



工作场所乐趣对员工 创新行为的作用机制研究

杨洁,常铭超,张露
贵州财经大学工商学院,贵阳 550025

摘要: 创造有趣的工作环境已经成为重要的管理手段,不少组织通过设计和引导工作场所乐趣,提高员工的工作满意度并有效地缓解情绪衰竭。在中国制造向中国创造转变的背景下,工作场所乐趣为激发员工创新行为提供了新颖的视角。然而,工作场所乐趣的学术研究仍处于起步阶段,实证研究不足,工作场所乐趣与员工创新行为之间关系的研究更是匮乏。

基于情感事件理论和资源保存理论,从情感和资源双重视角建构理论模型,分析不同维度的工作场所乐趣对员工创新行为的影响机制,深入探讨乐趣体验和工作繁荣的中介作用。通过两阶段的问卷调查,收集贵州、山东和上海等地区10家企业共计383份有效样本,基于Mplus 7.0,采用结构方程模型和bootstrapping方法,验证提出的理论假设。

研究结果表明,①乐趣活动和同事社交对员工创新行为均有显著正向影响,个人自由对员工创新行为的作用不显著;②乐趣活动通过乐趣体验和工作繁荣两条中介路径影响员工创新行为;③同事社交仅通过工作繁荣间接影响员工创新行为;④个人自由则经由乐趣体验间接影响员工创新行为。

研究结果揭示了乐趣活动、同事社交、个人自由通过乐趣体验和工作繁荣对员工创新行为的不同影响路径,不仅支持和验证了不同维度的工作场所乐趣具有差异化作用的学术观点,丰富了工作场所乐趣的理论研究,还为员工创新行为的进一步研究提供了新视角。研究结论对组织管理实践有一定启示,管理者应积极开展乐趣活动促进员工间的互动来打造有趣的工作场所,但要谨慎看待个人自由。同时要注意工作场所乐趣对员工的乐趣体验和工作繁荣的引导,从而有效地促进创新行为。

关键词: 乐趣活动;同事社交;个人自由;员工创新行为;乐趣体验;工作繁荣

中图分类号: F272.9 **文献标识码:** A **doi:** 10.3969/j.issn.1672-0334.2019.03.003

文章编号: 1672-0334(2019)03-0028-14

引言

越来越多的企业实践表明,让工作场所充满乐趣的观点受到欢迎。Google公司认同“工作中的乐趣无处不在”,每年举办愚人节庆祝会,允许员工工作间歇打乒乓球,还可以自由布置工作空间^[1];阿里巴巴用金庸小说的“达摩院”(Damo)命名其科学实验

室;腾讯等公司设立“打怪升级”晋升通道,对完成每日工作的员工增加其经验值,累积的经验值可兑现为奖金和升职。传统企业也尝试改变枯燥的工作,如著名的西雅图“派克街鱼档”的独特销售方式,不仅让员工乐在其中,而且顾客都深受感染,络绎不绝地参观和购买^[2]。另外,有调查发现员工认

收稿日期: 2018-10-30 **修返日期:** 2019-04-11

基金项目: 国家自然科学基金(71862005)

作者简介: 杨洁,管理学博士,贵州财经大学工商学院教授,研究方向为创造力和创新行为等,代表性学术成果为“激发员工的创造力:经典模型回顾与研究框架构建”,发表在2012年第6期《贵州社会科学》,E-mail: yangjie01@126.com

常铭超,贵州财经大学工商学院硕士研究生,研究方向为组织行为和人力资源管理, E-mail: cmc627@126.com

张露,贵州财经大学工商学院讲师,研究方向为社会网络、个体和团队创造力等, E-mail: zhangluxned@126.com

为某些乐趣活动形式大于实质,让人被迫参加而毫无兴致^[3]。实践问题引发理论研究的兴趣,有必要探究工作乐趣能否带来组织期望的员工行为。

事实上,20世纪80年代管理实践者已经开始关注工作场所乐趣(workplace fun或fun in the workplace),提出经理们应该通过创造玩乐和幽默让工作充满快乐^[4],从而实现组织想要的行为和绩效^[2]。研究人员进一步发现,工作场所乐趣不仅能提高员工工作满意度^[5],增强对上级和同事的信任^[6],吸引和留住员工^[7],而且能够缓解情绪衰竭^[8]并降低员工离职意向^[9]。然而,对于组织十分关心的员工创新行为是否受到工作场所乐趣的影响,现有研究尚未涉足。

在中国制造向中国创造转变的背景下,要求各类组织大力创新、谋求发展,而员工积极投身创新过程是其关键。本研究立足于情感事件理论和资源保存理论,探析不同维度的工作场所乐趣与员工创新行为的关系,进一步解释和揭开乐趣体验和工作繁荣在工作场所乐趣与员工创新行为之间的作用机制,丰富工作场所乐趣和创新行为理论,鼓励和引导员工的创新实践活动。

1 相关研究评述

随着职场幽默、灵活性的工作安排被视为提高员工动机和工作效率的重要因素,工作中的乐趣开始引起重视。近30年来,学者们着重从3种视角阐释工作场所乐趣的概念内涵:一是组织氛围视角,将其视为员工对工作场所乐趣的整体感知和评价,如整体乐趣氛围^[10];二是工作情景视角,强调工作场所乐趣是员工和组织发起的乐趣活动,如FORD et al.^[11]提出的10种乐趣活动;三是情感体验视角,关注个体体验到的愉悦、快乐和开心,如乐趣体验^[6]。但是,从整体乐趣氛围出发的界定忽视了工作场所乐趣的内在属性及其表现形式的多样性,同时工作场所乐趣与乐趣体验显然不能等价。因此,理论研究者逐渐把研究重点转向工作情景中的乐趣活动。本研究赞同TEWS et al.^[7]倡议关注工作场所乐趣活动的观点,将工作场所乐趣界定为:因工作而产生的,具有社会性、人际性和任务性的,发生在工作场所内外,与工作有直接或间接联系的有趣活动。

几乎同时,学者们选取不同视角、采用不同方法尝试厘清工作场所乐趣的结构维度。一方面,基于扎根理论进行工作场所乐趣类型探索,如根据发起主体划分为员工自发的和组织发起的乐趣活动^[12];汪亚明等^[13]从乐趣发起主体和乐趣载体两个角度,提出社交型、放松型、辅助型和福利型4类工作乐趣。另一方面,基于实证研究需要展开多维度的工作场所乐趣探讨,相应地开发了测量工具^[6-7,10]。虽然后者在推动工作场所乐趣的实证研究中发挥了巨大作用,但不同学者对概念的维度划分和解释存在混淆和不一致,如针对相似内容采用不同维度表述和测量。这些问题导致研究结论存在差异甚至矛盾^[13],

严重阻碍工作场所乐趣理论向深层次发展。本研究响应TEWS et al.^[7]的倡议,深化工作场所乐趣结构维度的研究,着眼于不同维度的工作场所乐趣产生差异性结果的探讨^[14]。具体来说,本研究基于MC-DOWELL^[10]的4维度工作场所乐趣概念,考虑由庆祝活动、同事社交和个人自由3个维度表征工作场所乐趣,因整体乐趣维度测量的是乐趣氛围而不予考虑。此外,鉴于庆祝活动维度的内涵相对狭窄,本研究采用FORD et al.^[11]和TEWS et al.^[7]认同的观点,用包含庆祝活动和竞赛及团建等的乐趣活动维度反映组织发起的重要乐趣活动。综上,本研究整合并提炼出乐趣活动、同事社交和个人自由3个维度,以映射工作场所乐趣的内涵和结构。

实际上,工作场所乐趣实践远远领先于理论研究,一些组织早已积极地探索工作场所乐趣与员工创新行为的关系。员工创新行为是指员工在个体工作、团队和组织中有意产生、促进和实现新想法的过程^[15]。迪斯尼重视“寓游戏于工作”,提出“工作就是玩,玩就是工作”;世界著名设计公司IDEO中充盈着各种乐趣活动,如团队成员的动脑会议和竞赛、年末狂欢以及员工自行设计办公室等^[16];3M公司鼓励员工采用游戏的方式,将创意变成产品^[17]。

企业实践呼唤理论的发展^[17],学术界逐渐把推动员工参与创新活动的目光投向工作场所乐趣。EKVALL^[18]的纵向研究提出组织内促进创新的条件包含自由和玩乐,其中玩乐是组织创新氛围的重要因素之一,意指组织鼓励在工作场所的自发活动、轻松休闲和玩笑游戏,从而让员工体验到愉悦;FRIEDMAN et al.^[19]的实验研究也发现,与严肃的任务相比,有趣的任务带来更多的创造性想法。进一步研究证实,工作场所乐趣能够通过工作投入间接影响创新绩效^[20]。但是,目之所及,尚未有研究探讨工作场所乐趣与员工创新行为的内在关系,理论研究滞后于实践活动。回答工作场所乐趣能否带来员工创新行为以及通过何种路径产生影响,有助于解释管理者为何青睐于营造乐趣化的组织环境,在实践中更有利于鼓励和引导组织打造有趣的工作场景来激发员工创新行为。

