

高压环境下如何激发 Z世代员工的主动行为

●史 青 李振琳

【摘 要】基于压力认知评价理论,多任务处理对Z世代员工主动行为具有双刃剑效应:其既能通过将多任务处理视为挑战性压力,提高员工工作旺盛感,从而对Z世代员工主动行为带来积极影响,也能通过将多任务处理视为阻碍性压力,增加员工情绪耗竭,从而对Z世代员工主动行为带来消极效应。具体来说,多任务处理会正向影响情绪耗竭,并通过情绪耗竭负向影响Z世代员工主动行为;多任务处理会正向影响工作旺盛感,并通过工作旺盛感正向影响Z世代员工主动行为;时间领导负向调节多任务处理与情绪耗竭之间的关系,并负向调节情绪耗竭在多任务处理与Z世代员工主动行为关系间的中介作用;时间领导正向调节多任务处理与工作旺盛感之间的关系,并正向调节工作旺盛感在多任务处理与Z世代员工主动行为关系间的中介作用。

【关键词】Z世代员工;员工主动行为;多任务处理;时间领导;压力认知评价理论

【作者简介】史青(1972—),女,新疆财经大学工商管理学院教授、硕士生导师、博士,研究方向为组织行为与人力资源管理;李振琳(1999—),女,新疆财经大学硕士研究生,研究方向为人力资源管理。

【基金项目】国家社科基金项目“新发展格局下新疆城乡居民美好生活需要与消费升级研究”(项目编号:22BJY237);校地合作招标项目“新疆企业数字化管理人才能力评价与应用研究”(项目编号:2023SLC001);校企合作项目“西部制造业表面技术的标准体系及企业核心竞争力提升研究”(项目编号:20220145)

【中图分类号】C933

【文献标识码】A

【文章编号】1003-2606(2024)04-0064-07

DOI:10.19572/j.cnki.ldkx.2024.04.023

一、引言

随着工业4.0时代的到来,企业正置身于前所未有的革新浪潮中。这种数智化、信息化的时代带来了众多资源,同时也赋予企业更多责任。员工更迭换代使得Z世代青年(出生于1995年到2009年的年轻人)逐渐成为求职就业的主力。在当前时代背景下,企业对员工工作效率的要求不断提升,导致其在工作所需应对的压力也愈加多元。员工主动行为是一种员工自发的、为了改变自身及所处情境、聚焦应对压力源且着眼于未来的行为^[1],其能够有效提升工作绩效^[2],是组织获得成功必不可少的重要因素之一。如何有效调动Z世代员工的自主性,激发其表现出更多的主动行为来应对自身所处的高压环境也是值得关注的重要问题。

Z世代员工在数字化环境中成长,能够迅速适

应科技及数字技术的发展,更加擅长使用电子设备和网络工具,但对于电子设备的过分依赖也导致其人际交往、沟通协调的能力较差。他们追求创新、求知欲强,更愿意尝试用新的方法处理问题,对变化持开放、积极的态度。他们对工作环境的要求比较高,希望拥有舒适、自由、灵活的工作环境,注重工作与生活的平衡。Z世代多是独生子女,良好的家庭环境以及父母的爱护导致他们自尊心强,渴望得到重视、认可,但对挫折的承受能力差,缺乏耐心、自我调节的能力,容易陷入焦虑、崩溃的情绪中。梳理以往研究,对于Z世代员工个人特质及行为多是从定性的角度进行分析,如Z世代员工追求创新、注重自我表达,对其进行管理要利用数字技术能力、创造平衡的工作环境和提供创新的机会。唐轶睿认为,Z世代员工自我意识、自尊心较强,对

互联网依赖程度较高,应该从“选、育、用、留”四个环节进行人才全周期管理优化。^[3]此外,工作要求、工作资源和工作投入也对Z世代员工心理疲劳存在显著影响;领导者的支持、评价、激励和参与等行为通过领导—成员交换的中介作用对Z世代员工的工作投入呈现显著的正向影响;Z世代员工对职业适应能力和工作定制的需求更为强烈,能够正向预测其工作满意度等。Z世代员工所具备的个性特征导致学界对他们的评价褒贬不一,更多的学者开始重视对Z世代员工群体的研究,以充分发挥他们的潜能。

