

员工幸福感的前因后果

张梦娜

北方工业大学经济管理学院, 北京

收稿日期: 2026年7月5日; 录用日期: 2026年7月16日; 发布日期: 2026年8月10日

摘要

本研究基于主要数据库, 如Google Scholar、Web of Science和CNKI, 使用关键词“员工幸福感”、“影响因素”、“工作表现”等词进行筛选。探讨了员工幸福感的前因和后果, 梳理分析了影响员工幸福感的主要因素以及其对员工和组织的潜在影响。文章回顾了国内外相关研究, 介绍了员工幸福感的概念, 并从个人、组织和环境三个层面探讨了其影响因素。接着综述了员工幸福感的多重结果, 包括员工的工作表现、组织承诺等。最后总结了当前研究的主要发现、研究不足和未来研究的方向, 为学术界和实践提供了深入的理论框架和应用建议。

关键词

员工幸福感, 影响因素, 结果变量

Antecedents and Consequences of Employee Well-Being

Mengna Zhang

School of Economics and Management, North China University of Technology, Beijing

Received: July 5, 2026; accepted: July 16, 2026; published: August 10, 2026

Abstract

Based on major academic databases, including Google Scholar, Web of Science, and CNKI, this study conducted a literature review using keywords such as “employee happiness”, “influencing factors”, and “job performance”. It explores the antecedents and consequences of employee happiness, systematically reviewing the major factors that influence employee happiness and its potential impacts on employees and organizations. This paper reviews relevant studies from both domestic and international perspectives, introduces the concept of employee happiness, and examines its influencing factors from three dimensions: individual, organizational, and environmental factors. Subsequently,

it summarizes the multiple outcomes of employee happiness, including employee job performance and organizational commitment. Finally, this study identifies the main findings, research gaps, and future research directions, providing a comprehensive theoretical framework and practical implications for both academia and organizational management.

Keywords

Employee Happiness, Influencing Factors, Outcome Variables

Copyright © 2026 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

在数字化转型和人工智能技术快速发展的背景下，员工幸福感逐渐成为组织行为学、人力资源管理 and 职业健康心理学等领域的重要研究议题。员工幸福感不仅影响员工的工作表现、身心健康和职业发展，还关系到组织创新能力、组织承诺、员工留任以及企业的可持续发展[1][2]。因此，如何提升员工幸福感，实现员工福祉与组织发展的协同提升，已成为学术界和管理实践共同关注的重要问题。

近年来，国内外关于员工幸福感的研究不断丰富，已有研究表明，员工幸福感不仅受到人格特质、工作投入等个体因素的影响，还受到领导方式、工作环境、组织支持以及数字化技术应用等因素的影响[3]-[6]。同时，员工幸福感能够进一步影响工作绩效、创新行为、组织承诺和离职意向等重要组织结果[7][8]。

尽管已有研究取得了较为丰富的成果，但仍存在一些不足：一方面，现有研究多聚焦于单一影响因素，对员工幸福感前因与结果的系统整合仍显不足；另一方面，随着人工智能等新技术广泛应用于工作场景，技术变革对员工幸福感的影响逐渐受到关注，但相关研究仍较为分散，缺乏对不同研究结论的综合比较与理论整合。

基于此，本文采用文献综述的方法，系统梳理员工幸福感的概念内涵、影响因素及结果变量，重点总结数字化与人工智能背景下员工幸福感研究的新进展，分析现有研究存在的不足，并展望未来研究方向，以为后续研究提供参考，也为组织提升员工幸福感提供理论借鉴。

2. 文献获取与筛选

本文收集国内外有关员工幸福感的研究成果。文献主要来源于 Web of Science、Google Scholar 和中国知网(CNKI)等数据库。中文检索关键词包括“员工幸福感”“工作幸福感”“工作幸福”“影响因素”“工作绩效”“组织承诺”“人工智能”等；英文检索关键词包括“employee well-being”“workplace well-being”“employee happiness”“artificial intelligence”“digital transformation”等，并采用布尔逻辑(AND, OR)进行组合检索。

文献筛选过程中，优先纳入发表于国内外重要学术期刊的相关研究，包括 SSCI、SCI、CSSCI 及中文核心期刊文献，同时兼顾具有代表性的经典理论文献。对于重复文献、与研究主题关联度较低的文献以及缺乏完整研究内容的文献予以剔除。最终，本文在综合分析相关文献的基础上，对员工幸福感的概念内涵、影响因素及结果变量进行了系统梳理，并重点人工智能背景下员工幸福感研究的新进展，为后续分析提供文献基础。

