

“摸鱼”如何带来创新？恢复体验曲线 中介效应的情景实验与调查证据*

徐世勇¹ 杨春梦¹ 李超平^{2,3} 李海蓉¹

(¹ 中国人民大学劳动人事学院; ² 中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所;

³ 中国人民大学公共管理学院人才与领导力研究中心, 北京 100872)

摘要 基于资源保存理论, 文章探索了时间窃取行为的过犹不及效应, 分析其如何通过恢复体验对创新行为产生影响, 以及正念的调节作用。通过对情景回顾实验的 182 份样本和三轮问卷调研的 503 份领导-员工配对数据进行统计检验, 结果发现: (1) 时间窃取与恢复体验呈倒 U 型关系, 并进一步对创新行为产生影响; (2) 正念调节了时间窃取通过恢复体验对创新行为的影响, 即员工的正念水平越高, 时间窃取对恢复体验的影响以及通过恢复体验对创新行为的间接作用越强。文章发现时间窃取可以作为一种工作内恢复形式影响员工的恢复体验和创新行为, 这一观点丰富了时间窃取相关文献, 拓展了工作内恢复的效果和机制研究, 同时也为管理员工“摸鱼”提供了实践启示。

关键词 时间窃取, 恢复体验, 正念, 创新行为

分类号 B849: C93

1 前言

在当今竞争激烈和快节奏的工作环境中, 员工常常面临着工作事务蔓延到非工作时间、工作时间延长、工作与生活边界日益模糊等压力(Steffensen et al., 2022; Xu et al., 2023)。在这样的背景下, 越来越多的员工选择在工作时间进行“摸鱼”, 比如闲聊、休息时间过长等(Brock et al., 2013; Martin et al., 2010)。特别是, 随着互联网和通讯技术的发展, 员工的“摸鱼”行为变得更加复杂和多样化, 频次也越来越高, 这对企业管理实践提出了新的挑战, 也引起了管理者和学者们的广泛关注(Brock et al., 2013; Hu et al., 2023; Xu et al., 2023)。

“摸鱼”一词源自“浑水摸鱼”, 原意为趁形势混乱私自攫取利益, 后引申为不认真工作的表现。学者们通常使用时间窃取这一概念来指代员工的职场“摸鱼”行为, 即“员工在工作时间从事未经批准

的与工作无关的活动”(Martin et al., 2010)。正如“摸鱼”常隐含贬义, 以往大多数研究将时间窃取视为一种有意伤害组织的偏差行为(Ketchen et al., 2008; Martin et al., 2010), 认为从事该行为本身会消耗可用资源, 并削弱员工随后从事积极行为的能力(Harold et al., 2022)。但也有学者提出, 时间窃取不一定是故意伤害组织的行为(Brock et al., 2013), 也可能是一种应对压力的自我保护行为(Xu et al., 2023)。例如, 有研究发现, 员工在经历情感和认知资源消耗后, 为避免进一步资源损失而进行时间窃取(Harold et al., 2022; Xu et al., 2023), 甚至通过时间窃取获取新的资源(Methot et al., 2021)。这些研究表明: 从事时间窃取既可能获取资源, 也可能损失资源。但目前关于时间窃取何时带来资源收益、何时带来资源损失的研究仍然很少, 无法解释以往研究发现的矛盾机制。本研究认为, 员工在从事不同程度的时间窃取时所获得的体验可能有所差异。

收稿日期: 2023-11-23

* 国家自然科学基金项目(72472153)资助; 中国人民大学校级计算平台支持。

通信作者: 李超平, E-mail: lichaoxing@ruc.edu.cn

具体来说,适量的时间窃取不易被人察觉,能帮助员工获得更多积极体验和资源,促使员工更好地从工作应激中恢复;而过量的时间窃取易被发现与惩罚,并引发更多消极体验,阻碍员工资源的恢复与重建。因此,本文的第一个研究目的是探索时间窃取的这种“过犹不及”效应,并依据资源保存理论提出时间窃取和恢复体验之间可能存在倒U形关系。

本文的第二个研究目的是检验正念是否为时间窃取影响恢复体验的重要边界条件。依据恢复体验的相关研究和理论,员工的意识和注意力从工作任务中脱离是获得恢复体验的关键前提(Chong et al., 2020; Sonnentag & Fritz, 2015)。正念作为一种管控当下注意力和下意识行为的有效特质(郑晓明,倪丹,2018),能够通过关注当下的方式,帮助员工在工作任务和非工作活动之间灵活地切换和控制意识和注意力(Chong et al., 2020)。因此,我们推测,利用时间窃取所获得的恢复体验可能因人而异,高正念水平的员工在从事时间窃取时,能更迅速地把注意力转移并聚焦到非工作活动上,更敏锐地感知到时间窃取所带来的恢复体验。

此外,为揭示时间窃取的深层次影响,本文提出第三个研究目的:探讨员工通过时间窃取获得的恢复体验如何影响其后续的创新行为。创新行为不仅能反映员工的工作表现,更是企业持续获得竞争优势的关键因素(Babalola et al., 2021)。尽管研究表明,工作外的恢复体验对创新行为有一定的促进作用(Eschleman et al., 2014),但鲜有研究探讨工作内恢复体验与创新行为之间的关系。我们认为,适量的时间窃取能够帮助员工即时修复和重建工作中所消耗的资源(无需等待下班和休息日),这种即时的恢复体验可能会进一步对创新行为产生更直接的正面影响。

综上,基于资源保存理论,本研究构建了一个有调节的间接效应模型(如图 1),并拟从三个方面做出理论贡献:首先,本研究提出了一个新颖的视角,即时间窃取于组织而言并不总是有害的,也存在一定的积极效应,并探索了时间窃取如何作为一种工作内恢复形式促进员工的创新行为。这一观点挑战了以往将时间窃取视为生产偏差行为的传统看法(Ketchen et al., 2008; Martin et al., 2010),增加了我们对时间窃取行为的认识。其次,本研究揭示了时间窃取与恢复体验之间的倒U型关系,以及其对创新行为的间接效应。这不仅解释了时间窃取是如何过犹不及的,还丰富和拓展了时间窃取的后效

研究。最后,本研究探讨了正念在调节时间窃取与恢复体验及创新行为之间关系时的双重作用,展现了其在不同程度的时间窃取行为中所带来的积极效应与潜在成本,为时间窃取对员工产生差异化影响提供了理论解释。

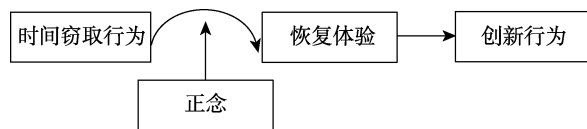


图 1 理论模型

1.1 时间窃取行为与恢复体验之间的曲线关系

恢复体验是指员工从工作应激中恢复的心理过程,包括与资源保护有关的心理脱离(不再思考工作事务)和放松体验(低应激水平)、与资源获取有关的掌握体验(克服新挑战或学习新技能)和控制体验(自主决定时间分配和活动安排)(Bennett et al., 2018; Sonnentag & Fritz, 2007; 吴伟炯等, 2012)。根据资源保存理论,个体有动力保护现有资源,并通过资源投资活动获取新的资源,实现资源重建,进一步恢复损失的资源(Hobfoll, 1989)。而时间窃取向员工提供了暂时从工作需求中脱离出来的机会,停止现有资源损耗,并且允许员工在工作时间“即时”补充所消耗的个人资源以及建立新资源(Xu et al., 2023; Zhu et al., 2019)。因此,有理由认为时间窃取可以作为一种压力应对手段,影响员工的恢复体验。然而,鉴于时间窃取具有可隐蔽性和未经批准性特点(Lorinkova & Perry, 2017),这种影响是复杂的,不是简单的线性关系。

一方面,通过适量的时间窃取行为,员工可以暂时从工作需求中解脱出来,避免持续消耗资源(Bakker et al., 2013; Sonnentag & Fritz, 2007),从而减少工作带来的疲劳并改善情绪(Zhu et al., 2019)。这时,员工可以暂时不用去思考与工作有关的事,降低了自身应激水平,实现心理脱离并获得放松体验。而且中低水平的的时间窃取具有隐蔽性(Lorinkova & Perry, 2017),不易被领导和同事察觉,员工可以决定自己做什么,从中获得一种控制体验。另外,时间窃取也为员工提供了接受挑战性体验的机会,例如上班时间玩解谜游戏。这时员工可以暂时摆脱工作角色的限制,探索个人兴趣,并从应对挑战中感受到能力感与成就感,获得掌握体验(Sonnentag & Fritz, 2007)。因此,在时间窃取处于中低水平时,随着时间窃取行为的增加,员工的恢复体验会提升。

另一方面,时间窃取并非越多越好,因为它是未经组织批准的,会给员工招致批评与惩罚。尽管短期内具有隐蔽性,但当时间窃取超过一定水平时,很可能被察觉,导致同事产生强烈的不公平感(Ketchen et al., 2008),甚至可能会激怒领导和同事。为了不被排斥和惩罚,员工会更加小心翼翼,甚至采取各种手段包装时间窃取行为(Baskin et al., 2017),这反而会消耗个体的内部资源,提升员工的应激水平,降低放松体验。同时,这也降低了员工在决定时间窃取行为的内容、时间和频率方面的灵活性,削弱了员工的控制体验。另外,员工从事的时间窃取越多,其可隐蔽性优势越少,预期的风险与惩罚强度越大,消极体验越多。这些消极体验不仅会引发员工的焦虑和对工作的消极反刍(Hunter & Wu, 2016),阻碍员工的心理脱离,也增加了员工在上班时间获得与工作无关的挑战应对经验和学习新技能的难度,降低获得掌握体验的可能。也就是说,当时间窃取超过一定水平时,反而会给员工带来资源损失。根据资源保存理论的损失优先原则,相比于资源获得,资源损失对个体的影响更快,持续时间也 longer(Hobfoll et al., 2018)。因此,在时间窃取处于中高水平时,随着时间窃取行为的增加,员工的恢复体验反而会降低。综上所述,本研究假设:

