

人資新觀點

# 可培養的適任人才 緩解人才錯配問題的新途徑



Manpower®

# 前言

這次經濟衰退，已讓全世界開始正視人才供應和管理的議題。儘管許多已開發國家，甚至是開發中國家的失業率持續居高不下，但全球各地企業仍表示有找不到人才來填補要職的問題(請參照圖1)。所以，眼前最迫切的議題不在於增加潛在求職者的數量，而是「人才錯配」的問題，亦即在正確時機、擔任適當職位且具備充分技能的人才數量不足。同時，比起以往，現在雇主更想尋找的是擁有特定技能組合和具備多元技能的人才。雇主不僅希望人才具備專業能力，最好還能兼具嚴謹的思辨能力或其它持續協助企業向前邁進的特質。這也讓雇主更難找到某個特定職缺的適任人選。顯然人才難尋，亦即雖然人才無所不在，但也無處可尋，且此問題的嚴重程度目前並未絲毫減輕。

圖1 全球企業徵才困難的前十大職缺

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

若想閱讀《2010人才短缺調查全球結果》全文和36個國家及地區參與調查的結果，請前往  
[www.manpower.com.tw](http://www.manpower.com.tw)

資料來源：Manpower萬寶華人力資源公司

此外，持續面臨人才全面短缺問題的雇主，如醫療保健和能源產業，無法僅透過一次招募就解決人才短缺的問題。相反地，雇主必須重新調整心態，考慮僱用並未符合一職缺所有職能的求職者，但其所缺乏的專業能力可以及時且具成本效益的方法培養完成。人才培訓至關重要，雇主向現有和潛在員工保證提供在職訓練和技能提升方案的作法將能擴大企業人才庫、確保員工持續具備適當技能，並使員工更投入工作。

## 本文重點

- Manpower萬寶華研究顯示，人才難尋，亦即雖然人才無所不在，但也無處可尋。儘管失業率高，全世界的企業仍持續面臨填補要職的困難，至今仍有上百萬職缺有待找人補上，顯然現有人力的技能分布與全球雇主的需求不符。
- 為緩解這個問題，雇主應放寬對求職者所設的條件，考慮聘僱願意轉換行業者、轉換就業地點者、在組織內轉換職位者和就業市場新鮮人。
- 雇主必須重新調整心態，考慮僱用並未具備一職缺所有特殊職能的求職者。這點對於某些普遍缺乏人才的熱門職缺而言特別重要，雇主無法期望僅透過一次招募就解決人才短缺的問題。
- 雇主必須重新調整工作內容和評估求職者的方式，依相關技能找出「可培養的適任人才」，而非傳統適任人才。同時，雇主必須藉由與政府、相關單位合作，向現有員工、新進員工和潛在求職者保證將提供在職訓練和技能提升方案。

若想閱讀更多相關文章，請前往萬寶華研究中心：  
[www.manpower.com.tw](http://www.manpower.com.tw)

Manpower萬寶華人力資源公司(紐約證券交易所股票代碼：MAN) 排名《財富》(Fortune)美國500大企業第143位，透過遍及全球82個國家、超過4,000家分支機構為各種規模的企業提供創新的人力資源解決方案。  
想了解更多資訊，請前往[www.manpower.com.tw](http://www.manpower.com.tw)

雇主要憑此一新觀念達成目標的關鍵在於，具備識別「可培養的適任人才」的能力。「可培養的適任人才」這個概念的重點在於以下四個問題：

- 員工擔任某一職位的必備能力為何？
- 上述哪些必備能力可透過雇主有效教導而快速培養完成？
- 雇主是否有足夠的時間和經費培養求職者的必備能力？
- 求職者的能力是否足以(包含動機和潛力)學習這些必備能力？

