

【庖丁篇】— 刊於《經濟日報》，2021 年 12 月 9 日

大辭職潮來勢汹汹 人力市場加速求變

李家濤

科大商學院利國偉商學教授、管理學系講座教授

新冠病毒肺炎 (COVID-19) 疫情爆發早期，在各國政府採取「隔離政策」下，生產活動陷入停頓，企業裁員，「遙距工作」的方式得到廣泛實踐。然而疫情持續近兩年，到今年 4 月，美國單月辭職的工人數目達 400 萬，打破歷年最高紀錄，而這股辭職潮持續，5 月，辭職人數為 360 萬；6 月，390 萬；7 月，400 萬；8 月，430 萬；9 月，440 萬。面對這股撲面而來的人力市場變化，經濟管理學家稱之為「大辭職潮」。究竟這股大辭職潮伊於胡底，後續發展如何，無疑是非常值得關注的。

事實上，不光是美國，連英國、澳洲、西德等國家同樣在人力市場上冒起一股辭工潮。英國職位空缺在今年 8 月首次突破 100 萬，據該國招聘平台 Randstad UK 的調查，有 24% 勞工受訪者表明計劃於 3 至 6 個月內離職，大幅超過疫情前的每年平均值 11%。

辭職潮流一觸即發

是什麼原因觸發這個大辭職潮？社會學家、心理學家和經濟管理學家從各自的專業角度，去分析問題。今年 9 月中，《哈佛商業評論》(Harvard Business Review) 發表了一篇題為「誰在推動大辭職潮？」(Who Is Driving the Great Resignation?) 的文章，文中揭示職業生涯走到「中段」的群組，即年齡介乎 30 至 45 歲的一群，這群組於 2020 年至 2021 年間離職率最高，相比之前同期，平均增幅超過 20%。

其原因作者推斷有幾點。一，是在疫情下，工作模式向「遠程工作」轉變，使僱主擔心，僱用經驗不足者的風險比平時為大，因為新僱員無法得到面對面的培訓指導，故而傾向聘用在職場生涯走到中段、具工作閱歷和經驗的人，使得這個組別的員工，得到更多工作崗位選擇的空間。

當然，疫情凍結了企業的招聘計劃，並在過去高工作量和和其他壓力下，一旦疫情稍告紓緩，加上經濟生產活動告逐漸恢復，勞工需求增加，於是便觸發已有離心的勞動力另尋更好的出路。

工作模式尋求轉變

不過，這股辭職潮顯然比想像中複雜。微軟於今年 3 月發表了一項調查研究，指出在 COVID-19 疫情下工作模式顛覆性地轉向一種「混合模式」，即有員工返回工作場所；亦有員工繼續在家工作。調查進一步指出，今年有超過 40% 的全球勞動力考慮辭職，而「混合工作」模式是留住多元化人才至關重要（見 *The Next Great Disruption is Hybrid Work— Are we Ready* 一文）。彈性的工作模式，讓員工在家庭與工作的「兩分」之間，找到一定的平衡點。

另據調查機構 Momentive 於今年 10 月一項調查，52% 的受訪者表示，如果被迫全職回到辦公室，在辦公室呆足 8 小時，寧願辭工，11% 的人表示他們會當場辭職。很顯然，大流行改變了工作模式，靈活和混合工作，已成為許多英國工人（分別為 34% 和 44%）的核心福利。員工對僱主的期望也愈來愈高，每週工作四天（42%）和無限制假期（41%），被選為英國成年人希望還沒有的兩大福利（見 *Back to the Office Full Time? I'd Rather Quit, Says 52% of Brits* 一文）。

勞動者價值觀改變

按照美國勞工部的數據，9 月份有 1040 萬個職位空缺，報告指出，記錄的職位空缺數量已連續四個月超過 1000 萬，而新冠病毒大流行前的最高點，僅為 750 萬。迄今，美國勞動參與率仍然偏低，今年 10 月與 9 月均為 61.6%，自去年 6 月起，維持在 61.4% 至 61.7% 區間，接近 1970 年以來最低水準。回望去年新冠疫情爆發前，勞動參與率約為 63.3%，顯示美國勞動參與率持續低企。

由此來看，今次多國性的「大辭職潮」，背後的成因，既有不滿工作環境惡劣、擔憂染疫，並且對舊有朝九晚六呆在辦公室的僵硬工作模式感到疲憊厭倦，展現出價值觀其實已然悄悄出現變化，尤其是「Z 世代」的年青人，根據勞動力管理解決方案供應著名機構 Kronos 的一份報告（《*Meet Gen Z: The Self-*

proclaimed Hardest-working, Anxiously Optimistic Workforce of the Future》, Z 世代人群更看重的是擁有彈性的工作時間, 他們對工作靈活性、自主性的訴求, 不願接受一些死板固定的工作時間安排。可以看到, 人力市場走到一個「改變」的臨界點。

收入不平等愈趨嚴重

值得注意的是, 全球勞動收入的結構趨向「不平等」, 據國際勞工組織搜集自全球 189 個國家的數據顯示, 工資收入前 10% 的勞動者收入, 佔全球總薪酬收入 48.9%, 接近一半; 而工資最低的 50% 的勞動者收入, 僅佔 6.4%, 而收入最低的 20% 人群(約 6.5 億勞動力)的勞動所得, 佔全球勞動收入的 1%, 這個可憐數字 13 年來幾乎沒有改變。研究發現, 全球範圍內, 勞動者收入佔國民收入份額持續減少, 從 2004 年的 57.3%, 下降至 2017 年的 51.4% (《THE GLOBAL LABOUR INCOME SHARE AND DISTRIBUTION : Data Production and Analysis Unit, ILO Department of Statistics Key Findings》, July 2019), 反映勞動所得資源分配的「不平等」經多年積累, 持續性收入增長「不進反退」, 不排除是令勞工對現有工作崗位「不留戀」、對現職公司沒有「歸屬感」、對現有工作模式的「求變」, 從而輕易觸動到離職行為動機的因素, 問題值得進一步研究和驗證。

努力工作價值觀受挑戰

「努力工作, 會得到更好的回報」這個價值觀, 目前正受到了巨大考驗。有分析認為, 由美國激化的「大辭職潮」, 是美國人尤其是年青一代對「美國夢」破碎, 油然而生的一股「不工作」的行為發洩。

對企業來說, 人力資源內部結構不穩定, 員工流失, 對公司業務的發展無疑產生負面性影響。因此, 面對人力市場出現的求變趨勢, 在疫情過後如何優化公司的人力資源管理, 找出留不住員工的根本原因, 並確定優化管理的方法和策略, 探索薪酬、晉升間隔時間、加薪幅度、績效和培訓機會等指標, 相信有助識別組織內的優點和盲點, 從而及早作出有效的應對和部署。

打開檢視與反省契機

目前, 「多元、平等、包容」(DEI), 是現在企業徵用才及規劃業務策略時常提到的關鍵字, 反映一個「多元共融」的工作環境生態, 正在得到強化發展。如果企業對僱員缺乏包容性, 勞動者完全失去「自主性」, 勞動收入得不到改善, 僱傭關係達不到應

對人力市場無論就工作模式、抑或工作環境生態改變所需要協商的「和諧」，今次「大辭職潮」所揭示過去人力市場所積累的「問題」、以及全球勞動收入佔GDP比例持續萎縮的趨勢，也會得不到逆轉或改善。可以說，今次「大辭職潮」正好給社會對人力資本市場、僱傭關係、工作模式、工場和辦公室環境生態等的求變趨勢，來一次全面的檢視和反省！