

工作连通行为的双刃剑效应： 多重任务倾向的调节作用*

聂琦¹ 张捷^{**1} 彭坚² 毕砚昭¹

(¹ 南京航空航天大学经济与管理学院, 南京, 211106)

(² 广州大学工商管理学院, 广州, 510006)

摘要 随着移动通信工具飞速发展,“全天候保持工作连通”的新时代已到来。本研究基于工作要求-资源模型,探究工作连通行为的双刃剑效应。对 258 份领导-员工配对数据进行路径分析,结果表明:工作连通行为一方面会通过工作目标进展进而提升员工工作绩效(积极路径),另一方面又会通过工作负荷进而导致工作-家庭冲突(消极路径)。对高多重任务倾向的员工而言,工作连通行为通过工作目标进展对工作绩效产生更强的积极影响;对于低多重任务倾向的员工而言,工作连通行为通过工作负荷对员工工作-家庭冲突产生更强的消极影响。

关键词 工作连通行为 工作目标进展 工作绩效 工作负荷 工作-家庭冲突 多重任务倾向

1 引言

随着智能手机、移动办公电脑和无线网络等通信技术的发展与普及,员工在非工作时间运用电子通讯工具处理工作的现象愈发普遍。为了刻画上述现象,Schlosser (2002) 提出“工作连通行为”(work connectivity behavior),即个体在非工作时间使用移动设备完成工作或处理工作相关事务的行为(Schlosser, 2002)。自该概念提出后,学者们陆续探究了工作连通行为如何影响员工的工作与生活。纵观现状,学者们形成了两派观点。积极派认为,工作连通行为促进员工将更多时间、精力投入工作之中(Fujimoto et al., 2016),有利于员工更充分地完成任务,提升工作效率(Chesley, 2010)。然而,消极派认为,工作连通行为促使员工在家庭中也要及时处理工作相关事项,这会消耗个体原本要投入家庭中的资源,打断其正常的家庭生活,容易引发工作-家庭冲突(吴洁倩等, 2018; Boswell &

Olson-Buchanan, 2007)。本研究认为,工作连通行为可能同时具备利弊双重影响。鉴于此,本研究旨在探讨工作连通行为的双刃剑效应,并从权变视角揭示工作连通行为何时更有利,何时更多弊。

基于工作要求-资源模型(job demand-resource model, JD-R; Demerouti et al., 2001),本研究认为,工作连通行为既能为员工带来更多的工作资源,提升其工作绩效表现,又会扩大员工的工作要求,引发工作-家庭冲突。针对“工作资源”路径,本研究采用工作目标进展(work-goal progress)来表征。工作目标进展是个体对当前绩效水平与目标期望水平进行评估比较后做出的一种判断(Wanberg et al., 2010),即当前工作执行情况更加接近期望水平。工作连通行为提升了工作灵活性,有助于员工合理分配时间用于执行工作任务,能促进工作目标进展,进而提高工作绩效(Richardson & Thompson, 2012)。针对“工作要求”路径,本研究采用工作负荷(workload)来表征。工作负荷通常指员工所

* 本研究得到国家社会科学基金项目(17BGL102)和国家自然科学基金青年项目(71902048)的资助。

** 通讯作者:张捷, E-mail: jiezhang@nuaa.edu.cn

DOI:10.16719/j.cnki.1671-6981.20210213

需完成的全部工作量,通常由工作小时数、生产水平或是完成工作所需的心理要求来衡量(Spector & Jex, 1998)。工作连通行为使得员工下班后继续从事工作相关事务,甚至随时保持工作待命状态,增加了员工的工作负荷,容易引发工作-家庭冲突。

值得深思的是,工作连通行为何时使员工在工作上受益,何时又使员工付出家庭代价?本研究提出多重任务倾向(polychronicity)能强化工作连通行为对工作目标进展的积极作用,削弱工作连通行为对工作负荷的消极影响。对高多重任务倾向的个体而言,他们更适应在同一时间进行多个活动,可以在不同任务之间进行快速转换(Kaufman-Scarborough & Lindquist, 1999)。因此,这类员工能够更好地驾驭、利用工作连通行为,在短时间内处理好多项任务,履行多种职责,推动工作目标进展,并防止出现工作负荷。然而,对于低多重任务倾向的员工,他们倾向在同一时间只做一件事情(Bluedorn et al., 1999)。此时,工作连通行为带来的额外任务使得员工无法很好地应对,容易造成任务堆积,引发工作负荷局面。

