

女孩們，我們有大問題啦！

為什麼「現在」是雇主開啟職涯對話的時候？



Business & Talent. Aligned.®

 **Right
Management**
ManpowerGroup

有關本研究

ManpowerGroup旗下職涯轉換與管理品牌—Right Management於2015年11-12月進行調查，深入了解全球來自各產業的員工，其對自我職涯的看法與管理，並以性別和年齡分組分析。

全球共有來自15個國家，4,433名受訪者（包含澳洲、加拿大、中國、法國、德國、香港、印度、日本、墨西哥、紐西蘭、南非、西班牙、瑞士、英國和美國）；年齡為25歲到55歲；針對員工個人及主管進行調查。

調查主題為：

- 對於職涯，員工認為最重要的問題是什麼？
- 員工對企業培養自己的方式有什麼看法？
- 如需尋求職涯建議，員工會向誰詢問？
- 如何將良好的職涯對話，轉為對員工個人與企業營收表現的正面效益？

調查總覽

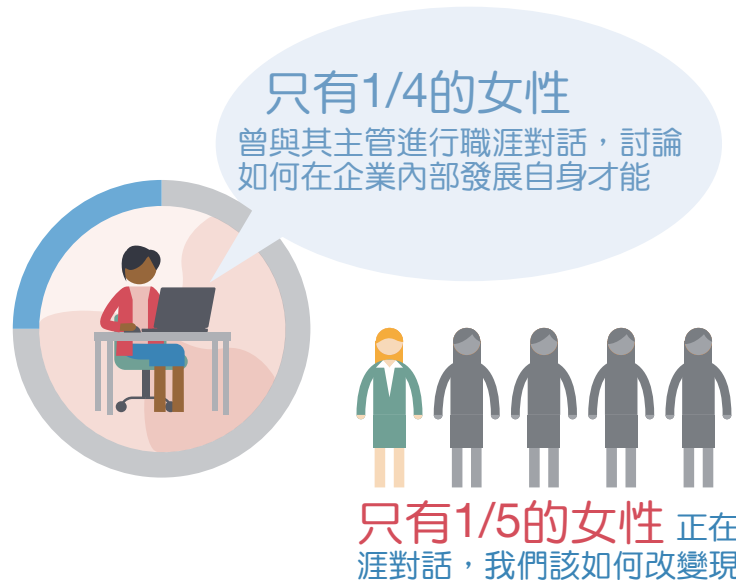


MARA SWAN
EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
MANPOWERGROUP, GLOBAL STRATEGY
AND TALENT & GLOBAL BRAND LEAD FOR
RIGHT MANAGEMENT

“科技不斷地革新並破壞原有勞動就業模式，我們已可預見技能革命的出現，而其中受衝擊最大的便是女性。”

在未來預期勞動力成長最大的產業，如：工程、科技、建築和數學等領域，女性的參與程度已較不足；反之，他們多從事較容易為數位化、自動化與機器人取代的職務，如辦公室內勤和行政工作。¹

當僅1/4的女性曾與其主管進行職涯對話，討論如何在企業內部發展自身才能；1/5的女性正在與其主管進行職涯對話的狀況下，我們該如何改變現況？女性需要發展自身學習力(learnability)：學習新技能的意願與能力，讓他們得以負責新職務並保有職場競爭力。企業雇主需要培養女性的學習力，以確保他們具備未來所需的工作技能，培養的第一步，從開啟職涯對話開始！



¹ The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum, January 2016.

