

不合规任务对员工工作绩效的影响研究： 一个被调节的双中介模型

赵李晶¹, 赵曙明²

(1. 海南大学 管理学院, 海南 海口 570228; 2. 南京大学 商学院, 江苏 南京 210093)

摘要: 基于认知—情感个性系统理论和资源保存理论构建了一个被调节的双中介模型, 探讨了不合规任务对员工工作绩效的影响机制。通过对建筑行业239份领导与员工配对数据的分析发现:(1)不合规任务对员工工作绩效具有显著的负向影响;(2)工作目标进展和情绪耗竭在不合规任务与员工工作绩效间起中介作用;(3)时间管理技能不仅弱化了不合规任务与工作目标进展的负向关系,还削弱了不合规任务与情绪耗竭的正向关系;(4)时间管理技能负向调节了工作目标进展在不合规任务与员工工作绩效间的中介作用,对情绪耗竭在不合规任务与员工工作绩效间中介作用的负向调节效应不显著。本研究的结论为企业进行员工压力和任务管理,提高工作绩效提供实践指导。

关键词: 不合规任务; 工作绩效; 工作目标进展; 情绪耗竭; 时间管理技能

中图分类号: F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2023)01-0005-10

DOI: 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2023.01.001

Effect of Illegitimate Tasks on Employees' Job Performance: A Moderated Double-Mediation Model

ZHAO Lijing¹, ZHAO Shuming²

(1. Management School, Hainan University, Haikou 570228, China;

2. School of Business, Nanjing University, Nanjing 210093, China)

Abstract: Drawing on the cognitive-affective processing system theory and the conservation of resources theory, we constructed a moderated double-mediation model to explore the influence mechanism of illegitimate tasks on employees' job performance. Through the analysis of 239 matched data of leaders and employees in the construction industry, it is found that: (1) illegitimate tasks have a negative impact on job performance; (2) work goal progress and emotional exhaustion mediate the relationship between illegitimate tasks and job performance; (3) time management skill not only buffers the negative relationship between illegitimate tasks and work goal progress, but also mitigates the positive relationship between illegitimate tasks and emotional exhaustion; (4) time management skill negatively moderates the mediating effect of work goal progress between illegitimate tasks and job performance, but the negative moderating effect of time management skill in the mediating role of emotional exhaustion between illegitimate tasks and job performance is not significant. The conclusions of this study provide practical guidance for enterprises to carry out em-

收稿日期: 2022-07-23

基金项目: 国家自然科学基金重点项目“基于创新导向的中国企业人力资源管理模式研究”(71832007); 国家自然科学基金地区项目“中国情境下导师支持行为对徒弟职业韧性的双刃剑效应: 基于资源保存—资源依赖的权变视角”(72262020); 国家自然科学基金青年项目“疫情防控时期双元免疫实践对适应性绩效的影响机制研究”(72102002)

作者简介: 赵李晶, 男, 副教授, 管理学博士, 经济学博士后, 主要从事组织行为与人力资源管理研究; 赵曙明(通讯作者), 男, 南京大学人文社科资深教授, 商学院名誉院长, 行知书院院长, 博士生导师, 管理学博士, 主要从事人力资源管理与企业跨国经营研究。

ployee stress and task management and improve job performance.

Key words: illegitimate tasks; job performance; work goal progress; emotional exhaustion; time management skill

一、引言

伴随技术的变革以及企业面临的压力剧增,员工经常会被要求从事非分内或不必要做的工作任务^[1],也即不合规任务。在管理学领域,不合规任务反映的是违背自身角色范围,本不应由自己完成的任务^[2]。Semmer及其同事发起的一项访谈调查显示,在其列出的任务清单中大约有1/3的任务被认定为不合规任务。自不合规任务的概念提出以来,国内外学者已发现其会给员工的工作态度、身心健康以及幸福感带来危害,甚至会诱发反生产行为^[3-5]。由于该现象的普遍性和危害性,不合规任务已成为近年来组织行为领域关注的热点话题。

尽管不少研究发现不合规任务会给员工及组织带来多种破坏性的后果^[6],但多集中探讨其对个体幸福感和工作态度等的影响。同时,虽有学者初步关注不合规任务对员工绩效产生的影响,但基本局限于反生产行为。这种不合规的任务安排是否会阻碍员工的工作绩效仍未得到研究者的充分关注。鉴于工作绩效在组织运作中具有重要作用,探索不合规任务是否会阻碍员工的工作绩效不仅能促使雇主重视该问题,还可引导组织采取相应的措施更好地实施任务管理。此外,资源保存理论认为个体总是期望获取、维持和保护自己的有限资源,而资源的损耗和流失会给个体带来威胁和压力反应^[7]。为了避免资源的流失,个体会采取措施以保存资源。作为一种任务相关的压力源^[2],不合规任务会损耗个体的资源。进一步地,员工会降低努力工作的意愿,采取退缩和回避的方式减少工作投入,因而造成工作绩效的下降。鉴于此,本研究的首要目标是考察不合规任务是否会阻碍员工的工作绩效。

