

工间微休息影响效果的理论视角与展望

刘 一

上海师范大学教育学院, 上海

收稿日期: 2022年10月30日; 录用日期: 2022年12月12日; 发布日期: 2022年12月22日

摘 要

工间微休息,作为一种新的资源管理策略,近几年来逐渐成为组织管理研究领域的一个前沿话题。工间微休息是一种与工作无关的、短暂的、非正式的轻松休息活动,有利于员工的身心健康、工作态度和工作绩效等。本文在分析以往研究文献的基础上,讨论了工间微休息的内涵、研究方法及其影响效果的理论视角,最后对未来研究方向进行了展望,以为后续研究提供参考。

关键词

工间微休息, 理论视角, 恢复, 疲劳

A Theoretical Perspective and Outlook of the Effect of Micro-Break in the Workplace

Yi Liu

College of Education, Shanghai Normal University, Shanghai

Received: Oct. 30th, 2022; accepted: Dec. 12th, 2022; published: Dec. 22nd, 2022

Abstract

In recent years, as a new resource management strategy, micro-break has gradually become a frontier topic in the field of organizational management research. Micro-break is a kind of non-work-related, short-lived, and informal break in the workplace, which is beneficial to employees' physical and mental health, work attitude and work performance. Based on the analysis of the previous research literature, this paper discusses the connotation, research methods and the theoretical perspective of the effect of micro-break in the workplace, and finally looks forward to the future research direction, in order to provide a reference for the follow-up study.

Keywords

Micro-Break, Theoretical Perspective, Recovery, Fatigue

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

2020年12月29日凌晨1:30, 拼多多公司一名女员工在与同事一起走路回家的路上突然捂腹, 晕厥倒地, 送往医院后经近6个小时的急救依然无效, 不幸离世, 随后劳动保障检查部门开始对拼多多公司的劳动用工情况进行调查, 该事件引发了社会的广泛关注, 人们之所以关注此事, 更在于畸形加班文化之痛。当今社会面临着经济全球化的挑战, 越来越多的企业为了提高自身的竞争力, 增加员工的劳动强度和劳动时长, 互联网公司的“996”工作制度已屡见不鲜。高强度、长时间的工作方式虽然能在一定程度上保证工作的顺利开展, 但却容易引发员工的身心疲劳(Trougakos & Hideg, 2009), 给员工的身心健康带来一定的负面影响。为了避免上述影响, 员工需在工作间隙进行适当的休息, 以恢复身心资源(Trougakos et al., 2008)。鉴于此, 越来越多的学者开始关注在工作场所内的短暂间隙活动, 并提出了工间微休息的概念, 认为工间微休息是员工在工作时间内自愿发起的与工作无关的、短暂的、非正式的轻松休息活动(Kim et al., 2017)。

值得注意的是, 以往关于恢复的研究主要关注工作情境外的恢复活动(如假期、周末休息或下班后的休息活动), 而忽略了发生在工作场所内的休息活动的重要性(Fritz & Sonnentag, 2005; Sonnentag, 2001)。据估计, 企业员工将5%至15%的正式工作时间用于非工作任务(Ferreira & Esteves, 2016), 这些员工报告说他们这样做是因为他们需要从工作中得到休息(D'Abate, 2005), 而工间微休息通常就发生在正式工作时间, 如午休时间(Bosch et al., 2018)。与工作场所外的休息相比, 工作场所内的休息(工间微休息)对于恢复工作能量、改善工作状态更具有即时效应(Trougakos & Hideg, 2009)。通过关注工作场所内的休息活动(工间微休息), 可以在一定程度上填补以往员工恢复研究的空白。在实践方面, 目前仍有很多管理者将工间微休息视为一种影响员工绩效的反生产行为, 通过开展工间微休息的研究, 可以让管理者正视工间微休息的积极效用, 帮助员工达到最佳工作状态, 同时缓解员工的身心疲劳, 有利于企业的长远发展。

目前, 学术界对工间微休息的研究仍处于初步阶段, 尤其是国内目前仅有一项研究(聂琦等, 2021), 一些关键性问题有待厘清。例如, 究竟何为工间微休息? 工间微休息能否被有效、可靠的测量? 工间微休息作用效果的理论解释是什么? 本文旨在回顾工间微休息的研究进展, 以帮助学者全面地了解工间微休息的研究现状, 为日后开展相关研究提供一定的启发。

