

分类号：
学 号：20232116005

密 级：公开
单位代码：10759

石河子大学

硕 士 学 位 论 文



山东省 J 区基层公务员职业倦怠的影响因素研究

学 位 申 请 人	周梦帆
指 导 教 师	刘追教授
申 请 学 位 类 别	专业硕士
专 业 名 称	公共管理
研 究 领 域	人力资源管理
所 在 学 院	经济管理学院

中国·新疆·石河子
2026 年 5 月

分类号：
学 号：20232116005

密 级：公开
单位代码：10759

石河子大学

硕 士 学 位 论 文



山东省 J 区基层公务员职业倦怠的影响因素研究

学 位 申 请 人	周梦帆
指 导 教 师	刘追教授
申 请 学 位 类 别	专业硕士
专 业 名 称	公共管理
研 究 领 域	人力资源管理
所 在 学 院	经济管理学院

中国·新疆·石河子
2026 年 5 月

**Research on the Influencing Factors of Job Burnout of Grassroots
Civil Servants in J District of Shandong Province**

A Dissertation Submitted to

Shihezi University

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Public Administration

By

**Zhou Meng-fan
(Human Resource Management)**

Dissertation Supervisor: Prof. Liu Zhui

May, 2026

石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

学位论文独创性声明

本人所呈交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：同梦帆

时间： 2026 年 5 月 22 日

使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：同梦帆

时间： 2026 年 5 月 22 日

导师签名：孙延

时间： 2026 年 5 月 22 日

摘要

随着我国基层治理现代化进程不断加快，基层工作的复杂性、综合性、突发性日益凸显，基层公务员面临的工作压力、责任压力、舆论压力持续攀升，职业倦怠问题逐渐显现并呈现蔓延趋势，成为制约基层公务员队伍建设、阻碍基层治理高质量发展的突出瓶颈，亟须开展针对性研究并提出破解路径。基于此，本文以山东省 J 区基层公务员为具体研究对象，探究山东省 J 区基层公务员职业倦怠的现状、影响因素及形成机制，提出针对性缓解对策，为优化 J 区基层公务员队伍建设、提升基层治理效能提供实践支撑，同时完善基层公务员职业倦怠影响因素的理论体系，为后续相关研究提供参考。

本文严格遵循“现状调研—成因分析—对策提出”的研究逻辑，采用文献分析法、问卷调查法和个案访谈法相结合的研究方法。通过文献分析法梳理国内外职业倦怠相关研究成果，奠定理论基础；参照 MBI-GS 量表设计调查问卷，对 J 区 213 名基层公务员开展实证调查，收集相关数据并进行信效度检验与分析；选取 10 名不同岗位、不同特征的基层公务员进行半结构化访谈，系统剖析 J 区基层公务员职业倦怠的具体表现与深层成因。通过多维度、深层次分析发现，J 区基层公务员职业倦怠的影响因素主要为个人层面存在职业期望与现实落差、能力与岗位错位、职业规划缺失及身心健康与心理调适不足等问题；工作层面表现为任务繁重、加班常态化，权责结构性失衡，资源匮乏、支持体系薄弱，以及工作分配不均、忙闲差异突出；组织层面凸显出权责不清与科层制弊端、晋升渠道狭窄、考核与激励机制失灵、组织文化缺失及容错纠错机制不健全等管理缺陷；社会层面则面临社会期望过高与舆论压力增大、社会支持不足与职业认同感低下、复杂网络环境与舆论引导缺失，以及家庭工作失衡、情感支持匮乏等外部困境，共同构成了基层公务员职业倦怠的复杂作用机制。

本文以具体区域为切入点开展实证研究，弥补了现有基层公务员职业倦怠研究中区域针对性不足的短板，构建了“个人-工作-组织-社会”四维度成因分析框架与对策体系，丰富了基层公务员职业倦怠领域的区域化研究成果；另外，研究结论贴合山东省 J 区基层公务员工作实际，提出的缓解对策具有较强的针对性与可操作性，J 区基层公务员职业倦怠需构建多维度协同治理体系，个人层面需调整职业认知、提升综合能力，工作层面需优化任务设置、理清权责关系，组织层面需拓宽晋升渠道、健全激励与容错机制，社会层面需引导合理预期、强化社会支持，通过四方协同发力，能够为 J 区及同类地区缓解基层公务员职业倦怠、优化基层公务员队伍建设、提升基层治理效能提供切实可行的实践路径，助力基层公务员队伍保持良好职业状态，推动基层治理高质量发展。

关键词：基层公务员；职业倦怠；影响因素；建议对策

Abstract

As China's grassroots governance modernization accelerates, the complexity, comprehensiveness, and unpredictability of grassroots work have become increasingly prominent. Grassroots civil servants face mounting pressures from work demands, responsibilities, and public opinion, leading to the gradual emergence and spread of occupational burnout. This issue has become a critical bottleneck hindering the development of grassroots civil servant teams and impeding high-quality grassroots governance. There is an urgent need for targeted research and solutions. Building on this context, this study focuses on grassroots civil servants in District J, Shandong Province, to investigate the current status, influencing factors, and formation mechanisms of occupational burnout among these professionals. Targeted mitigation strategies will be proposed to optimize civil servant team development and enhance grassroots governance efficiency in District J, while also contributing to the theoretical framework of occupational burnout determinants and providing references for future research.

This study rigorously adheres to the research methodology of "current situation investigation—cause analysis—countermeasure proposal," employing a combined approach of literature analysis, questionnaire surveys, and case interviews. Through literature analysis, we systematically reviewed domestic and international research findings on occupational burnout to establish theoretical foundations. Using the MBI-GS scale as a reference, we designed a questionnaire and conducted empirical surveys among 213 grassroots civil servants in District J, collecting data for reliability and validity testing. Semi-structured interviews were conducted with 10 civil servants from diverse positions and characteristics to systematically analyze specific manifestations and underlying causes of occupational burnout. Multidimensional analysis revealed that key influencing factors include: personal dimensions such as discrepancies between career expectations and reality, skill-position mismatches, lack of career planning, and insufficient physical/mental health support; work-related challenges including heavy workloads, routine overtime, structural power-responsibility imbalances, resource scarcity, weak support systems, uneven task distribution, and pronounced workload disparities; organizational shortcomings involving ambiguous authority structures, bureaucratic inefficiencies, limited promotion channels, ineffective performance evaluation mechanisms, and inadequate organizational culture with error correction systems; and societal pressures encompassing inflated social expectations, increased public scrutiny, insufficient social support, low professional identity, complex network environments, inadequate public opinion guidance, as well as family-work imbalances and emotional support deficiencies. These elements collectively form a complex mechanism driving occupational burnout among grassroots civil servants.

This study adopts a regional approach to empirical research, addressing the lack of regional specificity

in existing studies on occupational burnout among grassroots civil servants. It establishes a four-dimensional causal analysis framework encompassing "individual, work, organization, and society" along with corresponding countermeasures, thereby enriching regional research outcomes in this field. The conclusions align closely with the actual working conditions of grassroots civil servants in J District, Shandong Province. The proposed mitigation strategies demonstrate strong relevance and practical feasibility. To effectively address occupational burnout in J District, a multi-dimensional collaborative governance system should be implemented: individuals need to adjust career perceptions and enhance comprehensive capabilities; workplaces should optimize task assignments and clarify authority-responsibility relationships; organizations must expand promotion channels and improve incentive mechanisms with error tolerance systems; while society requires guidance on realistic expectations and strengthened social support. Through coordinated efforts from all four dimensions, this study provides actionable pathways to alleviate occupational burnout, optimize civil servant team development, and improve grassroots governance efficiency in J District and similar regions. These measures will help maintain optimal professional states among grassroots civil servants and drive high-quality development of local governance systems.

Key words: grassroots civil servants; occupational burnout; influencing factors; recommendations and countermeasures

目录

摘要	I
Abstract	II
目录	IV
第 1 章 绪论	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	2
1.2 国内外研究现状	2
1.2.1 国外研究现状	2
1.2.2 国内研究现状	5
1.2.3 文献综述	6
1.3 研究内容	7
1.4 研究方法和技术路线	8
1.4.1 研究方法	8
1.4.2 技术路线	8
第 2 章 相关概念与理论基础	11
2.1 相关概念界定	11
2.1.1 基层公务员	11
2.1.2 职业倦怠	11
2.2 理论基础	12
2.2.1 职业倦怠三维度理论	12
2.2.2 马斯洛需求层次理论	13
2.2.3 人-职匹配理论	13
2.2.4 工作要求-资源模型	14
第 3 章 J 区基层公务员职业倦怠现状调查	15
3.1 J 区基本情况	15
3.2 调查设计与统计分析	15
3.2.1 问卷设计	15
3.2.2 问卷回收与描述性统计	16
3.2.3 访谈设计与结果	18
3.3 调查数据结果分析	19

3.3.1 信效度检验	19
3.3.2 职业倦怠调查结果现状描述性分析	21
3.3.3 J 区基层公务员职业倦怠的差异性分析	23
3.3.4 J 区基层公务员职业倦怠影响因素的相关分析	26
3.4 本章小结	29
第 4 章 J 区基层公务员职业倦怠影响因素分析	30
4.1 个人层面	30
4.1.1 职业期望与现实的巨大落差	30
4.1.2 个人能力与岗位需求的结构性错位	31
4.1.3 职业规划缺失与职业观念偏差	32
4.1.4 身心健康问题与心理调适能力不足	32
4.2 工作层面	33
4.2.1 工作任务繁重，加班常态化	33
4.2.2 工作要求严苛，权责结构性失衡	34
4.2.3 工作资源匮乏，支持体系薄弱	35
4.2.4 工作分配不合理，忙闲不均现象突出	35
4.3 组织层面	37
4.3.1 权责不清，科层制弊端凸显	37
4.3.2 晋升渠道狭窄，职业发展受限	37
4.3.3 考核与激励机制失灵	38
4.3.4 组织文化缺失，沟通协作不畅	39
4.3.5 容错纠错机制不健全	39
4.4 社会层面	41
4.4.1 社会期望过高，舆论压力增大	41
4.4.2 社会支持不足，职业认同感低	41
4.4.3 网络环境复杂，舆论引导不足	42
4.4.4 家庭工作失衡，情感支持匮乏	42
4.5 本章小结	43
第 5 章 J 区基层公务员职业倦怠对策建议	44
5.1 个人层面	44
5.1.1 调整职业认知，平衡期望与现实	44
5.1.2 提升综合能力，实现人-职精准匹配	44
5.1.3 明确职业规划，树立正确职业观念	45
5.1.4 关注身心健康，提升心理调适能力	45

5.2 工作层面	46
5.2.1 优化工作任务，杜绝形式主义	46
5.2.2 理清权责关系，优化工作要求	46
5.2.3 完善工作资源，强化支持体系	46
5.2.4 优化工作分配，实现公平公正	47
5.3 组织层面	47
5.3.1 理清权责边界，优化科层管理	47
5.3.2 拓宽晋升渠道，完善职业发展体系	48
5.3.3 健全考核激励机制，实现精准激励	48
5.3.4 培育积极组织文化，畅通沟通协作	49
5.3.5 健全容错纠错机制，营造担当氛围	49
5.4 社会层面	50
5.4.1 引导社会预期，规范舆论环境	50
5.4.2 强化社会支持，提升职业认同	50
5.4.3 平衡工作家庭，强化情感支持	50
5.5 本章小结	51
第6章 结论与展望	52
6.1 结论	52
6.2 不足与展望	52
参考文献	54
附录 A 公务员职业倦怠调查问卷	57
附件 B 访谈提纲	60
致谢	61
作者简介	62

第1章 绪论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

基层治理是国家治理的基石，基层公务员作为基层治理的核心力量，直接面对广大群众，承担着政策执行、民生保障、矛盾调解、社会服务等重要职责，是连接党和政府与人民群众的桥梁纽带。党的二十大明确提出“推进基层治理体系和治理能力现代化”，要求基层公务员在乡村振兴、民生保障、矛盾调解等核心领域发挥关键作用。山东省作为人口大省和经济强省，基层治理任务繁重，公务员需承担政策落地、服务群众、维护稳定等多重职责，工作强度与复杂性显著增加。

山东省作为我国东部经济大省，始终坚持基层优先发展战略，不断加强基层公务员队伍建设，提升基层治理水平。J区作为山东省某地级市的重要城区，下辖11个街道和4个镇，基层工作涵盖经济发展、民生服务、城市管理、安全生产、信访维稳等多个领域，工作任务繁杂、责任重大。随着J区经济社会的快速发展，基层工作的复杂性、艰巨性不断提升，基层公务员面临着前所未有的工作压力：一方面，上级部署的各项工作任务层层传导，基层公务员需要承担大量的事务性工作，面临“5+2”、“白加黑”超负荷工作模式；另一方面，群众的需求日益多元化、个性化，对基层服务的质量和效率要求不断提高，再加上基层公务员晋升空间狭窄、薪酬待遇偏低、权责不匹配等问题，导致部分基层公务员逐渐出现工作热情减退、身心疲惫、态度消极等职业倦怠现象。除此之外，随着人工智能的不断发展，全新的政务模式带来了机会与挑战，需要不断提升自己能力来适应发展需求，数字化赋能与负担并存。

职业倦怠不仅会影响基层公务员的个人身心健康，导致工作效率下降、工作失误增多，还会影响基层政府的行政效能和公信力，制约基层治理现代化进程。值得注意的是，职业倦怠已不再是个体心理问题，而是演变成为一种系统性组织风险。它不仅影响基层干部的身心健康与工作满意度，更可能导致公共服务质量下降、政策执行走样、干群关系疏离，甚至引发人才断层与队伍稳定性危机。长期的情感耗竭可能使干部对群众诉求变得冷漠，出现应付式服务、推诿扯皮、等行为，削弱政府的亲民形象与治理效能。尤其在推进国家治理现代化的背景下，基层治理能力的提升亟需一支积极、健康、有活力的公务员队伍，而职业倦怠的蔓延正成为制约基层公务员队伍建设和基层治理发展的重要瓶颈。基于此背景，本文以山东省J区基层公务员为研究对象，采用问卷调查法和访谈

法的研究方法，系统探究其职业倦怠的影响因素，提出有效的建议对策，具有重要的现实必要性。

1.1.2 研究意义

丰富了职业倦怠的研究对象和研究场景。现有关于基层公务员职业倦怠的研究多聚焦于全国层面或发达地区，针对山东省地区基层公务员的专项研究较少，本文以山东省J区为具体研究区域，聚焦基层公务员这一特定群体，弥补了区域化、具体化研究的不足，丰富了职业倦怠的研究视角。能够完善基层公务员职业倦怠影响因素的理论框架。本文结合职业倦怠三维度理论、马斯洛层次需求理论和人-职匹配理论，从个人、组织、工作、社会四个维度系统分析基层公务员职业倦怠的影响因素，进一步细化了各维度的具体指标，完善了基层公务员职业倦怠影响因素的理论体系，为后续相关研究提供了理论参考。并拓展了公共管理理论在基层治理中的应用。将公共管理相关理论与基层公务员职业倦怠问题相结合，探究基层治理背景下公务员职业倦怠的形成机制，为公共管理理论在基层实践中的应用提供了新的思路。

本次研究有助于缓解山东省J区基层公务员职业倦怠问题。通过系统调查J区基层公务员职业倦怠的现状，分析其影响因素，提出针对性的有效对策，能够帮助基层公务员缓解工作压力、提升职业认同感和工作满意度，改善其工作状态和身心健康水平。有助于优化山东省J区基层公务员队伍建设。职业倦怠问题的有效缓解，能够降低基层公务员的离职率，激发基层公务员队伍的活力和创造力，提升基层公务员队伍的整体素质和工作效能，为基层治理提供坚实的人才保障。有助于提升山东省J区基层治理效能。基层公务员的工作状态直接关系到基层治理的质量和效率，缓解职业倦怠能够推动基层公务员更好地履行工作职责，落实各项政策，提升基层服务水平，促进基层治理现代化建设。同时也为山东省乃至全国同类地区解决基层公务员职业倦怠问题提供参考。J区基层公务员职业倦怠的影响因素具有一定的普遍性，本文提出的对策建议能够为其他地区提供借鉴，推动全国基层公务员队伍建设和基层治理水平的提升。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

国外学者对职业倦怠的研究起步较早，自20世纪70年代以来，已在概念界定、理论模型、测量工具及干预策略等方面形成了较为成熟的研究体系。

（1）职业倦怠概念与内涵的演变

职业倦怠 (Job Burnout) 的概念最早由美国精神病学家 Freudenberger (1974) 正式提出, 他将职业倦怠定义为个体因持续性的工作负荷而引发的身体与情绪双重耗竭状态, 主要表现为工作主动性的丧失及情绪资源的过度消耗^[30]。此后, 众多学者对这一概念进行了深化与拓展。Maslach 和 Jackson (1981) 提出了经典的三维度理论, 将职业倦怠界定为个体长期处于工作压力下所产生的心理综合征, 包含三个核心维度: 情感耗竭 (情绪资源过度消耗)、去人性化 (对工作对象态度冷漠疏离) 以及个人成就感降低 (对自身工作价值的消极评价)^[31]。这一理论框架至今仍是该领域最具影响力的分析范式。进入 21 世纪, 世界卫生组织在 ICD-11 中将职业倦怠正式定义为“因长期未能成功管理的职场压力而导致的综合征”, 进一步确认了其作为一种职业现象的独立地位。Schaufeli & Wilmar B. (2024) 提出 ICD-11 的定义强化了职业倦怠的“情境特异性”, 但需警惕其被泛化为普通工作压力问题^[32]。

(2) 职业倦怠的成因与影响因素

国外学者对职业倦怠成因的探讨呈现多维度的特征, 主要可归纳为个体因素、工作因素、组织因素及社会因素四个方面。

在个体因素层面, 研究表明人格特质对职业倦怠具有显著影响。Tartakovsky 和 Kovardinsky (2013) 指出, 性别对职业倦怠的两个维度有负面影响, 男性在耗竭和去个性化方面的表现程度高于女性^[33]。Schaufeli W B 和 Buunk B P (1996) 指出, 缺乏耐受力、个人控制力差、低自尊及高神经质人格的个体更易产生倦怠^[32]。此外, Barlian B 等人 (2022) 发现家庭负担^[34]以及 Angelini G (2023) 验证出的工作经验深浅^[35]也被证实与职业倦怠程度相关。

在工作因素层面, Demerouti 等人 (2001) 提出的工作要求-资源模型 (JD-R 模型) 成为解释职业倦怠生成机制的重要理论。该模型认为, 过高的工作要求 (如工作量、时间压力) 会持续消耗个体的身心资源, 而工作资源的匮乏 (如社会支持、自主性) 则会削弱个体的工作投入, 两者共同作用导致倦怠^[36]。此外, Grigoriadou M 和 Kleftras G (2017) 提出的角色模糊、角色冲突及工作不安感也被证实是重要的压力源^[37]。Gabriel K P 和 Aguinis H (2021) 提出职业倦怠源于长期的工作压力、工作需求加剧和工作资源枯竭^[39]。

在组织因素层面, Schaufeli W B 和 Buunk B P (1996) 指出, 职业倦怠与团队凝聚力不足及工作中的人际冲突呈正相关关系, 因此同事间互动的质量显得尤为重要^[32]。Akbar M T 和 Soetjningsih C H (2022) 提出组织内部的沟通不畅、团队凝聚力差、缺乏服务型领导特质及激励机制缺失均会加剧倦怠的发生^[39]。

在社会因素层面, 学者们关注到社会支持与社会期望的双重作用。Yasuaki 等人 (2015) 发现, 公务员与社会支持之间的不良互动效应会显著增加倦怠风险^[40]。同时, da Silva 和 Silva-Costa (2024) 指出, 高压、紧张的工作环境若长期持续, 将直接导致

