

首发于
JOSHBERSIN.COM

人才流动的新世界：

灵活度规则



此文最初以英文发表在2021年4月的《The New World of Talent Mobility》报告中, 作者为Josh Bersin。

人才流动的新世界: 灵活度规则

内部人才流动已成为一个优先选项。这不单单是因为公司有许多新项目需要招募人员,内部人才流动确实也降低了招聘成本。它不仅为招聘经理提供了一个新的候选人池,并且极大地促进了员工的自我提升。尽管有这些巨大的益处,德勤公司的一项研究表明,仍然有超过一半的员工认为在公司外部找到一个新职位比在公司内部更容易。招聘人员往往需要快速寻找候选人,但他们通常又无法接触到内部候选人。

而现在内部流动的过程正在加速,公司开始意识到他们有很多东西需要学习。根据德勤2019年全球人力资本趋势研究报告,只有6%的受访者表示他们有充足的内部人才流动性。

疫情中的人才流动: 从未如此迫切

疫情增加了快速将正确的人才放在正确的岗位上这一需求。我们的研究表明,超过40%的美国员工在2020年更换了工作、领导或岗位。公司需要在需求减少和需求增加的领域之间快速实现工作负荷的再平衡。事实上,我们的[疫情响应研究表明](#),在所研究的53种做法中,快速雇用和重新部署人员对财务成功的影响最为显著。人员配备至关

重要,因为疫情不仅仅是一场公共健康危机,也是一次经济转型。我们的数据显示,快速雇用和重新部署所需人才的组织达到或超过财务目标的可能性要高4.4倍,为员工提供有意义的工作的可能性要高5.3倍。

许多公司大刀阔斧地加强了人才的再平衡。例如,诺顿医疗集团培训了非临床人员作为接待人员,以应对大量新冠患者。沃尔玛和亚马逊在创纪录的时间内增加了25万名新员工,以满足激增的送货需求。施耐德电气和联合利华正在利用人才市场促进其内部的人才再平衡,帮助员工在组织内最需要人员的领域找到工作。当墨西哥城的生产变化无法按计划完成时,达能的领导人不得不学会如何快速地重新平衡人员;公司通过Zoom培训了墨西哥工厂的工人,而不是从海外派遣专业工程师。萨特健康医疗公司根据需要,在几天内将1000多名护士从手术室重新部署到其他领域;当允许进行手术时,这些专业人员又被调回了他们的常规单位。达美航空有40000名员工自愿休假,以便公司将他们从空乘等低需求的岗位重新部署到预约代理等高需求的岗位上。

这些都是表现出色的公司案例,但我们的研究也显示,只有大约二十分之一的受访者认为,他们的组织在重新部署人员到不同岗位方面表现出色——因此,还有许多“功课”要做。阅读我们的[企业韧性研究](#),了解更多相关内容。

*请注意,两项研究均仅提供英文版本。

从僵化的职业阶梯到敏捷的发展

几年前，人才流动这一话题鲜少被提及。许多组织正在构建复杂的职业路径和能力框架，使用繁琐的继任者管理流程，进行长达数月的书面人才审查。但是今天，岗位转变十分迅速，技能过时也是眨眼的事情。

一方面组织需要快速为新的岗位或项目找到人才。另一方面，员工期望尝试新的工作，学习相近的技能，与新的经理和团队合作，并接受跨国任务。所以，旧有的职业发展规划模式已经行不通了。

我们看到人才流动有三种选择：按部就班式人才流动、促进式人才流动，和敏捷人才流动。

| 按部就班式 | 促进式 | 敏捷 |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 线性职业路径 有计划, 有管理 实用主义 | <ul style="list-style-type: none"> 垂直和水平方向流动 促进式, 而非预先规划 基于愿景 | <ul style="list-style-type: none"> 基于需求 可以迅捷变化 以零工和项目为导向 |
| 优缺点 | | |
| + 易于理解, 按照职位市场建模 | + 受到管理者支持 满足继任需求 | + 当下迫切需要 工作的新模式 |
| - 需要花费长时间打造 可能会过时 | - 需要文化转型 和经理角色的转换 | - 需要全新的系统 和全新的公司文化 |
| 所需流程 | | |
| 员工发展的计划 | 员工发展的培训 | 透明的人力计划 |
| 自我评估 清晰的职业目标 | 自我评估 目标与方向 | 实现员工发展的需求 当下的热情 |

