

陸、專題演講 III

Keynote Speech III



陸、專題演講 III

一、時間：103 年 10 月 15 日（星期三）上午 9 時 30 分

二、主題：2014 International Conference on Human Resource Development in the Public Sector—
Prospective Training & Leadership Trends - Taiwan

三、演講人：Nicholas David Bearfield 歐盟人事遴選局局長

四、內容：

大家早，接下來的這段時間我希望大家給一段有趣的想法，和大家談談目前的社會大趨勢。這些都會影響到身為人事方面的專家，除此之外也對於公務人力有很大的影響，我相信在世界各地都遇到非常嚴峻的挑戰，今天的會議就是看看人力資源的領導新趨，我們必須把這些議題處理好，否則政府就沒有辦法做好工作，我們的社會、經濟都會受到威脅，所以我們真的必須要來處理這嚴峻的挑戰。首先，花幾分鐘的時間先來談一下背景，大家可以看到這是全球的背景，這些都會影響到我們每一個人，不管我們生活在哪裡。

我想影片中的資訊不是最新的，但還是可以給大家一個概念，就是我們現在面臨瞬息萬變的世界，然而在公部門我們不是那麼適應改變，公務人力系統的強項就是穩定，我們能夠處變不驚，以船來比喻，公部門可能像是一艘郵輪，郵輪的優點就是可以載運很多貨物，能夠在風暴中穩定的在行道上航行，但有些時候你可能需要一艘快艇應變一些瞬息萬變的世代，快艇能夠很快的轉變方向，可以因應不同的局勢。今天早上要談的就是在公部門所面臨特定的情境，我們的世界不斷的再轉變，這對公部門負責人資管理有什麼樣的影響？其實我們遇到非常大的挑戰，就是要找出對的人進到公部門。在很多國家公部門都有很悠久的歷史，比如說在歐盟，我們的人事平均年齡大概是 50 歲，那麼在歐盟執委會，有 1/3 的員工會在這十年內退休，有 70% 的管理職位的人，他們會在 2020 年之前退休，這些都是真實的統計數字。我們遇到非常嚴峻的挑戰，所以對我們來說很難補足這些職缺，未來會有很多人才離開我們的體系，他們也會帶走很多專業知識，如果我們不把這個事情處理好，公部門如果沒有辦法重新省思、重新定位，這樣很容易就會被時代拋在後面。在歐洲我們會說公部門像是一個金鳥籠，而在經濟人雜誌上，他說到其實在亞洲也是一樣，公部門像是一個金飯碗，也就是我們所謂的金鳥籠。為什麼大家會想來公部門工作呢？因為他們會覺得來公部門工作是很不錯的，比如說有保障、終身職、不太可能失業，再來是薪資相當合理，你不會發財但是也不可能窮，職涯可以穩定發展、有趣的工作內容，這些絕對也是我加入公部門的原因。再來大家也覺得這個工作是受尊崇的，而且加入公部門是能對社會服務有所貢獻。過去公務人員的薪資不見得非常好，但是退休俸不錯，所以大家會覺得來公部門上班，到了老年財務會有保障，但是剛剛說到的這些金飯碗或是金鳥籠的理由，其實現在也遇到很大的挑戰，我現在跟大家講，五個關鍵趨勢，使得公部門從二次世界大戰以來能吸引人才的方法，到現在已不再可行。

第一個關鍵趨勢，我們雇用的條件不斷改變。在很多國家因為金融危機以及之後經濟不景氣的關係，所以很多公部門在縮編。在很多歐洲國家，有很多公務人員以為是終身職，但一早起來發現

工作沒了，是很令人震驚的。在有些國家有裁員的問題，但是某些國家不是裁員而是減薪，比如說一些歐洲國家，受到經濟危機的關係，公務人員減薪的程度 10% 至 30% 不等，所以在 2008 年以前是吸引大家進入公部門的理由不復存在。再來因為政府財政赤字的關係，不再進用人才，所以大家的職涯發展也受到限制，不像以前這麼有趣。再來就是，公部門受人尊崇的形象已經受到威脅，大家會批評公部門，而這些批評不見得合理，有些人說金融危機發生、退休制度，還有薪資都和公部門脫不了關係。有很多地方政府和中央政府，本來會保障退休俸的領取，現在也都被大刀砍下。我想現在臺灣也有類似的狀況，也就是退休年齡提高的問題，這當然跟人口結構有關係，現在大家活的比較久，有經濟學家說，在二次世界大戰之後，60 歲或 65 歲以後每個人都有不錯的退休金，70 歲時就會往生，但現在已經不是這樣了。

第二個關鍵趨勢，大家對於公部門的表現有不同的要求，我們遇到很大的壓力。社會、人民都要求政府能夠解決各項問題，比如說從 80 年代開始我們經歷過新公共管理，現在又有新的模式出現。大家可以看到社會有需求，因為各式各樣的經濟問題，所以有許多問題需要解決，相信臺灣也不例外。現在大家檢視政府的重點已經轉變，以前是看公部門付出什麼？但現在是看結果是什麼？現在社會對我們的要求是什麼？而成效如何？不是說你做了什麼，你花了多少錢做這些事，而是你做了這些事之後究竟達到什麼效果？這對我們來說也是一大挑戰，也就是說我們必須重視成果，因此需要不同的人進入公部門。這跟以前的需求不太一樣，我們要的不只是穩定的人，而是能夠冒風險的人，當然這風險是合理的。我們需要創新、有企業家精神的人，大家希望公務人員能提供高價值的服務給政府及人民，但是以低成本來達成。這是大家非常關注的，所以公務人力遇到更大的壓力，我們必須要比從前做更多。

同樣的，一般的市民對政府有很高的期待，在圖表中藍色這條線代表在歐洲有多少人對歐盟這個體制感覺是很正面的，可以看到這條藍色的線，從 06 年一直往下掉，我覺得這主要跟經濟不景氣有關，而世界各地對政府信賴度亦在下滑當中。另外在歐盟，人民認為歐盟制度是好的與認為不好的人數幾乎是一樣的，所以如果我們沒有提升施政績效，或沒有達到人民期待的話，就會喪失人民的信任，也喪失我們執政的正當性。所以現在最重要的是要以最低的成本展現最佳的成果。在效能的部分，公務人力必須要更有效率，而不是每天朝九晚五，準時上下班就沒有事了，是要有高技能、高凝聚力，還有高度工作動機才行。因此我們在做人力資源管理時，面對的是很大的挑戰，我們看看目前的勞動力市場中，有誰願意來公務系統服務？我們未來需要什麼樣的人才？而如何找到這些人才就是我們的工作。在座各位很多都是從事公務人力培訓的工作，我們當然可以給他們訓練，可以藉由學習幫助員工，讓他們勝任工作。除此之外，我們也可以透過遴選機制，直接讓這些相關技能的人進入公部門。

第三個關鍵趨勢就是，世代的轉移，X 世代指的是 1960 至 1980 這個世代，如果你是出生在 1960 至 1980 年代的話，是不是也能夠認同以下的描述，他是獨立思考、想做對世界有貢獻的事、希望工作與生活取得平衡、想要學習並發展專業技能，除此之外也關心自己的退休金、薪資等各項福



利，但是比起嬰兒潮世代好像比較沒有那麼關心。我不知道在座的人有沒有人自己的子女是青少年的年紀？我自己有 4 個孩子，他們處於很難熬的青少年時代，這些孩子出生的年代是在 1980 至 2000 年，也就是千禧年世代，這些孩子基本上會在未來十年成為勞動市場主力，各位如果有青少年子女，您看看這些描述是否符合？首先，他們覺得什麼事情都是理所當然、要有舒適生活、他們並沒有很好的訓練來進入職場、他們覺得看不順眼的工作就不願意去做。大家有沒有聽過直升機父母呢？就是對孩子照顧的無微不至，孩子一有問題馬上就過來搶救孩子的這些父母，而孩子對他們的父母也就有所期待，這些就是千禧年世代，這些孩子如果進入公務人力體系會有什麼情況，首先會帶來職場文化改變，也因此公部門整個層級的架構、遵守命令的這些期待可能都會受到衝擊，所以我們可能要改變職場文化、改變我們對他們的期待，否則他們不會想來做公務人員。

第四個關鍵趨勢，那就是經濟的改變。剛剛提到了經濟危機，但重點是整個經濟環境都有所改變，我在今年夏天的時候，看到臺灣的財經報導，談到臺灣的就業市場，顯示有 75% 雇主都考慮聘用新的員工，這些雇主面臨職缺無法填滿的問題，這也意味著勞動市場面臨人才短缺的狀況。在臺灣剛畢業的學生說實在要找到工作並不難，但很有意思的是有 35.5% 的人在實際工作後三個月就辭職了。這些聽起來很像那些挑三揀四的，看不順眼、待不下去就辭職的千禧年世代特質有些相似。除此之外，這些辭職的人當中，有 35% 是因為對工作感到不滿意。

