心理科学进展 2027, Vol. 35, No. 1, 18–32 https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2027.0018
Advances in Psychological Science https://cstr.cn/32111.14.2027.0018

·研究构想(Conceptual Framework)·

员工人工智能求助策略的人际导向：类型、形成与影响*

陈科宇[1] 周琦玮[2] 李 倩[3]

([1]对外经济贸易大学国际商学院, 北京 100029) ([2]中国海洋大学管理学院, 山东 青岛 266100)
([3]北京外国语大学国际商学院, 北京 100089)

摘 要 职场求助是员工解决工作问题和维系人际关系的重要行为, 对组织发展具有关键意义。随着人工智能(Artificial Intelligence, 以下简称 AI)逐渐成为员工新的求助对象, 员工如何在 AI 求助与同事求助之间进行策略性配置, 已成为亟待探讨的重要问题。围绕员工如何主动利用 AI 重塑人际求助关系, 本研究提出员工 AI 求助策略的人际导向理论框架, 区分整合 AI 求助与同事求助以追求人际收益的“人际促进型 AI 求助策略”, 以及用 AI 求助替代或减少同事求助以规避人际风险的“人际防御型 AI 求助策略”。在此基础上, 本研究进一步从概念内涵与测量、形成机制、求助者后果和同事反应四个方面展开研究构想, 系统解释两类策略如何形成, 并如何影响员工自身及作为潜在求助对象的同事。研究预期将职场求助研究从传统人际互动拓展到 AI 介入下求助者、AI 和同事的三元关系, 揭示员工利用 AI 调整人际互动边界的新机制, 并为组织引导员工合理配置 AI 求助与同事求助提供实践启示。

关键词 求助行为, 人工智能, 人际促进型 AI 求助策略, 人际防御型 AI 求助策略
分类号 B849: C93

1 问题提出

当今职场环境复杂且充满不确定性, 员工常常面临难以凭一己之力解决的繁重任务、复杂问题和突发状况。求助, 即主动向同事寻求协助和资源, 已成为员工完成工作、提升效能的重要策略(Burke et al., 2025; Liu et al., 2022)。员工间的求助互动既是组织运作的微观基础(Grodal et al., 2015), 也是个体间学习的重要形式, 有助于推动组织内部的知识共享和资源配置(陈国权, 2024)。现有研究长期关注求助行为所体现的人际互动特征。研究表明, 由于求助意味着员工需要主动接触同事, 人际收益(如获得经验、改善关系)与人际风险(如暴露无知、被负面评价)是影响员工求助决策的关键考量(Sherf et al., 2024)。

近年来, 人工智能(AI)的迅猛发展正在重塑员工求助行为及其人际互动特征, 使 AI 逐渐成为员工新的求助对象。《中华人民共和国国民经济和社会发展第十五个五年规划纲要》明确提出, 要全面实施“人工智能+”行动, 推动人工智能全方位赋能千行百业。AI 是通过算法和关联技术构建的智能系统, 能够自主或半自主地完成原本需要人类认知能力(如学习、交流、问题解决等)的任务(贺伟 等, 2024; Anthony et al., 2023)。AI 能够成为员工求助对象, 源于两方面独特优势：其一, AI 整合海量知识库并进行实时数据分析, 能提供高质量解决方案, 使员工得以高效解决以往需依赖同事的问题(张勇 等, 2024; Lee et al., 2023); 其二, AI 能模拟人类认知和交互方式, 逐渐成为员工赋予社会角色期待的伙伴(谢小云 等, 2021;

收稿日期：2026-06-15
* 国家自然科学基金项目(72502045, 72572019, 72202012, 72072014); 山东省泰山学者青年专家项目(tsqn202312098); 山东省自然科学基金项目(ZR2024QG088); 对外经济贸易大学中央高校基本科研业务费专项资金资助(24QD22)。
通信作者：李倩, E-mail: liq@bfsu.edu.cn

Chowdhury et al., 2023), 相比人际互动, AI 求助能减轻社会评价压力, 以更低人际风险获取所需资源(Pei et al., 2024)。随着 AI 日益模糊人与技术边界, 员工在更多场景中与 AI 开展人机组队(张志学 等, 2024; Smith et al., 2025)。尤其是生成式 AI 凭借突出的自然语言处理能力, 大幅降低了技术使用门槛, 使员工能全天候获取支持。员工主动向 AI 寻求协助和资源支持, 正成为解决工作问题的新方式, 即 AI 求助行为。

AI求助的兴起使员工的求助选择从单一人际对象扩展为 AI 与人并存的多元组合, 员工也开始在 AI 求助与人际求助之间进行更为主动的策略性权衡(赵晨 等, 2024; You & Robert, 2024)：员工既可能同时求助于 AI 与人类同事, 在获取智能支持的同时追求人际收益, 即人际促进型 AI 求助策略; 也可能仅依赖 AI 以回避人际接触, 防御潜在人际风险, 即人际防御型 AI 求助策略。如何界定这两类策略、为何形成这种差异化选择, 以及这些策略将产生何种影响, 成为亟待剖析的重要问题。员工究竟选择“AI 加人类同事”还是“AI 减人类同事”, 也反映了 AI 求助对人际求助关系究竟是“智能增强”还是“自动替代” (房俨然 等, 2024; Raisch & Krakowski, 2021)。

然而, 现有研究对这一新兴现象的系统性探讨仍显不足, 相关结论也尚未达成一致。部分学者发现员工倾向以 AI“替代”人际求助(Logg et al., 2019; You & Robert, 2024), 另一些则认为员工会将 AI 与人际求助“互补”, 因 AI 求助为员工参与更高质量人际互动创造了机会(Boussioux et al., 2024; Jia et al., 2024)。这些矛盾性结论揭示了员工在 AI 求助情境中所采取的人际导向并非同质, 且尽管 AI 引入可能提升了员工获取资源的效率, 降低人际风险, 也可能导致人际收益流失, 如阻碍信任建立、知识流动和团队凝聚(Choudhary et al., 2025)。现有研究主要存在三方面局限。第一, 现有求助理论难以充分解释 AI 介入求助后的新现象, 亟需厘清员工不同人际导向的 AI 求助策略的概念内涵与内容结构。尽管已有研究关注员工求助的重要性(Liu et al., 2022)和 AI 赋能员工解决问题的价值(Raisch & Fomina, 2025), 并指出人机二元互动正在深刻影响组织中的人际互动(罗文豪 等, 2022; 仲为国 等, 2024), 但相关文献仍相对分离, 尚未形成对新现象的系统解释。第二, 已有研究虽积累了影响员工发起人际求助的若干因素(Carnevale et al., 2021; Hong et al., 2024), 但尚未揭示 AI 背景下员工为何选择不同人际导向的 AI 求助策略。第三, 现有研究未能充分关注不同人际导向的 AI 求助策略对多主体的差异化影响, 限制了对其有效性与重要性的理解。

因此, 本研究旨在从人际导向视角探讨员工的 AI 求助行为, 厘清人际促进型与人际防御型 AI 求助策略的概念内涵与内容结构, 揭示两类策略的形成机制及其差异化作用效果。该探索将把员工—AI 互动的研究视角从笼统关注“人在回路中(human in the loop)”进一步拓展至员工是“单独在回路中(single in the loop)”还是与同事“共同在回路中(together in the loop)” (SimanTov-Nachlieli, 2025)。员工并非被动适应技术, 而可能有目的地利用 AI 求助重塑其人际关系, 展现出主动性和差异化互动偏好。本研究拟开展四个相互紧密联系的研究模块：(1)提出两类 AI 求助策略的理论框架, 厘清其概念内涵与内容维度; (2)进一步考察两类策略的差异化动因与形成机制; (3)从求助者视角出发, 探究两类策略对员工工作投入与绩效的差异化双刃剑影响; (4)从潜在求助对象视角出发, 探讨同事对求助者两类策略的差异化感知与行为反应。

2　国内外研究现状及发展动态

2.1　员工求助

求助作为一种普遍的社会现象, 长期受到心理学、教育学和社会学等多个领域的关注, 近年来也日益成为组织管理研究的重要议题。Hargadon 和 Bechky (2006)较早将求助界定为个人从组织中其他人那里寻求援助以应对问题的活动。此后, 学者们从不同视角对这一概念加以补充：工具性视角强调求助是由任务困难引发的目标导向行为(Chan, 2013; Sherf et al., 2024); 主动性视角认为求助是个体自发改变现状的主动性行为(Friedman et al., 2018; Xie et al., 2024); 而角色外行为视角则认为求助是员工在正式工作要求之外有意识接近他人以解决特定问题的人际活动(Geller & Bamberger, 2012)。综合上述阐述, 本研究将职场员工求助定义为：为应对和解决工作相关问题, 主动向同事寻求协助或资源的行为。

