



aTalent

Talent Management for Today's Digital Workplace 数字化时代的人才管理策略

人才驱动型管理模式: 提高敬业度的范例

您谈到现代人才管理需要从公司驱动转变到人才驱动，为什么这样说？

aTalent作为亚洲人才管理SaaS解决方案提供商，在过去的8年间已经服务了50多家企业客户，也总结了一些人才管理实践经验。通常来说，人才管理为企业的需求服务，而不是为参与其中人才的需求服务。aTalent看到其中转变的需要，也会帮助我们的企业客户提前适应和推动这样的转变。

首先让我解释为什么我们提到的是“人才驱动”而不是“员工驱动”。我们认为，员工在企业职业旅程从入职开始。而企业人才的生命周期是一个连续的长时间过程，从招聘到入职再到职业发展。所以，当我们谈论人才驱动的转变，我们是指这个连续过程的完整阶段，从与候选人第一次接触开始。

有几个数据强调了转变的必要性。2013年，PwC的研究显示93%的受访高管认为需要改变企业的人才管理方法。然而在今天，超过半数的企业仍然无法成功吸引合适人才，即便是成功吸引了企业人才也不一定能留住，其中的60%在三年内离开了公司。

显然，我们需要转变人才管理模式。aTalent的建议是，以被管理的人才视角来看人才管理，而不是管理者的视角。这也是aTalent所有解决方案产品创新的设计理念基础。

您能详细谈谈刚刚提到的“以被管理的视角而非管理者视角”吗？

首先，让我来解释为什么这样改变很重要，然后我再解释aTalent如何通过产品实现它。我认为这是包含三个阶段的过程：
启动 > 授权 > 敬业度

aTalent有一个根本的信念，当人才被给予掌握自己职业命运的自由时，会成为高度敬业的企业成功贡献者。无论是候选人有机会发现和探索潜在雇主的企业文化或是企业员工有机会选择塑造自己的职业道路，人才对这样的赋权反应都非常积极。这实际上是提高员工企业敬业度的根本方法。



何文刚
客户成功副总裁

高级战略和业务主管，
15年以上人力资本管理
(HCM) 行业专家

我们需要转变人才管理模式。我们建议，以被管理的人才视角来看人才管理，而不是管理者的视角。

启动
> 授权
> 敬业度

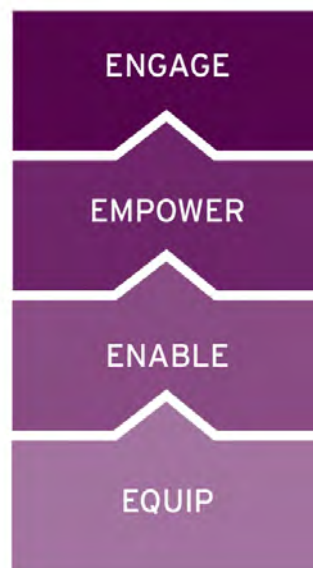
我们的人才管理方式基础是：透明，自主决定和自我引导。

如果一家企业没有成功授权人才，就会面临员工缺乏主动性和敬业度的风险，这无疑是最宝贵的资产处于岌岌可危的境况。

基于aTalent在人才管理领域的多年经验，我们相信这是从公司驱动向人才驱动转变的基础。aTalent持续创新的解决方案可以协助企业构建人才驱动的管理方式。

aTalent每个产品首先必须帮助企业“启动”，也就是说，我们的解决方案必须便于使用，这是很多人力资源工具在企业规模上的历史性缺陷。接着，aTalent解决方案需要授权企业人才，进行自我管理并主导职业旅程。最后，提高员工的敬业度是关键。从作为候选人的第一次接触，经过整个职业旅途的不同阶段，整体解决方案的运用需要传递一致的候选人体验。

