

典型勞動力 / 非典型勞動力

充分發揮 全方位人力資源

公司簡介

萬寶華人力資源公司MANPOWER Inc. (NYSE: MAN)為全球知名的人力資源公司；以創新的精神提供各種服務讓客戶們能夠在日益變化的職場中贏得勝利。萬寶華公司年度總收入超過160億美元，提供涵蓋人力資源領域的所有服務，其中包括人才招聘、推薦、派遣；員工評估、篩選、培訓；人力外包及管理諮詢等服務。萬寶華遍及全球72個國家和地區，超過4,400家分支機構的全球服務網路，確保了我們每年可以滿足超過400,000家客戶的需要；萬寶華的客戶涵蓋了世界頂尖的跨國公司以及各行各業的中小企業。萬寶華的服務宗旨就是提供優質、高效率及節約成本的服務來為客戶創造最大的利益，進而使客戶能專注於其核心業務的發展。萬寶華人力資源有限公司下屬共有五大品牌：Manpower、Manpower Professional、Elan、Jefferson Wells和Right Management。

欲知更多有關萬寶華公司的資訊，請至下列網址：www.manpower.com.tw

目錄

前言	2
----	---

構成全方位人力資源的要素	3
--------------	---

要派企業對非典型勞動力生產力的影響	6
-------------------	---

增強全方位人力資源的工作表現	9
----------------	---

人力資源主管的行動指南	15
-------------	----

結論

前言

近年來，職場變化的非常迅速，因此僱主們採取了策略性的人力資源方案，來因應業務上不斷變化的需求。將非核心業務人力交由人力資源公司來管理，已在這數十年間成為熱門的趨勢，並也成為提高公司營運績效的普遍作法。

此外，在業務量突然劇增時，企業也都普遍地運用契約員工，來滿足企業對專業人力，如科技資訊人力等的需求。當典型勞動力臨時短缺或是客戶週期性的需求增加時，運用非專業技能的臨時員工（如行政職員或勞動工作者），也是企業在處理人力資源不足時的作法之一。而企業如果面臨到較具挑戰性且內部典型勞動力無法處理的專案計畫時，也可運用專業顧問的知識或技能來處理。

臨時員工、契約員工、外包員工及專業顧問組成企業典型勞動力以外的非典型勞動力，以應企業典型勞動力不足之需。這份白皮書，萬寶華Manpower提到的”全方位人力資源”就是企業的典型勞動力加上非典型勞動力，而靈活地運用”全方位人力資源”為企業的目標之一。目前非典型勞動力約佔企業全部人力的百分之二十，而運用非典型勞動力的比例預計將會逐漸增加。

萬寶華目前所觀察到的狀況是，大多數的要派企業不認為非典型勞動力是企業內部人力資源的延伸，並視非典型勞動力為人力資源公司的一份子。這份白皮書就是要說明不論是派遣公司或是人力資源公司的客戶～“要派企業”，對非典型勞動力在工作上的參與及表現都扮演著非常重要的角色。

雖然我們知道有些國家，如美國與英國，有立法規定要派企業與非典型勞動力須保持一定程度的距離，但是我們卻深信要派企業與非典型勞動力之間的距離需要被拉近。

為什麼呢？因為，

第一：對於永續追求績效的企業來說，忽略佔全部人力百分之二十的非典型勞動力是非常不智的；為了要持續地提高效率及表現，企業應當重視非典型勞動力並提出策略來提升他們的工作效率。

第二，當人力供給受到人口結構改變和全球化趨勢的影響持續減少時，僱主們發現他們不僅要與其他公司爭取典型勞動力，也需要爭取非典型勞動力。加上高需求的專業顧問及契約員工握有選擇工作的主導權，他們會避開不能提供優良經驗的僱主，進而選擇薪水較少，但是受尊重並充滿挑戰性的工作。越來越多企業已面臨到人才短缺的問題，僱主們如果不重視非典型勞動力，未來將越難找到適合的人選，而這將直接影響非典型勞動力在工作上的表現也會影響企業的績效。

非典型勞動力的僱主～人力資源公司及其客戶～要派企業不論是現在或將來，皆有責任將人力資源的效益發揮極至。首先最需要做的就是將企業的典型勞動力和非典型勞動力視為同一個團隊，彼此互相尊重、協助並朝著共同的目標努力付出。為了減少現存於企業內部對非典型勞動力發揮實力的阻礙，或許某些公司需要改變現行的人力資源策略或相關規定，以實踐更和諧更高績效的工作環境。

構成全方位人力資源的要素

工作職場快速地發展，其變化的速度遠甚於過去任何一個時期，主要是因為全球化及高科技快速的發展。當世界各地的僱主們苦惱於市場上激烈的競爭時，僱主們了解企業需要更靈活及更有彈性的去適應這快速變化的市場，因此他們開始重視策略性人力資源的運用。

因為人力資源的運用方式隨著職場快速的變動，所以其實「非典型勞動力」並沒有絕對的定義。但在這份白皮書中，萬寶華將非典型勞動力視為除了典型勞動力外，所使用的各種人力資源型態；因此這份白皮書中所提到的非典型勞動力包含了臨時員工、契約員工、外包員工及專業顧問。以上這些類型的人力共同合作，使企業達到成功的目標。

“雖然沒有正式的官方數據統計非典型勞動力的人數，萬寶華估計非典型勞動力約佔企業全部人力的百分之二十”

臨時員工：

自1940年代起，要派企業就開始使用人力資源公司提供的臨時員工來補足典型勞動力，如行政職員或勞動工作者，離開工作崗位時的工作量。而在最近幾十年間，臨時員工的運用更是急速的成長。製造業或是客服中心所有的員工，甚至是主管都是人力資源公司提供的臨時員工，早已是司空見慣之事。如此一來，要派企業就可以藉人力資源公司所提供的穩定臨時員工，來因應各產業淡旺季對於人力不同的需求。

契約員工：

在1990年代，運用具有專業技能的契約員工開始興起且蓬勃發展。在1990年代後期，當Y2K及網路熱潮時期，IT專業技術人員更成為最熱門的契約員工。從那時候開始，越來越多企業使用契約員工，包含工程師、實驗室技術人員及市場研究員等。

專業顧問：

專業顧問這個產業已有數十年的歷史，但近十年來更是迅速發展，因為要派企業需要彈性且及時的專業能力來完成一些典型勞動力沒辦法處理的專案或計劃。專業顧問的發展已不僅僅只在管理層面，更包括了IT、人力資源、營運規劃、物流等領域。

外包員工：

外包員工是近年興起的非典型勞動力模式；要派企業將非核心業務外包給另一家公司，使企業本身運作的更有效率。外包的方式有兩種，一個是由外包公司派一組人在要派企業內部工作(如外包公司派人負責要派企業內部收發、清潔、影印機維護或員工餐廳等工作)，或是外包公司不分地點的接受來自各國的專案，讓外包員工直接在外包公司完成任務，像許多擁有專業技能的IT外包公司，不分國境地接受境內或海外的IT外包工作。最近還盛行人事招募流程外包，就是要派企業將典型勞動力、臨時員工、契約員工等人事招募管理工作外包給派遣公司來負責。

