

员工适应性表现差异的原因：  
探讨来自于对不合规任务的解读所引发的压力效应  
CAUSES FOR DIFFERENCES IN EMPLOYEE ADAPTIVE  
PERFORMANCE: EXPLORING THE STRESS EFFECTS TRIGGERED  
BY INTERPRETATIONS OF NON-COMPLIANT TASKS

宗源<sup>1</sup>, 陈钦洲<sup>2</sup>

Yuan Zong<sup>1</sup>, Ching-Chou Chen<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>泰国博仁大学中文国际学院

<sup>1,2</sup>Chinese International College, Dhurakij Pundit University, Thailand

Received: December 18, 2023 / Revised: March 17, 2024 / Accepted: May 9, 2024

## 摘要

员工对于被分派任务的理解, 决定他们在组织中的行为与表现。本研究观察到, 员工的适应性表现跟不同的工作压力相关, 而不同的压力知觉, 可能是来自于员工对不合规任务解读。此外, 个人特征主动性自我控制可能会影响到这个过程。本研究目的是想要探讨为何员工对不合规任务的看法如何影响其适应性表现。通过文献梳理, 本研究从压力认知评价理论, 建立解释这个过程的模型。本研究通过搜集 699 名医务人员的有效样本进行实证分析, 三项主要结果表明, 挑战性压力可以提高员工进行自我解压技能 (Handling Work Stress) 和培训参与 (Training Effort), 而阻碍性压力正好相反。其次, 不合理任务和不必要任务会让员工感受到更多的是阻碍性压力, 并非挑战性压力。最后, 主动性自我控制可以影响员工的不合规任务对工作压力的解读。因此, 本研究认为管理者可以尝试透过帮助员工正向的理解不合规任务, 或训练员工提高主动性自我控制, 可以有效帮助员工更好的应对工作中的挑战。

**关键词:** 不合规任务 挑战——阻碍性压力 适应性表现 主动性自我控制

## Abstract

Employees' understanding of assigned tasks determines their organizational behavior and performance. This study observes that employees' perceptions of stress may come from their interpretation of illegitimate tasks. Furthermore, proactive self-control, among personal characteristics, may influence this process. This study explored how employees' perceptions of illegitimate tasks affect their adaptive performance. This study collected valid samples of 699 medical staff for empirical analysis. The three main results show that challenge stress can improve employees' self-relieving skills (Handling Work Stress) and training participation (Training Effort), while hindrance stress is just the opposite. Secondly, unreasonable, and unnecessary tasks will make employees feel more hindrance pressure than challenge pressure. Finally, initiation self-control can help employees interpret job stress from illegitimate tasks. Therefore, this study suggests that managers can try to help employees understand illegitimate tasks in a positive way or train employees to improve initiation self-control, which can effectively help employees better cope with challenges at work.

**Keywords:** Illegitimate Tasks, Challenge-Hindrance Stress, Adaptive Performance, Initiation Self-Control

## 引言

### 研究背景

不合规任务是一种与任务相关的压力源，会影响到员工的情绪、态度以及行为 (Eatough et al., 2016; Ma & Peng, 2019; Wang & Jiang, 2023)。不合规任务是员工被要求执行违背自己合理期望的任务 (Semmer et al., 2015)。在实际工作中，员工被指派不合规任务，会威胁到员工在工作中的身份，造成消极的情绪 (Wang & Jiang, 2023)、减少工作认同 (Ma & Peng, 2019)，甚至会产生一些反工作行为 (Zhou et al., 2018)。然而，还有一些研究指出，角色定位灵活 (Flexible Role Orientation) 高的员工并不会将不合规任务视为严重的威胁，甚至可以减轻不合规任务的影响 (Ma & Peng, 2019)。

不合规任务对员工的影响，可能因员工评估而异 (Ding & Kuvaas, 2023)。尽管许多学者已经确定不合规任务可以从象征意义、工作特征等角度影响到员工 (Zhou et al., 2018; Semmer et al., 2019)，例如有研究基于压力对自我冒犯理论 (Stress as Offense to Self (SOS) Theory) 认为，被指派不合规任务会向员工传达威胁以及不尊重的信息，产生消极的心理、行为反应等 (Zhou et al., 2018; Ma & Peng, 2019)。还有学者基于工作要求资源理论将不合规任务视为一种工作要求，会通过消耗员工的资源从而损害员工的工作行为 (Ahmed et al., 2018)。但本研究认为后续可以进一步的探讨员工评估的影响，令人惊讶的是，Ding 和 Kuvaas (2023) 同样指出个人评估在不合规任务影响机制中有待考究。不合规任务不一定是令人厌恶的工作，需要评估其背后的意义 (Munir et al., 2017)。虽然不合规任务不在员工的职责范围之内，但是如果员工

识别到任务有意义，它会具有挑战性 (Pindek et al., 2019)；而员工认为这些任务没有意义，则会定义为消极的压力 (Munir et al., 2017)。

对压力的解读是影响员工工作表现的因素之一。具体来说，当员工识别到压力有助于个人的发展，可以激励员工投入时间和精力来满足具有挑战性的要求，从而实现有益的工作表现 (Ma et al., 2021)。相比于传统工作表现，适应性表现可以帮助员工更好的适应当前快速变化的商业环境 (Park & Park, 2019)。但是并非所有员工都会选择主动提升自我，当员工感知到当前的工作环境不利于我个人的发展，会感知到威胁形成倦怠 (Kilponen et al., 2021)，影响到员工工作绩效 (Ma et al., 2021)。这意味着，压力解读的不同，可能会影响到员工的适应性表现。

最后，员工对不合规任务的看法还可能受到个人特征 (Individual Characteristics) 的影响。Eatough et al. (2016) 研究发现，具有较高特质自尊 (High Trait Self-esteem) 的员工，他们对自我的积极评价可能在经历不合规任务到产生负面结果时起到缓冲的作用。因此，人格特质可能会帮助员工更好的看待和应对不合规任务。而主动性自我控制是个人特征的一种 (Fujita et al., 2018)，主动性自我控制 (Initiation Self-control) 高的员工会因为自身追求目标而更有计划性的去做一些规划和准备，以此可以更好应对工作中的挑战 (Nilsen et al., 2020)。由此可知，主动性自我控制可能会影响到员工对不合规任务的看法，从而产生不同的压力感知。

不同于以往的研究，本研究从压力认知评价的视角，建立一个理论模型，首先，不合规任务对于员工意味着什么，可能会影响到后续员工对于此压力的评估。其次，压力的差异对员工适应性表现的影响或许存在不同。最后，作为个体特征主动性自我控制在不合规任务的后续反应性扮演何种角色。本研究将从问题的提出、文献回顾、数据收集与结果等几个方面进行展开讨论。

## 研究目的

由于不合规任务是员工主观上认知的，本研究认为从个人评估角度，探讨如何影响适应性表现的过程，且探讨个人差异的作用。根据压力认知评价理论，员工通常会评估或判断潜在压力事件对个人意义，以及该事件对其福祉的重要性 (Gomes et al., 2016)。员工的适应性表现的高低可能跟压力相关，而压力来源于工作任务本身的意义。本研究主要目的在于，其一，员工对不合规任务的解读，压力知觉的好坏。其二，不同的压力对适应性表现的影响差异，即挑战性压力、阻碍性压力。其三，主动性自我控制是否会影响到员工对不合规任务的解读。根据理论观点拓展本研究探讨的范围，进一步的了解员工对不合规任务看法不同，如何形成压力反馈到员工自身的适应性表现上，同时考虑到个人特征在这个过程中的影响效果。本研究想要从个人评估的角度，探究不合规任务如何解释员工压力和消极反应的新视角。这一结果不仅进一步拓展不合规任务相关的理论视角，同时给予企业管理者相关的建议，员工的适应性表现可能

