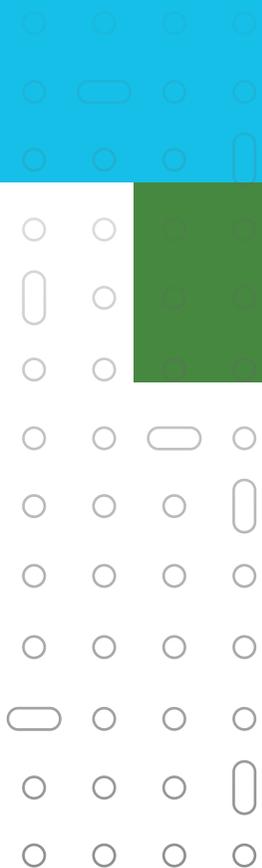




锻造基于技能的组织





将人才技能与业绩目标挂钩，而非岗位角色

人力资源部门正困扰于如何快速有效地激活人才。当下各行各业对人才技能的使用率普遍不高，组织亦缺少系统或切实可行的方法用以精准识别、衡量并驱动员工。

而技能型组织的一大关键优势在于通过围绕人才及其所拥有的技能，企业则能够最大限度地促进生产力、提升绩效表现继而优化组织敏捷性。

通过建立一套能够了解并管理人才技能的系统，人力资源部门可以在组织整体人才计划中采用一致的战略，从而使得企业能够根据优先事项、经济条件和人才市场变化进行相应调整。

锻造基于技能的组织

目录

| | |
|---------------------|----|
| 第一章：锻造技能型组织，现在正当时 | 3 |
| 第二章：强调技能的深层原因 | 4 |
| 第三章：具体阐述 | 6 |
| 第四章：如何着手开始？ | 9 |
| 第五章：克服障碍 | 10 |
| 第六章：进化还是革命？ | 12 |
| 第七章：SHL与您携手探索全新人才旅程 | 13 |





第一章

锻造技能型组织， 现在正当时

随着业务优先事项迅速而频繁地发生变化，职场适龄劳动力人口亦在不断减少，全球企业均肩负着与时俱进的使命，这是时代发展的必然。

有意义的进步

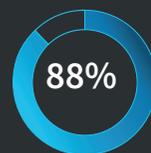
自 2008 年金融危机以来，我们已经认识到人才的重要性，工作流程变得更加自动化，技术也愈加先进。最终，人力资源部门革新了其对组织整体战略的重要性。

前行之路依然任重而道远

进展放缓的原因在于：所有新举措现在给人们的感觉是各自为政且一成不变，不再与持续发展的业务战略保持一致甚至出现背道而驰的苗头。随着企业优先事项的不断变化，工作效率也在不断降低，企业人才又回到了只在全新业务挑战出现时才会去积极应对的状态——现实层面来看，企业正苦苦挣扎于努力跟上时代进步的步伐。

变化的速度只会越来越快

工作的主体、方式、时间和地点仍在不断变化。



企业高层领导预计 2024 年将出现有史以来最快的变革速度



技术和人才是业务变革的两大关键原因



企业高管表示其尚未做好充分准备以应对变革速度

优秀人才变得稀缺

不仅全球许多地区的适龄劳动力人口在减少，随着岗位和科技的发展，新的技能需求亦在不断涌现，而企业则在寻找优秀人才的过程中举步维艰。



第二章

强调技能的深层原因

转向基于技能的人才策略意味着围绕“人”和目标，而非工作岗位来开展日常工作。



快速应对市场或战略变化

围绕技能、能力和潜力，而非拘泥于岗位角色或职级，以重新组织并开展工作，使企业能够以更加灵活且更具实操意义的方式分配工作任务，继而得以实现组织敏捷性并获得快速提升生产效率。



将人才储备梯队实力大幅提升 9.4 倍

通过扩大人才库解决人才短缺问题。衡量技能赋能企业超越学历和经验等传统评价指标，转而关注人才自身实际能力与学习和适应能力的一种新方法。根据技能进行人才招聘的企业可将其既有人才梯队大幅扩充 9.4 倍。