雖然沒有正式的官方數據統計非典型勞動力的人數，萬寶華估計非典型勞動力約佔企業全部人力的百分之二十。萬寶華是根據每年與四十萬客戶互動的經驗及廣泛地參考了許多來自各國政府勞工部門、產業協會與顧問公司研究調查所得之數據。我們預測企業對於非典型勞動力的需求在未來將逐年的提升，因為人才短缺現象將讓企業更難找到營運所需之人力。

“百分之九十三的美國企業運用非典型勞動力，而這些企業運用非典型勞動力的理由大都基於人才短缺的現象及彈性運用人力的需求。在選擇非典型勞動力員工時，百分之七十三企業認為擁有專業技術是非常重要的”

資料來源：American Management Association, 2000

非典型勞動力簡介

人們選擇非典型勞動工作的原因各有不同，而這也是影響他們與人力資源公司及要派企業關係變化的重要因素。

非典型勞動力的組成

臨時員工	契約員工	外包員工	專業顧問
無專業技能要求 無學歷要求	擁有專業技能 有學歷要求	有無專業技能皆可	擁有專業技能 有學歷要求
在要派企業端工作	在要派企業端工作	在要派企業端或外包公司工作	在要派企業端或專業顧問公司工作
被要派企業視為非典型勞動力	被要派企業視為非典型勞動力	被要派企業視為供應商/ 協力廠商	被要派企業視為供應商/ 協力廠商
配合長期或短期的任務	配合長期、短期或 依專案計劃時程而定	通常為長期配合	配合時間以專案計畫時程或 契約而定
如：行政、製造業、電話客服中心職員等	如：工程師、IT、業務行銷、 科學或管理人員	如：外包清潔服務、員工餐廳、 影印機維修、員工旅遊或招募 等事宜	如：管理顧問、稽核、Jefferson Wells Professional管理顧問公 司等

臨時員工

臨時員工主要的職務多為行政職員、勞動工作者或是支援人員，而主要是在業務旺季或是典型勞動力不足時提供長期或短期的協助。許多臨時員工選擇這樣的工作方式是期望能夠彈性地工作。這些臨時員工大多為職業婦女、退休人士或是自己有經營小型企業且有一些其他收入來源的人。也有些臨時員工希望能夠透過這樣的工作方式來證明自己的工作能力，而讓要派企業或人力資源公司聘僱他們成為典型勞動力。例如曾經歷失業或遭解聘的臨時員工，就是為了要尋找更好的工作機會而選擇此工作方式。而將近百分之七十的臨時員工透過此一方式成為典型勞動力。臨時員工的工作期間要視要派企業的需求而定，可為一天或一年甚至更久。

契約員工

契約員工大多擁有大學學歷且在要派企業裡為專業人員，在業務旺季或是執行較大專案計畫時提供協助。契約員工之所以選擇這樣的工作方式，是因為相較於在一家公司成為典型勞動力，他們想要更多的工作彈性和多元的挑戰。有些小型企業的經營者會在業務量不大時，擔任契約員工來增加收入。有些被其他企業解僱的人，會以擔任契約員工的方式向客戶或是要派企業證明自己的工作能力，進而成為典型勞動力。將近百分之七十的契約員工透過此一方法成為典型勞動力。契約員工的工作期間完全視要派企業的需求而定，可以從幾個星期到一年，甚至更久。

外包員工

外包員工大多為要派企業所選擇的供應商所工作，要派企業將某些可獨立完成的非核心業務交由其所選擇的供應商負責完成，外包員工由外包公司直接聘僱，或是將要派企業負責此項業務的員工轉任至外包公司負責；外包員工是外包公司的典型勞動力，而要派企業與外包公司的契約通常以年為單位。外包員工可以是沒有特殊專業技能或是學歷較低的人員，像提供辦公設備維修、清潔維護、收發室或是員工餐廳等外包服務；或是擁有高學歷及專業技能的人員，如IT等服務，外包員工的工作地點與要派企業的契約而定，可派在要派企業端或是直接在外包公司工作。

專業顧問

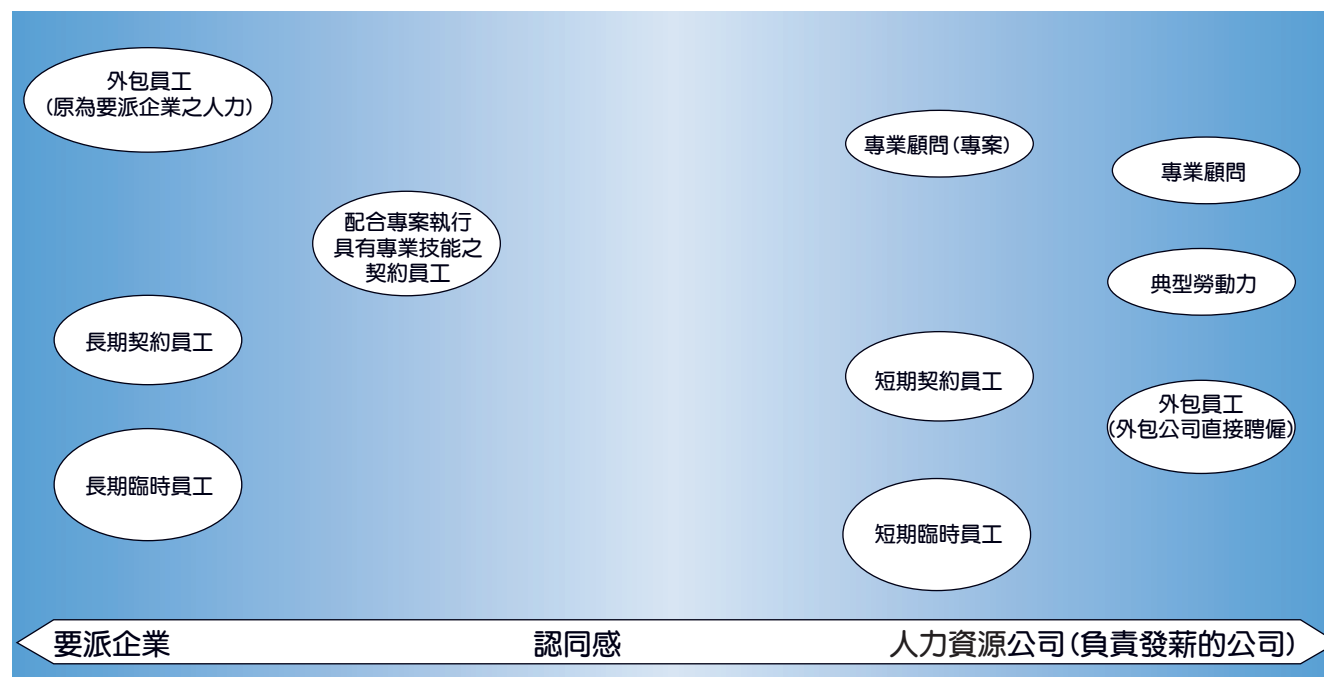
專業顧問擁有專業技能及高學歷，大多是在專案的基礎下協助要派企業解決較具挑戰性的問題或是與要派企業一同建立或執行新的策略計畫；工作的期間通常為幾個星期到一年，甚至更久。專業顧問通常為顧問公司的典型勞動力，也有些專業顧問以專案方式與顧問公司配合稱為專案顧問。專業顧問可以在要派企業或是顧問公司工作，或是往返兩處皆可。

