

# 内部人才市场,让企业人尽其才

■ 博·考吉尔(Bo Cowgill) 乔纳森·戴维斯(Jonathan M.V.Davis)

B·帕布洛·蒙塔涅斯(B.Pablo Montagnes)

帕特里克·佩尔科夫斯基(Patryk Perkowski) 贝蒂娜·哈默(Bettina Hammer)

2012年,美国陆军在东南亚遭遇人道主义危机,需要找一位了解当地语言与文化并有专业经验的工程师领导当地的紧急救援任务。

军队在Green Pages上发布职位时,理想的候选人恰好也在平台上找工作。他的简历没有提到之前在相关地区工作的经历,也没有透露自己与该地区人口有过文化交流,不过其Green Pages个人资料涉及了这两处细节。他提交了申请,军队也认为他是合适人选,于是安排由他负责应对危机。

有些企业会利用内部人才市场(internal talent marketplace,简称ITM)委派工作任务,匹配员工与合适的主管。内部人才市场提高了工作满意度和参与度,降低了人员流动,还能帮助高管从不同角度了解关键任务。如此一来简化了匹配过程,让员工和管理者对与谁共事以及从事什么工作,有了一定的控制权。这样使用者也会有动力分享技能、兴趣和抱负,以及简历中经常被忽略的有价值的个人信息。

内部人才市场可以采取两种主要形式。一种类似于社交网络上的招聘公告,像领英那样,不过仅限于内部应聘者使用。员工浏览岗位列表,管理者浏览个人资料。如果意向一致,双方就可以继续讨论下一步行动。另一种是自动形式,个人参与更少。应聘者创建个人资料,浏览职位空缺,给有意向的工作任务打分,再利用算法分析个人资料和分数,为员工和公司找到最佳匹配,然后将匹配情况传达给应聘者和相关主管。

并不是每家公司都为内部人才市场做好了准备。匹配人才和工作机会需要平衡几个因素:经营目标、灵活性需求、员工偏好,以及现有工作的连续性。公司的各个部门其实都不清楚要如何实现平衡。十多年来,我们的研究团队与全球合作伙伴在私营、非营利和公共部门中设计、实施并评估了内部人才市场。我们还与谷歌(信息披露:本文作者之一的博曾是谷歌员工)、非营利教

育组织Teach For America和军队合作开发了其新版的Green Pages(ATAP,2020年推出),并与全球领先的商务和政策学院学生与研究人员分享了我们的发现。

本文描述了内部人才市场的优缺点,并解释了如何构建和优化内部人才市场。我们将成功案例与最佳实践联系起来,并就如何保持员工偏好与公司需求一致提供了建议。

## 内部人才市场的四大优势

多数公司都可以成功启用内部人才市场。不过实施效果最好的公司,往往处于员工流动成本高的行业。它们拥有大量合格劳动力,员工多是通才,但很难从公司内部收集意见。这类公司可以从以下四个方面受益。

**降低人员流动成本。**内部人才市场可以挽留员工,从而节约大量成本。对于才华出众的员工来说,缺乏成长机会可能会导致其离职。盖洛普(Gallup)的一项民意调查显示,48%的美国员工愿意为了获得更好的技能提升机会而换工作。内部人才市场可以提供新的职业发展途径,开辟内部流动和横向转岗的新方式,让员工有机会获得新技能和经验,并提供了在公司内部成长的机会。

Teach For America会招募成绩优异的大学毕业生,为弱势青年群体授课。2014年,该组织借助内部人才市场实现了芝加哥的高中教师与学校匹配。军队的Green Pages相对非正式地将决策权交给了管理者和员工,Teach For America则使用了一种算法,根据校长和教师提交的偏好,匹配教师与学校。与前一种安排机制相比,88%的参与者更喜欢算法匹配。人才留存率提高了12%。

施耐德电气(Schneider Electric)一度很担心13.5万名员工的留存问题。公司负责人才数字转型的副总裁让·佩雷蒂尔(Jean Pelletier)表示:“员工离开的最主要原因是看不到职业发展。”事实上,近50%的离职者表示,

