

# AMO 理论框架下玩兴氛围对员工绩效的促进机制\*

谢菊兰<sup>1</sup>, 李露露<sup>1</sup>, 刘小妹<sup>1</sup>, 史燕伟<sup>2</sup>

(1. 中南大学商学院, 长沙 410083; 2. 上海师范大学人力资源管理系, 上海 200234)

**摘要:**玩兴氛围是指工作场所中充满愉快和幽默的氛围, 是组织行为学研究领域的新兴现象。通过对相关研究进行梳理, 研究从创新绩效、任务绩效和关系绩效三个方面分析了玩兴氛围对员工工作绩效的促进作用。同时, 以 AMO 理论为框架, 剖析了玩兴氛围在能力(认知能力、情绪智力)、动机(情感体验、工作投入)和机会(工作设计、社会网络)层面对员工绩效的促进机制。最后, 提出未来研究可以进一步开发玩兴氛围量表, 考察影响玩兴氛围后效的边界条件, 探讨玩兴氛围的消极影响。

**关键词:**玩兴氛围; AMO 理论; 创新绩效; 任务绩效; 关系绩效

**中图分类号:**B848

**文献标识码:**A

**文章编号:**1003-5184(2022)01-0076-07

## 1 引言

近年来, “996”工作制、“社畜”和“打工人”等网络热词频繁涌现, 引发了人们对社会现状的关注和热议。同时, 由于中国传统工作观“勤勉努力”的影响, 工作逐渐占据了人们的大部分生活(杨洁等, 2020)。此外, 新生代员工高度关注自我价值, 渴望从工作中获得更多的乐趣和自由(叶余建, 张炜, 2019), 因此, 能否在当下高强度的工作中获得乐趣成为员工尤其是新生代员工重视的问题。研究发现工作玩兴能够帮助员工“寓工作于玩乐”, 其是指具有娱乐性和高度互动性、能够激发沉浸体验的活动(Van Vleet & Feeney, 2015a)。实践也表明, 许多组织越来越重视工作场所“玩兴”的实践(Mainemelis & Ronson, 2006)。例如, Google 公司致力于打造“自由舒适的工作环境”(杨洁等, 2019)。西南航空公司在在工作场所中营造“快乐和尊重的氛围”(Ford et al., 2003)。阿里巴巴采用金庸小说的“达摩院”命名了科学研究院, 向员工传达精进专注的精神, 并鼓励员工历练“登峰造极”的修为。

在理论研究中, 工作玩兴也逐渐受到重视。玩兴源于对儿童玩兴特质(playfulness)的关注, Glynn 和 Webster(1992)首次将玩兴特质的研究对象延伸至成年人, 提出玩兴是指个体采用不严肃的方式参与活动的稳定特质。在组织管理研究中, 研究者主要关注玩兴活动和玩兴氛围的影响效果。玩兴活动(play)是指能够激发员工热情, 具有娱乐性和高度

互动性的活动(Van Vleet & Feeney, 2015a)。研究表明玩兴活动不仅对员工的认知、情感和动机产生积极影响, 还能够提升组织的创新和决策能力(Celestine & Yeo, 2020)。然而, 玩兴活动的测量尚未有成熟的量表(Sorensen & Spoelstra, 2012), 且有限的玩兴活动亦不能满足员工多样化的乐趣需求。因此, 组织鼓励工作玩兴的重点可能不是引入玩兴活动, 而是营造趣味性和轻松的工作氛围。玩兴氛围(playful climate)是组织中鼓励员工玩乐和探索的轻松氛围, 包含趣味活动和同事社交等(Ford et al., 2003)。玩兴氛围能够帮助员工产生积极情绪, 降低员工的离职意愿, 从而提升员工和组织的创造力(Tews et al., 2014)。

目前, 研究主要关注玩兴氛围对员工情绪、态度和行为的影响, 在企业层面的影响聚焦于工作绩效(Celestine & Yeo, 2020)。尽管研究初步发现玩兴氛围和工作绩效具有正相关关系, 但是缺乏对这些研究进行整合梳理, 且尚未明晰玩兴氛围对员工绩效的作用机制(Petelczyc et al., 2018)。因此, 系统地梳理玩兴氛围对个体工作绩效的作用机制不仅具有重要的理论意义, 还能为管理者干预员工工作绩效的管理实践提供参考。与此同时, 在众多研究工作绩效的文献中, AMO 理论是备受青睐的理论, 能够系统地解释工作绩效的形成机制。AMO 理论源于高绩效工作系统的研究, 认为员工的工作绩效会受个体的能力(Ability)、动机(Motivation)和机会

