



# 挑战 - 阻碍性压力源与工作投入和满意度的关系

刘得格<sup>1</sup>, 时 勘<sup>1,2</sup>, 王永丽<sup>1</sup>, 龚 会<sup>1</sup>

1 中山大学 管理学院, 广州 510275

2 中国科学院 研究生院管理学院, 北京 100190

**摘要:**工作压力一直受到实践者和研究者关注,是组织行为和人力资源管理等领域研究的重要问题。以中国企业员工为样本,采用探索性和验证性因子分析法对挑战性压力源和阻碍性压力源的二维结构观点进行检验,运用层级回归分析方法分析这两类压力源与员工工作投入和整体工作满意度的关系。研究结果表明,压力源的二维结构同样适合于中国企业员工样本,并不是所有的压力源都会带来消极影响,挑战性压力源与员工的工作投入和整体工作满意度显著正相关,而阻碍性压力源与员工工作投入和整体满意度显著负相关。最后对研究结果和未来研究方向进行讨论和说明,该结果不仅在一定程度上丰富了压力管理研究内容,也为企业的管理实践提供指导思想。

**关键词:**挑战性压力源;阻碍性压力源;工作投入;工作满意度

**中图分类号:**F272.92

**文献标识码:**A

**文章编号:**1672-0334(2011)02-0001-09

## 1 引言

工作压力几乎存在于任何工作组织和工作个体中,是实践者和研究者关注的重点问题,但以往研究却得出不一致的结果。有些研究表明工作压力源对与工作有关的一些变量(如工作满意度和组织承诺等)有消极影响,对离职倾向有积极影响<sup>[1]</sup>,对工作绩效有消极影响<sup>[2]</sup>;Bretz等<sup>[3]</sup>的研究表明,经理人的工作压力与工作搜寻行为之间不存在显著关系;Leong等<sup>[4]</sup>的研究也没有证实中层管理者的工作压力与工作满意度之间存在显著关系;甚至还有研究表明对图书销售员较多的角色期望会对其单位销售额有积极影响<sup>[5]</sup>。

对此,Cavanaugh等<sup>[6]</sup>和LiPine等<sup>[7]</sup>认为其中的原因是,个体会根据压力对自己是否有利来区分压力,所以压力源与一些变量之间的关系取决于压力源的不同类型。有些压力源能激发挑战和成就感,并能带来积极的情绪和结果,这些压力源被称为挑战性压力源;有些压力源会带来消极的结果,阻碍个人能

力的有效发挥和顺利完成工作目标,这些压力源被称为阻碍性压力源。

由于压力源的二维结构还没有被充分认识和研究,且目前关于压力源二维结构的结论大都是采用西方国家样本得出的,因此采用中国样本研究压力源的二维结构有重要的意义。根据以往研究,工作投入作为一种积极工作状态,有利于工作绩效的提高,但目前很少有研究探讨这两类压力源与工作投入的关系;另外,虽然以往西方学者的研究结果显示这两类压力源与工作满意度有不同的关系,但仍需要进一步对结果的可推广性进行验证。所以,验证压力源的二维结构及其与员工整体满意度和工作投入的关系是本研究的主要目的,这不仅可以进一步明确挑战性和阻碍性压力源的不同作用,而且也可为中国的管理实践提供有益的依据。

## 2 相关研究评述和假设

与以往研究结果不同,一些研究表明压力源并不

收稿日期:2010-03-01 修返日期:2011-01-11

基金项目:国家自然科学基金(90924007);973 重大项目(2010CB731406)

作者简介:刘得格(1981-),男,山东郓城人,中山大学管理学院博士研究生,研究方向:人力资源管理。

E-mail:liudege@163.com

是总会产生负面影响<sup>[8]</sup>。在回顾以往文献和调查分析的基础上, Cavanaugh 等<sup>[6]</sup>、LePine 等<sup>[9]</sup>、Podsakoff 等<sup>[10]</sup>和时雨等<sup>[11]</sup>将压力源分为挑战性压力源和阻碍性压力源,前者是能给员工带来积极影响的一类压力源,包括高工作负荷、时间压力、工作范围和高工作责任,这种压力源虽然会带来压力,但同时也会带来未来的成长、回报和收益,能激发成就感,因此会带来积极的影响;阻碍性压力源是给员工带来消极影响的压力源,包括组织的政策、烦琐和拖拉的公事程序、角色模糊以及顾虑工作安全,它会阻碍个人的成长和目标的达成,限制个体能力的发挥,所以这种压力源会带来消极的影响

这种分类也得到其他学者的支持, Selye<sup>[12]</sup>认为不同类型的压力应根据要求的不同类型来划分,而不是根据要求的水平; Folkman 等<sup>[13]</sup>认为应根据压力源是否被评价为阻碍和促进获得知识、个人增长或者是未来的收益来划分; Bhagat 等<sup>[14]</sup>的研究发现,被研究参与者评为有积极作用的工作要求会对一些与组织相关的结果变量有积极的影响,被试评为有消极作用的工作要求会对一些与组织相关的结果变量有消极的影响。与此相似, McCauley 等<sup>[15]</sup>认为,虽然有些工作要求会带来压力,这些工作要求却被认为是具有回报的工作经历,这些工作要求带来的回报足以抵消它所带来的不适,他们将这些工作要求视为挑战性要求,包括工作负荷、时间压力和高水平的责任。

