

Adecco



因應員工流動問題 - 如何「阻止員工跳槽」



平均而言，現代工作人才留在職位上的時間大約四年半，91% 的年輕人預期，不會在同一個工作任職超過三年。



不久之前，許多人還認為，跳槽只會導致職涯受限。潛在雇主會提出的第一個問題都是「你先前的任職為何如此短暫？」、「為什麼你在短期之內做過這麼多工作？」。然而過去幾年裡，換工作不僅越來越普遍，也成為年輕世代的新常態。

平均而言，現代工作人才留在職位上的時間大約四年半，91% 的年輕人預期，不會在同一個工作任職超過三年。而且目前的狀況是，千禧世代的年輕人已逐漸進入管理階層，但雇主的印象裡仍然覺得他們不夠忠誠。這就足以說明，社會對於轉換就職跑道的認知，已經大幅改觀。

根據高階主管與領導顧問協會 (Association of Executive Search and Leadership Consultants) 的研究，80% 的招募人員比十年前更願意招聘高階主管，而主管現在在公司待不到三年。在此同時，公司內的員工越來越注重個人成長與新鮮挑戰，留任員工也因此變得更加困難。

不過，對於現今員工忠誠度 (或是過去所謂的「不夠忠誠」) 的心態，也已不同於以往，員工本身固然蒙其利，卻有可能成為組織的災難。替換員工的成本落在年薪的 1.5 至 2 倍之間，而且組織的生產力也會同時受到打擊。

員工跳槽成為新的職場常態，組織必須在各個領域中努力，才能留任有能力、敬業，尤其又很忠誠的人才。

Belkin 亞洲區人力資源經理 Aliena Yang 表示：「這是



Aliena Yang,
Belkin 亞洲區人力資源經理

人資部門的重要舞台與戰場。我們必須瞭解跳槽的發生原因，還要滿足員工尚未滿足的需求，防止跳槽發生。」以下五項步驟，可幫助您一步步培植敬業的常任員工。

每天溝通

關係的消長與溝通品質息息相關，員工與主管之間亦是如此。根據蓋洛普 (Gallup) 的報告，假如主管每天與員工溝通，包括電話、電子通訊以及面對面等方式，員工參與度會非常高。此外，與未定期會面相比，只要員工與主管定期會面，參與程度很有可能大幅提高三倍。

卡內基訓練 (Dale Carnegie Training) 也做過類似的調查並發現，對於直屬上司不滿的員工裡，80% 工作參與度不高。雖然這也不算是突破性的新發現，卻突顯員工與主管之間，溝通非常重要。

「未能確實瞭解員工的期待，是許多關係不和的主要根源及多數衝突的主因，組織績效也會因此開始走下坡。」

參與程度，是同仁們留任崗位的關鍵。卡內基訓練研究 (Dale Carnegie Training Study) 發現，在極低度參與的員工中，有 69% 即使薪資只多 5% 也願意為此離開當前的工作崗位；而參與程度稍高一些的員工，就只有 46% 會因為相同的薪資增幅而離職。在此同時，參與度高的員工，僅 26% 會為了這樣的加薪而離職。顯然，參與度是不可忽視的重點。

有趣的是，即便許多員工希望主管參與他們的工作，蓋洛普 (Gallup) 的研究卻發現，只有工作上的交流，不足以強化參與。研究顯示，只要員工感覺到主管對自己付出了關懷，會更加樂意參與其中。

Yang 表示：「成功關鍵在於，建立可靠且深入、有效的溝通。」根據她的說法，有些優異的主管確實會努力瞭解所屬員工，想辦法讓員工放心談論各種話題，無論話題是否關乎工作，皆是如此。

若工作環境能讓員工放心嘗試、挑戰、分享資訊及互相支持，生產力必定很高。此外，這樣的工作環境也會提高員工留任意願，因為團隊成員已準備好為主管與組織本身創造利益。然而，除非員工感受到關懷，否則無法營造這種環境。

設定明確的期待

若雙方溝通良好，自然能確認並理解彼此的期待。如果不能這樣理解，組織的狀況會迅速惡化。領導專家 Kevin Eikenberry 在文章《設定明確期待的七項步驟》(Seven Steps to Setting Clear Expectations) 中表示：「未能確實瞭解員工期待，是許多關係不和的主要根源及多數衝突的主因，組織績效也因此開始走下坡。」

為了建立理解，主管和組織本身要擬訂明確的期望。知道差距在哪裡、什麼需要改變，以及運作中的事物有哪些需要保持，是很好的起點。然而，這並非一切的終點。如前文所述，明確的期待是條雙向管道。員工一定會有他們自己的期待，而既然管理階層也很清楚自己的期待，雙方見面討論就格外重要。