\* 基金项目: 教育部人文社会科学研究青年基金项目“工作性通信工具使用对员工健康的影响及管理对策研究”(18YJC630206), 湖南省自然科学基金青年基金项目“适应理论视角下工作性通信工具使用需求对员工主观幸福感的影响”(2020JJ5782)。

通讯作者: 史燕伟, E-mail: syw@shnu.edu.cn。

(Opportunity)的综合影响(Appelbaum et al., 2000)。基于上述分析,有必要从高绩效工作系统中的 AMO 理论视角解释玩兴氛围对个体工作绩效(创新绩效、任务绩效和关系绩效)的促进机制。具体而言,玩兴氛围有益于培育员工的认知能力和情绪智力;激发员工的情感体验和工作投入;并且向员工提供工作设计和社会网络等机会,从而促进员工的工作绩效。

2 玩兴氛围的内涵与测量

2.1 玩兴氛围的内涵

玩兴氛围的研究最早可追溯到学者在研究组织创新氛围时提出的相关构念,被界定为:组织鼓励工作场所中的轻松、自由和玩笑,从而使员工体验到工作的趣味性(Ekval,1996)。以往研究中,组织氛围的定义包含:客观结构性定义和主观知觉性定义(余斌等,2003)。玩兴氛围是组织氛围的重要组成部分,因此可以依据上述分类对玩兴氛围的内涵进行梳理和整合。具体内容见表 1。

首先,从客观结构性的定义来看,玩兴氛围是指通过频繁的人际互动而营造的内部环境特征,如合作亲近、亲密互动等因素(余斌等,2003)。随后,学者也将玩兴氛围延伸至教育行业(大学),即由学术议题和教师行为共同作用,产生的具有趣味性和愉悦性的内部环境特征(Zhou et al., 2018)。然而,越来越多的研究认为员工的真实感知更有益于剖析玩兴氛围的内涵,需要探究员工对组织玩兴程度的主观体验。

其次,玩兴氛围的研究层次也逐渐聚焦于团队层面。企业中以团队形式执行工作的现象越来越普遍,将团队作为组织氛围研究的对象,能够更细致地观察员工对组织环境的真实感知(Bakker et al., 2020)。因此,在团队层面研究玩兴氛围的内涵将有益于理论和实践研究的深入推进,指员工对团队鼓励和支持趣味性活动的感知(Ford et al., 2003)。

玩兴氛围是员工对团队鼓励轻松愉快、欢迎各种不同意见的氛围的感知(张正堂,2009)。此后,经过不断地发展和扩充,研究者基于同事、领导和组织三维结构,提出玩兴氛围是“团队成员对同事间愉快互动、领导鼓励玩兴活动,以及组织支持团队成员玩兴的政策、资源等工作情境的共享感知”(杨洁等, 2020)。综上所述,玩兴氛围的内涵经历了从客观结构性向主观知觉性结构的发展,测量主体更加聚焦于团队层面。

2.2 玩兴氛围的测量

目前,玩兴氛围的研究仍处于概念框架的完善阶段,有关玩兴氛围的测量研究较少,这在一定程度上制约了玩兴氛围的实证研究。纵观现有的量表研究,玩兴氛围的测量主要源于 Ekval(1996)、余斌等(2003)和杨洁等(2020)学者的研究。

玩兴氛围的量表最初是从组织创新氛围量表提炼得出,量表包含 5 个题项,主要测量创新型组织的玩兴氛围(Ekval,1996)。基于此,余斌等(2003)参照 Ekval(1996)的量表,依据不同的行业编制出 45 题的玩兴氛围量表,包括合作亲近、主管支持和休闲同乐等因素。此量表的使用较为广泛,并且其信度和效度已得到实证研究的支持(聂晶,卢新怡, 2016)。

