

2025年人力资源管理景观现状

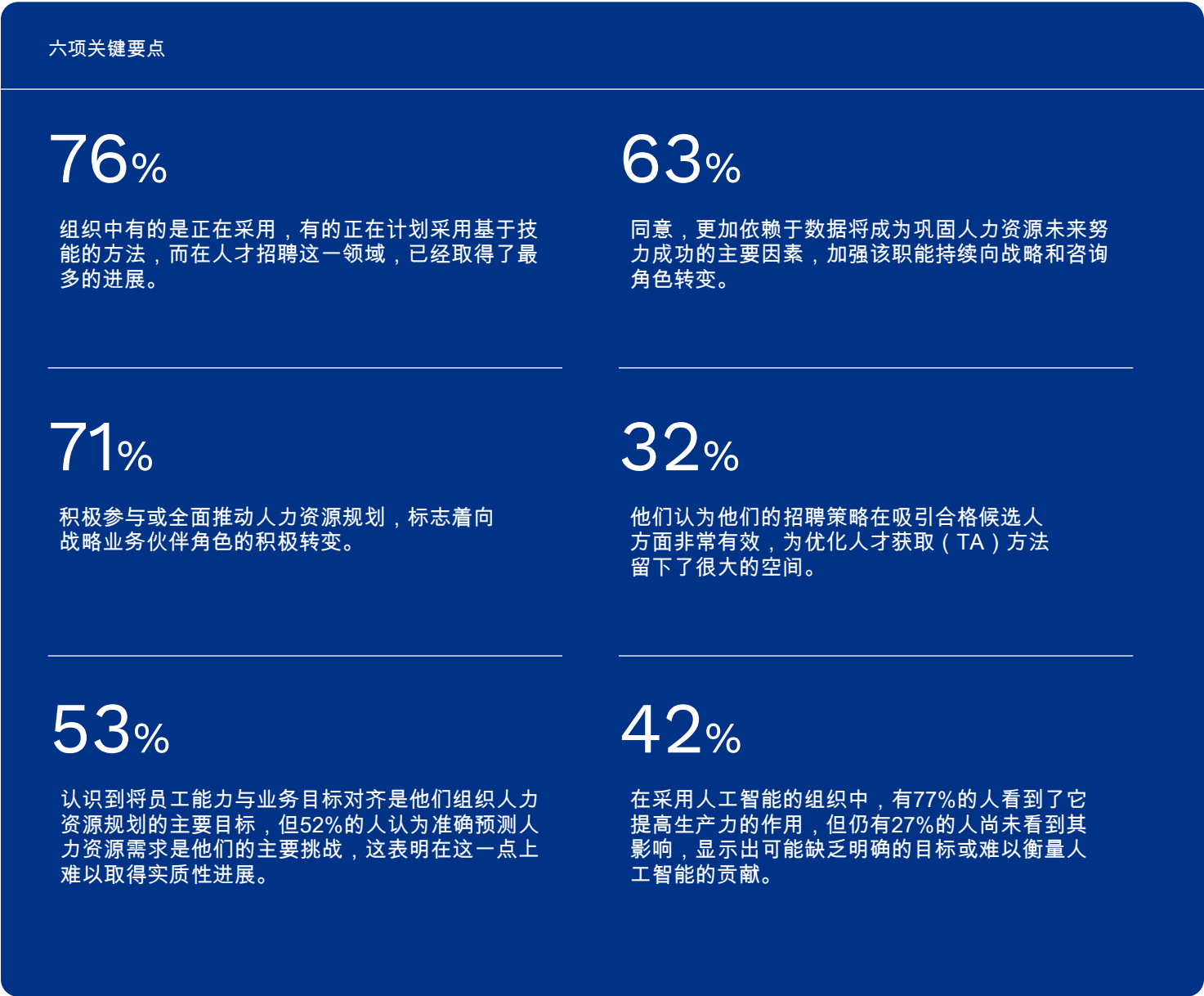
超越数字：面向前瞻性人力资源领导者的实用报告

概述

近年来，人力资源部门经历了深刻的演变，这包括重新定义传统的工作模式、学习管理跨代际的员工队伍、持续适应技能中断的快速步伐，并且变得更加技术化和战略化。现在，人力资源部门正处于另一波变革的边缘——这波变革将从根本上改变企业的运营方式，并承诺为该领域开辟机遇和创新之路：人工智能。

这次海啸般的变革提供了一个独特的机会进行全球研究，该研究提供了一个清晰的当前格局视图，探讨了人力资源、人才获取和人才管理职能在2025年及以后面临的趋势、机会和挑战。本报告揭示了这项研究的结果。

但是，这不仅仅是对数据的考察。由于我们与来自各个行业和地区的企业组织的持续合作，我们亲眼目睹了这一变革。看到人力资源部门拥抱创业精神，我们借鉴了客户的经验，提供了实用的建议，帮助您在变革中站在正确的立场。



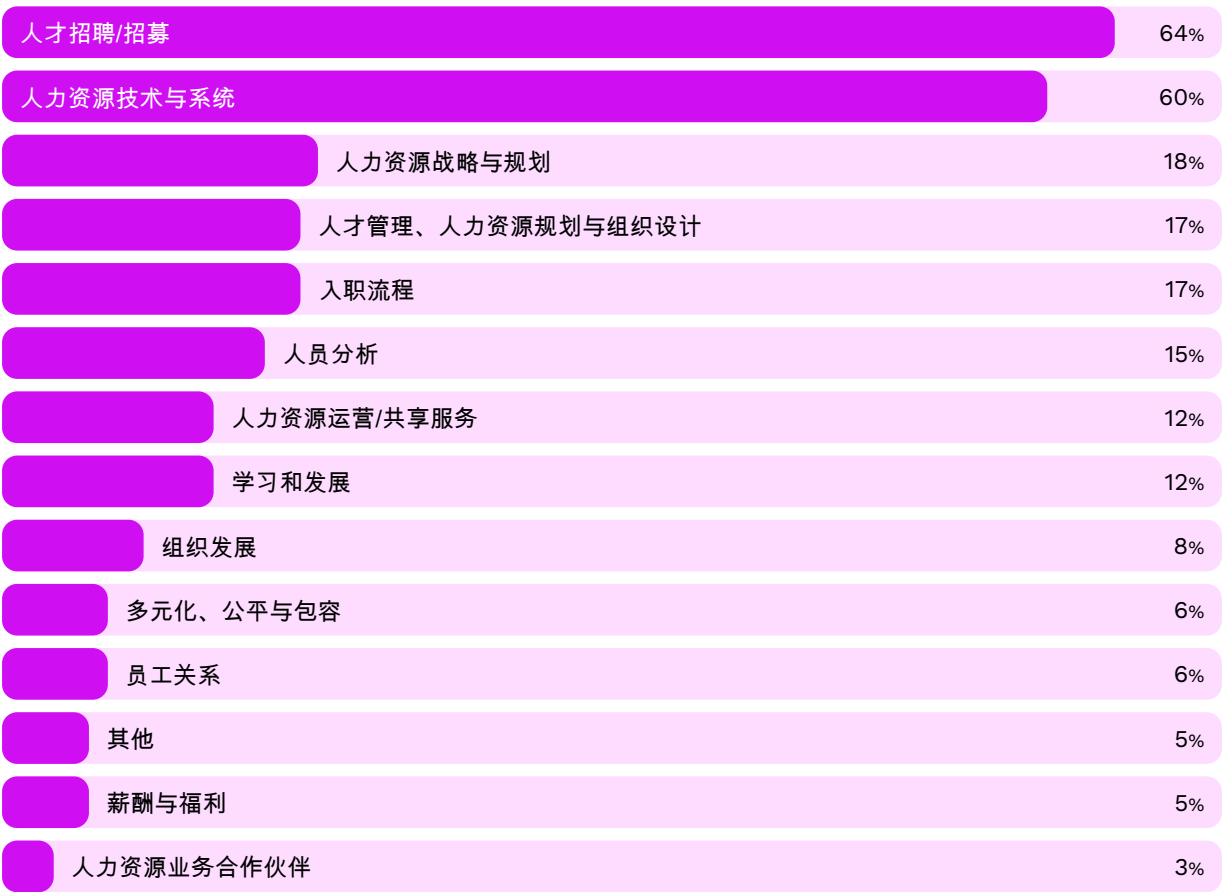
关于我们的研究 关于我们的研究

本报告基于2024年9月至11月期间对100多位人力资源、人才和人才管理领域的领导者及从业者进行的调查所获得的见解。调查考察了受访者的角色、责任和组织人口统计学，结果显示其中大多数（61%）担任领导职位。

受访者最常见的首要职责包括人才获取/招聘（64%）和人力资源技术与系统（60%），这使得能够收集涵盖现代人力资源职能战略和技术维度的见解。

近三分之二（62%）的受访者受雇于拥有超过10,000名员工的企事业组织。这项在全球范围内进行的调查突显了来自世界各地的HR专业人士的多元化观点。

问题：以下哪项最能描述您当前角色中的主要职责？请选择所有适用。



目录

确定航向：人力资源在变化的企业环境中的优先事项	5
人力资源角色演变：以人才视角审视商业战略	9
通过人力资源规划放大人力资源业务影响，对于许多人力资源团队而言，技术仍然阻碍了敏捷性和效率。数据必要：数据素养在人力资源转型中的作用。	
从承诺到现实：人工智能全景	18
基于技能的方法正在获得动力	21
招聘效率与顶级解决方案相辅相成。内部流动性可以从科技赋能中获得提升。保障技能的策略各异，技能发展机会正在扩大。	
最终处于颠覆的正确一边.....	30
关于Avature	30

