

主动塑造工作体验：玩兴工作设计研究评述

邓圆圆

江西师范大学经济与管理学院 江西南昌

【摘要】玩兴工作设计代表了一种积极的个体工作策略，员工通过自主地“设计乐趣”与“设计竞争”，将游戏元素融入任务，从而转变工作体验、提升投入并有效抵御倦怠。首先，介绍了玩兴工作设计的概念、结构；其次，基于工作要求—资源模型、自我决定理论、特质激活等理论论述玩兴工作设计的作用机制；最后，提出未来研究应深入考察情境因素的触发作用，并关注其可能存在的负面效应。

【关键词】玩兴工作设计；主动行为；游戏化；工作幸福感

【收稿日期】2025 年 7 月 14 日 **【出刊日期】**2025 年 8 月 23 日 **【DOI】**10.12208/j.jmba.20250043

Proactively shaping the work experience: connotations, mechanisms, and future prospects of playful work design

Yuanyuan Deng

School of Economics and Management, Jiangxi Normal University, Nanchang, Jiangxi

【Abstract】 Playful work design represents a proactive individual work strategy through which employees autonomously "design fun" and "design competition" by incorporating game-like elements into tasks, thereby transforming their work experience, enhancing engagement, and effectively counteracting burnout. First, this article introduces the concept and structure of playful work design. Next, it discusses the mechanisms through which playful work design operates, drawing on theories such as the Job Demands-Resources Model, Self-Determination Theory, and Trait Activation. Finally, it suggests that future research should further investigate the triggering role of contextual factors and consider potential negative effects.

【Keywords】 Playful work design; Proactive behavior; Gamification; Work-related well-being

1 引言

对于大多数人来说，意义是工作最重要和最有价值的特征^[1]。随着千禧一代员工进入职场，工作对于人们来说早已不再只是安身立命之本，而是表达自我、实现价值的平台^[2]。有研究表明，制作精良、设计巧妙的游戏可以最大限度地激发员工的内在动机^[3]。尽管强调玩乐的“游戏”与强调严肃的“工作”在表面上是两个互不相干甚至性质矛盾的概念，但游戏并非真的站在工作的对立面^[4]。有研究发现员工在工作当中会主动使用游戏方式来改变自身工作体验。这种方式被称为玩兴工作设计^[5]。这一概念的提出引起了学界的广泛关注。

目前，国内外学者针对玩兴工作设计展开了系列研究，研究结果也日益丰富。例如，对前因变量的探讨，已经从个人特征（特质、情绪）逐渐扩展到情境因素（社会支持、同事关系）。纵观现有研究不难发现，国内尚未有学者对玩兴工作设计的相关研究进行系统的整理与分析。国外方面，尽管 Scharp 等（2023）^[6]对玩兴工作设计相关研究进行了回顾，但仍存在一些问题有待优化。因此，本研究期望通过文献综述的形式，在回顾玩兴工作设计的概念、结构与测量的基础上，系统归纳玩兴工作设计的理论解释逻辑。通过这些工作，以为后续研究提供一定的借鉴与启发。

2 玩兴工作设计的概念

Scharp 等（2023）指出，玩兴工作设计指的是一种主动的认知—行为工作导向。近年来，组织和其他各方对游戏倡议的研究正在蓬勃发展。玩兴工作设计的概念综合了有关游戏和个人工作设计的文献，代表了一种特定的个人工作设计策略^[7]。具体来说，玩兴工作设计被定义为一种主动的认知行为工作导向^[8]。或是一种主动性行为，是有意识、主动、目标导向的行为，旨在改变工作体验。

在理解玩兴工作设计的概念内涵时，应特别注意“玩兴工作设计”与“工作重塑”，特别是“认知重塑”之间的差异。工作重塑和玩兴工作设计是两种不同的相互独立的主动性工作行为，二者在内

容的和行为变化方式方面存在差异^[9]。工作重塑的目的是通过改变工作活动或感知工作的方式来改变工作的任务和关系边界。而玩兴工作设计并不涉及改变工作资源和工作需求，也不涉及工作范围的改变。此外，在工作重塑的三种方式当中，认知重塑与玩兴工作设计最为相似。但认知重塑的重点在于重构意识，而玩兴工作设计的重点在于重构行动以改变体验。