离开是因为几乎没有成长机会。极具讽刺意味的是：施耐德是一家全球性公司，在100多个国家设有113个分支机构，涉及多个行业，员工可以在众多业务线中追求自己的目标。

为了提高留存率，施耐德的高管决定推出新系统，让员工了解接下来的任务，也拥有选择权。2020年4月，施耐德与相关供应商Gloat合作，在公司推出了内部人才市场。

员工可以根据个人意愿决定是否参与。使用者可以加入有助于个人成长的项目，打开职业发展的大门。他们可以从掌握一项关键技能，找到导师，甚至提高人际关系。系统推出两个月内，就有60%的员工使用过这个平台。超过80%的用户表示，会向同事推荐内部人才市场。

**庞大的人才队伍可以实现人尽其才。**美国国防部是全世界最大的雇主之一，管理着134万现役军人、约74.3万平民雇员和约77.3万预备役人员。在美国国防部内部，陆军、海军、空军、海岸警卫队，甚至新组建的太空军Space Force，都在使用内部人才市场。最新系统推出以来，军队已成功匹配了5万多名现役军官。其中大约一半去向符合自己的第一选择，约八成人的去向符合自己前10%选择。（美国政府其他部门也开始使用内部人才市场。2021年美国国务院宣布开展试点计划。）

美国国防部在内部人才市场方面的成功有其道理：参与的劳动力越多，内部人才市场的优势就越明显。首先，人才市场具有网络效应。市场更大，就能为参与者提供更多工作选择，增加了找到匹配岗位的可能性。随着更多员工加入，市场对发布职位空缺的管理者也更有价值。每个新员工或管理者的加入，对参与者来说都有更大好处。

其次，庞大劳动力的集中调控格外困难。人力资源部门无法跟踪每项工作的匹配情况：潜在匹配的数量增长太快。举个例子，将20名员工与20项任务匹配的方法就超过了百万的三次方。

不过想从内部人才市场获益，规模也不必像军队一样庞大。员工少于500人的公司中也有成功案例。而且无论员工数量多少，公司都可以决定内部人才市场的规模：所有员工都可以参与，还是只有少数员工可以？参与的员工和管理人员越多，获益的群体就越广。

**通才机会更多。**和员工专业程度更高的公司相比，倾向于雇佣通才的公司可以更好地利用内部人才市场。原因很简单：如果没有专业限制，员工在某种程度上都可以自由流动。他们可以选择喜欢的任务，不必担

心失败。每个人(理论上)都可以做他人的工作。但如果一位专家离开，公司就失去了一笔资产。你可以请一名工程师写博客，也可以说服博主写代码，不过他们在各自的专业领域内会更高效。

谷歌向来喜欢招聘“聪明的通才”。2017年谷歌合并了两个部门，一个由专家组成，另一个由通才组成。选用人才市场是一项战略管理决策。内部人才市场对通才来说效果很好，他们可以享受流动性和成长机会。管理者会因信息流动更自由和公开招聘更迅速而受益。不过专家部门一直使用着传统的工作分配模式。谷歌的管理者想知道，能否将两个部门整合到同一个内部人才市场？每个部门的员工都能转岗到另一部门？他们担心，员工可能都会选择实验性的“高风险高收益”岗位，导致关键的基础设施岗位人手不足。

各部门管理者将所有人才集中在一个内部市场，但将工程师与非工程师分开，并限制了跨市场转移。员工仍然可以选择可申请的工作，不过选择有限。谷歌的管理者相信，在内部人才市场申请空缺职位的人，都具备完成工作的先决条件。

内部人才市场推出一年后，在针对谷歌员工和管理者的调查中，80%的人表示满意或非常满意，新加入的参与者满意度尤其高，内部流动性也由此上升。谷歌技术服务总监布拉德·韦瑟罗尔(Brad Wetherall)表示，人才市场似乎提升了员工留存率：“团队的人员流失减少了，因为大家发现自己可以有一定的灵活性。”

谷歌的高管还发现一个意料之外的好处：因为担心员工流失，管理者加强了与员工的沟通。“现在每位管理者都会定期和员工讨论需求，”一位员工告诉我们，“如果不这样做，员工就会利用(内部人才市场)转岗。以前不是这样。”高管团队还限制了哪些管理者可以使用内部人才市场，迫使其尽早直面并阐明重点。因此，团队在各项业务决策中，都更有纪律性也更深思熟虑，即使这些与内部人才市场并无关系。

**更好地综合观点。**员工往往比高管更了解提升团队效率的要点，也清楚跟哪些同事合作会更顺利。高管和员工间存在信息不对等时，收集此类信息至关重要。在谷歌，增加内部流动性也改善了知识的流动。“转岗中自有黄金，”韦瑟罗尔解释道，“有人转岗时，知识也会传播。我们能发现更好的工作方式——有人换团队时，也开启了全新的机会。”

