

工作要求 - 资源理论下基层扶贫干部 职业倦怠研究

——基于公共服务动机的综合分析

方丽婷

重庆大学公共管理学院, 重庆

收稿日期: 2022年11月7日; 录用日期: 2023年3月1日; 发布日期: 2023年3月8日

摘要

脱贫攻坚顺利收官, 乡村振兴方兴未艾, 基层扶贫干部发挥了重要的作用, 其职业倦怠问题不可忽视。本研究从工作要求 - 资源理论视角入手, 并从公共服务动机(PSM)切入, 分析其职业倦怠的典型成因和形成机理。通过多元回归分析发现, 低工作资源会对职业倦怠产生显著的负向影响, 与传统观点不同的是, 高工作要求却会缓解基层干部的职业倦怠, 这与PSM有关。此外, PSM能有效缓解由工作资源不足诱发的基层干部职业倦怠, 但在工作要求与职业倦怠之间关系的调节效应并不显著。基于结论, 本文提出以下建议: 破除“形式主义”, 打好“减负” + “提能”的组合拳; 要完善干部激励制度, 实现物质性和发展性激励的组合供应; 重视基层干部公共服务动机的引导、培育与激励, 将其纳入干部考察和招募遴选。

关键词

基层扶贫干部, 职业倦怠, 工作要求 - 资源理论, 公共服务动机

A Study on Job Burnout of Grassroots Poverty Alleviation Cadres under Job Requirement-Resource Theory

—A Comprehensive Analysis Based on the Motivation of Public Service

Liting Fang

School of Public Administration, Chongqing University, Chongqing

Abstract

The poverty alleviation campaign has been successfully completed, and rural revitalization is underway. Poverty alleviation officials at the grassroots level have played an important role, and the problem of job burnout cannot be ignored. Starting from the perspective of job demand-resource theory, this study analyzes the typical causes and formation mechanism of job burnout from the perspective of public service motivation. Through multiple regression analysis, it is found that low job resources will have a significant negative impact on job burnout. Different from the traditional view, high job requirements will alleviate the job burnout of grassroots cadres, which is related to the motivation of public service. In addition, the motivation of public service can effectively alleviate the job burnout of grassroots cadres induced by lack of job resources, but the moderating effect of the relationship between job requirements and job burnout is not significant. Based on the conclusion, this paper puts forward the following suggestions: First of all, we should break the "formalism" and play a good combination of "reducing the burden" and "improving the capacity". In addition, we should perfect the cadre incentive system and realize the combination supply of materiality and development incentive; finally, pay attention to the guidance, cultivation and incentive of grassroots cadres' motivation for public service, and bring it into cadre inspection and recruitment selection.

Keywords

Grass-Roots Poverty Alleviation Cadres, Job Burnout, Job Requirement-Resource Theory, Public Service Motivation

Copyright © 2023 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. 问题的提出

2020年中国完成了消除绝对贫困，全面建成小康社会的时代重任，党的十九届五中全会明确提出，脱贫攻坚成果巩固拓展、乡村振兴全面推进是“十四五”时期发展的主要目标，回顾总结脱贫工作，对推进这一目标实现具有重要意义。我国的脱贫工作能够取得的空前成就，除了党的领导外，关键在于参加一线脱贫事业的基层干部的不懈努力。但精准扶贫越到最后，工作难度越大，而扶贫效果却越来越不明显，基层扶贫干部就容易出现职业倦怠问题[1]。不仅如此，空前密集的工作任务和精细化层层考核也使“基层疲惫”现象频繁发生[2]。职业倦怠不仅影响基层干部的身心健康，还会对脱贫事业的推进产生消极作用，关系到国家政策施行的效果。因此，缓解基层扶贫干部职业倦怠，巩固脱贫成果和实现乡村振兴，成为乡村工作中不可回避的议题。

职业倦怠问题一直是学者关心的重要话题。Freudenberger在20世纪70年代首次提出了“倦怠”这个概念，之后Maslach和Jackson将概念进一步完善，用“职业倦怠”来形容助人行业由于长期从事高强度高负荷的工作而造成的身心相当疲乏的状态。当前的研究中，除了对其内涵和测量上的不断深入和细化，对职业倦怠形成机理的探讨也不断发生着变化。早期学者仅将眼光放在了分析组织内外部因素对职业倦怠的单一影响上，随着研究的深入，开始讨论个体自身特征因素的影响。但现有研究大多分开讨论，