要派企業對於非典型勞動力生產力的影響

萬寶華最近在美國、英國、印度、新加坡及澳洲等五個國家組成了25個受訪小組，進行調查，從而獲得了許多會影響專業顧問、外包員工、臨時員工、契約員工及典型勞動力發揮工作能力的因素與相關資訊。萬寶華於這份調查中發現，要派企業本身不瞭解他們對激勵非典型勞動力的工作士氣及提高生產力這兩方面扮演著非常重要的角色。事實上，大多數的人力資

源主管告訴我們，他們都視非典型勞動力為人力資源公司的一員，而這樣的想法明顯地和非典型勞動力視本身為要派企業的一份子剛好相反。當我們詢問受訪小組內的非典型勞動力員工，他們認同感的歸屬時，我們發現許多受訪小組認為他們對要派企業的情感認同度較高，儘管這些非典型勞動力員工的薪水是由派遣公司所支付。

認同感: 非典型勞動力員工對於要派企業及人力資源公司的認同感



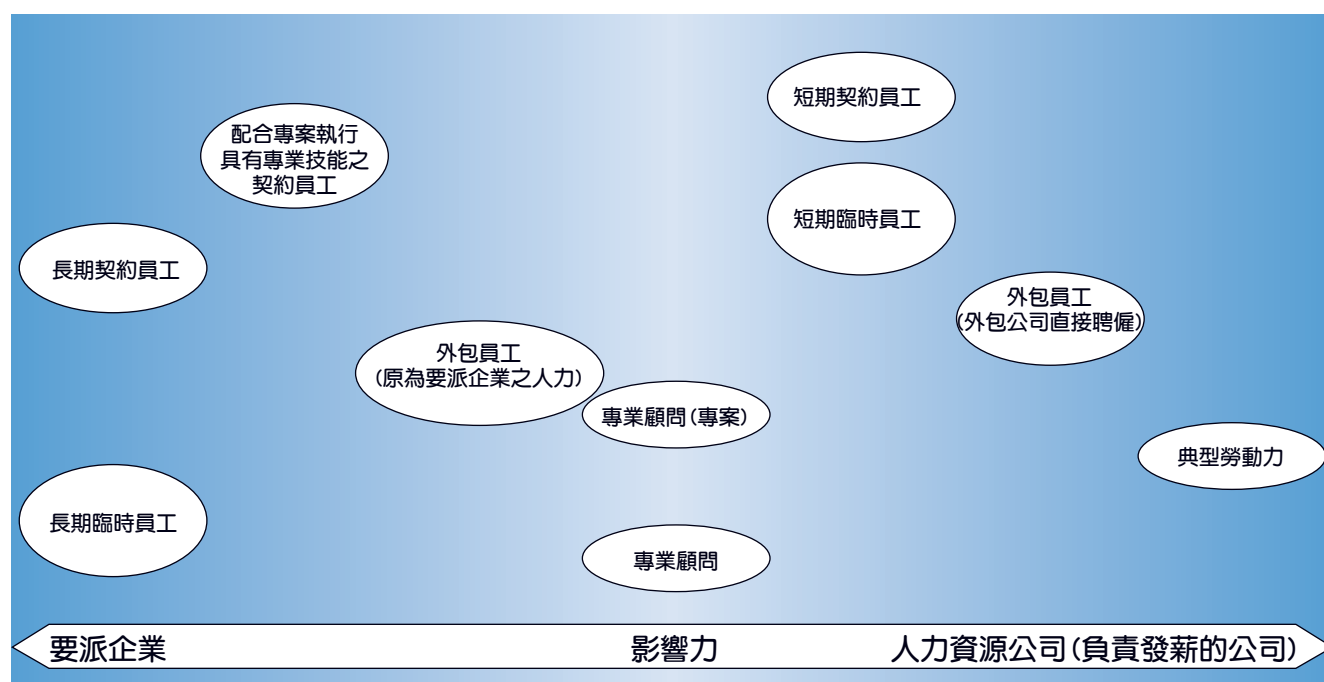
果不其然那些原本受僱於要派企業，而後轉變成外包員工的員工，對要派企業的認同感最強，雖然這些外包員工換了僱主，但是他們依然在相同的環境下做著原本的工作。很顯然的這些外包員工對於歸屬的感受比較複雜，所以要派企業與外包公司需要有效地管理來確保這些外包員工在轉換僱主後還是能發揮他們的工作力，並能有效調適情感方面的問題（如歸屬感、受到尊重、自我價值感等）。

另一個對要派企業認同感非常強烈的人力為長期在要派企業工作的臨時員工及契約員工。這些人力長期的在要派企業工作，已和要派企業有著非常深厚的關係，所以自然而然的對要派企業歸屬感較高。

配合專案計畫具有專業技能之契約員工他們知道自己可以輕易的找到另一份工作，因為市場上對於他們所擁有的技能有強烈的需求，這些人力雖然相較其他人力對於要派企業有較強烈的參與感，但是他們比較以本身利益為導向，而且他們也會選擇較具挑戰性、尊重他們專業技能的工作環境。如果要派企業不能提供以上他們所需要的工作環境，他們將會快速的離開到下一個工作。

相反的，專業顧問及外包公司直接聘僱的人力(非從要派企業直接轉換而來的外包員工)對於實際支付他們薪水的僱主有著強烈的認同感。

影響力：要派企業與人力資源公司對於人力表現的影響



除了對於要派企業的認同感以外，萬寶華的這項調查也顯示，幾乎所有的非典型勞動力都認為要派企業對於士氣及工作表現有著舉足輕重的影響力。如上圖所顯示，有幾組人力認為要派企業百分之百的影響著他們的工作表現，但多數要派企業的人力資源主管卻剛好相反地不這麼認為他們對於非典型勞動力的工作表現有相當程度的影響。

