

工作压力与员工变革导向行为：基于元分析的 证据

李 旭

苏州大学教育学院, 江苏 苏州

收稿日期: 2024年10月25日; 录用日期: 2024年12月12日; 发布日期: 2024年12月25日

摘 要

目的: 通过元分析方法, 探究工作压力对员工变革导向行为的影响, 厘清二者之间的关系。方法: 基于35篇英文文献的实证研究, 通过对工作压力的二元分类——挑战性 - 阻碍性压力进行元分析。结果: 挑战性压力正向影响员工变革导向行为($r = 0.11, p = 0.02$), 阻碍性压力负向影响员工变革导向行为($r = -0.12, p < 0.01$)。结论: 工作压力对变革导向行为存在双刃剑效应。

关键词

工作压力, 员工变革导向行为, 元分析

Job Stress and Employee Change-Oriented Behavior: A Meta-Analysis

Xu Li

School of Education, Soochow University, Suzhou Jiangsu

Received: Oct. 25th, 2024; accepted: Dec. 12th, 2024; published: Dec. 25th, 2024

Abstract

Purpose: Through a meta-analysis method, we explore the impact of job stress on employees' change-oriented behavior and clarify the relationship between the two. **Methods:** Based on empirical studies of 35 English literature, a meta-analysis was conducted on the binary classification of job stress-challenging-hindering stress. **Results:** Challenging pressure has a significant positive impact on employees' change-oriented behavior ($r = 0.11, p = 0.02$), and hindering pressure has a significant negative impact on employees' change-oriented behavior ($r = -0.12, p < 0.01$). **Conclusion:** Job stress has a double-edged sword effect on change-oriented behavior.

Keywords

Job Stress, Employee Change-Oriented Behavior, Meta-Analysis

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

在数字化、智能化浪潮中，组织所处的环境日趋复杂，组织之间的竞争日益激烈，组织的健康良性发展面临着极大的考验，这对企业的领导者以及员工提出了更高的要求。其中，员工的变革导向行为显得尤为重要。变革导向行为是指员工在工作中展现出的积极参与、支持和推动变革的态度和行为。这种行为不仅能够促进变革的顺利实施，还能够增强组织的适应能力和创新能力，从而在激烈的市场竞争中占据有利地位(Parker & Collins, 2010)。根据 Morrison & Phelps (1999)的研究，员工变革导向行为是指员工不仅能够按照工作要求完成既定任务，而且能够主动变革工作方法以建设性地完成工作。员工变革导向行为是提高组织竞争优势推动其良性发展的强大动力，相关的研究也受到越来越多的关注。

同时，当前的时代背景下，工作压力普遍存在于工作场所，员工在工作中承担着较大的压力，如工作时间过长、工作量过大、工作场所人际关系的处理等等，工作压力对员工的态度和行为产生广泛影响。当前的研究中，学者们围绕工作压力与变革导向行为之间的关系开展了大量研究。已有研究表明，变革导向行为受到多种工作压力的影响。具体来说，组织政治(Yang, 2017)、角色冲突(Maden-Eyiusta, 2021)和辱虐管理(Caesens et al., 2019)等因素被认为会阻碍变革导向行为。相反，时间压力(Sonnentag & Spychala, 2012)和情境限制(Fritz & Sonnentag, 2009)则能够激活变革导向行为。这些研究结果揭示了一个重要现象：并非所有工作压力都会对变革导向行为产生负面影响，实际上，某些压力也能对其产生积极作用。工作压力与变革导向行为之间同时存在正向和负向的关系，一个可能的原因是由于压力的类别不同，因而对变革导向行为产生不同的作用。

挑战-阻碍压力源框架(Challenge-Hindrance Stressor Framework, CHSF)对工作压力源与消极和积极结果之间的关系提出了解释(LePine, 2022)，该框架首次由 Cavanaugh 等人(2000)提出，将压力源分为两种类别——挑战性压力源和阻碍性压力源。挑战性压力源指那些能够促进员工成长和实现成就的工作要求，例如工作量、工作的复杂性等。这些压力源被视为正面的，因为它们有助于推动员工发展和提高工作表现，员工可以从中得到收益。阻碍压力源则被定义为限制员工成长和成就的工作要求(例如角色冲突、虐待管理)，所造成的结果往往对员工是有害的。目前已有的研究中往往从压力源的一方面(即挑战性或者阻碍性出发)对压力与变革导向行为的关系进行探究，而同时考虑两方面的研究却鲜有(邹艳春等, 2023; 任磊, 刘燕, 2022; 张征, 李锦, 2019; 杜旌等, 2014)。对此，本研究基于挑战-阻碍压力源框架，通过元分析方法系统检验不同类型的工作压力与员工变革导向行为的关系，从而对工作压力与变革导向行为之间的关系有更深入的理解。

