

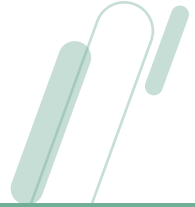


人資新觀點

全球人才短缺：
當前雇主品牌為何至關重要？



Manpower®



本文重點：

- 儘管全球景氣衰退，就業展望跌至數十年來新低，雇主卻仍在一些重要領域面臨人才短缺的問題。
- 當前，企業必須關注雇主品牌，吸引擁有特殊且關鍵技能的人才，才能在人力市場上取得長期競爭優勢，贏得一席之地。
- 企業在發展雇主品牌時，也不應忽視組織中的非典型勞動力。

若想閱讀更多相關文章，請前往萬寶華研究中心：

<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119位，透過遍及全球82個國家、超過4,200家分支機構為各種規模的企業提供服務。想解更多資訊，請前往www.manpower.com.tw。

全球人才短缺： 當前雇主品牌為何至關重要？

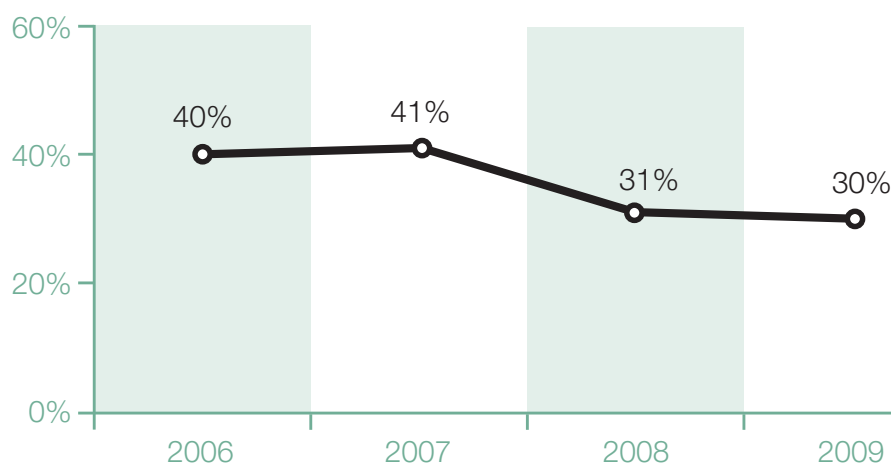
Manpower萬寶華《2009人才短缺調查全球結果》發現，對全球雇主而言，人才短缺仍是一個普遍且迫切的議題。儘管全球景氣衰退，就業展望跌至數十年來新低，雇主卻仍在一些重要領域面臨人才短缺的問題。即使整體上已經減少聘僱人數，企業還是需要徵求某些關鍵人才，但卻無法找到擁有職務所需技能與經驗的「最佳人選」。所以，雇主只能耐心等待合適的人選出現。舉例來說，目前印度和日本國內有大量資訊科技(Information Technology)專業人士在找工作，但這兩個國家卻表示找不到相關人才。究其原因何在？因為企業所需要的不只是具備相關學歷、證照和程式撰寫技術的員工，更需要擁有管理經驗與商業知識的人才，要找到符合這些條件的人才實非易事¹。

持續的人才短缺問題無疑將會益發嚴重，因為一旦經濟復甦，企業會發現要吸引和留任擁有關鍵技能的人才將比以往更加困難。而且企業對人才技能的要求也愈加特殊和精確。以美國為例，就業市場上或許不乏財務和會計人員，但擁有相關特定技能的人才始終一

將難求。因此，許多企業遍尋不著精通債務重整、鑑識會計與國際會計的專業人才。隨著美國企業採行國際會計準則(International Financial Reporting Standards, IFRS)，雇主也發現很難找到具備實務經驗的人才^{2,3}。不光是財務會計領域，各行各業也都面臨相同困境。這正是當前雇主品牌至關重要的原因，企業必須傳遞明確的品牌價值，吸引具備關鍵技能的人才，才能進一步取得競爭優勢，達成策略目標。

根據Manpower萬寶華針對33個國家及地區、近39,000位雇主所進行的調查發現，雖然許多國家的失業率正逼近或處於新高點，但具有特殊技術的工匠、業務代表、技術人員與工程師仍是雇主認為最難填補的職缺。或許人才短缺的問題已經稍稍和緩，但結果仍不如預期樂觀。全球大約有30%的雇主表示，由於缺乏可用人才，所以依然面臨徵才困難(請見下圖)。這個數字已經比2007年的41%低，但與尚未發生全球金融風暴的2008年相比，卻相當接近。意味著，求職者人數持續增加，但普遍缺乏雇主所需要的技能。

