



ManpowerGroup™

人才短缺持續困擾雇主

角色多變的人力資源單位如何解決此問題？



萬寶華第九年人才短缺調查
發現，2014年全球有

36%

雇主面臨人才短缺的問題，
該比率為近七年來最高。



人才短缺為何持續困擾全球雇主？萬寶華於2006年首度發佈人才短缺調查，九年以來，雇主仍未找到能解決全球人才短缺問題的萬全之策。

萬寶華訪問來自42個國家及區域超過37,000位雇主以探討下列問題：

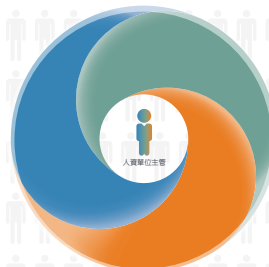
- 雇主要找到適用人才的困難程度為何？
- 哪些職缺徵才的難度最高？
- 職缺難以填補的原因？
- 人才短缺問題對於企業和企業滿足客戶需求能力的影響為何？
- 企業採取了哪些策略以克服這些挑戰？

如同2013年的狀況，全球有超過五分之一的雇主尚未發展出可克服人才短缺問題的策略。然而，缺乏單一通用的解決方案並不代表企業只能就此束手無策。如我們去年的報告所強調，這些問題的答案繫於人力資源單位（Human Resources, HR）一意即專業且具有重塑企業人才庫影響力的團隊，藉由果決的行動確保企業的人才永續發展。

- 人力資源單位的專業正面臨劇變，其專業也逐漸擴張。隨著職場環境不斷變化，企業內部需要新領域的專業知識以驅動組織達成目標。在本調查報告中，我們提出人力資源單位必須扮演的三個不同角色，以協助企業成功致勝。

