

# 关于归属感： 激发弹性制员工的潜力



Manpower®

当前的金融危机已经永远地改变了雇佣的模式。雇主们面对持续激烈的全球竞争，在人才配置的策略上吸取了沉痛的教训。现在，随着经济环境的好转，雇主们必须准备好迅速应对瞬息变化且供求矛盾突显的劳动力市场。那也就意味着，发展更多的弹性用工，保持较低的固定成本，即少花钱多办事。

企业不再有充足的信心或资源来雇佣更多的长期员工<sup>1</sup>。事实上，他们必须提高自身的灵活性，并很好的应对供需双方日益明显的不匹配，保证公司有足够支持整体业务策略实施的人才。

当经济衰退结束，雇主们将越来越依赖外部的人才和弹性员工——不管他们是非全日制员工、派遣员工，外包员工或咨询顾问——通过一个更具策略和弹性的方式来实现业务目标。在最近一个涉及35个国家和地区41,000家企业的调查中，超过三分之一的受访者表示，他们认为弹性用工是他们劳动力策略的一个重要组成部分。在美洲的受访者中，持该观点的人数接近二分之一<sup>2</sup>。当然，当经济复苏之后，雇佣弹性员工的原因将远远不止是简单地控制长期员工的人数。

根据我们的调查，雇佣弹性员工全球最普遍的原因是满足业务旺季对人力的需求。然而全球有14%的雇主开始基于策略上的原因而采用弹性员工，诸如将其作为录用长期员工前评估的途径；或者保持公司的人力配置上长久的灵活性；或者是为了快速地找到具有特别技能的人才，以及外包非核心的业务职能等<sup>3</sup>。对具有专业技能的派遣员工和外包员工的需求将上升，特别是在以知识为导向，工作地点通过技术手段可以不受限制的领域。越来越多的企业意识到如何充分利用弹性员工去获得更多的战略价值。



## 本文重点

- 在经济复苏之后，雇主们将越来越倚重长期员工和弹性员工的结合，以实现他们的战略目标以及更好地管理风险；
- 调查数据显示，全球14%的受访雇主正在利用弹性员工去实现更多的战略价值。通过策略性地使用弹性员工来弥补人员配置的不足，或建立专业技能人才队伍，外包非核心业务，评估将要成为长期员工的候选人，以及提供长期具有灵活性的员工队伍；
- 为了最大化弹性员工的价值，企业必须让他们有充分的归属感，确保他们致力于公司以及公司的业务目标和整体策略的实现。

更多关于这一主题的文章，请登录

[www.manpower.com.cn/researchcenter](http://www.manpower.com.cn/researchcenter)

## 释放潜力

弹性员工确实能改善一家企业的人才结构，战略选项和生产效率。但是他们的贡献决不是天生的。雇主们不应该期望弹性员工上岗几小时之后就能有与老员工一样的表现。要想让弹性员工的绩效达到所期望的要求，首先，雇主主要找到合适的人才，具备合适的技能，与合适的岗位相匹配。同时，确保该任务是有挑战性的。无论一个公司是直接雇佣弹性员工，还是通过专业的雇佣服务公司雇佣，在实施过程中使用一个有效的测评和甄选流程是其成功的关键。

关于最大化弹性员工的价值，并且保留其中最优秀的人才的第二个要求是建立归属感，即这些员工对企业、其业务目标以及整体策略的忠诚度。企业想要弹性员工充分地投入，就必须了解如何成功的融入、培训、管理和激励这些员工。

归属感至关重要。研究反复证明，归属感高的员工更有工作效率，也更愿意向别人推荐自己的雇主。同时，具有归属感的弹性员工也更愿意留下来，或者延续同一个工作任务，并且一旦该公司有长期工作空缺产生，他也更愿意接受。也许在等待经济恢复的阶段，最重要的是要有富有归属感的员工，以促进状况的改善。相反地，缺乏归属感的员工将阻碍情况的改善，并会影响到其他员工。一项调研估计，仅仅在美国，因该原因造对底线成本的影响，即造成生产力的损失超过3000亿美元<sup>4</sup>。

