

# Manpower萬寶華

## 全球人力資源趨勢系列報告

2009年三月

### 被忽視的人力資源解決方案： 僱用女性員工可解決人才短缺問題



2008年，經濟合作暨發展組織 (Organization for Economic, Co-operation and Development，簡稱經合組織)的報告指出，「全球所有國家中，女性的勞動參與率皆明顯低於男性。在加入經合組織的國家中，女性擁有工作的比率為60%。」<sup>(1)</sup> (參見第二頁圖表)

這個真相背後所代表的意義遠超過性別平等的討論範疇。目前兩股新趨勢正逐漸改變職場，包括服務業的地位益發舉足輕重，以及工作年齡人口數量縮減。這兩股趨勢意味著一個無法否認的事實，意即人才短缺的問題將會愈來愈嚴重，特別是在全球擺脫當前的經濟危機之後。即使是目前，服務業的雇主已開始找不到合適的人才來填補各階層的職務空缺，如機械工程、資訊技術和醫療保健等產業。

顯然，景氣低迷無法緩解就業市場對人力的長期需求。為解決此一問題，政府和企業等單位都必須設法找出增加人力的方法，所以更應該注意到，有一群一向被正規經濟所忽略，但卻對經濟發展貢獻良多的人口－女性。

提升女性勞動參與率的好處多多，經合組織一份報告提到，「若各國善用女性人力，就能夠提升經濟成長、減少貧窮、增加社會福利，還能確保長期發展。」目前已經有許多女性投入服務業的工作，如果市場繼續釋出更多工作機會，相信將會吸引更多女性加入。然而，女性就業仍然面臨重重阻礙。

這些阻礙多數來自約定俗成的文化，以致無法從政策面來解決。但大部分的問題還是來自結構面，如過時的工作規定，雇主要求員工一周工作五天、四十小時，以致於男性成為家庭收入的主要來源，卻只有少數女性能夠外出工作。對於必須擔負育兒和家庭事務責任的女性而言，此規定不切實際可見一斑。

政府和企業必須調整不合時宜的工作規定，並修正強化這些規定的政策，為達到真正彈性的工作方式而努力。



#### 重點整理：

- 對快速成長的服務業來說，雇主要填補人力需求斷層，不可忽視女性人才有能力發揮重要作用。
- 持續把女性納入工作人口的國家和企業，未來的長期發展勢必較為成功。
- 對女性而言，僵固的工作規定是參與且長期投入工作的最大阻礙。

若想閱讀更多與此篇報導相關的文章，可前往萬寶華研究中心查詢：[www.manpower.com/researchcenter](http://www.manpower.com/researchcenter)

事實上，女性對彈性工作方式的需求恰好反映了未來一國工作人口的需要，因為數眾多的年輕「Y世代」和「網路世代」也陸續進入職場。企管顧問與未來學家Don Tapscott在其著作《N世代》<sup>(2)</sup>中表示，「愈來愈多證據顯示，如果企業能夠為員工訂定高度客製化的職務、工作制度和薪資方案，絕對可以為自己創造出更大的效益，而這對年輕的網路世代特別具有吸引力。」換句話說，對於那些迅速調整策略把女性納入工作人口的國家和企業來說，未來的長期發展勢必較為成功；反之，則將因找不到人才而苦惱，難以維持競爭力。

