



# Employee Well-being and Future of Work

員工健康福祉與  
未來工作白皮書



THE ADECCO GROUP

# Contents

全球調查展現未來工作樣貌	03
台灣調查反映本土現況	04
基本定義探討員工健康福祉 Maurice Wery, Global Head of Wellbeing, The Adecco Group	17
深入探討心理健康福祉 Shubha Shridharan, SVP HR APAC, The Adecco Group	19
台灣執行長如何因應遠端工作 Cindy Chen, Regional head of Adecco Group Taiwan & South Korea	21
給執行長與人資主管的建議	22
(附錄) 員工福祉身心健康 ——企業自我評量	23



# 員工健康福祉與未來工作白皮書

## 全球調查展現未來工作樣貌

自 2020 年至 2021 年，全球的工作環境與場景，都受到了新冠肺炎疫情（COVID-19）影響而發生劇變，從一開始的被迫在家工作，到後來的調整腳步、遠距工作成常態，延伸到遠距管理、員工焦慮與心理健康等議題，全球各式規模的企業，都正共同摸索「未來工作方式」的實際樣貌。

藝珂集團（The Adecco Group）於 2021 年中，大規模地針對全球 25 個國家、共計 1 萬 4800 名企業員工進行調查，希望了解不同文化與地域之下的企業員工們，經歷 1 年多遠距工作變化以來，體驗了哪些改變、對雇主與工作方式的態度是否出現轉變，另外，他們針對疫情逐漸消退，再度回到工作場域後，又抱持著什麼樣的態度與想像。

這份調查報告歸納出五個重點，摘要出全球企業員工對於未來工作樣貌的寄望與想像：

### 1. 混合式工作方式將成為最佳解決方法：

過去超過一年的時間證明，遠端工作並沒有消滅員工的生產力，甚至高達 80% 的作答者都認為部分遠端、部分實體辦公，能夠同時對員工與企業帶來好處；超過 7 成的作答者也表示，希望疫情過後，仍然能獲得比疫情發生前更多的遠端工作時間，這樣的彈性對他們非常重要。

### 2. 實體打卡、朝九晚五已經過時：

在這段時間體驗自我管理、遠距工作的企業員工，高達 82% 都認為自己的生產力不減反增，時間管理能力增進的他們，更偏向要求高彈性、更短工時的新工作樣貌，朝九

晚五、固定工時的工作型態已經過時，企業員工們希望能夠自己掌控彈性工時，同時，企業能設計出一套「結果產出」評估系統來取代上班打卡系統。

### 3. 管理階層缺乏察覺心理健康能力：

隨著大環境變動、工時過長等問題，幾乎有 40% 的企業員工都會經歷 Burnout，特別是年輕世代，每 10 個年輕領導人就有 5 個會經歷 Burnout，企業員工的心理健康成為一個必須重視的議題。然而，將近 7 成的員工表示主管並不積極關心自己的心理健康，也有 5 成的主管表示自己不清楚如何處理員工心理相關議題。

### 4. 主管與員工之間的連結感逐漸消失：

調查結果顯示，不到一半的基層企業員工認為自己與資深管理層感到連結，如此一來，不僅對資深領導層的滿意度降低，這些基層員工的工作動力也隨之低落。當 77% 的主管認為他們滿意的管理表現時，卻只有 57% 的基層員工滿意他們的主管管理表現，這樣的認知落差若持續擴大，將對企業文化與營運成效造成傷害。

### 5. 因應未來，增進技能為必要手段：

大環境的改變，促使企業員工重新審視自己的技能以及真正想要的工作型態。約有 41% 的企業員工在這段時間，考慮或已經轉移到提供彈性工作選項的企業；62% 的企業員工已經完成或考慮去上課、考證照或進行職涯訓練，以增進自己的技能因應未來。

引用自 Adecco Group Resetting Normal: Defining the New Era of Work 白皮書

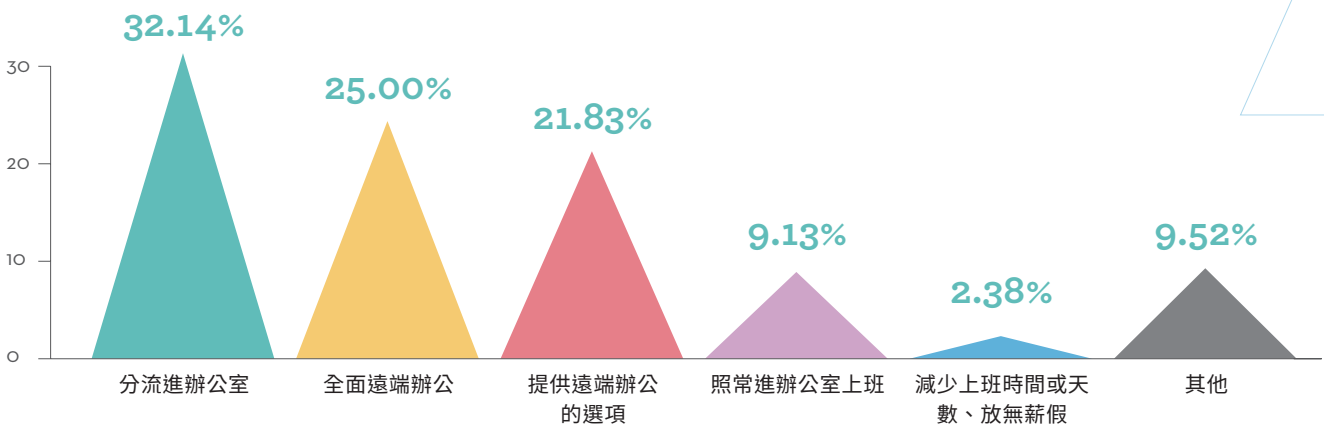
# 台灣調查反映本土現況

防疫成績在國際亮眼的台灣，也在 2021 年中迎來第一次嚴峻考驗，本土警戒層級在短期間內從二級升級到三級，間接逼迫企業得在短時間內，快速因應分流或員工在家上班的相關措施。

從成果來看，台灣社會在短期間內將疫情控制到不錯的程度，而台灣企業們也在這段期間，加速了數位化的轉型速度，員工與主管們也充分體驗了在家上班、遠端管理等新式辦公挑戰。就國外企業與員工至今遠端工作超過一年以來，他們看待實體辦公室、辦公方式、管理文化等企業要素的態度已經不太相同，大多偏向彈性、自由、工作與生活平衡的方向。那麼，體驗遠端辦公的台灣員工們，在辦公文化與態度上，是否也在這幾個月出現了一些改變呢？

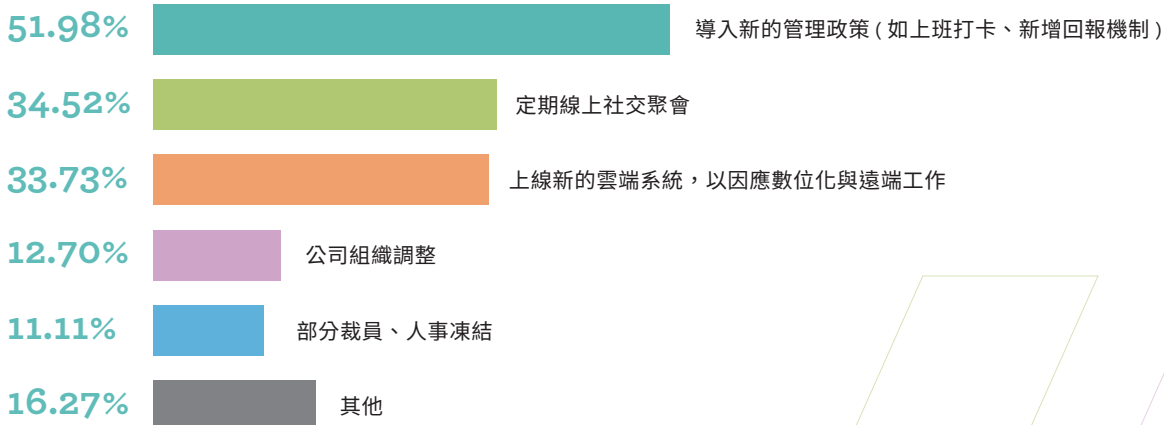
為了反映台灣辦公場景與國際樣貌之間的相似與差異，台灣藝珂集團於今夏完成一份員工福祉趨勢的調查，透過 252 位就職於台灣企業的人資主管角度，描繪台灣企業面對未來工作場景、員工福祉的政策與計畫，與全球調查與工作趨勢間的對照。

## Q1 在 2021 年台灣本土疫情的影響之下，公司對員工辦公架構進行了哪些調整？



在台灣本土疫情升溫至警戒三級之時，將近一半的台灣企業抑或百分之百轉換為遠端辦公，或是提供了遠端辦公的選項；同時，約有 9% 的企業遵照實體上班，32% 採取分流上班，更有不少企業是依職業、依區域來提供遠端辦公的選項。可以看出，大多數的台灣企業與員工，都已經擁有遠端辦公的體驗。

## Q2 在這段疫情期間公司內部還進行了什麼樣的辦公調整？(複選題)



轉換為遠端辦公之時，超過半數的企業 (52%) 都隨之導入了新的管理政策，如線上打卡、成果回報機制；33% 的企業同時進行數位優化，上線了新的雲端系統來輔助遠端辦公；34% 的企業則打造了定期線上聚會的習慣，利用線上工具維持團隊員工的向心力。



