

职场通讯压力对员工工作投入的影响：认知重塑的中介作用

刘小龙¹, 解朝晖¹, 李鹤飞^{2*}

¹华北理工大学心理与精神卫生学院, 河北 唐山

²华北理工大学期刊社, 河北 唐山

收稿日期: 2024年12月28日; 录用日期: 2025年1月27日; 发布日期: 2025年2月11日

摘要

目的: 探讨职场通讯压力对员工工作投入的影响, 并分析认知重塑在其中的中介作用。方法: 采用问卷调查法, 使用职场通讯压力量表、认知重塑量表和工作投入量表对河北省某连锁民营企业的511名员工进行施测。结果: 职场通讯压力与工作投入呈显著负相关($r = -0.309, p < 0.01$), 与认知重塑呈显著负相关($r = -0.251, p < 0.01$), 认知重塑与工作投入呈显著正相关($r = 0.588, p < 0.01$)。职场通讯压力不仅可以直接预测工作投入, 还可以通过认知重塑的中介作用间接预测工作投入, 间接效应占总效应的43.64%。结论: 职场通讯压力对员工工作投入具有负向影响, 且认知重塑在这一影响过程中起到部分中介作用。

关键词

职场通讯压力, 工作投入, 认知重塑

The Impact of Workplace Telepressure on Employee Work Engagement: The Mediating Role of Cognitive Crafting

Xiaolong Liu¹, Zhaohui Xie¹, Hefei Li^{2*}

¹College of Psychology and Mental Health, North China University of Science and Technology, Tangshan Hebei

²Periodical Press, North China University of Science and Technology, Tangshan Hebei

Received: Dec. 28th, 2024; accepted: Jan. 27th, 2025; published: Feb. 11th, 2025

*通讯作者。

文章引用: 刘小龙, 解朝晖, 李鹤飞(2025). 职场通讯压力对员工工作投入的影响: 认知重塑的中介作用. 心理学进展, 15(2), 31-38. DOI: 10.12677/ap.2025.152058

Abstract

Objective: To explore the impact of workplace telepressure on employee work engagement and to analyze the mediating role of cognitive crafting. **Method:** A questionnaire survey was conducted using scales for workplace telepressure, cognitive crafting, and work engagement among 511 employees of a private chain enterprise in Hebei Province. **Results:** Workplace telepressure is significantly negatively correlated with work engagement ($r = -0.309, p < 0.01$) and significantly negatively correlated with cognitive crafting ($r = -0.251, p < 0.01$), while cognitive crafting is significantly positively correlated with work engagement ($r = 0.588, p < 0.01$). Workplace telepressure can not only directly predict work engagement but also indirectly predict work engagement through the mediating role of cognitive crafting, with the indirect effect accounting for 43.64% of the total effect. **Conclusion:** Workplace telepressure has a negative impact on employee work engagement, and cognitive crafting plays a partial mediating role in this influence process.

Keywords

Workplace Telepressure, Work Engagement, Cognitive Crafting

Copyright © 2025 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

随着信息技术(Information and Communication Technology, ICT)的迅猛发展,工作方式不再局限于传统模式。电子邮件、即时通讯工具、移动办公软件等在工作场景的广泛应用,已逐渐成为我们日常工作的必要组成部分(Lutz et al., 2020)。为了维持组织竞争力,ICT的赋能协同办公已成为组织战略的核心构成要素。一方面,ICT极大地提高了工作信息传递速度与工作协同效率(ten Brummelhuis et al., 2021);另一方面,员工常常被海量的工作信息所淹没,面临身体疲惫、较低心理疏离、工作与家庭生活界限模糊等困扰(Santuzzi & Barber, 2018)。显然,ICT时代重塑了职场的工作状态,员工在工作或非工作时间常面临大量突如其来的工作信息(Lutz et al., 2020),同时组织也对工作响应的规范提出了更高的期望,从而催生了一种独特的压力体验(Barber & Santuzzi, 2015)。

