

电商企业同事发展性反馈对 员工创新绩效影响机制研究

李 晴

上海工程技术大学管理学院, 上海

收稿日期: 2024年8月23日; 录用日期: 2024年9月11日; 发布日期: 2024年11月22日

摘 要

新技术、新理念不断革新电商行业, 创新成为企业在不断变化的商业环境中保持核心竞争力的关键所在。本文以电子商务企业员工为研究对象, 基于社会信息加工理论, 从扁平化组织结构中同事视角出发, 构建了同事发展性反馈通过心理可得性对员工创新绩效影响的中介模型, 并考察了工作投入的调节作用。结果表明: 同事发展性反馈显著正向影响员工创新绩效, 心理可得性在同事发展性反馈与员工创新绩效之间起部分中介效应, 工作投入调节了同事发展性反馈通过心理可得性对员工创新绩效的中介作用。

关键词

同事发展性反馈, 创新绩效, 心理可得性, 工作投入

Research on the Influence Mechanism of Colleagues' Developmental Feedback on Employees' Innovation Performance in E-Commerce Enterprises

Qing Li

School of Management, Shanghai University of Engineering Science, Shanghai

Received: Aug. 23rd, 2024; accepted: Sep. 11th, 2024; published: Nov. 22nd, 2024

Abstract

New technologies and new ideas are constantly innovating the e-commerce industry, and innovation

has become the key to maintaining the core competitiveness of enterprises in the changing business environment. This paper takes the employees of e-commerce enterprises as the research object, based on the theory of social information processing, from the perspective of colleagues in flat organizational structure, constructs a mediating model of the influence of colleagues' developmental feedback on employees' innovation performance through psychological availability, and examines the moderating effect of work engagement. The results show that colleagues' developmental feedback has a significant positive impact on employees' innovation performance. Psychological availability plays a partial mediating role between colleagues' developmental feedback and employees' innovation performance. Work engagement moderates the mediating effect of colleagues' developmental feedback on employees' innovation performance through psychological availability.

Keywords

Colleagues' Developmental Feedback, Innovation Performance, Psychological Availability, Work Engagement

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

进入发展新阶段, 社会经济发展和质量效益不断提高, 我国居民的线上消费热情不断攀升, 推动电商行业繁荣发展, 涌现出直播带货、短视频、社交电商、兴趣电商等“电商新模式”, 释放出强大的品牌创造力和消费引领力, 毋庸置疑我国电商市场已经成为全球竞争力、创新活力、发展潜力最突出的市场之一。创新是组织保持竞争优势、实现持续繁荣的不竭动力。因此, 探究如何激发电商企业员工创新行为以提升创新绩效, 催生电商行业更多体验式、沉浸式、互动性、综合型消费新场景, 是电商企业抓住市场发展机遇, 实现长远发展的关键。

反馈为调节系统决策提供信息[1]。与偏向于结果导向的传统反馈形式不同, 发展性反馈强调为接受者提供有价值的学习资源和发展空间, 有益于员工的未来职业生涯规划。现有研究根据反馈发出者不同, 将其分为同事反馈和上级反馈。上级发展性反馈指反馈来源于上级, 为员工提供帮助的信息, 及时修正下属的无效行为[2], 能够给予员工积极情绪体验, 提升员工工作热情, 激发创新绩效水平, 降低离职意向。然而, 随着组织扁平化的推进以及科技手段的普及, 同事已成为构成个体工作组织社会情境的主要因素之一, 且同事与员工相处时间更久, 二者关系也较为平等, 来自同事的发展性反馈更有可能使个体在接受反馈之后保持对任务本身的兴趣和注意力, 因此更有可能激发员工内在动机, 进而提升其创新绩效。但遗憾的是, 现有关于发展性反馈的研究大多以上级为主体, 同事视角缺位。本研究聚焦同事角度, 力图打开同事发展性反馈对员工创新绩效影响机制的“黑箱”。