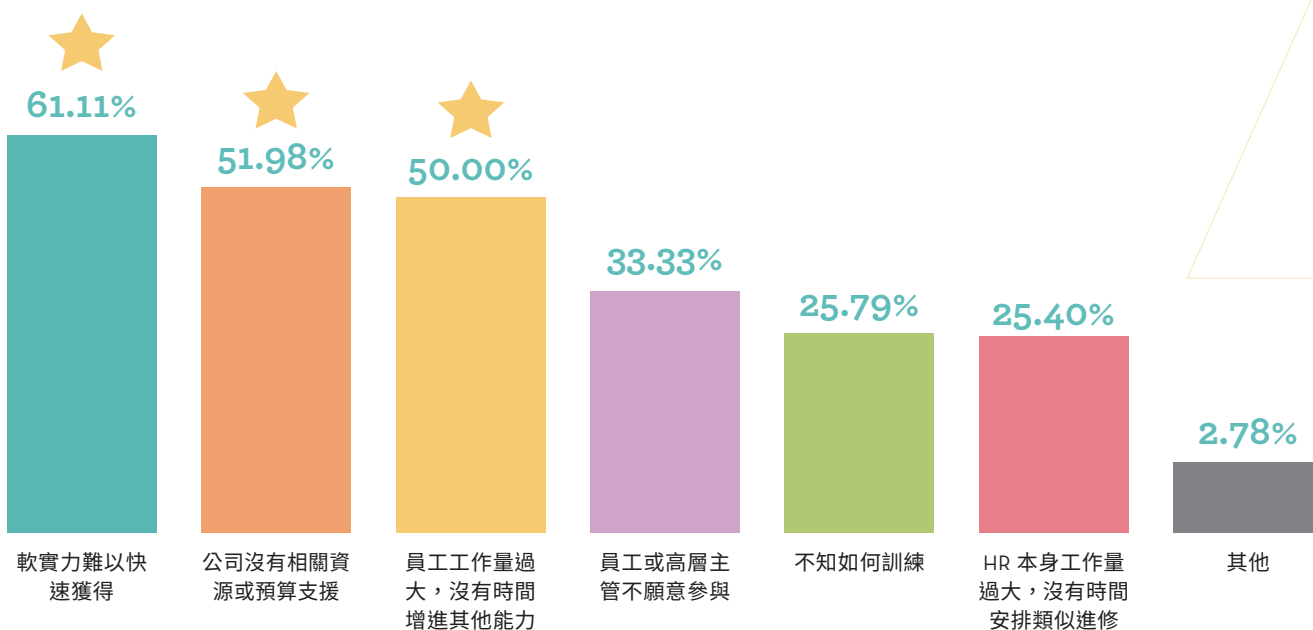
### Q3 疫情影響加上遠距工作實施，是否有觀察到哪些工作技能的需求將會愈來愈重要？

備註：評分指標為 1-10 分，10 分為最重要。



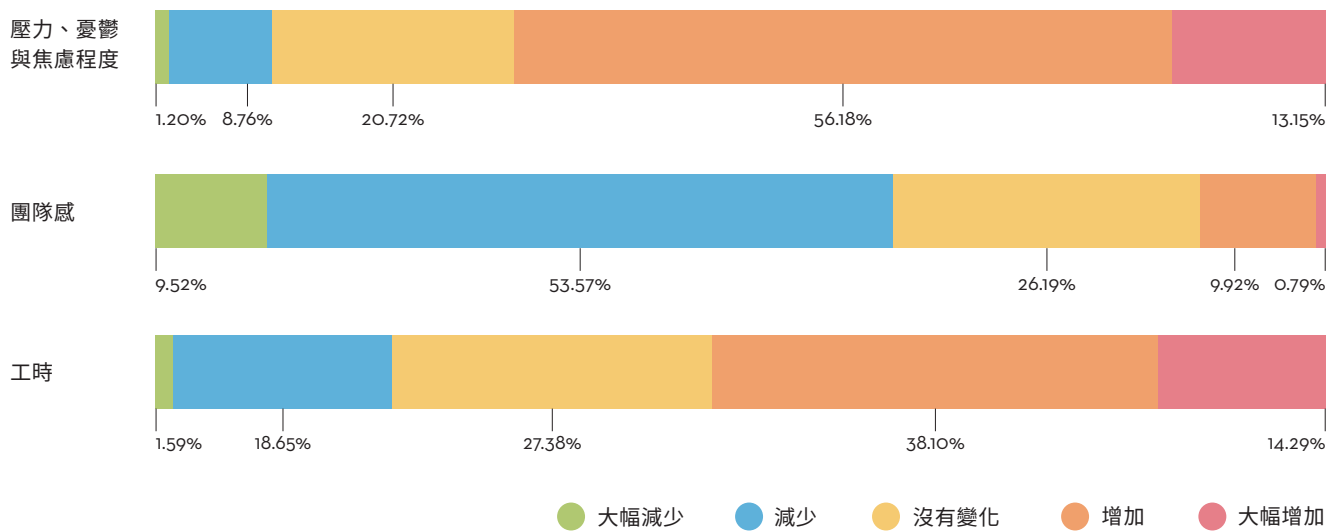
透過遠端工作，企業們也轉而發現，比起員工的硬實力，他們的各項軟實力——依序為溝通能力、團隊合作能力、學習能力——甚至比職位的專業能力更加重要。

### Q4 員工要增進以上技能所面對的困難或挑戰有哪些？(複選題)



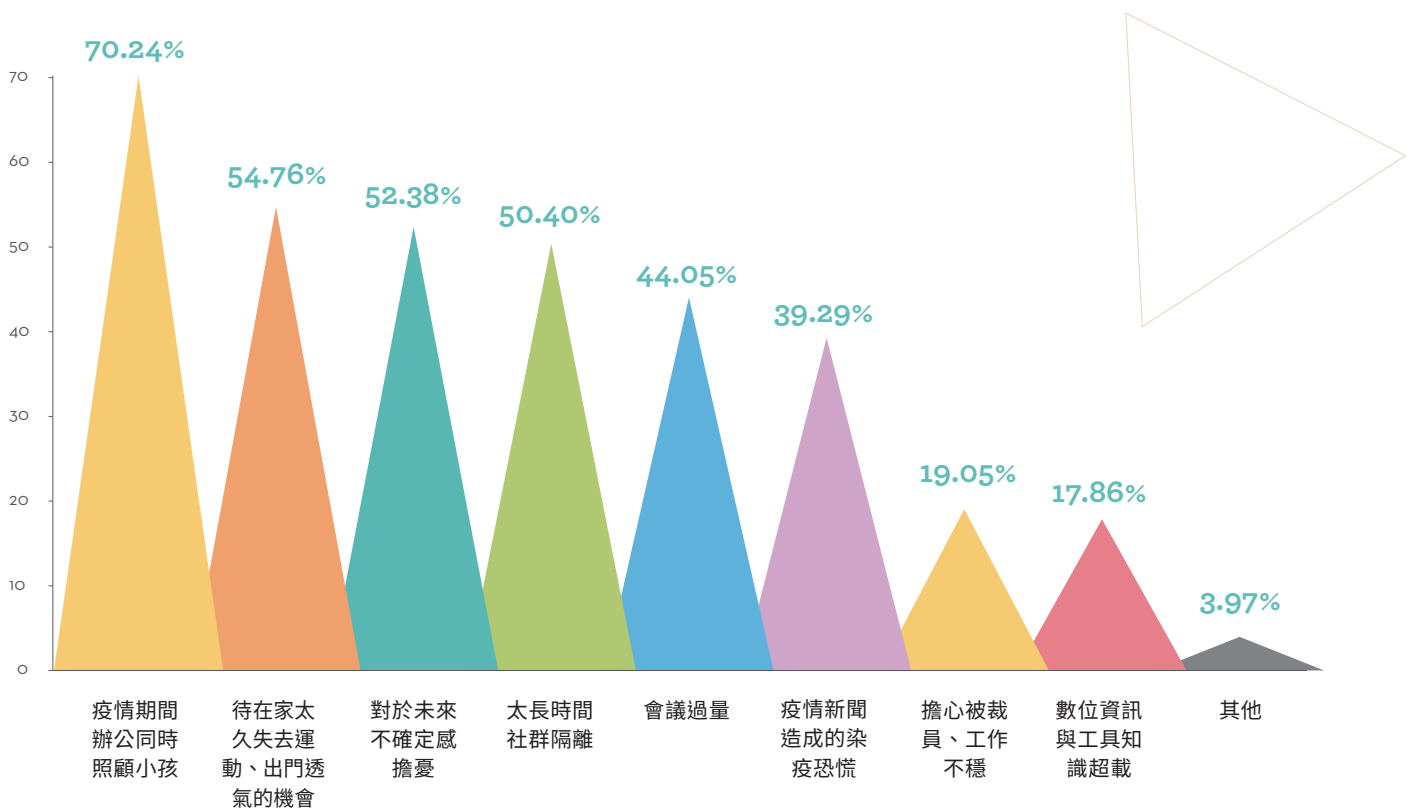
透過進一步地詢問，調查結果也透露軟實力無法即時取得（61%）、公司沒有相關資源或預算（52%）以及員工工作量過大而無額外時間（50%）等因素，成為企業員工增進能力的挑戰與困難。

## Q5 在疫情期間是否有感受到員工在以下身心狀態產生變化？



台灣本土疫情三級警戒期間，高達 70% 的企業都感受到員工的壓力、憂鬱與焦慮程度增加；63% 的企業表示員工團隊感下降；此外，超過一半員工（52%）的工作時間在這段期間不減反增。

## Q6 影響員工身心健康狀態變化的可能原因？(複選題)



高達 70% 的企業反映，這些身心狀況的變化可能來自於在家辦公同時照顧在家上課的小孩，其次，關在家太久無法出門（54%）、對未來高度不確定感（52%）、太長時間社群隔離（50%）、過量會議（44%）等，也是可能的影響因素。

