DOUBLE F 鉅微管理顧問公司
Focus & Forecast Consultant Company

Q3 2022

EAPs INSIGHT REPORT

Key trend, Data, and Considerations

www.ffceap.com.tw

request@ffceap.com.tw

02 3765-3313

CONTENTS

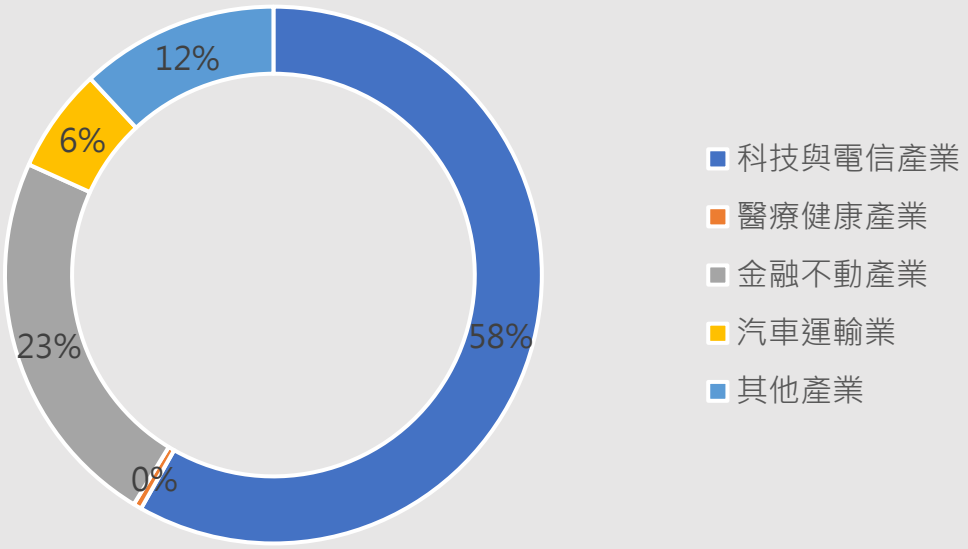
Q3 EAPs
諮詢使用概況

鉅微
Key Findings

EAPs職場焦點議題-
安靜離職

2022年 Q3 員工諮詢案件數

統計2022年Q3員工諮詢案件來源，以科技 / 電信產業佔了58%（351人），其次為金融 / 不動產業23%（139人）、其它產業12%（72人）、汽車 / 運輸業6%（38人），最後醫療產業諮詢案件數為3人 。



Q3 員工諮詢總案件N=603

*註：上述產業分類主要為整合本公司服務客戶的產業別，而非以國家相關的產業類別加以區分；
本公司於2022年開始於產業分類上進行部份調整，其中其他產業包含：精品產業、快速消費品、傳統產業、國營政府單位、社會福利、餐飲業。

