



ManpowerGroup[®]
Solutions

人們想要 如何工作

雇主需要了解求職者的偏好工作模式



Insights From The 2018 Global Candidate Preferences Survey

企業完成工作的方式，以及人們如何選擇工作正在改變。雇主正積極評估需要完成的工作以及各種完成的方式，包括人工智慧、機器人，當然還有傳統的人類勞動。招募員工的選擇已經遠遠不只是傳統的全職員工，人力資源主管可以選擇約聘人員、自由工作者、兼職員工、季節性員工、派遣員工和來自各種平台的工作者（例如，Lyft、Uber、Postmates、Task Rabbit），此外，有效的勞動力規劃必需考慮人們想要的工作方式。

我們詢問求職者以下問題：

- 你想要怎麼工作？
- 你偏好何種類型的工作？
- 你目前工作的方式？
- 什麼因素會驅動和影響你的工作偏好？

目錄

1 | 簡介 pg 3

2 | 跳脫全職長期工作的框架 pg 4

3 | 求職者偏好與勞動力可用性之間的差距因市場而異 pg 5

4 | 在偏好約聘制/專案制的工作求職者中，所產生的
不相符最為明顯 pg 6

5 | 自主性和風險管理是關鍵的動力 pg 7

6 | 三大勞動力偏好因市場而異 pgs 8-9

7 | 社群網絡的重要性 pg 10

8 | 5 項實用的建議 pgs 11-14

9 | 從你的人才策略獲得幫助 pg 15

10 | 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
名在勞動市場的求職者

遍布全球 **24** 個具有
影響力的就業市場¹

年齡 **18-65** 歲

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

結果很清楚：全球求職者中有近一半（45%）更喜歡全職工作以外的形式。
在一些市場中，喜歡約聘制、專案制、兼職、季節性和派遣工作的求職者數量超過60%。

在某些地方，人們選擇工作的方式比其他地方改變的更快。求職者的偏好和當前的勞動力組合也可能因市場而異，但彈性、生活模式(One Life²)、自主性和持續學習的主軸，始終是求職者想要的工作基礎。如果雇主希望招募和留住頂尖人才，他們應該將人們想要怎麼工作納入勞動力規劃的考量。新世代的工作模式NextGen Work（請參閱右側標註內的定義）是全球求職者的選擇之一，而不是最後的選擇。

¹ 與瓜地馬拉一樣，烏拉圭和巴拉圭也參與了這項調查，巴拿馬和哥斯大黎加（中美洲）獲得了這些市場顯著的樣本數量。

² 工作與家庭的整合，以及能管理兩者平衡的彈性模式。

³ ManpowerGroup, #GigResponsibly: 新世代工作興起報告 2017出版。

⁴ 在許多市場中，「零工」並不是一個廣泛使用的術語。「非正式工作者」可能會在某些市場中更常見。



定義新的工作模式

在本調查中，「替代工作模式」包括約聘工作、專案性質的工作、兼職工作、季節性工作、派遣工作或打零工，所有這些新的工作類型也稱為新世代的工作模式³。非傳統工作者，也就是那些簽訂正式定期合約或派遣工作者，或接受任務制的工作者，通常稱為「零工經濟」工作者。⁴

在解釋本次調查結果時，重要的是要記住全球求職者以不同的方式定義替代工作模式，這可能會影響調查結果。求職者偏好調查會翻譯成當地的語言給每個市場。求職者根據他們對工作類型的理解，選擇了他們的答案。調查的受訪者有以下選項：約聘工作、專案工作、長期全職工作、兼職工作、季節性工作、派遣工作、「零工性質」的工作（例如，Uber司機和Postmates等）或其他類型。當要求對他們目前的工作方式進行分類時，他們會得到以下選項：約聘工作、全職長期工作、兼職工作、季節性工作、派遣工作、「零工性質」工作，即可以自行開始及結束的工作（例如Uber司機和Postmates）和其他類型。



