



雇主如何在 人才時代 「製造」人才？



ManpowerGroup™

全球就業力危機 (employability crisis) 一觸即發，問題在於現有人力供過於求，但符合需求的人才卻供不應求。從2007年起，全球經濟開始首次衰退之前，企業面臨最嚴重的人才短缺問題，全球有三分之一的雇主證實，他們無法為企業內部關鍵職缺找到所需人才。

這是一個令人沮喪且複雜的難題，對求職者而言是短期問題，即找不到工作可歸因於國內失業率仍偏高；但對雇主而言卻是長期壓力，即受限於全球大環境因素而影響人才取得，如世界人口分布不均。所以關鍵問題就變成，雇主如何在人才時代「製造」人才？

ManpowerGroup萬寶華《2011人才短缺調查》訪問了39個國家和地區、近40,000名雇主後發現，絕大多數(89%)雇主認為，現有求職者不具備就業力的原因在於缺乏工作經驗、專業技術不足或軟技能不佳等¹。而擁有諸如樂於合作、批判思考與工作態度靈活敏捷等職場技能的求職者，才有助激發組織的產值與創意。

經濟衰退期間，企業勢必得保持財務彈性，且運用較少資源完成更多事情。當時雇主大幅緊縮人力，但同時也發現，若能將對的人才放在對的職位上，就能創造出更多的產值與創意。由於目前多數雇主並無計畫回復經濟衰退前的人力規模，因此對於企業所需技能組合的思考也已更具體，也就是，企業不僅要求職者的專業技能須符合職務所需，更堅持求職者須擁有帶領企業向前邁進的人際能力並與企業文化相契合。

目前多數雇主都不急著完全填滿人力缺口，所以可以仔細選擇企業所需特定技能的人才；不過，同時現有人力卻已不堪負荷工作量。所以，在產

品與服務的市場需求尚未遽增時，雇主必須找到數量足夠的合適人才，以因應即將出現的市場需求。

當尋找人才的壓力漸增，且相同職缺年復一年地出現在ManpowerGroup萬寶華《人才短缺調查》中「最難填補職缺」的名單上，雇主渴求人才所擁有的特定技能已從「必須具備條件」變成「希望具備條件」。今年前十大徵才困難職缺中的九項全都與2010年的職缺相同，也和2006年首次進行《人才短缺調查》的結果相同(見圖1)。²

為何這些職缺每年出現在名單上？答案很簡單：這些職缺已出現結構轉變，其所需求的技能也是。表格右欄中(見圖2)可見，今年名列前十大徵才困難職缺中的兩項：行政助理與業務代表，這兩個職缺的所需技能在愈來愈多雇主傾向以較少資源來完成更多事情的時代中持續演變。

為了駕馭這個複雜且處處挑戰的全球大環境，雇主能作些什麼？

人才愈來愈難覓，全球無疑面臨就業力危機。雇主必須重新思考工作模式和人力資源管理實務，以制定健全的人力發展策略，在某種意義上，也就是「製造」可執行企業長期營運策略的人才。若雇主過度執著於原有觀念，如強調重整工作架構與組織、如何培育與激勵人才，或找尋徵才管道等，將使企業營運陷入危機。

圖1. 全球前十大最難填補的職缺 – 2006年、2010年、2011年比較表

職缺	2006	2010	2011
技術人員	3	3	1
業務代表	1	2	2
技術工匠	5	1	3
工程師	2	4	4
工人	*	10	5
管理階層／高階主管	10	8	6
財務和會計人員	9	5	7
IT 技術人員	6	*	8
生產作業員	4	6	9
秘書、個人助理、行政助理及辦公室職員	7	7	10

* 未出現在雇主列出之十大職缺中

圖2. 過去與今日所需技能比較

職稱	過去所需技能	今日所需技能
行政助理	<ul style="list-style-type: none"> 打字 日程管理 會議準備 基礎電腦技能 	<ul style="list-style-type: none"> 能夠廣泛使用IT技能，包括訊息發送平台與簡報軟體 聯繫與協調位於不同地點的高階主管 安排不同國家、地區進行線上網路與電話會議 解決問題的能力 批判性思考
業務代表	<ul style="list-style-type: none"> 充滿自信 全面了解產品或服務等知識 個性求勝並有達成目標的決心 	<ul style="list-style-type: none"> 傑出的口頭簡報與溝通技巧 諮詢技巧：具備洞悉人心、判斷問題的能力 批判性思考／解決問題的能力 一流的組織技能 廉正誠實 在利潤微薄時，仍保有帶動營收成長的毅力