图1: 人才流动的三种模式

按部就班式人才流动: 在传统的职业管理模式中，由员工确定年度发展计划，表达希望达到的目标，而管理者帮助引导他们达成目标。它围绕着岗位（而不是项目或工作任务）展开，将人员保留在其职能领域内。这些僵化的职业路径仅会往上走，而不会横向前进或前往不同方向。

这种传统的方法仍然非常普遍，但它做不到扩大人才池或“不拘一格”地选拔人才。它也很容易带有偏向性，因为经理们倾向于选择他们认识的人。

促进式人才流动: 这一模式与计划性模式相似，但包含了拓展性任务或员工的非垂直调动。这些调动通常是由业务驱动的，发生的原因是有人对自己的工作感到厌倦，或企业需要填补一个岗位。这是一个十分动态的过程，大多数公司会临时采用这种模式。这是一种常见的做法，但它往往是由“职场政治”（你认识谁，或个人在公司内部的口碑）驱动的，所以这种模式可能会也可能不会带来最佳的业务

结果。但如果有一个优秀的人才流动平台，它可以变得更好。许多人力资源领袖在研究流动的模式，以了解哪些流动方式最有可能获得成功。

敏捷人才流动: 这种模式通常在员工从事于多个项目或加入各种团队或举措时使用。组织的结构更像一个专业的服务公司，而不是围绕着岗位和职能的严格等级制度。随着时间的推移，所有公司都将朝着这个方向发展，但对大多数人来说，这仍是一个新方法。

敏捷人才流动模式在同一个岗位职能内部是较为常见的。在IT、人力资源、财务或设施等部门中，员工经常在各个项目之间不停流动。但有多少IT经理会调至市场部，或是反向调职？一个强大的IT数据分析师可能是进入营销数据分析领域的绝佳人选，但这种类型的跨职能流动是不常见的。而在敏捷的人才流动模式中，这可能会定期发生。

在敏捷人才流动模式中,人们往往会同时参与一个以上的项目。可能会有职业生涯经理帮助他们提高职业或职能技能,此外还有项目经理或团队领导的帮助。绩效管理基于结果,而不是基于声誉。因此,公司会变得更有责任感、更有活力、更敏捷。

如何使敏捷人才流动成为现实?

从人力资源流程的角度来说,人才流动是复杂的。我们如何才能知道,员工除了当下展现的技能之外还有哪些技能?我们如何获知他们想要做什么?我们需要哪些职位?这些职位需要哪些技能和能力?我们如何帮助人员发展,以适应新职位?技术在角色设计中发挥着什么作用?工作需要在何时何地完成?我们如何奖励员工?不同的工作群组,如零工和外聘员工,扮演了什么样的角色?

此前,人才流动跨越了一些与人才相关的领域。但在当今瞬息万变的工作世界中,静态的、自上而下的人才管理流程已经不起作用了。相反,公司需要涵盖许多领域的跨人力资源解决方案,从工作设计到招聘,从学习与发展到奖励。以终为始,它需要解决的不仅仅是岗位,还有临时职位、项目、团队、拓展性任务、辅导和内部零工。

