

新生代员工职业倦怠成因及企业社会工作介入策略研究

周凤

华东交通大学, 江西 南昌 330013

DOI:10.61369/HASS.2026010039

摘 要 : 如今, 新生代员工开始成为企业发展的中坚力量, 其身心健康与组织绩效之间的联动日益紧密。但职业倦怠不但会削弱个体的工作投入与创造力, 也会侵蚀团队协作与组织活力。对此, 本文立足企业实践场景, 从企业社会工作视角出发, 构建需求评估、方案设计、介入实施、成效评估的闭环路径, 强调以员工为中心、以组织为场域、以专业方法为支撑的综合干预模式, 并围绕工作压力与职业发展瓶颈、组织文化与价值观不匹配、工作生活平衡挑战、社会支持与认同感缺失等关键成因, 提出个性化职业发展规划与辅导、构建积极向上的组织文化、实施弹性工作制度与福利政策、建立全方位员工支持体系等策略, 以期为企业提供可操作的治理工具, 提升员工福祉与组织可持续发展能力。

关 键 词 : 新生代员工; 职业倦怠; 企业社会工作

Research on the Causes of Job Burnout among New-Generation Employees and the Intervention Strategies of Corporate Social Work

Zhou Feng

East China Jiaotong University, Nanchang, Jiangxi 330013

Abstract : Nowadays, the new generation of employees have begun to become the backbone of enterprise development, and the interaction between their physical and mental health and organizational performance is becoming increasingly close. However, job burnout not only weakens an individual's work commitment and creativity, but also erodes team collaboration and organizational vitality. In this regard, this article, based on the practical scenarios of enterprises and from the perspective of enterprise social work, constructs a closed-loop path of demand assessment, plan design, intervention implementation, and effectiveness evaluation, emphasizing a comprehensive intervention model centered on employees, based on the organization, and supported by professional methods. Focusing on key causes such as work pressure and career development bottlenecks, mismatch between organizational culture and values, challenges in work-life balance, and lack of social support and recognition, strategies such as personalized career development planning and guidance, building a positive organizational culture, implementing flexible working systems and welfare policies, and establishing a comprehensive employee support system are proposed. With the aim of providing enterprises with operational governance tools to enhance employee well-being and organizational sustainable development capabilities.

Keywords : new-generation employees; job burnout; corporate social work

在数字化转型与高强度竞争叠加的职场环境中, 新生代员工面临的多重角色压力与价值期待, 使其更易出现情绪耗竭、意义感下降与效能感减弱等表现, 进而诱发职业倦怠。这一问题不仅关系到个体的身心健康与职业成长, 也对团队的凝聚力、创新力与组织绩效形成持续冲击。当前, 不少企业在任务分配、绩效评估、沟通机制与心理支持等方面仍存在短板, 难以有效识别与化解员工的身心负担。如何以企业社会工作的专业方法介入, 系统识别关键风险点, 优化工作设计与支持性环境, 构建可持续的员工关怀与组织支持体系, 成为提升人力资源管理质量与组织韧性的关键议题。

一、新生代员工职业倦怠企业社会工作介入的必要性

在数字化转型与高强度竞争叠加的职场环境中, 新生代员工

面临角色转换、绩效压力与价值期待的多重张力, 易引发职业倦怠, 表现为情绪耗竭、意义感下降与效能感减弱, 进而削弱创新与团队协作, 并对组织绩效与可持续发展形成持续冲击。传统的

行政化、碎片化关怀难以系统识别与化解风险，亟需以专业、持续、可评估的介入方式，将员工福祉与组织目标协同起来^[1]。

以企业社会工作介入，可在组织场域内构建“需求评估—方案设计与介入实施—成效评估”的闭环路径，运用个案、小组与社区等方法，打通人力资源、工会与EAP等支持系统，形成制度化的预防、识别与干预机制。这不仅有助于缓解个体压力、提升工作投入与留任率，也能优化组织文化与沟通机制，增强凝聚力与韧性，推动企业社会工作与人力资源管理的深度融合，实现员工与组织的共同成长。

