

# 食品生产企业员工工作倦怠成因分析及解决对策

郝红荣

(苏州长发商厦有限责任公司,江苏 苏州 215008)

**摘要:**随着经济市场的竞争日趋激烈,各行各业的企业都面临巨大挑战。以本市一家老字号食品生产企业为例,受外部市场环境的影响,企业经营越来越困难。企业关注外部市场的同时还加强了企业内部调整,保证企业内部的和谐稳定。一线生产员工是食品生产企业的主要劳动生产力,因此,正文以食品生产企业一线生产员工为研究对象,对其工作倦怠的主要原因深入分析,总结并列举出工作倦怠会产生的不良影响,最后则提出相关建议和对策,从而为食品生产企业开展如何预防和降低员工工作倦怠感,提高一线生产员工的工作满意度。

**关键词:**食品生产企业;一线生产员工;员工工作倦怠

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.01.094

## 1 食品生产企业现状

食品生产企业是典型的生产加工型企业,近几年,食品行业竞争尤为激烈。企业不仅要在食品质量控制、食品销售、生产许可、产品检验等各方面进行严格把控,还需考虑劳动用工问题,一线生产工人难招,招了难留的困境很难打破。

同时,食品生产企业也是粗放式管理的劳动密集型企业,在员工劳动力的需求上对身体、学历、年龄的要求偏低,一般初中文化水平、有健康证的,年龄偏大的男女均可,经过简单培训都可以上岗。以当地一家知名老字号食品企业为例,其一线生产工人人数占全体员工的百分之七十五上。由于其生产产品特性具有鲜明的季节性和周期性,因此,在人员有效管理和节约成本前提下,企业会选择以季节工和临时工代替。在这种背景下,对人力资源管理提出了更高的要求。众所周知,食品行业生产工作需要充沛的体力和大量重复性劳动,一线生产工人也是一个高工作倦怠群体。

本研究旨在了解食品生产企业的现有状况,对一线生产员工工作倦怠的产生原因进行深入分析,为食品生产行业一线生产员工预防和降低工作倦怠、提高工作满意度提出建议。

## 2 食品生产企业员工工作倦怠原因分析

通过工作倦怠界定的研究分析,马斯拉奇(Maslach)对工作倦怠的定义受到学者们的普遍认可,即工作倦怠是指在工作过程中的一种个体的情绪低落、缺乏个性创造力和低成就感的状况。

近几年学者们又扩充了工作倦怠研究的对象,原有的工作倦怠概念显然无法满足当下的研究需求。1996年马斯拉奇(Maslach)工作倦怠的概念重新修订,将工作倦怠进一步划分人格解体、成就感低和情感耗竭在内的三个维度。本文认为工作倦怠是指在工作过程中产生的一种持续的身心疲惫感、做事动机低落,甚至厌倦工作的状态。通过对该食品生产企业观察分析,分别从以下三个方面进行研究分析。

2.1 从个体原因分析,对个体特征五个变量:年龄,教育程度,户籍,性别以及工作年限进行数据分析后,食品生产企业一线生产员工年龄偏大(平均年龄48.5岁)、教育程度相对偏低(高中以下文化水平占70%)、工作年限较短(平均工作年限2.8年)、主要以外来人口为主。不同性别对员工工作倦怠存在较低的影响关系,食品行业工作倦怠和不同年龄段的关系较为突出。研究得出,年龄和工作年限是影响一线生产员工工作倦怠水平高低的关键原因。

2.2 从工作原因分析,日常工作负荷大,人体只能承受有限的负荷强度。虽然有一种说法,称之为“挑战性”压力源的工作负荷,能将压力转化为动力,激发个人斗志,加倍努力工作。但另一种说法,员工的情绪智力、满意度和工作绩效与工作负荷有很大的负向相关性。适当地减少持续性长劳动时间,间歇性地增加趣味性活动,降低和缓解一线生产员工工作倦怠的有很大益处。离职意愿和工作负荷也有明显正面影响。适当的控制基线水平,越多的增加工作负荷,一线生产员工的反抗情绪影响越大,出现的潜在性的工作倦怠越多,工作环境的不断恶化,久而久之产生恶性循环,工作负荷上升再上升,周而复始最终给企业带来无法估量的重大损失。

