

# 创造性人格与员工创造力： 一个被调节的中介模型研究\*

宋志刚\*\* 顾琴轩

(上海交通大学安泰经济与管理学院, 上海, 200052)

**摘要** 本文基于动机行动和成就动机理论, 构建一个被调节的中介模型以检验创造性人格对员工创造力产生的作用机理。以 251 套来自主管 - 下属配对的问卷数据为样本, 实证分析结果表明: 创造性人格可预测员工创造力产生, 学习目标导向与绩效证明目标导向在两者之间起部分中介作用; 内在动机能够强化个体目标导向对创造力的作用, 并显著正向调节创造性人格对员工创造力的间接效应。最后, 论文讨论了研究发现对员工创造力产生的理论和实践意义。

**关键词** 创造性人格 学习目标导向 绩效证明目标导向 内在动机 员工创造力

## 1 引言

员工创造力是员工个体产生有关产品、流程和程序的有用的新想法 (Amabile, 1988; Zhou & George, 2001)。它是组织创新的起点, 也是组织获得可持续发展和竞争优势的来源 (Hirst, Knippenberg, & Zhou, 2009)。因此, 越来越多研究者关注员工创造力的产生及其过程。已有文献指出: 个体创造性潜力与其人格特征相关 (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993)。Oldham 和 Cummings (1996) 实证研究发现: 创造性人格与员工取得的专利显著正相关, 而与员工创造力和建议的关系不显著。Zhou 和 Shalley (2003) 认为: 具备创造性人格特征的个体未必能在工作中充分发挥创造性潜能。为了促使创造性员工充分发挥创造力, 需要进一步了解创造性人格对创造力的影响过程。然而, 已有创造力文献中对此却鲜有涉及, 其中或直接研究创造性人格对创造力的作用, 如 Shalley, Gilson 和 Blum (2009), 或将创造性人格作为调节变量, 如 Zhou (2003), 或检验创造性人格与其他因素的交互作用, 如创造性人格与发展性评价策略 (Zhou & Oldham; 2001), 以及创造性人格与时间压力 (张剑, 王浩成, 刘佳, 2013)。为此, 本论文将

试图探究创造性人格如何通过个体在工作中的目标导向及其他边界条件对创造力产生影响。

Tierney, Farmer 和 Graen (1999) 认为: 个体创造力受到包括人格在内的多种因素的影响。而目标导向的提出有利于更好地理解个体工作行为模式 (Ford, 1996)。动机行动理论 (motivated action theory) 认为, 特定人格特征促使个体确立相应的目标导向, 进而使个体表现出不同行为 (DeShon & Gillespie, 2005)。因此, 目标导向在创造性人格与员工创造力之间应产生重要作用。另外, 在成就动机理论中, 目标导向及内在动机密切相关, 分别从认知和情感角度丰富成就动机理论 (Elliot & Harackiewicz, 1996; Heyman & Dweck, 1992)。Zweiga 和 Webster (2004) 研究表明: 内在动机与目标导向、人格特征密切相关。本研究认为, 创造性人格使员工形成特定的目标导向, 这使得员工拥有较高创造性潜能。但如果员工在工作中表现出较高水平的创造力, 还需要内在动机的驱动 (Amabile, 1988)。因此, 本文将同时考虑目标导向与内在动机, 结合认知和情感过程进一步讨论创造性人格对员工创造力之间关系的作用机理。首先, 本研究将检验

\* 本研究得到国家自然科学基金重点项目: 组织文化与组织创造力研究——基于组织的二元情境视角 (71032003) 的资助。

\*\* 通讯作者: 宋志刚。E-mail: sjtuszg@sjtu.edu.cn

目标导向在创造性人格与员工创造力之间的中介作用，然后，将检验内在动机对目标导向与员工创造力之间关系的调节作用，更进一步地，本文还将探索内在动机对创造性人格对员工创造力间接作用的调节效应。

