

CIO 需要重塑 IT 就业价值主张，争夺全球顶级人才

CIO 需要重塑 IT 就业价值主张，争夺全球顶级人才

发布日期：2021 年 10 月 18 日 - 阅读全文约需 10 分钟

分析师：Gabriela Vogel、Lily Mok、Lee-Anne Vallée

当前，全球 IT 人才需求迅速增加，CIO 需要重塑其 IT 就业价值主张，吸引和保留重要人才。为此，CIO 需要全面关注员工的就业价值主张、他们的生活经历，以及人性化就业为其带去的感受，从而实现更加人性化的就业体验。

概述

主要发现

- 根据 Gartner 2020 年 5 月在网络研讨会上开展的一项民意调查，29%的企业机构已经建立了企业级的就业价值主张（EVP），但其就业价值主张并没有按照不同的人才类型进行细分。只有 10%的企业机构为 IT 人才专门设定了就业价值主张，还有 13%的企业机构则正在计划制定 IT 人才就业价值主张。
- 数字化人才需求非常旺盛。在过去一年中，65%的求职者由于未满足自己的预期而中断了某一岗位的求职申请，其中 55%的求职者并非因为薪酬和福利待遇问题。
- CIO 面临着工资上涨和全球人才竞争激烈的局面。如果 CIO 不重塑其 IT 就业价值主张，他们就难以留住最优秀的人才，从而会影响企业机构的成长和收益。

建议

如果专注于领导力、企业文化和企业人才的 CIO 希望建立强有力的就业价值主张，从而吸引和留住顶级人才，他们应该：

- 在人才方面发挥领导作用并与人力资源部门合作，解决人才流失/短缺问题。

- 秉持人性化原则——以人为本，以生活经验为基础，以情感为中心，重塑就业价值主张。
- 了解人才偏好变化趋势，迅速响应员工的个人需求变化，提高就业价值主张的适应性。

战略规划假设

到 2023 年，为吸引和留住 IT 人才，75%的企业机构将设定专门的就业价值主张（EVP）。

导语

全世界的企业机构都在竞相提高自己的竞争力，把数年的数字化发展和技术应用塞进一年或更长时间。拥有巨额预算的大型企业机构大幅提高工资待遇，在全球范围内寻找 IT 人才，进而降低了中小型企业的人才竞争力。在数字化竞争中，“无形人才库”越来越普遍，影响着当地的人才供应（Maverick*研究：《CIO 必须获得无形人才库》），

