

了解求職者對彈性工作的需求



Insights from ManpowerGroup Solutions' Global Candidate Preferences Survey

簡介 | 3

彈性工作時代來臨 | 4-7

彈性工時偏好 | 8-9

對求職者的吸引力 | 10-15

雇主優先考量因素 | 16-18

總結 | 19

更多關於受訪者 | 19



簡介

全球求職者彈性工作偏好調查報告

針對
14000位
目前的工作者

在 **19** 國
具有影響力的全球就業市場

年齡 **18-65**

求職者們分享了在求職過程中最看重
的工作條件



彈性工作成為人才管理最重要的議題！這項政策能讓企業吸引到更多專業人才，並能快速創造公司與員工的雙贏局面。根據波士頓大學Alfred P. Sloan Center 的《Aging and Work》研究指出：「當企業想要擴大跨國業務的服務規模、供應商和產品線時，需要與世界各地的顧客、客戶時常互動，此時便需要能夠彈性運作的工作時間和地點。」

現今求職者求職時更加重視彈性工時，在許多國家，這項比例於一年內已上升了20至30%，事實上，將近40%的全球求職者在求職時，會把是否是彈性工作型態納入前三位的考量因素。

過去的職場文化也許認為出勤時間比工作產出還要重要，但現今的63%求職者並不覺得他們需要一直在辦公室工作，科技改變了許多職場形式，企業為了因應趨勢，也彈性地調整原本的工作型態，因此，若企業主動創造彈性工作的模式，可以在聘僱及保留需要的人才上取得更大的優勢。

為了更清楚了解雇主應如何利用全球求職者的偏好和期待，世界上最大的人才外包服務企業ManpowerGroup Solutions對求職者進行更深入的調查，透過在全球19個有影響力的國家進行調查，並以18到65歲的年齡作為調查者，有將近14,000的工作人員分享了求職時的狀況。

不再只有職業婦女會考量彈性工作型態，現在因為科技進步與社會需求增加，所有人都希望可以兼顧工作與家庭，這份調查為全球彈性工作偏好的議題提供了新的視野。

¹ [“Why Society Needs Workplace Flexibility,” The Sloan Center on Aging & Work at Boston College.”](#)

彈性工作對求職者而言，究竟是什麼？

- 彈性的定義
- 彈性的需求
- 因地制宜的彈性偏好

彈性的定義

彈性工作的定義相當廣泛，也可以說是彈性工時，包含了員工們如何控制休息時間、在家工作或是擁有照顧假，我們將「彈性工作」的定義列出以下8種型態：

- | | |
|-----------------|----------------------------|
| 1 彈性上下班 | 5 變形工時 |
| 2 在家/
其他地點工作 | 6 特休或在職長假的機會
(例如延長休假時間) |
| 3 自由選擇、控制班表 | 7 無限制的帶薪休假 |
| 4 在家兼職工作 | 8 擁有照顧假 |

但不是所有的職場都能夠有上述的型態，他們提供了一系列的方式以滿足在每個不同人生階段的求職者。



工作模式的定義

傳統的40小時、50週標準工時已經被轉換成各種新型工作模式，在全球求職者偏好調查中，受訪者可以從六種狀況中選擇自己目前或較喜歡的工作模式。

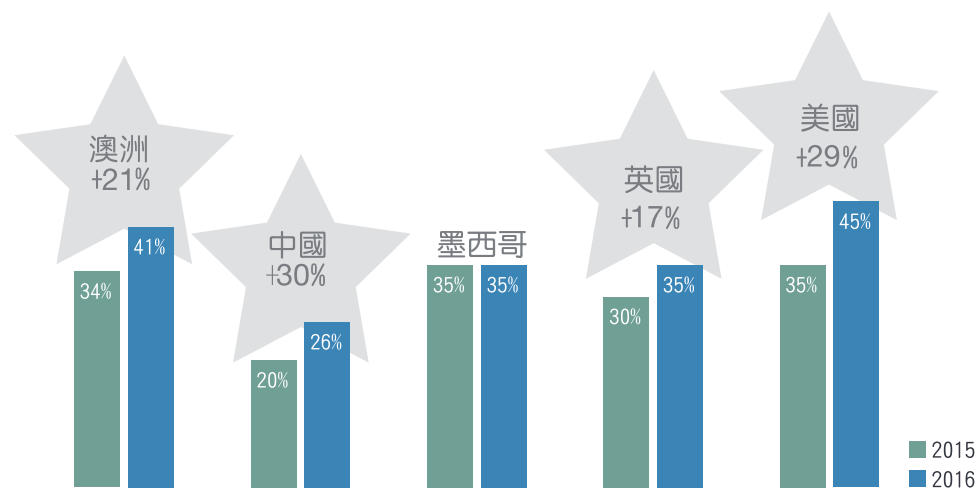
- | | |
|------------------------|-----------------------|
| 1 全職工作 | 5 臨時工(短期，非合約) |
| 2 兼職工作 | 6 季節性工作(與商業週期相關的既定時段) |
| 3 契約工作
(合約具有指定期限) | |
| 4 專案工作
(基於專案工作內容範圍) | |