2.3 从组织原因分析主要包含以下几个方面

2.3.1 工作压力,“工作压力”在管理学中的运用最初是从管理学和组织行为学中总结而来,由于学者们研究课题的不尽相同,不同的内容不同的观点对工作压力的界定也存在着很大差别。路桑斯和弗莱德(Luthans & Fred, 1982)把对外界的适应性反应定义为工作压力。马斯拉奇(Maslach, 1981)认为工作压力是在面对外界而遭受到威胁时,个体产生的本能反应。我国学者王欣借鉴前人的研究界定,认为工作压力是个体自身在工作需求无法得到满足时,从而产生的身心上的应激反应。外界在工作中,其实就是指员工在工作状态中所处的工作环境。工作压力越大,对一线生产员工的工作倦怠越明显,工作压力与员工工作倦怠有着明显的正相关关系。

2.3.2 组织氛围,组织氛围通俗地称为工作场所氛围,组织氛围的好坏将直接影响员工的内在心理感知,间接地影响员工行为、生产产量和创造力,最终影响员工工作倦怠。(1)因每个人的内在感知感和外在感知感都不相同,不同的人对不同的工作环境氛围的感知也处在不断变化之中,使一线员工的工作倦怠感降低的同时,其工作满意度水平能得到相应的提高。当中介变量是工作压力时,工作倦怠和环境氛围之间会有显著的反向关系影响。(2)处于不同岗位和不同职务级别,工作任务不同、工作压力也不相同,不同的员工对工作环境氛围的感知程度也有所不同,工作倦怠与职务级别具有明显的相关性。一线生产员工和中高层管理人员对工作倦怠有着明显差异。(3)组织应提供更多的关心与支持,如组织对一线生产员工的培训、车间主任对车间工人的关心、关怀、指导,以及工作技能的提升,将降低员工情绪衰竭感。组织承诺的作为中介变量,组织氛围会间接对组织公民行为产生影响,组织氛围和组织承诺具有明显的正相关关系。员工的个体因素(岗位、学历、年龄等),不同岗位,不同年龄段的员工基础的生理需求、安全需求都不尽相同,也会影响工作环境氛围的感知与员工的工作满意度和敬业程度。管理层需要多关注员工的不同层次的需求,尽量员工降低工作倦怠感。

2.3.3 组织结构不合理,对工作任务的分工、分组和协调合作,优化组织资源,组建清晰的组织结构,不同部门不同车间有着不同的工作任务和明确分工。部门化、专业化、正规化,组织结构合理性的设计更有利于组织和员工共同目标的实现。导致工作倦怠最直接的原因之一:严格的科层制监控与规训,一线生产车间员工经常是加班加点的工作,工作强度大,间歇休息时间少,每个车间都摄像头,实时监控,车间组长、车间主任、部门经理这样的层级管理密集,多维度对一线员工的进行实时监管,组织结构层级越多,工作倦怠感越强,组织结构会对工作倦怠产生明显的正相关关系。

2.3.4 组织支持不完善,员工对组织如何看待他们为企业所做的努力很重视,组织是否关注他们的幸福、情感以及利益需求。当员工受到更多的关注和支持时,员工也会提升自己对组织的忠诚度和敬业度,产生对组织的义务感和使命感,超额完成工作任务和预定要求,灵活地解决工作中出现的突发问题,为组织做出巨大贡献,从而实现组织与员工的共同目标。员工在组织支持和员工贡献中寻求平衡点。当员工感受到组织对他劳动成果的轻视和不尊重时,会受到自身情绪影响,在工作中会表现出情绪低落、不积极主动、没有责任心,缺乏个性创造力和工作热情。组织支持理论表明,工作倦怠和组织支持之间存在明显的正向相关性。在一线生产员工压力的测试中,组织支持能有效检测一线生产员工的工作倦怠,减少和降低上级领导的关怀和支持,更容易产生工作压力和工