3. 员工幸福感的概念

幸福是大多数人所追求的目标。对幸福的研究，可以追溯到哲学领域。国内外学者们对幸福有许多定义，《辞海》中幸福通常被定义为一种持续时间较长的、对生活的积极满意状态。幸福作为一种被广泛认可的现象，是不同文化人类的基本需求[9]。基于目前的研究，我们可以从三个视角来看幸福感，即：主观、心理和整合幸福感。主观幸福感是指个体对幸福的主观体验，是一种享乐主义的状态，主观幸福感的代表人物是 Diener，他提出主观幸福感不仅仅是一个单一的实体，而是由积极情感、消极情感和生活满意度等多个因素构成的广泛现象[10]。而心理幸福感是指个人成就和自我实现，是一种现实主义。Ryff 等人(1995)的心理幸福感模型指出，心理幸福感包括六个关键的维度，重点突出实现个人目标和发挥个人潜能带来的一种完美体验[11]。整合幸福感则认为，主观幸福感和心理幸福感都是幸福感必不可少的组成部分，任何一类幸福感的缺失都不能使个体真正达到幸福[12]。随着经济社会的不断发展，人们在工作场所中的压力不断增加，工作场所中的幸福感也逐渐被学者们关注，Warr 等(1987)第一次提出员工幸福感的概念，将幸福感聚焦于工作情境，引发了学者们的关注[1]。

4. 员工幸福感的影响因素

(一) 个人因素

一些研究倾向于将幸福感视为一种相对稳定的个人特质，认为个体人格差异决定了其幸福体验水平。有学者提出，具有较高外向性和情绪稳定性的员工通常更容易体验积极情绪，并在工作互动中获得更多社会支持，因此表现出更高水平的工作幸福感[13]。从这一视角来看，员工幸福感更多来源于个体自身的心理倾向，不同员工面对相同工作环境时可能产生不同的幸福体验。然而，仅从人格特质解释员工幸福感存在一定局限，因为大量研究发现，幸福感并非完全稳定不变，而会受到工作经历和组织环境的影响。Atan 等(2021)的研究发现，员工动机水平能够显著预测工作幸福感，其中内在动机通过增强员工对工作价值和意义的感知，提高员工积极体验。这表明，员工幸福感不仅来源于先天人格特征，也受到工作目标、自我实现需求满足程度等因素影响[14]。

另外，工作投入研究进一步挑战了幸福感由个人特质决定的观点。Tugade 等(2023)发现，工作投入与员工幸福感之间存在显著正相关关系，高投入员工更容易从工作过程中获得成就感和意义感[15]。国内学者李进生等(2024)也提出，工作投入在个性化契约与员工幸福感之间发挥中介作用[16]。

(二) 组织因素

与强调员工个体特质的研究不同，越来越多学者认为，员工幸福感更多是在组织情境中形成和发展的。根据工作要求-资源模型(JD-R)，组织能够通过配置工作资源和塑造工作要求影响员工的积极工作体验。当组织提供充足的资源支持时，员工更容易产生积极情绪和工作意义感；相反，当组织持续增加工作要求而缺乏资源补偿时，则容易诱发压力体验，降低员工幸福感[17][18]。

从工作资源视角来看，领导方式是组织影响员工幸福感的重要途径。真实型领导通过建立信任关系，增强员工心理安全感和归属感，从而提升员工幸福感[4]；包容型领导通过尊重员工差异、鼓励表达意见以及提供支持性反馈，提高员工获得组织支持的感知，进一步增强工作幸福感[19]。类似地，教练型领导能够促进员工能力成长和职业发展，但其积极作用还受到领导-下属认知一致性的影响，说明资源支持能否真正转化为幸福体验，还取决于双方互动质量[20]。此外，高绩效工作系统通过提供培训机会、职业发展和授权机制满足员工成长需要[21]，企业履行社会责任则能够增强员工组织认同和积极情绪[22]，这些管理实践本质上都是组织向员工提供资源支持的重要体现。

并非所有组织实践都会促进员工幸福感。当组织更加关注绩效目标而忽视员工需求时，组织因素也

可能转化为工作要求。利用式领导强调绩效产出和资源利用,容易增加员工工作负荷,减少可获得的组织支持,从而降低员工幸福感[5]。参与型领导虽然能够增强员工组织自尊,但过度赋权也可能增加责任压力和角色负担,使资源获得与资源消耗同时存在,因此其对幸福感具有双重影响[23]。此外,工作压力、工作负荷以及负面职场氛围均属于典型的工作要求,会持续消耗员工心理资源。冯星宇等(2024)发现,特质正念能够缓冲工作压力对幸福感的负面影响[24];Pindek等(2022)进一步指出,无论工作负荷过高还是过低,均可能削弱员工幸福感[25];而负面职场八卦等不良人际环境也会降低员工积极情绪体验[26]。

