

引领 HR 主管安全渡过 COVID-19 疫情难关的 六大趋势



ORACLE

引言

2020 年，一场突如其来的新冠病毒疫情彻底改变了人们熟悉的工作方式。实际上，在过去几年，人们的工作方式已经发生了变化。而今年的危机直接让这一变化暴露在大众面前。企业负责人，尤其是 HR 专业人员不再谈论未来的工作，似乎变革已经来临。

没错，未来的工作方式已经成为现实。

然而，仍有许多企业感到力不从心，无法适应这一趋势。面对远程工作量骤增、角色转变、家庭和工作难以平衡以及社会对工作场所的健康和安全高度关注等压力，企业不得不重新思考方方面面的问题。比如，目前的首要任务是什么？团队如何做到事半功倍？HR 如何平衡生产力和员工福祉？简而言之，在这个非常时期，企业如何保证业务正常运行？

一切如旧显然是不可能的。受新冠病毒疫情影响，各个企业不得不重新评估原有的运营模式。结果显而易见：以人为本的企业都发展壮大，而违背这一点的企业都出局了。

HR 主管若想基于真正的“以人为本”的理念制定业务流程，必须围绕以下三个主题展开：共情、弹性和赋能。总而言之，这三个主题涵盖了六大趋势，可引领 HR 主管安全度过动荡时期。本报告将针对上述三个主题和六大趋势进行详细探讨。

趋势一：在“以人为本”的文化中，健康、福祉和心理安全是首要考虑因素

“今年的全球人力资本趋势调查显示，80%的受访者认为员工福祉是推动企业取得成功的一项重要或非常重要的优先事项，也是本年度最重要的一大趋势。”¹

共情能力可能是衡量一家企业能否安全渡过危机的最强有力的指标。面对当前形势，确保员工福祉至关重要，保证员工安全也是 HR 不可推卸的一项职责。但是，企业如何才能兼顾个人福祉和覆盖面更广的公司政策呢？

Deloitte 分析师认为，改变企业看待员工的方式可能是一种解决方法。

“我们认为，企业应该更多地关注工作中的员工，而不是员工的工作。为了使员工感受到个人价值，进而转化为切实的企业绩效，企业应当调整工作重点，将福祉纳入工作本身，而不仅仅是制定与工作相关的福祉计划。”²

另外，帮助员工减轻不必要的压力也很重要。针对育儿问题、视频会议和技术难题，以及平衡工作与生活等常见问题提供帮助，是保证员工身心健康，提高员工幸福感和工作效率的关键因素。远程办公的员工需要努力平衡家庭和工作，让他们感受到自己的贡献得到认可至关重要。



“遗憾的是，许多远程办公人员由于不在办公室，感受不到重视……”

— Olivia Curtis

G&A Partners 福祉专家

¹ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/designing-work-employee-well-being.html>

² <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/designing-work-employee-well-being.html>

专业雇员组织 G&A Partners 的福祉专家 Olivia Curtis 表示：“遗憾的是，许多远程办公人员由于每天都不在办公室，感受不到重视，更糟的是，他们甚至感到自己的工作和奉献受到质疑。”³ 这种额外的压力会让员工感到疲累，从而影响整体工作效率。HR 主管和一线经理必须尽早与有此种心理倾向的员工进行定期沟通。

此外，主管还必须向员工清楚地传达首要任务，并鼓励员工保证好自身安全。

“为了采取有效的应对方式，主管必须明确首要任务。当然，目前的首要任务就是帮助员工关注健康与安全，这是最重要的事。”⁴

³ <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/shrm-research-covid-19-takes-a-toll-on-employees-mental-well-being.aspx>
⁴ <https://hbr.org/2020/04/to-build-an-agile-team-commit-to-organizational-stability>

趋势二：包容性和归属感对于打造互联的高绩效文化至关重要

“有 79% 的企业表示，培养员工归属感对于企业在未来 12 到 18 个月内的成功至关重要。但仅有 13% 的企业表示已经为应对这一趋势做好准备。”⁵

领先企业已经认识到员工归属感与企业绩效之间的关联。在 HR 的引导下，这些企业正在努力增强团队成员以及团队之间的个人和情感联系。⁶ 对于分布式团队和远程办公团队而言，这种联系尤为重要。团队成员相互信任是有效开展团队协作的前提，尤其是在无法面对面沟通的情况下。而创建和营造一个让员工感受到自我价值的环境则是打造高绩效文化的关键。

