

# 工间微休息对员工创新行为的影响

## ——有调节的中介效应

王璐

中央民族大学管理学院, 北京

收稿日期: 2025年3月14日; 录用日期: 2025年3月27日; 发布日期: 2025年4月30日

### 摘要

基于资源保存理论, 本研究深入剖析了在当前工作压力日益加剧的背景下, 员工自行采取的短暂且适时的工间微休息如何影响并潜在激发员工的创新行为。研究结果显著揭示: 1) 工间微休息活动的实施显现出对提升员工创新行为的积极效应; 2) 工间微休息有助于员工在繁重的工作任务中实现心理或物理层面的暂时抽离, 从而在重新投入工作后展现出更为卓越的创新表现。尤其值得注意的是, 当工作任务的复杂度增加时, 工间微休息对于心理脱离效果的强化作用更为明显, 间接地也更加显著地推动了创新行为的发展; 3) 特质正念在工间微休息与员工创新行为的直接效应中具有显著的调节作用。总的来说, 这些发现为理解和优化现代工作环境中员工的创新潜力提供了新的理论视角与实践策略。

### 关键词

工间微休息, 员工创新行为, 心理脱离, 工作复杂性, 特质正念

# Research on the Influence Mechanism of Micro-Breaks on Employees' Innovative Behavior

## —Moderated Mediating Effect

Lu Wang

School of Management, Minzu University of China, Beijing

Received: Mar. 14<sup>th</sup>, 2025; accepted: Mar. 27<sup>th</sup>, 2025; published: Apr. 30<sup>th</sup>, 2025

### Abstract

Based on the theory of resource conservation, this paper analyzes how short and timely breaks

文章引用: 王璐. 工间微休息对员工创新行为的影响[J]. 现代管理, 2025, 15(4): 334-345.

DOI: 10.12677/mm.2025.154117

spontaneously implemented by employees can influence and potentially stimulate employees' innovative behavior in the context of increasing work pressure. The results of the study reveal that: 1) the implementation of micro-breaks has a positive effect on enhancing employees' innovative behaviors; and 2) micro-breaks can help employees to achieve a temporary psychological or physical detachment from their heavy workloads, and thus show better innovative performances when they return to work. Particularly noteworthy is the fact that when the complexity of the work task increases, the psychological detachment effect of micro-breaks is more pronounced, which indirectly and significantly contributes to the development of innovative behaviors; 3) mindfulness has a significant moderating role in the direct effect of micro-breaks and employees' innovative behavior. Overall, these findings provide new theoretical perspectives and practical strategies for understanding and optimizing the innovative potential of employees in modern work environments.

## Keywords

Micro-Breaks, Employees' Innovative Behavior, Psychological Detachment, Job Complexity, Mindfulness

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

员工在工作中迸发的创造性提议和行动是创新的重要来源之一[1]。但激烈的企业竞争带来的长工作时间压力对员工新想法的产生、推动和实践的一系列过程即员工创新行为造成了损耗[2] [3]。如何采取有效的措施保护和鼓励员工创新已成为学界和企业界日益关注的问题。由此，工间微休息作为缓解压力的有效措施，其对创新行为的影响逐渐受到关注。工间微休息是指员工在一连串工作任务事件之间根据需要自愿采取的短暂休息活动[4]，对于缓解员工压力、提高员工创造力存在积极影响[5]。可见工间微休息在改善上述问题中存在潜在的作用。那么，深入探讨工间微休息如何影响员工创新行为具有较为重要的现实意义。

根据资源保存理论，个体具有保护和获取自身资源的基本动机[6]。资源包括物质资源(如营养物质)、情感资源(如积极情绪)、认知资源(如注意力)等类型。员工从事日常和创新工作时，会持续地消耗掉自身的资源，造成资源的大量损失，此时员工会优先采取行动以阻止资源进一步流失，即去实施工间微休息放下工作，阻断资源的继续流失。从而员工注意力转移至休息活动上，不再去思考与工作相关事宜，与工作形成“断联”的这一心理状态被称为心理脱离[7]，是员工恢复体验的维度之一。工间微休息帮助员工达到心理脱离状态后，同时通过休息活动获取到的新资源为后续员工创新行为提供了充分的条件。鉴于此，本研究引入心理脱离作为工间微休息影响员工创新行为的一个中介机制。

此外，个体对于资源的感知及资源的维持和获取过程都会受到情境特征和个体特征的影响[8]。为进一步揭示工间微休息如何影响员工创新行为，本研究提出工作复杂性(情境特征)和正念特质(个体特征)的调节作用。情境特征方面，当工作任务复杂程度高，资源损耗程度同步增多，员工在高资源损耗的状态下，工间微休息的边际效果更强，从而实现更高水平的心理脱离，快速停止资源流失开始资源修复。因此本研究提出工作复杂性会强化工间微休息对于心理脱离的作用，同时增强心理脱离在工间微休息与员工创新行为的中介作用。个体特征方面，正念作为个体对当下环境的注意力和感知，扩大了个体对环境中的积极因素(微休息活动)的感知和调度[9]，从而对自身注意力和意识状态进行自愿、流畅的调节[10]。即当员工能准确识别到自身资源的流失，并积极采取休息活动进行资源修复调节现有工作状态。在后续