2 理论基础和研究假设

2.1 理论基础

在员工创新行为的影响因素中,工作情景备受关注^[21]。作为一种友好的、幽默的情景因素,工作场所乐趣有助于调动员工的积极行为^[14],但其内在机制尚未被充分讨论。梳理已有研究后发现,学者们尝试从情感事件理论^[22]、心流理论^[23]、释放理论^[24]、社会信息加工理论^[25]和认知分类理论^[26]等方面探索工作场所乐趣对个体行为的作用路径。令人遗憾的是,仅有少量的研究从实证角度给予回应和支持。

鉴于工作场所乐趣影响途径的多样性,MICHEL et al.^[14]建议从多重视角深化对工作场所乐趣作用机

制的认识, PETELCZYC et al.^[27]鼓励研究者从情感和资源双重角度分析和验证工作场所乐趣的影响过程。

(1) 情感视角持有情感反应是解释工作场所乐趣影响个体行为的内在机制的观点。根据情感事件理论^[22], 工作场所乐趣容易诱发员工的积极情感, 这种情感体验与积极行为显著相关, 如非正式学习^[28]和人际组织公民行为^[29]等。尽管学者们含蓄地指出工作场所乐趣活动可以诱发个体的乐趣体验, 但是对工作场所乐趣内涵的理解不够清晰, 致使不少学者在研究中将乐趣体验等同于工作场所乐趣^[14]。事实上, 不同的工作场所乐趣引发的情感反应可能存在差异^[30]。为弥补已有研究的不足, 本研究尝试验证不同维度的工作场所乐趣是否通过乐趣体验的中介路径影响员工创新行为。

(2) 资源视角强调工作场所乐趣的资源属性, 可以解释个体工作投入和行为表现过程^[27]。根据资源保存理论, 工作场所乐趣是一种有价值的资源^[31], 让员工获得职场友谊和社会支持^[32], 增大非正式学习的机会^[28], 这些与工作相关的资源使员工沉浸其中并获得个人能量^[33]。工作繁荣正是这种既充满活力又感受成长和进步的心理状态^[33], 具有能量的特征^[34]。HOBFOLL^[35]认为, 人们有获取、维系和保护资源的倾向, 并进一步将资源定义为个体所珍视的物品、个人特征、条件和能量。从这个意义上说, 工作繁荣是一种能量资源, 原因在于活力有助于个体从资源损耗中恢复, 而学习有利于不断吸收知识和技能^[36]。同时, 根据创造力成分理论的观点, 高工作繁荣状态的员工拥有丰裕的能力和和心理资源, 愿意投身于新知识和新技能的学习过程^[37], 这为个体参与创新过程注入营养。为此, 本研究将工作繁荣视为一种资源, 基于资源保存理论框架验证工作场所乐趣影响员工创新行为的内在机制。

综上, 本研究根据情感事件理论和资源保存理论, 分别探究乐趣体验和工作繁荣在工作场所乐趣与员工创新行为之间的中介作用, 试图打开工作场所乐趣影响员工创新行为的黑箱。

2.2 工作场所乐趣与员工创新行为

人们工作不仅仅为了薪水, 还渴求自我实现、良好的人际关系和愉快的工作过程^[38]。考虑到个体为工作投入了大量时间和精力, 获得愉悦体验并能追寻自我意义是大多数人的工作目标之一。组织努力营造一个有趣的工作场所正是植根于上述观点, 而工作中的乐趣使员工产生好奇心和主动性, 带来高效率 and 创造性^[39]。梳理已有研究发现, 大多数研究聚焦于工作场所乐趣的某个单一维度, 如乐趣活动^[40], 或是将其聚合为一个高阶的、整体的概念^[41]。然而, 不同维度的工作场所乐趣的影响效果具有差异性^[14]。本研究力图揭示乐趣活动、同事社交和个人自由对员工创新行为的影响。

乐趣活动是由组织发起的社会性和群体性活动, 旨在让员工感受到组织的赏识和认可, 增强其成

就感和内在动机^[17], 如业绩庆祝会、对员工成长有意义的纪念会等^[5,11]。这些组织安排的活动有效地改善工作环境, 是激发工作动机的关键, 有利于员工表现出更多的创新行为。

首先, 乐趣活动, 如节日聚餐和团建等, 传递出组织对员工的关心和支持。员工通常将这些活动解读为组织希望让其得到休息调整, 在快乐中“充电”, 从而更愿意与组织建立起高质量的关系, 通过提高工作业绩回报组织, 包括采用新方法解决问题^[42]。并且, 学界对于“组织支持能直接促进创新”的观点基本达成共识^[43-45]。其次, 组织发起的乐趣活动让员工进入“沉浸”状态, 唤醒其内在动机^[17], 而内在动机是创新行为的关键前因^[21]。此外, 创新自我效能感常被视为创新行为的重要内驱力^[46], 也能够在乐趣活动中得以激发。皆因乐趣活动多聚焦于对个体和团队成绩的认可(如公司、团队的业绩庆祝会, 员工个人成就的纪念活动等), 不仅强化了员工的效能信念, 而且通过上级在活动中给予的鼓励, 让员工相信自己有能力从事更富挑战性的活动^[47]。因此, 本研究提出假设。

H_{1a} 乐趣活动正向影响员工创新行为。

同事社交是员工之间友好的社会性互动^[28]。不同于乐趣活动, 同事社交更凸显出自发性、非正式性的特点。由于同事构成工作环境的核心^[7], 同事社交能够鼓励知识和信息的分享, 增进彼此间的亲密情感和相互支持, 进而激发员工参与创新活动。

首先, 同事社交包括讲故事、笑话以及分享食物等同事间友好的社交互动^[20], 增强相互的情感联系和人际和谐^[48]。这些交流并非总是围绕工作展开, 却使员工感受到他人的友好和支持, 并逐渐发展为职场友谊。已有研究表明, 同事是工作中最重要的伙伴, 其社会性支持是员工创新的关键^[44]。胡海等^[49]进一步证实职场友谊有利于增强相互间信任和合作, 激发员工的创造活力。其次, 同事社交促进员工之间的频繁交流, 有利于知识和信息的沟通, 而且知识和信息的分享与整合是个体开展创新活动的重要基础^[50]。此外, 周遭重要他人是个体角色认知的主要信息来源。在工作场景中, 同事间频繁互动, 不时传递角色期望, 影响并塑造个体的角色认知。这些角色期望促使员工不断完善, 主动尝试用新的方式解决工作问题^[51], 并愿意探索未知领域, 为创新活动提供持续的动力^[52]。因此, 本研究提出假设。

H_{1b} 同事社交正向影响员工创新行为。

个人自由与组织是否认同、鼓励和允许工作场所玩乐有关^[10], 如工作场所着装自由、自主休息、工作弹性化等。与工作自主性相似, 个人自由强调工作中可以自主安排的程度, 与自由性和灵活性相关^[53]。工作特征理论将工作自主性作为工作特征的界定, 与此不同, 工作场所乐趣认为个人自由主要源于组织对工作场所乐趣的支持性安排。

本研究认为个人自由包含的玩乐、幽默和工作自主的成分^[28], 对员工从事创新活动具有积极影

响。首先,给予员工一定自由,有利于其进行自我探索,激发内在动机^[17]。创造力理论认为,个体的自由裁量权与新想法的产生密切相关^[54]。其次,高挑战性和冒险性的创新活动具有高资源负荷的特征^[55],引发个体的消极体验,使其倾向于选择回避或退出等被动的或情绪化的解决问题策略。然而,员工自由选择的短暂休息,如哼哼音乐等^[56],可以舒缓个体疲惫状态^[10],改善工作表现^[57]。进一步研究表明,个人自由作为一种工作资源,不仅缓解高压力的工作要求^[58],带来愉悦、专注等积极状态^[59],更重要的是,能够引导员工对创新活动的积极认知^[54],促进员工的创造力和创新表现。一项质性研究发现,自由是创新的触发条件^[18],而且工作自主性与个体创新行为存在显著正相关^[60]。因此,本研究提出假设。