2. 文献综述与研究假设

2.1. 员工变革导向行为

变革导向行为被定义为积极的主动员工行动，通过主动对工作环境的改变(例如在工作流程、服务和

产品方面)来提高工作效率(Marinova et al., 2015)。Morrison & Phelps (1999)首次提出员工变革导向行为并将其定义为一种角色外行为,员工除了履行自己的工作职责,在工作场所中还会主动采取的额外角色努力以发起工作场所的变革。随着变革导向行为的研究进一步发展,学者提出这种行为并不局限于工作角色,还可以是一种变革导向的组织公民行为(Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior, OCB-CH),变革导向是员工为了组织进行更高效运转做出的建设性努力,包括对组织文化、团队合作等方面的改变,具有风险性和挑战性(Choi, 2007)。OCB-CH 与传统的组织公民行为一样都是超出了员工的正式工作要求的行为,但不同之处在于,组织公民行为侧重于帮助他人和组织维持现有流程和程序,而 OCB-CH 则致力于改进它们(Chiaburu et al., 2021)。Parker & Collins (2010)认为员工变革导向行为是一种主动工作行为,旨在在工作场所变革工作程序以得到更大的收益。

结合变革导向行为的相关研究,为避免概念混淆,本文参照 Morrison & Phelps (1999)的解释,将员工变革导向行为界定为一种建设性的角色外行为,具体指员工通过变革工作方式等角色外行为来更好地完成工作。

2.2. 挑战性 - 阻碍性压力

用于解释工作压力与消极和积极结果之间关系的一个理论是挑战 - 阻碍压力源框架(CHSF; LePine, 2022)。CHSF 框架起源于 Cavanaugh 等(2000),该框架根植于压力交易模型(Folkman et al., 1986)将压力源分为两种类别——挑战性压力源和阻碍性压力源。挑战压力源定义为可以促进员工成长和收益的压力(例如工作量、工作的复杂性等),阻碍压力源定义为限制员工成长和成就的压力(例如角色冲突、辱虐管理)。即挑战性压力是“好”压力,能够对员工产生积极的影响,员工可以从中获益。而阻碍性压力是“坏”压力,对员工行为及态度等产生负向影响。Rodell & Judge (2009)对挑战性压力与阻碍性压力进一步细分,其中挑战性压力包括工作要求、时间压力、任务复杂性等;而阻碍性压力则主要包括角色压力、工作困扰等。

本研究选取了相关研究中常见的对挑战性和阻碍性压力的分类(Wang et al., 2022; Pindek et al., 2024),其中挑战性压力包括工作负荷、时间压力、工作复杂性、任务冲突等,阻碍性压力包括工作不安全感、辱虐管理、角色压力、人际冲突等,应用于元分析的文献归类。

2.3. 挑战性 - 阻碍性压力与变革导向行为的关系

Weiss 和 Cropanzano 于 1996 年提出了情感事件理论(Affective Events Theory, AET),AET 指出工作环境特征会使员工产生情感反应,而情感反应会进一步影响员工的态度和行为(Weiss & Cropanzano, 1996)。AET 又进一步解释了情感反应生成的机制,即情感基于对事件的认知评估产生,这意味着事件本身并非直接触发情感反应(Choi et al., 2011)。Rodell & Judge (2009)的研究表明不同种类的压力会使员工产生关怀、焦虑等不同的情绪,而这些不同的情绪会促使员工产生不同的工作行为。积极情绪有利于个体资源的补充(Reis et al., 2016),消极情绪的处理会损耗他们的精力,使其疲惫不堪,无法有效地从事与工作相关的活动(Zellars & Perrewé, 2001)。也有研究表明,积极情绪对于促进助人行为、提升工作表现等正面工作态度和行为具有明显的正面影响和预测作用(Carlson et al., 1988; George, 1995; Akbari Chermahini & Hommel, 2012)。

