

開啟科技人才的新紀元 THE NEW AGE OF TECH TALENT



Experis[®]
ManpowerGroup

內容



介绍

為什麼公司需要
宏大的人才願景



1

開發中層員工潛力

如何挖掘現有員工潛力，重塑員工技能，
以填補人才缺口並擁抱未來挑戰



2

挖掘潛力型人才

如何發掘新的人才資源，招募有潛力的人才



3

相信數據策略

在招聘、人才留存和人力資源戰略中，
如何運用數據以獲得更好的結果



4

以自信的姿態去帶領團隊

人才領導者如何適應新的職場動態

調查

關於調查



介绍

| 1-開發中層員工潛力

| 2- 挖掘潛力型人才

| 3-相信數據策略

| 4-以自信的姿態去帶領團隊

| 調查

為什麼公司需要宏大的人才願景

“人是我們組織最寶貴的資產”，這是我們從領導者那裡一直聽到的話。現在他們需要付諸實踐。

在一個IT人才供不應求、適應性技能備受推崇的世界，企業需要在勞動力戰略上更加大膽和深思熟慮。

組織如何轉變他們的人才方式——特別是在他們招聘和留下具備開展全面變革相關技能的專業 IT 員工時，他們應該多大程度地依賴機器來引導他們的決策？領導者如何將技術、人員和流程更緊密地結合在一起？

為了回答這些問題，萬寶華集團旗下品牌，IT 專業資源和管理服務全球領導者Experis 對 40 個國家的 40,000 名招聘決策者進行了調查。我們還對來自不同行業和職能的八位全球人才和科技領袖進行了深入訪談，每位專家對未來的挑戰都富有獨特見解。

“每家企業都在關注同樣的領域，這是以不同方式對待人才的完美狀態。”

Tomas Chamorro-Premuzic

萬寶盛華集團首席創新官及卓越評估中心負責人

我們的研究表明，領導者應該摒棄如何招聘和培養人才的舊理念，應以勞動力數據、清晰的人才理念以及積極試驗的心態為指導。

使用新思維的四種方法：



1 /開發中層員工潛力

如何挖掘現有員工潛力，
重塑員工技能，以填補人才缺口並擁抱未來挑戰



2 /挖掘潛力型人才

如何發掘新的人才資源，招募有潛力的人才



3 /相信數據策略

在招聘、人才留存和人力資源戰略中，運用數據以獲得更好的結果



4 /以自信的姿態去帶領團隊

人才領導者如何適應新的職場動態



介绍

| 1 - 開發中層員工潛力

| 2 - 挖掘潛力型人才

| 3 - 相信數據策略

| 4 - 以自信的姿態去帶領團隊

| 調查



開發中層員工潛力

如何挖掘現有員工潛力，重塑員工技能，以填補人才缺口並擁抱未來挑戰



“在人才金字塔的中層有一個巨大的機會。在這層，許多角色正在變得多餘，但這些人具有出色的業務理解能力，並且有能力在組織中轉移到另一個角色，同時依舊保持高效。沒有人能真正破解其中的奧秘，大家都在致力於重塑和提升技能。”

Ger Doyle,
萬寶盛華集團 Experis數位與商業創新戰略高級副總裁



介绍

| 1-開發中層員工潛力

| 2-挖掘潛力型人才

| 3-相信數據策略

| 4-以自信的姿態去帶領團隊

| 調查



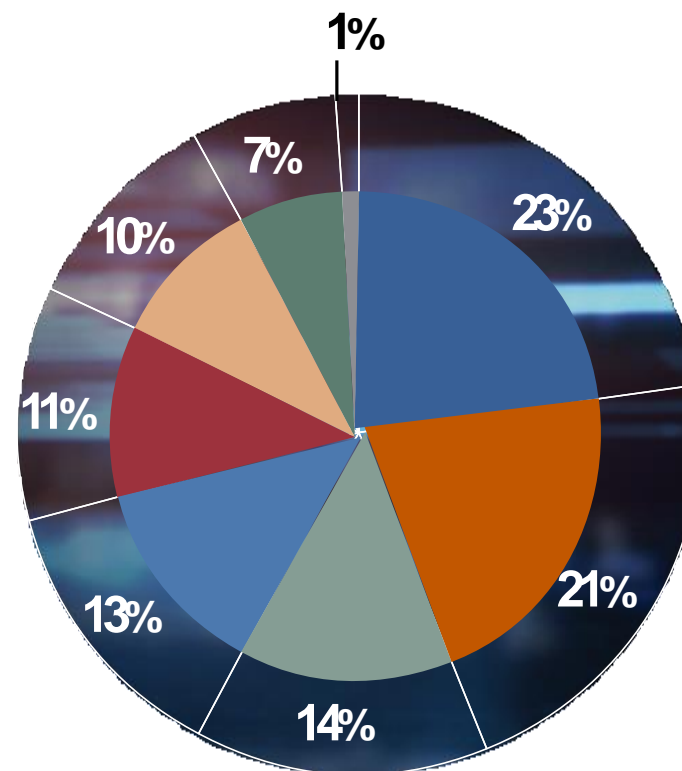


科技人才需求加劇

IT行業發展日新月異，但依舊無法跟上數位化的步伐。因為技術發展的速度領先於人們接受培訓並熟練掌握所需的時間。根據萬寶華全球就業展望調查2022年第三季度的結果顯示，全球五分之一的受訪組織**難以找到的技術人才**，近十分之三的受訪組織表示IT/數據為最稀缺技能。