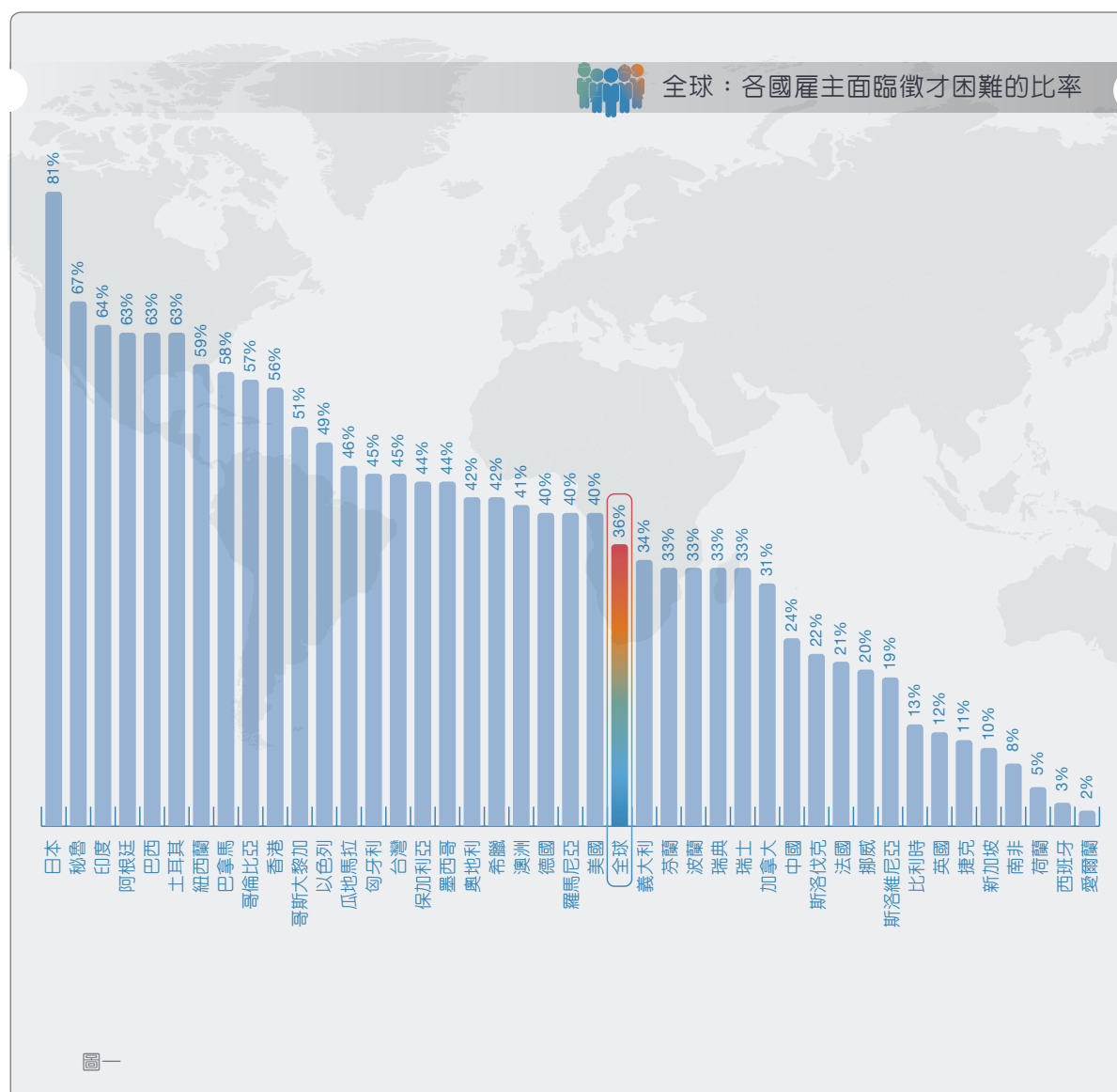
人資單位必須

- 1. 精於人力供需
- 2. 擅長市場行銷
- 3. 嫻熟設計規劃



2014 人才短缺調查結果概覽

日本連續三年成為人才短缺問題最嚴重的國家，該國超過八成的雇主正因難以填補現有職缺所苦。然而，人才短缺同時也是全球普遍面臨的議題，秘魯、印度、巴西、土耳其和阿根廷的雇主也正面臨人才短缺的困境。過去一年來，共十個國家的人才短缺問題更加惡化，特別是拉丁美洲國家。相較之下，深受歐元區經濟衰退衝擊和就業市場持續弱化的愛爾蘭和西班牙，人才短缺的問題則最為輕微（圖一）。



對全球雇主而言，技術工匠的人才短缺問題最為嚴重。工程師連續三年高居人才短缺排行榜的第2名。負責生產、營運、維修等項目的技術人員排名則攀升至第3名。業務代表的排名滑落一名至第4名。今年業務主管則是首次出現在人才短缺前10名，由2013年的第12名爬升至第7名。勞動工作者因過去三年市場勞動需求持續下滑，今年的排名掉到10名之外（圖二）。