H_{1c} 个人自由正向影响员工创新行为。

2.3 乐趣体验的中介作用

乐趣体验是一种积极的情感状态, KARL et al.^[61]将其描述为个体在工作环境中感受到的快乐、愉悦和开心等主观体验。尽管学者们含蓄地指出工作场所乐趣可以诱发个体的乐趣体验,但是乐趣体验并不等同于工作场所乐趣。有研究进一步发现,这种愉快的工作体验有助于缓和情绪耗竭、增加工作满意度,带来高水平的服务质量和任务绩效^[29,61],同时促进人际信任和团队凝聚力^[32],并提高个体幸福感^[14]。

根据情感事件理论的观点^[22],良好的工作环境特征往往引发正向工作事件,带来个体的积极情感体验,继而影响其态度和行为。因此,有乐趣的工作场所作为一种具有社会性、趣味性和幽默性的工作情景^[14],有利于孕育有趣的活动并带来个人的乐趣体验。具体来说,乐趣活动着重于工作场景中组织发起的有趣活动^[7],如节日聚餐和团建活动等。这些官方发起的实践活动构成工作场景中的有趣事件,使员工体验到快乐、愉悦和开心^[62]。已有研究间接支持了这一推测,例如, FLUEGGE-WOOLF^[20]发现工作场所乐趣与积极情感存在显著的正相关关系。

类似的,同事社交是工作场所内外的玩乐或乐趣性互动活动^[10]。不同的是,同事社交是员工之间自发形成的乐趣性活动。PLESTER et al.^[63]认为,同事社交这类非正式的工作乐趣对个体的态度、情感和心理状态具有更强的解释力。即在同事交往的过程中,诸如玩游戏和讲笑话等社交活动构成了令人愉悦的有趣事件,愉快和开心等乐趣体验不断涌现。

个人自由着眼于工作场所对乐趣的支持性实践活动,如赋予工作场所着装、玩乐等灵活性和自主权的实践政策^[10]。高个人自由意味着这些管理实践活动塑造积极的工作事件,传递给员工关于组织认同和支持工作场所乐趣性活动的信息。随着个体经历的有趣事件越多,其感受到的积极情感就越高^[64],即员工的乐趣体验不断增强。相反,如果组织不认

同、不鼓励、不允许员工的自发性乐趣活动,导致个体自主需要受挫,抑制员工参与乐趣活动的热情和动力,并触发其消极的工作体验。已有研究佐证了这一假设,发现自主性等工作特征对个体的积极情感有正向作用^[65]。因此,根据情感事件理论,工作场所乐趣塑造工作场所内外的有趣事件,从而引发个体的乐趣体验。

进一步分析,情感事件理论认为,情感反应是导致员工态度和行为的核心,在工作事件和员工行为之间充当桥梁作用^[22]。KARL et al.^[6]认为,相对于乐趣活动,员工的乐趣体验是影响工作结果的近端变量。乐趣体验是工作情景中被激活的愉悦感受^[32],这类积极情感增进认知灵活性和创造性思维^[66],对个体创造力产生积极影响。此外, MICHEL et al.^[14]认为工作场所乐趣激活的积极情感(如乐趣体验)随时间推移,逐渐地改善个体的心智模式,唤醒员工用新方法和新路径解决工作问题的意识。因此,根据情感事件理论,工作场所乐趣激活员工的乐趣体验,进而促使其表现出更多的创新行为。因此,本研究提出假设。

H_{2a} 乐趣体验在乐趣活动与员工创新行为之间起中介作用;

H_{2b} 乐趣体验在同事社交与员工创新行为之间起中介作用;

H_{2c} 乐趣体验在个人自由与员工创新行为之间起中介作用。

2.4 工作繁荣的中介作用

工作繁荣是一种积极的和有益的心理状态,由活力和学习两个维度构成^[33]。活力指充满能量和工作热情,学习是习得知识和技能而获得成长和进步的效能感^[33]。已有研究发现,人格特征、工作资源和领导行为等因素可以预测个体的工作繁荣体验^[67-68]。同时,工作繁荣有助于提高工作满意度、职业适应性和组织忠诚^[67-68],对二元行为、组织公民行为和创新绩效等具有较强的解释力^[37,69]。

根据资源保存理论的观点^[70],个人有获取外部资源来防止资源损耗或扩张现有资源的倾向,这些外部资源往往来源于亲人、工作环境和人际交往。有研究推测,工作场所乐趣可以提供有价值的外部资源^[14],使员工有动力将其转化为工作相关资源,从而激活工作繁荣的心理状态。具体来说,乐趣活动有助于员工拓展组织内外社会网络^[40],使员工获得知识、技能、工作经验等资源,进而激发员工工作繁荣的心理状态^[33]。已有研究间接支持了这一推测,发现乐趣活动促进员工的非正式学习^[28]。

类似的,同事社交强调员工之间自发形成的、在工作场所内外的玩乐或乐趣性互动活动^[71],增强相互信任、合作,并赢得职场友谊。而这些关系资源和情感资源促进同事间情感、知识、信息的分享和交流,员工体验到活力并获得不断成长^[72]。已有研究佐证了这一假设,发现晚间社交活动对员工工作投入产生积极影响^[73]。

个人自由关注工作场所认同、鼓励和允许乐趣活动的程度^[10],表征工作自由和灵活等特征。当工作场景赋予员工快乐、自主、弹性时间安排等工作资源时,会唤起个体内在动机,使其沉浸其中并获得个体发展^[74]。已有研究也证实自主性、信息共享和反馈、信任和尊重等工作情景与个体工作繁荣体验存在显著的正向关系^[75]。此外,个人自由意味着组织对员工的信任和支持,而组织支持感作为一种重要的工作资源,是员工工作繁荣不断涌现的重要因素^[74]。因此,根据资源保存理论,工作场所乐趣提供给员工学习机会、社会支持和职场友谊,以及工作自主等有价值的工作资源,从而引发其工作繁荣的心理状态。

HOBFOLL^[35]将资源定义为个体所珍视的实物、个人特征、条件和能量。其中,能量资源是获取其他有价值资源的条件之一。从这个意义上说,工作繁荣是个体的能量资源,因为活力有助于从资源损耗中恢复,而学习有利于知识和技能的不断吸收^[36]。资源保存理论进一步指出,拥有充盈资源的个体不容易遭受资源损耗带来的负面影响,愿意投入现有资源以赢得未来的资源增量;相反,缺乏资源的人则努力回避损失,甚至采取消极或防御行为来止损^[35]。鉴于创新活动的高投入和高风险性特征,高工作繁荣的员工可以补充创新过程的能量损耗,不断获取创新所需的知识和技能,使其更有能力承受创新带来的风险,并尽力争取与创新相伴而来的有价值资源^[76],如实物奖励和晋升机会等,因此表现出更多的员工创新行为。相反,低工作繁荣的员工更有可能回避或抗拒高投入和高风险性的员工创新行为。吴江秋等^[69]以广东省高科技企业为研究对象,证实工作繁荣对员工创新绩效的积极影响。因此,本研究提出假设。

H_{3a} 工作繁荣在乐趣活动与员工创新行为之间起中介作用;

H_{3b} 工作繁荣在同事社交与员工创新行为之间起中介作用;

H_{3c} 工作繁荣在个人自由与员工创新行为之间起中介作用。

根据以上假设得到本研究模型,见图1。

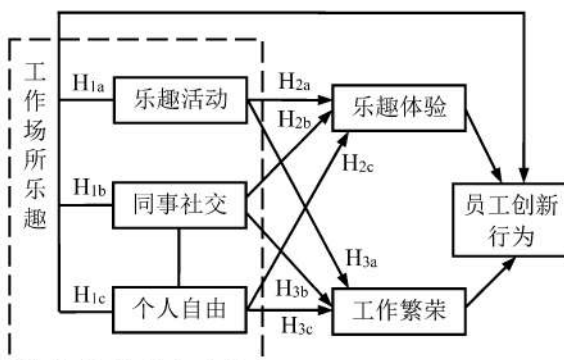


图1 研究模型

Figure 1 Research Model

3 研究设计

3.1 数据收集

2017年10月至2018年8月,本研究主要通过问卷调查的方式,在贵州、山东和上海等地区的10家企业收集数据,企业所在行业包括互联网、金融保险、餐饮住宿、生产制造、通信和房地产。首先,由研究团队成员分头与各企业人力资源部负责人详细说明研究背景,阐释调查目的,取得企业理解和支持。其次,实际调查中,对被调查人员的填答过程进行指导和监督。为了降低同源误差,本研究分两个阶段发放和回收问卷。第1阶段由被调查人员填写工作场所乐趣量表以及个人和组织基本信息。两个月后发放第2阶段问卷,包括乐趣体验、工作繁荣和员工创新行为量表。两个阶段共发放问卷455套,成功收回配套问卷421套,剔除填答不合格问卷后,回收有效问卷383套,有效回收率为84.176%。

