

人员管理新纪元



探索当下职场管理人员所展现出的技能和行为，
以及如何提升和优化其对员工和企业的影响力

作者：
Sarah McLellan,
Stefania Costa,
Feikje de Vreeze,
Nina Muir

SHL.

当下职场的变化

我们已经无数次听说过关于当今全球职场正在经历重塑的言论，因此得以乘势建立一些更具吸引力和可持续性的东西。

组织正被要求对利润和增长以外的结果负责。这意味着领导者和人力资源部门正在重新思考企业的核心机制如何运作：新的混合和灵活办公政策、实际办公空间的价值和目的、哪些工具对生产力的影响最大、如何鼓励跨团队和地区通力协作，以及在一个分散和高度连接的职场中应该如何开展人才管理。

作为将员工和企业凝聚在一起的胶水，管理者被夹在了中间。这个职能在创造、传达和个性化全球职场体验方面发挥着关键作用。简而言之，他们构建了日常工作经验。然而，由于业务结构日趋扁平，工作愈加数字化，而团队地域更为分散，一些组织正在质疑他们的存在是否必要¹。

同时，全球各地员工均报告幸福水平下降²，职业倦怠风险正在上升³，我们的适应性和抗压性水平已经耗尽⁴，人们持续选择辞职并积极寻找更有意义的目标⁵。



尽管良好的机制、组织架构和工具对于推进工作至关重要，但我们相信，从事管理职能的这群人才仍掌握着关键。员工敬业度分数差异的70%取决于其直线经理⁶，除了有意义的工作和职业发展之外，员工认为有一个不关心自己的上司是离职的主要原因⁷。

有了合适的人和合适的技能，配备了合适的工具以及来自上层的成长支持，管理者可以帮助我们一个崭新而更充实持久的职场变为现实。

¹ Business Insider, 2023, [Save the middle manager!](#)

² Gallup, 2022, [The Global Rise of Unhappiness](#)

³ Forbes, 2023, [New Outlook On Burnout For 2023: Limitations On What Managers Can Do](#)

⁴ SHL, 2022, [How the Pandemic Changed Our Adaptability and Resilience](#)

⁵ Wellable, 2022, [Why Employees Quit \(And How To Keep Them\)](#)

⁶ Gallup, 2023, [Employee Engagement Solutions](#)

⁷ Wellable, 2022, [Why Employees Quit \(And How To Keep Them\)](#)



管理者能够有效提高 员工体验并拉动业务成果

管理他人的目标和目的正在迅速变得更加全面。

在本世纪初,管理岗位的工作重点在于知识和专长、监督任务和绩效分析,即在同一地点与团队一起工作,在年度周期内有明确的任务和关键绩效指标。而今天,在一个流动性更好的混合数字化环境中,管理者要驾驭复杂且往往是情绪化甚至是个人化的挑战,必须用情商领导团队;必须与跨文化和跨时区的团队通力合作,投射出自信并影响他人,灌输信任,并表现出同理心。

优秀的管理者可以推动更高生产力。人们越来越多地看到团队领导者与产出结果之间的联系,如:改善员工心理健康和福祉⁸、提升敬业度、打造高包容性和基于信任的文化体验⁹,以及个人的幸福感和满足感¹⁰。一个组织通过技能发展、人才驱动为未来做好准备,以及在企业合并收购和新法规实施等变化之后加速发展的能力,也取决于管理团队的努力。

⁸ Forbes, 2023, [Managers Have Major Impact On Mental Health: How To Lead For Wellbeing](#)

⁹ Fast Company, 2023, [9 science-backed ways to become a better manager](#)

¹⁰ McKinsey & Company, 2020, [The boss factor: Making the world a better place through workplace relationships](#)

然而，我们对在当下职场中成为优秀管理者所需的技能往往存在误解。许多技能和行为涉及到对人的兴趣和理解，运用高情商建立人际联系和调整方法，而且我们必须认识到即使是身处管理岗位的人也会犯错。