此外，企业还必须确保多元化、平等和包容性 (DE&I) 计划能够切实解决紧迫问题。“现在不是锦上添花或系统转型的时候。”敏捷性和领导力专家 Elaine Pulakos 和 Rob Kaiser 表示，“企业现在正处于生死存亡的关键时期，要先搁置这方面的计划，重新评估首要任务。”⁷ 在当前阶段，企业应当将工作重心放在加强个人与工作的关系以及个人与团队的关系上，让所有员工团结一心，坚定遵循企业价值观，实现企业目标。



“如今，HR 主管正引领员工度过一段难忘的时光。”

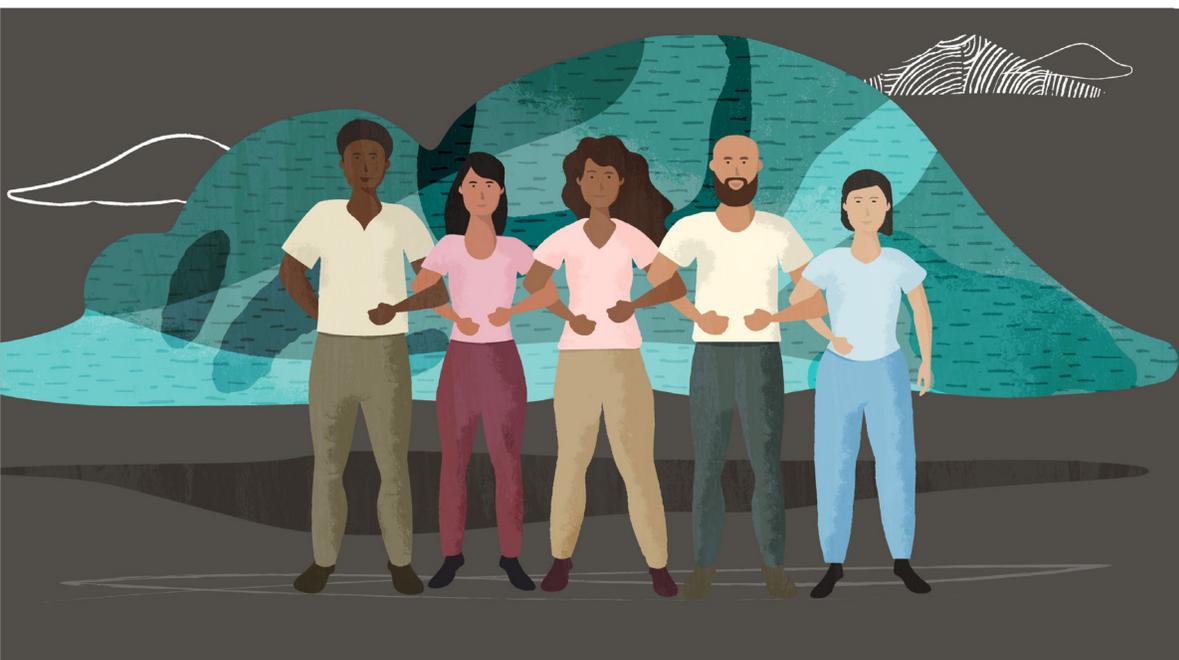
— Nick Petschek
Kotter 首席专家

⁵ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/creating-a-culture-of-belonging.html>

⁶ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/creating-a-culture-of-belonging.html>

⁷ <https://hbr.org/2020/04/to-build-an-agile-team-commit-to-organizational-stability>

建立归属感将对企业产生长期影响，涵盖从营业额到市场覆盖范围的方方面面。有远见的企业早已开始与员工建立信任关系。“如今，HR 主管正引领员工度过一段难忘的时光。”变革管理公司 Kotter 首席专家 Nick Petschek 表示，“日后他们回顾这段时光时，是会重拾对企业的信任，还是会想起一段糟糕的经历？”⁸



⁸ <https://hrxexecutive.com/hres-number-of-the-day-empathy-gaps/>

弹性

趋势三：重新思考再培训 — 到底把钱花在关键技能上还是关键角色上

“74% 的企业表示，对员工进行再培训对于企业在未来 12 到 18 个月内的成功至关重要。但仅有 10% 的企业表示已经为应对这一趋势做好准备。”⁹

长期以来，通过更新员工技能来让员工保持业务相关性一直是企业的一项重要工作。但是在未来，这还远远不够。只有极少数企业能够准确预测未来几个月后的市场需求，更不用说未来几年后了。因此，对员工进行再培训以适应新职位将永远是一个追赶游戏。为了以防万一，企业应当将关注点从个人角色转移到全企业范围内的技能上。