被调查人员统计特征如下:性别方面,男性占53.264%,女性占46.736%;年龄方面,21岁~30岁的占48.042%,31岁~40岁的占37.598%,41岁~50岁的占12.271%,51岁及以上的占2.089%;受教育程度方面,高中学历及以下的占6.789%,专科学历的占18.799%,本科学历的占60.835%,硕士学历及以上的占13.577%;工作年限方面,1年以内的占19.843%,1年~3年的占26.632%,4年~6年的占19.843%,7年~9年的占11.489%,10年及以上的占22.193%;行业方面,生产制造业占17.232%,互联网业占21.410%,金融保险业占18.538%,餐饮住宿业占16.188%,通信业占11.227%,房地产业占8.094%,其他行业占7.311%;企业性质方面,国有企业占49.086%,民营企业占40.470%,外资和合资企业占10.444%。

3.2 研究工具

为了保证测量工具的信度和效度,本研究选用国内外相对成熟的量表。问卷采用Likert 5点评分法,1为完全不符合,5为完全符合。考虑到东西方文化差异和语义理解偏差,对于工作场所乐趣量表,研究人员与9名企业人士进行深入沟通,其中基层人员4名,中层管理者3名,高层管理者2名。结合反馈意见,在不改变原有题项性质的前提下对其表述方式进行适度修订,确保测量题项的表述符合中国企业情景。尤其需要强调,对于乐趣活动子量表的选择,充分查阅已有相关研究,比较MCDOWELL^[10]的6题项庆祝活动量表和TEWS et al.^[7]的5题项乐趣活动量表后,发现前者的内涵和测量内容相对狭窄,仅仅包括组织安排的庆祝活动,而后者包含团建和竞赛等与工作有效性相关的乐趣活动。基于此,结合与企业人士深度访谈的反馈意见,本研究最终选用更贴近企业实际情形的TEWS et al.^[7]开发的乐趣活动子量表。

随后,选择贵州某高校52名MBA在职学员为调查对象,对修订后的工作场所乐趣量表进行预测试,检验测量工具的信度和效度是否符合要求。结果表明,通过探索性因子分析共提取3个公共因子,可解

释总方差为68.889%,测量题项与预设的乐趣活动、同事社交和个人自由3个维度结构匹配,各题项在对应潜变量上的载荷系数均高于0.500,且各潜变量的内部一致性系数均大于0.700,表明工作场所乐趣量表具有良好的信度和结构效度。

正式调研使用的量表如下:①乐趣活动,采用TEWS et al.^[7]开发的乐趣活动量表,包含5个题项;②同事社交,采用MCDOWELL^[10]开发的同事社交量表,包含6个题项;③个人自由,采用MCDOWELL^[10]开发的个人自由量表,包含6个题项;④乐趣体验,采用KARL et al.^[8]开发的乐趣体验量表,包含5个题项;⑤工作繁荣,采用PORATH et al.^[75]开发的工作繁荣两维度量表,包含10个题项,其中有两个反向题项,在数据分析之前对反向题项进行正向化处理;⑥员工创新行为,采用SCOTT et al.^[43]设计的员工创新行为量表,包含6个题项;⑦控制变量,参考已有研究^[6,8,10],选择性别、年龄、受教育程度、工作年限、行业和企业

性质为控制变量。

4 结果分析

4.1 信度、效度分析和同源方差检验

本研究对样本数据进行信度检验,结果见表1。由表1可知,各个变量的Cronbach's α 值均大于0.700,组合信度CR值均大于0.800,说明本研究采用的测量工具均具有良好的信度。通过验证性因子分析进行效度检验,结果见表2。由表2可知,基本模型的各项拟合指标均达到可以接受的水平, $\chi^2/df = 2.682, CFI = 0.905, IFI = 0.905, RMSEA = 0.066, SRMR = 0.078$,优于其他备选模型。由表1可知,各变量的变异萃取方差AVE值均大于0.500;表3给出各变量的描述性统计结果,AVE值的平方根值均大于所在行与列的相关系数。上述结果表明各变量间具有良好的聚合效应和区分效应。

表1 信度和效度检验结果
Table 1 Test Results for Reliability and Validity

变量	测量题项	因子载荷	α 值	CR	AVE
乐趣活动 (FA)	企业会提供社交活动(节日聚会和野餐等)	0.773	0.764	0.846	0.525
	企业会举行团队建设活动(运动会和素质拓展等)	0.719			
	企业会举行竞赛活动(团队销售或产量竞赛等)	0.643			
	企业在取得好成绩后会召开庆祝会(包括对突出成绩的认可)	0.773			
	企业对个人成长和成就的认可活动(生日庆祝会和入职周年纪念日等)	0.706			
同事社交 (CS)	在工作时间外我与同事交往较多	0.761	0.896	0.922	0.668
	在工作时间内我与同事交往较多	0.902			
	工作中我与同事建立了很好的关系	0.774			
	我经常与同事分享彼此经历的事情	0.907			
	我经常与同事开玩笑	0.909			
个人自由 (PF)	我经常与同事分享食物	0.608	0.787	0.859	0.504
	在工作中我可以自由选择穿什么衣服	0.680			
	在工作场所中我可以上网和听音乐	0.744			
	工作期间我可以有短暂的休息	0.732			
	我可以和同事外出吃午餐	0.730			
乐趣体验 (EF)	我有一定的工作自主性和自由	0.712	0.897	0.925	0.711
	工作之余我可以在公司里玩乐	0.656			
	在我当前的组织中工作是有趣的	0.816			
	在工作场所中我们尽可能地创造乐趣	0.858			
	管理者鼓励员工在工作中享受乐趣	0.869			
	在工作中我们经常开心地笑	0.877			
	有时候我感觉我是在享受乐趣而不是在工作	0.792			

续表 1

变量	测量题项	因子 载荷	α 值	CR	AVE
工作繁荣 (TW)	在工作中,我感觉自己生机勃勃	0.858	0.953	0.959	0.703
	工作时,我精力充沛、充满能量	0.853			
	在工作中,我不觉得自己非常有活力	0.822			
	在工作中,我感到警觉和清醒	0.810			
	在工作中,我总期待新的一天的到来	0.860			
	在工作中,我常常学习	0.838			
	随着时间的推移,我学到了越来越多的东西	0.833			
	在工作中,我觉得自己在不断进步	0.842			
	我在工作中从不学习	0.830			
员工创新 行为(IB)	在工作中,作为个体,我获得了很大的提升	0.837	0.912	0.932	0.695
	我总是寻求应用新的流程、技术和方法	0.844			
	我经常提出有创意的点子和想法	0.834			
	我经常与别人沟通并推销自己的新想法	0.827			
	为了实现新想法,想办法争取所需资源	0.832			
	为了实现新想法,制定合适的计划和规划	0.823			
整体而言,我是一个具有创新精神的人	0.840				

注:工作繁荣量表的第3个题项和第9个题项为反向题项,已对数据进行正向化处理;所有因子载荷在0.010水平上显著。

表2 验证性因子分析结果
Table 2 Results for Confirmatory Factor Analysis

模型	χ^2	df	$\frac{\chi^2}{df}$	CFI	IFI	RMSEA	SRMR
潜在因子模型	1 681.538	646	2.603	0.919	0.919	0.057	0.109
基本模型	1 735.428	647	2.682	0.905	0.905	0.066	0.078
5 因子模型	2 800.340	652	4.295	0.812	0.813	0.093	0.111
4 因子模型	2 651.595	656	4.042	0.826	0.826	0.106	0.089
3 因子模型	3 469.149	659	5.264	0.754	0.755	0.106	0.120
2 因子模型	4 452.402	661	6.736	0.669	0.670	0.123	0.135
单因子模型	5 825.113	662	8.799	0.549	0.550	0.143	0.128

注:CMV为共同潜因子;潜在因子模型为(CMV,FA,CS,PF,EF,TW,IB),基本模型为(FA,CS,PF,EF,TW,IB),5因子模型为(FA,CS,PF,EF+TW,IB),4因子模型为(FA+CS+PF,EF,TW,IB),3因子模型为(FA+CS+PF,EF,TW+IB),2因子模型为(FA+CS+PF,EF+TW+IB),单因子模型为(FA+CS+PF+EF+TW+IB)。

本研究采用潜在误差变量控制法检验共同方法偏差^[77],在基本模型的基础上构建一个潜在因子模型。由表2可知,潜在因子模型的拟合指标为, $\chi^2 = 1\ 681.538, df = 646, \frac{\chi^2}{df} = 2.603, RMSEA = 0.057, SRMR =$

