

A Study on the Impact of Hotel Task Conflict on Employee Performance- Trust in Leadership as Moderating Variable

Chao Chia-Wei ^{1,a*}, Chen, Jun-Yi ^{2,b}

¹ Tourism and Historical Culture College, Zhaoqing University, Zhaoqing, Guangdong, China

² Tourism department Student, School of Tourism and Historical Culture, Zhaoqing University, Zhaoqing, Guangdong, China

^{a*} 1991150933@qq.com

^b 2249894316@qq.com

ABSTRACT

In an enterprise, the working atmosphere will affect the work performance of employees, so it is particularly important to manage the task conflict and trust relationship between employees and leaders. In this study, trust in leadership was used as a moderator to understand the relationship between task conflict and job performance. The employees of each department in high star hotels were investigated. In February 2020, 303 valid questionnaires were sent out and collected. The conclusion shows that trust in leadership has a significant moderating effect on task conflict and job performance. Based on the conclusion, this research suggestions on conflict management and work relationship between leaders and employees are provided for hotel managers.

Keywords: Task conflict, Job performance, Trust in leadership

做不做都很难！酒店任务冲突对员工工作绩效的影响—以信任领导为调节变量

赵家伟 ^{1,a*} 陈君仪 ^{2,b}

¹ 肇庆学院旅游与历史文化学院, 端州, 肇庆, 广东, 中国

² 肇庆学院旅游与历史文化学院旅游管理专业毕业生, 端州, 肇庆, 广东, 中国

^{a*} 1991150933@qq.com

^b 2249894316@qq.com

摘要

工作氛围会影响员工的工作绩效, 因而企业对组织中存在的任务冲突、员工与领导的信任关系的管理就显得尤为重要。本研究以信任领导作为调节变量, 了解在其作用下任务冲突和工作绩效关系的影响情况。以高星级酒店各部门员工为调查对象。于 2020 年 2 月发放正式问卷, 回收有效问卷 303 份, 采用定量研究法, 结论表明信任领导在任务冲突与工作绩效之间存在显著的调节效果, 依据结论为酒店管理者提供冲突管理、领导与员工工作关系方面的建议。

关键词: 任务冲突, 工作绩效, 信任领导

1. 前言

全球化发展, 选择跨地区、跨国界就业的人员变多, 酒店业也不例外, 用工多元化是很普遍的现象。

酒店员工的多元化, 决定了员工个体的差异性。差异性包含了客观因素和主观因素, 客观因素包括员工的教育水平、工作经验等, 主观因素涉及员工的个人性格、价值取向等方面[1]。酒店员工在工作中产生的

冲突会影响其团队绩效。近年来学术界和管理实践强调组织信任有利于组织内部形成和谐的人际氛围,可以激发员工的主观能动性和创造性,提高合作水平,进而促进个人绩效和团队绩效[2]。信任领导是组织信任的一部分,在职场中也对员工的工作绩效造成一定影响。因此,对冲突问题的研究,企业管理者对冲突的管理,以信任领导为调节变量来了解信任水平的变化能否对研究变量的相关关系起到一定的调节作用等问题是当前值得探究的问题。

2. 文献综述

2.1. 任务冲突

袁凌认为任务冲突是团队成员对任务内容有不同的看法,他们在信息交换、思想碰撞中,可以给团队带来更多的资讯和信息资源[3]。戴佩华和范莉莉提出,任务冲突对个体的影响也不尽相同,即使是同一任务冲突情境,成员的反应也可能不一致。任务冲突能够开拓个体的认知视野,启发思维[4]。Jehn提出冲突可划分为任务冲突和关系冲突,并指出任务冲突是团队内部成员针对工作内容有不同看法而导致的争论,而关系冲突是团队成员之间在情感、性格、人际交往方面有所不合,伴随有抵触、敌意、愤怒等情绪[5]。综上,本研究认为任务冲突是团队成员对任务目标有差异性认知,并伴随争议和辩论的过程。

