

員工C.E.O.

2020年員工工作價值認知調查研究發現

Comprehensive Employee
Observation



目錄



研究目的及方法 3

重點摘要 5

工作價值重要度認知情形 9

目前工作符合的工作價值 14

轉換工作的原因 21

求職時在意的重點 31

- **研究目的：**
 - 為瞭解員工對於工作職務在意的因素，提供雇主作為員工職涯發展規劃的參考，建立友善職場，以促進勞資雙方關係的穩定與和諧，針對在職者與求職者進行量化研究。
- **資料蒐集方式：**
 - 透過EDM發送問卷給104人力銀行會員中有訂閱會員特刊者。
- **執行期間：**2020年3月5日~3月31日
- **受訪者條件：**2019年12月~2020年3月期間有更新履歷者。
- **成功樣本數：**
 - 在職者共回收927份有效問卷，在 95% 信心水準下，抽樣誤差為± 3.22%
 - 求職者共回收816份有效問卷，在 95% 信心水準下，抽樣誤差為± 3.43%

※在職者為調查期間有全職或兼職工作者；求職者為最近一年內有轉換(找)工作或調查期間打算找工作者。

加權處理：在職者以勞動部就業者(109年3月)性別、年齡、教育程度結構進行加權；

求職者以104會員有求職行為者(109年3月)性別、年齡、教育程度結構進行加權。

從5個層面的工作價值：成長價值、經濟報酬、人際價值、組織安全與安定、變異性，瞭解員工對工作的期待。

請在職者對以下各項在工作上的重要度與目前的工作符合情形給予評分。

成長價值

- 所需技能是自己具備的(發揮所長)
- 工作內容可以跟興趣結合
- 有機會學習新技能
- 可提升社會地位
- 工作回饋性高(在工作時便能知道自己工作表現的好壞)

變異性

- 工作的變化性高(工作內容需要結合多種技能)
- 可時常輪調
- 可時常外派

經濟報酬

- 薪資條件符合期待
- 福利制度佳(如：婚喪喜慶補助、勞健團保、退休金、各項旅遊或進修補助等)
- 獎金制度公平合理(如：業績獎金、績效獎金、紅利、三節獎金等)
- 有清楚的管理制度(如：假勤管理、績效考核、晉升調薪、教育訓練等)

人際價值

- 較有機會認識他人
- 同事之間有良好的溝通協調與互動
- 工作的合作性高(工作上須與人密切合作)
- 工作與個人生活有好的平衡
- 可獲得親友的認同

組織安全與安定

- 工作環境好
- 上班地點交通位置方便
- 公司規模大
- 公司有良好的企業形象/商譽
- 公司與其他的同業相比，具有競爭力
- 產業前景佳
- 工作有保障，不會輕易裁員或解僱
- 公司會與同仁分享營運的成果與面臨的挑戰
- 公司有揭露經營理念及中長期目標

員工對於工作價值認知的重要性排序：首先重視的是經濟報酬，其次為組織安全與安定、人際價值，而不喜歡變動。

- 從年齡層來觀察，以40歲為分界，在重要度排序上有不同：39歲以下員工重視的層面以經濟報酬的排序較高；40歲以上員工則 傾向組織安全與安定多一些。

經濟報酬



- 獎金制度公平合理
- 薪資條件符合期待
- 福利制度佳
- 有清楚的管理制度

組織安全與安定



- 工作有保障
- 工作環境好
- 上班地點交通位置方便
- 產業前景佳

人際價值



- 同事間溝通互動良好
- 工作與個人生活有好的平衡

以在職者目前的工作，來評估各個工作價值層面符合的情形。整體來說以組織安全與安定、人際價值、成長價值，符合的排序較前面。

- 比對各產業工作認知的重要度與目前工作符合的情形，整理出對應的改善重點項目：

電子資訊業

管理制度、薪資條件、工作環境、產業前景、工作與個人生活的平衡、同事之間溝通協調互動。

一般製造業

薪資條件、獎金制度、管理制度、工作環境。

一般服務業

獎金制度、薪資條件、工作有保障、工作環境、產業前景。

知識密集服務業

薪資條件、獎金制度、福利制度、管理制度、工作有保障。



轉換工作前三大原因都是與經濟報酬有關，將近4成是因為薪水太低。歸納其價值面向來看，主要為經濟報酬，其次為人際價值、組織安全與安定。

- 20-34歲的員工轉換工作，薪資條件是主因，其次是同事間的人際問題，以及工時因素與公司的管理/福利制度；35-54歲的員工轉換工作則是因為：薪資條件、公司福利與制度、主管領導風格、工作環境或公司組織文化。
- 而公司對組織氛圍的了解，將近半數為人為判斷，缺少第三方單位客觀數據的參考。



轉換工作原因	
20-34歲	35-54歲
薪資條件	薪資條件
同事間的人際問題	公司福利制度
工時因素	主管領導風格
公司的管理或福利制度	工作環境或公司組織文化

找工作時在意的重點，與工作認知重要度的方向大致相同。經濟報酬仍為首要因素，組織安全與安定、人際價值也是同樣在意的項目。

- 公司在招募不同年齡世代時，可針對其在意的因素，強調公司內部符合的情況。例如：對8年級生可強調成長價值，對6、7年級生則可著墨於經濟報酬與工作保障，以提升招募競爭力。



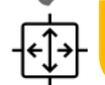
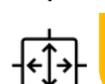
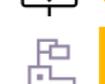
主要發現1—

工作價值重要度認知情形

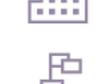
整體而言，員工重視經濟報酬、組織安全與安定，人際價值次之，而不喜歡變動。

- 在工作價值的認知重要性選擇中，經濟報酬的4個項目均列入前10大的重要項目之中。
- 由重要度排序來看，員工對於經濟報酬有高度的期望，並且希望工作有保障，其次是良好且便利的工作環境、在工作上的人際互動順利，以及與生活之間得以平衡。
- 從重要排序倒數的的角度來看，外派、輪調屬於工作內容的變動性，則表示員工不期望工作有太多變動。

工作價值重要性 Bottom 3

-  1 可時常外派
-  2 可時常輪調
-  3 公司規模大

工作價值重要性 Top 10

-  1 獎金制度公平合理
-  2 薪資條件符合期待
-  3 工作有保障
-  4 工作環境好
-  5 福利制度佳
-  6 上班地點交通位置方便
-  7 有清楚的管理制度
-  8 產業前景佳
-  9 同事間溝通互動良好
-  10 工作與個人生活有好的平衡

從年齡層來看，大致上以40歲為分界，對於工作價值重要度的認知排序略有不同。

- 39歲以下員工重視的層面以經濟報酬的排序最為重要，其次是組織安全與安定。
- 40歲以上員工則傾向組織安全與安定多一些，同時對經濟報酬重視的項目則是以公司的獎金制度與管理制度為主。
- 兩個年齡層不同之處在於，39歲以下員工首先重視薪資條件，以及對公司福利制度的期待；40歲以上員工則認為上班地點交通位置便利、清楚的管理制度也相當重要。



