

分类号\_\_\_\_\_

密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_

编号 10741



# MBA 学位论文

论文题目 济南农商银行长清分行员工职业倦怠问题研究

研究生姓名:	张彤
指导教师姓名、职称:	林艳 教授
学科专业名称:	工商管理
研究方向:	人力资源管理

提交日期: 2022年3月18日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 刘彤 签字日期： 2022年6月16日

导师签名： 林艳 签字日期： 2022年6月16日

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 刘彤 签字日期： 2022年6月16日

导师签名： 林艳 签字日期： 2022年6月16日

# **Research on Job Burnout of Employees in Changqing Branch of Jinan Rural Commercial Bank**

**Candidate : Zhang Tong**

**Supervisor: Lin Yan**

## 摘 要

党的十九大以来,在国家金融改革的大背景之下,银行业成为防范金融风险、跨境诈骗的一线“阵地”,其监管日趋严格;同时,互联网金融的快速发展也对银行业固有市场形成了前所未有的冲击。众多国有银行、股份制商业银行纷纷选择进驻县域金融市场,这使得长期植根于县域的农商银行市场份额减少、抢夺客户竞争加剧,无疑加大了农商银行员工的工作任务和压力,造成职业倦怠的发生。职业倦怠不仅会影响员工的身心健康,还会提高银行的人力资源管理成本、对银行的持续稳定发展带来负面影响。因此,对农商银行员工职业倦怠问题进行研究意义重大。

本文选取济南农商行长清分行员工作为研究对象,在结合大量文献研究的基础上,运用调查问卷及 SPSS26.0 对济南农商行长清分行员工的职业倦怠现状进行问卷调查及数据分析。结果显示,济南农商银行长清分行员工存在中等程度的职业倦怠;具体来说,其职业倦怠在年龄、学历、婚恋状况等人口统计变量上仍具有显著性差异。从济南农商行长清分行员工职业倦怠成因分析可得,工作层面人岗匹配不合理、工作负荷较大、工作自主度小,组织层面晋升机会少、薪酬分配不合理、职业发展路径不清晰、组织保障不健全,个人层面职业规划不清晰、自我定位不准确、家庭支持度不足,都是导致员工职业倦怠的因素所在。

基于此,本文从工作、组织及个人因素层面提出缓解其职业倦怠的对策。在工作层面提高人岗匹配度,明确岗位职责性,减轻工作压力,增加工作权限;组织层面拓宽晋升渠道,增加合理性薪酬,关心员工诉求,争取员工家庭支持;个人层面找准自我定位,学会自我调节,学习带动进步,明确职业规划。同时,建议长清分行提供组织、制度、文化方面的实施保障,以缓解员工职业倦怠,确保员工身心健康发展,提升人力资源管理水平,促进长清分行稳定向好发展。

**关键词:** 职业倦怠 农商银行员工 对策研究

## Abstract

Since the 19th National Congress of the Communist Party of China, under the external environment of the new economic normal and the impact of Internet finance, the survival of banking institutions has faced increasing pressure, especially for county-level rural commercial banks. Banking institutions continue to sink their service outlets and compete for their own market and customers. This undoubtedly aggravated the work pressure of Rural Commercial Bank employees, resulting in job burnout. The occurrence of job burnout will not only affect the physical and mental health of employees, but also increase the cost of human resource management of the bank and bring about a negative impact on the sustainable and stable development of the bank. Therefore, it is of great significance to study the problem of job burnout of rural commercial bank employees.

This paper selects the employees of Jinan Rural Commercial Bank Changqing Branch as the research object. Based on the literature review, combined with questionnaires and SPSS26.0, a questionnaire survey and data analysis are conducted on the job burnout status and influencing factors of Jinan Rural Commercial Bank Changqing Branch employees. The results show that the employees of Jinan Rural Commercial Bank Changqing Branch have a moderate degree of job

burnout; and their job burnout is different in demographic variables such as age, education, and marital status. In terms of factors affecting the job burnout of employees of Jinan Rural Commercial Bank Changqing Branch, the job-level job matching is unreasonable, the workload is large, the work autonomy is small, the organization-level promotion opportunities are few, the salary distribution is unreasonable, and the career development path is unclear, Unsound organizational security, unclear career planning at the individual level, inaccurate self-positioning, and insufficient family support are all reasons for employee burnout.

Based on this, this paper proposes countermeasures to alleviate job burnout from the aspects of work, organization and personal factors. At the work level, improve the degree of matching between people and positions, clarify job responsibilities, reduce work pressure, and increase work authority; at the organizational level, broaden the promotion channels, increase reasonable remuneration, care about employees' demands, and strive for the support of employees' families; Self-regulation, learning to drive progress, and clear career planning. At the same time, it is recommended that Changqing Branch provide organizational, institutional and cultural implementation guarantees to alleviate employee burnout, ensure the physical and mental development of employees, improve human resources management, and promote the stable and sound development of Changqing Branch.

**Keywords:** Job Burnout;Rural Commercial Bank Employees;Countermeasures Research

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	1
1.1 研究背景和意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	3
1.2 国内外研究现状评述.....	4
1.2.1 国外研究现状.....	4
1.2.2 国内研究现状.....	8
1.2.3 国内外研究现状评析.....	12
1.3 研究目的和内容.....	13
1.3.1 研究目的.....	13
1.3.2 研究内容.....	14
1.4 研究方法.....	16
<b>2 相关概念和理论基础</b> .....	17
2.1 职业倦怠的概念.....	17
2.2 理论基础.....	18
2.2.1 激励—保健理论.....	18
2.2.2 三维度理论.....	18
2.2.3 资源保存理论.....	18
2.2.4 个体—工作情景匹配理论.....	19
2.2.5 工作特征模型理论.....	20
<b>3 济南农商行长清分行员工职业倦怠现状调查及分析</b> .....	21
3.1 济南农商行长清分行概况.....	21
3.1.1 济南农商行长清分行基本情况.....	21
3.1.2 济南农商行长清分行人员和网点情况.....	21
3.2 问卷的设计与发放.....	24
3.3 问卷的整理与分析.....	25



3.3.1 问卷的信度与效度检验.....	25
3.3.2 济南农商行长清分行员工职业倦怠现状分析.....	27
3.3.3 人口统计学变量与职业倦怠的关系.....	29
3.4 访谈提纲的设计和访谈人员的确定 .....	36
3.5 访谈的整理和分析 .....	37
3.5.1 访谈结果整理.....	37
3.5.2 员工职业倦怠的工作成因分析.....	38
3.5.3 员工职业倦怠的组织成因分析.....	41
3.5.4 员工职业倦怠的个人成因分析.....	43
<b>4 济南农商行长清分行员工职业倦怠问题的应对建议.....</b>	<b>46</b>
4.1 工作层面问题的应对建议 .....	46
4.1.1 提高人岗匹配度.....	46
4.1.2 明确岗位职责性.....	47
4.1.3 减轻工作压力.....	47
4.1.4 增加工作权限.....	48
4.2 组织层面问题的应对建议 .....	48
4.2.1 拓宽晋升渠道.....	48
4.2.2 增加合理性薪酬.....	49
4.2.3 关心员工诉求.....	49
4.2.4 争取员工家庭支持.....	50
4.3 个体层面问题的应对建议 .....	50
4.3.1 找准自我定位.....	50
4.3.2 学会自我调节.....	51
4.3.2 学习带动进步.....	51
4.3.4 明确职业规划.....	51
<b>5 济南农商行长清分行员工职业倦怠问题对策的实施保障.....</b>	<b>53</b>
5.1 组织层面的实施保障 .....	53
5.2 制度层面的实施保障 .....	54
5.3 文化层面的实施保障 .....	54

<b>6 结论及展望</b> .....	56
6.1 研究结论 .....	56
6.2 研究不足 .....	57
6.3 研究展望 .....	57
<b>参考文献</b> .....	58
<b>附录 A 访谈提纲</b> .....	61
<b>附录 B 银行员工职业倦怠状况调查问卷</b> .....	62
<b>后记</b> .....	65

# 1 绪论

## 1.1 研究背景和意义

### 1.1.1 研究背景

在政策方面，党的十九大以来，我国的政治格局和政治生态进入了“新常态”<sup>[1]</sup>。中央多次提出设立普惠类金融机构，加强对中小型企业、“三农”和偏远地区群众的服务，尤其鼓励大中型银行成立普惠金融事业部，扩大金融机构服务覆盖面。同时，为了解决我国“人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展”之间的矛盾，需要深化金融体制改革，调整商业银行存贷比例，为实体经济把好关、服好务。经济新常态的来临、政策对商业银行服务要求的转变以及金融监管体制的改革，对银行员工日常从事的工作内容和工作能力提出了更高要求。

在经济方面，我国商业银行密切配合金融监管部门，承担着打击经济犯罪、维护经济秩序的重要角色，在反洗钱、电信诈骗等经济犯罪中发挥了一线监控和取证的重要作用。大数据时代为传统银行业的转型带来了巨大挑战，这就要求银行工作者在源头把控好各类层出不穷的经济犯罪发生的关卡，严格遵守基本的银行工作规章和制度，在提供优质服务的同时时刻注意降低差错发生的可能性，不断提高自身的专业能力、业务水平以及职业道德水平。

在社会文化方面，在互联网金融的大势之下，银行员工尤其是基层员工不得不承担更重的营销压力、揽储指标。随着近年来诸如支付宝和微信等三方支付平台的兴起和发展壮大，银行不再是客户选择存款和理财的唯一途径，使得像以往轻松地从贷款利差、存款利率和商业拆借中获利的情况不复存在。同时，在银行客户消费者服务意识和人权意识的不断增强下，银行临柜员工和客户经理更需要端正服务态度、满足客户的服务需求、提高网点的服务水平。在这样长期单调重复的工作中，银行员工的情感和精神不断的被消耗、身体愈发疲惫的情况之下，更容易引发员工职业倦怠。

在微观方面，济南农商行长清分行原为县级联社，现有 12 个二级支行，下设 23 个分理处，农村网点占比 65.71%，受当地区域环境、经济政策发展受限的影响，相比济南市其他县区级分行，长清分行发展起步较慢、劲头较弱，存款业务主要依靠地方政府政策性资金支持，贷款主要面向小微企业和农户。虽有部分网点植根农村地区，受互联

网金融的冲击不如其他商业银行来的迅猛，但依然面临巨大的存贷款、金融产品的营销压力，对于其从业人员，尤其是网点基层员工的职业倦怠问题日益突出，究其原因主要有以下几个方面：

第一，随着国有银行、地方商业银行、村镇银行的网点逐步下沉至长清的区县及农村地区，为了应对激烈的市场竞争，长清分行需要不断扩大其品牌营销渠道并推广能与互联网金融产品相媲美的新型金融产品。因此，其员工工作压力陡增，营销任务繁重，长此以往，高压负荷运转、精神紧张、情绪负担重逐渐成为工作日常。

第二，县级农商银行往往需要承担大量类似低保补助、秋收补贴、拆迁款发放等业务，存在客户群体基数较大、客户文化程度较低的情况。前来长清分行网点办理业务的客户往往认为，一线柜员及客户经理应以顾客为导向，面对客户的各种要求应尽力而为，笑脸相迎，否则就是工作做得不到位，进而引发投诉。在二级分行网点日常运行当中，客户的不满意投诉事件往往占用着宝贵的人力资源，被投诉的员工需填写投诉说明并向客户道歉，负责人需跟进后续处理直至客户撤诉，且投诉数量直接影响分行当年的 KPI 考评。在这些公众压力和环境影响下，基层员工常精神极度疲劳，心理极度失衡，增加了职业倦怠问题的滋生。

第三，随着工业 4.0 时代的快速到来，“人工智能”已经渗透到许多传统行业的领域，客户借助“山东农信”手机银行 APP、网上银行、智能柜员机自助办理业务已十分普及，山东省农商银行于 2018 年开始着手研发升级智能业务操作平台和金融大数据信息采集系统，以替代传统的手工记账、纸质传票、纸质客户证件信息复印件。同时，电信诈骗等金融案件频发，银监局、人民银行等行业监管部门的各项新规也在逐步制定和实施。因此，为了跟上时代发展的步伐，银行员工不得不在日常忙碌工作的同时，不断学习新业务知识、应对新理论考试，这往往使一些老员工疲于应付，从而也会产生“当一天和尚撞一天钟”“得过且过”的倦怠心理。

总而言之，由于过度的营销压力，严格的服务标准以及陡增的技术要求，表现为情绪沮丧、玩世不恭和消极怠工的职业倦怠现象很容易出现在长清分行的基层员工队伍当中。另外，职业倦怠不仅在无形之中会影响员工的心理健康和情绪状态，还会间接成为长清分行快速稳定发展的壁垒，并对其企业文化建设、营销质量提升、产品研发格局产生更多的不利影响。例如，降低员工业务办理速度会积压网点客户，导致客户体验较差；服务态度消极、服务质量下降、业务解释不到位，均会引起客户投诉；员工工作情绪低落会导致组织管理的风险。

## 1.1.2 研究意义

### （1）研究的理论意义

职业倦怠作为当下职场的普遍情况，针对其的研究多集中于护士、教师、警察等从业人员，研究的内容大多是从工作压力、心理健康、组织干预等角度出发，对个体或群体进行职业倦怠的讨论，但针对银行业尤其是农商银行的基层从业人员的职业倦怠问题进行定性分析和定量计算的研究内容仍然较少。本论文基于人力资源学科的理论架构和心理学科的测量表，结合济南农商行长清分行员工的职业倦怠调查样本，系统分析员工产生职业倦怠的影响因素，验证了 Mashlach（1981）提出的情感衰竭、人格解体和效能感低的三维度模型、Demerouti（2001）提出的工作需求-资源模型等相关理论的实操可行性，力求从个体、组织、社会等多角度分析形成原因并提出对策建议，进一步丰富和完善针对银行系统员工的职业倦怠问题研究学术成果。

### （2）研究的现实意义

第一，本论文将有助于提升银行业尤其农商银行的人力资源管理水平，奠定金融企业持续稳定和健康发展的坚实基础。农商银行因其具有“服务三农”的特殊性质，承担着当地城镇及农村金融发展的重要任务，当其传统的人力资源管理模式与现代快速发展的“创新型金融”相碰撞时，如若没有正确处理新形势下的新问题、新挑战，势必会对银行人力资源成本、金融品牌效应产生巨大不利影响<sup>[12]</sup>。因此，为了更多干预和纾解银行员工的职业倦怠现象，进一步提升现代化人力资源管理能力，最大程度降低农商银行人力成本消耗，就需要结合国内外针对职业倦怠最新的学术成果和实证结论，厘清农商银行传统人力资源模式下员工职业衰竭、情绪低沉、玩世不恭等诸多问题出现原因，通过针对性提出关于农商银行员工职业倦怠问题的纾解对策，提高金融企业人力资源管理绩效，促进金融行业的稳定快速发展。

第二，本论文将有助于提升金融行业从业人员的职业满意度。事实上，据一项网络统计数据显示，现今我国银行柜员产生职业倦怠者占总体的 86.78%左右<sup>[13]</sup>，说明职业倦怠在银行柜员群体中已相当普遍，对其研究已然势在必行。职业倦怠现象的存在，不仅严重占用和消耗企业与个体的人力资源，形成企业人力资源管理发展的壁垒，同时也不利于从业人员的身心健康、工作效率，如果不加以重视，长此以往极有可能会发展成严重的职业问题和心理疾病，甚至影响个体的家庭完满、企业的高效发展、社会的和谐稳定。因此，职业倦怠作为当代职场的普遍性问题，应当加以重视和研析。本论文通过

对济南农商行长清分行员工职业倦怠问题的影响因素采用了统计学理论方法，对于定量分析各个影响因素之间关系提供了扎实的理论依据，这为长清分行乃至山东省内各农商银行积累了数据资源，对促进其提高服务质量、减少人力资源的不稳定问题和快速稳定的发展具有重要意义。

## 1.2 国内外研究现状评述

### 1.2.1 国外研究现状

国外近年对职业倦怠的研究主要有以下几个方面。

#### (1) 关于职业倦怠概念的研究

职业倦怠又称“职业枯竭”“工作倦怠”，其英文表述为“Job Burnout”，可理解为职业情绪燃光、耗尽。在上世纪 70 年，这个概念首次被提出，随着社会工作的逐步发展，越来越多的学者开始关注并广泛研究职业倦怠这一现象。

美国纽约大学的临床心理学教授 freudenberger（1974）首次将职业倦怠作为心理学术语提出，他对社会非盈利性服务行业群体的研究中发现，当长期面对过度工作压力和过度情感投入时，社会义务工作者很容易出现倦怠情绪，身体状态也会高度疲劳，会出现参与工作热情衰退、对服务对象冷淡疏远等消极心理和行为症状<sup>[1]</sup>。弗洛登伯克从临床心理学学科的角度出发，认为在长期固定的职业岗位上，社会义务工作个体面对过长的工作时间、过高的工作压力、过多的情感诉求，产生了身体疲倦、情绪耗竭、厌倦工作、疏远服务对象等应激反应症状，他将这一症状定义为职业倦怠。

随后，Maslach（1981）基于社会心理学角度认为，在义务服务行业中，职业从业者需要从受帮助者的角度提供情感和行为的援助，常常要不停地为他们解答困惑、解决问题，长时间的情感消耗会引发职业倦怠感。Maslach 等人通过对助人行业从业者的研究，总结了职业倦怠的三类症状：情感衰落、成就感降低、非人性化<sup>[2]</sup>。Pines（1988）针对 Maslach 提出的情感耗竭观点进一步拓展，丰富了职业倦怠三维度理论的研究成果。他从社会历史学的角度出发，通过研究发现倦怠感的现象不局限于助人行业，实则会出现于工作场所、校园环境、婚姻关系、政治冲突中，由于长期处于情感透支的环境氛围，导致的身体和情绪衰竭状态。因此，Pines 将倦怠感细分为心理、身体、情绪的耗竭状态，弱化了工作对倦怠感的限制<sup>[3]</sup>。

Sarason（1983）从社会历史观的角度提出了自己的观点，他强调职业倦怠感是体现

在个体身上的社会性复杂心理特征的缩影<sup>[13]</sup>。该理论提出之际，正值美国 20 世纪八十年代二战后经济快速发展的黄金时期，资本主义工业规模和产业迅速发展和扩张，消费者自我意识和要求与日俱增。同时，为了解决当时矛盾突出的社会问题，美国当局采取增加社会服务的措施<sup>[4]</sup>。在这样的历史背景之下，物质观念替代了精神慰藉，服务者的被期望值往往过高，他们只能不断增强自身服务意识。在工作强度和时长增加的同时，工作福利得不到保障、伴随工作压力而来的身心疲惫感被忽视，在这样的状况下工作倦怠的问题愈发凸显。

Etzion (1987) 和 Stevenson (1994) 则从过程行为学角度入手，Etzion 认为“职业倦怠是一个缓慢的发展过程，开始时没有任何预兆，在个体没有觉察到的情况下发展，一旦达到一个特殊的临界点，个体就会突然感觉到耗竭，并且不能把这种破坏性的体验与任何特殊的应激事件联系起来”<sup>[21]</sup>。Stevenson (1994) 通过研究提出，“职业倦怠是一种使人日渐衰弱的过程，它耗尽了员工的热情，破坏了员工的创造力，直到最后会剥夺员工贡献给组织的生理和心理能力”。

## (2) 关于职业倦怠理论维度的研究

随着研究横向项目和纵向深度逐步拓展，学者们围绕职业倦怠提出了多种经典的理论维度，具体有以下几个方面：

Pines (1989) 单从衰竭这一维度概括了职业倦怠的含义，他提出了单维度理论，认为在工作中由情绪消耗主导了倦怠感的发生，最终形成心理耗竭感、生理耗竭感和情绪耗竭感<sup>[5]</sup>。