设定航向：人力资源在变化的企业环境中的优先事项

尽管在这样一个快速变化的领域中可能看起来颇具挑战性，我们邀请人力资源领导者和从业者反思他们在未来一到两年内的主要优先事项。以下是他们在一般情况下的重点：

在这样一个快速演变的领域中可能看起来颇具挑战性，我们邀请人力资源领导者和从业者反思他们在未来一到两年内的主要优先事项。以下是他们在一般情况下的重点：

问题：在考虑您当前组织的情况下，未来1-2年内人力资源领域的三大优先事项是什么？



#1. 通过自动化和人工智能简化人力资源流程和 workflows

在60%的受访者将其视为首要任务的情况下，这些结果凸显了提高效率的明确动力，特别是通过采用自动化和人工智能。

积极地说，当我们询问关于人工智能在已使用该技术的组织中所产生的最大影响时，令人鼓舞的是，42%的受访者表示他们看到的主要益处是围绕生产力（关于这一点稍后还会详细讨论），这意味着人们对人工智能在提高效率方面的期望可以转化为具体成果。

#2. 吸引顶尖人才

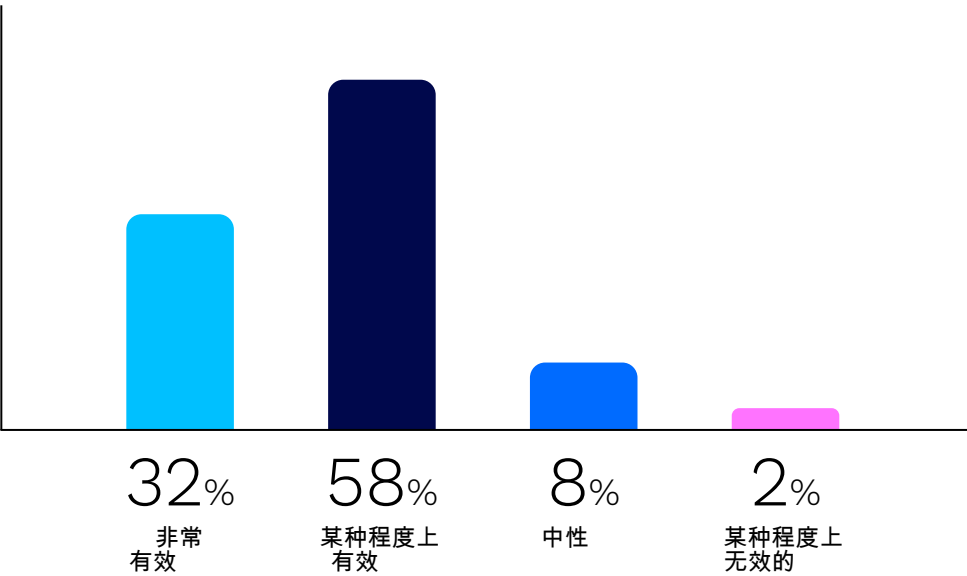
人才是一种有限的商品，人力资源部门最终负责确保企业拥有推动增长和成功所需的技能。因此，45%的受访者将“吸引顶尖人才”视为首要任务，毫不意外。当按角色和职责分析回应时，这个比例上升至53%，对于主要专注于人才招聘的人来说更是如此。

这些挑战影响招聘团队，但它们也可能在整个组织内部产生连锁反应，影响业务绩效。

目前，大多数受访者（58%）描述他们的人才吸引努力为“有一定的效果”，凸显了优化其方法的大量机会。

深入研究招聘策略的有效性，我们发现仅约三分之一的受访者认为他们的 talent attraction strategies “非常有效”。在本报告的专门章节中，我们将探讨最影响招聘成功的具体因素，并提供克服局限性的最佳实践。然而，我们可以预见科技在这一方面扮演着主导角色。

问题：请问，在你看来，贵组织的招聘策略在吸引合格候选人方面效果如何？



 基思·戈登
首席信息官，RGP

人才争夺战已结束，人才获胜。

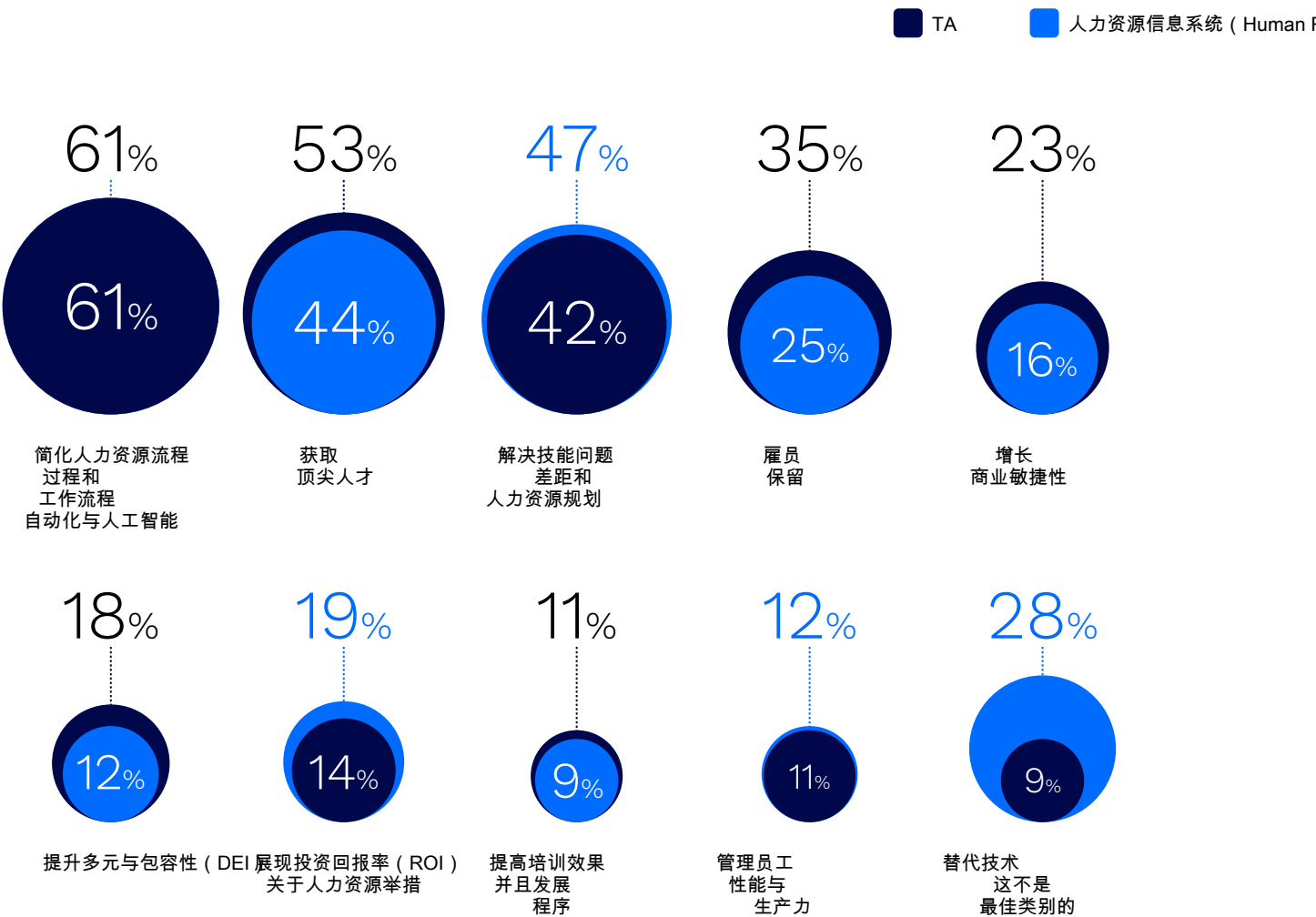
#3. 解决技能缺口和制定人力资源计划

技能差距与人力资源规划紧密相连。人力资源规划确定了组织当前和未来的人才需求，同时解决技能差距，以确保劳动力具备满足这些需求的能力。因此，一个执行得当的人力资源计划应评估现有技能，预测不断变化的需求，并通过有针对性的招聘、技能提升和再培训来弥补差距。

这种紧密的联系在调查结果中得到了体现：在采用基于技能的方法的组织中，绝大多数（80%）将其应用于“人才获取”，其次是“培训和发展”（69%）以及“内部流动”（46%）。在本报告的后续部分，我们将进一步详细探讨基于技能的方法和人力资源规划的现实情况。

在分析基于角色的响应的细微差别时，我们注意到与每个小组典型职责相一致的变化。对于关于他们组织在未来一到两年内的优先事项的问题，与他们的TA同行相比，HRIS专业人士更有可能选择“更换非最佳级别的技术”（28%对比9%）。