根据该理论,员工将挑战性压力视为一种提升的机遇,从而激发员工的主动性导致个体的积极情绪,积极情绪会进一步促进员工变革导向行为的产生,例如工作绩效(Wang & Lau, 2022)、创造力(Espedido & Searle, 2018; McKay et al., 2022)、组织公民行为(Mitchell et al., 2019)等。相反,阻碍性压力则被员工评价对个人的一种危机,促使个体采取被动的应对策略,激发个体的负面情绪,负面情绪会进一步抑制变革

行为的产生,例如创新绩效(Jahanzeb et al., 2019; Bai & Lin-Schilstra, 2022)、主动行为(Liu et al., 2022)等。

对此,提出假设:

假设 1: 挑战性压力正向影响员工变革导向行为。

假设 2: 阻碍性压力负向影响员工变革导向行为。

3. 研究方法

3.1. 文献检索及筛选流程

本研究以“Taking Charge”、“Change-Oriented Citizenship Behavior”、“Change-Oriented OCB”、“Proactive Work Behavior”、“Creative Performance”作为关键词在 Web of Science、PubMed 英文数据库进行检索,并根据标准对搜索得出的文献进行筛选。

本文通过以下标准对初步检索到的文献进行筛选: 1) 只选取实证研究,剔除纯理论研究、综述研究以及案例研究等非实证研究。2) 删除没有报告样本量与相关系数(或者可以转换成相关系数的其它效应值如 β 值、T 值等)的文献(张兴贵等, 2023)。3) 属于组织行为学、管理学、应用心理学等相关学科类别的研究。4) 发表期刊必须为英国商学院协会出版的学术期刊指南(AJG)三星及以上评级。最终获得的有效文献共 35 篇,文献的筛选流程如图 1 所示。