職涯對話

職涯對話不應為一次性的對話，也不只績效管理評估中的一小塊「附加的」部分，而是對於員工個人工作與職涯未來的重要引導。

引出「對於職涯，員工認為最重要的是什麼？」一系列對話設計例題：



我是怎麼樣的人？在從事什麼業務時，我最得心應手？



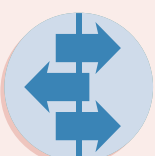
企業對我的期待是什麼？



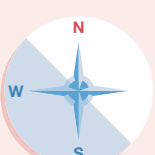
我的才能與貢獻該如何被認可？



我現在工作做得怎麼樣？



我的下一步是什麼？



我應該發展什麼才能？如何發展？

在本調查中，我們訪問來自**15**個國家，超過4,400名員工，包括2,200名女性，以深入探討性別職涯議題。

本篇白皮書中，我們特別著重女性受訪者於以下問題的回答：

	對於職涯，員工認為最重要的問題是什麼？
	員工對企業培養自己的方式有什麼看法？
	如需尋求職涯建議，員工會向誰詢問？
	如何將良好的職涯對話，轉為對員工個人與企業營收表現的正面效益？
	職場導師(mentorship)與職涯贊助者(sponsorship)的益處？

我們企業提供「職涯對話」的實務步驟，讓企業能以最根本且節省成本的方式，朝性別平等的工作環境邁進一步。



進步的錯覺



毫無疑問，女性於社經地位成長上似已有不小的成長：144個國家中，有95個的女性大學畢業生人數多於男性；在歐洲，女性企業董事的比例在過去五年成長了幾乎一倍，達到25%²；在英國，Theresa May成為英國脫歐後的掌舵者；德國總理Angela Merkel持續被譽為世界上最有力量的女性；日本自於安倍上任後，執行增加女性勞動參與度的政策，女性勞動人口已增加達一百萬，其佔企業董事會成員的比例也增加30%³，但這些高調的數字與人物可能仍只是進步的錯覺。



數字背後，女性面對一個三重威脅：在未來將高度成長的產業中，就業人數不足、多從事數位與自動化替代性高的職務、在高階職位中，成長極為緩慢的女性比例，在過去五年中，女性高階主管的比例僅成長3%，總比例為24%⁴，這個議題不斷地提及，我們也都知道，具備多元勞動力的企業，其績效表現與適應能力往往較好⁵。



高階女性主管比例較過去五年上升了3%，總比例為24%

但男性與女性似乎對推動**職場性別平等**，持有相當不同的看法⁶。根據我們先前推出的白皮書《實現性別職場平等七步驟 (Seven Steps to ConsciousInclusion)》研究發現，男人將問題歸咎於「根深蒂固的男性至上文化」，他們認為政策與企業的人資角色就能解決問題，但這已經嘗試過、試用過和並證實進度太慢；而女性領導者知道光靠政策或企業做法並不足夠，也需從個人層面開始改變。企業領導者提出，要達到性別平等的職場環境至少還需一個世代的輪替，平均大約17年。所以這些數字都只是我們自己騙自己？真的只是我們進步的錯覺嗎？

² The Current Status of Women on Boards in 2016: A Global Roundup, Market Integrity Insights, 7 October, 2016.
³ Tetsu, Mizuno, 2016. "Abenomics is Womenomics," Discuss Japan, 5 June.
⁴ Lagerberg, Francesca, 2016. "Women in business: turning promise into practice," Grant Thornton, 8 March.
⁵ Medland, Dina, 2016. "Today's Gender Reality In Statistics, Or Making Leadership Attractive to Women," Forbes, 7 March.
⁶ Seven Steps to Conscious Inclusion: A Practical Guide to Accelerating More Women into Leadership, ManpowerGroup, December 2015.

