

工作倦怠及其影响因素综述

朱自成*, 龙欣杨, 周 彤, 朱志晗, 张艺贤

武汉大学, 政治与公共管理学院, 湖北 武汉

Email: *zzc1634728539@163.com

收稿日期: 2021年1月23日; 录用日期: 2021年2月10日; 发布日期: 2021年2月24日

摘 要

由于现代经济的发展, 以及市场之间激烈的竞争, 出现了不合理的工作模式, 由此使得员工们普遍出现工作倦怠现象。工作倦怠一直是管理学的研究重点。本文从工作倦怠的概念出发, 梳理了其演进过程和研究方法, 分析了工作倦怠的影响因素, 阐释了主要的工作倦怠成因模型以及干预方法, 并在此基础上对未来有关于工作倦怠进一步的研究提出展望。

关键词

工作倦怠, 影响因素, 前因变量

The Review of Job Burnout and its Influence Factors

Zicheng Zhu*, Xinyang Long, Tong Zhou, Zhihan Zhu, Yixian Zhang

School of Political Science and Public Administration, Wuhan University, Wuhan Hubei

Email: *zzc1634728539@163.com

Received: Jan. 23rd, 2021; accepted: Feb. 10th, 2021; published: Feb. 24th, 2021

Abstract

Job burnout is becoming more and more prevalent with the fierce competitions on markets. Job burnout research is a still focus of management. The present paper started from the definition of job burnout, clarified its evolution process and research methods, analyzed the influence factors,

*通讯作者。

illustrated main theoretical models of job burnout and intervention methods and discussed future research directions in this field.

Keywords

Burnout, Influence Factors, Antecedent Variables

Copyright © 2021 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

工作倦怠是一种情绪耗竭、人格解体和低成就感的现象。在当下经济发展的同时，市场竞争越发激烈，各个行业也有越来越多的职员出现了工作倦怠的情况。工作倦怠早已成为了国内外研究的热点，本文梳理了工作倦怠的概念、其演进和研究方法，分析了工作倦怠的前因变量，阐释了主要的工作倦怠成因模型。在此基础上，我们也提出了干预方法和对研究的未来展望。

自 20 世纪 70 年代被提出以来，工作倦怠就是国外研究热点，其研究对象起初为服务业从业人员，后不断扩展。其关注点也从成因扩展到干预策略。随着国内经济改革的不断深化和现代化的不断深化，各行各业都面临较大工作压力引文。在 21 世纪初，国内学者对工作倦怠研究的关注程度显著提高，后一直是研究热点。

本文的目的是概述工作倦怠的概念、研究方法，详述工作倦怠的前因变量，回顾主要的工作倦怠成因模型并提出应对方法和未来展望。

2. 论题提出背景

工作倦怠也称为职业倦怠，最早由 Freudenberger 于 1974 年提出。Maslach 认为工作倦怠是一种心理上的综合病症，主要表现在三个方面：情绪衰竭、人格解体和低成就感(Maslach et al., 2001)。情绪衰竭指一种过度的付出感以及情感资源的耗竭，是工作倦怠的核心要素。人格解体指对他人和工作消极、冷淡的态度和情绪。低成就感指自我成就感低，倾向于对自己做出负面评价。尽管情绪耗竭很重要，但不能全面地反映工作倦怠，人格解体和低成就感可以反映人和工作的关系。情绪衰竭是工作倦怠的一种直接症状，它会推动人格解体的发生。而低成就感的产生较为复杂，它可能是情绪衰竭或人格解体，或两者共同促成的，也可能与两者并行产生。成就感的缺失可能起因于资源的缺乏，而情绪衰竭和人格解体起源于工作超负荷和社会关系的冲突。在 2006 年的中国人力资源开发网的研究中，中国公务员的工作倦怠比例达到 52% (朱立言, 胡晓东, 2008)。由此可见，在经济发展的同时，市场竞争加剧，各职业员工普遍出现一定程度的工作倦怠。

首先，工作倦怠概念的适用对象得到发展。早期认为，工作倦怠多发生于服务行业(Shinn et al., 1984)。随着研究的进展，在 90 年代扩展到军队(Brokke Jr., 1993)、计算机技术(Moore, 2000)等领域。这一适用对象之后又不断修正，适用于更广的职业范围。第二，工作范围得到扩展。对工作倦怠前因变量的研究也进一步扩展到了干预策略的探讨引文(李永鑫, 张阔, 2007)。第三，工作倦怠的研究从“倦怠”到“投入”，从“消极”到“积极”。随着积极心理学的发展，学者们将研究的重点从“倦怠”到工作投入(李永鑫, 张阔, 2007)。

3. 前因理论模型

3.1. Conservation of Resource Theory COR 资源保存理论

资源保存理论是由 Hobfoll 于 1989 年提出, 从资源得失视角来解析压力情景下的个体行为。资源保存理论认为, 个体渴求维持、保护、建立自己所珍视的资源。而当个体的资源潜在或实际上丧失, 或者个体无法再获得并投入足够的资源时, 工作压力就会出现。如果一直无法获得资源, 会出现工作倦怠。Hobfoll 所定义的资源是个体所珍视的物质、人格特质、条件和能量以及获得这些的方式(Hobfoll, 1989)。物质性资源被珍视是因为它的某一物质属性或者它代表的社会地位。条件性资源, 例如婚姻、职位、资历, 影响个人或群体的压力承受能力。人格特质资源是抗压的重要因素。能量资源, 例如时间、金钱和知识, 在获得其它资源方面发挥重要影响。

COR 理论基本观点有, 首要资源的丧失或损失比资源获得的影响更为显著, 因此, 保护资源防止其损失的重要性远胜于获取资源; 即使获取额外资源不如保护原有资源拥有更多资源可以降低丧失其它资源的机会, 同时拥有资源本身也是有价值的, 因此也需要获取次要资源; 在保护现有资源不再损耗时, 需要不断投入其它资源, 以此抵消或补偿资源的丧失。

