

白皮书

建立强大人才库的最佳实践

2012 年 7 月

内容提要

招聘一直以来就与关系网密切相关，但是，随着职业社交网络的出现以及对被动型人才（那些并没有在寻找新机会的专业人才，他们构成了所有全职劳动力的 80%¹）招聘的日益重视，培养与候选人的关系，变得前所未有的迫切。

建立潜在候选人的人才库，能够带来巨大的收益。您可以更快地找到更好的人，不再需要每次搜索都从头开始。82% 的人才招聘主管称，在不聘用的情况下，他们与潜在候选人保持联系，这一行业热衷于人才储备的力量。然而，由于缺乏简便易用、一体化、集中化的人才储备工具，这给招聘团队在各个方面都造成了一些困难，因此，大部分机构的人才储备努力均成效不佳。

本指南强调了建立强大人才库的战略重要性，提供了一系列实用建议，帮助各类组织充分利用人才储备机遇。

正确的招聘方式需要建立人才库

公司不断寻找并联系有朝一日能够领导其组织的优秀新员工，这一过程中，公司常常会遭遇根本性的障碍。需要合适人才时，如何从众多的资源当中追踪如此多的候选人，与他们建立有效的关系并长期保持联系，直到合适的机会出现时选用该候选人？

应聘者追踪系统（ATS）一直是招聘组织用于管理应聘者（即“主动型候选人”）所选择的工具。但是，为什么这些潜在应聘者需要您花费如此多的时间进行搜集？ATS 的设计目的并不是为了在他们成为真正的职位候选人之前管理与他们的联系。此外，当候选人换职位或工作经验增长时，ATS 缺乏实时更新信息的能力。

人才搜集及关系建立过程早在职位申请进入系统前很长时间就已开始。人才储备有着前所未有的关键性，成为招聘组织面临的一项重大挑战。

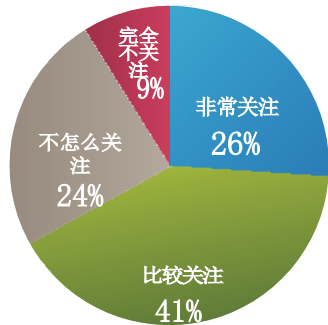
根据安本集团 2012 年人才招聘市场报告，HR 和招聘专业人员的首要战略行动是：“无论当前招聘需求为何，建立并扩张人才库。随着社交媒体的发达，招聘人员正在寻找更为积极的方式，建立人才社区，管理人才数据库。”

尽管招聘是 2012 年的工作重点，但仅 2% 的组织对招聘活动实施长期战略。安本认为，传统上，人才储备是一项临时性工作，招聘需求在良好经济形势下增长，在不良经济形势下收缩。这一被动做法，让公司难以为未来做好准备。²

一切都从接洽被动型人才开始

成功的人才储备，通常从关注被动型人才开始，这不仅包括被动型人才的发现与联系，还包括与他们保持长期联系。

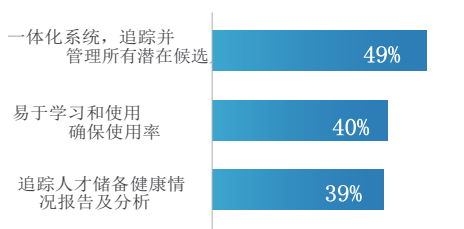
关注被动型人才¹



您的招聘部门对招聘被动型人才的关注度是多少？

人才储备愿望清单

人才招聘专家最希望人才储备工具具备的三大功能⁴

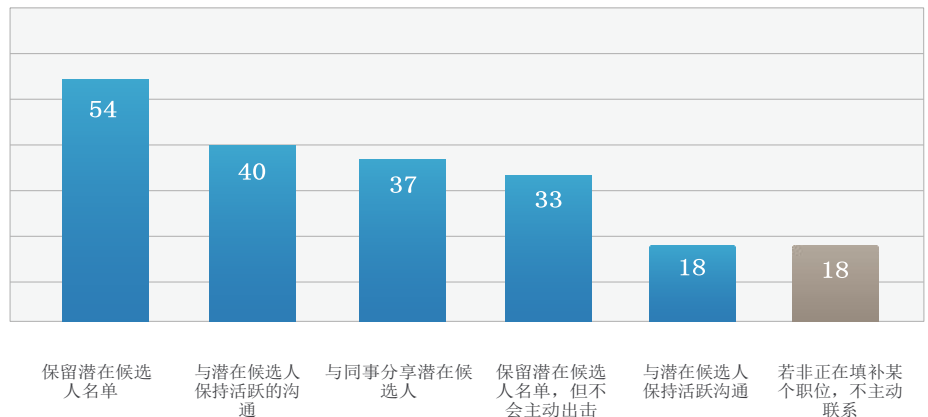


根据领英 2011 年全球招聘趋势调查，三分之二的人才招聘主管称，他们强调聘用被动型人才，同时 82% 的人使用一种或多种方式，与这些被动型候选人持续保持联系。最常见的方式是维护一份曾经有兴趣的候选人名单（包括可能适合