Cavanaugh 等<sup>[6]</sup>提出压力源二维结构的同时,也开发了压力源二维结构量表。虽然 LePine 等<sup>[7]</sup>在压力源二维结构框架内根据自己的研究目的开发了新量表,不过后来的研究大都使用 Cavanaugh 等<sup>[6]</sup>开发的量表。目前,关于挑战性和阻碍性压力源的研究并不是太多,主要有 Cavanaugh 等<sup>[6]</sup>、Wallace 等<sup>[8]</sup>、Podsakoff 等<sup>[10]</sup>、Boswell 等<sup>[16]</sup>和 Haar<sup>[17]</sup>。总结已有研究,虽然挑战性压力源和阻碍性压力源会带来焦虑和情绪枯竭,但是挑战性压力源却与学习绩效、忠诚度、工作动机、工作绩效、组织支持感、组织承诺正相关,与工作搜寻行为、工作退缩行为、离职意向负相关<sup>[7,9-10,16]</sup>;而阻碍性压力源却与工作搜寻行为、自愿离职率、离职意向、工作退缩行为正相关,与学习绩效、忠诚度、工作动机、工作绩效、组织支持感、组织承诺负相关<sup>[6,16]</sup>。此外,以往研究也表明挑战感在挑战性压力源与忠诚度、工作退缩行为、工作搜寻行为和离职意向之间起中介作用<sup>[16]</sup>,工作动机在两类压力源与工作绩效之间起不同的中介作用<sup>[9]</sup>,工作自主性和挑战性压力源的交互作用与情绪枯竭和工作不投入负相关,低神经质和阻碍性压力源的交互作用与情绪枯竭正相关<sup>[18]</sup>,组织支持能够强化挑战性压力源与工作绩效的正向关系<sup>[8]</sup>,一般自我效能感能够缓解阻碍性压力源带来的心理紧张、加强挑战性压力源与离职意向的负相关关系<sup>[19]</sup>。

虽然挑战性压力源和阻碍性压力源的观点已被学者接受,关于这两类压力源的研究也取得一定成

果,但是这种分类是否同样适用其他国家和地区有待进一步验证。研究表明东西方社会之间存在文化差异,如中国的文化类型属于高权利距离、集体主义倾向的国家,而美国则属于低权利距离、个人主义倾向的国家。在不同文化背景下,人适应物理环境、社会环境和处事方式会有所不同<sup>[20-21]</sup>。然而,有些研究已经证实,压力源的二维结构在其他地方有其适用性,如 Haar<sup>[17]</sup>运用新西兰样本同样验证压力源的二维结构,表明压力源的二维结构在其他地方有其适用性。此外,虽然张韞黎等<sup>[19]</sup>的研究采用飞行签派员样本验证了压力源的二维结构,但其样本有一定的特殊性,压力源二维结构的分法是否具有普适性仍需要进一步检验。因此,本研究提出假设。

H<sub>1</sub> 压力源可以分为挑战性压力源和阻碍性压力源。

工作投入是一种与工作有关的积极、饱满的情感和认知状态,这种状态具有持久性和弥散性的特点,而不是针对某一特定的目标、事件、个体或行为,表现为活力、奉献和专注3方面的特征。活力指高水平的能量、工作时具有韧性、愿意为工作付出努力、不容易疲劳、面对困难仍然能够坚持;奉献涉及高强度的工作卷入、特定的认知和信念状态、情感因素,伴随有热情、灵感和重要感、自豪和挑战;专注指完全沉入到工作中的愉悦状态,工作时感觉时间过得很快,不愿从自己的工作中脱离开来<sup>[22,23]</sup>。

根据工作要求-资源模型理论,工作环境特征包含工作要求和资源两个方面。工作要求是指工作的物理、社会和组织方面的要求,需要个体持续不断地付出身体和心理方面的努力,因此会使个体付出生理和心理代价(如枯竭)<sup>[24]</sup>。员工在工作中为了应付工作要求,需要付出多方面的努力,同时也会消耗个体所拥有的一些资源,包括心理资源,付出的努力越多,个体付出的心理或生理成本越大,进而会使个体产生疲劳、情绪枯竭状态<sup>[25]</sup>。挑战性压力源和阻碍性压力源作为工作要求,在员工完成工作的过程中同样需要员工付出多方面的努力来面对挑战,因此会使员工产生情绪枯竭等方面的问题。基于此本研究提出假设。

H<sub>2</sub> 挑战性压力源与工作投入负相关。

H<sub>3</sub> 阻碍性压力源与工作投入负相关。

根据 Folkman 等<sup>[13]</sup>的压力应对理论,员工在与周围环境互动的过程中会启动认知评价过程,在初级评价过程中,员工会评价其所遇到的事件、情景或问题是否与自己有关,是否是良性的、积极的,或者是否是有压力的。如果与自己无关,那么对员工来说就无关紧要;如果遇到的事件、情景或问题是有益的、积极的,员工会做出好的评价,如得到晋升机会;如果遇到的事件、情景或问题具有威胁性或伤害性,员工会做出不好的评价,如与主管发生冲突,或者被炒鱿鱼<sup>[11]</sup>。员工根据初级评价会采取进一步的措施应对所遇到的事件、情景或者问题,所采取的措施包括情绪应对策略和问题应对策略,进而会影响员工



