

职场孤独感如何影响员工绩效?

——基于工作要求和资源理论的视角

徐洋洋^{1,2} 林新奇¹



(1. 中国人民大学劳动人事学院,北京 100872;

2. 延安大学经济与管理学院,陕西 延安 716000)

内容提要:职场孤独感已成为组织成员普遍面临的问题,而关于职场孤独感如何对员工和组织产生损害作用却未得到足够且广泛的关注。本文从工作要求和资源理论视角出发,将职场孤独感视为一种组织存在价值和关系资源匮乏的状态,探讨它对员工任务绩效的资源损耗机制及边界条件。基于616份两阶段调研数据的分析发现,职场孤独感不仅直接对员工绩效产生消极作用,而且通过工作倦怠间接损害员工绩效。工作复杂性能够缓解职场孤独感对工作倦怠的正向作用,而角色模糊则会强化职场孤独感对工作倦怠的激发作用;工作倦怠在职场孤独感与任务绩效间的中介作用受到角色模糊的调节。这些结论为进一步理解组织中不同类型工作特征要素的交互如何对员工和组织产生差异化影响提供了新的认知路径;也为从理论上揭示职场孤独感与工作绩效间关系机制提供了新的思路;更为企业管理者重视并缓解员工的职场孤独感提供重要的管理启示。

关键词:职场孤独感 工作倦怠 任务绩效 工作复杂性 角色模糊

中图分类号:F272.92 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2021)06—0069—15

一、引言

组织中,与他人的关系是影响员工工作态度和行为的重要因素(Dutton和Heaphy,2003)^[1]。以往关于职场社交关系对员工和组织产生影响的研究文献中,更多考虑的是社会关系的实现而非缺失(Dutton和Heaphy,2003^[1];Lam和Lau,2012^[2])。职场孤独感是个体对组织及组织中共事的人未满足其存在价值和关系需要的评估及消极感受,它反映了员工在工作场所中组织存在价值和人际关系匮乏的一种状态。不少研究已初步发现职场孤独感会对个人和组织均产生消极影响(Lam和Lau,2012^[2];Peng等,2017^[3]),但对于职场孤独感如何产生破坏性影响和作用的探讨依然存在不足。首先,在职场孤独感对员工行为和结果的影响路径方面,以往研究主要从关系角度揭示了社交关系(如,关系认知、关系交换等)的作用机制,即职场孤独感通过影响员工在组织内社交关系的构建和发展,进而对后果产生作用(Lam和Lau,2012^[2];Peng等,2017^[3];Ozcelik和Barsade,2018^[4]),缺乏从其他视角阐释职场孤独感对员工态度和行为的作用过程。其次,在职场孤独感影响过程的边界条件方面,大多数研究聚焦于组织要素(Wright,2005)^[5]对职场孤独感作用后果的影响,忽视了工作特征要素(如,岗位或任务特征)也可能对孤独员工的态度和行为结果产生权变作用。随着职场孤独感逐渐成为员工在工作场所的普遍感受,需要更多的研究从不同的理论视角揭示职场

收稿日期:2020-08-29

作者简介:徐洋洋,女,讲师,博士研究生,研究领域是人力资源管理,电子邮箱:xuuy0123@163.com;林新奇,男,教授,国际经营学博士,研究领域是战略管理、人力资源开发与管理、绩效管理,电子邮箱:linxq@ruc.edu.cn。通讯作者:林新奇。

孤独感如何对员工和组织产生损害作用(Ozcelik 和 Barsade,2018^[4];Anand 和 Mishra,2019^[6])。

工作要求和资源理论是解释工作特征如何通过工作倦怠或工作投入导致工作结果差异化的理论(Bakker 和 Demerouti,2017)^[7]。根据对工作特征的认知和评价,该理论从资源视角将工作特征分为工作要求和资源。其中,资源不足是一种典型的工作要求(Crawford 等,2010)^[8],职场孤独感正是个体对自身组织存在价值和社交资源严重缺乏的评估及感受,它应该是一种工作要求(徐洋洋等,2019)^[9]。当工作要求过高或资源不足时,会激发资源和能量的损耗过程,即通过诱发对工作的倦怠感,影响个体的工作表现(Demerouti 等,2001)^[10]。基于此,本研究将从资源损耗的路径,探究职场孤独感通过诱发工作倦怠对任务绩效产生损害的影响过程。

在组织中,员工不可避免地会同时面临多种工作要求。除了关系领域的职场孤独感,他们还会面临工作岗位和任务等领域的要求,如角色模糊(LePine 等,2005)^[11]和工作复杂性(LePine 等,2005^[11];Crawford 等,2010^[8])。根据个体对工作要求的感知和评价,工作要求可分为挑战性工作要求和阻碍性工作要求。已有研究表明,挑战性工作要求和阻碍性工作要求对员工态度和行为结果产生不同的影响(Podsakoff 等,2007^[12];Crawford 等,2010^[8])。工作复杂性是一种典型的挑战性工作要求,而角色模糊则是一种典型的阻碍性工作要求。它们是否在职场孤独感的影响过程中也发挥不同的作用?本研究引入角色模糊和工作复杂性作为两种不同类型的工作要求,探讨在二者高低不同的情境中,职场孤独感对工作倦怠以及任务绩效的作用是否存在差异。

综上,本研究基于工作要求和资源理论,探讨职场孤独感作为一种组织支持和关系资源不足的工作要求,通过工作倦怠对任务绩效的影响;同时探讨工作复杂性和角色模糊这两种工作要求分别对职场孤独感与工作倦怠关系的影响,以及它们单独对工作倦怠中介职场孤独感对任务绩效影响过程的调节作用;最后,基于研究发现提出理论意义和管理启示。

二、文献回顾和假设推演

1. 职场孤独感与任务绩效

职场孤独感是个体对组织及组织中共事的人未满足其存在价值和关系需要的评估及消极感受,包括存在性孤独和人际性孤独两个维度(Ozcelik 和 Barsade,2018^[4];毛重琳,2013^[13])。存在性孤独是员工因不被组织重视而产生的组织存在价值和工作意义感缺失的感受;人际性孤独是员工对自己在组织内人际关系不满意的感受(毛重琳,2013)^[13]。可以看出,职场孤独感反映了员工在工作场所中组织存在价值和人际关系缺失的一种状态。任务绩效是指那些直接服务于组织目标、岗位正式要求的行为和结果(Motowidlo 和 Van Scotter,1994)^[14],它的实现需要投入大量的工作资源(Bakker 和 Demerouti,2017)^[7]。而职场孤独感作为一种组织存在价值和关系资源严重不足的工作要求,摆脱其带来的消极情绪会损耗额外的情感和认知资源(Wright,2005)^[5];人际关系缺陷也让孤独的员工难以从同事那里获得知识、信息、情感、关系等外部资源(Chen 等,2021)^[15]。工作要求和资源理论指出,工作资源的缺乏会阻碍任务目标的实现,甚至导致失败和挫折(Bakker 等,2017)^[7]。资源持续被损耗且无法及时得到补充,将加剧孤独员工完成任务过程中的无助感和失控感,进而导致不良的工作表现。

具体而言,孤独的个体会因不满意的社交关系而经历情感痛苦(Cacioppo 和 Hawkey,2009)^[16]。为了缓解这种消极感受,他们不仅将有限的认知资源用于自我调节,而且会因持续评估周围环境中是否存在人际威胁,进一步造成注意力资源的消耗。由于个体在一定时间内的认知资源有限,在情感领域的持续损耗将导致缺乏充足的资源来完成工作任务。同时,孤独的员工因缺乏满意的社交关系,更难在组织中获得较高的社会支持(Lam 和 Lau,2012)^[2]。在工作中,上下级或同事间通过正式和非正式的关系交换重要的工作资源和信息(Farh 等,2017)^[17]。社交关系资源不足使得孤独的员工难以从同事和领导那里获得帮助和支持,从而更容易工作表现不佳。此外,孤独的员工因缺乏组织存在价

值,认为自己很少能得到组织的重视和支持,如难以获得发挥自我价值的机会或充裕的工作资源。Bogler 和 Somech (2004)^[18]的研究发现,孤独的个体通常对工作和未来的职业期望更少。此时,缺乏外界支持和自我积极信念会削弱孤独员工完成任务的信心,容易导致工作绩效不佳。已有研究也初步证实了职场孤独感会带来员工较低的任务绩效(Khan 等,2020)^[19]。因此,本文提出如下假设:

H₁: 职场孤独感负向影响任务绩效。

2. 职场孤独感、工作倦怠和任务绩效

工作要求是预测倦怠的一个重要因素(Bakker 和 Demerouti,2017)^[7]。职场孤独感是个体组织存在价值和关系资源严重不足的状态,属于资源不足的工作要求,它会诱发个体的工作倦怠。具体而言,因在职场中缺乏高质量的社交关系,孤独员工在评估和应对人际压力的过程中不断损耗认知、情感等资源。尤其是,孤独感增加个体对潜在社会威胁的高度警惕,激发自我保护的行事方式(Cacioppo 等,2016)^[20],这些会加速现有资源的损耗。被持续损耗的认知和精力资源如若不能及时得到补充,会导致个体产生焦虑、紧张、不满等情绪压力,随着时间的推移造成精力不济。个体长期在工作和人际压力下的精力损耗集中反映为耗竭(Cole 等,2012)^[21],而耗竭正是工作倦怠的一个重要表现。同时,孤独的人比不孤独的人更容易感到无助和压力(Hawkley 等,2003)^[22],孤立的员工在组织中很少能获得领导和同事的帮助与支持,这使得他们在完成工作任务时更易陷入孤立无助的困境,需要付出更多额外的努力。这些不仅容易诱发疲劳,也会激发他们采取以情绪为中心的被动式应对策略,表现出排斥或退缩等工作脱离行为。此外,孤立的员工认为组织不重视其能力和价值,这使他们对工作缺乏热情和动力,在工作中容易产生空虚感和无聊感(毛重琳,2013)^[13]。研究也表明,职场关系影响个体对工作意义的体验(Petriglieri 等,2019)^[23]。孤立的员工对工作无意义和枯燥乏味的认知,以及对投入可能不会获得组织相应回报的评估,都会激发他们对工作的厌倦和逃避,进而形成工作脱离感,工作脱离感是工作倦怠的另一种表现形式。

综上,工作倦怠源于持续且无法释放的工作压力,是长期承受工作环境中较大压力后产生的不良后果(曹威麟等,2013)^[24]。最初的资源不足不会立刻导致工作倦怠,但应对孤独感需要持续损耗认知和情感资源,且被损耗的资源难以及时得到补充;同时孤立无援地完成工作任务还需要不断付出额外努力,这些都会导致员工的压力和疲惫逐渐累积。工作要求和资源理论指出,过高的工作要求会持续消耗员工的认知和精力(Demerouti 等,2001)^[10],也会使精力恢复过程更加漫长(Sonnentag 和 Zijlstra,2006)^[25]。当孤立的员工精力恢复不充分且还要完成工作任务时,他们不仅疲惫不堪,更会频繁地抱怨自己的工作压力,产生想要脱离工作的想法,表现为工作倦怠。针对中小企业主的研究发现,职场孤独感与工作倦怠显著正相关(Fernet 等,2016)^[26]。因此,本文提出如下假设:

H₂: 职场孤独感正向预测工作倦怠的产生。

工作倦怠的个体经历了长期疲劳,在情感和认知上与工作活动脱节(Bakker 和 Costa,2014)^[27]。这种慢性疲劳和消极工作态度会对个体产生不利影响,工作表现就是一个重要结果。由于精疲力竭,倦怠的员工不仅无法集中精力,需耗用更多的时间和精力完成工作任务,且中长期的情绪压力也使他们对工作任务产生消极甚至排斥的态度,进而导致较差的任务绩效。

具体而言,首先,工作倦怠的员工因能量资源严重耗竭而无法表现良好。研究表明,日常工作中疲惫和焦虑的员工更容易犯错误(Bakker 等,2008)^[28],修正这些错误会加重原本已经很高的工作要求(Van der Linden 等,2005)^[29]。精力枯竭也让员工陷入消极的恶性循环,他们不愿寻求帮助,也不主动改变现状,进而导致工作效率降低(Singh 等,1994)^[30]。工作倦怠诱发的这些问题都会阻碍员工取得较好的绩效表现。其次,工作倦怠让个体对工作产生消极甚至排斥的态度。疲惫的感觉唤起员工对工作玩世不恭的态度,迫使他们试图通过与工作保持情感上的距离来应对压力(Leiter,1993)^[31]。已有研究证实,倦怠带来的工作排斥感会让员工想要从工作中脱离进而导致消极的绩效

结果(Van den Broeck等,2010)^[32]。第三,工作压力会降低个体对工作环境的控制能力,而控制力的不足会对个体的工作表现产生不利影响(Fried等,1998)^[33]。研究证实,倦怠体验会降低员工解决工作难题的信心(Bakker等,2003)^[34];耗竭的员工也更容易出现自我贬低的行为,而自我贬低将导致更高的工作要求(Bakker和Costa,2014)^[27]。这些都会促使倦怠员工产生较差的工作表现。

总体而言,倦怠的员工因情绪和精力的耗竭以及工作脱离感,倾向于消极应对工作任务。他们不愿意从事有挑战性的工作,甚至对困难产生退缩心理,进而导致较差的工作表现。Taris(2006)^[35]的元分析也表明,倦怠与绩效呈负相关。Bakker等(2008)^[28]也发现疲惫与客观绩效呈负相关。因此,本文提出如下假设:

H₃:工作倦怠负向预测员工的任务绩效。

工作要求通过工作倦怠负向影响工作结果(Bakker和Demerouti,2017)^[7]。职场孤独感作为资源匮乏的工作要求,调节它会持续损耗已有的认知和能量资源,使得完成工作任务需要调动额外的精力资源,容易加速导致员工的疲劳和沮丧;同时,孤独的员工因在组织内缺乏存在价值和关系资源,很少能获得来自个体外部(组织、领导和同事)的资源支持,导致其在完成任务时孤立无援,对工作任务怀有较强的排斥感和压力感。这些资源和能量持续被损耗且无法从外部得到补充,将激发个体产生工作倦怠。而倦怠的员工疲惫不堪、工作动力不足,对环境控制感更低以及对工作的态度更消极,由此诱发的工作排斥和低效率均会导致较差的工作绩效。由此可推断,职场孤独感通过诱发工作倦怠,进而对工作绩效产生损害作用。Bakker等(2004)^[36]的研究也指出,工作倦怠在工作要求与角色内绩效间发挥中介作用。因此,本文提出如下假设:

H₄:职场孤独感通过工作倦怠对任务绩效产生消极影响。

3. 不同工作要求对职场孤独感与工作倦怠关系的影响

工作要求是指工作中在身体、心理、社会或组织方面,需要个体付出持续的身心努力,因此它与某些生理或心理成本相关(Demerouti等,2001)^[10]。LePine等(2005)^[11]将工作要求进一步分为挑战性工作要求和阻碍性工作要求。挑战性工作要求是有压力、需要付出努力,但可以潜在地促进个人成长和职业发展的工作要求(Podsakoff等,2007)^[12]。其中,工作复杂性是一种典型的挑战性工作要求。与之相反,阻碍性工作要求是指涉及过多或不受欢迎的限制,干预或抑制个人实现有价值目标的工作要求或工作环境(Cavanaugh等,2000)^[37]。角色模糊和职场孤独感属于典型的阻碍性工作要求。工作要求与结果之间的关系因工作要求类型的不同而存在差异(Crawford等,2010)^[8]。在工作场所中,员工不可避免地会同时面临多种工作要求。这些工作要求不是独立存在或单独对个体产生影响,它们会联合对员工的态度和行为产生影响。因此,工作复杂性和角色模糊作为两种不同类型的工作要求,它们各自与职场孤独感的交互会对工作倦怠产生不同的影响。

