



ManpowerGroup
Solutions

讓找工作跟購物一樣： 求職者也是消費者的時代來臨



求職經驗對消費行為的影響
——遠超乎想像

雇主品牌和消費者品牌有著緊密的關係。在當今的工作世界中，人們想要的不僅僅是獲得就業機會。他們想要有價值、選擇和客製化的方法來幫助他們提升自己的職涯和生活。將招募程序加值成為與潛在顧客建立關係的機會，這將使我們更容易與客戶及求職者建立信任和忠誠度，最終影響我們的成果。

作為**ManpowerGroup Solutions 2018**年求職者偏好研究調查的一部分，本調查研究了以下問題：

- 是什麼會使求職者產生負面服務經驗？
- 哪種類型的負面經驗最具破壞性？



目錄

1 簡介	pg 3
2 負面的求職經驗將影響銷售成績	pg 4
3 比拒絕更糟糕的事：已讀不回	pg 5
4 對消費行為影響最深的負面求職經驗	pgs 6-7
5 不只是千禧世代的現象	pg 8
6 建立關係	pg 8
7 漣漪效應	pg 9
8 讓找工作像購物一樣	pg 10
9 提升雇主品牌的實用建議	pgs 11-14
10 獲得人才策略的幫助	pg 15
11 更多關於受訪者	pg 16

簡介

全球求職者偏好調查

我們訪問了近
18,000
名勞動市場的
求職者

遍佈全球 **24** 個
具有影響力的就業市場

年齡 **18-65**

求職者分享在求職過程中對他們最重要的因素



求職者： 目前在勞動市場找工作的人

調查結果明顯指出，正面的求職經驗，使個人更有可能購買該企業的產品或服務，而感到滿意的顧客，更有可能為他們使用的產品和服務的企業工作。調查還顯示，求職經驗的影響超乎人資想像，會直接影響企業品牌和盈利，因此如同許多其他部門一樣，公司的發展與人資部門的連結已愈來愈深。¹

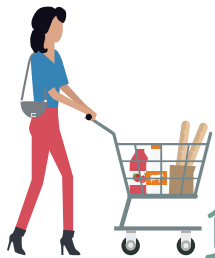
這會產生巨大的連鎖反應：一方面求職者會直接與其他人在社群媒體上，分享負面的求職經歷，另一方面也愈來愈多人會根據消費者的標準，來評價他們作為求職者的經驗。

換句話說，公司應該像對待消費者體驗那樣，為求職者體驗投入相同的能量和資源。面對求職者也是消費者的時代的來臨，以下是雇主需要了解的重點。

“企業應該要關心消費者在每個觸及點的體驗。求職者如同潛在消費者，是最重要的觸及點之一。

Mohammad-Ali Kashif Al-Ghataa, Senior Marketing Executive, ManpowerGroup, Malaysia”

¹ Development Dimensions International, Inc., The Conference Board and EYGM Limited, Global Leadership Forecast 2018, p. 50.
<https://www.ddiworld.com/glf2018>