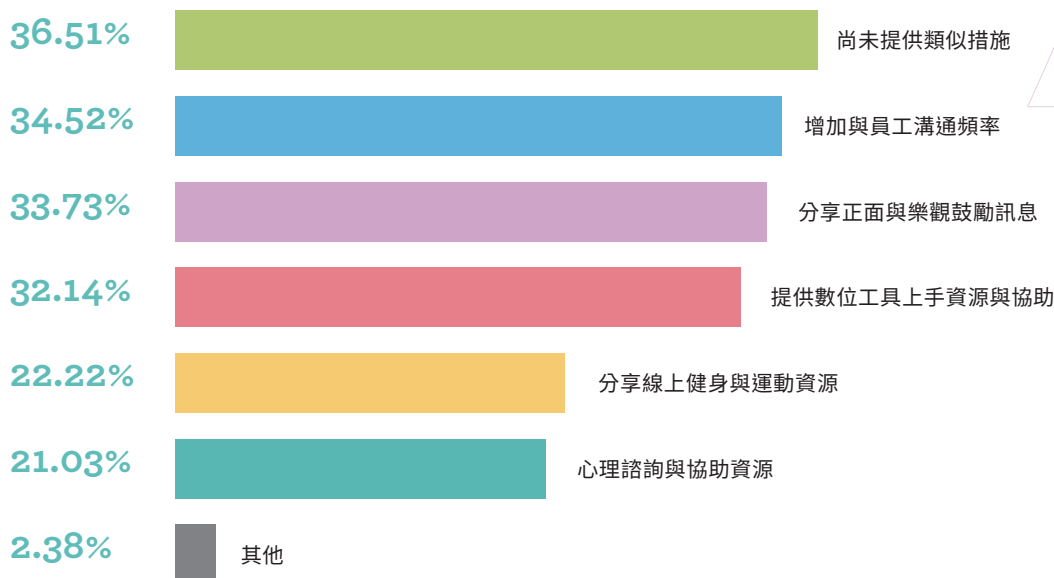


## 員工福祉四面向現況

藝珂集團基金會 (Adecco Group Foundation) 針對企業員工的身心健康議題，打造了一個全面性的員工活力模型 (Workforce Vitality Model)，模型中定義員工的福祉包含體適能、心理、社交與目的性等四面向，滿足此四面向員工需求的企業，才是一家真正提供員工福祉的企業。

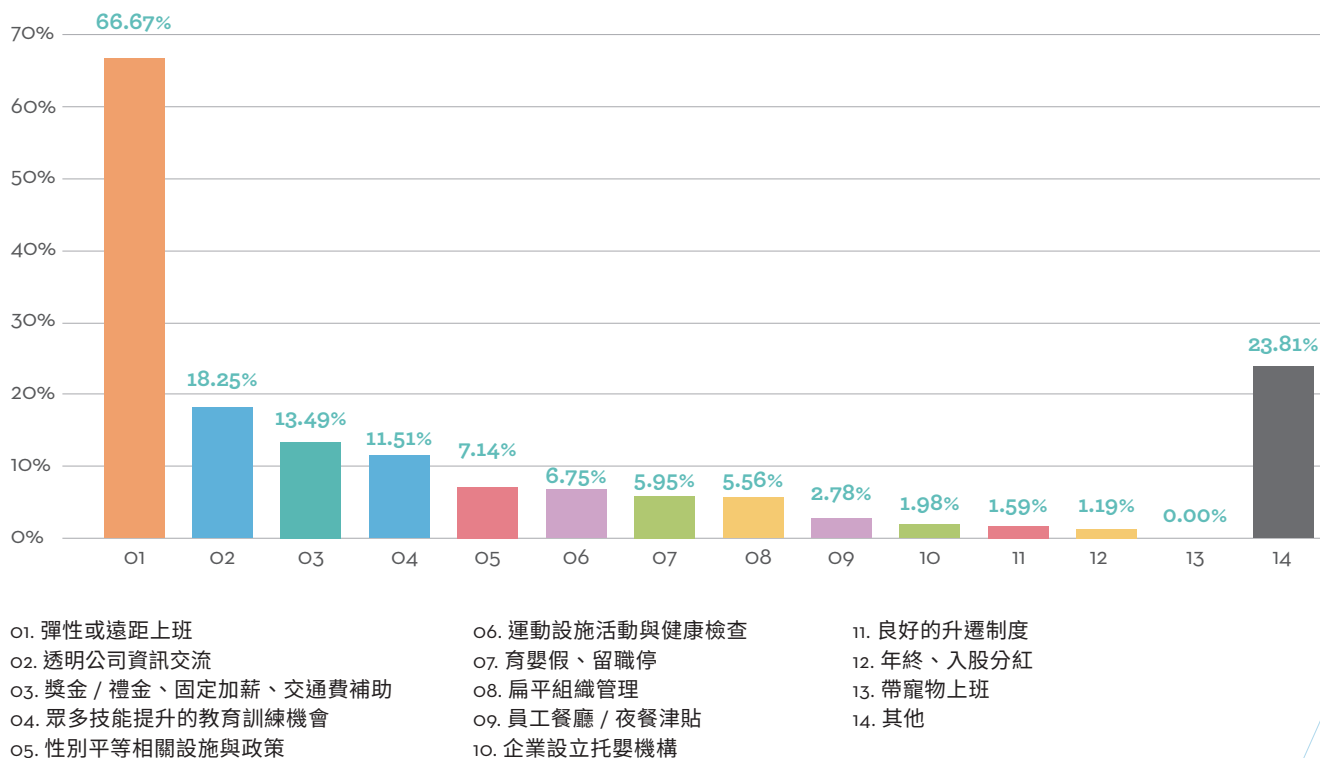
台灣藝珂集團所進行的員工福祉調查，也因而遵照這四個面向，來了解台灣企業的員工福祉提供現況。

## Q7 在疫情期間，企業針對在家工作員工提供哪些相關政策？(複選題)



疫情期間，台灣企業提供了遠端辦公的員工多樣額外資源，如心理諮詢、線上運動、數位工具協助、增加溝通頻率與分享正面訊息等，同時，也有 36% 的企業完全沒有提供類似的額外措施。

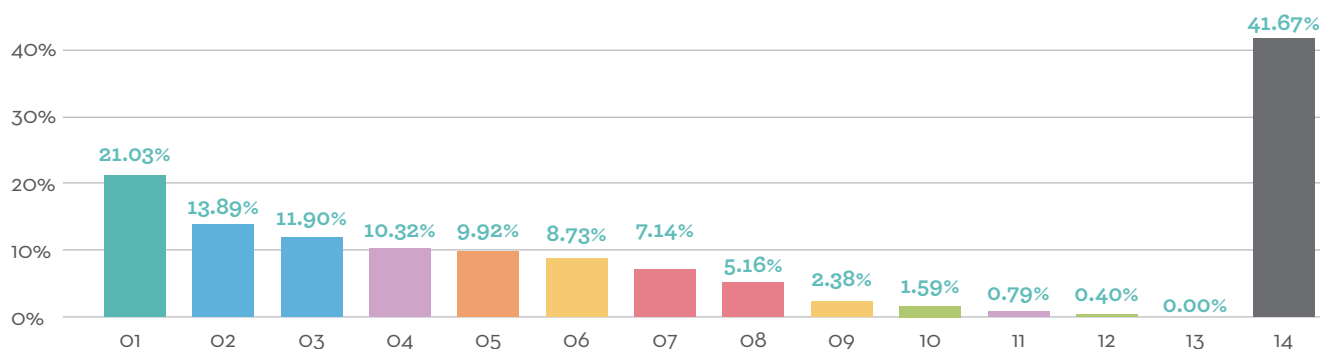
## Q8 疫情發生後，企業有新增哪些員工福利？(複選題)



高達 66% 的台灣企業都是透過這次的疫情機會，開始提供員工遠端辦公的選項，除此之外，約有 18% 的企業趁這個時期提高了公司資訊交換的透明度，也有 11.5% 的企業趁機增加了技能提升的教育機會。



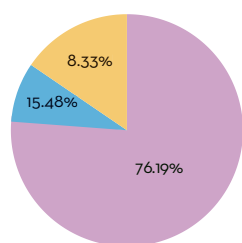
## Q9 同上題，哪些福利是在疫情發生過後被取消或減量減額呢？(複選題)



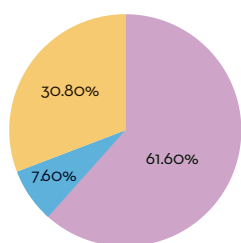
- |                        |              |                 |
|------------------------|--------------|-----------------|
| 01. 獎金 / 禮金、固定加薪、交通費補助 | 06. 年終、入股分紅  | 11. 帶寵物上班       |
| 02. 運動設施活動與健康檢查        | 07. 透明公司資訊交流 | 12. 企業設立托嬰機構    |
| 03. 眾多技能提升的教育訓練機會      | 08. 良好的升遷制度  | 13. 性別平等相關設施與政策 |
| 04. 員工餐廳 / 夜餐津貼        | 09. 扁平組織管理   | 14. 其他          |
| 05. 彈性或遠距上班            | 10. 育嬰假、留職停薪 |                 |

約有 40% 的企業並沒有在疫情警戒期間減少或取消員工福利，然而，仍有 21% 的企業在這段時間取消了獎金或補助、13% 取消了運動活動或健康檢查、11% 則取消了技能教育訓練。

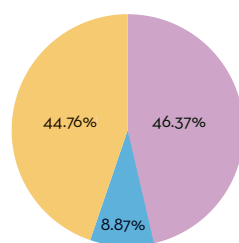
## Q10 企業所提供給員工的身體健康相關措施相當多元，企業目前提供的項目以及預計在未來導入的項目？