与他平时的工作相关，管理者需要合理的分配任务并帮助员工理解任务的意义，才能更好的促进员工的工作表现。

## 文献综述

从压力认知评价理论角度来看，压力的好坏取决于个人如何评估情况（初级认知评估）和个人应对的方式（次级认知评估）。在初级认知评估阶段，压力事件可能被视为阻碍性或挑战性 (Gomes et al., 2013)，而压力的差异可能会直接影响到员工的适应性表现。简单来说，员工会关注对不合规任务的解释和意义的理解，产生压力的差异会直接影响员工的工作绩效。如果员工认为不合规任务具有挑战性和可管理的，因此可以被视为个人成长的机会，促进员工的工作绩效 (Ma et al., 2021)。反之，如果不合规任务被视为具有威胁性和不可管理的，可能会被视为个人成长的障碍，员工可能会形成消极的工作行为 (Kilponen et al., 2021)。

次级认知评估阶段，员工会积极利用自身的能力和资源采取积极的应对策略，帮助自己有效的处理面临的问题 (Ma et al., 2021)。主动性自我控制是员工为了实现长期的目标，有意识的、主动调整自身行为的一种能力 (Nilsen et al., 2020)。高主动性自我控制高的员工面临挑战和困难，倾向于会选择积极解决问题，而并非逃避问题，是因为员工想要在组织中获得长期稳定的发展 (Fujita et al., 2018)。

本研究认为，不合规任务对员工的适应性表现的影响如何，会受到个人评估的作用。正如压力认知评价理论所强调的，员工会评估压力事件对于自身的意义，之后会影响到后续的表现。同时，个人特征在这个过程中会起到一定作用。本研究想要进一步梳理出挑战-阻碍性压力以及主动性自我控制等因素，如何作用于不合规任务对适应性表现之间的联结，具体论述如下。

### 不合规任务对挑战——阻碍性压力的影响

当一项工作任务与员工主观的角色期望相契合，通常会被视为“合乎规范”；相反，当一项工作任务与员工角色期望相违背，该任务则构成对员工角色冒犯，就被视为“不合规规范” (Semmer et al., 2010)。不合规任务从任务性质上来说，是员工主观判定的，认为这些任务不应该由自己完成或不必要执行 (Semmer et al., 2015)。对于员工而言，不合规任务会对员工职业身份构成侵犯 (Eatough et al., 2016)，同时还会减少员工工作投入，导致工作意义感的降低，从而预测员工的压力 (Kilponen et al., 2021; Mäkikangas et al., 2023; Semmer et al., 2019)。

从压力认知评价理论角度来看，不合规任务可能会存在两种不同压力 (Webster et al., 2011; Ma et al., 2021)。压力的好坏取决于个人如何评估情况（初级认知评估）和个人应对的方式（次级认知评估）。如果员工认为这些任务不应该由自己处理，或处理好这些任务并不会存在任何价值，会定义为具有威胁、阻碍性的压力；反之，员工认为这些任务虽然不在自己职责

范围之内，但是发现背后隐藏的机会和利益，会定义为具有挑战性的压力。这与 Webster et al. (2011) 观点一致，任何压力源可能会被评估为挑战或阻碍。

不仅如此，还有研究指出不合规任务的两个方面对员工的影响可能存在差异 (Pindek et al., 2019; Ding & Kuvaas, 2023)。Semmer et al. (2010) 研究将不合规任务分为两个方面，不合理任务 (Unreasonable Tasks) 是指超出员工工作范围或能力范围以外的任务，不必要任务 (Unnecessary Tasks) 是指员工认为这根本不应该存在，或由于组织管理不当而产生的任务。虽然两种类型的任务都会对员工的身份认同和分配公平感知等造成威胁 (Semmer et al., 2015)，但是不合理任务相比于不必要任务，可能更容易被视为是挑战 (Ding & Kuvaas, 2023)。尽管不合理任务不属于员工的职业职责，但是如果可以理解这些任务，并认为处理好可以提升自身的能力，可能会具有挑战性 (Pindek et al., 2019)。

基于压力认知评价理论，员工可能会将不合理任务视为不利于他们个人发展和职业进展的因素 (Gomes et al., 2013)。首先是员工认为某项任务不在他们的职责范围或地位内，应该由其他人负责完成；其次，这项任务包含对员工工作角色不公平的要求，或者导致员工陷入尴尬或困难的情况 (Semmer et al., 2010)。这两种情况存在的不公平性，会让员工认为这些任务对个人的发展构成了限制 (Semmer et al., 2015)，从而引发威胁性的感知 (Kilponen et al., 2021)。这种威胁性感知与阻碍性压力的相关，跟挑战性压力恰恰相反，表示员工在评估当前工作环境时感受到一种具有威胁性、会限制个人成长的压力 (Cavanaugh et al., 2000)。综上所述，本研究认为不合理任务可能会被员工视为是一种阻碍性压力，并非挑战性压力。

H1 a: 不合理任务对挑战性压力具有负向的影响。

H2 a: 不合理任务对阻碍性压力具有正向的影响。

员工会将任务视为不必要，是因为这些任务在理论上不应该完成，或者如果工作可以被组织的更为合理，完全可以避免 (Semmer et al., 2019)。压力认知评价理论指出，员工会对评估事件和情景的意义，从而会形成不同的压力 (Gomes et al., 2013)。不必要任务被员工视为没有任何意义的工作，简单变得更复杂或明明可以避免，但又不得不做的工作，这些任务通常被认为是冗余、低效或无关紧要的 (Semmer et al., 2015)。这些工作与员工潜在的收益无关，导致降低员工的工作意义感 (Mäkikangas et al., 2023)。所以员工可能会认为即使我额外花费精力去完成这项任务，也不能带来客观的收益，员工可能会更多的形成阻碍性压力，而并非挑战性。

H1 b: 不必要任务对挑战性压力具有负向的影响。

H2 b: 不必要任务对阻碍性压力具有正向的影响。

### **挑战——阻碍性压力与适应性表现的关系**

在压力事件期间，员工对压力事件认知过程所产生的不同压力，可能会进一步的影响员工后续的反应 (Gomes et al., 2013)。简单来说，员工会关注对压力源的解释和意义的理解，即

这个事件对自己意味着什么,产生压力的差异会直接影响员工的工作绩效。如果员工认为压力具有挑战性和可管理的,因此可以被视为个人成长的机会 (Cavanaugh et al. (2000)),促进员工的工作绩效 (Ma et al., 2021)。反之,如果压力被视为具有威胁性和不可管理的,可能会被视为个人成长的障碍 (Cavanaugh et al., 2000),员工可能会形成消极的工作行为 (Kilponen et al., 2021)。

