

雇主指南

探究重返职场女性之心态



ROBERT WALTERS

华 德 士



关于华德士

全球首屈一指的专业人才招聘顾问公司

华德士是全球首屈一指的专业人才招聘顾问公司，专门为各级别资历的高素质人才寻找固定、合约及临时性质的工作。

作为一家国际性公司，我们招聘的范围覆盖会计和财务、银行和金融服务、工程、人力资源、信息技术、法律、销售、市场营销、供应链和采购等领域。

除了上述这些主要招聘领域外，我们也会投身新兴领域来满足客户的本地招聘市场需求。

我们的目标是通过一流的市场情报为我们的客户增添价值。我们会对关键的就业问题、招聘趋势以及报酬和奖金信息等领域展开调研并提供自己的见解。

前言

当今的女性可能会出于许多原因暂别职场，包括养育孩子、追求更高等的教育等等。

那么当她们经过一段职业“空窗期”，希望重返职场的时候，雇主对此是持什么态度呢？

聘用或者回聘此类人才会带来诸多优势。重返职场的女性往往拥有丰富的工作经验，她们能帮助雇主弥补重要技能的短缺，并让公司变得更加多元化，从而为公司实现降低人员流动率和提升业绩等显而易见的收益。

我们对亚洲企业如何看待和对待重返职场的女性进行了研究，以期帮助雇主们更好地聘用和留住此类人才。

我们希望通过调查亚洲九个国家的客户和求职者进行的调研、从而获取不同见解以及从我们相关研究中得到的信息来揭示重返职场的女性可能遇到的各种问题,并为雇主如何解决这些问题提供建议。

概要

我们的白皮书旨在帮助招聘经理和雇主发现并解决招聘和入职过程中可能出现的偏见问题，从而确保女性在暂别职场后有机会重返工作岗位。

我们听取了亚洲地区白领职员观点，并为公司如何改变当今职场中人们看待和对待重返职场的女性的方式给出了建议。

本白皮书将探讨：

- 人们如何看待重返职场的女性
- 聘用重返职场的女性有哪些好处
- 如何有效聘用重返职场的女性
- 帮助重返职场的女性融入工作环境

本白皮书以2016年12月开展的调研为基础，该调研旨在更好地了解当前亚洲主要市场中人们对重返职场的女性的看法。在调研过程中，我们从中国大陆、香港、印度尼西亚、马来西亚、新加坡、台湾、泰国和越南的2200多名客户和女性职员那里收集了他们的观点。此外我们还整理了其它一些访谈和研究的内容作为对调研结果的补充。

主要发现



65%

的亚洲女性都曾经暂别职场。



35%

的女性表示她们重返职场的最大原因是金钱，其次两大原因分别是学习新的技能(28%)和待在家中缺乏成就感(18%)。



46%

的亚洲招聘经理在过去一年中从未聘用过希望重返职场的女性。

对该地区重返职场的女性而言，薪资不平等是她们最常遇到的歧视问题

48%

在此之后是缺乏职业晋升机遇

38%

37% 女性表示招聘公司是重返职场最常使用的途径



的招聘经理认为特定的工作经验是重返职场的女性所能带来的最大益处。



的雇主表示在重返职场的女性中只有少于5%被赋予了比之前更高或类似的职位。



的雇主都没有设立针对重返职场的女性的招聘政策。



54%

的女性表示在她们重返职场时没有获得入职指导，然而同样有54%的女性认为这一点非常重要。



51%

重返职场的女性认为能够自由管理工作安排对于她们能否在工作中保持投入非常重要。

1

如何看待重返职场的女性

在新的工作观念、科技的进步以及不稳定的经济环境影响下，人们管理自身职业生涯的方式已经发生了巨大的改变。如今，职业生涯道路并不一定是一条不间断的直线，中间往往伴随着一些中断。

女性和暂别职场

事实证明，大部分女性在其一生中都会有暂别职场的时候。在我们的调研中发现65%的亚洲女性都曾中断过职业生涯。

各国曾暂别职场的女性的比例：

中国	新加坡	台湾	越南	菲律宾	香港	印度尼西亚	泰国	马来西亚
72%	72%	72%	69%	68%	67%	66%	60%	56%

暂别职场的原因有很多。对女性而言，最常见的原因包括产假、抚养儿女或年迈的父母或者是学习深造。

金钱因素往往是促使女性重返职场的关键。在参与我们调研的所有女性职员中，35%的人表示她们重返职场的最大原因是金钱，之后的两大原因分别是学习新的技能(28%)和待在家中缺乏成就感(18%)。