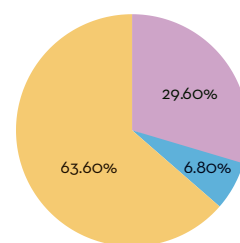
定期身體健康檢查



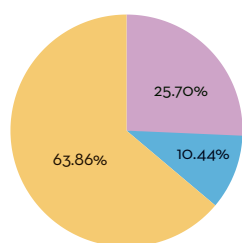
職業災害防護



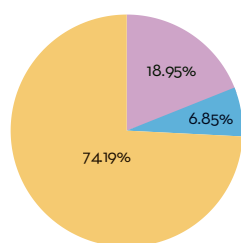
疫情防護或保險



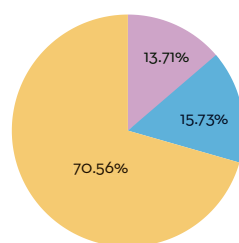
健身房或運動課程



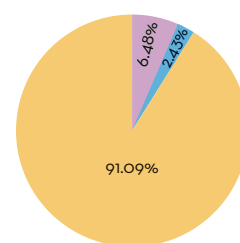
社內球隊與相關運動競賽



健康餐食



定期健行、爬山等活動

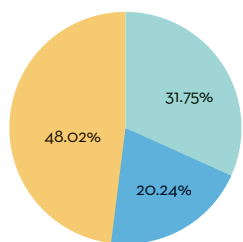


健身手環與健康追蹤

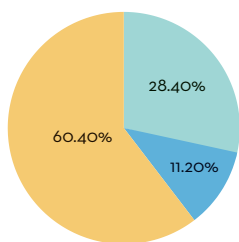
- 目前提供      ● 預計 1-2 年內提供      ● 目前沒有計畫提供相關措施

從員工身體健康的角度，大多數台灣企業提供了定期身體健康檢查（76%）、職業災害防護（61%）以及疫情防護或保險（46%）等被動身體防護措施；提供健身房或運動課程（29%）、社內球隊與運動競賽（25.7%）、健康餐食（18.9%）等主動身體加強措施的企業們，仍屬於少數。預計 1-2 年提供的身體健康措施則包含定期健行與爬山等活動（15.7%）、社內球隊與運動競賽（10.4%）等。最沒有被台灣企業考慮的項目則依序為健身手環與健康追蹤 App（91%）、健康餐食（74%）與定期健行與爬山（70.5%）。

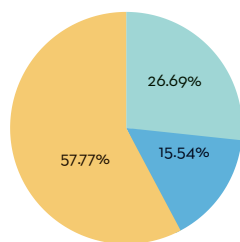
## Q11 企業目前提供給員工的心理健康相關措施以及預計未來導入的項目為何？



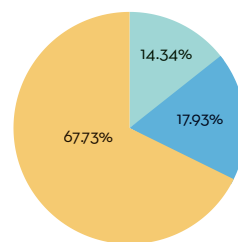
提供員工減壓與放鬆活動



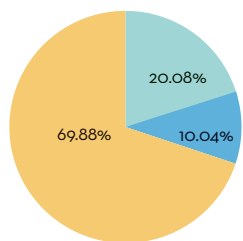
心理壓力諮詢協助



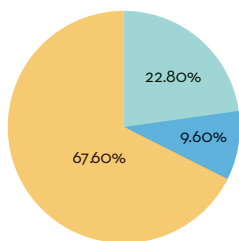
員工幫助計畫



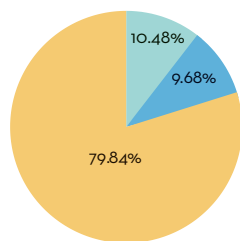
提供主管定期關於心理健康與壓力的察覺與應對課程



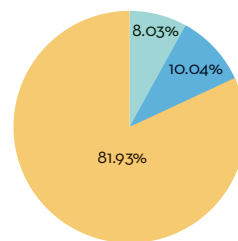
心理壓力評估與測量



個人休憩空間



專職壓力與焦慮協助小組



員工壓力與焦慮互助小組

● 目前提供      ● 預計 1-2 年內提供      ● 目前沒有計畫提供相關措施

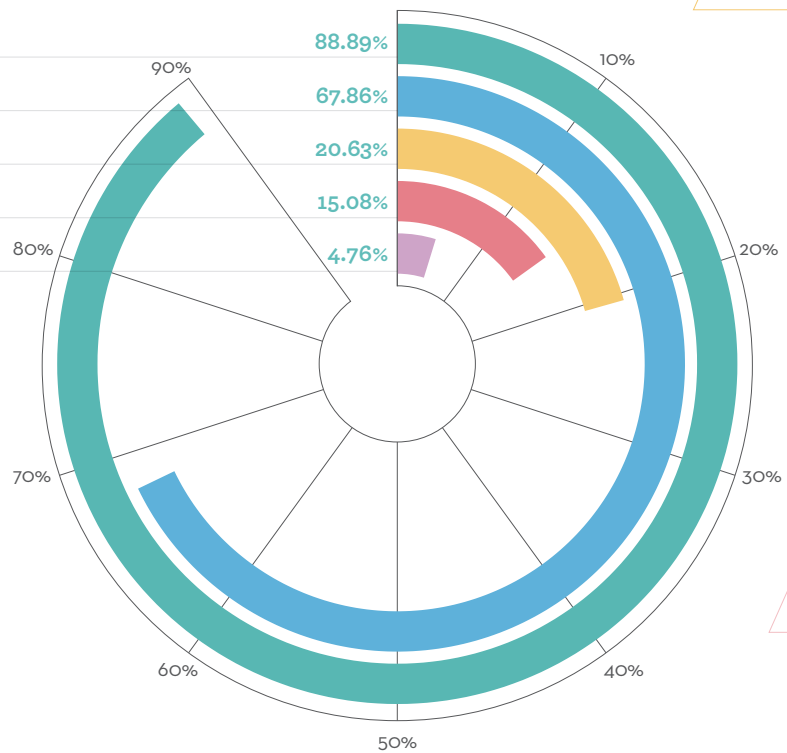
從員工心理健康的角度來看，大多數的台灣企業仍然尚未涉獵這一領域。目前約 51% 的企業已經或預計提供減壓與放鬆活動，大約 4 成的企業已經或預計提供心理壓力諮詢協助與員工幫助計畫（Employee Assistance Program, EAP），其次受到企業重視的則是心理壓力評估與測量、提供主管壓力與心理健康察覺應對課程、提供個人休憩空間等，都約佔 30% 左右。最沒有被台灣企業考慮的項目則依序為員工壓力與焦慮互助小組（81.9%）專職壓力與焦慮協助小組（79.8%）、心理壓力評估與測量（69.8%）等。



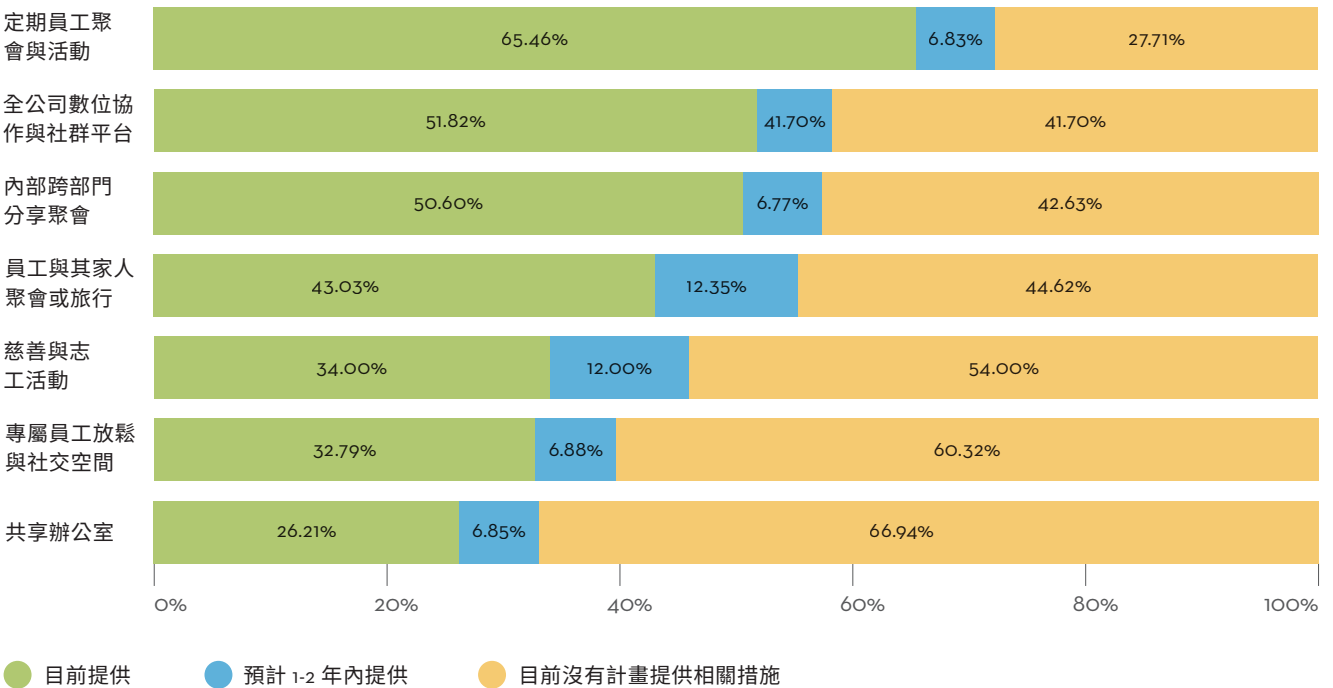
## Q12 員工傳達意見回饋或正向組織制度調整想法的管道？（複選題）

- 與直屬主管溝通
- 向人資反映
- 在全公司內部溝通平台分享
- 專屬的線上回饋與創意平台
- 其他

將近 9 成的台灣企業，都採取直屬主管溝通的方式，來聽取非主管層級員工的意見，開放員工向人資反映意見的企業，也佔了 67.8%。反之，較扁平式的管理溝通方式，如全公司內部溝通平台、專屬線上回饋平台等管道，則仍佔少數。