0.109,相对于基本模型并没有显著改善,说明共同方法偏差问题并不严重。此外,采用Harman's单因素检验方法,获得未经旋转的第1个因子的解释共变量为29.268%,所有因子累计解释方差为69.136%,未旋转的第1个因子的解释方差并没有超过解释量的一

表3 描述性统计结果和相关系数
Table 3 Results for Descriptive Statistics and Correlation Coefficients

变量	性别	年龄	受教育程度	工作年限	行业	企业性质	乐趣活动	同事社交	个人自由	乐趣体验	工作繁荣	员工创新行为
年龄	-0.106*											
受教育程度	0.081	-0.048										
工作年限	-0.107*	0.555***	0.003									
行业	-0.127*	-0.010	0.030	-0.012								
企业性质	0.002	-0.139**	-0.234**	-0.289**	-0.089							
乐趣活动	-0.044	-0.015	-0.074	-0.145**	-0.040	0.220**	0.725					
同事社交	-0.061	-0.078	-0.189**	-0.101*	-0.047	0.196**	0.447**	0.817				
个人自由	-0.008	-0.094	0.055	-0.040	-0.038	0.065	0.116*	0.070	0.710			
乐趣体验	0.030	-0.106*	0.088	-0.164**	0.090	0.114*	0.232**	0.196**	0.305**	0.843		
工作繁荣	-0.072	0.043	-0.049	-0.051	0.016	0.206**	0.445**	0.422**	0.086	0.298**	0.838	
员工创新行为	-0.164**	0.013	-0.012	-0.061	0.011	0.204**	0.348**	0.352**	0.068	0.288**	0.633**	0.834
均值	1.470	2.680	3.790	2.900	4.430	1.910	2.843	3.730	3.403	3.935	3.732	3.505
标准差	0.500	0.767	0.831	1.434	2.156	0.944	0.824	0.748	0.764	0.750	0.802	0.796

注:对角线黑体数据为 AVE 的平方根值;***为 $p < 0.001$, **为 $p < 0.010$, *为 $p < 0.050$, 下同。

表4 假设模型和竞争模型的拟合结果
Table 4 Fitting Results of Hypothesis Model and Competition Model

模型	χ^2	df	$\frac{\chi^2}{df}$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
假设模型	1 619.020	648	2.498	0.915	0.908	0.063	0.072
竞争模型	1 622.049	651	2.492	0.915	0.909	0.062	0.073

半,再次说明共同方法偏差问题并不严重^[77]。

4.2 描述性统计分析

表3给出各变量的均值、标准差和相关系数。由表3可知,乐趣活动与乐趣体验显著正相关, $r = 0.232, p < 0.010$;同事社交与乐趣体验显著正相关, $r = 0.196, p < 0.010$;个人自由与乐趣体验显著正相关, $r = 0.305, p < 0.010$ 。乐趣活动与工作繁荣显著正相关, $r = 0.445, p < 0.010$;同事社交与工作繁荣显著正相关, $r = 0.422, p < 0.010$ 。乐趣活动与员工创新行为显著正相关, $r = 0.348, p < 0.010$;同事社交与员工创新行为显著正相关, $r = 0.352, p < 0.010$;乐趣体验与员工创新行为显著正相关, $r = 0.288, p < 0.010$;工作繁荣与员工创新行为显著正相关, $r = 0.633, p < 0.010$ 。这为进一步验证研究假设奠定了基础。

4.3 假设检验

4.3.1 直接效应检验

本研究首先运用Mplus 7.0软件构建只有控制变

量和主效应的结构方程模型,以检验乐趣活动、同事社交和个人自由对员工创新行为的直接影响。结果表明该模型的拟合结果良好, $\chi^2 = 1 055.006, df = 400, \frac{\chi^2}{df} = 2.638, CFI = 0.908, TLI = 0.906, RMSEA = 0.065, SRMR = 0.069$ 。乐趣活动对员工创新行为有显著正向影响, $\beta = 0.292, p < 0.001, H_{1a}$ 得到验证;同事社交对员工创新行为有显著正向影响, $\beta = 0.169, p < 0.010, H_{1b}$ 得到验证;个人自由对员工创新行为的正向影响不显著, $\beta = 0.019, p > 0.050, H_{1c}$ 没有得到验证。

4.3.2 中介效应检验

根据柳士顺等^[78]的中介效应分析建议,本研究同样采用Mplus 7.0软件构建结构方程模型检验中介效应,模型拟合结果见表4。假设模型的拟合指标符合要求,但乐趣活动、同事社交、个人自由对员工创新行为的直接效应均不显著。为此,在假设模型的基础上构建竞争模型,删除乐趣活动、同事社交、个

人自由到员工创新行为的直接路径,即建立完全中介模型。由表4可知,竞争模型的各项拟合指标为, $\chi^2=1\ 622.049$, $df=651$, $CFI=0.915$, $TLI=0.909$, $RMSEA=0.062$, $SRMR=0.073$;假设模型拟合指数为, $\chi^2=1\ 619.020$, $df=648$, $CFI=0.915$, $TLI=0.908$, $RMSEA=0.063$, $SRMR=0.072$ 。竞争模型与假设模型的差异不显著, $\Delta\chi^2=3.029$, $\Delta df=3$, $p>0.050$ 。基于以上原因,本研究接受更简洁的竞争模型,即完全中介模型。完全中介模型的路径系数和显著性见表5, 乐趣活动对乐趣体验有显著的正向影响, $\beta=0.235$, $p<0.010$;个人自由对乐趣体验有显著的正向影响, $\beta=0.314$, $p<0.001$;同事社交对乐趣体验的影响并不显著, $\beta=0.022$, n. s.。乐趣活动对工作繁荣有显著的正向影响, $\beta=0.455$, $p<0.001$;同事社交对工作繁荣有显著的正向影响, $\beta=0.161$, $p<0.050$;个人自由对工作繁荣的影响并不显著, $\beta=0.038$, n. s.。乐趣体验对员工创新行为有显著的正向影响, $\beta=0.128$, $p<0.010$;工作繁荣对员工创新行为有显著的正向影响, $\beta=0.656$, $p<0.001$ 。综上,乐趣体验在乐趣活动和个人自由与员工创新行为之间发挥中介作用, H_{2a} 和 H_{2c} 得到初步验证。工作繁荣在乐趣活动和同事社交与员工创新行为之间发挥中介作用, H_{3a} 和 H_{3b} 得到初步验证。

为进一步验证乐趣体验和工作繁荣在工作场所乐趣与员工创新行为之间的中介作用,本研究采纳PREACHER et al.^[79]的建议,运用Mplus 7.0软件,采用Bootstrapping方法再次检验模型的中介效应,检验结果见表6。乐趣活动通过乐趣体验影响员工创新行为的间接效应为0.034,95%置信区间为[0.006,0.075],不包含0,说明该中介效应显著, H_{2a} 得到进一步验证;同事社交通过乐趣体验影响员工创新行为的间接效应为0.005,95%置信区间为[-0.026,0.034],包含0,说明该中介效应不显著, H_{2b} 没有得到验证;个人自由通过乐趣体验影响员工创新行为的间接效应为0.047,95%置信区间为[0.010,0.089],不包含0,说

表5 完全中介模型的路径系数结果

Table 5 Path Coefficient Results for Complete Mediation Model

结构路径	标准化路径系数
乐趣活动→乐趣体验	0.235**
同事社交→乐趣体验	0.022
个人自由→乐趣体验	0.314***
乐趣体验→员工创新行为	0.128**
乐趣活动→工作繁荣	0.455***
同事社交→工作繁荣	0.161*
个人自由→工作繁荣	0.038
工作繁荣→员工创新行为	0.656***

明该中介效应显著, H_{2c} 得到进一步验证;乐趣活动通过工作繁荣影响员工创新行为的间接效应为0.341,95%置信区间为[0.225,0.454],不包含0,说明该中介效应显著, H_{3a} 得到进一步验证;同事社交通过工作繁荣影响员工创新行为的间接效应为0.182,95%置信区间为[0.042,0.339],不包含0,说明该中介效应显著, H_{3b} 得到进一步验证;个人自由通过工作繁荣影响员工创新行为的间接效应为0.029,95%置信区间为[-0.070,0.141],包含0,说明该中介效应不显著, H_{3c} 没有得到验证。

