

# 员工参与“共享员工”模式的需求研究

王鑫, 向征

成都信息工程大学管理学院, 四川 成都

Email: zgxzh@126.com

收稿日期: 2021年2月7日; 录用日期: 2021年3月2日; 发布日期: 2021年3月23日

---

## 摘要

新型冠状病毒肺炎疫情的爆发无疑给众多企业当头一棒, 很多行业都出现了大批门店歇业、员工闲置的窘况。应对疫情带来的用工挑战, “共享员工”模式在企业间拉开大幕。本文遵循社会科学研究方法进行调研, 调研结果显示基层员工参与“共享员工”模式的需求主要表现为更高的薪酬的需求; 对自身权益保护的需求; 对舒适工作环境的需求以及对契合的企业文化的需求。并在此基础上为有效促进“共享员工”参与模式的发展提出相应的建议。

## 关键词

员工参与, 共享员工, 需求特征

---

# The Needs Research of Employee Participation in the “Shared Employee” Mode

Xin Wang, Zheng Xiang

School of Management, Chengdu University of Information Technology, Chengdu Sichuan

Email: zgxzh@126.com

Received: Feb. 7<sup>th</sup>, 2021; accepted: Mar. 2<sup>nd</sup>, 2021; published: Mar. 23<sup>rd</sup>, 2021

---

## Abstract

The outbreak of COVID-19 has hit many businesses hard, with stores closing and employees idling in many industries. In response to the staffing challenges brought by the epidemic, “Shared Employees” has been launched among enterprises. This paper follows the method of social science

research to conduct research, and the survey results show that grass-roots employees' demands to participate in the "Shared Employee" mode are mainly manifested in the demand for higher salary, the demand for the protection of their own rights and interests, the demand for a comfortable working environment and the demand for a suitable corporate culture. On this basis, it puts forward corresponding suggestions to promote the development of "Shared Employees" mode, and safeguard the legitimate rights and interests of employees while promoting the normal development of "Shared Employees".

## Keywords

Employee Participation, "Shared Employees", Demand Characteristics

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 研究背景

2020年2月3日,在新冠疫情对企业的持续打击下,盒马北京区宣布云海肴和青年餐厅的部分员工将“临时”赴盒马上班,员工与原企业的劳动关系不变,由盒马复责体检、出工资、买保险[1]。沃尔玛、生鲜传奇、京东 7FRESH、永辉、苏宁物流等十几家企业也相继引入“共享员工”。共享员工的实践使员工能够在企业之间临时流动,重新分配人力资源,既实现了行业自救,也做到了资源的优化整合。可“共享员工”参与模式实质上更多是疫情之下的企业自救行为,而在“共享员工”合作模式中,员工是否愿意参与进来?(见图 1)员工在参与这种模式使有何诉求?“共享员工”参与模式如果想要常态化发展,显然还有很多问题需要解决。

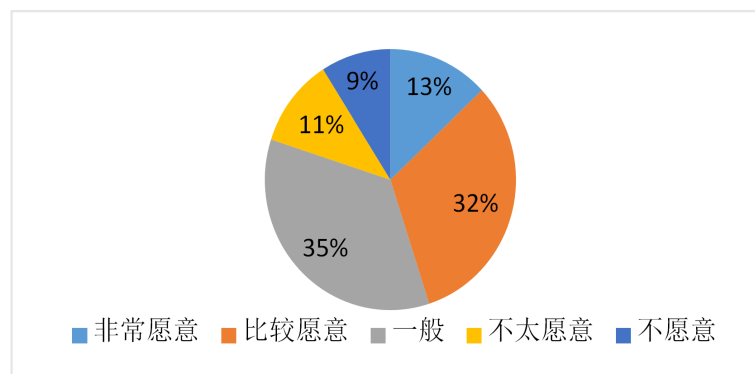


Figure 1. The willingness of employees to participate in a shared employee pattern

