



THE ADECCO GROUP



Flexible Working

兼顧工作與生活方式的捷徑

LinkedIn®

Table of Contents

重點摘要	3
前言：成長快速卻受誤解	6
1. 彈性工作乃是生活方式的選擇	8
2. 年輕人正面看待彈性工作	11
3. 新型態的獨立專業人士	13
結語：把握寶貴機會，挑戰終能克服	18
參考資料	20
藝珂集團和 LinkedIn	21

Executive Summary

彈性工作、臨時工作、獨立工作、契約工或零工*——這種工作型態具備各種名稱，但確實正重塑著勞動市場和經濟的面貌。調查估計指出，已開發國家勞動人口中 20% 至 30% 的人在一定的程度上參與彈性工作。而且，這當中將近半數的人甚至全職投入。在過去這一年，單單此類工作即為美國經濟增添 1.4 兆美元產值；歐洲的全年數字則達到 2700 億歐元。

劇烈的變化通常會催生各種恐懼心態，這種所謂的打工經濟也不例外，外界的評論當中充斥著各種問題跟弊端的警告。

至於這份報告書，則是由藝珂集團與 LinkedIn 合作，針對事實進行調查研究。調查中發現，彈性工作者選擇投入這樣的工作類型，旨在追求他們的目標。

此研究是由兩家公司合作投資，採用幾份雙方先前均未發表的調查。參考資料包括了藝珂 10 萬多個派遣員工+ 的全球滿意度調查、LinkedIn 針對會員當中 400 多萬契約工作者的分析，與契約工作者回覆 LinkedIn 年度會員調查的結果（全部涵蓋 38 個國家¹），乃至於專門針對 18 至 26 歲成年人，搜集其獨立工作觀感的深入量化調查（請參見「研究方法」瞭解進一步詳情）。為具體瞭解調查結果的相關背景，本報告也加入獨立研調公司 Longitude Research 所執行的藝珂集團相關公司資深高階主管深入訪談，以及大量的次級資料調查。

我們發現

彈性工作讓工作者能夠追求多樣目標

參與彈性工作的人，大多數（54%）自稱這麼做是為了追求個人特定的興趣目標。在 10 萬位藝珂派遣員工的調查裡，有 7% 反應彈性工作是求

學兼顧賺取收入的一種方法，29% 談到這是取得所選領域全職工作的墊腳石，13% 說是為保持生活彈性，而 5% 的人則認為此類工作給與他們追求接件工作的機會。

調查中僅有少數（36%）認為，暫時性工作是他們尋求正職工作的權宜之計。不過，這些受訪者，有許多是來自高度整體失業狀態國家，顯示出就業市場若是欲振乏力，與其尋求崩解中的正職工作，不如選擇彈性工作這個安全閥。

年輕人正面看待彈性工作

藝珂集團針對全球 18 至 26 歲年輕人的量化調查具體顯示出，對於相關族群而言，彈性獨立工作有著非常深植人心的形象。他們瞭解此類工作的挑戰性，但是目前從事臨時工作的調查對象中，有 82% 的人一直想要從事彈性工作。在失業或從事傳統工作的受訪者當中，近半數曾經考慮轉行作彈性工作，而只有 23% 將彈性工作視為萬不得已的最後選擇。儘管自己不一定準備投入彈性工作，後者族群中有 76% 對於獨立工作懷抱正面印象，相對地只有 7% 負面看待。同時，所有彈性工作者對此類工作都有正面的印象，其中 89% 認為這是長期工作的一個選項。

彈性工作讓目前快速成長的獨立專業工作者能從事資深職務

獨立專業人士係具備高度專業技能的自營個人，通常是沒有雇請員工的契約工作者。他們是零工經濟中成長最快速的一環，歐美的現有人口即已超過 1500 萬人。

根據 LinkedIn 的資料與研究，該求職平台上大部分的契約工作者都具備高教育背景。他們同時尋求高收入和良好的工作生活平衡，即便與適用非

*本研究中，我們將「彈性工作」定義為「無固定合約工作者、派遣人員、自營獨立個人、自由工作者、顧問、契約工作者、臨時 / 彈性工作者等類似職務。」為避免措辭過度重複，我們也使用「獨立工作」、「臨時工作」和「零工」等同義詞。

+ 「派遣員工」是由藝珂挑選雇用的個人，並以契約方式受派遣至客戶公司工作。

定期聘約的同儕相比，平均而言他們也更快爭取到較資深的工作職務。

如欲鼓勵更多人選擇彈性工作，必須先推動現代化的雇主策略、勞動市場和教育制度

彈性契約工作型態的增加帶來幾項挑戰：

- 雇主需要重新評估其人才管理的方式，並考量如何基於完成不同業務工作來評估人力資本，而非單純雇用內部員工來完成工作。

- 同時，政府必須建立能構接納多元工作和契約形式的法規系統。此外，所有契約工作者皆需享有相同程度的社會保險制度，確保臨時工作者在不損害彈性工作的益處下，獲得必要的保護。

- 教育制度也必須納入新的教育形式，與傳統教育並行，讓學生能建立人際網絡，並在現今的經濟趨勢下賦予他們接件工作的必要技能。

研究方法

本研究取自藝珂集團和 LinkedIn 之前進行但未發表的三份調查：

- 藝珂集團的全球滿意度調查，在 2017 年向來自 38 個國家 102,161 家公司的派遣員工，以及 48 個事業單位，詢問他們參與短期工作的動機；
- 「瞭解獨立工作的意義」是由 InSites Consulting 代表藝珂集團進行的量化調查，調查期間抽樣了 90 位來自全球每個地區的 18 至 26 歲族群，詢問他們對於獨立工作和獨立工作者有何看法；以及
- LinkedIn 對於同樣 38 個國家境內，自稱為契約工作者、自稱正在謀求契約工作，或透過 LinkedIn 專利演算法，篩選個人檔案內容和求職模式後，判定為短期雇用、全職工作以外專業雇用而識別為契約工作者的 400 萬會員，作為分析對象的結果。在充分完整的個人檔案參與研究下，分析過的個人檔案是 LinkedIn 正式契約工作會員的代表性子集。分析探究了會員們的相關人口結構、專業和教育背景、技能及參與平台情況，以及 LinkedIn 年度會員調查「LinkedIn 全球人才趨勢」取得的專業目標等 LinkedIn 彙整資料。相關資訊也與適用非定期聘約的類似專業族群進行比較。

該等調查由 Longitude Research 公司進行分析，同時該公司也訪談藝珂集團公司的五位相關專家，再進行紮實的次級資料研究，釐清研究結果所呈現的意義。



主要訊息

1. 彈性工作者絕大部分是為了滿足個人目前需求或職涯目標而主動選擇從事彈性工作。
2. 年輕族群（18 至 26 歲）對於獨立工作和獨立工作者持有正面看法，且多數渴望從事此類工作。
3. 透過零工經濟而人數驟增的新興獨立專業人士族群，以更令人嚮往的工作與生活平衡，創造出收入與專業面均得到回報的職涯發展。
4. 彈性工作對工作者、公司和社會而言有正面的發展，並且是今日全球經濟以科技轉型不可或缺的一部分。然而，此發展帶來諸多挑戰：企業高階主管、政府勞工和教育政策制訂者，乃至於個人，都需要更新以全職工作主導的環境所形成的固有思維，並因應獨立工作逐步普及的環境所帶來的機會與風險。