其次,本研究将以认知—情感个性系统(CAPS)理论为基础,考察不合规任务影响员工工作绩效的内在工作机制。认知—情感个性系统理论认为外部环境特征会触发个体的认知和情感单元,进而对员工的行为反应产生影响^[8]。因此,本研究分别选择了工作目标进展和情绪耗竭作为认知和情感作用机制。其中工作目标进展描述的是个体的工作执行情况是否接近期望的水平,不合规任务会消耗个体有限的时间等认知资源,使得员工无法分配时间和精力来完成核心工作任务,因此会阻碍工作目标进展,从而降低工作绩效。针对情感路径,本研究采用情绪耗竭来表征,情绪耗竭描述的是个体因情绪资源过度使用而损耗的状态。当被安排从事不合规任务时,员工内心会产生愤怒和怨恨等消极情绪,而情绪资源的过度损耗则会引发情绪耗竭,并导致员工无法投入工作,降低工作绩效。鉴于上述分析,本研究将工作目标进展和情绪耗竭分别视为认知和情感单元以揭示不合规任务阻碍员工工作绩效的传导机制。

此外,资源保存理论认为应对策略等资源能够帮助个体有效应对压力,减少资源的流失^[7]。高水平的管理技能可以使员工有效分配和使用时间资源,迅速恢复被中断的角色内任务^[9]。因此,在面对不合规的任务时,拥有高时间管理技能的员工在工作目标进展上较少受到影响。同时由于该类员工能够协调多重任务的时间安排,避免工作负荷,所以由不合规任务引起的情绪耗竭感更低。基于此,本研究将探讨时间管理技能是否会负向调节不合规任务与工作目标进展以及情绪耗竭间的关系。

综上,本研究结合认知—情感个性系统理论和资源保存理论构建了不合规任务通过工作目标进展和情绪耗竭作用于员工工作绩效的模型,并考察时间管理技能在上述关系中的调节作用,以期组织在不合规任务的管理问题上提供对策和建议。

二、理论基础和研究假设

(一) 不合规任务与员工工作绩效

不合规任务是指违背员工所期望的工作角色范围,对专业身份产生侵犯的任务,具体可分为不合理任务以及不必要任务^[2]。其中不合理任务是指与员工工作角色不一致,本应由他人完成的任务,例如让护士

去从事与护理无关的清洁工作。不必要的任务则是根本不应该进行,浪费自己时间的任务,例如归档不会有人再阅读的文件。不合规任务具有两个核心的特征:(1)不合规任务超出了组织定义的角色范围,违反了工作角色期待;(2)不合规任务是对专业身份的不尊重和侵犯,因此会给个体带来压力^[3]。以往研究表明,不合规任务不仅会危害员工身心健康,降低幸福感,导致工作—家庭冲突,还会诱发反生产行为等^[10]。

资源保存理论认为个体总是努力获得、维持和保存有价值的资源。这些资源包括物质和时间、人格特质以及情绪等^[7]。外部消极事件会造成资源的损耗,为了避免资源的流失,个体会采取措施保存资源^[11]。对于员工而言,不合规任务作为一种职场压力源将会降低员工的工作绩效。一方面,当员工被要求承担角色范围之外的不合规任务时,其可投入在核心工作任务上的时间资源更少,因此客观上会阻碍员工绩效目标的达成,降低工作绩效。另一方面,不合规任务导致的不公平感会激发员工的愤怒和怨恨等高唤醒消极情绪^[6],进而使员工更倾向于采用工作退缩和回避的方式来保存资源,最终导致工作绩效下降。因此,不合规任务会造成员工时间和情绪等资源的流失,引发资源失衡,因而员工会减少工作投入,最终导致工作绩效的降低。基于上述分析,本研究提出假设1:

假设1:不合规任务对员工工作绩效具有负向影响。

(二) 工作目标进展的中介作用

认知—情感个性系统理论认为外部情境因素会刺激个体的认知单元并最终影响其行为。本研究认为工作目标进展作为重要的心理认知内容,会在不合规任务与员工工作绩效间发挥重要的中介作用。工作目标进展描述的是个体对目前绩效水平和期望水平做出比较后形成的一种判断^[12],也即衡量个体的工作执行情况是否接近期望水平。由于时间具有稀缺性,当在有限的时间内需要同时完成本职工作和不合规任务时,员工则会对工作目标进展进行认知评价。具体而言,由于工作日常被分割成围绕工作目标而努力的有限绩效片段,因此时间成为个体有限且有价值的资源。尽管部分员工更能平衡竞争性的工作时间需求,但一般而言员工在某个时间段仅能投入在一项活动上^[13],当被要求从事不合理或不必要的任务时,员工所珍视的时间和精力都会被转移到非核心的工作任务上^[14]。此时,员工正在进行的以绩效目标为中心的任任务被打断,可用于投入在工作任务上的时间会更少^[15]。总的来看,当不合规任务消耗了有限的工作时间时,员工可投入在核心任务上的时间和精力更少,因此工作目标进展更加缓慢。再者,不合规的任务还会增加任务完成的认知难度,从而造成工作目标进展变慢。进一步地,较慢的工作目标进展不仅意味着距离个人理想的工作目标更远,而且会降低员工努力工作的意愿,从而抑制工作绩效的提升^[15-16]。鉴于此,本研究认为不合规任务会阻碍员工的工作目标进展,从而降低工作绩效。综合以上分析,本研究提出假设2:

假设2:工作目标进展在不合规任务与工作绩效间起中介作用。

(三) 情绪耗竭的中介作用

情绪耗竭是指个体因情绪资源消耗所导致的疲惫状态^[17-18]。CAPS理论认为,由外部情境特征引起的情感反应也会最终影响个体行为。资源保存理论也强调了个体在面对消极事件时资源的重要作用。据此,本研究认为当员工被要求从事不合规任务时,更可能感知到情绪资源的损耗,从而陷入情绪耗竭的状态。具体而言,当被安排从事不合规任务时,员工会因内心的不公平感而产生愤怒和怨恨等消极情绪^[19]。此时员工需要花费大量的时间和心理资源去调节和控制消极情绪,因而容易引发情绪耗竭。此外,从努力—回报失衡角度看,不合规任务不属于角色内的绩效职责,任务的完成不会给个体带来较大的价值回报,因此会造成互惠亏损,进而导致情绪耗竭等压力反应^[20]。因此,本研究推测不合规任务会对情绪耗竭产生显著的正向影响。进一步地,情绪耗竭作为情绪和心理资源损耗匮乏的状态,会使员工感到身心疲惫,无法全身心地投入工作,以致难以履行自己的角色责任,因此工作绩效水平更低^[21]。同时在面对心理和情绪资源损耗的状况时,员工更可能采取退缩和回避的应对方式,减少工作投入以避免资源的再次损耗^[22]。最终这种消极应对方式会抑制员工的工作动机,不利于绩效产出。由此,本研究认为不合规任务会诱发员工的情绪耗竭,从而降低工作绩效。基于上述推论,本研究提出假设3:

假设3:情绪耗竭在不合规任务与工作绩效间起中介作用。

(四) 时间管理技能的调节作用

时间管理技能描述的是一系列有效使用时间,有助于任务完成和目标实现的行为^[23]。它包括设定目标并确定优先顺序、规划与工作相关的任务和监控目标进程^[24]。资源保存理论表明,当个体面对外部威胁或消极事件时,个体的资源能够有助于控制和影响环境,减少其负面影响^[7]。本研究认为时间管理技能作为一种应对资源能够减弱不合规任务对工作目标进展和情绪耗竭的影响。高时间管理技能的员工会优先处理重要的工作任务,并制定详细的待办事项清单^[23],因此在面临不合规任务时能够合理安排有限的时间,保证核心工作任务的进展。同时,这类员工能够监控目标进展,在被不合规任务干扰时仍能继续推进核心工作任务,保证目标进展^[9]。相反,低时间管理技能的员工在被要求承担不合规任务时会失去工作节奏,更容易被干扰,因此工作目标进展会受到阻碍。

此外,本研究还认为高时间管理技能的员工在同时面临不合规任务与角色内任务时,更擅长确定优先完成的任务^[25],避免多重任务导致的时间紧迫感,因此工作负荷和情绪耗竭更低。再者,时间管理技能高的员工擅长规划和分配时间精力,因此即使被要求承担不合规任务也不会感到过高的压力和情绪耗竭。反之,时间管理技能低的员工因无法规划时间安排和确定优先完成的任务,在面对不合规任务时更易感受到时间压力和情绪耗竭。由此,本研究提出假设4和假设5:

假设4:时间管理技能能够调节不合规任务与工作目标进展的关系,即在高时间管理技能下,不合规任务与工作目标进展的负向关系更弱。

假设5:时间管理技能能够调节不合规任务与情绪耗竭的关系,即在高时间管理技能下,不合规任务与情绪耗竭的正向关系更弱。

整合假设3,假设4和假设5,本研究进一步提出工作目标进展和情绪耗竭在不合规任务与工作绩效间的中介作用会受到时间管理技能的影响。具体而言,对于时间管理技能水平越高的员工,不合规任务对工作目标进展和情绪耗竭的影响较小,那么经由工作目标进展和情绪耗竭所传递的不合规任务对员工工作绩效的间接效应越弱。反之,当时间管理技能水平越低时,工作目标进展和情绪耗竭所起的间接效应则越强。基于此,本研究提出假设6:

假设6:时间管理技能调节不合规任务通过工作目标进展对工作绩效的间接影响。具体而言,这一间接关系对于时间管理技能水平高的员工而言更弱,而对于时间管理技能水平低的员工则更强。

假设7:时间管理技能调节不合规任务通过情绪耗竭对工作绩效的间接影响。具体而言,这一间接关系对于时间管理技能水平高的员工而言更弱,而对于时间管理技能水平低的员工则更强。