## Q13 企業所提供給員工的內部社群交流管道包含哪些項目呢？如果沒有，預計在未來 1-2 年導入的項目？

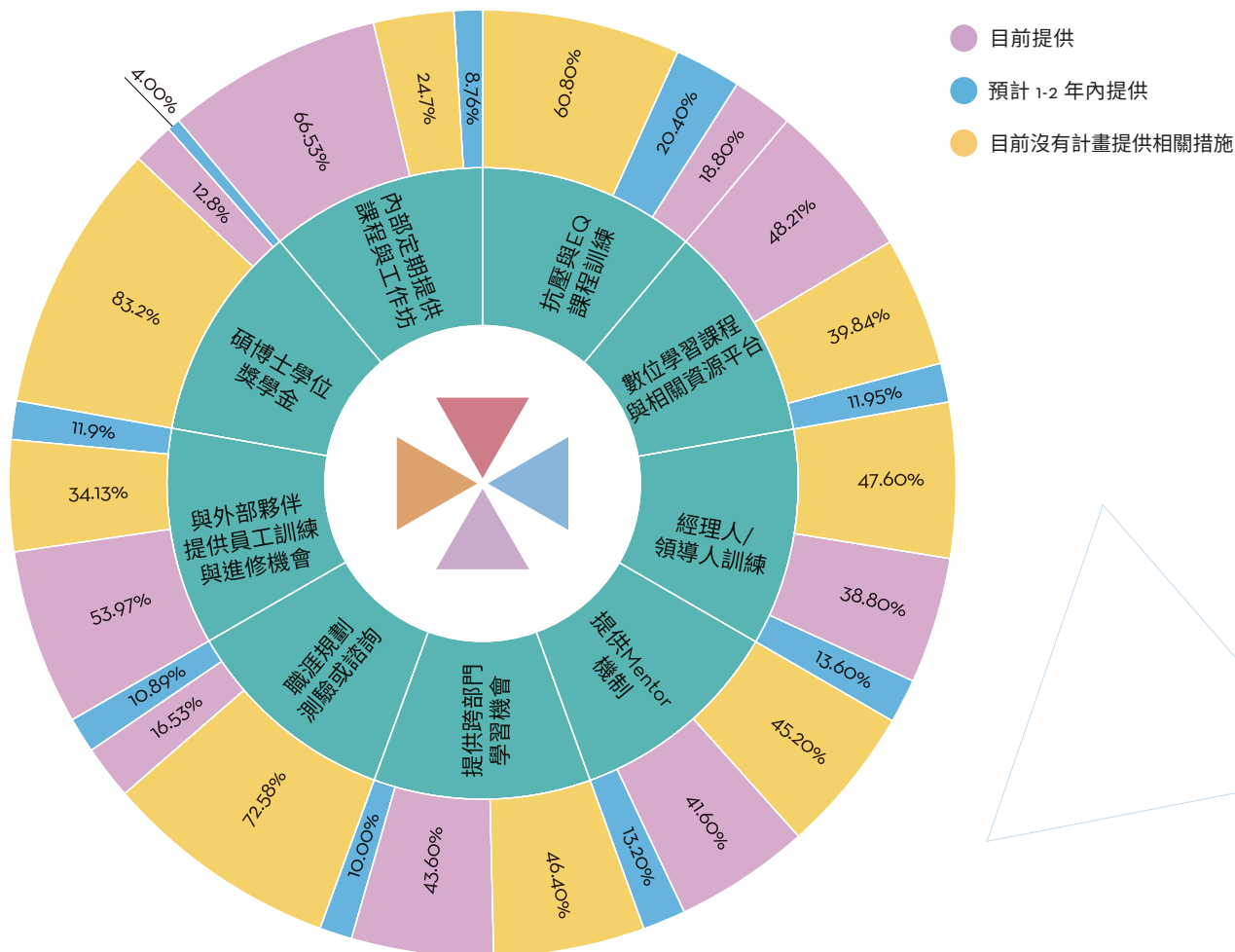


從員工社交需求角度來看，大部分的台灣企業都已經組織定期員工聚會與活動（65.4%）、提供全公司數位協作與社群平台（51.8%）與組織內部跨部門聚會（50.6%）。最沒有被台灣企業考慮的項目則依序為共享辦公室（66.9%）、專屬員工社交與放鬆空間（60.3%）、慈善與志工活動（54%）等。



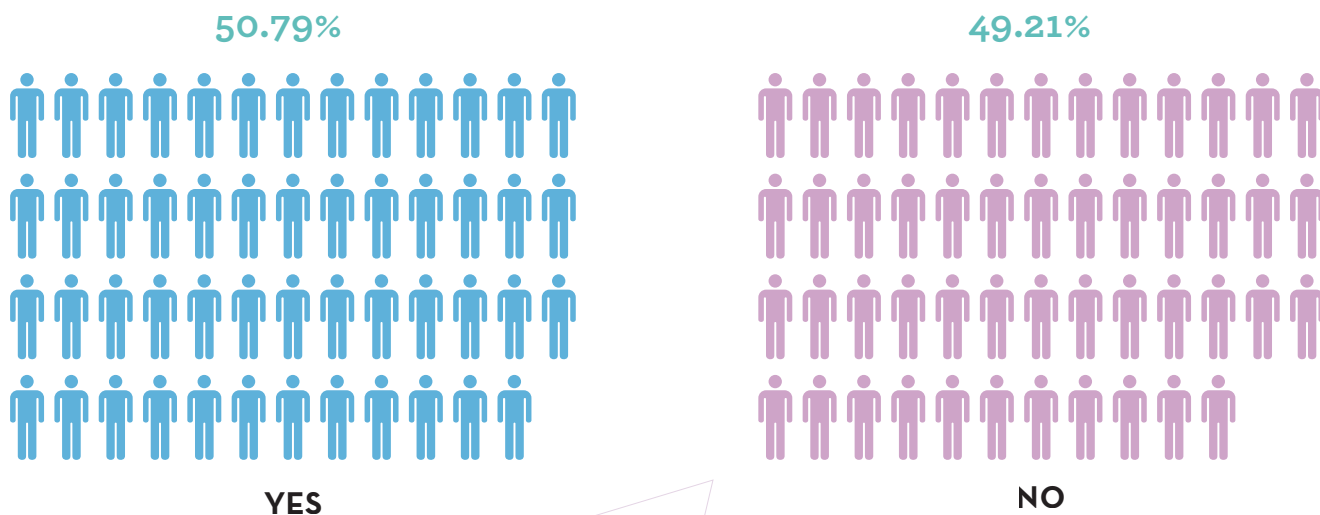


## Q14 企業所提供給員工進修或學習項目及預計在未來 1-2 年導入的項目。



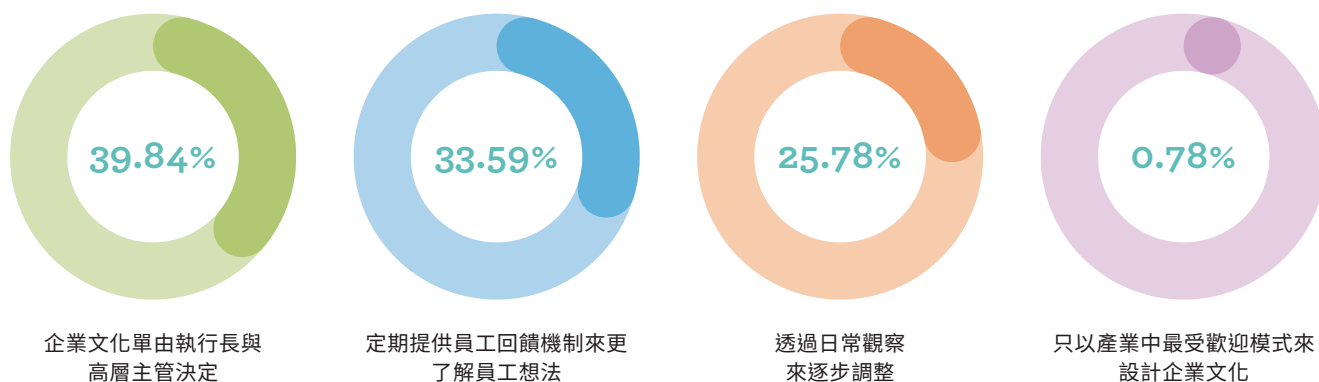
從員工目的性、滿足職涯需求來看，高達 75% 的台灣企業已經或預計提供內部課程與工作坊，超過 6 成的企業已經或預計提供與外部夥伴的員工訓練進修機會，以及數位學習課程與資源平台。同一方面，最沒有被台灣企業考慮的項目則依序為碩博士學位獎學金（83.2%）、職涯規劃測驗與諮詢（72.5%）、抗壓與 EQ 課程訓練（60.8%）等。

