

全面進化，生生不息

# 重新定義 員工體驗



## 目錄

---

簡介	03
員工體驗是什麼？	04
員工體驗對客戶體驗的影響	05
員工體驗的重要性	06
訂定您的員工體驗策略	07
員工體驗的效益與價值	11
使用 Workday 全盤重新定義員工體驗	11

---

## 簡介

如果您詢問 100 名員工，他們認為員工體驗是什麼，每位員工可能都會給出不同的答案。員工體驗在各種層面上都具有不同的意涵，可能是企業管理概念、關鍵的策略計畫、環環相扣的心理情緒，或是全球各大公司的當務之急。然而，員工體驗的型態變化卻從未止步。

事實上，「員工體驗」並非一項簡單易懂的領域。企業長期將員工體驗歸納為人資的唯一職責，但現在卻因種種考量一躍成為長字輩主管共同關注的議題。員工體驗涉及了員工從到職一路至離職的所有接觸點，這除了包括員工使用的內部技術和解決方案、他們親身體驗的設施及社交場合，也涉及工作對他們私人生活帶來的影響。因此企業務必確保員工領導者隨時密切關注員工體驗的狀況。

但要獲取全體董事會成員的支持，勢必要仰賴健全的員工資料，而參照資料制定計畫正是員工體驗提案的成功關鍵。Workday 全球問卷調查報告「縮小成長動能差距：朝永續數位轉型邁進」指出，近半數的企業領導者 (49%) 表示，若無法整合營運、員工和財務資料，將嚴重降低企業的靈活部署能力。<sup>1</sup>

我們不僅會在本電子書解釋員工體驗概況、分項闡述優質的員工體驗將帶來的益處，還會說明如何建立成功的員工體驗策略。我們將在每個階段提供最新研究報告的統計資料，詳細解釋良好的員工體驗能為企業連帶推動的正面影響。最後，您還可以取得所需資源，有效打造全方位的多通路員工體驗。