职场通讯压力(Workplace Telepressure)是指员工对工作中与ICT相关通信需求的心理反应,即员工在面对工作通讯需求时,不断思考并产生及时回应的冲动(Barber & Santuzzi, 2015)。研究表明,职场通讯压力与员工的工作倦怠、负面健康结果以及较低的工作投入密切相关(孙卉, 徐洁, 2023)。

工作投入(Work Engagement)通常被视为职业倦怠的对立面,是指员工在工作中的积极参与和情感投入,通常表现为一种积极的自我驱动状态(Schaufeli et al., 2002)。以往研究表明,工作情境特征,尤其是工作压力源,是影响员工工作投入的重要前因变量(Al Hajj et al., 2023),作为ICT时代的一种新型的工作压力源,职场通讯压力可能成为影响员工工作投入的一个关键因素。

认知重塑(Cognitive Crafting)来源于工作重塑,指员工主动改变自己对工作任务和工作角色的认知,从而积极构建工作意义并赋予其正向价值(Wrzesniewski & Dutton, 2001)。研究发现,认知性工作重塑通过影响工作态度,进而影响工作投入(尹奎等, 2017)。工作态度包括情感与认知成分,而职场通讯压力则增加了员工的认知疲惫和情绪耗竭(Hu et al., 2019),消耗了员工的认知资源(张振刚等, 2023),进而减少

了其进行工作重塑行为的能力(李正东等, 2023)。

综上所述, 本研究基于资源保存理论, 分析职场通讯压力对员工工作投入的影响, 并探讨认知重塑在其中的中介作用, 同时为组织管理实践提供实证依据。

2. 理论基础与研究假设

2.1. 职场通讯压力对员工工作投入的影响

职场通讯压力是指员工通过 ICT 处理相关工作任务时所感受到的压力。根据资源保存理论(Conservation of Resource Theory, COR), 当员工面临过多的职场通讯压力时, 其有限的个体资源会被消耗, 员工为防止资源的持续流失, 通常会采用防御策略, 减少对工作的投入(Hobfoll et al., 2018)。例如, ICT 的使用让员工与工作保持了持续连接, 使他们容易感到必须随时待命, 这种持续的压力可能导致身心疲惫甚至倦怠(Barber & Santuzzi, 2015; Hu et al., 2019), 尤其在工作中频繁使用智能设备时, 员工的工作投入度可能会降低(Bernburg et al., 2024; Van Laethem et al., 2018)。长期处于这种状态下, 员工对工作的专注度、热情度以及奉献精神可能会受到影响。因此, 假设 H1: 职场通讯压力负向影响工作投入。

2.2. 认知重塑的中介作用

在高通讯压力情境下, 员工需要不断接收和处理大量通讯信息, 这使得他们即便在离开工作场所时, 仍然在认知上参与工作相关的事务(Santuzzi & Barber, 2018), 这种情景消耗了员工的有限认知资源(张振刚等, 2023)。根据资源保存理论, 个体倾向于保护和保存自身资源, 而处理工作即时通讯和集中注意力于当前任务需要持续的认知努力(Rosen et al., 2019), 显然, 当认知资源被大量占用时, 员工为维持现有资源水平, 会降低在认知层面主动优化工作态度和赋予工作积极意义的主动性(李正东等, 2023)。例如, 面对频繁的职场通讯, 员工恢复性活动受阻(孙卉, 徐洁, 2023), 难以分配足够资源去重新评估工作任务或寻找工作意义(Wrzesniewski & Dutton, 2001), 即职场通讯压力越大, 员工可用于认知性工作重塑的资源越少。因此, 假设 H2: 职场通讯压力负向影响认知重塑。

在认知性工作重塑的过程中, 员工将工作视为不仅仅是重复、繁琐或枯燥的任务, 而是把工作视作一个需要建设、充满价值感和意义感的活动(Wrzesniewski et al., 2013)。认知重塑帮助员工在工作角色与自我认知之间建立更深的连接, 从而获得更多的工作意义和认同感, 提升工作投入(Wrzesniewski & Dutton, 2001)。这种积极的认知重塑能够激发员工的内在工作动机, 使他们更加专注于工作目标, 提升工作热情, 并愿意为工作付出更多努力(尹奎等, 2017)。因此, 假设 H3: 认知重塑正向影响工作投入。