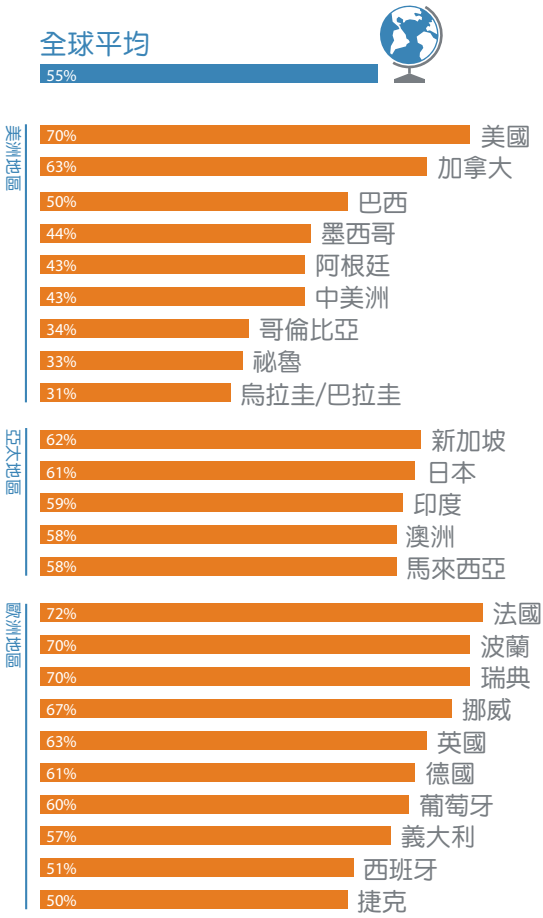
跳脫全職長期工作的框架

現今的全球求職者對尋找不同的工作以及為自己工作更有興趣。近一半的全球求職者（45%）比起全職長期型的工作，更喜歡替代型工作。16%的人喜歡兼職工作，13%的人喜歡約聘制工作，7%的人喜歡專案制的工作，只有3%的人更喜歡平台基礎型的工作。這些調查結果與新世代工作興起報告(#GigResponsibly)一致，其中87%的求職者表示他們將考慮參與未來的替代工作模式。⁵

雖然全職工作仍然是求職者的普遍偏好（見右邊的長條圖），但在某些市場中，對替代工作模式的偏好超過了對全職工作的偏好。在烏拉圭/巴拉圭和哥倫比亞，全職職位的偏好僅分別為31%和34%。然而，在法國（72%），美國（70%）和波蘭（70%）等市場中，有十分之七的求職者還是喜歡全職工作。

“求職者工作模式偏好視該市場的經濟狀況、監管環境、生活方式偏好和文化價值而定。”
Victoria Bombas, Vice President, Global Solutions, ManpowerGroup Solutions, United Kingdom

各市場中偏好全職工作的比例

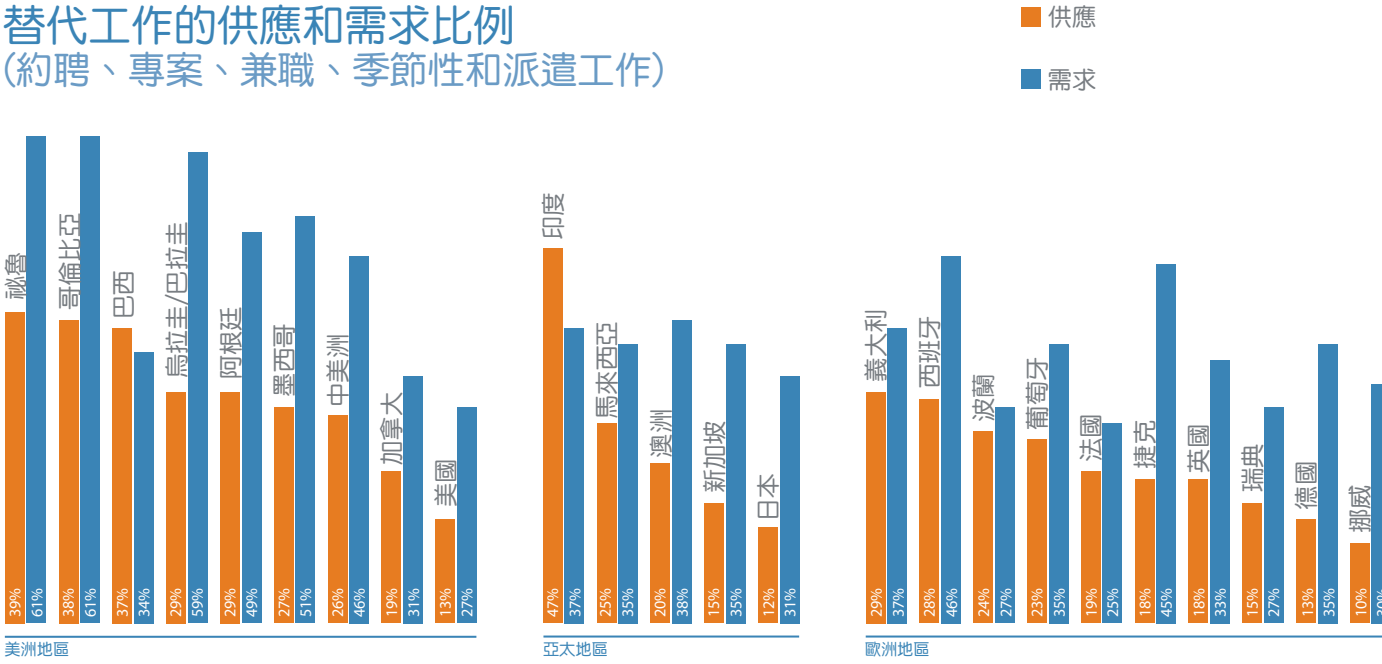


求職者偏好與勞動力可用性之間的差距-因市場而異

為了更好地瞭解全球求職者，和可用勞動力所偏好的替代工作模式，這兩者之間的互動，求職者偏好調查結果與ManpowerGroup Solutions的總體勞動力指數（見下面的標註）並列分析，後者根據市場來測量不同工作模式的組合，結果是求職者偏好的工作類型，與當地雇主提供的工作類型之間存在差距，顯示出雇主不會以求職者在特定市場中偏好的工作方式和數量，來提供替代工作的機會。

