



基督教香港信義會專業培訓中心
ELCHK, Professional Training Centre

Outstanding
Partnership Project Award
傑出伙伴合作計劃獎 2013/14
Awarded by The Hong Kong Council of Social Service
香港社會服務聯會頒發



『僱員工作意願與職場現況分析』 調查發佈



PLUS: Positive Lead U to Smile & Success

BE
POSITIVE

ASM Pacific Technology Ltd.

美心 Maxim's

RoadShow 路訊通

SWAROVSKI

Deloitte.

BALENO 磁電唱

Walker Shop
new style of your life

鴻福堂
HUNG FOOK TONG
國家認證 涼茶秘方

CPA AUSTRALIA

CLP 中電

BELLE 百麗

bauhaus

Lagardère SERVICES

鴻星

Levi's

SONY
COMPUTER

PROMISE 邦民日本財務

三聯書店
JPC Joint Publishing

亞洲聯合財務
UA FINANCE

淘大 AMOY

V
VARITRONIX



基督教香港信義會專業培訓中心

ELCHK PROFESSIONAL TRAINING CENTRE

Hearty Management
用心管理 ♥

培養個人正向管理
心態及有效引導
下屬技巧。

Cheerful Life
快樂生活 ☺

強化僱員面對壓力及
情緒的管理，鞏固
身心健康。

Positive Corporate
正向企業 +

提升企業的正面形象
及僱員之間的正向
能量，達至雙贏。



企業名單眾多
未能盡錄

服務使命

- 致力為各企業機構提供以正向為本的「企業僱員服務」
- 關心企業僱員的身心健康、正面的職場人際關係、快樂的家庭與生活
- 有效提升僱員的工作表現，直接為企業帶來更大的回報

創新

關懷



調查背景

- 各行業僱員離職率高企，特別是90後僱員
- 招聘困難(特別90後僱員)，亦出現僱員崗位空缺的兩極化情況，導致企業在僱員流動參與成本高
- 推動正向企業發展，為企業管理者提供僱員留效的人力資源運用及策略

創新

關懷



「僱員工作意願與職場現況調查」

- 邀請香港樹仁大學工商管理系協助
- 2013年12月至2014年4月期間進行
- 訪問854位來自零售、服務行業的企業僱員
- 85%是前線僱員,15%是中職管理人員