彈性的需求



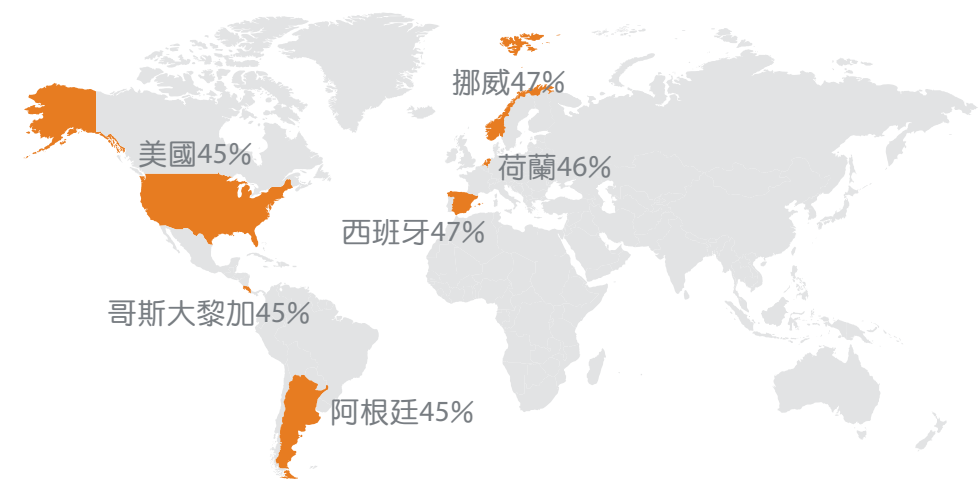
經過兩年的持續調查，其中四個(全部5個)的就業市場(中國、美國、澳洲和英國)，更多的求職者在求職時，認為彈性工作前三重要的考量因素，在一年內，會把彈性工作納入求職選擇因素的人數在中國上升了30%，在美國上漲了29%，在澳大利亞則上漲了21%。

彈性工時是求職的三大動機

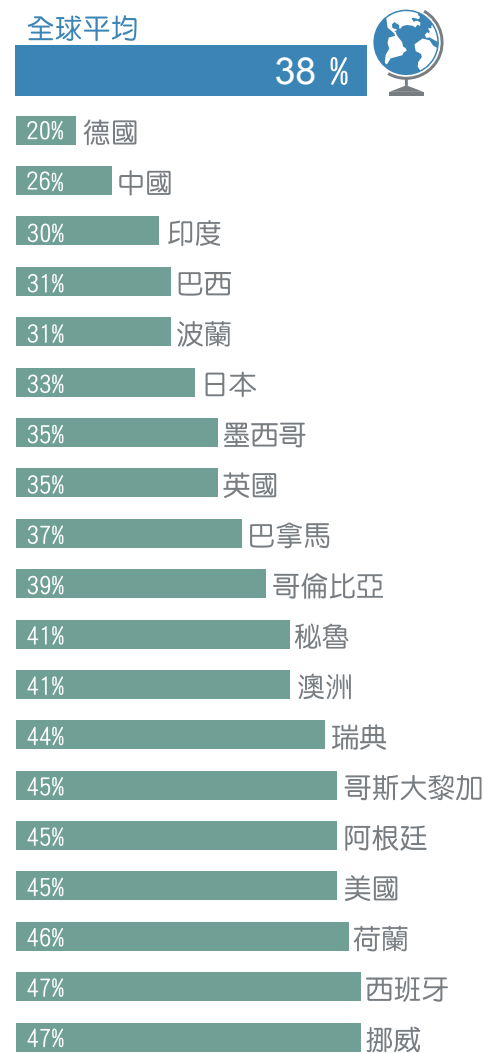


許多的地方因素使得彈性工時變得更加重要，包括跨国公司的存在、勞動力組成(如大量千禧一代)、工會設立、科技業對市場的影響、經濟、就業水平，以及由於都市擁擠、基礎設施薄弱或缺乏公共交通而造成的過長通勤時間。