2. 工间微休息的概念发展与活动类型

2.1. 工间微休息的概念

工间微休息的概念最早源于企业管理中的实际观察, 有学者发现, 大多数员工会在工作期间进行一种短暂的、自发的、非正式的休息活动, 并用“microbreak”一词来对此活动进行描述(Henning et al., 1989)。后来, Mclean 等(2001)沿用了“microbreak”这一术语, 并将其定义为组织因防止员工持续工作出现累积性身体创伤而预先设定的休息时间。近些年来, 随着员工工作自主性的不断提高, 大多数员工

可以自主安排工作进程,并在工作任务之间自发地进行休息活动。在这一背景下, Kim 等(2017)对工间微休息提出了新的界定,即员工在工作任务之间自愿发起的短暂的、与工作无关的、非正式的轻松休息活动,这也是目前应用得最广泛的定义。国内学者聂琦等(2020)在对工间微休息文献梳理总结后,提出工间微休息是一种与工作任务不直接相关的、短暂的职场能量管理方式,既可以是组织计划内的活动(如茶歇、工间操等),也可以是员工自愿自发的行为(如散步或伸展运动等)。

虽然学者们对工间微休息的定义各有不同,但都普遍认为工间微休息存在以下两个特征:

第一,工间微休息具有短暂性,学者们通常将工间微休息的持续时间界定在 0~10 分钟之间。例如,有学者认为工间微休息发生在工作任务之间短暂的几分钟间隔(Kühnel et al., 2017),与非工作时间、正式休息时间或其他持续时间较长的休息活动相比,微休息活动是短暂的(Dababneh et al., 2001),也有学者直接提出工间微休息的持续时间在 10 分钟以内(Bennett et al., 2015)。

第二,工间微休息发生在工作场所内,即工作任务之间。以往有关恢复的研究主要集中在非工作时间内发生的休息活动,如假期、下班后、周末双休日的休息活动等。然而,除了官方安排的休息时间,许多员工在任务之间会自发地进行非正式的微休息(Fritz et al., 2011; Trougakos & Hideg, 2009),即工间微休息。

2.2. 工间微休息的活动类型

工间微休息包括多种活动类型。Trougakos 等(2008)根据与个体资源相关的理论,通过专家协商的方法,将工间微休息分为两种活动类型:暂时的休息和杂务。暂时的休息包括小憩、放松和社交等,杂务包括跑腿、练习、与客户合作和为即将到来的会议做准备等。Fritz 等(2011)通过观察和访谈的方法,探索性地提炼出了 22 种常见的工间微休息活动类型,如运动、进食、与人交谈、听音乐、阅读、吸烟、打盹和眺望窗外风景等。后来, Kim 等(2017)基于先前研究中的活动类型,将一些属性相似的活动类型进行了整合,提炼出了四种活动类型,即放松、营养摄取、社交和娱乐认知活动。放松活动包括可以放松身心的身体和心理活动,如拉伸、散步、听音乐和凝视办公室窗外等;营养摄取活动是指摄取零食或饮料以满足基本的生理需求;社交活动包括与同事就非工作事宜进行讨论,或者通过各种互动与朋友和其他重要的人联系,如面对面的谈话、电话、短信或社交网络聊天等;娱乐认知活动需要消耗一定的认知资源,但仍然会从工作需求中产生精神上的休息,如看报纸、制定个人计划或上网等。

Kim 等(2017)的分类方式在当下应用得最为广泛,但也有学者提出了不一样的分类方法, Bennett et al. (2015)认为工间微休息包括三种活动类型:心理脱离活动、放松活动和任务变换活动。心理脱离活动指一系列可以将注意力从工作任务中脱离出来的休息活动,旨在帮助个体获得心理脱离体验,如观看趣味视频(Rzeszotarski et al., 2013);放松活动指那些能够使个体获得短暂休息的活动;任务变换活动指员工停下当前手头上的工作任务,转向另一项任务。可见,学者们对于工间微休息活动类型的划分并未达成一致,未来的研究可以进一步探究任务变换活动是否适合作为工间微休息的一种活动类型,或者是否存在其他类型的工间微休息活动。

3. 工间微休息的研究方法

纵观以往的研究,工间微休息的研究方法主要分为两种,即实验操纵法和量表测量法,本文将结合以往的研究来分别论述这两种研究方法。

3.1. 实验操纵法

采用实验操纵法的学者往往在工作场所内为员工安排特定的休息时间或休息方式,以此来观察这种操纵对员工后续行为和心理的影响。Henning 等(1997)最早通过实验来操纵员工工间微休息发生的频率,