負面的求職經驗 將影響銷售成績

全球超過一半（54%）的求職者表示，負面的求職經驗會使他們不太可能購買該企業的產品或服務，影響範圍甚至涵括各種未來潛在的商品和服務。

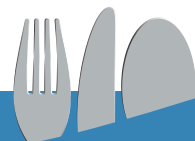
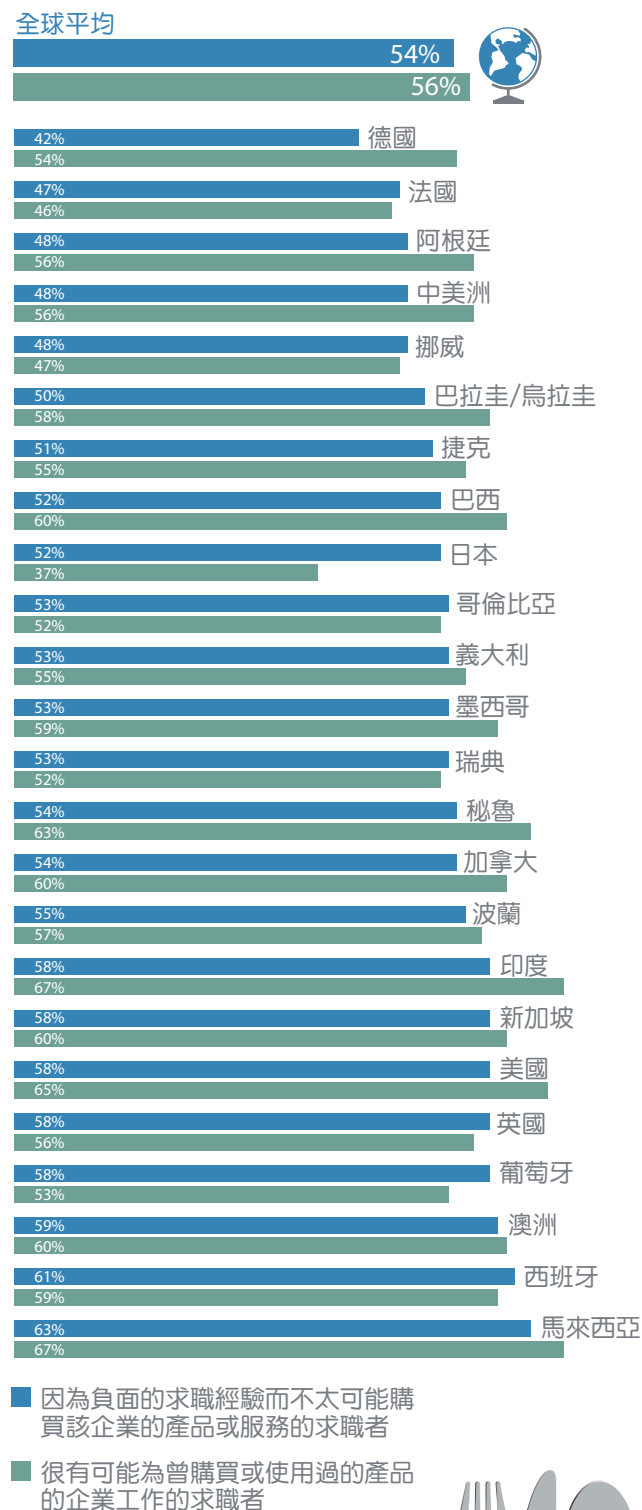
消費者品牌努力培養與消費者的關係，專注於顧客經驗、服務和品牌聲譽等。但雇主品牌可能要更加體貼與個人化，因為求職者不僅會被品牌接受，也會被拒絕。

全球超過一半的求職者（56%）也表示，他們很有可能為他們曾購買或使用過的產品的企業工作。忠誠的消費者經常會因為共同的價值觀而與企業聯絡，但當他們作為求職者，會透過他們的消費經驗感受到另一層與企業文化的連結。

消費者品牌與雇主品牌連結最顯著的地方之一是在美國，近三分之二（65%）的求職者表示，他們有很大的可能會為他們曾買過或使用過的產品的企業工作。

如果觀察消費行為和求職行為之間的關聯，美國、印度、馬來西亞和新加坡有很強大的消費者品牌和雇主品牌的雙向連結，最弱的連結是在挪威和法國。而在日本，負面的求職經驗會影響購買決策，但使用某間企業的產品，對求職者未來就業影響較小，這可能是由於日本特殊、漫長而複雜的工作選擇文化，尤其是家庭的影響也很巨大。

全球比較



利潤的衝擊：一家全球領導品牌的食品飲料公司，研究了招募程序中的負面經驗會如何影響企業的收入。該公司先區分出忠誠的消費者，定義是在20年內花費15,000美元，而每1,000個職缺中，即使只有20%「有消費經驗的求職者」有負面求職經驗，該公司預計未來收入會因此損失超過870萬美元。

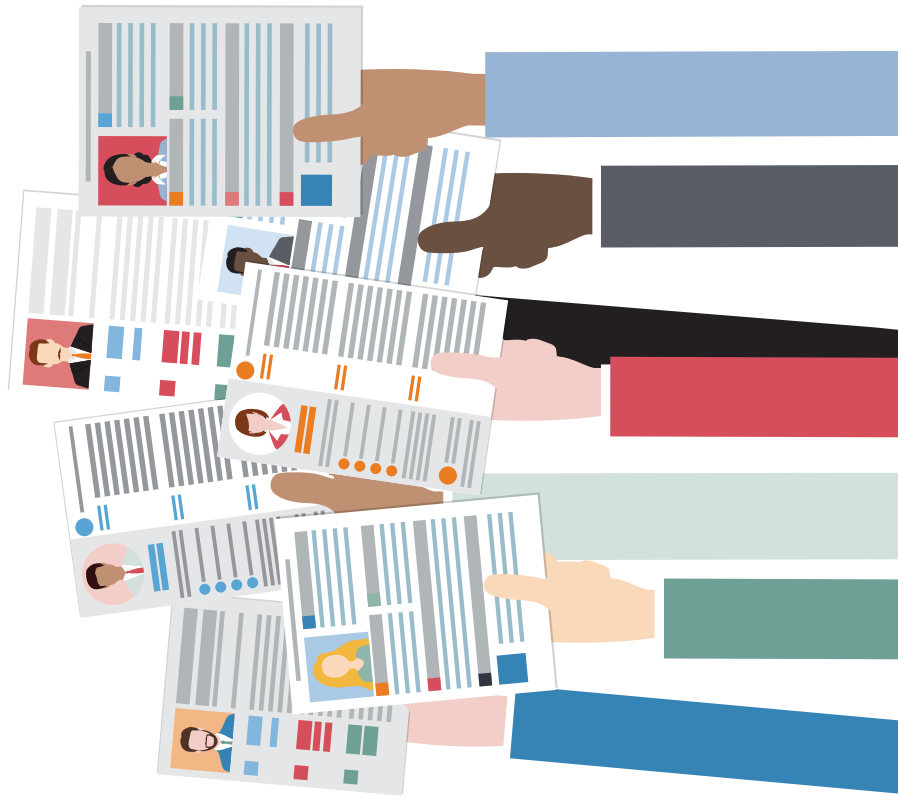
習慣追蹤網路購物訂單進度的求職者，也期望追蹤他們的工作申請進度，企業應避免已讀不回的狀況，不然會對求職者的消費行為產生負面影響，並導致業績下降。

