



# Solving the Talent Shortage

Build, Buy, Borrow and Bridge





“

觀察全球人才短缺情況的發展，雇主應將重點從單純的招募，轉變成為人才的建設者。發展出人才、技能、新流程及新科技間的正確組合，是唯一能擴展你商業版圖、創造價值及提升人們生活的方式。

由於新的評估方式、大數據以及預測方式，我們有最好的工具來辨識技能，幫助人們轉換成新的工作角色以及創造清晰的職涯道路。

對個人而言，學習的欲望和持續提升技能將成為更好的就業保障；對企業而言，創造學習的文化，使員工具備相應能力準備好適應未來職場、伴隨企業成長，除了是企業必要的執行方向，更必須成為策略的重點。

在這場技能革命中，我們必須找到人才短缺的解決方案，並為長期、可持續發展和有意義的職業生涯，協助人們發展其新技能。

”



**Jonas Prising**  
萬寶華集團  
董事長兼首席執行長

**45%的雇主表示  
他們找不到所需的人才**



# 目錄

簡介 | 4

全球人才短缺達到12年的高峰 | 5

全世界徵才困難前十大職缺 | 6

為什麼雇主找不到他們需要的人才？ | 7

人才短缺的複雜問題：現今的雇主採取哪些因應策略？ | 8

建立學習文化、提供誘因、運用非傳統資源及協助技能轉型：克服未來人才短缺的問題 | 10

關於調查 | 12



在數位化時代，科技正在改變工作完成的方式，創造需要新技能的新角色。我們調查的43個國家中，有42個國家正計畫增加員工人數，但許多市場都已達充分就業<sup>1</sup>，換句話說，人才短缺現象已是刻不容緩需要解決的問題。

## 為了瞭解企業受到的衝擊，我們訪問了43個國家中39,195位雇主：

- 如與去年同期相比，貴公司招募的困難程度為何？
- 哪些軟技能和硬技能是最難在人才中找到的？原因是什麼？
- 企業採取了哪些策略以解決人才短缺現象？

我們發現許多雇主正在努力填補空缺的職位，45%的雇主表示無法找到自己需要的人才，而對於大型企業（250名以上的員工）比例更高，其中67%的雇主表示其企業正面臨人才短缺。

根據調查，每個行業都受到人才短缺的衝擊，從製造業到工程建設業、運輸倉儲及通訊業到批發零售業等，雇主無法找到具有他們需要的硬技能和軟技能的人才。相較以往，技能革命的步伐愈來愈快速，我們需要更多技能提升、人才管理的作為。現在是時候為人才短缺的問題採取新的方法了：我們需要建立學習文化、提供誘因、運用非傳統資源及協助技能轉型，以確保我們擁有現在和未來所需的人才。

身為全球人力資源的專家，每年我們協助超過80個國家、近百萬人才尋找工作，幫助數十萬的企業吸引、評估、發展和留任正確技能的人才。這份報告根據我們專業的觀點及12年來的全球人才短缺調查數據，這是同類調查中最大規模的一份，提供實際的解決方法，以幫助雇主瞭解他們所需的技能，並識別數位時代潛力最大及最好的人才。

## 解決人才短缺：建立學習文化、提供誘因、運用非傳統資源及協助技能轉型



### 人類的強項

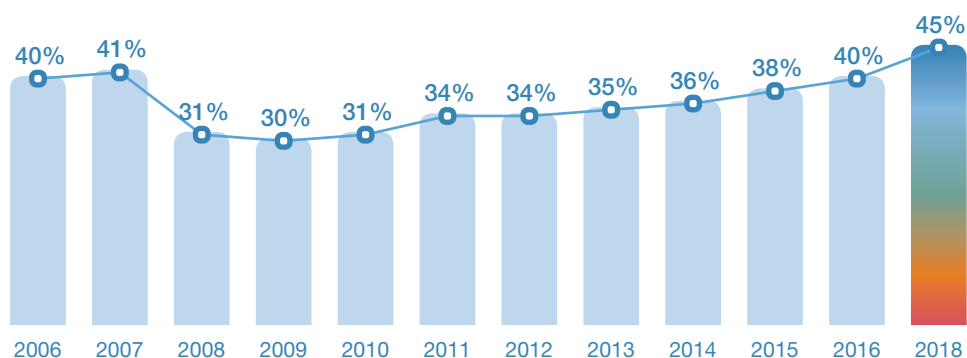
軟技能 - 包括溝通、合作、建立關係、創造力、同理心和學習的欲望。這些軟技能將降低我們被自動化替代的風險。