二、新生代员工职业倦怠成因分析

（一）工作压力与职业发展瓶颈

在任务密度高、节奏快、变更频繁的职场环境中，新生代员工往往同时承受来自工作量、时间压力与角色冲突的多重挤压。当工作进度与方式缺乏自主控制、临时任务频繁打断既定安排时，个体更容易产生无力感与耗竭感；同时，若岗位要求持续偏高而资源与支持不足，长期累积的压力会转化为情绪与身体的疲惫。另一方面，职业发展瓶颈进一步放大了这种压力，晋升通道狭窄、岗位职责与能力成长不匹配、机会分配不均等问题，使努力与回报之间的不对等感增强，触发努力、挫败、更努力、更挫败的恶性循环。部分岗位还存在职责边界不清、协同成本高、流程冗长等结构性掣肘，导致个体在有限时间与精力条件下难以获得可见的绩效与成长反馈，从而加剧职业倦怠的风险。

（二）组织文化与价值观不匹配

当组织文化强调的效率、服从、竞争与结果导向，与新生代员工所重视的尊重、参与、公平、意义与成长发生错位时，价值冲突会在日常互动中持续放大。若组织内部存在公平性不足、奖惩失衡、沟通不畅等问题，员工容易对制度与流程产生疏离与不信任，进而以消极、回避或精神溜号的方式自我保护；对考核规则的过度迎合与对人际内耗的疲于应对，也会削弱对工作的投入与意义感。与此同时，部分管理者将加班文化等同于敬业，忽视休息权与工作生活边界的制度化保障，进一步激化个体与组织之间的张力。价值不一致还体现在意义感的缺失：当工作内容碎片化、目标与贡献难以被看见、个体难以从组织使命中获得归属感时，心理距离迅速拉大，倦怠随之上升。

（三）工作生活平衡挑战

数字技术的普及使工作—生活边界日益模糊，即时通讯与移动办公让“下班”难以成为真正的休息起点，非工作时段的工作消息与任务要求成为常态，导致持续在线与心理难以离线的叠加负担。在白加黑、五加二与996等工作模式下，休闲时间被压缩、恢复性休息不足，不仅带来健康风险，也会削弱第二天的工作专注与创造力。与此同时，部分行业与岗位存在人手紧张、轮班频繁、突发加班等结构性安排，使员工难以形成稳定的生活节律；当带薪休假与调休等制度落实不到位，或组织在关键时期以单一绩效目标挤压个体生活空间时，失衡感与负疚感会相互强化，最终推动情绪耗竭与职业倦怠的累积与扩散^[2]。

（四）社会支持与认同感缺失

社会支持不足是倦怠的重要诱因。当员工在家庭、同事与组织中缺乏可信赖的倾诉与协作对象，压力难以被及时分担与转化，负面情绪更易在内心累积并外溢到工作表现上；若团队内部存在竞争过度、信任不足、信息壁垒等问题，个体将体验到更强的孤立感与不安全感。与此同时，认同感缺失会削弱动机与投入：当努力难以被看见、贡献难以被公正评价、职业发展路径不透明时，员工对组织与职业的意义感与归属感下降，倾向于以躺平、摸鱼等防御性姿态降低投入，以避免进一步的失望与伤害。更广泛地看，社会对职场情绪问题的污名化与求助渠道的可及性不足，也会抬高个体寻求支持的门槛，使其在关键时刻陷入情绪孤岛，从而加速倦怠的形成与固化。