第五個關鍵趨勢，我要講到的是人口結構改變。我覺得這是最大的威脅，特別在歐洲，但是我看到臺灣的數據之後，發現在歐洲的情況跟臺灣的情況是一模一樣。其實臺灣的高齡人口在過去 15 多年來是不斷的增加，當然是歸功於臺灣經濟的快速成長，但是我們也看到這些人財富增加後，他們生養的孩子卻越來越少，所以臺灣的生育率低於人口替代率，在 2010 年的時候，臺灣的人口成長率不到 0.2% 是歷史新低，預計在 2020 到 2025 年之間，臺灣的人口預計會開始出現負成長。從圖表顯示臺灣的人口成長逐漸趨緩，表示未來將有勞動人口不足的狀況。一般來說，人口結構應該要像金字塔，最下面是幼年再來是青壯年，最上面是老年人口，可是臺灣人口結構呈現葫蘆型，人口成長受自然增加下降而趨緩，所以你會發現勞動人口將史無前例的減少。這代表什麼意涵？就是我們必須要跟私部門及非政府組織激烈競爭，吸引最優秀的人才，形成人才爭奪戰。

除此之外，要進入公務體系的人數跟經濟發展息息相關。像在臺灣有多少人要報考公務人員考試，其實是跟經濟發展情況有密切關係，在歐洲也是一樣，之前經濟不景氣的時候，歐洲要報考公務人員的人增加很多。然而一旦經濟復甦後願意當公務人員的人就減少了，我想未來這個趨勢還會加速，只要經濟持續復甦的話，這個趨勢會越來越明顯。所以這告訴我們什麼呢？所謂的這種終身僱用的工作保障制度，對於新世代來說已經不具有那麼大的吸引力了。他們會希望有各種各樣的職涯發展途徑。此外，延攬人才的時候你會發現供需的改變其實與各世代的態度，以及公務體系的改變都有密切關係。7 年前我在歐盟提出這個問題，當時大家都覺得我瘋了，因為好多人搶著要進歐盟工作，但現在這些人瞭解到了，我們現在真的有嚴重人力不足的問題，而在未來人才搶奪大戰即將開打，在歐盟很多機構還不瞭解問題的嚴重性，如果真的要開始搶奪人才的話，公部門絕對

是沒有辦法置身事外的。我身為歐盟人事遴選局的局長，要在這場人才搶奪大戰當中，一定要搶得先機，因為人才是我們最大的資產，我們沒有金庫、金條，所以在公部門最大的強項、最大的資產就是充滿幹勁的公務人員。所以如果我們沒有辦法找到最佳人才的話，歐盟的公部門絕對會陷入困境，其實世界各地都有很多類似的調查，去瞭解對於剛畢業的學生來說，他們最想去哪個單位工作？Trendence 這個機構調查現在的大學畢業生，畢業後最想去的前 20 大企業、部門是什麼，你可以看到歐盟的相關組織在 2010 年時，根本連前 20 名都進不去的，我們可以看到在這邊的最下面根本看不到歐盟機構的名字，這邊可以看到 Google、APPLE、PWC、BMW、KPMG 等集團，對這些年輕人來說都是比較具有吸引力的公司。從這裡可以看的出來，對於歐盟機構來說這是一大警訊，因為我們要吸引的不是大量的才人，而是最棒、最適任的人才。爲了要讓他們有動機進入我們的機構服務，所以我們要進入大家最想進入的前 20 名公司、機構，這是全球的狀況。在 2013 年時大家最想進入哪些機構工作？安永、KPMG、微軟、高盛、蘋果、Google、JP 摩根、麥肯錫、波士頓、BMW、摩根史坦利、SONY，我也可以一直念下去，大家可以注意到一點，這是大家最想去的前 50 名公司，有多少是公部門機構呢？沒有公務機構，沒有！我們要非常擔心這個現象，因為假設頂尖人才不想進入我們的機構上班，不管我們的機構招募做的再好，就是招募不到人才，人才招聘戰不斷開打，我們除了要跟私部門激烈競爭，也要跟非政府組織激烈競爭，爭取最優秀的人才，這就是全球化的現象。現在很多大企業在全球各地找人才，他們其實不管人才來自哪裡，他們透過全球領導發展計畫尋找最頂尖的人才。在這個人才爭奪大戰計畫中想要成功，我們需要做的事如下：

1. 吸引跟招募人才必須成爲整合型人才管理策略中的一環。目前在歐盟還沒有這樣的策略，我們沒有做的很好。在 11 月的時候，歐盟執委會有一個新的主席會上任，他要求我們的副主席，負責我們人力資源及財務部分，必須有新的人才政策，顯示高層也開始體認到人才政策是非常的重要，也與未來新政策的成功與否息息相關。
2. 再來就是我們要讓公部門有新面貌、新形象。
3. 我們要有更快的招募速度。
4. 遴選程序應該是要有效率的、低成本的。我之前說過現在是看成果，我們需要以低成本取得高價值。

這個不是做幾樣就好，我們每樣都要做，我們要把公部門的招募變得很酷，這當然很難，我們可以做很多事情，但是大家不覺得很酷，比如說我們找 100 位很聰明的年輕人請他們當形象大使，到各個校園裡面去談我們的職涯發展。當中很有趣的就是，我跟這些 100 個年輕人說我的兒子也在，我帶了我 9 歲的兒子去聽，他幫我按這個影片。我就說你長大以後要做什麼？他知道答案是什麼，他想當一個專業足球選手。他想要幫曼聯踢球，這是理所當然的。那我也問其他大概 20 至 23 歲的年輕人，當你 10 歲時想去哪裡工作？有人說太空人、首相、醫生，抱負不小，沒有一個人說他們 10



歲的時候想當公務人員，我也沒有聽過哪個 10 歲的小朋友未來的志願是當公務人員。我從來沒有聽到這樣的事，他們想要當足球員，他們想改變世界，可是不會想當公務人員，這部份我們需要更努力，讓我們公部門更酷，我們要如何因應？有兩個做法：

1. 第一是改變我們的招募策略。我們要看一個人的職能，而不是看他現在的職位、現在的能力。現在很多人還是以為公部門是終身職，有時候重點放錯地方，我們知道其實一個人有多少知識不是那麼重要，因為可能很多知識在十年之內就會過時，所以我們要看未來的潛力。那我們是要直接找現有的人才還是自己培育人才？而何謂具有潛力的人？大家可以從這張由 Corporate Executive Board 提供的圖顯示，在亞洲，大家重視地位、競爭、工作輕鬆、工作穩定、報酬不錯及工作有趣等，大家可以看到世界不同的區域大家有不同的重點。當然這些也只是大方向，但是這是來自大數據，也訪談了數萬人的結果。這邊我們可以看到招募、訓練如何相輔相成，我想這個結果相當的有趣，大家在投影片上可以看到，Y 軸代表執行能力，把事情做好的能力；X 軸代表向心力。我們希望是右上角的人，他們執行力強，對組織向心力又高，他們可以把事情做好又有效率。假設是上半部的話，大家可以看到高向心力、高執行力的人，他們的績效會是左下角的這個人的 4.4 倍。就是說不同的人他可以為組織帶來的績效是天差地遠的，而這樣的人好找嗎？在這樣人才爭奪戰的世界裡，我們組織裡右上角的人只有 1/15，所以你要雇傭他們、找到對的人的機會是 1/15，而找到表現中規中矩的人是相對容易的。但你還有其他選項策略，這個策略就是我們可以透過有體系的培訓，使服務於公務體系的同仁變成頂尖的人才。比如說看左上角這些人，向心力不高，或是右下角的這些人他們向心力高，可是執行力不是那麼強，沒有辦法把事情做得很好。這些人也不錯，但不是十全十美的。在人才爭奪戰中，右上角的人不是那麼好找，所以我們要從左上角和右下角來著手，而找到這兩類人的比例就高達 1/4。他們可能是執行力很強或是向心力很高，那麼各位能藉由培訓提升他們不足的能力。同樣來自 CEB 的研究顯示人才短缺的問題，大家可以看到臺灣也是有人才短缺的問題，這跟我們前看到的投影片一樣，因為人口下降，還有勞動人口不足，臺灣本來有人才短缺的問題，所以我們必須找現成的人才然後培養他們。

2. 第二個做法是改變我們的甄選做法。這是我工作的一大重點，這邊可以看到幾個大趨勢，過去二十年來科技運用越來越廣，以前是紙本考試，現在紙本慢慢消失，歐盟現在已經沒有任何紙本考試了，我們沒有申論題，是用電腦考試，而且在世界各地的公務人力產生了很大的轉變。公務人力很多時候都是無法跟上趨勢，但是現在我們也跟上了，我們不只是測能力還看你的優勢，優勢讓你知道你喜歡做什麼，如果大家做自己喜歡做的事，當然就會做得好。除此之外，有些國家也開始去重視候選人的價值觀，也就是找到對的人進公部門。但是還是有很多國家的公務人員考試，還停留在知識測驗的遠古時代，例如像一群義大利同仁說，他們的制度已經一百多年沒有變過了，這是非常不合理的，這樣你找到的人是好的公務人員嗎？我可不確定。

