



# 2025 年人才展望

当下及未来的五大员工期望

SHL



# 我们必须不断成长， 否则将无以为继： 职业发展是关键

员工希望在组织内部获得发展机会，而不必跳槽。  
他们希望有明确的途径以实现职业发展和提升技能。

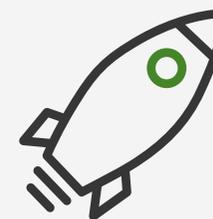
# 洞悉员工期望

“当下职场中的几代人有着迥然不同的世界观，对成功定义亦各不相同。”—— 福布斯

跳槽呈上升趋势，尤其是在千禧一代和 Z 世代中，他们目前已占到全体劳动力人口的一半以上。究其原因，并非因为他们喜欢跳槽。

如能拥有明确的职业发展前景，许多员工更倾向留任于目前雇主。我们观察到，越来越多的员工希望谋求在企业内部横向流动，而不是一味追求向上发展。这种转变反映出员工希望获得更广泛的技能发展、更丰富多元的经验以及对个人能力的认可，而非拘泥于职称。

近四分之一的员工表示，之所以选择跳槽是因为未能看到职业发展机会，而 83% 的员工正在积极寻求晋升。当下的员工渴望成长、发展和学习新技能，如果在既有岗位上找不到机会，他们就会另谋高就。因此，如果企业要想留住顶尖人才，就必须创建清晰的职业发展路径，并投资于帮助员工持续提升技能并提供发展机会。



**83%**  
员工正在  
积极寻求晋升



“若员工感到自己有能力且有参与感，在工作中拥有自主权并感知到自己能够影响工作环境，他们就不会辞职，因为他们热爱这份工作，会对公司产生归属感。”

Josh Bersin

# 组织的行动着力点

## 以激活员工为目标

“被激活的员工在情感上与自己的工作、同事以及组织的总体目标紧密相连。他们不仅仅是为了薪水或晋升而工作。他们更会为团队和组织的成功而积极投入。”——福布斯

跳槽对雇主来说既是机遇也是危机。对于领导者来说，更是双重挑战：既要吸引那些寻求发展的人才，又要给既有员工充足的留任理由，换句话说，就是如何激活人才。

激活员工的方法并非只有一种。要取得平衡是一项复杂的任务，需要整体公司文化做出转变才能实现。企业需要与员工建立更深层次的联系，激活其与生俱来的追求卓越以及成就的动力，挖掘每个员工的内在驱动因素并激发其对组织的情感投入。



其中一个着手点就是衡量并认可员工的技能和潜力，进而支持其个人职业发展及其路径，即投资于他们的未来。

首先要了解员工的长期可转移技能，包含：适应能力、问题解决能力和协作能力，运用人才洞察设计个性化发展计划。这不仅仅是关系到个人晋升，而是要创造一个让员工感受到自身潜力能够得到认可和进一步培养的工作环境。通过提供清晰的成长路径并投资于每位员工的未来，企业可培养员工的长期忠诚度，降低优秀人才流失风险。

现在开始考虑人才留任并非杞人忧天，我们甚至鼓励企业在招聘时就将这点充分纳入考量范畴。高达41%的组织表示有新员工在入职后的12周内就会辞职。因此，招聘时不仅需要聚焦个人是否能胜任工作岗位以及个体潜力，还要预测能够留任并充分发挥自身潜力的人才。