三、企业社会工作介入策略

（一）个性化职业发展规划与辅导

在企业场景中，围绕新生代员工的生涯发展，企业社会工作以组织场域为依托，推动人力资源管理与专业辅导深度融合。企业社会工作者协同人力资源部门与直线主管，搭建“测评—规划—实践—复盘”的闭环流程：通过标准化与情境化相结合的测评工具，识别个体的兴趣、价值观、性格与能力，结合岗位胜任力模型与业务战略，共同制定短中长期发展目标与行动路径；同时明确导师、教练与同伴支持角色，形成持续陪伴与反馈机制。在服务方式上，采用个案辅导聚焦关键事件与卡点，运用成长小组提升通用能力与职业素养，借助主题工作坊与岗位轮换体验拓展视野与边界，并以咨询服务平台提供政策、流程与资源信息，确保员工在清晰规则与可及资源中稳步前进^[3]。

为保障介入的系统性与可评估性，企业需将生涯规划纳入人才发展体系与绩效管理之中，建立数据化看板与例行复盘机制。社会工作者负责制定服务标准与伦理守则，明确隐私保护与信息使用边界，统筹需求评估、计划制定、介入实施与成效评估的专业流程，并与EAP、培训、绩效沟通等环节协同联动；在评估层面，围绕目标达成度、能力提升度、满意度与留任倾向构建多源证据，采用问卷、访谈、观察与绩效数据交叉验证，确保结论稳健可用。通过制度化嵌入与专业化运营，个性化职业发展规划与辅导将有效提升员工的自我效能感与组织承诺，把生涯发展从一次性项目转化为可持续的组织能力，进而在源头上降低因发展受限与回报失衡带来的职业倦怠风险。

（二）构建积极向上的组织文化

企业社会工作介入组织文化建设，强调以价值共创与参与式治理为核心，将“以人为本、公平尊重、成长共赢”的理念转化为可感知、可参与、可衡量的日常实践。企业社会工作者以组织诊断为起点，梳理制度流程、沟通方式与领导风格中的关键痛点，协同管理层明确文化建设的愿景、原则与行为标准；在此基础上，推动跨部门共建沟通机制与协商平台，让不同层级、不同岗位的员工都能就工作目标、流程优化与资源分配表达意见并参与决策，形成具有心理安全感与信任基础的互动氛围。通过员工

参与式活动、共识工作坊与文化大使网络，把抽象理念转译为具体情境中的行为期待，使尊重、协作与担当成为团队运行的“默认设置”，从而增强归属感与意义感，弱化内耗与疏离。

在组织文化落地的持续化阶段，企业社会工作者以项目化运营与标杆示范为抓手，推动文化从理念到行为的闭环转化。重点围绕绩效沟通、冲突调解、团队协作、表彰激励等高频场景，设计可复制的流程卡片、话术指引与案例库，并以微改善方式持续优化；同时，借助团队建设、兴趣小组与社区化服务，把文化实践延伸到工作之外的连接与互助之中，增强员工的社会嵌入与情感联结。为确保方向不偏离、力度不衰减，需建立文化指标与例行评估机制，将员工体验、团队氛围与组织健康度纳入管理评审，结合问题清单、需求清单、服务清单动态校准行动重点。由此形成的文化生态既能提升员工的敬业度与满意度，也能以柔性力量缓冲角色冲突与价值错位带来的情绪耗竭，为组织的长期韧性与创新提供文化土壤。

（三）实施弹性工作制度与福利政策

在企业社会工作的框架下，弹性工作与福利政策的设计以员工福祉与组织效能的双目标均衡为原则，强调制度的可及性、公平性与可操作性。企业社会工作者协同人力资源、法务与运营，开展覆盖不同岗位与人群的需求评估，明确可弹性化的工作环节与边界条件，制定弹性工时、远程办公、错峰上下班、岗位轮换等多样化方案，并配套绩效评估、质量监控与信息安全的规则体系；在福利侧，围绕健康、家庭、学习与发展、财务安全等维度，优化补充医疗、带薪休假、心理支持、子女关怀、学习资助与困难帮扶等政策组合，使福利从“普惠发放”走向“精准匹配”。同时，通过员工沟通会、意见征集与政策宣讲，提升制度的透明度与接受度，确保不同群体在规则认知与机会获取上享有平等可及的权利，真正把对员工的尊重与关怀转化为可感、可用的制度供给^[4]。

