



幸福员工激发组织活力，摆脱职业倦怠是关键





作者：余天雯、辛梦苇、刘恒、王君 和 董可

新冠疫情加剧了企业长期以来面临的雇员健康和福祉挑战，导致世界各地的职业倦怠率整体迅速上升。麦肯锡健康促进研究院（McKinsey Health Institute, MHI）近期开展了一项全球调查，并对各地组织中影响雇员心理健康和福祉、但又常被忽视的工作环境相关因素进行了剖析。调查发现，各国皆面临持续性的职业倦怠挑战；由于许多雇主未能采用系统性的方法，即便投入了大量资源，在职业倦怠、雇员心理健康及福祉方面的改善效果仍弱于预期。

今天，在企业 CEO 及高管层的关键日程表上，除了推动实现规模增长、业务创新等企业发展目标外，通过打破职业倦怠、提升员工的工作意义认同感及幸福感来增强组织活力，也应是重中之重。

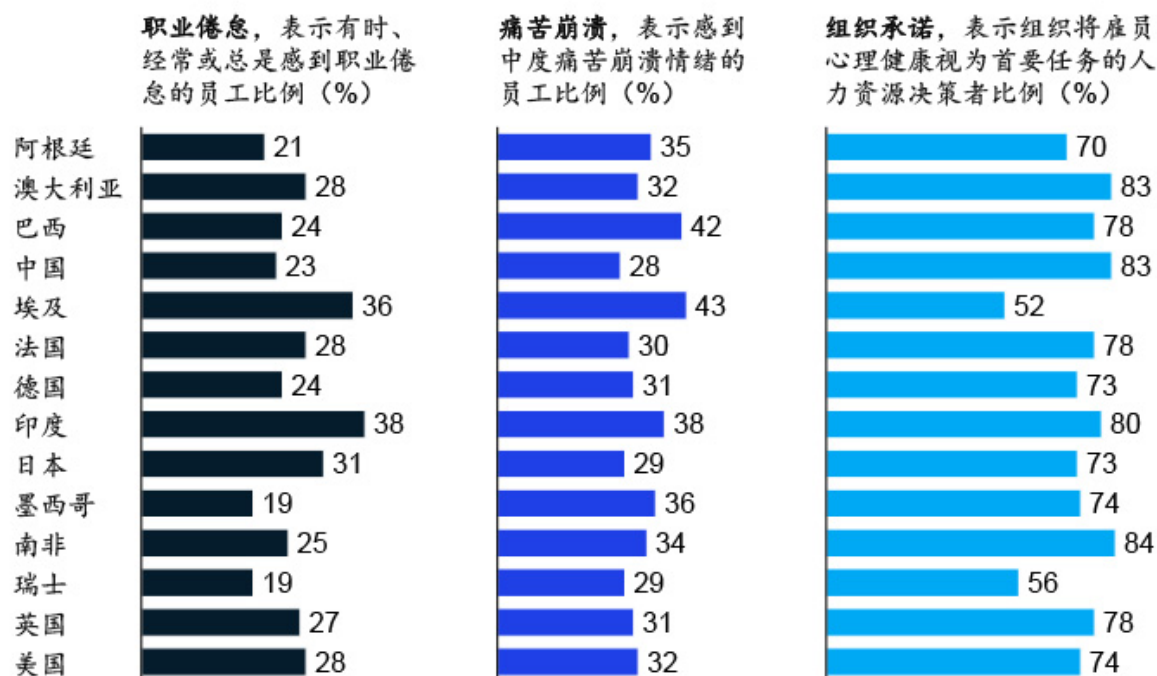
洞察 1：各国皆面临持续性的职业倦怠挑战，雇主对于问题紧迫度和严重性的认识普遍不足

在 2022 年 2 月至 4 月期间，麦肯锡健康促进研究院针对 15 个国家的近 15000 名雇员和 1000 名人力资源决策者开展了一项调查。调查评估的工作环境维度包括工作场所的负面行为/不良氛围、工作的可持续性、包容性和归属感、支持性的成长环境、心理疾病去污名化、组织承诺、领导问责制和资源获取；并结合四种与工作相关的结果（离职意向、工作投入度、工作满意度和对组织的认可与拥护）及四种雇员心理健康结果（焦虑、职场倦怠、抑郁和痛苦崩溃症状）对上述维度进行分析。

调查在世界各地和各类人群样本中都观察到了较高的职业倦怠比例（见图 1）。平均而言，受访雇员中有四分之一都表示出现过职业倦怠症状，中国在这一方面与全球趋势一致。另外，雇员和雇主在员工心理健康和福祉问题的看法上存在明显脱节，雇主对与此相关的工作场所维度评价始终优于雇员，平均差距达到 22%。