综上,本研究的理论模型见图1。

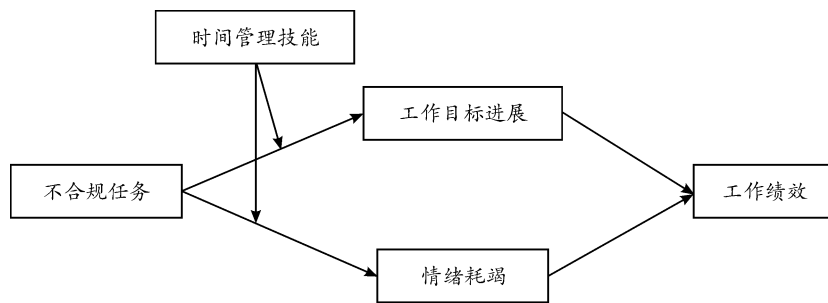


图1 本研究的理论模型

三、研究设计

(一) 研究样本和数据收集

本研究选取江苏省4家建筑行业项目团队中的领导及其下属作为调查对象。为避免同源方法偏差,本

次调查共分为两个阶段进行,时间间隔为1个月。在第一阶段,员工汇报不合规任务、时间管理技能以及人口统计学特征。在第二阶段,员工对工作目标进展和情绪耗竭进行评价,而领导则评价每位下属的工作绩效。在第一时点,研究团队共发放问卷340份,回收有效问卷283份,问卷的有效回收率为83.2%。在第二时间点向完成第一次调查的员工及其主管发放问卷,在删除无效问卷后,共回收有效的239份配对问卷(41名领导,239名员工),问卷有效率为84.5%。样本结构方面,男性占比78.2%。平均年龄为33.77岁($SD = 8.60$)。教育程度方面,高中及以下占19.7%,专科占28.5%,本科及以上占51.8%。员工的平均组织任期为5.19年($SD = 4.96$)。

(二) 变量测量

所有量表均采用李克特5点计分法进行评价,1为非常不同意,5为非常同意。

1. 不合规任务。采用 Semmer 等^[2]的8题项量表,样题如“我需要处理一些本应由别人完成的任务”。该量表的 Cronbach' α 为0.90。

2. 工作目标进展。采用 Rosen 等^[26]的3题项量表,样题如“我在工作目标上取得了良好的进展”。该量表的 Cronbach' α 为0.88。

3. 情绪耗竭。采用 Watkins 等^[27]的3题项量表,样题如“工作让我感觉身心疲惫”。在本研究中,该量表的 Cronbach' α 为0.84。

4. 工作绩效。采用 Williams 和 Anderson^[28]的5题项量表,样题如“他/她完成了公司希望他/她完成的任务量”。该量表的 Cronbach' α 为0.93。

5. 时间管理技能。采用 Van der Heijden 等^[29]的7题项量表,样题如“我倾向于每天都安排规划我的时间”。该量表的 Cronbach' α 为0.89。

6. 控制变量。借鉴以往工作绩效的相关研究^[30],本研究选取性别、年龄、学历和组织任期作为控制变量。

四、数据分析和假设检验

(一) 验证性因子分析和共同方法偏差检验

本研究运用 Mplus7.0进行验证性因子分析,以检验不合规任务、工作目标进展、情绪耗竭、工作绩效以及时间管理技能五个变量间的区分效度,结果如表1所示。与其他模型相比,五因子模型的数据拟合最佳 [$\chi^2(289) = 503.866, RMSEA = 0.056, CFI = 0.942, TLI = 0.935, SRMR = 0.053$]。这表明各变量具有良好的区分效度。

表1 验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	$RMSEA$	CFI	TLI	$SRMR$
五因子模型 ^a	503.866	289	0.056	0.942	0.935	0.053
四因子模型 ^b	888.290	293	0.092	0.841	0.824	0.085
三因子模型 ^c	1142.251	296	0.109	0.772	0.750	0.100
二因子模型 ^d	1889.841	298	0.150	0.571	0.532	0.155
单因子模型 ^e	2429.406	299	0.173	0.426	0.376	0.163

注:a为假设模型;b为不合规任务和工作目标进展合并为1个因子;c为不合规任务、工作目标进展和情绪耗竭合并为1个因子;d为时间管理技能、不合规任务、工作目标进展和情绪耗竭合并为1个因子;e为所有五个变量合并为同一个因子。

尽管本研究在两个时间点采用领导和员工配对的方式收集数据,但数据仍有可能存在共同方法偏差。因此参照 Podsakoff 等^[31]的建议,本研究进行了 Harman 单因素检验,将所有的问卷题项做未旋转的探索性因子分析,结果显示第一个主成分解释的总变异量占30.56%,小于50%的临界标准。因此,本研究不存