然而，關於科技人才技能差距的討論往往集中在最有經驗和入門級的崗位角色上，而忽略了“金字塔中層”的大多數人——在那層的人擁有強大的技術能力和對業務的直覺，但可能缺乏對新興技術及未來發展路線圖的瞭解與認知。

因此，為應對新工作場所的需求，公司應對現有的各級員工進行再培訓，而非專注於從不斷縮水的人才庫中去招聘。



投資增加新的IT崗位角色

由於技術投資，貴組織中哪一個職能部門的員工人數變化最大？

- IT
- 生產製造
- 一線員工與客服
- 辦公行政
- 人力資源
- 金融財務
- 以上都不是
- 其他

訊息來源：萬寶華全球就業展望調查2022 Q1

雇主最難填補的前五大職位

訊息來源：萬寶盛華集團雇傭前景調查報告2022 Q3



介绍

1 - 開發中層員工潛力

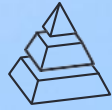
2 - 挖掘潛力型人才

3 - 相信數據策略

4 - 以自信的姿態去帶領團隊

調查





從內部填補您所需的角色

僅僅根據候選人過去的表現來判斷他們，而不是根據他們未來的能力來判斷他們，這是毫無意義的。公司必須更好地衡量員工今天的表現，以便更好地預測未來的表現。

“潛力是什麼？您希望有一個方案或流程來快速檢索出哪些員工應被投資。您計劃晉升那些看起來和現任領導者並不相像的人——這將是最難做的事情，因為您正在切實改變組織的邏輯思維。”

Tomas Chamorro-Premuzic

萬寶盛華集團首席創新官兼卓越評估中心負責人

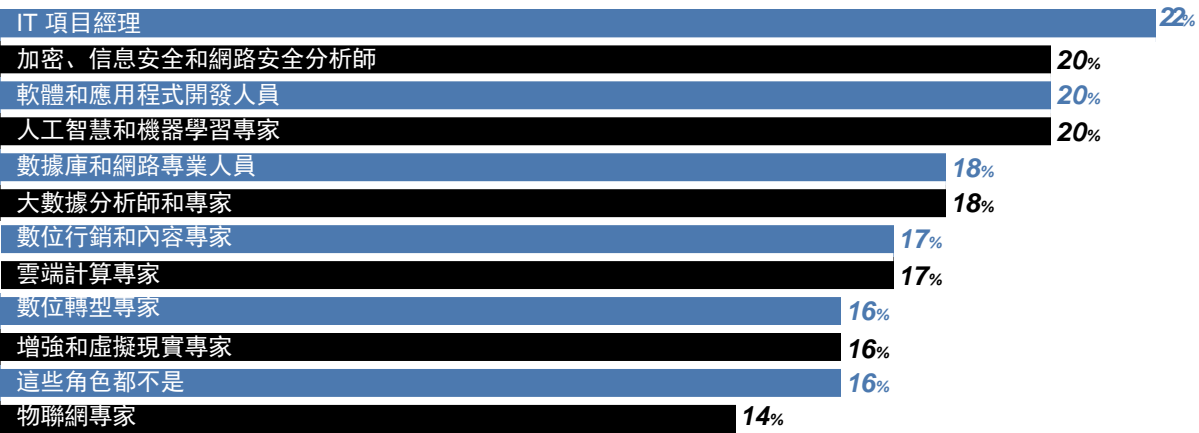
人才適應

這項研究表明，組織可以選擇任用現有人才來填補他們認為最難填補的職位，包括項目經理和軟體開發人員——這一診斷與凱捷諮詢集團執行委員會成員兼亞創科技總裁Hubert Giraud的觀點不謀而合。

“在技術方面，我們缺乏強大的項目經理，”他說，“這一崗位很稀缺且非常重要，因為項目經理須瞭解項目的複雜性並具備相關的組合的技能。”

極需的多面型人才

在接下來的三個月里，您認為哪些技術崗位難以填補？



訊息來源：萬寶華就業展望調查2022 Q3



介绍

1 - 開發中層員工潛力

2 - 挖掘潛力型人才

3 - 相信數據策略

4 - 以自信的姿態去帶領團隊

調查





SAINSBURY人才重啟計劃

“人們在商店工作有各種各樣的原因。” Sainsbury集團首席信息官Phil Jordan介紹，“對有些人，這是他們第二份或第三份工作，也或是他們的主要工作。還有一些人，他們還在上大學。”

