

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2019.06.009

应对不合规任务:公正敏感性和成长需求的作用

刘 军, 王琦琦, 范雪灵

(中国人民大学 商学院, 北京 100872)

摘 要: 不合规任务是被个体认为超出了自身角色范围、不应该由自己完成的任务, 这种任务会使个体感到自己的专业身份受到侵犯。现有研究大多聚焦于不合规任务对员工情绪、自尊和工作表现的负面影响, 而较少关注员工如何应对不合规任务。基于社会比较理论和员工应对视角, 本研究认为员工会采取任务重塑这一积极应对策略, 来缓解不合规任务带来的消极影响。本研究对293名员工的数据分析结果表明, 不合规任务对任务重塑有显著的正向影响; 公正敏感性能够强化不合规任务对任务重塑的影响; 进一步, 成长需求强度和公正敏感性共同调节着不合规任务和任务重塑之间的关系, 当公正敏感性和成长需求均强时, 不合规任务对任务重塑的正向影响最强。

关键词: 不合规任务; 公正敏感性; 成长需求; 任务重塑; 社会比较理论

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2019)06-0126-12

一、引 言

随着社会的进步, 组织和员工之间不再是简单的经济交换关系, 工作也不再仅仅是谋生的手段。个体越来越重视自身在工作中的体验, 注重工作给自己带来的意义感。不合规任务(illegitimate tasks)指的是那些被个体认为超出了自身角色范围、不应该由自己完成的任务, 这种任务会使个体感到自己的专业身份受到侵犯(Semmer等, 2007)。不合规任务会损害个体的自尊, 影响个体在工作中的体验, 进而影响个体感知到的工作意义, 因此会给个体带来较大的影响。Jacobshagen(2006)和Semmer等(2006)最早关注不合规任务这一现象, 他们让159名受访者列出自己的任务清单。这159人共列出了3 500多种工作任务, 而其中大约三分之一被认为是不合规任务。在能够肯定个体价值的核心任务中, 只有10%左右被认为是不合规任务(如老师上课), 而次要任务中则有大约65%的任务被认为是不合规任务(如完成报告)。基于Jacobshagen(2006)和Semmer等(2006)的研究, 本文在开展正式研究之前, 对中国企业中的员工进行了访谈, 访谈结果表明, 不同层级的员工在工作中都会遇到不合规任务。这表明, 不管是

收稿日期: 2018-10-14

基金项目: 国家杰出青年科学基金(71425003)

作者简介: 刘 军(1974—), 男, 中国人民大学商学院教授, 博士生导师;

王琦琦(1993—), 女, 中国人民大学商学院博士研究生;

范雪灵(1991—), 女, 中国人民大学商学院博士研究生(通讯作者)。

在国外还是国内,不合规任务在组织中都客观存在。

自2006年“不合规任务”概念提出以来,国外学者探索了其对员工的影响(Van Schie等,2014)和产生影响的机制(Ahmed等,2018)。相关研究大多以传统的工作设计思路为基础,认为组织或者组织的代表人(领导)自上而下地向员工指派任务,员工只能被动接受不合规任务。在此视角下,不合规任务会给员工带来一系列负面影响,包括产生压力感(Semmer等,2015)、增强离职意愿(Apostel等,2018)、降低工作满意度(Eatough等,2016)、引发消极情绪(Sonnentag和Lischetzke,2018)等。然而,随着社会的进步,知识型员工日益增多,员工的素质和能力都有了较大提升。他们主动性较强,在工作中不再只是被动地接受上级指派的任务,而是会主动改变自身的任务。另外,研究表明不合规任务会损害个体的自尊(Eatough等,2016),给个体带来压力。Long(1990)指出个体在面对压力或不适时,除了逃避策略之外,还会重新认知并主动解决问题。基于员工的能动性视角,本文认为,在面对不合规任务时,个体会充分发挥自己的能动性,主动采取措施进行应对。而个体的任务重塑行为就是一种主动解决与自身任务界定相关的问题的有效策略。由此,本文引入任务重塑作为应对不合规任务的主动性策略。

任务重塑(task crafting)是指员工在正式工作设计的基础上,根据自身的实际情况(兴趣、动机、需求等)自主地增减任务数量、调整工作范围或改变工作表现,对自身的工作任务进行重构,以获得工作意义感和身份感(Berg等,2013)。Wrzesniewski和Dutton(2001)指出维持和提升自我积极形象的需求会激发个体的任务重塑动机。不合规任务会直接损害个体的积极工作身份、专业角色、积极自我概念,而这些事项对个体来说极其重要,因此个体会进行任务重塑来维护自尊。另外,把任务重塑作为积极应对不合规任务的策略也具有实践意义。传统的消极应对措施(如反生产行为等)虽然能够发泄员工内心的压力,但并不能从根本上解决问题,甚至会带来负面结果。将任务重塑作为应对不合规任务的措施则能够帮助员工更好地解决问题。

另外,本文在探索不合规任务对任务重塑的影响时,还试图揭示两者之间发挥作用的边界条件。根据社会比较理论(Festinger,1954),本文引入公正敏感性和成长需求强度两个调节变量。社会比较理论指出个体会将自身的观点、行为或受到的待遇(对比物)与相关标准或其他人(参照对象)进行对比,当对比物和参照对象之间存在的差距足够大时,个体会采取措施缩小差距。而在个体采取措施缩小差距的过程中,存在一些促进因素和阻碍因素。员工在从事不合规任务时,会感知到这些任务超出了自身的角色范围。此时,员工会感知到自己受到了不公平对待,进而试图缩减所从事的任务与角色之间的差距,进行工作重塑。公正敏感性指的是个体感知到不公正的容易程度和感知到不公正之后的反应强度(谢雪贤等,2012)。在将不合规任务与自身的角色范围进行对比时,公正敏感性较强的个体更容易感知到两者之间的差异,并且对此差异的反应也更强烈。因此,公正敏感性会强化不合规任务对任务重塑的正向影响。另外,社会比较理论指出,当对比物的重要程度较大时,个体在感知到差异后做出改变的动机更强烈。在工作设计中,个体的成长需求能够衡量出工作任务对个体的重要性。成长需求强度指的是个体对个人成就、成长的需要,和对锻炼独立思考和行动能力的渴望(Zargar等,2014)。成长需求高的个体更期望工作能够促进自身成长、满足自身成就。当公正敏感性高的个体感知到自身的工作任务与角色范围之间有较大差异时,成长需求会强化个体进行任务重塑的动机。基于此,本文构建了公正敏感性和成长需求强度三维调节模型。