相较于反馈寻求、信息寻求等资源寻求行为,

求助具有两方面独特特征。其一，问题导向性。求助的发起原因、行为过程与目标均以应对和解决可辨识的具体问题为中心，而信息寻求或反馈寻求则不一定涉及具体问题(Bamberger, 2009; Chan, 2013; Dishop & Awasty, 2024)。其二，人际互动性。求助属于显性寻求行为，需要求助者直接接近被求助者并发起互动(Sherf et al., 2024)，这意味着求助行为必然被他人察觉，遵循互惠原则，并涉及较高水平的对话交流与认知投入(Lim et al., 2020)。也正因如此，员工在求助决策中需承担一定的社会成本：求助意味着公开承认自身在能力、知识或经验方面的不足(Arain et al., 2020; Bamberger, 2009)，可能引发负面社会比较与社会形象方面的顾虑(Carnevale et al., 2021; Hong et al., 2024)。

因此，人际收益与人际风险的权衡成为影响员工求助决策的核心机制。人际收益方面，求助有助于员工获取他人的知识与经验、促进个人发展、改善人际关系与团队信任(Burke et al., 2025; Chen et al., 2024)。人际风险方面，求助者可能遭遇被拒绝、负面评价、能力形象受损以及相对地位下降等后果(Davidai, 2025; Wang et al., 2023)。

在求助类型方面，自主型求助与依赖型求助是研究中采用最为广泛的分类(Geller & Bamberger, 2012; Liu et al., 2022)。自主型求助以获取解决问题的一般性方法与原则为目标，旨在提升求助者未来独立应对类似问题的能力；依赖型求助则寻求他人直接、即时地解决当前问题，以快速获取结果为优先(Bamberger, 2009)。

在求助的前因要素研究方面，已有研究从求助者特征(如核心自我评价、人际敏感度、零和心态)、被求助者特征(如专业性、可接近性)、任务和压力特点(如任务相互依赖性、压力源类型)以及领导和环境制度(如同事认可系统、道德型领导)等多个视角，对求助行为的前因机制形成了较为系统的认识(孙健敏，毛畅果，2013; Burke et al., 2025; Davidai, 2025; Hofmann et al., 2009; Liu et al., 2022; Xie et al., 2024)。在求助的影响结果方面，现有研究主要考察了求助对求助者绩效、能力评价与创造力的影响(Brooks et al., 2015; Friedman et al., 2018; Geller & Bamberger, 2012)；此外，也有研究开始关注被求助者的感知与反应(Tan & Zhang, 2025)。

2.2 AI 作为求助对象及其对人际互动的影响

近年来，AI 已逐渐超越单纯的自动化工具定位，被视为组织内的协作伙伴，成为员工求助的重要新对象(Seeber et al., 2020; Tsai et al., 2022)。AI 之所以能够承担这一角色，与其核心技术优势密切相关。在问题解决能力方面，AI 凭借机器学习、自然语言处理与自主决策等技术突破，能够独立处理海量数据、提炼关键信息并输出可操作建议(房俨然 等, 2024; 张勇 等, 2024; Jia et al., 2024)；在交互方式方面，AI 具备动态学习与双向即时交互能力，可根据员工需求不断优化交互方式，提供个性化支持(Glikson & Woolley, 2020; Tang et al., 2023)。这些特征使 AI 在求助情境中能够参与问题诊断、原因分析及解决方案生成等环节，发挥出类似人类同事的角色功能(Chowdhury et al., 2023; Seeber et al., 2020)。尤为值得关注的是，AI 能够在广阔的信息库中执行多模式自主搜索，快速整合多源信息并以较低成本探索多种可能路径，生成式 AI 更能够在人类提示与反馈的引导下生成新颖方案，为创造性问题解决提供支持(Boussioux et al., 2024; Raisch & Fomina, 2025)。这使 AI 在求助情境中的角色较人类同事更加多元，也进一步凸显了其作为员工求助对象的独特价值。

随着 AI 在组织中的普及，员工与 AI 互动对人际关系的影响日益受到关注(罗文豪 等, 2022; 谢小云 等, 2021; 张志学 等, 2024)。现有研究呈现出促进、抑制与双刃剑三种视角。促进视角认为，AI 的核心价值在于辅助而非替代人际互动，即通过提升员工体验、促进公平性并拓展社会连接，在效率提升与人性化管理之间取得平衡(Liu et al., 2025; Malik et al., 2023)；AI 还通过降低人际互动的社会压力，帮助员工专注于任务本身，改变组织内的沟通模式(赵晨 等, 2024; Pei et al., 2024)；员工围绕 AI 展开的相互讨论与学习也有助于强化团队内部的人际协作，促进知识共享与信息流通(张勇 等, 2024; Dong et al., 2025)。抑制视角则指出，AI 管理可能加剧员工对同事的物化倾向，削弱与同事合作的意愿与亲社会动机(Granulo et al., 2024)；AI 的介入还可能引发员工的相对剥夺感，诱发知识隐藏等防御性行为，削弱团队协作氛围(程延园 等, 2022)；高绩效员工可能因担忧 AI 降低自身竞争优势而产生抵触

(SimanTov-Nachlieli, 2025), AI 的引入也可能放大组织内已有的不满, 引发员工与管理层之间的情感冲突(Einola et al., 2024); 此外, 使用 AI 的员工可能被同事认为缺乏创造力, 进而降低他人与其合作的意愿(梁宇畅 等, 2024)。双刃剑视角则认为, 员工在与 AI 互动后可能因感受到社会归属需求的缺失而主动增加与同事的合作, 也可能因长期依赖 AI 而产生孤独感, 不利于身心健康(Claure et al., 2023; Tang et al., 2023); AI 虽能提升沟通效率和情感表达, 但也可能引发负面的社交评价, 使得使用 AI 的员工在团队中的社会形象受损, 影响人际关系的建立与维持(Hohenstein et al., 2023)。

上述矛盾性结论揭示出员工与 AI 互动对人际关系的影响并非单一方向, 而是取决于员工在 AI 求助过程中所采取的人际导向。近期研究开始直接关注员工主动借助 AI 重塑人际互动的意愿与行为：部分员工倾向于在工作中以 AI 替代人类同事, 并对 AI 提供的建议和资源表现出明显的欣赏与接受倾向(Lichtenthaler, 2020; Logg et al., 2019; You & Robert, 2024), 另一些则将 AI 使用与人际互动相结合, 使两者形成互补(Boussioux et al., 2024)。员工对 AI 的信任、同事对 AI 的态度以及任务情境均在其中发挥调节作用(Erengin et al., 2025; Smith et al., 2025)。然而, 现有研究尚未从员工主动策略选择的视角, 系统阐释不同人际导向的 AI 求助策略的内涵、形成机制及其差异化影响, 这正是本研究着力探讨的核心问题。

2.3　研究评述

通过梳理国内外相关研究进展, 可以发现现有研究主要存在三方面局限, 同时也为后续研究提供了重要切入点。第一, 在 AI 深度融入工作场景的背景下, 员工求助的概念内涵有待更新拓展。已有研究分别推进了职场人际求助与 AI 赋能员工问题解决两个领域, 但鲜有研究将二者系统整合(张志学 等, 2024; Raisch & Fomina, 2025)。在员工既可向同事求助、又能依赖 AI 获取支持的情境下, AI 求助策略如何体现员工的人际导向, 即员工选择“互补”或“替代”人际互动, 尚未得到清晰界定, 相应测量工具还未建立。第二, 关于员工为何会在不同社会情境中选择特定人际导向的 AI 求助策略, 其形成机制研究还十分有限。既有求助研究所揭示的前因变量, 尚难以充分解释 AI 介入后的求助新模式; 技术掌握因素与社会环境因素如何共同影响员工的策略选择, 仍有待进一步探讨(齐玥 等, 2024; Anthony et al., 2023)。第三, 不同人际导向的 AI 求助策略的差异化影响亟待揭示。相较于对员工求助前因的探讨, 对求助行为后效的探索相对不足, 尤其缺乏对不同类型求助可能产生何种差异化影响及其机制的理论解释(Liu et al., 2022)。此外, 现有研究在考察相关行为后效时通常以行为者为中心, 对行为嵌入人际互动过程中所产生的社会性影响关注不足(梁宇畅等, 2024)。然而, 求助本质上是一种社会性行为, 也会影响被求助同事的感知与反应, 因此有必要将同事主体纳入分析视野, 以全面呈现不同策略的作用效果(Chen et al., 2024)。鉴于上述不足, 本研究拟从人际导向视角构建员工 AI 求助策略的理论框架, 揭示其形成机制与差异化影响。