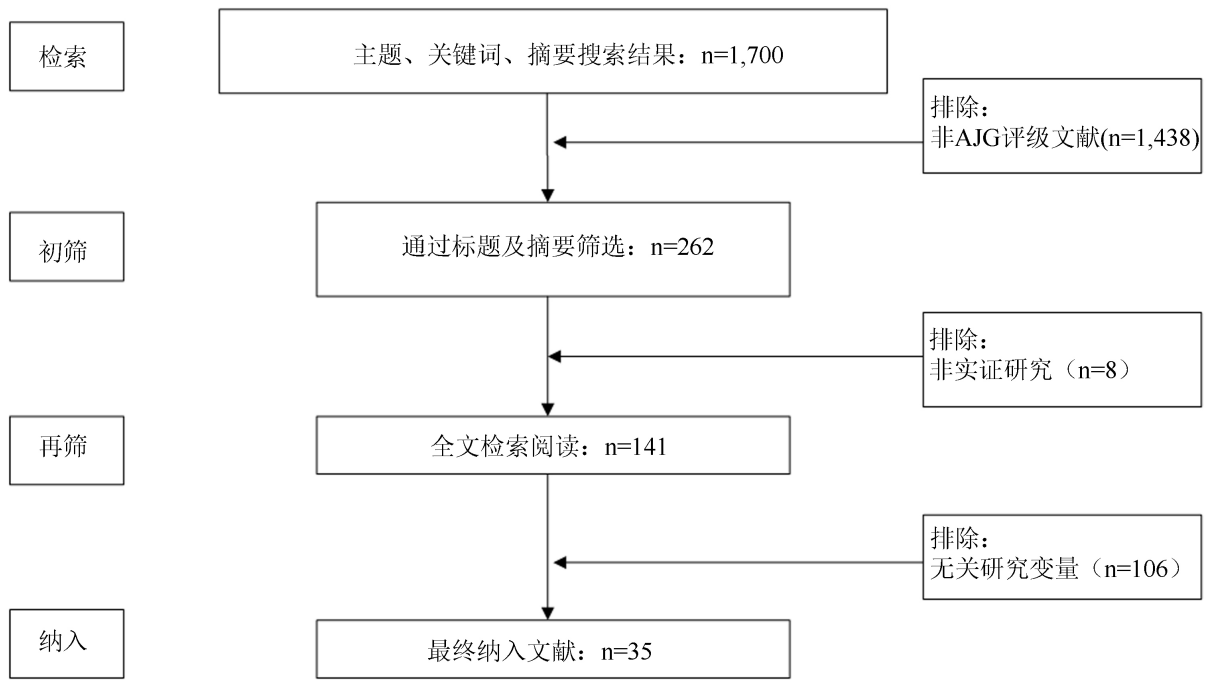


Figure 1. Literature screening and inclusion flow chart

图 1. 文献筛选及纳入流程图

3.2. 文献编码

本研究对元分析的文献进行如下编码: 文献信息(包括作者名、发表年份、发表刊物)、样本量、国家、变量信度、相关系数。按以下标准对相关系数进行提取: 1) 每个独立样本提取一次, 若一篇文献同时有多个研究即多个独立样本, 则分开编码。2) 对没有报告相关系数但有 T、F 值的样本, 通过公式进行转化(郑凤英, 彭少麟, 2001)。

3.3. 元分析过程

本研究使用 Comprehensive Meta Analysis (CMA) 3.0 软件对编码后的数据进行分析。数据预处理过程中，首先以相关系数作为原始效应量，并对可转化为相关系数的其他效应量(例如 T 值等)通过公式进行转换(Peterson & Brown, 2005)。此外，通过每个独立样本的量表信度对相关系数进行修正，以避免量表信度导致的误差。如果研究中存在变量信度缺失的情况，则由其他研究样本的相同量表通过加权信度进行代替(王佳燕等, 2022; 张兴贵等, 2023)。随后将修正后的相关系数和每个样本的样本量录入 CMA 3.0 软件中，并选取相关系数转为 Fisher’s Z 分数的结果。随后，对效应量进行同质性检验、发表偏倚检验以及主效应检验。

4. 研究结果

4.1. 异质性检验

首先进行异质性检验，异质性检验的目的在于评估不同研究效应值的差异程度即异质性，这一检验目的在于确定元分析中的分析方法——固定效应模型或者随机效应模型。如果效应量存在异质性，则应选择随机效应模型。本研究使用了 Q 统计量和 I² 统计量来评估异质性水平(张兴贵等, 2023)。Q 统计量是一种基于总变异性的检验方法，如果该统计量的值显著，这通常意味着研究中存在异质性。I² 统计量用于衡量效应量真实差异在观察到的变异中所占的比例，异质性的程度分为三个层次：低、中、高，对应的临界值分别为 25%、50% 和 75% (Higgins & Thompson, 2002)。I² 值越大，表示异质性程度越高。

异质性检验结果见表 1。结果显示，挑战性压力、阻碍性压力 Q 值均显著($p < 0.01$)，I² 值大于 75%，表明效应量间的异质性较高，因此应该使用随机效应模型进行下一步的分析。

Table 1. Heterogeneity test

表 1. 异质性检验

自变量	N	K	Q	Df(Q)	P	I ²	Tau	Tau ²
挑战性压力	13	16	216.86	15	0.000	93.08	0.19	0.03
阻碍性压力	22	30	389.48	29	0.000	92.55	0.22	0.04

注：N 为文献数，N 为样本量。

4.2. 发表偏倚检验

发表偏倚(Publication Bias)又称出版偏倚，指被发表偏倚是指具有统计学显著性的研究结果较不显著的结果更易发表的现象，可导致对效果的过高估计(Kepes et al., 2012)。本研究分别通过 Begg 秩相关检验、Egger’s 回归系数检验以及失安全系数方法检验了发表偏倚问题(张兴贵等, 2023)，结果见表 2。

Table 2. Publication bias test

表 2. 发表偏倚检验

自变量	失安全系数			Egger’s 回归系数检验		Begg 秩相关检验	
	Fail-safe N	5k + 10	K	Intercept	P	Z	P
挑战性压力	209	90	16	2.03	0.447	0.09	0.928
阻碍性压力	870	160	30	1.65	0.625	0.19	0.844