<sup>1</sup> Workday, 「縮小成長動能差距：朝永續數位轉型邁進」; 2022 年。

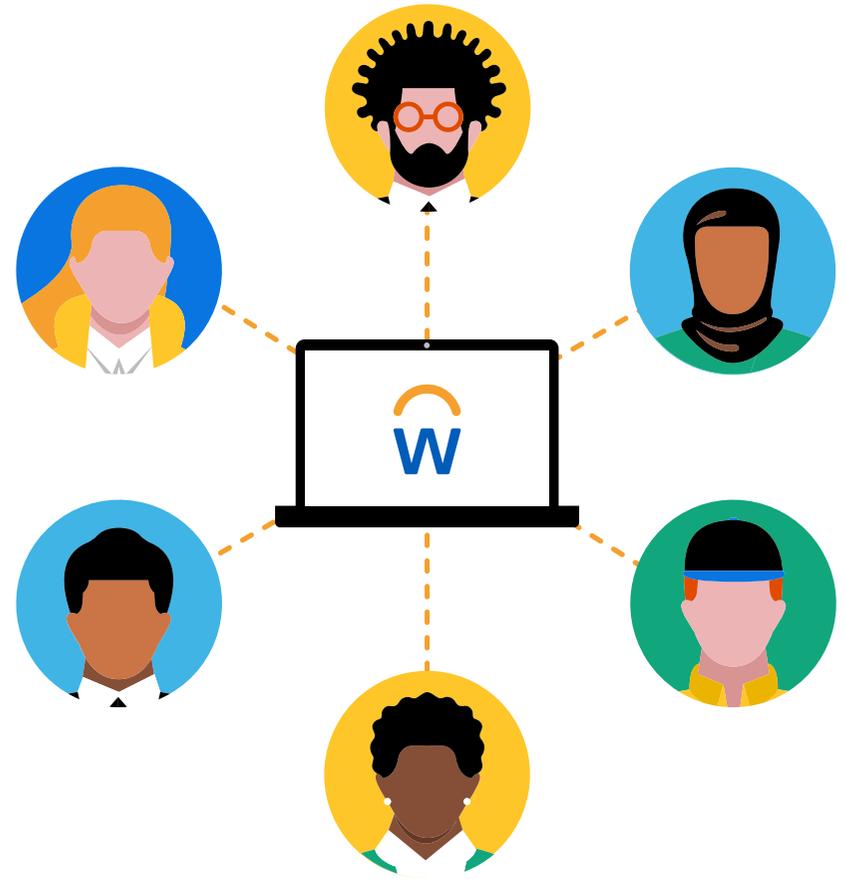
## 員工體驗是什麼？

企業只要把握「一視同仁」的原則，無論員工的資歷、性別、種族、宗教或任何其他條件，都一律將員工視作重要的合作夥伴和利害關係人，就能成功奠定優質員工體驗的穩固基礎。在審視員工體驗時，我們也應隨時秉持平等相待的態度。

員工體驗涉及了員工在工作生命週期遇到的每一項接觸點，但企業不應將其視為公司對員工的付出或貢獻，反而要視作員工在公司內部的體驗，包括他們對公司文化的觀點、職涯發展機會、生活與工作的平衡，還有其中涉及的所有層面。從新進員工簽下工作合約的那一刻起，他們對於企業的看法就開始不斷產生變化。企業如要確保員工意見的走勢不會日漸惡化，就勢必要因應員工想法採取永續的措施與方案。

「員工體驗」一詞往往與「員工敬業度」相輔相成，<sup>2</sup>但企業卻不應將兩者混唯一談。

- **員工體驗**含括員工整體生命週期，反映出他們對企業品牌和實務的看法，以及工作對他們日常生活的影響。員工體驗最重要之處在於，提供一種以人為本的審視角度，協助企業改良員工旅程、優先照顧員工需求。
- **員工敬業度**則反映了員工體驗的優劣。員工對公司、組織文化和同事的連結程度是評估敬業度的一項考量要點。公司通常會發佈員工敬業度問卷調查來衡量敬業度評分，而在調整整體的體驗狀況時，最新的長期評分結果就會成為一項強而有力的依據標準。<sup>3</sup>



<sup>2</sup> Workday, 「基本知識：員工敬業度是什麼？」(英文); 2022年3月29日。

<sup>3</sup> Workday, 「員工敬業度問卷調查必備的45項問題」(英文); 2020年2月11日。

## 員工體驗對客戶體驗的影響

客戶體驗是許多現代行銷與銷售計畫的基石，也是探討員工體驗議題時不可或缺的一環。客戶體驗的形成模式與員工體驗相同，是客戶在體驗旅程中對品牌建立的整體印象。客戶對產品與服務品質是否滿意？客戶是否產生了品牌忠誠度？客戶的數位體驗和親身體驗是否有所差異？同理，企業也可以使用以上問題用審視員工體驗。

業界時常將「客戶至上」宣之於口，但企業現在也逐漸明白，良好的員工體驗將直接為客戶體驗帶來正面效益。員工體驗的價值不只體現在客戶體驗上，如果企業能在員工生命週期的各個階段隨時予以支持，就能進一步創造更多優勢，連帶地為客戶體驗帶來更多正面影響，凸顯出整合式永續員工體驗潛在的重大影響力。

《哈佛商業評論》在 2022 年針對一間面向消費者的全球零售品牌進行了一份專題研究，分析比對了該品牌 1000 多間實體店面長達三年的資料，深入探究正向的員工體驗對客戶體驗及業務成果的影響。<sup>4</sup> 他們的研究結果顯示，如果商店評估的每項員工體驗指標（包括員工任職資歷、全職 / 兼職狀態、內部輪班和技能等級）從下四分位數上升至上四分位數，門店收入會增加超過 50%，利潤也有相近的漲幅。