在需要时驱动并激励关键人才

全球仅有约 25% 的岗位空缺由内部人才填补。许多组织错过了内部人才招聘所带来的巨大优势，包含：显著缩短招聘到岗耗时、降低招聘成本以及提高人才留存。采用基于技能的方法能够洞悉并映射整体员工队伍的技能水平，赋能组织快速激活人才，从而取得有更具针对性的实际业务成果。



通过人才发展，共创双赢局面

随着业务需求的变化，取得成功所需的技能也在不断发展，人才亦是如此。通过了解员工已经掌握的既有技能情况，企业可以对其进行技能再提升及再培训，从而最大限度地提高生产力，同时更激发员工敬业度和积极性。



根据一项全球调研， 基于技能的组织可获得以下优势

在过去，只有经过筛选的高潜人才有机会应对关键业务挑战或分配到转战不同项目，从而获得晋升所需的发展空间。

但是以技能为导向的组织使得每个人都有能力获得相关经验，从而赋能所有员工均能更加民主化地享有平等发展机会。

德勤，2022年

63%

更有可能实现关键业务成果，
如：达成财务目标以及成功应对变革

107%

更有可能有效部署人才

57%

更有可能预测变化，并能有效
且高效地做出应对

98%

更有可能留任优秀人才

98%

更有可能为企业赢得“员工能享有成长和发展的理想雇主”的美誉

79%

更有可能实现积极的员工体验

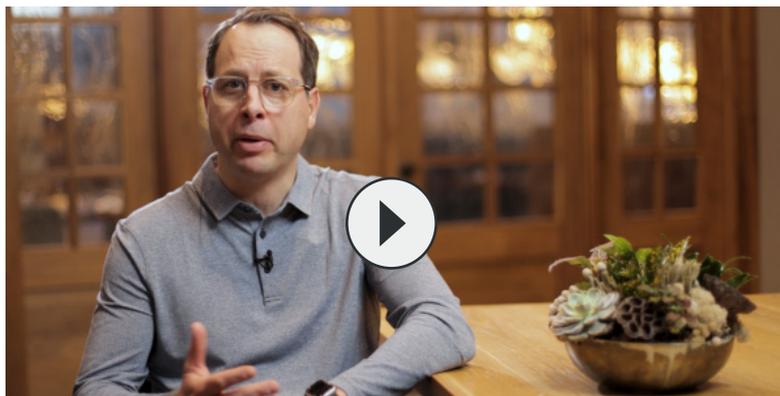


第三章 具体阐述

向技能转型是一个过程，每个组织的过程不尽相同，在此我们为大家提供一些着手起步的想法和思路供启迪和思考。

为成功奠定基础

一旦拥有富有条理性的结构化思维模式以及坚实基础，企业及HR团队就能实施有意义的变革。



1. 从“为什么”开始，描绘成功

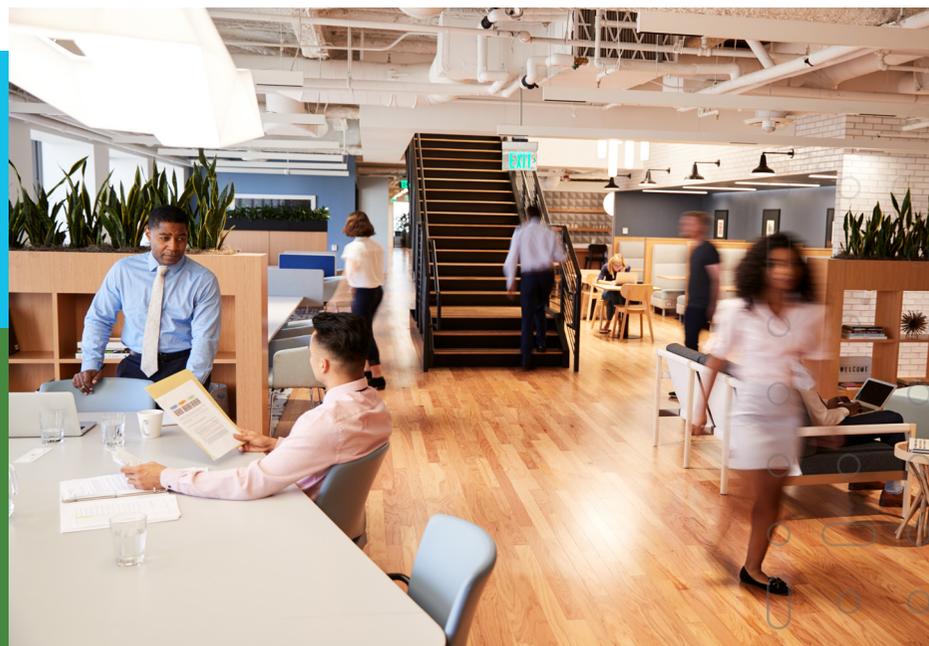
扪心自问，我们为什么要向技能组织转型？我们最终想通过此举实现什么目标？采用技能方法的原因有很多，但明确既定目的有助于集中精力，然后再考虑对成功的定义，比如：需要追踪哪些关键绩效指标，以及上述指标如何使得企业受益？

