

# 工作狂领导何以影响新员工工作适应： 基于压力认知评价理论的分析

张昊民<sup>1</sup>, 陈佳文<sup>1</sup>, 马迎霜<sup>2</sup>

(1. 上海大学管理学院, 上海 200444; 2. 黄冈师范学院商学院, 湖北 黄冈 438000)

**摘要:** 工作狂领导在当今企业实践中越发普遍, 但对于其有效性还存在争议。在这项研究中, 基于压力认知评价理论的观点, 具体探讨了工作狂领导对新员工工作适应的双元影响路径和适用情境。通过对521名新员工进行三阶段的问卷调查, 研究结果显示: 工作狂领导会激发新员工工作重塑行为, 促进新员工工作适应; 工作狂领导也会引发新员工的工作疏离感, 不利于新员工工作适应; 领导组织化身不仅调节了工作狂领导与工作重塑和工作疏离感之间的关系, 还调节了工作重塑和工作疏离感的中介作用。本研究揭示了工作狂领导对新员工认知及行为的影响机制, 帮助组织在管理实践中更好地发挥工作狂领导的优势作用, 规避工作狂领导的潜在风险。

**关键词:** 工作狂领导; 工作重塑; 工作疏离感; 新员工工作适应; 领导组织化身

**中图分类号:** F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2023)09-0049-13

**DOI:** 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2023.09.004

## How Workaholic Leadership Affects New Employee Adaption: Based on Cognitive Appraisal Theory of Stress

ZHANG Haomin<sup>1</sup>, CHEN Jiawen<sup>1</sup>, MA Yingshuang<sup>2</sup>

(1. School of Management, Shanghai University, Shanghai 200444, China;

2. School of Business, Huanggang Normal University, Huanggang 438000, China)

**Abstract:** Workaholic leadership is becoming more and more prevalent in today's management practice, but its effectiveness is still controversial. In this study, the dual influence pathways and applicable contexts of workaholic leadership on new employee adaption were specifically explored based on the perspectives of cognitive appraisal theory of stress. Through a three-stage questionnaire survey of 521 new employees, the research results show that workaholic leadership can stimulate new employees' job crafting behavior and promote their work adaptation. workaholic leadership can also trigger a sense of work alienation among new employees, which is not conducive to their job adaptation. The supervisor's organizational embodiment not only regulates the relationship between workaholic leadership and job crafting and work alienation, but also mediates the mediating effect of job crafting and work alienation. This study reveals the impact mechanism of workaholic leadership on the cognition and behavior of new employees, helping organizations better leverage the advantages of workaholic leadership in management practice and avoid potential risks of workaholic leadership.

**Key words:** workaholic leadership; job crafting; work alienation; new employee adaption; supervisor's organizational embodiment

收稿日期: 2023-05-08

基金项目: 国家社会科学基金一般项目“数字赋能制造型企业合作创新的驱动机制及实现路径研究”(22BGL130)

作者简介: 张昊民, 男, 教授, 博士生导师, 管理学博士, 主要从事人力资源管理与组织行为学研究; 陈佳文, 女, 博士研究生, 主要从事组织行为学与领导力研究; 马迎霜(通讯作者), 男, 副教授, 管理学博士, 主要从事组织行为与创新管理研究。

## 一、引言

目前,员工面临的压力随着企业内外部竞争的不断加剧而日益凸显。此外,通信技术的发展,使员工可以在传统办公室和常规工作时间之外进行工作<sup>[1]</sup>。这些变化都不可避免地延长了工作时间、拓宽了工作边界从而引发更多的工作狂行为<sup>[2]</sup>。在此背景下,工作狂开始被各大企业管理者和学术界所关注。由于工作任务及职责的不同,已有研究表明具有工作狂特征的管理者多于普通员工<sup>[3,4]</sup>。同时,工作狂领导还有可能对工作场所中的其他人产生积极或消极的向下影响<sup>[5]</sup>。以往研究中将具有工作狂特征的领导者称为“工作狂领导”(Workaholic Leadership)。本研究参照以往研究中的定义,将工作狂领导描述为领导者由于痴迷与工作相关的活动而分配过多的时间和精力在工作中<sup>[6,7]</sup>。工作狂领导不仅自己花费大量的时间在工作上,还会要求下属同步他们的节奏,随时随地布置工作任务,即使是在下班时间<sup>[8]</sup>。这种高要求、高负荷的工作对于下属来说无疑成了职场中最重要的压力源之一<sup>[9]</sup>。

通过文献梳理发现,以往研究对工作狂领导在组织中的影响未能达成一致结论。Friedman 和 Lobel<sup>[10]</sup>指出,工作狂领导作为员工努力工作的榜样,对员工绩效有正向激励作用。Pan<sup>[5]</sup>从角色认同的视角出发,认为工作狂领导对自我领导角色更加认同,更愿意在下属面临家庭工作冲突时给予帮助,从而促使下属做出对领导帮助的感恩回馈。She 等<sup>[6]</sup>对中国国有企业 CEO 及其相应的管理层成员的研究发现,工作狂 CEO 会促进集体组织参与,提高企业绩效。相反,也有一些学者对此持消极态度。Gorgievski 等<sup>[11]</sup>的研究证实了,工作狂 CEO 会对创业绩产生负面影响。Clark 等<sup>[2]</sup>的研究表明,工作狂领导会影响领导自身的幸福感,并自上而下交叉传递,从而降低下属的幸福感。也有学者认为,工作狂的领导很可能会让下属产生职场焦虑<sup>[12]</sup>。余卓霖和李全等<sup>[7,8]</sup>讨论了工作狂领导对于团队绩效和创造力的双刃剑效应。总的来说,这些研究深化了对工作狂领导在组织中影响的研究。但遗憾的是,这些研究忽略了员工对于工作狂领导的不同看法。事实上,在管理实践中一部分组织成员认可工作狂领导的工作风格,认为这是努力奋斗的表现,另一部分组织成员抵触工作狂领导,认为这是压榨且无用的。基于此,本研究认为员工对工作狂领导的不同反应来源于员工如何看待组织中的这个压力源。

新员工是组织成长和发展所必需的资源,如何确保他们尽快适应组织一直是研究人员和企业管理者关注的焦点<sup>[13]</sup>。越来越多的企业已经意识到有效地引导、帮助新员工适应新环境并完成社会化的重要性,并采取多种途径与方式帮助新员工融入企业。Nifadkar<sup>[14]</sup>结合前人学者的研究,指出新员工工作适应(New Employee Adaption)应从角色清晰度、社会适应和任务掌握3个方面考虑,其中角色清晰度是指新员工掌握自己工作角色的定位与期望,社会适应是指新员工融入组织环境,任务掌握是指新员工掌握工作必备知识与技能。之前的一系列研究表明,领导在确保新员工留在组织中并成为成熟员工方面发挥着关键作用。例如,Rubenstein 等<sup>[15]</sup>发现领导的帮助动机对新员工工作适应有正向影响;He 等<sup>[16]</sup>通过实证研究指出,二元领导可以帮助新人更好地适应工作和公司文化。由于领导行为的权威性和可观测性,领导的以身作则,身体力行,会对下属产生潜移默化的影响<sup>[17]</sup>。特别地,对于新员工来说更有可能通过观察和学习领导的行为来寻找如何适应组织的线索。因此,对新员工工作适应的探索,考虑领导的作用是至关重要的。那么一个如此富有冲劲、对工作近乎发狂的领导会在塑造新员工对工作场所的认知和行为方面发挥积极作用,还是会起到适得其反的效果呢?工作狂领导是否以及如何影响新员工认知和行为亟待探究。