前言： 成長快速卻受誤解

現實上來說，要澄清根深蒂固的誤解相當耗時，這對現代經濟中崛起的彈性工作亦然。

彈性工作者長期是勞動市場的特殊現象。然而，打工經濟的成長，透過數位科技快速媒合短期工作需求與願意從事的勞工，正重新改造就業環境的面貌。

儘管缺少針對此類現象的充分資料，但存在的現實情況仍指向快速成長。例如經濟合作暨發展組織 (OECD) 研究了兩大領先的工作媒合平台，發現 2005 至 2015 年間，打工或臨時工作者的數量增加了 15 倍。² 同樣幾年間，哈佛大學研究發現美國經濟中彈性工作者的人數增加，其數值儘管較低，但仍充分達 66% 的提升。藝珂集團和 INSEAD 研究報告顯示，這代表「2005 年起在美國幾乎所有的就業淨成長」。³

此趨勢隨後也在歐洲開始，目前已迎頭趕上。藝珂集團旗下新獨立專業人士數位平台 YOSS 公司營運長暨創辦人 Guillaume Herrnberger 談到，過去五年間，法國自由工作者人數呈現近雙倍成長。此現象在年輕族群中尤其明顯：根據法國國家統計與經濟研究所 (INSEE)，法國千禧世代的年輕人有 35% 是自由工作者。

這樣的成長代表已經有大量的工作者投入彈性工作經濟。2016 年 McKinsey & Co 公司估計，歐美有 1.62 億人（約勞動人口的 20% 至 30%）一度從事彈性工作之類的職業。這群人裡面也有 44% 的主要收入來自此類彈性工作活動。⁴

這些彈性就業者，有許多人不僅從個人，也從公司方面獲得工作。2016 年 YOSS 調查發現，在法國有 85% 的大型公司採用獨立工作者為自身效力。同樣地，最近的 EY 調查也指出，美國雇主表示其平均 17% 的人力為臨時性質。⁵ 為何有這樣的現象？藝珂集團公共關係主管 Bettina

Schaller 解釋，在今日變化多端的全球經濟中，企業想保有競爭力就必須具有彈性。

Schaller 談到，就小型企業而言，臨時工作者可滿足「專案或臨時問題的特定需要，例如業務量高峰或欠缺人才的時候」。藝珂集團數位創意部 AGX 總裁則說：「大型企業招募人才時尋求彈性，才能依據業務需求和機會上下調整。」這樣的做法促使他們「具備靈活性和能力承接更多新業務，而不用將商機拒於門外。」

66% 美國彈性工作者於 2005 年至 2015 年間發生的增長率人數

保持彈性的潛在獲利比減低開銷更重要。McKinsey 研究預估，在美國大型企業，彈性勞工平均減少達 7% 成本的同時，甚至還能明顯增加生產力 (9%)。⁶

整體經濟的影響已受大幅影響：例如，Edelman 估算自由工作者活動在去年已為美國經濟增加 1.4 兆美元⁷，而法國國家統計與經濟研究所 (INSEE) 則估計彈性工作經濟在歐洲達 2700 億歐元。展望未來，McKinsey 認為在 2015 年和 2025 年間，數位勞工平台本身可能提高全球 GDP 達 2% 之多。⁸

\$1.4 兆美元 在美國去年的經濟產值主要是來自於彈性工作



失衡的優勢？

彈性就業對於企業和整體經濟有利，但對就業者本身而言，又帶來什麼潛在危險？2017 年主流報紙以「『有時候累到麻木』——零工經濟將千禧年世代啃食殆盡」⁹、「零工經濟內幕：英國勞動市場『不堪一擊的人性弱點』」¹⁰，以及「零工族淪為惡質雇主的祭品」¹¹ 等各種新聞標題，抹黑了這股彈性工作的趨勢。

Bettina Schaller 說「政策界和學術界普遍都相信，除了公開直接簽約雇用工作者外，其他形式的工作都不正常」，所以因此受人質疑。

數位臨時勞工平台 Adia 創辦人暨執行長 Ernesto Lamaina 補充說，這通常都反映出老舊觀點的不安，而非現實情況。他說：「在許多市場，彈性反而被認定為不穩定，從而帶來各種亂象。」「這實在是莫大的誤解。」

這類批評如野火燎原，對於彈性工作優勢的普遍誤解也被快速傳播。就連維基百科的條目，同樣反映這種傳統觀感：「一般認為臨時工作不算是嚴肅職業或正式職涯的一部分。臨時工作的特點在於通常對職涯發展機會幫助不大，甚或毫無助益。」¹²

任何重大的經濟變動都帶來挑戰，包括彈性工作的成長。因為選擇此類工作的人數如此之多，政府和其他相關利害關係人必須重新檢視社會保護和工作權。

在這種錯誤迷思持續存在下，沒有人能受到正當的對待。如這份報告所指出，彈性工作並不代表社會退步到狄更斯筆下《雙城記》的混亂世代，也並非不得不選擇的一條死胡同。相反地，接受此類就業機會的許多人士，均認為這是符合自身需求的方法，使其得以在生活舞台上盡情發揮。同時認為這是對職業生涯是有回報且薪酬優渥的人數也在快速增長中。

1. 彈性工作乃是生活方式的選擇

破除對彈性工作常見誤解的最有效方法，是彈性工作者的個人觀點。

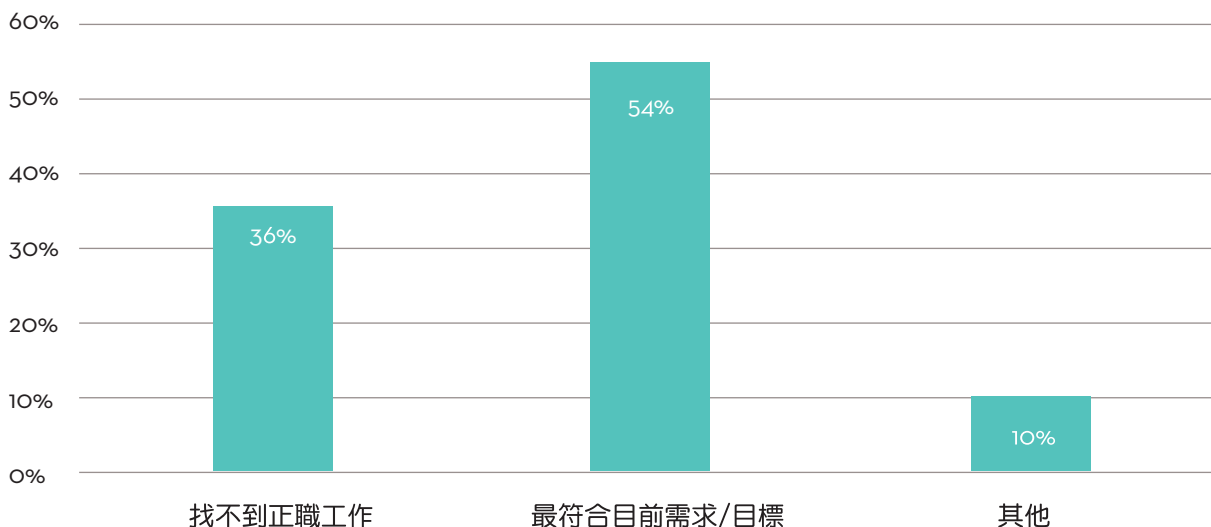
從 2017 年起，藝珂全球滿意度調查搜集了 38 個國家境內超過 10 萬家公司的受訪結果，反映出大家選擇彈性工作理由的微妙差別。

