

# 社交媒体导向对企业员工创新行为的影响研究

## THE IMPACT OF SOCIAL MEDIA ORIENTATION ON EMPLOYEES' INNOVATIVE BEHAVIOR

高梦婷\*

Mengting Gao\*

泰国博仁大学国际学院

International College, Dhurakij Pundit University, Thailand

Received: September 18, 2024 / Revised: November 18, 2024 / Accepted: November 29, 2024

### 摘要

借鉴资源保存理论, 探讨社交媒体导向对员工创新行为的影响, 并考察员工工作投入和 ICT 焦虑在其中所起的中介和调节作用。采用问卷调查法, 以 537 名高新技术企业员工为样本, 采用层级回归、中介效应、调节效应分析等方法进行统计分析。结果表明: 社交媒体导向对员工创新行为有显著促进作用; 工作投入部分中介社交媒体导向与员工创新行为之间的关系; ICT 焦虑在社交媒体导向与工作投入之间起负向调节作用。本研究建议管理者, 认识到员工以工作为导向的使用社交媒体具有积极潜力, 可以制定明确的社交媒体使用政策, 规范员工在工作中的使用行为以促进工作效率和创新。

**关键词:** 社交媒体导向 员工创新行为 工作投入 ICT 焦虑

### Abstract

Drawing on the conservation of resources theory, this study explored the influence of social media orientation on employees' innovative behavior and examined the mediating and moderating roles of employees' work engagement and ICT anxiety. A sample of 537 employees from high-tech enterprises was obtained through a questionnaire survey. Hierarchical regression analysis, mediating effect analysis, and moderating effect analysis were employed for statistical analysis. The results indicate that social media orientation significantly promotes employees' innovative behavior, work engagement partially mediates the relationship between social media orientation and employees' innovative behavior, and ICT

\*Corresponding Author: Mengting Gao  
E-mail: 843203983@qq.com

anxiety has a negative moderating effect between social media orientation and work engagement. This study therefore suggests that managers who recognize the positive potential of employees' work-oriented use of social media will be able to formulate clear social media usage policies to regulate employees' behaviors in the workplace and promote work efficiency and innovation.

**Keywords:** Social Media Orientation, Employee Innovative Behavior, Work Engagement, ICT Anxiety

## 引言

### 研究背景

近些年来,科技领域创新如何推动组织创新能力转型升级,已成为当前组织创新研究和实践迫在眉睫、必须解决的关键议题 (Li et al., 2024a)。组织创新离不开员工的智慧和创意,员工是诸多创新思想的主要来源 (Bradley et al., 2016),员工创新行为能给组织带来新思想、新文化、新产品与新技术,是组织创新之最重要因素与重要基础 (Amabile, 1988)。“如何激发员工的创新行为”一直是理论界与实业界关注的热点问题 (Thomas et al., 2010)。

Lu 和 Zhang (2007)、Yu (2009)、Lian et al. (2013)、Wang et al. (2014) 认为员工个体的初始性内在动机和创新行为有显著的相关关系。社交媒体导向是指积极使用社交媒体的行为和态度 (Zhao et al., 2020),员工对社交媒体的使用态度作为重要个体因素 (Chin et al., 2015),可以提升员工的创造力和创新行为 (Ma et al., 2023; Miao et al., 2024)。因此,引出研究问题:社交媒体导向如何影响员工创新行为?

为了更好地阐述社交媒体导向与员工创新行为的内部机制,本研究借鉴资源保存理论,引入工作投入进行解释,提供更深层次的理解。Schaufeli et al. (2002) 认为工作投入是指个体表现出积极向上、精力充沛的工作状态,是个体在工作中整体的、全方位的投资 (Rich et al., 2010)。Ding 和 Gong (2023) 认为社交媒体导向是个人资源的一部分,其作为员工个体的内在动机,能够促进员工间的有效沟通与协作,有助于获取更多的工作资源,从而增加员工的工作投入 (Wu et al., 2020; Zoonen et al., 2017; Zhang et al., 2019),进而激发员工的工作创造力,提升员工创新行为 (Yang et al., 2023; Huang et al., 2016)。因此,本研究将工作投入作为联系社交媒体导向与员工创新行为的桥梁。

本研究认为信息和通讯技术焦虑 (Information and Communication Technology Anxiety, ICT 焦虑) 是合适的干扰因素,ICT 焦虑是一种消极情绪状态,会占用员工较多的生理与心理资源,进而影响员工的工作表现,如引发员工的工作偏离行为 (Gu et al., 2019)、降低员工工作投入等 (Li & Wu, 2016)。因此,ICT 焦虑和工作投入有助于理解社交媒体导向与员工创新行为之间的关系。

本研究从资源的角度切入,探讨社交媒体导向与员工创新行为之间的关系,有助于丰富学者对员工创新行为的研究角度,拓展对员工创新行为的研究范畴。

## 研究目的

创新需要消耗大量的资源和精力 (Jin & Xu, 2023), 员工的资源储备是关键因素。本文从资源保存理论的角度出发, 构建出社交媒体导向对员工创新行为产生影响的理论模型。第一, 探讨社交媒体导向如何通过工作投入来影响员工创新行为。第二, 比较不同程度的 ICT 焦虑下, 社交媒体导向对工作投入的影响是否会产生差异。

综上所述, 本研究的目的是从资源保存视角下探讨社交媒体导向是如何通过工作投入来影响员工创新行为, 以及来自 ICT 焦虑的影响。本研究预计社交媒体导向会通过加强员工工作投入, 从而增加员工创新行为, 在这过程中, ICT 焦虑会降低工作投入。

通过研究, 本文有助于理解员工社交媒体使用态度对其创新行为的探索, 解开社交媒体导向与员工创新行为的内部谜团, 丰富相关研究。从管理实践来看, 告知企业管理者制定合理的社交媒体战略导向能促进员工的工作投入。