Melissa Hassett, Vice President, Client Delivery, ManpowerGroup Solutions, North America

比拒絕更糟糕的事： 已讀不回

雖然雇主可能會試圖忽視者負面求職經驗對銷售業務的影響，但研究顯示，面試後拒絕了求職者，會使求職者降低購買該企業產品的意願，並在求職負面經驗列表中排名第七，代表與求職者接觸的每一個機會都積極或消極地影響了企業品牌。

第一名是薪資或工作內容不透明，有63%的求職者表明會影響購買企業產品意願。提出應徵申請後未得到回應，也會形成負面的面試經驗（59%），太慢的應徵回應則是位居第四（52%），而面試後的拒絕所造成的傷害，是負面求職經驗列表中排名最低。



我們要強調，求職者對於這些經驗的反應比預期的更加普遍，但也會因市場而異，在許多國家，求職者認為面試後無下文，是負面求職經驗的前三名。對於其他國家而言，很晚回應求職者透過軟體的申請（六至八週），是排名前三的負面求職經驗，相比之下，用一般的文件或電子郵件應徵工作機會的損害明顯較小。



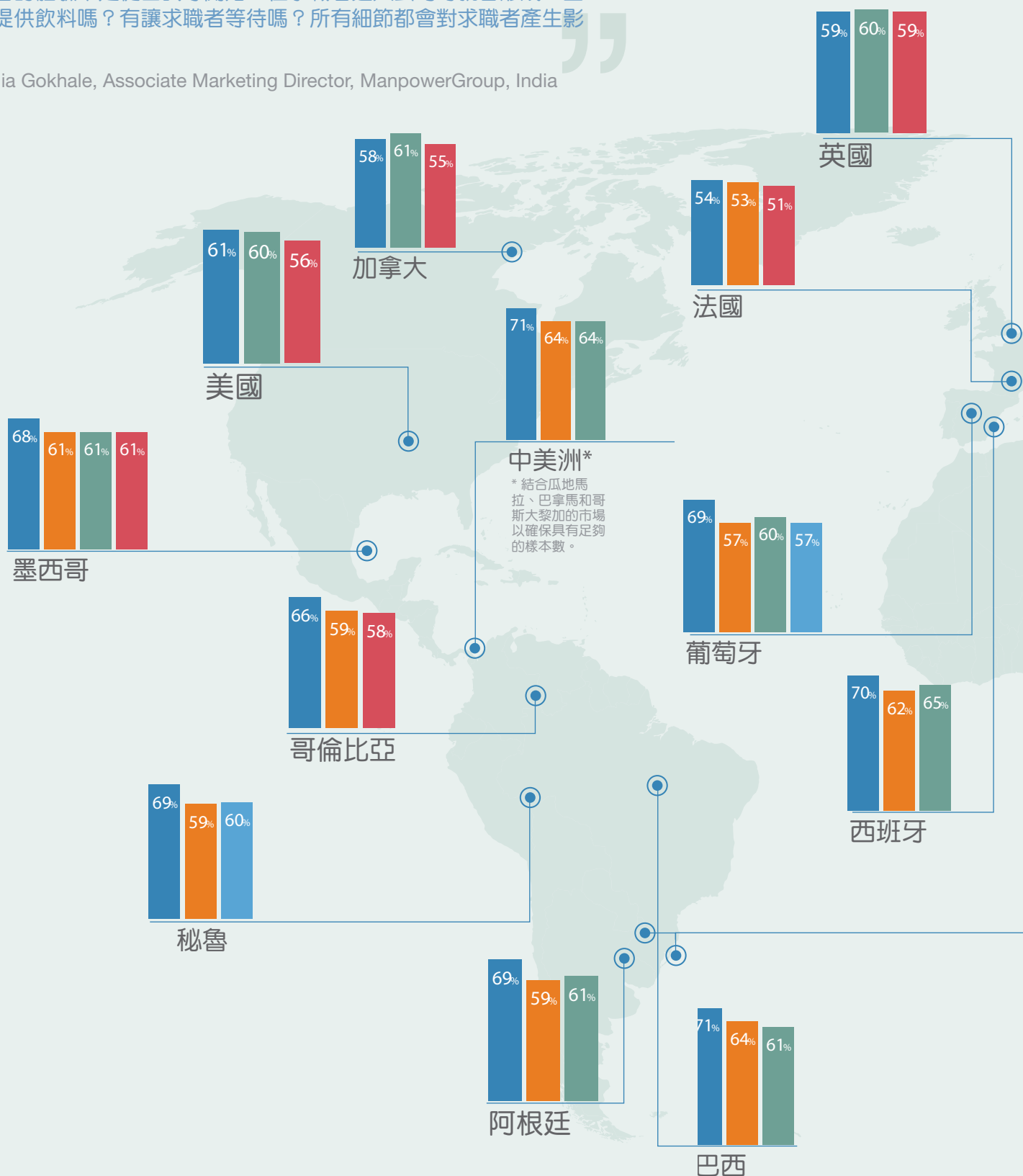
63%的求職者表示，影響消費行為最深的負面求職經驗是薪資或工作內容不透明。

前三大對消費行為影響最深的負面求職經驗

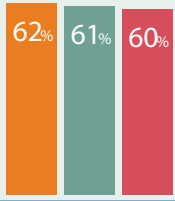
每個地方對什麼是影響消費行為最深的負面求職經驗，均有所不同。

求職者的體驗不是從面試才開始，在求職者進入公司時就會形成。企業有提供飲料嗎？有讓求職者等待嗎？所有細節都會對求職者產生影響。