二、理论基础与研究假设

(一)不合规任务

不合规任务的两个核心特征是:(1)超出角色范围。在组织中,角色往往和期望相关

(Ilgen和Hollenbeck, 1991),一方面,它定义了组织对个体的哪些期待是合理、合乎规范的。比如,领导会被期望对协调团队行动负责。另一方面,角色也暗含着哪些期待是不合理的。比如让一名专业护士去完成清洁卫生间的任务,她很可能会感到该任务是不合规范的(Ahmed等, 2018)。(2)侵犯个体的专业身份。除了与期望相关之外,对很多人来说,专业角色(professional role)是自身社会身份(social identity)的一部分(Hogg, 2016),能使个体感知到自身的价值和意义(Schulte-Braucks等, 2018)。能够强化个体专业角色的任务会给个体带来自尊和自豪感,反之威胁到个体专业角色的任务则会给个体带来压力。因此,被指派去完成与自身专业角色不相符的不合规任务是一种威胁身份的压力源,会被个体认为是对自身的冒犯(Schulte-Braucks等, 2018)。

不合规任务包含两个维度:不合理任务(unreasonable tasks)和不必要任务(unnecessary tasks)。不合理任务是那些被个体认为应该由他人完成的任务,具体包括四个方面:(1)超出个体职业范围的任务,比如让护士做与护理无关的服务或清扫工作。(2)与个体的职业地位不相符的任务,比如让一名新手去完成需要大量专业技能的任务(如让刚毕业的护士去负责需要专业护理的病人),或者让很有经验的人去完成新手的任务(如让主厨去洗菜)。(3)并不能体现个体专业身份的、过分严苛的规定,比如让并不直接接触顾客的后台人员始终保持桌面的整洁。(4)使个体处于尴尬境地的任务,比如让某名员工去传达领导做出的会给大家带来消极影响的决定。不必要任务是那些被个体认为根本就不应该做的、浪费自己时间的任务。个体做出这一判断的依据有三个方面:(1)这些任务根本没有意义,如归档根本就不会有人阅读的报纸或者让老师填各种各样的表格。(2)如果安排合理,这些任务完全可以被避免或者花费更少的时间就能完成,如由于系统不相容而需要不断地转换文件的版本。(3)只是为了满足领导的偏好的任务,如一些领导出于自身的偏好,要求员工认真地记录所有的事情,尽管这些信息根本就没有价值(Semmer等, 2006)。

(二)不合规任务与任务重塑

角色包含了个体该从事哪些任务的信息,能在一定程度上反映出哪些任务处于角色范围之外。个体会会有一个标准,用于衡量哪些任务是自身角色范围内的,哪些是自身角色范围之外的。根据社会比较理论,社会比较的参照对象既可能是某个人或某个群体,也可能是一些相应的标准。在进行社会比较时,个体倾向于依照客观的信息或标准来对自身做出评价(Festinger, 1954)。因此,个体从事不合规任务时,会将自己从事的工作任务与角色规定的工作任务进行对比,进而产生这个任务不属于我的感知。

另外,社会比较理论也指出,在与参照对象进行比较时,个体感知到的自身与参照对象之间的差异会给个体带来压力。就不合规任务而言,当个体感知到自身的任务与角色范围之间存在差异时,个体的自尊会受到损害,而自尊的损害本身就是一个压力源(方平等, 2016),主要表现为:(1)影响他人对自己的评价(社会自尊)。在工作场所,任务的分配会传递一些社会信息或信号(张永军, 2015)。个体在被指派去完成不必要的工作任务时,可能会觉得别人对自己缺乏尊重、赏识和关心。这种不被尊重的信号会使个体觉得自我形象受到威胁,而自我形象受损正是压力的一个核心要素(Stets和Serpe, 2013)。(2)影响自身的专业角色。不合规任务往往是角色范围之外的,它并不能强化而是会威胁个体的专业身份。相关研究表明强化自身专业身份的任务很可能提升个体的自豪感和自尊感,而专业身份受到威胁则会带来压力(陈璐和黄丽, 2017)。(3)不合规任务会妨碍个体的绩效表现。个体的精力是有限的,承担不合规任务会影响个体角色内任务的完成。同时不合规任务会影响个体的情绪和工作状态。对于很多人来说,自身的身份与工作情况相联系(Choi等, 2018),因此不好的绩效表现会威胁自我认知,这里的自

我认知既可能是基于自我评价的自身能力(个体自尊),也可以是基于他人评价的社会尊严。

根据社会比较理论,个体在进行社会比较并感知到差异后,会在压力的驱使之下采取主动性措施减少差异。而对于社会中的个体而言,工作时间占据了生命的绝大部分,因此工作是构建自我的核心领域。人们都渴望在工作中获得他人对自己的积极评价,构建起积极的工作身份;另外,个体倾向于重视自身的专业角色,保护其免遭负面评价(Stets和Serpe,2013);个体还会努力保护并提升自己的自尊和积极的自我概念。压力产生的一个首要前提是个体自身重要目标的实现受到威胁(Choi等,2018)。当目标与自我相关时,这一目标变得尤为重要(Choi等,2018)。由于不合规任务会直接损害个体自身的积极工作身份、专业角色、积极自我概念(自尊),而这些事项对个体来说极其重要,因此个体会实施主动应对策略来维护自尊。