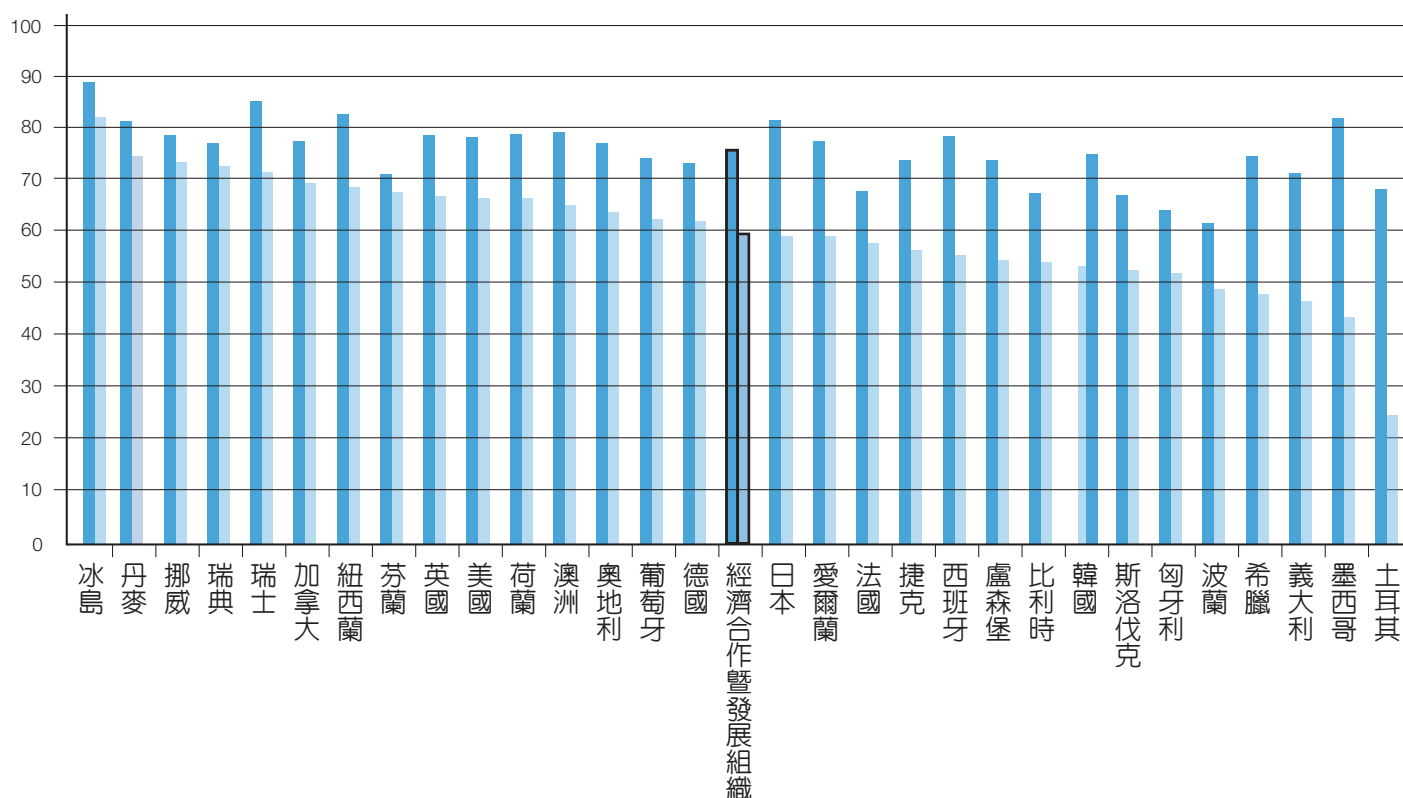
## 改變的理由

職場正在轉變。隨著服務業蓬勃發展，雇主對人才的需求也將大幅成長，即使目前景氣低迷，雇主仍然需要人才。經濟學家們預估，在2004年到2015年之間，全球服務業的職缺會增加至五億個，主要需求會出現在亞洲，歐洲、美洲和中東地區也將釋出上千萬個職缺<sup>(3)</sup>。然而，目前已開發國家正面臨人口老化，以及進入職場的年輕人口數量銳減的困境。估計在2015年之前，英國就業市場中三十四歲以下的工作人口將下滑三個百分點，法國將下跌十一個百分點，西班牙則將減少二十五個百分點<sup>(4)</sup>。

另一方面，2020年之前，俄國的工作年齡人口數量也將縮減十個百分點，縮減的人力中超過95%位於十五至三十九歲這個年齡層<sup>(5)</sup>，義大利、德國和日本也都將遭受類似衝擊。事實上，任何一個已開發國家皆無法避免這個問題。換句話說，歐洲、美洲，還有部分亞洲國家形同面臨「經濟定時炸彈」的威脅，意即找不到足夠的合適人才來填補那些驅動經濟成長的職缺。因此，擴展人力勢在必行。

