

数字经济时代人才生命周期管理 Talent Management Lifecycle (TLM) 研究

韩佼男

昆仑数智科技有限责任公司 北京昌平 102206

摘要: 在数字经济环境下,企业对高素质人才以及复合型管理人才的需求逐渐提升,为了实现企业的高质量发展,需要注重人才生命周期管理 Talent Management Lifecycle (TLM),储备人才,这样企业的发展才会更有保障。鉴于此,本文主要对数字经济时代人才任用的现状以及人才生命周期管理 Talent Management Lifecycle (TLM)的有关内容进行了分析,以供参考。

关键词: 人才生命周期管理 Talent Management Lifecycle (TLM); 人才强企; 数字经济时代

面对数字经济环境下市场竞争逐渐加剧的情况,企业的发展需要依靠人才的大力支持,因此,需要注重人才强企。在现代化发展中,企业内部高素质人才、复合型管理人才等不足情况较为突出,为了实现企业的可持续发展,需要进行人才生命周期管理 Talent Management Lifecycle (TLM),做好人才储备。

一、人才生命周期管理 Talent Management Lifecycle (TLM)

人才是企业非常关键的资源,企业在进行人才管理时,人才队伍建设是核心内容^[1]。怎样有效管理人才,已经成为企业管理重点关注的问题。和产品具有周期一样,人才也有生命周期,通常来讲,主要分为以下几个阶段。

1. 引入期

这一时期主要是人才在进入企业后,逐步适应企业、了解企业并能够独立承担工作前的一个过程。这一阶段的人才在进入企业后拥有较高的积极性,但也有对企业文化、制度等不适应之处,相对人员流动率较高。在这一时期,重点需要挖掘人才的潜能,进行针对性的培训指导。

2. 发展期

这一时期主要是从人才独立承担工作开始,不断提升岗位能力、经验的一个过程。对知识和技能进行不断的丰富,并且获得职位晋升。人才在这个阶段主要是从实践工作中不断的提升自己,能力提升的水平关系到企业的职业生涯发展。在这一阶段企业主要是为人才提供更多锻炼学习的机会,留住人才。

3. 成熟期

这一时期主要是人才在企业内从基层岗位向中高层

管理岗位晋升的一个过程,也可能是成长为多方面的专家。进入到这一阶段的人才经过了引入期和发展期,能力得到了良好的提升,成绩突出的会逐步走向管理层或者专家层,在业务能力、经验等方面都具有突出表现,会承担更大的责任,工作也会进一步提高挑战性。企业进行人才管理时,需要注重长期激励,拉长其职业发展线。

4. 衰退期或持续发展期

人才在经过引入期、发展期和成熟期后,会进入两种不同的发展趋势,分别是衰退期和持续发展期^[2]。部分人才在经过前面的阶段工作后,会安于现状,缺乏继续进取的心力,容易进入衰退期。而有部分人才仍然成长,不断增强自身能力,对企业的忠诚度也较高,这部分人才是企业重点培养的对象。

在人才的生命周期中,比较重要的就是发展期和成熟期,这阶段的人才对企业的发展有十分重要的影响。对人才进行全生命周期管理,最主要的是有效减少人才的引入期,使其快速进入发展期,适当的延长成熟期,更好的控制人才衰退,尽可能的转入到持续发展期,这样人才生命周期管理 Talent Management Lifecycle (TLM)同企业的有效发展才能更加匹配。

二、数字经济时代人才任用的现状

现阶段,大部分企业都存在新生人才和资深高阶人才任用的困难挑战^[3]。尤其在数字经济时代,无可取代的人才技能更加重要,但是劳动力市场缺乏高素质人才的情况阻碍了企业的有效发展。而且企业之间的人才竞争逐渐加剧,跨行业人才、数字化专业人才以及资深高阶人才需求较大,这部分人才在引入企业后,怎样有效管理是重点。另外,新生代的95后、00后将成为职场新

一代的主力军，由于这一群体的个性化特点，人才管理存在较大的挑战。

1. 劳动力市场缺乏高素质人才

有关调查数据显示，现阶段，我国高技能人才在劳动力市场中的占比只达到4%，普通技能人才占比20%，大部分还都是没有技能的劳动力^[4]。特别是数字化人才方面，从人才市场情况来看，反映出人才供不应求的情况。另外，从人口增长角度来看，我国的人口老龄化现象使得未来的劳动力数量不断下降，预计到2030年下降到8.3亿。劳动力总量在减少的情况下，占比较大的大学毕业生技能素质水平情况也愈发严峻，现阶段我国高等教育中数字化应用技能人才的培养和企业用工需求之间还存在一定的差距，高素质人才短缺问题短时间内不断持续。

2. 新生代人才就业呈现新特征

95后、00后是数字经济时代未来职场的主力军，这一新生代人才具有较大的流动性特征。从有关的调查中显示，互联网、电子、通信等行业中的新生代人才跳槽的比例要高于同类人群，数字化人才供不应求。另外，新生代数字化人才具有追求挑战和变化的特性，这部分人才在受到职业环境的阻碍时，通常会重新选择就业机会。特别是对部分高阶资深数字化人才来讲，由于已经达到财务自由，就业考虑的首要因素已经不再是物质激励，而是实现个人价值的平台。另外，新兴工作方式的多元化发展，使得青年人才群体受到吸引，只要在满足理想和兴趣的基础上，青年人才群体对就业模式具有较大的包容性。在就业或者是创业方面，新生代人才更注重是否能够实现自我，在就业中比较偏向自由宽松的组织文化，也就是更愿意在弹性工作机制下工作，对人才管理提出较大的挑战。