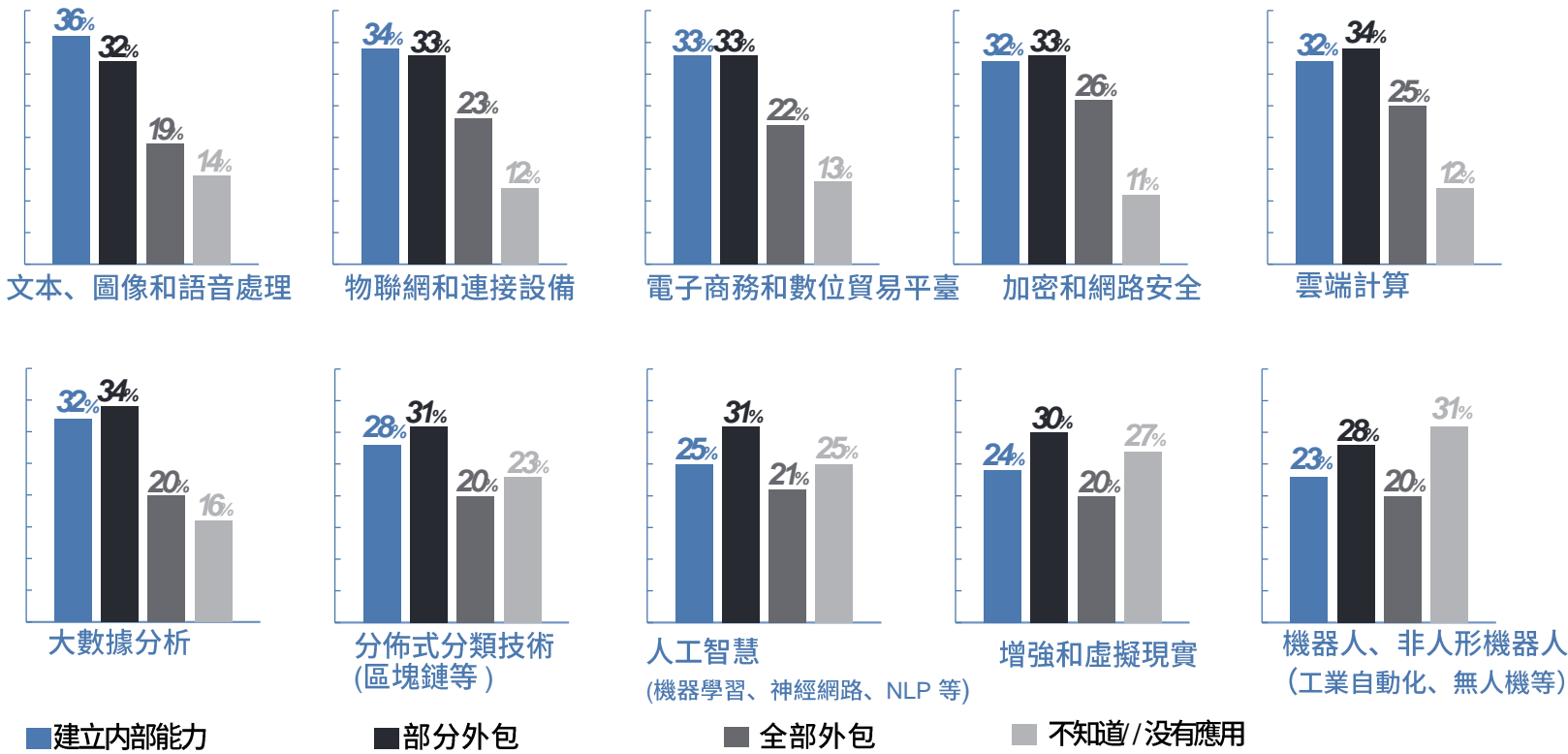
這家英國連鎖超市意識到，比起技術職能部門內部，在部門外他們擁有更多電機學位的員工。Jordan說：“我們沒有挖掘出真正適合的人才脈絡。”

因此，Sainsbury實施了人才重啟計劃。“我們去了商店，與那些想重新開啟技術職業生涯的人進行了交談。” Jordan說，“我們對認知能力進行了一些基本且有用的測試。然後，我們讓他們參加了為期16周的訓練營，並承諾如果他們通過測試，我們將為他們提供一份技術方面的工作。”

該計劃奏效了。“所有這些人現在都在組織中擔任助理工程角色。” Jordan介紹，“這是將具有技術、商業頭腦和知識的新鮮血液注入組織的絕妙方式。”

大多數組織選擇建立內部能力

與構建內部能力相比，您希望外包哪些技術領域？



訊息來源：萬寶盛華集團雇傭前景調查報告2022 Q3

識別現有技能和相鄰技能，並明智地重新部署它們的能力將成為決定性因素。

惠普全球人力營運負責人兼歐洲、中東和非洲人力資源副總裁 Addie van Rooij 表示：“我們並不擔心尋找相關解決方案以讓人才技能提升到相適應的水平。 “最重要的是觸手可及的挑戰：如何獲得現在需要的人才來完成現在的工作，以及培養這些人才來完成未來的工作？”