历史上人才管理成功所需的技能和行为与当下大相径庭，因此组织必须迅速行动起来，支持、发展并授权管理者群体，方能保证企业长盛不衰。

为了改善员工工作体验并优化绩效成果，企业必须优先考虑管理者的领导力，重视驱动领导力的行为，帮助他们磨练和保持这些关键技能。





推动人员管理成功的行为

凭借我们对职场人才科学的深刻理解，SHL掌握了对实现特定结果至关重要的技能和行为，这些技能和行为对管理岗位从业人员的成功与否具有至关重要的影响力（表1）。

表 1

优秀管理者所表现出的行为	优秀管理者具备的技能	打造蓬勃发展员工团队的成果
<p>领导和决策</p> <p>与人合作</p> <p>坚持原则和价值观</p>	<p>在一个可信赖的双向成人关系中作为教练进行领导。</p> <p>激励、发展和赋予员工权力，树立包容性的行为模式。</p> <p>表现出同理心，并以同情心行事。</p> <p>以高标准要求员工，说出全部事实以激发信任。</p> <p>通过促进个人成长和联系，聚焦敬业度和留任。</p> <p>努力建立和保持共同理解。</p>	<p>建立人性文化</p> <p>基于信任和成人与成人之间的双向关系建立人性文化。重视透明度、包容性和同理心。</p>
<p>计划和组织</p> <p>联系和建立人脉</p>	<p>以一种对每位员工都有意义的方式实施战略和愿景。</p> <p>创造有吸引力的工作，并注重减少工作职责以外的任务。</p> <p>确定明确的目标，并与公司的战略相联系。</p> <p>积极主动地在组织内部和外部建立联系。</p> <p>树立公平和高道德标准的榜样，解决不公平问题。</p>	<p>实现有意义的工作</p> <p>通过有意义的工作创造联系和凝聚力，在员工、目标和利润之间取得最佳平衡。</p>
<p>适应和应对改变</p> <p>创造和创新</p> <p>作出决定和采取行动</p>	<p>预测并管理正在发生的变化和模糊性，给予指导，并授权给下属。</p> <p>鼓励创新并实施持续改进。</p> <p>告知相关的背景因素，以支持采用灵活的方法引导组织变革。</p>	<p>变得灵活和具有洞察力</p> <p>敏捷并准备好不断重新调整，以优化商业机会和个人潜力。</p>