三、数字经济时代人才生命周期管理 Talent Management Lifecycle (TLM)

1. 人才管理

(1) 人才测评

人才测评就是人才测量和评价，利用相关学科研究成果，通过履历分析、考试、面试以及心理测验等方法对人才的能力、性格等进行测量，同时结合职位需要和企业对其素质和能力要求等做出合理的评价，从而为企业用人和人才开发管理做出有效的参考。

(2) 人才全景画像

能够为企业提供全生命周期的动态人才数据，其中包含人才的基本信息、受教育经历、参与工作经历、能力水平、发展潜力等。通过敏捷性的人才搜索以及智能

化比对，可以快速的帮助企业找到合适的人才。同时，面对不同的人员，可以为其提供个性化的信息，从多角度呈现立体人才画像。

(3) 人才盘点

系统的人才盘点模块主要是面向不同的人群制定不同的盘点流程和内容，并且设置不同的维度和颜色，通过公式引擎，能够实现业务数据快速转换到盘点结果，从而生成人才地图和人才盘点报告。在系统中，通过多角度、多维度对人才分布进行查看，九宫格功能能够实现快速拖拽校准。建立关键岗位的人才梯队，能够一键加入到人才库中，以确保企业内部人才供应需求。

(4) 人才库建设

人才库建设主要是为企业储备各类人才，经过人才的能力评估后，录入到人才库中进行管理，在企业需要时，是人才选拔的重要源头。对于企业的员工而言，通过能力评估后，将其录入到人才库中。另外，在面试应聘者时，有部分面试者没有录用的，可以沟通后录入到人才库中，以备需要时可以直接联系。再者，针对企业较常招聘的部分岗位收集筛选简历，录入人才库，在需要时进行联系。

2. 能力模型构建

(1) 胜任力

胜任力模型的构建主要是针对某一特定岗位表现优异要求组合起来的胜任力结构，是企业人才管理和开发的重要基础^[5]。对于企业中的某一岗位，依照其岗位职责，能够完成本职工作所需的能力的集中表示。构建胜任力模型首先需要对职系和序列进行划分，为人才提供多条职业发展道路，并且通过职位能力素质的差异化，达到层级化管理。然后是进行能力素质要素提取，包含核心能力、通用能力以及专业能力。依照企业文化以及核心价值观的要求，提取核心能力素质，人才都应具备这些能力素质。通用能力素质提取需要依照岗位职责先建立目标企业的能力素质库，接着通过不同的方式明确序列能力素质，最后通过专家评议或小组讨论确定通用能力素质。专业能力素质提取则是依照特定岗位进行提取。最后是进行能力素质要素评级。对各项能力素质进行不同等级的划分，为人才等级评价提供标准。

(2) 领导力

领导力模型主要是针对各级管理人才所建立的胜任力模型，用于企业管理人才的选拔和管理。构建领导力模型时，首先需要对优秀管理者进行半结构化访谈，以了解其工作的具体情况，判别其优秀素质要素。其次，依照企业的战略以及企业文化，分析管理人员完成相关

任务以及塑造文化需要的素质要求。再者，进行内外部资料分析，根据企业内部的资料，归纳素质要项，并且借助外部资料，补充管理人员的通用素质要求。最后，借鉴标杆企业优秀管理人员素质模型，补充优秀管理者普遍具有的素质要求。

3. 人才梯队建设管理

人才梯队建设管理主要是进行人才储备，避免企业人才出现断层。企业的相关部门需要在员工内部建立人才梯队建设计划，成立专家小组，依照企业的各个岗位职责要求，制定出各个岗位的发展方向，然后完善制定人才梯队建设管理制度，通过召开会议，进行宣导，由各部门负责人对满足梯队人才条件的员工进行考察，规划人才培养的时间和数量，同时将其纳入到考核中，为企业做好充分的后备人才管理，以顺利完成人才接班衔接。

4. 构建高潜人才识别体系

高潜人才的识别关系到企业的发展，对人才进行全生命周期管理，需要注重构建高潜人才识别体系。可以通过精细化的盘点，挖掘高潜质的人才。借助于九宫格人才盘点工具，根据人才工作相关的指标，归入到不同的范围内，通过对人才测评的结果、绩效考核结果以及360考评结果等进行整合，联动所有人才管理数据，再通过不同维度的交叉对比，将被盘点人才的特点进行立

体化展示，然后通过客观工具，判断高潜人才的真实性，实现企业人才的横向比较。对于盘点出的高潜人才，企业可以制定人才发展计划，让其能够胜任关键性岗位，确保企业的可持续发展。

四、结束语

总而言之，在数字经济时代，企业之间的竞争最重要的就是人才的竞争。和产品周期一样，人才也有生命周期，对人才进行全生命周期管理，掌握其核心内容，能够为企业储备更加高素质的人才，以满足企业现代化发展的要求。

参考文献：

- [1] 邓新杰. 数字经济时代高职管理类人才培养体系创新[J]. 科学咨询, 2020(33): 17-19.
- [2] 舒朝普. 数字经济时代如何迎接“人才战”[J]. 中国外资, 2017(2).
- [3] 赵慧娟, 何耀琴. 数字经济时代职业教育人才培养的新要求及新举措[J]. 北京财贸职业学院学报, 2020(5).
- [4] 辛晓杰, 葛慧, 李书林, 等. 面向服务的载体全生命周期管理研究与探索[J]. 网信军民融合, 2019, 000(011): P.52-55.
- [5] 耿肃竹. 数字经济——机遇与挑战并存[J]. 创新世界周刊, 2019(Z2).