创建内部人才流动的文化需要自上而下的努力。它改变了职业的运作方式;它改变了我们奖励和支付员工的方式;它改变了管理、领导和学习的性质。

一个有效的人才流动战略需要解决所有上述问题甚至更多。这些问题的答案将高度取决于您公司的业务和人员战略。

| 人才领域 | 人才流动的问题 |
|------------|--|
| 人才战略 | <ul style="list-style-type: none"> • 我们的人才流动方法是什么? • 我们的人才理念是什么? • 我们的人才流动目的是什么? • 我们将如何衡量成功? |
| 工作/角色设计 | <ul style="list-style-type: none"> • 我们如何构建岗位、角色和项目? • 有哪些空缺的岗位和角色? • 如果员工接受新的任务,他们将如何平衡时间? • 我们会让员工互相分担工作吗? |
| 人力资源规划 | <ul style="list-style-type: none"> • 我们的技能分类是什么? • 我们需要什么技能和能力? • 我们拥有什么技能和能力? • 我们如何缩小差距? |
| 工作场所设计 | <ul style="list-style-type: none"> • 工作需要何时何地完成? • 我们可以灵活安排地点和时间吗? • 我们如何重新思考工作场所的设计以获得更大的灵活性? |
| 招聘和遴选 | <ul style="list-style-type: none"> • 我们拥有哪些内部候选人? • 我们如何找到他们并为之接洽? • 我们如何评估他们? • 如果他们不符合所有标准,该怎么办?我们是不是应该只从外部招聘? • 我们对员工尝试新工作的风险承受能力如何? |
| 学习与发展/职业管理 | <ul style="list-style-type: none"> • 我们如何帮助员工获得新角色所需的技能? • 我们如何将机会与员工的热情和职业抱负相结合? • 我们如何向员工展示职业机会? • 我们有职业阶梯或旅程吗? |

| 人才领域 | 人才流动的问题 |
|-------------|---|
| 继任管理 | <ul style="list-style-type: none"> 谁是管理者的继任者？ 他们什么时候准备好接替？ 我们如何帮助他们发展，以胜任职位？ 促进式继任计划和敏捷继任计划分别占据多大比例？ 无法继任的内部人才会怎么样？他们会回到以前的岗位上吗？ |
| 绩效管理 | <ul style="list-style-type: none"> 我们如何管理和评估新职位的绩效？ 项目和团队的绩效呢？ 拓展性任务的绩效呢？ 员工如何获得反馈和辅导？ 当员工对新职位感兴趣时，我们如何了解其绩效？ |
| 薪资与奖励 | <ul style="list-style-type: none"> 我们如何奖励技能和角色？ 对于接受拓展性任务的人来说，其奖励会有哪些变化？ 我们如何激励经理积极调动人员？ 如果员工成功完成了一个项目，我们如何奖励？ |
| 多样性、平等性与包容性 | <ul style="list-style-type: none"> 人才流动会如何支持我们的多样性目标？ 我们如何在人才流动中确保平等？ 我们如何获知员工是否感到被包容，是否认为机会是公平的？ |
| 员工体验 | <ul style="list-style-type: none"> 端到端的员工体验如何运作？ 我们如何支持员工进行学习、反馈和发展？ 我们会对新职位提供离职和入职支持吗？ |

人才囤积、风险规避和静态职业： 文化壁垒无处不在

企业在人才流动方面所面临的障碍无关技术或工具；相反，它们与企业文化密切相关。让人们担任新角色的风险很大，尤其是涉及到重大的职业变化时。招聘经理对内部人员的期望值往往比外部人员要高。员工可能不完全合格，并且如果他们在新职位上不成功，旧岗位可能也已经没有了。而且，由于大多数公司会对经理维持运营的绩效进行奖励，因此经理很可能对将一名员工调到公司的其他领域不太感兴趣。大多数企业没有为经理制定具体的人员指标，但即使有，这些指标也可能会妨碍到他们。如果经理的任务之一是留任员工，那么内部人员流失就会与他们的利益相冲突。这可能会造成可怕的人才囤积效应，即管理者试图阻止最高效的人才转移到其他领域。多。这些问题的答案将高度取决于您公司的业务和人员战略。

"对员工来说，辞职后被重新雇用比内部调动更容易。"

