

# Creativity Moderates the Influence of Employee's Psychological Resilience on Work Status

Ziyang Wang, Dong Yang

Southwest University, Chongqing  
Email: 549468526@qq.com, yangd@swu.edu.cn

Received: Feb. 23<sup>rd</sup>, 2019; accepted: Mar. 6<sup>th</sup>, 2019; published: Mar. 13<sup>th</sup>, 2019

---

## Abstract

Studies of resilience have always focused on particular groups, lacking of studies of how resilience affects employees. In this study, we propose a moderated mediation relationship to explain why and how resilience produces an effect on employees' work motivation. Furthermore based on the theory of self-determinism and basic psychological needs, we examined how the psychological flexibility of employees influences self-integration of the motivation mechanism on different levels. With a sample of 4647 participants from a large state-owned enterprise in Chengdu, the results show: 1) The resilience of employees significantly predicts their work motivation; 2) Job burnout partly mediates the relationship between employees' resilience and work motivation: For autonomy motivation, the direct effect is less than the indirect effect through the job burnout; as for controlled motivation, the direct effect of resilience on the work motivation is greater than the indirect effect. 3) The indirect effects of resilience on employees' work motivation through job burnout moderated by creative problem solving. For employees with high creative problem-solving, the mediating effect of job burnout is significantly stronger than that of low-creative problem-solving employees. For employees with low creative problem-solving, the impact of psychological resilience on job motivation is more efficient through the direct path.

## Keywords

Mental Resilience, Work Motivation, Job Burnout, Creative Problem Solving, Prototype Elicitation

---

# 员工心理弹性对工作动机的影响：工作倦怠的中介效应与创造性问题解决的调节效应

王梓阳, 杨东

西南大学, 重庆

文章引用: 王梓阳, 杨东(2019). 员工心理弹性对工作动机的影响: 工作倦怠的中介效应与创造性问题解决的调节效应. *心理学进展*, 9(3), 475-485. DOI: 10.12677/ap.2019.93059

## 摘要

本研究以4647名某大型国企员工为被试,探讨企业员工心理弹性对工作动机的影响机制,构建了一个有调节的中介模型,考察工作倦怠的中介作用和创造性问题解决的调节作用。并进一步基于自我决定论和基本心理需求理论考察员工心理弹性对不同自我整合水平动机的影响机制。采用SEM潜变量结构方程模型进行数据分析和假设检验,结果发现:1) 员工心理弹性显著正向预测工作动机;2) 工作倦怠在员工心理弹性和工作动机间起部分中介作用。对自主性动机,员工心理弹性作用的直接效应小于通过工作倦怠作用的间接效应;对控制性动机,员工心理弹性作用的直接效应大于通过工作倦怠作用的间接效应。3) 员工心理弹性通过工作倦怠对工作动机的间接效应受到员工创造性问题解决的调节。对高创造性问题解决的员工而言,工作倦怠的中介效应显著强于低创造性问题解决的员工。对低创造性问题解决的员工而言,心理弹性对工作动机的影响更多地通过直接路径作用。

## 关键词

心理弹性, 工作动机, 工作倦怠, 创造性, 原型启发

Copyright © 2019 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 前言

### 1.1. 心理弹性与工作动机的关系

美国心理学会(APA)将心理弹性定义为在面临逆境、创伤、悲剧、威胁、艰辛及其他生活重压下能够良好适应的“反弹能力”。心理弹性能使人们在面对压力、危险等逆境时得以恢复,其大小决定恢复的程度。换言之,心理弹性较弱的个体,从压力和逆境中的恢复更为不易。

近年积极心理学的发展,关注个体身上的积极方面,也让更多学者关注到正常人的心理弹性问题。心理弹性的定义也被拓宽为对不断改变的环境需求做出应对的灵活性和从消极情绪体验中迅速恢复活力的能力。Tugade et al. (2004)发现,高心理弹性的个体利用幽默、创造性的探索等积极情绪有效应对逆境。Friborg et al. (2005)发现高心理弹性者更能有效的运用各社会支持来有效应对、减轻压力感和心理煎熬。

工作动机指激发与工作绩效相关行为的内外部力量,它决定这些行为的形式、方向、强度和持续时间(Pinder, 2008)。关于动机的理论和研究已经非常深入和广泛,在此不赘述。目前学界最具代表性的是由Deci和Ryan(2004)于20世纪80年代提出的自我决定理论。自我决定论的基础是人都有整合自我和自我与周围社会的倾向,社会环境因素影响着这个整合的过程。其中,外部动机受到外界环境的驱动根据自我整合的程度又可分为外在动机、内摄动机、认同动机、整合动机;内部动机是出于对活动本身的兴趣自主性的驱动(张剑等, 2010)。

个体的内在资源和环境因素共同影响内部动机和外部动机内化的过程。因果定向理论提出,控制定向水平的个体受到报酬、他人命令、自我卷入等的控制做出行为,与外在和内摄动机相联系;自主定向

水平的个体做出行为更多的是出于兴趣和认同,表现出内部动机和自我整合更高的外部动机(Deci & Ryan, 1985)。基本心理需要理论提出,社会环境的影响通过胜任、自主与关系三大心理需要的满足影响个体自我整合活动,从而影响动机。因此工作动机可以分为处在不同自我整合水平的内外部工作动机,且其自我整合程度受个人胜任、自主与关系需求满足的影响。