(1)挑战性工作要求——工作复杂性的调节作用。工作复杂性是一个重要的工作特征,它反映工作涉及问题解决、自主决策和知识技能的程度(Hackman和Oldham,1975)^[38]。当一份工作需要不断解决新问题、频繁做出自主决策且对知识技能要求较高时,该工作的复杂程度较高(Dean和Snell,1991)^[39]。挑战性工作要求是能促进员工学习、成长并具有潜在回报的机会型工作特征(LePine等,2005^[11];Wallace等,2009^[40])。因此,作为一种挑战性工作要求,工作复杂性虽然消耗一定的资源,但它能够激励员工因潜在的回报持续为工作付出努力。因而,蕴含潜在资源和回报的工作复杂性能缓解职场孤独感对工作倦怠的消极作用。

具体而言,复杂程度较高的工作对孤独感高的员工而言,具有较强的激励和促进作用。复杂性较高的工作由于对知识、技能和经验的要求较高,更能彰显任职者在组织中的价值(Podsakoff等,2007)^[12]。因此,较高的工作复杂性意味着组织对员工价值和能力的认可,这种潜在的价值认可促使孤独的员工将注意力从情感领域转移至工作领域,减少情感领域对个体认知和情绪资源的损耗,

进而产生较少的疲惫感。同时,从事高复杂性工作的员工有机会获得更多潜在的工作资源和回报,如技能多样性、价值认同、学习和提升机会等(Zhang等,2017)^[41]。这些潜在回报能唤起孤独员工对工作任务的积极态度,缓解其工作脱离感。反之,机械重复的工作对员工而言枯燥无味且内在激励性较低,一方面它会强化孤独员工对组织忽视其能力和价值的认知,使得他们的工作态度更消极、更排斥工作,产生更高的工作脱离感;另一方面,简单无聊的工作也促使孤独员工将更多的认知资源聚焦于非工作领域的自我和环境评估,导致需要花费更多时间和精力来应对孤独感这一压力,并造成情感和认知资源的加速耗竭,加速倦怠感的产生。因此,本文提出如下假设:

H₅:工作复杂性缓冲职场孤独感对工作倦怠的正向影响,即当工作复杂性较低时,职场孤独感对工作倦怠的正向作用更强。

(2)阻碍性工作要求——角色模糊的调节作用。角色模糊是指员工不清楚岗位的角色期望,以至于缺乏必要的工作信息来完成工作任务(Rizzo等,1970)^[42],它反映了角色信息不足给员工带来的压力。角色模糊属于阻碍性工作要求,它不仅抑制个体成长和发展,而且阻碍工作目标的实现。职场孤独感也属于一种阻碍性工作要求。基于资源保存理论,工作中某方面的高要求会损耗现有资源,进而导致员工应对其他工作要求的资源大幅减少(Ten Brummelhuis和Bakker,2012)^[43]。因而,角色模糊会强化职场孤独感对工作倦怠的激发作用。

具体而言,角色模糊会引发个体的负面情绪和消极感受,造成资源和能量的持续损耗(Wallace等,2009)^[40]。高角色模糊会让员工产生消极情绪,如烦躁、焦虑等不舒适的内心体验(Gilboa等,2008)^[44],也会造成困惑和紧张,导致员工不知道自己该做什么(Sing,1993)^[45]。此时,孤独员工除了社交关系压力,还面临角色模糊带来的情绪压力,同时应对这两种压力会加速认知和能量资源的损耗,使得他们更容易产生耗竭感(Crawford等,2010)^[8]。此外,由于角色模糊带来的不一致和不确定性,也会让员工感到对工作缺乏控制,倾向于采取情绪导向、程序化等消极应对方式(Crawford等,2010)^[8];Van den Broeck等,2010^[32])。此时,缺乏外部支持的孤独员工会因角色模糊而对工作任务产生更强的消极态度和排斥心理。综上可以推测,当孤独的员工面临较高的角色模糊时,完成工作任务时会面临两种阻碍型工作要求的压力,双重的工作要求不仅加速资源和能量的损耗,使得精力恢复过程更漫长;而且他们在完成工作任务时需要付出更多额外的努力来评估并采取合适的策略,从而更容易激发对工作的厌恶和逃避感。这些压力的持续积累将导致个体产生更强的工作脱离感和更高的疲劳感,即工作倦怠。反之,当员工面临较低的角色模糊时,在完成工作任务时仅需应对职场孤独感这个工作要求,此时较小的工作压力会激发相对较低的工作倦怠。因此,本文提出如下假设:

H₆:角色模糊强化职场孤独感对工作倦怠的正向作用。即当面临更高的角色模糊时,职场孤独感对工作倦怠的激发作用更强。

4. 不同工作要求对工作倦怠中介效应的调节作用

(1)工作复杂性对工作倦怠中介效应的调节作用。结合假设H₄和假设H₅,提出第一阶段被调节的中介作用。即工作倦怠在职场孤独感与任务绩效关系间的中介作用受到工作复杂性的影响。具体而言,当工作复杂性较高时,工作任务蕴含着较高的价值、发展机会和潜在回报。这些促使孤独的员工将注意力从情感领域转移至工作领域,减少情感领域对个体认知和情绪资源的损耗,使得员工产生较少的工作倦怠,较低的倦怠有利于取得更好的工作表现。此时,职场孤独感通过工作倦怠对任务绩效的负向作用较弱。反之,当工作复杂性较低时,较低的任务价值和枯燥的工作内容都会强化孤独员工对自己在组织中存在价值较低的认知。这导致他们产生消极的工作态度且愈发关注对自我价值和人际关系的评估和应对,进而加速激发工作倦怠。此时,职场孤独感会通过工作倦怠对任务绩效产生更强的负向影响。因此,本文提出如下假设:

H₇:工作复杂性负向调节工作倦怠在职场孤独感与任务绩效间的中介作用。当感知到较低的

工作复杂性时,职场孤独感通过工作倦怠对任务绩效产生更强的负向影响;随着工作复杂性的提高,职场孤独感通过工作倦怠对任务绩效的负向作用减弱。

(2)角色模糊对工作倦怠中介效应的调节作用。结合假设 H_4 和假设 H_6 ,提出第一阶段被调节的中介作用。即工作倦怠在职场孤独感与任务绩效关系间的中介作用受到角色模糊的影响。具体而言,高角色模糊带来的工作信息不一致和不确定性,使得孤独员工完成工作任务时面临更多的困难和问题,需要损耗额外的能量和资源,同时也容易触发他们对工作的排斥。同时应对两种阻碍性工作要求(职场孤独感和角色模糊)会加速诱发工作倦怠,此时,职场孤独感通过工作倦怠对任务绩效产生更强的损害作用。反之,当面临较低的角色模糊时,职场孤独的员工仅需要应对关系方面的压力。此时,职场孤独感通过工作倦怠对任务绩效的负向效应也相对较低。因此,本文提出如下假设:

H_8 :角色模糊正向调节工作倦怠在职场孤独感与任务绩效间的中介作用。当感知到较高的角色模糊时,职场孤独感通过工作倦怠对任务绩效产生更强的负向影响。

综合上述假设,本文的研究模型如图 1 所示。

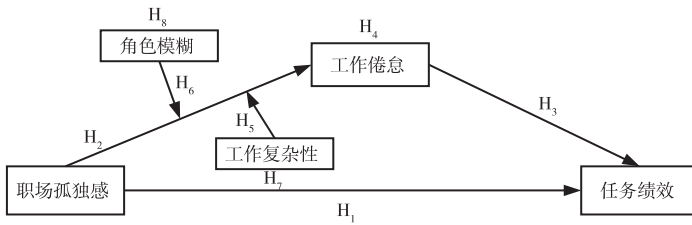


图 1 研究模型

资料来源:作者整理

三、研究设计

1. 量表来源

来自国外的量表均采用“翻译-回译”的方法,确保条目含义的对等性。本文通过邀请两位英语专业的研究生和两位人力资源管理专业的博士研究生进行翻译和回译,以确保测量条目语义的准确表达。设计问卷先在小范围进行试发放(共 5 份,人力资源管理从业者 2 份,在职人士 3 份),根据回收结果的反馈,讨论并修改表达不准确、有歧义和难理解条目的措辞。为了降低社会赞许性,职场孤独感、工作复杂性、角色模糊、工作倦怠和任务绩效均采用李克特 6 点量表,1 代表“完全不符”,6 代表“完全符合”。具体测量工具如下:

(1)职场孤独感:采用毛重琳(2013)^[13]基于中国组织情境开发的 10 条目量表,包括人际性孤独和存在性孤独两个维度,代表性条目为“遇到工作困难和问题,我总是找不到可以倾诉的同事”。徐洋洋等(2019)^[9]的研究证实了该量表具有良好的信效度。本研究中职场孤独感量表的 Cronbach's α 值为 0.877。

(2)工作倦怠:采用由 Demerouti 等(2003)^[46]开发的 Oldenburg Burnout Inventory (OLBI)量表,包含 16 个条目,工作倦怠量表包括工作脱离和耗竭两个维度,代表性条目为“最近,我在工作时很少思考,几乎机械地做我的工作”。本研究中工作倦怠量表的 Cronbach's α 值为 0.755。

(3)任务绩效:采用 Williams 和 Anderson(1991)^[47]开发的 7 条目量表,代表性条目为“我总是会认真做好绩效考核范围内的的工作”。本研究中任务绩效量表的 Cronbach's α 值为 0.768。

(4)工作复杂性:采用 Semmer 等(1995)^[48]开发的 4 条目量表,代表性条目为“在工作中,我经常需要做出非常复杂的决定”。本研究中工作复杂性量表的 Cronbach's α 值为 0.735。

(5)角色模糊:采用李超平和张翼(2009)^[49]修订的由 Perterson 等(1995)^[50]编制的角色压力

量表中的角色模糊子量表。共4个条目,均为反向测试,代表性条目为“我的工作有明确的、计划好的目标”等。本研究中角色模糊量表的 Cronbach's α 值为 0.816。

(6)控制变量:基于已有对职场孤独感影响后果的研究(Lam和Lau,2012^[2];Ozcelik和Barsade,2018^[4]),将性别、年龄、受教育程度、职位等级、企业性质、浪漫孤独感、家庭孤独感、社交孤独感、特质积极情感和特质消极情感等作为控制变量。浪漫孤独感、家庭孤独感和社交孤独感采用 DiTommaso和Spinner(1993)^[51]开发的量表,共8个条目,均为反向测试,采用李克特6点量表,1代表“完全不符”,6代表“完全符合”。特质积极情感和特质消极情感采用邱林等(2008)^[52]修订的由Watson等(1988)^[53]编制的量表,共18个条目,该变量采用李克特7点量表,1代表“完全没有”,7代表“总是”。

2. 数据收集过程

样本来自北京、陕西和广东等地区,涉及餐饮、互联网IT、房地产、医疗服务、金融证券、政府机关、加工制造等行业。问卷的发放是在得到公司一把手或部门主管的同意后,通过人力资源专员或部门负责人来发放。由于所有测量题项均来自被调查者的填答,为降低同源方法偏差,在数据收集阶段采取相应的预防和控制措施。调研问卷设计反向测试题项,采取两阶段采集的方式收集数据,问卷发放时间间隔为两周。在发放调查问卷时,反复强调数据采集的匿名性和保密性,数据结果仅用于科学研究,以及各选项间无优劣和正误之分,打消被调查者的顾虑,使他们尽可能按照真实感受作答。每份问卷的最后一题均为受访者必须填答的匹配编号,以确保问卷能够有效匹配。两次均采用电子链接的形式发放问卷。第一次发放的问卷涉及的变量包括人口统计学变量、家庭孤独感、浪漫孤独感、社交孤独感、工作复杂性、角色模糊和职场孤独感,第二次发放的问卷涉及的变量包括工作倦怠、任务绩效、特质积极情感和特质消极情感。最终共有12家企业和4个高校的校友群体参与了问卷调查。两次回收问卷分别共计985份和814份,匹配后共获得665份问卷。剔除无变异、反向测试不合格的样本数据,共获得有效问卷616份。

3. 样本特征

本研究是基于个体层面变量的研究,表1显示了人口统计学变量的样本分布特征,即样本在企业性质、受教育程度、性别、年龄和职位等级方面的分布情况。

表1 样本特征统计

样本特征		频率	百分比(%)	年龄	频率	百分比(%)	
企业性质	国有企业(含中央企业)	107	17.4	年龄	25岁及以下	146	23.7
	政府机构或事业单位	100	16.2		26~30岁	232	37.7
	民营企业	345	56.0		31~35岁	118	19.2
	外资企业	23	3.7		36~40岁	57	9.2
	其他	41	6.7		41~45岁	23	3.7
受教育程度	高中/中专及以下	127	20.6	46~50岁	13	2.1	
	大学专科	106	17.2	51~55岁	16	2.6	
	大学本科	240	39.0	55岁以上	11	1.8	
	硕士研究生	126	20.5	职位等级	高层管理者	28	4.5
	博士研究生	17	2.7		中层管理者	120	19.5
性别	男性	337	54.7		基层管理者	95	15.4
	女性	279	45.3	一般员工	373	60.6	

资料来源:作者整理

四、数据分析与假设检验

1. 共同方法偏差检验

本研究采用问卷调查法,所有变量数据均来自被调查者的报告,因此,在数据分析阶段也采取

相应的检验措施以控制同源方法偏差。首先,剔除了两次匹配后样本中反向测试不合格及无变异的样本数据;其次,进行了 Harman 单因子检验,即对所有主要变量的条目进行未旋转的主成分因素分析。结果显示,共有九个因子的特征值大于 1,共解释的变异量为 59.6%,第一个因子解释的变异量为 22.0%,未超过总变异量的一半,可以得出本研究中变量间的共同方法偏差问题不严重。最后,对五个核心变量进行区分效度分析。采用验证性因素分析考察职场孤独感、工作倦怠、任务绩效、工作复杂性和角色模糊整合为六个模型(单因子模型至五因子模型)的区分效度。六个模型的验证性因子分析结果如表 2 所示。由表 2 可知,相比于其他竞争模型,五因子模型的拟合效果最佳($\chi^2/df=2.769, RMSEA=0.054, GFI=0.877, TLI=0.849$)。此外,五因子模型与其他模型比较后的 $\Delta\chi^2(\Delta df)$ 也均显著。可见,五个主要变量间具有较好的区分度。

表 2 验证性因子分析结果

模型	CMIN	DF	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	RMSEA	GFI	TLI
单因子模型($TP+WL+BO+WC+RA$)	3940.05	723	2170.62(84)	0.085	0.650	0.621
二因子模型($TP;WL+BO+WC+RA$)	2908.66	674	1139.23(35)	0.073	0.767	0.717
三因子模型($TP;WL+BO;WC+RA$)	2478.91	672	709.48(33)	0.066	0.825	0.771
四因子模型($TP;WL;BO;WC+RA$)	2435.88	658	666.45(18)	0.066	0.806	0.770
四因子模型($TP;WL+BO;WC;RA$)	2228.45	658	459.02(18)	0.062	0.839	0.797
五因子模型($TP;WL;BO;WC;RA$)	1769.43	639	-	0.054	0.877	0.849

注: $n=616$; TP = 任务绩效; WL = 职场孤独感; BO = 工作倦怠; WC = 工作复杂性; RA = 角色模糊; + 代表“和”

资料来源:作者整理

2. 描述性统计

表 3 展示了所有变量的均值、标准差以及它们之间的相关系数。可以看出,职场孤独感($r=0.481, p<0.01$)、角色模糊($r=0.412, p<0.01$)均与工作倦怠显著正相关;工作复杂性与工作倦怠的相关性不显著;职场孤独感($r=-0.435, p<0.01$)、工作倦怠($r=-0.350, p<0.01$)均与任务绩效显著负相关。这些结果为后续研究假设的检验提供了初步的论证。