<sup>1</sup> 2018 第三季 萬寶華全球就業展望調查



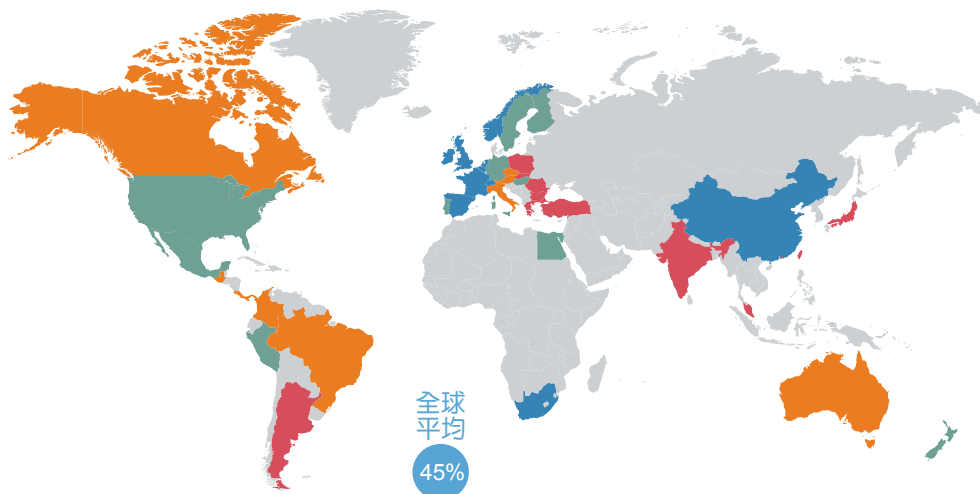
## 全球人才短缺達到12年的高峰

過去十年來，全球經濟穩定地成長，雇主更加樂觀且招募需求非常強勁<sup>2</sup>，不過伴隨著所需技能的轉換，人才短缺問題是2006年以來最嚴重的一次。



在2018年，89%的日本雇主、81%的羅馬尼亞雇主及78%的台灣雇主表示，他們正面臨最困難的人才補充問題，而19%的英國雇主、18%的愛爾蘭雇主及13%的中國雇主的人才問題則是最輕的一次。在日本，勞動力短缺、高齡人口問題以及移民的限制，持續引發人才短缺的問題，而在羅馬尼亞和台灣，反映了近年來持續上升的外包業務、企業較少投資人才，而基礎教育又跟不上企業需求等現象，結果一些職位空缺一直難以補上，威脅到企業成長和營運效率。