更人才驱动



人才驱动管理模式的转变意味着什么呢？

从技术的角度来看，aTalent更多考虑的是用户体验，简便化和更消费者友好的工具。当然这不仅仅是技术的转变，同时更多的是思维方式的转换。

一个公司驱动的人才管理方式通常是由内而外的，也就是我们常说的推而非拉的模式。

在这样的模式下，管理过程通常是规范而严格的，甚至有时是死板僵化的，交互是周期性的，员工职业生涯管理的整个过程是由企业支配和控制的。这样的模式无法支持敏捷业务，也并不适合数字化时代的商业模式。

而人才驱动是由外而内的人才管理方式，企业的管理者和被管理者分享职业发展的控制权。其中的基本原则包括透明，自主决定和自我引导。比如，比起严格规范和周期性的企业驱动绩效管理方式，人才驱动的方式实现了连续的交互。我们把它称为流动的绩效管理。在人才驱动的模式中，人才管理工具帮助企业启动，授权人才贯穿整个过程，结果是企业人才的高敬业度。

在当今数字化时代，您是否认为人才驱动的转变是必须的呢？

我认为，在这个变化的商业大环境里，如果一家企业没有成功授权人才，那么就会面临员工缺乏主动性和敬业度的风险。在当下的工作环境里，这无疑是最宝贵的资产处于岌岌可危的境况。



更多信息，
请点击：
www.atalent.com

今天的人才管理 = 以人为中心

您认为当今的人才管理生态环境有哪些基础层面的转变？

其实人才管理生态环境是一直在改变的，但确实有一个方面转化非常迅速。那就是消费主义对广大人群的影响，以及消费主义塑造的人群行为在人才管理领域的体现。我们作为消费者已经习惯了简便和个性化的产品使用体验，而在工作环境中人才管理产品工具的体验和上述的消费者习惯的体验还存在很大差距。

Amazon, Facebook, Twitter, eBay, YouTube, Whatsup等已经创造了每天与数十亿甚至更多用户的惊人粘性。然而在人才管理生态中，我们还没看到任何软件可以达到这样的成就。其实不管你是候选人，招聘者，管理层还是员工，本质上我们每个人都是消费者。我们并不会因为进入了工作环境就停止消费者的思维方式和行为习惯。

当我们谈论体验，我们指的是端到端，这是来自我们日常习惯的应用程序使用。所以这个应用程序是什么样的，在移动端我们需要如何操作，怎么找到和使用所需数据，等等，这是aTalent一直在思考和解决的问题，因为我们的目标是创造使用简便而引人入胜的用户体验。

HR们将会发现为求职者和员工提供更多消费者体验会在区分雇主品牌方面变得越来越关键。众所周知，雇主品牌在今天通过社交渠道分享意见的时代尤为重要。所以消费者思维是现在的CHRO应该拥抱的一个基本概念。

CHRO应该如何应对这类基本层面的转变呢？

我建议CHRO应当放弃传统的从内到外的人才管理视角，改变企业制定和推动整个过程的人才管理方式，而让员工参与进来，采用共同协作的方式。同时，制造消费者体验的应用工具会积极地影响人才管理的各个方面，从招募人才一直到发展未来的领导者。



Kevin Xia
销售副总裁

15年以上企业级软件
管理专家，
7年HR SaaS经验

不管你是候选人，招聘者，管理层还是员工，本质上我们每个人都是消费者。我们并不会因为进入了工作环境就停止消费者的思维方式和行为习惯。

开放平台策略是将人才管理端到端的过程融合在一个中心平台，将它作为易于开发和扩展的应用生态系统中心。

aTalent一直聚焦在以人为本的人才管理策略。首先，我们的解决方案可以为企业招聘者，候选人和企业经理创建更为消费者友好的招聘应聘体验。另外，我们提倡把员工作为平等的合作伙伴，通过赋权员工最大化他们的企业敬业度和职业发展。这些是我们设计所有解决方案的基本理念。