社会信息加工理论认为, 个体通过分析社会环境中的信息资源, 不断调整自己的态度、感知和行为[3]。同事的发展性反馈为员工提供工作上的技能、信息等资源, 同时也释放了情感信号, 缓解了工作压力, 对员工的态度和行为产生重要影响。以往研究已经证实, 发展性反馈能够促使员工产生建言行为[4]、组织承诺[5]、工作旺盛感[6]、工作绩效[7]等积极行为, Li 等(2011)以同事发展性反馈为边界条件表明同事发展性反馈与上级发展性反馈的交互作用对员工创新绩效的正向影响[7]。但鲜有研究深入剖析同事发展性反馈影响员工创新绩效的具体边界条件。同事发展性反馈为员工提供的情绪资源、认知资源、生理资源和个人安全感等工作资源, 而这正是心理可得性的重要影响因素。Vinarski 等(2011)发现, 员工心理

可得性显著正向影响员工工作参与度[8]，进而促进其创新工作。因此，本研究拟考察心理可得性在同事发展性反馈和创新绩效之间的中介作用。

综上所述，本研究基于社会信息加工理论，探讨同事发展性反馈如何通过影响员工心理可得性进而促进员工创新绩效。此外，以往研究表明，工作投入能够持续激活员工工作相关积极情感和动机，增强员工心理韧性，促使其主动寻求创新方法克服工作困难[9]。因此，本研究引入工作投入作为调节变量，探究同事发展性反馈影响员工创新绩效的边界条件，以期丰富同事发展性反馈与创新绩效理论研究，为组织提高创新水平，激发新质生产力提供管理思路。

2. 理论综述与研究假设

2.1. 同事发展性反馈与创新绩效

发展性反馈关注员工成长发展，是组织内部人员提供的有助于员工未来发展和改进工作的有价值信息，包括信息性、前瞻性、具体性三个特征。信息性强调向员工传达员工表现、任务评价等有价值的信息；前瞻性指关注员工未来改进方向；具体性强调反馈信息是具体且敏感，例如明确的绩效标准、具体的工作策略。同事发展性反馈指反馈来源于同事的对员工未来工作改进、提高有价值的信息反馈[10]。根据社会信息加工理论，同事提供反馈等信息资源会影响员工在工作中的态度、感知和行为[11]。一方面，基于认知视角，同事对个体没有上下级奖惩关系的约束，员工将注意力集中于来自同事反馈的具体信息，这更有可能使员工在接受反馈后保持对任务本身的兴趣，从而激发个体内在动机，提升创新绩效。另一方面，基于情感视角，同事发展性反馈为员工未来工作发展提供了帮助，员工会将其视为真诚示好行为，产生积极的情感体验，减轻创新工作过程中的压力，提升工作满意度，进而产生更多心理资源以提升创新绩效。此外，相较于询问领导以获得上级反馈，员工获得同事反馈所需社会成本更低。同时，随着移动互联社交网络的普及，组织架构趋于扁平化，员工工作呈现模块化特征，促进了同事间非正式沟通的发生。非正式沟通不仅利于工作中隐性知识的共享，还涉及同事对员工家庭生活的关心，有助于发挥家庭资源的溢出效应，激励员工将更多精力投入到创新工作中。基于上述分析，本研究提出假设：

H1：同事发展性反馈正向影响员工创新绩效。

2.2. 心理可得性的中介作用

心理可得性是个体在完成某一角色任务时对可利用资源的感知，本质上反映了个体从事某一工作角色的准备状态和信心，包括生理资源、情绪资源和心理资源[12]。根据社会信息加工理论，员工接收到同事的发展性信息反馈并进行加工后，获得有益于工作技能提升和职业成长的信息资源，降低了工作中的不确定性，增强了员工自我效能感。自我效能感为员工心理可得性的获得创造了条件。员工创新是组织员工产生新想法并不断推动和实施的一种角色外行为[13]，意味着需要面临来自技术、市场、财务等多方面的风险。当员工具有较高的心理可得性时，表明员工已有充分的信心和准备规避创新过程中的风险。综上，同事发展性反馈通过赋予员工认知和情感上的资源，提高心理可得性，基于互惠原则，员工会更愿意投入到工作中并不断与他人沟通交流，促进了员工间的知识共享，营造了轻松良好的工作氛围，进而激发员工工作中的想象力和创造力，提升创新绩效。基于上述分析，本研究提出假设：

