

多任务处理一定会导致拖延吗?

——基于调节焦点理论的视角

焦昕婷 赵慧军 门贺

内容提要:多任务处理已经成为员工工作场所中普遍存在的工作压力情境。本文基于调节焦点理论,探讨多任务处理对员工工作拖延行为的作用机制和边界条件。通过对342份两阶段调查数据的分析发现:(1)多任务处理既能诱发员工的促进型调节焦点,又能诱发员工的防御型调节焦点;(2)促进型调节焦点和防御型调节焦点分别在多任务处理与工作拖延行为之间起中介作用,即多任务处理不仅通过增强员工促进型调节焦点进而减少工作拖延行为,还可能通过增强员工防御型调节焦点进而增加工作拖延行为;(3)未来工作自我清晰度能够强化多任务处理对促进型调节焦点的正向作用,并且能够强化促进型调节焦点在多任务处理与工作拖延行为之间的中介作用;(4)未来工作自我清晰度能够削弱多任务处理对防御型调节焦点的正向作用,并且能够削弱防御型调节焦点在多任务处理与工作拖延行为之间的中介作用。研究结论不仅为从理论上揭示多任务处理与员工工作拖延行为之间关系机制提供了新思路,更为多元任务现象下的人力资源管理实践提供了重要的实践启示。

关键词:多任务处理 促进型调节焦点 防御型调节焦点 工作拖延行为 未来工作自我清晰度

中图分类号:F272.92

文献标识码:A

文章编号:1000-7636(2024)06-0131-14

一、问题提出

市场的动态变化使企业面临前所未有的挑战,为有效降低人力成本,组织期望用最少的人工完成最多的工作任务^[1],导致员工不得不面临同时处理多重任务的压力情境。此外,数字化时代下工作性通信工具的使用增加了员工任务中断的概率^[2],为在最短时间内完成多项任务,员工往往会一心多用,在不同任务间随时切换。在此背景下,多任务处理(multitasking)成为企业员工职场上的工作常态。那么,多任务处理对员工后续工作行为会产生怎样的影响?国内外学者围绕多任务处理进行了有益探讨。有学者认为多任务处理意味着员工需要分散注意力^[3],可能对其认知过程产生负面影响^[4],同时多任务处理对员工执行能力的

收稿日期:2023-03-03;修回日期:2023-12-10

基金项目:国家自然科学基金面上项目“忧患型领导的理论构建、结构测量及其对员工变革反应的影响机制研究”(71672118);河南省哲学社会科学规划青年项目“数字化转型的企业韧性悖论效应及多组态赋能策略研究”(2023CJJ121)

作者简介:焦昕婷 首都经济贸易大学工商管理学院博士研究生,北京,100070;

赵慧军 首都经济贸易大学工商管理学院教授、博士生导师,通信作者;

门贺 河南财经政法大学公共管理学院讲师,郑州,450016。

作者感谢匿名审稿人的评审意见。

要求也会增加其精神疲劳和压力^[5]。然而,也有研究发现多任务处理并非总是对员工产生消极影响。有研究认为,多任务处理能促使员工在工作时更加投入,进而取得更高的工作绩效。例如,卡帕迪亚和梅尔瓦尼(Kapadia & Melwani, 2021)认为多任务处理通过提高个体激活程度和认知灵活性,进一步促进后续任务的创造性绩效^[6]。此外,还有研究表明,多任务处理行为会降低个体绩效质量,但与个体绩效数量呈倒U型关系^[7]。这些研究为全面理解多任务处理对员工的影响提供了有益启示,但总体而言,现有研究对多任务处理的影响效果还未形成一致性结论,关于多任务处理对员工工作行为影响的研究还有待进一步探索。鉴于已有研究结果从积极和消极两方面来看待多任务处理,本文推断多任务处理可能会对员工工作结果产生双刃剑效应。

工作拖延行为(workplace procrastination)是指员工有意推迟完成工作相关任务的行为,具体表现为一些与工作无关的行为或认知^[8]。工作拖延已成为企业组织中普遍存在的问题,一项由智联招聘发起的调研显示,职场中超过80%的员工存在工作拖延现象^[9]。因此,探究造成工作拖延行为的前因也逐渐受到学术界和企业管理者们的广泛关注。然而,现有文献中考察工作任务特征如何导致工作拖延行为的研究仍然比较缺乏,本文从一个由外而内的视角,将多任务处理与员工工作拖延行为纳入同一研究框架开展实证检验。有研究指出,员工在进行多任务处理时不得不面临任务中断和任务切换等问题,这会使其容易遇到注意力集中的瓶颈(central attentional bottleneck)^[5],由此可能对任务执行和完成造成消极影响。但也有学者认为多任务处理能够激发个体做出积极的工作行为,例如,刘等人(Liu et al., 2021)发现多任务处理能通过提高员工工作投入进而提高周边绩效^[10];季正和徐世勇(2023)研究证实了当员工有较高的工作意义感和悖论思维时,多任务处理能通过唤起个体的挑战性评估进而促使其做出更多主动性行为^[11]。本文认为,由于员工对多任务处理的解读存在差异,不同员工对多任务处理的认知评估及应对方式也不尽相同^[12],进而会对员工工作拖延行为产生差异化影响。调节焦点(regulatory focus)作为个体的一种状态型动机,为揭示多任务处理与工作拖延行为之间的关系提供了重要理论依据。调节焦点理论认为,个体的状态型调节焦点容易受到任务情境的刺激^[13],而多任务处理正是工作场所中一种重要的任务情境。基于调节焦点理论,员工会如何认知和评估多任务处理并形成相应的工作调节焦点,进而产生差异化的工作拖延行为,是本文要讨论的基本问题。

本文将未来工作自我清晰度作为多任务处理通过工作调节焦点影响工作拖延行为的权变条件。根据调节焦点理论,个体调节焦点的选择会受到个体特质和工作情境等内外部因素的共同影响^[13]。未来工作自我清晰度作为高阶人格特质,其在多任务处理与调节焦点之间是否起调节作用鲜有研究进行探讨。当面对多任务处理的工作要求时,未来工作自我清晰度较高的个体会将其视为实现成长与理想自我的挑战型压力^[14],由此个体的促进型调节焦点被激发,工作拖延行为发生的可能性降低;未来工作自我清晰度较低的个体更加关注工作过程中的安全需求,多任务处理更容易诱发个体的防御型调节焦点,从而导致工作拖延行为的发生。因此,将未来工作自我清晰度纳入模型有利于进一步厘清多任务处理差异化影响员工工作拖延行为的作用边界。

