

不合规任务对工作投入的双刃剑效应研究

王淑红¹, 胡芊郁², 张利闪¹

(1. 中南财经政法大学工商管理学院, 武汉 430073; 2. 伦敦政治经济学院, 英国 伦敦 WC2A2AE)

摘要: 在组织中, 员工不仅需要承担角色范围内的工作职责, 很多时候还被要求执行不属于自己本职工作的任务, 即不合规任务。然而, 不合规任务作为组织中的一种普遍现象, 学术界对其影响作用及作用机制还缺乏足够探讨。本文选取工作投入作为结果变量, 基于压力认知评价理论, 探讨了将挑战性压力评价作为促进机制和将阻断性压力评价作为抑制机制的双重中介模型, 并分析了成长需求强度在其中的调节作用。基于两阶段286份数据的研究结果表明: 不合规任务一方面会通过引发挑战性压力评价而促进员工工作投入; 另一方面会通过引发阻断性压力评价而抑制员工工作投入; 成长需求强度正向调节挑战性压力评价在不合规任务与工作投入关系间的中介作用, 即当成长需求强度高时, 该中介作用越强; 成长需求强度负向调节阻断性压力评价在不合规任务与工作投入关系间的中介作用, 即当成长需求强度较高时, 该中介作用越弱。研究结果验证了不合规任务对员工工作投入具有双刃剑效应。

关键词: 不合规任务; 挑战性压力评价; 阻断性压力评价; 工作投入; 成长需求强度

中图分类号: F272.92 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002-980X(2023)2-0166-10

一、引言

在组织中, 每位员工都需要承担由其所在岗位所决定的工作职责。理想情况下, 员工只需承担岗位角色范围内的工作任务。但现实情境中员工往往会被要求承担不属于自己本岗位职责的任务, 例如, 实习生帮上级“跑腿”拿外卖, 秘书帮领导处理家庭事务等。这些不符合员工角色期望的任务被统称为不合规任务(illegitimate tasks), 即员工感知到不应由自己完成的、不符合职业预期的任务。那么, 作为接受任务的一方, 员工的工作态度和行为会如何受到不合规任务的影响?

回顾不合规任务相关研究发现, 不合规任务是导致职场压力的来源之一, 目前学者对其作用机制的探索主要聚焦于消极效应。在态度方面, 不合规任务会降低员工的工作满意度(Apostel et al, 2018)和留任意愿(Kottwitz et al, 2019); 在行为方面, 不合规任务被证实会引发员工的反生产行为(Semmer et al, 2010)、工作拖延行为(余光钰等, 2022)及遏制员工的创新行为(马璐等, 2021; 杨建锋等, 2022)。然而, 不合规任务是否一定会对员工的工作态度和行为产生不利影响? 刘军等(2019)发现个体在面临不合规任务时会主动采取任务重塑这一积极策略, 以便更好地解决问题。

压力认知评价理论指出, 个体会首先对压力源做出认知评价, 并根据认知评价的结果调节和控制应对压力源的方式(Folkman and Lazarus, 1985)。当个体对他所面临的压力情境作出挑战性评价时, 则他更倾向于采取积极的应对方式; 当个体对他所面临的压力情境作出阻断性评价时, 则他更倾向于采取消极的应对方式。不合规任务在职场中作为一种压力源存在, 也可能具有压力影响的两面性, 既带来消极影响, 也带来积极影响。具体而言, 不合规任务中蕴含的成长和发展机会使得员工对其作出挑战性压力评价, 从而工作的士气和热情得到增强, 对工作投入产生正向影响。但是与此同时不合规任务也可能会违背员工在工作中的角色期望, 侵犯员工的专业身份, 预见到其损害性的员工会对其作出阻断性压力评价, 从而状态低落, 工作的热情和集中度下降, 对工作投入产生负向影响。因此, 基于压力认知评价理论, 不合规任务这一压力源可能通过引发员工产生挑战性压力评价或阻断性压力评价, 进而正向促进或负向抑制员工的工作投入。

除此之外, 压力认知评价理论还认为, 个体特征也会影响个体对压力源的认知评价和应对方式(Lazarus and Folkman, 1984)。成长需求强度(growth need strength)作为一种重要的个体特征, 会影响员工对不合规任

收稿日期: 2022-11-22

基金项目: 教育部人文社会科学研究规划基金“物理办公环境对员工心理和行为的影响研究”(19YJA630081)

作者简介: 王淑红, 博士, 中南财经政法大学工商管理学院教授, 研究方向: 组织行为与人力资源管理; 胡芊郁, 伦敦政治经济学院硕士研究生, 研究方向: 组织行为与人力资源; 张利闪, 中南财经政法大学工商管理学院硕士研究生, 研究方向: 组织行为与人力资源管理。

务的认知评价。一方面,高成长需求强度的员工更容易将不合规任务视为提升自我能力、获取工作资源的机会,倾向于对其作出挑战性压力评价,进而工作投入有更明显的增加;另一方面,低成长需求强度的员工对工作中的成长机会不感兴趣也不敏感,更容易看到不合规任务损害其利益的一面,倾向于对其作出阻断性压力评价,进而工作投入产生更明显的减少。

综上所述,本文基于压力认知评价理论,提出了以挑战性压力评价和阻断性压力评价为中介变量,成长需求强度为调节变量的有调节的双中介模型,试图从个体的认知过程这一视角分析不合规任务对员工工作投入产生双刃剑效应的具体过程和作用边界。