# 41%

高达41%组织  
表示有新员工  
在入职后的  
12周内  
就会辞职

# SHL 解决方案助力企业推动业务产出

## 灵活高效地匹配发展规划

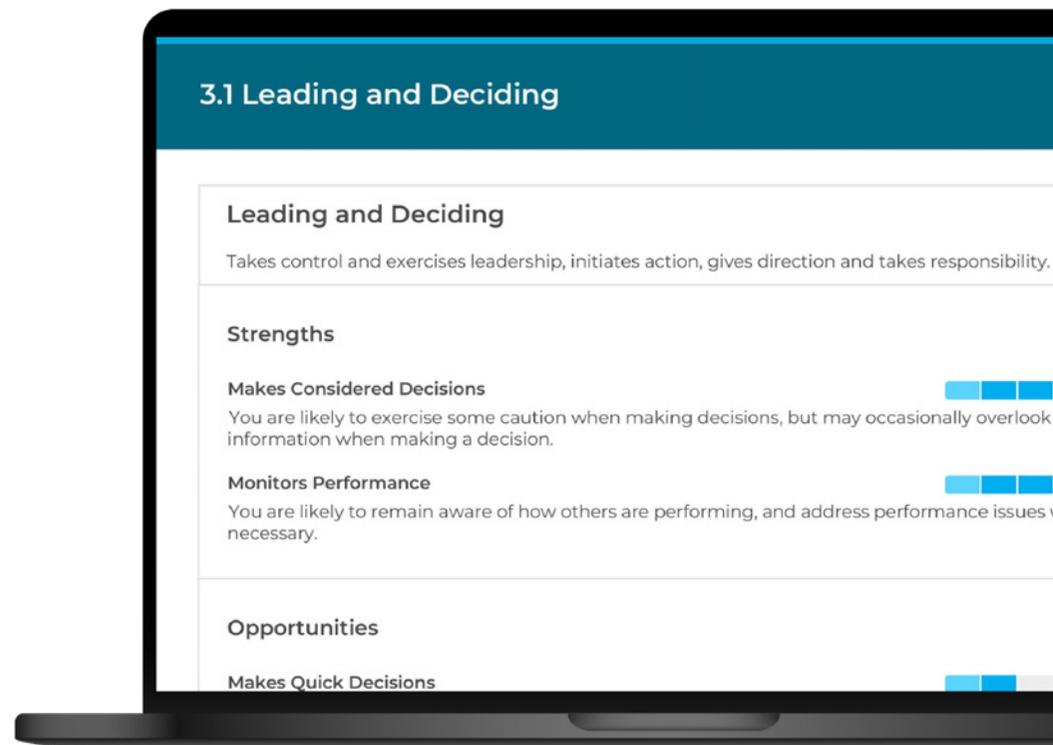
您可以运用SHL人才技能发展解决方案诊断员工队伍当前存在的发展差距，或重新使用在招聘流程中收集到的数据，向员工展示在当前岗位之外的发展空间和技能运用机会。当员工收到个性化发展报告后，他们会知道自身的技能和潜力得到认可，并能通过人才洞察开展富有实际意义的职业发展对话。清晰而具有实操价值的反馈能为员工未来发展提供支持，有助于以一种真正有意义的方式激活并吸引员工。

## 技能发展解决方案

为员工提供个性化优势和发展洞察，助力其持续成长

了解更多

我们必须不断成长，否则将无以为继：职业发展是关键





# 珍视人性： 我们拥有人工智能 无法复制的技能

面对生成式人工智能和自动化的汹涌浪潮，  
员工更希望企业看到自己的人性特质，  
并得到重视和培养。

# 洞悉员工期望

随着人工智能和自动化在职场中的重要性与日俱增，员工愈加渴望因其独特的人类技能而受到重视，例如：同理心、创造力、适应性和批判性思维。

虽然人工智能可以轻松处理数据分析和自动化，但人类的行为技能才是推动创新、促进合作并最终建立组织文化的关键。在这个越来越注重人工智能的世界里，情商和复杂问题解决能力等特质变得更加宝贵。与他人沟通、批判性思考和适应变化的能力赋予了人类无可比拟的优势，这是科技所无法企及的。

员工需要得到这样的保证：随着职场世界的发展，他们的潜力仍能得到认可和培养，企业能够支持他们发展个人和组织成功所需的人类技能。



# 组织的行动着力点

## 激发人的潜力

在人工智能日益主导的工作环境中，为了满足员工对更加以人为本的工作岗位的渴望，企业必须更深入地了解员工的行为技能及其未来潜力。这不仅仅是简单地将员工当前掌握的能力与具体任务相匹配，还包含预测每个人的成长轨迹，并灵活应对变化。

如果一个组织能够清楚地识别其员工的优势和待发展领域，就能在人才流动和发展场景中制定以数据为导向的各类决策。需要注意并非所有的数据都一模一样——企业需要了解所拥有的数据类型、当初收集数据的原因和方式，以及数据所表达的意义，以上种种均是有效使用数据的关键。其中，数据本身的准确性至关重要，领导者必须确信数据客观公正，能够减少偏见，并减轻任何法律或道德相关风险。



客观人才测评可以提供上述洞察，从而帮助企业发现员工自己都未能意识到的宝贵技能，同时通过透明度促进彼此信任。开放式沟通具体表现在：企业向员工表达已经看到个体所具备的技能，并希望在此基础上帮助个人晋升到某一具体职位，或是企业已经认识到员工个人的发展诉求，并致力于支持其未来成长等形式，表明组织对员工及其职业发展路径的真诚承诺。

通过采用积极主动且基于技能的个性化岗位演变方法，企业可保持灵活性并对未来需求做出快速响应，从而获得竞争优势，比如：赋能员工接受基于人工智能的全新工作职责，或帮助员工培养更多技能从而在组织内部获得更多机会。



# SHL 解决方案助力企业推动业务产出

## 科学衡量人才技能

“我们的研究表明：对应聘者的行为技能（包括：批判性思维、协作和适应能力）进行评估，可以更准确地预测个人在工作中的表现和潜力。”