3 玩兴工作设计的结构

玩兴工作设计的测量仍处于起步阶段，依据现有研究，玩兴工作设计的测量通常为包含设计乐趣和设计竞争两个维度的二维量表，有常规版本和每日版本。如表 1 玩兴工作设计的结构和测量所示。

表 1 玩兴工作设计的结构和测量

类别	结构	题数	代表题项	Cronbach's α	
常规版（PWD）					
Scharp 等（2018，2023）	双维	设计乐趣	6	我以一种有趣的方式来处理我的工作。	0.75
		设计竞争	6	我努力在工作任务中创造时间记录。	0.73
每日版（daily PWD）					
Scharp 等（2019）	双维	设计乐趣	6	今天，我以一种有趣的方式来处理我的工作	0.82-0.88
		设计竞争	6	今天，我试着在我的工作任务中创造时间记录	0.72-0.81

Scharp 等人（2023）编制了玩兴工作设计量表，区分了设计乐趣和设计竞争两个维度。在此基础上，Caracuzzo 等（2022）^[10]编制了玩兴工作设计量表的意大利版，结果支持其二维结构，并证实了玩兴工作设计和工作重塑之间的区别。

4 玩兴工作设计研究的理论视角

玩兴工作设计的结果变量主要涉及工作投入、工作绩效、工作幸福感和创造力等。而目前文献对玩兴工作设计前因的探讨还不尽充分，个体因素被认为是影响玩兴工作设计的主要原因。例如人格特质（开放特质、幽默特质和顽皮特质）、认知（组织支持感、工作意义）、动机（成就追求）等。通过回顾文献我们推测，情境因素对员工玩兴工作设计也存在重要影响。例如组织的游戏氛围、游戏化人力资源管理，未来可以进一步探讨情境因素对玩兴工作设计的影响。

为了清晰地呈现其中的内在关系，我们进一步系统地阐释了玩兴工作设计研究的理论基础。

4.1 工作要求—资源模型

工作要求-资源模型（JD-R 模型）强调工作中的工作要求和资源对员工心理和行为的影响。在现有研究当中，玩兴工作设计常被解释为一种工作资源，用于缓解工作要求带来的压力。基于此，Bakker 等（2020）探讨了员工如何通过工作重塑和玩兴工作设计来提升工作表现，特别是在工作压力高或低的情况下，这些策略的效果如何变化。结果表明，在低工作压力下，员工更有可能通过玩兴工作设计来增加工作的吸引力和挑战性，从而提升工作表现。而在高工作压力下，员工可能需要集中精力应对现有的工作需求，玩兴工作设计的效果可能不明显。Caracuzzo 等（2022）也指出，玩兴工作设计作为个人资源中与工作需求有关的功能资源，能够减少阻碍性工作要求对工作投入的负面影响。

4.2 自我决定理论

自我决定理论描述了三种基本心理需求和动机类型的理论框架。Scharp 等（2022）探讨了玩兴工作设计如何通过满足员工的基本心理需求来促进其工作投入，以及这种影响在不同时间和不同个体间

的表现。结果表明，玩兴工作设计通过满足员工的基本心理需求（自主性、关联性和能力感）进而提升员工的工作投入。此外，Khan 等（2023）基于自我决定理论发现，工作意义感能够通过激发员工的求知欲来促进玩兴工作设计，而领导者的自主支持则会显著增强这一正向影响。

4.3 特质激活理论

特质激活理论旨在探究人格特质在工作场所的运作过程和机理。Scharp 等（2019）基于特质激活理论探讨了员工的个性特质（开放性和顽皮性）如何调节玩兴工作设计与工作投入和创造力之间的关系。结果表明，对于那些具有较高开放性和顽皮性的员工，玩兴工作设计对工作投入和创造力的提升效果更为显著。具体来说，具有较高开放性的员工在通过设计乐趣提升工作投入方面表现得更为明显。具有较高顽皮性的员工在通过设计竞争提升工作投入方面表现得更为明显。