综上所述, 职场通讯压力可能通过影响员工的认知重塑水平, 从而进一步影响员工的工作投入。即认知重塑在职场通讯压力与工作投入之间可能起到中介作用。例如, 高职场通讯压力抑制了员工的认知重塑, 使得员工无法积极地看待工作, 进而导致工作投入的下降。基于此, 假设 H4: 认知重塑在职场通讯压力与工作投入之间起中介作用。

3. 研究方法

3.1. 研究对象

本研究采用简单抽样的方法, 选取河北省某连锁民营企业的员工为研究对象。通过问卷星平台进行线上问卷收集, 共发放 563 份问卷。剔除无效问卷后, 获得有效问卷 511 份, 有效问卷率为 90.76%。样本中男性员工占比 46.6%, 女性员工占比 53.4%; 年龄分布在 25 岁及以下占比 19%, 26~35 岁占比 44.4%, 36~45 岁占比 27.4%, 46 岁及以上占比 9.2%; 学历层次大专及以下占比 29.6%, 本科占比 63.2%, 硕士及以上占比 7.2%。

3.2. 测量工具

3.2.1. 职场通讯压力量表

采用 Barber 和 Santuzzi (2015)开发的量表,共包含 6 个条目,2 个维度,如“每当我收到别人发来的工作需求时,我就会迫不及待地想要立刻回复对方”。采用李克特 5 点计分法,1 表示“完全不符合”,5 表示“完全符合”。该量表的 Cronbach's α 系数为 0.89。

3.2.2. 认知重塑量表

采用 Slemp 和 Vella-Brodrick (2013)编制的工作重塑问卷中的认知重塑分量,共 5 个条目,如“我会思考工作在整个幸福感中所起的作用”。采用李克特 5 点计分法,1 表示“完全不符合”,5 表示“完全符合”。该量表的 Cronbach's α 系数为 0.86。

3.2.3. 工作投入量表

运用 Schaufeli 等(2006)编制的量表,该量表从活力、奉献、专注三个维度进行测量,共 9 个条目,如“工作时,我感到自己强大并且充满活力”。采用李克特 5 点计分法,1 表示“完全不符合”,5 表示“完全符合”。该量表的 Cronbach's α 系数为 0.93。

3.3. 数据分析

运用 SPSS 25.0 软件和 PROCESS 4.1 插件进行数据的 Harman 单因子检验、描述性统计分析、相关性分析、中介效应检验等系列处理,以 $p < 0.05$ 为差异有统计学意义。

4. 结果分析

4.1. 共同方法偏差检验

本研究运用 Harman 单因子检验法来评估共同方法偏差的影响。分析结果显示,特征值超过 1 的因子共有 4 个,其中首个因子解释的方差比例为 32.36%,低于 40%,表明本研究中共同方法偏差的影响并不显著。

4.2. 各变量的描述统计和相关分析

对各变量进行描述统计及相关分析,结果如表 1 所示。通过相关性分析表明,职场通讯压力与工作投入呈显著负相关($r = -0.309, p < 0.01$),职场通讯压力与认知重塑呈显著负相关($r = -0.251, p < 0.01$),认知重塑与工作投入呈显著正相关($r = 0.588, p < 0.01$),相关性结果初步支持了研究假设。

Table 1. Descriptive statistics and correlation coefficients of variables

表 1. 各变量描述统计与相关系数

变量	M $\pm$ SD	1	2	3	4	5	6
1. 性别	1.53 $\pm$ 0.50	1					
2. 年龄	2.27 $\pm$ 0.87	0.044	1				
3. 学历	1.78 $\pm$ 0.56	0.111*	-0.121**	1			
4. 职场通讯压力	3.75 $\pm$ 0.72	0.091*	0.012	-0.037	1		
5. 认知重塑	3.95 $\pm$ 0.59	-0.042	0.017	0.067	-0.251**	1	
6. 工作投入	3.59 $\pm$ 0.68	-0.053	0.133**	0.015	-0.309**	0.588**	1