Herzberg (1959) 年提出双因素理论，又称为“激励-保健理论”，是从保健和激励的两个维度出发，对导致员工产生职业倦怠情绪的因素进行了分析。他在美国匹兹堡地区对二百余名工程师、会计师的调查研究中，提出了两方面假设：员工在工作过程中，会产生类似动物本能的避害心理和作为人类的追求精神成长和肯定的需要，在访谈过程中，Herzberg 设计了包括“工作的哪些事项会让你感到满足，并预估这种满足感持续时间”以及“哪些事项会让你感到不满意，并预估不满意感持续时间”两方面的内容<sup>[22]</sup>。通过研究发现，事关工作关系或工作环境的因素往往会对员工起到“保健”作用，例如企业政策制度、监督管理方式、人际交往、工资奖金等物质福利，这些保健因素一旦低于心理预期水平，会令个体产生不满意的情绪。但是，即使这些因素得到满足，人们也不会因此产生更积极的情绪和更好的工作态度。这就需要关于成就感、赏识肯定、交予重要性工作、提供晋升机会等因素出现，对员工会起到“激励”作用。同样，这些激励因素若不能得到

很好满足，人们也不会因此产生不满情绪，但如果具备激励因素，会产生更好的激励效果，大大提升人们的工作满意度。

Maslach 和 Jackson (1981) 聚焦于个体服务专业人员的心理情况，对职业倦怠进行了多维度定义，即：情感耗竭 (emotional exhaustion)、人格解体 (depersonalization) 和低效能感 (reduced personal accomplishment)<sup>[2]</sup>。情感耗竭基于职业倦怠的压力维度，描述的是由于过度情绪付出和情绪冲突，个体感到身体极度透支、心理极度厌倦的状况。人格解体从职业倦怠的社会交往维度，反映了一种消极的态度和情绪，表现为对服务对象或工作内容漠不关心。低效能感基于职业倦怠的个人评价维度，描述了个人缺乏成就感和自我感知、自我反映能力下降的现象。由于该定义从压力、人际交往、自我评价三维度出发，精准描述了工作倦怠感的压力来源，也考虑了压力导致的他人对个体的反馈和个体对自我的评价，所以该定义在职业倦怠研究领域具有开创和代表意义<sup>[23]</sup>。

Densten (2001) 通过对 480 名澳大利亚执法人员职业倦怠现象调研活动，以 Maslach 三维度理论为基础再度扩充，提出了职业倦怠五因素结构理论，他认为：（1）情绪衰竭维度可拓宽为精神紧张 (psychological strain) 和躯体紧张 (somatic strain) 两方面因素。（2）人格解体维度仍保留为单个研究因素。（3）低效能感维度包括自我评价 (self-evaluation) 和他人评价 (others-judgment) 两个角度<sup>[6]</sup>。

### （3）关于职业倦怠理论模型的研究

随着职业倦怠各项经典理论的提出和完善，各项理论模型的研究成果也逐步丰富。关于职业倦怠理论模型有：

资源保存理论 (Conservation of Resources, COR) 在职业倦怠的研究中起到了至关重要的作用。Hobfoll (1989) 首次提出了资源保存理论模型，其基本思路为，自我保护意识会驱使个体尽可能的保护和维持现有资源，并且不断争取新资源<sup>[7]</sup>。意味着，在一定的资源限制环境中，个体的付出越来越多，其获得的回报量低于付出的部分，个体就会产生情绪消沉、紧张的心理状态或心理压力，最终导致倦怠的产生。这个“付出”，既包括有形资源，如资金等，也包括无形的价值型的物质，如精力、交谈、时间、人际关系等。Hobfoll 和 Freddy (1993) 将资源保存理论引入了对职业倦怠的研究中，他们认为，当个体在职业环境中耗费大量如时间、精力、情绪等资源而未能获得预期报酬或提拔，所花费的时间、精力资源恢复程度远低于付出的资源，这使得个体情绪低沉、进取动机丧失，在工作中可能出现工作参与的热程度降低、迟到早退、旷工等消极情况发生，进而产生职业倦怠的现象。



Maslach 和 Leither (2001) 在对职业倦怠现象进行研究时选择了 2 家医院作为案例研究对象, 分析发现了医院的奖金报酬和价值观方面不匹配与职业倦怠具有正向关联性, 进而验证了他们所提出的个体——工作情景匹配模型<sup>[8]</sup>。该模型从个体的工作情景角度入手, 研究了个体和环境可能存在的匹配因素, 当两两因素发生不匹配情况时, 就会加重职业倦怠现象的程度。他们提出的六个方面是: (1) 公平: 指组织对待所有个体能做到事物平均、不偏不倚, “患不均”的情况易引发个体内心不平衡, 导致职业倦怠的发生; (2) 报酬: 个体做出有偿劳动后应获得相应的或之前组织承诺过的报酬, 一旦报酬低于心理预期或工作投入, 职业倦怠发生的可能性会大大增加; (3) 价值观: 指组织和个体的价值取向, 当组织的企业文化和个体的个人思想发生冲突或不匹配时, 个体容易产生惫懒、消极怠工的情况, 引发职业倦怠; (4) 团队: 指个体所处的小型工作群体中工作氛围和心理支持情况, 当个体身处一个工作氛围良好, 团队成员彼此互相支持、鼓励的群体中, 诱发职业倦怠的概率会低得多; (5) 工作负荷: 指个体所承受的工作压力和工作时长、工作量, 当长时间处于高压工作下, 工作量超过个人能力范围, 个体极易产生身体极度透支、心理极度疲惫的状态, 很容易造成职业倦怠; (6) 控制感: 指个体对工作内容、工作环境、工作目标的把握程度, 对工作是否拥有决定权, 这直接影响了个体的工作效能感和满意度, 当个体无法选择工作环境、工作目标等条件因素时, 会产生无力感、无助感、无归属感, 最终导致职业倦怠的现象发生。

Demerouti (2001) 基于资源保存理论模型提出了 JD-R 模型, 又称为工作需求——资源模型。该模型将职业倦怠划分为两类工作特征, 一类是负向因素, 定义为工作需求 (Job-Demands, JD), 包括工作中的人际关系、环境不安感、工作任务量、工作负荷等特征; 另一类是正向因素, 定义为工作资源 (Job-Resources, JR), 包括奖赏回报、物质奖励、参与感、职业保障、工作掌控度等特征<sup>[9]</sup>。当员工长期工作需求过高, 就会导致情感耗竭 (Exhaustion)、身体透支, 当工作资源缺失, 也会使得工作需求完成效果不佳, 造成恶性循环, 最终导致离岗离职 (Disengagement) 现象的发生。之后, Bakker (2007) 等人修订了 JD-R 模型, 在原模型基础上增加了工作投入、健康问题两个特征, 提出了“双过程”假设<sup>[10]</sup>。当工作需求极高、工作资源匮乏时, 引发工作积极性低、工作效能感差、玩世不恭等工作倦怠现象, 进而造成如员工身心出现健康问题、员工迟到旷工、离职等健康损耗的结果。当工作资源充裕的情况下, 会激励员工增加工作投入, 进而形成如敬业度高、工作满足感高、工作效率高等动机激发的结果。目前, 2007 版修订结果是最成熟、应用行业最广的 JD-R 模型<sup>[24]</sup>, 具有十分重要的实践意义。

## 1.2.2 国内研究现状

通过查阅大量国内研究文献，我们发现，国内近年对职业倦怠的研究主要可分为以下几个方面。

### (1) 关于职业倦怠概念定义的研究

自千禧年以来，由于其特有的普适性和广泛性，职业倦怠的相关研究已逐步成为学术热点，国内研究者们根据我国国情，从不同角度对职业倦怠的概念进行阐述。

李永鑫（2003）将工作倦怠定义为，个体对待工作对象和工作目标的、带有负性工作态度的、会长期存在的一种特殊的应激现象。但职业倦怠与普遍性的工作应激仍有区分，他认为只有那些带有较高期待感的、怀有饱满热情进入工作环境的个体才会产生职业倦怠感，而处在工作环境当中的每一个个体都有可能出现应激。另外，李永鑫结合了国外学者的相关研究，对工作倦怠分别进行了静态定义和动态定义，他认为两种定义方式并非相互排斥，在一定程度上，静态定义即动态的职业倦怠的最终表现形式<sup>[19]</sup>。

曾玲娟（2003）等学者从职业倦怠与工作压力辨析的角度，认为职业倦怠是当个体觉察到工作投入与预期目标值不相符而产生的情绪主导的倦怠症状，它包括了长期处于工作压力下形成的情绪反弹因素、他人对个体和个体对自我的评价因素等多个维度的情绪影响而产生的精神压力和衰竭感<sup>[20]</sup>。

杨秀玉（2004）等学者走进校园，从中介作用角度入手，通过对教师角色冲突和工作倦怠之间关系的研究，认为教育行业变革等压力因素会引发教师的角色冲突和紧张，恶化职业压力情景，进而引发教师以情绪衰竭和人格解体为表现的职业倦怠现象发生<sup>[21]</sup>。

王芳（2004）等学者在对中小学教师群体进行访谈后，对 Maslach 的三维度模型进一步深化，针对我国中小学教师的职业倦怠提出四维度模型，包括教师心理上的倦怠感、人际沟通的疏离感、工作中的低成就感以及知识内容的耗竭感，尤其教学内容和知识的耗竭是中国教师特有的表现<sup>[22]</sup>。

### (2) 关于职业倦怠量表修订的研究

分析国外的研究现状可得，职业倦怠的测量已广泛覆盖了很多社会性服务行业，近二十年来，国内学者也不断将职业倦怠量表进行本土化修订。

王国香（2003）等学者在 MBI 量表的基础上，沿用了 Maslach 提出的情绪衰竭、去个性化和效能感三个核心维度，保留了 50%来自 MBI 量表的问题，提出一个符合心理测量学指标要求的教师职业倦怠量表 EBI（Educator Burnout Inventory），对我国教师行业的职业倦怠测量具有良好的信度和效度<sup>[23]</sup>。

王芳(2004)等学者针对教师职业倦怠中特有的第四维度“知识枯竭感”(Intellectual burnout,IB),提出了一个适用于我国中小学教师的职业枯竭量表,该量表在原有的 22 个 MBI 三维度项目之后,新增加了 7 项衰竭维度的项目内容,该量表已获得统计学方面的良好验证,可以作为测量工具在实际情景中进行应用<sup>[22]</sup>。

李超平(2006)等学者围绕我国医疗工作人员的职业倦怠现象进行研究,以经典 MBI 量表为基础,结合我国各行业从业者职业倦怠实际情况修订了 MBI-GS 量表,将情绪衰竭、玩世不恭、低成就感三维度作为量表的主要方面进行测量,其量表的信度和效度能够得到良好验证<sup>[24]</sup>。

唐颖(2007)等学者引入和修订了护士职业倦怠量表(Nursing burnout scale, NBS),该量表最早于 2000 年由一位西班牙学者提出,主要分为两部分,第一部分是调查者的个人信息填写,第二部分是量表的主体部分,分为五个维度,包括工作压力来源(工作量大、角色模糊、直面病痛和死亡的心理创伤、医护关系紧张)、倦怠现象(情绪疲惫、人格解体、效能感降低)、积极人格表现(成就感、努力、个人挑战)、应对对策(正视现实、寻求支持、回避)和倦怠结果(精神和躯体症状表现)。研究证明该量表的五维度与职业倦怠均具有良好相关性<sup>[25]</sup>。

### (3) 关于职业倦怠影响因素分析及干预研究

随着社会经济的快速发展,职业倦怠已成为各行各业职场中的普遍现象,越来越多的学者从不同行业入手,结合行业特征分析从业者职业倦怠的影响因素,并提出干预对策。

鞠鑫(2004)等学者从工作需求-资源(JD-R)模型的角度,研究了工作需求和工作资源对职业倦怠的影响,他认为工作需求和职业倦怠中情感枯竭维度二者关系是呈正相关的,但工作需求和工作资源之间存在一定的交互作用,充足的工作资源只能在一定程度上缓解职业倦怠,极高的工作需求可能会限制了工人的主观能动性和职业选择性,相对而言在有限的工作需求下,工人会有更多的时间和空间把握工作内容、思考工作计划,从而获得工作成就感,缓解了职业倦怠<sup>[26]</sup>。由此可见,工作需求和工作环境对职业倦怠的影响不是片面的、绝对的,而是伴随着随机的个体特征,通过不断调整工作要求和丰富工作资源以降低职业倦怠发生的可能性。

吕维霞(2018)等学者基于 Maslach 职业倦怠理论和工作匹配理论,建立了从情绪低落、人格解体、效能感低三个指标出发,以及从职业控制困难、职业价值降低和职业激励不足三个成因出发的,形成多重交互的九个假设关系。通过选取了充分样本数量的

基层海关公务员群体，对他们的现有职业倦怠情况的影响因素进行深入分析和研究，得出了“职业控制困难容易导致情绪低落；职业价值降低容易导致情绪低落、人格解体、效能感低；职业激励不足容易导致人格解体”的结论<sup>[27]</sup>。

李燕（2019）等学者从心理契约的理论视角，探讨了选调生群体的心理契约与职业倦怠互动关系，研究发现，选调生的职业倦怠在个体差异例如年龄、工龄、岗位职务与职级方面存在明显的统计学差异；心理契约交易维度与关系维度的充分履行对于降低选调生职业倦怠感表现出有限的积极作用；与心理契约发展维度、关系维度相比之下，反而交易维度能够有效纾解和干预职业倦怠现象。由此，学者提出了组织部门应重视选调生群体的心理契约管理，健全选调生选拔任用工作机制，完善选调生激励机制，调动工作积极性，建立良好的沟通机制，构建和谐的人际关系；选调生个体也应降低期望值，对自己的情况和能力有明确的认知，同时加强自身素质，提升工作敬业度，积极面对职业压力，塑造良好职业心态<sup>[28]</sup>。

陈娜（2020）等学者通过分析影响护士职业倦怠的主要因素，对新冠疫情下日照市 8 家医院的护士进行了问卷调查，运用结构方程模型的方法分析抗击疫情过程中造成护士倦怠的主要影响因素。分析结果显示，疫情后日照市护士整体职业倦怠水平高于疫情前，在疫情下造成护士职业倦怠的主要原因分别是工作负担重、工作满意度较低和个人因素<sup>[29]</sup>。谢静（2020）基于国家全面建成小康社会、脱贫攻坚和乡村振兴衔接的关键节点，研究了基层公务员在个人、组织和社会层面的影响因素权重，得出个体特征（工龄、学历、价值观、成就感等）是影响倦怠的关键因素，组织支持、工作环境、考核机制、晋升渠道和人际关系均对倦怠起到决定作用，而家庭成员的支持和鼓励是外部层面影响职业倦怠形成的重要因素<sup>[30]</sup>。

李振千（2020）在对监狱警察的职业倦怠研究过程中发现，从监狱警察特殊的工作环境、特殊的工作对象和较大的工作难度三个角度，分析了影响其产生职业倦怠的因素，建议相关部门能够增强监狱的软环境建设、提高狱警的待遇、定期为狱警提供心理疏导，以优化狱警的职业发展，缓解职业倦怠<sup>[31]</sup>。李欧（2020）以四川某战训基地的 224 名警察作为研究对象，结合心理资本对职业倦怠的影响效果，分析得出心理资本与职业倦怠呈负相关关系，乐观、韧性、担任领导职务等增强心理资本的方式均可以降低警察的职业倦怠<sup>[32]</sup>。

周芳（2020）围绕电商发展的时代背景下，研究了快递员职业倦怠的影响因素，研究表明婚姻、年龄、学历、性别等人口统计学变量，人格特征，工作负荷程度，职业发

展和社会支持均会通过不同方式和作用路径影响快递员的职业倦怠程度，而直接关键因素则是职业目标的清晰度、工作负荷和社会的支持度<sup>[33]</sup>。

黎轶丽（2021）等学者基于“后疫情时期”，对武汉某三甲医院 299 名护理人员的职业倦怠和离职倾向进行了调查研究，研究发现样本中大部分护理人员均存在以情感枯竭、去人格化和低成就感为表现的职业倦怠，同时存在创伤后应激障碍，职业倦怠和创伤后应激障碍直接影响了护理人员的离职倾向。由此呼吁有关管理部门，在后疫情时期更要注重对医护工作者的人文关怀，及时运用心理疏导、提高工作待遇等方式对职业倦怠进行干预<sup>[34]</sup>。

随着心理学、人力资源学、运筹学、管理工程学等联系密切的学科的发展，以及受到信息技术、经济发展、社会更新等方面的影响，职业倦怠的干预对策理论研究已经在逐步从个体、组织、社会三个角度不断充实和完善。

在个体层面，随着工作的不断革新，要不断加强员工自身人格特质的培养。个体干预是指针对工作中的每一个个人实行干预对策，主要目的是从心理疏导、行为调节等角度缓解个体的职业倦怠严重程度，使得个体能够调整好心态、重新投入到工作当中。在学者们的研究中，江舜杰等（2020）认为“医务人员自身要注重职业角色的定位，端正思想态度，提高思想觉悟，认清工作价值，在为更多人提供医疗服务中享受快乐，提升工作积极性，缓解职业倦怠”<sup>[42]</sup>。姜雨峰（2021）认为“基层公务员要有意识的培养良好的人格特质，以宽广的胸怀、包容的态度对待工作中的人和事，力求适应环境、融入集体，学会控制情绪，发挥主观能动性，尽量预防和减轻职业倦怠”<sup>[43]</sup>。

在组织层面，随着机构的不断发展，要不断加强组织管理制度的完善。组织干预是指对于单位的薪酬考核制度完善、组织公平和领导支持、工作岗位职能分工匹配等角度提高对从业者的组织支持，打破从业者“职业发展天花板”对职业生涯发展的桎梏，以良好的企业文化带动工作氛围的提升，以和谐有效的人际关系带动工作节奏的张弛，提高员工工作积极性、参与性和热情度，努力降低职业倦怠情况的产生。基于这一点，学者们的研究多面向学校、政府单位、国有企业等组织。唐芳贵（2007）认为针对高校教师职业倦怠的问题，高校管理部门及政府相关机构“要构建发展性、支持性组织系统，以科学化、人性化、规范化、民主化的管理制度缓解教师的工作压力，提升教师的公平感和生活质量”<sup>[36]</sup>。严丹（2020）认为“在对基层公务员的管理中，提高外在激励水平和强度的同时，更重要的是组织的内化激励，这是员工工作投入的源头”<sup>[37]</sup>。孙岑（2021）认为“应强化高校教师多维度的待遇保障，加快推进绩效量化，完善岗位与薪酬结合的

收入分配制度，同时也要完善教师培训制度”<sup>[38]</sup>。

在随着社会的不断进步，要不断加强家庭及社会对职业的尊重和支持。社会干预是指从家庭、社会等角度增加对从业者的宽容和理解，尤其对有职业倦怠情况的员工，更需要获得家庭的支持，减少家庭与工作的冲突和矛盾，同时，也需要社会对某些特定从业群体，例如银行基层从业者、“外卖小哥”、基层公务员等给予更多的善意和包容。针对这一问题，学者们的研究主要有，吴方园等（2018）认为“社会支持能减轻人们在经历压力事件的时候的心理负担，作为工作资源的一部分，社会支持还可以降低职业倦怠程度、提升主观幸福感”<sup>[39]</sup>。何亭（2020）认为“缓解银行员工职业倦怠的方案有从个人层面的调整心态和勇于面对问题，从组织层面的适当调整工作强度和增强协作支持，从社会层面的呼吁理解和宽容以待”<sup>[40]</sup>。郑晓玲（2021）认为“行政管理部门应加强对中小学教师社会支持系统的建设，多关心和保护教师群体，以帮助他们减少职业倦怠，应对越来越复杂和繁重的工作”<sup>[41]</sup>。

