



THE ADECCO GROUP

The War for Talents

人才供需企業調查報告

翻轉人力資源策略



Contents

03 | 前言

04 | 調查結果與分析

人才荒狀況：
薪資期望落差、產業徵才排擠效應

補足人才缺口：
拓廣徵才管道、增強教育訓練

16 | 給執行長與人資主管的建議

20 | 參與企業基本資料

22 | 台灣藝珂集團簡介

前言

全球邁入後疫情的新常態之際，卻同時面臨能源、環境、經濟等考驗，這讓已經長期受到少子化影響的全球人力市場，更顯嚴峻。根據藝珂集團公佈的2022年全球勞動力研究調查結果，在全球受訪的員工中，有五分之三（61%）擔心他們當前的薪資無法應對不斷上漲的生活成本；因此，即使經濟衰退迫在眉睫，人才轉職依舊持續進行。逾六成的受訪者認為，在求職者掌握就業市場主導權的現況下，有信心能在六個月或更短的時間內找到新工作；另有27%的受訪者表示計劃在未來12個月內辭職，其中有45%已經在積極尋找工作。

這波「大離職潮」不僅讓企業人才流失，更連帶讓七成的在職員工考慮辭職，或是引發「安靜辭職」的趨勢。離職潮的影響在年輕Z世代²更為明顯，他們認為，自己有更多權力選擇更好的工作環境，而願意體現「視求職者為消費者」精神的企業，將更能吸引人才、留住人才。

儘管全球企業從2022年第三季起，陸續透過組織重整、裁

員等來及早因應經濟寒冬，但長期而言，企業為解決人才短缺問題，更需要長期的人力規劃，以達成企業永續目標。當薪資已不再是員工的工作滿意度與忠誠度的唯一指標時，企業除了提高薪資作為招聘工具外，更須同時加強公司文化、提供良好的工作與生活平衡，與同事間成功的人際關係以及精心設計的職涯發展。為了避免人才短缺危機，現在是公司抓住時機並重新確認對員工的承諾，在這動盪時期為員工提供支持，避免人才流失。

為了協助企業掌握市場脈動，台灣藝珂集團於2022年七月，針對全台灣328家來自製造業、資訊科技業、金融業、生物科技業與零售服務業等外商、上市櫃與一般中大型企業的人力資源主管與管理階層，進行《台灣人才供需調查》，憑藉此調查結果幫助企業了解產業採取什麼策略，以因應人才短缺問題。此外，這份報告也匯集了台灣藝珂集團資深經理人意見，讓企業人力資源策略再進化，進而改善人才招募與留才策略，為企業培養出新一代接班人，以保競爭力。

