從創意信念到主動工作重塑：包容領導與員工創新行為之序列中介機制

From Creative Self-Belief to Proactive Job Crafting: A Serial Mediation Mechanism Linking Inclusive Leadership to Employee Innovative Work Behavior

張瀞

Gin Chang

明志科技大學數位行銷設計學程

摘要

本研究目的在探討包容領導如何經由員工創造性自我效能與工作重塑，進一步與員工創新行為產生關聯，並檢驗創造性自我效能與工作重塑之序列中介效果。研究採兩階段主管與部屬配對問卷設計，以台灣企業在職工作者為研究對象，最終取得 277 份有效配對樣本。資料分析採用 SPSS、AMOS 及 PROCESS 檢驗研究假說。結果顯示，包容領導與創造性自我效能呈顯著正向關係；創造性自我效能與工作重塑亦呈顯著正向關係；工作重塑對主管評量之員工創新行為的迴歸係數為正且達顯著，惟以員工創新行為為結果變數之整體模型未達顯著且解釋力有限。序列中介分析顯示，包容領導經由創造性自我效能與工作重塑所形成之特定序列間接效果達顯著。研究結果顯示，創造性自我效能所代表的創新能力信念，可能透過工作重塑所代表的主動行動，進一步與創新行為產生關聯。本研究整合領導情境、創新能力信念與主動工作行為，補充包容領導與員工創新行為之間「信念轉化為行動」的理論解釋，並提供組織營造有利員工創新之管理參考。

關鍵字：包容領導、創造性自我效能、工作重塑、創新行為、序列中介

Abstract

This study examines how inclusive leadership is associated with employee innovative work behavior through creative self-efficacy and job crafting and tests the serial mediating effect of these two mechanisms. A two-wave, supervisor-subordinate matched survey design was employed among employees of firms in Taiwan, yielding 277 valid matched responses. SPSS, AMOS, and PROCESS were used to test the research hypotheses. The results showed that inclusive leadership was significantly and positively associated with creative self-efficacy, and creative self-efficacy was significantly and positively associated with job crafting. Job crafting also showed a positive and statistically significant regression coefficient in relation to supervisor-rated employee innovative work behavior; however, the overall model predicting innovative work behavior was not statistically significant and had limited explanatory power. The serial mediation analysis further indicated a significant specific serial indirect effect of inclusive leadership on employee innovative work behavior through creative self-efficacy and job crafting. The findings suggest that creative self-efficacy, as a belief in one's creative capability, may be linked to innovative work behavior through the proactive action represented by job crafting. By integrating leadership context, creative capability beliefs, and proactive work behavior, this study extends the theoretical explanation of the "belief-to-action" process linking inclusive leadership to employee innovative work behavior and provides managerial implications for creating organizational conditions conducive to employee innovation.

Keywords：Inclusive Leadership, Creative Self-Efficacy, Job Crafting, Innovative Work Behavior, Serial Mediation

1. 緒論

1.1 研究背景與研究問題

在科技快速演進、市場需求持續變動與競爭日益激烈的經營環境中，持續創新已成為組織維持競爭優勢與因應環境變化的重要能力，而員工則是組織創新的重要來源。員工創新行為（innovative behavior, IB）係指員工在工作情境中產生新穎構想、向他人推動並爭取支持，以及進一步將構想付諸實踐的一系列行動歷程（Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000）。換言之，創意構想的產生只是創新的起點，若員工未能進一步推動與實踐構想，即使具有新穎且有價值的想法，也未必能轉化為實際的工作改善與創新成果。因此，如何透過適當的組織與領導機制，使員工從產生新想法進一步走向實踐新想法，已成為組織行為與人力資源管理領域的重要研究議題。

在眾多領導型態中，包容領導（inclusive leadership, IL）強調領導者的開放性、可接近性與可獲得性，並重視成員的參與、不同觀點及其獨特貢獻（Nembhard & Edmondson, 2006; Randel et al., 2018）。此種領導方式有助於建立支持員工表達意見、嘗試新方法與參與改善工作的環境。Carmeli et al.（2010）即發現，包容領導能透過心理安全促進員工參與創意工作；後續研究亦進一步探討包容領導影響員工創新行為的心理機制（Wang et al., 2021）。由此可見，既有研究已為包容領導與員工創新之間的關係提供相當程度的理論與實證基礎。因此，現階段更值得探討的問題已不只是包容領導是否有助於員工創新，而是包容領導所提供的接納、支持與參與環境，如何經由員工內在心理狀態及後續主動行動，逐步轉化為實際的創新行為。

針對此一轉化歷程，既有研究雖已提供重要線索，但「創新信念如何進一步轉化為實際行動」仍有深化的空間。創造性自我效能（creative self-efficacy, CSE）係指個人對自己能夠產生創意成果之能力的信念（Tierney & Farmer, 2002），相關研究亦已將其納入包容領導與員工創新行為的作用機制之中（Wang et al., 2021）。然而，相信自己具有提出新想法的能力，並不必然代表員工會實際改變既有工作方式。Parker et al.（2010）所提出的主動動機模型指出，主動行為是一個目標導向的歷程，其中 can do motivation 反映個人對自己是否具有能力與控制力採取主動行動的判斷，而自我效能正是形成此類動機的重要基礎。依循此一觀點，本研究將創造性自我效能視為創新情境下的一種 can do 信念，但進一步認為，心理上的能力信念仍需要透過具體的主動行動才能轉化為創新成果。工作重塑（job crafting, JC）正提供了理解此一轉化過程的重要行為觀點。工作重塑係指員工主動改變工作任務、工作關係或對工作的認知，以重新形塑自身工作內容與工作意義的歷程（Wrzesniewski & Dutton, 2001; Zhang & Parker, 2019）。因此，本研究關注的核心問題在於：員工如何由「相信自己能夠提出新的做法」，進一步發展為「主動改變目前的工作」，並最終與可觀察的創新行為產生連結。

1.2 理論整合與研究定位

本研究進一步整合包容領導、社會認知與自我效能觀點，以及主動行為觀點，以說明由外部領導情境轉化為能力信念，再由能力信念落實為主動行動的歷程。包容領導所展現的開放、支持與對成員獨特貢獻的肯定，提供員工重要的工作情境訊息（Nembhard & Edmondson, 2006; Randel et al., 2018）；依據社會認知與自我效能觀點，個人會根據環境與社會訊息形成對自身能力的判斷（Bandura, 1986, 1997）。因此，創造性自我效能可被理解為員工在此類支持性領導情境下所形成的一項創造能力信念。

然而，具有能力信念並不等同於已經採取行動。主動動機觀點指出，自我效能所代表的 can do 信念是採取主動行動的重要基礎（Parker et al., 2010），而工作重塑則具體反映員工由下而上主動改變工作內容與工作方式的行動（Wrzesniewski & Dutton, 2001; Zhang & Parker, 2019）。近年研究亦顯示，工作重塑可成為工作情境或領導因素與

創新行為之間的重要行為機制（Baig et al., 2022; Asif et al., 2023）。據此，本研究將包容領導視為外部支持性情境，將創造性自我效能定位為創新情境下的能力信念，並將工作重塑視為此種信念可能轉化為實際工作改變的主動行為途徑，藉以形成「情境、信念與行動」相互銜接的理論脈絡。既有研究已分別指出，創造性自我效能可作為包容領導與員工創新行為之間的重要心理機制（Wang et al., 2021），而工作重塑亦可作為領導因素連結員工創新行為的重要行為機制（Khan et al., 2021）。因此，本研究的增額解釋並不在於另外辨識一項全新的中介變數，而在於進一步區分「創造能力信念」與「主動工作行動」兩個不同層次，探討心理層次的「能夠做」如何可能透過工作重塑進一步轉化為行為層次的「實際去做」，以補充既有研究對包容領導與員工創新行為之間作用歷程的理解。

此外，本研究選擇創造性自我效能，而非角色寬度自我效能（role breadth self-efficacy, RBSE），係因兩者所聚焦的能力信念不同。Parker（2000）所提出之 RBSE 主要反映員工對自己能否執行較廣泛、超越既定技術角色範圍之主動性任務的能力判斷；創造性自我效能則聚焦於個人對自己能否產生創意成果之能力信念（Tierney & Farmer, 2002）。由於本研究核心問題在於『創新信念如何轉化為實際行動』，且結果變數為員工創新行為，因此採用與創造及創新情境較直接對應的創造性自我效能作為信念層次變數。同時，RBSE 所包含之角色擴張與主動承擔較廣泛任務的意涵，與工作重塑所強調的主動調整工作角色與內容較為接近；採用創造性自我效能有助於在理論上更清楚區分『創造能力信念』與『主動工作行動』兩個層次。

1.3 研究目的與理論貢獻

基於上述觀點，本研究建構包容領導、創造性自我效能、工作重塑與員工創新行為之序列中介模型，試圖說明包容領導如何經由心理能力信念的形成、主動工作調整的實踐，以及創新行為的實現，形成一個連續的作用歷程。