在接受調查的24個市場中，有22個市場的求職者對約聘工作、專案工作、兼職工作、季節性工作以及派遣工作的偏好，超出了現有勞動力中的工作供應量。只有印度和巴西的替代型工作比求職者想要的更多。從地區來看，需求超出供應的南美洲國家，包含如哥倫比亞、巴拉圭/烏拉圭、秘魯和中美洲（瓜地馬拉、巴拿馬和哥斯達黎加）以及北美的墨西哥。差距最小的是法國、義大利和波蘭。總之，除了市場上現行的工作之外，還有更多的人想要替代型工作。

替代工作的供應和需求比例 (約聘、專案、兼職、季節性和派遣工作)



Manpowergroup Solutions的總體勞動力指數

總體勞動力指數是一個全面性的勞動力分析工具，使企業了解世界各地競爭的勞動力市場中，尋找、僱用和保留勞動力技能的相對容易程度。我們分析75個勞動力市場，並根據90多個因素來評估市場的適用性、成本效益、監管和生產率。

總體勞動力指數提供全球勞動力的分階視角，使企業能夠輕鬆地對全球運營中的員工組合，和成本效率進行基準測試。是首次雇主可以擁有一種全面的視角，包括性別多元化、千禧世代的影響、零工經濟勞動力的參與，以及從一個市場到下一個市場的長期和派遣員工之間的不同變化。

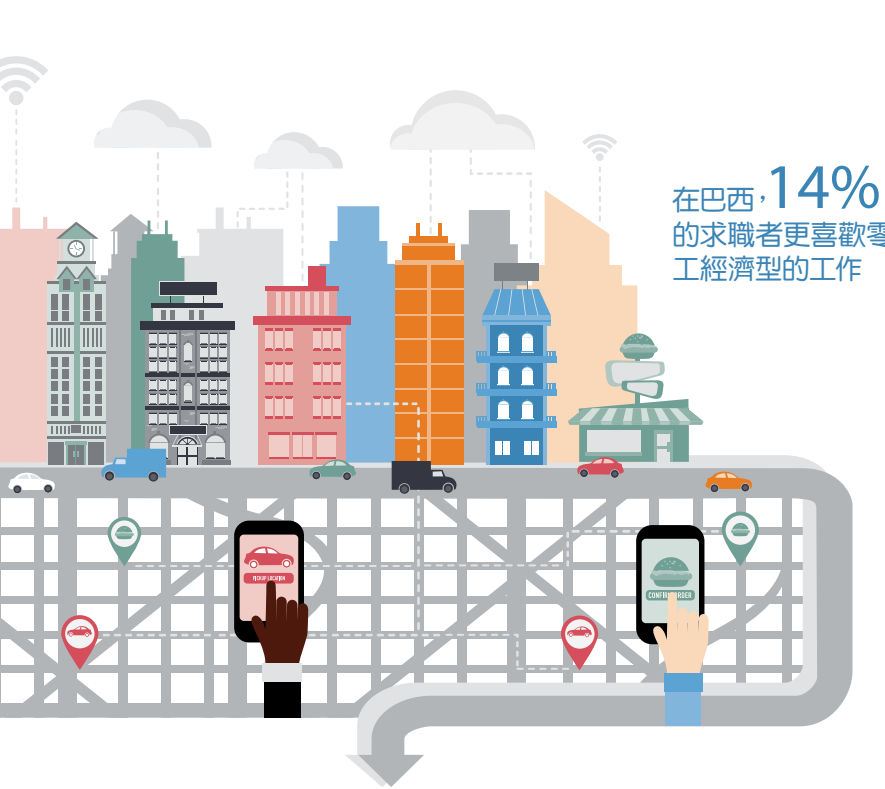


在偏好約聘制/專案制的工作求職者中，所產生的不相符最為明顯

根據調查結果，我們可以容易地識別出求職者對當前工作的模式，與其偏好之間的不相符。幾乎每個市場相較於目前的工作模式，有更多的求職者渴望約聘和專案制的工作（參見右邊的長條圖）。而對於喜歡兼職工作的人來說，差距則比較小。根據加拿大、哥倫比亞、義大利和墨西哥的數據顯示，在季節性工作方面，目前正在兼職的求職者數量是想要從事這類工作的兩倍。至於零工經濟型的工作，首選從事零工經濟的求職者數量仍然很少，然而，巴西14%的求職者更喜歡零工經濟型的工作，反映了該國長期以來，非正式和派遣性工作，或bicos（零工經濟的葡萄牙語）的普遍性。⁶