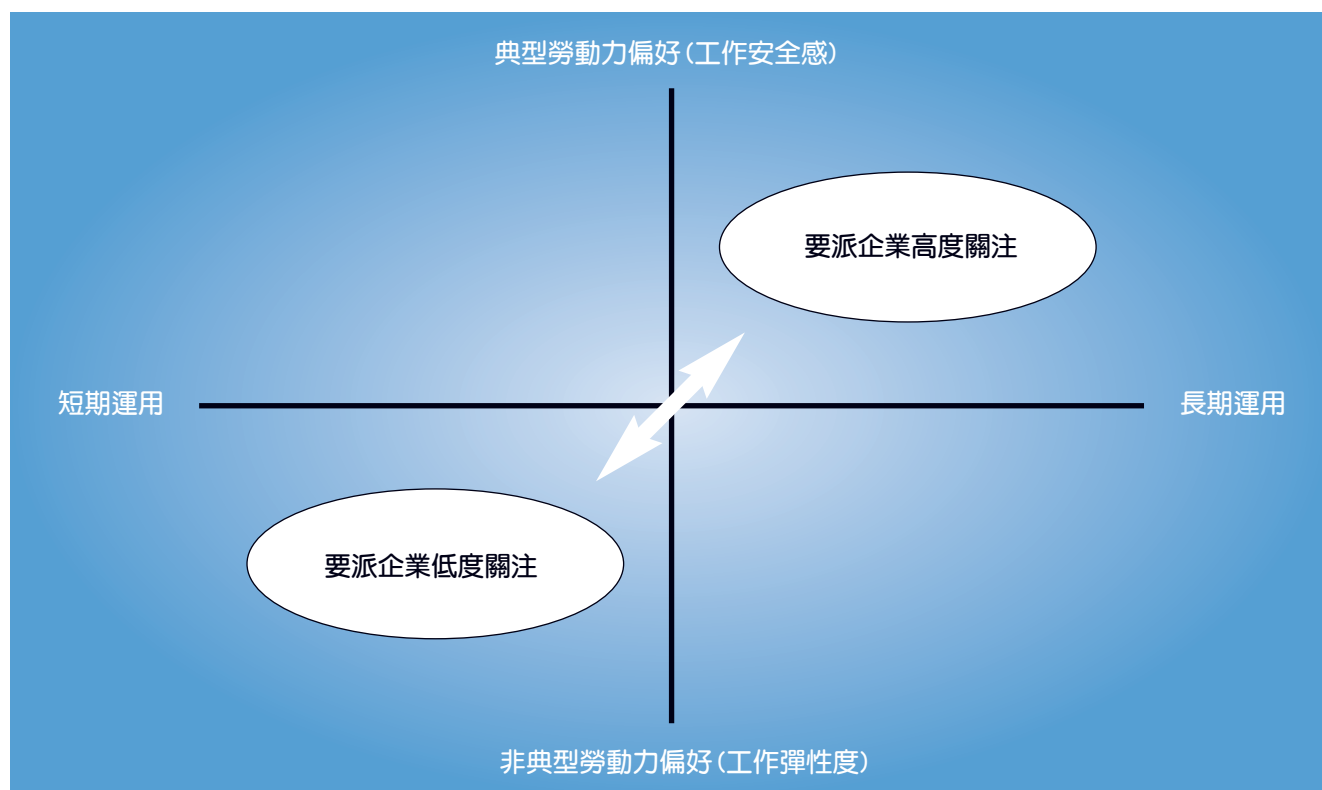
“被僱主激勵且被充分授權的員工，有三分之二願意更努力工作並在兩年內沒有離職的打算，有三分之一願意為客戶做更多的付出與服務；其中更是有百分之九十三願意為較少的薪水繼續工作，而沒有被僱主激勵的員工中只有百分之十願意為較少的薪水繼續工作。”

資料來源：Society for Human Resource Management, 2005

萬寶華調查研究發現，非典型勞動力對工作安全感與彈性度的要求與他們對要派企業之間的關係有關，希望與要派企業有深厚關係的員工，通常比較重視工作安全感；而對工作彈性要求較高的員工，比較不會希望與要派企業發展深厚的關係。透過下表可以看出工作安全感與工作彈性度的關聯度，並瞭解如何強化各種不同類型人力的工作表現。

由於此刻正進入人才短缺的時期，要派企業傾向延長運用非典型勞動力的期間，且長期性的非典型勞動力期待受到要派企業高度的關注。由於人才短缺越來越嚴重，如果要派企業不想讓這些人力流向別的企業，他們就更需要更能激發非典型勞動力員工的工作效率。

工作安全感 VS 工作彈性度



增強全方位人力資源的工作表現

萬寶華提出了十二種可以增強典型勞動力及非典型勞動力士氣及工作表現的方法。

萬寶華研究調查發現”清楚瞭解僱主的期待”及”受到尊重”是影響所有型態人力工作表現最重要的兩個因素。而要派企業並沒有盡可能的來滿足這些需求，進而導致人力資源無法充分發揮。

如何充分發揮人力資源

1. 受到尊重
2. 清楚了解僱主的期待
3. 有歸屬感
4. 被公平對待
5. 有充分的工具、資源、訊息來提升工作表現
6. 有增加工作表現的在職訓練
7. 開誠佈公的雙向溝通
8. 緊密的團隊合作
9. 獲得表揚與肯定
10. 有學習、發展及進步的機會
11. 了解促成企業成功應扮演的角色
12. 有安全感

受到尊重

大多數的要派企業並沒有讓非典型勞動力員工感覺受到尊重，當要派企業裡的典型勞動力對他們視而不見且也從來不知道他們的名字時，非典型勞動力員工感到非常的挫折，相反的，如果非典型勞動力員工感到被尊重且被視為團體的一部份時，他們會從頭到尾全力地投入工作。從萬寶華的調查中很清楚地看出，造成非典型勞動力員工這兩種迥然不同的表現主要歸因於他們在要派企業中受到尊重與否。

清楚了解僱主的期待

全數的非典型勞動力員工表達了他們想要將工作做好的企圖，但是他們常因為不了解要派企業僱主的期待而影響了他們的工作表現。這個狀況很明顯地看出問題出在非典型勞動力員工的直屬主管。

有歸屬感

所有類型的非典型勞動力員工都表示，對於要派企業的歸屬感是很重要的，這可使他們工作得有動力並充分地發揮。然而所有的受訪人力都表示，要派企業無法使非典型勞動力員工有歸屬感是導致他們表現不好的原因之一。這樣的調查結果並不令人驚訝，因為多數的人力資源主管並不視非典型勞動力為企業人力資源的一部份；雖然如此，仍有許多的非典型勞動力員工對於要派企業的歸屬感強烈過實際支付他們薪水的人力資源公司。

被公平對待

要派企業常築起一道牆明顯區隔典型勞動力及非典型勞動力，非典型勞動力員工表示常感覺在言語上或管理策略上受到歧視。在非典型勞動力員工的識別證上寫著「契約人員」或「顧問」常讓他們感覺身分被貶低，尤其是員工識別證上面只有身份別而沒有姓名時。限制非典型勞動力參與工作討論與不讓他們使用健身器材，都是不平等待遇，且會大大影響他們的表現。雖然在一些國家有相關聘僱法律規定對待非典型勞動力要有別於典型勞動力，但不論是要派企業或是人力資源公司都不足以以此說服給予非典型勞動力員工不公平的待遇是合理的。

有充分的工具、資源、訊息來提升工作表現

當非典型勞動力員工開始在要派企業工作時，他們常因為不能獲得充分的工具、資源或訊息來增加工作表現而感到非常的挫折。有數位受訪者表示因為要派企業計畫不周全，使得他們去上班了幾天之後仍沒有電腦或是不能連上網路工作。而專業顧問也表示感到非常挫折，因為要派企業內部的典型勞動力為了要確保持在公司的地位，常吝於與專業顧問們分享他們所負責的訊息資訊來源。以上所提及的事項均為非典型勞動力發揮工作能力的阻礙，並增加非典型勞動力的不安全感。有些非典型勞動力員工形容這種感覺好像要派企業故意要和他們作對。