我们的研究发现，弹性员工觉得他们对用人单位的忠诚度要比雇佣他们的人才中介更高。事实上，我们发现弹性员工渴望能融入，且成为用人单位的一分子，并且为用人单位做出真正的贡献。因此，只要用人单位有意愿，持续激励弹性员工应该还是较易实现的：

- 成功的将他们融入整个工作团队。
- 无论他们的工作任务是一周还是一年，在整个工作任务进行过程中，鼓励他们的投入。
- 让他们清楚的了解他们正在为公司的整体绩效作出贡献。

然而，还有很多公司在为激励他们的弹性员工而烦恼，主要原因是他们把弹性员工当作外人。例如，全球有超过四分之一的雇主，不愿给弹性员工提供和长期员工同样的就

职和培训磨合过程，这是造成弹性员工归属感较低的一个关键原因<sup>5</sup>。

## 归属感的层级

弹性员工的应用在世界各地的情况都不尽相同。例如，在西班牙，以非全日制合同受雇的员工占到总体劳动人口的30%，但在英国只有5%，在美国只有2%<sup>12,13,14</sup>。正如各个国家短期雇佣劳动力市场的情况各异，各种类型的弹性员工的归属感程度也不尽相同。为了确保每位劳动者，不管他或她的情况如何、都能保持充分参与和贡献状态，公司有必要优化推进员工归属感策略，使其适合每种类型的员工。

**非全日制员工**，一般来说大多承担的是基础性的工作，很显然他们的归属感会变得最低。因为他们的努力没能清楚地和公司整体绩效联系起来，并且他们也很少被视作是团队的一部分。为了让他们有归属感，他们必须获得足够的尊重，并且很明确地理解他们的工作要求是什么，以及不论他们的工作和职能如何，他们如何在帮助组织实现目标。

**派遣员工**，他们通常拥有某项特殊的技能。除非他们的工作与公司的整体业绩联系起来，否则也容易感到缺乏归属感。提升他们的归属感包括确保他们有充分的工作资源，并获得基于他们的表现的诚实反馈。这对法国的雇主们来说尤显重要，法国的派遣员工大约占到总员工数的8%——甚至超过了它的非全日制员工，非全日制员工占总员工数的2%<sup>15</sup>。

**外包员工**，特别是外包公司直接雇佣的员工，通常归属感较高，但是当他们的原雇主被转到外包公司的时候，就不尽然了。在这两种情况下，保持他们的归属感是至关重要的，诸如确保他们获得应得的赞赏。

**顾问**，通常更忠诚于他们自己的组织，当然也能为用人单位提供积极的贡献，因为他们的工作通常和用人单位的业绩有着直接的联系。这种联系越是明显，他们的归属感和工作效率就越高。

企业可以做更多的事来激发弹性员工的归属感。建议考虑以下三种途径：

### 1 区别对待弹性员工

企业应该根据不同类别的弹性员工，制定个性化的，灵活的策略，就如同对待长期员工一样。在制定策略时应该考虑的因素包括：

- **工作本身的性质。** 让一个专业的IT顾问有归属感的因素一定和让一个工厂工人有归属感的因素不同。所以要考虑员工所需具备的技能专业性如何，是否很难找到替代的员工等因素。
- **年龄层的不同。** 年轻的员工和老员工对工作环境期望不同，年轻的员工可能更热衷于社交网络和Web 2.0技术的运用。
- **文化的差异。** 当员工结构趋于国际化，采用针对不同文化的工作方法显得愈发重要。
- **不同的个人目标。** 例如，需要赡养家庭的员工，和将要退休的员工需求和目标有非常大的差异，因此就需要采用灵活的管理方式。

### 2 将他们视作团队的一部分

成功激励弹性员工很大程度上在于将他们融合到整个工作团队中，并且持续这种融合。忠诚度是很重要的，如果弹性员工感觉到他们是游离于组织之外的话，是不可能激励到他们的。每家公司都应该：