综上所述,本文基于调节焦点理论,从促进型调节焦点和防御型调节焦点入手探讨多任务处理对工作拖延行为的作用机制,并引入未来工作自我清晰度作为调节变量,以期丰富多任务处理与工作拖延行为关系的理论研究,并为探索中国组织管理情境下多任务处理这一工作常态的相关研究提供实证支持。

二、理论基础和研究假设

工作拖延行为作为组织中普遍存在的管理问题,往往会对组织正常的工作秩序和效率造成不良后果。

已有研究从人格特质、情境特征等方面揭示了工作拖延行为形成的前因,但从任务特征角度探究其成因的研究仍然较少,仅有余光钰等(2022)^[15]基于资源保存理论,探讨了不合规任务与工作拖延行为的关系。除此之外,尽管有学者发现多任务处理和工作拖延行为之间存在中等程度的相关性^[16],但对于二者之间的具体作用机制还不够明晰,多任务处理在何种情境下通过什么样的途径影响工作拖延行为尚待进一步揭示。鉴于已有研究关于多任务处理究竟对员工工作行为产生积极影响还是消极影响并未达成一致,本文假设,作为一种任务特征因素,多任务处理会对员工后续工作表现产生差异化影响。原因在于,员工可能会对多任务处理这一外部环境刺激进行评估并形成两种不同的状态型调节焦点^[13],进而表现出相应的工作行为。一方面,员工会因为多任务处理给其工作带来的消极评价而产生防御型工作焦点,从而在后续工作任务中偏向于退缩和拒绝,并谨慎为工作付出努力。另一方面,员工也会因为看到多任务处理蕴含的挑战和机会而产生促进型工作焦点,从而更加积极和主动地完成工作任务。工作拖延行为会同时受到促进型工作焦点的积极影响和防御型工作焦点的消极影响,这一视角能够更为全面地探究多任务处理影响工作拖延行为的内部机理。

(一) 多任务处理与员工调节焦点的关系

在组织管理领域中,多任务处理是指员工在一定时间范围内投身于两件及以上工作任务的程度^[17],只局限于与工作相关的工作情境。员工在面临多任务处理时往往需要根据任务数量及难度等不断切换和转移自身注意力^[18],由此可能会对其产生消极的后果。研究表明,多任务处理会使员工感到身心疲惫,引发情绪耗竭^[19],并且通过影响认知能力进一步导致抑郁与焦虑的发生^[20]。因此,如何正确看待和应对多任务处理并尽可能减少其消极效应,对于员工和组织而言都至关重要。调节焦点理论认为,个体会根据不同需求和自我状态通过不同的策略方式实现自身目标,促进型调节焦点与防御型调节焦点是个体的两种不同的自我调节模式^[21]。这两种调节模式可进一步分为特质性调节焦点和情境性调节焦点,其中特质性调节焦点是个体长期拥有的一种稳定特质,情境性调节焦点是一种即时状态,会受到个体所面临情境的激发和影响^[22]。根据调节焦点理论,促进型调节焦点反映个体成长、发展的需要^[23],对“获得”相关的信息比较敏感,倾向于以进取策略追求积极目标^[24];防御型调节焦点反映个体安全、稳定的需要^[23],对“损失”相关的信息比较敏感,倾向于以规避策略避免消极结果^[24]。本文考察的是个体受到外部情境因素影响而形成的情境性调节焦点。由于个体调节焦点的选择会受到工作中任务特征等情境因素的影响^[25],本文推测,多任务处理作为一种工作情境会向员工传递与任务有关的信息,员工受到这些信息的刺激后会形成不同的工作焦点以实现自我调节。

个体工作调节焦点的形成与所处的环境或者情境有关。研究表明,个体在强调成长需要、理想与收益的情境下更容易形成促进型调节焦点,而在强调安全需要和潜在损失的情境下更倾向于形成防御型调节焦点^[26]。多任务处理是影响员工工作态度和行为的重要工作情境变量^[27]。根据调节焦点理论,个体在面对多任务处理时,对多任务处理的认知会影响个体调节焦点的选择。一方面,多任务处理可能被员工视为一种具有积极挑战性的工作情境,能够促进其自我成长与理想实现,并与员工的潜在收益和发展前景紧密相关,这与个体促进型调节焦点所关注的正面结果相一致^[28]。因此,这种认知下的员工会感受到工作“获得”体验,并唤起他们的成长需要,因此会采取进取型策略以抓住发展机会,进而激发其促进型调节焦点^[29]。另一方面,多任务处理由于会争夺员工工作时的注意力资源^[11],可能会被其视为一种导致潜在损失的工作要求。这种工作要求会影响员工任务完成的效率和速度,从而对其安全需要构成威胁,这与个体防御型调节

焦点关注负面结果相一致^[28]。在这种认知情境下,员工可能会将多任务处理与未能完成工作任务而导致的惩罚联系起来,感受到工作“损失”体验,并唤起他们的安全需要,因此员工会更倾向于采取规避策略以避免损失,进而诱发个体的防御型焦点动机。总体而言,多任务处理既向员工传递完成任务的挑战性,并由此引发个体的促进型调节焦点,又向员工传递完成任务的必要性,并由此引发个体的防御型调节焦点。

基于此,本文提出假设 H1。

H1a:多任务处理对促进型调节焦点具有正向作用。

H1b:多任务处理对防御型调节焦点具有正向作用。

(二)调节焦点在多任务处理与工作拖延行为之间的中介作用

调节焦点理论揭示了个体在外部情境因素作用下选择不同的自我调节模式(即促进型调节焦点和防御型调节焦点),进而表现出行为差异的过程^[30]。本文的研究中,多任务处理不仅具有进取导向的情境特征,能够激发个体的工作促进焦点,又具有回避导向的情境特征,能够促使个体工作防御焦点的产生。如前文所述,多任务处理能够唤起员工的成长和理想需求并传达有无“获得”的信息,进而激发其促进型调节焦点的形成,同时多任务处理也会激发员工的安全需求并传达有无“损失”的信息,进而激发其防御型调节焦点的形成。由此,根据调节焦点理论,不同的调节焦点会对员工的工作拖延行为产生不同影响。具体如下:

一方面,多任务处理激发个体形成促进型调节焦点后,处于促进型调节焦点下的个体在完成工作任务的过程中更加关注积极结果,更倾向于积极主动地应对多重任务,由此减少工作拖延行为发生的频率。首先,处于促进型调节焦点下的个体关注成长、发展与自我实现,并表现出良好的工作状态^[31],能够更加高效地完成工作任务。其次,处于促进型调节焦点下的个体倾向于以进取策略达成目标,能够积极对待工作中的挑战^[13],进而有效减少任务堆积。最后,处于促进型调节焦点下的个体擅长利用自身资源促进目标实现,因此他们更有可能通过学习新的知识和技能来解决复杂的工作任务^[32]。由此推测,促进型调节焦点可以减少员工工作拖延行为发生的频率。

另一方面,多任务处理激发个体形成防御型调节焦点后,处于防御型调节焦点下的个体基于安全需要更加注重风险回避,倾向于以规避策略达成目标,由此增加拖延行为发生的可能性^[33]。首先,相较于敢于冒险尝试新方法,处于防御型调节焦点下的个体拥有低水平的风险偏好,更倾向于采取保守行为和维持现状^[28]。因此,在面对多任务处理时,员工常常因害怕出现差错而感到无所适从,由此阻碍了工作任务的正常进行,导致出现工作拖延的状况。其次,处于防御型调节焦点下的个体更容易产生消极的工作情绪,并对员工积极向上的心理状态产生负面影响,从而阻碍个体目标的实现。最后,阻碍性工作要求会使员工消耗大量认知与情感资源去面对,从而降低其自我调节能力。员工拥有较少的自我调节资源可能会导致推迟、延缓既定任务的启动和完成^[34]。

综上所述,多任务处理将通过激发个体不同情境的调节焦点对工作拖延行为产生负向或正向的差异化影响:一方面,多任务处理通过唤起个体成长需要而激发个体促进型调节焦点的产生,使其更加关注积极结果而倾向于采取主动性策略,进而能在一定程度上减少工作拖延行为;另一方面,多任务处理通过唤起个体安全需要诱发个体防御型调节焦点的产生,使其对消极结果更加敏感而倾向于采取保守型策略,进而导致产生更多工作拖延行为。

基于此,本文提出假设 H2。

H2a:促进型调节焦点在多任务处理与工作拖延行为之间起中介作用。

H2b: 防御型调节焦点在多任务处理与工作拖延行为之间起中介作用。

(三) 未来工作自我清晰度的调节作用

未来工作自我(future work self)是个体对工作期望和职业抱负的未来形象的表征,清晰的未来工作自我可为个体提供目标和动力,并且促使其关注自身职业发展需要^[35],进而激发相关职业行为。施特劳斯等(Strauss et al., 2012)^[36]在未来工作自我的基础上提出了未来工作自我清晰度。未来工作自我清晰度是指个体对未来工作自我的清晰和易于想象的程度^[37]。如果个体关于自身未来工作的图景是清晰的且容易想象得到,说明其具有较高的未来工作自我清晰度^[38]。未来工作自我清晰度作为一种动机资源,会对个体的自我调节系统产生影响^[39],因此未来工作自我清晰度可能调节多任务处理对员工促进型调节焦点和防御型调节焦点的激发。

未来工作自我清晰度会调节多任务处理对员工促进型调节焦点的激发。调节焦点理论指出,成长需求、理想自我和收获情况是激发个体促进型调节焦点产生的三个因素。首先,清晰的未来工作自我促使个体实现与自身价值相符的美好未来,为个体满足自身成长需求提供了动机资源^[36],因此未来工作自我清晰度较高的员工更加关注多任务处理对于实现成长目标的激励作用,由此激发其产生促进型调节焦点。其次,未来工作自我清晰度高的员工聚焦于实现理想自我,具有缩小当前与未来之间差距的强烈动机^[40]。他们更关注多任务处理过程中所能获得的成长和发展机会,并将当前面对多任务处理的自我与理想未来工作的自我进行比较,通过发现差异,激励他们通过努力达到理想的最终状态^[21],进而触发员工的促进型调节焦点。最后,清晰的未来工作自我能够为员工的工作和职业指引方向。未来工作自我清晰度对员工而言是一种动机资源,有助于其在定义目标的过程中保持清晰的认知,进而制定出实现目标的正确策略^[36]。未来工作自我清晰度较高的员工会将更多注意力从情感需要转移到职业发展需要^[35],更加关注自身工作角色和任务(如多任务处理),进而努力获取积极工作结果以实现自我“有所收获”,由此激发个体促进型调节焦点的形成。

未来工作自我清晰度会调节多任务处理对员工防御型调节焦点的激发。未来工作自我清晰度较高的个体追求更加美好的未来,更少关注工作场所中的“安全”选择^[36],在面对多任务处理时有较高的自我效能感,有效缓解多任务处理对个体防御型调节焦点的激发。相反,模糊的未来工作自我可能使个体更加关注当前的情感需要,因此个体会将注意力更多集中在多任务处理可能导致的风险与损失,进而采取更加保守的措施去应对这一工作要求。此外,未来工作自我清晰度较低的员工没有一个清晰的关于未来工作的自我图像,对多任务处理的工作目标有着较低的预期,因此他们更倾向于规避风险与保持现状,其防御型调节焦点更容易受到激发。

基于此,本文提出假设 H3。

H3a: 未来工作自我清晰度正向调节多任务处理对促进型调节焦点的正向作用,即当未来工作自我清晰度较高时,多任务处理对促进型调节焦点的正向作用更强。

H3b: 未来工作自我清晰度负向调节多任务处理对防御型调节焦点的正向作用,即当未来工作自我清晰度较高时,多任务处理对防御型调节焦点的正向作用更弱。

基于以上论述,未来工作自我清晰度对工作调节焦点在多任务处理与工作拖延行为之间的中介作用具有明显的调节效应。一方面,员工的未来工作自我清晰度较高时,多任务处理更容易激发个体的促进型调节焦点,进而减少员工的工作拖延行为;另一方面,员工的未来工作自我清晰度较低时,多任务处理对个体防御型调节焦点的促进作用增强,进而对其工作拖延行为的正向影响更明显。

基于此,本文提出假设 H4。

H4a:未来工作自我清晰度正向调节促进型调节焦点在多任务处理与工作拖延行为之间的中介作用。当未来工作自我清晰度较高时,多任务处理通过促进型调节焦点对工作拖延行为的负向影响更强。

H4b:未来工作自我清晰度负向调节防御型调节焦点在多任务处理与工作拖延行为之间的中介作用。当未来工作自我清晰度较低时,多任务处理通过防御型调节焦点对工作拖延行为的正向影响更强。