1.1 积极路径:工作连通行为、工作目标进展与工作绩效

事实上,工作连通行为有利于员工获取更多的工作资源(Fujimoto et al., 2016)。这是因为,工作连通行为提升了员工工作弹性与工作灵活性(Mazmanian et al., 2013),促进了不同场域间的资源流动(Duxbury et al., 2014),增进了员工与领导、同事的交流和互动(Fonner & Roloff, 2012),有利于帮助员工获得工作任务相关的资源(如信息)。依据JD-R模型,工作资源可以为员工提供工作上的帮助与支持,触发激励机制,推动个体达成工作目标(Demerouti et al., 2001)。因此,工作连通行为有利于让员工获得更多的工作资源来推动工作目标进展。进一步地,工作目标进展会正向促进员工工作绩效提升,这是因为:第一,工作目标进展越高,就意味着离理想的工作目标更加接近,这是实现绩效目标的必要条件。第二,随着工作目标获得进展,员工能够认识到胜利在望,这会激发员工更加努力地工作,从而提高工作绩效(Koopman et al., 2016)。

H1: 工作连通行为通过工作目标进展对工作绩效产生正向影响。

1.2 消极路径:工作连通行为、工作负荷与工作-家庭冲突

工作连通行为虽然提高了工作方式的便捷性和灵活性,但本质上会增加员工的工作要求。具体而言,工作连通行为使员工下班后也保持工作状态,这意味着员工不仅在上班时要处理任务,下班后也要继续即时处理工作相关事项,从而延长了工作时间,增加了工作数量,导致更强的工作负荷。进一步地,当员工感知到高工作负荷时,容易引发工作-家庭冲突。这是因为,第一,高工作负荷下,员工会比非高工作负荷情形下付出更多努力,投入更多资源(如时间、精力、情绪),导致员工情绪、认知等个体资源损耗(彭坚,王震,2018),进而影响到员工家庭生活。第二,由于工作负荷加重,员工即使在非工作时间也会处理领导安排的工作或完成既定目标。这容易使员工在下班后仍无法转换到家庭角色中,阻碍其履行家庭义务,承担家庭责任(Boswell & Olson-Buchanan, 2007)。

H2: 工作连通行为通过工作负荷对工作-家庭冲突产生正向影响。

1.3 多重任务倾向对积极路径的调节作用

本研究提出多重任务倾向可以强化工作连通行为对工作目标进展的积极作用。多重任务倾向是一种对实现日常目标有积极贡献的个体时间特质,具体指个体偏好在同一时间内从事两个或多个任务或事件的程度,并且认为这种偏好是最好的做事方式(Kaufman-Scarborough & Lindquist, 1999; Lindquist & Kaufman-Scarborough, 2007)。高多重任务倾向的个体更适应活动被打断,并能快速进行任务转换(Kaufman-Scarborough & Lindquist, 1999)。所以,高多重任务倾向的员工能够更好地应对工作连通状态,并且能够更好地实现工作与家庭角色的切换和增益,使自己在下班后也可以通过通讯工具获取工作资源(如信息等),推进工作目标进展。然而,对于低多重任务倾向的个体,他们倾向同一时间只进行一个活动,并且难以在不同任务间转换(Kaufman-Scarborough & Lindquist, 1999)。此时,这类员工很难适应工作连通行为,更不可能借由工作连通行为来推动工作目标进展,这是因为他们并不喜欢、并不擅长在非工作时间随时准备转换到工作模式。鉴于此,本研究提出以下假设。

H3a: 多重任务倾向正向调节(强化)工作连通行为与工作目标进展之间的关系。

H1已经推论,工作目标进展在工作连通行为与员工工作绩效之间起中介作用。H3a认为,多重任

务倾向正向调节“工作连通行为与工作目标进展的关系”。将上述假设进行整合,本研究认为多重任务倾向能够调节“工作连通行为→工作目标进展→工作绩效”整个间接效应。具体地,高多重任务倾向的员工更加适应工作连通行为这种工作方式,他们可以有效地从中获取工作资源,推进工作目标进展,进而提升工作绩效。