H2：心理可得性在同事发展性反馈与员工创新绩效的作用机制间起中介作用。

2.3. 工作投入的调节作用

工作投入是个体所拥有的一种积极的工作状态，表明员工能够很好地将自我与工作角色相融合[14]。

本研究认为,工作投入能够增强同事发展性反馈通过心理可得性对员工创新绩效的正向影响,具体而言,当员工工作投入水平越高,同事发展性反馈通过心理可得性对创新绩效的促进作用越强。一方面,从个体层面看,工作投入水平较高的员工具有充沛的精力和强大的心理韧性,表现出的活力、奉献和专注等特征促使员工进入工作心流状态,使其感受到工作中的乐趣,自愿增强组织创新工作的资源投入。另一方面,从组织层面看,工作投入反映个体在工作组织创新活动中对行为、情感和认知的资源分配,并且在一定程度上与组织资源分配情况密切相关,员工往往会将投入资源与获得收益进行比较后决定是否达到工作投入要求。而工作投入有利于团队内部形成良好的工作氛围,缓解创新压力,提升创新绩效。因此,同事发展性反馈促进员工间交流沟通,形成良好的工作氛围,员工个体工作投入水平又进一步优化了工作氛围,员工工作投入状态与员工工作氛围相辅相成。相反,若员工工作投入水平较低,即使获得同事发展性反馈,也难以将工作资源投入创新工作转化为创新成果,甚至可能由于同事发展性反馈未能得到理想实践而加剧组织知识隐藏,形成恶性循环,不利于创新绩效的提升。基于上述分析,本研究提出假设:

H3: 工作投入在心理可得性和创新绩效的关系中起正向调节作用。

H4: 工作投入正向调节心理可得性在同事发展性反馈与创新绩效之间的中介作用。

综上所述,本研究理论模型如图1所示。

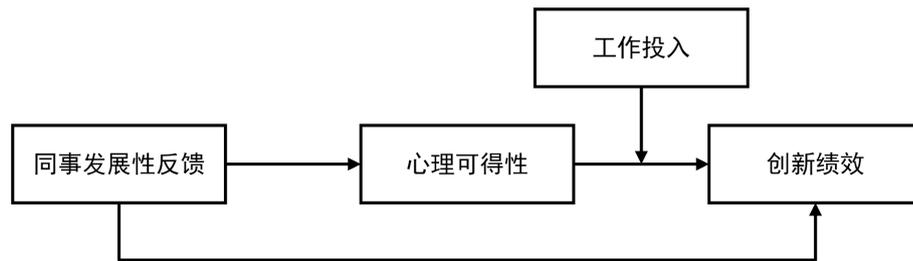


Figure 1. Theoretical model
图1. 理论模型

3. 数据收集与研究样本

3.1. 研究对象

本研究调查对象主要为上海、深圳、杭州、北京等城市电子商务企业员工,采用线上问卷调研方式,共发放问卷342份,回收有效问卷298份,回收率为87.13%。

3.2. 变量测量

本文选取国外成熟量表对变量进行测量,并进行翻译-回译工作以确保准确性,所有量表均应用李克特5点法。

同事发展性反馈采用Zhou等研发的3题项量表[10],量表Cronbach's α 值为0.852。创新绩效采用Scott等研发的5题项量表[13],量表Cronbach's α 值为0.875。心理可得性采用May等研发的5题项量表[12],量表Cronbach's α 值为0.866。工作投入采用Schaufeli等研发的9题项量表[14],量表Cronbach's α 值为0.921。根据以往研究[15],选取年龄、性别、学历、职位与工作年限为控制变量。