由于资源投资的复杂性, 因此, Hobfoll 也对资源保存理论进行了三个推论。推论一: 对于手中资源较多的个人而言, 他们敢于尝试去获取更多的资源, 而不在意在此过程中会失去的资源。反之, 对于资源相对比较匮乏的个人, 由于在意获取资源时的资源流失, 因而会减少自己的资源获取。推论二: 资源损失螺旋。对于手中资源更少的个人而言, 更加容易由于个人的压力而造成手中的现有资源在每一次的螺旋之中, 损失和减少, 导致后期的资源愈发受损。推论三: 资源收益螺旋。对于资源较多的个体而言, 会获取到更多的收益, 从而导致资源的螺旋上升, 此趋势往往是较为缓慢的曲线。

资源保存理论在其实质中, 是一种以自身的资源作为基本点, 将外在的环境以及个人心理上的压力作为影响资源的变量, 这就需要研究者在其根本原因中进行挖掘、再生和利用, 从而获得资源保存理论更进一步的拓展。

3.2. Job Demands-Resources Model, JD-R 工作要求 - 资源模型

工作要求 - 资源模型认为, 每一种职业的工作要求和工作资源都有所不同, 所以不同职业的工作倦怠研究应具有针对性。在 Demerouti 的研究中, 工作资源主要指外部资源, 包括自主性、工作中决策的参与度、技能的多样性, 也包括来自同事、家庭和伙伴的社会支持。经过实证研究 Demerouti 发现, 工作要求过高会加强情绪耗竭, 而工作资源的缺乏则会造成工作疏离(Demerouti et al., 2001)。国内对此模型的研究存在一些差异。李乃文发现对于煤矿工人, 工作资源中的社会支持也对情感耗竭具有负向影响(李乃文, 王晓芳, 2009)。李杰、黄仁辉对护士的研究发现, 大量的工作要求直接影响情感耗竭, 外部工作资源的缺乏直接影响去人性化, 内部工作资源的缺乏对工作倦怠三个维度皆有负性影响(李洁等, 2014)。马富萍、张倩霓、杨柳(马富萍等, 2020)对高校教师职业工作倦怠研究发现, 高校教师职业倦怠产生机理分为直接影响路径是高校教师工作要求推动职业倦怠的产生, 高校教师工作资源帮助缓解职业倦怠水平。可见, 在运用工作要求——资源模型对特定行业的工作倦怠情况进行研究时, 要注重此职业的核心要求, 其所需工作资源以及两者对工作倦怠影响的维度。

3.3. Effort-Reward Imbalance Model ERI 努力回报失衡模型

努力回报失衡模型 1996 年由德国社会学家 Siegrist 提出, 揭示了社会工作环境与员工心理健康之间的关联, 从社会交换的角度分析工作倦怠。ERI 模型近年来的影响力逐渐上升, 并且在世界各国也都得

到了验证 Irie et al. (2004)。它被认为是评估职业紧张、工作倦怠的一种方式(俞红英, 2013)。努力回报失衡模型认为时间、努力的付出需要回报作为交换, 而这些回报包括薪酬、尊重和对社会地位的控制。努力回报失衡模型假设如果人们没有可替代工作或者面临剧烈的竞争, 高付出、低回报将会经常出现。而员工将普遍出现消极态度以回应违反社会基本规则的这种交换(Siegrist, 1996)。例如: 一名员工承担着超负荷的工作量, 却没有获得相应的酬劳或光明的工作前景时, 员工就会在职场中产生消极体验。Siegrist 将模型修改为付出、过度投入和回报三元模型。过度投入是一种主动应对工作需求的个性成分, 有 A 型性格的风格, 认为过度投入也会增加工作倦怠。Siegrist 在 2001 年的研究主要集中于过度投入对工作压力的影响, 2016 年的研究强调付出和回报对压力的影响。方燕玉、齐星亮等人探讨了各个自变量(努力, 回报, 过度投入, 努力回报比)对压力的影响, 发现付出对压力反应的影响最大, 过度投入次之, 回报最小(方燕玉等, 2018)。经过近十几年来年的发展, ERI 模型的应用主要在解释力上, 从最初的预测心理疾病, 预测心理反应, 到员工行为问题的分析, 如消极办公、请假、离职等进行了过渡。

3.4. 个人与工作匹配模型

Kristof (1996)对以往的各种研究进行了综合, 提出了一个相对完整的个人与组织匹配模型。她将个人与组织匹配定义成了三种情况下员工与组织的相容性: 一是作为组织成员的个人与组织两者中至少一方所提供的资源能过够满足另一方的需求, 既互补性匹配; 二是作为组织成员的个人与组织在某些基本特征上具有相似性; 即一致性匹配; 第三种情况即包括一致性匹配和互补性匹配(徐宇峰等, 2015)。

Maslach 提出个人与工作匹配模型。她认为个人和组织在 6 个方面越不匹配, 个体就越容易产生工作倦怠, 并导致员工的身体健康受到损害、旷工、工作质量下降等后果。这六个方面分别为工作负荷、控制、薪酬、社群、公平和价值观(Maslach, 2017)。过量和过高的工作要求, 让员工身体疲惫、难以休息。控制会影响员工对工作的疏离感。好的社群关系可以提供社会支持, 而较差的社群关系则可能加剧工作倦怠。人们关心程序公平和结果公平。价值观则是吸引人们投入工作的动力。

资源保存理论从个体资源得失的视角解析工作倦怠。工作要求 - 资源模型从工作要求和工作资源的角度出发, 而努力回报失衡理论从社会交换的角度分析。Maslach 的个人与工作匹配模型更为完善, 吸收了其它三个模型的角度, 比较全面的涵盖了工作倦怠的重要因素。

4. 影响因素

4.1. 个体因素

4.1.1. 人口统计学变量

相关的人口统计学变量有: 性别、年龄、婚姻、教育程度。自工作倦怠概念出现以来, 对于人口统计学变量的研究数不胜数, 但是许多研究结果各不相同。在《哪类高校教师易患职业倦怠: 10 年研究的元分析》(徐长江等, 2015)这篇文章中, 作者比对了学界的研究结果, 许多结果存在矛盾。例如, 有研究者发现男性在工作倦怠三个指标上均高于女性, 有研究者发现相反, 也有研究者发现性别并没有带来显著差异。因此徐长江等人以高校教师为例进行了十年的元分析, 得出结论: 高校教师的性别差异对总体职业倦怠感具有中等效应的影响, 但是对情绪耗竭和低成就感的影响为小效应, 在人格解体因素上接近中效应, 且男性较女性更严重。婚姻对高校教师职业倦怠的因素是极小的。总体上, 未婚教师的倦怠高略高于已婚教师。年龄对于高校教师职业倦怠有显著影响, 职业倦怠的三个因素指标都很突出。

