

TOPCO 崇越論文大賞

論文題目：

工作鑲嵌、工作自主性與員工創造力之
研究：和諧式熱情的干擾型中介效果

報名編號： _____ H0026

工作鑲嵌、工作自主性與員工創造力之研究：

和諧式熱情的干擾型中介效果

摘要

本研究旨在探討工作鑲嵌、工作自主性與員工創造力的關係，並以和諧式熱情做為干擾型中介效果變項。本研究以量化研究進行，研究樣本以文化創意產業、製造業及資訊業之從事創意工作之員工為研究母體，總共回收 268 份有效問卷，並以多元階層迴歸驗證各項假設。研究結果顯示工作鑲嵌與員工創造力有正向關係；工作自主性部份中介工作鑲嵌與員工創造力之間的關係。依據本研究之結果提出管理意涵、未來研究方向與限制以供後續研究參考。

關鍵字：工作鑲嵌、員工創造力、工作自主性、和諧式熱情

壹、 研究背景與動機

世界變遷的速度日益漸增，已經從一個高效能的資訊時代逐漸轉化成著重創新的創意時代。著名趨勢專家 Daniel H. Pink 在《未來在等待的人才》(A Whole New Mind: Moving From The Information Age To The Conceptual Age)書中提到，所有的產業，終將成為藝術創意產業。除了擁有專業外，更需要發揮創造力，才能在組織內更有價值。管理學大師 Peter Drucker 曾說：「人是組織中最重要資產」。企業需要員工，才能為公司創造利益。在組織中，如何留住員工一直是管理界相當重視的議題之一。Mitchell、Holtom、Lee、Sablinski 與 Erez(2001)提出「工作鑲嵌」(job embeddedness)的概念，探究哪些因素會讓員工願意留在組織內，為組織奉獻一己之力。但是，這些能夠留住員工的因素是否能夠激發員工的創造力呢？回顧過去有關工作鑲嵌的研究，大多探討其和離職意圖之間的關係，較少將重點放於工作鑲嵌對員工工作績效的影響。然而，Lee、Mitchell、Sablinski、Burton 與 Holtom(2004)提出工作鑲嵌對員工工作績效和組織公民行為的影響，皆具有正向效果。而創造力在近年來也被列為重要的績效之一，在這個顧客要求高品質，更要高價值，高美感的世代中，創造力已是員工不可或缺的能力。再者，一個能夠激發員工潛能與提供發展機會的工作環境是留住創造力人才的關鍵因素。但目前在學術界中，並無工作鑲嵌與創造力的研究出現，工作鑲嵌除了影響工作績效外，是否也會影響員工的創造力？為補足此研究缺口，本研究欲探討工作鑲嵌與創造力之間的關係，為本研究的研究動機之一。

本研究以 Deci 和 Ryan(1994)所提出的自我決定理論(self-determination theory)之內在動機論(intrinsic motivation theory)試圖探討工作鑲嵌是否會透過工作自主性來影響員工創造力。根據過往文獻，創造力會受到個人與環境因素的影響。已經有許多研究指出，社會環境能夠有效的使個體產生動機從事有關創造力的表現(Hennessey & Amabile, 2010)。在環境因素當中，時間壓力(time pressure)、工作自主性(job autonomy)、回饋(feedback)、工作監控(monitored work)、工作評估(evaluation of work)、與主管、同事間的關係(relationship with supervisors and coworkers)等，都能夠影響員工的創造力表現。根據過往文獻，Amabile 與 Grysiewicz (1987)的實驗室研究指出，工作自主性是能夠增加員工創造力最重要的因素。給予員工一個自主性的工作環境，將能使員工有較高的創造力。本研究以工作自主性作為中介變項，欲探討工作鑲嵌是否會透過工作自主性來影響員工創造力，此為本研究研究動機之二。

過去研究都以正向的觀點去探討工作鑲嵌，但卻有研究認為，工作鑲嵌可能是雙面刃，有黑暗面存在(Tomoki, Burton,& Sablynski, 2008)，工作鑲嵌正向的觀點是會帶來員工的績效，而負向觀點則是工作鑲嵌可能會讓員工覺得自己「囚禁」(stuck)在組織當中，而感到沮喪，而這可能會影響員工的工作表現。因此，本研究想進一步探討工作鑲嵌的負向觀點在何種情況下，可能會為員工創造力帶來什麼樣的影響，此為本研究的研究動機之三。希望藉由本研究，可提供管理者及實務界上更多建議與參考。

貳、 文獻探討

本節將分別就工作鑲嵌、工作自主性、員工創造力與和諧式熱情之間的關係加以探討，以作為研究架構建立與研究假設推導之用。

一、 工作鑲嵌與員工創造力

(一) 工作鑲嵌的定義

Mitchell 等學者(2001) 提出「工作鑲嵌」(job embeddedness)概念，工作鑲嵌延續這個互動關係的精神，認為工作鑲嵌就像是一個網路，將人鑲嵌於網絡當中，與網絡中的人、事、物息息相關，當人們與這個網絡連結愈強、愈密集，人愈是離不開這個網絡，就與這個網絡鑲嵌的越深入。

工作鑲嵌主要探討員工與組織內外的連結性，包含三個主要影響員工留職的因素：連結(links)是指不管在工作內、外，員工與其他人，團隊與團隊之間的正式

或非正式的連結性。人們會與工作的同事、家庭、朋友或是社區團體產生強烈的連結。如果人們與這些網路的連結程度越高，表示人愈是會留在工作或組織之中；適配(fit)是指員工知覺與工作、組織及社群的適配程度，包含在組織內，員工的目標、價值觀、未來規劃、工作需求與文化(工作技能、知識)是否與組織達到一定的適配；在社區活動、政治和信仰、娛樂活動是否與員工契合。當員工與環境適配程度愈高，表示愈離不開組織或工作；犧牲(sacrifice)是指當員工離開組織時，所知覺到離開工作與組織所要付出的心理與生理上的代價。例如：離開組織最先是犧牲的就是財務上的損失，像是薪水或是津貼，或是與同事間的關係。當員工離開組織時要放棄越多東西，越難切割與組織之間的雇用關係(Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta 1998)。兩個場域：組織(organization)與社區(community)，組成六個面向來探討工作鑲嵌如何影響員工為何要留在組織內。