多任务处理是指员工可能需要频繁地在同一时间内处理多项不同且冗杂的工作任务,或者被要求突然从一项工作切换到另一项工作中去,是一种普遍的、需要员工正确应对的压力源。在有关多任务处理的研究中,学者们更多侧重于其带来的消极结果,如多任务处理会降低员工工作的效率、质量以及准确程度,增加员工压力并且导致工作家庭冲突,增加员工的倦怠与耗竭等。^[4]但多任务处理这一压力源在争夺员工在工作中的注意力资源的同时,还可以激发动力、提高员工的工作效率,有利于个体思维的碰撞和重组,提升员工在工作中的创新能力。当员工具备高悖论思维以及高工作意义感时,多任务处理会正向预测员工主动行为。^[5]

随着技术普及率提升、生活节奏加快,多任务与Z世代员工的联系更加密切。Z世代员工与以往关注的新生代员工(出生于20世纪80年代末90年代初的人)的生活环境、性格特征以及行事风格存在差别,对待多任务的态度也可能有所不同。本文将“多任务处理”这一可能导致Z世代员工处于高压环境下的压力源引入研究,探讨其对员工主动行为的影响机制以及边界条件。综合以往的研究结果来看,多任务处理对员工主动行为存在着双刃剑效应。既然如此,引发多任务处理导致不同作用效果的机制是什么?这种机制是否会被其他情境因素所影响?如何才能使Z世代员工在高压环境下表现出更多的积极主动的工作行为?为回答上述问题,本研究拟通过压力认知评价理论,结合Z世代员工个性特征,引入情绪耗竭和工作旺盛感两个中介变量,以及时间领导这一情境层面的调节变量,深入探究多任务处理在不同的压力认知评估下对Z世代员工主动行为会产生怎样的影响。上述分析可以揭示多任务处理对Z世代员工主动行为的影响机制,从而丰富多任务处理在组织管理研究领域的理论成果,也为当前企业更好地管理Z世代

员工、激发其积极主动的工作行为提供新的思路与实践指导。

二、理论基础

压力认知评价理论是对压力源进行识别与评价的理论。根据该理论,对同一压力源的识别与评价因人而异,个体对压力源的定义以及应对压力源的反应之间存在着相互影响。由于压力具有双重性质,Cavanaugh等将压力源划分为两种类型:一种是挑战性压力源,是指可以激发员工积极性和动力、给其带来更高的效率以及成长机会的压力;另一种是阻碍性压力源,是指给员工带来挫折感和焦虑、降低工作效率、阻碍其实现工作目标的压力。^[6]压力认知评价理论阐明了个体对压力源界定评估的过程:个体会先判断该压力源对自身是否有影响,若认为存在影响,会对压力源的类型进行界定,判断其是挑战性还是阻碍性压力源,并根据压力源的类型做出相应的反应。压力认知评价理论认为,个体对压力源的界定评估包括两个阶段:首先是初级评估,即对外部刺激进行权衡,判断外界刺激是否为挑战或威胁;其次是次级评估,用于评估个人是否拥有应对不同类型压力的资源和能力。这两个阶段相辅相成,共同影响个体的评估结果。如果个体认为某一任务或目标与自身能力匹配度较高,通过一定的努力和时间能够应对这种压力,且能从该压力中获得满意的收益,就会更愿意将其评估为具备挑战性的,从而产生挑战性压力评估,做出积极的应对行为;如果个体认为自身无法通过现有的能力、资源来应对该压力,并且该压力可能会带来较大的损失,就会更愿意将其界定为具备威胁性的,从而产生阻碍性压力评估,做出消极的应对行为。

“多任务处理”这一术语源自计算机科学,本意是指“需要相同资源处理的并行过程”。学者们将其应用到组织管理领域,并提出了相对应的定义。我国学者杨建锋等将多任务处理定义为“要求员工在某一时间段内专注于两项或两项以上任务的程度”^[7]。基于压力认知评价理论,个体不同的认知评估决定了同一压力源的不同类型以及带给个体不同的影响。

根据压力认知评价理论的观点,Z世代员工对多任务处理的应对方式包括积极与消极两种。消极反应路径是员工将多任务处理视为阻碍性压力源,面对该压力时产生情绪耗竭,从而减少主动行为;积极反应路径是员工将多任务处理视为挑战性压力源,面对该压力时产生更强的工作旺盛感,从而增加主动行为。结合社会认知理论,个体具有自

我调节的能力,以环境、个人及其行为三方面的因素相互的影响关系来解释个体行为。因此,本研究引入时间领导这一重要的情境变量,考察其在多任务处理对员工主动行为影响路径中的调节作用。综上所述,本研究构建了多任务处理对Z世代员工主动行为的双元影响路径模型,如图1所示。

