



卡內基訓練™
Dale Carnegie

Y世代 員工投入度 白皮書

Generation Y Employee Engagement White Paper

點燃職場工作熱忱，創造團隊卓越績效

什麼是Y世代

遇到他們(81年後Y世代)的時候,有人說過去十幾年的管理經驗都要歸零。因為稱為Y世代(81年後)的他們與老一輩的人工作習慣不一樣了;他們的價值觀也不一樣了;工作對他們來說不再是一切,他們要為生活而工作,而不是為工作而活。他們自信且樂觀、喜歡直接挑戰任務,而不願意慢慢熬出頭。隨著世代人才板塊的移動, Y世代已然交棒嬰兒潮世代成為企業數量最多、力量最龐大的工作者。

現階段職場上湧現的Y世代,他們不再像上一代一樣,畢業後進入一家公司,便待在裡頭直到終老。所以面對這群有獨特價值觀和行為模式的Y世代,要如何才能有效激發他們的戰鬥力?增進他們的全心投入來創造雙贏?

首先我們需要先了解哪一個年齡層屬於Y世代

50年代:1945年之前出生

嬰兒潮世代:1946~1964年

X世代:1965~1980年

Y世代:1981~2000年

Z世代:2000年之後

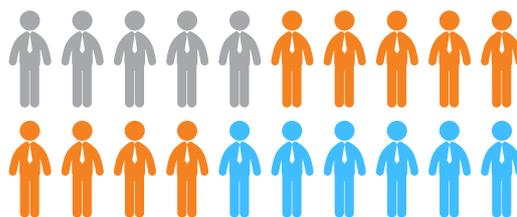


企業為何需要積極熱忱的員工呢？

因為能洞燭先機，掌握成功，積極熱忱、對企業有信任感的員工是公司的致勝關鍵！處在這個瞬息萬變的大環境裡，「變動」對企業成員來說已經是一種趨勢。專家預測，未來的員工流動率將增加到65%。隨著離職率增加，一間公司花在聘雇員工的成本相當於一位員工年薪的1.5倍，為節省這可觀的人事費用，每間公司必須找出激勵員工、留住優秀人才的良方之外，也要能夠激發現有團隊成員做更多的投入。

從卡內基訓練與美國MSW研究機構共同合作，針對全球36個國家，5000名員工的調查研究顯示發現，一家公司

- 【完全投入】員工佔 29 %
- 【部分投入】員工佔 45 %
- 【完全不投入】員工佔 26 %



29% 全心投入
45% 不投入
26% 完全不投入

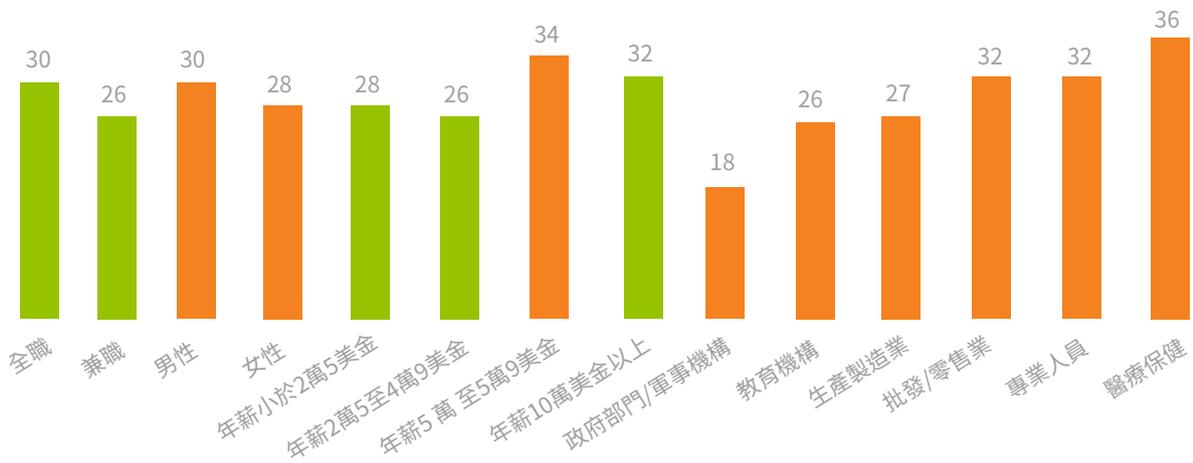
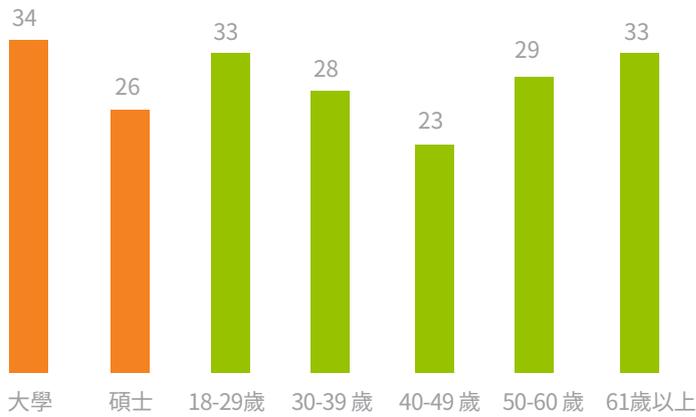
這個數據顯示我們若能有效激發這71%的員工更多投入工作，將會給企業帶來更多生產力，與持續的競爭力。