图 1. 员工对参与共享员工模式的意愿

所以,我们提出对基层员工在“共享员工”参与模式中的需求进行调查有其独特含义: 1) 理论意义: 该研究从基层员工角度出发, 本文根据社会研究方法, 得出员工在共享员工模式中最主要的四大需求; 2) 应用意义: 本研究通过对“共享员工”参与模式下的员工需求特征的深入研究, 让企业在与第三方企业签订合作时发挥人文关怀, 从员工需求出发, 实现企业和员工的双赢。

## 2. 国内外学术研究现状

### (一) 国内学术研究

第一、从研究内容上来看：国内“共享员工”的发展仍属于起步阶段，“共享员工”参与模式还没有建立起规模化的平台，且人力资源的主要配置对象还是基层员工。第二、从研究视角来看：目前研究的重点都集中在“共享员工”参与模式优缺点的探讨以及在疫情中发挥的作用上，还没有以基层员工的视角出发，研究关于基层员工在“共享员工”参与模式中的需求特征的学术研究。第三、从研究影响力来看：国内大部分研究内容还停留在对共享员工模式的介绍和平台建设的构想上，研究不够深入具体，没有为共享员工平台建立提出切实可行的具体措施。

### (二) 国外学术研究

目前国外还未萌生“共享员工”这一概念，其研究重点集中在较为相似的用工模式——灵活用工上。相关数据表明，全球人力资源市场收入中，灵活用工占比为70%，仅日本“灵活用工”在人力资源行业中占比已到42%，美国紧随其后，占比40%；法国、德国、意大利等欧洲国家“灵活用工”的占比均达30%以上。

由于国外“自由”思想浓厚，其需要层次更偏向于马斯洛需要层次理论[2]的社会需求、尊重需求和自我实现需求。而中国的员工需求更深刻体现在比较基础的生理需求和安全需求上。

## 3. 研究方法

1) 文献分析法：通过国内外“共享员工”和员工需求的相关文献分析国内具有代表性的共享员工合作案例，探究“共享员工”参与模式现阶段的研究进程，帮助确立研究选题并为访谈和问卷设计提供相应的思路和架构(见图2)，为员工参与“共享员工”需求研究提供有益的方法和修改意见，在借鉴其他学者研究成果的基础上最终形成本研究的基本思路和框架。

2) 问卷调查法：本研究进行预调查，并根据预调研结果对最终的问卷进行适当的改进；运用问卷调研与访谈相结合研究法：通过对各年龄段人群的调研，主要对象为基层员工，分析其在共享员工模式中的确切需求。笔者收集了213份线上问卷，其中男性占59%、女性占41%。管理类岗位占21%、技术工人占18%、普通工人占43%、专业技术类岗位占18%。工资水平在3000元以下的占15%，3000元到6000元的占39%，6000元到9000元的占29%，9000元以上的占比15%。岗位层级处于战略决策层的占比21%，经营管理层的占26%，操作层的占53%。