企業需要一支有效服務於當前和未來的員工隊伍，這意味著管理層必須重新考慮技能發展的時間框架。

“勞動力規劃時間正在縮短。” Jordan表示，“我們需要在幾個月和幾個季度內考慮職業規劃、薪酬規劃和勞動力規劃，而不是以幾年或幾十年為單位。”





更快的學習速度取決於誰？



埃森哲TQ計劃

埃森哲推出了一項名為 Technology Quotient (IT 商) 或 TQ 的全球計劃。該計劃是一組與新技術和技術支持的業務相關領域關聯的線上互動學習模型。

“TQ旨在為員工提供發展或增長知識，因此與員工、客戶和市場息息相關。”埃森哲歐洲首席人力資源官 Raffaella Temporiti 這樣說道。“我們必須對如何看待技能型人才持一個平衡的看法，這不僅僅是因為我們即將邁向技術的未來。這是一個創造力的未來，一個真正解決問題的未來。而技能組合的發展水準將是關鍵。”

“開發中層員工潛力”的需求不僅是由於技能短缺，還因為現有技能的過時。這是員工想獲取教育、經驗和接觸的原因之一。

組織正試圖嵌入一種系統的方法來進行技能再培訓，但這並非那麼直接。雇主無法以足夠快的速度建立技能發展計劃並滿足業務需求，而員工則擔心他們的前景和學習帶來的疲勞。

好消息是新技術為新的學習方式提供了機會：自我指導的、基於經驗的培訓，賦予他們的員工更大的主人翁意識和掌控感。

[Experis Academy](#) 就是這樣的專業資源之一。它旨在通過一系列實用、全面的技術培訓，利用專業培訓師和行業專家的專業知識，通過理論和應用相結合的方式，幫助組織彌合人才短缺。例如，Experis Academy 與總部位於瑞典的可持續交通系統全球製造商 Scania AB 合作，分析技能短缺並創建定製的前端開發人員培訓計劃。為期 12 周的技能再培訓計劃在整個公司引起了極大的興趣，包括以前沒有考慮過 IT 職業道路的非技術員工。

IBM 的 Your Learning 平臺是另一個讓員工有機會考慮技能再培訓的例子。該平臺是完全可定製的，允許管理者選擇團隊最需要的課程和研討會。

IBM 首席數據辦公室副總裁 Tim Humphrey 表示：

“需要注意的是，這可能不僅僅是核心技術學習。”

“您可以在技術領域之外傳播‘軟技能’、”他說，“您可以專注於一些事情，比如坦誠相待——提供充分的回饋。”

雇主最難找到的五大軟性技能

1 探究與解決問題能力



2 可信賴感與自律能力



3 批判性思維與分析能力



4 創新力與獨創能力



5 韌性與適應力



訊息來源：萬寶盛華集團僱傭前景調查報告2022 Q3



介绍

1 - 開發中層員工潛力

2 - 挖掘潛力型人才

3 - 相信數據策略

4 - 以自信的姿態去帶領團隊

調查





瞄準意願，快速取得成效

透過創造學習機會，雇主可以專注於最熱衷的人。讓他們首先選擇加入，然後嚴格評估他們的潛力，” Chamorro-Premuzic 介紹。

“我們的員工熱衷於擁抱新機遇，” Temporiti 表示，“埃森哲技能平台使人們能夠實時申報、認證和更新他們的技能和工作經驗。他們認識到發展新技能的必要性，並希望以其職業發展所需的速度學習。”

如果你仔細想想，過去技能的壽命要長得多，持續數年，而現在技能的平均相關性縮短至近三年。這是我們對持續學習進行大量投資的原因之一。新技能和專業知識是通過課堂培訓，以及在很大程度上通過經驗和接觸建立起來的，” 埃森哲歐洲首席人力資源官 Raffaella Temporiti 表示。



這樣的變化速度可能會產生巨大的影響：98% 的潛在數據科學候選人將被雇主篩選出來，只規定四項技術要求和三年工作經驗。當被問及為什麼他們難以填補技術職位時，34% 的受訪招聘經理在萬寶華就業展望調查2022 年第三季度調查時表示，沒有足夠多的候選人具備匹配的技術技能，32% 的受訪者表示候選人缺乏足夠的相關經驗。超過四分之一 (27%) 的受訪者表示候選人缺乏合適的軟技能。

“在再培訓計劃發揮作用的場景下，提升計劃在整個組織中的形象非常重要。” 萬寶盛華集團全球銷售副總裁兼總經理 Carolyn Balkin 表示。“您需要更多去宣傳已成功的技能再培訓計劃，向管理者展示可能的情況，以向他們的員工強調存在的機遇。承認認知與行動之間仍然存在差距。” 她補充道。“每個人都說得很對，但在認為自己有機會接受培訓的員工與認為提供培訓的雇主的這兩者比例之間存在著很大的脫節。”