source: DCT/MSW Research, June 2013

| | BLESSINGWHITE | TOWERS WATSON | GALLUP | DALE CARNEGIE TRAINING MSW RESEARCH |
|---------------------|---------------|---------------|--------|--|
| ENGAGED | 31% | 21% | 29% | 29% |
| NOT ENGAGED | 52% | 41% | 54% | 45% |
| ACTIVELY DISENGAGED | 17% | 38% | 17% | 26% |

根據各項人口統計類別，
不論何種人口類別，
只有**29%**的員工對工作抱持完全投入的熱忱



每年員工流動而造成的損失

\$110億

美國國家事務局統計，
全國每年因員工流動率
而造成的經濟損失高達
一百一十億美金

(Bloomberg BNA)

研究發現，員工投入越多，公司收益越大

員工全心投入的公司：

- **營運績效比其他公司高 202 % (Gallup)**
Organizations with high engagement outperform others by as much as 202%
- **股東回報率比其他公司高 19 % (Towers Perrin-ISR)**
Companies with a highly engaged workforce improved operating income by 19.2% over a 12 month period, compared with low engaged employees who saw operating income decline by 32.7% over the same period. Towers Perrin-ISR 2006
- **在幫助公司成功的決心上，全心投入的員工比一般員工高480% (Temkin Group)**
Highly engaged employees are 480% more committed to helping their company succeed and 30% less likely to take a sick day. Temkin Group
- **全心投入的員工，離職率比一般員工低87% (Corporate Leadership Council)**
Engaged employees are 87% less likely to leave the organization than the disengaged. The costs of replacing a single employee can be equal to their annual salary. Corporate Leadership Council 2004
- **具有高投入度的員工平均每年的病假天數2.69天；
缺乏投入度的員工則是 6.19天 (英國)。(Gallup)**
Engaged employees in the UK take an average of 2.69 sick days per year; the disengaged take 6.19 days. Gallup Organisation 2003