對某些人來說，這並不是他們所偏好的選擇。超過三分之一（36%）的受訪者表示，他們尋求彈性工作是因為找不到正職工作。但是，各國的數據卻揭露了問題的共同來源。2017 年春季，正職工作最供不應求的四國當中，有三個國家（包括反應找不到正

職為原因者有 54% 的義大利、42% 的西班牙和 54% 的葡萄牙）同時也是歐盟排名第二、三、四高失業率的國家。¹³ 美國的資料也顯示，失業率下降，不得已而從事彈性工作的人口比例也跟著滑落。¹⁴

換句話說，打工經濟並不會抹煞其他就業機會。相反地，對於那些找不到正職工作而選擇彈性工作的人來說，這種新的工作方式反而扮演了安全網，確保他們持續活躍於本無容身之地的勞動市場裡。

從事彈性工作的動機



選擇獨立性

不過，調查資料傳達出更大的訊息是，找不到其他工作時，彈性工作並非退而求其次的選擇：彈性工作者認為此類工作本身即更具有價值。YOSS 公司營運長 Guillaume Herrnberger 認為：「多數自由工作者想要開展獨立的生活，這是他們的選擇。」

大多數人在其生命的不同階段中，運用彈性工作來滿足特定需求。藝珂集團策略行銷傳播產品副總裁 Jérick Develle 透露：「選擇此類工作的人形形色色，其理由也大有不同」。「這類工作越來越是人們追求靈活度和工作產能的選擇，他們藉此過著想要的生活。」

這群多數人又分成幾種類型，顯示出某些情況下他們所追求的需求非常明確，而且乃是針對特定

時期內的需要：半工半讀的學生，即佔了全體受訪者的 7%，並且佔了千禧世代（18 至 30 歲）受訪者的 16%。

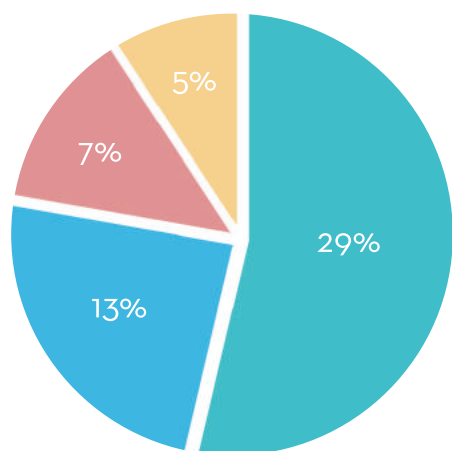
「多數自由工作者想過獨立的生活，這是他們的選擇。」

— YOSS 公司營運長

暨創辦人 Guillaume Herrnberger

但對更多人來說，彈性工作是建立符合個人生活需要的職涯。整體而言，將近半數受訪者（47%）中，有人認為這是他們在所選工作領域中成為全職人員的跳板（29%）、是維持生活彈性的方法（13%），或是追求接件工作的機會（5%）。

答覆「彈性工作符合我目前需求 / 目標」的受訪者又分成以下類型



- 在我所選工作領域中成為全職人員的跳板
- 維持生活彈性的方式
- 具學生身分，派遣工作符合我的需求
- 喜歡接案子的工作模式

註：圖中數據乃是選擇這些答案的受訪者比例，因此總計為 54%，而非 100%。

這些動機會隨著時間而改變。較年輕的受訪者，包括千禧年世代和 X 世代（就此問卷來說是 31 至 50 歲者），比更年長受訪者更傾向認為此一途徑也能取得正職工作。

加速學習

Adia 執行長 Ernesto Lamaina 對這些人的策略並不訝異。他說：「比起做單一工作，或有單一雇主的工作者而言，彈性工作者讓人更能獲得急遽累積的學習曲線。」「一份工作的新學習，大都發生在工作的前六個月。透過彈性工作，你就可能從許多人身上學習到各種觀念與商業思維，這對年輕人來說很具吸引力。」

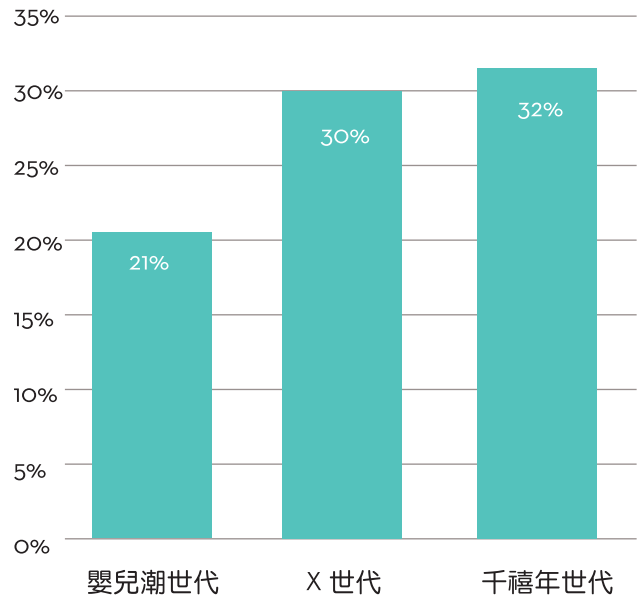
除了提供個人職涯發展外，彈性工作取得的加速學習，對個人的社會性也可能有重要影響。藝珂集團最近一份分析年輕工作者雇用障礙的報告中，清楚顯示年輕人所面對的一項主要困難是缺乏職場所需的軟實力和硬實力。¹⁵ 該報告也談到，雖然認為找不到適合公司所需能力年輕人的雇主有 40%，年輕人仍然存在著高失業率。臨時工作比其他工作形式使年輕人更快速累積能力的方式，也因此有助於滿足緊迫的經濟需求，並成為降低年輕人失業率的一項重要原因。

