

新生代员工工匠精神与员工创新行为关系研究

沈慧¹, 张鹏^{1,2}

¹扬州大学商学院, 江苏 扬州

²扬州大学中国大运河研究院, 江苏 扬州

收稿日期: 2023年11月7日; 录用日期: 2023年12月21日; 发布日期: 2023年12月29日

摘要

着力推动高质量发展的背景下, 传承并践行工匠精神是实现科技创新能力显著提升的重要途径。工匠精神作为一种职业价值取向, 对个体工作行为具有指导作用。本文以新生代员工为研究对象, 基于社会认知理论, 对工匠精神和员工创新行为的深层关系进行探究。研究结果表明: 工匠精神对员工创新行为有促进作用; 创新自我效能感在工匠精神和员工创新行为的关系中发挥部分中介作用; 工作嵌入正向调节工匠精神和员工创新行为的关系。本文的研究为企业培育员工工匠精神、激发员工创新能力提供管理建议。

关键词

新生代员工, 工匠精神, 创新自我效能感, 员工创新行为, 工作嵌入

Research on the Relationship between Craftsmanship and Employee Innovative Behavior among New Generation Employees

Hui Shen¹, Peng Zhang^{1,2}

¹Business School of Yangzhou University, Yangzhou Jiangsu

²China Grand Canal Research Institute, Yangzhou University, Yangzhou Jiangsu

Received: Nov. 7th, 2023; accepted: Dec. 21st, 2023; published: Dec. 29th, 2023

Abstract

In the context of promoting high-quality development, inheriting and practicing the craftsmanship is an important way to achieve a significant increase in scientific and technological innovation. As a kind of professional value orientation, craftsmanship has a guiding effect on individual work behavior. In this paper, taking the new generation employees as the research object, and the deep

relationship between craftsmanship and employee innovative behavior was investigated based on social cognitive theory. The results of the study show that: craftsmanship promotes employee innovative behavior. Creative self-efficacy plays a part in mediating the relationship between craftsmanship and employee innovative behavior. Job embeddedness positively regulates the relationship between craftsmanship and employee innovative behavior. The research in this paper provides management suggestions for enterprises to cultivate employees' craftsmanship and stimulate their innovation ability.

Keywords

New Generation Employees, Craftsmanship, Creative Self-Efficacy, Employee Innovative Behavior, Job Embeddedness

Copyright © 2023 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

党的二十大报告明确指出“必须坚持创新是第一动力”。在经济由高速发展转向高质量发展的背景下，创新不仅是国家经济持续发展的核心动力，也是企业在竞争激烈的市场环境中赖以生存的核心优势。以“80后”、“90后”为代表的新生代员工已然成为创新活动的主力军，他们表现出更好的学习能力、更强的主动性以及更高的创新意愿，其创新行为备受关注。学术界围绕员工创新行为的研究主要集中在对前因变量的探讨，梳理相关文献发现，个体的人格、思维、心理状态等因素在不同程度上显著影响员工创新行为，然而，从个体精神特质层面探讨员工创新行为影响因素的研究却并不丰富。创新活动本身具有很强的复杂性和不确定性，其过程也并非一帆风顺，因此员工进行创新活动更需要内在的精神力量作为支持，从而使其获得源源不断的动力。

工匠精神是一种理想精神追求，它能够充分调动员工的积极性、主动性和创造性，其内涵强调精益求精、注重细节、潜心钻研的坚持执着，而注重细节、专注投入的员工比普通员工更容易在工作中激发创意。已有研究证实了工匠精神可以显著提高员工的主动性行为，而创新行为是主动性行为的体现，那么工匠精神是否可以有效影响员工创新行为？虽然工匠精神起源于“工匠”，但绝不仅限于“工匠”群体。学者袁凌和谭志红[1]认为，新生代员工已经成为组织的中坚力量，他们注重个人价值的实现以及精神层面的满足感，这与工匠精神的某些内涵不谋而合。同时，思维活跃是新生代员工这一群体的显著特征，他们被赋予了独特的新时代特质，敢于挑战传统并推动组织创新，是最具创新活力的员工群体。因此，将工匠精神研究的关注点聚焦在这一群体中，显得至关重要。本文以新生代员工为研究对象，基于社会认知理论，对工匠精神与员工创新行为的关系展开探讨，进一步明确创新自我效能感和工作嵌入在其中产生的效应，从而为企业培育员工工匠精神、激发员工创新能力提供一定的理论依据。

2. 理论分析与研究假设

2.1. 工匠精神对员工创新行为的影响

工匠精神的内涵随着经济与社会的发展不断被丰富和完善，学者赵晨[2]等人认为，工匠精神体现了人们内心所确信的各种工作目标，这些目标影响着人们在工作场所的行为表现，并为他们进行选择和行

