

全球 人才趨勢報告

2025年6月報告與關鍵發現





目錄

前言	3
全球重點發現	5
整體幸福感	11
工作滿意度	17
職涯信心指數	23
結論	29



Becky Frankiewicz

Becky Frankiewicz

萬寶華集團 總裁兼首席策略長

跨越鴻溝：從人才管理邁向人力潛能發展

隨著人工智慧快速發展，各家公司都正面臨轉型壓力，唯有轉型，才能持續成長、穩健前行。然而——或許出乎許多人意料——數位轉型的關鍵，其實不在科技，而在「人」。要迎向更加數位化的未來，企業必須著眼於：培養下一代關鍵技能、彌補人才供需落差，並協助自己與他人開發潛能、強化未來競爭力。

在這個快速變動的時代，了解人們對工作的期待，並在漫長職涯中持續協助他們發展技能，比以往任何時候都更加重要。因此，我很高興能與大家分享我們最新的《全球人才趨勢報告》。這份報告不僅讓全球工作者有機會分享他們對現在與未來職場的感受與想法，也為雇主提供了寶貴的洞察，幫助他們更深入地了解員工需求，並掌握在競爭激烈的全球人才市場中脫穎而出的最佳實務做法。

我們的數據再次印證，現代工作者對職場的期待愈來愈高——他們渴望更多的平衡、更多的彈性、更多人性化的對待，更重要的是，更多成長與學習的機會。然而，卻有三分之一的受訪者表示，他們在目前的工作中，缺乏足夠的機會實現職涯目標。定期的技能培訓，不僅能提升個人能力，更是企業對員工未來發展做出承諾的具體展現。

隨著人才短缺持續加劇、科技迅速演進，如何激發潛能並促進人才流動，已成為企業成長的關鍵。

《全球人才趨勢報告》顯示，領先的組織正在設計能夠培養韌性而非消耗能量的工作流程，並將員工視為合作夥伴，而非將他們隔離於商業現實之外。

現在，我們需要傾聽、合作並付諸行動，而這些數據正是我們的重要依據。感謝您與我們一同攜手，將「以人為本」落實於工作未來的每一步。

全球人才趨勢報告 調查方法論

萬寶華集團《全球人才趨勢報告》調查衡量全球勞動者的身心福祉、工作滿意度與信心指數。

這套全面性的工具結合獨立調查的最佳實務及具統計顯著性的樣本數，打造出一個強而有力的平台，幫助我們更深入了解全球勞動者的需求與期待。

此研究旨在透過深度剖析當前員工情緒的主要驅動因素，為未來職場的發展帶來更有價值的洞見與改善方向。



調查時間：

2025年3月14日至4月11日

調查國家：

澳洲、加拿大、法國、德國、印度、以色列、義大利、日本、馬來西亞、墨西哥、荷蘭、挪威、波蘭、新加坡、西班牙、瑞典、瑞士、英國及美國，共19個國家。

調查方法：

本次調查共收集13,771位勞動者的回應。所有數據均依各國勞動人口的性別、年齡及地區進行加權，且各國資料加權後在整體分析中權重相等。

問題文字調整說明：

為提升報告閱讀流暢度，部分問題文字已作修訂。任何經簡化的問句完整版本，請參考報告末尾的「調查說明」章節。



關鍵發現

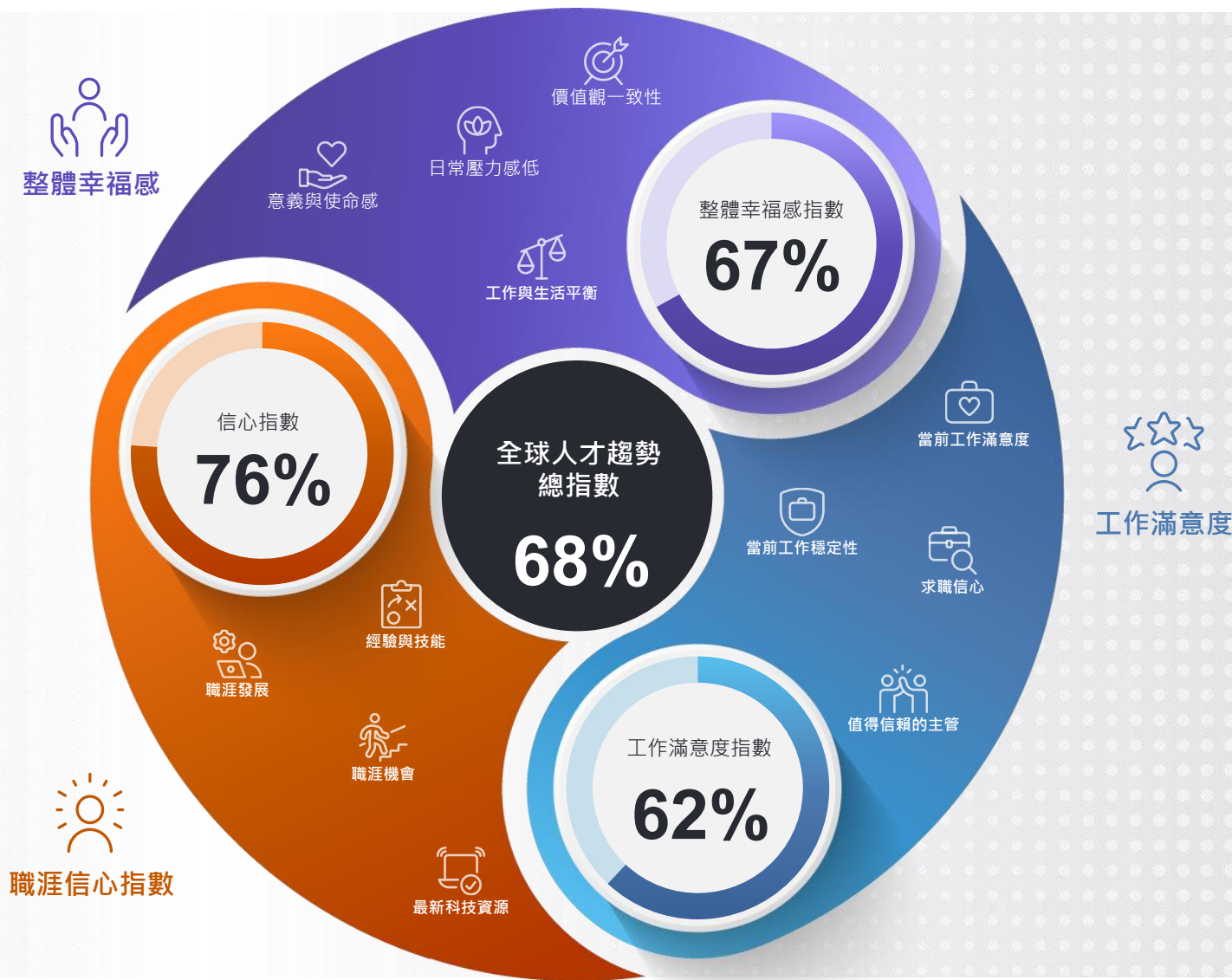


關鍵發現

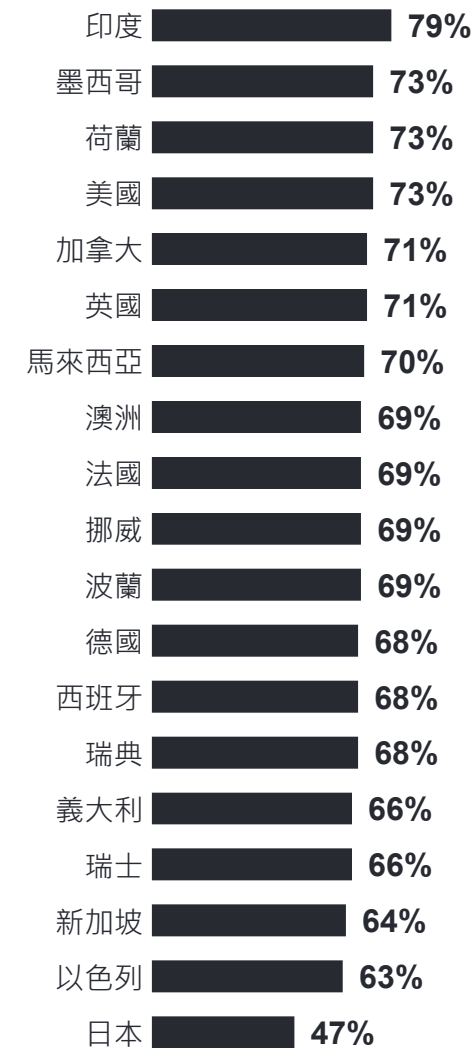
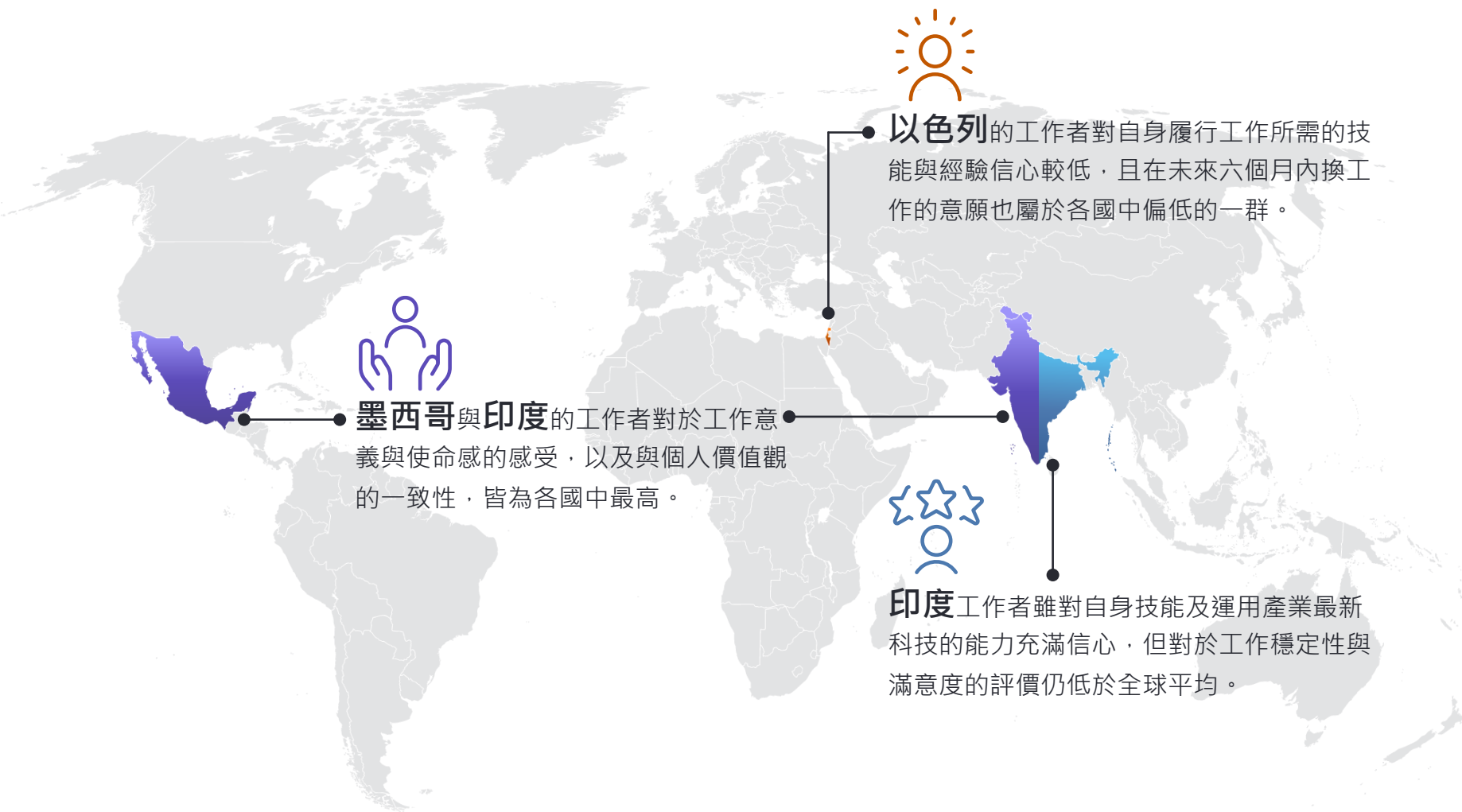
《全球人才趨勢報告》已進入第二期調查，涵蓋三大指標與十二項獨立基準，目前整體指數為68%。