(二) 員工創造力的定義

Zhou 與 George(2001)將員工創造力定義為產生新穎且有價值的思想之能力，只要是有助於組織的，不論是新產品、新服務、新的製造方法，或是改善行政程序以利於組織運行更為順利。

(三) 工作鑲嵌與員工創造力之關係

根據社會交換理論(social exchange theory)，人與人之間的互動行為是一種過程，在這個過程當中，雙方會參與這個過程並且交換有價值的資源。人們只會在認為這個資源對自己具有吸引力與價值時，才會繼續地與對方互動，公平分配與互惠是這個理論主要的基石(林鈺琴、蕭淑月與何慧清，2005)。從社會交換的觀點來看，工作鑲嵌可視為一種人與人、人與組織的關係交換，在工作鑲嵌的概念中，員工是受到與組織內、外成員的連結，如何與組織及社群當中達到適配的一致性以及離開組織後，可能會面臨到的巨大成本的犧牲，進而影響員工繼續留在組織內的意願。Holtom、Mitchell 與 Lee(2006)研究指出，員工在組織內外所形成的社會關係會增加社會資本，並且隨之增加的資源可說是現代社會當中組織成功的重要因素之一。本研究將工作鑲嵌視為一種社會網路的連結，藉由社會交換理論，進行與員工創造力之探究。

員工在組織與社區當中的連結，包含與主管、同事之間的關係，透過興趣、信仰或是活動與社區當中的人群建立關係等等，這樣的過程即為一種信任的關係產生。Eisenberger 等人(1986)認為，若員工在所屬的社會歷程中獲得支持，員工對於組織的信任感就會增加，因此當員工認為所處系統是關心且支持他們，並且是

可信賴時，將會有良好的行為表現（林鈺琴、蕭淑月與何慧清，2005）。Madjar 和他的同事 (2002) 的研究指出，在工作上，主管與同事鼓勵員工從事創造力的行為，進而激發出員工的創造力表現；非工作上，家人與朋友的支持有助於減緩員工在工作上的情緒耗竭，對於員工從事創造力的工作是有幫助的。當主管在工作上能夠表現出關心員工的感受，並且提供非主觀的訊息式回饋時，便能夠激勵員工表現出創造力 (Deci, Connell, & Ryan, 1989)。Shalley (2004) 的研究提出，同事的支持可以激發員工的內在動機與創造力。從適配的觀點來看，員工知覺自身的工作能力、需求與工作相符，工作價值觀及文化也與組織契合，表示組織能夠給予員工所需要的，組織也讓員工發揮自己的天賦與技能 (Lee et al., 2004)，員工認同組織，將會付出較多的心力在工作上。而創造力工作的價值其一在於一個組織的領導者是否能夠與員工溝通，代表著組織文化與員工的相互磨合 (Hennessey & Amabile, 2010)。Farmer 等學者 (2003) 的研究指出，當員工知覺他們是被組織重視且知覺到自身是有創造力的員工，此時員工的創造力會更多。從犧牲的構面來看，員工離開工作時，須放棄一些實質或心理層面的利益，例如與同事、朋友間的聯繫與關係、紅利、津貼或職位等。早期有研究指出，外在的獎酬、職位與創造力有正向的關係，因為獎酬與職位升遷等外在激勵，表示組織認為員工的工作表現是能夠幫助組織提升績效，對於員工來說是一種激勵和讚賞員工的工作能力 (Eisenberger, 1992; Eisenberger & Armeli, 1997)。Chandler、Keller 和 Lyon (2000) 也認為組織的獎酬系統對員工創造力的行為有重大的影響效果，將獎酬視為一個重要的工具，讓員工瞭解若達成目標，會得到應得的獎勵，可激發員工創造力的動機。也就是說，員工若愈覺得離開組織後可能會失去原本得到的獎酬或職位，便愈會有創造力的表現。

另外，Tomoki 等人 (2008) 提出工作穩定是工作鑲嵌必要的特徵；所以工作鑲嵌程度高，代表著組織讓員工感到穩定，心理感到安全。所謂心理安全，是一種環境條件，是指在組織內，當員工發言時，不論是報告錯誤或是提出新的想法，其他員工會給予正向的回饋，是另一種影響組織創造力的重要環境因素 (Hennessey & Amabile, 2010)。Edmondson 與 Mogelof (2006) 證實心理安全是組織能夠擁有創造力的員工重要的環境條件之一，因為創造力可能包含許多風險，實驗性質的事物。

綜合以上論述，員工的工作鑲嵌背後隱藏了社會交換關係，透過與組織內的主管、同事建立信任、支持、回饋等互惠關係，不僅強化與他人間的聯結、與組織的適配，讓個人目標與組織目標更契合，員工願意為組織付出，激發出創造力。故本研究提出研究假設一：

H₁：工作鑲嵌程度與員工創造力呈現正向關係，工作鑲嵌程度愈高，員工創造力愈多。

二、工作自主性與員工創造力

(一) 工作自主性的定義

工作特性當中的工作自主性更能激發員工高層次的內在動機(Deci, Connell, & Ryan, 1989; Hackman & Oldham, 1980)。根據 Hackman 和 Oldham(1975)的定義，工作自主性意指工作提供充分自由、獨立性及裁量權，個人得以自行安排工作排程與工作方式的程度；通常自主性愈高，愈容易感受到對工作成果的責任感。