综合来看,组织因素并不会直接决定员工幸福感,而是通过改变员工所拥有的工作资源和需要承担的工作要求发挥作用。当组织能够持续提供支持、信任、成长机会以及公平的管理实践时,员工更容易获得积极工作体验;而当组织过度强调绩效控制、增加工作负荷或营造消极工作环境时,则会加剧资源消耗,降低员工幸福感。这也说明,组织因素对员工幸福感的影响具有明显的情境性和双重性,其作用效果取决于资源获得与资源消耗之间的动态平衡。

(三) 技术环境

随着人工智能技术逐渐融入组织管理实践,学者开始关注智能化工作环境对员工幸福感的复杂影响。与传统技术变革不同,人工智能不仅改变了员工完成工作的方式,也重新塑造了员工与组织之间的资源交换关系。

基于 JD-R 模型,人工智能技术对员工幸福感的影响可以被理解为工作要求与工作资源共同作用的结果。一方面,人工智能的应用可能增加员工面临的工作要求。如智能化管理过程中对员工行为数据的持续收集和分析可能引发信息隐私侵犯感,使员工产生被监控和失去控制的感受,从而增加心理压力并降低幸福感[6]。此外,人工智能技术的快速迭代也可能使员工产生技能过时焦虑,迫使员工持续学习新的技术工具以适应工作变化。同时,智能设备和数字化办公工具的普及降低了工作与非工作领域之间的边界,使员工在非工作时间仍需处理工作事务,增加了工作-家庭冲突,并进一步削弱员工幸福感[27]。这些因素体现了人工智能作为一种新的工作要求,通过压力感知、资源损耗等心理过程影响员工的负面工作体验。

另一方面,人工智能也能够作为一种重要的工作资源改善员工幸福感。人与 AI 协作可以帮助员工快速获取信息、降低重复性任务负担,并提升工作效率和工作幸福感[28]。当员工能够参与人工智能应用过程,并形成较高的技术接受度时,人工智能可能不再被视为压力来源,而成为促进员工成长和工作的支持性资源[29]。在这一过程中,人工智能所提供的信息支持、决策辅助和任务协助能够增强员工的工作控制感和能力感,使员工更容易获得积极的工作体验,从而提升幸福感。

5. 员工幸福感的结果变量

关于员工幸福感与工作绩效的关系,目前存在两种观点。一种为线性正相关观点,Judge等(2001)基于 312 个独立样本、总样本量达 54,417 人的元分析发现,工作满意度与工作绩效存在线性正相关关系,为“快乐-高效员工”假说提供了系统的量化证据[30]。Bellet等(2024)等通过一项大规模自然实验发现,幸福感对销售业绩具有显著的正向影响[8]。其二为非线性观点,该观点认为中等水平的幸福感最为有利,过高的幸福感可能导致员工对现状过度满意,从而降低改进动机和创新动力[31],韩岳麒等(2023)在研发岗员工样本中发现的倒 U 型关系支持了这一观点[7]。上述分歧可能源于任务特征的差异:在常规性、重复性任务中积极情绪持续提升效率,呈现线性关系;在创新性、知识性任务中适度压力对批判性思维的激发作用使关系呈倒 U 型。综合上述争论,幸福感与绩效之间不存在普适性的固定关系模式,未来研究应当明确交代任务类型、行业特征等边界条件。

员工幸福感也是组织成功的关键因素，但许多组织往往忽视了员工幸福感对业务结果的深远影响。现有研究表明，幸福感较高的员工会展现出较高的组织承诺和组织绩效，较低的离职意向和反生产行为[2]。幸福感高的员工更倾向于长期留在当前岗位，从而有效减少员工流失率。工作幸福感还影响员工的工作投入和忠诚度。工作幸福感较高的员工通常会展现更高的能量和热情，并愿意积极参与工作相关的活动。他们对组织的情感联系更加紧密，表现出更强的组织承诺和忠诚度，愿意为组织的成功做出贡献[14]。幸福感也会对企业的层级产生影响。企业整体层面的幸福感越高，高层管理团队的稳定性越强[32]。幸福感越高的管理团队能够建立更强的内部协作氛围，能够提升团队凝聚力和决策效率，增强企业的运作稳定性和长期发展潜力。