### 1.2.3 国内外研究现状评析

#### （1）国外职业倦怠研究述评

西方职业倦怠的研究最早由上世纪七十年代美国临床心理学教授范德伯格·赫伯特开始，随后克瑞斯缇娜·马萨拉基于社会心理学的角度提出了职业倦怠的三维度定义，鲍勃·托尼、苏萨安·杰克逊等人从更多角度多维度定义了职业倦怠，并形成了职业倦怠测量量表。随着科学研究的不断进步，职业倦怠的研究有了更多的理论性和定量性，学者们提出了个体——工作情景匹配模型、基于资源保存理论而发展出的 JD-R 模型等，使得职业倦怠研究重点从定义、维度、内容逐步转向研究模型的科学性、职业倦怠的预防与干预等方面。

#### （2）国内职业倦怠研究述评

国内职业倦怠的研究可追溯到 21 世纪初，我国学者引入了外国职业倦怠方面的研究成果，并进行了本土化理论研究和测量量表的修订，填补了我国职业倦怠研究的空白。学者们普遍认为，职业倦怠存在长期的形成过程，最终会形成一种心理情感衰竭、生理状态疲倦、情绪负性强的疲劳症状<sup>[35]</sup>。其发生者往往有较强的动机性、较高的期待值或过重的工作负荷、过大的工作压力，一旦未能获得预期回报或身心耗竭巨大，会趋于低沉、消极的态度应对工作内容和对象，长此以往导致个体低效能感，对自我评价消极，工作效率下降。国内针对职业倦怠的样本收集方式多采用调查问卷法、访谈法、实

证法等，结合描述性分析、回归分析、结构方程模型、归因模型等数理统计手段，选取定性和定量相结合的研究方法进行分析。我国职业倦怠症状多数研究对象是职场中的正常员工，他们在精神病理学方面无任何症状<sup>[21]</sup>。在对医护人员、基层公务员、警察、教师等职业的职业倦怠干预中，我国学者通常会提出采取心理疏导、改善工作环境、拓宽晋升或进修渠道和提高工作待遇等建议，这些建议往往具有很强的现实意义，不但丰富了人力资源管理、心理学干预等理论研究的学术成果，也值得有关管理部门借鉴、吸纳。

### （3）研究的空白和不足

职业倦怠相关课题经过多年的发展，国内外学者做了大量的研究，不可否认学者们所取得的研究成果是显著的，职业倦怠的研究体系已初步形成，但从应用情况来看仍存在一些空白和不足。一是目前职业倦怠的测量研究大多基于一个统一的职业测量评价量表，再结合每个行业特点对量表进行相应的转化，但已有的职业倦怠行业测量评价量表数量较少、水平较低的问题一直没有被解决。二是针对组织及社会层面的研究深入度不足，对管理部门及政府机构的机制、渠道、方式等的建议受主观因素影响较大，未能提高到企业战略高度，具体实操性有待加强。三是研究内容定性分析偏多，运用科学模型手段处理数据、具有强有力定量理论支撑的研究较少。本文通过对济南农商银行长清分行员工职业倦怠进行实证研究，引起农商银行人力资源管理部门的重视，探索建立科学有效的缓解干预职业倦怠模式，从不同角度、不同层次有针对性的提出改进措施，达到提升济南农商银行长清分行人力资源管理水平、降低人力成本、促进金融企业健康稳定发展的目的。

## 1.3 研究目的和内容

### 1.3.1 研究目的

银行业是国家金融经济主体的重要命脉，在社会经济发展中一直扮演着重要的角色。而农商银行作为承担国家金融改革重任、服务农村农业农民的地方金融队伍“主力军”，在推进中央提出的服务实体经济、助力乡村振兴政策的开展和落实上，为脱贫攻坚和精准扶贫政策的圆满收官“站好最后一班岗”具有重要意义。针对农商银行长清分行员工职业倦怠的研究的目的在于以下几点：

（1）通过对长清分行员工职业倦怠的定量分析，研究和解决银行员工职业倦怠问题

尽管目前关于银行从业人员工作倦怠问题的研究取得了一些成就，为如何应对职业生涯中可能会出现的工作倦怠问题提供了理论支持。但是，总的来说，当前关于银行从业人员尤其是农商银行员工的工作倦怠问题研究主要集中在理论分析上，缺乏实证价值；主要侧重于定性研究，缺乏对研究数据的定量支持；主要限于总结经验分析，缺少基于数理统计原理的计算数据支持。在此背景下，本文收集了济南农商行长清分行员工的样本数据，对员工职业倦怠影响因素进行了系统研究，为长清分行和同类型农商银行人力资源管理层提供解决职业倦怠问题的干预对策和建议参考。

### （2）缓解长清分行员工职业倦怠的现状，提升长清分行的竞争力

当前，济南农商行长清分行员工普遍存在着工作压力过大、工作态度玩世不恭、工作负荷较大等情况，还有一些工龄长但未能及时晋升中层管理岗位的员工工作消极和对工作分配不满的情况发生。这不仅影响了银行的日常工作和人员管理，还形成了农商银行品牌形象的负面影响。因此，研究长清分行员工职业倦怠现象，找寻影响倦怠产生的个体、组织、职业、家庭及社会等方面的因素是必要的。通过对长清分行员工职业倦怠问题的研究和解决，强化农商银行长清分行内部的管理机制、提高行业服务标准、降低员工消极怠工或离职等人力资源浪费现象的产生，根据研究结论探寻适当的策略来缓解基层员工的倦怠，促进长清分行的可持续发展。

## 1.3.2 研究内容

第一部分，绪论。着重分析本文产生的背景及原因，探索并明确该本文研究的意义与价值。对国内外研究现状进行阐述，对当前理论研究中待提升空间和不足进行文献述评。同时，明确研究方法，形成研究路线。

第二部分，相关概念和理论基础。梳理核心概念并阐述相关理论基础，本论文从职业倦怠的概念出发，结合职业倦怠的相关理论研究成果，作为本文研究的理论支撑。

第三部分，首先，对本论文研究主体济南农商行长清分行基本情况介绍，阐述济南农商行长清分行组织架构及人员现状，为后续研究长清分行员工职业倦怠统计学因素奠定基础；其次，通过对长清分行 113 名员工进行问卷调查，根据以上结果结合 SPSS26.0 进行统计学分析，通过数据化方式定量得出济南农商行长清分行员工职业倦怠情况中工作层面、组织层面、个人层面的问题；最后，结合问卷对长清分行相关岗位员工进行访谈，找出员工职业倦怠情况中工作层面、组织层面、个人层面的问题成因。

第四部分，针对以上问题的提出和成因的明确，在优化长清分行人力资源管理能力、



进而提高银行利润率的根本目的的基础上，分别提出了济南农商银行长清分行员工职业倦怠问题的应对建议，从工作层面、组织层面、个人层面三个角度出发，得出相应对策建议。

第五部分，对本论文研究结论的总结与展望，银行员工职业倦怠问题的研究任重道远，该课题将是一个持续性的研究课题。

本文的研究路线图如下：

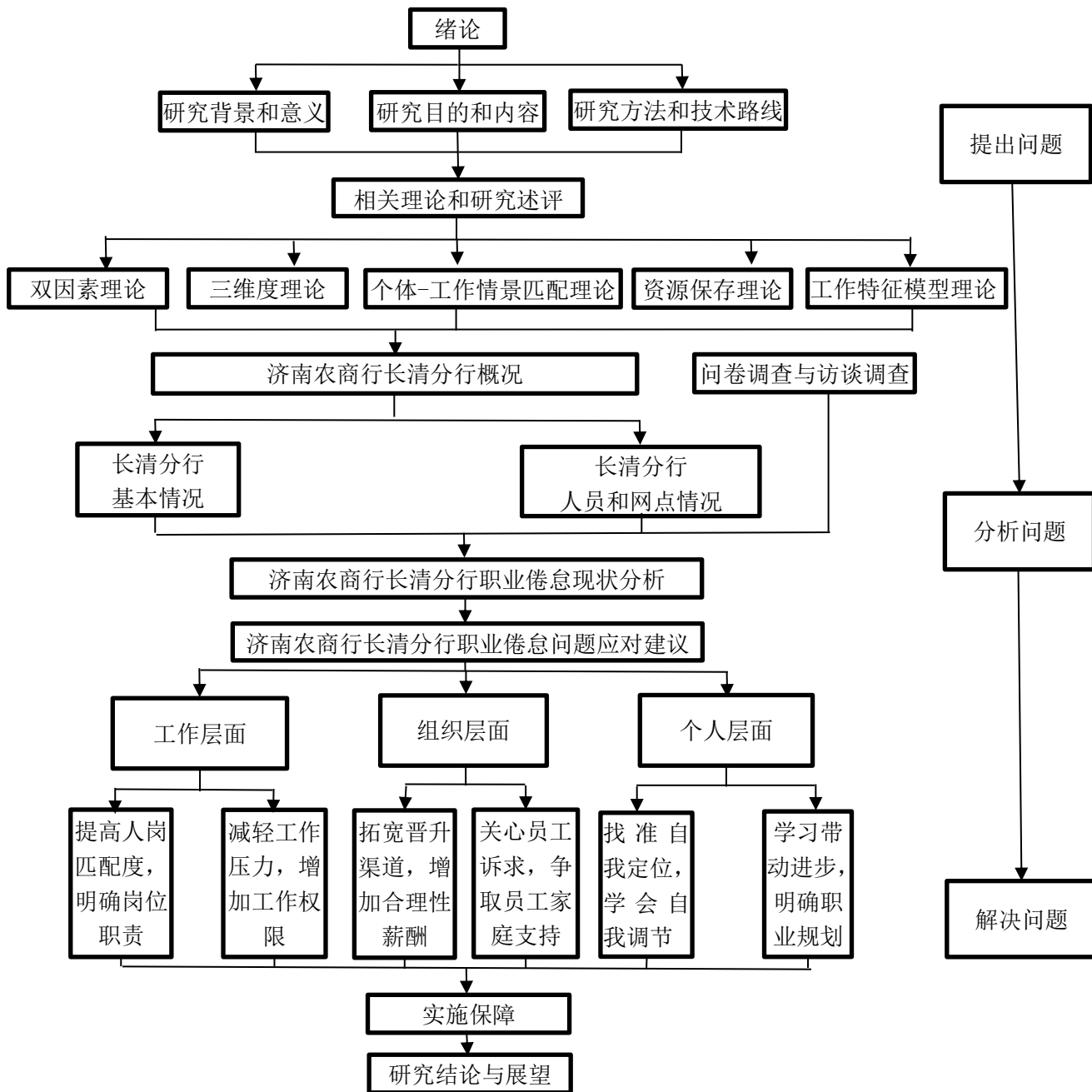


图 1.1 研究路线图

## 1.4 研究方法

**文献分析法：**通过查阅职业倦怠方面的文献资料，对职业倦怠研究的现状和发展趋势有了较深刻的了解，梳理总结了以前学者对职业倦怠的研究成果，在此基础上进行归纳并提出了适合农商银行实际的解决方案。

**案例研究法：**本文以济南农商行长清分行为例，认真调查了目前农商银行员工的职业倦怠现状，结合相关理论和文献研究分析了存在的问题及其成因，并有针对性的提出了解决对策。

**问卷调查法：**借鉴国内已有的职业倦怠评估量表，从被调查者的基本情况、人口统计学角度、职业倦怠影响因素角度等方面出发，设计调查问卷，进行数据收集。

**统计分析法：**在问卷发放和回收后，结合 IBM SPSSStatistics26.0 对问卷进行统计学分析，内容包括：问卷信效度分析、济南农商行长清分行员工职业倦怠现状分析、人口统计学变量与职业倦怠的关系分析，通过定量分析的手段为职业倦怠的成因和对策提供数据支持。

**深度访谈法：**在访谈范围上，选取具有代表性的员工，采用一对一访谈的方式，保证结果的全面性、完整性；在访谈内容上，通过合理设计访谈问题，尽可能避免个人主观偏见，力求访谈结果客观公正。

## 2 相关概念和理论基础

### 2.1 职业倦怠的概念

职业倦怠又称“职业枯竭”“工作倦怠”，其英文表述为“Job Burnout”，可理解为职业情绪燃光、耗尽。在上世纪 70 年代，美国纽约大学的临床心理学教授 freudenberger(1974)首次将职业倦怠作为心理学术语提出，他从临床心理学专业的角度认为，职业倦怠是指“在长期固定的职业岗位上，社会义务工作个体面对过长的工作时间、过高的工作压力、过多的情感诉求，产生了身体疲倦、情绪耗竭、厌倦工作、疏远服务对象等应激反应症状”。Maslach(1981)从社会心理学角度总结了职业倦怠的三类症状“情感衰落、成就感降低、非人性化<sup>[2]</sup>”，直到现在，这三种维度划分仍然对职业倦怠的研究具有代表性意义，学者们的研究普遍以三维度理论为基础。Sarason(1983)从社会历史观的角度认为，“在工作强度和时长增加的同时，工作福利得不到保障、伴随工作压力而来的身心疲惫感被忽视，在得不到相应的回报和收益的前提下，这种情况会发展成为越来越严重的职业倦怠”，他更加强调职业倦怠感是体现在个体身上的社会性复杂心理特征的缩影<sup>[13]</sup>。Stevenson(1994)通过研究提出，“职业倦怠是一种使人日渐衰弱的过程，它耗尽了员工的热情，破坏了员工的创造力，直到最后会剥夺员工贡献给组织的生理和心理能力”。李永鑫(2003)将工作倦怠定义为，“个体对待工作对象和工作目标的、带有负性工作态度的、会长期存在的一种特殊的应激现象”。曾玲娟(2003)等学者认为，职业倦怠是“当个体觉察到工作投入与预期目标值不相符而产生的情绪主导的倦怠症状”，它包括了长期处于工作压力下形成的情绪反弹因素、他人对个体和个体对自我的评价因素等多个维度的情绪影响而产生的精神压力和衰竭感<sup>[20]</sup>。综合学者们的研究结论，本文采用 Maslach(1981)和花红斌(2018)等学者对职业倦怠的定义，“职业倦怠是从业者在长时间重复性工作、大的工作压力和工作负荷之下，引发的情感衰竭、玩世不恭、职能感降低的现象，进而失去工作积极性，甚至有离职可能。”

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 激励—保健理论

激励—保健理论是由 Herzberg(1959)提出,该理论从保健和激励的两个维度出发,对导致员工产生职业倦怠情绪的因素进行了分析。研究中, Herzberg 提出了两方面假设:员工在工作过程中,会产生类似动物本能的避害心理和作为人类的追求精神成长和肯定的需要;在访谈过程中, Herzberg 设计了包括“工作的哪些事项会让你感到满足,并预估这种满足感持续时间”以及“哪些事项会让你感到不满意,并预估不满意感持续时间”两方面的内容<sup>[22]</sup>。通过研究发现,事关人际交往、物质激励或组织支持的因素往往会对员工起到“保健”作用,例如企业政策制度、监督管理方式、人际交往、工资奖金等物质福利,这些保健因素一旦低于心理预期水平,会令个体产生不满意的情绪。但是,即使这些因素得到满足,人们也不会因此产生更积极的情绪和更好的工作态度。这就需要关于成就感、赏识肯定、交予重要性工作、提供晋升机会等因素出现,对员工会起到“激励”作用。同样,这些激励因素若不能得到很好满足,人们也不会因此产生不满情绪,但如果具备激励因素,会产生更好的激励效果,大大提升人们的工作满意度。

### 2.2.2 三维度理论

三维度理论由 Maslach 和 Jackson (1981) 提出,聚焦于个体服务专业人员的心理情况,对职业倦怠进行了多维度定义,即:情感耗竭 (emotional exhaustion)、玩世不恭 (depersonalization) 和职能感降低 (reduced personal accomplishment) <sup>[2]</sup>。情感耗竭基于职业倦怠的压力维度,描述的是由于过度情绪付出和情绪冲突,个体感到身体极度透支、心理极度厌倦的状况。玩世不恭从职业倦怠的社会交往维度,反映了一种消极的态度和情绪,表现为对服务对象或工作内容漠不关心。职能感降低基于职业倦怠的个人评价维度,描述了个人缺乏成就感和自我感知、自我反映能力下降的现象。三维度理论在职业倦怠的研究中具有举足轻重地位,为后续发展奠定了里程碑式的基础。

### 2.2.3 资源保存理论

资源保存理论 (Conservation of Resources, COR) 在职业倦怠的研究中起到了至关

重要的作用。Hobfoll（1989）首次提出了资源保存理论模型，其基本思路为，自我保护意识会驱使个体尽可能的保护和维持现有资源，并且不断争取新资源<sup>[7]</sup>。意味着，在一定的资源限制环境中，个体的付出越来越多，其获得的回报量低于付出的部分，个体就会产生情绪消沉、紧张的心理状态或心理压力，最终导致倦怠的产生。这个“付出”，既包括有形资源，如资金等，也包括无形的价值型的物质，如精力、交谈、时间、人际关系等。Hobfoll 和 Freddy（1993）将资源保存理论引入了对职业倦怠的研究中，他们认为，当个体在职业环境中耗费大量如时间、精力、情绪等资源而未能获得预期报酬或提拔，所花费的时间、精力资源恢复程度远低于付出的资源，这使得个体情绪低沉、进取动机丧失，在工作中可能出现工作参与的热情度降低、迟到早退、旷工等消极情况发生，进而产生职业倦怠的现象。进一步来讲，针对于不同的职业环境和个体差异，不同的资源因素如时间、薪酬、工作自主性、劳动强度等的缺失会耗竭个体的情绪感知水平，如心理满意度、社会支持、自尊体验等的降低会造成个体玩世不恭和成就感减少，如果与工作相关的工作要求和强度再一味地提高，对个体的工作内容施加程序限定、工作环境施加额外要求，并且未能提供与之相匹配的回报或补偿，那么个体会很快陷入资源和要求的不合理不平衡状态，进而导致职业倦怠的形成。

## 2.2.4 个体—工作情景匹配理论

Maslach 和 Leither（2001）提出了个体—工作情景匹配模型<sup>[8]</sup>。该模型从个体的工作情景角度入手，研究了个体和环境可能存在的匹配因素，当两两因素发生不匹配情况时，就会加重职业倦怠现象的程度。他们提出的六个方面是：（1）公平：指组织对待所有个体能做到事物平均、不偏不倚，“患不均”的情况易引发个体内心不平衡，导致职业倦怠的发生；（2）报酬：个体做出有偿劳动后应获得相应的或之前组织承诺过的报酬，一旦报酬低于心理预期或工作投入，职业倦怠发生的可能性会大大增加；（3）价值观：指组织和个体的价值取向，当组织的企业文化和个体的个人思想发生冲突或不匹配时，个体容易产生怠懒、消极怠工的情况，引发职业倦怠；（4）团队：指个体所处的小型工作群体中工作氛围和心理支持情况，当个体身处一个工作氛围良好，团队成员彼此互相支持、鼓励的群体中，诱发职业倦怠的概率会低得多；（5）工作负荷：指个体所承受的工作压力和工作时长、工作量，当长时间处于高压工作下，工作量超过个人能力范围，个体极易产生身体极度透支、心理极度疲惫的状态，很容易造成职业倦怠；（6）控制感：指个体对工作内容、工作环境、工作目标的把握程度，对工作是否拥有