39歲以下工作價值重要性 Top 5



1 薪資條件符合期待



2 獎金制度公平合理



3 工作有保障



4 福利制度佳



5 工作環境好



40歲以上工作價值重要性 Top 5



1 獎金制度公平合理



2 工作環境好



3 工作有保障



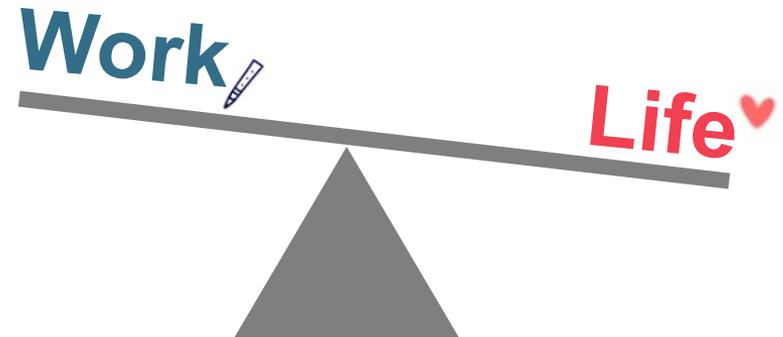
4 上班地點交通位置方便



5 有清楚的管理制度

以年資來看則發現，工作經驗一年及以下的員工對於「工作與個人生活有好的平衡」較為重視。

- 相較於整體對於「工作與個人生活有好的平衡」排序為第十，工作經驗一年及以下的員工則將其排為第四重要，而使「工作有保障」排序掉出前五。
- 對於工作經驗一年以下的員工來說，或許對工作的選擇相對還有更多探索的機會與空間，因此較不重視工作的保障，而傾向於個人生活的維持，希望保有多一點的生活。

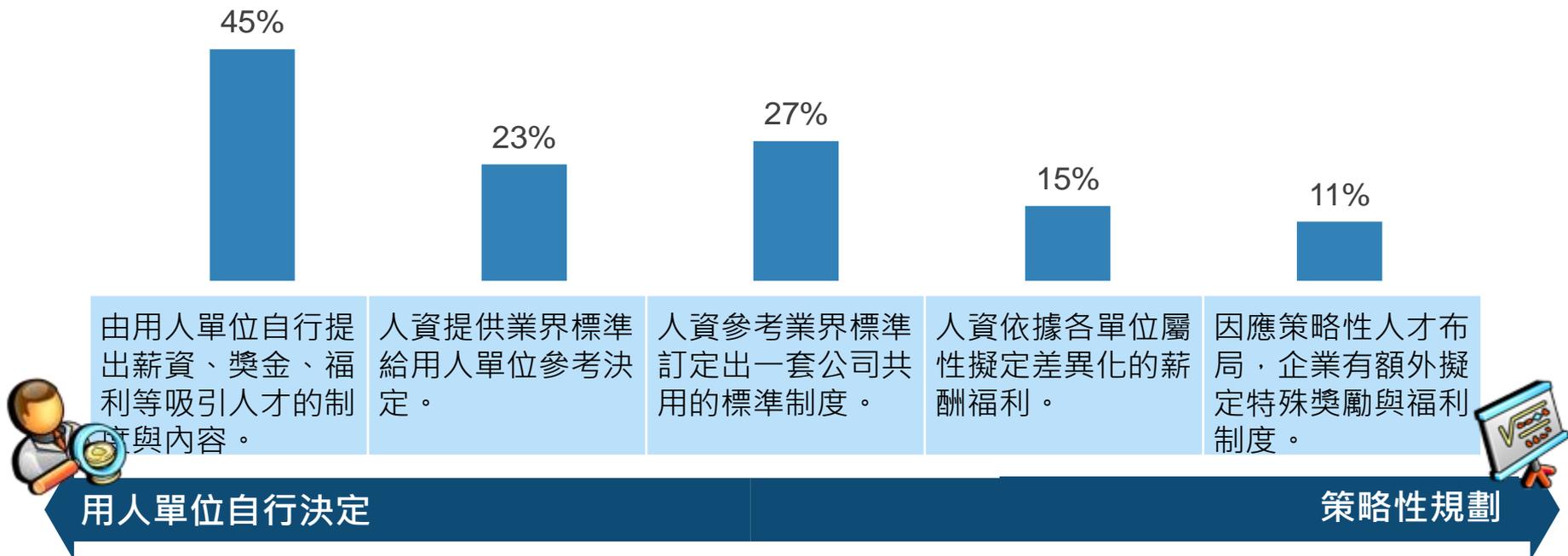


工作經驗1年及以下工作價值重要性 Top 5

	1 薪資條件符合期待
	2 獎金制度公平合理
	3 工作環境好
	4 工作與個人生活有好的平衡 
	5 福利制度佳
	9 工作有保障 

有鑑於員工對薪資報酬的重視度，公司也應該要重視制定薪資、獎金、福利制度的方法。

- 將近半數的企業是由用人單位自行提出薪酬獎金制度，約四分之一的企業會參考業界標準，僅有一成多的企業會因應不同的單位人才屬性，進行差異化的薪資/獎金/福利規劃。
- 因應員工對於薪資報酬的重視程度，企業若欲了解市場薪資可參考104薪資情報，透過業界市場薪資水平來規劃薪酬福利，制定出具有人才吸引力的薪資/獎金/福利制度。



※可複選(單位：%)

資料來源：104人力銀行，2020年人資F.B.I.調查。

主要發現2-

目前工作符合的工作價值

各產業工作符合情形

透過員工對現在所任職的工作，在各項工作價值的符合程度進行評價，以了解其工作現況。



目前工作符合的工作價值 Top 10

Rank	Value	Importance Ranking
1	上班地點交通位置方便	6
2	工作的合作性高	
3	所需技能是自己具備的	9
4	同事間溝通互動良好	
5	公司有良好的企業形象/商譽	
6	較有機會認識他人	
7	工作的變化性高	
8	公司與其他的同業相比具競爭力	8
9	產業前景佳	
10	工作內容可以跟興趣結合	

- 目前工作符合的工作價值層面以組織安全與安定、人際價值、成長價值符合的排序較高。
- 與員工認知中的重要度相較之下，經濟報酬的符合情況排序較後，其中管理制度更是在符合度的倒數第三。
- 對員工來說較不喜歡的變動—外派與輪調，正好也是目前工作符合的倒數兩項。
- 在重要度前十的上班地點交通位置方便、同事間溝通互動良好則在工作符合度前五之中。