但是，並不是只有年輕人才追求彈性工作。年齡稍長的此類就業者，也日益看重彈性，認為這種方法更能容許自己規劃個人生活方式與追求接件工作。我們稍後還會看到，這股趨勢其實在較資深的專業人士當中更加明顯可見，與其以此為正職工作的跳板，他們其實更將彈性工作本身視為想要追求的目標。確實，在全球人口老化、退休年齡延後的情況下，彈性就業會是較資深工作者繼續活躍於職場，同時又符合其生活需求和願望的一種方式。一位來自澳大利亞的全球滿意度調查受訪人士解釋說：「我退休了而且常常去旅行，[但是] 我很喜歡 [透過工作] 學習新技能來達到精神上的激勵。」

「比起做單一工作，或有單一雇主的工作者而言，彈性工作者讓人更能獲得急遽累積的學習曲線。」

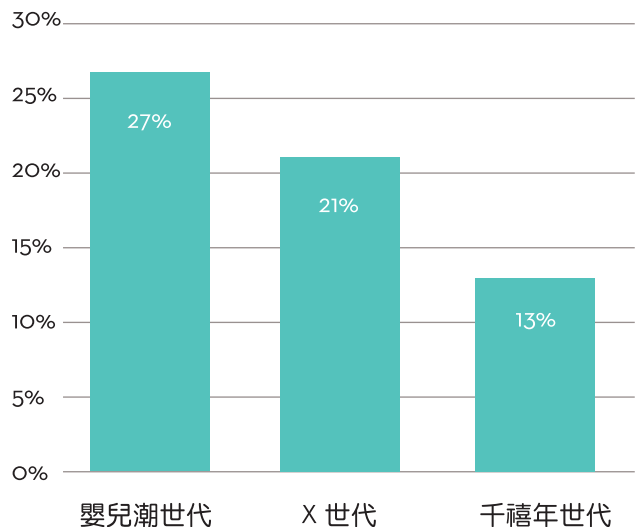
— 創辦人暨執行長 Ernesto Lamaina

彈性工作是我在所選工作領域晉升全職人員的跳板



因此，與其說是不得已的選項，事實則是很多人主動選擇彈性工作，藉以達到生活方式和職涯的目標，而目標則隨人各有不同。不過，有一件事是多數人都相同的：YOSS 調查發現，74% 的法國自由工作者，比以前受雇於傳統工作之時更加快樂充實。¹⁶

彈性或接案的工作性質是主要驅動力



2. 年輕人正面看待 彈性工作

一項量化研究，針對全球各地 90 位 18 至 26 歲年輕人，深入調查他們對於獨立彈性工作有何看法。研究由藝珂集團進行，調查發現了受訪者多半認同臨時工作的動機，呼應了本公司較大範圍調查的結果（請參見報告第 1 部分）。

甚至連並未參與彈性工作的人士，也只有 10% 認為此工作類型是失業期間才會採取的最後手段。取而代之的是，有 20% 的人認為這是學生賺取收入的方法，30% 認為是進入職場開始建立職涯的方式，而 40% 則認為是資深專業人士獨立執業使經濟無虞的辦法。

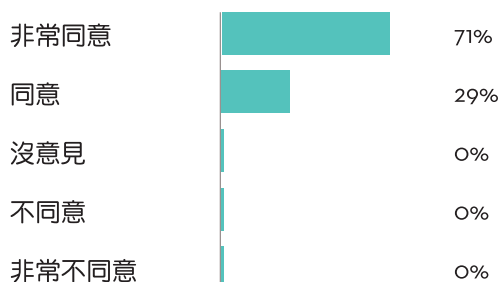
事實上，彈性工作的獨立性是年輕人共同的渴望。目前從事這種工作的人，有 82% 一直都希望保持彈性工作。

失業或從事傳統工作的調查參與者中，近半數曾經考慮轉行作彈性工作，而只有 23% 將彈性工作視為萬不得已的最後選擇。他們自己或許不一定準備投入彈性工作，但此族群中有 76% 對獨立工作有正面印象，相對地只有 7% 持負面看法。

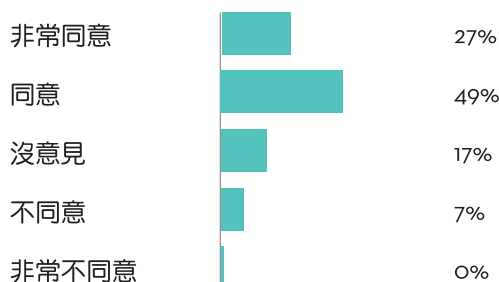
這些人在個別的訪談中表示，他們也十分清楚彈性工作的各種挑戰，例如：不穩定性、財務風險和自營會增加的責任。但是，從事彈性工作者和不認同彈性工作優點者兩者中，都有兩倍的人認為比起可能會遭遇困難，此類工作更令人值得投入。

最顯著的調查發現，或許可從直接接觸彈性工作人士的普遍肯定，窺知一二：這個族群的每位受訪者均能正面看待彈性工作（有 71% 表示非常同意）並且有 89% 認為這也可能構成長期職涯發展選項。只有 2% 人士的負面觀感多過正面觀感。

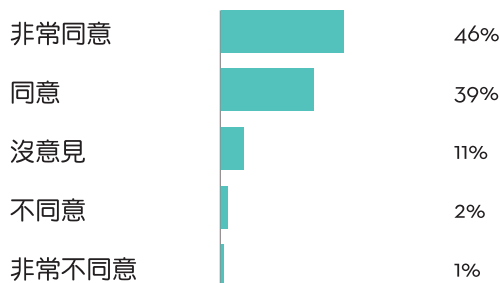
我對於獨立工作抱持正面看法 (從事獨立工作的受訪者)



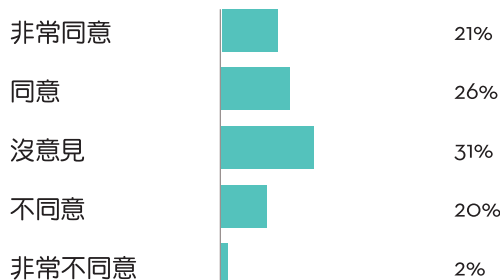
我對獨立工作持正面看法 (並非從事獨立工作的受訪者)



獨立工作的優點多過缺點 (從事獨立工作的受訪者)



獨立工作的優點多過缺點 (並非從事獨立工作的受訪者)





一位受訪者說：「[彈性工作] 優點是可以自由做決定，而且工作做得好就賺得多。」

這些樂觀看待彈性工作的態度，足以解釋了參與零工經濟工作的人口何以快速成長。

而且另一項年齡範圍較大的研究，也反映了同樣的結果。EY 調查美國 1,000 位臨時工作者發現，66% 的人認為零工性質工作向來或多數時候優點勝過缺點，而 56% 的人說臨時工作是「他們按照自己意願發展職涯的方式」。¹⁷ 同樣地，McKinsey 針對 8,000 位調查對象的報

