. L., & Mossholder, K. W. (2007). Balancing work and family: A field study of multi-dimensional, multi-role work-family conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 705–727.
- Powell, G. N., & Mainiero, L. A. (1999). Managerial decision making regarding alternative work arrangements. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(1), 41–56.
- Russell, P. E. (2007). Work/family conflict and employee creativity: The importance of employee perceptions of managerial and organizational support for work-life issues. Unpublished doctoral dissertation, Alliant International University.
- Schaufeli, W. B. (2006). From burnout to engagement: Toward a true occupational health psychology. Paper presented at the 26th International Congress of Applied Psychology. Athens, Greece.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schieman, S., & Young, M. (2010). The demands of creative work: Implications for stress in the work-family interface. *Social Science Research*, 39, 246–259.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933–958.
- Staw, B. M. (1990). An evolutionary approach to creativity and innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work* (pp. 287–308). London: John Wiley & Sons.
- Sternberg, R. J. (1988). Mental self-government: A theory of intellectual styles and their development. *Human Development*, 31, 197–224.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6–15.
- Thompson, C. A., Jahn, E. W., Kopelman, R. E., & Prottas, D. J. (2004). Perceived organizational family support: A longitudinal and multilevel analysis. *Journal of Managerial Issues*, 16(4), 545–566.
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience:

- Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108–130.
- Wayne, J. H., Randel, A. E., & Stevens J. (2006). The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 445–461.
- Wen, Z., Hau, K. T., & Ma, H. (2004). Structural equation model testing: Cutoff criteria for goodness of fit indices and chi-square test. *Acta Psychologica Sinica*, 36(2), 186–194.
- [温忠麟, 侯杰泰, 马什赫伯特. (2004). 结构方程模型检验: 拟合指数与卡方准则. *心理学报*, 36(2), 186–194.]
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. M. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293–321.
- Yang, F. (2007). *The effect of organizational support on work-family conflict and some job-related outcomes*. Unpublished master's thesis, University of Foreign Trade and Economic.
- [杨菲. (2007). 组织支持对工作家庭冲突的影响及其组织行为后果. 硕士学位论文. 对外经济贸易大学.]
- Zhou, H., & Long, L. R. (2011). Effects of job insecurity and creative self-efficacy on employees' creativity. *Acta Psychologica Sinica*, 43, 929–940.
- [周浩, 龙立荣. (2011). 工作不安全感、创造力自我效能对员工创造力的影响. *心理学报*, 43, 929–940.]

The Research on the Effects of Work-Family Support on Employees' Creativity

WANG Yong-Li; ZHANG Zhi-Yu; HE Ying

(Business School, Sun Yat-sen University, Guangzhou 510275, China)

Abstract

Creativity is one of the central issues in organizational behavior and human resource management research. Nowadays, employees are paying more and more attention to the balance between work and family. As a result, many organizations hope to provide more family support to help employees devote themselves to the job, and thus improve their creativity. However, work-family support is a two-way concept, so the family support that plays an important role in this process should also be concerned. This research focused on work-family support which means the support from organization and family, and discussed the impact of employees' perceived work-family support on employees' creativity as well as the effect of work engagement as mediator. At the same time, we took personality into consideration and examined the moderating effects of creative personality in the process.

Based on the existing literature, our study was conducted with matching questionnaires. The questionnaire for employees included work-family support, work engagement and creative personality, while employees' creativity was rated by direct supervisors. Data was collected in Guangzhou, Shenzhen, Zhuhai and other cities among 773 groups of employees and their direct supervisors.

After analyzing the data, we have found the following conclusions. (1) In the context of our Chinese culture, work-family support consists of four factors which are organizational support, leadership support, emotional support and instrumental support. Organizational support and leadership support are defined as work support, while emotional support and instrumental support are defined as family support. (2) Demographic variables had distinct influence on employees' perceived work-family support and work engagement. (3) Employees' perceived work-family support had significantly positive effect on work engagement. (4) Work engagement mediated the effects of work support on employees' creativity. (5) Creative personality moderated the effects of work engagement on employees' creativity. The creativity of individuals with high creative personality was strongly influenced by work engagement compared to individuals with low creative personality.

The present study demonstrated the impact of employees' perceived work support on employees' creativity as well as the effect of work engagement as mediator. It is indicated that in order to enhance employee's creativity, organizations should provide Family Friendly Policies besides selecting and training. Furthermore, it would be effective and meaningful to guide the immediate supervisors, who are regarded as representatives of the organization, to help employees balance between work and family. On the other hand, although the impact of family support on creativity was not significant, the positive effect of family support on work engagement should not be ignored. It is worthwhile for organization to develop a family friendly culture which helps employees' to gain the support from family. The last contribution of this study is that the effect of work engagement was moderated by creative personality has been proved. For practical implications, it should be encouraged for managers to provide more work support for employees with high creativity personality.

Key words work-family support; work engagement; creative personality; employees' creativity