印度某大型综合企业，首席人力资源官

在疫情初期，一切规则都不复存在。调动人员是一种业务需求。正如达美航空的案例所示，各个公司都快速行动并做出了人才决策，以确保完成工作。人力资源部门、IT部门和业务部门的人员走到一起，制定了快速有效的解决方案，让想要工作的人员保持参与，同时填补了高需求领域的岗位。但是，当我们适应新冠疫情时代后，沉痾积弊又将“死灰复燃”。现在，我们需要从过去的数月中吸取教训，创建可扩展和可持续的人才流动解决方案。在这里，技术可以发挥极大作用。

技术的作用：可扩展的个性化定制

技术可以加速人才流动。为了使敏捷性人才流动模式发挥作用，技术本身需要高灵活度和可配置性，以适应组织的需求。无论在当下还是未来都是如此。每个组织的业务与人员战略、优先事项、引领公司走向未来所需的技能和经验、文化和流程环境都是不同的。正如我们在2020年看到的那样，随着业务的转变，需求和优先事项都会发生重大变化。因此，有必要建立一个灵活的平台，以适应这种背景。

同时，解决方案必须能够根据员工的职业愿景和发展需求进行个性化定制。技术可以帮助员工了解，哪些项目或任务可以将他们引入正确的职业方向，哪些导师可以支持他们的新角色，以及有哪些培训资源可以帮助培养所需技能。基于数据的针对性建议会引导员工去思考曾经没有考虑过的机会。

内部人才流动也会带来组织上的益处。它会扩大内部人才池，增加性别多样性。例如，女性倾向于在自身至少能符合90%的资质要求时才去申请一个职位。但技术解决方案可以通过建议和提示来降低这一门槛。

各种解决方案供应商已经建立了包含内部招聘、零工、职业管理、辅导和项目分配等方面的产品。由于这些解决方案跨越了许多人才相关的领域，可配置度和灵活度成为了关键。毕竟，没有两家公司的人才流动方法是完全一致的。

对人才流动技术的考量

人才流动的必要性显而易见，而可扩展且灵活的技术支持亦是如此。当您考虑如何找到一种满足独特需求的技术时，请考虑以下几点。

- **您的整体业务、人员和人才流动战略是什么？** 在思考技术之前，请考虑您需要解决的问题是什么。是否与达美航空一样，需要在快速变化的商业环境中快速重新部署大量人员？您是否难以找到针对特定领域的外部候选人？招聘周期是否过长，候选人质量是否不尽人意？您的员工是否曾告诉您，他们缺乏职业与发展机会？您是否希望减少由上述原因引起的人员流失？多样性、平等性与包容性是否是您的考量之一？清楚了解核心问题是成功的关键。
- **该技术的可配置性有多高？** 不存在一个普适性的解决方案。每家公司都有自己的人才流动方法，这些方法也会随着时间

的推移而演变。公司需要的解决方案不仅仅是登记技能，而且要帮助创建一个适合他们的匹配方法。为了确保您的平台能够满足当下和将来的需求，需要寻求可配置性和灵活度。思考您希望提供什么样的发展机会，应如何定义职业路径，各种员工数据模型，以及根据地区、职能、级别和其他标准来自定义 workflow。