## 文献综述

### 理论基础

资源保存理论的核心思想是个体具有保存、保护和获取资源的倾向, 探讨个体如何使用现有资源去获取新资源以减少资源的净损失, 以及如何构建和维护其当前的资源储备以应对未来可能出现的资源损失情境 (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018)。这些资源是指个体感知到的有助于其实现目标的事物 (Halbesleben et al., 2014), 包括物质资源 (如车辆、房产和开展工作所需的工具)、个体特征资源 (如自我效能感、乐观)、条件资源 (如职位、资历) 和能量资源 (如时间、知识)。资源保存理论一共有三条推论: 初始资源效应、资源损失螺旋效应与资源获得螺旋。初始资源效应是指个体的资源储备与其未来遭受资源损失的可能性和抵御资源损失的韧性密切相关。资源损失螺旋是指最初的资源损失会引发资源的进一步损失, 且资源损失螺旋的发展会更加迅猛, 消极影响也会更加强烈。资源增值螺旋是指最初的资源获得有益于资源的进一步获得, 只是这样一种资源获得螺旋的发展相对缓慢 (Hobfoll et al., 2018)。

本研究通过资源保存理论的观点, 来解释各变量之间的关系。第一, 根据初始资源效应, 社交媒体导向作为员工的个体特征资源, 可以提供开展创新行为所需的资源基础; 第二, 根据资源增值螺旋, 拥有社交媒体导向的员工更容易获得其他工作资源 (如情绪资源、认知资源), 充裕的工作资源可通过提高工作投入, 进而增加员工创新行为; 第三, 根据资源损失螺旋, ICT 焦虑会占用员工大量的心理和生理资源, 降低员工的初始资源, 出于对自身资源的保存, 员工将降低把资源投入到工作中的意愿, 进而降低工作投入。

### 社交媒体导向与员工创新行为

社交媒体导向是指积极使用社交媒体的行为和态度 (Zhao et al., 2020; Ding & Gong, 2023)。Chin et al. (2015) 认为员工的社交媒体使用态度是重要个体因素, 能够提升员工的创造力和创新行为 (Ma et al., 2023), 也是促进研发人员创新行为产生的重要因素。员工在将社交媒体应用于工作的过程当中, 易于从其他不同专业人士处获取相关观点与建议, 与来自不同角度的观点与建议之间的思想碰撞往往可以启发研发人员的思维, 帮助其提出具有创造性的解决方案 (Sun et al., 2019)。

根据初始资源效应, 社交媒体导向可以提供开展创新行为所需的资源基础, 从而在创新行为方面会更具优势。

因此, 社交媒体导向会增加员工的创新行为。综上所述, 提出以下假设:

H1: 社交媒体导向对员工创新行为有正向影响。

### 工作投入在社交媒体导向、员工创新行为之间的中介作用

社交媒体作为一种新型的表达员工心声的媒介 (Holland et al., 2016), 有助于员工在组织中进行多向沟通, 是传统单向沟通媒介的重要补充形式。员工的社交媒体导向能提高员工的专业能力和控制感, 增加员工的自主性和灵活性 (Mazmanian et al., 2015), 而自主性应被视为与沟通相关的资源, 从而与工作投入建立明确的联系 (Ter Hoeven et al., 2016)。

根据资源增值螺旋, 员工的社交媒体导向有助于提高工作资源的可获取性, 促进员工间的有效沟通与协作 (Wu et al., 2020; Zoonen et al., 2017; Zhang et al., 2019), 利于员工知识学习和组织创新氛围的培育, 进而促进员工工作投入 (Martin et al., 2015)。

因此, 社交媒体导向会增加员工工作投入。综上所述, 提出以下假设:

H2: 社交媒体导向对工作投入有正向影响。

工作投入是指个体基于心理上对工作的兴趣、好奇心而全身心地投入到工作中的积极的情感和认知状态 (Zoonen et al., 2017)。Zhang 和 Bartol (2010) 指出工作投入作为一种能够反映个体对具体工作喜爱程度的积极心态, 对员工的创新行为至关重要。工作投入对员工的创新行为有显著正向影响 (Zhang et al., 2014; Aryee et al., 2012)。Hakanen et al. (2008) 证明, 员工增加工作投入能够调动其主观能动性, 帮助他们在工作单元中产出创新。工作投入作为员工积极的情感和认知状态, 是一种重要的工作资源, 有助于员工实现与工作有关的目标 (Wu et al., 2020)。

根据资源增值螺旋, 拥有高水平工作投入的员工会拥有更多的资源, 能够更有效地处理工作需求, 并且有更多的热情投入到工作中, 伴随着积极情感和对挑战性任务的坚持, 有利于创新行为的发生。

因此, 工作投入会增加员工创新行为。综上所述, 提出以下假设:

H3: 工作投入对员工创新行为有正向影响。

社交媒体导向能够提升员工获取资源的效率与自身的工作认同感,可以更好地完成工作任务,保持正向的心态,拥有更多的精力和更积极的心态投入工作中 (Jiang & Ma, 2024),并通过提升工作满意度、产生积极情绪来促进工作投入,对工作绩效产生积极的影响,进而提升员工创新行为 (Wu et al., 2020);同时员工的积极情绪具有持久性和弥散性特点,能更好的促进员工思维的发散性与灵活性,最终提高员工创新水平 (Ma et al., 2020)。

高社交媒体导向的员工面临更少的沟通障碍,更能得到上级或同事的回应,增强员工解决问题能力和降低潜在重复性工作的概率 (Murphy & Salomone, 2013),有助于及时获取完成任务所需的信息和知识,有利于员工的知识学习和组织创新氛围的培育,进而促进员工工作投入 (Martin et al., 2015);而工作投入水平高的员工具有积极的情绪倾向和学习导向,拥有更强的创新意识和创新能力,这些积极的个体特征与探索新方法、将创新想法应用于组织、积极实施创新想法等创新行为直接相关 (Ouyang et al., 2023)。

综上所述,根据资源增值螺旋,社交媒体导向可以通过提供情绪、认知等基础资源来提升工作投入,而拥有高水平的工作投入的员工,具备更多的资源与倾向来应用、实施创新行为。

因此,本研究认为工作投入可能在社交媒体导向对员工创新行为的影响中起到中介作用,据此提出假设:

**H4:** 工作投入在社交媒体导向与员工创新行为的关系中起到中介作用。

#### **ICT 焦虑的调节作用**

ICT 焦虑是一种由于担心使用技术可能会产生负面影响而产生的负面情绪反应 (Callum et al., 2014)。ICT 焦虑所产生的负面情绪会消耗员工自身的情绪资源,造成情绪衰竭 (Xie et al., 2018; Derks et al., 2021)。从资源保存理论的角度来讲,高程度 ICT 焦虑的员工,消极情绪占用大量的心理资源,个体更容易通过减少资源投资行为,以保存自身资源,减少资源的进一步损失,即员工在面临高程度 ICT 焦虑时,往往会削弱社交媒体导向,降低工作投入,减少创新行为,来避免资源的进一步损失。因此,ICT 焦虑削弱了社交媒体导向与工作投入、员工创新行为之间的关系。综上所述,提出以下假设:

**H5:** ICT 焦虑在社交媒体导向与工作投入之间有负向调节作用。

根据理论基础与研究假设,做出本文的研究框架图 (见图 1)。

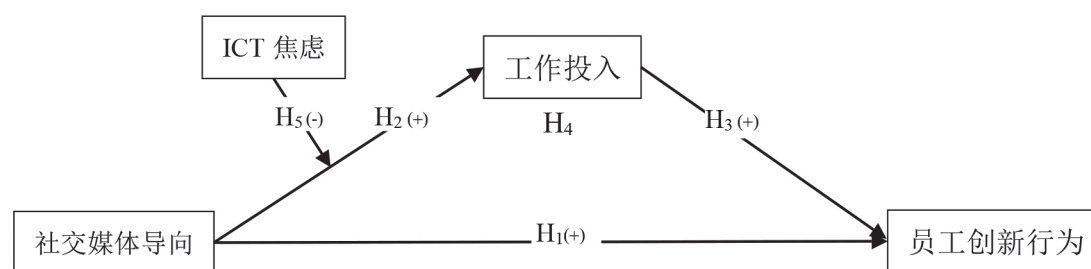


图 1 研究框架图

## 研究方法

### 研究对象

本研究的调研对象为高新技术企业员工。原因在于高新技术属于创新性、知识性高度依存的组织，需要通过前沿的市场洞察，敏锐的捕捉能力来实现价值创造，其商业模式富含资源快速转换的显著特征，其高速发展和员工的创新行为高度相关。此外，随着高新技术产业的快速发展，企业员工的价值不仅仅体现在其所拥有的劳动力上，而是更多的在于他们能否表现出超出角色规定的创新与自发行为，将创造性的思想与观点落实到实际行动中 (Fan et al., 2013)。在调查员工的范围上，选取中国江苏、广东两地的高新技术企业。选择这两个省份的原因在于，其一，江苏和广东两省是高新技术企业的集聚地，且高新技术产业覆盖多个领域，众多的高新技术企业和多元化的产业结构为研究提供了丰富的样本基础；其二，江苏、广东两省的高新技术产业起步早，经过多年的积累和发展，已经形成了较为成熟的产业体系和产业链。产业链的完善为高新技术企业员工提供了丰富的业务场景和发展机会，使得员工创新行为价值凸显，使研究结果更具代表性和说服力。

### 抽样方法与问卷发放

本研究采用问卷调查法，向江苏和广东两省的 35 家高新技术企业发放了调查问卷共计 1000 份，后期回收调查问卷 680 份，回收率过半，达 68%，达到抽样调查样本回收数目要求。在评估和分析阶段，对无法进行进一步统计分析的缺失数据、填答质量无法保证的调查问卷予以删除，经过逐一审核，最后得到有效问卷 537 份。本文抽样规模适当，满足定量研究的数据收集规则 (Rhemtulla et al., 2020)。同时，为保证员工填写问卷的真实性和有效性，问卷上表明数据真实性的重要意义，并且向被调研者承诺数据的保密性。为了打消被调研者的顾虑，确保问卷中不出现涉及员工姓名等敏感信息的问题。

本次调查中所有变量均采用员工自我报告方式，研究者分不同时间点发放问卷和收集数据。第一个时间点主要收集被测试者的基本信息、社交媒体导向和 ICT 焦虑；一个月后进行了第二个时间点数据收集。主要调查被测试者的工作投入和员工创新行为。在本次问卷收集的数据中，第一个时间点共收回 395 份问卷，第二个时间点收回 285 份，在将无效问卷剔除后，共收回 537 份有效问卷，回收问卷有效率为 78.97%。其中男性有 296 (55.12%) 人，女性有 241

(44.88%) 人；25 岁以下有 124 (23.09%) 人，25 岁 - 35 岁有 245 (45.62%) 人，35-45 岁有 111 (20.67%) 人，45 岁以上有 57 (10.62%) 人；专科及以下有 82 (15.27%) 人，本科有 285 (53.07%) 人，硕士有 112 (20.86%) 人，博士及以上有 58 (10.80%) 人；技术 / 研发类员工有 105 (19.55%) 人，市场 / 销售类员工有 194 (36.13%) 人，人力资源类员工有 108 (20.11%) 人，生产类员工有 76 (14.15%) 人，财务类员工有 48 (8.94%) 人；工作年限方面，绝大部分的员工工作年限 5 年以内 (45.62%)；公司规模方面，员工所在公司规模在 500 人左右 (68.89%) 居多，在一天工作中平均使用社交媒体的时间方面，员工以在 4 小时以上 (86.03%) 为主，使用社交媒体的时间年数，均在 5 年左右 (86.22%) 的员工居多。

### 测量工具

本研究测量变量时均选取国内外高质量期刊发表的成熟量表，为保证翻译因为量表的准确性，严格遵循双向翻译程序。本文的量表均采用李克特五点计分法，从 1 = 完全不同意到 5 = 完全同意。