¹ 指「僅完成工作最低需求」的工作態度 ² 指在1995-2009年間出生的人

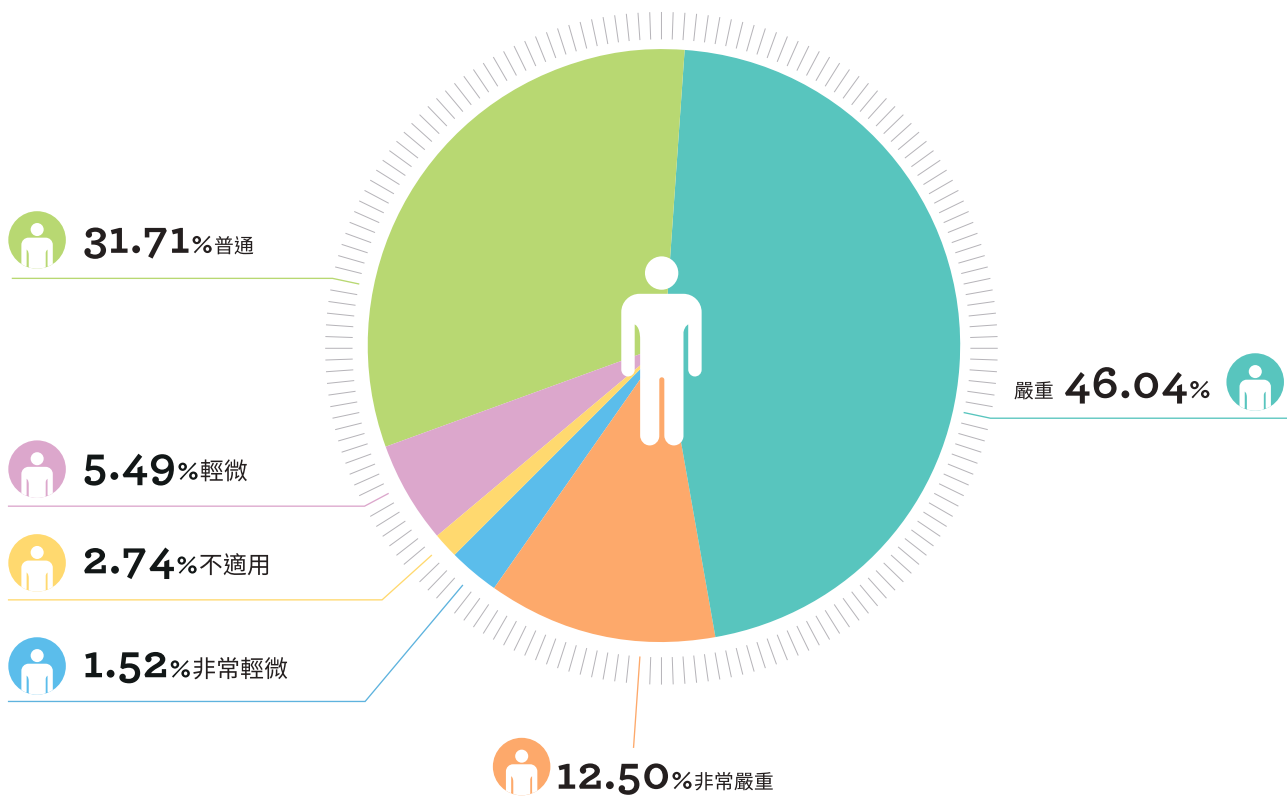


1 調查結果與分析

人才荒狀況：薪資期望落差、產業徵才排擠效應



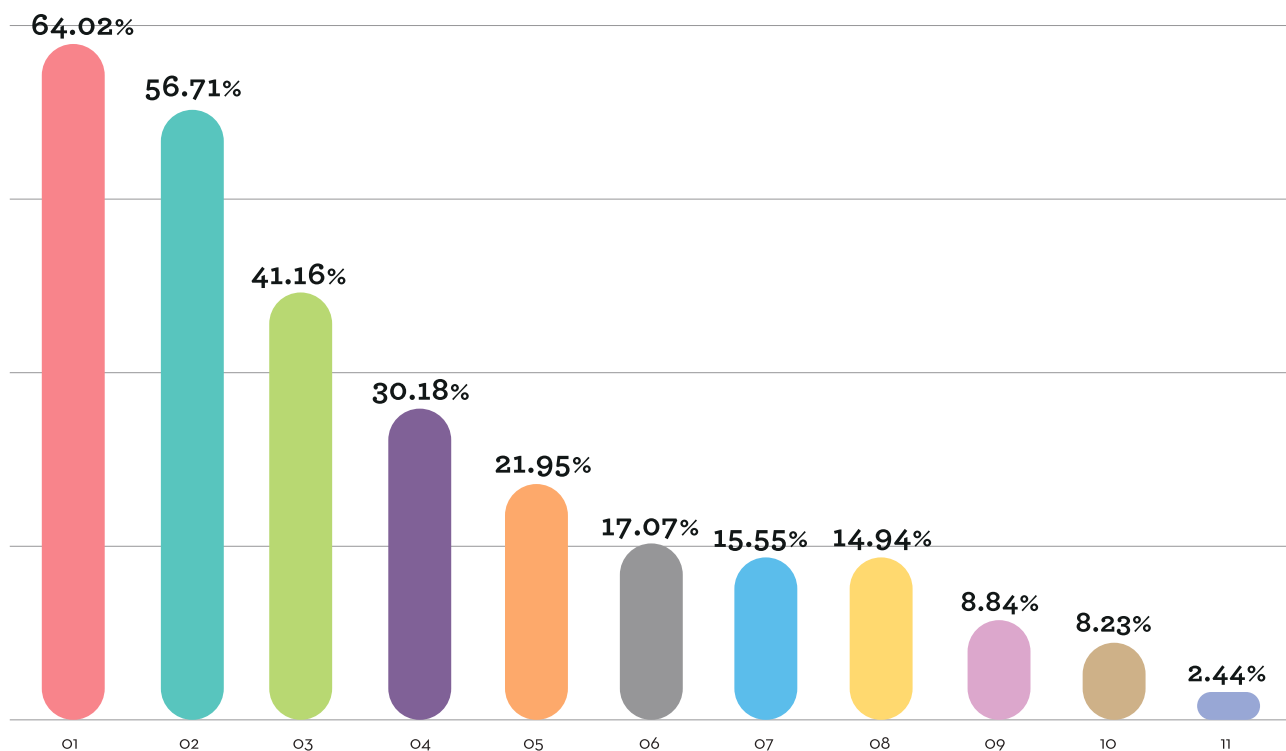
圖表一：目前企業面臨人才短缺的情況



台灣長期面臨少子化趨勢，人才短缺已成企業亟待解決的問題之一。有近七成五的受訪者認為，台灣正面臨嚴重的人才短缺問題。且有近六成58.54%的受訪企業表示，目前正嚴重面臨找不到人才的問題。（請見圖表一）



圖表二：企業找不到人才的主因（複選題）



- 01 應徵者對於薪資、福利期望高於企業標準
- 02 人才傾向進入半導體等熱門產業，出現跨產業排擠效應
- 03 同業間求才競爭激烈
- 04 應徵者對於工作與家庭平衡的意識提升
- 05 整體教育制度缺乏相關人才培育
- 06 應徵者缺乏所需軟技能
- 07 應徵者缺乏相關經驗
- 08 應徵者缺乏所需硬技能
- 09 政策上不利於聘僱海外人才
- 10 應徵者不太願意為工作機會遷移居住地
- 11 其他

就受訪者的觀察，企業找不到人才的前三大主因分別為



64.02%

應徵者對於薪資、福利期望
高於企業標準



56.71%

人才傾向進入半導體等熱門產業
出現跨產業排擠效應

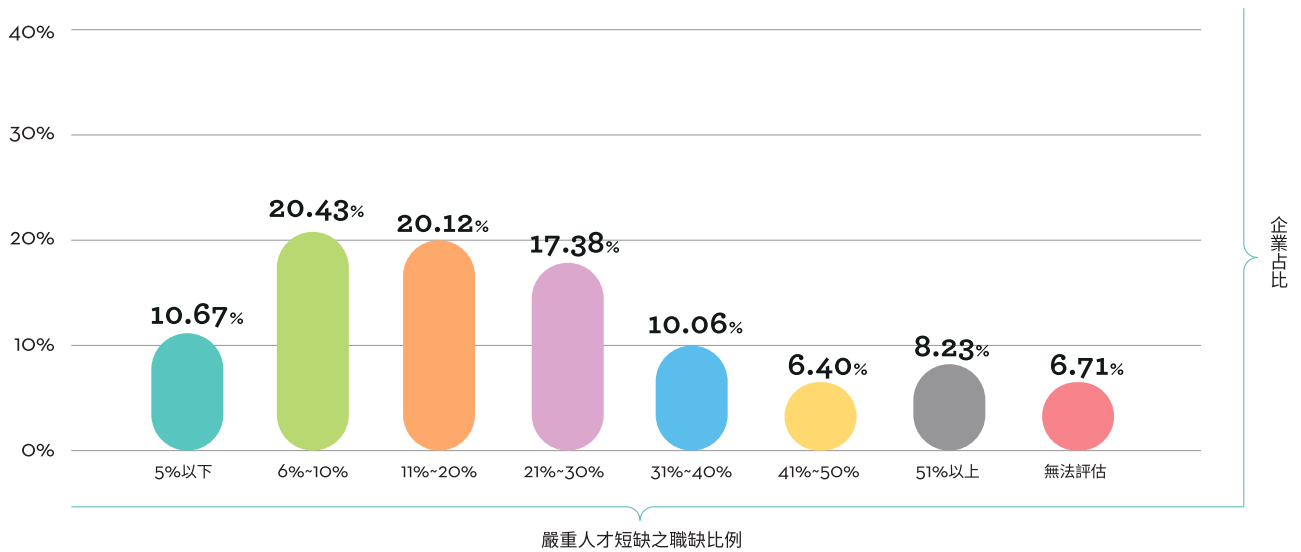


41.16%

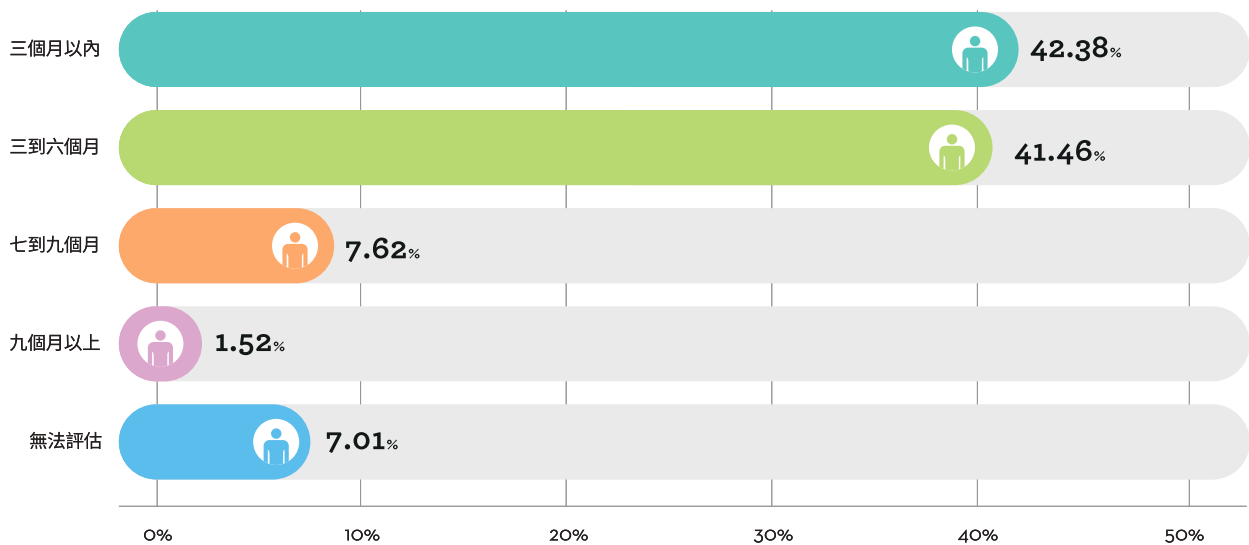
同業間求才
競爭激烈

以上三項遠超過「應徵者的職能、經驗不足」等因素，顯見企業要能爭取到優秀人才，不僅在薪資福利上符合求職者的基本期待，更要培養優於同業、甚至是跨產業的人才競爭力。（詳見圖表二）