具体关键绩效指标示例：

- 使员工队伍能更好地与组织业务战略对标一致
- 建立一支适应性强且灵活机动的员工队伍，以期契合未来发展诉求，并能迅速做出调整，满足不断变化的市场需求，以及克服不确定性或干扰因素
- 更好地为员工提供基于特定技能的发展活动以及职业发展路径
- 充分释放员工的生产力和效率，确保整合最佳专业知识和资源以完成任务目标
- 消除职业资质等传统招聘甄选标准，发掘更多潜在的多元人才，并确保公平性

2. 集结队伍

建立技能型组织无法仅靠单枪匹马就能快速完成，需要与组织内其他利益相关方充分阐述并分享您的目标和战略，争取大家的认同并一起踏上征程。随着高层领导的逐级下达，组织内各级人员都需要了解此战略所能带来的巨大优势，以及每个人在转型期间及未来所扮演的角色。



3. 准备好工具

为了建立任何形式的技能方法，企业需要准确识别、衡量并匹配人才技能。然后以系统化和切实可行的方式了解并管理上述能——对企业和员工都应如此。

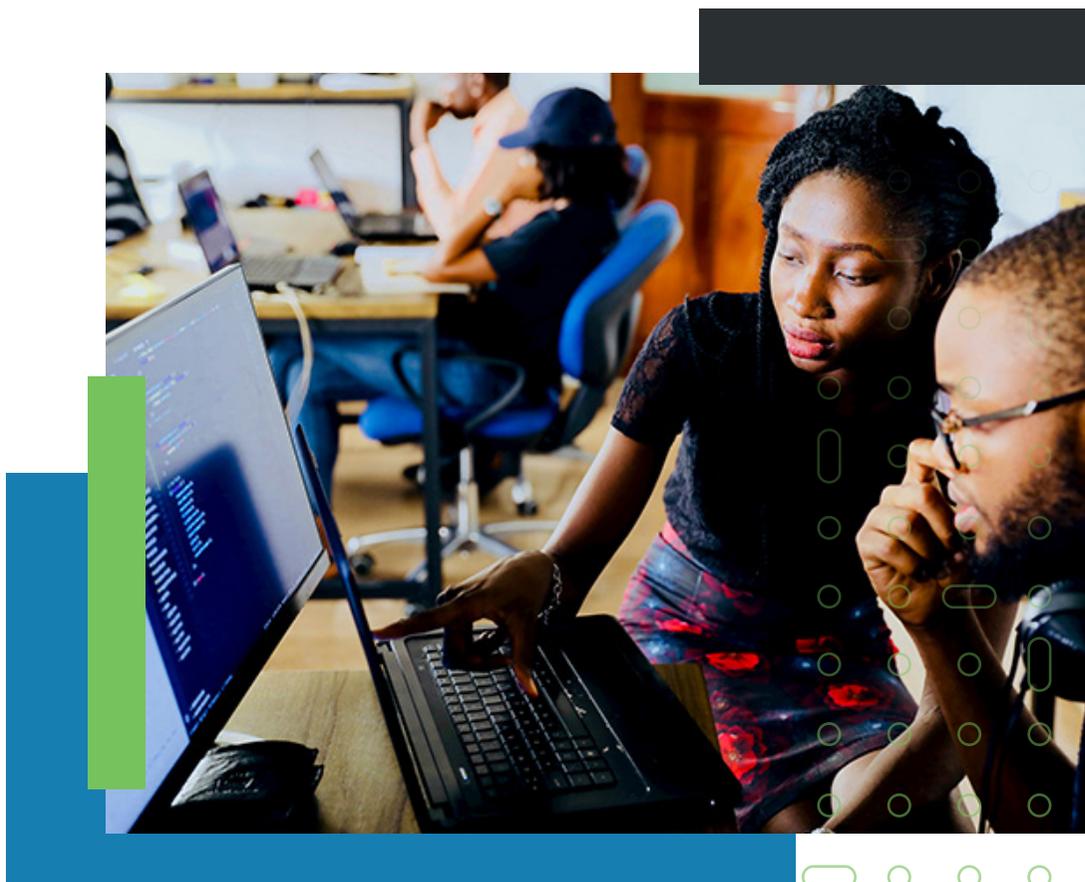
通过实施基于技能的测评，企业可以更为客观地衡量员工实际能力，从而在人才管理相关领域做出快速而明智的决策。一旦拥有可靠数据和强大的技能框架，企业就可以在整体人才生命周期的所有行动中采用统一的策略，保持一致性。