2022年 Q3 員工諮詢方式

多元的諮詢選擇，讓資源使用不再受區域與地方資源限制。選擇以電話、遠端視訊諮詢的比例高達85%。

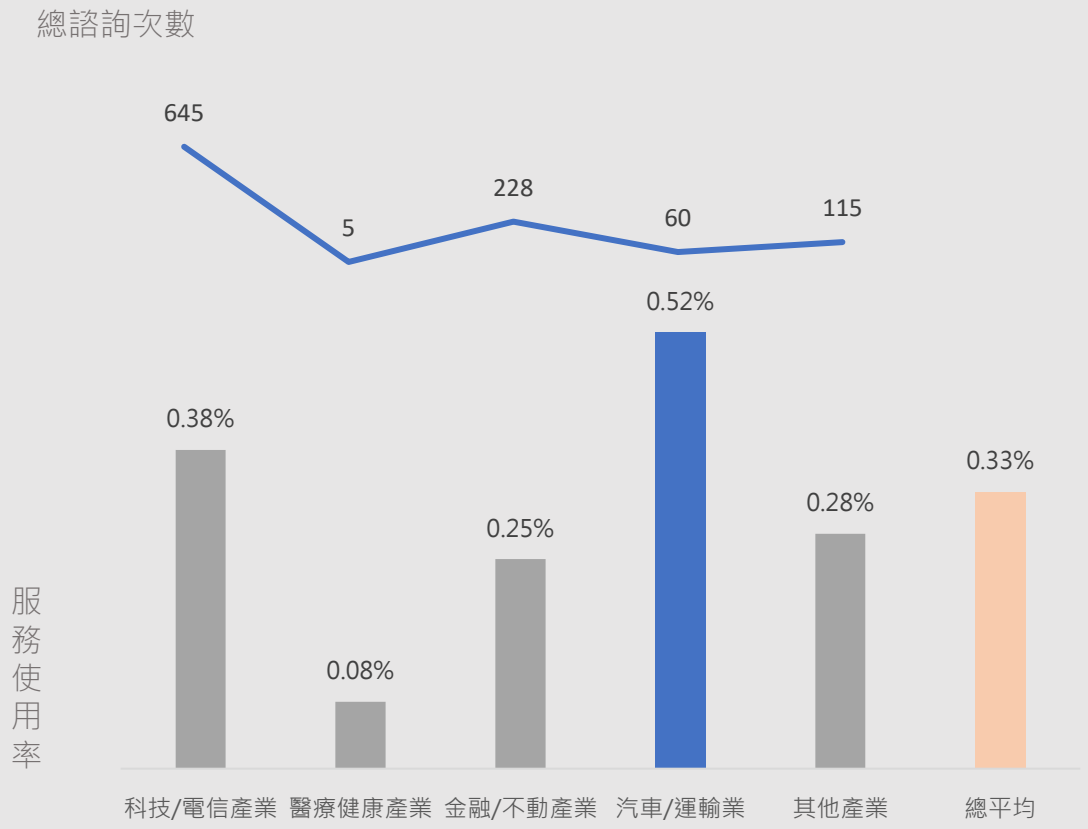
遠端視訊諮詢	電話諮詢	面談諮詢	E-MAIL諮詢
24 %	61 %	14 %	1 %

2022年 Q3 員工EAP使用與推介方式

自行求助	平台預約	專案窗口
77 %	13%	5 %
主動關懷	主管推介	家人推介
2 %	0 %	2 %

2022 年Q3各產業員工總諮詢次數暨諮詢服務使用率

本季員工諮詢總諮詢次數以科技／電信產業諮詢次數最多，達645次，總諮詢次數較2022年Q2上升10%。而服務使用率同樣以汽車／運輸產業最高達0.52%，Q3全產業平均服務使用率0.33%。

