

第 5 章

規劃及招募人 力資源



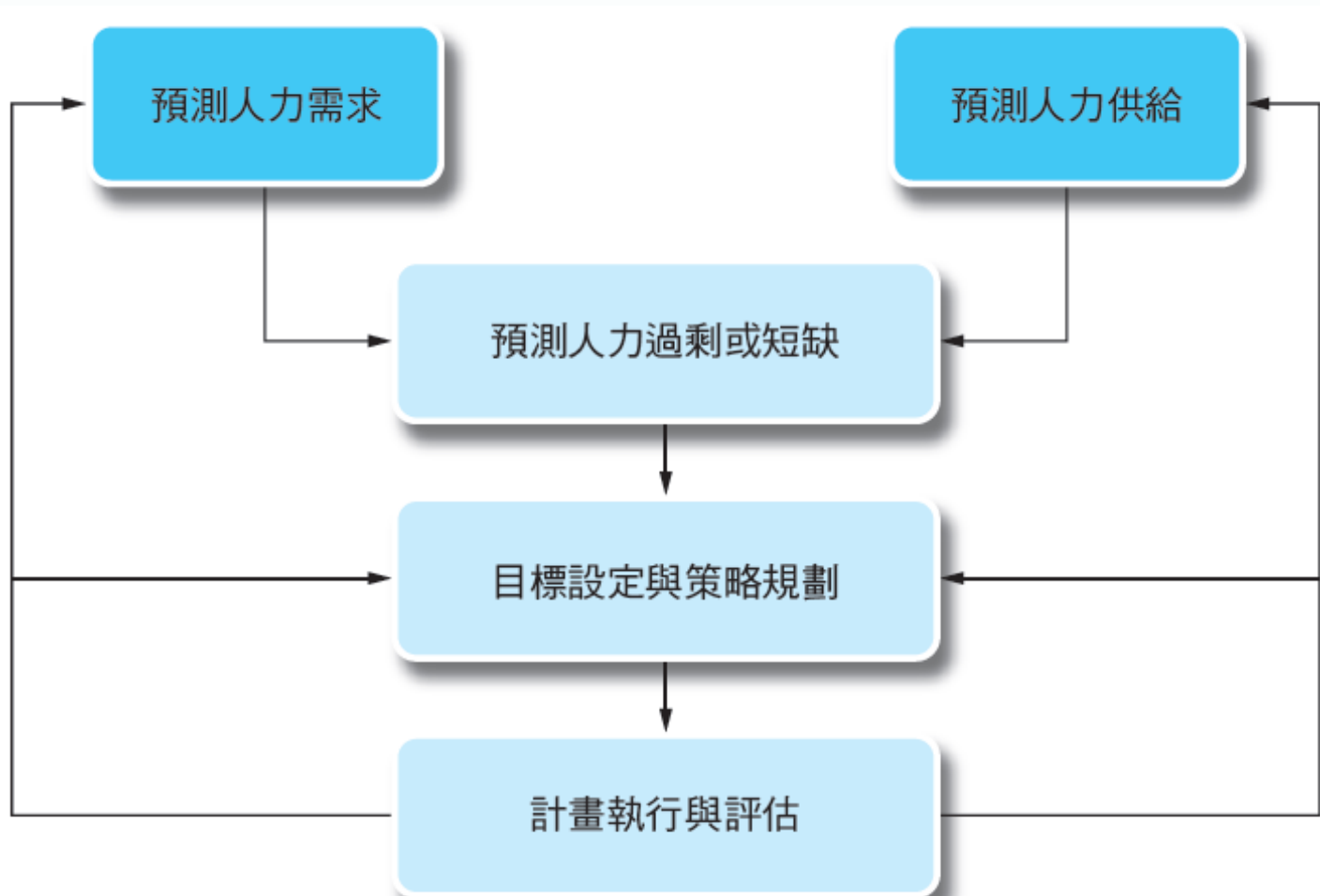
我該了解什麼？

1. 說明如何規劃達成組織策略目標所需的人力資源。
2. 確認不同工作類別的人力需求。
3. 簡述各項減緩人力過剩方法的利弊，並指出避免人力短缺的做法。
4. 說明可增加職缺吸引力的招募政策。
5. 列出並比較所有可能的求職者來源。
6. 說明招募者在招募過程中的角色，並指出其限制與機會。

人力資源規劃歷程

- ➡ 人力資源規劃係指確認組織為達成將來目標，所需員工人數及種類。
- ➡ 組織進行人力資源規劃的理由：
 - ➡ 完成企業目標
 - ➡ 在業界中占有一席之地
- ➡ 人力資源規劃：
 - ➡ 比較組織的目前狀態與未來的理想狀態
 - ➡ 以達成組織未來目標為前提，就組織人力資源進行適當的調整

