



远程办公中工作干扰 对员工欺骗行为的影响

杨洋, 颜锐, 王滕, 孟炎
哈尔滨工业大学 经济与管理学院, 哈尔滨 150001

摘要: 在远程办公越来越普及的背景下, 大规模的远程办公正在增加组织内面临的道德挑战。尽管以灵活的工作方式应对新冠疫情等“黑天鹅”事件是大规模远程办公的初衷, 但随之增加的工作干扰可能在无意中引发员工的工作场所欺骗行为, 已有研究缺少对该问题的关注。因此, 亟须聚焦于工作场所欺骗行为, 考察工作干扰对工作场所欺骗行为的作用路径和边界机制。

基于自我保护原则, 从同事干扰和家人干扰的双重视角出发, 探讨在自我保护驱使下, 工作干扰和工作目标进展阻碍激发员工工作场所欺骗行为的过程及领导成员交换关系的边界作用。通过两个阶段的问卷调查, 收集来自不同行业的206名企业员工的实证数据, 运用Spss 21.0和Process插件, 采用层次回归分析、简单斜率分析和bootstrap分析进行中介效应检验和有调节的中介效应检验。

研究表明, 工作干扰对员工的工作场所欺骗行为具有正向影响, 工作目标进展阻碍在工作干扰对工作场所欺骗行为的影响中起中介作用。领导成员交换关系显著调节工作目标进展阻碍对工作场所欺骗行为的影响以及工作目标进展阻碍在工作干扰与工作场所欺骗行为之间的间接效应, 高领导成员交换关系的员工会在面临工作目标进展阻碍时表现出更多的工作场所欺骗行为, 并且工作干扰通过工作目标进展阻碍激发员工工作场所欺骗行为的间接效应更强。

研究结果证实了工作干扰对工作场所欺骗行为的正向作用, 并识别出工作目标进展阻碍在工作干扰影响工作场所欺骗行为中的中介作用, 揭示了远程办公中引发员工工作场所欺骗行为的潜在原因和机制; 同时, 发现了领导成员交换关系在工作目标进展阻碍影响工作场所欺骗行为中发挥的权变作用, 揭示了高质量领导成员交换关系会增加员工工作场所欺骗行为的负面效应。研究结果为组织理解和减少远程办公中的员工工作场所欺骗行为提供了实践启示。

关键词: 远程办公; 工作干扰; 工作目标进展阻碍; 工作场所欺骗行为; 领导成员交换关系

中图分类号: F272.9

文献标识码: A

doi: 10.3969/j.issn.1672-0334.2023.04.005

文章编号: 1672-0334(2023)04-0061-14

收稿日期: 2022-10-30 **修返日期:** 2023-06-13

基金项目: 国家自然科学基金(71972062, 71872058); 中央高校基本科研业务费专项资金(HIT.HSS.201842)

作者简介: 杨洋, 管理学博士, 哈尔滨工业大学经济与管理学院教授, 研究方向为互联网情景下企业社群化与运营机制、制造企业服务化与服务创新、制造企业战略及先进运营范式等, 代表性学术成果为“The role of thriving at work and overall fairness in the future work self-employee creativity relationship”, 发表在2019年第3期《International Journal of Manpower》, E-mail: yfield@hit.edu.cn

颜锐, 哈尔滨工业大学经济与管理学院博士研究生, 研究方向为组织行为等, E-mail: 20B910051@stu.hit.edu.cn

王滕, 哈尔滨工业大学经济与管理学院硕士研究生, 研究方向为组织韧性等, E-mail: 22S010117@stu.hit.edu.cn

孟炎, 管理学博士, 哈尔滨工业大学经济与管理学院研究员, 研究方向为组织行为等, 代表性学术成果为“基于领导价值观的企业领导行为与其绩效关系的研究”, 发表在2015年第9期《管理学报》, E-mail: mengyan@hit.edu.cn

引言

通信技术的发展打破了工作的时间和空间壁垒,加速了远程办公的应用^[1]。随着远程办公比例不断提升,其弊端开始逐渐显现^[2]。遗憾的是,已有研究多关注远程办公的积极面^[3-4],忽视了其存在的消极面,这种偏颇的认知造成了理论与实践的错位。远程办公在赋予员工自主性和灵活性的同时^[5-6],也造成了监督不足和干扰增加的工作环境,加剧了组织面临的道德挑战^[7]。例如,远程办公中的员工会表现出更多的假装工作、迟到早退和“摸鱼”等工作场所欺骗行为^[8]。这不仅破坏了组织的工作氛围,还给组织带来巨大的经济损失^[9]。因此,关注员工远程办公中的工作场所欺骗行为等消极影响,对全面认识和正确指导远程办公实践至关重要。

远程办公对工作环境的颠覆性改变,在无意中增加了员工的工作要求。在线工作消息和家人沟通对正常工作的干扰或中断,成为诱发员工不道德行为的新背景^[10]。因此,本研究基于自我保护动机,探讨工作干扰对工作场所欺骗行为的影响,尝试从工作目标进展的角度,引入工作目标进展阻碍分析工作干扰对工作场所欺骗行为的影响过程,还探讨领导成员交换关系在工作目标进展阻碍与工作场所欺骗行为关系之间形成的理论边界。研究结果揭示了远程办公中引发员工工作场所欺骗行为的潜在原因和机制,为组织理解和减少远程办公中的员工工作场所欺骗行为提供启示。

1 相关研究评述

工作场所欺骗行为是指员工故意违反公认标准或规则^[11],使自己获得本无权获得的利益或有益结果来创造不公平的优势的自利行为^[12],将给组织带来严重的损害,即使该行为符合某些组织的规范。组织中不断出现的工作场所欺骗行为已经引起研究者的关注,学者们就其产生的原因和内在动机展开研究^[13]。已有研究表明,自我保护动机是解释员工工作场所欺骗行为的基础,能够阐明组织因素、人际关系和个体因素对工作场所欺骗行为的影响过程^[14]。优化积极结果和减少消极结果是员工思考和行动的本能倾向^[15],自我保护理论认为当人们保持积极自我的目标受到威胁时,自我保护动机会激励人们采取能够减少这一威胁的行为^[16]。例如,绩效压力、恶劣环境等外部威胁会激发员工自我保护的动机,驱使其采取工作场所欺骗行为进行应对^[12]。工作场所欺骗行为使员工能够人为地、不道德地提升其绩效表现,从而减少其他人在工作中对他们产生负面看法的可能^[17]。可以看出,外部威胁和自我保护动机是引发员工工作场所欺骗行为的重要原因。

然而,基于传统工作环境的欺骗行为研究忽视了工作环境变化对员工动机和行为的影响。远程办公的普及使家庭环境成为重要的工作场景,这不仅改变了欺骗行为的发生场景,还改变了员工的欺骗目的。虽然远程办公能够有效降低 COVID-19 等突发

性事件对员工的影响,但也会给员工带来新的威胁。一方面,远程办公让员工变得更不可见,使其工作状态无法被同事或领导所观察^[5],从而增加了工作中被同事或领导干扰的可能^[18];另一方面,居家办公会增加工作与家庭之间的冲突,干扰员工的正常工作^[19],包括家庭成员期望员工承担更多家庭责任的角色冲突和家庭中工作设备及空间的资源冲突^[20]。可以看出,远程办公的员工同时面临来自同事和家人的干扰,而这些干扰会中断员工的当前工作,对员工的工作目标进展和绩效产生威胁^[21]。这可能激发员工通过工作场所欺骗行为保护工作进展和自身利益的动机,并使其忽视欺骗行为的不道德性^[22]。

为了解工作干扰如何影响员工的工作场所欺骗行为,本研究基于自我保护理论探索工作目标进展阻碍的作用。自我保护理论认为,当个体面临实际或潜在的社会尊重、地位或认可威胁时会激发其自我保护动机,使个体实施能够减少上述威胁的行为^[16]。远程工作中面临的同事和家人干扰增加,会阻碍员工工作目标的进展和绩效表现^[21]。这会引发员工对自我积极形象的担忧,害怕因未达到预期工作目标而遭受来自领导或同事的负面评价。员工为了维持在领导和同事眼中的自我积极形象,会采取工作场所欺骗行为人为地、不道德地提升自我工作表现^[17]。因此,本研究认为工作目标进展阻碍是解释工作干扰引发员工工作场所欺骗行为的重要机制。

此外,本研究还探索领导成员交换关系在工作场所欺骗行为中的边界作用。员工能够从高质量的领导成员交换关系中获得更多的尊重、信任和包容等工作资源^[23],还会被领导视为“圈内人”并赋予更多其他资源^[24]。根据自我保护理论,员工在面临威胁其自身利益的情景时,可能通过工作场所欺骗行为进行应对^[12]。遭受工作目标进展阻碍时,高质量领导成员交换关系的员工对负面评价产生更多的担忧,趋利避害的本能会激发他们维持自身积极表现的自我保护动机^[25]。尤其在监督不足和工作可见性低的远程办公中,领导难以掌握员工真实工作状态,工作目标进展将成为反映其工作状态的关键^[26]。因此,本研究认为领导成员交换关系是影响工作场所欺骗行为发生的边界条件,具有高领导成员交换关系的员工更容易在遭遇工作目标进展阻碍时产生工作场所欺骗行为。