他将被试安排在打字任务的工作情境下,每间隔 15 分钟通过显示器向被试传递工间微休息的信号,以此来控制被试工间微休息的持续时间和发生频率。然而,这种方法只控制了工间微休息的持续时间,并未操纵工间微休息的活动类型。为此,后续研究尝试在工作任务之间安排一些特定的休息活动以此来操纵工间微休息的活动类型。例如,Rzeszotarski 等(2013)在实验中安排了两种工间微休息方式:玩游戏和阅读漫画。Lee 等(2015)通过在工作任务之间引导被试观看“城市绿色景观”,以此来诱发工间微休息。Bennett et al. (2015)在实验中同时操纵了工间微休息的方式(心理脱离活动、放松体验活动、任务变换活动)和持续时间(1 分钟、5 分钟、9 分钟),以此来探究工间微休息活动类型与持续时间的交互作用。

3.2. 量表测量法

Berman 和 West (2007)最早采用量表来测量工间微休息,以地方政府高级管理人员为研究对象,设计了两个题项分别测量工间微休息的发生频率和持续时间,如“你多久休息一次?”“你休息了多长时间?”。Zacher 等(2014)让员工汇报自己在过去一小时内是否进行过工间微休息,如喝水、吃零食、社交、网上冲浪等,以此来测量工间微休息的活动类型。以上两种测量方法仅仅测量了工间微休息的单个属性(发生频率或活动类型),Fritz 等(2011)编写了包含 22 个题项的量表,并要求被试评价其实施某种工间微休息的频率,以期探究工间微休息发生频率和活动类型的交互作用。后来, Kim 等(2017)在 Fritz 等(2011)量表的基础上,通过头脑风暴和查阅文献构建了工间微休息活动类型的列表,并结合心理学教授、研究生和上班族群体的意见,最终确定了包含 4 个分类和 9 个题项的量表,包括放松活动(2 个题项)、营养摄入(2 个题项)、社交活动(3 个题项)和娱乐认知(2 个题项)四类活动。在每个工作日结束时,参与者被要求思考他们在下午自愿进行的短暂的、非工作的休息活动,并用 1 到 5 分制(1=从不;5=非常频繁)来评价他们参与该微休息活动的频率。Kim 等(2018)对该量表进行了修订,在认知活动题项中加入了项目“用于娱乐”,以清楚地表明认知活动的愉悦性。该量表整合了工间微休息的发生频率与活动类型,在目前来说最为主流。

4. 工间微休息影响效果的理论视角

4.1. 资源保存理论

资源保存理论(Conservation of resources theory)认为,人们总是努力地获取或保护其认为的宝贵资源,任何实际资源损失或潜在资源损失,都将引起个体的紧张和压力(Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2001)。工间微休息的不同活动类型代表了不同的资源,放松活动和营养摄入活动代表物质资源,社交活动代表条件资源,娱乐认知活动代表能量资源(Hobfoll, 2001)。在资源保存理论的视角下,工间微休息的影响结果主要从三方面展开。第一是职业健康。已有研究发现,工间微休息可以在短期内提高员工的职业健康(如提高活力、缓解疲劳)(Kim et al., 2021; Zacher et al., 2014),这种影响可以从三个不同的角度来理解。首先,进行工间微休息的员工可以更好地避免紧张的情况,如制定待办事项清单,这可以使员工更加从容地去应对后续工作任务,减少资源的进一步损耗,从而有助于他们维持和提高职业健康。其次,员工通过实施工间微休息,如出去散步或与同事交谈,可以更好地应对工作场所内不可避免的压力,反过来有助于维持他们的职业健康。最后,即便不存在与工作相关的压力,员工通过进行工间微休息可以获得额外的资源,以更好地应对未来潜在的工作需求损耗(Hobfoll, 2001)。第二是工作绩效。具体而言,当员工进行工间微休息时,他们停止资源支出,远离工作需求,并通过参与恢复活动(如放松、社交等)来获得个人资源,更容易产生积极的情感体验(Kim et al., 2017)。这种积极情绪会促进员工更加积极地重新评估任务情境,提高自身的工作动力,从而产生更高的工作绩效(Kim et al., 2018)。第三是组织公民行为。根据资源保存理论,具有充足资源的个体倾向于不断投入自身资源以获取更多资源(Hobfoll, 2001)。工间微休息可以避免