## 全世界的人才短缺問題持續擴展



### 面臨招募困難的國家

| 困難度最低 |     | 低於平均困難比例 |     | 高於平均困難比例 |     | 困難度最高  |     |
|-------|-----|----------|-----|----------|-----|--------|-----|
| 中國    | 13% | 澳洲       | 34% | 瑞典       | 42% | 波蘭     | 51% |
| 愛爾蘭   | 18% | ↓ 巴西     | 34% | 秘魯       | 43% | ↓ 阿根廷  | 52% |
| 英國    | 19% | 哥斯大黎加    | 35% | ↑ 奧地利    | 46% | ↑ 斯洛伐克 | 54% |
| 荷蘭    | 24% | 捷克       | 36% | 紐西蘭      | 44% | 印度     | 56% |
| 西班牙   | 24% | 巴拿馬      | 35% | 芬蘭       | 45% | 新加坡    | 56% |
| 挪威    | 25% | 義大利      | 37% | 美國       | 46% | 希臘     | 61% |
| 法國    | 29% | 瓜地馬拉     | 38% | ↑ 葡萄牙    | 46% | 土耳其    | 66% |
| 南非    | 32% | 斯洛維尼亞    | 40% | ↓ 以色列    | 49% | 保加利亞   | 68% |
| ↑ 瑞士  | 33% | 加拿大      | 41% | 德國       | 51% | 香港     | 76% |
| 比利時   | 35% | ↓ 哥倫比亞   | 42% | ↑ 墨西哥    | 50% | 台灣     | 78% |
|       |     |          |     | ↓ 匈牙利    | 51% | 羅馬尼亞   | 81% |
|       |     |          |     |          |     | 日本     | 89% |

↑自2016年來上升幅度最多

↓自2016年來下降幅度最多

<sup>2</sup> 2018 第三季 萬寶華全球就業展望調查

# 全世界徵才困難前十大職缺

人工智慧的進步，正迅速產生出各種自動化的作業方式，不過我們要強調，科技是在重新定義而非取代原來的職缺。在過去十年中，技能導向的行業如電工、焊工以及業務代表、工程師、駕駛員和技術人員已經名列前五名最難填補的角色。



四分之一的雇主表示，今年比去年更難填補技術導向的職缺

由於消費主義的興起，線上零售、物流和最後一哩運送等商業模式蓬勃發展，駕駛員及顧客服務相關職缺的需求不斷增加，這些角色相較於十年前也大不相同，而且持續改變中，需要新的技能及相關訓練。