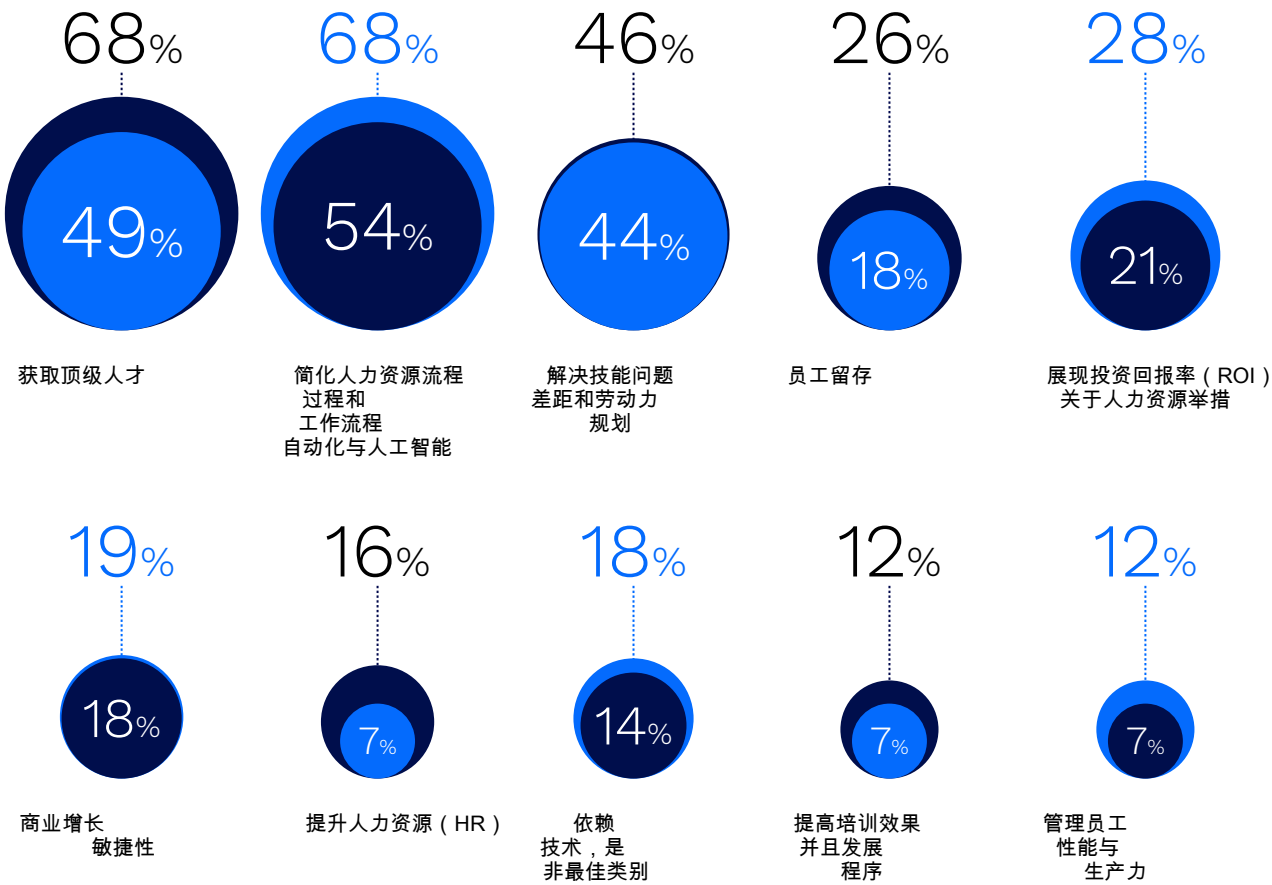
问题：在考虑您当前组织的情况下，未来1-2年内人力资源领域的三大优先事项是什么？



当被问及他们组织的顶级挑战时，人力资源信息系统（HRIS）专业人士更有可能选择“通过自动化和人工智能简化人力资源流程和工作流程”，而不是招聘（TA）专业人士（68%比54%）。

问题：贵组织面临的最主要的人力资源挑战是什么？请选择最多三项。

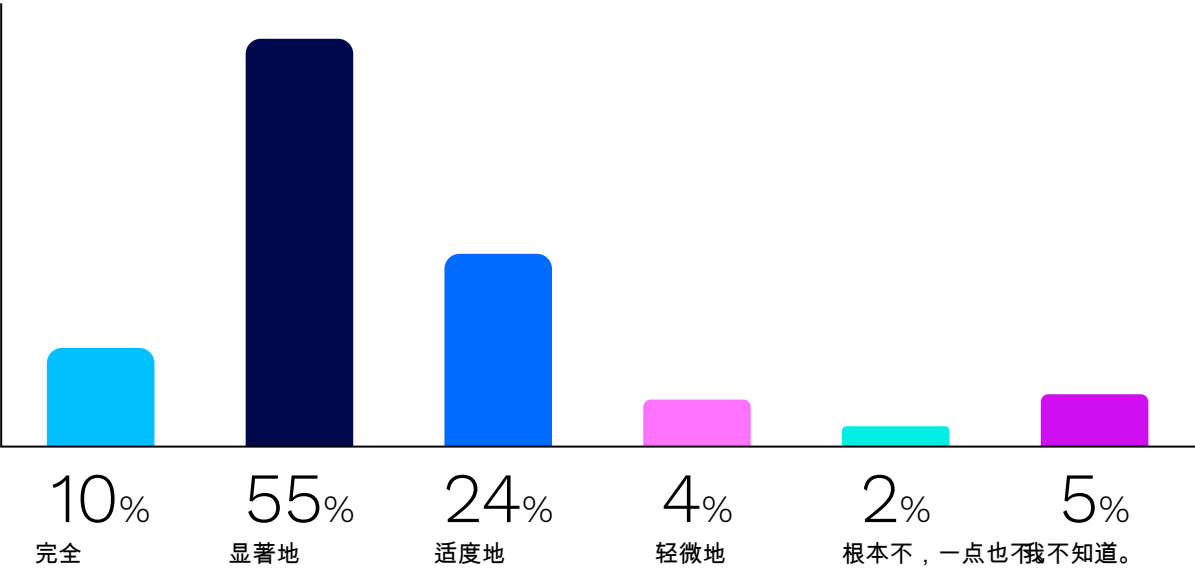
TA 人力资源信息系统 (Human Resources Information System)



人力资源演变角色：从人才视角审视商业战略

近三分之二受访者表示，在过去五年中人力资源部门经历了重大或完全的变化，另外四分之一的人将其描述为中等程度的变化。这种几乎一致的看法凸显了与2020年相比，人力资源部门今天的面貌有多么不同。

问题：在您看来，过去五年中人力资源（HR）的角色发生了多大变化？



当被问及变化更为明显的方面时，两个选项脱颖而出：

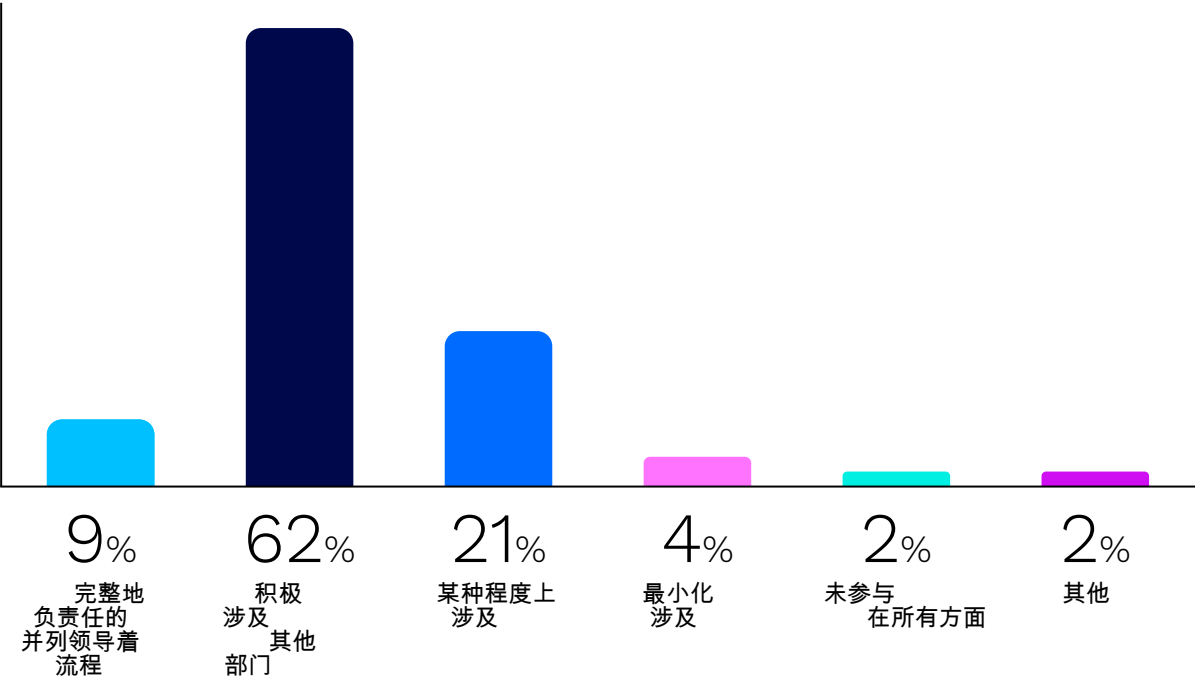
- ☒ 从支持职能过渡到为企业提供战略合作伙伴关系。
- ☒ 提高数据分析、人工智能和高级人力资源技术的使用。