top 10

雇主認為徵才困難的前十大職缺



技術工匠



工程師



技術人員



業務代表



財務和
會計人員



管理階層
或高階主管



業務主管



資訊
技術人員



辦公室職員



駕駛員

連續三年全球雇主認為
最難填補的職缺是

技術 工匠

工程師連續三年蟬聯第2名

對技術人員的需求則將該
職缺排名推升至第3位

圖二

萬寶華第九年 人才短缺調查 發現

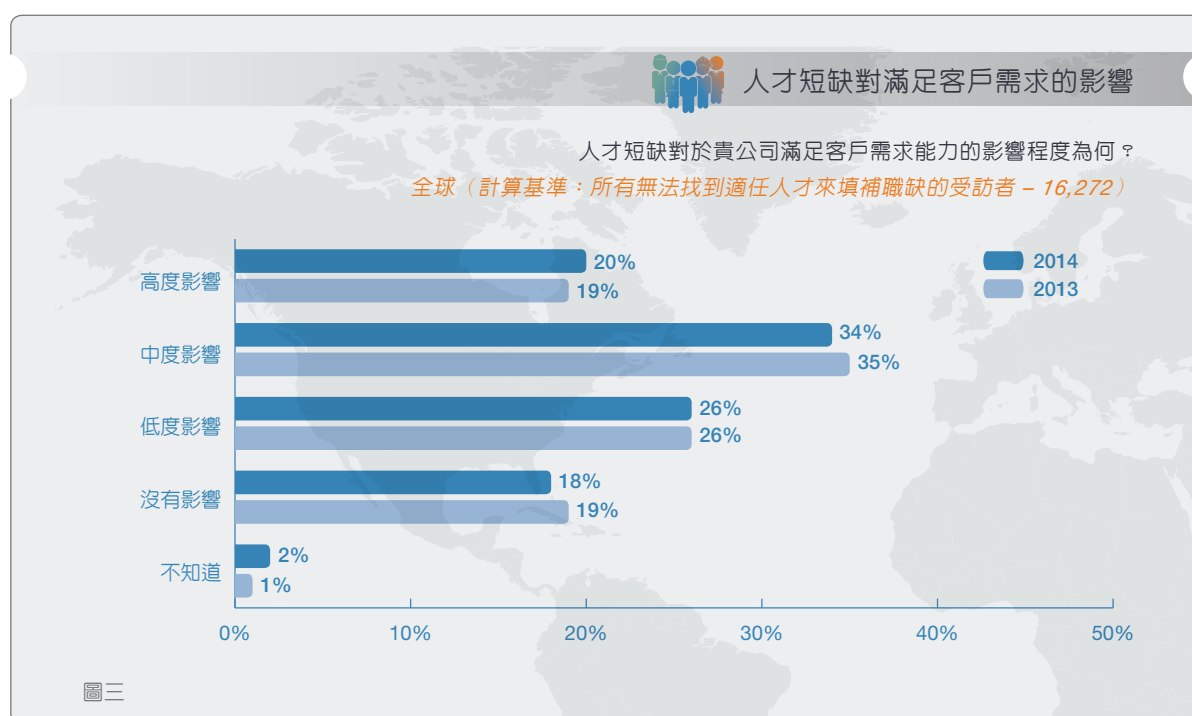
54%

面臨人才短缺的雇主表示，
人才短缺
對於他們服務客戶的能力
有中度至高度影響。



逾半數面臨人才短缺問題的雇主表示，人才短缺對於他們服務客戶的能力有重大影響（圖三）。該結果與2013年的調查結果相符，顯示企業持續將人才視為達成組織目標的關鍵因素。雇主最普遍認為的影響是企業服務客戶的能力下降，接著是競爭力和生產力衰退。逾四分之一的雇主表示人才短缺導致員工高流動率；24%的雇主表示人才短缺不利於培養員工的工作熱忱、創新和創造力（圖四）。

如同2013年的調查結果，雇主認為找不到合適人選最常見的原因在於求職者通常缺乏職缺所需技術能力。其他原因包括缺乏合適的求職者、求職者缺乏工作經驗或是缺乏就業力技能，以及求職者與雇主彼此的期望不符（圖五）。