創新

關懷



調查目的



協助企業訂製相應人力資源措施，降低企業離僱員職率

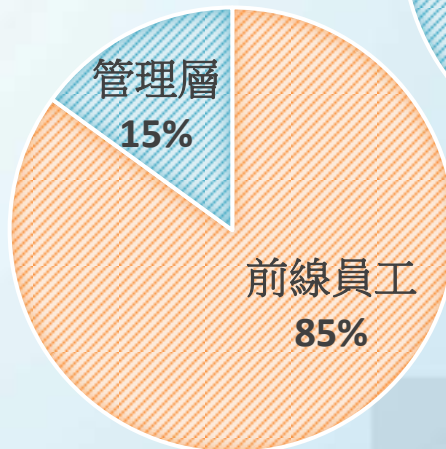
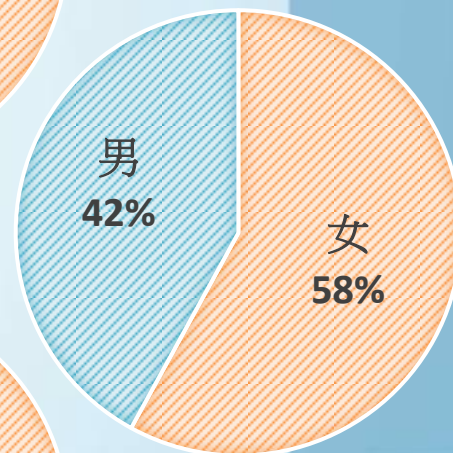
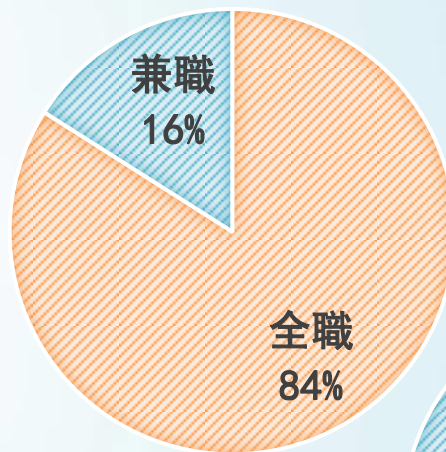
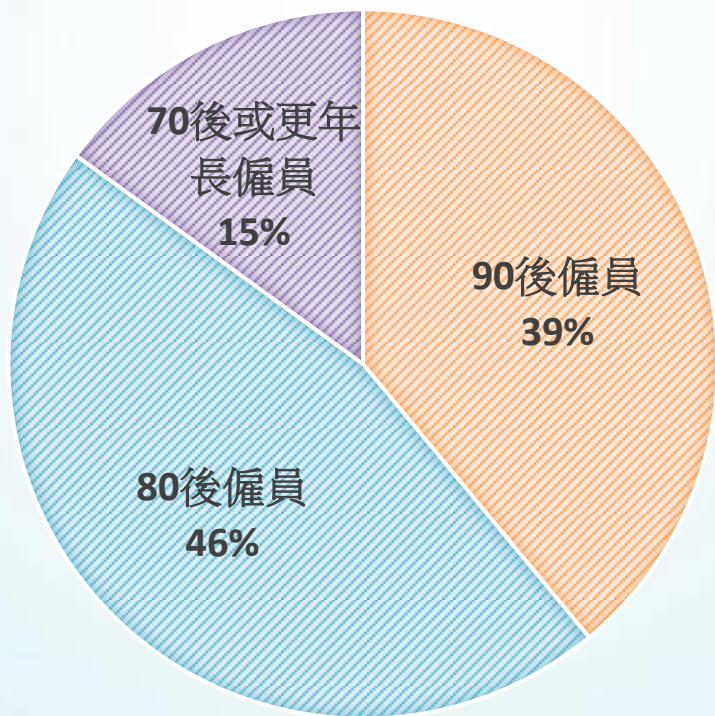
分析各世代僱員對增加留職意願的獨特考慮因素，特別是90後僱員

探討影響僱員離職因素

找出僱員工作期望與職場現況的差距



調查對象



創新

關懷



調查方法

- 不記名自填式問題卷
- 量度指標為1至7



創新

關懷



調查項目

評估職場現況

- 僱員對企業各方面的滿意度

辨別影響僱員留效公司的因素

- 僱員主觀意願
- 真正影響僱員留職動機的因素

發現影響不同年代僱員留職的因素關係

創新

關懷



評估職場現況

- 僱員對企業各方面的滿意度

調查項目

	平均滿意度
跟同事的相處和合作	5.55
上司的支持和合作關係	5.12
個人與工作的配合	4.72
公司的表現評核機制	4.43
公司提供的晉升機會	4.39
組織支持感	4.37
跟員工的溝通機制	4.35
薪酬待遇	3.82

僱員最滿意企業的項目是工作上的人際關係，相反很多結構性的需求仍未被滿足。

整體反映僱員很滿意同事的融洽相處及與上司的關係，滿意度超過5.5 /7分，相反不滿意的地方是薪酬待遇、溝通評核機制等，特別是薪酬待遇一項更進入少於4分的不滿意區域。

