

► 專家文選

HR的回顧與新展望

文／一零四資訊科技股份有限公司 副總經理暨人資長・鍾文雄

2017年受到國內外政治、經濟與社會變遷的影響，HR人員經歷了環境快速變化的一年。根據行政院主計處的估算，雖然台灣全年的整體經濟成長率可以達到2.42%，高於年初的預測，但是隨著陸客來台旅遊人數的驟減、人口老化與出生率偏低、專業人才的持續外移，加上勞動法令的持續修訂，HR面臨的挑戰越趨嚴峻。

一、2017年HR的回顧

從104資訊科技的2017年FBI調查報告中，在人力資源管理的實務調查上，有以下幾點發現值得參考：

- ・企業招募人才管道趨向多元化。
- ・適時選用合宜的選才工具，新人留任率高。
- ・一般服務業積極使用選才工具，人才留任呈現正向循環。
- ・在職員工任職趨於穩定，企業更應加碼培育人。
- ・企業育才從一對一的師徒制、逐漸轉為目標導向教學。

因此人資部門在人才的選、用、育、養、留等階段皆面臨更複雜、更不確定與更多元的狀況。

二、2018年HR的新展望

面對國內外經濟發展、政治情勢、社會變遷與新科技的發展趨勢，展望2018年以後的人力資源管理趨勢，HR必須關注與投注心力的議題如下：

(一) 形塑企業最佳雇主品牌

隨著國內人口老化與出生率下降的人口變遷，加上新世代人才的海外求職趨勢，新人招募作業只會越趨艱辛，HR應該致力於提升企業雇主品牌、運用整合與多元的招募管道招聘人才，持續建構友善職場，強化人才留任的薪酬管理機制。

(二) 勞動法令遵循與員工溝通

因應勞動基準法的修訂與擴大勞動檢查，勞動法令的遵循，包含成立勞資會議、完整的工時記錄與因應勞動檢查的法令遵循作業，都是HR必須做好準備的，因此導入一套合法合規的人資管理系統(如eHRM或企業大師雲端管理平台)，因應公司營運需求，決定修法後的工時彈性措施，做好員工出勤管理與記錄，依法召開勞資會議，進行員工溝通

與協商，將是法定必要的程序。

(三) 新科技的運用以及對人資管理的影響

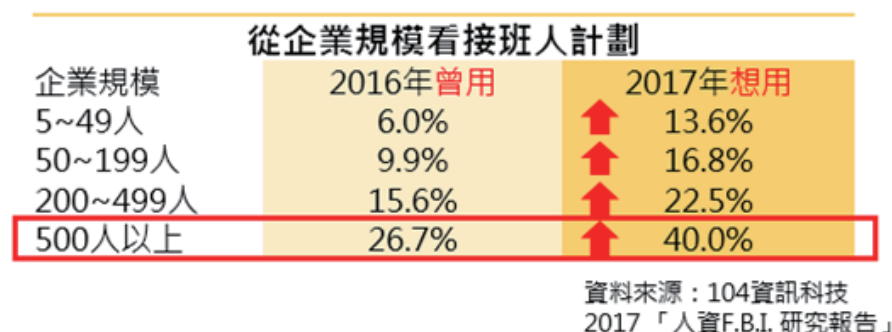
人工智慧(AI)、虛擬實境(VR)、人力資源指標與大數據的科技應用，可以洞悉組織內部人資管理的發展趨勢，預測人才資本的變化，HR據此可以預先提出解決方案。比如使用職能性格常模提升人才甄選的精準度、發掘企業關鍵人才的樣貌、預測績優人才的離職率、預估人才發展費用的投資報酬率，以及檢測各部門人才梯隊養成的齊備率。HR必須持續關注新科技應用的技術發展，以及未來科技對員工管理所造成的衝擊。

(四) 新世代人才與新工作型態的發展與管理

隨著戰後嬰兒潮的逐漸退出職場，加上Z世代(西元1990至2000年後出生)人才陸續投入職場，在企業面臨人才短缺的狀況下，HR必須協助主管提升跨世代人才管理的能力，建立尊重人才多元(Diversity)與包容個別差異(Inclusion)的職場文化。此外，如何透過職務再設計，提供更彈性的工時制度，將有助於中高齡、二度就業以及弱勢就業人才的投入職場，發展零工經濟(Gig Economy)的工作型態，適度解決企業的人才荒。

(五) 企業人才梯隊的養成與齊備率

當企業持續擴張版圖時，最令人擔心與扼腕的議題便是管理人才的欠缺，根據104資訊科技2017《人資F.B.I.研究報告》，不分企業規模，「想用」接班人計劃的企業比例，都比2016年提升，規模越大的企業，找接班人的意識越高。



因此，人資部門必須依據中長期組織發展策略，確認關鍵人才的特質與樣貌，透過管理職能的評鑑與職能發展，為公司建立各級人才的養成梯隊，定期檢核人才素質的齊備率，為公司的企業發展儲備關鍵人才。