告也顯示，以彈性工作為主要收入的人中，主動選擇這種工作選項的受訪者，比起不得已才如此選擇的受訪者，超過了兩倍之多。¹⁸

這樣的正面積極態度，尤以年輕人口最為顯著，使得我們很有理由相信彈性工作將來還會持續成長。

「[彈性工作] 優點是可以自由做決定，而且工作做得好就賺得多。」
— 研究受訪者

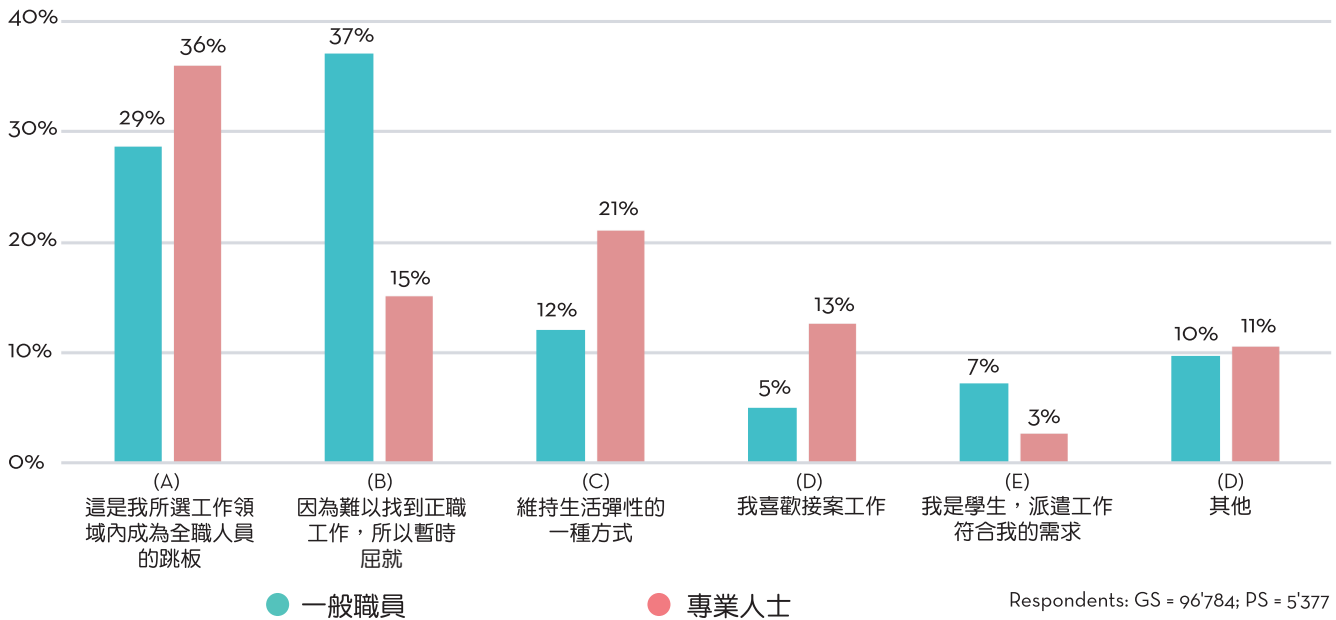
3. 新型態的獨立專業人士

打工經濟的崛起，不只改變了潛在雇主與員工的相互媒合方式，同時也使工作市場上過去少見的成員（獨立專業人士）人數快速成長。這些人員備高度技能，獨立作業、自營自給。

比一般職員* 更可能將彈性工作視為職涯進階，或藉由保持彈性和接案工作，塑造自營工作條件。相關族群裡只有 15% 人士表示自己沒有其他選擇或不得已。

藝珂全球滿意度調查資料也透露了此族群的部分特徵。這些專業人士的受訪者，包括 IT 與工程、醫學界，乃至一般業務經理的各種專家，

一般職員和專業人士對暫時性工作動機意見的比較 (%)



專業人士隨著年齡改變動機的情況，與第 1 部分所討論的情況雷同，但又更明顯。

(7%)。而在嬰兒潮世代方面，大約有一半的人 (47%) 透過此類工作維持生活彈性，或是因為他們偏好從事接案性工作。

將近半數的千禧年世代專業人士，若非藉由彈性工作爭取日後的正職工作 (42%)，就是仍然在學

**藝珂集團包括了兩大事業群，調查結果同時包含來自兩方面的夥伴回覆結果。一般職員徵募部門主要透過彈性派遣、正職招募和委外服務，為客戶提供具備一般事務技能的求職者。一般職員徵募分為兩個事業單位：辦公室人員（包括在辦公室任職的所有領域文書和支援人員）以及產業人員（包括多種產業藍領特性的求職者）。藝珂集團的另一個主要事業群則是專業人士徵募，協助企業尋找、招攬具備專業資格與企業最渴求技能的優質人才。專業人士徵募又分為四個業務部門：資訊科技；工程與技術產業；財務與法務；以及醫藥與開學。

選擇的自由

這樣的結果也合乎金融時報的調查結論，也就是英國境內較資深的獨立專業人士，在未來三年預期還會繼續進行獨立工作，其人數比起低於 40 歲的工作者高出兩倍多。¹⁹「問題並不是說，在獨立和全職性工作之間，只能擇一而行，」YOSS 公司營運長 Guillaume Herrnberger 如此解釋：「重點在於大家都可以這兩類工作間，互相自由轉換。這完全取決於求職者當時處在怎樣的人生階段，以及想過怎樣的生活。」

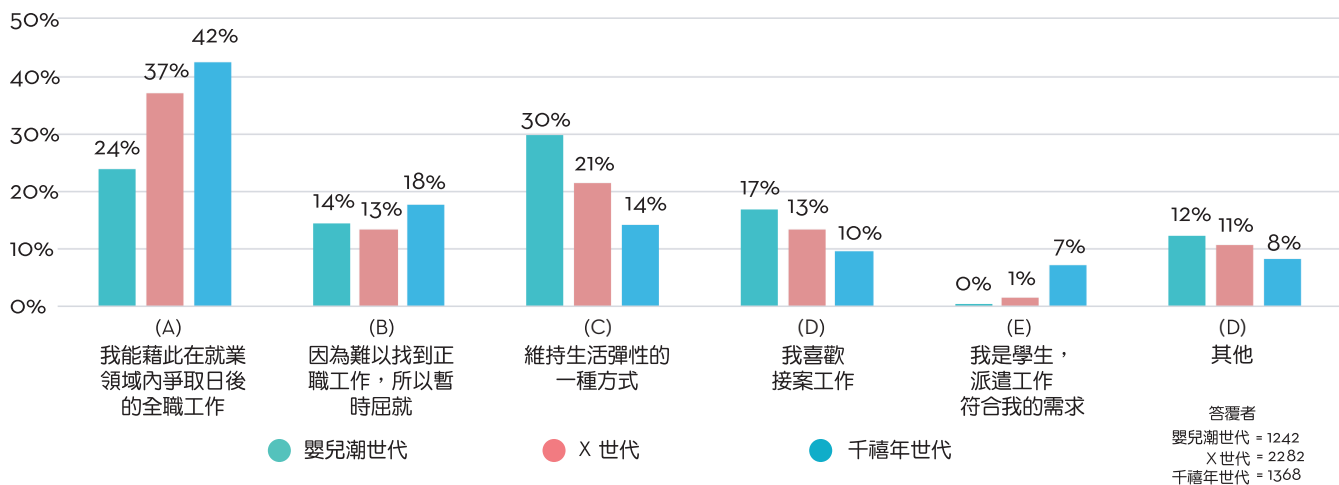
Adia 執行長 Ernesto Lamaina 則說明，較資深、高薪的員工，更可能想取得更自我掌控工作的生活，這種轉變很常見。「許多擁有 10 到 15