儘管工作滿意度略有下降，數據卻顯示員工的信心與整體福祉明顯提升。

這項研究揭示了員工最需要和重視的要素，幫助雇主理解並掌握吸引與留住頂尖人才的關鍵驅動力，以應對不斷變化的職場環境。



全球工作者對工作的感受與觀點



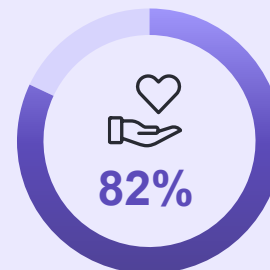
壓力與員工留任的關係

全球職場壓力持續居高不下。

各職務的壓力程度相近，但中階主管的壓力最高。



儘管越來越多勞動者覺得工作具有意義與使命感，但近一半的勞動人口仍持續感受到中度到高度的日常壓力。



近一半（46%）的工作者擔心工作量會影響工作與生活的平衡。

壓力在Z世代中更為嚴重：儘管他們感受到更多支持，但仍持續經歷最高的日常壓力水平。



基層關鍵工作者與高階主管之間在價值觀一致性方面存在明顯落差。

基層關鍵員工

65%

高階主管與高層管理團隊

89%

卡在中間層

中階主管與女性的工作滿意度下滑

自2024年以來，千禧世代的工作滿意度下滑了11%，是各世代中跌幅最大的一群。

千禧世代 女性

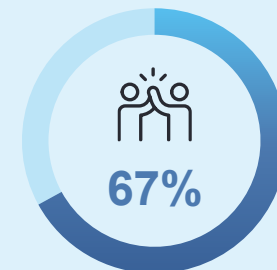
在工作滿意度指數中排名最低



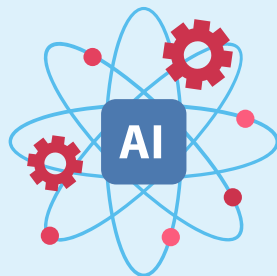
34%的管理職預期自己在未來六個月內可能失業。



即使面對壓力與不確定性，管理者仍持續建立信任。相比2024年，有更多員工相信他們的主管會支持他們（上升4個百分點）。



多數管理者（77%）認為重組與人工智慧是他們職涯面臨的最大威脅。



地點會影響工作滿意度：沒有選擇權、必須到現場工作的工作者，在未來六個月內離職的可能性，低於全遠端或大多數時間遠端工作的同事。



無選擇的現場工作

63%

全遠端或大多數時間遠端工作

43%

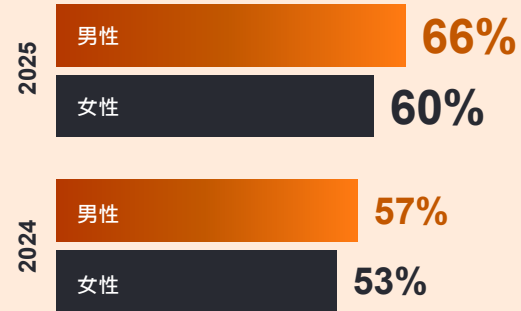
成長即信任的基礎

企業因完善的職涯發展與規劃而受益

混合型工作者在職涯信心方面領先，四項指標均名列前茅。



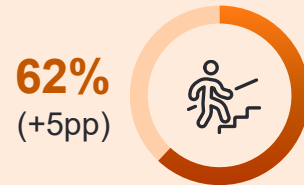
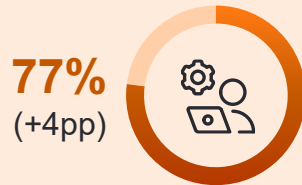
2025年性別不平等依然存在，女性在職涯調動與升遷機會上較少。