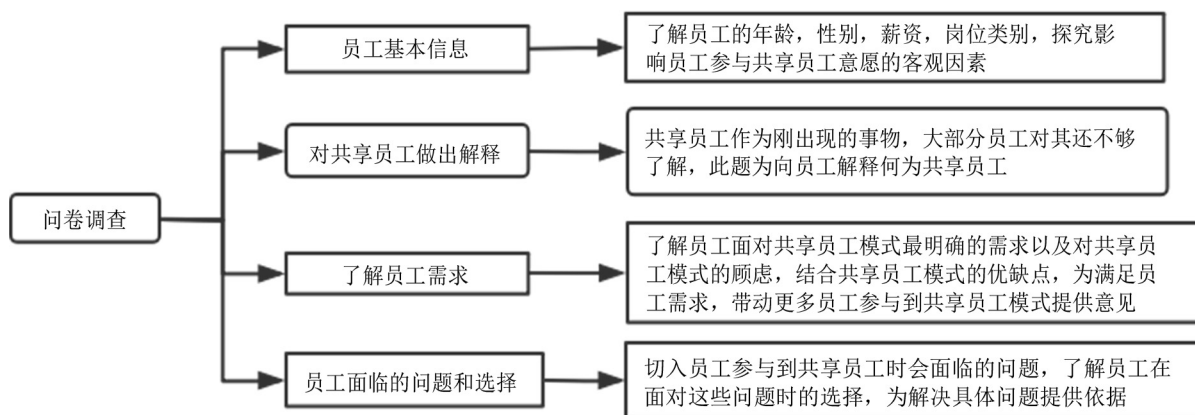


Figure 2. Schematic diagram of questionnaire structure

图2. 调查问卷结构图示

#### 4. “共享员工”参与模式下的员工需求特征分析

##### (一) 对薪酬的诉求是员工在共享员工模式中占比最高的需求

“共享员工”的发展在国内仍属于起步阶段，尚未形成一个成熟的体系机制及统一专业的平台，企业招聘依靠一些零星的、不成规模体系的对接方式来运作，效率低下且较成本高，员工的工资支付、社保的缴纳与发放问题是由供应方还是由需求方来负责也还没有统一明确的法律规定。

从调研结果中发现员工对薪资的重视程度最高，达到了 68%，这代表了基层员工所代表的中低收入群体对生理需要的要求。他们不仅重视自己能否按时得到自己的劳动报酬，并有 72% 的员工希望可以在进行“共享员工”参与模式时可以获得更高的薪资待遇，因为他们付出了更多的经历和时间去完成自身本职工作外的培训要求和工作要求。

黄秀榕表示：目前工资支付方式主要为两种[3]，一种是员工的劳务薪酬由需求方直接支付，另一种是需求方将劳务薪酬交给供应方，再由供应方发放给员工。员工社会保险的缴纳与支付都是由供应方来负责，但这种支付方式下，员工的工资与社保的负责方不同。在“共享员工”案例中，员工的工资支付、社保的缴纳与发放问题是由供应方还是由需求方来负责也还没有统一明确的法律规定[3]，员工获得劳动报酬的权利极易受到侵害。再加上“共享员工”专业平台的缺失，使得员工招聘效率低下且成本较高，员工高薪资的需求并不容易得到满足。

##### (二) 对自身合法权益的保障需求很高

“共享员工”作为一种新的用工模式，相关政策、用工标准、企业与人员之间的权益保障还有不够完备之处。刘凤娇[4]称：“共享员工”中雇佣关系定位模糊，当下对共享员工的雇佣关系还没有较成熟的法律法规和政策，随着共享员工模式的发展和常态化，如果责任和义务的划分不明确，缺乏足够的法律保护，出现任何一方的违约都很容易产生劳动纠纷，进而侵害员工合法权益。