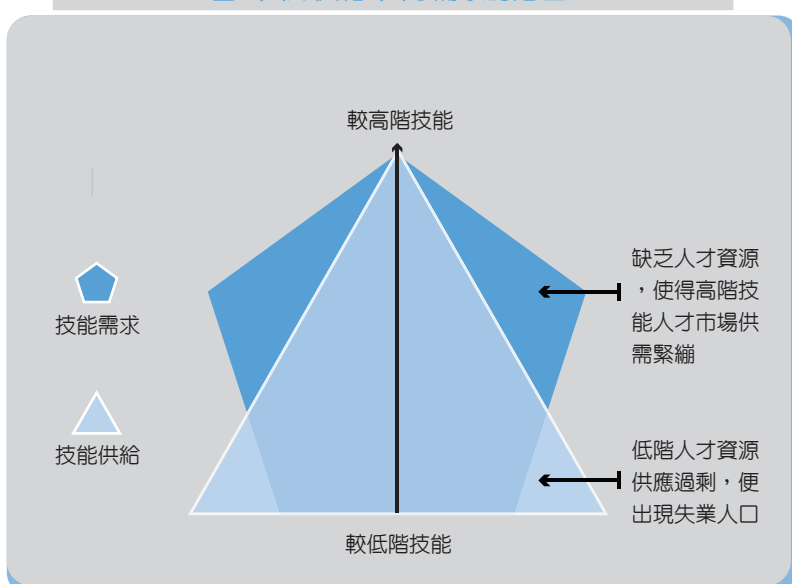
知所應變的企業已開始採用此法，但其運用範疇通常有限且不成系統。隨著經濟復甦和戰後嬰兒潮世代的退休人數漸多，建立永續的人才來源管道所要面臨的挑戰只會不斷增加。

## 人才錯配

2009年全球失業率上升至6.6%，已發展經濟體和歐盟則已躍升至8.4%<sup>1</sup>。儘管近來經濟信號持正，全球許多就業市場仍未真正自全球衰退中復甦。不過，萬寶華《2010人才短缺調查全球結果》卻顯示，全球有31%雇主面臨徵才困難，和2009年相比微幅上升。面臨徵才困難，以致於找不到人才履職的國家包括日本(76%)、巴西(64%)、阿根廷和新加坡(皆為53%)和波蘭(51%)<sup>2</sup>，同時，目前在美洲、亞太地區和歐洲等國，還有數以百萬計的職缺有待找人<sup>3,4</sup>補上。事實上，全球各地對高階技能人才的需求持續上升，但現有人力的技能分布與全球雇主需求不符。(請參照圖2)。

全球各地對高階技能人才的需求持續上升，但現有人力的技能分布與全球雇主需求不符。

圖2 人力供給/人才需求的落差



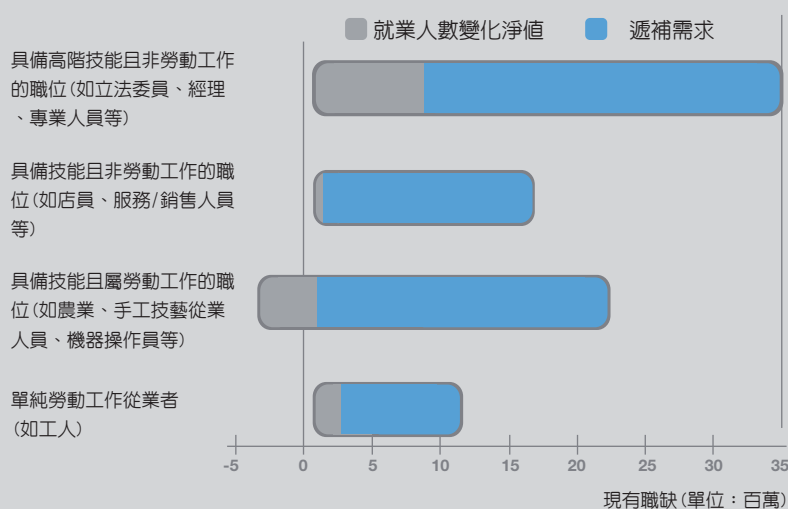
此外，預計就業市場需求最多的將是具備高階職能的人才，而且這不僅是眼前的問題而已。世界經濟論壇 (World Economic Forum) 對2020至2030年的高階技能人才市場作出預測時表示，許多國家將在十二個主要產業中面臨人才短缺問題<sup>5</sup>。如美國、俄國、韓國和日本的工程與營造業將出現嚴重的人才短缺問題。土耳其和日本製造業的聘僱前景堪慮；日本、韓國、土耳其、俄國、德國和美國醫療保健產業的人才短缺情況日益窘迫。這些國家中其他產業的情況也相去無幾，許多國家都將面臨危急，乃至非常危急的人才供應缺口。