本研究采用 Zhang et al. (2018) 的社交媒体使用量表，其中以工作为导向的社交媒体使用有 5 个题项，代表性题项是“我使用社交媒体设置群组来与同事讨论工作项目的信息”，在本研究中量表的 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.880。本研究采用 Schaufeli et al. (2006) 的量表来评估工作投入，共 9 个题项，代表性题项是“在工作中，我感到自己迸发出能量”，在本研究中量表的 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.919。本研究采用 Zhang et al. (2016) 员工创新行为量表，共 8 个题项，代表性题项是“我经常寻找机会改善工作方法与工作流程”，在本研究中量表的 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.904。本研究采用 Suryanto et al. (2022) ICT 焦虑量表，共 3 个题项，代表性题项是“我对基于社交媒体的使用感到不安”，在本研究中量表的 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.810。

## 研究结果

### 验证性因子分析

在检验假设之前，本研究通过验证性因素分析来验证这些项目的可鉴别性。本文形成了社交媒体导向、工作投入、员工创新行为、ICT 焦虑的 4 因子模型，该模型的拟合指数在可接受的范围内 ( $\chi^2 = 423.34$ , CFI = 0.98, GFI = 0.95, AGFI = 0.96, NFI = 0.97, RMSEA = 0.01, SRMR = 0.02) (Bagozzi & Yi, 1988; Baumgartner & Homburg, 1996; Hu & Bentler, 1999)。接着，将社交媒体导向与工作投入两部分结合，形成一个 3 因子的测试模型 ( $\chi^2 = 1495.43$ , CFI = 0.88, GFI = 0.78, AGFI = 0.83, NFI = 0.90, RMSEA = 0.07, SRMR = 0.06) 依次加载，最后形成 1 因子模型。模型结果显示，4 因子模型的拟合指数明显优于其他测试模型。因此，本研究采用 4 因子模型进行分析，详情请见表 1。验证型因子分析结果显示，各变量的 CR (Composite Reliability) 均大于 0.7, AVE (Average Variance Extraction) 均大于 0.5，且 AVE 的平方根均大于与之有关的相关系数值，详情请见表 2。符合一般对收敛效度与区别效度的基本要求 (Fornell & Larcker, 1981)。

表 1 模型比较

| 指标    | $\chi^2$ | df  | $\chi^2/df$ | RMSEA | SRMR | GFI | AGFI | NFI | CFI |
|-------|----------|-----|-------------|-------|------|-----|------|-----|-----|
| 1. 因子 | 3091.56  | 404 | 7.65        | .11   | .12  | .63 | .63  | .79 | .69 |
| 2. 因子 | 2441.09  | 402 | 6.07        | .09   | .07  | .67 | .68  | .87 | .77 |
| 3. 因子 | 1495.43  | 399 | 3.75        | .07   | .06  | .78 | .83  | .90 | .88 |
| 4. 因子 | 423.34   | 395 | 1.07        | .01   | .02  | .95 | .96  | .97 | .98 |

资料来源：本研究整理

相关分析

本研究以性别, 年龄, 教育程度, 所在岗位, 工作年限, 公司规模, 一天工作中平均使用社交媒体的时间, 使用社交媒体的时间年数作为控制变量, 探讨了社交媒体导向与员工创新行为之间的关系。表 2 中显示出各变量的均值、标准差与相关性。尽管变量之间存在相关性, 但不能看出变量与变量之间的关系。因此, 需要进行回归分析, 来验证变量之间的关系。

表 2 描述性统计与相关

| 序号 | 变量                    | M    | S.D. | 1     | 2      | 3    | 4     | 5      | 6    | 7    | 8    | 9      | 10     | 11     | 12  |
|----|-----------------------|------|------|-------|--------|------|-------|--------|------|------|------|--------|--------|--------|-----|
| 1  | 性别                    | 1.45 | 0.49 | -     |        |      |       |        |      |      |      |        |        |        |     |
| 2  | 年龄                    | 2.19 | 0.91 | -.01  | -      |      |       |        |      |      |      |        |        |        |     |
| 3  | 教育程度                  | 2.27 | 0.85 | -.03  | -.07   | -    |       |        |      |      |      |        |        |        |     |
| 4  | 所在岗位                  | 2.60 | 1.26 | -.02  | -.05   | .02  | -     |        |      |      |      |        |        |        |     |
| 5  | 工作年限                  | 2.20 | 0.93 | -.02  | -.92** | .06  | -.04  | -      |      |      |      |        |        |        |     |
| 6  | 公司规模                  | 2.43 | 0.93 | -.06  | -.09*  | .04  | -.06  | -.11*  | -    |      |      |        |        |        |     |
| 7  | 一天的工作中平均使用<br>社交媒体的时间 | 2.68 | 0.97 | -.04  | -.05   | .05  | -.01  | -.05   | .03  | -    |      |        |        |        |     |
| 8  | 使用社交媒体的年数             | 3.18 | 0.82 | -.09* | -.11** | -.06 | -.07  | -.11** | -.08 | -.04 | -    |        |        |        |     |
| 9  | 社交媒体导向                | 3.69 | 1.01 | -.01  | -.01   | -.02 | -.07  | -.01   | .04  | -.02 | .01  | .75**  |        |        |     |
| 10 | 工作投入                  | 3.77 | 0.96 | -.08  | -.04   | .02  | -.09* | -.05   | -.02 | -.05 | .01  | .48**  | .75**  |        |     |
| 11 | ICT 焦虑                | 2.31 | 1.09 | -.01  | -.01   | .01  | -.01  | -.02   | -.06 | .01  | .09* | -.37** | -.30** | .77**  |     |
| 12 | 员工创新行为                | 3.81 | 0.95 | -.03  | -.02   | -.01 | -.09* | -.02   | -.04 | -.05 | .04  | .46**  | .55**  | -.14** | .79 |

注: 1. N = 537, \*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001

\*\*2. 对角线的值是各变量的 AVE 平方根

## 回归分析

本研究使用回归分析来检验假设,对性别,年龄,教育程度,所在岗位,工作年限,公司规模,一天工作中平均使用社交媒体的时间,使用社交媒体的时间年数进行控制。本文测试了社交媒体导向对员工创新行为的影响。从模型 6 中可以看出,社交媒体导向对员工创新行为有正向影响 ( $\beta = 0.43, p < 0.001$ ),说明假设 1 获得支持。从模型 2 中可以看出,社交媒体导向对工作投入有正向影响 ( $\beta = 0.45, p < 0.001$ ),说明假设 2 获得支持。从模型 7 中可以看出,工作投入对员工创新行为有正向影响 ( $\beta = 0.54, p < 0.001$ ),说明假设 3 获得支持。

