

疫情下新生代员工网络怠工行为的理论审视与实证研究

任 慧*, 林诗琦

广州大学管理学院, 广东 广州

收稿日期: 2022年6月17日; 录用日期: 2022年7月22日; 发布日期: 2022年7月29日

摘 要

本文反思疫情下新生代员工网络怠工行为到底是反生产行为还是一种利组织行为。对问卷调查数据, 采用层次回归分析, 运用SPSS23.0软件以及Amos21.0软件对数据进行分析与验证, 得出以下几个结论: 网络怠工行为能显著正向影响员工创新行为; 网络怠工行为对掌握体验有显著的正向作用; 掌握体验对员工创新行为有显著的正向作用; 掌握体验在网络怠工行为与员工创新行为间起部分中介作用; 创新导向工作价值观负向调节了网络怠工行为到员工创新行为的关系。最后, 根据研究结果, 本文从管理者层面与组织层面提出一些管理新生代员工与网络怠工行为的管理建议。

关键词

新冠疫情, 网络怠工行为, 掌握体验, 员工创新行为

Theoretical Survey and Empirical Research on the Cyberloafing Behavior of the New Generation of Employees under the Epidemic Situation

Hui Ren*, Shiqi Lin

School of Management, Guangzhou University, Guangzhou Guangdong

Received: Jun. 17th, 2022; accepted: Jul. 22nd, 2022; published: Jul. 29th, 2022

*第一作者。

Abstract

This paper once again reflects on whether the new generation of employees' cyberloafing behavior under the epidemic is an antiproduction behavior or a behavior that benefits the organization. Using hierarchical regression analysis, SPSS23.0 software and Amos21.0 software the essay analyzes and verifies the questionnaire data and concludes as such: network sabotage can significantly and positively affect employees' innovation behavior; Network slacking has a significant positive effect on mastery experience; Mastery experience has a significant positive effect on employees' innovative behavior; Mastery experience plays a part of intermediary role between network slowdown behavior and employee innovation behavior; Innovation oriented work values negatively regulate the relationship between network slowdown behavior and employee innovation behavior. Finally, according to the research results, this paper puts forward some management suggestions on the management of the new generation of employees and cyberloafing from the management and organizational levels.

Keywords

COVID-19, Cyberloafing, Mastery Experience, Employee Innovation Behavior

Copyright © 2022 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

2021年年初,一则有关字节跳动员工反击老板,而老板选择默认的新闻引起社会关注[1],老板张一鸣在内部飞书游戏群里,针对连续几日专注聊游戏的字节员工,生气发问遭员工反击而只好退群。这件事情本身或许很平常,但事情背后的内容却发人深思:员工工作期间的上网活动都是百害而无一利吗?规章制度、领导监管等约束员工上网行为,就能让员工全情投入工作、创新创造吗?在当今互联网时代,企业能让员工在工作期间与网络割离吗?随着网络嵌入工作与生活的程度的加深,网络给予员工利用网络逃避工作和借助网络增强工作能力的界限被模糊化,实际上,随着数字技术对人类工作嵌入程度不断加深,员工的工作早已打破时空上的限制,员工正面临着较水平的工作-非工作边界整合的需求[2](王晓辰,徐乃赞等,2019)。这也引发我们对员工网络怠工行为到底是反生产行为还是利组织行为这一问题的再度反思。

对于这一问题,涂晓春和常亚平(2010)[3]就曾分别实证考查了网络怠工行为的产生的前因条件。2020年疫情在全球逐步爆发以来,尤其是伴随着网络成长起来的新生代员工已然成为职场的主力军的条件下,他们自尊自我,追求自由平等,有多元化的价值观,富有创新意识,对网络依赖性强。因此,如何有效管理网络怠工行为,推进新生代员工的工作绩效,成为组织行为管理的重要课题。针对目前情境,文章再度反思疫情下新生代员工网络怠工行为的本质,进而对当代企业人力资源管理提出改进思路。