導致員工敬業的三大推進器：

因此，如何讓主管與部屬建立良好的互動模式，讓所有同仁提高投入度是企業當前重要的課題之一。

卡內基訓練與美國MSW 研究機構共同合作，從全球員工的心理面與制度面為出發點進行研究，發現影響員工投入工作的因素，以下三項為主：

- 對直屬主管的滿意度
- 對於高階領導者的信任感
- 是否能以在此公司工作為榮

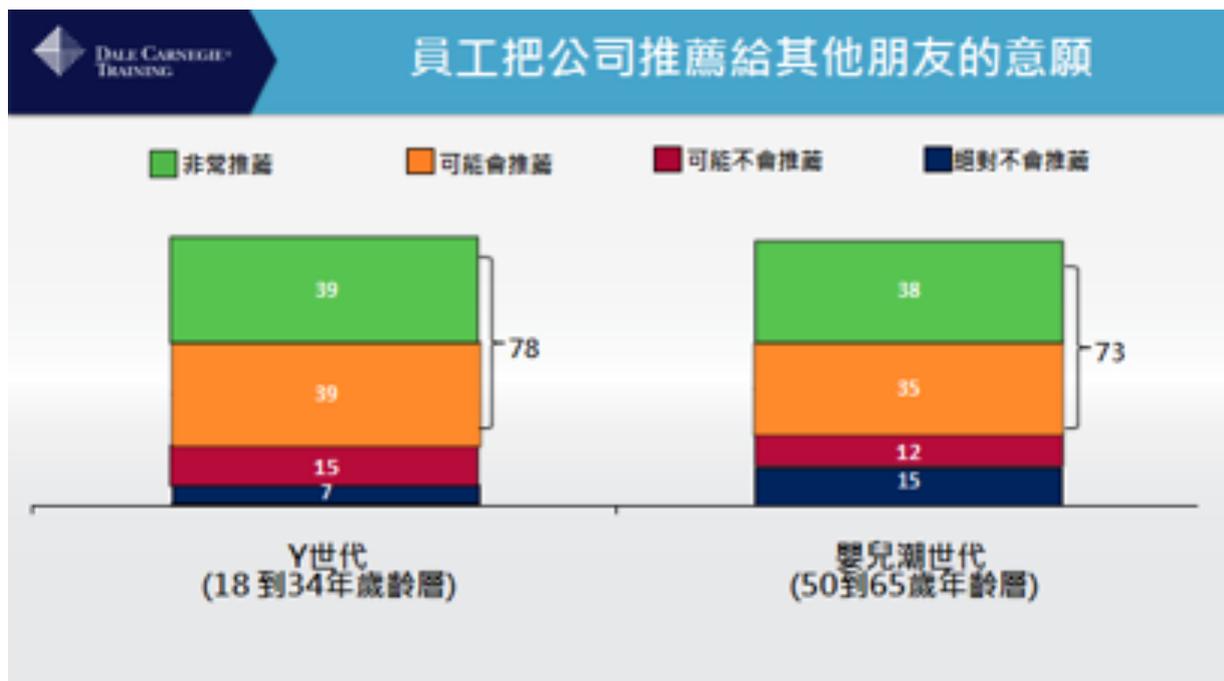
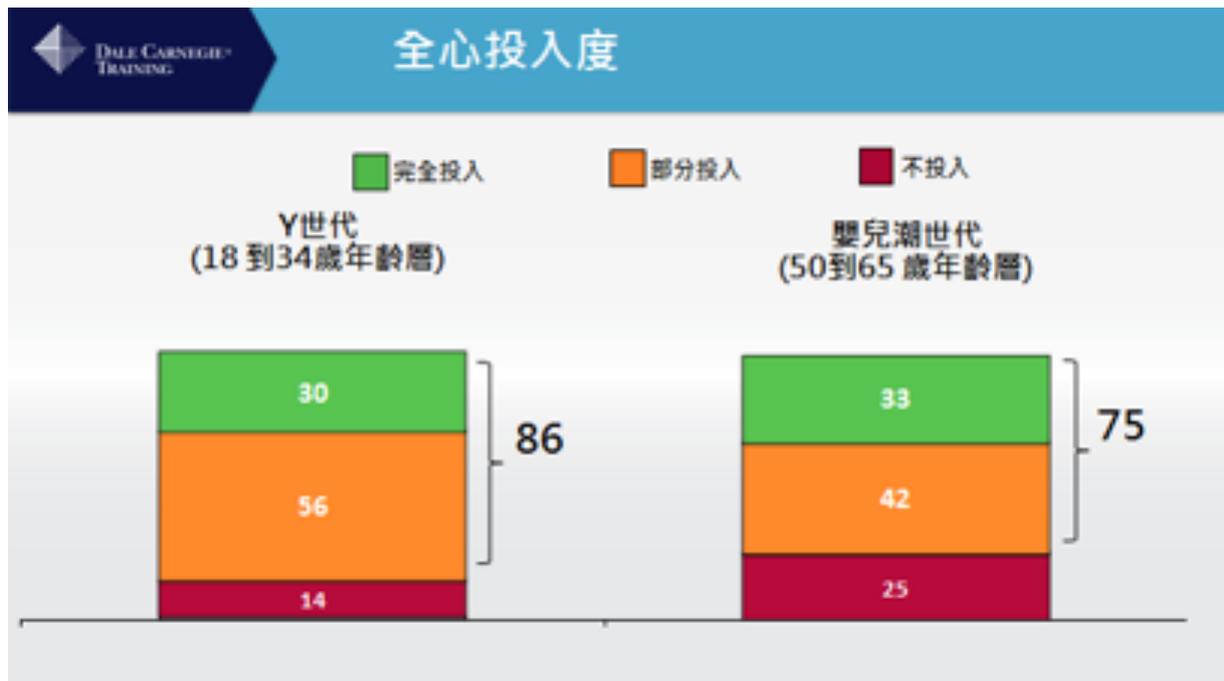