动提供内在指导，其内涵包括精益求精、笃定执着、责任担当、个人成长和珍视声誉五个方面。员工创新行为是一种主动性行为，具有明显的阶段化特征，学者卢小君和张国梁[3]结合已有研究，认为员工创新行为的内涵包括产生创新构想和执行创新构想两部分。

工匠精神作为一种职业价值观，也是一种职业态度和价值取向，可以有效引导工作行为。在工作场所中呈现出尽职尽责的敬业态度是工匠精神最突出的表现，这种态度将会激发员工勇于创新的行为倾向。高工匠精神水平的员工更专注于提升自己的工作技能并不断挖掘自身潜力，他们往往不被固有思维束缚能够另辟蹊径，而创新恰恰是一种非常规行为且具备打破界限这一特点。除此之外，学者高中华[4]的研究表明，工匠精神能够激发员工的使命感，这种使命感驱使员工在工作中表现得更加主动，因此工匠精神对员工主动性行为有正向影响，而员工创新行为正是主动性行为的一种表现形式。已有研究也证实了在工匠精神这种特定价值观的引导下，员工更容易表现出创新等工作行为[2]。根据上述分析，本文提出如下假设：

H1：工匠精神正向影响员工创新行为。

精益求精是工匠精神的核心价值，具体表现为员工为自己设定高于组织所要求的工作标准，即在工作细节上力求完美，对已有工作成果不断完善并做出改进。相较于颠覆式创新而言，工匠精神所引发的创新更偏向于渐进式创新，是不间断地对局部进行优化和小幅提升，这与精益求精的内涵相匹配。具备笃定执着这一特征的员工并不只是把工作当成赚钱的工具，更多的将其作为实现自己理想抱负的终身事业，这种持之以恒的专注和执着，经过时间的沉淀能够在日积月累的过程中实现技术和工艺的创新[5]。工匠精神中的责任担当表现为员工在工作场所持有严谨、细致的态度从而使得工作能够高质量完成，这种精神对创新效果同样有重要影响。此外，个人成长的内涵表明，员工注重个人技能的提升，不断挖掘自己在工作中的潜能，因此能够以饱满的热情和积极的态度对待既定的工作目标，从而具备较高的行动力[6]，而将想法化为实践的执行力正是创新行为能够落实的关键所在。工匠精神中的珍视声誉是一种对个人声望的追求，其影响力并非是组织授予的职权，而是通过超乎卓越的工作绩效由此获得的个人权利，员工认为工作完成的好坏情况关系到个人声誉，这在某种程度上有效激励员工主动探索工作中的更多可能性，最终做出创新性成果。综上所述，本文提出如下假设：

- H1-a：“精益求精”正向影响员工创新行为。
- H1-b：“笃定执着”正向影响员工创新行为。
- H1-c：“责任担当”正向影响员工创新行为。
- H1-d：“个人成长”正向影响员工创新行为。
- H1-e：“珍视声誉”正向影响员工创新行为。

2.2. 创新自我效能感的中介作用

自我效能感理论最早由 Bandura [7]提出，他认为自我效能感注重的是对自身能否达成某一目标或完成某项任务的自信程度，是个体的内在信念或称之为对自己所具备能力高低的主观感觉判断，其强调个体的内在动力。学者 Tierney 与 Farmer [8]在此基础上结合创造力理论，提出创新自我效能感这一概念，是指个体对于自身能否取得创新性成果的信心。

工匠精神体现了员工的职业认知和价值取向，而员工的认知被认为是创新自我效能感的重要影响因素[9]，因而可以推断工匠精神和创新自我效能感之间存在一定关系。Bandura [10]的研究表明，自身的成败经验是影响个体自我效能感的直接因素，因此创新自我效能感的强弱在很大程度上受过往经验的影响。高工匠精神水平的员工能够全身心投入工作，对待作品、方案等倾尽心血以求达到卓越甚至完美，追求精益求精的过程本身就能获得极大的满足感和成就感，员工在持续改进的过程中可以有效增强创新自我

效能感。此外，学习目标导向是创新自我效能感的直接影响因素，工匠精神中的个人成长要求员工注重工作技能的提升，因此在进行自我学习以及与他人沟通交流学习时，员工内心深处不断探索与创新的勇气和信心会得到进一步加强。当员工将工作视为一项长期事业，那么从长期价值导向的角度看，他们会适当弱化物质层面带来的满足感[2]，因而当创新工作遇到挑战时，员工可以表现出较强的承受力和韧性，从而展现出较强的创新自我效能感。综合前文所述，本文提出如下假设：