目前工作符合的工作價值 Bottom 3

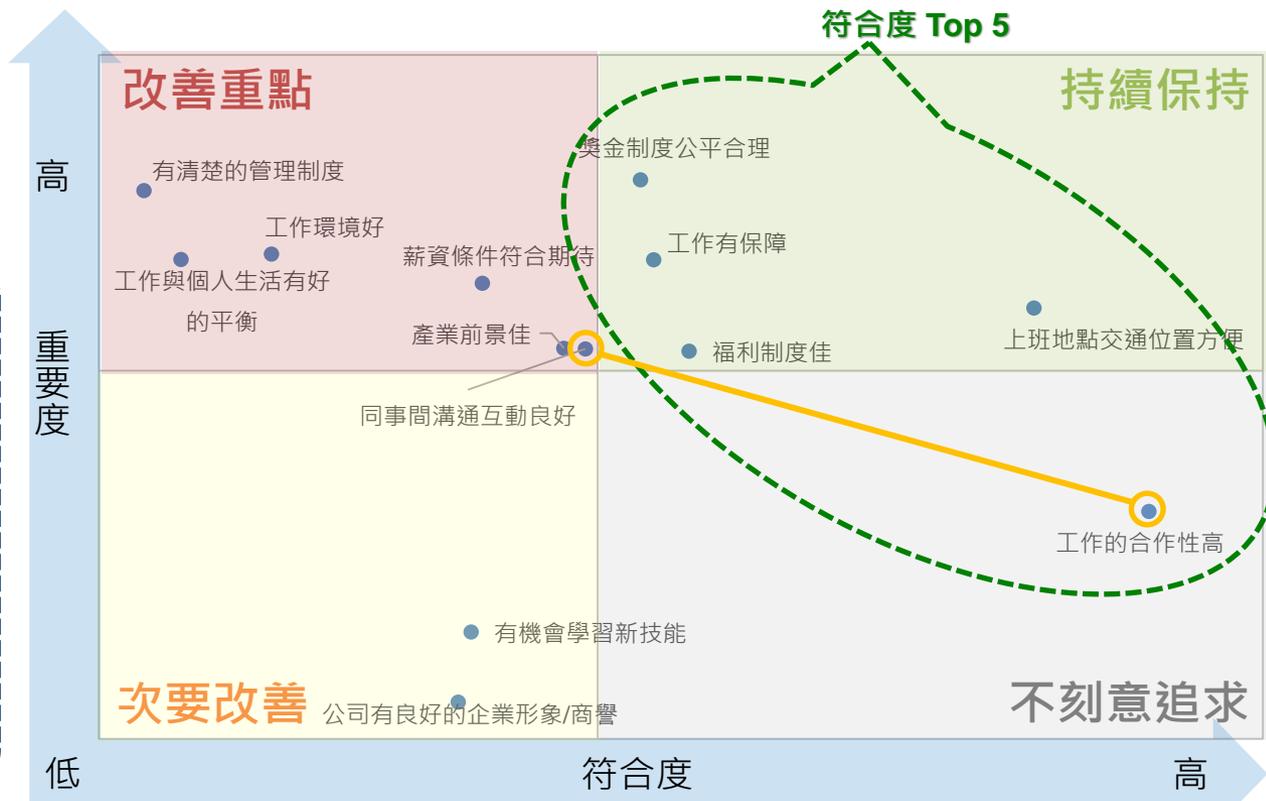
Rank	Value	Importance Ranking
1	可時常外派	
2	可時常輪調	
3	有清楚的管理制度	7

電子資訊業目前的工作在經濟報酬符合的情況表現理想，獎金與福利制度在期待(重要度)與符合情形的分類上屬於持續保持。

- 針對員工重視的項目改善重點為：
 - 經濟報酬：管理制度、薪資條件
 - 組織安全與安定：工作環境、產業前景
 - 人際價值：工作與個人生活的平衡、同事之間溝通協調互動

電子資訊業包含：電信及通訊相關製造業、電腦及消費性電子製造業、光電及光學相關製造業、電子零組件相關製造業、半導體製造業

「工作合作性」雖然落在不刻意追求的象限(符合度高但重要度相對較低)，但對應到改善重點的象限中有「同事間溝通互動」，可發現其在工作上有合作的需要，但同事之間的溝通協調卻很需要改善。建議企業可特別再將同事間的溝通互動列為優先改善的項目，提升合作效能。



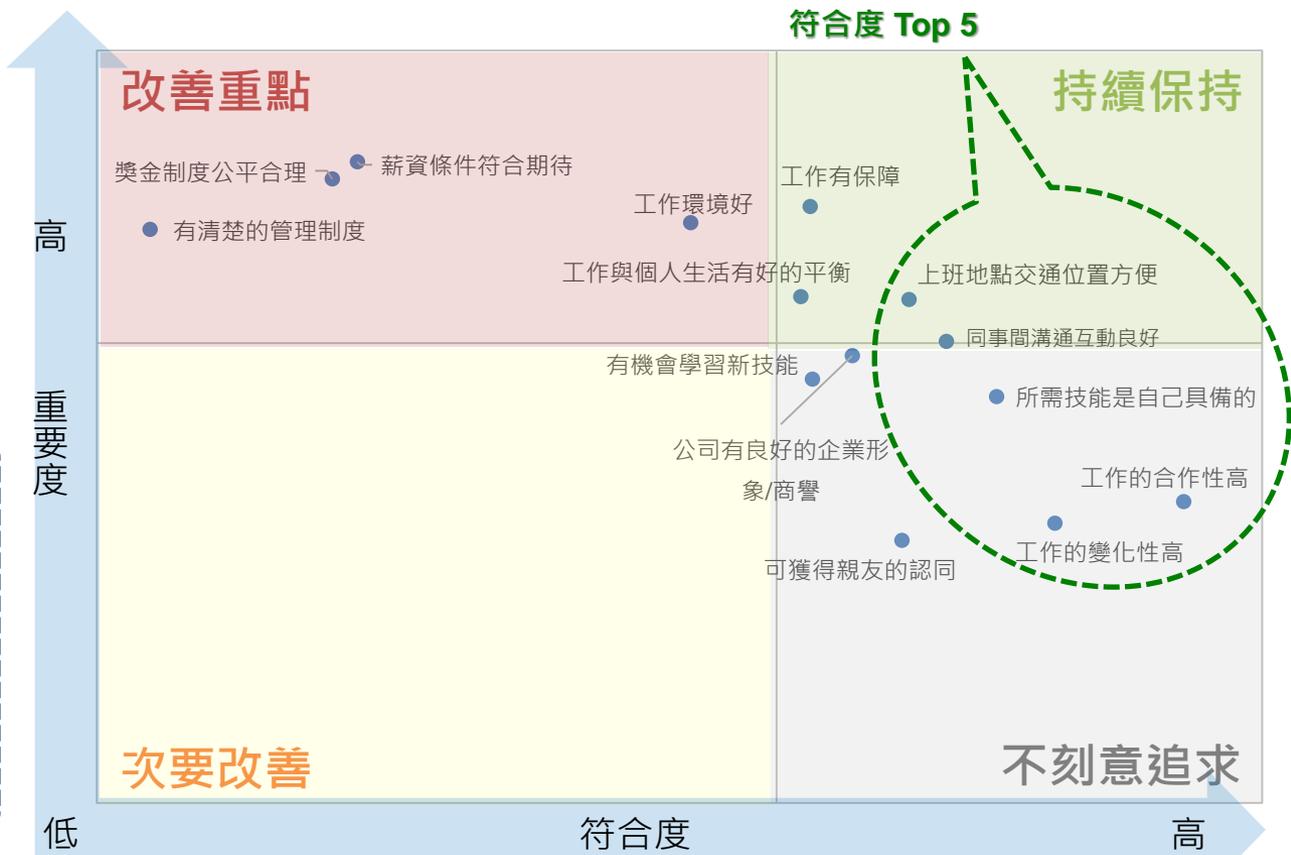
※僅列出重要度與符合度 Top 10 聯集項目

一般製造業員工目前的工作符合的情況偏向人際價值、組織安全與安定，經濟報酬為改善重點。

- 針對員工重視的項目改善重點為：
 - 經濟報酬：薪資條件、獎金制度、管理制度
 - 組織安全與安定：工作環境

一般製造業包含：民生消費製造業、金屬機電製造業、營建業、農產畜牧相關業、筏木 / 水產養殖 / 水電資源業 / 礦業及土石採取、其他製造業

一般製造業員工本身相當具備成長價值，在不刻意追求象限中符合工作所需技能及學習新技能。並且表現出良好的合作能力。建議企業可從獎勵員工提升技能的角度，制定符合員工期待的報酬。