5 结论

5.1 研究结果

根据情感事件理论和资源保存理论,本研究以乐趣体验和工作繁荣为中介,探究工作场所乐趣对员工创新行为的影响机制。研究结果表明,①乐趣

表6 中介效应的 Bootstrapping 检验结果

Table 6 Bootstrapping Test Results for Mediating Effects

中介作用路径	效应值	标准误	95% 置信区间	
			下限	上限
乐趣活动→乐趣体验→员工创新行为	0.034	0.018	0.006	0.075
同事社交→乐趣体验→员工创新行为	0.005	0.015	-0.026	0.034
个人自由→乐趣体验→员工创新行为	0.047	0.021	0.010	0.089
乐趣活动→工作繁荣→员工创新行为	0.341	0.058	0.225	0.454
同事社交→工作繁荣→员工创新行为	0.182	0.076	0.042	0.339
个人自由→工作繁荣→员工创新行为	0.029	0.052	-0.070	0.141

注:重复抽样1 000次,采用偏差校正的 Bootstrapping 估计法。

活动和同事社交对员工创新行为产生积极影响,个人自由对员工创新行为的影响不显著。②乐趣活动和个人自由通过乐趣体验对员工创新行为产生间接作用,但同事社交的间接效应不显著。③乐趣活动和同事社交经由工作繁荣对员工创新行为产生间接作用,但个人自由的间接效应不显著。

本研究的多数假设得到验证,基本支持了不同维度的工作场所乐趣通过情感和资源路径同时推动员工创新行为的论点。个人自由→员工创新行为、同事社交→乐趣体验→员工创新行为和个人自由→工作繁荣→员工创新行为的作用路径并未被证实,本研究认为,同事社交未能引发个体的乐趣体验,可能是由于同事社交的功能在于构建同事之间的非正式沟通网络、赢得信任和相互支持,并未直接指向工作域的乐趣体验。此外,过多的个人自由也许会分散员工对任务目标的聚焦,反而不利于员工创新行为的产生。

5.2 理论贡献

(1)本研究积极响应 MICHEL et al.^[14]的倡议,将工作场所乐趣结果变量的研究从人际信任、组织公民行为、任务绩效等方面^[32,41]扩展至员工创新行为,基本证实工作场所乐趣能够推动员工积极投身于创新过程,不仅丰富了工作情景特征-员工创新行为框架,也充实了员工创新行为前因变量的探索。

(2)已有研究大多聚焦于工作场所乐趣的某个单一维度,如乐趣活动^[40],或是将其聚合为一个高阶的、整体的概念^[20],来探讨工作场所乐趣的影响结果。BECKER et al.^[40]基于11家酒店205名雇员的数据,证实乐趣活动对工作投入和同事依附具有正向作用;TANG et al.^[41]将汪亚明等^[13]提出的社交型、放松型、辅助型和福利型4类工作乐趣聚合为一个高阶的工作乐趣概念,并证实工作乐趣对个体工作绩效有显著的正向作用。本研究发现,乐趣活动和同事社交对员工创新行为产生积极影响,而个人自由与员工创新行为的关系不显著,研究结论为PLESTER et al.^[63]提出的“不同工作场所乐趣带来差异性结果”的观点提供了有力证据。

(3)从情感事件理论和资源保存理论视角深化了对工作场所乐趣作用机制的认识。HAN et al.^[32]提出关注工作场所乐趣的影响机制,已有研究以社会交换机制^[80]、心理投入机制^[28]和人际关系视角^[71]为研究主线进行初步探讨。然而,工作场所乐趣的作用方式具有多样性,本研究证实工作场所乐趣能够激发乐趣体验并增进个体资源,从而为创新活动提供条件,在回应MICHEL et al.^[14]的同时进一步揭开工作场所乐趣影响机制的黑箱。

5.3 管理启示

(1)企业要考虑设计多样性的乐趣活动,同时鼓励类似于员工社交等自发性乐趣活动。尽管组织发起的乐趣活动早已被大家熟知,但关于其价值的争论未曾停歇。本研究证实,这类活动折射出组织对员工的关心、鼓励和支持,不仅满足个体社交的需

要,而且与工作密切相关的竞赛和庆祝活动更让员工感受到工作带来的意义和荣誉。因此,企业应该从个体需要角度出发,创造和鼓励员工积极参加多样性的乐趣活动,使员工体验快乐、活力和成长,加大其投身创新活动的动能。此外,同事社交也能通过频繁的交流建构信任,提供员工创新必需的心理基础和社交资源。可以借鉴日本企业的非正式交流活动方式,如工作结束后与同事共进晚餐,提供继续讨论工作话题的机会,刺激新想法产生。

(2)企业需要谨慎看待个人自由。本研究发现,个人自由不能直接影响创新,也不能带来工作繁荣并通过这种积极心理影响创新。与上述结论相似,传统观点认为个人自由容易导致玩物丧志,工作时就不应该玩乐。不可忽视的是,让员工感到轻松愉悦却有可能唤起员工的创新表现。如Google允许工程师用20%的工作时间做自己喜欢的项目,催生了谷歌新闻和谷歌地图等新产品。然而,与互联网类企业不同,传统行业中若给予员工过多自由未必有益,容易让员工沉浸于休闲而不能按时完成任务。因此,企业需要考虑人员和工作特点,谨慎地设计相关制度,既要确保员工能够得到放松和恢复,又不会因自由放松而脱离任务目标。

(3)注重管理干预,激发员工的工作繁荣状态。组织需要创造有利条件,让员工保持活力和学习动机,为实施创新奠定有利基础。实践中,可以通过设计团队竞赛、鼓励非正式沟通等方式,让员工有更多机会获得组织、同事的智力和情感支持,增强相互间信任,激起创造性思维,最终促进有益想法的产生和执行。

5.4 局限和展望

受客观条件影响,本研究存在一定的局限性。①本研究采用两阶段问卷调查方式避免共同方法偏差,但采取领导-下属配对与分阶段调查相结合的调查方式将使研究结果更为严谨。②本研究采用定量研究方法,在未来可以运用实验法、现场观察法、案例分析法等方式对工作场所乐趣进行更深入、更丰富的研究,结合定量与定性的研究,进一步验证和拓展理论模型。③工作场所乐趣是一个复杂的概念,目前国内外研究尚未开发出一个相对权威的测量工具。本研究基于已有研究和焦点组访谈,对工作场所乐趣量表进行修订,其信度和效度基本符合研究要求。未来亟待对中国情景下工作场所乐趣量表进行开发和验证。④工作场所乐趣的研究仍处于起步阶段,其作用机制和边界条件等研究还相对匮乏,未来可以进一步探索和挖掘相关研究变量,以丰富工作场所乐趣理论的研究。

参考文献:

- [1] 埃里克·施密特,乔纳森·罗森伯格,艾伦·伊戈尔.重新定义公司:谷歌是如何运营的.北京:中信出版社,2015:30.
SCHMIDT E, ROSENBERG J, EAGLE A. *How google*