为了加速这一转变，HR 可以激励员工跳出自身角色和传统职业路径的束缚去思考问题。全新的工作模式可让员工根据能力在各个项目之间轮岗，而不是根据职务或所属部门。



“鼓励员工培养不同职业发展方向的关键技能，而不仅仅是针对下一个特定职位。此外，企业还应该为担任关键角色但缺乏关键技能的员工提供更好的职业发展支持。”¹⁰

企业应当将那些无论员工角色如何变化都用得上的技能视为关键技能，例如数字化技能、更高的认知水平、社交和情感能力以及适应能力和应变能力。¹¹

⁹ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/reskilling-the-workforce-to-be-resilient.html>

¹⁰ <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>

¹¹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisis-companies-should-start-reskilling-their-workforces-now>

趋势四：从注重业务效率转变为注重业务弹性

“HBR 发布的一篇关于敏捷团队和稳定性的文章指出，工作方式和决策流程具备弹性和敏捷性的企业财务绩效更好，投资回报率 (ROI) 和股本回报率分别提高 150% 和 500%。”¹²

在新冠疫情发生前，许多企业通过优化流程来提高效率。他们根据特定市场情况来调整流程。然而，这些优化虽然可以帮助企业更快进入市场，但同时也会产生严格的依赖关系。只有在市场保持稳定不变的情况下，这些流程才会起作用。只要发生市场变化，这些流程的作用都会大打折扣。因此，为了在瞬息万变的 market 环境中保持竞争力，企业应当侧重于优化弹性，而不是提高效率。

具备弹性的企业能够更好地响应和适应不断变化的市场情况。对员工进行软技能培训，可以提高他们的沟通能力、团队合作能力和共情能力，从而更好地帮助企业在动荡时期快速做出响应。

“Gartner 表示：“要提高企业的响应能力，应该围绕结果设计角色和结构以提高敏捷性和灵活性，并建立规范化的弹性流程。此外，企业还应当为员工设定多样、灵活和适应性强的职责，并为员工提供跨职能知识和培训。”¹³



¹² <https://hbr.org/2020/04/to-build-an-agile-team-commit-to-organizational-stability>

¹³ <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>

为了最大限度地提高弹性，HR 主管应当制定合适的 DE&I 计划。《哈佛商业评论》指出，“多元化的想法有利于大幅加快解决方案开发速度。组建一个认知多样化的危机管理团队将能够针对潜在解决方案提出更加丰富的想法。”¹⁴ 但是，HR 主管一定不能采用“一刀切”的解决方案，而要着眼全局，正面应对危机。“不要用单一的眼光来看待危机，比如仅将其归为财务或后勤问题。此外，企业还应建立相应的危机管理团队。”¹⁵

《哈佛商业评论》撰稿人 Lily Zheng 对此表示赞同，“我们目前正处于两场危机之中，一场是经济危机，另一场是人类危机。而那些只意识到一种危机的企业无疑会放任另一种危机加剧。”¹⁶



¹⁴ <https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis>

¹⁵ <https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis>

¹⁶ <https://hbr.org/2020/05/adapt-your-di-efforts-to-the-reality-of-the-crisis>

趋势五：围绕分布式授权营造灵活的多维度工作环境

“有 46% 的员工表示，工作与生活的平衡对于提升幸福感非常重要，而有 87% 的人力资源专业人员和主管表示，灵活的工作计划可大幅提高员工满意度。”¹⁷

“根据 Gartner 在 2020 年 3 月 30 日针对 317 位首席财务官和财务主管开展的一项调查显示，有 74% 的受访者表示，新冠疫情结束后，他们会将至少 5% 的出勤办公岗位转换为永久性远程办公岗位。”¹⁸

多年来，远程办公方案一直呈增长趋势。2020 年的新冠疫情更是凸显了此类方案的必要性。随着团队开始适应越来越频繁的视频会议、灵活的工作时间以及不断变化的优先顺序，一项全新的挑战应运而生：如何在保证企业盈利能力和业务完整性的同时，赋予分散办公的个人和团队一定的自主权。

新冠疫情凸显了许多企业转变权力结构的必要性。虽然许多企业仍在实施自上而下的层次结构，但分布式企业必须采用不同的业务模式。尤其是在动荡时期，当企业需要快速做出决策时，许多团队却缺乏相应的权限。