当个体在社会比较中发现自身的任务与角色范围之间存在差异时,个体会改变自身的工作任务或者角色范围,以改变现状、缩小差异。由于个体对自身角色的认知相对比较固定,因此个体更可能会改变自身的任务,来降低差异性、减少压力感。任务重塑指的是个体在正式工作设计的基础之上,根据自身的实际情况,自主地增减任务数量、调整工作范围或改变工作表现(胡睿玲和田喜洲,2015)。任务重塑的一个重要动机在于在工作中构建一个积极的自我形象,获得他人对自身的认可,提升自尊和专业形象(田喜洲等,2017)。而且任务重塑也能够帮助个体构建积极的工作身份,提升自尊和自我价值。因此,个体在面对不合规任务时,会主动进行任务重塑,以减弱不合规任务对自尊的威胁。据此,本文提出以下假设:

假设1:不合规任务对任务重塑有正向影响。

(三)不合规任务与公正敏感性的二维交互作用

Folger和Cropanzano(2001)指出个体判断一项事件不公平的依据是:(1)如果该事件没有发生,自己的状态会更好;(2)该事件的负责人能够采取措施,避免该事件的发生。不合规任务的特质符合这两条判断标准,因此从事不合规任务会被个体认为是不公平的。具体而言,个体在从事不合规任务时,会感知到自身的任务与角色范围不相符,体验到不被尊重的感觉,个体的积极自我观念将受到损害,进而感到不公平。

根据社会比较理论,个体在进行社会比较时,会将自身的任务与参照对象(自身的角色范围)进行比较,来获取对自身任务的认知。当自身的任务与参照对象之间的差异足够大时,个体才会采取主动性措施缩小该差异。不同的人在进行社会比较时会得到不一样的结果。一方面每个人面临的情境并不完全相同,另一方面每个人的特质也不同。具有某些特质的人会对自身与参照对象之间的差异更敏感,因此在进行社会比较时,更可能会得到自我评价背离参照对象的结果。公正敏感性这一人格特质,解释的就是个体易感知到不公正的程度和感知到不公正之后的反应强度(刘燕君等,2016)。与公正敏感性较弱的个体相比,公正敏感性较强的个体在进行社会比较时,对自身与参照对象之间的差异更敏感,感知到的差异更大,更可能会努力缩小差异(余俊宣和寇彘,2015)。另外,不合规任务是一种影响自尊的间接方式,与直接的辱骂、贬低不同,这种方式更加隐性,因此公正敏感性较弱的个体感知自尊受伤害程度和不公平程度较低,受到的影响可能并不强烈。其次,公正敏感性不仅指个体对不公正的敏感性,还代表个体对不公正情况的反应强度(谢俊和严鸣,2016)。对于公正敏感性较强的个体来说,不公平对自身的影响更大,其改变不公正情况的动机更强,更有可能通过工作重塑来改变自身的任务范围、工作方式,使自身的工作任务与自己定义的角色范畴更匹配,从而降低差异性,维护自身的积极形象,减弱不公平感。基于此,本文提出以下假设:

假设2:公正敏感性正向调节不合规任务对任务重塑的影响。具体来说,公正敏感性越高,不合规任务对任务重塑的正向作用越强。

(四) 不合规任务、公正敏感性和成长需求强度的三维交互作用

Festinger(1954)指出,在进行社会比较并感知到差异后,为了降低差异带来的压力,个体倾向于采取行动减少自身与参照对象之间的差异。在进行改变的过程中,一些因素能强化个体做出改变的动机,包括对比物的重要性、参照对象的吸引力、对比物与参照对象之间的联系性。

成长需求强度指个体对个人成就、成长的需要,和对锻炼独立思考和行动能力的渴望(Zargar等,2014)。高成长需求者具有较强的学习动机,渴望在工作中获得个人成就,并且主动性强,会积极寻找机会来满足自身成长和发展的需要。

当较强的公正敏感性使个体敏锐地认识到自身任务与自己定义的角色范围之间存在差异时,成长需求会强化个体做出改变的动机,并有助于个体抓住机会更好地处理改变过程中遇到的阻力。首先,对于高成长需求者来说,在工作中锻炼自身的能力很重要。因此,具有挑战性的、能够强化自身专业身份的工作任务对其更加重要。工作任务这一具有重要性的对比物会强化个体在面对差异时改变自身任务、减少差异的动机。其次,对于高成长需求的个体而言,合乎规范的、能够强化自身专业身份的工作任务,能够帮助其满足自身的成就需要,这就强化了参照对象的吸引力,而参照对象的吸引力能够强化个体做出改变的动机。最后,在较强的动机下,个体做出改变自身工作任务的决策较容易,困难在于真正地实施改变。由于组织的监管和控制,个体做出改变的空间较小。但是高成长需求者更加主动,因此更容易在环境中发现机会或者创造机会进行改变,主动地采取措施减弱任务重塑的阻力(如努力争取领导的信任、获得领导的支持)(谢俊和严鸣,2016)。即使在面对压力时,高成长需求者也能够寻找机会提升自身的能力,通过改变或掌握外部事物来降低压力(赵秀清,2014)。基于此,本文提出第三个假设:

假设3:公正敏感性和成长需求强度共同调节不合规任务与任务重塑之间的关系。当公正敏感性和成长需求强度均高时,不合规任务对任务重塑的正向影响较强;公正敏感性和成长需求均低时,不合规任务对任务重塑的正向影响较弱。

图1为本文的研究模型。

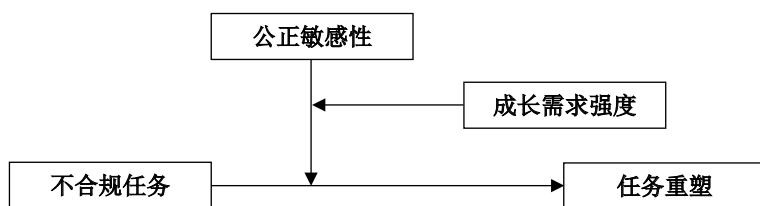


图1 研究模型

三、研究设计

(一) 研究样本

在正式收集数据之前,将问卷发给6人填写,以测试问卷是否存在歧义等语言表达问题,并对完成问卷的时间进行预估,以防问卷过长,给填写者带来不好的体验,进而影响数据质量。