(二) 工作自主性與員工創造力間的關係

Hatcher、Ross 和 Collins (1989) 的研究報告指出工作特性當中的其中三個核心構面：工作自主性、工作多樣性及回饋對於員工創造力表現有顯著的正向關係。Amabile 和 Grysiewicz(1989)的自主性、具有挑戰性的工作(challenging work)能夠提高員工的創造力。Shalley(1991)也發現工作自主性與目標性的交互作用會正向影響創造力的表現，也就是說若員工擁有較高的工作自主性與明確目標，會比低工作自主性與無明確目標的員工有較多的創造力表現。綜合以上論點，工作自主性為激發員工創造力的重要角色之一，若員工在工作當中能擁有較高的工作自主性，愈能更感受對於此份工作成果的責任感，便能有較多的創造力表現出現。

H₂：工作自主性與員工創造力呈現正向關係，工作自主性愈高，員工創造力愈多。

三、工作自主性之中介效果

工作自主性能夠提升員工的內在動機，激發出創造力。過去研究也指出員工擁有較多的工作自主性與明確目標，會比低工作自主性與無明確目標的員工有較多的創造力表現(Shalley, 1991)。工作鑲嵌所帶給員工的種種交換關係，使得員工擁有更多的創造力表現，更透過在工作當中，組織賦予員工較多的工作自主性，員工將有更多機會去打破成規，發展新穎且有用的想法實行於工作當中，於工作中創造獨特性(Shalley & Gilson, 2004；Volmer, Spurk, Niessen, 2012)，並且更能為工作負責與產生歸屬感(Parker & Sprigg, 1999)，利於激發員工的創造力。故推論假設三為：工作自主性會中介工作鑲嵌與員工創造力之間的關係；工作鑲嵌會透過工作自主性進而影響員工創造力。

H₃：工作自主性會中介工作鑲嵌與員工創造力之間的關係；工作鑲嵌會透過工作自主性進而影響員工創造力。

四、和諧式熱情的干擾型中介效果

(一) 和諧式熱情的定義

Vallerand 等(2003)將和諧式熱情定義為因為內在動機傾向，致使個體自由地選擇投入某項活動。和諧式熱情的自主性內化過程中，個體會產生動機投入於活動之中，是自主性的產生決心去參與活動，沒有壓力壓迫個體去參與，在參與活動時會感到正向的情感或經驗及自我決定控制，伴隨著正面的心理結果產生。

(二) 和諧式熱情的干擾型中介效果

過去研究都以正向的觀點去探討工作鑲嵌，但卻有研究認為，工作鑲嵌可能是雙面刃，有黑暗面存在(Tomoki, Burton,& Sablynski, 2008)，工作鑲嵌正向的觀點是會帶來員工的績效，而負向觀點則是工作鑲嵌可能會讓員工覺得自己「囚禁」(stuck)在組織當中，而感到沮喪，而這可能會影響員工的工作表現。因此，當工作鑲嵌程度高時，是可能讓員工有困在(stuck)組織內的感受出現，員工可能會因為緊密的鑲嵌而感到沮喪。Lee 等人(2004) 利用 March 與 Simon(1958)提出的參與決定(participation decision)與退縮行為(withdrawal behavior)的概念作為論點，將任務績效(task performance)與組織公民行為(organizational citizenship behaviors)做為結果變項。參與決定是指個體知覺自己有多想要離開組織和多容易離開的感受，因此員工的離職行為反映的是參與決定，這與員工的表現決定(performance decision)是不同的兩個現象，表現決定指的是個體的動機層面，如目標、期待、及社會控制等概念。在表現決定方面，研究指出退縮行為會影響重要的工作結果面上（如：任務績效或組織公民行為），員工會表現出較少的組織公民行為或較低的任務績效，因此利用任務績效及組織公民行為來代表表現決定。

員工雖然因工作鑲嵌程度高而感受到沮喪及無聊，卻因為與周遭環境的緊密連結及高度認同組織而留下，但會表現出較少的任務績效，對於從事創意工作的員工來說，便是較少的創造力表現。因此本研究以能夠影響員工表現決定的動機層面做為出發點，結合過去文獻，以和諧式熱情做為干擾變項，探討和諧式熱情對工作鑲嵌與和諧式熱情的間接關係之干擾型中介效果。

Amabile (1988)的創造力成分模式理論提到，內在動機比外在動機更能夠透過社會環境來影響個體的創造力。早期的實驗室研究也證實內在動機比外在動機對於創造力的表現更有正向關係存在(Amabile, 1996)。因此，本研究以和諧式熱情作為干擾變項，和諧式熱情即為一種內在動機，自我決定理論認為，比起外在動機，和諧式熱情是一種更好的內在激勵機制，它能夠反映人們在參與活動時所帶來的

穩定與和諧感，給人們帶來愉悅和享受的感覺(Vallerand et al., 2003; Vallerand et al., 2007)。員工若擁有較高程度的和諧式熱情，在工作時，和諧式熱情能經驗到較多正面的情感及自我決定控制，自主性的內化過程可以讓員工更投入於工作當中，變得更有彈性、更能感受工作所帶來的樂趣，工作時較能產生正向的經驗與情感，平衡緊密的工作鑲嵌所帶來的負向感受，使員工能夠展現出更多的表現決定，更能有創造力的展現。故本研究推論以下假設：

