

SAP 推动的未来工作

趋势报告 2023



THE BEST RUN 

Empowered for the 工作的未来

我们正处在一个充满持续且不可预测变化的世界中，伴随着前所未有的复杂性和速度，这导致了生活方式和工作方式的根本性转变。COVID-19疫情要求立即实施远程工作解决方案，而大多数员工希望保留这些解决方案。不断进行的数字化转型和“永远在线”的世界引发了对员工过劳和职业压力的担忧。技能短缺以及“大辞职”和“大后悔”之间的反复继续主导着新闻头条。作为第一代数字化原住民并且是最多样化的一代，Z世代带来了新的期望值。向工作场所的转变。这些都是正在改变我们的工作世界、为所有行业创造机遇的几大颠覆性因素。

为了在这个新环境下保持成功，并留住最佳员工，吸引新同事，SAP将继续向更高程度的灵活性、创新和韧性发展。我们的未来工作计划已经启动并加速推进，

我们近期专注于赋能员工向后疫情时代的混合工作模式转型。探索最新趋势并展望“新常态”，我们相信未来工作的内涵远超于创造新的“工作地点”。因此，我们采取全面而广泛的方法，在三个战略维度上推进我们的议程：未来的工作force、未来的人力资源实践以及未来的人力资源部门。这将为SAP持续保持雇主首选的地位奠定基础。

在本报告中，我们将探索我们在三个战略维度上识别到的当前趋势。了解我们是如何应对这些趋势的，并查看我们通过SAP提供的数据驱动的证据，展示我们的努力成果。所有这些都旨在推动文化变革，使SAP更加灵活和有韧性。我们的目标是赋能员工，使他们能够在可持续成功方面为SAP的客户和合作伙伴做出贡献。



工作的未来将是灵活的，并且受到创新和信任文化的支持。利用优秀人才与前沿技术的结合将是商业成功的关键。让我们创建一个团队能够高效运作的环境，**茁壮成长，共同取得伟大的成果。**”

Christian Schmeichel，SAP 高级副总裁兼首席未来工作官

目录

4 劳动力的未来

- 5 趋势 1 : 技能转换
- 6 趋势 2 : 人才稀缺
- 7 趋势 3 : 吉格和项目经济
- 8 趋势 4 : 多代劳动力

9 人的未来实践

- 趋势10 : 混合与以人为本的工作方式
- 趋势11 : 全面健康与福祉
- 趋势12 : 权力平衡转移
- 趋势13 : 对多样性和平等的需求

14 HR 的未来

- 15 趋势 9 : 自动化 , AI 和机器人
- 16 趋势 10 : VR , AR 和 Metaverse
- 17 趋势 11 : 新工作和敏捷性
- 18 趋势 12 : 目标驱动的文化



未来的 劳动力

加速的数字化转型和技术进步推动了对劳动力技能转变的广泛需求。技能的转变以及人口结构的变化导致可用人才短缺，突显了清晰理解未来劳动力需求的重要性。

这些挑战进一步凸显了灵活多样的劳动力市场的机遇——例如，通过跨代别的广泛包容以及自由职业者、合同工和其他临时员工等“gig 工人”的广泛纳入。

只有通过全面的战略人力资源管理，才能回答关于目标技能和最优 workforce 组成的关键问题。这种做法对于在正确的时间、正确的地点招募并部署具有适当技能的合适人才以确保可持续的商业成功至关重要。



>1.6 m

完成学习的小时数
由员工在第一
一年中的 6 个月 ²

87%

SAP 员工
说他们知道什么
他们需要的技能
未来 ³

趋势 1：技能转换 不要停止学习。

随着自动化、数字化以及近期全球危机（包括COVID-19和多国冲突），在考虑技能持续转型时，提高人们的能力并使他们具备未来竞争力变得至关重要。根据世界经济论坛的估计，预计在未来十年内，有11亿个工作岗位将通过技术得到根本性的变革。¹

在不确定的环境中实现稳定的市场份额增长。

现在我给你的英文是：Many organizations are investing heavily in re- and upskilling their workforce and installing a mindset of lifelong learning to cover critical, yet continuously changing skills. SAP offers employees the resources and time to commit to learning and development opportunities (79% of employees agree) and encourages employees to innovate by coming up with better ways of working (87% of employees agree).