二、理论基础与研究假设

(一)不合规任务与压力认知评价理论

不合规任务是一种新型的压力源概念。Semmer等(2010)将其定义为特定工作角色的员工不应该被期望承担的工作职责,并且将其划分为两个维度——不合理任务(unreasonable tasks)和不必要任务(unnecessary tasks)。前者是指超出个体基于角色期望的任务或与职业地位不匹配的任务,后者是指没有意义、不值得执行的任务。两者既有共同点也有不同点,两者的共同点是个体主观上认为该任务缺乏合规性,不同点在于不合理任务是个体对自身承担这一任务的合理性的质疑,而不必要任务则是个体从根本上对任务意义和价值的否定。不合规任务对于不同职业来说代表了不同的工作内容,但溯其本质可以发现,不合规任务实际上是一种职场压力源。压力这一概念自提出以来就因其两面性受到学者的广泛研究。Cavanaugh等(2000)提出挑战-阻断压力模型,把工作场所中的压力源划分为两类,一类是挑战性压力源,另一类是阻断性压力源。挑战性压力源就是指那些能够为员工带来收益与成长机会的压力,而阻断性压力源则是指那些会干扰或阻碍员工实现工作目标的压力。压力源的“好”与“坏”并不是固定不变的。根据压力认知评价理论,压力源是属于挑战性压力源还是阻断性压力源主要由个体的认知评价决定(Lazarus and Folkman, 1984),即面对同一压力源,不同个体会因对其的认知评价不同,而有不同的界定。

压力认知评价理论对个体如何认知评价压力源进行了解释。个体首先会对压力源的各个方面进行判断来确定其是否与自己相关,如果是相关的,则个体会进一步对压力源主要是威胁还是挑战进行评估,评估的结果会最终影响个体对压力源做出的反应。该理论认为,评价过程涉及两个阶段,第一阶段是初级评价(primary appraisal),第二阶段是次级评价(secondary appraisal)。初级评价是给外部的刺激赋予意义的过程,这一过程主要用来判断外部的刺激对自身是否具有威胁。在初级评价中,个体首先会评价所面临的压力情境与自身的利害关系,最终得出结论,一般包括无关的、积极的和有压力的三种关系类型。之后,个体会再进一步区分这个压力情境,一般分为损失、威胁及挑战这三类情况(Lazarus and Folkman, 1984)。次级评价是个体对自身是否具有处理各类压力事件的能力和资源进行评价的过程。在次级评价中,个体会对外部环境能不能改变、是不是一定要接受、是不是还需要更多信息等进行评估(Folkman and Lazarus, 1980; Peacock et al, 1990)。两个阶段同时进行并相互依赖,共同作用于人的认知(Folkman et al, 1986)。如果个体认为自己有足够的应对这一压力或从压力情境中能够获得比较大的收益时,则会倾向于把该压力定义为具有挑战性的,进而作出挑战性压力评价;如果个体认为自己不具备克服这一压力的能力或克服这一压力会带来可预见性的损失时,则会倾向于将该压力定义为具有威胁性的或损害性的,进而作出阻断性压力评价。

根据压力认知评价理论,当在工作中被分配到不合规任务时,员工首先会针对这一压力源做出认知评价,他们既有可能将不合规任务视为一种挑战,也可能将其视为一种损害。具体而言,当员工认为自身有能力完成不合规任务并能从中得到成长和发展时,他们倾向于对其作出挑战性压力评价。首先,大多数不合规任务都是比员工职业地位低的任务,这也就意味着员工一般会认为自己具有超过完成不合规任务所需的能力和资源。其次,不合规任务虽然使员工承担了超出角色范围的工作职责,但在某种意义上扩展了员工可接触的工作范畴。员工可能预见这种拓展所带来的知识层面、技术层面乃至人际层面的收获和成长,认为该任务对其工作技能的锻炼、工作经验的增加和人际关系的积累是有利的。因此,当员工更多地看到不合规任务带来的收益时,他们会对其作出挑战性压力评价。

反之,当员工认为自身资源不足以应对不合规任务,或不合规任务会损害其利益和幸福感时,他们倾向

于对其作出阻断性压力评价。不合规任务是一种违背个体工作角色期望及侵犯个体专业身份的任务。一方面,不合规任务不属于员工原本的职责范围,这意味着员工有限的时间和精力等资源不仅需要用在正式工作上,还需要分配给非正式工作。这种资源的损耗会使员工在角色范围内的工作任务上无法专心,进而导致工作表现变差或绩效下滑,个人利益受到损害;另一方面,不合规任务或与员工的职业地位不匹配或毫无执行意义,员工在完成不合规任务时,专业身份得不到体现,专业技能得不到施展,这降低了他们在职业方面的成就感和幸福感。因此,当员工更多地预见到不合规任务带来的损害时,他们会对其作出阻断性评价。

基于此,本文提出假设:

不合规任务对员工的挑战性压力评价有显著的正向影响(H1a);

不合规任务对员工的阻断性压力评价有显著的正向影响(H1b)。

(二)压力评价的中介作用

工作投入(job engagement)是一种情感激励状态,其特征是活力、奉献和专注。活力是指工作时精力充沛;奉献是指对工作充满热情和自豪;专注是指工作时注意力高度集中、全神贯注(Schaufeli and Bakker, 2004)。工作投入可以非常直观地反映出个体的工作表现,是职场中典型的积极状态。一般来说,个体的工作投入水平越高,个体也越能从中感到满足(朱永跃等,2020)。

根据压力认知评价理论,在初级评价和次级评价的共同作用下,个体会最终对压力源产生应对反应,应对反应因对压力源评价的不同而不同(Folkman and Lazarus, 1985)。如果个体对他所面临的压力情境作出挑战性评价,则其更倾向于采取积极的应对方式;而如果个体对他所面临的压力情境作出阻断性评价,则其更倾向于采取消极的应对方式。这一理论充分强调了认知评价在压力处理过程中的重要性。具体来说,在不合规任务的情境下,员工既可能会作出挑战性压力评价,也可能会作出阻断性压力评价。挑战性压力评价表明个体与压力情境之间存在积极的交换,个体的士气和应对外界事物的热情将会得到提高(Lazarus and Folkman, 1984)。因此,当员工对不合规任务作出挑战性压力评价时,他们在工作中的状态会更加热情、自信、更有活力。同时,作出挑战性压力评价意味着员工预期到不合规任务将会为其带来收益(Dawson et al, 2016),这促使员工更加积极地投入到工作中以更快地获得这些收益。另外,已有研究证实了挑战性压力评价与任务持续性、活力、主动性(Ohly and Fritz, 2010; Van den Broeck et al, 2010)和员工创造性之间(张桂平和朱宇激, 2021)的正向关系。综上所述,面对不合规任务,员工可能产生挑战性压力评价,这一评价结果可以增强员工在工作中的士气,提升员工的热情,使他们在工作中更加积极主动,综合表现为工作投入水平的提高。