與全球平均相較，更偏好工時彈性的國家



全球統計分析：彈性工時是求職的前三大動機比例



在波蘭，我們觀察到傳統公司和新型歐美企業，這兩者在進入市場的時候有相當大的差別，新型公司會以彈性工作做為招募、保留頂尖人才的吸引動機，而這是許多本土企業無法跟上腳步的地方。

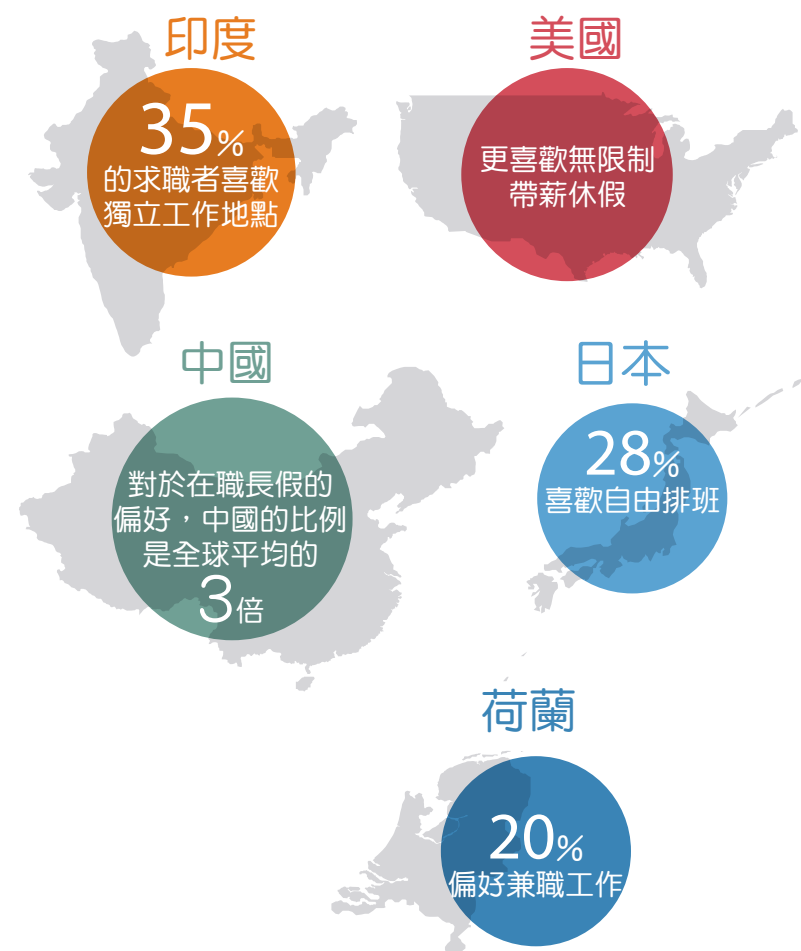
Alex Bojarski, RPO Leader
ManpowerGroup Solutions, Poland



因地制宜的彈性偏好

大致上而言，彈性上下班和全職在家工作是最具吸引力的工作地點彈性型態，26%的全球求職者認為彈性上下班最重要，在家或其他地點工作則佔22%，自由選擇班表位列第三(15%)，照顧假和無限制帶薪休假大約佔5%。

求職者偏好的彈性工作會因國家有所改變



在阿根廷，大眾運輸系統造成通勤問題，火車可能常常誤點或是發生突發狀況，如果能夠在家工作就像天堂一樣。

Marcela Romero, Manager, Permanent Recruitment ManpowerGroup Solutions, Argentina

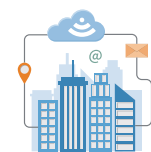
在每個國家，公司、經濟、文化、理想主義因素之間的複雜關係讓求職者產生了彈性工作的偏好。



許多大公司已經從城市移往郊區，延長了通勤時間，也讓我們難以掌控某些地區的大眾運輸系統，因此彈性上下班和在家工作變得非常重要。



中國的地方經濟因素扮演了重要角色，例如，當地企業成長快速，創造成功需要經過不斷的努力及長時間專心致志，這些壓力促使員工們渴望有一定的休息時間來充電、增加自己的技能，這能讓他們在經濟蓬勃時更容易找到新工作。



跨國企業也是驅動跨市場的動力，尤其是科技業大公司，他們為市場帶來更多彈性工作，其領導者為求職者們創造了對彈性工作的期待，這讓傳統或本地企業在人力市場的競爭力降低更多。