心理弹性作为个体应对外在环境的能力、过程和结果,可能与工作动机有不可分割的联系。已有研究对心理弹性的不同方面对学习动机的影响进行考察,发现自我调节能促进学习动机(杨宪华, 徐淑燕, 2007),还有学者推断社会支持可能影响学习动机的内化水平(唐本钰, 2002)。但是目前对于企业员工的心理弹性与工作动机关系的研究还比较缺乏,本研究将对这一问题进行探究。

## 1.2. 工作倦怠在心理弹性影响工作动机的中介作用

当对工作的要求越来越高之后,随之而来的压力对个体的影响越来越受到学者的关注。工作倦怠首先由 Freudenberg 提出,在他之后,工作倦怠现象开始受到众多学者的重视。在众多的工作倦怠的定义中,被广泛引用的是 Maslach 等提出的三维定义,即工作倦怠是长期工作压力下的一种情感枯竭和玩世不恭的综合征,它包括情绪衰竭、人格解体和成就感低落 3 个维度(Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001)。当个体的情感资源被耗尽后,他们就感觉到再也不能从心理上付出精力,对同事发展出一种消极的玩世不恭的态度和感觉,并倾向于对自己的工作做出消极的评价。有关心理弹性与工作倦怠的研究发现,个体的心理弹性与工作倦怠水平呈负相关(Cooke et al., 2013),心理弹性较高的个体能更快利用积极情绪摆脱消极情绪的束缚(Tugade, & Fredrickson, 2004)。并且高心理弹性的个体不仅可以培养自己的积极情绪,还可以引起身边人的积极情绪,形成一个支持性的社会网络(Kumpfer, 1999)。高心理弹性使得护士远离情感衰竭并促进个人成就感(Cynda et al., 2015)。心理弹性中介和调节性格特质和工作倦怠之间的关系(Treglown et al., 2016)。高心理弹性的员工在困难工作环境中会有更好的工作表现(Andrew et al., 2016)。

有关工作倦怠与工作动机的研究发现,内部动机促进个体的工作效率、创造性,有助于提高个体的效能感、成就感和满意度,使个体处在积极的情绪体验之中(Burton et al., 2006)。内在动机和认同动机中介自我定向完美主义与学术倦怠之间的关系,与学术倦怠呈负相关;外在动机中介社会称许完美主义与学术倦怠的关系,与学术倦怠成正相关(Eunbi et al., 2016)。在关于压力是如何导致工作倦怠的研究中发现,工作中感知到的适应通过内部动机的中介作用于工作倦怠,适应不良者内部动机降低从而工作倦怠增高(Rubino et al., 2009)。心理资源匮乏的个体更容易产生职业倦怠,工作动机出于自身的兴趣爱好或者成长的需要,更易于获得心理资源(张石磊, 苗丹民, 2012)。可以预想,工作倦怠对内外部工作动机都具有损害作用。

工作倦怠与心理弹性和工作动机都密切相关,但还没有研究对三者之间的关系做具体的探究。由此,本研究将考察工作倦怠对心理弹性与工作动机的关系是否存在中介作用。

## 1.3. 创造性问题解决在心理弹性影响工作动机中的调节作用

创造性是指个体创造出新颖独特且有实用价值的观点或产品的能力(Sternberg et al., 1999)。Amabile et al. (1996)指出在企业中,创造性体现在产生新颖且有潜在价值的想法或事物,包括新的产品、服务、制造方法及管理过程等(李艳, 2016)。创造性思维活动决定着创造性的发挥和创造性产品的形成,是创造性的核心(张庆林等, 2004)。随着认知神经科学的发展,EEG、ERP、fMRI 等技术的使用,使得研究者们更为直观的探究创造性思维的脑机制。

创造性思维是创造性的具体体现,他的表现形式主要有:顿悟、类比迁移、假设检验、创造想象等(张庆林等, 2004)。在企业中,对企业员工的创造性进行考察时,多采用问卷调查的方式通过自评或他评量

表测查创造性、统计创新绩效。创造性思维的重要表现形式为创造性问题解决。为开发出具有更高生态效度和预测效度的创造性测量工具, 张庆林等人根据原型启发理论, 利用现实生活中结构不良的科学发明材料, 开发了《科学发明创造实验问题材料库》并规范了测量范式。创造性问题解决的原型启发理论以更接近真实生活中人们的思维特点的角度解释了顿悟问题解决的认知机制, 为之后关于创造性的研究提供了理论基础。而企业面临的情景与日常生活中的科学发明创造情景又有所不同, 为开发出更有针对性的测量工具, 魏青青(2012)在张庆林团队的基础上, 编制了《经营管理情境中创造性问题解决实验材料库》。后续一系列采用此材料的研究, 对在校大学生和企业员工从原型启发效应验证、动机、情绪、时间压力等多个方面研究创造性问题解决, 取得了一系列成果(魏青青, 张友欣等, 2015; 崔晶晶, 2013; 刘金波, 2013)。