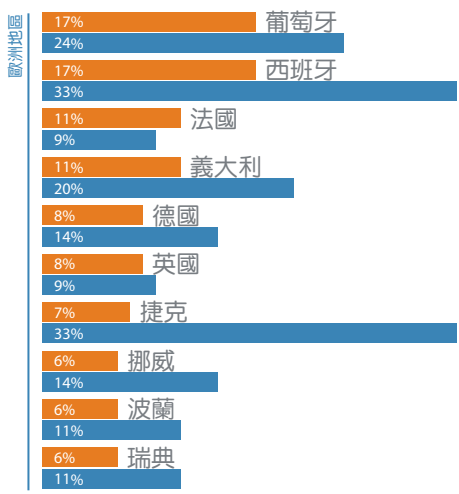
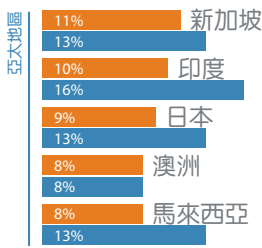
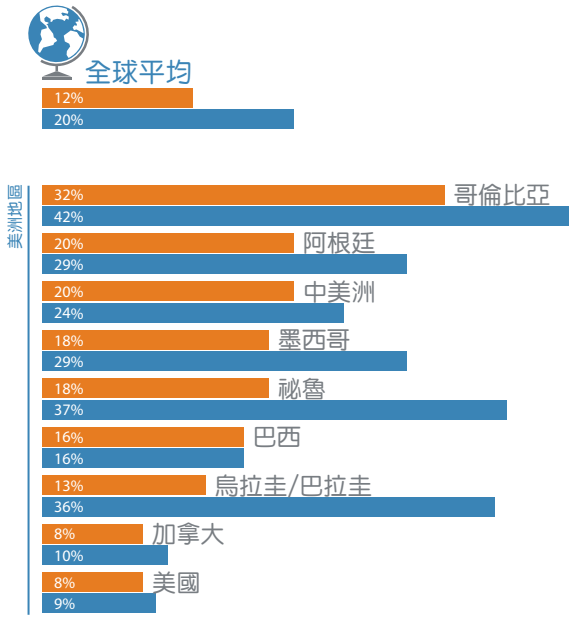
共享企業是當地環境如何影響工作模式偏好的一個很好的例子。在芝加哥的一個全職媽媽可以趁孩子在學校時，輕鬆駕駛Uber和Lyft工作，而不像英國需要登記車輛。

Victoria Bombas, Vice President, Global Solutions, ManpowerGroup Solutions, United Kingdom



在巴西，14%的求職者更喜歡零工經濟型的工作

已受僱為約聘/專案工作 Vs. 受訪求職者偏好約聘/專案工作



■ 目前受僱於約聘/專案工作
■ 偏好約聘/專案工作

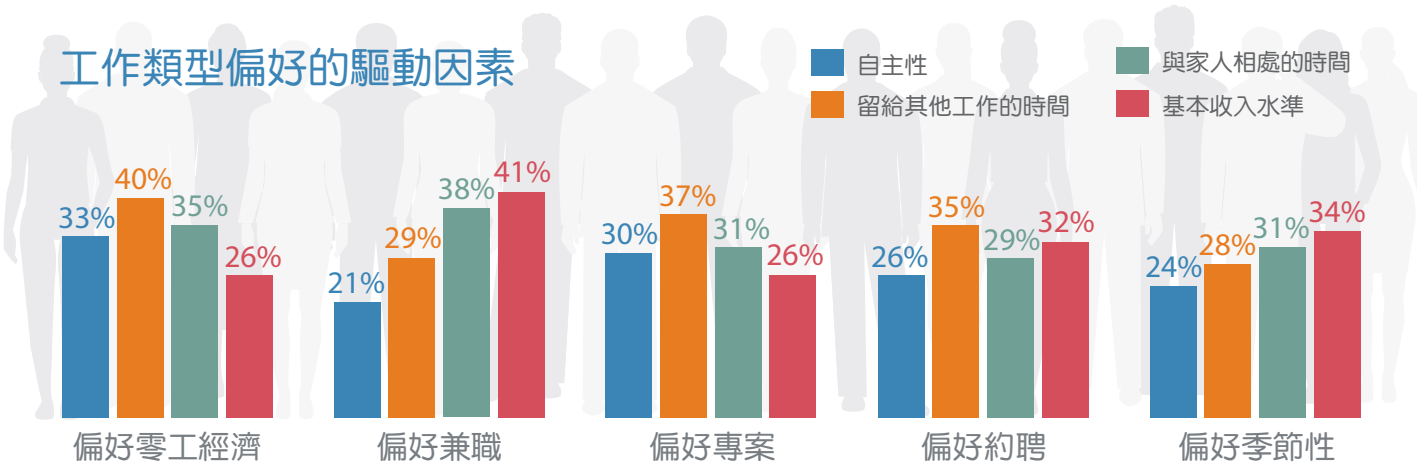
自主性和風險管理是關鍵的動力

針對求職者偏好的工作模式所進行的調查，揭露推動求職者想要工作方式的獨特因素，數據表示這是環境、態度和意願的結合。對替代工作類型有興趣的求職者，與他們對彈性生活的重視密切相關。儘管求職者仍然最重視薪酬和工作類型，但對於那些喜歡替代工作模式的人來說，彈性生活是一個重要的推動因素。ManpowerGroup 的新世代工作興起報告(#GigResponsibly)，證實了替代工作模式與彈性之間的連結。對於季節性工作者而言，動機與地理位置有所關聯。對於喜歡專案工作的求職者而言，晉升機會直接與薪酬及工作類型有關，這表示職業生涯仍然對這些求職者起重要的作用。