揭开数据的世界

SHL心理学家团队着手了解当今从事管理类岗位人才的技能和行为，并将其与成功所需的技能和行为进行对比，以了解此类群体对岗位的就绪程度、未来潜力以技能水平。

根据对全球9288名不同行业和背景从事管理类岗位的员工在2020年至2023年期间的测评结果，SHL创建了一个套当下管理岗位从业者“典型”行为特质画像(图1)。



图1. 当今典型管理者的行为特征



关键发现1

当下管理者的典型行为特质画像表现出通常与专业类岗位和个人贡献者相关的技能优势

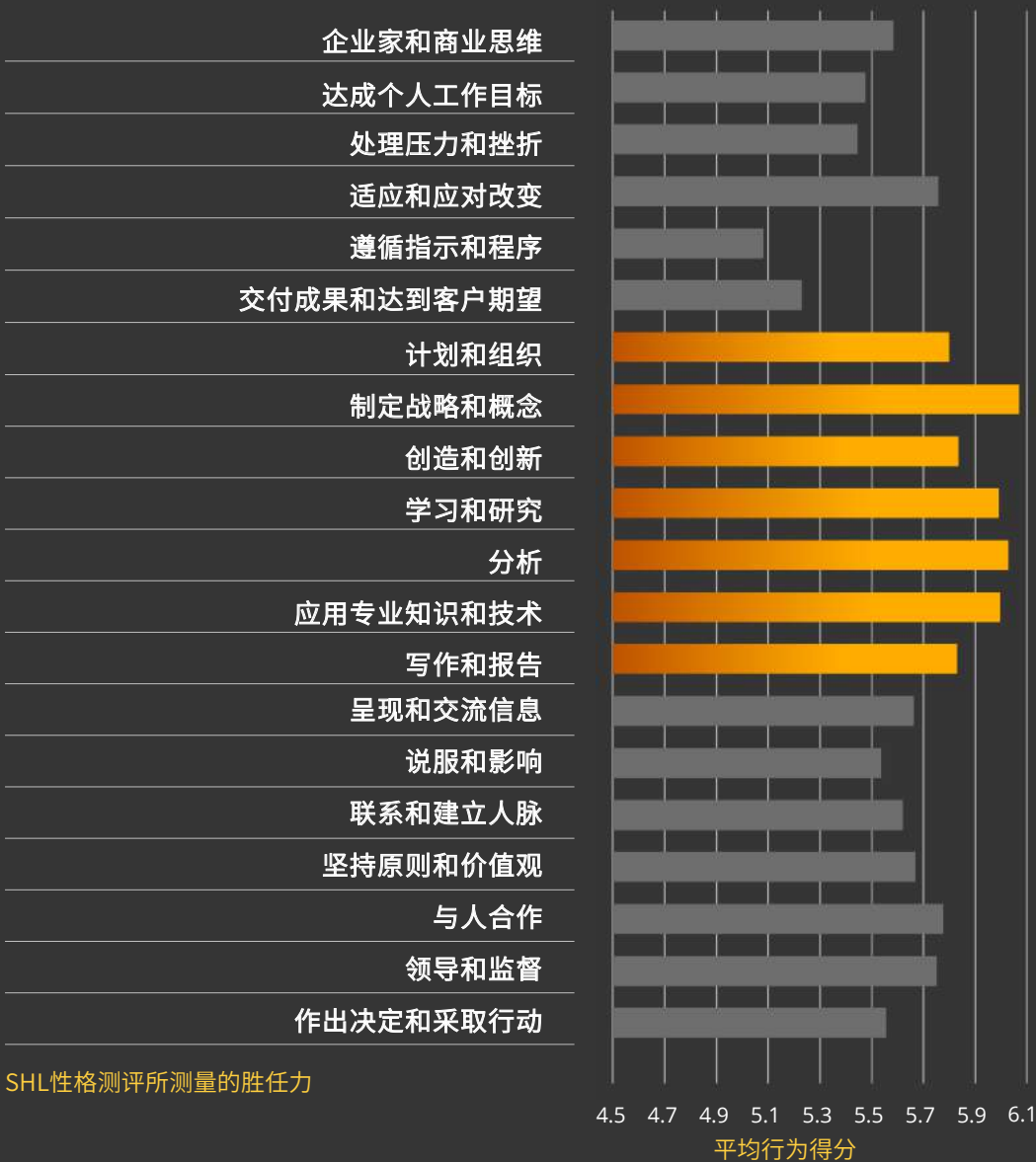
我们看到的人才画像相当复杂，很少有明显突出的可能优势领域。然而，如果更仔细地观察这些优势领域，就会发现一个轮廓开始显现（图2）——当今的管理者在应用**专业知识、分析、学习、与人合作以及计划和组织**方面可能表现出优势，这些技能通常与专业类岗位或个人贡献者岗位相关。

我们是否将个人在岗位上的出色表现与管理他人的潜力相混淆？甚至简单地“附加”管理责任，而非明确定义管理岗位？那些技能与

工作岗位不匹配的员工往往会经历更多的压力和倦怠，所以不仅他们不太可能在该类岗位上取得成功，同时组织也可能最终失去一名卓越的个人贡献者。

此外，典型画像显示，当下管理者在制定战略和概念和开展更有远见的活动方面有更大的优势，这表明组织可能会倾向于那些有抱负的人，而不是在人员管理的日常工作中取得成功所需的关键技能，包括：管理、辅导和支持团队。

图2. 当今典型管理者所具备的优势



关键发现2

当下的管理者与在管理岗位获得成功所需的行为要求之间契合度一般

为了实现表1中的三项关键结果，管理者应该在特定技能方面表现出优势，比如：建立人性文化需要具备**领导和监督**、**与人合作**以及**坚持原则和价值观**等方面的技能；实现有意义的工作需要**计划和组织**以及**联系和建立人脉**等技能；变得灵活和具有洞察力需要**作出决定和采取行动**、**适应和应对变化**以及**创造和创新**等方面的优势。