许多组织正在大量投资于员工的再培训和技能提升，并建立终身学习的心态以应对关键但不断变化的技能。SAP为员工提供了资源和时间来投入学习和发展机会（79%的员工表示同意），并鼓励员工通过提出更高效的工作方式来创新（87%的员工表示同意）。

为应对人才短缺，组织转向以技能为导向的招聘方式，而非仅仅看重学位。需求量大的数字技能包括应用开发、DevOps、云基础设施能力、人工智能应用以及数据和分析能力。为了围绕人才和技能构建流程。

人才库已成为一项必不可少的基础，涵盖招聘和项目 staffing、绩效管理，甚至薪酬等方面。

趋势 2：人才稀缺 要有创意赢得比赛。

对于许多组织而言，吸引和保留人才正变得越来越具有挑战性。随着婴儿潮一代逐渐离开劳动力市场，人口结构的变化减少了劳动力供应；新冠疫情引发的“大辞职”现象进一步加剧了这一趋势。同时，管理者们还面临着在不断变化的环境中缩小技能差距的挑战。鉴于人才和就业市场的动态变化，雇主应预期年度离职率将会上升，并且填补一个职位可能比他们预期的时间更长。

拥有竞争激烈的 talent 市场，组织需要在吸引新 talent 和重新思考激励机制方面展现出创造力和创新性。例如，他们可以利用校友资源，包括职业生涯早期就离开公司的年轻人才，作为品牌大使和推荐来源。他们可以增加混合办公、远程办公等灵活工作模式，以吸引更多人才。

灵活工作作为传统经济激励的选项。组织必须不断重新技能培训其员工队伍，并且如今比以往任何时候都更加重要的是要关注内部人才的留存、发展和流动。为此，SAP 使用统计建模来根据开放的员工体验调查反馈识别员工承诺的主要驱动因素。

90% 前 SAP
员工会推荐 SAP 作为一个伟大的
工作场所⁴

80% 员工认为
SAP 是一个更加自然的
雇主到期
它的混合工作
模型⁵



42% 劳动力支出
不同行业的外部劳动力平均⁶

75%

高管表示，外部劳动力对于满足企业对数字技能的需求至关重要⁷

趋势 3：吉格和项目经济拥抱流动性。

随着周围环境变化速度的加快，组织不可避免地需要改变。这导致了运营工作（即管理组织）被项目工作（即变革组织）所超越。随着这一转变，我们预计当前及未来对项目管理技能的需求将显著增加。

这一趋势在软件行业尤为明显。一个快节奏的商业环境，结合项目制和敏捷的工作方式，往往需要在特定时间内具备特定技能的专业人士，而这些人才可能并不总是内部可以提供的。这为雇佣外部工作者如自由职业者或合同工创造了有利环境。

尽管许多这些“gig 工人”在疫情期间有时希望拥有全职工作更大的稳定性和财务安全性，但在可预见的未来，他们很可能仍将在短期任务中受到高度需求。

劳动力灵活性和流动性增强体现了简化外部员工访问的重要性，并需建立全面的劳动力管理策略。



33%

SAP 的雇员是
早期人才⁸5 SAP 的几代工作人员创
造了一种新的动态⁹

趋势 4：多代劳动力 用正确的方法混合。

大规模的人口结构变化为多代工作群体带来了机遇和挑战。随着婴儿潮一代逐渐退出劳动力市场，我们看到了劳动力数量减少——但同时也在老龄化。

同时，新一代即将加入这场游戏。随着千禧一代 Z（1997-2012 年出生）进入劳动力市场，许多人寻求在软件行业就业。工程或开发。race
对于年轻人才，重要的是要识别和