金钱是促使亚洲女性重返职场的最大原因。

人们对聘用重返职场的女性是否存有偏见？

暂别职场对女性的职业道路有何影响？

我们的调研结果表明，曾经暂别职场的女性在返回职场时会面临诸多困难。我们发现亚洲有大约一半 (46%) 的招聘经理在过去一年中从未聘用过重返职场的女性。当中马来西亚为最高，达到52%，接下来是新加坡 (49%) 和香港 (48%)。

在亚洲，每五位雇主中就有一位怀疑聘用重返职场的女性是否会给公司带来好处，24%的雇主表示员工团队可以从此类职员身上“稍微获益”。

包括普华永道¹在2016年所做调研在内的多份报告表明，之所以会形成这种现象有部分²是因为招聘人员和雇主认为暂别职场会导致技能退化。

这样的女性被认为不了解最新的行业趋势和知识，因此在重返职场后无法做出大的贡献。

如果一名女性是因为休产假而暂别职场的话，那么这种观念就会更加强烈。事实上，Slater & Gordon律师事务所³对500名经理的调研显示，有三分之一的经理认为女性在产假归来之后无法胜任自己的工作。同样大约三分之一的经理表示如果两名候选人同为20或30多岁，自己宁可聘用男性而非女性，原因就在于担心女性要休产假。

导致这种担心的原因包括他们认为重返职场后女性无法全身心投入到工作中、不愿意工作到较晚、或是会要求额外的休假。



蔡艾婷 (Joanne Chua)
东南亚与大中华区客户总监

“一旦女性职员休产假或职业轨迹出现严重断层之后，人们就会对她们的能力产生质疑。在招聘此类人才的过程中，我们强烈建议HR和招聘经理保持客观并为她们提供公平竞争的环境来充分发挥她们的潜力。”

¹ 研究: Women Returners (2016年11月)。普华永道。2017年1月17日摘自<https://www.pwc.co.uk/economic-services/women-returners/pwc-research-women-returners-nov-2016.pdf>。

² 尽管导致去年只有少量希望重返职场的女性实现再就业的原因不止一个，例如还有应聘数量少等因素，但我们的白皮书主要收集的是公司在聘用和留用这些女性时的观点。因此，我们只讨论如何解决雇主对重返职场的女性的态度。

³ No Mother's Day Celebration for Women Returning from Maternity Leave (2013年3月)。Slater & Gordon律师事务所。2017年1月20日摘自<http://www.slatergordon.co.uk/media-centre/press-releases/2013/03/no-mothers-day-celebration-for-women-returning-from-maternity-leave/>。



48%

的亚洲女性在暂别职场后
重返工作岗位时会遇到不
平等薪资的问题。

再就业的代价

我们从调研中发现，亚洲重返职场的女性在实现再就业之后会在工资和职业晋升机遇等方面遭遇不公。

对该地区重返职场的女性而言，不平等的薪资是她们最常遇到的歧视问题(48%)，随后是缺乏职业晋升机遇(38%)。

重返职场的亚洲女性最常遇到的歧视



种种桎梏之下，70%的女性表示不敢中断自己的职业生涯(根据伦敦商学院⁴2014年的研究)，这也就不足为奇了。而那些暂别职场的女性也往往以影响人才梯队和技能严重缺失为由被劝说不要重返工作岗位。

这些事实都要求公司领导层和政策制定者们务必解决人们如何看待和对待重返职场的女性这一问题。相对于自我发展的延续，暂别职场现在已经成为了阻碍职业女性发展成长的障壁。

🔑 主要收获一：

将暂别职场视为机遇而非阻碍

人们在聘用重返职场的女性时需要转变自身的观念。招聘经理不应将暂别职场视为不利因素，而是应当将它们视为女性学习和提高自身技能(例如时间管理、同时开展多项工作、开阔视野等)的机遇。

⁴ 研究: Women in Business (2014年3月)。伦敦商学院。2017年1月17日摘自<https://www.london.edu/news-and-events/news/women-expect-4-plus-career-switches-in-a-working-lifetime#.WH3HGtJ97bg>

2 聘用重返职场的女性的好处

消除人们对曾经暂别职场的女性的偏见是确保她们重返职场后能够放开手脚开展工作的重中之重。其中的一种方法就是让雇主了解此类人才所具备的潜力并对其进行充分地利用。

弥补技能短缺

我们在调研中发现，55%的招聘经理认为特定的工作经验或技能是重返职场的女性所能带来的最大益处。这一点在人力资源(56%)、信息技术(53%)和财务(40%)领域尤为突出。