您对企业应对人才管理变化还有哪些建议？

近年来发展极为迅速的一个技术主题是移动端应用程序化。或者说，能够通过开发应用程序帮助用户取得良好的消费者体验，因为大家已经习惯应用商店，安卓商店或其它生态系统。

人才管理环境的应用程序化将是企业能够提供以人为本体验的关键因素。这正是aTalent的开放平台策略——将人才管理端到端的过程融合在一个中心平台，将它作为易于开发和扩展的应用生态系统中心。

最后，您能给我们一个简短的总结吗？

CHRO可以将消费者体验，应用程序化和以人为中心作为核心，创建企业的人才管理的转变策略。同时aTalent作为解决方案提供商会为企业推动人才管理领域的改变提供基础和动力。



更多信息，
请点击：
www.atalent.com

自我导向学习型方式的崛起(和多变学习环境的其它趋势)

您认为有哪些因素推动了学习变成企业核心竞争力？

后大衰退时代我们仍然面临着全球性的技能短缺问题。根据Deloitte的研究，90%接受调查的企业高管认为发展领导力是一个难题。实际上这是他们关心的第二大问题，短缺的不止是领导力。Harvard Business School，Accenture和Burning Glass Technologies的联合研究指出，全球持续短缺“中间技能”直接影响了企业的成果输出。

我认为这些难题都是能通过完善学习战略和方法克服。有趣的是，市场也敏捷地捕捉到了这一点。因此，Forbes最近的市场调查发现，企业每年在学习上的花费大约在1300亿美元。



Belinda He
高级解决方案顾问经理

14年以上 HR & HRIS 行业经验

您认为当今的学习趋势是什么样的？

我认为有3个基本趋势。首先是自我导向型学习的增加，我们都有这样的体验，搜索感兴趣的话题，通过不同的链接和参考资料完成学习过程。这就是自我导向式的学习。利用相似的方法，把学习作为一种自我导向的旅程将成为员工的日常工作方式。

第二个趋势是个性化。我们可能在第一次看到Amazon为我们推荐产品时感到惊讶。但现在，类似的个性化现在已经在消费品和零售市场十分常见了。

在学习领域运用个性化意味着企业需要了解学习用户已经学了什么内容，学习效果如何。不管员工是在哪里完成学习内容，用什么设备，个性化趋势意味着学习用户的特定技能需求和职业潜力需要进行匹配，以此作为基础制定个性化的员工学习方案。

最后，企业学习会更多地使用数据洞察。从历史上来看，企业学习培训并没有数据驱动的显著运用。收集数据更多的是为了回顾过去而不是预测将来。从企业的战略层面来看，我们发现学习可以在人才的职业发展各个节点提供机会优化表现和成果。整合学习数据及其洞察能够更准确地在合适的时间对合适的用户提供合适的技能学习机会。