这些选择与我们近年来与人力资源团队合作观察到的最显著转变之一紧密相关：人力资源在战略人力资源规划中的作用正在增长。

通过人力资源规划放大人力资源对业务的影响

虽然人力资源部门在许多组织中并未一直是参与劳动力规划的常态，但我们对我们的研究受访者中有71%表示，在其公司中人力资源部门要么“积极参与”劳动力规划，要么“完全负责领导整个流程”这一事实感到非常高兴。

问题：在您所在的组织中，人力资源部门在整体的人力资源规划过程中扮演着怎样的角色？



随着人才与公司成功之间的联系日益紧密，人力资源部在人员规划中参与的提高显著放大了其在商业影响上的作用。



安德鲁·丹南
头号招聘量，阿联酋

多年前，在开始任何事情时，人才并未真正进入讨论之中。我们围绕资产和基础设施来构建项目。现在，人是交付的必备条件。因此，我们必须改变这一概念，并将其提升至最高级别，确保他们参与到人力资源中去。否则，成功将无从谈起。

在人力资源规划中弥合知行差距

调查揭示，在组织在人力资源规划中设定的目标与执行过程中遇到的挑战之间存在显著差距。尽管53%的受访者将“使人力资源能力与业务目标一致”视为人力资源规划的主要目标，但52%的人将“准确预测人力资源需求”视为他们组织面临的最大挑战。

这种差异凸显了一个核心困境：在没有可靠了解未来劳动力需求的情况下，很难使劳动力战略与业务目标相一致。

问题：在您的组织中，人力资源规划的主要目标是什么？

53%

将劳动力能力与业务目标对齐

10%

提高生产力

8%

提升员工队伍多样性

8%

提升组织灵活性

8%

我不知道。

6%

提高员工参与度和留存率。

4%

降低劳动力成本

3%

其他

问题：您所在的组织在人力资源规划方面面临的最大挑战是什么？

52%

精确预测劳动力需求

23%

整合人力资源规划与业务战略

10%

解决技能差距和培训需求

10%

我不知道。

4%

管理 workforce diversity and inclusion

1%

其他

短期优化与长期转型

从处于不同人力资源规划成熟度水平的组织中获得的经验表明，这个差距通常源于对短期优化的关注。许多公司优先考虑满足即时的、时间敏感的需求，而不是拥抱长期弹性和转型。这在调查结果中也得到了反映：只有8%的受访者选择“推动组织敏捷性”作为关键的人力资源规划目标。

对传统岗位架构和角色的依赖可能会限制组织向基于技能的计划转型，这对于长期的适应能力至关重要。然而，我们预测随着劳动力规划能力的成熟，将会有明显的转变，朝着强调灵活性和转型的中期和长期战略。

成功将人力资源规划与企业敏捷性结合的组织为未来提供了一个充满希望的一瞥。在已经通过人力资源规划推动敏捷性的受访者中，71%将他们的成功归因于“有效的人力资源规划策略”。

在技能寿命很可能继续缩水的背景下，我们预计数据分析与人才情报将在克服准确的预测挑战和促进适应性方面发挥关键作用。特别是，具有预测能力的先进人工智能工具具有巨大的潜力，通过向人才团队提供必要的洞察力，来大规模提升人力资源规划，使他们能够与不断变化的企业目标保持一致。

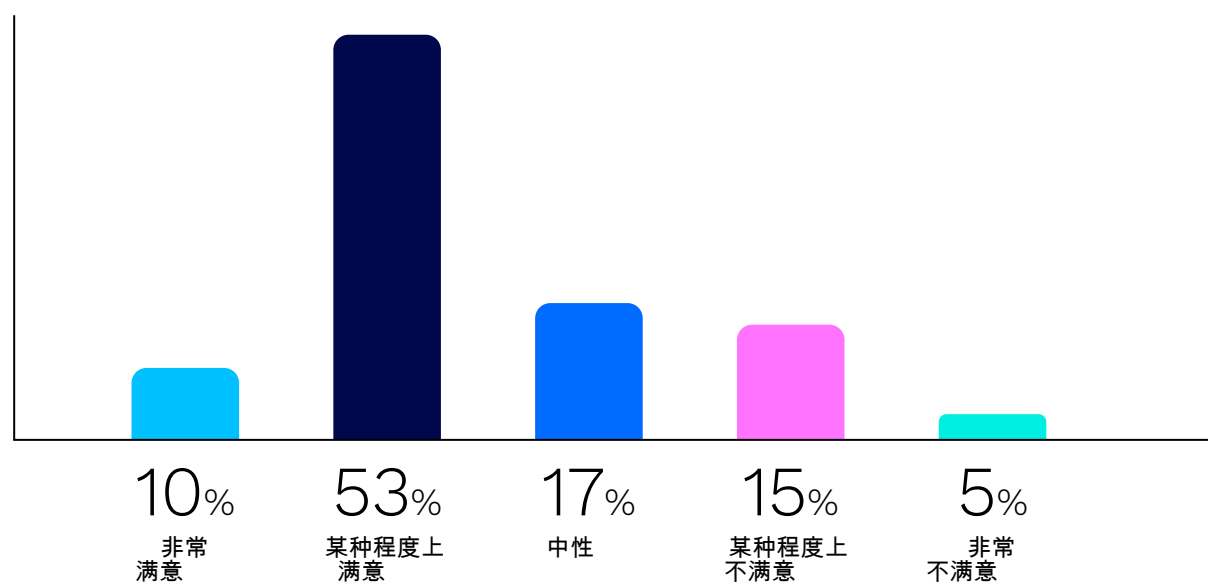
我们相信，随着组织越来越依赖智能技术来支持其人力资源规划工作，从被动、短期方法向主动、长期战略的转变只会加速。通过利用人工智能和人才情报工具，组织不仅能够弥合知与行之间的差距，还能建立一个在快速变化的环境中蓬勃发展的劳动力队伍。



对于许多人力资源团队来说，技术仍然阻碍了敏捷性和效率。

我们也试图了解人力资源部门对其当前技术满足组织需求的整体能力的看法。尽管53%的受访者表示“还算满意”，但仅有惊人的10%表示“非常满意”。

问题：在审视您当前的人力资源技术栈时，您对其满足组织需求的满意度如何？



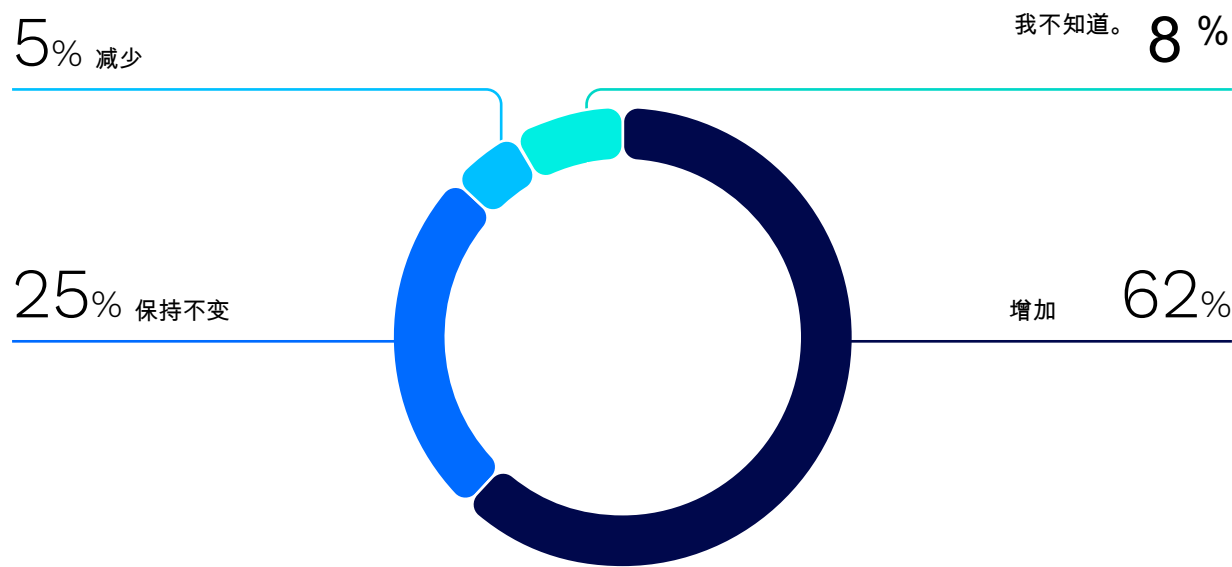
在前期对人力资源规划和敏捷性的探索基础上，我们将关注点转向技术维度，试图揭示所依赖的系统是否能够使组织快速应对变化和机遇。研究发现，仅有6%的受访者认为他们的技术堆栈“完全支持”组织敏捷性。甚至更令人震惊的是，近四分之一（22%）的人承认，他们当前的基础设施“在一定程度上或完全阻碍”了他们保持敏捷的能力。

这些洞察强调了关键差距：许多人力资源部门陷入使用不适合目的的解决方案。在这种情况下，我们与人力资源领导者的讨论揭示了两个关键因素是造成这一严重问题的主要原因：

- 对过时系统的依赖，这些系统过于僵化，无法实现适应性和创新。更糟糕的是，它们通常提供较差的利益相关者体验，影响参与度，并可能对生产力和转化率产生不利影响。
- 历史上，人力资源部门对其技术方向的控制有限，关键决策通常由信息技术部门决定。即使人力资源部门已经参与其中，这两个部门也经常难以协调他们的优先事项，导致决策并未总是有效满足人力资源部门的需求。