2. 相关概念

2.1. 网络怠工行为

国外学者 Kamin (1995) [4]最早使用“cyberloafing”一词,用于描述员工在工作期间上网娱乐的行为。

随着互联网与信息技术的发展,网络怠工行为的表现形式也不断变化,学者们对该类行为的表述和定义呈现多样化的趋势,如“cyberslacking”、“cyberbludging”、“workplace internet deviance”、“网络闲逛”、“非工作上网行为”等都是与网络怠工行为相似的定义及表述。但在众多学者的研究中,Lim (2002) [5]对网络怠工的定义得到了广泛的引用和论证,认为网络怠工是员工在上班时间,出于个人目的使用公司网络的与工作无关的行为,如浏览网站、收发与工作无关的邮件等[2],基本将这种行为界定为一种职场偏差行为,学界后续的研究也基本延续这样的观点,并成为学界的主流思想。Van Doorn (2011) [6]从活动和行为两个维度来考察网络怠工行为,其中,活动维度指互联网本身能为员工提供的活动,包括社交活动、信息活动、休闲活动、虚拟情感活动;行为维度指员工进行网络怠工行为的原因目的,包括发展行为、恢复行为、越轨行为、成瘾行为。国内对网络怠工行为的研究也起步较晚,我国学者徐阳(1999) [7]首次提出“网络怠工”一词,但他仅介绍了西方网络怠工现象,而没有根据中国情境做深入的研究。随着时代的进步,梅文娟(2019) [8]、王双龙和张馨月(2021) [9]和齐伶俐(2018) [10]等人对“网络闲散行为”和“网络闲逛行为”进行研究,认为网络怠工行为对组织和员工可能具有正负双向影响。

2.2. 掌握体验

学界对掌握体验的关注起源于对恢复体验的学术研究。学者 Sonnentag 和 Fritz (2007) [11]通过对情绪调节和工作压力恢复的研究,把恢复体验分为放松体验、心理脱离、掌握体验与控制体验四个维度。期中,掌握体验是个体获得挑战性经验和学习技能,这些掌握的经验与技能与工作不直接相关,不是工作职责所要求的内容,但可以达到开阔眼界、拓展能力、增补资源的作用,是员工的一种角色外工作行为。近年来从生理层面探究组织员工从工作应激中获得身心恢复方面的研究成为学者们关注的热点。关于恢复体验前因变量的研究认为,从个体因素来说,情绪失调、个体特质、工作家庭界限等对恢复体验有较显著的影响;从环境与工作因素来说,工作压力源对员工恢复体验的影响较稳定且强烈,其次,工作卷入、工作负荷、工作资源、工作环境等也会对恢复体验产生各种程度的影响[8]。恢复体验能直接影响员工个体情绪状态、健康状况、工作投入、工作倦怠等职业幸福感、工作绩效及组织行为,也调节着工作应激源与工作倦怠、工作要求与工作投入、家庭工作冲突与生活满意度等之间的关系[12] [13]。总之,恢复体验关系着员工的情绪、工作或心理资源的补充和恢复,它是与员工情绪或资源状态直接相关的心理状态,而掌握体验是恢复体验的最终的内容之一。

2.3. 新生代员工创新工作价值观

在中国情境下,我国新生代员工工作价值观结构中,创新导向工作价值观占据重要比重,新生代员工更倾向于追求生活多样性和新鲜感,喜欢接触新事物、新知识,且学习和接受能力强,具有典型的网络化特征,善于从网络信息搜集和获取资源[14]。具有创新导向工作价值观的新生代员工,常表现为有新颖独到的想法和创新思路,能发挥其较强的创造力、想象力,敢于挑战传统和权威,体现自身的独特的个性。因此,在职场中,拥有这种工作价值观的员工会倾向表现创新行为,即在工作活动中产生或应用对组织有益的新颖想法或事物的过程,不仅包括创新构想的产生,也包括创新构想的执行[15]。

2.4. 员工创新行为

员工创新行为包含新构想的产生和执行两个过程,它要求个体在多种特定行为上付出创造性劳动[16]。员工创新行为能打破组织原本制定的制度、内容或流程程序,以一种独特的方式分析问题、解决问题,也常被看作是一种角色外行为。以往有关个体创新行为前因变量的研究,主要从三个视角展开,一是个体差异,如心理资本、创造力自我效能感等;二是团队领导,比如变革型领导、包容型领导等;三是组

织情境, 比如创新氛围、组织支持等[17]。但这些研究主要是建立在传统的工作与非工作领域边界严格划分的假设基础上的, 然而, 仅基于边界相互独立的观点来探讨其创新行为的影响因素, 已难以清晰地解释现实背景下员工创新行为变化的复杂效应。依据个体-环境匹配理论, 个体行为取决于个体本身和其所在环境的匹配效应的影响[18], 该理论强调, 个体只有在与技能、兴趣、价值观和其他个体特质相匹配的环境中, 才会思维活跃、心情愉快, 呈现较高的满意度和较低的压力[19]。而员工的消极情绪则会显著负向影响员工的创新行为[20]。