美國的工作者們常常放棄帶薪休假，但他們仍然會希望有無限制帶薪休假的機會，有些公司不僅提供無限制休假，還會支付員工去做志工服務，甚至回饋他們的社區。

工時彈性偏好

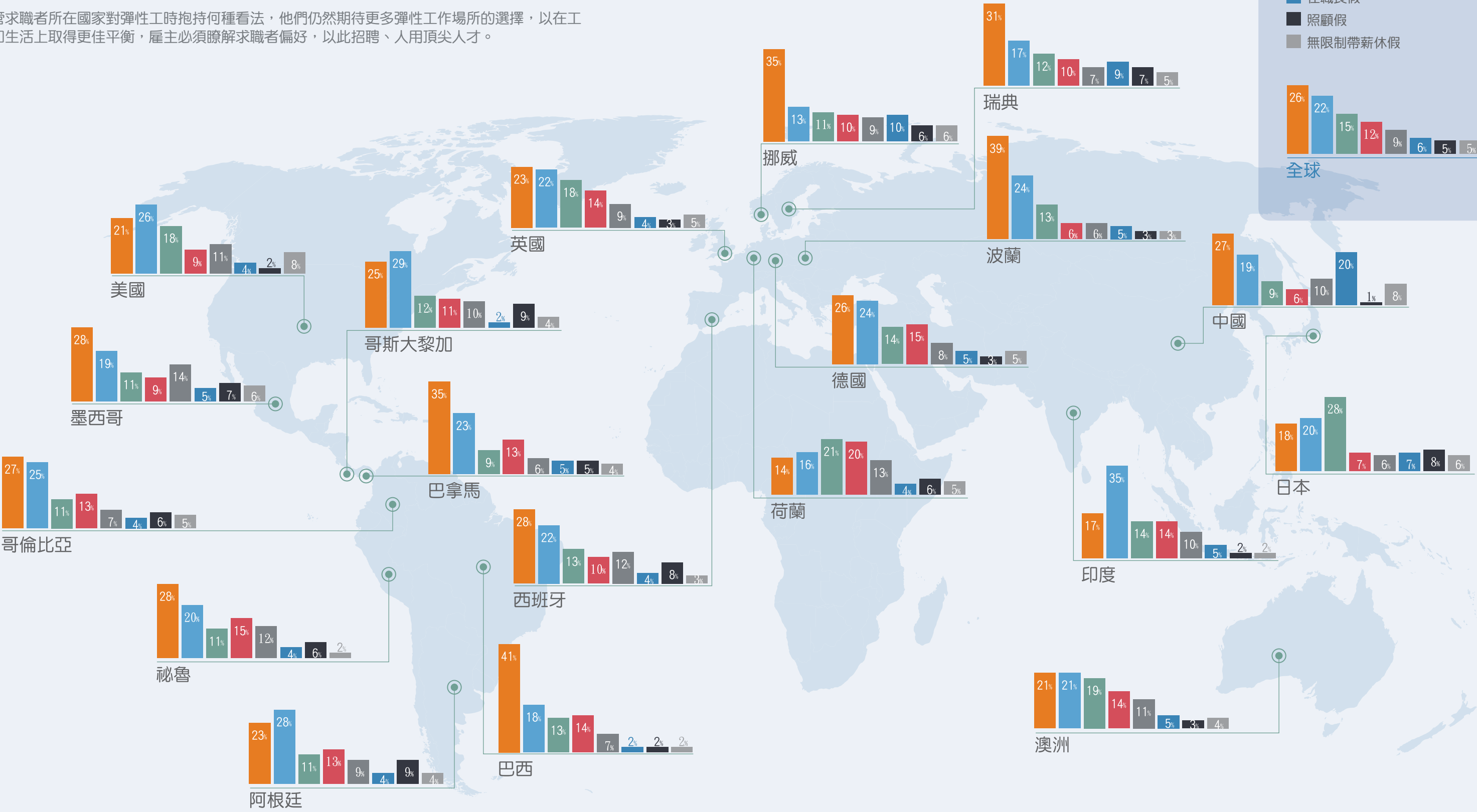
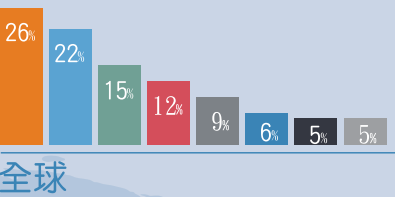
不管求職者所在國家對彈性工時抱持何種看法，他們仍然期待更多彈性工作場所的選擇，以在工作和生活上取得更佳平衡，雇主必須瞭解求職者偏好，以此招聘、人用頂尖人才。