## 2 理论与假设

创造性人格指与创造性活动和成就相关的人格特征 (Barron & Harrington, 1981)。在复杂社会环境中，创造性人格特征是解释创造力的重要因素 (Woodman et al., 1993)。尽管不同学者对与创造性人格的界定不尽相同，但有一些被广泛认同的观点。例如，具备创造性人格特征的人往往兴趣广泛，倾向于接触多元信息和观点，从而有助于在处理问题时提出新方法 (Barron & Harrington, 1981)。另外，主动性、独立判断、开放性、坚持及乐于冒险等创造性人格也被认为有助于个体形成创造性想法 (Mumford, 2011)。因此，与学者们以往研究观点一致，本文认为创造性人格可以正向显著影响员工创造力，并进一步探讨创造性人格对员工创造力的作用机理，检验目标导向的中介作用以及内在动机的调节作用。

### 2.1 目标导向的中介作用

目标导向指在成就情景中，个体对某种目标的追求会影响个体如何理解、处理和应对成就情景，往往能够预测个体行为和表现 (Dweck, 1986; Elliot & Thrash, 2002)。创造力往往产生于由目标主导的行为过程中。员工的不同目标导向有助于解释其在工作中所表现的创造力的差异性 (Hirst et al., 2009)。目标导向可分为学习目标导向和绩效目标导向。学习目标导向强调知识的获取，自身能力的提升及对任务的精通；绩效目标导向可进一步分为绩效证明目标导向和绩效规避导向，绩效证明目标导向强调证明自身能力以及获得他人赞扬，而绩效规避导向则注重避免他人对自身能力的负面评价 (Hirst et al., 2009; Swift, Balkin, & Matusik, 2010)。绩效规避导向的个体往往不愿面对挑战性工作以避免风险，而创造性人格包括承担风险，面对挑战性工作会选择坚持，因此，本文未将绩效规避导向列入研究内容。

目标导向在一定程度上与特定人格特征相关，人格特征会通过目标导向影响个体行为 (DeShon & Gillespie, 2005; Elliot & Trash, 2002)。具有创造性人格的个体愿意挑战复杂性工作任务，因此，对新知识和技能有更大热情，并通过不断学习以寻求突

破。这种人格特征的个体更自信，认为聪明才智可以通过学习来获得，更易形成学习目标导向 (Dweck, 1986)。另外，创造性人格的个体富有进取心，往往偏好于能影响他人的工作，并努力从工作中得到认可，证明自己的能力 (Martinsen, 2011)。因此，创造性人格与学习目标导向和绩效证明目标导向都密切相关。

学习目标导向的个体在遇到困难时，会投入更大努力掌握新知识和新技能，而知识与技能是创造力的基础 (Hirst et al., 2009)。其次，学习目标导向的个体往往更具责任心，并通过学习增强对工作的信心，从而勇于突破，寻求更佳的新方法 (路琳, 常河山, 2007)。另一方面，当个体拥有绩效证明目标导向时，会通过向上级或人际网络的中心人物共享知识和信息来增强自身的声望 (Swift et al., 2010)，而知识和信息共享有助于创造性想法的传播，对创造力具有重要作用 (Armbrecht, Chapas, Chappelow, & Farris, 2001)。此外，绩效证明目标导向的个体具有较高成就动机，会主动寻求反馈以改进工作，发现更好的新方法 (Zhou, 1998)。因此，我们提出：

H1a: 学习目标导向中介创造性人格与员工创造力之间关系。

H1b: 绩效证明目标导向中介创造性人格与员工创造力之间关系。

### 2.2 内在动机的调节作用

内在动机指个体认为某项任务本身具有吸引力和挑战性而产生的工作动机。拥有内在动机的个体对工作更投入，并能够从中获得满足感 (Deci & Ryan, 1985)。Amabile (1983) 的创造力成分理论认为内在动机对创造力的产生具有重要作用，并指出：内在动机的重要性在于它使个体产生“能做什么”和“要做什么”的区别。如果员工有较高内在动机，会集中投入到工作中 (Deci & Ryan, 1985)，从而使得学习目标导向的员工更专注于工作任务所带来的挑战，学习有关工作任务的新知识和新技能。这些都助于员工创造性地完成工作。另外，动机的主要功能是控制注意力，因此，绩效证明目标导向的员工会在高内在动机的驱动下投入工作任务中，在享受工作过程的同时，努力寻找更好的新方案，以期做出成果来证明自身能力 (Swift et al., 2010)。内在动机强的个体倾向于选择发展新技能、提升创造力的工作，并投入于工作中 (Silverthorne, 2005)。如果员工对工作任务不感兴趣，即使拥有较高的学习目标