图1 尽管组织致力于改善员工的心理健康和福祉，但员工遭遇职业倦怠与痛苦崩溃症状的比例仍然较高

各国工作环境结果



注释：接受调研的员工和人力资源决策者并不一定来自于同一组织

McKinsey
& Company

资料来源：麦肯锡健康促进研究院雇员心理健康和福祉调查（2022）：
n（雇员）= 14,509人；n（人力资源决策者）= 1,389人

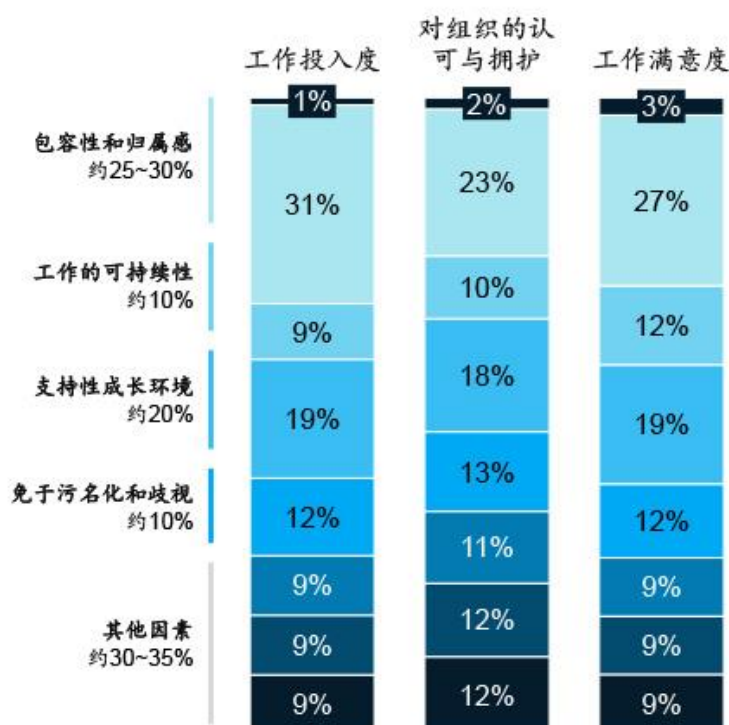
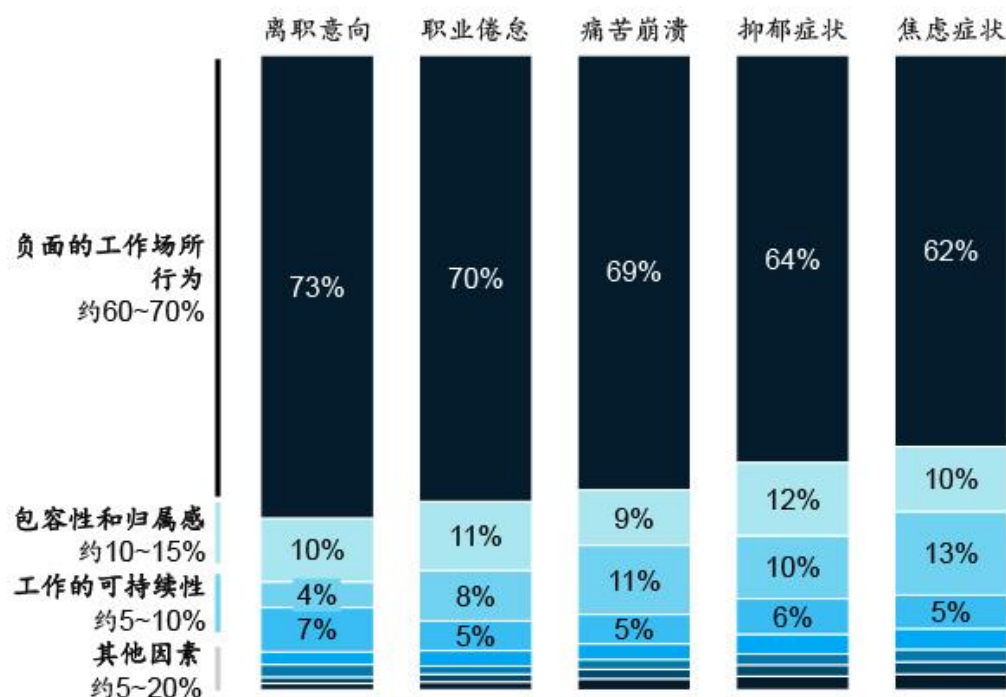
洞察 2：雇主往往忽视工作场所中的负面行为/不良氛围在雇员心理健康和幸福感、工作投入度和绩效方面的不良影响，直接导致离职率高企

在 15 个调研国家的所有评估维度中，工作场所的负面行为/不良氛围是导致职业倦怠和离职意向的最大负面因素，均达到 60%及以上。工作场所的负面行为/不良氛围是指导致雇员感到不被重视、被贬低或不安全的人际行为，例如不公平待遇、遭到歧视、不包容行为、破坏性竞争、虐待管

理以及领导或同事的不道德行为等。而正向结果（包括工作投入度、工作满意度和对组织的认可与拥护）的影响因素则更加分散，包容性和归属感、支持性成长环境、工作的可持续性和免于心理疾病污名化等，都是正向的影响因素（见图 2）。