員工表示，他們的工作投入度與管理者的態度有直接關係，也就是說，管理者的領導方式對團隊士氣有很大的影響。

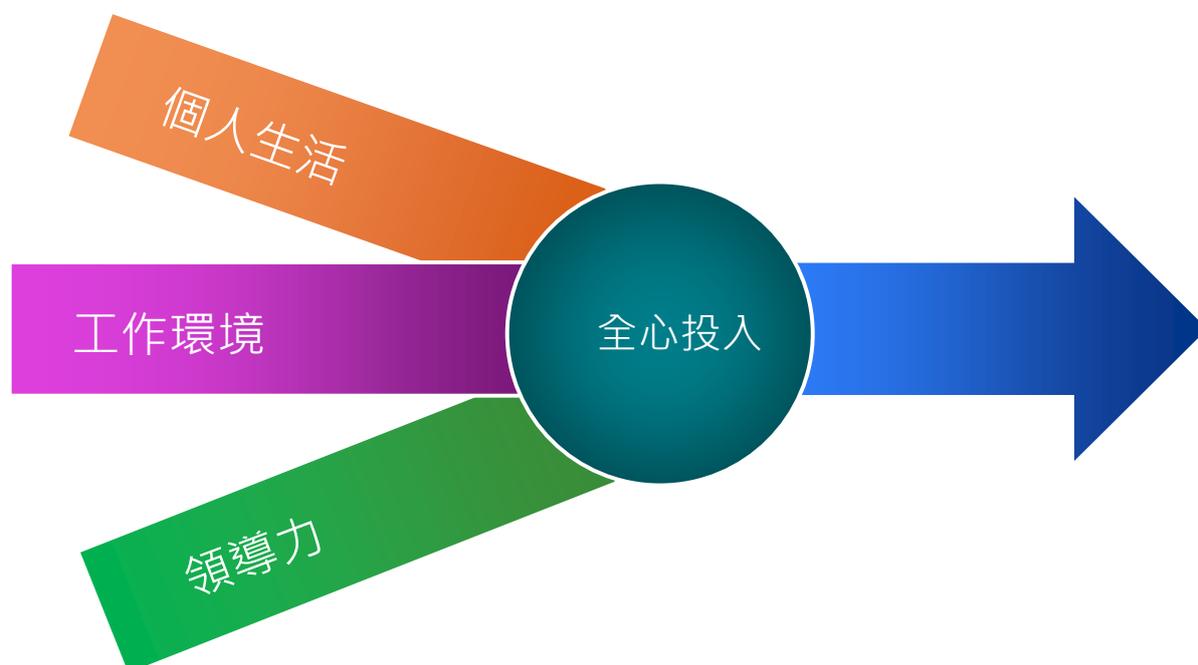
此外，有員工認為，高階領導者是否願意傾聽他們的意見，帶領公司走向正確的方向，並且讓他們清楚知道公司現況，也會影響他們對工作的熱忱與態度。

Y世代(1981~2000年)與嬰兒潮世代(1946~1964年)的不同：

相較於嬰兒潮世代在工作上缺乏企圖心，Y世代明顯地更具有工作熱忱。有獨特價值觀和行為模式的Y世代，當他們能對公司有高度的認同時，能更有生產力、離職意願降低、且熟悉各種社群媒體的他們，比起上一輩更願意跟他的朋友圈推廣自己的公司。



導致Y世代全心投入的三大推進器：



從此圖我們可以看出Y世代全心投入的三大推進器，和員工全心投入的三大推進器，明顯地不同的有他們更重視個人生活，更希望被關心且尊重自己有個人生活，他們也比老一輩更重視工作環境，及環境對他個人成長的幫助。

相同點是：對於每一個世代員工研究結果是很類似的，他們都願意追隨一個正直且真誠的領導人。所以一個理想的領導人，對於每一個世代的員工都一樣，不只是專業能力很重要，跟部屬互動連結的能力也很重要。

研究還發現Y世代相當重視的情感面及智能面的屬性，包括：

個人生活方面：

| 重視且公司可滿足 | 重視但公司無法滿足 |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">· 工作自由度高，可彈性調配時間。 | <ul style="list-style-type: none">· 有良好的工作/生活平衡。· 我的上司關心我的個人生活和個人生活對我工作的影響。 |