在严重的共同方法偏差。

(二) 描述统计及相关分析

本研究的描述统计和相关分析的结果如表2所示,从表中可看出不合规任务与工作目标进展显著负相关($r = -0.304, p < 0.01$);不合规任务与情绪耗竭显著正相关($r = 0.352, p < 0.01$);不合规任务与工作绩效显著负相关($r = -0.418, p < 0.01$)。工作目标进展与工作绩效显著正相关($r = 0.387, p < 0.01$),情绪耗竭与工作绩效显著负相关($r = -0.413, p < 0.01$)。这为本研究的研究假设提供了初步的支持。

表2 各变量的均值、标准差和相关系数(N = 239)

	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别	1.22	0.413									
2. 年龄	33.77	8.602	-0.078								
3. 学历	2.33	0.796	0.061	-0.306**							
4. 组织任期	5.189	4.964	0.022	0.487**	-0.190**						
5. 不合规任务	3.010	0.882	-0.237**	0.180**	-0.110	0.085	(0.90)				
6. 工作目标进展	3.393	1.040	0.211**	-0.132*	-0.041	-0.033	-0.304**	(0.88)			
7. 情绪耗竭	2.690	0.965	-0.129*	0.001	-0.028	-0.048	0.352**	-0.298**	(0.84)		
8. 工作绩效	3.744	1.019	0.157*	-0.030	0.036	0.067	-0.418**	0.387**	-0.413**	(0.93)	
9. 时间管理技能	4.102	0.634	0.036	-0.128*	0.090	-0.006	-0.113	0.172**	-0.20**	0.269**	(0.89)

注: *、**分别表示 $p < 0.05$ 、 $p < 0.01$ (双尾检验)。对角线上括号内为内部一致性系数。

(三) 假设检验

本研究采用层级回归分析检验假设,结果如表3所示。如模型1显示,不合规任务对员工工作绩效具有显著的负向影响($\beta = -0.413, p < 0.001$),因此假设1得到支持。模型3显示不合规任务对工作目标进展具有显著的负向影响($\beta = -0.262, p < 0.001$),模型5的结果则表明不合规任务对情绪耗竭具有显著的正向影响($\beta = 0.352, p < 0.001$)。当不合规任务、工作目标进展和情绪耗竭同时预测工作绩效时,不合规任务对工作绩效的负向影响仍然显著($\beta = -0.265, p < 0.001$,模型2),同时工作目标进展对工作绩效的正向影响显著($\beta = 0.238, p < 0.001$,模型2),而情绪耗竭对工作绩效的负向影响也显著($\beta = -0.242, p < 0.001$,模型2)。因此假设2和假设3也得到验证。此外,本研究还采用 PROCESS 插件检验间接效应的显著性^[32]。分析结果表明,工作目标进展在不合规任务与员工工作绩效间的间接效应为 $-0.072, SE = 0.029, 95\% CI = [-0.136, -0.023]$ 。同时,不合规任务通过情绪耗竭作用于工作绩效的间接效应值为 $-0.099, SE = 0.035, 95\% CI = [-0.175, -0.038]$ 。这进一步说明工作目标进展和情绪耗竭的中介效应得到验证。

为检验时间管理技能的调节作用,本研究对不合规任务和时间管理技能进行中心化处理再构造交互项。如表3中模型4所示,不合规任务与时间管理技能的交互项对工作目标进展有显著的正向影响($\beta = 0.181, p < 0.01$),这表明时间管理技能在不合规任务与工作目标进展间的调节作用显著。本研究进一步进行简单斜率检验并绘制了调节效应图(图2)。如图2所示,当时间管理技能水平低时,不合规任务对工作目标进展的负向影响显著($\beta = -0.519, p < 0.001$);而在时间管理技能水平高时,不合规任务对工作目标进展的负向影响不显著($\beta = -0.115, p > 0.05$)。因此假设4得到了验证。此外,如表3中的模型6所示,不合规任务与时间管理技能的交互项对情绪耗竭具有显著的负向影响($\beta = -0.161, p < 0.05$)。如图3所示,简单斜率检验的结果表明在高时间管理技能时,不合规任务对情绪耗竭的正向影响显著($\beta = 0.219, p < 0.05$);而当时间管理技能水平低时,不合规任务对情绪耗竭的正向影响也显著($\beta = 0.553, p < 0.001$),因此假设5得到支持。

根据 Edwards 和 Lambert^[33]的建议,我们运用 Bootstrap 分析来检验有调节的中介效应。结果如表4所示,当时间管理技能水平高时,不合规任务通过工作目标进展对员工工作绩效的负向间接效应不显著($\beta = -0.026, 95\%$ 的置信区间为 $[-0.099, 0.006]$,包括0)。而在低时间管理技能水平下,该正向间接效应显

著($\beta = -0.159$, 95%的置信区间为 $[-0.296, -0.057]$, 不包括0)。同时,间接效应在高低组内的差异也达到了显著性水平($\beta_{diff} = 0.133$, 95%的置信区间为 $[0.011, 0.268]$, 不包括0)。因此假设6得到验证。此外,在时间管理技能水平高时,不合规任务通过情绪耗竭对工作绩效的负向间接效应显著($\beta = -0.065$, 95%的置信区间为 $[-0.161, -0.012]$, 不包括0),而该间接效应在时间管理技能水平低时不显著($\beta = -0.092$, 95%的置信区间为 $[-0.249, 0.050]$, 包括0),组间差异值不显著($\beta_{diff} = 0.027$, 95%的置信区间为 $[-0.167, 0.190]$, 包括0)。所以假设7未得到验证。