“彈性工時對求職者職業發展非常重要，他們是對職業生涯有所期待，而非只是一份工作，人資專家應該致力於彈性工作的發展，而非先招募業務經理。”

Jacky Qian, Vice President, ManpowerGroup Solutions, China

彈性工時的重要因素

- 彈性上下班
- 在家全職工作
- 自由選擇班表
- 在家兼職工作
- 壓縮工時
- 在職長假
- 照顧假
- 無限制帶薪休假



大多數求職者喜歡彈性工作場所

- 男性也需要彈性工作
- 產業的不同性質
- 拒絕全職就業模式
- 全職員工也需要彈性

男性也需要彈性工作



工作與生活平衡不再只是女性議題，這是跨世代和社會關注的事，ManpowerGroup's 7 Steps to Conscious Inclusion的報告中指出，女性為了要達到工作和家庭的平衡，彈性工作地點、彈性工時、專注於工作表現上變得更為重要，萬寶華的千禧世代調查報告(18~34歲的求職者)顯示，他們認為科技進步、工作與地點的分離有益於事業與家庭。³

過去兩年內，其中四個(全部5個)的就業市場(中國、美國、澳洲和英國)，部分男性求職者在求職時，把彈性工作列為前三重要因素，可以見得彈性工作成為了不分性別的議題。

然而，以現況而言，女性求職者較為偏好彈性工作，除了波蘭以外的所有市場都符合這項統計，波蘭的男性希望按照女性同行的比例，提供更高的彈性。

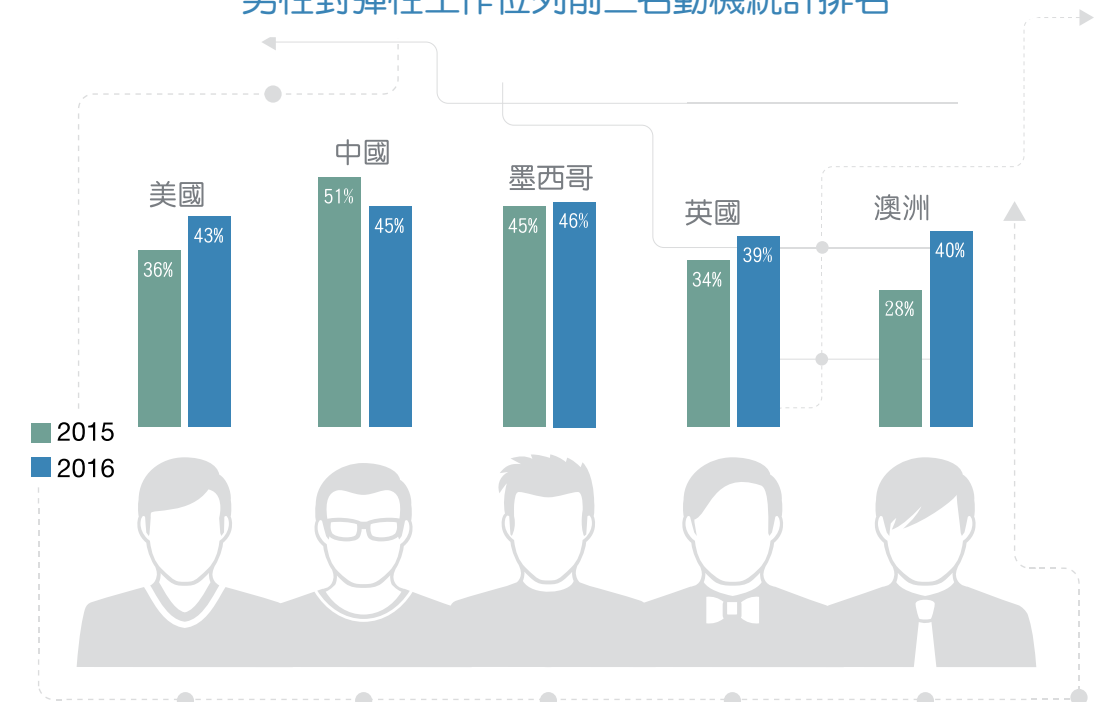


印度不僅擁有最慷慨的產假政策，陪產假也相當符合標準。

Sreekanth Ramasubramanian, Head of Recruitment Process Outsourcing, ManpowerGroup Solutions, India



男性對彈性工作位列前三名動機統計排名



² "07 Steps to Conscious Inclusion: A Practical Guide to Accelerating More Women Into Leadership," ManpowerGroup, 2015, 6.