工作場所環境方面：

| 重視且公司可滿足 | 重視但公司無法滿足 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">· 在需要時給予說明或支援。· 表現優秀會得到公司的表揚與激勵。· 主管相信我有能力做好工作。· 工作有自主權。· 期待去工作。 | <ul style="list-style-type: none">· 工作上有超越目前工作發展和學習的機會。· 工作上獲得許多幫助我做決定的建議。· 工作有趣且多樣性。 |

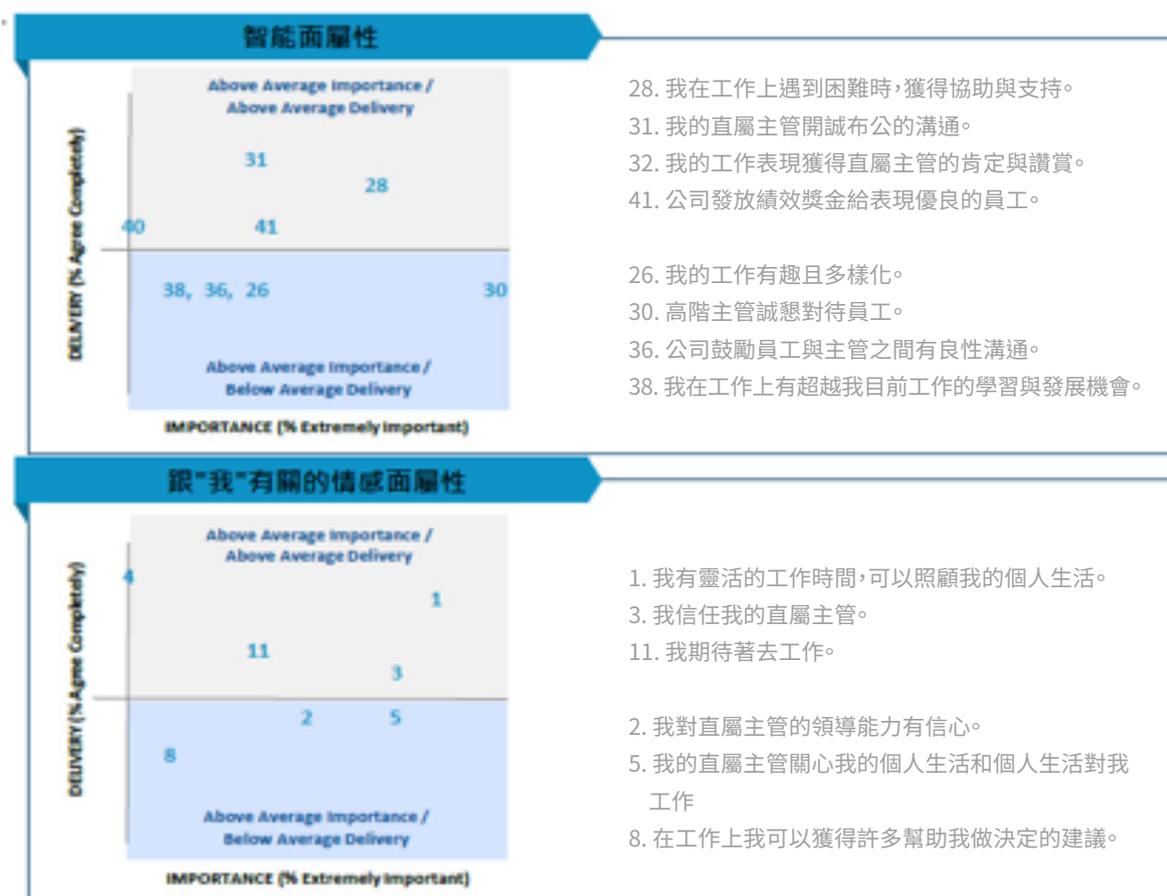
主管領導力方面：

| 重視且公司可滿足 | 重視但公司無法滿足 |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">· 和直屬主管開誠布公的溝通。· 工作表現獲得主管的認同與肯定。· 直屬主管尊重我。· 直屬主管信任我。 | <ul style="list-style-type: none">· 我對直屬主管領導力有信心。· 高階主管誠懇對待員工。· 公司鼓勵員工與管理層間有良性溝通。 |