对人员管理所需技能的基本误解可能对管理类岗位的招聘和晋升方式产生影响。在研究成功所需的具体技能时，当今的管理者对管理岗位只表现出中等水平的就绪程度（图3）。

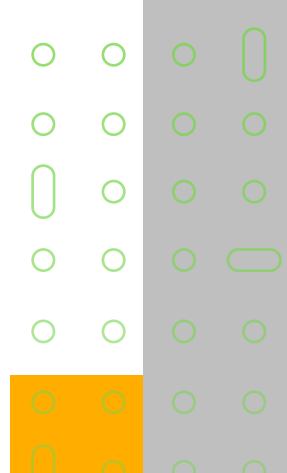
图3. 当今管理者取得成功所需具备的优势



SHL性格测评所测量的胜任力

4.5 4.7 4.9 5.1 5.3 5.5 5.7 5.9 6.1
平均行为得分

鉴于我们看到的优势画像更偏向个人贡献者，以及这种当今管理者与所需技能的契合度一般的看法，也许组织目前还是只根据个人贡献者的表现来制定是否招聘和提拔至管理岗位的决策。



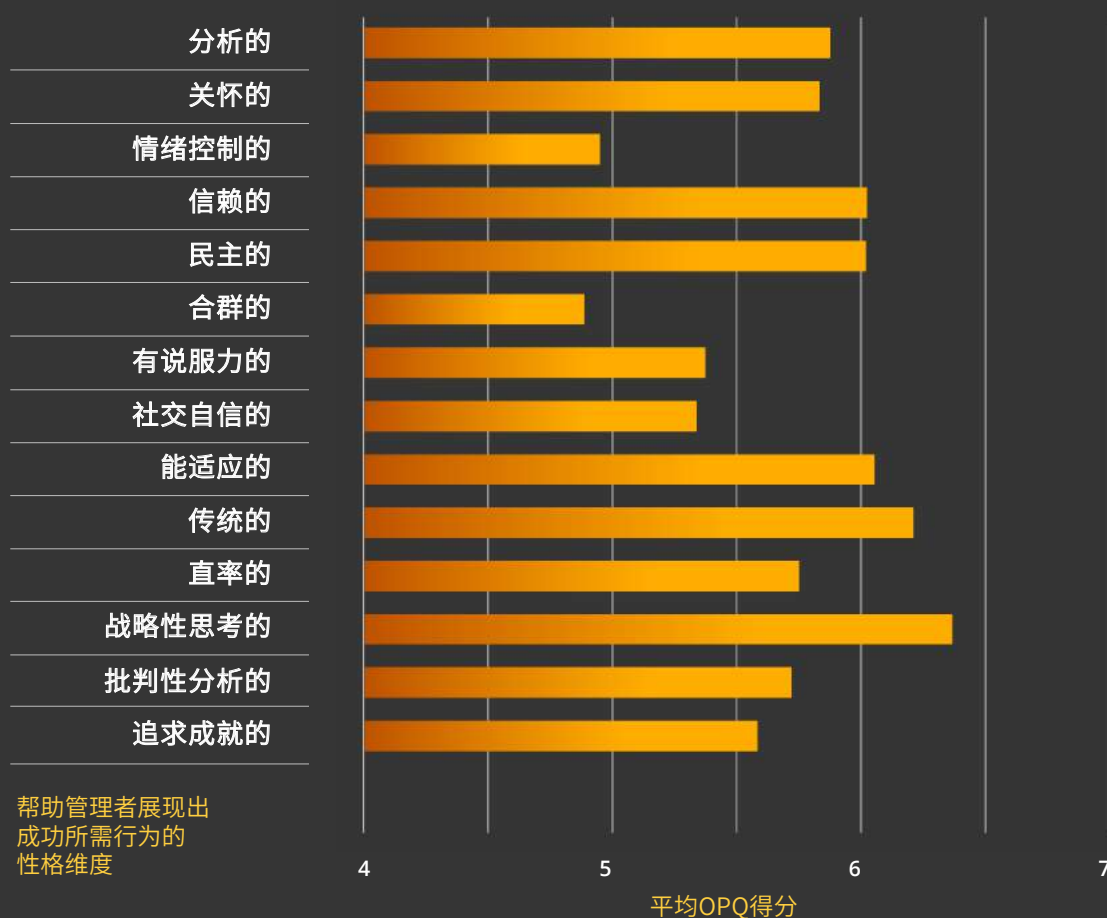
关键发现3

当今管理者的典型特质显示了应对当下挑战的潜力，但也突显出一些待发展领域

通过SHL职业性格测评（Occupational Personality Questionnaire，简称OPQ），我们甄别到最有可能帮助管理者展现出成功所需行为的性格偏好。