为了检验工作投入在社交媒体导向与员工创新行为之间的中介作用,将社交媒体导向与工作投入同时纳入回归模型,从模型 8 可以看到工作投入对员工创新行为有正向影响 ( $\beta = 0.42, p < 0.001$ ),社交媒体导向对员工创新行为的回归系数仍然显著 ( $\beta = 0.24, p < 0.001$ ),但回归系数的绝对值由 0.43 降为 0.24,说明工作投入在社交媒体导向与员工创新行为之间起部分中介作用,假设 4 获得支持。为了检验工作投入中介效应的显著性,本研究采用拔靴法,运用 SPSS 26.0 的 Process 插件,将抽样次数设置为 5000,以计算间接效应的估计值和 95% 置信区间。结果表明:间接效应估计值为 0.183,95% 置信区间为 [0.132, 0.243],不包含 0。这说明:工作投入的中介效应显著,因此,H4 进一步得到检验。

从模型 3 和模型 4 中主要考察了 ICT 焦虑在社交媒体导向影响工作投入过程中的调节效应,即在社交媒体导向,ICT 焦虑对工作投入的主效应模型上,增加社交媒体导向与 ICT 焦虑的交互作用项。回归分析结果显示:社交媒体导向 ( $\beta = 0.39, p < 0.001$ )、ICT 焦虑 ( $\beta = -0.13, p < 0.001$ ) 对工作投入的影响均达到显著水平;社交媒体导向与 ICT 焦虑的交互作用项 ( $\beta = -0.18, p < 0.001$ ) 对工作投入的影响也达到显著水平。为了更直观地说明 ICT 焦虑在社交媒体导向对工作投入影响中的调节作用,本研究进一步采用简单斜率图法 (Simple Slope Test) 进行分析。如图 2 所示,直观地体现了调节变量在不同条件下,如何影响简单斜率的程度或方向。具体而言,当 ICT 焦虑程度较高时,社交媒体导向与工作投入的正向关系较弱,而当 ICT 焦虑程度较低时,社交媒体导向与工作投入的正向关系较强,假设 5 得到了实证数据的支持。详情见表 3。

表 3 层级回归分析

| 因变量                       | 工作投入  |          |          |          | 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     | 模型 8     |
| 性别                        | .17*  | .17*     | .18*     | .17*     | .07    | .08      | -.02     | .01      |
| 年龄                        | .01   | .02      | .05      | -.01     | -.01   | .01      | -.01     | -.01     |
| 教育程度                      | .03   | .03      | .04      | .03      | -.01   | .01      | -.02     | -.01     |
| 所在岗位                      | -.07* | -.05     | -.05     | -.04     | -.07*  | -.05     | -.03     | -.03     |
| 工作年限                      | -.06  | -.07     | -.09     | -.06     | -.01   | -.03     | .02      | .01      |
| 公司规模                      | -.03  | -.05     | -.06     | -.05     | -.04   | -.06     | -.03     | -.04     |
| 一天的工作中<br>平均使用社交<br>媒体的时间 | -.05  | -.04     | -.03     | -.04     | -.04   | -.03     | -.02     | -.02     |
| 使用社交媒体<br>的年数             | .01   | .01      | .02      | .02      | .04    | .04      | .04      | .04      |
| 社交媒体导向                    |       | .45***   | .39***   | .43***   |        | .43***   |          | .24***   |
| 工作投入                      |       |          |          |          |        |          | .54***   | .42***   |
| ICT 焦虑                    |       |          | -.13***  | -.17***  |        |          |          |          |
| 社交媒体导向<br>× ICT焦虑         |       |          |          | -.18***  |        |          |          |          |
| 样本量                       | 537   | 537      | 537      | 537      | 537    | 537      | 537      | 537      |
| R <sup>2</sup>            | .02   | .25      | .27      | .31      | .02    | .22      | .31      | .36      |
| 调整 R <sup>2</sup>         | .01   | .23      | .25      | .29      | .01    | .21      | .29      | .34      |
| F                         | 1.39  | 18.99*** | 18.95*** | 21.41*** | 1.04   | 16.84*** | 25.00*** | 29.07*** |

为了更清晰的反映出调节效果，本研究作出调节效果图。从图 2 中可以看出，随着社交媒体导向的提高，工作投入是逐渐提升的，而高程度 ICT 焦虑调节组的变化量明显小于低程度 ICT 焦虑调节组，说明在 ICT 焦虑程度较高时，社交媒体导向与工作投入之间的关系更弱，所以 ICT 焦虑有负向调节效果。

