

因應人口結構衝擊的企業人才培育發展策略

- 亞太文教有限公司 執行長 吳育昇

壹、前言

根據「中華民國人口推計（103至150年）報告」，我國15至64歲的工作年齡人口數於民國104年達最高峰1736.9萬人，之後將持續下降。工作年齡人口占總人口比率由民國103年的74.1%持續下降至民國150年的50.4%。而我國65歲以上老年人口占總人口比率將由民國103年的12%，增加為民國150年的41.0%。其中，80歲以上人口占老年人口的比率，亦將由民國103年的25.1%，大幅上升為民國150年的43.2%。（國家發展委員會，民103）故為因應少子化的衝擊，再加上國人勞動參與情形呈現晚入早出及工作年齡人口亦呈高齡化之現象，因此，針對勞動市場人力短缺及老化的問題，企業宜提早因應並持續建構合宜的勞動環境，擴大勞動供給來源，提升勞動者專業技術能力。

筆者近年來積極參與勞動部TTQS人才發展品質管理系統、All-in-One求才深化整合服務、銀髮人才發展與就業服務整合計畫及經濟部企業人力資源諮詢診斷方案等業務的推展，協助企業推動人才培育系統的建構與改善工作，期間發現企業在擴大勞動供給來源、建構人力培育系統、及職能開發與能力鑑定等構面，因受到少子化、高齡化、工作價值觀等人口結構面的影響，導致企業在人才培育的發展策略、措施必須要有創新的思維與作為以因應此一挑戰，亦可運用政府資源直接協助企業進行人才培育的系統建構。

貳、擴大勞動供給來源

企業在人才招募的作為上，目前運用的策略是以人力銀行、校園徵才、員工舉薦為主軸，尤其在 3K 產業中因勞動環境較差及員工工作價值觀影響，導致面臨招募的困境，因此，政府部門(如勞動部、經濟部)挹注很多的資源及人才招募的政策措施供企業運用。而教育部在技職教育再造計畫中又針對高中職生積極推動學生職場體驗、業界實習、建教合作等就業導向班次規劃，在技專校院則推動產學攜手、產業學院、雙軌旗艦等產學合作。然企業常嘆找不到人力，新鮮人則苦嘆找不到工作，此一吊詭現象業已成形多年且逐漸影響到社會的安定，故不得不盡早因應以求達成人力供需平衡。現茲就此一構面的因應措施說明如後。

一、造成企業人力供需不平衡的原因探討

企業常嘆找不到人力，準勞工則說找不到適性的工作，其間的落差個人歸結其原因包括如產業人力需求的系統性規劃的問題(如學校科系與市場人力需求不一致、不同階層的人力需求規劃失當、跨領域人才培育待強化等)；人力素質適性化提升的問題(如學員實務能力與產業需求有落差、價值觀的調整等)；產業人力資料統整透明化的問題(如建立資料庫平台提供各單位運用等)；企業勞動環境欠佳的問題(如工作環境吵雜)；勞動條件待強化的問題(如工時長、薪資低)；勞動力供給面依賴性高的問題(如人才培育意願普遍低落)；其他的問題(如勞動力工作價值觀偏頗、新鮮人對職場認知不足、及家長觀念待調整)等。

二、強化勞動供給人力來源網絡的建構

企業除可擴增人才招募的管道外，亦可透過師生實務增能計畫(如高中職就業導向專班、技專校院產學合作、產學攜手、產業學院)等辦

理模式，針對企業所需的群科學生，依實務需求建置短中長期的人力需求規劃。

短期人力需求規劃可配合就業服務機構、職訓結訓學生來提供企業人力需求，另可運用高中職學校辦理職場體驗及實習、技專校院的產業學院、業師申辦、來提供企業人力需求與培育運用。

中期人力規劃則可配合運用高中職學校辦理就業導向專班、建教合作班等，技專校院辦理的產學合作、產學攜手、產學訓合作班、雙軌旗艦計畫來因應企業人力需求與培育運用。

最後企業應建置所在地的學校或職訓機構有辦理相關需求群科人力的單位或機構資料，包括單位名稱、聯絡人、聯絡資訊以為聯繫與留用。對於有參與職場體驗及實習的人力資訊亦可在符合個資法情形下蒐集其聯絡資訊，以降低企業對人力供給機構的依賴及強化符應企業本身的人力需求的作為。