行動要點

如何以自信的姿態去帶領團隊



根據潛力而非過去表現評估員工



根據不斷變化的市場需求調整短期、敏捷的和可應用的技能計劃



重塑 IT 通才的角色，並提升他們獲得持續培訓和發展的機會



介绍

| 1 - 開發中層員工潛力

| 2 - 挖掘潛力型人才

| 3 - 相信數據策略

| 4 - 以自信的姿態去帶領團隊

| 調查





挖掘潛力型人才

如何發掘新的人才資源、
招募有潛力的人才



有如此多的組織競相從同一個人才庫中招聘 IT 員工，因此這為雇主將目光投向更遠領域提供了絕好機會。僅在美國，就可能有超過 2700 萬潛力人才。這些候選人被忽視，或因為他們缺乏正式的資質，或存在健康問題，或來自弱勢背景，或兼顧著照看家庭的責任。

性別包容和種族多樣性的招聘策略，對於尋找 IT 人才也很重要。例如，埃森哲為自己設定了一個目標，即到 2025 年，其員工隊伍中的性別平等比例達到 50/50。Verizon 和萬寶盛華集團為 Women's CoLab 提供了支持，這是一個幫助女性在職業生涯中取得進步和成長的免費資源庫。

“才能保障的是當下非凡的表現，而潛力賦予未來表現出色的可能性。

Tomas Chamorro-Premuzic
萬寶盛華首席創新官兼卓越評估中心負責人

”



介绍

| 1 - 開發中層員工潛力

| 2 - 挖掘潛力型人才

| 3 - 相信數據策略

| 4 - 以自信的姿態去帶領團隊

| 調查





雇主有選擇性

“一些雇主走在了市場前列，” 萬寶盛華集團Balkin表示，“我們已經看到一些更具戰略思維的客戶在人才發掘上以十倍的速度增長，他們與當地社區和弱勢群體合作，重新培訓和提升人才，並試圖讓他們進入勞動力市場。但從這個人才庫中任用人才仍然顯得猶豫不決。”

這種現象在初創行業較為明顯，越來越多的技術型企業正專注於培訓未來的 IT 員工。在英國，[創業學院](#)已經籌集了 400 萬美元的種子資金來啟動雇主贊助的培訓計劃，而 [Multiverse](#) 正在促進數百個學徒計劃。在美國，[NGT](#)學院專注於對退伍軍人進行再培訓。

“雇主已經獲得了或超出自身想像的更多的人才，有合作夥伴銷售我們的產品、解決方案和服務。” 惠普的VanRooij表示，“因此，我們擁有了數倍多的勞動力規模。”

Balkin警示說，那些未能發掘這些新人才庫的雇主正在忽視一個機會。“您可能會失去擁有強大技能、人事技能、最重要的是擁有核心技術能力的優秀人才。通過更多接觸這些人才庫，您可以增加參與度，並減少誤解。”



ONETEN與機會差距

IBM與其他37家組織一起，計劃在未來10年內通過OneTen在美國招聘和提拔100萬名沒有四年制學位的黑人群體，旨在縮小美國黑人人才的機會差距。

IBM Humphrey解釋道：“該項目用於培養一批我們所說的‘維持家庭角色’的人才，這些人本不會成為大公司優先考慮的人才對象。”。這是IBM承諾的一部分，即從普通大學以外的更多元化的人才庫中尋找人才。它致力於為社區學院提供學徒課程，並為休完產假或從其他假期重返職場的女性提供重返的機會。



