

# 工作要求—资源模型与工作投入的关系

郑文娇 马淑琴

西南交通大学心理研究与咨询中心，成都

**摘要** | 工作投入是个体能长久持续地沉浸在工作中，表现出积极的行为和认知情感状态，具体体现为活力、奉献和专注。随着积极心理学的兴起，研究者们关注人的优势与潜能，工作投入也就成了研究热点。工作要求—资源模型是总结工作特征与工作投入之间关系的一个很好的工具，它囊括了个体在工作中遇到的影响工作投入的因素。本文主要介绍工作投入及工作要求—资源模型，以及模型在工作投入中的应用，以期为提高员工工作投入提供思路。

**关键词** | 工作投入；工作要求；工作资源

Copyright © 2022 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



## 1 引言

随着现代社会工作节奏的加快和市场的竞争加剧，员工在工作环境中受到很大影响，工作倦怠（Job Burnout）现象广泛存在于各行各业，已成为人们亚健康状态的困扰之一<sup>[1]</sup>。后来由于积极心理学的发展，研究者们开始挖掘个人的

通讯作者：马淑琴，西南交通大学副教授，研究方向：健康与咨询，E-mail: 1397264543@qq.com。

文章引用：郑文娇，马淑琴. 工作要求—资源模型与工作投入的关系 [J]. 社会科学进展, 2022, 4 (2): 185–194.

<https://doi.org/10.35534/pss.0402017>

积极潜能和工作环境中的有利资源,关注员工的工作幸福感,因此关于工作投入的研究逐步发展起来。近年来,关于工作投入的研究数量急剧增加,但即使是由同一作者发表的研究,其结果也往往产生矛盾的结论<sup>[2]</sup>,因此推动了学者们对工作投入影响因素研究的进程。哈特(Harter)等人提出了12种影响工作投入的工作特征,其中包括工作期望,同事支持,以及成长和发展的机会。马斯拉赫和莱特(Maslach and Leiter)提出工作投入的主要预测因素是工作要求、工作控制、奖励和认可、社区支持、公平、工作要求和个人原则之间的价值观兼容性等因素<sup>[3]</sup>。这些观点的共同点就是将工作环境感知作为工作投入的预测因素,而工作要求—资源模型(Job Demands—Resources Model)就是将不同工作感知纳入模型,通过区分不同的工作特征,来探析这些工作因素对工作投入的影响。目前,工作要求—资源模型因其模型灵活性应用于多个领域,其中工作要求和 work 资源的作用备受关注。

## 2 工作投入

卡恩(Kahn)最先对个人投入进行定义,即指个体在工作中的积极状态,包括活力、奉献和专注<sup>[4]</sup>。自卡恩以后,人们就开始推动使用人力开发等学科中的各种投入术语来丰富工作投入的概念<sup>[5]</sup>。马斯拉赫认为,工作投入作为工作倦怠的对立面,二者处于同一连续体的两端,工作投入处于积极的一端,工作倦怠处于消极的一端。因此用倦怠的三个特征“枯竭”“去个性化”和“效能感低落”来反面定义工作投入,即“精力”“投入”和“有效能感”<sup>[6]</sup>。索菲利(Schaufeli)并不认可马斯拉赫的两极观,他指出工作投入与倦怠并非完全对立,工作不投入不代表工作倦怠,因此二者是既相互联系又相对独立的。其中,工作投入是一种积极的、充实的、有成就感的与工作相关的精神状态,其特点是活力、奉献和专注。活力是工作时精力充沛,心理弹性强,愿意在工作中投入精力,即使面对困难也能坚持不懈。奉献是意义感、热情、激励、自豪和挑战。专注是以全神贯注于工作为特征,觉得时间过得很快,人很难从工作中解脱出来<sup>[7]</sup>。国内对于工作投入的研究也有着不同观点,主要是就概念译为“工作投入”还是译为具有中国文化特色的“敬业度”存在分歧。但他们都继承了索菲利、

