

# 運用無國界勞動力 解決人才錯配問題

各國應善用人才管道



ManpowerGroup™

2008年，ManpowerGroup萬寶華曾針對人才流動益發全球化的現象進行研究。萬寶華發現，人才流動日益頻繁起因於科技發展、人口結構和教育變革等程度不等的因素組合。

二十一世紀初，網路和軟體演化浪潮以驚人的速度促使企業在全球各地擴張品牌並招募人才，短期內實現了天涯若比鄰的概念。透過創新的科技，也讓求職者能夠進一步了解潛在雇主、找尋工作機會，且更加輕鬆地應徵工作。接觸資訊日益便利不但真實發生也著實令人興奮。

ManpowerGroup萬寶華的無國界勞動力研究在部分趨勢尚未為人熟知時就發現了這些現象，包括在美國的印度IT人員和工程師人數激增、前往英國工作的波蘭工匠和遷移到中東就業的菲律賓電工。強勁成長、持續穩定崛起的中國、印度和其他新興經濟體，因商業和消費市場極具發展潛力，早已吸引跨國企業競相投資，這些國家的本土企業也經常接受外來資金挹注。然而，這些企業皆面臨同一挑戰，也就是人才短缺。科技創造新的挑戰，但接受過時培訓課程的人才有時無法順利克服新的挑戰。因此，「人才錯配」遂成為常見的商業詞彙，意指企業無法在需要的時間和地點找到適當人才。

人才錯配使企業開始不斷尋求新方法以解決人才短缺問題。於是在企業整體的人才招募策略中，大量引進國外人才已成為合理的解決方案。由於科技大幅提升企業與求職者間的媒合速度和深度，無國界勞動力人數持續增加，並在全球人力市場中形成常態。企業顯然傾向走出地理區域的舒適圈向外徵才，而求職者也更願意接受國外的工作機會。

當進入2011年，全球各國皆專注於處理連續四年來的經濟動盪和居高不下的失業率。儘管成長動能數一數二的中國和印度也出現警訊，但不安的環境只是更加提升企業對海外人才的需求。ManpowerGroup萬寶華近期針對39個國家近40,000名雇主所做的《2011年人才短缺調查全球結果》發現，約有三分之一雇主無法找到所需人才。

## 人才管道日益健全 Ripening Talent Corridors

根據ManpowerGroup萬寶華最新研究和觀察所得證據皆證實，人才流動的數量穩定成長。萬寶華針對40個國家逾25,000名雇主所做的《無國界勞動力：2011年調查結果》發現，約有四分之一受訪雇主(24%)持續尋找外國人才以解決人才短缺問題；該調查指出，美國雇主對外徵才的意願最高，其中四分之三的受訪者表示，外國人才是填補某些職務缺口的關鍵。反觀中國(8%)則是最不傾向對外徵才的國家之一。

*ManpowerGroup萬寶華調查指出，美國雇主對外徵才的意願最高，其中四分之三的受訪者表示，外國人才是填補某些職務缺口的關鍵。*

多數企業亦持續運用國內來自其他地區的人才，這些人才多從其國內較貧困、偏遠地區遷移至工作機會較多的都會區。如墨西哥勞工從該國的南方農業區遷移至北方都會區，日本農民遷移至城鎮，以及印度南部泰米爾地區的IT人才遷移至該國北部科技發展源頭－班加羅爾市，和其他同樣發展快速的地區如哈里亞那邦和馬哈拉什特拉邦。

可見隨著人力市場全球化和勞工法令在地化，企業招募人才時將主要鎖定位於相同區域內的人才供給國，所以不僅人才流動日益增加，人才來源管道也趨健全。

ManpowerGroup萬寶華調查發現，44%受訪的跨國企業中，其管理階層(含)以上的員工為外派人員，起因於許多有遠見的企業採用萬寶華所提出的「反向派訓策略」，此舉建議跨國企業指派新興市場據點中深具潛力的經理人，前往成熟市場據點，追隨當地高階主管學習，使該經理人觀察並吸收當地營運規章、工作流程和實際業務，並將所學帶回新興市場中實踐。ManpowerGroup萬寶華全球總裁 Jeff Joerres近期在《麥肯錫季刊》(McKinsey Quarterly)撰文提到，當此舉有效落實，將大幅加速經理人的專業發展，並有助於打造一個更具競爭力且永續經營的企業。