压力的差异可能会直接影响到员工的适应性表现。适应性表现是一种不同于以往工作绩效的结果,它更多的侧重于帮助员工适应不断变化的环境 (Park & Park, 2019)。为了适应不断变化的条件和需求,员工需要不断的学习新的知识和技能,以及如何运用自己的个人能力和经验有效的处理压力,对于员工而言是有必要的 (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012)。从压力认知评价理论出发,员工并非愿意主动参与到学习或主动处理工作中的问题,而是跟员工感知到的压力相关。好的压力可以更好的促进员工积极主动的行为,坏的压力恰恰相反 (Ma et al., 2021)。这意味着,不同的压力对员工产生解压技能和培训参与等行为可能也会存在差异。

员工在面对不断变化和具有挑战性的环境需求时,可能主动采取行动应对情况并坚持适应变化 (Jundt et al., 2015)。挑战压力源会诱发个人欲望和自信,产生积极的心态去解决所遇到的压力或问题,并且可以想到如何有效处理好这些压力或问题的方法(例如通过努力的工作或选择积极的方式应对压力) (Mazzola & Disselhorst, 2019)。解压技能正是员工可以保持沉着冷静,主动运用个人能力和经验去选择尝试解决问题的一种行为表现 (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012)。因此,本研究认为,当员工面对挑战性压力源,员工会选择积极的方式应对与处理压力,随着处理压力的数量不断的增多,员工获得有效应对压力的经验也会随之增加,从而会提高员工解压技能的能力 (Jundt et al., 2015)。本研究提出假设:

**H3 a:** 挑战性压力对解压技能具有正向影响。

员工感受到阻碍性压力,可能更多的会认为这些压力限制个人的发展 (Cavanaugh et al., 2000)。员工会感知到威胁形成焦虑,产生消极的心态去处理工作 (Mazzola & Disselhorst, 2019)。Podsakoff et al. (2007) 研究发现,员工如果沉迷在工作任务只能给自己带来消极结果时,就会迅速持有防御和谨慎的心态,导致员工不会投入时间或精力去尝试处理那些不确定性及风险性较高的活动。是因为即便付出额外的努力,也没办法得到很好的解决 (Cavanaugh et al., 2000)。不仅如此,阻碍性压力会导致员工在行为上疏离或压抑自己的表现性或积极性,不愿意投入过多的生理、认知和情绪资源,从而达到保护自我的目的 (Sawhney & Michel, 2022)。本研究认为员工面临较高的阻碍性压力时,更多的倾向于逃避问题,而不是主动去想办法解决问题,抱有消极心态的员工可能没办法很好的处理好工作压力。

综上所述,本研究提出假设:

**H3 b:** 阻碍性压力对解压技能具有负向影响。

相比于低的挑战性压力,高挑战性压力意味着更多的潜在利益,挑战性压力有助于激发员

工战胜它的欲望,使其投入更多的精力去应对问题 (Cavanaugh et al., 2000),因此,当面对来自外界的高挑战性压力源时,员工倾向于做出更为积极的反应 (Mazzola & Disselhorst, 2019)。同时,挑战性压力会提供发展能力和掌握新技能的机会,例如,复杂工作的任务需要先进的知识和技能,并且需要尝试新颖的想法和解决方案 (Ma et al., 2021),因此挑战性压力可能会激发员工主动参与到学习中。综上所述,本研究认为挑战性压力会让员工体验到成就感,并感知到有利于未来的发展,员工可能会选择不断的学习,让自己拥有足够多的知识和技能去应对工作的挑战。本研究提出假设:

**H4 a:** 挑战性压力对培训参与具有正向影响。

而阻碍性压力对于员工而言,带来的影响更多的是限制个人发展或者阻碍个人目标实现 (Webster et al., 2011)。例如,会造成员工资源的消耗殆尽,进而导致员工产生工作倦怠、情绪耗竭、降低工作绩效等问题 (Sawhney & Michel, 2022; Mazzola & Disselhorst, 2019)。其次,员工会感受到挫败感,主观上可能会选择放弃提升自己, Ma et al. (2021) 认为培训任务是额外的负担,而非有益的挑战。最后,员工感觉自己已经面临足够的压力,过度的消耗自身的精力和时间 (Podsakoff et al., 2007),没办法参与到学习培训中。本研究认为高阻碍性压力可能会降低员工主动参与到培训中的意愿。综上所述,本研究提出假设:

**H4 b:** 阻碍性压力对培训参与具有负向影响。

#### 主动性自我控制的调节作用

不合规任务对员工的影响,可能还会受到个人特征的影响。在员工处理压力事件期间,不仅会评估压力源本身的意义,同时还会考虑到自身是否具备足够的资源和能力,来处理或应对它 (Gomes et al., 2013)。次级认知评估阶段,员工会积极利用自身的能力和资源采取积极的应对策略,帮助自己有效的处理面临的问题 (Ma et al., 2021)。主动性自我控制是员工为了实现长期的目标,有意识的、主动调整自身行为的一种能力 (Nilsen et al., 2020)。高主动性自我控制高的员工面临挑战和困难,倾向于会选择积极解决问题,而并非逃避问题,是因为员工想要在组织中获得长期稳定的发展 (Fujita et al., 2018)。

主动性自我控制是属于轻松的去控制,这些控制是员工习惯性的,所以不会耗费太多的精力,同时,主动性自我控制员工会主动去针对预期与其长期目标相冲突的诱惑时所使用的所有主动过程和策略 (Fujita et al., 2018)。其重点是达到员工重视的结果,例如提高对环境的适应性,从而调整好自己的状态,这个过程体现员工为了达成个人目标的意志动机 (Nilsen et al., 2020)。所以高主动性自我控制的员工面对不合规任务,可能会试着理解领导布置这些任务的意义。虽然这些任务不在自己的职责范围内,但是员工仍然试着挖掘不合规任务背后的有利性,如果自己可以处理好这些任务,就可以进一步得到组织或者领导的认可。本研究基于此,提出假设:

H5 a: 主动性自我控制在不合理任务与挑战性压力之间起到正向调节的效果。

H5 b: 主动性自我控制在不必要任务与挑战性压力之间起到正向调节的效果。

压力认知评价理论指出, 当员工面对压力时, 如果员工拥有较多内部资源可以应对这一压力时, 则会产生较多积极的评价 (Gomes et al., 2016)。主动性自我控制高的员工, 会因为自身追求目标的内在动机更有计划性的去做一些规划和准备 (Nilsen et al., 2020)。尽管不合规任务可能会更多的导致员工产生具有威胁性的压力, 但相比于低主动性自我控制, 高主动性自我控制会有计划性的准备一些资源, 以此来应对未来可能会发生的挑战或困难 (Nilsen et al., 2020)。所以主动性自我控制较高的员工面对不合规任务, 可能会调整好心态积极的应对, 主动的去调整自己以此更好的实现目标, 员工可能会尽量减少阻碍性压力的感知。综上所述, 本研究提出假设:

H5 c: 主动性自我控制在不合理任务与阻碍性压力之间具有负向调节效果。

H5 d: 主动性自我控制在不必要任务与阻碍性压力之间具有负向调节效果。

根据文献回顾和假设, 研究框架如图 1 所示。

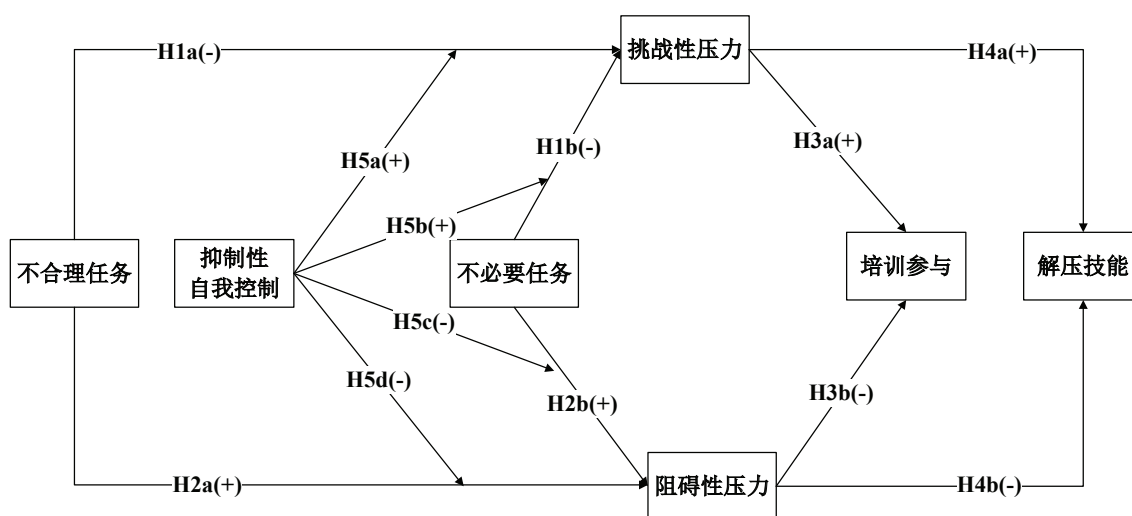


图 1 研究框架图

## 研究方法

### 研究对象与抽样方法

本研究对象选取医务人员进行调查, 原因一, 如果医务人员过多的时间花在超出其专业角色的任务范围以外的工作上, 那么他们的注意力和精力就会从自己的本职工作中转移, 没有办法与患者进行很好的沟通交流, 无法帮助患者获得更好的治疗方案和服务 (Kilponen et al., 2021)。原因二, 医疗保健工作环境的变化可能会导致医务人员从事的任务和工作职责发生变化, 从而需要适应新的工作要求和技能, 这也可能会导致一些医务人员感到挑战和压力, 需

要不断学习和提高自己的能力来适应变化的环境 (Park & Park, 2019)。因此, 本研究选取医院中的医务人员作为研究对象主体。

调查范围选取中国江苏、山东等地的医院, 选择这两个省份的原因在于, 其一, 在调查之前采访过两地医务的工作人员, 他们日常工作中存在本研究探讨的问题。其二, 是山东、江苏等地方的医务的组成结构与其他省份大致相同, 并不会存在较大的差异。其三, 根据本研究资源的有限性, 最大程度的通过人脉关系在两个省份的医院进行调查走访。调查对象仅限于医务人员, 其中包括医生、护士以及技师。

由于本研究采用的是英文量表, 考虑到中英文的理解差异, 在制作问卷之前本研究先采用翻译-回译的方法进行处理, 接着查询引用量表相关文献的期刊和论文, 对翻译后的量表进行适当的修改, 并且与专家前后讨论修改多次。修改好后将翻译好的版本打印下来, 实地的走访进行填答, 进一步的找出难以理解的词语和拗口的语句, 最终经过修饰和补充, 确定好正式问卷, 通过电子问卷星的方式进行发放回收。

严谨的来说, 量化研究应该采取随机抽样的方式进行, 但是由于本研究无法获得医院的完整的人员名单, 因此本研究采取便利抽样的方式进行收集问卷。本研究的范围主要集中在江苏省淮安市、宿迁市、泰州市以及山东临沂市的医院。研究对象选取医院中的医生、护士以及技师, 不仅仅包括基层职工, 中层管理者以及高层管理者都有涉及。具有操作流程如下: 每个城市的医院都会找一个联系人, 向他们说明调查的目的、内容以及流程, 并告知是匿名方式, 让他们安心填答。其次, 本研究主要采取问卷星电子问卷的方式进行发放问卷, 由本人及协助者发放链接发到工作群和到线下进行扫码填答。

### 变量操作性定义与测量工具

不合规任务测量, 本研究选取 Semmer et al. (2010) 开发的 8 题项, 主要分为两个维度, 不合理的任务, 范例题项: “我觉得上级在分配工作的时候, 有很多工作对于我来说是不公平的” 等; 不必要的任务范例题项: “上级指派给我的工作中, 有很多是没有意义的”。其次是挑战-阻碍性压力的测量, 本研究选取 Cavanaugh et al. (2000) 开发的 11 题项量表, 挑战性压力范例题项: “我经常被要求, 在规定的时间内完成很多工作”; 阻碍性压力范例题项: “我不太清楚, 如何去做好手上这份工作”。适应性表现的测量, 本研究选取 Charbonnier-Voirin 和 Roussel (2012) 开发的量表, 但根据本研究的内容, 本研究只选取两个维度进行探讨, 培训参与范例题项: “我会在工作中或工作外定期接受培训, 以保持我的能力与时俱进”。解压技能范例题项: “当我做很多决定的时候, 我能够保持冷静”。关于主动性自我控制测量, 本研究主要采取 Nilsen et al. (2020) 研究提出 4 题项量表, 主要题项有: “为了实现目标, 我通常会制定具体的计划”。所有变量测量尺度按照用 Likert 之 5 级评分法, 1 到 5 点进行测量。

最后是关于控制变量。首先是关于受访者的个人基本信息，例如：性别、年龄、文化程度、工作岗位等，参考过去学者的研究发现，这些控制变量可能跟工作中的压力相关 (Kilponen et al., 2021)。同时，可以作为剔除无效问卷的标准，例如工作岗位中选择其他选项的，则不属于本研究的研究对象范围之内。另外，本研究在控制变量中还选取未来工作自我清晰度，主要原因是将未来工作自我清晰度作为控制变量放入到回归分析中，作为假设关系中可能会存在影响的因素之一。本研究选取 Strauss et al. (2012) 开发的关于未来工作自我清晰度的量表，操作性定义为员工在工作中，对于未来的目标以及规划的想象程度，该量表共计 5 个题项。

## 研究结果

### 样本描述

本研究从 2022 年 11 月 7 日开始收集，截止到 12 月 12 日，共回收问卷 962 份，剔除无效问卷后，最终获得有效问卷 699 份（问卷有效率为 72.7%）。有效样本中男性占比 55.1%；年龄方面主要集中在 30 以上 50 以内，两个阶段总占比 81.7%；工作岗位方面，其中护士占比较多 (51.8%)，其次是医生 (29.8%)；私立医院的占比 51.5%；学历主要集中在本科，占比 66.8%；基层普通员工占比 73.8%；累计的工作经验方面主要集中在 3 年以上 -5 年以内以及 5 年以上 -10 年以内，分别占比 42.2% 和 38.1%。有上述样本可以得出，受访者的样本构成，大多数员工的工作经验基本都在 3 年以上；其次样本主要集中在普通员工中；最后，样本数据的文化水平平均高，集中在本科以及以上。