导向,也可能不愿针对工作任务努力学习新知识,从而不太容易找出有用的新方案。类似地,如果员工不将注意力集中于工作,则不会将精力投入到解决工作难题的创造性过程中。因此,我们提出:

H2a: 内在动机正向调节学习目标导向与员工创造力的关系,即内在动机越高,学习目标导向与创造力之间的正向关系越强。

H2b: 内在动机正向调节绩效证明目标导向与员工创造力的关系,即内在动机越高,绩效证明目标导向与创造力之间的正向关系越强。

### 2.3 被调节的中介作用

最后,我们提出内在动机不仅调节目标导向与员工创造力之间关系,还调节目标导向对创造性人格与员工创造力之间关系的中介作用。具有创造性人格的个体能通过学习目标导向和绩效目标导向获得创造力相关的知识和技能,在内在动机的影响下,个体将投入更多精力学习,接受反馈和不断努力,从而更可能在工作中产生创造力。整合本研究中介作用和调节作用的分析推导逻辑,目标导向解释创造性人格对员工创造力影响的中介作用机制(H1),并在高内在动机的作用下,目标导向对创造力的影响要强于低内在动机作用下目标导向对创造力的影响(H2)。进一步,本研究认为:在高内在动机下,创造性人格通过目标导向对员工创造力产生的间接效应更强。因此,我们提出:

H3a 内在动机正向调节创造性人格通过学习目标导向对员工创造力影响的间接效应,当内在动机高时,创造性人格通过学习目标导向对员工创造力产生的间接效应更强。

H3b 内在动机正向调节创造性人格通过绩效证明目标导向对员工创造力影响的间接效应,当内在动机高时,创造性人格通过绩效证明目标导向对员工创造力产生的间接效应更强。

## 3 研究方法

### 3.1 数据收集与样本描述

本研究样本来自于上海、浙江和深圳的13家高新技术企业。为减少同源误差,我们采用套问卷形式,分为主管问卷及员工问卷。员工创造力由主管评价;员工报告个人基本信息、创造性人格、学习目标导向、绩效证明目标导向及内在动机。

本研究共发放问卷300份,回收272份,回收率为90.7%,经筛选后有效问卷251份,问卷回收有

效率为83.7%。有效样本中,男性占75.7%,女性占24.3%;平均年龄28.53岁,其中,25岁及以下占21.5%,26到30岁占53.8%,31到35岁占19.1%,36岁及以上占5.6%;平均工作年限为5.42年,其中5年及以下占54.6%,5到10年占38.2%,10年以上占7.2%;在学历方面,高中或中专学历者占3.6%,大专占19.1%,本科占61.8%,硕士及以上占15.5%。

### 3.2 研究变量测量

创造性人格量表参照Gough(1979)的创造性人格量表(creative personality scale),并作适当改编,对量表的验证性因子分析结果显示,各项拟合指标均达到可接受水平,表明创造性人格单因素结构模型与实际数据吻合( $\chi^2/df=1.963$ ,  $\chi^2=227.735$ ,  $df=116$ ,  $RMSEA=.062$ ,  $CFI=.927$ ,  $TLI=.904$ ,  $IFI=.929$ )。Cronbach's  $\alpha$  为.870。学习目标导向与绩效证明目标导向采用Vandewalle(1997)的量表,分别有6个及5个题项。Cronbach's  $\alpha$  分别为.836、.733。内在动机采用Tierney等(1999)的量表,共有5个项目。Cronbach's  $\alpha$  为.769。员工创造力采用Zhou和George(2001)的量表,共有13个项目。Cronbach's  $\alpha$  为.930。以上量表均采用为Likert 5点计分,1代表“非常不认同”,5代表“非常认同”。