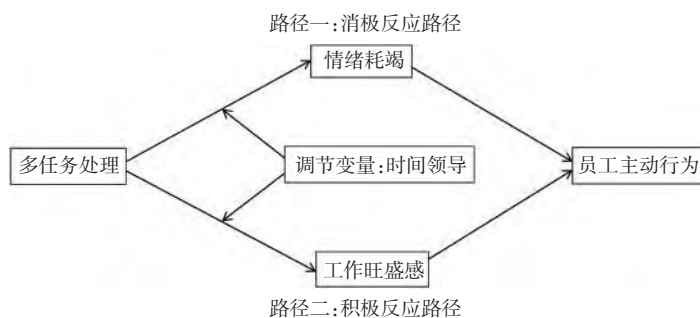


图1 基于压力认知评价理论的多任务处理对Z世代员工主动行为的双元影响路径模型

三、假设提出

(一)情绪耗竭的中介作用

情绪耗竭是指员工长期的工作压力和心理负担导致的身心俱疲、情感麻木和失去工作动力的状态,是工作中存在的各种压力源所造成的情绪反应。员工处于高压环境中时往往更容易产生情绪耗竭这种消极心理状态。结合Z世代员工责任感较低、抗压能力较弱以及自我意识强的特点,在高压环境下面对挑战时,其更倾向于关注自身的情绪资源,因此,本研究引入情绪耗竭作为消极路径的中介变量。导致员工情绪耗竭的压力源包括工作不安全感、组织不公正等,Howard在研究中也证明了多任务处理这一压力源会导致员工产生倦怠与耗竭等。^[8]

基于压力认知评价理论,在两个评估过程的相互影响下,人们对压力源的认知评估有所不同并会产生相应的结果。如果个体认为无法通过现有的能力、资源来应对压力,可能将这一压力界定为具有威胁性的,产生阻碍性压力评估,从而偏好消极应对方式。对于Z世代员工而言,在应对多任务时既有可能产生挑战性压力评估,也有可能产生阻碍性压力评估。任务的复杂程度以及时间的紧迫性都大大增加了Z世代员工对压力的感知,多任务导致的高压力环境会给她带来负面影响,消耗其身心资源,从而导致其情绪耗竭。

情绪耗竭是个体感受到自身情绪资源消失殆尽的状态,这种状态下的个体更倾向于采取消极行为以保护自身资源。研究表明,如果员工认为自身

资源被耗尽,他们会不愿意表现出更多的主动行为。结合自我决定理论,人类是具有自主性和自我决定权的,当感受到自身动机和行为是自主决定的,他们会更积极地参与到工作与学习中来。^[9]从动机层面来看,当Z世代员工在多任务处理的情境下处于情绪耗竭中时,会产生无力感,受到负面影响而变得消极、被动,降低自主性和内在动机,从而减少主动行为的发生。从需求层面来看,情绪耗竭也可能导致Z世代员工的基本心理需求受到破坏,自主性、能力感和归属感被削弱。员工可能感到无法自主地掌控工作,缺乏能力和资源来应对工作中的挑战,缺乏支持和认可。这种心理状态会导致员工对工作的投入和参与度下降,他们可能更倾向于被动地履行基本职责,而不会主动追求额外的贡献或发展。综上所述,本研究提出以下假设:假设1a:多任务处理正向预测情绪耗竭。假设1b:情绪耗竭在多任务处理对Z世代员工主动行为的影响中起负向中介效用。

资源被耗尽,他们会不愿意表现出更多的主动行为。结合自我决定理论,人类是具有自主性和自我决定权的,当感受到自身动机和行为是自主决定的,他们会更积极地参与到工作与学习中来。^[9]从动机层面来看,当Z世代员工在多任务处理的情境下处于情绪耗竭中时,会产生无力感,受到负面影响而变得消极、被动,降低自主性和内在动机,从而减少主动行为的发生。从需求层面来看,情绪耗竭也可能导致Z世代员工的基本心理需求受到破坏,自主性、能力感和归属感被削弱。员工可能感到无法自主地掌控工作,缺乏能力和资源来应对工作中的挑战,缺乏支持和认可。这种心理状态会导致员工对工作的投入和参与度下降,他们可能更倾向于被动地履行基本职责,而不会主动追求额外的贡献或发展。综上所述,本研究提出以下假设:假设1a:多任务处理正向预测情绪耗竭。假设1b:情绪耗竭在多任务处理对Z世代员工主动行为的影响中起负向中介效用。