关于创造性与心理弹性的研究发现, 创造性与心理弹性相互影响, 交互显著: 高创造力水平的护理本科生, 其心理弹性相对较高, 且具有轻躁狂人格和幻想(李玉丽, 曹枫林等, 2012)。还有研究发现大学的情绪创造力正向预测心理弹性, 自我效能感在其间起到部分中介的作用(李玉丽, 谭莉明等, 2013)。个体的情绪创造力越高, 面对困境时更能够通过积极的情绪调节达到适应, 因而具有较高的心理弹性。关于创造性问题解决与工作倦怠的研究发现, 工作倦怠与创造性成负相关(李霞, 2008), 创造性对工作倦怠的三个子维度的总效应显著(Mahmoodi-Shahrehabaki, 2015)。

现有研究对创造性问题解决与工作倦怠和心理弹性进行探究的现有研究成果还较少。由此本研究将考察创造性问题解决对心理弹性与工作倦怠的关系是否存在调节作用。

## 2. 方法

### 2.1. 被试

本研究的被试为成都某企业的员工, 同时完全随机抽样的方式, 共抽取了 5031 名员工, 并给他们发放研究问卷。回收并筛选了漏选题目过多和答案呈现明显偏好的问卷予以剔除, 最后剩余有效问卷 4647 份。其中男性 4555 人(98%), 女性 92 人(2%); 年龄从 20 岁到 59 岁, 平均年龄 26.85 ( $\pm 3.83$ )岁; 学历从初中及以下到研究生及以上, 其中初中及以下 18 人(0.4%), 高中 104 人(2.2%), 大专 3983 人(85.7%), 本科 376 人(8.1%), 研究生及以上 166 人(3.6%)。

### 2.2. 工具

#### 2.2.1. 心理弹性

本研究所使用修订的中文版的 RS-11 (高志华, 2013), 是由 11 个题项组成的单维度的量表。量表采用 Likert7 级评分。本研究中验证性因素分析表明该量表结构效度良好:  $\chi^2/df = 36.83$ ,  $GFI = 0.94$ ,  $CFI = 0.87$ ,  $TLI = 0.84$ ,  $IFI = 0.87$ ,  $RMSEA = 0.08$ 。本研究中, 该量表的 Cronbacha 系数为 0.82。

#### 2.2.2. 工作动机

本研究选用 Gagne et al. (2010)年修订的工作动机量表(MAWS), 量表采用 Likert7 级评分, 共分为 4 个维度: 内部动机、外在动机、认同动机和内摄动机。本研究中验证性因素分析表明该量表结构效度良好:  $\chi^2/df = 42.77$ ,  $GFI = 0.93$ ,  $CFI = 0.95$ ,  $TLI = 0.93$ ,  $IFI = 0.95$ ,  $RMSEA = 0.07$ 。本研究中, 该量表的 Cronbacha 系数为 0.89。

#### 2.2.3. 工作倦怠

本研究中用于测量工作倦怠的量表是李超平和时勤(2003)修订的适合中国国情的 MBI-GS 量表。该量表包括情绪耗竭、人格解体、成就感低落 3 个维度, 量表采用 Likert7 级计分, 情绪耗竭维度和人格解体

维度为正向计分, 成就感低落维度为反向计分。本研究中验证性因素分析表明该量表结构效度良好:  $\chi^2/df = 29.40$ ,  $GFI = 0.93$ ,  $CFI = 0.95$ ,  $TLI = 0.94$ ,  $IFI = 0.95$ ,  $RMSEA = 0.08$ 。本研究中, 该量表的 *Cronbach* 系数为 0.81。

#### 2.2.4. 员工创造性问题解决

本研究对创造性的测量采用的是魏青青(2012)编制的《经营管理情境中创造性问题解决材料库》中的题目。采用专家评定的方法, 根据题目的启发量和难度抽取了原型启发量较高和难度中等的 4 道题目组成测题。根据被试的答案请上述材料编制团队的心理学专业研究生进行 0、1、2 三级评分。各题目得分相加所得总分越高, 说明创造性问题解决更好。本研究中验证性因素分析表明该量表结构效度良好:  $\chi^2/df = 8.64$ ,  $GFI = 0.99$ ,  $CFI = 0.99$ ,  $TLI = 0.97$ ,  $IFI = 0.99$ ,  $RMSEA = 0.04$ 。本研究中, 该量表的 *Cronbach*  $\alpha$  系数为 0.64。Peter (2002)指出, 问卷项目数量小于 6 个时, 内部一致性系数大于 0.6, 表明量表是有效的。

### 3. 结果

#### 3.1. 共同方法偏差的控制与检验

受客观条件限制, 本研究采用自评问卷的方式收集数据资料, 结果可能受共同方法偏差影响。根据周浩和龙立荣(2004)的建议, 在施测程序上进行控制, 采用匿名方式进行调查、所用问卷中的部分条目使用反向题等。将收集到的数据, 用 Harman 单因子检验法进行共同方法偏差检验。结果表明, 未旋转和旋转后得到的 9 个因子特征根都大于 1, 未旋转得到的第一个因子解释的变异量为 28.39%, 旋转得到的第一个因子解释的变异量为 12.04%, 都远小于 40%的临界值, 表明本研究不存在明显的共同方法偏差。