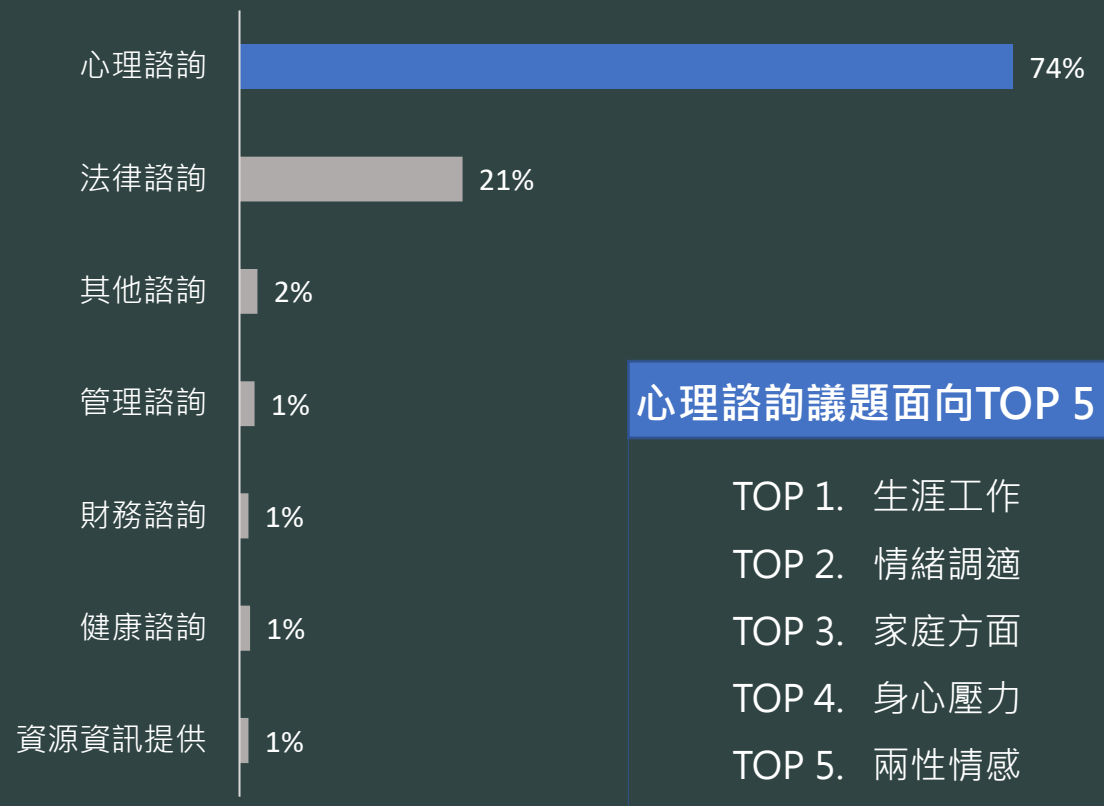


Q3 員工總諮詢次數=1053

*註：1.員工諮詢服務使用率是以(各產業諮詢員工數/各產業總員工數)*100%計算。
2.其他產業包含：精品產業、快速消費品、傳統產業、 國營政府單位、社會福利、餐飲業。