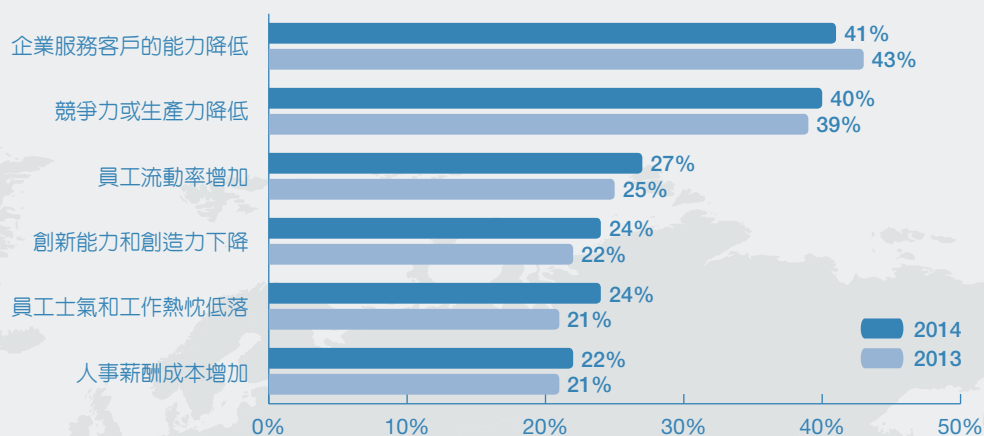




人才短缺對於企業的影響

人才短缺或技能落差的問題最有可能影響貴公司哪些面向？

全球（計算基準：所有預期人才短缺會影響企業滿足客戶需求的受訪者 - 12,972）



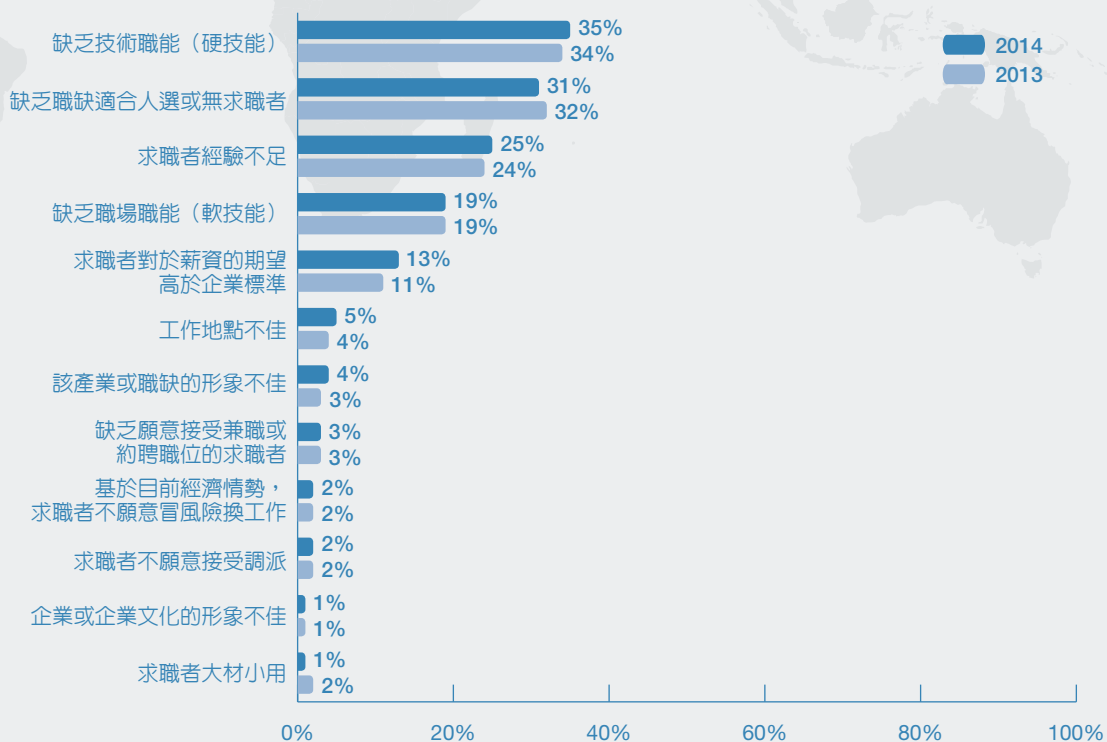
圖四



找不到適合人選來填補職缺的原因

招募此特定職缺時為什麼會遇到困難？

全球（計算基準：所有找不到適任人才填補職缺的受訪者 - 16,272）



圖五



47%

企業採用新的
人力資源實務作法
以克服人才短缺問題

25%

雇主正在尋找新的人才
來源，一般是透過未開
發或未開發完全的人才
庫招聘人才

23%

面臨人才短缺問題
的雇主正準備採用
其他的多元工作模式

企業如何試圖克服 人才短缺問題？

萬寶華也詢問全球招募主管目前正運用何種策略以克服人才短缺的問題（圖六）？接近半數（47%）正試圖克服人才短缺的企業採取了一系列新的人力資源作法以克服此問題，包括對現任員工提供額外訓練和發展計劃等。此外，企業也善用非傳統的招募方式以及重新設定人才錄用標準，以擴大採用不具備特定技能或資格，但有潛力日後能取得必要技能或條件的求職者（圖七）。

百分之二十五的企業正在尋找新的人才來源，一般是招募未開發或未開發完全的人才來源（像是青年、資深工作者、女性或退役軍人）招聘人才。其他的企業則是指派尚不具備必要的技術能力，但有潛力習得職位必要技術並成長的人選來填補職缺。有些雇主則與教育機構進行產學合作，以確保教育機構所提供的課程符合企業人才需求（圖八）。

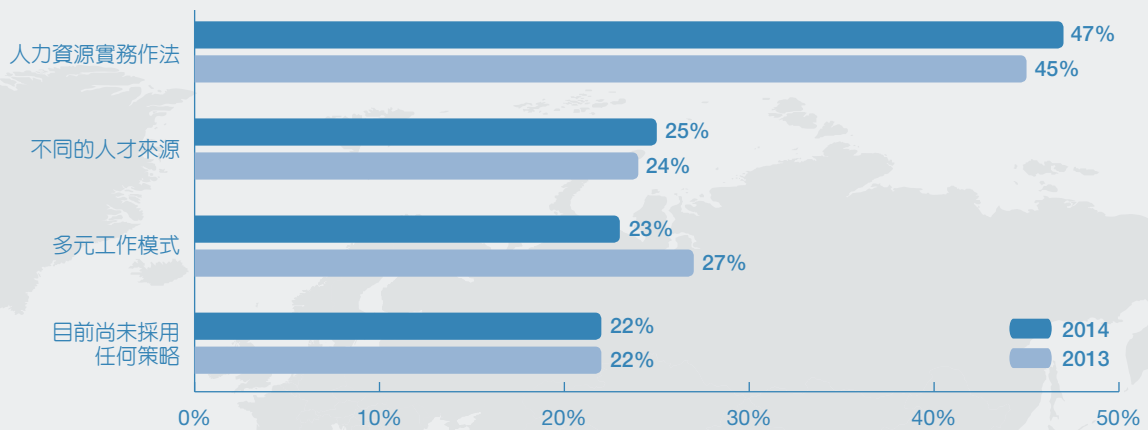
百分之二十三面臨人才短缺問題的企業正準備採用其他的工作模式。一成的企業將焦點轉向人才來源管道。其他的雇主則重新規劃現有工作流程，提供具彈性或虛擬工作（遠端辦公）的工作模式，或是雇用非典型人力（圖九）。