决定权，这直接影响了个体的工作效能感和满意度，当个体无法选择工作环境、工作目标等条件因素时，会产生无力感、无助感、无归属感，最终导致职业倦怠的现象发生。

### 2.2.5 工作特征模型理论

Taylor（1911）最早提出了“科学管理四原则”，在经济社会的逐步发展、学术研究体系逐步完善的过程中，学者们在“四原则”的基础上提出了众多关于工作心理和工作特征的理论内容，其中 Hackman 和 Oldham（1975）提出了工作特征模型理论，该理论又称为“五因子工作特征理论”。工作特征模型理论主要包括两个维度，其一是核心维度，其二是辅助维度，两个维度之间形成了作用与被作用的搭接关系，从而形成了针对于研究对象的心理状态和工作态度、行为、结果的作用方式。具体来说，核心维度包括以下五个方面：（1）技能多样性：指完成一项工作任务需要员工具备的各种技能和能力的范围；（2）任务重要性：指任务所代表的重要程度和重要意义，对目前所处组织的内外部产生的影响程度；（3）任务明确性：指工作作为一个整体以及是否能够清晰获知工作最终完成结果；（4）自主性：指员工对于自身工作内容的掌控程度，是否能够按照自身意愿清晰、独立、可控地规划工作内容和实施步骤；（5）反馈性：指员工在完成工作后获知工作结果和得到相应激励结果的程度。对于以上五个方面的工作特征，如果能够获得好的行为结果，那么员工会获得高度激励，进而产生良好的工作体验和工作成就感；反之，如果五个工作特征有较低的行为结果，极易引发个体心理的消极抵触情绪和情感消耗，进而形成职业倦怠，那么很可能会造成员工的低满意度、高缺勤和高离职。例如，某些对技能多样性和任务明确性要求较高的技术性工作，员工能够较好的发挥自身技术特长，把控工作完成进度，按照明确的工作要求合理规划完成任务，这样员工可以在工作中获得成就感，同时也可能获得到个体外部的激励结果，形成一个“工作-心理”上的良性循环；反之，类似于银行基层员工所从事的工作，重复性、单一性强，自主性、反馈性弱，在一定程度上会降低员工的心理状态，严重的可能会造成身体和精神上的双重疲倦，最终导致较差的心理状态和工作结果，也就是会造成职业倦怠情况的发生。总而言之，不同的工作特征会造成员工不同水平的心理状态，进而影响到员工对待工作的态度、行为、结果，对于不同职业设计和不同的个体，也会出现工作特征和行为反馈的差异。

### 3 济南农商行长清分行员工职业倦怠现状调查及分析

#### 3.1 济南农商行长清分行概况

##### 3.1.1 济南农商行长清分行基本情况

济南农商行长清分行前身为长清农村合作信用联社，经中国银行业监督管理委员会依照有关法律、行政法规和相关规定批准，由原山东润丰农村合作信用联社、济南历城农村信用合作联社、长清农村信用合作联社三家县域联社，以新设合并的方式，于 2015 年成立了济南农商行。其中，长清农村合作信用联社顺利改组成为济南农商行长清分行，成为由总行下辖的一级分行，不再具备法人资格，其业务经营活动均需在总行授权范围内进行。近年来，长清分行以服务地方经济发展为己任，坚持服务农村金融、中小型企业、城乡社区，锐意进取，开拓创新，加快发展，强化管理，提升服务，各项业务实现跨越式发展，金融服务覆盖城乡，支持成千上万城乡社区居民创业发展，扶持一大批中小企业、农业龙头企业快速成长，积极助力城乡一体化发展，受到各级政府和社会各界的广泛赞誉，并被济南市政府授予“支持实体经济发展贡献奖”，先后被济南市委、市政府评为“文明单位”，被山东省信用合作联社评为“信息工作先进集体”，被长清区委、区政府评为“突出贡献单位”“区级工作先进单位”。

目前济南农商行长清分行在岗员工 452 人，注册资本 2.52 亿元，下设 7 个科室、1 个营业部和 35 家营业网点（包括 11 家二级支行和 24 家分理处）。长清分行是济南市长清区营业网点最多、覆盖范围最广、存贷款资金存量最大的银行业金融机构。

##### 3.1.2 济南农商行长清分行人员和网点情况

济南农商行长清分行目前在职正式员工 362 人，劳务派遣制柜员及大堂经理 15 人、保安 31 人，合计在岗员工 400 余人。正式在编职工中，中高层管理人员 26 人，科室在编人员合计 72 人，占比 17.6%；30 岁以下青年员工 135 人，占比 11.2%；学历为本科及以上学历及以上员工 129 人，占比 44%。总体来说，随着近年来济南农商行逐步扩大校招规模，长清分行新入职的大学本科及以上学历的青年员工占比越来越多，成为充实基层银行金融机构的新鲜血液，为基层网点服务团队进步和发展带来了新的活力和生机。

截止 2021 年 12 月 31 日，长清分行全行员工整体情况如下表 3.1 所示：

表 3.1 长清分行员工人力资源情况汇总表

项目	内容	人数	占比
性别	男	172	42.68%
	女	231	57.32%
年龄	20-29 岁	135	33.50%
	30-39 岁	161	39.95%
	40-49 岁	76	18.86%
	50 岁及以上	31	7.69%
学历	大专及以下	274	67.99%
	本科	110	27.30%
	硕士研究生	15	3.72%
	博士研究生	4	0.99%
岗位	中高层管理人员	26	6.45%
	科室人员	72	17.87%
	临柜柜员	122	30.27%
	后台柜员及主管柜员	76	18.86%
	客户经理	54	13.40%
	大堂经理	22	5.46%
	其他人员	31	7.69%

长清分行由于历史遗留原因，部分新生代员工属于“顶岗”入职，因此这部分员工的学历普遍不高。另外，大部分职工都是长清区本地户口，只有近年校招入职的年轻员工及少部分高层管理人员为济南市区或其他县市区人员，本地人在整体人力资源分布上占有绝对优势，因此相较于其他外来入驻的股份制商业银行，长清分行的揽储和放贷工作对应长清县市区具有得天独厚的人缘、地缘优势。同时，由于占比一半以上的网点位于乡镇、农村，每个乡镇设有 1 个二级分行、2 到 3 个数目不等的分理处及农商银行农金点，在存款揽储、小微贷款发放、理财业务营销等各类基础银行业务开展都具有极其丰富的积累条件。

截止 2021 年末，济南农商行长清分行共有管辖行营业部 1 个，二级支行 11 个，下辖分理处 24 个。网点遍布城区和乡镇，网点总数在长清区银行业金融机构中排名第一，位于农村的网点数排名第一。目前济南农商行长清分行所辖二级支行及营业部共 12 个，其中万德支行、张夏支行、孝里支行、双泉支行、马山支行、五峰支行、归德支行 7 个二级支行及 16 个分理处共计 23 个网点位于乡镇，属于农村基层网点。农村基层网点数量占全行网点数量的 63.9%。截止 2021 年 12 月 31 日，济南农商行长清分行分支机构



情况如表 3.2 所示:

表 3.2 济南农商银行长清分行机构网点分布表

管辖行	机构名称	网点地址
长清	城关支行	长清区经十西路 16550 号
长清	平安支行	济南市长清区平安街道平安南路 6781 号
长清	归德支行	长清区归德镇政府对过
长清	孝里支行	长清区孝里镇商业街
长清	双泉支行	济南市长清区双泉镇北付村
长清	马山支行	马山镇政府驻地
长清	城关支行	长清区经十西路 16550 号
长清	五峰支行	五峰街道办事处
长清	万德支行	万德街道办事处府前街
长清	张夏支行	济南市长清区张夏街道驻地
长清	崮山支行	济南市长清区商云湖街道工业一路南侧
长清	大学科技园支行	济南市长清区大学路 2166 号
长清	长清支行	济南市长清区中川街 3 号
长清	城区分理处	长清区峰山路中段路东
长清	王宿分理处	济南市长清区平安街道办事处泉升花园沿街房
长清	新李分理处	济南市长清区平安街道办事处新李村
长清	东风分理处	长清区孝里镇经济开发区
长清	漩庄分理处	长清区马山镇王家坊村
长清	马庄分理处	五峰山街道办事处马庄村
长清	灵岩分理处	万德街道办事处府前街
长清	界首分理处	济南市长清区界首村
长清	龙泉街分理处	长清区南外环路新世纪大酒店对过
长清	文昌分理处	长清区宾谷街东首
长清	后三分理处	长清区后三村
长清	平安北路分理处	济南市长清区平安街道平安北路 1282 号
长清	翟庄分理处	济南市长清区归德镇翟庄村
长清	国庄分理处	长清区归德镇政府对过
长清	武庄分理处	万德街道办事处武庄村
长清	青杨分理处	济南市长清区张夏街道青南村
长清	黄家峪分理处	济南市长清区张夏镇纸坊村
长清	大刘分理处	济南市长清区尚云湖街道大刘庄村
长清	乐天分理处	济南市长清区大学城第一搬迁安置区乐天小区
长清	丹凤分理处	济南市长清区大学城第二搬迁安置区丹凤小区
长清	潘村分理处	济南市长清区平安南路 2015 号
长清	创新谷分理处	济南市长清区创新谷 c 座 1 楼
长清	万庄分理处	济南市长清区归德街道办万庄村驻地
长清	恒大绿洲分理处	济南市长清区恒大绿洲小区 1 期沿街商铺

## 3.2 问卷的设计与发放

职业倦怠水平的衡量对职业倦怠的研究是尤为关键的，目前应用最多的职业倦怠量表分别为 MBI-HSS（Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey）、MBI-ES（Maslach Burnout Inventory-Educators Survey）和 MBI-GS（Maslach Burnout Inventory-General Survey）。其中，MBI-HSS 量表主要应用于警察、护士、医生等专业人士，MBI-ES 量表主要应用于教师等教育行业从业者，而 MBI-GS 量表是测量各行业从业者职业倦怠水平的通用量表，是在 Maslach 等人研究成果的基础上对原有量表题项进一步修编得到的，也是目前应用于职业倦怠调查和测量最多的量表。为了更加科学有效获取长清分行员工职业倦怠情况，定位职业倦怠的症状表现和形成原因，本文的职业倦怠量表选用 MBI-GS 量表，最终形成了与济南农商行长清分行员工情况相符的职业倦怠调查问卷，该问卷由两部分构成：

第一部分为被试者的基本情况问卷。主要包括性别、年龄、工作岗位、学历、工作年限、婚姻状况等人口统计学变量。

第二部分即职业倦怠量表。本研究所采用的职业倦怠量表是李超平等人修订后的 MBI—GS 量表，该修编后的量表认可度高、信效度好，主要从情绪衰竭、玩世不恭、低职能感三维度进行题目设置。其中题项 B1—B5 用于测量情感衰竭维度情况，题项 B6—B9 用于测量玩世不恭维度情况，题项 B10—B15 用以测量低职业效能感维度情况，此量表采用七点计分法，计分分数设置为 1—7 分，得分越高倦怠越严重。

调查问卷主要采用问卷星的电子问卷类型，通过委托济南农商行长清分行管辖行分管运营条线行长及人事科科长进行发放。发放对象为长清分行营业部及各支行基层员工，主要覆盖临柜柜员、大堂经理、后台柜员、客户经理四个岗位，为保障研究结果真实有效，在设计问卷时特此申明“设置的问题和选项均为了解您在实际工作中的某些想法、感觉出现的频率，请您按照自己的真实情况，选择符合您的选项。该问卷只为论文学术研究所用，对您的个人的信息一律保密，请您放心填写”，以期调查数据能够真实地反应长清分行员工职业倦怠的现实情况。

本次问卷在 2020 年 12 月 15 日到 12 月 30 日之间发放，共收回有效问卷共计 113 份，有效率 88.6%。为了能够真实反映济南农商行长清分行员工职业倦怠情况，本文采取部分样本法，按不同层次抽样选取全分行员工中具有代表性的员工进行问卷发放，获得有效样本数量为 113，并将问卷样本层级选取与长清分行现有人力资源情况（表 3.1）

进行比对，结果基本一致，说明问卷有效样本与现实情况基本相符，能够真实反映长清分行的员工职业倦怠现状。问卷样本具体情况如表 3.3 所示：

表 3.3 调查问卷样本基本情况汇总

项目	选项	人数	占比
性别	男	46	40.38%
	女	67	59.62%
年龄	20—29 岁	36	31.92%
	30—39 岁	45	40.85%
	40—49 岁	21	18.78%
	50 岁及以上	11	8.45%
工作岗位	临柜柜员	45	41.78%
	后台柜员或主管柜员	28	25.82%
	大堂经理	16	14.08%
	客户经理	24	18.31%
学历	大专及以下	82	72.56%
	本科	24	21.23%
	硕士研究生	5	4.42%
	博士研究生	2	1.77%
工作年限	3 年及以下	31	27.43%
	3—5 年	25	22.12%
	5—10 年	31	27.35%
	10 年以上	26	23.94%
婚姻情况	未婚	38	33.62%
	已婚	56	49.55%
	离异或丧偶	19	16.81%

### 3.3 问卷的整理与分析

#### 3.3.1 问卷的信度与效度检验

##### (1) 信度检验

问卷的信度，是指问卷调查结果的可信程度。本文采用了在员工职业倦怠量表普遍使用的检验方法进行信度检验。通常情况下，信度系数在 0.1 之间，系数越高，则说明问卷内部一致性较高，相关性越大，测验结果越可信。一般认为，Cronbacha 系数小于 0.7 则问卷不可靠，Cronbacha 系数介于 0.7 和 0.8 之间说明问卷有一定的可靠性，Cronbacha 系数介于 0.8 和 0.9 之间说明问卷具有较高的信度。本文利用 SPSS26.0 软件

对问卷收集的长清分行受访员工数据进行信度分析，结果如表 3.4 所示。

表 3.4 信度检验系数表

项目	项数	样本容量	克隆巴赫 Alpha
情感衰竭维度分量表	5	113	0.969
玩世不恭维度分量表	4	113	0.968
低职能感维度分量表	6	113	0.859
职业倦怠总量表	15	113	0.872

根据数据分析结果显示，情感衰竭维度分量表的信度系数是 0.969，玩世不恭维度分量表的信度系数是 0.968，职能感降低维度分量表的信度系数是 0.859，职业倦怠总量表的信度系数是 0.872，说明本次调查的数据内部一致性和稳定性均可通过统计学检验，问卷结构良好，具有较高可信度。

## (2) 效度检验

问卷的效度，是指调查问卷的有效性程度。通常情况下，效度检验分为内容检验和结构检验两个方面。内容效度主要是对调查问卷内容的合理性进行分析，衡量的主要标准包括：一是问卷是否真正测量得到了调查者需要测量的内容；二是问卷是否包含了调查者需要测量的全部变量。效度检验主要是通过因子分析法中的 KMO 值和 Bartlett 检验来进行，具体的 KMO 值划分为以下几个层次：KMO 值 $\geq 0.8$ ，效度很好；KMO 值 $\geq 0.7$ ，效度较好；KMO 值 $\geq 0.6$ ，效度可以接受；若 KMO 值 $< 0.6$ ，效度较差，即效度结构不可接受。本文利用 SPSS26.0 软件对问卷收集的长清分行受访员工数据进行信度分析，结果如表 3.5 所示。

表 3.5 职业倦怠总量表效度检验结果

KMO 和巴特利特检验		
KMO 取样適切性量数。		0.895
巴特利特球形度检验	近似卡方	2201.371
	自由度	120
	显著性	0.000

根据数据分析结果显示，显著性 P 值小于 0.05，数据具有统计学意义，KMO 值=0.895，即本次职业倦怠量表在 0.05 的显著性水平上 KMO 检验和巴尔利球体检验数值为 0.895，说明本次问卷的设计效度良好。

### 3.3.2 济南农商银行长清分行员工职业倦怠现状分析

为了进一步获得济南农商银行长清分行员工职业倦怠现状结果，本文利用 SPSS26.0 对收回的全部 113 份问卷进行数据分析和处理，得到济南农商银行长清分行员工的职业倦怠整体情况和分维度情况如表 3.6:

表 3.6 济南农商银行长清分行员工的职业倦怠情况表

项目	样本容量	最小值	最大值	均值	标准差
情感衰竭维度	113	1	7	4.915	1.1849
玩世不恭维度	113	1	7	4.338	1.1932
低职能感维度	113	1	7	4.737	1.1664
职业倦怠整体情况	113	1	7	4.663	1.19

其中，情感衰竭、玩世不恭维度为正向计分，低职能感维度为反向计分，通过反向计分调整后得出总量表的职业倦怠整体情况。经数据处理后发现，济南农商银行长清分行员工的职业倦怠总体得分为 4.66，根据职业倦怠量表的量分标准可以得出：济南农商银行长清分行员工的职业倦怠情况已达到中等程度。

为了更加详细的分析在三个不同维度中济南农商银行长清分行员工职业倦怠的具体情况 & 表现，我们针对三个维度的具体问题进行了详细分析。

#### (1) 情感衰竭维度描述分析

本次问卷的情绪衰竭从五个问题入手，以调查问卷受访者在实际工作中的情感压力以及疲惫程度。该维度采用正向计分，分数越高说明倦怠感越强。济南农商银行长清分行的问卷调查参与员工的具体情况如表 3.7 所示:

表 3.7 济南农商银行长清分行员工情感衰竭维度倦怠情况表

问题	样本容量	均值	方差
工作让我心情疲乏。	113	5.11	4.06
一天的工作结束后，我会感觉筋疲力尽。	113	5.23	4.268
想到要开始新的一天的工作，我就会有一种疲惫的感觉	113	4.96	4.427
工作真是一件非常累的事情。	113	4.9	4.517
工作让我感觉自己要崩溃了。	113	4.37	4.45

从表 3.7 可得，济南农商银行长清分行的受访员工的情绪状态已经体现出疲惫感，五个问题均值都在中等范围内。其中，最为严重的是“一天的工作结束后，我会感觉筋疲

力尽”，其次是“工作让我心情疲乏”，从这两个问题就可以清楚说明，员工的工作情绪是伴随着一天的状态和任务量进行不断消耗的，在大量的重复性单一工作内容和压力的情况下，员工很容易出现倦怠的心理状态，这也是难以通过自身调节来缓解疲惫的。

### (2) 玩世不恭维度描述分析

本次问卷的玩世不恭有四个问题内容，以调查问卷受访者面对分配给自己的任务或工作的态度及心理状态。该维度采用正向计分，分数越高说明倦怠感越强。济南农商银行长清分行的问卷调查参与员工的具体情况如表 3.8 所示：

**表 3.8 济南农商银行长清分行员工玩世不恭维度倦怠情况表**

问题	样本容量	均值	方差
我对工作不像以前那样充满热情了。	113	4.75	4.617
我对自己工作的意义产生怀疑。	113	4.27	4.737
这份工作开始做的那天起，让我感觉到一点都没有兴趣。	113	4.27	4.879
工作是否能让我产生积极性，我是否在工作上有贡献，对此我漠不关心。	113	4.13	4.473

根据表 3.8 中的数据可见，目前济南农商银行长清分行的受访员工对工作的态度已经有了较为严重的职业倦怠表现。其中，“我对工作不像以前那样充满热情了”这一情况存在了受访者高度认同的选择，这说明了在机械性重复性很高的工作条件下、没有合理调整岗位或得到有效晋升等外部环境的改变下，济南农商银行长清分行的员工对自身工作内容缺乏积极性，工作态度未能达到积极效果。

### (3) 低职能感维度描述分析

本次问卷的职能感有六个问题内容，以调查问卷受访者在工作中产生的自我成就感和满足感、效能感情况，更加倾向于工作中的主观感受程度。该维度采用反向计分，分数越高则倦怠感越弱，分数越低则倦怠感越强烈。由此可得出济南农商银行长清分行的问卷调查参与员工的具体情况如表 3.9 所示：

**表 3.9 济南农商银行长清分行员工职能感维度倦怠情况表**

问题	样本容量	均值	方差
我能有效解决工作中出现的问题。	113	2.26	4.889
每次完成任务，我都感觉非常欣喜、愉快。	113	3.31	4.37

我从事的是有价值的工作。	113	3.79	4.204
我认为自己在工作中表现出色，游刃有余。	113	2.22	4.288
我觉得我在为单位的发展做出有用的贡献。	113	3.65	4.924
总的来说，我有自信能完成领导交代的各项工作。	113	4.35	4.659