东南亚地区存在严重的技能短缺现象，而且88%的东南亚雇主都面临人才短缺问题⁵，因此成功吸引和留用重返职场的女性能够为公司带来巨大的竞争优势。



Sally Raj

董事总经理，华德士马来西亚

“重返职场的女性通常拥有丰富的工作经验而且对其职责已经具备一定的熟悉度。此类人才可以弥补当今职场普遍存在的技能缺口和性别落差。这一点对于存在严重技能短缺且女性比例较低的科技行业来说尤为重要。”

⁵ 白皮书: Return of the Asian Talent。华德士。摘自2017年2月14日

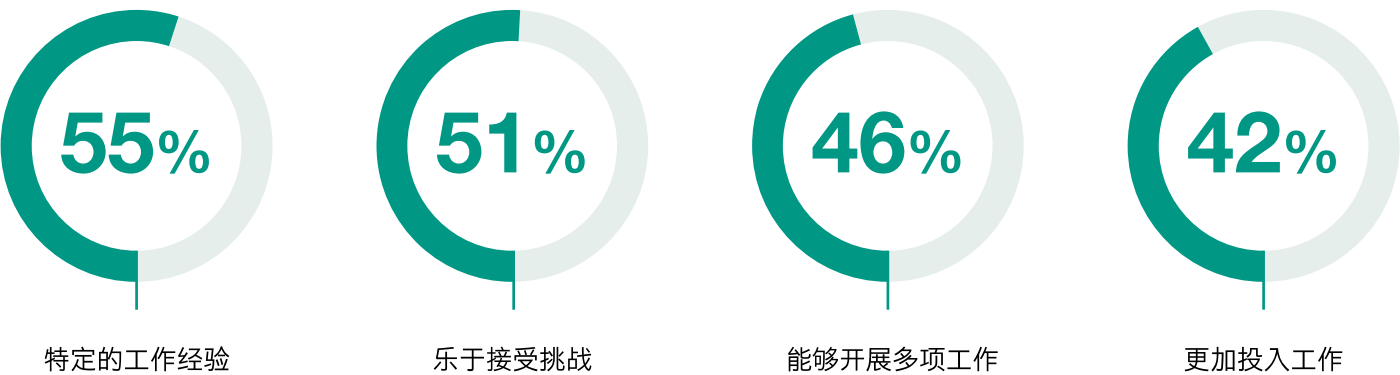
重新燃起对成功的渴求

我们发现女性在休息一段时间并重返职场之后不仅能带来具有价值的独到观点，而且她们还充满活力，能全身心投入到工作中。

有超过一半 (51%) 的雇主表示这样的女性非常乐于接受挑战，此外46%的雇主认为她们能够很好地同时开展多项工作。

有超过五分之二 (42%) 的雇主表示这样的女性对工作非常投入。

聘用重返职场的女性的好处



🔑 主要收获二：

了解并善用重返职场的女性的优势

重返职场的女性通常拥有丰富的工作经验并渴望证明自己，而且对工作非常投入。招聘经理应当认识到并充分利用这些优势。

3

有效聘用重返职场的女性

如果将重返职场的女性安排到较其之前职位而言对技能要求更低的岗位，那么雇主就错失了从她们的专业知识中获益的良机。为了避免这种情况，雇主应当消除关于兼职女性职员只希望得到或只能胜任要求较低的工作这种先入为主的观念，相反他们应当通过各种招聘手段对人才进行客观的评估。

客观地评估人才

普华永道⁶的研究表明，在所有中断职业生涯然后重返职场的女性中，有三分之二都没有在工作中充分发挥自己的潜力。这主要是因为人们在招聘时对职业生涯中出现过断层的应聘者存在偏见，而且对技能要求较高的职位往往缺乏可灵活调配或供兼职做的工作。

在这种形势下，重返职场的女性的职业之路无疑困难重重。2014年哈佛商学院⁷一篇关于高潜力女性的特征的文章说道，很大部分重返职场的女性被安排的工作无法带给她们成就感而且没什么发展前景，最终她们只有选择辞职。

在所有参与我们调研的招聘经理中，有35%认为只有不到5%重返职场的女性被赋予了比之前更高或类似的职位。



司徒婉云 (Cheryl-Ann Szetoh)

商务副总监，华德士新加坡

“女性最终会感觉自己不再被公司所重视。这种信息可能会通过各种方式直接或间接地传达给她们，例如在晋升中被忽视、在重要项目中承担的职责变少、甚至是因为使用弹性工作时间而被指责。”

⁶ 研究: Women Returners (2016年11月)。普华永道。2017年1月17日摘自<https://www.pwc.co.uk/economic-services/women-returners/pwc-research-women-returners-nov-2016.pdf>。
⁷ Ely, J. Robin, & Stone, Pamela, & Ammerman Colleen. Rethink What You “Know” About High-Achieving Women (2014年12月)。哈佛商学院。2017年1月20日摘自<https://hbr.org/2014/12/rethink-what-you-know-about-high-achieving-women>

A woman with long brown hair, wearing a blue button-down shirt, is sitting at a desk. She is looking off to the side with a thoughtful expression, her hands clasped together and holding a pen. In front of her is an open laptop. On the desk, there is also a clipboard with a pie chart and a line graph, a small plate with a slice of chocolate cake, and a white mug of coffee. A potted plant with purple and yellow flowers is visible in the background.