2.2. 工作绩效

Borman 和 Motowidlo 指出工作绩效是为了既定的组织目标,个体在任务目标过程中提供的对组织有帮助的活动行为[6]。杨旭华提出工作绩效是员工为了满足角色需求和组织期望的行为表现,是员工努力的净效果[7]。李景平等人认为工作绩效是员工在工作岗位的劳动付出及成果。对个人来说,是企业领导及周围同事对其工作表现的客观评价;对企业来说,则是员工具体工作任务的完成程度,体现在对组织的贡献有多少[8]。张庆龙等人指出人们对绩效理论的认识分两个阶段,第一阶段将工作绩效视为单一维度的可评估的任务绩效;第二阶段是指员工自愿为组织多做投入的贡献精神、与同事和谐共处、营造良好的组织文化氛围等周边关系[9]。

2.3. 信任领导

Rousseau 等人提出信任领导是指员工出于对领导目的和行为的良好感知,愿意自担风险,支持领导乃至包容其缺点的一种心理状态[10]。张正堂等人认为信任是个体的一种自我假设或想法,认为他人的行为将有利于、或至少不会触及自身的利益[11]。Tan 的研究指出,领导的公平、善良和专业能够提高员工领导信任[12]。Dirks 和 Ferrin 提出了“领导者行为-信任领导-员工反应”理论框架,该框架指出员工会通过观察领导者的行为判断其可靠性及双方关系。

当领导者表现出正直、可靠及对员工的关怀、重视,员工也会给予领导相应正向的反馈,做出符合领导期望的行为[13]。Krogh、Ichijo 和 Nonaka 提出员工在组织中表现出高于预期的行为,是基于信任的基础。当组织给予的鼓励和信任水平足够高,员工会愿意贡献自身可自由支配的价值[14]。

2.4. 相关研究

过往研究发现基于信息决策的视角,以知识团队为研究对象,采用回归分析的方法,得出团队任务冲突与团队绩效呈倒 U 型关系的结论[1],此外,也发现任务冲突对团队绩效有正向的促进作用,但关系冲突对团队绩效有负向的影响[15]。徐雷认为领导与员工间的情感性信任、认知性信任对信任双方的绩效都有正向的影响[16]。Mayer 和 Gavin 认为缺乏对领导者的信任会分散员工对高绩效工作的注意力[17]。王娇指出团队中认知信任程度越高,任务冲突越少,关系冲突越少;情感信任水平越高,关系冲突越少,而任务冲突有可能增多[18]。姚丽在研究中指出成员间的信任程度不同,对冲突的影响也不同。当信任程度较高时,成员间能够相互理解,更容易接受彼此的意见,会减少任务冲突;相反,当信任程度较低时,成员间更容易引发矛盾,从而导致关系冲突[19]。

3. 研究方法

3.1. 研究假设、量表设计与问卷发放

本研究结对过往研究,归纳整理国内外学者对于任务冲突、工作绩效和信任领导三个变量之概念和作用关系,进而建立研究框架,意在探讨 H1:任务冲突会正向影响工作绩效的假设。H2:信任领导会反向影响任务冲突。H3:信任领导会正向影响工作绩效 H4:信任领导在任务冲突与工作绩效之间存在显著的调节效果。

量表设计部分,依据研究背景与调查对象,在任务冲突问卷题项来源为 Jehn[6]之量表;工作绩效问卷题项则是参考谢金山[20]和孙治新[21]量表进行设计;而信任领导问卷题项便采用与修改 McAllister[22]之量表,主要依此量表来测量高星级酒店各部门员工对高星级酒店中任务冲突、工作绩效和信任领导的关系。在调查设计部分,任务冲突源于酒店员工对任务目标的差异性认知,相较于低星级酒店,高星级酒店因其自身定位及名誉度会更容易吸引各类人才,工作中出现的任务冲突也更多样,加之考虑样本的易获取性,因此,本研究选择肇庆学院旅游与历史文化学院实习基地中的高星级酒店为研究范围,抽样时间是 2020 年 2 月,抽样对象为其各部门员工。