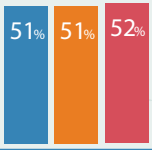
Cynthia Gokhale, Associate Marketing Director, ManpowerGroup, India



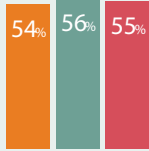
對消費行為產生影響的各種 負面求職經驗



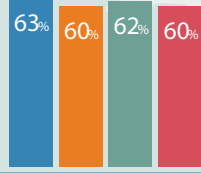
捷克



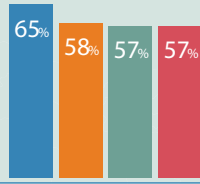
挪威



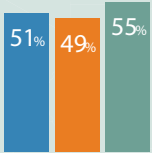
瑞典



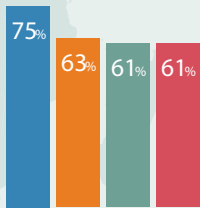
波蘭



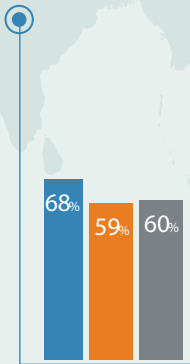
義大利



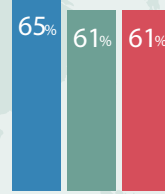
德國



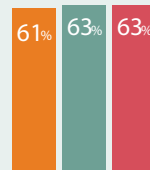
巴拉圭/烏拉圭



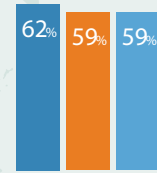
印度



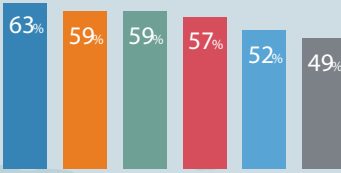
新加坡



澳洲



日本



全球

- 薪資或工作內容不透明
- 沒有回應提交的應徵申請
- 負面的面試經驗
- 初次面試後雇主沒有給予後續消息
- 收到工作應徵後的六到八週才回覆
- 沒有解決雇主評價網站上的不良回饋