#### 3.2. 各变量的平均数、标准差和相关矩阵

表 1 列出了各变量的平均数、标准差和相关系数。相关分析表明, 心理弹性跟工作倦怠呈显著负相关、跟工作动机呈显著正相关, 跟创造性问题解决呈正相关; 创造性问题解决跟工作倦怠呈负相关, 跟工作动机呈正相关; 工作倦怠跟工作动机呈显著负相关。年龄与创造性问题解决正相关, 性别与创造性问题解决、工作倦怠和年龄相关, 教育程度与工作倦怠、工作动机、年龄和性别相关。由于人口统计学变量与部分所要研究的变量相关, 此后的分析中将把以上人口统计学变量作为控制变量。

**Table 1.** Mean, standard deviation and correlation coefficient of each variable

**表 1.** 各变量的平均数、标准差和相关系数

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. 心理弹性	56.68	8.36	1.00						
2. 创造性问题解决	3.47	1.94	0.032*	1.00					
3. 工作倦怠	48.28	14.80	-0.45**	-0.08**	1.00				
4. 工作动机	45.20	12.37	0.39**	0.04*	-0.57**	1.00			
5. 年龄	26.85	4.89	0.02	0.05**	-0.01	0.02	1.00		
6. 性别	—	—	-0.02	-0.05**	0.03**	-0.02	0.11**	1.00	
7. 教育程度	—	—	-0.02	-0.02	0.07**	-0.06**	0.11**	0.14**	1.00

注: 性别、教育程度为类别变量;  $n = 4647$ , \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ , 下同。

#### 3.3. 心理弹性与工作动机的关系: 有调节的中介模型检验

对模型的检验结果如表 2 所示。由模型 4、5、6 可知, 心理弹性、心理弹性和创造性问题解决的交

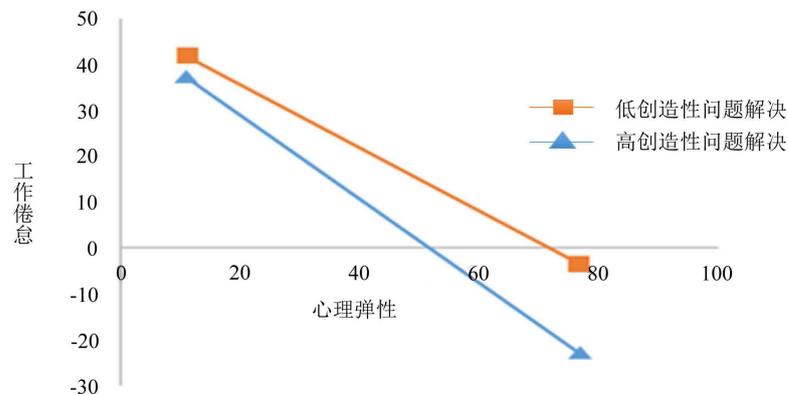
互项对工作动机的预测作用显著, 说明创造性问题解决调节心理弹性对工作动机的关系; 由模型 1、2、3 可知, 心理弹性、心理弹性和创造性问题解决的交互项对工作倦怠的预测作用显著, 说明创造性问题解决调节心理弹性对工作倦怠的关系。由模型 7、8、9、10 可知, 工作倦怠部分中介心理弹性与工作动机, 创造性问题解决的调节效应完全通过工作倦怠起作用。除此之外, 通过模型 11 还可得知, 创造性问题解决不调节工作倦怠与工作动机之间的关系。

**Table 2.** Multiple regression analysis of psychological resilience, job motivation, job burnout, and creativity  
**表 2.** 心理弹性、工作动机、工作倦怠、创造性的多元回归分析

变量	M						Y				
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11
年龄	-0.021	-0.014	-0.011	0.017	0.010	0.009	0.005	0.004	0.004	0.004	0.004
性别	0.016	0.008	0.006	-0.008	-0.002	-0.002	0.000	0.002	0.002	0.002	0.002
婚姻状况	-0.008	0.001	0.008	0.024	0.016	0.014	0.019	0.016	0.017	0.017	0.017
文化程度	0.075***	0.065***	0.063***	-0.063***	-0.054***	-0.053***	-0.020	-0.022	-0.023	-0.023	-0.022
X		-0.447***	-0.451***		0.392***	0.395***		0.175***	0.175***	0.175***	0.175***
W			-0.067***			0.021			-0.012	-0.012	-0.012
X * W			-0.064***			0.034*				0.003	
M							-0.564***	-0.486***	-0.487***	-0.486***	-0.487***
W * M											0.004
调整 R <sup>2</sup>	0.005	0.205	0.213	0.004	0.158	0.159	0.321	0.345	0.345	0.345	0.345
ΔR <sup>2</sup>		0.020***	0.004***		0.154***	0.001*	0.317***	0.024***	0	0	0
F	7.317***	240.901***	181.108***	5.472***	174.76***	126.279***	439.444	408.737	305.483	306.620	306.624

注: X、W、M、Y 分别代表心理弹性、创造性问题解决、工作倦怠、工作动机。所有预测变量的显著性检验采用 Bootstrap 法得到。

为进一步的探究创造性问题解决如何调节心理弹性对工作倦怠的关系, 对这一调节路径进行了简单斜率分析。以创造性问题解决按照正负一个标准差分为高、低两组, 考察在不同创造性问题解决水平上, 心理弹性对工作倦怠的影响。具体检验结果见图 1。



**Figure 1.** Creative problem solving moderates the relationship between psychological resilience and job burnout  
**图 1.** 创造性问题解决对心理弹性与工作倦怠之间关系的调节作用