3　研究构想

3.1　研究目标与研究框架

本研究围绕员工不同人际导向的 AI 求助策略, 拟通过 4 个研究模块考察其概念内涵、形成机制及作用效果, 总体研究框架如图 1 所示。

研究模块 1 聚焦人际促进型与人际防御型 AI 求助策略的概念内涵厘清与测量工具开发, 是本研究的逻辑起点与后续实证研究的基础; 研究模块 2 考察两类策略的差异化形成机制, 解释员工为何在不同情境中选择特定人际导向的 AI 求助策略; 研究模块 3 从求助者(员工)视角, 揭示两类策略对员工工作投入与绩效的差异化双刃剑效应; 研究模块 4 从潜在求助对象(同事)视角, 探究同事如何差异化地感知和回应求助者的这两类策略及其边界条件。

3.2　研究模块 1：人际促进型和人际防御型 AI 求助策略的概念内涵与测量

随着 AI 技术持续发展, 员工在面临工作问题时越来越多地将 AI 纳入求助选项, 在向 AI 求助与向人类同事求助之间进行权衡和比较(Lichtenthaler, 2020)。求助是一种主动行为(Lim et al., 2020), 员工在发起求助时通常会权衡人际收益与人际风险(Bamberger, 2009; Ehrhart, 2018)。与人际求助相比, AI 求助能够减轻社会评价压力与自我形象受损等负面体验, 以更低的人际风险获取所需资源(赵晨 等, 2024; Pei et al., 2024)。部

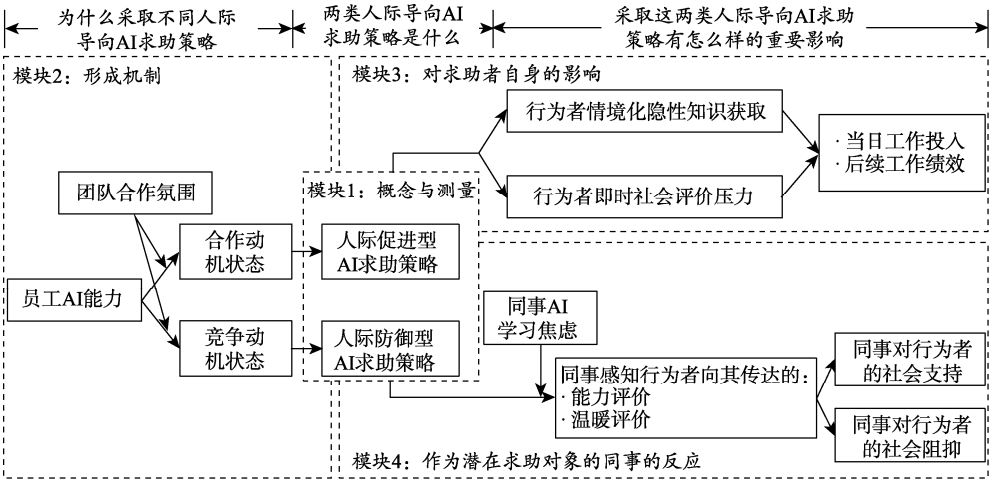


图 1 整体研究框架

分研究发现，员工在特定情境下会主动以 AI 求助“替代”人际求助，从而回避人际互动带来的不确定性(Logg et al., 2019; You & Robert, 2024)；另一些研究则指出，员工可能将 AI 求助与人际求助“互补”，借助 AI 提升求助质量，从而增强人际收益与解决复杂问题的能力(Boussioux et al., 2024)。上述发现表明，员工在利用 AI 求助时所采取的策略可能受到不同人际动机的驱动。本研究所称不同人际导向的 AI 求助策略是行为层面的策略性配置方式，而非动机本身。它关注员工在面对工作问题时，如何有目的地处理 AI 求助与同事求助之间的关系，形成相对稳定的行为模式。

调节焦点理论为理解员工 AI 求助策略的人际导向提供了重要理论依据。该理论指出，个体在追求目标时受两种动机系统驱动：促进系统关注成长与收益获取，对应的行动调节策略为“渴望”；防御系统关注安全与损失规避，对应的行动调节策略为“警惕” (Higgins, 2012)。人际动机视角进一步补充了个体在人际情境中促进性与防御性目标实现方式的差异(Gable, 2006)：人际促进焦点关注从人际互动中获得收益，渴望建立和发展高质量人际关系；人际防御焦点则关注避免人际互动中的风险与损失，保障自我在人际关系中的安全。

已有学者借助调节焦点的视角对多类职场行为进行了理论建构。Bindl 等(2019)将工作重塑区分为促进导向与防御导向两类，其中与人际互动相关的关系重塑亦呈现出相同的分化：促进导向表现为主动结识新同事、广泛交流，防御导向则表现为回避关系紧张的同事或陌生互动情境。Zhang 等(2019)将压力应对方式分为以提升情境与理想目标一致性为特征的促进导向应对，以及以避免情境与责任义务不一致为特征的防御导向应对。上述研究表明，调节焦点理论能够有效识别员工基于不同动机目标所采取的主动行为差异，因而可为本研究的理论构建提供重要参照。求助行为作为一种以解决问题、寻求资源为导向的行为，其决策过程更加突出对人际收益与人际风险的权衡(Bamberger, 2009; Ehrhart, 2018)，这一特征是工作重塑、压力应对等行为所不具备的。因此，本研究在调节焦点理论的基础上，进一步引入人际动机视角，共同构建员工 AI 求助策略的人际导向分析框架，以更准确地捕捉求助情境中员工对人际收益与人际风险的差异化权衡。

基于上述理论框架，本研究认为，员工在 AI 求助与同事求助之间进行策略性配置时，可能呈现出人际促进与人际防御两类不同导向，由此形成两种人际导向的求助策略。人际促进型 AI 求助策略是指员工在面对工作相关问题时，主动将向 AI 求助与向人类同事求助相结合，通过整合 AI 支持与人际互动所带来的双重收益，更高效地解决问题。该策略体现了员工追求人际收益的目标导向，强调 AI 求助与人际求助之间的互补关系，具体表现为员工在问题解决过程中，将 AI 的信息整合、方案生成、观点校验等功能，与同事的经验判断、反馈讨论和协作支持结合起来，从而提升求助质量和人际互动价值。人际防御型 AI 求助

策略则是指员工在面对工作相关问题时, 主动以向 AI 求助替代或减少向人类同事求助, 通过规避人际互动带来的风险与不确定性来解决问题。该策略体现了员工规避人际风险的目标导向, 强调通过 AI 求助降低潜在的人际求助风险, 具体表现为员工在问题解决过程中, 更多依赖 AI 功能并相应减少向同事暴露困难、显示不足或发起求助互动。总体而言, 两类策略均代表员工在遇到工作问题时主动寻求外部资源支持的行为, 但分别体现了员工在 AI 求助过程中追求人际收益与规避人际风险的不同需要。两类策略的核心差异在于 AI 求助与人际求助之间形成何种功能关系。人际促进型 AI 求助策略强调 AI 支持与同事互动的互补整合, 其关键行为特征是“AI 加人际互动”; 人际防御型 AI 求助策略则强调 AI 支持对同事求助的替代或减量, 其关键行为特征是“AI 减人际互动”。后续测量开发也将围绕这些可报告、可识别的求助行为模式展开, 而非直接测量员工动机。

在研究方法上, 本研究将首先采用半结构化访谈, 结合扎根理论技术对质性数据进行编码分析, 广泛收集员工在 AI 求助实践中的典型场景与行为策略, 为量表开发提供依据。随后, 遵循 Hinkin (1998)的标准量表开发程序, 结合已有求助及人—AI 协作文献, 提炼初始条目, 经多轮专家与员工评估后, 通过探索性因子分析与验证性因子分析, 构建具有良好信效度的测量工具, 为后续实证研究奠定基础。

在本文中, AI 求助行为指员工向 AI 寻求信息、建议、方案或资源支持的行为, 是本研究讨论的基础现象; 人际导向 AI 求助策略进一步强调员工如何在 AI 求助与同事求助之间进行策略性配置, 是本研究的核心行为构念。人际促进型 AI 求助策略和人际防御型 AI 求助策略是人际导向 AI 求助策略下的两种具体类型。在明确两类策略的概念内涵与测量思路后, 下一步需要解释这些策略在何种个体能力与团队情境下形成。因此, 研究模块 2 进一步考察两类策略的形成机制。

3.3　研究模块 2：人际促进型与人际防御型 AI 求助策略的差异化形成机制

与模块 1 侧重界定两类策略的概念内涵不同, 模块 2 并非重新划分类型, 而是解释不同策略选择的情境化形成过程。本模块关注员工 AI 能力与团队合作氛围如何共同影响其对同事角色的理解, 并进一步推动其在 AI 求助与同事求助之间作出不同策略选择。图 2 展示了该研究模块的理论模型。