在阿根廷，求職者認為未回應提交的應徵申請是不尊重的行為。

Marcela Romero, RPO Manager, Permanent Hiring,
ManpowerGroup, Argentina

不只是千禧世代的現象



近年來，許多文章撰寫關於千禧世代的求職者，對於雇主品牌在他們做出職涯決策時的重要性日益增加。雖然很多人相信負面求職經驗對銷售產生的潛在影響僅限於千禧一代，但數據顯示不然，適用於千禧世代的也適用於所有世代。根據針對全球求職者的調查，擁有負面求職經驗的受訪者，他們也不太可能會購買該企業的產品或服務，其中女性的比例更較全球數據稍高（53%對全球平均50%）。

如果反過來呢？數據也呈現出求職者更有可能為購買或使用過的产品或服務的公司工作。

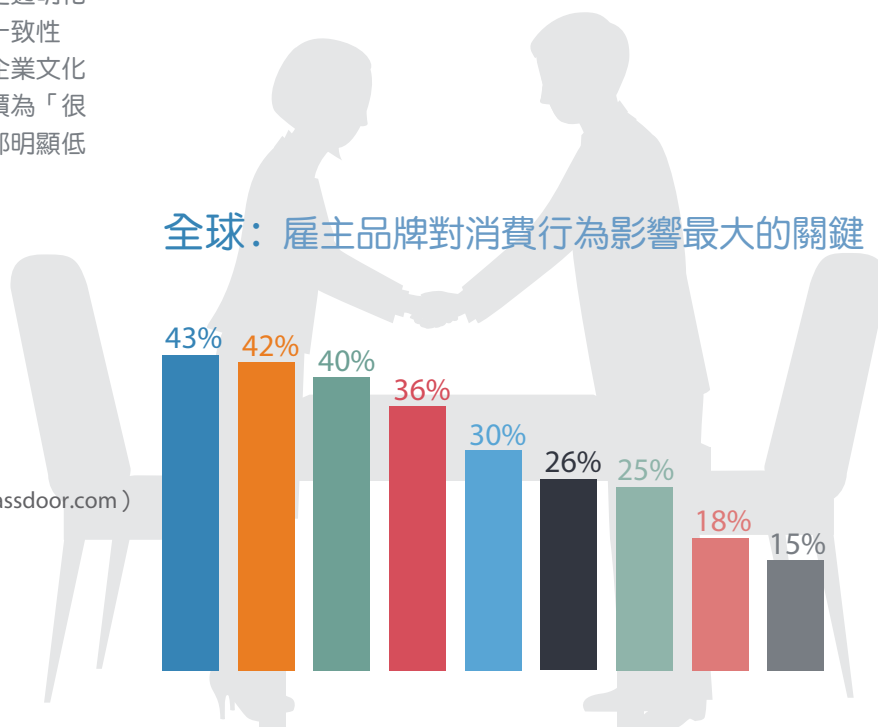
建立關係

三年來，全球求職者偏好調查指出了勞雇之間信任的重要性，2018年的調查結果顯示，「信任」對於雇主品牌來說，不只是「有也很好」而是「必須要有」的元素。42%的求職者表示一個企業缺乏勞雇信任，會使他們的消費行為產生負面的影響。

事實上，雇主品牌對銷售業務影響最大的關鍵，在於企業和有可能成為該企業員工的求職者之間，是否有良好關係。造成負面影響的原因包括聘雇缺乏透明化制度（43%），以及企業對外言行舉止缺乏一致性（40%），其他如缺乏明確的使命和願景、企業文化定義不明或過於傳統、沒有被第三方機構評價為「很棒的工作環境」，或缺乏企業社會責任等，都明顯低於缺乏勞雇信任這因素。

- 缺乏透明化制度
- 勞雇雙方缺乏信任
- 言行舉止缺乏一致性
- 勞雇雙方缺乏溝通
- 企業雇主評價網站上的負面評價（例如，Glassdoor.com）
- 缺乏社會責任及回饋
- 缺乏明確的使命和願景
- 企業文化定義不明或過於傳統
- 沒有被為「很棒的工作環境」

全球：雇主品牌對消費行為影響最大的關鍵



“沒有回應求職者等於錯失機會，即使回應是該職位已經關閉，也是一個建立關係並將求職者負面經驗轉為正面的好機會。

Sam Haggag, Director MSP & Sales,
Asia Pacific & Middle East Country Manager,
ManpowerGroup, Malaysia & Indonesia

漣漪效應

負面求職經驗的不利影響，遠遠超出了當事人的單一範圍。漣漪效應代表著其他人不僅會知道這些經驗，而且還會影響他們購買企業產品或服務的興趣，根據調查，全球61%的求職者會告訴其他人他所體驗的負面經驗，與此同時，全球50%的求職者表示朋友的負面求職經驗，也會降低他們購買該公司產品或服務的可能性。



