



2024 澳門市民就業流動性調查

報告摘要

就業流動性是一個廣泛且多層次的概念，涵蓋勞動力在不同職位、行業、地區甚至跨區之間的移動。這種流動性不僅反映了勞動者在個人職業發展過程中所做出的選擇，也揭示了更深層次的經濟環境變化、市場供需動態及政策導向對勞動力市場的影響。在當前全球化和技術快速變革的背景下，就業流動性更是成為衡量勞動市場活力、適應力及人力資源配置效率的重要指標。

具體而言，就業流動性可根據流動的主動性與被動性劃分為兩大類：自願流動與非自願流動。自願流動通常是由勞動者基於職業發展、薪酬提升、個人興趣或工作滿意度等因素主動選擇職位變動或轉換行業。這類流動反映了勞動者對更高職涯目標的追求，並在一定程度上促進了人力資源的合理配置。而非自願流動則多源於外部因素，例如企業裁員、經濟衰退、產業結構轉型等，這類流動雖然帶有被動性，但也在特定情況下推動勞動力進入新興產業或市場，為整體經濟帶來一定的活力與彈性。

在後疫情時期，澳門的就業市場經歷了前所未有的變化。疫情對傳統行業如旅遊、餐飲、零售等帶來重大衝擊，導致大量非自願流動的情況出現。同時，隨著疫情逐步得到控制，經濟逐漸復甦，新的就業機會不斷湧現，促使自願流動也有所增加。這一時期的就業流動性變化，為全面了解勞動市場的新動態及未來趨勢提供了重要的研究價值。



本次調查旨在深入了解澳門市民在後疫情時期的就業流動性、職業發展取向及職場需求變化，從而為政府、企業、相關機構和個人提供有價值的數據支持，幫助他們制定更具針對性的政策與策略，以適應市場變化並促進勞動力市場的健康發展。

為確保調查結果的客觀性、代表性與普適性，本研究團隊採用了多元化且科學的樣本蒐集策略，力求覆蓋不同年齡層、教育背景及行業類型的受訪者，並最大程度地避免樣本偏差。

調查期間，本研究團隊運用以下多層次、多渠道的資料收集方法：

- **電郵邀請機制：**透過企業內部聯繫，向不同規模、不同產業的企業員工發送問卷邀請，確保企業人員在本次調查中的參與度，進一步反映勞動市場內部的真實狀態。
- **線上問卷發放與宣傳：**1. 依託澳門管理專業協會及澳門管理學院的官方網站與社交平臺進行問卷投放，藉由這些具影響力的機構，擴大受訪樣本的多樣性與覆蓋面。2. 在特定公共場所（如社區中心、學校、辦公樓等）張貼問卷二維碼，進一步擴大樣本蒐集的覆蓋範圍。
- **社交媒體隨機邀請：**利用各大社交媒體平臺，包括臉書（Facebook）及微信群組等，隨機向本澳市民發放調查問卷，吸引不同年齡段及職業背景的受訪者參與。



透過這種多層次、多渠道的調查方法，本研究團隊共收集到涵蓋不同背景、行業及年齡層的有效樣本，數據的多樣性與全面性顯著提高，有助於更準確地反映後疫情時期澳門勞動市場的真實情況，從而提升研究結果的可靠度與普適性。

本研究的調查結果揭示了後疫情時期澳門勞動市場在就業流動性、職業發展取向及職場需求方面的多重變化。疫情後的經濟復甦帶動了部分產業的較快復甦，尤其是入境旅遊相關的行業包括：酒店營運、餐飲及零售業，成為吸納就業的重要領域。同時，隨著市場回穩，企業內部的人才管理策略出現了積極轉變，通過提供更具透明度的晉升通道與職涯發展支援，顯著提升了員工的職場滿意度與留任意願。此外，雖然員工的跨區流動意願有所提升，但整體比例仍然偏低，顯示外部市場對本地勞動力的吸引力有待進一步加強，政策資訊透明度及生活配套仍是跨區就業推動中的關鍵課題。