H1: 时间窃取行为与恢复体验呈倒 U 型关系。

1.2 恢复体验与创新行为

创新行为是指员工在工作过程中产生创新性想法和解决方案,并努力付诸于实践的行为表现(Scott & Bruce, 1994)。从事创新行为需要员工投入大量的时间和精力,并承担高风险和不确定性(Anderson et al., 2014; Yuan & Woodman, 2021),这会损耗创新主体的情感、认知等资源。根据资源保存理论,个体会积极地获得、保护和建设资源,拥有较多资源的个体更有能力和动力从事资源投资活动,以获取新资源(Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018)。因此,本研究认为通过时间窃取获得的恢复体验对员工创新行为有积极影响,因为这种恢复体验意味着即时的资源补充与重建。具体来说,恢复体验主要包括放松、心理脱离、掌握和控制(Sonnentag & Fritz, 2007)。首先,放松体验可以降低员工的应激水平,心理脱离允许员工在精神上脱离工作,这可以避免进一步资源损失,还有助于形成积极情绪(Zhang et al., 2023)。积极情绪往往更容易带来有趣的、广泛的、发散的思维和新的想法

(Vahle-Hinz et al., 2017),促进创新行为。其次,掌握体验为员工提供了接受挑战和学习新技能的机会,能给员工带来技能、能力和自我效能感等内部资源(Eschleman et al., 2014)。而创新行为恰恰需要运用和开发特定领域的知识、技能和能力(Anderson et al., 2014; 尹奎 等, 2022)并需要自我效能感作为激励因素(Mao et al., 2021; Ng et al., 2022; 姜平等, 2020)。最后,研究表明,创新行为往往是非常规的,需要一定的行动自由度来积极寻求与落实新的想法(van Knippenberg & Hirst, 2020),而控制体验——能够决定如何分配工作时间以及安排非工作活动——恰能满足这一条件。综合以上分析,本研究假设:

H2: 恢复体验与创新行为呈正相关关系。

如上文所述,中低水平的的时间窃取可以帮助员工获得恢复体验,保护他们剩余的资源并即时恢复已损耗的资源。通过恢复体验,员工可以重新补充他们在工作期间已经耗尽的资源。一旦资源得到即时补充,员工更有可能在工作中感到精力充沛,更有意愿和能力去从事创新行为。然而,当从事高水平的的时间窃取时,员工更容易感到焦虑并对工作产生消极反刍(Methot et al., 2021),这时员工的恢复体验反而会降低,这意味着更少的资源补充。而创新行为作为一种具有自由裁量权的行为(Scott & Bruce, 1994; 秦许宁 等, 2022),不仅要承担不确定性风险,还会额外消耗员工大量的资源(朱金强等, 2020)。根据资源保存理论,个体的资源是有限的,如果个体不能获得足够资源,则会倾向于保存现有资源(Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018)。也就是说,当员工恢复体验不足时,他们往往不会将资源与精力花费在耗时且高风险的创新行为上,进而会减少创新行为(宋孜宇, 高中华, 2020; Vahle-Hinz et al., 2017; 朱金强 等, 2020)。基于以上推理,本研究假设:

H3: 时间窃取通过恢复体验间接影响创新行为。

1.3 正念的调节作用

正念是一种有意识地聚焦于当下体验而不对过去和未来加以批判的心理特征(Brown & Ryan, 2003)。它可以帮助个体有效地管理和控制意识与注意力(Bergin & Pakenham, 2016; Fisher et al., 2019; 倪丹 等, 2021),并提高个体对周围情景线索的敏感度(Kao et al., 2021)。因此,高正念的员工在从事中低水平的的时间窃取时,能够迅速灵活地将注意力从工作中转移出来,使因工作激活的生理和

心理系统得以恢复(Bakker et al., 2013; Sonnentag & Fritz, 2007)。并且高正念的员工还能专注于当前所从事的非工作活动,持续地稳定他们的注意力,以便在他们分心时将注意力带回这些与工作无关的活动(Good et al., 2016; 张静 等, 2017),从而获得更好的恢复体验。但当从事高水平的时间窃取行为时,随着行为隐蔽性的降低,高正念的员工更容易察觉到周围的情景线索(如同事的不满),意识到行为的不妥,并感受到更多来自组织规范和道德标准的压力(Hülshager et al., 2021)。这种压力感知可能增加他们的负面情绪如内疚(Hülshager et al., 2021),进而削弱他们通过时间窃取这种违规行为获得恢复体验的能力。

相比之下,低正念的员工不太关注当下体验。当从事中低水平的时间窃取时,他们往往继续思考与工作有关的问题,难以专注于时间窃取带来的恢复体验(Brown & Ryan, 2003)。换句话说,在参与适量的休息、闲聊等非工作活动时,他们的思绪随时可能会跳跃到对工作的考虑与担忧上(Chong et al., 2020; Smallwood & Schooler, 2015),这减缓了身心系统的恢复。同样地,在从事高水平的时间窃取时,由于缺乏对情景线索的敏感度(Kao et al., 2021),低正念的员工往往难以察觉到自己的处境和潜在的风险与惩罚,从而减少了自身的应激与焦虑。这种无意识状态使得低正念员工不易受到当前环境压力的影响,从而降低了从过量时间窃取中获得恢复体验的难度。因此,对于低正念水平的员工而言,时间窃取与恢复体验之间的倒 U 形关系将不那么明显。综上,我们假设:

H4: 正念会调节时间窃取行为与恢复体验之间的倒 U 型关系。相比于低正念员工,高正念员工的时间窃取行为与恢复体验之间的倒 U 型关系更强。

基于假设 3 和假设 4,我们认为时间窃取通过恢复体验与创新行为呈现间接曲线关系,而正念调节了时间窃取与恢复体验之间的曲线关系。因此我们推测,正念对时间窃取与创新行为之间的间接曲线效应也具有调节作用,具体而言,这种通过恢复体验的间接曲线效应在正念水平高的员工中更为显著。因此,我们假设:

H5: 正念调节了时间窃取对创新行为的间接效应。员工的正念水平越高,时间窃取通过恢复体验影响创新行为的间接效应越强,反之越弱。

1.4 研究概览

本研究旨在考察时间窃取与恢复体验之间的

倒 U 型关系和边界条件,以及对后续创新行为的影响。为了检验上述假设模型,我们采用实验研究和实地研究相结合的方式,以建立内外部效度。研究 1 采用情景回顾实验设计,通过操纵时间窃取来检验模型的前半段,即时间窃取对恢复体验的影响以及正念特质的调节作用。研究 2 采用分时点的领导-员工配对数据进行全模型的检验,进一步验证并拓展了研究 1 的结论,从而提高整体模型的可靠性。

2 研究 1: 情景回顾实验

2.1 样本和程序

本研究使用 G*Power (Faul et al., 2009)计算实验所需的样本量,设定中等效应量 $f = 0.25$,显著性水平 $\alpha = 0.05$,要达到 $1 - \beta = 0.80$ 的检验效能,至少需要 158 名被试参与实验。我们借助问卷星平台招募被试,并进行了一项预筛选调查,共有 182 名符合条件的被试自愿进入到正式实验阶段。筛选条件包括:符合在职员工身份,且经历过三种不同强度的时间窃取体验(从事过低时间窃取行为、中时间窃取行为和高时间窃取行为)。此外,为确保被试认真填答,本研究在实验问卷中设置了注意力检测题,填答通过的被试能获得一定的报酬。最终,我们收到了 182 名被试的实验结果。其中,男性 83 名,占比 45.60%,平均年龄为 33 岁($SD = 5.58$),90.10%接受过本科及以上学历教育,平均工作年限为 7.22 年($SD = 4.67$)。

实验采用单因素 3 水平被试间设计,所有被试被随机分配到“低时间窃取”($N = 61$)、“中时间窃取”($N = 61$)和“高时间窃取”($N = 60$)三组。首先,每组被试测量自身的正念特质并汇报人口统计学信息。然后,被试按照指导语回忆最近在上班时间内完全没有摸鱼/适量摸鱼/大量摸鱼的一天,要求被试仔细回想那天具体做了哪些与工作无关的事情,并尽可能详细地描述那一天的经历,不少于 100 字。完成情景回顾后,被试填写操纵检验测量题项,并根据自己所回忆的真实感受,填写恢复体验测量题项。这种回忆范式的方法,已被证明与直接操纵一样有效,可以引起被试的特定反应(Li et al., 2023; 滕玥 等, 2024)。另外,中时间窃取组和高时间窃取组被试在完成操纵检验测试后需回答在多大程度上同意“那天,我的摸鱼行为是很容易被领导和同事发现的”,以测量时间窃取的可隐蔽性。

2.2 测量工具

操纵检验工具。采用 Harold 等人(2022)所开发

的时间窃取五维度量表,其中,未经批准的休息、在上班时间内从事与工作无关的行为以及在工作场所与他人过度社交这三个维度强调在工作时间内从事与工作无关的活动;伪造工作时间与操纵自己的工作速度这两个维度强调故意不客观报告自己的工作时间或工作效率(Harold et al., 2022)。本研究关注员工在工作时间如何通过一些非工作活动获得恢复体验,因此选择未经批准的休息、在上班时间内从事与工作无关的行为以及在工作场所与他人过度社交这三个维度进行测量和研究。同时,借鉴 Hu 等人(2023)的做法,将这三个维度简化为 3 个题目,对被试的时间窃取行为进行操纵检验,典型题目如“那天,我把应该工作的时间花在与工作无关的事情上”。该量表在本研究中的内部一致性系数为 0.84。

恢复体验。采用 Sonnentag 和 Fritz (2007)开发的量表,共 16 道题,典型题目如“面对工作要求,那时候我得到了一丝喘息”。该量表在本研究中的内部一致性系数为 0.89。