圖表三：企業面臨嚴重的人才短缺問題的職缺比例



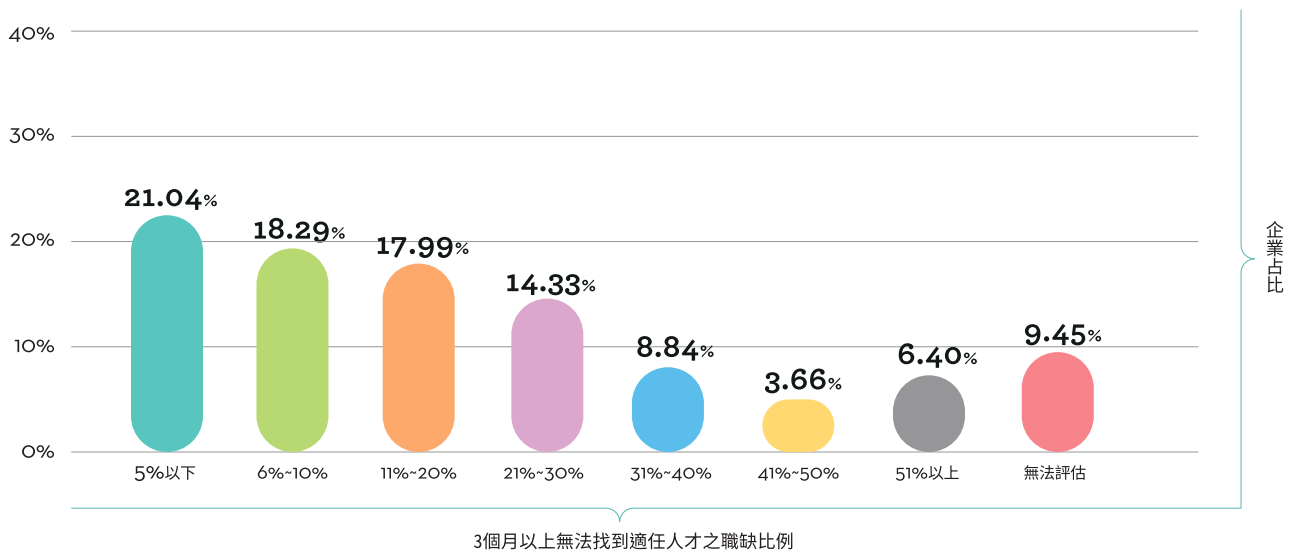
圖表四：目前企業從開出職缺，到正式任用的人才招募流程所需時間



就欠缺人才的比例來看

有四成企業表示目前有超過20%的職缺面臨人才短缺（詳見圖表三），也因此拉長招募流程的時間。過往，多數企業可在三個月內完成招募流程，但這次調查中，僅有四成42.38%受訪者表示可在三個月內完成招募流程，另有五成以上50.6%企業的人才招募流程需要三個月以上，顯見人才缺乏的情況也延長企業遞補人力的時程（詳見圖表四）。

圖表五：企業超過3個月無法找到適任人才的職缺比例



若從綜合人才短缺的職缺比例與招募時間來看

三成企業表示，有**20%**以上的職缺，在招募超過三個月的情況下，還無法成功找到適任人才（詳見圖表五），反應了企業長期面臨大量職缺缺乏人才的困境待解。企業除了要更快速且有彈性的調整人才招聘計畫，更需要建立長期的人才招募、培訓與留才的計畫。

藝珂正式人才招聘事業部副協理Eric Wang建議，企業要解決人才缺乏，可從既有人力找出潛力人才，透過內部訓練，提升專業職能。長期策略來說，企業可利用實習計畫找尋潛力人才，提供完整培養訓練。