工作人员的职业倦怠^[41]。

（3）职业倦怠的测量工具

随着理论研究的深入，职业倦怠的量化测量工具也得到了长足发展。Maslach 和 Jackson（1981）开发的马氏工作倦怠量表（MBI）是目前国际上应用最广泛、信效度最高的测量工具，被誉为该领域的“黄金准则”^[31]。该量表最初针对服务行业（MBI-HSS）开发，后衍生出适用于教育行业的 MBI-ES 版本。1996 年，Maslach、Jackson 和 Leiter 进一步推出了通用版量表（MBI-GS），将适用对象拓展至公务员、企业员工等更广泛的职业群体。该量表沿用情感耗竭、去人性化、低成就感三个维度，采用 7 级评分，具有良好的跨文化稳定性。除 MBI 系列外，Pines 和 Aronson（1988）开发的倦怠测量量表（BM）从生理、情绪和精神耗竭三个层面进行单维度测量^[42]；Demerouti 等人（1999）开发的奥登堡倦怠量表（OLBI）则包含情感枯竭和工作疏离两个维度，同样适用于各类职业群体^[45]。

（4）职业倦怠的干预与缓解对策

针对职业倦怠的干预策略，国外学者从个体、工作、组织及社会多个层面提出了系统性的对策。

在个体层面，Van Dierendonck（2011）认为增加个体对于公平的感知可以有效提高工作情绪，有效缓解倦怠问题^[44]。Maslach 等人（2016）建议通过改善睡眠质量、加强体育锻炼、发展多样化兴趣爱好等方式恢复身心状态^[43]。

在工作层面，Edi-Valsania 等人（2022）提出，通过岗位轮换减少应激源的持续暴露、优化工作流程以消除干扰因素，能够有效提升工作质量^[44]。Murthy（2022）也指出，简化重复、低效的工作环节是缓解倦怠的重要途径^[46]。

在组织层面，Obawole（2019）建议在公共部门建立职业倦怠研讨机制，人事部门应重点关注员工的薪酬满意度、培训需求及倦怠状况^[47]。Palanisamy 和 Kumar（2021）的研究证实，服务型领导风格能够显著提升男性员工的个人成就感，从而缓解倦怠^[48]。Agustina 等人（2022）则强调，通过提升公务员的公共服务动机和工作敬业度，可以有效改善职业倦怠状况^[49]。

在社会层面，Artz 等人（2022）提出，改变社会对性别角色的传统看法，为职场女性提供更多支持与资源，有助于减少因性别差异导致的职业倦怠^[50]。

综上所述，国外对职业倦怠的研究已形成了从概念界定、理论模型、测量工具到干预策略的完整学术链条。尽管研究对象多集中于教师、医护及社会工作者，但其成熟的理论框架和实证方法为我国公务员群体的职业倦怠研究提供了坚实的理论基础和重要的方法论借鉴。

1.2.2 国内研究现状

（1）关于基层公务员职业倦怠现状的研究

吴汉钊(2024)对 426 名县域年轻公务员的调查显示,心理状况不佳检出率达 43.66%,职业倦怠在压力感知与心理健康之间起部分中介作用,中介效应占比高达 73.70%,揭示年轻公务员群体面临较严重的心理健康问题^[1]。邓阳(2024)从多维视角总结了青年职业倦怠的生理、情绪、价值表征,指出高压工作状态、个体能力差异、发展通道狭窄、薪酬待遇不满与多元角色冲突是主要诱因,并警示职业倦怠可能消解奋斗精神、引发意识形态问题^[2]。崔跃、沈械华、朱文礼(2024)对芜湖市 379 名基层公务员的调查发现,职业倦怠总分中位数为 22 分,睡眠质量对职业倦怠具有正向预测作用,日间功能障碍可解释倦怠总变异的 14.1%,不同婚姻状况、年龄、工作年限、福利满意度的公务员在倦怠得分上存在显著差异^[3]。王春莹(2022)基于职业倦怠三维度理论,分析基层公务员在情感耗竭、去个性化和低成就感方面的具体表现,并提出树立正确价值观、建立职业生涯规划、构建社会支持网络等破解策略^[4]。刘超(2022)采用 Meta 分析对我国基层公务员职业倦怠进行定量评估,发现倦怠指数为 2.90,整体处于中等水平;亚组分析显示男性倦怠高于女性、未婚低于已婚、学历与倦怠呈正比、职级与倦怠呈反比;同时运用扎根理论归纳出政策制度、社会公众、工作环境、个人主体四大影响因素^[5]。范家宝(2021)基于刺激—反应理论,从客观与主观双重维度探讨基层公务员服务效能现状,指出信任危机与职业倦怠密切相关,并探究了服务效能的提升路径^[6]。

（2）关于基层公务员职业倦怠影响因素的研究

韩欣益(2026)聚焦基层青年公务员群体,通过问卷调查从工作任务、组织管理制度、个人职业发展、社会支撑系统四个维度剖析职业倦怠的潜在影响因素,揭示各因素间的内在关联与作用路径^[7]。望超凡(2025)采用实地研究法考察鄂西清溪镇青年公务员,发现结构约束与期待悖反引发的角色紧张是导致乡镇青年公务员职业倦怠的主要原因,多重角色与多重期待的冲突使其陷入职业倦怠,进而将借调和遴选作为脱离乡镇的主要方式^[8]。陈坤、代雅文(2025)以安徽省 362 名基层公务员为样本,发现公共服务动机与职业倦怠呈显著负相关,组织支持感与自我效能感在二者之间发挥链式中介作用^[9]。陈国海、马一鸣(2024)基于 402 份问卷,发现非工作时间电子沟通通过职业倦怠的中介作用负向影响工作幸福感,使命效价可轻微缓解非工作时间电子沟通对职业倦怠的影响,并抑制职业倦怠对工作幸福感的负面冲击^[10]。林培淑、张廷君(2023)以福建省 391 名基层公务员为对象,发现工作满意度的外在和内在维度均正向影响创新行为,职业倦怠在工作满意度与创新行为之间发挥中介作用^[11]。孙琦琦、李永康(2023)对云南省 393 名公务员的调查显示,工作压力和职业倦怠对离职意愿具有显著正向影响,职业倦怠在工作压力与离职意愿之间起部分中介作用,组织支持感的调节效应不显著^[12]。

李廷吉、秦梦瑶（2023）研究发现，职业倦怠对基层公务员工作绩效具有负向影响，公共服务动机在职业倦怠与工作绩效之间起中介效应^[13]。李润欣、薄建柱、赵梦园（2023）对 1161 名乡镇公务员的调查表明，压力感知通过职业倦怠部分中介影响心理健康，领悟社会支持能调节压力感知对职业倦怠的影响^[14]。莫琼琼、贺雯（2023）对嘉兴市 143 名 90 后基层干部的调查发现，行政执法类岗位倦怠程度较高，人格特质中的焦虑型一方面直接提升职业倦怠，另一方面通过社会支持减缓职业倦怠^[15]。刘颖、苏海新、周敏（2022）对 208 名株洲市中青年干部的研究显示，主观幸福感与心理资本对职业倦怠具有负向预测作用，提高主观幸福感和强化心理资本有助于克服职业倦怠^[16]。李书巧、刘姝蕾（2022）基于工作要求-资源模型，分析基层公务员职业倦怠的情感耗竭、去个性化和低成就感三大表现，将成因归结为工作负荷大、角色定位模糊、工作-家庭冲突、社会支持不足、晋升路径不畅通、工作报酬低六个方面^[17]。周子羽、范海洲（2022）对 A 省 1338 名基层公务员的调查显示，男性倦怠感显著高于女性，倦怠感随工作年限波浪式上升，45 岁以上群体倦怠感最高；心理契约的交易、关系、发展三个维度均显著影响职业倦怠，其中关系责任维度影响最大^[18]。关鑫磊（2022）基于双因素理论，从组织任务、竞争机制、职业规划等激励因素以及工作环境与生活保障、管理体制与身份认知、人际关系与社交需求等保健因素分析基层公务员职业倦怠成因^[19]。孔令轩（2022）通过文献梳理，将基层公务员职业倦怠的影响因素归纳为个人、组织与社会三个方面^[20]。孙怀平、银彩云（2021）指出基层公务员职业倦怠源于个人职业发展与工作现实的矛盾，以及基层工作事多人少、事项烦琐、组织支持不足等因素^[20]。

（3）关于基层公务员职业倦怠应对策略的研究

王海明、庞楠（2025）针对乡镇公务员职业倦怠，提出优化压力管理与工作分配机制、强化心理支持与价值认同建设、完善职业发展激励制度、提升资源保障与能力适配水平等自我效能提升策略^[22]。尹艳红、胡晓东、栾一飞（2024）通过实证研究发现，职务职级并行制度对公务员工作动力和积极性起到良好激励效果，但制度推行中仍存在晋升困境等问题，需要进一步优化和提升^[23]。毛诚著、黄达（2023）基于期望理论、双因素理论和亚当斯公平理论，通过对苏南某市的调查发现，基层公务员发展需求呈现多样化，激励需处理好整体与个体、正面与反面、长期与短期关系，应正视物质需求、尊重个性需求、保持政策稳定性、提供自我实现机会^[24]。薛立强、赵培（2022）对公务员职业倦怠研究进行系统述评，指出已有研究在量表维度、影响因素、解决对策等方面积累了成果，但在本土理论创新、研究方法探索、亚群体比较、纵向动态研究等方面存在不足，提出应发展基于中国场景的基础理论、改进研究工具、加强横向分类与比较研究、深化纵向动态研究^[25]。

1.2.3 文献综述

国外对职业倦怠的研究起步较早,已形成成熟体系。首次提出职业倦怠概念,将职业倦怠划分为情感耗竭、去人性化、低成就感三个维度,并开发了MBI系列量表,其中MBI-GS通用版为公务员群体研究提供了重要测量工具。在成因研究方面,国外学者从个人、工作、组织、社会四维度展开,提出工作要求-资源模型等经典理论,揭示了工作负荷、资源匮乏、组织沟通不畅、社会期望等因素的作用机制;在干预策略上,形成了从个体身心调节、工作流程优化到组织制度完善、社会支持构建的系统性建议,为国内研究提供了理论与方法借鉴。不过,国外研究对象多聚焦于教师、医护等群体,针对公务员尤其是基层公务员的专项研究相对有限,其结论与我国基层治理语境的适配性仍需验证。

国内基层公务员职业倦怠研究随基层治理现代化推进不断深化,多位学者通过实证调查发现,我国基层公务员职业倦怠整体处于中等水平。国内学者在国外理论基础上,结合我国基层实际构建了多维度成因框架,既有从个人、组织、社会三维度的经典分析,也有部分研究增加工作层面因素,形成“个人-工作-组织-社会”四维度框架,揭示了核心诱因,同时关注到公共服务动机、组织支持感、心理资本等变量的中介与调节作用。对于策略研究,学者们从个人能力提升、工作减负增效、组织制度完善、社会氛围营造等方面提出建议,探索了政策落地对缓解倦怠的实际效果。

国内外学者围绕基层公务员职业倦怠展开多维度研究,在概念界定、现状分析、影响因素及应对策略等方面形成了丰富成果,但同时也存在研究区域针对性不足、方法与内容深度欠缺、视角单一等问题,为后续研究留下了拓展空间。因此本文以山东省J区为研究对象,归纳分析J区基层公务员职业倦怠的情况,以此分析影响因素并提出针对性解决方式。

1.3 研究内容

本文围绕山东省J区基层公务员职业倦怠的影响因素展开研究,具体研究内容分为以下六个部分:

第一部分,绪论。阐述本文的研究背景与意义,梳理国内外相关研究综述,明确研究内容、研究方法和技术路线,指出研究的创新点与不足,为全文研究奠定基础。

第二部分,相关概念与理论基础。界定基层公务员、职业倦怠的核心概念,阐述职业倦怠三维度理论、马斯洛需求层次理论等相关理论,为本文的实证研究和对策分析提供理论支撑。

第三部分,山东省J区基层公务员职业倦怠现状调查。设计调查问卷和访谈提纲,对J区基层公务员开展问卷调查和深度访谈,收集相关数据,对J区基层公务员职业倦怠的调查结果进行信度与效度检验、描述性分析、差异性分析及相关分析。

第四部分，山东省J区基层公务员职业倦怠影响因素分析。结合具体分析结果，从个人、组织、工作、社会四个维度，深入探讨各影响因素对基层公务员职业倦怠的作用机制，解释职业倦怠的形成原因。

第五部分，山东省J区基层公务员职业倦怠的对策建议。基于影响因素分析，从个人、组织、工作、社会四个层面，提出针对性、可操作性强的对策建议，为缓解J区基层公务员职业倦怠、优化基层公务员队伍建设提供实践指导。

第六部分，结论与展望。总结本文的研究结论，指出研究存在的不足，对后续相关研究进行展望。

1.4 研究方法和技术路线

1.4.1 研究方法

（1）文献分析法

借助于中国知网、万方等数据库资源，检索相关文献，通过仔细阅读研究相关学术类专著，归纳和整理关于基层公务员职业倦怠的相关研究，了解该领域的研究现状。通过结合山东省J区基层公务员工作实际，找到既有理论与J区实际契合的地方，对本文研究有很强的借鉴意义。

（2）问卷调查法

参照既有文献，结合J区实际，制作关于J区基层公务员职业倦怠现状的调查问卷，通过发放调查问卷展开调查，获取本论文的基础数据。通过归纳、分析问卷数据，为后续探讨原因和对策提供参考。

（3）深度访谈法

选取部分J区基层公务员开展沟通交流，了解他们的基本信息、职业倦怠现状、以及相关影响因素。通过具体事例，总结分析J区基层公务员产生倦怠的影响因素及缓解对策。

1.4.2 技术路线

本文以J区基层公务员职业倦怠为研究对象，严格遵循“提出问题—分析问题—解决问题”的逻辑闭环展开。首先，在提出问题与理论建构阶段，通过文献研究厘清核心概念，并基于职业倦怠三维度理论、人-职匹配理论及工作要求-资源（JD-R）模型，建构“个人—工作—组织—社会”四维分析框架，进而提出具体的研究假设。其次，在分析问题与实证检验阶段，采用量化研究与质性研究相结合的混合路径：一方面通过问卷调查进行数据收集，并运用描述性统计、差异检验、相关与回归分析等方法对研究假设

进行量化验证；另一方面通过深度访谈获取质性资料，借助编码与主题分析进行深描与阐释。最终，在整合分析与解决方案阶段，将量化结果与质性发现进行三角互证，系统阐释职业倦怠的影响因素与作用机制，据此从个人、工作、组织及社会四层面提出具有针对性的缓解对策，并总结研究结论与展望，从而构成一个完整、严谨的研究循环。

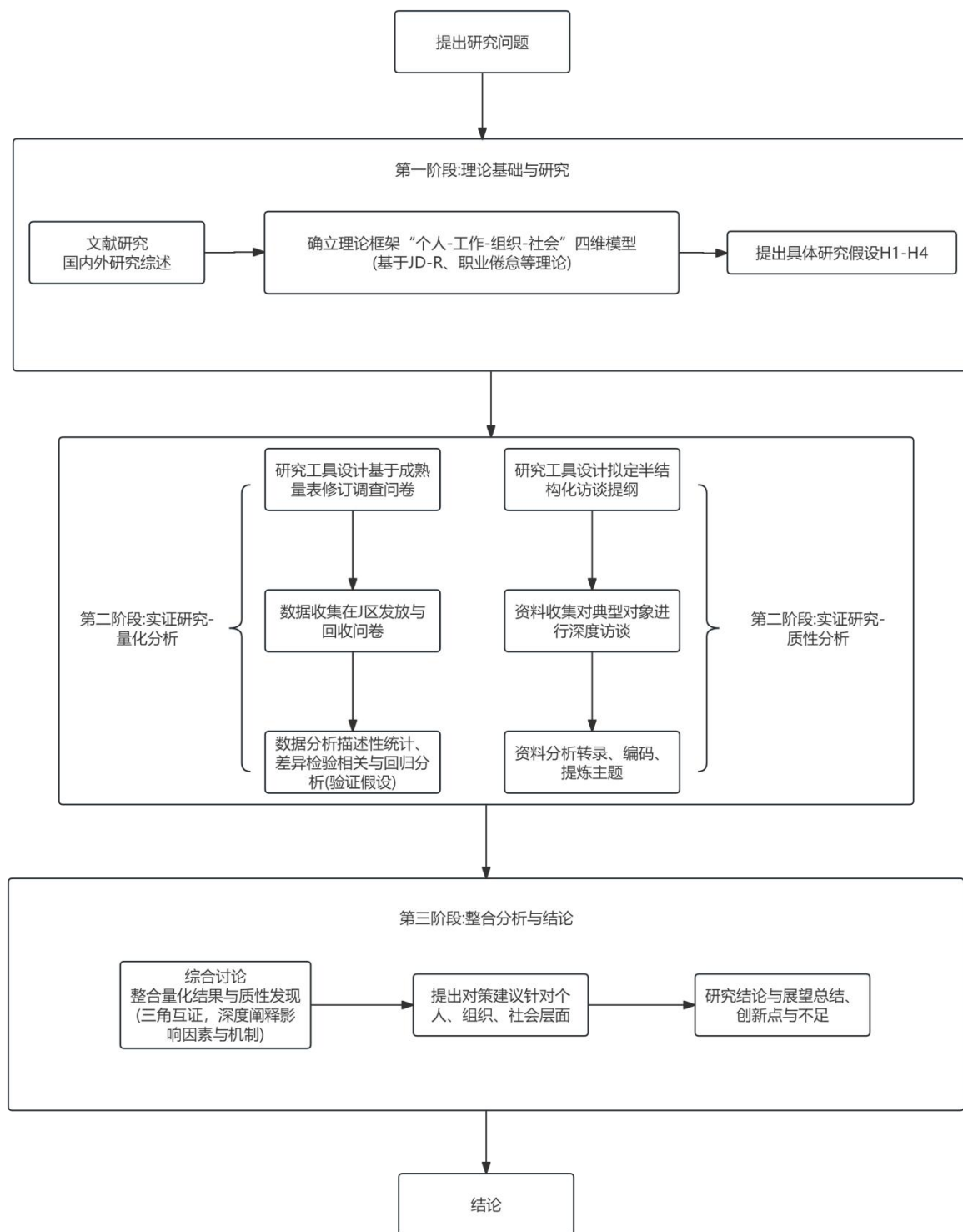


图 1-1 技术路线图

第2章 相关概念与理论基础

2.1 相关概念界定

2.1.1 基层公务员

根据《中华人民共和国公务员法》，公务员是指依法履行公职、纳入国家行政编制、由国家财政负担工资福利的工作人员。基层公务员是公务员群体的重要组成部分，结合我国行政层级划分和基层治理实际，本文所指的基层公务员，是指在山东省J区中的乡镇（街道）政府、县直职能部门（如教育、民政、人社、农业等）以及设在基层的公安派出所、税务所、市场监管所等派驻机构的公务员。其核心职责是执行上级政策、服务基层群众、开展基层治理、化解基层矛盾，是基层工作的直接执行者和推动者。

与上级部门公务员相比，J区基层公务员具有以下特点：一是工作任务繁杂，涵盖经济发展、民生服务、安全生产、信访维稳等多个领域，经常需要应对各类突发情况；二是工作压力大，上级部署的各项工作任务层层传导，基层公务员需要承担大量的事务性工作，加班加点现象较为普遍；三是晋升空间狭窄，基层公务员岗位层级较低，晋升名额有限，部分基层公务员终身只能停留在科员岗位；四是与群众联系密切，工作内容直接面对广大群众，工作成效直接受到群众的评价和监督。