- **重视和提升弹性员工的入职培训。** 不管这个流程怎么的设置，重点是要与他们沟通清楚用人单位的使命、愿景和价值观。
- **确保弹性员工有工具和资源完成他们的工作。** 例如，必须尽快给脑力劳动者提供工作相关的硬件、软件、网络接入。对体力劳动者来说，必须尽快接受到清楚的工作指示和安全培训，使他们感到他们的工作是受到重视的。
- **将所有可能阻碍到弹性员工融入整个工作团队的障碍都要清除。** 若弹性员工不被包括在公司信息的沟通范

围内，读不到公司内部刊物，不被邀请参加公司活动，那会真正损害到他们的士气，其影响也很难被消除。谨记当地市场的相关规定将决定用人单位应如何与它的弹性员工进行沟通。请确保了解当地的劳动法规，避免可能产生的问题，更好地让弹性员工有归属感。

### 3 不要忽视职业发展

尽管他们不是长期雇员，给弹性员工提供持续提升他们技能乃至价值观的发展项目无疑将帮助用人单位达成其业务目标。向所有员工展示公司愿意发展人才的意图，不仅能提升公司的整体能力而且有益于雇主品牌的建设，从而能更好的吸引和保留未来的顶尖人才。

## 灵活性的好处

弹性员工给雇主们提供了所需的灵活性，值得注意的是当我们摆脱了低迷，基于很多原因员工的配置仍需要保持弹性。原因之一就在于，经历了一个阶段的人员缩减，雇员的忠诚度受到了考验，他们也许不再愿意因为工作而牺牲个人利益。事实上，工作-生活政策中心(Center for Work-Life Policy)的调查显示自2007年6月到2008年12月，员工忠诚度从95%下降到39%<sup>6</sup>。另外一份报告显示从2007年上半年至今，不具有归属感的员工比例从1:10增加到1:5<sup>7</sup>。

在后衰退时代，许多员工，不论是长期员工还是弹性员工，都在寻求更好的平衡工作和生活。弹性雇佣方式所提供个人的灵活度，加上雇主们对这类工作安排的支

持，有助于吸引和保留具有重要技能的人士进入组织。其次，雇主们要记得时代的不同也推进了劳动力市场对灵活度的要求。年轻一代的员工和他们的父母对工作的看法显然不同。越来越少的员工安于传统的朝九晚五的工作方式，而倾向于根据自身的情况安排工作，特别是更年轻的员工和婴儿潮以后出生的年轻人。弹性工作方式给他们实现这些想法提供了可能。

有一份最近的研究表明，虽然经济状况欠佳，但受访的四分之三的Y时代员工仍要求高工资，灵活的工作方式，有培训和参与海外项目的机会，并且每周工作不想超过40个小时<sup>8</sup>。

另一份研究显示，73%的受访Y时代员工对实现专业义务和个人追求的平衡表示出了担忧<sup>9</sup>。得益于先进的科技，他们认为工作是在“任何时间，任何地点”都能完成的。我们觉得这样的态度在相当长的时期内都不会改变的。

事实上，我们觉得诸如虚拟工作，远程办公或在家工作的趋势仍将持续，科技使得个人在家或是其它远程地点工作成为可能。而且会随着更年轻一辈进入职场，同时更多的人认识到这种工作方式的好处，灵活的工作方式会变得越来越流行。最近的研究支持了上述的推断，在美国，远程工作的员工从2006年的2870万增加到2008年的3370万，有17%的增加<sup>10</sup>。而且小时工也有这种趋势<sup>11</sup>。在欧洲也存在类似的情况，所以雇主们要做好准备，积极面对。

在这样的氛围下，越来越多各个年龄层面的员工正在寻求灵活的弹性工作，不论是在客户那里还是通过远程的方式工作，以更好的满足他们的生活方式。如果雇主可以发展一套有效的管理程序，来保持弹性员工真实的归属感，发挥他们的潜力，那么雇主们真的可以拥有一个能实现他们业务策略目标的工作团队。

如果雇主可以发展一套有效的管理程序，来保持弹性员工真实的归属感，发挥他们的潜力，那么雇主们真的可以拥有一个能实现他们业务策略目标的工作团队。

## 参考文献

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.