## 1 技術工匠

電工及焊工



## 2 業務代表

B2B、B2C、顧客諮詢中心



## 3 工程師

化學/電子/土木/機械工程師



## 4 駕駛員

卡車、貨運、工程建設、公共交通



## 5 技術人員

品管師、研發人員



## 6 資訊技術人員

資訊安全專家、網路管理員、技術支援人員



## 7 財務和會計人員

通過認證的會計師、稽核員、財務分析師



## 8 專業人士

專案經理、律師、研究員



## 9 辦公室後勤人員

行政助理、PAs、接待人員



## 10 製造業人員

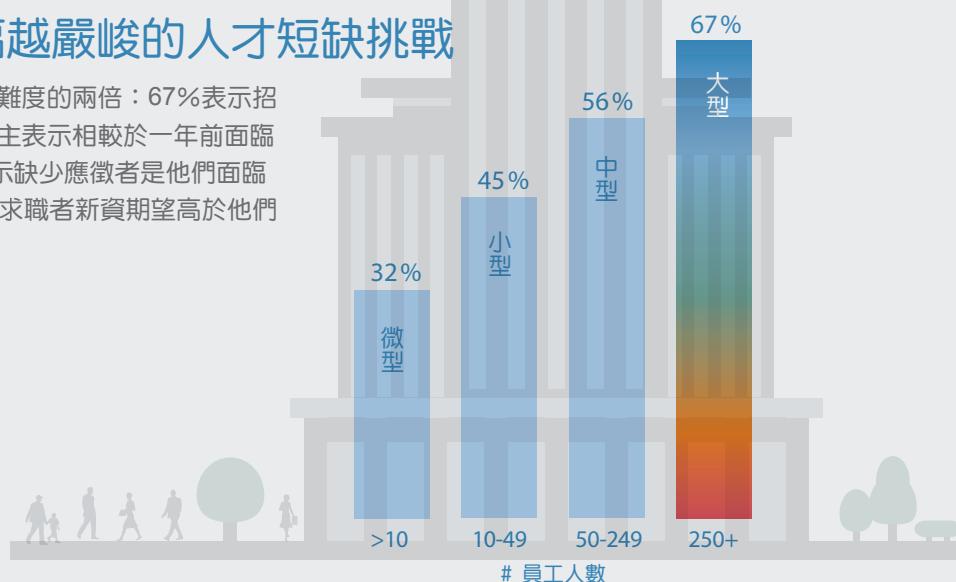
生產及機械操作員



徵才困難前十大職缺中，大多數不需要大學學歷，而是需要高等職業教育培訓。我們要強調，在數位化時代下，職缺的要求並非都要大學文憑，而是持續性的技能培育。

## 越大的企業面臨越嚴峻的人才短缺挑戰

大企業填補空缺職位是平均難度的兩倍：67%表示招募面臨挑戰，近四分之一雇主表示相較於一年前面臨更大的困難。<sup>4</sup> 35%的人表示缺少應徵者是他們面臨最大的挑戰，14%雇主表示求職者薪資期望高於他們願意提供的條件。



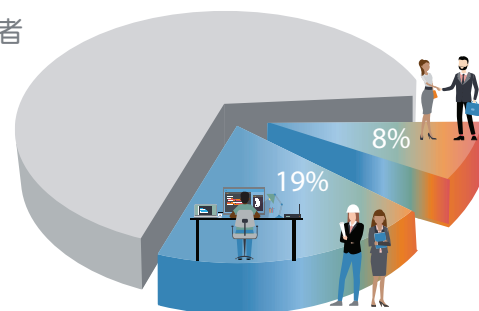
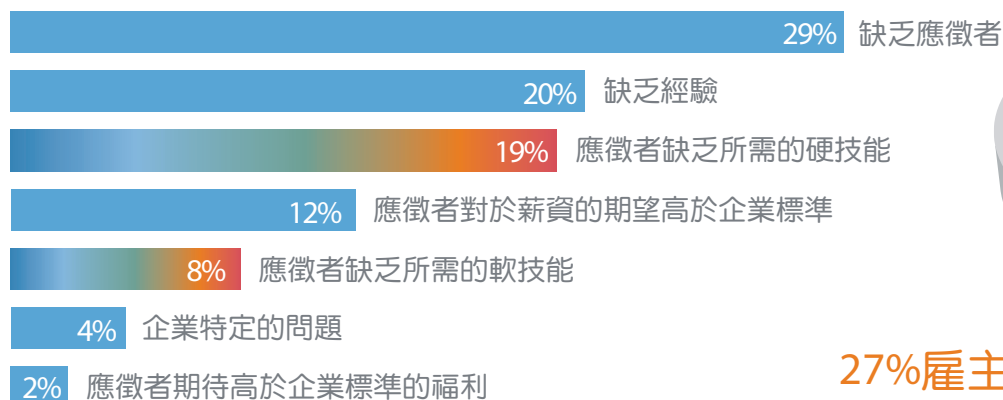
不同企業規模填補空缺職位的困難度

## 為什麼雇主找不到他們需要的人才？

近三分之一的雇主表示，他們不能填補職缺的主要原因是缺乏應徵者。此外，有20%的雇主表示應徵者缺乏相關經驗。隨著企業開始轉型，導入數位化、自動化，尋找具有正確硬技能和軟技能的人才比以往更加重要，但有27%的雇主表示，應徵者缺乏他們所需的硬技能或軟技能，全球超過一半（56%）的雇主表示溝通技能是他們最重視的軟技能，其次是合作和問題解決能力<sup>5</sup>。

顧客服務及last mile delivery的重視，現在幾乎橫跨所有行業，正確的技能組合越來越關鍵。例如業務代表必須熟悉產品、顧客關係管理等知識，同樣也要善用存貨及分析工具，而IT人員需提升的技術能力是人員管理或良好的溝通技巧。

## 缺乏應徵者、經驗及技能是人才短缺最主要的原因



27%雇主表示應徵者缺少他們所需的硬技能及軟技能

<sup>4</sup> Survey last conducted in 2016.