图2 负面的工作场所行为，是导致职业倦怠与离职等不良职场结果的最大原因

负面的工作场所行为，是导致职业倦怠与离职等不良职场结果的最大原因



注释：%数值表示各预测因素对各项结果变化的影响。该衡量体系相加总和和被调整为100%（而不是R2或其他无意义的总和），以在各结果间进行直接比较。各结果的总r2-为：工作投入度0.53；对组织的认可与拥护0.51；工作满意度0.51；职业倦怠0.36；离职意向0.34；痛苦崩溃0.22；抑郁症状0.21；焦虑症状0.19

资料来源：麦肯锡健康促进研究院雇员心理健康和福祉调查（2022）：
n（雇员）= 14,509人；n（人力资源决策者）= 1,389人

工作场所的负面行为/不良氛围与职场倦怠密切相关，而职场倦怠又与离职意向直接关联，直接导致人员流失。在我们的调查中，经历过严重负面行为/不良氛围的雇员在工作中出现职业倦怠症状的可能性，要比其他员工高将近 8 倍（见图 3）。同时，出现职业倦怠症状的受访者在未来 3~6 个月离职的可能性要比其他员工高 6 倍。工作场所的负面行为/不良氛围之危害显而易见，如果对其置之不理，则很可能导致员工流失、个人和组织绩效滑坡。

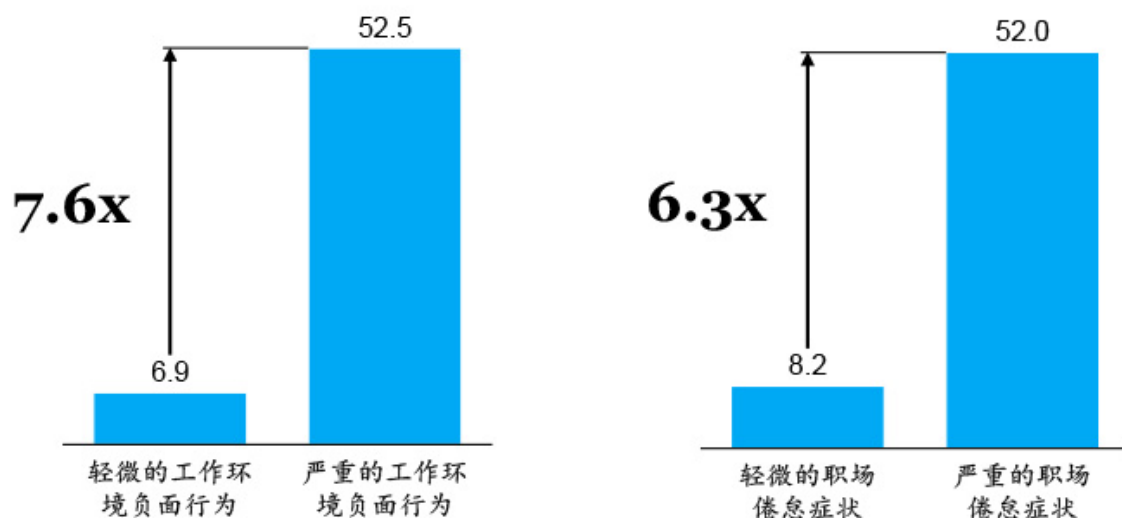
图3

经历严重负面行为的雇员，遭遇职业倦怠的可能性会高将近8倍...

表示经历过职业倦怠的员工比例 (%)¹

...同时，这些遭遇严重职场倦怠的雇员，离职可能性会高6倍

表示在未来3~6个月有离职意向的员工比例 (%)²



注释：“轻微”指尾部四分位（25%）的受访者，而“严重”指头部四分位（25%）的受访者

1. 在表示经历过最严重工作场所负面行为的受访者中（25%），52.5%遭遇严重的职场倦怠症状
2. 在表示经历过最严重的职场倦怠症状的受访者中（25%），52.0%表示在未来3~6个月有离职意向

McKinsey
& Company

资料来源：麦肯锡健康促进研究院雇员心理健康和福祉调查（2022）：
n（雇员）= 14,509人；n（人力资源决策者）= 1,389人

洞察 3：组织应采取系统性方法改善雇员的心理健康和福祉，降低职业倦怠发生率

在调研中，我们发现尽管职业倦怠的主体是个人，但其最根本的动因却是组织内工作要求和资源之间的系统性失衡。因此，雇主应将高职业倦怠率视为一个明确的信号，说明组织亟需进行系统化的变革。

采取系统性方法意味着同时解决两方面的问题：一是改善工作场所的负面行为/不良氛围，二是对工作环境进行整改，使其包容、可持续，支持个人的学习和成长，且能提高领导者和雇员的适应能力。这意味着企业要重新思考组织的系统、流程和激励措施，并重新设计工作、岗位期望和团队环境。

雇主无法简单通过瑜伽等健康项目来解决这些问题。不从根本上解决负面行为/不良氛围的雇主，试图改善职业倦怠的努力很可能会以失败告终。调查表明，改善除负面行为之外的其他所有组织因素，并不能显著改善职业倦怠症状水平。然而，当负面行为/不良氛围程度较低时，每一项额外干预都有助于提升雇员的正面结果。调查数据结果显示，环境动因与雇员结

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46895