潜在的资源损失,使员工的身体和心理能量得到一定的补给,甚至恢复到之前的资源水平(Kim et al., 2017),从而对工作更加满意,更有可能实施组织公民行为,以期获得未来的资源回报(聂琦等, 2021)。

4.2. 自我损耗理论

自我损耗理论认为,一个人的自我调节资源是有限的,它决定了个体的自我调节能力,任何需要自我控制的意志行为(如完成任务),都会消耗个体的资源(Baumeister et al., 1998)。根据自我损耗理论,在工作场所,员工必须定期进行各种形式的自我调节活动(如调节情绪或分配注意力等)以期能够按时完成工作任务(Beal et al., 2005),更重要的是,当员工持续进行意志活动时,他们的自我调节资源将逐渐损耗,以致没有足够的资源来提高后续的工作表现(Muraven & Baumeister, 2000)。也就是说,一个人的自我调节资源就像肌肉或引擎一样,当连续使用时会变得疲劳和紧张,功能就不那么有效了。因此,当员工感到疲劳时,他们可能会避免进一步的调节活动,而是通过休息来恢复他们较低的资源水平(Beal et al., 2005; Trougakos & Hideg, 2009)。目前,已有研究主要运用自我损耗理论来探讨工间微休息对员工情绪和工作态度的影响。Trougakos 等(2008)以 64 名拉拉队教练为研究对象,通过体验取样法发现,相比于在休息期间从事与工作相关的活动(如熟悉材料、跑腿等),放松、社交活动需要的行为规范水平较低(Fritz & Sonnentag, 2005; Sonnentag & Zijlstra, 2006),因而会使员工体验到更高水平的积极情绪和更低水平的消极情绪,并在随后的活动中表现出更多的积极情感表现(如对人热情、精力充沛等)。Kim 等(2021)发现,工作日早晨高度疲劳的员工(由于睡眠不足导致)会通过采取更多的工间微休息来获取心理和情感资源,更能感到有动力、精力充沛和能够集中注意力(Hunter & Wu, 2016; Kim et al., 2018; Zacher et al., 2014),进而提高其工作投入。

4.3. 努力 - 恢复模型

努力 - 恢复模型认为,个体应进行短暂的休息以使他们的功能系统从连续工作累积的负荷反应(如疲劳)中恢复过来;然而,当休息的机会被延迟时,工作负荷持续增强,个体资源将难以恢复到基线水平(Meijman & Mulder, 1998)。该模型对理解工间微休息的影响效果是十分有帮助的,因为它描述了员工通过消耗资源来响应工作需求的过程,且在长时间不休息的情况下会产生负面累积效应,如健康受损和工作表现下降(Fritz & Sonnentag, 2005; Trougakos et al., 2014)。根据努力 - 恢复模型,恢复是指从工作需求的“负荷反应”中恢复,因此,学者们通常采用该模型来解释工间微休息对员工负面状态(如压力、疲劳等)的缓解作用。例如, Kim 等(2017)有研究发现,员工通过参与自己喜欢的工间微休息活动获取了资源,这反过来减少了员工的躯体症状,如头痛、背痛、眼疲劳等,且工作日中较早的休息给员工带来的恢复效果更佳(Hunter & Wu, 2016)。类似地, Bennett 等(2015)发现,适当的工间微休息可以使员工的心理资源(活力、注意力、疲劳)恢复到基线(即工作任务前)的水平。此外,当工作需求水平越高,工间微休息对员工疲劳的恢复效果越好(Kim et al., 2017)。

4.4. 注意力恢复理论

注意力恢复理论(Attention restoration theory)认为,人们在接触自然时通常不需要任何意志努力,会从主观上产生一种远离日常事务的感觉,从而有利于其注意力的恢复(Kaplan, 1995)。根据该理论,与工作任务相比,自然环境最大限度地减少了对注意力的需求,因此个体的认知资源可以得到恢复(Berman & West, 2007; Kaplan, 1995),这反过来又有利于后续工作任务的执行。目前,学者们主要利用该理论来探讨与自然短暂接触的休息活动对员工的恢复效果。具体来说, Lee 等(2015)通过实验操纵发现,与观看混凝土屋顶的员工相比,观看 40 秒绿色屋顶的员工注意力得到了恢复,且在随后测试任务中的出错率显著

降低。类似地,已有研究发现,在工作场所内短暂的观看绿色景观为员工提供了恢复的机会,提高了员工的注意力,抵消了因工作需求而产生的紧张情绪(Bakker & Oerlemans, 2011),进而提高了员工在后续工作任务上的表现(Lee et al., 2015)。除了观看自然景观,员工在短暂的接触自然声音后(少于7分钟),面部肌肉紧张、脉率和自我报告的压力显著降低。