任何技能之旅的第一步都是找到可以用来描述并映射人才技能的通用语言。SHL技能分类法以实证框架为基础，旨在帮助HR团队为组织战略奠定坚实的基础。

其次，您需要可精准衡量人才技能的工具。SHL关键技能解决方案之一是我们的全球技能测评(Global Skills Assessment, 简称GSA)，该产品能在短短15分钟内评估96项业务技能。更多详情，敬请参阅第七章。

4. 庆祝胜利

任何进展都是进步，即使只是向前迈进一小步。当我们走过这段旅程时，重要的是总结所取得的成功，并将其作为下一步的动力。



“我想让员工队伍更好地适应组织业务战略。”

这是企业想要向基于技能的方法过渡的常见原因。其实，将业务和人才战略转化为对人才技能的要求，起初似乎令人生畏，但如果掌握了一定信息，就能更好地通过战略性招聘、内部人才驱动和再培训计划为业务提供支持。

下面我们通过一家名为Global Holdings的虚构企业将其对人才的技能要求与实际业务战略相结合的案例，为您举例说明：

业务战略

Global Holdings 的业务战略侧重于通过科技和数据分析，为客户提供个性化金融解决方案、改善客户体验并提高运营效率。该企业的目标是通过有针对性的营销战略以及合作伙伴关系扩大市场占有率，同时持续高度重视风险管理和合规性。

人才战略

Global Holdings 的人才战略聚焦于吸引、培养和留任具备支持其业务目标所需的特定技能及专业知识的多元化员工队伍。该企业优先投资于员工发展，积极培养创新与合作文化，同时确保个人目标与组织目标保持一致。

人才能力要求

- 数据分析与精算科学
- 技术和数字创新
- 风险管理与合规
- 客户关系管理 (CRM)
- 财务规划与投资咨询
- 持续学习和适应力

人才技能要求

- 分析信息
- 批判性评估
- 做出理性判断
- 提出切实可行的解决方案
- 构建、设计或创建新工具或系统
- 提供实用的解决方案
- 快速学习
- 收集信息
- 产生新想法
- 理解口头信息
- 表达清晰
- 书写清晰
- 使用科技进行交流
- 建立友好关系
- 建立并维护人际网络