巴克 (Schaufeli and Bakker) 等人的观点, 将工作投入描述为与工作相关的积极的行为和认知情感状态。

### 3 工作要求—资源模型

2001 年德梅卢迪 (Demerouti) 在《应用心理学》杂志正式提出工作要求—资源模型 (Job Demands–Resources Model, 简称 JD–R 模型), 试图探索工作倦怠的前因变量<sup>[8]</sup>。JD–R 模型假设每种职业都有自己的特定风险因素与动机和工作压力相关, 一般来说, 这些因素可分为工作要求和资源两个方面, 由此构成一个总体模型。工作要求定义为“在社会或组织方面需要持续的体力或脑力劳动的因素, 与某些生理和心理成本相关”, 例如工作超负荷、搬运重物、人际冲突和工作不安全感等。工作资源被定义为“在社会或组织方面能减少工作要求和相关身心成本, 具有实现工作目标的功能性, 并能促进个人成长和发展的因素”, 例如反馈、工作控制和社会支持。

### 4 工作要求、工作资源与工作投入的关系

#### (1) 两个独立作用过程

工作要求—资源模型假设了两个过程来解释对工作投入和工作倦怠的影响<sup>[9]</sup>。第一个是健康损害过程, 即员工为了满足要求所付出的努力持续增加会导致心理和生理补偿成本的增加, 从而消耗员工的能量, 能量的消耗和应对要求的压力增加逐渐导致员工筋疲力尽和健康问题。因此, 工作要求与职业倦怠有直接的正相关关系。第二个是动机激活过程, 即假设工作资源具有动机潜力, 并导致高工作投入、低水平的犬儒主义和优秀的绩效。工作资源可以发挥内在激励作用, 即促进员工的成长、学习和发展, 也可以发挥外在激励作用, 即通过感知资源有助于实现工作目标<sup>[10]</sup>。因此, 工作资源与工作投入有直接的正相关关系。来自不同职业和国家的多项研究数据证实, 工作要求与倦怠呈正相关, 而工作资源与投入呈正相关<sup>[11]</sup>。

#### (2) 交互作用过程

工作要求—资源模型有三个假设。一是“双路径”假设, 指工作特征对员

工存在损耗、增益两条影响路径，即上述的两个独立作用过程。二是“缓冲”假设，即工作资源可以缓冲高工作要求给员工带来的损耗，减少工作要求对员工的消极影响。资源守恒理论认为，当资源丢失或受到威胁时，压力就会发生，而压力会导致员工随着时间的推移而精疲力竭<sup>[12]</sup>。但拥有更多资源的个体更容易满足要求，并保护自己免受资源枯竭的压力<sup>[13]</sup>。巴克等人在对 JD-R 模型进行测试和优化的过程中，发现多种工作资源可以补偿工作要求对职业倦怠的影响<sup>[14]</sup>。之后，他们在对芬兰教师的研究中就发现，工作资源中的社会支持和赞赏缓冲了工作要求（学生行为失当）的负面影响<sup>[15]</sup>。在研究牙医如何处理工作要求去保持专注这个问题的时候，哈卡宁（Hakanen）等人根据对 1363 份回收的数据进行分析，得出牙医利用多种资源（如专业技能多样性、同伴关系）去应对工作要求，并帮助自身保持投入<sup>[16]</sup>。三是“应对假设”，即员工在具备挑战性的环境中（即高工作要求下）能更好地将高工作资源转化为较高水平的工作绩效。在高工作要求下，个体工作资源的累积可以使员工能够更加充分地投入到工作中，调用自身已有的大量资源来促进工作完成。即高要求高资源的组合下，个体的工作投入水平最高。巴克等人在对芬兰小学、中学和职业学院的 805 名教师的研究就验证了这种交互作用假设，当教师面对高水平的学生不良行为（一种工作要求）时其工作资源和投入水平更高<sup>[17]</sup>。也就是说，工作要求和资源不仅分别作用于工作投入，他们的交互作用对工作投入有更深远的影响。