2022 Q3員工諮詢需求主題分布

本季員工諮詢主題仍以心理諮詢為大宗（74%），其次為法律諮詢（21%）、其它諮詢（2%），財務諮詢、管理諮詢、資源資訊提供、健康諮詢各佔（1%）。

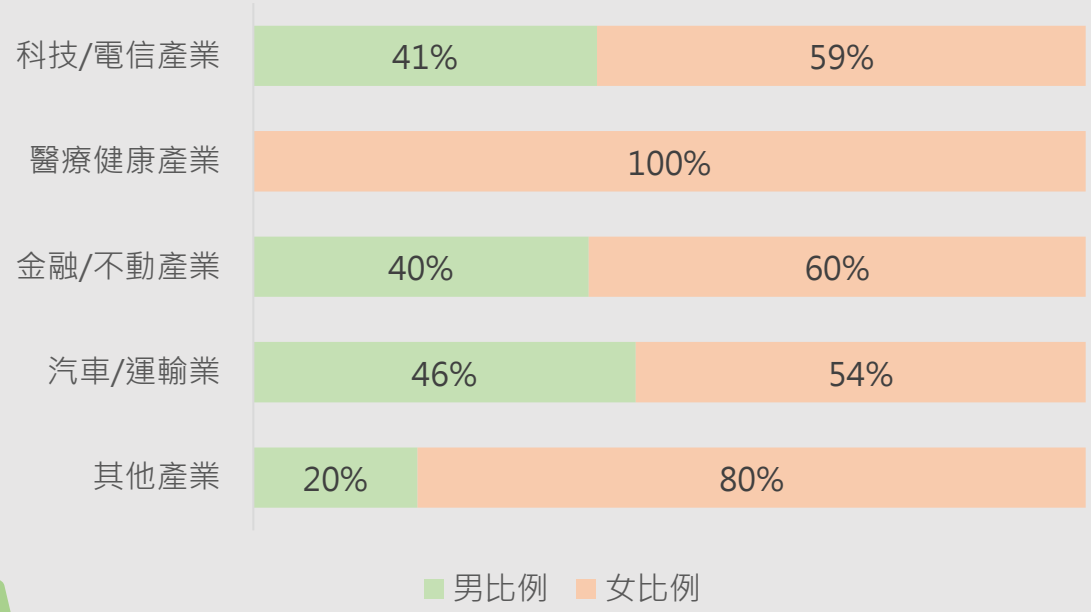


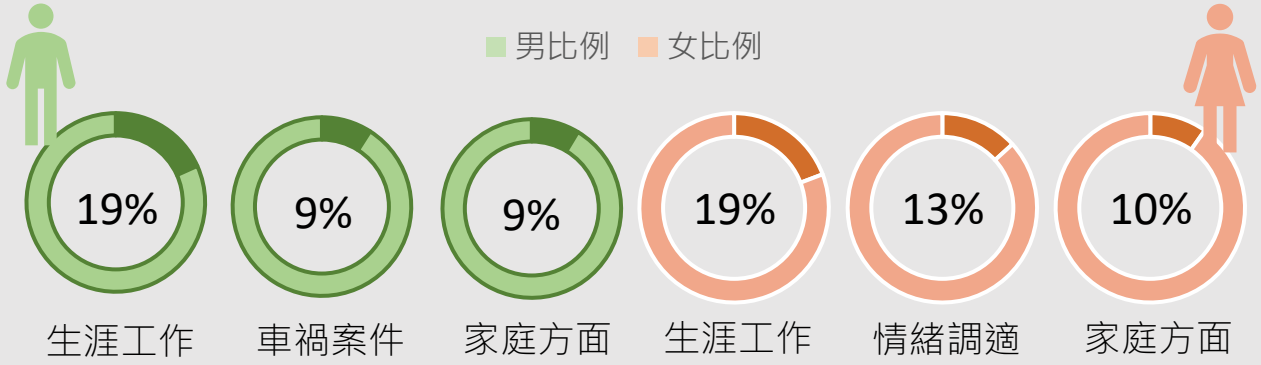
心理諮詢議題面向TOP 5

TOP 1. 生涯工作
TOP 2. 情緒調適
TOP 3. 家庭方面
TOP 4. 身心壓力
TOP 5. 兩性情感

2022年 Q3 性別差異下的諮詢需求

Q3的諮詢使用比率以汽車 / 運輸業使用諮詢男女比最為平均，其次為科技 / 電信產業，醫療健康產業本季僅3人進線諮詢是導致比例懸殊的主要因素。