资源被耗尽,他们会不愿意表现出更多的主动行为。结合自我决定理论,人类是具有自主性和自我决定权的,当感受到自身动机和行为是自主决定的,他们会更积极地参与到工作与学习中来。^[9]从动机层面来看,当Z世代员工在多任务处理的情境下处于情绪耗竭中时,会产生无力感,受到负面影响而变得消极、被动,降低自主性和内在动机,从而减少主动行为的发生。从需求层面来看,情绪耗竭也可能导致Z世代员工的基本心理需求受到破坏,自主性、能力感和归属感被削弱。员工可能感到无法自主地掌控工作,缺乏能力和资源来应对工作中的挑战,缺乏支持和认可。这种心理状态会导致员工对工作的投入和参与度下降,他们可能更倾向于被动地履行基本职责,而不会主动追求额外的贡献或发展。综上所述,本研究提出以下假设:假设1a:多任务处理正向预测情绪耗竭。假设1b:情绪耗竭在多任务处理对Z世代员工主动行为的影响中起负向中介效用。

(二)工作旺盛感的中介作用

Spreitzer等首次提出了社会嵌入模型理论,并归纳、总结出了工作旺盛感的定义:一种在工作中既能感受到活力,又能保持学习的精神状态。^[10]工作中的个体充满活力与激情,并且通过学习提升自身能力,以更大的信心面对工作中的挑战与困难,这就是工作旺盛感。学界一般将其分成活力与学习两个维度。活力通常是指个体对于工作的热情、兴奋的心理感受,以及个体在工作中体验到的积极的情感和情绪状态;学习则是指个体对于工作任务和知识的积极学习与探索,以及个体在工作中持续发展自身能力的过程。结合Z世代员工求知欲强、追求创新的特征,本研究将工作旺盛感作为积极路径的中介变量引入。

有研究证明,当工作旺盛感作为结果变量时,工作氛围以及工作资源都对其有显著作用。工作压力包括积极、消极两种类型,前者有助于员工产生更强的工作旺盛感,后者则会降低员工的工作旺盛感。^[11]基于压力认知评价理论,通过初级、次级两个评价过程,个体会对压力源产生不同的认知评价并做出相应的反应。如果个体认为某一任务或目标与其自身能力匹配度较高,通过一定的努力和时间能够应对这种压力,且能够预见从中取得满意的收益时,其更容易产生挑战性压力评估。具体而言,在多任务处理的情境下,当个体同时具备高工

作意义感、高悖论思维这两个条件时,更容易认为多任务处理是有挑战性的。Z世代员工相对擅长同时处理多个任务和不同来源的信息,习惯于快速切换注意力,能高效处理各种工作任务,热衷于有挑战性的工作,因此,其可能将多任务处理视为挑战性压力源。在这种情境下,一方面,Z世代员工相信自身有足够的应对挑战,且认为该挑战能够带来可预见的收益,会在工作中表现出更多热情、保持积极的情感状态;另一方面,Z世代员工可能会调动内在资源,不断学习和探索更多的知识和技能以应对挑战,从而增强在工作中的学习体验。在此过程中,员工能够获得成就感和自我肯定感,从而产生更高的工作旺盛感。

结合自我决定理论,从动机层面来看,工作旺盛感可以提供内在动机,即对工作本身的兴趣与满足感。具备工作旺盛感的Z世代员工可能更容易追求个人成长和发展,主动承担各类工作任务,为了更好地完成工作目标而主动寻找机会来提升自己的知识与技能。这种内在动机会激发其创造力和主动性,促使他们在工作中的展现更多主动行为。从需求层面来看,工作旺盛感能够满足Z世代员工的三个基本心理需求:自主性、能力感和归属感。首先,工作旺盛感能够使员工更具有自主性,当员工能够自主决策和掌控自己的工作,会更有动力主动参与决策,从而提高主动行为。其次,工作旺盛感也能够增强员工的能力感,当员工感到在工作中能够发挥自身能力时,他们会更有自信并持续提高自己,从而更加积极地参与工作,并主动追求更高的绩效和成就。再次,工作旺盛感还能够满足员工的归属感需求,当员工感到自己在组织中被认可和需要时,会更有归属感,提高对组织的忠诚度,从而采取更多的主动行为。综上所述,本研究提出以下假设:假设2a:多任务处理正向预测工作旺盛感。假设2b:工作旺盛感在多任务处理对Z世代员工主动行为的影响过程中起正向中介效用。