注:性别、年龄和学历为类别变量,其中性别方面 1 代表男,2 代表女;年龄方面 1 代表 25 岁及以下,2 代表 26~35 岁,3 代表 36~45 岁,4 代表 45 岁及以上;学历方面 1 代表大专及以下,2 代表本科,3 代表硕士及以上。* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, 下同。

4.3. 主效应和中介效应检验

在控制了性别、年龄、学历相关变量后,如表 2 研究结果显示,职场通讯压力对工作投入有显著负向影响($\beta = -0.307, p < 0.001$),假设 H1 得到验证。职场通讯压力对认知重塑有显著负向影响($\beta = -0.246, p < 0.001$),假设 H2 得到了支持。此外,当引入认知重塑作为中介变量后,职场通讯压力对工作投入的预测作用仍然显著($\beta = -0.173, p < 0.001$),但效应大小有所降低,且认知重塑会显著影响工作投入($\beta = 0.542, p < 0.001$),因此认知重塑在职场通讯压力与工作投入之间起到部分中介的作用,假设 H3 和假设 H4 得到验证。认知重塑在职场通讯压力对工作投入影响间的中介效应及回归系数见图 1。

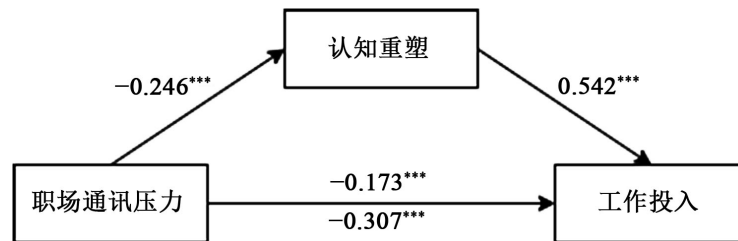


Figure 1. Mediation model path diagram
图 1. 中介模型路径图

Table 2. Regression analysis of variables

表 2. 各变量间的回归分析

结果变量	预测变量	R ²	F	β	t
工作投入	性别	0.116	16.559***	-0.034	-0.800
	年龄			0.141	3.337**
	学历			0.024	0.566
	职场通讯压力			-0.307	-7.304***
认知重塑	性别	0.068	9.205***	-0.028	-0.651
	年龄			0.029	0.670
	学历			0.065	1.489
	职场通讯压力			-0.246	-5.706***
工作投入	性别	0.390	64.556***	-0.019	-0.527
	年龄			0.125	3.563***
	学历			-0.011	-0.316
	职场通讯压力			-0.173	-4.811***
	认知重塑			0.542	15.065***

为进一步验证假设 H4 的准确性,通过 Bootstrap 方法抽样 5000 次进行检验,表 3 结果显示认知重塑在职场通讯压力与工作投入之间中介效应值为-0.127, 95%置信区间为[-0.177, -0.082],不包含 0,模型中直接效应占总效应的 56.36%,间接效应占总效应的 43.64%,假设 H4 得到进一步验证。

Table 3. Mediating effect test results

表 3. 中介效应检验结果

效应类型	效应值	BootSE	Bootstrap 95% CI		效应占比
			下限	上限	
总效应	-0.291	0.040	-0.370	-0.213	—
直接效应	-0.165	0.034	-0.232	-0.097	56.36%
间接效应	-0.127	0.025	-0.176	-0.078	43.64%

5. 讨论

5.1. 职场通讯压力与工作投入的负向关系

以往的研究证实了工作压力是员工工作投入的重要影响因素之一, 结果发现, 职场通讯压力对员工工作投入的负向预测显著。具体来说, 根据资源保存理论, 高强度的职场通讯压力意味着员工需要持续投入精力去处理源源不断的工作信息, 这消耗了员工原本可用于专注工作任务本身的精力, 属于资源的过度损耗。员工在频繁应对通讯需求时, 会感到疲惫不堪, 进而降低对工作的投入程度, 这一结果与既有的研究相一致。如, Van Laethem 等(2018)研究发现, 下班后频繁使用智能手机会妨碍心理疏离, 而工作期间使用智能手机则会削弱工作投入。同样, Wang 等(2023)研究发现, 远程工作情境下, 职场通讯压力增加了员工的负面情绪反应, 导致其工作投入下降。这表明, 随着 ICT 的广泛应用, 职场通讯压力已成为影响员工职业心理健康的重要因素。因此, 组织和管理者需要关注这一压力带来的消极影响, 并采取优化的通讯管理策略。例如制定合理的通讯时间规范、规定信息接收和回复的时间节点和频率、明确非紧急情况下的通讯要求、对工作信息进行分类管理、以及提供功能优化的通讯工具, 进而降低员工的信息处理负担。