第四章

如何着手开始？

从小事做起，做好做精，蓄势待发。

基于技能的人才招聘

修订人才招聘和甄选流程

优先考虑技能测评，而非执着于正式的职业资格证书或特定岗位工作经验。此举有助于企业挖掘出更多隐性人才，或考虑常规行业以外更广阔的人才库。

使用基于技能的测评和行为面试，并在整个招聘过程中提出基于技能的相关问题，以便根据技能要求公平地衡量每位候选人。

基于技能的人才驱动

更好的办法是，重新审视内部既有人才

目前在职的员工拥有机构知识，对公司业务了如指掌。因此一旦换岗，他们很有可能能够立即上手新工作。

培养内部流动文化还有许多额外的好处，包括：提高员工敬业度、人才留任和降低招聘成本。

技能再培养

与业务战略保持同步发展

随着业务或人才战略的变化，组织对人才的能力和技能要求也会随之变化。

能够清晰掌握企业已经拥有的人才，就能领先一步！此举可帮助HR及企业高管根据宏观变化迅速调整并了解员工队伍，从而进行后续针对性发展投资。



第五章 克服障碍

挑战传统思维和强大的变革管理能力能使组织在技能之旅中走得更远。

将其视为变革管理举措

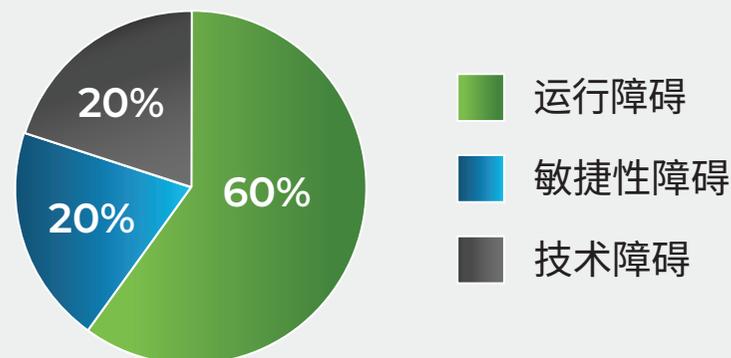
未来的旅程看似艰巨，但重要的是要认识到，这一转型其实与HR及人才团队过去成功开展的其他变革管理计划异曲同工。



建立技能型组织的主要障碍

德勤, 2022年

1. 传统思维和做法
2. 限制根据员工所掌握或发展的技能对其进行奖励的薪酬体系
3. 管理基于技能的方法其本身所涉及的复杂性和难度
4. 跟上变革的步伐
5. 无法将技能转化为业务优先事项
6. 缺乏通用的技能定义或分类法
7. 无法根据技能评估员工绩效
8. 技能数据不足
9. 缺乏有效的技能相关技术
10. 招聘人员或招聘经理不知道如何寻找或评估技能



