

【人力资源管理研究】

“互联网+”时代企业人力资源管理的变革

刘 宁,张惠康

(南京邮电大学 管理学院,江苏 南京 210023)

摘 要:“互联网+”时代,移动互联网技术对企业人力资源管理产生了由小及大、由局部到整体不同层面的渐进影响。早期的局部影响主要体现在互联网技术对人力资源管理中招聘和培训两个职能的变革方面,即招聘渠道和招聘方法的变化、学习方式和培训模式的改变。随后,互联网技术产生的大数据直接催生人力资源管理决策的数据化。而互联网技术带来组织架构的颠覆则对人力资源管理的各种职能产生了全面影响。同时,应客观看待互联网技术对人力资源管理的影响,不能忽略传统管理方式的有效性。

关键词:互联网+;人力资源管理;企业管理;大数据

中图分类号:F272.92

文章编号:1673-5420(2017)04-0063-08

“互联网+”时代是一个人与社会、人与组织、人与人、现实世界与虚拟世界相互关联、彼此交融、互联互通的零距离时代。通俗地讲,“互联网+”就是“互联网+各个传统行业”,但并不是二者简单的相加,而是利用信息通信技术与互联网平台,让互联网与传统行业进行深度融合,创造新的发展生态。新一代信息技术在各行各业的应用,有助于增强新的经济发展动力,促进国民经济提质增效升级,使得国民经济发展进入以智能终端化、万物互联化和云端化为主要特征的“互联网+”时代。“互联网+”时代,移动互联不再只是信息技术的延伸,而是成为颠覆传统商业模式和产业结构,改变人们生产生活方式的重要载体。正如海尔总裁张瑞敏所说,“在互联网时代,传统的管理模式都不奏效了,必需打造新的。这个是机遇也是挑战……没有成功的企业,只有时代的企业”^[1]。

“互联网+”时代,移动互联网技术对企业人力资源管理产生了由小及大、由局部到整体的影响:早期的局部影响主要体现在互联网技术对人力资源管理中招聘和培训两个职能的变革方面。而后,互联网技术产生的大数据直接催生人力资源管理决策的数据化。互联网技术带来组织结构的颠覆则对人力资源管理的各种职能产生了全面影响。

收稿日期:2017-08-10 本刊网址:<http://nysk.njupt.edu.cn>

作者简介:刘 宁,教授,博士,研究方向:人力资源管理与团队管理。

张惠康,硕士研究生,研究方向:人力资源管理。

基金项目:国家自然科学基金项目“奖励对知识员工创新绩效影响的心理机制及员工特性的调节效应”(71472092)

一、“互联网+”时代企业招聘的变革

企业招聘中需要解决的关键问题是降低招聘市场信息的不对称性,包括:求职信息和需求信息的不对称,即求职者想知道哪里需要自己,而企业想知道哪里可以找到求职者;招聘双方信息的不对称,即求职者想知道企业的真实情况,而企业想知道求职者的真实背景。因此,招聘方法和工具的变革从本质上就是为了提高招聘市场的信息准确性、降低招聘的成本,从而提高招聘的效率。互联网技术的发展,有利于企业和求职者获取更为真实和准确的信息,降低了招聘市场的信息不对称。从企业战略发展的角度看,将互联网技术运用到员工招聘管理环节,招聘模式更加多样,能够帮助企业在激烈的市场竞争中甄别和留住人才,提高人才筛选和录用的效率。从员工自身发展的角度看,了解“互联网+”时代企业招聘管理的模式和特点有利于求职者在招聘市场中掌握先机,抓住机会。

(一)招聘渠道的变化

1. 构建自己的网络招聘平台。在互联网迅速发展的今天,企业逐渐开始开发自己的网络招聘平台,如发布官方微信、官方微博或自建微官网、开发企业专属APP等,宣传企业的形象。网络招聘平台还有招聘信息发布快、简历筛选精准方便、测评方式更灵活等特点^[2]。企业自身的网络招聘平台不仅可以详细展示企业的基本情况,持续增强企业的曝光率,还可以树立企业品牌形象,提升企业的信誉度。