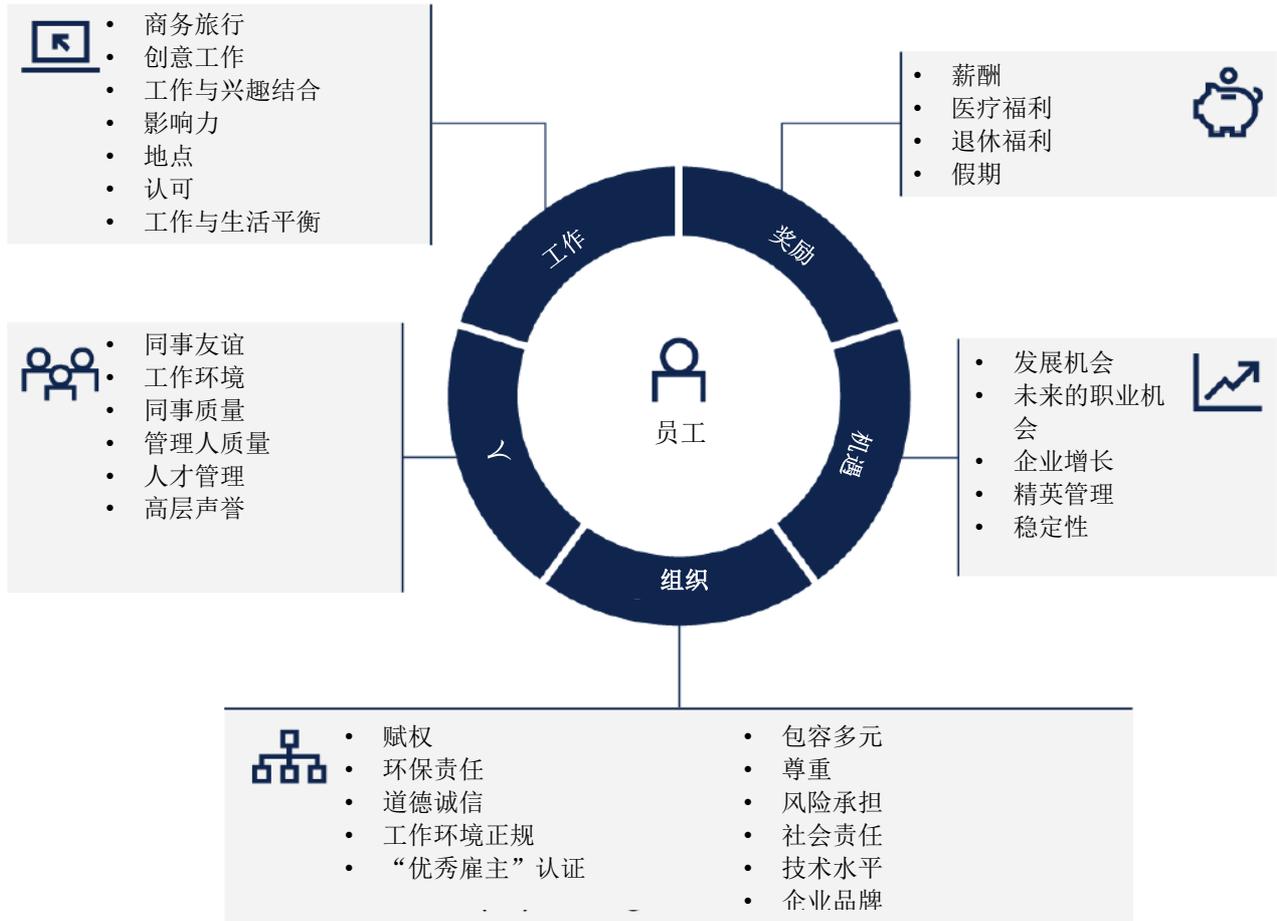
这种前所未有的技术采用浪潮正在加剧人才短缺问题。辞职率大幅增加，中层员工辞职率最高（与 2020 年相比高出近 12%）。而在 IT 行业，2020 年 3 月至 2021 年 3 月 IT 人才的辞职率上涨了 4.5%。¹除了人才稀缺的原因外，新冠疫情从根本上改变了人们对雇佣关系的期望。全球员工和求职者都希望获得更多的就业价值——有吸引力的薪资、工作与生活的平衡、尊重、稳定、灵活的工作地点等等。²如果企业的就业价值主张低于他们的预期，他们就会选择退出招聘程序或更换工作。几乎一半的员工认为其领导层的未来就业价值主张并没有充分考虑员工的喜好。³

人力资源领导者认为，IT 部门是减员风险（44%）最高的部门之一。现在，IT 人才拥有更多的选择：2021 年 5 月，美国 IT 行业的职位发布数量超过了 2020 年 2 月疫情期间的水平，增长了 14.7%。另外，IT 人才的“离职意向”也名列前茅，22%的人表示他们计划在一年内另寻出路。⁴ 因此，如果 CIO 不能秉持以人为本的原则来重塑就业价值主张，他们重要的 IT/技术角色将进行更替，为其企业机构的数字化转型带来负面影响。在技术/IT 人才需求旺盛的背景下，这将降低企业机构的竞争力，进而影响到 CIO 的声誉（见图 1）。

就业价值主张 (EVP)：劳动力市场和员工认为他们在企业中应获得的价值。

图 1：就业价值主张框架

就业价值主张框架



来源: Gartner
757963_C

分析

在人才方面发挥领导作用并与人力资源部门合作，解决短期的人才流失/短缺问题。

数字人才十分稀缺，员工希望通过工作获得更多的价值。鉴于许多企业机构没有在企业层面上有意识地阐明其就业价值主张，CIO 应承担相应的责任，与人力资源部门合作，共同应对人才风险，并采取行动，解决眼前的问题，同时制定一个技术人才期望响应对策（见图 2）。