压力认知评价理论(Cognitive Appraisal Theory of Stress)为研究工作狂领导对新员工工作适应的影响提供了一个有利的解释框架。该理论认为,压力是一种过程,个体对压力事件的解释比事件本身更重要。这种解释受自身经历、认知等因素的影响,而解释结果将影响个体后续的应对方式<sup>[18,19]</sup>。Cavanaugh 等<sup>[20]</sup>将压力源分为挑战性压力源和阻碍性压力源。在本研究将工作狂领导视为组织中的一种压力源,每个新员工对此的看法和应对方式各有不同。如果新员工将其视为挑战性压力源,则其更有可能去学习领导的工作方式并主动寻求资源以面对压力,进而加速社会化过程。本研究选择工作重塑(Job Crafting)来解释工作狂领导对新员工工作适应的积极影响。相反,如果新员工将工作狂领导视为阻碍性压力源,则其在应对该压

力威胁时产生强烈负面情绪,从而阻碍社会化过程。本研究选择工作疏离感(Work Alienation)来解释工作狂领导对新员工工作适应的消极影响。

那么是什么因素影响了新员工对工作狂领导这一压力源产生不同的应对方式呢?根据压力认知评价理论,压力源和压力应对方式之间的关系会受到一些因素的影响。当新员工进入一个新组织时,往往会通过观察和学习领导的言行,来判断什么样的行为是组织所接受的。因此,新员工对于工作狂领导这一压力源积极或消极的应对方式往往取决于是否认为领导的行为是有助于自己融入组织的行为。Eisenberger等<sup>[21]</sup>提出的领导组织化身(Supervisor's Organizational Embodiment)为本研究提供了解释思路。本文认为,正是由于感知领导—组织一致性的差异,新员工看待工作狂领导时采取正面促进或负面预防的这种个体差异才恰好得到解释。

基于上述原因,本研究运用压力认知评价理论,引入工作重塑和工作疏离感作为中介变量,领导组织化身作为调节变量,相对完整地解释了工作狂领导与新员工适应之间存在的双刃剑效应及其内在机制和边界条件。

## 二、理论基础与研究假设

### (一) 压力认知评价理论

压力认知评价理论,由美国学者 Lazarus 和 Folkman 在1984年首先提出,是压力研究的核心理论框架之一。他们认为,个体对压力源的反应和应对方式取决于他和所处环境之间的动态互动,以及是否将压力源概念化为实现理想和成就的机会。这就解释了为什么有人能从容应对压力源,而有些人对此避之不及<sup>[18]</sup>。该理论将个体对压力源的认知评价分为两个过程:初级评价(Primary Appraisal)和次级评价(Sec-ondary Appraisal)<sup>[22]</sup>。初级评价是指,当面临压力威胁时,个体会结合情境和自身情况判断该压力对自身福祉来说是挑战性的还是阻碍性的。一旦个人确定该压力威胁是否给他带来伤害或好处,在次级评价时,他就会评估自身拥有的资源,设计某些策略和方案来应对这种压力威胁<sup>[18]</sup>。两者综合决定了个体对该压力威胁的解释,当个体的解释结果认为该压力事件会损害个人利益,而自己又对此无能为力时,更有可能采取消极的方式来应对压力事件;当个体的解释结果认为压力事件对自身是一个挑战,可以通过自身努力或外在协助化压力为机遇时,更有可能采取积极的方式来应对压力事件<sup>[19]</sup>。研究表明,同一压力源既可以引起个体的挑战性评价,也可以引起阻碍性评价<sup>[23,24]</sup>。基于以上分析,本研究将压力认知评价理论作为一个独特的理论视角,来阐释为何、如何以及何时工作狂领导会对新员工工作适应产生积极或消极的影响。

### (二) 工作重塑的中介作用

社会化是新员工加入组织后必须要经历的过程,在这个过程中通常会涉及两种力量的影响。一方面,组织会通过入职培训、主管带教等方式影响新人的社会化过程;另一方面,新员工自身也是社会化的主动参与者,他们也会积极主动地努力定义自身在组织中的角色,逐渐融入组织,适应工作<sup>[25]</sup>。新员工工作重塑是一种新员工的主动社会化行为,反映了员工为实现或优化个人工作目标而在自己的工作需求和工作资源方面做出的自发改变<sup>[26,27]</sup>。有研究指出,工作重塑由员工自主发起,同时受到所处情境的激发<sup>[28]</sup>。领导的言行在激发新员工工作重塑时发挥着不可替代的作用<sup>[29,30]</sup>。根据社会学习理论,新工会通过观察和学习领导的行为来寻找如何适应组织的线索。工作狂领导是新员工入职后最直接的信息源和行为样本,新成员们会将工作狂领导的行为信息解读为组织喜欢努力工作、追求挑战的员工。为了尽快适应和融入组织,新员工就会学习领导的行为,积极发挥能动性对自身和工作进行改造重塑,从而让自己与工作岗位更加匹配。基于以上分析,本研究提出假设:

假设1:工作狂领导正向影响新员工工作重塑。

新员工工作重塑的另一个重要维度就是寻求工作挑战,它的一个直接的结果是技能的习得。在 Nifadkar<sup>[14]</sup>的定义中,新员工工作适应一个重要的视角就是任务掌握。任务掌握包括新员工在逐渐了解和适应

组织工作中学习新知识、掌握新技能。与以往学习模式不同,新员工工作重塑是一种自发的对知识技能的探索,是一种主动性的学习。这种主动性的学习可以使新员工全面地了解自己的能力和工作环境,以提高组织适应力<sup>[31]</sup>。在任务掌握的同时,新员工工作重塑也会带来角色清晰度的增强<sup>[32,33]</sup>,这也会促进新员工工作适应的进程。基于以上分析,本研究提出假设:

假设2:工作重塑行为正向影响新员工工作适应。

根据压力认知评价理论,当新员工将工作狂领导视为挑战性压力源时,学习和模仿领导的努力工作被视为融入组织、掌握任务技能的一条捷径。工作重塑作为一种员工主动工作再设计行为,是发挥新员工主观能动性,从而提升工作技能,明确个人定位的一种方式<sup>[31]</sup>。根据社会学习理论的观点,工作狂领导通过亲身示范的形式向新员工传递了一种团队内的行为风格。作为组织社会化的主动行为者,新员工可以跟随和学习领导的工作节奏,对自己的工作进行再设计,从而更快速地适应组织。因此,本研究提出假设:

假设3:工作重塑在工作狂领导和新员工工作适应之间起中介作用。

### (三) 工作疏离感的中介作用

工作疏离感是指工作没有满足员工对于理想工作的期望,认为自己的才能和价值无法在该岗位中施展和实现<sup>[34]</sup>。首先,工作狂领导不仅自己无时无刻不在工作,也会要求员工全身心投入工作来配合领导,这导致新员工刚加入组织就处于忙碌、焦虑的状态之下。受此影响,新员工没有时间去逐渐适应组织环境,只能跟着领导的节奏,缺少工作的价值感和挑战性,进而产生迷茫、不安等负面情绪。其次,在领导高强度的工作节奏下,新员工日常休息和用于家庭生活的的时间被占用,产生自己应有的权益被剥夺之感,让新员工觉得这份新工作是一种痛苦而又无聊的体验。最后,由于过度重视工作,工作狂领导对员工身心方面的关怀较少<sup>[2]</sup>。而这种关怀恰恰是新员工新加入组织后必要的过程,它能有效避免新员工进入新环境的不适应感<sup>[35]</sup>。缺少人际关怀会让新员工认为自己的新领导只是把他们当作完成任务的工具,不考虑新员工的心理感受和成长需要,使他们产生现实工作与应聘前期待工作状态之间的差异感,无法满足新员工加入新环境所需要的归属感。根据相对剥夺理论,当个人期望他们认为自己应有的理想事物,而这些期望落空时,他们可能会感到被剥夺,从而引发消极情绪<sup>[36,37]</sup>,加剧工作疏离感的出现。基于以上分析,本研究提出假设:

假设4:工作狂领导正向影响新员工工作疏离感。

研究表明,感知工作疏离感会降低员工的工作投入<sup>[38]</sup>,并减少工作中的社会互动<sup>[39]</sup>。作为新员工,因为缺少必要的信息,所以拥有积极的心态和主动性去逐渐适应组织,以明确自己的职责和角色定位是很重要的。工作疏离感作为一种负面情绪,会持续让新员工感觉与工作环境格格不入,影响新员工在新组织中工作适应的进度,甚至会有离职倾向<sup>[40]</sup>。此外,新员工工作适应还有一个很重要的维度:任务掌握。感知到工作疏离感的新员工对于无意义、无价值的工作技能学习会出现回避甚至是消极抵抗的行为<sup>[41]</sup>,不利于新知识的学习和掌握。因此,本研究提出假设:

假设5:工作疏离感负向影响新员工工作适应。

根据压力认知评价理论,当新员工将工作狂领导认为是阻碍性压力源时,工作狂领导快节奏、高负荷的工作方式,会诱发新员工的工作疏离感<sup>[42]</sup>。工作疏离感导致员工产生无力感以及对未来发展缺少控制感,很难真正投入到新的工作中,继而削弱新员工工作适应的进程。因此,本研究提出假设:

假设6:工作疏离感在工作狂领导和新员工工作适应之间起中介作用。

### (四) 领导组织化身的调节作用

作为组织中的新成员,新员工迫切希望寻找一个方式尽快适应工作。这时,观察领导的行为是新员工了解组织的一个有效途径。在员工的认知中,领导的言行既代表了组织的行为准则,也是个人价值观的体现<sup>[21]</sup>。领导组织化身指的是员工将领导视为组织本身的程度<sup>[21]</sup>。当新员工认为其领导很大程度上是代表组织的,即当新员工的领导组织化身感知水平较高时,会增加领导行为的吸引力和合法性。工作狂领导更可能被视为挑战性压力源,被认为是适应组织的一个捷径,从而激发新员工的主动社会化行为。相反,当新

员工的领导组织化身感知水平较低时,工作狂领导带来的高要求、高负荷的工作被视为阻碍性压力源,阻碍性压力引发新员工产生对工作的无力感和无控制感。基于以上分析,本文提出以下假设:

假设7:领导组织化身正向调节工作狂领导和工作重塑之间的关系。

假设8:领导组织化身负向调节工作狂领导和工作疏离感之间的关系。

如果新员工认为领导的工作方式和组织契合,那么他们更有可能将其视为挑战性压力源,通过学习领导的行为,从而更方便快捷地融入组织环境。反之,如果新员工认为领导者的言行属于个人行为,对理解和融入组织无益,那么他们更有可能将领导言行带来的压力视为阻碍性的,进而影响新员工工作适应。因此,本文提出假设:

假设9:工作重塑在工作狂领导与新员工工作适应的关系间的中介作用受到领导组织化身的调节。

假设10:工作疏离感在工作狂领导与新员工适应的关系间的中介作用受到领导组织化身的调节。

基于以上内容,本文构建工作狂领导对新员工适应的双路径理论模型(见图1)。

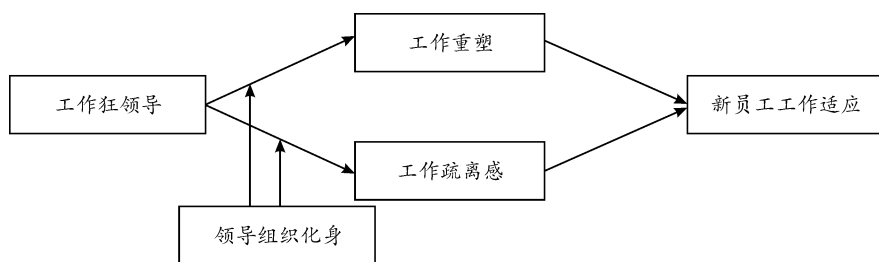


图1 理论模型

### 三、研究设计

#### (一) 样本选择与数据收集

本研究主要以企业中入职3年以内的员工<sup>①</sup>为调研对象。为了保证参与者是符合本研究需要的目标群体(新员工)以及最大化程度保证问卷的回收范围,三名研究人员通过使用熟人社交网络进行滚雪球抽样。研究人员各自联系各个高校的毕业学生群体,邀请他们配合调查并推送给其他合适的参与者。研究人员通过微信将在线问卷分发给参与者,在问卷开头解释研究程序,并强调仅用于学术研究目的,严格保密。