预测测试之后,以在线的形式发放了340份问卷。经过数据清理,获得有效问卷293份,有效回收率是86.18%。这293个样本均为企业中的正式员工,他们分散在不同地区的不同行业。其中,男性占比40.614%,女性占比59.386%;初中及以下占比2.389%,中专、高中或技校占比5.461%,大专占比17.747%,大学本科及以上占比74.403%;18—22岁占比10.239%,23—27岁占比59.044%,28—32岁占比14.676%,33—37岁占比5.119%,38—42岁占比3.755%,43—47岁占比2.730%,48—52岁占比3.413%,53岁及以上占比1.024%。

(二)变量测量

本研究所使用的量表均是国外成熟的量表。本研究通过翻译—回译反复迭代的程序,对这些量表进行了跨文化翻译,保证了量表的有效性。

不合规任务的测量采用Semmer等(2010)的8题项量表,包含2个维度(不合理任务和不必要任务),每个维度各4个题项。在测量时采用5点Likert量表,1=“非常不同意”,5=“非常同意”。不合理任务的题项包括“这些工作任务应该是别人的”等;不必要任务的题项包括“这些工作任务没有必要去做”等。整体量表的Cronbach's α 系数为0.821。

公正敏感性的测量采用Schmitt等(2005)的量表,包含不同视角下的三个分量表(遭受不公者、受益者和旁观者),每个分量表包含10个题项。由于本研究仅涉及遭受不公者,因此只选了一个分量表。在测量时采用6点Likert量表,1=“完全不符”,6=“完全相符”。具体题项包括“我难以忍受别人单方面从我身上获利”等。Cronbach's α 系数为0.901。

成长需求强度的测量使用Hackman和Oldham(1980)开发的量表,包含6个题项,在测量时采用5点Likert量表,1=“非常重要”,5=“非常不重要”。具体题项包括“工作具有挑战性和刺激性”等。Cronbach's α 系数为0.920。

任务重塑的测量使用Leana等(2009)的量表,包含6个题项。由于原始量表用于测量教师这一职业,本文在使用时对其所针对的职业进行了调整,使其针对一般职业。调整的方式为去掉与教师职业相关的具体工作活动。在测量时采用7点Likert量表,1=“从不”,7=“总是”。具体题项包括“改变您认为没有成效的、不重要的工作程序”等。Cronbach's α 系数为0.852。

遵循以往的研究,本研究把个体的性别和年龄作为控制变量(Lin等,2017;Bruning和Campion,2018)。在性别变量中,1代表男性,2代表女性。

四、数据分析和结果

(一)变量区分效度

本研究采用Mplus 7对研究变量进行验证性因子分析。相对于原单个条目而言,条目对(item-pairs)所产生的新变量可靠性较好、更趋近于正态分布(Hau和Marsh,2004),因此本研究采用条目对方法进行条目打包以使模型简约化(即以每个因子前两个条目的均值形成第一个条目对,下两个条目的均值形成第二个条目对,以此类推)。由表1可知,假设的四因子模型拟合指标都达到了临界值要求,且明显优于其他备选模型。其他模型的拟合指标均未达到临界值要求,这说明测量模型具有良好的区分效度。

表1 变量区分效度的验证性因子分析结果

因子模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	$\Delta\chi^2$
四因子	200.037	84	2.381	0.933	0.916	0.069	0.059	
三因子	441.614	87	5.076	0.794	0.752	0.118	0.098	241.577
二因子	997.225	89	11.205	0.473	0.378	0.187	0.138	555.611
单因子	1 261.259	90	14.014	0.320	0.207	0.211	0.177	264.034

注:样本数为293,下同。四因子为不合规任务、公正敏感性、成长需求强度、任务重塑,三因子为不合规任务+公正敏感性、成长需求强度、任务重塑,二因子为不合规任务+公正敏感性、成长需求强度+任务重塑,单因子为不合规任务+公正敏感性+成长需求强度+任务重塑。

(二)同源误差检验

本研究的主要变量由同一被试汇报,可能存在共同方法偏差效应。为了避免共同方法偏差带来的影响,本研究在设计问卷时进行了程序控制,如请不同地区不同组织的被试填写、请被

试匿名填写、打乱测量题项顺序等(林英晖和程晔,2016)。尽管如此,本文仍采用统计方法来估计可能存在的共同方法偏差。

首先,采用“Harman单因素检验”(周浩和龙立荣,2004)进行检验。对不合规任务、公正敏感性、成长需求强度、任务重塑的所有题项进行探索性因子分析后,未旋转之前的第一个因子方差解释量为21.535%,低于50%,说明共同方法偏差在可接受范围内,对结果影响不大。

其次,根据Podsakoff等(1990)采用“加入非可潜在方法因子”的方法,即在各变量的验证性因子分析模型中加入一个共同方法因子以与未加入共同方法因子的多因子模型进行对比,最终判断共同方法偏差的影响。四因子模型的验证性因子分析结果为 $\chi^2=200.037, df=84, p<0.01, \chi^2/df=2.381, CFI=0.933, TLI=0.916, RMSEA=0.069, SRMR=0.059$,模型拟合较好。加入共同方法因子后,结果显示模型设定不当,无法聚合,表明含有共同方法因子的模型不合理。

另外,本文还使用了“校标变量方法”来检验同源误差。该方法找出一个在理论上与至少一个构念不相关的变量,并以这个变量为校标,计算各构念与结果变量之间的零阶相关系数。计算出来的零阶相关系数被认为是剔除同源误差之后的真实相关系数(Lindell和Whitney, 2001)。本文选取年龄作为校标变量(年龄与任务重塑的相关系数为0.109, *n.s.*),经过计算,不合规任务和任务重塑的零阶相关系数为0.147($p<0.05$),公正敏感性和任务重塑的零阶相关系数为0.143($p<0.05$),成长需求强度和任务重塑的零阶相关系数为0.240($p<0.001$)。由此可以看出,剔除同源误差的影响之后,不合规任务、公正敏感性、成长需求强度和任务重塑仍然显著正相关,因此同源误差的影响不大(涂乙冬,2013)。