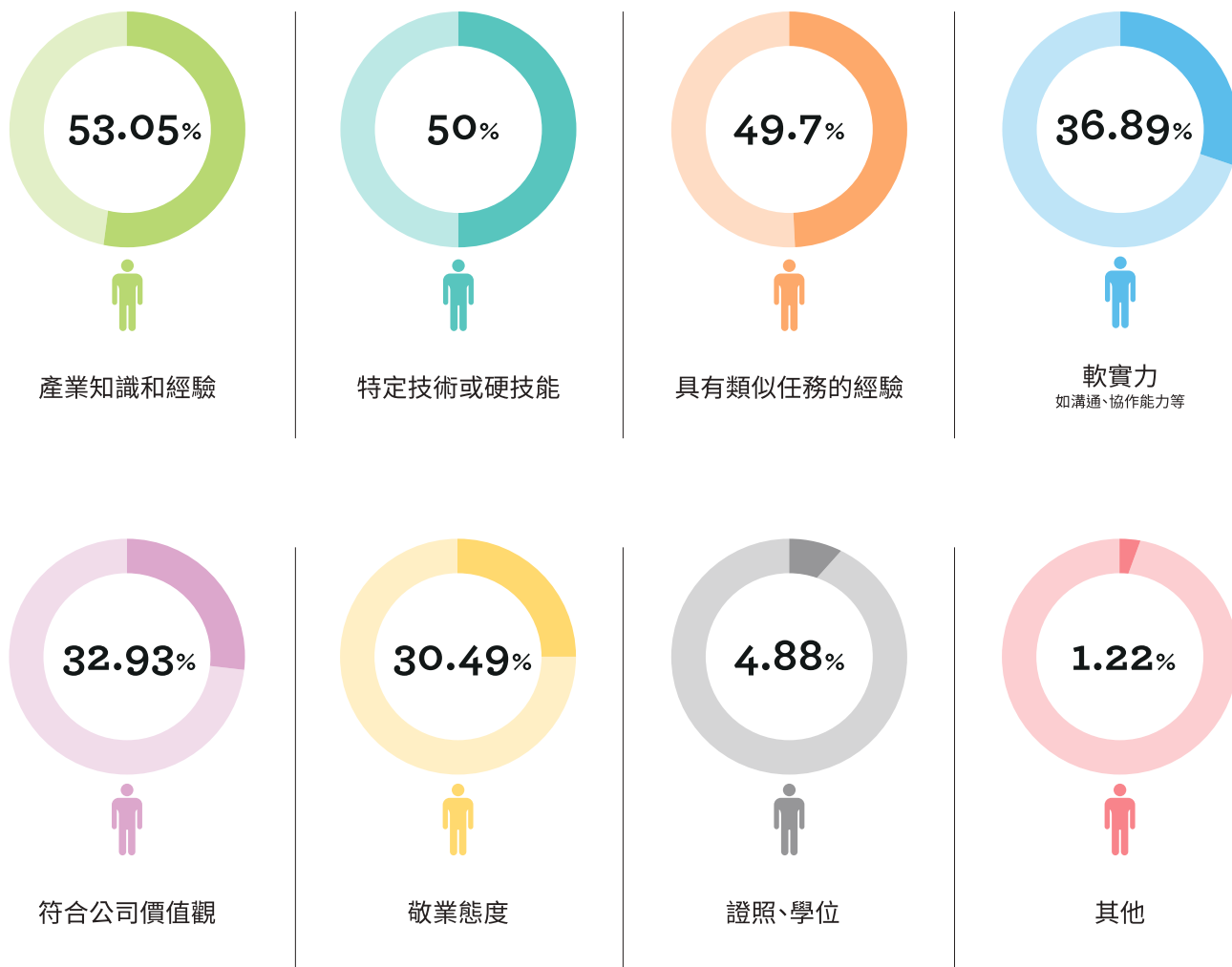


2 調查結果與分析

補足人才缺口：拓廣徵才管道、增強教育訓練



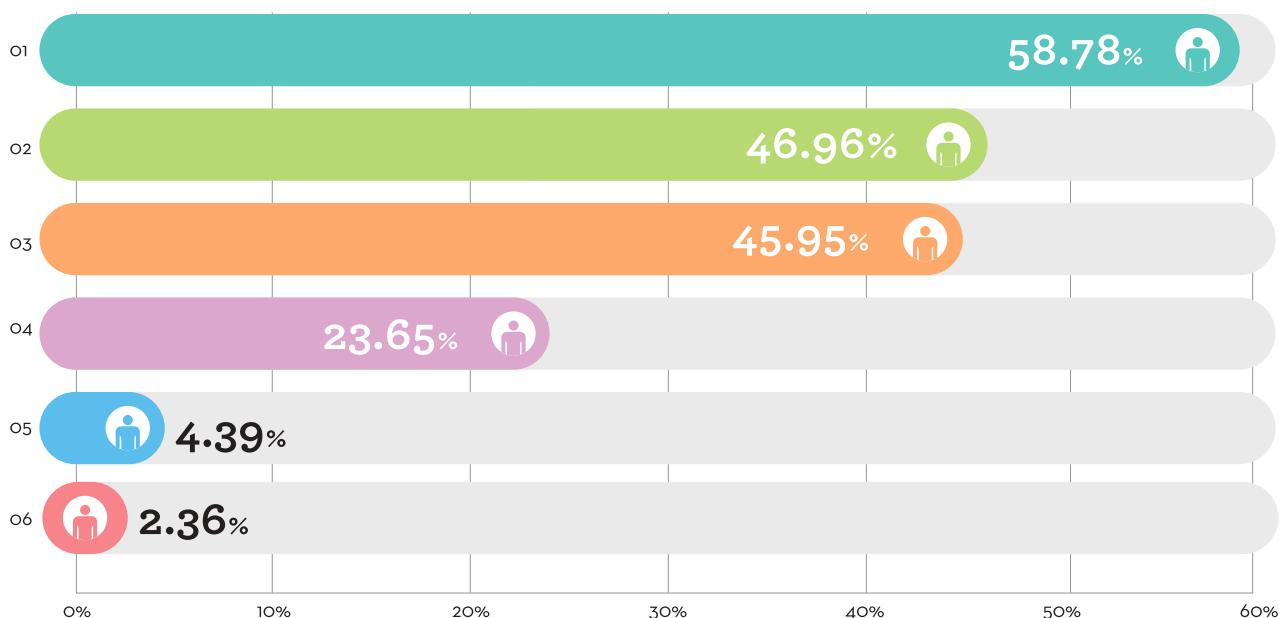
圖表六：人才主要欠缺的職能（複選題）



對於企業而言，目前求職者最欠缺的前三大職能為

產業知識和經驗53.05%、特定技術或硬技能50%、具有類似任務的經驗49.7%，
顯見企業在徵才上面臨職缺所需條件與實際求職人才條件的落差（詳見圖表六）。

圖表七：當企業開出職缺後，若未有適合的應徵者，最常採取的行動（複選題）



- O1 延長招才訊息或廣告刊登的時間
- O2 調整職位所需條件後重新刊登徵才訊息
- O3 尋求外部人力資源公司協助徵才
- O4 內部轉調
- O5 取消職位，不找人力替補
- O6 其他