承擔風險的意願和求職者所希望的自主性程度也很重要。當被問及他們對替代工作模式感興趣的原因時，那些喜歡約聘、專案和零工經濟型工作的人，將創業作為關鍵目標（分別為35%、37%和40%）。自主性也是那些喜歡約聘、專案和零工經濟型工作求職者的主要驅動因素，因為這類工作比較沒有時間壓力（參見下面的長條圖）。那些喜歡季節性或兼職的人會期望提供的收入具穩定性，也願意犧牲自主性，通常是因為需要照顧小孩、長者或教育的責任。



工作類型偏好的驅動因素

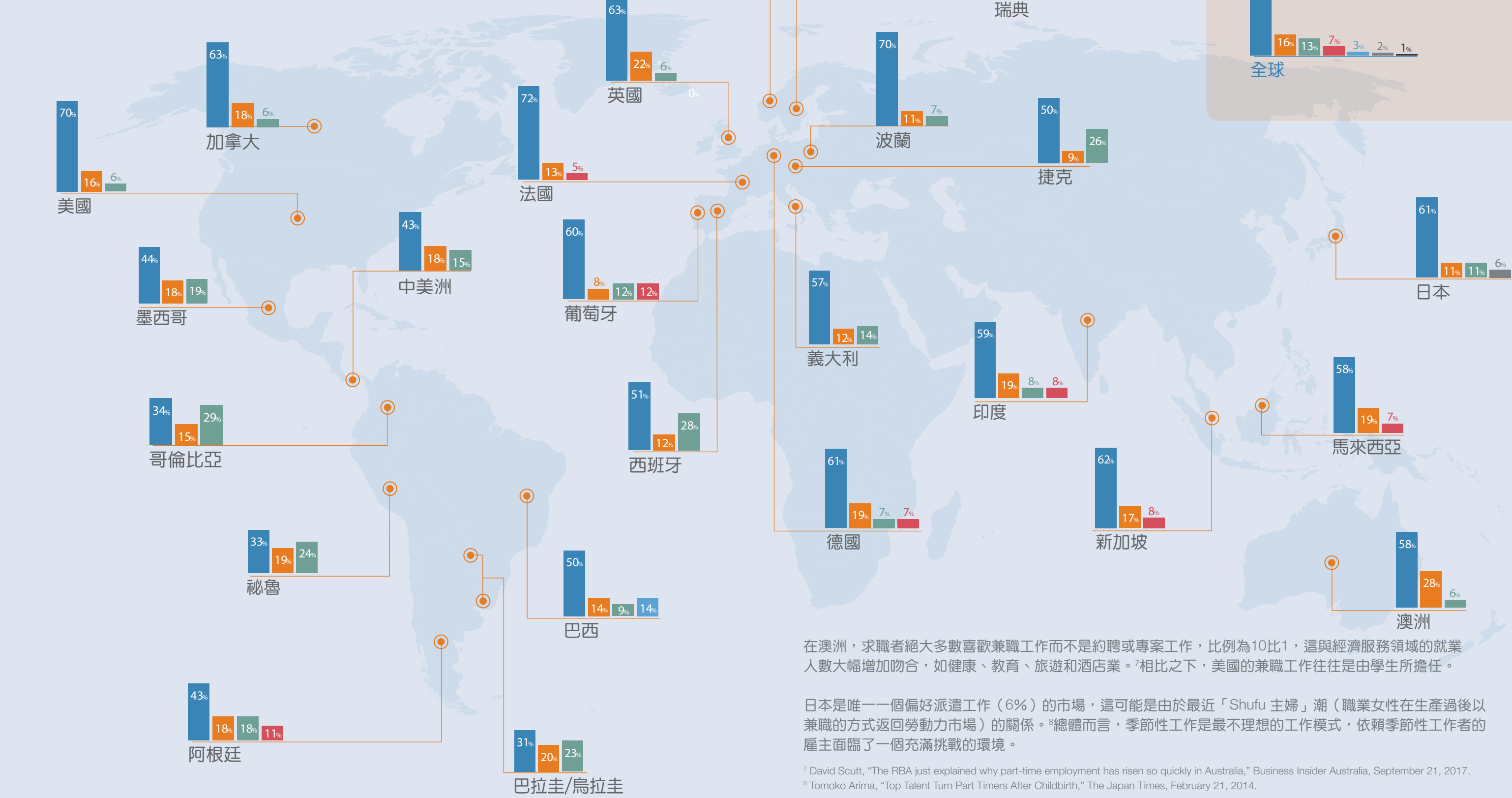


工作滿意度：喜歡約聘和兼職工作的求職者，對工作的滿意度相對較高，分別為34%和33%，比零工經濟（29%），派遣工作者（28%）或季節性工作者（27%）高，表示他們的選擇更多是受到環境和責任的驅動。

⁶ “The Return of Brazil's Gig Economy,” BBC News, October 9, 2016.