作倦怠。

### 3 食品生产企业员工工作倦怠带来的不良影响

通过以上对员工工作倦怠的原因分析,深知员工的工作倦怠存在很大隐患,带来很多不良影响,甚至是恶性循环,主要集中个人和组织在两个方面:

#### 3.1 对个人身体和心理的影响

3.1.1 短时间内的影响。较短时间内的影响主要是员工的工作倦怠会导致工作满意度下降,不公平感和沟通障碍都会在员工与组织之间产生。组织的信任度下降,组织的凝聚力下降,员工参与工作的积极性随之降低。影响员工对组织各方面的评估,包括组织承诺、组织支持、组织信任度等,最终影响员工的工作态度及行为。

3.1.2 较长时间的影响。员工长期处于工作倦怠期,不仅会影响员工的身体健康及心理状态,还会对家庭产生负面影响。人的精力总是有限的,如何平衡工作与家庭之间的关系,这是一个值得深究的问题。更为严重的是工作倦怠产生的负面影响即使工作威胁消除后也会存留很长时间。

3.2 对组织的影响。员工情绪劳动是员工工作倦怠对组织的影响主要表现所在,员工情感衰竭、成就感低,引起工作满意度的下降,工作积极性降低,影响到产品的质量和产能的提高;同时由于员工对组织信任度下降从而打击组织内士气,组织凝聚力下降,增加员工的离职意愿,最终会威胁到组织内部和谐与稳固。借鉴“水蛇效应”,组织中总有个别水蛇不怎么生产,但却不断占用着大量资源,其他员工敢怒不敢言,这种不良风气在整个组织中不断蔓延,员工士气战斗力从此一落千丈,从而摧毁整个团队士气。这种影响对组织来说是致命性的,影响企业的存亡,必须引起重视。

### 4 改善食品生产企业员工工作倦怠对策

针对目前的食品生产企业员工工作倦怠存在的问题,为了防止工作倦怠在一线生产员工中继续恶化,本文认为应当从以下三个方面作出改善:

#### 4.1 主动适应工作环境,提高员工参与度

对于食品生产企业的一线生产员工来说,工作环境比较单一,接触的人员也较简单,接触最多的也就是同一车间的人员,工作时间长,工作程序单一,重复性劳动较多。所以长期处于在这样的生产环境中,员工如何保持高情绪高热情的生产状态,而不是被动地做生产加工工作。有的员工自身调节能力较差,容易被低落情绪影响控制。当处遇到困难时,应积极主动寻求同事、领导或相关专业人士的帮助,及时释放压力。通过心理状态的介入,协助处理不良情绪,尽可能协助他们将负面能量转化成正面能量,降低对个人以及周边人员的负面影响。通过减少隐藏不良情绪的行为,可以避免长时间的情绪劳动,有效降低工作倦怠感从而提高工作成就感。提高工作成就感的同时也提升也工作积极性,并且还能加大一线生产员工对

公司的归属感和依赖感,降低一线生产员工的离职率。保持员工和同事之间的交流,让员工参与进来和谐相处,而不是被孤立的。与同事建立有益的、愉快的协作关系;与领导建立有效的、支持性的上下级关系,营造一个快乐、和谐的工作环境,减轻工作压力。一旦进入生产车间,处于这样的愉快的环境氛围,员工自身的情绪也会高涨,调动自身积极性,积极的情绪劳动,主动参与、主动学习,全身心地投入工作,缓解工作倦怠。