年工作資歷，而且是特殊領域專家的專業人士，現在都在尋找各種富有彈性的工作方式，」他說：「他們希望職涯可以再進一階，為不同雇主提供自己長期累積的深入知識和技能。」

「問題並不是在獨立和全職性工作之間，只能擇一而行，重點在於大家都可以在這兩類工作間，自由轉換。這完全取決於求職者當時處在怎樣的人生階段，以及想過怎樣的生活。」

— YOSS 公司營運長 Guillaume Herrnberger

不同世代從事臨時工作的動機 (%) — 專業人才



一位受訪的專業人士，就如此向全球滿意度調查團隊說明：「我是職涯顧問，[選擇臨時工作的]理由很多：薪資較高、更多彈性，而且可以自主選擇接案地點和內容。」

藝珂集團的 Jérick Develle 表示，這股趨勢「已大幅提升，而且將來還會繼續上揚。」而實證數據也確實佐證了他的說法。

法國 IPAG 商學院 Patricia Leighton 的研究發現，早在 2013 年，獨立專業人士已佔了專業科學和技術性工作領域的四分之一，而在藝術和娛樂領域也達到 22%。2004 年至 2013 年間，這群人在

歐盟境內的人數從 620 萬人躍升至 890 萬人，成為勞工市場區隔中成長最快速的一群。²⁰同時，2015 年在美國境內有 640 萬獨立專業人士提供企業各種形式的專業服務，佔所有臨時工作者的 21%。²¹

「我是職涯顧問，[選擇臨時工作的]理由很多：薪資較高、更多彈性，而且可以自主選擇接案地點和內容。」

— 研究受訪者



較高的教育程度

獨立專業人士不只人數成長，而且在職場上保持活躍。LinkedIn 在 2017 年 8 月針對網站平台上，工作定義為短期、專業僱用的派遣工作者，進行了全面的分析。該分析資料顯示，他們絕大部分 (91%) 都處於自身職涯的中期到晚期，而且多數人從事各項工作的時間平均不滿一年。契約人員通常也有較正式的教育水準：其中 73% 的人有較高的教育學位或資格，而 LinkedIn 會員中非契約工作者相較之下只有 45% 有同樣的教育背景。

Herrnberger 對此分析結果並不意外，他指出，學歷更高，就更容易取得獨立工作者所需的各種技能，而且更能將自己推銷給潛在的雇主。

較高程度的教育水準顯示獨立專業人士會選擇這種生活方式，並不是因為缺乏選擇。根據 LinkedIn 年度會員調查，在找尋工作機會時，契約工作者首重較好的薪資及良好的工作生活平衡，同時也注重挑戰性的工作和清楚的職涯規劃。

因此，這些專業人士所拋灑出的，是比同儕更廣的求職網。就平均而言，LinkedIn 抽樣的獨立專業人士所涉足的工作產業多達 2.9 種，而同儕的全職工作者只有 1.6 種。他們也在不同的區域間移動：在去年曾經換過公司的人中，有 11% 也搬遷工作地點到新的地區；其同儕全職者則只有 8%。

獨立專業人士對工作的要求

1. 豐沛的薪酬和福利

59%

2. 良好的工作與生活平衡

57%

3. 有挑戰性的工作

41%

4. 紮實的職涯規劃

37%

5. 文化符合個人性格

36%

比例 (%) 表示多少求職者選擇以該屬性為優先重視條件。

受訪者：36,835

資料來源：調查超過 30 萬 LinkedIn 會員的年度調查，請受訪者選出前 5 大工作機會的最重要考量屬性。

快速發展

更令人驚訝的是有跡象顯示，這些族群的人口，比傳統無限期正職工作的員工，在職涯發展上爬升得更快。

依據 LinkedIn 的全球資料，獨立專業人士比擁有無限期正職工作的同儕更快晉升到資深職位。事實上，初階、資深和管理級職位的契約工作者，與擁有無限期正職工作的同儕相比，工作經驗較他們少一年。「從事接件工作的人有較快速的學習力，因此也具備到較多的技能，」 Lamaina 如此解釋。這項條件相當吸引雇主，也促使專業人士能比全職員工更早一步爭取到理想的資深職務。Herrnberger 也同意這個看法，他並補充說獨立工作者在其工作生活也承擔較多的風險，這使他們提早對於要承擔責任的職務做好準備。