下表(圖3)為今年名列前十大徵才困難職缺之一的「業務代表」近年來所須具備的技能與特質，及該技能與特質是否能夠教導而培養或習得。

圖3. 在「可培養的適任人才」架構內，業務代表過去與今日所需技能

「可培養的適任人才」業務代表	過去所需技能	今日所需技能	是否能夠透過教導而培養？ 1 (完全不可以) 至5 (完全可以)
知識： 商業或學術知識	全面了解產業、產品或服務等知識	精通產業、產品或服務等知識	5
		了解客戶的需求與困難，以及如何運用產品或服務協助客戶克服困難	5
技能： 展現「硬技能」和「軟技能」的天份和實務經驗	工作主動積極，無需太多指導	一流的書面／口語溝通技巧	4
		傑出的簡報能力以及運用相關軟體知識	3
	領會經過反覆驗證的銷售訣竅與傳承	客戶管理軟體	5
		工作態度靈活敏捷／適應能力強	2
		工作態度具彈性	2
		判斷與解決問題的能力	2
		傾聽的能力，以了解客戶需求與顧慮	3
價值觀與心態： 個人對工作所持的態度和工作所需的態度	由內向外思考(根據企業所擁有的資源或優勢，制定經營策略)	批判性思考／解決問題的能力	3
		諮詢技巧	4
		足以代表企業	3
		在這個講究透明化時代廉正誠實	1
	目標導向	了解企業與同業的差異	5
		由外向內思考(根據外在環境思考經營策略)	4
個性與智能： 基本性格與心理特質	充滿自信	思考敏捷	1
	求勝	同理心	2
	具說服力	洞悉人心	1
		平易近人	1
		好奇心、求知慾	2

儘管並非全球所有雇主都已察覺到人才短缺所帶來的煩惱，但想必很快就會感受到這股壓力。全球企業領導人都正在努力應對組織對於發揮產值與創意的新需求，在處處挑戰的市場環境中，他們發現唯有人才才足以提供產值與創意。顯然，人才已成為企業競爭的勝負關鍵，且代表人才時代的來臨，在這個新時代中，人才潛能將是引領並驅使企業和社會前進的主要動力。

過去，企業總在要用人時再進行招募，因為雇主需要人才時從不曾感到匱乏。如今，雇主無法再擔負因循舊制的後果，起因於全球大環境因素使得上述方法不足為長期可行的解決方案，如各國工作年齡人口(working-age population)普遍減少。雇主若繼續採取此短視作為將會有損其企業生命力，因為短期內，雇主將只有以下三種選擇：

- 1) 從現有求職者中進行篩選。 雇主可繼續在要用人時再招募，或從目前職能差強人意的求職者資料庫中挑選。都是迅速補足企業人力的作法。
- 2) 尋覓可培養的適任人才。 從外聘僱或從組織內部拔擢潛力人才。這些人或許目前並未具備足以履行關鍵職位的必需技能，但卻擁有恰當思維和「軟技能」，展現出未來適任該職位的天資與能力(見圖3)。
- 3) 進一步運用現有人力。 讓目前人力承擔更多工作，以提高產值和效率。

選擇「進一步運用現有人力」的雇主最好能再三考慮，因為Right Management (ManpowerGroup) 萬寶華中提供人才與職涯管理的品牌)最新研究報告顯示，有84%的員工正積極尋找新工作³，因

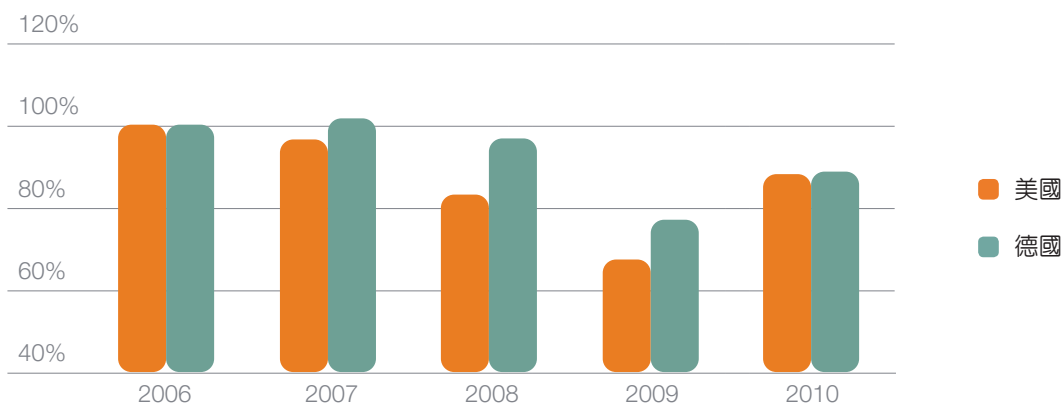
工作量日益增加已讓員工感到憤怒不滿。目前，一個人做三人份工作並非稀有的事，但卻非長久之計。根據ManpowerGroup萬寶華2011年第二季的《全球就業展望調查》結果顯示，職場中加班人數持續上升(見圖4)，代表員工與雇主即將觸及彼此的臨界點，也將促使企業聘僱更多員工。