深入研究当下管理职能群体的性格，可以发现他们具备在当今复杂和模糊的环境中茁壮成长的自然潜力，同时也在一些领域有待进一步发展（图4）。

图4. 典型管理者的性格偏好



上表显示出优秀管理者潜力的优势领域包括：**战略性思考的、信赖的、民主的**，以及愿意分享情绪（**情绪控制**得分较低）。如果善加运用，能够运用情绪与他人建立理解和凝聚力的能力将大有裨益。上述行为可能有助于打造当今职场中卓越的管理者。

同时，典型待发展领域包括：**关怀的、合群的、社交自信**，以及**说服他人**的能力。

组织可以针对性地投资于发展和完善上述技能。情商、表现出同理心、联系和建立人脉都是关键因素，会在组织中产生涟漪。如果优先考虑并有针对性地做出干预，这些技能都是可以培养的。

关键结论4

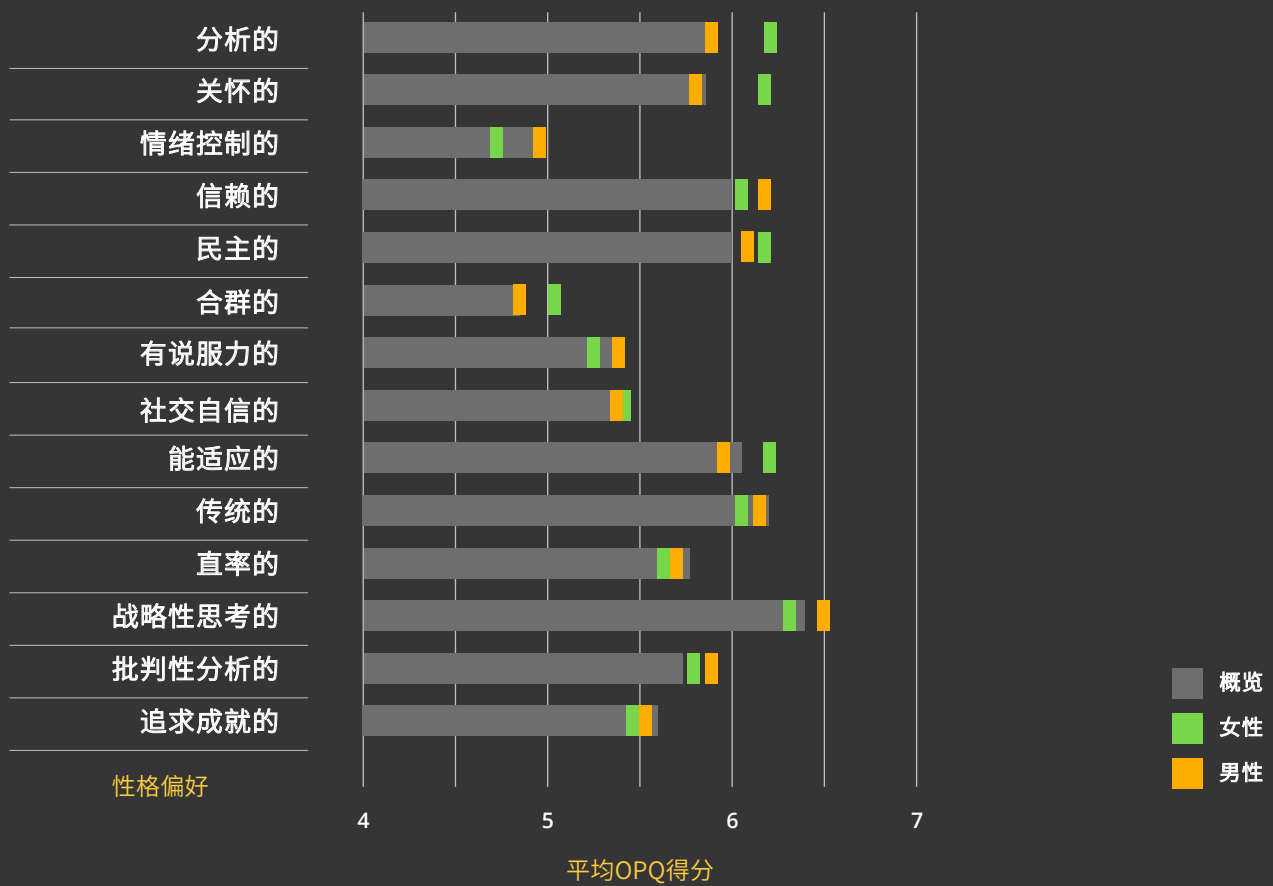
女性在打造卓越管理者的多项关键领域显示出更高潜力

按性别探索数据显示出一些有趣差异（图5）。

男性普遍在专注于愿景、影响他人和开放地分享情感方面可能表现出更大的优势（也许与通过专业知识和权威进行管理的旧观念有关），而女性通常在理解他人行为、表现

出同理心、适应性和通过联系激发活力方面表现出更大的自然优势。这些都是当下打造卓越管理者的特质，如果我们发现并加以培养，就能赋能此类群体在正确的道路上茁壮成长。

图5. 不同性别所展现出的性格特质偏好





推动战略 变革的时机

