

在家办公对员工创造力的“双刃剑”效应： 工作要求—资源视角*

• 刘子旻¹ 任 润¹ 毛日佑² 陈思源³ 刘文兴³

(1 北京大学光华管理学院 北京 100871; 2 宁波诺丁汉大学商学院 宁波 315100;

3 中南财经政法大学工商管理学院 武汉 430073)

【摘要】在家办公已成为一种日益普遍的工作模式，它所赋予的自主办公环境虽可能促进员工创造力，但伴随而来的高工作要求却可能阻碍员工创造力。本研究基于工作要求—资源视角探索在家办公对员工创造力的“双刃剑”效应并解析其中的中介机制及边界条件。对 246 名员工及其直接上级的两时点配对问卷调查发现：在家办公通过提高工作自主性促进员工创造力，时间领导在其中发挥正向调节作用。研究结果虽未能支持在家办公通过增加工作要求阻碍员工创造力的相关假设，但本研究呼吁学者进一步分析伴随在家办公而来的具体工作要求，以重新检验“在家办公损害员工创造力”这一观点的适用情境。

【关键词】在家办公 工作要求—资源模型 创造力 工作自主性 工作要求 时间领导
中图分类号：C93 文献标识码：A

1. 引言

作为一种基于办公空间的弹性工作制，在家办公指组织允许员工在家利用办公设备和计算机技术与组织进行通信并完成工作任务的人力资源管理制度(Bathini and Kandathil, 2019)。2019 年底爆发新冠疫情后，许多组织采用在家办公政策以维持正常运营，全球数以亿计的劳动人口在这一时期主动或被动参与在家办公。在家办公为员工提供了高度灵活性和自主性，也使组织运营成本降低、

* 基金项目：教育部人文社会科学研究规划基金项目“促进组织内个体创造力积极影响的探讨：悖论认知的作用研究”(项目批准号：22YJA630068)；国家自然科学基金青年项目“‘满足领导控制感，牺牲员工自主性’——线上领导领地行为的系统性研究”(项目批准号：72302122)；国家自然科学基金面上项目“是助长还是抑制？主管电子监控使用的内容结构、诱发过程及双刃剑效应”(项目批准号：72172157)。

通讯作者：毛日佑，E-mail: jim. jy. mao@ nottingham. edu. cn。

人才招聘不受物理距离的限制(贺伟和吴小玥, 2022)。因此,在疫情结束后,在家办公依然受到很多组织和员工的青睐。截至 2023 年 12 月,中国在线办公用户规模达 5.37 亿,占网民整体的 49%^①。

然而,在家办公并不是一项“百利而无一害”的管理实践。一些管理者也在思考其潜在消极后果。例如,亚马逊首席执行官在接受采访时曾表示,“相比一群人在会议室里头脑风暴,创新在虚拟环境中很难实现”^②。其中的原因可能在于在家办公削减了员工与同事的面对面沟通、交流、协作,从而减少了员工从他人处获得多元信息进而将信息重新组合、产生创新想法的可能性(Zhou and George, 2001)。然而,也有研究指出工作自主性(能自主决定如何安排、分配、执行工作任务的程度, Hackman and Oldham, 1974)是促进员工产生新颖且有用的想法,即发挥个体创造力的关键(Liu et al., 2011),而在家办公的重要特征就是提升员工在工作中的自主性体验(贺伟和吴小玥, 2022)。因此,在家办公也可能通过提升工作自主性,促进员工创造力的发挥。综合考虑两方观点,在家办公究竟会如何影响员工创造力?这是管理者的迫切追问,也是本文要重点解决的研究问题。

员工创造力是个体职业发展以及组织获取竞争优势和可持续发展的关键(Amabile et al., 1996)。探索在家办公这一日益普遍的工作模式如何影响员工创造力并基于研究结论采取针对性举措,对于组织的存续和发展具有重要意义。虽然目前有关在家办公如何影响员工创造力的现实问题较为迫切,但相关实证研究却相对有限。首先,相较于工作绩效(Golden and Gajendran, 2019)、工作满意度(Golden, 2006)、工作—家庭冲突(Lapierre et al., 2016)以及职业发展(Cooper and Kurland, 2002)等员工工作结果,在家办公与员工创造力的研究还有待丰富。其次,在涉及在家办公与员工创造力关系的有限研究中,二者的潜在积极联系开始得到关注。例如,肖志明(2020)发现远程岗位所造成的组织隔离会提升员工越轨创新,但这一效应需要依赖员工创造性自我效能感以及组织承诺作为边界条件。最后,在家办公对员工创造力的潜在抑制作用几乎没有得到探讨。

有鉴于此,本文基于工作要求—资源模型(Bakker and Demerouti, 2017)提出:在家办公可通过改变员工的工作特征感知进而对其创造力产生“双刃剑”作用。一方面,在家办公使得员工在空间和心理上有机会远离领导和组织的监督、节省通勤时间、避免公共办公空间的潜在嘈杂环境以及同事干扰等(贺伟和吴小玥, 2022)。感知到的自主性提升形成员工的“工作资源”,进而促使员工发挥创造力(Naotunna and Priyankara, 2020)。另一方面,由于失去和领导、同事共处同一办公空间的便利条件,在家办公的员工可能会面临更高的沟通和线上协作要求。生活与工作边界的模糊也可能导致在家办公的员工需要在非工作时间随时保持与组织的联系等(Koroma and Vartiainen, 2018)。这些新增工作要求使在家办公成为消耗员工精力的“负向因素”,进而限制其创造力的发挥。

此外,在家办公的实施效果在一定程度上也受到管理方式的影响(Boell et al., 2016)。在家办公情境中,时间领导尤为重要。时间领导是指管理者配置员工时间资源、协调员工工作节奏的管理行为(Mohammed and Nadkarni, 2011)。它聚焦于过程和任务,较少受物理环境影响,更有可能在在家

① 第 53 次《中国互联网络发展状况统计报告》[EB/OL]. <https://www.cnnic.cn/n4/2024/0322/c88-10964.html>.