为减少同源方法偏差影响,本研究将采用三阶段的时间差调研法来进行问卷调查。时间一(Time1),研究人员要求600名参与者提供人口统计学信息和有关员工感知到的工作狂领导以及领导组织化身的数,共有582名员工完成了问卷调查(回答率=97.0%)。时间二(Time2),也就是时间一调查完成两个月后,研究人员要求582名参与者对他们的工作疏离感和工作重塑进行评分,共有554名员工完成了问卷调查(回答率=95.2%)。时间三(Time3),在时间二调查完成一个月后,研究人员要求554名参与者报告他们新员工工作适应情况。然后,共有533名员工完成了问卷调查(回答率=96.2%)。为确保参与者可以认真完成三次调查,本研究引入金钱激励手段,每在一个时间段填写一份问卷的参与者可以获得一定的“提现金”,最终只有在三次调查中都认真填写问卷的参与者可以获得提现。最后去掉填写时间短或缺失数据过多的问卷,剩余问卷521套,总有效回收率89.5%。新员工样本的基本特征如下:性别:55.9%为男性,44.1%为女性;年龄:20—30岁占72.2%,31—40岁占27.8%;组织任期:6个月内占61.2%,6—12个月占

<sup>①</sup>对新员工的界定学术界尚未形成统一结论。一部分学者认为,新员工是指入职1年以内的员工<sup>[35,43]</sup>;也有一部分学者认为由于适应工作和组织生活需要10—12个月的时间,因此新员工应界定为入职至少1年以上的员工<sup>[44]</sup>;还有一部分学者将新员工定义为入职时间为3年以内的员工<sup>[45]</sup>。本研究由于调查范围较广且新员工适应情况存在个人和行业差异,所以结合前人研究对新员工的界定采用宽时间范围(即入职3年以内)的限定,但重点调查入职1年以内的员工。

32.4%,1—3年占6.3%;教育程度:高中占2.7%,专科占12.7%,本科占62.8%;硕士及以上学历占21.9%;领导性别:男性占70.6%,女性占29.4%;领导年龄:20—30岁占7.3%,31—40岁占45.9%,41—50岁占31.7%,50岁以上占15.2%。

## (二) 研究工具

为了保证测量工具的信效度,本研究量表均将选自国际一流期刊文献。变量测量均采用李克特五级量表,不同等级由5(非常符合)到1(非常不符合)表示。

1. **工作狂领导**。工作狂领导采用 Schaufeli 等<sup>[46]</sup>编制的工作狂热量表,共包含10个题项。例题如“在同事们下班后,他/她通常继续工作”。该测量的 Cronbach's  $\alpha$  系数为0.883。

2. **工作重塑**。新员工工作重塑行为采用 Petrou 等<sup>[47]</sup>开发的量表进行测量,共包含9个题项。题项例如“我与同事或上级沟通,以便获取完成工作任务所需的信息”“如果完成了工作,我会主动要求承担更多的任务”等。该测量的 Cronbach's  $\alpha$  系数为0.932。

3. **工作疏离感**。工作疏离感采用 Nair 和 Vohra<sup>[48]</sup>开发的量表,共8个题项,如“面对我的日常工作是一种痛苦而又无聊的体验”等。该测量的 Cronbach's  $\alpha$  系数为0.816。

4. **新员工工作适应**。新员工工作适应采用 Nifadkar<sup>[14]</sup>编制的问卷测量。该量表包括角色清晰度、社会适应和任务掌握3个维度,共15个题项,如“我很清楚自己被期望做什么”等。该测量的 Cronbach's  $\alpha$  系数为0.954。

5. **领导组织化身**。领导组织化身采用 Eisenberger 等<sup>[21]</sup>开发的9题项量表进行测量,题项例如“我们部门深深地打上主管领导的个性特征烙印”等。该测量的 Cronbach's  $\alpha$  系数为0.923。

6. **控制变量**。之前的研究表明,员工感知到的工作狂领导可能与性别、年龄、组织任期、教育程度、领导性别、领导年龄等人口统计学特征有关。为此,本研究在分析中控制了这些变量。

## (三) 统计分析

本研究通过运用 SPSS 23.0 和 AMOS 28.0 对数据进行统计分析。首先,使用 SPSS 23.0 对本研究涉及五个关键变量进行信度检验。其次,使用 AMOS 28.0 进行验证性因子分析,以检验区分效度和共同方法偏差。再次,使用 SPSS 23.0 进行描述性统计分析和相关性分析。最后,使用层次回归和 Bootstrapping 方法来检验假设。

# 四、结果分析

## (一) 区分效度分析

研究人员在 AMOS 28.0 中进行了一系列验证性因子分析,以检验本研究中使用的五个主要变量的区分效度。如表1所示,五因子模型中的6个拟合指标( $\chi^2/df = 2.221$ ,  $CFI = 0.910$ ,  $TLI = 0.906$ ,  $IFI = 0.911$ ,  $RMSEA = 0.048$ ,  $SRMR = 0.043$ )优于其他模型,表明数据具有良好的区分效度。

表1 验证性因子分析结果

模型		$\chi^2$	$df$	$\chi^2/df$	SRMR	RMSEA	TLI	CFI	IFI
单因子	$LW + WA + JC + NA + SOE$	8072.369	1221	6.611	0.127	0.104	0.566	0.584	0.586
双因子	$LW + WA + JC + NA; SOE$	5616.380	1220	4.604	0.090	0.083	0.721	0.733	0.734
三因子	$LW + WA + JC; NA; SOE$	4677.088	1218	3.84	0.083	0.074	0.78	0.790	0.791
四因子	$LW + JC; WA; NA; SOE$	3710.138	1215	3.054	0.063	0.063	0.841	0.849	0.849
五因子	$LW; WA; JC; NA; SOE$	2684.847	1209	2.221	0.043	0.048	0.906	0.910	0.911
加入共同方法偏差后的模型		2338.685	1194	1.959	0.041	0.043	0.926	0.931	0.931

注: $N = 521$ ,  $LW$  = 工作狂领导,  $WA$  = 工作疏离感,  $JC$  = 工作重塑,  $NA$  = 新员工工作适应,  $SOE$  = 领导组织化身。

## (二) 共同方法偏差检验

由于本研究使用了自我报告的数据,共同方法偏差(CMV)对研究结论是一个潜在的威胁。本研究采用 Harman 单因子和控制非可测潜在因子影响法(ULMC)进行检验。首先,Harman 单因子的检验结果表明,探索性因子分析中第一主成分解释的变异为30.699% (<40%),初步说明不存在共同方法偏差<sup>[49]</sup>。其次,如表1所示,在五因子模型基础上增加共同方法因子,对比结果显示,大多数拟合指标都得到了改善。尽管 $\chi^2$ 下降,但与五因子模型相比,六因子模型中的 CFI、TLI 和 IFI 下降不超过0.03, RMSEA 和 SRMR 增加不超过0.01,这些变化并不显著<sup>[50,51]</sup>。因此,共同方法偏差不会对本研究构成威胁。

## (三) 描述性统计分析与相关分析

研究变量的平均值、标准差以及相关性分析如表2所示。工作狂领导与新员工工作适应( $r = 0.555, p < 0.01$ )、工作重塑( $r = 0.598, p < 0.01$ )和工作疏离感( $r = 0.113, p < 0.01$ )呈正相关。工作重塑与新员工工作适应呈正相关( $r = 0.736, p < 0.01$ ),工作疏离感与新员工工作适应呈负相关( $r = -0.202, p < 0.01$ );领导组织化身与新员工工作适应呈正相关( $r = 0.123, p < 0.01$ ),以上变量之间的相关性为假设检验提供了初步支持。

