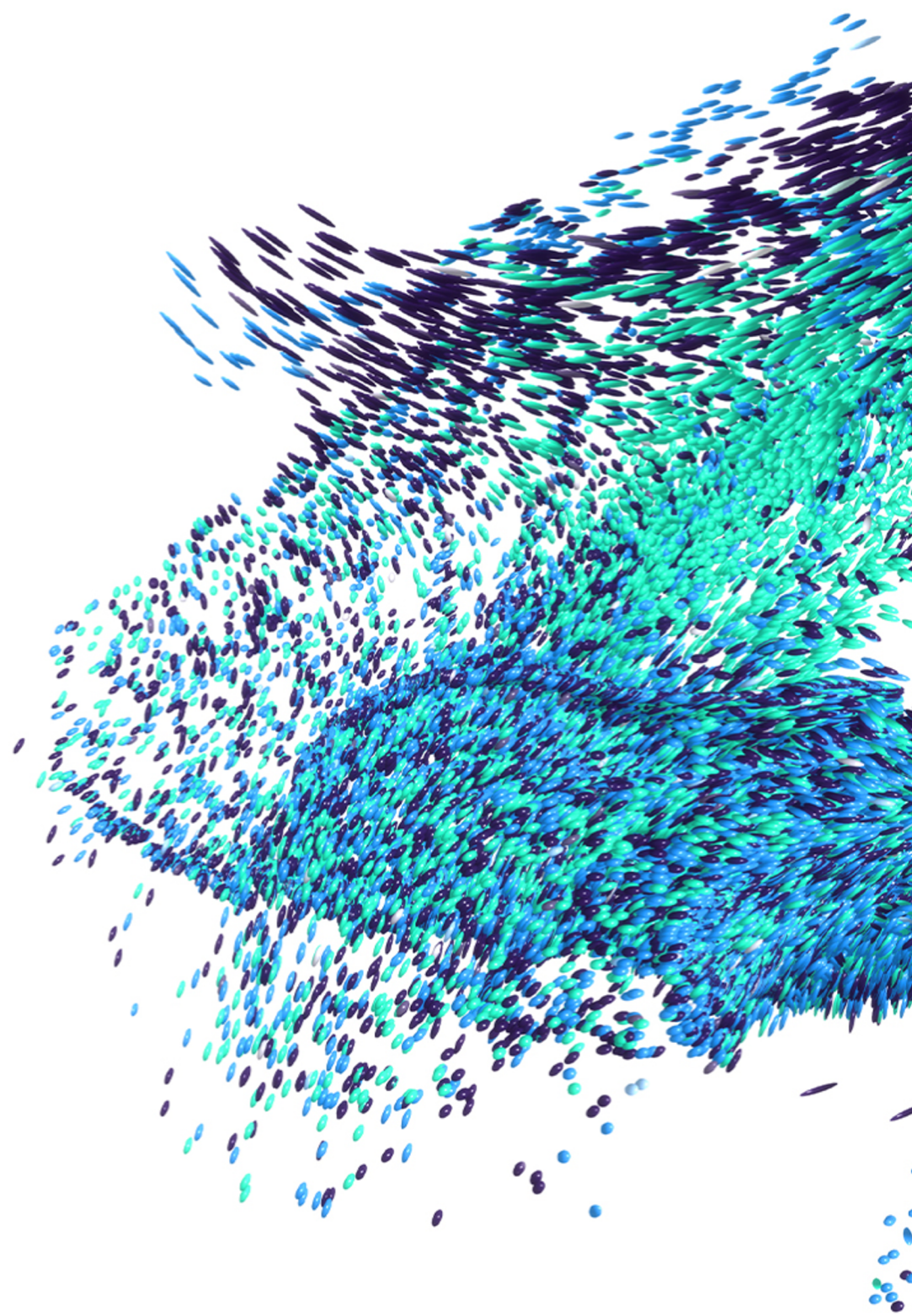


灵巧劳动力： 企业变中求胜 的法宝

A|M|S





定义新视角 灵活应变的 劳动力

在瞬息万变的商业环境中，企业的发展呈现持续不断的快速变化。

全球新冠疫情和对社会不平等的认知深化加快了企业的业务调整步伐。企业管理人员需要优先对不断变化的市场动态和工作场所做出回应和处理。在企业内部，企业必须平衡创造安全的、支持性的以及通常是远程的工作环境的需求。同时，企业也需在不断变化的环境因素和限制条件下探索满足客户需求的新途径。如今，多元性、员工健康以及数字化转型已成为企业高层议程中的首要任务。