H₄：和諧式熱情會干擾工作鑲嵌與員工創造力間的間接關係；當員工擁有較高的和諧式熱情時，工作鑲嵌與員工創造力之間的正向關係會提升。

參、 研究方法

一、 研究對象與施測程序

現今組織經營環境多變，經營策略強調變革的情況下，創造力格外受到管理者的重視，創造力是組織成功的關鍵因素(Zhou & George, 2001)。文化創意產業是近年來政府重點發展的產業之一，製造業也因服務轉型也需要擁有創造力的人才以求改變。本研究以台灣文化創意產業、資訊產業、製造業之從事創意工作之員工(如:產品設計師、工業設計師、行銷企劃、文案企劃及研發人員等等)為母群體，研究內容包含工作鑲嵌、員工創造力、工作自主性、和諧式熱情及個人基本資料等五部份，皆由員工填答。本研究共計發出 500 份問卷，回收 289 份問卷，扣除無效問卷及填答不完整之問卷 21 份，有效問卷共 268 份，有效問卷回收率為 53.6%。依據 268 份有效問卷進行樣本結構統計分析。

二、 研究工具

(一) 工作鑲嵌

本研究採 Lee et al. (2004)發展之工作鑲嵌量表，共十九題，使用 Likert 六點量表來衡量員工工作鑲嵌之程度，1 表示非常不同意，6 表示非常同意，總分越高，表示員工工作鑲嵌程度越高，Cronbach's α 值為.91。問卷回收後，以驗證性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)進行信度檢驗，發現第 7、9、10、12、14 題之因素負荷量未達標準值.3 以上(Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006)，在後續統計分析中予以刪除。其餘題項之因素負荷量皆達標準值.3 以上(Hair, et al., 2006)，範圍為.43~.85，題項 t 值也達顯著，表示該量表具有一定之建構效度。雖變異抽取量為.48，雖不及學者所建議之.50 水準(Bagozzi & Yi, 1988)，但組成信度為.92，達 Fornell 與 Larcker(1981)建議.60 以上標準，具有良好的內部一致信度，

表示該量表仍具有一定的收斂效度(Fornell & Larcker,1981)。在整體模式適配度方面，CFI 為.91，IFI 為.91，NFI 為.90，均達良好的適配水準。SRMR 為.09，雖未小於學者建議之.08，但參考其餘各項適配指標，顯示模式與實證資料適配度尚可，整體而言仍達可接受之範圍。

(二) 員工創造力

本研究改編 Zhou 與 George(2001)發展之量表，共十三題，使用 Likert 五點量表來衡，1 表示非常不同意，5 表示非常同意，總分越高，表示員工創造力越好。此量表整體 Cronbach's α 為.90。經驗證性因素分析後，各題項之因素負荷量皆符合標準值.3 以上，範圍為.49~.83，題項 t 值也達顯著，顯示良好的建構效度，變異抽取量為.51，組成信度為.93。適配指標方面，CFI 和 IFI 各為.92 與.92，NFI 為.91，SRMR 為.06，各項指標均達良好的適配水準。

(三) 工作自主性

本研究改編 Hackman 與 Oldham(1975)所編製之工作診斷量表，僅擷取工作自主性之題項，共三題，題項例如：「我能決定自己工作進度的快慢」，以 Likert 五點量表衡量，1 表示非常不同意，5 表示非常同意，總分越高，表示此工作之自主性越高，Cronbach's α 值為.73。「工作自主性」量表驗證性因素分析結果，題項之因素負荷量介於.80~.88 之間，具有良好的效度(Hair, et al., 1998)，題項 t 值也達顯著，量表組成信度為.87，具有一定的內部一致性，而抽取變異量為.70，由於僅有三個題項，故模型會完全適配。

(四) 和諧式熱情

本研究改編 Vallerand 等人(2003)所發展之量表，共七題，使用 Likert 七點尺度衡量，1 表示非常不同意，7 表示非常同意，分數越高，表示越有熱情，此量表信度為.87。在驗證量表適切度時，第 5 和 6 題因素負荷量不達標準值.3 以上(Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006)，在後續統計分析中予以刪除。其餘各題項因素負荷量符合標準值.3 以上，範圍為.73~.90，題項 t 值也達顯著，變異抽取量為.64，組成信度為.89，顯示具有良好的建構效度。整體模式之檢定結果皆符合可接受之適配指標數值，CFI 為.98，IFI 為.98，NFI 為.98，皆大於.90 表示良好適配。SRMR 為.03，分析結果顯示整體模式與實證資料適配良好。

(五) 控制變項

過去研究指出員工的創造力會受到背景因素影響，包括性別、年齡、教育程

度、總工作年資，為避免研究結果受到背景因素的影響，本研究以此為控制變項，放入問卷調查中。

三、資料分析

(一) 中介效果檢驗

本研究在中介效果的檢測上先採用 Baron 與 Kenny(1986)的中介分析步驟來檢測研究假設成立與否。將控制變項控制之後，第一階段，工作鑲嵌做為自變項，探討其對員工創造力之影響；接著第二階段，檢測工作自主性與員工創造力之間的關係；最後延續第一階段，再將工作自主性納入分析。為確保中介路徑顯著地存在，本研究將間接效果之未標準化係數(.397, .397)與標準誤(.044, .043)使用 Sobel 法檢驗，分析結果顯示此一間接效果顯著地存在(z for Sobel Test=6.45, $p < .001$)。