表3 层级回归分析结果

变量	工作绩效		工作目标进展		情绪耗竭	
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
性别	0.057	0.011	0.146*	0.133*	-0.047	-0.036
年龄	0.001	0.020	-0.119	-0.072	-0.040	-0.089
学历	0.007	0.031	-0.111	-0.126*	-0.010	0.006
组织任期	0.101	0.081	0.023	0.007	-0.059	-0.041
不合规任务	-0.413***	-0.265***	-0.262***	-0.268***	0.352***	0.353***
工作目标进展		0.238***				
情绪耗竭		-0.242***				
时间管理技能				0.102		-0.143*
不合规任务×时间管理技能				0.181**		-0.161*
R^2	0.188	0.310	0.130	0.178	0.133	0.186
ΔR^2	0.188	0.122	0.130	0.048	0.133	0.053
F	10.817***	14.855***	6.954***	7.141***	7.148***	7.528***

注: *、**、***分别表示 $p < 0.05$ 、 $p < 0.01$ 、 $p < 0.001$ (双尾检验)。表中报告的是标准化回归系数。

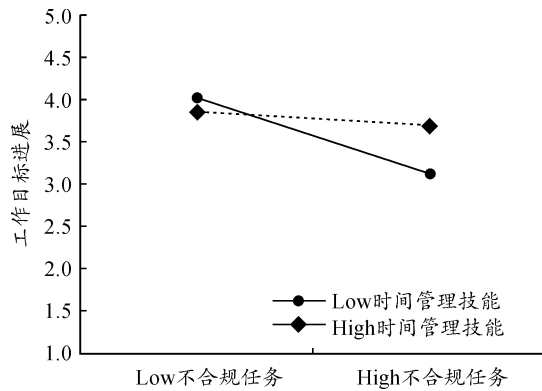


图2 时间管理技能对不合规任务与工作目标进展的调节效应图

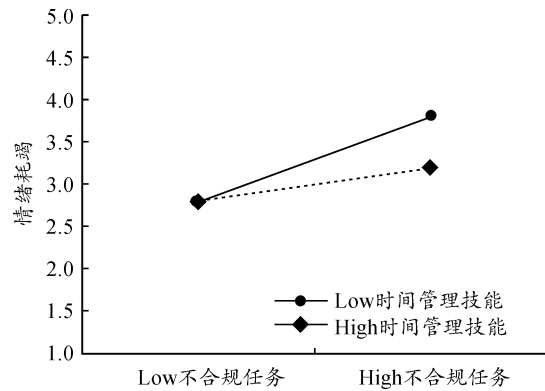


图3 时间管理技能对不合规任务与情绪耗竭的调节效应图

表4 被调节的中介作用分析结果

调节变量	不合规任务→工作目标进展→工作绩效			不合规任务→情绪耗竭→工作绩效		
	效应值	标准误	95% 置信区间	效应值	标准误	95% 置信区间
高时间管理技能	-0.026	0.025	$[-0.099, 0.006]$	-0.065*	0.037	$[-0.161, -0.012]$
低时间管理技能	-0.159**	0.061	$[-0.296, -0.057]$	-0.092	0.075	$[-0.249, 0.050]$
组间差异	0.133*	0.066	$[0.011, 0.268]$	0.027	0.086	$[-0.167, 0.190]$

注: Bootstrap 样本数为10000。

五、研究结论与展望

(一) 研究结论

本研究基于认知—情感个性系统理论和资源保存理论,探讨了不合规任务对员工工作绩效的影响,并考察了工作目标进展和情绪耗竭的中介作用以及时间管理技能的调节作用。通过对建筑行业239份领导与员工配对数据分析发现,不合规任务对员工工作绩效具有显著的负向影响。工作目标进展和情绪耗竭在不合规任务与员工工作绩效间起中介作用。时间管理技能负向调节不合规任务与工作目标进展和情绪耗竭的关系。时间管理技能负向调节了工作目标进展在不合规任务与员工工作绩效间的中介作用,而时间管理技能对情绪耗竭在不合规任务与员工工作绩效间的中介作用的负向调节作用不显著。

(二) 理论贡献

首先,本研究通过考察不合规任务与员工绩效的关系,丰富了不合规任务影响后果的研究。近年来,随着不合规任务研究的兴起,大部分研究集中关注了其对员工幸福感、工作态度以及偏差行为等的影响,但不合规任务是否会阻碍员工的工作绩效仍鲜有探讨。鉴于此,本研究发现不合规任务通过阻碍工作目标进展以及造成情感资源的损耗,从而抑制了员工的工作绩效,这补充和拓展了不合规任务消极后果的相关研究。