4.5. 情感事件理论

情感事件理论(Affective events theory)认为,稳定的工作环境特征会导致积极或消极工作事件的发生,而对于这些工作事件的体验会引发个体的情感反应,情感反应又进一步影响个体的态度和行为,即“事件—情感—态度行为”这一过程机制(Weiss & Cropanzano, 1996)。根据该理论,工间微休息作为一种自愿的、低强度的活动,为员工提供了从身体上和心理上暂时脱离工作需求的机会,从而有利于激发员工的积极情感体验。具体来说,听音乐或散步之类的休息活动旨在放松,会使员工体验到平静或满足(Marzuq & Drach-Zahavy, 2012);喝水、吃零食等营养摄取活动可以使员工保持活力(Fritz et al., 2011),更好地抑制他们的消极情绪(Gailliot et al., 2007);与同事闲聊等社交活动一方面可以使员工获得社会支持,从而增加他们的舒适感和幸福感(Carson et al., 2004),另一方面社交也是员工分享担忧或交流工作策略的渠道(Marzuq & Drach-Zahavy, 2012),从而有助于缓解消极的情感状态(Sonnentag & Bayer, 2005);看报纸或上网冲浪等娱乐认知活动可以帮助员工转移他们的注意力,远离工作需求,进而提高其满足感(Trougakos & Hideg, 2009)。Chong 等(2019)基于情感事件理论,发现工间微休息通过提高员工的积极情绪进而增强其内在工作动机和工作投入,通过降低员工的消极情绪进而减少其工作压力和情绪耗竭,且这一现象在正念特质较高的员工中更显著。正念是指个体对当前的事件和体验保持一种不加评判的注意和觉察(Glomb et al., 2011),能够拓宽个体的注意力,并触发重新评估的过程,使个体更容易体验到事件的积极面(Chong et al., 2019)。正念特质较高的个体,能够在工作任务和休息活动之间灵活地切换注意力(Sonnentag & Fritz, 2015),有利于防止工作任务对工间微休息的干扰,从而使员工更好地沉浸在工间微休息所带来的放松和愉快体验中(Marzuq & Drach-Zahavy, 2012)。

通过以上理论视角探究可以发现,不同理论视角观点明确,但各有侧重。第一,资源保存理论主要从资源流动的角度分析工间微休息的作用效果,关注员工如何通过工间微休息来获取、保存自身的资源,以及如何通过资源投资以获取进一步的资源回报。第二,自我损耗理论所指的资源通常是个体的自我调节资源(Baumeister et al., 1998),与资源保存理论对资源的宽泛界定有所不同。同时该理论强调自我调节资源消耗或补充的瞬时过程,因而较适合解释工间微休息的即时效果(Trougakos & Hideg, 2009)。第三,努力-恢复模型强调恢复是指从工作需求的“负荷反应”中恢复,关注工间微休息对员工负面状态(如压力、疲劳等)的缓解作用,即恢复机制(Meijman & Mulder, 1998)。第四,注意力恢复理论突破了以往对工间微休息活动方式的研究局限,强调休息活动的物理环境对员工的恢复效果。简单来说,员工在休息活动中通过接触自然环境可以提高自身注意力,进而减少负面状态、提高后续工作表现。第五,情感事件理论侧重于从情绪的角度来解释工间微休息的作用效果,将工间微休息活动视为引发情感反应的情感事件,这种情感反应会进一步影响员工的态度和行为(Weiss & Cropanzano, 1996)。

5. 未来研究展望

随着市场竞争的加剧和工作节奏的加快,企业员工面临着日益繁重的工作需求,身心疲劳已成为企业员工面临的棘手问题。工间微休息作为一种资源管理策略,能有效缓解员工疲劳,有利于员工的身心健康与工作表现。通过对工间微休息相关文献的系统性回顾与梳理,从研究视角加以分析,旨在呈现国内外学术界关于这一主题的研究现状和发展情况。尽管目前关于工间微休息的研究已取得一定成果,但