資訊科技（IT）領域的工作者在職涯成長與技能信心方面表現最強。



勞動者信心較2024年提升了2個百分點，主要受益於職涯發展與職涯機會的增加。



工作者的信心較2024年提高了2個百分點，這主要來自於職涯發展與機會的增強。



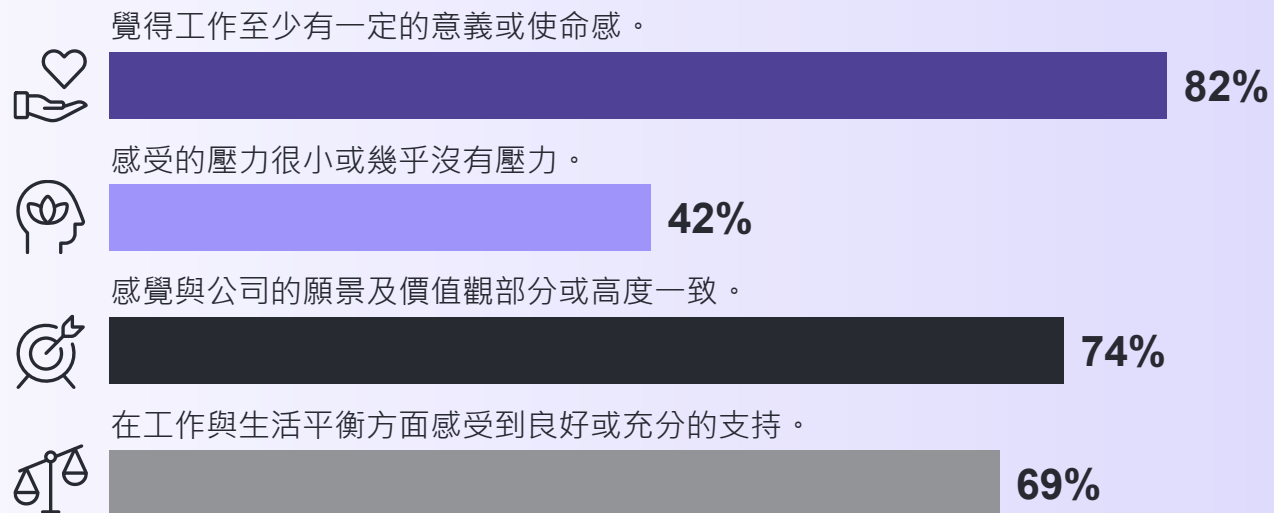


整體幸福感



更好的工作與生活平衡提升整體福祉

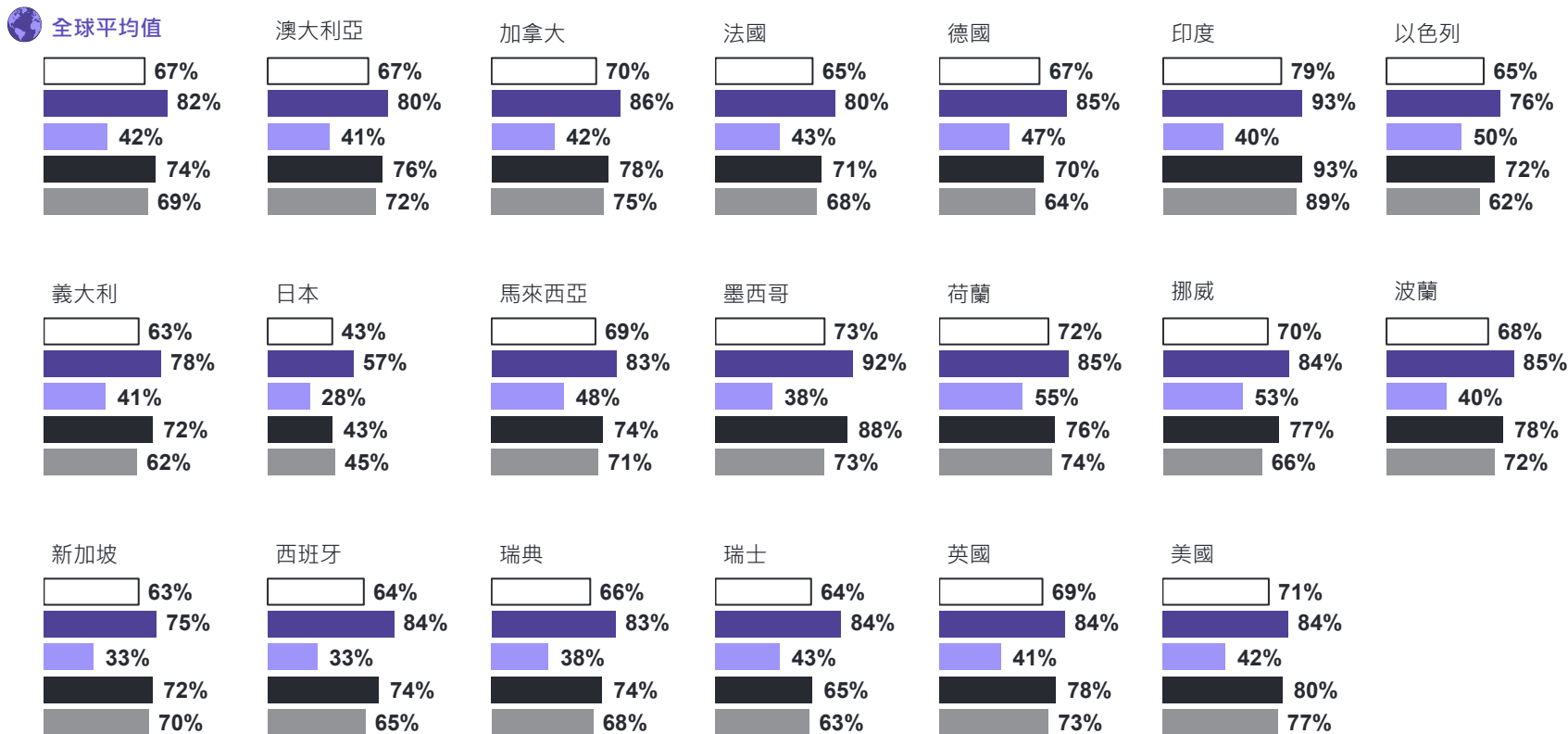
福祉指數基於四項關鍵指標：意義與使命感、低度日常壓力、價值觀一致性及工作與生活平衡。