尊重他们的期望：独立性和灵活性，以及根据目的和与自身价值观的契合度精心选择雇主等几点。

然而，较年长的一代仍然占据着最大的劳动力比例。在人才短缺和“银发社会”的时代，需要转变观念，重视资深同事的经验和智慧，并找到最佳方式留住他们和吸引他们。

最终，适当组合不同代际可以为企业构建包容性的工作队伍、促进企业知识文化以及代际交流带来机遇。mentorship 计划在这种跨代交流中具有巨大的价值。

未来的 人民实践

为了应对不断变化的员工需求，我们需要不断挑战并进化我们的人员和工作场所实践。近期全球性的颠覆性事件带来了不同的挑战和机遇。

在一侧，员工的安全、心理健康和福祉——组织最为宝贵的资产——成为了许多雇主的主要关注点。这产生了持久的影响，并呼吁在危机管理之外进行变革。在另一侧，向混合工作模式的转变在灵活性和生产力方面对员工和雇主都证明是有益的。这促使员工重新评估工作在他们生活中的角色以及他们的雇主选择。

雇主与员工之间的权力平衡发生了转移，员工坚决主张公司对多元化、包容性和环境可持续性的承诺。如今比以往任何时候都更加重要的是，将员工的需求和工作体验置于核心地位。

77%

SAP 员工感到有权决定何时何地开展工作¹⁰

趋势 5：混合和以人为本的工作 把人们放在中心，而不是地方。

随着疫情形势的变化，越来越多的企业转向混合工作模式，结合现场办公和远程办公——这一模式现已广泛被接受，并预期将持续存在。混合工作模式已被证明能够促进更好的工作与生活平衡，同时在员工和个人团队层面提高生产力、降低运营成本、增强个人灵活性并扩大对多样人才库的访问。

凭借SAP灵活的工作模式——Pledge-to-Flex，我们的员工能够自主决定工作的时间和地点，这既符合业务需求也遵守当地法律法规。这种设置能够适应每种角色和工作方式，同时将客户和业务需求放在首位。与此同时，这种做法旨在促进无论人们身在何处都能轻松顺畅地协作。

一种可持续的混合模型设计工作围绕人而不是地点。这需要新的方法，将工作模式扩展到不仅仅是“在哪里”和“何时”工作，而是转向“如何”工作，包括更大的自主权和同理心。

81%

尽管大流行带来了挑战，但商业健康文化指数仍保持强劲¹²

13.6k

员工在 SAP 使用正念培训¹³

趋势 6：整体健康和福祉 真正关心，广泛关心。

疫情及工作模式突然中断对员工健康，尤其是心理健康产生了重大影响——主要表现为职业倦怠和孤立感的增加。员工希望感受到雇主的关怀，并期待获得更广泛、更具个性化的一系列福利以满足他们多样的需求。这一话题对于众多组织而言已从“锦上添花”转变为“必须具备”的要素，旨在留住人才并保持其作为雇主的吸引力。

超越疫情期间全球采取的安全措施，SAP 进一步通过心理健康项目强化了对员工健康的承诺。这些举措包括将心理健康日作为额外的休假一天、去污名化（例如，“OK, Not Okay” 社交宣传活动）以及预防措施如正念练习。实践。SAP 的健康和幸福指数的增加表明，尽管大流行，这些努力正在得到回报。¹¹

采取全面的方法，包括促进身体、心理、情感和财务健康的计划，可以增加员工的健康和参与度。进一步而言，这种全面的思考应鼓励在工作设计、奖励实践和公司文化中树立健康观念（致力于心理安全和员工倾听）。



90% SAP 员工
说他们认为 SAP 是一个很好的
工作场所¹⁴

92%
SAP 员工表示，他们
在一个可以成为真实自
我的环境中工作¹⁵

趋势 7：功率平衡的转变 倾听人们的真实需求。

面对过去几年的重大冲击和不确定性，越来越多的人开始重新审视工作生活中的角色。员工们对雇主有了更高的期待，并提出了更多的要求。人们不再满足于工业革命以来的权力层级工作环境。如今，员工渴望展现真实的自我，遵循自己的价值观工作，受到公正和平等的对待，并完全掌控设定与达成个人目标的过程。