综上所述,本研究将从工作和家庭领域出发,基于自我保护理论,探讨工作干扰与工作场所欺骗行为之间的关系,并探讨工作目标进展阻碍在工作干扰与工作场所欺骗行为之间的中介作用,以及领导成员交换关系与工作目标进展阻碍交互对工作场所欺骗行为的影响。

2 理论分析和研究假设

2.1 工作干扰与欺骗行为

欺骗行为是员工故意违反公认标准或规则^[11],使

自己获得本无权获得的利益或有益结果来创造不公平的优势的自利行为^[12]。基于自我保护理论的研究表明,员工采取工作场所欺骗行为的目的是为了减少或避免来自组织和自我行为对自身利益的损耗或侵犯^[27],并发现缓解压力和避免遭受他人的负面评价是员工实施偏差行为的主要原因^[28]。例如,通过说谎、欺骗等不道德行为重新获得工作控制^[29],通过降低工作质量和数量缓解时间压力^[30],通过工作场所欺骗行为掩饰工作失误^[31]以及避免受到领导的负面评价^[14]和辱虐^[32]等。可以看出,维护自身积极表现和缓解压力是唤醒员工自我保护动机和引发工作场所欺骗行为的关键。

然而,随着移动信息技术的不断发展和远程办公的不断深入,工作场所干扰逐渐成为工作压力的主要来源^[33]。工作干扰是指中断工作流程的意外人际接触^[34],本质是对工作连续性的破坏,既可以表现为对注意力的破坏,也可以表现为对工作行为的破坏,或对注意力和工作行为的同时破坏^[35],其意外性和中断性的特征会增加员工的阻碍性压力感知^[36]。首先,工作干扰的意外性会造成员工分散注意力,以回应他人的请求或需求^[37];其次,工作干扰的中断性会破坏员工的工作连贯性和沉浸感,频繁的意外中断还会使员工产生烦躁、厌恶和愤怒的消极情绪,造成情绪耗竭和精神疲劳^[21];最后,工作干扰还会带来新的任务,增加员工在新旧任务中面临的资源和角色冲突^[38]。可见,工作干扰对情绪和认知能力的影响将损害员工在工作中的绩效表现。因此,出于维持积极工作表现的自我保护动机,本研究认为工作场所欺骗行为是员工应对工作干扰的自我保护反应。

此外,以居家工作为主的远程办公改变了员工的工作环境,同时也赋予了工作干扰新的内涵^[39]。传统研究多聚焦于工作场所中同事或主管对员工的干扰,而居家工作将更凸显家庭成员对工作的影响^[40]。已有研究表明,居家工作加剧了工作与家庭边界的相互渗透,增加了家庭成员对员工承担家庭责任的期待,并使家庭成员能够随时干扰员工的工作^[37]。同时,居家办公还会降低员工的可见性,更容易造成同事对员工的突发、意外干扰^[6,41]。可以看出,在居家工作背景下,员工将同时面临来自同事和家人的干扰,探索不同来源的干扰对工作场所欺骗行为的影响,有助于更好地理解工作干扰对员工的影响。因此,本研究根据干扰来源的不同,分别从同事干扰和家人干扰的角度,探索工作干扰对工作场所欺骗行为的影响。因此,本研究提出假设。

H_{1a} 同事干扰对工作场所欺骗行为产生正向影响;

H_{1b} 家人干扰对工作场所欺骗行为产生正向影响。

2.2 工作目标进展阻碍的中介作用

工作目标进展阻碍是指员工在工作进展中遇到的阻碍工作目标实现的干扰^[42]。工作目标主要通过员工付出努力和从事相关行为得以实现^[43],但除了

努力和采取行动之外,工作目标进展还受到个体无法控制的外部因素影响^[44],这些外部干扰因素将会影响工作目标进展的速度,进而形成工作目标进展阻碍^[45]。已有研究表明,当外部环境干扰超出员工的控制范围时会影响其完成工作的能力^[46],同时外部干扰还会增加员工在不同工作之间反复切换,将有限的资源和精力分散在多重工作目标中,加大了实际绩效与预期绩效之间的距离^[47]。鉴于工作目标进展直接关乎员工工作目标和绩效的完成情况^[48],因此学者们对促进或阻碍工作目标进展的因素开展广泛研究。结果表明,工作中的负面事件是阻碍工作目标进度和速度的关键外部因素^[49]。因此,本研究认为工作中的干扰可能是阻碍工作目标进展的原因。首先,工作干扰会阻碍工作目标的进度。工作干扰会降低员工的热情、努力和目标承诺,并削弱员工工作投入程度^[45];其次,工作干扰会降低工作目标的速度。工作干扰对工作沉浸的破坏,使员工需要消耗更多的时间和精力重新进入原有的工作状态^[50];最后,工作干扰还会增加员工的工作任务。工作干扰新增的工作任务会增加员工在不同任务之间的反复切换,不仅会分散员工有限的工作资源,还会增加适应不同工作状态的资源消耗^[51]。可以看出,工作干扰将对工作目标进展的速度和距离产生影响^[45],进而阻碍工作目标的实现。

工作目标进展不仅直接关乎预期目标的实现,还能有效预测员工的工作态度和行为。已有研究表明,工作目标进展是激发员工动机的重要因素^[52],符合预期的工作目标进展是提升员工幸福感^[53]、满意度和组织承诺的关键^[54],并能增强员工的工作投入和降低离职倾向^[25]。但当实际结果与预期目标存在较大偏差时,将会阻碍工作目标进展,引发员工的负面动机和行为^[55]。工作目标进展阻碍不仅会威胁员工既有的幸福感和积极情绪,还会增加员工时间和绩效的压力,威胁员工的绩效表现^[47]。然而,已有研究发现这一威胁会引发员工对来自他人的负面评价的担忧,激发员工维持积极自我表现的自我保护需求^[56]。尤其当上述威胁会给员工造成实际或潜在的严重后果时,如面临惩罚、失去工作,其自我保护的需求会激发员工采取不道德行为进行应对^[12]。基于此,本研究认为工作目标进展阻碍会引发员工对遭受同事或领导负面评价的担忧,进而刺激员工以欺骗行为进行应对。此外,不同的外部干扰之间可能存在系统性的差异,不同干扰类型对员工工作目标进展的影响存在差异^[45]。与来自家人的干扰相比,来自同事的干扰对工作目标进展的阻碍可能更大。因此,有必要从不同的来源探索工作干扰对工作目标阻碍和工作场所欺骗行为的影响。因此,本研究提出假设。

H_{2a} 同事干扰对工作目标进展阻碍产生正向影响,且工作目标进展阻碍在同事干扰与工作场所欺骗行为之间起中介作用;

H_{2b} 家人干扰对工作目标进展阻碍产生正向影响,

且工作目标进展阻碍在家人干扰与工作场所欺骗行为之间起中介作用;

H_{2c} 与家人干扰相比,工作目标进展阻碍在同事干扰与工作场所欺骗行为之间的间接效应更强。

2.3 领导成员交换关系的调节作用

自我保护理论认为趋利避害是人类的本能,能够减少与情景相关的压力^[56],其中最小化外部威胁和最大化自身利益是个体决策的重要原则^[57]。因此,基于领导成员交换关系拓展本研究的理论模型,以解释工作目标进展阻碍何时会增加员工的工作场所欺骗行为。已有研究表明,拥有高质量领导成员交换关系的员工往往会获得更多的领导信任、尊重、喜爱以及更好的绩效评价和更多的晋升机会^[58],这对员工的态度和行为具有重要影响。例如,高质量的领导成员交换关系会激发员工的积极互惠^[58],在工作中表现出更好的创新行为^[23]、工作绩效^[24]、工作满意度^[59]和主动行为^[60]。因此,领导与成员之间的交换关系通常被视为解释员工态度和行为的重要边界条件^[61]。然而,过分关注高质量领导成员交换关系带来的积极互惠,容易忽视其带来的不利影响。虽然已有研究发现,高质量和低质量的领导成员交换关系均可能造成员工的消极情绪和偏差行为^[62],但显然高质量交换关系的不利影响被严重低估了。