³ Ibid

許多國家的千禧世代視彈性工作為求職時的重要考量因素，這在美國、巴拿馬、中國、哥斯大黎加皆然；但其他某些國家，例如巴西的戰後嬰兒潮世代也同樣偏好彈性工作。

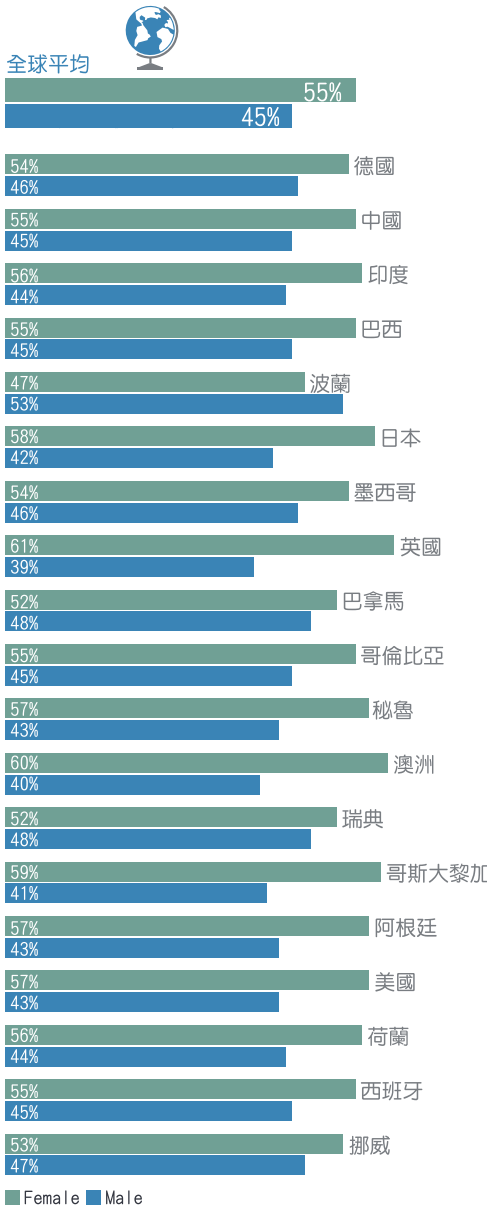
千禧世代認為在每個地方都能完成工作，並不侷限於某個特定空間，84%的千禧世代預期未來的工作生活中將有重大突破——「職業浪潮」正在取代前幾代人的職業生涯。

另外一方面，彈性工作讓戰後嬰兒潮世代的退休人員能夠以季節性工作、兼職和契約的方式與職場連結，這通常是因為彈性工作場所政策造成的。

“渴望彈性工作的族群不分年齡和性別，有兒女的工作人員都需要利用彈性工作來兼顧家庭和事業，年紀較大的人需要以彈性兼顧兼職工作的興趣或期望，千禧世代則普遍傾向因為技術進步的關係，期望彈性工作。”

April Savino, Vice President, Client Delivery
ManpowerGroup Solutions, North America

求職者彈性偏好(依性別比較)



在家工作成為了科技業和管理職位的新型態，其他非科技業也逐漸有這樣的趨勢，這是一件是好事。

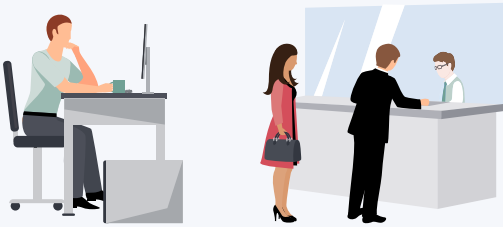
Alex Bojarski, RPO Leader ManpowerGroup Solutions, Poland

產業的不同性質

彈性工作對某些產業來說更加合適的議題已經被爭論許久，有些職業能夠遠端作業，但像醫生、護士這種職業可就沒這麼好了，儘管目前已經發展出雲端醫療，可能會影響到傳統醫療業的發展，不過求職者仍會因為產業類別，而有不同的彈性工作型態偏好。

彈性工作的議題愈來愈普遍，工作型態、工作產出和績效衡量都是雇主和求職者如何安排彈性工作的關鍵因素。

上班族，例如資訊及財金產業



32% 偏好全時段在家工作

27% 偏好工作地點自由

醫療或零售產業工作者



12% 偏好變形工時

23% 偏好自由選擇班表

“巴西與其他南美洲國家相比，有更多員工加入工會。員工必須按照工作日程表工作，這讓他們更難有彈性工作的機會。因此，除了管理階層，大部分員工都還沒享受過彈性工作的好處。”

Flor Alvarez, RPO Regional Sales Manager, ManpowerGroup Solutions, Latin America

⁴“Millennial Careers: 2020 Vision,” ManpowerGroup, 2016, 6.