分析: 反映僱員只能從同事及上司之間獲取工作的滿意度，但與企業的整體關係卻不足，

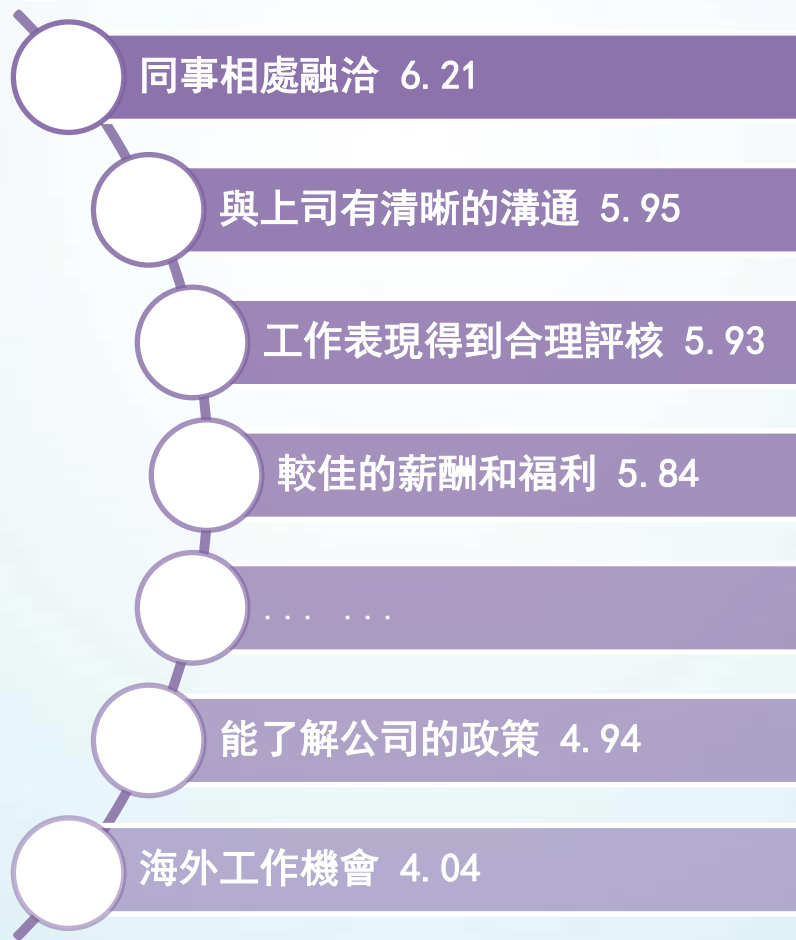
容易造成企業內上層與下層的溝通不暢順，未能有效傳遞企業訊息，直接影響企業的整體團隊運作。



辨別影響
僱員留效
公司的因
素

• 僱員主
觀意願

僱員主觀留職因素



(1 = 非常不重要, 7 = 非常重要)

基督教香港信義會
專業培訓中心

留在公司工作的推動力，企業發展潛力也不及同事相處融洽來得實際

數據發現僱員認為自己繼續在公司工作的主觀因素反映

- 獲得海外工作機會(平均分4.18)
- 能了解公司的政策(平均分4.83)
- 企業或品牌的知名度(平均分5.05)

卻不比與同事相處融洽更為重要(平均分6.28),而與上司有清晰的溝通(平均分5.96)，也是留任誘因最高的分數

分析：僱員非常重視在崗位中的人際關係，僱員是企業的主要資產，企業著重品牌及政策發展同時，也不忘僱員的關係與溝通。



辨別影響
僱員留效
公司的因
素

- 僱員主
觀意願

認為公司要加強的措施

854位僱員意見	數量
加人工	289
多培訓	115
加福利待遇	92
多晉升機會	84
增加文娛活動	76
加獎金花紅	65
減少工時	65
多溝通了解員工	61
增強公司內部員工關係交往	56
加假期	51

創新

關懷



離職意願

項目	All*	90後*	80後*	70後*
我偶然會有離開現在工作的念頭。	54.0%	52.8%	55.7%	51.2%
明年我或許會離開這公司，轉職到別的公司工作。	47.2%	51.9%	46.3%	37.2%
我計劃留在這公司一段時間來發展我的事業。	34.2%	28.3%	36.6%	41.5%
若我留在這公司，前途會受到影響。	26.5%	31.6%	24.6%	19.2%