在学习领域运用个性化意味着企业需要了解学习用户已经学了什么内容，学习效果如何。不管员工是在哪里完成学习内容，用什么设备。

您认为企业应该如何利用这些趋势？

这些趋势是企业利用员工学习优化商业产出的极佳机会。优化员工的学习体验是第一步，市场和各种学习工具都在往这个方向转变，所以还没有意识到这个机会的企业需要加快脚步。

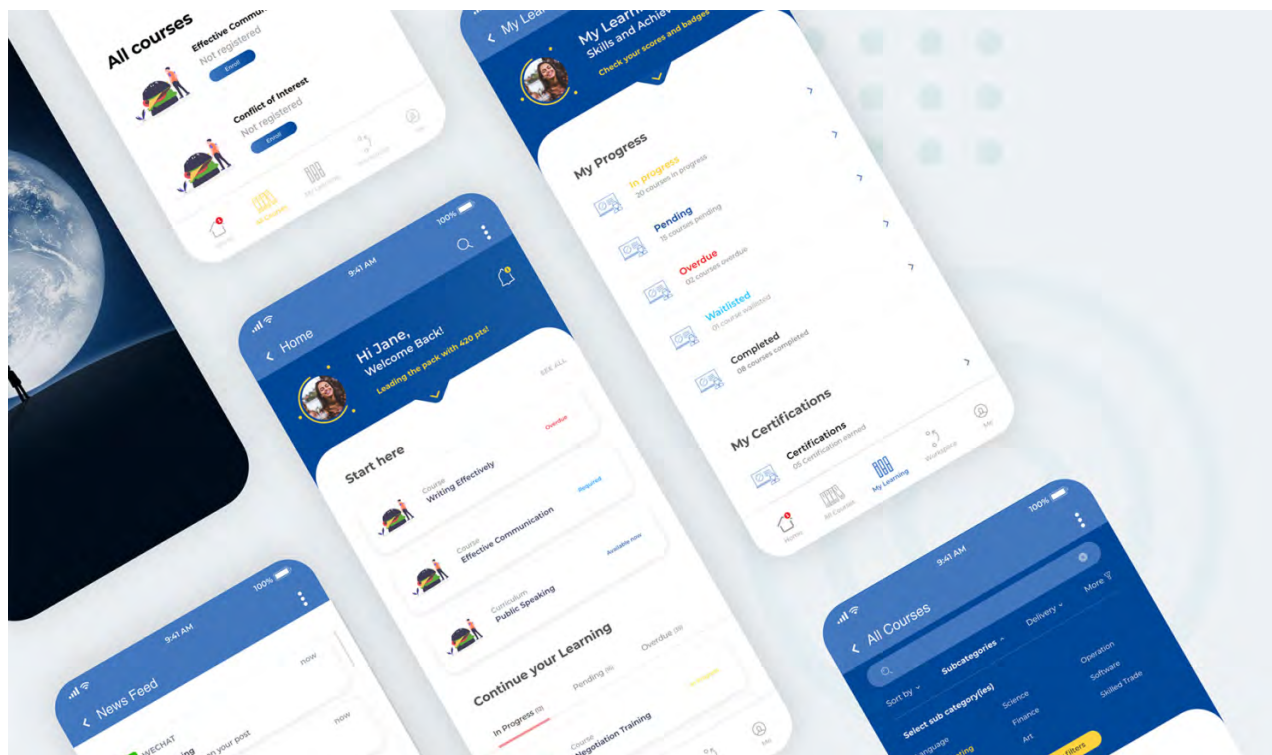
在这个基础上更有趣的就是我们刚刚谈到的发展更为情景化和个性化的学习方案，以鼓励自我导向的学习行为。当更多的员工变为自主的学习者，企业的效益自然会增长。

自我导向的学习和企业的协同效应是惊人的。鼓励和授权员工创建特有的学习体验，不仅可以提高员工敬业度，还能提供更广泛和丰富的员工学习行为洞察。收集此类数据并将学习数据与人才管理系统结合会帮助企业发现学习行为和员工绩效的关系。

有了以上这些洞察，企业才可以真正找到解决管理层最担心的技能差距和领导力困境的最佳方法。

鼓励和授权
员工创建特
有的学习体
验，不仅可
以提高员工
敬业度，还
能提供更广
泛和丰富的
员工学习行
为洞察。

更多信息，
请点击：
www.atalent.com



关于 aTalent

aTalent, 亚洲领先的人才管理SaaS解决方案提供商, 致力于通过最前沿的云技术为大型跨国企业招募和管理人才, 自成立以来市场份额快速增长, 同时将客户满意度保持在行业最高水平。

aTalent长期以来一直和跨国及本地最负盛名的大型企业合作, 客户包括BMW (华晨宝马), MetLife (大都会人寿), InterContinental Hotels Group (洲际酒店集团), APP (金光集团), Woolworths (沃尔沃斯), Edgewell等。aTalent一直以来致力于在亚洲及全球范围内通过持续创新重新定义和颠覆人力资源行业。

更多信息, 请浏览:

www.atalent.com

或联系我们:

E. hello@atalent.com

T. +86 21 8039 9259



候选人关系管理



招聘管理



入职管理



学习 & 发展



绩效管理



人才盘点



职业路径 & 继任计划



员工自助服务门户