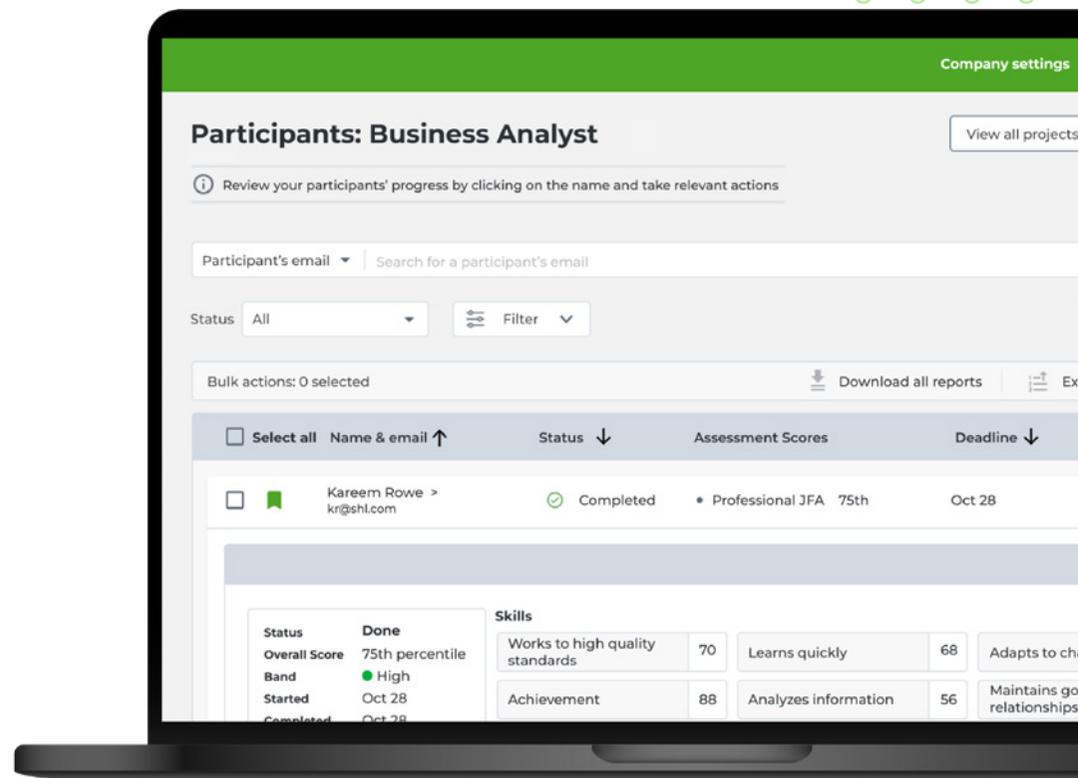
—— SHL资深顾问 **Marais Bester** 博士

SHL所有招聘解决方案都包括岗位测评，其目的不仅在于分析现有技能，还能够预测员工未来的成长和发展方向。该测评重点聚焦个体本身的真正潜力，并以严谨的科学为后盾。

## 人才招聘解决方案

SHL人才招聘解决方案广泛适用于所有职级，精准衡量个人技能和潜力。

了解更多





## 彰显公平： 我们要相信决策及其制定流程

对员工而言，信任来自于透明度。员工希望看到人才决策的制定过程，并确信决策过程公平客观。

## 洞悉员工期望

有关公平的信任度和透明度不仅是组织的理想，也是当下员工的核心诉求和期望。对员工而言，公平体现在组织内所有员工都相信人才决策制定建立在诚信且明确的标准的基础上，以及组织致力于最大限度减少偏见。

超过一半(53%)的美国职场人士认为：在选择雇主时，公司对 DEI (diversity, equity, and inclusion, 即多元化、公平和包容性) 的承诺至关重要。对于 Z 世代和千禧一代来说，其重要性甚至更高，这两个群体中分别有 77% 和 63% 的人将 DEI 视为就业决策的关键因素。然而，尽管 DEI 对劳动力队伍而言非常重要，但只有 29% 的员工认为其所在组织目前以有意义的方式加大了对 DEI 的投入力度。

当下的员工希望企业能够“言行一致”，在 DEI 倡议方面取得实际且可衡量的进展。这意味着人才决策背后的标准和流程要更趋透明，并在组织的每一个行为中体现公平和公正。企业不能仅仅停留在喊口号的阶段，而是将公平渗透到各类决策和组织文化中，自然就能建立起信任。



**53%**  
美国职场人士  
在选择雇主时  
关注企业  
对 DEI 的承诺

# 组织的行动着力点

## 力争使公平和透明成为每项人才决策的核心

要建立对公平的信心，企业必须在员工生命周期的每一个阶段都致力于保持对 DEI 的高度承诺。从第一次互动开始，DEI 就不应该是一个单独的举措或 KPI，而应该是公司文化和决策流程中不可或缺的一个重要元素。当员工将 DEI 视为一种内在的组织价值，而非业务战略时，就表明了企业对包容性的真正承诺。