我們接下來的趨勢是什麼呢？從紙本變成電腦測試，從電腦變成網路測試，大家只要透過電腦就可以接受考試。我們重視強項、價值觀、性別比例，以及多元招募，也就是說公部門應該要我們

反映社會多元化，現在我們也會測試態度、以及訓練他們該有的技能。我在 2 至 3 週前在倫敦看到的遴選機制，可以看到我們現在篩選的標準不斷地演變，現在大家信賴透過人才評鑑中心來進用人員。所以你想要找一個人來做終身職的話，最好不要找錯人，因為最後要解雇公務人員，其實並不是那麼容易。

接下來輕鬆一下，其實我們考試沒有那麼嚴肅。我認為我們這一代不一定比年輕人聰明，但就最近看到的例子而言，這當然不是一個很好的例子，算開玩笑的，有人跟學生解釋這個數學，老師解釋完之後不曉得學生是否聽懂，老師就再給他另外一個例子，結果學生的答案是這樣，如果大家沒有笑，代表你的數學跟我一樣爛。這張我也很喜歡這是另外一個例子，這邊說找出 X，然後這個是答案，其實給他零分合理嗎？其實我認為應該給他滿分。

接下來談考試制度的演進，當然大家都知道現在用電腦考試。我們知道科舉考試制度是中國發明的，我在故宮博物館裡面也看到來自十四世紀的科舉制度，他們使用很長的卷軸，裡面寫了滿了文字。科舉制度顯然是華人很重要的發明，以前沒有電腦考試，所以是在一個小房間進行，考生寫下來的東西要有人抄寫一遍，才不會讓考官透過筆跡認人而出現不公平的狀況。現在我們也是秉持同樣的精神，用電腦測驗。試題上不會寫姓名，他們是用數字辨別考生身分，即使技術不一樣，但精神是一樣的，數千年不變。以前考試的作弊方法有可能是穿特殊的內衣然後把小抄藏在內衣，現在可能是用 Google 眼鏡來作弊，鏡片上面有很精密的鏡頭，可以從別的地方收到別人給他的小抄、訊息。數千年來可能技術改變，但是透夠過考試進行的方式還是一樣的。我們現在遇到真正的挑戰是，我們需要找到好的領導、好的技能的優秀人才，這是我們當務之急。

最後我想以人事遴選局的做法為例，其實光是我們自己要瞭解我們歐盟這邊在做什麼事都很困難了，對各位來說也更加困難。所以我們要給大家一些背景介紹，比如說最近，我們每次有新長官上任時，我們要給新長官的簡報都非常的厚，要用很多的文件來解釋我們到底在做什麼，那要如何讓大家知道我們人事遴選局在做什麼呢，我用影片來讓大家瞭解。我們是幫歐盟十個機構做人才徵選的工作，我們在 28 個會員國當中徵選 24 種不同語言的一個考試，當然包括我們一年有六到七萬名的候選人，每一年我們遴選 1500 人進入歐盟，所以可以看到只有 0.5% 的錄取率，非常的低，我自己當初進來的時候簡單一點，錄取率是 1%。所以在這些趨勢下，我們面臨很多問題，我自己接任人事遴選局局長的時候，主席就跟我說你要解決這些問題時間不多了，我們真的看到了這些嚴重問題。我們之前的招募程序，從 1950 年歐盟成立以來我們沒有更動，我們是採用 1957 年法國的公開招考的制度，但是我們也發現最近在未來的十年內，我們會有大量的公務人員退休、還有很多人員異動的狀況，所以在非常冗長的甄選程序下，我們根本沒有競爭力。別人認為官僚體制，雖然有工作保障，但是很無趣，這不是大家想要的工作，很多時候想要進入公務體系的人，如果只是為了工作保障的話，往往不是最頂尖的人才，因此我們擬定三大政策。

第一個是我們要導入策略性人力資源規劃，我們不只要知道現在要什麼樣的人才，也要知道未



來的人才是什麼。所以我們要提前三年規劃，我們讓主要服務的客戶，也就是歐盟機構告訴我們，他們需要什麼樣的人才，我們才能在適當的時間找到適當人才。

第二個就是我們要調整年度招考週期，我們也知道通常在每一年我們會需要補充不同專長的人才，可能是語言方面的人才、或是法律人才。我們希望把從年度招考至報到的整個遴選過程加速，不要拖到兩年才讓人報到。大家可以看到，在一開始的時候可能需要 18 至 24 個月才能讓這些通過第一關筆試的人能夠真正的到單位去報到，換句話說，實際到單位報到之前，有好幾關要過，你會發現通過考試的人，一開始很高興通過考試，但問題是工作機會不多，因此你要等一段時間，等那個單位有空缺出來，你才能到那個單位報到。因此我們希望把時間縮短到 14 個月以內，因此我們從 200 個入選的候選人當中再挑選 30 至 50 個人，讓他們及早到需要這些人才的單位去報到，這樣的過程可以節省大量時間。一開始是線上申請，所有人都做電腦測試、考試，這個就是我們公開招考的流程，然後成績最高的人去評鑑中心接受一整天的測驗、評量，成績最好的人再進入候選名單，就表示你接下來有機會很快進入歐盟機構工作。這個就是一年四季從最外圍的春天，我們針對有人員要退休的機構先做招考公告，從春天到夏天到秋天到冬天，我們分成三圈，每一圈環環相扣，在每一個環節善用資源確保遴選過程是兼具效能與效率，過去沒有這方面規劃時，很多時候只有招考到 2/3 我們需要的人，但是一旦我們訂出具體的目標後，預定有 92% 都可以達成目標，也就是幾乎所有的單位機構都可以獲得他們需要的人才。

除此之外，也將測驗的方式從知識改成職能，其實過去用這樣的知識測驗方式，很多人覺得不公平，因為無法真正測出他們的能力，經過這樣的修改，我們參考很多遴選的測驗方法，到底這些候選人的職能水準在哪裡？哪些是最適合的？哪些相對是比較不適任的人？我相信測驗職能是比較可靠的方式並較能找到適合的人才。另一方面我們所謂以職能為基礎的篩選過程，現在有 24 種語言篩選，我想世界上大概沒有其他國家有在做 24 種語言的測試。因此我們要有一個資料量很大的題庫，其實在這部分的複雜度，大家可以想像，因此可能需要另外一篇演講才能說清楚了。而我們去訪談了上千位來自歐盟不同單位的主管，結果我們發現有八個因素是他們最重視，他們希望新進來的人選不但是聰明、而且要有好 EQ，對經濟法律都有基本認識，同時還要有基本的職能，這些都非常重要。這個制度已推行了四年，去年我們也做了一個外部研究，想要瞭解我們所選進來的這些人選是否為適任的人才，是否真的跟我們的預期一樣，結果答案是肯定的。我們看到他們的主管及人事單位的主管都非常滿意過去這四年來他們延攬進來的人才，因為這些人他們不只是聰明，有自己的專業、也有相當高的工作動機，能夠很有效率的做好自己的工作，並且融入他們的組織的文化當中。另外所謂的復原力、韌性在組織文化中也是相當重要的特質，我相信遇到挫折並重新站起來的特質是很重要的，不可能什麼事都一帆風順，遇到困難不能就此退卻，一定讓自己站起來繼續往前走。

最後一點，面對人才搶奪大戰帶來的挑戰，我們要如何找到最好的人才？我們要如何打造歐盟金字招牌、打造新形象，讓歐盟對現在的求職者來說是更有意義及更有價值？我們提出了對於這些求職者對歐盟價值的提案，就是了解為什麼你應該要來歐盟工作。我們也希望呼應年輕人的渴望、

年輕人的需求，年輕人他們不只要工作有保障、要有變化，有挑戰，所以我們不只是告訴這些求職者，除了終身雇用外，同時有輪調機會，你可以在歐盟的各個單位體驗不同工作內容。我自己就已經經歷了八到九種的工作職位，我覺得這是除了我們有工作保障之外，另外一個很好的吸引力，也要讓他們可以了解我們能夠提供給他們的價值內容是什麼，工作地點可以是在許多不同的歐洲國家，他們在不同的工作職位會面對不同的工作挑戰。我們也會用社群網站去吸引年輕世代、千禧年世代，我們在 Facebook 上成立一個歐盟招募的粉絲團，有 20 多萬名的粉絲，所以大家可以去 Facebook 打上 Euroclear 就可以看到我們的粉絲專頁。

我想我們面對的挑戰都是類似的，所面臨的問題也都大同小異，這也是我認為我們應該要合作的主因。我也很高興之前在布魯塞爾能夠接待來自臺灣的參訪團，也很高興能夠來到這邊和不同國家的公部門人員切磋，不管是在學術會議或是其他的研討會，可以去分享各國的作法。除此之外，我們也會透過專門從事測驗的專業協會所舉辦論壇進行交流。在公部門的招募人才方面，我覺得我們可以跟不同的國家學習，並且可以一起來因應這樣的挑戰。希望今天的報告可以讓大家了解我們是在最佳的時機，面臨前所未有的挑戰。我相信危機就是轉機，透過這些挑戰讓我們有很好的機會來做出改變，使公部門更有效能、更現代化，才能夠讓公部門所提供的服務吸引人才加入。正確的招募的方法、評量方式才能夠彌補人才不足的問題，謝謝大家！



2014 International Conference on Human Resource Development in the Public Sector –Prospective Training & Leadership Trends - Taiwan

Nicholas David Bearfield



Pace of change

- ½ the jobs you employ people for today will not even exist in next 20 years!

http://www.youtube.com/watch?v=SBwT_09boxE



Public Sector - Context

- Changing dynamics of a world in transition - economic, political, technological and demographic – against this backdrop we face stiff competition for top talent;
- Public sector organisations face highly challenging period in attracting and identifying the right talent to shape, drive and develop their work;
- For some, this decade sees the retirement of an entire generation of civil servants = real need to address succession planning;
- Traditional attraction package of the public sector being questioned by the political level and also by new generation of job seekers;
- All these forces are making global public sector to rethink and redefine itself. Need for different mindset of people: question = how does the sector remodel and what exactly is the profile of those we need to take the it forward?