此外，企业需以试点—评估—推广的路径推进，并建立数据化监测与动态优化机制。社会工作者负责统筹试点选择、过程陪伴与成效评估，围绕工作效率、质量稳定性、员工满意度、留任率与出勤行为等关键指标进行多维评估，识别适配场景与改进方向；在推广阶段，完善申请流程、审批标准、异常处置与风险预案，明确管理者在弹性管理中的支持性角色与沟通责任，避免因信息不对称与期望不一致造成新的不公平。通过制度化管理与专业化支持，弹性工作与福利政策将有效缓解工作生活冲突、提升

时间自主感与控制感，降低情绪耗竭与身心负担，同时为组织带来更稳定的人才结构与更可持续的绩效表现。

（四）建立全方位员工支持体系

全方位员工支持体系以系统观与整合式服务为特征，将个体、团队与组织层面的支持力量编织成网，形成“预防—识别—干预—复元”的连续谱。企业社会工作者在其中承担需求评估者、资源链接者、服务协调者与成效评估者的多重角色，联动人力资源、工会、EAP、法务、医务与家属支持等内外部资源，搭建分层分类的个案管理与转介机制；在预防端，通过心理健康与压力管理的常态化宣导、主题工作坊与同伴支持网络，提升员工的自我觉察与互助能力；在识别端，依托管理者观察、同事反馈、热线与问卷等多渠道，建立早期预警与分级响应流程；在干预端，综合运用个案辅导、支持小组、危机干预与家庭介入等方法，针对情绪困扰、人际冲突、角色转变与家庭压力提供及时、适当、保密的专业支持；在复元端，通过返岗辅导、岗位再设计与能力复训，帮助员工平稳恢复并增强抗逆力。这一体系以员工为中心、以组织为场域，兼顾私密性与协同性，使支持在时间上连续、在内容上系统、在责任上清晰^[5]。

与此同时，企业需将其纳入治理结构与运营流程，建立跨部门协作机制与标准化质量管理规范。社会工作者负责制定服务目录、转介路径、隐私保护规则与数据治理要求，明确各参与方的职责边界与响应时限，并以例行评估与持续改进为抓手，围绕覆盖率、响应时效、满意度、干预成效与复发率等指标进行闭环管理；同时，通过社区化服务、志愿服务与家庭友好活动，把支持从工作场所延伸社区与家庭，增强员工的社会支持与组织嵌入。

四、结束语

面向新生代员工的职业倦怠治理，需要以企业社会工作为抓手，将个体支持与组织变革协同推进。通过构建“需求评估—方案设计—介入实施—成效评估”的闭环机制，把个性化职业规划、积极组织文化、弹性工作与福利、全方位支持体系嵌入日常管理，形成制度化、可复制、可评估的治理路径，持续增强员工的意义感、控制感与归属感。未来，应以专业方法将“以人为本”落到流程、制度与文化层面，缓解情绪耗竭与内耗，推动人力资源管理与企业社会工作的深度融合，实现员工与组织的共同成长与可持续发展。

参考文献

- [1] 唐文慧. 民营企业95后职业倦怠现象的个案社会工作介入研究 [D]. 吉林大学, 2024.
- [2] 黄威梓. 社会工作介入消费性电子产品生产企业编外人员职业倦怠个案研究 [D]. 新疆师范大学, 2023.
- [3] 王征, 徐凯赞. 企业社会工作介入员工职业倦怠干预: 基于工作绩效的分析 [J]. 岭南师范学院学报, 2022, 43(05): 66-73.
- [4] 赵怡. 餐饮企业员工职业倦怠的成因及对策研究 [J]. 商场现代化, 2022, (12): 75-77.
- [5] 卢时秀. 社会工作介入员工职业倦怠的研究 [J]. 湖北工程学院学报, 2016, 36(01): 101-104.