- **该解决方案的综合一体化程度有多高？** 一些解决方案为员工提供了端到端的体验，而不是将不同步骤分割开来（包括寻找机会、获取发展资源、接收反馈和开始新职位）。如今的员工寻求不需要使用多个产品或门户的统一体验。
- **您当下和未来需要的功能有哪些？** 确定哪些功能对当下的用例而言很重要。当您计划未来所需的功能时，一个灵活、可配置的技术或平台将是关键。当一个解决方案实施后，员工和经理会告诉您，这个解决方案还能在哪些方面起作用。该技术的灵活度越高，就越易于快速调整。
- **该技术的有效性和可及性有多高？** 如果没有为员工提供易于使用和消费级的体验，他们就不会接受这个系统。如果一个平台能够在罗列现有机会的基础上，主动建议岗位、角色、项目和学习资源，它在竞争中所向披靡。如果它能够进一步预测未来的职业动向和发展机会，使员工能够为未来的机遇做好准备，那更是如虎添翼。
- **该平台是否易于与其他技术串接？** 由于人才流动涉及到许多不同的领域，除了核心的人力资源信息系统之外，一个解决方案还需要与人才引进、绩效管理、学习和薪酬系统相连接。员工档案需要扩展到技能和能力之外，以便当合适的机会出现时，可以提供全局的视野。档案应包括来自员工之旅的所有数据，如绩效管理洞察或学习相关的信息。一个能够通过预制插件轻松实现这些集成的解决方案将更易于被采用。
- **您的方法如何获得成功？** 一旦您确定了搜索的主要驱动力后，制定成功标准，以及您将如何衡量对您而言重要的事物。这些指标可以是运营性的（例如衡量招聘所需时间或填补角色所需成本），但它们也应该包括基于感知的指标，例如员工满意度和使用的便捷性。
- **技术供应商能否针对人才流动的最佳实践提供咨询？** 人才流动是一个复杂的话题，单靠技术无法解决问题。找到一个能为战略决策提供有意义的咨询和建议、愿意倾听您的需求，并能灵活调整以支持贵司成功的合作伙伴十分重要。
- **其他人的成功经验是什么？** 向其他客户咨询，了解他们的经验，并向他们学习。直接对话十分有效，它可以帮助您获得客户之旅的真实视角，了解需要避免的错误，并利用最佳实践。

案例研究:

达美航空利用Avature的可配置 workflow 引擎促进了疫情中的人才流动

达美航空公司通常被称为达美,是美国的主要航空公司之一,也是一家传统的航空公司。其总部位于(美国)乔治亚州亚特兰大市。该航空公司每日运营超过5400个航班,服务于六大洲52个国家的325个目的地。在世界最大的航空公司中,按已排期客运量、客飞行公里数总量和机队规模,达美航空排名第二,并拥有逾9万名员工。

随着疫情在世界各地蔓延,达美航空受到了严重打击。出行戛然而止。为避免大规模裁员,公司向员工提供“自愿休假”的安排,时间从30天到数月不等。多达40000人接受了这一提议,以便照顾在家上学的孩子,看护病中家庭成员,或处理其他与疫情相关的挑战。疫情对不同工作的影响也是不均等的。例如,由于许多航班停飞,航空公司有大量过剩的空乘人员。于此同时,在处理退款和重新安排预订时间的预订代理方面则有巨大的需求。

在疫情之前,该公司已经设计了一个系统,让员工表达对转移到不同地点、更换团队或切换到其他角色的意向。该系统利用Avature构建,纳入了简化的申请、面试、评估和转岗流程。这一工作流为应对疫情挑战的改变提供了良好的基础。在几天内,达美航空就修改了彼时的注册页面和底层工作流。无事可做的空乘人员可以十分轻易地申请具有高需求的职位。并且,当员工表示出兴趣后,系统还收集了关于其技能、日程安排以及地点等额外信息。员工获得了新技能所需的培训和技能发展,并能迅速进入新领域。

Avature的用户友好型系统使修改后的流程易于实施,并使员工易于使用。技能相关信息和其他相关信息通过登记表收集,然后招聘团队依据其寻找满足特定需求的人员。由于疫情带来了人才缺口和人才囤积的极大失衡,这使得流动性不仅仅是一个不错的员工福利,更是一种业务需求。在这种情况下,人才囤积并不是问题,因为有这么多人没有在工作,而且任务也是临时性的。

这一解决方案是相当好的紧急需求临时解决方案。然后,

在项目的第二阶段,人们将能够在常规的企业招聘官网上找到临时任务或项目任务,以及搜索全职岗位。除了让自愿休假的员工保持忙碌外,新系统还可以支持他们向着更长期的职业目标发展。

“如果我想前往一个不同的职业方向,我可能也会对特殊任务感兴趣。或许某个特殊任务可以给我一些宝贵的经验和接触体验。因此,我将在等待理想岗位的同时报名参加这些任务。”人才引进技术、流程和数据分析经理Myria Peek表示。

