

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

杨建锋¹ 谢鹏¹ 王丹阳² 乔小涛³¹

(1. 江西财经大学 工商管理学院, 江西 南昌 330032;

2. 中国人民大学 劳动人事学院, 北京 100872;

3. 北京北大纵横管理咨询有限责任公司, 北京 100871)

【摘要】：基于压力认知评估理论，探讨多任务处理对员工创造力影响的作用机制和边界条件。对 341 份配对问卷数据进行分析，结果表明成就导向调节多任务处理与认知评估间关系，即在高水平成就导向的影响下，多任务处理对挑战性评估的正向影响会增强，而多任务处理对威胁性评估的正向影响会削弱；挑战性评估正向影响员工创造力，而威胁性评估负向影响员工创造力；多任务处理与成就导向的交互作用通过挑战性评估和威胁性评估的中介作用对员工创造力产生不同影响。

【关键词】：多任务处理 挑战性评估 威胁性评估 员工创造力 成就导向

【中图分类号】：F272.92 **【文献标识码】**：A **【文章编号】**：1001-7348(2022)09-0142-09

0 引言

随着 VUCA 时代(VUCA 是指 volatility(易变性)、uncertainty(不确定性)、complexity(复杂性)、ambiguity(模糊性))的来临，企业运营方式和组织管理等面临巨大威胁与挑战。为有效降低人力成本，企业愈发希望能够用尽可能少的人力成本完成尽可能多的工作任务，使得员工面临同时处理多项复杂任务的压力情境^[1]。这种工作要求下，员工面临任务中断和任务切换等诸多不确定性问题，需要一心多用，不断将注意力分配到不同任务中，这也成为影响员工创造力的重要情境因素^[2,3]。如何在多任务处理工作情境下提升员工创造力，是理论界和实践界亟待解决的重要现实问题。

多任务处理时员工需要投放注意力到两项或多项任务上，其作为影响员工工作态度、行为和表现的重要工作情境变量，受到学者们广泛关注^[2]。一些研究表明，多任务处理表现出极大危害性，不仅导致员工工作效率、质量和准确性下降，而且增加员工工作压力，造成工作家庭冲突，引发情绪耗竭^[3,4,5]。多任务处理是否促使员工拥有更高创造力是一个争议较多的话题，一些研究

作者简介：杨建锋(1980-)，男，四川成都人，博士，江西财经大学工商管理学院教授，研究方向为组织行为；谢鹏(1994-)，男，江西瑞金人，江西财经大学工商管理学院博士研究生，研究方向为企业组织与人力资源；王丹阳(1992-)，女，山西长治人，中国人民大学劳动人事学院博士研究生，研究方向为人力资源管理；乔小涛(1989-)，男，河南周口人，北京北大纵横管理咨询有限责任公司战略分析员，研究方向为组织战略。

基金项目：国家自然科学基金项目(71562017, 72062017)

指出多任务处理很可能导致员工创造性思考时间不足，抑制员工创造力^[6]，但也有研究发现多任务处理通过提升员工激活状态和认知灵活性，提高员工创造力^[3]。综上推测，多任务处理很可能是一把双刃剑，对员工创造力具有双重作用效果。关于多任务处理对员工创造力差异化效应的作用机制，现有研究尚缺乏深入探索，多任务处理通过何种作用路径对员工创造力产生影响，何种特征的员工更可能有效应对多任务处理等问题都有待进一步探究。

压力认知评估理论认为，员工在面对工作场所刺激性事件时会进行认知评估，评估结果直接影响员工应对行为和方式^[7]，这为揭示多任务处理对员工创造力的作用机制提供了重要理论线索。员工一方面可能将多任务处理这种工作要求评估为一种威胁，消耗其心理资源^[8]，进而抑制其创造力；另一方面，多任务处理也可能被员工评估为一种挑战，增强员工心理资源^[8]，进而促进员工创造力。因此，多任务处理可能诱发员工不同类型认知评估，从而正向或负向作用于员工创造力。此外，员工对工作场所刺激性事件的认知评价还会因个体特征差异而有所不同^[9]。成就导向作为影响员工对工作场所刺激性事件评估的重要个体差异因素^[10]，其在多任务处理与员工认知评估之间是否起调节作用尚缺乏足够探讨。在面对多任务处理的工作要求时，具有高水平成就导向的员工会选择积极应对，视其作为一种工作挑战，而具有低水平成就导向的员工可能产生心理负担，将其评估为一种威胁，从而降低员工创造力。鉴于此，本研究纳入员工成就导向，探讨多任务处理对员工创造力的作用边界，深化对多任务处理影响效应的认识。

综上所述，本研究基于压力认知评估理论，引入成就导向作为调节变量，探究其对多任务处理影响过程的权变作用，从威胁性评估和挑战性评估二元视角入手，全面探讨多任务处理对员工创造力的促进和抑制机制，进一步厘清多任务处理对员工创造力的影响。

