



# 專業技術的另一面：

培養資訊人員職場軟技能

**The Softer Side of IT:**

Cultivating hard-to-find soft skills in today's IT workforce

## 報告摘要

在當代職場，我們對全球資訊技術 (IT) 專業人士的需求增加，人才差距更是不斷擴大。而除了人才短缺外，還有更複雜的問題：IT 主管與領導者日漸發現硬技能 (技術職能) 之外，他們還需要雇用兼具職場軟技能 (職場職能)，以組建有效的 IT 團隊。

Experis 最近在全球十個主要市場上進行了全球 IT 技能研究，有 400 種獨特技能是明顯被提及的，其中 38% 是軟技能，其中多數包括溝通和合作技能。根據我們對 IT 領導人的訪查，有 26% 的人指出，溝通技能迅速的合作 (18%) - 這兩項技能都達到了前三名最受肯定的技能。

根據受訪者表示，這些軟技能在 IT 專業人員中很少見，但這些技能卻與許多其他技能一樣重要。IT 專業人員如果具備有效溝通和合作軟技能，能夠更好地對非 IT 技術背景者傳達 IT 項目的業務價值，並取得他們的支持，得以更有效地合作整個團隊，更快地獲得積極成果、取得成功。

本白皮書探討了欠缺職場軟技能對資訊人員職類工作的影響，提供相關問題的建議，並提供如何評估和發展這些關鍵技能的方案，特別是使 IT 人員有效溝通和與他人合作的面向。本白皮書使 IT 領導者可以更好地了解 IT 人員所需的軟技能，以及這些軟技能對當今業務的影響。

本文提出給 IT 團隊領導者可以採取的措施及建議，以便讓 IT 專業人員不斷發展、提升這些技能，進而取得團隊的成功。



**26% 的 IT 領導者表示**  
他們在尋求具有溝通技巧的員工。<sup>1</sup>

<sup>1</sup> The global research was based on information gathered from executives whose responsibilities included hiring decisions for IT employees.

## 概覽介紹： 解密IT資訊人員所需的職場軟技能



在Experis的IT技能調查中，  
**15%的主管**提到了語言流暢性問題。

語言表達障礙肯定是導致IT團隊內部溝通問題的因素，而在工作則帶來更大的挑戰。根據分析，IT專業人員傾向於以任務為導向，較不會將溝通及合作視為與其他專業技能一樣重要。

根據InfoWorld的形容，IT人員具備「高度的智慧，頑固的邏輯，和難以融入社會的特質 (fiercely intelligent, stubbornly logical, and disturbingly anti-social)」在許多企業組織中，IT專業人員過去依靠技術取得成就和回報，而不是因為溝通和合作技能，也因此導致他們不重視這些軟技能的發展。

因為IT人員的角色和責任不斷演變，溝通及合作技能比以往更加重要。在IT簡短的發展歷史中，這個產業的職責已經從後端系統運營，擴展到包括前端體驗、需求，以及行政和行銷等部門，必須進行更多的跨職能溝通。

根據Mary Shacklett在TechRepublic.com的一篇文章：「閱讀，寫作和清晰、有效的表

達能力，是永遠需要的技能，特別是在IT領域。有些IT專案失敗的原因，往往是有好的想法，但卻溝通不足。」溝通和合作技能在IT領域中日益重要，並具有更高的優先順序。

此外，進一步推動IT專業人員溝通和合作技能關鍵性的因素包括：

- IT團隊的組成往往很複雜，常由不同經歷、文化背景的正職或臨時成員組成，使得IT專業人士需要深刻認識文化差異。
- IT項目通常對組織至關重要，有明確的任務且具體的完成期限，IT專業人員如何在壓力下進行合作，並以最有效的方式溝通是一大挑戰。
- IT隨著技術的發展，組織往往將培訓重點放在IT人員執行工作所需的技能上，忽略了發展軟技能的重要性。
- IT專業人員根據趨勢變化，與內部同事、外部客戶及合作夥伴的溝通與合作，已經比以往任何時候都還重要。