表2 变量的标准差、均值和相关系数

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 性别	1										
2. 年龄	-0.052	1									
3. 组织任期	-0.062	0.214**	1								
4. 教育程度	0.012	0.200**	-0.117**	1							
5. 领导性别	0.225**	0.042	0.096*	0.038	1						
6. 领导年龄	0.112*	0.060	-0.096*	0.010	-0.064	1					
7. 工作狂领导	-0.061	0.080	0.071	0.026	0.032	-0.291**	1				
8. 工作重塑	-0.031	0.089*	0.125**	-0.017	0.095*	-0.307**	0.598**	1			
9. 工作疏离感	-0.108*	0.189**	-0.046	0.128**	-0.076	0.067	0.113**	-0.197**	1		
10. 新员工工作适应	-0.034	0.077	0.164**	0.003	0.093*	-0.355**	0.555**	0.736**	-0.202**	1	
11. 领导组织化身	0.071	-0.064	-0.044	-0.002	-0.026	-0.102*	0.088*	-0.055	-0.119**	0.123**	1
平均值	1.441	1.278	1.451	3.038	1.294	2.547	3.121	3.211	3.310	3.270	3.265
标准差	0.497	0.449	0.612	0.673	0.456	0.836	0.768	0.937	0.634	0.992	0.914

注:  $N = 521$ ; \*表示  $p < 0.05$ , \*\*表示  $p < 0.01$  (双尾)。

## (四) 假设分析

**1. 中介效应检验。**本研究采用层级回归和 Bootstrapping 方法对研究假设进行检验。如表3所示,工作狂领导与新员工工作重塑(模型2:  $B = 0.669, p < 0.01$ )和新员工工作疏离感(模型6:  $B = 0.104, p < 0.01$ )呈正相关,从而支持假设1和假设4。新员工工作重塑与新员工工作适应呈正相关(模型11:  $B = 0.582, p < 0.01$ );新人工作疏离感与新员工工作适应呈负相关(模型11:  $B = -0.175, p < 0.01$ ),从而支持假设2和假设5。工作狂领导与新员工工作适应呈正相关(模型10:  $B = 0.627, p < 0.01$ )。同时,在加入中介变量(工作重塑和工作疏离感)后,工作狂领导对新员工工作重塑的影响系数变小(模型11:  $B = 0.256, p < 0.01$ ),这符合部分中介的条件。综合以上,假设3和假设6得到了支持。

为了更好地检验中介效应,本研究利用 PROCESS 程序进行检验,将 Bootstrap 随机抽样设定为5000次。如表4所示,在控制变量后,工作重塑在工作狂领导与新员工工作适应之间的中介效应为0.389 ( $p < 0.01$ ),95%置信区间为[0.304, 0.482] (不包括零);工作疏离感在工作狂领导与新员工工作适应之间的

中介效应为  $-0.018 (p < 0.01)$ , 95% 置信区间为  $[-0.041, -0.002]$  (不包括零)。研究结果表明, 工作重塑和工作疏离感通过两种途径在工作狂领导和新员工工作适应关系中存在中介效应。这进一步支持了假设3和假设6。

表3 层级回归结果

	工作重塑				工作疏离感				新员工工作适应		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9	模型10	模型11
常数项	3.616 **	1.242 **	1.635 **	1.573 **	3.012 **	2.643 **	2.898 **	2.948 **	3.676 **	1.450 **	1.190 **
性别	-0.005	0.021	0.041	0.044	-0.125 *	-0.121 *	-0.108	-0.111 *	0.004	0.029	-0.005
年龄	0.199 *	0.099	0.087	0.074	0.254 **	0.239 **	0.231 **	0.241 **	0.156	0.062	0.046
组织任期	0.102	0.082	0.076	0.085	-0.072	-0.075	-0.079	-0.087	0.18 *	0.161 *	0.100 *
教育程度	-0.038	-0.049	-0.048	-0.055	0.081	0.080	0.080	0.086 *	0.005	-0.005	0.037
领导性别	0.137	0.123	0.111	0.109	-0.075	-0.077	-0.085	-0.084	0.122	0.109	0.024
领导年龄	-0.338 **	-0.159 **	-0.171 **	-0.167 **	0.042	0.070 *	0.062	0.059	-0.41 **	-0.242 **	-0.138 **
工作狂领导		0.669 **	0.679 **	0.686 **		0.104 **	0.111 **	0.105 **		0.627 **	0.256 **
工作重塑											0.582 **
工作疏离感											-0.175 **
领导组织化身			-0.118 **	-0.106 **			-0.077 *	-0.087 **			
工作狂领导 × 领导组织化身				0.149 **				-0.119 **			
F	11.243 **	46.439 **	42.790 **	40.197 **	6.107 **	6.451 **	6.547 **	7.176 **	15.290 **	42.067 **	82.230 **
R <sup>2</sup>	0.116	0.388	0.401	0.415	0.067	0.081	0.079	0.097	0.151	0.365	0.592
ΔR <sup>2</sup>	0.116 **	0.272 **	0.285 **	0.014 **	0.067 **	0.014 **	0.026 **	0.019 **	0.151 **	0.213 **	0.227 **

注:  $N = 521$ ; \*表示  $p < 0.05$ , \*\*表示  $p < 0.01$  (双尾)。

表4 中介效应的 Bootstrap 检验结果

	Effect Size	SE	95% CI	
			BootLLCI	BootULCI
直接效应: $LW \rightarrow NA$	0.371 **	0.049	0.277	0.469
间接效应1: $LW \rightarrow JC \rightarrow NA$	0.389 **	0.046	0.304	0.482
间接效应2: $LW \rightarrow WA \rightarrow NA$	-0.018 **	0.010	-0.041	-0.002
间接效应1 - 间接效应2	0.408 **	0.044	0.324	0.497

注:  $N = 521$ ,  $LW$  = 工作狂领导,  $WA$  = 工作疏离感,  $JC$  = 工作重塑,  $NA$  = 新员工工作适应; \*表示  $p < 0.05$ , \*\*表示  $p < 0.01$  (双尾)。

**2. 调节效应检验。**本研究采用层次回归方法检验了领导组织化身的调节效应。结果如表3所示。工作狂领导与领导组织化身的交互项对工作重塑(模型4:  $B = 0.149, p < 0.01$ )和工作疏离感(模型8:  $B = -0.119, p < 0.01$ )有显著影响,说明领导组织化身分别调节了工作狂领导与工作重塑、工作狂领导与工作疏离感的关系。