1 理论基础与研究假设

1.1 成就导向对多任务处理与认知评估间关系的调节作用

有关多任务处理的研究跨越了许多不同领域，如认知心理学、人因学、信息科学和传媒学等^[3]。在组织管理研究领域，多任务处理是指一定时间范围内需要员工将注意力投入到两件或者更多工作任务上的程度^[11]。该定义主要包含两个基本特征：一是它只局限于工作情境，只包括与工作相关的任务；二是多个工作任务在人们头脑中争夺注意力，影响多任务处理水平，多任务处理程度可能因任务数量、任务难度以及任务关注度变化而发生改变^[12]。在当前企业经营环境下，多任务处理已成为基本工作要求，员工需要承受时间上的压力来处理多项工作和任务^[13]。

根据压力认知评估理论，员工对情境压力的认知评估受到外部环境刺激和个体特征交互作用的影响而存在差异^[14]。其中，被评估为具有威胁性的压力源会让员工产生消极应对过程，带来消极情绪体验，消耗个体自我调节资源，而评估为具有挑战性的压力源会给个体带来积极情绪体验，加强其自我调节能力^[15]。相关研究表明，多任务处理往往需要员工承担更多角色任务，导致员工在工作过程中容易产生更高工作压力^[1]。因此，多任务处理作为一种压力源，会影响员工认知评估。一方面，多任务处理可能被评估为一种挑战性压力，对员工提出更高工作要求，能够为其带来收益^[16]。在这种工作认知情境下，多任务处理能够增强员工认知灵活性，激发员工更高激活状态，让员工产生更多能量应对挑战，给员工带来成长机会，帮助员工更好地应对高工作要求^[3]，让员工收获成长和奖励。此时，多任务处理会激发员工的挑战性评估。另一方面，多任务处理可能被评估为一种威胁性压力，给员工带来负面效应^[17]。这种情境下，多任务处理对员工而言是一种负担和风险，导致员工工作角色变得复杂，需要员工投入更多时间和精力来厘清工作思路并完成相关工作，引发员工情绪耗竭^[18]。多任务处理也意味着员工同时完成任务或者任务成功的机率会大大降低，员工可能因面临领导指责、批评等后果而感到沮丧，此时，多任务处理会增强员工威胁性评估。因此在工作场所中，多任务处理可能引发员工挑战性评估，也可能导致员工威胁性评估，那么，这个认知评估过程是否因个体特征因素的影响而发生变化？

相关研究指出，员工认知评估过程受到其自身如何对压力源进行解读和诠释的影响。这意味着个体某些特征可能影响员工

多任务处理时的注意力，并将其注意力集中到压力的某些特征上，而这种关注影响员工对压力源的评估方式，进而影响员工对多任务处理的认知。研究表明，成就导向是压力源影响作用过程中的一个重要个体特征因素^[19]，是指个体通过学习新技能、掌握新情况和提高个人能力完成任务或在工作中追求卓越的动机与愿望^[20]。当员工具有高水平成就导向时，他们会积极主动地寻求能力评估和绩效反馈，并进行自我激励以追求卓越的工作表现^[21]。此时，员工更加关注多任务处理过程中所能获得的成长和机会，而不会过多关注多任务处理可能产生的具有威胁的一面，他们更有信心并认为自己有能力进行多任务处理，将多任务处理这种工作要求视为挑战，让他们有机会展现自己保持高绩效的工作能力，通过多任务处理让自己的能力得到组织和领导认可，更愿意接受和珍惜多任务处理可能带来的奖励。相反，当员工成就导向处于较低水平时，他们不喜欢能力评估并避免目标设置，在面对组织中不确定性时更容易产生紧张和焦虑情绪。此时，员工更加关注多任务处理下任务失败可能性以及失败导致的惩罚。因此，多任务处理对于低水平成就导向的员工而言是一种威胁，会让他们产生消极情绪，不敢积极面对多任务处理给他们带来的机会，即低水平成就导向会增强多任务处理与员工威胁性评估之间的关系。总之，在压力认知评估理论框架下，本文认为多任务处理对于高水平成就导向的员工而言，是一种挑战性压力源而不是威胁性压力源。与低水平成就导向员工相比，高水平成就导向员工对自己控制和应对多任务的能力有更高评价，更相信自己有能力实现和完成多项工作任务，并实现自我发展。因此，本研究提出如下假设：

H₁:成就导向对多任务处理与挑战性评估间关系具有调节作用，当员工成就导向水平较高时，多任务处理对挑战性评估的正向作用更强。

H₂:成就导向对多任务处理与威胁性评估间关系具有调节作用，当员工成就导向水平较低时，多任务处理对威胁性评估的正向作用更强。

1.2 认知评估与员工创造力

根据压力认知评估理论，员工在面对外部刺激性事件时会形成两种截然不同的认知和评估，即挑战性评估和威胁性评估^[8]。其中，挑战性评估是指员工将外部刺激性事件评估为一种挑战，对未来充满信心，关注自身在工作情境中所能收获的机会和成长，刺激员工积极的角色行为；威胁性评估是指员工将外部刺激性事件评估为一种威胁，对未来充满担忧，关注自身在工作情境中可能面临的困难与损失，导致员工消极的角色行为^[22]。循此逻辑，挑战性评估和威胁性评估对员工创造力的影响存在明显差异。