工作中，又能继续流畅地将获取的资源运用于创新活动中。因此本研究认为特质正念在工间微休息对于员工创新行为之间的直接作用起到强化作用。

综上所述，本研究以资源保存理论为基础，探讨工间微休息对员工创新行为的影响效应及机制，引入心理脱离作为中介变量，并探讨工作复杂性和特质正念在其中的调节作用，期望进一步拓展微休息的作用效果及其作用机制，为相关的管理实践提供有益的启发和参考。

## 2. 理论基础与假设

### 2.1. 工间微休息和员工创新行为

工间微休息最早被定义为工作期间频繁、短暂的休息活动[11]。后续国外学者在此基础上，提倡员工自行安排的休息活动的时长和频次[12]，休息时间控制在10分钟以内。休息活动主要包括放松活动、营养摄入活动、社交活动、娱乐活动四大类[4]。本研究沿用Kim等(2017)对工间微休息的定义：员工在工作间隙自愿采取的短暂的、与工作无关的休息行为[4]。

资源通常与目标结合，被认为是能够帮助个体实现目标的任何物质或条件[13]。创新作为当今员工在工作中所追求的目标之一，创新行为是其重要来源，个体需投入高水平的资源来实现创新行为[1]。压力增大造成的资源损失使员工资源获取意愿更为强烈。从资源视角出发，采取工间微休息的员工停止工作，留存了员工实现创新行为所需资源的同时，还帮助员工获取其创新所需的资源。

首先，放松活动和营养摄入活动如茶歇，吃小零食等可以为员工提供身体所需的物质资源，包括能量、营养物质、水分等，从而维持身体健康和高效工作状态。另外，职场中的社交活动如工作场所的正面八卦行为[1]等活动为员工提供与同事互动、交流的机会。这些交流不仅可以增加员工的情感联系，而且还可以协助员工了解到不同的观点和意见，形成高质量的人际关系网络，提供了丰富的情感资源。以上微休息活动构成的社会交互作用可以正向影响员工创新行为[14]。最后，听音乐，浏览网页信息等娱乐活动可以使员工恢复工作过程中消耗到认知资源。工作过程中通常需要保持十分的专注以保证工作质量，而在听自己喜欢的歌曲或者看感兴趣的书籍时，其带来的沉浸体验与幸福感会让员工恢复能量，满足员工的心理需求。综上所述，工间微休息的四类活动通过为实施员工创新行为提供所需的物质资源，情感资源以及认知资源正向影响员工创新行为。基于此，本研究提出以下假设：

H1：工间微休息与员工创新行为正向相关。

### 2.2. 心理脱离的中介作用

李爱梅等(2015)将心理脱离描述为一种“断开”模式，要求个体在物理空间和心理状态两方面都暂时远离工作，摆脱耗费资源的工作相关思考[15]。例如离开工位实现物理空间上的隔离，员工不再从事工作相关事宜。而仅仅物理空间的脱离远远不够，心理脱离更为强调不再考虑与工作关联的机会或问题，心理上完全从工作中抽离出来[16]。

工间微休息的活动中的放松活动如拉伸，眺望窗外等活动能使员工物理上短暂脱离工作环境，同时社交活动和娱乐活动如与同事闲聊、与家人通话和浏览与工作无关的购物网页等将员工的注意力从工作转移到别处，从而实现心理状态上的脱离。

同时，基于资源保存理论，员工在感知资源流失后首先会防止资源的流失。心理脱离作为一种有效的个体资源恢复策略，是标志着个体资源从损耗状态转向恢复阶段的重要转折点。赵李晶和赵曙明(2023)的研究指出工间微休息能够促使员工暂时从繁重且可能超出常规要求的任务中抽离出来，实现心理上的暂时解脱[17]，从而有效防止资源的持续流失，并为后续的工作提供必要的恢复和补充，开启资源的获取过程。因此，适时的休息和心理调整对于保持员工的认知效能至关重要。员工在采取完休息措施后，得

到充分的资源补给不仅能让员工应付当下日常的工作，额外的资源更能使其进行主动创新活动。因此，基于资源保存理论，工间微休息帮助员工及时实现心理脱离，停止了工作引起的资源损耗，形成了资源保护，并以此为节点，开始了资源的修复，补充和汲取了创新所需要的情绪资源和认知资源。综上所述，本研究提出以下假设：

**H2：**心理脱离在工间微休息与员工创新行为之间发挥中介作用。

### 2.3. 工作复杂性的调节作用

工作复杂性作为工作任务特性之一，员工以此为标准评估工作任务难度和掌控程度。尤其是当工作要求个体进行问题解决、运用灵活思维、应用技术知识等高级心理过程时，工作就变得复杂[18]。与仅仅执行机械性或重复性任务相比，创新需要更多的认知投入和能力，并可能面临更大的挑战和困难。