2.1.2 职业倦怠

职业倦怠是一种长期工作压力下产生的身心耗竭状态，结合马勒斯等人的三维度理论和国内学者的研究成果，本文所指的基层公务员职业倦怠，是指基层公务员在长期从事基层工作过程中，由于工作压力过大、工作负荷过重、职业发展受限、组织支持不足等多种因素的影响，出现的情感衰竭、去人性化、个人成就感低落等一系列负面心理和行为表现，具体表现为工作热情减退、身心疲惫、态度消极、对工作失去兴趣、成就感不足、不愿与群众和同事沟通等，严重时会影响工作效率和个人身心健康。

基层公务员职业倦怠的三个核心维度具体表现为：一是情感衰竭，指基层公务员在工作中由于长期承担高强度的工作任务和心理压力，出现的精力耗竭、身心疲惫、情绪低落等状态，对工作失去热情和动力；二是去人性化，指基层公务员在工作中逐渐形成冷漠、麻木的工作态度，对工作对象和工作内容缺乏热情，刻意疏远群众和同事，甚至出现敷衍了事、推诿扯皮的行为；三是个人成就感低落，指基层公务员在工作中难以获得成就感和价值感，认为自己的工作没有意义，无法实现个人价值，对自己的工作能力

产生怀疑，工作积极性和主动性不断下降。

2.2 理论基础

2.2.1 职业倦怠三维度理论

职业倦怠的三维度理论是由社会心理学家克里斯蒂娜·马斯拉赫(Christina Maslach)和她的同事苏珊·杰克逊(Susan Jackson)在20世纪80年代正式提出并完善的。这一理论不仅是职业健康心理学领域的基石，也为现代职场中普遍存在的身心耗竭现象提供了科学的解释框架和测量标准。该理论将职业倦怠定义为一个连续的、动态发展的心理综合征，它不是单一维度的疲劳，而是由以下三个相互关联但各具特征的核心维度构成。

第一个维度是情绪耗竭，它被视为职业倦怠的核心能量维度与最基本的压力表现。是个体感觉自身的情感资源已被耗尽，心理层面认为自己再也无法为工作付出任何热情或努力。在具体表现上，情绪耗竭不仅仅是身体上的疲惫，更是一种深层的心理枯竭感对以往感兴趣的工作内容逐渐失去热情，感觉自己的情感油箱已经见底。这种状态通常源于长期的工作超负荷或个人冲突，是职业倦怠中最明显、最容易被识别的症状。

第二个维度是去人性化，也常被称为玩世不恭或犬儒主义，它构成了职业倦怠的人际关系维度。这是个体在经历情绪耗竭后，为了应对持续的工作压力而发展出的一种心理防御机制。具体表现为对工作本身以及与工作相关的人产生一种消极、冷漠和疏远的态度。受此困扰的个体可能会刻意与服务对象保持距离，避免深入的情感交流；使用标签化或贬损的语言来称呼他们，将人视为需要处理的“任务”而非有情感需求的个体；对工作环境和团队氛围漠不关心，认为所有的努力都是形式主义，用嘲讽和消极的态度来保护自己免受进一步的伤害。这种态度的形成，实际上是个体试图通过心理隔离来应对资源耗竭的无奈之举。

第三个维度是个人成就感降低，或称低效能感，这是职业倦怠的自我评价维度。它指的是个体倾向于对自己进行负面评价，感觉自己在工作上的努力无法带来预期的成果，从而产生强烈的无能感和失败感。具体表现包括：认为自己无法通过工作对他人或社会产生积极的影响；在遇到工作困难时，容易怀疑自己的能力，甚至将问题归咎于自身的不足；对未来失去信心，觉得工作单调乏味、毫无意义，即使完成任务也难以获得满足感。这一维度不仅影响工作表现，还常常渗透到个体的整体自尊水平中，与前两个维度相互作用，形成恶性循环。

这三个维度之间存在着内在的逻辑关联和动态的发展过程。通常，长期无法缓解的情绪耗竭会促使个体采取去人性化的防御姿态作为应对策略，而这种消极态度的累积又会进一步削弱个体的工作效能感，最终导致个人成就感降低。基于这一理论框架，马斯

拉赫和杰克逊开发了著名的《马斯拉什倦怠问卷》(Maslach Burnout Inventory, MBI), 该量表通过分别测量这三个维度的得分, 已成为全球范围内评估教育、医疗、社会工作及企业管理等各行业人员倦怠程度的标准工具。这一理论不仅帮助人们认识到职业倦怠的复杂性, 也为后续的干预措施提供了明确的目标: 即需要分别针对情绪资源的恢复、人际关系的改善以及成就感的重建来制定综合性的应对策略。

本文基于该理论, 设计基层公务员职业倦怠的测量量表, 分析J区基层公务员职业倦怠的总体情况和各维度表现, 同时探究各影响因素对职业倦怠三个维度的影响, 为实证研究提供理论支撑。

2.2.2 马斯洛需求层次理论

马斯洛需求层次理论是由美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛于1943年提出的经典人本主义心理学理论, 旨在解释人类行为的内在动机, 其核心假设是人的需求是激发行为的内在动力, 并且这些需求是按照优先等级排列的层次结构。

该理论将人的需求按照优先等级划分为五个层次的金字塔结构, 只有当低层次需求得到相对满足后, 高层次需求才会显现并成为主导行为的核心动力。其中, 生理需求位于最底层, 是维持生存的基本条件, 包括食物、水和睡眠等; 安全需求则涉及职业保障、收入稳定以及免于威胁的环境; 社交需求体现为对归属感、友谊和组织支持的渴望; 尊重需求包含自尊和他尊; 自我实现需求则位于顶端, 指个体发挥潜能、实现理想并追求个人价值的过程。将这一理论框架应用于基层公务员群体, 其需求同样呈现出清晰的层次性: 生理和安全需求主要表现为对薪酬待遇、工作环境及职业稳定性的诉求; 社交需求反映为对组织支持、同事协作及群众认同的期待; 尊重需求则体现在对职业地位、社会评价和工作认可的追求; 自我实现需求则聚焦于职业晋升空间、个人价值实现及工作成就感的获得。当基层公务员的低层次需求得不到满足, 或者高层次需求长期无法实现时, 个体便容易产生消极情绪和工作疏离感, 进而诱发职业倦怠。本文即基于马斯洛需求层次理论, 系统分析组织层面、工作层面和社会层面对基层公务员各类需求的影响机制, 深入探究职业倦怠的形成路径。

2.2.3 人-职匹配理论

人-职匹配理论(Person-Job Fit Model)由职业倦怠研究权威克里斯蒂娜·马斯拉赫(Christina Maslach)及其同事于20世纪90年代末提出, 是对职业倦怠三维度理论的深化, 旨在解释为何在相同压力下, 有些人陷入倦怠而有些人得以幸免。该理论的核心观点是, 职业倦怠并非单纯由个人弱点或工作压力本身所致, 而是源于个人与工作之间长期且持续的错位, 具体表现为六个关键领域的不匹配: 工作负荷过重导致情绪耗竭;

控制感缺失引发无力感；报酬（包括物质与精神认可）不足削弱工作意义；社交层面的孤立与冲突激活去人性化防御；公平感的缺失侵蚀信任与投入；以及最深层的价值观冲突使个体无法从内心认同工作，导致成就感归零。这六个维度的错位相互交织，共同将个体推向倦怠。该理论的意义在于将干预视角从单纯的个人应对转向人与环境的互动调整，并为个体提供了自我诊断的工具——通过识别具体是哪个领域的不匹配，从而更有针对性地寻求解决方案。

2.2.4 工作要求-资源模型

工作要求-资源模型是职业倦怠研究领域的重要理论框架。该模型认为，任何工作情境都包含工作要求与工作资源两类特征。工作要求指工作中需要持续付出身心努力的因素，可能耗竭个体资源，引发倦怠；工作资源指有助于达成工作目标、减轻工作压力、促进个人发展的因素，能够激励工作投入，缓冲倦怠。本研究借鉴此模型，将工作因素主要对应于工作要求，将组织因素及部分工作因素对应于工作资源，同时将个人因素视为个体资源，将社会因素视为外部情境资源，从而构建起“个人-工作-组织-社会”四维度分析框架，系统探究J区基层公务员职业倦怠的生成机制。

第3章 J区基层公务员职业倦怠现状调查

3.1 J区基本情况

J区现辖11个街道和4个镇，2024年末全区常住人口达到137.18万人，其中城镇常住人口85.46万人，城镇化率约62.3%。经济发展方面，2025年J区实现地区生产总值1742.47亿元，按不变价格计算比上年增长5.6%。社会事业方面，J积极推进城乡融合发展，作为国家城乡融合发展试验区，先后承接省级以上相关改革试点12项。2025年，全区185个三级重点建设项目中73个省、市重点建设项目预计完成投资390.8亿元，投资完成率136.5%。面向十五五，J区提出聚力经略海洋向海图强、建设现代化产业体系、深化城乡融合发展三大战略方向，加快建设活力宜居幸福的现代化新区。

在基层治理方面，J区基层治理场景呈现多元特征，涵盖主城区街道、城郊结合部、沿海乡镇、产业园区等多种治理单元，基层公务员的工作范围广泛，涉及城市管理、乡村振兴、产业服务、海洋治理、民生保障、应急处置等全领域工作。当前，即墨区正处于经济快速发展与城市转型的关键叠加期，各项工作任务密集繁重，同时城乡融合发展、跨区域协作、数字化治理等新要求不断提出，进一步增加了基层公务员的工作复杂度与工作强度。在此背景下，基层公务员普遍面临任务量大、权责匹配度不均衡、考核评价压力较高等现实工作挑战，这些因素相互交织，构成了基层公务员职业倦怠产生的重要场域，也为本次基层公务员职业倦怠研究提供了真实且典型的实践样本。

综上所述，J区公务员队伍是一支以基层岗位为主体、以服务发展为宗旨的治理力量。在区域经济社会快速转型的背景下，这支队伍既面临着干事创业的广阔舞台，也承担着日益繁重的工作任务。了解这支队伍的基本状况，对于深入研究基层公务员职业倦怠的形成机制、探索有效的干预策略具有重要的现实意义。

3.2 调查设计与统计分析

3.2.1 问卷设计

本次调查问卷基于MBI-GS职业倦怠量表，结合山东省J区基层公务员的工作实际，参考国内相关研究成果，设计《山东省J区基层公务员职业倦怠调查问卷》。问卷主要包括三个部分。

第一部分是调查对象基本信息，包括性别、年龄、婚姻、学历、工作年限、职务等6个维度，用于分析不同人口统计学特征的基层公务员职业倦怠的差异性。

第二部分为职业倦怠测量,以MBI-GS量表为基础,从情感衰竭、去人性化以及个人成就感低落这三个维度设计了15个题项。将出现频率分为7个档次进行计分,0分代表从不,也就是从未出现过这种状况;1分代表极少,即一年中仅几次出现这种状况;2分代表偶尔,表示一个月出现一次这种情况;3分代表经常,意味着一个月几次出现这种情况;4分代表频繁,是每周都出现一次这种情况;5分代表非常频繁,为一周几次出现这种情况;6分则代表每天都出现这种情况。得分越高,则职业倦怠程度越高的。

第三部分旨在调查职业倦怠的主要影响因素。结合国内外现有研究成果与深度访谈内容,从个人、工作、组织、社会四个维度设计题项:个人因素包含4个题项,涵盖个人期望、能力匹配、职业规划与情绪调节四个核心方面;工作因素设置4个题项,聚焦工作任务、权责匹配、资源支持及任务分配对职业倦怠的影响;组织因素设计6个题项,涉及单位管理、晋升机制、考核机制、激励机制、工作氛围与容错机制;社会因素设有4个题项,分为社会期望、公众认知、舆论影响及工作家庭平衡。通过上述设计全面探究职业倦怠的相关成因,各维度题项均采用7级李克特量表形式,作答选项依次为“完全不同意”“不太同意”“基本同意”“比较同意”“同意”“非常同意”“完全同意”,以实现对各因素影响程度的量化分析。

3.2.2 问卷回收与描述性统计

本次研究共获取有效样本213份,聚焦山东省J区基层公务员群体,从六个维度开展人口统计学特征分析,具体结果如下:

(1)性别结构:样本中男性107人,占50.23%,女性106人,占49.77%,性别比例基本均衡,男女比例接近1:1,表明该地区基层公务员队伍在性别构成上无明显偏向。

(2)年龄分布:年龄段以31-35岁为主,共86人,占比40.38%;其次为35岁以上56人,占26.29%。累积百分比显示,33.34%的公务员在30岁以下,73.72%在35岁以下,整体呈现年轻化趋势,但中年群体也占相当比例。

(3)婚姻状况:已婚者111人,占比52.11%,超过半数;未婚者97人,占45.54%,其他婚姻状态(如离异、丧偶等)仅5人,占2.35%。说明该群体以已婚为主,未婚者也占有较高比例,可能与该群体年龄结构偏年轻有关。

(4)工作年限:工作年限分布较为均匀,6-10年和11-15年各64人,均占30.05%;0-5年54人,占25.35%,15年以上31人,占14.55%。累积百分比显示,工作年限在10年以内者占55.40%,表明近半数人员工作经验相对较浅,而工作15年以上者较少,反映出队伍以中青年骨干为主。

(5)文化程度:本科学历占绝对优势,共125人,占比58.69%;研究生及以上学历74人,占34.74%,大专仅14人,占6.57%。整体文化素质较高,本科及以上学历占比高达93.43%,说明基层公务员队伍受教育程度普遍较高。

(6) 职务分布: 科员最多, 共 109 人, 占比 51.17%; 副科级 79 人, 占 37.09%, 正科级 25 人, 占 11.74%。职务结构呈金字塔形, 科员占半数以上, 中层干部(副科级)比例较高, 正科级相对较少, 符合基层行政机关的职务层级特点。

综上所述, 山东省 J 区基层公务员群体以中青年、已婚、本科及以上学历为主, 性别均衡, 工作年限多在 6-15 年, 职务以科员和副科级为主体, 整体呈现年轻化、高学历化、职业发展阶梯分明的特征。

表 3-1 调查对象基本信息统计表

变量	选项	频数	百分比(%)	累积百分比(%)
性别:	女	106	49.77%	49.77%
	男	107	50.23%	100.00%
年龄段	20-25 岁	26	12.21%	12.21%
	26-30 岁	45	21.13%	33.34%
	31-35 岁	86	40.38%	73.72%
	35 岁以上	56	26.29%	100.00%
婚姻状况	已婚	111	52.11%	52.11%
	未婚	97	45.54%	97.65%
	其它	5	2.35%	100.00%
工作年限	0-5 年	54	25.35%	25.35%
	6-10 年	64	30.05%	55.40%
	11-15 年	64	30.05%	85.45%
	15 年以上	31	14.55%	100.00%
文化程度	大专	14	6.57%	6.57%
	本科	125	58.69%	65.26%
	研究生及以上	74	34.74%	100.00%
职务	正科级	25	11.74%	11.74%
	副科级	79	37.09%	48.83%
	科员	109	51.17%	100.00%
总计		213	100.00%	100.00%

3.2.3 访谈设计与结果

为深入挖掘山东省 J 区基层公务员职业倦怠的真实成因，精准捕捉基层公务员的工作现状、心理状态及核心诉求，为后续职业倦怠成因分析和对策提出提供可靠一手资料，本次研究还采用半结构化面对面访谈法开展调研。访谈对象选取遵循代表性、全面性原则，结合 J 区基层工作实际，筛选出 10 名不同岗位、不同工作年限、不同年龄层次的基层公务员，确保访谈样本能够全面反映基层公务员群体的整体情况。访谈围绕工作现状、倦怠表现、压力来源、职业发展预期、工作与生活平衡、人际协作、心理调节及政策建议等核心维度设计访谈问题，设置 10 个针对性问题，既保证访谈内容的统一性和规范性，又预留灵活提问空间，鼓励受访者结合自身工作实际如实表达想法、倾诉困惑。

表 3-2 访谈对象基本信息统计表

序号	访谈对象	性别	年龄	学历	婚姻状况	职务	工作年限	工作单位及岗位
1	张某	男	32 岁	本科	已婚	科员	6 年	乡镇党政办工作人员
2	李某	女	28 岁	本科	未婚	科员	3 年	区政务服务中心窗口工作人员
3	王某	男	45 岁	大专	已婚	副主任	20 年	乡镇乡村振兴办公室工作人员
4	赵某	女	35 岁	本科	已婚	科员	8 年	区信访局工作人员
5	孙某	男	30 岁	本科	已婚	科员	5 年	乡镇应急管理办公室工作人员
6	周某	女	29 岁	硕士	未婚	科员	4 年	区民政局基层政权建设科工作人员
7	吴某	男	40 岁	本科	已婚	主任	15 年	乡镇财政所工作人员
8	郑某	女	33 岁	本科	已婚	科员	7 年	区卫健委基层卫生科工作人员
9	冯某	男	38 岁	大专	已婚	科员	12 年	乡镇综合行政执法大队工作人员
10	陈某	女	27 岁	本科	未婚	科员	2 年	区人社局就业服务科工作人员

基于以上 10 名受访者的倦怠表现频率、持续时长及影响程度，结合岗位属性与个人特征，将其职业倦怠程度划分为重度、中度、轻度三个层级，核心结论如下：重度倦

怠群体3人,涵盖信访、党政办、应急管理岗位人员,均处于高压、高应急、高负荷的核心岗位。该群体倦怠感出现频繁,持续时间长且自我调节难度大,工作与生活严重失衡,同时伴随职业发展受阻、权责不对等带来的负面情绪,倦怠状态已显著影响工作积极性与身心健康。中度倦怠群体4人,涉及乡村振兴、行政执法、基层卫生、基层政权建设岗位人员,覆盖中青年骨干与资深基层工作者。该群体倦怠感呈周期性出现,多由岗位事务繁杂、执法阻力大、检查考核频繁引发,虽可通过短期休息缓解,但长期职业发展空间有限、薪酬与付出不匹配等问题,导致工作动力持续下降。轻度倦怠群体3人包括政务服务窗口、财政、就业服务岗位人员,以年轻职场新人与工作节奏稳定的资深人员为主。该群体倦怠感出现频率低、持续时间短,仅由阶段性工作压力或具体事务引发,工作与生活平衡度较高,通过简单自我调节即可恢复,未形成持续性负面职业心态。总体而言,基层公务员职业倦怠程度与岗位特性高度关联,高压应急类岗位倦怠程度显著高于常规事务类岗位;同时受职业发展预期影响,晋升渠道狭窄、发展空间有限的群体,倦怠程度普遍高于职业期待明确、工作节奏稳定的群体。

3.3 调查数据结果分析

3.3.1 信效度检验

(1) 信度检验

本研究运用 SPSS 27.0 对问卷数据进行信度分析,采用克隆巴赫 α 系数(Cronbach's α)对量表的内部一致性信度进行检验,结果显示:

表 3-3 职业倦怠状况问卷信度检验

克隆巴赫 Alpha	项数
0.905	15

表 3-4 职业倦怠影响因素问卷信度检验

维度	题项数	克隆巴赫 α 系数
个人因素	4	0.852
工作因素	4	0.848
组织因素	6	0.902
社会因素	4	0.846
总量表	18	0.862

根据社会科学研究的通用标准，克隆巴赫 α 系数大于 0.7 表明量表信度良好，大于 0.8 说明信度优秀，大于 0.9 则代表信度非常理想。职业倦怠状况问卷的信度结果显示，其 α 系数高达 0.905，远高于 0.7 的临界值，这表明由 15 个题项构成的该量表具有极高的内部一致性，测量结果稳定可靠，能够有效反映所测概念的真实水平，适合用于后续的数据分析与研究结论推导。

