

Manpower 萬寶華

全球人力資源趨勢系列報告

2010年二月

歸屬感法則： 激發非典型員工的工作潛力



當前經濟危機已永久改變了聘僱型態。面對持續激烈的全球競爭，在轉變人才策略的議題上雇主已習得沉重的教訓。如今，當經濟環境開始好轉，雇主必須做好準備以快速回應瞬息萬變的就業市場和勞動力供需日益脫節的問題。也就是說，雇主應開發更具彈性的勞動力，並將固定成本維持低檔，用小成本做更多事。

企業雇主不再有十足把握和充分資源來僱用更多典型勞動力¹。事實上，因為需要支持整體業務策略的人才，雇主必須培養建立搜尋、聘僱和留任人才的能力；如此一來，才有助提高組織靈活性，並解決人才供需日益失衡的問題。

當經濟衰退告一段落，雇主將會愈來愈倚賴外部人才或非典型勞動力，無論是臨時員工、契約員工、外包員工或專業顧問，也就是透過更具策略性、也更彈性的方式來達成業務目標。最近Manpower萬寶華有一個在全球35個國家，訪問41,000位雇主的調查顯示，超過三分之一受訪者表示將非典型勞動力視為其人力策略的重要組成，該比率在美洲地區的調查結果中高達五成²。在景氣好轉之際，聘僱非典型勞動力的理由將不只限於雇主設法減少典型員工的薪資成本支出。

萬寶華的調查結果發現，全球雇用非典型勞動力最普遍的原因在於，滿足旺季時的人力需求。然而，全球有14%的雇主開始基於更具策略性的理由雇用非典型勞動力，如在提供正職工作前評估求職者、儲備長期的人力彈性、儘速找到專業人才，以及將非核心業務工作外包出去³。未來，雇主對專業約聘人員和外包工作者的需求將會增加，特別是在知識導向的領域中，科技發展使得人才工作的地點無遠弗屆。因為有越來越多公司了解如何充分利用非典型勞動力以獲取策略價值，預計未來雇用非典型勞動力的比率將只升不降。



摘要

- 在景氣好轉之際，雇主將會愈來愈倚重典型加上非典型勞動力的彈性人力組合，以達成策略目標和更完善的風險管理。
- 萬寶華調查結果顯示，全球約有14%的受訪雇主利用非典型勞動力實現更高的戰略價值，包括得以接觸擁有少數、專業和多重技能的人才；將非核心業務工作外包出去；在提供正職工作前評估求職者和儲備長期的人力彈性。
- 為使非典型勞動力的價值極大化，企業必須讓他們產生充分歸屬感，確保他們致力為企業、業務目標、整體策略提供貢獻。

若想閱讀更多相關文章，請前往萬寶華研究中心
www.manpower.com.tw

釋放潛力

非典型勞動力確實能夠增加企業的人才水準、策略選擇以及產能，然而，他們的貢獻絕對不是理所當然。雇主不應期望非典型勞動力在接受數小時的職訓之後，就能擁有和資深員工一樣的表現。要確定非典型員工的表現合乎組織期望，首先雇主要找到合適的人才、擁有合適的技能，並且與職缺相配。但要找到符合職缺的人才並不容易。因此，無論企業是直接雇用非典型人才，或者透過人力資源公司，準備有效的人才評估與甄選程序相當重要。

其次，要將非典型員工的價值極大化並留住優秀人才的重點在於「歸屬感」，亦即員工對企業、業務目標和整體策略的認同程度。企業要讓非典型勞動力充分投入工作，就必須了解該如何成功整合、訓練、管理及鼓勵這些員工。

歸屬感至關重要。許多研究的結果都顯示，歸屬感高的員工工作效率高，且較願意向別人推薦自己的工作環境。同樣地，歸屬感高的非典型員工也較願意持續留在企業，或延續同一份工作，一旦企業釋出正職職缺，也會更樂於接受。或許在等待經濟復甦期間，企業最重要的莫過於和歸屬感高的員工一同改變逆境。相反的，缺乏歸屬感的員工會讓企業情況惡化，並影響其他員工。一項調查研究估計，光是在美國，因為這個原因導致企業損失產能的價值就超過三千億美元⁴。

萬寶華研究指出，普遍來說，非典型員工對用人單位的忠誠度高於支付薪水給他們的人力資源公司。事實上，我們也發現，非典型員工想要融入、感受他們是團體的一份子，並且對用人單位提供實質貢獻。因此，用人單位要持續激勵非典型員工並不困難，只要：