三大勞動力偏好因市場而異

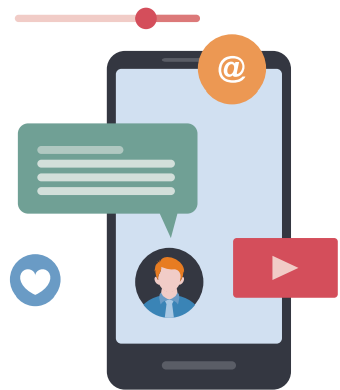
每個市場中，求職者所偏好的非全職工作安排的類型差異很大，來自於勞動力、人口統計、工業發展、經濟活力和監管環境相結合的結果。在巴西，14%求職者偏好零工型態的工作（是所有市場中最高的）與兼職工作，這是市場中對生活方式偏好的一種反應，因為全職工作可能無法提供足夠的福利或保障。



在澳洲，求職者絕大多數喜歡兼職工作而不是約聘或專案工作，比例為10比1，這與經濟服務領域的就業人數大幅增加吻合，如健康、教育、旅遊和酒店業。⁷相比之下，美國的兼職工作往往是由學生所擔任。

日本是唯一一個偏好派遣工作（6%）的市場，這可能是由於最近「Shufu 主婦」潮（職業女性在生產過後以兼職的方式返回勞動力市場）的關係。⁸總體而言，季節性工作是最不理想的工作模式，依賴季節性工作者的雇主面臨了一個充滿挑戰的環境。

⁷ David Scutt, "The RBA just explained why part-time employment has risen so quickly in Australia," Business Insider Australia, September 21, 2017.
⁸ Tomoko Arima, "Top Talent Turn Part Timers After Childbirth," The Japan Times, February 21, 2014.

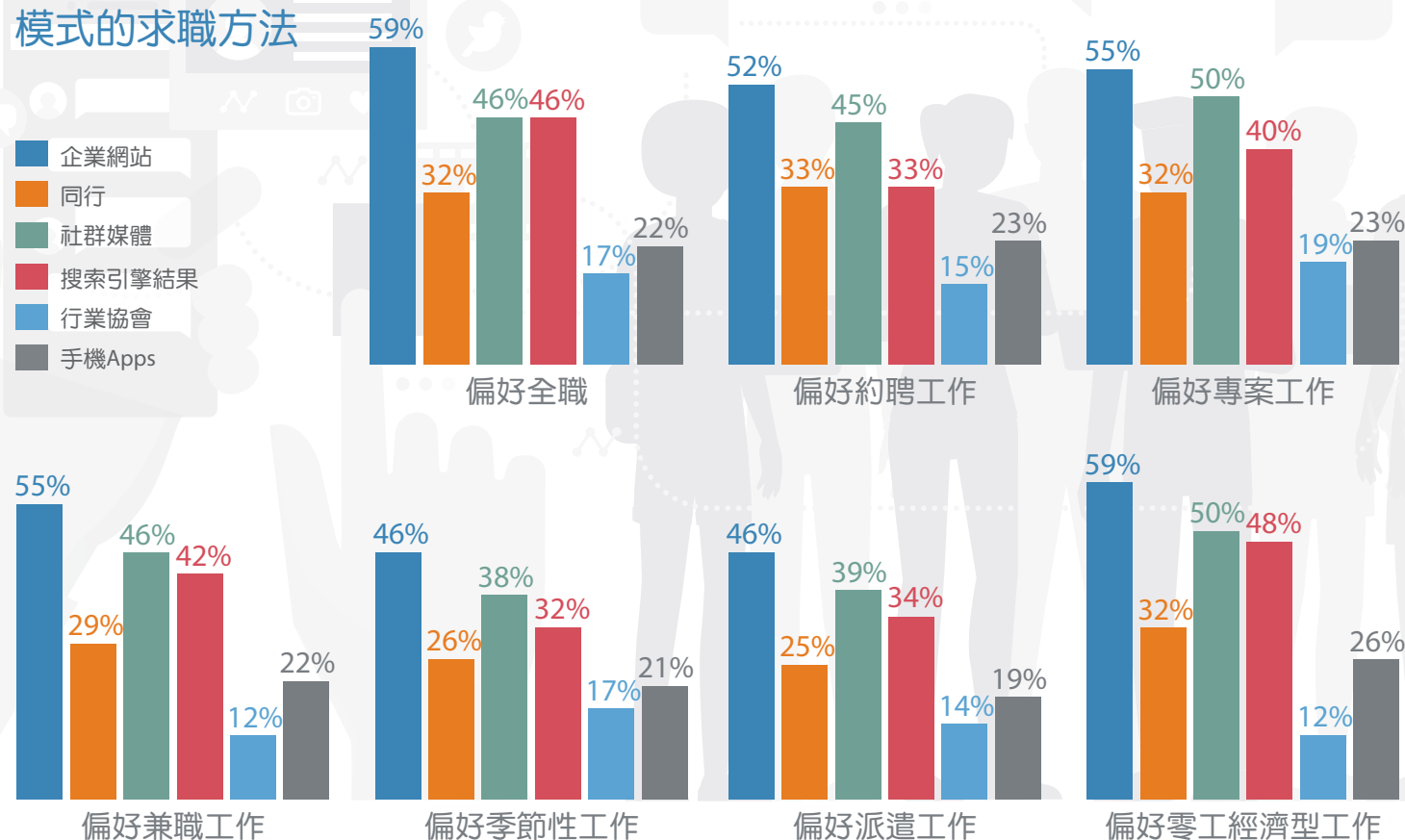


社群網絡的重要性

喜歡非全職工作模式的求職者，在雇主網站上尋找工作的可能性低於那些尋找全職工作的人。而從事零工經濟的工作者則是例外，他們與應用軟體或企業網站直接配合。喜歡約聘和專案工作的求職者傾向於利用社群媒體尋找工作。