福祉指數為上述四項指標百分比的平均值。欲了解更多調查方法，請參考方法論說明。

不同國家的員工心聲

探討各國福祉狀況的差異及其影響因素。



○ 整體幸福指數 ● 意義與使命感 ● 日常壓力感低 ● 價值觀一致性 ● 工作與生活平衡



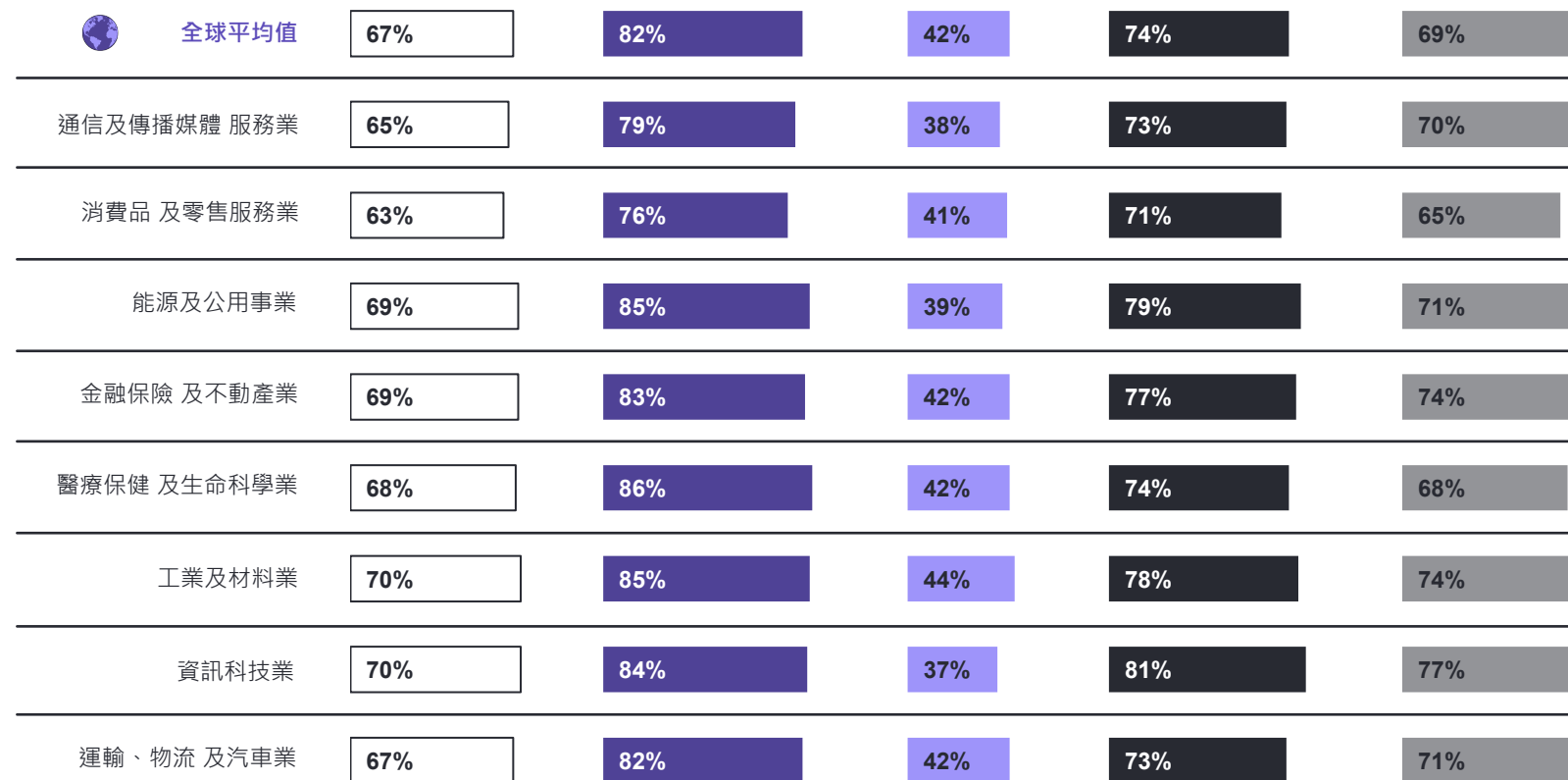
印度的工作者整體福祉指數最高，主要來自於工作具有意義感及價值觀的一致性。



日本工作者最容易感受到高度的日常壓力，其次是新加坡和西班牙。

產業洞察

解析各主要產業的福祉差異。



○ 整體幸福感指數 ● 意義與使命感 ● 日常壓力感低 ● 價值觀一致性 ● 工作與生活平衡



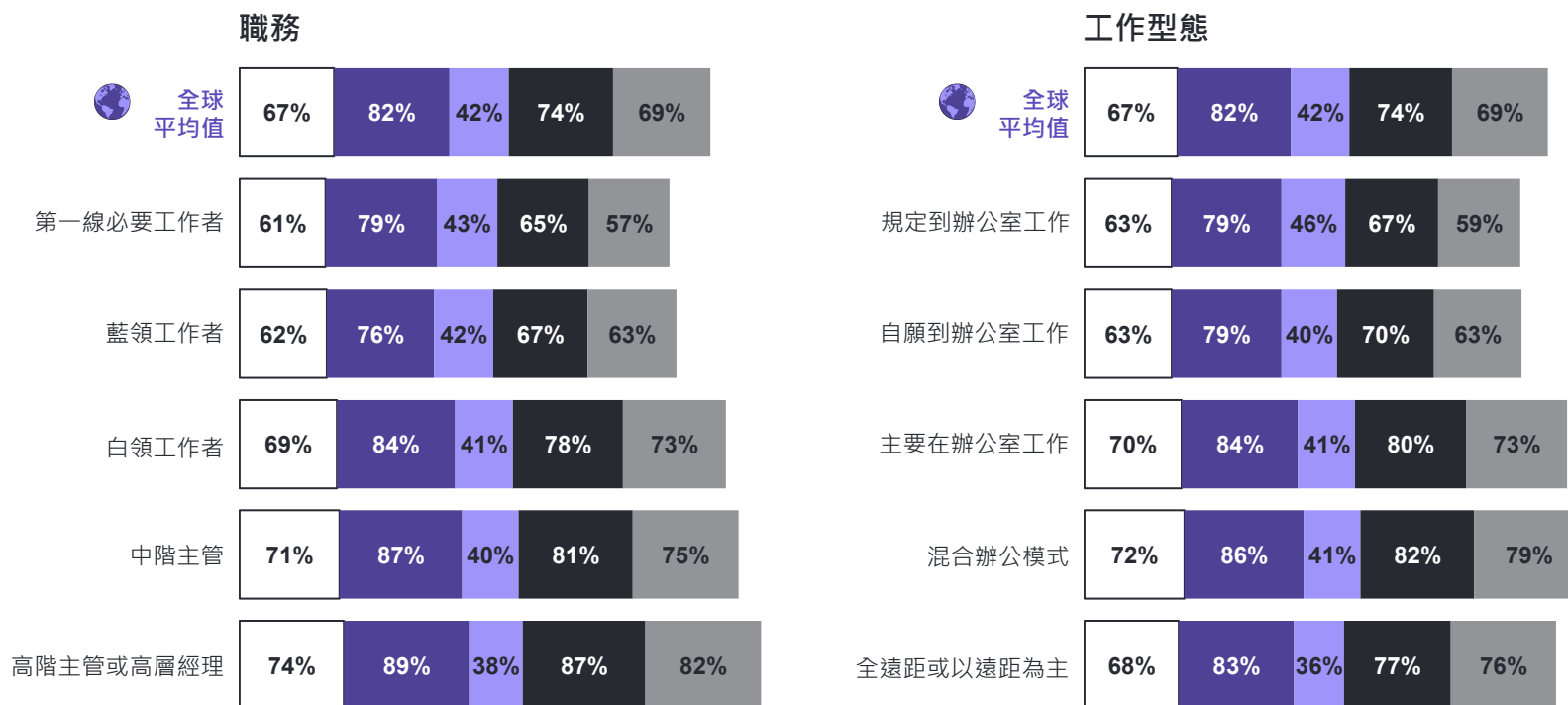
工業與材料業以及資訊科技業的工作者回報的整體福祉最高。



資訊科技業的工作者最可能回報中度至高度的日常工作壓力。

職務與工作地點趨勢

深入剖析不同職務與工作模式如何影響工作者的整體福祉。



○ 整體幸福感指數 ● 意義與使命感 ● 日常壓力感低 ● 價值觀一致性 ● 工作與生活平衡



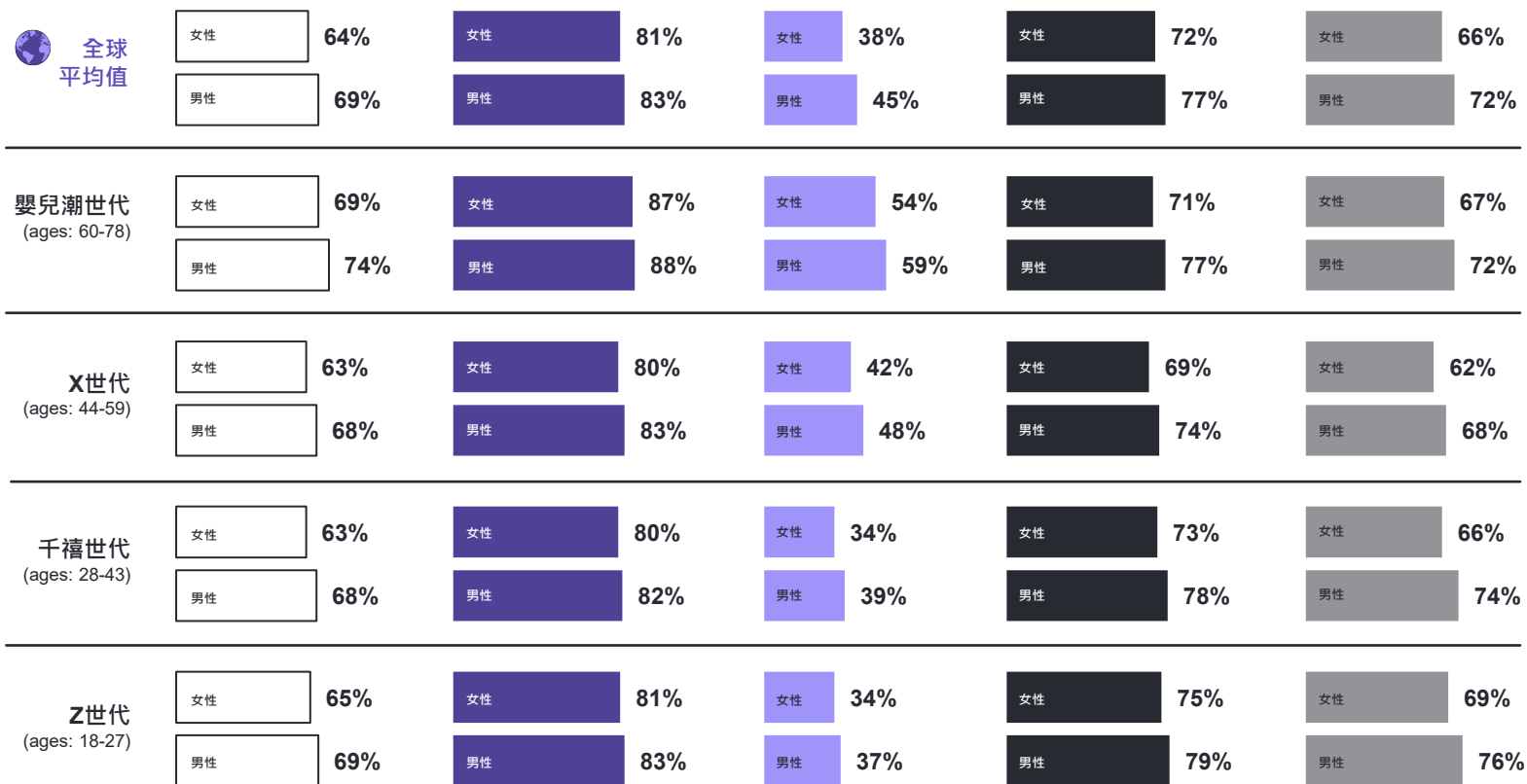
第一線必要工作者與藍領員工在各類職務與工作地點中，整體福祉感受最低。



第一線必要工作者與高階主管之間在價值觀一致性上的落差相當顯著。

年齡與性別趨勢

探討不同年齡層與性別在福祉感受上的不同。



○ 整體幸福指數 ● 意義與使命感 ● 日常壓力感低 ● 價值觀一致性 ● 工作與生活平衡



Z世代成功爭取到工作與生活的支持，但壓力水準仍然居高不下。



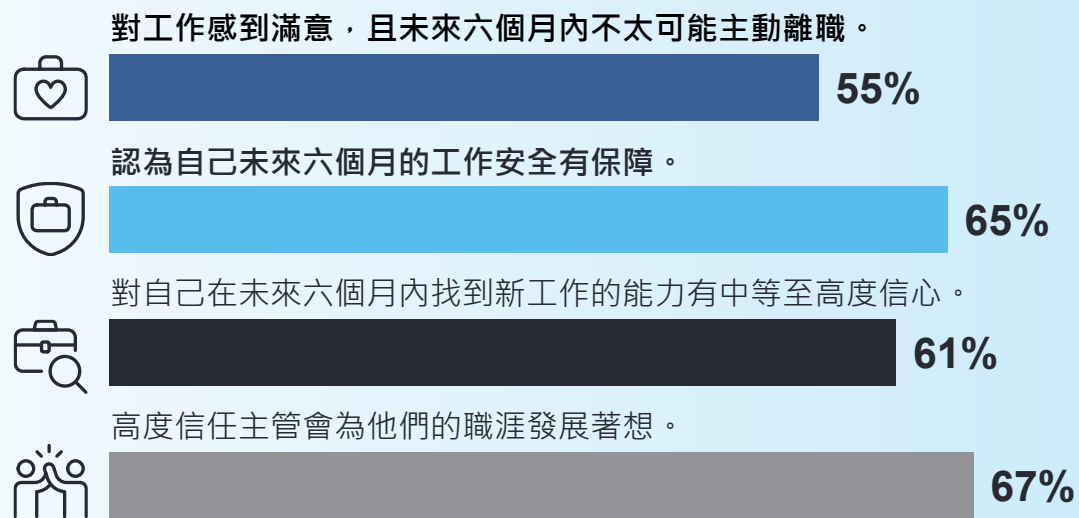
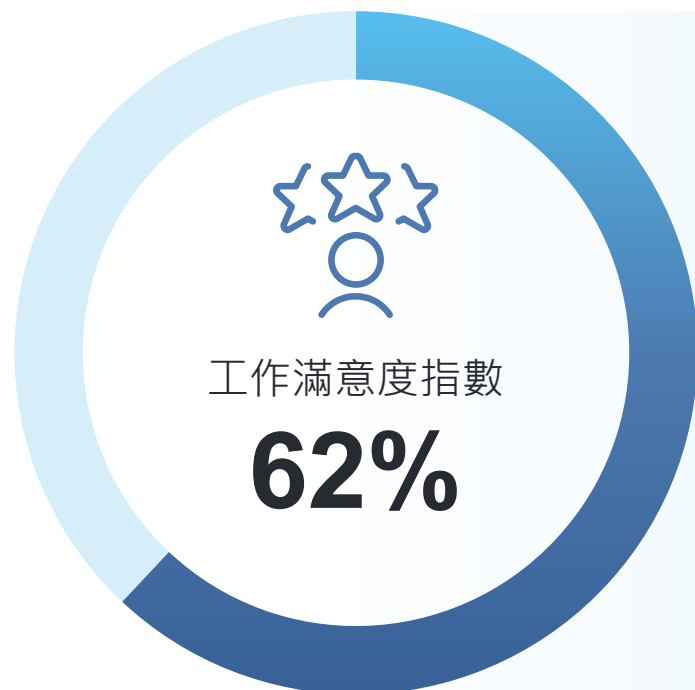
工作與生活平衡上的性別差距，在千禧世代男性與女性之間最為明顯。