同时,根据压力认知评价理论,阻断性压力评价表明个体与压力情境之间存在消极的交换,个体对外界事物会呈现悲观消极的态度(Lazarus and Folkman, 1984),这表明员工对待工作任务的状态会变得低落、倦怠。同时,作出阻断性压力评价也意味着员工预期到不合规任务将会给其带来资源损失,进而使员工产生心理负担,对工作出现憎恶的感觉,种种消极的情绪会导致其无法积极地投入到工作中。另外,已有研究证实了阻断性压力评价与愤怒、情绪衰竭等负面状态之间的正向关系(Searle and Auton, 2015; Tuckey et al, 2015)。综上所述,面对不合规任务,员工可能产生阻断性压力评价,这一评价结果使得员工状态消极低落,对工作失去热情,无法或不愿集中精力参与到工作中,综合表现为工作投入水平的降低。

基于此,本文提出假设:

不合规任务通过挑战性压力评价的中介作用对工作投入产生正向影响(H2a);

不合规任务通过阻断性压力评价的中介作用对工作投入产生负向影响(H2b)。

(三)成长需求强度的调节作用

成长需求强度是指个体对自己在工作中学习、取得成就和成长的渴望程度(Hackman and Oldham, 1980)。高成长需求强度的个体不仅喜欢在工作中学习新事物和进行自我延伸,还会积极主动地寻求成长和发展的机会,而低成长需求强度的个体则更加喜欢循规蹈矩的工作,讨厌挑战(Shalley et al, 2009)。通过压力认知评价理论,我们知道个体对压力源的认知评价和应对方式受到外部环境与个体特征的共同影响。这意味着成长需求强度作为一种重要的个体特征,将会影响员工对不合规任务这一压力源的认知与反应,具体表现为面对同一不合规任务,不同成长需求强度的员工作出的评价及应对的方式不同。基于此,本文将成长需求强度纳入不合规任务与工作投入的关系研究中,考察其所发挥的调节作用。

压力认知评价理论认为,当个体预期到压力源能够为其带来高价值的东西时,个体更有可能作出挑战性压力评价(Lazarus and Folkman, 1984)。根据成长需求强度的内涵,高成长需求强度的员工喜欢在工作中寻求学习和成长的机会,将工作任务视为提升自我能力、获取更多资源的重要途径。因此,当被分配到不合规任务时,他们更容易将不合规任务视为给他们带来能力提升与成长空间的重要机会(Shalley et al, 2009)。高收益预期使得他们倾向于对不合规任务作出挑战性压力评价而非阻断性压力评价。而低成长需求强度的员工由于认知动机较弱或认知动机水平较低,对工作中的成长与发展机会不太感兴趣,一般会对这些机会作出冷漠回应(Shalley et al, 2009)。因此,当被分配到不合规任务时,他们无法意识到或不在意该任务能够给他们带来的价值和成长,反而容易看到不合规任务超出自己工作范围的一面,认为其会对自身利益造成损害,从而倾向于对不合规任务作出阻断性压力评价。

基于此,本文提出假设:

成长需求强度正向调节不合规任务与挑战性压力评价的正向关系,即员工成长需求强度越高,不合规任务与挑战性压力评价的正向关系越强(H3a);

成长需求强度负向调节不合规任务与阻断性压力评价的正向关系,即员工成长需求强度越高,不合规任务与阻断性压力评价的正向关系越弱(H3b)。

本文将假设3a与假设3b所揭示的成长需求强度的调节作用进一步表现为有调节的中介作用,认为成长需求强度对挑战性压力评价、阻断性压力评价在不合规任务和工作投入之间发挥的中介作用存在调节效应。根据假设2a和假设3a的逻辑,员工对不合规任务作出挑战性压力评价,进而会增加工作投入。当员工成长需求强度较高时,不合规任务与挑战性压力评价的正向关系会增强,员工更容易对不合规任务作出挑战性压力评价,进而增加自己的工作投入,即挑战性压力评价在不合规任务与工作投入之间的中介作用会增强。同样地,根据假设2b和假设3b的逻辑,员工对不合规任务作出阻断性压力评价,进而会减少工作投入。当员工成长需求强度较低时,不合规任务与阻断性压力评价的正向关系会增强,员工更容易对不合规任务作出阻断性压力评价,进而减少自己的工作投入,即阻断性压力评价在不合规任务与工作投入之间的中介作用会增强。

基于此,本文提出假设:

成长需求强度正向调节挑战性压力评价在不合规任务与工作投入关系间的中介作用。当成长需求强度较高时,该中介作用更强(H4a);

成长需求强度负向调节阻断性压力评价在不合规任务与工作投入关系间的中介作用。当成长需求强度较高时,该中介作用更弱(H4b)。

综上所述,本文提出了一个有调节的双中介模型,如图1所示。

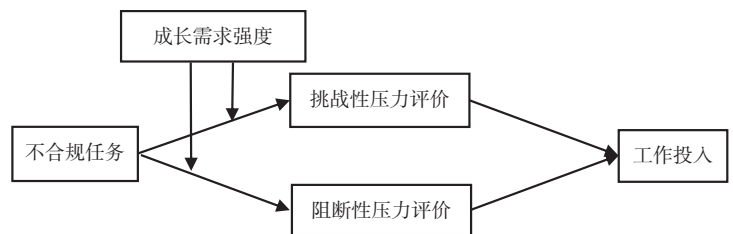


图1 本文理论假设模型

三、研究方法

(一)研究工具

本文采用两阶段的问卷调查法,问卷中涉及的变量量表均为在国内外被学者广泛使用的成熟量表。本文严格遵守标准的“翻译-回译”程序将英文量表翻译成中文。量表均采用Likert-5点计分,程度的高低依次从“1”(非常不符合)、“2”(有点不符合)、“3”(一般符合)、“4”(有点符合)到“5”(非常符合)。