本研究认为员工的自我保护动机是解释高质量领导成员交换关系引发不利影响的关键。组织和主管会赋予拥有高质量领导成员交换关系的员工更多的信任、支持和资源^[58],这些有形和无形的资源将被员工视为自身资产。根据自我保护理论,一旦这些资源或自身利益受到实际或潜在的损失时,员工的自我保护动机将会被激发^[16]。工作目标进展阻碍对员工绩效表现的影响会引发员工对领导负面评价的担忧,即使这些负面评价并未真实发生^[56]。特别是,拥有高质量领导成员交换关系的员工会对此产生更多的担忧和压力^[58],因为他们将面临更多的自身利益受损威胁。这进一步促使拥有高质量领导成员交换关系的员工产生更强的自我保护动机和寻求更多的应对行为,以降低工作目标进展阻碍的威胁。尤其在监督不足和工作可见性低的远程办公中,工作目标进展将成为反映其工作状态和表现的关键^[26]。当工作目标进展受到阻碍时,高质量领导成员交换关系的员工基于自我保护的动机,更容易通过工作场所欺骗行为提升自己的工作表现,使其满足领导对自身的工作期望和维持高质量领导成员交换关系。因此,本研究提出假设。

H₃ 领导成员交换关系正向调节工作目标进展阻碍与工作场所欺骗行为之间的关系,即高质量的领导成员交换关系会强化工作目标进展阻碍对工作场所欺骗行为的正向影响。

当高质量领导成员交换关系的员工感受到工作目标进展阻碍的威胁时,会进一步激发员工的自我保护动机。这增加了员工面临工作目标进展阻碍时采取工作场所欺骗行为的可能,尤其当工作目标进

展的阻碍来源于外部的不确定和意外干扰而非工作任务本身时,高质量的领导成员交换关系更有可能激发员工通过工作场所欺骗行为进行应对的自我保护动机。此外,鉴于不同的干扰来源对工作目标的阻碍存在差异^[45],本研究分别探索领导成员交换关系在同事干扰和家人干扰对员工工作场所欺骗行为的影响。因此,本研究提出假设。

H_{4a} 领导成员交换关系调节工作目标进展阻碍在同事干扰与工作场所欺骗行为之间的间接效应,高质量的领导成员交换关系会强化工作目标进展阻碍的间接效应;

H_{4b} 领导成员交换关系调节工作目标进展阻碍在家人干扰与工作场所欺骗行为之间的间接效应,高质量的领导成员交换关系会强化工作目标进展阻碍的间接效应。

综上所述,本研究提出理论模型,见图1。

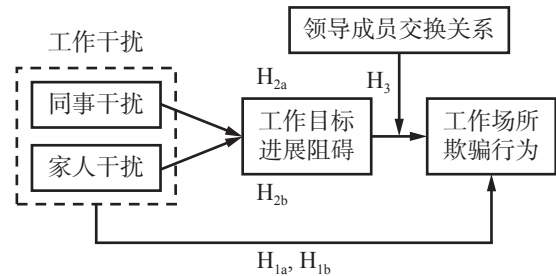


图1 理论模型

Figure 1 Theoretical Model

3 研究方法

3.1 数据收集和样本

本研究通过网络数据调研平台 Credamo 征集调查对象,选取具有全职工作和居家办公经历的人员参与调查,采用两阶段的方式进行问卷收集。在调查过程中,研究者分别为完成第1阶段和第2阶段问卷且质量合格的参与者提供5元人民币和3元人民币的报酬。第1阶段为2022年5月9日,对参与者的性别、职位、任务可见性等控制变量以及领导成员交换关系进行测量,为了避免其他因素对工作目标进展阻碍的影响,同时测量工作干扰和工作目标进展阻碍。本阶段共发放问卷400份,回收有效问卷346份;第2阶段为2022年5月23日至28日,向第1阶段调研中提交有效问卷的346名员工发放问卷,对工作场所欺骗行为进行测量,回收336份问卷。为了更好地反映参与者的工作场所欺骗行为,本研究列举了谎报工作成果、随意增加休息时间以及迟到早退等可能出现的13种欺骗行为,通过自我汇报的方式让参与者选择在工作中出现过的欺骗行为。最终,剔除未通过侦测题项、不符合研究要求和未出现过欺骗行为的参与者后,得到有效样本206份,有效率为61.310%,参与者每周远程办公的平均天数为3.796天。

参与者的基本特征如下:性别方面,男性87人,

占42.233%;女性119人,占57.767%。所在单位性质方面,国有企业的有55人,占26.699%;事业单位的有21人,占10.194%;民营企业的有121人,占58.738%;外资企业的有5人,占2.427%;其他类型的有4人,占1.942%。受教育程度方面,学历为专科以下的有2人,占0.971%;专科的有10人,占4.854%;本科的有152人,占73.787%;硕士及以上的有42人,占20.388%。在职位方面,一般员工有92人,占44.660%;基础主管有57人,占27.670%;中层主管有54人,占26.214%;高层主管有3人,占1.456%。

3.2 研究变量

为了确保对研究内容进行准确和有效的测量,本研究结合研究情景和被调查对象,选用被广泛使用的成熟量表,经企业管理专业的2名博士生和2名硕士生对量表进行翻译和回译,并邀请企业管理专业的学者和企业员工对问卷进行预测试,以确保问卷的合理性和可理解性。经过翻译、回译、预测试和修订,形成最终量表,采用Likert 5点评分法进行测量,1为非常不同意,5为非常同意。

(1)同事干扰(*Wiw*)。采用LIN et al.^[34]开发的测量同事干扰的量表,共3个题项,包括“我在工作时经常被我的同事打断”“当我在处理领导安排的任务时,我的同事会经常打扰我”“我在工作时被同事打断是经常发生的事”。在本研究中该量表的Cronbach's α 值为0.855。

(2)家人干扰(*Fiw*)。采用LIN et al.^[34]开发的测量同事干扰的量表,将题项中的“同事”改为“家人”,共3个题项,包括“我在工作时经常被我的家人打断”“当我在处理工作任务时,我的家人会经常打扰我”“我工作时被家人打断是经常发生的事”。在本研究中该量表的Cronbach's α 值为0.877。

(3)工作目标进展阻碍(*Wgb*)。采用GÄRLING et al.^[42]开发的测量工作目标进展阻碍的量表,共3个题项,包括“我经常觉得在实现我追求的工作目标方面没有取得进展”“我经常无法达到我设定的工作目标”“我经常耽误需要完成的重要工作任务”。在本研究中该量表的Cronbach's α 值为0.658。

(4)工作场所欺骗行为(*Che*)。采用MITCHELL et al.^[12]开发的测量工作场所欺骗行为的量表,共7个题项,包括“我会通过谎报工作成果,使我的工作看起来更高效”“即使我没有在工作,我也会营造一直在工作的假象”“我会编造一些工作活动让我的工作看起来更好”“我会夸大工作的时间,让我看起来更有效率”“当我迟到时,我不会主动报告”“我会编造借口,以避免工作没完成给我带来不利影响”“我会编造理由来解释自己的缺席”。在本研究中该量表的Cronbach's α 值为0.913。

(5)领导成员交换关系(*Lmx*)。采用GRAEN et al.^[58]开发的测量领导成员交换关系的量表,共7个题项,包括“我很清楚我的主管对我的工作表现是否满意”“我觉得我的主管对我工作上的问题和需求非常了解”“我觉得我的主管对我的潜力很了解”“我

的主管会运用他的职权帮我解决工作上的重大难题”“我的主管会牺牲自己的利益帮助我摆脱工作上的困难”“我很信任我的主管,并支持主管的决策”“我与我的主管的工作关系很好”。在本研究中该量表的Cronbach's α 值为0.822。

(6)控制变量。已有研究表明,个体的认知差异是导致员工在相同环境下表现出行为差异的原因,员工的工作环境、学历和岗位等差异也会对其认知方式产生影响^[63]。因此,为减少上述差异对研究结果的影响,本研究对被调查者的性别、单位性质、受教育程度、职位、远程办公天数、任务可见性(*TV*)等因素进行控制。采用GEORGE^[64]开发的量表测量任务可见性,共3个题项,包括“当我的工作效率低于平均水平时,我的主管很容易察觉”“我的主管知道我做了些什么工作”“当我在工作中偷懒时,我的主管很容易察觉”。在本研究中该量表的Cronbach's α 值为0.718。

4 数据分析和结果

4.1 验证性因子分析、相关性分析和描述性统计分析

本研究通过Amos 22.0对工作干扰、工作目标进展阻碍、工作场所欺骗行为和领导成员交换关系进行验证性因子分析,以检验变量之间的区分效度。检验结果见表1,其中仅列示了2因子模型、3因子模型和4因子模型中的最优模型。结果表明,5因子模型显著优于其他的模型。