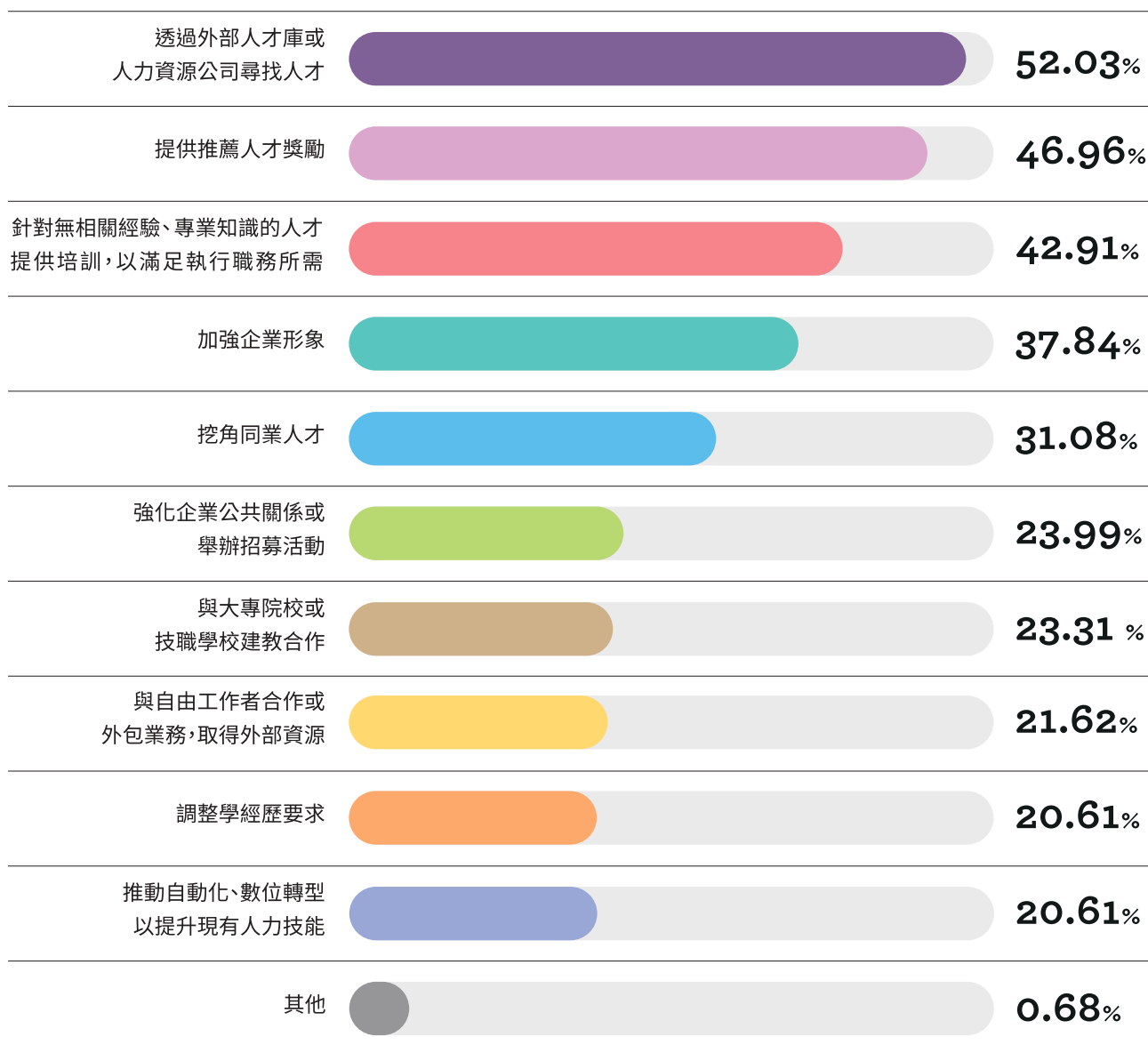
企業在一段時間徵不到合適人才時

有六成的企業最常採取的行動是「延長招才訊息或廣告刊登的時間」58.78%，其次是「調整職位所需條件後，重新刊登徵才訊息」46.96%或「尋求外部人力資源公司協助徵才」45.95%。相較之下，採取「內部轉調」來補足人才的企業不到四分之一23.65%（詳見圖表七）。

「企業可利用外部專業的招募服務、外包服務補足人力，讓企業可以專注在核心業務；企業人資部門則可以專注在提升主管的管理與領導力、人才市場的品牌經營、留才、人才訓練等，以提升員工本身專業職能與發展性。」藝珂外包服務事業部協理Spencer Chang建議。



圖表八：企業因應大環境人才荒的策略（複選題）

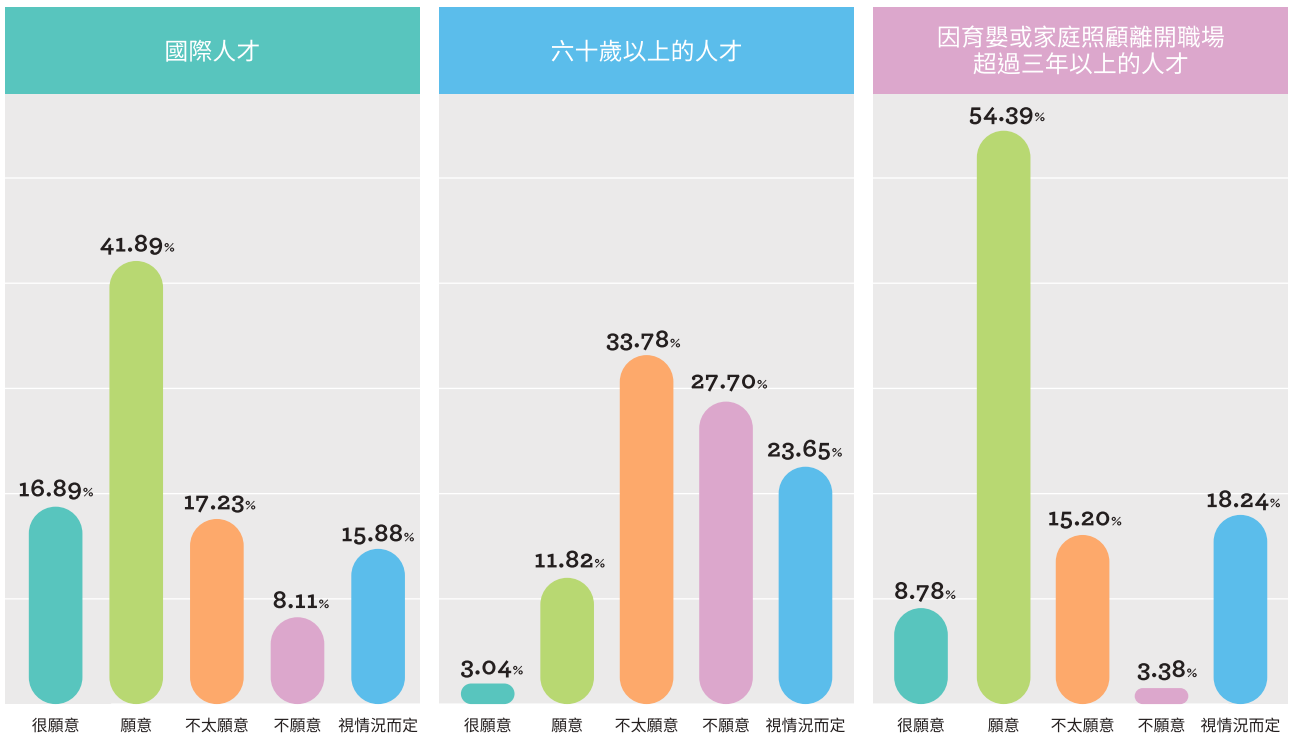


在長期徵才策略上

有超過五成的企業選擇「透過外部人才庫或人力資源公司尋找人才」52.03%來解決人才荒的難題，另有接近五成的企業會透過「提供推薦人才獎勵」的方式46.96%，藉由內部員工推薦找尋人才，或是直接「針對無相關經驗、專業知識的人才，提供培訓，以滿足執行職務所需」42.91%，且有近九成的企業願意投資人才技術與職能培訓，讓新進人才勝任職務（詳見圖表八）。

「教育訓練是企業留才的關鍵。企業應掌握哪些內部人力需要提升職能，例如管理能力、科技知識、數位賦能等，做為未來的人才培訓計畫。」藝珂集團台灣暨南韓總經理Cindy Chen說道。