从表 3.9 来看，济南农商银行长清分行的受访员工职能感普遍不高，也就是说难以从工作中获得满足感和成就感。该部分的问题中，“我能有效解决工作中出现的问题”“我认为自己在工作中表现出色，游刃有余”两项的职业倦怠表现最为严重，说明在实际的绩效考核制度下，对于每月或季度的揽储、放贷、理财销售等任务，员工普遍完成信心不足；办完每一笔业务、做完每一项工作后也并没有应有的成就感和满足感，这已经能够说明目前济南农商银行长清分行员工倦怠现状不容乐观了。

### 3.3.3 人口统计学变量与职业倦怠的关系

在现有的研究中，员工职业倦怠程度往往与个体的性别、年龄、工作年限、工作岗位、婚姻情况密切相关。因此，本文通过 SPSS26.0 对收集的调查问卷数据进行单因素方差分析，寻找长清分行员工的职业倦怠与个体的人口统计学变量之间的关联和作用因素，以通过定量手段更直观了解职业倦怠在农商银行员工群体中的症状表现和存在问题。

#### (1) 职业倦怠在不同性别变量上的独立样本 T 检验

通过 SPSS26.0 对所得数据进行不同性别变量上的独立样本 T 检验，可得到表 3.10、3.11 的数据。

表 3.10 职业倦怠情况在性别变量上的独立样本 T 检验

	性别	个案数	组统计		
			平均值	标准 偏差	标准 误差平均值
情感衰竭维度	男	46	4.656	1.9553	0.3259
	女	67	5.036	1.9705	0.2246
玩世不恭维度	男	46	4.455	1.0943	0.2387
	女	67	4.089	1.9686	0.3281
职能感降低维度	男	46	3.878	1.7788	0.2965
	女	67	3.919	1.7753	0.2023
总量表	男	46	4.94	1.069	0.345
	女	67	3.41	1.998	0.228

表 3.11 不同年龄变量上的独立样本 T 检验显著性结果

独立样本检验	
莱文方差等同性检验	平均值等同性 t 检验

		F	显著性	t	自由度	Sig. (双尾)
总量表	假定等方差	0.311	0.578	.0582	111	0.562
	不假定等方差			.0574	66.357	0.568

根据表 3.10 结果可得，在职业倦怠分维度总量表中，男、女之间的性别均值差距都不是很大。在情感衰竭维度中，男性的倦怠情况（4.656）比女性的职业倦怠（5.036）低，可以认为，女性在工作中更容易出现情绪上的疲惫，一方面这与女性天生细腻敏感的生理心理特征有关，另一方面也可能因为女性在工作中表现更为细致和认真，在重复性的工作中不断产生情感输出和消耗，因此很有可能会更容易产生职业倦怠的可能。在玩世不恭维度，男性员工均值（4.455）稍高于女性员工（4.089），男性在工作中更倾向于单位提供的职业发展、晋升渠道、工薪收入等，如果一旦这些要素有未能满足的，或是工作未能达到心理预期，都更有可能表现出工作态度的消极和怠慢。在职能感降低维度，男性员工和女性员工的均值相差不大，这说明了在实际工作中，工作缺乏获得感和成就感在一定程度上都会引起员工的职业倦怠表现，这种情形在男性员工和女性员工中都会出现。由表 3.11 可见，独立 T 检验中莱文方差是为齐次，显著性 0.578 大于 0.05，说明性别在职业倦怠情况中不存在显著性差异，性别对职业倦怠的产生不具有统计学意义，因此得出结论：性别不影响职业倦怠。

(2) 职业倦怠在不同年龄变量上的单因素方差分析

在面向长清分行员工发放的调研问卷中，年龄分为了 4 个区间段，满足统计学中单因素方差分析的适用条件，根据不同年龄区间的员工在职业倦怠整体情况的数据表现，所得结果如表 3.12、表 3.13。

表 3.12 职业倦怠情况在不同年龄变量上的单因素方差分析

项目	年龄	人数	平均值	标准差	标准误差	平均值的 95% 置信区间	
						下限	上限
总量表	20—29 岁	36	5.26	1.071	0.265	3.72	4.78
	30—39 岁	45	5.15	1.853	0.283	3.69	4.83
	40—49 岁	21	4.17	1.835	0.749	1.24	5.09
	50 岁及以上	11	4.728	1.7401	0.190	3.73	4.48

表 3.13 不同年龄变量上的单因素方差分析显著性结果

ANOVA						
总量表	组间	平方和	自由度	均方	F	显著性
		36.395	3	12.132	3.161	0.028



组内	418.331	109	3.838
总计	454.726	112	

通过表 3.12 可得，在济南农商行长清分行受访员工中，年龄变量上职业倦怠得分从高到低的排序是：20—29 岁员工>30—39 岁员工>50 岁及以上员工>40—49 岁员工。在整个年龄区间内 20—29 岁员工的职业倦怠情况最高，分析原因可能是，在这个年龄区间内的员工正处于“三十而立”的困惑期和职业生涯规划的迷茫期，他们未婚或刚刚组建家庭，在经历了工作稳定后的初期阶段，开始出现对工作岗位的不适应、单一工作节奏的疲倦感以及对工作环境氛围和单位晋升机制的不满意，因此这一区间的员工对工作的期待值下降，很容易产生职业倦怠的现象；相比之下，40—49 岁员工的职业倦怠感最低，在一定程度上，相较于年轻员工，这部分员工享受到了中国银行业从 2001 年—2010 年的高速发展红利，在工作单位内部也有一定的管理权限和职级晋升，相较于 50 岁及以上即将退休或接近退休年龄的员工，他们更富有工作能力和工作热情，因此对于 40—49 岁员工，无论是岗位设置还是工资薪酬，都比其他年龄段的员工职能获得感更强烈，玩世不恭的情况更少，对工作的认可和接受度较高，因此职业倦怠感反而最低。实际上，四个年龄区间的均值和标准差相差较大，由表 3.13 可得出结论：不同年龄变量上的显著性（0.028）小于 0.05，具有统计学意义，因此拒绝零假设，年龄变量对职业倦怠具有显著性差异。

### （3）职业倦怠在不同岗位变量上的单因素方差分析

在调查问卷的岗位部分，选取了四种面向客户的一线人员，在会计运营条线和理财条线都承担着银行工作“主力军”的岗位，这些岗位剔除了整个长清分行的中高层管理岗和管辖行科室一般工作人员岗，包含了临柜柜员、后台柜员或主管柜员、客户经理、大堂经理，统计结果如表 3.14、表 3.15 所示。

表 3.14 职业倦怠情况在岗位变量上的单因素方差分析

项目	岗位	人数	平均值	标准 偏 差	标准 错 误	平均值的 95% 置信区 间	
						下限	上限
总量表	临柜柜员	45	5.05	1.832	0.3053	3.43	4.67
	后台柜员或主管 柜员	28	4.721	1.7507	0.3048	3.1	4.342
	客户经理	24	5.113	1.8078	0.3301	3.438	4.788
	大堂经理	16	4.529	1.6373	0.4376	2.583	4.474

表 3.15 不同岗位变量上的单因素方差分析显著性结果

ANOVA						
总量表		平方和	自由度	均方	F	显著性
	组间	7.378	3	2.459	0.599	0.617
	组内	447.348	109	4.104		
	总计	454.726	112			

从表 3.14 可得，在济南农商行长清分行受访员工中，岗位变量上职业倦怠得分从高到低的排序是：客户经理>临柜柜员>后台柜员或主管柜员>大堂经理。在这四类岗位员工中，客户经理职业倦怠感最强烈，临柜柜员的职业倦怠感次之，究其原因：一方面，长清分行因其具有“支农惠农”的特殊属性，在网点所在的乡镇发挥极其重要的金融服务功能，因此客户经理每个考核期间都有小微贷款发放额度任务要求，其发放贷款的信用审批机制和手续相对复杂，任务量节节攀高，容易导致客户经理有“当一天和尚撞一天钟”的态度，在玩世不恭维度表现较强，很容易引发职业倦怠现象的产生；另一方面，临柜柜员每天面对着大量的客户群体，是农商银行面向客户的第一道服务窗口，因此每天的工作压力和工作节奏非常大，此外，济南农商行长清支行有近七成的乡镇网点，承载着发放乡镇政府支农补贴、低保五保补贴等大量复杂而繁琐的工作内容，单一的工作节奏和极大的工作强度使得临柜柜员极易产生情绪疲惫感和较低的职能感，进而产生职业倦怠的现象。相比之下，后台柜员或主管柜员的职业倦怠感得分排序第三，可能的原因是相较于直接面向客户群体的临柜柜员和客户经理，后台柜员更多承担的是日常业务的传票整理、后台信息录入和处理系统报表数据的工作，而主管柜员分为二级支行业务主管和分理处业务主管两类管理人员，他们的工作内容主要是进行业务的审核和授权，并不需要直接与客户打交道，更多的是需要做好网点会计业务的监督和审查工作，因此在这一角度来说，后台柜员或主管柜员的压力相对较小，产生倦怠的可能性也较小。同样的，职业倦怠感最低的大堂经理一职，由于济南农商行长清分行特有的人员编制情况，各二级支行网点的大堂经理一般是“劳动派遣”制员工，或者极个别网点有“未定岗”员工暂替大堂经理一职的现象，他们绩效从属于劳动派遣公司发放，因此业务考核不属于济南农商行长清分行的考核范围，也就相对没有较为沉重的业务考核和绩效压力。因此大堂经理的岗位是在受访员工中倦怠感最轻的职位。从表 3.15 可知 P 值=0.617>0.05，接

受零假设，因此得出结论：不同岗位变量对职业倦怠的影响不显著。

#### (4) 职业倦怠在不同工作年限变量上的单因素方差分析

在工作年限的变量中，选取了“3 年及以下”“3—5 年”“5—10 年”“10 年以上”四个工作年限区间，根据不同的工作时长，利用单因素方差分析方法对济南农商行长清分行的受访员工调查分析情况如表 3.16、表 3.17 所示。

表 3.16 职业倦怠情况在工作年限变量上的单因素方差分析

项目	人数	平均值	标准 偏差	标准 错误	平均值的 95% 置信区间		
					下限	上限	
总量表	3 年及以下	31	5	1.243	3	4.12	4.32
	3—5 年	25	5.37	1.856	0.205	3.96	4.77
	5—10 年	31	4.75	1.124	0.475	2.76	4.74
	10 年以上	26	4.56	1.297	0.766	0.79	4.12

表 3.17 不同工作年限变量上的单因素方差分析显著性结果

ANOVA						
总量表		平方和	自由度	均方	F	显著性
	组间	17.641	3	5.88	1.466	0.228
	组内	437.085	109	4.01		
	总计	454.726	112			

由表 3.16 可知，济南农商行长清分行员工四个工龄段员工的工作倦怠程度相差较大，工作年限变量上职业倦怠得分从高到低的排序是：3—5 年员工>3 年及以下员工>5—10 年员工>10 年及以上员工。在济南农商行长清分行受访员工中，从刚刚入职的新员工开始出现较为明显的职业倦怠情况，在 3—5 年的时候倦怠达到了峰值，随后伴随着工龄的增加，倦怠情况也相应降低，整体来说，倦怠程度最高的为工龄 3—5 年的员工，倦怠程度最低的为工作 10 年以上的员工。从这一变动趋势可以发现，员工在刚刚迈入工作岗位的时候，随着从校园到职场的环境转变，员工对工作的适应性和期望值都在慢慢调整，随着参加工作的时间越来越长，对工作的内容和节奏越来越得心应手之后，员工的各方面业务能力增强，对职业的规划更加明确，工资薪酬和晋升的期待值开始增长，如果长清分行能够基本实现员工业务能力和岗位的匹配的话，就不会出现 3—5 年工作年限员工倦怠感出现峰值的情况。此外，3—5 年工作年限员工已经经历了努力工作和付出后未能获得预期的工资上涨或岗位晋升，那么也容易导致工作态度的玩世不恭和低成

就感，进而成倦怠的产生。之后伴随着工作年限的增长，心态和家庭事业的平衡调整，已经过了职业生涯中的“瓶颈”阶段，反而更加专注于目前的工作内容，或是将生活的重心从职业规划转移到家庭等要素上来，因此工龄越长，倦怠感也会随之下降。相比之下，工龄在 10 年及以上的员工倦怠感最轻，不难理解原因可能是，工龄 10 年以上的员工已经在单位内部找到了自身的职业需求和“晋升天花板”，他们其中有的人已经成为了管辖行或二级支行的中高级管理层，有的作为客户经理掌握了本网点大量的客户资源，有的安排到营业室的后台柜员或者主管柜员岗位，同时入职 10 年以上的员工也拥有了较为稳定的家庭条件和社会支持，能够做到平衡好家庭和工作的关系，能够在工作中获得一定的报酬和心理成就。因此，10 年及以上的员工是整个受访员工群体中倦怠感最低的一部分人。从表 3.17 可知，F 值为 2.542，显著性 P 值=0.228>0.05，说明职业倦怠在工作年限变量上的差异不显著。

(5) 职业倦怠在不同学历变量上的单因素方差分析

在长清分行的员工中，学历可分为“大专及以下”“本科”“硕士研究生”“博士研究生”，为了满足统计学中单因素方差分析的适用条件，根据不同学历情况的员工在职业倦怠整体情况的数据表现，所得结果如表 3.18、表 3.19 所示。

表 3.18 职业倦怠情况在学历变量上的单因素方差分析

		描述					
		人数	平均值	标准 偏差	标准 错误	平均值的 95% 置信区间	
						下限	上限
总量表	大专及以下	82	3.56	1.297	0.766	0.79	4.32
	本科	24	5.37	1.856	0.205	3.96	4.77
	硕士研究生	5	4.75	1.124	0.475	2.76	4.74
	博士研究生	2	4	2.243	3	3.12	42.12

表 3.19 不同学历变量上的单因素方差分析显著性结果

		ANOVA				
总量表		平方和	自由度	均方	F	显著性
	组间	30.611	2	15.306	3.97	0.022
	组内	424.115	110	3.856		
	总计	454.726	112			

从表 3.18 得知，在济南农商行长清分行受访员工中，四个学历层次的员工工作倦怠

程度相差较大，学历变量上职业倦怠得分从高到低的排序是：本科学历员工>硕士研究生员工>博士研究生员工>大专及以下员工。被调查对象专科及以下学历所占的比例最大，高达 72.30%，占总人数的一半还要多，他们的倦怠感最低；而本科学历共 24 人，本科员工的职业倦怠是四个学历层次中最高的(5.37)，导致这一结果的原因可能在于，长清分行原为长清信用联社，由于历史遗留情况，在省联社未启动校园招聘之前，大部分人员入职都是通过“顶岗入职”“部队转业落实就业”或签订“派遣制”劳务合同关系的方式，这使得出现了很多员工的学历为小学、高中或大专的现实情况。随着济南农商行的成立，省联社逐步扩大了校招本科生、研究生的规模，因此近年来新入职的员工，开始以本科及以上的高学历人才为主。由于工作年限有限，以及农商行实际的情况，而这些人员相当大一部分仍工作在一线，很难按照他们自己的预期进行职业发展和晋升，只有少部分员工能成为业务骨干、中层管理人员、或调离二级支行转岗到分行科室，大部分仍然在柜台或客户经理岗位上进行重复性工作，他们本身的专业知识在固定的岗位上很难得到应有的发挥和体现，因此很容易造成职业倦怠的发生。同时，在济南农商行成立之后，总行曾经两次向全行招聘人才，但招聘要求中一条——“工作年限需满三年以上”，这一限制条件使得长清分行的 1 位博士研究生、3 位硕士研究生无缘调岗至总行科室部门。另外，从表 3.19 得知， $F=3.97$ ， $P$  值= $0.022 < 0.05$ ，零假设无效，说明学历对长清分行员工职业倦怠情况的影响是显著的。

(6) 职业倦怠在不同婚姻情况变量上的单因素方差分析

结合单因素方差分析方法对长清分行员工的婚姻情况进行分析，分别设置了未婚、已婚、离异或丧偶三个情况选项，如表 3.20、表 3.21 的数据所示。

表 3.20 职业倦怠在婚姻情况变量上的单因素方差分析

总量表	项目	人数	描述				平均值的 95% 置信区间	
			平均值	标准 偏差	标准 错误	下限	上限	
	未婚	38	4.572	1.6948	0.2071	3.658	4.485	
	已婚	56	4	1.4641	2	.5.605	11.605	
	离异或丧偶	19	4.112	1.7649	0.2691	3.168	4.255	

表 3.21 不同婚姻变量上的单因素方差分析显著性结果

总量表	ANOVA				
	平方和	自由度	均方	F	显著性

组间	30.611	2	15.306	3.970	0.022
组内	424.115	110	3.856		
总计	454.726	112			

从表 3.20 可见,三种婚姻情况的受访员工在工作年限变量上职业倦怠得分从高到低的排序是:未婚员工>离异或丧偶员工>已婚员工。长清分行员工的婚姻情况对职业倦怠具有影响但明显,显著性 0.022 小于 0.05,具有统计学意义。从表 3.21 中,各婚姻情况的角度来分析,未婚人群的职业倦怠感明显高于其他两个婚姻情况人群,可能原因是,未婚员工在职业倦怠产生过程中相对更缺少家庭的支持和帮助,而已婚人士在出现精神倦怠等情况时及时与家人沟通洽谈,在处理好家庭和事业之间的平衡关系后获得更大的职能感,因此在职业倦怠总量表中得分最低。因此可以得出结论,婚姻情况的不同对长清分行员工职业倦怠产生存在显著性差异。

### 3.4 访谈提纲的设计和访谈人员的确定

在上文中文献梳理的过程中,学者们通常认为职业倦怠的形成并不是仅由某一种因素作用导致的,而是多种因素共同作用的结果。在上文针对长清分行员工的人口统计学变量分析也可以看出,员工的学历、年龄、工龄、岗位、婚姻情况等因素均会对个体的职业倦怠产生一定的作用效果。为了进一步剖析长清分行员工职业倦怠的形成原因,本文结合长清分行的具体情况,将职业倦怠的成因分为工作、组织、个人三个维度进行访谈。工作维度包括人岗匹配性、职责明确度、工作负荷、工作自主度、工作挑战性等,组织维度包括晋升机会、薪酬合理性、职业发展与组织保障、同事支持度等,个人维度包括职业规划清晰度、自我定位与调节、家庭支持度等,本次研究的访谈围绕着上述变量,与受访者展开关于工作感受、压力来源、工作态度、个人薪资、组织期待等方面的内容交流。访谈提纲见附录 A。对于访谈的细节问题,由于长清分行岗位设置和工作情况的不同,对于临柜柜员和大堂经理等没有午休的受访者,选择了在他们下班后进行访谈,这个时间刚刚结束了一天繁忙工作,可以用舒缓和沉静的心态真实接受访谈;对于后台或主管柜员、客户经理等有灵活工作时间的受访者,通过电话或邀约面谈的方式对他们进行了访谈,由于上班时间受访,他们对待访谈的心态同样比较积极,在很大程度上增强了访谈的真实性和可靠性。

访谈对象选取覆盖长清分行各岗位的 6 名员工,他们在年龄、工龄、学习、婚姻情况等方面均有差异。其中,1 名是来自于各个二级支行的临柜柜员岗位,2 名是来自于

二级支行和长清分行小微企业信贷科的客户经理，1 名后台柜员，1 名主管柜员，1 名大堂经理。其中，由于长清分行特殊情况，外聘大堂经理均采用派遣制合同，因此受访大堂经理无职级，由三方劳动派遣公司发放工资；从事分行会计科业务岗的受访者，其职级平行于二级支行网点的主管柜员，为 8 级。在济南农商行的岗位设置中，临柜柜员一般是按照 9 级职级定岗，为了更好的培训和锻炼员工的基本业务素质和操作能力，刚刚入职的员工都是从该岗位做起；客户经理一般是按照 8 级职级定岗，由后台柜员或主管柜员竞聘上岗，再由二级支行行长和信贷条线副行长选定。选取的 6 位受访者均具有样本代表性，具体情况如表 3.22 所示。