正念。采用 Brown 和 Ryan (2003)开发的量表,共 15 道题,均为反向计分,典型题目如“我会由于走神或粗心大意把事情搞砸”。该量表在本研究中的内部一致性系数为 0.89。

以上测量均采用 Likert 7 点量表计分方式,从“1 = 完全不同意”到“7 = 完全同意”。

2.3 操纵检验

单因素方差分析的结果表明:三组被试对从事时间窃取行为的感知有显著差异($F(2, 179) = 150.27, p < 0.001$),低时间窃取组($M_{低} = 1.72, SD = 0.72$)比中时间窃取组($M_{中} = 4.25, SD = 1.16$)显著低,高时间窃取组($M_{高} = 4.76, SD = 1.16$)比中时间窃取组显著高,说明实验操纵有效。此外,我们对比分析了中时间窃取组和高时间窃取组的可隐蔽性得

分,结果显示,中时间窃取组的“摸鱼”行为($M_{中} = 4.31, SD = 1.56$)比高时间窃取组的“摸鱼”行为($M_{高} = 5.58, SD = 1.48$)更不容易被领导和同事察觉($t(119) = -4.61, p < 0.001$),符合假设中对可隐蔽性这一特征的阐述。

2.4 研究结果

首先,本研究对被试的人口统计学变量、以及时间窃取、恢复体验和正念等研究变量进行了描述性分析和 Pearson 相关分析。结果显示(见表 1),时间窃取与恢复体验显著正相关($r = 0.62, p < 0.001$)。根据假设 1,时间窃取行为与恢复体验呈倒 U 型关系。因此,在时间窃取与恢复体验正相关的基础上,我们进行了单因素方差分析。结果表明,3 水平的时间窃取(低组 = 1,中组 = 2,高组 = 3)对恢复体验具有显著的二次效应($F(1, 179) = 105.94, p < 0.001$)和显著的线性效应($F(1, 179) = 172.58, p < 0.001$)。进一步对比分析表明,中时间窃取组($M_{中} = 5.14, SD = 0.63$)被试的恢复体验得分显著高于低时间窃取组($M_{低} = 3.17, SD = 0.88, t(120) = 14.24, p < 0.001$)和高时间窃取组($M_{高} = 4.84, SD = 0.55, t(119) = 2.76, p = 0.007$)被试的恢复体验得分。初步支持了假设 1。

其次,假设 4 提出,正念会调节时间窃取行为与恢复体验之间的倒 U 型关系。为验证这一假设,本研究以恢复体验为因变量,并借鉴现有研究经验(曾慧 等, 2024),以中位数($M_{中位数} = 4.91$)为分组依据将正念特质连续变量转变为分类变量,进行 3 (时间窃取:低 vs. 中 vs. 高) $\times$ 2 (正念:低 vs. 高)的方差分析。结果显示,时间窃取与正念的交互效应显著, $F(2, 176) = 6.76, p = 0.001$,假设 4 得到初步验证。进一步简单效应分析发现(如图 2 所示),在低正念水平下,中时间窃取组($M_{中} = 5.06, SD = 0.69$)被试的恢复体验得分显著高于低时间窃取组

表 1 各变量的均值、标准差及相关系数表(研究 1)

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6
1. 性别	—	—						
2. 年龄(岁)	33.29	5.58	-0.19*					
3. 教育程度	3.99	0.51	0.12	-0.11				
4. 工作时间	7.22	4.67	-0.10	0.36***	-0.04			
5. 时间窃取	1.99	0.82	-0.01	0.07	-0.04	0.03		
6. 恢复体验	4.38	1.12	-0.03	0.10	0.00	-0.03	0.62***	
7. 正念特质	4.81	0.92	-0.06	-0.03	0.14	-0.12	0.11	0.06

注: $N = 182$ 。性别, 男性 = 0, 女性 = 1; 教育程度, 初中及以下 = 1, 中专或高中 = 2, 大专 = 3, 本科 = 4, 研究生及以上 = 5; 时间窃取, 低组 = 1, 中组 = 2, 高组 = 3。* $p < 0.05$, *** $p < 0.001$, 均为双尾检验。

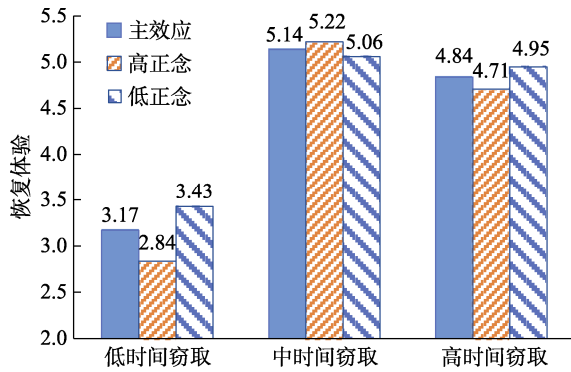


图 2 时间窃取与正念交互效应下的恢复体验

($M_{低} = 3.43$, $SD = 0.86$, $t(62) = 8.31$, $p < 0.001$), 而与高时间窃取组($M_{高} = 4.95$, $SD = 0.62$, $t(53) = 1.89$, $p = 0.063$)被试的恢复体验得分无显著差异; 在高正念水平下, 中时间窃取组($M_{中} = 5.22$, $SD = 0.56$)被试的恢复体验得分显著高于低时间窃取组($M_{低} = 2.84$, $SD = 0.82$, $t(56) = 13.12$, $p < 0.001$)和高时间窃取组($M_{高} = 4.71$, $SD = 0.41$, $t(64) = 2.25$, $p = 0.029$)被试的恢复体验得分。

最后, 为进一步验证时间窃取与恢复体验之间的倒 U 型关系和正念的调节作用, 我们借助拔靴法来检验研究假设。为了降低多重共线性的影响, 我们在构建平方项和交互项之前, 先将时间窃取和正念进行中心化处理。结果显示(见表 2), 时间窃取一次项系数为正且显著($\beta = 0.63$, 95% CI [0.56, 0.70]), 时间窃取二次项系数为负且显著($\beta = -0.31$, 95% CI [-0.39, -0.24]), 且随着时间窃取水平由低(-2 SD 和 -1 SD)、中(0 SD)转为高(+1 SD 和 +2 SD), 简单斜率也由正转为负(分别为 1.45、0.93、0.42、-0.09、-0.61), 说明时间窃取与恢复体验呈倒 U 型关系, 假设 1 得到验证。同时, 时间窃取的平方与正念的交互项对恢复体验的影响显著且系数为负($\beta = -0.21$, 95% CI [-0.34, -0.05])。为了更加直观地表示正念的调节作用, 我们计算了简单斜率并绘

制了调节效应图(见图 3)。结果表明, 当时间窃取行为处于低水平和高水平时, 相比于低正念, 高正念条件下的时间窃取与恢复体验的关系显著且更强(-2 SD, 简单斜率差异 = 0.50, 95% CI [0.18, 0.83]; -1 SD, 简单斜率差异 = 0.90, 95% CI [0.30, 1.48]; +1 SD, 简单斜率差异 = -0.30, 95% CI [-0.56, -0.004]; +2 SD, 简单斜率差异 = -0.70, 95% CI [-1.21, -0.12]); 当时间窃取处于中水平时, 正念的调节效应不存在显著差异(0 SD, 简单斜率差异 = 0.10, 95% CI [-0.004, 0.21])。综上, 正念对这一倒 U 型关系起到调节作用, 假设 4 得到验证。

3 研究 2: 多时点多来源问卷调查

3.1 样本与程序

本研究选取位于北京、上海、新疆的 17 家企业中的员工作为正式调查的研究对象, 主要涉及金融、咨询、互联网、航空航天、生物制药等行业。研究者向调研对象及其领导说明调查内容与目的, 并强调数据仅用于学术研究且会严格保密。在征求调研对象同意后, 获取了员工及其领导的名单, 并进行编号和配对。所有参与调查的员工均为自愿参加, 通过线上方式填写问卷。

为避免数据同源偏差的影响, 数据采集分三个时间点进行, 每次间隔 1 个月。第一阶段, 收集了员工的人口统计学数据, 并让员工评价自身的时间窃取行为、正念和工间微休息, 该阶段共发放 633 份问卷, 回收 606 份问卷。第二阶段, 让员工评价自身的恢复体验, 该阶段共发放 606 份问卷, 回收 569 份问卷。第三阶段, 由直属领导评价员工的创新行为, 该阶段共邀请到 120 名领导参与调研。三轮调查完成后, 采用编号对数据进行配对, 剔除缺失重要变量和明显填答不规范的样本后, 最终获得 503 份有效领导-员工配对问卷, 问卷有效率为 79.46%。在所有被调查的员工中, 男性占比 58.10%;

表 2 多元回归结果(研究 1)

变量		恢复体验			
		Estimate	SE	95%置信区间	
				下限	上限
自变量	时间窃取	0.63***	0.04	0.56	0.70
	时间窃取平方	-0.31***	0.05	-0.39	-0.24
调节变量	正念	0.25***	0.10	0.07	0.40
交互项	正念*时间窃取	0.08	0.05	-0.003	0.16
	正念*时间窃取平方	-0.21**	0.09	-0.34	-0.05

注: $N = 182$ 。不含控制变量的回归结果, 所有参数均采用 Bootstrap = 20000 进行估计。** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, 均为双尾检验。

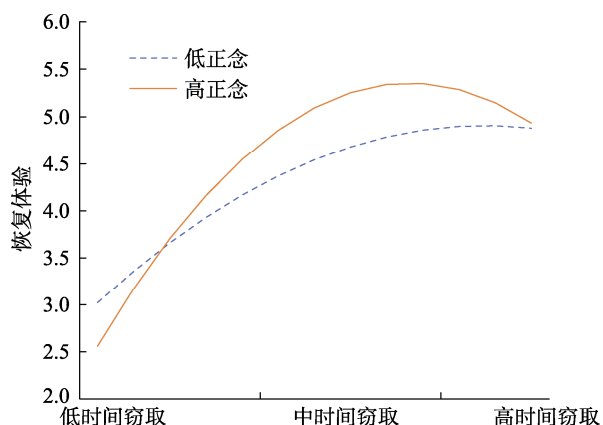


图3 正念的调节效应(研究1)

