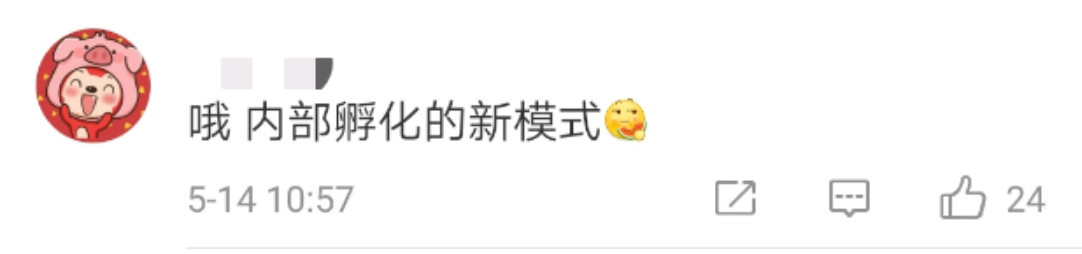
亚马逊鼓励员工离职创业，超职场模式下HR的新探索

作者：叶安，北森人才管理研究院签约作者，HR领域自由撰稿人

昨天亚马逊因为鼓励员工离职创办快递公司上了热搜，据悉，为扩建与亚马逊合作的快递团队，公司鼓励员工辞职创业，创建为亚马逊服务的快递企业。离职的员工最高可获得1万美元的创业资金，并可获得3个月的工资补贴。

而亚马逊全球运营高级副总裁戴维·克拉克（Dave Clark）表示，已经有员工表示了对该项目的兴趣，“过去有员工曾表示他们对成为亚马逊的快递合作伙伴有兴趣，但是苦于无法顺利过渡创业。现在公司为这些员工提供了一条路径，帮助他们建立自己的生意。”



**1.内部孵化，人才更加多样**

虽然亚马逊采用了一个比较新颖的内部孵化模式，但是对于内部孵化，已经不算是新闻了：

● 2015年正式发布的钉钉，就是从阿里巴巴内部孵化的典型例子；

● 谷歌旗下孵化的两个X项目—Loon和Wing也在2018年7月份正式“毕业”，成为归属于母公司下的独立公司；

● 迅速成为国民短视频的抖音短视频，也是今日头条内部孵化出的一款产品；

● 作为老牌家电品牌海尔集团，提出了“人人创客”的转型战略，更是在内部设立了孵化平台——海创汇，孵化各类创业平台，比如海尔的各硬件生产车间、物流、渠道等，海尔的日日顺物流目前提供了快递末端解决方案、便民服务、农特产品直供、社区新媒体等业务，为孵化小微企业提供了优质的扶助。

**在这样的内部孵化项目中，人才需要更加复合的能力，不仅需要技术能力过硬，还需要管理能力、运营能力、市场能力甚至是人才选拔能力。**

而在内部创业的场景下，员工的目标该如何制定？绩效该如何考核？ 能力该如何提升？薪酬该如何发放？人才的变化更加多样，职能分工更加细碎，传统的人才管理方法似乎已经很难应对了。

也许新的雇佣模式会是一个方向。

**2.短招代替全职，用工更松散**

除了层出不穷的内部创业之外，现在的用工模式也有很大的变化，比如新零售通过大数据解决了人与商品的高效率匹配，又能提供更精细化的服务。因此新零售需要大批量的人才，面对人力资源成本的巨大压力，很多企业都尝试了新的模式——短招代替全职用工。

比如，2016 年，优衣库在全国超过 200 家门店启用了兼职店员，排班的工时比例占到门店运作整体工时的30%~40%。

一个全职店员的薪资在 3000~5000元 /月，相比全职人员，**兼职人员的薪资少了五险一金的支出，这部分成本约占基础全职人员工资的 38%**，照此推算，对比于其他未启用兼职店员的门店，**优衣库启用兼职人力成本的门店普遍节约了 13% 左右**，这部分节省的人力成本还是很可观的。