3.2. 分析方法

该研究将先对问卷的可靠性与有效性进行相关的统计分析评估，在正式通过问卷前测分析，筛除与修改不合理题项后，再进行正式问卷的发放与分析。为达到信任领导为调节变量下的任务冲突对员工工作绩效的影响验证，并同时发现高星级酒店各部门员工对高星级酒店中任务冲突、工作绩效和信任领导的关系，以便于发现缺失与改善之处，在正式分析方法中进行描述性统计分析、信度与效度分析、相关分析、回归分析、调节效应检验与数据结果分析小结进行数据验证。

4. 数据分析

4.1. 样本与信、效度分析

本研究于 2020 年 2 月放问卷，回收有效为 303 份，样本为深圳、广州、佛山、海南三亚各星级酒店不同部门的员工。样本结果为男性 117 人 (38.6%)，女性 186 人 (61.4%)；对 303 份正式问卷进行信度分析，得到任务冲突、工作绩效、信任领导的信度值均大于 0.7，说明此研究选用的量表是适用的，具有良好的信度。效度部分，通过因子分析对问卷进行 KMO 和 Bartlett 球形检验，任务冲突量表的 KMO 值为 0.683，工作绩效量表的为 0.894，信任领导量表为 0.939，三个量表的 Bartlett 球形检验结果均为 $P < 0.000$ ；每个题项的因素负荷量都大于 0.45。综上所述，结果表明任务冲突量表、工作绩效量表和信任领导量表的信、效度良好。

4.2. 假设验证分析

在假设验证中，任务冲突对工作绩效之回归分析中，R 方值 0.481，F 值 281.432 ($p < 0.000$)，标准化系数为 0.695 ($p < 0.000$)，表示任务冲突对工作绩效显著正向影响。信任领导对任务冲突的回归分析中，R 方值 0.248，F 值 100.426 ($p < 0.000$)，标准化系数为 0.500 ($p < 0.000$)，说明信任领导对任务冲突呈显著正向影响。在信任领导对工作绩效之回归分析中，R 方值 0.452，F 值 249.619 ($p < 0.000$)，标准化系数为 0.673 ($p < 0.000$)，说明任务冲突对工作绩效显著正向影响。综上，假设 1、2、3 皆成立。后续，探讨领导信任水平的变化是否会对任务冲突和工作绩效之间的相关关系起到一定的调节作用而采用调节效应检验。第二步比第一步的 R 方增加了 0.033，信任领导与任务冲突交互项标准化系数 0.184 ($t = 5.334$, $p < 0.000$) 达到了统计上的显著水平，所以存在调节作用。因此，信任领导在任务冲突与工作绩效之间存在显著的调节效果，结果如下表 1 所示。

表 1 建言类型的调节效应检验

模型	自变量	标准化系数	t-value	R 方变化量
----	-----	-------	---------	--------

1	任务冲突	.478	11.699***	.625***
	信任领导	.434	10.630***	
2	任务冲突	.462	11.793***	.033***
	信任领导	.409	10.371***	
	任务冲突*信任领导	.184	5.334***	

注：***: $p < 0.000$

5. 结论与建议

本研究对合作的高星级酒店各部门的员工为研究对象进行问卷调查，从而验证本研究中的研究假设，由分析的结果可知都成正向影响，后续建议理智对待任务冲突，在团队决策过程中冲突是不可避免的，因此，酒店管理者需要处理好任务冲突，将其控制在合理范围内，才能使其发挥正向的影响。其次，培养员工与领导间的信任感。信任领导包括员工对领导的情感信任和认知信任，研究结论指出，信任领导对工作绩效有正向的影响，因此，酒店管理者应注重培养与员工间的信任感。情感信任要求领导要对员工尊重、关心照顾，体现人性化关怀，以建立和员工的情感维系；认知信任要求领导要提高自身专业能力和素质，以获得员工的认同感。最后，鼓励员工发表意见。研究结论指出，信任领导对任务冲突与工作绩效间的影响有调节作用，且会减弱任务冲突对工作绩效的影响。员工对领导的信任水平比较高，会更多地听取领导的意见，无法激发其创造力，反而使工作绩效降低。因此，领导应该鼓励员工积极发表自己的看法，让员工有话说、敢说话，能够集思广益，从中采取好的建议，这有利于团队决策，提高员工绩效。而且让员工都参与到团队决策中，能激发员工对酒店的归属感，使他们更积极地、主动地、愉悦地为酒店的发展出谋划策。