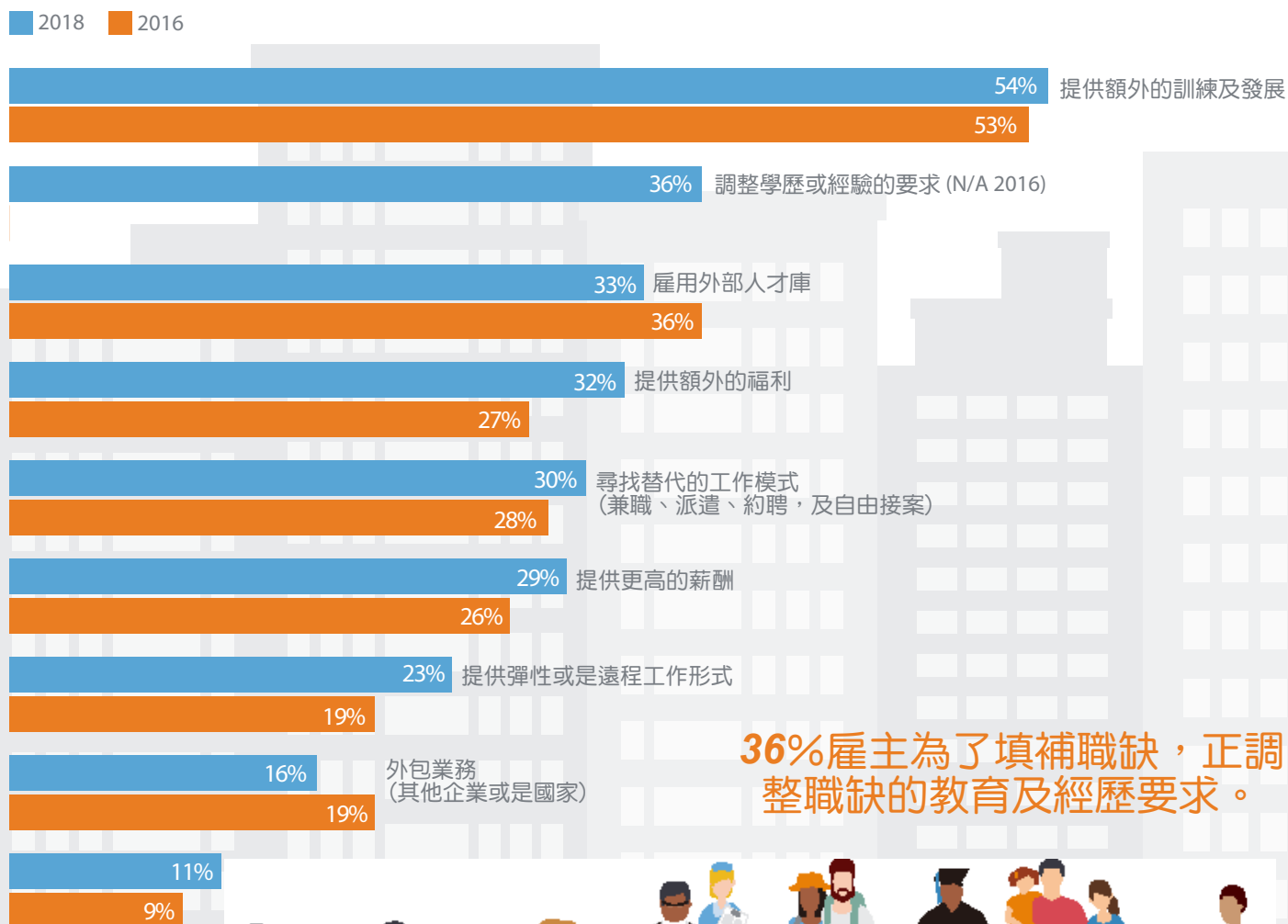
<sup>5</sup> Skills Revolution 2.0: Robots Need Not Apply, ManpowerGroup, 2018.