表 3 描述性统计分析结果

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1GED	1														
2AGE	0.004	1													
3LEV	0.149**	-0.313**	1												
4CT	0.130**	-0.119**	-0.027	1											
5EDU	0.025	0.108**	-0.039	-0.312**	1										
6RL	0.026	0.020	-0.006	-0.039	-0.035	1									
7FL	-0.006	0.101*	-0.024	-0.023	-0.121**	0.468**	1								
8SL	-0.016	0.138**	-0.017	-0.040	-0.114**	0.445**	0.672**	1							
9PTA	-0.022	-0.033	-0.042	-0.020	0.011	-0.191**	-0.306**	-0.351**	1						
10NTA	0.019	0.026	-0.030	-0.002	-0.015	-0.006	0.165**	0.168**	0.066	1					
11WL	-0.028	0.112**	-0.070	-0.024	0.021	0.115**	0.337**	0.381**	-0.128**	0.459**	1				
12BO	-0.030	0.068	-0.028	-0.065	0.066	0.201**	0.257**	0.221**	-0.208**	0.310**	0.481**	1			
13TP	0.017	-0.036	0.009	0.008	0.134**	-0.276**	-0.570**	-0.550**	0.231**	-0.257**	-0.435**	-0.350**	1		
14WC	-0.027	0.025	-0.106**	0.024	0.181**	-0.182**	-0.163**	-0.201**	0.187**	0.151**	0.052	-0.054	0.153**	1	
15RA	-0.014	0.076	0.039	-0.076	-0.016	0.325**	0.575**	0.532**	-0.345**	0.078	0.371**	0.412**	-0.607**	-0.266**	1
均值	1.45	2.57	3.32	2.66	2.68	3.97	4.46	4.37	4.42	3.62	2.90	3.26	4.29	3.77	2.77
标准差	0.50	1.56	0.94	1.02	1.10	1.37	1.12	1.12	1.08	1.10	0.92	0.51	0.86	0.88	0.84

注:GED = 性别, AGE = 年龄, LEV = 职位等级, CT = 企业性质, EDU = 受教育程度, RL = 浪漫孤独感, FL = 家庭孤独感, SL = 社交孤独感, PTA = 特质积极情感, NTA = 特质消极情感, WL = 职场孤独感, BO = 工作倦怠, TP = 任务绩效, WC = 工作复杂性, RA = 角色模糊; * 表示 $p<0.05$, ** 表示 $p<0.01$

资料来源:作者整理

3. 主效应检验

主效应检验结果如表4中的第(7)列所示,在控制了性别、年龄、职位等级、企业性质、受教育程度、浪漫孤独感、家庭孤独感、社交孤独感以及特质积极情感和特质消极情感之后,职场孤独感对任务绩效的消极影响显著($b = -0.193, p < 0.001$),假设 H_1 得到验证。加入所有控制变量之后,表4中第(2)列结果显示,职场孤独感与工作倦怠显著正相关($b = 0.216, p < 0.001$),假设 H_2 得到验证;在加入所有控制变量之后,第(8)列的结果显示,工作倦怠负向影响任务绩效($b = -0.233, p < 0.001$),假设 H_3 得到验证。

表4 多元回归分析结果

变量	工作倦怠					任务绩效		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
职场孤独感		0.216***	0.182***	0.189***	0.200***		-0.193***	-0.143***
工作复杂性			-0.014	-0.022	-0.020			
角色模糊			0.177***	0.175***	0.178***			
职场孤独感*工作复杂性				-0.050**	-0.040*			
职场孤独感*角色模糊					0.065**			
工作倦怠 (常量)								-0.233***
	2.857***	3.242***	3.316***	3.325***	3.302***	5.554***	5.208***	5.963***
性别	-0.041	-0.029	-0.027	-0.026	-0.024	0.016	0.005	-0.002
年龄	0.010	0.005	0.005	0.005	0.005	0.022	0.027	0.028
职位等级	-0.003	0.004	-0.007	-0.005	-0.005	0.006	0.000	0.001
企业性质	-0.014	-0.017	-0.009	-0.011	-0.010	0.010	0.012	0.008
受教育程度	0.035*	0.023	0.021	0.019	0.022	0.044	0.055*	0.061*
浪漫孤独感	0.048**	0.055***	0.051***	0.052***	0.053***	0.013	0.006	0.019
家庭孤独感	0.051*	0.028	-0.018	-0.016	-0.015	-0.266***	-0.246***	-0.240***
社交孤独感	-0.011	-0.054*	-0.078***	-0.081***	-0.077***	-0.219***	-0.181***	-0.193***
特质积极情感	-0.084***	-0.076***	-0.056**	-0.053**	-0.058**	0.032	0.025	0.008
特质消极情感	0.142***	0.070***	0.084***	0.081***	0.078***	-0.121***	-0.056*	-0.040
R ²	0.193	0.297	0.350	0.358	0.366	0.404	0.433	0.446
ΔR ²	-	0.103	0.053	0.008	0.008	-	0.029	0.013
F	14.459***	23.247***	24.923***	23.895***	23.056***	41.027***	41.967***	40.514***
ΔF	14.459***	89.876***	24.285***	7.200**	7.622**	41.027***	31.009***	14.341***

注:*表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$; ***表示 $p < 0.001$

资料来源:作者整理

4. 中介效应检验

根据主效应检验结果,职场孤独感显著负向预测任务绩效。采用 Bootstrap 方法验证职场孤独感对任务绩效的间接效应。结果显示,职场孤独感通过工作倦怠对任务绩效的间接效应为 -0.05 ,95%的置信区间为 $[-0.085, -0.021]$,该区间不包括零。由此得出,职场孤独感对任务绩效的间接效应显著。此外,由表4第(8)列可知,加入工作倦怠之后,职场孤独感与任务绩效的关系依然显著($b = -0.143, p < 0.001$)。这表明,工作倦怠部分中介职场孤独感对任务绩效的影响。假设 H_4 得到验证。

5. 调节效应检验

假设 H_5 提出工作复杂性在职场孤独感与工作倦怠间发挥调节作用。由表4的第(4)列可知,职场孤独感和工作复杂性的交互项与工作倦怠显著负相关($b = -0.05, p < 0.01$),简单斜率检验表明,在工作复杂性较低时,职场孤独感对工作倦怠的正向影响较强($b = 0.273, t = 9.091, p < 0.001$);当工作复杂性较高时,职场孤独感对工作倦怠的正向作用较弱($b = 0.177, t = 6.592,$

$p < 0.001$)。假设 H_5 得到验证。

假设 H_6 认为角色模糊调节职场孤独感与工作倦怠的关系。由表 4 的第(5)列可知,职场孤独感和角色模糊的交互项与工作倦怠显著正相关($b = 0.065, p < 0.01$)。简单斜率检验表明,当角色模糊较高时,职场孤独感对工作倦怠的正向影响较强($b = 0.258, t = 7.910, p < 0.001$);当角色模糊较低时,职场孤独感对工作倦怠的正向影响较弱($b = 0.131, t = 4.812, p < 0.001$)。基于上述结果,假设 H_6 得到验证。

6. 被调节的中介效应检验

本文提出第一阶段被调节的中介模型,采用 Bootstrap 技术分别计算第一阶段被调节的间接效应在调节变量高低取值下的估计值。由表 5 可以看出,在工作复杂性分别高和低值时,第一阶段被调节的中介效应均显著;但是在工作复杂性的差异组上,第一阶段被调节的中介效应未达到 5% 的显著,可见,假设 H_7 未得到验证。而在高角色模糊、低角色模糊以及角色模糊差异组上,第一阶段被调节的中介效应均显著,基于此,假设 H_8 得到证实。

表 5 被调节的中介效应检验

调节变量	第一阶段		调节变量	第一阶段	
	估计值	置信区间(95%)		估计值	置信区间(95%)
高工作复杂性	-0.038**	[-0.069, -0.015]	高角色模糊	-0.059**	[-0.102, -0.026]
低工作复杂性	-0.055**	[-0.095, -0.023]	低角色模糊	-0.034**	[-0.064, -0.013]
高低差异	0.016†	[-0.004, 0.044]	高低差异	-0.026*	[-0.062, -0.006]

注: $n = 616$; Bootstrap sample size = 2000; † 表示 $p < 0.1$, * 表示 $p < 0.05$, ** 表示 $p < 0.01$, *** 表示 $p < 0.001$

资料来源:作者整理

五、结果与讨论

1. 研究结论

职场孤独感越来越成为职场人士的普遍感受,但是它如何对员工和组织产生影响的过程依然未得到广泛关注和探讨。基于工作要求—资源理论,本文考察了职场孤独感对员工任务绩效产生破坏性的作用机制和边界条件。通过 616 份有效样本对研究假设的检验,结果发现,职场孤独感对任务绩效的直接负向作用显著;职场孤独感也通过诱发工作倦怠间接对任务绩效产生消极影响;工作复杂性能够缓解职场孤独感对工作倦怠的正向作用,而角色模糊则会强化职场孤独感对工作倦怠的激发作用;角色模糊较高时,职场孤独感通过工作倦怠对任务绩效的负向作用更强。这些发现不仅揭示了职场孤独感影响个人和组织结果的新路径,也进一步丰富了工作要求—资源理论的内容,即不同工作要求的交互如何对工作结果的产生差异化影响,而且为企业管理者重视并主动预防员工的职场孤独感提供了重要的实践启示。