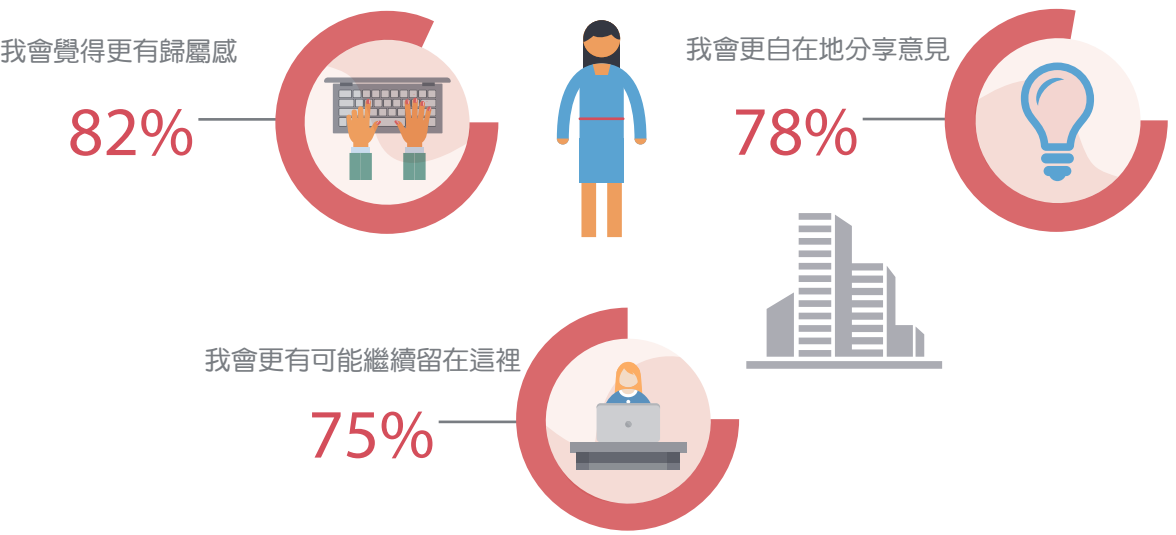
主管們，你在跟誰對話？

定期的職涯對話對個人有好處，更有利於企業成長。而女性卻不成比例地受到缺乏有效職涯對話的影響。只有1/5的女性領導者正在與其主管進行職涯對話，而男性領導者認為最好的職涯升級方式是自我推銷、承擔風險、挑戰與新機遇⁷；除非開啟對話，否則企業很有可能失去頂尖人才。研究多次指出，女性在他們知道自己可以做到之前，通常不會主動接下任務，所以也可能不會積極尋求額外職務。如果女性不對男性主管——也就是多數主管自我推薦，女性員工該如何讓自己職涯更進一步？

女性將「工作能力認可」認定為擔任高階職務的首要原因。⁸

職涯對話提供絕佳的機會延續優勢，調整女性員工的工作目標與動機，使其更符合企業組織的需求。

當開啟職涯對話後，員工將有以下述心得



“ 領導者需要開啟對話，實現承諾，說到做到，讓更多的女性進入領導階層。 ”

Mara Swan
Executive Vice President, ManpowerGroup,
Global Strategy and Talent & Global Brand Lead
for Right Management

女性員工想要的：自己的職涯



女性如何在工作技能革命時代致勝？

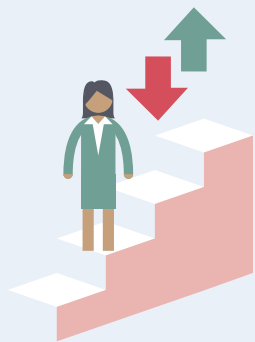
每天幾乎都有數位化、人工智能和虛擬現實影響工作環境的消息。商業領袖，政治家和經濟學家希望量化技術對就業的影響，但沒有人確切知道結果。很多預測未來的書有不同看法：更多的工作、不同的工作、更少的工作，甚至沒有工作。但很少有人提到，每個人將需要新的技能，以及更多的時間來提升競爭力，以在未來勝任那些我們可能從未聽說過的工作。

技能週期大幅縮短，個人的就業力將倚賴學習力——學習新技能的意願與能力，長期保有職場競爭力。幸運的是，男性並不獨享學習力的優勢，這是取決於企業雇主和員工個人是否皆有培養學習力和技能升級的意願與能力。但是1/5的女性員工從來沒有對自身技能進行評估，1/4從未進行過自己如何發展職涯的對話。雖然我們不能改變科技進步的速度，但職涯對話和技能開發投資將增加女性員工的職場競爭力與韌性。

6 女孩們，我們有大問題啦！

⁷ Seven Steps to Conscious Inclusion: A Practical Guide to Accelerating More Women Into Leadership, ManpowerGroup, December 2015.