### 3.3 控制变量

本文将性别、教育程度和工作经验作为控制变量。这些变量会对员工行为产生影响,比如:学历与知识和技能相关,而工作经验能够影响特定领域知识的获取和吸收,从而影响创造性结果(Smith, Collins, & Clark, 2005)。

## 4 结果分析

### 4.1 结构模型及共同方法偏差检验

在检验假设之前,我们采用验证性因子分析(CFA)对研究变量进行区分效度和结构效度分析。首先,我们对由五因子构成的假设模型进行检验。以五因子模型为基准模型,将相关系数较高的变量合并成一因子,提出四个竞争模型。如表1所示,拟合指数支持所假设的五因子模型。

本文采用Harman单因子测试来检验可能存在的共同方法变异问题(周浩,龙立荣,2004)。对员工自我报告的变量的所有项目进行因子分析,发现有8个因子的特征值均大于1,总贡献率为62.405%,其中第一个因子的方差解释率为28.221%,未发现单一因子,也未发现哪个因子的方差比率占绝大多

数。另外，潜在共同方法因子检验表明，尽管六因子(创造性人格，学习目标导向，绩效证明目标导向，内在动机，员工创造力和共同方法因子)模型( $\chi^2/df=1.942$ ,  $\chi^2=128.179$ ,  $df=66$ ,  $RMSEA=.061$ ,

$CFI=.981$ ,  $TLI=.969$ )与数据拟合度优于五因子模型，但改善不大： $CFI$ 和 $TLI$ 仅提升了.24，低于.05的标准(Bagozzi & Yi, 1990)。因此，在本研究数据中不存在显著的共同方法偏差问题。

表1 测量模型比较

模型	因子	$\chi^2$	$df$	$\Delta\chi^2$	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	TLI	IFI
基准模型	五因子	218.335	81		2.695	.082	.957	.945	.958
模型1	四因子	305.886	85	87.551**	3.599	.102	.931	.915	.932
模型2	三因子	390.772	88	172.437**	4.441	.117	.906	.888	.907
模型3	二因子	740.395	89	522.060**	8.316	.171	.798	.761	.799
模型4	一因子	1563.716	90	1345.381**	17.375	.256	.543	.466	.545

注：\*\* $p<.01$ 。五因子模型为：创造性人格、学习目标导向、绩效证明目标导向、内在动机、员工创造力。四因子模型，将学习目标导向与绩效证明目标导向合并为一因子；三因子模型，将学习目标导向、绩效证明目标导向与内在动机合并为一因子；二因子模型，将创造性人格、学习目标导向、绩效证明目标导向与内在动机合并为一因子；最后合并五个因子组成一因子模型。

表2 各变量均值，标准差及相关性

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1.性别	.21	.40								
2.学历	2.88	.69	.114							
3.工作年限	5.35	3.47	.012	-.107						
4.创造性人格	3.66	.50	-.146*	-.140*	-.017	(.870)				
5.学习目标导向	3.99	.60	-.122	.027	.027	.518**	(.836)			
6.绩效证明目标导向	3.81	.62	.001	-.057	.022	.542**	.494**	(.733)		
7.内在动机	3.91	.60	-.060	.018	.051	.583**	.580**	.397**	(.769)	
8.创造力	3.53	.68	-.092	-.056	-.058	.430**	.371**	.364**	.318**	(.930)