### 信度与相关分析

由表 1 可知，各变量之间的相关系数无显著过高的情况，且均值和标准差在合理范围，所有变量的 Cronbach's  $\alpha$  系数均大于 0.7，因此整个量表的可靠性较高，一致性较好。

表 1 各变量的均值、标准差与相关分析

变量	M	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
性别	0.55	0.50	-										
年龄	3.59	0.78	-.02	-									
工作单位	0.49	0.50	.00	-.01	-								
未来工作自我清晰度	2.63	1.20	-.04	.03	-.01	-							
不必要任务	3.06	1.21	.03	.06	-.00	.15**	.85						
不合理任务	3.05	1.26	.07	.01	-.02	.14**	.39**	.88					
挑战性压力	3.00	1.12	.03	-.01	.03	-.31**	-.17**	-.14**	.91				
阻碍性压力	2.91	1.26	-.02	-.03	-.04	.16**	.17**	.14**	-.62***	.92			
培训参与	3.24	1.08	.01	-.03	-.00	-.03	-.12**	-.11**	.21**	-.19**	.81		
解压技能	3.10	1.42	.02	.03	.04	-.05	-.15**	-.13**	.21**	-.21**	.14**	.85	
主动性自我控制	2.51	1.30	.05	.04	.04	.09*	.24**	.20**	-.19**	.32**	-.08*	-.04	.92

注：\*表示  $p<0.05$ ，\*\*表示  $p<0.01$ ，\*\*\*表示  $p<0.001$ 。

性别（1. 男；0. 女）；年龄（1.18 岁以下；2.18 以上 ~30 以内；3.30 以上 ~40 以内；4.40 以上 ~50 以内；5.50 以上）；

工作单位性质（1. 公立医院；0. 私立医院）。

对角线是变量的 Cronbach's  $\alpha$  值。

### 效度分析

本研究通过验证性因素分析来评估问卷数据的有效性，通过多因子的模型比较后发现，七因子模型的整体模型的拟合指数明显优于其他几个模型，模型拟合指数为 ( $\chi^2/df$  为 1.07<3, RMSEA 为 0.01<0.05, SRMR 为 0.02<0.05, GFI、AGFI、NFI、IFI、CFI 均大于 0.8)，各个拟和指标均符合一般的研究标准，具体数据参考表 2。

表 2 模型比较汇总表

标准	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI
七因子	412.27	384	1.07	.01	.02	.96	.96	.97	.99	.99
六因子	1313.24	390	3.37	.06	.06	.86	.83	.90	.92	.92
五因子	2419.01	395	6.12	.09	.07	.73	.68	.81	.83	.83
四因子	3294.60	399	8.26	.10	.09	.68	.63	.37	.76	.76
三因子	4248.54	402	10.57	.12	.12	.68	.57	.66	.68	.68
二因子	5990.41	404	14.83	.14	.15	.54	.47	.52	.54	.54
一因子	7667.12	405	18.96	.16	.16	.48	.41	.39	.35	.40

注：一因子模型：不合理任务+不必要任务+挑战性压力+阻碍性压力+主动性自我控制+培训参与+解压技能；二因子模型：不合理任务+不必要任务+挑战性压力+阻碍性压力，主动性自我控制+培训参与+解压技能；三因子模型：不合理任务+不必要任务，挑战性压力+阻碍性压力，主动性自我控制+培训参与+解压技能；四因子模型：不合理任务+不必要任务，挑战性压力+阻碍性压力，主动性自我控制，培训参与+解压技能；五因子模型：不合理任务+不必要任务，挑战性压力+阻碍性压力，主动性自我控制+培训参与+解压技能；四因子模型：不合理任务+不必要任务，挑战性压力+阻碍性压力，主动性自我控制，培训参与，解压技能；六因子模型：不合理任务+不必要任务，挑战性压力，阻碍性压力，主动性自我控制，培训参与，解压技能；七因子模型：不合理任务，不必要任务，挑战性压力，阻碍性压力，主动性自我控制，培训参与，解压技能。

验证性因子分析结果表明,不必要任务、不合理任务、挑战性压力、阻碍性压力、培训参与、解压技能以及主动性自我控制 AVE (Average Variance Extracted) 值均分别为 0.59、0.65、0.63、0.70、0.75、0.52、0.65, 大于 0.5; CR (Composite Reliability) 值分别为 0.85、0.88、0.91、0.92、0.92、0.81、0.85, CR 值均大于 0.7, 根据分析结果表明数据具有一定的聚合效度, 符合研究要求。此外, 经过数据分析发现, 各变量的 AVE 平方根均大于各变量之间的相关系数, 因此说明本研究的数据具有良好的区分效度 (参考表 3)。

表 3 区分效度

变量	1	2	3	4	5	6	7
不必要任务	.77						
不合理任务	.39**	.80					
挑战性压力	-.17**	-.14**	.80				
阻碍性压力	.17**	.14**	-.62***	.84			
培训参与	-.12**	-.11**	.21**	-.19**	.72		
解压技能	-.15**	-.13**	.21**	-.21**	.14**	.80	
主动性自我控制	.24**	.20**	-.19**	.32**	-.08*	-.04	.87

注：\*表示 p<0.05, \*\*表示 p<0.01, \*\*\*表示 p<0.001。  
对角线为各变量 AVE 平方根值。

假设检验

本研究利用多层线性回归, 以未来工作自我清晰度、性别、年龄、工作单位性质为控制变量, 对直接假设和调节效果进行分析。分析结果见表 4。

从表4可以看出, 在 M2 中, 不必要任务对挑战性压力具有负向影响( $\beta = -0.09, p<0.05$ ), 假设 1b 得到验证; 在 M4 中, 不合理任务对挑战性压力具有负向影响 ( $\beta = -0.08, p<0.05$ ), 假设 1a 得到验证; 在 M3 中, 主动性自我控制在不必要任务与挑战性压力之间不具备调节效果 (不必要任务 $\times$ 主动性自我控制  $\beta = 0.02, p>0.05$ ), 假设 H5b 没有得到验证; 在 M5 中, 主动性自我控制在不合理任务与挑战性压力之间具备负向调节效果 (不合理任务 $\times$ 主动性自我控制  $\beta = -0.10, p<0.01$ ), 假设 H5a 得到验证。

其次, 在 M7 中, 不必要任务对阻碍性压力具有正向影响 ( $\beta = 0.08, p<0.05$ ), 假设 2b 得到验证; 在 M9 中, 不合理任务对阻碍性压力具有正向影响 ( $\beta = 0.07, p<0.05$ ), 假设 2a 得到验证; 在 M8 中, 主动性自我控制在不必要任务与阻碍性压力之间具备负向调节效果 (不必要任务 $\times$ 主动性自我控制  $\beta = -0.12, p<0.01$ ), 假设 H5c 得到验证; 在 M10 中, 主动性自我控制在不合理任务与阻碍性压力之间具备负向调节效果 (不合理任务 $\times$ 主动性自我控制  $\beta = -0.18, p<0.01$ ), 假设 H5d 得到验证。

第三, 在 M12 中, 挑战性压力对培训参与具有正向影响 ( $\beta = 0.22, p < 0.001$ ), 假设 H3a 得到验证; 在 M13 中, 阻碍性压力对培训参与具有负向影响 ( $\beta = -0.20, p < 0.001$ ), 假设 H3b 得到验证。