的情绪或行为。

挑战性压力源虽然会给员工带来压力,但也会带来潜在的成长和收获<sup>[6,8-9]</sup>;阻碍性压力源不仅会带来压力,而且阻碍个体能力发挥、绩效的提高。如果员工在初级评价过程中能够认识到这一点,他在面对挑战时就会投入更多的精力和资源去应对这些挑战;在面对阻碍时,他就会倾向于选择消极的应对方式。再者,根据自我决定理论,个体面对挑战时,自我决定的潜能可以引导个体从事感兴趣的、有益于能力发展的活动或者任务,从而使个体更投入于所从事的活动中,并从中获得满足感;而面对阻碍时个体则不会体验上述状态<sup>[26]</sup>。另外,以往西方学者的研究也表明,挑战性压力源对满意度等态度变量有积极影响,阻碍性压力源对工作满意度等变量有消极影响<sup>[6,10]</sup>,但这些结果大都是基于西方学者的样本得出的。而张韞黎等<sup>[19]</sup>的研究却没有证实挑战性压力源与工作满意度之间的正相关关系。因此,以往西方学者的研究结果是否可以推广到文化背景不同的其他行业和企业,仍是值得进一步探讨的重要问题。由此本研究提出假设。

- H<sub>4</sub> 挑战性压力源与工作投入正相关。
- H<sub>5</sub> 挑战性压力源与工作满意度正相关。
- H<sub>6</sub> 阻碍性压力源与工作满意度负相关。

### 3 研究方法

#### 3.1 数据来源

调查期为2010年1月至2月。根据本研究目的,且在选择样本时为了与张韞黎等<sup>[19]</sup>的样本有所区别,本研究样本来自广东地区的非国有企业和非国有控股企业的员工。在征得员工同意的情况下,将自填式问卷发放给员工匿名填写。共发放问卷308份,回收245份,由于压力源部分的问卷个别题目有缺失值,所以在对压力源二维结构进行检验时,本研究首先剔除有缺失值的9份样本,然后用剩下的236份样本对压力源的二维结构进行检验。用于层级回归分析的样本是从245份样本中剔除有缺失值样本之后的样本,有效样本为178份,剔除标准是人口统计学变量有缺失值、工作满意度变量缺失题目数大于1、工作投入变量缺失题目数大于3,共剔除样本67份。为了检验被剔除样本与用于回归分析样本在学历、在目前工作单位的年限、性别、年龄和婚姻状况等方面的差别,本研究对它们进行T检验,检验结果显示,被剔除样本与用于回归分析的样本在以上5个方面没有差别,其p值范围为0.143~0.786,均在0.050水平下不显著。用于回归分析样本的平均年龄为28.530岁(标准差为5.626),平均工作年限为5.958年(标准差为5.525),男性占56.7%,已婚占48.3%,大专以上学历的人占94.4%。

#### 3.2 研究工具

挑战性-阻碍性压力源量表。目前,有关挑战性-阻碍性工作压力源的测量问题,多数研究都使用由Cavanaugh等<sup>[6]</sup>开发的量表<sup>[8,10]</sup>。本研究也使用

Cavanaugh等<sup>[6]</sup>开发的量表,在确定中文版问卷的过程中,根据Brislin<sup>[27]</sup>和Cha等<sup>[28]</sup>的翻译和回译思路,先由两名博士生单独将问卷翻译成汉语,与一位相关专业的教授一起讨论翻译的问卷,然后请一位从事英语教学工作的老师回译,最终形成挑战性压力源和阻碍性压力源问卷定稿。挑战性压力源包括6个题目,如我体验到的时间紧迫性;阻碍性压力源有5个题目,如在工作上我不能清楚地理解对我的期望。采用4点Likert量表评分,让被调查者评价题目中描述的情景给自己带来的压力程度,不会带来压力为1,会带来很大压力为4,得分越高说明感受到的压力水平越高。

工作投入量表。采用Schaufeli等<sup>[22]</sup>开发的工作投入量表,量表分为UWES-17和UWES-9,UWES量表是目前在相关实证研究中被广泛用于测量工作投入的工具,包括活力(如工作时即使感到疲劳,我也能很快恢复)、奉献(如我对工作充满热情)和专注(如当我工作时,时间总是过得很快)3个维度。采用7点频率量表评分,从0(从不)到6(每天)<sup>[22,29-30]</sup>,得分越高说明越频繁。本研究使用UWES-9,因为简版量表已被Seppälä等<sup>[29]</sup>证实有较好的稳定性。

由于活力、奉献和专注之间有较高的相关性,Schaufeli等<sup>[22]</sup>认为按照分析目的的不同,研究者可以将量表看做单一维度来分析,也可以按多维度来分析,如果是从整体上研究工作投入,就适合按单维度来分析<sup>[29]</sup>。本研究从整体上研究工作投入,因此在分析时将UWES-9视为单一维度处理。

工作满意度。采用Cammann等<sup>[31]</sup>开发的整体工作满意度量表中的3个题目,如“总的来说,我对自己的工作感到满意”,采用5点Likert量表评分,1为非常不同意,5为非常同意,得分越高说明工作满意度越高。该量表已被王永丽等<sup>[32]</sup>研究者使用,表现出较好的有效性。