H3b: 多重任务倾向正向调节(强化)工作连通行为与工作绩效经由工作目标进展的间接关系。

1.4 多重任务倾向对消极路径的调节作用

本研究提出多重任务倾向会削弱工作连通行为对工作负荷的消极影响。高多重任务倾向的个体更加习惯同一时间处理多项事情的行为方式(Kaufman-Scarborough & Lindquist, 1999),这种工作模式能够帮助其更好地应对工作连通行为带来的任务增加,使其在下班后能够游刃有余地处理多项工作任务。换言之,当个体具备高程度的多重任务倾向时,其下班后能够在有限的时间里解决更多的工作任务,防止任务堆压,降低工作负荷出现的可能性。此外,对高多重任务倾向的员工,其在进行工作连通行为时,能够较从容的、积极的应对,并且快速在生活与工作中进行任务转换。所以,工作连通行为并不会损耗其过多的身心资源,从而使其心理层面上感受到的负荷相对较少。然而,对于低多重任务倾向的员工,同一时间只能处理一项任务;此时,工作连通行为只会导致工作任务的不断增加却得不到快速的处理,容易增加工作负荷。此外,该类员工不适应下班后原本的生活方式被工作连通行为打断与干扰(Lindquist & Kaufman-Scarborough, 2007),且容易出现角色转换困难;面对工作连通行为引发的工作入侵生活,这类员工容易在心理层面出现一种工作超负荷的体验。鉴于此,本研究提出以下假设。

H4a: 多重任务倾向负向调节(削弱)工作连通行为与工作负荷之间的关系。

H2已经推论,工作负荷在工作连通行为与员工工作-家庭冲突之间起中介作用。H4a认为,多重任务倾向正向调节“工作连通行为与工作负荷的关系”。将上述假设进行整合,本研究认为多重任务倾向能够调节“工作连通行为→工作负荷→工作-家庭冲突”整个间接效应。具体地,对高多重任务倾向的员工而言,他们适应同时应对多个任务,能够在下班后更好地应对、处理工作连通行为,不会造成任务积压,从而缓解了工作-家庭冲突。

H4b: 多重任务倾向负向调节(削弱)工作连通行为与工作-家庭冲突经由工作负荷的间接关系。

2 研究方法

2.1 研究样本

本研究在华南地区信息科技有限公司招募员工-领导配对样本。为避免同源偏差,本研究收集了三时点的员工-领导匹配数据。在时间点1,请员工填写人口统计信息、工作连通行为和多重任务倾向;本阶段共回收问卷321份。两周后,请员工填写工作目标进展和工作负荷;本阶段共回收问卷297份。再两周后,请员工填写工作-家庭冲突,并邀请其上级领导评价该员工的工作绩效。本研究最终收集到有效匹配问卷258套,有效回收率为80.373%。通过对回收问卷人口统计变量的数据显示:在性别方面,男性133人,占51.550%;女性125人,占48.450%。年龄分布于19~52岁之间,平均年龄为28.09岁($SD = 7.131$ 岁)。在学历方面,高中或大专96人,占37.209%;本科156人,占60.465%,研究生或以上7人,占2.713%。

2.2 变量测量

本研究量表均采用李克特五点计分,从“1”到“5”表示符合程度由低到高。

工作连通行为:采用Boswell和Olson-Buchanan(2007)的量表,共3题,如“我在非工作时间使用掌上电脑进行工作。”Cronbach's $\alpha = .850$ 。

工作目标进展:采用Koopman等(2016)的量表,共6题。由于本研究关注的工作目标进展具有一定的情境性,即在“工作连通”情境下,因而,在测量题目前添加了限定语:“非工作时间运用通讯工具处理工作事务……”。这种添加限定语的做法在以往研究中得到了运用(Bolino et al., 2015)。例题如“非工作时间运用通讯工具处理工作事务,使我在实现工作目标方面很有成效。”Cronbach's $\alpha = .809$ 。

工作绩效:采用Williams和Anderson(1991)的量表,共4题,如“在过去一个月,员工能完成他(她)分内的工作”。Cronbach's $\alpha = .898$ 。

工作负荷:采用Spector和Jex(1998)的量表,共5题,如“我的工作量非常大。”本研究中,该量表的Cronbach's $\alpha = .910$ 。