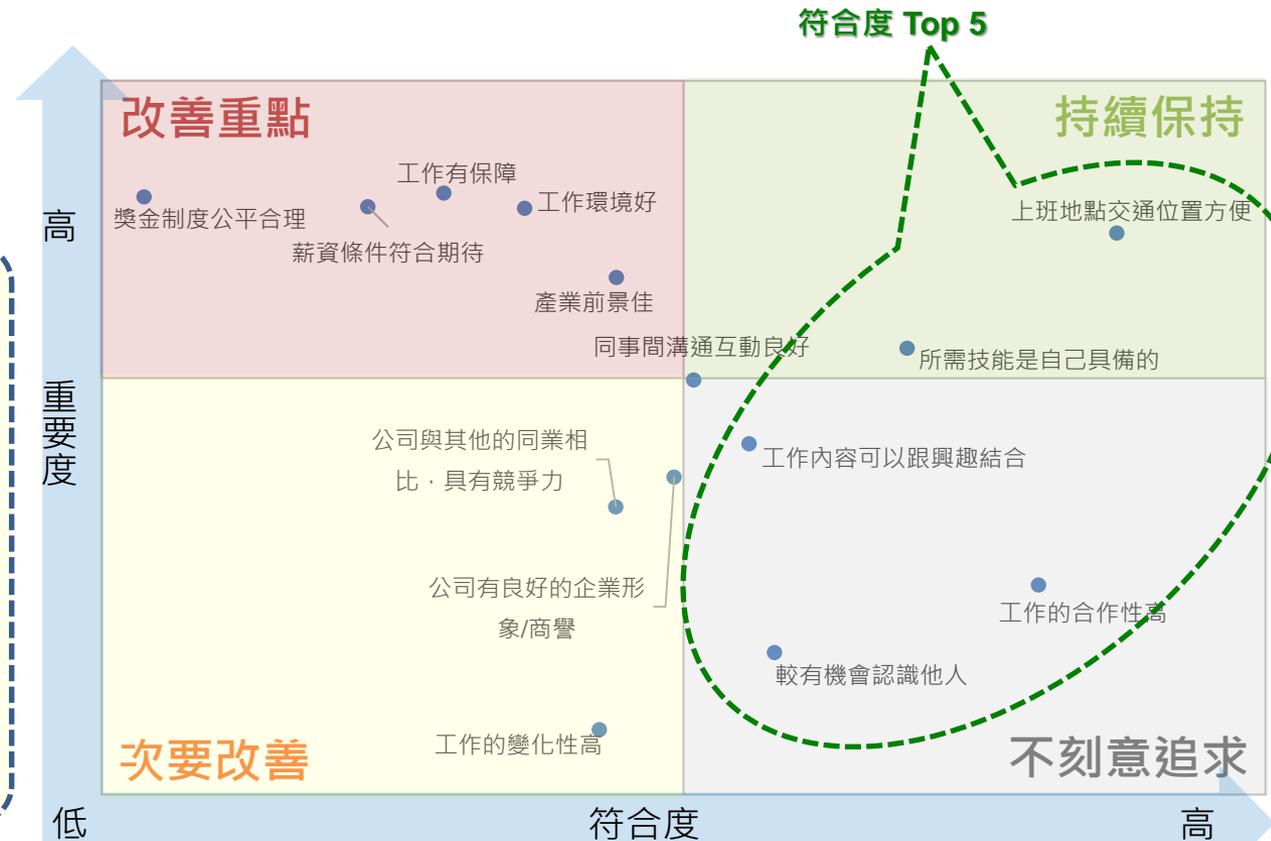
一般服務業員工目前的工作符合的情況偏向組織安全與安定、人際價值、成長價值。

- 針對員工重視的項目改善重點為：
 - 經濟報酬：獎金制度、薪資條件
 - 組織安全與安定：工作有保障、工作環境、產業前景

一般服務業包含：批發/零售傳直銷業、運輸或倉儲輔助業/物流快遞業、住宿/餐飲業、運動及旅遊休閒業、婚紗攝影及美髮美容業、不動產仲介業、政治機構/宗教/職業團體組織/社會福利業、汽機車維修或服務相關業、徵信及保全樓管相關業、環境衛生相關業、其他服務業



一般服務業員工本身具備人際價值的條件，在不刻意追求象限中符合人際合作，且工作內容與興趣結合展現其成長價值。但在改善重點與次要改善象限中則可觀察出員工對產業環境感到不確定。建議企業可多讓員工了解產業的發展方向，建立具安全感的工作氛圍。