工作滿意度



工作滿意度與穩定感降低，對管理者的信任度卻提升

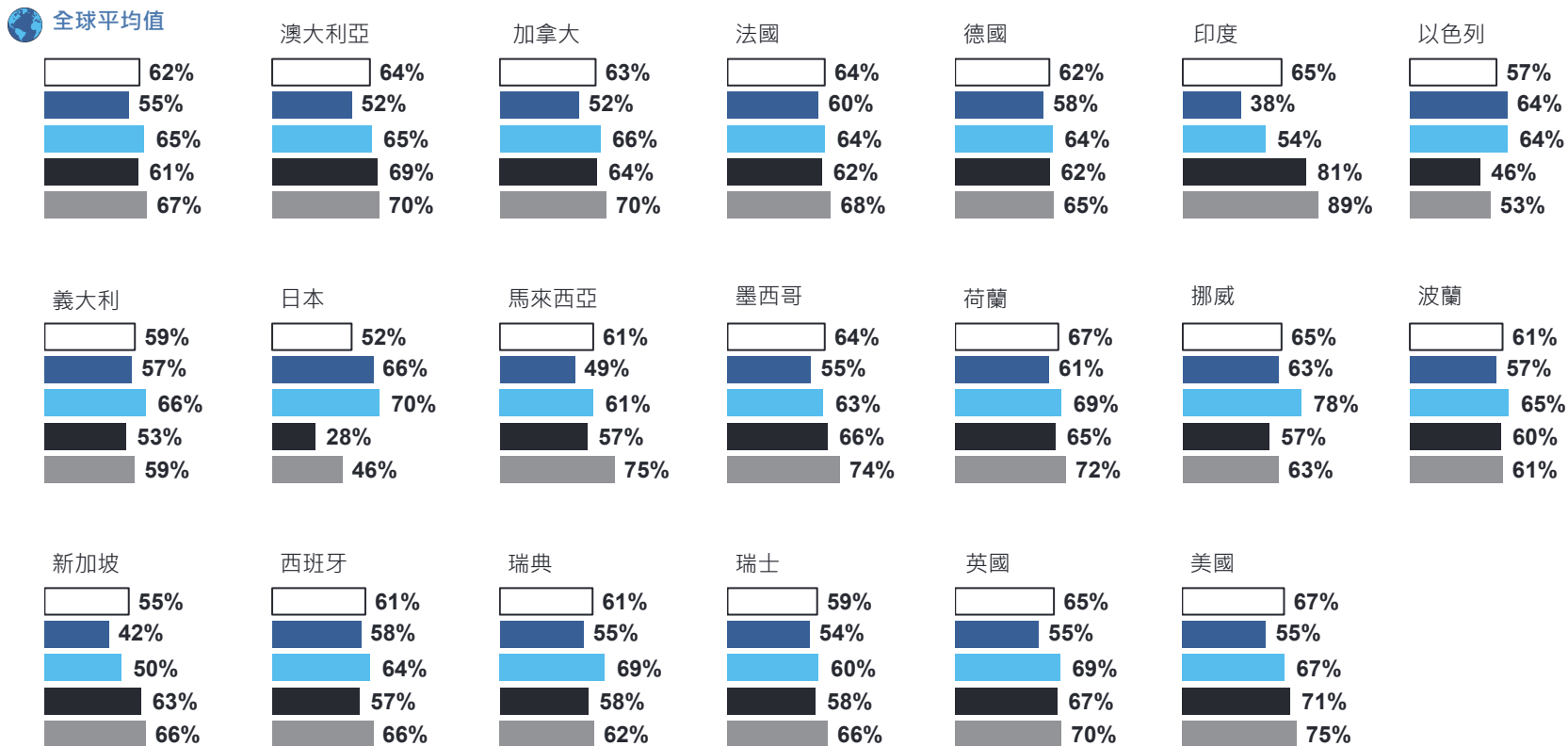
工作滿意度指數由四項指標組成：目前的工作滿意度、工作安全感、求職信心以及對主管的信任度。



工作滿意度指數為上述各項百分比的平均值。欲了解更多調查方法，請參考方法論說明。

不同國家的員工心聲

探討各國間工作滿意度的差異。



○ 工作滿意度指數 ● 目前的工作滿意度 ● 目前的工作安全感 ● 求職者求職信心 ● 值得信賴的主管



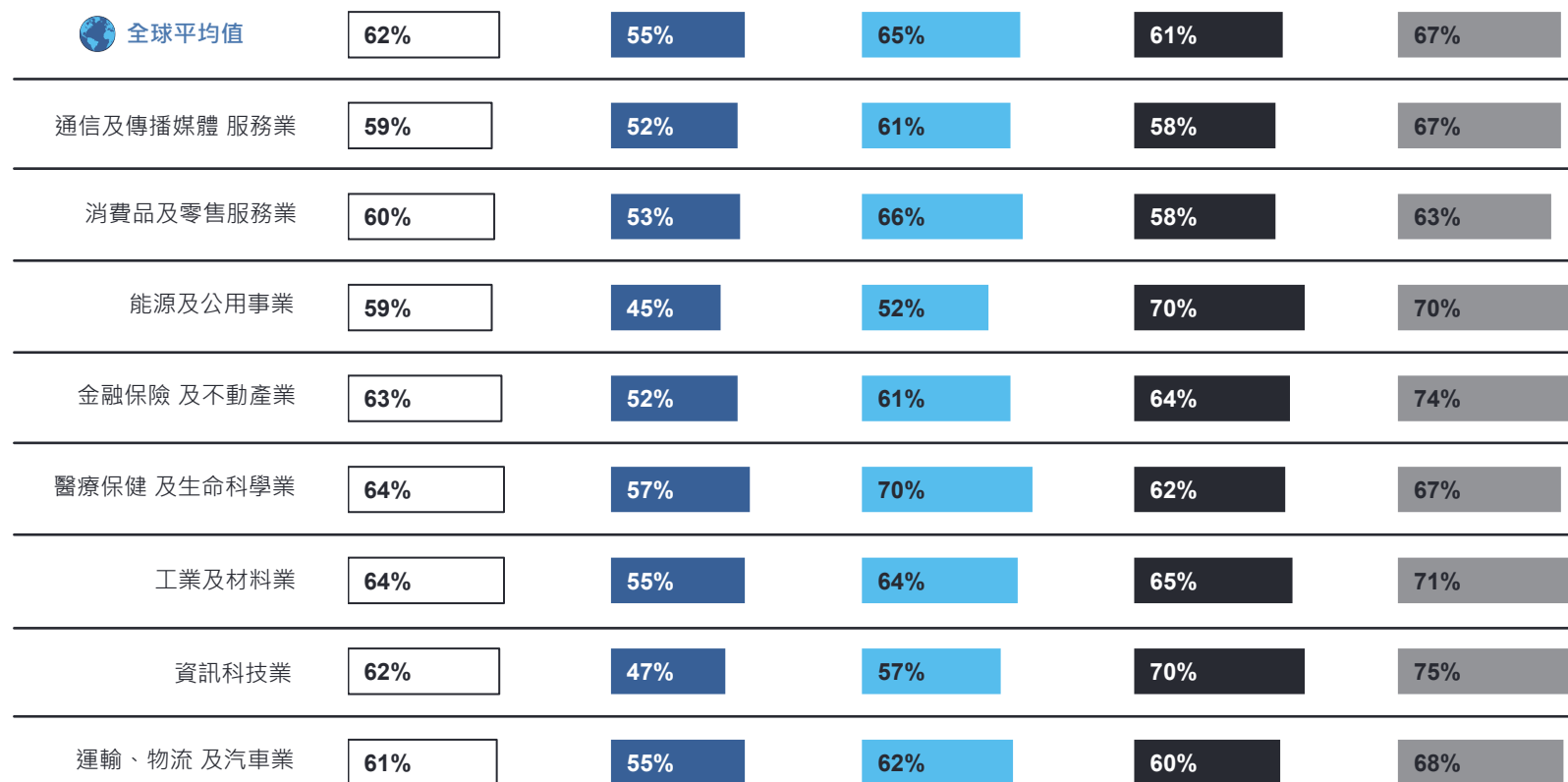
儘管印度在多數工作面向名列前茅，但在工作安全感與滿意度方面，印度與新加坡排名最低。