个人因素、工作因素、组织因素、社会因素的 α 系数分别为 0.852、0.848、0.902、0.846，总量表 α 系数为 0.862，均高于 0.8 的临界值，表明各维度内部一致性良好，测量结果可信。

(2) 效度检验

本研究对量表数据进行了 KMO 检验和巴特利特球形度检验。其结果如下：

表 3-5 职业倦怠状况问卷效度检验

KMO 取样适切性量数		0.914
巴特利特球形度检验	近似卡方	2031.908
	自由度	105
	显著性	0.000

表 3-6 职业倦怠影响因素问卷效度检验

KMO 取样适切性量数		0.861
Bartlett 球形度检验	近似卡方	2247.822
	自由度	153
	显著性	0.000

KMO 检验通过比较变量间的简单相关系数与偏相关系数，评估数据是否适合进行因子分析。其取值范围为 0 至 1，一般认为：KMO 值>0.9 表示“非常适合”，0.8-0.9 表示“很适合”，0.7-0.8 表示“适合”，0.6-0.7 表示“尚可”，<0.6 则表示“不太适合”。结果显示，KMO 取样适切性量数为 0.914，高于 0.7 的临界值，表明数据非常适合进行因子分析。结果显示，近似卡方值为 2031.908，自由度为 105，显著性 p 值小于 0.001，拒绝了变量间相互独立的原假设，表明变量间存在显著的相关性，进一步支持了因子分析的可行性。

对影响因素的 18 个题项进行探索性因子分析，采用主成分提取法和最大方差旋转。分析结果显示，KMO 取样适切性量数为 0.861，巴特利特球形度检验近似卡方值为 2247.822，表明数据非常适合进行因子分析。按照特征值大于 1 的标准提取因子，共提取出 4 个因子，累积方差解释率为 68.98%。各题项在对应因子上的载荷均大于 0.7，组

织因素最高载荷 0.855、社会因素 0.836、个人因素 0.877、工作因素 0.836，且无跨因子载荷现象，表明四维度结构效度良好，与理论预设的“个人-工作-组织-社会”四维度框架高度吻合。

3.3.2 职业倦怠调查结果现状描述性分析

（1）调查结果总体状况分析

本研究对 213 名公务员样本的倦怠量表三个维度进行了描述性统计分析，结果如下：

表 3-7 总体状况描述性分析

变量	样本量	最小值	最大值	均值	标准差	中位数
倦怠总分	213	1.561	6.394	4.978	0.842	5.144
情绪衰竭均值	213	1.6	7	4.979	1.174	5.2
去人性化均值	213	1.5	7	4.987	0.978	5.25
低成就感均值	213	1.333	6.667	4.969	1.079	5.167

结果显示样本整体倦怠水平处于中等偏高状态。具体而言，情绪衰竭维度均值为 4.98，表明公务员在工作中普遍感受到较高的身心疲惫感，但个体差异明显，这可能反映出公共服务高压环境下情绪资源的消耗不均。去人性化维度均值为 4.99，离散度相对较低，提示样本对工作的疏离感和价值怀疑较为一致，符合公务员职业的长期重复性特征，可能加剧职业倦怠的持续性。低成就感维度均值为 4.97，中位数偏高进一步印证了成就动机受挫的普遍性。

（2）情绪衰竭维度描述性分析

表 3-8 情绪衰竭描述性分析

变量	样本量	最小值	最大值	均值	标准差	中位数
工作让我身心俱疲	213	1	7	5.019	1.387	5
下班后我感到筋疲力竭	213	1	7	4.944	1.355	5
早上面对一天的工作时，我很抵触	213	1	7	4.925	1.333	5
工作感到非常大的压力	213	1	7	4.995	1.386	5
工作让我有种崩溃感	213	1	7	5.014	1.375	5

在公务员情绪衰竭维度的 5 个题项得分均呈现出较高的集中趋势，各题项均值介于 4.925 至 5.019 之间，中位数均为 5.0，表明大多数受访者报告的情绪衰竭频率处于“经常”水平。这一结果反映出公务员群体普遍面临较高的情绪耗竭压力，例如“工作感到非常

大的压力”和“工作让我有种崩溃感”等核心题项得分突出，标准差在 1.333 至 1.387 之间，显示个体间变异中等，部分公务员可能通过个人应对策略缓解了部分压力，但整体情绪衰竭水平已达值得关注的程度。

（3）去人性化维度描述性分析

表 3-9 去人性化描述性分析

变量	样本量	最小值	最大值	均值	标准差	中位数
我对工作的兴趣越来越少了	213	1	7	5.085	1.282	5
我对工作没有以前热心了	213	1	7	4.915	1.336	5
我对所从事的工作的意义存有怀疑	213	1	7	4.939	1.336	5
我对从事的工作是否有价值逐渐不关心	213	1	7	5.009	1.38	5

分析显示，在四个题项上，样本的得分均值分别为 5.085、4.915、4.939、5.009，均明显高于量表中点 4 分，表明基层公务员在工作兴趣、热情、意义感与价值感方面的倦怠体验处于中等偏高水平。其中，“工作兴趣减退”的均值最高，是最突出的倦怠表现。各题项的标准差在 1.282 至 1.380 之间，且得分范围均为 1–7，说明群体内部倦怠程度存在明显分化。同时，四个题项的中位数均为 5，表明超过半数受访者在各维度上的得分达到或超过 5 分，进一步印证了倦怠感在该群体中具有普遍性，且工作热情减退、对工作意义的怀疑与对工作价值的漠视表现高度关联。

（4）低成就感维度描述性分析

表 3-10 低成就感描述性分析

变量	样本量	最小值	最大值	均值	标准差	中位数
我无法有效解决工作中的问题	213	1	7	4.958	1.425	5
我觉得我的工作没有价值	213	1	7	4.915	1.371	5
我认为自己不擅长所从事的工作	213	1	7	4.892	1.347	5
当我完成一项工作时我没有感到很愉悦	213	1	7	4.977	1.416	5
我做了很多没有意义的工作	213	1	7	5.033	1.365	5
我对自己能完成各项工作没有信心	213	1	7	5.038	1.324	5

结果显示，受访者对相关负面感受的认同度整体处于中等偏上水平。其中，“我对自己能完成各项工作没有信心”和“我做了很多没有意义的工作”的均值最高，反映出基层公务员在工作中普遍面临自我效能感不足与工作价值感缺失的突出问题。“当我完成一项工作时我没有感到很愉悦”、“我无法有效解决工作中的问题”及“我觉得我的

工作没有价值”的得分也处于较高水平,说明工作成就感低落、问题解决效能不足及工作意义感缺失等问题较为普遍。各项标准差在 1.324~1.425 之间,个体差异较小,表明上述感受并非个别现象,而是具有一定群体普遍性的职业倦怠表现。

3.3.3 J区基层公务员职业倦怠的差异性分析

(1) J区基层公务员职业倦怠的性别差异性分析

表 3-11 不同性别的职业倦怠程度差异性分析

	性别:(平均值±标准差)		t	p
	女(n=106)	男(n=107)		
倦怠总分	4.85±0.94	5.10±0.72	-2.207	0.028*

注: * $p<0.05$ ** $p<0.01$

本研究采用独立样本 t 检验,对不同性别公务员的倦怠总分进行了差异性分析,结果如表 3-11 所示。女性基层公务员的倦怠总分为 4.85 ± 0.94 ,男性为 5.10 ± 0.72 。独立样本 t 检验结果显示, t 值为 -2.207, p 值为 0.028 ($p<0.05$),表明男性基层公务员的职业倦怠水平显著高于女性,性别差异在统计学上具有显著性意义。这一结果表明,在 J 区基层公务员群体中,男性可能面临着更高的职业倦怠风险,与传统社会观念中对男性在职业成就、家庭责任等方面的更高期待,以及由此产生的更大心理压力有关。

(2) J区基层公务员职业倦怠的年龄差异性分析

表 3-12 不同年龄段的职业倦怠程度差异性分析

特征	分组	例数(n)	得分($\bar{x}\pm s$)	统计值	P 值
年龄段	20-25 岁	26	4.64 ± 0.85	F=5.241	0.002**
	26-30 岁	45	4.70 ± 1.02		
	31-35 岁	86	5.06 ± 0.80		
	35 岁以上	56	5.23 ± 0.62		

注: * $p<0.05$ ** $p<0.01$

结果显示,不同年龄段基层公务员的职业倦怠程度存在显著差异,且整体呈现出随年龄增长而逐步升高的趋势。从具体得分来看,20-25 岁群体的职业倦怠程度最低,得分为 4.64 ± 0.85 ;26-30 岁群体的倦怠得分略有上升,为 4.70 ± 1.02 ;进入 31-35 岁后,职业倦怠得分出现显著攀升,达到 5.06 ± 0.80 ;而 35 岁以上群体的倦怠程度最为严重,得分最高,为 5.23 ± 0.62 。这一结果表明,年龄是影响 J 区基层公务员职业倦怠的重要因素。随着年龄的增长,基层公务员面临的职业发展瓶颈、家庭责任与工作压力等多重挑战不

断累积，导致职业倦怠感持续增强，尤其是在 31 岁以后，这种趋势更为显著。

(3) J 区基层公务员职业倦怠的婚姻状况差异性分析

表 3-13 不同婚姻状况的职业倦怠程度差异性分析

特征	分组	例数(n)	得分($\bar{x}\pm s$)	统计值	P 值
婚姻状况	已婚	111	5.14±0.70	F=5.391	0.005**
	未婚	97	4.78±0.96		
	其它	5	5.24±0.41		

注：* p<0.05 ** p<0.01

结果显示婚姻状况与倦怠总分存在显著差异。这表明婚姻状况是区分 J 区基层公务员职业倦怠水平的重要人口学变量。从具体来看，“其他”组得分最高，为 5.24±0.41；已婚组次之，为 5.14±0.70；未婚组最低，为 4.78±0.96。综上所述，未婚群体的职业倦怠水平显著低于已婚群体，这一结果反映出基层公务员的家庭角色与工作压力存在较强的关联。已婚群体通常面临婚姻经营、子女抚育及老人赡养等多重家庭责任，而基层工作事务繁杂、考核压力大，易导致工作-家庭冲突加剧，进而推高职业倦怠水平。相比之下，未婚群体的家庭负担相对较轻，在时间与精力分配上更具灵活性，对工作压力的缓冲能力更强。

(4) J 区基层公务员职业倦怠的工作年限差异性分析

表 3-14 不同工作年限的职业倦怠程度差异性分析

特征	分组	例数(n)	得分($\bar{x}\pm s$)	统计值	P 值
工作年限	0-5 年	54	4.52±1.00	F=9.734	<0.001**
	6-10 年	64	4.98±0.80		
	11-15 年	64	5.28±0.64		
	15 年以上	31	5.16±0.65		

注：* p<0.05 ** p<0.01

结果表明，不同工作年限组的倦怠总分存在统计学显著差异。新入职（0-5 年）人员倦怠水平较低，核心原因在于其刚步入岗位，对基层工作充满热情与职业期待，尚未长期暴露在繁杂事务、高频考核等压力环境中，情绪耗竭与职业倦怠感未形成积累；中期（6-15 年）工作人员，尤其是 11-15 年组，倦怠最为明显，一方面随着工作年限增加，逐步承担单位核心业务，基层事务繁杂、重复度高、责任繁重，长期高压导致心理资源透支，另一方面面临职业发展瓶颈，晋升空间有限，工作成就感持续下降，同时多数人承担着上有老、下有小的家庭责任，工作与家庭冲突叠加，进一步加剧倦怠；长期（15

年以上)工作人员倦怠虽略有缓解,但仍维持在较高水平,主要是因为该群体职业心态趋于平和,对工作压力形成一定适应性,部分人员通过职级调整、岗位变动缓解了部分压力,但长期基层工作积累的职业疲劳、工作麻木感难以彻底消除,仍存在一定程度的倦怠。

(5) J区基层公务员职业倦怠的文化程度差异性分析

表 3-15 不同文化程度的职业倦怠程度差异性分析

特征	分组	例数(n)	得分($\bar{x}\pm s$)	统计值	P 值
文化程度	大专	14	5.06±0.85	F=0.308	0.735
	本科	125	5.00±0.88		
	研究生及以上	74	4.92±0.77		

注: * p<0.05 ** p<0.01

结果显示不同文化程度组间的倦怠总分无统计学显著差异。具体而言,三组的倦怠水平相当接近,均处于中高水平,教育程度较高的本科及以上群体倦怠得分反而略低,但差异不显著。

(6) J区基层公务员职业倦怠的职务差异性分析

表 3-16 不同职务的职业倦怠程度差异性分析

特征	分组	例数(n)	得分($\bar{x}\pm s$)	统计值	P 值
职务	正科级	25	4.99±0.76	F=5.716	0.004**
	副科级	79	5.22±0.71		
	科员	109	4.80±0.91		

注: * p<0.05 ** p<0.01

由此可见,不同职务基层公务员的职业倦怠得分呈现出显著的差异。从各职务群体的具体得分情况分析,职业倦怠水平呈现出明显的中间高两边低的特征。其中,副科级公务员的职业倦怠程度最为突出,该群体共 79 人,职业倦怠得分为 5.22±0.71,在三个层级中得分最高;正科级公务员群体得分居中,为 4.99±0.76,倦怠程度处于中等水平;科员群体规模最大,职业倦怠得分最低,为 4.80±0.91,倦怠程度相对最轻。这一“中间高、两端低”的分布特征,与基层公务员的岗位权责体系高度契合。副科级作为基层行政体系中“承上启下”的核心枢纽,一方面需精准落实正科级部署的各项工作任务,承担决策执行的直接责任,另一方面要统筹协调科员开展具体事务,直面基层治理中的各类矛盾与诉求,权责不对等、工作压力集中的特点尤为突出,成为职业倦怠的“高发层级”。

3.3.4 J 区基层公务员职业倦怠影响因素的相关分析

基于职业倦怠三维度理论、工作要求-资源模型（JD-R）及文献综述，本研究构建了“个人-工作-组织-社会”四维影响因素分析框架，并提出如下具体假设：

- H1：个人层面因素（如职业认知、自我效能）对基层公务员职业倦怠有显著影响。
- H2：工作层面因素（如工作负荷、角色模糊）对基层公务员职业倦怠有显著正向影响。
- H3：组织层面因素（如组织支持、晋升公平）对基层公务员职业倦怠有显著负向影响。
- H4：社会层面因素（如公众期望、家庭-工作冲突）对基层公务员职业倦怠有显著影响。

下文将首先通过相关分析初步审视变量间关系，进而通过分层回归分析，在控制人口学变量的基础上，对上述假设进行系统检验。

（1）相关分析

相关分析结果如表 3-17 所示。四个因素总分与职业倦怠总分均呈显著负相关，表明各因素得分越高，职业倦怠水平越高，与理论预期一致。其中，组织因素与倦怠总分的相关系数最高，解释了倦怠变异的 83.3%；工作因素次之；个人因素和社会因素也均达到显著水平。

表 3-17 四维度因素与职业倦怠的相关性分析

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5
个人因素总分	16.99	5.09	1				
工作因素总分	16.82	4.94	0.209**	1			
组织因素总分	26.14	7.41	0.208**	0.315**	1		
社会因素总分	17.20	5.06	0.168**	0.293**	0.252**	1	
职业倦怠总分	43.33	9.25	-0.271**	-0.494**	-0.913**	-0.252**	1

注：**p<0.01*

（2）分层回归分析

分层回归结果如表 3-18 所示。模型 1 仅纳入涵盖性别、年龄段、婚姻状况、工作年限、文化程度、职务的人口学变量，其 R² 为 0.033，调整后 R² 为 0.010，模型 F 检验不显著，说明人口学特征对职业倦怠的独立解释力较弱。模型 2 在模型 1 的基础上加入个人、工作、组织、社会四维度因素后，模型整体 R² 提升至 0.889，调整后 R² 为 0.884，模型 F 检验达到显著水平，ΔR² 为 0.855。这一结果表明，四维度因素可独立解释职业

倦怠 85.5%的变异量，其解释力远高于人口学变量。

从标准化回归系数来看，组织因素对职业倦怠的影响最大，工作因素次之，个人因素和社会因素接近显著水平。共线性诊断显示，所有自变量的 VIF 值均小于 1.2，无多重共线性问题。

综上所述，相关分析结果表明，个人、工作、组织、社会四个层面的因素均与职业倦怠总分存在统计学上的显著相关关系。其中，组织因素与职业倦怠的负相关关系最强（ $r = -0.913$ ），工作因素次之（ $r = -0.494$ ）。这一初步结果与本研究提出的研究假设（H1, H2, H3, H4）方向一致，即各层面因素均与职业倦怠密切相关，为后续通过回归分析进一步检验各因素的独立预测作用提供了基础。

表 3-18 职业倦怠影响因素的分层回归分析

变量	模型 1（人口学变量）	模型 2（加四维度因素）
	B (β)	B (β)
常数	42.763**	80.726**
性别	-3.132* (-0.168)	0.296 (0.016)
年龄段	0.895 (0.095)	-0.136 (-0.014)
婚姻状况	0.082 (0.005)	0.658 (0.038)
工作年限	0.173 (0.021)	-0.317 (-0.038)
文化程度	-0.070 (-0.004)	-0.589 (-0.038)
职务	0.763 (0.067)	-0.341 (-0.030)
个人因素总分		-0.080 (-0.044)
工作因素总分		-0.435** (-0.232)
组织因素总分		-1.060** (-0.850)
社会因素总分		0.076 (0.042)
R ²	0.033	0.889
调整后 R ²	0.010	0.884
ΔR^2		0.855
F 值	1.401	190.792**

注：p<0.05，**p<0.01*

（3）小结

为在控制人口统计学变量的基础上，严格检验各层面因素对职业倦怠的独立影响，本研究进行了分层回归分析（结果见表 3-18）。模型 1 仅纳入人口学变量，其对职业倦怠的解释力有限（ $\Delta R^2=0.033$, $p>0.05$ ）。模型 2 在纳入个人、工作、组织、社会四维度因素后，对职业倦怠变异的解释量大幅提升（ $\Delta R^2=0.855$, $p<0.01$ ），表明这四个层面因素是解释职业倦怠的关键。

从标准化回归系数来看，组织因素（ $\beta=-0.850$, $p<0.01$ ）对职业倦怠具有极其显著的负向预测作用，是影响力最强的变量，这强有力地支持了假设 H3。其次，工作因素（ $\beta=-0.232$, $p<0.01$ ）也对职业倦怠有显著的负向预测作用，假设 H2 同样得到验证。

个人因素与社会因素的回归系数未达到统计上的显著水平 ($p > 0.05$)，假设 H1 与 H4 未获得本次回归分析结果的支持，这可能提示二者对职业倦怠的影响更多地是通过与组织、工作因素的交互作用，或通过相关分析所揭示的间接路径产生，而非独立的直接预测作用。

综上，分层回归分析结果证实了假设 H2 与 H3，即工作层面与组织层面的因素是直接影响 J 区基层公务员职业倦怠的核心变量。这一发现将相关分析揭示的关联性进一步明确为因果关系层面的预测作用，凸显了从优化工作设计与完善组织管理入手缓解职业倦怠的紧迫性和重要性。

3.4 本章小结

本章通过数据分析，系统呈现了 J 区基层公务员职业倦怠的现状特征。主要发现包括：职业倦怠整体处于中等偏上水平，情感衰竭、去人性化、低成就感三维度均表现突出；不同人口学特征群体倦怠水平存在显著差异，副科级干部、11-15 年工作年限群体倦怠程度最高；人口学变量对倦怠的解释力有限，而个人、工作、组织、社会四维度因素能够解释倦怠 85.5% 的额外变异，其中组织因素和工作因素是核心驱动因素。上述发现为第 4 章从四维度深入剖析职业倦怠的成因提供了量化依据。