挑战性评估促使员工积极应对，更加关注工作环境提供的成长机会，表现出理性和积极思考、自我适应等认知状态，增强其认知灵活性，促进员工创造力的形成^[23]。同时，挑战性评估意味着员工在工作过程中能够保持积极的工作情绪，这种情绪恰恰能够提高员工注意力广度与深度，表现出更强洞察力，从而激发员工创造力^[24]。相反，威胁性评估使得员工工作角色模糊，需要花费额外时间和精力应对压力带来的困扰，降低员工产生创新性想法的内在动机，导致员工创造力处于较低水平^[23]。同时，威胁性评估容易让员工产生消极工作情绪，这种情绪容易影响员工激活状态，阻碍员工思维发散性，进而抑制员工创造力^[24]。相关研究表明，挑战性评估下员工更容易产生自我效能感，激励员工不断试错，促进员工创造力的产生，而威胁性评估下员工害怕试错和承担风险，安于现状，内部创新动机不足，从而降低员工创造力^[25]。

综上所述，本研究认为挑战性评估对员工而言是一种积极工作体验，员工在这个过程中能够积极主动地产生创新性想法，从而提升员工创造力；而威胁性评估对员工而言是一种消极工作体验，员工在这个过程中趋于保守而不敢承担风险，不易产生创新性想法，从而抑制员工创造力。基于此，本研究提出如下假设：

H₃:挑战性评估正向影响员工创造力。

H₄:威胁性评估负向影响员工创造力。

1.3 认知评估的中介作用

根据压力认知评估理论，员工对情境压力的认知评估所产生的情绪体验是压力源与员工应对方式之间的主要中介和动因，不同员工对于压力的认知评估因个体特征差异而有所不同^[14]。相关研究证实，员工认知评估在工作场所压力源与员工行为表现之间具有中介作用^[9,10]。因此，本文进一步推测，员工成就导向对多任务处理与员工创造力之间关系的调节作用被员工挑战性评估和威胁性评估所中介。

具体而言，当员工成就导向水平较高时，员工更关注工作任务能够提供的成长机会，他们认为自己有能力完成组织布置的工作任务，敢于挑战和冒险^[26,27]。此时，员工会将多任务处理解读为一种能够给其带来成长和发展的情境压力，感知到自身被组织重视，任务意识感明显增强，从而忽略多任务处理可能带来的风险，即在高水平成就导向的影响下，员工将多任务处理评估为具有挑战性的工作情境，更愿意投入到工作任务中，表现出更强的主动性和创造性，最终促进员工创造力水平提升。反之，当员工成就导向水平较低时，员工更关注工作任务本身不要出差错，倾向于按部就班完成相关任务，不敢轻易冒险^[27]。此时员工更多地将多任务处理解读为一种具有威胁的情境压力，容易产生回避想法，不愿意为承担更多责任而努力工作，表现出较低的内在创新动机，其创造力水平会明显下降。因此，本研究认为当员工成就导向水平较高时，多任务处理对员工创造力的正向作用源于员工对多任务处理这一压力源的挑战性评估增强，威胁性评估降低，从而对员工创造力产生正向影响，反之亦然。基于上述分析，本研究提出如下假设：

H₃: 多任务处理与员工成就导向的交互作用通过挑战性评估的中介作用正向影响员工创造力。

H₄: 多任务处理与员工成就导向的交互作用通过威胁性评估的中介作用负向影响员工创造力。

综合以上论述和假设，本研究构建理论模型，如图1所示。

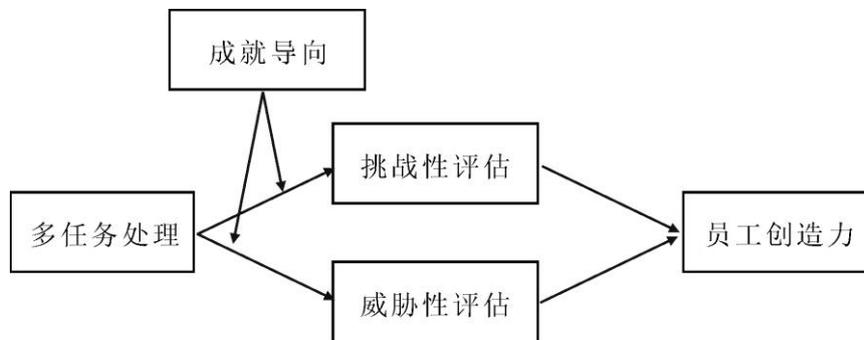


图1 理论模型

2 研究设计与方法

2.1 研究样本

样本数据主要来自江西、江苏、河南、广东、广西等地区企业成员，选取的企业类型主要是科技型企业。为确保问卷回收质量和有效性，主要通过熟人人际关系网络随机抽取参与调查企业。在正式开始问卷调查前，课题组通过电话、微信和钉钉等通讯方式与所要调查企业人力资源部门负责人取得联系，向他们阐明调研目的和过程，告知他们该项研究为纵向调查，希望其能够提供便利，并承诺对参与调查人员回答的答案予以保密以减轻被调查人员顾虑。在第一个时间点调查时，根据负责人提供的花名册