评估组织架构和文化

您需要了解员工队伍中现有的技能组合，并找出需要关注的差距。通过实施评估，您可以深入洞察能够有效实施技能型实践的领域，并确定工作重点。

从最需要变革的领域着手

接下来，根据技能而不是经验和头衔，确定重新定义岗位和职责的优先次序。首先，应当重点关注需要进行最重大变革和发展的岗位。

衡量劳动力就绪程度

投资于强大的技能测评工具和平台，以促进这一转变。这种以数据为导向的方法不仅能识别个人的优势和弱项，还能提供与战略目标相关的员工团队就绪度全面视图。

赢培养透明度

建立透明和沟通的文化至关重要。虽然企业往往强调技能市场和人工智能等技术方面的问题，但与运营和敏捷性相关的障碍却占到了80%。

确保员工了解技能数据将如何运用于增强其职业能力和生产力，从而促进信任和参与积极性。

以身作则

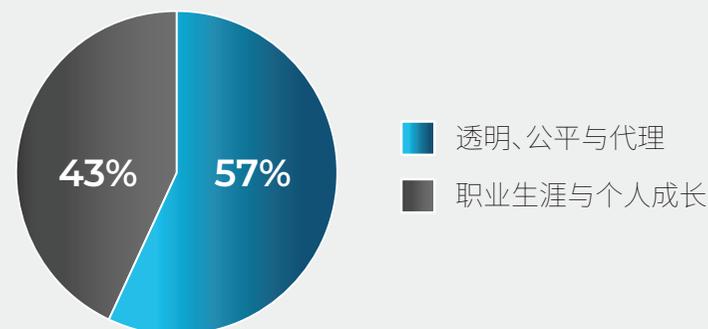
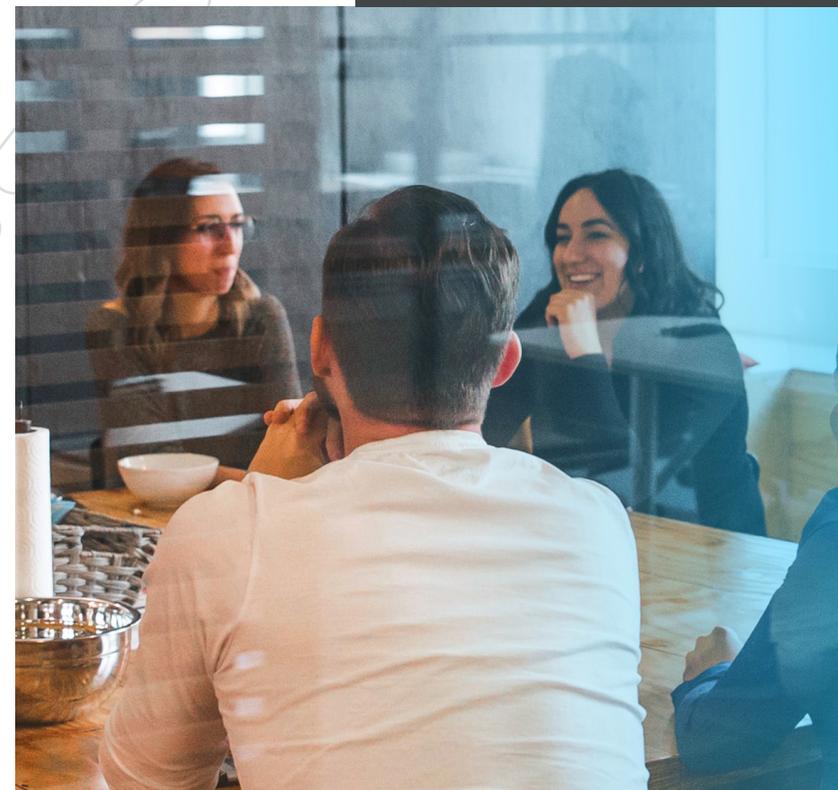
赢得领导层的共识和支持。高级管理层的积极参与和承诺对于推动文化变革和确保长期成功至关重要。领导层的认同有助于促进步调一致，为向技能型组织转型创造动力。



哪些做法能使得您更愿意让雇主收集您的技能数据？

德勤, 2022年

1. 我的雇主会清楚地告诉我如何收集、使用我的数据, 以及会带来哪些好处
2. 我提供的数据将为我的成长和发展提供新的机会, 但不会影响招聘、部署、绩效评估、薪酬或晋升
3. 雇主只会使用客观且经过验证的数据来为招聘、薪酬或晋升决策提供信息, 目的是使这些决策更加公平、更加任人唯贤
4. 会根据我的数据向我推荐新的工作机会, 如: 岗位、任务、团队或项目
5. 我可以控制哪些数据被共享以及与谁共享
6. 我可以根据需要验证和更正我的数据
7. 我可以根据我的数据获得更多个性化工作体验