下图表显示，人力资源部门正在积极寻求解决其现有技术的不足，其中62%的受访者预测未来三年内投资将有所增加。

问题：您预计贵组织在技术方面的投资在未来三年将如何变化？



基思·戈登
首席信息官，RGP

我们的传统系统限制了我们的发展。我们拥有人才和关系，但在技术上缺乏充分释放潜力的运营支持。



Tim Pröhm
副数字转型副总裁，凯利

实际上，这两个功能之间存在真正的脱节，因为尽管业务对需要做什么有很好的理解，但很多时候他们并不真正了解技术如何帮助他们更好地工作。另一方面，IT部门往往非常结构化，但并不真正理解方程式的业务方面。

然而，挑战依然存在。尽管前景乐观，但对“与现有系统的集成”以及“实施过程中的资源和时间限制”的担忧仍然存在，分别有34%和31%的受访者在调查中提到了这些问题。

YOUR MOVE

我们的顾问和客户经理已经确定了五项关键实践，成功的HR团队通常采用这些实践来克服传统系统的局限性：

1. 用可配置、可扩展和高度灵活的系统替换传统解决方案，以使您的技术堆栈具备前瞻性。

全面审视人才生命周期，通过更宏观的技术方法保护您的生态系统，确保数据在整个组织内部无缝运行，以提供灵活性和强大的洞察力。

遵循最小可行产品（MVP）的实施方法，优先解决最紧迫的需求，以实现快速胜利。这将使您能够产生即时价值，同时最小化风险和资源压力。

4. 持续采取持续改进的心态，以适应不断变化的市场需求和科技发展，并确保您的技术随着业务的演进而发展。

5. 重点关注变革管理。对变革的抵制是正常的，尤其是在远离根深蒂固的工作方式时。与相关利益相关者进行沟通并纳入他们的反馈可以提高认同感并确保平稳过渡。



Sarah Posselt
人事与流程经理，Bupa

在敏捷方式实施的过程中，一个挑战是在仍有部署项目的情况下，系统已处于运行状态。有招聘人员在使用系统，并且新的需求正在出现。因此，我们必须与招聘经理迅速合作，保持透明度：“这些都是我们拥有的所有项目。这是我们拥有的能力，”并制定一个标准优先级矩阵。



肖恩·莫里斯

主要和人才转型领导，德勤美国

我观察到在过去几年中，一些转型尝试失败了，因为这些变化没有得到受到影响个体的采纳。我认为主要原因之一在于组织变革管理方法存在缺陷，因为它没有足够地提前介入，并且在整个过程中保持了一贯性。

数据必要性：数据素养在人力资源转型中的作用

在人力资源规划之外，人力资源领导者越来越专注于采用更为数据驱动的策略，利用数据进行实证分析并为其洞察力提供支撑，向决策桌上的高管层提供信息丰富、策略性的指导。61%的受访者将“增强数据分析、人工智能和高级人力资源技术的应用”视为过去五年内人力资源角色发生的最相关变化之一。

YOUR MOVE

历史上一贯是遗留技术和系统孤岛阻碍了人才职能部门获取所需数据以实现更战略性的目标，同样，那些HR和人才组织扮演被动反应角色的过时运营模式也是如此。

如果可能的话，采用整体性的技术架构，减少点解决方案的数量，转而采用更为全面的顶尖套件。这将实现不同功能之间数据流的顺畅和连通性，解锁强大的见解，为更精准和敏捷的决策提供支持。



洛里·伍德科克

高级人才技术副总裁，麦肯世界集团

如果您作为一个最佳实践方法进行得很好，您就能连接这些点并利用您正在这些工具中构建的连贯性，从而获得您所需的信息，从数据中获得洞察力。



Meredith Wellard

高级人才招聘、学习和成长副总裁
，DHL集团

真正让我们生活变得轻松的是从技术和数据的角度来调整我们的格局。一旦这一切协调一致，它就为我们打开了无数机会。

我们还试图了解受访者认为对人力资源工作成功至关重要的因素。从低到高排名，42%的人强调“提高人力资源采用、利用和管理下一代技术的有效性”，其次是43%的人强调“更好地将人力资源战略与商业目标对齐”。领先的是，63%的人选择了“利用数据做出人力资源决策”，突显了数据素养在人力资源日益增长的战略影响力中的关键作用。

问题：您认为哪些三个因素对于人力资源在未来工作中的成功最为关键？
您的组织？



展望未来，数据的作用将只会变得更强大，因此人力资源团队的数字素养也应随之增强。在未来五年内，受访者预计人力资源将在三个关键领域持续发展：“在技术减轻行政任务的同时，优先考虑以人为中心的责任”（54%）、“增加对数据驱动的决策的依赖”（47%），以及“更加注重个性化员工体验和职业发展”（44%）。

这些顶级选择与我们在与人力资源机构和其他研究结果进行的讨论中产生共鸣，其中数据和对高级技术的使用一致性地被视为构建一个高性能、深入战略的人力资源功能的重点。它们还与人工智能可能带来的成果紧密一致。

从承诺到现实：人工智能全景

今天与商业领袖进行对话几乎不可避免地要讨论人工智能的潜力，人力资源也不例外。当被问及他们的组织是否目前正在使用或计划采用人工智能/机器学习解决方案时，令人印象深刻的74%的受访者表示他们正在朝这个方向发展。更有甚者，绝大多数受访者（95%）预计，在未来一年内，他们组织中使用人工智能/机器学习的比例将会增加。

在人工智能应用方面，我们了解到，这些组织中有大部分要么正在使用，要么正打算使用智能工具进行“候选人匹配和排名”（61%），其次是“生成式人工智能”（56%）、“人工智能聊天机器人”（48%）和“人工智能驱动的简历解析”（45%）。这突显了这项技术在加速常规、耗时任务并帮助个性化用户体验方面的潜力。

问题：以下哪些AI/ML解决方案是贵组织目前正在使用或正在探索使用的？请选择所有适用的选项。



然而，我们发现，在受访者中，那些目前使用这项技术的人分享他们看到的人工智能最大影响时，期望与现实之间存在脱节。虽然令人鼓舞的是，42%使用人工智能的受访者都看到了生产力的提高，但值得注意的是，27%的组织尚未体验到人工智能的影响。

问题：在你的组织中，你在哪里看到了人工智能/机器学习最大的影响？请选择最多三个。

42%

生产效率提高

27%

迄今为止，我未在我的组织中看到AI/ML的任何影响。

22%

更有效地从低价值或重复性任务中解放团队

16%

增强员工体验和参与度

14%

组织在变化中展现出的更高灵活性和对变化的快速响应。

14%

数据驱动的决策能力提升

9%

使人力资源部门能够提供更多的战略价值

9%

降低人力资源运营成本。

9%

改进的协作

8%

利用业务范围内的技能

8%

加速人才发展和技能提升

那么问题来了，为什么有些组织已经看到了成效，而其他组织似乎还在落后？

随着人工智能作为一种颠覆性力量，许多组织在尽可能快地利用人工智能和制定清晰愿景以有目的地实施这项技术之间寻找平衡时，可以理解地感到困难。这种缺乏明确战略可能导致组织陷入“为了人工智能而使用人工智能”的陷阱，使其难以将其与具体目标联系起来并展示成果。

我们也观察到许多例子，在组织中，人工智能在不具备人力资源部明确监管的情况下被应用于小型领域。例如，招聘人员可能会在ChatGPT等工具的帮助下创建拓展电子邮件。虽然效率可能有所提升，但没有人有意义的层面上进行测量。

人工智能正在震撼商业世界，既创造了机遇也带来了风险。虽然拥抱人工智能是避免落后于时代的必要措施，但我们为希望利用这项技术获得可持续竞争优势的人力资源组织整理了以下建议：

- 接受未知：人工智能的采用仍然相当实验性，大部分市场炒作尚未稳定。拥抱这种心态，不要期待拥有所有答案。相反，继续通过计算性、低风险的行动探索人工智能。
- 定义更大的蓝图计划：在实验过程中，开始致力于将你的努力与更大的使命对齐，即产生某种形式竞争优势的目标。在这场平衡游戏中，加大你的学习力度，并开始定义一个框架，概述你想要实现的目标。
- 培养人工智能素养：如果人工智能是一种承诺，那么它必须成为一种技能集，以实现其潜力。确保您的团队成员能够开发或完善他们的技能，以最大化人工智能的益处。这样做对于在人工智能颠覆中站稳脚跟至关重要。
- 保持对收紧法规的关注：选择一个将道德AI实践放在首位的科技供应商，提供AI生成输出的透明度，并确保工具作为支持系统运行，使决策完全处于用户控制之下。



人工智能引发了一个高度变革的时期，其具体发展走向难以确切预测。您的视野需要保持一定程度的模糊性。在事物不断变化的过程中，您必须留有足够的灵活性空间。在制定这些计划时，您必须认识到周围的环境将会同时发生许多变化，这在过去十年中前所未有。