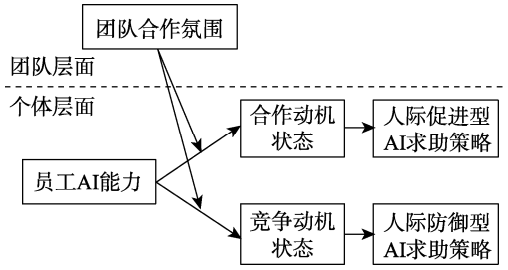


图 2　人际促进型与人际防御型 AI 求助策略的形成机制模型

社会认知理论强调, 个体、环境与行为相互影响, 个体通过与环境的互动调整其认知和行为策略(Bandura, 1986)。该理论指出, 个体能力与社会环境因素相互作用, 共同决定了个体的行为选择(Wood & Bandura, 1989)。基于此, 本研究认为员工选择何种人际导向的 AI 求助策略, 取决于其 AI 能力(个体因素)与团队合作氛围(社会环境因素)的交互作用。员工的 AI 求助作为一种主动改变现状的行为(Lim et al., 2020), AI 能力决定了员工“能否”开展 AI 求助, 团队合作氛围则塑造了员工“如何”开展 AI 求助(Parker et al., 2010)。

员工 AI 能力反映了其对 AI 技术的理解、使用和掌握情况, 主要包括识别适合利用 AI 的场景、掌握与 AI 有效交互的方式, 以及理解和评估 AI 输出结果等(Chowdhury et al., 2023; Makarius et al., 2020)。高 AI 能力的员工对在工作中使用 AI 充满信心, 具备与 AI 协作所需的技能, 并更可能持续投入努力使用 AI (Dong et al., 2025; Wood & Bandura, 1989)。因此, AI 能力是员工主动利用 AI 开展求助活动的前提条件。

在个人能力的基础上, 员工通过获取社会环境传递的社会信息, 调整自己的认知和行为策略, 从而更好地适应和影响社会环境(Bandura, 1986)。团队合作氛围是指团队成员之间对合作价值、规范和目标的共同认知(Campbell et al., 2017), 强调成员之间的紧密协作与共同努力, 其核心特征包括信息的开放共享、资源的共同整合以及对彼此支持的高度认同(Zhu et al., 2018)。本研究推测, 团队合作氛围作为一种重要的社会环境因素, 调节 AI 能力对两类求助策略的影响。在高团队合作

氛围下，团队成员更倾向于将彼此视为相互依存的伙伴，共同致力于集体目标的实现。这种氛围传递出强烈的亲社会信号，营造了开放、信任的社会环境，使员工较少顾虑向同事求助可能带来的负面后果，并预期能够从同事处获得更丰富的支持(Dishop & Awasty, 2024; Zhu et al., 2018)。在此情境下，高 AI 能力的员工更有信心整合 AI 与同事资源，也更愿意在获取 AI 解决方案的基础上进一步依靠团队成员的资源加以补充，从而以更全面、更妥善的方式解决问题(Chowdhury et al., 2023; Makarius et al., 2020)。由此提出以下命题。

命题 1：团队合作氛围调节员工 AI 能力与人际促进型 AI 求助策略之间的正向关系。当团队合作氛围较高时，员工 AI 能力与人际促进型 AI 求助策略之间的正向关系更强。

在低团队合作氛围下，团队成员之间目标缺乏协同，员工更倾向于独立行动，并注重与他人的相对优势比较(Campbell et al., 2017)。这种氛围削弱了人际信任，加剧了员工对人际求助风险的预期。一方面，求助可能被视为能力不足的信号，导致社会评价受损(Ehrhart, 2018; Wang et al., 2023)；另一方面，员工可能担忧同事借助求助互动获取信息以巩固竞争优势(Ng, 2017)。低合作氛围放大了员工对竞争地位的维护需求，而高 AI 能力恰好提供了技术层面的替代方案，使员工得以在不依赖同事的情况下高效解决问题，同时规避人际互动中的不可控因素。由此提出以下命题。

命题 2：团队合作氛围调节员工 AI 能力与人际防御型 AI 求助策略之间的正向关系。当团队合作氛围较低时，员工 AI 能力与人际防御型 AI 求助策略之间的正向关系更强。

在上述调节关系基础上，本研究进一步引入合作动机状态与竞争动机状态，以解释团队合作氛围如何将员工 AI 能力转化为具体策略选择。与前文用于界定策略目标导向的促进—防御逻辑不同，合作—竞争动机状态关注的是员工在特定团队情境中对同事角色的关系性判断：同事究竟是可以共同整合资源的问题解决伙伴，还是可能带来社会评价、资源泄露或相对优势受损的潜在风险来源。这种关系性判断构成 AI 能力影响两类策略选择的近端心理机制。高团队合作氛围传递出更强的社会合作信号，激发员工的合作动机状态。合作动机状态反映了个体将他人视为相互依存的伙伴、愿意与他人协作以实现共同目标(Chen et al., 2011)。在高合作氛围下，高 AI 能力的员工更可能兼顾自身与团队利益，将 AI 视为促进团队协作的重要资源而非单纯的个人竞争工具，进而将 AI 求助与人际求助有机结合，以提升问题解决效果。由此提出以下命题。

命题 3：合作动机状态中介团队合作氛围对员工 AI 能力与人际促进型 AI 求助策略之间关系的调节作用。

低团队合作氛围则通过激发竞争动机状态，为高 AI 能力者选择防御型求助策略提供驱动力。竞争动机状态是指个体将他人视为竞争对手、将战胜他人作为自我优势参照(Chen et al., 2011)。在低合作氛围下，员工更容易将同事视为潜在威胁，将人际互动视为零和博弈。高 AI 能力的员工在竞争动机状态的驱动下，更可能依赖 AI 独立解决问题，以避免因人际求助而暴露自身弱点或造成知识泄露，从而确保自身竞争地位不受损。由此提出以下命题。

命题 4：竞争动机状态中介团队合作氛围对员工 AI 能力与人际防御型 AI 求助策略之间关系的调节作用。

在对两类 AI 求助策略的形成机制深入剖析的基础上，研究模块 3 和模块 4 将进一步开展对策略后效的探讨。鉴于求助行为者(员工)与求助对象(同事)共同构成求助互动的基本参与主体，接下来两个模块将分别从这两类主体的视角，考察两类策略产生的差异化心理与行为后果，更加全面地揭示不同人际导向的 AI 求助策略的有效性。

3.4 研究模块 3：求助者视角下两类 AI 求助策略对员工的差异化利弊效应

在解释两类策略为何形成之后，需进一步回答这些策略会给求助者自身带来何种收益与成本。研究模块 3 转向求助者后果，考察两类策略对员工工作投入与工作绩效的影响。图 3 展示了该模块的理论模型。

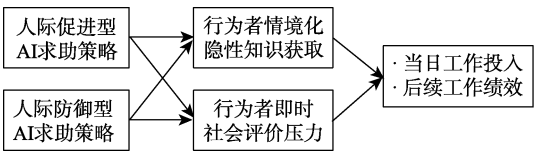


图 3 人际促进型与人际防御型 AI 求助策略对求助者的利弊效应模型

资源保存理论指出，个体会努力获得、维持和保护对自我目标实现有益的资源，资源的获取带来积极变化，而资源的损耗则触发消极结果(Hobfoll, 1989)。本研究认为，员工在日常工作中采用不同人际导向的 AI 求助策略的情况存在动态变化，并通过影响行为者情境化隐性知识获取与即时社会评价压力这两个关键过程，对工作投入和工作绩效产生差异化的利弊效应。本研究将工作投入作为较近端的当日结果，将工作绩效作为相对较远端的后续结果，以更准确地检验两类 AI 求助策略在不同时间尺度上的影响。隐性知识是指经验、直觉、技能等难以书面化记录的知识，其传递通常依赖于与同事之间的深度互动与信任建立(刘善仕 等, 2024; Ling et al., 2023)。作为一种关键资源，隐性知识提升了人们实现目标的能力与可能性(Hobfoll et al., 2018)。本研究所关注的情境化隐性知识获取，并非泛指员工通过任何渠道获得的经验性启发，而主要指员工通过同事互动获得的、嵌入具体任务情境、团队惯例、组织规则和人际经验之中的实践性知识。即时社会评价压力是指员工在求助互动当下，因呈现问题、暴露能力不足并接受同事反馈与评价，而担忧自身能力或工作表现受到负面评价所产生的压力状态(Dickerson & Kemeny, 2004)。