短期问题

人才保留

- 满足灵活办公、工作与生活平衡等当前需求，提供公司股份、永久带薪教育或在合同中加

入竞业禁止条款。

- 针对关键岗位制定继任计划，如将已确定的外部候选人作为后备人选（见《[工具包：通过继任计划和管理加强 IT 员工队伍的适应性](#)》）。

人才招聘

- 推广实施技术和数字人才员工推荐招聘计划，并激励员工参与。
- 认真对待候选人提出的个性化就业要求。如果雇主能够批准候选人提出的要求，候选人接受工作的可能性将提高 **68%**。否则，只有 **41%**的候选人会选择接受该工作。⁵

结构修订

- 在进行企业宣传时，突出所需的 IT 人才要求（见《[IT 人才就业价值主张启动指南](#)》）。避免营销炒作，人们很容易看穿这些。
- 直接与招聘经理进行面试，加快招聘流程，招聘人员之后加入讨论。与招聘人员相比，候选人更信任招聘经理提供的信息，所以要让他们更容易理解这个角色。另一方面，招聘人员需要 IT 部门共同确定 IT 候选人专属的就业价值主张。
- 评估可用于组成混合劳动力模式的不同选项，并建立必要的组织系统，以加速向新模式的转变。

图 2：缩小人才差距的替代性策略

缩小人才差距的替代性策略



来源：Gartner
757963_C

Gartner

秉持以人为本原则，重塑就业价值主张

未来，企业机构及其员工将迎来三个重大转变。

- 1. 员工希望被看作是人，而不仅仅是员工：**过去几年，管理策略从纯粹的项目管理方法转变为人员管理方法，也强调要认识到员工面临的个性化挑战。员工体验需要重视个性化需求，并向员工提供自主的日常体验，以满足其独特的需求，而不是一刀切的方式来满足所有员工的需求。*对就业价值主张的影响：与其说是围绕员工来定义就业价值主张，不如说是围绕人来定义就业价值主张。*
- 2. 工作与生活的平衡：**工作是生活的一部分，无法与生活分离。当下，工作与生活已经无法按照传统的方式进行严格地划分，这也是不可取的。因此，越来越多的员工开始将工作视为生活的一部分，他们需要的是协调工作与生活，而不是分离工作与生活。
- 3. 以感觉为中心，而不是以功能为中心：**关注员工在个人生活和工作生活中的需求，了解他们为当前的企业机构工作的原因后，就能知晓他们的主要动机。

以上三个转变需要企业机构实现个性化的员工体验。人性化就业框架正是如此：它将企业机构与员工的生活经历、个人的身份联系起来，并强调卓越的体验可以在员工和雇主之间产生积极的感受。

人性化就业包含五个组成部分（见图 3）：

- **更深的关联性**——IT 领导者如何帮助员工加强他们与其家庭和社区的联系，而不仅仅是与工作的联系。
- **彻底的灵活性**——IT 领导者如何全方位提供工作的灵活性，而不仅仅受限于员工的工作时间和地点。
- **个人成长**——IT 领导者如何帮助员工成长，而不仅仅是成为专业人士。
- **综合福利**——IT 领导者如何确保员工获得全面的福利待遇，而不仅仅是提供这些福利待遇。

图 3：人性化就业框架

人性化就业框架

秉持以人为本原则，重塑就业价值主张



来源：Gartner
757963_C

当企业机构取得了某些人性化就业进展时，他们将发现以下优势：⁵

- 加深与企业机构的关联性，增加推荐员工的可能性（28%）。
- 提供彻底的工作灵活性，提高绩效表现（40%）。
- 提供个人成长空间，提高员工的留任意愿（6%）。
- 提供综合的福祉待遇，提高员工的身体、财务和心理健康水平（7%）。
- 建立共同目标，提高员工返聘的可能性（9%）。

了解人才偏好变化趋势，迅速响应员工的个人需求变化，提高就业价值主张的适应性。

能够了解员工的真正需求并相应地调整其宣传和投资的公司，更有可能获得全球顶尖的人才资源。Gartner 分析了标准普尔 500 强企业 2020 年季报的就业价值主张投资，发现表现最好的公司采用了一种适应性战略（见《采用适应性就业价值主张，提高收入》）。