综上所述,本文的理论模型如图 1 所示。

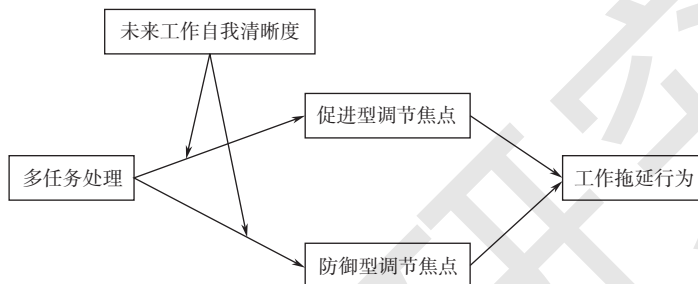


图 1 研究理论模型

三、研究方法

(一) 数据收集

本文采取线上填写调查问卷的调研方式,调研对象主要为江苏、福建、安徽、河北、辽宁等地区的企业员工。在问卷中向被调查者说明数据结果仅作学术研究,绝不泄露个人和组织的任何信息。为保证问卷回收质量,主要通过熟人人际关系以问卷星形式发放,并采用滚雪球方式展开数据收集。参照已有研究的做法^[41],本文要求被试者根据实际情况进行自我报告,并分两个时间点对涉及的变量进行数据收集以减少共同方法偏差的影响。第一阶段(T1)调查员工的人口统计学信息、多任务处理和未来工作自我清晰度,第二阶段(T2)向参与第一轮调查的被试者发放调节焦点和工作拖延行为问卷。问卷收集完成后,以员工“姓名拼音首字母+手机尾号”为编号对两阶段问卷数据进行匹配。第一轮调查发放问卷 550 份,收回有效答卷 409 份,有效回收率为 74.36%;两个星期后,向同一批被试者发放第二轮问卷。通过对两阶段调查数据进行匹配和整理,剔除无法配对、连续回答相同、填写时间过短等不合格样本后,最终获得 342 份有效配对数据,回收率为 83.62%。

其中,参与调查的男性员工有 187 人,占 54.68%,女性员工有 155 人,占 45.32%;年龄方面,主要集中在 26~35 岁和 36~45 岁,分别占 37.72%和 28.36%;学历方面,专科学历及以下占 41.52%,本科学历占 42.40%,研究生学历占 16.08%;工作年限方面,10 年以下占 71.64%,10 年及以上占 28.36%。

(二) 变量测量

为尽可能保证信度与效度,本文所用测量工具均为国内外已有的成熟量表,并根据跨文化翻译程序对英文版本量表进行翻译、回译,最终确定所采用的调查问卷。除性别、年龄、教育程度和工作年限等人口统计学变量外,所有量表均采用李克特(Likert)五点计分法进行测量,从“1”到“5”表示符合程度由低到高。

多任务处理:采用卡帕迪亚和梅尔瓦尼(2021)^[6]编制的量表,包含 3 个题项,代表性题目如“我正在同时处理两项任务”。本文中该量表的克隆巴哈系数(Cronbach's α)为 0.909。

工作调节焦点:采用诺伊贝尔等(Neubert et al.,2008)^[26]编制的工作调节焦点量表,其中促进型调节焦点和防御型调节焦点各 9 个题项,代表性题目分别为“我在工作中会抓住机会,以最大限度地实现我的晋升目标”“我会尽我所能在工作中避免损失”。本文中促进型调节焦点量表和防御型调节焦点量表的克隆巴哈

系数分别为 0.974 和 0.976。

工作拖延行为:采用屈内尔等(Kühnel et al.,2016)^[42]编制的量表,包含 6 个题项,代表性题目为“虽然工作任务很重要,但我还是有意推迟完成”。本文中该量表的克朗巴哈系数为 0.969。

未来工作自我清晰度:采用管等人(Guan et al.,2014)^[43]的中文版量表,共 4 个题项,代表性题目如“我可以很容易地想象我未来工作的样子”。本文中该量表的克朗巴哈系数为 0.809。

控制变量:为减少人口统计学特征对因变量的影响,本文参考以往文献^[44]的做法,将员工性别、年龄、教育程度和工作年限等作为控制变量。

四、数据分析与结果

(一) 共同方法偏差与区分效度检验

采用控制未测量的潜在方法因子(unmeasured latent methods factor)法对本文共同方法偏差问题进行检验。五因子模型拟合结果显示, $\chi^2/df=2.549$,RMSEA=0.067,CFI=0.948,IFI=0.948,TLI=0.943;将共同方法潜因子加入模型后,模型拟合结果显示, $\chi^2/df=2.139$,RMSEA=0.058,CFI=0.965,IFI=0.965,TLI=0.958,各项拟合系数的变化均不大。这表明模型的拟合指标并没有因加入共同方法因子得到明显改善,说明本文不存在严重的共同方法偏差问题。

本文运用软件 AMOS 19.0 对测量模型进行验证性因子分析以检验各个变量间的区分效度,结果如表 1 所示。与其他模型相比,五因子模型的各项拟合指标($\chi^2/df=2.549$,RMSEA=0.067,CFI=0.948,IFI=0.948,TLI=0.943)明显优于其他模型,说明本文各变量之间的区分效度良好。

表 1 验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	IFI	TLI
五因子模型(MT,PRO,PRE,FWSS,WP)	1 080.984	424	2.549	0.067	0.948	0.948	0.943
四因子模型(MT,PRO+PRE,FWSS,WP)	4 682.264	428	10.940	0.171	0.664	0.665	0.635
三因子模型(MT+PRO+PRE,FWSS,WP)	5 236.425	431	12.149	0.181	0.620	0.621	0.590
二因子模型(MT+PRO+PRE+FWSS,WP)	5 652.156	433	13.053	0.188	0.587	0.588	0.557
单因子模型(MT+PRO+PRE+FWSS+WP)	8 459.957	434	19.493	0.233	0.366	0.367	0.320

注:MT代表多任务处理;PRO代表促进型调节焦点;PRE代表防御型调节焦点;FWSS代表未来工作自我清晰度;WP代表工作拖延行为。表3同。

(二) 描述性统计与相关分析

本文各变量的描述性统计和相关性分析如表 2 所示。可以看出,促进型调节焦点($b=0.425,P<0.01$)和防御型调节焦点($b=0.562,P<0.01$)均与多任务处理呈正相关关系,工作拖延行为与促进型调节焦点呈负相关关系($b=-0.258,P<0.01$),工作拖延行为与防御型调节焦点呈正相关关系($b=0.261,P<0.01$)。分析结果基本符合前文提出的假设,初步验证了 H1a 和 H1b,并为后续假设检验提供了必要前提。