创新作为高复杂性工作，要求员工全方位的资源投入，其引发资源的丧失螺旋会加速资源的流失[19]，工间微休息带来的资源补偿在资源消耗速度快时产生对心理脱离的边际效果更好，从而实现更高水平的心理脱离。因此高工作复杂性的工作会加剧资源损耗，出于资源保护，员工更倾向于停止资源损耗，从而强化工间微休息的“止损”作用。工作复杂性作为激发员工行为动机的内在偏好[20]，高复杂性的工作引发的资源的螺旋式损耗促使员工依赖于工间微休息“蓄能”作用。从事创新工作要求高的员工更倾向于采取工间微休息行为来恢复对任务的专注力和注意力，改善情绪和心理状态，进而从工作状态中暂时脱离出来，产生更加良好的恢复体验，进而为后续创新行为做充足的准备。因此从事创新工作的员工会通过采取微休息措施达到心理脱离避免陷入资源的加速流失。另外，高度复杂工作要求员工拥有更丰盈的资源和旺盛的自驱力[21]，因此其更能自主采取短暂的休息有效地实现心理上的解脱并获取所需的资源。相反，从事低复杂性工作的员工更容易受到自身现有资源的限制，更倾向于保护现有的资源，难以从工作状态中脱离出来，缺乏资源获取意识[6]。综上所述，本研究提出以下假设：

**H3：**工作复杂性正向调节工间微休息与心理脱离的关系。

### 2.4. 被调节的中介作用

本研究将假设2和假设3进行整合，正是因为工作复杂性调节工间微休息与心理脱离的关系。本研究认为工作复杂性也能调节工间微休息通过心理脱离对员工创新行为的间接效应。具体而言，从事高复杂性工作的员工需要付出更多的努力来完成工作任务，这导致个体资源的损耗加剧。根据资源保存理论，员工在面对资源损耗时会采取积极的方式来维护和恢复资源，以保持心理健康和适应工作环境。因此，工间微休息作为一种资源恢复活动，能够为员工提供短暂的休息和恢复，从而使员工获得积极的恢复体验，进而实现高程度的心理脱离。同时，心理脱离有利于员工的资源修复和获取，从而促使员工更加积极地实施创新行为。相对地，从事低复杂性工作的员工未能察觉明显的资源流失从而容易固步自封，为保护现有的资源而较少地采取工间微休息，导致难以产生心理脱离，进而对员工创新行为的影响较弱。综上所述，本研究提出以下假设：

**H4：**工作复杂性强化工间微休息通过心理脱离对员工创新行为的间接效应。

### 2.5. 特质正念的调节作用

特质正念作为个体特征，是指个体以一种积极主动的方式专注当下，对于各种变化保持敏感，且不加任何评判地坦然接纳[22]。高正念的个体具有较高的自我调控能力，能清晰地识别环境中可控的因素并对其采取措施，能将高职场压力环境下的资源流失看作是暂时不可控制的因素从而转向自身能控制的因素——短时间的休息活动，因此更倾向于采用工间微休息活动来降低资源损耗造成的消极影响。高正念的员工能够更加敏感的察觉到自身资源的已有流失，并坦然的接受资源损失的发生，也乐意去采取工间

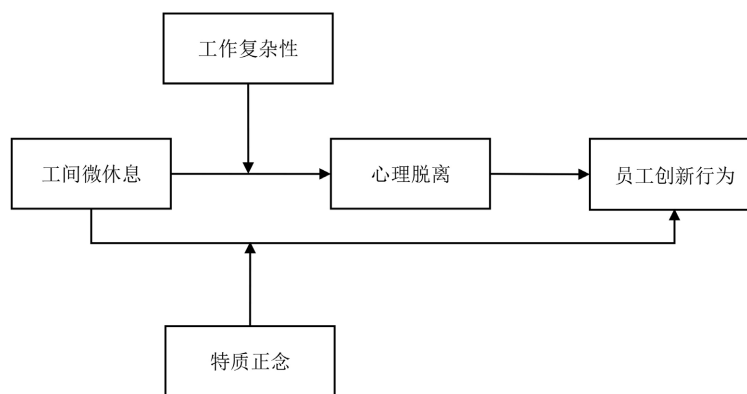


微休息修复自己的资源。相反，低正念的员工无法欣然接纳资源的流失和专注于休息活动，害怕因采取休息活动耽搁工作任务完成情况，沉湎于工作状态中无法自拔，难以从工间微休息中实现休息活动应有的效果。

处于正念状态的个体能灵活掌控自身注意力和意识[10]，在采取短暂休息后面临需要创造性思维和行为的任务时，能迅速切换状态，将注意力转移至工作中，充分调动恢复的资源从而专注于任务并表现出更亮眼的创新性行为。综上所述，本研究提出以下假设：

**H5：** 特质正念在工间微休息与员工创新行为之间发挥调节作用。当员工的正念水平越高时，这种正向相关关系更强。

综上所述，本文的理论模型见图 1。



**Figure 1.** Theoretical model  
**图 1.** 理论模型

### 3. 研究设计

#### 3.1. 样本数据来源

本研究的调查样本主要是北京、长沙两地从事科研工作的硕博研究生以及高校老师。主要先通过收集资料合理设计问题后编制好电子问卷，而后以“滚雪球”的方式通过微信、邮箱等社交软件发放问卷。本次研究一共回收电子问卷 242 份，删除以及填写时间不合理、前后逻辑不一致的问卷，最终获得有效问卷 230 份，问卷回收有效率为 95%。样本中男性占 40.4%，女性占 59.6%；25 岁及以下被试占 57.4%；25 岁以上被试占 42.6%；其中硕士研究生学历占 57.8%，博士研究生占 27.8%，其他学历占 14.4%。