## Q15 經歷疫情期間，受到大環境變動影響，員工所認同的企業文化在過去 2 年來，企業出現員工價值改變、公司文化與價值也得隨之調整的狀態？



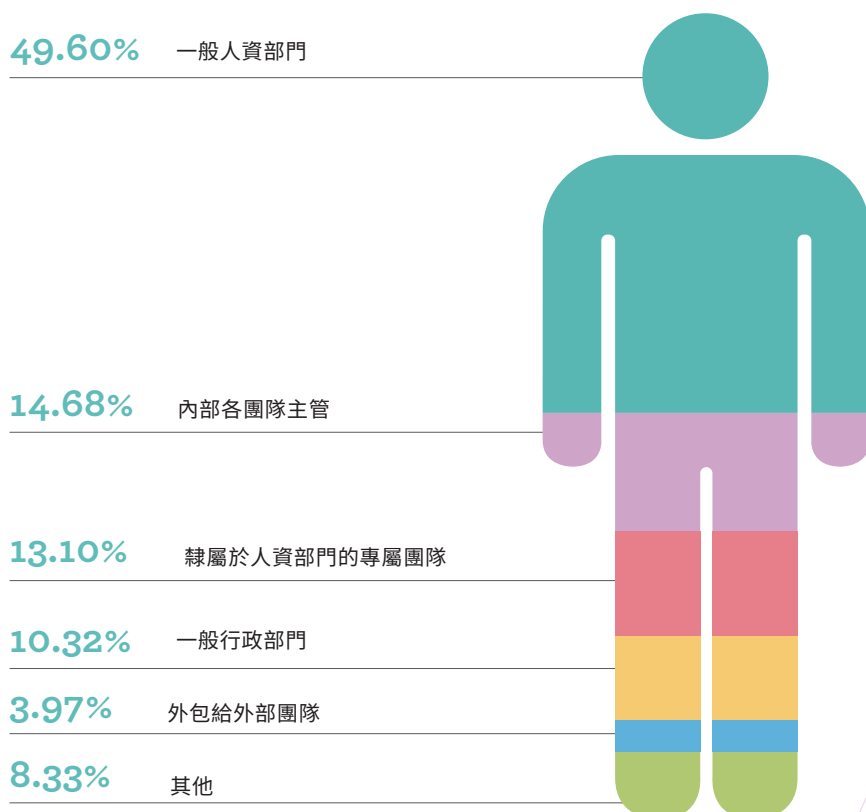


## Q16 企業是如何設計內部機制，來調整企業文化，以符合員工的期待？



根據調查結果，在過去 2 年、面臨大環境變動之下，有一半的企業反映員工的企業文化認同價值出現改變，推動公司調整企業文化與價值，也有一半的企業反映沒有觀察到這樣的現象。在過去 2 年調整企業文化與價值的作答者表示，調整過程與結果大多由執行長與高層主管決定（39.8%），部分提供了定期員工回饋機制來了解員工想法（33.5%），其餘則透過日常觀察進行逐步調整（25.78%）。

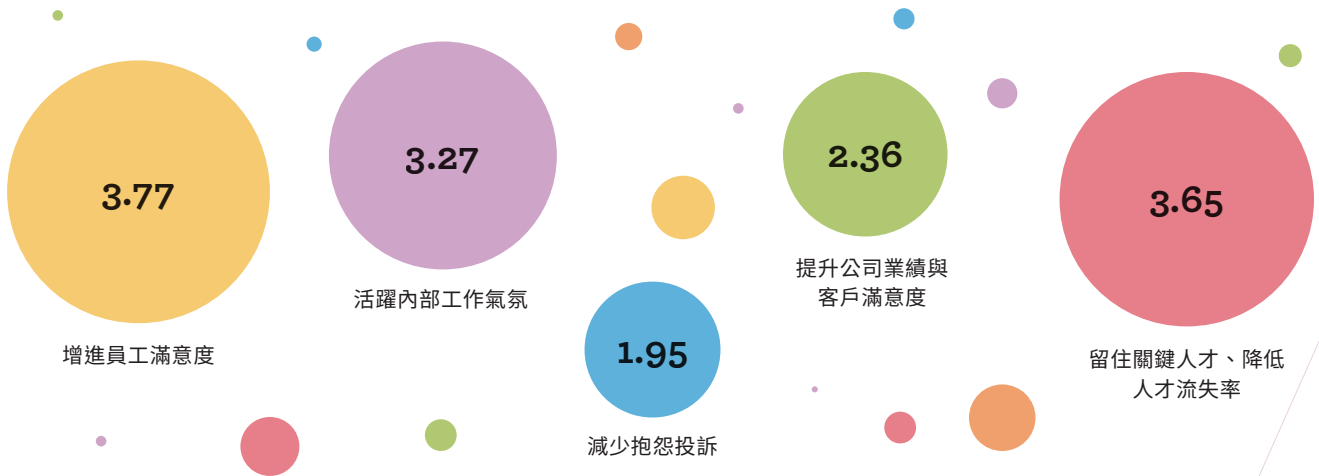
## Q17 目前在企業負責員工身心健康事務的主要負責部門與角色？



於企業內部負責員工福祉的事務，大多由一般人資部門（49.6%）擔任，少數交由內部個團隊主管（14.6%）或是設立了人資專屬團隊負責（13.1%），更有 1 成企業將這類事務交給一般行政部門處理。

## Q18 維護員工身心健康對公司的好處？你認為最重要的是？

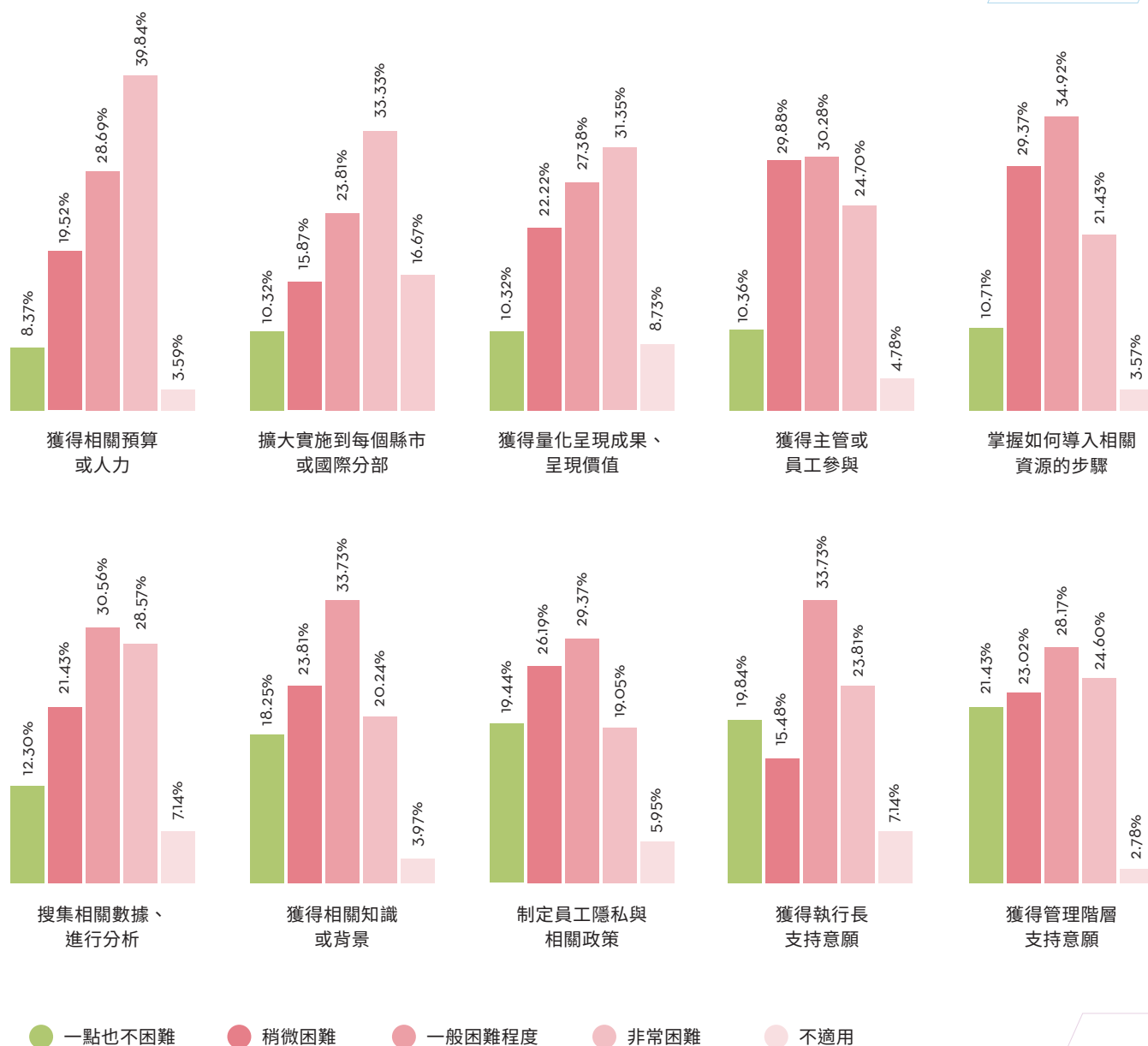
備註：評分指標為 1-5 分，5 分為最重要。



對企業來說，維護員工身心健康、打造良好的員工福祉，最重要的影響是增進員工滿意度，其餘好處依序則為留住關鍵人才、降低人才流失率、活躍內部工作氣氛等。



## Q19 要導入或是新增員工身心健康相關措施與政策，所面對不同的挑戰。



然而，員工福祉相關政策實施最困難的則依序為**獲得相關預算與能力**、**擴大實施到每個縣市或國際分部**、**獲得量化成果呈現價值**、**獲得主管與員工參與**、以及**掌握導入相關資源的步驟**等。

備註：這份台灣企業員工福祉趨勢調查完成於2021年8月，受訪者人數為252人，受訪企業組成主要為跨國公司（40.08%）、一般企業（32.14%）與上市公司（17.06%），受訪者職位組成主要為人資部門（45.24%）、公司員工（23.81%）與部門主管（23.02%）。