35%

的亚洲雇主表示在重返职场的女性中只有不到5%被赋予了比之前更高或类似的职位。

A photograph of two women in business attire. On the left, a woman with curly blonde hair is seen in profile, looking towards the right. On the right, a woman with dark hair tied back is smiling and looking upwards and to the left. She is holding a blue folder. They appear to be in an outdoor setting with a modern building in the background.

92%

的亚洲雇主都没有设立针对重返职场的女性的招聘政策。

采用多元化的招聘方式

我们的调研发现，为了充分利用这类宝贵人才的经验和技能，公司可以通过许多方式来有效地支持对重返职场女性的招聘工作。

有趣的是，当被问及是否设有针对重返职场的女性的招聘政策时，竟然有高达92%的雇主给出了否定答案。在此情况下，在亚洲重返职场的女性中有44%的人需要花费四个月以上的时间才能找到新工作，出现这样的结果也就不足为奇了。

招聘机构是专业人员重回职场时最常依赖的媒介，大约40%的人表示招聘公司曾为他们提供过帮助。

📌 主要收获三：

制定针对性的招聘策略

公司可以针对重回职场的女性制定专门的招聘策略。雇主可以开发一些更加主动和持续的计划来更好地与暂别职场的员工保持联系，并且/或是与招聘机构密切合作以便充分利用他们广泛的人脉和市场知识。此外，雇主也可以考虑对招聘经理进行培训，帮助他们更好地判断重回职场的女性的潜力。



John Winter
总经理，华德士台湾

“招聘咨询公司能够帮助招聘经理找到大量主动和被动的求职者—包括当前处于休假状态但不久后即可回归职场的女性。正是这种与求职者之间建立的长期关系以及对市场的深入了解让他们能够为企业提供独有的渠道来获取此类人才。”

4

帮助重返职场的女性融入工作环境

在重返职场时，有些女性会重回自己本来的公司，但有些可能由于离职时间较长而不得不寻找新雇主。虽然每个人的情况都各不相同，但是在长时间休息之后重返职场肯定会遇到不少挑战。

跟上工作进度

在这一点上，雇主必须给予员工全力的支持。设立一个能够帮助员工快速融入公司和团队并提供培训和支持的入职计划非常重要，能够确保员工顺利回归职场。

54%的女性和64%的招聘经理认为入职计划在确保女性成功回归职场方面具有非常重要的作用。对此我们并不吃惊，因为有效的入职计划能够让重返职场的女性更快跟上工作进度，确保她们成功回归。

尽管如此，我们的调研仍发现54%的女性在重返职场时并没有得到入职指导。无论她们加入的是新公司还是回到之前工作的公司。而那些得到公司入职指导的女性则认为这些入职培训计划仍有待改进。

各地重返职场的女性未得到入职指导的比例

台湾	新加坡	香港	菲律宾	印度尼西亚	越南	泰国	马来西亚	中国
65%	61%	59%	58%	53%	51%	50%	48%	38%

在重返职场的女性中有39%表示她们希望在回归时与导师和高管进行个人交流，紧随其后的是，有22%的人希望对最新的行业趋势有更多了解。

64%

的招聘经理认为入职指导在确保重返职场的女性做好回归准备方面具有十分重要的作用。



Bob Bryson

总监，华德士印度尼西亚

“针对重返职场员工的入职计划能帮助他们快速跟上行业的最新趋势，包括熟悉新的技术、流程等等。这个与标准的新人入职培训不同，需要的是为员工提供他们快速重新融入到工作环境中所需的信息和工具。”



51%

重返职场女性认为能够灵活管理自身工作安排对于她们能否在工作中保持投入非常重要。

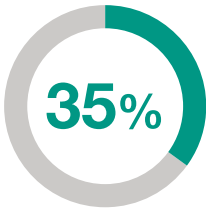


营造一个开放的环境

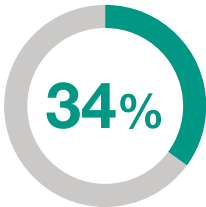
为了充分利用重返职场的女性为公司带来的益处，并确保她们不被歧视或忽视，招聘经理可以采取一些举措来让企业文化更具包容性。

