



超越人才战略路线图： 深入研究发展、流动和人才管理战略



简介



任何组织的成功都与其员工队伍及其能力直接相关，而招聘则只是全面人才管理战略中不可或缺的一部分。

企业已经意识到在当今不断变化的商业环境中培养、发展和优化内部人才的重要性。实施继任规划、高潜人才识别以及促进组织内部人才流动等策略是实现上述目标的有效方法。

当我们深入研究人才管理领域时，就会发现以下几项关键问题：

- 组织在人才管理战略中如何使用测评？
- 测评可能会影响哪些人才决策？
- 测评对于促进组织内部员工职业发展的积极作用

为了更好地了解企业如何盘活内部人才以实现持续发展并获得成功，SHL最近开展了一项覆盖全球的人才趋势调研¹。该调研涵盖：人才管理方法、企业人才事务优先事项以及目前遇到的障碍等。

¹ The Talent Trends Survey drew upon responses of over 1600 HR professionals from diverse industries and geographical regions.



当下人才管理现状

根据我们的全球人才趋势调研得知：80%的受访企业普遍在人才管理中使用测评。因此，测评工具对于培养人才和做出正确的人力资源决策至关重要。

如下表所示，组织认为领导力发展是其人才管理战略的首要任务；而50%以上的组织认为其他五项任务的重要级居于首要地位，而内部和外部招聘重要性均较低。

| 人才管理事务 | 优先级排序 |
|------------------|-------|
| 领导力发展 | 62% |
| 职业发展 | 58% |
| 绩效管理 | 57% |
| 高潜人才识别 / 新晋领导者甄别 | 56% |
| 敬业度 / 留任 | 54% |
| 继任规划 | 52% |
| 员工福利 | 47% |
| 入职培训 | 45% |
| 培训 | 45% |
| 内部招聘 | 45% |
| 多元化、公平和包容性 | 44% |
| 外部招聘 | 42% |

对人才管理进行资源分配是组织规划的重要组成部分。平均而言，**人力资源总预算的36%用于人才管理**。此外，**34%的受访者表示其所在组织正在增加领导力发展方面的预算**，30%表示员工职业发展预算增加，而29%的受访者表示用于识别高潜人才及有潜力的领导人才的预算增加。上述结果表明：在人才管理各个关键领域，大家对财务投入的重视日益凸显。

在谈及组织未来人才管理战略时，**83%受访者表示打算在人才建设方面投入经费**，49%受访者表示已经花费良多。

这表明企业已经将人力资源管理和人才培养作为战略重点。随着员工技能短缺的持续加剧、招聘费用的不断上升以及对顶尖人才前所未有的争夺，企业已经普遍意识到对既有员工进行战略性投资是解决类似问题的最有效方法。

上述经过深思熟虑的投资可以快速解决当下的关键技能短缺问题。此外，还能制定更为可靠的继任规划以培养未来领导者，从而确保企业得以长远健康发展。





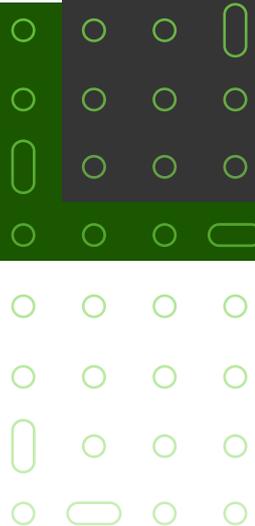
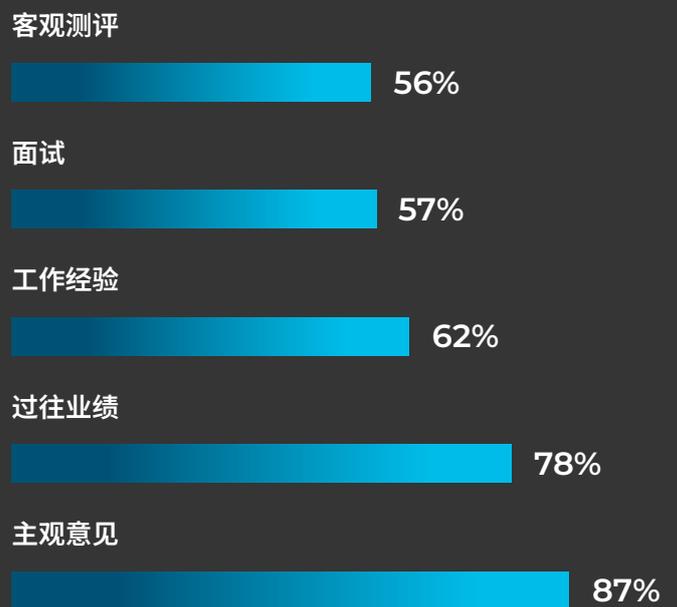
组织如何识别内部员工？

在接受调研的组织中，许多都提供内部流动机会。根据调研结果，受访者认为在一线经理和个人贡献者群体中大约有27%的机会；而这一比例在高级经理层级为23%，高管群体则为16%。

如何寻找并识别内部人才，以填补岗位空缺？

内部选拔和晋升决策在很大程度上依赖于主观意见和过往绩效。同时，面试、经验和客观测评也是决策流程的重要组成部分。值得注意的是，内部选拔更倾向于采纳主观观点，而任何组织都应该意识到此类做法所存在的一些限制。**客观测评更受青睐的原因在于其可靠性、透明性和更少的人为偏见，因此客观测评通常被认为比主观方法更为公平。**