表 2 描述性统计与相关分析结果

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1 性别	1.45	0.50								
2 年龄	2.47	0.96	0.086							
3 教育程度	1.79	0.82	0.026	0.059						

表2(续)

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
4 工作年限	1.98	1.02	0.084	0.868**	0.036					
5 多任务处理	3.60	1.09	-0.132*	-0.087	0.007	-0.059				
6 促进型调节焦点	3.16	1.25	-0.096	-0.023	-0.021	-0.053	0.425**			
7 防御型调节焦点	3.46	1.15	-0.047	-0.054	0.034	-0.025	0.562**	0.359**		
8 工作拖延行为	3.21	1.16	-0.021	-0.015	0.012	0.014	0.182**	-0.258**	0.261**	
9 未来工作自我清晰度	3.17	1.18	-0.090	0.076	0.037	0.078	-0.022	0.045	0.077	0.056

注: **表示 $P < 0.01$, *表示 $P < 0.05$ 。表4同。

(三) 假设检验

本文采用程序 Process 和拔靴(Bootstrapping)法来进行双重中介变量的假设检验,路径分析结果见表3。由路径系数可知,在对员工的性别、年龄、受教育程度以及工作年限进行控制后,多任务处理正向影响促进型调节焦点 ($b = 0.490, P < 0.001$), H1a 得到验证;多任务处理正向影响防御型调节焦点 ($b = 0.592, P < 0.001$), H1b 得到验证。促进型调节焦点负向影响工作拖延行为 ($b = -0.378, P < 0.001$), 防御型调节焦点正向影响工作拖延行为 ($b = 0.235, P < 0.001$)。促进型调节焦点的中介效应如表3所示,多任务处理通过促进型调节焦点影响员工工作拖延行为的间接效应值为 $-0.185 (P < 0.001)$, 95% 置信区间为 $[-0.256, -0.130]$, 不包含0, H2a 得到验证,即多任务处理通过激发员工促进型焦点的形成进而减少工作拖延行为。同理,防御型调节焦点的中介效应如表3所示,多任务处理通过防御型调节焦点影响员工工作拖延行为的间接效应值为 $0.139 (P < 0.001)$, 95% 置信区间为 $[0.051, 0.236]$, 不包含0, H2b 得到验证,即多任务处理通过激发员工防御型调节焦点的形成进而增加工作拖延行为。

综上,由表3 路径效应可知,多任务处理通过促进型调节焦点对员工工作拖延行为的间接效应为 -0.185 , 通过防御型调节焦点对工作拖延行为的间接效应为 0.139 , 由此可知,总的间接效应为 -0.046 。同时,多任务处理对工作拖延行为的直接效应为 0.379 , 因此,多任务处理对工作拖延行为的总效应为 0.333 , 即多任务处理虽然能够通过激发个体促进型调节焦点进而减少工作拖延行为,但总体而言多任务处理对工作拖延行为具有正向影响,其消极效应大于积极效应。

表3 多任务处理对工作拖延行为的中介效应检验结果

路径效应	估计值	标准差	t 值	P 值	Bootstrapping		
					下限	95%	上限
MT→PRO	0.490	0.057	8.659	0.000	0.379		0.601
PRO→WP	-0.378	0.051	-7.486	0.000	-0.478		-0.279
PRO 的中介效应	-0.185	0.033	-5.642	0.000	-0.256		-0.130
MT→PRE	0.592	0.047	12.512	0.000	0.499		0.685
PRE→WP	0.235	0.064	3.672	0.000	0.109		0.361
PRE 的中介效应	0.139	0.040	3.513	0.000	0.051		0.236
直接效应	0.379	0.058	6.504	0.000	0.264		0.493

调节效应的检验。本文采用层级回归分析法检验未来工作自我清晰度在多任务处理与促进型调节焦点和防御型调节焦点之间的调节作用。为减小变量之间多重共线性的影响,本文对多任务处理和未来工作自我清晰度进行中心化处理,然后将中心化后的乘积项放入回归方程中。分层回归结果如表4所示。

表4 调节效应回归分析结果

变量	促进型调节焦点			防御型调节焦点		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
性别	-0.103	0.083	0.040	-0.082	0.073	0.111
年龄	-0.159	-0.067	-0.071	-0.185	-0.093	-0.088
教育程度	0.056	0.038	0.039	0.059	0.044	0.048
工作年限	0.105	0.052	0.054	0.118	0.072	0.063
多任务处理		0.597**	0.589**		0.571**	0.568**
未来工作自我清晰度		0.091*	0.086*		-0.019	-0.012
多任务处理×未来工作自我清晰度			0.120**			-0.085*
R^2	0.008	0.326	0.341	0.010	0.303	0.311
ΔR^2	0.008	0.318**	0.015**	0.010**	0.293**	0.008*
F	0.709	27.020	24.712	0.840	24.261	21.566

H3a 认为未来工作自我清晰度正向调节多任务处理与员工促进型调节焦点之间的关系,如表 4 中的模型 2 所示,促进型调节焦点与多任务处理正相关($b=0.597, P<0.01$)。在模型 2 的基础上,模型 3 加入多任务处理与未来工作自我清晰度中心化后的交互项,结果显示,促进型调节焦点与交互项正相关($b=0.120, P<0.01$),这说明对未来工作自我清晰度水平较高的员工而言,多任务处理更容易激发员工的促进型调节焦点。进一步,本文采用差异分析法检验未来工作自我清晰度的调节作用,结果显示,未来工作自我清晰度高低两组的差异效应值为 0.288,95%置信区间为[0.497,0.681],不包含 0,H3a 得到验证。为了更清晰地判断调节效果,本文绘制了未来工作自我清晰度的调节效应图,如图 2(a)所示:当未来工作自我清晰度较高时,多任务处理对员工促进型调节焦点的正向影响更强;当个体未来工作自我清晰度较低时,多任务处理对促进型调节焦点的正向影响变弱。