人力資源規劃歷程概要



預測人力需求

- 人力資源規劃的第一步為預測。
- 預測係指試圖了解組織中的哪些職務類別可能會面臨人力短缺或人力過剩的情形。
 - 可透過統計分析或專家判斷為之。組織可了解歷來人力需求的趨勢
- 常見預測人力需求的方法包括：
 - 統計方法：
 - 趨勢分析
 - 領先指標
 - 確認組織內部人力供給的狀況：各職類的現職員工數，或是組織內具備特定技術的人數，都是預測未來人力供給的基礎資料。
 - 人力變遷矩陣圖

目標設定與策略規劃

- ➡ 人力資源規劃的第二步為目標設定與策略規劃。
- ➡ 設定具體數字目標的用意，在於將焦點放在處理相關的問題，以及作為計算組織人力短缺或過剩的基準。目標應直接源自於關於人力供給的分析。

解決人力短缺或人力過剩的人資策略

7

減少人力過剩的選擇		
選擇	達成的速度	成本花費
縮編	快	高
減薪	快	高
降級	快	高
調職	快	中
工作共享	快	中
人事凍結	慢	低
自然淘汰	慢	低
提前退休	慢	低
再培訓	慢	低
避免人力短缺的選擇		
選擇	達成的速度	延緩改變的能力
加班	快	高
短期員工	快	高
外包	快	高
經過再培訓的調職人員	慢	高
減少員工流動率	慢	中
從外部僱用新員工	慢	低
技術創新	慢	低

目標設定與策略規劃

8

- ➡ 核心職能係指組織成員所擁有的知識和技術。組織因其而掌握競爭優勢，並為顧客創造更多的價值。
- ➡ 組織縮編指組織為增加競爭優勢，有計畫地裁減員工人數。
- ➡ 提前退休計畫：鼓勵年老員工自願離職的規畫。
 - ➡ 階段性退休計畫
- ➡ 減低人力過剩的常見作法為：
 - ➡ 僱用短期與契約人員
 - ➡ 外包 委由其他維持組織營運必要的服務

人力資源計畫執行與評估

- ➡ 人力資源規劃的最後階段為策略執行與成果評估。
- ➡ 在執行人資策略時，組織須能掌握足可達成目標的員工。
- ➡ 在評估成果時，最須注意的是組織是否因此成功地避免人力短缺或過剩的情況。

配合平權措施進行人力資源規劃

- ➡ 許多組織在規劃人力資源時，會搭配政府的平權措施計畫，以促進多元勞工投入就業市場。
- ➡ 平權措施計畫預測並控管受保護族群員工的比例
 - ➡ 勞動力運用分析

招募人力資源

- ➡ 人資部門的角色在建立「可能人力供給庫」。一旦組織確有用人需要時，就不必擔心不知從何找人。
- ➡ 招募係指組織為找出並吸引潛在人力資源而進行的一連串程序及活動。

人事政策

- 人事政策是組織內人力資源管理政策的一部分。具體地說，它是組織人力資源管理政策中，與職缺填補直接相關的部分。
- 與招募特別有關聯的人事政策，包括：
 - 選擇內部招募或外部招募
 - 提供一般水準薪資或是領先市場薪資
 - 要強調工作保障，或強調雇主任意終止僱用契約的權利
 - 任意僱用原則
 - 正當程序政策
 - 以廣告建立組織形象

招募來源

- 決定招募來源是另一項影響招募策略的要素。
- 組織說明勞力需求及與目標對象接觸的內容與方式，將決定組織人才來源的規模與素質。
- 內部來源：目前已經在組織內工作的員工。
 - 職缺公告
- 外部來源：尋找目前非於組織工作的人才。
 - 毛遂自薦指未經組織宣傳，即主動向組織應徵的求職者
 - 內部成員介紹指受到組織內部成員的引介，而向組織投寄履歷的求職者

招募來源

- ➡ 線上招募
- ➡ 刊登報紙和雜誌廣告
- ➡ 政府就業仲介機構
 - ➡ 地方政府就業局
- ➡ 私人就業仲介機構
 - ➡ 獵人頭公司
- ➡ 校園徵才

招募者特徵與行為

- ➡ 招募者將影響職缺內涵及獲選的求職者特質。
- ➡ 一般來說，若招募者態度溫和，並能提供重要資訊，求職者也會給予正面回應。
- ➡ 真實工作資訊指涵蓋工作優缺點的背景說明。
- ➡ 在決定人們是否接受某項職缺（或願留任於某項職務）的因素中，招募者的重要性似乎遠不及組織的人事政策。

聘不到人七大原因

16

布蘭特,拉斯穆森(Brent Rasmussen)
全球人資解決方案網站

- 1.工作說明避而不答薪資範圍列
- 2.列出職缺時,未依不同的群組調整
- 3.只聘任曾擔任相同職務的求職者
- 4.招聘時未參與勞動市場資料
- 5.未建立人才庫
- 6.對求職者設下技術障礙
- 7.忽略留住人才的重要性