6. 结论与展望

(一) 结论

本文系统梳理了员工幸福感的概念内涵、影响因素及结果变量，并结合数字化与人工智能快速发展的背景，对近年来员工幸福感研究进行了综合分析。总体来看，员工幸福感研究已由早期主要关注人格特质等个体因素，逐渐拓展到组织管理实践、工作环境以及数字技术等多方面影响因素，研究视角不断丰富，形成了较为完善的研究体系。现有研究普遍认为，员工幸福感是在个人特征、组织情境和外部环境共同作用下形成的动态心理体验，而非一种稳定不变的个体特质。

从前因研究来看，已有研究较为一致地认为，员工幸福感受到个人、组织和技术环境等多方面因素的共同影响。其中，工作投入、内在动机、积极领导、组织支持、高绩效工作系统等因素能够为员工提供资源支持，增强积极工作体验；而工作压力、工作负荷、消极领导以及数字化压力等因素则会消耗员工心理资源，降低幸福感。尤其是在人工智能广泛应用于组织管理的背景下，技术因素逐渐成为员工幸福感研究的重要内容。越来越多研究表明，人工智能既能够作为提升工作效率和增强工作自主性的工作资源，也可能因算法监控、技术压力和技能更新压力等增加员工工作要求，呈现出促进与抑制员工幸福感并存的双重效应。

从结果变量来看，员工幸福感不仅能够提升工作绩效、创新行为、工作投入和组织承诺，还能够降低离职意向、职业倦怠等消极结果。然而，关于员工幸福感与工作绩效之间的关系仍存在一定争议，不同研究在关系强度和作用形式上得出了不同结论，说明员工幸福感的作用效果具有一定的情境依赖性。总体而言，员工幸福感作为连接员工发展与组织绩效的重要纽带，其形成机制和作用过程正逐渐由静态、单一路径研究向更加综合、情境化的研究方向发展。

(二) 未来展望

尽管员工幸福感研究已取得较为丰富的成果，但仍有进一步深化的空间。首先，现有研究已经识别了员工幸福感的多方面影响因素，但多数研究仍侧重分析各类因素的独立作用，对于个人、组织与技术环境等不同因素之间如何相互作用、共同影响员工幸福感仍缺乏系统整合。未来可结合工作要求-资源模型、自我决定理论、资源保存理论等经典理论，进一步构建更加完整的员工幸福感形成机制。

其次，目前关于员工幸福感的研究仍以横断面调查为主，对幸福感的动态变化过程关注不足。未来可采用纵向研究、经验取样法和多时点调查等研究设计，进一步揭示员工幸福感随工作事件、组织变革和职业发展的动态演化过程，提高研究结论的因果解释能力。

最后，随着数字化转型和生成式人工智能不断融入组织工作场景，技术环境将成为员工幸福感研究的重要情境。未来研究应进一步关注人工智能如何通过工作资源与工作要求两条路径影响员工幸福感，并结合不同组织情境、行业特征及员工数字能力等边界条件，深入探讨数字时代员工幸福感形成的新机制，为组织实现技术创新与员工福祉协同发展提供理论依据。