求職者透過科技分享他們的經驗。全球83%的求職者會在一對一的談話中分享他們的負面經驗，大約五分之一的求職者（19%）會發佈到社群媒體上，不過有些地方比例特別高，譬如印度（31%）、馬來西亞（26%）、阿根廷（25%）、捷克（24%）、秘魯（23%）和波蘭（23%）等。10%的求職者會發佈在企業雇主評價網站上（例如，Glassdoor.com），特別是印度的求職者比例特別高，是平均值的2.5倍（25%）。

“負面評價的傳播比正面評價更快，如果求職者有正面的經驗，他們會告訴一位朋友，但如果他們有負面經驗，他們可能會告訴50個人。

Jiří Halbrštát, Marketing, PR and Candidate Sourcing Director, ManpowerGroup, The Czech Republic

讓找工作像購物一樣

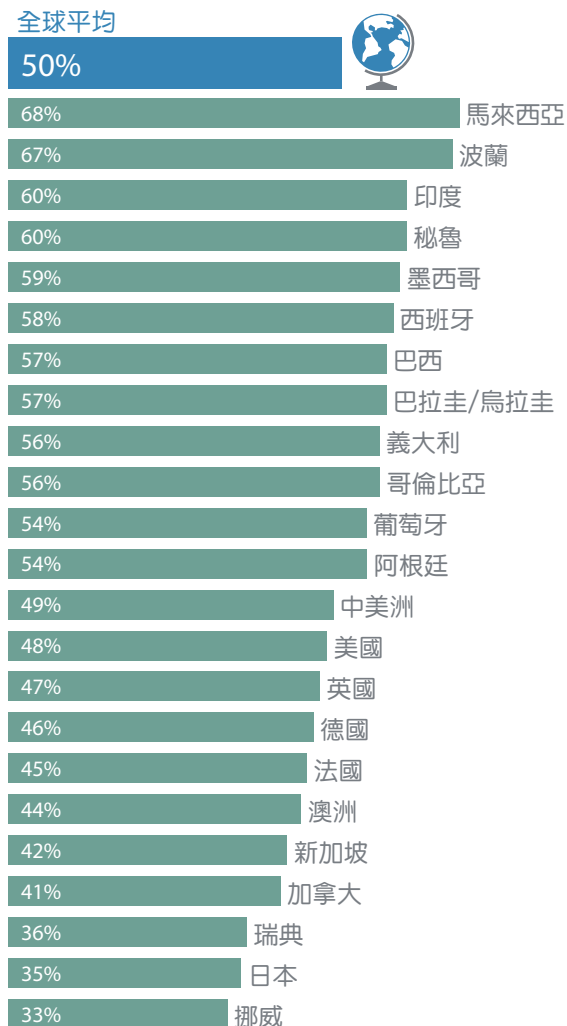
現在求職者經驗的衡量標準，比較不偏好傳統的求職操作流程，更偏好亞馬遜影音服務的類型。換句話說，求職者應徵工作時的參考標準，愈來愈多是線上消費的經驗，例如客製化、簡易方便和無微不至的顧客服務。全球求職者中有一半（50%）希望應徵工作就像在線上購買產品和服務一樣簡單，不過這些看法也因市場而異，馬來西亞有三分之二的求職者（68%）贊同這觀點，但捷克的求職者則是不到三分之一（29%）。

每個與銷售和消費者接觸的環節，負面的聘僱經驗也是其中的重要部分，導致雇主品牌和消費者品牌之間的界限變得模糊，雇主需明智地進行相應的投資。

“我們尋找工作的方式愈來愈像線上購物一樣，但人資團隊很少與企業的行銷公關部門保持一致的關係，透過將這些團隊聚集在一起，我們建立了一個有利於兩個部門的合作方式。

Dana Meyer, Manager
RPO Talent Engagement Solutions,
ManpowerGroup Solutions, North America

全球比較 求職者希望應徵工作就像 在線上購買產品和服務一樣簡單



50% 的全球求職者希望應徵工作就像在線上購買產品和服務一樣簡單。

5項提升雇主品牌的實用建議

我們提供五項實用建議，並以ManpowerGroup如何幫助企業實施這些建議的例子輔助說明。



1 用案例來說明投資成效

投資人力資源、提升求職者體驗和雇主品牌宣傳等領域，將使人力資本和企業營收雙雙獲得積極的回報，此外，尋找可量化和追蹤雇主品牌對銷售影響的方法，並證明人力資源解決方案不僅僅是解決人才的問題，也可以讓業務問題獲得克服。