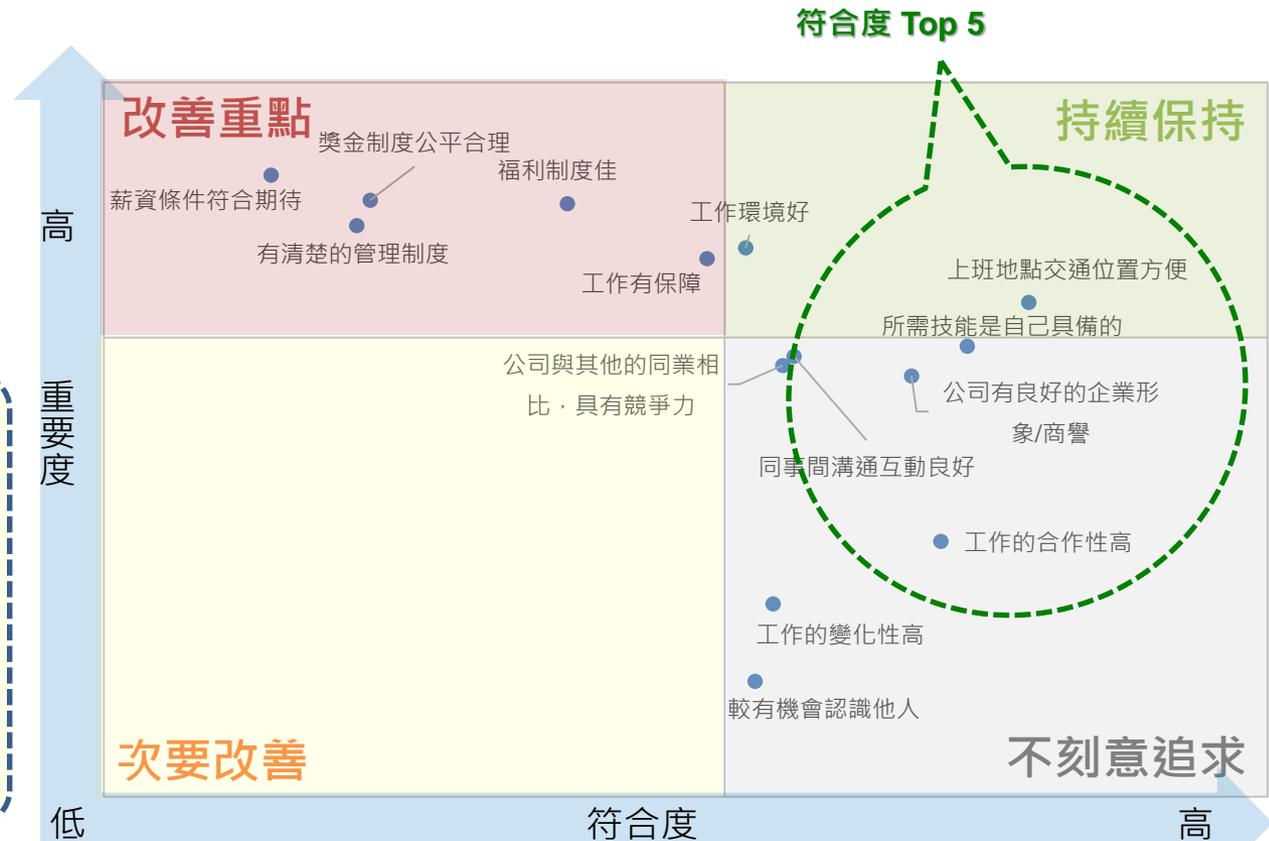
※僅列出重要度與符合度 Top 10 聯集項目

知識密集服務業員工目前的工作符合的層面與一般服務業相似，但他們對於經濟報酬有更多的期待。

- 針對員工重視的項目改善重點為：
 - 經濟報酬：薪資條件、獎金制度、福利制度、管理制度
 - 組織安全與安定：工作有保障

知識密集服務業包含：軟體及網路相關業、金融機構及其相關業、電信服務業、法律/會計/顧問/研發業、醫療服務業、投資理財及保險相關業、教育服務業、出版及藝文相關業、大眾傳播相關業、建築規劃及設計業

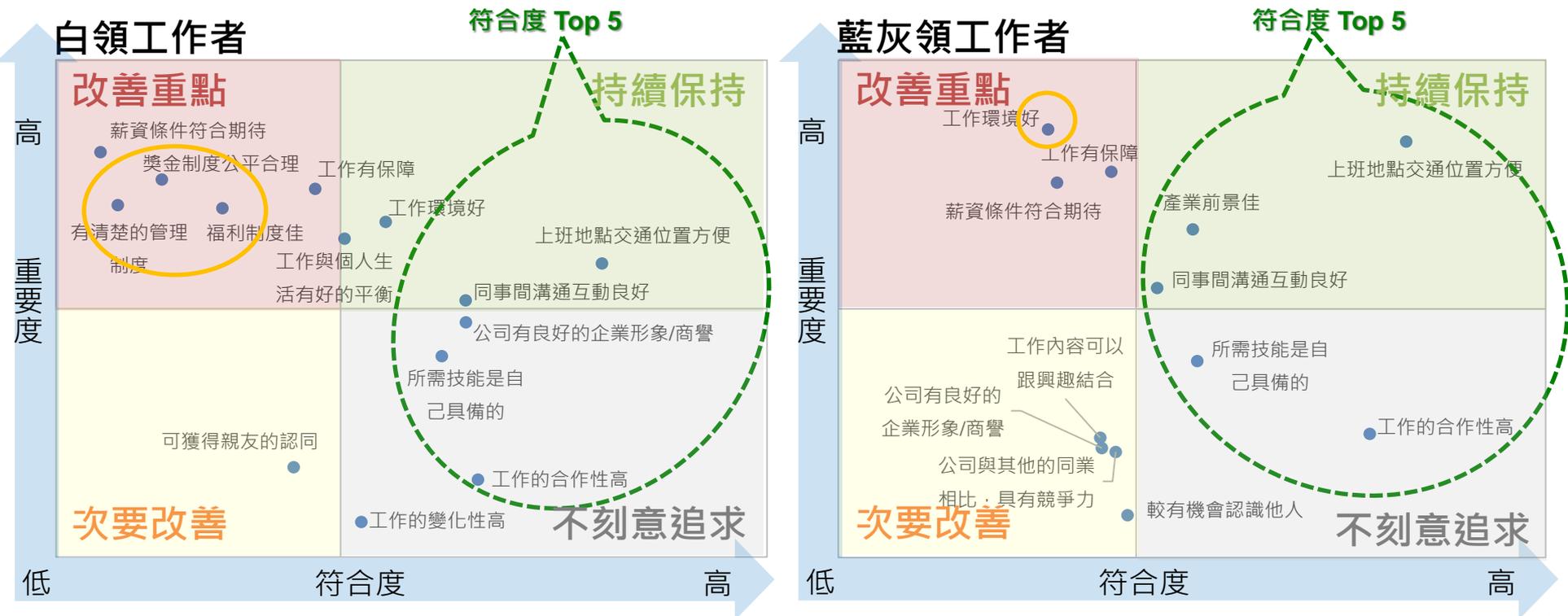
知識密集服務業員工展現良好的人際合作，工作上不僅合作性高且與同事間互動良好。在產業發展的面向也較一般服務業穩定。在改善的象限中以經濟報酬佔多數，建議企業多了解員工的期待，以尋求平衡點。