该解决方案成功的关键是Avature提供的可配置技术,Avature,作为一家人力资本管理平台,其可扩展程度、成熟度、工作流导向程度都达到了目前市场的最高水平之一。得益于自身丰富的招聘经验,Avature对员工采取了一种兼具营销和销售特色的方法,为他们带来了流畅和直观的用户体验。

达美航空此前已经在使用Avature来满足其申请人跟踪和CRM(候选人关系管理)的需求,其内部和外部的企业招聘官网亦使用了Avature。因此,为满足公司在疫情期间的需求而进行调整是相对容易的。随着第二阶段的部署,达美航空希望将临时性的修订纳入组织结构中,使人们能够通过达美航空内部的各种机会来实现职业发展。

达美航空并不是唯一一家利用Avature来实现内部人才流动的公司。举个例子,欧莱雅利用Avature系统进行了大规模的内部人才流动,通过帮助现有的员工寻找新机会、发展到更广泛的业务领域并构建新技能,填补了高达75%的开放岗位。

结论

新冠疫情不仅是一场健康危机，也是一次经济转型。新角色、变化的技能要求、大规模的技能缺口与人才过剩之间的失衡，迅速重新部署人员的需求，这一切都使人才流动成为在疫情期间成功的关键，并使得人才流动成为许多组织的优先事项。但即使在疫情过后，我们仍需关注这一领域。现在已经有技术可以支持这一战略管理系统。这是一个复杂的领域，横跨人力资源、人才、学习与奖励等诸多不同领域，所以没有一个万能的解决方案。灵活性与可配置性缺一不可。现在是公司为员工提供敏捷与个性化流动性的时候了，这有助于员工将自身的职业生涯推向正确的方向，同时让公司通过内部的人才满足组织的需求。

关于Josh Bersin

Josh Bersin是一位国际公认的分析师、教育家和思想领袖，专注于全球人才市场和影响世界各地商业劳动力的挑战。他研究职场、人力资源和领导力实践，以及广阔的人才技术市场。

他于2001年创立了贝新联合公司(Bersin&Associates)，提供专注于企业学习的研究和咨询服务。在接下来的十年里，他将公司的业务覆盖范围扩大到人力资源、人才管理、人才引进和领导力。2012年，他将公司出售给德勤，当时公司被德勤称为Bersin™。Bersin于2018年离开了德勤。

2019年，Bersin 创立了 Josh Bersin 学院 (Josh Bersin Academy)，这是世界上第一个面向人力资源和人才专业人士的全球性培养学院，也是人力资源组织的转型代理。该学院提供内容丰富的在线课程、精心策划的工具库和资

源库，以及一个全球社区，帮助人力资源和人才专业人员了解在现代职场推动组织成功所需的最新趋势和实践。

Bersin 经常出现在人才和商业出版物上，如《福布斯》、《哈佛商业评论》、《人力资源主管》(HR Executive)、《快公司》(FastCompany)、《华尔街日报》和《CLO》杂志。他经常在世界各地的行业活动上发表主旨演讲，也是一位广受欢迎的博客作者，在 LinkedIn 上拥有80多万粉丝。

他获得了康奈尔大学的工程学学士学位，斯坦福大学的工程学硕士学位，以及加州大学伯克利分校哈斯商学院的工商管理硕士学位。

关于Kathi Enderes

Kathi是Josh Bersin学院的研究副总裁；她带领着人力资源、学习、人才和人力资源技术等所有领域的研究。Kathi曾任职于IBM、普华永道和安永，并于麦克森公司和凯撒医疗担任人才领袖，拥有20余年的管理咨询经验。此前，Kathi在德勤带领人才与劳动力研究，她领导了各种关于人力资源和人才的主题研究，并频频在行业会议上发言。Kathi来自奥地利，也曾在维也纳、伦敦和西班牙工作，现居于旧金山。Kathi拥有维也纳大学的博士学位和数学硕士学位。