注：K 为样本量。

挑战性压力、阻碍性压力的 Egger's 回归系数 p 值不显著($p > 0.05$)，挑战性压力、阻碍性压力的 Begg 秩相关检验 p 值不显著($p > 0.05$)。失安全系数指的是为了使元分析的结论逆转，即从统计显著变为不显著，需要额外加入多少个结果相反的研究。失安全系数小于 $5K + 10$ 时(K 为样本量的个数)，说明可能存在严重的发表偏倚；反之，失安全系数越大，说明存在发表偏倚的可能性越小。结果显示失安全系数均大于 $5K + 10$ ，说明不存在严重的发表偏倚问题。

4.3. 主效应检验

挑战性压力、阻碍性压力与员工变革导向行为关系效应值计算结果见表 3。假设 1 提出挑战性压力对变革导向行为有正向影响，由表 3 可知， $r = 0.11$ ， $p < 0.05$ ，95% CI = [0.016, 0.213]不包含 0，因此研究假设 1 得到数据支持。假设 2 提出阻碍性压力对变革导向行为有负向影响，由表 3 可知， $r = -0.12$ ， $p < 0.05$ ，95%CI = [-0.197, -0.039]不包含 0，因此，研究假设 2 得到数据支持。

Table 3. Main effect test
表 3. 主效应检验

自变量	N	K	r	95%CI		Z	P
				LOWER	UPPER		
挑战性压力	13	16	0.11	0.016	0.213	2.276	0.023
阻碍性压力	22	30	-0.12	-0.197	-0.039	-2.907	0.004

注：N 为文献数，K 为样本量。

5. 讨论

压力在工作环境中时刻存在，尤其是在当前数字化、智能化浪潮下，随着市场环境的不不断变化，员工以及组织面临着前所未有的压力。员工变革导向行为带来了组织内良性的改变，使得组织以及组织中的人能够从此收益，因此变革导向行为作为组织不断良性发展的“重要法宝”越来越受到学者的重视。对于压力如何影响变革导向行为这一问题，已有的研究中存在不一致，即压力会对变革导向行为产生积极作用，也会产生消极的作用。为了厘清两者之间的关系，本研究使用元分析的方法，对相关研究中存在的理论问题进行了较为深入的探讨，主要贡献如下。

5.1. 理论意义

第一，本研究通过元分析方法，在充分收集并仔细筛选文献的基础上，基于 35 篇挑战性压力、阻碍性压力与员工变革导向行为关系的研究文章进行了量化研究。对挑战性压力、阻碍性压力与员工变革行为的效应进行分析，通过整合不同研究样本做出更加稳定可靠的结论。现有研究表明，压力对变革导向行为存在“双刃剑效应”。由于研究视角、测量工具、数据收集方法、文化等因素的差异，研究得出的结论存在不一致。本研究通过元分析方法，得出挑战性压力正向影响变革导向行为，阻碍性压力负向影响变革导向行为，通过本研究为未来研究提供理论参考。

第二，元分析的主效应分析结果显示，挑战性压力正向影响员工变革导向行为，阻碍性压力负向影响员工变革导向行为。研究结果表明对压力进行分类是非常必要的，不同类型的工作压力会使员工产生不同的情感反应，进而对员工变革导向行为产生不同的影响。

5.2. 实践意义

本文的研究结果有助于企业理解职场压力，比如“狼性文化”并不总是对企业的变革和发展有积极

的作用。通过给予合适的压力及控制不利的压力,有助于激发组织内员工的变革导向行为,从而提升整个组织的可持续发展能力和良性发展。企业需要意识到工作压力的“双刃剑”效应并根据自身的情况及时调整制定合适的压力管理策略,有助于员工变革导向行为的激发。

5.3. 局限与展望

首先,挑战性压力、阻碍性压力与员工变革导向行为相关的数据量仍然较少。为保证结果的稳定性和效度,最终纳入元分析的文献数应不低于 40 篇(Marinova et al., 2015; Lichtenthaler & Fischbach, 2019)。因为关键词检索以及各种检索条件的限制也难免有遗漏之处,今后的研究可以通过制定更合理的检索策略搜集到足够多的符合标准的文献。

其次,虽然本研究发现挑战性与阻碍性压力对员工变革导向行为分别具有积极和消极的作用。但压力通过什么方式影响员工变革导向行为,中介机制还需要进一步地深入探究。

最后,现有的压力测量方式往往都是主观评价,缺少客观的指标,比如与同事互动的数量,工作时长等。虽然客观测量难以操作,但是预计通过该种方式测得的数据可以对现有的研究结果有巨大的补充。