5.2. 认知重塑在职场通讯压力与工作投入之间的中介作用

本研究进一步发现, 职场通讯压力负向影响员工的认知重塑。在高职场通讯压力情境下, 员工往往感到无法有效应对信息超载和不断增加的工作要求, 从而难以调整其对压力的认知方式。通讯压力限制了员工采取积极的认知策略, 进而影响其心理适应能力(姜福斌, 王震, 2022)。当员工集中精力应对持续不断的工作任务时, 他们的认知资源被大量消耗, 这迫使他们减少对工作意义的重新建构(Hobfoll et al., 2018)。研究还表明, 认知重塑正向影响员工的工作投入。采取积极的认知策略有助于提升员工的情感资源和认知资源, 使其能够更好地投入到工作中(Hobfoll, 2002)。此外, 通过认知评价, 员工能够将工作压力重新概念化为一种促进成长和学习的机会, 有助于提升他们的工作积极性和投入感(Bakker & Demerouti, 2007)。更重要的是, 本研究发现, 认知重塑在职场通讯压力与工作投入之间起到了部分中介作用。具体而言, 持续不断的信息流、即时响应要求和对工作时间及注意力的过度占用(Derks et al., 2014), 消耗了员工的认知和情感资源, 导致工作投入水平下降(Santuzzi & Barber, 2018)。例如, 即时通讯过载作为一种阻碍性压力, 通常会减少员工进行认知重塑的动机, 促使其选择低强度的工作回避行为(程欢等, 2023)。这一发现与张振刚等(2023)的研究结果一致, 他们发现认知效能在职场压力与工作情绪幸福感之间发挥了中介作用, 职场压力通过影响认知效能间接影响工作情绪幸福感。此外, 李墨宇(2019)也发现, 工作压力反应通过认知重塑负向影响员工的工作活力, 且认知重塑能够缓解工作压力的负面影响, 并促进员工的工作投入。综上所述, 未来组织可以尝试开展认知重塑培训课程, 组织研讨会或工作坊, 例如可以借鉴密歇根大学的工作重塑训练方案以及认知界限转变技术(Wrzesniewski et al., 2013)。工作重塑训练方案旨在帮助员工发现新的工作角色, 从而转变他们对工作压力的认知和反应行为; 而认知界限转变技术则侧重于通过认知重塑培养员工的工作意义感, 最终使他们形成对工作压力的积极认知和投入行为。

5.3. 研究局限性与展望

本研究存在一定的局限性。首先, 研究采用的是横截面数据, 虽然能够揭示变量之间的相关关系, 但无法确切判定变量之间的因果关系。未来研究可以采用纵向研究设计, 以更精准地确定因果联系。其次, 本研究样本来自河北地区民营企业, 存在一定的样本局限性, 得出的规律可能无法完全代表整个职业群体。后续研究可以进一步扩大样本范围, 提高研究结果的普遍性和代表性。此外, 本研究仅探讨了认知重塑这一中介变量, 未来研究可以进一步挖掘其他可能的中介变量或调节变量, 以构建更为全面的理论模型。