缺少对两者的整合分析。不仅如此，公共部门虽然也是职业倦怠研究的重要对象，但关注基层扶贫干部群体的研究不多。

基于此，本研究将深入乡村振兴背景下基层扶贫干部这一群体，采用定量研究方法，以工作要求-资源理论为基础，从公共服务动机切入，针对该群体进行抽样调查，探讨影响其职业倦怠的因素，并基于此提出相应的破解之策。以此深化与之密切相关的基层干部、公务员职业倦怠研究，丰富研究职业倦怠前因变量的领域，补充职业倦怠在边界效应上的探索。本研究结合组织与个人双视角，更是补充了现有研究对这两个层面整合分析的缺乏，扩展已有视角，寻找新的思路。

2. 文献综述与假设提出

2.1. 工作要求-资源理论

由 Demerouti 等[3]人提出的工作要求-资源理论(JD-R)构建的研究框架，使其成为了职业倦怠研究领域颇具影响力的主流理论。JD-R 理论认为工作要求是指在工作中，对个体的身心、社交或组织等方面的要求，它们会长期损耗个体在工作中的体力精力，导致身心疲惫产生职业倦怠，最终损害身心健康；工作资源是指与工作相关，能为个体工作带来支持并帮助完成工作目标的资源，它们能够减轻工作要求及其所需代价，并激励个人成长发展[4]。当个体在工作中获得的工作资源长期无法和工作要求平衡时，更容易产生职业倦怠，而良好的工作资源则能够有效减缓工作要求产生的倦怠[5]。倦怠主要由工作要求预测，也可由工作资源缺乏预测[3]。随着研究的发展，开始发掘不同类型的工作要求对职业倦怠的影响。不仅如此，越来越多的学者尝试将个体特征变量纳入最初只关注工作特征的 JD-R 模型中，2014 年，Bakker 等[6]正式将个人资源加入 JD-R 模型中，除此之外，个体要求，个体差异也都被考虑引入模型之中。

JD-R 理论支持组织构建和管理工作的方式会影响个别员工，因为它影响工作要求和资源[3]。因此，工作要求和资源可以指工作级别上的工作方面[7]，比如雇佣关系。根据巴纳德提出的激励-贡献理论，雇佣关系包含两个维度：提供激励和期望贡献。一方面，预期贡献“指的是雇主期望员工以指定的、令人满意的工作行为、目标和态度为公司做出贡献”，这种行为会影响工作要求[8]。另一方面，提供的奖励“是指雇主提供的经济和发展奖励，以诱使员工为组织做出贡献”[8]，这些物质性激励和发展性激励提供了能够实现工作目标的工作资源[7]。

2.2. 基层扶贫干部职业倦怠研究

2.2.1. 工作要求

基层干部的工作内容大体分成两类，基于科层组织职能而分的业务工作和以政治任务为中心的工作[2]，扶贫工作就是基层扶贫干部的中心工作。在在精确识别、精确帮扶和精确管理的精准扶贫政策要求下，基层干部面临着极高的工作要求。贫困户识别不仅在测算收入上存在技术要求，还要考虑到现实情况和其他村民的态度；为响应扶贫工作的规范化管理和层层督察，对文字材料要求也非常高，比如对建档立卡等材料要求十分严格[2]；产业扶贫作为不可或缺的一部分，对基层扶贫干部整体把控能力和长远规划能力等也提出了较高的要求。

在新公共管理和新公共治理所激发的人事改革的背景下，公共部门的工作逐步成为绩效驱动和需求密集型。在精准扶贫工作高度空前密集的情况下，又要求精细化治理手段，使基层干部的工作负担大大加重，加之密集的督察巡查，工作压力剧增；权小责大事多的权责过度失衡也使基层干部产生不平衡感，基层疲惫现象层出不穷[2]。不仅如此，基层扶贫任务密集但人手不足且形式主义较多、工作程序复杂也是是重要的原因[1]。治理任务高度密集，任务时间超载加重了基层扶贫干部的工作负担。基于此，结合工作要求-资源理论，假设如下：

H1: 工作要求与职业倦怠之间存在正相关关系。

2.2.2. 工作资源

本研究的工作资源主要指为基层干部处理扶贫工作要求时所需要的资源,借用雇佣关系中的激励维度,分为物质性激励和发展性激励[8]作为工作资源。首先除了基本工资,基层扶贫干部会有下乡补贴,同时国务院扶贫办也倡导关注扶贫干部的交通安全、定期组织体检等;在发展性激励方面,中央也提倡要为卓有贡献的扶贫干部提供晋升机会,让提拔使用扶贫干部成为考核脱贫攻坚成效的一个重要方面。但在具体落实上仍存在着各种各样的问题。