② Soper, T. Amazon updates remote work guidance, plans to ‘return to an office-centric culture as our baseline’ [EB/OL]. <https://www.geekwire.com/2021/amazon-updates-remote-work-guidance-plans-return-office-centric-culture-baseline/>.

办公情境中发挥作用。因此，本研究还将探索时间领导对在家办公通过工作自主性/工作要求影响员工创造力这一关系的调节作用，增强研究的实践价值。具体而言，本研究提出时间领导可强化在家办公所导致的高工作自主性对员工创造力的积极作用，弱化在家办公所导致的高工作要求对员工创造力的消极影响。综上，本研究围绕在家办公与员工创造力之间的关系，构建了以工作自主性和工作要求为中介变量、时间领导为第二阶段调节变量的理论模型，如图1所示。

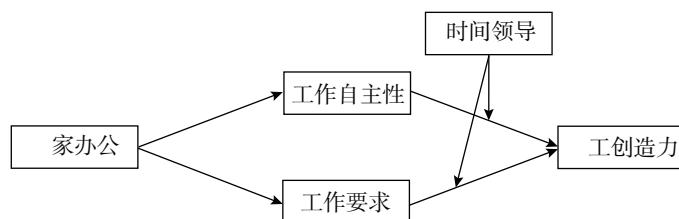


图1 研究模型

2. 理论基础与研究假设

2.1 在家办公对员工创造力的“增益”视角：工作自主性的中介作用

工作自主性反映了组织允许员工独立选择工作方式、安排工作节奏的自由权利(Hackman and Oldham, 1974)，是个体基本的心理需要(Ryan and Deci, 2000)。工作要求—资源模型指出，工作自主性是一种重要的工作资源(Hackman and Oldham, 1974)。创造力的相关研究将这种工作资源视作激发个体创造力的关键(Amabile et al., 1996)。其中的原因在于体验到高度工作自主性的员工有更多机会探索新信息，根据内在兴趣设定挑战性的目标并体验到更多的工作激情以及意义感等，从而有助于个体创造力的发挥(Liu et al., 2011)。

作为一种灵活的人力资源管理实践，在家办公使得员工拥有了高度自主的工作环境(贺伟和吴小玥, 2022)。就物理层面而言，在家办公使员工避免了出门前的着装整理、通勤以及办公室寒暄等活动，因而节省出更多可被个体自由支配的时间和体力资源。就心理层面而言，在家办公使得员工面临的直接监督减少、受到的人际压力更小(肖志明, 2020)，因而更容易体验到心理上的放松和自由。既往研究发现，增强的工作自主性是在家办公的重要后果且可作为在家办公影响员工行为的潜在解释机制(Müller and Niessen, 2019)。基于此，本研究提出在家办公能增强员工的工作自主性体验，从而使员工拥有更多的物理和心理资源去创造与工作相关的新颖且有用的想法。据此，本文提出以下假设：

H1：在家办公通过提升工作自主性，对员工创造力产生积极影响。

2.2 在家办公对员工创造力的“损耗”视角：工作要求的中介作用

工作要求—资源模型对工作要求的界定较为广泛，是指工作中消耗个体身心资源的工作特征，包括物理、社交、组织等多重方面(Demerouti et al., 2001)。在工作过程中，员工所感知的工作要求主要体现为工作负荷、专注力要求以及时间压力(Gonzalez-Mulé and Cockburn, 2017)。本研究也将着重探讨在家办公如何改变员工对这三方面工作要求的感知，进而影响其创造力。

首先，在家办公对员工提出了自行准备办公条件的要求，如办公桌椅等硬件设备以及餐食等生活配套。自行配备这些在办公室中习以为常的工作条件在某种程度上给员工增加了额外的工作负荷。其次，在家办公对员工提出了更高的沟通协作要求。相较于面对面交流，远程交流降低了沟通有效性。为弥补远程交流的沟通不畅，在家办公的员工需要投入更多专注力(Bennett et al., 2021)。最后，在家办公模糊了上班、下班的日程边界，可能导致员工在非工作时间仍需要与组织保持联系以随时接收工作信息或任务(Koroma and Vartiainen, 2018)，增加了员工的时间压力。综上，在家办公增加了员工在工作负荷、专注力以及时间压力这三方面的工作要求。

工作要求—资源模型指出，工作要求会损耗个体资源(Demerouti et al., 2001)，而资源较为匮乏的个体倾向于远离需要消耗资源的的活动，以保证现有资源不受进一步损失(Hobfoll, 2001)。创造力的发挥需要消耗个体大量资源(Binnewies and Wörmlin, 2011)，当在家办公所导致的高工作要求消耗了员工的有限资源后，个体将倾向于回避从事创造性的活动。此外，已有研究指出当员工有限的资源被消耗后，很难对现有工作任务产生热情(Muraven, 2012)，而创造力的发挥很大程度上依赖个体对所从事任务的热情和持续探索(Liu et al., 2011)。同时，资源不足的个体更有可能寻找和接受与其原有观点一致的信息、忽略新的观点和想法(Muraven, 2012)，因而难以借助多元信息的融合发挥创造力(Zhou and George, 2001)。因此，在家办公所导致的高工作要求会抑制员工创造力的发挥。基于以上推论，本研究提出如下假设：