### （3）不同性质工作要求的作用

工作特征分为积极性的和损耗性的，均会对工作投入产生不同影响。积极性的工作特征作为工作资源能正向预测工作投入，如来自同事的支持、绩效反馈、技能多样性、自主性和学习机会等均与工作投入呈正相关<sup>[18]</sup>。而损耗性的工作特征主要涉及压力因素，通过职业倦怠的方式对工作投入产生消极影响。因此工作要求有必要进一步区分出不同的性质。

克劳福德（Crawford）等人对 46 各样本进行了元分析，将工作要求进一步划分为“挑战性要求”（如工作量、时间压力、责任）和“阻碍性要求”（如角色冲突、角色模糊、繁文缛节）。他们认为，挑战具有促进个人成长和收获

的潜力,而阻碍可能会妨碍个人成长和学习目标的实现。挑战性要求指具有促进个人成长的潜力,会引发积极情绪(如渴望、兴奋)和积极的应对方式(如制定策略、增加努力)的因素。当员工相信他们投入的时间和精力会以某种有意义的方式得到回报时,他们会采取更积极的、以问题为中心的应对方式,这时候挑战性工作要求就会促进投入度。因此,挑战性要求与工作投入是积极的正向关系。而阻碍性要求指具有潜在伤害或阻碍个人成长,会引发消极情绪(例如恐惧、焦虑、愤怒)和一种被动的应对方式(例如,合理化、退出情景)的因素。个人不太愿意投资自己去回应阻碍性的要求,因为他们经历的消极情绪很可能使他们无法充分处理这些要求。研究表明,处理消极情绪和阻碍性情境相关的心理威胁所消耗的资源与动机和投入水平的下降有关<sup>[19]</sup>。因此,阻碍性要求与工作投入是负相关的关系。

#### (4) 工作要求—资源模型在工作投入中的应用

关于JD-R模型的早期研究大多都是横向的。其中,荷兰最早开始相关研究,研究对象包括呼叫中心员工<sup>[20]</sup>、产业工人<sup>[21]</sup>、医疗保健人员和白领等<sup>[22]</sup>,都为模型假设提供了强有力的证据。其他国家、文化和职业群体的研究结果几乎能和荷兰的发现达到一致,比如芬兰教师<sup>[15]</sup>、中国卫生专业人员<sup>[23]</sup>以及中国国家企业工人<sup>[24]</sup>等。毫无疑问,JD-R模型的横断研究证据是令人信服的。那么纵向研究的结果如何呢?一项针对芬兰牙医的3年随访研究结果支持了模型的激励过程和健康损害过程<sup>[25]</sup>。工作资源影响工作投入,进而预测组织承诺;而工作要求预测一段时间内的倦怠,进而预示着未来的抑郁情绪。类似地,在澳大利亚大学工作人员中进行的一项为期1年的追踪研究表明,工作资源可以正向预测组织承诺,负向预测心理压力<sup>[26]</sup>。

JD-R模型引入到中国后,诸多学者开始对模型进行修订和扩展,并应用于不同领域。目前对各行各业人群的工作投入研究比较丰富,涵盖了警察群体<sup>[27]</sup>、护士<sup>[28]</sup>、证券从业人员<sup>[29]</sup>、服装企业研发员<sup>[30]</sup>、高校教师<sup>[31]</sup>、辅导员<sup>[32]</sup>等等。

工作要求的存在可能会降低工作投入度,而工作资源则可以促进工作投入。那么对于员工来说,是减少工作要求好还是增加工作资源更有效呢?国外研究

者发现,增加工作资源虽然会提高工作参与度,但其对离职倾向的间接影响很小,因此,从预防的角度来看,减少工作要求比增加工作资源更可取<sup>[22]</sup>。国内学者张姝玥<sup>[27]</sup>等人的研究却发现,工作要求对工作投入的影响要远小于工作资源对其的影响,因此,她们认为工作资源的缺乏才是导致个体投入低的主要原因。在现实工作环境中,企业的要求是高质高产,实施减少工作要求的措施并不现实。所以,在不可能降低要求的情况下,可以通过提供额外的资源来减轻处理要求的压力。