#### 4.2 注重员工自身素质培养,建立有效的员工培训机制

从食品生产企业的一线生产员工个人因素的分析来看,员工的教育程度普遍偏低,年龄相对较大,生活压力普遍偏高。由于迫于生产压力,人员人手不足的情况,员工招进来之后,只是进行简单的上岗操作培训便可直接参与工作。根据这样的情况,企业应注重并加强对员工的素质培养,最终收益的不仅是员工个人,更是企业本身。建立有效的员工培训机制:首先,提高员工的整体素质:(1)开展职业道德教育,加强职业道德教育,提高员工的思想政治素质,恪守职业道德。(2)倡导健康的生活理念,提高员工的心理素质。(3)开展内容丰富的技术创新活动,提高员工的技术技能素质。提高产能产量、提升自主创新能力、促进企业发展和技术进步、加强企业核心竞争力。(4)树立新型的学习观,提高员工的文化科学素质。学习是我们每个企业员工义不容辞的职责。近年来市场经济的高速发展,生活方式也随之改变,越来越快的生活节奏,越来越大的生存压力,都对员工的生理和心理造成的危害。其次,管理层进行员工培训的同时,还要加强有效的培训管理工作,保障员工培训的有效性:加强自身的领导工作,充分调研培训需求,培训流程闭环管理,通过真实有效的信息反馈改进教学质量,定期考核提升培训效果。最后,建立长期有效的培训机制:引导为主,营造浓厚的学习氛围;培养良好的学习习惯;激发创新思维;实施有效奖惩,强化学习效果。

#### 4.3 完善薪酬制度,实施有效的激励机制

工资薪酬需要设立的更人性化、合理化。工资薪酬是企业对一线生产员工的生产技能和产能产量认可的直接体现。依据企业一线生产员工的特征,公司管理层需要按照这几个措施来进行改善:首先,设立公正的、有挑战性的工资薪酬系统,改善员工福利生活,加深一线生产员工的工作满足感,提高其对公司、对组织的认同感;其次,改进生产车间人员内部激励机制,激发一线生产员工更大的工作积极性;同时,支持个人创造力度和参与力度,让一线生产员工能有更多机会参加公司的产品研讨和决策性的会议,多提供机会,提升员工自主创新能力;最后,建立员工工作满意度调查和激励制度,提高员工工作满足感和自身价值感。企业的管理层在设置工作任务的时候,需要按照生产人员的实际工作量来定,减少因难度过大使

一线生产人员产生负面情绪,也要避免易于完成而影响公司的整体产能产量,从而影响公司整体效益目标。设立多层次奖励,对达成任务结果比较好的一线生产人员不吝啬奖励,对于已经设置工作量而没有完成的生产人员也要做出相应惩罚,扣除一定比例的绩效奖励。尽量使用正向激励代替负向激励,“多劳多得,劳逸结合”的健康心理,避免消除员工的主动性和积极性,不会因过度劳累生产而失去工作热情。

#### 结束语

综上所述,本文主要以食品生产企业一线生产员工为研究对象,一线生产员工是食品企业主要劳动力所在,为企业创造大量生产效益。同时,企业也面临着新的挑战,员工工作倦怠需得到重视。通过深入的研究和探讨工作倦怠的影响因素分析,总结出:组织层面对员工工作倦怠的影响较大,包括工作压力大、组织氛围紧张、组织支持度不够、组织结构设置不合理等;个人因素对工作倦怠的影响也有重要影响。为此本文从上述方面给出相对的策略来减轻工作倦怠对一线生产员工和企业的负面影响,增强一线生产员工的身体和心理健康,让企业和员工得到健康的有序的持续发展。同时为同行业的管理者对开展员工工作倦怠研究工作提供参考和启发。

#### 参考文献

- [1]王梓涵.平台型互联网企业员工情绪劳动对工作倦怠的影响研究[J].商场现代化,2021(18):81-83.
- [2]朱自成,龙欣杨,周彤,等.工作倦怠及其影响因素综述[J].心理学进展,2021(2):506-518.
- [3]曾晶晶.工作倦怠研究综述[J].现代商贸工业,2015(20):88-90.

作者简介:郝红荣(1986-),女,籍贯:江苏苏州,苏州长发商厦有限责任公司,工程师。