该领域仍处于探索阶段，不少问题尚待进一步的探讨和解决。鉴于此，本文提出以下四个未来可做研究的方向。未来研究可关注以下四方面内容：

5.1. 加强工间微休息前因变量的研究：领导视角

目前，仅有两项研究探讨了工间微休息的影响因素。Bosch 和 Sonnentag (2019)发现，当个体不喜欢一项任务时，他们必须努力保持工作动力并调节相关的负面情绪(Blunt & Pychyl, 2000)，而通过自我奖励可以帮助个体调节情绪和增强动力，工间微休息恰巧给员工们提供了一个机会，让他们可以用自己喜欢的活动来奖励自己(Hunter & Wu, 2016)。Kim 等(2021)发现，员工在前一晚的睡眠质量通过影响第二天早晨的疲劳感间接预测了工间微休息行为，且健康气氛感知在这一过程中起到了调节作用。具体而言，当员工感知到的组织健康氛围较高时，员工会对自己的工间微休息行为产生更大的自主权，因为他们的同事和领导会认可其在工作中的各种休息活动，在这种健康氛围下，员工更有可能进行工间微休息活动。然而，鉴于工间微休息对员工恢复、发展的重要性，未来的研究有必要进一步加强对工间微休息前因变量的探讨。例如，在领导层面，已有研究发现授权型领导可以赋予员工工作自主权(Ahearne et al., 2005)。工作自主权高的员工可以自由安排工作时间与进程，从而为工间微休息的产生提供了可能。

5.2. 关注工间微休息的双刃剑效应：基于“过犹不及”视角

目前，工间微休息的相关研究都只关注了其所带来的积极影响。然而，以往研究发现，工间微休息可能会存在“过犹不及”的现象发生。具体来说，过度的工间微休息并不会减少员工的工作量，员工在休息后，可能面临着工作积压，需要在规定的时间内完成较多的工作量，以致产生焦虑或追求速度而忽略了质量，最终导致工作绩效降低(Kim et al., 2018)。Fritz 和 Sonnentag (2005)发现，长时间的工间微休息会增加员工将注意力切回到工作任务上的难度，使员工难以在休息后立即投入到工作中去。Kim 等(2021)发现，社交活动与工作结束时的疲劳呈正相关。究其原因，可能在于：员工在社交活动中可能扮演着两个角色，“接收者”和“激励者”。当员工处于“接收者”的角色时，可以从他人那里获得灵感、动机和能量，进而提高后续的工作表现，而当员工扮演“激励者”的角色时，则需要不断地激励他人，向他人提供能量，因而会产生更多的疲劳(Owens et al., 2016)。因此，未来的研究应加强对工间微休息双刃剑效应的探索，更加全面系统地了解工间微休息的作用效果，避免工间微休息带来的不利后果。

5.3. 关注工间微休息的溢出效应：工作 - 家庭视角

溢出效应(Spillover effect)是指个体在一个领域内的角色感受会对另一个领域产生影响(Hoobler & Brass, 2006; Restubog et al., 2011)。以往有关工作 - 家庭冲突的研究发现，员工在工作领域内投入过多资源，势必会挤压分配到家庭领域的资源，这是造成工作 - 家庭冲突的主要原因(高中华, 赵晨, 2014; 王永丽, 卢海陵, 2018)。基于资源保存理论(Hobfoll, 1989)，工间微休息作为一种有效的资源管理策略，可以有效地帮助个体保存和获取资源，使得员工在工作日结束时仍处于较高的资源水平，进而可以全身心地投入到家庭当中，实现工作 - 家庭平衡。

5.4. 拓宽工间微休息的研究方法

从研究时间来看，工间微休息的影响结果是否具有长期性，还需进一步研究来厘清。已有学者指出，在个体间水平上，提高工间微休息频率并不能长期地提高员工的活力，也不能长期地降低员工的疲劳程度(Fritz et al., 2011)。而以往的研究发现，在个体内水平上，工间微休息频率在短期内可以正向预测员工的活力，负向预测员工的疲劳程度(Zacher et al., 2014)。因此，未来的研究有必要采取纵向追踪的方法来

观察工间微休息频率是否会对员工的身心健康、工作状态产生长期的正向影响。

从研究样本来看,职业类型可能会调节工间微休息的影响结果。具体来说,对于高自主性、低结构性的工作人员来说,可以根据自身需要适当地进行工间微休息,从而有利于工间微休息积极效果的产生。而对于低自主性、高结构性的工作人员(如流水线工人)来说,其进行工间微休息的自主程度较低,导致工间微休息难以产生积极结果(Kim et al., 2017)。因此,未来研究在探讨工间微休息的影响结果时,还应考虑职业类型。