(二) 干擾型中介效果檢驗

本研究以 Muller、Judd 與 Yzerby(2005)之建議檢驗干擾型中介效果。其驗證模式如圖 1 所示，其中，M1 模式為 $Y = \beta_{10} + \beta_{11}X + \varepsilon_1$ ，M2 模式為 $Me = \beta_{20} + \beta_{21}X + \varepsilon_2$ ，M3 模式為 $Y = \beta_{30} + \beta_{31}X + \beta_{32}XMe + \varepsilon_3$ ，M4: $Y = \beta_{40} + \beta_{41}X + \beta_{42}Mo + \beta_{43}XMo + \varepsilon_4$ ，M5: $Me = \beta_{50} + \beta_{51}X + \beta_{52}Mo + \beta_{53}XMo + \varepsilon_5$ ，M6: $Y = \beta_{60} + \beta_{61}X + \beta_{62}Mo + \beta_{63}XMo + \beta_{64}Me + \beta_{65}MeMo + \varepsilon_6$ 。其中 M1~M3 模式為中介效果的驗證，M4~M6 的干擾型中介效果。分析步驟為：首先， β_{41} 必須顯著，接著「 β_{51} 和 β_{65} 」或「 β_{53} 和 β_{64} 」需達顯著，最後，當 β_{43} 顯著時，表示為中介型干擾。反之，當 β_{43} 不顯著時，表示為干擾型中介。

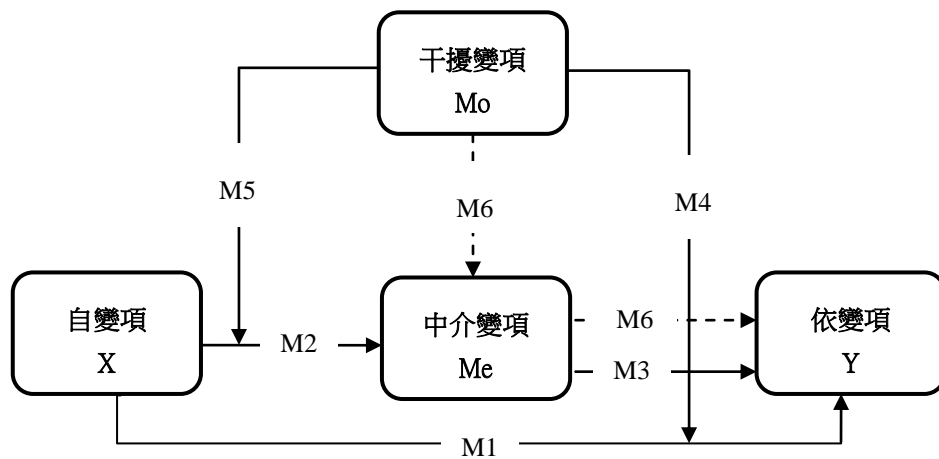


圖 1 中介型干擾或干擾型中介之檢定架構圖

肆、研究結果

一、研究樣本特性與相關係數

本研究所得之樣本資料中，男性有 117 人(43.7%)，女性有 151 人(56.3%)；年齡的部分則以 26~30 歲的人居多，有 117 人(42.5%)，其次為 20~25 歲者有 86 人(32.1%)，31~35 歲有 34 人(12.7%)，36~40 歲有 21 人(7.8%)，41 歲以上有 13 人(4.8%)；教育程度部分以大學(含專科)學歷為最多，有 195 人(73.0%)，其次為研究所(含以上)為 67 人(25%)，最後為高中職有 6 人(2%)；總工作年資方面，多數為一年以上至二年，人數為 87 人(32.5%)，其次為一年以上至二年共 52 人(19.4%)。三年至四年為 34 人(12.7%)，二年至三年有 30 人(11.2%)，超過十年有 29 人(10.8%)，未滿一年有 26 人(9.7%)；產業則以文化創意產業居多，共 193 人(72%)，其他產業包含資訊產業及製造業，共 75 人(28%)。

各變項的描述性統計與變項之間的相關係數如表 1 所示，可知工作鑲嵌與員工創造力達顯著正向的關係($r=.46, p<.001$)；工作鑲嵌與和諧式熱情、工作自主性也有顯著正向關係($r=.60, p<.001$; $r=.50, p<.001$)；和諧式熱情、工作自主性與員工創造力有顯著正向關係($r=.46, p<.001$; $r=.52, p<.001$)；和諧式熱情與工作自主性也有顯著正向關係($r=.50, p<.001$)。整體而言，相關分析顯示各變項之間的相關方向與研究假設相符合。Hair 等人(1998)解釋各自變項間的相關係數若達.80 以上，表示彼此間存有高度相關，可能會造成共線性的問題，由以上結果呈現，本研究變項間的相關係數皆在.80 以下，故可推斷本研究變項間多元共線性問題不嚴重。

本研究檢測員工之基本資料變項，是否對員工創造力或工作自主性造成不一樣的結果，故將基本資料變項以獨立樣本 t 檢定或單因子變異數分析進行檢測，結果發現員工性別(創造力： $t(2.35)=.02, p<.05$ ；工作自主性： $t(2.05)=.04, p<.05$)；年齡(創造力： $F(4,263)=3.56, p<.05$ ；工作自主性： $F(4,263)=1.66, p>.05$)；教育程度(創造力： $t(-.77)=-.44, p>.05$ ；工作自主性： $t(-.08)=-.94, p>.05$)；總工作年資(創造力： $F(5,262)=3.69, p<.05$ ；工作自主性： $F(5,262)=2.64, p<.05$)；產業別(創造力： $t(.34)=.73, p>.05$)；工作自主性： $t(.65)=.52, p>.05$)。以上除了員工性別、年齡及總工作年資外，其餘變項都不會造成員工創造力及工作自主性的影響，因此在後續統計分析中不再進一步處理。

表 1 相關分析

	M	SD	1	2	3
1 工作鑲嵌	4.07	.75			
2 員工創造力	3.72	.49	.46***		
3 和諧式熱情	5.39	.99	.60***	.46***	
4 工作自主性	3.95	.61	.51***	.52***	.50***