新冠疫情过去后，那些采用分布式授权模式并建立了灵活的决策流程的企业将占据上风。Josh Bersin 指出，许多 HR 团队在创建之初并没



¹⁷ <https://thehill.com/opinion/technology/490521-the-brave-new-world-of-remote-work>

¹⁸ <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-03-gartner-cfo-surey-reveals-74-percent-of-organizations-to-shift-some-employees-to-remote-work-permanently2>

有将提高企业敏捷性纳入职责范围，他们的职责主要是提供服务。但此次新冠疫情暴露一个重要事实：HR 团队需要做的不仅仅是提供服务。他们还需要推进变革，培育和发扬企业文化，以及设计现场办公和远程办公环境。HR 团队要想真正引领企业走向未来，就必须具备足够的灵活性和自主权。

除了 HR 团队，企业还应当在整个企业范围内推行分布式授权模式。各个团队必须高效协作，迅速响应不断变化的形势。McKinsey 分析师表示：“领导层应当提高整个企业团队网络间的协作水平和透明度。要想实现这一点，一种方法是通过分发权限和共享信息，给予团队充分的自主运作权限。在危机期间，企业领导人的第一反应就是巩固决策权和控制信息，严格根据需要发布信息。但企业领导人若能适当放权，确保信息透明，这将给员工树立榜样，在全企业范围内形成上行下效的良好风气。”¹⁹



¹⁹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>

趋势六：采用 AI 和前瞻性数据打造“超级团队”

“59% 的企业表示，将 AI 技术引入工作场所对于企业在未来 12 到 18 个月内的成功至关重要。但只有 7% 的企业表示已经为应对这一趋势做好准备。”²⁰

随着工作场所成为让工作人性化的重要部分，许多企业开始设法减少琐碎、枯燥的任务。而在团队中引入 AI 技术，让员工专注于处理更具影响力或更敏感的工作，将有助于实现变革性业务成果。Deloitte 将这种团队称为“超级团队”。他们不仅能帮助企业推进转型和创造新价值，还可以让员工在瞬息万变的人才市场中重新规划自己的职业生涯。²¹

除了采用 AI 技术，团队还需要充分利用数据进行预测，获得关于劳动力和市场趋势的前瞻性洞察。这尤其适用于实施分布式授权模式的企业。分布式团队可以自行分析数据，然后快速响应，而不必等待中央团队进行决策。

此外，将数据引入决策流程中还可以重塑领导层管理企业的方式。Deloitte 分析师表示：“即使未来的工作、劳动力和工作场所仍然存在不确定性，企业也应当开始从根本上提出新问题，以便于为有关人力资本风险和机遇的重大决策提供依据。”²²



²⁰ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/human-ai-collaboration.html>

²¹ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/human-ai-collaboration.html>

²² <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/technology-and-the-social-enterprise.html>

总结

通过新冠疫情发现的趋势并不完全是新趋势。多年来，远程办公和多元化计划等发展趋势稳步提升，并随着新经济时代的到来显得尤为迫切。而其他一些趋势，例如从优化效率转向优化弹性，不仅是前所未有的，或许还与企业领导人的第一直觉相违背。2020 年新冠疫情改变了人们的工作方式，并迫使 HR 专业人员做出相应调整。

然而，面对这些变化，HR 主管可以放心的是，“以人为本”和让工作人性化将持续为企业带来回报，通过关注员工和员工需求提高生产率甚至市场认知度。

Ally Financial 首席人力资源官 Kathie Patterson 表示：“此次新冠病毒疫情揭示了人道主义理解和关怀的重要性，对企业来说也一样。人力资源必须“以人为本”……只要建立了正确的文化，其他一切都会水到渠成。而现在就是建立这一企业文化的最佳时机。”²³

详细了解 Oracle 云可提供哪些帮助。

马上开始探索

²³ <https://www.forbes.com/sites/alankohl/2020/04/06/how-one-company-is-taking-care-of-employees-during-covid-19/#316174a0488d>

关注我们

请致电 **400-699-8888** 或访问 oracle.com/cn。中国地区的用户请访问 oracle.com/cn/corporate/contact/，查找您当地 Oracle 办事处的电话号码。

 blogs.oracle.com

 facebook.com/oracle

 twitter.com/oracle

版权所有 © 2020, Oracle 和/或其关联公司。保留所有权利。Oracle 和 Java 是 Oracle 和/或其关联公司的注册商标。其他名称可能分别是其所有者的商标。

 | Oracle is committed to developing practices and products that help protect the environment

