



重磅洞察：

加速發展的趨勢帶來新的緊迫性

綜觀2022年勞動力市場格局



ManpowerGroup®

推動變革的趨勢並不新鮮，但其緊迫性有所加強

勞動力市場是動態變化的，其原因各不相同：有些是周期性的，有些是結構性，像我們近期看到的，則是疫情造成的。我們認為大多數與疫情相關的異常情況都是暫時的，新常態到來的時機仍不確定。

- 這次經濟復甦不同於以往任何一次——許多市場對技能的需求創下歷史新高，但失業率居高不下，就業率停滯不前。

- 經濟增長不平衡持續，一些市場恢復良好，而另一些市場則因新冠病毒變異、疫苗接種率與面臨供應鏈如何保持高效的挑戰而停滯不前。

- 新工作模式的試驗正在廣泛進行，當前的混合型和遠距工作方式提高了辦公靈活性，這一情形在2022年將持續發生。。

- 雇主繼續尋求靈活和戰略性的勞動力解決方案，以滿足當今市場對其產品或服務的旺盛需求，並創造長期、可持續的價值。

“後疫情時代的招聘復甦已經持續了一段時間，2022年將繼續保持這一趨勢，關鍵行業對人才的需求預期強勁。”

Jonas Prising, 萬寶盛華集團董事長兼首席執行官



重磅洞察：加速發展的趨勢帶來新的緊迫性

趨勢 1 員工對工作方式的再造
趨勢 2 心理健康優先
趨勢 3 區分工作與家庭
趨勢 4 企業文化愈發重要
趨勢 5 話語權&激進主義的興起

趨勢 17 ESG從淨零到淨正
趨勢 18 實施戰略性人才管理
趨勢 19 企業將備受信賴
趨勢 20 風險與彈性的新定義



趨勢 6 技能匱乏推動雇主創造力
趨勢 7 世代概念的終結
趨勢 8 從“她衰退”到“她復甦”
趨勢 9 DEIB 行動，而不是承諾
趨勢 10 未來的工作必須為家庭服務

趨勢 11 超連接的人類力量
趨勢 12 從數位化到敏捷落地
趨勢 13 可持續技術的新黎明
趨勢 14 人工智慧強化職場多樣性及公平性
趨勢 15 工資增長由生產率增長支付
趨勢 16 智能人員分析



員工想要什麼

從維繫生存到成就事業



81%的受訪員工希望雇主提供培訓，以幫助他們保持與時俱進的技能

員工的力量正在崛起

人們希望雇主提供更多——首先是福利和工作目標，同時提供“保健因素”，包括靈活的工作、有競爭力的薪酬、良好的工作環境和技能發展空間。

許多人還希望雇主在社會經濟問題上展示更鮮明的立場——共同的價值觀很重要。

訊息来源：2021 Edelman Trust Barometer: The Belief Driven Employee



員工想要什麼 | 人才稀缺 | 科技加速 | 公司重置

工作方式再造——靈活性、辦公地點和工作目標

個性化選擇將成為普遍現象，而非特立獨行。從生產線到家庭辦公室，幾乎所有崗位的員工都將要求工作的靈活性、工資的公平性和更多的自主權，這些常規需求重新定義了工作和員工需求的“要點”。

高度關注而驅動的計劃、富有同情心的領導者和信任文化將成為吸引並留住人才、吸引遠距團隊的積極因素，而且，要優先考慮員工的價值主張。

三大最重要的工作靈活性要素：

- 能夠選擇工作開始和結束的時間 (45%)
- 更多假期 (36%)
- 擁有完全靈活的工作場所選擇 (35%)

訊息來源：ManpowerGroup What Makes Workers Thrive Survey, December 2021



49%的受訪員工會為了更好的福利而選擇到另一個組織。

訊息來源：Mercer Global Talent Trends 2020-21



員工想要什麼 | 人才稀缺 | 科技加速 | 公司重置

心理健康優先——預防勝於治療

心理健康越來越受到重視，傳統的健康和安全範圍將以指數級增長。一場打破沉默的大規模運動將要求雇主明確表示，他們要在保護員工心理健康、財富、就業能力和幸福感方面承擔更多責任。

將有越來越多的人呼籲採取行動，防止職場倦怠，增強韌性和心理健康。

十分之三的受訪員工希望有更多的心理健康日，預防職場倦怠。



訊息來源：ManpowerGroup What Makes Workers Thrive Survey, December 2021





員工想要什麼 | 人才稀缺 | 科技加速 | 公司重置

區分工作與家庭

混合型工作模式和靈活的工作比以往任何時候都更受歡迎，因為人們致力於保留疫情帶來的一線轉機，重塑新的職場世界：平衡家庭和工作，以適合他們的方式重視工作中的靈活性、互動、協作和人際關係。