目前並非只有需要高階技術的職位缺乏可用人才。根據歐盟 (European Union) 一項調查指出 (請參照圖3)，隨著戰後嬰兒潮世代陸續離開職場，技術層次低或企業需求日益減少的職位也會需要大量新血加入。甚至，即使是成長有限的產業也無法倖免於人才短缺問題，如美國公用事業的人力將愈來愈少，但目前技術人員與工程師短缺的問題已迫在眉睫。此外，人才短缺問題可能會隨著企業發展而日益嚴重。例如，若核子發電廠復工，將需要更多擁有高階技術的工程師；技藝工匠的職缺也有同樣問題，如電工、鉛管工和傢俱工匠長期位居全球人才短缺前幾名<sup>6</sup>。而且缺乏技術工匠專才也不利於創造就業機會，因為技術工匠可發展成小型企業，有助創造更多新的工作機會。

圖3 2010至2020年歐盟依職業別分類的工作機會

未來十年，歐洲就業市場將需要數百萬人力因應企業需求，特別是具備高階技能且從事非勞動工作的人才。

#### 歐盟27成員國、挪威和瑞士



資料來源：歐洲職業訓練發展中心(CEDEFOP), 2010年<sup>7</sup>

## 美國人力現況

2010年2月26日，萬寶華全球執行長 Jeff Joerres在美國國會參議院下屬聯合經濟委員會(Joint Committee of the U.S. Congress)說明就業市場與創造就業機會現況，以下為其聲明的重點節錄

- 這次經濟衰退後的復甦仍無法創造就業機會，起因於雇主對於評量人力需求益發嫻熟，也更不願提前聘僱人力。
- 近期企業聘僱人數和國內非典型勞動力的普及率增加都顯示經濟逐漸脫離衰退。健全的非典型勞動力市場將為企業和個人提供一座互通有無的重要橋樑。
- 這次經濟復甦的一個重要趨勢是「願意轉換行業者」的數量增加，亦即職場工作者被迫從原有行業出走，另覓他職。但其流動受限於房市危機。
- 儘管失業率居高不下，許多雇主仍無法找到具備所需技能的人才，目前美國有三百萬個職缺有待找人履職。
- 人力培訓方案應著重於訓練失業者的軟技能(soft skill)，才能使其更適應職場且更有助於未來學習。
- 應研擬支持企業家創業的投資方案，如此一來，便有助於創造更多工作機會。雖然直接提供獎勵給企業有助其發展，但無法驅使其提供職缺。此外，經過一段時間後，資金應改為用於員工的技能再訓和發展。

# 擴大人才庫

任何供需失衡的問題都有兩個基本答案，減少需求或增加供給。本文強調的是藉由改變雇主面對現有人才資源的心態，以增加人才供給。欲解決數量龐大且範圍廣泛的人才短缺問題，雇主可從以下四類潛力人才著手，包括願意轉換就業地點者、轉換行業者、在組織內轉換職位者和就業市場新鮮人。