至于教育程度, 具有更高的教育程度的员工工作倦怠程度更高(王晓霞, 2009)。工作年限(张婷, 温子嫣, 2012)。研究发现, 年龄、工作年限、担任职务高低为影响社区工作者职业倦怠水平的主要因素, 年纪较轻、工作年限较短、职位较低的社区工作者的职业倦怠水平要高于年纪较大、工作年限较长以及

职位较高的社区工作者。(陶卓凡, 2010)基于马斯拉奇的三维度理论对西安阎良区基层公务员的职业倦怠水平进行了考察, 研究得出, 工作年限是影响基层公务人员职业倦怠水平高低的关键原因。

4.1.2. 人格特征

人格特征方面, 部分中国学者主要依据艾森克人格问卷进行研究分析, 主要以内外向性、神经质和精神质三个维度分析工作倦怠。无论是教师(李永鑫, 李艺敏, 2007), 法官(侯伟等, 2008)还是护士(李永鑫等, 2007), 内外向人格对于工作倦怠的 3 各因素都有影响。神经质能够显著的预测个体的耗竭水平, 情绪过于激动的人在工作过程中过度投入情感资源, 经常容易产生筋疲力尽的症状。精神质则能显著的预测个体的人格解体水平, 表明具有孤独、不关心他人等特征的人习惯于一种较为冷淡的态度与人交往, 因而具有较高的工作倦怠水平。一般而言, 精神质和神经质的程度越高, 工作倦怠程度也越高(谢晓鹃, 2012)。而内外向性方面, 越是外控的、情绪稳定性差的人, 其情感耗竭和人格解体的可能性就越大, 越容易出现倦怠。

也有一些学者依据大五人格理论研究工作倦怠。曾垂凯和时勤(曾垂凯, 时勤, 2007)全面考查了大五人格各个维度与工作倦怠的关系。宜人性和情绪稳定性都对情感耗竭和人格解体具有负向预测作用, 都对职业效能具有正向预测作用, 表示宜人性和情绪稳定性越高, 工作倦怠程度越低。责任感对人格解体由负向预测作用, 对职业效能具有正向预测作用, 说明员工的责任感越强, 工作倦怠程度越低。外向性和开放性在其研究中的预测作用均未达到显著水平。周丽、曾文杰(周丽等, 2011)等人对行政管理干部进行了研究, 发现: 宜人性对情绪耗竭由负向的预测作用; 情绪稳定性对情绪耗竭和人格解体均有负向预测作用, 说明情绪稳定性程度越高, 工作倦怠程度越低。责任感对人格解体和低成就感具有负向的预测作用。外向性越高, 低成就感越低, 工作倦怠程度越低。开放性在这项研究中也未达到显著水平。不同研究的调查结果存在共性, 研究中存在的差异或许来自于研究对象的不同。

还有一些研究者的研究涵盖了其他方面的人格特征对于工作倦怠的影响。个体的应对方式也对工作倦怠产生影响, 采用防御性应对方式的个体体验到较多的工作倦怠, 而采用积极应对方式的人能更好的调节自身的压力, 获得更多的社会支持, 因此体验到较少的工作倦怠(钟妮, 凌辉, 2014)。有关人格坚韧性的研究得出结果坚韧性对降低个体倦怠水平有显著效果(Topf, 1989)。自尊也与工作倦怠的三个维度呈现负相关。外控的人由于将事情和成就归因于外界, 因而比内控的人更多的体验到倦怠。外向性的人更易感受到情绪性社会支持, 不易感受到工作倦怠。A 型人格的个体表现为争强好胜, 对工作十分投入但做事比较急躁缺乏耐心, A 型人格工作倦怠发生率更高(蒋奖等, 2004)。

4.2. 工作因素

4.2.1. 工作特征

工作特征是影响工作倦怠的主要因素, 探讨工作特征对工作倦怠影响最具影响力的模型即 JDR 模型, 该模型全面地指出所有工作的特征都可以分为两类: 工作要求(Job Demand)和工作资源(Job Resource)。其中, 工作要求是指工作中的物质或心理要求, 这些要求需要个体付出持续的精力和资源来应对。工作资源则指工作中来自心理、身体和组织的, 能为个体提供帮助与支持的因素, 如工作自主性、社会支持等。工作资源也是影响个体工作倦怠水平的重要因素。其中最受关注的是社会支持。社会支持分为工具性社会支持和情绪性社会支持。工具性社会支持主要是物质和信息的支持。情绪性社会支持包括谈话、倾听, 以及表达关心或同情。根据谈话内容分为正性的、负性的、非工作相关的。正性内容与工作倦怠三个维度得分降低显著相关; 负性内容与得分增加表现出相关。个体得到的社会支持越多, 就越可能积极应对工作倦怠, 越能降低情绪上的疲劳感, 提升自身的成就感(李永鑫, 2003)。研究表明, 来自上级的

支持比同事的支持更为重要(Maslach et al., 2001)。

在 JD-R 工作特征模型的二维结构的基础上, Van den Broeck 等人(Van den Broeck et al., 2010)又进一步提出了三维工作特征压力模型, 将工作特征划分为挑战性工作要求(Challenging Job Demand)、阻碍性工作要求(Hindering Job Demand)和工作资源。其中, 挑战性工作要求是指能激发个体挑战和成就感的工作要求, 而阻碍性工作要求会阻碍个体能力的发挥和工作目标的达成。挑战性工作要求是指会消耗个体精力, 但具有激励作用的工作要求。虽然这些工作要求需要个体消耗能量来应对, 但它们也包含着潜在的收益, 带来成长和发展的机会, 所以它们可能有助于个体实现工作目标。挑战性工作要求包括了如工作载荷、时间压力和认知要求等工作特征。阻碍性工作要求是指会对员工的精力造成威胁并阻碍最终目标实现的障碍。这样的工作要求会降低员工的控制感, 并使员工产生负面情绪, 进而导致员工的工作目标难以实现, 最终导致员工的幸福感降低。