H2：工匠精神正向影响创新自我效能感。

H2-a：“精益求精”正向影响创新自我效能感。

H2-b：“笃定执着”正向影响创新自我效能感。

H2-c：“责任担当”正向影响创新自我效能感。

H2-d：“个人成长”正向影响创新自我效能感。

H2-e：“珍视声誉”正向影响创新自我效能感。

社会认知理论中的三元交互决定论为研究人类行为的发生机制提供了一个新思路，它认为个体的内在信念和动机在某种程度上可以激发行为的产生，即效能感的存在是行为发生的前提[10][11]，因此创新自我效能感是影响员工创新行为的重要前因变量。从社会认知理论的视角解析，缺乏创新自信心就是创新自我效能感低下的表现。创新活动具有极高的不确定性，其过程并非一帆风顺而是充满困难和挑战，需要具备坚定的信念支撑，这直接影响到创新行为的效果。已有研究表明，创新自我效能感可以通过成就动机和工作卷入对员工创新行为产生正向作用。综上所述，创新自我效能感是个体进行创新活动的一种心理驱动力量，是能够促进创新想法变成创新行为的一种信念，也是员工在实施创新行为过程中不可或缺的心理资本，对创新行为产生的各个环节都具有强大的支持作用。因此，本文提出如下假设：

H3：创新自我效能感正向影响员工创新行为。

作为影响个体内在创造动机的重要因素，对创新自我效能感充当中介变量的研究越来越受到广泛关注。方阳春[12]等人在研究包容型人力资源管理实践与员工创新行为的关系时，发现创新自我效能感发挥完全中介作用；杜鹏程[13]等人的研究表明个体感知到的差错反感文化通过创新自我效能的中介作用进一步对员工创新行为产生积极影响。根据前文所述，工匠精神可以正向预测创新自我效能感和员工创新行为，与此同时，创新自我效能感和员工创新行为存在正相关关系，因此本文认为创新自我效能感在工匠精神和员工创新行为的关系中扮演中介变量这一角色，工匠精神的各维度通过创新自我效能感进一步对员工创新行为产生影响。综上所述，本文提出如下假设：

H4：创新自我效能感中介工匠精神和员工创新行为的关系。

H4-a：创新自我效能感中介“精益求精”和员工创新行为的关系。

H4-b：创新自我效能感中介“笃定执着”和员工创新行为的关系。

H4-c：创新自我效能感中介“责任担当”和员工创新行为的关系。

H4-d：创新自我效能感中介“个人成长”和员工创新行为的关系。

H4-e：创新自我效能感中介“珍视声誉”和员工创新行为的关系。

2.3. 工作嵌入的调节作用

美国心理学家 Mitchell [14]于 2001 年首次提出工作嵌入这一概念，从网络化的社会生活现实角度将工作嵌入比喻成一张网，员工代表网上的结点，结点在网上嵌得越深就会产生更多的依赖性。工作嵌入是一个多维度概念，由组织嵌入和社区嵌入组成，同时包含联结、匹配和牺牲三个维度。由于“社区”层次在中国社会背景下存在一定的局限，因此本文研究仅选取组织层面的工作嵌入。

创新目标的实现并不能仅依靠员工自身的认知素养和内在驱动力，组织提供的资源支持同样至关重

要。学者 Bibi [15]的研究表明，高工作嵌入水平背景下的员工对组织的归属感较强，这种归属感能够进一步转化为积极的工作态度和行为结果，员工愿意表现出更多的创造力和创新行为。与此同时，工作嵌入中的组织匹配指的是员工感受到的适应性和舒适性，通常代表价值观及组织文化的一致性[16]。具有工匠精神的员工受工作使命感的驱使进而愿意表现出更多的创新行为，那么在高组织匹配条件下，员工的工作使命感可以得到强化从而进一步激发员工的创新意愿。社会认知理论认为个体始终存在于与外界及他人的联系中，同时在对外界的观察中促进自我学习及能力发展。联结维度反映的是个体与组织及组织成员联系的紧密程度，高组织联结意味着员工和周围人可以保持一种良性友好关系，在频繁沟通交流的过程中促进知识分享、经验学习，而丰富的知识储备正是创新活动的重要基础。此外，高工作嵌入水平还代表一旦员工放弃工作将承受较高的物质和精神损失，因此为了维持这份工作安全感，员工倾向于主动创新以此提高工作绩效从而避免离开当前组织[17]。已有关于工作嵌入的研究中，其调节作用已得到有效验证，根据上述分析，本文提出如下假设：