<sup>4</sup>《哈佛商業評論》,「Research: How Employee Experience Impacts Your Bottom Line」; Tiffani Bova、Kexin Chen、Kate Gautier 和 Lalith Munasinghe; 2022 年 3 月 22 日。

## 員工體驗的重要性

受訪的 1150 位全球資深高階主管中，有一半的人資領導者 (50%) 正極力打造良好的員工體驗，以加速推動企業改革。<sup>5</sup> 不過，員工體驗為什麼會成為全球組織的當務之急？我們又該使用什麼衡量標準來評估以員工為本的策略是否成功？

員工對公司的看法受諸多因素影響，要想深入了解員工體驗，我們就必須將注意力放在其中最關鍵的決定因素。新冠疫情餘波盪漾，眼下我們仍在努力適應全新的工作環境及後續的各種變化，而員工的生活與工作平衡就成為人資最迫切的重大課題。LinkedIn 於 2021 年發佈的「員工身心健康報告」<sup>6</sup> 指出，滿意組織彈性工時及辦公地點政策的員工：



成功達成工作與生活平衡的可能性  
高 3.4 倍



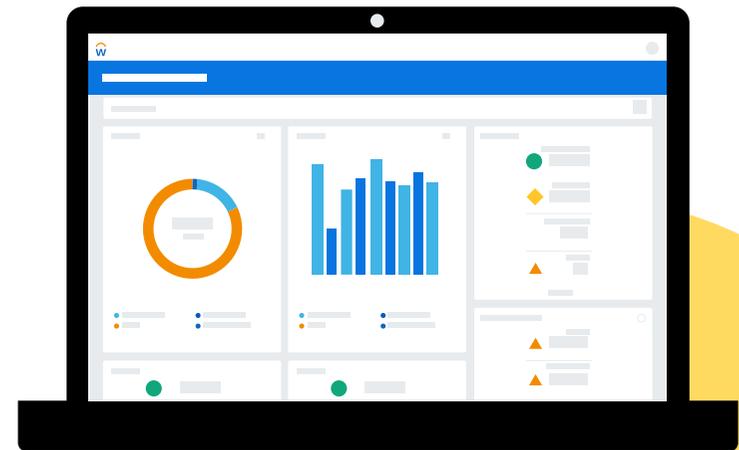
樂意為僱主效勞的可能性  
高 2.6 倍



推薦他人來公司工作的可能性  
高 2.1 倍

Gartner<sup>®</sup> 近期的問卷調查也得出相似結論，他們發現提供充足彈性空間的組織，其員工達成出色績效的機率高出近 3 倍。<sup>7</sup> 不僅如此，LinkedIn 發佈的報告更是進一步揭發驚人資訊，20% 的員工無法彈性選擇辦公地點，而 25% 的員工則因目前的工作彈性空間不足而有所不滿。

根據麥肯錫 (McKinsey)<sup>8</sup> 於 2021 年進行的研究顯示，員工提出離職的前三大原因是未感受其工作表現受到組織 (54%) 或主管 (52%) 肯定和重視，或對工作沒有歸屬感 (51%)。麥肯錫的問卷調查資料指出，公司未傾聽或關心員工是導致他們產生挫敗感的最直接原因。企業若想持續成功達成目標，就必須聆聽員工的想法，並依據他們的心聲採取應對措施。



<sup>5</sup> Workday, 「縮小成長動能差距: 朝永續數位轉型邁進」; 2022 年。

<sup>6</sup> LinkedIn, 「Employee Well-Being Report」; 2021 年 9 月。

<sup>7</sup> Gartner, 「Gartner HR Research Shows Organizations Are Eroding Employee Performance and Well-Being with Virtualized Office-Centric Design」; 2021 年 5 月 4 日。

<sup>8</sup> 麥肯錫, 「'Great Attrition' or 'Great Attraction'? The choice is yours」; 2021 年 9 月 8 日。