第4章 J区基层公务员职业倦怠影响因素分析

为深入揭示山东省J区基层公务员职业倦怠的真实状态与内在成因,本章在第3章量化分析的基础上,对辖区内乡镇党政办、政务服务中心、乡村振兴办、信访局、应急管理办、综合行政执法大队等不同岗位的10名基层公务员开展半结构化深度访谈。受访者在年龄、学历、职务、婚姻状况及工作年限上具有明显差异,能够较好反映基层工作的现实场景与压力特征。访谈围绕工作负荷、职业体验、压力来源、职业发展、工作-生活平衡及心理状态等核心问题展开,系统收集一手资料并进行整理归纳。调查结果显示,J区基层公务员普遍存在不同程度的职业倦怠,当工作长期处于高强度、高压、高责任状态,个体易将工作视为负担与被动义务,不仅造成自身情绪耗竭、效能感降低,还会直接影响政务服务质量、政府公信力与群众获得感,倦怠程度越高的地区,其治理效能与服务水平往往越弱。

另外,梳理国内外相关研究,可整理出多个职业倦怠的成因,成因多围绕个人-组织-社会三维框架展开,结合本次问卷初步分析与深度访谈结果,自身心态、工作环境、组织制度与社会支持均是重要诱因。

综合以上情况,本文在已有分析基础上,进一步细化为个人、工作、组织、社会四个维度开展影响因素分析,以期更精准地解释J区基层公务员职业倦怠的形成机理。

4.1 个人层面

个人主体作为职业活动的核心载体,其自身的认知、能力、心态等因素直接影响职业体验,是职业倦怠产生的内在根源。结合山东省J区基层公务员访谈内容来看,基层公务员的职业倦怠,首先与个人层面的内在矛盾和能力短板密切相关。

4.1.1 职业期望与现实的巨大落差

马斯洛需求层次理论指出,自我实现与尊重需求是个体的高层次需求,基层公务员入职初期怀揣的为民服务、实现自我价值的理想,正是这种需求的具体体现,而职业倦怠三维度理论中个人成就感降低的核心表现,往往源于这种理想与现实的脱节。望超凡指出,青年公务员在多重角色期待与现实约束下容易出现角色紧张,进而诱发倦怠^[8]。大多数基层公务员刚入职时,怀有为人民服务、实现自身价值的理想信念,对职业前景、工作内容及薪资待遇抱有较高期待,普遍希望通过自身努力赢得认可、达成职业理想。但基层工作的实际场景往往与理想存在显著差距:一方面,基层工作繁杂琐碎,多以政策落实、矛盾调解、事务办理为主,缺乏成就感、获得感,与部分公务员干一番大事业

的期望不符。正如J区乡镇党政办工作人员张某（32岁，工作6年）所述，其日常工作以综合协调、文件收发、会议筹备等琐碎事务为主，“每天要处理大量琐碎事务，经常需要对接各个部门，有时候一个会议筹备就要忙一两天”，长期的事务性工作让其逐渐丧失工作热情；另一方面，基层公务员薪资待遇相对偏低，晋升速度缓慢，工作环境简陋，长期的付出与回报不对等，进一步消磨了其工作热情。张某提到，“基层工作辛苦，压力大，但薪酬水平一般，除了工资和少量补贴，没有其他福利，社保、公积金都是按最低标准缴纳，有时候觉得自己的付出没有得到相应的回报”。此外，部分基层公务员入职前对基层工作的复杂性、艰巨性认知不足，误以为基层工作轻松稳定，入职后面对高强度、高压力的工作状态，心理落差进一步放大，进而产生抵触情绪和倦怠心理。如区人社局就业服务科工作人员陈某（27岁，工作2年），入职初期对基层就业服务工作认知较浅，实际工作中需频繁接待群众咨询、组织招聘活动，面对繁杂的工作任务，偶尔会“感到身心疲惫，出现不想上班、对工作提不起兴趣的情况”。

4.1.2 个人能力与岗位需求的结构性错位

在基层治理现代化进程中，对基层公务员的综合能力提出了更高要求。他们不仅需要具备扎实的政策理论功底和较强的沟通协调能力，还需掌握数字化办公、应急处置、群众工作等多方面技能。人-职匹配理论的核心观点的是，个体能力、素质与岗位需求的精准适配是高效履职、获得职业正向体验的前提，一旦出现结构性错位，个体易陷入力不从心的状态，进而滋生挫败感，诱发职业倦怠。陈坤、代雅文研究表明，自我效能感在公共服务动机与职业倦怠之间发挥中介作用，自我效能不足会显著加剧倦怠^[9]。当前部分基层公务员存在能力与岗位需求不匹配的问题，形成结构性错位：一是部分公务员的专业知识与岗位需求脱节，例如理工科专业人员从事基层民政、信访等工作时，因缺乏相关政策知识和业务技能，难以高效完成任务，长期处于力不从心的状态；二是部分公务员缺乏主动学习意识，面对新形势、新任务，不愿主动提升自身能力，难以适应数字化办公、基层治理创新等新要求，工作中频繁出现失误，进而产生挫败感；三是部分公务员沟通协调能力不足，基层工作需要频繁与群众、上级部门、村（社区）组织沟通，若沟通方式不当、表达能力欠缺，容易引发矛盾纠纷，增加工作难度，长期下来导致心理压力过大，滋生倦怠情绪。访谈中，乡镇乡村振兴办公室工作人员王某（45岁，工作20年）提到，“经常下村面对农户的诉求，有些农户对乡村振兴政策不理解，不愿意配合工作，甚至会阻挠项目推进，我通常会耐心解释政策，或者找村干部帮忙协调，但有时候还是难以推进，心里很烦躁”；区政务服务中心工作人员李某（28岁，工作3年）也表示，“有些群众不了解业务办理流程，不愿意提供相关材料，还会指责我们故意刁难，有时候甚至会发生争执，心里很委屈”，沟通不畅带来的工作困难，让其长期处于精神紧绷状态，逐渐产生倦怠。

4.1.3 职业规划缺失与职业观念偏差

马斯洛需求层次理论中,个体的职业发展需求是高层次需求的重要组成,而人-职匹配理论则强调,清晰的职业定位与合理的职业观念,是个体与职业长期适配的基础,二者的缺失都会导致个体职业动力不足,诱发倦怠。职业规划的缺失是基层公务员产生职业倦怠的重要诱因。部分基层公务员缺乏清晰职业规划,认为晋升空间有限、发展路径固化,逐渐丧失工作动力。王海明、庞楠提出,晋升通道狭窄会削弱公务员职业成就感,加剧消极情绪^[22]。J区访谈中,工作年限较长的受访者普遍表示晋升机会少、培训内容单一,长期处于按部就班状态,工作主动性明显下降。职业规划的缺失是基层公务员产生职业倦怠的重要诱因。部分基层公务员入职后缺乏清晰的职业发展规划,对自身的职业定位、发展方向不明确,认为基层工作一眼望到头,缺乏前进动力,长期处于被动工作状态,逐渐丧失工作激情。同时,部分公务员存在职业观念偏差:一方面,部分人将基层岗位当作过渡性岗位,一心想通过考试、调动等方式离开基层,对当前工作缺乏责任感和归属感,工作中敷衍了事、消极怠工;另一方面,部分人存在官本位思想,过于看重职位晋升和权力地位,一旦晋升无望,便觉得工作没有意义,产生消极抵触情绪。此外,部分基层公务员存在安于现状的心态,满足于完成基本工作任务,不愿主动担当作为,长期的温水煮青蛙式工作状态,导致其工作能力退化、工作热情消退,最终陷入职业倦怠。访谈中,乡镇财政所工作人员吴某(40岁,工作15年)坦言,“我对晋升没有太多期待,只希望能顺利完成工作,职业发展空间有限,单位的培训主要是财务业务培训,综合能力提升培训很少,长期下来,工作积极性越来越低,只是按部就班完成工作”;王某(45岁,工作20年)也表示,“我这个年纪,对晋升已经没有太多期待了,只希望能顺利工作到退休,职业发展空间基本没有,能力提升也没有太大意义”,这种缺乏职业规划和前进动力的状态,让其长期处于消极工作心态,滋生倦怠情绪。

4.1.4 身心健康问题与心理调适能力不足

职业倦怠三维度理论将情绪衰竭列为倦怠的核心维度,而基层公务员长期面临的身心压力的及心理调适能力的不足,正是导致情绪衰竭、进而引发全面倦怠的关键因素。基层公务员工作压力大、工作时间长,长期处于高强度工作状态,易出现身心健康问题,而心理调适能力不足则进一步加剧了职业倦怠。吴汉钊证实,职业倦怠在压力感知与心理健康之间起显著中介作用,长期压力会直接引发倦怠^[1]。J区应急、执法等岗位人员普遍存在焦虑、疲惫、失眠等现象,自我调节效果有限,负面情绪长期累积形成明显倦怠。在身体健康层面,基层公务员频繁加班、值班值守,饮食不规律、缺乏运动,易引发颈椎、腰椎、高血压等慢性疾病,身体的疲惫感会直接影响工作状态,进而滋生倦怠心理。王某(45岁,工作20年)提到,“经常感到身心疲惫,精力大不如前,毕竟工

作年限长了，长期高强度工作让身体和心理都很疲惫”；区信访局工作人员赵某（35岁，工作8年）也表示，“每天面对信访群众的负面情绪，很容易产生自己的负面情绪，比如烦躁、委屈、焦虑，有时候甚至会失眠”。在心理健康方面，基层公务员需要面对复杂的工作矛盾、群众的不理解、上级的考核压力等，长期处于紧张、焦虑、压抑的心理状态，若缺乏有效的心理调适能力，无法及时疏导负面情绪，负面情绪会不断累积，进而导致情绪低落、工作效率下降，甚至出现逃避工作、自我否定等现象。此外，部分基层公务员对心理健康问题认知不足，认为“心理问题就是思想问题”，不愿主动寻求心理帮助，进一步加剧了心理负担，诱发职业倦怠。访谈中，多数受访者表示，单位没有专门的心理疏导措施，调节负面情绪主要依靠自我调节或与同事、家人倾诉，如张某（32岁，工作6年）“通常会和同事吐槽一下，或者下班回家后听听歌、散散步调节，调节效果一般，有时候负面情绪会持续一两天”；赵某（35岁，工作8年）则表示，“通常会和家人倾诉，或者通过运动调节情绪，调节效果一般，有时候负面情绪会影响到家庭生活”。

4.2 工作层面

工作环境是基层公务员开展工作的重要载体，其工作任务、工作要求、工作资源等方面的不合理，是导致职业倦怠的直接外部因素。结合J区基层公务员访谈实录，基层公务员长期处于复杂、繁重、高压的工作环境中，容易产生身心疲惫，进而滋生倦怠情绪。

4.2.1 工作任务繁重，加班常态化

基层处于政策执行末端，任务多、报表多、检查多、应急多，长期超负荷运转。李书巧、刘姝蕾基于工作要求-资源模型指出，工作负荷大、角色模糊、工作家庭冲突是倦怠的关键诱因^[17]。访谈显示，多数岗位几乎全员常态化加班，工作与休息边界模糊，身心长期处于透支状态。基层作为政策落实的最后一公里，承担着大量事务性工作，任务繁重且繁杂，加班常态化已成为J区基层公务员的工作常态。基层公务员需承接上级多个部门的工作任务，各项任务叠加且多有严格时间节点要求，如乡村振兴、信访维稳、安全生产、疫情防控等工作，往往需要投入大量时间和精力，导致工作负荷过大；其次，基层工作具有突发性、应急性特点，如突发自然灾害、突发公共卫生事件、群体性矛盾等，需要基层公务员随时待命、应急处置，进一步挤压了正常的工作和休息时间。长期高强度工作、频繁加班，使得基层公务员身心俱疲，缺乏足够休息和放松时间，工作热情逐渐消退，进而产生职业倦怠。访谈中，张某（32岁，工作6年）表示，“日常工作节奏非常快，几乎没有空闲时间，加上常态化值班，平均每周至少值班2次，工作强度

很大”，甚至出现“一天之内要完成3份汇报材料，还要对接上级督查组，晚上加班到11点多”的情况；乡镇应急管理办公室工作人员孙某（30岁，工作5年）提到，“遇到突发应急事件后，连续工作十几个小时，精力被彻底耗尽”，且“经常值班、备勤，遇到突发应急事件，不管是白天还是晚上，都要第一时间赶赴现场，周末也很少能正常休息”。此外，部分基层存在“形式主义”问题，过多的报表填报、会议部署、检查考核，占用了基层公务员大量的工作时间，增加了工作负担，进一步加剧了倦怠情绪。如周某（29岁，区民政局基层政权建设科，工作4年）所述，“基层政权建设涉及面广，需要对接的单位多，资料整理工作量大，有时候会出现多项工作叠加的情况，加上上级检查频繁，对工作细节要求很高，容易出错”，大量的事务性工作和检查考核让其频繁感到身心疲惫。此外，部分基层存在形式主义问题，过多的报表填报、会议部署、检查考核，占用了基层公务员大量工作时间，增加了工作负担，进一步加剧了倦怠情绪。

4.2.2 工作要求严苛，权责结构性失衡

基层权力有限但责任无限，问责严格、容错不足，形成有责无权的困境。依据工作要求-资源模型，不合理的工作责任、严苛的考核标准属于高工作要求，而有限的权力则意味着个体缺乏完成工作的必要资源，这种“高要求、低资源”的失衡状态，会大幅加剧个体的挫败感与无力感，加速职业倦怠的形成。孙琦琦、李永康研究发现，工作压力通过职业倦怠中介显著影响离职意愿^[12]。多名受访者表示，工作要求高、追责严、协调难，长期处于“怕出错、怕投诉、怕问责”的紧张状态。基层工作直接关系到群众的切身利益，上级部门对基层工作的要求日益严苛，而基层公务员的权力有限，形成了权责不对等的结构性失衡，这是导致J区基层公务员职业倦怠的重要原因。主要体现在上级部门对基层工作的考核标准越来越高，要求零差错、全覆盖，一旦出现工作失误，基层公务员需要承担相应的责任，甚至受到处分，导致基层公务员工作中如履薄冰，心理压力巨大；除此之外基层公务员在开展工作时，缺乏足够的执法权、审批权等，面对群众的不合理诉求、复杂的矛盾纠纷，往往有心无力，无法有效解决问题，却要承担相应的责任，这种有责无权的困境，让基层公务员产生挫败感和无力感，长期下来容易滋生倦怠情绪。访谈中，王某（45岁，工作20年）提到，“乡村振兴工作涉及面广，项目多、要求高，上级检查频繁，一旦工作不到位，就会被问责”，且“有些工作我们没有相应的权限，却要承担全部责任，心里很无奈”；赵某（35岁，工作8年）也表示，“信访案件办理难度大，有些信访群众诉求不合理，或者诉求涉及多个部门，协调难度大，案件办理周期长，群众不理解，经常会反复上访，甚至采取过激行为，我们既要安抚群众情绪，又要推进案件办理，压力非常大”，且“考核指标严格，信访案件办结率、满意率都有明确要求，一旦达不到要求，就会被问责”。此外，部分上级部门存在层层加码现象，将自身职责转嫁到基层，进一步加重了基层公务员的责任负担，加剧了权责失

衡的问题。

4.2.3 工作资源匮乏，支持体系薄弱

工作要求-资源模型的激励缺失路径表明，工作资源是缓冲工作压力、抵消高要求负面影响的核心，资源匮乏会直接放大工作负担，加剧倦怠。工作资源的匮乏与支持体系的薄弱，既制约了基层公务员工作的高效开展，也加剧了其职业倦怠。邓阳提出，资源不足与支持不够会显著提升青年群体倦怠水平^[2]。在人力资源方面，基层岗位编制紧张，部分单位存在一人多岗、身兼数职的情况，基层公务员需承担大量工作任务，长期处于超负荷状态；同时，基层缺乏专业技术人才与复合型人才，面对数字化办公、应急处置等专业工作时，往往难以获得专业支持，工作难度显著增加。访谈中，张某（32岁，工作6年）表示，“党政办是万能部门，什么事都要管，经常出现多项工作叠加的情况，有时候有些工作明明不是我的职责范围，也会被安排过来，拒绝又不好”，典型的一人多岗让其长期处于高强度工作状态；区卫健委基层卫生科工作人员郑某（33岁，工作7年）提到，“基层医疗机构资源有限，工作推进难度大，压力很大”，缺乏专业资源支持让基层工作开展困难重重。在物质资源方面，部分基层单位办公经费不足、办公设备陈旧，缺乏必要的工作工具和保障条件，导致工作效率低下，增加了工作负担。在支持体系方面，基层公务员缺乏有效的工作指导和培训，上级部门往往只部署工作任务，缺乏对基层工作的针对性指导，基层公务员在工作中遇到困难时，难以得到及时的帮助和支持；同时，基层缺乏完善的心理支持体系，基层公务员的心理压力无法得到有效疏导，进一步加剧了职业倦怠。访谈中，多数受访者表示，单位没有专门的心理疏导措施，如李某（28岁，工作3年）提到，“单位没有专门的心理疏导措施，只是偶尔会开座谈会，让我们反馈工作困难，但没有实质性的解决办法”。

4.2.4 工作分配不合理，忙闲不均现象突出

结合工作要求-资源模型与公平理论，不合理的工作分配会导致部分个体承担过高的工作要求，却无法获得对等的资源与认可，而公平感的缺失会进一步消解工作积极性，加剧倦怠情绪。基层单位内部工作分配不合理，忙闲不均现象突出，部分基层公务员长期超负荷工作，而另一些人却无所事事，这种不公平的分配方式进一步加剧了职业倦怠。杨华在基层治理研究中指出，忙闲不均会破坏职业生态，降低工作积极性^[26]。访谈过程中多名年轻公务员表示，任务分配不合理导致心理落差，长期超负荷却难以获得相应认可，倦怠感持续增强。部分基层单位缺乏科学合理的工作分配机制，存在能者多劳的情况：能力强、责任心强的公务员被分配大量任务，长期处于高强度工作状态；而能力较弱、责任心不足的公务员承担的任务较少，甚至出现混日子现象。此外，部分基层单

位存在论资排辈的问题，工作任务多分配给年轻公务员，老公务员则承担较少工作。年轻公务员长期超负荷工作却得不到相应认可与回报，容易产生心理失衡，进而滋生倦怠情绪。访谈中，张某（32岁，工作6年）表示，“和领导、同事的协作还可以，同事之间相处比较融洽，但分工不够合理，有时候有些工作明明不是我的职责范围，也会被安排过来，拒绝又不好，长期下来就会觉得心里不平衡，工作心态也会受影响”；陈某（27岁，工作2年）也提到，“工作任务繁杂，就业政策宣传、就业培训、失业人员帮扶等工作都需要推进，加上上级检查频繁，压力比较大”，而身边部分同事工作任务相对轻松，这种忙闲不均让其偶尔产生心理失衡，加剧了倦怠感。

4.3 组织层面

组织制度是规范基层公务员工作行为、保障其职业发展的重要支撑，组织制度的不完善、不合理，会直接影响基层公务员的工作积极性和职业归属感，是导致职业倦怠的深层根源。当前，结合J区基层公务员访谈内容，基层公务员管理的组织制度仍存在诸多不足，制约了基层公务员的职业发展，诱发了职业倦怠。

