

SHL



THE ADECCO GROUP

为企业的未来招聘卓越Z世代人才

将毕业生作为企业人才战略的关键投资优先考虑

作者：Lydia Chapman



简介

当今职场的现状如何，对组织的人才需求意味着什么？

自新冠疫情爆发以来已过去三年，而现实职场还远远未恢复到“正常”状态。在2022年我们看到诸多趋势表明了这一观点。职场人重新评估了个人对工作重要性的认知，并愿意顺从内心诉求甚至不惜大幅度转变自身从而找寻到合心意的生活及工作方式——这一现象被称为“史上最大辞职潮”。此外，全球事件的经济影响，如：新冠的全球肆虐和俄乌冲突，极大地影响了全球通货膨胀，进而造成人们对成本上升的担忧，尤其体现在食品和能源方面。同时，企业和员工不得不适应双方对混合工作模式的新期望。

以上种种趋势扩大了组织目前面临的诸多关键挑战。比如应对一个高度竞争的人才市场，在这个市场上，吸引和锁定最佳候选人是一场斗争，因为这些人往往有许多选择，并接受企业更有选择性地寻找合适人选。很多企业正在面临优秀人才逐渐流失的现状，因此人才留任也比以往任何时候都更为关键——员工也在寻找与个人价值观和优先事项更为一致的工作机会。对于那些选择留下的人来说，越来越多的动荡和不确定性造就了一个高度紧张且节奏飞快的工作环境，由此进一步

引发职业倦怠的风险很高。身处高压环境，疲惫不堪又倍感孤独的员工可能会退缩，从而将努力减少到最低程度，这类现象屡见不鲜，即所谓的“在职躺平”。

上述挑战的叠加因素会给组织带来人才流失率高企的昂贵代价——不仅是招聘的直接成本，还包括各类间接成本，如：员工入职时间所引发的生产力损失，离职者的技能和知识损失，以及留下来的员工敬业度低迷。所有因素都会对组织实现战略目标形成障碍。



为何青年人才是应对上述挑战的一项关键解决思路？

当我们审视该如何应对上述挑战时，我们发现企业可通过投资青年人才实现目标的机会就明显出现了。首先，企业要雇用适合组织和岗位的人，以便有效地实现组织目标，并鼓励人才留任。还需要招聘并培养有潜力取得未来成功和发展的青年人才，以确保员工有机会参与内部流动，从而减少寻找外部机会的可能。

上述观点也与社招人才有关，然而，有几个原因使得青年人才成为我们此次研究的重点。例如：我们正面临劳动力老龄化，因此可以有把握地预测在市场上已经显现的人才技能短缺情况将进一步加速，这反过来又强调了“内部培养”的迫切性，通过青年人才项目可搭建一条人才能力培养管道。此外，不断变化的工作环境意味着成功所需的技能、性格特质和能力亦在发生变化——许多组织开始意识到，光看资格证书和工作经验在很大程度上已经过时，无法精准预测具体岗位的未来在岗绩效表现。虽然处于职业旅程初期的年轻人可能没有太多经验，但企业有很大机会根据个人潜力和人岗匹配度引进合适的年轻人才，从而为个人和组织的共同利益提供发展及成长的机会。

在此基础上，对青年人才的投入是组织一项关键投资，因此，考虑如何最有效地填补这些岗位是很重要的。具体来说，我们需要确保我们了解：

- 如何客观公正地衡量潜力和契合度，并在此基础上创造一套积极可信的候选人应聘体验，帮助尽早锁定并网罗高质量的青年人才。
- 年轻一代对人才甄选流程的体验如何，以及他们对组织有哪些需求和愿景？
- 我们如何才能最好地：(1)吸引处于职业阶段早期的候选人，(2)如何支持他们发挥自身潜力，从而实现个人和组织的成果最大化。



德科集团的“一个月CEO”项目所获得的人才洞察

德科集团 (Adecco Group) 的“一个月CEO”项目能为我们提供对上述因素的独特见解，这是一项针对处于职业起步阶段青年人才的全球项目。

“一个月CEO”项目奖励是为优胜者提供一个独特机会，即与该集团某区域的CEO一起工作并向其学习一个月，内容包括：参加所有活动、会议及出差，同时更可在跟班学习期间获得CEO的同等工资。

该项目不对参与者设有特定背景要求，在项目初期，SHL为其提供客观有效的工具以打造公平竞争的良好环境，并把关注重点放在候选人的契合度及潜力上。这个流程也为候选人提供了无数的学习和发展机会，无论最终获胜与否，我们致力于为候选人创造高参与价值。