- works. Beijing: China CITIC Press, 2015:30. (in Chinese)
- [2] LUNDIN S C, PAUL H, CHRISTENSEN J. *Fish! A remarkable way to boost morale and improve results*. New York, NY: Hyperion, 2000:23.
- [3] FLEMING P, STURDY A. "Just be yourself!": towards neo-normative control in organisations?. *Employee Relations*, 2009, 31(6):569-583.
- [4] PETERS T J, WATERMAN R H. *In search of excellence*. New York, NY: Harper & Row, 1982:35.
- [5] PELUCHETTE J, KARL K A. Attitudes toward incorporating fun into the health care workplace. *The Health Care Manager (Frederick)*, 2005, 24(3):268-275.
- [6] KARL K A, PELUCHETTE J, HALL-INDIANA L, et al. Attitudes toward workplace fun: a three sector comparison. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2005, 12(2):1-17.
- [7] TEWS M J, MICHEL J W, ALLEN D G. Fun and friends: the impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context. *Human Relations*, 2014, 67(8):923-946.
- [8] KARL K A, PELUCHETTE J V, HARLAND L. Is fun for everyone? Personality differences in healthcare providers' attitudes toward fun. *Journal of Health and Human Services Administration*, 2007, 29(4):409-447.
- [9] KARL K A, PELUCHETTE J V, HALL L M. Give them something to smile about: a marketing strategy for recruiting and retaining volunteers. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 2008, 20(1):71-96.
- [10] MCDOWELL T. *Fun at work: scale development, confirmatory factor analysis, and links to organizational outcomes*. San Diego, CA: Alliant International University, 2004.
- [11] FORD R C, MCLAUGHLIN F S, NEWSTROM J W. Questions and answers about fun at work. *Human Resource Planning*, 2003, 26(4):18-33.
- [12] BOLTON S C, HOULIHAN M. Are we having fun yet? A consideration of workplace fun and engagement. *Employee Relations*, 2009, 31(6):556-568.
- [13] 汪亚明, 唐杰, 刘文彬. 基于混合方法的工作乐趣分类模型构建及其效用的实证研究. *运筹与管理*, 2017, 26(4):185-191.
WANG Yaming, TANG Jie, LIU Wenbin. Construction of workplace fun type model and empirical study of its function based on mixed methods. *Operations Research and Management Science*, 2017, 26(4):185-191. (in Chinese)
- [14] MICHEL J W, TEWS M J, ALLEN D G. Fun in the workplace: a review and expanded theoretical perspective. *Human Resource Management Review*, 2019, 29(1):98-110.
- [15] JANSSEN O, VAN YPEREN N W. Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 2004, 47(3):368-384.
- [16] 汤姆·凯利, 乔纳森·利特曼. *创新的艺术*. 北京: 中信出版社, 2013:23-28.
KELLY T, LITTMAN J. *The art of innovation*. Beijing: China CITIC Press, 2013:23-28. (in Chinese)
- [17] 余斌. 工作趣味化: 玩兴管理的概念与方向. *应用心理研究*, 2005(26):73-94.
YU Bin. Facilitating playfulness at work. *Research in Applied Psychology*, 2005(26):73-94. (in Chinese)
- [18] EKVALL G. Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 1996, 5(1):105-123.
- [19] FRIEDMAN R S, FÖRSTER J, DENZLER M. Interactive effects of mood and task framing on creative generation. *Creativity Research Journal*, 2007, 19(2/3):141-162.
- [20] FLUEGGE-WOOLF E R. Play hard, work hard: fun at work and job performance. *Management Research Review*, 2014, 37(8):682-705.
- [21] 王辉, 常阳. 组织创新氛围、工作动机对员工创新行为的影响. *管理科学*, 2017, 30(3):51-62.
WANG Hui, CHANG Yang. The influence of organizational creative climate and work motivation on employees' creative behavior. *Journal of Management Science*, 2017, 30(3):51-62. (in Chinese)
- [22] WEISS H M, CROPANZANO R. Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 1996, 18(3):1-74.
- [23] CSIKSZENTMIHALYI M. *Beyond boredom and anxiety: the experience of play in work and games*. San Francisco: Jossey-Bass, 1975:43.
- [24] BUTLER N. Joking aside: theorizing laughter in organizations. *Culture and Organization*, 2015, 21(1):42-58.
- [25] SALANCIK G R, PFEFFER J. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23(2):224-253.
- [26] ROSCH E. Cognitive reference points. *Cognitive Psychology*, 1975, 7(4):532-547.
- [27] PETELCZYC C A, CAPEZIO A, WANG L, et al. Play at work: an integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 2018, 44(1):161-190.
- [28] TEWS M J, MICHEL J W, NOE R A. Does fun promote learning? The relationship between fun in the workplace and informal learning. *Journal of Vocational Behavior*, 2017, 98:46-55.
- [29] CHOI Y G, KWON J, KIM W. Effects of attitudes vs experience of workplace fun on employee behaviors: focused on Generation Y in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2013, 25(3):410-427.
- [30] 刘文彬, 唐杰, 邵云飞. 基于广义文献的组织管理中的“工作乐趣”研究. *中国软科学*, 2017(9):175-183.
LIU Wenbin, TANG Jie, SHAO Yunfei. Study on workplace fun in organization management based on literature review. *China Soft Science*, 2017(9):175-183. (in Chinese)
- [31] FLUEGGE E R. *Who put the fun in functional? Fun at work and its effects on job performance*. Gainesville, FL: University of Florida, 2008:41.
- [32] HAN H, KIM W, JEONG C. Workplace fun for better team performance: focus on frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2016, 28(7):1391-1416.

- [33] SPREITZER G, SUTCLIFFE K, DUTTON J, et al. A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 2005, 16(5):537-549.
- [34] FRITZ C, LAM C F, SPREITZER G M. It's the little things that matter: an examination of knowledge workers' energy management. *Academy of Management Perspectives*, 2011, 25(3):28-39.
- [35] HOBFOLL S E. Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 2002, 6(4):307-324.
- [36] SONNENTAG S, FRITZ C. The recovery experience questionnaire: development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2007, 12(3):204-221.
- [37] 王朝晖. 悖论式领导如何让员工两全其美?: 心理安全感和工作繁荣感的多重中介作用. *外国经济与管理*, 2018, 40(3):107-120.
WANG Zhaohui. How does paradoxical leadership enhance individual ambidexterity? The composite multiple mediating role of psychological safety and thriving at work. *Foreign Economics & Management*, 2018, 40(3):107-120. (in Chinese)
- [38] GRANT A M, PARKER S K. Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 2009, 3(1):317-375.
- [39] HUNTER C, JEMIELNIAK D, POSTULA A. Temporal and spatial shifts within playful work. *Journal of Organizational Change Management*, 2010, 23(1):87-102.
- [40] BECKER F W, TEWS M J. Fun activities at work: do they matter to hospitality employees?. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 2016, 15(3):279-296.
- [41] TANG J, LIU M S, LIU W B. How workplace fun influences employees' performance: the role of person-organization value congruence. *Social Behavior & Personality An International Journal*, 2017, 45(11):1787-1802.
- [42] 黄艳, 黄勇, 彭纪生. 领导成员交换与员工创造力: 情感机制的中介作用. *商业经济与管理*, 2018(6):34-43, 60.
HUANG Yan, HUANG Yong, PENG Jisheng. Leader-member exchange and employee creativity: the role of affect. *Journal of Business Economics*, 2018(6):34-43, 60. (in Chinese)
- [43] SCOTT S G, BRUCE R A. Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 1994, 37(3):580-607.
- [44] AMABILE T M. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 1997, 40(1):39-58.
- [45] 顾远东, 周文莉, 彭纪生. 组织支持感对研发人员创新行为的影响机制研究. *管理科学*, 2014, 27(1):109-119.
GU Yuandong, ZHOU Wenli, PENG Jisheng. Study on influencing mechanism of perceived organizational support on R&D staffs' innovative behaviors. *Journal of Management Science*, 2014, 27(1):109-119. (in Chinese)
- [46] 顾远东, 彭纪生. 组织创新氛围对员工创新行为的影响: 创新自我效能感的中介作用. *南开管理评论*, 2010, 13(1):30-41.
GU Yuandong, PENG Jisheng. The effect of organizational creative climate on employees' creative behavior: the moderating effect of creative self-efficacy. *Nankai Business Review*, 2010, 13(1):30-41. (in Chinese)
- [47] 陈晨, 时勘, 陆佳芳. 变革型领导与创新行为: 一个被调节的中介作用模型. *管理科学*, 2015, 28(4):11-22.
CHEN Chen, SHI Kan, LU Jiafang. Transformational leadership for creative behavior: a moderated mediation effect model. *Journal of Management Science*, 2015, 28(4):11-22. (in Chinese)
- [48] 成雨聪, 刘毅. 职场幽默研究新取向: 多层次视角. *中国人力资源开发*, 2017(6):55-63.
CHENG Yucong, LIU Yi. New approach in workplace humor research: a multi-level perspective. *Human Resources Development of China*, 2017(6):55-63. (in Chinese)
- [49] 胡海, 徐荣玲. 职场友谊对研发团队创新绩效的影响机制研究: 一个带中介的调节模型. *工业技术经济*, 2017, 36(11):118-125.
HU Hai, XU Rongling. Research on the influence mechanism of workplace friendship on R&D team innovation performance: a mediated moderation model. *Journal of Industrial Technological Economics*, 2017, 36(11):118-125. (in Chinese)
- [50] 张振刚, 余传鹏, 李云健. 主动性人格、知识分享与员工创新行为关系研究. *管理评论*, 2016, 28(4):123-133.
ZHANG Zhengang, YU Chuanpeng, LI Yunjian. The relationship among proactive personality, knowledge sharing and employee's innovative behavior. *Management Review*, 2016, 28(4):123-133. (in Chinese)
- [51] FARMER S M, TIERNEY P, KUNG-MCINTYRE K. Employee creativity in Taiwan: an application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 2003, 46(5):618-630.
- [52] SHALLEY C E, ZHOU J, OLDHAM G R. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here?. *Journal of Management*, 2004, 30(6):933-958.
- [53] HACKMAN J R, OLDHAM G R. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 16(2):250-279.
- [54] AMABILE T M, CONTI R, COON H, et al. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(5):1154-1184.
- [55] 李新建, 李懿. 双元工作要求与员工创新行为: 技能延展力的中介作用. *科学学与科学技术管理*, 2017, 38(11):155-167.
LI Xinjian, LI Yi. Ambidextrous job demands and employee innovation behavior: the mediating role of skill malleability. *Science of Science and Management of S.&T.*, 2017, 38(11):155-167. (in Chinese)
- [56] LANDAY K, HARMS P D. Whistle while you work? A review of the effects of music in the workplace. *Human Resource Management Review*, 2019, 29(3):371-385.
- [57] KIM S, PARK Y, HEADRICK L. Daily micro-breaks and job performance: general work engagement as a cross-level mod-