注：\*\* $p<.01$ , \* $p<.05$ ；括号内为信度 $\alpha$ 系数， $N=251$ 。

表3 回归分析结果

变量及统计值	员工创造力				学习目标导向			绩效证明目标导向		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9	模型10
性别	-.052	-.057	-.068	-.155	-.028	-.125	-.136	-.095	.069	.125
学历	.012	-.012	-.067	-.028	-.086	-.075	.062*	.075	-.030	.002
工作年限	-.011	-.013	-.014	-.014	-.013	-.017	.007	-.002	.007	.003
创造性人格	.591**	.361**					.340**	.343**	.353**	.592**
学习目标导向		.187*	.430**		.385**					
绩效证明目标导向		.165*		.415**		.276**				.129**
内在动机					.208*	.306**		.391**		
创造性人格×内在动机								-.049		.118
学习目标导向×内在动机					.370**					
绩效证明目标导向×内在动机						.308**				
$F$	15.613**	13.503**	11.580**	11.604**	13.876**	12.509**	11.726**	25.310**	10.772**	18.848**
$R^2$	.202	.249	.158	.159	.254	.235	.160	.384	.149	.317
$\Delta R^2$	.188**	.047**			.240**	.221**				

注：\*\* $p<.01$ , \* $p<.05$ ； $N=251$ 。

## 4.2 假设检验

研究中所涉及变量的描述统计结果如表2所示。本研究按照Baron和Kenny(1986)提出的程序检验目标导向的中介作用。多层线性回归结果如表3所示。首先，从模型1可知，创造性人格显著正向影响员

工创造力( $\beta=.591$ ,  $p<.01$ )。其次，模型7、9表示：创造性人格分别对学习目标导向和绩效证明目标导向具有显著正向影响( $\beta=.340$ ,  $p<.01$ ； $\beta=.353$ ,  $p<.01$ )。然后由模型3、4可知，学习目标导向与绩效证明目标导向均与员工创造力显著正相关( $\beta=.430$ ,

$p < .01$ ;  $\beta = .415, p < .01$ )。最后, 模型 2 表明: 两种目标导向均部分中介创造性人格对员工创造力的影响。因此, 假设 1 得到验证。为验证假设 2, 本研究采用层次回归方法进行分析。结果如表 3 中模型 5、6 所示, 学习目标导向与内在动机的交互项系数 ( $\beta = .37, p < .01$ ), 以及绩效证明目标导向与内在动机的交互项系数 ( $\beta = .31, p < .01$ ) 均显著, 表明假设 2 得到支持。调节效果分别如图 1、2 所示。

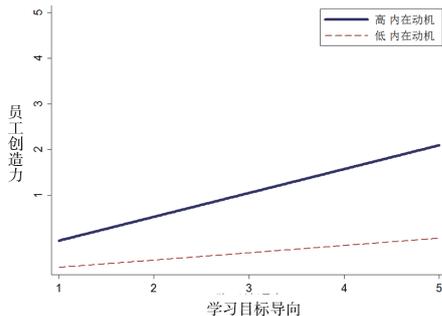


图 1 内在动机对学习目标导向与员工创造力之间关系的调节效应

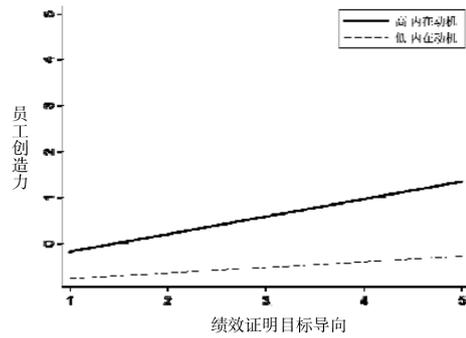


图 2 内在动机对绩效证明目标导向与员工创造力之间关系的调节效应

为验证假设 3, 我们采用 Edwards 和 Lambert(2007) 的调节路径分析方法 (Moderated Path Analysis)。此方法采用一种全效应调节模型 (Total Effect Model), 完整地分析中介模型中所有可能路径上的调节作用, 从而更清楚地解释出自变量与因变量间中介效应模型路径上, 调节效应发生的具体路径。表 4 中的 bootstrap