缪国书和许慧慧[9]指出程序化工作易降低公务员的参与感,使其减少对工作的控制,产生职业倦怠。扶贫政策的精准化要求和层层考核,减少了基层扶贫干部对工作的控制,使其不能很好的发挥工作才能,由此产生倦怠。易新涛[10]提到低收入、狭窄的晋升渠道让其对工作前景产生严重失落感。文宏和陈路雪[11]通过实证证明内生激励机制匮乏会影响干部职业倦怠的形成。在基层扶贫干部工作要求攀升的压力下,工作资源却跟不上需求的步伐,这种不平衡会阻碍员工的福利和绩效,产生职业倦怠,并最终阻碍健康高效的公共组织发展,这些不平衡是 JD-R 模型的核心[4]。同时已有研究也提到工作资源缺乏也可预测职业倦怠[3]。基于此,提出假设:

H2: 工作资源负向预测职业倦怠。

2.2.3. 公共服务动机

除组织因素,个人因素也是职业倦怠前因变量中重要的部分。公共服务动机(PSM),目前最为广泛的定义是指个体基本或完全出于对公共制度与组织的动机的行动倾向[12]。PSM 中决策吸引力、自我牺牲精神和基层干部职业倦怠存在明显负相关,同情心动机则与其存在明显的正相关[13]。林琼和熊节春[14]也验证了公务员 PSM 越高、奉献精神越强,职业倦怠发生的几率也越低。

PSM 能够减弱工作要求与倦怠之间的正相关关系,因为那些准备为社会的利益做出牺牲的人会更好地处理组织的压力,不会为每天的争论而心烦意乱——他们觉得自己的工作重要而有意义[15]。Liu 等[16]发现,PSM 能够缓解工作压力对身心健康的负面影响。PSM 水平较低的前线警务人员在面对压力后,会感到更疲惫和紧张。而 PSM 水平高的警察几乎不受相同压力的影响,他们的公共服务动机能够帮助他们保持冷静,应对工作要求。

虽然 Bakker [15]也在文中提到了 PSM 能够增强工作资源与工作投入间的正向关系,但 Hellen 等[17]研究中表示他们的数据结果并不支持 PSM 能够调节工作资源和工作投入间关系的假设,根据进一步的经验评估,将 PSM 作为 JD-R 模型中的调节因子时,PSM 似乎更强烈的影响工作要求与倦怠间的关系。基于以上梳理,将公共服务动机作为个人特征纳入 JD-R 模型中,由此假设:

H3: 公共服务动机调节工作要求与职业倦怠关系,即高 PSM 能够减缓高工作要求对职业倦怠的影响。

H4: 公共服务动机调节工作资源与职业倦怠的关系,即高 PSM 能缓冲低工作资源对职业倦怠的影响。

综上,本文将根据工作要求-资源理论,通过实证分析,探讨基层扶贫干部的工作要求、工作资源与职业倦怠的关系以及 PSM 作为调节变量起到的边界效应作用,如图 1 所示。

3. 研究设计

3.1. 研究程序和样本状况

本研究以便利抽样,选取有过扶贫经历的基层干部为主要对象。调研对象来自滇、渝、鄂等省份,是西部和中部扶贫工作中较为有代表性的;主要采取网上问卷调查的方式,共回收了 230 份,通过对问卷有效性的鉴别处理,最终获得 220 份有效问卷,有效率为 95.7%,调查对象的基本信息见表 1。