工作-家庭冲突:采用Wayne等(2004)的量表,共4题,如“工作让我疲惫不堪,无暇顾及家庭事务。”Cronbach's $\alpha = .854$ 。

表 1 验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	$\Delta\chi^2$ (Δdf)	SRMR	RMSEA	CFI	TLI
六因子模型:WCB;WGP;WL;JP;WFC;PO	444.397	260	-	.043	.052	.952	.945
五因子模型:WCB;WGP;JP;WL+WFC;PO	748.580	265	304.183 (5) **	.069	.084	.874	.857
五因子模型:WCB+WGP;WL;JP;WFC;PO	757.915	265	313.518 (5) **	.080	.085	.872	.855
五因子模型:WCB+WL;WGP;JP;WFC;PO	786.711	265	342.314 (5) **	.088	.087	.864	.846
四因子模型:WCB+WGP;WL+WFC;JP;PO	1062.140	269	617.743 (9) **	.097	.107	.793	.770
三因子模型:WCB+WGP+PO;WL+WFC;JP	1648.334	272	1203.937 (12) **	.121	.140	.642	.605
二因子模型:WCB+WGP+JP;WL+WFC+PO	2343.869	274	1899.472 (14) **	.158	.171	.461	.410
单因子模型:HPE+JE+ACB+JP+PPG+APG	3017.064	275	2572.667 (15) **	.194	.197	.286	.221

注: $n = 258$ 。WCB = 工作连通行为; WGP = 工作目标进展; WL = 工作负荷; JP = 工作绩效; WFC = 工作 - 家庭冲突; PO = 多重任务倾向。“+”表示两个因素合并为一个因素。 $\Delta\chi^2$, Δdf 是与五因子模型相比的变化值。**表示 $p < .01$ 。

多重任务倾向: 采用 Lindquist 和 Kaufman-Scarborough (2007) 的量表, 共 3 题, 如“我适应同时做多件事。” Cronbach's $\alpha = .932$ 。

2.3 分析技术

本研究的统计分析均采用 Mplus 7.0 进行处理。

3 研究结果

3.1 区分效度检验

Harman 单因子检验结果显示, 本研究全部数据特征值大于 1 的因子有 6 个, 这 6 个因子的累计方差贡献率为 71.887%, 其中第一主成分因子的方差贡献率为 21.257%, 说明本研究不存在严重

的共同方法偏差。

如表 1 显示, 相较于其他因子模型, 六因子模型拟合指标最优, 说明测量量表的区分效度良好。

3.2 描述性统计分析

如表 2 所示, 工作连通行为与工作目标进展 ($r = .337, p < .001$)、工作绩效 ($r = .130, p < .05$) 呈显著正相关, 而与工作负荷 ($r = .283, p < .001$)、工作 - 家庭冲突 ($r = .132, p < .05$) 之间呈显著正相关。工作目标进展与工作绩效 ($r = .188, p < .01$) 呈显著正相关。工作负荷与工作 - 家庭冲突呈显著正相关 ($r = .474, p < .001$)。

表 2 均值、标准差及相关系数矩阵

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5
1 工作连通行为	3.13	.98					
2 工作目标进展	3.37	.85	.337**				
3 工作绩效	4.02	.63	.130*	.188**			
4 工作负荷	2.72	.88	.283**	.028	.018		
5 工作-家庭冲突	2.57	.85	.132*	-.076	-.134*	.474**	
6 多重任务倾向	3.18	.95	.113	.347**	.084	-.209**	-.149*