#### 3.2. 测量工具

本研究所包含的变量有：工间微休息、心理脱离、员工创新行为、工作复杂性。研究中采用的测量工具均为国内外学术界普遍接受且经验证的成熟度量量表。

**工间微休息：** 本研究采用 Kim (2017)编制的工间微休息量表[4]，一共 9 个题项。题项的翻译都尽量贴近当今工作习惯，在填写前给定描述“请问在当前工作压力大的情况下，以下休息活动会在日常工作中采取的程度”。示例题项如“工作间隙眺望窗外放空或者小睡一会”。

**心理脱离：** 本研究采用 Sonnentag 和 Fritz (2007)开发的恢复体验量表中测量心理脱离维度的量表[23]，一共有 4 个题项。示例题项如“我能忘记与工作相关的事情”。

**员工创新行为：** 本研究采用 Scott 和 Bruce (1994)开发的员工创新行为量表[3]，一共 6 个题项，被试自行判断自己的创新行为。示例题项如“采取完工间微休息后，我更能为实现新想法，制订合适的计划”。

和规划”。

**工作复杂性：**本研究采用 SHAW 等(2004)编制的工作复杂性量表[24]，一共 3 个题项，如“我的科研工作需要很多技能”等。

**特质正念：**本研究采用 Brown 和 Ryan (2003)编制正念量表[25]，原量表包含 15 个题项，为反向计分量表。为减少被试者的倦怠心理，本研究在 15 个题项里选取符合工作情景下的 6 个题项。示例题项包括“我发现自己做事心不在焉”。

**控制变量：**根据以往研究，本研究选择性别、年龄、教育水平作为控制变量[3]。以往研究表明男性和女性在创新行为上存在显著差异，同时个体的创造力会随着年龄阶段的不同会表现出显著的变化，最后个体在相关领域内的知识积累和能力表现会随着教育水平的不同进而对创意产生具有不同的影响。

### 3.3. 数据分析

本研究选择 Stata 17.0、SPSS 26.0、Mplus 8.3 和 R 语言作为数据分析工具。通过验证性因子分析检验测量模型的拟合效果，使用最大似然估计法。通过 Harman 单因子检验同源偏差，Haman 单因子法采用主成分分析和最大方差旋转的方法。使用两水平分析方法(Type = Twoleve)和最大似然估计方法从所有题目中抽取特征值大于 1 的因子。通过单水平路径分析检验研究假设，使用两水平分析方法和贝叶斯(Bayesian)检验。通过 Bootstrap 方法检验中介效应的置信区间。同时为降低变量的多重共线性影响，在检验调节效应时对自变量和调节变量进行中心化处理。

## 4. 数据分析与结果

### 4.1. 效度检验

本研究使用 R 软件通过模型拟合进行验证性因子分析以检验变量的区分效度。如表 1 所示，其中五因子模型与数据拟合效果较好( $\chi^2 = 667.20$ ,  $df = 330$ ,  $RMSEA = 0.067$ ,  $SRMR = 0.06$ ,  $CFI = 0.865$ ,  $TLI = 0.845$ )，显著优于其他四个替代模型，表明本研究的 5 个主要变量之间具有良好的区分性，体现了 5 个不同的构念。

**Table 1.** Confirmatory factor analysis

**表 1.** 验证性因子分析

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
五因子模型 (MB; PD; JC; M; IB)	667.2	330	2.021818182	0.067	0.06	0.865	0.845
四因子模型 (MB + PD; JC; M; IB)	690.41	338	2.042633136	0.067	0.062	0.858	0.842
三因子模型 (MB + PD + M; JC; IB)	730.66	344	2.124011628	0.077	0.064	0.845	0.829
二因子模型 (MB + PD + JC + M; IB)	856.76	348	2.461954023	0.08	0.069	0.796	0.778
单因子模型 (MB + PD + JC + M + IB)	859.07	350	2.454485714	0.08	0.069	0.795	0.779

注：MB：工间微休息；IB：员工创新行为；PD：心理脱离；JC：工作复杂性；M：特质正念。

## 4.2. 同源偏差检验

本研究使用 SPSS 26.0 进行 Harman 单因子检验, 结果显示, 数据的 KMO 为 0.92, Bartlett 球形检验显著( $p < 0.001$ ), 未经旋转的第一个因子只解释了总变异的 35.22%。同时表 1 验证性因子分析中单因子模型与理论模型拟合度相比, 理论模型具有更好的拟合优度( $\chi^2/df = 1.897 < 2.454$ )。以上结果表明不存在严重同源偏差问题。

## 4.3. 描述性统计

本研究使用 SPSS26.0 软件进行描述性分析及相关性分析, 整理后结果如表 2 所示。工间微休息与员工创新行为显著正相关( $\beta = 0.734, p < 0.01$ ), 工间微休息与心理脱离显著正相关( $\beta = 0.673, p < 0.01$ ), 心理脱离与员工创新行为显著正相关( $\beta = 0.668, p < 0.01$ )。变量间的相关关系与假设一致, 初步支持了假设。