从本文的研究结果来看，毫无疑问，现在是各企业重新正确定义优秀管理者的最好时机。我们鼓励企业重视和奖励管理者的贡献，提供可持续和蓬勃发展的技能和工具，对能够和希望胜任此类职位的员工予以重视和激励。

以下是组织开始塑造人员管理新纪元的7种方式：

1. 定义和重视“真正的”人才管理技能，不要把它们伪装成“理想的”战略要素。
2. 设计好岗位工作内容，确保管理人才获得成功。明确人才管理不是对个人贡献者岗位的“简单附加”。
3. 打造一个准确客观的视角，了解在管理岗位上对优秀表现的定义，即定义岗位成功所需的技能和行为。
4. 招聘、发展和提拔具有潜力和能力的人，努力实现这一目标，并提供其他的职业发展途径。
5. 培养组织文化，使信任、同理心和开放成为优先事项并得到支持。
6. 注意文化风格的差异，需要培养管理人员的适应能力。
7. 制定有针对性的人才计划，以识别和加速真正的人员管理能力。

SHL 管理人员



Karen Hodges

“通过适当地安排岗位，给管理人员以管理的时间和空间。他们需要时间，同时他们还有本职工作。确保架构和岗位责任给管理者留出管理的时间。”



Lucas Ellinikakis

“对我来说，作为一个管理者，成功是指我的团队成员信任我，感到有能力、有信心，并且在工作中乐在其中。”



Marie Popp

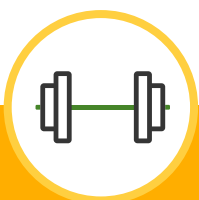
“我通过团队的满意度和敬业度衡量我的成功，我坚信：如果员工享受工作且能够运用其优势，他们会取得更加优异的绩效表现。”