(1)不合规任务:采用Semmer et al(2010)编制的8个题项的不合规任务量表。代表题项如:“我需要处理一些应该由别人完成的任务”“我需要处理一些完全没有意义的任务”。本文中该量表的Cronbach α 系数为0.918。

(2)挑战性压力评价与阻断性压力评价:采用Lepine et al(2016)编制的6个题项的压力评价量表。其中,挑战性压力评价有3个题项,代表题项如:“履行岗位职责促进了我的个人发展,有助于幸福感提升”;阻断性压力评价也有3个题项,代表题项如:“履行工作要求限制了我个人目标的实现和个人发展”。本文中挑战性压力评价量表和阻断性压力评价量表的Cronbach α 系数分别为0.849和0.839。

(3)工作投入:采用Schaufeli等(2006)修订的9个题项的工作投入量表,包括活力、专注和奉献三个维

度,每个维度各 3 题。代表题项如:“工作时我感觉干劲十足”“对待工作我会全身心投入”“我非常热衷于自己的工作”。本文中该量表的 Cronbach α 系数为 0.934。

(4)成长需求强度:本文采用 Hackman 和 Oldham(1980)编制的 7 个题项的成长需求强度量表。代表题项如:“我非常注重自我成长与发展”“在工作中,只要是我认为重要的事,我都会考虑”。本文中该量表的 Cronbach α 系数为 0.921。

(5)控制变量:参考以往研究(Zhao et al, 2021;张少锋等, 2021),本文采用性别、年龄、学历、工作年限、组织性质、职位层级作为控制变量。

(二)研究对象与程序

本文问卷的调查对象为在职员工。为降低共同方法偏差的影响,采用两阶段问卷调查的方法,两个阶段的时间间隔为两周。第一阶段的问卷调查共发放问卷 350 份。第一阶段的问卷测量不合规任务、挑战性压力评价、阻断性压力评价、成长需求强度和相关控制变量。两周后的时间点二向第一阶段的 350 名调查对象再次发放问卷,第二阶段的问卷测量工作投入。之后将两个阶段回收的问卷进行匹配,得到 295 份问卷,剔除漏答、乱答的 9 份无效问卷后,最终得到 286 份有效问卷,有效回收率为 81.71%。

在有效样本中,性别方面,男性占 53.5%,女性占 46.5%;年龄方面,25 岁及以下占 22.03%,26~35 岁占 31.12%,36~45 岁占 23.78%,46~55 岁占 16.43%;学历方面,高中及以下占 13.29%,大专占 23.08%,大学本科占 45.45%,硕士研究生及以上占 18.18%;工作年限方面,2 年以下占 22.03%,2~5 年占 22.73%,5~8 年占 15.38%,8~11 年占 19.93%,11~14 年占 13.64%;组织性质方面,政府部门占 24.48%,事业单位占 16.43%,外资/合资企业占 8.04%,国有企业占 16.43%,民营企业占 34.62%;职位层级方面,高层管理者占 1.75%,中层管理者占 4.20%,基础管理者占 11.89%,普通员工占 82.17%。

四、数据分析与假设检验

(一)验证性因子分析

本文采用 MPlus 7.4 进行验证性因子分析,以检验各变量之间的区分效度,见表 1。结果显示,五因子基准模型(不合规任务、挑战性压力评价、阻断性压力评价、成长需求强度、工作投入)的拟合效果最佳($\chi^2/df=1.217$; $RMSEA=0.028$; $SRMR=0.040$; $CFI=0.984$; $TLI=0.982$),显著优于其他代替模型,表明本文各变量之间具有良好的区分效度。

表 1 验证性因子结果分析

因子模型	χ^2	df	χ^2/df	$RMSEA$	$SRMR$	CFI	TLI
五因子模型(IT, CA, HA, JE, GNS)	480.740	395	1.217	0.028	0.040	0.984	0.982
四因子模型($IT+CA, HA, JE, GNS$)	903.443	399	2.264	0.066	0.101	0.905	0.897
三因子模型($IT+CA+HA, JE, GNS$)	1217.396	402	3.028	0.084	0.121	0.847	0.835
二因子模型($IT+CA+HA+JE, GNS$)	2875.479	404	7.118	0.195	0.166	0.537	0.501
单因子模型($IT+CA+HA+JE+GNS$)	4130.058	405	10.198	0.179	0.231	0.302	0.250

注: $N=286$; IT 代表不合规任务, CA 代表挑战性压力评价, HA 代表阻断性压力评价, JE 代表工作投入, GNS 代表成长需求强度。

(二)共同方法偏差

本文对共同方法偏差进行了控制和检验。在控制方面,本文采用两时点收集数据,并且采用匿名的形式填写问卷,一定程度上减少了同源偏差。在检验方面,本文采用 Harman 单因素检验法,对所有变量进行了因子分析。最终结果显示,特征根大于 1 的因子一共有 5 个,第一大因子解释总方差的 25.726%,5 个因子共同解释总方差的 68.495%,符合相关要求,表明本文不存在严重的共同方法偏差问题。

(三)描述性统计分析

本文采用 SPSS 24.0 对变量进行均值、标准差及相关系数的描述性统计分析,见表 2。结果显示,不合规任务与工作投入呈现轻微的负相关且显著($r = -0.155, p < 0.01$; r 代表相关系数, p 代表显著性值),这一发现与以往研究相符(Schmitt et al, 2015),一定程度上证明了本文数据的可靠性。不合规任务与挑战性压力评价($r = 0.331, p < 0.01$)和阻断性压力评价($r = 0.405, p < 0.01$)显著正相关;挑战性压力评价与工作投入显著正相关($r = 0.361, p < 0.01$);阻断性压力评价与工作投入显著负相关($r = -0.382, p < 0.01$);成长需求强度与挑战性压力评价显著正相关($r = 0.171, p < 0.01$),与阻断性压力评价显著负相关($r = -0.153, p < 0.01$),与其他变