日本工作者認為自己在未來六個月內不太可能被迫離職，但在其他所有因素上皆低於平均水準。

產業洞察

深入探討各產業工作者在工作滿意度上的趨勢變化。



○ 工作滿意度指數 ● 目前的工作滿意度 ● 目前的工作安全感 ● 求職者求職信心 ● 值得信賴的主管



資訊科技業

與能源及公用事業

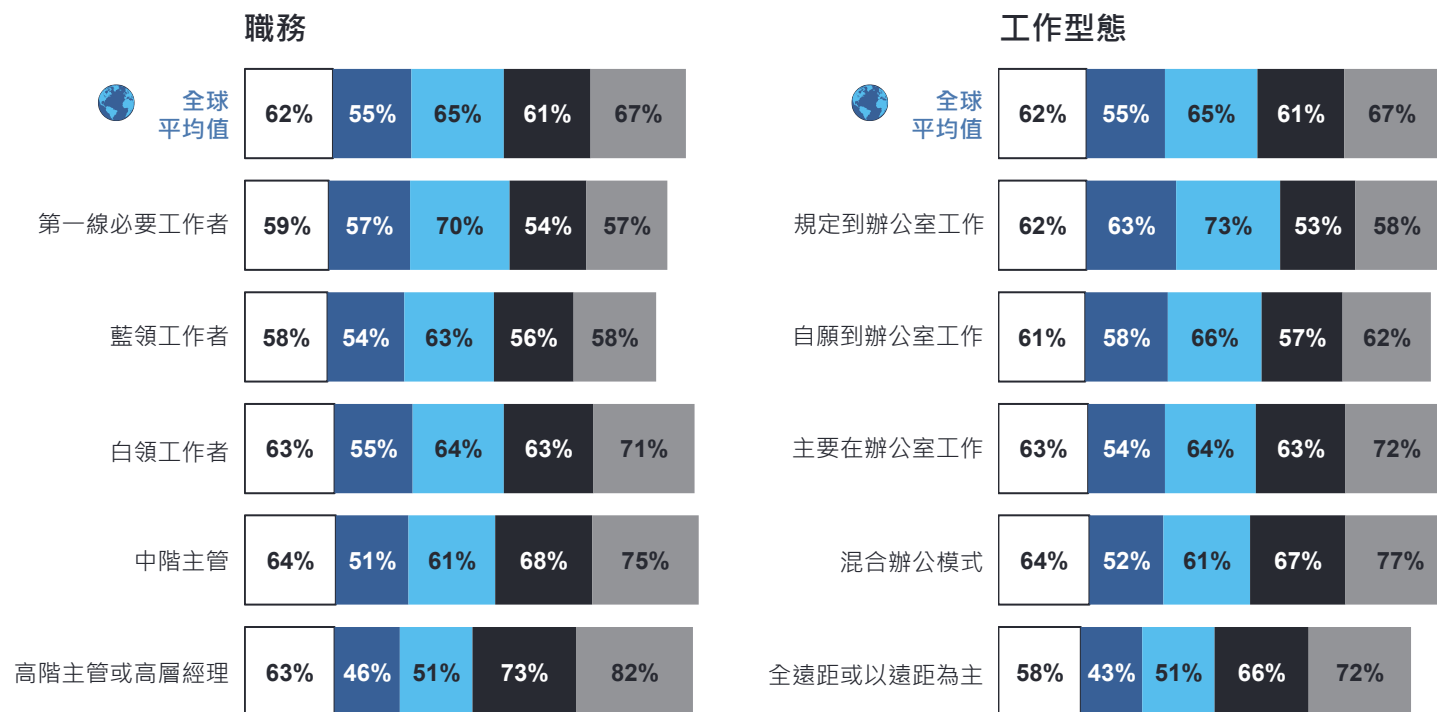
的工作者雖對工作安全感最低，卻同時展現出最高的求職信心。



消費品及零售服務業的主管被認為是最不值得信任的。

職務與工作地點趨勢

深入探討不同職務角色與工作地點如何影響工作者的工作滿意度。



○ 工作滿意度指數

● 目前的工作滿意度

● 目前的工作安全感

● 求職者求職信心

● 值得信賴的主管



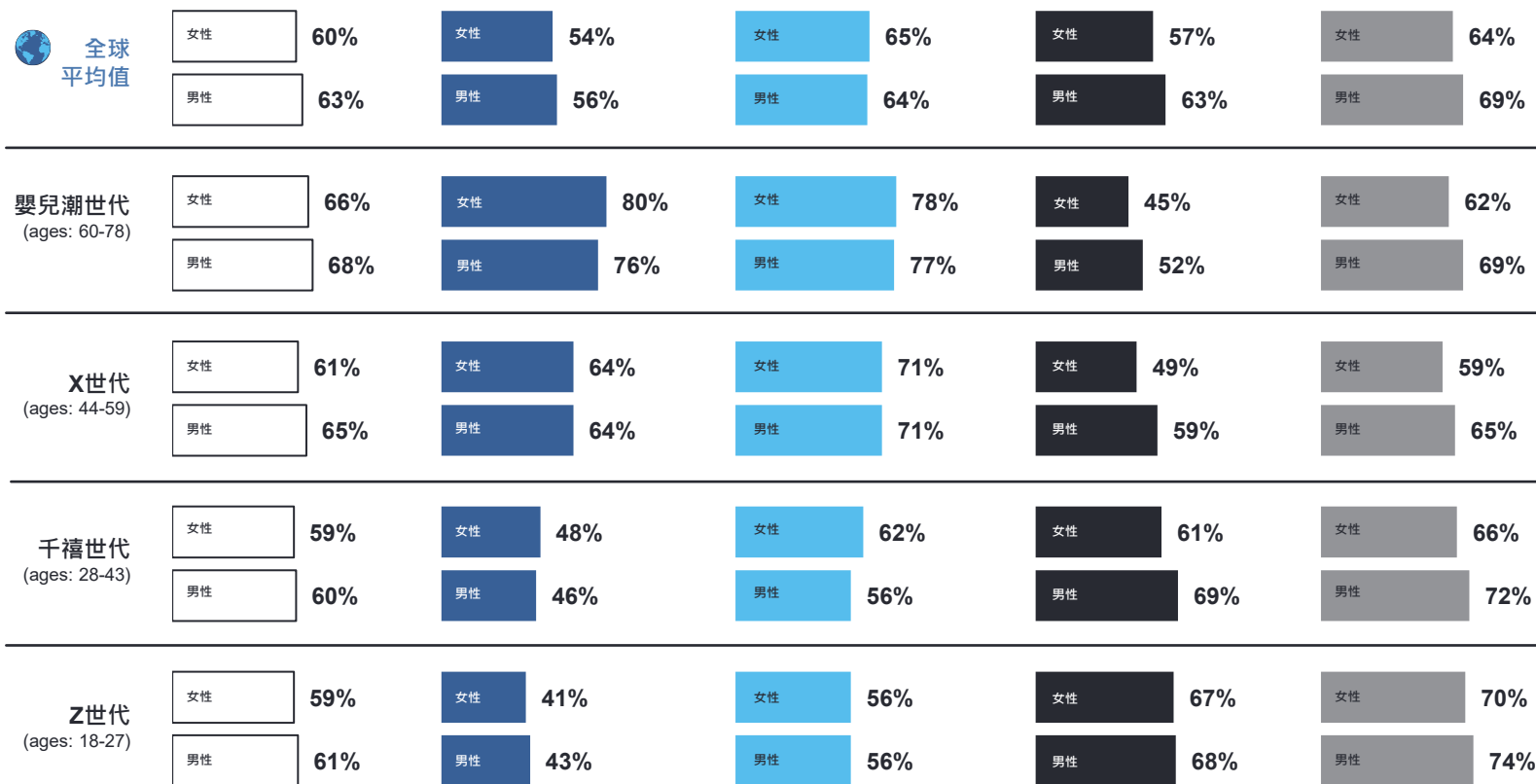
第一線必要工作者
對工作安全感最高，而
高階主管或資深管理層
的工作安全感則最低。



中階主管
的工作滿意度最高。

年齡與性別趨勢

深入探討不同年齡層與性別在工作滿意度上的體驗差異。



○ 工作滿意度指數

● 目前的工作滿意度

● 目前的工作安全感

● 求職者求職信心

● 值得信賴的主管



Z世代員工最有可能表示想自願離職，同時也是對自己工作安全感最低的一群。



千禧世代的工作滿意度下降幅度最大，較2024年下滑了六個百分點。

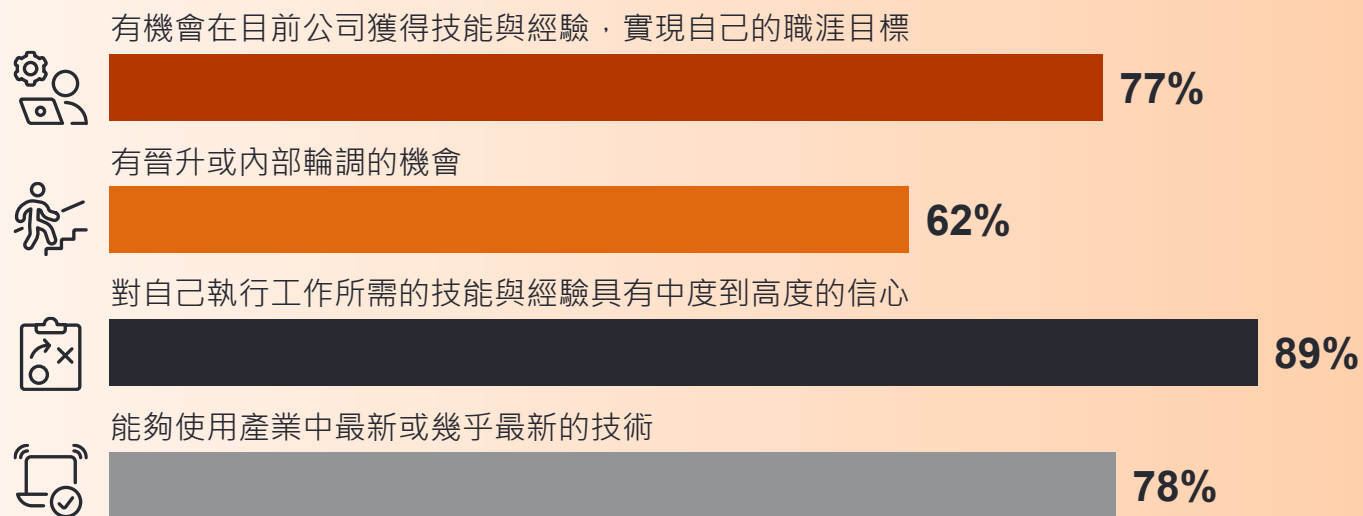
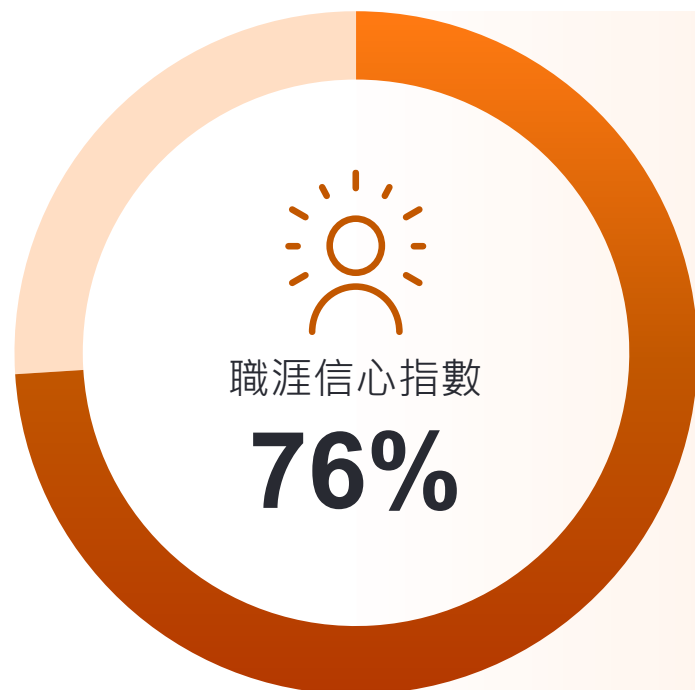
 職涯信心