## 人才短缺的複雜問題： 現今的雇主採取哪些因應策略？

在技能革命中，當新型工作職缺快速地出現，舊有的隨之淘汰，雇主必須了解未來我們將學到的，比現在以經知道的更為重要。企業正開始藉由提升原有的勞動力以解決人才短缺的問題：2014年只有20%企業，而現今已超過半數正投資學習平台及發展工具。

### 企業目前採用哪些策略克服人才短缺



企業也意識到軟硬技能的結合是最好的組合。64%的雇主透過師徒制及安排課程等方式提升員工的硬技能，而56%的雇主則是協助提升軟技能，包含顧客服務、銷售及溝通技巧。

企業也在努力接觸新的人才庫，並吸引更多人才進入勞動力市場。33%的企業主正利用社群和傳統媒體雙管齊下尋找潛在員工，或回頭尋找退休人員、重返職場的二度就業人員和兼職人員，此外，超過三分之一（36%）的企業主對職缺的教育或經驗要求更為彈性。

32%的雇主正在改善福利，例如增加員工的休假天數、提供新的福利，希望提升雇主品牌以吸引人才加入。當額外福利沒有吸引力時，雇主也願意提高薪資，今年有29%的雇主正在考慮增加薪資，比去年同期增長3%。

16%的雇主無法找到所需人才時，考慮把工作外包給其他企業或國家，數據與去年相比下降4%。企業也會以專案形式將工作外包給兼職工作者，例如有關雲端運算、Java+、DevOps或網路安全等程式語言，比只使用內部人員開發更有效率。

雇主更積極地運用混合的勞動力策略，以處理人才短缺的問題。



**Dr. Tomas Chamorro-Premuzic**  
萬寶華集團首席人才科學家

“

即使我們不知道為未來工作的形式，我們仍可大膽地預測擁有意願學習的人，還有更聰明、更懂人際關係技巧及更努力工作的人，在未來的工作表現會更好。

不管工作職位為何，無論是工程師、銷售人員或是行銷人員，如果沒有軟技能的基礎就很難成功。能夠創造好奇心的文化，並培養員工不斷學習的心的企業，才能在未來贏過競爭對手。

另一個重點是我們如何辨識所需技能和特質。從心理測試、一對一面談到新一代測驗工具，如大數據、社交網絡分析，甚至是遊戲測驗，我們需要從可能具偏見的直覺轉為使用更好的工具。AI人工智慧及現實，我們必須要讓數據說話。

我們處於競爭激烈的時代，判斷人的才能從未簡單過。當然，這也表示如果你想擊敗你的競爭對手，你必須比其他人更敏銳看出人的潛力。當企業了解員工時會運作得更好，而員工被了解後也會表現得更好。

”



# BUILD, BUY, BORROW AND BRIDGE

## 建立學習文化、提供誘因、運用非傳統資源及協助技能轉型 克服未來人才短缺的問題

要在數位化時代脫穎而出，具效用的人才策略有四大部分：建立學習文化、提供誘因、運用非傳統資源及協助技能轉型。建立專屬的人才發展方式，有必要時可以提供額外誘因吸引人才，或是借用外部人才資源，並架構出讓員工從一個職位轉換到另一個職位的系統，以補上需要的職缺。

# 1

## BUILD



### 建立學習文化

更好的人才分析、心理評估測量、預測表現和AI人工智慧，代表雇主可以前所未有的方式規劃和提升現有及未來的員工。雇主必須強調持續學習是一種互惠機制，持續學習是每個人踏上更好的職業生涯及保持就業競爭力的基礎，但也對公司發展所需人才至關重要。確定未來潛力、透過組織推動持續學習性的文化，並提供培訓計劃，這是任何企業在數位化時代的成功關鍵。

# 1

## BUILD



投資學習工具及發展平台，  
以擴展人才管道

# 2

## BUY



### 提供誘因

在競爭激烈的勞動市場，雇主必須表現出人才認同的價值、清晰的願景和具有吸引力的文化來吸引人才加入，不然就是需要提供具競爭力的薪資或其他福利。失業率低和人才短缺的環境，會促使薪資提高，雇主需要了解求職者也是消費者，為了吸引和雇用最優秀和最聰明的人才，人資需要成為一名行銷高手。