H3b 认为未来工作自我清晰度负向调节多任务处理与员工防御型调节焦点之间的关系,如表 4 中的模型 5 所示,防御型调节焦点与多任务处理正相关($b=0.571, P<0.01$)。在模型 5 的基础上,模型 6 加入多任务处理与未来工作自我清晰度中心化后的交互项,结果显示,防御型调节焦点与交互项负相关($b=-0.085, P<0.05$),这说明未来工作自我清晰度会削弱防御型调节焦点与多任务处理之间的正向关系。进一步,本文采用差异分析法检验未来工作自我清晰度的调节作用,结果显示,未来工作自我清晰度高低两组的差异效应值为 0.182,95%置信区间为[0.059,0.209],不包含 0,H3b 得到验证。为了更清晰地判断调节效果,本文绘制了未来工作自我清晰度的调节效应图,如图 2(b)所示:当个体未来工作自我清晰度较低时,多任务处理对防御型调节焦点的正向影响更强;当未来工作自我清晰度水平较高时,多任务处理对防御型调节焦点的正向影响更弱。

此外,本文采用拔靴法检验有调节的中介效应,结果如表 5 所示。在多任务处理通过促进型调节焦点影响工作拖延行为的路径中,未来工作自我清晰度有调节的中介效应显著($b=-0.128, P<0.01$),95%置信区间为[-0.191,-0.075],即未来工作自我清晰度正向调节促进型调节焦点在多任务处理与工作拖延行为关系之间的中介效应,H4a 得到验证。

在多任务处理通过防御型调节焦点影响工作拖延行为的路径中,未来工作自我清晰度有调节的中介效应显著($b=0.121, P<0.01$),95%置信区间为[0.038,0.222],即未来工作自我清晰度负向调节防御型调节焦点在多任务处

理与工作拖延行为关系之间的中介效应,H4b 得到验证。

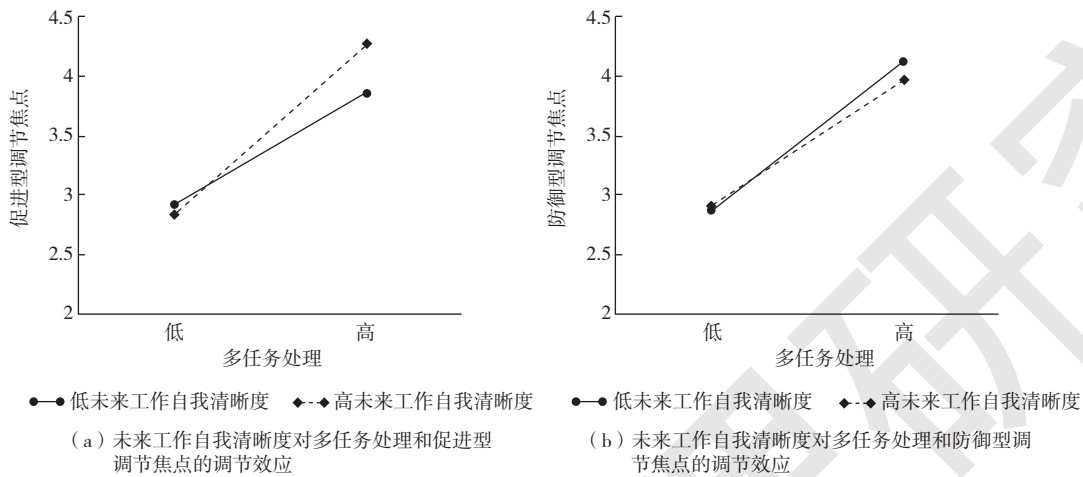


图 2 未来工作自我清晰度的调节效应

表 5 有调节的中介效应检验结果

多任务处理→促进型工作焦点→工作拖延行为				多任务处理→防御型工作焦点→工作拖延行为			
调节变量	效应值	下限	上限	调节变量	效应值	下限	上限
低未来工作自我清晰度	-0.088	-0.165	-0.030	低未来工作自我清晰度	0.162	0.028	0.337
高未来工作自我清晰度	-0.174	-0.277	-0.087	高未来工作自我清晰度	0.085	-0.018	0.205
差值(Δ)	-0.128	-0.191	-0.075	差值(Δ)	0.121	0.038	0.222

五、结论与讨论

(一) 研究结论

本文基于调节焦点理论,实证检验了多任务处理对员工工作拖延行为的影响机理与边界条件。通过对 342 份有效样本的数据分析,主要得出以下结论:(1)多任务处理既可以激发员工的促进型调节焦点,又能够激发员工的防御型调节焦点;(2)多任务处理通过激发个体的促进型调节焦点负向预测工作拖延行为,通过激发个体的防御型调节焦点正向预测工作拖延行为;(3)未来工作自我清晰度能够调节工作调节焦点在多任务处理与工作拖延行为之间的中介效应。在面对多任务处理时,高未来工作自我清晰度的个体倾向于形成工作促进型调节焦点,进而减少工作拖延行为;低未来工作自我清晰度的个体容易形成防御型调节焦点,进而更可能做出工作拖延行为。

(二) 理论意义

首先,丰富了多任务处理对工作拖延行为的影响研究。本文揭示了多任务处理对工作拖延行为产生积极或消极影响的机制和边界条件,厘清了多任务处理对工作拖延行为产生不同影响的作用路径,在一定程度上弥补了单一视角研究的局限性^[16]。通过验证多任务处理影响工作拖延行为的双刃剑机制,为个体和组

织全面理解多任务处理这一复杂的工作情境提供了理论依据^[11,45],为解决多任务处理与员工工作拖延行为之间关系的争议提供了新的研究视角。

其次,有效揭示了个体调节焦点在多任务处理对工作拖延行为产生不同影响的过程中的作用机理,拓展了调节焦点理论在多任务处理领域的适用范围。研究表明,多任务处理的有效性会受个体认知评估的影响,进而影响员工的工作行为^[45]。本文将促进调节焦点和防御调节焦点作为个体应对多任务处理的认知机制,打开了多任务处理与工作拖延行为之间关系的“黑箱”,从工作情境角度扩展了调节焦点理论的前因变量,响应了学者深入探讨个体调节焦点前因变量的呼吁^[33],同时也丰富了工作拖延行为的理论研究内涵^[34]。

最后,揭示了未来工作自我清晰度在多任务处理影响工作拖延行为过程中的调节作用,拓宽了多任务处理影响员工心理和行为表现的边界条件。未来工作自我清晰度作为一种能够改变和提升自我的动机性资源^[35],使个体在面对多任务处理时能够更加全面认知自身状态,进而选择合适的调节策略应对任务情境。然而,目前关于多任务处理对员工工作行为的影响研究尚未考虑个体的未来工作自我清晰度^[11]。本文进一步明确不同未来工作自我清晰度的个体在应对多任务处理时的差异化工作拖延行为,丰富和拓展了未来工作自我清晰度的解释边界。