介绍

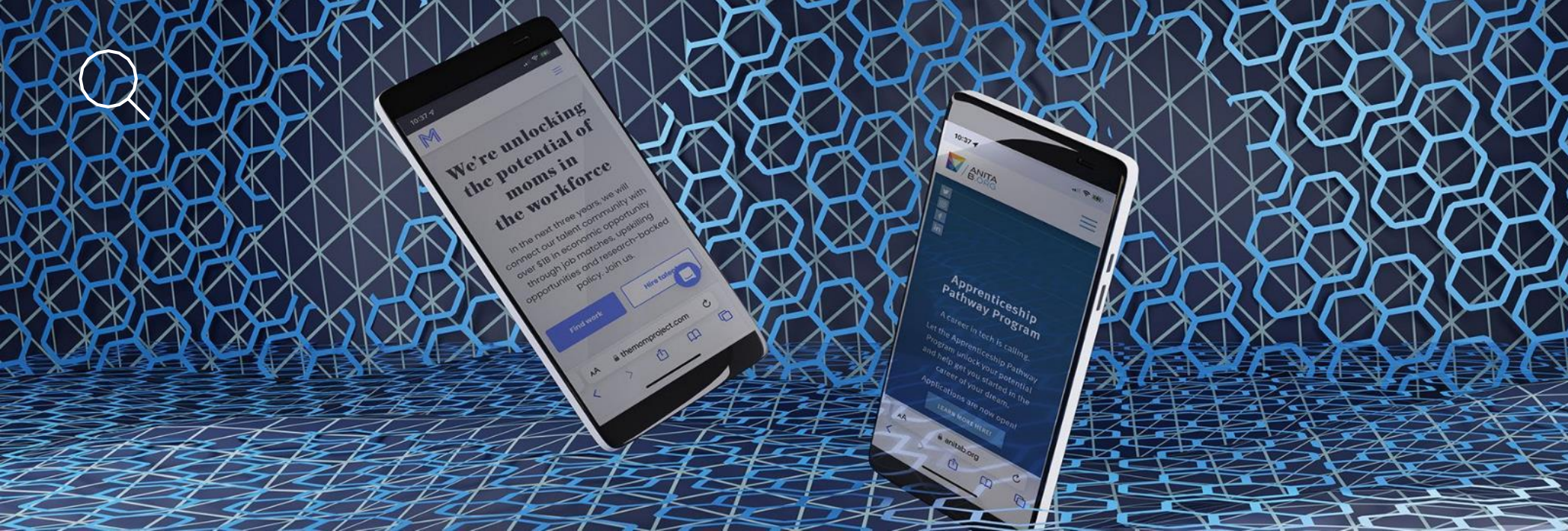
| 1 - 開發中層員工潛力

| 2 - 挖掘潛力型人才

| 3 - 相信數據策略

| 4 - 以自信的姿態去帶領團隊

| 調查



根據未來潛力，而非過去的表現來招聘

雇主需要重新考慮他們的招聘方式。專注於根據資質和經驗篩選候選人的傳統方法，可能無法識別那些具備雇主所要求的原本素質的候選人。

這是雇主關注並需要知道如何改變的地方。在 [Intuit](#)，與 the [Mom Project](#)、[AnitaB](#)等組織的合作有助於招募那些從職業生涯中脫身出來去照顧家人的個人。該公司已經雇用了 80% 的已完成其計劃課程的候選人。

科技行業的現狀是雇主和雇員均需要更強的適應性。

“確保人們經常被推到他們的舒適區之外，是非常重要的。這就是為什麼您需要構建永久挑戰性的組織，並鼓勵經理將最優秀的員工轉移到其他工作。您需要推動人們在新的領域進行自我測試——看看他們如何適應，” Capgemini 的 Giraud 表示，“您是否擁有能夠駕馭複雜性，並適應不斷變化環境的合適人選？如果沒有這些人，您的企業在 2022 年也許能成為佼佼者，但到 2025 年或許就會被淘汰。”

Action Points

如何挖掘潛力型人才並保留他們

- ✓ 在未開發的人才庫中搜尋和招聘候選人
- ✓ 從整體上考慮多樣性；如何吸引多元化人才並確保多元化、公平、包容和歸屬感的文化，以確保人才留存
- ✓ 基於候選人的專業知識而不是您的期望來改進和訂製候選人體驗



介绍

| 1 - 開發中層員工潛力

| 2 - 挖掘潛力型人才

| 3 - 相信數據策略

| 4 - 以自信的姿態去帶領團隊

| 調查



相信數據策略

在招聘、人才留存和人力資源戰略中，
如何運用數據以獲得更好的結果



“我們從龐大的數據中不斷尋找新的來源，包括對我們自身員工的管理和學習數據的廣泛分析。這有助於我們探索關鍵行業與地域發展趨勢，更好地預測技能在不同市場之間的波動。現在，我們對所需技能的看法更加精確。”

Tim Humphrey
IBM 首席數據官兼副總裁

數據分析工具支持招聘和人力資源職能部門做出更好的決策並減少人員流失。通過運用數據科學，雇主可以開始消除偏見，聘用最合適的候選人。在這方面已經有了一些措施：76%擁有超過100名員工的組織現在依賴於[評估工具](#)，如在外招聘時運用能力傾向和性格測試。



介绍

| 1 - 開發中層員工潛力

| 2 - 挖掘潛力型人才

| 3 - 相信數據策略

| 4 - 以自信的姿態去帶領團隊

| 調查



Experis® Career Accelerator

數據提供了更清晰的視角

“數據提供了廣闊的天地。您可以看到薪酬是如何影響績效的。您可以看到發展和培訓如何影響績效；此外，您還可以看到公司未來的資源和技能需求。”

Addie van Rooij

惠普全球人力資源營運主管

兼歐洲、中東和非洲人力資源副總裁

數據驅動招聘，使用數據管理和機器學習等技術分析大型人才庫，以確定具有正確技能、經驗和心態的候選人。隨著越來越多的數據可用，組織將獲得更大的洞察力。

[Experis Academy](#)，使雇主能夠將候選人與最低標準相匹配，以便招聘人員可以立即開啟工作。然後，它為每個人建立了一個訂製的培訓途徑，以發展所需的能力。這意味著組織獲得了當下所需要的技能，同時員工也增加了他們的市場潛力。