根据重返职场的女性的需求制定针对性的聘用和留用政策能够向她们传递这样的信息：她们是员工团队的重要成员，并且公司非常重视她们。

在重返职场的女性中有51%认为能够灵活管理自身工作安排对于她们能否在工作中保持投入非常重要。之后是明确的职业生涯发展路径(50%)和具有高薪资/福利的职位(44%)。



的招聘经理表示对高级经理就如何应对和领导重返职场的女性进行培训非常重要，这样有助于营造出一个更具包容性的公司文化。



的招聘经理还表示诸如“亲子工作日”之类的活动能够帮助重返职场的女性融入工作环境。

🔑 主要收获四：

根据需求制定专门的聘用政策

如果想要吸引中断职业生涯后重回职场的高素质女性，我们建议雇主根据此类女性的需求制定专门的聘用策略，包括提供灵活的工作时间和成长机遇。



张文颂 (Carol Cheung)
金融服务副总监，华德士香港

“为了确保帮助重返职场的女性顺利融入到工作环境中，公司可以组建起由其它此类女性领导的支持小组和委员会，与她们分享自己在重回工作岗位后遇到的挑战、顾虑以及如何获得成功。这样能在公司内部形成互助的氛围，提升女性对工作的投入度，让她们更好地专注于自己的职责和发展。”



总结

现阶段在聘用重返职场的女性方面仍存在明显的不足，招聘经理应把握机遇，纠正或改变对此类女性的看法。此类女性能够为公司带来诸多不同的观点和技能，如果亚洲公司能够对此加以利用，将获益匪浅。但是，要做到这一点，公司就必须对限制重返职场的女性发展的各种根深蒂固的错误认知保持警醒。这样也有助于公司制定出合理的聘用策略，让此类女性成为公司宝贵的财富。

根据我们的调研结果，我们针对雇主如何更好地吸引和留用中断职业生涯后重返职场的女性给出了以下建议：

1. 暂别职场应当被视作机遇而非缺陷。它可以是自我发展的一种延续，让女性有机会学习新的技能和提高已有的技能。
2. 重返职场的女性不仅可以弥补技能方面的短缺，而且她们对工作十分投入并往往都乐于迎接挑战。
3. 我们鼓励公司针对重返职场的女性制定专门的招聘策略。其中包括对招聘经理进行培训以便帮助他们更好地判断重返职场的女性的潜力。
4. 公司也可以推行各种举措来营造对重返职场的女性更具包容性的企业文化，例如由女性高管领导的辅导课程等。

联系我们

我们在亚洲各地设有办事处，为您的招聘工作提供支持：

中国

上海

电邮: shanghai@robertwalters.com

电话: +86 21 5153 5888

北京

电邮: beijing@robertwalters.com

电话: +86 10 5282 1888

苏州

电邮: suzhou@robertwalters.com

电话: +86 512 6873 5888

香港

香港

电邮: hongkong@robertwalters.com

电话: +852 2103 5300

印度尼西亚

雅加达

电邮: jakarta@robertwalters.com

电话: +62 (21) 2965 1500

马来西亚

吉隆坡

电邮: malaysia@robertwalters.com

电话: +60 3 2380 8700

槟城

电邮: malaysia@robertwalters.com

电话: +60 4 609 0500

菲律宾

马尼拉

电邮: philippines@robertwalters.com

电话: +63 2 816 4972/73/74

新加坡

新加坡

电邮: singapore@robertwalters.com

电话: +65 6228 0200

台湾

台北

电邮: taipei@robertwalters.com

电话: +886 2 8758 0700

泰国

曼谷

电邮: bangkok@robertwalters.com

电话: +66 (0) 2 344 4800

越南

胡志明市

电邮: hochiminh@robertwalters.com

电话: +84 8 3520 7900

访问我们的网站

立即访问www.roberwalters.com进一步了解我们的业务并获取全球各地一流的招聘见解。

在领英(LINKEDIN)和微信(WCHAT)上关注华德士

立即关注我们，获取最新的薪资趋势和市场信息，实现自己的商业和职业抱负。



澳大利亚
比利时
巴西
加拿大
中国
法国
德国
香港
印度
印度尼西亚
爱尔兰
日本
卢森堡
马来西亚
荷兰
新西兰
菲律宾
葡萄牙
新加坡
南非
韩国
西班牙
瑞士
台湾
泰国
阿联酋
英国
美国
越南