H2: 在家办公通过增加工作要求，对员工创造力产生消极影响。

2.3 时间领导的调节作用

工作要求—资源模型指出，领导作为工作环境中的重要因素，会影响员工对资源的投入和使用，进而影响员工创造力等工作结果(Bakker and Demerouti, 2017)。时间领导反映管理者基于下属个人特质和任务特点，通过合理、有效配置团队成员间的时间资源，协调工作节奏和进度以推动团队任务结构化、清晰化的管理行为(张军成和凌文铨, 2015; Mohammed and Nadkarni, 2011)。时间领导包括任务和关系两个维度(Mohammed and Alipour, 2014)。任务维度体现为领导提醒员工任务的截止日期、为突发事件和问题预留时间、同步团队工作等；关系维度体现为领导认可员工按时间要求完成工作、处理团队成员的时间冲突以及合理询问并协调员工时间等。在家办公情境中，领导很难通过面对面的方式实时监督员工的工作态度和行为以实现对员工的管理(贺伟和吴小玥, 2022)。在这种

情况下, 领导需要通过及时有效的远程互动进行管理。时间领导不受制于物理环境因素, 更有可能在员工在家办公情境中发挥作用。

一方面, 时间领导可强化工作自主性对员工创造力的积极影响。高水平的时间领导下, 领导主动承担时间管理功能, 例如协助员工合理安排工作进度、帮助团队成员协调时间节奏(Mohammed and Alipour, 2014)。这些领导行为有助于员工远离计划外的潜在打扰, 使员工沉浸在高度自主的工作环境中, 将更多资源用于创造新奇的想法, 并有足够的时间和机会思索、验证新想法的有效性, 从而实现创造力的发挥。与此同时, 高水平的时间领导通过适时检查员工工作进度、提醒截止期限等, 对员工起到一定的外部监督作用。Gevers 和 Demerouti(2013)提出创造力的发挥需要员工既享有自主性, 又有一定的外部监督。时间领导这种提前规划、适时提醒的管理方式有助于在家办公的员工在享受自主性的同时保持一定时间的专注和效率, 从而更好地发挥其创造力。然而, 当领导展现出低水平的时间领导行为时, 员工在自主工作环境下可能产生自我监控失败甚至自我放纵。这时, 尽管员工拥有足够的资源投入新想法的构建, 但由于缺乏及时、有效的提醒和督促, 员工可能会忽视与领导和同事的协作配合, 无法及时获取有效信息或及时验证新想法的有效性, 反而可能限制创造力的发挥。据此, 本研究提出如下假设:

H3: 时间领导在工作自主性与员工创造力之间发挥调节作用。时间领导水平越高, 工作自主性对员工创造力的积极作用越强, 反之越弱。

H4: 时间领导调节在家办公通过工作自主性影响员工创造力的间接效应。时间领导水平越高, 该间接效应越强, 反之越弱。

另一方面, 时间领导可弱化在家办公所导致的高工作要求对员工创造力的消极影响。相较于依照工作日程进行的程式化工作, 计划外的事件或干扰更容易导致员工的消极体验和资源损耗(Baethge et al., 2015)。高水平的时间领导下, 领导为员工提供合理的任务安排节奏、创造较为稳定的时间预期(Mohammed and Nadkarni, 2011), 减少意外干扰以及由此消耗员工资源的可能性。同时, 即便出现意外的日程安排, 高水平的时间领导也更可能给予员工时间管理上的支持, 将员工压力转换为动力(Maruping et al., 2015), 抑制时间压力等工作要求对个体资源的损耗。此外, 高水平的时间领导可通过对齐各员工工作节奏, 让团队内部形成相似的时间认知等(Mohammed and Nadkarni, 2011), 实现团队内部更高效的协作与配合。这些活动能给予由于应对在家办公所伴随的各种工作要求而出现资源不足的员工以及时的资源补充, 进而使得员工拥有足够的资源以发挥其创造力。相反, 低水平的时间领导下, 员工有限的资源被在家办公情境下的高工作要求消耗后得不到及时补充, 员工将缺乏足够的资源以投入创造性活动, 因而无法发挥其创造力。据此, 本研究提出如下假设:

H5: 时间领导在工作要求与员工创造力之间发挥调节作用。时间领导水平越高, 工作要求对员工创造力的消极作用越弱, 反之越强。

H6: 时间领导调节在家办公通过工作要求影响员工创造力的间接效应。时间领导水平越高, 该间接效应越弱, 反之越强。

3. 研究设计

3.1 样本选取及研究程序

本研究借助数据收集平台 Credamo(见数)进行“领导—员工”一对一的两时点配对问卷调研。通过招募和筛选,本研究向 398 对领导—员工发放调研问卷。为减少同源偏差,本研究采用时间滞后的数据收集方式。问卷发放分为两期(间隔两周),第一期员工问卷邀请员工填答在家办公、工作自主性、工作要求的相关问题,回收问卷 309 份(回收率为 78%)。第二期员工问卷邀请员工提供人口统计学信息并评价其领导的时间领导行为。领导问卷则邀请领导评价其下属的创造力并提供其自身的人口统计学信息。第二期回收员工问卷 276 份(回收率为 69%)以及领导问卷 277 份(回收率为 70%)。删除两期匹配失败、上下级匹配失败以及在关键变量上填答明显异常的问卷,最终样本量为 246 对。员工样本中 54%为男性,平均年龄为 30.66 岁(标准差=6.56),81%拥有本科及以上学历,82%为已婚人士,74%为基层员工或基层管理人员,上下级共事时间平均为 4.13 年(标准差=2.70)。领导样本中 68%为男性,平均年龄为 33.66 岁(标准差=6.46)。