(三) 实践意义

首先,组织和员工要全面认识、正确对待工作场所中的多任务处理,尽量做到趋利避害。研究结果证实,多任务处理是一把兼具积极作用和消极影响的“双刃剑”。因此,管理者要以辩证、审慎的态度看待多任务处理,谨慎地把握好多任务处理的“度”,引导员工在充分发挥多任务处理“利之刃”的积极作用的同时,降低其“伤之刃”对员工和组织造成的消极影响。企业管理者应采取适当措施保证员工应对多任务处理的积极性,包括为员工提供完善的硬件设施和充分的人文关怀,激发员工的主观能动性,从而保证工作任务的顺利完成,尽量避免工作拖延行为的发生。

其次,企业和管理者要重视员工在工作中的工作调节焦点,引导员工积极面对工作场所中的多重任务压力。多任务处理会通过激发个体不同的情境调节焦点,进而对工作拖延行为产生差异化影响,这为企业人力资源管理提供了新视角。一方面,企业应积极引导员工更多关注自我提升与发展因素,实行有助于激发员工形成促进型调节焦点的管理实践,例如设定合理的晋升通道、建立具体的职业发展规划等。另一方面,企业可以通过设置激励政策、阶段汇报等方法帮助员工更多地关注任务目标的达成,并营造开放包容的组织氛围、开展员工情绪管理培训等,尽量避免员工防御型调节焦点的形成。

最后,组织在管理实践中要充分考虑个体未来工作自我清晰度高低差异对个体和组织的影响。组织在员工招聘和选拔过程中应注意考察个体是否对未来工作有清晰的思考,尽量选择具有较高未来工作自我清晰度的人员。此外,企业可对员工定期进行相关职业培训,更多地向员工传递有关未来发展的信息,帮助员工形成清晰的未来工作自我图景。此外,当组织面临多任务处理问题时,应适当考虑选择未来工作自我清晰度较高的员工承担任务,以有效减少可能导致的工作拖延行为。

(四) 不足与展望

首先,虽然本文采用两阶段调研的方法对共同方法偏差加以控制,但由于样本数据均来自员工自我报告,同源误差仍然无法避免。未来研究可以采用实验法或多数据来源法更加精准揭示多任务处理的作用机

制。其次,本文揭示了情境性调节焦点在多任务处理影响工作拖延行为过程中的中介作用,忽略了个体的特质性调节焦点在这一路径中可能产生的作用^[46]。未来研究可以将特质性调节焦点作为控制变量以排除影响,进一步加强研究结论的外部效度。最后,本文对多任务处理的双路径模型探究仅局限于个体层面,组织层面的因素(如领导风格、组织文化等)也可能对多任务处理的作用机制产生重要的影响,未来可深入探析其他边界条件,并聚焦于不同层次和跨层次的输出效应。

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] 乔万通,李爱梅,肖晨洁,等. 工作任务中断的双刃剑效应:基于自我控制的理论模型[J]. 中国人力资源开发,2021,38(2):57-70.
- [3] AAGAARD J. Multitasking as distraction: a conceptual analysis of media multitasking research[J]. *Theory & Psychology*, 2019, 29(1): 87-99.
- [4] 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.
- [5] SZAMEITAT A J. Inter-individual differences in executive functions predict multitasking performance—implications for the central attentional bottleneck[J]. *Frontiers in Psychology*, 2022, 13: 778966.
- [6] KAPADIA C, MELWANI S. More tasks, more ideas: the positive spillover effects of multitasking on subsequent creativity[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2021, 106(4): 542-559.
- [7] PEIFER C, ZIPP G. All at once? The effects of multitasking behavior on flow and subjective performance[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2019, 28(5): 682-690.
- [8] METIN U B, TARIS T W, PEETERS M C W. Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects[J]. *Personality and Individual Differences*, 2016, 101: 254-263.
- [9] 滕飞. 个人组织匹配对新进科研人员工作拖延的影响机制——一个整合模型[J]. 软科学,2020,34(5):82-87.
- [10] LIU J, CHO S, YANG S, et al. How and when does multitasking affect customer orientation of hotel employees? [J]. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 2021, 47: 335-342.
- [11] 季正,徐世勇. 多任务处理与员工主动行为:工作意义感、悖论思维与挑战性评估的作用[J]. 中国人力资源开发,2023,40(4):35-48.
- [12] LAZARUS R S, FOLKMAN S. Transactional theory and research on emotions and coping[J]. *European Journal of Personality*, 1987, 1(3): 141-169.
- [13] BROCKNER J, HIGGINS E T. Regulatory focus theory: implications for the study of emotions at work[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2001, 86(1): 35-66.
- [14] 陈莞,阮荣彬. 基于调节焦点理论的未来工作自我清晰度对员工创新行为影响研究——一个被调节的中介效应模型[J]. 电子科技大学学报(社科版),2022,24(5):44-52.
- [15] 余光钰,曾杰杰,康勇军. 不合规任务与工作拖延行为的关系:自我损耗和主动性人格的作用[J]. 心理科学,2022,45(1):164-170.
- [16] VVEINHARDT J, SROKA W. What determines employee procrastination and multitasking in the workplace: personal qualities or mismanagement? [J]. *Journal of Business Economics and Management*, 2022, 23(3): 532-550.
- [17] MONSELL S. Task switching[J]. *Trends in Cognitive Sciences*, 2003, 7(3): 134-140.
- [18] BÜHNER M, KÖNIG 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.
- [19] 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.