表 4 调节路径分析

	创造性人格→学习目标导向→员工创造力					创造性人格→绩效证明目标导向→员工创造力				
	阶段		效应			阶段		效应		
	X→M	M→Y	直接效应	间接效应	总效应	X→M	M→Y	直接效应	间接效应	总效应
低内在动机(-1SD)	.337**	.096	.166	.032*	.198*	.447**	.032	.125	.014	.139
高内在动机(1SD)	.287**	.422**	.446**	.121*	.568**	.617**	.288**	.435**	.178**	.613**
差异	-.050	.326**	.281	.089*	.370**	.170	.256*	.310*	.164**	.474**

注: \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ ;  $N = 251$ 。

分析结果显示, 在不同水平内在动机下创造性人格对员工创造力的间接效应的差异显著。因此, 假设 3 得到支持, 目标导向的中介效应受到内在动机的调节: 在低水平内在动机 (-1 SD) 条件下, 创造性人格通过绩效证明目标导向对员工创造力的间接影响不显著 ( $r = -.014, p > .05$ ), 而通过学习导向对员工创造力的间接影响显著 ( $r = .032, p < .05$ ); 但是在高内在动机条件下 (+1 SD), 创造性人格通过学习目标导向 ( $r = .121, p < .05$ ) 及绩效证明目标导向 ( $r = .178, p < .001$ ) 对员工创造力的影响都显著。另外, 还可以看出, 在低内在动机条件下, 学习目标导向 ( $r = .096, p > .05$ ) 和绩效证明目标导向 ( $r = .032, p > .05$ ) 对员工创造力的影响都不再显著。

## 5 讨论与结论

### 5.1 讨论

本文试图解释创造性人格对员工创造力的作用机理, 拓展现有创造性人格特征与创造力的理论研

究。本研究贡献主要体现在以下三方面:

首先, 本研究表明创造性人格对员工创造力的显著正向作用。国内现有相关研究往往聚焦青少年或大学生的创造性人格与其创新能力或创造力的关系 (李海燕, 胡卫平, 申继亮, 2010; 罗晓路, 林崇德, 2006), 而本文以企业员工为研究对象, 揭示对员工创造力具有显著影响的创造性人格特征, 是对已有研究的进一步拓展。

其次, 本研究表明了学习和绩效证明两种目标导向在创造性人格与员工创造力关系之间的中介作用。以往研究主要集中于大五人格与目标导向及行为绩效的关系 (Zweig & Webster, 2004), 本研究响应 Paunonen 和 Jackson (2000) 建议, 检验了特定的创造性人格特征与目标导向的关系。同时, 本研究揭示了学习和绩效两种目标导向对员工创造力的正向影响。已有研究一致认为学习目标导向对创造力具有重要作用, 但对绩效证明目标导向与员工创造力的关系并未得出一致结论 (Hirst et al., 2009), 本研究

表明：绩效证明目标导向的员工会付出大量努力收集反馈，作出改进以证明自身能力，从而有利于创造力的激发。本研究进一步丰富了对目标导向与创造力关系研究。

最后，研究表明：内在动机不仅正向调节目标导向对员工创造力的作用，而且调节创造性人格对员工创造力影响的间接效应。以往研究大多将内在动机作为中介变量，研究其在情景变量，如领导力，与个体创造力之间的作用 (Zhang & Bartol, 2010)。本文聚焦创造性人格对员工创造力的作用机理，关注员工个体差异，支持 Amabile(1983)、Zhou 和 Shalley (2003) 等人观点，即创造性人格的员工会形成学习目标导向与绩效证明目标导向，但不一定会对工作存在内在动机。因此，我们揭示了内在动机的调节效应，这进一步强化了内在动机对员工创造力的重要作用，表明：如果员工注意力不集中于工作任务，即使其具有创造性潜能，也未必能提出对工作有用的新想法。只有高内在动机水平才会使员工通过学习工作任务相关的新知识等方法提升创造力，并强化创造性人格对员工创造力的间接作用。