随机挑选员工参与问卷调查,由调查人员发放纸质问卷让企业员工进行匿名填写并对其进行编号,以方便后续跟踪。对于调查回收数据,课题组按照填答规律性、有无漏填以及前后填答是否出现矛盾等原则进行严格筛选,剔除明显不符合要求的问卷。

本次调查共发放问卷 500 份,分 3 个时间点进行收集并且间隔时间为 1 个月,最终回收有效配对问卷 341 份。第一次问卷收集主要针对人口统计学变量和多任务处理,为员工自评问卷,共计回收有效问卷 418 份。一个月后,在 418 名员工的基础上进行第二次数据收集,由这些员工对挑战性评估和威胁性评估进行自我评价,共计回收有效问卷 376 份。独立样本 T 检验分析结果显示,第二个时间点调查后流失的样本与保留的样本在性别($t=0.322, p=0.748$)、年龄($t=0.077, p=0.939$)、教育程度($t=0.453, p=0.651$)以及工作年限($t=0.087, p=0.931$)上未有显著差异,即流失的样本并未引起显著样本偏差问题。再间隔 1 个月,按照配对原则让受访员工的直接领导对其所管理员工创造力水平进行打分。剔除无效和不完整的样本数据后,最终获得 341 对领导-员工配对样本。在这些有效样本中,男性员工占比 50.44%,女性员工占比 49.56%;参与调查员工平均年龄 31.77 岁;教育程度为拥有本科学历及以上占比 58.65%;工作年限主要分布于 2~7 年,占比 63.93%。此外,64 位企业领导均为企业基层管理者,平均年龄 43.51 岁,其中,81.25%受访领导者为男性。

2.2 测量工具

本研究调查问卷共有 6 个部分:多任务处理量表、成就导向量表、挑战性评估量表、威胁性评估量表、员工创造力量表以及控制变量部分。这些量表均为国内外已有成熟量表,除性别、年龄、教育程度和工作年限等人口统计学变量的题项外,其它研究变量量表均采用 Likert5 点计分法进行测量。

(1) 多任务处理。

采用 Kapadia & Melwani^[31]使用的量表,包含 3 个题项,如“我感觉自己同时在处理多项工作和任务”。该量表由企业员工进行自我评价,得分越高表示其对多任务处理的感知水平越高。该量表的 Cronbach' s α 系数为 0.784。

(2) 成就导向。

采用 Baumann 等^{[28][28]}编制的量表,包含 4 个题项,如“我通常会自愿参与到困难的任務中去”。该量表由企业员工进行自我评价,得分越高表示其成就导向水平越高。该量表的 Cronbach' s α 系数为 0.842。

(3) 认知评估。

采用 Drach-Zahavy & Erez^{[29][29]}开发的量表,包含 8 个题项,挑战性评估和威胁性评估各 4 个题项,如“当前的工作情境为我提供了克服障碍的机会”、“当前的工作情境可能会暴露我的弱点”。该量表由企业员工进行自我评价,得分越高表明其挑战性评估和威胁性评估水平越高。其中,挑战性评估量表的 Cronbach' s α 系数为 0.847,威胁性评估的 Cronbach' s α 系数为 0.888。

(4) 员工创造力。

采用 Farmer 等^{[30][30]}开发的量表,包含 4 个题项,如“该员工在工作中会主动寻求新观点和新方法去解决问题”。该量表由企业领导对其直接下属进行评价,得分越高表明该员工在工作场所中的创造力越高。该量表的 Cronbach' s α 系数为 0.834。

(5) 控制变量。

借鉴员工创造力相关研究, 本文将员工性别、年龄、教育程度以及工作年限等作为影响员工创造力的控制变量加以控制^{[31][31]}。

3 数据分析与结果

3.1 信度与效度分析

(1) 本研究对样本数据进行验证性因子分析, 检验各变量载荷因子的标准化载荷系数。结果显示, 所有测量题项的标准化载荷系数均大于 0.6, 并且题目信度均在 0.36 以上, 各量表信度与收敛效度分析结果如表 1 所示。多任务处理、挑战性评估、威胁性评估、员工创造力以及成就导向的组合信度 (CR) 均大于 0.7, 并且各变量平均方差提取量 (AVE) 均大于 0.5。因此, 本研究中的所有变量测量均具有较好的信度与收敛效度。

表 1 信度与收敛效度分析结果

变量		题项	标准化载荷系数	题目信度	CR	AVE
多任务处理 (MT)		MT ₁	0.769	0.591	0.785	0.549
		MT ₂	0.744	0.554		
		MT ₃	0.709	0.503		
成就导向 (AO)		AO ₁	0.829	0.687	0.843	0.574
		AO ₂	0.754	0.569		
		AO ₃	0.707	0.500		
		AO ₄	0.734	0.539		
认知评估	挑战性评估 (CA)	CA ₁	0.795	0.632	0.848	0.583
		CA ₂	0.784	0.615		
		CA ₃	0.738	0.545		
		CA ₄	0.735	0.540		
	威胁性评估 (TA)	TA ₁	0.815	0.664	0.890	0.669
		TA ₂	0.861	0.741		
		TA ₃	0.845	0.714		
		TA ₄	0.747	0.558		
员工创造力 (EC)		EC ₁	0.711	0.506	0.836	0.561
		EC ₂	0.796	0.634		
		EC ₃	0.771	0.594		
		EC ₄	0.715	0.511		