H5：工作嵌入正向调节工匠精神和员工创新行为的关系。

H5-a：组织牺牲正向调节工匠精神和员工创新行为的关系。

H5-b：组织联结正向调节工匠精神和员工创新行为的关系。

H5-c：组织匹配正向调节工匠精神和员工创新行为的关系。

2.4. 理论模型

根据前文研究假设可知，工匠精神作为自变量，员工创新行为作为因变量，中介变量为创新自我效能感，调节变量为工作嵌入，最终整理得到理论模型如图 1 所示。

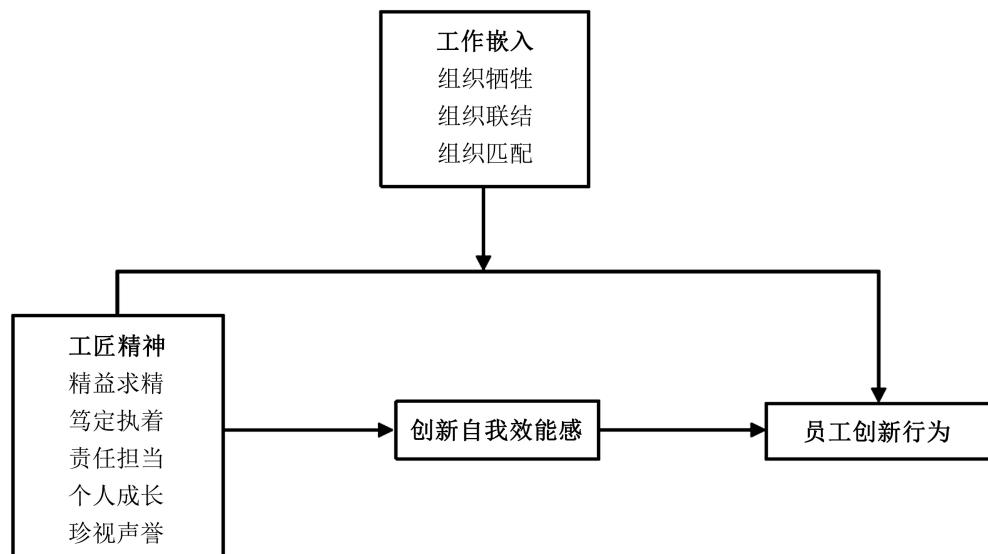


Figure 1. Theoretical model

图 1. 理论模型

3. 研究方法

3.1. 样本选择与数据收集

本文以 80 后新生代员工为研究对象，采用线上的方式发放问卷，主要对江苏省企业的员工进行调查。共回收 232 份问卷，剔除无效问卷 28 份，最终获得有效问卷 204 份，问卷有效率为 87.9%。样本中女性

和男性占比分别为 59.3% 和 40.7%，性别比较为均衡；调查样本中的年龄段主要集中在 24~33 岁，占比为 63.2%，被调查者的年龄分布符合新生代员工的定义；82.9% 的被调查者具有本科及以上学历，说明样本的文化程度相对较高；此外，仅有不到三分之一左右的被调查者在当前公司工作超过三年，41.2% 的被调查者的工作年限为 1~3 年，不到一年的占比为 27%。

3.2. 测量工具

除个人信息部分，问卷的其余题项全部采用 Likert 七点计分法，各研究变量的量表使用均为成熟量表。其中对工匠精神的测量使用了赵晨[2]等人编制的量表，共计 20 个题项。对员工创新行为的测量选用了张振刚[18]等人设计的量表，由 8 个题项构成。对创新自我效能感的测量使用的是 Tierney 与 Famer [8] 所开发的成熟量表，共 4 个题项。对工作嵌入的测量选用了杨春江[19]等人编制的量表，原量表共有 23 个题项，本文仅选取涉及“组织”维度的 13 个题项。本文的数据分析主要依托 SPSS26.0 软件进行。

4. 数据分析

4.1. 量表的信度及效度检验

工匠精神量表的 α 系数值为 0.962，创新自我效能感、工作嵌入和员工创新行为量表的 α 系数值分别为 0.887、0.939 和 0.938，均大于 0.7 的判别标准，表明以上各成熟量表在使用过程中具有较好的信度。

对各量表分别进行效度检验，工匠精神量表的 KMO 值为 0.957，且 Bartlett 球形检验显著($Sig < 0.001$)，因子载荷系数在 0.698~0.862 之间。量表为五因子模型，AVE 值均大于 0.5 且 CR 值均大于 0.7，说明模型的聚合效度较好，进一步分析可以发现，模型的拟合度也通过了检验($\chi^2/df = 2.297$, RMSEA = 0.08)。创新自我效能感量表的 KMO 值为 0.836，且 Bartlett 球形检验显著($Sig < 0.001$)，因子载荷系数在 0.785~0.853 之间。工作嵌入量表的 KMO 值为 0.931，且 Bartlett 球形检验显著($Sig < 0.001$)，因子载荷系数在 0.709~0.875 之间。量表为三因子模型，AVE 值均大于 0.5 且 CR 值均大于 0.7，表明模型的聚合效度通过检验，进一步分析模型拟合度，其 CFI 值为 0.919，NFI 值为 0.89，NNFI 值为 0.899，基本符合判别标准。员工创新行为量表的 KMO 值为 0.939，且 Bartlett 球形检验显著($Sig < 0.001$)，因子载荷系数在 0.776~0.851 之间。