将多元性、公平性、包容性 (DEI) 视作战略重点/目标



已针对员工心理健康和幸福感采取支持性举措



在新冠疫情危机期间加速了数字化转型



企业若想在瞬息万变的商业环境中成功开展业务运营，必须借助新方法来自有效利用劳动力。

劳动力在日新月异的环境中不断蜕变。员工的技能、经验和专业知识也在不断变化。随着时间的推移，员工的技能发展、自然减员和内部流动都会改变企业的劳动力构成。此外，在企业的整体运营过程中，技术的采用以及与外部供应商和合同工的合作，也会改变劳动力结构。

想要在这种不断变化的环境中实现蓬勃发展，企业需要一种新的思维模式。人力资源领导者必须建立、重塑和优化具备灵活性、韧性、多元性和独特性的劳动力。这一理念并不是为了“紧跟”变化趋势，而是为了培养企业劳动力的相关能力，从而打造真正的灵巧劳动力。

从“一切照旧”到 “彻底革新”

员工发声

综合来看，过去几年里的社会变革和文化变迁对工作场所的影响与日俱增。换言之，一些关键性拐点带来了重大影响。

2016年，千禧一代超越X世代成为劳动力市场的主力军。他们对多元性、薪酬公平和职场骚扰等问题拥有自己的看法。针对职场骚扰问题的热议推动了2017年 #METOO 运动的发起，引发了人们对性别平等问题的高度关注。德勤率先在2018年发布的[《全球人力资本趋势报告》](#)中介绍了“社会企业”的概念，旨在强调企业需要积极参与并引导社会趋势的讨论。

与此同时，人才竞争升级，员工期望值也在增加。以美国为例，[盖洛普 \(Gallup\)](#) 的数据显示，2019年，美国的员工流失率达到了15年以来的新高。员工希望从事更有目标的工作，获得更好的工作体验以及更多发展机会。在全球范围内，情况更是如此。根据[怡安 \(Aon\) 2019年东南亚人才招聘研究报告](#)，超过一半的新加坡雇主无法填补空缺职位，这比全球平均水平高出45%。

“社会企业”的使命是将收入增长和盈利与尊重和支持其环境及利益相关者网络的需要相结合。这包括倾听、投资并积极管理那些正在塑造当今世界的趋势。”

2018德勤全球人力资本趋势报告
“社会企业的崛起”



技术对劳动力的影响不容忽视

在过去的五年时间里，技术对劳动力带来的影响毋庸置疑。如今，“未来工作”一词在谷歌的点击量接近300万次。“未来工作”到底是什么？这超高的点击率又意味着什么？“未来工作”是关于劳动力与技术如何在企业运营中有效结合来完成工作。“未来工作”关注结果，注重效率与成本。

多年来，分析师和思想领袖一直在谈论“未来工作”，并且相信技术将有助于显著提升业务成果。他们的预言成真了，且技术的影响还远不止此。人工智能彻底革新了工作方式。恰当的工具为企业提供了前所未有的洞察力，从而更好地做出决策。

2019年《哈佛商业评论》的一项研究发现，仅有8%的企业开展了支持人工智能技术广泛应用的实践。

员工将更多时间用于从事有意义的工作，为企业创造更大的价值。

那么，在新冠肺炎疫情爆发之前，为什么技术创新的速度远超过实际应用的速度呢？“未来工作”缺少的是—种催化剂，一个促使企业对其业务运营进行彻底变革的理由。这一切在2020年改变了。

对未来做出预测现已成为遥远的记忆，“未来工作”已经被“当前工作”所取代。包括 **Leapgen** 在内的众多咨询公司都建立了专门研究“当前工作”的完整数据库。

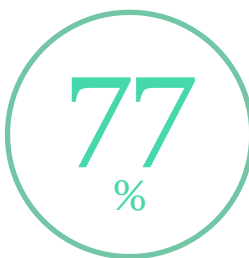


同样，变革的步伐令企业无法长时间安于任何稳定状态。尽管思想领袖们在2019年针对新常态发表了大量文章，而今家人们却正聚焦下一个常态，例如 **麦肯锡** 正在开展的数字化趋势研究。