年龄分布在 22~58 岁之间,其中,22~30 岁占比 33.80%,31~40 岁占比 43.70%,41~50 岁占比 18.50%,51~58 岁占比 4.00%;受教育程度为大专及以下占比 15.70%,本科占比 62.60%,研究生及以上占比 21.70%;在本单位的平均工作时间为 6.71 年($SD = 7.28$),在本岗位的平均工作时间为 6.61 年($SD = 6.63$)。

3.2 测量工具

本研究采用国内外权威期刊公开发表的成熟量表,并对时间窃取行为、正念、恢复体验、工间微休息的英文量表进行了翻译与回译,以保证问卷翻译的准确性;创新行为直接采用国内学者使用过的中文量表。

时间窃取行为。同研究 1,根据本文研究范围,采用 Harold 等人(2022)所开发量表中的在上班时间内从事与工作无关的行为、未经批准的休息、在工作场所与他人过度社交三个维度进行测量,每个维度 3 道题,共 9 道题,典型题目如“工作期间,我参与与工作无关的活动”、“我休息的时间比单位允许我休息的时间长”。采用 Likert 7 点量表计分方式,其中“1”表示“从无”,“7”表示“总是”。在本研究中,内部一致性系数为 0.92。

正念。采用 Brown 和 Ryan (2003)开发的量表,共 15 道题,均为反向计分,典型题目如“我会由于走神或粗心大意把事情搞砸”。采用 Likert 5 点量表计分方式,其中“1”表示“完全不符合”,“5”表示“完全符合”。在本研究中,内部一致性系数为 0.88。

恢复体验。采用 Sonnentag 和 Fritz (2007)开发的量表,共 16 道题,典型题目如在工作时间参与诸如休息、聊天、上网等非工作活动期间,“我忘记了工作”、“我放松一下”。采用 Likert 5 点量表计分方式,其中“1”表示“非常不同意”,“5”表示“非常同

意”。在本研究中,内部一致性系数为 0.87。

创新行为。采用 Scott 和 Bruce (1994)所开发的、王甜等人(2019)所使用的中文版量表进行测量,将“我”改编为“该下属”,共 6 道题,典型题目如“该下属经常会产生一些有创意的想法或点子”、“该下属会为实施创意制定合理的计划与流程”。采用 Likert 5 点量表计分方式,其中“1”表示“从不”,“5”表示“总是”。在本研究中,内部一致性系数为 0.95。

控制变量。根据以往研究,本文控制了性别、年龄、教育程度、工作时间等人口统计学变量。同时,根据恢复体验相关文献,工间微休息能够对员工的恢复体验产生一定的影响(Kim et al., 2017),因此本文将工间微休息纳入控制变量,并采用 Kim 等人(2018)开发的量表测量员工的工间微休息行为。量表列举了一些典型休息活动,如“伸懒腰、在办公室散步或短暂地放松”,共 9 道题。采用 Likert 7 点量表计分方式,其中“1”表示“从无”,“7”表示“总是”。在本研究中,内部一致性系数为 0.86。

3.3 研究结果

3.3.1 研究变量的区分效度检验与共同方法偏差检验

为检验时间窃取、正念、恢复体验、创新行为这 4 个变量的区分效度,且考虑到创新行为的数据结构具有嵌套性问题,本研究通过 Mplus 8.5 将创新行为设置为多水平、其他变量设置为个体水平进行了跨层验证性因子分析。由于本研究模型变量与对应的测量题目较多,因此对时间窃取、正念、恢复体验的测量题目采用平衡法进行打包(吴艳,温忠麟,2011),每个变量的题目均打为三个包。结果显示(参见表 3),相比于其他竞争性模型(单因子模型、二因子模型和三因子模型),本研究所使用的四因子模型的拟合效果更优($\chi^2/df = 2.41$, CFI = 0.97, TLI = 0.97, RMSEA = 0.05, SRMR_{between} = 0.04, SRMR_{within} = 0.03),对不同的构念有更好的区分效度,可进行下一步分析。

尽管本研究采取多时点、多来源的调研方法在一定程度上削弱了同源偏差的影响,但由于数据均由问卷调查的方法获得,仍然可能存在共同方法偏差。因此在数据分析前,本研究采用 Harman 单因素法对共同方法偏差问题进行检验,结果显示未经旋转的第一个因子解释的变异量为 34.41%,小于 40%的临界值。另外,进行共同方法潜因子模型检验,结果显示,当将共同潜因子纳入模型后,模型拟合指标分别为: $\chi^2/df = 2.54$, CFI = 0.97, TLI =

表 3 跨层验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR _{between}	SRMR _{within}
单因子模型	3182.71	99	32.15	0.37	0.24	0.25	0.38	0.23
二因子模型	1764.95	98	18.01	0.66	0.59	0.18	0.05	0.14
三因子模型	848.02	96	8.83	0.85	0.81	0.13	0.04	0.08
四因子模型	224.02	93	2.41	0.97	0.97	0.05	0.04	0.03

注：N = 503。单因子模型：时间窃取+正念+恢复体验+创新行为；二因子模型：时间窃取+正念+恢复体验、创新行为；三因子模型：时间窃取+正念、恢复体验、创新行为；四因子模型：时间窃取、正念、恢复体验、创新行为。

0.96, RMSEA = 0.06, SRMR_{between} = 0.06, SRMR_{within} = 0.04。相比于控制前的模型, χ^2/df 提升 0.13, TLI 降低 0.01, RMSEA 提升了 0.01, SRMR_{between} 提升 0.02, SRMR_{within} 提升 0.01, 所有拟合指标变化程度均不超过 0.13, 说明加入共同方法潜因子后模型的拟合度未得到显著改善。综上判定, 本研究不存在明显的共同方法偏差问题。

3.3.2 描述性统计与相关分析

本研究使用 SPSS 29.0 对样本的人口统计学变量、控制变量工间微休息、研究变量时间窃取、恢复体验、正念、创新行为进行描述性分析和 Pearson 相关分析。各变量的均值、标准差和相关系数如表 4 所示, 时间窃取与恢复体验显著正相关($r = 0.21, p < 0.001$), 恢复体验与创新行为显著正相关($r = 0.18, p < 0.001$), 时间窃取与创新行为显著正相关($r = 0.11, p = 0.012$)。这一结果为后续研究假设论证提供了初步依据。另外, 性别、年龄、教育程度、工作时间、工间微休息等控制变量也与恢复体验、创新行为等主要变量存在不同程度的关联, 说明有必要在分析中加以控制。

3.3.3 假设检验

由于本研究的数据结构是嵌套型数据(创新行

为由一位领导评价多名下属, ICC1 = 0.35, $p < 0.001$), 因此使用 Mplus 8.5 进行多层线性模型(Hierarchical Linear Modeling, HLM)分析。此外, 因抽样设计导致数据还存在其他层次的嵌套(员工分布在不同企业中), 我们借鉴张伟雄和王畅(2018)处理这种样本误差非独立性的经验, 在 Mplus 中加入 COMPLEX 语句进行分析, 并在放入回归模型前, 将时间窃取、正念等核心变量进行了总均值中心化处理, 以降低多重共线性影响。

主效应与间接效应检验。首先, 假设 1 提出, 时间窃取行为与恢复体验呈倒 U 型关系。从表 5 的模型 3 可以看出, 时间窃取行为的平方项对恢复体验的影响显著且系数为负($\beta = -0.15, p = 0.001$), 并且随着时间窃取水平由低(-2 SD 和-1 SD)、中(0 SD)转为高(+1 SD 和+2 SD), 简单斜率也由正转为负(分别为 0.25、0.14、0.03、-0.08、-0.19), 符合倒 U 型曲线趋势(如图 4 所示), 说明时间窃取行为与恢复体验的倒 U 型关系成立, 假设 1 得到验证。

其次, 假设 2 提出, 恢复体验与创新行为呈正相关关系。从表 5 的模型 6 中可以看出, 恢复体验对创新行为有显著的正向影响($\beta = 0.14, p = 0.002$), 假设 2 得到验证。假设 3 进一步提出, 时间窃取通

表 4 各变量的均值、标准差及相关系数表(研究 2)

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别	—	—									
2. 年龄	34.91	7.66	0.01								
3. 教育程度	4.02	0.73	0.05	-0.01							
4. 工作时间(单位)	6.71	7.28	0.03	0.74***	0.02						
5. 工作时间(岗位)	6.61	6.63	0.03	0.66***	-0.03	0.70***					
6. 工间微休息	3.28	0.93	0.01	0.10*	0.07	0.07	0.06				
7. 时间窃取	2.63	1.06	-0.11*	-0.00	-0.00	0.03	-0.02	0.68***			
8. 正念	3.64	0.61	0.06	0.03	0.03	-0.01	-0.06	-0.35***	-0.46***		
9. 恢复体验	3.21	0.51	-0.07	-0.03	0.15**	-0.01	-0.01	0.29***	0.21***	-0.12**	
10. 创新行为	3.60	0.79	-0.14**	0.12**	0.03	0.18***	0.16***	0.12**	0.11*	-0.04	0.18***

注：N = 503。性别, 男性 = 0, 女性 = 1; 教育程度, 初中及以下 = 1, 中专或高中 = 2, 大专 = 3, 本科 = 4, 研究生及以上 = 5。
* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, 均为双尾检验。

表 5 HLM 分析结果(研究 2)