# 2

## BUY



在勞動市場吸引企業內部無法  
培訓的最佳人才



### 3 BORROW

培養外部支援人力的連結包括兼職、派遣、約聘及自由接案等資源，以補充現有的技能

### 3 BORROW

#### 運用非傳統資源

傳統來說，人資一直專注於企業內部的員工，但是當你需要補充人才、填補短期專案的空缺，或者迅速找到你缺少的專業知識時，可以考慮運用人力資源顧問公司或個人兼職人力。愈來愈多的技術工作者選擇兼職方式工作，87%的工作者對NextGen工作保持開放的心態，他們可以接受兼職、派遣、約聘，及自由接案等工作型態。<sup>6</sup>企業必須學會培養內部員工跟外部支援人力的連結，並探索全面的人才管理解決方案，以任何形式運用人才。

### 4 BRIDGE

協助員工技能轉型，使他們能勝任企業內部或外部的新職務

### 4 BRIDGE 協助技能 轉型

數位化和自動化創造了技能革命，新技能不斷出現也淘汰了舊的技術，領導者因而有一項重要的工作，需要提升員工原有的技能並找到適當方式，以便那些技能不再適合新工作的人，可以順利轉型並勝任新職務。

即使無法將員工轉任於企業內部的新職位，雇主需要懂得尊重員工，並有尊嚴地對待他們，幫助他們轉型及培養其他技能，使其能在別的領域應用新技能，找到新職位。

<sup>6</sup> #GigResponsibly: The Rise of NextGen Work, ManpowerGroup, 2017.

為了滿足技能革命的環境，新的人才趨勢正在出現，面對科技驅動的高變化環境，企業必須創建一種以學習文化、以人為本的基礎，制定包含建立學習文化、提供誘因、運用非傳統資源及協助技能轉型的人才策略。這就是我們解決人才短缺，並使每個人和組織在數位化時代發揮潛力的方法。



## 關於萬寶華

ManpowerGroup®萬寶華(NYSE: MAN)為提供創新人力資源解決方案領域中居全球領導地位的公司，透過尋找、評估、發展和管理為企業贏得優秀人才。我們每年為成千上萬的企業提供創新的人力資源解決方案、每年協助超過數百萬名求職者找到適合其技能及更有意義的工作。透過萬寶華旗下品牌Manpower®, Experis®, Right Management®, ManpowerGroup® Solutions，我們70年來幫助80個國家及區域數十萬名客戶解決其關鍵人才需求，提供全面的解決方案以提供、管理並發展人才。萬寶華在2018年第九度獲選為「最佳商業道德典範企業」，並榮獲Fortune財富雜誌第十六年評選為「全球最受讚賞企業」，顯示萬寶華是人才招募產業中最值得信賴的品牌。欲進一步了解萬寶華推動職場人人皆能的專業服務，請見：[www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com)

## 加入線上對話



@ManpowerGroup



[facebook.com/ManpowerGroup](https://facebook.com/ManpowerGroup)



[linkedin.com/company/ManpowerGroup](https://linkedin.com/company/ManpowerGroup)

[www.manpowergroup.com/talent-shortage-2018](http://www.manpowergroup.com/talent-shortage-2018)

## 關於調查

ManpowerGroup萬寶華委託Infocorp機構進行量化研究，對澳洲、比利時、巴西、保加利亞、加拿大、中國、哥倫比亞、哥斯大黎加、捷克、芬蘭、法國、德國、希臘、瓜地馬拉、香港、匈牙利、印度、愛爾蘭以色列、義大利、日本、墨西哥、荷蘭、紐西蘭、挪威、巴拿馬、秘魯、波蘭、葡萄牙、羅馬尼亞、新加坡、斯洛伐克、斯洛維尼亞、南非、西班牙、瑞典、瑞士、台灣、土耳其、英國和美國等43個國家和地區的6個行業領域，其中的39,195家企業進行調查，數據分析由Reputation Leaders進行。