成功的案例

投資品牌知名度以吸引求職者

挑戰：一家知名的時裝零售企業計劃進入烏拉圭市場，對此新市場以及鄰近還未進入的地區都有很高的期望。這項計畫中，該企業需要填補人力空缺，同時要在該地區建立自己的品牌。

解決方案：由於在新市場該品牌知名度較低，第一步便是發展一項對烏拉圭民眾介紹新品牌的行銷計劃。招募流程外包（RPO）團隊利用其他拉丁美洲國家的ManpowerGroup Solutions同事的專業知識，他們與客戶合作開發有效率且一致的訊息，行銷方案包括社群網路上的廣告和企業的訊息傳遞，以及廣播節目等媒體，藉以吸引求職者加入該公司。

品牌擴展工作非常有效，最後ManpowerGroup Solutions RPO團隊需要對800多名求職者進行篩選評估。

結果：ManpowerGroup Solutions 幫助該企業實現了目標結果如下：

- 篩選出200多名合適的求職者，填補100%的人力空缺。
- 透過不同的社群網路覆蓋超過20萬人，並且分享職缺多達135,000次。





協助負荷過重的招募人員緩解壓力

將HR功能重新定位為專注於客戶服務體驗的提升。透過尋求外包支援減少招募負擔，這將有助於企業轉變招募方式，並提供更多心力在建立雇主品牌和消費者品牌。

支持HR以改善求職者的經驗

挑戰：一家大型金融服務和個人客戶銀行業務公司正被洽談收購，並產生一系列緊急的招募需求。因為收購導致大量的自願離職潮，需要立即解決數百份的人力需求申請。

解決方案：ManpowerGroup Solutions RPO 團隊設計了一個一系列連貫有序、完全外包的解決方案，招募工作的重點是銀行櫃員、個人理財顧問、分行經理和客戶關係經理。

由於其中許多是難以填補的職缺，因此重點放在招募管道的創新上，萬寶華團隊使用最先進的CRM技術，透過社群媒體、各種活動與高潛力的求職者建立關係。

結果：這間銀行公司的投資取得了成效，包括：

- 在計劃啟動後的六個月內，累積超過100份的人力需求申請書縮減至零。
- 重要的分行機構平均每月招募50名員工
- 大規模的客戶聯絡中心平均每月招募20-30名員工
- 所有職位送出的候選人的錄取率為93%
- 該計劃的第一年就聘雇了730多名員工



3 透明化

雖然流程效率化可以改善求職者的經驗，並減少對業務銷售的負面影響，但是並不能讓求職者和員工建立更牢固的關係。舉凡薪水、工作內容、晉升機會以及與彼此互動的透明度，都是求職者在乎的關鍵價值。

雇主可以實施低成本、實用的策略，包括審查與修改工作內容描述，回應應用程式提供的反饋意見和進行員工調查，幫助確定如何改進透明化制度。



成功的案例

使用透明化制度 來推動有效的招募解決方案

挑戰：一家全球再生能源的公司在全球擴展業務時面臨愈來愈多的困難。該公司在46個國家的聘僱流程差異很大，招募行銷上幾乎沒有一致性。該公司在金融危機期間減少了雇主品牌的推廣工作，因此與求職者的溝通有了隔閡，潛在的求職者缺乏對品牌的知名度和透明化制度的了解。此外，由於行銷和招募管道有一定英語程度的要求，也進一步減少了潛在求職者的數量。

解決方案：ManpowerGroup Solutions 對整個招募流程，按照每個區域進行了全面的審查。利用幅射式系統模型解決各地招募流程不一致的困境。同時讓內部人力資源專家專注於營運效率和員工關係，以確保內部對雇主品牌認知始終如一。

另一方面，重新設計並重新啟動雇主品牌推廣計劃，除了與當地的相關推廣者合作，並使用當地語言，把焦點放在與所需人才最相關的社群媒體平台上。此外，與第三方機構的合作，並開發當地語言的微型網站，擴建招募需求所需的管道，促進與求職者一致和透明的溝通。



結果：該公司現在擁有一個穩定的全球招募平台，除了可以監控財務成本，也能衡量成效。具體成果包括：

- 招募主管的滿意度達78%以上
- 各國家、地區和相關集團的每單位雇用成本下降
- 兩年內雇用了6,300名員工，其中白領佔40%（管理階層、行政人員、研究及發展人員），60%是藍領（工匠、技術人員、工廠人員）

4 培養消費者人才庫

雖然已經有很多關於培養人才庫的文章，但是讓曾被拒絕的應徵者仍有未來的就職機會，或是與被動的求職者建立關係，像這類培養消費者人才庫的方式往往獲得比較少的關注。我們要強調，顧客是一個寶貴的人才庫，因為在許多情況下，他們透過與產品或服務的互動，已經理解和分享企業的核心價值。