其次,以往研究大都从压力—自我冒犯理论、公平理论和自我决定理论等角度诠释不合规任务对员工工作态度与行为的作用机制^[6]。本研究则基于认知—情感个性系统理论和资源保存理论揭示了不合规任务对员工工作绩效产生负面影响的作用机理。具体而言,工作目标进展和情绪耗竭分别是不合规任务阻碍工作绩效的认知和情感路径。因此,本研究突破了以往仅从认知或情感单视角考察不合规任务影响机制的局限,从认知和情感双重角度阐述了不合规任务与员工工作绩效间的作用路径。同时,本研究也拓宽了认知—情感个性系统理论在组织行为学领域的应用范围。

最后,本研究基于资源保存理论提出时间管理技能作为一种个体的应对资源能够有助于减弱不合规任务对员工认知和情感的消极反应。尽管先前研究指出不同员工对不合规任务的反应存在差异,但大都聚焦于考察公平敏感度和心理特权等特质的权变作用^[34-35],鲜少对个体应对策略或资源予以关注。因此,本研究响应了 Zhao 等^[10]的呼吁,考察了时间管理技能对不合规任务消极后果的减缓作用,拓宽了不合规任务影响效应的边界条件。

(三) 实践意义

本研究的结论对企业管理实践具有重要的启示。首先,本研究表明不合规任务会降低员工的工作绩效,因此组织应充分重视并采取措施规避不合规任务的负面影响。例如,领导应让员工保持合理的工作期望,同时应避免安排可能被视为不合规的任务。此外,当不可避免地安排了不合规任务时,领导应向员工做好解释沟通^[1,10]。同时,组织还可为员工建立开放的反馈渠道,供其表达对组织任务安排的想法。其次,本研究发现不合规任务会阻碍员工工作目标的达成并导致情绪耗竭,从而降低工作绩效。因此组织应强化目标管理,避免因不合规任务安排导致的工作目标进展受阻。另外,当员工情绪低落时领导应该给予及时安慰,而组织可为员工建立发泄消极情绪的渠道和补充情绪资源的机制。最后,本研究发现时间管理技能能够减弱不合规任务对员工工作目标进展和情绪耗竭的影响。因此,组织有必要提高员工的时间管理技能,例如在招聘阶段组织可采用人才测评和角色扮演等方式甄选时间管理技能水平高的候选人,同时组织还可通过举办时间管理工作坊方式来培训并提高员工的时间管理技能^[25]。

(四) 研究局限与未来研究展望

本研究还存在以下不足之处:(1)尽管本研究采用两阶段配对的方式收集数据,以减少同源方法偏差,但其不是严格意义上的纵向研究。未来可通过严格的纵向研究设计和情景实验等方式提高研究结论的可靠性。(2)本研究基于认知—情感个性系统理论考察了工作目标进展和情绪耗竭在不合规任务与员工

工作绩效间的中介效应,未来可继续探讨其他诸如组织认同和心理困扰等认知和情感单元的解释作用;(3)尽管本研究考虑了时间管理技能在不合规任务与工作目标进展与情绪耗竭间的调节作用,后续可进一步探索角色宽度自我效能感和调节焦点等因素的权变作用。(4)本研究中的数据来源于建筑行业的员工,因此研究结论的外部效度有待进一步检验。未来可扩大研究样本的取样范围,从多个行业中收集数据以提高研究结论的普适性。

参考文献:

- [1] AHMED S, EATOUGH E, FORD M. Relationships between illegitimate tasks and change in work-family outcomes via interactional justice and negative emotions[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2018, 104: 14-30.
- [2] SEMMER N, TSCHAN F, MEIER L, et al. Illegitimate tasks and counterproductive work behavior[J]. *Applied Psychology*, 2010, 59(1): 70-96.
- [3] 王震, 钱鹏辉, 彭坚. 这不是我的工作! 不合规任务及其对员工的影响[J]. *心理科学进展*, 2020(8): 1351-1366.
- [4] 张光磊, 郑维丽, 李铭泽. 非工作时间电子沟通对领导有效性的影响: 一项经验取样的日志研究[J]. *商业经济与管理*, 2020(11): 35-49.
- [5] ZHOU Z E, EATOUGH E M, CHE X X. Effect of illegitimate tasks on work-to-family conflict through psychological detachment: passive leadership as a moderator[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2021, 121: 1-12.
- [6] SEMMER N K, TSCHAN F, JACOB SHAGEN N, et al. Stress as offense to self: a promising approach comes of age[J]. *Occupational Health Science*, 2019, 3(3): 205-238.
- [7] HOBFOLL S E. Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress[J]. *American Psychologist*, 1989, 44(3): 513-524.
- [8] MISCHEL W, SHODA Y. A cognitive-affective system theory of personality: reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure[J]. *Psychological Review*, 1995, 102(2): 246-268.
- [9] MA J Y, KERULIS A M, WANG Y, et al. Are workflow interruptions a hindrance stressor? The moderating effect of time-management skill[J]. *International Journal of Stress Management*, 2019, 27(3): 252-261.
- [10] ZHAO L J, LAM L W, ZHU N Y, et al. Doing it purposely? Mediation of moral disengagement in the relationship between illegitimate tasks and counterproductive work behavior[J]. *Journal of Business Ethics*, 2022, 179(3): 733-747.
- [11] HALBESLEBEN J R B, NEVEU J P, PAUSTIAN-UNDERDAHL S C, et al. Getting to the "COR": understanding the role of resources in conservation of resources theory[J]. *Journal of Management*, 2014, 40(5): 1334-1364.
- [12] WANBERG C R, ZHU J, VAN HOOFT E A J. The job search grind: perceived progress, self-reactions, and self-regulation of search effort[J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(4): 788-807.
- [13] BINNEWIES C, SONNENTAG S, MOJZA E J. Daily performance at work: feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 30(1): 67-93.
- [14] FILA M J, EATOUGH E M. Extending the boundaries of illegitimate tasks: the role of resources[J]. *Psychological Reports*, 2019, 123(5): 1635-1662.
- [15] KOOPMAN J, LANAJ K, SCOTT B A. Integrating the bright and dark sides of OCB: a daily investigation of the benefits and costs of helping others[J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(2): 414-435.
- [16] 聂琦, 张捷, 彭坚, 等. 工作连通行为的双刃剑效应: 多重任务倾向的调节作用[J]. *心理科学*, 2021(2): 347-354.
- [17] 何建华, 左璐, 常莉俊. 表层扮演对员工离职倾向的影响: 情绪耗竭的中介作用与组织支持的调节效应[J]. *商业经济与管理*, 2020(7): 49-58.
- [18] LAM C K, HUANG X, JANSSEN O. Contextualizing emotional exhaustion and positive emotional display: the signaling effects of supervisors' emotional exhaustion and service climate[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(2): 368-376.
- [19] FILA M J, SEMMER N K, EATOUGH E M. Illegitimate tasks as offense to the self[M]. *Charlotte, NC: Information Age Publishing*, 2020: 6-13.
- [20] OMANSKY R, EATOUGH E M, FILA M J. Illegitimate tasks as an impediment to job satisfaction and intrinsic motivation: moderated mediation effects of gender and effort-reward imbalance[J]. *Frontiers in Psychology*, 2016, 7: 1-12.

- [21] LEITER M P. Coping patterns as predictors of burnout: the function of control and escapist coping patterns[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1991, 12(2): 123-144.
- [22] BERRY C M, LELCHOOK A M, CLARK M A. A meta-analysis of the interrelationships between employee lateness, absenteeism, and turnover: implications for models of withdrawal behavior[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33(5): 678-699.
- [23] RAPP A A, BACHRACH D G, RAPP T L. The influence of time management skill on the curvilinear relationship between organizational citizenship behavior and task performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98(4): 668-677.
- [24] PEETERS M A, RUTTE C G. Time management behavior as a moderator for the job demand-control interaction[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2005, 10(1): 64-75.
- [25] SHE Z L, LI Q. When too little or too much hurts: evidence for a curvilinear relationship between cyberloafing and task performance in public organizations[J]. *Journal of Business Ethics*, 2022, doi:10.1007/s10551-022-05038-9.
- [26] ROSEN C C, SIMON S L, GAJENDRAN R S, et al. Boxed in by your inbox: implications of daily e-mail demands for managers' leadership behaviors[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2019, 104(1): 19-33.
- [27] WATKINS B, REN R, UMPHRESS E E, et al. Compassion organizing: employees' satisfaction with corporate philanthropic disaster response and reduced job strain[J]. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 2014, 88(2): 436-458.
- [28] WILLIAMS L J, ANDERSON S E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behavior and in-role behavior[J]. *Journal of Management*, 1991, 17(3): 601-617.
- [29] VAN DER HEIJDEN G A H, SCHEPERS J LL, NIJSSEN E J. Understanding workplace boredom among white collar employees: temporary reactions and individual differences[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2012, 21(3): 349-375.
- [30] 张颖, 段锦云, 王甫希, 等. “近朱者赤”: 同事主动行为如何激发员工动机和绩效[J]. *心理学报*, 2022(5): 516-528.
- [31] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, LEE J Y, et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5): 879-903.
- [32] HAYES A F. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach[M]. New York: The Guilford Press, 2013: 211-388.
- [33] EDWARDS J R, LAMBERT, L S. Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis[J]. *Psychological Methods*, 2007, 12(1): 1-22.
- [34] SCHULTE-BRAUCKS J, BAETHGE A, DORMANN C, et al. Get even and feel good? Moderating effects of justice sensitivity and counterproductive work behavior on the relationship between illegitimate tasks and self-esteem[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2019, 24(2): 241-255.
- [35] PINDEK S, DEMIRCIÖĞLU E, HOWARD D J, et al. Illegitimate tasks are not created equal: examining the effects of attributions on unreasonable and unnecessary tasks[J]. *Work & Stress*, 2019, 33(3): 231-246.



(责任编辑 束顺民)