4.4 游戏的宣泄观点

在游戏的宣泄观点中，游戏被认为是一种通过娱乐和放松来缓解日常压力和负担的活动。这种观点强调游戏在心理和情绪上的释放作用，即通过参与游戏，人们可以释放紧张情绪，减轻压力，从而达到心理上的舒缓和放松。具体而言，根据游戏的宣泄观点，玩兴工作设计可能在员工应对压力时发挥缓冲作用。基于这一观点 Bakker 等（2021）探讨了玩兴工作设计如何调节员工对 COVID-19 的反刍（rumination）与员工幸福感（包括抑郁症状、工作疲惫和活力）之间的关系。结果表明，玩兴工作设计不仅能够直接提升员工的幸福感，还能调节反刍对员工幸福感的负面影响。

4.5 心流理论

心流理论描述了个体在从事某项活动时完全沉浸其中、感到兴奋和快乐的心理状态。玩兴工作设计通过增加工作的乐趣和挑战性，能够帮助员工找到这种平衡，从而进入心流状态。基于此，Liu 等（2023）探讨了玩兴工作设计如何通过心流体验影响员工的创造力。结果表明，员工在进行玩兴工作设计的日子体验到的心流状态显著增加，心流体验不仅提升了员工的工作满意度，还显著提升了他们的创造力。此外还发现，心流倾向是一个重要的个体差异因素，能够调节 PWD 对心流体验和创造力

的影响。

5 结论与未来展望

将游戏研究引入组织管理领域扩展了组织行为学的研究边界。从理论上来说，玩兴工作设计概念的提出不仅丰富了游戏在工作情境当中的相关研究，还拓展了主动性行为的相关研究；从管理实践上来看，现有研究成果为组织管理提供了一定借鉴。但玩兴工作设计仍属于一个新兴研究课题，目前的研究数量不多且研究内容还不够丰富，这给未来研究留下了许多可以扩展的空间。

当前工作压力日益增加，仅依靠组织被动干预难以持续缓解员工压力，而玩兴工作设计作为一种自我驱动的主动行为，能够帮助员工自主改善工作体验，带来诸多积极影响。然而，现有研究多关注其效果，却较少探讨其启动机制。未来应响应学者呼吁，深入考察组织氛围、领导方式等情境因素对玩兴工作设计的触发作用。另一方面，也需从均衡视角审视玩兴工作设计的双面性。玩兴工作设计对重复性、单调性工作效果显著，可通过增添乐趣或竞争提升投入与绩效。但在本就高度专注或认知投入的复杂任务中，它可能额外消耗心理资源，降低效率。因此，未来研究应关注其潜在的“双刃剑”效应，辨析不同情境下的适用边界。

参考文献

- [1] Khan, M. A. (2023). From work meaningfulness to playful work design: The role of epistemic curiosity and perceived leader's autonomous support. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 2(1), 97-113.
- [2] 孟亮 & 欧阳枫. (2019). 游戏化设计玩转工作新体验. *清华管理评论*, 22, 77-83.
- [3] 李绍龙, 路开全, 龙立荣, 孙芳, & 雷宣. (2024). 数字时代下游戏化人力资源管理研究述评. *管理学报*, 21(5), 779-790.
- [4] 冯绚, & 胡君辰. (2016). 工作游戏化: 工作设计与员工激励的新思路. *中国人力资源开发*, 1(1), 14-22.
- [5] Scharp, Y. S., Breevaart, K., Bakker, A. B., & Van Der Linden, D. (2019). Daily playful work design: A trait activation perspective. *Journal of Research in Personality*, 82, 103850.

- [6] Scharp, Y. S., Bakker, A. B., Breevaart, K., Kruup, K., & Uusberg, A. (2023). Playful work design: Conceptualization, measurement, and validity. *Human Relations*, 76(4), 509–550.
- [7] Bakker, A. B., & Van Wingerden, J. (2021). Rumination about COVID-19 and employee well-being: The role of playful work design. *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*, 62(1), 73–79.
- [8] Make-believe in gameful and playful design. (2016). In S. Deterding (Ed.), *Human–Computer Interaction Series* (pp. 101–124). Springer International Publishing.
- [9] Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: State of the field. *Career Development International*, 27(1), 36–53.
- [10] Caracuzzo, E., Callea, A., Urbini, F., & Bakker, A. B. (2022). Work and play: Validation of the italian version of the playful work design questionnaire. *BPA Applied Psychology Bulletin*, 0(0), 0–10.

版权声明：©2025 作者与开放获取期刊研究中心(OAJRC)所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。

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



OPEN ACCESS