3. 理论假设

3.1. 网络怠工行为与员工创新行为的关系

实践中, 很多企业管理者采取视、监视员工的网络怠工行为, 对这种行为采取零容忍政策, 这样真的合理吗? 在游戏群里“闲聊”的员工是否真的是在闲聊, 还是能从聊天信息中获得创新产品的灵感? 根据社会交换理论, 组织给予员工薪资、福利、保障等物质内容, 那么员工也会相应为组织付出其体力或脑力劳动, 为组织创造绩效。或者, 当员工为了获得更多薪资福利、发展机会、主管同事的认可和尊敬等资源时, 将提供给组织角色内或角色外的绩效, 与主管或同事产生情感性的联系, 进行组织公民行为等[21]。当员工入职组织, 融入组织, 为组织工作时, 不免会与组织或主管产生交换关系, 根据社会交换理论, 员工与组织或主管的交换不仅有物质的交换, 还涉及情感性的交换[22]。新生代员工自我意识强, 功利性强, 因此十分看重付出与回报之间的平衡, 重视自我利益, 也十分在意与组织的各种社会交换关系。基于社会交换理论, 当员工感觉到组织给予的报酬或主管的回馈达不到他为组织或主管付出的水平时, 员工将产生不公平感, 进而可能导致怠工行为、工作偏差行为。尽管, 学界不少学者研究网络怠工行为的消极影响, 但网络怠工行为确实存在一定的积极意义, 如网络怠工行为能促进员工积极情绪, 尤其是浏览性质的网络活动, 能帮助员工恢复身心资源, 提升员工活力, 通过对情绪的提升为创造力的产生创造条件[9][10]。基于上述分析, 本文做出如下假设:

H1: 疫情下新生代员工的网络怠工行为对员工创新行为有正向影响

3.2. 网络怠工行为、掌握体验与员工创新行为

疫情加重了员工的网络工作负荷, 资源保存理论认为, 员工个体总是在努力获取、保存和维护其自有资源, 减少能量的损耗。员工个体在工作中损耗掉的资源和能量需要得到补充, 以避免因为资源耗竭而引起消极情绪。恢复体验中的掌握体验能使员工学习到与工作无关的经验或技能, 在学习的过程中转移工作上的注意力, 沉浸并享受, 不仅能补充员工工作时损耗的资源, 也能帮助员工个体修复流失的一些资源, 或是应对工作压力源和工作要求, 从而达到恢复的目的。新生代员工对网络依赖性强, 在网络上可以进行各种活动, 可以进行浏览、搜寻信息等信息活动, 也可以进行学习课程, 发展兴趣, 或与他人聊天等虚拟情感活动、社交活动, 这些活动能帮助他们获得一定的掌握体验, 从而能补充和修复部分损耗的资源, 以帮助应对工作要求和任务。因此可以说, 网络怠工行为是新生代员工暂时脱离工作、恢复工作精力的最佳选择。前人的研究也证实了网络怠工行为与恢复体验的关系。浏览性质的网络怠工行为与恢复体验间存在倒U形关系[8], 表明适度的网络怠工行为有助于员工身心恢复, 减少工作倦怠, 但过度的网络怠工行为可能会出现截然相反的后果, 使员工身心进一步损耗。基于上述分析, 本文做出如下假设:

H2: 适度的网络怠工行为对掌握体验有正向影响

齐伶俐(2018)[9]和赵秀清(2020)[20]的研究表明, 消极情绪将阻碍员工创新行为, 具有消极情绪的员工对工作积极主动性低, 不愿意承担风险或责任, 不愿意与他人交流促进新想法的产生。而对员工来说,

恢复体验能暂停身心资源的损耗,降低沮丧、无助、焦虑等消极情绪,并促进积极情绪的产生,因此有理由认为恢复体验给员工带来的积极情绪和身心恢复对员工创新行为有积极影响。此外,网络怠工行为可以通过提高员工积极情绪状态而促进创新行为,从而产生良好的溢出效应。由于新生代员工具有典型的网络化特征,而网络具有共享性、交互性,进行知识分享活动十分便利,由此网络活动是新生代员工获得掌握体验的重要渠道之一。新生代员工注重自我,对事物具有较强的内在偏好[21],在热爱的事物或事情当中能得到放松和享受,恢复身心资源。我们认为,在疫情下,借助网络成为员工可以依赖的基本工作方式,一旦得到组织支持,他会将网络怠工行为转化为一种工作产出。员工创新行为不仅包括创造力,即创新构想的产生,还包括创新构想的执行。基于上述分析,本文做出如下假设:

H3: 掌握体验在网络怠工行为与员工创新行为之间起中介作用

3.3. 创新导向工作价值观调节网络怠工行为与员工创新行为

有学者研究已表明,创新导向工作价值观有助于新生代员工产生角色外绩效,如创新工作方法或流程等[14]。如前所述,拥有创新导向工作价值观的新生代员工,创新导向越强。他们具有极强的创造力和想象力,喜欢在工作中创新从而获得成就感,因此有理由认为创新导向工作价值观正向促进创新行为的产生。但由于员工创新行为需要一定的知识、信息储备和经验积累,因此创新对任何员工来说都具有一定的难度。面对工作压力的不断刺激,依赖网络的新生代员工往往依靠互联网上多元的信息激发自己的灵感,在创新导向工作价值观的指导下能把从互联网上获取的灵感转化为对工作有用的信息,从而促进创新行为,改进工作方法或流程,在各领域信息的碰撞中实现工作创新。基于上述分析,本文做出如下假设:

H4: 创新导向工作价值观正向调节网络怠工行为到员工创新行为的关系

基于上述讨论,本论文以新生代员工为研究对象,从员工身心资源恢复视角出发,引入创新导向工作价值观作为调节变量,探究网络怠工行为对员工创新行为的作用和影响机制。在梳理前人研究成果及理论分析后,构建了本文的研究模型,如图1所示。

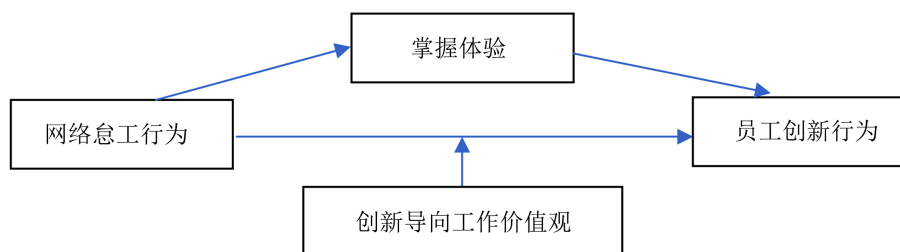


Figure 1. Theoretical model

图 1. 理论模型

4. 研究设计与变量测量

4.1. 研究样本

本研究采取问卷调查法收数据,共收集 281 份问卷,其中有效问卷一共 232 份,数量满足了本次研究数据分析的基本需求。本次调查的对象中女性占 74%,男性占 26%。从调查对象的年龄上来说,大致符合新生代员工的年龄要求,25 岁以下的职员占绝大多数,占比 87.2%,其次是 26 至 30 岁的职员,占比 8.2%;再者,31 至 35 岁职员占比 2.5%,36 岁至 40 岁职员占比 1.1%,41 岁以上职员有 3 人。从调查对象的学历来看,具有本科学历的职员占比 87.2%,大专或职高学历的职员占比 7.1%,硕士及以上学历的有 4.3%,高中及以下学历的有 1.4%。从调查对象的工作年限来说,83.6%的职员有 2 年以下工作

经验, 11.4%的职员有 2~5 年工作经验, 3.2%的职员有 6~10 年的工作经验, 1.8%的职员有 10 年以上工作经验。从调查对象职位类型来说, 普通员工占比 82.9%, 基层人员占比 11.0%, 中层人员占比 3.9%, 高层人员占比 2.1%。以上工作年限和职位类型都大致符合新生代员工的工作状况。

4.2. 测量工具

问卷采用 Likert 5 点计分法, 分数从 1 分到 5 分, 分别代表“从不”、“较少”、“有时”、“较多”、“总是”, 得分越高代表做某事的频率越高。

网络总工行为的测量: 本文采用 Van Doorn (2011) [6]编制的量表来测量网络总工行为, 该量表包含活动维度和行为维度两个维度, 两个维度分别包含 4 种活动和 4 种行为, 其中, 活动维度和行为维度都分别有 12 个题项。在本研究中, 该量表的内部一致性系数为 0.862。

恢复体验的测量: 本研究采用 Sonnentag 和 Fritz (2007) [11]设计开发的量表。掌握体验有 4 个题项, 如“非工作目的上网时, 我学习到了新的东西。”在本研究中, 该量表的内部一致性系数为 0.838。

创新导向工作价值观的测量: 本文采用侯焯方等(2014) [14]在当今时代中国情境下开发的量表[21], 该量表有较高的信度和效度。得分越高代表认为创新导向价值观越重要。在本研究中, 该量表的内部一致性系数为 0.901。

员工创新行为的测量: 本文采用 Scotts and Bruce (1994) [16]开发的成熟量表, 在本研究中, 该量表的内部一致性系数为 0.738。

5. 数据分析及结果

5.1. 描述性统计与问卷的信度和效度分析

样本所涉及变量的描述性统计、相关系数及信度系数见表 1 所示。本文运用 SPSS 23.0 软件检验各量表的数据的可靠性, 网络总工行为、掌握体验、新生代员工创新导向工作价值观以及员工创新行为量表的内部一致性程度每个量表的 Cronbach's α 分别为 0.862, 0.838, 0.901 和 0.738, 具备较好的内部一致性。进而初步探究变量两两间的相关关系, 具体分析结果如表 1 所示, 各变量的相关性分析结果为研究假设提供了初步的支持。

Table 1. The descriptive statistics, correlation coefficient and reliability of the variables
表 1. 研究变量的描述性统计、相关系数及信度

变量	均值	标准差	网络总工行为	掌握体验	创新导向工作价值观	创新行为
网络总工行为	3.3305	0.60925	(0.862)			
掌握体验	3.4041	0.74961	0.462***	(0.838)		
创新导向工作价值观	3.8125	0.75834	0.413*	0.389**	(0.901)	
创新行为	3.6347	0.61957	0.528*	0.518***	0.642**	(0.738)