注: $n = 258$, ** $p < .01$, * $p < .05$ 。

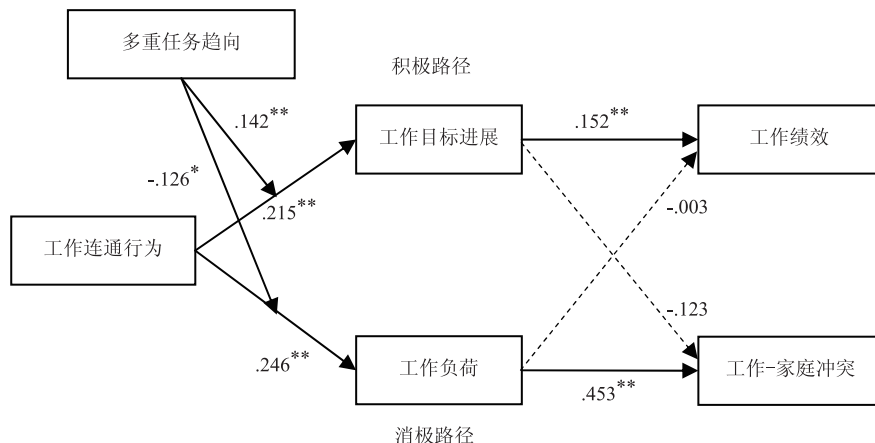


图 1 路径系数

注: $n = 258$, ** $p < .01$, * $p < .05$ 。为了简化模型图, 控制变量的路径系数已省略。

3.3 假设检验

路径分析结果如图 1 所示。

H1 检验结果。工作连通行为正向预测员工工作目标进展 ($b = .215, p < .001$)，并且工作目标进展正向预测员工工作绩效 ($b = .152, p < .01$)。进一步地，工作连通行为经由工作目标进展影响员工工作绩效的间接效应值为 .033，95%CI = [.009, .065]。综上，H1 得到支持。

H2 检验结果。工作连通行为正向预测员工工作负荷 ($b = .246, p < .001$)，且工作负荷正向预测员工工作-家庭冲突 ($b = .453, p < .001$)。进一步地，工作连通行为经由工作负荷影响员工工作-家庭冲突的间接效应值为 .111，95%CI = [.053, .179]。因此，H2 得到支持。

H3a 检验结果。多重任务倾向与工作连通行为的交互项正向影响员工工作目标进展 ($b = .142, p < .05$)。为更直观展现这一调节效应，本研究进行简单斜率分析。如图 2 所示，在多重任务倾向高分组中，工作连通行为对工作目标进展的影响更强 ($b = .357, t = 6.518, p < .001$)；在多重任务倾向低分组中，工作连通行为对员工工作目标进展的影响不显著 ($b = .073, t = 1.333, p > .05$)。因此，H3a 得到支持。

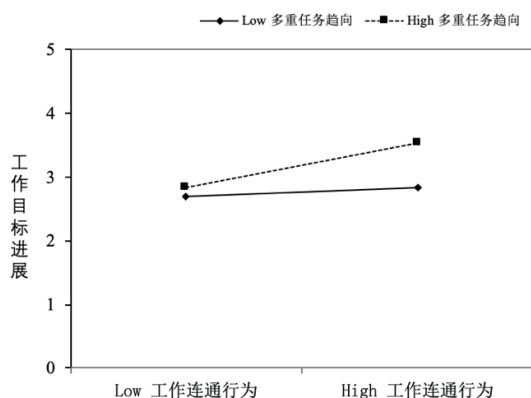


图 2 多重任务倾向对工作连通行为与工作目标进展的调节效应

H3b 检验结果。如表 3，间接效应在高低多重

任务倾向两组存在显著差异 (差异值 = .043, $p < .05$)，其 95%CI = [.013, .092]，不包含 0。具体，多重任务倾向高分组中该间接效应显著 ($b = .054, p < .05$)，95%CI 为 [.016, .098]，不包含 0；在多重任务倾向低分组中，该间接效应不显著 ($b = .011, p > .05$)，其 95%CI = [-.005, .043]，包含 0。因此，H3b 得到支持。

H4a 检验结果。多重任务倾向与工作连通行为的交互项负向影响员工工作负荷 ($b = -.126, p < .05$)。同样，采用简单斜率分析来直观展现调节效应。如图 3 所示，在多重任务倾向低分组中，工作连通行为正向预测员工工作负荷 ($b = .120, t = 1.697, p > .05$)；在多重任务倾向高分组中，工作连通行为对员工工作负荷正向预测效应不显著 ($b = .372, t = 5.261, p < .001$)。因此，H4a 得到支持。

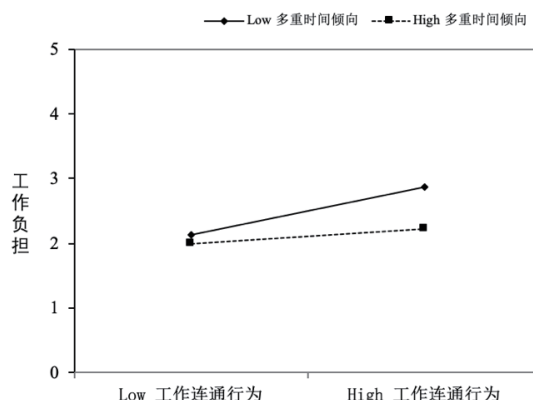


图 3 多重任务倾向对工作连通行为与工作负荷的调节效应

H4b 检验结果。如表 3，该间接效应在多重任务倾向高低两组存在显著差异 (差异值 = -.114, $p < .05$)，95%CI = [-.225, -.014]，不包含 0。具体地，在多重任务倾向高分组中，该间接效应不显著 ($b = .054, p > .05$)，95%CI = [-.031, .140]，包含 0；多重任务倾向低分组中，该间接效应显著为正 ($b = .168, p < .001$)，95%CI = [.097, .258]，不包含 0。因此，假设 H4b 得到支持。