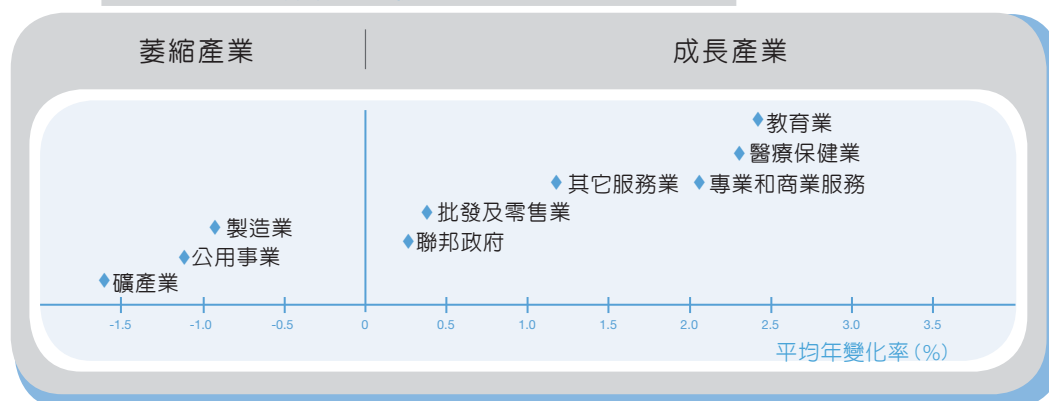
## 願意轉換就業地點者：

全球人力是流動的，特別是在經濟走出衰退陰霾之際，求職者或許樂意為工作而遷移他處。儘管許多國家仍不確定是否或如何加速足以帶來產能的工作人口遷徙，但雇主卻開始學習運用此一趨勢。如同萬寶華在2008年發布《無國界勞動力》調查和《重新找到工作場所調查》所詳述的，約有三成受訪者並未居住在出生國家，且此比率持續成長。此外，有四分之三的受訪者會考慮為了更好的工作機會遷居；三分之一願意考慮遷居到全球任何一處；有四成願意考慮永久遷居，但此處並非僅指跨國界遷居而已。萬寶華曾協助過義大利北部一家汽車煞車系統製造商招募和訓練來自南部的技術人員，因為北部符合條件的勞工人數較少，而南部符合條件者較多。

## 願意轉換行業者：

當前有些企業著手裁員，也有些企業需要人力的速度遠超過人才供應的數量（請參照圖4）。不妨將低度成長企業的現有人才移至新領域。這些人才中可能有些具備轉換至新產業所需的高價值技能，如具備業務銷售、金融和管理等職能的人才。或者有些擁有市場上逐漸需求的相關技能，僅需要進一步訓練就能銜接專業技能缺口，如技術人員和現場支援人員。因此，在面臨當地就業市場重大變化時，建議雇主即時掌握機會，如在其他企業關門歇業、遷移海外或解僱有能力的員工等時刻（請參考「美國人力現況」內容）。

圖4 產業發展消長圖  
2008至2018年美國產業發展預測



資料來源：美國勞動統計局《2008至2018就業預測摘要》，2009年12月10日

## 願意在組織內轉換職位者：

如果企業有遠見並有能力重新安排員工擔任不同職位或發展長期職涯，那麼最佳新人來源通常就是組織內部員工。舉例來說，最近比利時大型製紙公司LPC在為其倉庫設備建置全新物流技術時，便委託萬寶華比利時分公司提供協助。



## 就業合作計畫

目前萬寶華正在美國德州奧斯汀地區精心策劃一個創新的人力合作計畫，參與成員包括奧斯汀社區大學(Austin Community College)和一群在地的高科技雇主。

計畫內容包括，透過生產技術人員認證提供訓練課程與證照給初階的生產作業員，使他們更能勝任當地高科技產業所釋出的職缺；另一方面，雇主也擁有穩定且符合需求的合格技術人才來源，以維持企業競爭力。

根據萬寶華「高科技業的生產人力培訓模式」，培訓時的必備課程應符合以下四項準則，包括安全第一、品質規範和評估、製造過程和產量、維修保養意識。不過，這為期六個月的培訓課程的核心在於，提供讓學生能夠同時在二個公司任職的短期實習經驗。參加培訓者可透過接觸不同產業的不同營運單位加速學習，有助於習得通才技能以增加工作經驗，且能更加適應奧斯汀地區高科技製造業的例行周期變化。

此計畫始於2005年，目前大約已有五百人參與培訓，為當地科技製造業提供重要人才來源。

比利時LPC需要懂得運用此新技術的員工，但現有員工無人符合資格。該公司在萬寶華比利時分公司協助下，首先察看內部人才庫，評估員工掌握此新技術的能力，這可是未來擔任新職位的必備職能。然後，針對在萬寶華「物流學院」(Manpower Logistics Academy) 課程中展露天分的員工提供訓練。結果顯示，共有十六位員工在接受技能再訓後勝任此進階技術操作。此舉不僅讓企業節省了對外招募人才的費用，同時也在過程中增加了員工歸屬感。