依照偏好工作模式的求職方法

■ 企業網站
■ 同行
■ 社群媒體
■ 搜索引擎結果
■ 行業協會
■ 手機Apps



在拉丁美洲，許多小雇主不投資他們的企業網站。社群媒體是我們招徠求職者的首要方式。受地理位置影響很大的季節性工作者，我們將招徠人員送入相關社區，以實際參與和招徠工作者。

Francisco Javier Diaz Ortega, Director, ManpowerGroup Solutions, Mexico

5 項實用的建議

創新的人力資源專業人員可以利用求職者偏好調查結果，來更好地規劃未來的員工需求，並留住頂尖人才。以下是五項建議：



不要採取「一體適用」的方法

由於市場對求職者的工作方式有很大差異，雇主最好制訂符合該市場求職者偏好的勞動力戰略。例如，跨國公司應該特別敏銳地意識到在歐洲和南美市場採取相同的招募戰略，可能不會產生同樣好的結果。

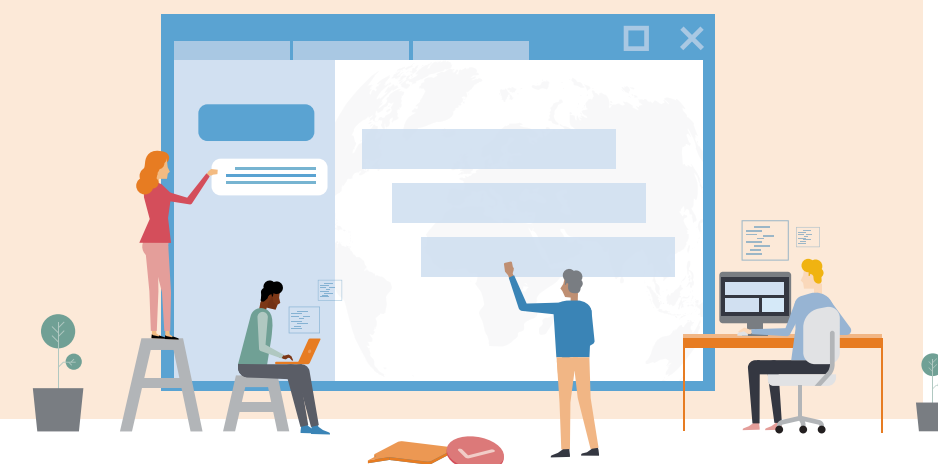
成功案例

依據地理位置制定勞動力戰略

挑戰：一家石油和天然氣公司缺乏對北美和亞洲等不同地區的，約聘和正職員工角色的瞭解。分散的招募流程導致許多難題產生，如什麼樣的角色要付出怎樣的待遇，技能的短缺和競爭的勞動力市場也帶來了額外的挑戰。

解決方案：ManpowerGroup Solutions 團隊創建了個別的方法來評估每個市場中，不同職位屬系的薪酬。在美國，我們分析了每個角色，評估了職稱和工作描述，並使它們與市場保持一致。在新加坡，該專案詳細說明了每小時約聘工作者的成本和員工的年薪，我們還將時薪制工作者的成本年化，以便客戶可以看到各類勞動力的潛在自付的費用，以支持當地市場的勞動力組合分析。

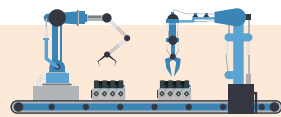
結果：工作分類提供了公司員工的薪資，如何在每個市場皆保持一致的分析，並指導客戶未來的員工規劃流程，協助決定美國和新加坡的最佳員工團隊組合、員工人數分配、員工分類和資源分配。





在正職的職位上創造更多彈性

數據顯示喜歡非正職工作的求職者重視工作的彈性。求職者愈來愈願意以工作的保障交換彈性工時和One Life，以便更好地在個人和職業生活取得平衡。想要招募正職員工的雇主，應該考慮如何在現行制度下，使這些職位看起來更像是約聘或專案工作。



成功案例

當生產工作者想要彈性工時

挑戰：技術員為一家柴油發動機公司裝配生產線，但找到具備發動機組裝技能的員工是一項挑戰。生產需求的波動和現有科技技術的短缺，使公司難以持續管理具備熟練技能的勞動力。

解決方案：Manpower 透過招募喜歡彈性模式的非長期工作員工，來實現公司具有足夠熟練技能員工的戰略。駐廠團隊管理擁有彈性的員工團隊，平均有300名的Manpower員工與原有公司員工並肩工作，隨著裝配需求的變化，這個數字也會有所波動。

結果：憑藉著我們了解企業文化和優勢，該企業能夠管理多達20%的Manpower員工的混合團隊，這些員工想要彈性的非正職工作，也具有可以達成目標的技能。隨著企業所需的發展，該計劃也會不斷調整，例如該公司已經聘請了近200名的Manpower員工擔任其長期職位。

重視優先成長和提升技能

考慮專案工作和派遣工作等替代工作模式的求職者，也高度重視晉升和提高技能的機會。如果雇主可以提供一條具個人成長管道，和創新機會的職業道路，一些求職者甚至可能轉為正職員工。