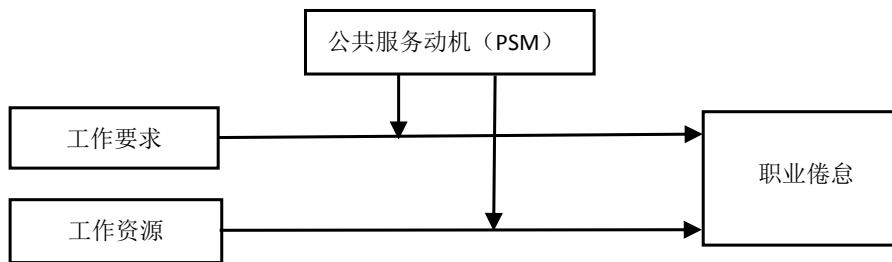


Figure 1. Conceptual model of this study
图 1. 本研究的概念模型

Table 1. Basic information of subjects

表 1. 被试基本信息

变量名称	类别	频率	百分比	变量名称	类别	频率	百分比	
性别	男	119	54.1	身份	第一书记	15	6.8	
	女	101	45.9		驻村工作队员	50	22.7	
年龄	20~30	62	28.2		乡镇扶贫专干	27	12.3	
	31~40	80	36.4		县直单位扶贫干部	20	9.1	
	41~50	65	29.5		村干部	25	11.4	
	51~60	13	5.9		帮扶责任人	25	11.4	
婚姻	已婚	161	73.2		其他	58	26.4	
	未婚	59	26.8		无	89	40.5	
学历	初中或以下	9	4.1		行政级别	普通科员	74	33.6
	高中	24	10.9			副科	33	15
	大专	47	21.4	正科		13	5.9	
	本科	119	54.1	副处或以上		11	5	
	硕士或以上	21	9.5	收入水平	2000 元以下	11	5	
所在地域	平原地区	52	23.6		2001~3000 元	33	15	
	丘陵地区	69	31.4		3001~4000 元	53	24.1	
	高原地区	55	25		4001~5000 元	67	30.5	
	深度贫困地区	44	20		5000 元以上	56	25.5	
是否在任	在任	207	94.1	家庭与工作所在地	同乡镇	43	19.5	
	卸任	13	5.9		同县不同镇	48	21.8	
					同市不同县	69	31.4	
					同省不同市	60	27.3	

3.2. 变量测量

本研究使用的测量量表均选自国内外成熟量表，并请教专家共同完成量表的回译、修订工作。

1) 职业倦怠测量。以王亚华和舒全峰修订的职业倦怠量表[1]作为测量量表，信度系数为 0.951。2) 公共服务动机。以 Wrigh 等修订的公共服务动机量表[18]为测量量表。3) 工作要求。以 Audenaert 等提出的关于工作要求的工作预期贡献分量表[19]为测量量表，包括角色内部分和角色外部分。4) 工作资源。以 Audenaert 等使用的工作资源部分的分量表[19]为测量量表，包括发展性奖励和物质奖励部分。

3.3. 统计方法

本文主要采用 SPSS20.0 和 AMOS20.0 进行统计分析。首先进行验证性因子分析考察量表的效度；其次，进行描述性统计分析和变量间的相关性分析；再次，运用多元回归分析考察工作要求与工作资源对职业倦怠的相关作用；最后，采用回归检验 PSM 在工作要求与工作资源对职业倦怠关系中的调节作用。

4. 实证结果与讨论

4.1. 问卷的信效度检验

职业倦怠分量表信度系数为 0.95，PSM 分量表为 0.90，工作要求分量表为 0.95，工作资源分量表为 0.96，均在 0.6 以上，总量表 α 系数为 0.83，均在接受范围内，表明内部一致性较为理想，可信度较高。

本研究使用验证性因子分析评估变量间的聚合效度和区分效度。首先进行结构效度检验，经过合理的 MI 修正， X^2/df 的值为 2.53，小于 3，较为理想，RMSEA 值为 0.084，靠近 0.08，较为理想，CFI、IFI 等值趋近 0.9，模型适配较为良好。各个潜变量对应各个题目的因子载荷多数大于 0.7，各个潜变量的平均方差变异 AVE 值均大于 0.5，且组合信度 CR 均大于 0.8，说明聚合效度理想。

由表 2 可知，各因子之间具有显著的相关性($p < 0.01$)，另外相关系数绝对值多小于 0.5，且均小于所对应的 AVE 平方根，各潜变量间有一定相关性，又有一定区分度，该量表数据的区分效度得以验证。

Table 2. Discriminative validity

表 2. 区分效度

	F1	F2	F3	F4
F1	0.564			
F2	-0.458**	0.643		
F3	-0.351**	0.635**	0.595	
F4	-0.568**	0.314**	0.267**	0.618
AVE 的平方根	0.751	0.802	0.771	0.786

4.2. 相关性分析

从表 3 可得，职业倦怠与工作要求存在显著负相关($r = -0.353, p < 0.01$)，与假设一不符，需进一步讨论；职业倦怠与工作资源呈现显著负相关($r = -0.536, p < 0.01$)，初步验证假设二；PSM 与职业倦怠之间显著负相关($r = -0.425, p < 0.01$)，假设三、四也需进一步讨论。