本研究預期理論貢獻有三，首先，本研究整合包容領導、創造性自我效能與工作重塑文獻，將包容領導影響創新的解釋由單一心理機制進一步延伸至心理信念與主動行動相互銜接的歷程觀點。其次，本研究重新定位創造性自我效能在創新歷程中的角色，認為其重要性非僅於員工是否相信自己具有創新能力，更在於此信念能否促使員工採取具體的主動工作改變。最後，本研究將工作重塑視為連結創意能力信念與創新行為的重要行動機制，藉以說明員工如何將心理層次的「能夠做」轉化為行為層次的「實際去做」，並最終落實為創新成果。透過此一序列觀點，本研究期望深化對包容領導影響員工創新行為之內在歷程的理解，並進一步連結包容領導、主動動機與工作重塑等不同研究脈絡。

2. 文獻探討與假說建立

2.1 包容領導與創造性自我效能

包容領導係指領導者在與成員互動過程中展現開放性、可接近性與可獲得性，並鼓勵成員參與討論及表達不同觀點的領導方式（Nembhard & Edmondson, 2006）。相較於僅強調成員融入群體，包容的核心同時涉及歸屬感與獨特性兩項需求，使員工既能感受到自己是群體的一分 子，也能確認個人的不同觀點、能力與貢獻受到重視（Shore et al., 2011）。Randel et al.（2018）進一步將此觀點延伸至包容領導，指出包容領導者可透過支持成員歸屬感、肯定其獨特價值，以及鼓勵成員參與決策等方式，形成有利於員工投入與貢獻的工作環境。因此，包容領導不僅涉及良好的主管部屬關係，更重要的是向員工傳遞其觀點與能力受到組織重視的訊息。

創造性自我效能則是個人對自己能否產生創意成果之能力的信念（Tierney & Farmer, 2002），其概念源自 Bandura（1997）的自我效能理論。自我效能並非單純反映個人實際具有多少能力，而是個人針對特定任務評估自己是否有能力採取行動並達成預期成果的認知判斷。Gist 與 Mitchell（1992）亦指出，自我效能具有可塑性，個人會依據自身經驗、任務特性以及所接收到的

外部資訊重新評估自己的能力。因此，創造性自我效能雖然屬於個人層次的心理信念，卻並非完全獨立於工作情境，而可能受到領導者所提供之支持、回饋、期待與互動經驗所影響。Tierney 與 Farmer（2002）的研究亦顯示，工作情境及主管相關因素與員工創造性自我效能的形成具有重要關聯。

從上述觀點而言，包容領導可被視為影響員工創造性能力判斷的重要情境來源。當領導者願意傾聽員工意見、接受不同觀點，並肯定成員所具有的獨特能力時，員工較可能將這些互動經驗解讀為對自身能力與想法的正向訊息。尤其創新活動本身具有不確定性，新的構想可能遭遇質疑、失敗或他人否定，因此員工是否相信自己具有提出創意解決方案的能力，不僅取決於既有能力，也可能受到主管如何回應其不同意見與新想法所影響。依據自我效能理論的觀點，包容領導所展現的支持、肯定與開放態度，可提供有利於員工形成正向能力判斷的情境線索，使其更有信心面對具有創造性與不確定性的工作任務。

相關研究亦提供了此一推論的實證基礎。Carmeli et al.（2010）發現，包容領導能藉由建立心理安全感促進員工投入創意工作，顯示領導者所營造的支持性互動環境有助於員工參與具有不確定性與風險的創造活動。Fang et al.（2019）則發現包容領導能透過員工心理資本影響創新行為，進一步說明包容領導可能透過正向心理資源產生作用。更直接地，Wang et al.（2021）將創造性自我效能納入包容領導與員工創新行為的作用機制，提供包容領導與創造性自我效能之間關係的實證依據。綜合自我效能理論與包容領導觀點，本研究認為，當員工持續感受到領導者對其意見、能力與獨特貢獻的接納與肯定時，將更可能形成自己有能力提出新想法及解決工作問題的信念，進而提高其創造性自我效能。據此，本研究提出以下假說：

H1：包容領導對員工創造性自我效能呈正向關係。

2.2 創造性自我效能與工作重塑

工作重塑（job crafting, JC）係指員工主動改變工作任務、工作關係或對工作的認知，以重新形塑工作內容及工作意義的歷程（Wrzesniewski & Dutton, 2001）。不同於由管理者主導的由上而下工作設計，工作重塑強調員工主動對既有工作進行調整，因而被視為一種由下而上的工作再設計行為（Tims & Bakker, 2010; Zhang & Parker, 2019）。Slemp 和 Vella-Brodrick（2013）進一步將工作重塑區分為任務重塑、關係重塑與認知重塑，分別反映員工主動調整工作任務及方法、改變工作中的人際互動，以及重新理解工作意義的行動。由此可見，工作重塑並非員工對環境的被動適應，而是主動改變既有工作方式，使工作內容更符合自身能力、需求與目標的行為歷程。

然而，主動改變既有工作並非毫無成本。員工在調整任務內容、嘗試新的工作方法或改變既有互動方式之前，必須先判斷自己是否具備足夠能力因應改變所帶來的不確定性。根據 Bandura（1997）的自我效能理論，個人對自身能力的判斷會影響其是否選擇投入特定活動、投入程度，以及面對困難時是否持續努力。Gist 和 Mitchell（1992）亦指出，自我效能會影響個人對任務要求與自身因應能力的評估。創造性自我效能是此一能力信念在創造性工作情境中的具體表現，反映員工是否相信自己具有產生創意成果與處理創造性問題的能力（Tierney & Farmer, 2002）。因此，當員工具有較高的創造性自我效能時，面對需要改變既有工作方式或嘗試不同解決方案的情境，較可能相信自己有能力處理改變過程中的問題與不確定性。

此一推論亦可由主動動機觀點加以說明。Parker（2000）指出，自我效能是促使員工由被動反應轉向主動行動的重要心理基礎；Parker et al.（2010）進一步提出主動動機模型，認為員工採取主動行為之前，必須形成支持行動的動機狀態，其中 can do motivation 所回答的是個人是否認為自己「有能力採取行動」。自我效能正是此類能力判斷的重要來源。由於工作重塑本質上是一種自發性與目標導向的主動行為，員工必須主動

辨識可以改變的工作面向，並實際採取行動調整既有任務或關係（Grant & Ashford, 2008; Tims & Bakker, 2010）。因此，本研究依據 Parker et al.（2010）的理論架構，將創造性自我效能視為創新與工作改善情境下的一種 can do 能力信念，並進一步推論，此種信念有助於降低員工對主動改變工作的能力疑慮，使其更願意將改善工作的構想付諸行動。

具體而言，具有較高創造性自我效能的員工，不僅較相信自己能夠提出不同於既有作法的解決方案，也較可能相信自己有能力處理實施新方法所產生的問題。這種能力信念可促使員工主動重新安排工作任務、嘗試新的工作方法、運用自身優勢調整工作內容，或重新建立有助於完成工作的互動關係。相反地，即使員工察覺現有工作存在改善空間，若對自己的創造能力缺乏信心，也可能因預期改變失敗或無法處理後續問題，而傾向維持原有工作方式。既有研究已顯示，個人的主動傾向與資源會影響其工作重塑行為，例如 Bakker et al.（2012）發現主動人格與工作重塑具有密切關聯，而 Parker（2000）亦指出效能信念是促成主動工作行為的重要心理條件。這些研究雖未等同於直接驗證創造性自我效能對工作重塑的影響，卻共同支持一項更基本的理論邏輯，即員工是否相信自己具有改變工作與處理不確定性的能力，是其由想法走向主動行動的重要條件。

值得注意的是，相較於創造性自我效能與創造力、工作重塑與工作態度，以及主動人格與工作重塑等研究，直接從創造性自我效能解釋員工工作重塑的研究仍相對有限。因此，本研究並非將創造性自我效能視為工作重塑已被充分驗證的前因，而是進一步整合自我效能理論、主動動機觀點與工作重塑理論，主張創造性自我效能所代表的能力信念，可成為員工採取主動工作改變的重要心理基礎。換言之，當員工愈相信自己有能力提出並處理新的工作方法時，愈可能進一步透過實際調整工作內容、工作方式或工作關係，將其能力信念落實於工作情境之中。因此，本研究提出以下假說：

H2：員工創造性自我效能對工作重塑呈正向關係。

2.3 工作重塑與員工創新行為

員工創新行為（innovative behavior, IB）係指員工在工作角色、團隊或組織中，有意識地產生、推動及實施具有新穎性與效益之想法的行為（Scott & Bruce, 1994）。Janssen（2000）進一步將創新工作行為區分為構想產生、構想推動與構想實現等階段，顯示創新行為並非僅止於提出創意，而是包含員工將新想法轉化為實際工作改變的完整歷程。因此，員工即使具有新穎構想，仍需要主動尋找資源、調整既有工作方式、爭取他人支持，甚至突破原有工作慣例，才能使構想真正落實於工作情境。從此一觀點而言，創新行為與員工主動改變工作的能力及行動具有密切關聯。