本研究认为，两类 AI 求助策略对上述两个资源过程的影响方向存在差异。人际促进型 AI 求助策略通过将 AI 支持与人际互动相结合，为员工创造了更频繁、更深入的同事互动机会。情境化隐性知识的传递往往依赖于同事对员工需求的识别和理解，在具体情境中向同事求助，有助于拥有情境化隐性知识的同事识别员工的具体困境，进而提供相应的经验和思路(Ling et al., 2023)。与此同时，AI 的介入分担了部分认知负担，使员工得以将更多精力投入到与同事共同解决难题的高质量交流与协作中。频繁而深入的人际互动也有助于建立长期信任关系，为情境化隐性知识的深层流动奠定基础(Georganta & Ulfert, 2024)。根据资源保存理论的增益螺旋逻辑，情境化隐性知识的积累能够进一步充实员工的认知资源，进而提升其工作投入与工作绩效。由此提出以下命题。

命题 5：人际促进型 AI 求助策略通过正向影响行为者情境化隐性知识获取，进而正向影响行为者当日工作投入与后续工作绩效。

然而，人际促进型 AI 求助策略也可能提高行为者即时社会评价压力。该策略使员工更频繁地与同事围绕工作问题展开互动，也意味着员工需要在同事面前呈现问题、承认不足并接受反馈。求助本身包含对他人能力和资源的依赖，因而可能引发员工对自身能力形象受损、被拒绝、被批评或被轻视的担忧(Carnevale et al., 2021)。此外，人际求助还伴随着互惠回报期待，员工可能担心自己无法及时回报同事支持，从而进一步增加当下互动中的评价压力(Wang et al., 2023)。这种即时社会评价压力会占用员工的认知和情感资源，削弱其对当前任务的专注，进而降低当日工作投入与后续工作绩效。由此提出以下命题。

命题 6：人际促进型 AI 求助策略通过正向影响行为者即时社会评价压力，进而负向影响行为者当日工作投入与后续工作绩效。

与此相对，人际防御型 AI 求助策略通过减少与同事的互动，使员工错失获取情境化隐性知识的机会。虽然生成式 AI 能够通过案例生成、情境模拟和提示追问等方式帮助员工提炼经验性知识，但组织中的许多情境化隐性知识仍嵌入具体任务情境、团队协作规范和人际经验之中，需要通过与同事的交流、观察和共同解决问题获得。长期回避人际互动还可能削弱信任基础，同事会因此降低主动分享情境化隐性知识的意愿，使员工的人际知识获取渠道逐渐收窄(Dishop & Awasty, 2024)。根据资源保存理论，这种资源获取渠道的收窄将进一步限制员工可投入工作的资源总量，进而削弱工作投入与工作绩效。由此提出以下命题。

命题 7：人际防御型 AI 求助策略通过负向影响行为者情境化隐性知识获取，进而负向影响行为者当日工作投入与后续工作绩效。

另一方面，人际防御型 AI 求助策略通过减少直接向同事求助，降低了员工在问题解决过程中暴露困难、显示不足和接受同事评价的可能性，从而减轻即时社会评价压力。相较于向同事求助，向 AI 求助通常不涉及直接的人际评价，员工无需过多顾虑自我形象受损或被同事否定(赵晨 等, 2024; Pei et al., 2024)。同时，AI 反馈不伴随人际关系中的互惠回报期待，员工也较少需要承担求助后的社交义务和情感消耗(You & Robert, 2024)。即时社会评价压力的降低使员工能够将更多认知和情感资源投入当前任务，从而有助于提

升当日工作投入与后续工作绩效。由此提出以下命题。

命题 8：人际防御型 AI 求助策略通过负向影响行为者即时社会评价压力，进而正向影响行为者当日工作投入与后续工作绩效。

后续实证研究将采用经验取样法进行日层面数据收集，并据此设置相应测量时点，以区分两类 AI 求助策略对当日工作投入的近端影响，以及对后续工作绩效的远端影响。在揭示两类策略对求助者自身的影响后，还需考察这些策略如何被潜在求助对象感知并引发反应。因此，研究模块 4 进一步转向同事视角，分析两类策略的人际外溢效应。

3.5 研究模块 4：潜在求助对象视角下同事对两类 AI 求助策略的差异化感知与行为反应

求助对象作为潜在的帮助提供者，在很大程度上决定着后续人际互动是否以及如何持续展开(Grodal et al., 2015)。研究模块 4 借助社会计量器理论，探讨同事对两类 AI 求助策略的差异化感知与行为反应，理论模型如图 4 所示。该理论认为，个体会积极监控与他人互动中的社交线索，通过感知他人如何评价自己的社会价值来调节自尊，并据此决定如何参与后续人际互动(Leary, 2005)。能力(技能掌握、智力等)与温暖(友好、乐于助人等)是评价个体社会价值的两大核心维度(Cuddy et al., 2011; Fiske et al., 2002)，也为理解同事如何感知行为者不同人际导向的 AI 求助策略提供了框架。求助作为一种高度可见的人际行为，本身传递着丰富的社会信息(Carnevale et al., 2021; Chan, 2013)，在 AI 作为求助对象的背景下，行为者是否将同事纳入问题解决过程，将向同事传递截然不同的能力与温暖评价信号。在 AI 可用的情境中，行为者的求助选择具有比较性评价含义，同事被纳入或被排除，并不只是传统意义上的是否被求助，还意味着其经验判断和协作价值相对于 AI 是否仍被行为者需要。本模块关注的是同事基于可观察的互动线索，对行为者的 AI 求助策略形成感知，而非其完全知晓行为者的 AI 使用过程或内在动机。

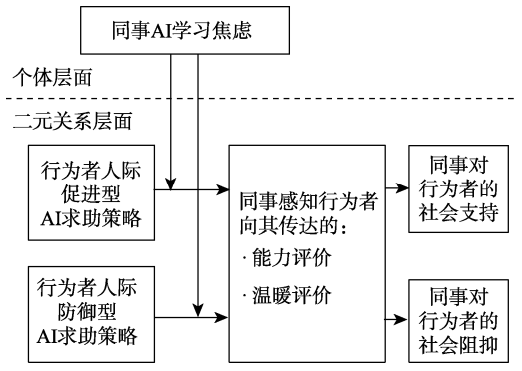


图 4 人际促进型与人际防御型 AI 求助策略对潜在求助对象(同事)的人际效应模型

采取人际促进型 AI 求助策略的行为者，并非在缺乏其他选择时才求助同事，而是在已有 AI 支持的情况下仍将同事纳入问题解决过程。因此，这一选择具有比较性认可含义。该行为向同事传递了行为者对其能力的认可和尊重，即行为者认为同事具有帮助其克服困难的能力与经验，其思维判断、情境理解和协作支持是 AI 难以替代的重要资源，使同事感受到自身在问题解决中的独特价值与不可替代性(Brooks et al., 2015; Chen et al., 2024)。与此同时，在拥有 AI 支持的情况下仍主动向同事求助，传递了行为者对同事的信任与接纳，使同事感受到自己是受欢迎、被需要的团队成员，形成对自身较高的温暖评价(Grant, 2007)。由此提出以下命题。

命题 9：行为者人际促进型 AI 求助策略正向影响同事感知行为者向其传达的能力评价、温暖评价。

相比之下，采取人际防御型 AI 求助策略的行为者选择回避与同事的互动，更多依赖 AI 解决问题。同事可能通过行为者频繁使用 AI 工具、较少向同事请教、绕开原有协作流程，或在团队讨论中以 AI 输出替代同事建议等行为线索，察觉到这一回避信号，感知到自己被排除在问题解决过程之外(王逸璐，谢晓非，2019)。在能力评价方面，不同于传统的不求助行为，AI 情境下持续依赖 AI 而减少同事互动，可能传递出同事经验和专业判断并非解决问题的重要来源的信号，使同事对自身能力产生怀疑。在温暖评价方面，人际防御型 AI 求助策略传递了信任与接纳的缺失，使同事感到与行为者的联系薄弱，产生孤立感(Leary, 2005)。已有研究表明，员工在完成任务时使用 AI 会影响同事对其的评价，进而影响同事未来的合作意愿(梁宇畅 等, 2024; Hohenstein et al., 2023)。由此提出以下命题。

命题 10：行为者人际防御型 AI 求助策略负向影响同事感知行为者向其传达的能力评价、温暖评价。

基于社会计量器理论, 同事对上述能力与温暖评价的感知将进一步影响其行为反应(Leary, 2005)。当同事感知到行为者传递的正面评价时, 自尊得到提升, 更愿意积极回应, 具体表现为向行为者提供社会支持, 如主动帮助、分享资源等, 并在互动中形成良性循环(宋琪 等, 2023; Campbell et al., 2017)。他们更愿意积极对待求助于他们的行为者, 帮助解决困难, 让行为者将他们视为更有价值的组织成员, 维持自身被需要和重视的状态, 并进一步强化其在后续互动中提供支持的意愿(Grant, 2007)。由此提出以下命题。