4.2. 描述性统计及相关性分析结果

运用 SPSS26.0 软件进行描述性统计，各变量及其分维度的均值、标准差和相关性系数如表 1 所示。由表 1 可知，工匠精神和员工创新行为呈正相关关系，其系数为 0.814 ($p < 0.001$)，与此同时，工匠精神的五个分维度精益求精、笃定执着、责任担当、个人成长和珍视声誉与员工创新行为均呈正相关关系($\beta = 0.785, \beta = 0.748, \beta = 0.719, \beta = 0.692, \beta = 0.752, p < 0.001$)。工匠精神及其分维度和创新自我效能感的相关系数在 0.499~0.596 之间($p < 0.001$)，与假设方向一致。创新自我效能感和员工创新行为的相关系数为 0.706 ($p < 0.001$)，说明二者存在显著正相关关系。综上所述，各变量之间的相关关系成立，初步检验了研究假设。

Table 1. Descriptive statistics

表 1. 描述性统计

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
工匠精神	1											
精益求精	0.955***	1										

Continued

注：***表示显著水平 $p < 0.001$ 。

4.3. 回归分析结果

4.3.1. 主效应检验

利用 SPSS26.0 软件进行多元分层回归分析，对工匠精神和员工创新行为的关系进一步检验。由控制变量和因变量(员工创新行为)构成模型 1，在此基础上将工匠精神设为自变量，得到模型 2。同理，将模型 2 中的自变量依次设为精益求精、笃定执着、责任担当、个人成长和珍视声誉，即可得到模型 3、模型 4、模型 5、模型 6 和模型 7。具体回归分析结果如表 2 所示。

由表2可知,将性别、年龄、学历和工作年限控制后,工匠精神对员工创新行为有显著正向作用($\beta = 0.791, p < 0.001$),假设1得到验证。同理,模型3至模型7的结果表明:“精益求精”维度对员工创新行为有正向作用($\beta = 0.756, p < 0.001$) ;“笃定执着”维度对员工创新行为有正向影响($\beta = 0.732, p < 0.001$) ;

“责任担当”维度对员工创新行为有正向影响($\beta = 0.701, p < 0.001$)；“个人成长”维度对员工创新行为有正向影响($\beta = 0.687, p < 0.001$)；“珍视声誉”维度对员工创新行为有正向影响($\beta = 0.726, p < 0.001$)，假设 H1-a 至 H1-e 均得到验证。

Table 2. Regressive analysis
表 2. 回归分析

变量	员工创新行为						
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
性别	-0.002	-0.078	-0.041	-0.061	-0.057	-0.086	-0.078
年龄	0.191*	0.081	0.126*	-0.035	0.163*	0.193*	0.077
学历	-0.014	-0.045	-0.026	-0.020	-0.057	-0.059	-0.038
工作年限	0.178*	0.076	0.097	0.121*	0.098	0.074	0.072
工匠精神		0.791***					
精益求精			0.756***				

Continued

笃定执着					0.732***		
责任担当					0.701***		
个人成长					0.687***		
珍视声誉					0.726***		
R^2	0.104	0.695	0.660	0.577	0.582	0.559	0.595
调整后 R^2	0.086	0.687	0.652	0.566	0.572	0.548	0.584
F 值	5.753***	383.682***	324.287***	221.093***	226.730***	204.614***	239.867***

注：*表示显著水平 $p < 0.05$ ，***表示显著水平 $p < 0.001$ 。

4.3.2. 中介效应检验

首先对工匠精神和创新自我效能感的关系进行检验。由控制变量和因变量(创新自我效能感)构成模型 8，在此基础上将工匠精神设为自变量，得到模型 9。同理，将模型 9 中的自变量依次设为精益求精、笃定执着、责任担当、个人成长和珍视声誉，即可得到模型 10、模型 11、模型 12、模型 13 和模型 14。将员工创新行为设为因变量，加入控制变量，得到模型 15，在模型 15 的基础上，设创新自我效能感为自变量，得到模型 16。在模型 17 中，将员工创新行为设为因变量，加入控制变量，然后加入自变量工匠精神，最后加入中介变量创新自我效能感。同理，将模型 17 中的自变量依次设为精益求精、笃定执着、责任担当、个人成长和珍视声誉，即可得到模型 18、模型 19、模型 20、模型 21 和模型 22。具体回归分析结果如表 3 和表 4 所示。