综上所述,共同方法偏差在可接受的范围内,对研究模型的影响不明显。

(三)描述性统计和相关性分析

表2总结了主要变量的均值、标准差和变量之间的相关系数。结果表明不合规任务与公正敏感性($r=0.279, p<0.01$)、任务重塑($r=0.148, p<0.05$)均显著正相关,公正敏感性与成长需求强度($r=0.117, p<0.05$)、任务重塑($r=0.127, p<0.05$)均显著正相关,成长需求强度和任务重塑($r=0.240, p<0.01$)显著正相关。

表2 均值、标准差和相关系数

变量	均值	标准差	性别	年龄	不合规任务	公正敏感性	成长需求强度	任务重塑
性别	1.594	0.492						
年龄	28.017	7.149	0.035					
不合规任务	3.245	0.685	0.039	0.014	(0.821)			
公正敏感性	3.856	0.870	0.022	-0.129*	0.279**	(0.901)		
成长需求强度	3.771	0.737	0.168**	0.011	0.025	0.117*	(0.920)	
任务重塑	4.618	0.919	-0.093	0.109	0.148*	0.127*	0.240**	(0.852)

注:*为 $p<0.05$,**为 $p<0.01$;括号中数据为该变量的Cronbach's α 系数;在性别中,男性取值为1,女性取值为2。

(四)假设检验

本文使用SPSS层次回归分析,对研究假设进行检验,结果见表3。

模型1检验了控制变量对任务重塑的影响。模型2检验了不合规任务对任务重塑的主效应是否显著。模型3加入了不合规任务×公正敏感性、不合规任务×成长需求强度和成长需求强度×公正敏感性这三个交互变量,来检验不合规任务和公正敏感性的二维交互效应的显著性。模型4在模型3的基础上,加入了不合规任务×公正敏感性×成长需求强度这一交互变量,来检验三维交互效应的显著性。

表3 层次回归分析结果

变量	任务重塑			
	模型1	模型2	模型3	模型4
截距	4.501***(0.272)	2.572***(0.451)	2.555***(0.452)	3.018***(0.462)
性别	-0.182(0.109)	-0.273*(0.105)	-0.281**(0.105)	-0.267**(0.103)
年龄	0.015(0.007)	0.016*(0.007)	0.016*(0.007)	0.014*(0.007)
不合规任务		0.165*(0.078)	0.162*(0.078)	0.108(0.078)
公正敏感性		0.087(0.062)	0.102(0.062)	0.081(0.061)
成长需求强度		0.312***(0.071)	0.298***(0.072)	0.247***(0.072)
不合规任务×公正敏感性			0.207*(0.081)	0.242**(0.080)
不合规任务×成长需求强度			-0.188(0.102)	-0.117(0.102)
成长需求强度×公正敏感性			-0.054(0.080)	-0.075(0.079)
不合规任务×成长需求强度×公正敏感性				0.272***(0.078)
R ²	0.021(0.913)	0.115(0.872)	0.142(0.863)	0.178(0.847)
ΔR ²		0.094***	0.027*	0.036***
F	3.175*	7.483***	5.883***	6.794***

注：*为 $p<0.05$ ，**为 $p<0.01$ ，***为 $p<0.001$ ，表中数据为非标准化系数，括号中数据为相应的标准误。

由表3中的模型2可知，不合规任务与任务重塑显著正相关($\beta=0.165, p<0.05, R^2=0.115$)，假设1成立。模型3表明，不合规任务和公正敏感性组成的交互项对任务重塑作用显著($\beta=0.207, p<0.05, R^2=0.142$)，表明公正敏感性在不合规任务和任务重塑之间起调节作用，假设2成立。由模型4可知，不合规任务、公正敏感性和成长需求强度组成的交互项作用显著($\beta=0.272, p<0.001, R^2=0.178$)，假设3成立。为了进一步了解二维交互和三维交互作用的影响机制，本文针对这两种情况分别进行了简单斜率分析，并绘制了交互作用图(参见图2)。

图2为二维交互作用图。从图中可以看出，当个体公正敏感性较强时(+1 SD)，不合规任务正向影响任务重塑($\beta=0.295, p<0.01$)；当个体公正敏感性较弱时(-1 SD)，不合规任务和任务重塑之间的关系不显著($\beta=-0.017, n.s.$)。因此，调节作用的模式与假设一致，即当个体公正敏感性较强时，其将任务重塑作为不合规任务应对策略的可能性更大。

图3为三维交互作用图。当个体的成长需求强度和公正敏感性均高时，不合规任务正向影响任务重塑($\beta=0.408, p<0.01$)。当个体的成长需求强度和公正敏感性均低时，不合规任务与任务重塑之间的关系不显著($\beta=0.158, n.s.$)。由此，假设3得到了支持。斜率分析见表4。