命题 11：行为者人际促进型 AI 求助策略通过正向影响同事感知行为者向其传达的能力评价与温暖评价, 进而正向影响同事对行为者的社会支持。

而当行为者选择仅依赖 AI 并避免向同事求助时, 同事感知到行为者传递的负面评价, 认为行为者不愿与自己开展必要协作, 也不重视与自己的互动, 自尊受到威胁, 可能采取社会阻抑行为, 如在背后批评、故意拖延等, 来保护自身地位(Duffy et al., 2012)。相关研究发现, 当员工察觉行为者用 AI 替代自己时, 会对行为者的合作性产生怀疑, 加剧团队内的紧张氛围(Hohenstein et al., 2023)。由此提出以下命题。

命题 12：行为者人际防御型 AI 求助策略通过负向影响同事感知行为者向其传达的能力评价与温暖评价, 进而正向影响同事对行为者的社会阻抑。

本研究进一步关注同事 AI 学习焦虑在上述机制中的边界作用。AI 学习焦虑是指个体对掌握 AI 相关知识和技能缺乏信心、认为学习过程困难的心理状态(Li & Huang, 2020)。在人际促进型策略下, 高 AI 学习焦虑的同事更容易认为自己在 AI 技能学习上落后于行为者, 对自身社会价值产生怀疑, 难以内化行为者传递的正面信号, 从而削弱其社会支持行为(Dong et al., 2025; SimanTov-Nachlieli, 2025)。由此提出以下命题。

命题 13：同事 AI 学习焦虑调节同事感知行为者向其传达的能力评价、温暖评价在行为者人际促进型 AI 求助策略与同事对行为者的社会支持之间的中介作用。当同事 AI 学习焦虑较高时, 这一中介作用更弱; 反之, 这一中介作用更强。

在人际防御型策略下, 高 AI 学习焦虑的同事则会将行为者的回避行为解读为对自身价值的否定, 认为行为者不愿与其分享信息和相互学习(Smith et al., 2025)。因此, 这些同事将感受到更强烈的社会排斥感与自尊威胁, 进而采取更多社会阻抑行为以保护自身在团队中的价值与地位(Duffy et al., 2012; Leary, 2005)。由此提出以下命题。

命题 14：同事 AI 学习焦虑调节同事感知行为者向其传达的能力评价、温暖评价在行为者人际防御型 AI 求助策略与同事对行为者的社会阻抑之间的中介作用。当同事 AI 学习焦虑较高时, 这一中介作用更强; 反之, 这一中介作用更弱。

至此本研究从策略类型、形成机制、求助者后果和同事反应四个方面形成整体研究框架。

4　理论构建

本研究围绕人工智能深度嵌入职场求助情境后, 员工如何重新处理 AI 求助与人际求助关系这一核心问题, 构建了员工 AI 求助策略的人际导向理论框架。该框架将员工 AI 求助策略区分为人际促进型与人际防御型两类, 解释员工为何会在“AI 加人类同事”与“AI 减人类同事”之间形成差异化选择, 以及这种选择如何影响求助者自身和作为潜在求助对象的同事。本研究的理论贡献主要体现在以下四个方面。

第一, 本研究突破了传统求助理论仅聚焦人类同事之间互动的局限, 将 AI 求助纳入职场求助的理论框架, 拓展了求助行为的概念内涵, 提出了员工 AI 求助策略的人际导向类型框架。传统求助研究强调求助者与被求助者之间的人际互动、资源交换和社会评价过程(Davidai, 2025; Liu et al., 2022; Wang et al., 2023)。随着 AI 逐渐成为员工求助对象, 员工能够在 AI 求助与人际求助之间进行策略性配置(You & Robert, 2024)。然而, 现有研究对员工人际求助与 AI 赋能员工问题解决的探讨相对分离, 领域各自独立, 缺乏对 AI 作为求助对象如何改变员工人际互动方式的系统解释(仲为国 等, 2024; Raisch & Fomina, 2025)。本研究基于调节焦点理论与人际动机视角, 将员工 AI 求助策略区分为人际促进型与人际防御型两类, 揭示了 AI 在“补充”或“替代”人际求助过程中的

人际导向差异，并拟开发相应测量工具，预期为后续实证研究提供概念基础和测量支持。这一理论框架有助于深化对员工在 AI 深度融入工作情境下如何根据人际动机做出求助策略选择的理解。

第二，本研究揭示了员工主动利用 AI 重塑人际求助关系的能动性，为探究“人机互动”如何影响“人际互动”提供了新的理论视角。已有研究指出，人机二元互动正在深刻影响组织中的人际互动关系(罗文豪 等，2022；张志学 等，2024)，但相关研究往往将员工视为 AI 技术影响的被动接受者，较少讨论员工如何主动利用 AI 重新配置自身的人际关系。本研究认为，员工在求助情境中根据人际收益与人际风险进行主动权衡，进而形成不同人际导向的 AI 求助策略。这一理论建构回应了人—AI 互动研究中以人为本视角的呼吁(Glikson & Woolley, 2020)，将 AI 求助从单纯的技术使用行为提升为一种具有社会意涵的人际策略行为，为未来研究员工—AI 二元互动对人际关系的广泛影响提供了新方向。

第三，本研究阐明了员工选择不同人际导向的 AI 求助策略的差异化动因与形成机制，填补了这一领域理论解释的空白。尽管已有研究已对人际求助的若干前因机制形成一定认识(Chen et al., 2024)，但这些研究主要基于传统人际求助情境，难以充分解释 AI 介入后员工为何会选择不同人际导向的求助策略(齐玥 等，2024)。本研究借助社会认知理论，提出员工 AI 能力与团队合作氛围分别构成员工策略选择中的个体能力因素和社会环境因素，构建了个体层面与团队层面交互驱动策略选择的调节模型，并揭示了合作动机状态与竞争动机状态分别在两类策略触发过程中的中介机制。这些努力为理解员工如何基于技术掌握情况与社会环境调整求助行为提供了新的理论框架，同时也为未来如何更有效地引导员工在 AI 赋能的环境中优化其求助行为提供了有价值的思路。

第四，本研究从求助行为者与求助对象的双重视角，系统揭示了两类 AI 求助策略的差异化影响，强调了识别和厘清员工 AI 求助中的不同人际导向策略的研究必要性与理论价值。这一努力也弥补了现有求助研究与人—AI 协作研究中共同存在的以行为者为中心而忽视人际社会性后果的不足(梁宇畅 等，2024；Choudhary et al., 2025；Tan & Zhang, 2025)，建构了不同人际导向的 AI 求助策略的人际后果解释框架。在行为者视角方面，本研究基于资源保存理论，构建了以情境化隐性知识获取与即时社会评价压力为过程机制的双刃剑效应模型，打开了两类策略影响员工工作投入与绩效的过程“黑箱”。在同事视角方面，本研究引入社会计量器理论，构建了同事通过感知行为者传递的能力评价与温暖评价，进而差异化地做出社会支持或社会阻抑反应的双路径模型，并揭示了同事 AI 学习焦虑的边界作用。由此，本研究将 AI 求助后效从员工自身能否更好地完成任务拓展到员工如何被同事理解和回应，从而更全面地揭示 AI 求助嵌入组织人际关系后的复杂影响。

本研究也具有一定的实践价值。首先，本研究提供的理论框架与测量思路有助于管理者识别员工在 AI 赋能环境中展现出的差异化求助策略及其背后的人际导向，从而更有针对性地加以引导。其次，本研究关于员工 AI 能力与团队合作氛围共同塑造策略选择的理论构想提示管理者应一方面积极组织 AI 技能培训、提升员工 AI 能力，另一方面着力营造开放合作的团队氛围，并进一步建立适当的求助规范。例如，引导员工先借助 AI 梳理问题、生成初步方案，再通过同事讨论获取情境判断和经验反馈，最后结合 AI 进行方案完善，从而使 AI 求助服务于更高质量的人际求助，而非替代人际求助。再者，本研究提出，人际促进型 AI 求助策略可能在带来情境化隐性知识获取收益的同时，引发即时社会评价压力。管理者应关注员工在频繁人际求助中的能力暴露、评价顾虑与反馈压力，帮助员工提高求助准备度和问题表达质量，减少不必要、低准备度的同事求助。对于倾向于人际防御型策略的员工，则应适时介入，明确复杂、模糊、协作依赖程度较高或涉及组织情境判断的问题仍需引入同事讨论，帮助其避免因长期以 AI 替代同事求助而错失情境化隐性知识积累与职业成长的机会。最后，管理者应帮助员工意识到自身求助策略对团队关系的潜在影响，引导员工在使用 AI 时保留必要的人际沟通和共同判断环节，避免 AI 使用被潜在求助对象理解为排斥或替代，并重视对员工 AI 学习焦虑的干预，缩小团队成员在 AI 使用上的差距，以降低因策略差异引发人际摩擦与社会阻抑行为的风险。

参考文献

陈国权. (2024). *时空论*. 清华大学出版社.