Table 3. Mediating effect test**表 3. 中介效应检验**

变量	创新自我效能感						
	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11	模型 12	模型 13	模型 14
性别	0.025	0.032	-0.005	-0.023	-0.013	-0.037	0.025
年龄	-0.004	0.086	-0.053	-0.185*	-0.023	-0.002	-0.004
学历	-0.021	0.044	-0.031	-0.026	-0.051	-0.054	-0.021
工作年限	0.199*	0.122	0.137*	0.153*	0.143*	0.123	0.199*
工匠精神		0.592***					
精益求精			0.576***				
笃定执着				0.588***			
责任担当					0.488***		
个人成长						0.503***	
珍视声誉							0.539***
R^2	0.037	0.369	0.360	0.342	0.270	0.282	0.308
调整后 R^2	0.018	0.353	0.344	0.326	0.251	0.263	0.291
F 值	1.927	104.190***	99.925***	91.843***	62.986***	67.333***	77.621***

注：*表示显著水平 $p < 0.05$ ，***表示显著水平 $p < 0.001$ 。

Table 4. Mediating effect test
表 4. 中介效应检验

变量	员工创新行为							
	模型 15	模型 16	模型 17	模型 18	模型 19	模型 20	模型 21	模型 22
性别	-0.002	-0.019	-0.067	-0.039	-0.052	-0.051	-0.070	-0.065
年龄	0.191*	0.194*	0.110*	0.145*	0.043	0.173***	0.194***	0.114*
学历	-0.014	0.001	-0.030	-0.015	-0.009	-0.035	-0.035	-0.021
工作年限	0.178*	0.043	0.035	0.047	0.057	0.035	0.019	0.022
工匠精神			0.592***					
精益求精				0.549***				
笃定执着					0.486***			
责任担当						0.486***		
个人成长							0.462***	
珍视声誉								0.500***
创新自我效能感		0.680***	0.336***	0.361***	0.418***	0.440***	0.447***	0.419
R ²	0.104	0.549	0.766	0.743	0.691	0.723	0.703	0.716
调整后 R ²	0.086	0.537	0.759	0.736	0.682	0.715	0.694	0.707
F 值	5.753***	195.364***	59.767***	64.885***	73.325***	100.632***	95.061***	84.259

注：*表示显著水平 $p < 0.05$ ，***表示显著水平 $p < 0.001$ 。

由表 3 可知，将性别、年龄、学历和工作年限控制后，工匠精神对创新自我效能感有显著正向作用($\beta = 0.592, p < 0.001$)，假设 H2 得到验证。同理，模型 10 至模型 14 的结果表明：“精益求精”维度对创新自我效能感有正向影响($\beta = 0.576, p < 0.001$)；“笃定执着”维度对创新自我效能感有正向影响($\beta = 0.588, p < 0.001$)；“责任担当”维度对创新自我效能感有正向影响($\beta = 0.488, p < 0.001$)；“个人成长”维度对创新自我效能感有正向影响($\beta = 0.503, p < 0.001$)；“珍视声誉”维度对创新自我效能感有正向影响($\beta = 0.539, p < 0.001$)，假设 H2-a 至 H2-e 均得到验证。模型 16 的结果表明，排除个人特征的影响后，创新自我效能感对员工创新行为有显著正向影响($\beta = 0.680, p < 0.001$)，假设 H3 得到支持。由表 4 可知，与模型 2 相比，在加入创新自我效能感之后，工匠精神对员工创新行为的影响有所削弱，相关系数由 0.791 下降至 0.592 ($p < 0.001$)，说明工匠精神对员工创新行为的影响通过创新自我效能感部分传递，假设 H4 得到支持。同理，模型 18 至模型 22 的结果验证了假设 H4-a 至 H4-e。

4.3.3. 调节效应检验

设因变量为员工创新行为，分别加入控制变量、自变量工匠精神、调节变量工作嵌入，最后加入经过标准化处理的自变量和调节变量的乘积项，得到模型 23。在模型 23 的基础上，将调节变量依次换为组织牺牲、组织联结、组织匹配，即可得到模型 24、模型 25 和模型 26，具体的回归分析结果如表 5 所示。

由表 5 可知，与模型 2 相比，模型 23 中加入调节变量工作嵌入，工匠精神和工作嵌入的交互项系数

均显著($\beta = 0.079, p < 0.05$)，说明工作嵌入的调节效应存，且为正向调节，假设 H5 得到验证。同理，模型 24 至模型 26 的结果表明，组织牺牲、组织联结和组织匹配对工匠精神和员工创新行为的关系具有正向调节作用，假设 H5-a 至 H5-c 得到支持。