3.2 测量工具

研究者遵循“翻译—回译”程序(Brislin, 1970)翻译英文量表,以确保其在中文语境中的通达性和准确性。除特殊说明外,所有条目的测量均采用李克特 5 点量表(1=“非常不同意”,5=“非常同意”)。所有变量皆为个体层面变量。

(1) 在家办公。已有对“在家办公”的测量主要分为两种。一种将“在家办公”视作二分变量,询问调研对象的工作地点,并将“在办公室办公”编码为“0”,“在家办公”编码为“1”(Bennett et al., 2021; Biron and van Veldhoven, 2016)。这样做只能定性描述在家办公现象,而无法精准刻画在家办公的程度。另一种做法将“在家办公”视为连续变量,采用单一题目询问调研对象在家办公的频率,但不同研究选取的度量单位并不统一,导致无法直接对比不同研究的结果。有鉴于此,本文综合前人研究的测量方法,整合出一个三条目的在家办公量表。其中条目 1 来自 van der Lippe 和 Lippényi(2020),即“在过去 3 个月里排除加班的情况,您于正常工作时间在家办公的频率是多少”,选项从“1”到“7”。其中,“1”=“从来没有”,“2”=“少于一个月一天”,“3”=“少于一周一天”,“4”=“一周一天”,“5”=“一周两天”,“6”=“一周三天”,“7”=“一周四到五天”。条目 2 来自 Lapierre 等(2016),即“平均而言,过去 3 个月您每周有多少小时是在家办公”,选项从“0”到“40 小时”。条目 3 来自 Golden(2006),即“平均而言,过去 3 个月您总共有百分之多少的时间是在家办公”,选项从“0”到“100%”。将这三个条目的得分进行标准化后取平均,作为员工在家办

公水平的得分^①。该量表的内部一致性系数为 0.79。

(2) 工作自主性。采用 Hackman 和 Oldham(1974)的三条目量表进行测量。量表题目如“我的工作允许我自己决定如何完成任务”“工作中我有足够的机会独立自主地安排如何完成任务”。内部一致性系数为 0.74。

(3) 工作要求。采用 Gonzalez-Mulé 和 Cockburn(2017)的九条目量表进行测量。量表题目如“我的工作需要我非常努力”“我的工作需要我承受时间压力”。内部一致性系数为 0.81。

(4) 时间领导。采用 Mohammed 和 Nadkarni(2011)的七条目量表进行测量。量表题目如“我的领导会在重要的时间节点提醒我”“我的领导会帮我决定任务的优先级”。内部一致性系数为 0.72。

(5) 员工创造力。采用 Zhou 和 George(2001)的十三条目量表进行测量。量表题目如“该员工能提出实现目标的新方法”“工作中, 该员工会在适当的时机展现创造力”。内部一致性系数为 0.87。

(6) 控制变量。既往研究指出员工的个体特征以及工作特征都可能影响其创造力水平(Zhou and Hoever, 2014)。因此, 本研究在数据分析时将控制员工性别、年龄、学历、岗位、婚否以及上下级共事时间, 以尽可能排除这些因素对在家办公和员工创造力之间关系的干扰。

4. 数据分析与结果

4.1 共同方法偏差检验

根据周浩和龙立荣(2004)的建议, 本研究采用多时点、多来源、匿名填写、部分题目反向计分等措施尽可能从程序上控制共同方法偏差。在统计检验上, 本研究对收集的数据进行 Harman 单因子检验, 未旋转的探索性因子分析提取出特征根大于 1 的因子共计 9 个, 其中最大因子方差解释率为 20.99%。这一结果说明本研究不存在严重的共同方法偏差。

4.2 描述性统计与相关分析

表 1 展示了各研究变量的均值、标准差以及变量间的相关系数。由表 1 可知, 在家办公与工作自主性($r=0.25, p<0.001$)、员工创造力($r=0.19, p<0.01$)都呈正相关, 工作自主性与员工创造力呈正相关($r=0.42, p<0.001$), 这些结果初步支持了本研究的假设 H1。另外, 在家办公与工作要求不相关($r=0.06, p>0.05$), 工作要求与员工创造力不相关($r=0.00, p>0.05$), 假设 H2 未能得到初步支持。

^① 这种采用不同尺度的测量指标, 通过标准化后取平均以构造一个变量的做法得到了既往研究的支持, 例如 Gonzalez-Mulé 和 Cockburn(2017)、Chatterjee 和 Hambrick(2007)。为保证实证结果的稳健性, 本研究分别以在家办公的条目 1、2、3 为自变量重新进行回归分析, 研究结果依然成立。限于篇幅, 相关结果留存备索。

表1 变量的均值、标准差和相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性别	0.54	0.50										
2. 年龄	30.66	6.56	-0.02									
3. 学历	4.85	0.71	0.06	-0.12								
4. 岗位	1.87	0.85	0.07	0.28***	0.08							
5. 上下级共事时间	4.13	2.70	-0.12	0.56***	-0.13*	0.17**						
6. 婚否	0.82	0.38	-0.11	0.36***	-0.02	0.10	0.29***					
7. 在家办公	0.00	0.84	-0.02	-0.16**	0.11	0.13*	-0.07	0.03				
8. 工作自主性	3.93	0.69	-0.04	-0.02	0.07	0.16*	0.01	0.06	0.25***			
9. 工作要求	3.27	0.62	0.13*	-0.02	0.11	0.06	-0.07	-0.01	0.06	-0.08		
10. 时间领导	4.18	0.43	-0.08	-0.01	0.03	0.08	0.05	0.23***	0.17**	0.34***	0.03	
11. 员工创造力	4.15	0.40	-0.12	-0.06	0.09	0.15*	0.09	0.23***	0.19**	0.42***	0.00	0.56***