信心提升與職涯成長並進

信心指數由四項關鍵指標構成：

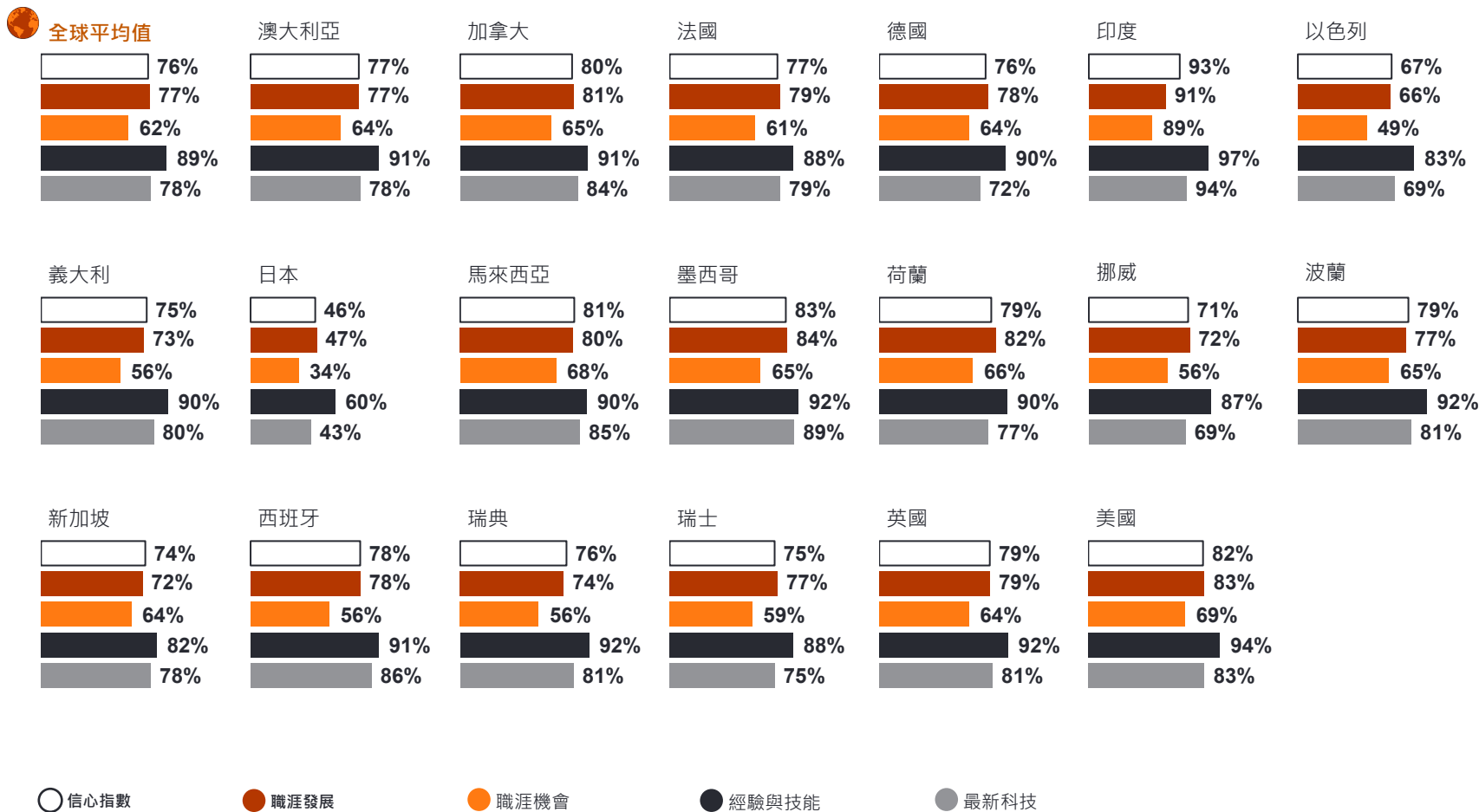
職涯發展、職涯機會、經驗與技能、科技與工具。



信心指數 (Confidence Index) 是根據上述四項指標的平均值計算而得。如需進一步了解調查方法，請參閱「調查方法學」章節。

國家層面觀點

探討各國工作者的信心狀況及其差異。



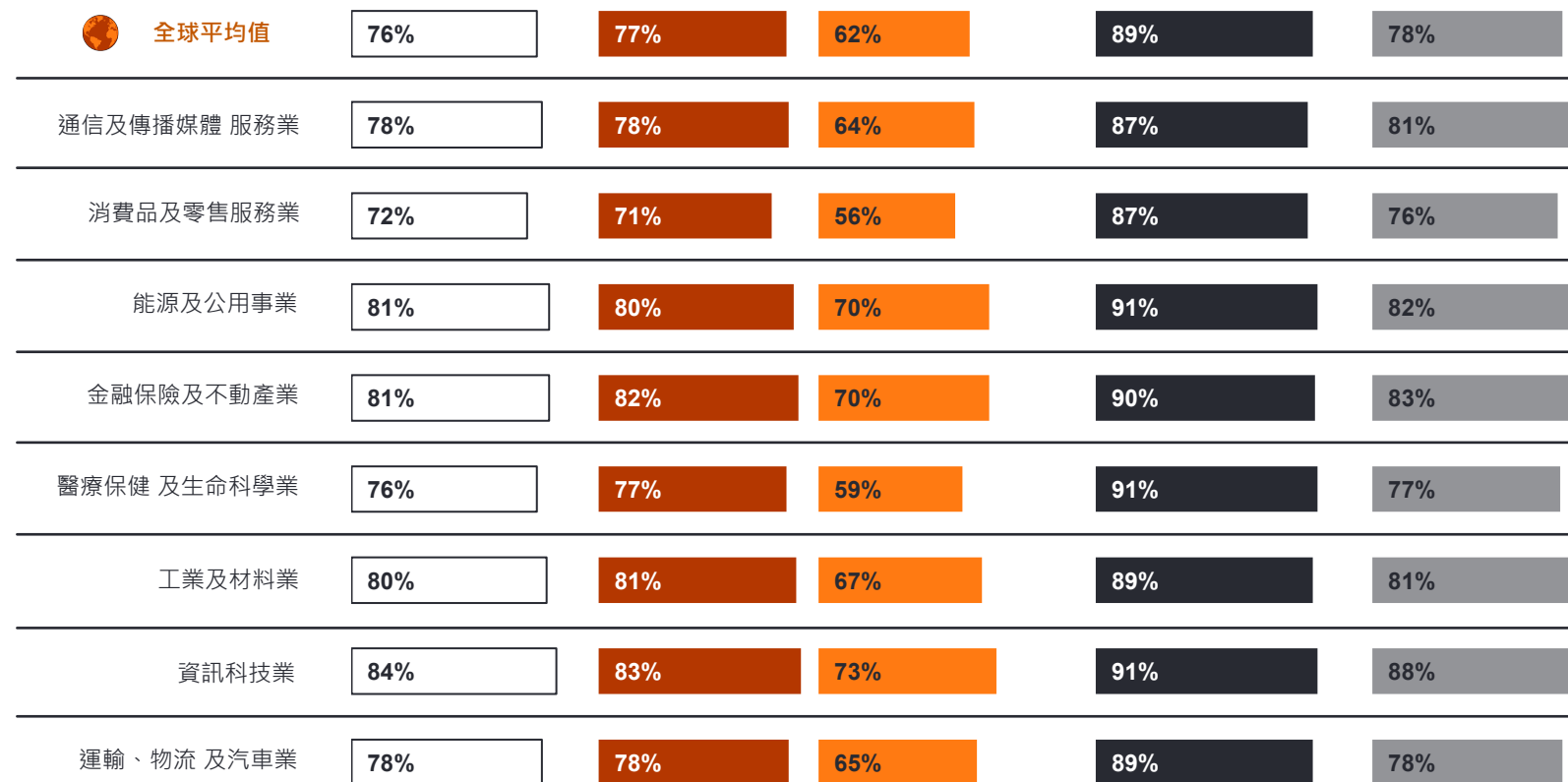
印度的整體勞工信心指數最高，在所有四項指標中均展現出強烈的正面情緒。



德國與挪威勞工對於使用產業最新技術與工具的信心低於平均水平。

產業洞察

了解不同行業特性如何影響工作者的信心程度。



○ 信心指數

● 職涯發展

● 職涯機會

● 經驗與技能

● 最新科技



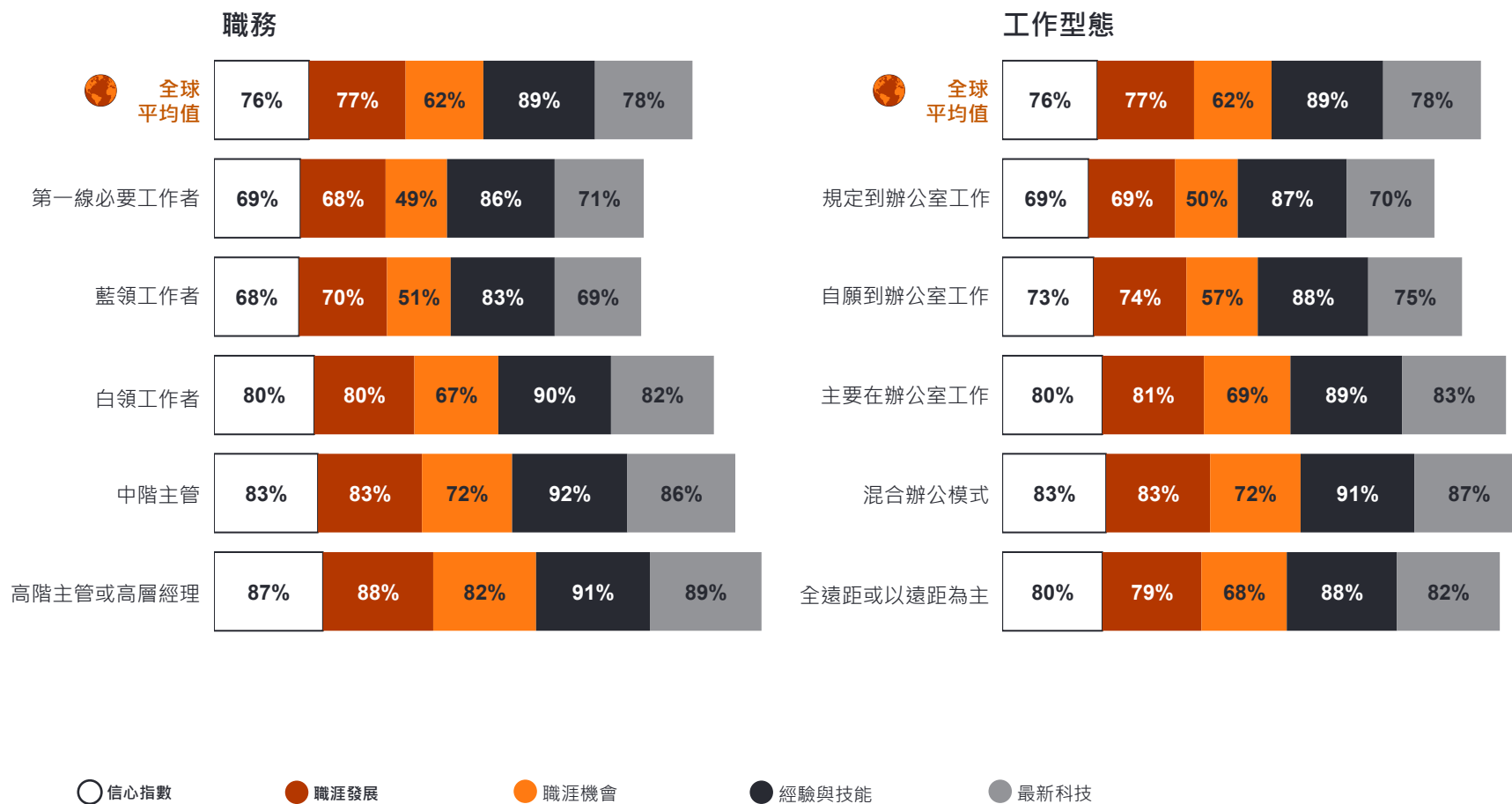
消費品及零售服務業的工作者信心指數最低，尤其在職涯發展與機會方面表現較弱。



金融保險及不動產業的工作者報告顯示，他們擁有最佳的職涯發展機會，同時在技能信心方面也位居前列。

職務與工作地點趨勢

分析不同職務角色與工作環境如何影響工作者的信心。



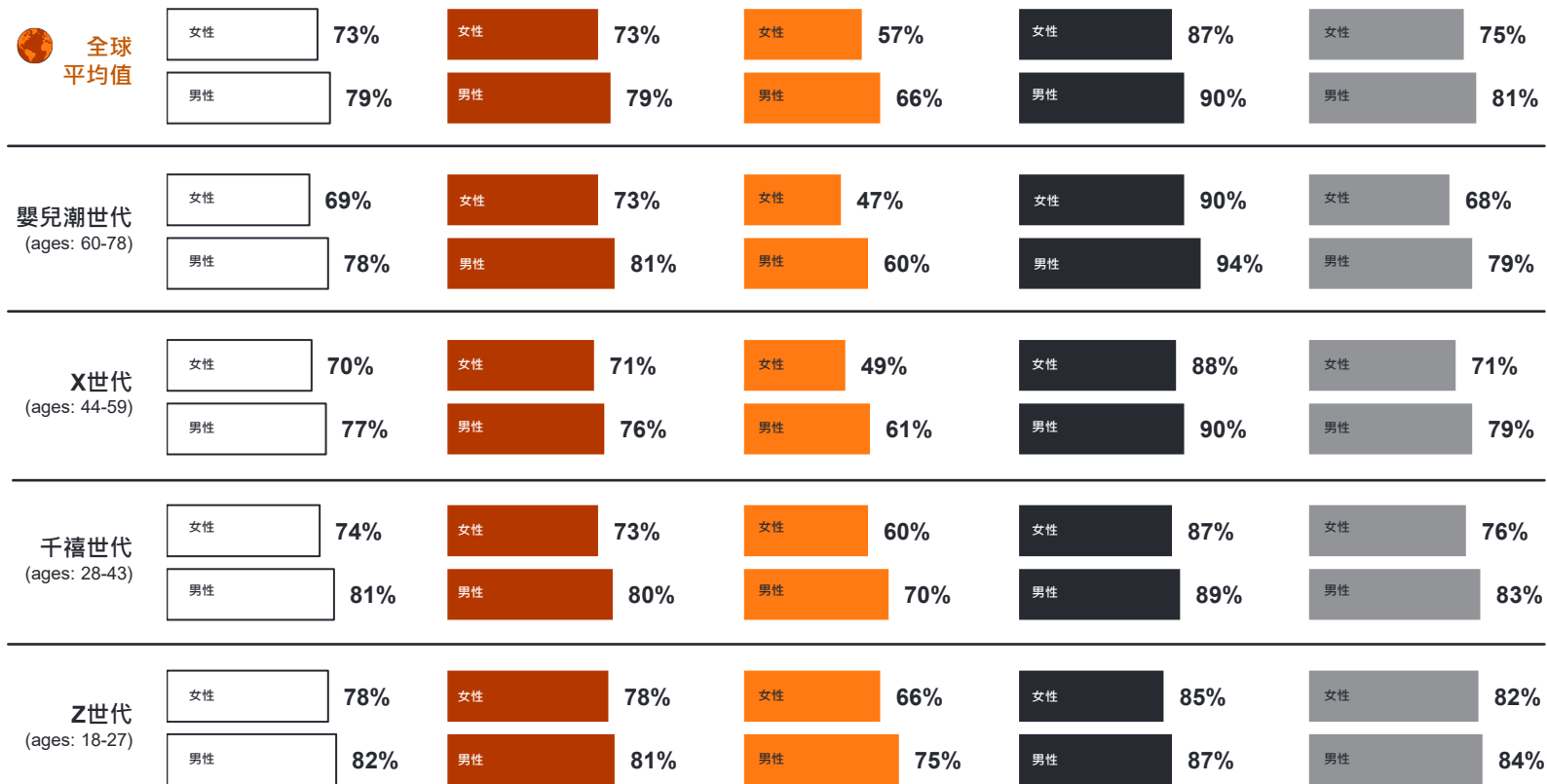
第一線必要工作者以及無法選擇工作地點的現場工作者，反映出最低的職涯機會。



採用混合工作模式的工作者在各方面展現出最高信心：包括經驗與技能、科技與工具、職涯發展及機會。

年齡與性別趨勢

探討不同年齡層與性別間工作者信心的差異。



○ 信心指數 ● 職涯發展 ● 職涯機會 ● 經驗與技能 ● 最新科技



性別不平等依然存在，
但Z世代工作者在所有信心指標中報告的性別差異最小。



X世代與嬰兒潮世代在職涯機會上報告的性別差異最大。



 結論



雇主的機會



有意義的工作也無法抵擋職場倦怠。



儘管越來越多工作者在工作中找到價值感，但每日的持續壓力仍然居高不下——尤其是在 Z 世代與中階主管族群中。這種狀況若持續，將進一步影響工作效率與人員留任，進而提高企業成本。

根據保守的全球估算，每位離職員工所造成的留才成本高達 **18,591** 美元。若績效不佳的企業持續流失核心人才，這些成本將迅速累積。

在職涯中段與人才相遇。



隨著對工作穩定性的擔憂升高、現職滿意度下降，中生代職場人才——尤其是女性——成為一群關鍵卻尚未被充分運用的人力資源。企業若希望穩定人力結構，應優先關注這個族群，提供清晰的職涯發展路徑、適時的肯定與支持。

最新研究指出，重視主管培育與投入的企業，其生產力最高可提升達 **28%**。

善用員工信心優勢。



儘管外在不確定性增加，整體來看，員工對未來的信心相較 2024 年反而有所提升。企業若希望留住關鍵人才，必須聚焦在那些能掌握且能驅動正向感受的關鍵因素。

持續強化主管與員工間的信任關係、推動工作與生活的平衡，並提供清楚透明的職涯發展與晉升機會，是企業現階段不可忽視的重要行動。