参考文献

- 杜旌,冉曼曼,曹平(2014). 中庸价值取向对员工变革行为的情景依存作用. *心理学报*, 46(1), 113-124.
- 任磊,刘燕(2022). 挑战性-阻碍性压力源对员工变革导向行为的影响机理. *企业经济*, 41(8), 101-111. <https://doi.org/10.13529/j.cnki.enterprise.economy.2022.08.010>
- 王佳燕,蓝媛美,李超平(2022). 二元工作压力与员工创新关系的元分析. *心理科学进展*, (4), 761-780.
- 张兴贵,胡献丹,苏涛(2023). 高绩效工作系统会降低员工幸福感吗?来自元分析的证据. *心理科学进展*, (11), 2005-2024.
- 张征,李锦(2019). 员工变革导向行为:前因与后果. *中国人力资源开发*, 36(5), 60-75. <https://doi.org/10.16471/j.cnki.11-2822/c.2019.05.005>
- 郑凤英,彭少麟(2001). Meta 分析中几种常用效应值的介绍. *生态科学*(Z1), 81-84.
- 邹艳春,章惠敏,彭坚,聂琦,王震(2023). 变革还是拖延?员工对不合规任务的差异化应对. *心理学报*, 55(9), 1529-1541.
- Akbari Chermahini, S., & Hommel, B. (2012). More Creative through Positive Mood? Not Everyone! *Frontiers in Human Neuroscience*, 6, Article 319. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2012.00319>
- Bai, Y., Lu, L., & Lin-Schilstra, L. (2022). Auxiliaries to Abusive Supervisors: The Spillover Effects of Peer Mistreatment on Employee Performance. *Journal of Business Ethics*, 178, 219-237. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04768-6>
- Caesens, G., Nguyen, N., & Stinglhamber, F. (2019). Abusive Supervision and Organizational Dehumanization. *Journal of Business and Psychology*, 34, 709-728. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9592-3>
- Carlson, M., Charlin, V., & Miller, N. (1988). Positive Mood and Helping Behavior: A Test of Six Hypotheses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 211-229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.55.2.211>
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress among U.S. Managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65-74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65> <https://psycnet.apa.org/fulltext/2000-03754-007.html>
- Chiaburu, D. S., Oh, I., Stoverink, A. C., Park, H., Bradley, C., & Barros-Rivera, B. A. (2021). Happy to Help, Happy to Change? A Meta-Analysis of Major Predictors of Affiliative and Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 132, 103664. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103664>
- Choi, J. N. (2007). Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: Effects of Work Environment Characteristics and Intervening Psychological Processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 467-484. <https://doi.org/10.1002/job.433>
- Choi, J. N., Sung, S. Y., Lee, K., & Cho, D. (2011). Balancing Cognition and Emotion: Innovation Implementation as a Function of Cognitive Appraisal and Emotional Reactions toward Innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 107-124. <https://doi.org/10.1002/job.684>
- Espedido, A., & Searle, B. J. (2018). Goal Difficulty and Creative Performance: The Mediating Role of Stress Appraisal. *Human Performance*, 31, 179-196. <https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1499024>
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J., & DeLongis, A. (1986). Appraisal, Coping, Health Status, and Psychological Symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 571-579. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.3.571>