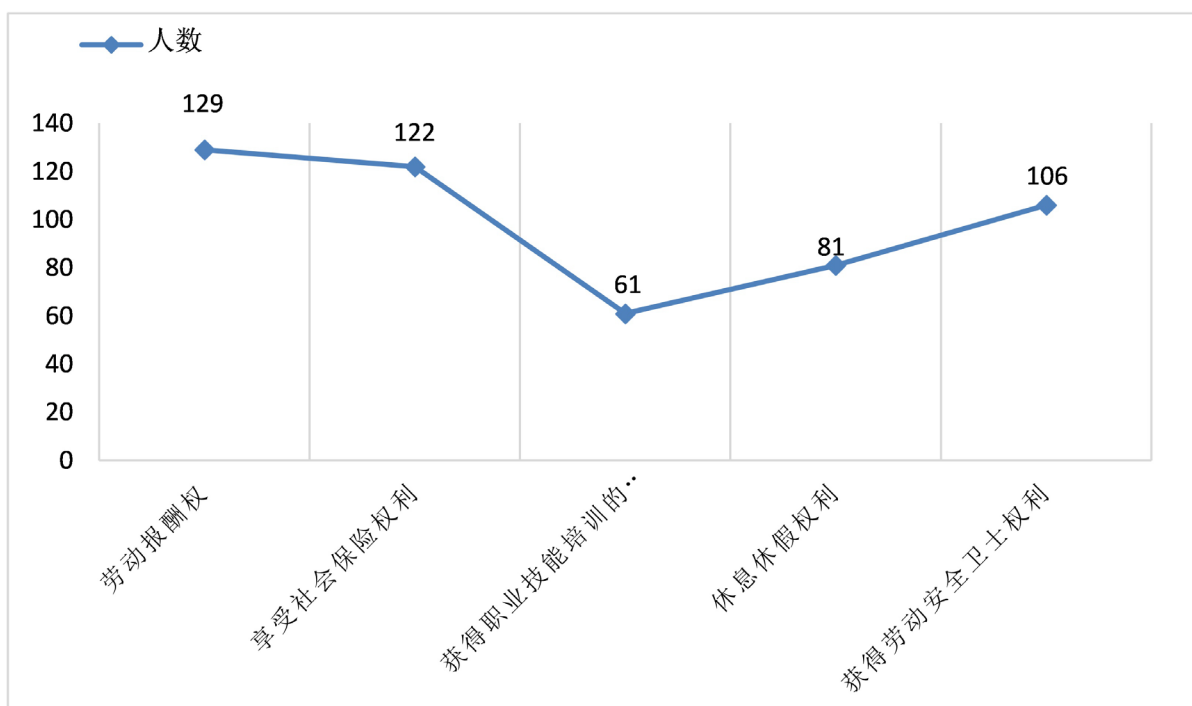


Figure 3. How much employees attach importance to their rights and interests

图 3. 员工对自身各项权益的重视程度

员工权益包括劳动报酬权、休息休假的权利, 获得安全卫生的权利, 享受社会保险的权利和享受职业技能培训的权利(见图 3), 除了第一点说到的对报酬的重视外, 员工最重视的是享受社会保险的权利和获得劳动安全卫生的权利, 分别占到了 63% 和 54%, 其次是获得劳动安全卫生的权利和休息休假的权利, 为 55% 和 38%。获得职业技能培训的权利最低, 只有 31%。由于员工大都在供应方企业有稳定的工作, 参与共享员工也是为了在特殊时期内依然可以获得稳定的收入, 并帮助双方企业度过经营难关[3], 并没有想要在需求方企业长久工作的想法, 所以员工更重视的还是如何在短暂的工作时间中使自己的权益最大化。对职业技能培训权利的重视更多是为了在此岗位上的长远发展[4], 共享员工中所涉及岗位大多技术水平较低, 且缺乏晋升平台, 因此员工对职业技能培训的需求并不强烈。

### (三) 对工作环境需求较高

王丹丹表示[5]: “共享员工”参与模式在国内适用范围有限, 现在主要应用于技术水平较低的行业当中, 对于易上手的劳动密集型行业来说, 共享员工更容易通过简单培训及时上岗。但在实际工作中, 员工的交换难免会发生岗位和地区的调动, 工作环境也会随之改变。

在发放的 213 份问卷中, 56% 的人都表示对方企业的工作环境十分重要, 在共享员工模式中员工非常重视企业的硬件条件设施和人际关系的相处, 因为这直接关系到自身的工作状态。而对工作环境的需求主要体现在两个方面, 一是希望可以得到更好的办公环境和设施条件, 二是希望所变更的工作环境和原工作岗位差距不会过大: 有 71% 的员工表示为一段短时间的学习技能太过麻烦, 60% 的员工表示是因为不喜欢重新去适应一个新的工作环境和人际关系, 有 75% 不能接受地区跨度太大的工作调动, 60% 的人不愿意接受行业跨度较大的工作调动。因为这意味着他们要去从事一个相对陌生的行业, 要进行更多、难度更高的培训, 并要付出更多的时间成本。因此, 他们更希望可以在与原公司工作环境相近甚至更好的企业中工作, 并从事和原工作内容相差不大的职位。