2. 借助专业化人才招聘网站发布招聘信息。随着互联网技术的快速发展,越来越多的企业开始依托专业化人才招聘网站来发现和招揽人才。这种专业人才招聘网站主要包括两类:第一,综合性人才招聘网站。这类网站主要以数据的形式记录、储存企业的招聘信息和求职者的个人信息。目前我国综合性人才招聘网站主要有前程无忧、中华英才网和智联招聘三个。第二,垂直招聘网站。这类招聘网站以行业划分,如金融领域的金融圈,电子商务领域的派代网,IT领域的海丁网,技工、普工领域的中劳网,生物医药领域的丁香人才网,互联网领域的拉勾网,HR行业的玄德招聘网等。

3. 社交网络招聘。这是一种基于互联网应用建立的人与人之间的关系网络,可以为招聘提供交流平台^[3],包括领英、人人网、微博、微信等。在全球范围内,职业社交网站正逐渐成为企业员工招聘的重要渠道。社交网络招聘可以方便招聘方和求职者进行多角度的互动,从而更有利于双方的需求和要求达成一致。移动通信和互联网的结合使得信息的交流更即时、更精准、更快速、更便利,而且没有任何地域局限,很多社交招聘网站或垂直招聘网站都有自己的手机客户端。此外,很多企业还要求员工利用自己的社交网络帮助企业发布招募信息,并针对转发情况、人才吸引数量等对员工进行奖励。

4. 视频招聘。视频招聘以互联网通讯系统为基础,利用多媒体技术和远程视频传输技术为企业提供优质人才资源服务。求职招聘双方可以进行面对面的语音即时交流及影像的在线审视,短时间内便可完成整个面试过程,达到预定的招聘效果。视频招聘过程中,可以传输包括图片、声音、文字等大量数据,可以实现一对单或一对多的面对面多媒体交流。视频招聘

的特点在于能够快速了解对方,节约求职成本和招聘成本。求职者通过互联网录制个人简历和登记资料,个人简历的表现方式可以由一维到三维进行完美转变,即从文字到文字、音频、视频相结合的三维呈现。企业同样也可以通过互联网观看求职者的视频简历。视频招聘系统的应用,进一步提升了人才市场的服务品质与品牌形象,增进了招聘、求职双方的了解,全面有效地降低了人才交流成本。在国内,隶属于博尔捷人力资源集团的欧孚视聘是第一家专注于现代服务业的移动垂直招聘平台,其整合了移动互联网、云计算等技术,为招聘企业和求职者双方提供服务^[4]。

(二) 招聘方法的变化

1. 游戏化招聘。在2011年的GDC大会上,游戏化(Gamification)作为一个热门新词被提出来。游戏化就是通过将游戏的思维和机制运用到其他领域,来引导用户互动和使用的方法^[5]。游戏化招聘即是指将游戏的元素(如奖励、等级、勋章等)、游戏的思维(如博弈、创造性解决问题等)、游戏的机制(如自愿参与、实时反馈、和陌生人结盟等)引入到招聘管理中来,将任务情景与招聘的岗位相匹配,使应聘者能够快速找到适合自己的岗位,同时使企业迅速找到符合要求的人。游戏化招聘在国外已经有不少成功的案例,目前国内也在逐步兴起。如万豪酒店开发的My Marriott Hotel就是一种平行实境游戏,即以企业的真实境况为平台,将企业的工作任务、工作流程、企业文化等现实境况与各种虚拟的游戏元素相融合,开发出使应聘者可以亲自参与到角色扮演中的多媒体互动游戏^[6]。游戏化招聘能够为应聘者提供自由展现个人特长、实现自我价值的平台。将传统的招聘环节游戏化,不仅能够使企业更为全面地考察应聘者的能力,也减小了应聘者的压力,从而更好地在招聘活动中发挥所长。在游戏化招聘环节,对于特定行业的企业而言,可以通过应聘者在游戏中的表现,来观察和判断他们在之后工作中的预期表现。在招聘环节引入游戏,可以充分利用游戏的互动性、公平性、内在激励性、趣味性等特点,在完成招聘的同时,宣传企业独特的文化。