最后, 在 M15 中, 挑战性压力对解压技能具有正向影响 ( $\beta = 0.21, p < 0.001$ ), 假设 H4 a 得到验证; M16 中, 阻碍性压力对解压技能具有负向影响 ( $\beta = -0.20, p < 0.001$ ), 假设 H4b 得到验证。

表 4 假设分析检验表

解释变量/模型	被解释变量															
	挑战性压力				阻碍性压力				培训参与				解压技能			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
性别	-.02	.03	.03	.03	.02	-.02	-.03	-.04	-.04	-.03	.01	.00	.00	.02	.01	.01
年龄	-.00	.01	.01	.00	.00	-.03	-.05	-.05	-.04	-.04	-.03	-.03	-.04	.03	.03	.03
工作单位性质	.03	.04	.03	.03	.03	-.04	-.05	-.04	-.05	-.05	-.00	-.01	-.01	.04	.03	.03
未来工作自我清晰度	-.30***	-.28***	-.28***	-.28***	-.28***	.16***	.12**	.11**	.12**	.12**	-.03	.04	.00	-.05	.01	-.02
不必要任务 (UYT)		-.09*	-.09*				.08*	.08*								
不合理任务 (UBT)				-.08*	-.08*				.07	.06						
挑战性压力												.22***			.21***	
阻碍性压力													-.20***			-.20***
主动性自我控制 (IS)		-.14***	-.15***	-.15***	-.16***		.30***	.31***	.30***	.32***						
UYT×IS			.02					-.12**								
UBT×IS					.10**					-.18***						
R <sup>2</sup>	.10	.13	.13	.13	.14	.03	.13	.15	.13	.16	.00	.05	.04	.01	.05	.05
Adj. R <sup>2</sup>	.09	.12	.12	.12	.13	.02	.12	.14	.12	.15	.00	.04	.03	.00	.04	.04
F	18.11***	16.98***	14.60***	16.69***	15.48***	5.14***	17.47***	16.84***	17.18***	19.01***	.36	6.66***	5.691***	.97	6.80***	6.55***

注: 表中出现的回归系数为标准系数 $\beta$ 值。

\*表示  $p < 0.05$ , \*\*表示  $p < 0.01$ , \*\*\*表示  $p < 0.001$ 。

性别 (1. 男; 0. 女); 年龄 (1.18 岁以下; 2.18 以上 ~30 以内; 3.30 以上 ~40 以内; 4.40 以上 ~50 以内; 5. 50 以上); 工作单位性质 (1. 公立医院、0. 私立医院)。

为了更进一步的解释主动性自我控制的调节作用, 本研究根据表四中的数据做一个简单斜率检验, 并画出简单效应分析图。从图 2 可以看出, 高不合理任务时, 高主动性自我控制高于低主动性自我控制, 并呈现上升趋势。因此高主动性自我控制可以正向调节不合理任务与挑战性压力之间的关系 (参考图 2)。从图 3 中可以看出, 在高不合理任务时, 高主动性自我控制低于低主动性自我控制, 并呈现下降趋势。因此高主动性自我控制可以负向调节不合理任务与阻碍性压力之间的关系 (参考图 3)。从图 4 中可以看出, 在高不必要任务时, 高主动性自我控制低于低主动性自我控制, 并呈现下降趋势。因此高主动性自我控制可以负向调节不必要任务与阻碍性压力之间的关系 (参考图 4)。