控制变量。选择工作年限、年龄、婚姻状况和性别为控制变量。

#### 3.3 数据处理

运用SPSS 13.0进行探索性因子分析,用AMOS 17.0进行验证性因子分析,验证挑战性-阻碍性压力源的二维结构。运用SPSS 13.0进行层级回归分析,在进行回归分析时,根据龙立荣<sup>[33]</sup>的建议,首先把控制变量放进方程,再将挑战性压力源和阻碍性压力源放进方程。

### 4 研究结果

#### 4.1 压力源二维结构验证

为了验证压力源的二维结构,先从回收的样本中随机选取110份进行探索性因子分析,分析时根据结果删除一个题目(即str<sub>9</sub>:为了完成工作,我需要处理的签字、盖章手续的数量),最终的分析结果如表1所示,KMO值为0.772,两个因子共解释53.631%的方差变异。分析结果显示压力源可以分为挑战性压力源和阻碍性压力源两个维度。

表1 探索性因子分析结果  
Table 1 EFA Results

题目	因子	
	挑战性压力源	阻碍性压力源
str <sub>4</sub>	<b>0.828</b>	-0.019
str <sub>3</sub>	<b>0.799</b>	-0.090
str <sub>2</sub>	<b>0.764</b>	0.274
str <sub>1</sub>	<b>0.744</b>	0.304
str <sub>5</sub>	<b>0.719</b>	0.152
str <sub>6</sub>	<b>0.697</b>	0.273
str <sub>11</sub>	0.124	<b>0.746</b>
str <sub>8</sub>	0.197	<b>0.696</b>
str <sub>7</sub>	0.093	<b>0.684</b>
str <sub>10</sub>	-0.013	<b>0.593</b>
str <sub>9</sub>	<b>0.309</b>	<b>0.377</b>

注:抽取方法为主成分分析,旋转方法为方差最大化正交旋转。

为了进一步验证压力源的二维结构,用其余有效样本对探索性因子分析结果进行验证性因子分

析,模型拟合结果比较理想, $\chi^2_{df} = 1.252, RMSEA = 0.045, GFI = 0.942, CFI = 0.980, N = 126$ 。此外,本研究还对压力源的单维结构进行验证分析,其结果并不理想, $\chi^2_{df} = 3.277, RMSEA = 0.135, GFI = 0.842, CFI = 0.811, N = 126$ 。因此, H<sub>1</sub> 得到验证。

#### 4.2 问卷的信度和变量间的相关分析

在分析两类压力源对工作投入和工作满意度的影响之前,首先对相关变量进行描述性统计分析。分析结果如表2所示,挑战性压力源与工作投入和整体工作满意度有正相关关系,而阻碍性压力源与工作投入和整体工作满意度有负相关关系,工作满意度与工作投入存在正相关关系。

#### 4.3 自变量对因变量的回归分析

表3给出两类压力源对整体工作满意度和工作投入影响作用的层级回归分析结果,挑战性压力源对工作满意度( $\beta = 0.258, p < 0.010$ )和工作投入( $\beta = 0.164, p < 0.050$ )有积极影响,阻碍性压力源对工作满意度( $\beta = -0.318, p < 0.010$ )和工作投入( $\beta = -0.215, p < 0.010$ )有消极影响。因此, H<sub>3</sub>、H<sub>4</sub>、H<sub>5</sub> 和 H<sub>6</sub> 得到验证, H<sub>2</sub> 没有得到验证。

另外,如表3所示,性别对工作投入也有显著影响。为了确定工作投入在性别之间的差异,本研究针对男女两组做 T 检验分析,结果发现男性的工作投入程度要显著高于女性(平均值<sub>女性</sub> = 2.991, 平均值<sub>男性</sub> = 3.335,  $p < 0.010$ )。

表2 相关变量的平均数、标准差、相关系数和信度系数(N=178)  
Table 2 Descriptive Statistics, Correlations and Cronbach's  $\alpha$  of the Variables (N=178)

变量	均值	标准差	挑战性压力源	阻碍性压力源	工作投入	工作满意度	性别	年龄	婚姻状况	教育程度
挑战性压力源	2.579	0.617	0.857							
阻碍性压力源	2.201	0.614	0.248***	0.632						
工作投入	3.187	0.668	0.145*	-0.187**	0.874					
工作满意度	4.037	1.069	0.189**	-0.264***	0.415***	0.812				
性别 <sup>a</sup>	0.570	0.497	0.142*	-0.015	0.256***	0.041	-			
年龄	28.530	5.626	0.063	-0.089	0.206***	0.191**	0.237***	-		
婚姻状况 <sup>b</sup>	0.480	0.501	0.029	-0.060	0.108	0.145*	0.073	0.547***	-	
教育程度 <sup>c</sup>	1.800	0.641	-0.117	-0.086	-0.027	-0.052	0.043	-0.018	-0.081	-
工作年限	5.958	5.525	0.092	-0.073	0.156**	0.193***	0.149**	0.923***	0.564***	-0.105

注: \*为  $p < 0.100$ , \*\*为  $p < 0.050$ , \*\*\*为  $p < 0.010$ , 下同; 对角线上的数据为量表的信度 Cronbach's  $\alpha$  系数; a: 1 为男性, 0 为女性; b: 1 为已婚, 0 为未婚; c: 1 为大专, 2 为本科, 3 为硕士, 4 为博士, 0 为其他。