由此可见, 工作资源的多寡以及工作要求的不同对员工工作倦怠有着深刻的影响, 是研究工作倦怠不可缺少的影响因素。

除了模型中工作资源和工作要求的考量以外。其他学者也对工作特征的其他方面进行了研究。工作负荷可以显著地预测工作倦怠及其情绪衰竭维度(张阔等, 2014)。工作量是工作倦怠的重要前因变量。角色冲突与角色模糊也会对工作倦怠产生正向影响(王成军, 朱陈云, 2018)。例如在政府等公共组织中, 一些部门职责不明, 缺少反馈, 都会增加公务员的倦怠与不满。参与决策以及自主权的多少也与工作倦怠相关, 即控制感的程度(王晓春, 甘怡群, 2003)。那些更有控制感的员工相较缺乏控制感的员工, 会将突发状况、工作中的变动视为挑战而非威胁。缺乏自主意识会提高工作压力, 引发工作倦怠。不同类型的工作也会对倦怠产生不同影响。根据调查, 在中国, 政府、公共事业从业者的工作倦怠程度比例最高(李永鑫, 张阔, 2007)。

4.2.2. 工作负荷

工作负荷(workload)是指单位时间内人体承受的工作量。Gilboa (Gilboa et al., 2008)等人研究指出工作负荷是一种重要的基于工作要求的压力源。根据不同的工作性质, 工作负荷分为体力工作负荷和心理工作负荷两类(黄杰等, 2015)。体力工作负荷又称生理工作负荷, 是指人体单位时间内承受的体力工作量的大小, 工作量与人体承受的体力工作负荷强度成正比。该负荷强度是有限度的。心理工作负荷则指单位时间内人体承受的心理活动工作量, 主要表现为监控、决策、期待等不需要明显体力的工作负荷。尽管一些研究者认为, 工作负荷是一种“挑战性”压力源, 能够激发个体成就感, 从而使个体更努力地工作, 但研究者们也普遍发现, 工作负荷对在员工的工作绩效、满意度和工作投入方面有着较明显的负面影响, 同时, Morter 的研究(Morter, 2011)也表明工作负荷与员工的离职倾向有着显著的正相关关系。此外, 还有黄杰的研究还表明, 减少工作时间, 即降低工作负荷能够帮助私人医生缓解工作倦怠(Tait et al., 2016)。研究发现, 在对基线水平进行控制以后, 工作负荷增加越多, 员工工作倦怠程度越大, 而工作倦怠倾向性的出现将导致工作环境的恶化, 导致工作负荷进一步增加, 产生恶性循环。

4.3. 组织因素

组织为个体提供职业发展的摇篮。组织变量包括组织公平、组织给予员工的参与程度、组织氛围、组织支持、组织承诺等。

组织公平是指个体或者团体对组织对待他们的公平性的知觉。组织公平可以从多个维度进行探讨和研究, 但其结构维度始终没有形成共识。根据工作倦怠研究的本土化, 在借鉴 Colquitt (Colquitt, 2001)所设计的组织公平感量表的基础上, 可以使用 4 因素模型, 将组织公平分为分配公平、程序公平、领导公

平和信息公平(郭心毅, 郑景丽, 2016)。分配公平所得到的结果的公平性的知觉; 程序公平是指员工对用来确定结果的程序和方法的公平性的知觉。分配公平对于情绪衰竭具有较强的预测能力, 程序公平对玩世不恭具有较强的预测能力(李超平, 时勘, 2003)。李金波等人(李金波等, 2006)则研究了信息公平, 信息公平是指下属是否被传达应有的信息。工作倦怠受到组织公平的间接影响, 即组织公平对工作倦怠的影响受到其它变量(组织支持、组织承诺等)的影响。程序公平对人格解体的影响更大, 信息公平对消极怠慢的影响更大。

组织给予员工的参与程度, 也被视作是员工在组织过程中的自主性。员工参与是员工介入管理决策制定和实施, 在与管理层的交互中, 参与和影响管理行为的过程(张震等, 2002)。员工参与度在所有制和地区维度上有显著差异: 所有制上, 国有企业的成员沟通和员工参与水平显著低于非国有企业; 地区上, 东南沿海地区和东北华北企业的“员工参与”整体水平显著高于中西部地区企业。有研究发现, 目前我国公务员队伍当中, 乡镇级别的公务人员的职业倦怠水平最高, 主要归因于工作的性质以及在实际工作中拥有较少的自主决策权限(王颖等, 2015)。

组织结构是指对于工作任务如何进行分工、分组和协调合作, 从管理学双因素理论出发归因工作倦怠尤为明显, 例如, 竞争机制属于组织结构的一种, 竞争机制的缺乏也是导致工作倦怠的重要原因(缪国书, 许慧慧, 2012); 科层制的监控与规训也是导致职业倦怠产生的最直接的原因之一(张鹏, 孙国光, 2008)。

组织支持, 是员工能否体验到来自组织的关心和支持。当员工能感受到组织对他的关心、支持和认同时, 会受到激励, 在工作中更会有出色的表现。组织支持理论表明, 受到更多支持的员工, 对组织可能会形成更多的情感承诺, 他们的工作会超过岗位所规定的要求, 并且会对于工作中出现的问题做出灵活的反应; 员工在组织中受到的关支认同是员工愿意留在组织内部, 并为组织做出贡献, 实现组织目标的重要原因(张昊智, 2009)。组织氛围中的组织支持与工作意义对工作倦怠有显著的正向影响(刘金培等, 2018)。研究表明, 在小学教师职业压力的预测中, 工作负荷、学校组织氛围能有效预测教师的工作倦怠, 缺少校领导的支持的老师, 更易产生工作压力和工作倦怠(伍新春等, 2003)。