(2)为检验 5 个变量之间的区分效度,本研究进行验证性因子分析的竞争性模型检验,结果如表 2 所示。单因子模型拟合效果最差,五因子模型拟合效果最佳,并且五因子模型拟合效果在统计学意义上显著优于其它嵌套模型,如五因子模型与单因子模型在 χ^2 统计量上的差异在统计学意义上是十分显著的($\Delta \chi^2=1735.289, \Delta df=10, p<0.001$)。这些结果表明,5 个变量之间具有较好区分效度。

3.2 描述性统计与相关性分析

由表 3 分析结果可知,多任务处理与挑战性评估显著正相关($r=0.124, p<0.05$),多任务处理与威胁性评估显著正相关($r=0.199, p<0.01$);挑战性评估与威胁性评估显著负相关($r=-0.224, p<0.01$),挑战性评估与员工创造力显著正相关($r=0.192, p<0.01$);威胁性评估与员工创造力显著负相关($r=-0.228, p<0.01$)。相关性分析结果为进一步验证研究假设奠定了基础。

3.3 假设检验

3.3.1 成就导向的调节作用检验

为验证 H₁ 和 H₂,采用 SPSS22.0 进行层次回归分析,对成就导向的调节作用进行检验。在正式开始分析前,对多任务处理和成就导向进行中心化处理得到交互项。

表 2 验证性因子分析竞争模型检验结果

测量模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	$\Delta \chi^2 (\Delta df)$
五因子模型(基准模型)	177.650	142	1.251	0.987	0.985	0.027	0.036	-
四因子模型	907.564	146	6.216	0.728	0.681	0.124	0.113	729.914*** (4)
三因子模型	1488.568	149	9.990	0.521	0.450	0.162	0.172	1310.918*** (7)
二因子模型	1663.995	151	11.020	0.459	0.387	0.171	0.155	1486.345*** (9)
单因子模型	1912.939	152	12.585	0.370	0.291	0.184	0.167	1735.289*** (10)

注:单因子模型为 5 个变量合并为一个因子;二因子模型在基准模型基础上,将多任务处理、成就导向和员工创造力合并为一个因子,将挑战性评估和威胁性评估合并为一个因子;三因子模型在基准模型基础上,将多任务处理和成就导向合并为一个因子,将挑战性评估和威胁性评估合并为一个因子;四因子模型在基准模型基础上,将挑战性评估和威胁性评估合并为一个因子

表 3 描述性统计与相关性分析结果

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别	1.50	0.50	-								
2. 年龄	31.77	7.18	-0.009	-							

3. 教育程度	2.69	0.73	0.040	0.038	-						
4. 工作年限	2.29	0.99	0.050	-0.069	0.064	-					
5. 多任务处理	3.18	0.45	-0.001	-0.054	0.005	0.065	(0.741)				
6. 挑战性评估	3.25	0.64	0.018	-0.022	0.005	0.028	0.124*	(0.758)			
7. 威胁性评估	3.41	0.85	0.102	0.010	0.025	0.033	0.199**	-0.224**	(0.764)		
8. 员工创造力	3.29	0.75	0.024	-0.043	0.126*	-0.091	-0.030	0.192**	-0.228**	(0.818)	
9. 成就导向	3.18	0.81	0.026	0.014	-0.034	0.035	-0.092	0.337**	-0.271**	0.214**	(0.749)

注：M 表示平均数，SD 表示标准差，*、**分别表示在 0.05 水平(双侧)、0.01 水平(双侧)上显著相关，对角线括号内数值为该变量 AVE 值平方根

模型 3 在模型 2 的基础上加入多任务处理与成就导向的交互项，F 值在显著性水平内，并且交互项回归系数为 0.205 ($p < 0.05$)，表明交互项对员工挑战性评估具有显著正向作用，即成就导向对多任务处理与员工挑战性评估间关系具有显著正向调节作用， H_1 得到验证。简单斜率分析结果表明，在高水平成就导向的影响下，多任务处理对挑战性评估的正向影响得到明显增强。成就导向调节多任务处理与挑战性评估间关系的作用效果如图 2 所示。

模型 6 在模型 5 的基础上加入多任务处理与成就导向的交互项，F 值在显著性水平内，并且交互项回归系数为 -0.294 ($p < 0.01$)，表明交互项对员工威胁性评估具有显著负向作用，即成就导向对多任务处理与员工威胁性评估间关系具有显著负向调节作用， H_2 得到验证。简单斜率分析结果表明，在低水平成就导向的影响下，多任务处理对威胁性评估的负向影响得到明显增强。成就导向调节多任务处理与威胁性评估间关系的作用效果如图 3 所示。