(三)时间领导的调节作用

“时间领导”这一概念将领导风格研究与时间视角相结合,是指管理者根据员工的时间特点、能力以及任务特征而采取的一系列既能够保证各项工作任务按时完成,又能够提升员工时间幸福感的时间管理行为。^[12]其能够激发员工积极工作感受,激励员工表现出更多积极行为。例如,员工感受到领导者给予了时间资源,可以正向预测其工作表现,提升工作幸福感和创造力。

基于社会认知理论,个体具有自我调节的能

力,环境、行为以及人的主体因素相互独立,两两因素之间存在互动且相互决定,人既是环境的塑造者,也是环境作用的产物。当Z世代员工将多任务处理评估为阻碍性压力源时,会感到身心资源被消耗。时间领导行为能够帮助员工合理分配、有效利用时间,充分调动其工作积极性。领导者提供工作支持和资源,有利于员工产生积极的工作体验,缓解其焦虑、崩溃的情绪,从而降低情绪耗竭。而当Z世代员工将多任务处理评估为挑战性压力源时,会产生更多的信心和动力。时间领导行为能够使员工在复杂紧迫的任务中快速找到适合的工作节奏。^[13]领导者为员工创建任务清晰的工作环境,会使其充满活力、全身心融入工作中并且学习更多的新知识技能来应对压力,从而产生更高的工作旺盛感。综上所述,本研究提出以下假设:假设3a:时间领导负向调节多任务处理与情绪耗竭之间的关系。时间领导程度越高,多任务处理对情绪耗竭的正向影响越弱。假设3b:时间领导正向调节多任务处理与工作旺盛感之间的关系。时间领导程度越高,多任务处理对工作旺盛感的正向影响越强。

本研究结合时间领导的调节效应,进一步探究了有调节的中介效应,认为时间领导对情绪耗竭以及工作旺盛感所发挥的中介作用存在调节效应。基于假设1b与假设3a,Z世代员工将多任务处理视作阻碍性压力源,增加情绪耗竭,进而减少主动行为。当时间领导程度较高时,多任务处理与情绪耗竭的正向关系就较弱,Z世代员工愿意做出应对压力的积极行为,从而更多表现出主动行为,即降低了情绪耗竭在多任务处理与Z世代员工主动行为的中介效应。同理,基于假设2b和假设3b,Z世代员工将多任务处理视作挑战性压力源,提高员工的工作旺盛感,从而愿意做出更多积极主动的工作行为。当时间领导程度较高时,多任务处理与工作旺盛感的正向关系增强,Z世代员工更加坚信自身能够应对挑战,且认为多任务具有可预见的收益,从而进一步增加主动行为,即工作旺盛感在多任务处理与Z世代员工主动行为之间的中介效应会增强。综上所述,本研究提出以下假设:假设4a:时间领导对多任务处理通过情绪耗竭影响Z世代员工主动行为的间接效应起调节作用。时间领导的程度越高,多任务处理通过情绪耗竭影响Z世代员工主动行为的间接效应越弱。假设4b:时间领导对多任务处理通过工作旺盛感影响Z世代员工主动行为的间接效应起调节作用。时间领导的程度

越高,多任务处理通过工作旺盛感影响Z世代员工主动行为的间接效应越强。

四、研究设计

(一)研究对象与调查过程

本研究借助问卷星以线上形式发放问卷350份,研究样本来自河南、山东等省份出生于1995年之后的Z世代员工,研究调查的企业主要以互联网、金融、科技型企业为主,具有一定的代表性。为有效控制共同方法偏差问题,问卷采用匿名形式填写,保证调查内容仅供学术研究使用。

350名员工参与了调查,其中324名员工符合Z世代的测量主体条件。删掉填写不合格的问卷后,最终有效问卷共314份,样本的有效率为96.91%。314份样本中,男性员工152人,占比48.4%;女性员工162人,占比51.6%。高中及以下学历员工62人,占比19.7%;大专学历员工70人,占比22.3%;大学本科学历员工98人,占比31.2%;硕士研究生及以上学历员工84人,占比26.8%。工作年限2年以下员工101人,占比32.2%;2~5年员工107人,占比34.1%;5年以上员工106人,占比33.8%。