组织承诺是个人对所属组织的目标和价值观的认同和信任, 以及由此带来的积极情感体验。是一种重要的员工态度变量, 对工作绩效产生重要的影响。1960年美国社会学家贝克尔首先提出该概念。1991年梅耶和阿伦提出三成分模型, 将组织承诺分为情感承诺、持续承诺和规范承诺。情感承诺表现为对组织目标和价值观的认同和接受, 对工作绩效产生正面的影响; 持续承诺表现为个体随着对组织的投入增加而意识到沉没成本, 从而愿意留在组织中; 规范承诺表现为员工认同对待工作的一般道德标准, 感到有责任留在组织中。组织承诺与工作倦怠具有负相关性(蔡礼彬, 陈正, 2016)。工作倦怠受到组织承诺的直接影响, 员工得到的组织承诺水平越高, 自身的工作倦怠程度越低。同时, 组织承诺对情绪衰竭和低成就感的影响相比对人格解体的影响更大。特别地, 规范承诺对工作倦怠的三个维度都有显著的负效应, 情感承诺对低成就感有着显著的负效应(李金波等, 2006)。

组织氛围可以分成员工的内在认知和组织气候对员工一些事件、活动和程序以及那些可能会受到奖励、支持和期望的行为影响。个体工作行为、质量、效率、激情的多少受到组织氛围的影响(邱敏, 胡蓓, 2015)(陈维政, 李金平, 2005)。个体的自我效能感在与对环境的感知中不断变动, 即降低工作倦怠感, 提高敬业度水平。例如, 工作压力作为一种中介变量, 影响组织氛围与职业倦怠之间的关系(詹文慧等, 2013)。基于人口统计学分析, 在民营企业员工当中, 由于职位不同导致的工作压力相异, 他们所感受到的组织氛围也不同, 因此工作倦怠水平存在显著性差异。当组织提供较多的支持与关怀, 如组织对员工的培训、领导对下属的关怀、鼓励, 个体工作能力提升, 将降低个体才智枯竭感(Mohammad & Daisy, 2013)。组织氛围与组织承诺具有显著的正相关性, 并且组织氛围会通过组织承诺的中介作用间接地影响组织公

民行为。同时,员工的个体特征(岗位、教育经历等)会影响员工对组织氛围的感知和员工的工作投入度(陈维政,李金平,2005)。

5. 研究方法

5.1. 访谈法

确定研究对象,聚焦于研究问题和目标。确保访谈对象的主体性,进行深入访谈。例如,青年员工职业倦怠影响机理的质性研究中对保险公司青年员工的访谈(陈浩,叶一舵,2020)。

5.2. 问卷法

工作倦怠目前最有影响的是 Maslach 的工作倦怠量表(MBI),包含 22 个项目,构成情绪衰竭、去个性化和低成就感三个分量表,分别测量工作倦怠的三个维度。随着工作倦怠研究领域的拓宽,不再局限于服务行业,形成修订版 MBI-HSS 和 MBI-ES,分别适用于服务业从业人员和教师群体。之后,开发出了适用于一般人群的量表 MBI-GS。在我国学者李超平、时勘对 MBI-GS 这一量表进行了修订,并适用于企业员工等群体(李超平,时勘,2003; Leiter & Schaufeli, 1996)。

MBI-GS (中国版)采用利克特 7 分等级量表,0 代表“从不”,6 代表“非常频繁”。整个量表包括情感衰竭、玩世不恭和成就感低落三个维度。情感衰竭分量表包含 5 道题,玩世不恭包含 4 道题,在这两个分量表上,个体得分越高,表示体验到的倦怠程度越重;成就感低落分量表包含 6 道题,个体得分越高,表示体验到的倦怠程度越轻。

6. 干预方法

从工作倦怠的影响因素看,员工的工作倦怠程度会受到个体、工作以及组织等多方面因素的影响。由此可见,对工作倦怠的干预也应该从不同的方面着手。因此,本文将从个人层面的积极应对以及组织、社会层面的消极应对出发,探讨对工作倦怠干预的一般方法。

6.1. 积极应对

6.1.1. 重视自身心理健康

无论从事何种职业,员工们总是会面临激烈的竞争与工作压力,如果不能以良好的心态面对,很容易引发以疲劳为本质特征的职业倦怠。因此,员工们要特别重视自身的心理健康问题,特别是以逃避为应激策略的员工,不能忽视自身的心理健康问题,否则,这不仅影响到自己,也影响到身边的家人与同事(陈浩,叶一舵,2020)。组织中的员工应正视自己的心理健康问题,多从积极的方面看待问题,主动解决问题,与家人、同事或上级沟通,当心理问题严重到一定程度时,要懂得寻求专业人士的帮助,咨询心理医生。

6.1.2. 转“外控者”为“内控者”

控制点是指个体对导致某特定结果的原因的信仰,它通常被认为是一段连续体,两端分别是内控和外控。内、外部控制点概念,是由美国心理学家所提出的。当个体认为增强事件的后果不是出于自己的行为,而是出于运气、机会、命运、环境或权威的他人所决定或是个体认为周围的环境过于复杂,使他无法预测事件的后果,这样便会形成一种看法,称之为外在控制信念,简称外控。相反的,如果个体认为事件的后果是由他自己的行为,或他个人较持久的特征所造成,可由他个人加以掌控或预测后果,这样便会形成另一种看法,这种信念被称为内在控制信念,简称内控。内控与外控信念并非两个不同类型的极端,只是其倾向内控或外控之差异程度而已(王飞,2006)。

从控制点与工作倦怠的关系来看,控制点与情绪疲惫、去人性化呈显著正相关,与个人成就感呈显著负相关,即外控员工工作倦怠程度较严重,而内控员工工作倦怠程度相对低。外控者往往将事件或成就归因于外界而非自身,内控者将其归因于自身。因此,外控者遇到压力时会认为自己无法解决当前问题,只能消极等待,无法消除压力,所以压力不断增强最终导致个体产生工作倦怠。内控者认为凭自己的能力和努力可以改变现状,积极应对、降低、消除压力,维护自己的身心健康。因此,员工们要学会合理归因和自我激励,面对困难时调动自己的积极情绪,成为一个“内控者”(蒋奖,许燕,2005)。