变量	恢复体验						创新行为					
	模型 1		模型 2		模型 3		模型 4		模型 5		模型 6	
	Estimate	SE	Estimate	SE	Estimate	SE	Estimate	SE	Estimate	SE	Estimate	SE
控制变量	-0.08	0.05	-0.07	0.05	-0.08	0.05	-0.09	0.05	-0.17***	0.05	-0.16**	0.05
性别												
年龄	-0.07	0.06	-0.06	0.06	-0.08	0.06	-0.10	0.06	-0.09	0.08	-0.08	0.08
教育程度	0.13***	0.04	0.13***	0.04	0.13**	0.04	0.12**	0.04	-0.02	0.05	0.01	0.06
工作时间(单位)	-0.01	0.06	-0.01	0.06	0.00	0.06	0.03	0.06	0.19*	0.07	0.19*	0.08
工作时间(岗位)	0.03	0.06	0.03	0.06	0.03	0.06	0.03	0.06	0.06	0.06	0.06	0.07
工间微休息	0.28***	0.06	0.28***	0.06	0.28***	0.06	0.26***	0.06	0.09	0.05	0.05	0.07
自变量												
时间窃取			-0.01	0.05	0.07	0.05	0.00	0.06				0.08
时间窃取平方					-0.15**	0.05	-0.21**	0.06				0.07
中介变量											0.14**	0.05
恢复体验												0.14**
调节变量												0.05
正念							0.11*	0.05				0.07
交互项							0.08	0.06				-0.07
正念×时间窃取							-0.29***	0.06				0.06
正念×时间窃取平方												-0.02
R ²	0.11		0.11		0.13		0.15		0.07		0.08	0.09

注: N = 503, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。

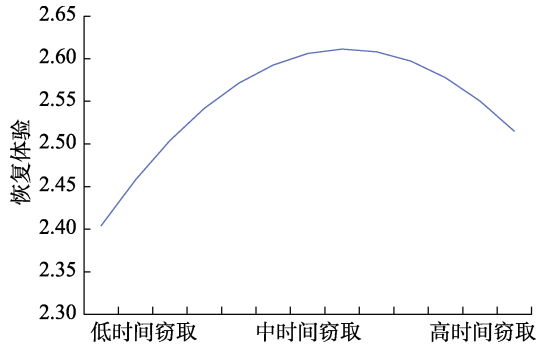


图 4 时间窃取的主效应(研究 2)

过恢复体验间接影响创新行为。表 5 的模型 7 显示,同时加入时间窃取、时间窃取的平方项和恢复体验之后,时间窃取的平方项对创新行为的影响并不显著($\beta = 0.03, p > 0.05$),恢复体验对创新行为的影响依旧显著($\beta = 0.14, p = 0.002$),初步判断时间窃取通过恢复体验对创新行为产生间接影响。

最后,由于时间窃取与恢复体验呈非线性的倒 U 型关系,中介变量 M 随自变量 X 的变化而非线性变化,因变量 Y 也随 M 的非线性变化而变化,不存在一个单一的间接效应来表征 X 通过 M 对 Y 的间接影响。因此,本研究借鉴以往研究的经验(Hu et al., 2019; 刘智强 等, 2023),使用 Hayes 和 Preacher (2010)提出的瞬时间接效应检验方法,估计在低(-2 SD 和 -1 SD)、中(0 SD)和高(+1 SD 和 +2 SD)水平下,时间窃取通过恢复体验对创新行为的瞬时间接效应,并使用 Preacher 和 Selig (2012)推荐的 Monte Carlo 方法,来估计其 95% 的置信区间。结果显示(见表 6),当时间窃取行为在低(-2 SD, 间接效应 = 0.05, 95% CI [0.01, 0.09]; -1 SD, 间接效应 = 0.03, 95% CI [0.01, 0.05])、高(+2 SD, 间接效应 = -0.03, 95% CI [-0.07, -0.004])水平时,

其通过恢复体验对创新行为的间接效应显著;而当时间窃取行为在高(+1 SD, 间接效应 = -0.01, 95% CI [-0.03, 0.001]),中(0 SD, 间接效应 = 0.01, 95% CI [-0.003, 0.02])水平时,其通过恢复体验对创新行为的间接效应不显著。综上得出,时间窃取通过恢复体验对创新行为产生间接影响,呈现出断档且非线性的瞬时间接效应趋势,假设 3 得到验证。

调节效应检验。假设 4 提出,正念会调节时间窃取行为与恢复体验之间的倒 U 型关系。从表 5 中的模型 4 可以看出,正念与时间窃取平方的交互项对恢复体验有着显著的负向影响($\beta = -0.29, p < 0.001$)。为了进一步了解正念对时间窃取行为与恢复体验之间关系的调节作用,本研究计算了简单斜率,并使用 Monte Carlo 法估计其 95% 的置信区间。结果如表 7 所示,当时间窃取行为处于低水平时,正念的调节效应显著(-2 SD, 简单斜率差异 = 0.53, 95% CI [0.29, 0.77]; -1 SD, 简单斜率差异 = 0.30, 95% CI [0.15, 0.45]);当时间窃取行为处于高水平时,正念的调节效应也显著(+1 SD, 简单斜率差异 = -0.16, 95% CI [-0.31, -0.01]; +2 SD, 简单斜率差异 = -0.39, 95% CI [-0.63, -0.15])。基于此,假设 4 得到验证。最后,本研究绘制了调节效应图,以更直观地表示正念的调节作用。如图 5 所示,正念正向调节时间窃取与恢复体验之间的倒 U 型关系,员工的正念水平越高,时间窃取与恢复体验之间的倒 U 型关系越强。

有调节的间接效应检验。假设 5 提出,正念调节了时间窃取对创新行为的间接效应。为了验证有调节的间接效应差异的显著性,我们使用 Mplus 8.5 检验了在低正念水平和高正念水平这两种情况

表 6 瞬时间接效应的 Monte Carlo 分析结果

自变量取值	瞬时间接效应值(95% CI)				
	TT - 2 SD	TT - 1 SD	TT 0 SD	TT + 1 SD	TT + 2 SD
主效应模型	0.05 [0.01, 0.09]	0.03 [0.01, 0.05]	0.01 [-0.003, 0.02]	-0.01 [-0.03, 0.001]	-0.03 [-0.07, -0.004]
调节模型					
正念 + 1 SD	0.10 [0.03, 0.19]	0.06 [0.02, 0.10]	0.01 [-0.01, 0.02]	-0.04 [-0.08, -0.01]	-0.09 [-0.17, -0.03]
正念 - 1 SD	0.01 [-0.03, 0.05]	0.001 [-0.02, 0.03]	-0.01 [-0.02, 0.01]	-0.01 [-0.04, 0.01]	-0.02 [-0.07, 0.02]
差异	0.09 [0.03, 0.18]	0.05 [0.02, 0.10]	0.01 [-0.005, 0.04]	-0.03 [-0.07, -0.001]	-0.07 [-0.14, -0.02]

注: $N = 503$, TT 表示时间窃取行为,全模型的多项式回归公式: $M = b_0 + b_1X + b_2X^2 + b_3W + b_4XW + b_5X^2W$, $Y = a_1X + a_2X^2 + b_6M$ 。主效应模型的瞬时间接效应基于 $(b_1 + 2b_2X)b_6$ 计算,被调节的瞬时间接效应基于 $(b_1 + 2b_2X + b_4W + 2b_5XW)b_6$ 计算(Maruping et al., 2015),所有参数均采用 Monte Carlo (20000) 进行估计。

表 7 时间窃取与恢复体验的简单斜率分析结果

自变量取值	简单斜率(95% CI)				
	TT - 2 SD	TT - 1 SD	TT 0 SD	TT + 1 SD	TT + 2 SD
主效应模型	0.25 [0.12, 0.50]	0.14 [0.05, 0.26]	0.03 [-0.05, 0.05]	-0.08 [-0.26, -0.05]	-0.19 [-0.50 -0.12]
调节模型					
正念 + 1 SD	0.58 [0.35, 0.80]	0.31 [0.17, 0.44]	0.04 [-0.04, 0.11]	-0.24 [-0.36, -0.10]	-0.51 [-0.73, -0.27]
正念 - 1 SD	0.04 [-0.18, 0.27]	0.005 [-0.13, 0.14]	-0.04 [-0.11, 0.04]	-0.07 [-0.20, 0.05]	-0.11 [-0.33, 0.11]
差异	0.53 [0.29, 0.77]	0.30 [0.15, 0.45]	0.07 [-0.03, 0.17]	-0.16 [-0.31, -0.01]	-0.39 [-0.63, -0.15]

注: $N = 503$, TT 表示时间窃取行为, 主效应模型的简单斜率基于 b_1+2b_2X 计算, 调节模型的简单斜率基于 $b_1+2b_2X+b_4W+2b_5WX$ 计算。

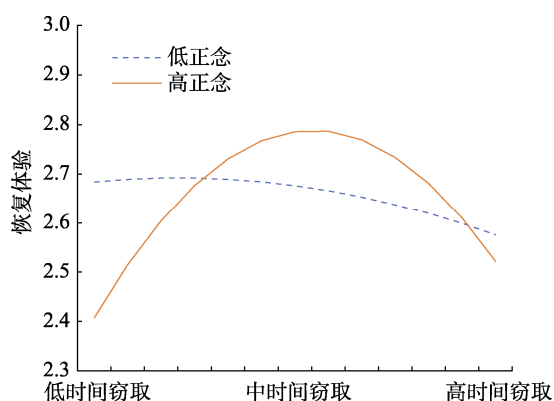


图 5 正念的调节效应(研究 2)