註：1. N=268

2. *** $p < .001$ ，** $p < .01$ ，* $p < .05$

二、階層多元迴歸結果

本研究首先檢測工作鑲嵌與員工創造力之關係，由表 2 的模式四可得知，工作鑲嵌對員工創造力有正向的影響($\beta = .44, p < .001$)，因此假設一成立。第二步則檢驗工作鑲嵌對工作自主性的關係，由模式二可知工作鑲嵌與工作自主性之 β 值為 .49 ($p < .001$)，因此工作鑲嵌與工作自主性有正向關係。模式五中工作自主性對員工創造力 β 值為 .49 ($p < .001$)，工作自主性對員工創造力有正向關係，假設二成立。最後第三步由模式六可知，加入工作自主性此中介變項後，解釋力由 24.7% 提升至 34.5%，工作自主性對員工創造力有正向影響($\beta = .37, p < .001$)，假設二成立。而工作鑲嵌對員工創造力之關係依然為顯著關係，但 β 值由 .44 下降至 .26，顯示工作自主性在上述關係中為部份中介。除此之外，為確保中介路徑顯著地存在，本研究將間接效果之未標準化係數(.397, .397)與標準誤(.044, .043)使用 Sobel 法檢驗，分析結果顯示此一間接效果顯著地存在(z for Sobel Test=6.45, $p < .001$)，因此假設三部份成立。

表 2 工作自主性中介效果之階迴歸分析

預測變項	中介變項：工作自主性			依變項：員工創造力		
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
	β	β	β	β	β	β
控制變項						
性別	.12*	.04	.13*	.06	.07	.04
年齡	.02	.01	.11	.10	.11	.10
總工作年資	.13	.10	.09	.06	.003	.03
主效果變項						
工作鑲嵌		.49***		.44***		.26***
工作自主性					.49***	.37***
F	3.44*	24.16***	5.60*	21.36***	27.26***	27.30***
ΔF		83.14***		64.56***	86.76***	38.79***
R ²	.04	.27	.06	.25	.29	.34
ΔR^2		.23***		.19***	.23***	.10***

註：1. N=268

2. 性別以虛擬變數處理；男性為 1，女性為 0
3. 年齡及總工作年資施測時已以連續變項處理
4. *** $p < .001$ ，* $p < .05$

三、和諧式熱情的干擾型中介效果

本研究以 Muller、Judd 與 Yzerby(2005)之建議檢驗干擾型中介效果。其中 M1~M3 模式為中介效果的驗證，已於前一小節做驗證，本小節將驗證 M4~M6。階層迴歸分析結果如表 3 所示，首先加入控制變項後，判斷 β_{41} 是否顯著，由表中 Model 4 可知工作鑲嵌對員工創造力有顯著的正向關係 ($\beta = .27$, $p < .001$)；接著判斷「 β_{51} 和 β_{65} 」或「 β_{53} 和 β_{64} 」是否達顯著，由 Model 5 中可知工作鑲嵌對工作自主性達顯著正向關係 ($\beta = .30$ ***, $p < .001$)，但 Model 6 中工作自主性與和諧式熱情之交乘項對員工創造力並無達顯著水準 ($\beta = -.04$, $p > .05$)，未滿足干擾型中介的驗證條件。接著以另一條件「 β_{53} 和 β_{64} 」來進行驗證，由 Model 5 知工作鑲嵌與和諧式熱情之交乘項對工作自主性未達顯著水準 ($\beta = .01$, $p > .05$)縱使 Model 6 工作自主性對員工創造力達顯著水準 ($\beta = .31$, $p < .001$)也無法滿足干擾型中介的驗證條件，故此干擾型中介效果並未獲得支持，假設四不成立。

表 3 和諧式熱情之干擾型中介效果之階迴歸分析

預測變項	依變項		
	員工創造力	工作自主性	員工創造力
	Model 4	Model 5	Model 6
	β	β	β
控制變項			
性別	.09	.08	.07
年齡	.08	-.03	.09
總工作年資	.05	.11	.02
自變項			
工作鑲嵌	.27***	.30***	.18**
干擾變項			
和諧式熱情	.31***	.31***	.20**
自變項 x 干擾變項			
工作鑲嵌*干擾變項	.19*	.01	.13*
中介變項			
工作自主性			.31***
中介變項 x 干擾變項			
工作自主性*和諧式熱情			-.04
F	19.16***	21.324***	19.28***
ΔF	3.94*	.02	.41
R ²	.31	.33	.37
ΔR^2	.01*	.00	.001

註：1. N=268

2. 性別以虛擬變數處理；男性為 1，女性為 0
3. 年齡及總工作年資施測時已以連續變項處理
4. ***p<.001，*p<.05

伍、 研究結論與建議

一、 理論與實務意涵

本研究經研究結果證實工作鑲嵌與員工創造力有正向關係存在，意即當工作鑲嵌程度愈高，員工創造力也會愈多。員工之所以會繼續待在組織之中，不單單只是為了薪酬上的考量，與組織的契合及人際互動網絡，都是員工是否會離開組織重要的因素。而且這樣與組織間密切的關係也足以影響員工是否能夠有創造力的表現。提高工作鑲嵌的程度，不僅是為了讓員工留在組織內，也為了提升員工的創造力，因此本研究提供給管理者以下幾點建議，協助組織提高員工工作鑲嵌：第一、建立良好之領導與部屬間交換關係，與員工有正向的交流與回饋，在高工作鑲嵌也能有高領導與部屬交換關係，才能激發出員工創造力。第二、組織可提供訓練與發展機會，安排訓練課程，增進員工的知識、技術與能力，有效補足其工作上的職能落差培育員工，使員工有更完整之工作能力，使員工覺得自己是被組織所重視的，企業應透過良善且完整之訓練課程，讓員工的創造力更為展現。也可讓員工自由選擇符合員工自身工作能力之專案或是適合之團隊，讓員工發展其創造力，完成工作任務。第三、組織可建立完善之激勵制度，給予績效表現優良之員工鼓勵，或是可透過獎勵之方式促使員工與同事、主管間的意見交流，給予發展性回饋，或是合作機會，激發出員工的創造力，以達組織之績效目標。相互的交流與建立連結性，透過腦力激盪，獲得發展創造力所需要的正向能源。