圖表九：企業晉用多元人才的意願性



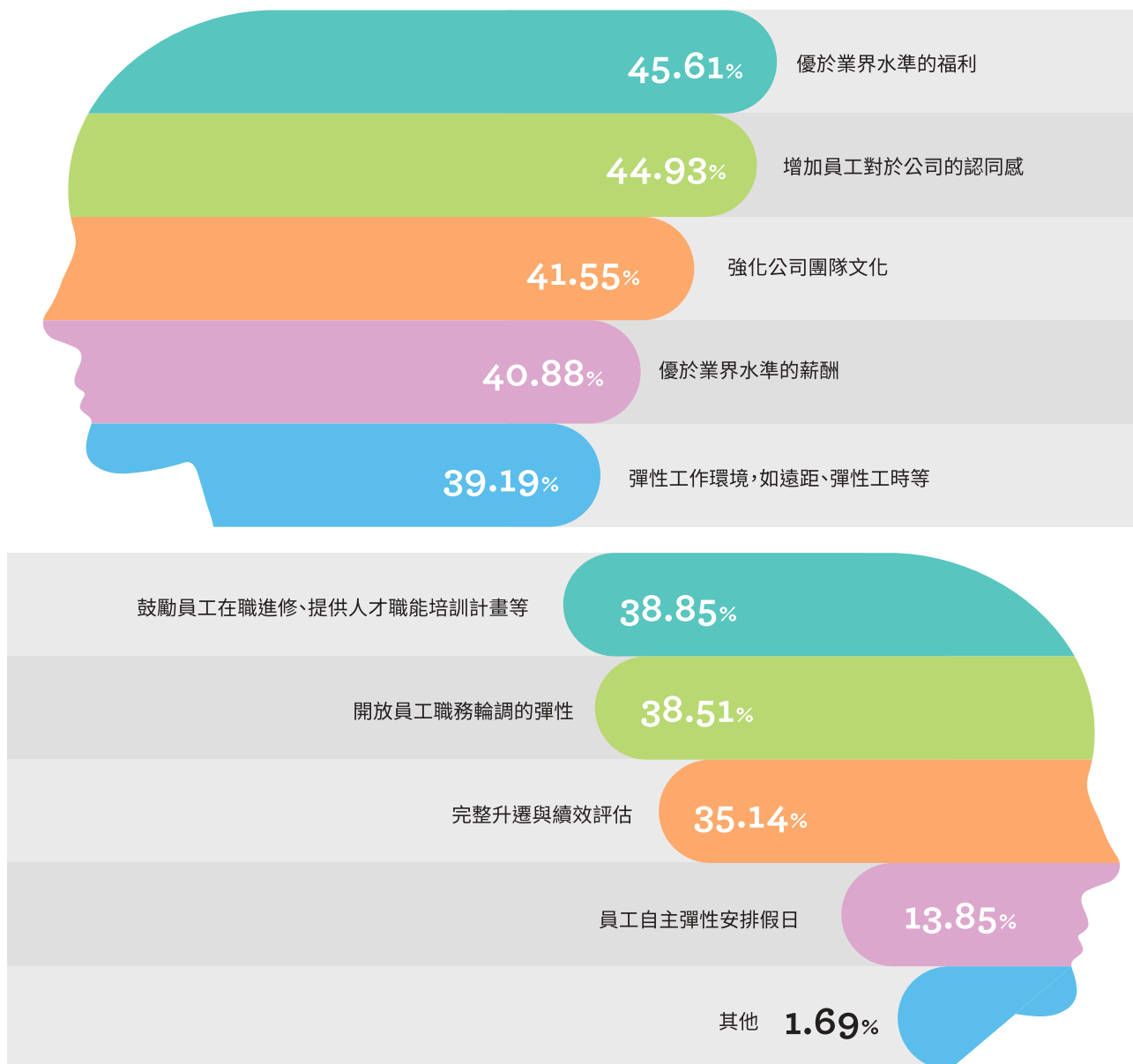
就人才來源的多元性而言

有近六成的企業願意晉用國際人才。「台灣前15%的頂尖人才，多屬於有國際觀、願意積極到海外尋找發展機會的人才。在疫情期間，有不少從海外回台發展的人才，剛好填補了這塊國際人才需求的空缺。」Eric Wang 分析。

但從年齡層來看，有超過六成的企業不太願意或不願意錄用60歲以上的人才，23.65%的企業則會視情況錄用。至於因育嬰或家庭照顧而離開職場超過三年以上的人才，有超過六成的企業願意晉用，但同時有近兩成的企業傾向不願意，另兩成則傾向視情況決定。



圖表十：企業採取的留才策略



如何留住人才，是企業面對人才荒挑戰的關鍵

如何留住人才，是企業面對人才荒挑戰的關鍵。當同業徵才競爭激烈，企業普遍會以優於業界水準的福利、補貼、薪酬來做為留才的方式，但更有近四成五的企業採取「增加員工對於公司認同感」的策略，或是「強化公司團隊文化」來留住人才（詳見圖表十）。近四成企業則從人才培育上來著手留才，包括鼓勵員工在職進修、提供人才職能培訓計畫、開放員工職務輪調的彈性等。相較之下，Z世代求職者在乎的彈性工作環境，僅有近四成的企業願意提供遠距、彈性工時等工作模式來吸引人才，且僅13.85%的企業願意提供員工自主彈性安排假日。

Cindy Chen分析，在後疫情時代，年輕世代更重視企業是否提供彈性工作環境、遠距／混合式工作模式，建議企業在文化上需要帶入新思維，才能留住人才。



3 給執行長與人資主管的建議

藝珂集團台灣暨南韓總經理
陳玉芬 Cindy Chen



新興科技、數位轉型促使 人力板塊移動，企業更需 重視留才策略

2022年人力市場處於需才孔急的氛圍，企業大舉徵才的動作來得快又急。主要是全球產業數位轉型逐漸落地實踐，不僅數位轉型相關產業蓬勃發展，同步帶動人才需求提升，也衝擊企業既有人力資源結構，亟需數位轉型相關人才新血加入，使得人力市場出現供不應求的狀況。

此外，在美國CIA發布的2022年生育率預測報告中，台灣在全球227個國家地區排名中，持續敬陪末座，生育率為1.08。在少子化影響下，台灣長期面臨人力不足的現象。尤其，在2022年，半導體業、5G、離岸風電等具未來發展題材的企業大幅徵才下，吸引了許多人才進入，使得其他企業在徵才上，面臨更大的挑戰。

近幾年服務業、旅遊業、餐飲住宿業因受到COVID-19疫情影響，釋出大量人力，人才轉而投身其他產業，或是自行創業，使得產業的人力結構大幅轉變。隨著2022年第四季起防疫限制逐漸解封，服務業、零售業的人力需求逐漸提高，但已轉投身其他產業的人才，未必會選擇再回到服務業，這也造成人才短缺的狀況。

部分企業為解決人力不足的問題，將職缺任務重新分配，核心工作內容交由既有員工處理，其他工作則委由外包或派遣人力執行。此外，在後疫情時代，年輕的數位人才更重視企業是否提供彈性工作環境、遠距/混合式工作模式，企業文化上需要帶入新思維，才能留住人才。從此次調查中也可發現，企業在提供彈性工作環境的策略上，仍有進步的空間。

“近期的「大離職潮」、「安靜辭職」等議題都顯現出，若公司能改變mindset、提供更具彈性的工作環境，將更能夠吸引新世代人才、留住人才。”

在全球市場普遍對2023年景氣持保守態度下，預期整體人力市場需求將回歸穩定。除了常規的人才補充、半導體等新興產業持續徵才外，隨著2022年數位轉型相關人才陸續到位，留才，將是企業2023年在人力資源管理上的主要課題。企業需要先盤點現有人力狀況，掌握哪些內部人力需要提升職能，例如管理能力、科技知識、數位賦能等，做為未來的人才培訓計畫，持續實踐2022年企業留才的關鍵—教育訓練。同時，企業可以善用人力資源數據分析軟體或解決方案，協助企業檢視與預測人才流失情況。