4. 实证检验与数据分析

4.1. 信效度分析

本研究采用Mplus 8.0进行信效度检验,如表1所示,同事发展性反馈、创新绩效、心理可得性、工

作投入的 CR 复合信度分别为 0.852、0.876、0.867、0.922 均大于 0.7，平均方差萃取量 AVE 分别为 0.658、0.586、0.566、0.568 均大于 0.5，且各变量的相关系数均小于 AVE 的标准差，说明变量量表具有良好的收敛效度与区别效度。

Table 1. Analysis of convergent validity and discriminant validity

表 1. 收敛效度与区别效度分析

变量	收敛效度		区别效度			
	CR	AVE	同事发展性反馈	创新绩效	心理可得性	工作投入
同事发展性反馈	0.852	0.658	0.811			
创新绩效	0.876	0.586	0.406	0.766		
心理可得性	0.867	0.566	0.473	0.386	0.752	
工作投入	0.922	0.568	0.508	0.397	0.467	0.754

4.2. 验证性因子分析

本研究运用 Mplus 8.0 软件对模型变量进行验证性因子分析，如表 2 所示，四因子模型拟合效果优于其他模型($\chi^2 = 374.117$, $df = 203$, $RMSEA = 0.053$, $CFI = 0.953$, $TLI = 0.947$, $SRMR = 0.040$)，说明本研究模型具有良好的区分效度，可进行深入分析。

Table 2. Validation factor analysis

表 2. 验证性因子分析

模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
四因子模型(T, M1, M2, C)	374.117	203	1.843***	0.053	0.953	0.947	0.040
三因子模型(T, M1 + M2, C)	852.614	206	4.139***	0.103	0.822	0.801	0.078
二因子模型(T + M1 + M2, C)	1075.522	208	5.171***	0.118	0.762	0.735	0.087
单因子模型(T + M1 + M2 + C)	1567.010	209	7.498***	0.148	0.627	0.588	0.117

注：***表示 $p < 0.001$ ，下同；N = 298，下同；T 表示同事发展性反馈，M1 表示心理可得性，M2 表示工作投入，C 表示创新绩效。

4.3. 描述性统计与相关分析

本研究运用 SPSS 25.0 对同事发展性反馈、创新绩效、心理可得性、工作投入的平均值与标准差进行计量，并进行相关性分析，如表 3 所示，四个变量间相关性均呈显著正相关，初步验证研究假设。

Table 3. Descriptive statistics and correlation coefficient

表 3. 描述性统计和相关性系数

变量	平均值	标准偏差	同事发展性反馈	创新绩效	心理可得性	工作投入
同事发展性反馈	3.933	0.651	1			
创新绩效	3.822	0.533	0.406**	1		
心理可得性	3.905	0.548	0.473**	0.386**	1	
工作投入	3.661	0.624	0.508**	0.397**	0.467**	1

注：**表示 $p < 0.01$ ，下同。

4.4. 主效应及中介效应检验

本研究运用 SPSS 25 对研究假设进行检验。根据温忠麟等建议对同事发展性反馈、创新绩效、心理可得性、工作投入四个变量进行标准化处理,采用逐步回归法对假设进行检验[16]。如表 4 所示,由 M4 可知,同事发展性反馈对创新绩效存在显著正向影响($\beta = 0.406, p < 0.001$),假设 1 成立。由 M5 可知,加入中介变量心理可得性后,同事发展性反馈对创新绩效正向影响仍显著($\beta = 0.287, p < 0.001$),因此心理可得性在同事发展性反馈与创新绩效间起部分中介作用,假设 2 成立。

4.5. 调节效应分析

本研究将中介变量(心理可得性)与调节变量(工作投入)标准化值相乘构建交互项,由 M8 可知工作投入显著正向调节心理可得性对创新绩效的正向影响($\beta = 0.284, p < 0.001$),假设 3 成立。为进一步明确工作投入作为调节变量的方向和影响,选取工作投入正负各一个标准差绘制工作投入调节效应图。由图 2 可知,在高水平的工作投入条件下,心理可得性对创新绩效的正向影响更为显著,即工作投入水平越高,心理可得性对创新绩效的正向作用越显著,假设 3 进一步得到验证。