The Economist, 24th November 2012



Public Sector Challenges

- Traditionally seen as the



- Security
- Reasonable \$\$\$
- Steady career progression
- Interesting work
- Prestige
- Public service ethic/making a difference
- Excellent retirement package

Key trends affecting the public service



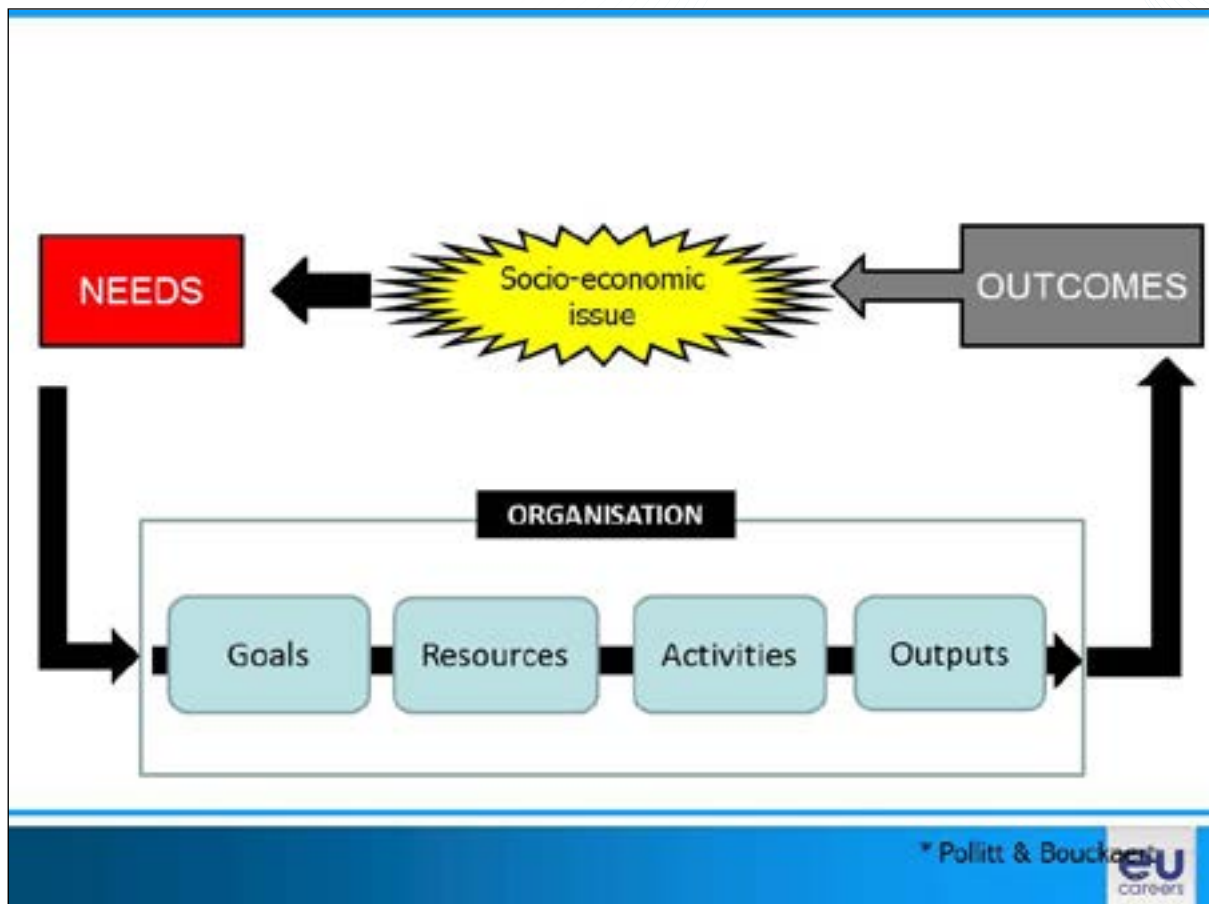
Key trend 1: Changing terms and conditions

Renewed focus on efficiency and effectiveness, in part through:

- Downsizing;
- Pay cuts and pay freezes;
- Recruitment and promotion blocks;
- Public service sometimes blamed for financial crisis;
- Evolving of final salary pension schemes;
- Increase in retirement age.

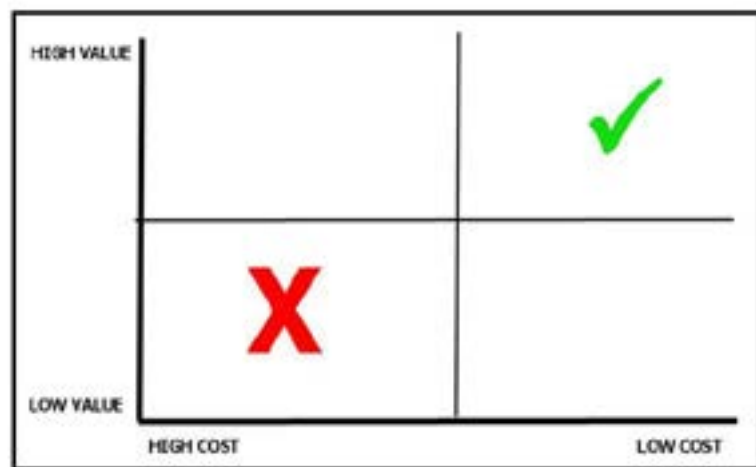


Key trend 2: Towards a new public performance model



Socio-Economic Issue

Less Cost + More Value

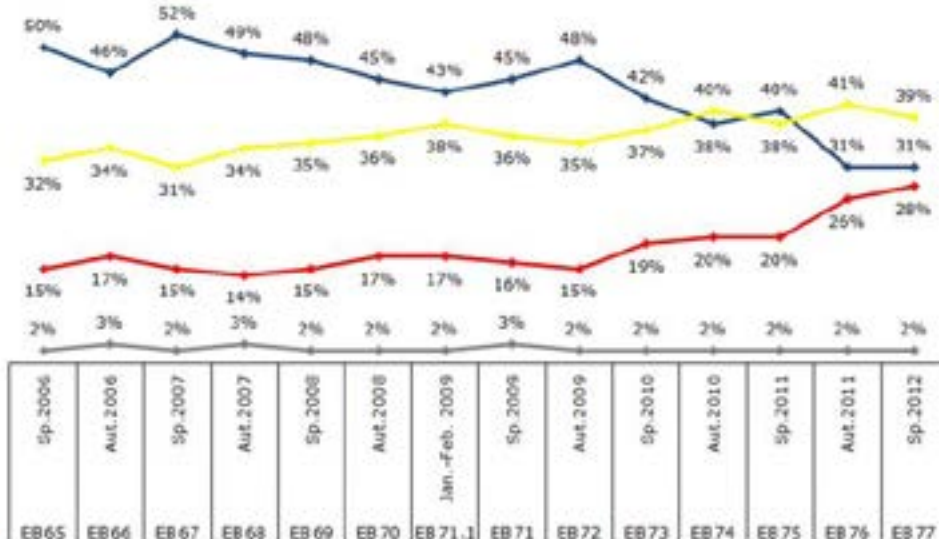




More value

QA14 In general, does the EU conjure up for you a very positive, fairly positive, neutral, fairly negative or very negative image?