對於那些迅速調整策略把女性納入工作人口的國家和企業來說，未來的長期發展勢必較為成功；反之，則將因找不到人才而苦惱，難以維持競爭力。

女性就業人力：2006年男女工作年齡人口受雇比率



女性的勞動參與率始終低於男性

■ 男性 ■ 女性

資料來源：經合組織人力統計數據

此刻，是該審視女性人力這塊尚未被開發的資源的時候了。2008年，國際勞工組織(International Labor Organization)指出，2007年全球女性就業人口比率(employment-to-population ratio)為49.1%，相較之下，男性為74.3%，此一指數代表一國運用工作年齡人口生產潛力的程度。女性勞動參與率最低的國家集中在中歐、東南歐、南亞、中東和北非等地區。

若思及服務業正需求大量職缺，男女就業比率的差距更加令人無法接受。所以雇主應開始著手為女性工作者提供真正彈性的工作方式，如銷售、房屋仲介和諮詢顧問等工作內容比較沒有地域和時間的限制。當代職場亟需大量女性踴躍參與，且似乎提供了女性所需彈性的工作方式。但實際上，多數女性還是不能或不願投入職場。

## 邁向真正彈性的工作方式

全球女性投入職場所面臨的最大難題就是僵固的工作規定。許多女性無法從周一到周五，每天花八小時待在辦公室裡工作，他們需要那些能夠自由選擇工作地點與時間的職業。事實上，企業界已經注意到這個需求，有些企業已開始採行體貼女性工作者的政策，如職務分攤、彈性工時和遠距辦公。但這些作法多數不脫「一周工作四十小時」的窠臼，而且現行勞工法規也傾向支持這種過時的觀念。

要讓員工真正享有彈性工作的自由，雇主必須讓員工自行規劃工作時間，甚至允許他們不進辦公室工作。好比需求人才最多的服務業就可以通融員工，讓他們自行安排工作計畫，切合員工的需要。類似的作法確實已在知識經濟產業出現，如矽谷。若政府和企業有心讓更多女性投入職場，就必須把彈性的工作方式訂為規則，而非只是方便特定員工的例外。此外，單只有彈性的工作規則還是不夠的。

雇主們始終認為，若員工不遵守「一周工作四十小時」的原則，工作成效較低，限制了女性投入職場的可能，以致於他們只能照料家庭。從現在開始，雇主必須改變想法。

要改變工作方式必須循序漸進。首先，雇主必須摒棄昔日的工作評量制度，並且善用新科技，讓員工能夠突破時間和空間的限制，從容地投入工作。此外，雇主應為女性和那些同樣無法花一周五天、一天八小時待在辦公室的員工規劃升遷管道，協助他們以適合自己的工作方式達到成功的目標。

為達成此一目標，政府和企業決策者應該檢視以下兩點，設法改變過時的工作思維和阻礙女性投入職場的因素：

- 助長過時工作規則的政策

一般來說，目前企業都是以「一周工作四十小時」的原則來計算員工的薪資、福利、保障和退休金等。假設雇主重新設定衡量績效的標準，是否可以將重點擺在「達成了多少目標？」，而非「花了多少時間工作？」。薪資福利的標準是否也應該更加彈性？視員工付出多寡給予程度不等的獎勵？並且以保障範圍較大的就業保障取代工作保障。

- 阻礙女性重返職場的政策

在美國，超過93%的女性在生育且休息過後仍希望重返職場，但最終只有74%可以順利地重回工作崗位<sup>(6)</sup>。造成此一結果的原因很多，包括法定產假時間、女性是否能夠找到兼職工作？是否具備在家工作的能力？避免加班的自由？<sup>(7)</sup>結論是，唯有真正彈性的工作方式才能夠解決這些問題。

將女性納入工作人口非常重要，將他們長期留在工作崗位上同樣重要。然而，薪資待遇不平等的問題一向存在，在經合組織國家中，女性的平均薪資所得低於男性17%；在美國，男女薪資差異高達20%<sup>(8)</sup>。對此，許多國家的政府已開始著手推動兩性薪資平等的政策。日前美國眾議院才投票表決通過，賦予女性新的工作權益，如果雇主付給女性員工的薪資低於男性，那麼女性有權提出異議。