工作重塑所強調的正是員工主動改變既有工作內容與工作方式的行動歷程。Wrzesniewski 和 Dutton（2001）指出，員工並非工作設計的被動接受者，而會主動改變工作的任務與關係界線，以重新形塑自身的工作經驗。後續研究亦將工作重塑視為一種由下而上的主動工作再設計行為（Tims & Bakker, 2010; Zhang & Parker, 2019）。就本研究所關注的建設性工作重塑而言，員工可能主動嘗試新的工作方法、重新安排工作任務、運用個人優勢改善工作內容，或建立有助於完成工作的互動關係（Slemp & Vella-Brodrick, 2013）。這些行動本身即包含對既有工作方式的重新檢視與調整，因此可能為創新行為的產生與實現創造有利條件。

工作重塑與員工創新行為雖皆涉及員工主動改變既有工作方式，但兩者之直接作用對象與核心內涵有所不同。工作重塑著重於員工重新形塑自身的工作任務、工作方式、工作關係，或對工作意義與角色的理解（Wrzesniewski & Dutton, 2001; Zhang & Parker, 2019）；員工創新行為則著重新穎且有用構想的產生、向他人推動與爭取支持，以及進一步將構想付諸實施（Scott & Bruce,

1994; Janssen, 2000）。此外，工作重塑本身並不以新穎性為必要條件，員工可能透過重新安排任務、調整工作方法或改善工作關係進行工作重塑，但未必因此即構成創新行為。因此，兩者雖具有主動改變工作的共同特性，仍屬理論上可區辨之不同構念。

在上述概念區辨的基礎上，工作重塑與創新行為仍共享自發性、改變導向及目標導向等主動行為特徵（Grant & Ashford, 2008; Parker et al., 2010），因此兩者之間可能具有理論上的連結。當員工主動改變工作任務或嘗試不同工作方法時，一方面能增加重新檢視既有流程及發現問題的機會，另一方面也可能透過實際試驗不同作法，累積關於哪些方法可行的第一手經驗。此種持續調整與試驗的過程，有助於員工從原有工作慣例中辨識改善空間，並將新構想逐步轉化為具體的工作實踐。因此，工作重塑可以被視為連結員工主動改變工作與實際創新成果的重要行動基礎。

不同形式的工作重塑亦可能為創新行為提供不同資源。當員工進行任務重塑時，可藉由調整工作內容、工作方法或任務執行方式，增加嘗試新作法與解決工作問題的機會；當員工進行關係重塑時，則可能透過建立或改善工作關係，取得新資訊、專業知識及他人支持，而這些社會資源有助於新構想的修正與推動。至於認知重塑，則有助於員工重新理解工作的目的與意義，使其更可能從不同角度思考既有工作問題（Wrzesniewski & Dutton, 2001; Slemp & Vella-Brodrick, 2013）。因此，工作重塑不僅是員工適應工作環境的方式，也可能使員工取得實踐創新所需要的任務、認知及關係資源。

既有實證研究亦為上述推論提供支持。Bakker et al.（2012）指出，工作重塑是員工將主動傾向轉化為正向工作結果的重要行為機制，顯示主動調整工作能為員工創造有利的工作資源與投入條件。更直接地，Khan et al.（2021）探討僕人領導與員工創新工作行為時，發現信任與工作重塑可形成連續的中介機制，說明工作重塑在領導情境轉化為創新行為的過程中具有重要作用。此一結果與工作重塑理論所主張的由下而上工作再設計觀點一致，即當員工不再只是接受既定工作安排，而是主動調整任務、方法及工作關係時，更可能產生新的工作經驗與資源，並據此發展、推動及實施改善工作的新構想。

綜上所述，工作重塑與創新行為雖然皆具有主動改變的特性，但兩者在理論上仍具有不同功能。工作重塑著重於員工如何主動重新形塑自身工作，而創新行為則著重於員工如何將新穎且有用的構想進一步推動並實施。因此，本研究認為，工作重塑可作為員工由「主動改變自己的工作」進一步發展至「實現新的工作方法」的重要行動基礎。當員工愈積極調整工作內容、工作方法與工作關係時，愈可能發現改善機會、取得必要資源並累積實驗新作法的經驗，從而提高其展現創新行為的可能性。據此，本研究提出以下假說：

H3：員工工作重塑對員工創新行為呈正向關係。

2.4 創造性自我效能與工作重塑的序列中介作用

前述討論分別說明了包容領導與創造性自我效能、創造性自我效能與工作重塑，以及工作重塑與員工創新行為之間的關係。然而，若僅分別檢視上述關係，仍不足以完整說明包容領導如何由一種外部領導情境逐步轉化為員工實際的創新行動。包容領導本身並不直接產生創新構想或代替員工實施新的工作方法，其主要作用在於建立一個允許成員表達不同觀點、重視個人獨特貢獻並支持員工參與的工作環境（Nembhard & Edmondson, 2006; Randel et al., 2018）。因此，包容領導對創新行為的影響，有必要進一步從員工如何解讀此一領導情境，以及此種心理反應如何轉化為具體主動行動的歷程加以理解。

Parker et al.（2010）的主動動機模型為此一轉化歷程提供了重要的理論基礎。該模型認為，主動行為並非單一時間點的反應，而是一個涉及主動目標形成與目標追求的自我調節歷程。在此歷程中，can do、reason to 及 energized to 構成促使個人採取主動行動的重要動機狀態，其中 can do motivation 主要反映個人對自己是否具有能

力、控制力及可行性以採取行動的判斷，而自我效能即是形成此類動機的重要來源。Parker（2000）亦指出，效能信念有助於員工由被動回應工作要求轉向主動改變工作情境。依循此一理論架構，本研究進一步將創造性自我效能概念化為創新情境下一種特定的 can do 能力信念。亦即，當員工相信自己有能力提出創意構想及解決新的工作問題時，較可能形成「我能夠改變目前工作方式」的主觀判斷，從而為後續主動行動提供心理基礎。

然而，具有「能夠做」的信念並不等同於已經「實際去做」。創造性自我效能主要反映個人對自身創造能力的認知判斷（Tierney & Farmer, 2002），而創新行為則進一步涉及新構想的產生、推動與實施（Scott & Bruce, 1994）。創造力與創新雖高度相關，但創新特別涉及將新穎且有用的構想進一步推動與落實的過程（West, 2002; Anderson et al., 2014）。因此，從創造性能力信念到實際創新行為之間，仍存在一個重要的「信念與行動之間的轉化問題」。員工即使相信自己具有創造能力，若仍維持原有任務內容、工作方法與互動模式，其創造性能力信念未必能充分轉化為可觀察的創新行為。換言之，創造性自我效能可以提供採取創新行動的心理可能性，但此種可能性仍需要透過具體的主動行動加以實現。

本研究認為，工作重塑正可作為連結上述能力信念與創新實現的重要行為途徑。工作重塑強調員工並非被動接受既定的工作設計，而是主動調整工作任務、工作關係及對工作的理解，以重新形塑自身的工作經驗（Wrzesniewski & Dutton, 2001; Slemp & Vella-Brodrick, 2013）。由於此種行為具有自發性、目標導向及改變導向的特徵，因此與主動行為所強調的主動改變現況具有高度理論一致性（Grant & Ashford, 2008; Tims & Bakker, 2010）。本研究據此進一步將工作重塑視為創造性能力信念可能落實為主動工作改變的一種行為途徑。當具有較高創造性自我效能的員工相信自己能夠提出並處理新的工作方法時，較可能主動調整任務、嘗試不同作法、運用自身優勢重新設計工作內容，或建立有助於完成新構想的工作關係。透過這些具體的工作重塑行動，原本屬於心理層次的創造能力信念，才更有可能轉化為實際的工作改變。

本研究將創造性自我效能置於工作重塑之前，係基於主動動機觀點將效能信念視為個體採取主動行動的重要心理基礎（Parker et al., 2010）。然而，此一理論順序並不表示兩者之間僅存在單向關係。依據自我效能理論，個人在工作過程中所累積的成功經驗亦可能回饋並強化其效能信念（Bandura, 1997），因此員工從事工作重塑後所獲得的正向經驗，也可能反過來增強其創造性自我效能。據此，本研究所提出的創造性自我效能先於工作重塑之關係，應理解為基於本研究理論問題所設定的主要序列方向，而非排除兩者可能存在的反向或互惠關係。因此，本研究預期，包容領導所形成的支持性工作情境與較高的創造性自我效能相關，創造性自我效能進一步與較高程度的工作重塑相關，而工作重塑則與較高程度的員工創新行為相關。