程延园, 程雅馨, 何勤. (2022). 智能化工作场域中人机关系对任务绩效的影响——基于自我概念的解释. *科技管理研究*, *42*(19), 207−216.

房俨然, 谢小云, 施俊琦. (2024). 生成式人工智能与人力资源管理研究：工作流程分析的视角. *中国科学基金*, *38*(5), 820−830.

贺伟, 汪林, 吴小玥. (2024). 人工智能技术对人力资源管理研究的影响述评. *中国科学基金*, *38*(5), 831−840.

梁宇畅, 何刚, 金孟子. (2024). 使用生成式人工智能对员工创造力评价的影响. *外国经济与管理*, *46*(10), 71−88+104.

刘善仕, 玉胜贤, 刘嫦娥. (2024). 投桃报李：临时员工助人行为对正式员工隐性知识分享的影响机制. *商业经济与管理*, (6), 54−67.

罗文豪, 霍伟伟, 赵宜萱, 王震. (2022). 人工智能驱动的组织与人力资源管理变革：实践洞察与研究方向. *中国人力资源开发*, *39*(1), 4−16.

齐玥, 陈俊廷, 秦邵天, 杜峰. (2024). 通用人工智能时代的人与 AI 信任. *心理科学进展*, *32*(12), 2124−2136.

宋琪, 张璐, 高莉芳, 程豹, 陈扬. (2023). “行高人非”还是“见贤思齐”? 职场上行比较对员工行为的双刃剑效应. *心理学报*, *55*(4), 658−670.

孙健敏, 毛畅果. (2013). 核心自我评价、心理集体主义与求助预期的关系. *心理学探新*, *33*(2), 185−190.

王逸璐, 谢晓非. (2019). 帮助情境中的预测偏差：成因与应对. *心理科学进展*, *27*(1), 117−127.

谢小云, 左玉涵, 胡琼晶. (2021). 数字化时代的人力资源管理：基于人与技术交互的视角. *管理世界*, *37*(1), 200−216+13.

张勇, 庹艺雯, 张光磊. (2024). 人工智能驱动的组织创新与创造力研究：现状、挑战及未来研究展望. *中国科学基金*, *38*(5), 853−866.

张志学, 华中生, 谢小云. (2024). 数智时代人机协同的研究现状与未来方向. *管理工程学报*, *38*(1), 1−13.

赵晨, 渠蓓佳, 周锦来, 林晨. (2024). 白脸红脸谁来唱? ——正负反馈及来源对员工反馈采纳的影响机制. *心理科学*, *47*(5), 1184−1193.

仲为国, 贾宁, 梁屹天, 田轩, 倪晨凯, 卢向华, … 刘作仪. (2024). 人工智能时代的工商管理研究现状与未来. *中国科学基金*, *38*(5), 794−805.

Anthony, C., Bechky, B. A., & Fayard, A. L. (2023). “Collaborating” with AI: Taking a system view to explore the future of work. *Organization Science*, *34*(5), 1672−1694.

Arain, G. A., Bukhari, S., Khan, A. K., & Hameed, I. (2020). The impact of abusive supervision on employees’ feedback avoidance and subsequent help-seeking behaviour: A moderated mediation model. *Journal of Management & Organization*, *26*(5), 850−865.

Bamberger, P. (2009). Employee help-seeking: Antecedents, consequences and new insights for future research. In J. J. Martocchio & H. Liao (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 28, pp. 49−98). Emerald Group Publishing Limited.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.

Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., & Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology*, *104*(5), 605−628.

Boussioux, L., Lane, J. N., Zhang, M., Jacimovic, V., & Lakhani, K. R. (2024). The crowdless future? Generative AI and creative problem-solving. *Organization Science*, *35*(5), 1589−1607.

Brooks, A. W., Gino, F., & Schweitzer, M. E. (2015). Smart people ask for (my) advice: Seeking advice boosts perceptions of competence. *Management Science*, *61*(6), 1421−1435.

Burke, J., Sommerfeldt, R. D., & Wang, L. W. (2025). To ask or not to ask: The effects of broadly and narrowly adopted peer-recognition systems on help seeking. *Management Science*, *71*(10), 8267−8288.

Campbell, E. M., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Dong, Y. (2017). Hot shots and cool reception? An expanded view of social consequences for high performers. *Journal of Applied Psychology*, *102*(5), 845−866.

Carnevale, J. B., Huang, L., Vincent, L. C., Farmer, S., & Wang, L. (2021). Better to give than to receive (or seek) help? The interpersonal dynamics of maintaining a reputation for creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *167*, 144−156.

Chan, M. L. E. (2013). Antecedents of instrumental interpersonal help-seeking: An integrative review. *Applied Psychology*, *62*(4), 571−596.

Chen, K., Chen, G., Wu, Q., Liu, W., & Zhao, H. (2024). Help-seeking at work: An integrative review, organizing framework and agenda for future research. *Nankai Business Review International*, *15*(2), 351−374.

Chen, X. P., Xie, X., & Chang, S. (2011). Cooperative and competitive orientation among Chinese people: Scale development and validation. *Management and Organization Review*, *7*(2), 353−379.

Choudhary, V., Marchetti, A., Shrestha, Y. R., & Puranam, P. (2025). Human-AI ensembles: When can they work? *Journal of Management*, *51*(2), 536−569.

Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, *33*(1), 100899.

Claure, H., Kim, S., Kizilcec, R. F., & Jung, M. (2023). The social consequences of machine allocation behavior: Fairness, interpersonal perceptions and performance. *Computers in Human Behavior*, *146*, 107628.

Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Beninger, A. (2011). The

dynamics of warmth and competence judgments, and their outcomes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, *31*, 73−98.

Davidai, S. (2025). Going at it alone: Zero-sum beliefs inhibit help-seeking. *Journal of Experimental Social Psychology*, *117*, 104714.

Dickerson, S. S., & Kemeny, M. E. (2004). Acute stressors and cortisol responses: A theoretical integration and synthesis of laboratory research. *Psychological Bulletin*, *130*(3), 355−391.

Dishop, C. R., & Awasty, N. (2024). A noisy theory of asking for help that explains why many feel underwhelmed with the help they receive. *Organizational Psychology Review*, *14*(1), 89−105.

Dong, X., Jiang, L., Li, W., Chen, C., Gan, Y., Xia, J., & Qin, X. (2025). Let's talk about AI: Talking about AI is positively associated with AI crafting. *Asia Pacific Journal of Management*, *42*(3), 1453−1484.

Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal*, *55*(3), 643−666.

Ehrhart, M. G. (2018). Helping in organizations: A review and directions for future research. In P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, & N. P. Podsakoff (Eds.), *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior* (pp. 475−503). Oxford University Press.

Einola, K., Khoreva, V., & Tienari, J. (2024). A colleague named Max: A critical inquiry into affects when an anthropomorphised AI (ro)bot enters the workplace. *Human Relations*, *77*(11), 1620−1649.

Erengin, T., Briker, R., & de Jong, S. B. (2025). You, me, and the AI: The role of third-party human teammates for trust formation toward AI teammates. *Journal of Organizational Behavior*. Advance online publication. https://doi.org/10.1002/job.2857

Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, *82*(6), 878−902.

Friedman, A., Carmeli, A., & Dutton, J. E. (2018). When does respectful engagement with one's supervisor foster help-seeking behaviors and performance? *Journal of Vocational Behavior*, *104*, 184−198.

Gable, S. L. (2006). Approach and avoidance social motives and goals. *Journal of Personality*, *74*(1), 175−222.

Geller, D., & Bamberger, P. A. (2012). The impact of help seeking on individual task performance: The moderating effect of help seekers' logics of action. *Journal of Applied Psychology*, *97*(2), 487−497.

Georganta, E., & Ulfert, A. S. (2024). Would you trust an AI team member? Team trust in human-AI teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *97*(3), 1212−1241.

Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *Academy of Management Annals*, *14*(2), 627−660.

Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, *32*(2), 393−417.

Granulo, A., Caprioli, S., Fuchs, C., & Puntoni, S. (2024). Deployment of algorithms in management tasks reduces prosocial motivation. *Computers in Human Behavior*, *152*, 108094.

Grodal, S., Nelson, A. J., & Siino, R. M. (2015). Help-seeking and help-giving as an organizational routine: Continual engagement in innovative work. *Academy of Management Journal*, *58*(1), 136−168.

Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science*, *17*(4), 484−500.