## 訂定您的員工體驗策略

員工體驗早已不僅僅是一項人資長提案。財務長、資訊長和其他關鍵業務領導者也紛紛開始為員工打造個人化的全通路體驗。我們可以將整體員工體驗提案進一步劃分為不同細項進行管理。

接下來本電子書將詳細說明最具影響力的員工體驗六大要素，但別忘了，這些仍只是冰山一角。Deloitte 指出，68% 的高階主管都認同未來工作人力策略需要增設自訂空間、依據員工的個人需求進行規劃。<sup>9</sup> 建立混合式個人化員工體驗最關鍵的要素，就是傾聽員工的意見。



### 1. 隨時滿足員工的基本需求

倘若企業無法滿足員工最基本的需求，更遑論要拓展員工體驗策略。所謂的基本需求，是任何人不論其地理位置、身分、背景或甚至工作績效，都理應能從公司取得的必備資源。僱主最起码應給予薪資、提供完成工作所需的工具，員工才能順利履行合約上應盡的工作義務。然而，隨著工作環境不斷改變，員工現今的需求早已不僅於此。

現在的僱主需要思考如何妥善安排讓每位員工發揮所長，例如選擇數位到職或親自到職流程、適合各員工的最佳辦公環境，還有如何滿足身障員工所需。在每一項議題上，公司都應為員工創造發聲的機會，確保所有人都能表達自己的意見與需求。員工對於「基本需求」的認知可能因人而異，而各個文化和產業的情況也可能有所不同。因此即便在構思基礎架構，也務必要將個人化納入考量。

然而，滿足基本需求不僅是提供工具及培訓資源，同時也要在員工產生倦怠、壓力或身心健康受到影響時，即時提供相應的支援。<sup>10</sup>《哈佛商業評論》在 2021 年的全球研究調查顯示，1500 名受訪者中有 89% 認為他們的職業生活每況愈下，85% 則表示自疫情爆發後，他們的身心狀況受到了影響。<sup>11</sup> 如果企業不妥善對待員工，可能會導致廣泛的嚴重後果。

<sup>9</sup> Deloitte, 「The worker-employer relationship disrupted」; 2021 年 7 月 21 日。

<sup>10</sup> Workday, 「導致員工職業倦怠的六項主因及預防方法」(英文); 2021 年 4 月 2 日。

<sup>11</sup> 《哈佛商業評論》, 「Beyond Burned Out」; Jennifer Moss; 2021 年 2 月 10 日。

## 2. 整合全球工作人力

工作人力分散的問題已是前所未見的嚴重。我們的員工敬業度平台 [Workday Peakon Employee Voice](#) 的資料顯示，在 2019 至 2020 年間，彈性工作型態相關的意見評論增加了 125%；詳情請參閱我們的「2022 年員工期望」(英文)<sup>12</sup>。而在 2020 至 2021 年，漲幅也仍未下降。對在考量辦公地點和效力公司的員工而言，彈性工作型態及遠端工作模式一直是他們的優先條件。

傾向長期遠端工作的員工比例不斷增加，顯示出工作人力舊有架構將重新洗牌，而企業必須採用數位解決方案來順應趨勢。如果我們想要有效整合全球工作人力，就勢必要配合每位員工，分別滿足他們的辦公地點和其他個人需求。而即便遠端完成到職流程的體驗有所差異，但員工的體驗品質仍應比照親自到職程序。