更進一步而言，工作重塑不僅代表主動行動本身，也可能為新構想的實施創造必要條件。員工透過調整工作任務與方法，可以增加試驗新作法及修正既有流程的機會；透過改變工作關係，則可能取得推動新構想所需要的資訊、協助與社會支持。此種由下而上的工作調整，使員工能夠在日常工作中逐步將抽象的改善想法轉化為具體實踐。Khan et al.（2021）的研究即顯示，工作重塑可以成為領導因素影響員工創新工作行為的重要行為機制。此一發現亦呼應工作重塑研究所強調的觀點，即員工主動重新設計自身工作，可能進一步產生超越個人工作適應層次的組織有利結果（Zhang & Parker, 2019）。

基於上述觀點，本研究進一步主張，包容領導、創造性自我效能、工作重塑與員工創新行為之間可形成一個由外部情境逐步轉化為內在信念，再由內在信念落實為主動行動，最終形成創新行為的連續歷程。首先，包容領導透過開放、接納及重視員工獨特貢獻，使員工更可能形成對

自身創造能力的正向判斷；其次，較高的創造性自我效能使員工更相信自己有能力嘗試新的工作方法與處理改變所伴隨的不確定性，因而提高其主動進行工作重塑的可能性；最後，工作重塑使員工能夠實際調整工作任務、方法及工作關係，為新構想的試驗、推動與實施創造條件，進而提高創新行為。此一序列觀點的理論意義，在於將包容領導影響創新的機制由單一心理反應或單一行為反應，進一步理解為「能力信念形成」與「主動行動落實」相互銜接的轉化歷程。

因此，相較於僅認為包容領導能提高員工的創造性信心，或僅認為包容領導能促使員工改變工作，本研究更關注兩種機制之間的順序關係。創造性自我效能回答的是員工是否相信自己具有提出及處理新方法的能力，而工作重塑則反映員工是否進一步將此種能力信念落實為對實際工作的主動改變；創新行為則代表新想法經由推動與實施後所呈現的行為結果。據此，本研究預期，包容領導所形成的支持性工作情境將先提升員工的創造性自我效能，進一步提升工作重塑，並最終提高員工創新行為。綜上，本研究提出以下假說：

H4：創造性自我效能與工作重塑在包容領導與員工創新行為之關係間呈現序列中介效果。

本研究之研究架構如圖 1 所示。

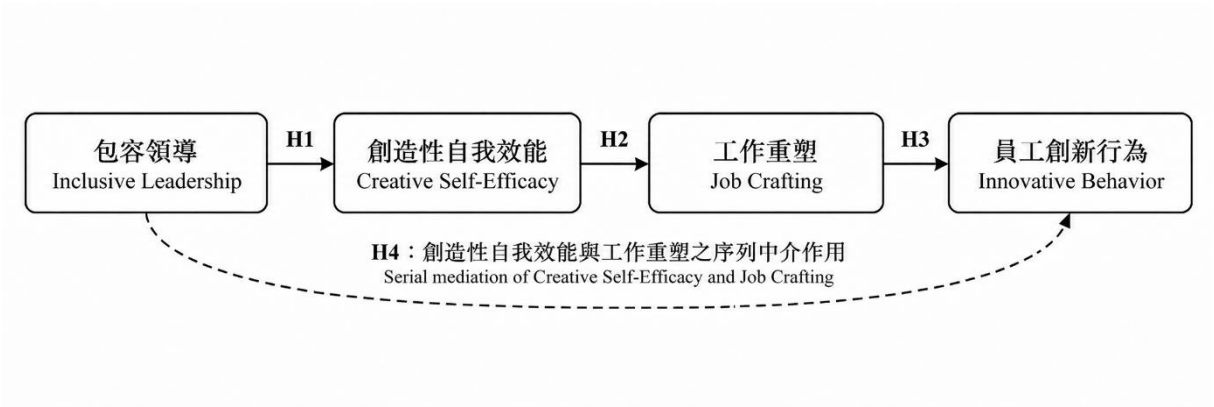


圖 1　研究架構圖

3.研究方法

本研究目的在探討包容領導與員工創新行為之間的關聯及其可能的內在作用歷程，並檢驗創造性自我效能與工作重塑在其中所扮演的序列中介角色。依據前述理論推導，本研究以包容領導為自變數、創造性自我效能與工作重塑為序列中介變數，並以員工創新行為為結果變數。為降低單一資料來源及同一時間點測量可能造成的方法偏誤，本研究採取兩階段、主管與部屬配對之問卷調查設計。

3.1 研究設計與資料蒐集

本研究以台灣企業之在職工作者及其直屬主管為研究對象，樣本所屬產業以一般服務業為主。問卷調查採網路問卷為主、紙本問卷為輔，並以主管與部屬配對方式蒐集資料。為降低單一主管填答負擔，每位主管至多配對五位部屬；同時為避免樣本過度集中於少數企業，每家公司原則上以最多六位主管參與為限，並由各公司聯繫窗口協助問卷發放與配對。

本研究採兩階段方式進行資料蒐集，兩階段之間間隔至少兩週，以時間分隔與多來源評量降低共同方法變異可能造成的影響（Podsakoff et al., 2003, 2012）。第一階段部屬填答包容領導與創造性自我效能；間隔至少兩週後，第二階段部屬填答工作重塑，主管評量員工創新行為。第一階段共發出 286 份部屬問卷，回收 280 份，第一階段回收率為 97.9%。第二階段針對第一階段有效回覆者發出主管問卷與部屬問卷各 280 份，最終分別回收 277 份；經主管與部屬資料配對後，共取得 277 份有效配對樣本。以第一階段原始發放數 286 份為基準，最終有效配對率為 96.9%。經主管識別碼核對，277 份有效配對樣本來自 94 位不

重複主管與 277 位部屬，每位主管實際評量 1 至 5 位部屬。

3.2 研究變數與衡量

本研究各主要研究變數均採既有文獻所建立之衡量工具為基礎，並依實際研究問卷進行衡量。包容領導、創造性自我效能與工作重塑由部屬填答，員工創新行為則由其主管評量，以降低自變數、中介變數及結果變數完全由同一資料來源衡量所可能造成的方法偏誤。各題項均採 Likert 七點量尺衡量，由 1 代表「非常不同意」至 7 代表「非常同意」，各構念以所屬題項之平均分數作為後續分析之變數分數。

3.2.1 包容領導

包容領導採用 Carmeli et al.（2010）所使用之 9 題量表，由部屬依據其對直屬主管領導行為的實際知覺進行評量。量表內容反映主管之開放性、可獲得性與可接近性。題項例如「我的主管樂於聽取新想法」、「我的主管關注改進工作流程的新機會」、「我的主管願意就問題進行諮詢」以及「我的主管願意與我討論新出現的問題」等。分數愈高，代表部屬所知覺之主管包容領導程度愈高。

3.2.2 創造性自我效能

創造性自我效能依據 Carmeli 和 Schaubroeck（2007）所使用之 8 題量表進行衡量，由部屬填答，以評估員工對自身能否以創意方式處理工作任務及達成目標之能力信念。題項例如「我將能夠以有創意的方式達到我為自己設定的大部分目標」、「面對困難的任務時，我肯定將會有創意地完成它們」，以及「一般而言，我認為我能夠以有創意的方式來獲得那些對我來說重要的結果」。分數愈高，代表員工具有愈高程度的創造性自我效能。

3.2.3 工作重塑

本研究工作重塑之衡量係以 Slemp and Vella-Brodrick（2013）所發展之 Job Crafting Questionnaire（JCQ）為基礎。原始 JCQ 共 15 題，涵蓋任務重塑、關係重塑與認知重塑三個面向。本研究依研究問卷所採用之版本，使用 6 題改編題項衡量員工工作重塑行為，分別為：「我會引入新方法來改善我的工作」、「我主動調整工作方式，以提升效率」、「我積極改變我的角色，以讓工作更有意義」、「我努力改善與同事的關係」、「我主動發展新的職場人際關係，以支持我的工作」，以及「我會調整工作內容，使其更符合我的優勢」。

此 6 題為研究問卷設計階段即採用之改編版本，並非依本研究樣本之因素負荷或顯著性進行事後刪題。依題項內容而言，第 1、2 及 6 題主要涉及工作任務與工作方式之調整，第 4 及 5 題主要涉及工作關係之調整，第 3 題則涉及工作角色與工作意義之調整。由於本研究 6 題並非依原 JCQ 三構面進行均衡取樣，因此本文將其界定為『以 JCQ 為基礎之 6 題改編量表』，而非原作者正式發展之 6 題短版，亦不將其解釋為對任務重塑、關係重塑與認知重塑三構面的完整且均衡衡量。後續分析係以 6 題整體得分反映員工之主動工作調整傾向。