Eikenberry 表示：「雙方應當互相說明，幫助更多人站在更高的位置鳥瞰整體願景。有了更高的願景，員工就會更瞭解狀況，也更加投入。」

不過，對話和討論不必拘於正式的年度例會。實際上，即時討論是比較好的做法。與員工快速討論狀況，表示主管能持續瞭解員工的進展、面臨的議題，以及可能會影響既有期待的變更事項。不過，小心不要每件瑣事都事必躬親，重點在於辨別狀況是否需要主管協助。

最後，記得將期待記錄下來。將期待和目標記錄下來，不管是透過電子郵件還是文件的方式，都能促使雙方互相瞭解、提高雙方投入意願。

「Belkin 非常重視職涯發展，我們希望員工持續成長。」

慷慨

雖然報酬不是關鍵因素，卻一向是員工考慮是否留任的影響因素。員工通常知道自己的價值，希望感受到自己符合價值。當然，任何金額都留不住參與度低落的員工，但是有時候問題不在薪資。

根據美國人力資源管理協會 (Society for Human Resource Management) 最近做的研究，紅利、待遇、福利等會提高員工忠誠度。研究顯示，61% 的受訪者表示「待遇」是提高工作滿意度的主要誘因，而 65% 的人表示「薪資」有相同效果。也就是說，如果工作績效優越的同仁找到了新的工作而離職，以加薪方式留任恐怕未必有所幫助。除非他們離職的原因只是對薪水不滿，否則漲價無法化解他們離職的原因。

因此，如需制訂足以留任員工的報酬——必須以雇用的角度，而非議價的角度思考——應當採取全面的角度，通盤考量。

投資團隊

對許多員工而言，在組織中發展職涯，是留任的重要因素。Yang 表示：「如果員工覺得自己在工作崗位停滯不前，就會開始向外發展。如果他們覺得職業發展停滯，很有可能離開。」因此，Yang 認為組織必須為員工提供明確的職涯發展路徑。「Belkin 非常重視職涯發展，我們希望員工持續成長。」

方法之一是在簽到會議和績效考核中，定期討論職涯發展的途徑。透過討論，主管會發現員工感興趣的領域，以及他們的長處能如何創造效率和生產力，同時讓員工瞭解他們對組織有所貢獻。如此一來，他們會更願意留任工作崗位。

不過，討論的重心應該放在優點，而非缺點。VIA 人格特質中心 (VIA Institute on Character) 的近期研究顯示，深入且誠摯地與員工討論他們的優點——亦即他們擅長並且樂於從事的工作——就能激勵員工並提高參與程度。研究發現，64% 受訪者相信，比起修正缺點，發展優點更能確保他們在工作上表現出色。

史泰博商業優勢職場指標 (Staples Business Advantage Workplace Index) 也顯示，多達 62% 的員工表示，員工福祉與健保方案乃是新職缺徵才時候的一大賣點。在此同時，30% 員工表示，工作生活平衡是提高忠誠度的主因。

除此之外，蓋洛普的研究顯示，自認長處跟優點獲得主管高度關注的受訪員工裡，有 67% 展現高度參與感，缺點遭到主管高度關注的員工則僅有 31% 參與度高。

一旦幫助員工成長並發展長處，主管就能鼓勵員工盡量發揮天賦，並注入能發展及應用長處的技能知識，進而讓團隊成員確實參與。如此一來，員工也會感受到主管的賞識，大幅降低流動率。

員工幸福感的優先順序

雖然在過去，員工幸福感被視為「無足輕重」，但是在今日的職場，卻是工作滿意度的關鍵指標。史泰博商業優勢職場指標 (Staples Business Advantage Workplace Index) 也顯示，多達 62% 的員工表示，員工福祉與健保方案乃是新職缺徵才時候的一大賣點。在此同時，30% 員工表示，工作生活平衡是提高忠誠度的主因。

因此，雖然幸福感從許多層面來看力道並不強，但只要設法投資於同仁的幸福感受，仍可提高參與度及生產力，尤其更能達成留任人才的目標。

畢竟，經常必須分心投注於徵才活動，亦可能使組織耗費大量時間及龐大資金。每次發生員工離職，就會打擊生產力與效能，尤其是員工士氣。跳槽儼然成為新的常態，對於千禧世代年輕人而言更是如此，但是組織可以扭轉局勢，透過提供員工應得薪資、幫他們在工作中找到意義、讓他們感覺受到賞識、知道職涯能在組織中獲得發展等方式，降低員工流動率。



The Adecco logo is centered in the upper half of the page. It consists of the word "Adecco" in a white, sans-serif font. The background is a dark red, monochromatic image of a tunnel with light rays emanating from the center, creating a sense of depth and perspective.

Adecco

The Adecco Asia Pacific Network:

Australia
China
Hong Kong
Japan
Malaysia
New Zealand
Singapore
South Korea
Taiwan
Thailand
Vietnam

Adecco-APAC.com