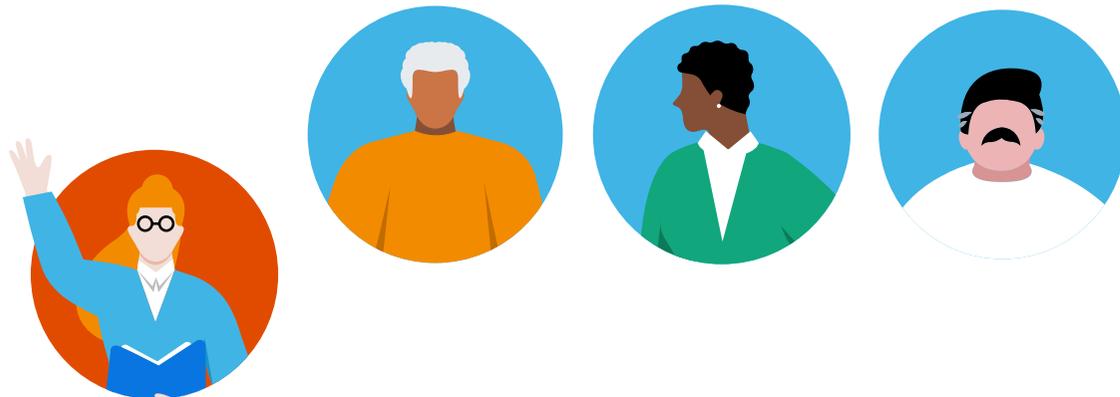
如果公司的人資系統雜亂無章，連在辦公室工作的全職員工都無法釐清，更遑論完全依賴系統工作的遠端工作員工，他們會面臨種種挫敗及阻礙，並導致整體工作流程受到影響。解決方案存在的目的是協助 IT、人資和合作夥伴為員工打造個人化的體驗，進而推動生產力、遵循企業策略及刺激敬業度，最終成功建立組織的核心彈性調整能力。一旦將靈活彈性納入公司的基礎架構，就能隨時做足準備、快速因應工作環境變化。

## 3. 提供消費者等級的技術與工具

我們的「2021 年財務長指標研究」訪談了 267 位全球各地的財務長，近乎所有的受訪者 (97%) 都認為，技術是吸引及慰留人才的一大關鍵，約半數 (48%) 在近五年內積極投資相關技術。<sup>13</sup> 隨著技術不斷進步，過往我們習以為常的粗糙介面早已不符使用，現在員工期望工作上的解決方案，能像生活中常用的應用程式一樣便利。

簡單來說，員工期望公司網站的使用體驗能媲美線上消費者網站，具備操作簡便的使用者介面，且能全方位整合解決方案，方便他們找到工作所需的資料與資源。

而這正是機器學習技術的用武之地。要真正滿足員工的辦公地點需求，企業不僅要提供自動化的問卷調查、超個人化的可調式員工旅程，還要對自助服務選項進行分類，讓智慧搜尋技術可以在適當時間為適當人員提取適當資料。現今工作人力對科技的掌握愈發爐火純青，公司要想吸引及留住人才就勢必得運用即時深度解析，跟進最新的技術發展。



<sup>12</sup> Workday, 「2022 年員工期望」(英文); 2022 年。

<sup>13</sup> Workday, 「財務長指南: 建立堅韌的財務團隊, 安心迎接未來挑戰」(英文); 2022 年。

## 4. 推動技能發展及人才績效

Workday「2022年員工期望報告」顯示，堅守組織崗位之員工的成長評分比決定離職的員工平均高出13%。<sup>14</sup>在2021年，成長相關的評論佔所有員工評論的8%，相較2020年上升了2%，而這代表員工更願意主動表達自己對於技能發展和人才績效的需求。現在不採取行動，更待何時？

傳統上，職涯發展問題只有在勞資雙方討論加薪和升職時才會浮上檯面，然而時至今日，員工希望日常工作中能有更多精進自我的機會，例如學習新技能或運用專長執行短期衝刺專案。這一個個成長機會可能貌似微不足道，卻往往是員工留任的一大助力。<sup>15</sup>資訊長和人資長辦公室可以相互合作打造一套技能分類系統，不僅能用以辨別是否存在技能落差、擴大員工的日常工作負載，還能滋養公司的自我發展風氣，擺脫僅依賴財務獎勵及員工遷移推動成長的文化。