管理者必须确定相关信息的价值是否能够抵消内部人才市场的成本。某些因素会增加(或减少)知识转移的可能性。例如：所处行业是否变化很快？高管能预测

几个季度后的情况吗？在行业中保持领先是否很关键？内部人才市场有助于挖掘员工提供的有关同事和流程的宝贵信息。

### 构建内部人才市场

以下指导可以帮助你开始构建内部人才市场。

**选择或创建合适的平台。**推出个性化内部人才市场的过程昂贵且耗时,适合拥有大量技术资源所以需要定制平台的公司。从第三方供应商,如Gloat、Fuel50或Hitch等获取软件授权,会更简单也更迅速。供应商会指导完成安装,并协助企业整合核心人力资源应用,如身份验证、人力资本管理和学习系统。多数供应商都已简化技术。有些公司甚至可以在几周内就完成市场搭建。与大多数企业软件供应商一样,相关供应商会根据员工人数,按月向客户收取费用。联合利华(Unilever)、诺华(Novartis)和万事达卡(Mastercard)都在与第三方内部人才市场供应商合作。

**提前在组织内部做好准备。**员工可能担心内部人才市场会提供过多职业选择。又或者,如果员工没能成功申请到首选岗位,可能会不清楚接下来怎么做。员工会想知道管理者会如何利用内部人才市场提拔和培养员工,管理者则想知道内部人才市场会如何协调转岗和招聘人数。

准备启动内部人才市场时,还应考虑哪些程序可以对新系统进行补充。很多公司在推出内部人才市场的同时,还会提供职业指导项目。培训师会帮员工创建个人档案,明确目标,寻求职位空缺,也会帮助管理者制定、优化招聘信息,使其尽可能触达更多人。

**注意企业文化。**一些公司可能禁止不事先通知就从另一位管理者的团队中招人的行为;管理者甚至可能不愿意从其他团队寻找员工;员工可能会对申请其他机能的同事感到不满。为了保证内部人才市场的成功,必须避免此类反应。内部流动不能成为禁止谈论的秘密话题,需要花些时间和精力制定并沟通解决相关问题的方案。多数公司会利用试运行让员工做好准备,有些会发布介绍视频和常见问题文档,有些则会召集全体员工进行现场问答。

根据我们的经验,员工对于引入内部人才市场的热情会高于管理者。员工从中看到了成长机会,而管理者可能会觉得这样团队会流失人才。不过优秀的管理者会让团队成为员工取得成功的跳板。

谷歌高管主持了几场问答,解释了公司内部人才市场的匹配过程。一些员工担心系统会迫使自己去到不

想去的岗位。还有人担心,管理者可能会看到自己对空缺岗位的打分并采取报复行为。为了解决种种担忧,谷歌管理层展示了给岗位打分之后的匹配方式,还向员工展示了管理者在内部人才市场界面中可以访问的信息。问答环节向员工保证了系统会带来好处,而且员工给岗位的打分均为保密信息。

**利用内部人才市场数据。**内部人才市场将成为各方丰富意见的来源,可以揭示员工需求和公司需求之间的差距。员工对最重要的项目更感兴趣,还是对职业发展机会更感兴趣?员工的选择可能反映出公司对内部人才市场的介绍效果,你也可以利用收集到的想法,推动员工走上重要岗位。

成功的内部人才市场需要不断完善。企业需要集中精力制定透明政策,解决共同关心的问题。最终决策应适用于自身的目标、战略和文化。无论短期或长期,充分考虑后的指导和清晰的沟通计划,都将有所裨益。

### 优化内部人才市场

自行匹配的员工和管理者工作会更投入,工作动力也更足,因此人才留存率更高,流动成本更低。此外,员工比高管更了解工作和同事的能力,这意味着他们可以比人力资源部门更好匹配简历与人才。

不过允许员工选择工作也可能存在风险。一些员工可能想找出力最少的机会,有些人会选择不爱提出挑战的管理者,有些人会选择能培养尚不具备技能的工作。这对某个人的职业生涯来说可能是个好机会,但如果不具备相关技能,员工可能就没法胜任工作。