参考文献

- [1] Warr, P.B. (1987) *Work, Unemployment, and Mental Health*. Clarendon Press.
- [2] Thompson, A. and Bruk-Lee, V. (2021) Employee Happiness: Why We Should Care. *Applied Research in Quality of Life*, **16**, 1419-1437. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09807-z>
- [3] Qaiser, S., Abid, G., Arya, B. and Farooqi, S. (2020) Nourishing the Bliss: Antecedents and Mechanism of Happiness at Work. *Total Quality Management & Business Excellence*, **31**, 1669-1683. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1493919>
- [4] 姜荣萍, 何亦名, 甘春华. 真实型领导对员工幸福感的影响研究——自我效能感与工作家庭真实性的链式中介[J]. 中国劳动关系学院学报, 2021, 35(2): 75-86.
- [5] 彭坚, 张兴贵, 谢彬, 等. 利用式领导会降低员工工作幸福感吗?——基于工作要求-资源模型的解释[J]. 外国经济与管理, 2023, 45(9): 119-134.
- [6] 许新全, 王雨欣, 席猛. 数字时代信息隐私侵犯感知对员工工作幸福感的影响研究[J]. 中国人力资源开发, 2023, 40(6): 8-21.
- [7] 韩岳麒, 李亚娟, 王丽平. 工作幸福感与员工创新绩效的关系研究[J]. 云南财经大学学报, 2023, 39(9): 98-110.
- [8] Bellet, C.S., De Neve, J.E. and Ward, G. (2024) Does Employee Happiness Have an Impact on Productivity? *Management Science*, **70**, 1656-1679. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.4766>
- [9] Roy, R. and Konwar, J. (2020) Workplace Happiness: A Conceptual Framework. *International Journal of Scientific and Technology Research*, **9**, 1-9.
- [10] Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E. and Smith, H.L. (1999) Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, **125**, 276-302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- [11] Ryff, C.D. and Keyes, C.L.M. (1995) The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, **69**, 719-727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- [12] 彭怡, 陈红. 基于整合视角的幸福感内涵研析与重构[J]. 心理科学进展, 2010, 18(7): 1052-1061.
- [13] Kalfaoğlu, S. (2024) The Inverted-U Model of Employee Happiness: Examining Overdose Happiness in Context of Personal Characteristics, Job-Relationship Dependency, Benign Stress, and Various Theories. *Frontiers in Psychology*, **15**, Article 1285070. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1285070>
- [14] Atan, A., Ozgit, H. and Silman, F. (2021) Happiness at Work and Motivation for a Sustainable Workforce: Evidence from Female Hotel Employees. *Sustainability*, **13**, Article 7778. <https://doi.org/10.3390/su13147778>
- [15] Tugade, G.Y.G. and Arcinas, M.M. (2023) Employees Work Engagement: Correlations with Employee Personal Characteristics, Organizational Commitment and Workplace Happiness. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, **4**, 136-155. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.04.01.14>
- [16] 李进生, 张红, 赵曙明, 等. 个性化契约对员工幸福感的影响机制研究——基于认知-情感框架的解释[J]. 商业经济与管理, 2024(11): 30-42.
- [17] Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. and 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>
- [18] 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>
- [19] 牟春雨. 包容型领导对员工工作幸福感影响机制研究[J]. 合作经济与科技, 2024(14): 89-93.
- [20] 陈梦桑, 向晓梅, 吴伟炯. 教练型领导-下属认知匹配对下属工作幸福感的影响[J]. 科学学与科学技术管理, 2022, 43(4): 108-124.
- [21] 张广胜, 杨春获. 高绩效工作系统为何类员工带来幸福感?——基于人本主义心理学和环境心理学视角[J]. 工程管理科技前沿, 2022, 41(5): 65-72.
- [22] 朱月乔, 周祖城. 企业履行社会责任会提高员工幸福感吗?——基于归因理论的视角[J]. 管理评论, 2020, 32(5): 233-242.
- [23] 彭坚, 邹艳春, 康勇军, 等. 参与型领导对员工幸福感的双重影响: 感知同事支持的调节作用[J]. 心理科学, 2021, 44(4): 873-880.
- [24] 冯星宇, 韩平. 认知评价视角下工作压力对员工幸福感的影响机制研究——工作反刍和特质正念的作用[J]. 管理评论, 2024, 36(1): 175-187.
- [25] Pindek, S., Zhou, Z.E., Kessler, S.R., Krajcevskaja, A. and Spector, P.E. (2022) The Lingering Curvilinear Effect of Workload on Employee Rumination and Negative Emotions: A Diary Study. *Work & Stress*, **36**, 292-311.

-
- <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.2009055>
- [26] 李朋波. 职场负面八卦如何影响员工工作幸福感——基于认知-情感系统理论[J]. 当代财经, 2022(8): 76-87.
- [27] 张振铎, 孙谋轩, 郑俊巍, 等. 信息技术压力与员工幸福感: 来自周记经验取样法的证据[J]. 管理科学, 2023, 36(3): 34-50.
- [28] 陈慧, 丰超. 当员工遇见 AI: 员工-AI 协作的构念测量、前因组态与影响机制[J]. 心理科学进展, 2026, 34(8): 1309-1329.
- [29] Loureiro, S.M.C., Bilro, R.G. and Neto, D. (2023) Working with AI: Can Stress Bring Happiness? *Service Business*, **17**, 233-255. <https://doi.org/10.1007/s11628-022-00514-8>
- [30] Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. and Patton, G.K. (2001) The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, **127**, 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- [31] 黄亮. 工作幸福感与员工创新绩效关系研究述评[J]. 商业时代, 2013(25): 104-105.
- [32] Zhu, H., Zhang, Y., Bai, R. and Sun, X. (2023) Happiness and Executive Team Stability. *Finance Research Letters*, **57**, Article 104286. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104286>