

人才趋势： 过往洞察，未来战略



简介

SHL于2023开展了一项全球人才趋势调研*，从1600多名人力资源从业者中收集到了全球各组织在人才管理和测评实践方面的见解。

在本报告中，我们将2023年的调研结果与2018年同一调研的结果进行了对比，从而找寻到在过去五年中所发生的关键变化、持续存在的问题以及企业可预期在未来将成为普遍现象和新兴趋势等领域的主要发现和启示。

本次调研参与者广泛分布于世界各个国家和地区，任职于多种规模的跨国组织或企业（员工人数从1人到50万人



不等），横跨多种行业（如：专业服务、电信、医疗保健、零售等），且从事职责各有不同（如：职业发展、多元化、公平和包容性、招聘和领导力发展等）。

本报告侧重于四大主要专题：

在自动化时代
引领职场转型

1

组织人才
优先事项的变化

2

组织内部
人才发展计划
的兴起

3

将测评运用于
人才选拔的
趋势持续盛行

4

* 过往版本指在2018年发布的《SHL全球测评趋势报告》。



1. 在自动化时代引领职场转型

全球职场在近年来发生了剧烈变革且仍将持续，而这场变革最前沿的冲击就是自动化。

自动化有可能对工作和人力资源流程产生巨大影响，而人们显然已经敏锐地意识到了这一点。在2023年，65%的受访者认为自动化有可能提高员工工作效率，57%的受访者认为自动化对他们的工作方式有积极影响。而在2018年的调研中，90%的受访者表示自动化有可能提高企业员工的生产率，超过四分之三（78%）的受访者认同自动化对其工作方式可产生积极影响。因此，两者相比，2018年的受访者对自动化的积极态度似乎略有转变。在过去五年中，自动化已然渗透到职场的诸多领域，现在人们似乎更倾向于认为自动化能为职场带来改善的机会较少，因为很多转变已经发生了。

尽管态度发生了转变，但**受访者对当今职场普遍采用自动化的后果并不那么悲观**。2018年有27%受访者表示：自动化导致其所在组织裁员；然而这一数字在2023年则降至13%，即有17%的受访者认为自动化将来不会导致任何裁员情况的发生。

65%
的受访者认为自动化有可能
提高员工工作效率



57%
的受访者认同自动化
对其工作方式有积极影响



无论人们如何看待自动化的影响，毋庸置疑的是，自动化在过去几年已经变得更加突出，而且在未来可能会继续加速。在我们最近的调研中，参与者表示新冠流行和向远程办公方式的转变进一步加快了企业应用自动化的速度，增幅高达40%。

然而，**尽管自动化发展如此迅速，其中仍不乏有增值机会。**

人力资源技术自动化和信息系统集成就是一个很好的例子。尽管近年来有所改善，但各组织仍在努力使用人力资源信息系统实现高效管理人才数据。2018年，仅27%的受访者对其人力资源系统管理人才数据的能力表示满意。2023年，这一数字略微上升至34%，还有相当大的改进空间。

人力资源专业人员尚未充分使用自动化以管理跨系统的综合人才分析数据。当被问及导致无法更好地使用人才数据的最大障碍时，21%的参与者表示对多个数据源的数据进行整合的能力不足仍然是各规模组织所面临的最大挑战。然而，与2018年将此列为最大挑战的受访者比例高达72%相比，2023年这一比例大幅下降。

这表明：在过去五年中，组织在整合人才招聘和人才管理系统方面取得了快速进展，现在有40%的参与者表示其所在企业或组织已经实现了对人才招聘和管理系统的整合。

表 1. 受访者对自动化的看法

调研内容	回答为“是”的受访者比例	
	2023 年	2018 年
我认为自动化有可能提高企业员工工作效率	65%	90%
我担心自动化会取代许多工作岗位	22%	31%
自动化对我的工作方式有负面影响	10%	8%
自动化对我的工作方式有积极影响	57%	78%

表2. 自动化的影响

调研内容	2023 年	2018 年
自动化影响了我所在组织或企业增设新岗位的数量	20%	55%
自动化改变了我司人才招聘或选拔计划	17%	50%
自动化导致我所在组织或企业解雇、裁员或减员	13%	27%



2. 组织人才优先事项的演变

当今职场动态且持续进化，身处当下不断变化的世界里，企业发现自身亦在不断修正和调整优先实务，人才情况也不例外。

得益于SHL所拥有的关于组织人才优先级的数据，我们据此确定了组织在考虑人才战略时优先考量的关键领域。

通过观察2018年和2023年的数据，我们确定了组织在这两年中持续关注六大人才优先事项。通过观察不同的优先事务，我们发现：大多数优先事项多年来对组织的重要性保持稳定。