内部人才市场还可能导致其他方面的不适配,一些员工对自己的能力和资格会过于自信。例如,我们研究的一家公司里,一名员工利用内部人才市场申请了客户支持工作。不过这项工作要求掌握一门语言,而他并不流利。即便一位员工看起来适合某项工作,实际匹配后,却可能因为对其他员工选择产生的连锁反应,而无法最大限度提高公司的整体业绩。内部人才市场也倾向于将人才集中在最优秀的员工和最高效的管理人员组成的少数团队中,使得公司其他团队人才匮乏。如果相关问题并不普遍,利大于弊,公司可能仍会愿意做此选择。

以下技巧有助于防止员工和公司的目标错位。

**给出提示。**很多公司会在内部人才市场的用户界面为员工给出提示。谷歌员工可以自由申请职位,不过一些职位上会标有“推荐”图标,来表明公司的推荐匹

(转下页)



# 新零售模式下的人力资源转型之路

■ 钱雪飞 林洪晴

随着消费者需求和市场竞争的不断变化,零售行业需要灵活和敏捷的人力资源管理模式来适应市场变化。人力资源转型可以帮助零售企业招聘、培养和留住具备新技能和专业知识的 talent。同时,随着数字技术被广泛应用到电子商务、大数据分析、人工智能等领域,零售企业也亟须吸纳和培养数字化领域人才,通过转型引入先进的人力资源管理系统和自动化工具,提高企业的数字化能力和竞争力,积极转变商业模式,适应瞬息万变的消费环境。

## 基于客户体验的转型尝试

H公司是一家大型连锁零售企业,旗下门店遍布全国。近年来,随着门店数量激增,公司对导购员的需求量也持续增加。然而,当H公司将人员招聘到位后,却发现传统销售方式下对人力资源的运用不够科学,未能很好地发挥导购人员的作用。盘点发现,主要存在以下几方面问题。

### ● 未能充分发挥销售人员的作用

传统零售模式下,门店导购员更多地依靠顾客主动

(接上页)

配。此类干预措施可能对员工很有帮助。尽管员工喜欢有选择,但如果“选择过多”反而可能会让人不知所措。可以想象,加上图标可将100多个潜在项目缩小到方便选择的10个左右,而且能鼓励员工多关注可以胜任的工作。

**激励措施。**一些公司会提供激励,鼓励员工选择公司亟须填补的职位。激励可以比较正式,比如提供奖金或假期,也可以比较轻松,比如群发邮件表扬。激励员工选择特定岗位可以帮助管理者填补重要的空缺。我们研究的一家公司里,一场大规模公司会议上高管发表了简单的声明:公司未来的管理者需要具备核心业务领域的经验,这一点将在晋升决定中体现。公司向内部人才市场传达的信息很明确。

**行政和人力资源监督。**多数公司会允许直接主管批准申请加入团队的人,但监管人员并不能保证不会出现错位。管理者的议程与公司的总体目标可能并不一致。

举例来说,谷歌的高管担心员工会逃避对任务很关键的基础项目,选择更有吸引力的高风险高收益工作(因此使用了提示图标)。这种情况下,高收益团队的管理者拥有接触全公司最优秀人才的前所未有的机会。项目成败决定了管理者的声誉,因此他们可能会优先考虑团

队目标。如果让管理者挑选自己的团队,就有可能囤积优秀人才。

我们做过咨询的五家公司中,大概四家经历过类似错位。表现最佳的员工往往希望与最优秀的团队合作,但公司可能更希望人才是流动、分散,或集中在专门的项目里。提醒、激励和高层监督相结合,有助于纠正人才囤积的现象。

内部人才市场可以产生有用的数据,也放松了管理层对员工分配的控制。这个措施能提高参与度和忠诚度,也会导致员工和公司的目标产生冲突。让员工自行选择工作相当于直接宣告:公司非常重视员工,所以推出了平台让员工自行选择如何度过在公司的时间。但内部人才市场必须也能对公司的战略和使命起到推动和补充作用。我们提出的建议,都在于帮助公司建立可以实现双赢的内部人才市场。

(作者简介:博·考吉尔是哥伦比亚商学院管理学助理教授;乔纳森·戴维斯是俄勒冈大学经济学助理教授;B·帕布洛·蒙塔涅斯是埃默里大学政治学和定量理论与方法副教授;帕特里克·佩尔科夫斯基是叶史瓦大学战略与创业助理教授;贝蒂娜·哈默是芝加哥大学助理研究员。翻译:夏林)

(哈佛商业评论/中文版,2023.7)