*同意度5或以上



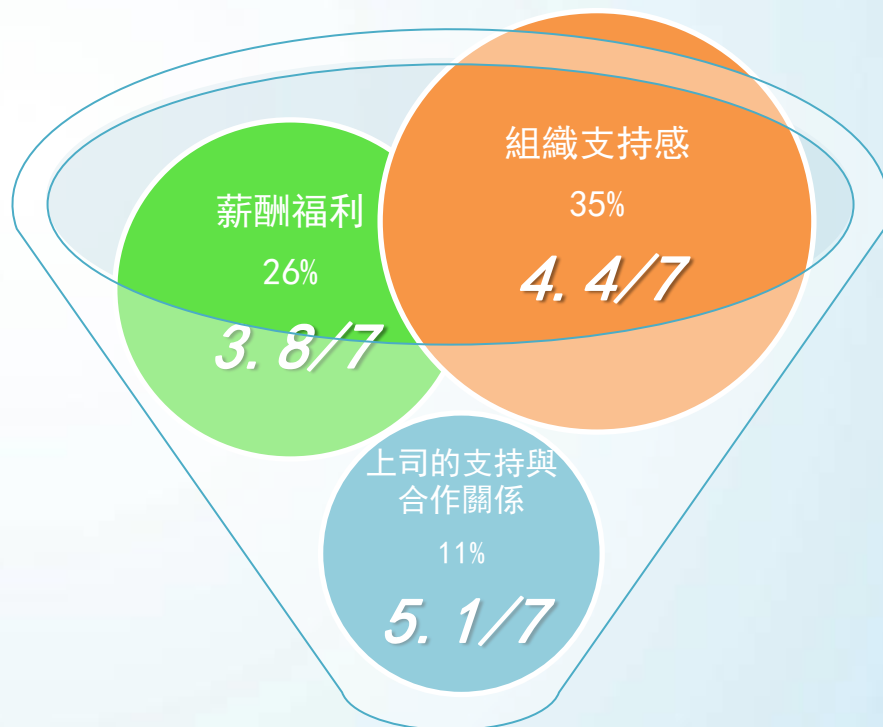
辨別影響
僱員留效
公司的因
素

辨別影響僱員離職的因素



真正影響
僱員留職
動機的因素

實際與僱員離職意願 掛鉤因素



(1 = 非常不滿意,
7 = 非常滿意)

留職意願

創新

關懷

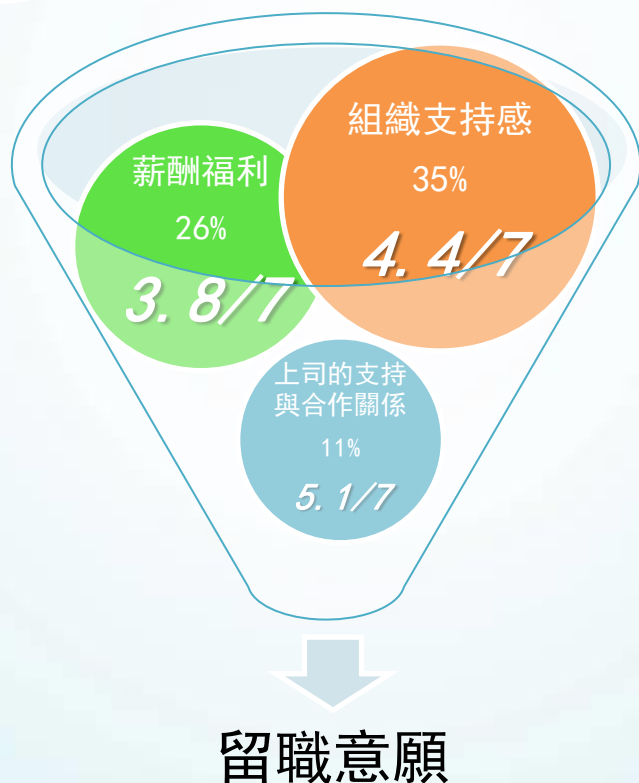
以人為本



基督教香港信義會
專業培訓中心

真正影響
僱員留職
動機的因素

實際與僱員離職意願 掛鉤因素



(1 = 非常不滿意,
7 = 非常滿意)