6.1.3. 提高个人工作能力

提高对工作的控制感有利于缓解员工面对工作的紧张情绪。因此,当员工自身的工作能力提高时,对工作的控制感也会相应提高,个人成就感会增强,有利于减少工作倦怠。

自我效能感指个体对自身能力的准确判断,能够表现出自身对完成任务的自信程度与对周围环境的掌控度,对个体进行自主调节有显著影响,在个体自我调节系统中具有重要的作用。研究表明自我效能感与工作倦怠呈反向关系。具有高自我效能感的员工在面对困难和压力时,自信程度较高,相信自己能够很好的处理工作中的挑战;而具有低自我效能感的员工,在面对困难和挑战时可能会选择较少努力或直接放弃,日积月累,自我效能感越来越低,工作中的问题越来越多,就容易产生工作倦怠的现象,使工作效率降低。因此,员工应当在提升个人工作能力的同时,增强对工作的控制力和自我效能感,从而减轻工作倦怠(霍朋朋,2020)。

6.1.4. 树立“界限”意识

工作和家庭是个体生活的两个重要领域,而工作家庭冲突是指一个人的工作角色产生的压力与家庭角色产生的压力互不相容时产生的角色冲突。工作家庭冲突具有双向性,既包括因工作方面的要求而产生的工作家庭冲突,也包括因家庭方面的需要而产生的工作家庭冲突。工作家庭冲突会降低工作与生活满意度、导致工作效率低下、影响身心健康、增加缺勤和离职的概率,导致消极的工作态度等,并常伴随情绪低落、消沉不振和工作外的负性情绪。钟小勤(钟小勤等,2009)、谢义忠(谢义忠等,2007)等研究发现工作家庭冲突对工作倦怠、心理健康均能产生显著影响。此外,针对双职工家庭的多项研究表明,职业倦怠和工作投入能够在夫妻间交互影响。由此可见,家庭和工作不平衡是影响工作倦怠的重要因素之一。企业员工应该树立清晰的界限意识,将家庭生活和在工作生活合理地分开并取得平衡,避免将工作中存在的负性情绪带入家庭生活。同时,也要为自己预留私人时间与空间。

6.2. 消极应对

6.2.1. 社会支持

王雁飞系统研究了社会支持(王雁飞,2004)的概念和作用机制模型。经过文献研究,作者将社会支持定义为社会情境影响、知觉到的支持和行动化的支持。作用机制假设有三种:主效应模型、缓冲作用模型和动态模型。社会支持的缓冲器模型理论认为,社会支持可以缓冲压力事件对身心状况的消极影响,一方面在于社会支持通过主观感知减少对压力事件严重性的评价,另一方面社会支持可以提供解决问题的策略,减轻压力的不良影响,从而可以保持与提高个体身心健康水平。社会支持的缓冲器模型理论认为,社会支持可以缓冲压力事件对身心状况的消极影响,可以保持与提高个体身心健康水平。

大量研究(马慧,2015;贺元骅等,2010;李永鑫,杨淑芸,2004)表明,社会支持的缺乏与倦怠密切相关,良好的社会支持能够预测较少的心理问题和消极情绪。根据其他研究表明,社会支持对工作倦怠具有直接负向效应,也就是说,当企业员工获得更多实际或可见的支持,包括物质和社会关系等方面的

支持,以及对主客观的支持利用度更高时,工作倦怠状况相对有所改善。因此,可以从改善员工的主客观支持及增强员工对支持的利用度来改善他们的工作倦怠现状(游丽琴等, 2014)。

6.2.2. 以组织为中心

1) 组织支持

社会支持的支持来源其实很宽泛,包括家庭、同事、上下级和社会。组织支持是其中重要的一个来源,是指个体感知到的组织给予帮助和支持的程度。以知识型员工为例,赵延昇和李曼的研究(赵延昇, 李曼, 2012)发现更高的组织支持感会增加面对倦怠状况时的成功信念,感受到自我发展和工作成就的需要,从而降低工作倦怠程度。因此组织应该关注员工的精神需要,重视其价值追求,并提供必要的工作信息和资源,加强员工的组织支持感。

2) 组织公平

分配公平是对所得到的结果的公平性的知觉,对情绪衰竭具有较强的预测能力。因此,若要减轻员工的工作倦怠,则企业必须要重视分配公平,可以通过制定适合组织内部的工资制度,如绩效激励等,使员工的付出与回报成正比,提高员工的获得感和幸福感。

在提高员工公平知觉的过程中,企业还应该重视程序公平,要给员工创造各种机会,让他们平等地参与到公司的日常工作中;此外,企业还应该重视投诉机制的建设,比如建立工会投诉处、设置意见箱或投诉邮箱等,让员工能及时发表对公司的各种意见和建议,为公司的发展添砖加瓦(李超平, 时勘, 2003)。

3) 有效职业规划

有效的职业规划对于降低员工各方面的工作倦怠都有显著的影响。公务员在刚刚进入政府时常会出现角色模糊和角色冲突的现象,不合理的分工和安排使得公务员难以高效的工作并产生情感耗竭和低成就感的状态。正是需要有效的职业规划改善公务员的工作状态提高整体效率。有效的职业规划还应包括公平、通常的晋升渠道。组织内部的流动和更加公平的评价、选拔、晋升机制都使得员工对工作充满信心、具有较高的成就感和工作效能。

以上仅是对工作倦怠的干预方式的一般性总结,并不能涵盖所有的干预方式。不同的行业有不同行业的特殊性,因此,对工作倦怠进行干预还需要“因地制宜”,要根据员工的实际需要进行合理有效的干预。

7. 未来展望

随着时代变迁,工作倦怠研究对象可能进一步扩大。信息时代的到来和发展给职业带来了一些变化。例如中国的快递行业、外卖行业正迅速发展。职业的鲜明特点让他们的工作倦怠成因有其侧重之处,如工作要求(解进强, 付丽茹, 2019)、企业文化(刘飞飞等, 2014)。目前物流企业职工工作倦怠影响因素研究依然较少。蓬勃发展的数字经济和第四次工业革命是各国争相竞争、力图占据的制高点。这不仅是国家发展的压力和动力,也是互联网企业的压力。互联网企业员工的工作倦怠也将会是重点研究对象。