## 5 总结

JD-R模型的诞生成了以简洁的方式总结工作特征与工作投入之间关系的一个很好的工具。大量研究证实,工作资源始终与工作投入显著相关,且工作资源能正向预测工作投入,这一结论已毋庸置疑,但是工作要求和投入之间的关系高度依赖于工作要求的性质。未来的研究应针对自己的研究群体,明确区分工作要求是挑战性还是阻碍性,这对研究结果有重要影响。还应整合工作要求和资源资源的分界点问题,确定测量值为多少才算要求或资源水平高?以便识别出风险值。虽然工作要求不一定是负面的,但当满足这些要求需要付出很大的努力时,它们可能会变成工作压力源,因此与高成本相关,从而引发消极反应,如抑郁、焦虑或倦怠<sup>[22]</sup>。所以企业应关注员工的心理状态,给予适时的物质和精神支持,营造良好的工作氛围,促进员工的职业心理健康。

## 参考文献

- [1] 王庆华,武冬梅. 教师职业倦怠研究评述[J]. 安徽警官职业学院学报, 2016, 15(87): 114-118.
- [2] Teresa C. Original papers does work engagement burn out? The person-job fit and levels of burnout and engagement in work[J]. Polish Psychological Bulletin, 2012, 43(2): 76-85.
- [3] Maslach C, Leiter M P. The Truth About Burnout[M]. San Francisco,

- CA: Jossey Bass, 1997.
- [ 4 ] Kahn W A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work [ J ] . The Academy of Management Journal, 1990, 33 ( 4 ) : 692–724.
- [ 5 ] Yunsoo L, Kwon K, Kim W, et al. Work engagement and career: proposing research agendas through a review of literature [ J ] . Integrative Literature Reviews, 2016, 15 ( 1 ) : 1–26.
- [ 6 ] Maslach C, Schaufeli W B, Michael P L. Job Burnout [ J ] . Annual Reviews, 2001 ( 1 ) : 397–422.
- [ 7 ] Schaufeli W B, Salanova M, González–Romá V, et al. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach [ J ] . Journal of Happiness Studies, 2002, 3 ( 1 ) : 71–92.
- [ 8 ] Demerouti E, Nachreiner F, Bakker A B, et al. The job demands–resources model of burnout [ J ] . Journal of Applied Psychology, 2001, 86 ( 3 ) : 499–512.
- [ 9 ] Bakker A B, Schaufeli W B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi–sample study [ J ] . Journal of Organizational Behavior, 2004, 25 ( 3 ) : 293–315.
- [ 10 ] Demerouti E, Bakker A B. The Job demands – resources model: Challenges for future research [ J ] . Journal of Industrial Psychology, 2011, 37 ( 2 ) : 974–983.
- [ 11 ] Crawford E R, Jeffery A L, Rich B L. Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta–analytic test [ J ] . Journal of Applied Psychology, 2010, 95 ( 5 ) : 834–848.
- [ 12 ] Hobfoll S E, Freedy J. Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout [ M ] . Philadelphia, PA: Taylor & Francis, 1993.
- [ 13 ] Lee R T, Ashforth B E. A meta–analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout [ J ] . Journal of Applied Psychology, 1996,