表 3.22 长清分行受访员工基本情况

受访者	性别	学历	岗位	职级	工作年限	婚姻情况
1	女	本科	临柜柜员	9	3	未婚
2	男	本科	客户经理	8	4	未婚
3	男	大专	大堂经理	/	7	已婚
4	男	高中	客户经理	8	15	离异
5	女	专科	后台柜员	9	8	已婚
6	女	硕士研究生	分行科员	8	6	已婚

## 3.5 访谈的整理和分析

### 3.5.1 访谈结果整理

通过与长清分行不同年龄、不同业务条线、不同岗位的 6 位员工进行深入访谈，进一步了解和掌握了员工职业倦怠现状的表现形式和形成原因，具体表现如下：

#### (1) 存在员工“工作态度玩世不恭，积极性较低”的情况

访谈中了解到，长清分行员工由于工作压力大、工作节奏单一，柜员无午休时间，休息时间不足，一天高强度工作下来的结果就是对待客户态度冷漠，对待工作内容不上心、不积极。在日常工作后，还需要面对分行和支行的各种培训活动、定期考试学习，加班加点，业务学习和考核不通过的结果就是通报和罚款，这使得很多员工尤其是工龄较长、岁数较大的员工叫苦不迭。这样一来，日常工作内容不减，下班时间还要应对业务上的阻碍，导致员工们情绪疲惫、焦虑烦躁，存在玩世不恭工作态度的情况，在面对客户询问、同事沟通的时候很容易缺乏耐心热情，对工作的抵触和抗拒心理造成情绪上

的波动，再影响工作，久而久之形成恶性循环。

### (2) 存在员工“工作成就感低，价值感缺失”的情况

在访谈中，多位员工表示自己在工作中“没有成就感，对工作只是抱有‘当一天和尚撞一天钟’的想法”，询问得知，由于济南农商行原有的体制机制和工作性质，大部分岗位和业务重点都放在“厅堂营销”上，也就是意味着，大量高素质高学历人才进入银行以后，至少在工作的前几年很少有人能走到中高层管理岗位，这就导致员工们会有“这些工作小学毕业生都能胜任，招聘本科生、研究生来岂不是浪费资源”等类似的抱怨。大量成熟的条条框框已经将银行工作的流程规定明确，每个人只要按照规定和流程工作，类似工厂“流水线”加工，实际上工作的难度并不大。诚然，员工们的工作内容并不复杂，但与之相应的是大量重复性工作、不断面对客户的情感消耗、面对现有固定体制和工作环境的无力焦灼感，这都使得员工每天工作的成就感下降，缺乏价值感和责任感。

### (3) 存在员工“身体健康状态欠佳”的情况

在访谈的过程中，多位受访者均表示自身的健康情况不是很好，由于长时间的高负荷工作、单一工作节奏导致职业病的情况常有发生，尤其集中于腰椎颈椎、甲状腺、淋巴、乳腺等身体部位，受访者表示他们的许多同事也都有不同程度的腰椎劳损、颈椎变形、乳腺增生的情况。而腰椎和颈椎疼痛严重者甚至无法久坐，忙碌了一天之后下班回家头疼到整宿失眠，进而第二天上班无精打采，影响到后续的工作开展。有一位受访者刚刚做了“甲状腺钙化”的切除手术，她表示自己作为后台柜员，支行营业室对公客户账户开立、定期对账、印鉴录入和审核、各种风险系统筛查和上报、柜员传票整理和审核等工作都需要全面负责和经手，工作压力大、情绪负荷也大。两年前单位组织体检的时候已知道自己患了“甲状腺结节”，但因为“问了问周围同事，也有人得了‘甲状腺结节’，大家都说没事”，另外，考虑到分行请病假困难、自己请假后所在分理处又人手不够的现实情况，就一直“忍忍再忍忍”，结果“甲状腺结节”发展成了“甲状腺钙化”，必须手术切除。由此可见，长清分行的员工由于工作压力大、情绪负荷大、缺少休息时间，存在不同程度患有腰间盘突出、甲状腺结节钙化、颈椎变形、肩周炎等等职业病，身体健康情况堪忧。

## 3.5.2 员工职业倦怠的工作成因分析

在上文中针对济南农商银行长清分行员工人口统计学变量与职业倦怠关系分析结果来看，3-5 年工龄的员工以及 20-29 岁年龄区间的员工职业倦怠情况最为严重，这与本



次访谈结果基本一致，可见职业倦怠的形成表现已经有年轻化的发展趋势。此外，临柜柜员岗位和客户经理岗位分别是倦怠感最强和次强的两种岗位。在询问了访谈提纲中人岗匹配性、职责明确度、工作负荷、工作自主度、工作挑战性等工作维度内容后，受访者均表示，之所以在长清分行员工中出现职业倦怠，其工作层面的人岗匹配不合理、工作负荷较大、工作自主度小是使得员工无法获得获得感、职业效能感的很大原因之一。

### （1）人岗匹配不合理

人岗匹配度是指员工的岗位需求和个体本身的性格、专业特长等具有的独特性的个人特质相契合，进一步理解，可以认为是个体的努力目标和所在单位的发展目标相匹配、个体能够在能力范围之内满足岗位设置需求并且对如何满足需求有明确的策略或方案、完成计划或方法。实际情况是，一方面，自 2013 年山东省联社开启校招，每年会从各高校招聘大量本科毕业生、硕士毕业生输送到长清分行充实人员结构，但是由于城区网点人员饱和，每个分支行的业务管理岗位有限，高学历高素质人才在进入长清分行管辖行后，普遍被分配到相对偏远的区县的二级支行，例如马山支行、孝里支行、归德支行等，普遍是从临柜柜员、大堂经理等基层岗位做起。此外，由于农商行长清分行特殊的“支农惠农”服务性质，承担着大量当地政府支农补贴、秋收补贴、低保五保补贴的发放工作，每日网点一开门，就面临着一天重复机械的工作内容和单一的工作节奏。这样一来，员工的专业性在单调的岗位工作中无法得到运用，使得自我效能感降低，导致职业倦怠的发生。另一方面，银行业金融机构由于其特有的服务业属性，需要更多的营销技巧和语言表达水平，因此柜员岗位、大堂经理岗位、客户经理岗位更适合外向型员工，但实际上，长清分行的岗位设置考虑到个人性格特点是否与岗位需求相匹配的情况并不常见，人员的安排往往遵循“一人一岗”原则，如果二级支行有员工离职或休假，一般是通过哪个支行网点或业务部门有多余的人员就相应抽调补充，或者临时取消其他员工休假，以维持网点的正常运转。由此一来，对于员工和岗位的匹配度显然没有经过专业的分析和协调，在人力资源配置上缺少专业性，没有真切做到“人尽其才、物尽其用”，将不同学历、不同性格、不同现实情况的员工放到同质化严重的岗位上进行重复性工作，形成“机器人”工作模式，这样长期以往，机械类、重复性的单一工作很容易将人的工作积极性和热情度打磨掉，如果从入职开始一直没有工作内容和岗位的调整或更换的话，员工很容易出现职业倦怠的问题。

### （2）工作负荷大

工作负荷是指在单位时间内员工承担的工作量大小，结合济南农商行长清分行实际

情况来看,受访者反映的工作负荷大主要体现在工作内容多、工作强度大、工作单位距离远和无休息时间四个方面。具体来说,受访的一位二级支行客户经理表示,每年的“开门红”时期,也就是农历春节前一个月开始的一个季度,每个季度的考核任务会按照上一年底绩效考核系统里的任务数基础上,每月累计上涨 300 万元的存款任务、300 万元的贷款额度,再加上例如新开网银、手机银行、购买理财、绑定 ETC 等中间业务任务数,此外还有“日均累计存款额”“月均累计存款额”的考核指标,这些考核内容的累计往往在“开门红”最后一个月给自己形成很大的任务负担,因为没有及时完成而扣除的奖金以及公开的支行客户经理完成情况排名也会使自己十分焦虑。如果能够完成任务,“开门红”绩效拿到了,但是下一季度的任务数又是在这个基础上继续累积,只是每月可能 100 万元的存款额、150 万元的贷款额任务增长,这对他们的考核要求同样不小。一般来说,这些工作内容让二级支行的每一名客户经理都承担着较大的业务压力,他们不仅要努力通过已有的客户资源、亲朋好友完成当月的工作内容,还要分出精力联系和发展新客户、提高“新增”数,这种周而复始的考核压力让客户经理倦怠感倍增。在受访的柜员中,他们认为的工作负荷主要表现在,工作强度大、支行网点距离太远、无休息时间。根据前文数据知,长清分行涉及 7 个二级支行及 16 个分理处共计 23 个网点位于乡镇,农村基层网点数量占全行网点数量的 63.9%,4 位受访柜员中有 3 位工作的网点位于乡镇,最远的网点每日上下班路程近 70 公里,还需要走一段高速公路才能到达。一位受访员工表示,自己本在济南市区有居所,但因为入职后被分配的网点距离十分远,为了照顾家庭和工作,不得不最终选择在长清区贷款购入了一套房子,并且抽时间考出了驾照。但即使这样,仍然免不了每日在国道上奔波几十公里的辛苦,尤其暴雨下雪等恶劣天气,每次上下班途中遇到大货车、大挂车都心惊胆战。通过询问了解到,为了响应省联社“取消公车”的号召,长清分行从 2015 年开始逐步停发了每个支行的班车车次,改为发放交通补贴,因此距离远的网点员工上下班成了个“老大难”问题,员工不得不在每日辛苦工作前后,还要披星戴月奔波数十里路途通勤。另外,由于所在乡镇人口基数大、业务种类多,归德支行、孝里支行、万德支行、双泉支行等都是公认的业务忙碌的网点,柜员一般都没有中午休息时间,如果赶在年关或是秋收补贴发放的时候,往往吃饭都来不及,更妄论能够有一个休息时间。长此以往,在完不成考核任务的工作焦虑中、高强度的工作节奏和工作负荷之下,长清分行的员工很容易有职业倦怠的情况产生。

### (3) 工作自主性低

工作自主性指员工对工作内容的主导程度。2 位客户经理都在抱怨他们的工作自主

性不足,放贷的授权权限小。二级支行客户经理面对的工作对象主要是位于乡镇的农户,他们的贷款需求往往是买房买车、个体承包周转贷款等,而分行信贷科客户经理主要针对长清区的对公客户,他们表示客户经理授信权限小,贷款审批手续需要流经二级支行行长(或信贷科负责人)、长清分行信贷副行长、总行信贷审批部三个环节,耗时长、审批慢,在一方面保证了信贷风险的降低,但另一方面也使得急需资金周转的贷户尤其是大企业客户在有大量贷款需要时不能及时审批放款,最终可能导致客户流失到建设银行、工商银行等其他银行机构。因为工作自主性不足、客户流失、业绩未能完成而扣除奖金等情况很容易造成倦怠感的形成。

综上,长清分行的工作层面普遍存在人岗匹配度不合理,工作负荷较大,自主性较低,无挑战性的问题是导致员工职业倦怠的成因所在。

### 3.5.3 员工职业倦怠的组织成因分析

结合问卷调查结果,针对组织维度中的晋升机会、薪酬合理性、职业发展与组织保障、同事支持度等内容对受访的 10 位员工进行了访谈,从访谈结果可以看出,组织因素中的晋升机会少、薪酬分配不合理、职业发展路径不清晰组织保障不健全也是导致济南农商行长清分行员工职业倦怠的重要原因。

#### (1) 晋升机会较少

近年来,济南农商行一直致力于员工晋升途径渠道的拓展和完善,但是从访谈中可知,员工们对目前现有的晋升体制并不满意,由于出现了“晋升天花板”的现象,受访者表示包括自己网点的同事也都有消极怠工的情绪,玩世不恭的情况时有发生。自从 2015 年济南农商行改组成立,其员工的培养和晋升机制仍然沿袭原有的农信社规制,即部门主管领导推荐制度。以入职的新员工晋升情况举例,2016 年长清分行共有新入职员工 13 人,其中 5 名男生、8 名女生,1 位硕士研究生、12 位本科生,他们在入行之初都被分配到各个乡镇网点从事临柜柜员职务。但在半年后,唯一的硕士研究生调动至长清分行会计科财务岗工作,2 名男生先后调动至长清分行信贷科对公客户岗工作,期间无上岗竞聘过程。通过询问受访者可知,截止 2021 年末,2016 届入职长清分行的青年员工已有 3 名离职,3 名位于长清分行科室,其余员工仍在乡镇网点从事柜员或客户经理岗位工作。由此可见,目前实行的部门主管推荐制度,没有竞争上岗的环节,也没有具体公布公开的量化考评标准,更多的是长清分行和各个二级支行部门领导的主管决定的结果。另外,济南农商行于 2018 年建立了管培人才库,根据入职员工的毕业学校、学历、

工作年限、年度考评结果进行统计归档。但该人才库也只能作为人才晋升的一项参考因素，主要的晋升决定权仍然掌握在主管人事的管辖行和部门领导手中。这样一来，想要晋升不光需要业务能力的突出，更多是取决于与领导的关系处理，这使得越来越多的员工感受到晋升无望，职能感显著降低，对工作的热情度和积极性降低，容易造成普遍的职业倦怠。

## （2）薪酬分配不合理

在访谈中，一提及薪酬的合理性，都能够感受到受访员工有很多要抱怨的内容。目前长清分行的员工绩效统筹于济南农商行，由基本工资、岗位绩效、补助津贴三部分组成，基本工资根据个人的职级和职称定数，职级分 1-9 级，如柜员岗属于 9 级职级，客户经理和主管柜员属于 8 级职级，分理处负责人属于 7 级职级，每一职级的基本工资就数百到上千的差距；岗位绩效根据个人完成考核任务，由二级支行或部门负责人月末计算得出；津贴补助包括每月 600 元的交通补贴、200 元的通信补贴组成，在暑期和 11 月还会每人分别发放 600 元和 2100 元左右的高温补贴和取暖补贴。但从这样的薪酬结果来看，长清分行的工资薪金并不存在较大问题，甚至在整体金融行业中员工的工作福利还可以算到中上。但受访者表示，在 2015 年长清农村信用联社改组为济南农商行长清分行前，长清信用社属于独立法人机构，因此岗位绩效和节日福利都可以“自己说了算”，但自从改组为济南农商行后，绩效和福利均被大幅削减，长清分行的总体绩效奖金需要由总行根据各个管辖行排名进行分配和发放，此外，2018 年济南农商行建立了一套薪酬考核绩效系统，按照“多劳多得、少劳少得、不劳不得”的原则进行绩效计算，但实际上由于工资计价方式的改变，系统上线后员工们普遍发现自己的岗位绩效比上线前少了千数余块钱，这是员工们对系统上线后的薪酬合理性颇有微词的原因之一。此外，该系统无法兼顾长清分行的所有实际情况，由于历史遗留问题，长清分行有几十名“无岗”的留存待退员工，他们属于长期病事假或存在大额坏账无法偿还的员工，但在新的绩效系统中并未设置此类员工的岗位，因此长清分行将他们设置为“后台柜员”，在每月的薪酬考核中通过按照前台柜员的业务量平均数计价获得分配，在有些业务量大的网点，有时他们的工资结果反而比忙碌辛苦的柜员还要高，这使得员工中出现了不满意的情绪。有的受访员工表示，由于长清区的特有情况，长清分行百分之六十以上的网点位于乡镇，有的网点距离城区十分遥远，每个月的通勤汽油费就一千多，交通补助的 600 元实则不够，对于这一点在工资中非但没有“地区差异补贴”，还得自己垫钱，但位于长清城区内的例如城关支行、大学城支行、长清营业室等网点，距离短离家近效益好，不光能省下

每月的交通费，还有薪酬绩效的差异性存在。由于工作单位的位置不同，产生了如此大的薪酬落差和心理不平衡，这也是员工中出现职业倦怠的成因。

### (3) 职业路径不清晰、组织保障不健全

在谈及职业发展与组织保障时，受访者普遍表示他们的业务培训最多的就是人民银行、银保监会下发的各类规范条例，以及针对客户经理岗位的上岗、继续教育培训考试和柜员岗位的每季、每年的大大小小运营条线考试。此外，由于工作内容的单一性和授权权限较小的现实情况，每个工作岗位不太存在需要领导支持和配合的内容。因此在这个问题上，受访员工普遍对个人的职业现状有些许不满，些许茫然，“也不知道自己应该有什么规划和发展”。这种没有清晰明确的职业发展培训和健全的组织保障的问题表现，实际上也是组织未能提供清晰上升渠道、无规范化业务能力培养体制机制所致，这样的发展结果就是对待工作内容得过且过，玩世不恭，没有工作的成就感和动力，时间久了，一定程度上会导致员工的职业倦怠。

综上，长清分行组织层面中的晋升机会少、薪酬分配不合理、职业发展路径不清晰组织保障不健全是导致员工职业倦怠的因素所在。

## 3.5.4 员工职业倦怠的个人成因分析

在济南农商行长清分行员工职业倦怠问卷中，个人维度设置了包括职业规划清晰度、自我定位与调节、家庭支持度 3 个变量角度的问题，根据分析结果可以看出，个人维度的因素也是导致职业倦怠的重要原因。由于个人因素大多因人而异，因此选择了 3 位具有代表性的受访者访谈内容进行阐述分析，具体情况如下：

受访员工一（工作年限 3 年，目前处于临柜柜员岗）：本科毕业后被分配到现在工作的网点，单位距离长清城区单程三十公里，每天都需要开车上下班。柜台业务繁重，尤其每年的五、六月份小麦补贴发放和年前的一个月，由于客户用不惯柜面一体机，而且很多旧的存折一体机也无法识别，客户只能排队到柜台来办理取款，每天业务轧账数都在一二百笔，常常顾不得喝水、吃饭、上厕所，在柜台上一坐就是几个钟头，工作就像一条生产线，而自己的专业知识在日常的工作中根本毫无用处。由于农商行特殊的“支农惠农”政策性质，前来办理业务的大多数是当地的农民群众，他们文化程度偏低，有些上了年纪的老人办理业务比较费劲，排队的客户有不理解，觉得自己等候时间太长，抱怨柜员工作速度慢。另外，现在消费者的维权意识都很强，在网点还会碰到一些不讲理的客户，一旦投诉就会影响支行当月和全年的考评，也会对柜员展开一系列的调查和

处理程序，还需要柜员和业务主管上报投诉说明、向客户道歉请求撤诉。整个流程下来作为当事人的柜员身心俱疲，也会额外给营业室的日常业务增添负担。该员工分享了一个她的经历，某次办理业务中，一位网点附近的商户连续三次到他的窗口要求办理银行卡挂失补发业务，由于客户需要挂失的银行卡卡种为“富农卡”，此种卡片发行时间较早，已不再单独配发至柜员，只能通过向总行单独预约送至网点，而操作系统中必须同类型卡片才能办理挂失补发业务，因此客户前来要求办理的“挂失补发”富农卡业务无法立即办理，需要等待总行配卡或自行前往距离该网点较远的总行营业部办理。该柜员性格相对内向，不善言辞，客户三次前来要求办此业务而未能办成，在向客户反复解释未果后，该客户将所有怒气撒到了柜员身上，以“服务态度不好”为由投诉到了分行会计科。该柜员因此被要求写投诉说明、向客户致歉、上交监控录像、全行通报批评并罚款、取消当年所有评优资格。一系列操作下，该柜员的内心感到十分委屈，在日常忙碌工作的同时还要分出时间精力接受上级科室和二级分行主管反复的调查问询，压力大到常出现失眠、焦虑的状态。该柜员坦言，此事过程中她“未能获得组织所能提供的支持和帮助”，之后对工作单位失去希望，工作状态也非常疲倦，压力很大，一天下来也没有精力和时间去学习充实自己，一想到第二天要上班就满心抵触和抗拒，苦于无法调节自己的状态的情绪，非常沮丧。