- 將他們融入工作團隊中。
- 無論其工作合約是一週或是一年，都要設法讓他們持續投入工作。
- 向他們展示其對公司整體績效的重要貢獻。

然而，還有許多企業對激勵非典型員工仍猶豫不決，主要原因在於他們把非典型員工視作外人。例如，全球有超過四分之一的雇主並未提供給非典型員工和典型員工相同的就任與融入團體的程序，這是造成非典型員工較缺乏認同感的主要原因⁵。

歸屬感的程度

非典型勞動力的運用在世界各地都不盡相同。例如在西班牙，臨時契約工作者佔總勞動人口的30%，相較之下，英國約為5%，美國則僅2%^{12,13,14}。正如同各個國家運用非典型勞動力的情況不同，各種非典型勞動力的歸屬感也有差異。為了確保每一位非典型工作者，無論是他或她的情况為何，都能擁有充分歸屬感且持續為組織提供貢獻，企業必須精進其歸屬感策略，以適合各類型工作者。

臨時員工主要負責基礎工作，很顯然地、也很不令人意外地對企業的歸屬感最低。因為他們努力的成果和企業整體績效之間的連結並不明顯，而且也較少被視作是團體的一份子。若要讓他們產生歸屬感，就必須尊重他們、讓他們清楚了解工作内容，以及他們的工作對組織目標的貢獻，無論其工作或職能有多麼基層。

契約員工大多具備專業特殊技能，但常覺得缺乏歸屬感，除非他們的工作和公司績效之間有明顯連結。提高其歸屬感的方法包括，確認他們擁有充分的工作資源，並針對其工作績效給予坦誠回饋。這點對法國的雇主來說特別重要，因法國定期契約員工 (Contrats à durée déterminée, 簡稱CDD) 約佔總勞動人口8%，甚至超過臨時員工人數，臨時員工佔總勞動人口2%¹⁵。

外包員工，特別是外包公司直接聘僱的員工，其歸屬感通常比較高；但若是從原雇用公司被轉到外包公司的情況下便不盡然了。這在兩種情形下，維繫他們的歸屬感非常重要，例如確認他們因工作表現而獲得組織認同。

專業顧問通常較忠於所屬企業，同樣地，他們也會對於受雇單位產生歸屬感，因為專業顧問的工作通常和組織績效之間有直接的連結。這個聯繫愈強，他們的歸屬感與工作效率就愈高。

為提高非典型勞動力的歸屬感，企業可以投注更多心力，不妨參考以下三個方法：

1 將非典型勞動力分門別類

組織應發展量身訂作、具有彈性的策略，來適應各類型非典型員工的需求，就如同對待典型員工一樣。此時，應該考慮的要素包括：

- 工作性質：讓一位IT專業顧問產生歸屬感和讓一位工廠工人產生歸屬感的因素勢必大不相同。雇主必須考量，員工是否為具備專業技能且難尋的人才？或者是非專業且容易找到的人才？
- 年齡因素：年輕員工對工作環境的期望和年長員工相比也不相同，年長員工可能對社群網站和Web 2.0工具較不熟悉。
- 文化差異：當員工結構趨於全球化，採用不同文化的工作方式愈來愈重要。
- 個人目標：例如有家庭負擔的員工和即將退休的員工，兩者對工作的需求和目標有很大出入，必須採用靈活的管理方式。

2 讓他們成為團隊的一份子

要順利地讓非典型勞動力產生歸屬感，主要作法在於必須將他們和工作團隊融為一體，並且持續團隊工作的感覺。員工忠誠度非常重要，若非典型員工覺得自己自外於組織，那麼絕無法提升他們的歸屬感。每家企業都應設法：

- 改善非典型員工的到職與就任流程。無論流程多麼詳盡，關鍵在於和他們溝通組織的使命、願景和價值觀。
- 確認非典型員工擁有工作所需的工具與資源。例如知識工作者，組織必須提供工作相關的硬體、軟體和使用網路的權利，以便他們盡快展現產能。就體力勞動工作者而言，組織必須盡快提供工作指示與安全訓練，讓他們感到自己的工作受到重視。
- 不妨提供典型員工訓練計畫，促進非典型員工的融合過程。管理者必須了解各種非典型員工(詳見上頁右欄)的期望與行為。也必須讓典型員工了解要達成組織目標，非典型員工扮演重要角色。管理者應鼓勵典型員工接納非典型員工，並視他們為組織的重要成員。

- 清除阻礙非典型員工融入團隊的障礙。不讓非典型員工接收到內部訊息、公司刊物，甚至不邀請他們參加公司活動，不但會影響公司士氣，對組織造成的不良影響也難以消除。(謹記，當地市場政策會決定組織和非典型員工互動的方式。在建立非典型員工歸屬感的行動展開之前，請確認了解當地法規，避免可能產生的勞資問題。)