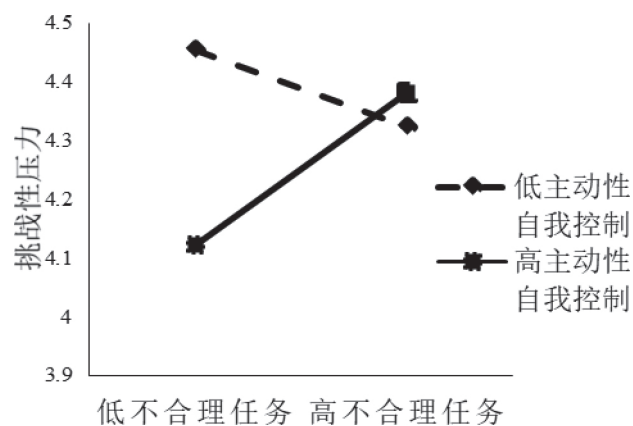


图2 主动性自我控制在不合理任务与挑战性压力之间的调节作用图

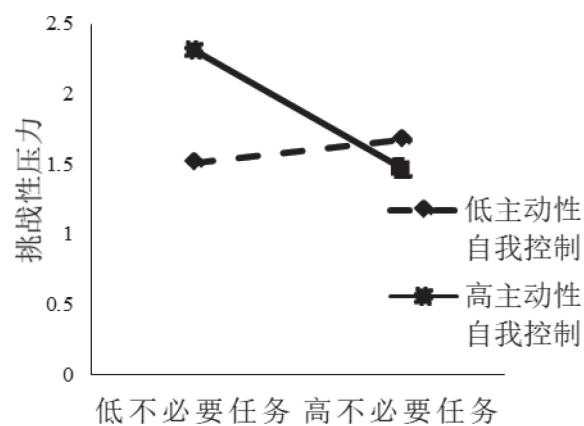


图3 主动性自我控制在不合理任务与阻碍性压力之间的调节作用图

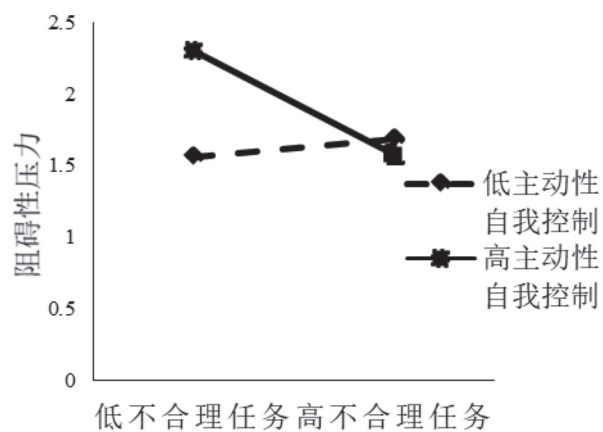


图4 主动性自我控制在不必要任务与阻碍性压力之间的调节作用图

总结通过回归分析得出的结果，绘制研究结果图，如图5所示根据各假设的相对位置，在图5中进行比较。

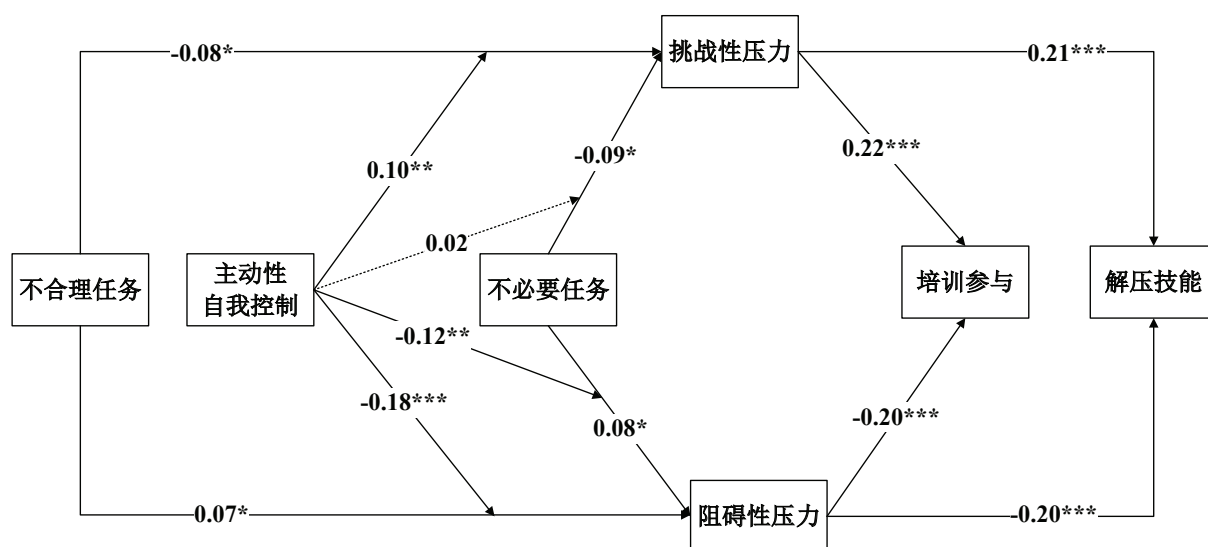


图 5 研究结果图

注：\*表示  $p < 0.05$ ，\*\*表示  $p < 0.01$ ，\*\*\*表示  $p < 0.001$ ；图中出现的回归系数为标准化系数  $\beta$  值。

## 讨论

本研究结果证实员工对不合规任务的解读，会产生压力，不同的压力对员工的适应性表现截然不同。如果员工认为自己处理很多不合理和不必要的任务，就会感受到很多的阻碍性压力，同时感觉未来的发展没有希望，降低形成挑战性压力的感知。这个结果在以往的研究也得到支持，不合规任务会冒犯员工，让员工感受到威胁，工作意义感降低，从而形成消极的压力 (Semmer et al., 2015; Semmer et al., 2019; Mäkikangas et al., 2023)。

不仅如此，本研究还发现阻碍性压力与挑战性压力会存在同一个员工身上，并且压力的不同，对员工的适应性表现影响也不同。员工为何要去主动去调整自己，是因为员工感受到很多积极的压力，这种压力会促进员工去成长，让员工主动去学习知识和技能，参与到组织的培训中，遇到问题会想方设法解决而不是选择逃避。这与以往 Ma et al. (2021) 研究相似，挑战性压力会促进员工投入时间和精力去解决工作任务，同时也会主动参与学习新知识和技能中，而阻碍性压力正好相反。此外，个人特征是可以帮助员工更好应对工作中的消极事件，主动性自我控制高的员工会主动理解不合规任务，虽然这些任务不符合员工的期望，但是如果员工拥有明确的目标，对未来的规划已经提前准备好一些资源 (Nilsen et al., 2020)，可以一定程度上的降低不合理任务与不必要任务所产生的消极影响。

## 总结与建议

### 总结

从压力认知评价理论的视角,可以梳理出不合规任务与适应性表现之间的联系。具体而言,员工为什么适应性表现低,与员工感知到的阻碍性压力有关,而阻碍性压力来源于员工认为自己做了很多不合理或不必要的任务。在不合规任务的影响过程中,主动性自我控制可以起到一定的缓解效果。在理论方面,本研究只探讨主动性自我控制可以作为应对不合规任务的机制,建议后续研究中可以纳入领导因素以及组织因素,来深挖其他类型变量的调节机制。在实务方面,建议管理者审视不合规任务的不利性,帮助员工理解不合规任务。同时需要人力资源部门的共同协作,明确岗位职责。此外,还需要进一步培养员工的主动性自我控制,可以更好的降低不合规任务对员工的消极影响。

### 理论意涵

理论方面,以往研究主要基于压力-自我冒犯理论、工作要求资源等,证实不合规任务会导致员工幸福感的减低 (Eatough et al. 2016)、形成消极的工作行为等 (Zhou et al., 2018)。本研究在此基础上纳入个人评估的机制,提出不同于以往不合规任务造成负面影响的不同理论角度的观点,进一步丰富不合规任务相关的理论视角。这也是 Ding 和 Kuvaas (2023) 所希望的。本研究不仅从压力认知评价理论的角度出发,探讨了不合规任务、挑战性压力、阻碍性压力和适应性表现之间的关系,并分析了组织中的工作事件对员工压力认知的影响。与以往的研究不同,本研究更加注重组织中的工作事件对员工产生的压力认知影响。同时探讨自我控制作为调节变量是否可以帮助员工更好地理解不合规任务,从而降低不合规任务对员工的不利影响,进一步丰富了不合规任务研究的理论相关视角。这一发现深化不合规任务与适应性表现之间关系的理解,员工适应性表现低的原因不仅会受到个人特征的影响,同时也会受到工作本身的限制,这些任务对于自身的意义是非常重要的。

### 管理建议

在实务方面,由于医院很多的工作有连贯性,经验积累的特性,医务人员不一定这么理解这些任务,所以认为是不合规的,是由于不太了解工作相关的内容。本研究的结果在一定程度上,提醒医院管理者了解到不合规任务的危害,在医院组织中,上司领导可能没有意识到自己安排给下属的工作,对于下属而言,是不合理或不必要的,上司领导只是根据部门的任务特性,布置相关的工作任务。现在员工可能更注重工作任务的意义,而不是工作本身,领导需要帮助员工理解不合规任务。同时,上级领导应该对所分配的任务进行充分的思考和评估,确保它们符合道德、法律和组织的规定,并避免分配可能会引起医务人员不适或产生负面影响的任务。此外,医院管理者需要重视员工的主动性自我控制,帮助员工制定计划和目标,提高员工

主动性自我控制，员工会考虑长远的发展，进而可能会提前做好一些准备，以此来应对组织中的消极工作事件。

### 研究限制与未来研究建议

本研究得结果仅限于医疗行业中医务工作者，并不能代表其他行业也同样存在这种问题，因此本研究在后续的研究中可以延伸多个行业进行实证研究。虽然本研究已经最大程度的减少抽样的误差，从量表的选取到翻译，设立反向题项、设立一些无效选择的题项以及通过线上线下的方式进行发放。但是本研究的研究方法还是存在一定的不足，本研究主要是通过便利抽样进行回收问卷，并未做到随机抽样的严谨性。

其次，发放过程中的不足，尽管本研究选择在医务人员比较空闲的时候进行发放问卷，但是选择的时间段是深夜晚上 10 点以后。虽然晚上 10 点以后来医院看病的病人较少，医务人员比较空闲，但是选择深夜去发放，可能医务人员有情绪，本来就是在加班或值班，甚至有可能是帮其他人值班，不合规任务的感知会增强，不够客观，不太能够客观反应医务人员的真实不合规任务的感知。因此本研究建议未来研究中，尽量不要选择深夜这个时间段去调查医务人员不合规任务感知，可以选择其他在医生空闲时间，例如换班空档期、查房后、休息时间或者上班之前进行调查。