受访员工二（工作 8 年，目前处于后台柜员岗）：专科毕业后进入长清分行工作，从临柜柜员调岗至后台柜员，目前两个孩子，丈夫常年在泰安做小生意，家中的事往往都是靠自己 and 婆家帮衬。现在随着网点的营销压力越来越大，每日的工作不仅要兼顾好营业室内的日常后台业务工作，还需要联系和维护老客户、拓展新客户、营销理财产品、推销 ETC 等等，虽工作内容不减反增，工资的整体水平却在下滑，每个月要考虑负担两个孩子的上学开销，加上房贷的压力、家庭的生活支出、通勤交通费用等，经常入不敷出。这种情况让受访者甚至都打起了下班兼职跑“滴滴”补贴家用的念头。受访者还提到，自己父亲原也是长清农信社的老员工，但是父亲离世前自己向领导打报告请事假却未得到许可，理由是自己请假了网点就“没人了”，最终受访者也没有在父亲临终前好好照顾到老人，这件事她一直耿耿于怀。自认为在工作中勤勤恳恳，任劳任怨，家庭压力也不小，却没能被领导重视和体谅，单位远、工资少、家务事繁重，感觉单位“人情味”不够，这使得受访者常常感叹自己“心灰意冷”，对工作失去了兴趣，但也不敢离职寻找出路，严重缺乏成就感和归属感。

受访者三（工作 12 年，目前处于分行会计科业务岗）：由于分行科室的编制有限，

会计科人不多工作却很忙，经常需要处理总行下发的文件和报表以及汇总各个二级支行的业务情况，组织各类会计条线培训和学习，这些工作相较于自己的能力来说并不算难，甚至有点“大材小用”。今年已经 35 岁了，按照总行规定 35 岁就无法再晋升管理岗位，也就是现在的职级就是职业生涯的“终端”了。相比于其他年纪轻轻就提拔为分行中级管理层甚至高级管理层的领导同事，自己虽为研究生学历，但职业规划从开始就不甚清晰，对待每次岗位的竞聘和领导的选拔，没有可以拿得出手的履历和表彰，因此错过了一次又一次晋升的机会。现在已经看到职业发展的结果了，感觉自己入行以来的工作经历就像一个闭环，兜兜转转又回到了原点，再努力也只能在现在的岗位和职级上了，这让人没有太多工作的动力，只要不犯错就好。

综上，个人层面的职业规划的不明确、自我定位不准、自我调节能力不够、家庭支撑不足是明显造成职业倦怠的问题，每个员工都是独立的个体，每个个体的诉求也许组织上无法做到人人兼顾，而个人力量又显得过于单薄无法得到重视，因此部分员工产生了对工作的态度消极和情感倦怠，最终发展成为职业倦怠。

## 4 济南农商行长清分行员工职业倦怠问题的应对建议

### 4.1 工作层面问题的应对建议

#### 4.1.1 提高人岗匹配度

应明确岗位需求。提高人岗匹配度，能够是员工的个人特性、专业背景和岗位需求更好适配，可以最大程度发挥员工的优势，为工作的开展创造有利条件，而明确岗位职责，才能更好避免分工不明确导致的工作流程不畅通、推诿扯皮、事后无从追责的情况发生。不应该简单照搬工厂的流水加工环节操作模式，考虑到哪里有闲置人员便把该人放到缺人的岗位上来，一旦新岗位员工的性格特点、业务能力与岗位不匹配，很容易造成人的职业倦怠。举例而言，对于客户经理岗位，需要性格外向、善于沟通、乐观开朗而且踏实稳重、有原则的人，这样才能够胜任客户经理这一岗位，不断向客户营销产品、放出贷款，而且不会因为额外的利益而弄虚作假审批手续或材料导致信贷风险升高的可能；对于临柜柜员岗位，则需要踏实肯干、语言表达流畅、热情细心的人，他们能够在面对客户的质询时及时作出解答，能够在办理业务过程中了解到客户的需求和困惑，能够在每一笔业务流水中做到清晰明确、分毫不差。上述的两种岗位员工其实并不需要多么高的学历，更多的是需要与岗位要求相符合的人来胜任，才能减少员工出现倦怠感和玩世不恭态度的可能性。

结合科学有效的量化和评估手段评价拟选用人才的适配程度。在人员安排的过程中，利用总行人力资源档案资料和“人才数据库”，从学历、专业、性格特质、业务能力等多个方面量化评估，同时考虑该员工的实际情况，如通勤距离的远近、是否有年幼孩子或年老父母需照顾等因素，尽量做到人力资源设置的综合考量、合理配置。

加强对上岗员工动态考评和动态调整机制，定期进行工作成效测评。对适合岗位的员工采取肯定和鼓励的态度，对工作上手还存有困难的员工及时采取帮扶或培训策略，对多次考评仍不达标的员工考虑调换岗位等方式，争取保证每一位员工都能够在自己的岗位上发挥出最大的潜力，为长清分行的发展做出最大化贡献。



### 4.1.2 明确岗位职责性

编制或出台针对网点不同岗位的更为详细的工作职责说明或方案。例如后台柜员可再细化设置现金出纳岗、对公操作岗、“反洗钱”录入岗等，如果出现员工人数较少无法实现“一人一岗”（如分理处），可以写明由主管柜员或轮值柜员担任“反洗钱岗”“ATM加钞岗”等岗位角色。这样流经的每一笔业务都有岗位职责对应，每个员工明确了自身的职责所在，降低或避免出现由于岗位分工不明、职责不清导致工作压力大、工作负荷高，进而发展成为职业倦怠的可能性。

### 4.1.3 减轻工作压力

适度调整考核机制。对待员工的会计差错和业务投诉，不应该“一杆子打死”，一味地将错处归结于员工，将支行或部门的考评压力与员工差错和投诉数量相挂钩，这样严厉的容错机制下，除了使得“犯错”的员工心灰意冷以外不可能起到任何好的作用。希望长清分行的管理层多从员工的角度考虑和分析问题，在处理客户投诉事件时，找准问题根源，及时调取监控录像，了解事件原委，设身处地为员工着想，做好员工的组织支持。同时，建议改进和完善支行考评机制和管理模式，如“年度内一次被投诉经历，取消全年评优资格，所在二级支行年终业务总分扣 2 分”等规定，尽可能的用人性的方式处理问题，建立“以人为本”的企业文化，这样才能使得每一位长清分行的员工心有所属，真正做到“以行为家”。

合理制定员工考核制度。绩效考核系统上线以来，一直秉承着“多干多得、少干少得、不干不得”的理念，大大减少了员工从“门市”上拉存款的现象发生，结合量化绩效系统，更要做到根据不同的网点情况合理分配考核任务，而不是简单的将总行下发到长清分行的任务简单均摊到每个二级支行，每个二级支行又将任务再次均摊到每个员工身上，这样既无法按时按量完成考核任务，还可能因为任务量过重无法完成造成员工的抵触心理。举个例子，所在乡镇资金密集型企业多的、经济发展好的网点，可以适当倾斜增加考核任务，同时增加奖金分配比例；所在乡镇经济发展欠佳、小微企业少得网点，可以降低考核目标，制定差异化考核办法。再如，对于社会资源丰富的、业务能力强、人脉广的员工，也可以制定累进式绩效考核办法，真正实现“多劳多得”。这样一来，避免盲目追求考核结果“数量上的好看”“领导脸上的好看”，而是真真切切做到了因地制宜、因势诱导、因人而异。

切实落实员工休假制度。实行网点周末轮休，保障员工的周末一天的休息时间，真正落实总行要求的强制休假制度和节假日值班规定，减少员工之间因为轮休调班而产生的人际冲突情况发生，保证员工能有更多的休息时间照顾家中老人、陪伴年幼孩子。

#### 4.1.4 增加工作权限

多推出适合于不同贷款客户群体的利率优惠或套餐，对于工作自主性较低、基层权限较小的问题，应适度调整信贷客户经理的定价自主权限。这样一来，客户经理能够根据每一位贷户的实际情况更加灵活的制定贷款利率，增加了客户的选择，也为长清分行信贷业务的拓展提供了主动性和创新性。

对临柜柜员和后台柜员适度给予灵活处理突发情况的权利。不能因为怕担责、怕投诉就固化了办理业务的能力和想法，在保证合规操作、合理业务流程的前提下，根据客户的实际需求，提倡柜面操作人员人性化引导、人性化解答、人性化办理，尽量让客户少一份说明材料、少跑一趟，这样不仅方便了客户、节约了时间，员工在办理业务的过程中也能收获一份肯定和期许。

## 4.2 组织层面问题的应对建议

### 4.2.1 拓宽晋升渠道

设置“双赛道”晋升制度，拓宽员工的晋升渠道。目前，济南农商行长清分行的晋升渠道主要是两条主线，一条是从运营条线晋升：临柜柜员、后台柜员、主管柜员（分理处内勤主管）、二级支行副行长；另一条是信贷条线晋升：临柜柜员、客户经理、分理处负责人、二级支行副行长、行长。这两条晋升途径实则岗位名额有限，呈明显“金字塔”状。这样简单且模式化的晋升条线让很多资历深、业务能力强的老员工看不到升职希望，也让年轻员工失去了奋斗的积极性。因此，建议济南农商行长清分行设置“双赛道”晋升制度，模仿其他国有商业银行实行“管理类”和“技术类”两类晋升序列，每一序列设置不同职级，实现工龄长的、专业能力深厚的基层员工能够享受与管理类领导同样的薪资水平，这样既解决了管理岗位数量少，员工晋升“天花板”过低的问题，也给资深的技术类岗位如综合柜员、客户经理等员工提供更多的工作动力。

重启公开竞聘上岗制度。建议按照不同的学历、职称、工龄、年度考核结果等显性

条件作为筛选指标,按照业务部门实际情况定期面向全行选聘优秀管理干部和储备人才,秉持公开公平公正原则,旨在为真正有能力的、有升职意愿的、工作优秀的员工提供公平、透明的竞争环境,让员工不再拘于年龄或学历限制,这对激发员工工作积极性大有裨益,也是增强员工单位归属感和认同感的重要方式。

#### 4.2.2 增加合理性薪酬

增加员工合理性薪酬。自从绩效考核系统上线后,原农商行绩效分配中的“吃大锅饭”情况已有明显的改善,在此基础上,建议长清分行在总行工资薪酬硬性规定的基础上,根据其乡镇网点占半数以上的实际情况,由网点与城区的距离半径划分区间增加员工交通补助和基层网点餐费补助,真真切切解决员工的实际问题。

确保长清分行的薪酬合理性和竞争性。与长清区其他金融网点薪资待遇相比,避免员工出现努力工作却收入回报不成正比的焦虑感;与分行管理者薪资相比,充分重视和考虑到基层员工工作量和劳动价值,缩小中高层管理者与基层员工的收入差距。

及时兑现每次绩效考核活动开展之时承诺的奖励奖金。在薪酬合理分配的方面肯定基层员工的工作效益,避免出现因为绩效分配不公、任务完成却没能拿到应有的奖金导致员工有意见、有怨言的现象发生。

#### 4.2.3 关心员工诉求

建立和完善员工与组织的沟通和对话渠道。虽然长清分行有定期与支部党员谈心谈话的活动,但谈话内容并未有效获取员工们的真实诉求,往往仅停留在表面,实际上,员工的困难和问题找不到向组织反映的渠道,长清分行管理层又无法及时掌握员工的实际困难,那么困难就会越攒越多、矛盾越来越大,这样周而复始,还是会引发职业倦怠的出现。建议从党员的谈心谈话活动开始,可以有计划地将谈心谈话的对象扩展到全行员工,还可以定期举办员工座谈会、经验分享会等方式,安排人事科专员负责员工的家访,这样一来,能够建立起上下沟通渠道,也会使得管理层及时了解到员工的实际困难。如果担心部门领导直接参与谈话或访谈可能会对受访员工造成心理隔阂,那么就需要对不同情况的受访员工设置合适的访谈者,通过专业化的语言和沟通技巧,让受访员工能够解除思想负担,与组织进行有效沟通和倾诉。

建立健全员工关爱机制或员工互助计划。对于家庭中出现较大困难、如父母子女罹

患重大疾病等的员工，或处于妊娠期和哺乳期的“妈妈员工”，或由于工作压力过大导致情绪消极抑郁的员工，在了解实际情况后更应从“以人为本”的角度出发，避免给员工设置工作距离远、工作强度大的岗位，防止出现本已在家庭负担过重的情况下还要求其以工作为重的思想包袱，营造“互助、关心、友爱”的企业文化氛围，让员工感受到来自组织的温暖和关心，进一步消除倦怠的产生。

#### 4.2.4 争取员工家庭支持

定期举办开放交流日、亲子趣味活动日。提前做好小礼物，提倡员工带家人和孩子来参与网点开放日的活动，增强员工同家庭的粘和联系。

每年定期组织员工团建或出游，对年度考评优秀员工除实行现金奖励，也可以增加家庭免费或半价出游奖励。

多组织长清分行兄弟支行之间及济南农商行各分行之间的联谊活动、篮球赛、读书会、业务竞赛等。利用合理公休假期时间帮助工作网点偏远的单身青年员工拓展交际圈子，及时解决婚恋嫁娶问题，这样才能让他们在工作中遇到困难和问题时获得家庭支撑、减少精神包袱。

### 4.3 个体层面问题的应对建议

#### 4.3.1 找准自我定位

明确自身的定位，对自己的能力和水平有充分的客观的认知。从针对济南农商行长清分行员工职业倦怠的问卷调查数据分析结果可以发现，职业倦怠有年轻化发展趋势，其中主要原因是员工对自我的客观认知不准确、自我定位不清晰。长清分行的年轻员工，从大学校园进入社会的工作岗位，从学校的优秀学生干部、优秀班干转变身份成为一名银行柜员或客户经理，对银行工作抱有“光鲜亮丽”想法的人一定不在少数，一旦接触到了实际情况，很容易形成心理落差，造成职业倦怠。通过了解单位内部的实际工作情况与预期的差值，努力摆正工作心态，减少“眼高手低”的情况发生，降低期望值反而会更好的适应和融入当前的工作环境当中。

努力用积极和乐观的心态努力做好领导交代的每一项工作。面对工作中可能出现的客户的不理解、领导的不认同、同事的不支持，那么更要学会放平心态，用“平常心”面

对工作中的的是是非非。多与有经验的前辈交流和学习，假设无法做到心态调节的最好状态，也不要自我否定，毕竟在入行之初经历了“千军万马”的竞争考上了农商行就已经证明自己的学习能力和沟通水平的优秀。将困难和挫折看做是人生长河中的小小水花，努力提高自己适应工作节奏的处事能力。

### 4.3.2 学会自我调节

事实上，学会自我调节实际上也是工作中的一节必修课。随着金融改革的逐步深化，银行业金融机构承担着越来越多的风险和竞争压力，市场发展的结果必然会使银行业从业人员背负越来越大的考核压力，这是无法改变的现实发展趋势。每一位员工都应有这样的心理准备，在总行和管辖行下发考核任务后，不能产生抵触和畏难的情绪，也不能有攀比的小心思，应该把压力转化为动力，努力向完成考核任务优秀的同事看齐，在一次次任务完成中设置一个个“小目标”，给自己心理暗示：如果无法完成任务的百分之百，那么完成百分之八十、百分之九十也是很好的。在遇到客户的不理解后，努力排解负面情绪，保持积极的态度与客户沟通，争取获得客户的理解，努力在解决问题的过程中寻找到自我价值的体现。

### 4.3.2 学习带动进步

时代在发展，个人在进步，不断通过学习新知识、掌握新技能充实自己，提升自己，不失为一个上上之策。在工作中，业务知识的学习和更新已成为常态，个人学习能力和工作能力的不进步也可能成为未来进步的绊脚石。因此员工们要抱着“活到老，学到老”的学习态度，强化自我管理、自我学习意识，不断通过积累专业知识、提升专业技能来增强工作能力，避免出现“温水煮青蛙”的情况产生。可以根据自己的实际情况，合理设置学习目标，可以定向选择会计、经济等职称类证书充实自己，也可以选择各大高校的非全日制研究生提升学历，还可以在工作之余提升点钞、“小键盘”等业务技能。借助学习和书籍的积累带动个人进步和发展，也会有效避免人在精神和心理上陷入焦虑和倦怠。

### 4.3.4 明确职业规划

明确员工的职业规划，这不仅对每一位员工个体的发展提供了强有力的支持，还对济南农商行长清分行未来稳健的人力资源管理水平发展具有任重道远的意义。针对青年

员工，应充分利用现有的“管培人才库”的优势，根据每位员工的人事档案，了解员工的性格特点和专业背景，根据其现有的职级职称和未来发展方向提供有的放矢的职业规划建议。这样一来，员工不仅能够充分挖掘自身潜力基础和专业能力，还可以为农商行发展积累储备人才，达到“人尽其才、物尽其用”的双赢效果。针对中年员工，应持续关注职业能力的续航力提升。中年员工在现有的岗位上已经定型，他们虽然到达了职业发展的“天花板”，但是他们相较于青年员工而言更具有深厚的专业素养、熟练的业务能力，相较于老年员工更具有强健的体魄和矍铄的精力，因此中年员工的优势也是其他年龄区间中得天独厚的一份。可以请他们为青年员工发挥好“传帮带”的作用，为青年员工做好技能辅导，还可以拓宽和重启中年员工的职业发展上升渠道，将管理层竞聘制度的年龄限制合理延续，制定定期岗位轮换制度，激发中年员工的工作热情和成就感，让他们对单位更有归属感和认同感。

## 5 济南农商行长清分行员工职业倦怠问题对策的实施保障

### 5.1 组织层面的实施保障

事实上，长清区金融市场已日趋饱和，近年来还有沪农商村镇银行、莱商银行、威海商业银行等金融机构进驻本区，给济南农商行长清分行带来不小的竞争压力。为了更好地面对外来的挑战，在保障现有业务板块和存量的基础上，继续扩展市场份额，都需要长清分行采取更为有效的手段干预和缓解基层员工的职业倦怠现象，在组织层面提供坚实保障。

长清分行应着手建设“学习型组织模式”。当前，长清分行的组织结构模式为职能式，即不同的业务按照部门划分为具体的运营条线，并在各个条线设置具体的负责人，具体来说：运营条线由长清分行会计副行长领导，下辖分行会计科及各二级支行网点内勤人员；信贷条线由长清分行信贷副行长领导，下辖分行信贷科室、小微企业信贷中心及各二级支行网点客户经理；人力资源条线由长清分行人事副行长领导，下辖分行人事科，总体统筹全分行人员调度和安排。这样的组织结构具有责任人明确，命令传达及时等明显优势，但也存在着各个职能部门相对独立，分条线上的工作人员只对上一级管理者负责，而彼此之间协同效果不理想的不足。因此，为了避免“上面千条线，基层一根针”的情况发生，长清分行的组织应由“职能式”向“矩阵式”发展，形成“学习型组织模式”，不断学习和更新人力资源设置的思想基础、对策设定、组织安排、后期保障，形成各个条线在日常工作中相互辅助和配合的良好局面，做好不同部门政策制定和业务运行的有效衔接、信息沟通，这样一来，才能更好的缓解基层员工的职业倦怠现状。

长清分行应根据银行业未来“网点转型”的发展趋势和员工职业发展路径的设计方向，制定相关金融人才、营销能手、科技人才等专业性人才的培养计划。一方面，利用济南农商行优质的品牌形象和自身良好的薪资待遇优势吸引优秀的从业人员和多方向跨专业复合型人才加入本行，为长清分行的未来科技化、专业化、营销化服务提供有力的人资支持；另一方面，针对长清分行现有员工，充分借助总行“管培人才库”已有数据储备，为行内员工制定详细培养计划，提高柜台业务人员和客户经理的营销水平和专业能力，同时，也要加大员工的业务培训、制定员工职业规划培养方案等相关事项的经费投入，为长清分行未来快速发展培养专业人才。

## 5.2 制度层面的实施保障

面对员工群体中不容乐观的职业倦怠现状，济南农商行长清分行应管理制度出发，切实结合职业倦怠的干预和预防策略，制定相关制度保障，例如沟通制度、管理层竞聘制度、调休制度、轮岗制度、薪资保障制度和职称提升激励制度等。