本研究之研究結果也發現，工作自主性部分中介工作鑲嵌與員工創造力之間的關係，組織可透過工作設計來提升工作自主性，進而提升員工創造力。若在工作當中，組織能夠賦予員工較多的工作自主性，員工將有更多機會去打破成規，發展新穎且有用的想法實行於工作當中，於工作中創造獨特性(Shalley & Gilson, 2004；Volmer, Spurk, Niessen, 2012)，且更能為工作負責(Parker & Sprigg, 1999)。或是與員工共同討論其工作目標及工作方式，讓員工覺得有參與感，讓員工有更多元的方式去完成其工作任務，提升工作自主性。

二、 研究限制及未來研究建議

本研究以自陳式量表施測。在員工創造力的部分，若在問卷施測時能採用主管與員工共同填答之方式，或是尋找其他客觀性指標來評估，更能減少 CMV 的產生。但由於本研究的研究樣本為從事創意工作之工作者，在尋找客觀性指標時須注意樣本特性及其工作特性，來設計相關問題；而主管評估員工創造力之部份更有評分者之主觀性的疑慮存在，因此未來研究若仍考慮以文化創意產業作為研究

樣本，此兩個地方需特別注意。另外，員工創造力之量表是由員工主觀認知填答，而非實際上的創造力指標，這確實是本研究的研究限制。雖然本研究試圖以員工自行填答客觀指標（例如：近一個月內，產品/提案數量；近一個月內，提案被公司採納之數量；近一個月內，提出多少改善工作流程的建議），但由於未能收到此部分有效之資料，所以無法本研究無法採用，是相當可惜之處。

另外本研究採用 Podsakoff 與 Mackenzie(2003)所提出降低共同方法變異之建議，在問卷施測時採匿名填答，以降低填答者的防衛心理，並在問卷說明上避免以明確的研究變項顯示，以降低研究設計同源偏誤。最後，再參考 Netemeyer、Durvasula 與 Lichtenstein (1991)判斷 CMV 是否存在的檢驗方式，將所有變項視為單一因素做驗證性因素分析，比較其與本研究假設模式之間的適配度指標高低。如表 4 所示，多因子模式的適配度指標較單因子模式理想，因此初步診斷 CMV 問題對於本研究結果所影響的程度較小。

表 4 共同方法變異分析結果

模式	χ^2/df	CFI	IFI	NFI	SRMR	GFI	RMSEA
多因子	1.39	.96	.96	.89	.079	.64	.06
單因子	2.13	.90	.90	.83	.11	.43	.16

本研究以工作鑲嵌之負向觀點出發，並以創意工作者作為研究樣本。然而，分析研究樣本的特性，並不一定所有的創意工作者都是同一人格特質，建議未來研究可從研究者之人格特質出發，探討何種人格特質較容易因工作鑲嵌的所帶來之負向感受，而覺得沮喪無力，或何種人格特質較能夠將工作鑲嵌所帶來之負向感受轉換成正向思考，提升創造力。例如內控型人格的人較為積極、主動，面對挫折時的因應能力也較外控型人格好，因此若面對工作鑲嵌所帶來的負向感受及壓力時，便能夠較有能力因應或是轉換其負向思考，在工作上的表現也較不易受影響。另外也建議可以「自我效能」作為其干擾角色，Bandura(1995)認為「自我效能」是指，一個人組織和執行行動過程中管理預期情境所需要的潛在能力的信念，效能信念影響人們如何思考、感覺、激勵自己和行動。人們的自我期望和可以做(can do)的信念與他們盡力處理困難的意願、願意付出的努力、以及面對障礙時的堅持有很大的相關。研究也證實自我效能與績效有正向的相關(Stajkovic & Luthans, 1998)，因此在探討工作鑲嵌之負面觀點時，未來可嘗試以自我效能作為干擾變項，探討是否自我效能較高的員工可以減緩工作鑲嵌所帶來之負向感受，增進員工創造力。

本研究的研究母群為文化創意產業、製造業及資訊產業，此三種產業包含之行業相當廣泛，文化創意產業更包含了十五種行業，未來可針對僅文化創意產業或製造業等進行單一產業之研究，亦或將蒐集之樣本分類後進行分析，各產業間之工作鑲嵌與員工創造力可能會因產業別不同而有所差異，可進行比較。

參考文獻

- 林鈺琴、蕭淑月、何慧清 (2005)。社會交換理論觀點下組織支持、組織知識分享行為與組織公民行為相關因素之研究：以信任與關係為分析切入點。人力資源管理學報，5，77-110
- 彭台光、高月慈與林真 (2006)。管理研究方法中的共同變異：問題本質、影響、測試與補救。管理學報，23 (1)，77-98。
- Daniel H. Pink (2005/2006). A Whole New Mind Moving from the Information Age to the Conceptual Age. 查修傑 (譯) 未來在等待的人才。台北：大塊文化。
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Amabile T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002). Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, 80, 52-61.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organizations. *Harvard Business School*, 5(9), 396-239.
- Amabile, T. M., & Gitomer, J. (1984). Children's artistic creativity: Effects of choice in task materials. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10, 209-215.
- Amabile, T. M., & Grysiewicz, S. S. (1987). The environment for creativity in R&D. *Creativity in the R&D Laboratory*, 13-23.
- 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.
- Anderson, N., de Drew, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147-173.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bailyn, L. (1985). Autonomy in the Industrial R&D Lab. *Human Resource Management*, 24(2), 129-146.
- 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(6), 1173.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Chandler, G.N., Keller, C., & Lyon, D.W. (2000). Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 59-76.