本季諮詢議題TOP3中揭示生涯工作仍是員工重點諮詢內容，且無性別差異。



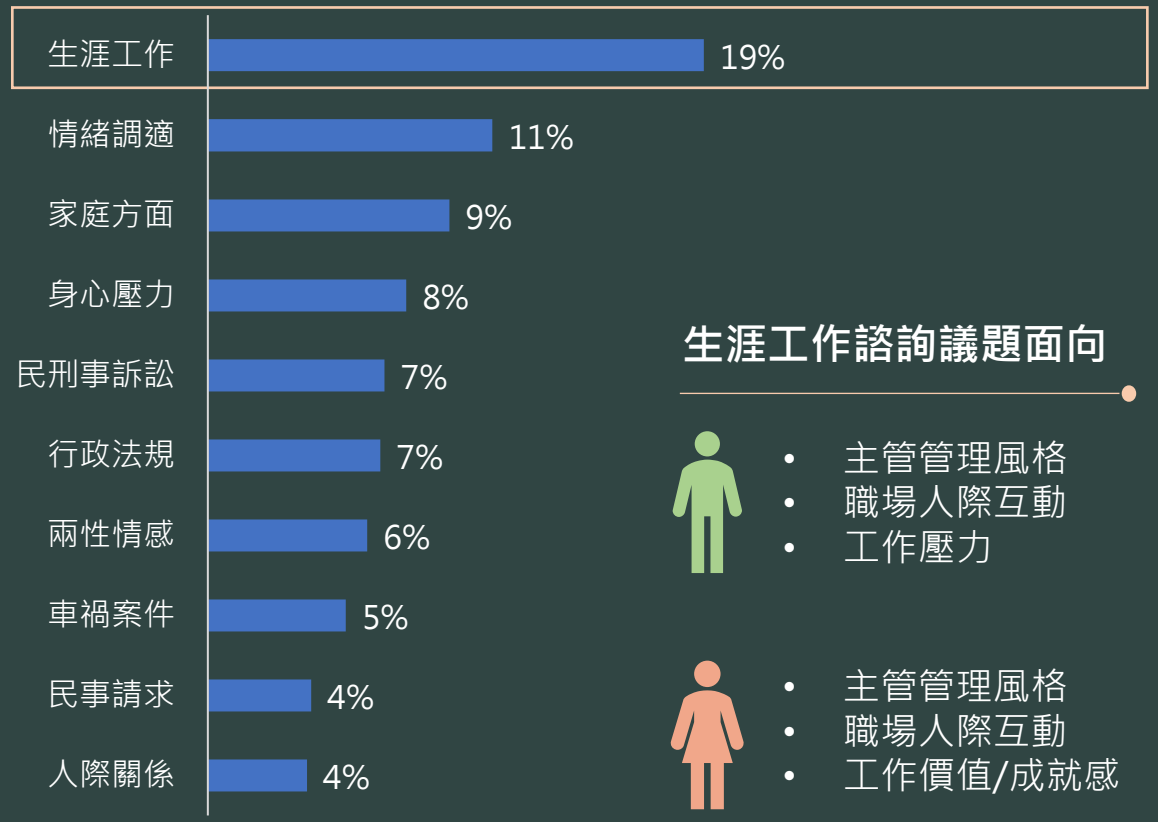


*註：男女性分別諮詢議題佔比，以議題佔該性別的總諮詢議題比。

2022 Q3 員工諮詢案件議題TOP10

生涯工作、情緒調適、家庭方面為本季主要的諮詢議題。員工協助方案中，生涯工作為普遍職場同仁諮詢的重點需求，Q3進線諮詢生涯工作案件數達115案。從性別上來看女性（62%）比例較男性（38%）高。透過質化資料分析顯示，在生涯工作面向議題上，女性以主管管理風格、職場人際互動、工作價值 / 成就感為主要諮詢重點；男性以主管管理風格、職場人際互動、工作壓力為諮詢重點。