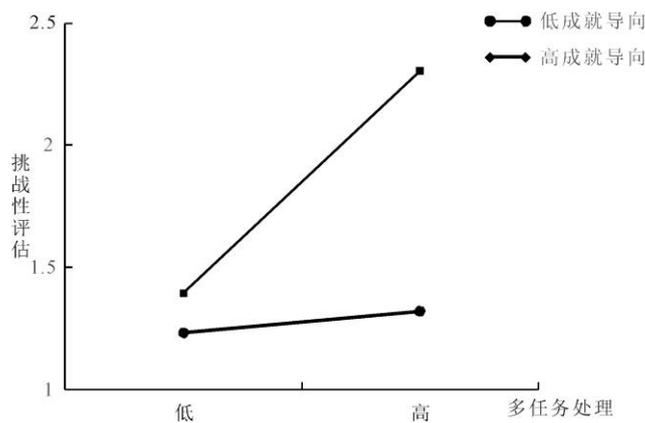


图 2 成就导向对多任务处理与挑战性评估间关系的调节作用

3.3.2 认知评估对员工创造力的直接作用检验

为了验证 H_3 和 H_4 ，采用 SPSS22.0 进行层次回归分析。根据模型 8 和模型 9 可知，挑战性评估对员工创造力具有显著正向作用 ($\beta = 0.225, p < 0.001$)，威胁性评估对员工创造力具有显著负向作用 ($\beta = -0.204, p < 0.001$)，因此， H_3 和 H_4 得到支持。

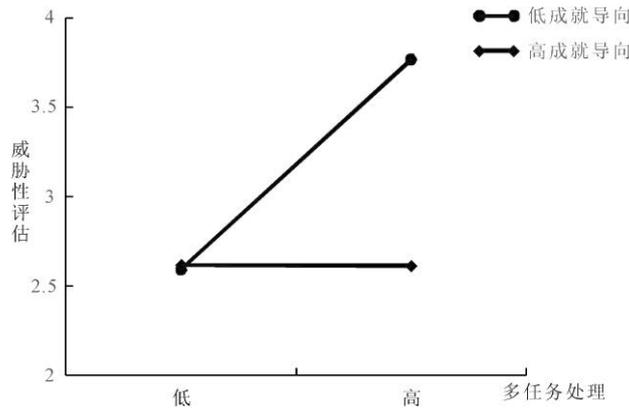


图3 成就导向对多任务处理与威胁性评估间关系的调节作用

3.3.3 被中介的调节作用检验

为验证 H_5 和 H_6 , 采用 Mplus8.1 软件进行单层次被中介的调节作用检验, 并采用 Bootstrap 法重复抽样 5000 次, 对不同水平成就导向取值下多任务处理通过挑战性评估和威胁性评估影响员工创造力的间接效应进行检验, 结果如图 4 所示。

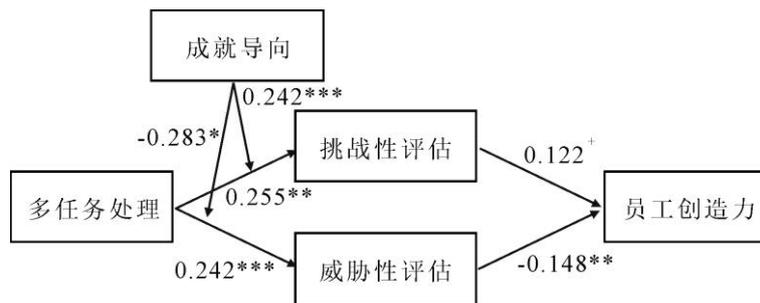


图4 理论模型路径系数分析结果

结果表明, 当成就导向较高时, 多任务处理与成就导向的交互作用通过提升挑战性评估正向作用于员工创造力(间接效应=0.055⁺, 95%CI=[0.001, 0.129]); 当成就导向较低时, 多任务处理与成就导向的交互作用通过挑战性评估正向作用于员工创造力的间接效应不显著(间接效应=0.007, 95%CI=[-0.013, 0.051]); 此外, 在成就导向高低水平取值下, 两个间接效应系数之间的差值为 0.048, 并且置信区间为 [0.001, 0.129], 不包含 0, 存在显著差异。这些结果表明, 多任务处理和成就导向的交互作用通过挑战性评估的中介作用正向影响员工创造力, H_5 得到支持。同样地, 当成就导向较低时, 多任务处理与成就导向的交互作用通过提升威胁性评估负向作用于员工创造力(间接效应=-0.070^{*}, 95%CI=[-0.143, -0.024]); 当成就导向较高时, 多任务处理与成就导向的交互作用通过威胁性评估负向作用于员工创造力的间接效应不显著(间接效应=-0.002, 95%CI=[-0.040, 0.038]); 此外, 在成就导向高低水平取值下, 两个间接效应系数之间的差值为 0.068, 并且置信区间为 [0.011, 0.167], 不包含 0, 说明两者之间存在显著差异。因此, 多任务处理和成就导向的交互作用通过威胁性评估的中介作用负向影响员工创造力, 假设 H_6 得到支持。