一些雇主在數據科學選擇方面走得更遠，將更多招聘過程委托給人工智慧等技術。這可能會讓人力資源主管感到不安，但當一項研究將30多萬人的高流動性工作中的招聘演算法與人工招聘的結果進行比較時發現。[人工智慧技術選擇的員工在組織留存時間更長，表現同樣甚至更好](#)。這些演算法的性能比人工判斷至少高出25%。

員工一旦被聘僱，數據驅動的技術就可以幫助他們獲得職業發展所需的技能。Experis [Career Accelerator](#)工具可幫助員工建立個性化的專業發展計劃，方法是描繪出他們當前的技能，根據雇主的需求來評估這些技能，並建構量身訂製的持續性學習菜單。



首先，獲取您需要的數據

認識到數據在招聘和人才留存方面的價值至關重要。大多數雇主承認他們沒有足夠的員工技能數據，[超過四分之一的受訪者認為LinkedIn 比他們更瞭解員工的能力。](#)

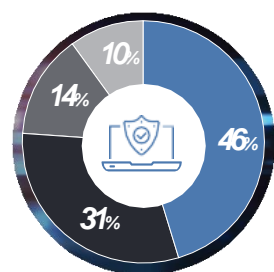
申請人跟蹤系統和績效管理平台等工具都將在收集和統籌數據方面發揮作用。但這只是開始。“我們仍然喜歡我們的偏見，”萬寶盛華集團ChamorroPremuzic這樣表示。“只有當我們足夠成熟時才會擺脫這些說，”“我覺得這不對——我會相信數據，我會在之後衡量結果。”

“我認為，即使是出色的數字能力，對於成功面向消費者的企業來說也是一種賭注，”Sainsbury公司的Jordan表示。“下一個前沿領域是數據。你用數據做什麼？你比其他人更瞭解你的數據嗎？你如何將洞察力轉化為行動？”

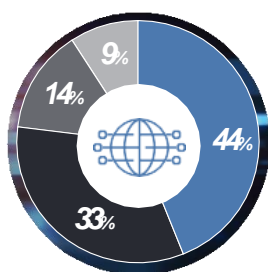
組織打算投資AI和其他技術

■ 投資更多 ■ 投資持平 ■ 投資減少 ■ 不知道 / 沒有應用

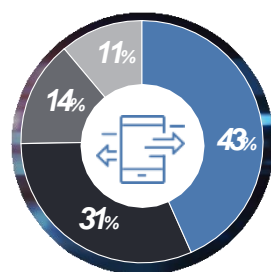
信息來源：萬寶華全球就業展望調查2022 Q3



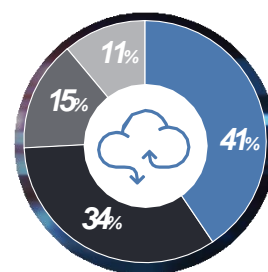
加密和網路安全



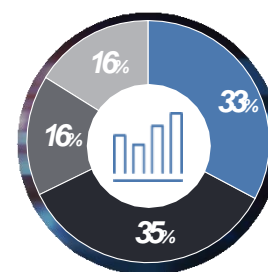
物聯網和連接設備



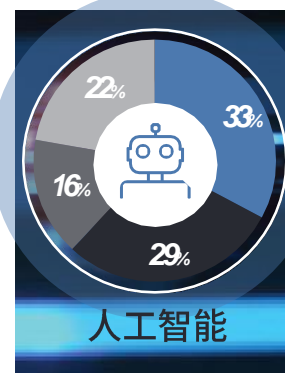
電子商務
和數位貿易平臺



雲端計算



大數據分析



人工智能

更好的勞動力數據將能夠預測潛在績效，將個人與機會相匹配。全球近三分之一 (29%) 的受訪組織計劃在明年對人工智慧技術（包括機器學習）進行同樣的投資，但有三分之一打算[投資更多](#)。這一比例在印度上升到 55%，在美國上升到 37%。

自動化還有其他好處。例如，使用它掃描應用程式可以顯著減少招聘成本和時間。實時數據提供了一個就方法的改變是否成功開展持續性評估的機會，然後可以進行相應的調整。

Action Points

如何相信數據策略

- ✓ 有選擇性地選擇您的來源，並清楚您的數據策略界限
- ✓ 使用數據設置個性化的專業發展計劃
- ✓ 願意嘗試並根據數據主導的見解採取行動



介绍

1 - 開發中層員工潛力

2 - 挖掘潛力型人才

3 - 相信數據策略

4 - 以自信的姿態去帶領團隊

調查



→ 以自信的姿態去帶領團隊

人才領導者如何適應新的職場動態



組織越來越期望員工重塑自我。負責招聘技術人才的領導者知道，他們也需要這樣做。

但這需要什麼樣的條件？那些負責招聘技術人才的人，需要成為嫺熟的技术控，並能利用數據科學等領域的進步（[78%的受訪首席人力資源官比過去更加意識到數據的價值](#)）。