创建一套富有包容性的人才招聘和晋升流程意味着企业或组织已经有意识地将公平决策放在首位，具体包括：使用基于工作岗位相关标准的客观测评、结构化面试和多元化招聘小组，从而减少偏见。可以通过关注与岗位实际职责相关的能力实施基于技能的招聘，而不是拘泥于传统的资质证书，从而进一步扩大对少数族群人才的聘用。这种根据应聘者目前的技能，而不仅仅是靠过往成就衡量应聘者的转变，有助于为候选人创造更丰富的就业途径。

“如果公司在声明中提供多元化的具体商业案例，而非简单地承认其重要性，那么非典型候选人就不太可能感受到被纳入其中。”

——伦敦商学院  
组织行为学副教授  
Aneeta Rattan

透明度也很关键。当下，高达80%的员工希望更深入地了解组织内的决策制定过程。无论是为了个人职业发展、内部人才流动还是发展培养，维护透明度更能建立信任，并凸显出组织对员工诉求的尊重。

要实现在整体员工生命周期内的公平人才决策，就必须采用结构化且以数据驱动的方法，积极防范人际互动可能带来的偏见，尤其是在面试过程中。企业可以通过提高面试打分、互动和流程结构的一致性，来改善招聘体验，从而打造公平可靠的流程，建立并加强与候选人的长期信任。



**80%**

员工希望  
更深入地  
了解组织内的  
决策制定过程

# SHL 解决方案助力企业推动业务产出

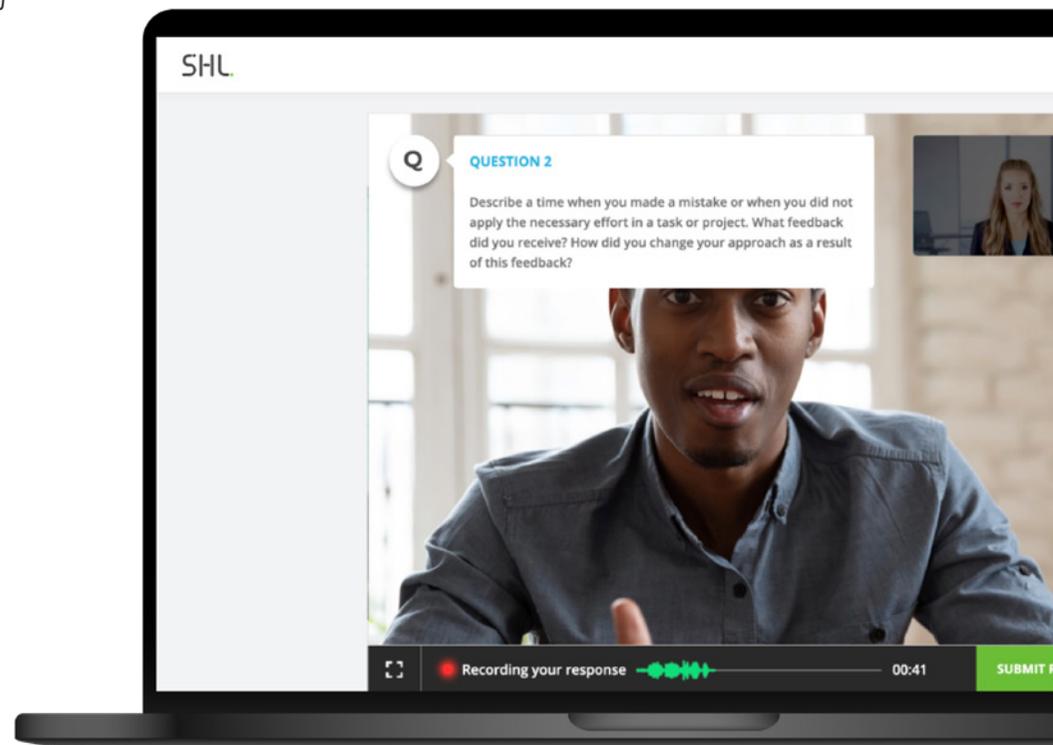
## 在人才招聘中彰显公平

作为招聘解决方案的一部分，SHL智能面试解决方案提供以实际工作岗位为重点的客观测评，为面试官配备针对特定岗位，并经过专业心理学家验证的面试问题及打分指南，为招聘阶段的公平性和清晰度奠定基础。面试问题和打分指南根据每个岗位所涉及的关键技能和标准量身定制，此举能促进一致且透明的测评流程，并在此基础上制定出更加公平的招聘决策。该解决方案采纳多位面试官的意见，通过整合各自观点，形成了一个更加平衡的视角，从而最大限度减少个人偏见，支持企业对包容性的诉求。此外，SHL还提供面试分析，帮助面试官完善并不断改进面试方法，进一步提高招聘流程的质量和公平性。