分析數據可見，真正影響他們的離職意願因素為

- 1 組織支持感，佔三成半的影響力
- 2 薪酬福利佔兩成六的影響力
- 3 上司支持/合作只佔一成左右

分析:反映企業要多著力讓僱員理解企業對他們的重視程度。

關懷



基督教香港信義會
專業培訓中心

以人為本

真正影響
僱員留職
動機的因素

實際與僱員離職意願 掛鉤因素

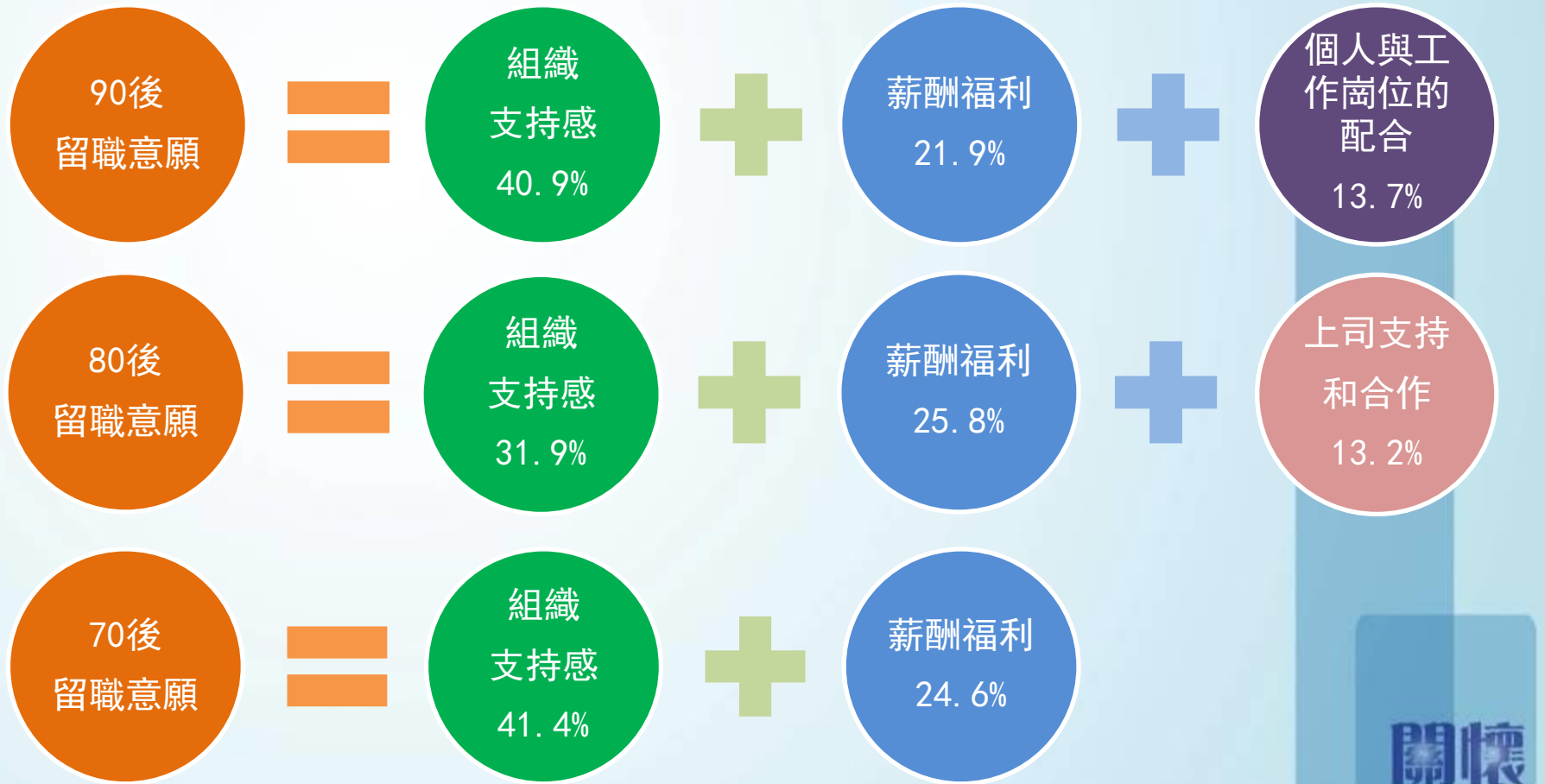
僱員認為公司重視他們的貢獻，直接影響他們的離職意願，甚至比加薪有更大的影響力。

從854位受訪者發現，影響他們的離職意願最大因素是企業支持感（Perceived Organizational Support，簡稱POS），其涵義是指員工是否感受到公司對其器重及覺得公司會關心他們。