「玻璃天花板」這個無形障礙也仍然存在。儘管女性在許多企業已位居高位，但許多人仍認為女性的升遷機會無法與男性相比，影響女性投入職場的意願<sup>(9)</sup>。因此，雇主應該將彈性工作的概念從結構面延伸到態度層面，意即重視員工所貢獻的技術和經驗，評估員工為企業所帶來的結果和知識，而非只計算工作的時間。甚至，雇主也必須為彈性工作規劃清楚的晉升制度。否則，推動彈性工作方式最終將導致女性淪為從事低保障、低收入的工作，更不用提升遷的可能。

不論職位的階層或類型，只要企業政策支持女性工作的權益，協助女性兼顧工作與家庭，都將有效提升員工向心力並且降低離職率。



## 雇主必須重視員工所貢獻的技術和經驗，評估員工為企業所帶來的結果和知識，而非只計算工作的時間。

單靠政府與企業無法克盡其功，女性的表現應該更加積極主動。要進入職場，接受教育與訓練課程是基本條件，這幾年女性在這方面的表現有長足的進步，環顧全球，女性大學畢業生的人數往往比男性多<sup>(10)</sup>。(同時，萬寶華也注意到，沒有大學學歷的女性也有許多工作機會，如持續成長的旅遊業和醫療服務業等。)對許多女性來說，自行創業不失為另一種就業的選擇。世界各地，特別是開發中國家，已有許多女性創業家改寫職場的規則，並為當地經濟發展開啓新局。

全球創業觀察研究機構(Global Entrepreneurship Monitor)指出，「目前在許多國家中，女性創業家已逐漸成為支持經濟命脈的重要環節，甚至在中低收入的国家中，成為促進經濟成長的主要動力。」<sup>(11)</sup>眼前的事實再清楚不過，對於希望保持繁榮發展的國家和企業來說，亟需女性工作者發揮重要的影響力。在全球經濟復甦後，人才短缺的問題將更為迫切，若企業無法聘僱到合適的女性工作者將導致人才危機。要避免此一窘境，雇主應該開始著手解決那些阻擋女性投入職場的障礙。與時俱進的工作模式必須涵蓋彈性的工作方式，並以此擴增人力。對於政府和企業而言，長期的競爭優勢取決於招納更多人才，並讓他們持續貢獻心力。當前，政府和企業必須吸引女性進入就業市場，解決人才短缺問題；很快地，則必須設法讓年輕的網路世代融入就業市場，成為未來發展的中堅力量。

-----  
Manpower萬寶華企業管理顧問股份有限公司(紐約證券交易所代號：MAN)，2008年名列美國《財星》雜誌前五百大企業(Fortune 500)第一二〇位，在全球八十個國家擁有超過四千五百個據點，為各級組織企業提供全方位人力資源服務。如果需要更多資訊，請前往[www.manpower.com](http://www.manpower.com)網站查詢。



1. "Gender and Sustainable Development: Maximising the Economic, Social and Environmental Role of Women," OECD, 2008
2. McGraw Hill, 2008
3. "Imputation, Estimation and Prediction Using the Key Indicators of The Labour Market (KILM) Data Set," ILO, 2004
4. U.S. Census Bureau, International Data Base
5. "Russian Economic Report #15," World Bank, November 2007
6. "Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success," Harvard Business Review, 2005
7. "Women's Labor Force Attachment Patterns and Maternity Leave: A Review of the Literature," U.S. Census Bureau, 1999
8. "OECD Employment Outlook: 2008," OECD, 2008
9. "Women in Management Survey," Manpower Inc., 2008
10. "Education at a Glance: 2007," OECD, 2007. Figures above only include first time recipients of Type A tertiary degrees (ISC classification 5A), which (in general) includes three- and four-year undergraduate programs (i.e. not technical or occupational training).
11. "2007 Report on Women and Entrepreneurship," Global Entrepreneurship Monitor, 2008