**Table 2.** Means, standard deviations, and correlation coefficient matrix

**表 2.** 均值、标准差及相关系数矩阵

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. 性别	1.6	0.49							
2. 年龄	2.66	1.11	0.004						
3. 学历	3.13	0.64	-0.104	0.157*					
4. 工间微休息	4.01	0.52	-0.207**	-0.014	0.428**				
5. 心理脱离	3.91	0.77	-0.187**	-0.014	0.333**	0.673**			
6. 员工创新行为	4.02	0.57	-0.250**	-0.077	0.410**	0.734**	0.668**		
7. 工作复杂性	3.98	0.67	-0.174**	-0.069	0.373**	0.585**	0.606**	0.743**	
8. 特质正念	3.83	0.78	-0.210**	-0.061	0.364**	0.536**	0.680**	0.649**	0.617**

注: \*表示  $p < 0.05$ ; \*\*表示  $p < 0.01$ ; \*\*\*表示  $p < 0.001$ 。下同。

## 4.4. 假设检验结果

本研究使用 Stata 17.0 软件进行层次回归, Mplus 使用贝叶斯(Bayesian)检验进行假设检验, 层次回归结果如下表 3。

**Table 3.** Results of multilevel modeling

**表 3.** 层次回归结果

变量	员工创新行为					心理脱离		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
性别	-0.25	-0.116*	-0.099*	-0.076	-0.083	-0.187	-0.076	-0.033
年龄段	0.077	-0.045	-0.043*	-0.022	-0.025	-0.014	-0.009	0.011
学历	0.41	0.119**	0.103*	0.023	0.051	0.333	0.067	-0.006
工间微休息		0.713***	0.505***	0.954***	0.387***		0.944***	0.750***
心理脱离			0.222***		0.110**			
工作复杂性					0.344***			0.375***
工间微休息*工作复杂性								0.196*

续表

特质正念				0.191***				
工间微休息*特质正念				-0.361				
R <sup>2</sup>	0.231	0.567	0.458	0.648	0.708	0.138	0.458	0.532
Adj. R <sup>2</sup>	0.221	0.559	0.449	0.638	0.7	0.127	0.449	0.519

#### 4.4.1. 主效应和中介效应检验

假设 1 提出工间微休息对员工创新行为具有正向影响。从表 3 的模型 2 可看出, 工间微休息对员工创新行为具有显著的正向影响( $\beta = 0.713, p < 0.001$ ), 假设 1 得到了验证。假设 2 提出心理脱离在工间微休息和员工创新行为间发挥中介作用。我们依据 Preacher 和 Hayes 的方法判断, 首先如表 3 中的模型 7 所示, 工间微休息对心理脱离具有显著的正向影响( $\beta = 0.944, p < 0.001$ )。同时在模型 3 中, 当工间微休息与心理脱离同时预测员工创新行为时, 心理脱离对员工创新行为具有显著的正向影响( $\beta = 0.222, p < 0.001$ ), 同时工间微休息对员工创新行为的正向影响依然显著( $\beta = 0.504, p < 0.001$ )。最后, 心理脱离的中介效应的 95% 的 CI 不包括 0 (0.094, 0.348) 不包含 0。由此说明, 心理脱离在工间微休息与员工创新行为间的部分中介作用得到验证。

#### 4.4.2. 工作复杂性调节效应检验

如表 3 中的模型 8 所示, 工间微休息与工作复杂性的交互项对心理脱离存在显著影响( $\beta = 0.196, p < 0.05$ ), 验证了假设 3。同时工间微休息与心理脱离显著正相关( $\beta = 0.750, p < 0.001$ ), 说明工作复杂性促进了工间微休息对心理脱离的作用, 假设 3 得到支持。另外, 本文通过 Mplus 软件使用贝叶斯方法计算被调节的中介效应的组间差异 95% 的 CI 不包括 0 (0.002, 0.097), 说明工作复杂性调节了心理脱离的中介作用, 进一步验证了假设 4。调节效应图如图 2 所示, 相比于低复杂水平程度的工作, 在较高复杂水平程度的工作下, 工间微休息对员工心理脱离的正向作用越显著。

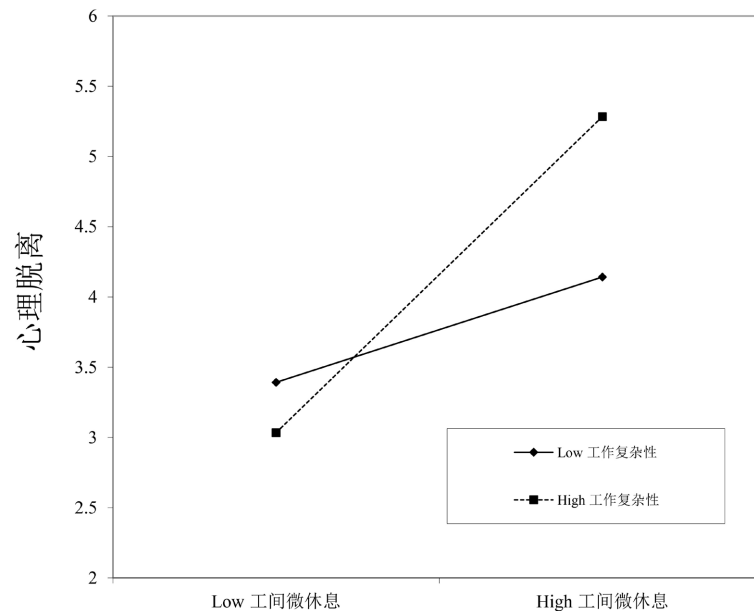


Figure 2. Moderating effect of job complexity on the relationship between micro-breaks and psychological detachment