结果表明, 同等心理弹性的个体, 创造性问题解决越高, 工作倦怠水平越低。对于高创造性问题解决的个体, 心理弹性对工作倦怠的效应相对低创造性问题解决的个体更显著。即当个体的创造性问题解决越高的时候, 心理弹性更多地通过工作倦怠从而影响工作动机。整体而言, 员工的心理弹性部分通过

工作倦怠影响工作动机, 对高创造性问题解决个体而言, 工作倦怠的中介效应比在低创造性问题解决个体身上更加显著。

以上结果表明, 工作倦怠在心理弹性和工作动机之间起部分中介作用, 而创造性问题解决对心理弹性与工作倦怠的关系有调节作用。对整合的有调节的中介模型进行检验, 模型拟合较好( $\chi^2/df = 9.172$ ,  $CFI = 0.99$ ,  $NFI = 0.99$ ,  $GFI = 0.99$ ,  $RMSEA = 0.02$ )。

见图 2, 其中心理弹性对工作动机有显著的正向预测作用( $\gamma = 0.17$ ,  $p < 0.001$ ), 对工作倦怠有显著的负向影响( $\gamma = -0.45$ ,  $p < 0.001$ ), 工作倦怠对工作动机有显著的负向预测作用( $\gamma = -0.49$ ,  $p < 0.001$ ), 这说明工作倦怠在心理弹性与工作动机之间起部分中介作用。同时, 心理弹性与创造性问题解决的交互项对工作倦怠也有显著的负向影响( $\gamma = -0.05$ ,  $p < 0.001$ )。如表 2 中的方程 10 与方程 6 相比, 调节效应模型提高了 18.6% 的变异解释量( $p < 0.001$ ), 这一结果支持了创造性问题解决在心理弹性、工作倦怠对工作动机的影响中是一个有中介的调节变量。将员工创造性问题解决测验得分按上下一个标准差分为高低组, 检验两组的有调节的中介模型效应量, 发现心理弹性对工作动机的直接效应量为 25.92% ( $t = 13.18$ ,  $p < 0.001$ ), 低创造性问题解决组心理弹性通过工作倦怠对工作动机的间接效应量为 27.98% (95% CI = [0.25, 0.31]), 高创造性问题解决组间接效应量为 37.25% (95% CI = [0.34, 0.41])。

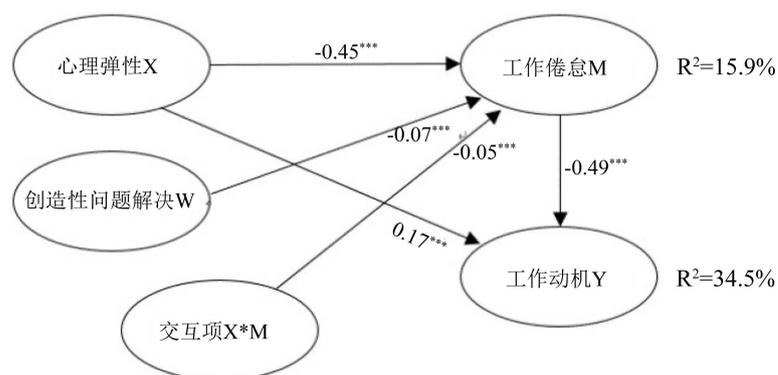


Figure 2. Moderated mediation model  
图 2. 有中介的调节效应模型

## 4. 讨论

### 4.1. 心理弹性、工作倦怠、创造性问题解决与工作动机的关系

相关分析表明, 心理弹性越强的员工工作动机越高, 并且心理弹性越强的员工产生的工作倦怠程度越低, 对工作动机的消磨越少。他们面对压力与困境的时候能产生更加积极的情绪与认知, 更有自信且自我调节能力更强, 敢于迎接挑战并兴趣盎然、乐此不疲, 对工作的认知更富挑战性和热衷性, 因此有更强的内部动机。同时具有高心理弹性的员工感受到的社会支持更多, 对外部环境中可利用资源的运用更加灵活有效, 与周围环境的互动更好。他们可能同时在意他人评价, 关注人际竞争并且对于回报有一定的追求, 而通过自身努力最终基本达成自己的期望, 进一步增强外部动机(程丽, 2009)。因此, 具有高心理弹性的员工能发展出更高的工作动机。

心理弹性作为个体应对不断变化的环境、压力和逆境的重要资源, 对于员工预防工作倦怠的产生和产生之后的自我调节有不可忽视的作用。虽然不同个体间的心理弹性强度存在差异, 但总的来说心理弹性较强的员工在面对职场压力和工作困境时, 能有更加积极的情绪体验, 他们感受到的社会支持更多, 寻求更加恰当而非熟悉却不适合的应对方式, 从而能够更快地从困境中脱离出来(刘伟伟等, 2017)。员工

能从工作中的压力与困境中更快更好的解脱出来, 克服工作中的困难取得良好的工作成绩, 不仅维护了员工心理健康, 更重要的是在这个过程中员工的身心能够得到锻炼并得以增强, 成功脱困的经历有利于增强员工的自我成就感和自我效能, 减少工作倦怠的产生。