Table 3. Correlation matrix

表 3. 相关性矩阵

	MBI	JD	PSM	JR
MBI	1			
JD	-0.353**	1		
PSM	-0.425**	0.593**	1	
JR	-0.536**	0.244**	0.272**	1

注：**代表 $p < 0.01$ ，MBI 代表职业倦怠，JD 代表工作要求，PSM 代表公共服务动机，JR 代表工作资源。

4.3. 假设检验

为更深入了解变量间关系，本研究将使用多元回归对假设进行检验。从回归结果中可以看到，在控

制变量中,行政级别和家庭与工作所在地的距离对基层扶贫干部的职业倦怠起到显著的作用。行政级别($\beta = -0.124, p < 0.1$) ($\beta = -0.108, p < 0.1$)越低,职业倦怠水平就越高,是因为繁重的扶贫任务通过层层分解,最后都由基层政府承担,而事业编制和普通科员作为基层政府中行政链条的最底端,也成为了扶贫工作的实际执行者,面临的扶贫工作更加庞杂琐碎,同时在科层组织下很多的工作资源都与行政级别挂钩,行政级别越低,能够得到的待遇和资源就越少,遇到的困难和压力也更多,产生的职业倦怠水平也就越高。家庭与工作所在地的距离符合同县不同镇($\beta = 0.465, p < 0.05$) ($\beta = 0.291, p < 0.1$)的基层扶贫干部职业倦怠水平比较高。结合现实分析,是因为在这个距离下,基层干部很可能会存在着频繁往返与家庭和工作所在地的困扰,既不像同乡镇的基层干部能够免受奔波之苦,又不像同市不同县、同省不同市的基层干部因为距离较远较少需要处理家中的琐事,在这个距离下的基层干部更易受到角色混乱的影响,在兼顾家庭与工作中容易失去平衡,进而产生更高的职业倦怠。

Table 4. Regression analysis results of job demands and job burnout
表 4. 工作要求与职业倦怠的回归分析结果

	Model1	Model2	Model3
年龄	0.049	-0.031	-0.040
学历	0.156	0.101	0.092
行政级别	-0.204**	-0.118*	-0.124*
收入水平	0.104	0.060	0.058
性别	0.072	0.017	0.004
婚姻	-0.119	-0.018	-0.031
是否为贫困地区	0.133	-0.004	-0.020
是否在任	-0.239	-0.212	-0.225
家庭与工作所在地 1	-0.151	0.222	0.220
家庭与工作所在地 2	0.252	0.457**	0.465**
家庭与工作所在地 3	-0.038	0.020	0.024
PSM		-0.339**	-0.347**
JD		-0.185**	-0.198**
JD*PSM			-0.081
F	1.562	5.331**	5.099**
R ²	0.076	0.252	0.258

注: **表示 $p < 0.05$; *表示 $p < 0.1$ 。PSM 代表公共服务动机, JD 代表工作要求, MBI 代表职业倦怠。

Table 5. Regression analysis results of job resources and job burnout
表 5. 工作资源与职业倦怠的回归分析结果

	Model1	Model2	Model3
年龄	0.049	0.056	0.012
学历	0.156	0.106	0.054
行政级别	-0.204**	-0.123**	-0.108*
收入水平	0.104	0.033	0.018
性别	0.072	0.052	0.028

Continued

婚姻	-0.119	0.020	0.028
是否为贫困地区	0.133	0.001	-0.018
是否在任	-0.239	-0.116	-0.109
家庭与工作所在地 1	-0.151	0.132	0.129
家庭与工作所在地 2	0.252	0.288*	0.291*
家庭与工作所在地 3	-0.038	-0.020	0.024
PSM		-0.307**	-0.338**
JR		-0.436**	-0.404**
JR*PSM			-0.163*
F	1.562	10.595**	11.017**
R ²	0.762	0.401	0.429

注: **表示 $p < 0.05$; *表示 $p < 0.1$ 。PSM 代表公共服务动机, JR 代表工作资源, MBI 代表职业倦怠。

从表 4 可知, 工作要求与基层干部职业倦怠呈现显著负相关($\beta = -0.198, p < 0.05$), 与假设 1 不符。经过多年扶贫工作推进, 基层干部对高强度的扶贫工作已有心理预期, 面对高工作要求, 产生的负面反应并不会很大; 同时高工作要求使基层干部的参与感更强, 因此扶贫工作的成效带来的成就感也更强, 在一定程度上降低了职业倦怠的水平; 不仅如此, 扶贫工作对基层干部提出的多方面的工作要求, 比日常的业务工作更有挑战性, 更能锻炼能力, 基层干部的职业倦怠并不会因此而增强。PSM 对工作要求与职业倦怠关系的调节作用不显著($p = 0.179 > 0.1$), 假设三不成立, 可能是因为高 PSM 者出于参与政治事务和决策的欲望, 认为高工作要求是符合其参与工作的动机的, 并且在自我牺牲精神下更不会因高要求产生高水平的职业倦怠, 而低 PSM 者也对工作要求做好了心理准备, 加之如同前文提到的成就感, 也不会因高要求产生高水平的职业倦怠, 所以 PSM 的调节作用不明显。从表 5 中可以看到, 工作资源与职业倦怠的负相关显著($\beta = -0.404, p < 0.05$), 假设二成立。PSM 对工作资源与职业倦怠之间负相关的调节作用显著($\beta = -0.163, p < 0.05$), 如图 2, 假设四成立, 即在高 PSM 的情况下, 工作资源与职业倦怠的负相关减弱; 在低 PSM 的情况下, 工作资源对职业倦怠对负向影响更显著。PSM 与工作资源对职业倦怠存在“相互挤出”的效应。