克服人才短缺

貴公司目前正採用哪些策略克服這些挑戰？

全球（計算基準：所有找不到適任人才填補職缺的受訪者 - 16,272）



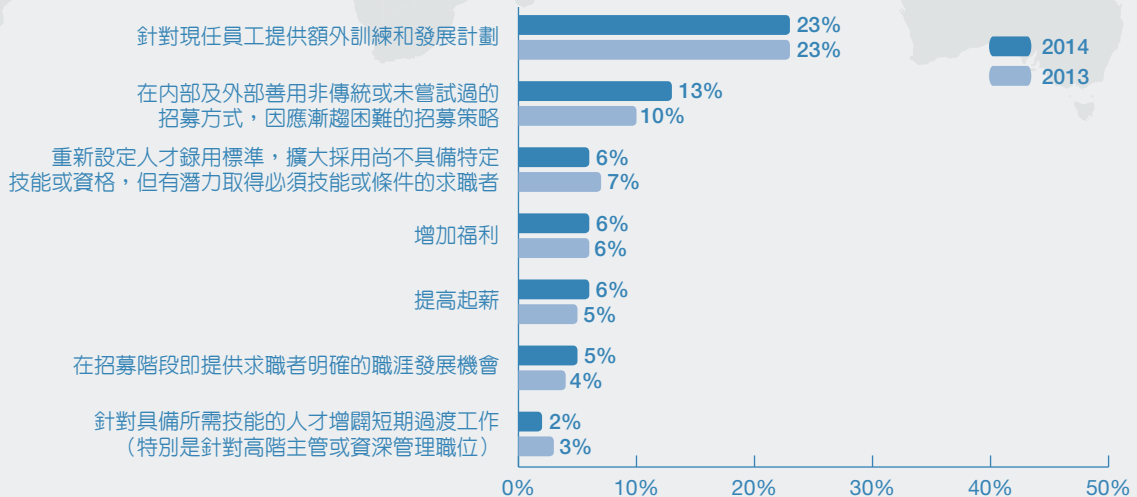
圖六



克服人才短缺：人力資源實務作法

貴公司目前正採用哪些策略克服這些挑戰？

全球（計算基準：所有找不到適任人才填補職缺的受訪者 - 16,272）



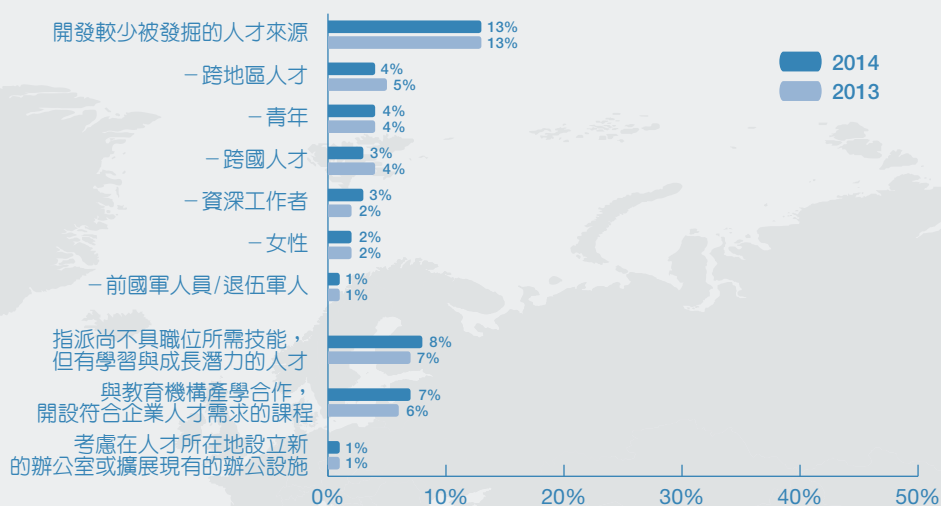
圖七



克服人才短缺：探索不同的人才來源

貴公司目前正採用哪些策略克服這些挑戰？

全球（計算基準：所有找不到適任人才填補職缺的受訪者 - 16,272）



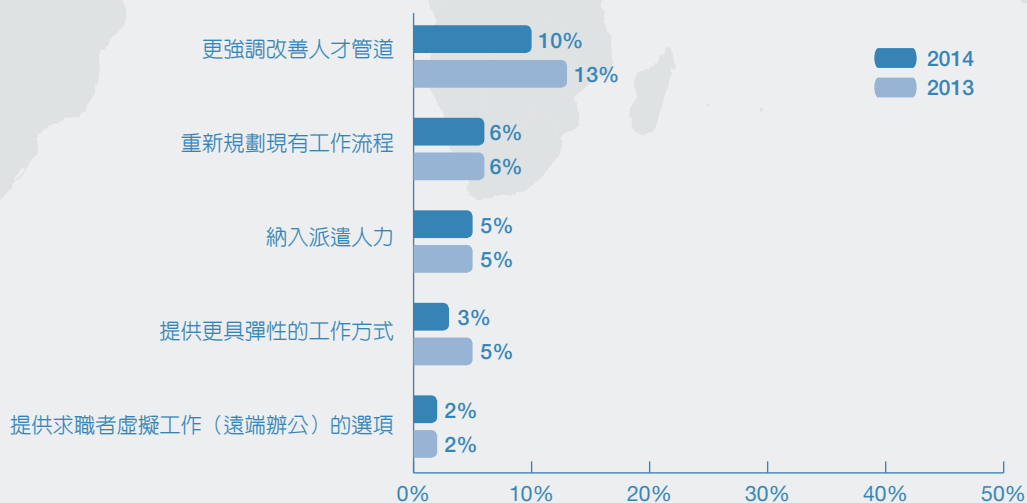
圖八



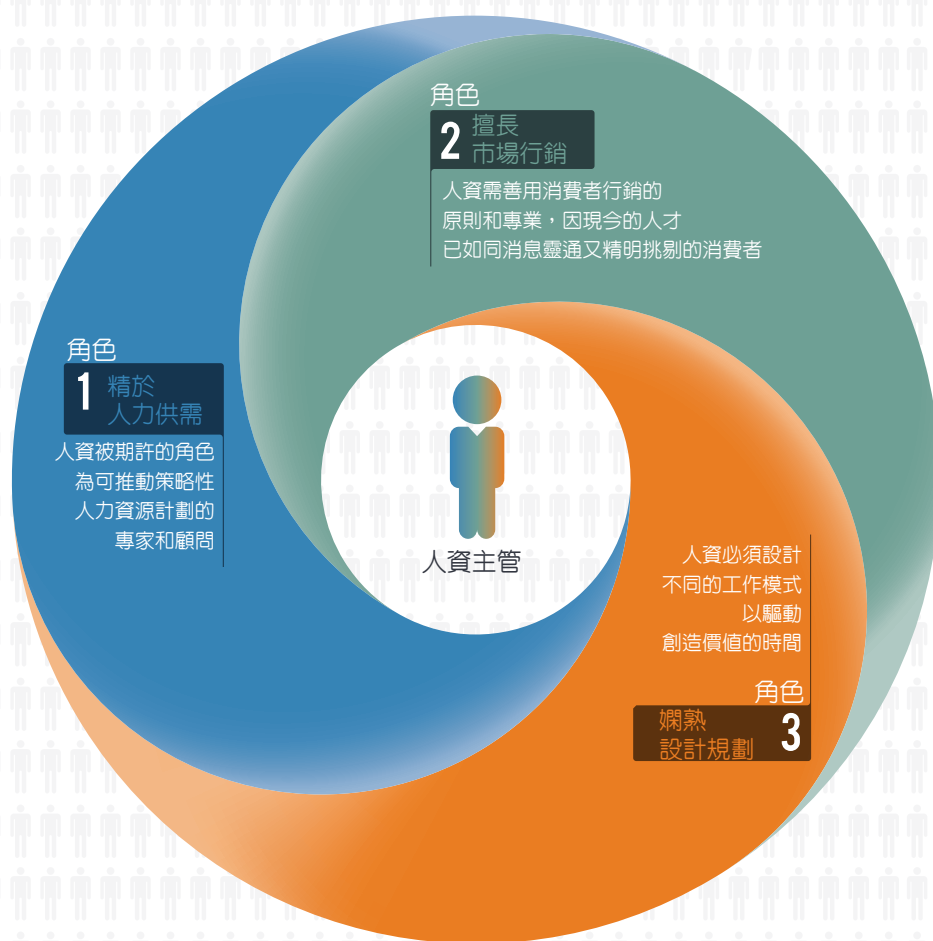
克服人才短缺：多元工作模式

貴公司目前正採用哪些策略克服這些挑戰？

全球（計算基準：所有找不到適任人才填補職缺的受訪者 - 16,272）



圖九

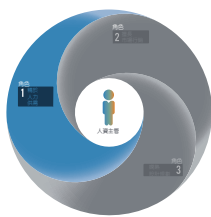


不斷演進的人力資源角色

總體經濟的因素導致企業利潤持續下降，使得企業必須運用有限資源達成更多目標，員工也必須更具創新力與生產力。為了符合這些需求，企業必須辨別、促進、優化並釋放員工的潛能。這是個重大的改變。由於經濟復甦的腳步緩慢，36%的雇主仍難以填補職位。在此同時，全球則持續面臨失業率的問題。顯然我們正處於人力過剩，但適任人才卻短缺的狀態。

全球景氣衰退之後經濟復甦緩慢，使得人力過剩，然而人才短缺的問題卻因科技和商業快速變遷而加劇。過去雇主需要的技能現在已經過時，導致技能落差不斷擴大，全球雇主持續飽受人才短缺之苦。