参考文献

- 高中华, 赵晨(2014). 工作家庭两不误为何这么难? 基于工作家庭边界理论的探讨. *心理学报*, 46(4), 552-568.
- 聂琦, 张捷, 彭坚, 毕视昭(2020). 养精蓄锐: 工间微休息研究述评与展望. *外国经济与管理*, 42(6), 69-85.
- 聂琦, 张捷, 彭坚, 王苗苗(2021). 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. *管理学报*, 18(2), 223-233.
- 王永丽, 卢海陵(2018). 工作嵌入、工作家庭平衡与家庭内关系——基于员工及其配偶配对的视角. *管理评论*, 30(11), 130-140.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 945-955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective Well-Being in Organizations. In K. Cameron, & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 178-189). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0014>
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1252-1265. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1252>
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An Episodic Process Model of Affective Influences on Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1054-1068. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1054>
- Bennett, A. A., Gabriel, A. S., & Calderwood, C. (2015). Examining the Interplay of Micro-Break Durations and Activities for Employee Recovery: A Mixed-Methods Investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25, 126-142. <https://doi.org/10.1037/ocp0000168>
- Berman, E. M., & West, J. P. (2007). The Effective Manager Takes a Break. *Review of Public Personnel Administration*, 27, 380-400. <https://doi.org/10.1177/0734371X07307076>
- Blunt, A. K., & Pychyl, T. A. (2000). Task Aversiveness and Procrastination: A Multi-Dimensional Approach to Task Aversiveness across Stages of Personal Projects. *Personality and Individual Differences*, 28, 153-167. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00091-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00091-4)
- Bosch, C., & Sonnentag, S. (2019). Should I Take a Break? A Daily Reconstruction Study on Predicting Micro-Breaks at Work. *International Journal of Stress Management*, 26, 378-388. <https://doi.org/10.1037/str0000117>
- Bosch, C., Sonnentag, S., & Pinck, A. S. (2018). What Makes for a Good Break? A Diary Study on Recovery Experiences during Lunch Break. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91, 134-157. <https://doi.org/10.1111/joop.12195>
- Carson, J. W., Carson, K. M., Gil, K. M., & Baucom, D. H. (2004). Mindfulness-Based Relationship Enhancement. *Behavior Therapy*, 35, 471-494. [https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(04\)80028-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(04)80028-5)
- Chong, S., Kim, Y. J., Lee, H. W., Johnson, R. E., & Lin, S.-H. (2019). 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>
- D'Abate, C. P. (2005). Working Hard or Hardly Working: A Study of Individuals Engaging in Personal Business on the Job. *Human Relations*, 58, 1009-1032. <https://doi.org/10.1177/0018726705058501>
- Dababneh, A. J., Swanson, N., & Shell, R. L. (2001). Impact of Added Rest Breaks on the Productivity and Well Being of Workers. *Ergonomics*, 44, 164-174. <https://doi.org/10.1080/00140130121538>
- Ferreira, A. I., & Esteves, J. D. (2016). Perceptions of Time at Work: Why the Clock Ticks Different for Men and Women When They Are Not Working at Work. *Personnel Review*, 45, 29-50. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2014-0033>
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2005). Recovery, Health, and Job Performance: Effects of Weekend Experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 187-199. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.3.187>