Table 4. Hierarchical regression test results

表 4. 层级回归检验结果

变量	心理可得性				创新绩效				
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	
控制变量	年龄	-0.178	-0.197*	-0.102	-0.117	-0.069	-0.033	-0.037	-0.011
	性别	0.034	0.049	0.085	0.098	0.086	0.072	0.061	0.094
	学历	-0.060	-0.033	-0.114	-0.092	-0.084	-0.091	-0.079	-0.078
	工作职位	0.034	0.052	-0.064	-0.048	-0.061	-0.077	-0.061	-0.045
	工作年限	0.111	0.153	0.055	0.090	0.053	0.012	-0.001	0.024
自变量	同事发展性反馈		0.483***		0.406***	0.287***			
中介变量	心理可得性					0.246***	0.385***	0.260***	0.227***
调节变量	工作投入							0.267***	0.195**
交互项	交互项								0.284***
	调整后 R ²	-0.005	0.227	0.003	0.166	0.210	0.149	0.202	0.270
	ΔR^2	0.012	0.231	0.020	0.163	0.046	0.146	0.055	0.069
	F	0.722	15.555	1.173	10.838	12.271	9.657	11.757	14.744

注:交互项为心理可得性*工作投入。

4.6. 有调节的中介效应检验

本研究借鉴 Hayes 做法,采用 Process 插件检验有调节的中介效应[17]。基于 2000 次的 Bootstrap 抽样检验结果如表 5 所示,当工作投入水平较低时(均值-1SD),同事发展性反馈通过心理可得性影响创新绩效的间接效应不显著($B = -0.019, SE = 0.029, 95\%CI = [-0.081, 0.034]$),置信区间包含 0;当工作投入水平较高时(均值+1SD),同事发展性反馈通过心理可得性影响创新绩效的间接效应显著($B = 0.145, SE = 0.029, 95\%CI = [0.093, 0.206]$),置信区间不包含 0,假设 4 部分成立。

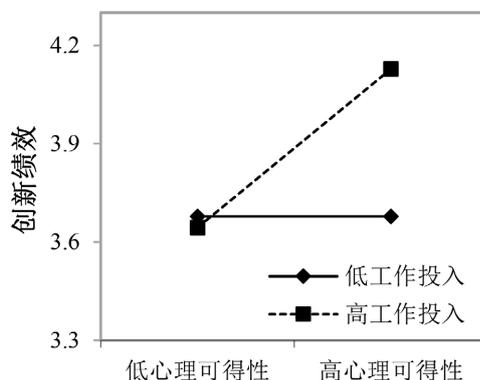


Figure 2. The moderating effect of work engagement on psychological availability and innovation performance
图 2. 工作投入对心理可得性和创新绩效的调节作用

Table 5. Moderated mediation test results
表 5. 有调节的中介检验结果

调节变量取值	间接效应	标准误差	LLCI	ULCI
工作投入(-1SD)	-0.019	0.029	-0.081	0.034
工作投入平均水平	0.063	0.023	0.024	0.114
工作投入(+1SD)	0.145	0.029	0.093	0.206
同事发展性反馈通过心理可得性影响创新绩效的间接效应	0.132	0.028	0.080	0.194

5. 结论与讨论

5.1. 研究结论

本研究基于社会信息加工理论，旨在探究同事发展性反馈对员工创新绩效的影响。经过实证检验，得到如下结论：(1) 同事发展性反馈正向影响员工创新绩效；(2) 心理可得性在同事发展性反馈和员工创新绩效之间具有显著部分中介作用；(3) 工作投入正向调节同事发展性反馈通过心理可得性进而影响员工创新绩效的中介效应，即员工工作投入水平越高，同事发展性反馈通过心理可得性对员工创新绩效的正向影响越强。