本研究采用Harman的方法,运用Spss 21.0进行共同方法偏差检验,结果表明5因子中第1个因子解释的方差为33.700%,低于总解释方差70.235%的50%,本研究不存在严重的共同方法偏差问题^[65]。对核心变量进行描述性统计分析,结果见表2。同事干扰与家人干扰存在显著正相关关系, $r=0.361, p<0.010$;与工作目标进展阻碍存在显著正相关关系, $r=0.449, p<0.010$;与工作场所欺骗行为存在显著正相关关系, $r=0.279, p<0.010$;与领导成员交换关系存在显著负相关关系, $r=-0.409, p<0.010$ 。家人干扰与工作目标进展阻碍存在显著正相关关系, $r=0.410, p<0.010$;与工作场所欺骗行为存在显著正相关关系, $r=0.229, p<0.010$;与领导成员交换关系存在显著负相关关系, $r=-0.362, p<0.010$ 。工作目标进展阻碍与工作场所欺骗行为存在显著正相关关系, $r=0.296, p<0.010$;与领导成员交换关系存在显著负相关关系, $r=-0.550, p<0.010$ 。工作场所欺骗行为与领导成员交换关系存在显著负相关关系, $r=-0.493, p<0.010$ 。以上结果初步验证了本研究部分假设。

4.2 假设检验

本研究通过Spss 21.0采用多元回归的方法对研究假设进行检验,并运用bootstrap的方法对研究中涉及的中介效应和调节效应进行检验,具体结果见表3。

表3中,模型0为控制变量对工作目标进展阻碍

表1 验证性因子分析结果
Table 1 Results for Confirmatory Factor Analysis

模型	χ^2	df	$\frac{\chi^2}{df}$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
单因子模型	1 336.779	230	5.812	0.536	0.490	0.153	0.131
2因子模型	899.510	229	3.928	0.719	0.690	0.120	0.091
3因子模型	644.519	227	2.839	0.825	0.805	0.095	0.076
4因子模型	441.477	224	1.971	0.909	0.897	0.069	0.064
5因子模型	392.221	220	1.783	0.928	0.917	0.062	0.058

注: 单因子模型为 $Wiw + Fiw + Wgb + Che + Lmx$; 2因子模型为 $Wiw + Fiw + Wgb + Lmx, Che$; 3因子模型为 $Wiw + Wgb + Lmx, Fiw, Che$; 4因子模型为 $Wgb + Lmx, Wiw, Fiw, Che$; 5因子模型为 Wiw, Fiw, Wgb, Che, Lmx 。

表2 描述性统计结果和相关系数
Table 2 Results for Descriptive Statistics and Correlation Coefficients

变量	Wiw	Fiw	Wgb	Che	Lmx	性别	单位性质	受教育程度	职位	远程办公天数	TV
Fiw	0.361**	1									
Wgb	0.449**	0.410**	1								
Che	0.279**	0.229**	0.296**	1							
Lmx	-0.409**	-0.362**	-0.550**	-0.493**	1						
性别	-0.051	0.016	0.043	-0.023	-0.075	1					
单位性质	-0.048	0.087	-0.041	-0.093	0.028	0.043	1				
受教育程度	-0.061	-0.153*	0.033	-0.066	-0.015	-0.041	-0.164*	1			
职位	-0.060	-0.091	-0.131	-0.166*	0.286**	-0.200**	-0.017	0.198**	1		
远程办公天数	-0.007	0.050	0.008	0.074	-0.052	-0.016	-0.013	0.102	0.019	1	
TV	-0.025	0.067	-0.089	-0.132	0.070	0.115	0.108	-0.029	0.070	0.052	1
均值	1.932	1.832	1.764	2.193	4.069	1.578	3.000	3.136	1.845	4.049	3.814
标准差	0.828	0.831	0.557	0.920	0.593	0.495	1.365	0.524	0.864	1.063	0.783

注: **为 $p < 0.010$, *为 $p < 0.050$, 下同。

的回归结果, 模型4为控制变量对工作场所欺骗行为的回归结果。模型1~模型3分别为同事干扰和家人干扰对工作目标进展阻碍的回归结果, 同事干扰对工作目标进展阻碍具有显著的正向影响, $\beta = 0.302$, $p < 0.001$; 家人干扰对工作目标进展阻碍具有显著的正向影响, $\beta = 0.288$, $p < 0.001$; 模型3中同事干扰和家人干扰同时对工作目标进展阻碍具有显著的正向影响。模型5~模型7分别为同事干扰和家人干扰对工作场所欺骗行为的回归结果, 同事干扰对工作场所欺骗行为具有显著的正向影响, $\beta = 0.290$, $p < 0.001$; 家人干扰对工作场所欺骗行为具有显著的正向影响, $\beta = 0.250$, $p < 0.010$; 模型7中同事干扰和家人干扰同时对工作场所欺骗行为具有显著的正向影响。因此, H_{1a} 和 H_{1b} 得到验证。上述结果表明, 尽管家人干扰和家庭-工作冲突是影响员工居家办公效

率的主要因素^[66], 但即使处于居家办公, 同事干扰对员工工作的威胁仍然大于家人干扰。一方面, 同事干扰将带给员工更大的响应压力, 同事对及时响应的期待加剧了员工维持团队协作和职场关系的挑战^[67], 并对当前工作造成持续的中断; 另一方面, 同事干扰意味着工作任务或要求的增加, 需要员工分散有限的精力同时兼顾新旧任务, 加剧了员工面临的资源冲突和工作压力^[38]。与之相比, 尽管家人干扰也会带来工作连续性和沉浸感中断的威胁, 但并不会造成持续的中断和工作任务或要求的增加。同时, 居家办公还为员工应对家人干扰提供了灵活的选择^[5], 降低了家人干扰带来的响应压力。

模型8同时纳入同事干扰和工作目标进展阻碍, 对工作场所欺骗行为进行回归, 同事干扰和工作目标进展阻碍的回归系数均显著为正, 结合模型1和模

表3 回归分析结果
Table 3 Results for Regression Analysis

变量	Wgb						Che					
	模型0	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9	模型10	
<i>Wiw</i>		0.302***		0.229***		0.290***		0.230**	0.193*		0.170*	
<i>Fiw</i>			0.288***	0.204***			0.250**	0.166*		0.147†	0.112	
<i>Wgb</i>									0.320*	0.357**	0.265*	
常数	1.920***	1.120**	1.311***	0.882**	3.352***	2.585***	2.824***	2.392***	2.227***	2.355***	2.158**	
性别	0.034	0.065	0.039	0.061	-0.072	-0.042	-0.067	-0.045	-0.063	-0.081	-0.061	
单位性质	-0.011	-0.001	-0.021	-0.011	-0.062	-0.052	-0.071	-0.060	-0.052	-0.063	-0.057	
受教育程度	0.055	0.084	0.116	0.121†	-0.113	-0.085	-0.060	-0.056	-0.112	-0.101	-0.087	
职位	-0.084†	-0.066	-0.064	-0.057	-0.167*	-0.150*	-0.150*	-0.142†	-0.129†	-0.127†	-0.127†	
远程办公天数	0.005	0.005	-0.009	-0.005	0.076	0.076	0.064	0.068	0.075	0.067	0.070	
<i>TV</i>	-0.056	-0.053	-0.075	-0.067	-0.133	-0.130	-0.149†	-0.141†	-0.113	-0.122	-0.123	
<i>R</i> ²	0.028	0.227	0.206	0.305	0.061	0.128	0.110	0.147	0.157	0.148	0.165	
ΔR^2		0.199	0.178	0.277		0.067	0.049	0.086	0.096	0.087	0.104	
<i>F</i>	0.962	8.313***	7.324***	10.796***	2.164*	4.166***	3.508***	4.249***	4.598***	4.261***	4.304***	
样本量	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	

注: ***为 $p < 0.001$, †为 $p < 0.100$, 下同。

型5的回归结果,表明工作目标进展阻碍在同事干扰与工作场所欺骗行为之间发挥中介作用。模型9同时纳入家人干扰和工作目标进展阻碍,对工作场所欺骗行为进行回归,家人干扰和工作目标进展阻碍的回归系数均显著为正,结合模型2和模型6的回归结果,表明工作目标进展阻碍在家人干扰与工作场所欺骗行为之间发挥中介作用。模型10同时纳入工作干扰和工作目标进展阻碍,对工作场所欺骗行为进行回归,工作目标进展阻碍同时在同事干扰和家人干扰与工作场所欺骗行为之间发挥中介作用。进一步通过Process宏插件对中介效应进行检验,工作目标进展阻碍在同事干扰与工作场所欺骗行为之间的间接效应值为0.097,95%置信区间为[0.011, 0.208],不包含0。因此,结合模型1的回归结果, H_{2a} 得到验证。工作目标进展阻碍在家人干扰与工作场所欺骗行为之间的间接效应值为0.103,95%置信区间为[0.023, 0.198],不包含0。因此,结合模型2的回归结果, H_{2b} 得到验证。进一步,为了比较工作目标进展阻碍在同事干扰和家人干扰中的中介效应差异,本研究使用R语言lavaan包进行中介效应差异性分析,对比工作目标进展阻碍在同事干扰路径和家人干扰路径中的全模型间接效应,分析结果表明,两个路径的中介效应差异显著,间接效应差异值为0.014, $p < 0.010$,95%置信区间为[0.003, 0.023],不包含0。这表明,工作目标进展阻碍在同事干扰路径中具有更强