### 人資專家建議

從台灣員工福祉的調查結果來看，主動性的運動資源、心理健康相關協助、員工福祉團隊與資源等，台灣企業的涉獵與發展程度仍處於早期階段。因此，此份白皮書邀請了藝珂集團全球與亞太區的集團人力資源主管代表，分享他們的國際規模人資管理角度與經驗，讓台灣企業進一步了解，國際企業看待員工福祉的考量與相關政策，以及台灣企業能如何從中汲取參考價值。

最後，台灣藝珂集團總經理則親自分享，身為一個執行長，在本土疫情三級警戒之時，如何經歷全公司遠端工作的轉變、從遠端管理所發現的員工價值，以及從中學到的管理態度。



## 基本定義探討員工健康福祉

由藝珂集團基金會定義的員工活力模型（Workforce Vitality Model），包含體適能、心理、社交與目的性等四面向，即使多數公司通常只會針對其中一或兩面向採取措施，但是我們真心認為，要面對員工福祉議題的最佳方式，是滿足這四個面向。

體適能福祉代表一個人的身體狀態以及生活方式，這將會影響他們的健康，以及他們做事的能力，舉例來說，可能包含飲食飲養、身體運動以及睡眠。在一般辦公室的生活，最重要的應該就是「動」，我們經常一整天都坐在椅子上，因此，去設計一些時間讓人們可以站起來動一動，是非常重要的事。

藝珂集團內部就推行了 Win4Youth 計畫，來鼓勵員工們做些運動，最重要的是，我們告訴員工們，做哪些運動並不重要，他們的目標不是成為職業運動員，而是經由「動」來保有身體的活力。

又以飲食飲養來說，重點是讓員工們了解飲食營養對他們的健康有什麼樣的影響。有時候，在辦公室緊湊的會議與任務排程下，有些員工沒辦法找時間休息吃午餐，然而，這樣的緊湊壓力與飢餓，並不會幫助他們在工作上表現地更好。身為企業，舉例來說，或許能夠和外部夥伴合作，來宣傳健康飲食，或是創造一些溝通內容讓員工知道，工作的步調與飲食之間的平衡。

過度工作也是個問題，尤其是目前全球疫情所延伸出來的虛實混合作樣貌，企業得幫助員工們找到他們的工作步調，又或者只是告訴他們，不要在工作時間以外的時候發送 Email，人們都該休息，別期待他人在下班之後還得回覆 Email。

## 心理健康福祉

心理的福祉則是指個人心理的狀態、想法與認知，所有的心理訊息都會影響你的行為，進而影響到你的健康。舉例來說，在虛實混合的辦公模式之下，過去習慣的工作模式都正在發生改變，人們穿梭於家與辦公室之中，他們得知道，在辦公室時得做什麼事才能發揮最大的價值，又有哪些事務可以在家完成就好。

在心理福祉中，主管扮演最重要的角色，他們得獲得新型態工作模式的相關訓練，去理解身為團隊想要達成的目標為何，以及如何在這個過程中幫助團隊成員，同時也確保工作自主性。

當我們施加過多壓力給員工時，反而會降低他們的工作效率，甚至，員工會生病請假，或是請辭離去，反而導致雙輸的局面。我們如何安排工作量、如何與主管安排工作方式，就會直接影響到員工的心理福祉。

談到實作，則與體適能福祉類似，我們得先提供員工與心理福祉相關的資訊，同時也得確保主管們具備察覺心理狀態發出差錯訊號的能力。員工的心理狀態可能與公事有關，也有可能與私事相關，若是後者，企業得在不過度干涉私人問題的前提下，給予相關協助。舉例來說，當員工找不到適合的住處，企業則能扮演串連相關資訊、相關組織，以及員工之間的橋樑。

“ 身為企業，我們該做的，就是去確保來上班的員工們，都能表現他們最好的一面。 ”



Maurice Wery, Global Head of Wellbeing, The Adecco Group

## 社交福祉

社交福祉則是員工們之間的連結、他們一起工作的方式，以及培養工作時的同理心。

身為企業，有很多方式可以著手來打造一個健康的社交辦公環境，如多樣化招募策略，或是讓人們能分享彼此興趣與工作內容的相關計畫。舉例來說，人們是否在工作以外的時間也有彼此互動的機會，或者，不同部門的員工們是否有機會一起執行專案。

無論哪個執行方法，最重要的是，讓所有員工感覺自己是企業策略的一份子，不該讓員工感受到，自己對組織一點也不重要的這類想法。社交福祉，是社群歸屬感、多樣化，以及被涵括在組織內的感覺。

## 目的性福祉

目的性福祉是關於員工的信仰與原則，和一間公司作為組織的目的息息相關。「為什麼」員工會想天天來上班？

以藝珂集團為例，我們的員工清楚地知道，他們的每件事務都能幫助某個人找到一份工作，同時，也幫助企業找到正確的員工，以進一步發展企業目標。工作並不只是填補一個辦公室的座位，企業得與員工清楚地溝通，他們所做的每件事，都能在這個社會發揮一定的影響。

而最關鍵的是，主管得確保團隊的每個成員都清楚了解自己工作的原因。有時候時間一長，我們總會忘記這最初的目的性，這時候，主管與企業得一再地溝通，提出實際的案例，如客戶的回饋，來保持員工工作的目的性。

## 主管與企業的角色

過去，企業主管像是連結企業策略與營運之間的角色，他們清楚了解公司的遠見，同時每天密切地與團隊成員間合作。然而在新的虛實混合辦公方式之下，身負團隊健康福祉的主管們，得以不同的方式管理員工，更都需要再受訓練。

而身為企業，規劃員工健康福祉的起點，不該是獲利，如果只想員工健康能夠為公司賺更多錢，那定會失敗，因為員工都看得出來。一間企業，應該要真誠地去關心自己的員工，以這個心情為出發點，才能夠打造一個正確、良好的工作環境，在這裡，每個員工獲得支持、感到安心，並展現他們最好的一面來完成工作，如此一來，才能打造雙贏的局面。

如果企業們完全不規劃任何員工福祉政策，那麼，旗下員工最後都會離去，去加入另一間真正在乎他們健康福祉的企業。

“ 作為一間企業，  
我們身負社會角色與責任，  
來照顧我們的員工。 ”





## 深入探討心理健康福祉

心理與社交健康福祉看似是從新冠肺炎疫情開始，帶來遠端工作之後，我們才開始提起，但是，這些要素其實早就在我們身邊，Burn-out 這樣的心理問題，也不是第一次出現。只是從疫情開始，大部分的人與這樣的議題更接近了，從我們的角度，我們不僅在內部員工中看到心理壓力問題，就連外部客戶也遭遇類似問題。

過去，我們搭上運輸工具，有段「去上班」的準備過程，但隨著遠端工作，我們在家打開電腦的那一刻開始，就開始工作。我們不再擁有那個走去會議室、和同事對話寒暄的短暫時刻，這樣的落差，其實對我們的大腦帶來很大的影響。又例如，一整天盯著電腦螢幕加手機螢幕，行動辦公室的結果導致我們下班後還是可能看著手機、接受工作訊息，這樣的過度工作量影響我們的大腦，也同時影響了我們的心理狀態。

除了工作型態改變，過去一兩年來的疫情狀況，更讓我們隨時承受大環境的壓力——員工們不再能夠出遠旅遊、有些人無法看到國外的家人、對是否得到 COVID 的焦慮、對工作的不確定性等——沒錯，當然有人靠著自己的強大心理狀態而不受太大影響，但是同時，卻也有些人真實地心理掙扎在這樣的壓力中。

### 怎麼關心員工、提供心理支持？

在藝珂，我們鼓勵主管們舉辦「沒有主題的會議 (No-Agenda Meeting)」，在這段時間，主管們可以單純地問一句「一切都好嗎？」或是「你好嗎？」來關心團隊員工。畢竟，當員工與團隊們沒有在實體空間一起工作時，特別是那些同時得在家照顧長輩或小孩的員工，以及一個人住的員工們，可能特別需要這樣的時間。

除此之外，我們還提供了員工協助計畫 (Employee Assistance Program, EAP) 來讓員工尋求協助，一切過程匿名，當員工來告訴我們，他們需要心理相關協助時，我們都能夠立即提供資源幫助他們；其餘，也有許多心理健康與健康福祉的論壇，讓員工能夠了解自己的權益，以及可以主動尋求相關協助。

這樣員工協助計畫運行的前提，是企業得提供、打造一個心理安全的環境。舉例來說，主管能夠以身作則，親自參與心理健康的內部論壇並且分享自己的心理狀態，當員工聽到主管也有類似的感受、並且主動與他人分享時，也會感到更加安心地談論自己的心理狀態與相關問題。

最後，藝珂每季都會發放內部回饋調查，來了解員工的健康福祉、多樣性、工作歧視、參與度等相關議題，所有的回答與意見都會直接反饋給全球執行長層級，聚集各項調查得出的反饋、分析，並以此啟動了一些在地與全球計劃來解決問題。這也表示，所有的領導人都得對這個議題抱持高度關心。

**“員工健康福祉不是件做了不錯 (nice-to-do) 的事，它是一定得做 (must-do) 的事。”**



Shubha Shridharan, SVP HR APAC, The Adecco Group

### 員工福祉牽涉社會責任與企業名聲

我們相信，每個員工都可能遭遇壓力，每個員工都可能遇到任何健康福祉面向的問題，並且，這些問題並不只是企業內部的問題，反而將造成我們社會大環境的問題。最糟的情況，過度受壓的員工可能反擊，甚至會走上自殺一途，如過去新聞上看到的一樣……。身為一間企業，我們也是社會上的市民，作為一個負責的市民，我們希望能盡力確保我們的員工，並不會因為組織的系統安排，獲得額外的壓力。我們非常認真地看待這件事。