“IT專案中許多失敗的案例其實是很棒的想法，卻敗在溝通不足上。”

## 改善溝通和合作的缺陷

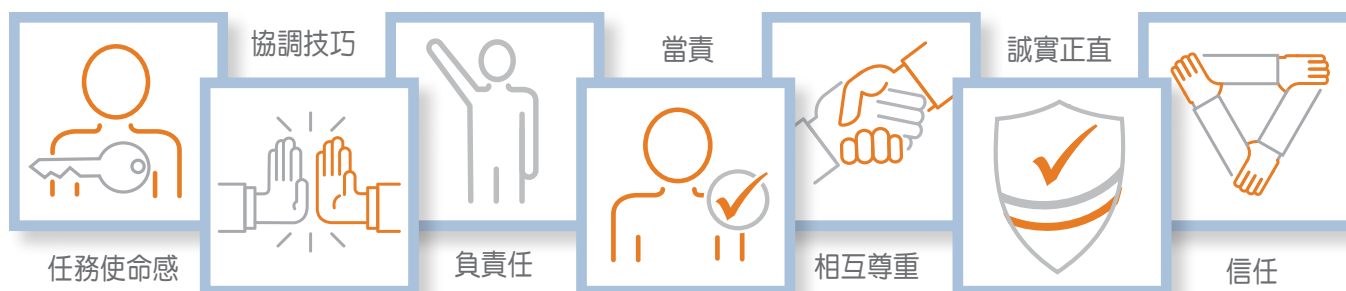
為了更好的發展，企業發現他們需要創造激勵個人改變行為的環境：為了填補IT勞動力中的溝通和協作技能缺陷，需要建立協作文化。創造和培養文化通常是領導者的角色來執行—需要掌握新技能才能有效地實現這一點。

### 發展團隊協作的文化

領導力推動了公司的文化。在IT人員中建立團隊協作的環境是IT領導者的責任，這樣的環境可以幫助IT領導者招募、留任和激勵員工。此外，合作文化可以幫助提高生產力、更快地將新產品和服務推向市場、提高客戶滿意度和忠誠度，並提高組織的基本水準。<sup>2</sup>

合作與溝通是內在聯繫的，要求IT人員具備多重的溝通能力，可以幫助組織創造合作文化。為了發展這種文化，IT領導者應該強調軟技能的重要性，除了定期說明合作原則，並獎勵成功運用以下技能的人：包括任務使命感、協調技巧、完全負責、當責、相互尊重、誠實正直和互信等。<sup>8</sup>

### 應該尋找的合作技能：



許多具全球視野的領導人看到了合作對業務發展的好處，多年來一直在努力開發合作式的工作環境。

GE Healthcare的IT風險負責人Aaron Moede解釋道：「目前GE的合作氛圍是很強烈的，我們正努力培養更聰明、專業的IT人員，其中很大一部分作法是讓IT人員跨部門與業務部門合作。」

GE正在採用全面的方法來培養員工的軟技能，包括將合作納入培訓、績效考核和薪酬。該公司還創造了專門的合作機會，發展其領導層的合作技巧。高層主管需頻繁地選擇不同業務和地區的資深領導者，來共同領導「需要優先解決」，或「影響深遠」的重大問題。過程中，領導者會不停面臨挑戰，並需要與組織中的其他領導者合作，解決不同業務職能的問題。Moede說道：「被要求參加一次這樣的合作會議是非常榮幸的。當你得到這個機會的時候，基本上等於被告知你是這個領域的領導者。」

“情緒智商(EQ)是領導者的必要條件。如果沒有良好的情緒智商，一個人即便接受世界上最好的訓練，被教導最敏銳並具分析性的思想或被傳授無數個聰明的點子，他仍然不會成為偉大的領導者。”