的解释效果, H_{2c} 得到验证。上述结果表明,工作目标进展阻碍能够直接解释工作干扰与工作场所欺骗行为之间的关系,工作干扰带来的工作目标进展阻碍会引发员工担心自身绩效表现受到领导或同事的负面评价,进一步激发员工通过工作场所欺骗行为进行自我保护的动机。一方面,同事干扰会中断员工的工作任务和增加新的工作要求,使员工缺乏足够的资源同时兼顾新旧任务目标,导致员工出现情绪耗竭、工作拖延和偏差行为等^[21];另一方面,家人干扰也会中断员工的工作状态和减少用于实现工作目标的时间资源,导致员工出现降低工作质量和减少工作任务等行为^[42]。因此,可以看出工作目标进展阻碍是解释工作干扰引发员工工作场所欺骗行为的重要机制。此外,由于同事干扰对工作目标进展阻碍具有更强的影响,这导致工作目标进展阻碍在同事干扰路径中具有更强的解释效果。

在此基础上,本研究采用层级回归的方法对领导成员交换关系在工作目标进展阻碍与工作场所欺骗行为之间的调节作用进行检验。检验结果见表4,模型11给出工作目标进展阻碍和控制变量对工作场所欺骗行为的回归结果,模型12在模型11的基础上加入领导成员交换关系以及其与工作目标进展阻碍的交互项。由模型12可知,在控制工作目标进展阻碍和领导成员交换关系的主效应之后,领导成员交换关系与工作目标进展阻碍的交互项对工作场所欺骗

表4 调节效应检验结果
Table 4 Results for Moderating Effects Test

变量	Che				
	模型11	模型12	模型13	模型14	模型15
<i>Wiw</i>			0.107		0.104
<i>Fiw</i>				0.039	0.021
<i>Wgb</i>	0.451***	0.298*	0.251 [†]	0.276*	0.242 [†]
<i>Lmx</i>		-0.913***	-0.879***	-0.900***	-0.873***
<i>Wgb · Lmx</i>		0.138***	0.141***	0.137***	0.140***
常数	2.487***	6.553***	6.227***	6.456***	6.187***
性别	-0.087	-0.166	-0.154	-0.164	-0.153
单位性质	-0.057	-0.066	-0.063	-0.067 [†]	-0.064
受教育程度	-0.138	-0.199 [†]	-0.183 [†]	-0.188 [†]	-0.178
职位	-0.129 [†]	-0.015	-0.020	-0.016	-0.021
远程办公天数	0.074	0.059	0.060	0.057	0.059
<i>TV</i>	-0.108	-0.058	-0.060	-0.062	-0.062
<i>R</i> ²	0.134	0.325	0.331	0.326	0.332
ΔR^2	0.073	0.264	0.270	0.265	0.271
<i>F</i>	4.363***	10.465***	9.668***	9.411***	8.755***
样本量	206	206	206	206	206

行为有显著影响, $\beta = 0.138, p < 0.001$, 表明领导成员交换关系对工作目标进展阻碍与工作场所欺骗行为的关系有调节作用, H_3 得到验证。上述结果表明, 当员工的工作目标进展受阻时, 拥有高质量领导成员交换关系的员工更有可能出于自我保护的动机采取工作场所欺骗行为进行应对。由于员工能够从高质量领导成员交换关系中获得诸多有形和无形的资源和利益^[24], 并形成较高的心理权利^[68]。因此, 拥有高质量领导成员交换关系的员工更容易担心工作目标进展阻碍引发的领导对自身工作表现的实际或潜在负面评价^[58]。这导致出于维持自我积极绩效表现和高质量领导成员交换关系的自我保护动机, 拥有高质量领导成员交换关系的员工更容易采取工作场所欺骗行为应对工作目标进展阻碍。

为了明确调节作用的方向和趋势, 本研究采用百分位数的方法绘制了领导成员交换关系调节效应图, 见图2, 依次选取领导成员交换关系得分的第16、50和84百分位数为低、中、高领导成员交换关系。由图2可知, 在高领导成员交换关系的条件下, 工作目标进展阻碍对工作场所欺骗行为的正向作用更强。为了进一步检验领导成员交换关系的调节效应区间, 本研究用J-N的方法进行分析, 结果表明, 当领导成员交换关系小于2.815分时, 将负向调节工作目标进

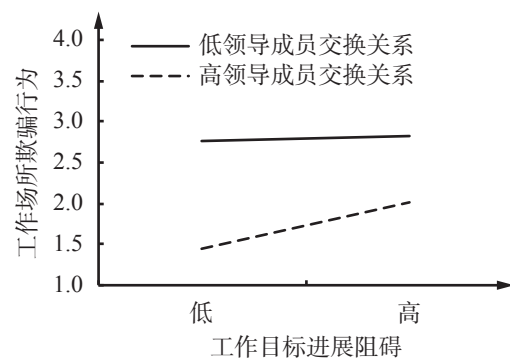


图2 领导成员交换关系的调节效应
Figure 2 Moderating Effects of Leader-member Exchange Relationship

展阻碍与工作场所欺骗行为之间的关系; 当领导成员交换关系大于4分时, 将正向调节工作目标进展阻碍与工作场所欺骗行为之间的关系。上述结果表明, 领导成员交换关系越好, 工作目标进展阻碍对工作场所欺骗行为的正向影响越强, 反之越弱。

为了进一步检验被调节的中介作用, 本研究采用Spss中Process宏插件并结合bootstrap的方法, 将中介效应和调节效应纳入同一个分析框架中以验证

表5 有条件的间接效应检验结果
Table 5 Test Results for Conditional Indirect Effects

模型	<i>Lmx</i>	间接效应	标准误	95%置信区间	
				下限	上限
<i>Wiw - Wgb - Che</i>	低	0.012	0.051	-0.071	0.136
	中	0.104	0.072	0.011	0.290
	高	0.141	0.086	0.027	0.357
	高-低差异	0.129	0.062	0.009	0.252
<i>Fiw - Wgb - Che</i>	低	0.020	0.049	-0.062	0.130
	中	0.105	0.067	0.010	0.268
	高	0.140	0.079	0.200	0.326
	高-低差异	0.120	0.059	0.002	0.227

有调节的中介模型, 检验结果见表5。可以看出, 在高领导成员交换关系时, 工作目标进展阻碍在同事干扰和家人干扰与工作场所欺骗行为之间的间接效应显著且更强, H_{4a} 和 H_{4b} 得到验证。

5 结论

5.1 研究结果

本研究基于自我保护理论, 探究工作干扰如何以及何时会引发员工的工作场所欺骗行为。通过两个阶段的问卷调研和数据分析, 研究结果表明, ①工作干扰会引发员工的工作场所欺骗行为, 且不同干扰源的影响存在差异, 即与家人干扰相比, 同事干扰对工作场所欺骗行为具有更强的影响。根据自我保护理论, 工作场所欺骗行为被员工视为应对外部威胁的自我保护行为^[17], 因此工作干扰对工作表现的破坏将引发员工通过工作场所欺骗行为夸大自己的绩效表现。②工作目标进展阻碍是解释工作干扰如何引发工作场所欺骗行为的路径, 但对不同干扰源的解释存在差异, 即工作目标进展阻碍在解释同事干扰和家人干扰与工作场所欺骗行为之间的关系时, 其在同事干扰路径中的解释效果更强。这是因为同事干扰对工作目标进展阻碍具有更强的影响, 所以工作目标进展阻碍在同事干扰路径中具有更强的解释效果。③领导成员交换关系是影响工作目标进展阻碍与工作场所欺骗行为之间关系的重要边界。当员工的工作目标进展受阻时, 拥有高质量领导成员交换关系的员工更有可能出于自我保护的动机采取工作场所欺骗行为进行应对。

5.2 理论贡献

(1) 本研究揭示了远程办公中引发员工工作场所欺骗行为的原因, 并拓展了员工不道德行为的研究视阈。已有研究多关注压力^[12]、领导行为^[69]和外部因素^[70]对员工工作场所欺骗行为的影响, 忽略了工作环境因素和工作方式的影响。本研究基于自我保

护理论的研究发现, 同事干扰和家人干扰是远程办公中引发员工工作场所欺骗行为的关键原因, 工作干扰对员工的威胁会激发员工通过工作场所欺骗行为进行自我保护的动机。这一结果不仅拓展了组织在远程办公中引发工作场所欺骗行为的前置因素, 还响应了当前学者对探索组织内部因素如何引发员工不道德行为的呼吁, 针对居家办公这一工作环境变化的背景, 探索了家庭工作场所内引发员工不道德行为的因素, 从家人干扰的角度拓展了引发员工不道德行为的因素。