未来职位的候选人），与有意向的候选人保持积极对话，与同事分享潜在候选人。³

人才储备行动

82% 的人才招聘主管会进行一项或更多项人才储备活动¹



寻找合适的解决方案

尽管与潜在候选人简历关系十分重要，公司并未找到一套统一的解决方案，临时性的人工工作方法最为常见。根据领英近期一项针对高级招聘专业人员的调查，受访的招聘人员中，45% 的人使用工具帮助管理候选人和潜在人脉，但是，市场上没有任何一项产品占有率超过 11%。此外，目前许多产品存在重大缺陷：仅 14% 的受访者称他们对其解决方案完全满意。⁴

约半数受访者称他们希望能有一套系统，用于追踪管理所有潜在候选人，以便其团队更高效地工作。其他“愿望清单”上最受欢迎的需求还包括拥有一套易于学习、使用的系统，确保整个团队能够使用（40%），提供报告和分析，帮助追踪、管理人才储备的健康情况（39%）。

建立人才库的五大关键理由

积极发展一个人才库，您可以：

1. 早期发现合适人才。如果等到有招聘需求时再开始寻找候选人，那就太迟了。
2. 减少搜寻时间。与候选人建立持续的对话，以便在合适的时间点加速探讨。
3. 防止错过顶尖候选人。当出现招聘需求时，您已经有了可选候选人，减少了与竞争对手进行薪水战的风险。
4. 最小化职位空缺、尤其是出乎意料的职位空缺造成的公司损失，让您成为公司更好的伙伴。
5. 通过持续接触潜在候选人，强化公司雇主品牌，以及正在进行招聘的认知度。

当今进行人才储备的挑战

大部分招聘人员和用人经理低估了建立候选人储备所需的时间和资源。在对符合资质的专业人员进行识别、联系、维护人脉关系的过程中，公司可能会选择完全不进行人才储备。

一项巨大的挑战就是现有系统缺乏相关能力，以及不愿增加一项完全独立的工具用于人才储备。因此，公司会采纳临时性、分散化的流程及工具，包括保存在自己硬盘中的电子表格、文件夹、简历和对每个候选人的备注。这种低技术含量的工作方式有着明显的局限性。

人工维护记录，在招聘团队中与他人分享线索效率极低，因为所有活动都局限于招聘者个人的电脑桌面内。此外，候选人当前的工作状态会不断改变，因此，静态文件中的信息很快就会滞后。结果就是，所有最棒的人才储备意愿都会半途而废。

其他公司曾尝试利用其 ATS 系统，做一些系统最初设计目的以外的事情：在他们成为正式候选人之前追踪人才线索。但有限的 ATS 搜索能力使得快速寻找潜在候选人变得困难。最终，候选人的信息无法保持上次更新时的新鲜度。ATS 或许是管理招聘中心式工作流程的理想工具，但并不适合用于搜寻、管理潜在人才。

底线：招聘人员通常了解实现这一流程需要哪些步骤，但他们需要更好的工具和更优秀的流程，以建立、维护人才储备。

促进人才储备成功的十条建议

奠定基础

1. 培训用人经理，使其参与其中。向他们介绍人才储备的好处，吸引他们参与并让他们提供潜在候选人。关键内部人员了解业内优秀员工，他们的推荐极具价值。
2. 测算识别人选、核实技能和质量、接触候选人、保持联系、建立关系实际需要的时间。投入的时间可能会让您大吃一惊——您将很快发现避免每一次搜索都重复这一过程的好处。

聚焦努力

3. 了解您的组织内什么角色即将有空缺，从而先公司需求一步。
4. 从公司经常性空缺的职位储备开始。使用标签、状态或项目文件夹，建立意向人才库，由此开始每一次新的搜索。

关注细节

5. 将潜在候选人告诉您的一切事情都在人才储备系统中记录下来，再次与他们接触时，可用于评估他们的动机和兴趣。
6. 针对项目使用有效的项目命名规则，要显示出职位招聘和人才储备的活动。这有助于项目命名的标准化，当您需要重新进行某一项目时将有所帮助。

让 系统发挥 作用

7. 对定期发生的搜索，特别是人才储备活动设置搜索提醒。系统可为您进行搜索，搜索到新的匹配时将通知您。
8. 使用标签作为未来搜索的快捷路径。例如，为出色的人选标上“销售总监”标签，下次您寻找这一职位时，只需搜索该标签。如果您的团队采取了这一工作方法，您就可以立即开始扩充您的人才储备。