## 就業市場新鮮人：

就業程度和技能不足者是另一群潛力人才，特別是地方政府和相關機構持續提供訓練和課程給他們，協助他們順利進入職場。如女性在許多就業市場中所佔的比例過低，在芬蘭非常重視的資訊和通訊科技 (Information and Communications Technology，簡稱ICT) 產業中，擔任技術人員中的女性不到五分之一<sup>8</sup>。為增加人才來源，Elan (萬寶華旗下五大品牌之一) 已發展出一套訓練和見習課程，協助女性取得「資訊系統考試委員會」(Information System Examinations Board) 的證書，有助取得相關產業的初階工作，並為日後接受更專業的ICT領域訓練奠定基礎。短短一年內，此課程已培訓出二十五位女性，現在他們求職的條件更好，也擁有全新的生涯發展機會。同時，飽受合格人才短缺所苦的ICT雇主，也開始接觸到更多符合資格的人才。

順利開發運用上述人力資源的關鍵在於培育與發展，特別是針對後三類人才。此外，建立永續人資管理策略的核心同樣在於雇主承諾提供培訓方案。然而，要改善就業市場的供需失衡和教育制度的缺陷，不應由企業獨自承擔責任。畢竟，協助職場工作者持續具備受僱條件並保有工作也能讓地方和中央政府、非政府組織、學術機構、工會以及其他地區性企業從中獲益，特別是在當前在地就業市場益發受到全球化經濟起伏影響的背景下。而且與利益相關團體合作，可為企業發起的各種在職訓練方案帶進資金、專業意見和相關資源(請參考「就業合作計畫」內容)。

# 尋找「可培養的適任人才」

並非所有技能缺口都能輕易培訓完成。每個人對於接受培訓的回應不同，原因不只在於其現有技能，還包括其對於學習的能力和渴望。那麼雇主該如何快速且有效銜接所需人才的技能缺口，並消弭求職者與員工的能力落差呢？

這就是「可培養的適任人才」的核心概念。當雇主無法找到具備一職位所需所有技能的求職者時，或許可自其他產業招募擁有類似技能且對於縮短專業差距深具潛力的求職者。此處重點在於，雇主應設法了解縮短專業差距的可行程度，包括技術面的工作技能和求職者的心態，和必須花費的成本。「可培養的適任人才」是一個實用架構，可預估成功縮短求職者專業差距的可能性。此一架構將可讓雇主更了解其人才需求，並研擬出更容易達成目標的培訓課程和發展投資。此架構也是分析工具，可羅列一特定職位的所需技能，並對照個人符合這些需求的可能性。求職所需技能區分為以下四個標準類別：

**商業、學術或產業知識**。求職者透過學習而獲得正式或詳盡的知識，並取得學術學位或商業證照等證明。非正式或內隱知識則來自工作經驗、和博學多聞的同事交流而習得。此處重點在於識別內隱知識的重要性，以及獲得此知識的方法。

**技能**包括「硬技能」（如技術或行政工作技能等）和「軟技能」（如解決衝突或策略思考等）。技能通常都具備可應用且實用的特質，一般都是經由實務工作所獲得，且會隨經驗日益增強。要確認是否擁有硬技能，可透過檢定或見習經驗。此外，鑑別軟技能格外重要，切勿僅以較容易評量的硬技能來評估求職者。

**價值觀和心態**代表一個人所追求的生活和工作目標，亦即工作態度。雇主可透過對話或觀察員工行為加以了解，但卻較難引導其發展。這也是與工作相關的能力，某些職業，如業務銷售比起其他工作更需要天天保持積極主動並堅持自我管理。某些職業則需要更持續的學習和更多適應能力。此處關鍵在於，定義求職者條件時須確認這些重要特質。

**個性和智能**是一個人的基本特質。有些人天生外向且具同理心，天生適合從事顧客服務工作，有些人則完全相反。此外，有些工作極度重視分析能力，有些重視整合能力或創意，有些則重視情緒智能，而多數需要的是綜合上述特質的求職者。此處重點為，在定義一職位所需的個人特質時應盡可能精確。