量均不相关。以上结果表明各变量之间的关系符合理论预期,为下一步假设检验提供了基础。

表2 主要变量的均值、标准差和相关系数

变量	平均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性别	1.465	0.500										
2. 年龄	2.545	1.192	0.032									
3. 学历	2.685	0.921	0.037	-0.249**								
4. 工作年限	3.203	1.631	-0.005	0.474**	-0.249**							
5. 组织性质	2.993	1.558	0.099	-0.021	-0.065	0.129*						
6. 职位层级	1.255	0.617	-0.136*	0.120*	-0.142*	0.206**	-0.059					
7. 不合规任务	2.409	0.914	0.027	-0.475**	0.172**	-0.501**	-0.017	-0.166**				
8. 挑战性压力评价	3.507	0.998	0.093	-0.001	0.065	-0.014	-0.015	-0.040	0.331**			
9. 阻断性压力评价	2.488	1.021	0.062	-0.444**	0.119*	-0.384**	0.019	-0.171**	0.405**	-0.182**		
10. 成长需求强度	3.561	0.945	-0.020	-0.025	0.027	0.058	0.074	0.070	-0.060	0.171**	-0.153**	
11. 工作投入	3.573	0.939	0.046	0.218**	0.062	0.258**	-0.012	0.012	-0.155**	0.361**	-0.382**	0.154**

注: $N=286$; *表示 $p<0.05$; **表示 $p<0.01$; ***表示 $p<0.001$ 。

(四)假设检验

本文采用 SPSS 24.0 对研究假设进行验证。首先,本文采用层级回归分析对假设 1a 和假设 1b 进行检验,结果见表 3。由模型 2 可得,不合规任务对挑战性压力评价具有显著的正向影响($\beta = 0.477$, $p < 0.001$; β 代表回归系数, p 代表显著性值),假设 1a 成立。由模型 5 可得,不合规任务对阻断性压力评价具有显著的正向影响($\beta = 0.186$, $p < 0.01$),假设 1b 成立。

同时,本文采用层级回归分析对调节效应进行检验,并在检验前对自变量(不合规任务)和调节变量(成长需求强度)进行了中心化处理,结果见表 3。由模型 3 可得,不合规任务与成长需求强度的交互项对挑战性压力评价的回归系数显著($\beta = 0.154$, $p < 0.001$),表明成长需求强度显著正向调节不合规任务与挑战性压力评价的关系,假设 3a 成立。由模型 6 可得,不合规任务与成长需求强度的交互项对阻断性压力评价的回归系数显著($\beta = -0.132$, $p < 0.01$),表明成长需求强度显著负向调节不合规任务与阻断性压力评价的关系,假设 3b 成立。

为了更清晰地展现成长需求强度的调节作用,本文以高于成长需求强度得分一个标准差的样本为高成长需求强度组,以低于成长需求强度得分一个标准差的样本为低成长需求强度组,绘制调节效应图如图 2 和图 3 所示。结果显示,当员工成长需求强度较高时,不合规任务对挑战性压力评价的正向影响较强($\beta = 0.645$, $p < 0.001$);当员工成长需求强度较低时,不合规任务对挑战性压力评价的正向影响较弱($\beta = 0.337$,

表3 层级回归检验结果

变量	挑战性压力评价			阻断性压力评价		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
性别	0.090	0.078	0.081	0.058	0.054	0.052
年龄	0.004	0.148*	0.160*	-0.335**	-0.279**	-0.286**
学历	0.059	0.042	0.034	0.005	-0.001	0.004
工作年限	0.006	0.169*	0.148*	-0.212**	-0.148*	-0.132*
组织性质	-0.022	-0.030	-0.038	0.029	0.026	0.030
职位层级	-0.022	0.001	-0.008	-0.076	-0.067	-0.061
不合规任务		0.477***	0.491***		0.186**	0.176**
成长需求强度			0.199***			-0.138**
交互项			0.154***			-0.132**
R^2	0.013	0.166	0.203	0.248	0.272	0.308
ΔR^2	0.013	0.153	0.063	0.248	0.023	0.036
F	0.627	7.902***	9.084***	15.359***	14.806***	13.635***
ΔF	0.627	50.880***	11.190***	15.359***	8.881**	7.219**

注: $N=286$; *表示 $p<0.05$; **表示 $p<0.01$; ***表示 $p<0.001$ 。

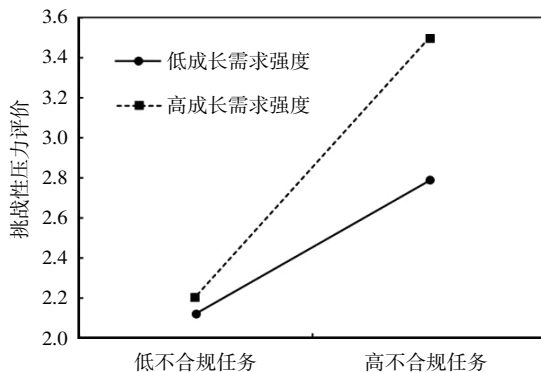


图2 成长需求强度对不合规任务和挑战性压力评价的关系调节效应图

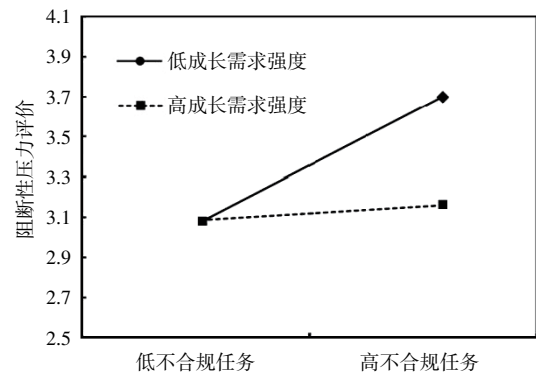


图3 成长需求强度对不合规任务和阻断性压力评价的关系调节效应图

$p < 0.001$)。同时,当员工成长需求强度较低时,不合规任务对阻断性压力评价的正向影响较强($\beta = 0.308$, $p < 0.001$);当员工成长需求强度较高时,不合规任务对阻断性压力评价的正向影响较弱($\beta = 0.044$, $p > 0.05$)。