表3 层级回归分析结果  
Table 3 Results of Hierarchical Regression Analyses

变量	满意度			工作投入		
	$\beta$	容忍度	膨胀因子	$\beta$	容忍度	膨胀因子
第一步:控制变量						
性别	0.007			0.211***		
年龄	0.089			0.299		
婚姻状况	0.048			0.020		
教育程度	-0.038			-0.047		
工作年限	0.079			-0.167		
$R^2$	0.042			0.093		
$F$	1.491			3.516***		
第二步:主效应						
挑战性压力源	0.258***	0.897	1.115	0.164**	0.897	1.115
阻碍性压力源	-0.318***	0.923	1.083	-0.215***	0.923	1.083
$R^2$	0.165			0.147		
$\Delta R^2$	0.123***			0.054***		
$F$	4.797***			4.191***		

注:回归系数为标准化系数。

## 5 分析和讨论

(1) 通过以上分析,本研究结果证实了挑战性压力源和阻碍性压力源的二维结构,表明这种分类在其他国家同样有其适用性,与 Haar<sup>[17]</sup>、Tai 等<sup>[18]</sup>和张韞黎等<sup>[19]</sup>的研究结果类似,都支持 Cavanaugh 等<sup>[6]</sup>提出的压力源二维结构的观点,这说明压力源的二维结构有一定的普遍适用性。

这种分类不同于压力源与绩效呈倒 U 型关系的观点,该观点关注压力的水平,并认为当压力水平较低时,增加压力会提高绩效,随着压力水平的增加,绩效会达到一个最大值,这时如果再增加压力水平就会产生负面影响,即绩效会下降<sup>[34-35]</sup>,而压力源的二维结构关注良性压力源和非良性压力源的分

类。(2) 本研究结果表明,挑战性压力源与工作满意度之间存在显著正相关关系,这与 H<sub>5</sub> 的叙述一致;阻碍性压力源与工作满意度之间存在显著负相关关系,这与 H<sub>6</sub> 的叙述一致。根据自我决定理论<sup>[26]</sup>,自我决定不仅是个体的一种能力,也是个体的一种需要,个体具有一种内在的自我决定倾向,这种倾向能够引导个体从事有益于能力发展的、感兴趣的活

动。挑战性压力源为员工的能力提升提供了空间,因此员工在迎接并克服挑战的努力中可以体会到一种满足感。而在面临阻碍性压力源时,员工感知到这种压力源与自己的心理需求不一致,因而会产生消极的体验,并减少自身内在动机,进而降低工作满意度。本研究结果与国外其他学者的研究结果相符合,如借鉴 Dohrenwend 等<sup>[36]</sup>编制的总体生活压力问卷,Bhagat 等<sup>[14]</sup>的研究表明,被试评为有积极作用的工作要求对工作满意度有正向显著影响,而被试评为有消极作用的工作要求对工作满意度有负向显著影响,对工作厌倦有正向显著预测作用;Cavanaugh 等<sup>[6]</sup>研究发现,挑战性压力与高层管理者的工作满意度显著正相关,阻碍性压力与高层管理者的工作满意度显著负相关。这些研究结果在一定程度上说明本研究结果的可靠性。

然而,与张韞黎等<sup>[19]</sup>的研究稍有不同,他们的研究并没有证实挑战性压力源与工作满意度之间的正相关关系,对此他们认为其中原因包括样本之间的差异问题以及挑战性压力源与工作满意度之间存在曲线关系。本研究认为还可能

是哪种原因需要以后研究进一步探索。

(3) 工作要求-资源模型认为,工作要求会带来消极影响,如工作倦怠;工作资源会带来积极影响,如高绩效、工作投入<sup>[24,37]</sup>。而本研究依据不同的理论,提出相反的假设(H<sub>2</sub>和H<sub>4</sub>),研究结果与H<sub>2</sub>的叙述相反,表明工作要求不一定会产生消极影响。这一结论与Tai等<sup>[18]</sup>的研究结论一致,他们的研究表明,阻碍性压力源对员工的工作不投入有积极影响,挑战性压力源对员工的情绪枯竭有积极影响。

对于阻碍性压力源与工作投入之间存在显著负相关关系的结论,工作要求-资源模型可以提供有力的解释依据,因为阻碍性压力源作为一种工作要求会带来消极结果。而挑战性压力源与工作投入之间存在显著正相关关系的结论则与工作要求-资源模型的理论思想稍有不同<sup>[25]</sup>,本研究结论表明,挑战性压力源作为一种工作要求也会使员工体验到工作投入状态。根据期望理论<sup>[38]</sup>,员工认为挑战性压力源会给自己带来回报,从事挑战性任务会锻炼自身的能力,因而他会更倾向于积极投入工作。这一结论也为以后研究提供了新研究方向,挑战性压力源与工作投入之间还可能存在着其他变量,挑战性压力源和阻碍性压力源对工作投入的影响机制可能有所不同。另外,对于挑战性压力源与工作投入之间呈显著正相关关系的结论与积极组织行为学的研究观点不谋而合,积极组织行为学研究认为,关于消极面的研究与积极面的研究同样重要,同时关注这两方面的研究对我们探寻变量间的不同机制和理论有重要的价值<sup>[39-40]</sup>。因此,工作投入作为一种积极组织行为学变量,同样作为工作要求,这两类压力源与工作投入之间的作用机制可能会有所不同,这一问题值得以后进一步深入研究。此外,未来研究还可以考虑以下问题,比如,如果员工认识不到工作要求和资源的存在,工作要求和资源对他不会产生什么影响;其次,不同的员工对工作要求和资源认识不同,有些员工认为有些工作要求虽然会带来较大压力,但如果能够克服挑战可以获得能力的提升和成长,那么即使在缺少工作资源的情况下,员工也可能积极地寻找各种资源来应对遇到的工作要求,从而带来较好的业绩。