注: N=246对; 在家办公的平均分为3个条目分别标准化后的均值, 因此为0; 性别: 男(1), 女(0); 学历: 小学(1), 初中(2), 普高/中专/技校/职高(3), 专科(4), 本科(5), 硕士(6), 博士(7); 岗位: 基层员工(1), 基层管理人员(2), 中层管理人员(3), 高层管理人员(4); 婚否: 已婚(1), 其他(0); 年龄和上下级共事时间: 单位为年; *表示 $p < 0.05$; **表示 $p < 0.01$; ***表示 $p < 0.001$, 下同。

4.3 假设检验

由表 2 模型 4 可知, 在家办公与员工创造力之间存在正向关系($\beta=0.13, p<0.05$)。模型 5 在模型 4 的基础上纳入了工作自主性, 结果显示工作自主性与员工创造力之间存在正向关系($\beta=0.37, p<0.001$), 同时, 在家办公与员工创造力之间关系变得不显著($\beta=0.05, p>0.05$)。采用 SPSS PROCESS 插件中的“模型 4”进行平行中介检验, 基于 5000 次重复抽样的 Bootstrap 结果显示, 在家办公通过工作自主性影响员工创造力的间接效应为 0.0395, 95% 置信区间为 [0.0203, 0.0657], 置信区间不包含 0, 这表明工作自主性的中介作用存在, 假设 H1 得到支持。而在家办公通过工作要求影响员工创造力的间接效应为 0.0006, 95% 置信区间为 [-0.0018, 0.0099], 置信区间包含 0。因此, 假设 H2 未能得到支持。

表 2 在家办公对员工创造力影响的回归分析结果

变 量	工作自主性		员工创造力				
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
性别	-0.05	-0.04	-0.09	-0.09	-0.08	-0.08	-0.06
年龄	-0.1	-0.05	-0.27***	-0.24**	-0.22**	-0.22**	-0.18**
学历	0.05	0.04	0.08	0.07	0.05	0.05	0.06
岗位	0.17*	0.13*	0.18**	0.16*	0.11	0.10	0.09
上下级共事时间	0.02	0.02	0.14	0.14	0.13*	0.13*	0.13*
婚否	0.07	0.05	0.26***	0.25***	0.23***	0.23***	0.13*
在家办公		0.22***		0.13*	0.05	0.05	0.01
工作自主性					0.37***	0.37***	0.29***
工作要求						0.03	0.02
时间领导							0.41***
工作自主性 × 时间领导							0.14**
工作要求 × 时间领导							-0.01
R^2	0.04	0.09	0.13	0.15	0.29	0.29	0.43
ΔR^2	—	0.05**	—	0.02*	0.14***	0.00	0.14***
F	1.65	3.19**	6.20***	6.00***	11.10***	9.87***	15.11***

注: $N=246$ 对。

表 2 的模型 7 显示, 在以员工创造力为结果变量的模型中, 工作自主性与时间领导的交互项系数显著($\beta=0.14, p<0.01$)。交互效应如图 2 所示, 当时间领导水平高(均值+1 个标准差)时, 工作自主性和员工创造力之间的正向关系较强($\beta=0.25, p<0.001$); 而当时间领导水平低(均值-1 个标准差)时, 二者之间的正向关系较弱($\beta=0.10, p<0.05$), 假设 H3 得到支持。模型 7 同时显示, 工作要求与时间领导的交互项系数不显著($\beta=-0.01, p>0.05$), 假设 H5 未能得到支持。

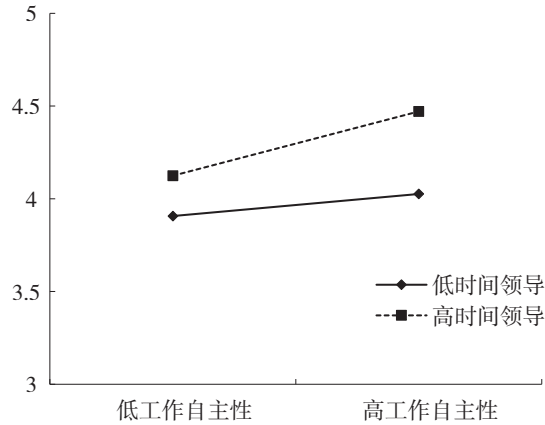


图 2 时间领导对工作自主性与员工创造力之间关系的调节效应

采用 SPSS PROCESS 进行有调节的中介效应检验，基于 5000 次重复抽样的 Bootstrap 结果如表 3 所示。结果显示，当时间领导水平高时，在家办公通过工作自主性影响员工创造力的间接效应较强 ($b=0.0384$, $SE=0.0128$, 95% 置信区间 $[0.0159, 0.0652]$)；当时间领导水平低时，此间接效应较弱 ($b=0.0126$, $SE=0.0080$, 95% 置信区间 $[0.0011, 0.0308]$)。两个水平下，间接效应的差值为 0.0258, 95% 置信区间为 $[0.0048, 0.0511]$ ，不包括 0，假设 H4 得到支持。表 3 同时显示，不论时间领导处于高或低水平，在家办公通过工作要求影响员工创造力的间接效应都不显著，因此假设 H6 未能得到支持。