「可培養的適任人才」  
是一個實用架構，可預  
估成功縮短求職者專業  
差距的可能性。

檢視四種技能標準類別後，雇主可再利用以下二項指標分別評估各項技能的發展程度：

## 該能力重要嗎？

對於完善執行工作，該能力的重要程度為何？或許雇主過度重視知識（如要求學歷背景）和硬技能，但事實上該工作僅需基本知識和技能即可。同樣地，雇主也可能低估軟技能和個人特質的重要性，但事實上其對履行職務和職場發展而言卻非常重要。雇主應避免類似的失誤，根據人才和職涯管理專家睿仕管理顧問有限公司（Right Management，萬寶華旗下五大品牌之一）研究顯示，員工增加工作表現的關鍵因素並非具備一流專業技能或仰賴過往工作經驗，而是能夠適應公司文化並深諳與人相處之道等特質。

## 該能力可透過教導而習得嗎？

該項能力發展和面臨發展障礙的程度為何？首先，檢視組織內外的現成方法，如課程、師資、學習機會等。切勿假設理論顯示某能力可經由教導而習得，就以為企業有能力教導。員工可能擁有豐富的工作經驗，但問題在於他們是否願意且有能力兼任講師。同時，企業也應仔細考量培訓該能力所需時間和花費。要是其中一項成本過高，就表示實際上雇主不適合透過教導讓員工習得該能力。

圖5「可培養的適任人才」評量架構

	能力	重要嗎？	可透過教導而習得嗎？
		1（最低）至5（最高）	1（最低）至5（最高）
知識 包括商業或學術等知識	學術或專業訓練		
	經歷的產業、部門和工作流程		
	專業技術		
技能 展現「軟技能」和「硬技能」的天分和實務經驗	解決問題能力		
	溝通能力		
	企劃或組織能力		
	共同或團隊合作能力		
	自我管理		
價值觀和心態 個人對工作所持的態度和工作所需的態度	積極主動		
	學習動機		
	服務導向精神		
個性和智能 基本性格和心理特質	善於分析		
	學習能力		

固定項目

可變項目

此法可協助確認哪些能力對於成功履職很重要。雇主可藉由仔細分析職務內容，判斷能力是否可跨產業轉移或較輕易培訓完成。在架構量表中評分較高的部分，可以鑑別出非常重要且不易透過教導而習得的技能，這些也是工作表現優異不可或缺的能力。前幾次面談求職者時，可從評估是否擁有這些能力開始。架構量表中評分較低的部分則為較不重要的能力，可自求職者評估表項中刪除，以節省心力和避免分散注意力。

在進行「可培養的適任人才」職務分類時，不應以概括所有職能或降低求才標準為重點。而是應該依照職位實際需求訂出更仔細且具體的條件，並更專注於可銜接的專業能力差距。執行「可培養的適任人才」較少仰賴替代評估法，如教育背景等，而較著重在能力配對。從範圍較廣的職務需求為起點，有助雇主識別出較具成就潛質的求職者。



在並未擁有重要能力且無法透過教導而習得技能的求職者中，其在重點領域的能力差距最少或最小者最有可能成功勝任職務。同時，此架構也建議雇主應從何處著手人才培訓計畫。

既然是以確認「可培養的適任人才」為目標，評估其學習能力和動機十分重要。因此，每一個職位的工作分類表和求職者評估清單中都應包含這兩個項目。由於有待銜接的缺口愈大，求職者的學習意願就愈重要，所以也愈需要精準評估求職者是否已準備就緒。雇主可以先測試求職者快速且深入學習新事物的能力，以免將其學習渴望誤認為是智能、天分或動機。不妨探索驅動求職者學習的原因，是出自個人成長、發展職涯的過程，抑或

團體影響的結果？且其目前的學習機會是否與投入的工作相符？

試想一下，有一家企業招募軟體工程師時運用此架構。

「可培養的適任人才」架構分析(請參見圖6，請注意，此例中，此圖僅列舉重點能力)顯示，雇主要求相關學歷或工作經驗是必要的，以免培訓某一職位所有必備知識和經驗的時間過長。雖然某些知識確實需要持續累積，如新科技日新月異，且端賴個人學習意願。但只要求職者擁有一定智能，還是可以透過工作習得或磨練許多重要技能(當然，學習時間因人而異)。由於該工作主要職責包括安裝配置新產品或設計品，和診斷新解決方案，所以十分需要有條有理的特質和善於創造的能力。