图 2. 工作复杂性对工间微休息和心理脱离关系的调节效应图



#### 4.4.3. 特质正念的调节效应检验

假设 5 特质正念调节工间微休息对员工创新行为的直接效应。如表 3 中的模型 4 所示, 工间微休息与特质正念的交互项对员工创新行为存在显著影响( $\beta = -0.131, p < 0.05$ ), 特质正念的调节作用得到初步检验。我们使用 Mplus 软件使用贝叶斯方法计算调节效应的 95% 的 CI 为 $[-0.560, -0.053]$ , 不包括 0, 调节效应的得到验证。特质正念的调节效应显著但与假设方向相反, 假设 5 未得到验证, 调节效应图如图 3 所示。但在考察调节效应时发现, 特质正念和工间微休息交互项的系数显著为负, 而调节变量特质正念系数显著为正( $\beta = 0.256, p < 0.01$ ), 这与预期相反特质正念削弱了工间微休息对创新行为的直接促进作用。这一结果可能源于高正念特质正念削弱了工间微休息对员工创新行为的正向影响, 且在特质正念较低时, 工间微休息所发挥的积极作用比较明显, 但是随着特质正念水平的提高, 工间微休息的积极作用逐渐降低, 这表明工间微休息和特质正念两者在员工创新行为上存在明显的替代关系。这可能是因为, 高正念员工对于资源损耗敏感性较高, 能够通过内在的专注力调节(如冥想、情绪调节等)快速恢复资源, 而非依赖外部策略(如工间微休息)。已有研究表明特质正念对制造业员工主动创新行为具有显著正向影响[26], 因此当员工具有高效的内在恢复能力即高正念特质时, 工间微休息对于员工创新行为的额外增益作用有限, 甚至可能因打断其内在专注状态而产生干扰, 导致两种资源恢复方式在资源恢复路径上形成替代关系。

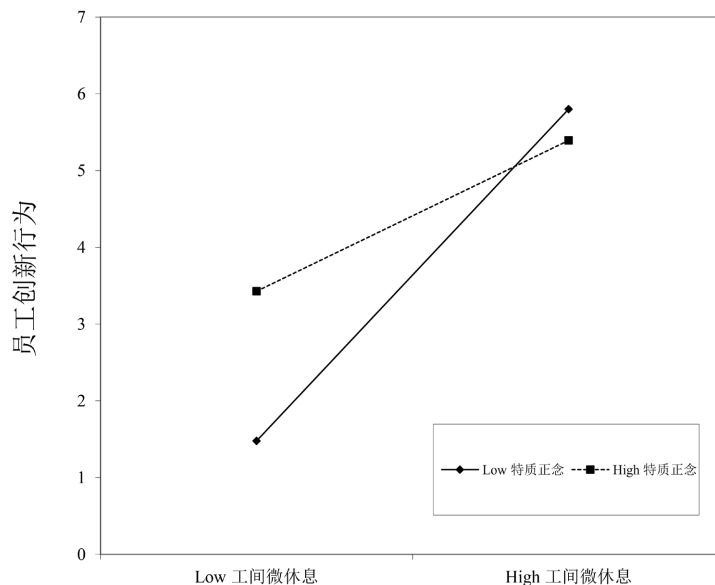


Figure 3. Moderating effect of mindfulness on the relationship between micro-breaks and employees' innovative behavior

图 3. 特质正念对工间微休息和员工创新行为关系的调节效应图

## 5. 总结与讨论

作为组织核心竞争力的关键, 员工创新行为对组织的发展至关重要, 因此探索创新行为的前因和发生机制具有重要意义。本研究以资源保存理论为基础, 详尽探究了工间微休息在塑造员工创新行为中的作用机理。实证结果显示, 高质量的工间微休息能够对提高员工的创新行为起到一定的止损作用(为之前的能量消耗)和蓄能作用(为之后的突破发力)。以上两种效果是通过心理脱离这一桥梁实现的, 心理脱离阻止了员工的资源流失同时带来好的放空和放松效果, 从而能促使员工在回归工作时表现出更为突出的创新倾向。有趣的是, 我们观察到工间微休息与工作特征和个体特质分别的交互作用同样会对创新行为有影响力。具体来说, 对于创新要求越高的工作, 工间微休息的蓄能与止损作用越突出。对于承担高复

杂度工作的员工，他们在工间微休息后实现的心理脱离能够更有力地驱动创新行为的增强。另外，从个体差异的角度看，那些拥有较高正念特质的员工参与工间微休息活动时，其创新潜能的激发尤为显著。