表 3 被调节的中介效应检验结果

路径	分组	估计值	标准误	95%置信区间
工作连通行为→工作目标进展→工作绩效	高多重任务倾向	.054**	.021	[.016, .098]
	低多重任务倾向	.011	.011	[-.005, .043]
	组间差异	.043*	.019	[.013, .092]
工作连通行为→工作负荷→工作-家庭冲突	高多重任务倾向	.054	.043	[-.031, .140]
	低多重任务倾向	.168**	.040	[.097, .258]
	组间差异	-.114*	.054	[-.225, -.014]

注：n = 258，** $p < .01$ ，* $p < .05$ 。Bootstrap 样本数为 5000。

4 讨论

本研究引入 JD-R 模型, 将工作连通行为的积极效应(提升工作目标进展)与消极效应(增加工作负荷)同时纳入理论模型, 从整合视角提出了一个工作连通行为的“双刃剑”效应, 并揭示了多重任务倾向在上述两条路径过程中发挥调节作用。

4.1 理论意义

首先, 本研究揭示了工作连通行为的积极效应, 即促进工作目标进展, 进而提升工作绩效。上述结果再次验证了工作连通行为的积极派观点。例如, Haynes (2008) 发现工作连通行为可以提升员工工作进度控制, 进而提高办公效率。又如, Chesley (2010) 发现工作连通行为可以有效提升员工工作效率。虽然以往研究指出了工作连通行为的积极效应, 但对于上述效应的内部机理还缺乏深入探索。本研究通过引入工作资源视角, 提出工作目标进展是工作连通行为提升工作绩效的重要通道, 这对以往研究具有拓展和补充意义, 丰富了学界对工作连通行为与员工工作绩效之间作用机理的认识。

其次, 本研究不仅支持了积极派观点, 还发现了消极派观点的合理性, 即工作连通行为增加工作负荷, 引发工作-家庭冲突。工作连通行为是一种特殊形式的工作要求, 延长了员工的工作时间, 扩大了员工承担的工作数量, 并会打断员工的家庭生活。本研究结果支持了上述观点。事实上, 以往一些研究也暗示了工作连通行为的消极作用(王笑天等, 2019)。例如, Boswell 和 Olson-Buchanan (2007) 发现工作连通行为占用了本该投入家庭的资源, 从而引发工作-家庭冲突。本研究基于工作要求视角, 进一步检验了工作负荷是工作连通行为造成工作-家庭冲突的重要机制, 丰富了学界对工作连通行为与工作-家庭冲突之间作用机理的认识。

再次, 本研究整合了工作连通行为的积极效应和消极效应, 从全面、均衡视角建构工作连通行为的效应模型。特别地, 为了回答“何时有利, 何时有害”这个问题, 本研究提出多重任务倾向的调节作用。在“全天候随时待命”的时代背景下, 对于高多重任务倾向的员工, 更容易从工作连通行为中推进工作目标进展, 提升工作绩效; 对于低多重任务倾向的员工, 较难应对工作连通行为带来的工作时间延长和任务数量增加, 容易产生工作负荷感, 引发工作-家庭冲突。由此可见, 多重任务倾向是工作连通行为双刃剑效应的“门阀”, 决定了工作

连通行为影响效果的性质。基于上述结果, 本研究能够解决积极派和消极派的研究分歧(Boswell & Olson-Buchanan, 2007; Fujimoto et al., 2016), 帮助学界更加辩证地看待工作连通行为的影响效果。