技能發展並非只是一項員工熱議的關鍵問題，更是人資領導者現正面臨的重大挑戰。我們的研究「縮小成長動能差距」<sup>16</sup>指出，約有四成的企業領導者(38%)認為缺乏相關工作人力技能是推動轉型的最大阻礙。另有34%的領導者(尤其是財務及IT職務)表示，進階的分析和資料視覺化技能，可有效幫助團隊長期滿足多變的業務需求。對此，公司必須因應數位環境的急速變遷趨勢，重新審視現有員工發展策略調整學習資源投資方向，而非另尋新人。

## 5. 打造真正的歸屬感與多元性

那些宣稱要建立歸屬感與多元性環境卻遲遲未推行永續變革的企業，將會面臨員工忠誠度大幅下降的問題。根據「Deloitte全球2022年Z世代及千禧世代問卷調查」<sup>17</sup>顯示，對僱主打造多元共融環境的進度「非常滿意」的千禧世代員工中，有52%表明他們會繼續在公司待五年以上，僅17%會在兩年內離職。至於「極度不滿意」的員工則出現相反的意見，52%表示他們預計在兩年內跳槽到其他公司，僅11%願意留任超過五年。

預計至2030年，千禧世代將佔據現今工作人力的75%，因此企業必須強化自身意識、竭力打造多元工作環境。

倘若決定推動永續變革，勢必要先衡量及評估企業現況。處理此敏感議題本就不易，更何況要公司自揭瘡疤正視過往經驗虛心受教，坦誠現行不足之處更是難上加難，但若缺乏適當的多元性分析，即無法取得所需的資料來推動轉型。人資可以與組織上下各部門攜手合作，不但能運用IT汲取的資料開始檢驗及解決招聘方式存在的偏見、設立歸屬感與多元性專門職務，還可以培養共融的公司文化、為所有員工營造歸屬感。

每個人人生來本就為獨特的個體，多元共融的工作環境既能讓每個人盡情發揮其獨特的個人特質及世界觀，又能培育整體工作人力一同成長。如果員工無法在職場環境安心做自己，企業就必須採取其他的歸屬感與多元性措施，設法建構一個自由的空間，分享有關公司多元提案的深度解析，並讓員工交流機密意見與想法。沒有人理應遭受歧視或受到排擠，因不公情況傷及自己的身心健康及工作表現。

<sup>14</sup> Workday,「2022年員工期望」(英文);2022年。

<sup>15</sup> Workday,「員工敬業度是成功留任員工的一大秘訣」(英文);2022年6月22日。

<sup>16</sup> Workday,「縮小成長動能差距:朝永續數位轉型邁進」;2022年。

<sup>17</sup> Deloitte,「Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey」;2022年。

## 6. 鼓勵員工表達心聲

前述各重點領域都需要採用專屬的解決方案及關鍵的績效指標，但是企業要如何衡量員工的整體體驗感受？定期使用問卷調查評估員工敬業度，不只能讓員工對自己重視的議題暢所欲言，還能打造一個舒適安心的公司文化，讓員工清楚意識到自己的意見如何從更廣大的層面影響公司計畫。重視員工心聲和員工體驗對企業有百利而無一弊。

但究竟要實施哪些措施才能鼓勵員工表達心聲？

首先，企業要設置定期的問卷調查系統，善用機器學習來確保在適當時機發送問題。在適當的時機向員工提出適當的問題，能有效減緩填寫問卷的疲憊感，並讓員工有機會當下即時發聲，而不是數個月後事過境遷才徵詢意見。事實上，問卷調查只是提升敬業度的手段之一，員工應可透過與主管一對一面談及大型公司會議等其他管道提出顧慮。不過，問卷調查的優勢在於其保密性質更容易收穫員工真實想法。

接下來，人資領導者需要透過一個平台來調取最新的員工情緒資料，以即時有效的方式處理團隊當前最切身的問題。擁有強大的敬業度平台後，主管不但能依主題、產業、國家和其他要素查看團隊評分細項，還能比照市場標準來衡量評分。只要針對重點問題領域採取改善舉措，員工將會感覺倍受重視，自己的意見獲得傾聽與接納。