4 结论与讨论

4.1 研究结论

本研究主要结论如下：成就导向调节多任务处理对认知评估的影响，即当成就导向水平较高时，多任务处理与员工挑战性评估的正向关系更强，而与员工威胁性评估的正向关系更弱，反之亦然；在不同水平成就导向情境下，多任务处理通过影响认知评估对员工创造力产生作用，即在高水平成就导向的影响下，员工更倾向于将多任务处理评估为一种挑战，减少其威胁性评估，进而对员工创造力产生正向作用，反之则会增加员工威胁性评估，抑制员工创造力。

4.2 理论贡献

(1) 本研究关注多任务处理对员工创造力可能产生的积极作用和消极作用，在一定程度上弥补了以往研究视角单一的局限性。以往研究基于不同理论对多任务处理的影响效果进行了一定探索，但是研究结论存在明显的不一致性，本文提出多任务处理对员工创造力的双刃剑作用机制，解释了导致以往关于两者关系研究结论不一致的原因^[31]，有助于理论界从更加辩证的视角审视多任务处理在工作场所中的作用，进一步推动多任务处理在组织管理领域的研究。

(2) 基于压力认知评估理论，从挑战性评估和威胁性评估二元视角有效解释了多任务处理对员工创造力产生双刃剑效应的作用机制，一定程度上揭示了多任务处理与员工创造力之间的“黑箱”，在中国情境下对多任务处理进行了实证研究，对工作场所中影响员工创造力因素的研究也是一个有益补充^{[23][23]}。

(3) 本研究拓宽了多任务处理影响员工心理和行为表现的边界条件，通过引入员工成就导向这一个体特征，进一步探究了多任务处理作用过程中的边界机制，有效回答了“多任务处理何时能够激发员工挑战性评估并提升员工创造力，何时引发员工威胁性评估并抑制员工创造力”这一问题，为更准确理解多任务处理对员工创造力的差异化影响机制廓清了理论边界。

4.3 管理启示

(1) 员工在面临多任务处理工作情境时，既可能产生积极认知也可能产生消极认知，企业管理者应积极引导员工理性评估多任务处理。一方面，管理者在分派任务的同时也要主动帮助员工树立积极乐观的工作心态，增加员工克服困难和敢于挑战的信心，让员工能够看到多任务处理为其带来实际收益，提升员工挑战性评估。另一方面，管理者在对员工进行多任务布置时也要从同理心角度思考，积极为员工完成任务提供资源保障，与员工保持沟通交流，主动为员工克服工作过程中遇到的困难提供帮助，让员工感受到多任务处理是一种机遇而不是阻碍，引导员工从积极一面看待多任务处理，避免多任务处理的“伤之刃”。

(2) 在多任务处理过程中，并不是所有员工都会产生相同结果，因此，在管理实践中需要考虑个体特征差异对多任务处理结果的影响。具体来说，管理者在对员工进行多任务布置时，要根据员工成就导向水平高低，综合考虑员工对于未来成长和发展的需求，因人而异进行合理分配。一方面，为了达到更好的工作效果，促进企业更好地发展，组织管理者应给予高水平成就导向员工更高的工作要求和期待，因为他们能够将管理者的这种安排视为对自己的重视和支持，有利于获得职业发展，从而愿意承担更多责任，激发员工创造力。另一方面，管理者在面对低水平成就导向的员工时，应通过各种管理手段和工具提升员工成就导向水平，激励员工主动作为，敢于挑战自我，让其面对多任务时能够更有信心并努力完成，避免其陷入消极的工作认知。

(3) 多任务处理作为快节奏时代的产物，已成为工作中的一部分，为了避免多任务处理可能带来的不良影响，员工自身也需要提高多任务处理能力。一方面，员工在处理多项任务时需要有高效统筹规划时间的管理能力，熟悉和掌握每个任务核心要素，分清任务轻重缓急，提高执行力和管控力，避免多任务处理可能带来的时间压力。另一方面，多任务处理意味着要在不同任务之间切换，容易产生工作疲劳。因此，员工在不断切换和进阶挑战时，要合理规划疲劳期，保持对工作的新鲜感，利用多任务处理“利之刃”的积极作用，充分发挥其对员工创造力的促进效应。

4.4 研究局限与展望

本研究也存在一定局限性：研究对象只局限于科技型企业员工，对于其它类型企业员工是否适用本研究结论尚需通过扩大样本来源类型，进一步提高研究结论普适性；仅从员工成就导向以及认知评估视角进行探讨，未来研究可构建更加完整的理论模型框架，探讨多任务处理对员工创造力的作用机制，如在不同时间压力水平下员工对多任务处理的认知评估是否存在差异等有待进一步探究。