歐洲雇主聘僱外派高階主管的意願最低。超過半數的歐洲雇主(51%)表示，管理階層(或以上)職位中並無外派人員，且有近五分之一受訪企業在不同國家設有營運據點。

向外徵才的國家通常也是主要人才供給國。本調查中，約有十分之一的受訪雇主表示，其企業人才來自中國(11%)、印度(11%)或英國(10%)。

同時，本調查結果也突顯某些國家之間的特定聘僱模式和長期聘僱關係。如美國雇主對工程師的需求高於其他職位，所以招募大量印度人才；歐洲國家最傾向引進勞工，特別是英國。此外，也有很多人才選擇返鄉，起因於出生國的薪資和工作環境明顯改善。這種雙向的人才往來則是另一種人才流動方式。

全球各國對工程師的需求量最大，約有十分之一受訪雇主(11%)表示需要招聘工程師，使得印度工程師成為北美、中東和其他地區工程人才的主要來源。勞工(8%)和技術工匠(7%)是另外二個全球雇主有大量需求的專業人員。

## 今日的人力遷移模式



企業跨國徵才持續遭受諸多阻礙。在某些情況下，這可能反映國家內部的抗拒，或是部份企業和員工無法因應新環境進行調整。全球約有二成受訪雇主（22%）表示，最大的障礙在於克服法律和工作簽證規範；其次約有17%的受訪雇主認為語言隔閡是最大的挑戰。

*ManpowerGroup萬寶華的無國界人才解決方案，運用佈局完整的全球和在地網絡幫助企業招募外國人才。*

2011年，《Forbes Insights》一項訪問美國企業高階主管的調查發現，有八成受訪者同意，當管理者能用員工的母語與其溝通時，員工工作會更有效率。

隨著無國界勞動力人數逐漸成長，許多企業和政界領導人已開始重視人才外流問題。本調查中，約有超過三分之一受訪雇主（34%）憂心人才外移將為在地人力市場帶來衝擊。在美洲地區，此一比率特別高，近五成雇主（46%）對此感到憂慮。

憂心人才外流問題的雇主顯然認為，尋找並留住更多人才，或提供誘因吸引人才回流，政府責無旁貸。但調查結果顯示，憂慮人才外流的雇主中，僅一成五認為政府的作為足以修補人才外流的問題。同時，這也反映出全球各國對於移民問題的爭論持續緊張。以美國為例，移民問題早已在全美引發討論，部份美國人認為外籍人才搶走了在地人的飯碗。各國政府也愈來愈縮限工作簽證核發數量，以英國和法國為最明顯。

*縮限H1B美國工作簽證核發數量可限制前往美國就業和經營企業的印度人才人數。*

在人才流動已司空見慣的時代中，雇主勢必擔心來自新興市場和成熟市場的經濟競爭威脅。全球約有三分之一受訪雇主（30%）視中國為最大經濟競爭對手；其次約有五分之一雇主（18%）認為美國構成最大經濟威脅。此一脅迫感似乎與該國是否鄰近相關，如有四成亞太地區雇主將中國視為最大威脅，相較之下，僅27%美洲地區雇主表示同意；20%亞太地區雇主將美國視為最大競爭對手，這個比率遠低於北美和南美雇主的顧慮（32%）。

各國雇主與政府或許無法在短期內解決人才錯配和人口結構帶來的挑戰，但不妨攜手合作，至少可以在該國地理區域內的人才管道中積極佈局招募機會。其次，唯有企業、教育機構和政府間更緊密地聯繫與合作，在面對市場持續改變時，才能為求職者提供新技能的培訓課程。最後，近期内雇主若有人力資源相關需求時，也可以信任ManpowerGroup萬寶華的專業服務，運用萬寶華遍及全球和在地服務網絡，以確保覓得企業所需的跨國人才。

## 關於萬寶華

萬寶華企業管理顧問股份有限公司（Manpower-Group™）（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，提供具影響力的解決方案，以協助企業達成發展目標並提升競爭力。

萬寶華年營業額達220億美元，以60年以上的專業經驗，提供全面性的創新解決方案，加速企業獲利並在人才時代中致勝。萬寶華的解決方案涵蓋企業中所有與人才發展相關的項目，包括人才招聘、評估、培訓、職涯管理、外包及諮詢等服務。

萬寶華擁有全球最廣且領先業界的服務網路，範圍遍及80個國家和區域，近3,900個服務據點，結合了全球視野及在地經驗，服務全球各行各業的跨國公司及中小企業達400,000家。

萬寶華連結人才潛力和企業目標，協助人才和企業達成超乎想像的成果，因為他們的成功就是萬寶華的成功。由此，萬寶華創造企業前進的力量，加速人才的成功，並致力經營雙方長期發展的連結、引領全球職場的發展。

ManpowerGroup萬寶華由以下四大品牌提供創新人力資源解決方案：ManpowerGroup Solutions、Manpower、Manpower Professional和Right Management。欲知更多有關萬寶華如何協助您在人才時代中致勝，請至萬寶華官網：

[www.manpower.com.tw](http://www.manpower.com.tw)