### 智能面试解决方案

可对求职者开展远程面试，并根据真实潜力而非简历信息进行可靠的评分和筛选，尽可能降低偏见，网罗卓越人才。

[了解更多](#)



# SHL 解决方案助力企业推动业务产出

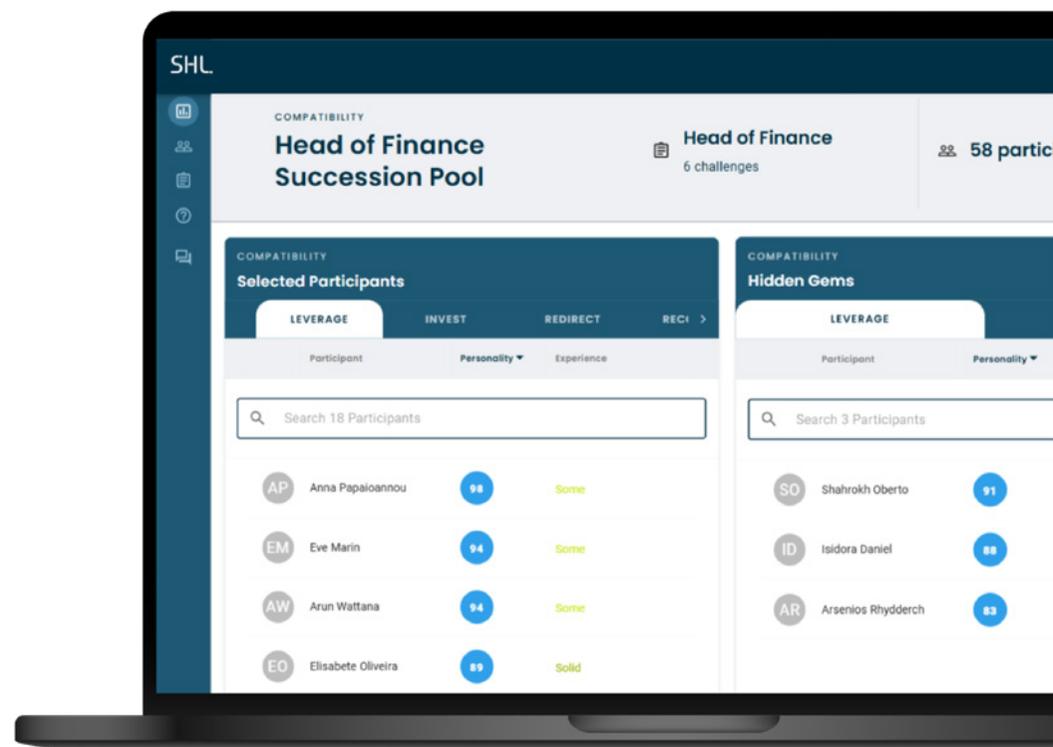
## 更多优势

不仅是人才招聘，SHL各类解决方案还将对公平、无障碍和包容性的承诺贯穿于整体人才管理流程。我们的解决方案能让组织发现“人才遗珠”，即之前由于种种原因被忽视甚至埋没，但在新岗位上有潜力茁壮成长的人才。通过识别未被发掘的人才，SHL帮助组织在内部人才流动和职业发展方面进一步优化包容性。

## 人才管理解决方案

为所有人才管理决策赋予无可比拟的客观性和准确性。我们为您创造可广泛适用多种业务场景的多用途单一来源客观人才数据。

了解更多





# 帮助员工从容适应： 变化已成新常态， 令人精疲力竭，员工需要支持

工作岗位和职场不断演变，  
员工希望雇主能够支持其完成转型，  
并帮助培养韧性和灵活性。

## 洞悉员工期望

如今，员工需要不断适应周遭环境的变化，往往在上一个变革完全到位之前，下一个变革就已然来临。这种持续不断的快速变革造成了巨大损失，73% 受频繁变革影响的员工表示其正遭受中等甚至高强度压力。再者，变化不仅发生得快，而且持续不断，看不到尽头。

其影响显而易见。在最近的一项调查中，几乎所有HR高管均表示：员工正在与变革疲劳作斗争。研究表明：在变革过程中感到欠缺支持的员工中，跳槽以寻求稳定的比例高达54%。而留下来的员工往往会发现自己已经脱离了企业，面临职业倦怠的风险，且往往挣扎于跟上企业变革的步伐。