⁸ Lagerberg, Francesca, 2016. "Women in business: turning promise into practice," Grant Thornton, 8 March.



衡量機會成本的重要性

衡量機會成本對職涯發展至關重要，但很少有女性真正體認到其重要性，而經常受玻璃天花板所阻。領導者必須知道他們對女性才能的期待是什麼，光看宏觀數字與平均水平還不夠，可能只會提高「粉紅聚集區」的濃度，如：人力資源、溝通和支援的角色。不只是薪資，更多女性員工需要的是職場教練與職涯贊助者以取得職場的成功，還有經驗及曝光度以進一步發展職涯。

留意職涯贊助者的性質鴻溝

相較男性，女性更有可能是有力的人脈連結者和天生的關係建立者。然而，他們的人脈網絡也較有可能重量不重質，以發展職涯的觀點來看，女性往往傾向於來自廣泛領域的人群網絡連結，如同事、家人與朋友等。

不是知道有什麼人，而是需要知道誰能夠給予幫助
女性在職場中應該向誰尋求協助？

	職涯建議	監督	學習和發展	職涯探索	人際關係
直屬主管	X	X	X	X	
高層主管		X			
人資			X		
同事	X		X	X	X
職場導師(mentor)		X	X		
家人	X	X			
朋友	X				X

“ 職涯贊助者是與你站在同一陣線，激勵你往前，給予機會提升你的技能、職位與 對企業組織的價值。 ”

Bridget Beattie
Group Executive Vice President,
Asia Pacific Middle East, Right Management

84%

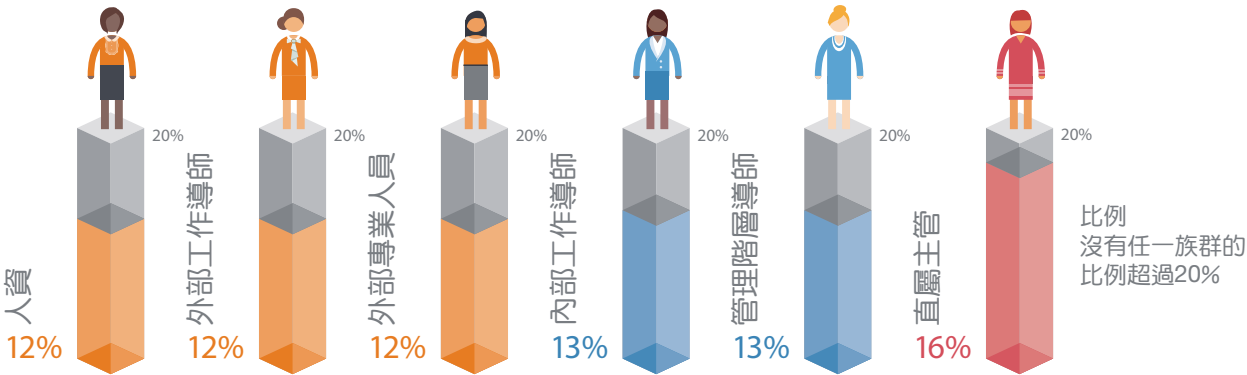
的女性無法在職場中找到自己的職涯贊助者



女性員工往往是受到過度的指導，太少的職涯贊助者會發展人才並藉以讓女性升職

如何定義職涯贊助者與職場導師經常被誤解，但其實他們不是可互通的術語，女性員工傾向受到過度指導和太少贊助，因此，主管們必須採取行動！職場導師可以作為傾聽者並讓女性員工感覺較為自在，但是他們並沒有幫助發展職涯；而職涯贊助者發展人才和幫助女性晉升。他們有開放的對話，幫助引導如何完成工作以及說明衡量績效的方式。職涯贊助者建立包容和支持文化，並有意識地鼓勵女性進入領導階層。而缺乏職涯贊助者，或無法識別有影響力人脈的女性，都是前進性別平等的障礙。