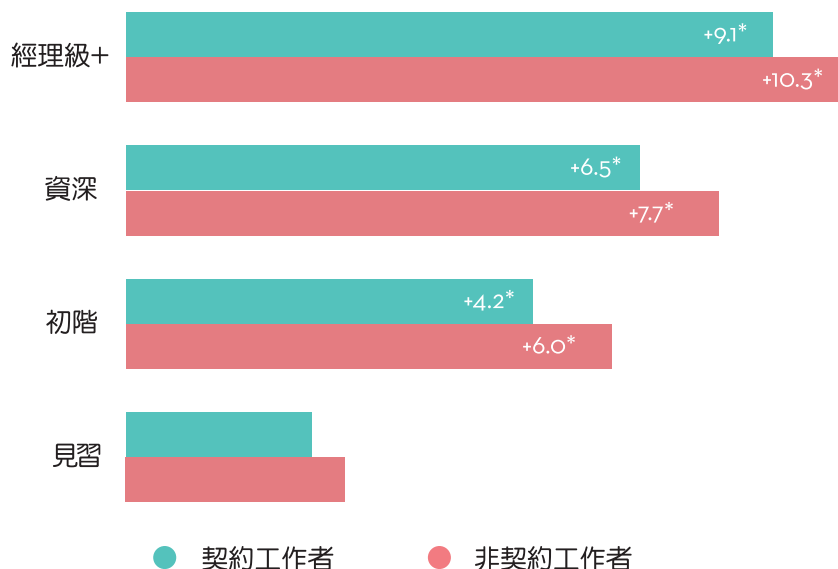
時間就是金錢

「一般而言，學習曲線和收入曲線是並行的，」 Lamaina 說。雖然無法直接作比較，但是一切跡象顯示獨立專業人士至少都能賺得與全職同儕一樣多的收入。

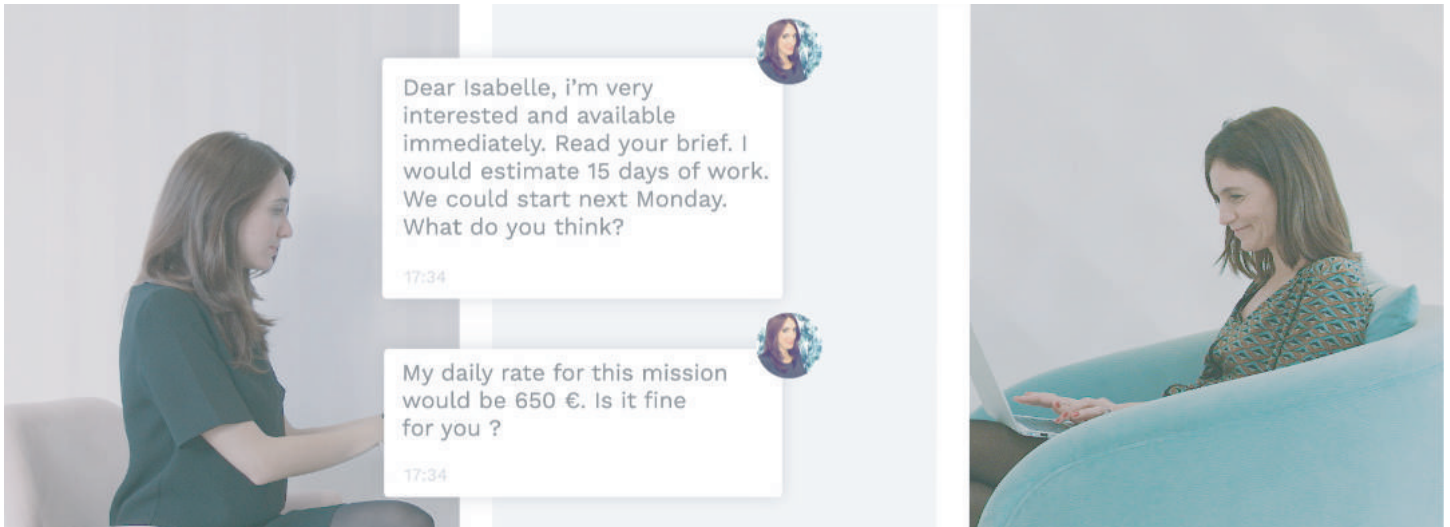
例如在美國，20% 的全職臨時工作者每年收入超過 10 萬美元。若以整體人口來看，同樣條件的數據卻只有 8%。²² 美國另一項調查顯示，62% 的離開全職工作的自由工作者說他們現在的收入比以前高，另外有 10% 的人收入與從前相同。²³ 「企業願意花錢，建立自己的敏捷性，」 Develle 解釋說：「在今日的世界，新的貨幣不是資料，而是時間。如果想要隨時雇用更快投入工作的人，就得付出金錢。」

各資歷階級的平均年資

契約工作者比全職工作者更快取得較資深的工作職務



* 相對於見習專業人員的增加年資



結語： 把握寶貴機會，挑戰終能克服

我們應該正面接納彈性工作，而非心生畏懼。對多數彈性工作者而言，這並非不得已的退路，而是樂於接受的選擇，使他們得以取得工作與生活平衡，並且接觸更廣更多的工作機會。此外，對於某些人而言，彈性獨立工作是能創造實現抱負同時又能滿足收入的職涯路徑，而且這樣的人數正在增加中。

我們必須超越普遍對零工經濟和彈性工作的負面看法，才能瞭解這類型工作對於企業、個人和整體經濟所呈現的機會。

但同時，利害關係人也必須承認並處理此類工作出現的挑戰，提升彈性工作的長期永續性。

雇主需要新策略

無論公營或私營雇主，都必須重新思考人才策略。「一旦引進欠缺妥善管理的彈性到公司中，你就等於引進混亂，」Adia 創辦人暨執行長 Ernesto Lamaina 談到：「企業需要適當的工具與規劃。」

在制訂這些計畫之際，「公司應該少思索雇用的模式，多考量該解決的業務問題和取得適當的人才，這點可以透過許多不同形式達成目標。」藝珂集團數位創意部 AGX 總裁 Marcus Sawyerr 表

示：「美好的未來，屬於那些運用新型態工作整合性人力的公司，他們將可用的人才來源和契約性規劃視為提升事業敏捷力的良機。」

Herrnberger 營運長又補充說，這涉及了心態的改變。此時企業應思考全職內部人力以外的做法，朝向組織內部及週邊人才生態系統的方向進行。

這也構成了企業可用的網絡，藉此因應業務高峰，度過全球經濟景況或特定需求，但雇主方面也必須欣然採納彈性，而不是只將類似做法當作無計可施的非常手段。

「一旦引進欠缺妥善管理的彈性到公司中，你就等於引進混亂，企業需要適當的工具與規劃。」

— Adia 執行長 Ernesto Lamaina

如欲持續吸引彈性工作者，將取決於工作環境是否具有包容性，能吸引到所有世代任何職涯時間點上的固定和臨時員工。最後，企業將需要創新的投資在能增進員工行動力和高連結性

的新解決方案，使公司能吸引到全球人才庫中的最佳工作者。

政府需要新的勞動市場和社會政策

就政府政策方面，也有迫切性的挑戰。「可以說，就業（乃至於其他更多）領域的每個主管機關，都期望能為這些新工作型態，找到所謂的仙丹妙藥，研擬出最適當的政策管理架構。但到目前為止，沒人真正成功，」藝珂集團公共關係主管 Bettina Schaller 如是說。

因為就雇主方面，任何政策的部分解決方案都會是監管單位改變過多著重在傳統無限期直接雇用關係。「工作者分類是一塊受到嚴重忽略的領域，」Schaller 解釋說：「許多勞工市場對於某部分契約有著毫無幫助的限制，但是勞動市場得有多樣性，需要各種勞動契約的整體配套。然後，必須使這些契約有平等的地位。監管單位目前較信任的卻只有無限期工作契約。」²⁴

工作者保障、大部分的公共退休計畫和失業保險及培訓等就業支援，都是為傳統就業領域而設計。然而，同時兼顧彈性與保障的最佳做法，確實也存在著。例如，藝珂集團提供的多國派遣勞動，即已提供各種可轉移的權利。此類權利及其他保障協助彈性工作者的方式，請參考《藝珂集團支持工作者權利》的簡介詳情。²⁵ 絕非巧合的是，國際勞動組織總幹事 Guy Ryder 最近建議，管理派遣勞動的國際原則，也可做為建立適當管理其他彈性工作型態的範例與參考。²⁶

政府應能做好創新管理的投資，以確保勞動市場符合 21 世紀發展所用。「只要有辦法能提供彈性工作者最適當的法規、福利和保障，就能解開難題。這是我們此時此刻應該著手的一大重點，」Schaller 說。