## 建立有效的IT領導力來推動變革

雖然IT領導者經常被培養出敏銳的技術技能，但是由於他們角色的複雜性，也需要磨練其業務、合作和溝通技巧。

萬寶華的Operational Excellence & IT執行副總裁兼中東亞太區總裁Ram Chandrashekar提到：「許多雇主告訴我們，他們需要IT人才的強大技術能力，他們也期望頂尖的IT專業人士也是熟練的溝通者和強大的合作者。這是10年前看不到的一個明確轉變，也是一個從組織內部自然產生的現象。IT領導者必須具備任務使命感，在團隊中優先重視軟技能，並評估目前溝通和合作的缺陷，以適當地指導員工進行相關技能培育。」

領導者如能有效管理企業內部個人和團體差異，可以產生很大的效益。適當地管理、排解分歧，更可以帶領團隊創新及培育工作任務使命感。

### 領導者的情緒智商(EQ)

在IT或任何職業領域中，各部門的合作需要領導人擁有高度的情緒智商。簡單來說，情緒智商是識別、理解和管理自己的情緒以及他人情緒的能力，以利成功建立與他人的良好關係。

美國羅格斯大學的心理學教授Daniel Goleman說：「我的研究以及其他最近的研究皆清楚地指出，情緒智商是領導者的必要條件。如果沒有良好的情緒智商，一個人即便接受世界上最好的訓練，被教導最敏銳並具分析性的思想或被傳授無數個聰明的點子，他仍然不會成為偉大的領導者。」

根據Right Management研究，企業需要更多人際關係的管理者，這也是吸引和留住優秀人才的重要關鍵。不出意料，情緒智商在全球化的業務中尤其重要，這讓人們得以在不同的文化差異下有效溝通及合作。

## 改進溝通與合作技巧的方法

領導者需要先了解人員間的溝通和合作框架需求，一旦組織文化確立，領導者就可以開始與員工合作、發展和提高他們的溝通和合作能力。

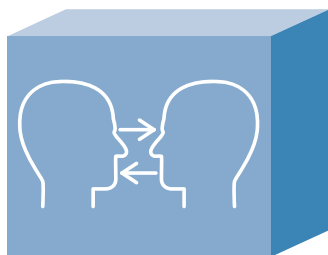
對於IT職位，透過建立工作說明，定義不同角色在溝通、合作和人際關係技能所需的關鍵行為、技能和能力。有各種各樣的溝通技巧和協作能力，但不是每個人都應該是這些技能的專家，或是都可拿出卓越的表現。該工作說明將概述每個不同角色成功績效的標準，並為所有招募、績效管理和發展技能提供一個共同的標準和框架。