第二個變化領域和領導者推動組織和文化變革的能力有關，在這個世界上，[三分之二](#)的受訪企業領導者認為文化至上。值得注意的是，[十分之七](#)的受訪員工表示，擁有可以信任和追隨的領導者對他們來說很重要，三分之二的受訪員工希望為認同他們價值觀的組織工作。

領導者有機會利用數位技術來支持他們的團隊開展廣泛的增值活動——從對勞動力需求和供應問題進行早期預警的預測分析技術，到跟蹤員工敬業度的情緒分析，應有盡有。

要充分利用這些工具的潛力，人才領導者需要掌握駕馭這些工具的技能。“我們不得不在三年內改變我們的職能，”惠普的Addie Van Rooij說。“在200個工作崗位中，有100個技術職位描述。他們以前對系統、工具和技術一無所知。三年前我告訴他們，我需要有人幫助我編寫機器人，或者告訴我哪一個是最直觀易懂的人力資源應用程式。”

“工作在未來將變得更加敏銳。例如，我們推出了新的休假政策，給人們更多的選擇和自由。我們正試圖建立一套不同的激勵機制，吸引超越品牌和價值觀之外的人才加入我們。”

Phil Jordan
Sainsbury集團首席訊息官



介绍

| 1 - 開發中層員工潛力

| 2 - 挖掘潛力型人才

| 3 - 相信數據策略

| 4 - 以自信的姿態去帶領團隊

| 調查





價值觀轉變

疫情使人們的注意力集中在重要的事情上。在美國，[71%的受訪員工](#)希望優先考慮與家人相處的時間。隨著公司努力尋找新的工作模式，員工福利將變得更加重要。

在萬寶盛華集團進行的關於什麼促使員工成長的研究中，當員工被問及在其工作場所是如何提升心理健康的重要性時，占比最高的(38%) 回答是：“我沒有用過任何心理健康資源/我不知道。” 只有 13% 的人表示他們可以獲得所需的心理健康支持。

“幸福感、心理健康和真實性是當今所有成功組織需要優先考慮的事項，” 埃森哲 Raffaella Temporiti 表示，“領導者需要更有同理心、同情心、包容性，並善於創建和維護人際網，這樣組織文化才能跨越數字和物理工作環境，蓬勃發展。他們意識到，人們需要被關注和安全感，才得以發揮最佳狀態，從而持續貢獻和創新。”



文化的力量

當凱捷集團收購亞創技術時，凱捷集團執行委員會成員兼亞創技術總裁 Hubert Giraud將亞創技術的50,000名員工整合到集團中。

“我想說，最重要的是人、情感和文化，這比上萬次活動、流程協調和系統更重要。” Giraud 表示。

領導者必須掌握主動權，探索創新。例如，Salesforce推出了[Trailblazer Ranch](#)，這是一個新的聚會場所。員工可以在這裡建立信任關係，相互學習和激勵，接受培訓，在職業生涯中成長，並回饋社區。

行動要點

如何以自信的姿態去帶領團隊

- ✓ 展示您的文化和價值觀如何指導您的人才決策
- ✓ 明確您的原則&它們如何轉化為以員工為中心的政策和福利
- ✓ 將員工福利付諸行動



關於Experis

Experis® 是IT專業資源、人員招聘、項目解決方案和管理服務的全球領導者，專注於業務轉型、雲端和基礎設施、數位工作平台、企業應用程式和網路安全。隨著數位化轉型和科技領域的技能短缺不斷加劇，Experis通過炙手可熱的科技技能與和對商業成功至關重要的軟技能之間的強大組合，為企業匹配人才。通過Experis Academy，我們與廣泛的技術院校以及大學進行合作，針對市面上受歡迎的技能設計並提供可立即應用於工作中的課程。Experis是萬寶盛華集團品牌家族的一部分。

欲了解更多，請訪問www.experis.com

關於調查

本報告中包含的數據和研究見解來自定量和定性兩種分析。具體而言，調查數據來自我們的萬寶華全球就業展望調查（MEOS）和其他專有調查。此外，我們在2022年1月至4月期間對內部專家和客戶專家進行了八次採訪。有了他們的專業支持和投入，本報告得以成功完成。我們要感謝以下提供了寶貴時間和見解的參與者：

- Carolyn Balkin, 萬寶盛華集團全球客戶解決方案副總裁
- Tomas Chamorro-Premuzic, 萬寶盛華集團首席創新官兼卓越評估中心負責人
- Ger Doyle, 萬寶盛華集團 Experis數位與商業創新戰略高級副總裁
- Hubert Giraud, 凱捷諮詢集團執行委員會成員兼亞創科技總裁
- Tim Humphrey, IBM首席數據官兼副總裁
- Phil Jordan, Sainsbury集團首席信息官
- Addie van Rooij, 惠普全球人力營運負責人兼歐洲、中東和非洲人力資源副總裁
- Raffaella Temporiti, 埃森哲歐洲首席人力資源官