然而類似措施樣貌會如何，目前仍在發展當中，任何結果都必須要達成兩全其美的平衡。「我們需要擬訂相關法律，保護所有的彈性工作者、公司和供應商，」Lamaina 說：「缺乏法規而造成混亂，絕對不是良策。反過來說，如果工作關係的所有面向全都立法嚴加管控，當然也就等於剝奪了業界的彈性。」

政策制訂者和個人需要新的教育方法

另一個需要關心的領域是教育，如此個人才有追求選擇獨立性職涯的必要技能。教育系統需要樂於同時採納傳統教育和新教育型態並行的途徑，使學生或想要的話能獲得選擇獨立工作的必要技能。許多國家都有鼓勵創業的政策，但這些政策通常都與教育領域分開。

基本上，教育需要從死記硬背、權威主義的學習風格，轉而聚焦（或至少提供適用政策）透過專案式學習得以建立的解決問題和社交技能。

對教育機構來說，這通常代表與外部利害關係人合作，傳授學生市場所需，包括持續採納的彈性和敏捷力，以及在不同學科或地點與他人合作。

這樣的改變，不只能協助有朝一日成為彈性工作這的學生。準確地來說，這就是 OECD 在推廣的所謂 21 世紀能力計畫的必要核心，確保教育系統與今日和未來世界都得以接軌。

最後，彈性工作者本身需要用全新角度跟眼光，看待教育。他們追求的職涯，需要憑藉終生學習，以及培育和擴展協作和社交網絡能力等各種個人投資，予以實現。

全球正有眾多人口，努力把握彈性工作帶來的益處和機會。驅除迷思、排除障礙並協助他們實現此夢想的時機，就是現在。

References

- ¹ The countries are: Argentina, Australia, Belgium, Bulgaria, Brazil, Canada, Switzerland, Chile, Colombia, Czech Republic, Germany, Denmark, Ecuador, Spain, Finland, France, Greece, Hong Kong, Hungary, India, Italy, Japan, South Korea, Luxembourg, Malaysia, Netherlands, Norway, Peru, Poland, Portugal, Romania, Singapore, Slovenia, Tunisia, Turkey, United Kingdom, United States, and Uruguay.
- ² OECD, [New Markets and Jobs in the Digital Economy](#), 2016
- ³ Lawrence Katz and Alan Krueger, [The Rise and Nature of Alternative Work Arrangements in the United States, 1995-2015](#), 2016; Bruno Lanvin and Paul Evans, eds., [The Global Talent Competitiveness Index 2017](#), 2016
- ⁴ James Manyika et al., [Independent work: Choice, necessity, and the gig economy](#), McKinsey Quarterly, 2016
- ⁵ EY, [Is the gig economy a fleeting fad, or an enduring legacy?](#), 2016
- ⁶ Susan Lund et al., [Managing talent in a digital age](#), McKinsey Quarterly, 2016
- ⁷ Edelman, [Freelancing in America 2017](#)
- ⁸ James Manyika et al, [Connecting talent with opportunity in the digital age](#), McKinsey, 2015
- ⁹ <https://www.theguardian.com/business/2017/oct/17/sometimes-you-dont-feel-human-how-the-gig-economy-chews-up-and-spits-out-millennials>
- ¹⁰ <https://www.theguardian.com/inequality/2017/aug/24/inside-gig-economy-vulnerable-human-underbelly-of-uk-labour-market>
- ¹¹ <https://www.ft.com/content/cae35762-b41d-11e7-aa26-bb002965bce8?mhq5j=e6>
- ¹² https://en.wikipedia.org/wiki/Contingent_work [accessed 19 October 2017]
- ¹³ OECD, [Unemployment rate \(indicator\)](#). doi: 10.1787/997c8750-en, 2017
- ¹⁴ MBO Partners, [State of Independence in America](#), 2015
- ¹⁵ Adecco Group, [The Challenge of Youth Employment](#), 2017
- ¹⁶ Shak.hr, [Le Baromètre 2016 des Freelances en France](#), 2016.
- ¹⁷ EY, [Is the gig economy a fleeting fad, or an enduring legacy?](#), 2016.
- ¹⁸ James Manyika et al., [Independent work: Choice, necessity, and the gig economy](#), McKinsey Quarterly, 2016
- ¹⁹ Andrew Hill, [When McKinsey met Uber: The gig economy comes to consulting](#), Financial Times, 2016
- ²⁰ EFIP, [Future Working: the Rise of Europe's Independent Professionals](#), 2013
- ²¹ Steve King and Gene Zaino, [Your Company Needs Independent Workers](#), Harvard Business Review, 2015
- ²² MBO Partners, [The State of Independence: Rising Confidence Amid a Maturing Market](#), 2017; <http://graphics.wsj.com/what-percent/>

²³ Edelman, [Freelancing in America 2017](#)

²⁴ For a detailed discussion of these issues, see: European Economic and Social Committee, [Impact of digitalisation and the on-demand economy on labour markets and the consequences for employment and industrial relations](#), 2017; Valerio De Stefano, [The rise of the «just-in-time workforce»: On-demand work, crowdwork and labour protection in the «gig-economy»](#), 2016

²⁵ Adecco Group, [The Adecco Group Stands Up for Workers' Rights](#), 2017

²⁶ Keynote speech, World Employment Conference, Paris, September 2017.

About

The Adecco Group

The Adecco Group is the world's leading workforce solutions partner. We provide more than 700,000 people with permanent and flexible employment every day. With more than 33,000 employees in 60 countries, we transform the world of work one job at a time. Our colleagues serve more than 100,000 organisations with the talent, HR services and cutting-edge technology they need to succeed in an ever-changing global economy. As a Fortune Global 500 company, we lead by example, creating shared value that meets social needs while driving business innovation. Our culture of inclusivity, fairness and teamwork empowers individuals and organisations, fuels economies, and builds better societies. These values resonate with our employees, who voted us number 2 on the Great Place to Work® - World's Best Workplaces 2017 list. We make the future work for everyone.

The Adecco Group is based in Zurich, Switzerland. Adecco Group AG is registered in Switzerland (ISIN: CH0012138605) and listed on the SIX Swiss Exchange (ADEN). The group is powered by seven lead brands: Adecco, Modis, Badenoch & Clark, Spring Professional, Lee Hecht Harrison, Pontoon and Adia.

Learn more at www.adeccogroup.com

LinkedIn

LinkedIn is the world's largest professional network online with more than 530 million users in more than 200 countries and territories worldwide. Founded in 2003, LinkedIn connects the world's professionals to make them more productive and successful.

LinkedIn Talent Solutions unlocks insights from the world's largest community of open professionals to empower businesses to efficiently target, attract and convert the right talent. Our products and tools help talent professionals source and find quality talent, expand the reach of jobs and build an impactful employer brand.

Learn more about LinkedIn Talent Solutions at <https://business.linkedin.com/talent-solutions>



THE ADECCO GROUP

Adecco Group AG
Bellerivestrasse 30, 8008
Zürich, Switzerland
@adecgroup
www.adecgroup.com