表 3 工作自主性和工作要求的间接效应以及被调节的中介效应分析结果

	效应值	标准误	95% 置信区间	
			下限	上限
间接效应(在家办公→工作自主性→员工创造力)	0.0395	0.0113	0.0203	0.0657
间接效应(在家办公→工作要求→员工创造力)	0.0006	0.0023	-0.0018	0.0099
被调节的中介效应(在家办公→工作自主性→员工创造力)				
“低”时间领导(均值 -1 个标准差)	0.0126	0.0080	0.0011	0.0308
“高”时间领导(均值 +1 个标准差)	0.0384	0.0128	0.0159	0.0652
高低差异(“高”时间领导-“低”时间领导)	0.0258	0.0118	0.0048	0.0511
被调节的中介效应(在家办公→工作要求→员工创造力)				
“低”时间领导(均值 -1 个标准差)	0.0006	0.0043	-0.0081	0.0105
“高”时间领导(均值 +1 个标准差)	0.0003	0.0025	-0.0048	0.0062
高低差异(“高”时间领导-“低”时间领导)	-0.0003	0.0055	-0.0128	0.0116

注：N=246 对；Bootstrap=5000。

5. 结论与讨论

5.1 理论意义

本研究的理论意义主要体现为以下三点:

第一, 本文拓展了在家办公这一管理实践的作用后果。在家办公现象方兴未艾, 现有文献大多关注在家办公对员工工作绩效 (Golden and Gajendran, 2019)、工作满意度 (Golden, 2006)、工作—家庭冲突 (Lapierre et al., 2016) 以及职业发展 (Cooper and Kurland, 2002) 等结果变量的影响, 而对其如何影响员工创造力的探讨较为有限。然而, 在家办公的员工多为知识型工作者, 创造力是其重要的工作产出。缺乏对在家办公与员工创造力之间关系的解析将限制研究者和实践者系统理解在家办公的利弊并影响是否采纳在家办公这一管理实践的相关决策。基于工作要求—资源模型, 本文发现在家办公让员工体验到高水平的工作自主性进而有利于提升其创造力。本研究的理论模型不仅回应了孙健敏等 (2020) 关于拓展弹性工作制结果变量的呼吁, 还为进一步认识在家办公如何影响员工创造力提供了一个较为系统的理解视角。

第二, 本文对工作要求—资源模型的发展具有一定贡献。在工作要求—资源模型中, 工作资源和工作要求并未被限定为特定种类, 该模型认为任何提升 (消耗) 员工身心资源的工作特征都可称为工作资源 (工作要求) (Demerouti et al., 2001)。这既是该模型富有延展性的原因, 也是争议存在之处。Bakker 和 Demerouti (2017) 在回顾近 20 年工作要求—资源模型的发展时指出, 既往研究很少基于具体情境界定工作资源和工作要求。然而, 工作资源和工作要求未必有跨情境一致性, 而是在不同情境中有不同表达 (Bakker and Demerouti, 2017)。Schaufeli 和 Taris (2014) 也在综述了既往研究涉及的 31 种工作资源和 30 种工作要求后指出, 工作资源和工作要求在不同情境中的具体内涵可能不同。本研究聚焦于在家办公, 提出这一情境可同时为员工带来工作资源和工作要求。研究结果表明, 工作自主性是在家办公赋予员工的重要工作资源且这一资源有助于提升员工创造力。本研究有关在家办公、工作要求以及员工创造力之间关系的假设未能得到支持。这一结果可能恰恰体现了工作要求的内涵复杂性, 说明在家办公情境中的工作要求可能具有不同于一般工作情境的独特表征形式。相关研究可在此基础上重新审视工作要求的新型表征形式以扩展和丰富工作要求—资源模型。

第三, 本文不仅验证了工作自主性与员工创造力之间的积极联系, 同时也揭示了时间领导在其中的关键作用。近年来, 时间视角作为理解组织行为的一个新视角引起了学者们的浓厚兴趣 (Mohammed and Marhefka, 2020), 但围绕这一话题的实证研究有待完善和深入。相关研究者呼吁, 针对时间领导的研究可重点关注其在不同工作情境中的特殊性和有效性 (张军成和凌文铨, 2015; Mohammed and Alipour, 2014)。本研究基于在家办公情境考虑时间领导的边界作用, 发现对于在家办公的员工而言, 工作自主性与其创造力的积极联系在高水平时间领导下更强。这一研究结论揭示了时间领导的作用不仅体现在现有研究已发现的直接作用或作为边界条件以缓解团队管理相关问题 (Mohammed and Alipour, 2014; Mohammed and Nadkarni, 2011), 也体现在其作为边界条件以补充个

体创造力的相关资源。这一发现拓展了时间领导的作用范畴,也丰富了在家办公情境下的领导力研究。

5.2 实践启示

本研究为管理者有效利用在家办公以提升员工创造力提供了一定的启发和借鉴。首先,本研究发现在家办公可通过提升工作自主性,促进员工创造力的发挥。这一结果修正了此前一些管理者对该实践的负面看法。在家办公可能有损于常规事务性工作的效率(Boell et al., 2016),但对于需要思考空间的创造性任务而言,在家办公可以带来裨益。本研究建议那些对在家办公持消极态度的组织和管理者正视在家办公与员工创造力的积极联系,不要笼统地否定这一实践本身。

其次,简单地将办公地点从传统办公室转移到家庭是不够的,组织提供相应的领导支持体系也是促使在家办公充分发挥积极作用的关键。在家办公情境中,组织难以像在线下办公空间那样对员工实施即时、严密的过程监控。此时,与其着力加强远程监控,不如采取更符合情境要求的领导方式。本研究发现高水平的时间领导可强化在家办公通过工作自主性提升员工创造力的积极效应。据此,本研究建议领导多展现时间领导行为,例如根据任务特点和员工时间偏好进行合理的时间规划、给予员工适时的截止日期提醒等,协助员工最大限度地发挥在家办公的自主性优势。

5.3 研究局限与未来研究展望

本研究存在以下几点局限,希望未来研究进一步完善和拓展:

第一,在员工创造力的测量上,为减少同源偏差,本研究采用问卷法由领导进行评价。然而,领导对员工创造力的评价除了基于员工的工作成果或产出,还可能受到领导自身情绪体验和认知方式的影响。未来研究可引入创造力的客观评价指标来弥补本研究的这一不足。

第二,本研究对在家办公这一变量的测量存在不足。从题目内容看,本研究使用的量表主要捕捉了员工在家办公的客观频率、时长和占比,有可能忽视了在家办公可能存在的更复杂内涵。例如,同样是在家办公政策,不同组织的具体实施方式可能不同,因此还可根据时间灵活性、雇佣方式、工作内容等划分在家办公的其他亚型。此外,本研究采用的测量并未区分员工在家办公的动机类型。主动或被动参与在家办公也可能对员工的影响不同(霍伟伟等, 2020),当在家办公是一种主动选择甚至特权时,员工可能受到更大程度的积极影响。未来研究可尝试开发更加标准化、精细化的在家办公测量工具,进一步探查在家办公政策在不同践行方式下对员工的影响。

第三,本研究主要关注时间领导在第二阶段的调节作用,即其在工作自主性/工作要求与员工创造力之间的调节作用。时间领导也可能影响在家办公对工作自主性以及工作要求的作用,而时间领导的任务维度和关系维度在其中所发挥的影响可能不同。例如,时间领导的关系维度强调领导“为成员应对与时间相关的问题提供支持”(张军成和凌文轮, 2015),可能强化在家办公对工作自主性的正向影响。而时间领导的任务维度强调领导对员工工作进度的监管和提醒(Mohammed and Alipour, 2014),与工作自主性体现的由员工自行决定工作进度相悖,因而可能弱化在家办公对工作自主性的

正向作用。同理, 时间领导的任务(关系)维度可能强化(弱化)在家办公对工作要求的正向影响。因此, 本研究呼吁未来学者采用分维度的测量工具以验证时间领导的任务维度和关系维度是否在家办公与工作自主性/工作要求之间发挥不同的调节作用, 以更为全面地解析时间领导如何在家办公对员工创造力的影响中发挥边界作用。

第四, 未来研究也可考虑工作类型、员工个体特质等方面的边界作用。例如, 相较于工作上需要与其他同事相互依赖的员工, 对于从事独立性较强的工作的员工而言, 在家办公带来的自主性增益对其创造力的提升作用可能更强。此外, 外向的员工在办公室环境中由于擅长与领导和同事交流, 有机会获得更多信息, 从而更可能展现出创造力, 因此在家办公对这类员工创造力的增益作用可能较为有限。

第五, 本研究主要发现了在家办公与员工创造力的线性关系, 未来研究可进一步关注二者可能存在的非线性关系。相关文献指出, 在家办公并非简单的“是”“否”选择题, 关键在于对量的把握, 即中等水平的在家办公才可能带来最佳效果(Golden and Veiga, 2005)。本研究之所以发现在家办公与员工创造力之间存在正向的线性关系, 也可能是因为整体而言参与本研究的员工在家办公的时间还不够长(平均每周 9.59 个小时, 标准差为 9.22 小时)。未来的研究可通过更大范围的样本采集来探查在家办公与员工创造力之间可能存在的非线性关系, 甚至进一步揭示长时间在家办公可能导致的消极后果。

第六, 本文有关工作要求这一“损耗”机制的相关假设未能得到支持。其中的原因可能在于本研究所采用的工作要求量表未能成功捕捉在家办公情境中真正凸显的工作要求。现有对工作要求的测量主要集中于工作负荷、专注力要求以及时间压力。然而, 在家办公情境中更为凸显的工作要求可能与以往不同。例如, 在家办公可能要求员工随时待命, 以便领导随时委派任务或传达信息。这种随时保持联系的时间压力可能不同于传统的在既定时间完成既定任务的时间压力。此外, 在家办公可能对员工的在线协作、远程沟通以及自我监管等方面提出新的工作要求。这就启示研究者以新的视角审视工作要求在家办公这一特殊工作情境中的核心表征形式。本研究开启了对这些问题的思考, 呼吁未来研究基于这一日益普遍的工作情境开发相应的工作要求测量工具, 以进一步挖掘和细化这些问题。

◎ 参考文献

- [1] 贺伟, 吴小玥. 远程办公情境下情绪自我领导力的理论构建[J]. 华南师范大学学报(社会科学版), 2022 (2).
- [2] 霍伟伟, 龚靖雅, 李鲜苗, 聂晶. 主动及被动模式下在线远程办公影响效果研究述评与展望[J]. 中国人力资源开发, 2020, 37 (8).
- [3] 孙健敏, 崔兆宁, 宋萌. 弹性工作制的研究述评与展望[J]. 中国人力资源开发, 2020, 37 (9).
- [4] 肖志明. “将在外, 君命有所不受”——远程岗位真的有利于员工越轨创新行为吗? [J]. 外国经济与 管理, 2020, 42 (4).
- [5] 张军成, 凌文铨. 时间领导研究述评与展望: 一个组织行为学观点[J]. 外国经济与 管理, 2015,