为了进一步解释调节效应,本研究进行了简单斜率估计。由图2可知,与低水平领导组织化身( $B = 0.550, p < 0.01$ )相比,在高水平领导组织化身下( $B = 0.082, p < 0.01$ ),工作狂领导对工作重塑的正向预测作用更强,支持假设7。由图3可知,当领导组织化身水平较低时,工作狂领导对工作疏离感有显著的正向预测作用( $B = 0.214, p < 0.01$ );当领导组织化身水平较高时,工作狂领导对工作疏离感没有显著的预测作用( $B = 0.004, p > 0.05$ )。因此,领导组织化身在工作狂领导对工作疏离感的影响中具有负向调节作用,支持假设8。



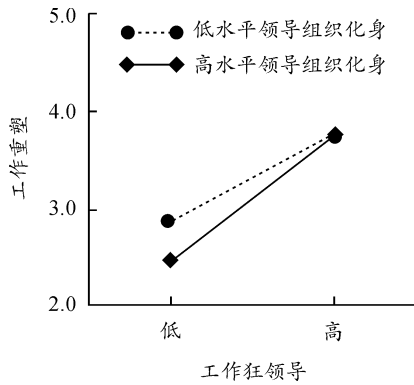


图2 领导组织化身对工作狂领导与工作重塑间的调节作用

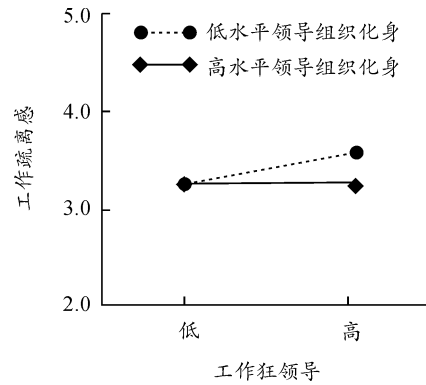


图3 领导组织化身对工作狂领导与工作疏离感间的调节作用

3. 有调节的中介效应检验。本研究采用 Bootstrapping 方法分析在领导组织化身的调节下,工作重塑、工作疏离感在工作狂领导与新员工工作适应之间关系的中介效应,结果如图4、表5所示。

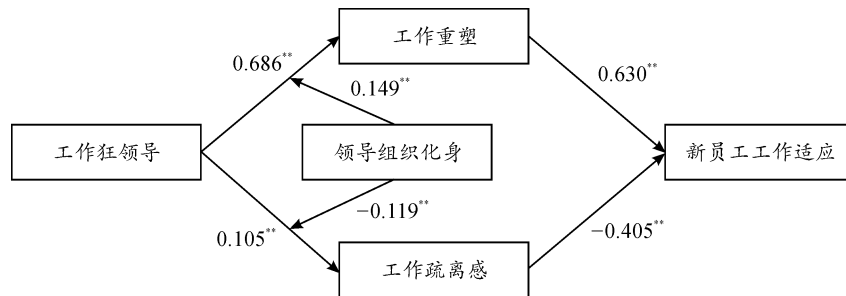


图4 使用 PROCESS model-7的理论模型

当中介变量为工作重塑时,在领导组织化身水平较高的情况下,工作塑造的中介效应显著 ( $B = 0.518, p < 0.01, 95\%$  置信区间为  $[0.391, 0.655]$ , 不包括零)。在领导组织化身水平较低的情况下,工作塑造的中介作用也显著 ( $B = 0.346, p < 0.01, 95\%$  置信区间为  $[0.240, 0.464]$ , 不包括零)。同时两者之间的差值显著 ( $B = 0.171, p < 0.01, 95\%$  置信区间为  $[0.008, 0.339]$ , 不包括零)。研究结果表明,领导组织化身正向调节了工作重塑的中介效应。因此,假设9得到了证实。

当中介变量为工作疏离感时,在领导组织化身水平较高的情况下,工作疏离感的中介效应不显著 ( $B = 0.002, p > 0.05, 95\%$  置信区间为  $[-0.048, 0.052]$ , 包括零)。在领导组织化身水平较低的情况下,工作疏离感的中介作用显著 ( $B = -0.087, p < 0.01, 95\%$  置信区间为  $[-0.139, -0.041]$ , 不包括零)。两者之间的差值显著 ( $B = 0.088, p < 0.01, 95\%$  置信区间为  $[0.030, 0.156]$ , 不包括零)。研究结果表明,领导组织化身负向调节了工作疏离感的中介效应。因此,假设10得到了证实。

表5 有调节的中介效应检验结果

中介变量	调节变量	Effect Size	SE	95% CI	
				BootLLCI	BootULCI
工作重塑	高水平领导组织化身	0.518 **	0.067	0.391	0.655
	低水平领导组织化身	0.346 **	0.058	0.240	0.464
	差值	0.171 **	0.085	0.008	0.339
工作疏离感	高水平领导组织化身	0.002	0.025	-0.048	0.052
	低水平领导组织化身	-0.087 **	0.025	-0.139	-0.041
	差值	0.088 **	0.032	0.030	0.156

注:  $N = 521$ ; \*表示  $p < 0.05$ , \*\*表示  $p < 0.01$  (双尾)。

## 五、讨论

### (一) 理论意义

第一,根据压力认知评价理论的观点,本文构建了领导与员工关系中工作狂领导对新员工工作适应的双元影响路径模型。目前学术界对工作狂领导对员工的影响仍未达成一致意见。通过实证检验,本文发现了工作狂领导对新员工工作适应有积极和消极两条影响路径。一方面,工作狂领导通过角色示范引导新员工将工作狂领导视为挑战性压力源,促进新员工工作重塑行为,加速工作适应;另一方面,工作狂领导的高节奏高压工作方式,会使新员工将其视为阻碍性压力源,产生工作疏离感,不利于工作适应。这一结果为工作狂领导有效性研究提供了新的解释视角,同时回应了余卓霖等<sup>[7]</sup>关于从压力视角进一步解析工作狂领导的双刃剑效应的呼吁。

第二,如何将新员工迅速有效地转化为成熟员工一直是学术界研究的焦点问题,之前的研究已经从组织、领导以及新员工自身主动性等角度提出了多种社会化的策略<sup>[52,53]</sup>,但缺乏工作设计以及情感视角的机制探讨。研究表明,员工的工作重塑行为能够在组织发生变化时期提升员工的适应力<sup>[54]</sup>。本研究以社会学习理论为基础,引入新员工工作重塑这一主动社会化行为,探讨新员工将工作狂领导视为挑战性压力源,通过学习和模仿领导的行为,主动对工作进行重塑,让自己尽快适应组织。此外,本研究以相对剥夺理论为基础,引入工作疏离感,探讨新员工将工作狂领导视为阻碍性压力源,高压快节奏的工作剥夺了本属于员工自己的时间和精力,从而产生工作疏离感,不利于新员工适应工作和组织。这一结论不仅丰富了新员工工作适应的前因变量研究,而且深化了新员工工作重塑和工作疏离感的研究内容,深化了工作狂领导影响新员工工作适应的内在机制。