當我們嘗試完善適用於所有人的工作靈活性時，混合型工作的悖論將繼續存在。而人力資源主管們正面臨著一個巨大挑戰，他們需要為新的數位化世界重新構建招聘、入職和員工福利。



十分之四的受訪員工希望能自己選擇在哪一天遠距辦公，並且每周都能靈活地進行更改。

訊息来源：ManpowerGroup What Makes Workers Thrive Survey, December 2021

趨勢 #4

四分之三的受訪員工希望自己的工作充滿動力和熱情。

十分之七的受訪員工認為他們所做的工作很重要，並希望他們的貢獻得到管理層的認可。

訊息來源：ManpowerGroup What Makes Workers Thrive Survey, December 2021



員工想要什麼 | 人才稀缺 | 科技加速 | 公司重置

企業文化愈趨重要——吸引和留住員工的利器，遠比企業戰略更為關鍵

企業文化的重塑，即對信任文化、留住遠端團隊和激發員工體驗企業文化的高度關注，需要一個為數位職場帶來目標和幸福感及富有同理心領導力的員工價值主張。

在這個人才稀缺的時代，好的雇主會首先認識到：如果不投入和發展企業文化，將難以執行公司戰略以及面臨著人才流失的風險。





員工想要什麼 | 人才稀缺 | 科技加速 | 公司重置

話語權&行動主義的興起

無論有沒有工會，社群媒體都激發了人們產生對提高工資、靈活辦公、更多的福利和氣候行動的更高要求。

2021 年，各行各業的員工站出來公開表態，員工和客戶希望將時間和金錢花在世界公民、社區支柱和環境管理利益相關者的組織上。

64% 的受訪員工希望他們的日常工作可以改善社會。

三分之二的受訪員工希望在與自己價值觀相似的組織工作。

訊息来源: ManpowerGroup What Makes Workers Thrive Survey, December 2021





人才稀缺

從承諾到行動

69%的受訪雇主表示難以找到他們所需的技能人才，該比例創15年新高。

誰掌握了人才，誰就掌握了未來

人口結構的變化意味著人才稀缺，包括出生率下降、流動性降低和提前退休人員的增加。

現在是時候更具創造性地吸引員工、提升員工技能、培訓員工和留住有價值的員工了。

訊息來源：ManpowerGroup Talent Shortage Survey 2021



人才稀缺 | 員工想要什麼 | 科技加速 | 公司重置

技能匱乏推動雇主的創造力

技能革命正在全面展開。創紀錄的人才短缺、工資上漲和爭先學習新技能的現象，意味著勞動力市場在不斷變化。

對於個人和組織而言，技能再培訓和技能提升將無法避免，因為工作崗位需要比以往更多的技能，對技術和人的能力的需求最為急迫。

雇主將變得越來越有創造力，並掌握靈活性的藝術——以吸引、留住和提升員工技能。

58%的受訪員工需要學習新技能才能完成工作。

信息來源：Gartner



超過30%的受訪雇主計劃提高薪資來吸引和留住人才。

五分之一的受訪雇主計劃提供更多福利，例如額外的休假。

信息來源：ManpowerGroup Employment Outlook Survey, Q4 2021



人才稀缺 | 員工想要什麼 | 科技加速 | 公司重置

世代概念的終結 不再有所謂的嬰兒潮世代、千禧一代或 Z 世代？

各個年齡段的人都要求更個性化，並且討厭被禁錮、貼標籤和互相攻擊。

年輕員工進入職場，將壯大勞動力規模，隨著通貨膨脹的上升和儲蓄的減少，在疫情中的失業者可能會重回職場，推動跨代零工經濟的繁榮。



2030 年，35 歲以下的人口將占勞動力總人口的 75%。

訊息来源: Deloitte



趨勢 #8



人才稀缺 | 員工想要什麼 | 科技加速 | 公司重置

從“她衰退” 到 “她復甦”

隨著女性以驚人的速度離開勞動力市場，縮小性別差距遇到了阻礙。

在通常由女性主導行業——教育、衛生和住宿餐飲業大規模縮減員工的同時，與之相對應的，用工增長的科技、物流和銷售領域女性員工的比例依舊較低。

隨著女性獲得越來越多的大學學位、產生越來越多的優秀畢業生以及在科學、技術、工程和數學教育學科比男性取得更高的成績，雇主將會提供選擇的機會、靈活的工作和高績效獎勵來吸引和留住那些優秀的人才，同時促進其能力發展和成長。