(4) 本研究与其他研究一样也有一定的局限。  
① 本研究使用横截面数据进行分析,研究结果无法说明这两类压力源与工作投入和工作满意之间的因果关系,其结果只能说明它们之间的相关关系。未来的研究可以采用纵向数据,进一步验证本研究的结果,以分析变量间的因果关系。  
② 在本研究中,阻碍性压力源的内部一致性系数( $\alpha = 0.632$ )比较低,虽然没有挑战性压力源内部一致性系数高,但与Boswell等<sup>[16]</sup>的研究中阻碍性压力源内部一致性系数( $\alpha = 0.680$ )相近,为此有研究者认为大于0.600的内部一致性系数是可以接受的<sup>[41]</sup>。考虑到阻碍性压力源只有4个题目,较低的内部一致性系数也是可以理解的。从验证性因子分析的结果看,这两类压力

源的模型拟合度比较好,这两类压力源与其他变量的不同关系也表明它们之间有良好的区别效度,因此说明压力源的二维结构是合理的。未来研究可进一步探讨这两类压力源的内容。  
③ 由于每份问卷是由一位员工填写,这可能会导致共方法偏差。从同一来源收集数据,其中一个原因是由本研究的目的决定的,本研究探讨两类压力源对工作满意度和工作投入的影响,研究中关于工作态度和投入状态的数据只能通过自评方式获得。更重要的是,本研究在调研过程中采用匿名调查的方式,在程序上尽量减小共方法偏差的影响。为了检验共方法偏差对研究结论的影响,本研究采用两种方法对共方法偏差进行分析<sup>[42-43]</sup>,共方法偏差检验结果如表4所示。首先使用验证性因子分析对两类压力源、工作投入和工作满意度进行Harman单因子检验,该方法的基本假设是当方法变异大量存在时,进行因素分析可能会析出一个单独因子或者变量的大部分变异被一个公共因子代表。Harman单因子模型拟合结果并没有达到可接受的标准(如表4所示);然而,鉴于Harman单因子检验也存在一定的问题,即除非存在非常严重的共方法偏差,一般不会出现测量不同概念的所有项目被一个公因子代表的情况,本研究采用不可测量潜在方法因子检验。该方法既允许各测项负荷在各自的理论维度,也允许所有测项负荷在一个潜在的共同方法变异因子上。如果有共同方法变异因子模型的拟合指数明显优于无共同方法变异因子的模型,则认为各变量间存在严重的同源方差(如表4所示)。

表4 共方法偏差检验

Table 4 Common Method Biases Analyses

模型	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	CFI
M <sub>1</sub>	4.781	0.146	0.584	0.468
M <sub>2</sub>	1.694	0.063	0.861	0.915
M <sub>3</sub>	1.839	0.069	0.838	0.885

注: M<sub>1</sub> 为 Harman 单因子模型,即工作投入、工作满意度和两类压力源的所有项目负荷在一个因子上; M<sub>2</sub> 为不可测潜在因子模型,即工作投入、工作满意度和两类压力源的项目除负荷在各自的理论维度,还负荷在一个潜在的共同方法变异因子上; M<sub>3</sub> 为所有项目负荷在各自的理论维度上; N = 178。

表4结果显示, M<sub>2</sub> 的拟合指数并不明显优于 M<sub>3</sub>,  $\frac{\Delta\chi^2}{df}$  也比较小, M<sub>1</sub> 的拟合结果也不理想;另外,表3中回归分析过程中的膨胀因子和容忍度数值也显示,变量间不存在严重的多重共线性问题。综上所述,本研究中各变量间不存在严重的共方法偏差,



可以认为共方法偏差对研究结果影响不大。

## 6 结论

压力究竟是动力还是阻力,本研究在已有研究的基础上对此进行深入探讨。以中国企业员工为样本,采用探索性因子分析和验证性因子分析方法对压力源的二维结构进行验证,并对压力源与工作投入和工作满意度之间的关系进行实证分析。研究表明,压力源可以分为挑战性压力源和阻碍性压力源,这表明压力源二维结构的观点有其普适性。层级回归分析结果显示,挑战性压力源与员工的整体工作满意度和工作投入显著正相关,而阻碍性压力源与它们显著负相关,这意味着区分不同类型的压力源及其与结果变量的关系有助于促进我们对工作压力的进一步了解。