3.2.4 創新行為

創新行為採用 Scott 和 Bruce（1994）所發展之 6 題量表。為避免員工同時評量自身領導知覺、中介變數與創新行為，本研究之創新行為由直屬主管針對配對部屬進行評量。題項例如「這位部屬能找新的科技、工作流程、工作技巧和／或產品點子」、「這位部屬能發想出有創意的點子」、「這位部屬能向他人提倡並推薦自己的想法」，以及「這位部屬能找到並確保執行新想法所需的資源」等。分數愈高，代表主管所評量之員工創新行為程度愈高。

3.2.5 控制變數

考量人口統計特徵可能與員工創新相關，且控制變數之納入應以理論與既有研究為依據，而非依據其是否改變主要假說之顯著性決定（Bernerth & Aguinis, 2016），本研究於主要假說檢驗中納入部屬性別與年齡作為控制變數。既有研究指出，年齡可能與員工創新相關行為有所關聯（Ng & Feldman, 2013），而性別亦可能與創新行為之展現及評價相關（Luksyte et al., 2018）。由

於本研究之員工創新行為係由主管評量，因此將性別與年齡作為基本人口統計控制變數，以降低個人背景差異對主要研究關係估計可能造成的干擾。依 Bernerth and Aguinis（2016）的建議，控制變數之納入應建立在理論與既有研究基礎，而不宜僅因資料可得或依其是否改變主要結果顯著性而機械式加入大量控制變數。

3.3 資料分析方法

本研究使用 IBM SPSS Statistics 26、IBM SPSS Amos 20 及 PROCESS macro 4.2 進行資料分析。分析程序首先進行資料檢核與整理，並以 SPSS 進行描述性統計、內部一致性信度及 Pearson 相關分析，以瞭解研究變數之平均數、標準差、相關程度與量表內部一致性。其次，使用 AMOS 進行驗證性因素分析，以檢視包容領導、創造性自我效能、工作重塑與員工創新行為四個研究構念之測量模型及其區辨程度，並綜合多項模型適配指標判斷測量模型之適切性（Hu & Bentler, 1999）。

此外，考量包容領導、創造性自我效能與工作重塑均由部屬自陳，本研究另就 23 個部屬自陳題項進行 Harman 單因子檢驗，作為共同方法變異之補充檢查；採未旋轉因素分析檢視是否存在單一因素占據主要變異來源之情形（Podsakoff et al., 2003, 2012）。

在假說檢驗方面，本研究使用 Hayes（2022）所發展之 PROCESS macro 4.2 進行迴歸與中介效果分析。由於本研究假設創造性自我效能與工作重塑依序形成中介歷程，因此採用 PROCESS Model 6 進行序列中介分析，其中包容領導為自變數、創造性自我效能為第一中介變數、工作重塑為第二中介變數，員工創新行為則為結果變數，並納入部屬性別與年齡作為控制變數。

為降低異質變異對標準誤估計可能造成的影響，迴歸分析採用 HC3 異質變異一致性標準誤。間接效果則採 5,000 次 percentile bootstrap 重複抽樣建立 95%信賴區間（Hayes, 2022; Preacher & Hayes, 2008）。H1 至 H3 主要依據相應迴歸路徑係數及其信賴區間進行判斷；H4 則以包容領導經由創造性自我效能及工作重塑所形成之特定序列間接效果為判定依據。當該間接效果之 95% bootstrap 信賴區間不包含 0 時，即表示序列中介效果獲得統計支持。

考量同一主管可能評量多位部屬，本研究另以主管識別碼作為群集單位，先估計主管評量之員工創新行為 ICC(1)，以檢視觀察值之群聚程度（Bliese, 2000）。在存在主管層級群聚的情況下，進一步以主管為 cluster 計算 cluster-robust 標準誤（Cameron & Miller, 2015），並以主管群集為重抽樣單位進行 5,000 次 bootstrap，以檢驗主要序列間接效果在考量群聚後之穩健性。

此外，為進一步檢驗序列中介路徑之相對必要性，本研究進行兩項補充分析。第一，比較包容領導經工作重塑所形成之特定間接效果，與經創造性自我效能及工作重塑所形成之特定序列間接效果，並以 5,000 次 bootstrap 重複抽樣建立兩項間接效果差異之 95%信賴區間；當該信賴區間不包含 0 時，表示兩項間接效果具有顯著差異。第二，將創造性自我效能與工作重塑設定為平行中介變數，採 PROCESS Model 4 進行補充分析，以檢視在不設定兩中介變數先後順序的情況下，各特定間接效果之結果，作為序列模型之競爭性比較。

4.研究結果

4.1 樣本特徵

本研究最終取得 277 份有效主管與部屬配對資料。在主管樣本部分共 94 人，男性佔 46.8%、女性佔 53.2%；平均年齡為 43.9 歲；平均年資為 10.6 年；教育程度分布，高中（職）含以下佔 7.6%、大專佔 47.3%、碩士佔 43.7%、博士佔 1.4%；工作部門方面，行政部門佔 45.1%、業務部門佔 31%、生產部門佔 7.6%、研發部門佔 1.4%、其他佔 14.8%；階層分布方面，基層主管佔 18.1%、中階主管佔 48.7%、高階主管佔 33.2%。

部屬樣本部分共 277 人，男性佔 33.6%、女性佔 66.4%；平均年齡為 35.9 歲，平均服務年資 5.4

年，平均工作總年資 13 年；教育程度方面，高中（職）含以下佔 9.7%、大專佔 72.9%、碩士佔 16.2%、博士佔 1.1%；工作部門方面，行政部門佔 44.8%、業務部門佔 27.8%、生產部門佔 7.6%、研發部門佔 2.5%、其他佔 17.3%；職位階層方面，一般員工佔 67.2%、基層主管佔 17.8%、中階主管佔 14.2%、高階主管佔 0.8%。

4.2 測量品質檢驗

4.2.1 信度與收斂效度

本研究以 Cronbach's α 檢驗各量表之內部一致性，並以標準化因素負荷量、組合信度（composite reliability, CR）與平均變異萃取量（average variance extracted, AVE）評估收斂效度（Cronbach, 1951；Fornell & Larcker, 1981）。如表 1 所示，包容領導、創造性自我效能、工作重塑與員工創新行為之 Cronbach's α 分別為.940、.964、.888 與.920，均高於一般可接受標準（Nunnally & Bernstein, 1994）。各構念之 CR 介於.895 至.965，AVE 介於.590 至.774；所有題項之標準化因素負荷量介於.69 至.93。整體而言，各構念具有良好的內部一致性與收斂效度。

其中，工作重塑係以 Slemp 和 Vella-Brodrick（2013）JCQ 為基礎之 6 題改編量表。本研究樣本中該量表之 Cronbach's α 為.888、CR 為.895、AVE 為.590，六題標準化因素負荷量介於.69 至.89，顯示此 6 題改編量表在本研究樣本中具有可接受的測量品質。

表 1　信度與收斂效度

變項	題項數	因素負荷量範圍	Cronbach's α	CR	AVE
包容領導	9	.73–.86	.940	.941	.642
創造性自我效能	8	.80–.93	.964	.965	.774
工作重塑	6	.69–.89	.888	.895	.590
員工創新行為	6	.73–.89	.920	.920	.657

註：n = 277

4.2.2 驗證性因素分析與區辨效度

本研究進一步以 AMOS 進行驗證性因素分析，檢視四個研究構念之測量模型。驗證性因素分析結果顯示，χ^2/df 為 1.909、GFI 為.896、RMSEA 為.057、SRMR 為.0449、CFI 為.953、TLI 為.948、IFI 為.954、PNFI 為.809。各項適配度指標均達到或接近一般建議標準，顯示本研究四構念測量模型具有良好的整體適配度（Hu & Bentler, 1999；Kline, 2016）。

區辨效度方面，依 Fornell 和 Larcker（1981）準則，各構念 AVE 平方根分別為.801、.880、.768 與.811，均高於其與其他構念之相關係數。由原始資料重新計算之 Pearson 相關顯示，包容領導與創造性自我效能呈顯著正相關（r = .323, p < .001），包容領導與工作重塑呈顯著正相關（r = .333, p < .001），創造性自我效能與工作重塑亦呈顯著正相關（r = .569, p < .001）。工作重塑與員工創新行為呈弱但顯著正相關（r = .159, p = .008）；包容領導與員工創新行為（r = .009, p = .881）以及創造性自我效能與員工創新行為（r = .081, p = .177）則未達顯著。整體而言，四個構念之區辨效度可獲支持。

本研究進一步以異質—同質相關比率（heterotrait-monotrait ratio, HTMT）檢驗工作重塑與員工創新行為之區辨性，結果顯示兩構念 HTMT 為.187，遠低於一般建議之.85 或.90 界值（Henseler et al., 2015），進一步支持工作重塑與員工創新行為具有良好區辨效度。

表 2　描述統計、相關係數與區辨效度

變項	平均數	標準差	1	2	3	4
1. 包容領導	6.38	.75	.801			

變項	平均數	標準差	1	2	3	4
2. 創造性自我效能	5.19	1.06	.323	.880		
3. 工作重塑	5.71	.83	.333	.569	.768	
4. 員工創新行為	5.00	1.09	.009	.081	.159	.811