Table 5. Moderating effect test**表 5. 调节效应检验**

变量	员工创新行为			
	模型 23	模型 24	模型 25	模型 26
性别	-0.068	-0.086*	-0.059	-0.049
年龄	0.076	0.063	0.106	0.083
学历	-0.044	-0.041	-0.053*	-0.053
工作年限	0.053	0.064	0.041	0.078
工匠精神	0.565***	0.694***	0.566***	0.571***
工作嵌入	0.332***			
组织牺牲		0.184***		
组织联结			0.355***	
组织匹配				0.313***
交互项	0.079*	0.085*	0.078*	0.077*
R ²	0.749	0.718	0.771	0.738
调整后 R ²	0.740	0.708	0.763	0.729
F 值	4.700*	4.709*	4.965*	4.090*

注：*表示显著水平 $p < 0.05$ ，***表示显著水平 $p < 0.001$ 。

5. 研究结论与管理启示

5.1. 研究结论

创新是引领发展的第一动力，实现“中国制造 2025”目标也离不开工匠精神的践行和发扬。本文以新生代员工为研究对象，对工匠精神和员工创新行为的关系进行探索，通过构建工匠精神、创新自我效能感、员工创新行为和工作嵌入四个变量之间的理论模型，运用实证分析法验证了创新自我效能感的中介作用，以及工作嵌入所发挥的调节作用，最终得出以下结论：

新生代员工的工匠精神对员工创新行为有正向影响，且工匠精神的五个维度精益求精、笃定执着、责任担当、个人成长和珍视声誉均对员工创新行为均有显著促进作用。关于工匠精神与个体行为关系的研究，学者高中华[4]认为，工匠精神可以有效提高员工主动性行为，在此基础上，本文进一步将研究视角聚焦至员工创新行为，其结论丰富了工匠精神对员工工作行为影响的研究。对重视精神追求与个人价值实现的新生代员工而言，工匠精神是激发员工创新行为的重要动机，也是员工创新行为产生的关键因素。

创新自我效能感在工匠精神和员工创新行为的关系中发挥了部分中介作用。新生代员工的工匠精神水平越高，创新自我效能感则越强，反之亦然。以工作价值观为导向的工匠精神可以使员工高度投入工

作并通过持续性学习获得满足感与成就感，从而产生较高的创新自我效能感。此外，创新自我效能感对员工创新行为有显著促进作用，这一结论与先前学者的研究结果一致。作为个体对自身能否完成创新行为的一种信念，创新自我效能感是促进员工创新行为的重要推动力，为员工克服创新活动中的困难阻碍、保持良好的耐力和持久力提供了内在动机。创新自我效能感在二者关系中所扮演的中介角色，不仅明晰了工匠精神对员工创新行为的作用机制，更进一步丰富了工匠精神在激发员工动机方面的研究。

工作嵌入在工匠精神和员工创新行为的关系中发挥了正向调节作用，且工作嵌入的三个维度组织牺牲、组织联结和组织匹配的调节作用同样存在。这表明，在中国本土情境下，工作嵌入的水平越高，工匠精神对员工创新行为的促进作用越强。已有研究中，学者刘宗华[20]等人发现工作嵌入水平较高的员工具备更强的创新意愿和创新行为，而本文将工作嵌入作为调节变量，从不同视角进一步验证了高工作嵌入在创新活动过程中的重要性和必要性。

5.2. 管理启示

党的二十大报告中提出，要培育创新文化，努力培养更多大国工匠。着力推动高质量发展的背景下，传承并践行工匠精神是实现经济高质量发展、科技自立自强能力显著提升的重要途径，对加快建设质量强国具有重要意义。本文研究的管理启示如下：

以价值观为导向，重视对新生代员工工匠精神的培育。随着时代的发展，工匠精神的内涵逐渐演化为一种反映员工职业态度和价值取向的工作观念，可以有效指导员工的工作行为。因此，组织和管理者应当重视对新生代员工工匠精神的培育，通过培训、榜样示范等方式引导新生代员工在潜移默化中自主领悟工匠精神的重要性和必要性，促使他们在工作过程中不断挖掘自身潜能，提升业务专长，增强投入度，持续改进，力求完美，进而实现工匠精神的形成和确立，真正成为组织发展的动力。此外，由于新生代员工已然成为推动组织更好更快发展的主力军，他们个性鲜明，其工作态度与职业价值取向能够影响工作行为，进而影响组织发展全局。因此，企业有必要将工匠精神纳入人力资源管理实践的各个环节，以工匠精神为导向完成人才的招聘和选拔，从根本上实现组织和新生代员工价值观的一致性。

通过激发新生代员工内在创新自我效能感来促进员工创新行为。阻碍创新的主要因素并非缺乏物质支持，而是对自身能够取得创新成果的自信心不足。因此，企业内部需要形成浓郁的创新氛围，鼓励新生代员工提出创新性想法和建议，通过创新竞赛、创新展览等方式提高员工的创新积极性和自信心，使得员工具备较强创新动机并乐于投入创新实践。同时，由于创新活动本身充满一定的不确定性和挑战，而新生代员工的自尊心较强，为了避免实践失败对他们的创新自我效能感造成打击，企业可以建立创新容错机制，以此来保护新生代员工的创新意愿和创新活力。