注: $n = 232$; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$; 对角线上括号中的数值表示各观测变量的信度。

为了验证假设模型拟合数据的能力, 本研究采用 Amos21.0 软件对问卷数据进行验证性因子分析, 计算得出假设模型的整体拟合程度, 将所得结果进行整理, 如表 2 所示, 从而为评估回收样本的有效性和可靠性提供数据支撑。

Table 2. Table of overall fitting coefficient
表 2. 整体拟合系数表

X ² /df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI	TLT
1.683	0.057	0.743	0.750	0.931	0.827	0.902

根据上表结果显示, X²/df 的值是 1.683, 小于 3, 适配理想; RMSEA 值为 0.057, 小于 0.08, 适配理想; 其余值均大于 0.7, 结果适配良好。综合来看, 上文建构的网络总工行为、掌握体验、员工创新行为、新生代员工创新导向工作价值观作用机制模型适配良好, 具有较好的结构区分效度。

5.2. 假设检验

为检验新生代员工网络总工行为是否会激发员工创新行为, 我们使用 spss23.0 分别对网络总工行为与员工创新行为、网络总工行为与掌握体验以及掌握体验与员工创新行为之间进行初步回归分析, 见表 3。

Table 3. Regression tests for mediating effects
表 3. 部分中介效应的回归检验

变量	员工创新行为			掌握体验	
性别	-1.118	-0.963	0.809	-1.459*	-1.407
年龄	1.566	-0.112	0.252	0.995	0.431
学历	-0.214	-0.674	0.275	-0.37	-0.524
工作年限	0.049	2.396	1.048	-0.756	0.033*
职位类型	0.926	0.684**	1.236	-0.235	-0.316
网络总工行为		0.282*			0.095***
掌握体验			0.321**		
R ²	0.022	0.319	0.290	0.056	0.262
AdjustedR ²	0.000	0.300	0.271	0.035	0.242
R ² 变化量	0.022	0.297	0.268	0.056	0.206
F 值	1.022	17.539	15.329	2.670	13.303

注: n = 232; *表示 p < 0.05, **表示 p < 0.01, ***表示 p < 0.001, 表格内为非标准化系数。

为了检验网络总工行为与员工创新行为间的关系, 在对人口学变量进行控制后, 本文对网络总工行为和员工创新行为进行回归分析, 得出结果如表 3 所示。回归效果显著(b = 0.282, p < 0.01), 表明网络总工行为和员工创新行为之间存在线性关系, 网络总工行为能显著正向影响员工创新行为, 假设 H1 得到验证。为了检验网络总工行为与掌握体验的关系, 表 3 所示, 回归结果显著(b = 0.095, p < 0.001), 表明网络总工行为和掌握体验之间存在线性关系, 网络总工行为对掌握体验有显著的正向作用, 验证了研究假设 H2。

为了验证掌握体验的中介作用和新生代员工创新导向工作价值观的调节作用, 我们首先在回归方程中放入性别、年龄、学历等控制变量, 得出模型 1。根据模型 1 的数据结果, 没有控制变量对创新行为

有显著影响, 原因可能是本文主要以新生代员工为研究对象, 研究对象在这 5 个控制变量上较同质。其次, 把自变量网络总工行为放入回归方程, 得出模型 2。根据模型 2 数据结果, $F = 17.539$, $p < 0.001$, 网络总工行为显著正向影响员工创新行为。再者, 把中介变量掌握体验放入回归方程, 得出模型 3。加入中介变量后网络总工行为与员工创新行为正向影响关系显著提升($b = 0.201$, $p < 0.001$), 因此掌握体验在网络总工行为与员工创新行为间起部分中介作用, 验证了研究假设 H3。

Table 4. Results for hierarchical regression equation test

表 4. 层次回归方程检验结果

变量	员工创新行为(因变量)				
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
性别	-1.118	-0.963	0.246	0.287	0.062
年龄	1.566	-0.112	-0.482	-0.45	-0.816
学历	-0.214	-0.674	-0.223	-0.326	0.186
工作年限	0.049	2.396	2.368	1.6	1.523
职位类型	0.926	0.684	0.956	0.985	1.061
网络总工行为		0.282*	0.201***	0.130**	0.032**
掌握体验			0.86***	0.591**	0.237***
创新导向工作价值观				0.076*	0.011***
网络总工行为 x 创新导向工作价值观					-0.017***
R ²	0.220	0.319	0.407	0.555	0.573
Adjusted R ²	0.000	0.301	0.389	0.539	0.556
R ² 变化量	0.022	0.297	0.089	0.148	0.018
F 值	1.022	17.539	21.996	34.793	33.134

注: *表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$, ***表示 $p < 0.001$, 表格内为非标准化系数。