51%的受訪女性表示自己的職業前景不如疫情前樂觀，
57%的受訪女性表示計劃在兩年內離職。

訊息来源: Deloitte Women @ Work Global Outlook 2021





人才稀缺 | 員工想要什麼 | 科技加速 | 公司重置

多樣性、公平性、包容性和歸屬感（DEIB）—— 採取行動，而不是承諾

政治、種族、身份和年齡方面的持續兩極分化，意味著越來越多組織將會被要求在社會問題上表示立場。所有利益相關者（包括投資者、監管機構、客戶和員工）都期望企業在發展過程能夠更加透明，而不僅僅是承諾，並將被追究責任。

在實現多樣性、公平性、包容性和歸屬感上，企業需要採取明顯的行動，以便每個人都能從經濟復甦、技術進步和氣候正義中受益。



超過 30% 的受訪企業已經開展了多樣化和包容性（D&I）的培訓計劃。

五分之一的受訪企業計劃在未來六個月內部署這一計劃。

訊息來源：ManpowerGroup Employment Outlook Survey, Q4 2021



近四分之一的受訪員工正在尋找能提供育兒假和看護假等福利的雇主。

訊息来源: ManpowerGroup What Makes Workers Thrive Survey, December 2021



人才稀缺 | 員工想要什麼 | 科技加速 | 公司重置

理智與情感：未來的工作必須為家庭服務

重新思考工作未來的過程中，對家庭和關愛的重視，要與對技術、機器人和機器學習的重視一樣。

為需要照顧家人的員工（所有性別）提供靈活選擇、看重績效優於出勤的企業，將能更好地吸引並留住最優秀、最智慧的人才。





科技加速

從數位化到智能化

為應對新冠疫情，超過 80% 的雇主加快了數位化進程

科技革命以驚人的速度發展

疫情加速了數位化投資，消費者和員工都希望它能讓生活和工作方式變得更輕鬆。

企業迫切需要提高員工的技能，以便他們可以將數據轉化為洞察力，做出數據驅動的決策並將人類特性和機器學習的優點結合起來，創造新的價值。

信息來源：World Economic Forum Future of Jobs Report



科技加速 | 員工想要什麼 | 人才稀缺 | 公司重置

人類VS機器人——超連接的人類力量

隨著生活的各方面變得更加科技化，我們必須加強員工們與工作和同事之間的連接性，以提高生產力和創造力。

機器學習和勞動力數據將能夠預測潛在績效，把個人與理想的機會相匹配，並幫助人們更好地瞭解自己。

智能機器和人工智能使人們能夠專注於人類優勢，如同理心和誠實、判斷力和創造力、輔導和同情心等。



三分之一的受訪組織計劃在明年對包括機器學習在內的人工智慧技術進行更多投資。

訊息來源：ManpowerGroup Employment Outlook Survey, Q1 2022





科技加速 | 員工想要什麼 | 人才稀缺 | 公司重置

弭平鴻溝——從數位化到敏捷落地

先進科技正在劇烈地影響公司的業務轉型方式、增強客戶和員工體驗，並變得更加以數據為驅動。

但是，投資、部署技術和創新其實較為容易，以數據為主導的轉型本身，並不是致勝的關鍵。

人才能力和準確的企業文化，才是技術落地、快速獲得投資回報和持續轉型的關鍵，所有這些都是帶來新價值創造機會的鑰匙。

全球五分之一的受訪組織表示難以找到熟練的技術人才，包括 IT 項目經理、軟體開發人員、網路安全分析師以及人工智慧和機器學習專家。

訊息来源：ManpowerGroup Employment Outlook Survey, Q1 2022



趨勢 #13



科技加速 | 員工想要什麼 | 人才稀缺 | 公司重置

可持續技術的新黎明

利用科技減少排放、轉型供應鏈並推動行為改變。隨著科技巨頭爭先恐後地發展元宇宙，數位世界和物理世界的融合成為最重要的新趨勢之一，為重新構想混合型會議和減少對環境影響，創造新的機會。

三分之一的受訪組織計劃增強在電子商務和數位貿易平臺、大數據分析、雲端運算和物聯網方面的能力。

訊息来源：ManpowerGroup Employment Outlook Survey, Q1 2022



趨勢 #14



儘管各行業對人工智慧技術的投入有所增加，1/5的受訪組織仍表示無法找到足夠的人工智慧和機器學習方面的專家來擔任相關崗位。

信息來源：ManpowerGroup MEOS Q1 2022 Survey



科技加速 | 員工想要什麼 | 人才稀缺 | 公司重置

使用人工智慧，強化多樣性，減少不公平性

對神經多樣性理解的加深，意味著人工智慧必須在面對多元人才時，設置善意的篩選機制，而不是篩選掉特殊的人才。組織將認識到機器學習匹配和預測性能的價值，以幫助人們更瞭解他們自己，為他們繪制出一條提高就業能力、公平性，推動發展的途徑。