4.3.1 权责不清，科层制弊端凸显

工作要求-资源模型强调，清晰的权责划分、充足的自主决策权是保障个体高效履职的重要组织资源，而权责不清、层级干预过多则会增加无效工作负担、抑制工作主动性，属于不合理的工作要求。基层治理中，权责划分不清晰，科层制的固有弊端凸显。在对J区工作人员进行访谈中，发现大部分因权责不明确等问题，导致工作效率低下、心理压力过大，进而产生职业倦怠。一方面，基层政府各部门之间权责划分不明确，存在交叉重叠、真空地带等问题，遇到复杂工作时，各部门相互推诿、扯皮，基层公务员往往需要协调多个部门，工作难度加大，且一旦出现问题，容易成为“背锅侠”，承担不必要的责任；另一方面，科层制强调层级管理，上级部门对基层工作的干预过多，基层公务员缺乏自主决策权，工作中只能被动执行上级指令，无法根据基层实际情况灵活开展工作，工作的主动性和创造性受到抑制，长期下来容易产生消极怠工情绪。此外，科层制的层级过多，信息传递不畅，基层公务员的合理诉求难以向上传递，工作中的困难无法得到及时解决，进一步加剧了职业倦怠。访谈中，赵某（35岁，工作8年）提到，“有些信访诉求涉及多个部门，协调难度大，各部门之间相互推诿，我们既要安抚群众情绪，又要反复协调各部门，工作难度很大”；张某（32岁，工作6年）也表示，“上级部门经常临时部署工作，有时候我们根据基层实际情况提出合理建议，却得不到采纳，只能被动执行，工作积极性受到很大影响”。

4.3.2 晋升渠道狭窄，职业发展受限

马斯洛需求层次理论指出，自我实现与职业发展是个体的高层次需求，而工作要求-资源模型则将晋升体系列为核心的职业发展资源，晋升渠道狭窄、发展空间受限，会导致个体高层次需求无法满足、工作动力消退，是诱发基层公务员职业倦怠的核心诱因之一。晋升渠道狭窄、职业发展空间有限，是基层公务员产生职业倦怠的核心诱因之一。尹艳红、胡晓东、栾一飞指出，职务职级并行仍未完全解决基层晋升困境^[23]。J区访谈显示，多数公务员多年无法晋升，职业期待不断降低，工作动力明显减弱。基层公务员编制有限，晋升岗位稀缺，多数人终身只能停留在基层岗位，晋升机会渺茫。一方面，基层公务员的晋升主要依赖职务晋升，而职务晋升名额有限，且受学历、资历、人际关

系等多种因素影响,部分工作能力强、业绩突出的基层公务员也难以获得晋升机会;另一方面,基层公务员的职业发展路径单一,缺乏横向交流、挂职锻炼等发展渠道,难以通过多种方式提升自身能力、拓展职业空间,长期处于“原地踏步”的状态,逐渐丧失工作动力和热情。访谈中,张某(32岁,工作6年)坦言,“我对晋升的预期是能往副科级岗位发展,但目前来看,基层晋升名额少,竞争激烈,身边和我工作年限差不多的同事,大多还在原岗位,晋升机会很少”;李某(28岁,工作3年)也表示,“我对职业发展的预期是能晋升到窗口管理岗位,目前来看,晋升机会比较少,窗口工作人员大多是固定岗位,培训也多是业务流程培训,没有太多提升综合能力的机会,时间长了,觉得工作没有新鲜感,工作积极性也有所下降”;冯某(38岁,乡镇综合行政执法大队,工作12年)提到,“我对晋升的预期是能晋升到执法大队中层岗位,目前来看,晋升机会很少,单位的培训主要是执法业务培训,综合能力提升培训很少,职业成长空间有限,工作积极性越来越低”。此外,部分基层存在论资排辈等现象,进一步压缩了基层公务员的晋升空间,导致部分基层公务员产生奋斗无用的消极思想,进而滋生倦怠情绪。

4.3.3 考核与激励机制失灵

工作要求-资源模型认为,科学的考核与公平的激励是核心的激励型资源,能够正向强化工作行为、缓解工作压力;而马斯洛需求层次理论则强调,公平的回报、实绩的认可是个体尊重需求的重要体现,二者的缺失会直接导致倦怠。考核重形式、轻实效,激励方式单一、物质激励不足,难以调动积极性。严丹研究表明,内在激励对提升工作投入效果显著优于外在激励^[27]。J区多名受访者反映,薪酬待遇与工作强度不匹配,考核结果与实际贡献脱节,激励效果微弱。考核与激励机制是激发基层公务员工作积极性的重要手段,而当前基层公务员的考核与激励机制存在诸多问题,导致机制失灵,无法有效激发基层公务员的工作热情,反而加剧了职业倦怠。在考核机制方面,基层公务员的考核标准不够科学合理,多以工作数量、报表完成情况等量化指标为主,缺乏对工作质量、群众满意度、工作创新等方面的考核,导致基层公务员陷入重数量、轻质量、重形式、轻实效的误区;同时,考核结果与实际工作表现脱节,存在平均主义、走过场等现象,优秀公务员与普通公务员的考核结果差距不大,无法体现工作实绩,挫伤了基层公务员的工作积极性。在激励机制方面,基层公务员的激励方式单一,主要以精神激励为主,物质激励不足,薪资待遇与工作实绩、工作强度不匹配,优秀公务员无法获得相应的物质回报;同时,激励机制缺乏针对性,对不同岗位、不同层次的基层公务员采用相同的激励方式,无法满足基层公务员的个性化需求,难以起到有效的激励作用。访谈中,张某(32岁,工作6年)表示,“薪酬待遇和工作付出不匹配,基层工作辛苦,压力大,但薪酬水平一般,除了工资和少量补贴,没有其他福利”;赵某(35岁,工作8年)也提到,“信访工作压力大、风险高,经常面对过激群众,甚至会受到人身威胁,

但薪酬水平和其他基层岗位差不多，没有额外的补贴和保障，对工作的认同感很低”；李某（28岁，工作3年）希望“单位能完善窗口工作人员的激励机制，提高工作积极性”，反映出当前激励机制的不足。

4.3.4 组织文化缺失，沟通协作不畅

马斯洛需求层次理论中，归属与情感需求是个体的基础高层次需求，而工作要求-资源模型则将组织文化、内部沟通列为核心的情感支持资源，二者的缺失会导致个体缺乏组织归属感，加剧负面情绪。组织文化是凝聚基层公务员力量、提升工作氛围的重要保障。单位普遍缺乏心理疏导、休息保障、压力缓解机制，沟通协作不方便，组织支持感弱。陈坤、代雅文证实，组织支持感在公共服务动机与倦怠之间起重要中介作用^[9]。J区几乎所有受访者均表示，单位组织文化不明确，减负措施明显不足，存在沟通难协调难等问题，压力大且得不到释放。当前部分基层单位缺乏积极健康的组织文化，沟通协作不畅，导致基层公务员职业归属感不强，进而产生职业倦怠。一方面，部分基层单位缺乏明确的组织理念与价值导向，对基层公务员的人文关怀不足，人员之间交流合作匮乏，工作氛围沉闷，基层公务员难以感受到组织的温暖与归属感；另一方面，单位内部沟通渠道不通畅，上级部门与基层公务员之间缺乏有效沟通交流，上级往往仅部署工作任务，不倾听基层公务员的意见诉求，合理建议无法被采纳，工作中的困难也得不到及时解决；同时，基层公务员之间缺乏有效协作机制，遇到复杂工作时各自为战，难以形成工作合力，既增加了工作难度，也进一步加剧了倦怠情绪。此外，部分基层单位存在官僚主义现象，上级对下级态度生硬、要求苛刻，进一步恶化了工作氛围，挫伤了基层公务员的工作积极性。访谈中，张某（32岁，工作6年）提到，“领导管理比较严格，容错率低，有时候工作出错会被严厉批评，压力很大”；多数受访者表示，与同事协作顺畅，但与上级的沟通不足，合理诉求难以传递，如周某（29岁，工作4年）希望“领导能多倾听我们的意见和建议”，反映出基层单位沟通协作中存在的问题。

4.3.5 容错纠错机制不健全

工作要求-资源模型指出，完善的容错纠错机制是核心的制度保障资源，能够降低履职风险、缓解心理压力；而职业倦怠三维度理论则表明，过度问责、低容错率会加剧情绪衰竭，诱发倦怠。基层容错空间小、问责偏严，导致干部不敢担当、不愿作为。田孟研究发现，过度问责与考核压力会加剧基层干部倦怠与消极心态^[28]。J区窗口、执法、信访等岗位人员普遍反映容错率低，长期精神紧绷，进一步强化倦怠。基层工作复杂多变，基层公务员在开展工作时，难免会出现工作失误，而容错纠错机制不健全，导致基层公务员工作中不敢闯、不敢试、不敢担当，长期处于紧张焦虑状态，进而产生职业倦

怠。首先，部分基层单位的容错纠错机制不够完善，没有明确的容错范围、容错标准和纠错流程，基层公务员在工作中出现失误时，往往面临严厉的处分，缺乏容错空间；其次，纠错机制不完善，基层公务员出现工作失误后，缺乏有效的指导和帮助，无法及时纠正错误、总结经验教训，导致同类错误反复出现，进一步加重了基层公务员的心理负担。此外，部分基层单位存在问责泛化现象，对基层公务员的工作失误过度问责，甚至出现容错不足、问责过度的情况，导致基层公务员工作中如履薄冰，不敢主动担当作为，长期下来容易产生消极怠工情绪，滋生职业倦怠。谈中，李某（28岁，工作3年）提到，“窗口工作要求很高，不能出错，一旦出错就会被投诉，容错率低，精神一直处于紧绷状态”；王某（45岁，工作20年）表示，“上级检查频繁，有时候明明已经整改到位，还是会被指出问题，压力很大”，这种过度问责和低容错率，让基层公务员长期处于紧张状态，逐渐产生倦怠。

4.4 社会层面

基层公务员的职业活动并非孤立存在，而是与社会、家庭紧密相连，社会层面的舆论压力、职业认同，家庭层面的情感支持、工作平衡等因素，都会影响基层公务员的工作状态，进而诱发职业倦怠。结合J区基层公务员访谈内容，社会家庭层面的诸多因素，进一步加剧了基层公务员的倦怠情绪。

4.4.1 社会期望过高，舆论压力增大

马斯洛需求层次理论提出，社会尊重是个体的高层次需求，而职业倦怠三维度理论则表明，持续的舆论压力、公众误解会消耗个体情绪资源，加剧情绪衰竭。社会普遍认为基层公务员清闲、稳定、待遇好，对工作难度与压力缺乏理解。李书巧、刘姝蕾提出，社会支持不足、公众期待过高会显著增加心理压力^[17]。访谈显示，群众不理解、不配合、不认可的现象较为常见，进一步加重心理负担。随着社会经济的发展和公民意识的提升，社会公众对基层公务员的期望越来越高，同时，网络舆论的快速传播，也使得基层公务员的工作面临巨大的舆论压力，这是导致基层公务员职业倦怠的重要社会因素。社会公众普遍认为基层公务员手握权力、工作稳定、待遇优厚，对其工作表现提出了过高的要求，期望基层公务员能够解决所有基层问题，一旦基层工作出现疏漏，或者群众的诉求没有得到及时满足，基层公务员就会受到公众的指责和批评；网络环境的复杂性，使得基层公务员的工作容易被放大、曲解，部分负面舆论会对基层公务员的个人形象和职业声誉造成影响，甚至会对其个人生活造成困扰。长期的高期望和舆论压力，使得基层公务员工作中小心翼翼，心理压力巨大，长期下来容易产生倦怠情绪。访谈中，赵某（35岁，工作8年）提到，“信访工作中，有些群众诉求不合理，却会在网络上恶意抹黑我们，负面舆论传播很快，对我们的心理造成很大冲击”；李某（28岁，工作3年）也表示，“有些群众不了解业务办理流程，不愿意提供相关材料，还会指责我们故意刁难，甚至会在窗口大吵大闹，影响很不好，我们也很委屈”。

4.4.2 社会支持不足，职业认同感低

马斯洛需求层次理论明确，社会认可、职业尊重是个体高层次需求的核心，而人-职匹配理论则延伸指出，社会对职业的认同度会影响个体与职业的适配感，二者的缺失会导致职业认同感低下，诱发倦怠。基层公务员社会认可度不高，职业价值难以获得充分尊重。韩欣益从社会支撑系统视角证实，社会支持不足会显著加剧倦怠^[7]。J区多名受访者表示，职业自豪感弱、社会评价偏低，进一步降低工作认同感。一方面，社会对基层公务员的工作认知存在偏差，部分群众认为基层公务员无所事事、敷衍了事，对其工作付出缺乏理解与尊重，使得基层公务员的工作价值难以获得社会层面的认可；另一

方面,基层公务员的社会地位相对不高,在社会交往中往往难以得到足够重视,部分基层公务员甚至会遭遇歧视,导致其职业自豪感与归属感不足。此外,基层公务员的工作缺乏社会层面的支持,例如在开展群众工作时,部分群众不配合、不理解,甚至故意刁难,增加了工作难度,让基层公务员产生挫败感,长此以往容易催生倦怠情绪。访谈中,张某(32岁,工作6年)提到,“部分群众对基层公务员的工作不理解、不认可,有时候我们加班加点为群众办事,却得不到群众的体谅,心里很委屈”;王某(45岁,工作20年)也表示,“有些农户对乡村振兴政策不理解,不愿意配合工作,甚至会阻挠项目推进,觉得我们的工作没有意义,让我们很有挫败感”。

4.4.3 网络环境复杂,舆论引导不足

职业倦怠三维度理论表明,无序的负面舆论会加剧个体情绪衰竭、引发心理阴影,而马斯洛需求层次理论则强调,正向舆论引导是维护职业尊严、满足尊重需求的重要保障。加班多、值班多、应急多,导致陪伴家人时间少,家庭矛盾增多。吴政宇、施文秀、王德文研究显示,家庭支持能显著缓解公务员倦怠,反之则会加剧倦怠^[29]。J区多位已婚受访者表示,工作挤占生活时间,家庭支持不足形成恶性循环。当前网络环境复杂多变,各类信息良莠不齐,而针对基层公务员的舆论引导不足,导致负面舆论泛滥,进一步加剧了基层公务员的心理压力,诱发职业倦怠。一方面,网络平台的开放性和匿名性,使得部分人可以随意发表针对基层公务员的负面言论,甚至恶意抹黑、造谣中伤基层公务员,这些负面言论传播速度快、影响范围广,容易对基层公务员的心理造成冲击;另一方面,相关部门对网络舆论的引导和监管不足,对针对基层公务员的负面言论缺乏及时的澄清和引导,导致负面舆论不断发酵,进一步恶化了基层公务员的职业形象,也让基层公务员产生心理阴影,工作中不敢放开手脚,长期处于紧张焦虑状态,进而产生倦怠情绪。此外,部分基层公务员缺乏网络素养,面对负面舆论时,无法有效应对,进一步加剧了心理负担。访谈中,赵某(35岁,工作8年)表示,“面对网络上的负面言论,我们不知道如何应对,只能默默承受,心里压力很大”;冯某(38岁,工作12年)也提到,“有时候执法过程中,当事人不配合,还会拍摄视频发到网络上恶意解读,对我们的职业形象造成很大影响,也让我们工作起来束手束脚”。

4.4.4 家庭工作失衡,情感支持匮乏

马斯洛需求层次理论中,家庭情感归属是个体情感需求的核心,而职业倦怠三维度理论则指出,家庭情感支持缺失会导致情绪衰竭无法缓解,形成恶性循环。基层公务员工作繁忙、加班频繁,难以平衡家庭与工作的关系,家庭情感支持匮乏,进一步加剧了其职业倦怠。基层公务员长期忙于工作,陪伴家人的时间较少,无法照顾老人、教育孩

子,容易引发家庭矛盾,影响家庭和谐;同时,长期的高强度工作,使得基层公务员身心俱疲,回到家后缺乏足够的精力与家人沟通交流,导致家庭关系疏远,情感需求无法得到满足。部分家属对基层公务员的工作缺乏理解和支持,认为基层公务员工作没前途、待遇低,经常抱怨、指责,进一步加重了基层公务员的心理负担;此外,部分基层公务员因工作压力大,容易将工作中的负面情绪带到家庭中,影响家庭氛围,进而形成工作压力大—家庭关系紧张—心理负担加重—职业倦怠的恶性循环。访谈中,张某(32岁,工作6年)坦言,“工作和生活严重失衡,经常加班、值班,有时候周末也要加班,陪家人的时间很少,孩子今年上小学,我几乎没怎么接送过,也很少陪孩子玩耍,心里很愧疚,这种失衡感让我经常产生倦怠感”;赵某(35岁,工作8年)也表示,“经常需要加班,尤其是遇到群体性信访事件时,需要24小时值守,周末也经常需要加班处理信访案件,陪家人的时间很少,家庭矛盾也随之增多,这种失衡感让我产生了很强的倦怠感”。

4.5 本章小结

本章结合山东省J区10名基层公务员的访谈实录和参考其它学者的研究成果,从个人主体、工作环境、组织制度、社会家庭四个层面,系统剖析了基层公务员职业倦怠的成因,明确了职业倦怠是多层面因素相互交织、共同作用的结果。个人主体层面,职业期望与现实的落差、能力与岗位的错位、职业规划缺失及身心健康问题,是职业倦怠产生的内在基础;工作环境层面,繁重的工作任务、严苛的工作要求、匮乏的工作资源及不合理的工作分配,是职业倦怠产生的直接诱因,加班常态化、权责不对等、资源匮乏,让基层公务员长期处于高强度工作状态,身心俱疲;组织制度层面,权责不清、晋升渠道狭窄、考核激励机制失灵、组织文化缺失及容错纠错机制不健全,是职业倦怠产生的深层根源,晋升机会少、薪酬不匹配、容错率低等问题,进一步挫伤了工作积极性;社会家庭层面,过高的社会期望、不足的社会支持、复杂的网络环境及失衡的家庭工作关系,是职业倦怠产生的重要外部因素,因群众不理解、家庭陪伴不足,进一步加重了心理负担。

J区基层公务员职业倦怠的成因复杂多样,各层面因素并非孤立存在,而是相互影响、相互作用:个人层面的能力短板会加剧工作环境的压力,组织制度的不完善会进一步放大个人与工作的矛盾,社会家庭层面的压力会进一步加重个人的心理负担,最终导致基层公务员陷入职业倦怠。因此,缓解J区基层公务员职业倦怠,需要立足多层面成因,统筹兼顾、综合施策,从个人、工作、组织、社会家庭等多个维度入手,构建全方位的缓解体系,切实改善基层公务员的工作状态,提升其职业归属感和工作积极性。

第5章 J区基层公务员职业倦怠对策建议

5.1 个人层面

5.1.1 调整职业认知，平衡期望与现实

根据人-职匹配理论的核心逻辑，基层公务员职业认知的偏差是导致其职业期望与现实工作脱节、进而引发倦怠的重要内在因素。因此，需通过系统性引导，帮助基层公务员树立科学合理的职业认知，实现职业期望与工作现实的动态平衡。完善入职前精准化培训体系，系统讲解基层工作的核心职责、工作特性、复杂性与艰巨性，深度阐释基层工作在国家治理体系中的基础性价值与民生保障中的核心意义，通过基层优秀公务员典型案例分享、岗位实地沉浸式体验、基层工作实务模拟等多种形式，帮助新入职公务员建立以民为本、服务基层的核心职业认知，理性降低不合理的职业心理预期，避免因初期工作落差产生消极情绪。加强职业认知常态化引导，通过专题讲座、谈心谈话、经验交流等形式，引导基层公务员辩证看待职业发展规律，摒弃重高位、轻基层，重形式、轻实效的片面认知，充分认可基层事务性工作、民生服务工作的价值内涵，将群众满意度、政策落地实效作为职业成就感的核心评价标准，在政策宣传、矛盾调解、民生服务、乡村振兴等具体工作实践中，挖掘职业价值、培育职业情怀，缓解个人成就感降低的倦怠症状。强化个性化心理疏导服务，依托专业心理服务机构与内部心理辅导员，帮助基层公务员正视薪资待遇、晋升速度、工作压力等现实问题，引导其树立脚踏实地、循序渐进、注重积累的职业心态，学会理性应对职业发展中的挫折与落差，避免负面情绪累积。