进一步, 把新生代员工创新导向工作价值观放入回归方程, 得出模型 4, 根据模型 4 数据结果, 网络总工行为、掌握体验、创新导向工作价值观三个变量对员工创新行为都有显著的正向影响作用。最后, 把网络总工行为与创新导向工作价值观的交互项放入回归方程, 得出模型 5。根据表 4 数据结果所示, 加入交互项的回归系数虽然在 $p < 0.001$ 的水平上显著, 但创新导向工作价值观在网络总工行为与员工创新行为的关系间起调节作用却明显减弱, 且意外的是, 交互项($b = -0.017$, $p < 0.001$)反映出新生代员工具有的创新导向工作价值观越强, 则网络总工行为对员工创新行为的正向影响作用会减弱。反之, 具有较低创新导向工作价值观的新生代员工则能增强网络总工行为对员工创新行为的正向影响作用, 这与本文研究假设 H4 相违背。

6. 研究结论与讨论

疫情下乃至疫情后, 网络办公成为常态, 员工的工作时间无法与网络总工行为相割离, 为进一步探讨员工网络总工行为的本质及其对企业的价值, 本研究采用问卷调查法结合个别访谈法, 针对新生代员

工这一特殊群体开展实证调研, 研究表明, 疫情下员工的网络怠工行为通过员工掌握体验、员工创新价值观影响员工的创新行为, 网络怠工行为并不必然具有反生产属性, 反而可能是一种利组织的潜在行为。文章主要从以下几方面做出理论研究尝试, 并提出相关的管理启示。

6.1. 主要理论贡献

第一, 重新审视了网络怠工行为与员工创新行为的关系。网络怠工行为被 Lim (2002) [5] 界定为职场偏差行为后, 后续的文献也基本关注它的负面效应研究, 比如网络怠工行为会降低组织产出效率, 通过信息泄露带来潜在的安全风险[23], 甚至会给员工带来心理压力和负面情绪, 进而降低员工的工作投入度。近年来也有不少学者开始质疑这种聚焦网络怠工行为“黑暗面”的主流观点, 而开始探讨其“光明面”, 比如缓和工作压力, 有助于提升员工身心恢复水平以及增进后续工作投入度[24]等。我们尝试研究了新生代员工这一群体的网络怠工行为正负效应的适用边界条件。针对本研究的样本数据, 我们发现, 新生代员工的网络怠工行为对员工创新行为有一定的正向影响, 适当的非工作限定的网络活动能够有助于员工获得工作创新的灵感, 激发员工创造力。本文的研究成果也丰富了关于网络怠工行为积极影响的研究。

第二, 而在探讨这一影响过程时, 我们引入掌握体验和员工创新导向价值观两个测度变量, 数据证实了掌握体验在新生代员工网络怠工行为与员工创新行为之间的部分中介效应。疫情下, 员工工作期间进行的网络活动, 一定程度上能让他接触到更多样化的信息, 快速学习到挑战性的经验、知识和技能, 这些被控经验和技能不是工作职责所要求的内容, 但又达到了开阔眼界、拓展能力、增补资源, 拓展工作投入的能量补给的作用, 增强了员工的角色外绩效。这是以往学者研究较少涉及的, 本研究也丰富了对网络怠工行为结果变量的研究。令我们感到意外的是, 创新导向工作价值观正向调节网络怠工行为到员工创新行为的关系不成立($b = -0.017, p < 001$), 本文研究表明, 创新导向工作价值观负向调节了网络怠工行为到员工创新行为的关系, 这反映了具有高水平创新导向工作价值观的新生代员工进行网络怠工行为时, 对创新行为的促进作用减少; 而具有低水平创新导向工作价值观的新生代员工进行网络怠工行为时, 反而更能促进创新行为的产生。对此, 本文提出以下三点解释。① 具有高创新导向价值观的员工自主性高, 积极接受挑战, 积极工作, 沉浸于工作创新, 其创新行为产出多且较少发生网络怠工行为, 其发生网络怠工行为可能更多是单纯的放松行为, 较少对创新行为产生影响。相反, 具有低水平创新导向价值观的员工不会主动追求创新, 但为了达到绩效目标, 完成工作任务, 往往会依赖网络, 借助网络获取信息和灵感, 从而帮助在工作上实现创新, 提高绩效。② 创新导向的新生代员工不喜欢墨守成规的工作方式, 关注工作本身及其吸引力, 研究表明, 工作安排不合理或工作量非饱和等都能显著影响网络怠工行为。通过进一步访谈发现, 有不少新生代员工是因为工作本身因素的影响, 具有高水平创新导向工作价值观的员工对工作满意度低, 积极性不足, 而通过网络怠工行为弥补不满, 这也必然减少了创新行为的产出。③ 新生代员工初入职场, 会面临规章制度、考核、主管等多方的干预。而具有高创新导向价值观的新生代员工普遍具有“强干预规避”特征, 喜欢宽松自由的工作环境, 若受到企业较多的干预和约束, 反而降低工作积极性, 产生网络怠工行为, 同时不利于创新行为的产生[25]。