新冠肺炎疫情对工作的影响

当突如其来的新冠肺炎疫情席卷全球，企业的首要任务是确保员工安全和业务运营在特殊时期的持续性。解决这些问题的重任很大程度落在人力资源部门的肩上。领导者迅速采取行动，利用先进技术实现向远程办公及保持社交距离前提下的客户运营方向转变。

疫情爆发初期的另一影响是对就业的冲击，就业保障持续成为全球担忧的问题。益普索 (Ipsos) 开展的《全球担忧问题》调查收集了27个国家对当今影响世界最大问题的民意。2020年11月，这项调查发现，失业是仅次于新冠肺炎疫情的全球第二大担忧。38%的受访者将失业视为他们国家当今面临的最重要问题之一。



的首席执行官表示，疫情危机加速了他们的数字化转型计划。

《财富》/德勤针对首席执行官开展的调研，2020年10月

面向未来的规划是怎样的？在未来几个月里，人力资源领导者必须管理员工的期望，提升员工士气，最重要的是制定正确的劳动力战略并构建合适的劳动力，以推动企业数字化进程，创造更优的客户体验，并预测和适应未来的持续变化。构建于灵活性、韧性、多元性和独特性之上的灵巧劳动力，将助力企业未来发展。

在瞬息万变的世界 保持领先

至今，企业领导者一直专注于敏捷性，即注重提高他们对市场变化的快速反应能力。虽然这可能使他们免于失势，但不一定能帮助他们获得优势。

若想在2021年及未来持续稳健发展，企业需要做的不仅仅是停留在维持业务正常运营层面。要想在不断变化的商业环境中生存且持续发展，企业需要做些什么呢？

劳动力需要突破传统边界、更加全球化且具备多元化技能。他们需要快速成长的能力，并具备应对变化的韧性。

AMS首席执行官David Leigh表示：“企业的成功发展离不开全职员工与合同工的配合。他们需要有学习新技能、升级技能并灵活转变的能力，以满足企业发展需求。优化整体团队需要无缝整合技术和人工智能，以提升速度与精准性，并使用预测分析法来预判未来。”

灵巧劳动力理念为企业构建、重塑和优化具备独特性的劳动力提供了一种新方法，从而为企业发展提供助力。

面对健康、经济和社会层面前所未有的严峻挑战和压力，企业需要更好地了解其劳动力。

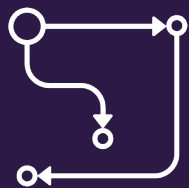
2021德勤全球人力资本趋势报告

“企业应该精心制定人才战略，培养员工的数字和认知能力、社交和情感技能，以及他们的适应能力和应变能力。企业是时候加大投资，致力于培训员工掌握新技能，从而使企业自身能更好地应对未来危机与挑战。”