本研究还发现, 员工创造性问题解决与心理弹性和工作动机呈正相关, 与工作倦怠呈显著负相关。员工创造性问题解决反应创造性思维水平, 体现创造性高低。创造性高的个体能调动出更多的积极情绪, 可以从更多的角度对事物进行认知, 应对事件的方法也更多, 有更高的心理弹性(房辉, 2013)。同时, 具有高创造性的员工对事物保有更强的好奇与探索精神, 更富有激情, 乐于尝试并能坚持不懈(宋志刚等, 2015), 有利于增强工作动机。而员工工作倦怠与创造性负相关, 工作倦怠高的员工身体疲惫、情绪低落, 对工作的热情、积极性与主动性逐步减弱, 对周围人、事表现出麻木冷漠, 丧失对个人晋升的追求, 成就感低落, 导致他们对创造性的认知降低(李霞, 2008)。员工创造性降低又反过来使他们在应对职业倦怠的时候更加无力, 加重工作倦怠的程度。

#### 4.2. 工作倦怠在心理弹性影响工作动机的中介作用

对工作倦怠中介作用的检验表明, 工作倦怠在员工心理弹性与工作动机的关系中起部分中介的作用。具体而言, 心理弹性高的员工有更强的应对压力、逆境并从中恢复的能力, 他们在工作中所产生的工作倦怠程度更低, 体验到的情感衰竭、人格解体 and 成就低落更少, 对工作饱含热情、与自我和同事相处良好并保持较高的成就感, 从而促进工作动机的增强。

心理弹性作为员工应对压力、逆境等的内在资源, 在预防和调整工作倦怠的过程中起重要作用。高心理弹性的员工在困境中能产生更多的积极情绪而非消极情绪, 即使出现了消极情绪也能更快的用积极情绪来摆脱消极情绪, 在这个过程中他们不仅隔离了消极情绪对其心理能量的腐蚀, 并且通过积极、合理的情感与认知进行应对与自我调节, 使得他们的心理能量流畅、丰沛并能得以补给, 体验到的情感衰竭就更少。他们拥有更稳定、多样、有力的社会支持系统, 意味着他们对自我和周围人际关系的认知更加亲和, 表现出与周围环境相处更加和谐, 由此减轻压力感受和心理煎熬, 降低产生人格解体的可能程度。高心理弹性的员工由于拥有更高的韧性, 在遇到困难之后能更积极主动的采取恰当的应对方式, 对压力情景和情绪有更高的接纳度(刘伟伟等, 2017), 他们的受迫感和被控制感可能更少, 对行为反应的自主感更强。在成功恢复到原有心理平衡甚至超过原有水平达到新的更高的平衡状态之后, 这种成功应对的经历能强化他们的成就感。由此心理弹性高的员工在工作中产生的工作倦怠自然更少。在工作倦怠的子维度中, 成就低落、人格解体、情感衰竭与胜任、关系、自主三大心理需要有着千丝万缕的关系。心理弹性作为个体的内在资源, 通过影响工作倦怠与个体的周围环境相互作用进而对工作动机产生影响。

本研究根据自我决定论将员工的工作动机细致划分为内部动机、认同动机、内摄动机与外在动机进行探究。当个体的基本心理需要得以满足的时候, 他的行为将出于个人兴趣和认同等自主性动机, 而当基本心理需要得到的是不同程度的满足甚至不满足的时候, 个体将与社会环境互动发展出交互风格(如自主定向、控制定向和非个人定向)(朱琦, 2014)。本研究还发现, 工作倦怠在心理弹性与工作动机关系中的中介作用在动机的不同类型上显现出差异。对自主导向的内部动机和认同动机, 心理弹性通过中介路径的影响大于直接效应; 而对控制导向的内摄动机和外在动机, 心理弹性对他们的直接影响则较通过工作倦怠的间接影响更加显著。本研究认为, 自主导向的动机受到基本心理需要是否满足的影响, 当员工的心理弹性强, 其产生工作倦怠的程度则弱: 人格解体程度低即员工与自身和周围同事保持良好的关系, 其关系需要的满足水平较高; 成就感低落程度低即对自己的能力和价值有恰当认识, 自我效能感保持良好水平, 对工作有掌控感, 其胜任需求的满足水平也较好; 情感衰竭程度低, 即有足够的精力和情感投入到工作中, 感受到的压迫、不自主和被控制感较少, 愿意并能够完成工作而非不得不从事某项活动,

其自主需要的满足水平较高。此时员工的自我整合水平更高, 自主性动机更强。而控制导向的动机, 是由于基本心理需要不能得以满足从而发展出的用来近似满足替代性、补偿性需要的动机, 它是为了维持自尊、避免内疚或追求奖励、逃避惩罚等, 更多的受到外界社会环境的激发和控制, 而非出于内心主导, 因此受到工作倦怠的中介作用不如自主行动机明显。控制性的外部动机还具有速效性和短时性的特点, 作用往往可以达到明显但是却不能持久的效果。当员工的心理弹性较弱的时候, 他们可能没有足够的能量支持自己满足需求的行为, 或者由于无法成功地解决工作中的困难而造成对需求满足的失败, 导致激发的外部动机消失甚至损害原有的动机水平。而心理弹性高的员工, 能有效地从工作困境中脱离出来, 完成工作并获得所追求的需要满足, 即便外部动机是突然被激发起来的, 也能高效率地调动心理资源来为其后的行为提供不竭动力。因此员工心理弹性更多的是直接影响外部工作动机。