六大优先事务

2023 年

领导力发展

职业发展

绩效管理

识别高潜人才/领导新秀

敬业度和留任

继任规划

2018 年

领导力发展

识别高潜人才/领导新秀

职业发展

绩效管理

继任规划

敬业度和留任

1

2

3

4

5

6

3. 企业内部人才发展计划的兴起

近年来，各组织在了解其当前劳动力潜力方面面临的挑战仍在继续。2018年，仅有40%的受访者声称清楚地掌握了企业内部后备力量的情况。到2023年，这一数字略有上升，达到44%。虽然增长是渐进的，但仍只有不到一半的受访者（44%）表示对其现有人才队伍的潜力有很好的了解。

虽然外部招聘有所放缓，但确定未来关键职位的努力仍在继续。2023年，67%的受访者正在与企业领导讨论这些职位，或计划在不久的将来这样做。与2018年报告的81%相比，这一比例略有下降，这表明人们正在不断努力，确保组织战略与即将到来的劳动力需求保持一致。

在2018年至2023年期间，依赖人才数据做出业务决策的比例稳定在61%。

对未来工作的探索和人力资源流程的重新设计仍然是企业的突出考虑因素。大多数受访者（2018年为61%，2023年为62%）都在积极考虑如何重塑人力资源战略，以有效支持不断变化的工作动态。

测评工具继续在劳动力发展中发挥作用，2018年的采用率在60%，2023年为59%。然而，它们在招聘方面的使用率却大幅下降，从2018年的93%大幅下降到2023年的65%。这可能是由于企业的人才战略发生了变化，他们现在更倾向于内部培养人才而不是从外部招聘和雇用。

67%
的人力资源专业人士与
业务领导者合作，以确定
未来关键岗位。



表3

调研内容	2023 年	2018 年
我所在的组织清楚地了解我们员工的潜力	44%	40%
我所在的组织正与领导者合作，了解哪些职位在未来至关重要	67%	81%
我所在的组织依靠人才数据制定业务决策	61%	61%
我所在的组织正在考虑如何重塑人力资源战略，以支持工作	62%	61%
我所在的组织在人才发展中使用测评	59%	60%
我所在的组织在人才招聘中使用测评	65%	93%
我所在的组织使用衡量标准来判断发展计划的价值	54%	62%

指标是评估测评项目价值的重要工具。尽管使用指标来确定发展项目的价值仍很普遍(2018年为62%，2023年为54%)，但企业正越来越多地使用这些指标来完善其

招聘流程。值得注意的是，在2023年的调查中，46%的受访者表示已根据从业务指标中收集到的见解对其招聘策略进行了调整，这说明企业更加重视数据驱动的改变。

61% 
的企业依靠人才数据
制定业务决策。





4. 将测评运用于人才选拔的趋势持续盛行

在五年的时间里，算法测评的使用率略有上升，从2018年的14%上升到2023年的20%。值得注意的是，采用这些测评的主要目的仍然一致，集中在预测生产率、员工保留率、流程效率和财务指标上，但用于预测绩效评级的情况有所减少。这种转变可能表明：算法测评在绩效评估中的作用已经发生了偏离。

心理测评继续以关键业务成果为目标，其中一些与算法测评的主要目的重叠，如：流程效率、员工保留率和生产率。

心理测评的其他突出目标包括：预测绩效评级和敬业度，另外，培训效果的重要性自2018年以来略有下降。

在重申组织重点的同时，2023年组织计划使用测评的五大优先事项中，有三项与2018年如出一辙，包括：外部招聘、领导力发展、高潜人才 (HIPO) 识别，以及2023年新出现的绩效管理领域，而培训也是其中的一个重要领域。

组织在选拔中使用测评的五大人力资源优先事项

2023 年	2018 年
外部招聘	高潜人才识别
领导力发展	领导力发展
绩效管理	外部招聘
高潜人才识别	职业发展
培训	内部招聘

关于所使用的测评类型，面试仍然发挥着重要作用，其中实时视频面试保持其普遍性，占54%，尽管发生了新冠大流行，但这一数字自2018年以来没有变化。然而，结构化面试方法的使用率出现了下滑，从2018年的76%降至2023年的56%。

自2018年以来，异步面试的采用率略有上升，从13%上升到16%，其中人工评分版本比人工智能(AI)评分版本更常见。

使用人工智能评分方法的异步面试方法仍是相对较新的技术，需要更多的使用和测试。对于这些创新工具，各组织应保持开放的心态。

传统的测评，如技能或知识、性格和认知能力的测评，仍然非常重要。

使用测评类型

2023 年	2018 年
技能/知识	技能/知识
性格测评	性格测评
口语	认知能力测评
认知能力/一般问题解决	岗位匹配度测评
特定能力测评	情景判断测评

重要发现

我们最近的人才趋势调查结果显示：随着时间的推移，人才和测评实践发生了细微的变化，一些趋势保持稳定，而另一些趋势则发生了变化。当企业希望将这些调查结果应用于未来的人才和评估战略时，他们应该考虑以下总体趋势：