本研究的主要發現如下：

第一、勞動市場回穩與產業重心轉移

後疫情時期，澳門的經濟復甦步伐加快，勞動市場呈現出新的發展態勢，尤其以旅遊服務出口相關行業的復甦最為顯著。這種變化促使企業加快內部人力資源的重新配置，加強人才培育與內部晉升機會，從而推動企業內部管理體系的優化。

2024 年調查顯示，未獲晉升的比例顯著下降，顯示企業逐步改善內部晉升渠道，為員工提供更具透明度的職涯發展機會。這一趨勢不僅加強了企業的人才保留能力，也有助於提升員工的工作投入度與穩定性。此外，產業重心轉移帶來了對新技能和專業知識的需求，企業逐步加強在職培訓與跨職能學習，為員工提供技能提升的機會，促使他們能更好地適應經濟結構調整和消費者行為變化的發展需求。

第二、員工就業流動與轉工意願

員工的流動性在後疫情時期略有提升，但無轉職計劃的比例增至 74.2%，反映出僱員求穩的心態。在面對複雜多變的大環境下，員工更願意在穩定的就業環境中長期留任，這一現象主要源於企業加強內部晉升渠道、改善薪酬福利以及提供更好的職業發展機會。此外，疫情後勞動市場競爭趨於激烈，員工對轉職的考量更加務實，工作穩定性及發展機會成為他們的重要考量因素。



同時，調查顯示轉工後的薪酬提升空間有所縮小，這反映了勞動力市場供需逐步平衡後，員工對跳槽加薪的預期需更趨審慎。企業在此情勢下需更加重視內部人才的保留與培育，透過清晰的職涯規劃、合理的績效獎勵與技能提升計畫，滿足員工對職場發展的期待，並進一步降低核心人才的流失率。

儘管流動性有所上升，但部分員工在轉工後面臨適應性挑戰，反映出新職場技能與崗位需求之間存在一定的差距。因此，企業應完善入職培訓與職場支援機制，幫助員工快速適應新環境，提高整體工作效率與職涯滿意度。

第三、大灣區跨區就業

隨著大灣區一體化進程的推進，員工對跨區就業的意願有所上升，尤其是大灣區城市提供的發展潛力與就業機會逐漸吸引部分人才。然而，調查顯示，資訊充足程度、文化差異、生活成本等因素依然是主要的阻礙，導致大多數員工對跨區流動持保守態度。

部分員工表示，雖然對大灣區的發展前景充滿期待，但缺乏對具體政策、當地工作環境及生活配套的了解，使他們難以作出跨區就業的決策。此外，薪資水平的落差也使得跨區流動的經濟吸引力不足。



因此，政府與相關機構需加強政策宣傳與資訊共享，建立完善的就業支援系統，包括住房補貼、交通津貼及跨文化培訓，減少員工在跨區就業過程中的不確定性。企業方面則可透過跨區交流計劃與職涯培訓，吸引更多具國際視野且適應力強的人才，為大灣區的勞動市場發展注入活力。

第四、創業意願與能力提升

調查顯示，員工整體創業意願較低，偏向選擇穩定的受僱模式，反映出後疫情時期經濟的不確定性仍對創業決策產生影響。創業成本高、風險大以及資源門檻高是限制創業意願的重要因素。此外，多數員工的自我管理能力及職涯規劃能力仍有待提升，這也使他們更傾向於尋求穩定的工作環境。

第五、員工訴求與留才策略

員工的留任因素已不僅限於薪酬福利，工作壓力管理、晉升機會、企業文化等軟性因素也成為影響員工忠誠度的重要條件。調查顯示，企業若能提供合理的工作負荷、清晰的職涯發展路徑及支持性的工作環境，將有助於穩定核心人才，降低流失率。

此外，企業文化在員工留任中發揮關鍵作用。打造開放、包容且鼓勵創新的企業文化，關注員工心理健康並提供彈性的工作安排，有助於提升員工的滿意度與歸屬感。此外，定期的績效反饋、溝通機制及職涯輔導亦有助於激勵員工長期留任，進一步穩定企業的人才結構。



