

## 员工倦怠： 如何让团队保持战力



如果您发现到团队成员无精打采、比起从前有更多负面情绪或不像往常那么有干劲，您查觉的也许就是倦怠的征兆。倦怠载于世界卫生组织 (World Health Organization, WHO) 编着的第 11 版国际疾病分类手册 ICD-11 中。倦怠的原因是“一直无法处理好的长期工作场所压力”。<sup>1</sup>

**倦怠是存在已久的问题，但这次的疫情确实让倦怠变得更加普遍。**一项在 2020 年秋季于全球范围进行的员工调查发现大多数人都感受到明显的压力。<sup>2</sup>

### 85%

的人说自己的身心健康变差。

- 56% 的人说自己被要求做更多工作。
- 62% 的人过去三个月内在穷于应付工作的同时，“经常”或“极为频繁地”感觉到倦怠。
- 55% 的人说自己的家庭和工作生活难以平衡，尤其是孩子要待在家里上网课。

倦怠不仅仅是您在关心员工身心健康时必须思考的事，对您的公司也会有重大影响。倦怠会导致产能下滑、离职率升高、员工参与度降低，而且对健康会有负面的影响。<sup>3</sup>

### 了解与支持：降低工作场所的倦怠

专家指出倦怠的六个主要原因：永远没完没了的工作、觉得自己难以掌控、辛勤付出却没有得到相应的回报、缺乏支持社群、公平性不足，以及价值与技能不相匹配。<sup>4</sup>虽然在疫情期间您也许无法解决这全部的问题，但您有方法可以帮助员工觉得获得支持，减轻员工感觉到的症状。

**承担起一些责任。**Jennifer Moss 在哈佛商业评论撰文写道：“虽然 [主要的原因] 都是组织方面问题，但我们仍主张照顾自己是倦怠的解方。我们居然把解决问题的重担就那样推到个别员工身上。”<sup>2</sup> 所以，虽然鼓励健康饮食、运动和采取其它方法对抗倦怠症状是不错的作法，但千万不要把问题丢给员工自己去处理。

**要去关怀员工近况。**将近 40% 的员工说从疫情开始以来公司不曾问过他们过得如何，而且有 40% 的人希望经理能主动谈这个话题。<sup>5</sup> 要投入时间去关怀，愿意主动倾听员工的心声。但关心不是一次就能交差了事。把精神健康变成持续关心的主题，这样员工才知道当自己遇到困难时可以说出来。告诉他们可取得的资源，例如也包括员工帮助计划在内。

**重新思考会议安排。**虽然现在许多会议都变成视频会议以避免近距离接触，但会议疲乏是存在已久的问题。您下次发出会议通知时，先问自己：到底这次会议有没有必要。如果真的有必要，想一想有没有可能缩短原先规划的时间。<sup>2</sup> 而且要清楚知道团队成员对于非正式时间或社交时间的想法。三分之一的员工说在家工作期间，自己的团队完全没有任何非正式接触。缺乏联系使得精神健康走下坡的机率高出了 19%。<sup>5</sup> 但如果您的团队成员已经出现捉襟见肘的疲态时，要留意是否适合增加社交时间。透过网络的休闲聚会或咖啡时光也许只会增加大家的压力。

**重新评估工作量。**倦怠和身心健康走下坡的头号原因就是工作量过大。而且早在疫情开始前就已经是这样了。<sup>2</sup> 所以，如果现在对工作绩效仍维持同样的要求，员工的压力甚至会更大。员工也许家里有人共处一室时仍须处理工作。员工的父母也许害怕出门购买日用品或处理日常事务会不幸染病，所以员工可能要帮忙做这些事。或者也许因为伴侣失业而备感压力。大家要处理的事真的很多，也难怪工作会受到影响。

**给予弹性。**如果您的团队可以采取弹性工时，不妨就这么做。例如，家长可能希望早上时帮孩子处理网课的事，然后下午或晚上时再处理工作。别忘了，有家室的人并非目前唯一辛苦度日的一群人。千禧世代 — 不管他们有没有小孩 — 出现倦怠的比率最高。一项调查发现，工作时自主性较低、资历位阶较低、孤独感更强烈，以及财务压力更大，都是造成倦怠的原因。<sup>2</sup>

现在每个人都在辛苦度日。您也不会因为担任经理一职，自己就不会有压力。甚至您自己也会有倦怠感。提醒您，您可以取得支持，包括您的员工帮助计划在内。也请您记得，虽然您并没有办法像变魔术那样帮他们解决所有压力，但团队成员会感激您现在为他们做的一切。

1. World Health Organization. Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases. May 28, 2019. Available at: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>. Accessed February 24, 2021.

2. Moss J. Beyond burned out. *Harvard Business Review*. February 10, 2021. Available at: <https://hbr.org/2021/02/beyond-burned-out>. Accessed February 24, 2021.

3. business.com. Why you need to worry about employee burnout. June 24, 2020. Available at: <https://www.business.com/articles/why-you-need-to-worry-about-burnout/>. Accessed February 24, 2021.

4. Maslach C, et al. Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration. *J Organ Behav*. 33:296 – 300. February 2012. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/246546370\\_Making\\_a\\_significant\\_difference\\_with\\_burnout\\_interventions\\_Researcher\\_and\\_practitioner\\_collaboration](https://www.researchgate.net/publication/246546370_Making_a_significant_difference_with_burnout_interventions_Researcher_and_practitioner_collaboration). Accessed February 24, 2021.

5. Smith R. How CEOs can support employee mental health in a crisis. *Harvard Business Review*. May 1, 2020. Available at: <https://hbr.org/2020/05/how-ceos-can-support-employee-mental-health-in-a-crisis>. Accessed February 24, 2021.

此计划不应该用于紧急情况或紧急护理需要。如有紧急情况，美国境内请拨打 911，美国境外则拨当地紧急服务电话，或请前往最近的意外事故部门或急诊室。此计划无法取代医生或专业人员的护理。因为可能会有利益冲突，如果问题可能涉及对 Optum、其关联机构或来电者直接或间接透过其取得相关服务的任何实体（例如雇主或健保计划）采取法律行动，便不会提供法律咨询。本计划和其所有内容（特别是指为 16 岁以下家人提供的服务）未必在所有地点均可提供，并且可能不经事前通知即变更。员工帮助计划服务人员的经验和 / 或教育程度可能因合同要求或国家 / 地区监管要求而异。承保例外情况和限制可能适用。

Optum® 是 Optum, Inc. 在美国和其它司法管辖区的注册商标。所有其它品牌或产品名称均为其各自所有者的商标、注册商标或财产。Optum 是平等机会的雇主。

© 2021 Optum, Inc. 保留所有权利。WF4045877 208361-032021