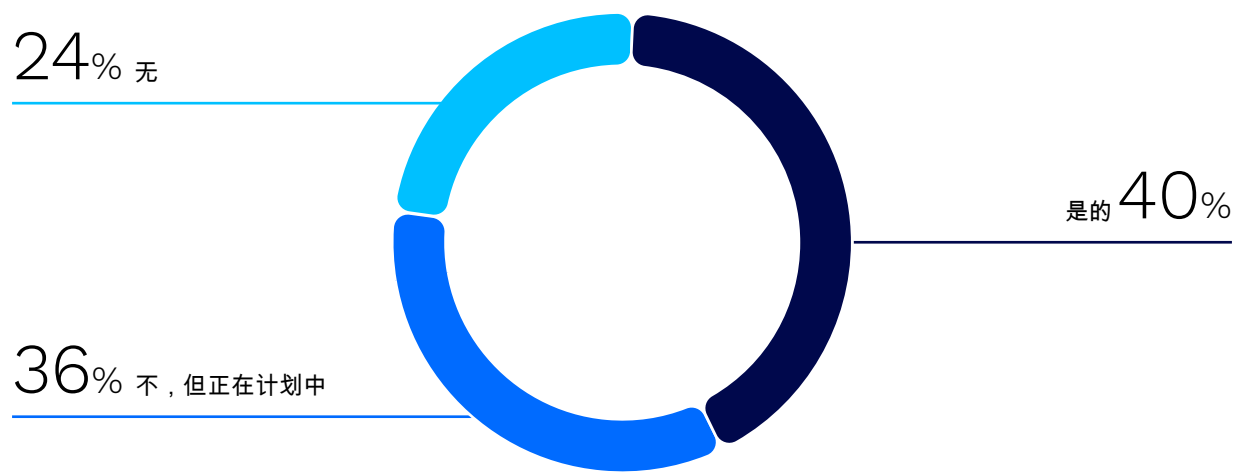


迪米特里·博伊兰
创始人兼首席执行官，Avature

技能导向方法正在取得进展。

三年至五年前，技能被称作是工作的新货币，而我们调查的数据支持这一观点。在一个以技能快速演变定义的背景下，我们发现大多数组织要么已经采纳了基于技能的方法来调整他们的HR工作（40%），要么正在计划这么做（36%）。

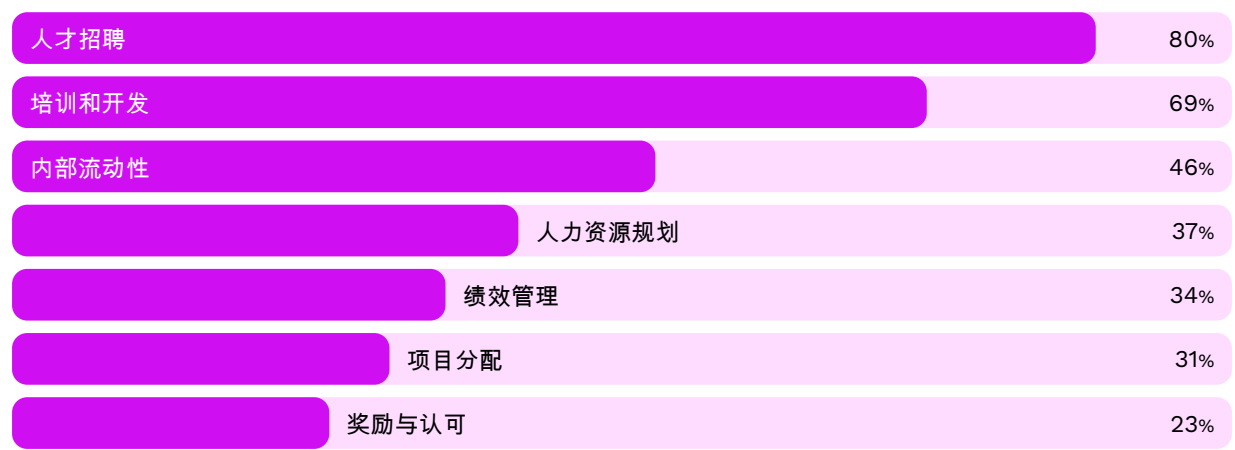
问题：贵组织是否在人力资源的任何领域采用了基于技能的方法？



尽管大多数组织似乎都在考虑技能问题，但在整个人才发展过程中，很少有公司能够以可扩展的方式采用这种类型的方法。虽然意愿存在，但使其成为可扩展的现实却面临着挑战。

幸运的是，在人力资源管理领域，一些方面正在取得令人鼓舞的进展。“人才招聘”走在前列，80%采用基于技能的方法的组织受访者报告了进展，其次是“培训和开发”（69%）和“内部流动”（46%）。

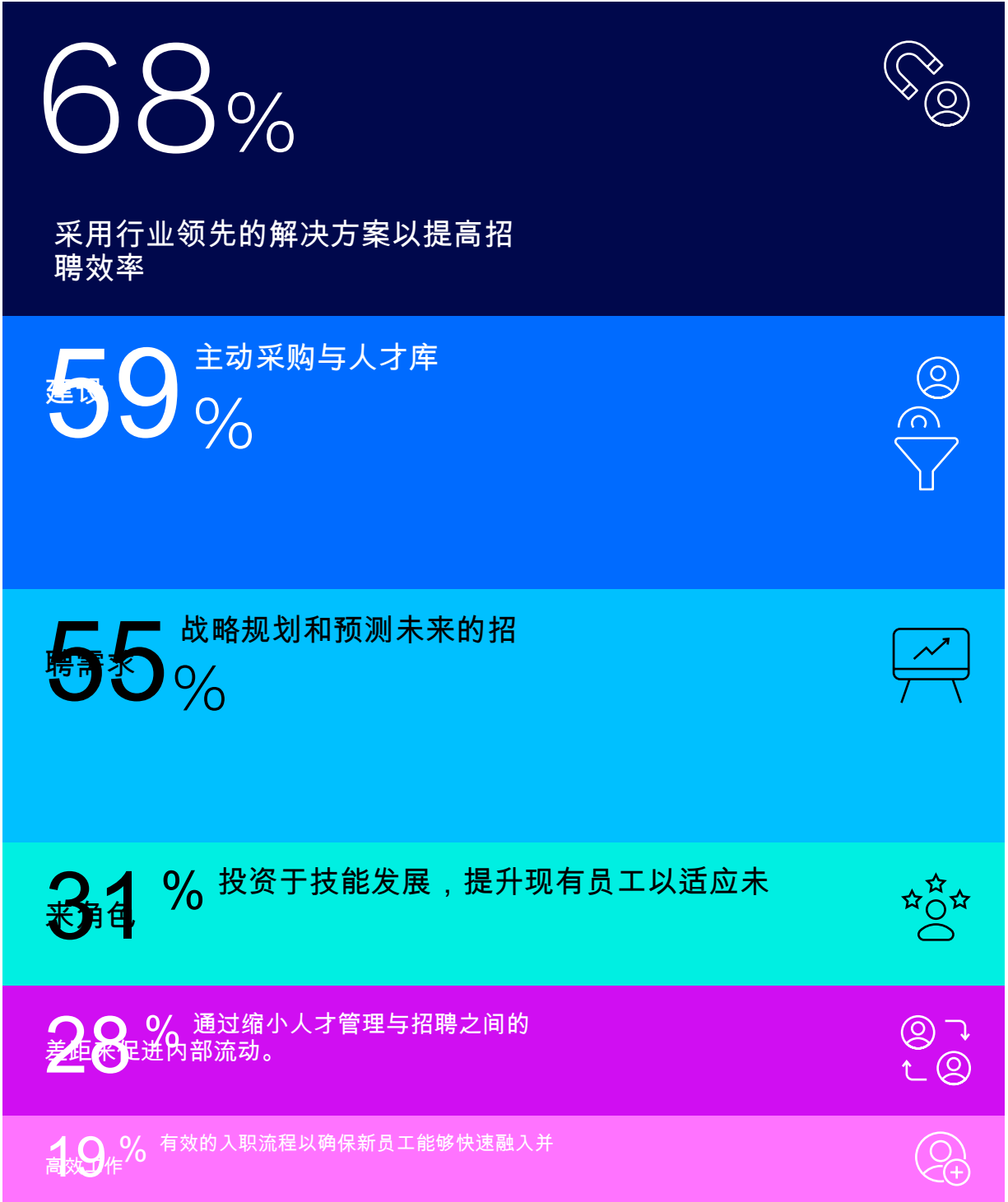
问题：您的组织在以下哪些领域应用了基于技能的方法？请选择所有适用项。



招聘效率与最佳解决方案相辅相成

在受访者中，有三分之一的人认为他们当前的战略在吸引高素质候选人方面非常有效，我们试图了解哪些因素对于招聘成功至关重要。结果令人启迪：

问题：您认为以下哪些因素在确保贵组织招聘策略未来的成功中最为关键？请选择最多三项。



我们与大多数人力资源和业务领导者接触时，他们一致强调一流技术在推动人才获取成功中的关键作用，这与调查受访者的观点相呼应。虽然传统的HCM系统是有效的记录系统，但它们在提供吸引和转化当今最优秀人才所需卓越体验方面存在不足。