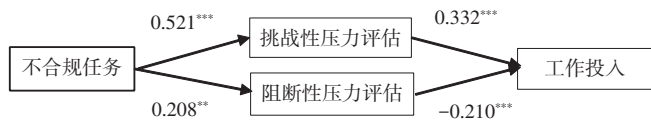
最后,本文采用 Bootstrap 法对中介效应和被调节的中介效应分别进行检验。对中介效应的检验,结果见表 4。结果显示,不合规任务会通过挑战性压力评价对工作投入产生正向影响($B = 0.184$, $SE = 0.038$, $95\%CI = [0.119, 0.265]$); B 代表效应值, SE 代表标准误, CI 代表置信区间),假设 2a 成立;同时,不合规任务会通过阻断性压力评价对工作投入产生负向影响($B = -0.047$, $SE = 0.019$, $95\%CI = [-0.088, -0.013]$),假设 2b 成立。进一步对两个效应值之间的差异进行检验,发现两者的差异值显著($B = 0.231$, $SE = 0.035$, $95\%CI = [0.166, 0.305]$),表明正向效应和负向效应之间存在明显差异。另外,中介效应路径系数分析结果如图 4 所示。

对被调节的中介效应的检验,结果见表 5。结果显示,当员工成长需求强度较低时,不合规任务通过挑战性压力评价对工作投入的间接作用显著($B = 0.130$, $SE = 0.042$, $95\%CI = [0.049, 0.216]$);当员工成长需求强度较高时,不合规任务通过挑战性压力评价对工作投入的间接作用显著($B = 0.288$, $SE = 0.056$, $95\%CI = [0.189, 0.405]$)。进一步对两种情况下间接作用效应值的差异进行检验,发现两者的差异值显著($B = 0.158$, $SE = 0.064$, $95\%CI = [0.047, 0.299]$),说明不合规任务通过挑战性压力评价对工作投入的正向效应受到成长需求强度的正向调节作用,假设 4a 成立。同时,当员工成长需求强度较低时,不合规任务通过阻断性压力评价对工作投入的间接作用显著($B = -0.123$, $SE = 0.039$, $95\%CI = [-0.206, -0.053]$);当员工成长需求强度较高时,不合规任务通过阻断性压力评价对工作投入的间接作用显著($B = -0.010$, $SE = 0.028$, $95\%CI = [-0.064, -0.049]$)。进一步对两种情况下间接作用效应值的差异进行检验,发现两者的差异值显著($B = 0.113$, $SE = 0.048$, $95\%CI = [0.030, 0.216]$),说明不合规任务通过阻断性压力评价对工作投入的负向效应受到成长需求强度的负向调节作用,假设 4b 成立。

表 4 中介效应检验结果

间接效应路径	效应值	标准误	95% 下行区间	95% 上行区间
IT—CA—JE	0.184	0.038	0.119	0.265
IT—HA—JE	-0.047	0.019	-0.088	-0.013
差值	0.231	0.035	0.166	0.305

注: $N=286$; Bootstrap=5000。IT 代表不合规任务, CA 代表挑战性压力评价, HA 代表阻断性压力评价, JE 代表工作投入。



表示 $p < 0.01$, *表示 $p < 0.001$

图 4 中介效应路径系数图

表 5 被调节的中介效应检验结果

间接效应路径	调节变量水平	效应值	标准误	95% 下行区间	95% 上行区间
IT—CA—JE	低 GNS(-1SD)	0.130	0.042	0.049	0.216
	高 GNS(+1SD)	0.288	0.056	0.189	0.405
	差值	0.158	0.064	0.047	0.299
IT—HA—JE	低 GNS(-1SD)	-0.123	0.039	-0.206	-0.053
	高 GNS(+1SD)	-0.010	0.028	-0.064	-0.049
	差值	0.113	0.048	0.030	0.216

注: $N=286$; Bootstrap=5000, IT 代表不合规任务, CA 代表挑战性压力评价, HA 代表阻断性压力评价, JE 代表工作投入, GNS 代表成长需求强度, SD 代表标准差。

五、结果与讨论

本文从压力认知评价理论出发,深入探讨了不合规任务对员工工作投入的双刃剑效应——其既能通过挑战性压力评价对工作投入带来积极影响,也能通过阻断性压力评价对工作投入带来消极效应,并且分析了成长需求强度在不合规任务与挑战性压力评价及阻断性压力评价之间的调节效应。具体研究结论如下:①不合规任务会正向影响挑战性压力评价,并通过挑战性压力评价正向影响员工工作投入;②不合规任务会正向影响阻断性压力评价,并通过阻断性压力评价负向影响员工工作投入;③成长需求强度正向调节不合规任务与挑战性压力评价的关系,并正向调节挑战性压力评价在不合规任务与工作投入关系间的中介作用;④成长需求强度负向调节不合规任务与阻断性压力评价的关系,并负向调节阻断性压力评价在不合规任务与工作投入关系间的中介作用。

（一）理论贡献

第一,本文验证了不合规任务具有双刃剑效应,进一步拓宽了学界对不合规任务影响作用的认识。不同于以往研究仅聚焦于不合规任务对工作投入的负向作用(Van Schie et al, 2014),本文发现不合规任务既可能消极影响员工的工作投入,也可能正向激发员工的工作投入,对不合规任务的积极效应进行了新的探讨。

第二,本文引入压力认知评价理论揭示不合规任务的双刃剑效应,丰富了不合规任务相关研究的理论视角及中介机制。以往研究对不合规任务的作用机制做出了一定解释,如公平理论(Semmer et al, 2015)、情感事件理论(Eatough et al, 2016)、自我决定理论(Muntz and Dormann, 2020),但大多都是将不合规任务作为单一性质的变量,没有挖掘其作为压力源所具有的两面性可能会产生的不同效应。本文则引入了压力认知评价理论,从个体对压力源的认知评价过程出发,证实了不合规任务一方面可以通过引发挑战性压力评价促进员工工作投入;另一方面可以通过引发阻断性压力评价而抑制员工工作投入。压力认知评价理论的引入契合了不合规任务两面性的特点,为其相关研究提供了新的理论视角。