(2) 本研究从工作目标进展阻碍的角度解释了工作干扰如何引发工作场所欺骗行为, 丰富了基于自我保护理论的工作场所欺骗行为诱发机制。尽管已有基于自我保护的研究从愤怒、自我损耗和焦虑的情绪视角解释了领导行为^[69]、环境威胁^[70]和绩效压力^[12]引发工作场所欺骗行为的机制, 但本研究考虑居家办公情景, 从工作目标进展的角度, 讨论同事干扰和家人干扰激发员工自我保护需求的过程。本研究发现, 同事干扰和家人干扰对员工的投入和激情状态的打断, 以及对工作任务和要求的增加, 会阻碍工作目标的进展, 引发员工对受到负面评价的担忧, 进而刺激员工通过工作场所欺骗行为应对工作目标未完成可能给自身带来的不利影响。这一结果为理解远程办公中工作干扰如何引发员工的工作场所欺骗行为提供了新的解释路径, 揭示了同事干扰和家人干扰引发工作场所欺骗行为的内在机制。

(3) 本研究探索了远程办公中工作干扰引发工作场所欺骗行为的边界条件, 揭示了领导成员交换关系在员工不道德行为中的消极影响。已有研究对员工不道德行为的边界探讨多聚焦员工的道德水平和认同等特征层面^[71], 尽管部分研究探索了组织氛围、领导关系等人际关系的影响, 但大多认为高质量的领导成员交换关系有助于减少员工的偏差或不道德行为^[61]。本研究基于自我保护的研究发现, 出于维

持自我积极绩效表现和高质量领导成员交换关系的目的,拥有高质量领导成员交换关系的员工更容易在面临工作目标进展阻碍时采取工作场所欺骗行为进行应对。这一结果不仅丰富了工作干扰引发工作场所欺骗行为的边界要素,加深了对工作干扰何时引发工作场所欺骗行为的理解,还揭示了领导成员交换关系在员工不道德行为中的消极影响,有助于全面理解领导成员交换关系对员工行为影响的两面性。

5.3 实践启示

(1) 组织需要在远程办公中建立合理的工作沟通机制。由于远程办公降低了员工的任务可见性,导致员工的工作状态无法及时被其同事所观察,增加了员工被同事干扰的频率。因此,合理的工作沟通和交流机制有助于规范远程办公中的沟通和协作,减少非必要的工作干扰,进而降低同事干扰对工作目标的影响。

(2) 组织需要与员工共同营造良好的居家办公环境。居家办公会加剧家庭成员之间的家庭资源争夺,增加员工面临的家人干扰。因此,组织需要通过提供家庭福利、家庭成员关心等措施获取家庭成员对员工工作的支持以及对组织的认可。同时,组织还需要提升协同工作效率,减少对员工非工作时间的入侵和家庭生活的干扰,与员工共同构建良好的居家办公环境。从而减少员工面临的家人干扰,降低家人干扰对员工工作目标进展和工作场所欺骗行为的负面影响。

(3) 组织需要合理安排员工在远程办公中的工作任务。工作干扰对工作目标进展的阻碍以及对员工绩效的威胁是引发工作场所欺骗行为的重要原因,因此,组织在远程办公中应合理安排员工的工作任务,将员工可能面临的工作干扰和工作困难纳入工作安排的考量中,赋予员工自主调整工作进度以及应对工作干扰的空间,以降低员工工作目标失败的可能性,从而减少工作干扰和工作目标进展阻碍对员工绩效的威胁,减少员工工作场所欺骗行为的发生。

(4) 组织需要在远程办公中建立公平的监督机制。鉴于高质量领导成员交换关系会增加员工的工作场所欺骗行为,组织需要通过客观与主观相结合的方式,构建公平的监督和反馈机制,加强领导与员工之间的工作沟通。既要避免员工为了维持高质量的领导成员交换关系而产生消极工作行为,也要避免组织监督对领导成员交换关系的破坏以及可能出现的道德滑坡现象。

5.4 研究局限和展望

首先,本研究采用横截面数据对变量之间的关系进行检验,对工作干扰的程度和每日变化关注不足,无法从动态视角揭示工作干扰对工作目标进展阻碍和工作场所欺骗行为的影响。未来研究可以考虑采用日记法的方式对工作干扰的动态程度以及对工作目标进展阻碍和工作场所欺骗行为的影响进行探索。

其次,本研究采用员工自我汇报的方式进行数据收集,且所有核心变量均通过 Likert 5 点评分法对问卷进行测量,使研究结果受到员工主观认识的影响,对实际干扰情况的反映不足。未来研究可以采用干扰频率、时长和员工工作场所欺骗次数等客观数据对工作干扰的影响进行分析。再次,本研究在工作干扰的测量中并没有区分同事干扰的具体情况,将来自领导、同事和下属的干扰统称为同事干扰,对不同来源同事干扰的差异反映不足。未来研究可以区分工作中不同来源的干扰,探索不同维度的干扰对员工影响的差异。最后,本研究侧重关注工作目标进展,在分析中并未控制工作压力、绩效压力和消极情绪等潜在因素,对工作干扰带来的压力和情绪影响关注不足。未来研究可以关注工作干扰带来的压力和情绪对工作场所欺骗行为的影响。

参考文献:

- [1] KNIFFIN K M, NARAYANAN J, ANSEEL F, et al. COVID-19 and the workplace: implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 2021, 76(1): 63-77.
- [2] LEROY S, SCHMIDT A M, MADJAR N. Working from home during COVID-19: a study of the interruption landscape. *Journal of Applied Psychology*, 2021, 106(10): 1448-1465.
- [3] DELANOEIJE J, VERBRUGGEN M. Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2020, 29(6): 795-808.
- [4] MAKIKANGAS A, JUUTINEN S, MÄKINIEMI J P, et al. Work engagement and its antecedents in remote work: a person-centered view. *Work & Stress*, 2022, 36(4): 392-416.
- [5] 齐蕾, 徐玉苹, 刘冰. 远程办公情景下员工创造力提升路径研究: 基于社会认知理论视角. *东岳论丛*, 2023, 44(2): 137-144.
- [6] QI Lei, XU Yuping, LIU Bing. Research on the way to enhance employees' creativity under telecommuting: based on social cognitive theory. *Dongyue Tribune*, 2023, 44(2): 137-144.
- [7] 王玮, 宋宝香. 干扰还是交互? 工作场所即时通讯工具使用对感知工作负荷的影响: 多重任务趋向的调节作用. *暨南学报(哲学社会科学版)*, 2017, 39(1): 84-95.
- [8] WANG Wei, SONG Baoxiang. Interruption or interactivity? The mechanism of instant messaging at work on perceived workload: the moderating effect of polychronicity. *Jinan Journal (Philosophy & Social Sciences)*, 2017, 39(1): 84-95.
- [9] O'NEILL T A, HAMBLEY L A, CHATELLIER G S. Cyberslackening, engagement, and personality in distributed work environments. *Computers in Human Behavior*, 2014, 40: 152-160.
- [10] BURBANO V C, CHILES B. Mitigating gig and remote worker misconduct: evidence from a real effort experiment. *Organization Science*, 2022, 33(4): 1273-1299.
- [11] SHOCKLEY K M, ALLEN T D, DODD H, et al. Remote worker communication during COVID-19: the role of quantity, quality, and supervisor expectation-setting. *Journal of Applied Psychology*, 2021, 106(10): 1466-1482.
- [12] 胡玮玮, 金杨华, 王晓倩, 等. 自主-控制视角下远程工作的