此举为候选人和组织之间建立了牢固的关系和品牌忠诚度。因此，该项目间接成为了一个青年人才招聘渠道，许多候选人继而在项目结束后继续留在公司。

本文旨在阐述项目参与者在该计划中所获得的经验能为企业提供在投资早期职业岗位时需要考虑的重要因素以及原因，并提供切实可用的相关建议，从而促使企业能够有效地推进对人才洞察力的后续应用。



The infographic on the left details the project stages: 1. 初步测评 (Preliminary Assessment) involving cognitive, personality, and situational judgment tests. 2. 第二阶段测评 (Second Stage Assessment) including video interviews and behavioral tests. 3. 本地训练营 (Local Training Camp) for top candidates in each region. 4. 国家CEO (National CEO) where 31 candidates shadow regional managers. 5. 全球训练营 (Global Training Camp) for 10 final candidates. To the right, a photo shows participants high-fiving, with text stating that in 2022, the project recruited 13.7 million participants across 47 countries and regions.

2022年德科集团的“一个月CEO”项目在47个国家和地区招募到13.7万名参与者报名。

我们的方法论

我们通过与2018年至2022年期间总共17位“一个月CEO”项目的参与者进行访谈，试图重点关注以下方面：

- 参与者对选拔流程的体验
- 参与者对雇主的要求
- 参与者认为在工作中哪些因素能激励他们
- 参与者认为的成功所需性格特质
- 该项目赋予参与者的机会价值
- 辅以性格和动机测评数据



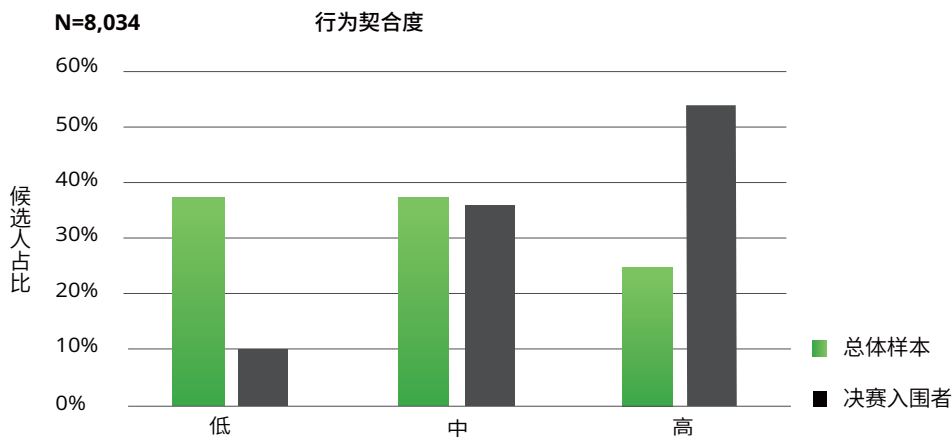
主要发现

关键发现1：

甄选流程中的客观测评为组织和候选人双方均提供了巨大价值

在研究2022年“一个月CEO”候选人的测评数据时，我们看到了一个明显的趋势，即31位“一个月CEO”的入围者与整个候选人群体相比，在“契合度”（使用SHL情景判断测评衡量）和行为“潜力”（使用SHL职业性格问卷衡量）方面都表现得更为出色。这表明，经过多阶段的测评和

选拔，SHL的客观测评是预测候选人在选拔过程后期取得出色表现的有力初始指标，这无疑强调了测评在人才甄选流程中对有效识别优质候选人的效用和有效性。



与2022年整体候选人群组相比，最终入围者表现出卓越行为契合度的可能性高出2倍以上。

图表：契合度低、中和高的候选人占比

在与往届和现在的“一个月CEO”项目参与者访谈时，他们普遍反馈SHL测评是非常易于完成的。虽然测评有时被描述为具有挑战性（尤其是能力测评），但在整体甄选流程中，围绕测评结果开展有意义的对话机会对候选人而言非常具有价值。这是因为对人才洞察的探索，使候选人能够反思自身优势和待发展机会。更重要的是，“一个月CEO”的参与者强调，对测评洞察的探索是通过提供客观性以及证据以支持他们和组织之间的对话，从而增加了甄选流程整体的可信度。



重要发现

- 使用客观测评有助于有效地识别拥有适当潜力的合适候选人，从而可支持企业在竞争激烈的人才市场上迅速获得适合未来发展的优秀人才。
- 在与候选人的互动中提供有意义的个性化反馈，不仅增加了招聘流程整体的可信度，更可影响候选人对组织雇主品牌做出积极评价。