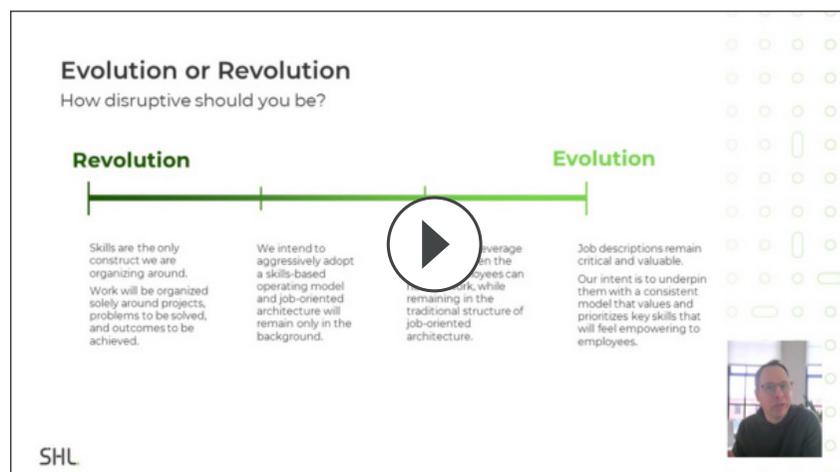
第六章 进化还是革命？



从简单地建立工作的一致性，到重新架构工作以提高生产率，贵组织对基于技能的方法的承诺将是一个连续统一体。您会把自己的目标放在连续统一体的哪个位置？

不止一条成功之路

了解企业如何通过两种截然不同的方法，从建立技能型组织中获益。





第七章

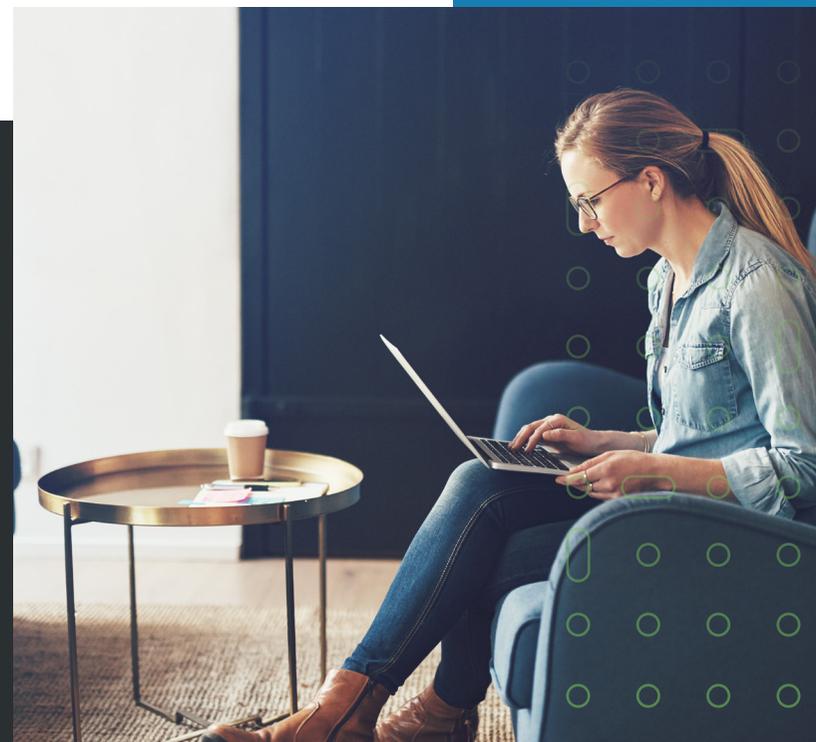
SHL与您携手探索全新人才旅程

SHL 帮助企业部署一种切实可行的系统化技能型方法，从而为人员流动、再培训和招聘决策带来信心。

以自信的决策开启敏捷性

SHL拥有技能相关的全方位能力和解决方案，可为人才生命周期的各个阶段提供支持，从招聘和驱动决策到识别个人和团队的技能优势和差距。

所有这些能力的核心是严谨的科学基础。我们坚信：历经验证、公平、可靠的技能洞察力对于制定明智的人才决策、培养敏捷性以及向技能型组织转型至关重要。

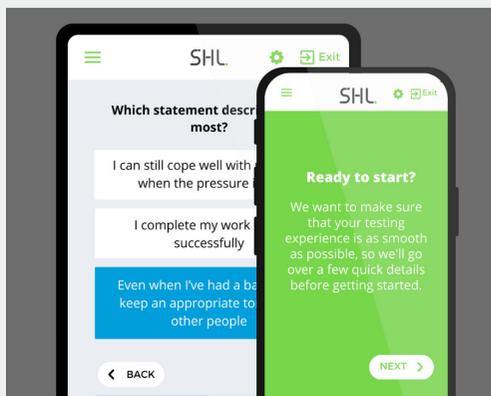


科学测评

SHL解决方案包含一系列测评和工具，赋能企业在员工生命周期的各个阶段都能轻松部署技能优先战略。

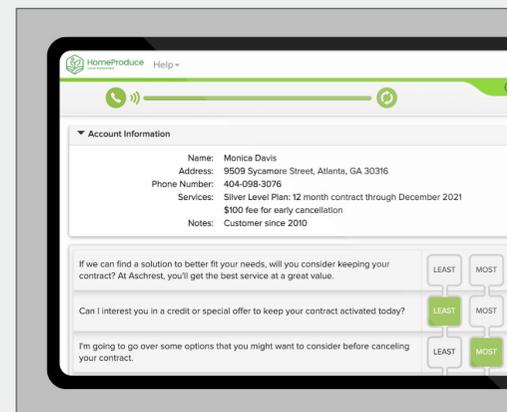
运用我们的解决方案意味着您可以将技能数据转化为切实可行的洞察力，用于所有招聘、驱动和发展决策。

SHL全球技能测评



软技能在当今职场中越来越重要。该测评可在15分钟内衡量SHL技能分类法中列出的96项软技能，赋能企业全面了解个人的软技能和能力，为各种招聘或流动决策提供支持。

200多项职能与技术技能测评