### 5.1. 理论贡献

本研究的理论贡献主要体现在三个方面：首先，是对聂琦[27]所倡导的拓宽工间微休息影响后果研究范围的积极响应。尽管先前的研究已经在身心健康、情绪状态和工作状态等多个维度探索了工间休息的效果，但这些研究往往侧重于身心疲劳、工作投入和生产率等几个核心指标，尚需进一步扩充研究视野。本研究通过严谨的实证分析，证实了工间微休息对于提升心理脱离程度以及刺激员工创新行为的积极效应，这为现有文献库增添新的见解，丰富了对工间休息多元效益的理解。

其次，本研究丰富了资源保存理论在解释工间微休息如何影响个体行为过程中的应用，提供了更为全面的视角和理解。以往工间微休息领域的研究，主要采取了资源保存理论[27]、事件系统理论[5]、自我损耗理论[17]等理论模型来阐述。在以往研究的基础上，本研究以资源保存理论为基础为理解组织中创新行为的激发与促进提供了新的启发。

最后，本研究初步确立了工间微休息与员工创新行为之间关系的边界作用，表明在资源保存理论的基础上，工间微休息效用的发挥在一定程度上取决于员工对于自身资源认知，受到员工的工作特征(即工作复杂性)的影响，从而响应了学者检验对工间微休息研究更多边界条件的呼吁。

### 5.2. 实践价值

本研究揭示了工间微休息对员工创新这一关键组织行为的重要推动力，扩展了我们对现有工作环境下的个人恢复策略及其对员工行为影响的认识。对于深化理解工作压力与创新之间的动态关系，以及设计更有效的员工支持策略具有深远的意义。鉴于本文的发现，企业实践可从以下几个方面进行优化以提升员工创新行为。

首先，制定系统化的工间微休息政策，组织提供和营造能够带来良好放空和放松效果的空间及场景对改善员工的创新行为至关重要。与帮助员工放松、激励员工创新的结构性的措施(例如带薪休假、团建活动等)相比，工间微休息具有低成本、高灵活性的优势，是一种有效便捷的资源恢复方式，有效充分运用会带来事半功倍的效果。企业应将工间微休息视为日常运营的一部分，设立正式的休息时间和规则，确保所有员工都有机会进行短暂的放松。这不仅可以帮助员工缓解工作压力，还有助于维护健康的生理和心理状态，从而促进创新思维的产生。

其次，考虑工作复杂性从而设计针对性休息方案：对于承担复杂任务的员工，员工通过采取工间微休息能实现更高水平的脱离，从而表现出更高水平的创新行为，因此企业应当从工作设计的方面出发重视工间微休息的作用。一方面组织可以在进行工作安排时，采取适当提高工作复杂性的措施，如引入新颖的工作内容、设计别具一格的工作步骤等，这不仅为员工的创新行为发挥提供了有利的土壤，更是组织的革新意识的体现。另一方面需要为员工提供更有针对性的休息方案，如为爱运动的员工建立健身房，提供私密且温馨的与家人联系的空间等。定期收集员工对工间微休息的反馈，了解休息活动的有效性，并据此进行必要的调整。

最后，考虑强调正念训练的重要性从而塑造高正念水准的员工。除了传统的休息方式，组织的人力资源培训除了在知识、经验的培训中加强员工自身概念技能和认知能力的训练的同时，还可以通过培训或工作坊的形式，引导员工通过内观冥想、禅修、正念减压、正念认知等实践练习等多种措施，以提高他们在休息期间的专注力和自我觉察能力。同时对不同正念水平的员工实行差异化工间微休息措施，比如高正念特质的员工，组织可减少强制性工间休息安排，转而提供灵活的选择。让员工在其专注状态中

延长工作时间，并鼓励其通过正念练习恢复资源。低正念水平的员工，在培养其正念特质的同时，通过结构化的微休息强化资源补给。

### 5.3. 局限性与未来研究展望

本研究本着科学的态度，严谨完成研究的每一步骤，但由于研究条件以及外部环境的限制，研究设计方面仍然存在许多的研究不足。

第一，尽管本研究在一定程度上涵盖了不同省份的高校群体，但由于受到研究条件的限制，样本主要集中在高校科研人员，且大部分来自北京，这在职业代表性上有所局限。因此，未来的研究应考虑扩大样本范围，包括不同地域、行业背景的参与者，以增加样本的多样性和广泛性，从而提高研究结果的通用性和有效性。

第二，研究以问卷方式开展调查，调查结果以被试者自我体验为主，同时为降低共同方法偏差的产生，本次研究已在问卷采集时预先表明了问卷隐私性与保密性等特征，同时在数据处理过程中严格遵循了之前学者们的研究方法，考察发现本次研究没有出现严重的共同方法偏差问题，但是仍然有可以继续完善之处，所以后续研究能够通过多角度如添加上级对于员工的创新性行为进行评估弥补该领域的缺陷。

第三，本研究所搜集的资料仅依据某一时点被测者的体验，而缺乏对于工作期间被测者动态感受的监测，无法探讨工间微休息，心理脱离与员工创新行为之间的动态性关系。同时工间微休息影响的长期性没有得到考察和验证。在今后的研究中可考虑加入时间这一维度并收集若干时点数据来开展研究。