5.1.2 提升综合能力，实现人-职精准匹配

依据人-职匹配理论，个人能力与岗位需求的结构性错位，J区需通过针对性的能力提升举措，弥补能力短板、强化能力优势，实现个人能力与基层岗位需求的精准适配。构建个性化、差异化能力培训体系，结合基层不同岗位的工作需求与基层公务员的能力短板，精准开设政策解读与执行、数字化办公技能、群众工作方法、应急处置能力、沟通协调技巧等专项培训课程，采用线上自主学习+线下集中实操+案例复盘研讨、老带新、传帮带、挂职锻炼、轮岗交流等多元化培训模式，提升培训的针对性与实效性，帮助基层公务员补齐能力短板，适应岗位工作新要求。强化主动学习引导机制，引导基层公务员树立终身学习理念，结合自身岗位需求与职业发展规划，制定个性化学习清单，主动关注基层治理领域的新政策、新方法、新趋势，积极参与业务交流、学术研讨、技能竞赛等活动，不断更新知识储备、提升专业素养，减少因能力不足导致的工作挫败感，增

强工作胜任力。引导基层公务员精准定位自身优势,结合自身专业特长、兴趣爱好与岗位实际,主动承担适配的工作任务,在发挥自身优势的过程中提升自我认同,在弥补能力短板的过程中实现自我成长,通过工作胜任感的提升,有效缓解个人成就感降低的倦怠症状,实现人-职协同发展。

5.1.3 明确职业规划,树立正确职业观念

结合马斯洛需求层次理论中自我实现需求的内在诉求与职业倦怠三维度理论的核心观点,清晰的职业规划正确的职业观念,是激发J区基层公务员工作动力、缓解职业倦怠的重要支撑。加强职业规划指导服务,依托组织人事部门与专业职业指导人员,引导基层公务员结合自身能力特质、兴趣爱好、职业追求与岗位实际,制定短期、中期、长期相结合的个性化职业发展规划,明确职业发展目标、路径与提升举措,打破职业发展停滞、一眼望到头的困境,增强职业发展的主动性与方向性,激发内生工作动力。强化职业价值观教育,通过专题培训、典型引领、警示教育等形式,纠正基层公务员基层岗位是过渡、官本位、安于现状、不思进取等错误职业观念,强化责任意识、担当精神与服务意识,引导其立足基层、深耕基层、服务基层,树立扎根基层、奉献基层的职业追求,增强职业归属感与认同感。另外,搭建职业发展交流平台,定期组织基层公务员开展职业发展交流活动,邀请优秀基层公务员、上级部门工作人员分享职业发展经验、晋升路径与成长感悟,帮助基层公务员全面了解横向交流、职务晋升、技能提升、职称评定等多元化发展路径,明确奋斗方向,避免因职业迷茫产生消极怠工情绪。

5.1.4 关注身心健康,提升心理调适能力

基于马斯洛需求层次理论中生理需求与安全需求的基础地位,身心健康是J区基层公务员应对工作压力、缓解职业倦怠的基础保障。因此,需强化基层公务员身心健康管理,提升其心理调适能力,实现身心协同健康发展。引导基层公务员养成科学健康的生活习惯,合理安排工作与休息时间,严格杜绝长期加班熬夜、过度透支身体的现象,鼓励主动参与体育锻炼、休闲娱乐活动,缓解身体疲惫,增强身体素质,筑牢生理健康基础。开展心理健康普及教育,依托专业心理服务机构,定期开展心理健康专题讲座、压力管理培训、情绪疏导工作坊等活动,打破“心理问题是思想问题”的认知误区,普及情绪识别、压力管理、心理调适的科学方法与技巧,提升基层公务员自我心理调适能力,帮助其及时疏导工作中的负面情绪,避免情绪累积。完善心理支持体系,鼓励基层公务员主动寻求心理帮助,当出现焦虑、压抑、抑郁等负面情绪时,可通过与同事、家人沟通交流释放压力,或借助内部心理辅导渠道、专业心理服务机构获得针对性指导,及时缓解心理压力,避免负面情绪进一步恶化,有效缓解情绪耗竭与去人格化倾向。

5.2 工作层面

5.2.1 优化工作任务，杜绝形式主义

以减负增效为核心，优化工作任务设置，杜绝形式主义，切实减轻基层公务员工作负荷。建立基层工作任务清单化管理机制，全面梳理基层各项工作任务，明确上级各部门的工作权责与边界，杜绝任务叠加、重复部署、多头指挥等问题，删减不必要的报表填报、会议部署、检查考核、材料报送等工作，让基层公务员能够集中精力投入到民生服务、政策落实、矛盾调解等核心工作中。提升工作实效。规范加班管理机制，明确加班审批流程、加班补偿标准与加班时长限制，杜绝无意义加班与无效加班，保障基层公务员正常的休息时间及法定节假日权益；推行弹性工作制度与错峰上下班制度，合理调配工作时间，缓解高强度工作带来的身心疲惫，减少情绪耗竭症状。完善应急工作保障体系，建立健全基层应急工作预案，合理调配人力、物力、财力资源，明确应急工作分工与责任，避免基层公务员因突发工作或应急处置长期处于待命状态，减少工作不确定性引发的心理压力，缓解工作焦虑。

5.2.2 理清权责关系，优化工作要求

依据人-职匹配理论与马斯洛需求层次理论中安全需求的核心内涵，基层公务员权责结构性失衡、工作要求过于严苛，是导致其产生心理压力、引发职业倦怠的重要外部因素。因此，需明确权责边界、优化工作要求，破解权责失衡问题，减轻基层公务员心理负担。明确基层公务员的权责边界，全面梳理基层各岗位的工作职责、工作权限与工作标准，建立权责清单制度，避免有责无权、权责交叉、权责不清等现象，让基层公务员能够在明确的权限范围内开展工作，减少有心无力的工作挫败感，增强工作安全感。优化工作考核标准，摒弃零差错、全覆盖、一刀切等极端考核要求，结合基层工作的复杂性、特殊性与实际情况，制定科学合理、切实可行的考核标准，明确考核重点，允许工作中出现合理失误，建立容错纠错与考核评价相结合的机制，减少基层公务员如履薄冰的心理压力，营造敢于担当、勇于创新的工作氛围。杜绝上级部门层层加码现象，严格规范上级部门对基层工作的部署与指导，严禁将上级部门的工作职责转嫁基层、将工作压力传导至基层，明确上级部门的指导、支持与服务责任，为J区基层公务员开展工作提供必要的支撑与保障，减轻基层公务员的责任负担。

5.2.3 完善工作资源，强化支持体系

结合人-职匹配理论，工作资源匮乏、支持体系薄弱，会导致基层公务员工作难度增加、工作效率低下，进而产生工作挫败感。因此，需补齐工作资源短板，完善工作支

持体系,提升J区基层公务员工作效能,减少工作难度带来的倦怠。优化人力资源配置,结合基层工作实际需求,合理增加基层岗位编制,解决基层公务员一人多岗、身兼数职、人力不足、等问题;根据岗位需求精准招录专业人才与复合型人才,充实基层工作队伍,为基层公务员提供专业支撑,减轻工作负担。加大物质资源投入力度,保障基层单位办公经费充足,及时更新陈旧办公设备与信息化设备,完善偏远地区基层单位的交通工具、办公场所、生活保障等设施,提升基层公务员工作的便捷性与舒适性,减少因资源不足带来的工作阻碍,提升工作效率。健全工作支持体系,上级部门加强对基层工作的针对性指导,建立一对一帮扶机制与常态化指导机制,及时的解决基层公务员工作中遇到的困难与问题;同时,搭建基层公务员工作交流平台,鼓励基层公务员相互借鉴工作经验、分享工作方法、交流工作心得,形成工作合力,提升工作能力与工作效能,减少工作难度带来的倦怠。

5.2.4 优化工作分配,实现公平公正

尊重需求是马斯洛需求层次理论中的较高层次需求,包括自尊和受到别人的尊重。尊重需求既包括对成就或能力的个人感觉,也包括他人对自己的认可与尊重。因此,需建立科学合理的工作分配机制,实现工作分配的公平公正,化解忙闲不均问题,维护基层公务员的心理平衡。建立按需分配、权责对等、能力匹配的工作分配机制,结合基层公务员的能力特质、岗位职责与工作经验,合理分配工作任务,杜绝能者多劳不多得、论资排辈、平均主义等现象,确保每位基层公务员承担的工作任务与其能力、职责相匹配。明确各岗位的工作量化标准与考核指标,公开工作分配情况、进度及成效,接受全体基层公务员监督,保障工作分配公平、公正、透明,减少因分配不公引发的心理失衡。建立工作负荷预警机制,定期排查基层公务员的工作负荷状况,对长期超负荷工作者及时调配任务、适当减负,对负荷较轻或消极怠工者加强监督管理、督促履职,营造公平公正、积极向上、各司其职、各尽其责的工作氛围,缓解心理失衡导致的职业倦怠。

5.3 组织层面

5.3.1 理清权责边界,优化科层管理

J区基层政府各部门权责不清、科层制管理弊端凸显,易导致基层公务员工作内耗严重、自主性不足,进而引发职业倦怠。因此,需理清权责边界、优化科层管理模式,减少工作内耗,提升基层公务员工作自主性。明确基层政府各部门的权责边界,全面梳理各部门的工作职责与权限,杜绝权责交叉重叠、真空等问题,建立部门协作机制与联席会议机制,遇到复杂或跨部门工作时,明确牵头与配合部门的职责分工,避免推诿扯

皮，减轻基层公务员的协调负担与工作内耗。优化科层管理模式，打破“层层管控、过度干预”的格局，适当下放管理权限，赋予基层公务员一定的自主决策权与工作自主权，允许其根据基层实际与群众需求灵活开展工作、创新方法，激发工作主动性与创造性，减少过度干预带来的束缚与心理压力。畅通信息传递与诉求表达渠道，建立基层公务员诉求表达与意见反馈机制，确保合理诉求与工作建议及时传递、有效回应解决，减少工作困惑与负面情绪，增强工作安全感与归属感。

5.3.2 拓宽晋升渠道，完善职业发展体系

结合马斯洛需求层次理论中自我实现与尊重需求的内在诉求，以及职业倦怠三维度中“个人成就感降低”的核心要点，拓宽晋升渠道、完善职业发展体系，为基层公务员提供清晰的职业发展路径，激发内生动力是必然要求。优化基层公务员晋升机制，加大晋升岗位名额投放力度，打破论资排辈、任人唯亲、重学历、轻实绩等不合理现象，建立“以实绩论英雄、以能力定晋升”的评价体系，将工作实绩、群众满意度、工作创新、责任担当等作为晋升核心依据，让能力强、业绩突出、群众认可的基层公务员获得公平晋升机会。丰富职业发展路径，建立横向交流、挂职锻炼、轮岗培训、职称评定等多元化机制，鼓励基层公务员到上级部门、其他基层单位、重点项目一线交流学习、挂职锻炼，提升能力素养，拓展发展空间，打破职业发展单一化困境。建立职业发展激励机制，对表现优秀的基层公务员，在培训、评优、晋升、表彰等方面给予倾斜，明确职业发展的阶段性目标与激励措施，让基层公务员清晰地看到职业发展的希望，增强工作动力，缓解因个人成就感降低引发的倦怠症状。

5.3.3 健全考核激励机制，实现精准激励

基于人-职匹配理论，结合马斯洛需求层次理论中尊重需求与自我实现需求的核心内涵，J区需健全考核激励机制，实现精准激励，提升基层公务员的工作积极性与满意度。其一，优化考核评价体系，构建量化指标+质性指标相结合、日常考核+年度考核+专项考核相补充的考核框架，打破重数量轻质量、重形式轻实效的考核误区，既考核工作数量与报表完成情况，更要聚焦工作质量、群众满意度、工作创新、责任担当、工作实效等核心维度，确保考核结果客观、全面、准确地反映基层公务员的工作表现。其二，规范考核流程，严格执行考核程序，加强考核过程的监督管理，杜绝平均主义、走过场、形式化等现象，突出优秀公务员与普通公务员的考核差距，让考核结果真正体现工作实绩，增强考核的权威性与公正性。其三，完善精准激励机制，丰富激励方式，兼顾精神激励与物质激励，将薪资待遇、评优评先、晋升提拔、表彰奖励等与工作实绩、强度、难度挂钩，对优秀基层公务员给予足额物质回报与精神表彰；同时，结合不同岗位、不

同层次基层公务员的个性化需求开展针对性激励,实现“精准施策、按需激励”,提升激励实效性,激发基层公务员的工作积极性与主动性。

5.3.4 培育积极组织文化,畅通沟通协作

结合马斯洛需求层次理论中归属与爱、尊重需求的内在诉求,积极健康的组织文化与顺畅的沟通协作机制,是增强J区基层公务员组织凝聚力、职业归属感,缓解职业倦怠的重要支撑。要树立以人为本的组织管理理念,强化对J区基层公务员的人文关怀,将人文关怀融入日常管理,定期开展谈心谈话、团建活动、慰问帮扶等,拉近组织与基层公务员、基层公务员之间的距离,营造团结协作、互帮互助、尊重理解、包容支持的工作氛围,增强J区基层公务员的组织归属感。其次,畅通沟通协作渠道,建立上级与基层公务员、基层公务员之间的常态化沟通机制,上级部门主动倾听基层公务员的意见建议、工作困惑与合理诉求,及时采纳合理建议、解决实际困难;同时,搭建工作协作平台,鼓励基层公务员相互配合、协同发力,形成工作合力,减少因沟通不畅、协作不力带来的工作内耗与负面情绪。另外,要摒弃官僚主义、形式主义等不良作风,规范上级对下级的工作态度与方式,尊重基层公务员的工作付出与人格尊严,给予充分尊重与认可,肯定其工作价值,增强职业自豪感与归属感。

5.3.5 健全容错纠错机制,营造担当氛围

通过马斯洛需求层次理论中安全需求与职业倦怠三维度中情绪耗竭的核心痛点,J区需健全容错纠错机制,规范问责机制,营造敢闯敢试、勇于担当、宽容失误的工作氛围,减轻基层公务员的心理负担。要明确工作中容错范围与标准,结合基层工作的复杂性、特殊性与创新性,科学界定可容错的工作失误类型、范围与条件,明确容错程序与流程,为基层公务员开展工作、大胆创新提供容错空间,避免容错不足、问责过度,让基层公务员放下思想包袱、大胆开展工作。完善纠错机制,建立工作失误预警、整改与复盘机制,基层公务员出现工作失误后,上级部门要及时给予指导与帮助,引导其深入分析失误原因、总结经验教训、制定整改措施,及时纠正错误,避免同类问题反复出现,助力基层公务员在纠错过程中提升工作能力。除此之外,需规范问责机制,明确问责的标准、程序与范围,杜绝问责泛化问责随意化,坚持容错与问责相结合、激励与约束相并重,仅对故意失误、失职渎职、不作为、乱作为等行为严肃问责,让基层公务员在工作中敢担当、敢作为、敢创新,减少心理压力。

5.4 社会层面

5.4.1 引导社会预期，规范舆论环境

社会期望过高和舆论环境不规范，会使基层公务员承受较大的舆论压力，从而产生心理焦虑与职业倦怠。所以，有必要强化社会引导，规范舆论环境，促使社会公众正确认识基层公务员的工作，缓解其舆论压力。首先，加大宣传引导力度，借助主流媒体、新媒体平台、基层宣讲等多元途径，全面、客观、真实地展示基层公务员的日常工作、付出、成果与职业难题，让公众深入了解基层工作的复杂性、艰巨性以及基层公务员的责任与担当，降低过高的社会期望，增进公众对基层公务员工作的理解、尊重和支持。其次，加强网络舆论监管与引导，构建针对基层公务员的舆论监测、预警和处置机制，及时发现并澄清恶意抹黑、造谣中伤基层公务员的负面言论，严惩网络暴力，维护其职业形象和个人权益；同时，引导网络媒体坚持正确的舆论导向，客观报道基层公务员工作，传递正能量，营造健康有序的网络舆论氛围。最后，提高基层公务员的网络素养与舆论应对能力，定期举办网络舆论应对培训，帮助其掌握舆论识别、回应与引导的方式方法，提升应对负面舆论的能力，减轻负面舆论造成的心理冲击与压力。

5.4.2 强化社会支持，提升职业认同

根据马斯洛需求层次理论和职业倦怠的三维度，社会支持不够和职业认同感低是导致J区基层公务员职业倦怠的主要原因。所以，要加强社会支持体系，提高基层公务员的职业认同，展现他们的职业价值。首先，要引导公众正确认识基层公务员，消除基层公务员闲着没事、敷衍塞责、吃拿卡要等错误观念，通过实地体验和案例宣传，了解基层公务员的工作付出和职业价值，尊重他们的选择和成果。其次，要搭建基层公务员和群众的沟通平台，鼓励他们主动联系群众，宣传政策、解读工作、听取意见，增加群众对基层工作的理解和支持，减少不配合和刁难，降低工作难度，增强成就感。最后，要提高基层公务员的社会地位，在社交、公共服务、政策保障等方面给予他们应有的重视和待遇，完善社会保障体系，增强他们的职业自豪感和归属感，让他们的工作价值得到社会认可，缓解成就感降低的倦怠症状。

5.4.3 平衡工作家庭，强化情感支持

基于马斯洛需求层次理论中归属与爱需求的核心内涵，工作家庭失衡、家庭情感支持匮乏，会导致基层公务员心理压力增大、负面情绪累积，进而引发职业倦怠。因此，需引导J区基层公务员平衡工作与家庭关系，强化家庭情感支持，破解家庭困境，为基层公务员缓解职业倦怠提供情感支撑。基层单位要合理安排工作任务，严格控制不必要

的加班，保障基层公务员陪伴家人的时间，引导其树立工作与家庭兼顾的理念，合理分配工作与家庭精力，主动关注家庭生活，缓解家庭矛盾，营造和谐的家庭氛围。要定期开展家庭关怀活动，基层单位定期组织基层公务员家属座谈会、走访慰问等活动，向家属宣传基层工作的价值与意义、基层公务员的工作付出与职业困境，争取家属的理解、支持与包容，减少家属的抱怨与指责，让基层公务员能够获得家庭的情感支持。多引导基层公务员加强家庭沟通，学会情绪管理，避免将工作中的负面情绪带到家庭中，主动与家人沟通交流工作中的困难、收获与困惑，增进与家人的感情，获得家人的理解与支持，打破工作压力大—家庭关系紧张—心理负担加重—职业倦怠的恶性循环，缓解J区职业倦怠症状。

5.5 本章小结

基层公务员职业倦怠缓解是一项系统性、长期性工程，需个人、工作、组织、社会四个层面协同发力、久久为功。结合职业倦怠的三个维度、马斯洛的需求层次理论以及人-职匹配理论，为J区基层公务员制定有效的措施，确保这些措施能够落实并持续发挥作用。具体来说：

首先，要加强组织领导，成立一个专门小组负责缓解基层公务员职业倦怠的工作，由人事部门牵头，和其他相关部门一起明确各自的职责，细化工作措施，统筹推进，定期检查和评估，及时发现并解决问题，确保措施能够有效实施。