科技加速 | 員工想要什麼 | 人才稀缺 | 公司重置

雙贏 = 工資增長由生產率增長支付

組織在“薪資上調”和“生產力增長”之間尋求平衡。決策者更喜歡這種動態模式，因為隨著經濟增長，並不存在當前或潛在的通膨壓力。科技將實現用同樣的投入生產更多的產品，或用更少的投入生產相同數量的產品。

由於更多的科技投資，IT（23%）和製造業（21%）崗位的員工人數將發生最顯著的變化。

訊息來源：ManpowerGroup Employment Outlook Survey, Q1 2022





科技加速 | 員工想要什麼 | 人才稀缺 | 公司重置

智能人員分析將支持數據優先決策

為員工提供無縫、可擴展的數位體驗，需要在技術基礎設施、管理實踐以及員工和客戶參與模式方面進行變革。勞動力和人才數據/分析，在確定崗位的匹配程度並預測潛在績效方面，處於領先和中心地位。隨著越來越多的由員工主導的數據共用和數據池的加速發展，雇主將有更多的數據需要管理和利用。

訊息來源：Harvard Business Review, Ace the Assessment

在員工人數超過 100 人的企業中，76% 的企業依賴外部招聘等評估工具。





公司重置

從被動到主動的戰略性勞動力管理

83%的受訪組織表示他們需要更快、更敏捷地應對變化。

企業重置

為了應對激烈的競爭、不可預測性和更高的透明度，公司正變得越來越複雜，正在轉變和尋求更靈活的營運模式、更有彈性的供應鏈、更環保、更整合的合作夥伴和解決方案。

訊息来源：Orange Business Services

三分之二的受訪企業將環境、社會和公司治理（ESG）列為重點。



十分之六的受訪企業將環境、社會和公司治理（ESG）目標與其宗旨掛鉤。

訊息来源： Mercer Global Talent Trends 2020-21



公司重置 | 員工想要什麼 | 人才稀缺 | 科技加速

從淨零到淨正

環境、社會和公司治理（ESG）的透明化、利益相關者資本主義的興起以及標準與報告的一致性，為公司主導發展創造了更大的緊迫性。

雖然圍繞氣候行動和淨零排放的承諾越來越普遍，但下一個前沿將是 “S” ——公司的社會影響。





公司重置 | 員工想要什麼 | 人才稀缺 | 科技加速

實施戰略性人才管理優化勞動力配置

新興的、敏捷的營運模式和員工實踐不斷涌現，以應對市場的轉變——從數位技術到不斷變化的消費者偏好。

將數據轉化為有意義的洞察，這種能力對於管理人力資本風險至關重要，包括負責任地整合臨時工、自由職業者和約聘員工。

人力資源供應商的整合和彈性，對於減輕不確定性和管理勞動力風險非常重要。



68%的受訪企業將“整合人力資源供應商”列為當前正在實施的人力資源管理戰略。

訊息来源：Staffing Industry Analysts (SIA) 2020 Workforce Solutions Buyer Survey



公司重置 | 員工想要什麼 | 人才稀缺 | 科技加速

企業成為最被信賴的主體

企業成為政府和媒體之外最值得信賴的訊息來源。
以價值觀驅動管理對於吸引和留住人才百利而無一害。

員工越來越多地要求採取“同理心”行動，期望首席執行官能夠在政治領域的各個方面起到帶頭作用。企業的作用將繼續擴大，譬如從倡導種族平等到倡導疫苗接種和投票權。

十分之七的員工表示，擁有可以信任和追隨的領導者對他們很重要。

三分之二的員工希望在與他們價值觀相同的組織中工作。

訊息來源：ManpowerGroup What Makes Workers Thrive Survey, December 2021





風險與彈性的新定義

氣候、消費者需求和技術人才短缺，加劇了供應鏈的脆弱性，正在重新定義風險的優先順序。

單一供應商和垂直供應鏈已經被淘汰，循環、網路化、區域性、彈性和可持續性正在興起。

供應鏈彈性和供應商整合，對於減輕不確定性和管理風險至關重要。

超過二分之一的受訪組織目前正在評估其延長的供應鏈（例如第三方、分包商）以降低風險，近40%的受訪組織計劃在未來兩年內這樣做。



訊息来源：Orange Business Services