始终保持 人才储备

9. 养成将顶级人才添加入系统的习惯，即便目前没有适合他们的职位。您可以使用标签、状态等工具注明该人才未来可能非常有用。
10. 定期回顾，思考人才储备的健康情况。人才储备库中候选人的数量、品质是否足够满足您的业务需求？

领英人才储备解决方案

领英已成为职业社交网络中的标准。会员会定期维护主页，更新工作状态、经历、教育和技能。此外，领英会员加入群组，相互合作，向他人转发自己社交网络中的工作机会。

因此，超过 10,000 家公司机构使用领英的招聘解决方案，用于识别、联络出色人才，不论他们是正在积极寻找新的机会，还是乐于接受所提供的机会。

领英已在“领英企业招聘账号”添加了备受期待的“人才库”功能，让公司能够：

- 将人才线索集中在一处，不论线索是否通过领英获取。
- 将过时的线索变为丰富、不断更新的主页，直接链接到其领英信息。
- 使用标签标记关键特质、技能或经验。
- 标记并追踪线索来源，查看最佳潜在候选人来自哪里。
- 在团队添加的更新内容中进行搜索，包括备注及评论。
- 执行大量活动、包括一对多 InMail，备注及项目更新。
- 随着线索在人才库中的发展，持续更新状态。
- 查看可执行报告，帮助管理人才库健康情况和效率。

人才库建立在领英企业招聘账号内，更加便于公司使用。根据领英 2012 年 4 月的一项调查，70% 的受访者称，他们使用领英等职业社交网络储备被动候选人。⁵ 人才库是他们目前已经在进行的这些活动的自然延伸。

进行人才储备工作——客户视角

当公司着手建立人才储备，随之而来的是几大成功：早期使用者，First Citizens Bank 高级副总裁兼战略人事负责人 Chuck Lotz 认为，人才库为他的招聘组织提供了绝佳机遇，将人才储备与他们的招聘战略结合起来。

“当我们听说了人才库之后，我们马上认为它是“领英企业招聘账号”一次自然而然的变革。“几年前，通过我们的 ATS 系统，我们尝试了客户关系管理功能，但是静态的数据库会很快过期，并且很难抽取出我们想要的信息。人才库以领英主页为中心，因此信息并不是散落在数据库或是电子表格中，也不会过期。”

能够与出色的潜在候选人培养关系，保持跟进信息，他的团队感到兴奋。“我们的团队真正感受到了社交网络和建立关系的力量，”Chuck 表示，“人才库让我们能够利用人才线索轻松地创建进程全景，无需再从多个来源艰难地拼凑信息。”

利用活跃的领英网络，对于 Chuck 和他的团队而言价值非凡。“领英的会员会更新主页，这点我们很喜欢，这样一来，无论我们将他们存放在领英招聘版那个文件夹中，我们的记录也会更新。最后，我们可以在一个系统中管理所有信息——这一系统这也是我们在专业人员招聘中最好的一个来源。

对于其他客户而言，人才库代表着在需要时接触候选人的一种新方式。百事公司人才库执行负责人 Jim Schnyder 认为，它“让你能够建立、使用一个即时的人才库。想想看你的候选人社区活跃了起来，这会带来多大的可能性。”百事公司是众多主动采用新方式，培育、利用人才社群的公司之一。

辉瑞全球人才招聘高级经理 Johanna Danaher 认为，人才库是“真正的全球差异工具”。“人才库的能量在于将其将初始潜在候选人发展成为活跃候选人的能力，以及根据与候选人的联系，深化候选人储备库的能力。”

其他资源

人才库概览

<http://talent.linkedin.com/talentpipeline/>

人才库数据表

<http://lnkd.in/tpdatasheet>

领英招聘最新消息

<http://talent.linkedin.com/blog/>

总结

招聘人员投入大量时间寻找顶级人才，他们清楚地了解人才储备的价值。他们花费大量时间收集的潜在候选人很容易混杂在大量无序信息中，直到现在，也很少有方式轻松地更新信息，与同事分享洞察，维系潜在候选人以便合适机会到来时使用。领英人才库为招聘团队提供强有力的解决方案，整合、追踪、联系、培育人才线索，一切都广泛应用的领英企业招聘账号上进行。这是一套改变游戏规则的方案，让许多组织更为自信地为明天建立强大的人才储备。

¹ 2011 年 9 月全球专业人士调查，领英

² 安本集团市场预警，领英人才库发布研究报告，2012 年 4 月 4 日

³ 领英全球招聘趋势调查，2011 年 9 月

⁴ 领英调查，2012 年 4 月

⁵ 领英调查，2012 年 4 月