- 悖论效应研究. *科研管理*, 2021, 42(4): 103–112.
- HU Weiwei, JIN Yanghua, WANG Xiaoqian, et al. A research on the paradoxical effect of telecommuting from the perspective of autonomy-control. *Science Research Management*, 2021, 42(4): 103–112.
- [11] JONES T M. Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 1991, 16(2): 366–395.
- [12] MITCHELL M S, BAER M D, AMBROSE M L, et al. Cheating under pressure: a self-protection model of workplace cheating behavior. *Journal of Applied Psychology*, 2018, 103(1): 54–73.
- [13] NURMOHAMED S. The underdog effect: when low expectations increase performance. *Academy of Management Journal*, 2020, 63(4): 1106–1133.
- [14] LOI T I, FENG Z Y, KUHN K M, et al. When and how underdog expectations promote cheating behavior: the roles of need fulfillment and general self-efficacy. *Journal of Business Ethics*, 2022, 181(2): 375–395.
- [15] HIGGINS E T. Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 1997, 52(12): 1280–1300.
- [16] GRUENEWALD T L, DICKERSON S S, KEMENY M E. A social function for self-conscious emotions: the social self preservation theory//TRACY J L, ROBINS R W, TANGNEY J P. *The Self-Conscious Emotions: Theory and Research*. New York: Guilford Press, 2007: 68–87.
- [17] SZNYCER D, TOOBY J, COSMIDES L, et al. Shame closely tracks the threat of devaluation by others, even across cultures. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 2016, 113(10): 2625–2630.
- [18] LEROY S, SCHMIDT A M, MADJAR N. Interruptions and task transitions: understanding their characteristics, processes, and consequences. *Academy of Management Annals*, 2020, 14(2): 661–694.
- [19] RADULOVIĆ A H, ŽAJA R, MILOSEVIĆ M, et al. Work from home and musculoskeletal pain in telecommunications workers during COVID-19 pandemic: a pilot study. *Archives of Industrial Hygiene and Toxicology*, 2021, 72(3): 232–239.
- [20] YANG Y, YAN R, MENG Y. Can't disconnect even after-hours: how work connectivity behavior after-hours affects employees' thriving at work and family. *Frontiers in Psychology*, 2022, 13: 865776-1–865776-13.
- [21] 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. *中国人力资源开发*, 2021, 38(2): 57–70.
- QIAO Wantong, LI Aimei, XIAO Chenjie, et al. The double-edged effect of workplace task interruption: a theoretical model based on self-control. *Human Resources Development of China*, 2021, 38(2): 57–70.
- [22] RUEDY N E, MOORE C, GINO F, et al. The cheater's high: the unexpected affective benefits of unethical behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2013, 105(4): 531–548.
- [23] 冯蛟, 罗文豪, 徐奇, 等. 领导者-员工关系类型及对员工创新行为的影响. *管理科学*, 2019, 32(5): 60–74.
- FENG Jiao, LUO Wenhao, XU Qi, et al. Types of leader-employee relationship and its influence on employees' innovative behavior. *Journal of Management Science*, 2019, 32(5): 60–74.
- [24] 张银普, 骆南峰, 石伟, 等. 中国情境下领导-成员交换与绩效关系的元分析. *南开管理评论*, 2020, 23(3): 177–187.
- ZHANG Yinpu, LUO Nanfeng, SHI Wei, et al. A meta-analysis on the relationship between Leader-Member Exchange (LMX) and performance based on Chinese samples. *Nankai Business Review*, 2020, 23(3): 177–187.
- [25] KRONENWETT M, RIGOTTI T. All's well that ends well!? Moderating effects of goal progress on the relation between challenge and hindrance appraisal and well-being. *Journal of Managerial Psychology*, 2022, 37(5): 444–466.
- [26] DELFINO G F, VAN DER KOLK B. Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2021, 34(6): 1376–1387.
- [27] TENBRUNSEL A E, MESSICK D M. Ethical fading: the role of self-deception in unethical behavior. *Social Justice Research*, 2004, 17(2): 223–236.
- [28] 李锡元, 王伟叶. 绩效压力对职场欺骗行为的影响机制研究. *商业经济与管理*, 2020(10): 39–51.
- LI Xiyuan, WANG Weiye. The impact mechanisms of performance pressure on workplace deception. *Journal of Business Economics*, 2020(10): 39–51.
- [29] KRISCHER M M, PENNEY L M, HUNTER E M. Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion-focused coping. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2010, 15(2): 154–166.
- [30] NEWTON D W, LEPINE J A, KIM J K, et al. Taking engagement to task: the nature and functioning of task engagement across transitions. *Journal of Applied Psychology*, 2020, 105(1): 1–18.
- [31] NAGEL J A, PATEL K R, ROTHSTEIN E G, et al. Unintended consequences of performance incentives: impacts of framing and structure on performance and cheating. *Ethics & Behavior*, 2021, 31(7): 498–515.
- [32] 孙佳思, 叶龙, 张启超, 等. 辱虐管理与员工欺骗行为: 基于自我保护理论视角. *中国人力资源开发*, 2019, 36(1): 95–105.
- SUN Jiasi, YE Long, ZHANG Qichao, et al. Abusive supervision and employee cheating behavior: a self-protection theory perspective. *Human Resources Development of China*, 2019, 36(1): 95–105.
- [33] WILKES S M, BARBER L K, ROGERS A P. Development and validation of the workplace interruptions measure. *Stress and Health*, 2018, 34(1): 102–114.
- [34] LIN B C, KAIN J M, FRITZ C. Don't interrupt me! An examination of the relationship between intrusions at work and employee strain. *International Journal of Stress Management*, 2013, 20(2): 77–94.
- [35] PURANIK H, KOOPMAN J, VOUGH H C. Pardon the interruption: an integrative review and future research agenda for research on work interruptions. *Journal of Management*, 2020, 46(6): 806–842.
- [36] PEIFER C, SYREK C, OSTWALD V, et al. Thieves of flow: how unfinished tasks at work are related to flow experience and well-being. *Journal of Happiness Studies*, 2020, 21(5): 1641–1660.
- [37] BRIXEY J J, ROBINSON D J, JOHNSON C W, et al. A concept analysis of the phenomenon interruption. *Advances in Nursing Science*, 2007, 30(1): E26–E42.

- [38] 聂琦, 张捷, 彭坚, 等. 工作连通行为的双刃剑效应: 多重任务倾向的调节作用. *心理科学*, 2021, 44(2): 347-354.
NIE Qi, ZHANG Jie, PENG Jian, et al. The dark and bright sides of work connectivity behavior: the moderating role of polychronicity. *Journal of Psychological Science*, 2021, 44(2): 347-354.
- [39] 李茹, 赵曙明. 数字经济背景下人与环境匹配的新变化及应对策略. *南京社会科学*, 2021(9): 37-44.
LI Ru, ZHAO Shuming. New changes and coping strategies of the person-environment fit in digital economy. *Nanjing Journal of Social Sciences*, 2021(9): 37-44.
- [40] 王振源, 段永嘉, 孙珊珊. 非工作时间在家办公对工作家庭冲突及工作生活质量的影响研究. *工程管理科技前沿*, 2015, 34(3): 28-33.
WANG Zhenyuan, DUAN Yongjia, SUN Shanshan. The impact of working from home during off-job time on work-family conflict and quality of work life. *Frontiers of Science and Technology of Engineering Management*, 2015, 34(3): 28-33.
- [41] 田思路, 童文娟. 远程劳动者权益保护探究: 以网络平台主播和居家办公形式为例. *中国人力资源开发*, 2020, 37(6): 17-27.
TIAN Silu, TONG Wenjuan. Adaptation of telecommuters' rights and interests protection: study on the form of network platform anchor and home office. *Human Resources Development of China*, 2020, 37(6): 17-27.
- [42] GÄRLING T, GAMBLE A, FORS F, et al. Emotional well-being related to time pressure, impediment to goal progress, and stress-related symptoms. *Journal of Happiness Studies*, 2016, 17(5): 1789-1799.
- [43] LORD R G, HANGES P J. A control system model of organizational motivation: theoretical development and applied implications. *Behavioral Science*, 1987, 32(3): 161-178.
- [44] CARVER C S, SCHEIER M F. Control theory: a useful conceptual framework for personality - social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, 1982, 92(1): 111-135.
- [45] BECK J W, SCHOLER A A, HUGHES J. Divergent effects of distance versus velocity disturbances on emotional experiences during goal pursuit. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102(7): 1109-1123.
- [46] JETT Q R, GEORGE J M. Work interrupted: a closer look at the role of interruptions in organizational life. *The Academy of Management Review*, 2003, 28(3): 494-507.
- [47] BAETHGE A, RIGOTTI T, ROE R A. Just more of the same, or different? An integrative theoretical framework for the study of cumulative interruptions at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2015, 24(2): 308-323.
- [48] 张兰霞, 张靓婷, 付竞瑶, 等. 员工建言行为在目标导向与工作绩效间的传导作用研究. *管理学报*, 2018, 15(6): 827-836.
ZHANG Lanxia, ZHANG Liangting, FU Jingyao, et al. Role of employees' voice behavior in the transfer of goal orientation and performance: a cross-level moderated mediation model. *Chinese Journal of Management*, 2018, 15(6): 827-836.
- [49] 叶晓倩, 张依, 杨琳. 跨层模型检验下的团队绩效压力对员工退缩行为的影响研究. *管理学报*, 2021, 18(3): 371-380.
YE Xiaojian, ZHANG Yi, YANG Lin. The impact of team performance pressure on individual withdrawal behavior: a cross-level analysis. *Chinese Journal of Management*, 2021, 18(3): 371-380.
- [50] 熊立, 熊天任. 创新工作沉浸的二元认知机制: 自我决定的视角. *当代财经*, 2020(4): 88-100.
XIONG Li, XIONG Tianren. The binary cognitive mechanism of innovation-related work immersing: a self-determination perspective. *Contemporary Finance & Economics*, 2020(4): 88-100.
- [51] KELLER A C, MEIER L L, ELFERING A, et al. Please wait until I am done! Longitudinal effects of work interruptions on employee well-being. *Work & Stress*, 2020, 34(2): 148-167.
- [52] 马璐, 谢鹏, 韦依依. 下属默契对员工主动担责行为的影响研究: 目标清晰度中介效应与组织支持感调节效应. *中国软科学*, 2020(2): 129-137.
MA Lu, XIE Peng, WEI Yiyi. Research on the influence of subordinates' Moqi on taking charge behavior: target clarity mediating effect and organizational support sense moderating effect. *China Soft Science*, 2020(2): 129-137.
- [53] 张莹, 张剑, 陈春晓. 基于“以人为中心”视角的目标内容对员工工作结果的影响研究. *管理学报*, 2020, 17(2): 225-233.
ZHANG Ying, ZHANG Jian, CHEN Chunxiao. The relationships between employees' goal content and work outcomes: a person-oriented perspective. *Chinese Journal of Management*, 2020, 17(2): 225-233.
- [54] MAIER G W, BRUNSTEIN J C. The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: a longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(5): 1034-1042.
- [55] 文鹏, 任晓雅, 陈诚. 目标设置对非伦理行为的影响: 边界条件与理论基础. *心理科学进展*, 2017, 25(8): 1401-1410.
WEN Peng, REN Xiaoya, CHEN Cheng. The impact of goal setting on unethical behavior: boundary conditions and theoretical bases. *Advances in Psychological Science*, 2017, 25(8): 1401-1410.
- [56] KUNDRO T G, BELINDA C D, AFFINITO S J, et al. Performance pressure amplifies the effect of evening detachment on next-morning shame: downstream consequences for workday cheating behavior. *Journal of Applied Psychology*, 2023, 108(8): 1356-1371.
- [57] HOMANS G C. *Social behavior: its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World, 1961: 81-97.
- [58] GRAEN G B, UHL-BIEN M. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 1995, 6(2): 219-247.
- [59] 苗仁涛, 周文霞, 李天柱. 高绩效工作系统与员工态度: 一个社会交换视角. *管理科学*, 2013, 26(5): 39-49.
MIAO Rentao, ZHOU Wenxia, LI Tianzhu. High-performance work system and employee attitudes: a perspective of social exchange. *Journal of Management Science*, 2013, 26(5): 39-49.
- [60] 徐本华, 邓传军, 武恒岳. 领导成员交换与员工主动创新行为: 一个被中介的调节模型. *管理科学*, 2021, 34(2): 44-55.
XU Benhua, DENG Chuanjun, WU Hengyue. Leader-member exchange and employees' proactive innovation behavior: a mediated moderation model. *Journal of Management Science*, 2021, 34(2): 44-55.
- [61] VALLE M, KACMAR K M, ZIVNUSKA S, et al. Abusive supervision, leader-member exchange, and moral disengagement: a moderated-mediation model of organizational deviance. *The Journal of*