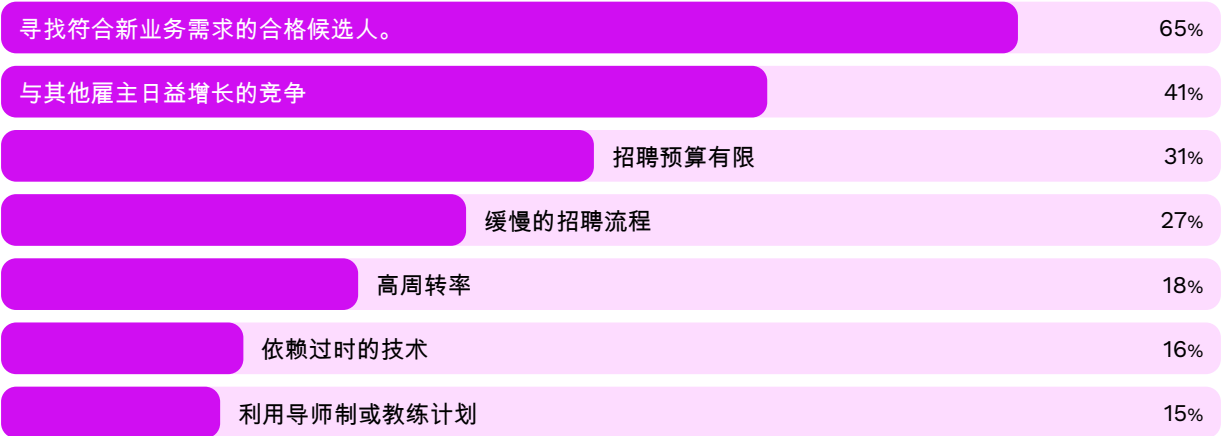
 Sharron O'Donnell
人才招聘部门负责人，
维珍媒体O2

如果您想在人才竞争中领先，就要灵活应变，吸引顶尖候选人，个性化您的招聘旅程，并为您提供招聘团队最佳的工具，以便他们成为最好的自己，一刀切式的解决方案是行不通的。

这引领我们来到成功的第二个关键支柱：“积极的采购和人才储备。”为了分析这一成功驱动因素，我们首先需要理解影响组织招聘策略的主要挑战：

- 一方面，新技术和业务需求的变化正在迅速创造对新能力的需求，同时使其他能力过时。这解释了为什么65%的受访者将“寻找符合新业务需求的合格候选人”列为他们面临的主要挑战之一。
- 另一方面，大多数组织都在争夺同样高度需求的技术技能，这反映在41%的受访者选择“与其他雇主竞争加剧”作为他们面临的另一个主要挑战。

问题：您认为导致贵公司招聘策略发生变化的三大挑战是什么？



通过提前建立和维护合格、积极参与的候选人库，企业可以在需求出现时迅速解决其招聘需求。这种向更主动而非被动的人才搜索和参与方法的转变，也回到了对一流技术的重视，并且客户关系管理系统（CRM）作为组织未来保障其工作力量的战略要务而巩固。



马腾·弗莱廷
人力资源管理系统与数据分析
经理，比利时德勤

领导管理和CRM技术变得尤为重要，因为商业或业务的需求经常变化，有时我们会看到一些非常好的候选人，但目前并不完全适合，但他们可能在未来是非常好的候选人。因此，我们的领导管理变得尤为重要，以保持所有这些有趣的档案活跃，并确保我们能够在感觉到业务需要他们时立即挑选他们。

在如此竞争激烈的环境下，基于技能的招聘方法可以帮助进一步拓宽人才库。令人鼓舞的是，已经采用基于技能的招聘方法的受访者中，有89%的人表示，他们的组织在“某种程度上”或“非常有效地”识别和匹配候选人技能方面是有效的。

尽管如此，将这个总数分解来看，其中69%的人表示“有些有效”，仅有20%的人将其努力评为“非常有效”。这突显了在组织如何处理这一过程方面一个关键的改进机会。

内部流动可以从技术驱动的增长中受益。

在探寻影响组织内部流动性的主要挑战时，我们发现受访者最有可能报告的问题是“难以识别和匹配技能与现有职位”（占51%），其次是“缺乏促进内部流动的技术或工具”（占30%），以及“内部流动性政策和机会的沟通不力”（占26%）。

我们不认为这三个选择是巧合。事实上，它们与我们在询问受访者关于未来几年提升内部流动性的计划时所得到的答案密切相关：51%的人选择了“采用先进技术，包括人工智能”。

挖掘现有员工的潜力不仅使组织能够以更大的灵活性应对技能需求，还带来了更广泛的好处，其中主要好处之一是提高留存率。然而，尽管内部流动性具有明显的益处，许多组织显然仍在与无法实现有效、透明和可扩展项目的技术工具作斗争。

YOUR MOVE

为了在内部流动性方面取得有意义的结果，我们概述了一系列对一些最成功客户具有影响力的实践：

利用人工智能揭示特定角色的所需技能，识别具有这些技能的员工，并轻松地将他们与大规模的职位、项目或机会相匹配。

- 在内部实施并积极推广一个职业市场交易平台，员工可以探索现有机会。鼓励他们保持技能档案的最新状态，以便接收智能推荐。

- 通过学习计划、内部任务、临时项目分配或针对性的提升和再培训计划，主动开展技能差距分析以应对这些需求。

将内部流动性纳入更广泛的人才战略中，通过与其相结合的继任计划、培训与开发计划甚至外部人才招聘工作。创建一种促进组织灵活性的统一方法。

通过采用这些策略，您的组织可以将内部流动性转化为战略优势，从而在内部推动留存、发展和敏捷性。



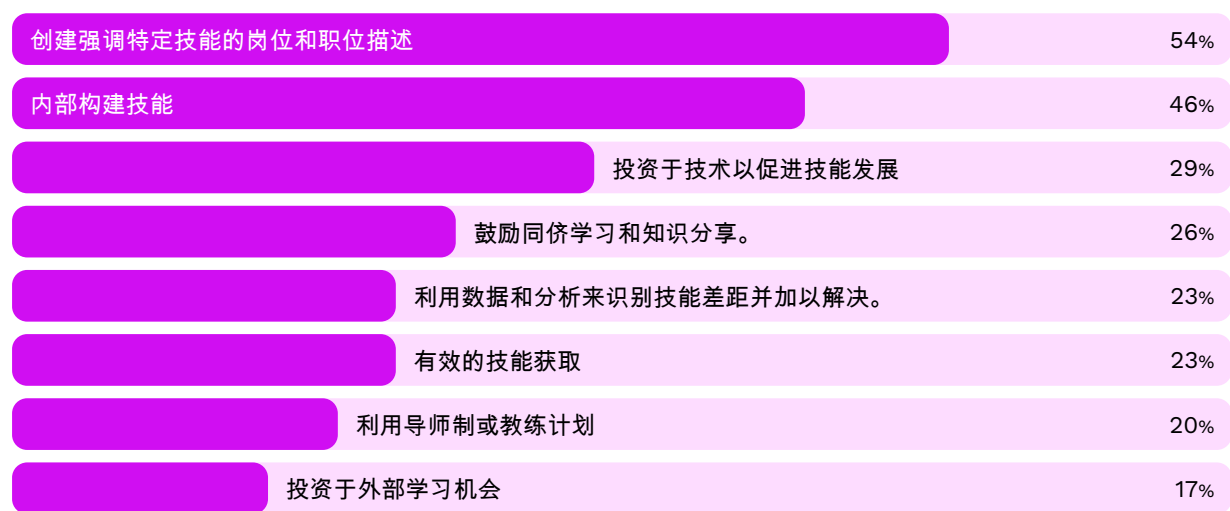
詹姆斯·埃利奥特
人才思想领袖

如果我们真的要实现转型，成为一个更加数字化、更加敏捷的组织，具有韧性和适应性，那么我们需要拥有一支更加灵活的劳动力。我们必须拥有能够轻松在组织中流动的人，无论是他们的技能流向独立项目，还是仅仅是在不同工作之间更有效的流动。我认为我们可以在推动这种文化变革中发挥重要作用，并帮助企业为这次下一阶段的演变做好准备。

策略保障技能的方法各异。

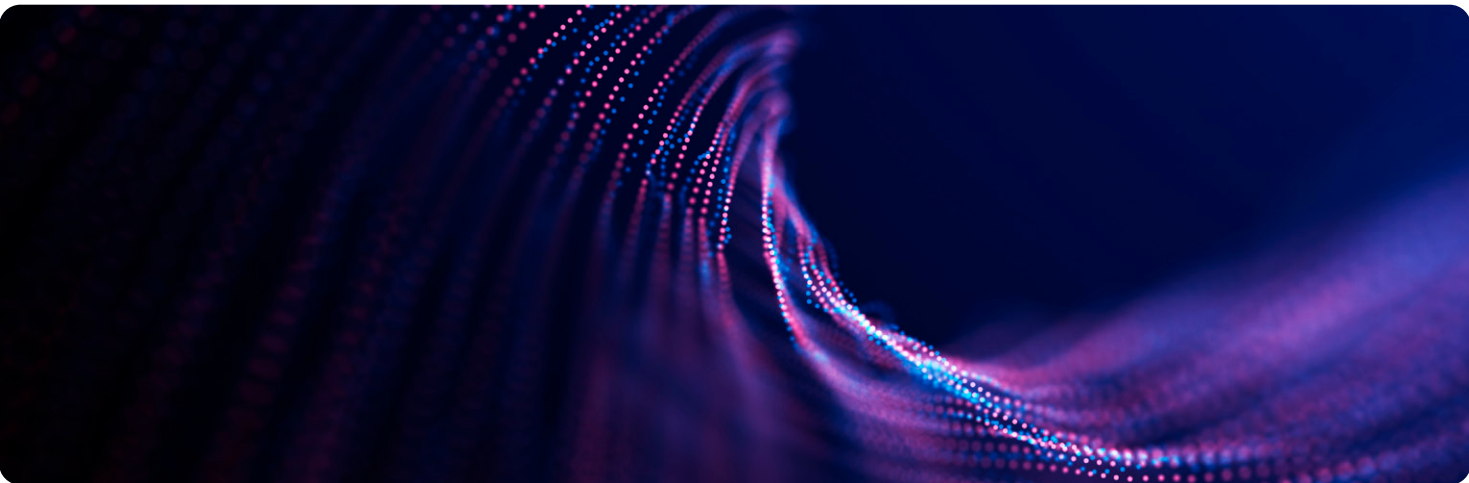
即使在某些领域比其他领域的进步更一致，组织仍需确保其员工具备必要的技能。在采用基于技能的方法的组织中，确保员工具备合适技能的前两大策略是“创建强调特定技能的工作岗位和描述”（54%）和“内部培养技能”（46%）。这些结果与基于技能的方法最常应用的常见领域相一致：“人才招聘”和“培训与发展”。