长清分行业务科和人事科应完善沟通制度、选聘制度、职称提升激励制度的制定。沟通制度，在分支行党员谈心活动实施的基础上，进一步建立面向全体员工的定期沟通环节，同时加入不同的运营条线、不同业务部门之间的沟通纽带和模式，形成正式或非正式的各类沟通会议或活动，旨在加强部门之间、组织和员工之间的联系和协调。选聘制度，在借助总行“管培人才库”的现有条件下，将管理层竞聘制度的年龄限制由“35 岁封顶”改为合理延续，拓宽和重启中年员工的职业发展上升渠道。职称提升激励制度，通过每年年底登记当年员工考核表，及时对员工的职称和职级进行更新，对考出职称和其他专业证书的员工进行奖励，并可以设立“学习进取奖”等奖项在年终评优时对不断学习提升自我的员工进行物质奖励，激发员工投身学习、充实自己的进取心和积极性。

长清分行会计科、信贷科和其他业务部门应根据部门负责的业务板块内容对调休制度、轮岗制度、薪资合理分配制度进行制定和完善。调休制度，保证长清分行网点的营业时间与济南农商行总行规定一致，从制度制定的角度出发，做到网点轮休安排有规可循，避免出现由管理层决定的二级支行网点“全年无休”情况发生，并且积极统计员工公休加班情况，在国家法定节假日对加班员工实行合理合法的三倍工资补偿机制，发放加班补贴。轮岗制度，通过实地调研或摸排了解汇总员工真实的岗位情况、在同一岗位工作年限及亲属是否规避等情况，对内勤和外勤岗位之间、不同业务科室之间、分行科室和二级支行基层网点之间、大社和分理处网点之间的轮岗做到有具体规定可依，避免出现总行规定的分行“定期轮岗”制度成为一纸空文。薪资保障制度，通过与综合绩效考核业务系统挂钩，及时与总行业务部门进行金融产品单件计价规定问询进行反馈，从长清分行业务量多、存量金融介质多、小微贷款申请量多的自身业务特点出发，争取总行定期上调单笔业务量、单次“销折换卡”、单笔小额贷款放贷等的业务单价，保障员工的工作成果和收益，提高员工工作积极性。

## 5.3 文化层面的实施保障

企业文化往往是一个企业生身立命之本，好的企业文化可以大大加强员工对单位的



归属感和认同感，增强组织对员工的号召力、凝聚力和支持力，在一定程度上甚至可以加强员工的道德感和敬业度，对干预和缓解员工已有的职业倦怠，也有十分重要的影响作用。

长清分行应强化“以人为本”的企业文化理念建设。作为运营条线的管理者，要在制度治理的基础上增加人性考虑，尤其要将以人为本深入贯彻到人力资源利用和安排上来，尊重、关心和解决员工的急难愁盼，拉近领导者和员工之间的精神距离，让员工在单位里能获得组织的支持感。在面对客户投诉等问题上，建立健全单位内部团结向上的团队氛围，遇事多从员工的角度考量，成为员工合理诉求的“背书人”。在工作安排和人事调度中增加人性化考量，对于家庭住址离单位较远的员工，合理安排员工岗位，尽量减少员工上下班途中长距离奔波，这样既能够让员工感受到单位的温暖，更能用感恩的心态回报于工作中；也能使得员工减少通勤途中的疲惫感，有更充沛的体力投入到工作当中来。

长清分行应强化单位内部“合规”理念的形成和发展。“打铁还需自身硬”，银行是防范金融风险的第一道防线，如果在业务实操中出现了风险点，那么可能对单位自身和国家的金融安全造成不可挽回的损失。因此，合规文化建设不仅要从每一位经办员工抓起，更要求单位的中高级管理人员落实到位，减少违规授权和授意办理业务的情况发生，一旦发现违规行为产生，必须追究到人，做好及时处理相关责任人、及时解决坏账等问题的善后工作。

## 6 结论及展望

### 6.1 研究结论

本次研究梳理和评述了当前学者们对职业倦怠的研究成果，运用问卷调查、访谈调查、定量分析的方法对济南农商银行长清分行员工的职业倦怠问题及成因进行调查分析，并基于此提出纾解职业倦怠的个人、组织、工作三方面对策及实施保障。本文研究得到以下结论：

(1) 济南农商银行长清分行员工存在中等程度的职业倦怠。

(2) 年龄、学历、婚姻三个人口统计学变量对长清分行员工的职业倦怠影响显著，其中，20-29 岁的员工职业倦怠最严重，30 岁以上的员工年龄越大职业倦怠情况越轻，50 岁及以上的员工职业倦怠程度最低；本科学历员工倦怠感最强，大专及下学历员工倦怠感最低；单身员工倦怠感明显高于已婚员工和离异丧偶员工。

(3) 工作岗位、工作年限也会影响职业倦怠的程度，总的来说职业倦怠情况客户经理最严重，其次为临柜柜员，再次为后台柜员或主管柜员，职业倦怠程度最低的是大堂经理；刚入职的新员工开始出现职业倦怠，随着工作年限的增加职业倦怠呈上升趋势，工作年限 3-5 年的员工职业倦怠达到顶峰，之后随着年限的增加职业倦怠得到一定程度的缓解，工作年限 10 年以上的员工倦怠程度最低。

(4) 长清分行员工职业倦怠的成因并不是单一影响因素导致的，而是从工作、组织、个体等多种维度共同作用下形成，工作层面的人岗匹配不合理、工作负荷较大、工作自主度小，组织因素中的晋升机会少、薪酬分配不合理、职业发展路径不清晰组织保障不健全，个人层面职业规划不清晰、自我定位不准确、家庭支持度不足够，都是造成职业倦怠的主要因素。

(5) 在职业倦怠对策上，本文建议在工作层面提高人岗匹配度，明确岗位职责性，减轻工作压力，增加工作权限；组织层面拓宽晋升渠道，增加合理性薪酬，关心员工诉求，争取员工家庭支持；个人层面找准自我定位，学会自我调节，学习带动进步，明确职业规划。同时，建议长清分行应提供组织、制度、文化方面的实施保障。通过这些建议和保障措施，希望有效缓解长清分行员工职业倦怠，确保员工身心健康发展，提升人力资源管理水平，促进长清分行稳定向好发展。

## 6.2 研究不足

本文在研究中由于各方面原因还存在着一定的局限性，有待进一步深入的调查研究。具体来说，主要包含以下几个方面：一是在对长清分行员工职业倦怠影响因素进行研究时，只是选取了工作、组织、个人三层面进行考量，未加入其它层面如社会特性中的社会地位及社会支持对职业倦怠的影响作用等因素全面解析。二是由于对于长清分行员工职业倦怠情况的调查只是在某一个时间段内，并未对个体进行长期的跟踪调查，因此基于此提出的缓解、预防对策的实际效果有待进一步验证考察。

## 6.3 研究展望

本研究只是针对现阶段长清分行员工职业倦怠现状的一次初探，在以后的研究之中，可以采用持续跟踪的方式方法，不断验证缓解对策的现实效果，校正、修订缓解预防对策，使之更有针对性，效果更好。此外，在职业倦怠的影响因素中可以引入人格特质、应对方式、社会特性等变量，也可研究职业倦怠与心理契约、工作压力、业绩、离职倾向等的关系，探索性地对长清分行员工职业倦怠影响因素及结果进行深入研究，充实本研究的内容，进而提出更加全面的缓解、预防对策。

## 参考文献

- [1]Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti. The job demands-resources model: state of the art [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2007, 22(3): 309-328.
- [2]Christina Maslach, Susan E. Jackson. The Measurement of Experienced Burnout[J]. *Journal of Occupational Behaviour*, 1981, 2(2): 103-115.
- [3]Demerouti E, Bakker A B, Nachreiner F, et al. The job demands-resources model of burnout [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(3): 499-512.
- [4]Freudenberger Herbert J. staff burnout[J]. *Journal of Social Issues*, 1974, 30: 159-164.
- [5]Iain L. Densten. Re-Thinking Burnout[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2001, 22(8): 49-73.
- [6]Maslach C, Schaufeli W B, Leither M P. Job burnout[J]. *Annual Review of Psychology*, 2001, 52(1): 397-422.
- [7]Pines A. & Aronson E. Career burnout: Causes and cures[M]. New York Free Press, 1988.
- [8]Propotnik Toni. 257 pages Career Burnout Causes & Cures, Aya Changqing Branch of Jinan Rural Commercial BankPines, Elliot Aronson, Collier Macmillan Publishers, London, England (1988)[J]. W.B. Saunders, 1989, 5(6): 73-86.
- [9]Sarason S.B.Schooling in America Scapegoat and Salvation[M]. New York Free Press, 1983.
- [10]Wright T A, Hobfoll S E. Commitment, Psychological Well Being and Job Performance. An Examination of Conservation of Resources(COR). Theory and Job Burnout. [J] *Journal of Business and Management*, 2004, 9(4): 389.
- [11]陈娜,王新生,陈祥华等. 新冠肺炎疫情下日照市护士职业倦怠影响因素研究——基于结构方程模型的分析[J]. *中国医院管理*, 2021, 41(02): 84-87.
- [12]陈晶,吴均林. 工作倦怠理论与研究展望[J]. *中国健康心理学杂志*, 2009, 17(09): 1141-1143.
- [13]崔建强,郭迎春. 农商银行网点转型下的存款路径选择[J]. *中国农村金融*, 2019(03): 51-53.
- [14]何亭. 商业银行柜员职业倦怠问题及应对[J]. *人才资源开发*, 2020(10): 55-56.
- [15]胡春梅,姜燕华. 近三十年来国内外关于教师职业倦怠的研究综述[J]. *天津市教科院*

- 学报, 2006(03): 51-54.
- [16]江舜杰,汪文新,杨雪等. 深圳市医务人员职业倦怠的影响因素研究[J]. 中国卫生事业管理, 2020, 37(09): 709-712.
- [17]姜雨峰,于靖文. 人格特质对基层公务员职业倦怠的影响研究[J]. 山西经济管理干部学院学报, 2021, 29(01): 18-24.
- [18]鞠鑫,邵来成. 职业倦怠的工作要求—资源模型[J]. 应用心理学, 2004(03): 58-62.
- [19]李超平,李晓轩,时勘等. 授权的测量及其与员工工作态度的关系[J]. 心理学报, 2006(01): 99-106.
- [20]李培忠. 职业倦怠的理论研究及对策[J]. 辽宁师专学报(社会科学版), 2005(01): 26-28.
- [21]李欧. 警察职业倦怠与心理资本的现状及其关系研究[J]. 职业与健康, 2020, 36(22): 3040-3043.
- [22]李燕,朱春奎. 心理契约视角下选调生职业倦怠影响因素与干预策略研究[J]. 学习论坛, 2019(06): 54-62.
- [23]李永鑫. 工作倦怠及其测量[J]. 心理科学, 2003(03): 556-557.
- [24]李振千. 基于监狱警察职业倦怠现状及其影响因素分析[J]. 法制博览, 2020(34): 100-102.
- [25]黎轶丽,刘丽香,吴新等. “后疫情时期”武汉市某三甲医院护理人员创伤后应激障碍、职业倦怠与离职倾向分析[J]. 职业卫生与应急救援, 2021, 39(01): 34-39.
- [26]陆昌勤. 工作倦怠感研究及展望[J]. 中国心理卫生杂志, 2004(03): 206-211.
- [27]吕维霞,徐晓明,王超杰. 基层公务员职业倦怠感评价指标及影响因素研究[J]. 东北大学学报(社会科学版), 2018, 20(05): 475-482.
- [28]缪国书,许慧慧. 公务员职业倦怠现象探析——基于双因素理论的视角[J]. 中国行政管理, 2012(05): 61-64.
- [29]孙岑,王利明. 高校女教师工作家庭冲突与职业倦怠关系研究[J]. 山西青年, 2021(08): 4-6.
- [30]唐芳贵,彭艳. 工作满意度和社会支持与高校教师职业倦怠的关系[J]. 中国学校卫生: 2007(11): 980-982.
- [31]唐颖,Eva Garrosa,雷玲等. 护士职业倦怠量表(NBS)简介[J]. 中国职业医学, 2007(02): 151-153.

- [32]佟瑞鹏,杨校毅. JD-R 模型、理论在行为安全研究中的应用及述评[J]. 中国安全科学学报, 2018, 28(11): 42-47.
- [33]王炜. 山东农商银行精准服务中小微企业[J]. 山东国资, 2020(05): 75.
- [34]王芳,许燕. 中小学教师职业枯竭状况及其与社会支持的关系[J]. 心理学报, 2004(5): 568-574.
- [35]王国香,刘长江,伍新春. 教师职业倦怠量表的修编[J]. 心理发展与教育, 2003(03): 82-86.
- [36]吴方园,张秀敏,李眩眩等. 长春市银行职员职业倦怠现状及其与社会支持、主观幸福感的相关性研究[J]. 医学与社会, 2018, 31(01): 62-65.
- [37]谢静. 基层公务员职业倦怠影响因素分析[J]. 人才资源开发, 2020(19): 22-23.
- [38]杨秀玉,孙启林. 教师的角色冲突与职业倦怠研究[J]. 外国教育研究, 2004(09): 10-13.
- [39]严丹. 基层公务员激励对工作投入的影响机制研究[J]. 中国人事科学, 2020(07): 4-14.
- [40]于刚强,虞志红,叶阳澍. 政治新常态下基层公务员职业倦怠实证研究——基于珠三角 3 市的问卷调查[J]. 学术研究, 2017(05): 49-55.
- [41]曾玲娟,伍新春. 国外职业倦怠研究概说[J]. 沈阳师范大学学报(社会科学版), 2003(01): 81-84.
- [42]郑晓玲,朱勇. 中小学教师职业枯竭与社会支持的关系[J]. 中小学心理健康教育, 2021(16): 14-18.
- [43]周芳. 电商驱动下快递员职业倦怠的影响因素及其干预[J]. 淮阴工学院学报, 2020, 29(05): 84-87.

## 附录 A 访谈提纲

1. 请您简单介绍一下您目前的岗位、岗位职责以及您的学历、工作年限、婚姻状况。
2. 您当初为什么选择了在济南农商行长清分行工作？现在的工作感受如何？
3. 您每天工作状态怎么样？有压力吗，压力来源是什么？您能处理好这些工作上的压力吗？
4. 您的工作有困难或问题吗？是什么造成了这样的困难或问题？单位能够给您所需的帮助或支持吗？您能处理好这些困难吗？
5. 您对自身工作表现评价如何？您在工作中，有让您感到有成就感的事情是什么？
6. 您对目前您的薪资待遇、单位的晋升制度、管理方式等评价如何？为什么？
7. 您认为您现在有职业倦怠情况吗？为什么？
8. 您认为对于目前的问题或现状，长清分行管理层应该怎样进行解决或改进？您有什么建议或期待吗？

## 附录 B 银行员工职业倦怠状况调查问卷

尊敬的先生/女士：

您好！我是兰州财经大学 MBA 的在读硕士生，这是一份关于银行员工职业倦怠状况的调查问卷，非常感谢您百忙中抽出时间回答问题。下面的问题和选项均为了解您在实际工作中的某些想法、感觉出现的频率，请您按照自己的真实情况，选择符合您的选项。该问卷只为论文学术研究所用，对您的个人的信息一律保密，请您放心填写。再次感谢您的帮助与支持！

### PART 1

1.您的性别是：

A.男

B.女

2. 您在单位的岗位是：

A.临柜柜员

B.后台或主管柜员

C.客户经理

D.大堂经理

3. 您目前的文化程度是：

A.专科及以下

B.本科

C.硕士研究生

D.博士研究生

4. 您在贵行工作有多长时间：

A.3 年以内

B.3 年~5 年

C.5 年~10 年

D.10 年以上

5.您的婚姻状况是：

A.未婚

B.已婚

C.离异

6.您的年龄是：

A. 20~30

B. 31~40

C.41~50

D.51 以上

### PART 2

1.工作让我心情疲乏。



- A. 从不                      B. 每年几次                      C. 每月一次                      D. 每月几次  
E. 每周一次                      F. 每周几次                      G. 每天

2.一天的工作结束后，我会感觉筋疲力尽。

- A. 从不                      B. 每年几次                      C. 每月一次                      D. 每月几次  
E. 每周一次                      F. 每周几次                      G. 每天

3.想到要开始新的一天的工作，我就会有一种疲惫感。

- A. 从不                      B. 每年几次                      C. 每月一次                      D. 每月几次  
E. 每周一次                      F. 每周几次                      G. 每天

4.工作真是一件非常累的事情。

- A. 从不                      B. 每年几次                      C. 每月一次                      D. 每月几次  
E. 每周一次                      F. 每周几次                      G. 每天

5.工作让我感觉自己要崩溃了。

- A. 从不                      B. 每年几次                      C. 每月一次                      D. 每月几次  
E. 每周一次                      F. 每周几次                      G. 每天

6.我对工作不像以前那样充满热情了。

- A. 从不                      B. 每年几次                      C. 每月一次                      D. 每月几次  
E. 每周一次                      F. 每周几次                      G. 每天

7.我对自己工作的意义产生怀疑。

- A. 从不                      B. 每年几次                      C. 每月一次                      D. 每月几次  
E. 每周一次                      F. 每周几次                      G. 每天

8.我对自己工作的内容产生怀疑。

- A. 从不                      B. 每年几次                      C. 每月一次                      D. 每月几次

E. 每周一次                  F. 每周几次                  G. 每天

9.这份工作开始做的那天起，让我感觉到一点都没有兴趣。

A. 从不                  B. 每年几次                  C. 每月一次                  D. 每月几次

E. 每周一次                  F. 每周几次                  G. 每天

10.工作是否能让我产生积极性，我是否在工作上产生贡献，对此我漠不关心。

A. 从不                  B. 每年几次                  C. 每月一次                  D. 每月几次

E. 每周一次                  F. 每周几次                  G. 每天

11.每次完成任务，我都感觉非常欣喜、愉快。

A. 从不                  B. 每年几次                  C. 每月一次                  D. 每月几次

E. 每周一次                  F. 每周几次                  G. 每天

12.我从事的是有价值的工作。

A. 从不                  B. 每年几次                  C. 每月一次                  D. 每月几次

E. 每周一次                  F. 每周几次                  G. 每天

13.我认为自己在工作中表现出色，游刃有余。

A. 从不                  B. 每年几次                  C. 每月一次                  D. 每月几次

E. 每周一次                  F. 每周几次                  G. 每天

14.我觉得我在为单位的发展做出有用的贡献。

A. 从不                  B. 每年几次                  C. 每月一次                  D. 每月几次

E. 每周一次                  F. 每周几次                  G. 每天

15.总的来说，我有自信能完成领导交代的各项工作。

A. 从不                  B. 每年几次                  C. 每月一次                  D. 每月几次

E. 每周一次                  F. 每周几次                  G. 每天

## 后记

万字论文告一段落，此时落笔，思绪繁杂。从大学初始到研究生毕业，十年光阴，仿若寥寥数载，弹指瞬间。在研究生毕业论文撰写的过程中，从开题到中期到定稿，与老师和朋友多次探讨、反复修改，其间所有经历，于我都是礼物；所有羁绊，于我都是瑰宝。

感谢我的论文指导老师，感谢参与我的论文评审和指导的所有老师，感谢一直以来支持我工作、学业、生活的家人和朋友，向您们再次表示衷心感谢和崇高敬意！

最后，愿我们在以后的日子里，妄论前途何如，依然能保持少年心性，风光霁月，流光溢彩，目光灼灼，于众生万物中坦荡做事、磊落做人，心如赤子，踏遍人世间路遥马急。

夜色难免黑凉，前行必有曙光。

愿你我，山水有来路，早晚复相逢。

毕业快乐！

作者：张彤

2022年3月18日