公司如何能彌補差距

研究還指出Y世代同樣重視，但公司無法提供的有，請看下面兩個圖表：

- 工作有趣且多樣性
- 高階主管誠懇對待員工
- 公司鼓勵員工與主管之間有良性溝通
- 我在工作上遇到超越我目前工作的學習與發展機會
- 直屬主管關心他們的個人生活和個人生活對他們工作的影響
- 一個良好的工作與生活平衡
- 在工作上我可以獲得許多幫助我做決定的建議
- 我對直屬主管的領導能力有信心



而訓練帶來不同

好消息是，企業及主管們可以從白皮書的研究報告中找出Y世代重視但目前公司無法提供的部分。例如：確保他們正在做的工作有趣且多樣性；提供他們超越目前工作的學習及發展的能力與機會；鼓勵員工和主管之間開放的溝通；對他們的個人生活感興趣。

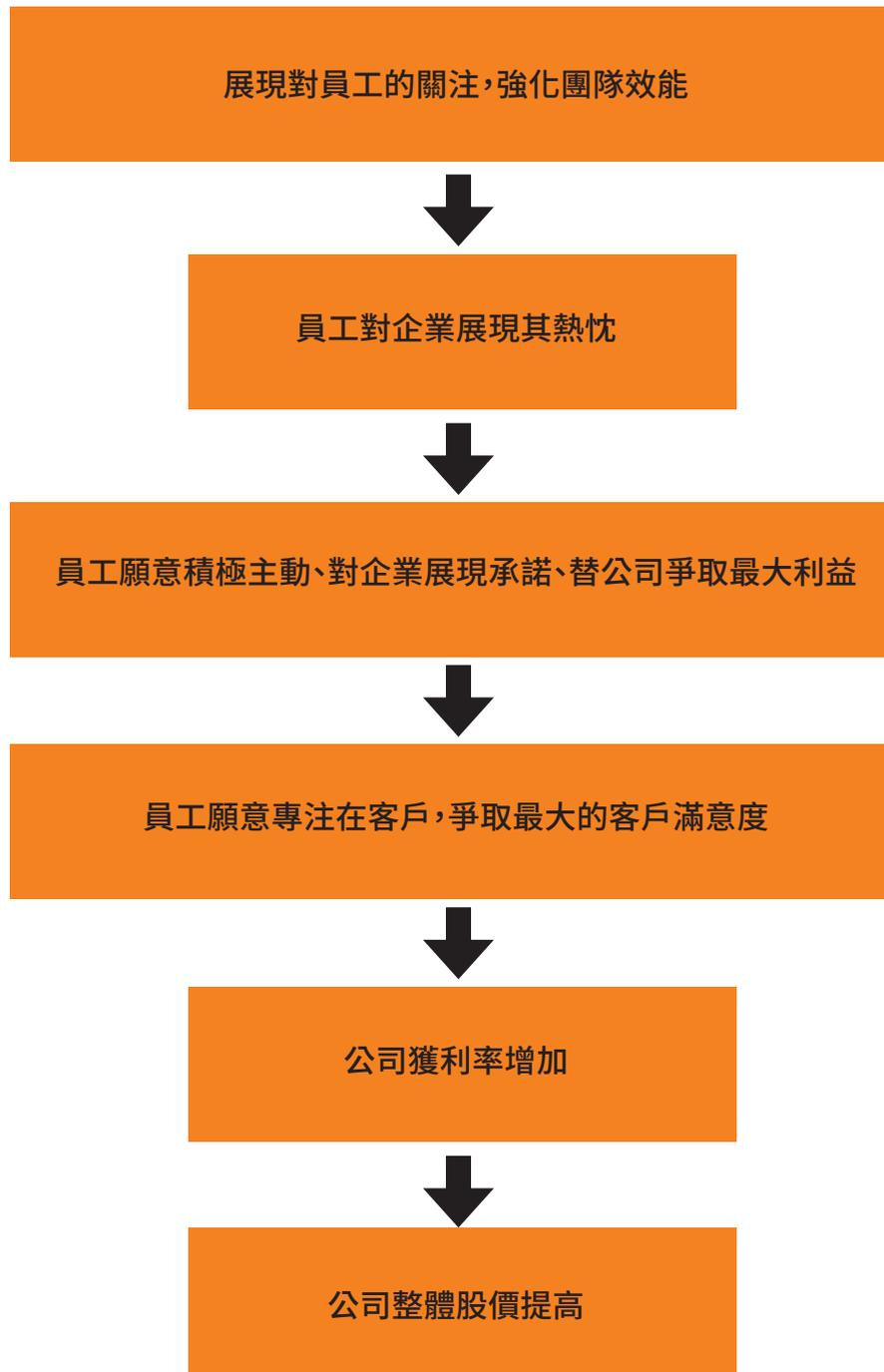
研究指出當同仁有自卑且無能的感覺時，訓練可以大大改變他們，使他們更趨於正向。而Y世代他們渴望透過領導、公眾演講、建立自信、團隊管理等相關課程來提昇自己，讓他們可以更有自信，更感受到自己的價值感。

