

員工倦怠： 如何讓團隊保持戰力



如果您發現到團隊成員無精打采、比起從前有更多負面情緒或不像往常那麼有幹勁，您查覺的也許就是倦怠的徵兆。倦怠載於世界衛生組織 (World Health Organization, WHO) 編著的第 11 版國際疾病分類手冊 ICD-11 中。倦怠的原因是「一直無法處理好的長期工作場所壓力」。¹

倦怠是存在已久的問題，但這次的疫情確實讓倦怠變得更加普遍。一項在 2020 年秋季於全球範圍進行的員工調查發現大多數人都感受到明顯的壓力。²

85%
的人說自己的身心健康變差。

- 56% 的人說自己被要求做更多工作。
- 62% 的人過去三個月內在窮於應付工作的同時，「經常」或「極為頻繁地」感覺到倦怠。
- 55% 的人說自己的家庭和工作生活難以平衡，尤其是孩子要待在家裡上網課。

倦怠不僅僅是您在關心員工身心健康時必須思考的事，對您的公司也會有重大影響。倦怠會導致產能下滑、離職率升高、員工參與度降低，而且對健康會有負面的影響。³

瞭解與支持：降低工作場所的倦怠

專家指出倦怠的六個主要原因：永遠沒完沒了的工作、覺得自己難以掌控、辛勤付出卻沒有得到應有的回報、缺乏支持社群、公平性不足，以及價值與技能不相匹配。⁴雖然在疫情期間您也許無法解決這全部的問題，但您有方法可以幫助員工覺得獲得支持，減輕員工感覺到的症狀。

承擔起一些責任。Jennifer Moss 在哈佛商業評論撰文寫道：「雖然 [主要的原因] 都是組織方面問題，但我們仍主張照顧自己是倦怠的解方。我們居然把解決問題的重擔就那樣推到個別員工身上。」² 所以，雖然鼓勵健康飲食、運動和採取其他方法對抗倦怠症狀是不錯的作法，但千萬不要把問題丟給員工自己去處理。

要去關懷員工近況。將近 40% 的員工說從疫情開始以來公司不曾問過他們過得如何，而且有 40% 的人希望經理能主動談這個話題。⁵ 要投入時間去關懷，願意主動傾聽員工的心聲。但關心不是一次就能交差了事。把心理健康變成持續關心的主題，這樣員工才知道當自己遇到困難時可以說出來。告訴他們可取得的資源，例如也包括員工幫助計劃在內。

重新思考會議安排。雖然現在許多會議都變成視訊會議以避免近距離接觸，但會議疲乏是存在已久的問題。您下次發出會議通知時，先問自己：到底這次會議有沒有必要。如果真的有必要，想一想有沒有可能縮短原先規劃的時間。² 而且要清楚知道團隊成員對於非正式時間或社交時間的想法。三分之一的員工說在家工作期間，自己的團隊完全沒有任何非正式接觸。缺乏聯繫使得心理健康走下坡的機率高出了 19%。⁵ 但如果您的團隊成員已經出現捉襟見肘的疲態時，要留意是否適合增加社交時間。透過網路的休閒聚會或咖啡時光也許只會增加大家的壓力。

重新評估工作量。倦怠和身心健康走下坡的頭號原因就是工作量過大。而且早在疫情開始前就已經是這樣了。² 所以，如果現在對工作績效仍維持同樣的要求，員工的壓力甚至會更大。員工也許家裡有人共處一室時仍須處理工作。員工的父母也許害怕出門購買日用品或處理日常事務會不幸染病，所以員工可能要幫忙做這些事。或者也許因為伴侶失業而備感壓力。大家要處理的事真的很多，也難怪工作會受到影響。

給予彈性。如果您的團隊可以採取彈性工時，不妨就這麼做。例如，家長可能希望早上時幫孩子處理網課的事，然後下午或晚上時再處理工作。別忘了，有家室的人並非目前唯一辛苦度日的族群。千禧世代 — 不管他們有沒有小孩 — 出現倦怠的比率最高。一項調查發現，工作時自主性較低、資歷位階較低、孤獨感更強烈，以及財務壓力更大，都是造成倦怠的原因。²

現在每個人都在辛苦度日。您也不會因為擔任經理一職，自己就不會有壓力。甚至您自己也會有倦怠感。提醒您，您可以取得支持，包括您的員工幫助計劃在內。也請您記得，雖然您並沒有辦法像變魔術那樣幫他們解決所有壓力，但團隊成員會感激您現在為他們做的一切。

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. 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.

此計劃不應該用於緊急情況或緊急護理需要。如有緊急情況，美國境內請撥 911、美國境外則撥當地緊急情況服務電話，或請前往最近的意外事故和急診部。此計劃無法取代醫生或專業人員的護理。因為可能會有利益衝突，如果問題可能涉及對 Optum、其關聯機構或來電者直接或間接透過其取得相關服務的任何實體 (例如僱主或健保計劃) 採取法律行動，便不會提供法律諮詢。本計劃和其所有內容 (特別是指為 16 歲以下家人提供的服務) 未必在所有地點均可提供，可能不經事前通知即變更。員工幫助計劃人員的經驗和 / 或教育程度可能根據合約規定或國家法令規定而不同。可能會有不予承保和限制承保規定。

Optum® 是 Optum, Inc. 在美國和其他國家 / 地區的註冊商標。所有其他品牌或產品名稱都是各財產所有人的商標或註冊商標。Optum 為實行平等機會的僱主。

© 2021 Optum, Inc.。保留所有權利。WF4045877 208361-032021