SHL管理人才招聘 解决方案

凭借对职场人才的科学理解，SHL掌握了当今管理类岗位
在职成功所必需的行为。

SHL管理人才招聘解决方案甄别到的人才具备以下优势：



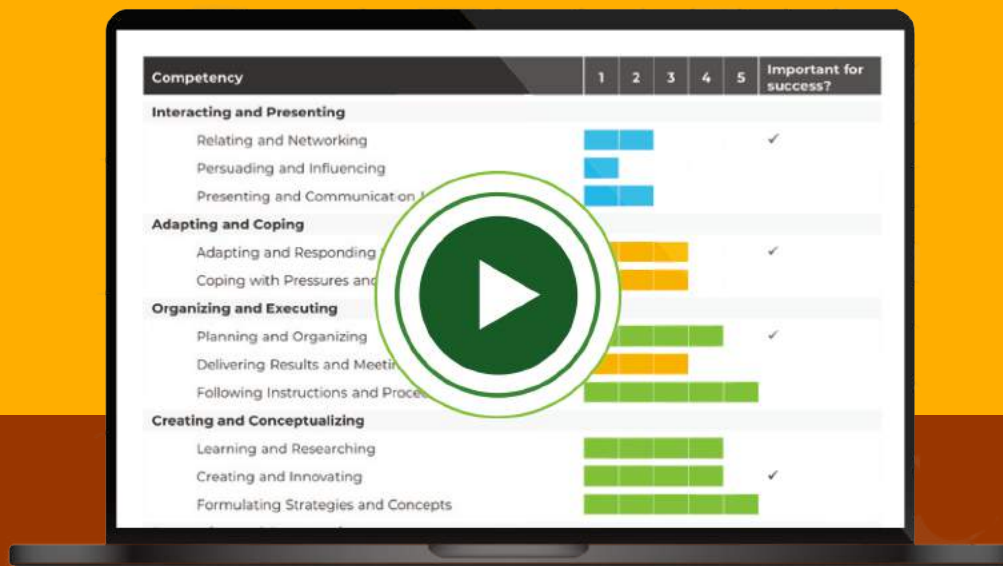
在透明、包容和
同理心的基础上
建立强大的企业文化




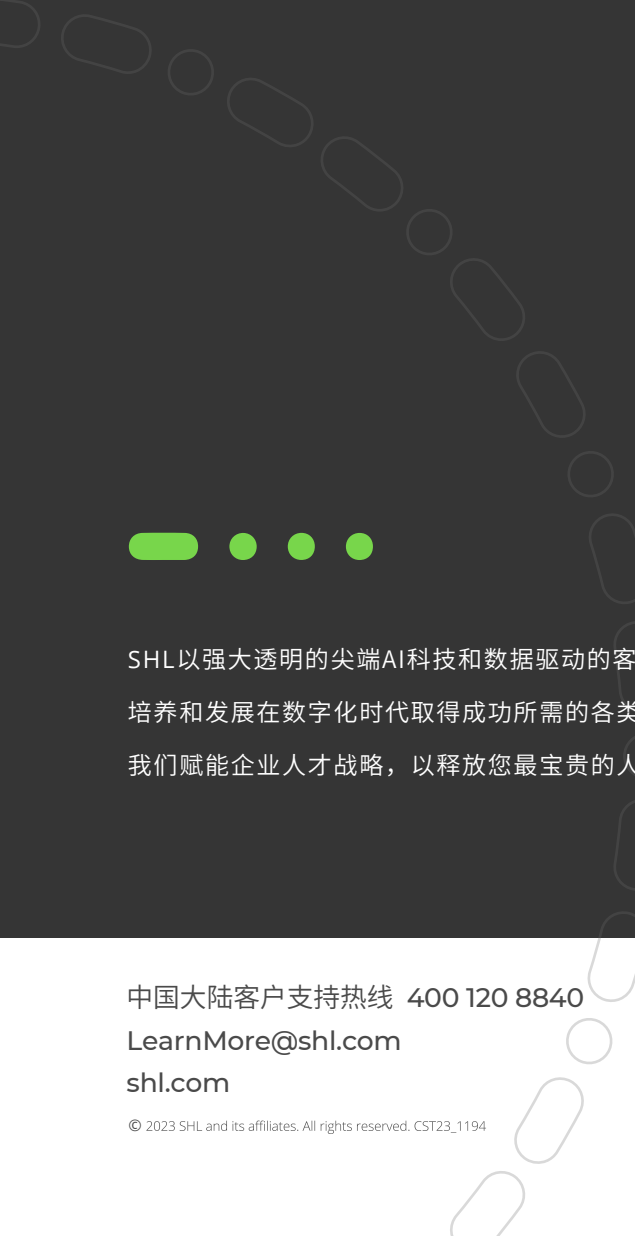
通过有意义的
工作**创造联系**，在员工、
目标和利润之间取得平衡



变得灵活和具有洞察力，
为不断调整以优化商业机会
和个人潜力做好准备



点击<http://www.shlglobal.cn/manager/#demo> 观看演示



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

shl.com

© 2023 SHL and its affiliates. All rights reserved. CST23_1194

SHL.