REFERENCES

- [1] Jiang L. (2016) Research on the impact of team employee diversity on team performance: A case study of small and micro start-up enterprises. Qingdao: Qingdao University.
- [2] Wang J. J.(2019) A study on the relationship between Organizational Trust, employee satisfaction and employee Performance of knowledge workers. Shaanxi: Shaanxi University of Science & Technology.
- [3] Yuan L., Liu P., Tu Y.(2016) The Research on the Relationship Between Task Conflict and Team Performance Under the Mediating Effects of Information Elaboration in Knowledge Teams. Science & Technology Progress and Policy, 33(13):135-140.
- [4] Dai P. H., Fan L. L.(2014) The effect of team task conflict on decision-making quality and the role of in the effecting process. Forecasting, 33(06): 31-36.

- [5] Jehn A. K. (1995) A Multimethod examination of the benefits and determinants of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2):256-282.
- [6] Borman W. C., Motowidlo S. J. (1997) Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2): 99-109.
- [7] Yang X. H., Li Y. (2018) Gratitude Nurture Performance: The Mediating Model With the Two-Stage Moderator. *Business Management Journal*, (07):146-160.
- [8] Li J.P., Zhang P. F., Wang X.(2016) Research on the impact of quiet leadership and organizational commitment on job performance. *Social Sciences in Hunan*, (01): 110-115.
- [9] Zhang Q. L., Han F., Zhang Y. M. (2015) Personality type, competence and job performance of internal auditors. *Auditing Research*, 2015,(01): 106-112.
- [10] Rousseau M. D., Sitkin B. S., Burt S. R., Camerer C. (1998) Not so different after all: a cross-discipline view to trust. *Academy of Management Review*, 23(03):393-404.
- [11] Zhang Z. T., Mai X. D., Cui L.P., Yu T., Pan X. Q. (2018) The impact of leaders setting an example on employees' silent behavior: The mediating effect of trust leadership on organizational political perception. *Journal of South China Normal University(Social Science Edition)* ,(03):39-47.
- [12] Tan H. H., Tan C. S. (2000) Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(02):241-260.
- [13] Dirks T. K., Ferrin L.D. (2002) Trust in Leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice[J]. *The Journal of Applied Psychology*, 87(04): 611-628.
- [14] Von Krogh G., Ichijo K., Nonaka I. (2011) Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. *Academy of Management Executive*, 15(01):161-162.
- [15] Hao J. L., Yin M.(2018).An empirical study on the relationship between team conflict, team communication and team performance . *Journal of University of Finance and Economics*,31(06):43-49.
- [16] Xu L. (2007) The generation of trust in organizations and its impact on the performance of trust parties -- a case study of private enterprises in Zhejiang Province. Zhejiang: Master's thesis of Zhejiang University.
- [17] Mayer R. C., Gavin M. B.(2005) Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss. *Academy of Management Journal*, 48(05):874-888.
- [18] Wang J.(2013) Sports team: an empirical study on the impact of trust on team conflict-- taking Shenyang Sport University cricket team as an example. Shenyang: Master's thesis of Shenyang Sport University.
- [19] Yao L.(2015) Research on the Relationship among Conflict, Conflict Management and Innovation Performance. Doctoral Dissertation of Tianjin: Tianjin University of Finance and Economics.
- [20] Xie J.S.(2001) Evaluation of leadership style of small and medium-sized enterprises. Zhejiang: Master's thesis of Zhejiang University.
- [21] Sun Z. X.(2019) Study on the relationship between self-efficacy and job performance of hotel foreman . Shenyang: Master's thesis of Shenyang Normal University.
- [22] McAllister D.(1995) Affect and cognition- based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *The Academy of Management Journal*, 38(01):24-59.