本研究結果也顯示出企業可以讓跨世代員工共同更加投入的切入點，有：

- 建立有效的員工與主管間良性的溝通環境
- 建立有關獎勵制度、員工福利、認可同仁表現的制度
- 在員工薪酬和福利待遇方面確保價值
- 為團隊成員提供多樣性的挑戰與任務
- 在團隊成員之間建立友好的互動環境
- 提供培訓和發展



研究指出，“**了解員工，關注員工**”，是管理者留住優秀人才的不二法門之一。Y世代的員工們更希望管理者可以像朋友一樣，尊重他們，關心他們，跟他們聊聊最近過得好不好，平常都在做些甚麼事，或者，他們在工作、生活與健康狀態上是不是需要協助等等...！所以秉持著”以員工為中心”的原則，加強與員工之間的互動，建立一個高效能的工作環境，才能讓跨世代員工可以在彼此合作共榮，激發團隊中最大潛能。



讓員工們全力以赴，樂在工作中！

倘若管理者可以把資源投資在員工身上，即使跨世代，員工必定會熱愛工作、認同企業，更會以卓越的績效回報公司。可惜的是，很多企業只把員工視為私人資產，而忽略了員工的個人價值，讓員工無法在職場上發揮所長，獲得自我成就。跨世代激勵員工，請從管理者、員工，與工作夥伴間的三向溝通開始，讓跨世代的員工們發揮世代特長、展現創意、彼此相容，並樂在工作！

Y世代的員工更重視與企業一同規劃遠景、設定成長目標，讓他們可以在團隊裡更多展現、獲得尊重；所以肯定Y世代、讚許Y世代，讓他了解自己在團隊裡擔負的責任與價值。對企業具有高度認同感的Y世代員工更能在企業裡發揮熱情、提高生產力、並將企業推廣出去，擴大企業的影響競爭力。

您正在為如何激勵跨世代部屬、提升跨世代同仁績效而找尋方法嗎？

卡內基訓練針對卡內基畢業學員統計發現：

- 卡內基畢業學員相較於沒上過卡內基的員工投入度高達47 %。
- 卡內基畢業學員相較於沒上過卡內基的員工更具有工作熱忱。
- 卡內基畢業學員相較於沒上過卡內基的員工對公司有更高度的認同感，更樂意把公司推薦給他人。



當老一輩的員工認為Y世代這群年輕人沒有職場倫理、懶惰、沒有進取心；而Y世代認為老一輩這群老人們固執、堅持己見、不了解科技，跨世代之間的衝突與矛盾，讓管理的難度提高更多時，卡內基訓練將是您的企業跨世代管理的好夥伴。

卡內基訓練我們不只提供個人領導力訓練，幫助您有效領導跨世代員工，達成團隊目標！我們同時也能針對企業做客製化課程，針對企業內部需求，全方位幫助企業改正跨世代員工工作態度，培養積極、熱忱的員工，強化跨世代的彼此溝通，以達成績效同時創造一個和諧、快樂的工作環境！

卡內基訓練對全心投入的議題，提供以下三項服務：



如果你想進一步了解如何提昇工作團隊全心投入度，創造團隊卓越績效！

請與卡內基訓練您的專屬顧問聯繫

聯繫電話：0800-033-398



了解更多關於卡內基訓練
提昇員工投入度議題

台北

台北市北平東路30號4樓
Tel: + 886(2)2356-9678
Fax: + 886(2)2356-9677

新竹

新竹市北大路168號9樓
Tel: + 886(3)523-6688
Fax: + 886(3)523-1398

台中

台中市漢口路四段367號9樓A
Tel: + 886(4)2230-8249
Fax: + 886(4)2237-7026

高雄

高雄市一心二路21號10樓之1
Tel: + 886(7)330-1580
Fax: + 886(7)330-2672