SHL拥有超过200项功能和技术技能测评的大型资料库，可帮助企业公平、准确地衡量人才库中的硬性技能。

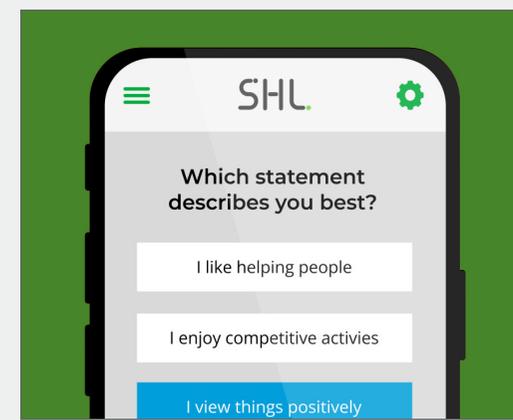


编程技能测评



这些测评可衡量候选人编程能力，涵盖多种IT语言和多种软件开发技能。可帮助企业确保拥有掌握尖端技术的人才，以便在快速发展的技术环境中茁壮成长。

岗位技能测评



以上述能力为基础，SHL开发并验证了针对特定岗位的招聘解决方案，以衡量关键岗位所需的技能。这些测评专为各种职位而量身设计，包括：客户服务和呼叫中心坐席、制造业和工业岗位、毕业生和学徒项目，以及众多专业和管理类岗位。

打包式解决方案



毕业生招聘

青年人才招聘是建立一支面向未来的可持续员工队伍的基础。建立一个内部人才市场，为企业未来必须填补的关键岗位打造人才梯队。

[了解更多](#)



大规模招聘

要真正吸引优秀应聘者的注意力，需要付出很多努力。以出色的体验吸引候选人，并运用测评有效收集人才情报。

[了解更多](#)



专业人才招聘

吸引并网罗专业人才，建立强大的人才储备梯队，以驱动未来成功。

[了解更多](#)



胜任力匹配洞察

衡量个人、团队和整体组织的胜任力。

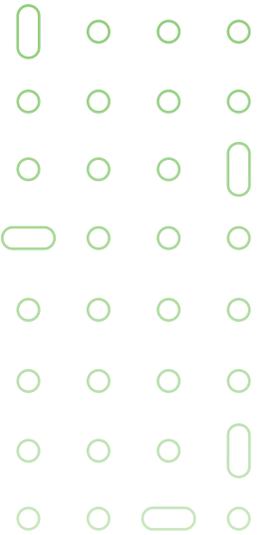
[了解更多](#)



在需求出现时，网罗企业所需技能

SHL测评工具可帮助企业精准衡量软技能和硬技能，运用可靠、公平的科学工具制定稳健明智的人才决策，并成功转型为以技能为基础的组织模式。

[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 · shlglobal.cn