2. 理论贡献

(1)本研究从资源视角揭示了职场孤独感对任务绩效产生损害作用的新机制。在职场孤独感影响任务绩效的作用机制方面,揭示二者关系黑箱的文献不是很多,且主要聚焦于关系视角(Lam 和 Lau, 2012^[2]; Ozcelik 和 Barsade, 2018^[4])。本文从工作要求—资源理论出发,揭示了职场孤独感破坏绩效的资源损耗机制,即职场孤独感通过诱发工作倦怠,从而影响员工的任务绩效。工作倦怠作为一种个体资源耗竭和工作动机丧失的状态,是长期承受较高工作要求或工作资源持续损耗所引发的后果(Bakker 和 Costa, 2014^[27]; Taris, 2006^[35])。Anand 和 Mishra (2019)^[6]发现,职场孤独感对情感耗竭有很强的预测作用。更进一步,本研究证实职场孤独感除了诱发个体的工作倦怠,也会通过工作倦怠导致较差的工作表现。这些结论为进一步挖掘职场孤独感影响后果的作用过程提供了新思路。

(2)本研究进一步丰富了工作要求—资源理论的内容。首先,以往对工作要求的研 究,更多探讨工作任务和角色方面的要求,如工作负荷、工作压力、情绪要求等(Van Woerkom 等,2016)^[54]。很少关注资源不足方面的工作要求,尤其是员工在组织支持和人际关系方面的资源不足。引入工作要求和资源理论,本研究将组织存在价值和关系资源匮乏的职场孤独感作为一种工作要求。结果发现,职场孤独的员工因关系资源不足不仅诱发其工作倦怠,也会削弱他们对组织的绩效贡献。因而,除了工作任务和角色方面的要求外,社交关系缺陷也应该是未来工作要求领域有价值且值得研究的议题。其次,本研究拓展了工作要求和资源理论中关于不同工作要求的交互如何影响后果的内容。现有工作要求和资源理论只强调了各种工作要求单独对工作倦怠和工作投入的不同影响(Crawford 等,2010)^[8],以及工作要求和 工作资源的交互对结果的影响(Xanthopoulou 等,2007)^[55],尚未解释不同工作要求的交互如何产生影响。虽然, Van Woerkom 等(2016)^[54]的研究初步发现,多种工作要求(工作负荷和情绪要求)可能会累积,联合加剧员工的病假旷工,但是该研究对不同工作要求联合作用的探讨不够深入。本研究揭示了不同类型工作要求的交互对工作倦怠的差异化影响,即两种阻碍性工作要求会加剧工作倦怠,而挑战性工作要求能够缓解阻碍性工作要求对工作倦怠的激发作用。这在一定程度上弥合了不同工作要求同时存在时效用如何累积这个缝隙。此外,工作复杂性和角色模糊发挥不同的作用,也支持了压力的影响取决于对压力评价的观点(Podsakoff 等,2007^[12]; Cavanaugh 等,2000^[37])。本文将职场孤独感作为了一种组织存在价值和社交资源不足的工作要求,研究结果进一步证实它是一种阻碍性工作要求。未来研究可以进一步探讨不同类型工作要求的交互对员工行为和结果的影响差异。最后,除了已有研究中揭示的挑战性工作要求对工作态度和结果具有直接的积极作用(Podsakoff 等,2007)^[12],本研究还发现挑战性工作要求对阻碍性工作要求的影响后果也能够发挥缓冲效应。未来研究可进一步挖掘挑战性工作要求的其他积极作用。

(3)本文揭示了职场孤独感对工作绩效产生影响的工作特征权变要素。现有研究大多探讨了组织情境因素对职场孤独感损害后果的影响(Ozcelik 和 Barsade,2018^[4]; Chen 等,2019^[15]),忽视了工作特征要素的权变影响。本文引入工作复杂性和角色模糊两种不同的工作特征,发现它们对职场孤独感与工作倦怠的关系产生不同的影响;角色模糊更是在职场孤独感通过工作倦怠对任务绩效的间接影响过程中发挥调节作用。然而,工作倦怠在职场孤独感与任务绩效关系间的中介作用未受到工作复杂性的显著影响(仅达到边缘显著),这与假设不一致。可能的原因是工作复杂性虽然能够缓解职场孤独感对工作倦怠的正向作用,但是这种缓解效应比较有限。因为,工作复杂性作为一种工作要求,它蕴含价值和机会的同时,也会损耗一定的工作资源。因此,工作复杂性难以改变职场孤独感通过工作倦怠对工作绩效的破坏作用。未来研究可以进一步探讨其他挑战性工作要求对阻碍性工作要求(如职场孤独感)影响后果的权变作用。

3. 管理启示

本研究揭示了职场孤独感对员工和组织的损害作用,这对企业管理者主动防范员工职场孤独感有重要的启示。本文发现,职场孤独感的破坏性影响远远超出对员工的心理困扰,它不仅会加重员工对工作的倦怠程度,还会损害他们的工作绩效。因此,在工作中改善员工之间的关系可能是解决倦怠问题和提升绩效的一个重要途径。组织管理实践中,建议管理者重视并积极预防员工产生职场孤独感。具体而言,在招聘和选拔阶段,加强对候选人心理素质的考察,重点甄选社交能力和抗逆力强的应聘者;在日常工作中,加强对员工的支持,尤其是价值认可和社交方面的支持和关怀。具体而言,管理者应肯定并重视员工在组织中的价值,提升他们对组织的归属感;鼓励员工在组织中构建提供情感支持的社会网络,如帮助员工接触潜在的导师或教练,支持他们构建协作式团队和积极的职场关系。

本研究发现不同工作要求的交互对员工任务绩效具有差异化的影响,这为组织管理者进一步

优化岗位和任务设计提供了有益的借鉴。在职场中,员工可能同时面临多方面的工作要求。这些工作要求对员工的影响是相互作用或相互累积的。本研究发现,当员工同时面临两种阻碍性工作要求(职场孤独感和角色模糊)时,会加速激发工作倦怠,进而损害工作绩效;当员工同时面临阻碍型工作要求和挑战性工作要求时,挑战性工作要求(工作复杂性)能够缓解阻碍性工作要求(职场孤独感)对工作倦怠的激发作用。因此,一方面,组织管理者应尽可能地降低员工在工作场所中面临的阻碍性工作要求,如降低角色模糊,清晰界定每个岗位的预期目标、职责以及权限,让员工能够清晰的掌握工作目标和重心;另一方面,管理者应主动优化岗位任务设计以降低员工的工作倦怠。如酌情为岗位设计一些挑战性工作职责或复杂性较高的工作任务。它们不仅有利于降低员工对工作的倦怠感,而且有利于促使员工将精力集中于工作任务而非其他领域。

4. 研究不足与展望

首先,本研究的调研数据均来自员工自评的数据,容易产生较高的共同方法偏差。虽然在调研过程中采取双向匿名、反向测试的方式收集数据,反复强调结果仅用于研究以打消被调查者顾虑,并采取事后检验控制的手段降低同源方法偏差。但同源数据会导致变量之间较高的相关性已被诸多研究证实。未来研究应考虑从领导、同事以及客观数据等多来源途径搜集数据,以提升职场孤独感影响机制研究结论的外部效度。同时,本研究属于横截面研究设计,不能揭示职场孤独感与绩效之间的因果关系。未来研究可采用纵贯研究设计,进一步检验二者之间的因果关系。

其次,在职场孤独感的影响机制方面,本研究从资源视角,探讨了多种工作要求共存的情境下,职场孤独感对员工绩效产生损害的影响过程。结果发现,工作倦怠在职场孤独感与任务绩效间发挥部分中介的作用。未来研究可以从其他视角出发,继续挖掘职场孤独感对员工和组织的影响过程和机制。孤独的人在解释自己和他人行为的原因时,会进行因果归因,因果归因的方式会影响他们的心理状态(Murphy 和 Kupshik,1992)^[56]。未来研究可以从归因视角探讨职场孤独感如何对员工和组织产生不同的影响。