n=603



生涯工作諮詢議題面向

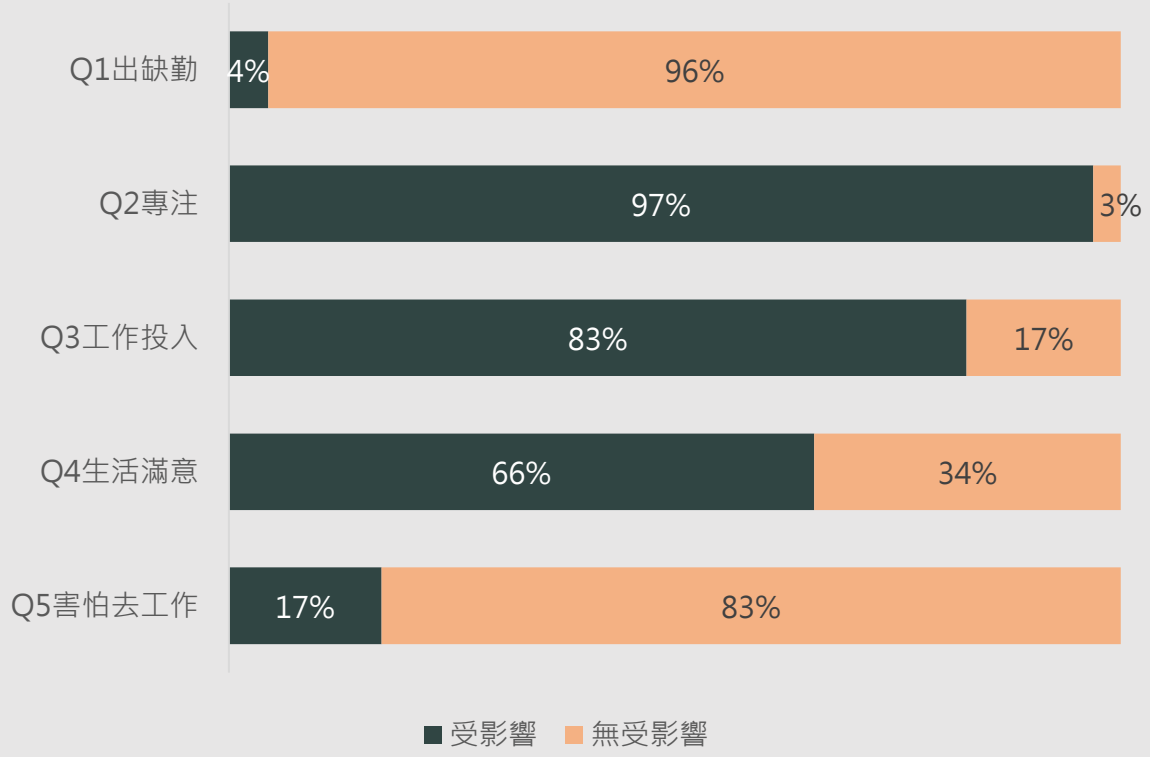
- 主管管理風格
- 職場人際互動
- 工作壓力

- 主管管理風格
- 職場人際互動
- 工作價值/成就感

2022 Q3員工因諮詢議題而產生對組織生產力的影響

（WOS）評估整體而言，員工因諮詢議題對組織生產力影響作用在工作專注度（97%）、工作投入度（83%）、生活滿意度（66%）。

Q3 因其個人事件所造成的損失工時合計：226小時



*註: 1. Workplace Outcome Suite (WOS) 職場表現量表。
2. 本項評估以員工進線主訴求助議題而產生對於近期職場衝擊的影響。

2022 Q3 每議題平均服務次數

總平均次數為 1.7次，符合EAPs短期諮詢的服務模式，平均每議題的服務次數以2次內為主。

*註：計算方式：總諮詢(session)次數除以總案件(case)數

2022 Q3 各產業員工諮詢案件(TOP3)議題

科技 / 電信電業
N=351

- 17% 生涯工作
- 10% 家庭方面
- 10% 情緒調適

金融 / 不動產業
N=139

- 19% 生涯工作
- 12% 情緒調適
- 9% 家庭方面 / 行政法規

汽車 / 運輸業
N=38

- 21% 生涯工作
- 18% 身心壓力
- 13% 情緒調適

醫療健康產業
N=3

- 34% 人際關係
- 33% 家庭方面
- 33% 財務規劃

其他產業
N=72

- 29% 生涯工作
- 13% 情緒調適
- 8% 人際關係

*註：各產業諮詢議題佔比，以議題佔該產業的總諮詢議題比計算。
2022年開始於產業分類上進行部份調整。其中其他產業包含：精品產業、快速消費品、傳統產業、 國營政府單位、社會福利、餐飲業。

CONTENTS

Q3 EAPs
諮詢使用概況

鉅微
Key Findings

EAPs職場焦點議題-
安靜離職

Key findings

主管們的管理難題：我的員工有身心疾病，該怎麼管？

本季諮詢數據揭示，有百分之五的使用者來自於專案窗口轉介，透過質性資料細部分析組織轉介影響工作績效表現議題，包含身心疾病、職場人際衝突、不當管理、危機事件等，而其中又以身心疾病議題影響者為眾。

受限於對身心疾病的認識與專業知識（例如：思覺失調症、躁鬱症、憂鬱症、人格疾患等），使得主管與組織在面對有身心症狀員工的管理，以及團隊成員在與有身心症狀同事的工作關係互動的拿捏上，顯得窒礙難行。

員工協助方案 (EAP) 提供組織、主管與團隊成員們心理衛教諮詢服務，協助其增進對於各類身心疾病所表現行為的了解，以及給予關係互動之技巧與管理措施上的建議；針對有身心症狀員工提供個別諮詢服務，協助其辨識個人情緒與行為在職場工作中之影響，並協助轉介專業醫療資源。

Key findings

7%員工感知職業倦怠 - 掀起的安靜離職危機

近兩年受到疫情的影響，企業和員工都在擔憂通膨和缺工的問題，今日的倦怠相較於以往的其他時期略有不同 (Entrepreneur, 2022) 。對工作負荷感到壓力與失去控制感，是現在不管是從企業、主管到資深員工、新進人員都非常關心的議題。

在本季的個別諮詢中發現，有百分之七的員工們進線諮詢職涯規劃或工作困擾，這些諮詢員工們提及：對目前的工作不滿意、失去對工作的熱情、工作中感到疲憊與倦怠、沒有工作動力、不知道自己努力的方向、不知道工作價值等，而其中不乏自覺工作責任感重的員工。

進一步探討造成員工困擾的因素，包括知覺屈就、未獲升遷或加薪、缺乏成就感、低自我價值感、工作能力不適配、未獲公司 / 主管支持、工作量過負荷、超長工時等。影響員工職業倦怠的原因不僅只是個人的主觀感覺，還存在系統性的問題。

長期超載的壓力對於員工的身心健康構成威脅，引發缺勤、生產力減少、敬業度下降，進而可能催化員工「安靜離職 (quiet quitting) 」，該如何從系統的觀點改善員工的職業倦怠成為組織不得不重視的重要課題。

CONTENTS

Q3 EAPs
諮詢使用概況

鉅微
Key Findings

EAPs職場焦點議題-
安靜離職

EAP職場焦點議題

Quiet Quitting

安靜離職

2022年第三季職場焦點最高聲量關鍵字非安靜離職莫屬。一位24歲的年輕工程師在TikTok上發佈了一段影片描述了「安靜離職」，掀起了全世界人們的熱議與辯論。許多文章報導將安靜離職歸整為新世代躺平主義以及對於當責、向上追求的停滯。然而，安靜離職它並非一個新現象，它一直存在在團隊和組織中，每一個人都有各自在工作與生活層面上的自我追求與選擇，無論是資淺員工、中階主管，甚至是高階經理人。

- 安靜離職是什麼？
- 安靜離職的發酵-大環境與工作價值的演進
- 安靜離職-不只是年輕人每個世代群體都有它的身影
- 安靜離職與工作投入
- 安靜離職金字塔 (Pyramid of Quiet Quitting)
- 主管應對安靜離職金字塔的3個要素