此外,也有学者关注团队的玩兴氛围量表开发,编制了同事互动、领导支持和组织支持的三维度量表,用于测量互联网企业对玩兴文化的管理实践(杨洁等,2020)。同事互动是指员工对同事间愉快互动的感知;领导支持体现领导对玩兴氛围的支持程度;组织支持是员工对组织为其提供休闲娱乐场所和条件的支持程度的共享感知(杨洁等,2020)。

通过总结现有的玩兴氛围量表,发现量表的内容在维度构成方面逐渐趋于完善,但量表的普适性有待进一步检验。此外,在不同性质的组织中,玩兴氛围的内涵可能存在差异。

表 1 玩兴氛围的内涵和测量

分类	代表性出处	内涵	测量
客观结构性定义	Ekval(1996)	组织鼓励工作场所中的轻松、自由和玩笑,从而使员工体验到工作的趣味性。	玩兴氛围量表(5 项)
	余斌等(2003)	通过频繁的人际互动而营造的内部环境特征。	玩兴氛围量表(45 项)
	Zhou 等(2018)	由学术议题和教师行为共同作用产生的具有趣味性和愉悦性的内部环境特征。	——
	Ford 等(2003)	员工对团队鼓励和支持趣味性活动的感知。	——
主观知觉性定义	张正堂(2009)	员工对团队鼓励轻松愉快、欢迎各种不同意见的氛围的感知。	——
	杨洁等(2020)	团队成员对同事间愉快互动、领导鼓励玩兴活动,以及组织支持团队成员玩兴的政策、资源等工作情境的共享感知。	互联网企业团队玩兴氛围量表(3 个维度)

### 3 玩兴氛围对员工工作绩效的影响

#### 3.1 玩兴氛围对员工创新绩效的影响

玩兴氛围通过影响员工的心理认知和需求,进而促进员工的创新绩效(Celestine & Yeo, 2020)。当员工将工作任务转化为玩兴活动时,能够产生“心理捷径”,即认为个体沉浸于玩乐和享受,而不是在执行工作任务(Glynn & Webster, 1992)。因此,当工作任务被标记成玩兴时,员工将在工作任务上投入更多的时间,主动地寻求解决问题的新思路,从而提升员工的创新绩效(Petelczyc et al., 2018)。同时,玩兴氛围能够提高员工在工作中的投入和积极情感,进而帮助员工将挑战性任务视为充满乐趣的活动,最终培育员工的创造力(石冠峰等, 2016)。此外,玩兴氛围还能帮助员工建立亲密和信任关系,提升员工心理安全感(Van Vleet & Feeney, 2015b),以往研究提示心理安全感显著正向预测个体的创新行为(Chen et al., 2016)。

实证研究也发现,玩兴氛围能正向预测员工的创新绩效和创新行为。具体而言,玩兴氛围通过增加员工的工作投入提升个体的创新绩效(Fluegge - Woolf, 2014)。工作场所的玩兴提示能够促进培训内容的转化,并且提升创造性会议的效果(Webster & Martocchio, 1993)。以往研究还发现玩兴氛围能够增进员工的创造力和创新行为,而创造力和创新行为与员工的创新绩效显著正相关(Celestine & Yeo, 2020)。此外,玩兴氛围通常会与个体的玩兴特质产生交互作用,激发员工的活力和热情,并且对员工的创新行为产生积极影响(Zhou et al., 2018)。综上所述,玩兴氛围不仅能直接促进员工的创新行为和创新绩效,还能与个体的玩兴特质共同预测员工的创新绩效。

#### 3.2 玩兴氛围对员工任务绩效的影响

研究发现,玩兴氛围对员工的任务绩效具有积极促进作用。首先,玩兴能够提升员工对工作的掌控和胜任感,使其产生“心流体验”,完全沉浸于具有挑战性的工作任务(Csikszentmihalyi, 1975)。其次,玩兴氛围会培育不同类型的玩兴活动,激发员工的工作投入和责任感,从而正向预测员工的任务绩效(Celestine & Yeo, 2020)。最后,玩兴氛围有益于缓解压力和降低消极情绪,对员工的生理健康和心理健康产生促进作用(Van Vleet & Feeney, 2015b)。例如,玩兴氛围可能鼓励员工在工作场所中产生工间微休息活动。研究发现工间微休息活动通过触发