最后, 本研究结果既是对 JD-R 模型的应用, 也是对该理论的丰富和推进。经典的 JD-R 模型主要关注工作要求和个体工作态度、行为的影响, 而忽略了揭示工作要求和个体工作资源的前因机制(Demerouti et al., 2001)。本研究将 JD-R 模型引入工作连通行为研究领域, 在一定程度上揭示了工作要求和个体工作资源的成因。此外, 通过揭示多重任务倾向在工作连通行为与工作目标进展(工作资源)、工作负荷(工作要求)之间的调节作用, 本研究为工作要求和个体工作资源的形成确定了一个边界条件, 并进一步证明了个体资源在 JD-R 模型中的重要性。正如 Schaufeli 和 Taris (2014) 所指出, 个体资源应该被整合进 JD-R 模型, 以更好地揭示个体资源如何帮助个体应对工作要求和获取工作资源。然而, 目前还很少有研究检验和发展 Schaufeli 和 Taris (2014) 的观点。本研究揭示了多重任务倾向强化工作连通行为的增益效应, 削弱工作连通行为的负担效应。这响应并检验了 Schaufeli 和 Taris (2014) 的观点, 并丰富了 JD-R 模型(Schaufeli & Taris, 2014)中调节变量的具体内涵, 是对 JD-R 模型的应用与发展。

4.2 实践意义

在互联互通的当代环境下, 工作连通行为成为职场人士面临的一个普遍现象。如何充分发挥工作连通的积极效应, 降低消极影响? 这已成为组织管理者面对的重要难题。本研究通过揭示工作连通行为的双刃剑效应以及多重任务倾向的调节作用, 为管理实践提供以下几点启发。第一, 员工应充分发挥工作连通行为的积极作用, 加强非工作时间对工作进度的把控, 从而提高工作绩效。例如, 员工在下班后可以积极寻求已提交任务的反馈, 通过空闲时间获取工作相关信息, 减少工作时间的浪费等。第二, 企业要根据员工多重任务倾向适度安排非工作时间工作任务, 尽量减少员工的工作负荷, 发挥工作连通行为的积极作用, 达到趋利避害的效果。第三, 组织可以通过培训或文化活动, 强调多重任务倾向的重要性, 鼓励员工同一时间处理多任务的工作方式, 甚至致力于提升员工同时多工、任务转换的能力, 以帮助员工更好地应对工作连通行为, 发挥工作连通行为的积极效用。

4.3 不足与展望

虽然本研究对工作连通行为领域具有一定贡献，但仍然存在以下不足之处。首先，本研究在测量工作目标进展时，在题目中添加了情境限定语。这种测量方式无法刻画工作连通行为在员工整体工作目标进展中的贡献量。鉴于此，本研究建议未来研究通过无限定语的测量方式对本研究的结果进行重复检验与拓展。再次，本研究仅从工作绩效、工作-家庭冲突这两个视角来展开论述。未来研究还可以关注工作连通行为对员工幸福感的影响。最后，本研究只检验了多重任务倾向的调节效应，但也可能存在其他调节机制如工作-家庭支持。

参考文献

- 彭坚, 王震. (2018). 做上司的“意中人”: 负担还是赋能? 追随原型-特质匹配的双刃剑效应. *心理学报*, 50(2), 216-225.
- 王笑天, 刘培, 李爱梅. (2019). 自由还是束缚? 异质性视角下工作性通讯工具使用对幸福感的影响. *中国人力资源开发*, 36(8), 47-59.
- 吴洁倩, 张译方, 王桢. (2018). 员工非工作时间连通行为会引发工作家庭冲突? 心理脱离与组织分割供给的作用. *中国人力资源开发*, 35(12), 43-54.
- Bluedorn, A. C., Kalliath, T. J., Strube, M. J., & Martin, G. D. (1999). Polychronicity and the inventory of polychronic values (ipv). *Journal of Managerial Psychology*, 14(3/4), 205-231.
- Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., & Lepine, J. A. (2015). “Well, I’m tired of tryin’!” organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56-74.
- Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management*, 33(4), 592-610.
- Chesley, N. (2010). Technology use and employee assessments of work effectiveness, workload, and pace of life. *Information Communication and Society*, 13(4), 485-514.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Duxbury, L., Higgins, C., Smart, R., & Stevenson, M. (2014). Mobile technology and boundary permeability. *British Journal of Management*, 25(3), 570-588.
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2012). Testing the connectivity paradox: Linking teleworkers' communication media use to social presence, stress from interruptions, and organizational identification. *Communication Monographs*, 79(2), 205-231.
- Fujimoto, Y., Ferdous, A. S., Sekiguchi, T., & Sugianto, L. F. (2016). The effect of mobile technology usage on work engagement and emotional exhaustion in Japan. *Journal of Business Research*, 69(9), 3315-3323.
- Haynes, B. P. (2008). Impact of workplace connectivity on office productivity. *Journal of Corporate Real Estate*, 10(4), 286-302.
- Kaufman-Scarborough, C., & Lindquist, J. D. (1999). Time management and polychronicity. *Journal of Managerial Psychology*, 14(3-4), 288-312.
- Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal*, 59(2), 414-435.
- Lindquist, J. D., & Kaufman-Scarborough, C. (2007). The polychronic-monochronic tendency model. *Time and Society*, 16(2-3), 253-285.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. A. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337-1357.
- Richardson, K. M., & Thompson, C. A. (2012). High tech tethers and work-family conflict: A conservation of resources approach. *Engineering Management Research*, 1(1), 29-43.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43-68). Dordrecht: Springer.
- Schlosser, F. K. (2002). So, how do people really use their handheld devices? An interactive study of wireless technology use. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 401-423.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.
- Wanberg, C. R., Zhu, J., & van Hooft, E. A. J. (2010). The job search grind: Perceived progress, self-reactions, and self-regulation of search effort. *Academy of Management Journal*, 53(4), 788-807.
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108-130.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