(二)测量工具

研究参照成熟量表设计问卷,问卷内容包括五个部分,即多任务处理、情绪耗竭、工作旺盛感、时间领导、员工主动行为和人口统计学因素。各量表都采用了李克特的五点计分法,由一至五分别表示“完全不符合”到“完全符合”。

多任务处理。参考以往研究,借鉴Kapadia和Melwani、Lepine等研究中的量表,共包含3个题项。该量表在本研究中的Cronbach's α 信度系数为0.915。

情绪耗竭。参考以往研究,采用Maslach和Jackson的职业倦怠量表中情绪耗竭部分的量表,共包含5个题项。该量表在本研究中的Cronbach's α 系数为0.919。

工作旺盛感。参考以往研究,在Porath等开发的工作旺盛感初始量表的基础上进行删减,共10个题项,包括活力、学习两方面。该量表的Cronbach's α 系数为0.971。

时间领导。采用Mohammed和Nadkarni编制的量表,共包含7个题项。该量表的Cronbach's α 系数为0.955。

员工主动行为。采用Frese等编制的量表,共包含7个题项。该量表的Cronbach's α 系数为0.963。

控制变量。借鉴以往研究,本研究使用性别、

受教育程度以及工作年限等人口统计学变量作为控制变量进行控制,避免其带来潜在的影响。

五、数据分析和假设检验

(一)共同方法偏差与验证性因子分析

本研究虽然在填写问卷的过程中选取匿名的方式,但由员工自评仍然有可能存在共同方法偏差的影响。本研究采用Harman单因素测试对其进行检验,结果显示,共有7个因子特征根大于1,首因子解释了30.399%的变异值,符合低于40%的要求,表明本研究没有严重的共同方法偏差的问题。

本研究采用Amos24.0进行验证性因子分析,结果显示,五因子基准模型(多任务处理、情绪耗竭、工作旺盛感、时间领导、员工主动行为)的拟合效果良好($\chi^2=521.61$; $df=454$; $RMSEA=0.022$; $SRMR=0.0296$; $CFI=0.993$; $TLI=0.993$),比其他嵌套模型的拟合效果更好,表明5个变量之间的区分度较好。

(二)描述性统计与相关性分析

各变量之间的均值、标准差以及相关系数的结果表明,多任务处理与员工主动行为呈现显著负相关($r=-0.316$, $p<0.01$),这一发现与以往研究相符,一定程度上证明了本文数据的可靠性。多任务处理与情绪耗竭($r=0.590$, $p<0.01$)和工作旺盛感($r=0.555$, $p<0.01$)显著正相关;情绪耗竭与员工主动行为显著负相关($r=-0.683$, $p<0.01$);工作旺盛感与员工主动行为显著正相关($r=0.780$, $p<0.01$);时间领导与情绪耗竭显著负相关($r=-0.428$, $p<0.01$),与工作旺盛感显著正相关($r=0.480$, $p<0.01$)。上述结果符合理论预期,为下一步验证研究假设提供了基础。

(三)假设检验

1.中介效应检验

本研究采用SPSS26.0的PROCESS4.1插件进行Bootstrap检验,以验证情绪耗竭和工作旺盛感在多任务处理影响Z世代员工主动行为的过程中所起的双重中介作用。中介效应路径系数的整合结果如图2所示。结果显示:多任务处理对情绪耗竭具有显著正向效应($\beta=0.559$, $p<0.001$),对工作旺盛感具有显著正向效应($\beta=0.528$, $p<0.001$);情绪耗竭显著负向影响Z世代员工主动行为($\beta=-0.462$, $p<0.001$),工作旺盛感显著正向影响Z世代员工主动行为($\beta=0.641$, $p<0.001$)。

中介效应路径检验结果显示,多任务处理通过情绪耗竭负向影响Z世代员工主动行为的效应值为-0.26,95%的置信区间为 $[-0.349, -0.186]$,即情绪耗竭在多任务处理与Z世代员工主动行为之间

的中介效应为负;多任务处理通过工作旺盛感正向影响Z世代员工主动行为的效应值为0.344,95%的置信区间为[0.254,0.442],即工作旺盛感在多任务处理与Z世代员工主动行为之间的中介效应为正。由此,假设1a、1b、2a、2b得到验证。