職場焦點議題選取來自近期新聞事件、Google關鍵字搜尋趨勢、國際EAPA熱門議題

www.ffceap.com.tw

安靜離職是什麼？

「安靜離職」一詞最早是由經濟學家Mark Boldger在2009年的一場經濟研討會上創造了這個詞彙，並用以形容當時委內瑞拉的勞動關係。而使這個名詞廣泛被熱議是一位24歲的年輕工程師在TikTok上發佈了一段影片描述了「安靜離職」， 他說：「*『安靜離職』不是辭職，你仍然完成工作，只是工作不再等於生活，並且更專注於照顧自己和工作之外的生活。*」

安靜離職的狀態特性

1. 放棄追求卓越，只完成最低限度的工作
2. 不多做、不加班、不升遷
3. 心理上與工作脫節，低耗能工作態度
4. 拒絕工作應該是生活核心的想法

綜觀不同角度對於「安靜離職」的論述，有人認為安靜離職其實是用一種更全面的角度，顧及身心健康，因為確實有太多的人，人生不斷為工作打拚，卻忘了陪伴家人、關心自己的身體；另外一方面，也有人認為安靜離職是一種消極逃避的心態，同時不願意承擔更多的壓力與更具挑戰性的任務。

References :
104職場力：what-is-quiet-quitting

安靜離職的發酵－大環境與工作價值的演進

大環境面

2021年大離職潮

在疫情影響下工作型態的改變（WFH），員工面對工作與生活的交疊，使其開始重新思考生活、職涯以及對工作生活的想像，許多人將重心移轉回家庭與個人。解構工作等於生活、個人的成就來自於工作上的價值觀，轉向尋求更好的生活平衡。

2022年安靜離職

全球景氣降溫、市場動盪，許多企業開始減少招聘、精減人力。因此對於大環境的變動，員工改採保守且消極的策略。許多調查報告都顯示安靜離職和「新冠肺炎」有非常大的關係，員工的心理健康狀況惡化、焦慮、失望，對職涯未來感到茫然，都是安靜離職的催化劑。

個人經驗

當代職場員工對『奮鬥文化』的反思。努力就會有收獲在這個世代的職場上已不再是絕對。結構化低薪、能者多勞文化、勞逸不均、對於工作的意義與價值的迷惘，都是加助安靜離職的重要關鍵。「領多少薪水、做多少事」儼然成為職場員工在工作投入程度上的指標。

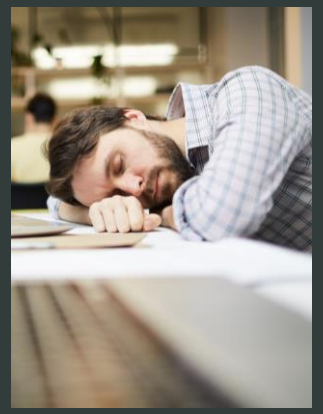
References :
@this.is.alicee Quiet Quitting安靜離職
魯皓平 - 安靜辭職的哲學

安靜離職－不只是年輕人
每個世代群體都有它的身影

「安靜離職」掀起了全世界人們的熱議與辯論，許多文章報導將安靜離職歸整為新世代躺平主義以及對於當責、向上追求的停滯。

然而，安靜離職並非一個新現象，它一直存在在團隊和組織中，每一個人都有各自在工作與生活層面上的自我追求與選擇，無論是資淺員工、中階主管，甚至是高階經理人。你會看到年輕的員工不再汲汲營營地爭取表現機會；資深的人員拒絕升遷只希望專注現在的工作任務、總是在放空，抗拒改變；不下決策、等下次會議再討論的主管。由此可見，安靜離職的議題並非是世代之爭，而選擇安靜離職也未必出於一個單一的理由。

104玩數據公布調查顯示職場員工自覺處於安靜離職的五大原因：



1. 無法獲得相應的薪資報酬 (71.5%)
2. 對公司或主管的價值觀或目標不認同 (60.9%)
3. 不想犧牲身心健康及生活品質 (59.1%)
4. 無法了解工作的價值與意義，成就感低落 (45.6%)
5. 不想承擔被額外賦予重任後帶來的壓力 (45.2%)

References：
Tayo Bero - ‘Quiet quitting?’ Everything about this so-called trend is nonsense (The Guardian)
104玩數據 -你也「安靜離職」了嗎？企業觀察3成員工已在「工作中」離職