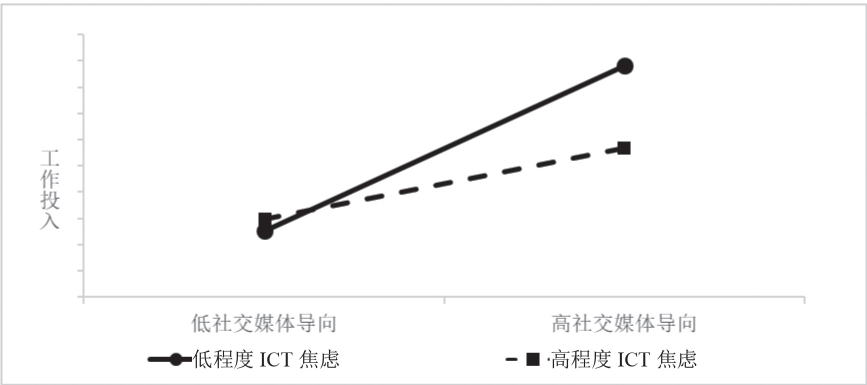


图 2 ICT 焦虑在社交媒体导向与工作投入之间地调节效果图

本研究根据分析结果，将各假设地检验情况进行汇总，得到研究结果图。详情见图 3。

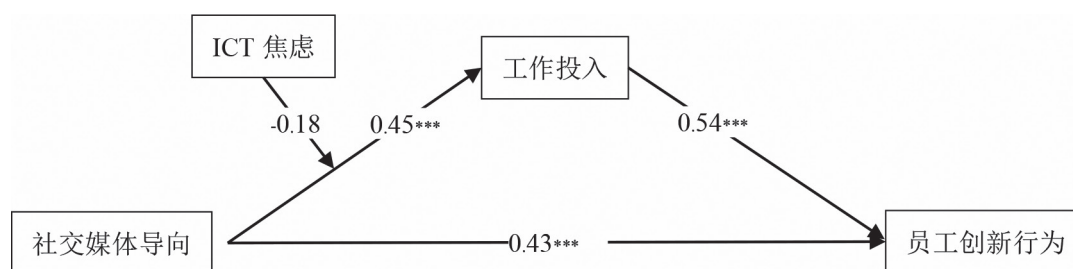


图 3 研究结果

注：1.  $N = 537$ , \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

\*\*2. 图上的值为标准化回归系数

## 讨论

本研究通过从社交媒体导向角度探究对员工创新行为的影响，丰富了对员工创新行为影响因素的研究。研究结果与 Miao et al., (2024)、Ma et al., (2023)、Li et al., (2024b) 的研究结果一致，证明基于工作目的的社交媒体使用与员工的创新绩效间有高度的正相关关系。

本研究还发现社交媒体导向对员工创新行为的影响过程可以通过工作投入来介导。具体而言，不同程度社交媒体导向的员工可能都会表出创新行为，而高程度社交媒体导向的员工通过影响知识存量、积极情绪等，使得其在工作投入的表现会更好，进而在员工创新行为中会有更好的表现，取得更好的创新绩效，这与 Miao et al. (2024) 的研究相类似。此外，本研究还验证了工作投入对员工创新行为的积极影响，与 Su 和 Lin (2022)、Yang et al. (2023) 的研究结果保持一致。

本研究还发现，ICT 焦虑负向影响社交媒体导向与工作投入之间的关系，支持了 Zhu 和 Zhou (2024)、Hao (2020) 的研究，高 ICT 焦虑会削弱员工的社交媒体导向，减少或避免社交媒体的使用行为，降低对工作的积极情绪，从而影响工作投入。

## 总结与建议：

### 总结

本研究从资源保存理论的角度，解释了社交媒体导向作为个体特征资源，可以直接和间接地提供员工创新所需的资源，即社交媒体导向可以直接影响员工创新行为，也可以通过工作投入的中介作用，对员工创新行为进行影响，同时 ICT 焦虑可以通过占用员工的情绪资源、生理资源，削弱社交媒体导向对工作投入这一过程。从理论方面讲，第一，本研究从社交媒体导向的角度发掘对员工创新行为的影响，拓展了对员工创新行为的前因机制的认识，能够促进员

工创新行为研究领域的丰富与发展。第二,本研究识别出工作投入是社交媒体导向促进员工创新行为的关键路径,有助于理清员工为何在以工作为导向的社交媒体使用能够产生创新行为。第三,基于资源保存理论的损失优先原则提出 ICT 焦虑对社交媒体导向与工作投入之间的关系起调节作用,为资源保存理论的这一原则提供了实证支持,从而增强了资源保存理论的解释力与说服力。

从实务方面讲,本研究认为员工以工作为导向的社交媒体使用具有积极潜力,制定明确的社交媒体使用政策、实施降低 ICT 焦虑的举措,可以促进员工的工作效率和创新,具体包括:第一,企业管理者应当认识到社交媒体在工作中的重要性,社交媒体能够让员工更及时有效地获取信息,并对信息进行处理和分析,改进传统工作方式、提升员工工作能力。第二,社交媒体可以创造一个更好的信息共享平台,能够打破各部门之间的边界桎,促进跨部门员工之间的合作。第三,社交媒体也是员工对管理者与管理制度进行信息反馈的平台,员工可以在社交媒体上非公开、越级地表达自己的想法和主张,协助管理者制定决策。第四,管理者要关注员工利用社交媒体进行工作的感受,根据员工的反馈寻找适当的方法优化社交媒体的使用。第五,管理者需要对员工进行必要的社交媒体使用方面的培训,降低员工对工作当中可能遇到的技术相关问题所产生的焦虑和抵触情绪,提高员工对社交媒体的使用意愿,让社交媒体成为企业竞争优势。

### 局限

本研究有一些值得考虑的不足之处:首先,本研究主要从以工作为目的这一个方面探讨社交媒体导向对员工创新行为的影响,得出的研究结果能否推广至其他更多行业,还缺乏证据;其次,本研究基于资源保存理论来结构模型,忽略了其他可行的研究视角,如社会信息加工理论、社会交换理论等;再次,由于资源的限制性,本研究在同一企业类型中收集样本,可能会使变量因果关系发生变化,会有一定的误差。同时,在样本的选择方面与自身资源有关,可能会带来一些误差。例如不同学者进行研究,调查的样本不同,有可能会产生一定的误差。最后,对变量的测量有许多工具,而本研究就选择与本研究内容相关测量工作,而忽略其他测量工具可能带来的误差。例如工作投入的测量工具有很多种,本研究选择经常使用的测量工具,而忽略最新的测量工具。由于测量工具题项与内容的不同,因此在数据分析时,有可能会产生误差,影响研究结果。

### 建议

对未来该方向研究提出以下建议:第一,未来研究可探讨以社交为目的、以娱乐为目的、多种目的相结合的社交媒体导向对员工创新行为的影响,丰富社交媒体导向研究的同时,也可丰富对员工创新行为的研究。第二,未来研究可以引入其他理论视角来解释社交媒体导向与员工创新行为之间的关系机理。第三,未来研究可采用他人评价或者自评他评相结合的方式获