- erator. *Journal of Applied Psychology*, 2018, 103(7):772-786.
- [58] GEORGANTA K, MONTGOMERY A. Exploring fun as a job resource: the enhancing and protecting role of a key modern workplace factor. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 2016, 1(1/3):107-131.
- [59] SIANOJA M, SYREK C J, DE BLOOM J, et al. Enhancing daily well-being at work through lunchtime park walks and relaxation exercises: recovery experiences as mediators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2017, 23(3):428-442.
- [60] 王宏蕾, 孙健敏. 高绩效工作系统与 innovation 行为的关系研究: 一个有调节的中介模型. *科学学与科学技术管理*, 2017, 38(12):61-73.
WANG Honglei, SUN Jianmin. The relationship between high performance work system and innovative behavior: a mediated moderation model. *Science of Science and Management of S.&T.*, 2017, 38(12):61-73. (in Chinese)
- [61] KARL K A, PELUCHETTE J V. Does workplace fun buffer the impact of emotional exhaustion on job dissatisfaction? A study of health care workers. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2006, 7(2):128-141.
- [62] WEGGE J, DICK R V, FISHER G K, et al. A test of basic assumptions of affective events theory (AET) in call center work. *British Journal of Management*, 2006, 17(3):237-254.
- [63] PLESTER B, HUTCHISON A. Fun times: the relationship between fun and workplace engagement. *Employee Relations*, 2016, 38(3):332-350.
- [64] CONWAY N, BRINER R B. A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23(3):287-302.
- [65] 林金燕, 唐炎钊, 白云涛. 工作特征对内部创业行为的影响研究: 以工作情感为中介变量. *当代财经*, 2017(11):69-78.
LIN Jinyan, TANG Yanzhao, BAI Yuntao. The influence of job characteristics on employee entrepreneurial behaviors: with work affect as a mediated variable. *Contemporary Finance & Economics*, 2017(11):69-78. (in Chinese)
- [66] 张鹏程, 丁梦夏, 王灿明. 积极情绪体验对创造力影响. *心理与行为研究*, 2017, 15(5):613-618.
ZHANG Pengcheng, DING Mengxia, WANG Canming. The effect of positive emotion experience on creativity based on an empirical study. *Studies of Psychology and Behavior*, 2017, 15(5):613-618. (in Chinese)
- [67] 李超平, 毛凯贤. 服务型领导影响工作繁荣的动态双向机制. *心理科学进展*, 2018, 26(10):1734-1748.
LI Chaoping, MAO Kaixian. The dynamic and reciprocal effects of servant leadership on thriving at work. *Advances in Psychological Science*, 2018, 26(10):1734-1748. (in Chinese)
- [68] JIANG Z. Proactive personality and career adaptability: the role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior*, 2017, 98:85-97.
- [69] 吴江秋, 黄培伦, 严丹. 工作繁荣的产生及其对创新绩效的影响: 来自广东省高科技企业的实证研究. *软科学*, 2015, 29(7):110-113.
WU Jiangqiu, HUANG Peilun, YAN Dan. The forming mechanism of thriving at work and its impact on innovation performance: an empirical study of high-tech companies in Guangdong. *Soft Science*, 2015, 29(7):110-113. (in Chinese)
- [70] HALBESLEBEN J R B, NEVEU J P, PAUSTIAN-UNDERDAHL S C, et al. Getting to the "COR": understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 2014, 40(5):1334-1364.
- [71] TEWS M J, MICHEL J, XU S, et al. Workplace fun matters ... but what else?. *Employee Relations*, 2015, 37(2):248-267.
- [72] SHRAGA O, SHIROM A. The construct validity of vigor and its antecedents: a qualitative study. *Human Relations*, 2009, 62(2):271-291.
- [73] 宋琦, 吴剑琳, 古继宝. 午休时间的各类活动对员工创新绩效的影响: 基于工作卷入作为中介效应模型. *经济体制改革*, 2016(4):115-120.
SONG Qi, WU Jianlin, GU Jibao. The effect of lunch break activities on creative performance of employees: job involvement as a mediator. *Reform of Economic System*, 2016(4):115-120. (in Chinese)
- [74] SPREITZER G, PORATH C L, GIBSON C B. Toward human sustainability: how to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 2012, 41(2):155-162.
- [75] PORATH C, SPREITZER G, GIBSON C, et al. Thriving at work: toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33(2):250-275.
- [76] 冯彩玲, 张丽华. 变革/交易型领导对员工创新行为的跨层次影响. *科学学与科学技术管理*, 2014, 35(8):172-180.
FENG Cailing, ZHANG Lihua. Influences on transformational/transactional leadership to employee innovative behavior in the context of dual organizational change: a cross level study. *Science of Science and Management of S.&T.*, 2014, 35(8):172-180. (in Chinese)
- [77] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, LEE J Y, et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5):879-903.
- [78] 柳士顺, 凌文铨. 多重中介模型及其应用. *心理科学*, 2009, 32(2):433-435, 407.
LIU Shishun, LING Wenquan. Multiple mediation models and their applications. *Psychological Science*, 2009, 32(2):433-435, 407. (in Chinese)
- [79] PREACHER K J, HAYES A F. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 2008, 40(3):879-891.
- [80] CHAN S C H, MAK W M. Have you experienced fun in the workplace? An empirical study of workplace fun, trust-in-management and job satisfaction. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 2016, 7(1):27-38.

Study on the Mechanism of Workplace Fun on Employees' Innovative Behavior

YANG Jie, CHANG Mingchao, ZHANG Lu

School of Business Administration, Guizhou University of Finance and Economics, Guiyang 550025, China

Abstract: Creating an interesting work environment has become an important managerial means. Many organizations have improved employees' job satisfaction and relieved their emotional exhaustion effectively by designing and guiding workplace fun. In the context of the transition from China's manufacturing to China's creating, workplace fun provides us a new perspective to stimulate employees' innovative behavior. However, the academic research on workplace fun is still in its infancy. Empirical research is insufficient, and the research on the relationship between workplace fun and employees' innovative behavior is even less.

Based on affective events theory and conservation of resources theory, this study constructs a theoretical model from double angle of affection and resource, in order to explore the influential mechanism of different dimensions of workplace fun on employees' innovative behavior, and discusses the mediating effects of employees' experienced fun and thriving at work deeply.

We have collected valid data of 383 employees from 10 different companies located in Guizhou, Shandong, Shanghai and other regions of China through two-stage questionnaire survey. Based on Mplus 7.0, the theoretical hypotheses have been tested through structural equation model and Bootstrapping method.

According to the empirical results, several findings are as follows: ① Fun activities and coworker socializing have significant positive effects on employees' innovative behavior, while personal freedom has no significant effect on employees' innovative behavior. ② Fun activities affect employees' innovative behavior through two mediating paths: employees' experienced fun and thriving at work. ③ Coworker socializing only indirectly affects employees' innovative behavior through thriving at work. ④ Personal freedom indirectly influences employees' innovative behavior through their experienced fun.

The study has revealed that fun activities, coworker socializing and personal freedom have impacted on employees' innovative behavior through their experienced fun and thriving at work in different ways. The results not only support and verify the important academic opinion that different dimensions of workplace fun have differentiated effects, but also enrich the theory of workplace fun, and provide a new angle of view for the further research of employees' innovative behavior. Meanwhile, the conclusions of the study have some implications for the managerial practice of the organizations; the enterprises' managers should create interesting workplaces by actively carrying out fun activities and encouraging interaction between employees, while treating personal freedom with caution. Managers should also pay more attention to the guiding of workplace fun on employees' experienced fun and thriving at work, so as to effectively promote the innovation.

Keywords: fun activities; coworker socializing; personal freedom; employees' innovative behavior; experienced fun; thriving at work

Received Date: October 30th, 2018 **Accepted Date:** April 11th, 2019

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China(71862005)

Biography: YANG Jie, doctor in management, is a professor in the School of Business Administration at Guizhou University of Finance and Economics. Her research interests include creativity and innovative behavior. Her representative paper titled "Stimulate the creativity of employees; review of classical models and construction of research framework" was published in the *Guizhou Social Sciences* (Issue 6, 2012). E-mail: yangjie01@126.com

CHANG Mingchao is a master degree candidate in the School of Business Administration at Guizhou University of Finance and Economics. His research interests include organizational behavior and human resource management. E-mail: cmc627@126.com

ZHANG Lu is a lecturer in the School of Business Administration at Guizhou University of Finance and Economics. His research interests include social network, individual and team creativity. E-mail: zhangluxncd@126.com □