麦肯锡咨询公司，2020年5月

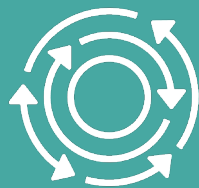


打造 灵巧劳动力



灵活性

勇当新趋势的预见者
而非追随者



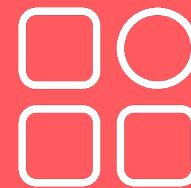
韧性

合适的劳动力助力企业
直面不确定性



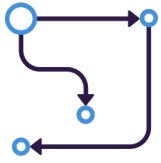
多元性

让企业不再局限于
人才招聘



独特性

帮助企业脱颖而出、
赢得成功



灵活性

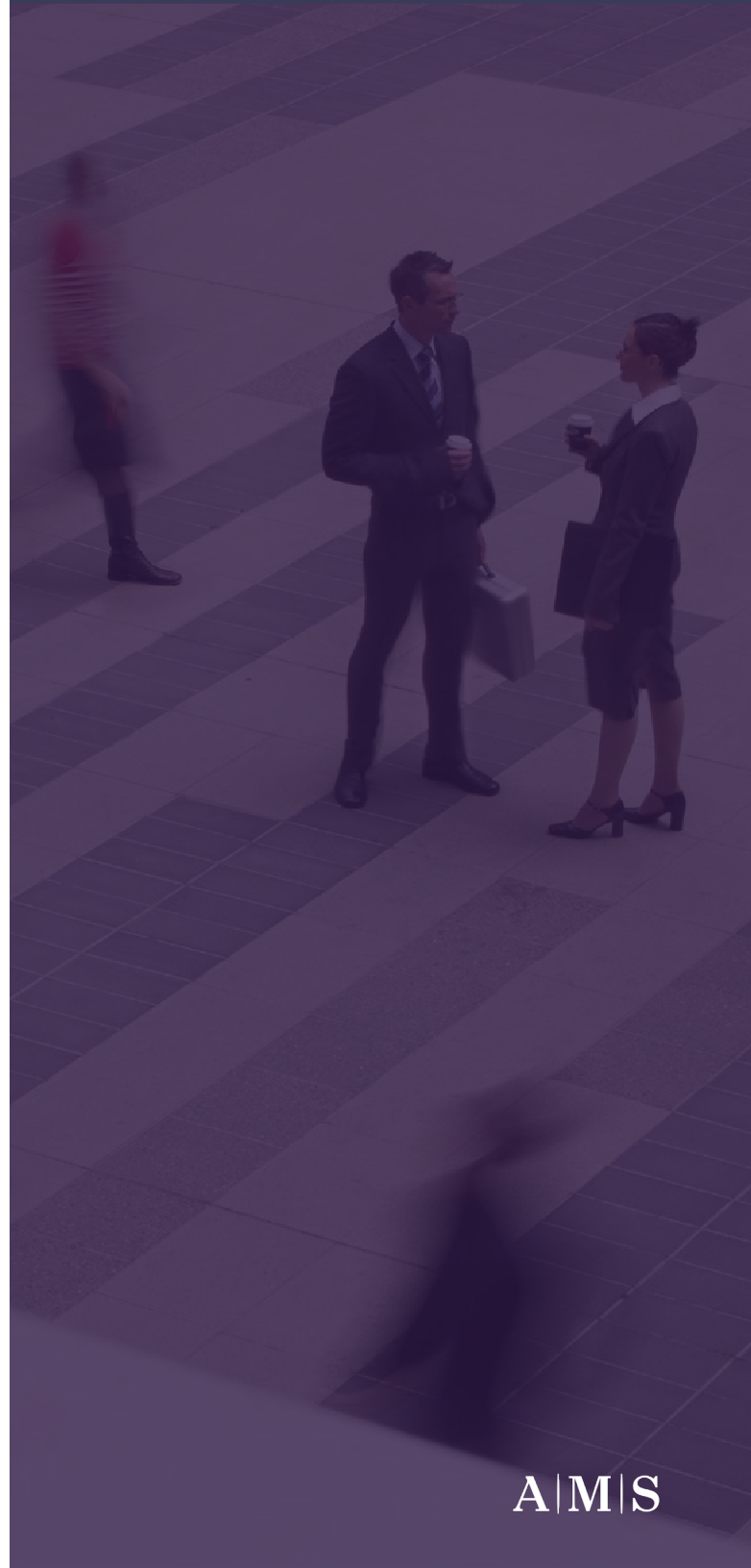
德勤发表的一篇文章中这样写道：面对日新月异的变化，能够积极应对与适应变化的劳动力可实时满足企业面向未来的人才需求，是推动企业发展的重要驱动力。灵活性的实现需要可随着需求变化做出相应灵活调整的人才、技能和技术。这，已经成为必然趋势。

“随着工作不再像以往一样机械化以及工作产出不断发展，工作也变得越来越灵活且充满活力。一些思想领袖认为固定的、以任务为基础的工作即将消亡。随着工作方式从传统的汇报线模式转向团队协作、从例行工作转向更大的工作范围、从单一的技能转向多元化的技能，工作的转变正在不断加速。”

贝克休斯(Baker Hughes)全球人力资源副总裁Graeme Marshall认为，首先要做的是提出正确的问题。

“我们是否做好了吸引宝贵人才的准备？我们是否在同样的基础上评估正式员工与非正式员工？我们是否使用数字化来确保实现目标？我们是否借助工具和技术来评估人才的能力，并在适用的情况下在企业内部共享各种资源？在人才招聘方面，我们是否采用了合适的技术？”