本研究的主要建議如下：

政府層面：

- 第一、推動職業資格認證和專業資格認證。與國際接軌，推動建立行業認可的職業資格認證和專業資格認證體系，提升澳門人才的國際競爭力。
例如，可以參考英國的“國家職業資格證書（NVQ）”體系，建立澳門特色的職業和專業資格認證體系。
- 第二、建立完善的資歷架構體系。參考香港、新加坡等地的經驗，建立符合澳門實際情況的資歷架構體系，明確不同學歷、資歷和技能水平之間的對應關係，為人才流動和職業發展提供清晰的指引。
- 第三、加強與大灣區城市在資歷架構和資格認證方面的合作。加快推動與大灣區各城市在資歷架構銜接和職業/專業資格的互認，促進人才在大灣區內的自由流動和職業發展。
- 第四、加強與大灣區城市育才及引才合作，實現人才資源共享。積極打造粵港澳大灣區國際高端人才集聚高地建設，推動大灣區各城市在人才培養、引進、流動等方面的合作，實現人才資源優勢互補、協同發展。
- 第五、定期檢視及完善有關勞動相關法律法規。



企業層面

第一、優化薪酬福利結構，建立透明的晉升通道及職涯發展規劃

- 薪酬市場調研：企業應定期進行薪酬水平調查，確保薪資具有競爭力，吸引和留住優秀人才。同時提供福利誘因，如健康保險、年假、員工補貼等，提升員工的滿意度，減少因人員流失導致企業發展受阻。
- 職涯規劃：建立清晰的職涯發展通道，提供管理職位與專業職位雙通道選擇，滿足不同員工的職業目標，並制定明確的績效考核機制，讓員工看到未來發展的方向與機會。
- 檢視留才策略：構建有效溝通和了解員工需求的渠道，定期因應市場環境檢視留才競爭力。

第二、強化入職培訓與專業技能提升，縮短適應期並增強員工信心

- 入職培訓：完善新員工的入職引導計劃，協助其迅速熟悉企業文化與工作內容，縮短適應期並提升工作效率。
- 在職進修：提供持續進修機會，包括專業技能培訓、跨部門輪調及管理能力提升課程，激勵員工不斷成長，增強職場適應力及信心。

第三、關注員工心理健康，降低工作壓力，營造良好的企業文化



- 壓力管理：設立員工心理健康輔導計劃，提供專業諮詢服務，幫助員工舒解工作壓力。
- 工作環境優化：創造開放、包容且富有激勵性的企業文化，定期舉辦團隊建設活動，增強員工歸屬感。
- 彈性工作安排：提供彈性工時選項，幫助員工平衡工作與生活，提升工作滿意度及留任率。

第四、企業可嘗試採取分配或認購股權的激勵方式，把原先的單純僱主-僱員關係，調整至合作伙伴的關係，從而吸引並留住優秀的企業人才。

- 合夥人制度：企業可將高級管理層或關鍵人才納入合夥人機制，讓其分享利潤，提高參與度和貢獻度。
- 分紅權激勵：企業可設計類似於股權激勵但不涉及實際股權轉讓的分紅權制度，讓關鍵員工分享利潤，降低股權稀釋的風險。
- 內部創業機制：允許員工提出創新項目，並以創業合夥人的身份參與該項目運營，公司提供資金、資源支持，員工則獲得一定比例的股權或分紅權利。



員工層面

第一、提升自我效能與職涯規劃能力，積極參與職能培訓與學習計劃

- 自我提升：員工應主動參與專業技能提升課程，包括語言學習、數位應用技能、時間管理及領導力訓練，提升職場競爭力。
- 職涯規劃：定期評估自身的職業目標與發展路徑，根據市場需求調整學習與職涯方向，確保在快速變動的市場環境中保持優勢。

第二、增強跨行業與跨區發展適應力，關注大灣區的就業機會與發展潛力

- 跨行業發展：積極培養跨行業通用技能，如項目管理、溝通協調及客戶服務，為未來的轉型與跨領域發展奠定基礎。
- 跨區就業準備：了解大灣區發展政策，參與語言與跨文化培訓，為跨區工作做好心理及技能上的準備，擴展職業發展空間。