由於經濟、人口、科技和社會因素將持續進化，企業須採用具備彈性且靈活的人力予以應對。人資專家必須要扮演三個關鍵角色以達成上述重要目標。

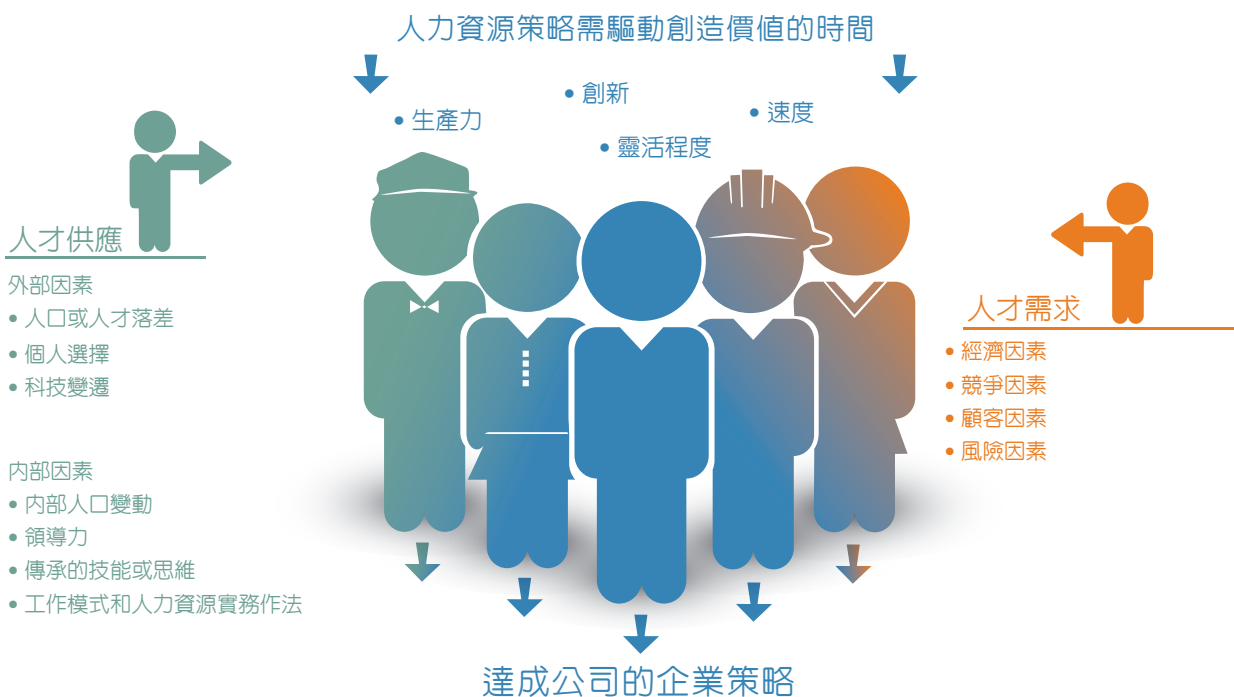


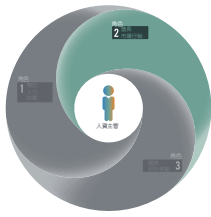
精於人力供需

雖然人資從業人員之前也曾面臨人才供需的問題，但現在人資則被期待成為解決此一問題的專家。人資必須了解市場對企業產品和服務的需求會如何影響他們對人才的需求，並評估求才結果是否與企業經營策略一致。具體而言，人資必須確保其組織有具備技能的人才可回應企業不斷變動的需求並協助企業達成目標。

人資單位必須能提供由相關資訊佐證的市場情資、了解內部和外部人才供應以及相關要素如何重塑企業所需技能的人才是否可得。若是企業目標和員工的能力之間有落差，人資單位需預先備妥計劃，以便更快速地消除此差距。

人資作為人才供需的專家應善用可得資料，確保人才與組織現行及未來的需求相符，驅動企業發展的速度、靈活度、創新力和生產力。





擅長市場行銷

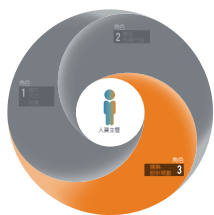
人資必須扮演的第二個角色是行銷專家。由於現今的求職者已如同消息靈通又精明挑剔的消費者，人資須考量企業品牌、傳遞的訊息和形象將如何贏得求職者的青睞，吸引具備所需技能的人才。在人才短缺的時代，人資的角色已擴大，一如行銷人員會依照公司的產品和服務將消費者劃分並加以鎖定，人資也須掌握這些作法以吸引和留住顧客或人才。

人資必須採取不同的思維，從一體適用的方式轉向能創造吸引求職者需求，同時也與組織目標一致的價值主張。在競爭日趨白熱化的市場中找尋人才，企業必須準確鎖定和行銷自身的長處，以吸引具備所需技能的人才，幫助企業邁向卓越。

行銷的角色並不會在企業成功吸引人才進組織後即功成身退。企業須能提供量身打造的職涯規劃，讓員工在協助企業達成目標的同時也能發展自身的技能、持續成長。企業內各個階層的領導者都必須擁有充分的權力，以專注並肩負起員工的職涯發展，如此一來，優秀的人才才能持續對工作保有熱忱與積極的態度。