6.2. 管理建议

本文研究新生代员工网络怠工行为对员工创新行为的影响机制, 对企业管理者管理新生代员工及网络怠工行为有一定的启示意义。

首先, 从管理者层面看, 新生代员工对网络依赖性强, 企业管理者不应一味禁止员工的网络怠工行为[26], 而要给予员工一定的休息自主权, 否则可能会造成员工的不满与反抗。管理者应与员工建立有效的沟通模式, 了解员工工作近况, 是否有不满或需要支持的地方, 并及时合理地疏导员工情绪, 减少员

工因不满而进行网络怠工行为的可能, 从源头遏制网络怠工行为的消极影响。而员工因恢复、个人发展等目的进行网络怠工行为时, 管理者应予以一定的支持态度, 从而有利于员工更好地工作, 创造绩效。由于新生代员工重视个人发展, 且对工作具有较强的内在偏好, 管理者对此应予以重视, 在员工职业生涯发展上给予更多的帮助和引导, 使员工从内心接受、热爱工作, 才能激发新生代员工的动力与创新性, 也能让员工自发减少网络怠工行为。

其次, 从组织层面看, 第一, 企业组织应适时调整自己的激励体系, 以适应疫情后面对新生代员工对网络工具性的依赖情境, 以及新生代员工较强的功利导向的代际特征, 激发其潜能, 适时变更其角色定位, 优化员工工作投入度的评估, 给与员工更多创造角色内角色外绩效的空间和自由, 并设计相应减少因缺乏积极性等而产生的网络怠工行为的组织员工行为准则。另一方面, 根据社会交换理论, 员工也将更主动地把网络活动中获得的资源用于工作, 以期获得报酬, 从而发挥了网络怠工行为的积极作用。第二, 企业还应该依据新生代员工爱好特点, 帮助员工寻找能与网络怠工行为形成互补的其他情绪恢复方式, 如开设休息室、健身房、聊天吧等, 帮助员工放松身心、恢复资源; 再比如建立公司自身的网络系统, 员工在系统中可以获得资源、信息, 也能进行社交、提建议等, 这样又能在公司的管控之下进行网络活动, 通过系统中的信息分享还能促进员工创新行为[27]。第三, 企业文化上应向具有创新工作导向价值观的员工设置更包容的职场环境, 减少对员工的直接监视和干预, 降低新生代员工工作反感度, 增进其工作积极性和创造性, 同时, 注重培养员工的时间管理能力和自我管理能力和自我管理能力, 避免员工过度沉浸于网络导致身心更加疲劳, 也能加强员工对工作任务的计划、安排与落实能力。增强掌握体验能力。此外, 对待网络怠工行为企业组织可以加强网络安全管控, 强化安全技术, 避免员工网络活动造成的网络安全及风险问题。

6.3. 不足与展望

本研究以掌握体验为中介变量、员工创新工作导向价值观为调节变量提出了一个假设模型, 并通过各种实证分析方法对研究中的假设及模型进行了检验证实, 基本验证了研究假设和研究目的。由于资源的限制, 本研究也存在一定的局限性。第一, 从数据样本来说, 本文以新生代员工为研究对象, 但收集的数据大多集中在 25 岁以下的新生代员工, 且男女比例分布不均衡, 因此研究结论的普适性仍有待考究。其次, 没有考虑行业、工作性质、工作内容等控制变量对网络怠工行为的影响, 因为不同的行业、工作内容需要的脑力或体力劳动不同, 网络怠工行为发生的几率和程度也会不同, 这也可能会对影响员工创新行为的作用机制产生重大影响。第二, 从影响机制来说, 本文仅探讨了掌握体验的中介作用, 恢复体验中还有心理脱离、放松体验、控制体验, 是否也能在网络怠工行为到员工创新行为间起中介作用有待进一步研究。其次, 掌握体验起到部分中介作用, 而网络怠工行为影响员工创新行为间的“黑箱”机制可能还存在其他因素和变量的影响, 有待进一步的深入研究。第三, 从边界条件来说, 本文仅探讨了新生代员工创新导向工作价值观的影响, 且为负向影响关系与原假设违背, 往后可进一步探讨造成这种负向影响的理论解释, 作深入的实证研究。再者, 往后学者也可进一步考虑情境因素的影响, 如工作氛围、工作内容、组织约束等因素, 以探讨更多的边界条件, 丰富网络怠工行为积极影响的研究。

参考文献

- [1] 人力资源分享汇. 张一鸣被员工当众「硬杠」后, 默默退群: 这样的字节跳动, 是可怕的[EB/OL]. https://www.sohu.com/a/438381899_750049, 2020-12-15.
- [2] 王晓辰, 徐乃赞, 刘剑, 李清. 非工作时间连通行对工-家庭平衡满意度的影响研究: 一个有调节的中介模型[J]. 心理科学, 2019, 42(4): 956-962.
- [3] 涂晓春, 常亚平. 员工非工作上网行为研究: 基于组织因素的实证[J]. 管理学报, 2011, 8(12): 1813-1817.