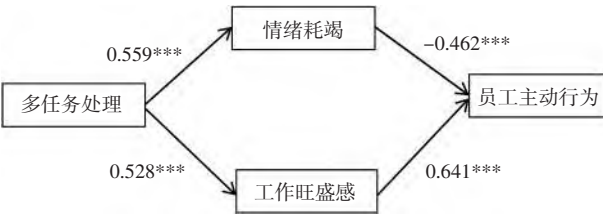


图2 中介效应路径系数

2.调节效应检验

本研究采用层级回归分析来验证调节效应,并在正式分析之前对自变量(多任务处理)与调节变量(时间领导)进行中心化处理得到交互项。结果显示:多任务处理与时间领导的交互项对情绪耗竭的回归系数显著($\beta=-0.233, p<0.001$),即时间领导对多任务处理与情绪耗竭之间的关系具有显著负向调节效应;多任务处理与时间领导的交互项对工作旺盛感的回归系数显著($\beta=0.342, p<0.01$),即时间领导对多任务处理与工作旺盛感之间的关系具有显著正向调节效应。由此,假设3a、3b得到支持。

采用Bootstrap法对被调节的中介效应进行检验,结果显示:当时间领导程度较低时,多任务处理通过情绪耗竭对Z世代员工主动行为的间接作用显著($B=-0.280, SE=0.079, 95\%CI=[-0.457, -0.149]$);当时间领导程度较高时,多任务处理通过情绪耗竭对Z世代员工主动行为的间接作用显著($B=-0.032, SE=0.016, 95\%CI=[-0.065, -0.003]$)。检验高、低两种程度间接作用的效应值差异,结果显示差异显著($B=0.248, SE=0.073, 95\%CI=[0.126, 0.411]$),说明多任务处理通过情绪耗竭对Z世代员工主动行为的负向效应受到时间领导的负向调节。同时,当时间领导程度较低时,多任务处理通过工作旺盛感对Z世代员工主动行为的间接作用显著($B=0.048, SE=0.022, 95\%CI=[0.006, 0.095]$);当时间领导程度较高时,多任务处理通过工作旺盛感对Z世代员工主动行为的间接作用显著($B=0.471, SE=0.060, 95\%CI=[0.362, 0.595]$)。检验高、低两种程度间接作用的效应值差异,结果显示差异显著($B=0.423, SE=0.055, 95\%CI=[0.320, 0.532]$),说明多任务处理通过工作旺盛感对Z世代员工主动行为的正向

效应受到时间领导的正向调节。由此,假设4a、4b得到支持。

六、结论与讨论

(一)研究结论

本研究主要探讨了多任务处理对Z世代员工主动行为的双刃剑效应,并且分析了时间领导在多任务处理与工作旺盛感及情绪耗竭之间的调节效应。从促进Z世代员工主动行为的积极反应路径来说,多任务处理被员工视为一种挑战性压力,面对该压力时会产生更高的工作旺盛感,进而增加主动行为;从抑制Z世代员工主动行为的消极反应路径来说,多任务处理被员工视为阻碍性压力,消耗员工身心资源,造成员工情绪耗竭,从而减少主动行为。同时,研究假设检验结果表明,多任务处理与时间领导的交互效应在积极反应路径中能够提高Z世代员工的工作旺盛感,进而增强其对员工主动行为的正向影响;在消极反应路径中能够缓解压力给员工带来的情绪耗竭,进而削弱其对员工主动行为的负向影响,使员工在高压环境下表现出更多积极主动的工作行为,以提高工作效率及质量。

(二)理论意义

第一,本研究验证了多任务处理具有双刃剑效应,拓展了对多任务处理影响作用的认识。本研究发现多任务处理既可能消极影响Z世代员工主动行为,也可能正向激发Z世代员工主动行为,结合Z世代员工自身特征,引入情绪耗竭、工作旺盛感两个中介变量,打开了多任务处理影响Z世代员工主动行为的“黑箱”。

第二,本研究引入压力认知评价理论探索多任务处理的双刃剑效应,拓宽了多任务处理研究的理论视角。本研究通过压力认知评价理论,基于Z世代员工对压力源的不同认知评价,证实了多任务处理既能通过挑战性压力评估提高Z世代员工工作旺盛感,从而激发其主动行为,也能通过阻碍性压力评估增加Z世代员工情绪耗竭,从而抑制其主动行为。压力认知评价理论与多任务处理双重性的特点相结合,为未来的研究开拓了新的思路。

第三,本研究探讨了时间领导的调节效应,为多任务处理何时对Z世代员工主动行为产生更强的促进或抑制效果进行了合理解释。因此,本研究在讨论中纳入了时间领导这一重要的情境变量,阐明了多任务处理通过压力认知评估影响Z世代员工主动行为的边界条件,并扩大了时间领导作为调节变量的应用范围。