一如行銷針對消費者的作法，企業必須定期蒐集員工的反饋意見，確保組織可不斷進步並迅速回應與員工期待不符的狀況。量化且可具體執行的員工回饋意見能改善員工的投入程度，人才受到激勵後生產力將提高，其表現也會更符合企業需求，最終對於雇主也會產生助益。



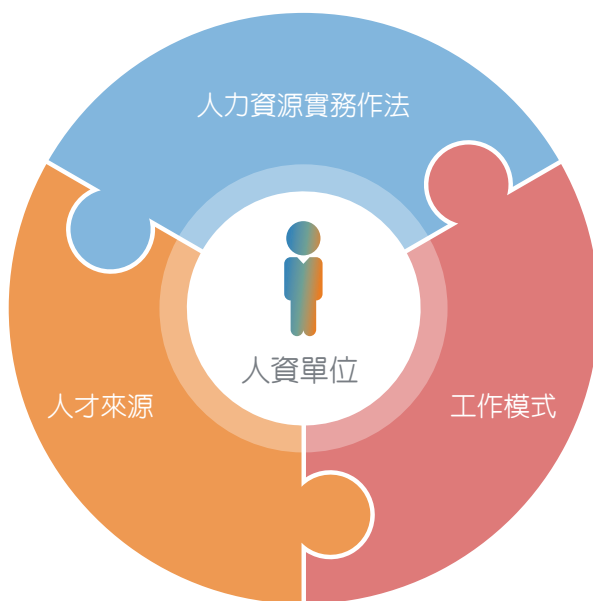


嫻熟設計規劃

人資必須扮演的第三個角色是設計專家。設計專家必須思考如何重整工作內容，以辨別、促進、優化並釋放現任和未來員工的潛力。除了關注工作本身，人資也需要將視角延伸至工作所帶來的預期成果。為了完全善用人才生態系統、管理多元且通常是虛擬的職場環境，同時持續增加生產力和創新力，人資也必須重新設計工作模式。以創新的方式將工作重組以涵括多元的工作模式，從傳統模式（協調企業與員工的關係）轉型到策略模式（將人資作法與企業目標結合），以協助企業達成營運目標並吸引具備所需技能的人才。

身為設計專家，人資單位必須打造系統，以驅動企業所需成果且平衡所需人才組合。隨著工作內容的區分愈來愈精細，特別是知識型工作更要求細緻的分工，工作會被切分為更小單位的任務並分配給不同的人處理。另外，也會有愈來愈多的自由工作者和顧問為了自由選擇想做的工作，而從事成果導向類型的工作。由於正式的全職工作對雇主或個人來說已不再是唯一最好的選擇，也不一定能驅動創造價值的時間。人資需要採取另一種思維，培養工作人才社群和平衡各類人才類型，以涵括派遣、完全外包或半退休及其他類型的人才。

在人力過剩但具備所需技術和就業力人才卻短缺的時刻，企業必須重新界定工作的範圍。為了達成企業營運目標，人資必須要將重心放在可實現企業策略的人才庫，並根據該人才庫分配相應的工作內容、建立當責及獎懲制度。企業一般而言都由相同的人才庫發掘所需人才，但隨著既有的人才庫面臨枯竭，人才招募的成本愈來愈高，企業也必須開始思考：「是否還有其他待發掘的人才庫？」



消除人才缺口

在人才時代，以一體適用的方式來釋放員工潛力的作法已經過時。企業成功與否以及是否能迅速、有效回應變化愈來愈仰賴人資專家。人資專家的角色不斷演變，轉變成須管理人才供需、向企業所需人才進行行銷，並界定和設計工作內容以驅動企業邁向成功，以上角色雖非最萬全之策，但都可更有效地回應人才短缺的問題。

人資單位可以透過分析企業人才來源、人力資源實務作法和工作模式幫助企業強化表現。以下是幾個可供參考的問題：

工作模式

- 我們應該採用何種工作模式？
- 我們該如何利用人才生態系統驅動生產力和創新？
- 我們該如何管理多元和虛擬的職場環境？

人力資源實務作法

- 我們需要採取何種新策略以吸引、發展和留住我們需要的人才？
- 我們如何管理「量身打造」的人力資源實務作法？
- 我們如何從原來的人力資源作法轉為人才導向的實務作法？

人才來源

- 我們知道自己所有的人才供應來源嗎？
- 我們該如何使現有人才更加卓越？
- 我們可採用哪些人才策略去發掘未開發完全或尚未開發的人才庫？



ManpowerGroup™

萬寶華企業管理顧問股份有限公司

106台北市敦化南路二段105號13樓

電話: 02-2784-5352 傳真: 02-2784-5332

email: manpower@manpower.com.tw

www.manpower.com.tw

© 2014, ManpowerGroup 版權所有