## 5.2 实践启示

本研究结论对企业管理者激发员工创造力从而促进组织创新具有重要实践意义。首先，企业在招聘对创造力有较高要求的岗位人员，如研发人员时，应考虑创造性人格特征的作用，可利用创造性人格量表等测量工具来鉴别其创造性人格特征。同时充分考虑和识别候选人的学习和绩效证明目标导向及内在动机。其次，管理者在对已有员工进行管理时，一方面，应倡导员工学习，营造有利于员工学习和探索新知识的环境，以强化其学习目标导向，并通过多元化培训等方法为学习目标导向的员工提供必要的知识获取渠道，协助其产生有用的新想法，或者通过励员工表现自身能力、设立合理的创造性绩效目标、制定相应的激励制度，对创造力表现突出的员工加以奖励等方法，使得绩效证明目标导向的员工为了证明自己的能力而专注于创造力工作。另外，还需要注重在工作中激发员工的内在动机，如通过提升工作重要性和自主性的工作优化设计 (Hackman & Oldham, 1976)、授权型领导行为 (Zhang & Bartol, 2010)、认可和表扬员工 (Deci, Koestner, & Ryan, 1999) 等方式增强员工内在动机，进而提升员工创造力。

## 5.3 研究局限性

本研究同样存在一些不足之处有待进一步改进。首先，本研究采用横截面数据，研究结果可能不能反映变量间的动态因果关系，未来研究可分阶段调查以验证变量之间的因果关系。其次，本研究样本数量为 251，虽然达到所有变量题项数量的 5 倍，符合信效度分析的基本要求 (Nunnally, Bernstein, & Berge, 1967)，但仍然存在样本量偏少的问题。第三，本研究研究创造性人格的作用机理，只关注了个体差异而未考虑组织情境的影响。未来研究可加入情景变量如领导力、组织氛围等因素。

## 参考文献

- 李海燕, 胡卫平, 申继亮. (2010). 学校环境对初中生人格特征与创造性科学问题提出能力关系的影响. *心理科学*, 5, 30.
- 路琳, 常河山. (2008). 目标导向对个体创新行为的影响研究. *研究与发展管理*, 19(6), 44-51.
- 罗晓路, 林崇德. (2006). 大学生心理健康, 创造性人格与创造力关系的模型建构. *心理科学*, 29(5), 1031-1034.
- 张剑, 王浩成, 刘佳. (2013). 时间压力与创造性人格对员工创造性绩效影响的情景模拟实验研究. *管理学报*, 10(9), 1330-1337.
- 周浩, 龙立荣. (2004). 共同方法偏差的统计检验与控制方法. *心理科学进展*, 12, 942 - 950.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357.
- Ambrecht, F. M., Chapas, R. B., Chappelow, C. C., Farris, G. F., Friga, P. N., Hartz, C. A., & Whitwell, G. E. (2001). Knowledge management in research and development. *Research-Technology Management*, 44(4), 28-48.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1990). Assessing method variance in multitrait-multimethod matrices: The case of self-reported affect and perceptions at work. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 547.
- 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.
- Barron, F., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology*, 32(1), 439-476.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- DeShon, R. P., & Gillespie, J. Z. (2005). A motivated action theory account of goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1096.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1.
- Elliot, A. J., (1996). Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 461-475.

- Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2002). Approach-avoidance motivation in personality: Approach and avoidance temperaments and goals. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(5), 804.
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review, 21*(4), 1112-1142.
- Gough, H. G. (1979). A creative personality scale for the Adjective Check List. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*(8), 1398.
- 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.
- Heyman, G. D., & Dweck, C. S. (1992). Achievement goals and intrinsic motivation: Their relation and their role in adaptive motivation. *Motivation and Emotion, 16*(3), 231-247.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal, 52*(2), 280-293.
- Martinsen, Ø. L. (2011). The creative personality: A synthesis and development of the Creative Person Profile. *Creativity Research Journal, 23*(3), 185-202.
- Mumford, M. D. (2011). *Handbook of organizational creativity*. Academic Press.
- Nunnally, J. C., Bernstein, I. H., & Berge, J. M. T. (1967). *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.
- Paunonen, S. V., & Jackson, D. N. (2000). What is beyond the big five? Plenty! *Journal of Personality, 68*(5), 821-835.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal, 52*(3), 489-505.
- Silverthorne, C. P. (2005). *Organizational psychology in cross cultural perspective*. NYU Press.
- Smith, K. G., Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal, 48*(2), 346-357.
- Swift, M., Balkin, D. B., & Matusik, S. F. (2010). Goal orientations and the motivation to share knowledge. *Journal of Knowledge Management, 14*(3), 378-393.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology, 52*(3), 591-620.
- VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement, 57*(6), 995-1015.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review, 18*(2), 293-321.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal, 53*(1), 107-128.
- 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., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management, 22*, 165-217.
- Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 261.
- 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.
- Zhou, J., & Oldham, G. R. (2001). Enhancing creative performance: Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality. *The Journal of Creative Behavior, 35*(3), 151-167.
- Zweig, D., & Webster, J. (2004). What are we measuring? An examination of the relationships between the big-five personality traits, goal orientation, and performance intentions. *Personality and Individual Differences, 36*(7), 1693-1708.

# Creative Personality and Employee Creativity: A Moderated Mediation Model

*Song Zhigang, Gu Qinxuan*

(Antai College of Economics & Management, Shanghai JiaoTong University, Shanghai, 200052)

**Abstract** Creativity--the generation of useful and novel ideas produced by individuals in the workplace--has been recognized as a primary source for innovation within the organization, and thus is important for sustainable development and competitive advantages. More attention has been paid to employee creativity. For example, existing literature has indicated that personality is a critical factor that explains the differences of individual creativity and some characteristics do influence creativity. But researchers have found that individuals with creative personality may not produce creativity. Thus, to promote employee creativity, we intend to explore the mechanism of how creative personality leads to employee creativity. At first, we reviewed the preliminary literatures and identified relative theories about creative personality and creativity. Secondly, we developed a moderated mediation model to examine the mechanism between creative personality and employee creativity including the mediating effect of goal orientation and the moderating effect of intrinsic motivation based on motivated action and achievement motivation theory, Thirdly, we examined our hypotheses by using a sample of 251 subordinate-supervisor dyads from 13 companies in China.

The results showed that: (1) Creativity personality reliably predicted employee creativity ( $\beta=.591, p<.01$ ) while employee's learning goal orientation and performance approach orientation partially mediated the relationship between the two; (2) Intrinsic motivation not only enhanced the influence of employee's learning goal orientation ( $\beta=.37, p<.01$ ) and performance approach orientation ( $\beta=.31, p<.01$ ) on employee creativity, but also positively moderated the indirect relationships between creative personality and employee creativity via goal orientation. What's more, this study also indicated that the indirect effect of creative personality on employee creativity through performance approach goal orientation was no longer significant ( $r=.032, p<.05$ ) while learning goal orientation was still significant ( $r=.032, p<.05$ ) under low-level intrinsic creativity. This study not only extended existing literatures about personality and employee creativity by exploring the mechanism of how creative personality leads to creativity, but also shed light on management practices to improve employee creativity. Firstly, from the selection standpoint, companies should pay attention to personality when recruiting employees since individuals with creative personality may produce creativity. And a specific job description helps organizations recruit more qualified applicants who are interested in the job. Secondly, organizations should focus on the goal orientation development of employees with creative personality. On the one hand, it is important to develop a climate that felicitates learning and provides knowledge access through training for creative employees to enhance their learning goal orientation; on the other hand, organizations should advocate the importance of creativity and reward employees who obtain creative achievements. In this way, creative employees with performance orientation will focus on creative work in order to prove their ability. Last but not least, managers should be fully aware of the importance of intrinsic motivation. Only with intrinsic motivation and focus on their tasks in the workplace can employees with creative personality show high-level creativity. Thus, management practices such as optimizing job design and empowering leadership behaviors can achieve their goals.

**Key words** creative personality, learning goal orientation, performance approach goal orientation, intrinsic motivation, employee creativity