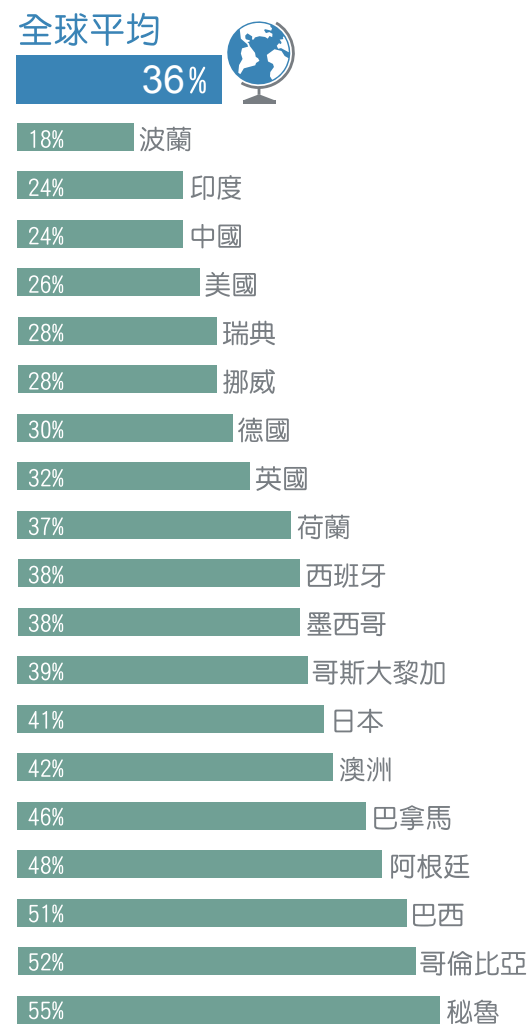


拒絕全職就業模式

零工經濟(gig economy)的興起一直是新聞媒體的熱門話題，36%的受訪者偏好全職工作以外的工作模式，對於雇主，專案或契約人員可以使公司運作更有彈性並及時因應市場變化，以這種方式招募往往速度更快，需要管理階層和人力資源管理人員的批准更少更簡單，便利性超越以往傳統聘僱流程。

求職者普遍對非全職工作愈來愈感興趣，但特別需要注意的是，在拉丁美洲地區、波蘭、印度和中國這種傳統上偏好全職工作的國家，竟然有更高的比例偏好非傳統的全職工作模式，這可能是源於歷史上這些國家的經濟機會和流動性不強，因此加強了他們普遍對穩定性和就業連續性的需求，如同麥肯錫顧問公司最近的報告顯示，進行兼職工作的偏好程度深受「可選擇性」及「必要性」影響。⁵

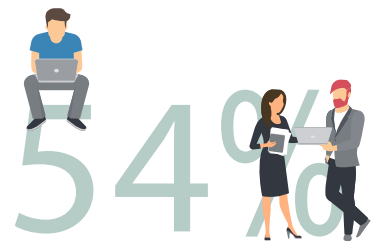
全球統計比較： 求職者偏好兼職工作比例



全職員工也需要彈性

由於時間安排的靈活性通常僅有兼職工作模式較能實現，且零工經濟活動更成為除了全職就業模式外的新選擇，因此我們很容易誤認為靈活的工作安排對於全職工作者來說並不重要，其實並非如此。在選擇靈活性作為前三名激勵因素的受訪者中，超過半數54%目前更偏好全職工作來滿足他們的需求。依靠全職員工的企業雇主應該體認到，靈活的工作安排對他們也是相當重要：他們想要全職工作 - 但是他們也需要彈性來實現工作與生活的平衡。

時程表彈性和專案工作之間似乎也有很強的相關性：那些喜歡專案工作的人也更明顯偏好在家工作或享有更多的工時彈性；而那些喜歡契約性質的工作者則往往受益於時間和地點的獨立性來管理其工作量，使他們能夠整合自己的工作專業和個人優先事項。