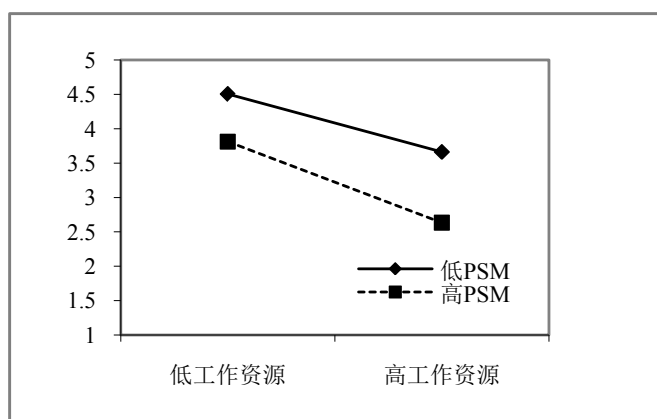


Figure 2. PSM regulating effect

图 2. PSM 调节效应

5. 研究结论及意义

5.1. 研究结论

通过回归分析结果来看,当工作资源缺乏时,基层扶贫干部就很容易产生职业倦怠,而具有高PSM的基层干部能够减缓这种职业倦怠的产生,PSM与工作资源对职业倦怠存在“相互挤出”的效应;而当工作要求高时,基层扶贫干部的职业倦怠反而低。

1) 首先,高工作要求不一定会引起高职业倦怠。扶贫工作的艰巨性有目共睹,在有心理准备的情况下,面对高工作要求时产生的负面反应如职业倦怠等的程度就不会太深,同时高工作要求使基层干部对扶贫工作的参与感更高,更容易使其对扶贫工作成效有成就感,付出的精力和时间越多,最后由成果带来的成就感更强,在一定程度上也降低了职业倦怠的水平。

同样,不是所有高工作要求都会导致职业倦怠,LePine等认为挑战性工作要求定义为付出努力但可能促进个人成长和员工成就的需求。这些需求有可能被认为是值得付出的工作经历,值得付出的不适。精准扶贫是一项极具挑战性的工作,它对基层干部提出了更高的要求。在一线扶贫工作中,大到扶贫产业的规划,小到贫困户看病上学,都需要基层干部的帮助。精准脱贫对基层干部的高要求,不仅能够锻炼其决策把控、创新思维等高层次能力,也能够提高其文书宣传、与群众沟通等基础性能力。当基层干部在为扶贫工作付出自身时间精力时,转变看法将其视作对自身能力的锻炼,其职业倦怠感的下降也在情理之中。虽然当下扶贫中的工作要求多具有挑战性,能够锻炼能力,但依然存在浪费精力的非必要工作要求。不能如传统理论一样认为高工作要求都只会增强基层干部的职业倦怠,也不能笼统认为所有高工作要求都能起到减缓职业倦怠的作用。

2) 其次,工作资源没有得到满足容易引起高职业倦怠。资源的充足供给能够帮助个体解决很多工作的问题,而资源不足则会带来许多额外的麻烦。主流研究都在讨论工作资源在激励方面的作用,换言之,缺乏工作资源的激励作用,在工作要求消耗个人能量与精力时,没有及时充足的工作资源补充能量损耗,自然会产生职业倦怠。扶贫工作虽然是国家重大的政治任务,受到多方关注,但基层干部的工作资源依然存在问题。基层干部权责严重失衡,在层层督察监管的压力下,基层干部发挥其能力的空间有限[2]。一系列执行约束如基层治理资源有限、权责不匹配等充斥在基层扶贫干部的日常工作中,也给基层干部的扶贫工作带来了许多额外的麻烦[20]。