安靜離職與工作投入

員工工作缺乏動力，沒有意願做出「超乎期待的表現」，問題到底出在哪？安靜離職是唯一的歸宿？

對生產力進行長期研究的領導力培訓顧問公司指出：領導人的行為是影響員工投入程度的重要因素，該研究收集了2,801名主管以及13,048部屬的評比數據顯示，**安靜離職的重點通常不在於員工是否願意更努力、更有創意地工作；相反地，在於主管是否有能力與團隊成員建立一種合作與共創的關係**，讓員工不會一直期待著下班。

如何增加工作投入在任何一個產業中都是重要議題。員工的高度工作投入將能創造組織的高績效。此外也可能影響組織中的離職率、向心力等。若無員工願意為組織犧牲奉獻，將會導致組織人事成本提高、組織發展停滯不前 (Vandenberg and Richardson, 2005) 。

企業可以如何思考增強員工的工作投入？心理學家Mitchell於2001年提出的工作鑲嵌理論可作為組織應對「安靜離職」的探討與解套：

- **連結** (Links)：持續性地與員工溝通、對話，詢問員工的意見、想法，關心他們在工作中的表現與面臨的困境，以及能替他們做什麼。使員工感受到主管的關心與期望，亦可獲得工作再設計的建議，重拾工作的意義感。
- **契合** (Fit)：給予員工彈性自主的空間完成工作，結合面談所獲得的建議調整工作要求，協助員工取得工作生活平衡。
- **犧牲** (Sacrifice)：增加員工離開組織可能犧牲的機會成本，以降低員工離職的可能性，如提供員工軟性教育訓練，引導員工與變化共處，強化其心理韌性，增進員工對組織的歸屬感。

References：
迎戰躺平潮：年輕世代工作投入比例下降！當員工「安靜離職」，主管怎麼辦？（經理人）
Is Quiet Quitting Real？（Gallup）

安靜離職金字塔
(Pyramid of Quiet Quitting)

安靜離職與內在動機無關，更多的是與管理者能否與員工建立關係、讓員工願意留下來的能力有關。 -Harvard Business Review

Image Credit @Jason Kaplan

References :
Jack Zenger and Joseph Folkman - Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees (Harvard Business Review)
Jason Kaplan – Pyramid of Quiet Quitting

主管應對安靜離職金字塔的3個要素

員工可能會為了改善工作與生活的平衡或其它外部原因（如：尋求更高的收入）而選擇安靜離職，或真正的離職。我們如何去面對這樣的選擇不重要，因為我們無法要每一個員工永遠參與其中，只有讓員工在成長的過程中繼續向前才健康。然而，我們可以選擇用更好的方式在引領他們跟著組織一起成長。以下3個要素提供主管應對安靜離職的方法：

與員工建立正向信任關係

在安靜離職金字塔中最底端、也是基礎端，是缺乏信任，由此可知信任關係是所有因素當中最根本也是最關鍵的。透過與員工交談、建立共同利益會讓員工與主管更加緊密與團結，彼此的差異亦可作為相互的學習刺激，持續性地滾動將提升雙向成長，並有助於增強員工的歸屬感。

管理者的言行一致

管理者除了要言行一致外還必須能兌現承諾，意即管理者的行為必須與公開說過的話一致。言行一致與信任可為密切相關，是成功管理者的寶貴資產。管理者需常常反思「我是否以身作則？」因為這個問題的答案將會決定員工如何看待主管的行為表現，並願意跟隨你「征戰打拼」的動機有多強烈。

專業知識的與時俱進 / 再學習

管理者是否很了解自己的職務？在工作專業上哪一方面已經過時了？是否與時俱進並接納新的想法與方法？這關乎員工是否相信你的意見和建議。知識過時且無法開放對話的主管很大程度的成為員工工作上的阻力，員工不再認為自己在工作中獲得新的學習或成長，長期下來亦對其工作價值與工作意義造成負面影響。

References :
Jack Zenger and Joseph Folkman - Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees (Harvard Business Review)

DOUBLE F Focus & Forecast 鉅微管理顧問公司
Focus & Forecast Consultant Company

全方位EAPs

SOLUTIONS TO OPTIMIZE FOR EMPLOYEE PERFORMANCE & ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY

致力於改善員工績效 提升組織生產力

LINE: @577dtyxl
+886 2 37653313
request@ffceap.com.tw

發 行 所：鉅微管理顧問股份有限公司
總 編 輯：梁又升
編　　著：梁又升、蘇琬榆
總 校 閱：盧瓊玲

www.ffceap.com.tw