优化组织发展环境，提高新生代员工工作嵌入水平。新生代员工的工作状态更易受组织氛围和工作环境的影响，工作情绪与工作活力同样与其休戚相关。高工作嵌入水平意味着员工和组织各要素之间的联系更加紧密，员工对组织文化高度认同并与周边人维系友好互助关系，在这样的环境中，工匠精神对员工创新行为的促进作用进一步增强。因此，企业应当重视工作环境的改善与优化，致力于为新生代员工创造开放、包容、创新的工作氛围以此提升员工的组织匹配认知；提供技术、物质等资源支持，鼓励员工群体的沟通交流和学习互动，建立并强化内在情感网络以此提升新生代员工的组织联结认知。此外，应当健全薪酬激励制度并完善创新活动奖惩制度，使新生代员工充分发挥主人翁精神，提高主观能动性并增强工作投入度，积极践行工匠精神，促进员工创新行为，实现组织长久永续发展。

基金项目

扬州大学商学院研究生创新项目 SXYYJSKC202336。

参考文献

- [1] 袁凌, 谭志红. 领导底线心智对新生代员工创造力的影响: 一个有调节的中介模型[J]. 科技进步与对策, 2023, 40(4): 134-143.
- [2] 赵晨, 付悦, 高中华. 高质量发展背景下工匠精神的内涵、测量及培育路径研究[J]. 中国软科学, 2020(7): 169-177.
- [3] 卢小君, 张国梁. 工作动机对个人创新行为的影响研究[J]. 软科学, 2007(6): 124-127.
- [4] 高中华. 工匠精神对员工主动性行为的影响机制研究[J]. 管理学报, 2022, 19(6): 851-860.
- [5] 叶龙, 刘园园, 郭名. 传承的意义: 企业师徒关系对徒弟工匠精神的影响研究[J]. 外国经济与管理, 2020, 42(7): 95-107.
- [6] 段升森, 迟冬梅, 张玉明. 信念的力量: 工匠精神对组织韧性的影响研究[J]. 外国经济与管理, 2021, 43(3): 57-71.
- [7] Bandura, A. (1997) Self-Efficacy: The Exercise of Control. *Journal of Cognitive Psychotherapy*, **604**, 158-166. <https://doi.org/10.1891/0889-8391.13.2.158>
- [8] Tierney, P. and Farmer, S.M. (2002) Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance. *Academy of Management Journal*, **45**, 1137-1148. <https://doi.org/10.2307/3069429>
- [9] 吕霄, 樊耘, 马贵梅, 阎亮. 内在职业目标与个性化交易及对员工创新行为的影响机制——基于社会认知理论的研究[J]. 管理评论, 2020, 32(3): 203-214.
- [10] Bandura, A. (1977) Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, **84**, 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- [11] Farmer, S.M., Tierney, P. and Kung-McIntyre, K. (2003) Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory. *Academy of Management Journal*, **46**, 618-630. <https://doi.org/10.2307/30040653>
- [12] 方阳春, 雷雅云, 宋志刚. 包容型人力资源管理实践对员工创新行为的影响——基于创新自我效能感的中介作用[J]. 科研管理, 2019, 40(12): 312-322.
- [13] 杜鹏程, 李敏, 倪清, 吴婷. 差错反感文化对员工创新行为的影响机制研究[J]. 管理学报, 2015, 12(04): 538-545.
- [14] Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., et al. (2001) Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, **44**, 1102-1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>
- [15] Bibi, A. (2018) The Mediating Effect of Exploitative and Explorative Learning on the Relationship between Job Embeddedness and Innovative Work Behavior. *Science Journal of Business and Management*, **6**, 1-8. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20180601.11>
- [16] Lee, T.W., Mitchell, T.R., Sablinski, C.J., et al. (2004) The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, **47**, 711-722. <https://doi.org/10.2307/20159613>
- [17] Ng, T.W.H., Feldman, D.C. (2010) The Impact of Job Embeddedness on Innovation-Related Behaviors. *Human Resource Management*, **49**, 1067-1087. <https://doi.org/10.1002/hrm.20390>
- [18] 张振刚, 余传鹏, 李云健. 主动性人格、知识分享与员工创新行为关系研究[J]. 管理评论, 2016, 28(4): 123-133.
- [19] 杨春江, 刘丹, 毛承成. 中国情境下的工作嵌入: 构念内涵、维度和量表开发[J]. 管理工程学报, 2019, 33(1): 122-133.
- [20] 刘宗华, 李燕萍, 郑馨怡. 工作嵌入对员工创新行为的影响: 内部人身份感知和主管支持的作用[J]. 中国人力资源开发, 2018, 35(7): 146-156.