随着贝克休斯的业务向新行业领域拓展，其人力资源团队的一大重点是了解市场状况、人才供应情况以及从何处获得所需技能。



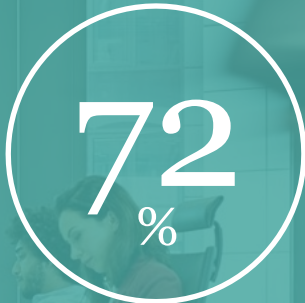


韧性

韧性是企业应对不确定性的一剂良药，有助于企业调整劳动力和体系，从而更好地应对变化并保持持久的竞争力。一个强大且清晰的劳动力战略是实现这一目标的关键。

受益于今年制药行业前所未有的需求，百时美施贵宝 (Bristol Myers Squibb) 业绩增长了40%。该企业意识到劳动力对其成功发展的重要性，并在2020年将人才确定为企业六大增长引擎之一。百时美施贵宝人才战略与创新执行总监 Robert Carruthers表示，打造具有韧性的劳动力的其一要素是最大限度地发挥现有人才的技能和潜力。

“未来，员工离职的首要原因会是他们感到或认为缺乏发展机遇。我们正在寻求更好的方法以了解员工的技能和能力，并从劳动力规划的角度来洞悉企业的未来以及如何填补所需的人才空白。”



72%

的受访高管将“员工适应变化、提升技能和承担新角色的能力”视作应对危机与变革的最重要或第二重要因素。

2021德勤全球人力资本趋势报告



多元性

多元性不仅是一项针对招聘的举措，更是企业发展的驱动力。打造多元化劳动力需要切实可行的方法。企业领导者必须汇集并发展不同人才的视角、能力、技能、经验和职位，整合在一起，加速企业创新和成功发展。

例如，认知多元性的益处毋庸置疑。

德勤澳大利亚报告总结道：“我们认为，企业应创造有利于培养多元化思维的工作场所。研究表明，多元化思维是创造力的源泉，可将创新能力提高约20%。多元化思维还有助于团队预知风险，将风险降低高达30%。”

人力资源总监兼社会流动性专家Bharatti Crack表示，新冠肺炎疫情影响加剧了经济和教育层面的不平等且降低了社会流动性。因此加强对人才多元性的关注变得至关重要。他还提醒企业，避免‘COVID一代’（25岁及以下）的长期不平等，对于塑造劳动力的多元性与韧性至关重要。”

生物制药企业吉利德科学（Gilead Sciences）意识到在虚拟办公环境中开展业务运营时打破偏见与歧视的重要性，已经在大幅度地建立具备多元性与包容性的人才库。其“变革蓝图”计划包括积极创造多元化岗位角色，从人才吸引、人才发展到人才留存的各个阶段践行人才多元性目标。吉利德还加快了招聘经理培训，为其提供关于面试、入职和包容性招聘的完整课程。