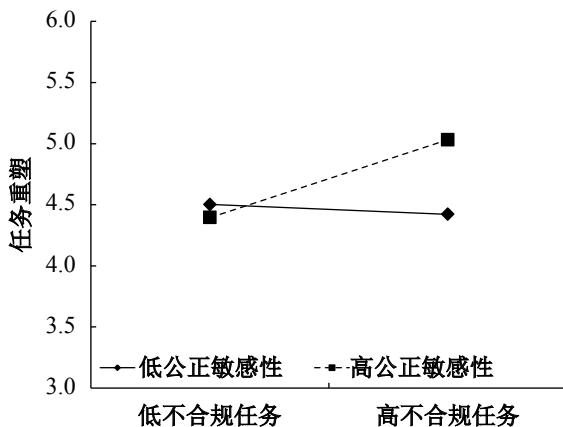


图2 不合规任务和公正敏感性对任务重塑的交互影响

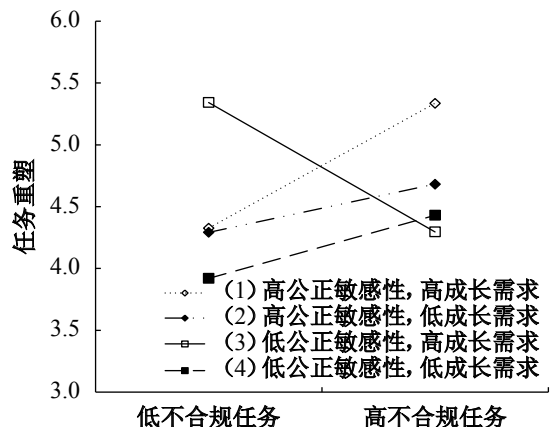


图3 不合规任务、公正敏感性和成长需求强度对任务重塑的交互影响

表4 简单斜率和斜率两两对比分析表

	简单斜率值	1	2	3
(1)高公正敏感性,高成长需求	0.408			
(2)高公正敏感性,低成长需求	0.231	0.177		
(3)低公正敏感性,高成长需求	-0.363	0.771***	0.594**	
(4)低公正敏感性,低成长需求	0.158	0.250	0.073	-0.521**

注: *为 $p<0.05$, **为 $p<0.01$, ***为 $p<0.001$ 。

五、讨 论

(一)研究结果分析

本文通过分析,提出并验证了不合规任务对任务重塑的影响以及发挥作用的边界条件。

(1)员工会通过任务重塑来应对不合规任务带来的影响。根据社会比较理论,个体的对比物(工作任务)与参照对象(角色范围)之间存在的差异,会给个体带来压力,这种压力会促使个体采取行动缩小差异。相比较来说,个体对角色范围的认知较为固定,因此个体更可能改变自身的任务来减少差异性和压力感。另外,一些学者也指出,个体会保护自己的专业角色免遭负面评价(Ahmed等,2018),并会努力保护并提升自己的自尊和积极的自我概念。因此,个体在面对不合规任务这种会带来不公平感的任务时,并不一定会采取消极措施(如反生产行为),而是可能采取主动的措施扭转现状,维护自身积极的形象。任务重塑通过改变任务的数量、范畴、完成方式等,能够直接改变个体的任务。因此,个体在面对不合规任务时会主动采取积极的应对行为,如任务重塑,通过改变自身的任务来改变现状,减弱不合规任务对自尊造成的伤害。

(2)不合规任务和公正敏感性的交互作用对任务重塑的影响。本文的结论表明,公正敏感性正向调节不合规任务和任务重塑之间的关系。由前文的介绍可知,公正敏感性能够强化个体在社会比较时对差异性的敏感程度。社会比较理论指出,个体在将对比物和参照对象进行比较时,感知到的差异足够大,才会产生缩小差异的动机。另外,不合规任务是一种较为隐性的、间接地表达不尊重的方式,而考虑到中国集体主义的文化背景和较高的权力距离,个体可能会将不合规任务看成是对集体有利的任务,而减弱不合规认知。因此,相较于公正敏感性较强的个体,公正敏感性较弱的个体可能并不能很好地感知到差异性,进而缺少做出改变的动机。另外,公正敏感性除了表示对不公平的敏感性之外,还代表对不公平情况的反应强度,因此公正敏感性较强的个体本身对不公平情况产生反应的程度就更强,更倾向于采取措施应对这种情况。

(3)不合规任务、公正敏感性和成长需求强度的三维交互对任务重塑的影响。社会比较理论指出,个体在进行比较并感知到对比物与参照对象之间有差距时,会感受到压力,进而会采取行动减少差距。但是在这个过程中,个体会面临一定的压力和阻力。公正敏感性使个体感知到差异性,具有采取行动改变现状的动机。而成长需求会通过增加对比物的重要性、参照对象的吸引力来进一步强化个体进行改变的动机。此外,成长需求还会通过增强主动性,使得个体能够寻找机会或者主动创造机会进行改变,帮助个体应对变化过程中遇到的阻力。因此,本文假设不合规任务、公正敏感性和成长需求强度对任务重塑存在三维交互影响。数据分析显示,当公正敏感性和成长需求强度均高时,不合规任务对任务重塑的正向影响最强($B=0.408$, $p<0.01$)。当公正敏感性和成长需求强度均低时,不合规任务对任务重塑影响不显著($B=0.158$, $n.s.$)。除此之外,本文也检验了公正敏感性和成长需求强度一高一低时的情况,结果表明,公正敏感性强而成长需求弱时,不合规任务对任务重塑影响不显著($B=0.231$, $n.s.$)。公正敏感性弱而成长需求强时,不合规任务会负向影响任务重塑($B=-0.363$, $p<0.05$)。这可能是由于公正敏感性弱的个体并不能敏感地感知到自身遭受了不公正对待,而只是单纯地感受到自身的成长

需求没有得到满足,会有较强的挫败感,因而缺乏信心和能力进行任务重塑。

(二)研究意义

1. 本文的理论贡献主要有三个方面,具体如下:

首先,丰富并拓展了社会比较理论。社会比较理论虽然提出不同的人在进行比较时得出的结果和做出反应的程度会有所不同,但是并未充分探索导致这些不同的具体原因。通过引入公正敏感性和成长需求强度,并验证它们的调节作用,本文指出公正敏感性会强化个体在社会比较过程中感知到的差异,成长需求会通过提升对比物的重要性增强个体减少差异的动机。由此,本文丰富了社会比较过程中的影响因素研究。另外,社会比较理论重点关注的是个体对对比物和参照对象的选择,对比较之后个体采取的应对措施考虑较少。现有的关于应对措施的考虑大多是消极的,如减少对比、减少自身投入、增加反生产行为等,这些消极措施并不能从根本上解决问题。本文通过探索不合规任务对任务重塑的影响,证明了个体会采取积极的措施来减少差异感,从而在一定程度上拓展了社会比较理论。