不仅如此,工资待遇难提高、工作环境恶劣,晋升提拔的政策难以落实依然是基层扶贫干部之殇。扶贫工作在环境上的资源不足,容易让基层干部产生倦怠感;多数基层扶贫干部认为受到的关心太少,晋升机会也不足,虽然多次强调要在扶贫一线提拔基层干部,但调研显示除个别省份大力提拔了第一批驻村第一书记,后续很少有扶贫干部得到晋升[1],挫伤了他们对扶贫工作的热情。发展和晋升机会对于基层干部来说属于重要的工作资源,但现实的困境则容易让他们对自身的职业发展失去信心和工作动力,进而产生职业倦怠。在回归分析中,工作资源对职业倦怠的影响更大,结合现实,可以理解为扶贫工作的艰巨性和复杂性已然成为共识,精准化扶贫下任务的密集和高要求在大家的意料之中,基层扶贫干部一定程度上也做好了心理准备。但基于对基层扶贫干部的工作资源的期待,无论是对物质性保障的要求还是对晋升提拔等发展性激励的渴望,使其在面对现实中不足的工作资源时,容易产生落差。在愿意付出精力去满足高强度工作要求的情况下,个体所期待得到的工作资源未能满足,就容易出现职业倦怠。

3) 再者,虽然PSM在工作要求与职业倦怠关系中的调节作用不显著,但通过对本研究个案的具体分析,以与总体均值比较的方式确定高工作要求低职业倦怠的个案群,共得到84个,其中67个个案的PSM高于其均值,属于高PSM。结合现实和文献分析来看,我们可以发现PSM与工作要求和职业倦怠关系之间的联系:因为心态情境的差别,基层扶贫干部眼中的压力也会成为不同样态,PSM越高的基层

扶贫干部对压力的感知越弱[20]。扶贫工作的高要求大多与政治任务和政策有关,基层扶贫干部作为政策执行者,其参与政治事务的机会极多,满足了PSM中的决策吸引力,即基于理性的政治参与欲望。因此,高PSM的基层干部在面对扶贫工作高要求时,更容易将其视作挑战性工作要求,认为这是锻炼自身和政治参与的机会。同时他们做好了为社会利益做出牺牲的准备,因此能够更好地处理组织的压力,以此来达成更好的帮助他人的结果,因为他们觉得自己的工作很重要,很有意义[15]。不仅如此,PSM还能够使基层扶贫干部进行心理重塑,让其在面对大量的事务型工作和高工作要求时能够自主减弱压力感知,保持积极健康的心理状态。基于以上原因,他们的职业倦怠在高工作要求下也处于较低水平。而低PSM者如同前文分析中,也不会因高要求产生高水平的职业倦怠,所以PSM的调节作用不明显。

4) 最后,高PSM者,在同样低工作资源下,产生的职业倦怠水平更低。根据资源守恒理论,拥有更多资源者更不易损失资源。PSM被视为一种“关键的心理资源”,具有补偿性潜能[15]。PSM理论提出的一条重要假设是,PSM越高,个体绩效越高,且个体绩效越不依赖功利性激励。PSM作为一种相对稳定的内驱力,在外部工作资源不足下,能够及时补充基层干部能量。因此在高水平PSM下,基层干部面对工作资源不足,依然能够保持好心态,因其参与扶贫工作不仅为了其提供的工作资源,而是出于能够满足其参与公共服务的内在意愿,也做好了为公共利益牺牲不求回报的准备,因此不足的工作资源不会造成强烈的负面影响。PSM作为扶贫工作重要的内部动机之一,低PSM的基层干部更容易受到工作资源不足的负面影响,因为其除了工作资源,没有其他稳定的能量精力提供,更易产生职业倦怠。

5.2. 实践意义

在巩固脱贫成果,发展乡村振兴的时代要求下,政府可以通过增加挑战性的工作要求,减少冗余的工作要求,增加相应的工作资源,来缓解基层干部的职业倦怠;同时通过识别培育其公共服务动机,更好的控制基层干部职业倦怠的情况,具体到管理实践中,可以从三方面进行考虑:

1) 破除形式主义 打好“提能”+“减负”组合拳

虽然本研究中工作要求与职业倦怠存在负相关关系,但结合文献和实际来看,其中能够减缓职业倦怠的更多的是具有挑战性的工作要求。因此,一方面要减少不必要的繁文缛节,落实扶贫考察评估制度,谨防重复审查、多头考核,减少基层干部对不必要的工作要求付出精力。另一方面,进一步简政放权,简化扶贫项目报审批等相关扶贫工作流程。让基层扶贫干部在扶贫项目上能有更多发挥自身能力的空间,真正做到将扶贫基层干部的时间精力放在必要的能够锻炼能力的扶贫工作要求之上。

2) 完善干部激励制度 保障物质性激励和发展性激励的组合供应

要加大对基层扶贫干部职务晋升的激励力度,将资源、编制、提拔等工作资源适当向基层扶贫干部倾斜,畅通其晋升通道。对基层干部多点合理“宽容”,科学优化容错纠错机制,扩大基层扶贫干部发挥才能的空间,提供更多的发展性资源。不仅如此,也要重视物质性工作资源的供应。改善驻村干部的工作生活条件,落实因工食、宿、交通等各方面的基本条件。在经济待遇上,整合多方,为基层扶贫干部提供必要的资金、政策等支持,提高其工资待遇和补助。