得资料, 研究的结果会更有说服力, 同时, 在收集资料时, 可以拓宽企业类型收集数据, 使研究更加严谨。第四, 未来研究可考虑引入一些其他可能的影响因素, 如工作满意度、工作压力, 工作丰富性等。采用其他测量工具, 再次检验社交媒体导向对员工创新行为的影响。

## References

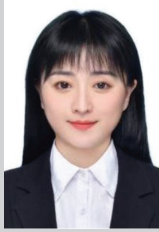
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=7441>
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1), 1-25. <http://doi.org/10.1080/08959285.2011.631648>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(95\)00038-0](https://doi.org/10.1016/0167-8116(95)00038-0)
- Bradley, D., Kim, I., & Tian, X. (2017). Do unions affect innovation? *Management Science*, 63(7), 2251-2271. <http://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2414>
- Callum, K. M., Jeffrey, L., & Kinshuk, N. A. (2014). Factors impacting teachers' adoption of mobile learning. *Journal of Information Technology Education*, 13, 141-162. <http://doi.org/10.28945/1970>
- Chin, C. P. Y., Evans, N., & Choo, K. K. R. (2015). Exploring factors influencing the use of enterprise social networks in multinational professional service firms. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 25(3), 289-315. <http://doi.org/10.1080/10919392.2015.1058118>
- Derks, D., Bakker, A. B., & Gorgievski, M. (2021). Private smart phone use during worktime: A diary study on the unexplored costs of integrating the work and family domains. *Computers in Human Behavior*, 114, 106530. <http://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106530>
- Ding, Y. J., & Gong, Y. (2023). Exploring marketing strategies based on digital social media's orientation and competence. *Trade Fair Economy*, 20, 78-82. <http://doi.org/10.19995/j.cnki.CN10-1617/F7.2023.20.078> [in Chinese]
- Fan, Y., Men, Y., & Yan, L. (2013). The mechanism of promotion criteria's effect on employee's extra-role behaviors: The mediating effect of organization commitment. *Management Review*, 6, 67-130. <http://doi.org/10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2013.06.015>
- 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/10.1177/002224378101800104>

- Gu, Y. D., Zhou, W. L., & Peng, J. S. (2019). Negative affect and employee creativity: The moderating role of organizational identification and professional identification. *Journal of Management Sciences in China*, 22(6), 21-35. [http://jmsc.tju.edu.cn/jmsc/article/abstract/20190604?st=article\\_issue](http://jmsc.tju.edu.cn/jmsc/article/abstract/20190604?st=article_issue) [in Chinese]
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78-91. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364. <http://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Hao, H. J. (2020). Research on job anxiety, work engagement and employee creativity-the moderating of employee empowerment. *Economic Survey*, 37(4), 133-141. <http://doi.org/10.15931/j.cnki.1006-1096.2020.04.005> [in Chinese]
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources, a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <http://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128. <http://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Holland, P., Cooper, K. B., & Hecker, R. (2016). Use of social media at work, a new form of employee voice? *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2621-2634. <http://doi.org/10.1080/09585192.2016.1227867>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huang, J., Jia, Y., Qin, Y., & Chen, B. (2016). The impact of employees' perceived corporate employee responsibility on employee innovation behavior: The mediating effects of job satisfaction and job involvement. *Science & Technology Progress and Policy*, 33(22), 116-121. <http://www.kjjb.org/CN/Y2016/V33/I22/116> [in Chinese]
- Jiang, N., & Ma. B. (2024). The impact of enterprise social media usage on employee job satisfaction: Mediated by positive emotions. *New Media Research*, 10(11), 12-18. <http://doi.org/10.16604/j.cnki.issn2096-0360.2024.11.014> [in Chinese]
- Jin, H., & Xu, H. (2023). The path and boundary of ambidextrous leadership's negative effect on employees' innovative behavior: A dual moderated mediation model. *Science & Technology Progress and Policy*, 40(14), 141-149. <http://doi.org/10.6049/kjbycd.2021110438> [in Chinese]

- Li, F. L., Cheng, W., & Dong, J. Y. (2024a). Inspire employee creativity and assist in organizational innovation and development. *Tsinghua Business Review*, 5, 76-83. <https://www.sem.tsinghua.edu.cn/info/1171/35957.htm> [in Chinese]
- Li, Y. P., & Wu, D. (2016). Procedural justice and employee's job engagement: The impacts of state anxiety and supervisor communication. *Science of Science and Management of S&T*, 37(5), 138-149. [https://www.ssstm.org/CN/volumn/volumn\\_1185.shtml](https://www.ssstm.org/CN/volumn/volumn_1185.shtml) [in Chinese]
- Li, Z. W., Zhao, X., & Wang, F. R. (2024b). The mechanisms driving breakthrough innovation through the use of social media in companies. *Science & Technology Progress and Policy*, 8, 55-64. <http://doi.org/10.6049/kjbydc.2022110067> [in Chinese]
- Lian, X., Yang, B. Y., & Ma, Y. T. (2013). The effect of organizational innovative climate on employee s' creative behavior. *Chinese Journal of Management*, 7, 985-992. <http://doi.org/10.3969/j.issn.1672-884x.2013.07.007> [in Chinese]
- Lu, X. J., & Zhang, G. L. (2007). The relationship between work motivation and individual innovation behavior. *Soft Science*, 6, 124-127. <http://doi.org/10.3969/j.issn.1001-8409.2007.06.031> [in Chinese]
- Ma, C., Zhou, W. B., & Zhao, S. F. (2020). The impact of family support on employee innovation—The moderating role of career planning clarity and mediating role of work engagement. *Soft Science*, 1, 103-109. <http://doi.org/10.13956/j.ss.1001-8409.2020.01.17> [in Chinese]
- Ma, L., Zhang, X., Zhang, G., & Xu, Y. Y. (2023). Research on the relationship between enterprise social media use and employee s' innovative behaviors. *China Journal of Information Systems*, 1, 115-128. <http://cjis.sem.tsinghua.edu.cn/vol28-07.pdf> [in Chinese]
- Martin, G., Parry, E., & Flowers, P. (2015). Do social media enhance constructive employee voice all of the time or just some of the time? *Human Resource Management Journal*, 25(4), 541-562. <http://doi.org/10.1111/1748-8583.12081>
- Mazmanian, M., Orlikowski, J. W., & Yates, J. (2015). The autonomy paradox, the implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Operations Research, Management Science*, 55(1), 141-143. <http://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- Miao, R., Lv, C. S., & Lu, Y. (2024). A meta-analysis of the relationship between enterprise social media usage and employee s' behavioral and psychological outcomes. *Nankai Business Review*, 27(1), 63-75. <https://nbr.nankai.edu.cn/nkgpl/article/pdf/210926874> [in Chinese]
- Murphy, G., & Salomone, S. (2013). Using social media to facilitate knowledge transfer in complex engineering environments: A primer for educators. *European Journal of Engineering Education*, 38(1), 70-84. <http://doi.org/10.1080/03043797.2012.742871>
- Ouyang, C. H., Ma, Z. Q., & Zhu, Y. Y. (2023). The impact of workplace digitalization on employee innovative behavior: A moderated mediation model. *Science & Technology Progress and Policy*, 40(9), 129-139. <http://doi.org/10.6049/kjbydc.2022110025> [in Chinese]