情绪机制和恢复机制,继而增进员工的工作效率(Chong et al., 2020)。

通过梳理玩兴氛围和任务绩效的相关文献,玩兴氛围对员工任务绩效的促进作用是基于“创造 - 恢复 - 再创造”的路径。“创造”是指玩兴氛围能够激发员工的工作积极性,促进个体对当前工作任务的投入和专注(聂晶, 卢新怡, 2016)。同时,玩兴氛围帮助员工合理安排工作和休闲的时间,缓解工作中的身心疲劳,进而触发“恢复”机制(Tews et al., 2014)。此外,“再创造”是指工作场所的玩兴干预有助于恢复个体的能量和情感资源,进而提升员工在后续工作中的效率(余嫔等, 2003)。总体而言,玩兴氛围能够影响员工的工作状态和恢复过程,进而正向预测员工的任务绩效。但是,研究没有充分考虑到在企业类型和工作类型的影响下,玩兴氛围对员工的任务绩效的促进效果可能不同。

#### 3.3 玩兴氛围对员工关系绩效的影响

玩兴氛围还能显著地促进员工的关系绩效,增进同事间的信任和组织凝聚力(Ford et al., 2003)。首先,玩兴氛围能够营造安全和具有保障的社交环境,为员工关系绩效的增长提供基础(Van Vleet & Feeney, 2015a)。其次,玩兴活动和同事社交能够帮助组织向员工传递出关心和支持,因此员工会产生回报组织的意愿和行为(Sorensen & Spoelstra, 2012)。研究发现具有支持、凝聚力和内在认可特征的组织氛围,会激发员工的积极情感,对员工的关系绩效具有内在激励作用(Pundt & Herrmann, 2015)。最后,玩兴氛围还强调了领导和员工之间的共同点和规范性,能够增进领导和员工之间的信任和沟通(张正堂, 2009)。

实证研究也发现,玩兴氛围对员工关系绩效具有正向预测作用。关系绩效主要建立在组织公民行为的研究上,玩兴氛围能显著提升员工的积极情感,进而促进员工的组织公民行为(Fluegge - Woolf, 2014)。具体来说,玩兴氛围不仅可以使员工获得乐趣体验,还能够提升员工和领导及同事的关系质量,从而使员工产生组织公民行为(Tang et al., 2017)。总体而言,玩兴氛围会通过影响员工的情感体验和人际关系体验,从而促进员工的关系绩效。但是,以往研究主要是基于西方文化背景,而中国传统文化讲究人际关系的和谐,因此中国情境下玩兴氛围对员工关系绩效的促进作用可能不同。

### 4 玩兴氛围促进员工工作绩效的作用机制

AMO 理论为深入理解玩兴氛围影响员工工作

绩效的作用机制提供了理论基础。AMO理论指出,工作绩效是员工能力(A)、动机(M)和机会(O)三者产生交互作用的结果,主要反映行为视角下工作绩效的构建过程(Appelbaum et al., 2000)。目前,使用AMO理论探究高绩效工作系统的理论和实践研究已被学者广泛接受(Wang & Xu, 2017)。综合能力、动机和机会三个维度,可以有效阐释玩兴氛围促进个体工作绩效(创新绩效、任务绩效和关系绩效)的内在机制。

基于AMO理论,通过梳理玩兴氛围与员工绩效相关研究,发现玩兴氛围通过影响员工能力、动机和机会,进而促进员工的工作绩效。具体体现为,玩兴氛围有助于塑造员工认知能力和情绪智力,激发员工的情感体验和工作投入,以及为员工提供工作设计和社会网络等机会。同时,以往研究关于能力、动机和机会对员工工作绩效的促进作用已达成一致。例如,个体的知识、技能和经验等构成的人力资本,能够正向预测员工的创新绩效(Mainemelis & Ronson, 2006)。此外,内在动机和社会网络对工作绩效起着显著的正向预测作用(Levin & Cross, 2004)。研究框架如图1所示。