下, 当时间窃取处于低水平、中等水平以及高水平时, 通过恢复体验对创新行为的瞬时间接效应值, 并使用 Monte Carlo 方法估计其 95% 的置信区间。结果如表 6 所示, 在高正念水平情况下, 时间窃取水平较低时, 瞬时间接效应为正且显著(-2 SD, 间接效应 = 0.10, 95% CI [0.03, 0.19]; -1 SD, 间接效应 = 0.06, 95% CI [0.02, 0.10]); 时间窃取水平较高时, 瞬时间接效应为负且显著(+1 SD, 间接效应 = -0.04, 95% CI [-0.08, -0.01]; +2 SD, 间接效应 = -0.09, 95% CI [-0.17, -0.03]), 这与时间窃取与恢复体验呈倒 U 型关系, 进而影响创新行为的研究假设相吻合。并且, 当时间窃取处于低水平时, 其瞬时间接效应在不同正念水平下存在显著差异(-2 SD, 间接效应差异 = 0.09, 95% CI [0.03, 0.18]; -1 SD, 间接效应差异 = 0.05, 95% CI [0.02, 0.10]); 当时间窃取行为处于高水平时, 其瞬时间接效应在不同正念水平下的差异依旧显著(+1 SD, 间接效应差异 = -0.03, 95% CI [-0.07, -0.001]; +2 SD, 间接效应差异 = -0.07, 95% CI [-0.14, -0.02])。因此, 时间窃取对创新行为的瞬时间接效应在不同正念水平下存在显著差异, 假设 5 得到验证。

3.3.4 补充检验

以上章节汇报了包含控制变量的分析结果, 为了保证研究结论的透明度和稳健性, 我们也汇报不含控制变量的分析结果。数据结果显示, 时间窃取对恢复体验具有显著的线性效应($\beta = 0.21, p < 0.001$)。另外鉴于平方项有助于解释未被线性模型捕捉到的额外方差, 我们继续将时间窃取平方项纳入分析模型, 以更全面地理解变量之间的关系。结果表明, 时间窃取平方项对恢复体验的影响($\beta = -0.15, p = 0.004$)以及恢复体验对创新行为的影响($\beta = 0.15, p = 0.001$)依旧显著, 再次证明时间窃取与恢复体验呈倒 U 型关系, 并进而影响员工的创新行为。同时, 时间窃取的平方与正念的交互项对恢复体验的影响也显著($\beta = -0.32, p < 0.001$), 表明没有控制变量的结果依旧支持正念对时间窃取与恢复体验关系的调节作用, 这进一步支撑了本研究的结论。

此外, 为了检验变量间反向因果的可能性, 根据 Kline (2011) 的建议, 本研究比较了假设模型(时间窃取→恢复体验→创新行为)和反向因果模型(创新行为→恢复体验→时间窃取)的赤池信息准则(AIC, Akaike Information Criterion)和贝叶斯信息准则(BIC, Bayesian Information Criterion)指标, 较小的 AIC 和 BIC 值表明模型与数据的拟合度更高。结果显示假设模型(AIC = 1797.185, BIC = 1890.03)的指标要小于反向因果模型的指标(AIC = 5008.05, BIC = 5122.01), 表明假设模型比反向模型更优, 本研究理论模型存在因果关系倒置的可能性较小。

最后, 为分析时间窃取对创新行为的复杂影响是否是由创新二元性所造成的, 我们将创新行为分为创新想法提出和创新想法执行, 分别将它们作为因变量进行了回归检验。结果显示, 低水平的时

窃取通过恢复体验对创新想法提出(TT - 2 SD, 间接效应 = 0.07, 95% CI [0.01, 0.13]; TT - 1 SD, 间接效应 = 0.03, 95% CI [0.01, 0.07])和创新想法执行(TT - 2 SD, 间接效应 = 0.08, 95% CI [0.02, 0.15]; TT - 1 SD, 间接效应 = 0.04, 95% CI [0.01, 0.08])均产生积极效应,高水平的时间窃取则会通过降低恢复体验而阻碍创新想法提出(TT + 2 SD, 间接效应 = -0.07, 95% CI [-0.13, -0.01]; TT + 1 SD, 间接效应 = -0.03, 95% CI [-0.07, -0.01])和创新想法执行(TT + 2 SD, 间接效应 = -0.08, 95% CI [-0.14, -0.02]; TT + 1 SD, 间接效应 = -0.03, 95% CI [-0.07, -0.001])。这一结果与本文的假设观点一致,即时间窃取通过恢复体验间接地影响创新行为,包括创新想法提出和创新想法执行。

4 结论与讨论

本研究旨在探讨时间窃取与恢复体验的非线性关系和正念特质在其中的调节作用,以及其对员工后续创新行为的影响。研究 1 的实验结果表明,时间窃取与恢复体验呈倒 U 型关系:当时间窃取处于中低水平时,员工可以暂时从工作需求中解脱出来,从非工作活动中获得恢复体验;然而,一旦超过某个程度,员工从事越多的时间窃取,越担心被发现和被惩罚,恢复体验反而会削弱。而这一关系的强弱依赖于正念特质这一重要边界条件。具体来说,具有高正念特质的员工在从事时间窃取时,更容易产生过犹不及的效应。研究 2 通过问卷调查进一步检验了整个模型,再次验证并拓展了上述结论,即时间窃取会对恢复体验产生非线性影响,进而间接地促进或抑制创新行为,这一关系受到正念的调节。

4.1 理论贡献

具体而言,本研究从三个方面做出理论贡献:首先,本研究从资源的视角重新审视了时间窃取这一行为,挑战了以往研究将其视为一种意图伤害组织的生产偏差行为的传统观点(Harold et al., 2022; Martin et al., 2010)。传统观点认为,时间是一项重要的组织资产,员工从事时间窃取就是在损害组织利益(Harold et al., 2022; Henle et al., 2010)。然而,本研究发现,适量的时间窃取可以作为特殊的工作内恢复形式,满足个体在工作中“即时”补充资源的需要。一旦资源得到即时修复与重建,员工更有可能在工作中感到精力充沛。因此,我们认为,时间窃取作为传统意义上的一种消极偏差行为并

不总是有害的,在某种适宜的情境下可能会发挥独特的恢复价值,进而对员工的工作表现(创新行为)产生积极影响。这一观点增进了我们对时间窃取本身的再认识,同时也回应了之前学者提出的探讨工作内恢复效果和机制的呼吁(唐汉瑛等, 2019; 吴伟炯等, 2012)。

其次,本研究以资源保存理论为基础,揭示了时间窃取会对员工恢复体验产生非线性影响,进而影响其后续的创新行为,拓展了时间窃取的后效研究。具体而言,我们发现,中低水平的时间窃取行为能够让员工暂时地摆脱工作压力,停止资源损耗,并通过一些非工作活动获取恢复体验;而高水平的时间窃取行为由于被发现和被惩罚的风险增加,导致员工在从事非工作活动时更加容易紧张与担忧,反而会阻碍其恢复体验。通过这种对恢复体验的曲线作用,时间窃取可以间接地影响员工后续的创新行为。这一发现不仅厘清了时间窃取与恢复体验之间的倒 U 型关系,为时间窃取的过犹不及效应提供了新的理论解释,同时也丰富了我们对于时间窃取后效影响的认识。

最后,本研究探讨了正念在调节时间窃取与恢复体验和创新行为之间关系时的双重作用,揭示了正念作为调节变量的积极效应与潜在成本,这为理解正念的复杂作用提供了新的视角。具体来说,正念能够使员工更清晰地意识到当前的想法、情绪和环境(Hyland et al., 2015)。当从事中低水平时间窃取行为时,由于违规程度低,行为隐蔽性高,员工不太担心被发现。这时来自工作环境的可用线索少,高正念(相比于低正念)的员工更关注当下内在体验,更容易从非工作活动中获得恢复体验,进而激发创新行为。但当从事中高水平的时间窃取行为时,随着可隐蔽性优势的降低,员工的行为很容易被领导和同事察觉,招致他们的不满与惩罚。而正念增强了员工对工作环境中可用线索的意识和注意力(Kao et al., 2021)。这时,高正念(相比于低正念)的员工更容易感知到来自组织规范的压力,从而增加了通过时间窃取获得恢复体验的难度。综上所述,本研究发现,正念在不同水平的时间窃取行为中发挥不同的调节作用。

4.2 实践启示

传统的管理观念强调时间与产出直接相关,认为时间窃取必然会降低员工的工作产出(Baskin et al., 2017)。为此,在实践中,管理者往往会采用诸如时间监控软件等手段来减少这种行为。然而,

有研究发现,这反而会增加员工的压力,进而导致员工工作效率的降低(Fu et al., 2021)。因此,我们要重新审视时间窃取这一行为。首先,管理者要意识到员工从事时间窃取不一定是意图损害组织效益,而是可能将其作为一种压力应对方式,尽管这种应对方式并不总是有效的。我们的研究结果表明,适量的时间窃取可以作为一种工作内恢复形式,为员工提供恢复体验,实现即时的资源修复与重建,进而激发创新行为。这种情况下,过度采用时间控制等手段可能会降低员工的恢复体验,反而阻碍创新绩效的提升。我们建议,管理者需要找到适合企业自身文化和工作环境的管理颗粒度,既不过度监控,也不放任自流,以兼顾效率和创新绩效。其次,本研究发现,时间窃取行为并非一成不变的利好。高水平的时间窃取行为反而可能产生过犹不及效应,阻碍员工的恢复体验和创新行为。因此,员工应当理性地管理自己的时间窃取行为,可以将其视作一种应对压力的策略,帮助自己实现恢复,同时也要意识到过度时间窃取可能会损害自身的恢复体验和创新绩效。此外,本研究强调了培养员工正念的重要性。正念不仅有助于员工更好地进行工作内恢复,还能帮助他们更清晰地感知到过度时间窃取对自身恢复体验的消极影响。通过培养正念,员工可以敏锐地在时间窃取中找到平衡,通过非工作活动获得最大化恢复效果的同时,最大程度地降低其负面影响。