这是我从来没有主动思考过的东西——我的工作风格和能够激励我的因素，这些非常具有反思性。在与测评师的面谈过程中，他们很有见地。他们从测评[数据]着手，花时间解释测评结果于我个人的意义。就个人而言，作为一名候选人，这增加了我的信心，因为通过和测评师交谈的一小时，能体会到他们的考量是基于科学。我敢肯定，在这些问题和解释的背后一定有大量研究支撑。这些问题和解释有定量的[数据]，并与我个人的胜任力相互映射。这点让我很放心，从个人角度来看，这是可信度的体现。我非常有信心接受这一小时的访谈，因为测评师能够接触到测评结果和数字，不然只是单纯的和人谈了一小时。

“一个月CEO”项目2021年土耳其及阿联酋地区优胜者 Gaurav Pande

关键发现2： Z世代对未来雇主有明确期望

“一个月CEO”计划的参与者描述了他们理想的未来雇主具有的几项重要特征，包括：对有意义工作的强烈渴望，这与他们的道德和价值观非常一致。对道德方面的考虑也反映了该组织的公平程度，例如：在晋升、薪酬和工作时间方面。组织文化也是一项关键因素，如：参与者乐于寻找他们认为能与同事、上司和领导和谐相处的组织。此外，“一个月CEO”项目的参与者描述了在工作中接受挑战的重要性，是否有机会在各自岗位上负责解决问题，以及感觉他们所提出的意见能被重视的重要性。更广泛地说，雇主能够提供足够机会在组织内学习和进步是一大关键诉求。

重要的是，对这些因素的判断主要是基于招聘过程中的体验。这进一步强调了设计好这一套流程的重要性，以确保组织的员工价值主张得到充分体现。



重要发现

- 候选人在招聘流程中的感受对于他们对组织员工价值主张（EVP）的整体看法有很大影响。
- 组织需要最大限度地确保与职场菜鸟们所期望的EVP保持一致——既要保留合适人才，又要通过提供合适的环境和机会鼓励并留住人才。





组织文化真的很重要。我认识到，个人可以拥有所有技能，但我更清楚地认识到德科真的在寻找合适的人选——你的性格和价值观真的会因所在组织不同而有所不同。我想从事的岗位需要与人进行大量互动，所以我想确保组织文化与我自身的价值观一致。另外，我能接受挑战，有挑战才有发展机会，而且可以看出公司真的是支持我的，而不是只为我提供最低限度的服务。

“一个月CEO”项目2022年加拿大地区优胜者 Raneem Basheer

我会比较关注是否会有回报，不一定是金钱上的，而是挑战方面。我喜欢工作所带来的巨大挑战，所以如果我有这种动力去做得更好，或以不同的方式做事，或跳出舒适圈重新思考，我知道这是我喜欢的事情。第二个问题是招聘过程中的整体体验。我认为招聘流程也是候选人评估公司的过程，所以我可以在招聘过程中了解很多关于组织的人和公司文化的情况。我认为自己和组织契合吗？组织在招聘过程中是如何对待候选人的？第三，该公司是否在为可持续发展目标采取行动。在过去几年中，他们的企业社会责任具体行动是什么，他们如何参与使世界变得更美好？

“一个月CEO”项目2022年墨西哥地区优胜者 Ana Leticia Rodriguez Barroso



关键发现3： Z世代有强烈愿望去创造有形的积极成果， 但需要得到机会去了解如何实现

在讨论职场激励因素时，参与者对雇主的期望（如上所述）与参与者所描述的最能激发工作热情的环境之间存在着密切联系。很明显，参与者对有机会接受挑战和实现挑战性的目标，以及看到他们的工作有能力为组织创造实际的积极成果而倍感振奋。参与者还描述了他们在一个能够建立强大联系的组织中最有活力，这种联系往往能发展成友谊，从而促使他们在追求一个有意义的共同目标时进行合作。上述反思与SHL的动机问卷（该问卷由2022年的31位“一个月CEO”决赛选手完成）结果非常吻合。





对我来说，设定一个目标真的能够激发动力。我想要一些我正在努力实现的目标。我需要明确知道我们能完成一些事情，就有一种成功的感觉。对我来说，作为团队成员，能比单打独斗更有动力。

“一个月CEO”项目2022年德国地区优胜者 Anne Venema

参与本次项目激励我有一个动机。当下打动我的并不是金钱，至少对我来说是公司的目标。我非常喜欢和别人一起工作。有机会供职于一家真正为人们提供工作的企业对我而言是非常有激励作用的。这就是我喜欢进入办公室的原因，因为我觉得我们所做的一切都给了别人一个机会。