註：n = 277。對角線為 AVE 平方根，非對角線為依原始 SPSS 資料重新計算之 Pearson 相關係數。

表 3　驗證性因素分析之模型適配度

指標	χ^2/df	GFI	RMSEA	SRMR	CFI	TLI	IFI	PNFI
	1.909	.896	.057	.0449	.953	.948	.954	.809

註： n = 277

4.2.3 共同方法變異檢驗

Harman 單因子檢驗結果顯示，第一個未旋轉因子解釋 43.36%的總變異，且共有 4 個特徵值大於 1 之因素，未呈現單一因素占據多數變異來源之情形。結合本研究兩階段時間分隔及由主管評量員工創新行為之多來源設計，未發現嚴重單一方法因子主導資料的證據。然而，Harman 單因子檢驗僅屬輔助性診斷，因此本研究仍不主張共同方法變異已被完全排除。

4.3 假說檢驗

4.3.1 主要路徑效果

本研究以 PROCESS Model 6 進行序列中介分析，並控制部屬性別與年齡。首先，以創造性自我效能為結果變數之迴歸模型達顯著，R^2 = .1186，FHC3(3, 273) = 11.0181，p < .001。包容領導對創造性自我效能之迴歸係數為正且達顯著（b = .4593, SEHC3 = .0843, t = 5.4463, p < .001, 95％ CI [.2933, .6254]），H1 所預期之正向關係獲得支持。

其次，以工作重塑為結果變數之模型達顯著，R^2 = .3533，FHC3(4, 272) = 33.9980，p < .001。在控制包容領導、性別與年齡後，創造性自我效能對工作重塑之迴歸係數為正且達顯著（b = .3967, SEHC3 = .0458, t = 8.6555, p < .001, 95％ CI [.3065, .4870]），H2 所預期之正向關係獲得支持。此外，包容領導對工作重塑亦呈顯著正向效果（b = .1901, p = .0015）。

最後，以員工創新行為為結果變數時，整體模型解釋變異量為 3.26%，R^2 = .0326，FHC3(5, 271) = 1.9037，p = .0939，整體模型之穩健 F 檢定未達顯著。然而，在控制包容領導、創造性自我效能、性別與年齡後，工作重塑對主管評量之員工創新行為的迴歸係數為正且達顯著（b = .2253, SE = .0960, t = 2.3473, p = .0196, 95% CI [.0363, .4142]）。然而，以員工創新行為為結果變數之模型整體穩健 F 檢定未達顯著（p = .0939），且模型解釋變異量為 3.26%（R^2 = .0326）。因此，H3 所對應之特定迴歸係數雖獲得統計支持，但其結果仍應結合整體模型之顯著性與解釋力審慎解讀。

4.3.2 序列中介效果

包容領導對員工創新行為之總效果不顯著（b = .0182, SEHC3 = .0853, t = .2139, p = .8307, 95％ CI [-.1497, .1861]），在納入創造性自我效能與工作重塑後，其直接效果亦未達顯著（b = -.0640, SEHC3 = .0886, t = -.7229, p = .4704, 95 ％ CI [-.2384, .1104]）。然而，中介效果之判定應直接依據 bootstrap 間接效果及其信賴區間，而非要求總效果先達顯著（Hayes, 2022；Preacher & Hayes, 2008）。

如表 4 所示，包容領導經由創造性自我效能而產生員工創新行為所形成之特定間接效果為-.0016，95％ bootstrap CI [-.0722, .0699]，信賴區間包含 0，未達顯著。包容領導經由工作重塑而產生員工創新行為之特定間接效果為.0428，95％ bootstrap CI [.0048, .0999]，達顯著。此外，包容領導依序經由創造性自我效能與工作重塑所形成之特定序列間接效果為.0410，BootSE= .0192，95％ bootstrap CI [.0067, .0830]，信賴區間不包含 0，因此 H4 所提出之特定序列間接效果獲得統計支持。總間接效果亦

達顯著（effect = .0823, BootSE = .0374, 95% bootstrap CI [.0123, .1593]）。

表 4　中介效果分析表

模型路徑	Effect	95% CI		
		P value	LLCI	ULCI
總效果:IL→IB	0.0182	0.8307	-0.1497	0.1861
直接效果: IL→IB	-0.0640	0.4704	-0.2384	0.1104
主要路徑效果				
IL→CSE	0.4593	0.0001	0.2933	0.6254
CSE→JC	0.3967	0.0001	0.3065	0.4870
JC→IB	0.2253	0.0196	0.0363	0.4142
間接效果		BootSE	LLCI	ULCI
IL→CSE→JC→IB	0.0410	0.0192	0.0067	0.0830

註 1：n=277

註 2：IL：包容領導；CSE：創造性自我效能；JC：工作重塑；IB：創新行為。

4.3.3 間接效果差異與平行中介模型比較

為進一步檢驗序列路徑之必要性，本研究比較包容領導經工作重塑之特定間接效果（.0428）與經創造性自我效能及工作重塑之特定序列間接效果（.0410）。Bootstrap 差異檢定顯示，兩者差異為 .0018（BootSE= .0177, 95% bootstrap CI [-.0332, .0417]），信賴區間包含 0，顯示兩項間接效果未達顯著差異。另以創造性自我效能與工作重塑建立平行中介模型，結果顯示，包容領導經創造性自我效能之特定間接效果未達顯著（effect=-.0016, 95% bootstrap CI [-.0695, .0698]），經工作重塑之特定間接效果則達顯著（effect= .0839, 95% bootstrap CI [.0132, .1707]）。整體而言，序列路徑雖具有統計支持，但其效果並未顯著高於包容領導直接經工作重塑之間接途徑，因此本研究將序列機制視為一項獲支持的特定作用路徑，而非唯一或效果較強的中介機制。

4.3.4 主管層級群聚與穩健性檢驗

本研究 277 份有效配對資料來自 94 位不重複主管，每位主管評量 1 至 5 位部屬。主管評量之員工創新行為 ICC(1)=.245，F(93,183)=1.953, p<.001，顯示存在一定程度之主管層級群聚。以主管 ID 作為 cluster 重新估計後，包容領導與創造性自我效能（b=.4593, cluster-robust SE=.0864, p<.001）、創造性自我效能與工作重塑（b=.3967, cluster-robust SE=.0477, p<.001），以及工作重塑與主管評量之員工創新行為（b=.2253, cluster-robust SE=.0801, p=.006）均維持顯著。進一步以主管群集為重抽樣單位進行 5,000 次 bootstrap 後，特定序列間接效果仍達顯著（effect=.0410, 95% cluster-bootstrap CI [.0120, .0853]）。因此，考量主管群聚後，本研究主要結論並未改變。

整體而言，H1 與 H2 所對應之迴歸係數均達顯著，包容領導與員工創造性自我效能呈顯著正向關係，創造性自我效能亦與工作重塑呈顯著正向關係。H3 所對應之工作重塑迴歸係數為正且達顯著，顯示在控制其他變項後，工作重塑與主管評量之員工創新行為呈顯著正向迴歸關係；惟考量以員工創新行為為結果變數之模型整體穩健 F 檢定未達顯著，且解釋變異量為 3.26%，此項結果仍應審慎解讀。序列中介分析顯示，包容領導經由創造性自我效能與工作重塑所形成之特定序列間接效果達顯著，H4 所提出之特定序列間接效果因而獲得統計支持。

此外，補充之間接效果差異檢定與平行中介模型比較顯示，包容領導經工作重塑所形成之特定間

接效果與經創造性自我效能及工作重塑所形成之特定序列間接效果未呈顯著差異，表示本研究所提出之序列機制雖具有統計支持，但不應被解釋為唯一或效果較強的中介途徑。進一步考量主管層級群聚後，以主管為 cluster 重新估計主要路徑，並以主管群集為重抽樣單位進行 bootstrap 分析，主要路徑與特定序列間接效果之統計結論均未改變。綜合上述結果，本研究所提出之特定序列間接路徑獲得統計支持，且在考量主管層級群聚後仍具穩健性；惟競爭模型比較結果亦顯示，該序列機制不應被視為排除其他可能間接途徑的唯一解釋。

5. 結論與建議

5.1 研究結論

本研究目的在探討包容領導與員工創新行為之間的關聯，以及創造性自我效能與工作重塑在其中所形成的序列中介機制。相較於僅探討包容領導與創新行為之直接關係，本研究更關注領導者所提供的開放、支持與可接近之工作環境，如何與員工的創新能力信念及主動改變工作方式的行動相互銜接。研究以 277 份主管與部屬配對資料進行分析，並以 PROCESS Model 6 及 5,000 次 bootstrap 檢驗研究假說。