参考文献：

- [1]丁雪, 张骁, 杨忠. “一心多用”研究: 理论梳理及未来展望[J]. 经济管理, 2017, 39(5):177-192.
- [2]KAPADIA C.Doing more in less time:how multitasking increases creativity[C]//Academy of Management Proceedings.Briarcliff Manor,NY 10510:Academy of Management,2016:17543.
- [3]KAPADIA C,MELWANI S.More tasks,more ideas:the positive spillover effects of multitasking on subsequent creativity[J].Journal of Applied Psychology,2020(12).
- [4]STEEGE L M,DRAKE D A,OLIVAS M,et al.Evaluation of physically and mentally fatiguing tasks and sources of fatigue as reported by registered nurses[J].Journal of Nursing Management,2015,23(2):179-189.
- [5]KASOF J.Creativity and breadth of attention[J].Creativity Research Journal,1997,10(4):303-315.
- [6]张晓洁, 刘新梅, 屈晓倩. 团队任务冲突如何影响个体创造力: 一个跨层的中介调节模型[J]. 预测, 2016, 35(1):22-27.
- [7]LAZARUS R S,FOLKMAN S.Transaction theory and research on emotions and coping[J].European Journal of Personality,1987,1(3):141-169.
- [8]GANSTER D C,ROSEN C C.Work stress and employee health:a multidisciplinary review[J].Journal of Management,2013,39(5):1085-1122.
- [9]刘淑桢, 叶龙, 郭名. 工作不安全感如何成为创新行为的助推力——基于压力认知评价理论的研究[J]. 经济管理, 2019, 41(11):126-140.
- [10]江宇晖, 尚玉飏, 李瑜佳. 时间压力是扼杀还是激发个体创造力?领导语言框架的调节作用[J]. 科学学与科学技术管理, 2019, 40(7):121-135.
- [11]MONSELL S.Task switching[J].Trends in Cognitive Sciences,2003,7(3):134-140.
- [12]BÜHNER M,KONIG C J,PICK M,et al.Working memory dimensions as differential predictors of the speed and error aspect of multitasking performance[J].Human Performance,2006,19(3):253-275.
- [13]KRECKLER S,CATCHPOLE K,BOTTOMLEY M,et al.Interruptions during drug rounds:an observational study[J].British Journal of Nursing,2008,17(21):1326-1330.
- [14]LAZARUS R S,FOLKMAN S.Stress, appraisal and coping[M].London:Springer Publishing Company,1984.

-
- [15]FOLKMAN S, LAZARUS R S. Coping as a mediator of emotion[J]. Journal of Personality & Social Psychology, 1988, 54(3):466-475.
- [16]SRNA S, SCHRIFT R Y, ZAUBERMAN G. The illusion of multitasking and its positive effect on performance[J]. Psychological Science, 2018, 29(12):1942-1955.
- [17]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):801-811.
- [18]STEEGE L M, DRAKE D A, OLIVAS M, et al. Evaluation of physically and mentally fatiguing tasks and sources of fatigue as reported by registered nurses[J]. Journal of Nursing Management, 2015, 23(2):179-189.
- [19]YI X, WANG S. Revisiting the curvilinear relation between job insecurity and work withdrawal: the moderating role of achievement orientation and risk aversion[J]. Human Resource Management, 2015, 54(3):499-515.
- [20]BARANIK L E, BARRON K E, FINNEY S J. Measuring goal orientation in a work domain: construct validity evidence for the 2 x 2 framework[J]. Educational & Psychological Measurement, 2007, 67(4):697-718.
- [21]ELLIOT A J, HARACKIEWICZ J M. Goal setting, achievement orientation, and intrinsic motivation: a mediational analysis[J]. Journal of Personality & Social Psychology, 1994, 66(5):968-980.
- [22]BLIESE P D, EDWARDS J R, SONNENTAG S. Stress and well-being at work: a century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences[J]. Journal of Applied Psychology, 2017, 102(3):389-402.
- [23]范晓倩, 于斌, 曹倩. 时间压力对员工创造力的影响机制研究[J]. 广东财经大学学报, 2020, 35(3):44-56.
- [24]黄勇, 彭纪生. 情绪对创造力的影响——情感承诺的中介作用[J]. 软科学, 2016, 30(7):81-85.
- [25]袁凌, 卓晓倩. 挑战-阻碍性压力与员工创造力关系研究: 工作卷入的中介作用[J]. 科技进步与对策, 2016, 33(2):130-136.
- [26]BOGGIANO A K, PITTMAN T S. Achievement and motivation: a social-developmental perspective[M]. England: Cambridge University Press, 1992.
- [27]TAUER J M, HARACKIEWICZ J M. Winning isn't everything: competition, achievement orientation, and intrinsic motivation[J]. Journal of Experimental Social Psychology, 1999, 35(3):209-238.
- [28]BAUMANN N, KASCHEL R, KUHL J. Striving for unwanted goals: stress-dependent discrepancies between explicit and implicit achievement motives reduce subjective wellbeing and increase psychosomatic symptoms[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2005, 89(5):781-799.
- [29]DRACH-ZAHAVY A, EREZ M. Challenge versus threat effects on the goal-performance relationship[J].

Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2002, 88(2):667-682.

[30] FARMER S M, TIERNEY P, KUNG-MCINTYRE K. Employee creativity in taiwan: an application of role identity theory[J]. Academy of Management Journal, 2003, 46(5):618-630.

[31] 朱永跃, 欧阳晨慧, 过旻钰. 教练型领导对员工创造力的影响: 来自制造企业的实证分析[J]. 科技进步与对策, 2020, 37(16):144-150.