**3.零工经济，兼职用工的新趋势**

除了短招，现在还出现了零工经济，**指的是由工作量不多的自由职业者构成的经济领域，利用互联网和移动技术快速匹配供需方，主要包括群体工作和经应用程序接洽的按需工作两种形式。**零工经济是共享经济的一种重要的组成形式，是人力资源的一种新型分配形式。

**所谓的“零工经济”，本质上是一种短期工作形式，每个人利用自己的空余时间，帮别人解决问题从而获取报酬；同时有一些企业为了节约成本，选择弹性的用工方式让自己的人力成本变得更精益。**

比如有次节假日笔者用滴滴叫了辆快车，车主是上班族，放假带着老婆孩子丈母娘一起去故宫玩，但是故宫外面不好停车，自己就开车出去接几单快车，等家人玩好了再去接她们。

当然，“零工经济”并不是号召大家都去“打零工”，二者最关键的区别在于，打零工是为了维持生活所需，是单纯出卖劳动力，跟自己的兴趣、志向都无关联。而“零工经济”的本质是利用自己的特长、资源，来实现更高的价值。

在这种情况下，**不少企业的 HR 开始对企业人力资源结构进行优化改革，比如内部孵化项目成功的人群，可以利用工具发觉他们的共性，为后续如何找到更多复合性高的人才做对标；也可以把企业里岗位职责明确、流程清晰、操作相对简单、可成流水线的部分岗位，以兼职工或短招工替代。**

**4.新雇佣模式下，HR与管理者如何应对挑战？**

《未来的工作》一书的作者之一瑞文·杰苏萨森说，**传统雇员社会正在消失，个体价值迅速崛起，组织呈现出更高的平台性和开放性。**这一趋势挑战着传统人力资源管理模式的基本假设——企业的大部分工作主要依赖于组织内部的全职雇员来完成。

工作任务和企业组织正在分离，许多企业的工作范围已经超越了自营的边界，工作和工作者的概念早已不再有内外之别。当组织边界被打破，工作不再仅仅由企业内部员工来胜任，而将通过多元化的工作主体和方式来完成。

面对传统雇员社会即将消失的趋势，HR与管理者要如何应对挑战？

**► HR管理要发掘人的不可替代性**

面对上述说的生态系统，HR管理要转变思维模式，更好地拆解工作，发掘工作中人的不可替代性，然后提升人的工作价值。

目前人才管理中，更多的是用人才来匹配业务需求。HR最重要的工作是管理好雇佣关系，做好薪酬、员工关系和人才储备。

**但是面对新零售的雇佣关系，HR需要懂得如何组合工作，盘点出哪些工作是重复性的、可以外包的，哪些工作是更需要创新的、更有价值的，然后选择适合的模式来完成。**

**► 管理者要用最佳方式实现企业目标**

管理者需要考虑的不只是全职工作还是其他工作方式的问题，而是要通过不同组合，用最佳的组合方式实现各种工作要素的创造性组合，来实现企业的战略目标。

至于怎么选择，在考虑速度、成本、风险这三个要素的同时，还需要用科学的工具来发掘不同工作模式下的员工潜力，**比如内部员工，可以用测评工具来发现他的职业发展方向、创造性和全面人格，而外部兼职员工，可以通过测试其潜力和心理风险，发掘他们更适合岗位的一面。**

除了新零售行业外，其他各行业终究也会面临这样的挑战，面对自主意识越来越强烈的求职者和员工，HR和管理者是否可以借鉴这种用工模式，也是需要思考的问题。

如《未来的工作》中所描述，“尽管很多人在这个方面已经做过不少观察，开发出了诸如大数据和个人技术等先进工具，但是能够指导企业做出必要改革和实现根本目标的管理框架却少见，引领工作的决策框架及其所代表的超职场工作模式。”。

但技术与思想并不是此消彼长的过程，也许在大数据及AI等先进工具的催生下，超职场工作模式的管理框架和理论体系，能够逐渐成熟并百家争鸣。

参考文献：

➀ 哈佛商业评论：《传统雇佣关系已死，超职场时代HR必须学会拆解工作》

➁ 约翰·布德罗，瑞文·杰苏萨森.《未来的工作：传统雇用时代的终结》