圖6「可培養的適任人才」評量架構：軟體工程師

	能力	備註	重要嗎？ 1(最低)至 5(最高)	可透過教導 而習得嗎？ 1(最低)至5(最高)
知識 包括商業或學術等知識	電腦系統	需要電腦科學、工程學或數學相關學歷或工作經驗	5	1
	工程原理	若未接受學校教育，則需大量的實務經驗	5	3
	熟知新興技術	自行摸索	4	4
	技術研發	汲取最新知識、大量學習	5	3
	系統分析或複雜問題 解決能力	需大量練習方能培養完成	5	2
技能 展現「軟技能」和「硬技能」的天分和實務經驗	診斷、測試和疑難排解	可快速學習方法，但並非包含處理所有個案	5	4
	主動傾聽/團隊合作	需要客戶、廠商和同事配合	4	3
	程式設計	包含作業系統，可透過教學習得，但必須擁有部分工作經驗	4	5
	設備/軟體使用說明	需要行事準確的特質	3	4
	樂於創造		4	2
價值觀和心態 個人對工作所持的態度和工作所需的態度	樂於學習		4	2
	系統思考和圖形辨識能力		5	2
	演繹推理		5	2
個性和智能 基本性格和心理特質	歸納推理		5	1
	好奇心		4	1

招募該職缺的最佳來源莫過於從提升企業內部程式設計、資訊系統，或工程相關人員(依產業而異)的技能著手。但如果無法在公司內部找到合適人選，不妨向外尋找，因為也許會有企業或產業釋出技術成熟的IT部門員工。

重要的是，有些優秀的求職者不認為自己能夠勝任電腦科技相關工作，但卻擁有多數必備特質。例如，接受專業指導、擁有學習意願，並在電腦輔助設計 (computer-aided design) 和群體技術系統 (group technology systems)領域擁有豐富經驗的產品或製造工程師就能較輕鬆轉換職位或改變職涯。若企業只須僱用和培養少數軟體工程師，那麼資深同事從旁協助的見習指導可以協助新進員工快速學習工作技術與企業獨門作法。若企業需要大量軟體工程人才，或許提供企業慣用的科技、程式語言和診斷技術的快速課程會有幫助。雇主應注意，即使是擁有相關教育背景的社會新鮮人，也可能需要經過長期學習才能勝任多變且工作吃力的軟體工程師一職。且即使是書面資料完全符合需求的求職者，雇主也必須仔細評量其與成功息息相關的智能學習概況。

又例如，有一家持續成長的公司，主要業務為安裝與維修風力渦輪發電系統，業務服務對象從個人用戶至大型風車農場都有。這間公司需要穩定的維修工程人才來源。如果需要培訓新進員工，該公司可規劃前置作業時間，因為當大型且嶄新的系統安裝工程展開時勢必需要一定數量的人力。

此職位還要求職者具備機電相關技能。目前求職者可能是來自於設備製造商和能源生產公司。但這些行業的資深員工要求的薪水將比風力渦輪公司所能負擔的更多。因此，這間公司轉而招募就業市場新鮮人，包括近期取得技術和學士學位者，和其他擁有相關技能的求職者，並預計為這些求職者提供基本訓練課程。

「可培養的適任人才」評量架構分析(請參見圖7)顯示，就這個職位而言，擁有機電相關技能的基礎固然重要，但卻可透過教導習得。事實上，此職位的主要職責在於徹底了解公司的產品，而特定技術的品質、安全、設備故障診斷和流程改進等都是可以透過教導而習得的知識。再者，此職位不可或缺但又無法透過教導而習得的是和客戶的互動關係和服務導向的精神。因此，應自動淘汰缺乏機械才能、無法掌握人際關係技巧以及懼高的求職者。更重要的是，應重視願意積極投入工作前準備和在職學習的求職者。