### (四) 对企业文化的需求相对较低

在员工参与共享员工模式的诉求当中, 企业文化所占比例最少, 只有 36%, 近 3/2 的人并不在乎对方企业的企业文化和价值观是否与自己相符合, 由于共享员工只是短时间的劳务合作, 且涉及到的都是简单的重复性工作, 没有晋升平台。而企业文化的目的是引导企业员工把个人奋斗目标融于企业发展的整体目标之中, 追求企业的整体优势和整体意志的实现, 更追求的是员工与企业的长远发展[6]。这与员工需求并不相同, 所以员工往往并不重视文化上的认同感。

## 5. 对促进“共享员工”用工模式发展的建议

### (一) 完善薪酬福利机制, 满足员工的生理需求。

企业在作为需求方时, 所接受的员工社保都由原来公司缴纳, 培训成本和招聘成本相对于正式员工都大大减少, 因此需求方企业应支付相对较高的工资和更好的福利待遇吸引其他公司员工, 提高员工意愿, 缓解因人员不足造成的经营困境, 实现企业和员工双赢。

疫情之后, 政府也鼓励企业通过共享员工模式盘活人力资源[6], 共度发展难关, 建立和完善生产要素供应信息平台、制定应对结构性失业的应对措施、加快优化办事流程、缩减事务审批环节。在企业通过共享员工借调员工时, 政府也应给予一定的政策补偿和优惠扶持, 减少企业负担。

### (二) 建立健全“共享员工”保障机制, 保护好员工的安全需求。

#### 1) 政府要完善“共享员工”相关法律法规

明确劳动关系类型并确定雇佣双方的义务和责任, 实现员工在供应方企业和需求方企业的双重保障, 坚定维护员工合法权益, 在用工时签订相关的合同条例, 保障员工劳动报酬权、休息休假的权利, 获得安全卫生的权利, 享受社会保险的权利和享受职业技能培训的权利。按时按量支付员工薪资, 在化工、

造纸等有一定危险性的行业, 企业要为员工提供和正式工同等级的保护装备, 当职工在生产劳动和工作中负伤时, 其全部诊疗费、药费、住院费等费用均由需求方企业行政负担; 医疗期间工资照发; 在共享员工合同结束之前, 员工工资由需求方企业承担, 合同结束后由员工在职单位提供。确定为残废时, 视其残疾程度, 由劳动保险费中按月付给因工残疾抚恤费或因工残疾补助费[7]。为劳动者进入“共享员工”参与模式解决后顾之忧。

### 2) 政府对企业进行有效监管

政府对企业要做到跨区域化、标准化监管, 地方政府要根据统一的标准对本地企业进行有效管控, 防止员工的合法权益在跨地区调动时因地方政策的不同受到侵害。并对企业进行信誉评估, 当企业在五年之内的劳务纠纷达到一定数量, 受到过多次劳动仲裁时, 应对其进行信用评级, 通过筛选失信企业, 以保证进入共享员工模式的企业具有良好的信用评级, 以减少侵犯员工权益的行为发生。

### 3) 企业自身也要积极接受政府和媒体监督

让政府了解并掌握企业践行共享员工实践全过程, 企业在合作之前要分别与合作企业和双方员工签订政府提供的相关协议, 按照规定为员工购买社保, 提供薪资。并在生产工作进行中, 将不涉及行业机密的相关制度、工作流程、薪酬制度予以公开, 做到“共享员工”参与模式诚信化、信息透明化发展, 保证企业的合法用工和长远发展。

### (三) 需求方企业应更重视“硬件条件”, 帮助员工更快适应工作环境。

当企业作为需求方时, 要积极使用互联网思维, 以互联网手段为员工提供线上培训, 简化培训步骤, 立足员工将要担任的职务, 做到有计划、有目的、有针对性的培训。企业的正规培训都有企业文化上的培训, 其目的是为了让员工了解企业的文化和经营理念[8], 放大战略决策和领导意图。但对于共享员工的培训模式应该适当调整, 将培训重点放在员工规范和行为守则、安全与事故防御、职能部门介绍和具体工作责任和权利等与员工具体工作内容相关的方面上, 帮助员工快速适应工作环境, 满足岗位需求。坚持“就近安排, 短期协调”[9]原则。让员工在同省同城的就近企业进行调配, 较少合作成本, 降低合作难度。