面對不斷變動的人才市場，企業未來該如何有效留才？首先，企業要能透過人才評鑑、建立人才庫是關鍵，確認每一層主管都有接班人，縮減世代交替的人才缺口。企業要能透過溝通、培訓，讓潛力接班人感受到公司惜才，且重視人才職涯規劃，減少人才出走、面臨人才荒的風險。



藝珂外包服務事業部協理
張浩江 Spencer Chang

開始轉型。以國內外實行彈性工作模式的公司為例，員工生產力不僅沒有影響，甚至因為工作彈性，員工可以兼顧家庭，更激勵員工。

“未來，提供彈性工作環境很可能是全球必然趨勢，企業在面臨人才缺乏挑戰下，是否願意及早投資做規劃，取決於決策者對於轉型的遠見和信心。”

企業決策者除了提供彈性工作環境上外，在人才資源上也需要有更彈性的規劃，以應對人才缺乏的挑戰。企業可以藉由外部專業人力資源諮詢服務，協助管理層與人資部門，診斷、分析人力資源管理的痛點與盲點，找出對策解決。除了盤點人力資源，針對人力缺乏的部門或專案，則可透過外包或派遣服務，尋找專業人才，讓企業得以專注在核心業務，人資部門則可專注在提升主管的管理與領導力、人才市場的品牌經營、留才、人才訓練等。

對於求職者來說，企業除了期待求職者的專業技能外，在軟實力上的充實也很重要，包括面對挫折的能力、耐力、具有同理心、衝突溝通等，更有助於職涯發展上。

投資彈性工作模式、 多元人力資源管道， 有效應對人才荒

目前全球都面臨人才不足的挑戰，台灣與其他亞太地區國家如日本、韓國、新加坡也不例外，主要是受到少子化影響，勞動力逐漸老化，人才短缺成為長期趨勢。再者，國際企業競相跨海徵才，如軟體工程師等，所提供的薪資遠高於台灣薪資水準，有些甚至高於台灣薪資的1.5倍，不少台灣人才選擇到海外就業，或是透過遠距工作模式加入海外公司，台灣人才外流也使得人才短缺的挑戰更為險峻。從產業面來看，目前台灣人才短缺主要來自資訊科技、軟體工程、半導體相關產業。

再者，新創團隊的彈性工作文化與自由氛圍，更吸引年輕一代的求職者，若一般傳統企業在組織、管理策略上，沒有跟上市場趨勢做相對應的調整，將不易招募到新世代人才。十年前企業期待人才有忠誠度、能夠長期留在公司，因為技術不像現在一般發達，流動率也相對沒這麼高，人才與專利是公司的智慧財產。但更早於十到十五年前，歐美就已開始在談遠距、彈性工作模式，當時因缺乏遠距工作是否會影響工作效率的研究數據佐證，導致很多亞太區企業無法擬出策略，所以未普遍發生。今日，受到疫情影響，企業需要提升IT系統，讓員工可以在家工作，促使亞太區企業的工作模式



藝珂正式人才招聘事業部副協理
王光宇 Eric Wang



翻轉既有企業組織框架， 新世代思維從教育訓練打底

造成人才荒的主因，多半是來自於企業對於「人才」的定義與實際人才條件有落差。同時，年輕世代期待的工作氛圍，也與企業思維有所差異。在數位潮流下，各式輿論多鼓勵年輕人「做自己」，遇到不適合的雇主就勇敢離職，選擇更適合自己的工作環境，或選擇做「躺平族」不急尋工作。企業則認為，為了留才，能做的都做了，為何人才還是留不住？企業與年輕世代的認知鴻溝，使得企業面對人才、培育人才上缺乏用心，員工也因為公司無心栽培或缺乏人才養成計畫，選擇另謀他職。

事實上，細究台灣人才流動的趨勢，台灣前15%的頂尖人才，多屬於有國際觀、願意積極到海外尋找發展機會的人才。在疫情期間，有不少從海外回台發展的人才，剛好填補了這塊國際人才需求的空缺。反倒是常轉換工作的求職者，若沒能將眼光放遠、珍惜工作機會，很可能會在人力市場中失去競爭力。

就人才需求來說，需要肩負業績壓力的業務、基礎研發人員、需要細心特質的行政人員等職缺很多，相對來說，行銷職缺則較少。在外商，高階協理級的主管職缺上，也開始延攬海外人才，不見得都會從內部擢升，這也顯現在高階人才競爭上趨於國際化。

從職能上來看，人才荒多是因為人才在專業經驗年資上

不符合企業期待，企業不願意屈就。另一方面，當人才面對多個工作機會選擇時，複雜、負擔重的工作通常都不是首選，加上若新的機會與現職差異不大，人才多半寧可留在原職。再者，由於科技業高薪徵才帶來的後續效應，使人才在轉職過程中，期待薪資能夠增加兩到三成，但此期待若超過企業所提供的薪資水準，即使人才條件符合，企業可能因為無法負擔，而重新改找其他人選。

為解決人才缺乏，企業會採多元管道著手。從既有人力找出潛力人才，透過內部訓練，提升專業職能。或是提高薪資水準吸引人才加入，同時汰換不適任的員工或組織重整，讓人力結構變得更有競爭力。

從長期策略來說，企業利用實習管道來吸引求職者，在實習過程中觀察人才潛力，針對有潛力的人才提供完整培養訓練。

“企業透過實習管道來徵才，也同時在培養未來三到五年的人才，讓人才在培訓過程中更融入企業。”