- <https://psycnet.apa.org/journals/psp/50/3/571.html?uid=1986-19792-001>
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect during the Workday†. *Journal of Management*, 35, 94-111. <https://doi.org/10.1177/0149206307308911>
- George, J. M. (1995). Leader Positive Mood and Group Performance: The Case of Customer Service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 778-794. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1995.tb01775.x>
- Higgins, J. P. T., & Thompson, S. G. (2002). Quantifying Heterogeneity in a Meta-Analysis. *Statistics in Medicine*, 21, 1539-1558. <https://doi.org/10.1002/sim.1186>
- Jahanzeb, S., Fatima, T., Bouckennooghe, D., & Bashir, F. (2019). The Knowledge Hiding Link: A Moderated Mediation Model of How Abusive Supervision Affects Employee Creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28, 810-819. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2019.1659245>
- Kepes, S., Banks, G. C., McDaniel, M., & Whetzel, D. L. (2012). Publication Bias in the Organizational Sciences. *Organizational Research Methods*, 15, 624-662. <https://doi.org/10.1177/1094428112452760>
- LePine, M. A. (2022). The Challenge-Hindrance Stressor Framework: An Integrative Conceptual Review and Path Forward. *Group & Organization Management*, 47, 223-254. <https://doi.org/10.1177/10596011221079970>
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A Meta-Analysis on Promotion- and Prevention-Focused Job Crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28, 30-50. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1527767>
- Liu, X., Mao, J., Zheng, X., Ni, D., & Harms, P. D. (2022). When and Why Narcissism Leads to Taking Charge? The Roles of Coworker Narcissism and Employee Comparative Identity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95, 758-787. <https://doi.org/10.1111/joop.12401>
- Maden-Eyiusta, C. (2021). Role Conflict, Role Ambiguity, and Proactive Behaviors: Does Flexible Role Orientation Moderate the Mediating Impact of Engagement? *The International Journal of Human Resource Management*, 32, 2829-2855. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1616590>
- Marinova, S. V., Peng, C., Lorinkova, N., Van Dyne, L., & Chiaburu, D. (2015). Change-Oriented Behavior: A Meta-Analysis of Individual and Job Design Predictors. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 104-120. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.02.006>
- McKay, A. S., Mohan, M., & Reina, C. S. (2022). Another Day, Another Chance: Daily Workplace Experiences and Their Impact on Creativity. *Journal of Product Innovation Management*, 39, 292-311. <https://doi.org/10.1111/jpim.12573>
- Mitchell, M. S., Greenbaum, R. L., Vogel, R. M., Mawritz, M. B., & Keating, D. J. (2019). Can You Handle the Pressure? The Effect of Performance Pressure on Stress Appraisals, Self-Regulation, and Behavior. *Academy of Management Journal*, 62, 531-552. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0646>
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate WorkPLACE Change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36, 633-662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
- Peterson, R. A., & Brown, S. P. (2005). On the Use of Beta Coefficients in Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 90, 175-181. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.175>
- Pindek, S., Meyer, K., Valvo, A., & Arvan, M. (2024). A Dynamic View of the Challenge-Hindrance Stressor Framework: A Meta-Analysis of Daily Diary Studies. *Journal of Business and Psychology*, 39, 1107-1125. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09933-y>
- Reis, D., Arndt, C., Lischetzke, T., & Hoppe, A. (2016). State Work Engagement and State Affect: Similar Yet Distinct Concepts. *Journal of Vocational Behavior*, 93, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.12.004>
- Rodell, J. B., & Judge, T. A. (2009). Can “Good” Stressors Spark “Bad” Behaviors? The Mediating Role of Emotions in Links of Challenge and Hindrance Stressors with Citizenship and Counterproductive Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1438-1451. <https://doi.org/10.1037/a0016752>
- Sonnentag, S., & Spychala, A. (2012). Job Control and Job Stressors as Predictors of Proactive Work Behavior: Is Role Breadth Self-Efficacy the Link? *Human Performance*, 25, 412-431. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.721830>
- WANG, J., LAN, Y., & LI, C. (2022). Challenge-hindrance Stressors and Innovation: A Meta-Analysis. *Advances in Psychological Science*, 30, 761-780. <https://doi.org/10.3724/sp.j.1042.2022.00761>
- Wang, Y., & Lau, D. C. (2022). How and Why Job Crafting Influences Creative Performance? A Resource Allocation Explanation of the Curvilinear Moderated Relations. *Asia Pacific Journal of Management*, 39, 1561-1587. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09773-x>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews* (Vol. 18, pp. 1-74). Elsevier Science/JAI Press. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Affect/AffectiveEventsTheory_WeissCropanzano.pdf

-
- Yang, F. (2016). Better Understanding the Perceptions of Organizational Politics: Its Impact under Different Types of Work Unit Structure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, 250-262. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2016.1251417>
- Yang, F. (2017). Better Understanding the Perceptions of Organizational Politics: Its Impact under Different Types of Work Unit Structure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, 250-262. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2016.1251417>
- Zellars, K. L., & Perrewé, P. L. (2001). Affective Personality and the Content of Emotional Social Support: Coping in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 86, 459-467. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.459>