發展完整健全的人力策略

雇主無法在短期內「製造」人才，但藉由研擬完整健全的人力策略，長期來說，「製造」人才便不無可能。企業必須重新調整心態，擺脫用人時再招募的作法，開始預測長期人才需求。企業勢必得超越研擬內部人力計畫，前進到制定全觀的人力策略，以平衡外部人力供給與內部人才需求(見圖5)。根據ManpowerGroup萬寶華的研究，只有13%的人力資源主管表示，其企業制定人力策略的層面配合營運計畫⁴。完整健全的人力策略應奠基於企業營運策略，並確認現有人才與未來所需人才之間的差距。此外，還應考量可能影響未來人才來源的重要外部因素，如人口結構變化、新興市場崛起及日新月異的科技發展等。

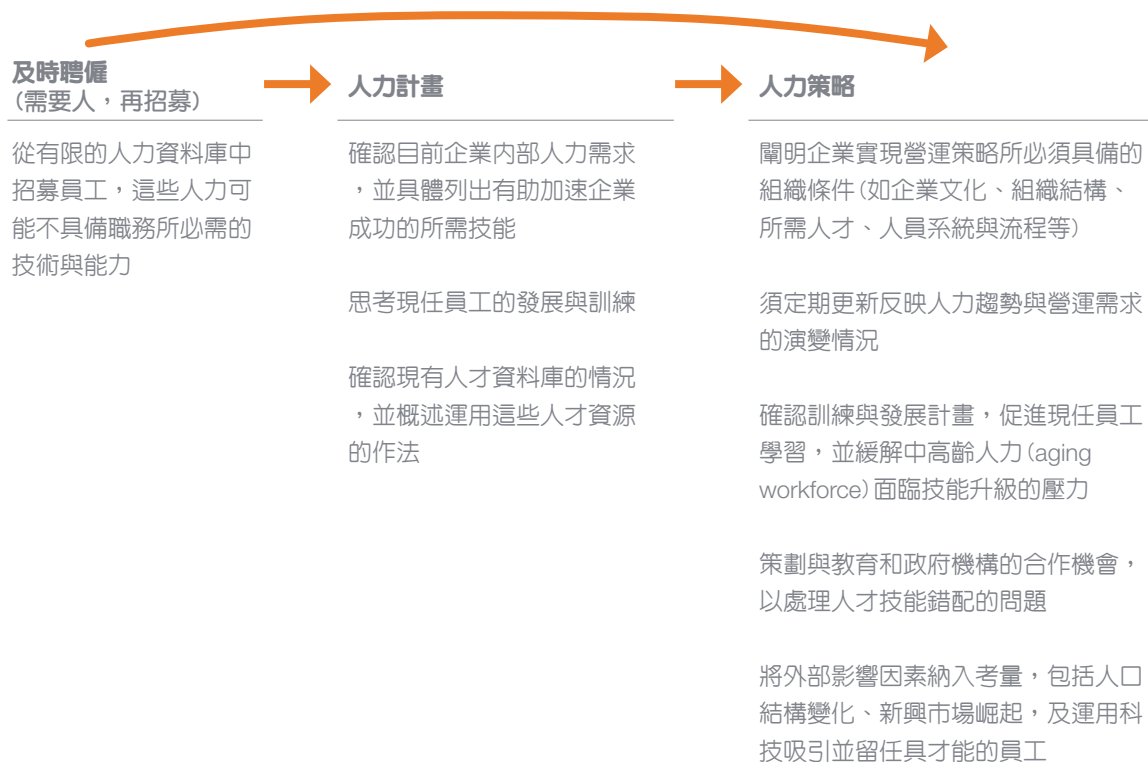
若企業在研擬長期營運策略時，不將原物料的品質與取得性納入考量，其考慮不周的程度想必令人十分匪夷所思。舉例來說，飲料製造商在規劃未來發展策略時，一定會先確定飲料罐製造原料－鋁供應穩定的程度。因此，企業必須以相同方法檢視內部人力，絕不能假設合適的人才會在企業需要的時機和地點自動出現。然而，許多企業還是在這個假設下理所當然地營運下去。「製造」人才並非一蹴可幾，企業需要花時間研擬相關計畫，並依相關計畫具體落實人力策略。

圖4. 加班趨勢 (2006 = 100)