未来研究展望不仅立足于时代的变化,还立足于中国特色社会主义国情。中国已步入老龄化时代,人口红利时代不断丧失,国家颁布二胎政策。而这带来学前教育的繁荣,让幼儿教师的地位愈加凸显。幼儿教师的工作倦怠成因研究具有重要意义。中国特有的文化诞生了中国特有的职业——中医,并且近些年来国家大力扶持中医的发展。但是尽管工作倦怠对象中护士的研究具有相当数量,医生的研究也不少,目前研究的医生绝大部分为西医,中国特有的中医少有关注。中医医生的工作倦怠或许也是研究方向。学术研究应该紧靠国情,研究一些中国特色职业,更好的为国家、社会、人民服务。

参考文献

- 蔡礼彬, 陈正(2016). 职场灵性对知识型员工工作倦怠与组织承诺间关系的调节作用研究. *中央财经大学学报*, (9), 122-128.
- 曾垂凯, 时勤(2007). 大五人格因素与企业职工工作倦怠的关系. *中国临床心理学杂志*, 15(6), 614-616.
- 陈浩, 叶一舵(2020). 青年员工职业倦怠影响机理的质性研究. *宁波大学学报(教育科学版)*, 42(2), 104-110.
- 陈维政, 李金平(2005). 组织气候研究回顾及展望. *外国经济与管理*, 27(8), 18-25.
- 方燕玉, 齐星亮, 季爽, 顾菲菲, 邓慧华(2018). 新三元付出-回报失衡模型框架下护士的付出、回报和过度投入与工作倦怠的关系. *心理科学*, 41(2), 441-446.
- 郭心毅, 郑景丽(2016). 结构效度视角下组织公平感与员工行为的关系研究. *西南师范大学学报(自然科学版)*, 41(3), 181-187.
- 贺元骅, 凤四海, 胡世群, 杨骁勇(2010). 警察工作倦怠与社会支持关系研究. *西南大学学报(社会科学版)*, 36(3), 13-16.
- 侯伟, 唐永, 李永鑫(2008). 法官工作倦怠与人格特征、心理控制源的关系. *中国临床心理学杂志*, 16(4), 397-398.
- 黄杰, 吴国强, 王延松, 游旭群(2015). 工作要求-资源模型与工作倦怠的相互影响. *心理科学*, 38(3), 708-714.
- 霍朋朋(2020). 高校图书馆员职业认同对工作倦怠的影响——基于自我效能感的中介作用研究. 硕士学位论文, 天津: 天津商业大学. http://www.wanfangdata.com.cn/details/detail.do?_type=degree&id=D02029287
- 蒋奖, 许燕(2005). 医护人员工作倦怠与 A 型人格、控制点的关系. 见 *第十届全国心理学学术大会会议*, 上海, 2005-10. <http://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?FileName=ZGXG200510001200&DbName=CPFD2006>
- 蒋奖, 许燕, 林丹璐(2004). 医护人员工作倦怠与 A 型人格、控制点的关系研究. *心理科学*, 27(2), 364-366.
- 解进强, 付丽茹(2019). 工作要求对中小型物流企业一线员工离职倾向的影响——基于京津冀 35 家企业的调查. *中国流通经济*, 33(12), 95-106.
- 李超平, 时勤(2003). 分配公平与程序公平对工作倦怠的影响. *心理学报*, 35(5), 677-684.
- 李洁, 黄仁辉, 申荷永, 高岚(2014). 护士群体工作倦怠的工作要求-资源模型探索. *中国临床心理学杂志*, 22(5), 881-884.
- 李金波, 许百华, 左伍衡(2006). 影响工作倦怠形成的组织情境因素分析. *中国临床心理学杂志*, 14(2), 146-149.
- 李乃文, 王晓芳(2009). 煤矿工人工作倦怠的工作要求-资源模型. *中国心理卫生杂志*, 23(7), 515-520.
- 李永鑫(2003). 工作倦怠及其测量. *心理科学*, 26(3), 556-557.
- 李永鑫, 李艺敏(2007). 教师工作倦怠与人格特征关系. *中国公共卫生*, 23(5), 527-528.
- 李永鑫, 李艺敏, 时金献(2007). 护士工作倦怠与人格特征的相关研究. *护理学杂志*, 22(1), 3-5.
- 李永鑫, 杨淑芸(2004). 教师工作倦怠及其干预. *当代教育科学*, (21), 55-57.
- 李永鑫, 张阔(2007). 工作倦怠研究的新趋势. *心理科学*, 30(2), 478-481.
- 刘飞飞, 冀巨海, 李俊洁(2014). 企业文化视角下物流行业员工工作倦怠研究. *物流技术*, 33(17), 211-214.
- 刘金培, 朱磊, 倪清(2018). 组织氛围如何影响知识型员工敬业度: 基于工作倦怠的中介效应研究. *心理与行为研究*, 16(3), 394-401.
- 马富萍, 张倩霓, 杨柳(2020). 基于工作要求-资源模型的高校教师职业倦怠产生机理研究——以 D 高校为例. *管理案例研究与评论*, 13(3), 302-314.
- 马慧(2015). 社会支持对法官职业倦怠的影响: 应对方式的中介效应. *中国临床心理学杂志*, 23(3), 552-554.
- 缪国书, 许慧慧(2012). 公务员职业倦怠现象探析——基于双因素理论的视角. *中国行政管理*, (5), 61-64.
- 邱敏, 胡蓓(2015). 内/外在激励、心理所有权与员工敬业度关系研究. *软科学*, 29(12), 87-91.
- 陶卓凡(2010). *社区工作者职业倦怠与干预*. 硕士学位论文, 南昌: 南昌大学. <http://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?FileName=1011047980.nh&DbName=CMFD2012>
- 王成军, 朱陈云(2018). 角色压力对顾客接触型员工工作倦怠的影响——社会支持的调节作用. *企业经济*, 37(9), 125-132.
- 王飞(2006). *基于不同控制点的高新技术企业员工压力、工作倦怠与离职意愿关系研究*. 硕士学位论文, 杭州: 浙江大学. <http://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?FileName=2006043039.nh&DbName=CMFD2006>