- 37 (1).
- [6]周浩, 龙立荣. 共同方法偏差的统计检验与控制方法[J]. 心理科学进展, 2004, 12 (6).
- [7]Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. Assessing the work environment for creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39 (5).
- [8]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 [J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2015, 24 (2).
- [9]Bakker, A. B., Demerouti, E. Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2017, 22 (3).
- [10]Bathini, D. R., Kandathil, G. M. An orchestrated negotiated exchange: Trading home-based telework for intensified work[J]. *Journal of Business Ethics*, 2019, 154 (2).
- [11]Bennett, A. A., Champion, E. D., Keeler, K. R., Keener, S. K. Video conference fatigue? Exploring changes in fatigue after video conference meetings during COVID-19[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2021, 106 (3).
- [12]Binnewies, C., Wörnlein, S. C. What makes a creative day? A diary study on the interplay between affect, job stressors, and job control[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2011, 32 (4).
- [13]Biron, M., van Veldhoven, M. When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2016, 37 (8).
- [14]Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., Campbell, J. Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work[J]. *New Technology, Work and Employment*, 2016, 31 (2).
- [15]Brislin, R. W. Back-translation for cross-cultural research [J]. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1970, 1 (3).
- [16]Chatterjee, A., Hambrick, D. C. It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2007, 52 (3).
- [17]Cooper, C. D., Kurland, N. B. Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23 (4).
- [18]Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. The job demands-resources model of burnout[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86 (3).
- [19]Gevers, J. M. P., Demerouti, E. How supervisors' reminders relate to subordinates' absorption and creativity[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2013, 28 (6).
- [20]Golden, T. D. The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27 (3).
- [21]Golden, T. D., Gajendran, R. S. Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support [J]. *Journal of Business and Psychology*, 2019, 34 (1).
- [22]Golden, T. D., Veiga, J. F. The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving

- inconsistent findings[J]. *Journal of Management*, 2005, 31 (2).
- [23] Gonzalez-Mulé, E., Cockburn, B. Worked to death: The relationships of job demands and job control with mortality[J]. *Personnel Psychology*, 2017, 70 (1).
- [24] Hackman, J. R., Oldham, G. R. The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects[R]. *Catalog of Selected Documents in Psychology*, 1974, 4.
- [25] Hobfoll, S. E. The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory[J]. *Applied Psychology: An International Review*, 2001, 50 (3).
- [26] Koroma, J., Vartiainen, M. From presence to multipresence: Mobile knowledge workers' densified hours[M]//S. Taylor, S. Luckman (Eds.). *The new normal of working lives*. Palgrave Macmillan, 2018.
- [27] Lapiere, L. M., van Steenbergen, E. F., Peeters, M. C. W., Kluwer, E. S. Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2016, 37 (6).
- [28] Liu, D., Chen, X. -P., Yao, X. From autonomy to creativity: A multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96 (2).
- [29] Maruping, L. M., Venkatesh, V., Thatcher, S. M. B., Patel, P. C. Folding under pressure or rising to the occasion? Perceived time pressure and the moderating role of team temporal leadership [J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58 (5).
- [30] Mohammed, S., Alipour, K. K. It's time for temporal leadership: Individual, dyadic, team, and organizational effects[J]. *Industrial and Organizational Psychology*, 2014, 7 (2).
- [31] Mohammed, S., Marhefka, J. T. How have we, do we, and will we measure time perspective? A review of methodological and measurement issues[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2020, 41 (3).
- [32] Mohammed, S., Nadkarni, S. Temporal diversity and team performance: The moderating role of team temporal leadership[J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54 (3).
- [33] Müller, T., Niessen, C. Self-leadership in the context of part-time teleworking [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, 40 (8).
- [34] Muraven, M. Ego depletion: Theory and evidence[M]//R. M. Ryan (Ed.). *The Oxford handbook of human motivation*. Oxford University Press, 2012.
- [35] Naotunna, N. P. G. S. I., Priyankara, H. P. R. The impact of telework on creativity of professional employees in Sri Lanka: Componential and social cognitive theoretical views[J]. *International Journal of Mobile Learning and Organization*, 2020, 14 (3).
- [36] Ryan, R. M., Deci, E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions [J]. *Contemporary Educational Psychology*, 2000, 25 (1).
- [37] Schaufeli, W. B., Taris, T. W. A critical review of the job demands-resources model: Implications for

- improving work and health [M]// G. F. Bauer., O. Hämmig (Eds.). Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach. Springer, 2014.
- [38] van der Lippe, T., Lippényi, Z. Co-workers working from home and individual and team performance [J]. *New Technology, Work and Employment*, 2020, 35 (1).
- [39] Zhou, J., George, J. M. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice [J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44 (4).
- [40] Zhou, J., Hoever, I. J. Research on workplace creativity: A review and redirection [J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, 1.

**Double-edged-sword Effect of Working From Home on Employee Creativity:
A Job Demands-Resources Perspective**

Liu Zimin¹ Ren Run¹ Mao Jih-Yu² Chen Siyuan³ Liu Wenxing³

(1 Guanghai School of Management, Peking University, Beijing, 100871;

2 Nottingham University Business School China, University of Nottingham Ningbo China, Ningbo, 315100;

3 School of Business Administration, Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan, 430073)

Abstract: Working from home has become a prevalent work mode nowadays. Although the autonomous work environment cultivated by such work mode can facilitate employee creativity, high job demands associated with such work mode can hinder employee creativity. Drawing on a job demands-resources perspective, this research investigates the double-edged-sword effect of working from home on employee creativity and elucidates its mediating mechanisms and a boundary condition. Based on a two-time, 246 employee-direct supervisor matched survey, this research discovers that working from home facilitates employee creativity through enhanced job autonomy and temporal leadership positively moderates this relationship. Although the research results do not support the hypotheses relevant to working from home hindering employee creativity through increased job demands, this research invites scholars to further analyze the specific job demands accompanied by working from home to reexamine the context that may support the notion that “working from home hinders employee creativity.”

Key words: Working from home; Job demands-resources model; Creativity; Job autonomy; Job demands; Temporal leadership

专业主编: 杜旌