員工福祉並不只是一件「nice-to-do (做了不錯)」的事，它是企業營運的必要因素。當某個員工生病或身心狀態不好，這不僅影響了這個人的職位或個人生活，企業也會因此無法達成營運目標、員工汰換率高、生產力低、財務狀況受影響；長期來看，員工們會開始審視這間公司工作的價值，這一步，這個問題就直接延伸成為公司與企業名聲問題，一間公司如何對待它的員工與其健康福祉，就是他的名聲與企業品牌形象。

另外，除了目前的大環境因素以外，年輕世代也愈來愈重視薪資福利以外的工作福祉，如虛實混合工作模式、遠端工作彈性選擇，以及員工健康福祉政策等，朝九晚五的工作方式，不再能夠吸引到年輕世代的人才。因此，如果企業希望招募更多年輕世代人才、為企業帶來活力與發展，就必須得開始規劃員工健康福祉的相關政策。









Cindy Chen, Regional head of Adecco Group Taiwan & South Korea

## 台灣執行長如何因應遠端工作

“一間企業察覺員工健康福祉的前提，是數位化與未來工作模式。”

在 2021 年，台灣企業受到疫情的衝擊規模較前一年大，因此加速了數位化的速度，可以說，疫情對台灣許多公司來說，是個蠻好的警示。

位於台灣的外商公司，因為總部已經實施超過一年的遠端工作與談論未來工作模式，因應與管理的方式比較有彈性、也較不害怕管理改變。然而，大型的台灣企業與上市公司，內部數位轉型與數位優化的程度，仍然比不上外商企業，更別談佔大多數的台灣中小企業了。

一間公司數位化的程度，決定了他們因應疫情、大環境變化，與未來的成果在哪，這一步準備好，才可能去進一步談論員工健康福祉與世代挑戰；如果執行長態度沒變，仍然依照傳統方式管理，堅持打卡、監看員工是否做事，不可能去談論未來。

站在我們的角度，我們反而開始提醒許多公司的執行長，把「人」放在企業的優先地位，而不再是錢、不再是生意。一間公司需要好的人才，才可能有好的發展，企業不可能只靠老闆一人的決策，克服大環境與市場的變化與挑戰；而要吸引好的人才，領導人得去思考管理政策、公司文化與人才計畫，去思考未來人才在乎的是什麼、想要招募什麼樣的人才，而進而調整內部管理方式與營運系統。

以 Z 世代為例，他們擅長利用科技工作，也相當重視生活與工作間的平衡與工作彈性，錢不是他們的優先考量。企業需要這樣的新世代，利用他們的科技敏銳度帶領公司成

長與發展，就得開始經營自己成為一間人才友善、照顧員工的公司。畢竟，對年輕世代來說，「公司有沒有把我像人一樣看」是件非常重要的事。因此，企業的人才策略無法照舊，錢雖然重要，但是企業還得提供給員工更多的身心安全支持，才能讓人才留任，共同打造目標的未來。

### 遠端工作體驗與學習

台灣藝珂集團於疫情期間，也實施了全面的遠端工作政策。突然擔負遠端管理、在家工作的我，前一兩週抱持眾多擔心——擔心員工在家工作的產出效率、擔心業績是否下降——但是，一個月後，卻看到令我出乎意料的結果。

以前在辦公室時，每個團隊只是規定每週一次開會；但是線上工作以來，每個團隊自主性地打造出最適合他們的開會方式，有些適合每天開會，有些卻每週一次會議就夠；有些團隊開會前會分享自己家裡的角落、寵物與小孩樣子，有些則訂出了某天一起訂飲料、週五紅酒線上派對等工作以外享受生活的事。

公司內部的一個 Great Place to Work 團隊，更在這段期間自動自發地籌劃活動，如一起線上做運動、聊天、彈吉他、唱歌等，這些是平常在辦公室看不到的員工的一面，看到了他們這樣生活的一面，身為執行長，反而很感謝與欽佩他們的才能。

他們各自的創造力、強大的團結力，都在這一兩個月展露無遺，此外，公司業績在這段時間並沒有下降，反而表現相當不錯。

我學到了兩件事。首先，員工其實不需要執行長進行細節管理，我改變了自己相信員工的方法，更加相信旗下的團隊領導人，也更加相信了我的員工們。其次，公司在遠端工作之下，也得改變衡量員工工作成果的方式，不再是看打卡或工時，反而該是客觀訂定每週與每月的工作目標，並且好好溝通目標，最後是透過一套客觀、數據導向的系統，來衡量他們的工作成果。

我們內部原本有一套營運系統，來記錄工作成果，但是過去一直沒有時間來增進數據品質；在家工作後，這套系統的優先度提高，大家也一起致力提高這些數據品質，最後，反而讓我們所有員工更加重視數據，主管們也學會透過這些數據來評估員工，讓數據來說員工工作的成果故事，而不是打卡記錄。

執行長在推動這樣未來工作方式時，扮演很重要的角色，不僅得支持這樣的工作與管理方式，平台對外談話時也得提到這是未來的方向，如此一來，旗下的領導主管們也會同意，往未來領導人、未來管理方式前進。當執行長的言語往這個方向走，就能夠感染公司的整個文化。

“罵人、監管是最容易的管理方式，但是透過軟技能去因應未來、處理人的問題，是更複雜的挑戰。”

## 給執行長與人資主管的建議

### 給著手員工健康福祉的人資主管與企業執行長，Maurice 給了以下三點步驟建議：

1. 分析疫情與大環境的變化，對企業有什麼樣的影響。

2. 共同創造未來策略：

員工健康福祉政策無法以由上往下的領導人決定解決，必須和員工們一起打造策略，才有可能讓這份策略成功實施。企業們可以利用工作坊的方式，去了解員工的需求，再進一步模擬相關政策。如果真心詢問員工，員工定會敞開心胸告訴你他們的需求。

3. 選擇你的戰役：

沒有人能夠同時完成員工健康福祉的所有面向，每一間企業得選擇自己率先著手的方向開始，可能是體適能，也可能是心理層面。這也是為什麼得經歷共同創造的過程，在當中，你能了解自己企業、員工們的優先需求是什麼，再從這一層面開始著手。

最後，給予自主權也很重要。如果是擁有不同縣市分部的台灣企業，不妨先訂定一個總部的概要福祉政策，再給予每個分部足夠的自主權，讓他們因地制宜，調整最適合他們工作步調的福祉政策，才能真正發揮政策的效力。

### 站在亞太區管理角度的 Shubha Shridharan 也附加了兩點注意項目：

1. 員工福祉的實行，得從執行長與主要領導成員有意義的認同開始：

員工福祉不應該只是因為每個人都在談論，或受到其他壓力才開始實施。如果企業只是因為其他企業也做類似的事，才著手實施員工健康福祉政策，那這將不會成功。領導人與主管們必須真心地認同，健康與開心的員工才能打造幸福與發展成功的企業，如此一來才可能成功。

2. 政策無法複製：

企業不能只是複製知名國際企業的福祉政策，每間公司的健康福祉政策都得符合它的情境、文化與所在產業，每一筆相同的政策，可能對每間公司的意義全然不同。企業得研究並詢問自己的員工，一起打造出適合自家企業的員工福祉政策才可能成功。

3. 通過創造心理安全而保持開放：

即使對某些人來說可能看起來不適合，但由領導者創造一個心理安全的環境來談論問題十分重要。在尊重彼此空間的情況下，有時在過程中也需從自身開始去建立信任，如此會更好。



## ( 附錄 ) 員工福祉身心健康——企業自我評量

很少 偶爾 經常

### 企業規畫員工福祉的元素

我們足夠準備好相關科技基礎架構與應用軟體，來支援遠端與彈性工作。

我們已經打造了一個給予員工安心、相信、願意分享的辦公環境。

我們的管理方式逐漸步向溝通透明化，讓每個員工都感到自己是企業的一份子。

我們願意邀請不同的員工參與，共同打造專屬我們的員工健康福祉政策。

很少 偶爾 經常

### 企業主管面對員工福祉態度

我有察覺團隊的感受，並且提供他們安心的環境來反映、分享他們的健康需求。

我分享不同的資源與指南給團隊成員，來認同與管理他們的健康需求。

我重視我自己的健康需求，也同樣重視團隊成員的健康需求。

很少 偶爾 經常

### 企業主管面對未來工作的態度

針對虛實混合的辦公方式，我已經清楚地研究與評估完成，同時，也清楚團隊在這樣的工作方式下，得因應哪樣的成果評估方式與管理方法。

我分享內部與外部的發展、學習、成長機會給我的團隊成員們。

我定期獲取團隊的回饋與意見，並且從事相關改變來反映他們的回饋。



# Adecco Spring Professional



Website  
[www.adecgroup.com](http://www.adecgroup.com)  
[www.springprofessional.com.tw](http://www.springprofessional.com.tw)



Facebook  
[www.facebook.com/adecco.taiwan](http://www.facebook.com/adecco.taiwan)  
[www.facebook.com/springprofessionaltw](http://www.facebook.com/springprofessionaltw)



LinkedIn  
[www.linkedin.com/company/adecco](http://www.linkedin.com/company/adecco)  
[www.linkedin.com/company/spring-professional](http://www.linkedin.com/company/spring-professional)



Instagram  
[www.instagram.com/adeccotaiwan](http://www.instagram.com/adeccotaiwan)  
[www.instagram.com/springprofessionaltw](http://www.instagram.com/springprofessionaltw)



Twitter  
[www.twitter.com/AdeccoTaiwan](http://www.twitter.com/AdeccoTaiwan)



YouTube  
[www.youtube.com/c/TWAdecco](http://www.youtube.com/c/TWAdecco)