#### 4.1 提升员工能力

玩兴氛围能够塑造员工的认知能力,例如,玩兴氛围会提升个体的创造力、胜任感、知识和技能(Petelczyc et al., 2018)。“心流”理论(Flow Theory)认为,个体在玩兴氛围中产生高度的沉浸感,能够获得独特的“心流”体验,使个体的行为遵循内在的逻辑,不易受到外部环境的干扰(Csikszentmihalyi, 1975)。玩兴氛围能够激发员工的认知灵活性和创造性思维,进而培育员工的创造力(杨洁等, 2019)。同时,玩兴氛围还会促进员工的非正式学习,激发员工不断实践新的想法和观点,进而形成较为全面的技能体系(Mainemelis & Ronson, 2006)。研究表明个体的知识和技能水平提高了员工的心理资本,而心理资本能够促进员工的任务绩效和周边绩效(张阔等, 2017)。

玩兴氛围还能促进员工情绪智力的发展,缓解工作中产生的无聊感、疲劳和情绪失调,以及加速情绪的恢复过程。情感事件理论(Affective Events Theory)认为,工作环境特征能够引发个体的情感反应,情感反应可以直接或间接影响员工的行为和工作绩效(Weiss & Cropanzano, 1996)。具体而言,玩兴氛围通过影响员工的情绪劳动,包括表层调节和

深层调节,进而增加员工的工作投入和创新绩效(Zhou et al., 2018)。同时,玩兴氛围能够增加员工的积极情感,从而预测员工的创新绩效(Fluegge - Woolf, 2014)。玩兴氛围也能显著缓解工作压力和情绪倦怠,增强员工的组织归属感,从而降低离职意愿(Tews et al., 2014)。此外,玩兴氛围也会塑造个体品质,对员工的心理弹性和乐观产生持久的影响(Petelczyc et al., 2018)。

#### 4.2 提升员工动机

玩兴氛围能够激发员工的工作动机,影响员工努力的形式、方向、持续时间和强度(Mainemelis & Ronson, 2006)。自我决定理论(Self - determination Theory)是解释个体动机的重要理论,将个体的行为动机分为自主性动机和控制性动机:自主性动机是指个体的行为是在充分的意愿和自主选择下产生的,依靠个体的意志驱动;而控制性动机指个体的行为在外在的压力或内在心理强迫下产生,通常违背个体的意志(Ryan & Deci, 2000)。自我决定理论的核心假设是个体具有内在成长与自我激励的需要,包含三个基本的心理需要:自主需要、胜任需要和关系需要(Ryan & Deci, 2000)。

根据自我决定理论的观点,支持性的外部环境更有利于激发员工的自主性动机,并实现外在动机的内化(Ryan & Deci, 2000)。玩兴氛围营造具有支持性的工作环境,直接影响员工的工作情绪,进而使其产生强烈而持久的内在动机,最终提升员工的工作绩效(Celestine & Yeo, 2020)。情绪是影响员工内在动机的重要因素,玩兴氛围会增强员工在工作中的乐趣体验,使员工充满工作热情和效能感,这将引发更多的组织公民行为(Tang et al., 2017)。同时,玩兴氛围可以正向预测员工的工作繁荣(活力感和学习感),使个体产生浓厚的工作兴趣和挑战欲望,从而促进员工创新行为的产生(杨洁等, 2019)。

玩兴氛围能够激发员工的内在动机,其外在表现为个体对工作任务的投入度(Sorensen & Spoelstra, 2012)。研究发现,玩兴氛围不仅会增加工作投入,还能和玩兴特质产生交互作用,从而提升员工的心理投入(石冠峰等, 2016)。研究表明高水平的投入能够促进员工的工作绩效(Scharp et al., 2019)。而玩兴氛围增加个体工作(心理)投入的过程很大程度上是由于满足了员工的基本心理需要。具体而言,玩兴氛围浓厚的组织会赋予员工充分的自主权,

员工可以相对自由地选择工作内容、方法和时间,极大地增强了工作的弹性和灵活性(Bakker et al., 2020)。玩兴氛围促进员工对工作产生兴趣,因此愿意投入更多的时间和精力等资源,从而实现对工作任务的胜任感(Van Vleet & Feeney, 2015a)。此外,玩兴氛围有益于降低人际关系的风险,并培养员工和同事及领导的密切联系,满足员工的关系需求(叶余建,张炜,2019)。