最后,职场孤独感不仅损害员工自身和组织,也会伤害他们的同事(Ozcelik 和 Barsade,2018^[4];Cacioppo 和 Hawkley,2009^[16])。在工作场所的人际互动和日常交流中,职场孤独感会影响个体对组织中他人的态度和行为(Cacioppo 和 Hawkley,2009)^[16]。本研究只探讨了职场孤独感对员工自身和组织的损害作用,未来研究可以探讨组织内成员间职场孤独感的传染效应。已有研究已初步证实,孤独感在群体中传染和蔓延,会导致一个人随时间推移被排斥到社会网络的边缘(Cacioppo 等,2009)^[57]。故,未来研究可以探讨领导孤独感对员工孤独感的垂滴效应,以及员工孤独感在同事之间的蔓延机制。

参考文献

- [1] Dutton, J. E. , and E. D. Heaphy. The Power of High-Quality Connections [A]. In *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (Eds.). K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn, San Francisco [C]. CA :Berrett-Koehler,2003.
- [2] Lam, L. W. , and D. C. Lau. Feeling Lonely at Work : Investigating the Consequences of Unsatisfactory Workplace Relationships [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2012, 23 , (20) : 4265 - 4282.
- [3] Peng, J. , Y. S. Chen, Y. Xia, and Y. X. Ran. Workplace Loneliness, Leader-member Exchange and Creativity: The Cross-level Moderating Role of Leader Compassion [J]. *Personality and Individual Differences*, 2017, (104) : 510 - 515.
- [4] Ozcelik, H. , and S. Barsade. No Employee an Island: Workplace Loneliness and Job Performance [J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61 , (6) : 2343 - 2366.
- [5] Wright, S. L. Loneliness in the Workplace [D]. Doctoral Dissertation, UK : University of Canterbury, 2005.
- [6] Anand, P. , and S. K. Mishra. Linking Core Self-evaluation and Emotional Exhaustion with Workplace Loneliness: Does High LMX Make the Consequence Worse? [J/OL]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2019. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1570308>.

- [7] Bakker, A. B. , and E. Demerouti. Job Demands-resources Theory: Taking Stock and Looking Forward[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2017, 22, (3) : 273 – 285.
- [8] Crawford, E. R. , J. A. Lepine, and B. L. Rich. Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-analytic Test[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95, (5) : 834 – 848.
- [9] 徐洋洋, 林新奇, 刁怡衡. 孤独的员工何时会更投入: 未来工作自我清晰度和变革型领导的干预效应研究[J]. *天津: 南开管理评论*, 2019, (5) : 79 – 89.
- [10] Demerouti, E. , A. B. Bakker, F. Nachreiner, and W. B. Schaufeli. The Job Demands-Resources Model of Burnout[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, (86) : 499 – 512.
- [11] LePine, J. A. , N. P. Podsakoff, and M. A. LePine. A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor-Hindrance Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships among Stressors and Performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48, (5) : 764 – 775.
- [12] Podsakoff, N. P. , J. A. LePine, and M. A. Lepine. Differential Challenge Stressor Hindrance Stress Relationships with Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-analysis[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, (2) : 438 – 454.
- [13] 毛重琳. 职场孤独感问卷的编制及其影响因素研究[D]. 广州: 华南师范大学硕士学位论文, 2013.
- [14] Motowidlo, S. J. , and J. R. Van Scotter. Evidence that Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79, (4) : 475 – 480.
- [15] Chen, X. , J. Peng, X. Lei, and Y. Zou. Leave or Stay with a Lonely Leader? an Investigation into Whether, Why, and When Leader Workplace Loneliness Increases Team Turnover Intentions[J]. *Asian Business and Management*, 2021, (20) : 280 – 303.
- [16] Cacioppo, J. T. , and L. C. Hawkey. Perceived Social Isolation and Cognition[J]. *Trends in Cognitive Sciences*, 2009, (13) : 447 – 454.
- [17] Farh, C. I. , K. Lanaj, and R. Ilies. Resource-based Contingencies of When Team-member Exchange Helps Member Performance in Teams[J]. *Academy of Management Journal*, 2017, (60) : 1117 – 1137.
- [18] Bogler, R. , and A. Somech. Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools[J]. *Teaching and Teacher Education*, 2004, (20) : 277 – 289.
- [19] Khan, H. G. A. , M. S. Chughtai, A. Bashir, et al. Rejection Sensitivity and Job Performance: Workplace Loneliness as Mediator and Emotional Culture of Companionate Love as Moderator[J]. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 2020, 13, (4) : 997 – 1016.
- [20] Cacioppo, S. , M. Bangee, S. Balogh, C. Cardenas-Iniguez, P. Qualter, and J. T. Cacioppo. Loneliness and Implicit Attention to Social Threat: A High-performance Electrical Neuroimaging Study[J]. *Cognitive Neuroscience*, 2016, (7) : 138 – 159.
- [21] Cole, M. S. , F. Walter, A. G. Bedeian, and E. H. O'Boyle. Job Burnout and Employee Engagement: A Meta-analytic Examination of Construct Proliferation[J]. *Journal of Management*, 2012, 38, (5) : 1550 – 1581.
- [22] Hawkey, L. C. , M. H. Bursleson, G. G. Berntson, and J. T. Cacioppo. Loneliness in Everyday Life: Cardiovascular Activity, Psychosocial Context, and Health Behaviors[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2003, 85, (1) : 105 – 120.
- [23] Petriglieri, G. , S. J. Ashford, and A. Wrzesniewski. Agony and Ecstasy in the Gig Economy: Cultivating Holding Environments for Precarious and Personalized Work Identities[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2019, (64) : 124 – 170.
- [24] 曹威麟, 彭传虎, 梁樑. 国外工作投入与工作倦怠研究述评与展望[J]. *北京: 科研管理*, 2013, (11) : 154 – 160.
- [25] Sonnentag, S. , and F. R. H. Zijlstra. Job characteristics and Off-Job Activities as Predictors of Need for Recovery, Well-Being, and Fatigue[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, (2) : 330 – 350.
- [26] Fernet, C. , O. Torrès, S. Austin, et al. The Psychological Costs of Owning and Managing an SME: Linking Job Stressors, Occupational Loneliness, Entrepreneurial Orientation, and Burnout[J]. *Burnout Research*, 2016, 3, (2) : 45 – 53.
- [27] Bakker, A. B. , and P. L. Costa. Chronic Job Burnout and Daily Functioning: A Theoretical Analysis[J]. *Burnout Research*, 2014, 1, (3) : 112 – 119.
- [28] Bakker, A. B. , H. Van Emmerik, and P. Van Riet. How Job Demands, Resources, and Burnout Predict Objective Performance: A Constructive Replication[J]. *Anxiety Stress Coping*, 2008, 21, (3) : 309 – 324.
- [29] Van der Linden, D. , G. P. J. Keijsers, P. Eling, and R. Van Schaijk. Work Stress and Attentional Difficulties: An Initial Study on Burnout and Cognitive Failures[J]. *Work and Stress*, 2005, (19) : 23 – 36.
- [30] Singh, J. , J. R. Goolsby, and G. K. Rhoads. Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives[J]. *Journal of Marketing Research*, 1994, 31, (4) : 558 – 569.
- [31] Leiter, M. P. Burnout as a Development Process: Considerations of Models [A]. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, and T. Marek, *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* [C]. Taylor and Francis, Washington, DC, USA, 1993.
- [32] Van den Broeck, A. , N. De Cuyper, H. De Witte, and M. Vansteenkiste. Not All Job Demands Are Equal: Differentiating Job Hindrances and Job Challenges in the Job Demands-Resources model[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2010,

19, (6) :735 – 759.