因此，来自组织的支持、沟通透明和真正的代入感对于帮助员工感知到能够自主掌控工作环境至关重要，而不仅仅是被卷入变革的洪流随波逐流。



# 54%

在变革过程中  
感到欠缺支持  
的员工，  
更有可能跳槽  
以寻求稳定

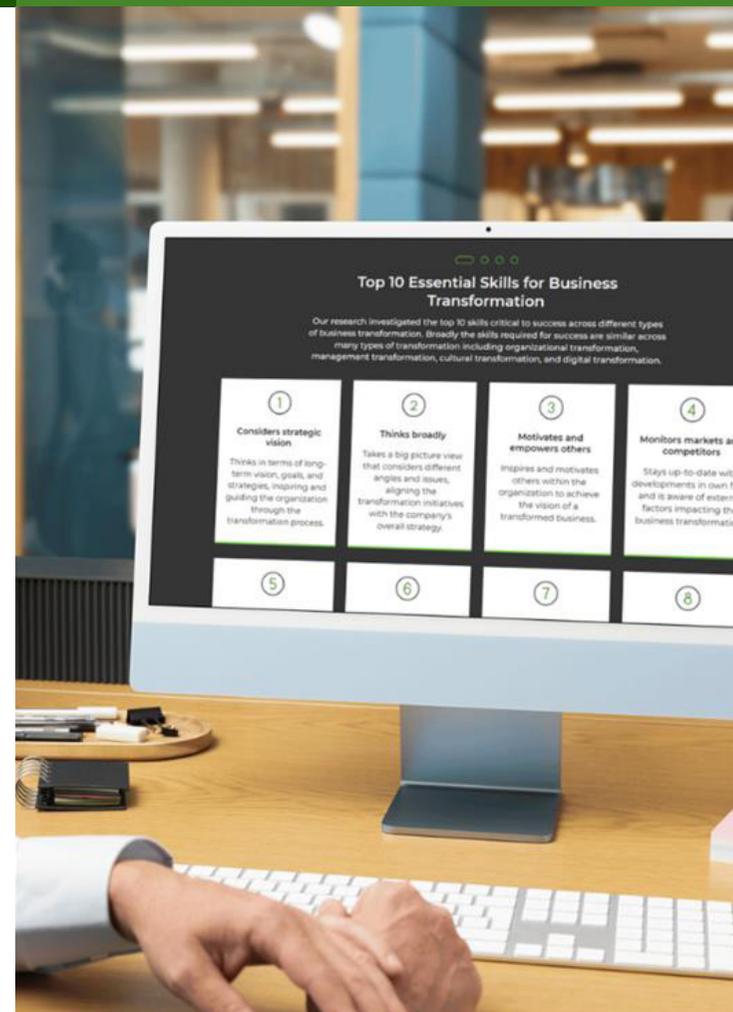
# 组织的行动着力点

## 识别能推动变革就绪度的人才技能

组织必须创造一种环境，让员工在变革时期感觉受到支持，从而使其能够适应变革，而不仅仅是过渡。

首先确定变革先锋，并考虑他们是否具备指导他人的技能。在整个组织内培养敏捷性和应变能力，意味着要发展正确的技能以帮助员工渡过难关。SHL关于组织成功实现业务转型必备技能的最新研究强调了“激励并授权他人”、“争取达成一致”和“展现同理心”等品质。这些以人为本的素质能够培养出一种文化，鼓励员工投入变革并在过程中同舟共济。

衡量上述技能还有助于组织确定需要培养和提升哪些能力，调整支持系统，以加强韧性和灵活性。通过采取积极主动的方法，组织可以打造一支做好准备迎接变革的员工队伍，从而促进更顺利且更可持续的转型之路。



“想象一下我们身处的这个世界，如果我们确实拥有一支高度活跃的员工队伍，人们带着完整的自我来认知上班——有同事来公司上班时会告诉你，我今天感觉不舒服；我有焦虑症；我昨晚没睡好觉；我赚的钱不够多等诸如此类。你该如何应对？这也是一项新技能，即个体的同理心和容忍度，以及对他人的宽容度。

#### Josh Bersin在 SHL技能变革在线峰会上的发言

此外，随着劳动力结构的变化，更多 Z 世代员工步入职场，X 世代领导者崛起，组织有机会为每个人提供个性化体验，并与每一代人产生共鸣。例如：Z 世代员工能够推动技术创新，迅速接受新工具和人工智能。通过对每个人的优势的客观了解，管理者和人力资源团队可以精心打造个性化的员工体验，以发展和增强个人能力，在企业转型过程中激发积极性和参与度。



# SHL解决方案助力企业推动业务产出

## 精准甄别变革先锋

为支持企业开展变革，SHL技能发展解决方案提供基于技能的人才盘点功能，可详细了解个体员工对组织转型的就绪程度。盘点采用数据驱动的方法识别个人、团队、部门和整体组织的技能水平，准确定位员工的既有能力并突出短板差距。