86
%

的人力资源专业人士认为，通过包容性文化来吸引和留住多元化劳动力对构建与维护灵巧劳动力至关重要。

怡安第五次面向人力资源专业人士开展的疫情期间全球员工满意度调查，
2020年8月



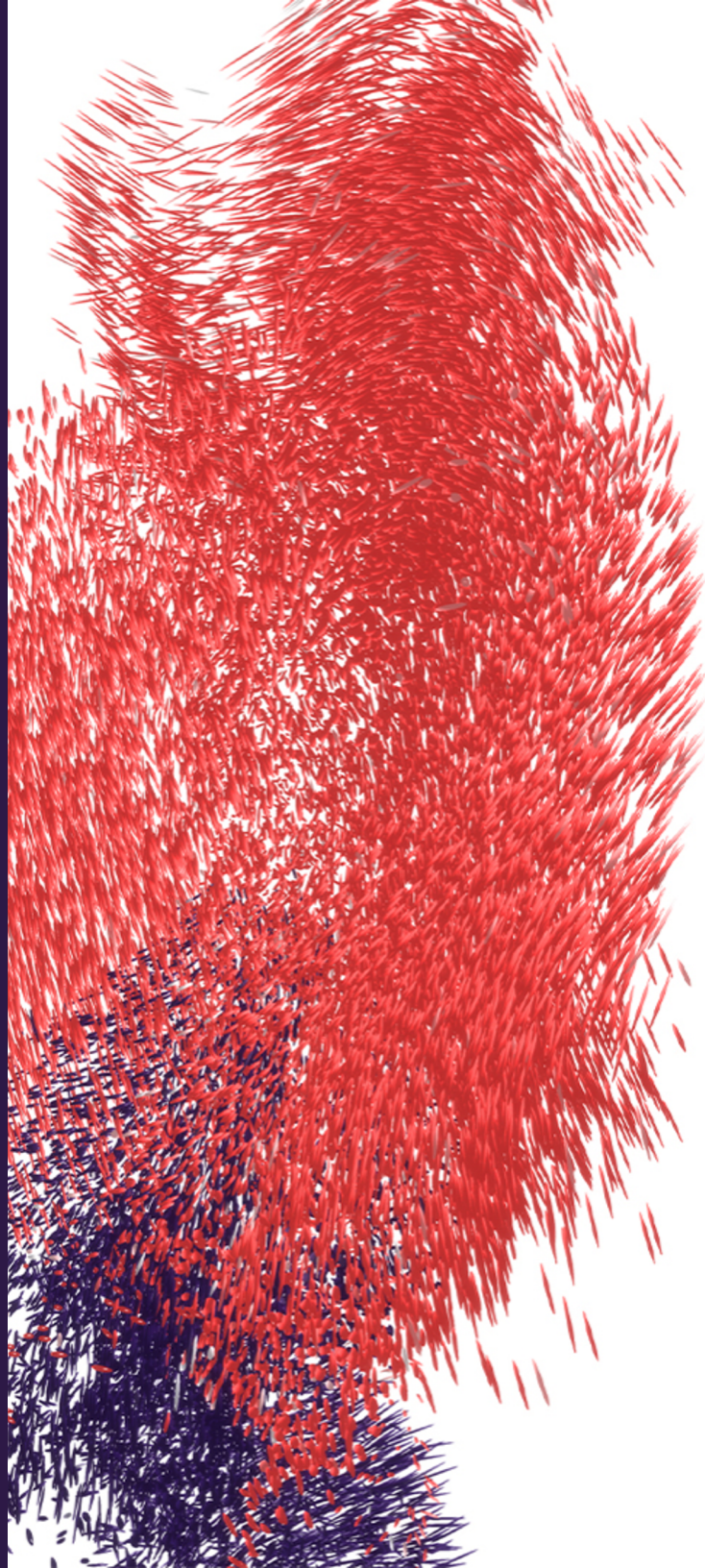
独特性

具有独特性优势的劳动力是怎样的呢？[Gartner](#)提出了其独到见解：“在人才格局重置的情况下，亟待解决的问题是：‘具备独特性的人才是什么样的？如何发掘人才的独特性？企业应如何整合员工的独特性优势来提升竞争力？’值得欣喜的是，这种以技术和劳动力市场分析为动力、面向未来的前瞻性劳动力规划，可带来更高的灵活性，远远超出了传统人才管理流程和设想的限制。”

每个企业都拥有各自的使命与愿景，皆是独一无二的。劳动力亦是如此。具备真正独特性的劳动力“想要”为企业做出贡献，提升企业品牌实力，并利用优势资源帮助企业从竞争中脱颖而出。

Equinor便是将独特性人才理念付诸实践的代表性企业。新兴人才团队主管Ellen Margrethe Fisketjønn对Equinor的人才招聘战略进行了阐述：“该企业以塑造能源未来为发展使命，而新兴人才团队将在实现这一愿景过程中发挥举足轻重的作用。”

“面对新的商业模式和机遇，我们需要新型人才、新的视角，以及新的实力和能力。未来几年，新兴人才将成为我们劳动力更新的重要组成部分。我们已经建立了一个强有力的渠道来维护企业与员工关系，吸引最优秀的毕业生、实习生和学徒进入企业。”



全球知名的战略、创新和发展专家Rita McGrath敦促企业重新思考如何利用劳动力资源创造价值。“很多时候，企业劳动力处于闲散状态或被过度管控、并且获得的薪酬低。他们如同控制轮上可互换的齿轮，被视为成本单位，并未被看作独特的人力资源。原有的创造力也没有施展的机会。想象一下，如果企业允许员工自由地尝试解决问题之道，鼓励他们寻找新方法为客户创造更大价值，给予他们恰当的工具来开发创新解决方案，这样的劳动力很可能是未来企业发展的最佳保障。”

企业领导者必须明白，企业要想发展壮大，必须打造具备灵活性、韧性、多元性和独特性的劳动力。如今的企业缺乏一种多维度且灵活变化的劳动力战略。这一战略有助于企业预见并有效利用劳动力、工作流程与技术资源方面的持续变化。打造真正的灵巧劳动力，是企业实现这一目标的途径。

A | M | S True
Workforce
Dexterity

weareAMS.com