企业如何制定内部人才甄选决策





组织如何通过测评实现人才甄选？

有趣的是，当被问及组织目前在内部招聘中使用测评的情况时，仅有7%的受访者表示已经使用相关工具；而43%的受访者表示正打算采取行动。此外，39%的受访者打算使用职业发展测评；11%的受访者目前正在使用。这表明关于测评使用的组织战略已在诸多领域发生积极变化，如：高潜人才识别和领导力发展。

组织运用测评的领域

考虑用于员工职业发展



现在正应用于员工职业发展



有计划用于内部招聘



目前已经用于内部招聘



44%
领导力发展



36%
绩效管理



34%
绩效管理



11%
职业发展



36%
内部招聘



使用人才数据面临的阻碍

人力资源专业人士最关心问题的是如何与领导者顺畅合作以了解未来重要岗位。近65%的受访者表示：招聘和雇用顶尖人才将变得愈发困难。企业越来越重视内部人才发展，55%的组织使用测评工具以识别真正的高潜员工。尽管如此，受访者对组织内部如何定义并识别高潜人才的满意度仍低于50%，这亦反映出有可能可以更加有效地使用和管理人才数据。SHL的研究表明：高潜人才不仅仅是指高绩效的员工，还包括具有以下三项关键特质，即抱负、能力和敬业度，而上述特质表明了对特定目标人员进行精准衡量的重要性。

使用人才数据所面临的阻碍

无法在整体人才生命周期重复使用数据



获取数据需耗费大量时间



缺乏正确信息



数据收集困难



缺乏跨系统集成



在有效使用人才数据方面仍存在一些重大障碍，其中最重要的是整合人才管理及招聘两个职能。调研中仅39%的受访者表示其所在组织拥有整合系统。多套系统间实现无缝集成可以显著提高效率并延长人才生命周期，这无疑这有助于企业人才的获取和发展。





当下企业在哪些方面做得比较好？ 提升空间何在？

全球人才趋势调研对当前人才管理趋势、优先事项和挑战进行了全面分析，强调了业界对内部人才发展的日益重视，并剖析了当下企业或各类组织普遍在哪些方面取得了成功，以及哪些方面尚存改进空间。

当下企业普遍做得比较成功的领域

在人才管理中 广泛应用人才测评

根据统计数据，约80%的组织在人力资源管理中使用测评工具，这表明测评在辅助做出稳健人力资源决策方面发挥了重要作用。

优先考虑领导人才 和高潜人才

任何组织都必须优先考虑对其本身影响最大的岗位。领导力发展无疑是人才管理的重中之重，其次是高潜人才识别和员工职业发展。

持续投资于人才管理

平均36%的人力资源预算会用于人才管理，主要关注职业发展、领导力发展和识别具有潜力的领导人才。此外，多数组织（83%）打算投资于人才发展，这表明人才管理是战略性重要事务。



目前尚待改进的领域

内部人才流动机会

内部流动的机会存在于组织不同层级，但大多数机会面向个人贡献者 (27%) 和一线经理 (27%) 群体。

人才识别客观性不足

内部选拔和晋升决策在很大程度上依赖主观意见 (87%) 和过往业绩 (78%)，这表明有机会实现客观人才洞察的价值，比如：引入人才测评。

内部招聘中测评工具使用率较低

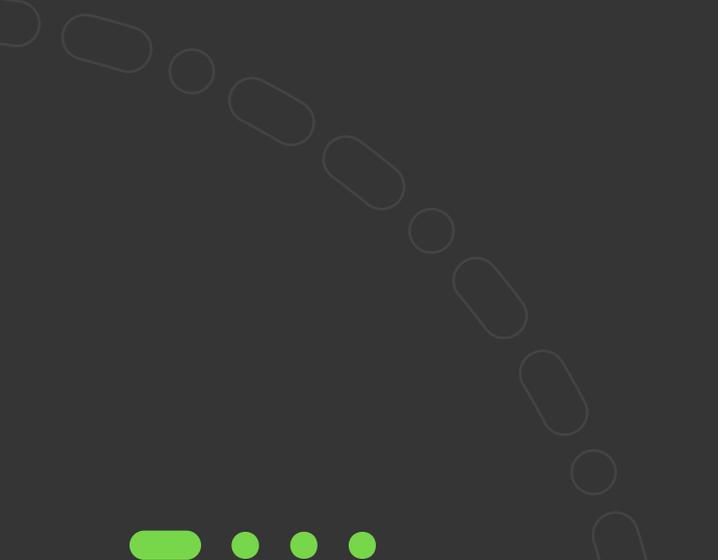
虽然目前使用测评工具用于内部招聘 (7%) 和职业发展 (11%) 占比较少，但很有机会在未来会扩大使用。

发掘高潜人才仍是一大挑战

尽管已有超过半数的受访企业使用测评工具识别高潜员工 (55%)，但组织内部对定义和精准甄别高潜人才的满意度仍低于50%。

有效使用人才数据仍存在诸多障碍

各组织需要了解人才数据在使用方面所存在的实际障碍，并计划如何克服。我们认为一套整合一体化人才系统可以助力企业朝着正确的方向迈进。



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

深入研究发展、流动和人才管理战略

SHL.