有增加工作表現的在職訓練

當非典型勞動力員工開始在一個新的要派企業上班時，非典型勞動力員工的主管便要負起激發非典型勞動力員工為部門及為公司盡最大努力的責任。另外，非典型勞動力員工認為要派企業需要提供他們額外的在職訓練或是新進人員訓練好讓他們能表現得更好，像是介紹正在進行的計畫相關訊息、介紹與工作有關的

同事、告訴他們公司辦公用品放置的地方或是教導他們如何使用公司獨有的線上系統。在訓練新進非典型勞動力員工這件事情上，要派企業表現得非常矛盾，因為他們期望非典型勞動力員工能有良好表現以幫助公司，但他們卻吝於在非典型勞動力員工身上投資。

開誠佈公的雙向溝通

所有的非典型勞動力特別是專業顧問，都希望可以從要派企業獲得正面及負面的建議。相較之下，臨時員工和契約員工，對要派企業的建議就沒有那麼渴望，因為他們覺得這些建議並不能真正影響他們的表現。但是所有的非典型勞動力都希望要派企業能鼓勵他們與大家分享他們的想法與建議，並尊重地聆聽他們所要表達的想法。這是一個非典型勞動力員工對於自身是否受到尊重的關鍵因素

緊密的團隊合作

非典型勞動力認為在要派企業裡對於同一團隊中典型勞動力的激勵，也會深深激勵著自己；如果公司對典型勞動力沒有很好的激勵則對整個團隊都會有不好的影響，也可以說，士氣的激勵是會傳染的，並不侷限於某一類型的人力。另外，典型勞動力如果視非典型勞動力為團隊的一份子且公平的對待並感謝他們的貢獻，這樣對於團隊的成功也是很有幫助的。

投入工作的程度

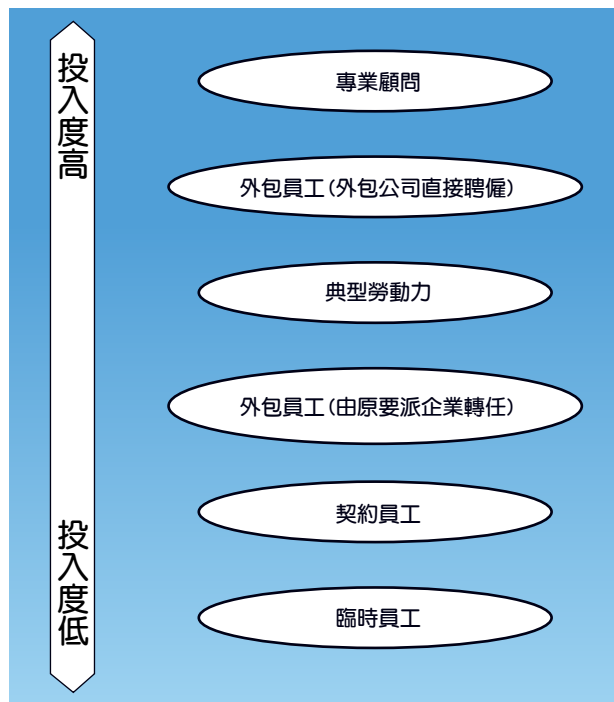
有趣的是，根據我們的調查發現，在各類型的人力中最投入工作的不是典型勞動力，而是專業顧問及外包公司直接聘僱的外包員工（非由原要派企業轉任之外包人員）。這兩類人力比起其他類型的人力對於工作非常地投入，值得注意的是典型勞動力對於工作的投入程度低於專業顧問及外包員工。

這樣的結果可能是因為專業顧問及外包員工的工作能即時看得出工作表現，但是要派企業裡典型勞動力的工作就比較無法看出有特殊的貢獻。

如果要了解各類型人力投入程度為何不同的理由，就先必須了解派遣公司及要派企業在典型勞動力及非典型勞動力的工作環境中所扮演的角色。萬寶華調查報告發現，那些工作投入度高的人力與其僱主們有著緊密的互動關係。

萬寶華的調查報告有責任要幫助僱主及要派企業來改善非典型勞動力投入工作的程度，由於人力資源公司傾向對於非典型勞動力員工有著和其他的公司一樣的管理，而且這樣相關的議題也經常的被其他公司所討論著，因此萬寶華將重點放在我們對於要派企業與非典型勞動力員工工作投入度的觀察上。

各類型人力投入工作的程度



多數的要派企業不了解他們對於激勵非典型勞動力，有著非常重要的責任；也因為不了解，所以多數非典型勞動力認為要派企業並沒有滿足他們的需求。為使要派企業有這樣的動力去做改變，就應該先了解一件事實，那就是非典型勞動力約佔企業百分之二十的人力，而且非典型勞動力或許現在表現未如理想，但只要要派企業做些簡單的改變，就能改善現在的狀況。

工作投入度的差距：兩種外包員工的不同

由萬寶華的調查研究發現一件重要的訊息，那就是現今的人力資源主管們面臨著對於外包員工管理上的挑戰，由外包公司直接聘僱的外包員工與由原要派企業轉任的外包員工在工作投入度上有著明顯的差距與難以解決的問題。由原要派企業轉任的外包員工沒有歸屬感、安全感，覺得要派企業(舊僱主)並沒有公平的對待他們，而且他們對於外包公司(新僱主)也沒有充分地投入，這使人感覺他們是遊走在新舊兩個公司之間的邊緣人。

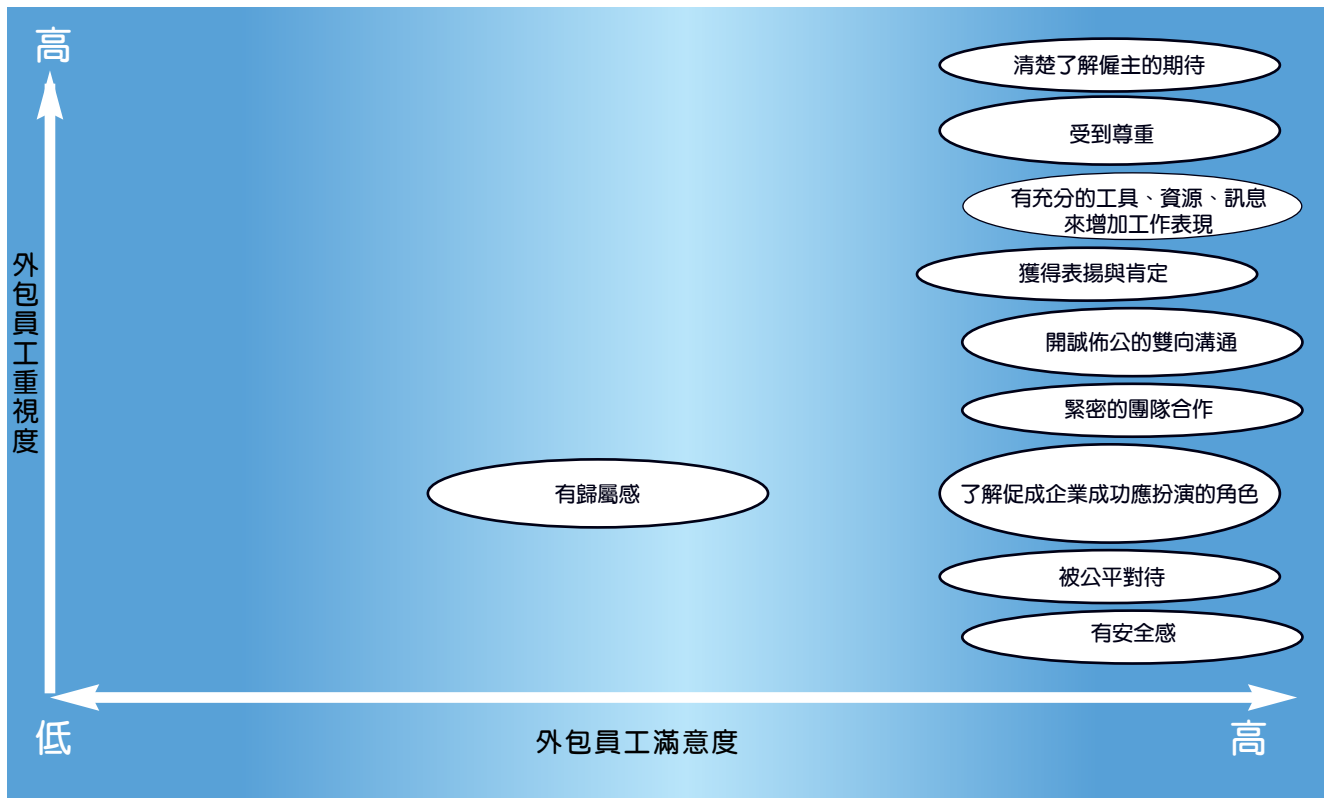
在這份報告稍早有提出，比起外包公司直接聘僱的外包人才，由原要派企業轉任的外包員工對於要派企業有較高的認同感。