为了成为雇主首选并吸引和留住人才，组织首先必须更加同情和灵活地应对员工需求，如家庭和健康。在SAP，一项基于全球员工调查的分析显示，职业发展和成长机会、团队文化和弹性工作时间是长期承诺的主要驱动力之一。

而不是反过来。雇主需要富有创造力地加强其品牌和人才管道，例如通过情感连接的校友作为战略品牌大使，并具备重新雇佣的潜力。

总体而言，通过尊重员工、鼓励其个性和自主性，并培养基于互信的合作关系，可以重新平衡雇主与雇员之间的动态关系。

其次，强大的雇主价值主张的重要性前所未有。顶尖人才现在会评估组织的价值。



87%

以包容感和平等机会衡量的 D & I 文化指数的有利评级¹⁶160 2021 年 SAP 选择
雇主奖¹⁷

趋势 8：对多样性和平等的需求 跨实践嵌入 DE & I。

多样性、公平性和包容性 (DE&I) 继续是许多人力资源领导者的重要优先事项，并且我们看到了前所未有的组织承诺水平。多元化劳动力 (性别、种族、Ethnicity、性取向、残疾、宗教、年龄等) 对组织产生了巨大的益处。然而，员工们呼吁在 DE&I 方面取得更多进展。雇主必须投资于一种更加包容和支持的企业文化，这种文化不受歧视、骚扰或种族主义的影响，以保留人才并为所有人创造更好的工作环境。

随着混合办公模式的出现，公平性又多了一个维度的问题：在现场工作并对管理者更为可见的员工是否比远程工作者拥有优势？由于女性和来自代表性不足群体的员工更倾向于采用混合办公或灵活办公模式，因此 proximity bias (近距离偏见) 成为确保晋升和同质化领导力管道中公平对待的风险。

当多元化与包容性 (DE&I) 完全融入到所有人力资源实践的文化和日常工作中时，其效果最为显著：公平招聘、构建 DE&I 能力、公正的奖励制度，以及利用可访问的技术等。组织需要确保每个人都有平等的成功机会，并致力于创建一个支持性的工作环境，让每个人都能够发挥出最佳的工作表现。

未来的 HR

为了规划未来的工作模式，我们需要充分利用数字化带来的机遇与颠覆性力量。在SAP中，我们的“人与运营”组织通过整合人力、流程和技术的力量，全面推动SAP的云转型。采用最先进的技术及以数字化为先的人力资源服务，能够实现工作体验的可扩展性和进一步提升效率。

超越自动化和虚拟现实、增强现实等新兴技术的进步，人力资源部门比以往任何时候都更加需要保留“人的因素”在工作场所，并赋能员工使其能够蓬勃发展。培养新的灵活的工作方式可以让人们在工作中找到更大的意义，将信任和健康的企业文化置于中心位置，并通过共同的目标将物理上分离的团队紧密联系在一起。

最终，人力资源的未来在于通过具备适当的能力和心态来补充数字能力，以提供卓越的员工体验，并在保持生产效率、创新和健康方面持续进步。

趋势 9：自动化、AI 和机器人使用数字优先服务进行扩展。

新冠疫情极大地加速了数字化转型的步伐。随着这种持续性的颠覆，包括人工智能、自动化和云能力在内的数字技术提升了效率和生产率，并开启了新的工作方式。随着向混合办公模式的转变，支持员工生命周期旅程的技术也需要随之进化。采用以数字化为主的服务的人力资源团队可以提升员工和客户体验，并帮助组织以可扩展、高效且成本效益的方式运作。

例如，在SAP公司中，我们的AI驱动的聊天机器人在一个12个月的时间框架内处理了42,000项人力资源请求——提供全天候24/7的服务和支持，并且能够提供立即帮助。

自动化正在变革当今的工作方式，使员工从重复性和耗时的任务中解脱出来，以便更好地通过高价值服务支持业务。根据世界经济论坛（World Economic Forum）的研究，