在了解企業組織需求時，請參考以下這些不同級別的技巧：

## 溝通技巧：

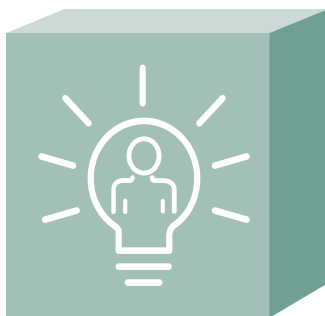
### 基礎級別

- 使用正確通順的語句、用字
- 口語表達清楚確實



### 進階級別

- 將想法與訊息生動地傳達給目標聽眾
- 即便遇到不利的情況或困境，仍展現可靠度與自信



### 高階級別

- 擅長傾聽
- 透過言語表達，鼓舞團隊熱情與士氣
- 訓練他人溝通能力



## 團隊協作技能

### 基礎級別

- 具備閱讀空氣的敏銳度，能與不同個性的人共事
- 團隊精神
- 自制力
- 尊重規定與他人
- 能接受改變



### 進階級別

- 信任他人
- 體諒團隊成員
- 做決定的能力
- 適應力



### 高階級別

- 彈性思考
- 批判精神



評估角色目前的互動需求 在確定每個職位的溝通和合作技能水平時：

- 評估角色目前的互動需求
- 預測員工的未來發展
- 將所有團體包含在內，包括正職、顧問和派遣員工

## 實踐建議：執行軟技能需求

### 評量方式

評估使用者的職場軟技能需要有效的測驗模組，使用上一節所述的技能評量框架，所需的軟技能能力可以被納入到正職或派遣人員的工作說明中。

可在面試過程或正式就職階段提供相關指引，也不要忘記可以在面試過程透過其他方式，觀察面試者的人際關係技巧的寶貴線索，如

- 眼睛接觸和肢體語言
- 清晰的表達能力
- 誠信/工作道德—申請人是否及時回覆溝通，跟進任何追加請求，及時到達面試地點？
- 面試中的舒適度

要評估基本軟技能	要評估進階軟技能	要評估高階軟技能
請務必親自或線上面對面進行面談，來評估人選的語言和溝通水平，以了解他們理解、回應和參與對話的程度。	在面試過程中融入其他指標，例如：評估人選向非技術人員傳達技術概念的能力。	可針對個別人員進行特定IT角色的個性評估。甚至可以利用以「行為」作為基準的面試指南來提出問題，讓您更好地了解人選的軟技能。



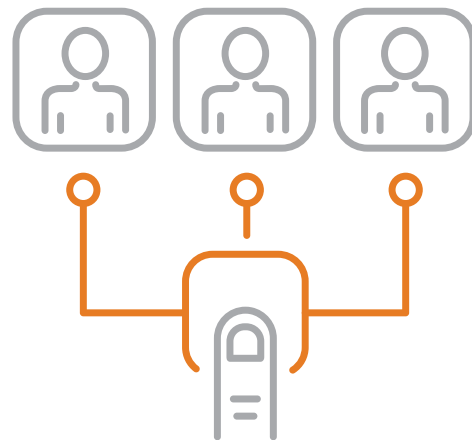
## 實踐建議：執行軟技能需求

### 發展策略

好消息是，溝通和合作是IT人員可以後天習得的技能。身為領導者，哪些是該做的？

- 強調職場軟技能在團隊的重要性
- 展現理想的溝通和團隊合作技能
- 制定對「有效溝通和團隊合作」的表現期望
- 讓團隊成員了解主管對軟技能發展的期望
- 為團隊成員提供具體、可實行的反饋和指導
- 說明軟技能對達標和團隊的影響

IT領導者可以考慮以下做法，以促進員工之間溝通和合作技能的發展，而且事不宜遲，從人員到職的第一天到整個職業生涯努力實踐。



基礎	進階	高階
一定要在工作的第一天向團隊介紹新手，無論他們是正職員工還是約聘人員/是在現場或遠端工作。另外，經常進行非正式的「脈搏檢查」（觀察員工是否適應新環境），以幫助員工更快適應公司的企業文化，並觀察口頭和書面的溝通技巧。	請務必將「軟技能」議題帶入與團隊成員的職涯對話中。從一開始列出並分享您對他們預期的表現，然後藉由全體公司活動，給予機會讓他們走出舒適圈，與團隊之外/跨部門的人互動。	在員工到職時，建立90天的試用計畫，試用結束時進行績效評估：評估結果應包含「可行動」的個人反饋，以幫助改善情況。最後，與其他領導者分享評估說明也有助於促進跨職能同化。



領導者或許也可能需要額外的策略，用以協助IT人員發展溝通和合作技能

- 例如，遠地的IT人員可以降低使用電子郵件交流，透過更多地視訊或電話會議來磨練他們的技能。鼓勵遠地的工作人員參加團隊工作坊，使他們能夠練習專業的人際關係交流技能，並與夥伴建立關係，促進合作。
- 另一個有用的方法是制定不同時區之間有效溝通的準則。在 IT 人員和其他團隊成員(或他們正在嘗試幫助的人員)可配合的時間內，召開會議並利用這些集中的時間完成工作。
- 對 IT 人員來說，更具挑戰性的要求之一就是與遇到技術問題的同事或客戶溝通。類似這種大量的互動可能導致溝通障礙—產生一些不接電話或不想打開電子郵件的惡習。提供積極的正面反饋可以幫助他們避免發生此問題。