— Total 'positive' — Neutral — Total 'negative' — Don't know



eu
CORPUS

Doing Right Things Right

Effectiveness

- Focus on Outputs and Outcomes
- Strong Priorities
- Courageous Resource allocation

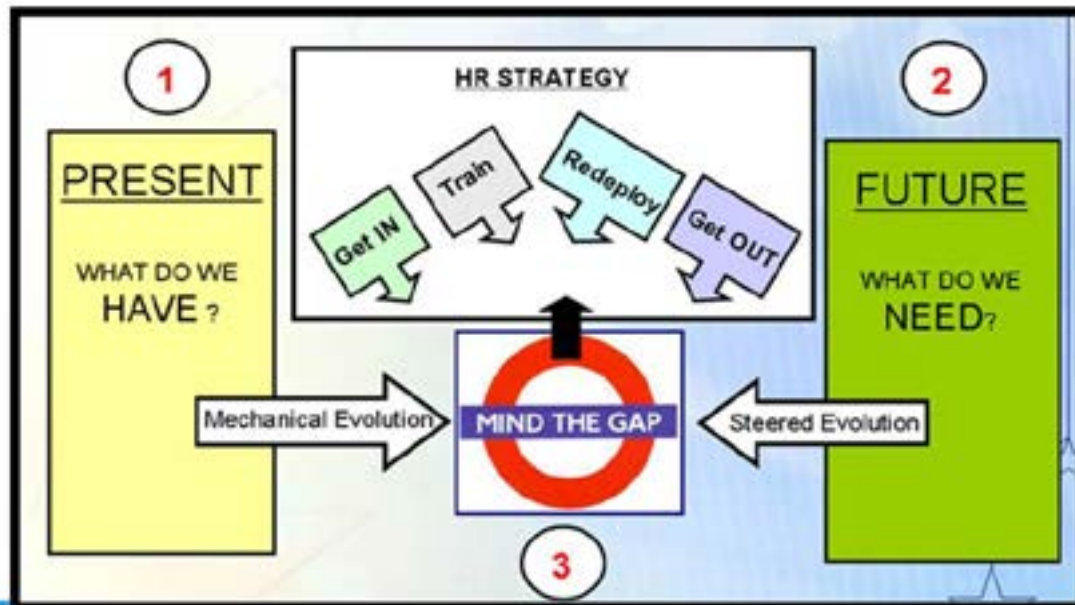
Efficiency

- Organisational
 - Lowest possible Overhead
 - Appropriate Organisation Design
- Individual
 - Presence at work
 - Productivity at work
 - High level of engagement
 - Low Burn-Out / Low Rusting-Away

eu
CORPUS



Closing the talent gap



Key trend 3: Generational shift



Generation X

- Independent;
- Not into corporate world nor bureaucracy, want to make a difference to the world;
- Flexibility, work/life balance most important thing – not job for life!
- Want to learn and professionally develop;
- React to direct communication;
- Salary/retirement /pension less of an issue.



Characteristics of Generation Y and Millennials

- Seen as entitled, requiring praise and handholding. They have NOT been trained for the work world.
- Parents brought them up to have high self-esteem—and they do
- Believe they can afford to be picky, no problem job-hopping if not given meaningful work
- 'Helicopter Parents' hover AND offer fallback position of moving back home
- Very confident and want their input to be taken seriously
- Require subtle communication, sometimes minutely step-by-step instructions and ample feedback/praise



Key trend 4: Economic shifts

Job market in Taiwan

- Latest ManpowerGroup survey shows 75% of 1000 Taiwanese employers polled consider hiring new people (20% do not);
- +/- 1/2 of those polled are having problems filling jobs – means talent shortages become acute for certain jobs;
- Not difficult for first time jobseekers to get an offer this year, & also shows that 35,5% of newly hired in Taiwan quit their jobs within 3 months with most resigning within a month!
- The number of unemployed who quit their position due to dissatisfaction with job and account for 35% of all unemployed.



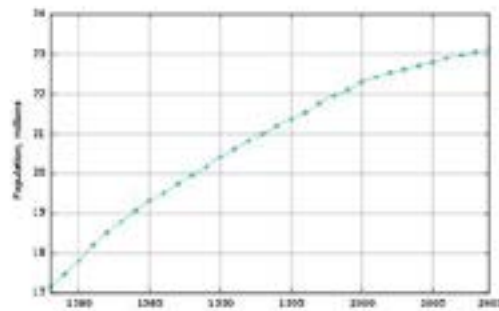
Key trend 5: Demographics

Demography - Taiwan

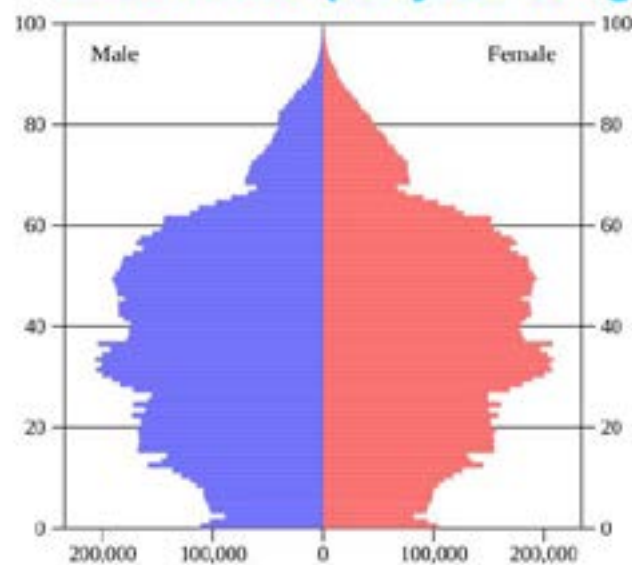
- During the 20th century the population of Taiwan rose more than sevenfold;
- Fertility rates decreased thereafter – in 1984 reached replacement level (*2.1 children per women, which is needed to replace the existing population*);
- Fertility rates continued to decline - in 2010 Taiwan had a population growth of less than 0.2%, the lowest rate ever recorded in Taiwan;
- The population of Taiwan projected to reach a maximum of 23.4 million between 2020 and 2025, and will decrease thereafter....



Population growth since 1978



Population pyramid for Taiwan in November 2012, showing number of male and female inhabitants per year of age





So What Does This All Mean?

Consequences for Taiwan: public sector

- The number of applicants for civil service exams can be seen as an indicator of the state of the economy:
 - In 2008 the number of applicants for the public service increased hugely because of global financial crisis;
 - These figures are currently dropping off as the crisis eases and the private sector starts recruiting once more;
- The current average age of employees at most state-owned companies is around 50.



Applications to Civil Service Examinations, Taiwan



Consequences for everyone

- Job for life increasingly unattractive – growth of portfolio careers;
- Poor career prospects;
- Retention issues – people increasingly voting with their feet!
- Public service will need to look at different sources of talent, different ways of attracting and retaining talent;
- We need to be better connected, in every sense.

The War for Talent

eu
careers



Trendence Top 20 in Europe – Business Edition 2014

2014 Rank	Employer	% 2014	2013 Rank	% 2013	
1	Google	9.10%	1	8.21%	
2	Volkswagen Group	5.43%	5	4.47%	
3	Apple	4.98%	2	6.30%	
4	PwC (PricewaterhouseCoopers)	4.96%	4	5.09%	
5	BMW Group	4.59%	9	4.11%	
6	Ernst & Young (EY)	4.52%	3	5.91%	
7	KPMG	4.26%	7	4.31%	
8	Deloitte	3.96%	10	4.07%	
9	L'Oréal	3.87%	8	4.25%	
10	EU Institutions – EU Careers	3.79%	14	3.12%	
11	Coca-Cola	3.43%	6	4.41%	
12	Microsoft	3.03%	11	3.51%	
13	Unilever	2.88%	15	3.03%	
14	Procter & Gamble	2.87%	13	3.30%	
15	Nestlé	2.63%	16	2.99%	
16	LVMH	2.57%	12	3.38%	
17	adidas	2.54%	24	2.24%	
18	McKinsey & Company	2.52%	20	2.37%	
19	Lufthansa	2.50%	26	2.16%	
20	BCG The Boston Consulting Group	2.44%	19	2.58%	

Question: Which employers would you most likely apply to upon graduation?



eu
careers



Rank employer trend 2013 - Universum

- 1 [Google](#)
- 2 [EY \(Ernst & Young\)](#)
- 3 [PwC \(PricewaterhouseCoopers\)](#)
- 4 [KPMG](#)
- 5 [Deloitte](#)
- 6 [Microsoft](#)
- 7 [Procter & Gamble \(P&G\)](#)
- 8 [Goldman Sachs](#)
- 9 [Apple](#)
- 10 [J.P. Morgan](#)
- 11 [McKinsey & Company](#)
- 12 [L'Oréal Group](#)
- 13 [The Boston Consulting Group \(BCG\)](#)
- 14 [BMW Group](#)
- 15 [Morgan Stanley](#)
- 16 [Sony](#)
- 17 [Bank of America Merrill Lynch](#)
- 18 [Deutsche Bank](#)
- 19 [LVMH](#)

eu
careers

- 20 [Nestlé](#)
- 21 [Unilever](#)
- 22 [IBM](#)
- 23 [Johnson & Johnson](#)
- 24 [The Coca-Cola Company](#)
- 25 [Bain & Company](#)
- 26 [Citi](#)
- 27 [adidas group](#)
- 28 [Accenture](#)
- 29 [HSBC](#)
- 30 [IKEA](#)
- 31 [PepsiCo](#)
- 32 [Credit Suisse](#)
- 33 [GE](#)
- 34 [Volkswagen Group](#)
- 35 [Barclays](#)
- 36 [Heineken](#)
- 37 [Daimler/Mercedes-Benz](#)
- 38 [Intel](#)
- 39 [Shell](#)
- 40 [UBS](#)

eu
careers



- 41 [ExxonMobil](#)
- 42 [Dell](#)
- 43 [AB InBev](#)
- 44 [Ford Motor Company](#)
- 45 [3M](#)
- 46 [Siemens](#)
- 47 [Toyota](#)
- 48 [HP](#)
- 49 [Oracle](#)
- 50 [Cisco Systems](#)



War for talent is EVERYWHERE

- Public sector in competition with the private sector;
- Global economy = global leadership development programmes.