3 勿忽略非典型員工的職涯發展。

即使不是典型員工，雇主若能持續提供課程給非典型員工，讓他們提升技能與價值，最終將有助企業順利達成業務目標。雇主向所有員工展現培訓人才的意願，不僅可提升企業競爭力，也有益於建立雇主品牌，進而在未來吸引、留住頂尖人才。

彈性的優點

儘管非典型工作者提供雇主所需的彈性，值得注意的是，當景氣好轉，基於許多原因，彈性對非典型員工而言也同等重要。首先，在歷經一段長時間的人事縮編後，員工的忠誠度已受到考驗，可能較不願再為工作而犧牲個人利益。事實上，「職場與生活中心」(Center for Work-Life Policy)的研究顯示，在2007年6月到2008年12月間，對雇主表示忠誠的員工比率從95%掉到39%⁶。另一份報告則指出，2007年上半年至今，不具歸屬感的員工比例從1:10增加為1:5⁷。

所以在景氣衰退後期，許多職場工作者，無論是典型或非典型工作者，都在試圖尋求讓工作與生活更加平衡的安排。由於非典型工作提供個人彈性，若再加上雇主的支持，便足以吸引和留住擁有重要技能的人員加入組織。

其次，雇主應謹記世代差異也驅動著員工對彈性工作方式的需求。年輕一代的員工看待工作的方式和他們的父母截然不同。愈來愈少職場工作者打算找份傳統的朝九晚五工作，反而傾向以個人情況來安排工作，特別是較年輕的職場新鮮人和想要結合工作與休閒生活的嬰兒潮世代。彈性工作方式讓他們能夠實現對工作的期待。

例如最近一項研究指出，儘管經濟狀況欠佳，75%受訪的Y世代職場工作者仍堅持要求高薪、彈性工作、培訓和海外工作機會以及每週工時不超過40小時⁸。另一份調查則顯示，73%受訪的Y世代員工擔心無法在專業職責和個人興趣之間取得滿意的平衡⁹。幸好科技日新月異，Y世代認為工作可以在「任何時間」、「任何地點」完成。我們認為，就長期而言，似乎沒有理由來否定這個想法。

事實上，我們預期諸如虛擬工作、遠距辦公、居家外包，這類個人利用科技在家或其他遠端進行工作的趨勢將持續下去，隨著新世代加入職場，和有意來愈多人認識這個更現代、更具彈性的工作安排的好處，這個景象將愈來愈盛行。最近有一份研究支持以上推論，在美國，遠距工作者總數從2006年的2,870萬上升至2008年的3,370萬，增加了17%¹⁰。不光是受薪階級，甚至有越來越多時薪工作者投入虛擬工作¹¹。歐洲也有類型情形，因此建議雇主預先做好準備，積極面對。

這種氛圍下，愈來愈多各年齡層的工作者都會傾向尋求彈性工作方式，無論是置身客戶端還是遠距工作，以求滿足個人生活方式。若企業可以發展出一套有效的管理程序，確實建立非典型員工的歸屬感並善用其工作潛力，那麼雇主就有機會創造出一支為實現其業務目標而量身訂作的工作團隊。

若企業可以發展出
一套有效的管理程序，
確實建立非典型員工的歸屬感
並善用其工作潛力，
那麼雇主就有機會創造出一支為
實現其業務目標而量身訂作的
工作團隊。

參考資料

¹ Global Manpower Employment Outlook Survey: Quarter 4 Report, Manpower Inc., September 2009.

² The Role of Contingent Workers in Workforce Strategy Survey, Manpower Inc., August 2009.

³ Ibid.

⁴ Employee Engagement, Gallup, 2008.

⁵ The Role of Contingent Workers in Workforce Strategy Survey, Manpower Inc., August 2009.

⁶ Top Talent: Keeping Performance Up When Business Is Down, Harvard Business Press, October 2009, Sylvia Ann Hewlett.

⁷ Improving Employee Performance in the Economic Downturn, Corporate Executive Board, 2008.

⁸ Managementissues.com, April 2008.

⁹ "Managing Gen Y in Recessionary Times," Business Credit, 1 April 2009.

¹⁰ "Telework Trendlines 2009," WorldatWork, February 2009.

¹¹ "Flexible Work Arrangements for Non-Exempt Employees," WorldatWork, February 2009.

¹² "Temporary Agency Work and Collective Bargaining in the EU," European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2009.

¹³ Eurostat Web Site. Accessed 22 September 2009.

¹⁴ U.S. Bureau of Labor Statistics Web Site. Accessed 22 September 2009.

¹⁵ INSEE Web Site. Accessed 22 September 2009.