问题：以下哪些策略在确保贵组织员工拥有必要的技能方面最为有效？请选择最多三个。



我们发现，对于拥有超过10,000名员工的公司和拥有10,000名或更少员工的同行之间，在更有效的方法上存在一个有趣的差异。

后者更有可能倾向于“同伴学习和知识分享”（60%），而相比之下，在大型企业中这一比例为12%。再次强调，我们与人力资源领导者的讨论显示，在实施培养知识转移和技能交流的导师制项目时，可扩展性是一个关键挑战，这可能就是为什么大型企业还没有在这些举措上取得进展的原因。





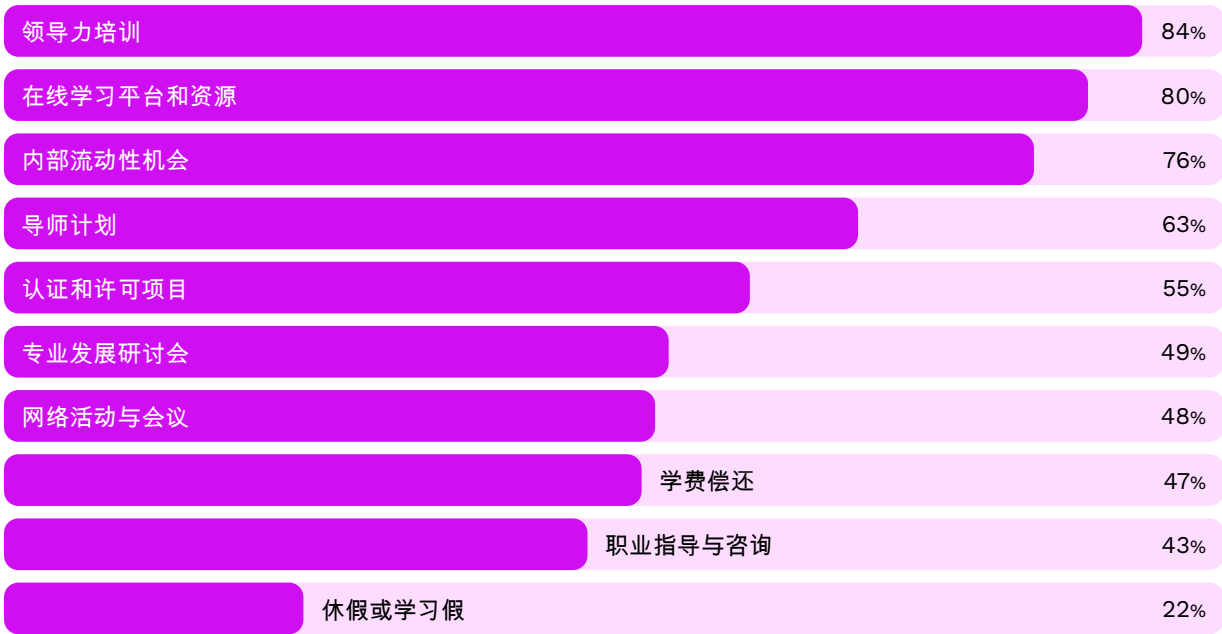
萨玛·拉沙德
副总裁，全球人才招聘负责人，西门子

我不确定是否已经完全成功，但我们确实有一些例子，其中我们部署了基于技能的招聘解决方案。这些解决方案可扩展吗？目前还没有。这就是我们要测试的。我认为从这里开始小规模是很重要的。不要立刻搞个大新闻，而是要找到正确的用例和合适的机会来测试这些假设，然后再进行更大的投资。

我们很高兴地看到，许多组织为了促进员工成长和技能发展，提供了许多职业发展机会：

- ✓ 令人瞩目的84%受访者表示，他们的组织正在提供“领导力培训”——在一个韧性适应能力比以往任何时候都更为关键的领域中，这是一项至关重要的举措。
- ✓ 此外，80% 的组织正在提供“在线学习平台和资源的访问”，强调了持续技能发展的重要性。
- ✓ “内部流动”机会排名紧随其后，76%的受访者表示这是他们组织中的一个重点领域。
- ✓ 除了这些主要举措之外，组织还优先考虑了“导师计划”、“认证和许可机会”、“专业发展研讨会”以及“networking events and conferences”（网络活动与会议）等其他活动。

问题：贵组织提供以下哪些职业发展机会？请选择所有选项。
适用该规定。



尽管对外部技能获取和内部发展的关注几乎相等，但这些努力似乎仍然大多处于孤立状态。根据我们的行业专长，我们相信技术，特别是人工智能，将在推动可成功扩展到人才获取和人才管理中的基于技能的方法中发挥关键作用。



Sharron O'Donnell
人才招聘部主管，Virgin Media O2

关于基于技能的方法，目前确实正在发生转变。我们最初从人才招聘的角度开始探讨如何评估、验证和评估技能。很快，我们将能够访问一个市场，我们的内部人才可以创建他们的个人资料并添加他们的技能，同时我们也将拥有技能相关联。这将使我们的团队能够首先比较员工的技能配置文件与空缺职位，并主动向他们提供发展机会。

通过与一些最具前瞻性的HR领导者进行交流，我们收集到了一些可操作的建议，无论您的组织采取何种基于技能的方法，或者您在旅程中的哪个阶段，您都可以从中受益：

- 在整个组织中收集洞察：从不同的业务领域请求反馈，以了解您今天所需的技能，并预测随着市场和您的业务发展可能需要的技能。
- 评估您当前的技术能力基础：为了描绘清晰的未来路径，您必须首先了解自己的位置。将技能评估纳入您的绩效管理流程，并利用人工智能在规模上加速识别您整个员工队伍中的差距。
- 制定一个计划来填补这些差距：对于外部人才招聘，将技能整合到你的搜索标准中。人工智能可以通过根据技能兼容性匹配候选人或生成强调你所需技能的工作描述来简化这一过程。
- 提升和再培训您的员工：就像您在外部人才中优先考虑技能一样，通过有针对性的发展机会和内部流动性投资于提升和再培训您的员工。利用职业市场和个性化学习平台来支持他们的成长。
- 用数据支撑你的愿景：无论你在技能优先策略中采取的是小步骤还是大步骤，收集数据以形成你对进步的全面认识，指导你的决策制定，并在组织内展示效果。



最终站在颠覆的正确一方

随着人工智能继续在全球范围内颠覆企业，我们的调查凸显了人力资源和人才职能在组织中重新定位的独特机会。从力求在创纪录的时间内确保和培养关键业务技能到更多地依赖数据以巩固战略顾问的角色，大多数人力资源团队正在经历深刻的变革，而技术在这一旅程中起着至关重要的催化作用。

这是一个对人力资源部门至关重要的转折点，在此时刻，成功需要远见、敏捷性以及对其进步的坚定不移承诺。我们希望这份报告能够为您提供所需的数据和指导，以评估自身的转型之旅，并在人工智能时代构建可持续的竞争优势。

我们想感谢每一位受访者分享他们对这些关键主题的看法。我们非常感激您的时间和投入。

为获取更多洞察和灵感，请收听《人才转型播客》。加入Avature首席执行官Dimitri Boylan，他将采访面对当今最紧迫的人才挑战的人力资源改革者。在Apple Podcasts、Amazon Music和Spotify上订阅并收听。



关于Avature

Avature结合了最先进、透明的artificial intelligence（人工智能）与无与伦比的可配置性，提供一种始终适合特定目的的平台，该平台与业务一同不断发展。作为《财富》500强中110家公司、拥有超过75,000名员工的102家公司的首选平台，以及7个政府的合作伙伴，Avature与世界最具有前瞻性的组织合作，实现创新、敏捷且全面数字化的人才策略，从而提供竞争优势。

Avature解决方案包括候选人关系管理、申请跟踪、职业网站、早期职业生涯、高容量招聘、高管搜索、员工推荐管理、社交入职、品牌员工参与、内部流动性及劳动力优化、员工案例管理、绩效管理和社会学习。

开始缩小劳动力产能与业务需求之间的差距。

解锁阿沃图尔助力下新的敏捷度、效率和洞察力等级。

请求演示