The Dark and Bright Sides of Work Connectivity Behavior: The Moderating Role of Polychronicity

Nie Qi¹, Zhang Jie¹, Peng Jiar², Bi Yanzhao¹

(¹ College of Economics Management, Nanjing University of Aeronautics and Astronautics, Nanjing, 211106)

(² School of Management, Guangzhou University, Guangzhou, 510006)

Abstract With the wide development of information technology and internet, it has become a common phenomenon for employees to use electronic communication to handle work affairs during off-hours. In this context, the construct of work connectivity behavior has attracted a large number of scholars' attentions. Work connectivity behavior is based on the contemporary information technology, which means that individuals use mobile devices to complete work or deal with work-related affairs during off-hours. However, previous studies have shown that there is a paradox in the consequences of work connectivity behavior. Specifically, some scholars believe that work connectivity behavior promotes employees' job resources and thus improves their work outcomes. However, some scholars argue that work connectivity behavior makes employees' family-life boundary blurry and thus exerts a negative effect on their family performance. Integrating the above two views, this paper proposes the double-edged sword effect of job connectivity behavior and reveals the moderating role of employee's polychronicity in such double-edged sword effect.

Based on the job demands-resources model, work connectivity behavior can not only promote the work goal progress and subsequent job performance (job resource process), but also increase the workload and subsequent work-family conflict (job demand process). Moreover, polychronicity moderates the impact of work connectivity behavior on work goal progress and workload. Specifically, when employees have a high level of polychronicity, work connectivity behavior is more likely to bring job resources to employees and promote their work goal progress. However, when employees have a low level of polychronicity, work connectivity behavior is more likely to bring work demands to employees and increase their workload.

Based on the three-wave data from 258 leader-employee dyads, we conducted path analysis to test the hypotheses using Mplus 7.0. The results showed that work connectivity behavior increased employees' job performance via the mediating role of work goal progress. Work connectivity behavior led to work-family conflict via the mediating role of workload. Polychronicity positively moderated the relationship between work connectivity behavior and work goal progress and the indirect relationship between work connectivity behavior and job performance via work goal progress. For individuals with a high level of polychronicity, work connectivity behavior had a more significant positive impact on work goal progress and subsequent job performance. Polychronicity negatively moderated the relationship between work connectivity behavior and workload, and the indirect relationship between work connectivity behavior and work-family conflict via workload. For individuals with a low level of polychronicity, the impact of work connectivity behavior on workload and subsequent work-family conflict was more significant.

By revealing the double-edged sword effect of work connectivity behavior and its boundary condition, this study could deepen our understanding of the advantages and disadvantages of work connectivity behavior. Moreover, this study provides valuable insights into how to utilize the positive effects of work connectivity behavior and reduce its negative effects. For employees with a low level of polychronicity, they should reasonably control their workload and perform family duties when engaging in work connectivity behavior after-hours. In addition, organizations can enhance employees' polychronicity through training, cultural building and other activities, so as to amplify the positive effects of work connectivity behavior.

Key words work connectivity behavior, work goal progress, job performance, workload, work-family conflict, polychronicity