透過整合人力資源訊息到品牌宣傳中，並與行銷和銷售部門分享資源，讓消費者成為您團隊的一部分。

成功的案例



雙重行銷： 結合銷售業務和招募人才兩個面向

挑戰：一家領導性的電信龍頭正面臨招募和留任人才的挑戰，需要尋找更可靠穩定的人才來源。他們頂尖的業務表現其實也是最強大的品牌大使，所以他們決定要利用這種優勢以獲取人才。

解決辦法：人才推薦網路雖然有效但畢竟有限，ManpowerGroup Solutions 探索利用現有消費者品牌資產的機會，以招募顧客為該公司工作。

結果：該公司的行銷業務和人才獲取工作融為一體，針對現有消費者，透過在收據、廣告及網頁和社群媒體等管道提供相關訊息。透過這些努力，公司現在不僅增加了認同公司品牌的人才庫，同時也增加了他們的潛在顧客群，換句話說，行銷支出成功達成雙重目的，培養消費者和潛在求職者。



5 扮成神秘客

人力資源主管應該親身體驗求職者在招募過程中的經驗。從應用軟體故障到機器人不敏銳的回覆，人資主管可以透過體驗與求職者相同的過程中學到很多東西。幾十年來，神秘客一直是零售業的有效工具，我們也可以輕鬆運用相同的策略來理解和完善求職者經驗。

爭奪人才需要具競爭力的情報

挑戰：有一間高等教育機構儘管投資了針對特定求職者的行銷活動，但求職應徵數量仍然很少。

解決方案：為了解導致求職者流量低的原因，ManpowerGroup Solutions 首先審核該機構的申請流程，將調查結果與行業中頂尖的競爭對手，以及也在找尋相似求職者的其他組織進行比較。

結果：透過思考求職者所需，該機構修正了許多技術上的問題，例如廣告無法連結到職缺訊息，或是頁面無法開啟的問題；也克服了程式上出現的挑戰，例如無法分析解析上傳履歷中的數據，或是應徵頁面的數量，使吸引策略變得有效，最終確保該機構有足夠的競爭人才能力。

成功的案例





關於更多如何吸引最優秀及適合的求職者內容，請參考：
manpowergroupsolutions.com.

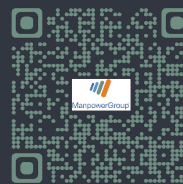
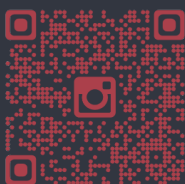
萬寶華企業管理顧問股份有限公司

106台北市敦化南路二段105號10、13樓

電話：02-2784-5352 傳真：02-2784-5332

Email: manpower@manpower.com.tw

www.manpower.com.tw





關於 ManpowerGroup Solutions

ManpowerGroup Solutions為客戶提供與人力資源項目相關的外包服務，主要是在成果導向的大量招募及勞動力密集的計劃領域，並與客戶同擔風險、共享報酬。我們的解決方案包括TAPFIN管理解決方案提供商，勞動力的策略諮詢，無邊界人才解決方案，基於人才和招募流程外包，我們是全球最大的永久招募和應急策略管理提供商之一。ManpowerGroup Solutions 是萬寶華集團旗下其中之一的品牌，其中還包括Manpower、Experis和Right Management。

更多關於受訪者

總體而言，接受調查的求職者為目前在職中且年齡在18至65歲之間。全球共有17,994名受訪者。市場區分如下：阿根廷（n = 747）、澳洲（n = 756）、巴西（n = 753）、加拿大（n = 750）、中美洲（瓜地馬拉、巴拿馬和哥斯大黎加，n = 742）、哥倫比亞（n = 742）、捷克（n = 747）、法國（n = 751）、德國（n = 749）、印度（n = 751）、義大利（n = 761）、日本（N= 751）、馬來西亞（n = 756）、墨西哥（n = 755）、挪威（N = 75）、秘魯（n = 747）、波蘭（n = 748）、葡萄牙（n = 755）、新加坡（N = 752）、西班牙（n = 740）、瑞典（n = 755）、烏拉圭（n = 752）、英國（n = 740）和美國（n = 745）。

分類橫跨了年齡、收入、就業狀況（即全職、兼職、派遣），職業層級和行業。

其中經驗豐富的非管理階層佔最大，為28%，其次是經理（18%）、初階員工（16%）、大學/研究生（20%）、管理階層（6%）和高階管理階層（4%）。

加入ManpowerGroup Solutions的社群媒體管道：