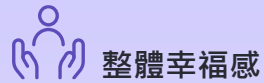
關於調查

前瞻性聲明：

本報告包含前瞻性聲明，內容涉及特定區域、國家及產業的勞動需求、經濟不確定性，以及人工智慧的應用與影響等。實際事件或結果可能因風險、不確定性及假設條件，而與前瞻性聲明中的內容有重大差異。相關因素詳見本公司向美國證券交易委員會（SEC）提交的報告，包括截至2024年12月31日止年度的10-K年度報告中「風險因素」章節，其內容已納入本報告參考。除法律規定外，萬寶華集團不承擔更新本新聞稿中任何前瞻性或其他聲明的義務。

調查方法：

本調查於2025年3月14日至4月11日間，針對19個國家共13,771名工作者進行問卷回收。所有數據均依各國勞動人口在性別、年齡及區域的比例進行加權，且各國數據權重相等。



整體幸福感

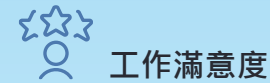
每日低壓力：
使用10分制評分，工作者評定自己壓力程度為「很少」到「沒有壓力」的比例。

工作意義與價值：
使用10分制評分，工作者認為自己的工作「有些」或「非常有意義」的比例。

價值觀契合度：
使用10分制評分，工作者認為自己與雇主價值觀「部分」或「高度契合」的比例。

工作與生活平衡：
使用10分制評分，工作者認為公司對工作與生活平衡及個人福祉的支持程度為「良好」或「完全支持」的比例。

幸福指數：
上述各項百分比的平均值，作為幸福指數。



工作滿意度

目前工作滿意度：
使用10分制評分，工作者表示「非常不可能」或「不太可能」會主動換工作的比例。

目前工作安全感：
使用10分制評分，工作者認為自己「非常不可能」或「不太可能」會被迫離開目前工作的比例。

求職信心：
使用10分制評分，工作者表示「非常有信心」或「有信心」能找到符合需求的新工作的比例。

值得信賴的主管：
使用10分制評分，工作者認為自己「非常信任」或「部分信任」主管在職涯發展上站在自己立場的比例。

工作滿意度指數：
上述各項百分比的平均值，作為工作滿意度指數。



職涯信心

經驗與技能：
使用10分制評分，工作者表示「非常有信心」或「有信心」自己具備執行現職所需的技能與經驗的比例。

職涯發展：
使用10分制評分，工作者認為自己「非常同意」或「同意」在現有組織中有足夠的機會獲得達成職涯目標所需的技能與經驗的比例。

職涯機會：
使用10分制評分，工作者認為自己「非常同意」或「同意」在組織內有足夠的晉升或調動機會，以實現職涯目標的比例。

先進科技：
使用10分制評分，工作者認為自己「非常同意」或「同意」能使用適合且足夠的科技工具，發揮最佳工作能力的比例。

信心指數：
上述各項百分比的平均值，作為信心指數。

萬寶華集團在人力資源全週期的解決方案



人力資源管理



人才招募



職涯管理



頂尖人才吸引



策略性人力規劃



人力資源顧問與數據分析



Visit www.manpowergroup.com to learn more.