### (四) 供给方企业则应做好“软工作”, 尊重员工意愿。

企业作为供应方时, 要充分尊重劳动者的意见。在开展“共享员工”合作之前在公司内部进行宣讲, 让员工了解对方需求方企业的基本情况、薪资、福利待遇等等, 并以调查问卷的方式进行调研并与员工签订书面合同, 充分尊重员工参与意愿。不得以强迫、威胁的方式让员工接受协议, 在员工去合作公司开展工作的同时, 做好“娘家人”, 坚定维护员工权益, 为员工争取最大利益, 与需求方企业共同搭建“共享员工”三方平台(见图4), 实现企业与员工双赢。

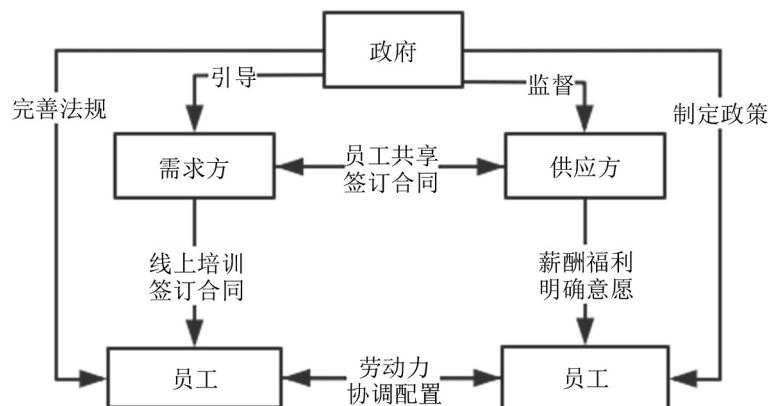


Figure 4. Construction of the “Shared Employee” tripartite platform  
图4. “共享员工”三方平台的搭建

## 6. 结语

共享员工的实践虽然确实有效缓解了新冠肺炎疫情引发的“用工荒”和“复工难”问题。但这个托生于特殊时期下的临时用工模式还存在着很多不足限制着其作用的进一步发挥。作为共享员工主体,员工问题仿佛一颗定时炸弹埋在这种制度之下,员工的需求与共享员工的常态化发展密不可分,要想重新分配人力资源,实现行业自救和资源的优化整合。就必须重视员工需求,保护员工权益,建立健全共享员工三方平台,让更多员工参与到共享员工模式中来。

## 基金项目

成都信息工程大学大学生创新训练计划项目,项目名称为《后新冠疫情时代“共享员工”一体化平台构建研究》阶段性成果。

## 参考文献

- [1] 庄文静. 西贝把员工租给盒马的背后,“共享员工”真正到来[J]. 中外管理, 2020(Z1): 224-227.
- [2] 黄莉娟. 浅谈马斯洛需要层次理论在员工管理中的应用[J]. 河北企业, 2019(2): 123-124.
- [3] 黄秀榕. 关于“共享员工”参与模式及其风险的思考[J]. 中外企业文化, 2020(6): 185-186.
- [4] 刘凤娇. 共享员工,不仅仅是权宜之计[J]. 人力资源, 2020(7): 86-88.
- [5] 王丹丹, 鄂赫楠. 新兴共享员工模式分析[J]. 中国储运, 2020(10): 105-107.
- [6] 山东省青岛市西海岸新区人社局. 搭平台建机制 助推“共享员工”新模式[J]. 中国人力资源社会保障, 2020(8): 44-45.
- [7] 龚进富. 论共享员工社情下的工伤保险管理[J]. 中国市场, 2020(30): 92-93.
- [8] 代青, 徐蕾. 从员工需求角度看国有企业如何吸引和留住人才[J]. 办公室业务, 2019(21): 51-52.
- [9] 谢洁萌. “共享员工”潮对中国企业的影响探讨[J]. 中外企业家, 2020(18): 114-115.