成功案例

根據位置客製勞動力策略



挑戰：全球財富500強的科技企業需要在人員波動的基礎上，填補專門的招募職位，要找的職位通常與稅務申報相關。該公司需要一種可以在短時間內擴大和縮小的人才解決方案，並使經驗豐富的招募人員能夠快速找到人，落實公司特定的流程。然而，由於任務的期限，公司每年都難找到高績效的約聘員工。

解決方案：為了確保招募人員能夠全面掌握最新技能，ManpowerGroup Solutions 提供客戶培訓和培養季節性的團隊，包括加入一組具有跨職能專業知識的核心招募人員，可根據稅收季節外，讓不斷變化的業務需求在整個企業中發揮作用，確保勞動力策略的一致性和全年參與度。

結果：透過確保充足的技能培養、參與和晉升機會，該計劃為季節性的招募人員帶來了極高的回報率。此外，該公司的內部人才招聘團隊表示，招募素質和招募經理的滿意度都被提高了。



啟動人際網絡

喜歡專案或約聘工作的求職者，會依賴他們的人脈找到下一份工作。由於這些工作模式的招募方式較不正式，他們可能不會像找正職工作的人一樣，上公司網站搜尋。敏銳的人力資源專業人員會依照喜歡專案或合約工作的求職者，去提升正式和非正式的人脈，以及建立簡化的管道，將求職者的相關資歷和優勢提供給企業。這些求職者偏好以新的方式工作，雇主應該在他們的求職者經驗特別重視這一點。

成功案例

在正確的地方與求職者連上關係：社群媒體

挑戰：一家全球性消費產品企業試圖重振其針對年輕人的管理培訓計劃，首先從菲律賓開始努力。這項為期一週的密集課程是菲律賓的第一個商業模擬課程，為具有強大領導潛力的學生提供獨特的世界級學習經驗。在短短30天內，該企業需要邀請1,500名學生申請該計劃。

解決方案：ManpowerGroup Solutions成立了一個專業團隊，負責設計和執行一個專注於創意採購，和數位/社群媒體推廣的解決方案。在策略中，該團隊利用對本地採購管道和社群媒體的廣泛了解，來定義最有效的推廣策略，包括透過Facebook進行目標性的推廣。設立專門的帳戶，以官方招募的模式運作，擁有不斷成長的聯繫網絡，同時為企業的整體品牌建立特色。

結果：成功聯絡上了企業所要的目標學生，並直接邀請1,500名學生申請該計劃。素質較高的申請者，該解決方案也將申請人數從100名增加到500名。





從專業人士尋求專業知識

招募專業人士可以幫助雇主預測和管理他們的勞動力需求，因為他們了解可用的勞動力，以及安排具各種技能的派遣員工的工作需求。例如，招募人員知道特定技術專案結束的時間，並且能夠將人員從一家公司轉移到另一家公司。旅遊的高峰期間，可以為顧客流量較高的購物活動日，多安排店內零售和倉庫人員在接待處。

MapowerGroup Solutions替代勞動力解決方案⁹（Alternative Workforce Solutions AWS）為公司和員工提供更高的彈性和便利性戰略，通常採用專門的雲端基礎介面，幫助企業吸引傳統的派遣員工、服務採購和內部就業管道之外的人才。漸進式解決方案包括線上人員配置、自由業者的管理系統、公共人才市場、群眾外包模式（crowdsourcing），微型任務（micro-tasks）和私有人才雲端。

踏入人才社群以支持季節性招募

挑戰：一家大型的零售商需要具備前瞻性的招募職能，以支持其積極的成長計劃。與此同時，公司不斷變化的季節性需求和日常工作的招募量，產生了顯著的短期挑戰，對長期目標造成影響。

解決方案：ManpowerGroup Solutions 設計了一個彈性的計劃，可以回應客戶不斷變化的需求。該解決方案涵蓋多個RPO項目，並包括一個季節性的解決方案，使用WorkMyWay.com建立一個人才庫，這是一個由ManpowerGroup Solutions經營的人才社群，將250家公司連接到尋求彈性工作的求職者。

結果：透過使用WorkMyWay.com，公司能夠透過招募人員、求職者和季節性就業機會之間的定期溝通，來增加季節性求職者的回流和員工忠誠度。



成功案例

⁹ ManpowerGroup Solutions/TAPFIN Alternative Workforce Solutions (AWS)



進一步閱讀：了解有關安排替代工作的更多信息，以及公司可以更好地了解人們如何參與勞動力市場。ManpowerGroup的新世代工作興起報告（#GigResponsibly：The Rise of NextGen Work NextGen Work），提供更多關於如何將新工作模式的選擇和彈性，與傳統工作相結合的分析。



想了解更多關於如何吸引最優秀和最聰明的求職者，請參閱：
manpowergroupsolutions.com/candidatepreferences



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 Solutions 屬於ManpowerGroup集團旗下品牌，其他品牌包含Manpower、Experis、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17,995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 = 750）、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）、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%）。

Join the conversation on ManpowerGroup Solutions' social media channels:



ManpowerGroup Solutions



@MPGrpSolutions

manpowergroupsolutions.com

©2019 ManpowerGroup Solutions. All rights reserved.