由下表可以清楚的看出，外包公司應該多關心那些在這種情況下轉換僱主的外包員工，因為外包員工無法全心全力投入工作將會影響服務品質及其他同事。

或許有些人會認為避免聘僱由要派企業轉任的外包員工是解決問題的辦法，但這其實是不可行的，因為要派企業本身既有的問題或是日益嚴重的人才短缺問題等，這些都讓企業盡可能的需要留住適合的人才並培訓他們。

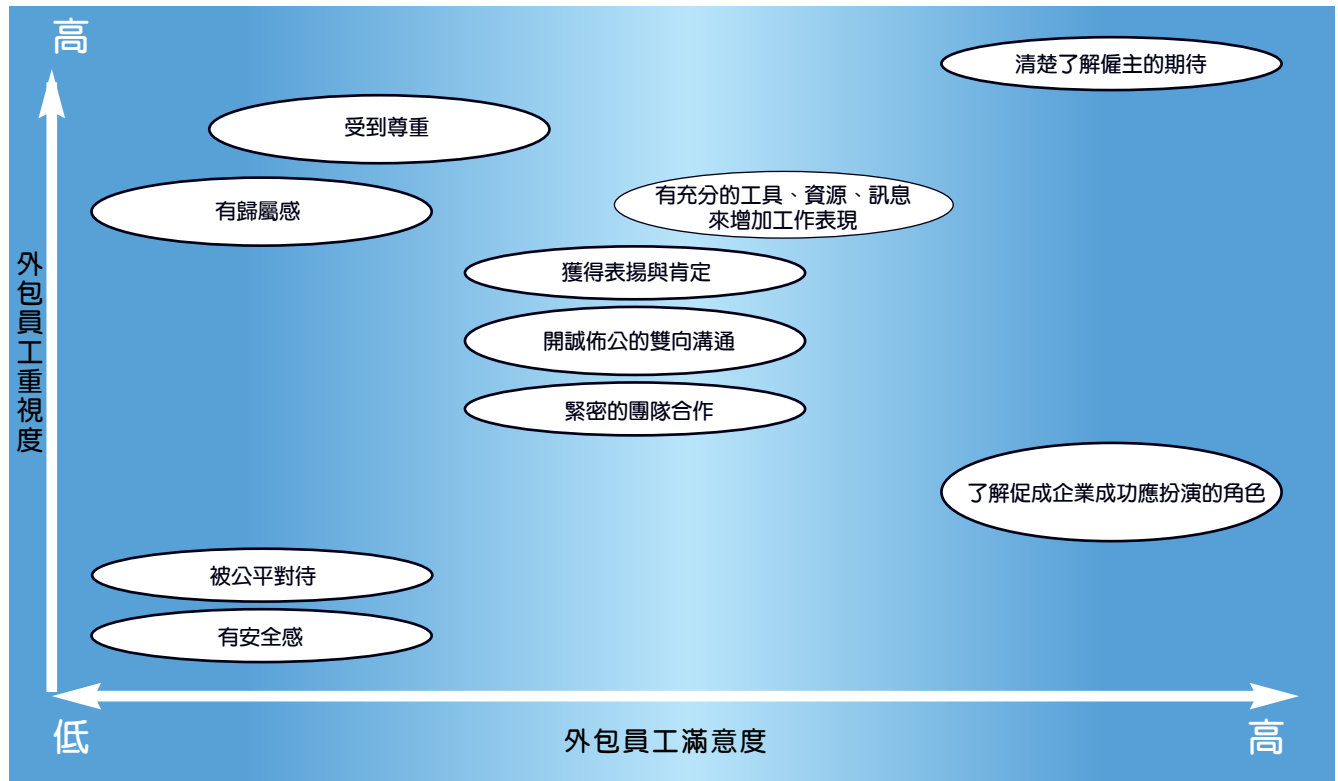
影響投入工作的因素

外包員工-由外包公司直接聘僱



影響投入工作的因素

外包員工-由原要派企業轉任



典型勞動力與非典型勞動力的緊張關係

根據調查顯示，在許多要派企業中典型勞動力與非典型勞動力存在著某種緊張的關係，這通常是因為對於工作沒有安全感、認為薪資福利不公平以及不同的工作規範所引起的；這狀況會對生產力有著很大的影響並應盡速處理。

舉例來說，臨時員工都有強烈的企圖心想要在要派企業裡表現良好，以證明他們的工作能力並保有此份工作。而每日重複著類似工作的典型勞動力看到臨時員工表現得這麼努力會感覺受到威脅，並害怕臨時員工將取代自己。舉契約員工的例子來說，一般都認為契約員工的薪水比較高，工作時間也較有彈性，但是典型勞動力卻忘了契約員工有工作的時候才有薪水，而且契約員工不像職務性質類似的典型勞動力會擁有企業所提供的員工福利。