三、 強化產學合作模式

企業若能根據人力需求落差，再結合已有的產學訓合作發展模式，將可產生人力資本的聚焦性與適性媒合的效能，開展產學訓合作的新模式。例如強化高中職就業導向專班的運用，針對有就業意願的職場新鮮人，使高中職學生透過體驗、實習、業師授課認識職場，並透過學校輔導機制協助以強化學生的就職意願與動機。

從健全員工的職涯發展的觀點，企業為因應高中職生的兵役問題、家長的觀念期許、人才是企業資產的概念，企業可與技專校院推展產學合作，進而輔導升讀技專校院進修學院、產業學院、雙軌計畫、產學攜手專班等，健全員工的未來職涯發展及穩定就業。

整合產學訓合作模式推動客製化人力的引進，可配合勞動力發展署推動產訓合作、訓用合一作法，針對企業所需人力客製化其訓練課程及職場適應媒合，以引進企業需求人力。至於產學訓的合作管道亦可透過目前各部會建置的溝通平台進行接觸，如透過經濟部產學合作人才培育資訊網及教育部高職與業界合作機構資料庫計畫網站、勞動部台灣就業通求才專區及就服中心的服務網站，進行尋求企業人力求才登錄、產學訓合作等服務。

四、強化人力招募的政府資源運用

企業在勞動力供給面依賴性很高，實有待強化企業自我擴增人才招募管道，除了企業常用的人力銀行、校園徵才、員工舉薦等管道外，建請可運用引進產學合作的實習生、職訓結訓學員、就業服務中心推薦、及透過職務再設計引進銀髮族人力。另外企業可落實離職面談的資料統計與分析，針對員工離職的原因進行分析，找出員工離職的影響因素，進而訂定解決方案，以改善企業的勞動環境、勞動條件、及管理職能提升。

企業因區域人力面臨舒適圈、人口外移的挑戰，導致面臨人才招募困境時，企業可充分運用政府提供的資源，如引用就服體系中跨域生活津貼的的補助(租屋、交通費用…等)的資源，協助企業招募區域外的人力。

參、建構人力培育體系

近年來政府推動企業人力資源提升方案、小型人力資源提升計畫、產業人才投資方案、人才發展品質管理系統、產業人才扎根計畫、產業技師培育計畫等補助計畫，協助企業在育才方面落實推動人才培育的工作，現茲就企業在育才方面常見的問題初步列出，並研議初步的解決方案以供卓參。

一、造成企業不願推動人才培育的原因探討

企業不願推動人才培育的原因林林總總，其中最主要常聽到的原因是員工訓後能力提升結果卻被挖角、跳槽；另企業主管無育才概念、員工老化或組織氛圍不適合推動等亦是原因。又如企業為訓練而訓練，員工認為浪費時間；訓練機制未與績效考核或升遷相互勾稽，間接造成員工不願意參訓；以上均是企業在推展人才培育的障礙，也是企業不願推動人才培育的原因。

二、訓練有效性的規劃

企業在進行年度訓練課程規劃時，期能結合企業的年度經營目標及經營策略進行規劃，配合發展策略進行員工職能盤點找出職能落差，再運用課程規劃以弭補員工的職能落差，提升員工工作職能。而訓練課程的設計，應強化訓練成效的設計，依不同屬性的課程規劃 L1-L4 的訓後成果展現，並可透過邀聘講師的協助與規劃執行，以求充分達成訓練的預期效益，以展現訓練的有效性。

至於訓練執行的資料整備，每項訓練課程在執行推動時宜依各階段整理相關紀錄資料，如簽到表、教材、照片、滿意度調查表…等，以利後續訓練機制的建立、統計分析、知識擴散、成效檢核。並強化訓練的成效考核與知識擴散的效能，運用訓練機制與績效考核或升遷相互勾稽，以期強化訓練的有效性。

企業可運用政府所提供的訓練資源，如企業人力資源提升方案的補助計畫，強化年度訓練課程的規劃，並可辦理 TTQS 導入課程的規劃，參加人員除人資人員外宜邀請各部門主管參與，以期建立共同的語彙與思維，強化推動的助力。

