

注意！職場員工壓力的最大來源竟然是？

微知識 · 真健康 | 太格 AI 報你知

歡迎回到我們的職場心理健康系列！先前我們聊到了那個1兆美元的全球職場災難，相信很多老闆朋友聽了之後都在想：「這些員工怎麼這麼脆弱？」但是今天，我要告訴各位一個可能讓人不太舒服的真相：員工心理健康問題的最大元兇，很可能不是工作本身，而是——管理者！沒錯，如果你是主管、經理、或者老闆，今天這篇你一定不可以錯過，因為科學研究告訴我們，你的管理方式可能正在無形中摧毀員工的心理健康。

首先，我們來看看2022年發表在PMC期刊上的重要研究。這個研究針對400名員工進行調查，發現了一個驚人的事實：有毒領導會直接影響員工的工作滿意度和動機，進而導致焦慮、倦怠、憂鬱、脫離感、低自尊和情感耗竭等一系列心理健康問題。更重要的是，研究發現有毒領導不僅影響個人，還會像毒藥一樣在組織中傳播，最終影響整個團隊和組織的健康。

那什麼叫做「有毒領導」呢？根據另一項PMC研究，員工識別出的最大壓力來源包括：

1. 與管理層溝通不良。你是不是那種從不跟員工好好溝通，決策過程完全不透明的老闆？
2. 不公平對待。偏袒某些員工，對其他員工差別對待，這會在團隊中製造巨大的心理壓力。
3. 感覺不被認可。研究明確指出，這是員工感受到的最大壓力來源。想想看，員工努力工作卻得不到任何認可，這種感覺有多挫敗？
4. 缺乏支持。當員工遇到困難時，管理者忽略或沒有提供必要的支持和資源。這會帶給員工不必要的挫折感。
5. 不切實際的要求。給員工設定根本無法達成的目標，然後責怪他們達不到。

除了個人層面的管理問題，更深層的問題往往來自於組織制度。健康心理學的研究指出，引起壓力的管理實踐在私人和非政府組織中比公共部門更突出，在中層和低層管理職位中比高層管理職位更明顯。

這告訴我們什麼？問題往往出在制度設計上！

1. 低決策自主權。員工對自己的工作沒有控制權，什麼都要請示，什麼都要等批准。
2. 努力-回報不平衡。員工付出很多努力，但得到的回報（不只是金錢，還包括認可、發展機會等）完全不成比例。

(續)



注意！職場員工壓力的最大來源竟然是？

微知識 · 真健康 | 太格 AI 報你知

3. 角色衝突。給員工安排互相矛盾的任務，或者職責不清，讓員工不知道該做什麼。
4. 缺乏透明度。決策過程黑箱作業，員工不知道公司的方向，也不知道自己的未來。
5. 工作與生活界限模糊。特別是在重視自我多元價值的數位化時代，很多企業期望員工要時時緊盯的工作 Line 的群組，即使下班也會通知干擾。讓許多新世代的年輕人無法接受。

但好消息是，已經有很多企業意識到了這個問題並開始改變。

Microsoft 通過他們的“Microsoft Cares”計畫，提供有執照的心理臨床醫生，提供的全天候熱線服務、家庭導向諮商服務，還在 Microsoft Teams 中加入 AI 驅動的健康提醒。他們的首席人事官說：

「在 Microsoft，我們說：不好是可以的。打破職場心理健康的污名是我非常熱衷的事情。」

Amazon 為每位員提供每年三次免費諮商會議，甚至為員工的子女提供心理健康支援。Google 的 gPause 計畫，從全球性、包容性福祉平台發展而來，現在覆蓋超過 50 個國家的 Google 員工，將正念冥想融入日常工作。

這些公司的共同點是什麼？他們都認識到，員工的心理健康不是個人問題，而是組織責任。在台灣以中小企業為主要的勞動力人口，是無法提供這些國際大企業的類似服務，但是我們的社會文化和西方不同，只要通過公司人事管理部門，及主管的良好溝通，仍然可以達到很好的心裡健康解壓的功效。

所以各位管理者朋友們，是時候照照鏡子，反思一下自己的管理方式了。核心的思維就是要以人為本彼此的想法及壓力都可以被理解跟調整，這個時候的精進就是管理上系統性的成長。

那麼，在台灣有沒有具體的解決方案呢？後續，我們要來看看我們台灣的護國神山，台積電的三級預防模式，到 WELL 健康標準的科學實證，還有那些古老智慧在現代職場的神奇應用。

(續)

2



注意！職場員工壓力的最大來源竟然是？

微知識 · 真健康 | 太格 AI 報你知

參考資料 (可點擊連結)

1. 有毒領導對員工績效與心理健康的影響 (PMC) :
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9760724/>
2. 工作壓力來源與有效干預措施研究 (PMC) :
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5353523/>
3. 微軟心理健康支援官方資料 (Microsoft) :
<https://usbenefits.microsoft.com/us/en/microsoft-cares.html>