2. 智能化招聘。智能化招聘是一种基于大数据技术的招聘方式。招聘人员可以使用新技术和专业平台获取大量数据。招聘经理可以利用数据来做战略性招聘决策,例如利用数据建立人才库,帮助招聘人员提高对人才市场的认识,使招聘更有效率。谷歌开发了一种可以预测应聘者在获聘后是否具有最佳生产力的算法进行精准招聘,鉴别面试背后的隐含价值,从而大大缩短了员工的招聘周期。其高效的招聘算法实质是基于大量数据的综合分析,从而形成科学预测与匹配,实现科学招聘^[7]。

二、“互联网+”时代企业培训的变革

(一) 学习方式的变化

1. 碎片化。员工在忙碌的工作中,抽出时间和精力进行系统学习的可能性较小,只能利用碎片时间进行学习。因此,将学习内容或者学习时间进行碎片化分割,引导员工利用互联网进行碎片化学习也会带来良好的效果。

2. 移动化。在互联网时代,学习真正成为了人们日常生活的一部分,移动学习已被越来越多的人接受。移动学习(M-learning)指通过可通信的移动设备(如手机、PAD等)和无线通信网络获取学习资源,与他人进行交流和协作,实现个人与社会知识构建的过程。作为一种基于移动通信技术和E-learning的结合品,移动学习使得学习者不再局限在电脑前、课堂里,可以随时、随地进行学习^[8]。

3. 游戏化。游戏化学习就是采用游戏化的方式,将枯燥的理论知识融入有趣的游戏中,在轻松的游戏过程中学习知识^[9]。教师根据学习者对游戏的喜爱心理和对新鲜的互动媒体的好奇心,将游戏作为与学习者沟通的平台,将互动元素引入到沟通环节中,让学习者在轻松、愉快、积极的环境下进行学习,真正实现以人为本、尊重人性的教育。

4. 社区化。“互联网+”时代,每个人都可以根据兴趣等加入特定社区,也可以根据自身需求提出话题形成社区。大家可以在社区进行讨论,互相学习,并将学习心得通过文字或视频的形式分享到社区。这种分享有助于提升每个人的参与感,也让学习变得更有效率。

培训是员工的学习过程,了解“互联网+”时代学习的特征,有助于企业有针对性地设计培训内容,采取相应的培训模式,提升培训效果。

(二) 培训模式的变化

1. O2O 培训模式。O2O(Online to Offline)培训模式指的是一种从线上到线下的培训模式。员工可以在互联网平台上获取需要的学习资料,充分利用一切零散的空闲时间进行学习。在移动学习过程中,人们不再受时间和空间的限制。这种将传统课堂与互联网技术相结合的学习方式既发挥了培训管理者引导与启发的主导作用,又充分调动了学员作为学习主体的主动性、积极性和创造性^[8]。

2. 基于大数据技术的培训模式。首先,利用大数据分析技术,通过对学员的相关数据进行分析,准确识别出每位学员的学习需求、学习行为、学习模式。培训教师随时查阅学员的学习进程,实时监控学员的学习效果,制定科学合理的培训策略^[10]。在大数据背景下,一些专业培训机构已经开始研发专业的网络培训软件,这些软件可以如实地记录每一个员工学习行为方面的数据,通过对学员年龄、学历、职业、工作年限、离职率、能力素质、培训中的各种表现,以及未来发展潜力等海量数据进行提取,可以生成个人成长曲线图,从而反映员工的成长过程。其次,在培训员工时,我们很难真实再现某些特定的工作场景,尤其是危险性行业的工作场景,如一个新入职医生可以学习专业书籍,并观察其他外科医生的手术,但这些都无法让他体会亲自操刀的感觉。技术的发展为以上难题的破解提供了两种途径:虚拟现实(Virtual Reality, VR)和增强现实(Augmented Reality, AR)。虚拟现实倾向于打造出全真浸入式的虚拟空间,而增强现实是通过添加标签、说明等虚拟元素,把真实的环境和虚拟的元素叠加到学员的视野空间内。典型的案例有:美国有四支NFL美式橄榄球队通过虚拟技术来分析本球队以及对手的训练比赛情况,以此来提高成绩;通用汽车公司使用Google Glass对工人进行实时培训并提供即时反馈,同时在Google gadget上查看相应的实况展示^[11]。