尋找合適的員工：全球雇主面臨徵才困難的比例



資料來源：Manpower萬寶華人力資源公司

全球調查結果

正在徵求：在全球33個受訪國家及地區中，雇主面臨徵才困難的前十大職缺（依徵才困難的程度排列）：

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

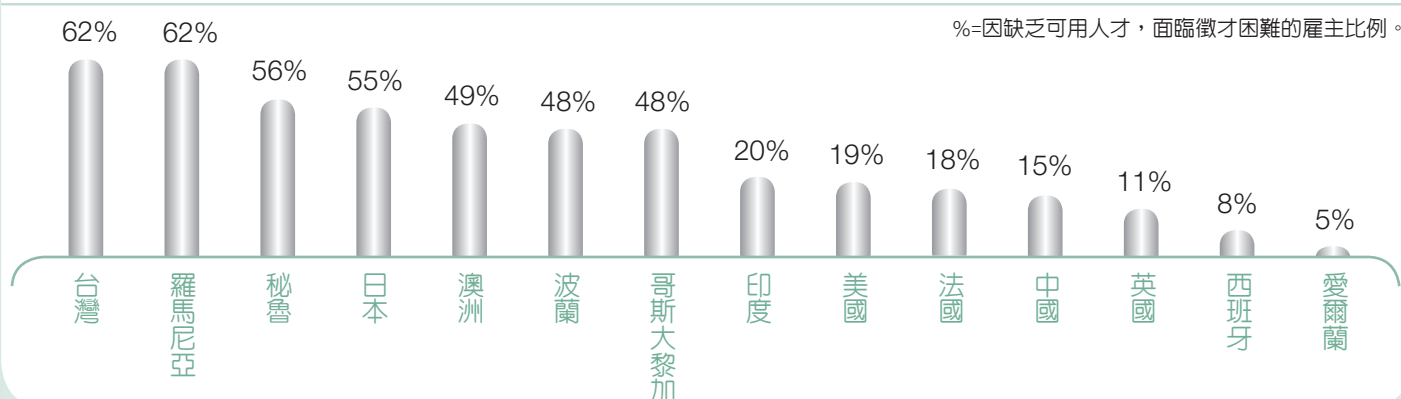
人才短缺對各國的影響程度不一。根據這次調查結果，和英國(11%)、法國(18%)和美國(19%)相比，日本(55%)及澳洲(49%)找不到人才的窘境更為嚴重(請見下圖)。相較於2008年的調查結果，人才短缺比例明顯下降的國家為香港(下降24個百分點)、挪威(下降21個百分點)、捷克和新加坡(各下降20個百分點)。另一方面，人才短缺比例明顯升高的國家則有秘魯(上升28個百分點)、墨西哥(上升16個百分點)和哥斯大黎加(上升14個百分點)。

技術工匠的空缺如電氣工匠、鉛管工人與木匠等，已經連續第二年位居最難填補職缺的榜首。同樣的，雇主也需求大量資深業務代表人才(請見左圖)。

這份報告傳達了一個重要結論：身處經濟不確定時期，雇主應該在人才管理上設法協調、求取平衡，短期內必須顧及成本控制，但也不能犧牲對關鍵人才的長期吸引力，因為這些人才有能力為企業提供未來發展所需的競爭優勢。要招募到這些各國或各行各業所需的人才，各方競爭激烈的程度著實不難想像。目前為止，鮮少有企業能在長短期利益之間取得平衡，或進一步掌握人才管理的方法。如同近期《經濟學人》雜誌所觀察到的，「當前經濟低迷暴露出，曾經全盤思考人才策略的企業竟然如此稀少。」⁴

全球經濟遲早都會復甦，這將使各地人力市場面臨更沈重的人才壓力。而且雇主對人才的要求日益講究，勢必將加劇這股壓力。既然此一趨勢無法避免，雇主必須從現在開始行動，設計並執行足以吸引、留任和激勵優秀潛在員工的人力資源策略。

人才短缺：影響最嚴重和最輕微的國家及地區



資料來源：Manpower萬寶華人力資源公司

建立具吸引力的雇主品牌

對任何企業而言，徵才策略始於打造具吸引力的雇主品牌，才能吸引到好人才。雇主品牌就是員工心目中企業的特色或象徵，也是員工回應「在企業裡工作有何感受？」的答案。就如同人力資源專家 Libby Sartain 和 Mark Schumann 的解釋，「雇主品牌是企業傳達連結員工的情感承諾，接下來，員工也會將企業的商業承諾傳遞給客戶。」⁵