- Rhemtulla, M., Bork, R., & Borsboom, D. (2020). Worse than measurement error: Consequences of inappropriate latent variable measurement models. *Psychological Methods*, 25(1), 30-45. <http://doi.org/10.1037/met0000220>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <http://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker A. B. (2002). Burnout and engagement in university students, a cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464-481. <http://doi.org/10.1177/0022022102033005003>
- Su, W. L., & Lin, X. Q. (2022). Constructive supervisor feedback and subordinate innovative behavior: The roles of chronic regulatory focus and job involvement. *Science & Technology Progress and Policy*, 39(3), 137-144. <http://doi.org/10.6049/kjbydc.2021010042> [in Chinese]
- Sun, Y., He, S. J., Shang, R. A., & Fu, J. D. (2019). Research on the mechanism of enterprise social media platform affecting employee's improvisational capability: From the perspective of online social network. *Journal of Management World*, 3, 157-168. <http://doi.org/10.19744/j.cnki.11-1235/f.2019.0041> [in Chinese]
- Suryanto, A., Fitriati, R., Natalia, S. I., Oktariani, A., Munawaroh, M., Nurdin, N., & Ahn, Y. H. (2022). Study of working from home: The impact of ICT anxiety and smartphone addiction on lecturers at NIPA school of administration on job performance. *Heliyon*, 8(12), 1-13. <http://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11980>
- Ter Hoeven, C. L., Zoonen, V. W., & Fonner, K. L. (2016). The practical paradox of technology, the influence of communication technology use on employee burnout and engagement. *Communication Monographs*, 83(2), 239-263. <http://doi.org/10.1080/03637751.2015.1133920>
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 275-300. <http://doi.org/10.1348/096317910x502359>
- Wang, Y. Z., Luo, J. L., & Chang, T. (2014). A study about the influence of team leader's social network ties on team creativity. *Science of Science and Management of S&T*, 8, 144-151. <https://www.ssstm.org/CN/Y2014/V35/I08/144> [in Chinese]
- Wu, S. J., Liu, G. X., & Nie, G. D. (2020). The impact of normal usage and overload usage of enterprise social media on employees' performance. *Soft Science*, 34(7), 108-113. <http://doi.org/10.13956/j.ss.1001-8409.2020.07.18> [in Chinese]

- Xie, J., Ma, H., Zhou, Z. E., & Tang, H. (2018). Work-related use of information and communication technologies after hours and emotional exhaustion: A mediated moderation model. *Computers in Human Behavior*, 79, 94-104. <http://doi.org/10.1016/j.chb.2017.10.023>
- Yang, J., Wu, M. J., & Huang, Y. (2023). The inverted u-shaped relationship between fun activities and employees' innovative behavior—Based on the role of work engagement and job autonomy. *Management Review*, 8, 255-267. <http://doi.org/10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2023.08.003> [in Chinese]
- Yu, L. J. (2009). Research on the loyalty of enterprise knowledge workers based on intrinsic motivation incentive. *Market Modernization*, 4, 329. <http://doi.org/10.3969/j.issn.1006-3102.2009.04.234> [in Chinese]
- Zhang, R. J., Sun, J. M., & Wang, Z. (2014). The relationship among commitment-based human resource management practices, job engagement and innovative behavior. *Journal of Chongqing University (Social Edition)*, 20(4), 73-79. <http://doi.org/10.11835/j.issn.1008-5831.2014.04.010> [in Chinese]
- Zhang, X. M., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *The Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>
- Zhang, X., Ma, L., Xu, B., & Xu, F. (2019). How social media usage affects employees' job satisfaction and turnover intention, an empirical study in China. *Information Management*, 56(6), 103136. <http://doi.org/10.1016/j.im.2018.12.004> [in Chinese]
- Zhang, Z. G., Yu, C. P., & Li, Y. J. (2016). The relationship among proactive personality, knowledge sharing and employee's innovation behavior. *Management Review*, 4, 123-133. <http://doi.org/10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2016.04.013> [in Chinese]
- Zhao, L., Sun, J. X., & Zhang, L. (2020). The impact of customer participation on SME s' innovation performance in the context of social media—A double moderators model. *Science & Technology Progress and Policy*, 37(23), 91-99. <http://doi.org/10.6049/kjjbydc.2020060498> [in Chinese]
- Zhu, P. L., & Zhou, H. Y. (2024). Research on the influence of digital skill level on employee s' work engagement. *Science & Technology and Economy*, 3, 101-105. <http://doi.org/10.14059/j.cnki.cn32-1276n.2024.03.021> [in Chinese]
- Zoonen, V. W., & Rice, R. E. (2017). Paradoxical implications of personal social media use for work. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 228-246. <http://doi.org/10.1111/ntwe.12098>



**Name and Surname:** Mengting Gao

**Highest Education:** Doctoral Candidate

**Affiliation:** International College, Dhurakij Pundit University, Thailand

**Field of Expertise:** Organizational Behavior and Human Resource Management