

## 「永續」沒這麼高遠，先從「雇主品牌」顧好人才開始吧

文 / 台灣奧美資深策略 黃昭綺 Chao Huang

「缺工嗎？」這句話已經不只在鐵捲門上的小貼紙、或老牆面噴漆上出現，更是讓台灣企業主煩惱的問號。

根據大紀元新聞報導表示：「台行政院主計總處調查，2022 年前 10 個月的失業率平均約 3.69%，算是充分就業。但今年 2 月底工業及服務業職缺數達 25.8 萬個。」根據商業總會與相關學者的推測，缺工問題主要跟少子化與年輕人就業意願低落相關。前者與台灣人口結構政策相關，而我們也已經從民族主義國家，逐步走向更符合島國特色、多元種族合作共榮的移民國家，我私人正面看待這樣的演進。但後者的「就業意願低落問題」或許更值得當代的企業主深思。

業總會秘書長劉守仁舉例：「青年失業率近 3 年平均都在 8% 以上，未充分就業，這與價值觀改變、就業意願有關。曾有合板業者表示，一名已經被培養成將要擔任師傅的年輕重要員工，月薪 4.8 萬卻突然說要辭職，他認為在 3K (危險、辛苦、骯髒) 產業交不到女朋友，寧願去 KTV 當服務生月領 3.5 萬元。」不僅是傳產、技術與服務業，在我們行銷傳播產業，也遇到相似的四大人才危機：很難找人、新創迷人、不久就跑、安靜離職。這些現象在在顯示：當企業費盡心力在提供價值給顧客時，或許未必能提供等同滿足的價值感給「人才」，長久之下自然難找又留不住。這不禁讓我想到，在這個「永續」是顯學的世道，我們很容易能暢談一間公司的環保作為、社會責任、治理規章——但企業的「人才」，是否也存在於那個我們想像的永續世界裡？地球的草木本就自然生長殞滅，說實在的，「永續思維」是非常人類本位主義的概念，但也正因如此，永續的世界，不就應該有永續的「人」嗎？這份人的永續，不僅是在乎人類本身彌足之貴的價值，更直指企業是否能持續經營下去的關鍵動力。對大多的台灣企業來說，寫好該交的報告就已經很累了，若還要投資更多把「永續」的方方面面都做到好，甚至做得有特色、能與他人區隔，實屬難事。在這種情況下，近在眼前的「員

工」，就是一個不錯的開始。因此，在思考公司的未來時，也好好思量人才的未來，可能是一間中小型企業在有限的資源下，能做到的最永續、最讓人有感的事了。

基於此，透過「雇主品牌」的確立，以及「員工體驗歷程」的規劃，能夠讓企業在缺工的社會環境中，建立與眾不同的價值，讓人才能夠信服、受吸引、並懷抱著意義感貢獻所長，真正地在企業中安身立命，並追尋自我也認可的成就。

### 「人才」的永續，是企業在乎與員工的互相成就

所謂的「雇主品牌」，便是人才願意為企業付出自我的理由。企業與品牌除了對外、對顧客要展現清楚定位，對內對員工也應有清楚定位：這間公司為什麼值得人加入？這間公司的追求對員工而言有什麼意義？員工的專業能在這裡發揮什麼價值？

來自奧美全球總部的模組「雇主價值主張」(Employer Value Proposition, EVP) 能幫助企業在員工洞察與雇主優勢之間找到交集，讓企業在人力市場中展現清晰而獨到的魅力，找到志同道合、願意同行的一群「夥伴」。

#### EMPLOYER VALUE PROPOSITION (EVP) 雇主價值主張



雇主價值主張與品牌宗旨，是互為表裡的。如 Apple 的品牌主張為「Think Different」，雇主價值主張為「Different Together」、號召所有對改變與革新有執念的人。如 Amazon 的品牌主張為

「Earth's most customer-centric company」，其雇主價值主張為「WE PIONEER」、號召擁有「第一天精神」的拓荒者。又如，國泰金控於 2019 年提出「#WhatifWeCould」(如果我們能夠) 的轉型精神，展示老字號企業與時俱進、優化無止境的宏願；因此，其雇主價值主張也相應更新為「#讓國泰成為你的車庫」，打破人們對於金融業的傳統想像，鼓勵跨界人才帶著他的創新想法來到國泰創業，驅動金融科技的改變。



#讓國泰成為你的車庫 (廣告影片連結: <https://youtu.be/sb7eFk6HCbU>)

雇主價值主張闡明了企業的競爭力，更蘊含人才永續的深意和美意，其精神是相信：最好的僱傭關係，應是企業與員工的念想能彼此投合、互相成就，遠大於契約關係。人在其中，不只是被報表化約為數字的人力資源，而是能透過自我實現來推進企業、甚至貢獻社會的長期力量。

### 「人才」的永續，是讓人才本身也永續地成長

有定位，當然也需要透過內部溝通與體驗設計，來讓雇主價值主張更立體地展開。消費者有決策歷程，員工與企業的所有互動也可以一場「員工體驗歷程」來看待，早至初接觸的「吸引」階段，乃至員工訓練、績效評級，甚至完整到離職體驗、或後續的畢業校友交流會——每一步，都是企業能實踐「人才永續」的方式。

#### EMPLOYEE EXPERIENCE JOURNEY 員工體驗歷程



以奧美所服務的老爺酒店集團為例，其企業以無微不至、超乎期待的服務聞名。他們在乎每一位客人的一息一動，認為每一趟旅程都是獨一無二、充滿故事的。因此，其品牌主張為「一個有故事的地方」，其雇主價值主張為「創造精彩難忘的故事」，每一位老爺的員工都致力於讓顧客在老爺的駐留，充滿美好的回憶。而為了讓這份信念深駐員工心中，他們也讓「故事」成為對人才建立共識、強化信仰、鼓勵行動的核心種子，讓人才的熱情與實力，因「創造故事」而成長、因「擁有故事」而永續。



另一個堪稱透過員工體驗達到人才永續的教科書，即是 2020 年因疫情不得已大規模裁員，卻因暖心之舉，贏得輿情眾聲喝采的 Airbnb，其傳奇的思維與行動，也值得參考。(Forbes 專文報導連結: [What Airbnb Got Right About Announcing Layoffs](https://www.forbes.com/sites/stevegoldman/2020/08/10/what-airbnb-got-right-about-announcing-layoffs/) (forbes.com))

奧美的祖師爺，大衛奧格威曾言：「如果我們都雇用比我們弱小的人，那我們就會淪為一間侏儒公司；但若我們都雇用比我們高大的人，我們將成為一間巨人的公司。」人才的永續，需要能識見巨人的慧眼，也需要願意培育巨人的堅持。在這個人們越來越敏感纖細、時常感到迷茫的時代，願每一個人的才情都有歸處、願我們都成為能看見巨人的巨人。

#### 作者簡歷 | 黃昭綺 Chao Huang

萬華人、講台語。策略之外，做過審計、廣告業務、小編、藝術博覽會公關。相信兩件事：一、偉大的創意與深刻的人性洞察是雙生火焰；二、任何品牌都應有能力去成就更好的時代。私人興趣是偷窺他人數位足跡、跟人聊天忍不住就會切換成訪談模式、模仿各地方言、做簡報的翻頁特效、還有歸檔。