- Fritz, C., Lam, C. F., & Spreitzer, G. M. (2011). It's the Little Things That Matter: An Examination of Knowledge Workers' Energy Management. *Academy of Management Perspectives*, 25, 28-39. <https://doi.org/10.5465/AMP.2011.63886528>
- Gailliot, M. T., Baumeister, R. F., DeWall, C. N., Maner, J. K., Plant, E. A., Tice, D. M., Brewer, L. E., & Schmeichel, B. J. (2007). Self-Control Relies on Glucose as a Limited Energy Source: Willpower Is More than a Metaphor. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 325-336. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.2.325>
- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., & Yang, T. (2011). Mindfulness at Work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 115-157. [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030005](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030005)
- Henning, R. A., Jacques, P., Kissel, G. V., Sullivan, A. B., & 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>
- Henning, R. A., Sauter, S. L., Salvendy, G., & Krieg, E. F. (1989). Micro-Break Length, Performance, and Stress in a Data Entry Task. *Ergonomics*, 32, 855-864. <https://doi.org/10.1080/00140138908966848>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44, 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive Supervision and Family Undermining as Displaced Aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1125-1133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1125>
- Hunter, E. M., & Wu, C. (2016). Give Me a Better Break: Choosing Workday Break Activities to Maximize Resource Recovery. *Journal of Applied Psychology*, 101, 302-311. <https://doi.org/10.1037/apl0000045>
- Kaplan, S. (1995). The Restorative Benefits of Nature: Toward an Integrative Framework. *Journal of Environmental Psychology*, 15, 169-182. [https://doi.org/10.1016/0272-4944\(95\)90001-2](https://doi.org/10.1016/0272-4944(95)90001-2)
- Kim, S., Cho, S., & Park, Y. (2021). Daily Microbreaks in a Self-Regulatory Resources Lens: Perceived Health Climate as a Contextual Moderator via Microbreak Autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 107, 60-77. <https://doi.org/10.1037/apl0000891>
- Kim, S., Park, Y. A., & Niu, Q. K. (2017). 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>
- Kim, S., Park, Y., & Headrick, L. (2018). Daily Micro-Breaks and Job Performance: General Work Engagement as a Cross-Level Moderator. *Journal of Applied Psychology*, 103, 772-786. <https://doi.org/10.1037/apl0000308>
- Kühnel, J., Zacher, H., de Bloom, J., & Bledow, R. (2017). Take a Break! Benefits of Sleep and Short Breaks for Daily Work Engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, 481-491. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1269750>
- Lee, K. E., Williams, K. J. H., Sargent, L. D., Williams, N. S. G., & Johnson, K. A. (2015). 40-Second Green Roof Views Sustain Attention: The Role of Micro-Breaks in Attention Restoration. *Journal of Environmental Psychology*, 42, 182-189. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.04.003>
- Marzuq, N., & Drach-Zahavy, A. (2012). Recovery during a Short Period of Respite: The Interactive Roles of Mindfulness and Respite Experiences. *Work & Stress*, 26, 175-194. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.683574>
- McLean, L., Tingley, M., Scott, R. N., & 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)
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological Aspects of Workload. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology, Work Psychology* (Vol. 2, pp. 5-33). Psychology Press.
- Muraven, M., & Baumeister, R. F. (2000). Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle? *Psychological Bulletin*, 126, 247-259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.2.247>
- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M., & Cameron, K. S. (2016). Relational Energy at Work: Implications for Job Engagement and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 101, 35-49. <https://doi.org/10.1037/apl0000032>
- Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & Zagenczyk, T. J. (2011). When Distress Hits Home: The Role of Contextual Factors and Psychological Distress in Predicting Employees' Responses to Abusive Supervision. *Journal of Applied Psychology*, 96, 713-729. <https://doi.org/10.1037/a0021593>
- Rzeszutarski, J. M., Chi, E., Paritosh, P., & Dai, P. (2013). Inserting Micro-Breaks into Crowdsourcing Workflows. In *Human Computation and Crowdsourcing: Works in Progress and Demonstration Abstracts* (pp. 62-63). AAAI Technical Report CR-13-01, The AAAI Press. <https://doi.org/10.1609/hcomp.v1i1.13127>
- Sonnentag, S. (2001). Work, Recovery Activities, and Individual Well-Being: A Diary Study. *Journal of Occupational*

-
- Health Psychology*, 6, 196-210. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.3.196>
- Sonnentag, S., & Bayer, U. V. (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>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from Job Stress: The Stressor-Detachment Model as an Integrative Framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 72-103. <https://doi.org/10.1002/job.1924>
- Sonnentag, S., & Zijlstra, F. R. H. (2006). Job Characteristics and Off-Job Activities as Predictors of Need for Recovery, Well-Being, and Fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 91, 330-350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.330>
- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Green, S. G. et al. (2008). Making the Break Count: An Episodic Examination of Recovery Activities, Emotional Experiences, and Positive Affective Displays. *Academy of Management Journal*, 51, 131-146. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.30764063>
- Trougakos, J. P., & Hideg, I. (2009). Momentary Work Recovery: The Role of Within-Day Work Breaks. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 7, 37-84. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2009\)0000007005](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2009)0000007005)
- Trougakos, J. P., Hideg, I., Cheng, B. H., & Beal, D. J. (2014). Lunchbreaks Unpacked: The Role of Autonomy as a Moderator of Recovery during Lunch. *Academy of Management Journal*, 57, 405-421. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.1072>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 18, pp. 1-74). Elsevier Science/JAI Press.
- Zacher, H., Brailsford, H. A., & Parker, S. L. (2014). Micro-Breaks Matter: A Diary Study on the Effects of Energy Management Strategies on Occupational Well-Being. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 287-297. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.005>