本研究结论对企业的管理实践有一定的启示作用。①在工作过程中,应尽量减少阻碍员工顺利完成工作的因素,如尽量清楚地表述对员工的期望、为员工提供发展机会、为员工提供必要的支持和帮助以清除完成工作过程中的阻碍等,因为这些阻碍因素会给员工的工作投入和满意度带来消极影响,而工作投入和工作满意度是员工绩效等结果变量的有力预测因素;②随着市场竞争程度日趋激烈,吸引并保留充满活力和具有奉献精神的员工对企业来说显得尤为重要,因此鉴别能够使员工更加投入的工作环境同样显得很重要,本研究结果为企业进行工作设计提供了基础,企业在进行工作设计时可以适当增加有挑战性的因素,如扩大员工的责任范围等;③虽然本研究结果表明挑战性压力源与工作投入和满意度之间存在显著正相关关系,但这并不表明管理者改变员工对压力源的认知评价、提高员工对工作的挑战感知是一种有效领导方式,因此想通过改变员工对工作的挑战感知来改变员工工作态度和绩效的管理者在实践中应谨慎地运用本研究结果。同时,管理者改变员工的工作挑战感知是否是一种有效的领导方式及其与相关变量的作用机制值得进一步深入研究。

## 参考文献:

- [1] Griffeth R W, Hom P W, Gaertner S. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium [J]. *Journal of Management*, 2000, 26(3): 463-488.
- [2] Fox S, Spector P E, Miles D. Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2001, 59(3): 291-309.
- [3] Bretz R D, Jr, Boudreau J W, Judge T A. Job search behavior of employed managers [J]. *Personnel Psychology*, 1994, 47(2): 275-301.
- [4] Leong C S, Furnham A, Cooper C L. The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship [J]. *Human Relations*, 1996, 49(10): 1345-1363.
- [5] Beehr T A, Jex S M, Stacy B A, Murray M A. Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21(4): 391-405.
- [6] Cavanaugh M A, Boswell W R, Roehling M V, Boudreau J W. An empirical examination of self-reported work stress among U. S. managers [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(1): 65-74.
- [7] LePine J A, LePine M A, Jackson C L. Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(5): 883-891.
- [8] Wallace J C, Edwards B D, Arnold T, Frazier M L, Finch D M. Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(1): 254-262.
- [9] LePine J A, Podsakoff N P, LePine M A. A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance [J]. *The Academy of Management Journal*, 2005, 48(5): 764-775.
- [10] Podsakoff N P, LePine J A, LePine M A. Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(2): 438-454.
- [11] 时雨, 刘聪, 刘晓倩, 时勤. 工作压力的研究概况 [J]. *经济与管理研究*, 2009(4): 101-107.  
Shi Yu, Liu Cong, Liu Xiaoqian, Shi Kan. Literature review of work stressor [J]. *Research on Economics and Management*, 2009(4): 101-107. (in Chinese)
- [12] Selye H. History and present status of the stress concept [M]. New York: Free Press, 1982: 7-17.
- [13] Folkman S, Lazarus R S. If it changes it must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1985, 48(1): 150-170.
- [14] Bhagat R S, McQuaid S J, Lindholm H, Segovis J. Total life stress: A multimethod validation of the construct and its effects on organizationally valued outcomes and withdrawal behaviors [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1985, 70(1): 202-214.
- [15] McCauley C D, Ruderman M N, Ohlott P J, Morrow J E. Assessing the developmental components of man-