## 員工體驗的效益與價值

我們在賦予員工體驗價值時，往往會將其與業務績效和生產力指標視為不可分割的連動關係，但卻也錯失了提升員工體驗能創造的真正價值：打造富有同理心和真心誠意的公司文化。麥肯錫近期推出的全球研究顯示，近兩年離職的員工中僅有 35% 在相同產業任職新工作。<sup>18</sup> 許多人都希望在新領域尋找新挑戰，只有能在內部滿足員工需求的組織，才能維持高人才留任率。

我們希望您在看完本電子書後記住這一個重點，那就是您不可能在網路上找到貼合您公司現狀的深度解析，最精確的資訊來源永遠是您的員工。但這並不代表員工體驗趨勢的最新研究資訊不值得參考，只是提醒您要在員工生命週期的每個階段鼓勵他們提供想法。企業所要做的就是為員工提供發聲管道、展現出對員工專業能力和個人發展的重視，並在推出改革措施時主動通知員工，確保員工知道進展（或好或壞都應如實告知）。

員工體驗這一個專業領域並不是人資團隊能獨立完成的工作，也遠遠不只是公司每年總結一次的統計資料那麼簡單。財務長、資訊長或其他公司部門都需要秉持以人為本的原則，共同規劃策略方針，否則員工在工作上隨時會面臨窘境。最理想的員工體驗境界就是在幾乎未經察覺的情況下，將工作要求或任務順暢融入日常的工作流程，同時還能輕鬆滿足員工的全面需求。倘若企業能為員工掃除工作上不必要的阻礙、給他們更大的發展空間來精進自我，最終企業也將隨之成長茁壯。

## 使用 Workday 全盤重新定義員工體驗

Workday 提供了超個人化的直覺式體驗，不僅能協助企業重新審視員工體驗，更能確保員工在職涯的各個階段維持敬業度。我們的員工體驗解決方案採用機器學習技術，除了能幫助您的員工建立緊密連結，還能適時提供他們所需支援，提升整體工作人力的工作動力，強化他們的問題解決能力。

Workday 員工體驗管理解決方案能協助組織傾聽意見、採取行動及執行分析。我們的員工體驗轉型計畫首先運用智慧傾聽功能、根據員工情緒提出針對性的行動建議，接著再衡量員工及業務目標相關提案的後續影響。

有了 Workday 員工體驗管理解決方案，即可深入掌握員工對關鍵領域的整體情緒，了解員工在職涯發展、身心健康、多元與包容、支援、敬業度等面的體驗情形。此外，人資還可以根據人員資料對症下藥，為每位員工提供貼心的個人化服務，提升他們的工作體驗。如此一來，人資就能有效評估各項提案對重大業務目標及願景（例如人才留任、敬業度、生產力、多元與包容、身心健康、業務績效等）的影響。

員工及其意見心聲正是體驗策略的核心關鍵。不論您的公司已做好轉型準備，還是才剛開始採取初步的傾聽及敬業度措施，Workday 隨時在此為您竭誠服務。

<sup>18</sup> 麥肯錫,「The Great Attrition Is Making Hiring Harder. Are You Searching the Right Talent Pools?」; Aaron De Smet、Bonnie Dowling、Bryan Hancock 和 Bill Schaninger; 2022 年 7 月 13 日。



台北市信義區松仁路 97 號 18 樓 | [enquiry.tw@workday.com](mailto:enquiry.tw@workday.com)  
00801-49-1832 (免付費服務專線) | [www.workday.com/tw](http://www.workday.com/tw)

---

©2023. Workday, Inc. 保留一切權利。WORKDAY 和 Workday 標誌為 Workday, Inc. 在美國和世界各地的註冊商標。所有其他品牌和產品名稱為其各自持有人的商標。  
20221222-rethinking-employee-experience-ebook-ZHTW