雇主品牌確認並強化企業獨特的價值、特質與風格，使得該企業有別於同業。由於雇主品牌是企業價值與文化的呈現，因此任何企業的雇主品牌都應該是獨一無二的。例如芬蘭的行動通訊公司 Nokia 以先進的手機設計與實用性聞名全球。當該公司強調「Nokia 創造出全新的人際溝通管道，也將人與生命中的重要事物連結起來」，便充分彰顯其品牌特質。此外，Nokia 會徵詢求職者是否願意成為「革新行動網路的核心成員」，並加入「充滿活力、開放文化的跨國企業」。⁶ Nokia 清楚地傳遞訊息以吸引擁有特殊技能和工作風格的求職者，而且他們也認同 Nokia 的價值觀。另一方面，也暗示工作步調緩慢、偏好高度規範工作環境的人不適合其企業文化。然而，以上方式適合 Nokia，卻不一定適用於其他企業。建立雇主品牌形象並沒有放諸四海皆準的原則。建立雇主品牌的關鍵始於確認企業的獨特性，這個獨特性能夠維繫雇主和員工之間的情感連結，也會讓員工樂於工作、帶給員工成就感，並足以激勵員工達成經營目標。就如同人力資源專家 Tammy Erickson 所說，企業的獨特性必須能讓最優秀的員工滿心感動並全心認同。⁸

想要找出企業的獨特性，不妨詢問員工意見，特別是最優秀員工，問問他們當初願意加入公司的原因何在？喜歡公司哪些特色？例如，詢問全球飲料巨擘可口可樂的員工，他們表示這個品牌「很酷、獨一無二且充滿挑戰性」，他們的工作則可以「讓人們開心且充滿活力。」⁸ 員工對雇主品牌的支持正是

強而有力的招募工具。因此，當某些工作動力十足的員工表達對企業的失望時，雇主必須特別注意，他們往往能夠真正點出企業在哪些地方未信守對員工和客戶的承諾。

建立雇主品牌的關鍵始於確認企業的獨特性，這個獨特性能夠維繫雇主和員工之間的情感連結，也會讓員工樂於工作、帶給員工成就感。

雇主品牌必須始終如一，這並非排除產品行銷人員所擁護的市場區分原則。就雇主品牌而言，其「產品」是員工為雇主工作的體驗，「市場」則是擁有不同技能、背景的現任或未來潛在員工。或許企業會想要為不同員工打造客製化的品牌訊息以提升其歸屬感，但仍須維持雇主品牌的一致，以鞏固雇主品牌的整體形象。

例如，美國電腦公司 Apple 會調整徵才訊息以吸引特定人才。要找工程師，Apple 會表示，正在尋找「頭腦靈活且極富創意的工程人才，協助 Apple 研發創新產品」。為了招募業務人才，Apple 則「邀請兼具銷售熱情與產品知識的人，能夠將 Apple 經驗傳遞到全世界」。⁹ 雖然徵才訊息不盡相同，卻承襲了 Apple 的經營目標、價值與文化。

為雇主品牌注入活力

每位產品行銷人員都知道，打造強而有力的品牌形象不光只是提出口號和標誌。消費者品牌必須真正體現產品或服務的本質。雇主品牌也是如此，應該反映出員工為企業工作的真正意義。員工愈常感受到雇主認真關注企業文化對員工的意義，雇主品牌的影響力就會愈強大。

因此，從招募到離職，雇主和員工每一次接觸都是企業鞏固雇主品牌的機會。¹⁰無論是領導方式與管理溝通、獎勵與表揚計畫、職涯發展機會和企業社會責任，甚至是例行的人力資源流程與訊息往來，都應該注意強化雇主品牌以提升員工的歸屬感。值得注意的是，蓋洛普市場調查公司(Gallup)的研究顯示，新進員工加入企業六個月之後，其歸屬感便會大幅下降，因為他們開始察覺到目前的工作經驗與企業先前的承諾不符。¹¹

務必牢記，雇主品牌的建立不應只針對典型勞動力。對幾乎所有企業來說，擁有專業技能的臨時員工、外包員工、契約員工和顧問已成為龐大且重要的人才來源。事實上，目前非典型勞動力約占全球勞動力的20%，其中包括許多在關鍵技能領域擁有高度專業且雇主極想延攬的人才。Manpower萬寶華的研究顯示，在激勵工作動力和生產力方面，要派企業所發揮的作用遠超過實際雇主(派遣公司)。¹²然而，多數人資主管以為，派遣公司應對提升非典型勞動力的歸屬感負起全責；非典型勞動力卻表示，他們建立工作情感歸屬的主要對象是要派企業。