第三,本文探讨了成长需求强度的调节作用,为理解不合规任务何时会对员工工作投入产生更强的促进或抑制作用提供了合理的解释。通过压力认知评价理论,我们知道个体特征会影响个体对压力源的认知评价。因此,本文将成长需求强度这一重要的个体特征纳入讨论之中,探索了其在不合规任务与工作投入关系之间发挥的调节作用,厘清了不合规任务通过压力评价影响员工工作投入的边界条件,并拓宽了成长需求强度作为调节变量的适用范围。

（二）管理启示

第一,管理者应注意防范不合规任务对员工的消极作用。本文发现员工对不合规任务的阻断性压力评价是导致其工作投入减少的直接诱因。因此,管理者应向处于不合规任务中的员工提供必要的支持,以尽可能防止员工对任务作出阻断性压力评价,从而减少随之而来的不良情绪和消极行为。例如,管理者可以向员工传递关心和赞赏,这有助于使员工感受到较强的被重视感和被需要感,以抵消不合规任务带来的价值感损失,使得员工可以在工作中保持自信和热情,从而减少不合规任务对员工工作投入产生的消极影响。另外,管理者应建立有效的反馈机制,积极与员工沟通任务过程中存在的问题,为员工提供适当的帮助,通过工作资源的授予来弥补员工自身资源的损失,减少员工对不合规任务作出阻断性评价的可能性。

第二,管理者可以巧妙运用不合规任务达到发展员工的目的。本文发现当员工对不合规任务作出挑战性压力评价时,会使其工作投入水平提高。基于此结论,管理者应该认识到不合规任务对工作投入发挥积极效应不是无条件的,而是有条件的,必须通过引发员工的挑战性压力评价才能得以实现。虽然员工对不合规任务的评价是一个内在的心理过程,但管理者在这过程中的引导仍然是十分关键的,可以帮助员工对不合规任务有更强的挑战性压力评价感知。例如,管理者在分配不合规任务时,应及时向员工说明该任务的挑战性和成长点,并给予员工成长的信心与动力,从而使员工更多地感受到不合规任务中蕴含的机会,将其视为提升自我的挑战,并最终在工作中有较好的表现。

第三,管理者应当关注员工的成长需求强度,适当调整决策。本文发现成长需求强度能够有效地减弱不合规任务对工作投入的负向影响及加强其对工作投入的正向影响,证实不同成长需求强度的个体在面临同一不合规任务时,表现出的状态是不同的。高成长需求强度的员工会表现出积极的工作状态,而低成长需求强度的员工则相反。管理者应当认识到这一点,并将此发现运用于任务分配决策中。当组织工作中有无法避免的不合规任务出现时,管理者可以考虑优先将其分配给成长需求强度较高的员工,从而发挥出不合规任务作为压力源的积极的一面。

（三）局限与展望

第一,本文虽然采用的是两时点收集数据的方法,但变量的测量均是采用员工自陈的方式进行的,虽然统计结果表明本文不存在明显的共同方法偏差的问题,但是并不能排除掉同源方差的可能影响,在未来的研究中可以尝试对变量的多源测量。

第二,本文只关注了能够直观体现员工工作状态的工作投入这一结果变量,未来研究可以考虑对其他结果变量的影响。例如,对于不合规任务对组织内其他变量是否同样具有两面性仍需进一步探索。未来研究可以考虑引入积极结果变量,如个体的主动性行为、个人学习行为等,或消极结果变量,如员工的工作退缩、知识隐藏等。此外,鉴于不合规任务的分配涉及领导和员工两个主体,所以除了单一地对员工行为进行研究

外,未来研究还可以考虑从领导-下属关系层面切入,考察不合规任务对两者之间关系的影响作用。

第三,本文仅关注了成长需求强度的调节效应,未来可以考虑其他变量的调节作用。例如,外部环境变量。根据压力认知评价理论,当个体面临压力的时候,首先会对自身是否拥有应对压力的能力和资源进行评价,这一评价结果会对个体对压力的认知评价和应对方式产生影响(Lazarus and Folkman, 1984)。因此,在面对不合规任务时,个体可以获得的外部资源,如同事的支持、上级主管的支持等,可能会影响到不合规任务对个体的影响作用。