## 結論

本文指出的挑戰可以透過實施正確的策略來克服。IT人員於溝通和合作技能的不足，可能會對業務造成負面影響。這就是為什麼IT領導者需要透過評估和發展IT人員的軟技能，來進一步提升大家的技能。

在IT人員中推廣這些技能的關鍵是：

- 了解溝通和協作對實現業務目標至關重要
- 在組織內發展團隊協作文化
- 提升領導者的溝通和協作能力
- 了解組織的溝通和協作需求
- 透過評估和發展團隊成員的溝通和協作技能，實際採取行動！

最後，當所有IT團隊成員都具備溝通和協作能力時，整個團隊都會一起受益。理解和發展IT人員的職場軟技能，將創造出更有效的跨部門化學效應，不僅讓整個 IT 團隊邁向成功，也會讓整體企業組織取得勝利。

## REFERENCES

- <sup>1</sup>. Experis, IT Skills Research, 2015.
- <sup>2</sup>. Dan Tynan (InfoWorld), "IT Personality Types: 8 Profiles in Geekdom," CIO, Oct. 1, 2010, <http://www.cio.com/article/2414591/it-organization/it-personality-types-8-profiles-in-geekdom.html>.
- <sup>3</sup>. Skillseyouneed.com, "Soft Skills." Skills You Need, <http://www.skillseyouneed.com/general/soft-skills.html>
- <sup>4</sup>. Alison Doyle, The Balance, "Top 10 IT Soft Skills," <https://www.thebalance.com/top-information-technology-it-soft-skills-2063781>.
- <sup>5</sup>. TARGETJobs, "Prove You've Got the Soft Skills IT Professionals Need," <https://targetjobs.co.uk/career-sectors/it-and-technology/advice/285645-prove-youve-got-the-soft-skills-it-professionals-need>.
- <sup>6</sup>. Lounsbury, John W., Eric Sundstrom, Jacob J. Levy, and Lucy W. Gibson, "Distinctive Personality Traits of Information Technology Professionals," CIS Computer and Information Science, 7.3 (2014), <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/cis/article/view/36413>.
- <sup>7</sup>. Mary Shacklett, "10 highly valued soft skills for IT pros," TechRepublic.com, May 30, 2013. <http://www.techrepublic.com/blog/10-things/10-highly-valued-soft-skills-for-it-pros/>.
- <sup>8</sup>. Center for Creative Leadership, "How to lead a collaborative team," <http://insights.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/how-to-lead-a-collaborative-team-2/>.
- <sup>9</sup>. Andrea Ovans, Harvard Business Review, "How Emotional Intelligence Became a Key Leadership Skill," April 28, 2015, <https://hbr.org/2015/04/how-emotional-intelligence-became-a-key-leadership-skill>.
- <sup>10</sup>. Right Management, ManpowerGroup, "Talk the Talk: How Ongoing Career Conversations Drive Business Success," 2016, [http://www.right.com/wps/wcm/connect/728860eb-e39f-4d31-a75c-aae2810e8864/RM\\_TalkTheTalk\\_Whitepaper\\_lo.pdf?MOD=AJPERES](http://www.right.com/wps/wcm/connect/728860eb-e39f-4d31-a75c-aae2810e8864/RM_TalkTheTalk_Whitepaper_lo.pdf?MOD=AJPERES).

## 關於EXPERIS

Experis是全球專業人才推薦服務與人力資源解決方案的領導品牌，致力於協助企業招募、評估、推薦各領域專精人選，服務包括資訊科技、財務金融、工程技術、高階管理及專案導向的解決方案。精準推薦客戶所需的關鍵人才，有效幫助客戶提升競爭力。

ManpowerGroup旗下品牌除Experis外，另有  
Manpower、ManpowerGroup Solutions、Right Management。

欲了解更多Experis提供的專業服務，請上：[www.experis.com](http://www.experis.com)



Experis<sup>™</sup>  
ManpowerGroup