然后是主动性自我控制在不必要任务与挑战性压力之间并没有显著的调节效果，可能是因为是由于任务本身可能毫无意义，员工可能没办法很好的理解不必要背后隐藏的机会与利益，对于员工产生挑战性压力的影响可能没办法存在。Pindek et al. (2019) 的研究也指出不必要任务对每个人来说都是不必要的，所以这可能是导致调节效果没有得到支持的原因。后续研究中可以更换研究方法，或更换研究区域进一步探究主动性自我控制的调节机制。

最后，关于医务人员的不合规任务研究角度非常的多样化，本研究仅仅从压力认知评价理论视角入手，探讨工作事件（不合规任务）、压力（挑战-阻碍性压力）、个体特征（主动性自我控制）以及适应性表现的关系。其实不合规任务的影响因素存在多个方面，例如产生消极情绪 Wang 和 Jiang, (2023)、降低工作使命感 (Mauno et al., 2022) 等。此外，本研究虽然在一定程度上增加不合规任务与适应性表现的联系，但是他们之间的关系中并非只有挑战-阻碍性压力，可能还会出现其他影响因素。因此，本研究建议在后续研究中可以加入其他变量进行探讨，也可以在本研究的不合规任务或适应性表现的基础上，延伸展开讨论，挖掘更多的不合规任务的影响因素和影响医务人员适应性表现的因素。

## References

- Ahmed, S. F., Eatough, E. M., & Ford, M. T. (2018). Relationships between illegitimate tasks and change in work-family outcomes via interactional justice and negative emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 14-30. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.10.002>
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(3), 280-293. <https://doi.org/10.1002/cjas.232>
- Ding, H., & Kuvaas, B. (2023). Illegitimate tasks: A systematic literature review and agenda for future research. *Work & Stress*, 37(3), 397-420. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2148308>
- Eatough, E. M., Meier, L. L., Igic, I., Elfering, A., Spector, P. E., & Semmer, N. K. (2016). You want me to do what? Two daily diary studies of illegitimate tasks and employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 108-127. <https://doi.org/10.1002/job.2032>
- Fujita, K., Carnevale, J. J., & Trope, Y. (2018). Understanding self-control as a whole vs. part dynamic. *Neuroethics*, 11(3), 283-296. <https://doi.org/10.1007/s12152-016-9250-2>
- Gomes, A. R., Faria, S., & Gonçalves, A. M. (2013). Cognitive appraisal as a mediator in the relationship between stress and burnout. *Work & Stress*, 27(4), 351-367. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.840341>
- Gomes, A. R., Faria, S., & Lopes, H. (2016). Stress and psychological health: Testing the mediating role of cognitive appraisal. *Western Journal of Nursing Research*, 38(11), 1448-1468. <https://doi.org/10.1177/0193945916654666>
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 53-71. <https://doi.org/10.1002/job.1955>
- Kilponen, K., Huhtala, M., Kinnunen, U., Mauno, S., & Feldt, T. (2021). Illegitimate tasks in health care: Illegitimate task types and associations with occupational well-being. *Journal of Clinical Nursing*, 30(13-14), 2093-2106. <https://doi.org/10.1111/jocn.15767>
- Ma, J., & Peng, Y. (2019). The performance costs of illegitimate tasks: The role of job identity and flexible role orientation. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 144-154. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.012>
- Ma, J., Peng, Y., & Wu, B. (2021). Challenging or hindering? The roles of goal orientation and cognitive appraisal in stressor-performance relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 388-406. <https://doi.org/10.1002/job.2503>
- Mäkikangas, A., Minkkinen, J., Muotka, J., & Mauno, S. (2023). Illegitimate tasks, job crafting and their longitudinal relationships with meaning of work. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(7), 1330-1358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1987956>

- Mauno, S., Minkkinen, J., & Shimazu, A. (2022). Do unnecessary tasks impair performance because they harm living a calling? Testing a mediation in a three-wave study. *Journal of Career Assessment*, 30(1), 94-109. <https://doi.org/10.1177/1069072721101897>
- Mazzola, J. J., & Disselhorst, R. (2019). Should we be “challenging” employees? A critical review and meta-analysis of the challenge-hindrance model of stress. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 949-961. <https://doi.org/10.1002/job.2412>
- Munir, H., Jamil, A., & Ehsan, A. (2017). Illegitimate tasks and their impact on work stress: The mediating role of anger. *International Journal of Business & Society*, 18(3), 545-566. <http://www.ijbs.unimas.my/images/repository/pdf/Vol18-s3-paper9.pdf>
- Nilsen, F. A., Bang, H., Boe, O., Martinsen, Ø. L., Lang-Ree, O. C., & Røysamb, E. (2020). The Multidimensional Self-control Scale (MSCS): Development and validation. *Psychological Assessment*, 32(11), 1057-1074. <https://doi.org/10.1037/pas0000950>
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294-324. <https://doi.org/10.1177/1534484319836315>
- Pindek, S., Demircioğlu, E., Howard, D. J., Eatough, E. M., & Spector, P. E. (2019). Illegitimate tasks are not created equal: Examining the effects of attributions on unreasonable and unnecessary tasks. *Work & Stress*, 33(3), 231-246. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1496160>
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
- Sawhney, G., & Michel, J. S. (2022). Challenge and hindrance stressors and work outcomes: The moderating role of day-level affect. *Journal of Business and Psychology*, 37(2), 389-405. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09752-5>
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., Elfering, A., Beehr, T. A., Kälin, W., & Tschan, F. (2015). Illegitimate tasks as a source of work stress. *Work & Stress*, 29, 32-56. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003996>
- Semmer, N. K., Tschan, F., Jacobshagen, N., Beehr, T. A., Elfering, A., Kälin, W., & Meier, L. L. (2019). Stress as offense to self: A promising approach comes of age. *Occupational Health Science*, 3(3), 205-238. <https://doi.org/10.1007/s41542-019-00041-5>
- Semmer, N. K., Tschan, F., Meier, L. L., Facchin, S., & Jacobshagen, N. (2010). Illegitimate tasks and counterproductive work behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 59(1), 70-96. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00416.x>
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Parker, S. K. (2012). Future work selves: How salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 580-598. <https://doi.org/10.1037/a0026423>

- Wang, Z., & Jiang, F. (2023). It is not only what you do, but why you do it: The role of attribution in employee s' emotional and behavioral responses to illegitimate tasks. *Journal of Vocational Behavior*, 142, 103860. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103860>
- Webster, J. R., Beehr, T. A., & Love, K. (2011). Extending the challenge-hindrane model of occupational stress: The role of appraisal. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 505-516. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.001>
- Zhou, Z. E., Eatough, E. M., & Wald, D. R. (2018). Feeling insulted? Examining end-of-work anger as a mediator in the relationship between daily illegitimate tasks and next-day CWB. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 911-921. <https://doi.org/10.1002/job.2266>

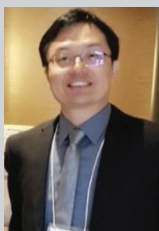


**Name and Surname:** Yuan Zong

**Highest Education:** Doctoral Candidate

**Affiliation:** Chinese International College, Dhurakij Pundit University

**Field of Expertise:** Organizational Behavior



**Name and Surname:** Ching-Chou Chen

**Highest Education:** Doctoral Degree

**Affiliation:** Chinese International College, Dhurakij Pundit University

**Field of Expertise:** Organizational Behavior and Consumer Behavior