“一个月CEO”项目2022年智利地区优胜者 Iván Córdova Rujas

当我在一个以团队为导向的工作空间时，我感到非常有活力。是否有办公桌并不重要，只要我能和有共同目标的人在一起工作并向前推进，在哪里都可以。在德科韩国工作的时候，有一群人从第一天起就接纳了我，并教我如何做人。在这里的两个月里，他们实际上成了我的朋友。那是我感觉到最有活力的时候，因为我能够与他们顺畅沟通和合作。

“一个月CEO”项目2022年韩国地区优胜者 Juhyun (Lauren) Kim



入围2022年“一个月CEO”项目决赛候选人的6大驱动力：



个人成长

受到能进一步获得培训、发展以及获得新技能机会的激励



成就

通过克服挑战、实现目标以及接受有挑战的任务锻炼而受到激励



权力

通过承担责任、谈判或担任对人或结果产生影响的位置而受到激励



归属感

通过在工作中与他人互动而得到激励



晋升

以有机会晋升为动力



个人原则

以能够坚持理想并符合高道德和质量标准为动力



尽管有创造影响的愿景，但我们发现了一个显著趋势，即处于职业生涯早期阶段的人才需要“机会”以建立起对实现目标的信心。项目参与者描述了各自经历，认为项目的参与过程给了他们本不会有的信心。具体包括：如何在一个大型跨国组织中掌握工作方法和建立人际网络，以及树立对自身行动如何为组织创造价值的信心，使他们能够将创造影响力的愿望付诸行动。该项目最独特的元素之一，也是大家一致提到的亮点和最初申请的初心在于：有机会与高管群体密切合作，并了解他们在组织中如何真实开展工作。看到最真实的高管工作日常，无疑极大地激发了参与者对达到这一水平的渴望，并帮助他们想象自己是否能够在未来达到类似目标。



重要发现

- 青年人才正面对一个动荡和复杂的职场，组织应该提供各类学习机会，为其顺利完成过渡期提供大力支持，特别是那些能够证明其个人活动如何为组织层面更广泛目标和战略增加价值的机会。
- 组织可以凭借对激励因素的理解，设计并营造一个能让青年人才茁壮成长的环境，并提供明确的内部流动及发展机会，实现对该群体的敬业度的激发并留任优秀人才。





参与到本次项目给了我一种“我可以做困难的事情”的认知。项目中有很多机会或工作描述，我觉得也许我可以胜任，只需要给我一个机会！因为这就是我在德科所经历的故事。这就像“我不确定我是否能做这个，或者我是否不适合做这个”。但后来取得成功才让我意识到我可以做这个。在某些方面，我觉得项目经历又试图告诉你，他们在你身上看到了某些东西，可能他们看到了你的高潜力，所以有时我必须依靠这一点。我们需要明白所有人在他们的职业生涯中走了这么远，并进行了这么多测评，他们是真的看到了我身上的一些东西，而这对我来说很有帮助。我想说我个人从学生过渡到职场新鲜人的经验是非常美好的。在我最初找到一份工作时，于我而言是个挑战：我想我没有资格做这个，但我认识一些人，我能建立一些人际关系，所以我能解决这个问题。我用同样的态度，即认同“如果给我一个机会，我就会成功”。鉴于我在德科的经验，我认为我已经做好了相当充分的准备，并开始有了点头绪，看到真实的商业世界是什么样子，个人又该如何做出决定，如何管理他人等等。

“一个月CEO”项目2018年美国地区优胜者 Olivia Hotchkiss



关键发现4： Z世代在向职场过渡摸索时期具有若干关键行为

“一个月CEO”项目的参与者所经历的加速学习和发展，无疑为他们提供了一个独特视角，即了解对成功具有关键影响的特质和技能，不仅仅是在项目中，而且在从学生向职场人的过渡期同样重要。参与者描述了能够快速适应不断变化的业务优先事项的重要性，以及保持高度的好奇心，通过积极主动地寻找信息、提出问题以及看到创新或改进的机会来证明自己。此外，他们亦认为真实性非常重要，比如：个人应该有勇气说出自己的想法，并进行可信的沟通。此外，参与者还强调了需要建立强大的人际网络。这一要素，以及对组织的优先事项和工作方式的理解，对于理解如何有效地引领像德科集团这样的大型跨国组织尤为重要。