- [20] LI S Y, FAN L F. Media multitasking, depression, and anxiety of college students: serial mediating effects of attention control and negative information attentional bias[J]. *Frontiers in Psychiatry*, 2022, 13: 989201.
- [21] HIGGINS E T. Beyond pleasure and pain[J]. *American Psychologist*, 1997, 52(12): 1280-1300.
- [22] MANCZAK E M, ZAPATA-GIETL C, MCADAMS D P. Regulatory focus in the life story: prevention and promotion as expressed in three layers of personality[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2014, 106(1): 169-181.
- [23] TUMASJAN A, BRAUN R. In the eye of the beholder: how regulatory focus and self-efficacy interact in influencing opportunity recognition[J]. *Journal of Business Venturing*, 2012, 27(6): 622-636.
- [24] 张宏宇, 李文, 郎艺. 矛盾视角下调节焦点在领导力领域的应用[J]. *心理科学进展*, 2019, 27(4): 711-725.
- [25] WALLACE C, CHEN G. A multilevel integration of personality, climate, self-regulation, and performance[J]. *Personnel Psychology*, 2006, 59(3): 529-557.
- [26] NEUBERT M J, KACMAR K M, CARLSON D S, et al. Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(6): 1220-1233.
- [27] KAPADIA C. Doing more in less time: how multitasking increases creativity[J]. *Academy of Management Proceedings*, 2016, 1: 17543.
- [28] 吴士健, 高文超, 权英. 工作压力对员工创造力的影响——调节焦点与创造力自我效能感的多重链式中介效应[J]. *科技进步与对策*, 2021, 38(4): 132-140.
- [29] OH J K, FARH C I C. An emotional process theory of how subordinates appraise, experience, and respond to abusive supervision over time[J]. *Academy of Management Review*, 2017, 42(2): 207-232.
- [30] 许晟. 调节焦点视角员工追随选择分化: 前因与后果的影响机制[J]. *心理科学进展*, 2018, 26(3): 400-410.
- [31] 高中华. 工匠精神对员工主动性行为的影响机制研究[J]. *管理学报*, 2022, 19(6): 851-860.
- [32] 侯昭华, 宋合义, 薛贤, 等. 研发主管辱虐管理总是抑制员工工作重塑吗? ——一个被调节的双路径模型[J]. *科技管理研究*, 2022, 42(6): 124-134.
- [33] 毛畅果. 调节焦点理论: 组织管理中的应用[J]. *心理科学进展*, 2017, 25(4): 682-690.
- [34] 张征, 郭倩. 员工拖延从何而来? 员工拖延的形成机制[J]. *中国人力资源开发*, 2021, 38(12): 37-52.
- [35] 徐洋洋, 林新奇, 习怡衡. 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]. *南开管理评论*, 2019, 22(5): 79-89.
- [36] STRAUSS K, GRIFFIN M A, PARKER S K. Future work selves: how salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97(3): 580-598.
- [37] 朱萍萍, 王黛, 王垒. 未来工作自我清晰度及相关研究概论[J]. *人力资源管理*, 2014(7): 22-24.
- [38] 张敏, 叶茂林, 彭坚, 等. 未来工作自我: 概念、测量及其相关研究[J]. *心理科学进展*, 2016, 24(5): 794-803.
- [39] 张昊民, 徐书会, 马君. 打工人还是追梦人? 自我验证视角下工作意义对员工主动性行为的影响研究[J]. *商业经济与管理*, 2021(1): 37-47.
- [40] PARKER S K, BINDL U K, STRAUSS K. Making things happen: a model of proactive motivation[J]. *Journal of Management*, 2010, 36(4): 827-856.
- [41] 高中华, 张恒, 徐燕, 等. 感知领导依赖与亲组织不道德行为——一个有调节的链式中介模型[J]. *经济与管理研究*, 2023, 44(4): 131-144.
- [42] KÜHNEL J, BLEADOW R, FEUERHAHN N. When do you procrastinate? Sleep quality and social sleep lag jointly predict self-regulatory failure at work[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2016, 37(7): 983-1002.
- [43] GUAN Y J, GUO Y, BOND M H, et al. New job market entrants' future work self, career adaptability and job search outcomes: examining mediating and moderating models[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2014, 85(1): 136-145.
- [44] 李刚, 夏梦瑶. 人力资源弹性实践对员工工作绩效的影响——基于情感事件理论的视角[J]. *首都经济贸易大学学报*, 2023, 25(3): 58-72.
- [45] 杨建锋, 谢鹏, 王丹阳, 等. 多任务处理对员工创造力的双刃剑效应: 成就导向与认知评估的作用[J]. *科技进步与对策*, 2022, 39(9): 142-150.
- [46] 刘德文, 高维和, 周春阳. 何以报“怨”? 顾客抱怨对员工角色服务行为的影响机制研究[J]. *外国经济与管理*, 2023, 45(2): 57-81.

Does Multitasking Always Lead to Workplace Procrastination?

—A Perspective of Regulatory Focus Theory

JIAO Xinting¹, ZHAO Huijun¹, MEN He²

(1. Capital University of Economics and Business, Beijing 100070;

2. Henan University of Economics and Law, Zhengzhou 450016)

Abstract: Multitasking is becoming a common workplace stress situation for employees. Domestic and foreign scholars have engaged in discussions on multitasking but failed to reach a consistent conclusion. Thus, further research is imperative to explore the impact of multitasking on employees' work behavior. Based on the regulatory focus theory, this paper constructs a dual mediation model to examine how multitasking affects workplace procrastination through employees' work regulatory focus. It also explores the boundary role of future work self-salience in the mechanism, aiming to provide a comprehensive understanding of the relationship between multitasking and workplace procrastination.

This paper uses a questionnaire-based investigation to collect data, examines 342 sets of two-phase survey data, and produces the following results. (1) Multitasking can induce promotion focus and prevention focus. (2) Both respectively play a mediating role between multitasking and employees' workplace procrastination. (3) Future work self-salience can enhance the positive relationship between multitasking and employees' promotion focus, and can augment the mediating role of promotion focus between multitasking and workplace procrastination. (4) Future work self-salience can weaken the positive relationship between multitasking and prevention focus, and can also attenuate the mediating role of prevention focus between multitasking and workplace procrastination.

The findings provide the following theoretical contributions. First, it enriches the research on the impact of multitasking on workplace procrastination. By verifying the double-edged sword mechanism of how multitasking affects workplace procrastination, this paper provides a theoretical basis for individuals and organizations to comprehensively understand multitasking, offering a new perspective for resolving the controversy over the relationship between multitasking and workplace procrastination. Second, it effectively reveals the mechanism of individual regulatory focus in the differential impact of multitasking on workplace procrastination, expanding the applicability of regulatory focus theory in multitasking. Finally, it reveals the moderating role of future work self-salience in the mechanism of multitasking affecting workplace procrastination, broadening the boundary conditions for the impact of multitasking on employees' psychological and behavioral performance.

This paper provides practical enlightenment for human resource management under the multitasking phenomenon. First, organizations and employees should have a comprehensive understanding and correct approach to multitasking in the workplace to maximize benefits and avoid harm. Second, enterprises and managers should attach importance to the work regulatory focus of employees in the workplace and guide them to actively face the pressure of multitasking in the workplace. Finally, organizations should fully consider the impact of employees' future work self-salience on individual and organizational outcomes in management practice and make it a focus in employee recruitment, selection, training, and other processes.

Keywords: multitasking; promotion focus; prevention focus; workplace procrastination; future work self-salience

责任编辑:李 叶