典型勞動力也會覺得不公平，他們認為契約員工所參與的工作都較具挑戰性，這樣也阻礙了他們學習新的技能及在職場上更進一步的可能。

典型勞動力對於專業顧問的感覺和契約員工差不多，他們不滿專業顧問應是源於他們認為專業顧問的薪水較多也分配到比較好的工作。

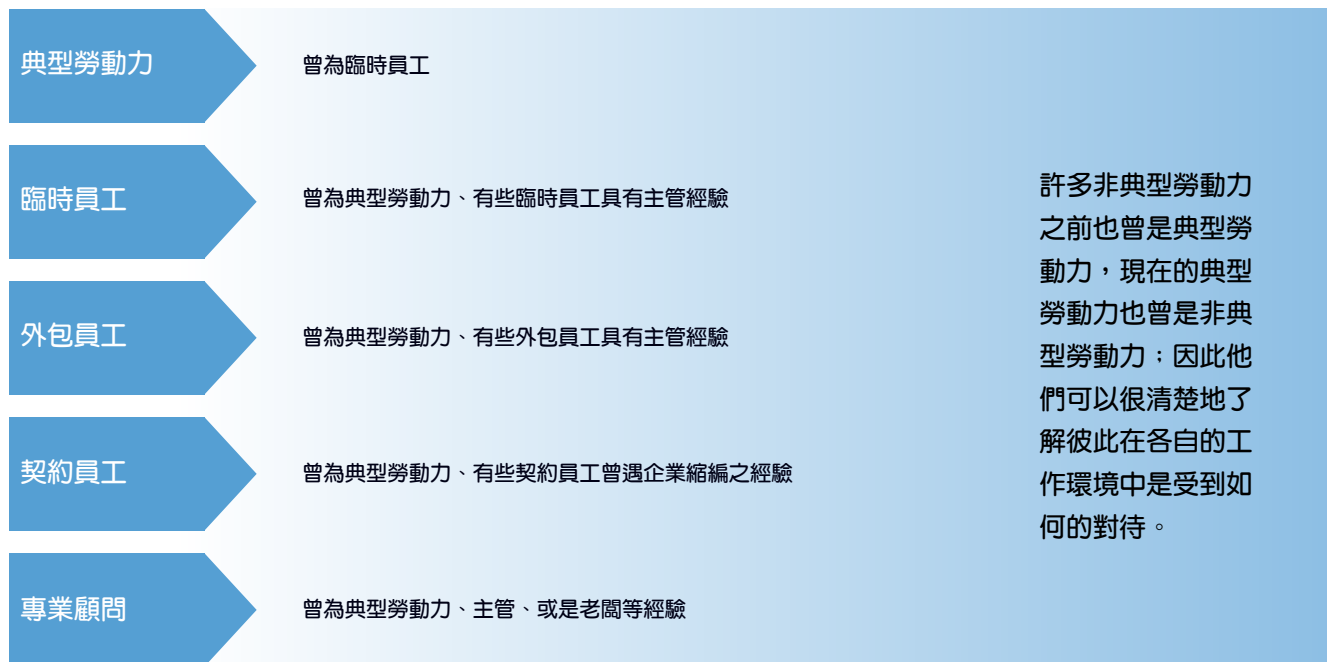
外包員工通常都傾向提醒典型勞動力：他們典型勞動力的工作也是可以外包完成的，這樣讓典型勞動力覺得沒有安全感，而通常這樣的恐懼會存在於那些和外包員工有相似技能的典型勞動力。這樣的焦慮或許很容易被理解，因為外包的風氣正逐漸盛行，但是人力資源主管能夠透過一些管理方法來減少典型勞動力的分心與焦慮。

對於聘僱與留任的影響

在這項調查中發現一個有趣的現象，就是如果要派企業沒有完善地對待非典型勞動力，典型勞動力對於工作的投入度也會受到影響。當典型勞動力認為要派企業沒有尊重或照顧非典型勞動力時，典型勞動力對公司或是主管的認同或是尊重也會降低。

更何況許多非典型勞動力之前也曾是典型勞動力，現在的典型勞動力也曾是非典型勞動力；因此他們可以很清楚地了解彼此在各自的工作環境中是受到如何的對待。

人力的分類因各類人力不同的背景經驗將逐漸消失



如果要派企業對非典型勞動力不甚理想時，非典型勞動力表示他們不會接受要派企業提供的典型勞動力職位；要派企業無法激勵非典型勞動力投入工作，這已經嚴重影響非典型勞動力接受要派企業的聘僱成為典型勞動力的意願。對於人力資源中高階主管而言，這是一個需要去注意的地方，尤其有習慣在聘僱成為典型勞動力之前，會先以非典型勞動力的方式試用一段時間的人力資源主管要特別注意。

更重要的是，如果無法使非典型勞動力員工投入工作發揮生產力，同樣的也無法使典型勞動力投入工作發揮生產力。

在未來幾年當人才短缺越來越嚴重時，具有高IT技能及其他專業人才有選擇工作的主導權，他們會選擇適合自己的僱主，因此如果要派企業不改善以上的狀況，將會不利於企業的競爭力。

人力資源主管的行動指南

為因應變化迅速的商業社會，企業組織需要越來越具彈性及發揮更大的效率；因此和過去數年來相比，人力資源所要發揮的功能將越來越複雜及多元化。人力資源主管必須彈性的運用招募、留任及激勵士氣等策略來管理動態的人力資源。企業的人力資源由各種不同類型的人力所組合而成，非典型勞動力的四種類型人力和典型勞動力也已整合在一起，成為一個靈活有彈性的工作團隊。

非典型勞動力占企業人力這麼大的比例時，人力資源主管負擔不起忽視發揮非典型勞動力工作效率所導致的後果。前面的文章裡已清楚的說明，充分發揮非典

型勞動力已不只是派遣公司、外包公司、或是顧問公司的責任而已；要派企業扮演著發揮非典型勞動力員工工作力的主要角色，非典型勞動力員工投入工作的程度受到要派企業的影響非常地大，因此就端看要派企業是否能把握機會為提高企業的生產力而改變對於非典型勞動力員工的態度了。

萬寶華這份白皮書揭露許多方法讓非典型勞動力更投入工作發揮生產力。我們建議您可以從一些快速改善方法開始，像是讓非典型勞動力感到受尊重及讓他們清楚了解僱主的期待，這些方法可以迅速的在改善非典型勞動力工作投入度方面看到效果。

五個快速改善小方法

快速改善小方法所專注的事情或許對於典型勞動力或人力資源主管而言不太重要，但根據萬寶華調查顯示，只要在下列這些地方做一些小小的改進，就能夠有長足地改善，並且使非典型勞動力感到在要派企業中較受歡迎。

第一個快速改善小方法：

到職日及新進員工訓練

人力資源主管應對於新進員工，不論是典型勞動力、臨時員工、契約員工、外包員工、或是專業顧問進行新進員工訓練，確保他們都能清楚了解公司背景文化及工作環境的相關訊息，不要只專注於典型勞動力的到職與訓練。讓新進非典型勞動力員工了解公司文化可以讓他們很快熟悉環境，然後指派一位典型勞動力當作小老師來幫忙了解公司内部的軟硬體、引見工作相關同事、以期能充份瞭解工作環境。

第二個快速改善小方法：

員工識別證

更改員工識別證，不要在識別證上區分不同類型人力，這樣將增加非典型勞動力的歸屬感並且讓他們覺得受到尊重－而這正是讓非典型勞動力員工充分發揮表現的最重要因素。更改員工識別證當然會有安全或是成本上的考量，但是無論如何沒有理由使用不一樣的識別證，或是將不同型態的人力透過識別證去貼上標籤，如果可以只標示個人的姓名，和典型勞動力識別證的作法一樣是最好的。有些要派企業用非典型勞動力所屬的派遣公司名字來區分他們，或是用人力型態來區分如“契約員工”或其他類型的人力，要派企業覺得這樣比較尊重派遣人員，然而在萬寶華調查中顯示非典型勞動力員工並不認同這樣的作法。