卓越青年人才重要性格特质总结

- 适应性强
- 积极主动的好奇心
- 真实
- 不畏困难，勇于进取
- 有影响力地开展沟通
- 建立强大的人际网络
- 商业见解



重要发现

- 对过渡到职场人士的关键要求的看法反映了职场世界的模糊性和复杂性。影响在职成功的要素往往不限于技术或知识，而更多的包含行为潜力，以及如何在情境中加以应用（例如：在快节奏而多变的环境中所表现出的个体适应性）。



能够成为多面手，可以在许多不同的方面尝试，具有高度灵活性，而且仍然保持高能量和好奇心。我显然是有决心和雄心的，灵活性和敏捷性是必须的。我认为最大的挑战是当自身表现没有达到预期，就意味着需要继续前进，因为你已经在那里而且已经做好准备，但无论出于什么原因没有达到预期的水平，都需要我们亲身经历一下，因为下一个挑战就在那里，所以才会有机会站起来并再次尝试。

“一个月CEO”项目2018年意大利地区优胜者 Mirko Raimondi

帮助我走到这一步的一个方面是，我想继续问问题并了解更多。如果我不知道一个问题的答案，或者如果有疑问，我总是试图与他人交流以了解更多情况。如果没有人可以帮助我，也许他们可以帮我联系其他人。在这种情况下，Adecco的同事们非常有帮助，也许有时他们并没有答案，但他们肯定会帮助我与其他人取得联系。也许不单单是在这个地区，更可能是联系其他地区的同事。我认为这种总是想知道更多、探索更多、学习更多的心态也许是让我走到今天的原因。

“一个月CEO”项目2022年土耳其及阿联酋地区优胜者 Mamata Gopinathan



对组织的意义和启发

从组织角度来看，工作环境的复杂状况、员工技能的短缺和劳动力老龄化这三座大山凸显了投资青年人才培养的长期战略重要性。从职场新鲜人的角度来看，相同的复杂性在向成熟职场人过渡和培养有效职场行为等方面同样带来了挑战。“一个月CEO”项目所反映出的经验和见解非常明确地印证了这点——即青年人才普遍显示出强烈意愿，希望看到自己的工作为组织创造出积极的实际影响，但这取决于是否有机会使他们能够学习、进步并建立自信心。

我们希望通过本文所阐述的观点能为企业和组织提供一些新的机会和视角，鼓励其能善用对青年人才的洞察，增加对此类人群的理解，以及围绕该群体的愿景及职业发展诉求的见解，进而及时调整公司员工价值主张，从而确保能够吸引、锁定并留任高质量人才。如果落地执行得当，无疑将为劳资双方提供一项互利互惠的投资回报，帮助企业为构建面向未来的人才梯队打下坚实基础，同时更为青年人才提供茁壮成长所需的机会和环境，以期最大程度充分挖掘并实现人才潜力。



对职场新鲜人的启迪和实践建议

使用客观测评以精准预测未来在岗业绩表现，快速获取拥有适当潜力并适合在组织内进一步发展且愿意留任的优质候选人。



通过了解在特定组织内取得成功的重要行为和技能，在第一时间锁定上述特质，降低企业招聘成本。SHL致力于与全球领先企业携手合作，抢先一步识别并为关键需求提供鼎力支持，为您的未来成功保驾护航。



企业需要在竞争激烈的人才市场中脱颖而出，在青年人才培养项目中建立差异化体验，可在招聘阶段和整体招聘流程中不断宣传积极体验，并将其作为吸引眼球的亮点，例如：有机会接触到企业高管并与之一起工作等。



确保在各个招聘阶段分享组织文化，促使候选人对雇主品牌保有积极印象：从与候选人在甄选过程的第一次互动、面试到后续阶段全面覆盖。



在人才甄选流程中，结合测评数据结果与候选人开展富有意义的对话，并将讨论内容延续到个人未来入职和发展活动中。此举有助于增强个人对话的可信度，并向员工积极表明学习和发展机会是企业或组织的一大优先事项。



通过提供挑战、成长和进步机会，以及打造一个员工可以建立强大联系并看到其工作能带来实际影响的职场环境，吸引并激励组织中的青年人才群体。



将青年人才视为未来员工队伍的基础，悉心培养以期弥补组织存在的技能差距。通过建立明确的内部流动和技能发展机制得以实现，即提供本来需要从组织外部寻求的机会实现对既有员工队伍的能力提升及留任。



中国大陆客户支持热线 400 120 8840
LearnMore@shl.com
shl.com

© 2023 SHL and its affiliates. All rights reserved. CST23_789

SHL.