※僅列出重要度與符合度 Top 10 聯集項目

白領工作者與藍灰領工作者目前的工作符合的面向大致相似。

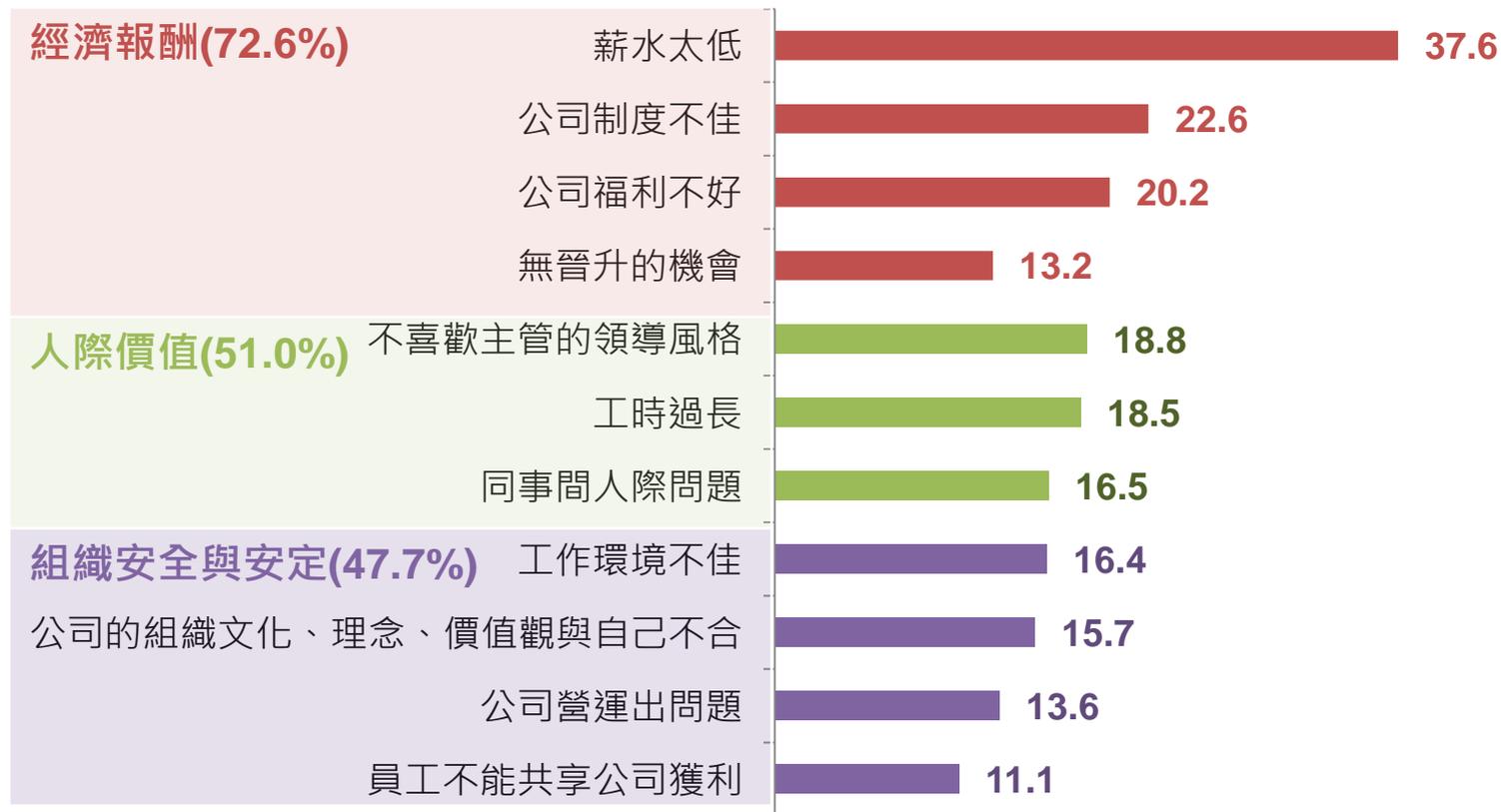
- 兩者改善重點相同的部分為薪資條件、工作保障。
- 白領工作者對經濟報酬有更多的期待，除了薪資條件之外，對於獎金/福利/管理制度亦相當重視。
- 藍灰領工作者則期望有好的工作環境。



主要發現3—
轉換工作的原因

轉換工作的原因從價值面向來看，主要為經濟報酬，其次為人際價值、組織安全與安定。

- 轉換工作前三大原因都是與經濟報酬有關，接近4成的原因是薪水太低，其次是公司制度與福利的因素佔2成以上。
- 從價值層面來看，因為經濟報酬因素而轉換工作佔了72.6%，人際價值層面與組織安全與安定則約佔半數。



※可複選，僅列出佔比大於10%的項目(單位：%)

各年齡層轉換工作前五大原因(詳見下頁說明)



20-24歲		25-34歲		35-44歲		45-54歲		55歲以上	
薪水太低, 52.9		薪水太低, 51.0		薪水太低, 38.3	不喜歡主管的領導風格, 28.8	公司制度不佳, 35.1	薪水太低, 28.4	工時過長, 53.5	
同事間人際問題, 21.5	無晉升的機會, 21.4	工時過長, 22.2	同事間人際問題, 21.6	工作環境不佳, 23.3	公司福利不好, 20.2	公司的組織文化、理念、價值觀與自己不合, 27.8	公司福利不好, 22.0	公司福利不好, 21.7	薪水太低, 18.7
不喜歡這份工作, 18.4	工時過長, 18.4	公司福利不好, 19.1	工作環境不佳, 16.2	公司制度不佳, 19.9		不喜歡主管的領導風格, 21.5		公司營運出問題, 18.1	公司制度不佳, 17.0

※可複選，僅列出前五個原因(單位：%)

各年齡層轉換工作原因，經濟報酬層面的因素都佔5成以上，但隨著年齡層變化，注重的細項原因則有不同。



- 20-34歲因為薪水太低而轉換工作的比例達5成；在25歲以後則再加入公司福利因素；35歲以上薪水太低的因素比例逐步減少，但加進了公司制度不佳的因素近2成到3成5。

20-24歲		25-34歲		35-44歲		45-54歲		55歲以上	
薪水太低, 52.9		薪水太低, 51.0		薪水太低, 38.3	不喜歡主管的領導風格, 28.8	公司制度不佳, 35.1	薪水太低, 28.4	工時過長, 53.5	
同事間人際問題, 21.5	無晉升的機會, 21.4	工時過長, 22.2	同事間人際問題, 21.6	工作環境不佳, 23.3	公司福利不好, 20.2	公司的組織文化、理念、價值觀與自己不合, 27.8	公司福利不好, 22.0	公司福利不好, 21.7	薪水太低, 18.7
不喜歡這份工作, 18.4	工時過長, 18.4	公司福利不好, 19.1	工作環境不佳, 16.2	公司制度不佳, 19.9		不喜歡主管的領導風格, 21.5		公司營運出問題, 18.1	公司制度不佳, 17.0

各年齡層轉換工作原因，人際價值因素佔比為第二。隨著年齡層的變化，細項因素亦有所不同。



- 20-34歲因為人際價值因素而換工作的原因，為同事間人際問題、工時過長；到了35-54歲則轉而因為主管的領導風格。

20-24歲		25-34歲		35-44歲		45-54歲		55歲以上	
薪水太低, 52.9		薪水太低, 51.0		薪水太低, 38.3		公司制度不佳, 35.1		工時過長, 53.5	
同事間人際問題, 21.5	無晉升的機會, 21.4	工時過長, 22.2	同事間人際問題, 21.6	工作環境不佳, 23.3	不喜歡主管的領導風格, 28.8	公司的組織文化、理念、價值觀與自己不合, 27.8	薪水太低, 28.4	公司福利不好, 21.7	薪水太低, 18.7
不喜歡這份工作, 18.4	工時過長, 18.4	公司福利不好, 19.1	工作環境不佳, 16.2	公司福利不好, 20.2	公司制度不佳, 19.9	不喜歡主管的領導風格, 21.5	公司福利不好, 22.0	公司營運出問題, 18.1	公司制度不佳, 17.0

※可複選，僅列出前五個原因(單位：%)

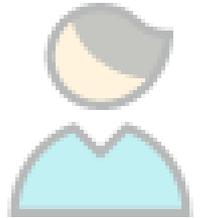
各年齡層轉換工作原因中，組織安全與安定的因素則以25歲以後出現的比例逐步增加。



- 25-44歲因為工作環境因素離開的比例佔16~23%；45-54歲則有將近3成，因為公司組織的價值理念與文化因素轉換工作；55歲以上則有18%因公司營運狀況而換工作。

20-24歲		25-34歲		35-44歲		45-54歲		55歲以上	
薪水太低, 52.9		薪水太低, 51.0		薪水太低, 38.3	不喜歡主管的領導風格, 28.8	公司制度不佳, 35.1	薪水太低, 28.4	工時過長, 53.5	
同事間人際問題, 21.5	無晉升的機會, 21.4	工時過長, 22.2	同事間人際問題, 21.6	工作環境不佳, 23.3	公司福利不好, 20.2	公司的組織文化、理念、價值觀與自己不合, 27.8	公司福利不好, 22.0	公司福利不好, 21.7	薪水太低, 18.7
不喜歡這份工作, 18.4	工時過長, 18.4	公司福利不好, 19.1	工作環境不佳, 16.2					公司營運出問題, 18.1	公司制度不佳, 17.0
				公司制度不佳, 19.9	不喜歡主管的領導風格, 21.5				