Challenges

- Attraction and recruitment will need to be part of a joined-up talent management strategy;
- Need to present a modern shop window for the public service;
- Speed;
- Efficiency and cost effective selection procedures;

How to make public sector recruitment cool!

"It may seem counterintuitive to be talking about managing talent when public sector organisations are downsizing. But at times like this, it's crucial to focus on the fundamentals of attracting, retaining and engaging high-calibre people".

INTHEBLACK, What's the best way to attract and retain public sector talent? 29.6.2013 Scott Harley, Grant Thornton.



How can the public service respond?

1. Changing recruitment strategy

- To look at a person's potential competence rather than what they can actually already 'do'



Developing graduate talent – buy or build?

eu
careers

Top 5 Motivational Factors for Graduates by Region



Figure 15: Variations by Geography but Consistent Themes Too



There are trade-offs between supply and return



Our model shows organisations are playing in 4 strategic spaces





2. Changing recruitment methodology



Trends in selection and recruitment

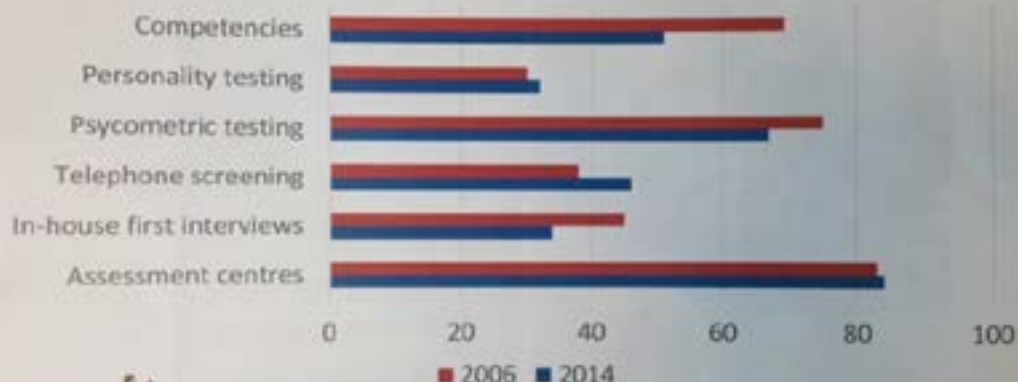
Current and past shifts

- Use of technology: from paper to CBT;
- From knowledge to competency;

Future trends

- From CBT to IBT;
- From competency to strengths and values-based testing;
- More attention on gender balance and social diversity;
- Test for attitude, train for skills.

Selection tools





After explaining to a student through various lessons and examples that:

$$\lim_{x \rightarrow 8} \frac{1}{x-8} = \infty$$

I tried to check if she really understood that, so I gave her a different example.



Source: <http://www.masalatime.com>



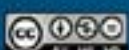
After explaining to a student through various lessons and examples that:

$$\lim_{x \rightarrow 8} \frac{1}{x-8} = \infty$$

I tried to check if she really understood that, so I gave her a different example.

This was the result:

$$\lim_{x \rightarrow 5} \frac{1}{x-5} = \infty$$

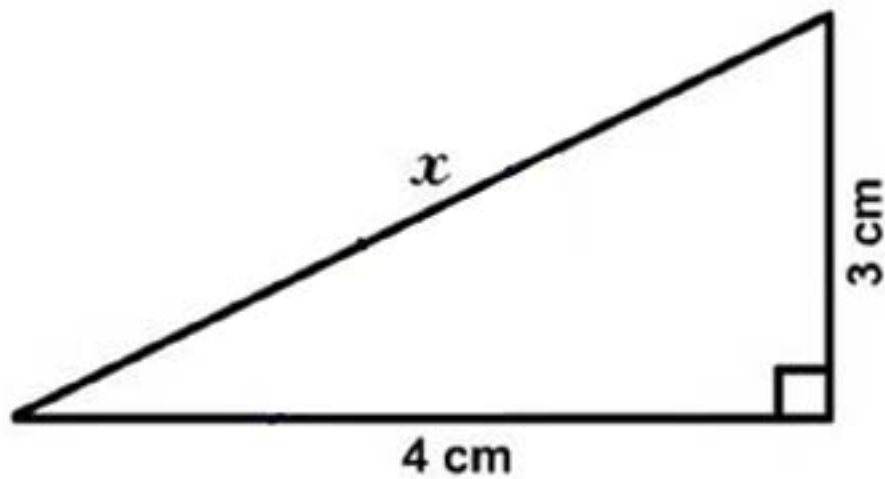


Source: <http://www.masalatime.com>





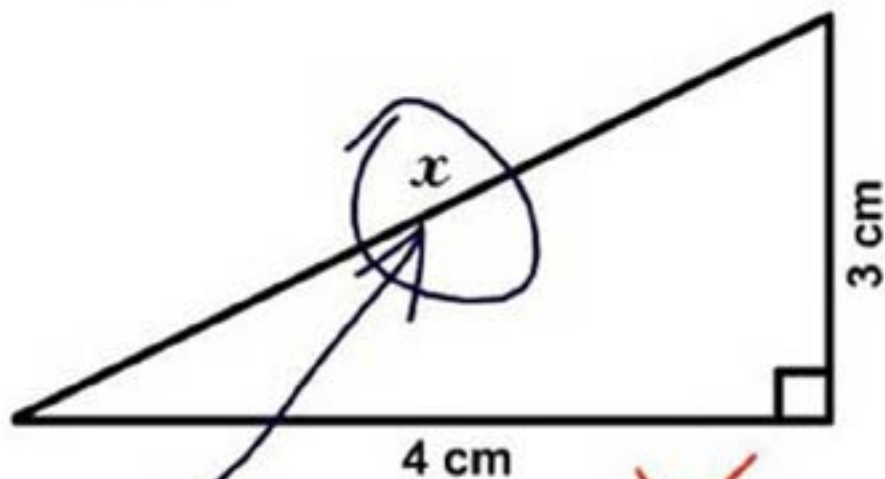
3. Find x .



© Steve Wheeler, Plymouth University, 2012

Ocular Trauma - by Wade Clarke ©2005

3. Find x .



Here it is



© Steve Wheeler, Plymouth University, 2012

Ocular Trauma - by Wade Clarke ©2005



Evolution of testing conditions.....

Now



Then



eu
careers

Cheating: 2000 years evolution but human nature remains the same – and this part of the world WAY ahead of the West



eu
careers



The challenge of public sector recruitment

"Only with the right mix of leadership and skills, and a concerted effort to attract and retain the best and brightest, will the public sector emerge in better shape to tackle new challenges."

INTHEBLACK, What's the best way to attract and retain public sector talent? 20.6.2013 Scott Hartley, Grant Thornton



The EPSO Development Programme Why change?

- Recruitment process out-dated (1950's)
- Significant staff turnover in next decade
- Length of process (candidates & Institutions)
- 'War for talent'
- Create a positive employer brand

EPSO Development Programme based on 3
pillars:





1. Planning and Needs

- Introduced strategic HR planning;
- Annual competition cycles;
- Speed (5 to 9/10 months).