1. 自动化与人力资源技术

工作场所自动化已被越来越多的人所接受，因为员工更加了解自动化可能带来的优势。自动化的存在和影响将继续增长，企业应该预见到自动化的长期重要性及其改变工作动态的潜力。

尽管许多组织已取得一些进展，但仍在努力通过人力资源系统有效管理人才数据，近三分之二的受访者对当前人力资源解决方案满足业务需求的能力并不满意。

2. 人才智能分析与数据

在跨系统整合人才分析数据方面一直存在挑战。各组织已意识到整合人才招聘和人才管理系统的重要性，并在这方面取得了进展，但仍有很大的改进空间。企业越来越多地使用指标来完善招聘流程，这凸显了利用业务指标来加强人才管理战略的重要性。

3. 人才发展计划

识别员工潜力仍然是企业面临的一大挑战，这也暗示了人才管理计划在内部发展和识别高潜人才方面的价值。当前，外部招聘已经放缓，识别和培养内部人才已变得至关重要。各组织都在想方设法增进对员工队伍的了解，并围绕未来的关键岗位与业务领导者开展更紧密的合作。



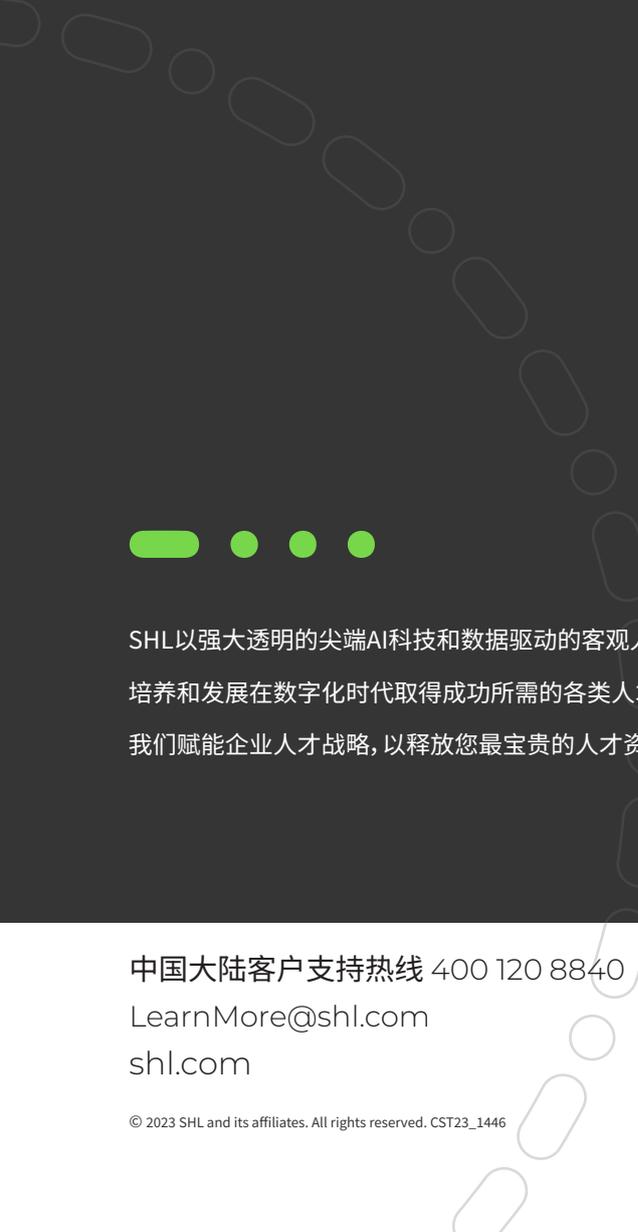
4. 测评工具和策略

各组织正在调整测评战略，以适应不断变化的人才优先事项，重点更聚焦于内部发展，而非外部招聘。这种转变体现在组织的优先事项上，即：领导力发展、绩效管理和职业晋升已变得愈发突出。

5. 面试方法

实时视频面试仍然盛行，但结构化面试的实际应用有所减少。采用异步面试法的情况略有增加，这表明企业有可能探索新的面试形式。

总之，各组织正集中精力驾驭不断变化的人才管理格局，并优先考虑自动化、内部人才发展、系统集成以及战略性使用数据进行更有效决策等因素。各组织或企业都正在积极思考未来职场，并重新设计人力资源流程，以支持不断变化的职场动态，这进一步体现了保持高适应性和响应速度对企业保持竞争力的重要性。



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_1446

SHL.