三、“互联网+”时代人力资源管理决策的数据化

随着互联网、物联网、云计算等信息技术的不断升级,互联网平台、移动平台的快速发展,全球数据海量增长,大数据时代已经来临。在商业、经济及其他领域中,决策的产生将日益基于数据和分析,而并非基于经验和直觉。数据分析能够让人力资源管理者多渠道、多样化地去了解员工的喜好、习惯,研发人力资源产品,提高员工满意度,整合企业内部的各种信息,提升人力资源自身价值。人力资源部门养成数据分析的习惯,以“事实+数据”的思维模式代替以往“经验+感觉”的人力资源决策模式,可以提升企业人力资源开发利用的效率^[12]。

当前,人力资源管理系统不断汇集、整理、分析和挖掘各项人事业务及信息,借助大数据制定与公司战略相符的人力资源规划,使部门及企业高层更加科学、理性、快速地做出决策已成为一种趋势。大数据推动了人力资源管理决策的数据化。人力资源管理部门要主动去收集、利用与经营性指标挂钩的数据,而不仅仅是做一些统计工作。利用数据进行分析是帮助企业转变管理思维的基础。不过,在数据化决策的同时,也需要考虑数据决策可能带来的陷阱。

首先,在利用大数据的过程中,需要小心谨慎地避免各方面的数据陷阱,以提高数据分析结果的可靠性。最常见的数据陷阱包括平均数陷阱和错误的指标。平均数陷阱就是企业在利用数据进行分析时,试图通过平均值来反映指标状况。平均值看上去是大数据的计算结果,实际上没有任何意义。以员工离职率为例,如果简单地对员工历年离职情况进行平均,最后得到的数字可能反映不出什么问题,也无法从中看出一些具体指标如各个部门的离职率、关键岗位的离职率、不同绩效水平员工的离职率等,而这些具体指标往往比平均离职率更有意义。此外,不同的指标也蕴含不同的信息,当我们对招聘情况进行统计时,如果以招聘计划达成率作为标准,会发现各年数据结果差别不大,但把指标换成关键岗位招聘计划达成率时,会发现不同的年限有很大差别。采用不恰当的指标和分析方法往往会事倍功半。因此,人力资源管理部门在使用大数据进行招聘、培训时,一定要对各类数据进行深入挖掘,找出有意义的指标。除此之外,外部数据还存在一个真实性的问题。基于大数据的许多工具很容易造假,对企业决策可能会有负面影响。

其次,不能过于依赖数据,而忽略领导者的个人能力。大数据具有一定的局限性,基于大数据的决策不能削弱对人类视野或远见的需要。很多公司的领导者都是具有远见卓识的人,有着总揽全局的战略性思维和全球视野,在确定企业发展方向和愿景方面,有着前瞻性和开放性的战略思考。很多时候,他们的经验判断比数据分析结果更加有效。

此外,基于大数据的决策有时会让企业满足于现状,创新动力不足。市场是变化无常且不可预期的,很多领导者固有的“居安思危”“持续创新”等思维则会带领企业从容应对市场挑战,赢得市场竞争优势。

四、“互联网+”时代组织架构的颠覆带来人力资源管理的全面变革

互联网时代是一个开放、共享的“有机生态圈”时代。它带来最大的变化是:过去的组织

与价值链基本上是串联关系,而现在则变成了串联、并联并行的网状结构关系。在这样的网状结构中,各个网的节点、节点背后的分支互联互通成为一个有机的生态圈。这个有机生态圈中的各个有机体既竞争又合作,既独立生存又开放包融。开放、合作、共享是有机生态圈良性循环的基本生存法则。这给企业内部组织架构带来革命性的变化,而组织架构的变革必然对组织人力资源管理带来巨大的影响。如果说互联网时代企业招聘与培训的变革还仅仅体现在单一的人力资源管理模块上,那么互联网推动组织架构的变革与创新,对企业人力资源管理的影响则更为深远。最典型的例子是海尔围绕着互联网时代的特点开展的平台型组织变革。