圖7 「可培養的適任人才」評量架構：風力發電服務工程師

固定項目

可變項目

	能力	備註	重要嗎？ 1(最低)至 5(最高)	可透過教導 而習得嗎？ 1(最低)至5(最高)
知識 包括商業或學術等知識	機電相關基礎	擁有職業或技術學位佳	5	5
	客戶服務經驗	公司第一線代表，通常是唯一在客戶端駐點的代表	5	3
	品質和安全程序把關	工作時的最高指導原則	5	4
	診斷/排除故障能力		5	4
技能 展現「軟技能」和「硬技能」的天分和實務經驗	覺察人心和情勢	需快速覺察情勢並作決定，且偶爾會處於壓力大且有風險的情境	5	3
	電腦相關技能	具備基本能力即可，如資料輸入、收發電子郵件、查詢資料等	3	5
	深諳流程改進	需持續識別和分享最佳實務經驗	4	4
	溝通能力	傾聽並教導顧客	4	3
	自我管理	通常獨自在客戶端駐點	4	2
	樂於出差	駐點在主要家庭用戶佔50%的工作時間，另外50%的時間則出差至小型用戶處	4	1
	學習動機	請參見「深諳流程改進」備註	4	2
價值觀和心態 個人對工作所持的態度和工作所需的態度	服務導向精神	請參見「客戶服務經驗」備註	5	2
	機械才能		5	2
個性和智能 基本性格和心理特質	無懼高症		5	1
	學習能力		4	1

評估求職者時，該企業必須直接測試其機械才能，並仔細評量其人際關係技巧和是否具備服務客戶的精神。該企業可自其他產業招募資淺技術人員和客戶服務工程師，如電子通訊業、航空電子業和汽車業，並特別注意求職者直接服務客戶的經驗。雇主亦可利用社群網站測試相關領域中故障診斷人員的能力，如同為科技人才的電腦程式設計師。此外，該公司也可以考慮和技術學校合作，提供為期十二週的機電密集課程，把該企業慣用的技術與課堂及實務結合。並同時進行人才招募活動，鎖定具備機械和人際關係技巧，且願意接受工作時常在外面跑並願為環保企業工作的人選。

「可培養的適任人才」分類方式還可更廣泛地作為管理人才的指南。如當求職者屬缺乏重要技能但可透過教導而習得的類型時，雇主不妨直接主導提供工作訓練。雇主了解所需員工應具備何種次要技能也很重要，因或許可從其他產業或某一群就業程度不足的人力中找出可用人才。如此一來，也可協助雇主更精準地將招募目標鎖定某些願意轉換行業者。此外，雇主發覺運用「可培養的適任人才」方法仍無法解決人力不足的問題時，也會知道該如何運用非典型勞動力補足現有人力。

# 結論

如今，人才錯配議題將會隨全球經濟持續回春更加顯著。亦即由於人才流動率高，雇主競相爭取可茲運用且符合需求的人才的問題勢必加劇，因對工作不滿意的員工最終決定跳槽時機到了。因此，相較以往，企業擬定健全的人才策略將相形重要。雇主需要從不同角度思考如何填補現在和未來的人才缺口。雇主也必須調整心態，跳脫一般的尋才管道，考慮僱用那些擁有特定技能與個人特質，且願意接受培訓而獲得良好職位的求職者。雇主必須了解，人才供需失衡的問題不是把一個職缺和一個完全符合資格的求職者湊在一起，就能一次解決的問題。隨著人才技能錯配的問題越演越烈，「可培養的適任人才」評量架構不僅可作為擬定人才策略的基礎，也是建立一個更廣泛、有系統且更永續的人才策略的關鍵步驟，這個人才策略將隨著經營策略成長，甚至加速其成長。

## 參考資料

- <sup>i</sup> *Global Employment Trends 2010*, International Labour Organization, 27 Jan 2010.
- <sup>ii</sup> *2010 Manpower Talent Shortage Survey*, Manpower Inc., 2010.
- <sup>iii</sup> "Help Wanted: Why That Sign's Bad," *Businessweek*, 30 April 2009.
- <sup>iv</sup> Eurostat Quarterly Jobs Vacancies Database, accessed 25 April 2010.
- <sup>v</sup> *Stimulating Economies Through Fostering Talent Mobility*, World Economic Forum, March 2010.
- <sup>vi</sup> Manpower Inc., op. cit.
- <sup>vii</sup> *New Skills for New Jobs: Action Now*, The Expert Group on New Skills for New Jobs, prepared for the European Commission, February 2010.
- <sup>viii</sup> *Women in IT Scorecard*, British Computer Society, e-skills UK and Intellect, 2008.
- <sup>ix</sup> *Successful Leaders — They May Not Be Who You Think They Are*, Right Management, April 2010.