### 4.3. 员工创造性在心理弹性影响工作动机中的调节作用

本研究构建了一个有调节的中介模型, 结果发现, 员工创造性问题解决对心理弹性影响工作倦怠这一中介链条的调节作用显著。

前人研究已发现, 日常创造性问题解决、创新活动、人格特质中的开放性、非防御性、和勇敢是应对不可避免的困境的保护性、促进性因子(Richards, 2007)。本研究所得结果与前人研究相符, 创造性高的员工, 往往具有兴趣广泛、倾向于接触多元信息和观点、主动性、开放性、坚持、乐于冒险等人格特质(宋志刚等, 2015), 他们在遇到困境、压力等的时候倾向于用更加开放、多元的角度看待当前情境, 主动思考解决问题的办法并不断地进行尝试和调整, 创造性的思维让他们能不囿于成见, 跳出原有的不恰当的应对方式, 以新颖而适用的方法摆脱困境。本研究中已充分讨论了员工心理弹性越强, 工作倦怠程度越低, 动机水平则越高。高创造性的员工, 因为其心理弹性也越好, 产生工作倦怠的情况也就越少; 而由于他们具有对外界保持好奇并主动探索的人格特征, 因此内部动机也显著高于外部动机。个体的心理弹性的积极作用发挥是在某一个逆境或压力范围内, 如果当前情境中的困难超过了个体心理弹性的承受范围, 则个体不仅无法从困境中脱离出来更可能对原有平衡状态造成损害。若高创造性的员工遭遇到超出他们承受范围的困境, 他们反而可能出现更强烈的情感反应; 提出的创造性想法在可能无法奏效的同时还可能对已达成相对平衡的组织环境形成挑战, 影响他们与组织内其他员工的人际关系, 促成人格解体的出现。因此高创造性的员工若心理弹性较低, 反而更容易出现工作倦怠进而对工作动机造成消极影响。

### 4.4. 实践意义与展望

本研究发现, 工作倦怠在员工心理弹性与工作动机之间具有中介作用, 且对自主性动机的中介作用大于控制性动机。在实际工作中企业应该重视员工的心理健康问题, 加强对员工心理弹性的建设, 以身心灵的整体模式来提高员工的工作动机, 而非一味地依靠外部奖励刺激和思想教育。从更加长远的利益来看, 企业增强员工心理弹性一方面可以减缓员工工作倦怠, 提升员工工作效率和工作绩效, 另一方面有利于员工进行自我整合, 发展出自主性更强的工作动机, 让员工感觉到想工作而不是不得不工作, 同时也解决外部动机诱发的时效性问题。

本研究中还存在一些不足和局限尚需后续改善: 第一、研究中的被试群体来自于同一家大型国有企业, 且多为男性, 工作岗位多在一线流水线, 少部分管理岗位。在日后的研究中应该增强被试样本的代表性, 涉及更多行业、企业类型、工作岗位并平衡性别、年龄、教育程度、工龄等人口统计学变量; 第二, 本研究对构建的有调节的中介模型在于探讨员工心理弹性对工作动机的作用机制, 但只涉及到个体层面的研究, 未来研究应构建个体-群体-组织的三维立体研究视角; 第三, 本研究的数据采集于同一

时间, 为横断研究, 心理弹性是一个动态平衡的变量, 未来研究可以增加干预处理, 进行纵向研究, 得到因果论证。

## 5. 结论

本研究得到如下结论:

1) 员工心理弹性与工作动机、创造性问题解决呈显著正相关, 与工作倦怠呈显著负相关, 工作倦怠与创造性问题解决和工作动机呈显著负相关。

2) 工作倦怠在员工心理弹性和工作动机间起部分中介作用。对自主性动机, 员工心理弹性作用的直接效应小于通过工作倦怠作用的间接效应; 对控制性动机, 员工心理弹性作用的直接效应大于通过工作倦怠作用的间接效应。

3) 员工心理弹性通过工作倦怠对工作动机的间接效应受到员工创造性问题解决的调节。对高创造性问题解决的员工而言, 工作倦怠的中介效应显著强于低创造性问题解决的员工。对低创造性问题解决的员工而言, 心理弹性对工作动机的影响更多地通过直接路径作用。