Chang, R. (2001). Turning passion into organizational performance. *Training and Development*, 55(5), 104-111.

Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.

Cotton, J. L. (1993). *Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. Newbury Park, CA: Sage

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. Basic Books (AZ).

Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. In R.J. Sternberg (Ed.), *The handbook of creativity* (pp.313-335). Cambridge, England: Cambridge University.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49, 14-23. doi:10.1037/0708-5591.49.1.14

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590. doi: 10.1037/0021-9010.74.4.580

Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62(1), 119-142.

Edmondson, A. C., & Mogelof, J. P. (2006). Explaining psychological safety in innovation teams: organizational culture, team dynamics, or personality? In *Creativity and Innovation in Organizational Teams*, ed. LL Thompson, H-S Choi, 109-36. New York: Erlbaum

Eisenberger, R. (1992). Learned industriousness. *Psychological Review*, 99, 248-267.

Eisenberger, R., & Armeli, S. (1997). Can salient reward increase creative performance without reducing intrinsic creative interest? *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 652-663.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-McIntyre, Kate (2003). Employee creativity in Taiwan: an application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46, 618-30

Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2, 290-309

Feist, G. J. (1999). Is the theory of evolution winning the battle of the survival of the fittest in the social sciences? *Psychological Inquiry*, 10(4), 334-338.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 382-388.

- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Gary, P. G., Kwong, T. M., & Leann, M. T. (1995). Embeddedness and capital market: Bank financing of business. *The Journal of Socio-Economics*, 24(1), 129-149.
- George, J. M. (2007). Creativity in organizations. In J. P. Walsh & A. P. Brief (Eds.), *Annals of the Academy of Management*, 1, 439-477. London, England: Routledge/Taylor & Francis. doi:10.1080/078559814
- Gong, Y, Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444-454.
- Guilford, J. P. (1967). *The nature of human intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Hackman, J. R. & E. E. Lawler Iii (1971). Employee Reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis: With readings*. Prentice-Hall, Inc.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis with readings (5th ed.)*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis (Vol.5)*. Prentice hall New Jersey.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis (6th ed.)*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hatcher, L., Ross, T. L., & Collins, D. (1989). Prosocial behavior, job complexity, and suggestion contribution under gainsharing plans. *Journal of Applied Behavioral Science*, 25, 231-248.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *The Annual Review of Psychology*, 61, 569-598. doi:10.1146/annurev.psych.093008.100416
- Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues*, 18(4), 435-452.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kopelman, R. E. (1985). Job redesign and productivity: A review of the evidence. *National Productivity Review*, 4, 237-255.
- Lee, T. w., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences,

and voluntary turnover. *Academy of Management Journal* 47(5), 711-722.

Liu, D., Chen, X. P., & Yao, X. (2011). From autonomy to creativity: A multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 294-309.

Lopez-Cabrales, A., Pérez-Luño, A., & Cabrera, R. V. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management*, 48, 485-503. doi: 10.1002/hrm.20295

Madjar, N., & Oldham, G. R. (2006). Task rotation and polychronicity: Effects on individuals' creativity. *Human Performance*, 19(2), 117-131.

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. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767.

March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinsky, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.

Netemeyer, R. G., Durvasula, S., & Lichtenstein, D. R. (1991). A cross-national assessment of the reliability and validity of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 28(3), 32-327.

Neter, J., Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., & Wasserman, W. (1996). *Applied linear statistical models(4th ed.)*. Chicago: Irwin.

Nichols, V., & Kauffman, L. (1 993). *Webster' s Dictionary*. Essex : Nickel.

Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.

Parker, S. K., & Sprigg, C. A. (1999). Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, 84, 925-939.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. M., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method variance in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.

Polanyi, K. (1957). *The Great Transformation*. Boston: Beacon.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi: 10.1037/0003-066x.55.1.5

Shalley, C. E. (1991) Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 179-185.

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, 33-53.

Shalley, C. E., & Perry-Smith, J. E. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84, 1-22. doi:10.1006/obhd.2000.2918

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. doi:10.1016/j.jm.2004.06.007

Shaw, J. D., Duffy, M. K., Johnson, J. L., & Lockhart, D. L. (2005). Turnover, social capital losses, and performance. *Academy of Management Journal*, 48(4), 594-606.

Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240.

Staw, B. M. (1990). An evolutionary approach to creativity and innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work*, 287-308. Chichester, UK: Wiley.

Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1993). Creative giftedness: A multivariate investment approach. *Gifted Child Quarterly*, 37(1), 7-15.

Sternberg, R.J., & Lubart, T. I. (1995). *Defying the crowd—Cultivating creativity in a culture of conformity*. New York: Free press.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal* 45(6), 1137-1148.

Tomoki, S., Burton, J. P., & Sablynski, C. J. (2008). The role of job embeddedness on employee performance: The interactive effects with leader–member exchange and organization-based self-esteem. *Personnel Psychology*, 61(4), 761-792.

Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M. et al. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756-767.

Vallerand, R. J., Salvy, S.J., Mageau, G. A., Elliot, A. J., Denis, P. L., Grouzet, F. M. E., et al. (2007). On the role of passion in performance. *Journal of Personality*, 75(3), 505-534.

Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *Leadership Quarterly*, 23(3), 456-465.

West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*, 4, 15-30.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 293-321.

Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. Wiley New York.

Zhou, J. & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 261-276.

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