- agerial jobs [ J ]. *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79(4):544-560.
- [16] Boswell W R, Olson-Buchanan J B, LePine M A. Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain [ J ]. *Journal of Vocational Behavior*, 2004, 64(1): 165-181.
- [17] Haar J M. Challenge and hindrance stressors in New Zealand: Exploring social exchange theory outcomes [ J ]. *International Journal of Human Resource Management*, 2006, 17(11):1942-1950.
- [18] Tai W T, Liu S C. An investigation of the influences of job autonomy and neuroticism on job stressor-strain relations [ J ]. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 2007, 35(8):1007-1019.
- [19] 张韞黎, 陆昌勤. 挑战性-阻断性压力(源)与员工心理和行为的关系:自我效能感的调节作用[ J ]. *心理学报*, 2009, 41(6):501-509.  
Zhang Yunli, Lu Changqin. Challenge stressor-hindrance stressor and employees work-related attitudes, and behaviors: The moderating effects of general self-efficacy [ J ]. *Acta Psychologica Sinica*, 2009, 41(6):501-509. (in Chinese)
- [20] Hofstede G. National cultures in four dimensions [ J ]. *International Studies of Management & Organization*, 1983, 13(1/2):46-74.
- [21] Hofstede G, Bond M H. The Confucius connection: From cultural roots to economic growth [ J ]. *Organizational Dynamics*, 1988, 16(4):5-21.
- [22] Schaufeli W B, Salanova M, González-Romá V, Bakker A B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach [ J ]. *Journal of Happiness Studies*, 2002, 3(1):71-92.
- [23] 林琳, 时勘, 萧爱铃. 工作投入研究现状与展望 [ J ]. *管理评论*, 2008, 20(3):8-14.  
Lin Lin, Shi Kan, Siu Oi-ling. A review of the research on work engagement [ J ]. *Management Review*, 2008, 20(3):8-14. (in Chinese)
- [24] Demerouti E, Bakker A B, Nachreiner F, Schaufeli W B. The job demands-resources model of burnout [ J ]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(3): 499-512.
- [25] Schaufeli W B, Bakker A B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study [ J ]. *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25(3):293-315.
- [26] Ryan R M, Deci E L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being [ J ]. *American Psychologist*, 2000, 55(1):68-78.
- [27] Brislin R W. Back-translation for cross-cultural research [ J ]. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1970, 1(3):185-216.
- [28] Cha E S, Kim K H, Erlen J A. Translation of scales in cross-cultural research: Issues and techniques [ J ]. *Journal of Advanced Nursing*, 2007, 58(4):386-395.
- [29] Seppälä P, Mauno S, Feldt T, Hakanen J, Kinnunen U, Schaufeli W. The construct validity of the Utrecht work engagement scale: Multisample and longitudinal evidence [ J ]. *Journal of Happiness Studies*, 2009, 10(4):459-481.
- [30] Schaufeli W B, Bakker A B, Salanova M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study [ J ]. *Educational & Psychological Measurement*, 2006, 66(4):701-716.
- [31] Cammann C, Fichman M, Jenkins G D, Klesh J R. Assessing the attitudes and perceptions of organizational members [ M ] // Seashore S E, Lawler E E, Mirvis P H, Cammann C. *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*. New York: John Wiley, 1983:464.
- [32] 王永丽, 邓静怡, 何熟珍. 角色投入对工作满意度和生活满意度的影响 [ J ]. *管理评论*, 2009, 21(5):61-69, 85.  
Wang Yongli, Deng Jingyi, He Shuzhen. The impact of role involvement on job and life satisfaction [ J ]. *Management Review*, 2009, 21(5):61-69, 85. (in Chinese)
- [33] 龙立荣. 层级回归方法及其在社会科学中的应用 [ J ]. *教育研究与实验*, 2004(1):51-56.  
Long Lirong. Hierarchical regression method and its application in the social sciences [ J ]. *Educational Research and Experiment*, 2004(1):51-56. (in Chinese)
- [34] Yerkes R M, Dodson J D, Smith D, Bar-Eli M. The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation [ M ] // Smith D, Bar-Eli M. *Essential Readings in Sport and Exercise Psychology*. Champaign, IL US: Human Kinetics, 2007:13-22.
- [35] Yerkes R M, Dodson J D. The relation of strength of stimulus to rapidity of habit formation [ J ]. *Journal of Comparative Neurology & Psychology*, 1908, 18(5): 459-482.
- [36] Dohrenwend B S, Askenasy A R, Krasnoff L, Dohrenwend B P. Exemplification of a method for scaling life events: The PERI life events scale [ J ]. *Journal of Health and Social Behavior*, 1978, 19(2):205-229.
- [37] Bakker A B, Demerouti E, Verbeke W. Using the job demands-resources model to predict burnout and performance [ J ]. *Human Resource Management*, 2004, 43(1):83-104.



- [38] Vroom V H. Ego-involvement, job satisfaction, and job performance [J]. *Personnel Psychology*, 1962, 15(2):159-177.
- [39] Roberts L M. Shifting the lens on organizational life: The added value of positive scholarship [J]. *Academy of Management Review*, 2006, 31(2):292-305.
- [40] Bakker A B, Schaufeli W B. Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2008, 29(2):147-154.
- [41] Luthans F, Avolio B J, Walumbwa F O, Li W. The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance [J]. *Management and Organization Review*, 2005, 1(2):249-271.
- [42] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Lee J, Podsakoff N P. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5):879-903.
- [43] 周浩, 龙立荣. 共同方法偏差的统计检验与控制方法 [J]. *心理科学进展*, 2004, 12(6):942-950.
- Zhou Hao, Long Lirong. Statistical remedies for common method biases [J]. *Advances in Psychological Science*, 2004, 12(6):942-950. (in Chinese)

## Relationships between Challenge-hindrance Stressor, Employees' Work Engagement and Job Satisfaction

Liu Dege<sup>1</sup>, Shi Kan<sup>1,2</sup>, Wang Yongli<sup>1</sup>, Gong Hui<sup>1</sup>

1 School of Business, Sun Yat-sen University, Guangzhou 510275, China

2 School of Management Graduate University of Chinese Academy of Sciences, Beijing 100190, China

**Abstract:** Work stress has always been concerned by the practitioners and researchers, and is an important issue in organizational behavior and human resource management research. Firstly, this paper confirmed the validity of two-dimensional model of challenge-hindrance stressor based on the data from Chinese samples using EFA and CFA analyses. Then, this paper analyzed the relationship between challenge-hindrance stressor, employees' work engagement and general job satisfaction using hierarchical regression analyses. The results indicate that not all stressors will bring about negative impact, challenge stressor is positively related to work engagement and job satisfaction, however, hindrance stressor is negatively related to work engagement and job satisfaction. Discussion and future research direction are provided in the end. The results of this study not only enrich the content of stress management, but also provide guiding ideas for companies' management practice.

**Keywords:** challenge stressor; hindrance stressor; work engagement; job satisfaction

**Received Date:** March 1<sup>st</sup>, 2010    **Accepted Date:** January 11<sup>th</sup>, 2011

**Funded Project:** Supported by the National Natural Science Foundation of China(90924007) and the "973" Major Program(2010CB731406)

**Biography:** Liu Dege, a Shandong Yuncheng native(1981 -), is a Ph. D. candidate in the School of Business at Sun Yat-sen University. His research interests include human resources management, etc. E-mail: liudege@163.com □