参考文献

- 程欢, 陈丝璐, 郭凯莉(2023). 非工作时间与工作相关电子沟通的研究评述与未来展望. *中国人力资源开发*, 40(1), 6-20.
- 姜福斌, 王震(2022). 压力认知评价理论在管理心理学中的应用: 场景、方式与迷思. *心理科学进展*, 30(12), 2825-2845.
- 李墨宇(2019). 企业员工工作压力与其工作投入的关系研究——工作重塑的中介作用以及情绪调节与工作努力的调节作用. 硕士学位论文, 天津: 天津师范大学.
- 李正东, 王素娟, 李文玉(2023). 即时通讯过载对员工工作重塑行为的影响研究——角色模糊和工作不安全感的链式中介作用. *中国人事科学*, (11), 53-67.
- 孙卉, 徐洁(2023). 秒回? 信息通讯技术时代的职场通讯压力. *心理科学进展*, 31(3), 467-479.
- 尹奎, 孙建敏, 陈乐妮(2017). 基于串联中介模型的认知重塑对工作投入的影响研究. *管理学报*, 14(4), 528-536.
- 张振刚, 陈文悦, 叶宝升, 余永进(2023). 电子沟通即时响应压力对工作情绪幸福感的影响机制研究: 认知效能与心理韧性的作用. *中国人力资源开发*, 40(6), 22-34.
- Al Hajj, R., Vongas, J. G., Jamal, M., & ElMelegy, A. R. (2023). The Essential Impact of Stress Appraisals on Work Engagement. *PLOS ONE*, 18, e0291676. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291676>
- Bakker, A. B., & 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>
- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please Respond ASAP: Workplace Telepressure and Employee Recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20, 172-189. <https://doi.org/10.1037/a0038278>
- Bernburg, M., Tell, A., Groneberg, D. A., & Mache, S. (2024). Digital Stressors and Resources Perceived by Emergency Physicians and Associations to Their Digital Stress Perception, Mental Health, Job Satisfaction and Work Engagement. *BMC Emergency Medicine*, 24, Article No. 31. <https://doi.org/10.1186/s12873-024-00950-x>
- Derks, D., van Mierlo, H., & Schmitz, E. B. (2014). A Diary Study on Work-Related Smartphone Use, Psychological Detachment and Exhaustion: Examining the Role of the Perceived Segmentation Norm. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19, 74-84. <https://doi.org/10.1037/a0035076>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hu, X., Santuzzi, A. M., & Barber, L. K. (2019). Disconnecting to Detach: The Role of Impaired Recovery in Negative Consequences of Workplace Telepressure. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35, 9-15. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a2>
- Lutz, S., Schneider, F. M., & Vorderer, P. (2020). On the Downside of Mobile Communication: An Experimental Study about the Influence of Setting-Inconsistent Pressure on Employees' Emotional Well-Being. *Computers in Human Behavior*, 105, Article ID: 106216. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.106216>
- Rosen, C. C., Simon, L. S., Gajendran, R. S., Johnson, R. E., Lee, H. W., & Lin, S. (. (2019). Boxed in by Your Inbox: Implications of Daily E-Mail Demands for Managers' Leadership Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 104, 19-33. <https://doi.org/10.1037/apl0000343>
- Santuzzi, A. M., & Barber, L. K. (2018). Workplace Telepressure and Worker Well-Being: The Intervening Role of Psychological Detachment. *Occupational Health Science*, 2, 337-363. <https://doi.org/10.1007/s41542-018-0022-8>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/a:1015630930326>
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A New Scale to Measure the Extent to Which Employees Engage in Job Crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3, 126-146.
- ten Brummelhuis, L. L., ter Hoeven, C. L., & Toniolo-Barrios, M. (2021). Staying in the Loop: Is Constant Connectivity to Work Good or Bad for Work Performance? *Journal of Vocational Behavior*, 128, Article ID: 103589. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103589>

- Van Laethem, M., van Vianen, A. E. M., & Derks, D. (2018). Daily Fluctuations in Smartphone Use, Psychological Detachment, and Work Engagement: The Role of Workplace Telepressure. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 1808. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01808>
- Wang, H., Xiao, Y., Wang, H., Zhang, H., & Chen, X. (2023). “Who Knows Me Understands My Needs”: The Effect of Home-Based Telework on Work Engagement. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 619-635. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S402159>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26, 179-201. <https://doi.org/10.2307/259118>
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in Positive Organizational Psychology* (pp. 281-302). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/s2046-410x\(2013\)0000001015](https://doi.org/10.1108/s2046-410x(2013)0000001015)