4.3 研究局限与未来展望

首先,本研究结合了情景回顾实验和多时点-多来源的问卷调查方法,以提高研究结论的可靠性,但在研究设计上仍然存在一些局限。第一,为了降低干扰因素对内部效度的影响,我们在研究1中采用精简的实验设计仅验证了模型的前半段,未来的研究可以尝试采用更加严格的实验控制条件,对整个模型进行完整的检验。第二,中低水平的时间窃取行为具有隐蔽性,同事与领导很难准确评价。因此,本研究采用员工自我报告的方式来测量时间窃取行为,这可能受到社会称许性偏差的影响。未来的研究可以考虑采用问卷与客观数据相结合的方式来测量员工的时间窃取行为,如利用员工在非工作网页与APP上的流量数据等,以降低测量误差,保证研究结论的稳健性。第三,不同于Shin和Grant(2021)提出的适度拖延给予个体更多时间进行思考和孵化新想法,本研究强调员工通过时间窃取可将注意力和意识从工作需求中脱离出来(而不是在大

脑潜意识中继续处理工作任务),以实现资源的即时恢复与重建,进而促进创新行为。因此,本研究认为时间窃取与拖延对创新行为的影响机制不同,并未控制拖延这一变量。但鉴于两者在概念上都包括不当利用工作时间的要素(Harold et al., 2022),未来关于时间窃取的研究可以考虑将拖延纳入控制变量范围。第四,本研究尝试在补充分析中将创新行为细分为创新想法的提出和执行两个维度来更全面地探讨时间窃取的影响。然而,由于本研究所采用的创新行为量表本身为一维结构(Scott & Bruce, 1994),未明确区分这两个维度,因此在测量效度方面存在局限。未来的研究可考虑采用能够区分并测量创新二元性的多维量表,以提高研究的精确度和实用性。

其次,员工的时间窃取行为可以分为主动型和被动型,同时,员工也会出于不同动机从事不同类型的时间窃取行为(Baskin et al., 2017)。例如,为了获得积极社交情感而与同事闲聊。这些不同类型的时间窃取行为对员工的心理状态和工作表现的影响可能存在差异。因此,未来研究可以继续探究不同类型的时间窃取行为的积极和消极影响及其作用机制。

此外,本研究认为,应辩证地看待时间窃取行为,它不仅仅是一种消极表现,还是员工应对压力的一种自我保护机制,能够在某种适宜的情境下为创新行为提供新的动力与资源。这启示我们:未来研究可考虑从时间窃取这类偏差行为的双面特性入手,在更广泛的情境中系统地探讨偏差行为对创新的复杂影响,从而为平衡员工的行为监管与创新激励提供理论启示。

最后,随着数字化技术和算法监控的广泛应用,员工的工作行为和绩效逐渐被数据化和实时跟踪。在这种情境下,员工究竟会因算法监控过严而不能即时补充资源进一步导致其创新受阻,还是会在与算法的博弈中激发自身的创新潜力,仍是亟待深入探讨的问题。因此,未来研究应进一步关注数字化与算法管理背景下时间窃取的新表现形式及其对创新行为的影响机制,以丰富和加深我们对数字化工作环境中时间窃取行为的理解。

参 考 文 献

- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.

- Babalola, M. T., Kwan, H. K., Ren, S., Agyemang-Mintah, P., Chen, H., & Li, J. (2021). Being ignored by loved ones: Understanding when and why family ostracism inhibits creativity at work. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 349–364.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Oerlemans, W., & Sonnentag, S. (2013). Workaholism and daily recovery: A day reconstruction study of leisure activities. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 87–107.
- Baskin, M. E. B., McKee, V., & Buckley, M. R. (2017). Time banditry and impression management behavior: Prediction and profiling of time bandit types. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1), 39–54.
- Bennett, A. A., Bakker, A. B., & Field, J. G. (2018). Recovery from work-related effort: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 262–275.
- Bergin, A. J., & Pakenham, K. I. (2016). The stress-buffering role of mindfulness in the relationship between perceived stress and psychological adjustment. *Mindfulness*, 7(4), 928–939.
- Brock, M. E., Martin, L. E., & Buckley, M. R. (2013). Time theft in organizations: The development of the time banditry questionnaire. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(3), 309–321.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848.
- Chong, S., Kim, Y. J., Lee, H. W., Johnson, R. E., & Lin, S.-H. (Joanna). (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.
- Eschleman, K. J., Madsen, J., Alarcon, G., & Barelka, A. (2014). Benefiting from creative activity: The positive relationships between creative activity, recovery experiences, and performance-related outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 579–598.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160.
- Fisher, D. M., Kerr, A. J., & Cunningham, S. (2019). Examining the moderating effect of mindfulness on the relationship between job stressors and strain outcomes. *International Journal of Stress Management*, 26(1), 78–88.
- Fu, S. Q., Greco, L. M., Lennard, A. C., & Dimotakis, N. (2021). Anxiety responses to the unfolding COVID-19 crisis: Patterns of change in the experience of prolonged exposure to stressors. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 48–61.
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., ... Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, 42(1), 114–142.
- Harold, C. M., Hu, B., & Koopman, J. (2022). Employee time theft: Conceptualization, measure development, and validation. *Personnel Psychology*, 75(2), 347–382.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2010). Quantifying and testing indirect effects in simple mediation models when the constituent paths are nonlinear. *Multivariate Behavioral Research*, 45(4), 627–660.
- Henle, C. A., Reeve, C. L., & Pitts, V. E. (2010). Stealing time at work: Attitudes, social pressure, and perceived control as predictors of time theft. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 53–67.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128.
- Hu, B., Harold, C. M., & Kim, D. (2023). Stealing time on the company's dime: Examining the indirect effect of laissez-faire leadership on employee time theft. *Journal of Business Ethics*, 183(2), 475–493.
- Hu, J., Zhang, Z., Jiang, K., & Chen, W. (2019). Getting ahead, getting along, and getting prosocial: Examining extraversion facets, peer reactions, and leadership emergence. *Journal of Applied Psychology*, 104(11), 1369–1386.
- Hülshager, U. R., van Gils, S., & Walkowiak, A. (2021). The regulating role of mindfulness in enacted workplace incivility: An experience sampling study. *Journal of Applied Psychology*, 106(8), 1250–1265.
- Hunter, E. M., & Wu, C. (2016). Give me a better break: Choosing workday break activities to maximize resource recovery. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 302–311.
- Hyland, P. K., Lee, R. A., & Mills, M. J. (2015). Mindfulness at work: A new approach to improving individual and organizational performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(4), 576–602.
- Jiang, P., Yang, F., & Zhang, L. H. (2020). How does leader humor stimulate employees' innovation? A dual process model analysis. *Science of Science and Management of S. & T*, 41(4), 98–112.
- [姜平, 杨付, 张丽华. (2020). 领导幽默如何激发员工创新: 一个双中介模型的检验. *科学学与科学技术管理*, 41(4), 98–112.]
- Kao, K.-Y., Thomas, C. L., Spitzmueller, C., & Huang, Y. (2021). Being present in enhancing safety: Examining the effects of workplace mindfulness, safety behaviors, and safety climate on safety outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 36(1), 1–15.
- Ketchen, D. J., Craighead, C. W., & Buckley, M. R. (2008). Time bandits: How they are created, why they are tolerated, and what can be done about them. *Business Horizons*, 51(2), 141–149.
- 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(7), 772–786.
- Kim, S., Park, Y., & Niu, Q. (2017). Micro-break activities at work to recover from daily work demands. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 28–44.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed). Guilford Press.
- Li, Y., Zhang, Y., Lu, L., Zhang, J., & Sun, X. (2023). Laughters nurturing tears for leaders and organizations: The implications of leader humor for leader workplace deviance. *Journal of Business Ethics*, 188(3), 603–621.
- Liu, Z. Q., Xu, Y. P., Xu, J. W., Zhou, R., & Long, L. R. (2023). Innovation expectation discrepancy and team radical innovation: A self-regulatory perspective. *Acta Psychologica Sinica*, 55(2), 272–285.
- [刘智强, 许玉平, 许建伟, 周蓉, 龙立荣. (2023). 创新期望差距与团队突破性创新: 自我调节理论视角. *心理学报*, 55(2), 272–285.]

- Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2017). When is empowerment effective? The role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft. *Journal of Management*, 43(5), 1631–1654.
- Mao, J., Quan, J., Li, Y., & Xiao, J. (2021). The differential implications of employee narcissism for radical versus incremental creativity: A self-affirmation perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 933–949.
- Martin, L. E., Brock, M. E., Buckley, M. R., & Ketchen, D. J. (2010). Time banditry: Examining the purloining of time in organizations. *Human Resource Management Review*, 20(1), 26–34.
- Maruping, L. M., Venkatesh, V., Thatcher, S. M. B., & Patel, P. C. (2015). Folding under pressure or rising to the occasion? Perceived time pressure and the moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1313–1333.
- Methot, J. R., Rosado-Solomon, E. H., Downes, P. E., & Gabriel, A. S. (2021). Office chitchat as a social ritual: The uplifting yet distracting effects of daily small talk at work. *Academy of Management Journal*, 64(5), 1445–1471.
- Ng, T. W. H., Shao, Y., Koopmann, J., Wang, M., Hsu, D. Y., & Yim, F. H. K. (2022). The effects of idea rejection on creative self-efficacy and idea generation: Intention to remain and perceived innovation importance as moderators. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 146–163.
- Ni, D., Liu, C. L., & Zheng, X. M. (2021). The effects of employee mindfulness on spouse family satisfaction and work engagement. *Acta Psychologica Sinica*, 53(2), 199–214.
- [倪丹, 刘琛琳, 郑晓明. (2021). 员工正念对配偶家庭满意度和工作投入的影响. *心理学报*, 53(2), 199–214.]
- Preacher, K. J., & Selig, J. P. (2012). Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures*, 6(2), 77–98.
- Qin, X. N., Zhang, Z. X., & Yan, S. L. (2022). The influence of employees' innovation behavior on their counterproductive behavior: The role of psychological ownership and moral identity. *Science Research Management*, 43(5), 86–93.
- [秦许宁, 张志鑫, 闫世玲. (2022). 员工创新行为对反生产行为的影响: 心理所有权和道德认同的作用. *科研管理*, 43(5), 86–93.]
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Shin, J., & Grant, A. M. (2021). When putting work off pays off: The curvilinear relationship between procrastination and creativity. *Academy of Management Journal*, 64(3), 772–798.
- Smallwood, J., & Schooler, J. W. (2015). The science of mind wandering: Empirically navigating the stream of consciousness. *Annual Review of Psychology*, 66(1), 487–518.
- Song, Z. Y., & Gao, Z. H. (2020). "Well-balanced tension and relaxation" is powerful for innovation — A dual moderating model of the relationship between coaching leadership and employees' innovative behavior. *Research on Economics and Management*, 41(4), 132–144.
- [宋孜宇, 高中华. (2020). “张弛有度”方创新有力——教练型领导与员工创新行为关系的双调节模型. *经济与管理研究*, 41(4), 132–144.]
- Sonnentag, S., & 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(3), 204–221.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S72–S103.
- Steffensen, D. S., McAllister, C. P., Perrewé, P. L., Wang, G., & Brooks, C. D. (2022). “You’ve got mail”: A daily investigation of email demands on job tension and work-family conflict. *Journal of Business and Psychology*, 37(2), 325–338.
- Tang, H. Y., Yue, S. S., Shi, Y. W., & Ma, H. Y. (2019). To work better: The definition and mechanism of recovery from work. *Journal of Psychological Science*, 42(5), 1186–1193.
- [唐汉瑛, 岳闪闪, 史燕伟, 马红宇. (2019). 为了更好地工作: 工作恢复的内涵及实现机制. *心理科学*, 42(5), 1186–1193.]
- Teng, Y., Zhang, H. T., Zhao, S. Q., Peng, K. P., & Hu, X. M. (2024). Multicultural experiences enhance human altruism toward robots and the mediating role of mind perception. *Acta Psychologica Sinica*, 56(2), 146–160.
- [滕玥, 张昊天, 赵偲琪, 彭凯平, 胡晓檬. (2024). 多元文化经历提升人类对机器人的利他行为及心智知觉的中介作用. *心理学报*, 56(2), 146–160.]
- Vahle-Hinz, T., Mauno, S., de Bloom, J., & Kinnunen, U. (2017). Rumination for innovation? Analysing the longitudinal effects of work-related rumination on creativity at work and off-job recovery. *Work & Stress*, 31(4), 315–337.
- van Knippenberg, D., & Hirst, G. (2020). A motivational lens model of person × situation interactions in employee creativity. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1129–1144.
- Wang, T., Chen, C. H., & Song, Y. X. (2019). A research on the double-edge effect of challenging stressors on employees' innovative behavior. *Nankai Business Review*, 22(5), 90–100+141.
- [王甜, 陈春花, 宋一晓. (2019). 挑战性压力源对员工创新行为的“双刃”效应研究. *南开管理评论*, 22(5), 90–100+141.]
- Wu, W. J., Liu, Y., & Xie, X. X. (2012). A review and perspectives of foreign research on recovery experiences. *Foreign Economics & Management*, 34(11), 44–51.
- [吴伟炯, 刘毅, 谢雪贤. (2012). 国外恢复体验研究述评与展望. *外国经济与管理*, 34(11), 44–51.]
- Wu, Y., & Wen, Z. L. (2011). Item parceling strategies in structural equation modeling. *Advances in Psychological Science*, 19(12), 1859–1867.
- [吴艳, 温忠麟. (2011). 结构方程建模中的题目打包策略. *心理科学进展*, 19(12), 1859–1867.]
- Xu, C., Yao, Z., & Xiong, Z. (2023). The impact of work-related use of information and communication technologies after hours on time theft. *Journal of Business Ethics*, 187(1), 185–198.
- Yin, K., Zhao, J., & Nie, Q. (2022). How to improve team creative performance with two brushes simultaneously: Creative leadership and innovation-oriented human resource management practices. *Journal of Capital University of Economics and Business*, 24(2), 86–100.
- [尹奎, 赵景, 聂琦. (2022). 如何“双管齐下”提升团队创新绩效——创新型领导与创新导向人力资源管理实践. *首都经济贸易大学学报*, 24(2), 86–100.]
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2021). The multiple ways of behaving creatively in the workplace: A typology and model. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 20–33.
- Zeng, H., Wei, J., & Liu, Y. (2024). Does it really matter if it is far away? A study on the effects of spatial distance on

- consumers' friends circle sharing reward program: The moderating effect of reactance experience. *Nankai Business Review*, 27(1), 148–159.
- [曾慧, 魏静, 刘燕. (2024). 远一点真的没有关系吗? 空间距离对消费者朋友圈分享奖励计划的影响研究——抗拒体验的调节作用. *南开管理评论*, 27(1), 148–159.]
- Zhang, J., Song, J. W., & Wang, Y. (2017). Mindfulness in the workplace: A literature review and prospects. *Foreign Economics & Management*, 39(8), 56–70+84.
- [张静, 宋继文, 王悦. (2017). 工作场所正念: 研究述评与展望. *外国经济与管理*, 39(8), 56–70+84.]
- Zhang, N., Shi, Y., Tang, H., Ma, H., Zhang, L., & Zhang, J. (2023). Does work-related ICT use after hours (WICT) exhaust both you and your spouse? The spillover-crossover mechanism from WICT to emotional exhaustion. *Current Psychology*, 42(3), 1773–1788.
- Zhang, W. X., & Wang, C. (2018). Structural equation modeling. In Chen, X. P., & Shen, W (Eds.), *Empirical methods in organization and management research* (3rd ed., pp. 464–489). Beijing: Peking University Press.
- [张伟雄, 王畅. (2018). 结构方程模型. 见: 陈晓萍, 沈伟 (编), *组织与管理研究的实证方法* (第三版, pp. 464–489). 北京: 北京大学出版社.]
- Zheng, X. M., & Ni, D. (2018). Review of mindfulness research in organizational management. *Management Review*, 30(10), 153–168.
- [郑晓明, 倪丹. (2018). 组织管理中正念研究述评. *管理评论*, 30(10), 153–168.]
- Zhu, J. Q., Xu, S. Y., Zhou, J. Y., Zhang, B. N., Xu, F. F., & Zong, B. Q. (2020). The cross-level double-edged-sword effect of boundary-spanning behavior on creativity. *Acta Psychologica Sinica*, 52(11), 1340–1351.
- [朱金强, 徐世勇, 周金毅, 张柏楠, 许昉昉, 宗博强. (2020). 跨界行为对创造力影响的跨层次双刃剑效应. *心理学报*, 52(11), 1340–1351.]
- Zhu, Z., Kuykendall, L., & Zhang, X. (2019). The impact of within-day work breaks on daily recovery processes: An event-based pre-/post-experience sampling study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 191–211.

How “slacking off” sparks innovation: Evidence from a scenario experiment and a survey study on curvilinear mediation of recovery experience

XU Shiyong¹, YANG Chunmeng¹, LI Chaoping^{2,3}, LI Hairong¹

(¹ School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872, China) (² Department of Organizational and Human Resources Management, School of Public Administration and Policy, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

(³ The Center for Talent and Leadership, School of Public Administration and Policy, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract

In the digital economy era, employees' time theft—defined as engaging in unapproved non-work-related activities during work hours—has become increasingly hidden and widespread. Most prior studies have assumed that such behavior negatively impacts performance, focusing on mechanisms to reduce time theft within organizations. However, few have considered the potential positive effects of time theft or the conditions under which it may yield positive or negative outcomes. Drawing on the conservation of resources theory, this study examines the “too-much-of-a-good-thing” effect of time theft and explores how and under what circumstances it influences innovative behavior through recovery experience. Additionally, we investigate the moderating role of mindfulness to identify the boundary conditions of time theft's effects.

To ensure both internal and external validity, we adopted a combination of experimental study (Study 1) and survey study (Study 2). In Study 1, we utilized a single-factor, three-level between-subjects design, randomly assigning 182 participants to one of three conditions. Participants first assessed their mindfulness traits and provided demographic information. They were then instructed to recall and describe a recent workplace time theft incident at one of three levels (high, medium, or low). Afterward, they completed measures of mindfulness and recovery experience and a manipulation check. In Study 2, we used a multi-wave, multi-source design to collect data from 633 employees. The survey was conducted in three phases, with a one-month interval between each phase. In the end, we obtained a leader-employee matched dataset with 503 observations across all three waves to test the proposed model.

The experimental data (Study 1) showed that participants in the medium-level time theft group reported significantly higher recovery experience compared to those in the low- and high-level time theft conditions. The results also suggested that mindfulness moderated the relationship between time theft and recovery experience. Employees with higher mindfulness experienced a stronger positive effect of time theft on recovery. In Study 2,

given that the data was nested (i.e., multiple employees' innovative behavior was assessed by the same leader), we employed the Hierarchical Linear Modeling (HLM) to test our hypotheses. The results confirmed the inverted U-shaped relationship between time theft and recovery experience, and this effect was moderated by mindfulness. Additionally, following established methodologies, we used the “instantaneous indirect effect approach” to examine the indirect effects of time theft on innovative behavior through recovery experience. To further assess these indirect effects, we conducted a Monte Carlo simulation with 20 000 replications to generate 95% confidence intervals in R 4.2. The findings suggested that time theft influenced innovative behavior through recovery experience, with mindfulness strengthening the mediating effect.

Drawing on the conservation of resources theory, we explored how time theft influenced innovative behavior through recovery experience. We also examined the moderating role of mindfulness. Our study contributes to the existing literature in the following ways. First, by investigating the effect of time theft on employee innovation, we offered a novel perspective that time theft, rather than being solely detrimental, can also provide benefits to organizations. Second, we identified the curvilinear mediation effect of recovery experience, suggesting that time theft and recovery exhibited an inverted U-shaped relationship, which indirectly influenced innovative behavior. Finally, we highlighted both the positive effects and potential costs of mindfulness as a moderator between time theft, recovery experience, and innovation, thus clarifying the boundary conditions under which time theft affected recovery experience.

Keywords time theft, recovery experience, mindfulness, innovative behavior