- 王晓春, 甘怡群(2003). 国外关于工作倦怠研究的现状述评. *心理科学进展*, 11(5), 567-572.
- 王晓霞(2009). 工作倦怠影响因素研究回顾. *人口与经济*, (51), 111-113.
- 王雁飞(2004). 社会支持与身心健康关系研究述评. *心理科学*, 27(5), 1175-1177.
- 王颖, 倪超, 刘秋燕(2015). 中国公务员职业倦怠的产生过程: 社会支持与应对方式的调节效应. *中国行政管理*, (4), 118-122.
- 伍新春, 曾玲娟, 秦宪刚, 郑秋(2003). 中小学教师职业倦怠的现状及相关因素研究. *心理与行为研究*, 1(4), 262-267.
- 谢晓鹃(2012). 人格特征与工作倦怠的关系. *上海企业*, (5), 74-76.
- 谢义忠, 曾垂凯, 时勤(2007). 工作家庭冲突对电讯人员工作倦怠和心理健康的影响. *心理科学*, 30(4), 940-943.
- 徐宇峰, 汪群, 李卉, 陈麟(2015). 个人-组织匹配、工作倦怠与离职倾向的关系研究模型构建. *领导科学*, (20), 48-50.
- 徐长江, 解晓龙, 莫世亮(2015). 哪类高校教师易患职业倦怠: 10年研究的元分析. *教师教育研究*, 27(1), 79-87.
- 游丽琴, 金冬, 杨洪, 刘铁榜(2014). 工作压力、应对方式、社会支持对工作倦怠的效应分析. *中国健康教育*, 30(7), 594-597.
- 俞红英(2013). *基于付出-回报失衡的工作倦怠实证研究*. 硕士学位论文, 上海: 华东理工大学.
<http://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?FileName=1013155598.nh&DbName=CMFD2013>
- 詹文慧, 高金金, 陈毅文(2013). 组织气氛对工作倦怠的影响: 工作压力的中介作用. *浙江大学学报(理学版)*, 40(1), 112-118.
- 张昊智(2009). *中学教师心理契约、组织支持感与职业倦怠的关系研究*. 硕士学位论文, 长春: 东北师范大学.
http://www.wanfangdata.com.cn/details/detail.do?_type=degree&id=Y1464939
- 张阔, 卢广新, 王敬欣(2014). 工作压力与工作倦怠关系中心理资本作用的路径模型. *心理与行为研究*, 12(1), 91-96.
- 张鹏, 孙国光(2008). 公务员职业倦怠成因及干预对策. *中国行政管理*, (10), 17-20.
- 张婷, 温子嫣(2012). 基于 Maslach 职业倦怠理论的基层公务员职业倦怠调查分析——以西安市阎良区为例. *统计与信息论坛*, 27(10), 108-112.
- 张震, 马力, 马文静(2002). 组织气氛与员工参与的关系. *心理学报*, 34(3), 312-318.
- 赵延昇, 李曼(2012). 企业80后知识型员工工作倦怠与离职倾向之间的关系研究——以组织支持感为调节变量. *上海管理科学*, 34(3), 75-79.
- 钟妮, 凌辉(2014). 中小学教师人格特征、应对方式与职业倦怠的关系. *中国临床心理学杂志*, 22(3), 525-529.
- 钟小勤, 田继书, 严利, 陈琼, 梁小洪, 唐勇, 潘文芬, 唐平, 马士容(2009). 护士工作家庭冲突及其与工作倦怠、工作绩效的关系研究. *护理学杂志*, 24(19), 8-10.
- 周丽, 曾文洁, 蔡太生, 朱虹(2011). 情绪智力、大五人格与行政管理干部工作倦怠的关系. *中国临床心理学杂志*, 19(3), 380-381.
- 朱立言, 胡晓东(2008). 我国政府公务员之工作倦怠研究. *中国行政管理*, (10), 13-16.
<https://doi.org/10.3782/j.issn.1006-0863.2008.10.004>
- Brokke Jr., M. E. (1993). *A Comparative Study of Job Burnout in Army Public Affairs Commissioned Officers and Department of the Army Civilians* (92 p). ED364931.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y. et al. (2008). A Meta-Analysis of Work Demand Stressors and Job Performance: Examine Main and Moderating Effects. *Personnel Psychology*, 61, 227-271. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *The American Psychologist*, 44, 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Irie, M., Tsutsumi, A., Shioji, I., & Kobayashi, F. (2004). Effort-Reward Imbalance and Physical Health among Japanese Workers in a Recently Downsized Corporation. *International Archives of Occupational & Environmental Health*, 77, 409-417. <https://doi.org/10.1007/s00420-004-0533-2>
- Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the Burnout Construct across Occupations. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 9, 229-243. <https://doi.org/10.1080/10615809608249404>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

Maslach, C. (2017). Finding Solutions to the Problem of Burnout. *Consulting Psychology Journal*, 69, 143-152.

<https://doi.org/10.1037/cpb0000090>

Mohammad, R. B. R., & Daisy, M. H. K. (2013). Perceived Support and Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Life Science Journal*, 10, 2557-2567.

Moore, J. E. (2000). One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals. *MIS Quarterly*, 24, 141-168. <https://doi.org/10.2307/3250982>

Morter J. R. (2011). *Relationship of Role Overload to Job Satisfaction and Intent to Leave among Acute Care Nurses*. Doctoral Dissertation, Phoenix, AZ: University of Phoenix.

Shinn, M., Rosario, M., Mørch, H., & Chestnut, D. E. (1984). Coping with Job Stress and Burnout in the Human Services. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 864-876. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.4.864>

Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>

Tait, D. S., Lotte, N. D., & Colin, P. W. (2016). Potential Impact of Burnout on the US Physician Workforce. *Mayo Clinic Proceedings*, 91, 1667-1668. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2016.08.016>

Topf, M. (1989). Personality Hardiness, Occupational Stress, and Burnout in Critical Care Nurses. *Research in Nursing & Health*, 12, 179-186. <https://doi.org/10.1002/nur.4770120308>

Van den Broeck, A., De Cuyper, N., Witte, H. D. et al. (2010). Not All Job Demands Are Equal: Differentiating Job Hindrances and Job Challenges in the Job Demands-Resources Model. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 19, 735-759. <https://doi.org/10.1080/13594320903223839>