#### 4.3 提供更多的机会

资源保存理论(Conservation of Resource Theory)认为个体努力保存和获取有价值的资源,当个体面临资源损失或者难以及时补充重要资源时,容易产生心理压力(Hobfoll, 1989)。因此,个体会尽量避免资源损失,并且拥有丰富(重要)资源的个体能够持续获取更多资源(Halbesleben et al., 2014)。根据资源保存理论的观点,在玩兴氛围浓厚的工作场所中,员工愿意主动地获取外部资源,进而缓解资源的损耗或拓展现有的工作资源(Petelezye et al., 2018)。通过整合以往的研究,玩兴氛围主要通过工作设计(工作重塑、玩兴导向的工作设计)和社会网络提升员工的工作绩效。

玩兴氛围赋予员工丰富的工作资源,激发个体主动地调整和设计工作内容,并探索工作的趣味性和意义感(Van Vleet & Feeney, 2015b)。已有研究发现,在工作压力较低的情境下,工作重塑和玩兴导向的工作设计有助于增加员工的心理资源,对个体的工作绩效产生更为显著的正向预测作用(Bakker et al., 2020)。而玩兴氛围能激发员工的工作重塑行为,使其主动调整工作要求和资源,进而增加员工的能量资源(杨洁等,2020)。同时,玩兴氛围也能引发玩兴导向的工作设计,即员工重新设计工作内容,在紧张和无聊的工作状态下分别在任务中增添乐趣和竞争元素,玩兴导向的工作设计主要通过改变员工在工作中的情感体验,进而提升员工的工作投入和工作绩效(Scharp et al., 2019)。

玩兴氛围也包含领导的幽默和同事间的相互信任,能够赋予员工丰富的社会资源(杨洁等,2020)。玩兴氛围帮助员工构建良好的人际关系,从而促进个体的工作绩效(叶余建,张炜,2019)。具体而言,玩兴氛围(亲和型幽默)有助于增进员工对领导的认同,进而建立高质量的领导-成员交换关系,领导将赋予员工充分的自主性和决策权(Pundt & Herrmann, 2015)。同时,玩兴氛围有益于员工建构社会

网络,主要改变员工在所处网络中获得信息的数量和质量,从而促进个体的工作绩效(余斌等,2003)。社会网络可以增进同事间的信任,这些重要的社会资源能够促进员工交流和分享知识、技能和信息,进而使员工从丰富的信息和资源中受益(Mainemelis & Ronson, 2006)。

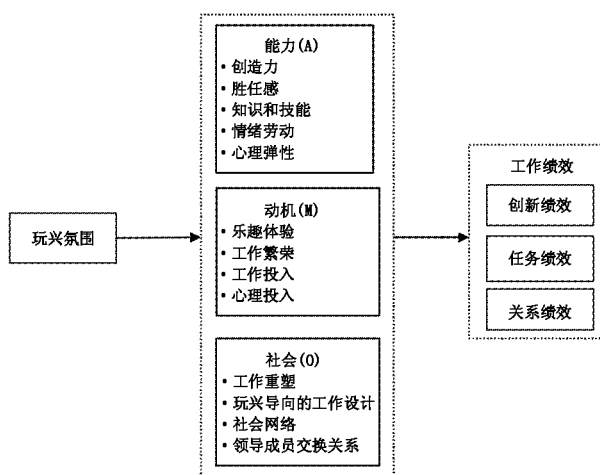


图1 玩兴氛围促进员工工作绩效的整合研究框架

## 5 未来研究展望

### 5.1 进一步开发玩兴氛围测量量表

虽然学者已对玩兴氛围的内涵进行了诸多探索,但迄今为止,探讨玩兴氛围测量工具的研究仍然匮乏(Petelezye et al., 2018)。目前,实证研究中使用较多的是余斌等(2003)开发的玩兴氛围量表。但该量表涉及的访谈对象所处的行业差异较大,量表的内容效度有待进一步考察(Zhou et al., 2018)。同时,现有的玩兴氛围量表更侧重于剖析一般情境下玩兴氛围的内涵,缺乏对特定情境因素的研究。例如,互联网行业的玩兴氛围关注于增强员工的创造性思维,赋予员工充分的自主权进行工作重塑,从而激发员工的创新行为(杨洁等,2020)。而对于从事重复性和单调性工作的员工(如旅游服务业),玩兴氛围可能有益于缓解个体的工作压力和情绪耗竭,进而增强员工的归属感和工作满意度。因此,不同行业的玩兴氛围可能存在差异,未来研究需要考虑特定情境因素,从而进一步开发团队层面的玩兴氛围量表。