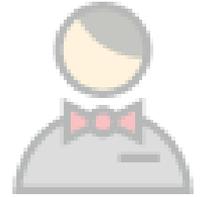
20-34歲的員工轉換工作原因，薪資條件是主因，其次是同事間的人際問題，以及工時因素與公司的管理/福利制度。



- 對應34歲以下員工轉換工作的原因，企業若能從其離職的因素進行改善，應能增加這個年齡層的員工留任的意願。
- 首先需要對薪酬/管理/福利制度進行了解，平衡員工對薪酬的期待。
- 其次是同事間的人際問題，建議企業可規劃凝聚團隊向心力、建立良好合作關係的工作方式與目標，或是透過活動的安排，在日常工作中建立團隊的共識。
- 另一部份亦須了解員工工時過長的原因，是不是在工作上遇到困難，並適時地提供協助。

20-24歲		25-34歲	
薪水太低, 52.9		薪水太低, 51.0	
同事間人際問題, 21.5	無晉升的機會, 21.4	工時過長, 22.2	同事間人際問題, 21.6
不喜歡這份工作, 18.4	工時過長, 18.4	公司福利不好, 19.1	工作環境不佳, 16.2

35-54歲的員工轉換工作原因為：薪資條件、公司福利與制度、主管領導風格、工作環境或公司組織文化。

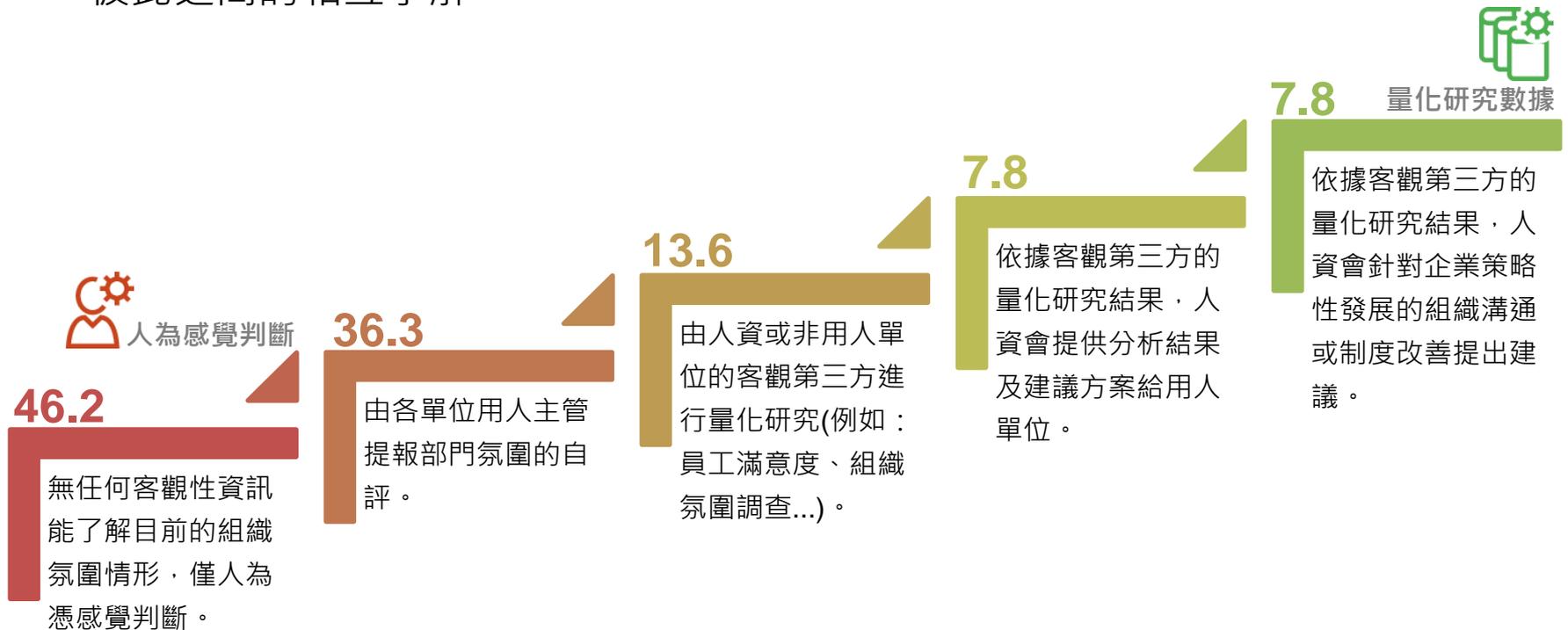


- 35-54歲員工轉換工作的原因，在薪水太低的佔比相較34歲以下來的少，或許是這階段的員工進入職場時間較久，薪資條件已相對平穩；因此離職原因偏向於對公司的福利與制度方面。
- 在人際問題方面，與34歲以下在同事間的問題不同，轉為與主管之間的相處。
- 對公司的組織文化與工作環境的因素，或許也反映出年紀較長的員工在想法及各方面的發展，相對已經比較成熟穩定，對大環境已累積出一定的看法。建議企業對年齡層較高的員工在公司的文化、特質有更多的溝通，讓員工對組織有更多的認同感。

35-44歲		45-54歲	
薪水太低, 38.3	不喜歡主管的領導風格, 28.8	公司制度不佳, 35.1	薪水太低, 28.4
工作環境不佳, 23.3	公司福利不好, 20.2	公司的組織文化、理念、價值觀與自己不合, 27.8	公司福利不好, 22.0
公司制度不佳, 19.9		不喜歡主管的領導風格, 21.5	

同事之間的人際關係以及組織文化因素，會影響到員工的去留，企業如何掌握組織氛圍/員工滿意度相關資訊？

- 經調查發現將近半數的公司並沒有任何客觀的資訊能了解組織氛圍，僅能從人為感覺來評斷；約有三分之一是由各單位的用人主管來進行了解；僅有少部分公司運用量化調查的方式，透過客觀第三方的研究結果提出相關建議。
- 由前述員工離職原因看來，公司與員工之間應該需要更多雙向的溝通，以增進彼此之間的相互了解。



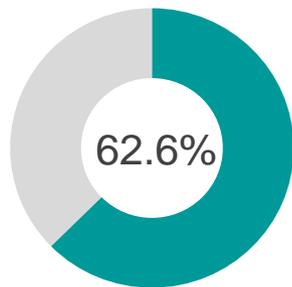
※可複選(單位：%)