Selection and Recruitment Timeline

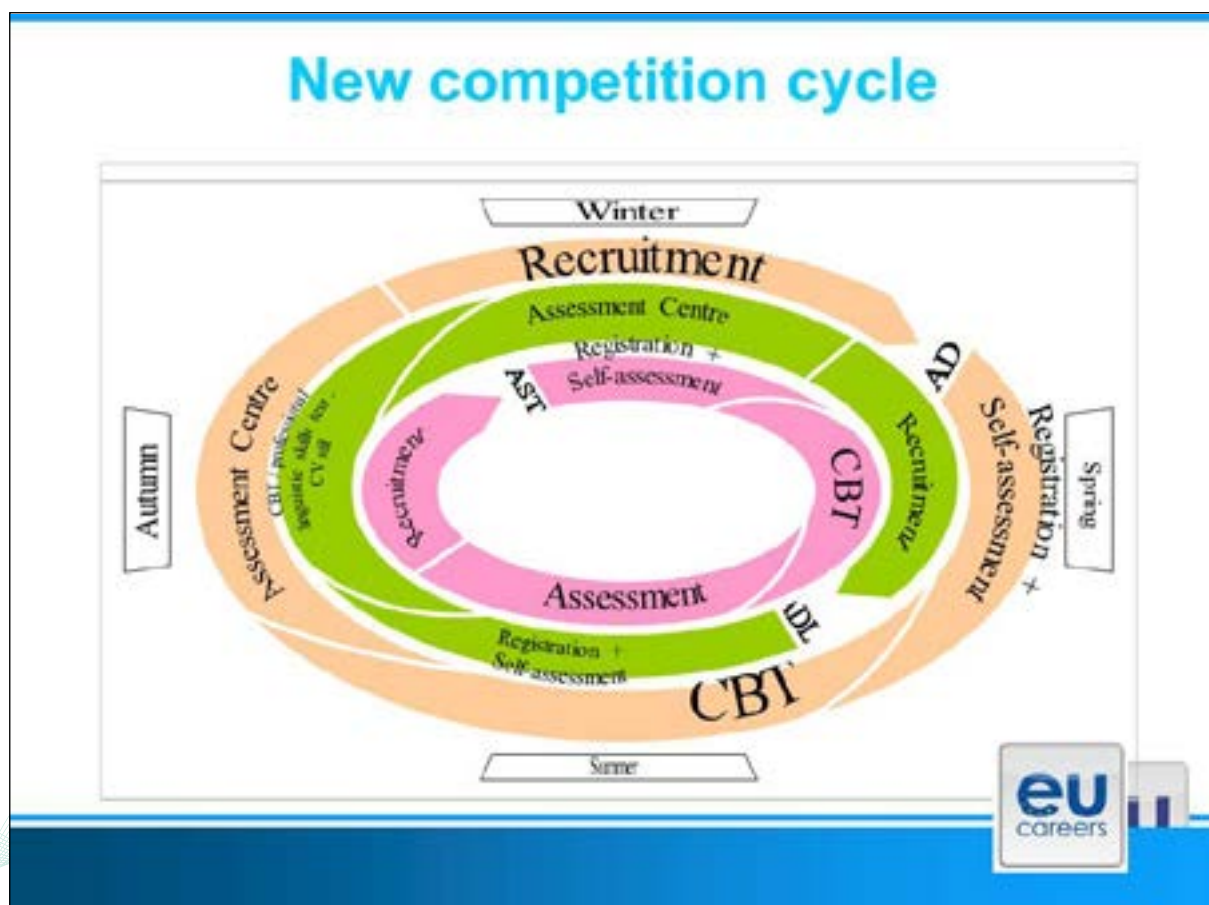
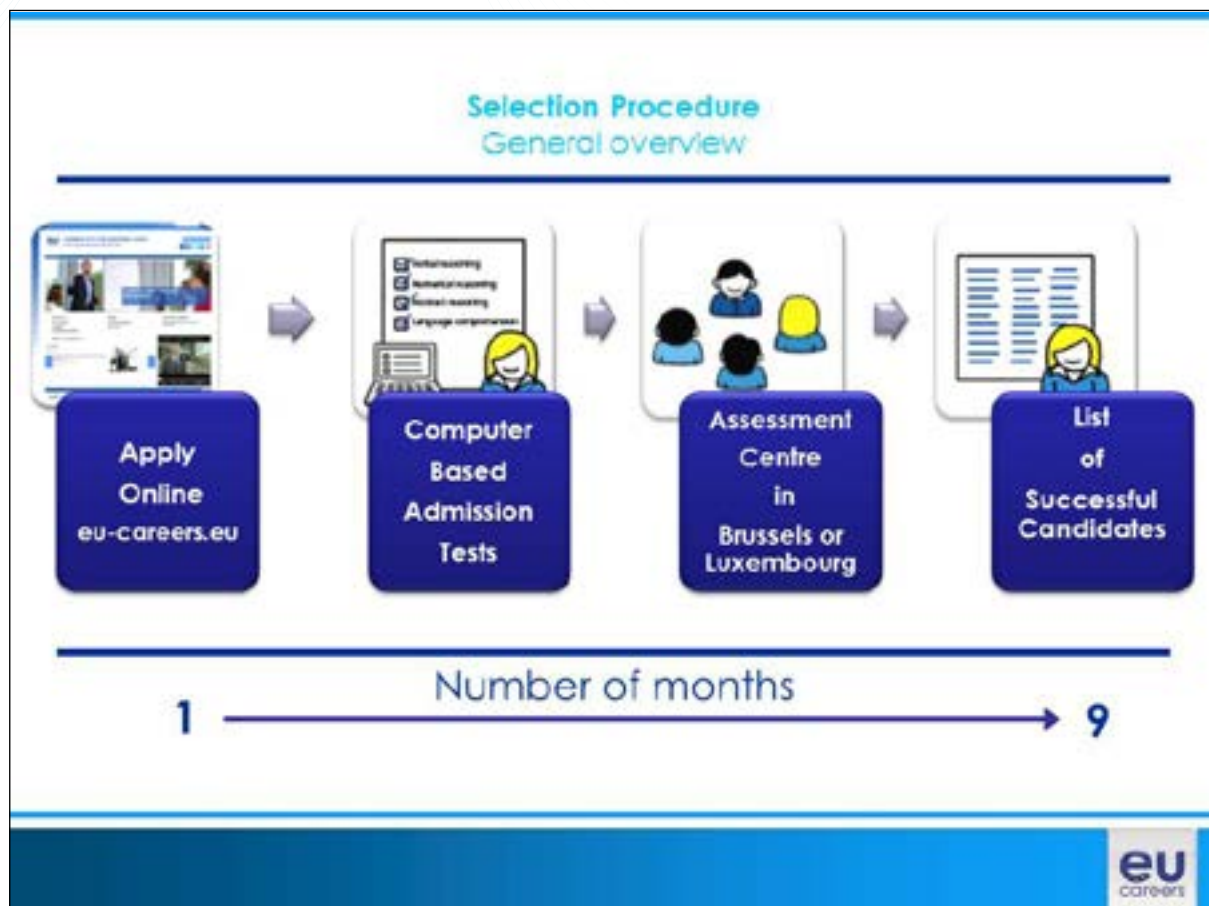
Month 0	Month 1-3	Month 4-9	Month 9-10	Month 10	Month 11-12	Month 14	Month 18	Month 20	Month 22	Month 24-30	Month 30-36
Notice of comp. ¹ published	CBT	CBT and Admission	When tests			Oral exam	Reserve list	Flagging quarantine for max of 6 mths	Institutions check of candidates' eligibility documents	Interview and medical	Person in job
Notice of Comp. ² published	CBT - overlapping	Admission & Assess Centre	Reserve list	Flagging quarantine (laureates reserved/blocked up to a maximum of six months)			Institutions check of candidate eligibility documents	Interview and medical	Person in job		
Notice of comp. ³ published	CBT - overlapping	Admission, candidate eligibility check sent by EPSC and Selective Centre	Reserve List	Laureates no longer in quarantine. Free to be contacted by institutions for interview	Interview and medical	Person in job					

1: Timeline 2007-2010

2: Timeline 2010-2014

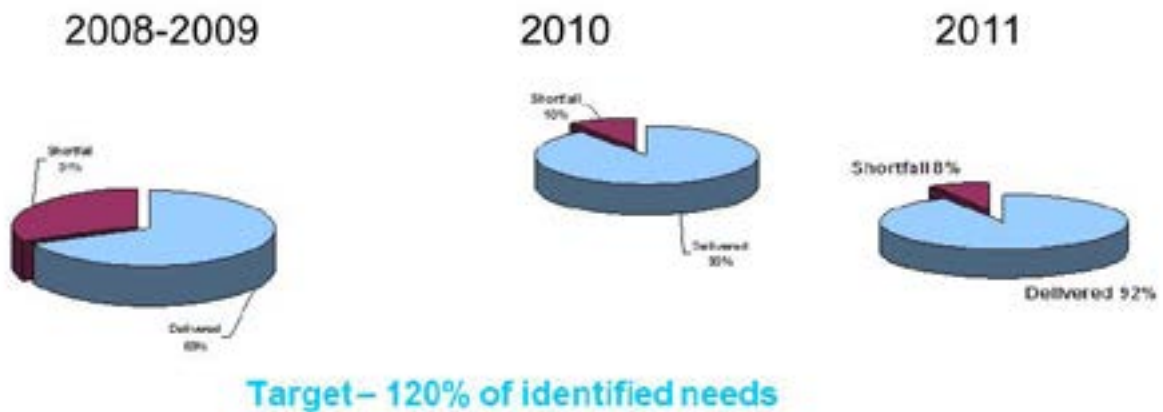
3: Timeline 2014 onwards







EPSO Performance on Meeting Laureate Targets



2. Testing and Professionalism

A shift from knowledge to competency-based testing

- Extensive job analysis undertaken;
- Introduction of Assessment Centres;
- Competency based preselection in 24 languages;