### 5.2 考察影响玩兴氛围后效的边界条件

现有研究对玩兴氛围的后续效应尚未形成一致的结论,这可能是由于个体和组织因素存在差异。在个体层面,当个体的自我监控能力较弱,玩兴氛围的促进作用可能会降低。例如,在玩兴氛围影响下,

时间管理能力弱的个体通常难以拥有良好的学业成绩(石冠峰等,2016)。组织因素是影响玩兴氛围后效的另一重要因素,工作场所文化和管理者对待玩兴的态度会影响玩兴氛围的作用效果(Ford et al., 2003)。现有研究忽视了组织情境对玩兴氛围作用后效的潜在影响。依据资源保存理论的特异性路径,个体通常依据其与当前情境(工作目标)的匹配性,评价特定资源的价值,匹配性越强则价值越高(Halbesleben et al., 2014)。具体而言,在特异性路径下,员工会评估玩兴氛围和组织情境的匹配性。因此,未来研究可以探讨个体的自我监控能力、工作场所文化、管理者态度和组织情境对玩兴氛围后效的调节作用。

### 5.3 探讨玩兴氛围的消极影响

以往研究聚焦于玩兴氛围的积极方面,对其存在的消极作用关注不足。虽然玩兴氛围有助于员工进行恢复,但是长时间内脱离工作任务可能使个体分心,从而导致员工在核心任务方面的资源分配较少(聂晶,卢新怡,2016)。因此,当玩兴无法配合工作目标时,将会干扰个体的工作,进而降低工作绩效(张正堂,2009)。另有研究发现,玩兴氛围对人际关系质量具有消极影响。员工身处于轻松的玩兴氛围中,其言语可能会引发冒犯,将会在无形中损害与他人的关系;同时,为获得丰富的工作资源,员工也会凭借玩兴氛围创造的机会和领导深入沟通,当这种刻意行为被察觉,反而会给领导留下不好的印象(Petelczyc et al., 2018)。因此,考察并减少玩兴氛围对员工的工作绩效和人际关系质量造成的负面影响,是未来研究的一个重要方向。

### 参考文献

聂晶,卢新怡.(2016).玩兴与创造:基于个体和组织视角分析.《中国科技论坛》,(3),19-23.

石冠峰,王爱华,唐杰.(2016).成人玩兴与员工创造力作用机制研究——时间管理倾向的调节效应.《科技进步与对策》,33(23),135-141.

杨洁,常铭超,张露.(2019).工作场所乐趣对员工创新行为的作用机制研究.《管理科学》,32(3),28-41.

杨洁,张露,黄勇.(2020).互联网企业玩兴氛围对创新行为的跨层次作用机制.《心理科学进展》,28(4),523-534.

叶余建,张炜.(2019).互联网工程师工作绩效影响因素研究——基于工作场所乐趣和代际差异的解释.《高等工程教育研究》,(4),119-124.

余斌,吴静吉,林伟文,杨洁欣.(2003).成人玩兴量表与组织玩兴气氛量表之发展.《测验学刊》,50(1),73-110.

张阔,侯茶燕,杨柯,李萌.(2017).心理资本与工作绩效的关系:基于本土心理资本理论的视角.《心理学探新》,37(3),262-268.

张正堂.(2009).如何让研发人员“乐在其中”——营造促进创新的玩兴氛围.《中国人力资源开发》,(7),27-30.

Appelbaum, E., Bailey, T. R., Berg, P. B., & Kalleberg, A. L. (2000). Manufacturing advantage: Why high - performance work systems pay off. *Academy of Management Review*, 26(3), 459-462.

Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., Espevik, R., & Vries, J. (2020). Job crafting and playful work design: Links with performance during busy and quiet days. *Journal of Vocational Behavior*, 122, 103478.

Celestine, N. A., & Yeo, G. (2020). Having some fun with it: A theoretical review and typology of activity - based play - at - work. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 252-268.

Chen, S., Zhang, G., Zhang, A., & Xu, J. (2016). Collectivism - oriented human resource management and innovation performance: An examination of team reflexivity and team psychological safety. *Journal of Management and Organization*, 22(4), 535-548.

Chong, S. H., Kim, Y. J., Lee, H. W., Johnson, R. E., & Lin, S. H. (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.