### 参考文献

- [1] 曲如杰, 朱博琪, 刘晔. 职场八卦能带来员工创新吗? 工作繁荣与感知上级信任的作用[J]. 管理评论, 2022, 34(10): 180-190.
- [2] 王甜, 陈春花, 宋一晓. “亦正亦邪”? 挑战性压力源对员工创新行为的影响研究[J]. 南开管理评论, 2019(5): 90-100, 141.
- [3] Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994) Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, **37**, 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- [4] Kim, S., Park, Y. and Niu, Q. (2016) Micro-Break Activities at Work to Recover from Daily Work Demands. *Journal of Organizational Behavior*, **38**, 28-44. <https://doi.org/10.1002/job.2109>
- [5] 戴万亮, 吴洁, 路文玲, 等. 工间微休息对员工创造力的影响——基于事件系统理论的解释[J]. 科技进步与对策, 2023, 40(20): 141-149.
- [6] 段锦云, 杨静, 朱月龙. 资源保存理论: 内容、理论比较及研究展望[J]. 心理研究, 2020, 13(1): 49-57.
- [7] Etzion, D., Eden, D. and Lapidot, Y. (1998) Relief from Job Stressors and Burnout: Reserve Service as a Respite. *Journal of Applied Psychology*, **83**, 577-585. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.577>
- [8] Hobfoll, S.E., Halbesleben, J., Neveu, J. and 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**, 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- [9] Chong, S., Kim, Y.J., Lee, H.W., Johnson, R.E. and Lin, S. (2020) Mind Your Own Break! The Interactive Effect of Workday Respite Activities and Mindfulness on Employee Outcomes via Affective Linkages. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **159**, 64-77. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.11.001>
- [10] Brown, K.W., Ryan, R.M. and Creswell, J.D. (2007) Mindfulness: Theoretical Foundations and Evidence for Its Salutary Effects. *Psychological Inquiry*, **18**, 211-237. <https://doi.org/10.1080/10478400701598298>
- [11] McLean, L., Tingley, M., Scott, R.N. and Rickards, J. (2001) Computer Terminal Work and the Benefit of Microbreaks. *Applied Ergonomics*, **32**, 225-237. [https://doi.org/10.1016/s0003-6870\(00\)00071-5](https://doi.org/10.1016/s0003-6870(00)00071-5)
- [12] Henning, R.A., Jacques, P., Kissel, G.V., Sullivan, A.B. and Alteras-Webb, S.M. (1997) Frequent Short Rest Breaks from Computer Work: Effects on Productivity and Well-Being at Two Field Sites. *Ergonomics*, **40**, 78-91. <https://doi.org/10.1080/001401397188396>
- [13] Halbesleben, J.R.B., Neveu, J., Paustian-Underdahl, S.C. and Westman, M. (2014) Getting to the “COR”: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, **40**, 1334-1364.

- <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- [14] 杜鹏程, 姚瑶, 房莹, 等. 社会交互作用对员工创新行为的影响——一个有中介的调节[J]. 软科学, 2018, 32(9): 72-75.
- [15] 李爱梅, 夏莹, 高结怡, 荣恺兮, 王虹. 下班后能否从工作中解脱?——员工心理脱离的影响因素、作用机制与研究展望[J]. 外国经济与管理, 2015, 37(2): 59-68.
- [16] Sonnentag, S. and Bayer, U. (2005) Switching off Mentally: Predictors and Consequences of Psychological Detachment from Work during Off-Job Time. *Journal of Occupational Health Psychology*, **10**, 393-414. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.393>
- [17] 赵李晶, 赵曙明. 不合规任务对员工服务破坏行为的影响机制研究[J]. 财经论丛, 2023(9): 91-101.
- [18] Dean, J.W. and Snell, S.A. (1991) Integrated Manufacturing and Job Design: Moderating Effects of Organizational Inertia. *Academy of Management Journal*, **34**, 776-804. <https://doi.org/10.2307/256389>
- [19] 曲怡颖, 任浩. 恢复体验对员工创造力影响的作用机制研究[J]. 软科学, 2017, 31(4): 57-60+65.
- [20] 刘云, 石金涛. 组织创新气氛与激励偏好对员工创新行为的交互效应研究[J]. 管理世界, 2009(10): 88-101+114+188.
- [21] 席猛, 许勤, 仲为国, 等. 辱虐管理对下属沉默行为的影响——一个跨层次多特征的调节模型[J]. 南开管理评论, 2015, 18(3): 132-140+150.
- [22] 郑晓明, 倪丹. 组织管理中正念研究述评[J]. 管理评论, 2018, 30(10): 153-168.
- [23] Sonnentag, S. and Fritz, C. (2007) The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding from Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, **12**, 204-221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- [24] Shaw, J.D. and Gupta, N. (2004) Job Complexity, Performance, and Well-Being: When Does Supplies-Values Fit Matter? *Personnel Psychology*, **57**, 847-879. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00008.x>
- [25] Brown, K.W. and Ryan, R.M. (2003) The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, **84**, 822-848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
- [26] 朱永跃, 马苗慧. 特质正念对制造业员工主动创新行为的影响——职业认同与工作旺盛感的中介效应[J]. 科技进步与对策, 2023, 40(17): 150-160.
- [27] 聂琦, 张捷, 彭坚, 等. 基于体验取样法的工间微休息对组织公民行为的影响研究[J]. 管理学报, 2021, 18(2): 223-233.