首先，研究結果顯示包容領導與創造性自我效能呈顯著正向關係。當主管願意傾聽員工意見、鼓勵員工提出新想法，並願意與員工討論工作中所面臨的新問題時，員工較可能形成對自身創造能力的正向判斷。此結果與包容領導強調開放性、可獲得性與可接近性的觀點一致（Carmeli et al., 2010），亦呼應自我效能理論所主張，個人能力信念會受到社會情境與外部回饋影響（Bandura, 1997; Gist & Mitchell, 1992）。因此，本研究 H1 獲得支持。

其次，創造性自我效能與工作重塑呈顯著正向關係。具有較高創造性自我效能的員工，不僅較相信自己有能力以不同方式處理問題，也較可能主動調整工作任務、工作方法或工作關係。此結果可由主動動機觀點加以理解。Parker et al.（2010）指出，個體是否相信自己「能夠做到」是主動行為的重要動機基礎。本研究將創造性自我效能定位為創新工作情境中的能力信念，而研究結果進一步顯示，此種信念與員工實際從事工作重塑之主動行為具有正向關係。因此，H2 獲得支持。

第三，工作重塑對主管評量之員工創新行為的迴歸係數為正且達顯著。工作重塑反映員工主動改變工作內容、工作方法及工作關係的行為（Wrzesniewski & Dutton, 2001; Zhang & Parker, 2019），而創新行為則涉及新構想的產生、推廣與實現（Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000）。本研究結果顯示，當員工更積極重新安排與調整工作時，其主管亦較可能觀察到較高程度的創新行為，因此 H3 所對應之特定迴歸係數獲得統計支持；惟員工創新行為模型之解釋變異量為 3.26％，整體穩健 F 檢定未達顯著，因此本研究對此結果採取較保守的解釋，即工作重塑是與創新行為相關的一項近端行為因素，但並非足以充分解釋員工創新行為的唯一因素。

第四，也是本研究最重要的發現，創造性自我效能與工作重塑在包容領導與員工創新行為之間具有顯著的序列中介效果。包容領導依序經由創造性自我效能與工作重塑所產生的特定間接效果為.0410，其 95％ bootstrap 信賴區間為 [.0067, .0830]，未包含 0，故 H4 獲得支持。至於補充之競爭模型與間接效果差異檢定顯示，包容領導經工作重塑之間接效果與序列間接效果並無顯著差異，表示工作重塑本身亦可構成重要的間接途徑。因此，本研究之序列機制應理解為一項具有理論依據且獲統計支持的特定路徑，而非排除其他可能的間接機制。

整體而言，本研究最核心的結論並非「包容領導直接提升創新行為」，因為包容領導對創新行為的總效果與直接效果均未達顯著；較符合資料的結論是，包容領導可能透過塑造員工的創造能力信念，進而促使員工採取主動改變工作的行動，最終與較高程度的創新行為產生關聯。此結果凸顯從「創新信念」轉化為「主動行動」的重要性。

5.2 理論貢獻

本研究第一項理論貢獻，在於將包容領導研究的焦點由領導行為與創新結果之直接關係，進一步延伸至員工內在心理狀態與主動工作行為所構成的作用歷程。過去研究指出，包容領導能透過開放、支持與重視差異的領導方式創造有利於員工參與及創新的工作環境（Nembhard & Edmondson, 2006; Carmeli et al., 2010; Randel et al., 2018）。然而，本研究發現包容領導與主管評量之員工創新行為並未呈現顯著直接關係，總效果與直接效果亦均未達顯著。此一結果顯示，包容領導較適合被理解為一項較遠端的支持性工作情境，而非必然直接轉化為創新行為的近端因素。換言之，領導者所營造的開放、支持與接納環境，可能需要經由員工對自身能力的心理判斷，以及後續是否採取主動工作調整等機制，才進一步與主管可觀察之創新行為產生關聯。員工如何解讀領導情境，以及是否進一步採取主動工作行動，因而成為理解包容領導何時與創新表現產生關聯的重要環節。進一步而言，本研究的理論增額貢獻並非單純在包容領導與員工創新行為之間增加兩個中介變數，而在於將創造性自我效能與工作重塑分別定位為「能力信念」與「主動行動」兩個不同層次，並檢驗兩者依序銜接的特定間接關係。研究結果顯示，創造性自我效能本身對員工創新行為之直接效果並未達顯著，但其與工作重塑呈顯著正向關係，而工作重塑進一步與主管評量之員工創新行為呈正向關係。此一結果使本研究得以進一步說明，員工即使具有較高的創造能力信念，該信念亦未必直接反映為可觀察的創新行為；相較之下，當此種能力信念進一步與主動調整工作任務、工作方式或工作關係的行動相連結時，才較可能與後續創新行為產生關聯。因此，本研究所補充的是由「相信自己能做」到「實際採取行動」的歷程性解釋，而非主張創造性自我效能或工作重塑本身是全新的創新機制。

第二，本研究進一步釐清創造性自我效能在創新歷程中的角色。Tierney 和 Farmer（2002）將創造性自我效能界定為個人對自身能否產生創造成果的能力信念，而 Parker et al.（2010）的主動動機理論則指出，自我效能是個體形成「can do」主動動機的重要來源。本研究據此將創造性自我效能視為創新工作情境中的能力信念。研究結果發現，創造性自我效能本身與主管評量之創新行為未呈顯著直接關係，但其對工作重塑之迴歸係數為正且達顯著。此結果使創造性自我效能的理論定位由「直接導致創新成果的心理資源」，進一步延伸為「支持員工採取主動改變行動的能力信念」。

第三，本研究凸顯工作重塑在「信念轉化為行動」過程中的角色。工作重塑原本主要用以說明員工如何由下而上主動改變工作內容與工作關係（Wrzesniewski & Dutton, 2001; Tims & Bakker, 2010），而後續研究逐漸將其視為連結個人動機、工作情境與工作結果的重要主動行為（Zhang & Parker, 2019）。本研究結果進一步顯示，當創造性自我效能與工作重塑同時納入序列歷程後，創造性自我效能可以透過工作重塑與創新行為形成顯著間接關係。因此，本研究不是單純將兩個中介變數置於同一模型，而是將心理能力信念與主動工作行為整合為一項由信念走向行動的作用歷程。

第四，本研究亦補充創新行為研究對「構想形成」與「構想實現」之區分。創新行為不僅包含產生新想法，也涉及推廣與執行新構想（Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000; Anderson et al., 2014）。因此，員工即使相信自己具有創造能力，也仍需要實際改變工作方式、尋找資源及調整工作關係，才較可能使創意進一步成為可被主管觀察到的創新行為。此一結果使創造性自我效能與工作重塑在創新歷程中的角色得到更明確的區分。

5.3 管理實務意涵

在提出具體管理意涵之前，需先說明本研究獲得統計支持的重要結果之一，係包容領導經由創造性自我效能與工作重塑所形成之特定序列間接效果，而非包容領導與員工創新行為之直接關係。因此，本研究之管理意涵不宜解讀為單純推

動包容領導即可直接提升員工創新行為，而應著重於包容領導所提供的支持性情境，如何與員工之創造能力信念及後續工作重塑行動相互銜接。換言之，當主管的包容與支持性互動能與員工較高的創造能力信念相連結，且組織同時提供員工進行適度工作調整與工作重塑的空間時，才較可能與後續創新行為產生正向關聯。

本研究結果對組織管理的第一項啟示是，企業若希望使包容領導所營造的支持性情境進一步與員工創新行為產生關聯，不宜僅將重點放在主管「表現得更友善或更開放」，而應進一步關注這些領導行為是否真正提升員工對自身創新能力的信心。主管可以透過傾聽員工的新想法、提供建設性回饋、允許員工討論尚未成熟的構想，以及對合理嘗試給予支持，使員工感受到其專業能力與不同觀點受到重視。

第二，企業在培養員工創新能力時，不宜只強調「建立創新信心」，還應提供讓員工將信心轉化為行動的機會。本研究顯示創造性自我效能與工作重塑呈顯著正向關係，但其與主管評量之創新行為未呈顯著直接關係。因此，組織可以在適當範圍內給予員工調整工作流程、嘗試新方法、重新配置工作任務以及建立跨部門合作關係的空間，使員工能將「我有能力提出新方法」進一步轉化為「我實際改變工作方式」。

第三，工作重塑可以成為企業創新管理的重要介入點。相較於完全由上而下要求員工創新，管理者可以透過工作自主性、資源取得、跨部門交流、改善提案制度及小規模實驗機制，降低員工進行工作重塑所面臨的成本與風險。尤其當員工提出改變既有工作方式的建議時，主管若能提供適度授權及資源，而非立即要求遵循原有程序，較可能使員工的創造能力信念進一步落實為具體行動。

因此，管理實務上的重點並非單獨強化某一項領導技巧，而是形成一套連續性的管理歷程：主管建立包容與開放的互動環境，員工逐漸形成對自身創新能力的信念，組織再提供員工主動調整工作的空間與資源，使創新信念具有轉化為實際創新行為的可能性。