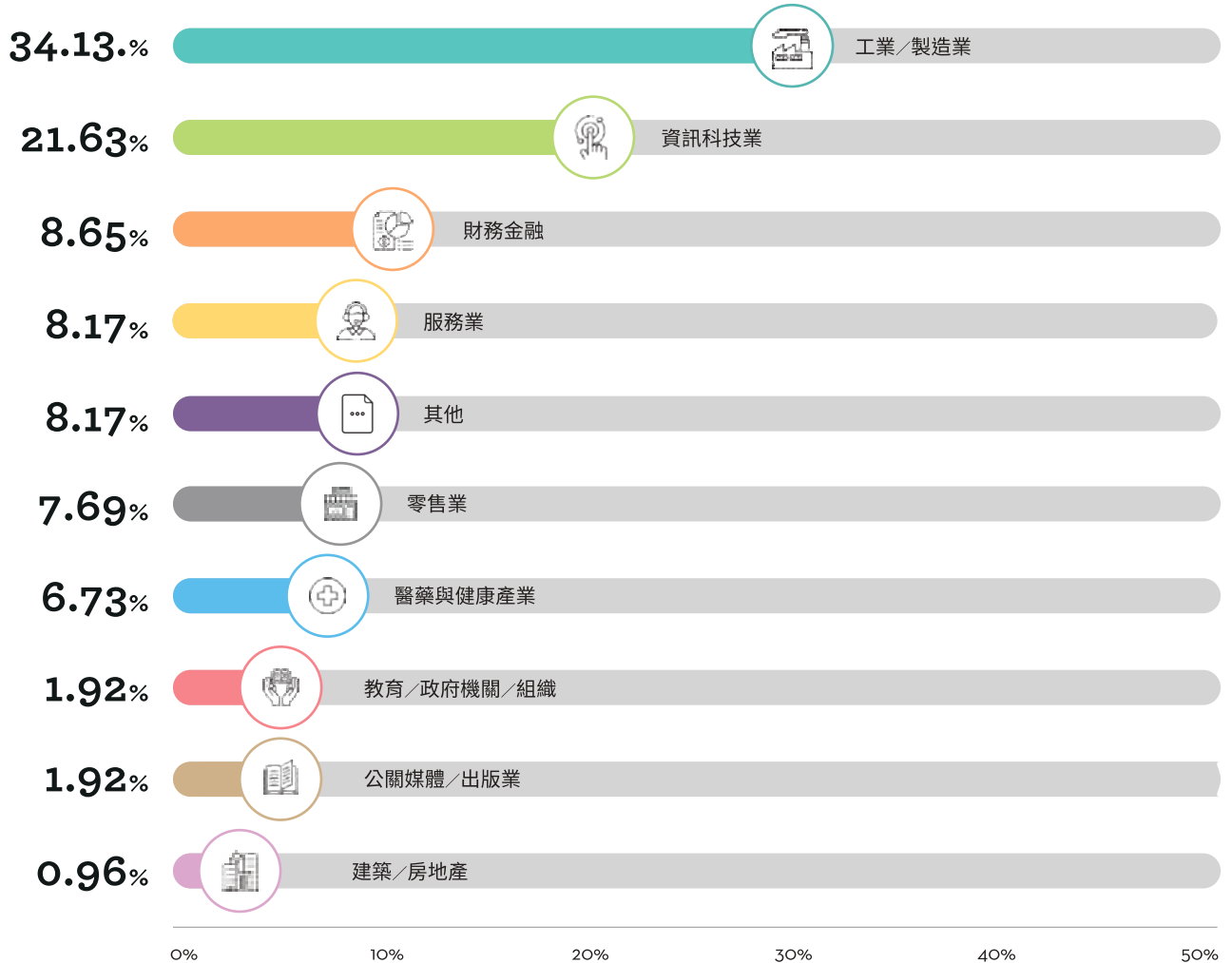
總結

企業面對人才荒的趨勢，建議重新檢視組織框架，找出人才流失的原因、人才招募的問題等，解決核心議題。此外，藉由引進如教育訓練等外部資源的方式，了解市場趨勢、最新動態，激勵內部人員提升職能，同時改變管理思維，協助企業突破人才荒的困境。

面對各產業急需人才，建議人才在選擇機會時，不只專注在單一產業，可以放寬眼界，觀察其他能夠發展自身特質、來自不同產業的機會。或是透過派遣人力的機會，接觸不同領域或職位的工作，從中發掘新的發展可能。同時，持續投資自己的專業能力，也是累積自己實力、增加機會的方式。

產業類別

台灣藝珂集團《人才供需調查報告》於2022年七月進行，樣本來源橫跨各大產業，工業/製造業與資訊科技業為多，約各佔34%、22%，其次為財務金融、服務業、零售業等，約各佔8%。



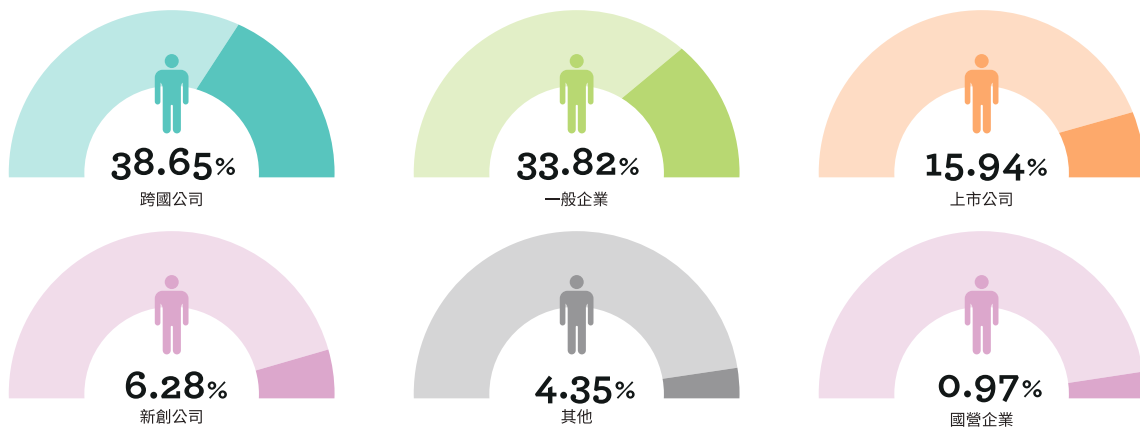
員工人數

就企業規模而言，超過1,000名員工的企業約佔22.12%的樣本，250至999名員工佔24.04%，250人以下則佔53.85%樣本。



企業組織型態

就公司類型而言，約39%樣本為跨國企業，34%樣本為一般企業，16%樣本為上市公司。





THE ADECCO GROUP

公司簡介

藝珂集團總部設於瑞士蘇黎世，為全球最大的國際性人力資源服務公司，名列《財富Fortune》全球前500大企業之一，於瑞士蘇黎世證券交易所股票公開上市。藝珂集團亦獲全球最佳企業職場肯定，目前已有超過5千家分公司，服務遍佈於世界60個主要國家及地區市場，全職員工超過34,000名。每天有超過70萬名的約聘工作夥伴為超過10萬家公司提供最完善的人力資源服務。

做為全球最大人力資源服務公司，Adecco藝珂以「Making the Future Work for Everyone」為目標，實現我們的願景—為個人實現永續就業能力，在瞬息萬變的世界中茁壯成長，並協助企業優化人才培育、蛻變成為團隊力，為人們建立一個更美好的工作環境。我們提供的服務不僅是發掘人才潛能、打造就業能力，無縫串連起人才與就業機會，同時，構建獨特的360度人才解決方案和諮詢生態系統，為企業客戶提供優化人才需求和組織模式的解決方案，協助企業實現永續經營目標，共生出兼具繁榮與包容的社會。

台灣藝珂於1989年成立，以國際視野、貼近客戶的服務網絡，提供台灣各類產業及大、中、小型企業多元的人才資源服務，服務市場遍及大中華地區。隨著台灣科技製造產業蓬勃發展，在2013年更進一步成立分公司躍科（Spring Professional），專注於提供科技產業相關專業技術人才顧問服務；此外，躍科分公司亦將於2023年轉型為LHH分公司，幫助企業從甄選、入職、發展、轉崗、離職到輔導轉型，提供一站式人資解決方案。







Taipei 台北總公司

110台北市信義區忠孝東路5段68號10樓B區
Tel : 02-5552-6168

Spring Professional | LHH 躍科分公司

110台北市信義區忠孝東路5段68號23樓B1
Tel : 02-7737-5118

Tainan 南科辦事處

741台南市新市區南科二路12號F201室
Tel : 06-510-6999

Hsinchu 新竹分公司

300新竹市光復路二段289號14樓之1
Tel : 03-620-1558

Taichung 台中分公司

408台中市南屯區公益路二段51號19樓B-2
Tel : 04-2301-0781

Kaohsiung 高雄分公司

800高雄市新興區中正三路55號18樓之2
Tel : 07-973-0960