5.2. 理论贡献

第一，本研究探讨了同事发展性反馈与员工创新绩效之间的关系，验证了工作场所中“同事”这一重要因素对员工行为的影响。以往研究对发展性反馈的研究多聚焦于领导方面，探究上级发展性反馈对员工作用结果。本研究从同事视角出发，摒弃了上下级观念，基于平等立场弥补了发展性反馈研究中的视角缺位，丰富了同事发展性反馈相关理论研究，同时拓展了员工创新绩效前因变量研究，为管理实践中如何激发员工创新提供了新思路和新见解。

第二，基于社会信息加工理论，本研究构建了“同事发展性反馈→心理可得性→创新绩效”的中介模型，打开了同事发展性反馈对员工创新绩效作用机制的“黑箱”。经实证检验发现员工通过对同事发展性反馈信息进行加工实践，获得工作资源，进而影响自身态度、感知和行为，提升心理可得性，增强自我效能感，从而提升了员工的创新绩效。此外，本研究将社会信息加工理论应用于同事发展性反馈的研究，为挖掘同事发展性反馈作用机制提供了新的理论视角，丰富了社会信息加工理论功能内涵。

第三，本研究澄清了同事发展性反馈发挥作用的边界条件，发现了同事发展性反馈通过心理可得性

促进员工创新绩效受到员工自身工作投入程度的影响。个体具有差异性，不同个体对相同信息的解读往往不同。基于社会信息加工理论，本研究发现，工作投入水平较高的员工，倾向于将注意力集中于工作，更容易以积极的心态接收同事的发展性反馈信息，进而带来更高水平的创新绩效。以往关于发展性反馈的研究虽然探讨了其发挥作用的多种过程，但鲜有研究关注同事发展性反馈发挥作用的边界条件。本研究有助于厘清同事发展性反馈发挥作用条件，拓展了相关理论。

5.3. 管理启示

第一，应该创造条件鼓励同事发展性反馈，以实现更高水平的创新绩效。创新是电子商务企业重新整合人才、资本、科技要素的重要手段，更是优化生产要素和生产条件的必经之路，因此提升电子商务企业员工创新绩效是组织管理实践关注的重要问题。首先，构建自由平等利于沟通的交流环境，鼓励员工向同事提出反馈性发展建议。其次，对员工进行沟通技巧方面培训，提高同事间交流的有效性。最后，通过组建组织内部帮扶小组，加强组织内部成员间横向发展性反馈。

第二，应该培育员工心理资本以提升心理可得性，促进创新绩效。员工的心理可得性水平与个体感知到的所拥有的客观资源紧密相关。因此，组织应尽可能多地为员工提供各种支持性资源，比如定期组织员工培训、帮助员工制定工作计划、明确如何实现组织目标等，使员工感知到更多的可用资源，以此增强工作自我效能感，激发工作热情。同时，组织应及时掌握员工心理动态，关注员工工作外生活，提供心理疏导和人文关怀，给予员工心理能量。

第三，电子商务企业应提升员工的工作投入水平。首先，电子商务企业可以通过建立公开公正的奖励激励机制、组织团建调节员工创新工作压力，激发员工工作活力。其次，运用企业文化塑造员工价值观，制定合理的奖惩措施，培养员工工作中的奉献精神。最后，通过技能培训提升员工工作能力，激发员工主动性，促使其专注本职工作，钻研创新。

5.4. 研究局限及未来展望

第一，研究数据存在局限性。本研究旨在剖析同事发展性反馈对创新绩效的影响，但受条件限制，仅基于一个时间点进行了截面数据分析，缺少较长时间周期检验。未来研究可采用多时点收集数据、纵向研究设计等方法进一步探究变量之间的关系。

第二，本研究基于社会信息加工理论探讨了同事发展性反馈对员工创新绩效的促进作用。但资源保存理论提出个体倾向于积极努力维持、保护和获取资源，存在增值螺旋和损失螺旋。本研究发现同事发展性反馈提供的信息有助于员工增加资源，形成增值螺旋，然而随着同事发展性反馈强度增加，是否会给员工带来心理压力，使其陷入损失螺旋有待考察。因此，未来研究可基于其他理论视角进一步探究同事发展性反馈对员工的“双刃剑”效应。