分析：數據可見企業要多著力讓僱員理解企業對他們的重視程度。其次的因素便是對企業的滿意度。當僱員知覺企業對他們的支持時，其正向心情會提升、增加自身崗位的責任感，以及降低工作壓力，因而促進工作績效。



三代僱員留職方程式



關懷



90後僱員的留職考慮



創新

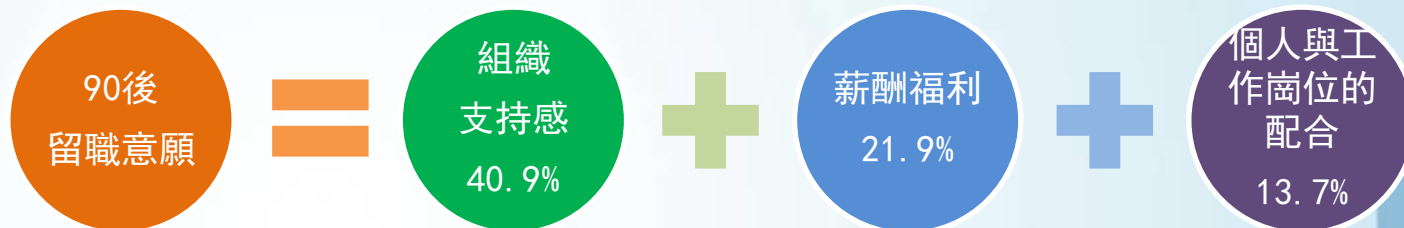
工作崗位匹配是讓90後僱員留職的獨特因素。

分析一：

90後僱員是三者中，是離職意願最高的一群，這情況在很多行業內也是常態。工作崗位匹配(Job-Fit)是這代僱員影響他們留職的獨特因素，工作崗位匹配(Job-Fit)泛指個人的能力是否有效運用，能否配合公司發展等。



90後僱員的留職考慮



創新

建議企業應及早參與年青人的職涯發展，及早部署培育人才。

分析二：

若年青的90後能有效匹配工作崗位的要求，企業不能只著眼在入職時的培訓，反之企業亦盡早提供機會，讓年青人及早認識企業及對職業技能的掌握。

建議增強「商校合作」機會，讓年青人及早認識行業特性，提供工作實習經驗，及早讓他們對企業/行業有充份的認知，當年青人入行後，已具備對該崗位的認知，減低僱員能力與職位錯配，長遠有效節省企業的人力運用及招聘資源。

懷



調查建議重點

針對組織支持感

- 鼓勵企業提倡正面的支持文化，而不是單就薪酬待遇作為吸引同事的賣點。
- 推動正面企業文化
 - 提高工作要求、晉升及評核機制的透明度和清晰度
 - 鼓勵欣賞及讚賞文化及行為
 - 建立中層管理者的正面傳遞訊息及回饋予下屬的能力
 - 表揚甚至獎勵卓越表現.
- 提升員工幸福感
 - 推廣工作意義、推動快樂員工計劃



調查建議重點

針對上司的支持與合作關係

- 善用上司與僱員有良好溝通的優勢，應加以培訓上司的軟技巧，由他們連繫僱員與企業的溝通，增進僱員與企業間的關係。
 - 建立清晰的訊息發佈和下情上達溝通機制
 - 建立僱員表現平台，讓同事對企業不同程度的付出均有被肯定的機會



調查建議重點

針對90後僱員留職

- **放棄全能員工概念、重視發展員工優勢：**
 - 考慮以優勢為基礎作表現評估、晉升考核準則
 - 在評估表現時，也考慮加入推動員工職業生涯發展的指標，提昇員工的工作意義感。
- 面對90後職場新力軍，應考慮在招聘及督導的過程中，集中發揮他們的個人專長與崗位配合，而非只為招聘人手填補空缺，為填補只會換來不斷的流失。



調查建議重點

針對90後僱員留職

- 鼓勵企業可考慮參與「商校合作」，為發展培育企業人才的新策略，提早讓90後在就學期間認識企業文化及職業裝備，有效準備他們未來的入職，減少職位錯配，進一步減低企業運用在人力培育及招聘資源。

關懷