- [33] Fried, Y. , H. A. Ben-David, R. B. Tiegls, et al. The Interactive Effect of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Performance[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1998, 71, (1) :19 – 27.
- [34] Bakker, A. B. , E. Demerouti, T. W. Taris, et al. A Multigroup Analysis of the Job Demands-Resources Model in Four Home Care Organizations[J]. *International Journal of Stress Management*, 2003, 10, (1) :16 – 38.
- [35] Taris, T. W. Is There a Relationship Between Burnout and Objective Performance? A Critical Review of 16 Studies[J]. *Work and Stress*, 2006, 20, (4) :316 – 334.
- [36] Bakker, A. B. , E. Demerouti, and W. Verbeke. Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance[J]. *Human Resource Management*, 2004, 43, (1) :83 – 104.
- [37] Cavanaugh, M. A. , W. R. Boswell, M. V. Roehling, and J. W. Boudreau. An Empirical Examination of Self-reported Work Stress Among U. S. Managers[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85, (1) :65 – 75.
- [38] Hackman, J. , and G. Oldham. Development of the Job Diagnostic Survey[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1975, (60) :159 – 170.
- [39] Dean, J. W. , and S. A. Snell. Integrated Manufacturing and Job Design; Moderating Effects of Organizational Inertia[J]. *Academy of Management Journal*, 1991, 34, (4) :776 – 804.
- [40] Wallace, J. C. , B. D. Edwards, T. Arnold, M. L. Frazier, and D. M. Finch. Work Stressors, Role-based Performance, and the Moderating Influence of Organizational Support[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94, (1) :254 – 262.
- [41] Zhang. X. , J. Zhou, and H. K. Kwan. Configuring Challenge and Hindrance Contexts for Introversion and Creativity: Joint Effects of Task Complexity and Guanxi Management[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2017, (143) :54 – 68.
- [42] Rizzo, J. R. , R. J. House, and S. I. Lirtzman. Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1970, 15, (2) :150 – 163.
- [43] Ten Brummelhuis, L. L. , and A. B. Bakker. A Resource Perspective on the Work-home Interface; The Work-home Resources Model [J]. *American Psychologist*, 2012, 67, (7) :545 – 556.
- [44] Gilboa, S. , A. Shirom, Y. Fried, and C. Cooper. A Meta-analysis of Work Demand Stressors and Job Performance: Examining Main and Moderating Effects[J]. *Personnel Psychology*, 2008, 61, (2) :227 – 271.
- [45] Sing, J. Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impacts[J]. *Journal of Marketing*, 1993, (57) :11 – 31.
- [46] Demerouti, E. , A. B. Bakker, I. Vardakou, and A. Kantas. The Convergent Validity of Two Burnout Instruments [J]. *European Journal of Psychological Assessment*, 2003, 19, (1) :12 – 23.
- [47] Williams, J. L. , and S. E. Anderson. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors[J]. *Journal of Management*, 1991, 17, (3) :601 – 617.
- [48] Semmer, N. , D. Zapf, and H. Dunckel. Assessing Stress at Work; A Framework and an Instrument [A]. In O. Svane, and C. Johansen. *Work and health-Scientific Basis of Progress in the Working Environment*[C]. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1995.
- [49] 李超平, 张翼. 角色压力源对教师生理健康与心理健康的影响[J]. *北京: 心理发展与教育*, 2009, (1) :116 – 121.
- [50] Perterson, M. F. , P. B. Smith, A. Akande, et al. Role Conflict, Ambiguity, and Overload; A 21-Nation Study[J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38, (2) :429 – 452.
- [51] DiTommaso, E. , and B. Spinner. The Development and Initial Validation of the Social and Emotional Loneliness Scale for Adults (SELSA) [J]. *Personality and Individual Differences*, 1993, 14, (1) :127 – 134.
- [52] 邱林, 郑雪, 王雁飞. 积极情感消极情感量表 (PANAS) 的修订[J]. *杭州: 应用心理学*, 2008, (3) :249 – 254.
- [53] Watson, D. , L. A. Clark, and A. Tellegen. Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect; The PANAS Scales[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, (54) :1063 – 1070.
- [54] Van Woerkom, M. , A. B. Bakker, and L. H. Nishii. Accumulative Job Demands and Support for Strength Use: Fine-tuning the Job Demands-Resources Model Using Conservation of Resources Theory[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101, (1) :141 – 150.
- [55] Xanthopoulou, D. , B. A. Bakker, M. F. Dollard, E. Demerouti, W. B. Schaufeli, T. W. Taris, and P. J. G. Schreurs. When do Job Demands Particularly Predict Burnout? The Moderating Role of Job Resources[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2007, (22) :766 – 786.
- [56] Murphy, P. M. , and G. A. Kupshik. *Loneliness, Stress and Well-being; A Helper's Guide* (1st ed.) [M]. New York: Chapman & Hall, Inc. , 1992.
- [57] Cacioppo, J. T. , J. H. Fowler, and N. A. Christakis. Alone in the Crowd: The Structure and Spread of Loneliness in a Large Social Network[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2009, 97, (6) : 977 – 991.

How does Workplace Loneliness Affect Employee Performance? From the Perspective of JD-R Theory

XU Yang-yang^{1,2}, LIN Xin-qi¹

(1. School of Labor and Human Resource Management, Renmin University of China, Beijing, 100872, China;

2. School of Economics and Management, Yan'an University, Yan'an, Shaanxi, 716000, China)

Abstract: Although adults spend most of their time at work, loneliness in work situations has been received relatively less attention. With the application and popularization of information technology, the change of work environment, the intensification of work load and the improvement of job competition, loneliness has become a common emotional experience for employees at workplace. Loneliness in the workplace environment is called workplace loneliness, which refers to a negative feeling caused by the unsatisfied needs of value of organizational existence and workplace relations. Both management practices and previous studies have found that workplace loneliness can be damaging to employees, co-workers, and organizations, it becomes an important research issue in organizational management recently. However, there is still lack of studies to reveal mechanisms and boundary conditions by which workplace loneliness undermines individual and organizational performance. Especially, how it affects performance when lonely employees faced other work conditions.

From the perspective of job demand-resource theory, this paper regarded workplace loneliness as a kind of job demands which is a state of existential value and relational resources insufficient. Based on JD-R theory, this paper discussed the mechanism of workplace loneliness on employee task performance. In the organization context, employees face multiple job demands simultaneously. Workplace loneliness is a job demand in the relational field. Employees also face job demands in the field of job roles and tasks, such as role ambiguity and job complexity. This study introduced role ambiguity and job complexity as two different kinds of job demands, explored whether it is more likely to lead to burnout when lonely employees face other job demand. As well as, are there any difference in the moderating effects of job complexity and role ambiguity? Based on the analysis of 616 two-stage survey data, the results showed that workplace loneliness not only damages employee performance directly, also damages employee performance through burnout indirectly. Job complexity can alleviate the positive effect of workplace loneliness on burnout, while role ambiguity will strengthen the trigger effect of workplace loneliness on burnout. The mediating effect of burnout between workplace loneliness and task performance is moderated by role ambiguity.

This paper has several important theoretical contributions. Firstly, from the perspective of job characteristics, this paper revealed the process and mechanism of workplace loneliness on task performance. Especially, we introduced workplace loneliness as a kind of job demands which is insufficient of emotional resources. This fills the gap that previous research about job demands mainly focused on the demands of job tasks or roles, while ignored demands in emotional resources insufficient field. Secondly, this paper revealed the differences of combination effect of workplace loneliness and different job demands on burnout. Higher challenge demands (job complexity) can alleviate the positive effect of workplace loneliness on burnout, while higher hindrance demands (role ambiguity) can aggravate the trigger effect of workplace loneliness on burnout. Thirdly, as a challenge demand, job complexity had a finite buffering effect on the influence of workplace loneliness. These conclusions have important theoretical significance for further research about workplace loneliness.

The findings of the adverse effect workplace loneliness on employee performance have important practical implications. Workplace loneliness has both direct and indirect detrimental effect on employee performance. This confirms the necessity and urgency for organizations to mitigate the damaging effects of workplace loneliness. It implies managers to pay attention to the workplace loneliness of employees. It also gives managers a better understanding of how and when workplace loneliness can be more detrimental to employee performance. Besides, it provides important practical significance for managers take measures to alleviate it. For example, reduce hindrance demands and raise challenge demands moderately in job design, provide more emotional support for employees.

Key Words: workplace loneliness; burnout; task performance; job complexity; role ambiguity

JEL Classification: D23, O15

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2021.06.005

(责任编辑:李先军)