90%

通过自动化部分背景验证检查来减少工作量¹⁹

8x

由于流程自动化，新员工的服务包的处理时间更快²⁰

未来工作论坛报告称，到2025年，人类和机器将在工作场所的任务上花费几乎相等的时间。¹⁸ 尽管新技术对各行各业的工作岗位产生了影响，但将会创造出更多新的职位——例如，满足数据科学和人力资源分析的需求。通过数字化转型，我们可以扩大学习支持规模，更好地应对所需的专业技能提升与再培训，充分利用工作和劳动力结构的变化。



\$440 b

估计捐款
VR / AR 技术
到地区 GDP ²¹

趋势 10：VR、AR 和 Metaverse 用领先的技术提升 EX。

新技术正在改变我们的工作方式。在后疫情时代的健康与安全考量下，物理会议和商务旅行受到了显著限制。这一经历促使对真实且互动性强的虚拟体验需求增加。

增强现实（AR，通过在真实体验中添加数字元素）和虚拟现实（VR，创建一个完全虚拟的世界以供互动）预计将在未来几年内成为商业领域的主流并被广泛采用。更长远来看，则是元宇宙的概念，即一个由相互连接的虚拟三维世界组成的网络，这些世界具有交互性、沉浸性和协作性。其概念是让人们通过虚拟化身进行商务活动和建立社交联系，甚至可以利用AI驱动的数字孪生进行会议。

元宇宙有可能被用于团队会议或大型员工活动、模拟入职体验，或是沉浸式学习和领导力发展。

基本上，所有与人力资源和人才相关的项目都可以通过沉浸式技术重新设计，从而提升员工体验（EX）和客户体验（CX）至新的高度。



90%

SAP 员工同意他们的经理授权他们的团队适应不断变化的需求²²

趋势 11：新工作和敏捷性 启用新的工作方式。

新冠疫情带来了对组织、团队和个人层面灵活性和韧性的新认识。为了迅速适应不断变化的商业需求，员工必须被赋能为动态团队的一员，能够灵活地在任何地点、任何时间工作。

除此之外，新工作概念触及了对生活和工作更深层次的理解，致力于寻求一种更加以人为本的方式，让人们对工作找到意义并释放其全部潜力。

在SAP，我们引导先锋团队完成他们的新工作旅程，培养一种以人为本且考虑复杂性的思维模式——相信并信任员工的善意、成长意愿以及责任感。秉持这种思维模式，我们认识到身处一个复杂和不可预测的世界需要采取不同的方法。通过在自我组织的团队网络中赋权员工，并采用分散领导和高水平的心理安全文化，不仅会影响员工的体验，也会影响客户体验。

为了人力资源部门，这需要专注于一套新的能力以支持组织通过新的工作方式，包括体验管理、敏捷、数字化和数据驱动的人力资源。



89%

SAP 员工相信我们的共同愿景和宗旨，即“帮助世界更好地运行并改善人们的生活”。²³

趋势 12：目标驱动的文化通过共享的目的进行连接。

“文化侵蚀”是一种现象，它源于我们工作方式近期发生的颠覆：从现场协作转向更多的远程和混合工作模式。它描述了一个群体或组织逐渐丧失其核心价值观和目标的过程。

同时，人们正在离开那些没有真正追求目标、无法反映个人价值观的公司。例如，员工希望为具有坚定的环境、社会和治理（ESG）承诺并能对周围世界产生积极影响的组织做有意义的工作。

求职人才希望融入公司、受到激励和认可，感受到关怀并与公司建立联系。连接人的关键要素是共同的目的。共同的目的犹如黏合剂，能够将分散的 workforce 团结在一起，不论他们的物理工作地点在哪里。这需要一种“全员人力资源”的方法来寻找新的方式培养员工的情感亲近感、归属感和连接感，并将其作为公司文化的核心要素。

组织需要在为时已晚之前留意潜在的问题，因为企业文化是组织吸引力和员工参与度的关键因素。



找出
more 加入
我们

工作社区的未来

Future of Work
Powered by SAP

THE BEST RUN 