第三,现有研究主要探讨了团队工作重要性<sup>[7]</sup>、下属工作中心性<sup>[4]</sup>、团队工作自主性<sup>[8]</sup>等的调节机制,尚未基于压力认知评价理论探讨领导组织化身的调节作用。以往的文献已经证实,压力源和压力应对方式之间的关系会受到一些因素的影响<sup>[55]</sup>。本研究将工作狂领导视为组织中的压力源,个体将其解释为挑战性或阻碍性的压力受自身经历、认知等因素的影响,而解释结果将影响个体后续的应对方式。本研究通过引入领导组织化身,考察感知领导—组织一致性的差异在工作狂领导影响新员工工作适应过程中的重要调节作用,有效扩展了压力源—应对方式之间关系的相关研究。

### (二) 实践意义

第一,客观辩证地看待组织中工作狂问题。企业管理者要密切关注普通员工或团队领导的工作状态,正确识别他们的疯狂工作是内在驱动还是由于任务过重导致的强迫加班。如果是因为任务分配不合理导致的过度工作,企业管理者应该对工作任务进行合理调整,减轻员工工作压力;如果是因为内在驱动,企业也不能一味地抵制或是宣扬工作狂,而应该根据实际情况,合理地在工作狂们安排岗位,让其充分发挥优势。

第二,重视新员工的主动社会化行为。新员工社会化不仅仅依靠组织自上而下的入职培训或带教指导,新员工自身也是社会化的主动发起人。新员工主动社会化行为如工作重塑、反馈寻求、信息寻求等,可以使新员工更加了解自己的能力和更好地了解工作环境和任务,并调整自己的行为以适应组织。因此,管理者应该在常规的入职培训之外组织形式和方法更多样的培训,让新员工可以在工作中充分发挥积极性和创造力对工作进行再设计。

第三,企业需要在日常工作中有意识地增强企业核心文化和目标的宣贯,帮助新员工认识到组织真正关注的是什么,从而更好地发挥主动性去接受和适应新工作的挑战。企业可以优化入职培训方式,例如增加角色扮演、翻转课堂等沉浸式培训形式,使他们更加直观的了解工作内容和企业发展目标,从而明确之后要努力的方向。

### (三) 研究局限和未来方向

第一,本研究采用的数据为横截面数据,在因果关系论证上存在一定的局限。因此,未来研究可采用纵向数据,增强因果关系论证力度。此外,本研究建议未来的研究通过实验室或现场实验更严格地测试模型,考察本文假设在更丰富的情境中是否依然得到支持。

第二,对于各个变量的测量,本研究采用的是员工评价的方法,这种评价方式较为单一,可能会受到评价者自身因素(认知、情绪、个性)以及周围因素的影响,从而造成评价偏差。未来研究可以尝试获取客观指标衡量变量。例如由领导来评价自身的工作狂倾向,由客观数据例如工作绩效来评价新员工工作适应情况。

第三,工作狂领导与新员工工作适应的边界干预除了领导组织化身,还有其他变量有待挖掘。例如,过度工作的心态氛围是组织氛围被个人感知后的表现。处于这种心理氛围中的员工认为在该组织中工作狂被视为合法和有回报的。Mazzetti 等<sup>[56]</sup>的研究发现“过度工作的心态氛围”是工作狂的组织推动者,可能对工作狂领导的有效性存在影响。本研究鼓励未来的研究来测试其他环境约束/增强因素在工作狂领导和新员工工作适应之间的关系中的调节作用。

#### 参考文献:

- [1] NG T W H, SORENSEN K L, FELDMAN D C. Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: a conceptual integration and extension[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2007, 28(1): 111-136.
- [2] CLARK M A, MICHEL J S, ZHDANOVA L, et al. All work and no play? A meta-analytic examination of the correlates and outcomes of workaholism[J]. *Journal of Management*, 2016, 42(7): 1836-1873.
- [3] ANDREASSEN C S, TORSHEIM T, BRUNBORG G S, et al. Development of a facebook addiction scale[J]. *Psychological Reports*, 2012, 110(2): 501-517.
- [4] 余卓霖,李全,孔奕淳,等.工作狂领导有利于下属绩效吗? 下属工作中心性的调节作用[J]. *中国人力资源开发*, 2020(6): 44-55.
- [5] PAN S Y. Do workaholic hotel supervisors provide family supportive supervision? A role identity perspective[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2018, 68: 59-67.
- [6] SHE Z, LI Q, ZHOU J. How CEO workaholism influences firm performance: the roles of collective organizational engagement and TMT power distance[J]. *Frontiers in Psychology*, 2021. DOI:10.3389/fpsyg.2021.725199.
- [7] 余卓霖,李全,杨百寅,等.工作狂领导对团队绩效的双刃剑作用机制[J]. *心理学报*, 2021(9): 1018-1031.
- [8] 李全,余卓霖,杨百寅.工作狂领导对团队创造力的影响机制研究[J]. *科学学与科学技术管理*, 2021(2): 146-160.
- [9] ZHANG Y, ZHAO H, CHEN S. The relationship between supervisor bottom-line mentality and subordinate work performance: linear or curvilinear effects? [J]. *Psychology Research and Behavior Management*, 2022, 15: 725-735.
- [10] FRIEDMAN S D, LOBEL S. The happy workaholic: a role model for employees[J]. *Academy of Management Executive*, 2003, 17(3): 87-98.
- [11] GORGIEVSKI M J, ANTONIO MORIANO J, BAKKER A B. Relating work engagement and workaholism to entrepreneurial performance[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2014, 29(2): 106-121.
- [12] ZENG Q, LIU X. How workaholic leadership affects employee self-presentation: the role of workplace anxiety and segmentation supplies[J]. *Frontiers in Psychology*, 2022. DOI:10.3389/fpsyg.2022.889270.
- [13] NIFADKAR S S, BAUER T N. Breach of belongingness: newcomer relationship conflict, information, and task-related outcomes during organizational socialization[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(1): 1-13.
- [14] NIFADKAR S S. Filling in the “Blank Slate”: examining newcomers’ schemas of supervisors during organizational socialization[J]. *Journal of Management*, 2020, 46(5): 666-693.
- [15] RUBENSTEIN A L, KAMMEYER-MUELLER J D, THUNDIYIL T G. The comparative effects of supervisor helping motives on newcomer adjustment and socialization outcomes[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2020, 105(12): 1466-1489.