3) 重视基层干部公共服务动机的识别、培育与激励

要科学干预基层扶贫干部的公共服务动机,首先要深入探索其公共服务动机减弱和衰微的原因所在,同时因症施药,积极采取措施引导培育。加强对基层扶贫干部的沟通和培训,让其了解到自己在扶贫工作的意义和价值;为基层扶贫干部提供政策制定参与和反馈的渠道,满足其参与公共政策的热情;严抓基层扶贫干部的思想教育工作,提升其精神层次和内在追求。再者,在基层扶贫干部考核与选拔过程中,合理纳入公共服务动机的测量。尽可能选拔水平高的参与扶贫工作,有效克服和预防职业倦怠的产生。

参考文献

- [1] 王亚华, 舒全峰. 脱贫攻坚中的基层干部职业倦怠: 现象、成因与对策[J]. 国家行政学院学报, 2018(3): 129-135.
- [2] 王向阳. 任务密集、权责倒挂与基层疲惫——基于中国中西部基层治理实践的考察[J]. 中共宁波市委党校学报, 2018, 40(6): 88-93.
- [3] Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., *et al.* (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>
- [4] Arnold, B., Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007) The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, **22**, 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- [5] 陈敏灵, 王孝孝. 职业倦怠: 内涵、测量与形成机理[J]. 外国经济与管理, 2019, 41(8): 86-99.
- [6] Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2014) Job Demands-Resources Theory. Wellbeing, Chichester. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- [7] Demerouti, E. and Bakker, A.B. (2011) The Job Demands-Resources Model: Challenges for Future Research: Editorial. *SA Journal of Industrial Psychology*, **37**, a974. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- [8] Ann, Y.Z., Lynda, J.S., Anne, S.T., *et al.* (2014) Employee Responses to Employment-Relationship Practices: The Role of Psychological Empowerment and Traditionality. *Journal of Organizational Behavior*, **35**, 809-830. <https://doi.org/10.1002/job.1929>
- [9] 缪国书, 许慧慧. 公务员职业倦怠现象探析——基于双因素理论的视角[J]. 中国行政管理, 2012(5): 61-64.
- [10] 易新涛. 农村基层干部怠政现象的原因分析[J]. 理论探索, 2016(5): 51-56.
- [11] 文宏, 陈路雪. 全面从严治党视阈下干部职业倦怠的形成机理及治理策略[J]. 湖南社会科学, 2018(6): 99-106.
- [12] Perry, J.L. and Recascino, L.W. (1990) The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, **50**, 367-373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- [13] 舒全峰, 刘亚禅. 公共服务动机、领导力与基层扶贫干部职业倦怠[J]. 北京社会科学, 2019(7): 50-62.
- [14] 林琼, 熊节春. 公共服务动机对公务员工作倦怠的影响[J]. 江西社会科学, 2018, 38(5): 235-242.
- [15] Bakker, A.B. (2015) A Job Demands-Resources Approach to Public Service Motivation. *Public Administration Review*, **75**, 723-732. <https://doi.org/10.1111/puar.12388>
- [16] Liu, B.C., Yang, K.F. and Yu, W. (2015) Work-Related Stressors and Health-Related Outcomes in Public Service. *The American Review of Public Administration*, **45**, 653-673. <https://doi.org/10.1177/0275074014524298>
- [17] Hellen, P.G., Julia, T. and Vera, W. (2019) Integrating Public Service Motivation in the Job-Demands-Resources Model: An Empirical Analysis to Explain Employees' Performance, Absenteeism, and Presenteeism. *International Public Management Journal*, **22**, 176-206. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1541829>
- [18] Wright, B.E., Robert, K.C., *et al.* (2013) Pandey. Measuring Public Service Motivation: Exploring the Equivalence of Existing Global Measures. *International Public Management Journal*, **16**, 197-223. <https://doi.org/10.1080/10967494.2013.817242>
- [19] Audenaert, M., George, B. and Decramer, A. (2017) How a Demanding Employment Relationship Relates to Affective Commitment in Public Organizations: A Multilevel Analysis. *Public Administration*, **97**, 11-27. <https://doi.org/10.1111/padm.12378>
- [20] 孙德超, 周媛媛. 变“压力”为“动力”——基于公共服务动机理论的基层扶贫干部工作压力研究[J]. 吉林大学社会科学学报, 2020, 60(2): 159-166.