第三個快速改善小方法： 充份了解 拉近距離

為了使非典型勞動力從第一天起就融入團隊投入工作，主管也要注意團隊其他成員，確保典型勞動力清楚地了解非典型勞動力角色與責任，以避免因為認知上的差距而產生緊張的關係。舉辦團體活動和注重日常禮儀都是非常重要的，這可使團隊成員感到尊重。

第四個快速改善小方法： 重新思考非典型勞動力員工的管理政策

許多企業組織會禁止人力資源主管創造一個讓非典型勞動力覺得他們為工作團隊一份子的工作環境，有些是因為要配合某些國家對於使用非典型勞動力須有所限制的勞工政策，然而還是有許多可以實行的方法，像是大多數的國家就對於識別證的設計並沒有立法規範。有些政策禁止非典型勞動力參加員工活動或是禁

止使用健身房，這些差別員工福利待遇或許是基於成本或是管理上的考量；但在公平的基礎上，拉近非典型勞動力與典型勞動力的差別待遇，將會帶給企業許多正面的效益。

第五個快速改善小方法： 企業內部流程外包

當將企業內部流程或某部份營運外包給外包公司處理時，要讓典型勞動力清楚地了解這樣做的意義價值為何；選擇公司文化相近及工作態度良好的外包公司會增加企業與外包公司協同合作的表現。如果典型勞動力將因此外包計畫而轉換成為外包公司的人力時，要派企業與外包公司雙方都要非常慎重的來處理他們情緒上的問題。如果外包公司也能如要派企業一樣讓外包員工很快地覺得有安全感、歸屬感的話，外包員工將和之前要派企業的同事們一起高度地投入工作中。

三個階段發揮全方位人力資源

萬寶華建議由三個階段來建立一個使各類型人力皆能有效率地投入工作的策略，進而達到成功地招募、留任及讓各類型人力都能發揮高生產力的目的。

發揮全方位人力資源

第一階段	第二階段	第三階段
利用非典型勞動力來增加企業組織的彈性、效率及擴大專業人才來源管道。非典型勞動力包括了臨時員工、契約員工、外包員工、專業顧問及其他所需之人力。	進行調查來了解如何激勵各類型人力並擬定執行方案實行上述”五個快速改善小方法”讓非典型勞動力能更投入工作。	針對各類型人力資源包括非典型勞動力，擬定激勵他們投入工作的長期計畫，進而使他們能在更和諧的工作環境中發揮更高的生產力。 和提供非典型勞動力的人力資源公司共同實行激勵各類型人力工作投入的計畫，並衡量結果及適時地調整策略。

萬寶華估計，非典型勞動力約佔要派企業百分之二十的人力，當人力資源主管針對各類型人力擬定提高工作表現的計畫時，我們建議先評估各類型人力在企業組織中所佔的比例，但是要精確的計算出有多少非典型勞動力是會有點困難，因為許多的人力資源主管不清楚各部門主管自行聘僱的非典型勞動力有多少人，因為有些公司是由採購部門與派遣公司或是外包公司配合，而非人力資源部門，因此或許應該從管理階層開始做調查，以期計算出準確的各類型人力資源的人數。

透過萬寶華的調查發現，如果要派企業將非典型勞動力的招募與管理，交由人力資源部門全權負責，而非由採購部門或是各事業部門自行負責的話，要派企業將會更具競爭力。如果不能集中由人力資源部門負責，那提高工作投入度的計畫就需要更周延的來規劃，並要對於負責與人力資源公司聯繫的窗口加以訓練。

充分了解了各類型非典型勞動力的狀況後，接下來就定義和分析各類型人力的特性，及聘僱他們的人力資源公司。我們建議人力資源主管可以考慮非典型勞動力參加典型勞動力所做的問卷調查，或許可以將給典型勞動力的問卷做一些修改，就可以了解到這些非典型勞動力目前的工作狀況。為了對非典型勞動力做調查，要派企業需要和提供這些非典型勞動力的派遣公司合作，這也是個好的機會來獲得更多的想法與建議，以期使計畫更為周延及成功。

全方位人力資源策略，一定會影響現行的員工激勵政策，也可以改善整體員工的工作士氣，但在有限的資源下，該如何執行、修正或是改善，都是需要深思熟慮的。

計畫執行時應注意之事項：

- 與企業營運計畫有相關性
- 針對企業所需要之人才
- 實行對非典型勞動力問卷調查，此結果將有助於了解哪一類型的人力需要企對高度的關注，並且可以透過實行”快速改善的五個小方法”來改善。
- 各國都有在當地市場上人才短缺問題，企業必須專注於短缺人才的招募及留任，才能克服人才短缺。

人力資源部門在檢視這些發揮各種類型人力工作力的實行計畫時，需要考慮到成本的問題，相較於由企業內部自行管理全部的事情，更有效地作法之一是與人力資源公司合作，由人力資源公司來管理各類型人力的招募、測評、篩選、訓練、激勵及轉任等工作－包含典型勞動力及非典型勞動力；這會使人力資源主管將重心放在策略的擬定並集中資源，而與人力資源相關事宜可交由單一的人力資源公司全權處理。

展望未來，人力資源公司與要派企業互相配合地鼓勵國際上或本國改變聘僱法令，以期廢除那些不合時宜、阻礙人力資源充分發揮的法令是非常值得努力的方向。

結論

在今天快速變化的商業社會裡，企業要有靈活及彈性的人力資源以維持高度的競爭力，非典型勞動力扮演著非常重要的角色。現今大多數的企業都使用了臨時員工、契約員工、外包員工及專業顧問來增加企業全體勞動力，因此全部類型的人力都必須要專注並高度的投入工作，以期發揮最大的生產力。

派遣公司、外包公司及顧問公司迅速及準確地提供了企業所需的人才，來確保企業不斷的成長與進步。企業人力資源主管也漸漸地使用上述公司所提供的服務，來幫助企業調整淡旺季對於人力資源的需求，及解決企業所面臨的各種挑戰及問題。

由於全球人才短缺的問題將在未來的幾年越來越嚴重，而企業間人才之爭也將會演變成企業如何解決各類型員工對於工作投入度不足的問題，所以能夠著重於如何聘僱對的人才、繼續留任已屆退休年齡之適用人才、能激勵各類型人力投入工作增加產能的企業，將會擁有強大的競爭力，進而擁有高品質的服務水準；這也是企業可以向他們的客戶說明企業本身有別於其他競爭者的優勢。所以不論是派遣公司、外包公司、顧問公司及他們的客戶－要派企業，如果擁有了最優秀的人才並都具備積極投入工作的態度，這樣的公司無庸置疑的將成為業界翹楚。

萬寶華企業管理顧問股份有限公司
106台北市大安區敦化南路二段105號13樓
Tel: +886 2 27845352 Fax: +886 2 27845332
www.manpower.com.tw