- 81 ( 2 ) : 123–133.
- [ 14 ] Bakker A B, Demerouti E, Martin C. Job resources buffer the impact of job demands on burnout [ J ] . *Journal of Occupational Health Psychology*, 2005, 10 ( 2 ) : 170–180.
- [ 15 ] Hakanen J J, Bakker A B, Schaufeli W B. Burnout and work engagement among teachers [ J ] . *Journal of School Psychology*, 2006, 43 ( 6 ) : 495–513.
- [ 16 ] Hakanen J J, Bakker A B, Demerouti E. How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources [ J ] . *European Journal of Oral Sciences*, 2005, 113 ( 6 ) : 479–487.
- [ 17 ] Bakker A B, Hakanen J J, Demerouti E, et al. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high [ J ] . *Journal of Educational Psychology*, 2007, 99 ( 2 ) : 274–284.
- [ 18 ] Bakker A B, Demerouti E. Towards a model of work engagement [ J ] . *Career Development International*, 2008, 13 ( 3 ) : 209–223.
- [ 19 ] Porath C L, Erez A. Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks [ J ] . *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 2009, 109 ( 1 ) : 29–44.
- [ 20 ] Bakker A B, Demerouti E, Schaufeli W B. Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model [ J ] . *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2003, 12 ( 4 ) : 393–417.
- [ 21 ] Bakker A B, Demerouti E, De Boer E, et al. Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency [ J ] . *Journal of Vocational Behavior*, 2003, 62 ( 2 ) : 314–356.
- [ 22 ] Schaufeli W B, Bakker A B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi–sample study [ J ] . *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25 ( 3 ) : 293–315.
- [ 23 ] Hu Q, Schaufeli W B, Taris T W. The job demands–resources model: An



- analysis of additive and joint effects of demands and resources [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2011, 79 (1): 181–190.
- [24] Hu Q, Schaufeli W B. Job insecurity and remuneration in Chinese family-owned business workers [J]. *Career Development International*, 2011, 16(1): 6–19.
- [25] Hakanen J J, Schaufeli W B, Ahola K. The job demands–resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement [J]. *Work and Stress*, 2008, 22 (3): 224–241.
- [26] Boyd C M, Bakker A B, Pignata S, et al. A longitudinal test of the job demands–resources model among Australian university academics [J]. *Applied Psychology: An International Review*, 2011, 60 (1): 112–140.
- [27] 张姝玥, 许燕, 王芳. 工作要求、工作资源对警察的工作倦怠和工作投入的预测作用 [J]. *中国健康心理学杂志*, 2007, 15 (1): 14–16.
- [28] 邓珊, 黄金. 麻醉科护士岗位胜任力与工作投入的相关性分析 [J]. *护理学杂志*, 2021, 36 (2): 54–56.
- [29] 蒋奖, 李幸路, 林丹璐, 等. 证券从业人员工作要求、工作资源与工作投入的关系 [J]. *中国临床心理学杂志*, 2010, 18 (1): 122–124.
- [30] 白玉苓, 张慧慧. 工作要求和工作资源对工作投入的影响研究 [J]. *经济与管理研究*, 2014 (10): 66–72.
- [31] 陈睿, 万可. 地方本科院校教师教学投入行为调查与分析: 以湖北省属本科院校为例 [J]. *当代教育论坛*, 2021 (4): 87–98.
- [32] 陈晓蕾. 基于定性比较分析的高校辅导员工作投入影响因素研究 [D]. 长春: 东北师范大学, 2019.

## The Relationship Between the Job Demands-Resources Model and the Work Engagement

Zheng Wenjiao   Ma Shuqin

*Southwest Jiaotong University Psychological Research and Counseling Center,  
Chengdu*

**Abstract:** Work engagement means individuals can immerse themselves in work for a long time, exhibiting positive behavioral and cognitive-emotional states that are embodied in vitality, dedication, and focus. With the rise of positive psychology, researchers pay attention to the strengths and potential of people, and work engagement has become a research hotspot. The job demands-resources model is a great tool for summarizing the relationship between job characteristics and work engagement, and it includes the factors that affect work engagement that individuals encounter in their work. This article mainly introduces the work engagement and job demand-resource model, and the application of the model in the work engagement, in order to provide ideas for improving the work engagement of employees.

**Key words:** Work engagement; Job demands; Job resources