54%
的人考慮到彈性，更偏好全職工作的安排

彈性的負面印象



許多企業正在努力與根深蒂固的企業文化拔河，在傳統強調出勤而非以績效和最終成果來衡量成功的觀念下轉型，除去以往對「彈性工作模式」的負面印象。

然而，雇主有權利關心員工的生產力，在新聞媒體及報章雜誌鋪天蓋地得報導「採用靈活工作模式政策」的成功案例故事，許多企業往往反而更加卻步。企業如何跨越這兩個世界？他們如何能夠滿足最有優秀人才需求，並最大限度地提高生產力？



在巴西，人們常常認為，在家工作的人都在度假。在聖保羅，傳統的觀念就是：你工作的時間越長，就代表你越努力工作。人們經常工作到晚上，只為了讓主管留下深刻的正面印象。



Flor Alvarez, RPO Regional Sales Manager, ManpowerGroup Solutions, Latin America

“透過通訊技術和監控通話品質與數量的系統來實現得
以讓員工在家工作的虛擬呼叫中心。而彈性靈活的工作模式意味著雇主能利用以往不會使用的合格人選資料庫。

April Savino, Vice President, Client Delivery ManpowerGroup Solutions, North America



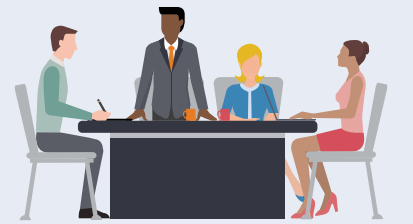
⁵ McKinsey Global Institute, "Independent Work: Choice, Necessity and the Gig Economy," 11.

雇主於彈性職場 的主要考慮因素

雇主、招募人員和經理可以採取下列方式和
長期行動計畫來滿足求職者對彈性的需求。

吸引和留任優秀人才：

雇主可以善加利用求職者偏好的 六種方式



1

獎勵行為與工作成果需成比例

獎勵行為得以讓人持續拿出好表現，建立以結果為導向的工作環境，激勵與成果或產出相一致，而不僅僅是員工投入而無任何獎勵。

如果員工能達成設定的目標和在期限前交出成果，主管就不需時刻關注出缺勤。

2

規範現有的彈性政策

改變公司文化，使辦公室外的工作可以洗刷掉「彈性」的污名。內部教育訓練可以幫助正常化所有員工的彈性工作地點。

有家會計師事務所張貼「在辦公室外彈性工作」的優秀員工海報，作為將彈性工作地點政策、生產力和滿意度聯繫起來的好評推薦。結果顯示員工之間的真實感知變化— 五年內，相信遠距工作的員工比例也可望從30%上升到65%。

3

以嬰兒學步的進程改變

企業不必在一夜之間從傳統職場模式馬上改變，在交通問題頻繁或運輸基礎設施不足的地點，公司可能會先考慮將上下班工時彈性化，員工可以改用遠距工作的時間表或彈性上班總天數，對於幾十年來一直只以一種方法努力工作的員工來說，改變過去的習慣和學習新的工作方式是困難的。

進化而不是革命也有助於彌合傳統風格的管理和更自發的團隊合作之間的差距，以及可能出現的任何世代差距。了解人選日程安排彈性要求的具體因素將有助於管理層和人力資源專業人員制定實用的工作進程，更能打造正向的雇主品牌。公司應讓員工多參與討論，確保彈性政策與員工的需求符合。

在美國，在家工作的型態為軍人配偶和女性創造機會，也為身心障礙人士或需配合固定看診時間的長期病患開啟求職大門。



18 |

A donut chart with a dark grey center, divided into six segments of different colors. The segments are labeled with their respective percentages: 28% (light blue), 22% (orange), 13% (teal), 17% (medium blue), 7% (grey), and 4% (light orange).

Percentage
28%
22%
13%
17%
7%
4%

關於ManpowerGroup Solutions

ManpowerGroup Solutions提供企業大量招募及成果導向的人力資源外包服務，能符合客戶發展新事業所需的人力，並與客戶同擔風險、共享報酬。我們的服務包含：提供客製化及符合客戶需求、彈性靈活的人力資源解決方案。ManpowerGroup萬寶華為提供創新人力資源解決方案領域中居全球領導地位的企欲。ManpowerGroup Solutions 屬於ManpowerGroup集團旗下品牌，其他品牌包含Manpower、Experis、Right Management。



更多資訊請至



ManpowerGroup Solutions



@MpGrpSolutions

manpowergroupsolutions.com/candidatepreferences

2017 ManpowerGroup Solutions. 版權所