三、多元化訓練資源的運用

企業可統整政府資源，如運用經濟部產業人才扎根計畫、產業專業人才培訓、產業技師培育等相關計畫提升企業員工人力的技能水準。亦可引進勞動部企業人力資源提升方案、小型人力資源提升計畫的補助，因應企業年度發展策略規劃年度訓練計畫。運用勞動部產業人才投資方案的課程或中小企業處的網路大學校 e-learning 課程，挑選符合企業發展需求的課程提供給員工進修與自我啟發提升競爭力之用，並擬定配套作為，以強化員工的專業職能。結合 TTQS 人才發展品質管理系統的輔導與評核，協助企業建置發展人才培育體系。

肆、提升勞動者專業技術能力

由於企業在人口結構面不僅面臨少子化的衝擊，亦逐漸受到高齡化的影響，因此針對企業現有的人力更需透過培育系統以提升其在職者的競爭力及專業技術能力，我國雖然有提供技能檢定技術士證照體系給企業運用，然企業仍無法完整運用，就個人觀察企業雖有心提升勞動者的專業技術能力，但因無鑑定檢核機制或因建立職能模型需時甚多，總是無法落實推動。因此，因應少子化、高齡化的衝擊，企業在人力培育系統中的用才與留才，實有待企業自行建立起職能體系與能力鑑定機制。現茲就在用才及留才的作為上，提供關鍵人才運用的推動流程供作參酌。

一、 找出關鍵人才

企業要永續經營，必須將人才視為資產並強化其投資培育，對於人力資本的經營投資須分階段推動，現階段建請企業先找出影響企業成長的關鍵人才。

二、 針對關鍵人才建立職能模型

企業要建立職能模型需時甚多，因此建請企業先針對關鍵人才建立職能模型，以作為考核關鍵人才的基準與依據。如建構職級別和核心職能、專業職能、管理職能交織而成的職能地圖。

三、 研討關鍵人才的能力鑑定機制

勞動者的專業技術能力提升，雖是勞動者可帶著走的能力，但若能使其為企業善盡心力，則必然能使企業專業成長。其中針對關鍵人才訂定能力鑑定機制更是首要之務。

企業可參酌經濟部工業局能力鑑定機制、勞動部勞動力發展署技能檢定中心資訊網各職類甲乙丙級學術科資料，以降低企業命題時無中生有所產生的困境，再依企業技能需求，因應職務別訂定能力鑑定機制，建立關鍵人才的職涯發展歷程並與升遷進路進行鏈結。企業可訂定專業津貼實施要點，在職級別薪資待遇中加訂依能力鑑定取得級別分別給予不同層級的加薪鼓勵或給予一次性的激勵獎金，強化企業關鍵人才的激勵作為，並做為升遷的基本門檻。

四、 導入關鍵人才作為接班人的規劃

企業主管因應高齡化的衝擊面臨屆退年齡，實有待管理能力的提升與接班計劃的擬定。若其所擁有的經驗知能未能傳承，對企業的永續經營實為一大損失，建議企業透過師徒傳承的內部專業訓練期間或實務維修過程，進行錄影存檔的作為，並建立知識平台，以利於知識傳承與知識分享機制的建立。

有關企業主管接班計劃的擬定，建請將關鍵人才在適切級別之下採建立內部講師機制辦理，除建立內講機制後可進行廠內及廠外的知識經驗傳授、及培養訓練規劃能力外，亦可作為養成未來的主管進行管理職能培訓，以因應未來接班機制的需求做準備。

伍、結語

人力是企業的重要資本，人力培育更是企業重要的施政作為之一，人力培育產業的構建則是政府未來的重要發展策略之一，如今企業雖然遭逢少子化、高齡化等人口結構面的衝擊，然透過政府在人力培育資源的提供與推動，不但可統整現有各部會的政策措施，對於人力培育的建置將可提供更具系統性、連結性、有效性、適性發展的規劃與效能展現，進而提升人力素質與強化企業競爭力。故人力資本是為企業的資產，惟有透過企業在徵才、育才、用才、留才的創新作法，建立人力培育的體系，再結合政府提供的資源與措施作為，相信定能為企業開展更有績效與成長的未來，為實現永續經營的目標而努力開創新局。

參考文獻

1. 國家發展委員會 (民 103) 。中華民國人口推計 (103 至 150 年) 報告。 [Http://iknow.stpi.org.tw/](http://iknow.stpi.org.tw/)