其次,丰富了不合规任务的影响研究。当前研究都在关注不合规任务的负面结果,比如反生产行为、离职、工作投入降低等。之所以得出这些研究结论,原因主要是将个体看成被动的任务接受者,忽视了个体的主动性。而在工作情境中,个体不只是被动地接受自上而下的任务指派,还会主动地自下而上改变自身的工作任务。另外,一些研究也指出个体在面对压力时,会主动解决问题来减少压力(谢俊和严鸣,2016)。而且在中国权力距离较高的情境下,个体在面对不合规任务时,可能并不会像西方人那样表现出明显的消极行为(如反生产行为)来表达不满,而更可能以更温和的方式改变这种状况。因此,本文提出并证实不合规任务会正向影响个体的任务重塑行为,由此拓展了不合规任务的影响研究,证明了个体在面对不合规任务时,并不一定会采取消极行为来宣泄遭受的不公正,还可能主动地采取积极措施改变这种状况。

最后,丰富了任务重塑研究。当前国内关于任务重塑的实证研究还很少,本文对任务重塑量表在中国情境下的适用性做出了验证。另外,现有的研究在考虑任务重塑的前因时,主要考虑的是环境中有利于实现任务重塑的机会。这一逻辑更多的是在考虑个体有了进行任务重塑的动机之后,环境中的哪些因素能够帮助个体实现任务重塑。而本文则探索了环境中哪些因素能够激发个体进行任务重塑的动机。另外本文还引入了两个调节变量(公正敏感性和成长需求强度),探索了能够强化任务重塑动机的个体特质因素。

2. 本文的实践意义有两个方面,具体如下:

首先,传统研究关注个体通过实施消极行为来发泄不合规任务带来的压力,然而消极的措施并不能从根本上解决问题,还会产生负面作用。本文通过探索不合规任务与任务重塑的关系,证明一些员工在面对不合规任务时会采取更为积极的应对措施(即任务重塑)。这一研究发现可以启发更多的员工,使他们认识到个体并不是任务分配的被动接受者,而是可以主动改变任务,在面临不合规任务时,可以通过任务重塑来保护和提升自身的形象,缓解压力。

其次,不合规任务在组织中普遍存在,通过验证公正敏感性和成长需求强度的调节作用,本文能够为组织的人员招聘提供指导。那些不合规任务普遍但在短时期内又无法改变的组织,可以招聘公正敏感性和成长需求都高的员工,以此减少不合规任务可能带来的诸如反生产行为之类的消极行为,并引导他们进行工作重塑。

(三)研究不足和未来展望

本文探讨了个体在面对不合规任务时的积极应对,以及这个过程中存在的促进因素,具有一定的理论贡献和实践意义。但是,本研究仍然存在不足之处:首先,由于客观条件的限制,本研究使用的是横截面数据,并不能精准地确定变量之间的因果关系。后续研究可以用更

加严谨的方法(如纵向研究法、实验法等),来进一步验证不合规任务对任务重塑的影响。其次,由于不合规任务与个体的感知紧密相关,公正敏感性和成长需求强度是个体的特质,而任务重塑又是员工自身表现出来的较为隐性的个体行为,因此本研究中这四个变量的测量均采用了员工自评的方式,这可能会带来同源误差问题。虽然本文进行了程序控制,并通过“Harman单因素检验”“加入非可潜在方法因子”和“校标变量方法”对共同方法偏差进行了检验,且三种方法的检验结果均表明共同方法偏差在可接受范围内,对研究结果的影响不大,但是后续研究最好还是收集多源数据,从而多视角地研究不合规任务。最后,本文在探讨不合规任务对任务重塑的影响时,重点考虑的是个体自身的公正敏感性和成长需求强度在这个过程中的调节作用。然而,根据SOS理论,个体在自尊受挫时,来自他人或者组织的社会支持,能够帮助个体恢复自尊。另外,组织中的一些因素(如监管制度、授权等)能够对个体的任务重塑产生影响。因此,后续研究可以考虑将组织情境因素和社会因素纳入研究模型,并探索如何从组织管理的角度减弱不合规任务的负面影响,强化个体的积极反应。

主要参考文献

- [1]胡睿玲,田喜洲. 重构工作身份与意义——工作重塑研究述评[J]. 外国经济与管理, 2015, (10): 69-81.
- [2]田喜洲,彭小平,郭新宇. 工作重塑干预: 概念、设计与影响[J]. 外国经济与管理, 2017, (12): 112-126.
- [3]谢俊,严鸣. 积极应对还是逃避? 主动性人格对职场排斥与组织公民行为的影响机制[J]. 心理学报, 2016, (10): 1314-1325.
- [4]谢雪贤,刘毅,吴伟炯. 公正敏感性的研究现状与展望[J]. 心理科学进展, 2012, (2): 301-308.
- [5]Ahmed S F, Eatough E M, Ford M T. Relationships between illegitimate tasks and change in work-family outcomes via interactional justice and negative emotions[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2018, 104(1): 14-30.
- [6]Apostel E, Syrek C J, Antoni C H. Turnover intention as a response to illegitimate tasks: The moderating role of appreciative leadership[J]. *International Journal of Stress Management*, 2018, 25(3): 234-249.
- [7]Berg J M, Dutton J E, Wrzesniewski A. Job crafting and meaningful work[A]. Dik B J, Byrne Z S, Steger M F. Purpose and meaning in the workplace[C]. Washington, DC: American Psychological Association, 2013: 81-104.
- [8]Bruning P F, Campion M A. A role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory[J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(2): 499-522.
- [9]Choi T R, Choi J H, Sung Y. I hope to protect myself from the threat: The impact of self-threat on prevention-versus promotion-focused hope[J]. *Journal of Business Research*, 2018, doi: 10.1016/j.jbusres.2018.03.010.
- [10]Eatough E M, Meier L L, Igit I, et al. You want me to do what? Two daily diary studies of illegitimate tasks and employee well-being[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2016, 37(1): 108-127.
- [11]Festinger L. A theory of social comparison processes[J]. *Human Relations*, 1954, 7(2): 117-140.
- [12]Folger R, Cropanzano R. Fairness theory: Justice as accountability[A]. Greenberg J, Cropanzano R. *Advances in organization justice*[C]. California: Stanford University Press, 2001: 1-55.
- [13]Hackman J R, Oldham G R. *Work redesign*[M]. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980: 286-287.
- [14]Jacobshagen N. Illegitimate tasks, illegitimate stressors: Testing a new stressor-strain concept[D]. Bern: University of Bern, 2006: 42-113.
- [15]Leana C, Appelbaum E, Shevchuk I. Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting[J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(6): 1169-1192.
- [16]Lin B L, Law K S, Zhou J. Why is underemployment related to creativity and OCB? A task-crafting explanation of the curvilinear moderated relations[J]. *Academy of Management Journal*, 2017, 60(1): 156-177.
- [17]Schmitt M, Gollwitzer M, Maes J, et al. Justice sensitivity[J]. *European Journal of Psychological Assessment*, 2005, 21(3): 202-211.
- [18]Semmer N K, Jacobshagen N, Meier L L. Self-esteem and appreciation as topics in work and organizational stress research[J]. *Wirtschaftspsychologie*, 2006, 8(3): 87-95.