参考文献

- [1] 刘军,王琦琦,范雪灵,2019.应对不合规任务:公正敏感性和成长需求的作用[J].外国经济与管理,41(6): 126-137, 152.
- [2] 马璐,陈婷婷,谢鹏,等,2021.不合规任务对员工创新行为的影响:心理脱离与时间领导的作用[J].科技进步与对策,38(13): 135-142.
- [3] 杨建锋,谢鹏,杨文艳,等,2022.不合规任务对员工创新行为的影响机制研究[J].软科学,36(1): 114-119.
- [4] 余光钰,曾杰杰,康勇军,2022.不合规任务与工作拖延行为的关系:自我损耗和主动性人格的作用[J].心理科学,45(1): 164-170.
- [5] 张桂平,朱宇微,2021.挑战性压力对员工创造力的影响——基于挑战性评价与服务型领导的作用机制[J].软科学,35(7): 91-97.
- [6] 张少峰,张彪,卜令通,等,2021.不合规任务对员工创新行为的作用机制研究——基于情绪耗竭和道德型领导视角[J].软科学,35(9): 88-92, 99.
- [7] 周浩,龙立荣,2004.共同方法偏差的统计检验与控制方法[J].心理科学进展,(6): 942-950.
- [8] 朱永跃,覃正虹,欧阳晨慧,2020.产业工人心理所有权对工作投入的影响——职业认同和员工导向组织文化的作用[J].技术经济,39(8): 143-151.
- [9] APOSTEL E, SYREK C J, ANTONI C H, 2018. Turnover intention as a response to illegitimate tasks: The moderating role of appreciative leadership[J]. International Journal of Stress Management, 25(3): 234-249.
- [10] CAVANAUGH M A, BOSWELL W R, ROEHLING M V, et al, 2000. An empirical examination of self-reported work stress among U. S. managers[J]. Journal of Applied Psychology, 85(1): 65-74.
- [11] DAWSON K M, O'BRIEN K E, BEEHR T A, 2016. The role of hindrance stressors in the job demand-control-support model of occupational stress: A proposed theory revision[J]. Journal of Organizational Behavior, 37: 397-415.
- [12] EATOUGH E M, MEIER L L, LGIC I, et al, 2016. You want me to do what? Two daily diary studies of illegitimate tasks and employee well-being[J]. Journal of Organizational Behavior, 37(1): 108-127.
- [13] FILA M J, EATOUGH E, 2020. Extending the boundaries of illegitimate tasks: The role of resources[J]. Psychological Reports, 123(5): 1635-1662.
- [14] FOLKMAN S, LAZARUS R S, 1980. An analysis of coping in a middle-aged community sample[J]. Journal of Health and Social Behavior, 21(3): 219-239.
- [15] FOLKMAN S, LAZARUS R S, 1985. If it changes it must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 48(1): 150-170.
- [16] FOLKMAN S, LAZARUS R S, DUNKEL-SCHETTER C, et al, 1986. Dynamics of a stressful encounter, cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 50(5): 992-1003.
- [17] HACKMAN J R, OLDHAM G R, 1980. Work redesign[M]. Boston: Addison-Wesley.
- [18] KOTTWITZ M U, PFISTER I B, ELFERING A, et al, 2019. SOS-Appreciation overboard! Illegitimacy and psychologists' job satisfaction[J]. Industrial Health, 57(5): 637-652.
- [19] LAZARUS R S, FOLKMAN S, 1984. Stress, appraisal, and coping[M]. New York: Springer.
- [20] LEPINE M A, ZHANG Y, GRAWFORD E R, et al, 2016. Turning their pain to gain: Charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance[J]. Academy of Management Journal, 59(3): 1036-1059.
- [21] MUNTZ J, DORMANN C, 2020. Moderating effects of appreciation on relationships between illegitimate tasks and intrinsic motivation: A two-wave shortitudinal study[J]. European Journal of Work and Organizational Psychology, 29(3): 391-404.
- [22] OHLY S, FRITZ C, 2010. Work characteristic challenge stressors, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study[J]. Journal of Organizational Behavior, 31: 543-565.
- [23] PEACORK E J, PAUL M A, WONG T P, 1990. The stress appraisal measure (SAM): A multidimensional approach to cognitive appraisal[J]. Stress Medicine, 6(3): 227-236.
- [24] SCHAUFELI W B, SALANOVA M, GONZALEZROMA V, et al, 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach[J]. Journal of Happiness Studies, 3(1): 71-92.
- [25] SCHAUFELI W B, BAKKER A B, 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study[J]. Journal of Organizational Behavior, 25(3): 293-315.

- [26] SCHAUFELI W B, BAKKER A B, SALANOVA M, 2006. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study[J]. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4): 701-716.
- [27] SCHMITT A, OHLY S, KLEESPIES N, 2015. Time pressure promotes work engagement: Test of illegitimate tasks as boundary condition[J]. *Journal of Personnel Psychology*, 14(1): 28-36.
- [28] SEARLE B J, AUTON J C, 2015. The merits of measuring challenge and hindrance appraisals[J]. *Anxiety, Stress, and Coping*, 28: 121-143.
- [29] SEMMER N K, JACOBSHAGEN N, MEIER L L, et al, 2015. Illegitimate tasks as a source of work stress [J]. *Work&Stress*, 29(1): 32-56.
- [30] SEMMER N K, TSCHAN F, MEIER L L, et al, 2010. Illegitimate tasks and counterproductive work behavior[J]. *Applied Psychology*, 59(1): 70-96.
- [31] 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[J]. *Academy of Management Journal*, 52(3): 489-505.
- [32] TUCKEY M R, SEARLE B, BOYD C M, et al, 2015. Hindrances are not threats: Advancing the multidimensionality of work stress[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20: 131-147.
- [33] VAN DEN BROECK A, DE CUYPER N, DE WITTE H, et al, 2010. Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model [J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19: 735-759.
- [34] VAN SCHIE S, GÜNTERT S T, WEHNER T, 2014. How dare to demand this from volunteers! The impact of illegitimate tasks[J]. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(4): 851-868.
- [35] ZHAO L, LONG W L, ZHU J, et al, 2021. Doing it purposely? Mediation of moral disengagement in the relationship between illegitimate tasks and counterproductive work behavior[J]. *Journal of Business Ethics*, 179: 733-747.

The Double-edged Sword Effect of Illegitimate Tasks on Job Engagement

Wang Shuhong¹, Hu Qianyu², Zhang Lishan¹

(1. School of Business Administration, Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan 430073, China;

2. The London School of Economics and Political Science, London WC2A2AE, UK)

Abstract: In the organization, employees not only need to assume the job responsibilities within the scope of his role, but also need to perform tasks that are not part of his own job, that is, illegitimate tasks. However, as a common phenomenon in enterprises, illegitimate tasks have not been widely discussed in the academic community. Based on the cognitive appraisal theory of stress, a dual mediation model of job engagement as result variable was constructed, which used challenge stressor appraisal as the promoting mechanism and hindrance stressor appraisal as the inhibiting mechanism, and analyzed the moderating role of growth need strength in this model. The research results based on 286 data in two stages show that, on the one hand, illegitimate tasks can promote employees' job engagement by inducing challenge stressor appraisal. On the other hand, it can inhibit employees' job engagement by inducing hindrance stressor appraisal. Growth need strength positively moderates the mediating effect of challenge stressor appraisal on the relationship between illegitimate tasks and job engagement, that is, the stronger the mediating effect is when the growth need strength is high. Growth need strength negatively moderates the mediating effect of hindrance stressor appraisal on the relationship between illegitimate tasks and job engagement, that is, when the growth need strength is high, the mediating effect is weaker. The results of the study confirm that illegitimate tasks have a double-edged sword effect on employees' job engagement.

Keywords: illegitimate tasks; challenge stressor appraisal; hindrance stressor appraisal; job engagement; growth need strength