資料來源：美國勞工統計局、德國勞動市場暨職業研究所

圖5. 從及時聘僱躍進至人力策略



全球有28%的雇主認為，求職者缺乏工作經驗是徵才的主要障礙，因此企業必須透過採用體驗與互動式訓練來更新人力管理實務和培訓方法。和傳統培訓方案相較之下，這無疑是相當大的轉變，因傳統方法強調一體適用，只提供有限的實務應用練習，不但昂貴、費時，也無法為企業帶來直接效益。所以，為確保員工的技能成長與瞬息萬變的企業營運需求並行不悖，提倡終身學習至關重要。雇主應以量身訂做的原則，協助員工發展對企業而言最具價值的技能，並將此方案納入健全的人力策略中。而從參與以上方案而對組織產生歸屬感的員工，不僅有助達成企業營運所渴求的目標，還能發展自我，淋漓盡致地在工作上發揮個人潛能。

結論

隨著全球經濟的持續好轉，人才短缺的問題將日益明顯，而在景氣下滑時大幅緊縮人力的企業，將在此複雜環境中上演人才爭奪戰。為了避免全球就業力危機，雇主所採用的長期人力策略必須與企業營運策略一致，以取代原本總是「需要人，再招募」的作法，因為人才不會在企業所需時間與地點自動出現。因此，企業可藉由落實人力策略，以有效預測符合營運需求、達成營運目標所需人才和聘僱所需人才的管道，這個解決方案主要在於協助雇主長期思考人才議題並且「製造」人才。而雇主也必須以更創新、有彈性的方式，培養所需人才。在人才時代中，人才已成為企業競爭的主要勝負關鍵，想要獲得勝利的企業勢必理解，能夠駕馭人才並開發人才潛能已是增進產值與創意的關鍵。精明的雇主們更應該瞭解，若缺少執行企業營運策略的人才，營運策略將落得一文不值，因為企業的生命力取決於員工所發揮的天賦與才能。

長期「製造」人才

Oshkosh Corporation

Oshkosh Corporation 與 Marinette Marine Corporation 在國防產業耕耘多年預測到未來商機後，發現美國因缺乏焊工為他們帶來嚴重問題。深知未來企業將面臨的人才短缺的衝擊，Oshkosh開始與當地技術學院合作研擬企畫，希望學校提供加速學習課程給企業指定員工，進行特殊培訓。此外，也有另一所學院在與這二家企業談過該產業人才短缺的問題後，著手提供短期的入門培訓給從未接觸該產業的新人⁵。

National Institute of Information Technology (NIIT)

NIIT是一家人才發展企業，目前正與一全球業務流程管理公司Genpact密切合作，為該企業員工提供特定的產業技能訓練，特別是軟技能。若本試驗計畫成功，即可將相同模式複製到中國與菲律賓⁶。NIIT認為，如今職場技能的淘汰速度加快，而擁有靈活敏捷的工作態度、適應能力、好奇心與終身學習等特質的人才愈來愈重要，這才足以確保企業關鍵領域中的人才品質與數量供給無虞。

為了因應人力供給與人才需求的難題，職場工作者能作些什麼？

要解決就業力危機，職場工作者所必須擔負的責任應和雇主一樣多。起因於企業需求持續變動，使職場技能淘汰的速度加快，所以職場工作者必須致力於終身學習。ManpowerGroup 萬寶華建議職場工作者採取下列步驟以持續提升個人原有技能組合，並加強自己的就業力。

製作「個人就業力檔案」

由於職場變動速度加快，使得職場工作者的技能生命週期不斷縮短，擁有一份隨時更新的履歷表已不敷需要。ManpowerGroup 萬寶華建議，不妨製作一份「個人就業力檔案」，根據目前職場所需求的技能，定期調整並更新該檔案。如此一來，職場工作者較容易確認個人技能或經驗與市場需求的落差，便能夠著手消弭以上落差。每年，職場工作者都應該以增加「就業力檔案」的內容為目標，以反映個人學習、成長與發展的進度，才能跟上影響雇主用人需求的職場變化。每年，職場工作者也都應該自問，「我的專業技能更進步了嗎？」若答案為否，則應考慮是否參加自身專業領域的培訓課程，或透過工作來培養相關職場技能。這類積極作法將有助職場工作者常保競爭力，並判斷目前所擁有的技能在個人所追求的薪資水平下是否仍受雇主青睞，以確保自己永遠都是潛力雇主願意競逐的人才。

¹ 萬寶華2011年人才短缺調查

² 萬寶華2011年人才短缺調查，2011年、2010年與2006年。

³ Right Management 2010年調查報告

⁴ Workforce Strategy Alignment Survey, Manpower, 2010

⁵ <http://www.jsonline.com/business/115531474.html>

⁶ <http://www.itbusinessedge.com/cm/blogs/all/india-thinkingbig-to-tackle-talent-shortage/?cs=10402>