但要派企業制定的管理規則往往抑制了非典型勞動力的歸屬感，例如不讓他們使用企業的健身設施，毫不考慮到非典型勞動力的歸屬感對發展整體人力策略的重要性。



隨著人口結構的轉變和全球化的影響，人才來源持續縮減，雇主將會發現，聘僱非典型勞動力的競爭程度已不亞於聘僱典型勞動力。事實上，研究也顯示，人才需求迫切的專業顧問和契約人員承認，在選擇為哪些客戶提供服務時，他們握有主導權，同時也會拒絕無法提供優質工作經驗的企業。¹³

隨著人口結構的轉變和全球化的影響，人才來源持續縮減，雇主將會發現，聘僱非典型勞動力的競爭程度已不亞於聘僱典型勞動力。

打造雇主品牌是誰的責任？

從管理階層開始，打造雇主品牌是企業內所有成員的責任。從C開頭的高階主管到第一線的經理，管理階層必須在口頭和行動上親身實踐，為雇主品牌注入活力。同時，人才的吸引、開發與留任攸關企業的未來發展，每一個部門都責無旁貸。高階主管必須清楚對內告知，人才管理是企業的第一要務，需要每位員工共同擔負。並在人資主管的帶領和行銷溝通部門的輔助下，推動有助於建立與鞏固雇主品牌的整合策略。

企業在建立與強化雇主品牌時，應注意哪些具體細節？以下是值得注意的相關議題：

- 企業成員是否對其願景、任務和策略目標有具體且一致的理解？是否了解企業需要何種重要人才以達成上述目標？

如果企業成員尚不清楚未來目標和所需人才，便無法規劃可行的人資策略。

- 您是否清楚了解哪些特質使得企業文化和工作方式獨一無二？

您是否能夠預測何種類型的人才/個性最適合在企業中發展？例如，企業提倡團隊合作精神，若真如此，那麼喜歡獨立工作的員工便不適合加入公司。

- 企業是否有適當的計畫和足夠的工具來評估並為所有員工創造最佳工作經驗？

您是否妥善運用各種方法來追蹤員工的歸屬感？例如員工滿意度調查。這些方法是否同時適用於典型勞動力與非典型勞動力？

- 企業成員分別來自不同族群，您是否了解提升其歸屬感的真正動力？

隨著員工族群的不同，驅動他們對企業產生歸屬感的要素也不盡相同。例如，年紀較長的嬰兒潮

世代或許會希望在更具彈性的工作條件下，延長職涯壽命。同樣的，擁有各種專業技能的職業婦女對工作條件的需求也有別於其他員工。年輕世代(泛指「千禧世代」或「網路世代」)通常對與時俱進的工作方式較有興趣，且重視雇主是否實踐企業社會責任的承諾。企業面對與處理上述議題的方式，也就是組成企業特質與品牌的重要成分。



結論

身處裁員不斷、資源有限的時期，將精力與成本投注在規劃人才策略上，特別是強化雇主品牌的議題，看來似乎都有悖常理。但恰好相反，此時企業建立雇主品牌的需求比起以往更為迫切。企業必須把眼光放遠，思考經濟低迷過後，隨之而來的景氣復甦和日益嚴重的人才短缺問題。(這對於經濟衰退期間，雇主品牌受損的企業來說格外重要；儘管所剩的時間不多，還是有補救的可能)。當前，企業必須關注雇主品牌，吸引擁有特殊且關鍵技能的人才，才能在人力市場上取得長期競爭優勢，贏得一席之地。



參考資料

- ¹ "Bridging the Gap: Asia Pacific IT Skills Report," *Springboard Research*, April 2009.
- ² "Help Wanted: The U.S. has 3 Million Jobs Going Begging," *Business Week*, 11 May 2009.
- ³ "Midsize CPA Firms Recognize Challenges and Opportunities of IFRS Adoption," *www.ifrs.com*, *The American Institute of Certified Public Accountants*, 3 April 2009.
- ⁴ "Swinging the Axe," *The Economist*, 29 January 2009.
- ⁵ "Brand from the Inside," Libby Sartain and Mark Schumann, John Wiley and Sons, 2006.
- ⁶ Recruitment pages, *www.nokia.com*, May 2009.
- ⁷ Conversation with Tammy Erickson, nGenera, April 2009.
- ⁸ Employee testimonials, *www.coca-cola.com*, May 2009.
- ⁹ "Brand for Talent," Libby Sartain and Mark Schumann, Jossey-Bass, 2009.
- ¹⁰ "Life After Layoffs," *Talent Management Magazine*, January 2009.
- ¹¹ "Upend the Trend," *Gallup Management Journal*, March 2002.
- ¹² "Engaging the Total Workforce," *Manpower Inc.*, 2006.
- ¹³ Ibid.