(三)管理启示

第一,领导者应注意防范高压环境下Z世代员工的消极工作行为,结合Z世代员工更加自信、独立、实现自我价值愿望强烈的特点对症下药。首先,分配任务的同时要帮助员工树立积极向上的工作心态,使其积极主动地迎接挑战,能够预见多任务处理所带来的收益,提高员工对多任务处理的挑战性压力评估。其次,要积极主动地为Z世代员工提供资源以助其更好地完成任务,给予其一定的人文关怀,帮助其释放压力。再次,要加强对Z世代员工应对多任务能力的科学培训,提高其高效统筹规划时间的能力以及执行力,合理规避多任务所带来的疲劳期,充分发挥多任务的积极作用。

第二,领导者须强化自身的时间领导行为,根据Z世代员工的个性特点、能力以及时间特征实施有效时间领导行为。例如,合理分配给员工工作任务相关的时间资源、协调员工的工作节奏、工作截止日期临近时及时提醒员工等。这些时间领导行为会增强Z世代员工的时间效能感,有助于其更好地完成工作,并从工作中获取意义与价值,从而产生更多的积极作用结果。

(四)局限与展望

第一,本研究所收集的数据是在同一时间段完成的,这可能导致主要研究变量之间的关系增强,难以精确地解释变量之间关系。因此,在未来研究中可以采用多时间、多来源的方式增强变量之间的因果关系。

第二,时间领导在一定程度上限制了Z世代员工自身对任务的时间节点安排,可能会产生一定的负面效应。本研究只考虑了时间领导的正向调节作用,未来可以对时间领导可能产生的消极效应进行探讨,如时间领导导致员工过分依赖领导、缺乏自主性,时间领导对员工工作态度以及行为产生负面效应。

参考文献:

[1] PARKER S K, WILLIAMS H M, TURNEN N. Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work [J]. The Journal of Applied Psychology, 2006, 91(3): 636-652.

[2] 唐于红,赵琛徽,毛江华,等.地位竞争视角下员工主动性行为与创新绩效的关系研究[J].科研管理, 2021, 42(3): 191-200.

[3] 唐轶睿.关于Z世代员工人力资源管理的思考与探索[J].四川劳动保障, 2021(8): 32.

[4] LAXMISAN A, HAKIMZADA F, SAYAN O R, et al. The Multitasking Clinician: Decision-Making and Cognitive Demand During and After Team Handoffs in Emergency Care [J]. International Journal of Medical Informatics, 2007, 76(11-12): 801-811.

[5] 季正,徐世勇.多任务处理与员工主动行为:工作意义感、悖论思维与挑战性评估的作用[J].中国人力资源开发, 2023, 40(4): 35-48.

[6] CAVANAUGH M A, BOSWELL W R, ROEHLING M V, et al. An Empirical Examination of Self-reported Work Stress Among U.S. Managers [J]. Journal of Applied Psychology, 2000, 85(1): 65-74.

[7] 杨建锋,谢鹏,王丹阳,等.多任务处理对员工创造力的双刃剑效应:成就导向与认知评估的作用[J].科技进步与对策, 2022, 39(9): 142-150.

[8] HOWARD M. The Incidence of Burnout or Compassion Fatigue in Medical Dosimetrists as a Function of Various Stress and Psychologic Factors [J]. Medical Dosimetry, 2013, 38(1): 88-94.

[9] DECI E L, RYAN R M. The General Causality Orientations Scale: Self-determination in Personality [J]. Journal of Research in Personality, 1985, 19(2): 109-134.

[10] SPREITZER G, SUTCLIFFE K, DUTTON J, et al. A Socially Embedded Model of Thriving at Work [J]. Organization Science, 2005, 16(5): 537-549.

[11] FLINCHBAUGH C, LUTH M T, LI P. A Challenge or a Hindrance? Understanding the Effects of Stressors and Thriving on Life Satisfaction [J]. International Journal of Stress Management, 2015, 22(4): 323-345.

[12] 张军成,凌文铨.时间领导对员工助人行为的影响:工作激情和主动型人格的作用[J].心理科学, 2016, 39(4): 927-933.

[13] MOHAMMED S, ALIPOUR K K. It's Time for Temporal Leadership: Individual, Dyadic, Team, and Organizational Effects [J]. Industrial and Organizational Psychology, 2014, 7(2): 178-182.

责任编辑 于小曼