## 参考文献

- 程丽(2009). 高考复读生心理弹性及其与学习动机的关系. 硕士学位论文. 郑州: 河南大学.
- 崔晶晶(2013). 外部动机内化对经营管理情境中创造性问题解决的影响. 硕士学位论文. 重庆: 西南大学.
- 房辉(2013). 护理本科生创造力倾向水平及其与心理特质关系的研究. 硕士学位论文. 济南: 山东大学.
- 高志华(2013). Wagnild-Young 心理弹性量表(RS-11)中文版的信效度检验. *中国健康心理学*, 21(9), 1324-1326.
- 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.
- 李霞(2008). 知识型员工工作满意度与创造力的关系研究. 硕士学位论文. 北京: 北京交通大学.
- 李艳, 杨百寅(2016). 创意实施——创新研究未来走向. *心理科学进展*, 4, 643-653.
- 李玉丽, 曹枫林, 董方虹, 孔箴, 朱艳华(2012). 护理本科生创造力倾向与心理特质关系的研究. *护理学志*, 10, 77-79.
- 李玉丽, 谭莉明, 刘佳佳, 娄凤兰(2013). 大学生一般自我效能感在情绪创造力与心理弹性关系中的中介效应探讨. *护理研究*, 27(11B), 3630-3632.
- 刘金波(2013). 情绪与时间压力对经营管理情境中创造性问题解决的原型启发效应研究. 硕士学位论文. 重庆: 西南大学.
- 刘伟伟, 汪海彬, 李梅, 黄丽(2017). 心理弹性的国内外研究回顾及展望. *宁波大学学报(教育科学版)*, 39(1), 18-23.
- 宋志刚, 顾琴轩(2015). 创造性人格与员工创造力: 一个被调节的中介模型研究. *心理科学*, 3, 700-707.
- 唐本钰(2002). 中学生知觉的社会支持与学习动机关系的研究. 硕士学位论文. 济南: 山东师范大学.
- 魏青青, 张友欣, 杨东, 张华, 张庆林(2015). 经营管理情境中创造性问题解决的原型启发效应. *西南大学学报(自然科学版)*, 2, 123-127.
- 魏青青(2012). 经营管理情境中创造性问题解决的原型启发效应及材料编制. 硕士学位论文. 重庆: 西南大学.
- 杨宪华, 徐淑燕(2007). 自我调节学习与英语写作技能的培养. *山东教育学院学报*, (3), 42-44.
- 张剑, 张建兵, Edward, L.D., 李跃(2010). 促进工作动机的有效路径: 自我决定理论的观点. *心理科学进展*, (5), 752-759.
- 张庆林, 邱江, 曹贵康(2004). 顿悟认知机制的研究述评与理论构想. *心理科学*, (6), 1435-1437.
- 张石磊, 苗丹民(2012). 为生活而工作抑或为工作而生存?——动机视角下的职业枯竭研究. *医学争鸣*, (3), 27-29.
- 周浩, 龙立荣(2004). 共同方法偏差的统计检验与控制方法. *心理科学进展*, (6), 942-950.
- 朱琦(2014). 高校学生基本心理需要、自我效能感与成就动机的关系. 石家庄: 河北师范大学.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1996). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950-967.
- Andrew, S., Adam, P., Brad, S., & Wendy, D. L. (2016). The Positive Effect of Resilience on Stress and Business Outcomes

- in Difficult Work Environments. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59, 135-140.
- Burton, K. D., Lydon, J. E., Alessandro, D. D., & Koestner, R. (2006). The Differential Effects of Intrinsic and Identified Motivation on Well-Being and Performance: Prospective, Experimental, and Implicit Approaches to Self-Determination Theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 750-762.
- Cooke, G. P., Doust, J. A., & Steele, M. C. (2013). A Survey of Resilience, Burnout, and Tolerance of Uncertainty in Australian General Practice Registrars. *BMC Medical Education*, 13, 2.
- Cynda, H. R., Joyce, B., Kaia, S., & Pamela, D. (2015). Burnout and Resilience among Nurses Practicing in High-Intensity Settings. *American Journal of Critical Care*, 24, 412-420.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). *Handbook of Self-Determination Research*. New York: The University of Rochester Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The General Causality Orientations Scale: Self Determination in Personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109-134.
- Eunbi, C., Ahram, L., Eunji, B., Hyunmo, S., & Sang, M. L. (2016). The Mediating Effect of Motivational Types in the Relationship between Perfectionism and Academic Burnout. *Personality and Individual Differences*, 89, 202-210.
- Friborg, O., Barlaug, D., & Martinussen, M. (2005). Resilience in Relation to Personality and Intelligence. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 14, 29-42. <https://doi.org/10.1002/mpr.15>
- Gagne, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aube, C., & Morin, E. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational & Psychological Measurement*, 70, 628-646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Kumpfer, K. L. (1999). Factors and Processes Contributing to Resilience: The Resilience Framework. In M. D. Glantz, & J. L. Johnson (Eds.), *Resilience and Development: Positive Life Adaptations* (pp. 179-222). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Mahmoodi-Shahrehabaki, M. (2015). Relationships between Language Teachers' Time-Management Skills, Creativity, and Burnout: A Mediation Analysis. *Alberta Journal of Educational Research*, 61, 20-39.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior* (p. 11). New York: Psychology Press.
- Richards, R. (2007). *Everyday Creativity and New Views of Human Nature*. Washington DC: American Psychological Association.
- Rubino, C., Luksyte, A., Perry, S. J., & Volpone, S. D. (2009). How Do Stressors Lead to Burnout? The Mediating Role of Motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 289-304.
- Sternberg, R. J., Amabile, T. M., Lubart, T. I. et al. (1999). *Handbook of Creativity* (pp. 23-34). New York: Cambridge University Press.
- Treglow, L., Palaiou, K., Zarola, A., & Furnham, A. (2016). The Dark Side of Resilience and Burnout: A Moderation-Mediation Model. *PLoS ONE*, 11, e0156279.
- Tugade, M. M., Fredrick, B. L., & Barrett, L. F. (2004). Psychological Resilience and Positive Emotional Granularity: Examining the Benefits of Positive Emotions on Coping and Health. *Journal of Personality*, 72, 1161-1190. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2004.00294.x>
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back from Negative Emotional Experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 320-333.

### 知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>  
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2160-7273, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>  
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>  
期刊邮箱: [ap@hanspub.org](mailto:ap@hanspub.org)