其次，要建立长效机制，把缓解基层公务员职业倦怠的工作作为常态化的队伍建设内容，定期调研公务员的职业倦怠情况，根据实际情况和工作变化及时调整和优化措施，避免一阵风式的做法，确保这项工作能够长期、规范地进行。

第三，要确保经费充足，加大对公务员培训、心理健康服务、工作资源完善和宣传引导等方面的投入，建立稳定的经费保障机制，为各项措施的实施提供物质支持，确保这些措施能够顺利进行。

最后，要加强宣传引导，通过各种渠道宣传这项工作的重要性和成效，营造全社会关注、支持基层公务员的良好氛围，引导公务员积极参与和配合，形成个人努力、组织保障、社会支持、家庭理解的协同推进格局，切实缓解职业倦怠，提升公务员的工作状态和幸福感，增强队伍的凝聚力，为基层治理的高质量发展提供有力支持。

第6章 结论与展望

6.1 结论

本研究以山东省 J 区基层公务员为研究对象,通过问卷调查、深度访谈及数据分析等方法,系统探讨了基层公务员职业倦怠的现状、成因及缓解对策。研究得出以下主要结论:

调查结果显示, J 区基层公务员整体职业倦怠水平处于中等偏高状态,尤其在情绪衰竭、去人性化和低成就感三个维度上表现显著。这表明基层公务员在工作中普遍面临较大的心理压力和负面情绪,亟需引起重视。

基层公务员职业倦怠的产生是个人、工作、组织和社会多层面因素共同作用的结果。个人层面的职业期望与现实落差、能力与岗位错位、职业规划缺失及身心健康问题;工作层面的繁重任务、严苛要求、资源匮乏及分配不均;组织层面的权责不清、晋升渠道狭窄、考核激励失灵及文化缺失;社会家庭层面的高期望、低认同、复杂网络环境及家庭工作失衡,均对职业倦怠有显著影响。

缓解基层公务员职业倦怠需要从个人、工作、组织和社会四个层面综合施策。个人层面需调整职业认知、提升综合能力、明确职业规划并关注身心健康;工作层面需优化工作任务、理清权责关系、完善工作资源及分配机制;组织层面需理清权责边界、拓宽晋升渠道、健全考核激励机制及培育积极组织文化;社会家庭层面需引导社会预期、强化社会支持及平衡工作家庭关系。四个层面协同发力,能够有效缓解基层公务员的情感衰竭、去人性化和个人成就感低落症状,提升其职业归属感、工作积极性和身心健康水平。

6.2 不足与展望

本研究以山东省 J 区基层公务员为研究对象开展实证研究,虽取得一定成果,但受多种因素限制仍存在诸多不足。首先,研究仅选取 213 名基层公务员作为样本,未涵盖其他地区、不同行政层级及岗位的公务员,样本代表性和结论普适性有待进一步验证。其次,量化分析采用横截面数据,无法推断四维度因素与职业倦怠之间的因果关系,且四维度因素测量侧重于客观状态,未能充分捕捉主观感知落差,可能影响了部分因素的预测效果。第三,深度访谈样本量仅 10 人,虽已达到信息饱和,但质性资料的丰富性和典型性仍有提升空间。第四,研究内容上,未深入分析四维度因素之间的交互作用,也未探讨数字技术对职业倦怠的影响机制。此外,研究视角较为单一,未与其他基层治理主体的职业倦怠进行对比,也未开展纵向跟踪研究。

针对上述不足,结合当前基层治理的高质量发展需求,未来研究可从以下方面深化:第一,扩大样本范围,涵盖东中西部不同地区、各行政层级及岗位的公务员,通过增加样本量、开展多群组分析,提高研究结论的普适性。第二,优化研究设计,采用纵向追踪调查或引入工具变量,推断变量间的因果关系;同时引入结构方程模型,检验四维度因素对职业倦怠的中介与调节机制,深入探索影响路径。第三,深化研究内容,分别对职业倦怠的三个维度进行分析,揭示不同因素对各维度的差异化作用机制;同时关注数字技术对基层公务员工作模式的影响,探索数字化赋能与负担并存的现实困境。第四,拓展研究视角,对比基层公务员与其他基层治理主体的职业倦怠差异,如社区工作者、网格员,开展跨群体比较研究,为构建系统性的基层治理人才支持体系提供参考。

参考文献

- [1] 吴汉钊.职业倦怠在县域体制内年轻公务员压力感知与心理健康之间的中介效应研究[J].心理月刊,2024,19(18):35-38.
- [2] 邓阳.当代青年职业倦怠现象的多维分析及缓解路径研究[J].陕西青年职业学院学报,2024,(03):77-81.
- [3] 崔跃,沈械华,朱文礼.基层公务员职业倦怠现状及与睡眠质量的相关性分析[J].职业与健康,2024,40(02):176-179+184.
- [4] 王春莹.基层公务员职业倦怠的表现及破解策略[J].经济研究导刊,2022,(25):122-124.
- [5] 刘超.我国基层公务员职业倦怠现状及影响因素分析——基于 Meta 与扎根理论的方法[J].安徽行政学院学报,2022,(01):52-59.
- [6] 范家宝.基层公务员队伍服务效能的现状、原因及提升路径研究——以刺激—反应理论为视角[J].科技创新与生产力,2021,(08):13-16.
- [7] 韩欣益.T 市基层青年公务员职业倦怠影响因素研究[J].公关世界,2026,(02):47-49.
- [8] 望超凡.“上岸”的苦恼：乡镇青年公务员职业倦怠的形成机制研究[J].中国青年研究,2025,(10):37-45.
- [9] 陈坤,代雅文.基层公务员公共服务动机对职业倦怠的影响:组织支持感和自我效能感的链式中介作用[J].湖南人文科技学院学报,2025,42(04):84-90.
- [10] 陈国海,马一鸣.非工作时间电子沟通对工作幸福感的影响因素[J].烟台大学学报(哲学社会科学版),2024,37(02):109-124.
- [11] 林培淑,张廷君.工作满意度与职业倦怠对基层公务员创新行为的影响路径研究——基于福建省数据[J].岳麓公共治理,2023,2(03):34-49.
- [12] 孙琦琦,李永康.工作压力对公务员离职意愿的影响:职业倦怠的中介作用与组织支持感的调节作用[J].中国人事科学,2023,(08):15-26.
- [13] 李廷吉,秦梦瑶.职业倦怠对基层公务员工作绩效的影响研究[J].关东学刊,2023,(04):48-58.
- [14] 李润欣,薄建柱,赵梦园.乡村振兴背景下压力感知对乡镇公务员心理健康的影响:有调节的中介模型[J].中国健康心理学杂志,2023,31(10):1441-1447.
- [15] 莫琼琼,贺雯.90 后基层干部职业倦怠与社会支持、人格特质的关系研究——以嘉兴市某区为例[J].河北青年管理干部学院学报,2023,35(02):51-56.
- [16] 刘颖,苏海新,周敏.株洲市中青年干部的主观幸福感与心理资本对职业倦怠的影响研究[J].心理月刊,2022,17(24):212-214.
- [17] 李书巧,刘姝蕾.基层公务员职业倦怠成因及应对策略研究——基于工作要求-资源模型的分析[J].统计与管理,2022,37(12):101-106.
- [18] 周子羽,范海洲.乡村振兴背景下基层公务员心理契约对职业倦怠影响研究[J].学术界,2022,(07):200-209.

- [19]关鑫磊.双因素理论视角下基层公务员职业倦怠问题研究[J].新东方,2022,(01):47-52.
- [20]孔令轩.基层公务员职业倦怠影响因素分析[J].人才资源开发,2022,(02):68-69.
- [21]孙怀平,银彩云.基层公务员职业倦怠的成因及对策研究[J].中国人事科学,2021,(09):1-7.
- [22]王海明,庞楠.乡镇公务员职业倦怠与自我效能提升策略研究[J].公关世界,2025,(15):10-12.
- [23]尹艳红,胡晓东,栾一飞.职务职级并行制度的激励效果探析:一个解释性框架[J].云南行政学院学报,2024,26(04):55-67.
- [24]毛诚著,黄达.基层公务员激励困境对策研究——基于建设服务型政府背景[J].经营与管理,2023,(12):132-138.
- [25]薛立强,赵培.公务员职业倦怠问题研究述评——现状、不足与展望[J].中国人事科学,2022,(10):1-12.
- [26]杨华.基层干部“忙闲不均”:生成逻辑及破解之道——基于中部省份 L 镇的调查[J].求索,2022,(01):117-125.
- [27]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.
- [28]田孟.控制权理论视角下乡镇干部职业倦怠现象及其治理——基于江西省 YF 县 FX 镇乡镇干部绩效考核工作试点的调研[J].求实,2020,(05):58-69+110-111.
- [29]吴政宇,施文秀,王德文.家庭支持对公务员群体职业倦怠的影响:人格特征的调节作用[J].中国卫生事业管理,2024,41(03):329-333.
- [30]Freudenberger. Hr. J Staff burnout. Journal of Social Issues, 1974, 30(1): 159-165.
- [31]Maslach C. Jackson S E. The measurement of experienced burnout. Journal of organizational behavior, 1981, 2(2): 99-113.
- [32]Scaufeli W B, Buunk B P. Professional burnout[J]. Handbook of work and health psychology, 1996, 1(1): 383-425.
- [33]Tartakovsky E, Kovardinsky S. Therapeutic orientations, professional efficacy, and burnout among substance abuse social workers in Israel[J]. Journal of Substance Abuse Treatment, 2013, 45(1): 91-98.
- [34]Barlian B, Setiawan Y, Hurriyati R. Work-Family Conflict, Workload and Burnout as a Determinant Factor on Employee Performance[C]//6th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2021). Atlantis Press, 2022: 406-412.
- [35]Angelini G. Big five model personality traits and job burnout: a systematic literature review[J]. BMC psychology, 2023, 11(1): 49.
- [36]Demerouti E, Bakker A B, Nachreiner F, et al. The Job Demands-resources Model of Burn out[J]. Journal of Applied Psychology, 2001, 86(3): 499-512.
- [37]Grigoriadou M, Kleftaras G. Depressive Symptomatology, Attachment Style, Job Insecurity and Burnout of Civil Servants in the Greek Economic Crisis[J]. The European Journal of Counselling Psychology, 2017, 6(1): 96-112.

- [38]Gabriel K P , Aguinis H.How to Prevent and Combat Employee Burnout and Create Healthier Workplaces During Crises and Beyond[J].Business Horizons, 2021(1).
- [39]Akbar M T, Soetjningsih C H. Dukungan Sosial Rekan Kerja dan Atasan dengan Burnout Pada Aparatur Sipil Negara[J]. Bulletin of Counseling and Psychotherapy, 2022, 4(3): 814-822.
- [40]Yasuaki S ,Shigeru C ,Eiji Y , et al.Synergistic interaction between job control and social support at work on depression, burnout, and insomnia among Japanese civil servants[J].International archives of occupational and environmental health, 2015,88(2):52-143.
- [41]da Silva L P B, Silva-Costa A. Presenteeism and psychosocial aspects of work among civil servants in leadership positions at a Brazilian federal university[J]. Revista Brasileira de Medicina do Trabalho, 2024, 22(2): e20231126.
- [42]Pines A, Aronson E. Career burnout: Causes and cures[J]. New York: Free press, 1988.
- [43]Maslach C, Leiter M P. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry[J]. World psychiatry, 2016, 15(2): 103-111.
- [44]Van Dierendonck D. Servant leadership: A review and synthesis. Journal of management[J]. 2011, 37(4): 1228-1261.
- [45]Edú-Valsania S, Laguía A, Moriano J A. Burnout: A review of theory and measurement[J].International journal of environmental research and public health, 2022, 19(3): 1780.
- [46]Murthy V H. Confronting health worker burnout and well-being[J]. New England Journal of Medicine, 2022, 387(7): 577-579.
- [47]Obawole A. Pay Satisfaction and Role Ambiguity as Predictors of Job Burnout Among Osun State Civil Servants, Nigeria[J].
- [48]Palanisamy V, Kumar M R S. Impact of servant leadership on burnout of the employees[J]. International Journal of Indian Psychology, 2021, 9(1).
- [49]Agustina I, Rindiani B, Dellarosa A, et al. How Well are Job Burnout and Engagement Related to Public Service Motivation Among Civil Servants? Empirical Evidence in Pandemic Setting[J]. Jurnal Ilmu Manajemen Advantage, 2022, 6(1): 36-45.
- [50]Artz B, Kaya I, Kaya O. Gender role perspectives and job burnout[J]. Review of Economics of the Household, 2022, 20(2): 447-470.

附录A 公务员职业倦怠调查问卷

尊敬的先生/女士：

衷心感谢您在百忙之中抽出宝贵时间参与本次问卷调查。我正在进行研究生论文研究，深知您的意见和经验对于我的研究至关重要。期望通过这项研究，深入了解您在工作中的真实感受以及所面临的挑战，目的是为改善基层工作环境提供相应的管理策略和解决方案参考。请您放心，本次问卷调查完全采用匿名方式，您的个人信息和回答将得到严格保密（答案无对错之分）。希望您根据自己的实际情况填写每一项问题，期待您的宝贵意见能够为该领域贡献一份力量。

第一部分个人基本情况，根据自己的实际情况在相应的选项上打“√”。

- 1、性别：男（ ） 女（ ）
- 2、年龄段：20岁-25岁（ ） 26岁-30岁（ ） 31岁-35岁（ ）
- 3、婚姻状况：已婚（ ） 未婚（ ） 其他（ ）
- 4、工作年限：0年-5年（ ） 6年-10年（ ） 11年-15年（ ）
- 5、文化程度：大专（ ） 本科（ ） 研究生及以上（ ）
- 6、职务：处级干部（ ） 正科级（ ） 副科级（ ） 科员（ ）

第二部分职业倦怠量表，请在相应的选项上打“√”。

具体情况		从不	极少	偶尔	经常	频繁	低频繁	每天
		0	1	2	3	4	5	6
情感衰竭	1、工作让我身心俱疲。							
	2、下班后我感到精疲力竭。							
	3、早上面对一天的工作时，我很抵触。							
	4、工作感到非常大的压力。							
	5、工作让我有种崩溃感。							
去人性化	6、我对工作的兴趣越来越少了。							
	7、我对工作没有以前热心了。							
	8、我对所从事的工作的意义存有怀疑。							
低成就感	9、我对自己从事的工作是否有价值逐渐不关心。							
	10、我无法有效解决工作中的问							

具体情况	从不	极少	偶尔	经常	频繁	低频繁	每天
	0	1	2	3	4	5	6
题。							
11、我觉得我的工作没有价值。							
12、我认为自己不擅长所从事的工作。							
13、当我完成一项工作是，我没有感到很愉悦。							
14、我做了很多没有意义的工作。							
15、我对自己能完成各项工作没有信心。							

第三部分 职业倦怠影响因素调查，根据自己的实际情况在相应的选项上打“√”。

个人因素	完全不同意	不太同意	基本同意	比较同意	同意	非常同意	完全同意
入职前，我对基层公务员工作的期望与现实差距较大							
我的专业能力与当前岗位要求存在不匹配的情况							
我对自己职业发展有清晰的规划和目标							
工作中遇到压力时，我能够有效调节自己的情绪							
工作因素	完全不同意	不太同意	基本同意	比较同意	同意	非常同意	完全同意
我的工作任务量过大，经常需要加班							
工作中，我承担的责任与拥有的权力基本对等							
遇到工作困难时，我能获得足够的资源支持							

单位的工作任务分配公平合理							
组织因素	完全不 同意	不太 同意	基本 同意	比较 同意	同 意	非常 同意	完全 同意
单位各部门之间的职责划分清 晰明确							
我对目前的晋升机会感到满意							
单位的考核机制能够真实反映 我的工作表现							
单位的激励机制能够有效调动 我的工作积极性							
单位的工作氛围和谐，同事之 间沟通顺畅							
工作中出现失误时，单位能够 给予容错空间							
社会因素	完全不 同意	不太 同意	基本 同意	比较 同意	同 意	非常 同意	完全 同意
社会公众对基层公务员的工作 期望过高							
社会公众对基层公务员的工作 给予充分理解与尊重							
网络上的负面舆论对我的工作 心态造成较大影响							
我的工作与家庭生活能够良好 平衡							

附件B 访谈提纲

1. 您在山东省 J 区基层岗位工作多久，承担哪些具体任务，工作节奏与强度如何？
2. 工作中，您是否常身心俱疲、精力匮乏，甚至抵触上班、缺乏工作兴趣？若有，频率和时长怎样？
3. 您认为基层工作中压力大的主要因素是什么？
4. 职业发展上，您对晋升路径和成长空间有何预期？当前职业发展状况是否令您满意？
5. 工作时，您与领导、同事协作如何？单位工作氛围是否舒适？不良氛围是否影响工作心态？
6. 基层工作应对群众诉求和突发状况是否带来心理压力或负面情绪？您如何调节，效果怎样？
7. 您工作与生活平衡如何？是否常加班、值班导致私人时间被占，难以兼顾家庭？失衡是否让您倦怠？
8. 单位有无针对基层公务员的心理疏导、压力缓解举措（如心理辅导、团建、休假保障等）？您满意度如何？若没有，期望获得哪些支持？
9. 您认为基层公务员薪酬待遇、福利保障与工作付出是否相称？这是否影响工作认同感与积极性？
10. 结合工作经历，您认为引发基层公务员职业倦怠的主要因素（个人、单位、社会层面）有哪些？对缓解职业倦怠有何建议？

致谢

行文至此，百感交集，回想种种，感慨万千。我的求学生涯终于落下了帷幕，谨以此篇献给我热烈且真挚的学生时代，也献给所有为我提灯照明的人。

涓涓师恩，铭记于心。感谢我的导师刘追教授对我这三年的指导与帮助，尤其是从毕业论文的选题、开题，最后到论文的完成，每一个阶段始终耐心教导，以渊博的知识在我学业迷茫时指引方向，使我受益匪浅，您不仅是我学术上的引路人，更是我人生道路上的榜样。感谢教导我、帮助过我的所有老师。承蒙教诲，心存感激，衷心祝所有老师身体健康，事业顺遂，科研长青。

春晖寸草，难以回报，感谢父母对我二十余载求学路上的支持与付出。父母的托举是我求学路上最坚强的后盾，让我站在了他们的肩膀上，读万卷书，行万里路。恭敬之心，不在虚文，惟愿父母平安康乐。

山水一程，三生有幸。感谢同学和朋友一路以来的陪伴与关心，彼此支撑走过许多坎坷，也见证了很多幸福时光。愿各位前程似锦，所得皆所愿。

论文停于致谢，但我的人生有了新的起点，是结束亦是开始。纸短情长，千言万语难以尽述。凡为过往，皆为序章，后会有期！

作 者 简 介

周梦帆，女性，生于 1998 年 11 月，籍贯山东。2020 年毕业于山东华宇工学院经济管理学院工业工程专业，获管理学学士学位。2023 年 9 月起在石河子大学经济管理学院公共管理专业学习。

石河子大学硕士研究生学位论文
导师评阅表

研究生姓名	周梦帆	学制	3
专业	公共管理	研究方向	人力资源管理

学术评语:

论文基于马斯洛需求层次理论等，以山东省J区基层公务员为研究对象，运用文献分析法、问卷调查法和个案访谈法等方法，探究了基层公务员职业倦怠的现状、影响因素及形成机制，提出了针对性缓解对策。论文选题符合公共管理专业要求，具有一定的创新性。论文工作量较为饱满，结构较为完整，方法使用较为恰当。全文论述较为充分，逻辑较为清晰，语言表达较为流畅。整体符合了公共管理硕士学位论文要求。

指导教师签字:



2026 年 5 月 22 日