EPSO Competency Framework

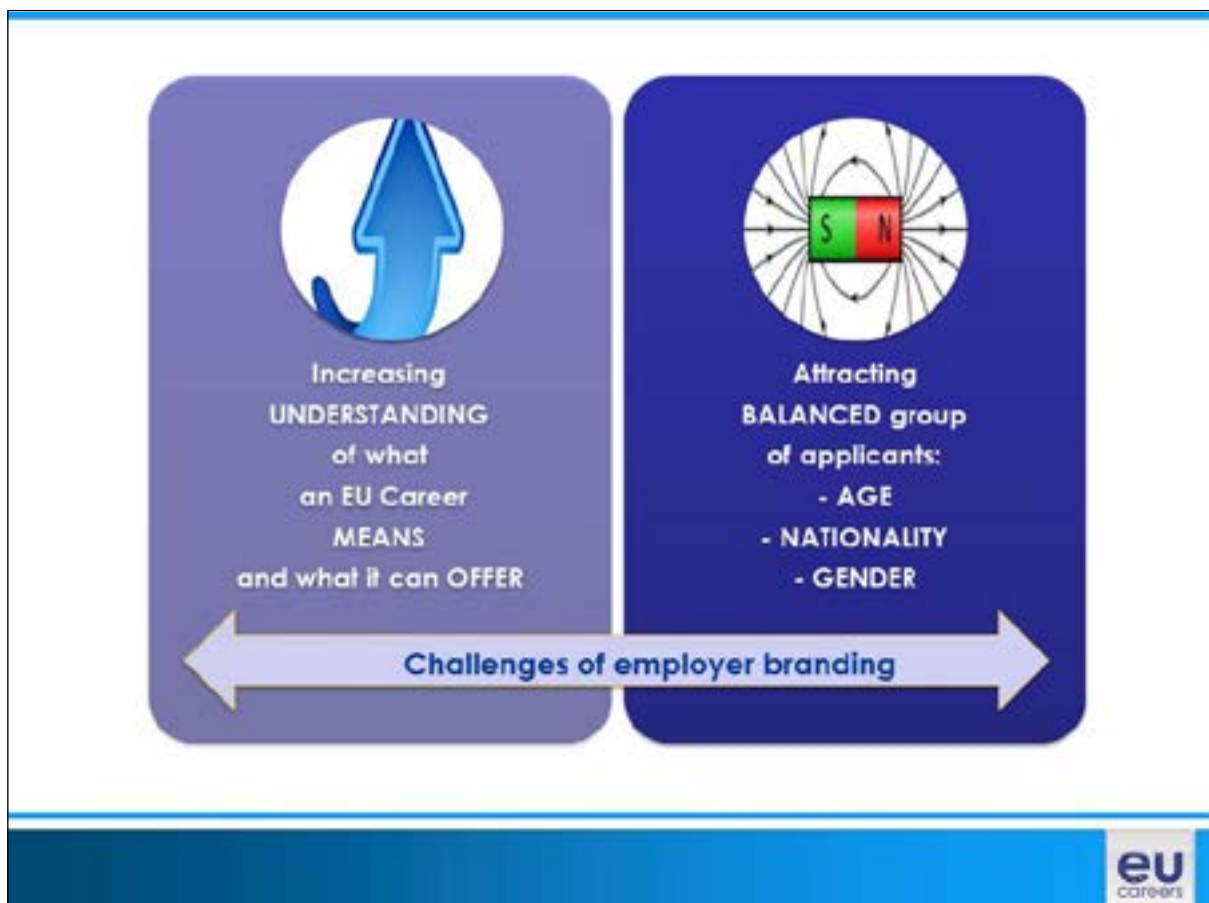
Analysis and Problem Solving	Identifies the critical facts in complex issues and develops creative and practical solutions
Communicating	Communicates clearly and precisely both orally and in writing
Delivering Quality and Results	Takes personal responsibility and initiative for delivering work to a high standard of quality within set procedures
Learning and Development	Develops and improves personal skills and knowledge of the organisation and its environment
Prioritising and Organising	Prioritises the most important tasks, works flexibly and organises own workload efficiently
Resilience	Remains effective under a heavy workload, handles organisational frustrations positively and adapts to a changing work environment
Working with Others	Works co-operatively with others in teams and across organisational boundaries and respects differences between people
Leadership	Manages, develops and motivates people to achieve results

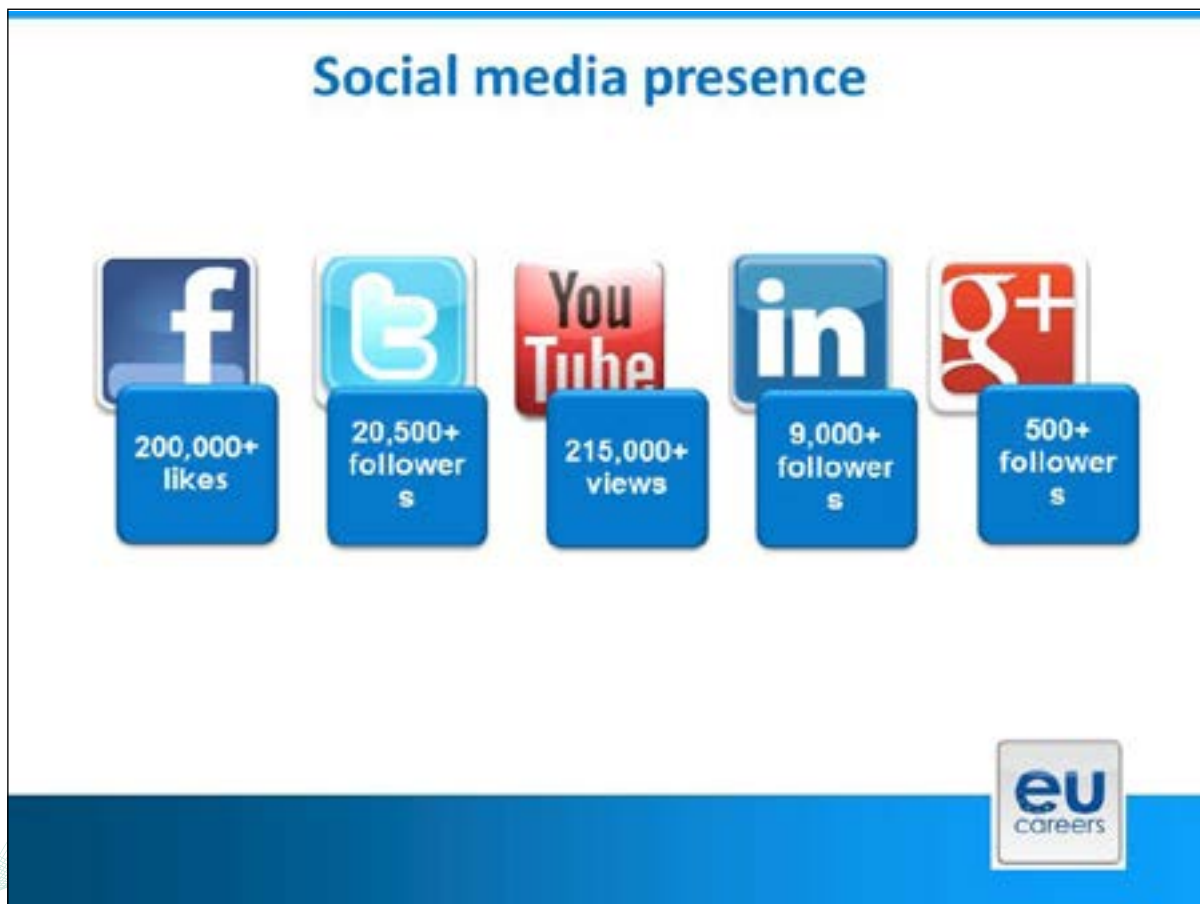


3. Attractiveness and Diversity

- EU Careers – A new brand!
- Competing successfully in the war for talent;
- Improve employer image of the EU;
- Making the EU more relevant to today's job seekers;
- More efforts to achieve better diversity.









3. Collaborating with others

- Creating and strengthening dialogue on public service provision via EPSO's Network of Experts in the Field of Personnel Selection in the Member States
- Membership and active participation in Professional Bodies and Umbrella Organisations (CIPD, AHRMIO, ...) benchmarking efficiency metrics and financial gains;
- Sharing learning and findings with Scientific Community (Psychometric Society, European Association of Test Publishers)
- Cooperation and exchange of best practice with other International Organisations (UN, African Union) and HR Selection Bodies (EU-based, Canada, ...)
- Special Interest Group for the international public sector (with Association of Test Publishers)



Conclusion - challenges for the public sector

- Unprecedented challenges in unprecedented times.
- BUT technological progress and new generation on the job market also present the public sector with a real window of opportunity;
- To respond effectively, the public sector needs a high quality, modern, effective and demonstrably fair recruitment process to help close the talent gap...
- and needs to get ahead of the curve



www.eu-careers.eu

Facebook: EU Careers

Twitter: EU Careers

Follow David Bearfield on Twitter: @DavidBearfield