- [4] Kamin, A. (1995) Cyber Loafing: Does Employee Time Online Add up to Net Losses. *New York Daily News*.
- [5] Lim, V.K.G. (2002) The IT Way of loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice. *Journal of Organizational Behavior*, **23**, 675-694. <https://doi.org/10.1002/job.161>
- [6] Doorn, O.V. (2011) Cyberloafing: A Multi-Dimensional Construct Placed in a Theoretical Framework. Master's Thesis (1JM96), Eindhoven University of Technology, Eindhoven.
- [7] 徐阳. 西方社会的“网络怠工”现象[J]. 世界知识, 1999(8): 32.
- [8] 王双龙, 张馨月. 网络闲逛行为对工作倦怠的作用机制研究[J]. 软科学, 2021, 35(1): 120-125.
- [9] 梅文娟. 社交型网络闲逛行为对员工活力的影响研究[D]: [硕士学位论文]. 马鞍山: 安徽工业大学, 2019.
- [10] 齐伶俐. 网络闲散行为的溢出效应研究[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 武汉大学, 2018.
- [11] 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>
- [12] 吴伟炯, 刘毅, 谢雪贤. 国外恢复体验研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2012, 34(11): 44-51.
- [13] Sonnentag, S., Reinecke, L., Mata, J. and Vorderer, P. (2018) Feeling Interrupted—Being Responsive: How Online Messages Relate to Affect at Work. *Journal of Organizational Behavior*, **39**, 369-383. <https://doi.org/10.1002/job.2239>
- [14] 侯炬方, 李燕萍, 涂乙冬. 新生代工作价值观结构、测量及对绩效影响[J]. 心理学报, 2014, 46(6): 823-840.
- [15] 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.
- [16] Scott, S.G., Bruce, R.A. 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.
- [17] 宋嘉艺, 张兰霞, 张靓婷. 知识型员工工作家庭双向冲突对创新行为的影响机制[J]. 管理评论, 2020, 32(3): 215-225.
- [18] Goetz, N. and Wald, A. (2020). Employee Performance in Temporary Organizations: The Effects of Person-Environment Fit and Temporariness on Task Performance and Innovative Performance. *European Management Review*, **18**, 25-41. <https://doi.org/10.1111/emre.12438>
- [19] 付竞瑶, 张兰霞, 赵建浩, 钱金花. 员工-主管边界分割偏好匹配对员工创新行为的影响[J]. 管理学报, 2021, 18(4): 521-530+538.
- [20] 赵秀清. 员工创新行为的抑制机理研究——消极情绪视角[J]. 当代经济管理, 2020, 42(12): 66-72.
- [21] 侯炬方, 卢福财. 新生代工作价值观、内在动机对工作绩效影响——组织文化的调节效应[J]. 管理评论, 2018, 30(4): 157-168.
- [22] 沈伊默, 袁登华, 张华, 杨东, 张进辅, 张庆林. 两种社会交换对组织公民行为的影响: 组织认同和自尊需要的不同作用[J]. 心理学报, 2009, 41(12): 1215-1227.
- [23] Hu, Q., West, R. and Smarandescu, L. (2015). The Role of Self-Control in Information Security Violations: Insights from a Cognitive Neuroscience Perspective. *Journal of Management Information Systems*, **31**, 6-48. <https://doi.org/10.1080/07421222.2014.1001255>
- [24] Syrek, C.J., Kühnel, J., Vahleinz, T. and Bloom, J. D. (2017). Share, Like, Twitter, Andconnect: Ecological Momentary Assessment to Examine the Relationship between Non-Work Social Media Use at Work and Work Engagement. *Work & Stress*, **32**, 209-227. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1367736>
- [25] 陆玉梅, 梅强, 高鹏. 创新绩效导向下新生代员工主动性-被动性创新行为决策研究[J]. 预测, 2021, 40(2): 90-96.
- [26] Andel, S.A., Kessler, S.R., Pindek, S., Kleinman, G. and Spector, P.E. (2019). Is Cyberloafing More Complex than We Originally Thought? Cyberloafing as a Coping Response to Workplace Aggression Exposure. *Computers in Human Behavior*, **101**, 124-130. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.07.013>
- [27] 任华亮, Kim, J. 创新导向工作价值观对创新绩效的影响路径探讨——以新生代员工为研究对象[J]. 市场周刊, 2020, 33(12): 162-164.