- Social Psychology*, 2019, 159(3): 299–312.
- [62] HUANG G H, WELLMAN N, ASHFORD S J, et al. Deviance and exit: the organizational costs of job insecurity and moral disengagement. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102(1): 26–42.
- [63] GU Y B, WANG R M. Job demands and work – family conflict in preschool teachers: the buffering effects of job resources and off-job recovery experiences. *Current Psychology*, 2021, 40(8): 3974–3985.
- [64] GEORGE J M. Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 1992, 35(1): 191–202.
- [65] 周浩, 龙立荣. 共同方法偏差的统计检验与控制方法. *心理科学进展*, 2004, 12(6): 942–950.
ZHOU Hao, LONG Lirong. Statistical remedies for common method biases. *Advances in Psychological Science*, 2004, 12(6): 942–950.
- [66] 周密, 颜雪, 罗露阳. 非工作时间内移动技术使用对工作家庭冲突的影响. *东北大学学报(社会科学版)*, 2021, 23(2): 29–37.
ZHOU Mi, YAN Xue, LUO Luyang. On the impact of mobile technology on work-family conflicts during non-working hours. *Journal of Northeastern University (Social Science)*, 2021, 23(2): 29–37.
- [67] GIURGE L M, BOHNS V K. You don't need to answer right away! Receivers overestimate how quickly senders expect responses to non-urgent work emails. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2021, 167: 114–128.
- [68] 韩翼, 杨百寅. 真实型领导、心理资本与员工创新行为: 领导成员交换的调节作用. *管理世界*, 2011, 27(12): 78–86.
HAN Yi, YANG Baiyin. The authentic leadership, the psychological capital and employees' innovative behavior: the mediating of the leading members. *Journal of Management World*, 2011, 27(12): 78–86.
- [69] 李锡元, 沈约. 绩效压力与职场欺骗行为: 仁慈领导负面影响的研究. *经济经纬*, 2019, 36(1): 110–117.
LI Xiyuan, SHEN Yue. Performance pressure and workplace deception: a study of the negative influence of benevolent leadership. *Economic Survey*, 2019, 36(1): 110–117.
- [70] HILLEBRANDT A, BARCLAY L J. How COVID-19 can promote workplace cheating behavior via employee anxiety and self-interest: and how prosocial messages may overcome this effect. *Journal of Organizational Behavior*, 2022, 43(5): 858–877.
- [71] OGUNFOWORA B T, NGUYEN V Q, STEEL P, et al. A meta-analytic investigation of the antecedents, theoretical correlates, and consequences of moral disengagement at work. *Journal of Applied Psychology*, 2022, 107(5): 746–775.

Effect of Work Intrusions on Employee Cheating Behavior in Remote Work

YANG Yang, YAN Rui, WANG Teng, MENG Yan

School of Management, Harbin Institute of Technology, Harbin 150001, China

Abstract: In the context of the increasing prevalence of remote work, extensive remote work is raising ethical challenges within organizations. Although flexible working in response to “black swan” events such as the COVID-19 pandemic was the original purpose of implementing massive remote work, the increased work intrusions incurred may inadvertently trigger workplace cheating behaviors among employees. However, the existing literature has attended little to this issue. Therefore, there is an urgent need to focus on workplace cheating behavior and examine the pathways and boundary mechanisms of work intrusions on workplace cheating behavior.

Based on the principle of self-protection and integrating the dual perspectives of coworker intrusions and family member intrusions, this study explores the mechanisms of employees' workplace cheating behaviors caused by work intrusions and work goal progress impediment driven by self-protection, as well as the boundary role of leader-member exchange relationships. The empirical data of 206 employees from different industries were collected through two-stage surveys. SPSS 21.0 software and the Process plug-in were used. Specifically, hierarchical regression analysis, simple slope analysis, and bootstrap analysis were employed to test the mediation effects and the moderated mediation effects.

The results showed that: First, work intrusions have a positive impact on employees' workplace cheating behaviors, and that work goal progress impediment played a mediating role in the effect of work intrusions on workplace cheating behaviors. Second, leader-member exchange relationships significantly moderate the effects of work goal progress impediment on workplace cheating behaviors, as well as the indirect effects of work goal progress impediment on work intrusions and workplace

cheating behaviors, employees with high-quality leader-member exchange relationships exhibit more workplace cheating behaviors when facing work goal progress impediment, and the indirect effect of work intrusions on employees' workplace cheating behaviors through work goal progress impediment is stronger.

The research results confirm that the positive role of work intrusions in workplace cheating behaviors and identify the mediating role of work goal progress impediment in the relationship between work intrusions and workplace cheating behaviors, revealing potential causes and mechanisms of triggering employees' workplace cheating behaviors in remote work. Meanwhile, it is discovered that leader-member exchange relationships play a boundary role in how work goal progress impediment affect workplace cheating behaviors, shedding light on the "dark side" of high-quality leader-member exchange relationships in increasing employees' workplace cheating behaviors. In addition, these findings provide useful practical insights for organizations to understand and mitigate employee workplace cheating behaviors in the context of remote work.

Keywords: remote work; work intrusions; work goal progress impediment; workplace cheating behavior; leader-member exchange relationship

Received Date: October 30th, 2022 **Accepted Date:** June 13th, 2023

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China (71972062, 71872058) and the Fundamental Research Funds for the Chinese Central Universities (HIT.HSS.201842)

Biography: YANG Yang, doctor in management, is a professor in the School of Management at Harbin Institute of Technology. His research interests cover enterprise community and operation mechanism in the context of Internet, servitization and service innovation in manufacturing enterprises, and manufacturing enterprise strategy and advanced operation paradigm. His representative paper titled "The role of thriving at work and overall fairness in the future work self-employee creativity relationship" was published in the *International Journal of Manpower* (Issue 3, 2019). E-mail: yfield@hit.edu.cn

YAN Rui is a Ph.D candidate in the School of Management at Harbin Institute of Technology. His research interest focuses on organizational behavior. E-mail: 20B910051@stu.hit.edu.cn

WANG Teng is a master degree candidate in the School of Management at Harbin Institute of Technology. Her research interest focuses on organization resilience. E-mail: 22S010117@stu.hit.edu.cn

MENG Yan, doctor in management, is a researcher in the School of Management at Harbin Institute of Technology. Her research interest focuses on organizational behavior. Her representative paper titled "An empirical research on correlation between leadership behavior and performance in a manufacturing enterprise based on leadership values" was published in the *Chinese Journal of Management* (Issue 9, 2015). E-mail: mengyan@hit.edu.cn □

(责任编辑: 李祎博)