Higgins, E. T. (2012). Regulatory focus theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 483−504). Thousand Oaks: SAGE.

Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, *1*(1), 104−121.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513−524.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*(1), 103−128.

Hofmann, D. A., Lei, Z., & Grant, A. M. (2009). Seeking help in the shadow of doubt: The sensemaking processes underlying how nurses decide whom to ask for advice. *Journal of Applied Psychology*, *94*(5), 1261−1274.

Hohenstein, J., Kizilcec, R. F., DiFranzo, D., Aghajari, Z., Mieczkowski, H., Levy, K., … Jung, M. F. (2023). Artificial intelligence in communication impacts language and social relationships. *Scientific Reports*, *13*(1), 5487.

Hong, W., Zhang, L., & Gajendran, R. (2024). Relative status and dyadic help seeking and giving: The roles of past helping history and power distance value. *Human Relations*, *77*(5), 680−708.

Jia, N., Luo, X., Fang, Z., & Liao, C. (2024). When and how artificial intelligence augments employee creativity. *Academy of Management Journal*, *67*(1), 5−32.

Leary, M. R. (2005). Sociometer theory and the pursuit of relational value: Getting to the root of self-esteem. *European Review of Social Psychology*, *16*(1), 75−111.

Lee, M. C. M., Scheepers, H., Lui, A. K. H., & Ngai, E. W. T. (2023). The implementation of artificial intelligence in

organizations: A systematic literature review. *Information & Management*, *60*(5), 103816.

Li, J., & Huang, J. S. (2020). Dimensions of artificial intelligence anxiety based on the integrated fear acquisition theory. *Technology in Society*, *63*, 101410.

Lichtenthaler, U. (2020). Extremes of acceptance: Employee attitudes toward artificial intelligence. *Journal of Business Strategy*, *41*(5), 39−45.

Lim, J. H., Tai, K., Bamberger, P. A., & Morrison, E. W. (2020). Soliciting resources from others: An integrative review. *Academy of Management Annals*, *14*(1), 122−159.

Ling, C. D., He, W., Gong, Y., Liu, W., & Cho, V. (2023). Does receiving knowledge catalyze creativity? A dyadic-level contingency model of knowledge type and psychological closeness on knowledge elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, *44*(9), 1436−1463.

Liu, X., Lin, Z., Fang, S., & Zhang, L. (2025). No man is an island: Will service robots reduce employee loneliness? *Tourism Management*, *109*, 105151.

Liu, Y., Chen, F. X., Chiang, J. T., Wang, Z., & Liu, H. Y. (2022). Asking how to fish vs. asking for fish: Antecedents and outcomes of different types of help-seeking at work. *Personnel Psychology*, *75*(3), 557−587.

Logg, J. M., Minson, J. A., & Moore, D. A. (2019). Algorithm appreciation: People prefer algorithmic to human judgment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *151*, 90−103.

Makarius, E. E., Mukherjee, D., Fox, J. D., & Fox, A. K. (2020). Rising with the machines: A sociotechnical framework for bringing artificial intelligence into the organization. *Journal of Business Research*, *120*, 262−273.

Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H., & Srikanth, N. R. (2023). Employee experience—the missing link for engaging employees: Insights from an MNE's AI-based HR ecosystem. *Human Resource Management*, *62*(1), 97−115.

Ng, T. W. H. (2017). Can idiosyncratic deals promote perceptions of competitive climate, felt ostracism, and turnover? *Journal of Vocational Behavior*, *99*, 118−131.

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, *36*(4), 827−856.

Pei, J., Wang, H., Peng, Q., & Liu, S. (2024). Saving face: Leveraging artificial intelligence-based negative feedback to enhance employee job performance. *Human Resource Management*, *63*(5), 775−790.

Raisch, S., & Fomina, K. (2025). Combining human and artificial intelligence: Hybrid problem-solving in organizations. *Academy of Management Review*, *50*(2), 441−464.

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. *Academy of Management Review*, *46*(1), 192−210.

Seeber, I., Bittner, E., Briggs, R. O., de Vreede, T., de Vreede, G.-J., Elkins, A., … Söllner, M. (2020). Machines as teammates: A research agenda on AI in team collaboration. *Information & Management*, *57*(2), 103174.

Sherf, E. N., Croitoru, N., & McElroy, T. (2024). A reinforcement sensitivity theory view of seeking behaviors at work: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, *77*(2), 847−890.

SimanTov-Nachlieli, I. (2025). More to lose: The adverse effect of high performance ranking on employees' preimplementation attitudes toward the integration of powerful AI aids. *Organization Science*, *36*(1), 1−20.

Smith, A., van Wagoner, H. P., Keplinger, K., & Celebi, C. (2025). Navigating AI convergence in human−artificial intelligence teams: A signaling theory approach. *Journal of Organizational Behavior*. Advance online publication. https://doi.org/10.1002/job.2856

Tan, C., & Zhang, Y. (2025). Teaching to fish or giving a fish: How do high performers respond to coworkers' help-seeking? *The International Journal of Human Resource Management*, *36*(6), 1025−1051.

Tang, P. M., Koopman, J., Mai, K. M., De Cremer, D., Zhang, J. H., Reynders, P., Ng, C. T. S., & Chen, I. H. (2023). No person is an island: Unpacking the work and after-work consequences of interacting with artificial intelligence. *Journal of Applied Psychology*, *108*(11), 1766−1789.

Tsai, C. Y., Marshall, J. D., Choudhury, A., Serban, A., Hou, Y. T. Y., Jung, M. F., Dionne, S. D., & Yammarino, F. J. (2022). Human-robot collaboration: A multilevel and integrated leadership framework. *The Leadership Quarterly*, *33*(1), 101594.

Wang, Q., Fan, X., Liu, J., & Cai, W. (2023). Does a help giver seek the help from others? The consistency and licensing mechanisms and the role of leader respect. *Journal of Business Ethics*, *184*, 605−626.

Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, *14*(3), 361−384.

Xie, L., Li, G., & Bian, X. (2024). The effects of ethical leadership, help seeking and happiness on innovation: An examination in China. *Leadership & Organization Development Journal*, *45*(7), 1169−1184.

You, S., & Robert, L. P., Jr. (2024). Trusting and working with robots: A relational demography theory of preference for robotic over human co-workers. *MIS Quarterly*, *48*(4), 1297−1330.

Zhang, Y., Zhang, Y., Ng, T. W. H., & Lam, S. S. K. (2019). Promotion- and prevention-focused coping: A meta-analytic examination of regulatory strategies in the work stress process. *Journal of Applied Psychology*, *104*(10), 1296−1323.

Zhu, Y. Q., Gardner, D. G., & Chen, H. G. (2018). Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity. *Journal of Management*, *44*(5), 2094−2115.

Employees' interpersonally oriented AI-directed help-seeking strategies: Types, formation, and effects

CHEN Keyu[1], ZHOU Qiwei[2], LI Qian[3]

([1] *Business School, University of International Business and Economics, Beijing* 100029, *China*)

([2] *College of Management, Ocean University of China, Qingdao* 266100, *China*)

([3] *International Business School, Beijing Foreign Studies University, Beijing* 100089, *China*)

Abstract: Workplace help-seeking is an important behavior through which employees solve work-related problems and maintain interpersonal relationships, with important implications for organizational functioning. As artificial intelligence (AI) increasingly becomes a new source of help at work, how employees strategically configure help-seeking from AI and help-seeking from coworkers has emerged as an important yet underexplored question. Focusing on how employees actively leverage AI to reshape their help-seeking relationships with coworkers, this research proposes a theoretical framework of employees' interpersonally oriented AI-directed help-seeking strategies. Specifically, it distinguishes between an interpersonal promotion-oriented AI-directed help-seeking strategy, defined as integrating help-seeking from AI with help-seeking from coworkers to pursue interpersonal gains, and an interpersonal prevention-oriented AI-directed help-seeking strategy, defined as using help-seeking from AI to replace or reduce help-seeking from coworkers to avoid interpersonal risks. Building on this framework, this research develops a research agenda around four aspects: conceptualization and measurement, formation mechanisms, help-seeker outcomes, and coworker responses. It systematically explains how the two strategies emerge and how they influence both employees themselves and coworkers as potential targets of employees' help-seeking. The proposed framework is expected to extend workplace help-seeking research beyond traditional interpersonal interactions to encompass an AI-involved triadic relationship among help seekers, AI, and coworkers; reveal a new mechanism through which employees use AI to adjust the boundaries of interpersonal interaction; and offer practical implications for organizations seeking to guide employees in appropriately configuring help-seeking from AI and help-seeking from coworkers.

Keywords: help-seeking behavior, artificial intelligence, interpersonal promotion-oriented AI-directed help-seeking strategy, interpersonal prevention-oriented AI-directed help-seeking strategy