資料來源：104人力銀行，2020年人資F.B.I.調查。

觀察員工與直屬主管的相處：6成以上員工與主管可以自由地談論工作，主管也能充分的授權。

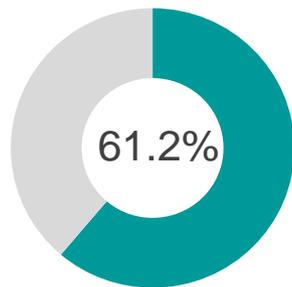


我能夠自在的與主管談論任何有關工作上的事情



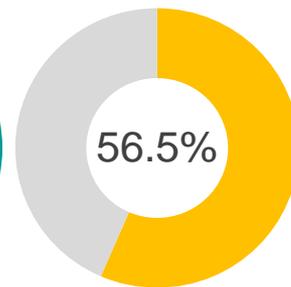
尤其以55歲以上員工有將近8成的人，能自在地與主管討論工作。

主管會充分授權我去完成工作



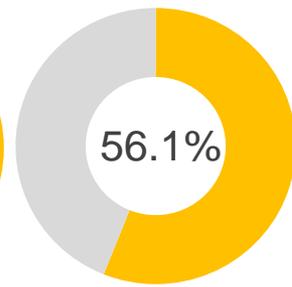
白領工作者相較於藍領工作者可以得到主管較多的授權。

主管能建立好與組織裡其他部門的合作關係



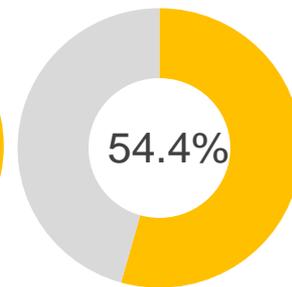
主管年齡為51歲以上者，在員工的觀察中與其他部門合作關係的表現，較其他年齡不理想。

我的主管能夠傾聽同仁的意見，並且會主動了解同仁的想法

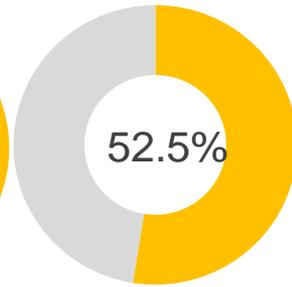


基層主管較其他階層主管容易展現出傾聽同仁意見，且能合理分配工作。

主管能合理的分配團隊裡每人的工作量



主管會與我們分享工作上的技巧或經驗



主管年齡為31-35歲者較能與員工分享工作經驗。



但在一般製造業的員工則僅半數能自在地與主管討論工作。

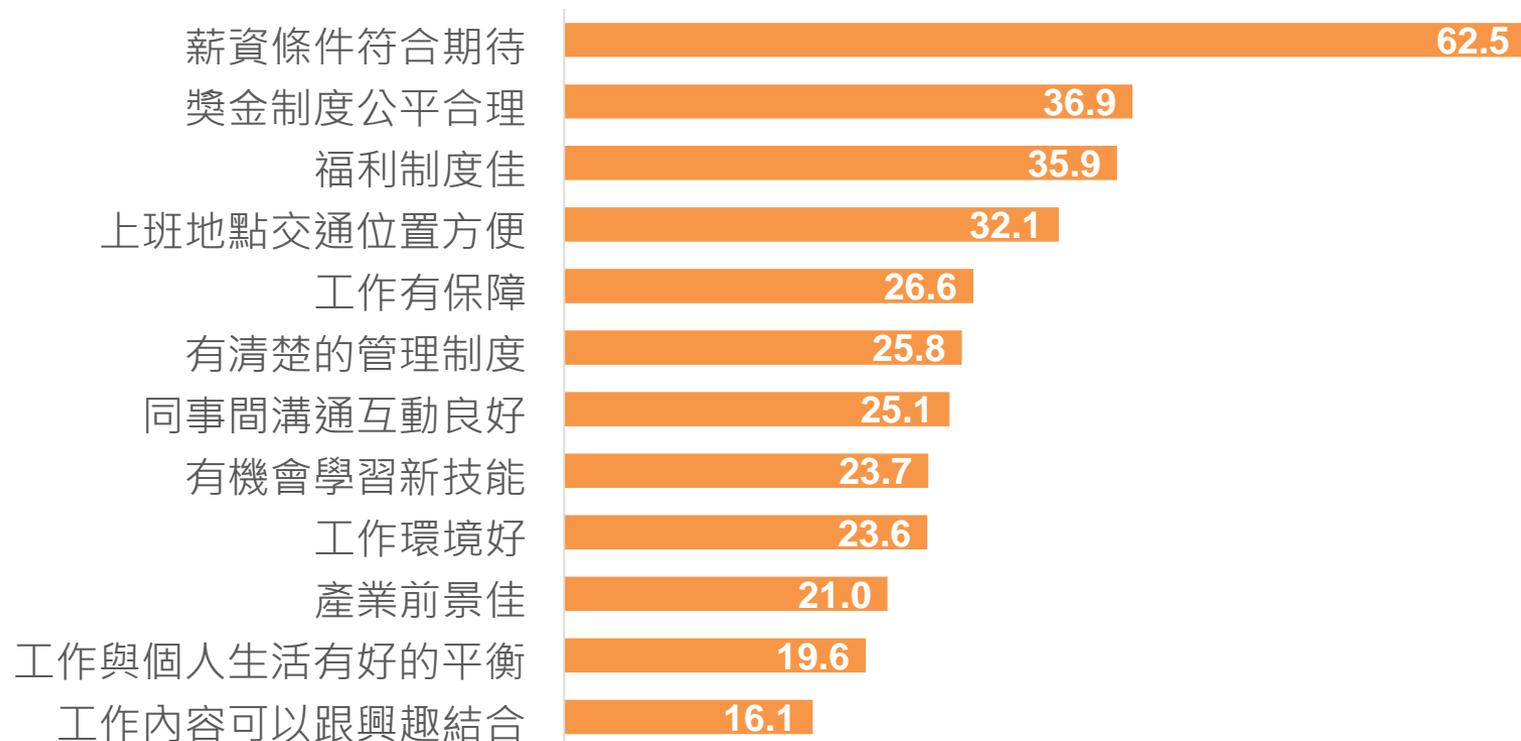
45-54歲的員工因為直屬主管職級為最高經營層的佔比較其他年齡高，因此僅約半數能得到主管授權。

主管年齡為46歲以上者，則讓員工較少感受到經驗的分享。在產業上則以一般服務分享的情況較少其他產業少。

主要發現4—
求職時在意的重點

找工作時在意的因素，整體看來與前述員工重視的項目仍大致相似。

- 除了經濟報酬仍為首要因素之外，組織安全與安定、人際價值也是同樣在意的項目。值得注意的是成長價值實際上也是求職者所關心的。
- 如何讓員工保持工作的熱情、在工作中獲得成長並與興趣結合，或許是企業在育才與留才上另一個思考的角度。



面對不同世代的求職者，是否有別於其他世代特別在意的項目？

- 當企業的徵才對象為不同的年齡世代者，可特別規劃並強調他們在意的項目，以提升招募競爭力。
 - 8年級生相較其他年齡世代對成長價值重視的比例較高。
 - 6、7年級生因為經濟上的負擔較多，相較其他年齡世代重視經濟報酬與工作的保障。

- ✓ 有機會學習新技能 31%
- ✓ 工作內容可以跟興趣結合 24%
- ✓ 所需技能是自己具備的 19%



8年級
(1991~2000年出生)

- ✓ 福利制度佳 41%
- ✓ 獎金制度公平合理 39%
- ✓ 有清楚的管理制度 33%



7年級
(1981~1990年出生)

- ✓ 獎金制度公平合理 39%
- ✓ 工作有保障 35%



6年級
(1971~1980年出生)

- ✓ 所需技能是自己具備的 25%
- ✓ 公司有良好的企業形象/商譽 15%



4、5年級
(1961~1960年出生)

The end