消除鴻溝—女性可以在哪裡找到職涯贊助者



具前瞻性的企業通常有高階領導者擔任職涯贊助者，激勵具有高度潛力員工的表現，並讓「職涯贊助者」的角色成為企業人才策略中重要的一環。

有些事情可能永遠不會改變

有些事情可能永遠不會改變，女性就是較關懷他人，他們更有可能花時間照顧孩子、年老的親人或伴侶，千禧年代的女性傾向付出較同世代男性更多的時間照顧別人—考量到孩子、年長者與伴侶，可能無法指望下一代立即的性別平等，也無法改變生物理論，但是，我們可以討論工作外的優先事項，以及如何能達到工作生活平衡。但雇主需要問為什麼？

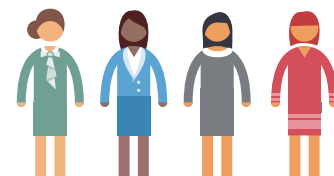
其實很清楚：除非我們開啟**職涯對話**，說明工作如何完成以及績效如何衡量，否則，**性別的進步將會停滯不前**。



有效職涯對話的實用步驟

40%的女性想要更多能談論自己成長的機會。職涯對話如果對女性有用，對整體勞動力都是有正面影響的。如果企業想真正讓更多女性(也就是勞動力的一半)擔任領導角色，必須做超出以往計畫並改變企業文化的改革，可以採取實際措施來吸引員工，進而實現業務目標。只要提出正確的問題，任何主管都可以進行職涯談話。

40% 的女性願意進行更多關於自己成長機會的職涯對話¹⁰



¹⁰ Right Management, Global Career Conversation Study, 2016

總結：應該怎麼做才好

我們聽到了！雇主與員工探討的一系列問題

回答他們最關心的問題：

我是誰？我該如何適應？



幫助員工明確了解自己的職業目標，並將其與員工的價值觀、動機和能力與目標連結。

企業對我的期待是什麼？



有機會和員工一起完成一項較有挑戰性、時限性的工作。

我的才能和貢獻將如何被認可？



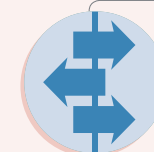
依不同的職涯議題，開啟有意義的對話，談論能提高員工參與度的內在動機，企業期望我做什麼？

我應該怎麼做？



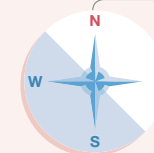
主管與員工時常對話，了解員工發展的優勢與機會，然後給予回饋。

我的下一步在哪裡？



找到員工、主管與企業之間的平衡點，並確立達到下一個職涯目標的步驟。

我應該發展什麼技能？如何發展？



根據目前與未來職務所需技能，制定發展時間表，持續保有就業力。



關於Right Management

Right Management是ManpowerGroup萬寶華旗下的全球職涯轉換和人才發展領導品牌。我們透過創造職涯管理和學習的文化，幫助企業變得更加敏捷、有吸引力和創新，得以培養、激勵和吸引未來的人才，並為個人提供增加自身職涯價值的機會。藉由在企業組織的有效運作經驗、職涯管理和個人發展方面的專業知識以提升時間的價值。我們相信當個人在職業生涯中取得成功的時，企業組織也會因此受益。我們花了超過35年的時間來找出員工及企業正在面臨何種挑戰，並開發創新的解決方案，使我們能夠在50多個國家通過時間的考驗。

更多關於我們

www.right.com

www.right.com/thoughtwire

www.linkedin.com/company/right-management

[www.twitter.com/rightupdates](https://twitter.com/rightupdates) #CareersMatter

www.facebook.com/rightmanagement



Right
Management®
ManpowerGroup

www.right.com

© 2017 Right Management版權所有