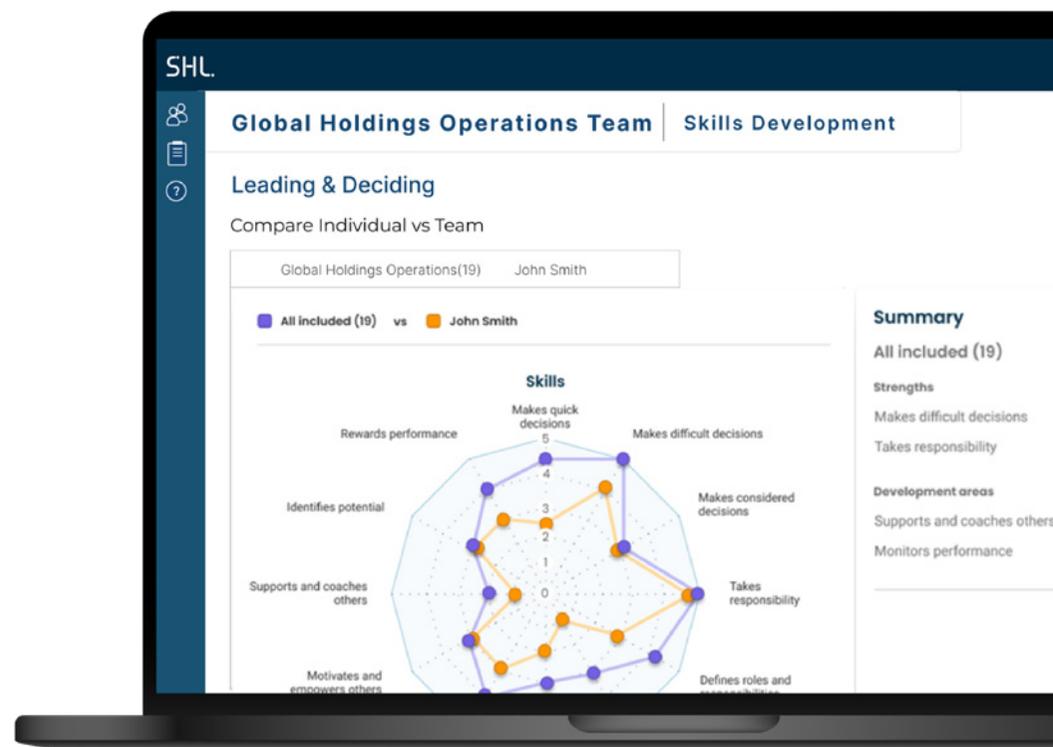
人才盘点可以揭示员工是否具备引领有效变革所需的以人为本的技能，如：换位思考、影响力和激励他人。在营造合作氛围的同时能够激励并引导他人的领导者可以将变革从自上而下的任务，转变为一个让人感觉包容性和支持的过程。我们提倡让具备类似素质的人参与组织变革，确保组织未雨绸缪，创造一个让员工在整体转型过程中都能感受到紧密联系和积极参与的环境。

## 技能发展解决方案

甄别关键转型技能，加强员工队伍建设，  
为应对持续变革做好准备。

了解更多

帮助员工从容适应：变化已成新常态，令人精疲力竭，员工需要支持





## 应对未来： 期待与人工智能共同发展

人工智能正在改变工作岗位，员工希望获得培训和支持，以确保与人工智能齐头并进，并通过人工智能优化工作表现。

## 洞悉员工期望

人工智能正在改变几乎所有行业和工作岗位，员工希望组织能够支持其驾驭变革。现在，许多人都能使用人工智能工具，因此对人工智能技能的需求也在激增。事实上，66%的领导者更青睐拥有人工智能技能的求职者，71%的领导者宁愿雇用经验较少但精通人工智能的求职者。

就既有员工群体而言，75%的知识工作者已经在日常工作中使用人工智能，但仅39%企业提供人工智能相关培训。随着岗位的演变和新职责的出现，员工对新技术新工具的期望与培训之间的错位会带来风险。

特别是对于处于职业生涯初期的青年员工来说，熟练掌握人工智能意味着更大的发展机会，超过四分之三的领导者表示：熟练掌握人工智能的初级专业人才很可能被赋予更多的职责。随着人工智能的重要性不断上升，对员工支持、技能发展和岗位适应性的需求变得前所未有的重要。

# 75%

知识工作者已经在日常工作中使用人工智能

然而，仅仅

# 39%

企业提供人工智能相关培训

# 组织的行动着力点

## 鼓励员工做好准备:与人工智能合作

人工智能已重新定义工作，雇主有机会也有责任帮助员工掌握有效应用人工智能的技能。AI能提升绝大多数岗位的表现，而不是取代，人工智能会让一些任务变得更容易，同时也会带来新的复杂性。