传统组织结构是按照金字塔的正三角结构来搭建的。金字塔的顶尖是最高领导,最底层是普通员工,中间是不同层次的管理者。这种组织的信息传递表现为:接触用户的最底层员工把得到的信息逐级汇报上去,领导完成决策后再逐级传下去。互联网时代强调对市场需求快速反应,而管控型组织较难做到迅速应对市场变化。2013年开始,海尔集团进行了一系列人力资源和组织架构方面的变革。公司将8万多人分解为2000多个自主经营体,围绕价值创造,打通关联环节并围绕客户需求建立“利益共同体”。每个“利益共同体”又由六七个“自主经营体”支撑。用倒三角式和网状平台式组织结构取代层层下达命令、层层向上汇报的金字塔式组织结构,一线员工可以用客户需求倒逼领导,领导从无所不能的决策者转变成为一线员工提供资源和平台的服务者,一线员工自主经营,每个人都在事实上成为“自己的CEO”。

海尔的倒三角组织结构力图实现两个“零”的目标:第一个是员工内部协同的零距离,体现在一线员工要完成为用户创造价值的目标,领导要支持他们,和他们协同零距离;第二个是组织与用户的零距离,内部员工协同起来共同创造用户资源,必须全流程和用户零距离。比如研发人员和营销人员都要面向用户,共同满足用户需求。组织结构的大变革也必然要求人力资源管理进行转型。海尔集团各事业部均取消了人力资源管理部门,人力资源管理事务集中到人力资源共享中心。在海尔集团人力资源共享中心这一平台上,设有若干个“小微”,每个“小微”都是“自创新、自驱动和自运转”的“自主经营体”。公司的人力资源架构也切分为若干“小微”:基础服务小微,负责企业人事基础类服务;培训小微,负责与海尔大学合作为各级组织量身定制培训服务项目;战略人才小微,负责高端人才引进、战略人才培养和研究企业人才未来发展趋势;创新资源小微,为企业研发、生产和经营寻找短期创新性合作资源;业务领域小微,作为各事业部人力资源业务的接口人,负责各事业部与集团人力资源管理的协调,以及集团人力资源政策在各事业部的执行。

五、结语

“互联网+”时代,技术的发展对人力资源管理产生了重大影响。这种影响最初主要显现在人力资源管理的招聘和培训方面,后来逐渐渗透到人力资源管理的决策方式,更为深远的是其导致组织架构的颠覆进而带来人力资源管理革命性的、全方位的变化。这三种不同程度的影响也

会表现在不同类型与规模的企业中:互联技术带来的企业招聘和培训模块的变革几乎发生在任何一家企业中,并正在被大多数企业践行着;人力资源管理决策的数据化更多地发生在大企业中,这是由于大企业产生更多的数据便于开展数据化分析和决策;而互联技术带来组织架构的颠覆更多发生在与互联网技术相关的新兴产业。

企业应正确看待新一代信息技术对人力资源管理的影响,做到一方面充分认识并积极应对,另一方面也不能过于追求新的管理模式,而忽略传统管理方式的有效性。尽管新一代信息技术的发展对企业的很多人力资源管理活动都有了革命性的影响,如视频招聘、VR/AR 招聘和培训、移动学习、线上培训等方式逐渐得到了广泛的应用,可以大幅提高效率,节约成本。但仍然需要注意的是,面对面的沟通和交流所传递的信息和产生的效应是很多网络工具所无法比拟的。企业可以在招聘初试、大面积培训等环节广泛应用新一代信息技术,但在核心人才选拔的最终环节和高端人才培养方面(如领导力培训等)还是需要面对面的沟通。

参考文献:

- [1] 张瑞敏. 互联网时代的管理模式创新探索[EB/OL]. [2017-05-03]. <http://www.yicai.com/news/4010980.html>.
- [2] 李燕萍.“互联网+”时代的员工招聘管理:途径、影响和趋势[J]. 中国人力资源开发,2016(18):6-13.
- [3] 白瑞. 基于互联网时代 ELM 主导型雇佣关系的社交招聘创新模式研究——以 LinkedIn 为例[J]. 中国人力资源开发,2016(18):14-19.
- [4] 骆雯莹,张洁,丁福兴.“互联网+”时代“视聘”的特征、优势与完善——以“欧孚视聘”为研究个案[J]. 新经济,2016(9):12-13.
- [5] DETERDING S,DIXON D,KHALED R,et al. From game design elements to gamefulness: defining “gamification”[C]//Proceedings of the 15th International Academic Mindtrek Conference. New York:ACM,2011:9-15.
- [6] 杨振芳,孙贻文. 游戏化招聘:人才选拔的新途径[J]. 中国人力资源开发,2015(24):45-50.
- [7] 张欣瑞. 大数据在人力资源管理中的应用空间——基于谷歌与腾讯的对比分析[J]. 中国人力资源开发,2015(22):52-57.
- [8] 陈进. 基于移动学习的企业培训管理模式变革研究[J]. 中国人力资源开发,2013(5):46-50.
- [9] HAMARI J,SHERNOFF D J,ROWE E,et al. Challenging games help students learn: an empirical study on engagement, flow and immersion in game-based learning[J]. Computers in Human Behavior,2014(1):133-134.
- [10] 刘勇. 大数据在人力资源管理中的创新应用与潜在困局[J]. 人力资源管理,2015(6):11-12.
- [11] 姚琼. HR 不懂“技术”将面临淘汰[EB/OL]. [2017-05-09]. <http://www.hr.com.cn/p/1423415313>.
- [12] 和云,安居,薛竞. 大数据时代企业人力资源管理变革的思考[J]. 经济研究参考,2014(63):26-32.

(责任编辑:范艳芹)

Transformation of human resources management in the Internet plus era

LIU Ning,ZHANG Huikang

(School of Management, Nanjing University of Posts and Telecommunications, Nanjing 210023, China)

Abstract: In the Internet plus era, mobile internet technology has incrementally affected the human resources management (HRM) practices at three levels. The first and lowest level was on the significant change of two functions of HRM: recruitment and training practices, namely the change of recruitment channels and methods as well as the change of the way of learning and training mode. The second level is that the big data brought by the new generation of information technology has directly led to the big-data based HRM decisions. The last and highest level is the transformation of the organization structure brought by the new generation of information technology, which has a profound impact on the all HRM functions. Finally, this paper holds that the effects of new generation of information technology on HRM should not be exaggerated. The traditional management style should not be neglected.

Key words: Internet plus; human resource management; business management; big data

(上接第 17 页)

Logics for building an integrated network governance system with holistic perspective

YE Lingchun¹, WANG Ye Zhou², LI Chaoxiang³

(1. Asset Management Company, Nanjing University of Posts and Telecommunications, Nanjing 210023, China
2. School of Marxism, Nanjing University of Posts and Telecommunications, Nanjing 210023, China
3. School of Humanities and Social Sciences, Nanjing University of Posts and Telecommunications, Nanjing 210023, China)

Abstract: The construction of an integrated network governance system requires holistic perspective and comprehensive governance paradigm. It can be approached from four aspects as generating logic, problem logic, thinking logic and action logic. Among them, time evolution, contradiction transformation, kinetic energy conversion and pattern evolution constitute the generating logic of the governance, presenting the historical inevitability of building an integrated network governance system; the overall picture of cyberspace issues, the essential attributes of the integrated system, and the reality mirroring constitute the problem logic, presenting the practical necessity of an integrated system; the overall thinking, related thinking, big data thinking, public thinking and cross-border integration thinking constitute the thinking logic, presenting the scientific methodology of the system; and the leading thinking, target orientation and means standardization based on the principle of co-governance of the main bodies constitute the action logic, presenting the feasibility of building such an integrated system.

Key words: integrated network governance system; holistic governance; cyberspace security; Internet governance