- [19]Semmer N K, Jacobshagen N, Meier L L, et al. Occupational stress research: The “stress-as-offence-to-self” perspective[A]. Houdmont J, McIntyre S. Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice[C]. Maia: ISMAI Publishers, 2007, 2: 43-60.
- [20]Semmer N K, Jacobshagen N, Meier L L, et al. Illegitimate tasks as a source of work stress[J]. *Work & Stress*, 2015, 29(1): 32-56.
- [21]Semmer N K, Tschan F, Meier L L, et al. Illegitimate tasks and counterproductive work behavior[J]. *Applied Psychology*, 2010, 59(1): 70-96.
- [22]Sonnentag S, Lischetzke T. Illegitimate tasks reach into afterwork hours: A multilevel study[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2018, 23(2): 248-261.
- [23]van Schie S, Güntert S T, Wehner T. How dare to demand this from volunteers! The impact of illegitimate tasks[J]. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 2014, 25(4): 851-868.
- [24]Wrzesniewski A, Dutton J E. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work[J]. *Academy of Management Review*, 2001, 26(2): 179-201.
- [25]Zargar M S, Vandenberghe C, Marchand C, et al. Job scope, affective commitment, and turnover: The moderating role of growth need strength[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2014, 87(2): 280-302.

Coping with Illegitimate Tasks: The Role of Justice Sensitivity and Growth Need Strength

Liu Jun, Wang Qiqi, Fan Xueling

(Renmin Business School, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Summary: Tasks are legitimate when they conform to norms about what can reasonably be expected from a given person, while they are illegitimate if they violate such norms. Illegitimate tasks are conceived as offensive to one’s professional identity. Existing research mainly focuses on the negative impacts of illegitimate tasks or the negative coping strategies taken by employees. However, employees are not only the passive recipient of work tasks, but also can proactively change their tasks to maintain self-esteem and positive image.

Therefore, this study introduces the concept of task crafting, defined as the active role that an employee plays in altering the boundaries of his/her job and shaping actual work practice. From the perspective of task crafting, employees can actively seek opportunities to design their tasks to satisfy their own needs, rather than accepting assigned work passively. By crafting tasks, employees can gain a sense of work meaning and identity. Drawing on the job-crafting perspective, this article analyzes employees’ active coping strategy (i.e., task crafting) towards illegitimate tasks.

Based on the core ideas of the Social Comparison Theory, this study proposes relevant assumptions. There are three main aspects of the Social Comparison Theory: (1) Individuals will compare their own opinions, abilities, received treatment (comparisons) with relevant standards or others (references); (2) When individuals perceive their self-evaluation deviates from references, they will take measures to reduce the discrepancy; (3) In the process of making changes, individuals will experience some resistance and thrust. Accordingly, this study proposes three hypotheses. First, illegitimate tasks

(下转第152页)

developed countries; (3) consumer empathy plays a mediating role in the path. Study 3 uses a 2×2-between-subjects experimental design measures respondents' reaction towards an underdog brand biography over a top dog brand biography under conditions of public versus private consumption. Results show that: (1) when consuming in private, consumers' brand attitude is more likely to be affected by the underdog brand biography; (2) when consuming in public, consumers' brand attitude is more likely to be affected by the top dog brand biography; (3) the brand biography effect is mediated by consumer empathy.

In general, this study enriches the theories of the brand biography and the story narrative, and has practical values for Chinese enterprises to use the brand biography to influence consumers' brand attitude, including transmitting brand images through consumers' emotional clues, positioning the top dog brand by taking advantage of country images, and coordinating with the consumption situation in the target market.

Key words: brand biography; brand attitude; empathy; country of brand; consumption observability

(责任编辑:王舒宁)

(上接第137页)

positively affect task crafting. People usually desire a positive sense of self in their own eyes and in the eyes of others. When illegitimate tasks are perceived, an employee's positive self-image is hampered. In order to meet their needs for a positive self-image, individuals will craft their tasks to reduce the discrepancy between their tasks and the range of their roles. Second, justice sensitivity strengthens the positive relationship between illegitimate tasks and task crafting. Justice sensitivity concerns how people react to unfair treatment. Employees with high justice sensitivity may be more likely to be troubled by and react more strongly to unfairness, thereby having greater incentive to craft their tasks. Third, there is a three-way interaction between illegitimate tasks, justice sensitivity and growth need strength. Individuals with high justice sensitivity are more sensitive to differences between illegitimate tasks and the range of their roles. When perceiving differences, individuals' motivations to change the status quo vary. Growth need strength will reinforce the motivation to make changes, because individuals with stronger growth need strength tend to be more active in seeking opportunities and even creating opportunities to make changes. So, this trait makes individuals more likely to craft tasks when facing illegitimate tasks.

This study makes the following contributions: First, it expands the studies of illegitimate tasks. Next, by considering individuals' active coping strategy in dealing with illegitimate tasks, this study enriches the literature on the outcomes of illegitimate tasks. In addition, previous studies on task crafting mainly focus on factors that strengthen individuals' motivations, while this study explores factors that stimulate their motivations, thereby filling the research gap.

Key words: illegitimate tasks; justice sensitivity; growth need strength; task crafting; Social Comparison Theory

(责任编辑:王舒宁)