领英研究表明：美国近 68% 增长最快的工作岗位在二十年前尚不存在。事实上，到 2030 年，不断发展的工作岗位所需的关键技能可能会改变 68%，这主要是受人工智能的影响。要想在全新环境中茁壮成长，员工需要接受相关培训，了解如何负责任地使用生成式人工智能工具。如果未得到正确指导，强大的工具可能会被滥用，导致无效甚至破坏性结果。通过对人工智能工具和培训进行投资，企业能够促使员工保持敏捷性、相关性和生产力。

对企业来说，人工智能的优势不仅在于提高生产力，还在于让团队保持灵感，为应对未来做好准备。



# SHL解决方案助力企业推动业务产出

## 衡量和发展人工智能相关技能

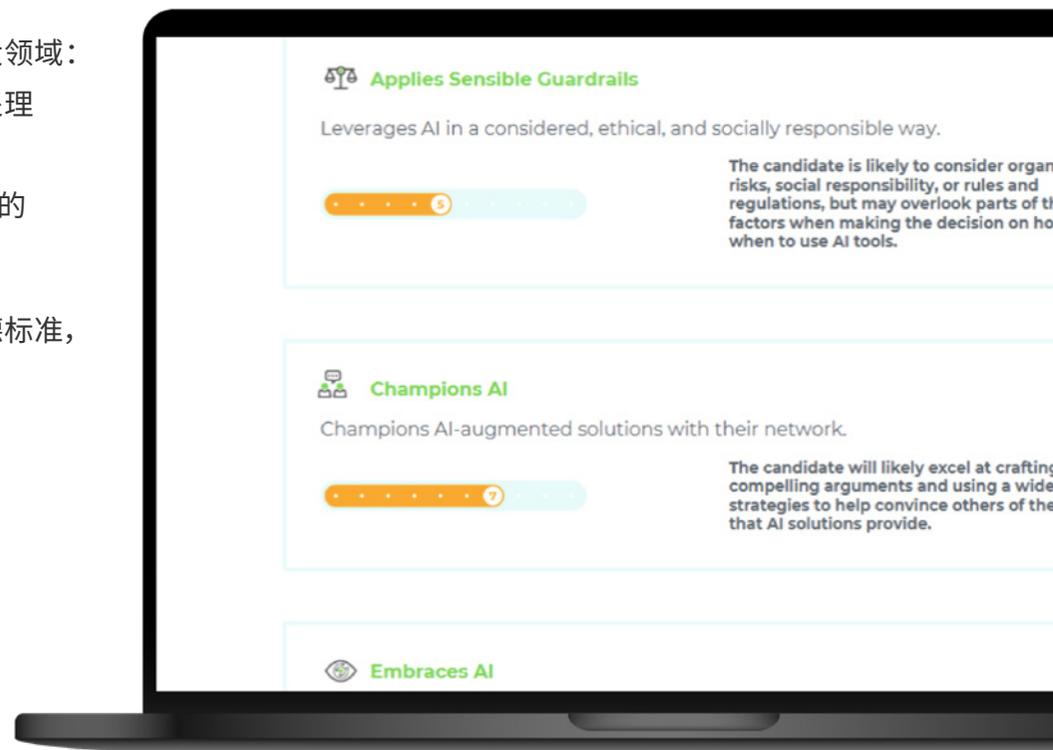
在SHL，我们洞察到在工作中真正拥抱人工智能所需的行为技能。我们的人工智能技能测评可纳入旗下各类人才招聘解决方案中，旨在衡量七个关键技能，分为两大领域：人工智能交互和人工智能增强。人工智能交互技能具体指员工了解人工智能如何处理信息，以及如何最好地与之互动。该类技能包括：提示工程、围绕人工智能应用的战略思维以及识别人工智能整合的机会。同时，人工智能增强技能侧重于人类独有的素质，如：道德判断、解决复杂问题和情商。

上述技能可确保在应用人工智能那个解决方案前经过周全的深思熟虑，更维持道德标准，同时亦将人工智能可能忽略的细微环境因素纳入考量。

## 人工智能技能测评

激励员工拥抱人工智能的潜力，同时提高生产力。

联络我们



SHL以强大透明的尖端AI科技和数据驱动的客观人才科学,帮助企业吸引、  
培养和发展在数字化时代取得成功所需的各类人才。  
我们赋能企业人才战略,以释放您最宝贵的人才资产的无限潜力为己任。



中国大陆客户支持热线 400 120 8840 • [LearnMore@shl.com](mailto:LearnMore@shl.com) • [shlglobal.cn](http://shlglobal.cn)

© 2024 SHL and its affiliates. All rights reserved. CST24\_2386

SHL.