5.4 研究限制與未來研究建議

首先，本研究樣本之包容領導平均數為6.38，在七點量尺中屬較高水準，顯示樣本在包容領導知覺上較集中於高分區域。此種分布可能壓縮變數變異，進而降低其與其他變數之相關程度。未來研究可納入包容領導程度更具變異性的樣本，以增加變異範圍並進一步檢驗本研究所提出關聯模式之穩健性。

第二，本研究雖採兩階段、主管與部屬配對之研究設計，並以不同資料來源衡量員工創新行為，有助於降低單一時間點與單一來源測量所可能造成的偏誤，但此一設計仍不足以完整建立各研究變數之因果時間順序。尤其包容領導與創造性自我效能於第一階段同時衡量，工作重塑與主管評量之創新行為則於第二階段取得，因此本研究所發現的序列間接效果應理解為與理論預測一致的統計關係，而非嚴格的因果證明。

此外，本研究雖依據主動動機觀點將創造性自我效能置於工作重塑之前，但亦不能排除工作重塑經驗反向強化創造性自我效能的可能性。未來研究可採多波段縱貫設計，於不同時間點重複衡量創造性自我效能與工作重塑，以進一步比較兩者的跨時關係並釐清其時間順序與可能的互惠關係。若欲更嚴格檢驗本研究完整序列歷程，亦可分別於不同時間點衡量包容領導、創造性自我效能、工作重塑與員工創新行為，以提高對序列時間順序的辨識能力。

第三，本研究工作重塑之衡量採用以 Slemp and Vella-Brodrick（2013）JCQ 為基礎之 6 題改編量表。原始 JCQ 共 15 題，涵蓋任務重塑、關係重塑與認知重塑三個面向；本研究所採 6 題雖涵蓋工作任務與工作方式之調整、工作關係之改變，以及部分角色與工作意義之調整，但三個構面的題項代表性並不均衡。因此，本研究不將此 6 題解釋為對原 JCQ 三構面的完整且均衡衡量，而較適合視為本研究所操作化之整體主動工作調整傾向。此一測量方式可能限制工作重塑構念之內容涵蓋程度，未來研究可採用完整 JCQ，或使

用經正式心理計量程序驗證之短版量表，以進一步檢驗本研究結果之穩健性。

第四，本研究樣本在產業、部門及性別結構上並非均衡分布，樣本主要來自台灣企業且以一般服務業為主，部屬女性比例為 66.4%，行政部門約占 44.8%。不同產業與職務在工作自主性、工作程序、顧客互動、任務彈性及跨部門協作程度等方面可能有所差異，而這些工作情境條件可能影響員工進行工作重塑與展現創新行為的機會，也可能影響員工對包容領導行為的感知與作用方式。因此，本研究結果之外部效度應主要限定於與本樣本在文化、產業及職務特徵上較為相近的組織情境，不宜直接一般化至所有產業與文化背景。至於本研究女性樣本比例較高，本研究並未進一步檢驗不同性別在主要研究關係上的差異，因此不據此推論性別結構直接造成本研究結果。未來研究可採用不同產業、職務及文化背景之樣本進行重複驗證，以進一步檢驗本研究結果之一般化程度與跨情境穩健性。

最後，本研究對員工創新行為的整體解釋力仍有限。以員工創新行為為結果變數之模型，其解釋變異量為 3.26%（R^2 = .0326），顯示尚有其他重要的個人、工作及組織情境因素未納入本研究模型。本研究主要模型僅納入部屬性別與年齡作為控制變數，係基於既有研究以及避免在缺乏明確理論依據下機械式納入大量控制變數之考量；然而，任職年資、職位層級、工作部門、工作自主性、任務複雜度、創新氣候、資源可得性、同事支持與個人主動性等因素，仍可能與員工創新行為相關，因此無法完全排除其他替代解釋。未來研究可依研究問題與理論基礎納入相關個人與工作情境變數，以進一步檢驗本研究所提出關聯模式之解釋力與穩健性。儘管如此，本研究所提出之序列模型仍提供一項具有統計支持的理論解釋路徑，可作為後續研究擴充員工創新行為前因模型之基礎。

5.5 結語

本研究從包容領導出發，進一步探討創造性自我效能與工作重塑在員工創新歷程中的作用。研究結果顯示，包容領導與主管評量之員工創新行為的直接關係未達顯著，但與員工創造性自我效能呈顯著正向關係；較高的創造性自我效能亦與較高程度的工作重塑相關，而工作重塑對主管評量之員工創新行為的迴歸係數為正且達顯著。此外，創造性自我效能與工作重塑所形成之特定序列間接效果獲得統計支持。

因此，本研究所呈現的核心觀點是：員工『相信自己有能力創新』與『真正展現創新行為』之間，可能存在由能力信念走向主動行動的轉化歷程，而工作重塑是本研究所辨識出的一項重要行為機制。整體而言，包容領導較適合被理解為一項支持性的工作情境，其可能與員工的創造能力信念及主動工作調整相互銜接，並進一步與主管可觀察之創新行為產生關聯。

參考文獻

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. Journal of Management, 40(5), 1297–1333. https://doi.org/10.1177/0149206314527128

Asif, M., Hussain, M. A., Humayun, S., Awais, M., & Li, M. (2023). Investigating the role of ethical leadership on employee innovativeness through bottom-up job redesigning: Self-leadership as a catalyst. Sustainability, 15(9), Article 7190. https://doi.org/10.3390/su15097190

Baig, L. D., Azeem, M. F., & Paracha, A. (2022). Cultivating innovative work behavior of nurses through diversity climate: The mediating role of job crafting. SAGE Open Nursing, 8, 23779608221095432. https://doi.org/10.1177/23779608221095432

Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement.

Human Relations, 65(10), 1359–1378. https://doi.org/10.1177/0018726712453471

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Prentice-Hall.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W. H. Freeman.

Bernerth, J. B., & Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. Personnel Psychology, 69(1), 229–283. https://doi.org/10.1111/peps.12103

Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions (pp. 349–381). Jossey-Bass.

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. Creativity Research Journal, 22(3), 250–260. https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654

Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. The Leadership Quarterly, 18(1), 35–48. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.001

Cameron, A. C., & Miller, D. L. (2015). A practitioner’s guide to cluster-robust inference. Journal of Human Resources, 50(2), 317–372. https://doi.org/10.3368/jhr.50.2.317

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 16, 297–334. https://doi.org/10.1007/BF02310555

Fang, Y. C., Chen, J. Y., Wang, M. J., & Chen, C. Y. (2019). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: The mediation of psychological capital. Frontiers in Psychology, 10, Article 1803. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01803

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39–50. https://doi.org/10.2307/3151312

Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. Academy of Management Review, 17(2), 183–211. https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279530

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. Research in Organizational Behavior, 28, 3–34. https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002

Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd ed.). Guilford Press.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43, 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6(1), 1–55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(3), 287–302.

https://doi.org/10.1348/096317900167038

Khan, M. M., Mubarik, M. S., & Islam, T. (2021). Leading the innovation: Role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. European Journal of Innovation Management, 24(5), 1547–1568. https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0187

Kline, R. B. (2016). Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.). Guilford Press.

Luksyte, A., Unsworth, K. L., & Avery, D. R. (2018). Innovative work behavior and sex-based stereotypes: Examining sex differences in perceptions and evaluations of innovative work behavior. Journal of Organizational Behavior, 39(3), 292–305. https://doi.org/10.1002/job.2219

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. Journal of Organizational Behavior, 27(7), 941–966. https://doi.org/10.1002/job.413

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2013). A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86(4), 585–616. https://doi.org/10.1111/joop.12031

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). McGraw-Hill.

Parker, S. K. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. Applied Psychology: An International Review, 49(3), 447–469. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00025

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. Journal of Management, 36(4), 827–856. https://doi.org/10.1177/0149206310363732

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. Annual Review of Psychology, 63, 539–569. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. Behavior Research Methods, 40(3), 879–891. https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. Human Resource Management Review, 28(2), 190–203. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. Academy of Management Journal, 37(3), 580–607. https://doi.org/10.2307/256701

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. Journal of Management, 37(4), 1262–1289.

https://doi.org/10.1177/0149206310385943

Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. International Journal of Wellbeing, 3(2), 126–146. https://www.internationaljournalofwellbeing.org/index.php/ijow/article/view/217

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. https://doi.org/10.5465/3069429

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. SA Journal of Industrial Psychology, 36(2), Article 841. https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841

Wang, H., Chen, M., & Li, X. (2021). Moderating multiple mediation model of the impact of inclusive leadership on employee innovative behavior. Frontiers in Psychology, 12, Article 666477. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.666477

West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. Applied Psychology: An International Review, 51(3), 355–387. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. Academy of Management Review, 26(2), 179–201. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011

Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. Journal of Organizational Behavior, 40(2), 126–146. https://doi.org/10.1002/job.2332