我们怎样才能将静态的就业价值主张评估转变为适应性的方法？尽管制定年度就业价值主张评估计划非常理想，但这种方法非常缓慢，不足以获得与竞争对手相比的竞争优势。为了建立一套人们认为可从就业中获得的生活价值属性，CIO 需要了解影响人们变化的各种线索和触发因素，如团队、业务部门或区域办事处、企业机构、全球大环境等（见图 4）。

图 4：线索和触发因素

线索和触发因素



来源：Gartner
757963_C

一旦确定了这些线索，CIO 就可以利用表 1 中的一种或多种技术，积极倾听员工和求职者的意见，从而重构就业关系。

表 1: 倾听技术

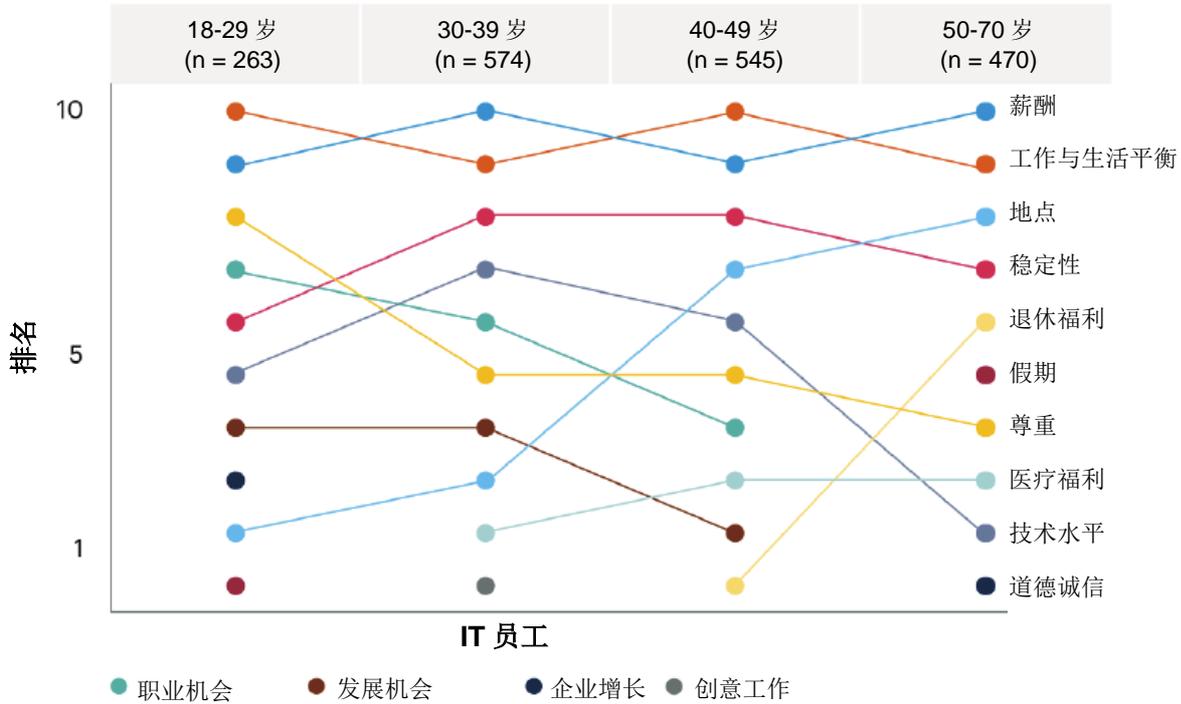
员工	求职者
■ 企业调研	■ 社交媒体反馈
■ 社交媒体反馈	■ 外部焦点小组
■ 内部访谈	■ 求职者调研
■ 内部焦点小组	■ 拒绝职位聘用者电话评估
■ 员工评论网站	
■ 求职者调研	
■ 人才分析	
■ 员工画像研究	
■ 离职面谈	