- [16] HE P X, WU T J, ZHAO H D, et al. How to motivate employees for sustained innovation behavior in job stressors? A cross-level analysis of organizational innovation climate [J]. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2019, 16(23):4608.
- [17] 胡钟慧, 李劲松. 仁慈与德行领导对新生代员工知识共享行为的协同效应机制[J]. *商业经济与管理*, 2023(2):5-16.
- [18] LAZARUS R S, FOLKMAN S. *Stress, appraisal, and coping* [M]. New York: Springer Publishing Company, 1984:1-78.
- [19] 姜福斌, 王震. 压力认知评价理论在管理心理学中的应用: 场景、方式与迷思[J]. *心理科学进展*, 2022(12):2825-2845.
- [20] CAVANAUGH M A, BOSWELL W R, ROEHLING M V, et al. An empirical examination of self-reported work stress among US managers [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(1):65-74.
- [21] EISENBERGER R, KARAGONLAR G, STINGLHAMBER F, et al. Leader-member exchange and affective organizational commitment: the contribution of supervisor's organizational embodiment [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(6):1085-1103.
- [22] SMITH C A, LAZARUS R S. Appraisal components, core relational themes, and the emotions [J]. *Cognition & Emotion*, 1993, 7(3/4):233-269.
- [23] GREITEMEYER T, SAGIOGLOU C. The impact of personal relative deprivation on aggression over time [J]. *Journal of Social Psychology*, 2019, 159(6):664-675.
- [24] KRAIMER M L, SHAFFER M A, BOLINO M C, et al. A transactional stress theory of global work demands: a challenge, hindrance, or both? [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2022, 107(12):2197-2219.
- [25] SONG M, UGRIN J, LI M, et al. Do deterrence mechanisms reduce cyberloafing when it is an observed workplace norm? A moderated mediation model [J]. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2021, 18(13):6751-6766.
- [26] TIMS M, BAKKER A B, DERKS D, et al. Job crafting at the team and individual level: implications for work engagement and performance [J]. *Group & Organization Management*, 2013, 38(4):427-454.
- [27] 周湾湾, 古茜茜, 李伟丽, 等. 工作重塑何以成为员工应对辱虐管理的手段? 基于压力认知评估的理论视角[J]. *中国人力资源开发*, 2023(4):21-34.
- [28] 田喜洲, 郭小东, 许浩. 工作重塑研究的新动向——基于调节定向的视角[J]. *心理科学进展*, 2020(8):1367-1378.
- [29] WANG H J, DEMEROUTI E, LE BLANC P. Transformational leadership, adaptability, and job crafting: the moderating role of organizational identification [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2017, 100:185-195.
- [30] 倪旭东, 朱星魁, 潘成凯. 领导风格与工作重塑的关系: 来自元分析的证据[J]. *中国人力资源开发*, 2022(4):45-67.
- [31] GRUMAN J A, SAKS A M, ZWEIG D I. Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: an integrative study [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2006, 69(1):90-104.
- [32] BAKKER A B, BAL M P. Weekly work engagement and performance: a study among starting teachers [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010, 83(1):189-206.
- [33] TARIS T W, KOMPIER M A. *Job demands, job control, strain and learning behavior: review and research agenda* [M]. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2005:132-150.
- [34] NAIR N, VOHRA N. An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers [J]. *Management Decision*, 2010, 48(4):600-615.
- [35] HU W, LUO J, CHEN Z, et al. Ambidextrous leaders helping newcomers get on board: achieving adjustment and proaction through distinct pathways [J]. *Journal of Business Research*, 2020, 118:406-414.
- [36] WALKER I, PETTIGREW T F. Relative deprivation theory: an overview and conceptual critique [J]. *British Journal of Social Psychology*, 1984, 23(4):301-310.
- [37] WALKER L, MANN L. Unemployment, relative deprivation, and social protest [J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1987, 13(2):275-283.
- [38] ARMSTRONG-STASSEN M. The influence of prior commitment on the reactions of layoff survivors to organizational downsizing [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2004, 9(1):46-60.

- [39] MULKI J P, LOCANDER W B, MARSHALL G W, et al. Workplace isolation, salesperson commitment, and job performance[J]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2008, 28(1): 67-78.
- [40] 曹星, 魏峰. 不充分就业感知对员工兼职创业投入的影响机制研究[J]. *管理学报*, 2022(2): 205-212.
- [41] GUO L, CHENG K, LUO J, et al. Trapped in a loss spiral: how and when work alienation relates to knowledge hiding[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2022, 33(20): 4004-4033.
- [42] 于维娜, TARNOFF K A, 王占浩, 等. “严”师出“高”徒? 导师完美主义对徒弟创造力的二元影响路径[J]. *科技进步与对策*, 2021(4): 141-150.
- [43] BAUER T N, GREEN S G. Effect of newcomer involvement in work-related activities: a longitudinal study of socialization[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79(2): 211-223.
- [44] LOUIS M R. Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1980, 25(2): 226-251.
- [45] 何辉, 黄月. 组织社会化策略与新员工工作适应研究[J]. *管理学报*, 2015(10): 1457-1464.
- [46] SCHAUFELI W B, SHIMAZU A, TARIS T W. Being driven to work excessively hard: the evaluation of a two-factor measure of workaholism in the netherlands and japan[J]. *Cross-Cultural Research*, 2009, 43(4): 320-348.
- [47] PETROU P, DEMEROUTI E, PEETERS M C W, et al. Crafting a job on a daily basis: contextual correlates and the link to work engagement[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33(8): 1120-1141.
- [48] NAIR N, VOHRA N. Developing a new measure of work alienation[J]. *Journal of Workplace Rights*, 2009, 14(3): 293-309.
- [49] WOSZCZYNSKI A B, WHITMAN M E. The problem of common method variance in is research[M]. Panama: IGI Global, 2003: 66-78.
- [50] CHEUNG G W, RENSVOLD R B. Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance[J]. *Structural Equation Modeling-a Multidisciplinary Journal*, 2002, 9(2): 233-255.
- [51] 温忠麟, 黄彬彬, 汤丹丹. 问卷数据建模前传[J]. *心理科学*, 2018(1): 204-210.
- [52] ADIL A, KAUSAR S, AMEER S, et al. Impact of organizational socialization on organizational citizenship behavior: mediating role of knowledge sharing and role clarity[J]. *Current Psychology*, 2023, 42(7): 5685-5693.
- [53] LEO F M, LOPEZ-GAJARDO M A, GONZALEZ-PONCE I, et al. How socialization tactics relate to role clarity, cohesion, and intentions to return in soccer teams[J]. *Psychology of Sport and Exercise*, 2020. DOI:10.1016/j.psychsport.2020.101735.
- [54] PETROU P, DEMEROUTI E, SCHAUFELI W B. Job crafting in changing organizations: antecedents and implications for exhaustion and performance[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2015, 20(4): 470-480.
- [55] SUMMERS J K, MUNYON T P, BROUER R L, et al. Political skill in the stressor-strain relationship: a meta-analytic update and extension[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2020. DOI: 10.1016/j.jvb.2019.103372.
- [56] MAZZETTI G, SCHAUFELI W B, GUGLIELMI D. Are workaholics born or made? Relations of workaholism with person characteristics and overwork climate[J]. *International Journal of Stress Management*, 2014, 21(3): 227-254.



(责任编辑 束顺民)