第三，本研究虽然探讨了工作投入的调节作用，但是否有其他因素影响同事发展性反馈与员工创新绩效之间的关系还需要进一步考察。例如，组织层面不同领导风格、权力距离等因素会影响组织创新氛围以及内部同事间人际交往关系。因此，未来研究可进一步探讨领导风格、权力距离等变量对同事发展性反馈与员工创新之间关系的调节作用。

基金项目

2023 年度上海高校哲学社会科学研究专项，项目编号(2023ZSD035)。

参考文献

[1] Majumdar, B. (2015) Using Feedback in Organizational Consulting by Jane Brodie Gregory and Paul E. Levy. *Organization*

- Management Journal*, **12**, 193-194. <https://doi.org/10.1080/15416518.2015.1076652>
- [2] Zheng, X., Diaz, I., Jing, Y. and Chiaburu, D.S. (2015) Positive and Negative Supervisor Developmental Feedback and Task-Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, **36**, 212-232. <https://doi.org/10.1108/loj-04-2013-0039>
- [3] Salancik, G.R. and Pfeffer, J. (1978) A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, **23**, 224-253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- [4] 刘顿, 古继宝. 领导发展性反馈、员工工作卷入与建言行为:员工情绪智力调节作用[J]. 管理评论, 2018, 30(3): 128-139.
- [5] Joo, B.K., et al. (2010) Career Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention. *Leadership & Organization Development Journal*, **31**, 482-500. <https://doi.org/10.1108/01437731011069999>
- [6] 王智宁, 高放, 叶新风. 上级发展性反馈如何影响员工创造力?——一个被中介的调节作用模型[J]. 财经论丛, 2017(6): 88-97.
- [7] Li, N., Harris, T.B., Boswell, W.R. and Xie, Z. (2011) The Role of Organizational Insiders' Developmental Feedback and Proactive Personality on Newcomers' Performance: An Interactionist Perspective. *Journal of Applied Psychology*, **96**, 1317-1327. <https://doi.org/10.1037/a0024029>
- [8] Vinarski-Peretz, H., Binyamin, G. and Carmeli, A. (2011) Subjective Relational Experiences and Employee Innovative Behaviors in the Workplace. *Journal of Vocational Behavior*, **78**, 290-304. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.09.005>
- [9] 马增林, 于璟婷, 王磊. 远程工作对远程员工创新绩效的双刃剑效应[J]. 科研管理, 2023, 44(8): 173-182.
- [10] Zhou, J. and George, J.M. (2001) When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, **44**, 682-696. <https://doi.org/10.2307/3069410>
- [11] Sun, L., Gao, X. and Li, Y. (2024) Why Do People Enjoy Hitchhiking in Teams? A Moderated Serial Mediated Study on Social Loafing. *Asian Business & Management*, 1-25. <https://doi.org/10.1057/s41291-024-00267-4>
- [12] May, D.R., Gilson, R.L. and Harter, L.M. (2004) The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **77**, 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- [13] Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994) Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, **37**, 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- [14] Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Salanova, M. (2006) The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, **66**, 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- [15] Ashiru, J., Erdil, G.E. and Oluwajana, D. (2021) The Linkage between High Performance Work Systems on Organizational Performance, Employee Voice and Employee Innovation. *Journal of Organizational Change Management*, **35**, 1-17. <https://doi.org/10.1108/jocm-02-2021-0039>
- [16] 温忠麟, 张雷, 侯杰泰. 有中介的调节变量和有调节的中介变量[J]. 心理学报, 2006(3): 448-452.
- [17] Hayes, A.F. (2015) An Index and Test of Linear Moderated Mediation. *Multivariate Behavioral Research*, **50**, 1-22. <https://doi.org/10.1080/00273171.2014.962683>