来源: Gartner

随着从居家办公（WFH）到随处办公（WFA）的趋势越来越明显，IT 人才市场的边界更加模糊不设限。人们对未来的工作模式有不同的反应。不同年龄段、不同地区和不同资历的人所期望的事物也有所不同。因此，为了保持竞争力，CIO 现在也需要更深入地考虑吸引和保留人才的就业价值主张驱动因素。如图 5 所示，年龄较大的群体更重视工作地点，年轻的群体则认为是否获得尊重更为重要。

图 5：不同年龄段就业价值主张驱动因素 Top 10

2021 年第二季度不同年龄段就业价值主张驱动因素 Top 10
各个就业价值主张驱动因素的比例；仅供说明



n = 1,852 名 IT 员工

来源：《2021 年第二季度 Gartner 全球劳动力市场调研》
注：样本数小于 200 的部分应谨慎解释。
757963_C

索引

1. [《谁在为辞职大潮推波助澜？》](#)，《哈佛商业评论》和[《帮助人力资源部门雇用热门 IT 员工的 5 大策略》](#)，《人力资源执行》
2. [《2021 年第二季度 IT 人才报告：新兴劳动力市场的乐观情绪和影响》](#)
3. 《Gartner 2021 年关于人力资源领导者采用混合办公模式的调研》该调研对全球 75 位人力资源领导者进行了调查，确定了在混合工作环境中工作设计的变化情况，并测试了领先企业机构如何适应的假设。
4. [《人力资源者员工流失趋势和缓解策略基准测试》](#)

5. 《Gartner 2021 年 EVP 调研》。该调研对全球 5000 名员工进行了调查，了解了他们对企业机构就业价值主张和员工体验的经验和期望。

注 1：无形人才库

“无形人才库”是指生活在某个国家，但通过数字平台，为居住国以外的客户工作并跨越国界的劳动力。

作者推荐

视您当前的订阅情况而定，部分文件可能无法查看。

[《CIO 需要实现彻底的灵活性，提高后疫情时期的工作体验》](#)

[《未来的工作模式需要高层领导接受彻底的灵活性》](#)

[《CIO 如何利用领导力领导当下的企业》](#)

[《以强有力的就业价值主张吸引和招聘顶尖人才》](#)

[《预测 2021：CIO 必须调整人才和领导方向，实现数字化加速》](#)

[《CIO 们施数字人才管理框架的必读研究集锦》](#)

[《数字人才管理框架：建设面向未来的 IT 员工队伍》](#)

© 2021 Gartner, Inc. 及其关联公司版权所有。保留所有权利。Gartner 是 Gartner, Inc. 及其关联公司的注册商标。如无 Gartner 事前书面许可，不得以任何形式复制或传播本出版物。本出版物中包含 Gartner 研究机构的观点，不应被理解为事实陈述。本出版物中所含信息取自可靠来源，但 Gartner 不对此类信息的准确性、完整性和适当性做任何保证。Gartner 研究中可能涉及法律及财务问题，但 Gartner 并不提供法律建议或投资服务，亦不可将 Gartner 研究成果作此用途。访问和使用本出版物时应遵守《Gartner 使用条款》之规定。Gartner 以独立客观而蜚声业界，所有研究项目均由公司研究部门独立完成，不受任何第三方影响。如需更多信息，敬请参阅《独立性和客观性指导原则》。

可信赖的洞察

助力企业机构成功。探寻为 CIO 提供的其他免费资源和工具：

资源中心

CIO在数字化转型中的角色

帮助CIO应对重要挑战的洞察、建议和工具。



[了解更多](#)

电子书

2023年CIO议程

助您获得技术投资数字红利的4大措施。



[立即下载](#)

电子书

《2023年重要战略技术趋势》

业务和技术领导者所需的洞察及行动计划



[立即下载](#)

网络研讨会

Gartner2023年CIO议程：驾驭时
势，再创红利

详细了解Gartner 发布的2023年CIO调研内容。



[现在观看](#)

已经是 Gartner 客户？

您可在客户门户网站上获得更多的资源。[登录](#)

了解更多。

获得可行的客观洞察，以实现您最关键的优先事项。Gartner 专家指南和工具使您能够做出更快、更明智的决策并获得更优的业绩表现。

联系我们成为客户：

[成为客户](#)

访问官网，获取更多针对企业 CIO 的洞察

gartner.com/cn

持续获得最新洞察

Gartner.