Csikszentmihalyi, M. (1975). Beyond boredom and anxiety. The experience of play in work and games. *Contemporary Sociology*, 6(2), 197-199.

Ekvall. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.

Fluegge - Woolf, E. R. (2014). Play hard, work hard: Fun at work and job performance. *Management Research Review*, 37(8), 682-705.

Ford, R. C., McLaughlin, F. S., & Newstrom, J. W. (2003). Questions and answers about fun at work. *Human Resource Planning*, 26(4), 18-33.

Glynn, M. A., & Webster, J. (1992). The adult playfulness scale: An initial assessment. *Psychological Reports*, 71(1), 83-103.

Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian - Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

- Levin, D. Z. , & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477 – 1490.
- Mainemelis, C. , & Ronson, S. (2006). Ideas are born in fields of play: Towards a theory of play and creativity in organizational settings. *Research in Organizational Behavior*, 27, 81 – 131.
- Petelczyc, C. A. , Capezio, A. , Wang, L. , Restubog, S. , & Aquino, K. (2018). Play at work: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 44(1), 161 – 190.
- Pundt, A. , & Herrmann, F. (2015). Affiliative and aggressive humour in leadership and their relationship to leader – member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 108 – 125.
- Ryan, R. M. , & Deci, E. L. (2000). Self – determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well – being. *American Psychologist*, 55(1), 68 – 78.
- Scharp, Y. S. , Breevaart, K. , Bakker, A. B. , & Linden, D. (2019). Daily playful work design: A trait activation perspective. *Journal of Research in Personality*, 82, 103850.
- Sorensen, B. M. , & Spoelstra, S. (2012). Play at work: Continuation, intervention and usurpation. *Organization*, 19(1), 81 – 97.
- Tang, J. , Liu, M. S. , & Liu, W. B. (2017). How workplace fun influences employees' performance: The role of person – organization value congruence. *Social Behavior and Personality*, 45(11), 1787 – 1802.
- Tews, M. J. , Michel, J. W. , & Allen, D. G. (2014). Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turn over in a hospitality context. *Human Relations*, 67(8), 923 – 946.
- VanVleet, M. , & Feeney, B. C. (2015a). Play behavior and playfulness in adulthood. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(11), 630 – 643.
- VanVleet, M. , & Feeney, B. C. (2015b). Young at heart: A perspective for advancing research on play in adulthood. *Perspectives on Psychological Science*, 10(5), 639 – 645.
- Wang, Z. , & Xu, H. (2017). How and when service – oriented high – performance work systems foster employee service performance: A test of mediating and moderating processes. *Employee Relations*, 39(4), 523 – 540.
- Webster, J. , & Martocchio, J. (1993). Turning work into play: Implications for microcomputer software training. *Journal of Management*, 19(1), 127 – 146.
- Weiss, H. M. , & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18(3), 1 – 74.
- Zhou, F. , Wang, N. , & Wu, Y. J. (2018). Does university playfulness climate matter? A testing of the mediation model of emotionallabour. *Innovations in Education and Teaching International*, 56(2), 239 – 250.

## The Promotion Mechanism of Playful Climate on Employee Performance under the Framework of AMO Theory

Xie Julan<sup>1</sup>, Li Lulu<sup>1</sup>, Liu Xiaomei<sup>1</sup>, Shi Yanwei<sup>2</sup>

(1. School of Business, Central South University, Changsha 410083;

2. Department of Human Resource Management, Shanghai Normal University, Shanghai 200234)

**Abstract:** Playful climate refers to the atmosphere full of joyful and humorous in the workplace, which is an emerging phenomenon in organizational behavior research. By integrating previous studies, the current study proposed that playful climate would promote employees' performance in three aspects: innovation performance, task performance and contextual performance. Meanwhile, AMO theory is used to explore the promotion mechanism of playful climate on employees' performance from the perspectives of abilities (cognitive ability, emotional intelligence), motivations (affective experience, work engagement) and opportunities (job design, social network). Finally, this study put forward some possible research directions for future study: developing the scale of playful climate, investigating the boundary conditions that stimulate the consequences of playful climate, and exploring the negative impact of playful climate.

**Key words:** playful climate; AMO theory; innovation performance; task performance; contextual performance