

HR与人才咨询

敏捷人才战略

不确定时代发出的HR行动号召

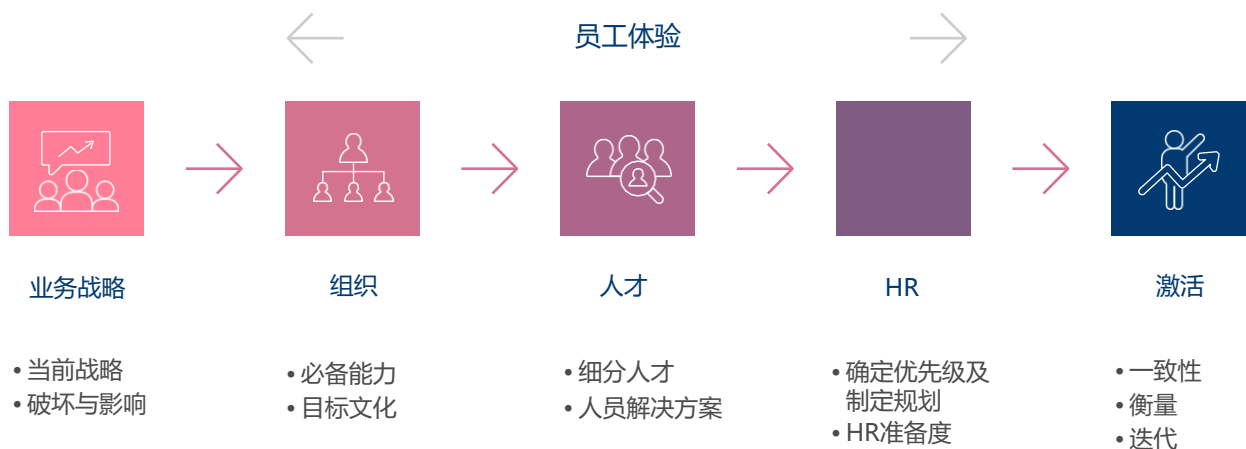
KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

面对疫情所带来的挑战和机遇以及随之而来的不确定性，HR也必须提升自我来应对。为此，需要以新的措施制定和激活人才战略。您准备好了吗？

疫情使世界各地大大小小的组织陷入了前所未有的危机。尽管各个组织面临疫情作出的反应随行业差异以及危机严重程度而有所不同，但无一例外，都需要应对新的威胁或机遇。面对眼前的不确定时期，我们无疑需要快速转变业务战略。我们为CHRO提供的建议依然清晰而坚定：市场环境、客户偏好和用人动态的激烈变化要求您必须迅速重新审视自己的人才战略。如果您尚未采取行动，那么现在正是时候采用敏捷方式做好准备。首先从深刻了解自身的业务战略现状开始，或许，战略本身就已经不具备任何时效了。



KINCENTRIC敏捷人才战略框架



敏捷人才战略框架不是一帖药方 —— 而是一个流程，通过流程，您可以根据组织当前的运营状况识别、优先考虑并不断改进人才、组织和HR的解决方案，从而对业务成果产生最大影响并实现理想的员工体验。

下文将概述如何将这一框架应用于您的组织。

了解自身商业战略受到的破坏和影响

在外部环境一片大好时，当新的人员解决方案启动时，常常没有与业务成果的驱动因素明确挂钩，也没有一个计划来衡量他们提供的价值。这是大多数组织无法承担的“奢侈品”。为了使投资利益最大化，业务战略与人才战略之间必须保持高度一致。而制定人才战略的第一步是“拆解”您当前的业务战略并了解其价值规律——客户亲密度、产品领导力或卓越运营¹——这会使您的组织在竞争中脱颖而出。

在危机爆发时，一些组织需要迅速应对，其他组织可能得以继续蓬勃发展，但需要制定应对未来潜在影响的计划。除了最初的应对措施之外，各组织可能还需要以快速非线性的方式兼顾应对危机、实现稳定与走向繁荣等任务。每个阶段的重点和策略可能会不同。

复苏阶段

业务需求



经历危机

- 现金管理
- 转变运营方式以满足需求
- 识别新的收入来源



实现稳定

- 组织架构重组
- 使新的工作方式制度化（例如，敏捷、协作等）
- 供应链、产品和/或客户多元化



欣欣向荣

- 适应新的竞争格局和监管不确定性
- 加速数字化转型
- 挖掘新的增长动能（例如，并购、创新）

在您经历这些不同阶段时，新的和现存的竞争对手都在设法打破传统并主动影响客户价值以及其实现的方式。

制定清晰的战略和适应敏捷性对未来的成功至关重要。在人才战略上必须能做出灵活调整，而这一切要从确保具备适当的组织能力入手。

1 - 哈佛商业评论 - 客户亲密度和其他价值规律 - Treacy和Wiersema (1993)

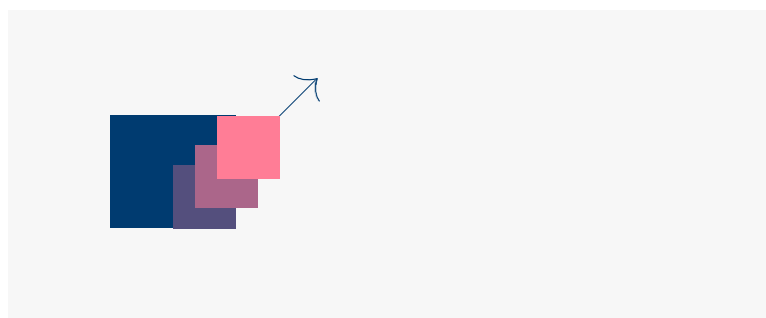
确定关键组织能力和人才类别

随着我们摆脱当前困境但面临持续的不确定性，要应对新的商业挑战并实现蓬勃发展，我们必须具备更广泛的组织能力，并重新定义有助于实现这些能力的重要人才类别。

仅关注那些能支持当前业务战略的能力是不够的。从上文所述各阶段的业务反应来看，明显需要建立更广泛的组织能力。例如，敏捷应对危机的能力通常是组织生存的关键。但是，随着业务开始稳定，敏捷的重要性迅速转移为组织弹性。组织弹性是应对危机带来的余震影响（例如，监管变化、商业模式破坏）和帮助组织做好准备再次进入增长模式的关键。

无论当前处于哪个阶段，您还必须考虑再次快速适应形势的必要性。了解当今所需的能力、可能出现的新挑战及其对组织所需能力的影响是企业今后蓬勃发展的关键。

此外，确定哪类人才对组织能力的影响最大是确保人才驱动业务成果的关键步骤，且需要更全面地了解人才类别。在危机期间，重要人才的分类问题令许多组织措手不及，因为它们未能充分认识到远程工作者和新兴核心人员（例如面向客户的员工和生产性员工）的重要性。如今，重要的人员类别不仅包括被认为能从事研发或工程等核心业务的差异化人员，还必须包括能增强组织弹性和敏捷性的人才。



阐明目标文化

组织文化，包括指导工作完成的基本信念、假设、和无意识行为，是组织应对变革的基石。组织文化对业务绩效和危机应对能力来说是一把双刃剑。因此，明确可支持业务战略的目标文化是至关重要的一步。

对现状进行真实评估很重要，因为这样可以了解其对您的业务战略和人才战略执行能力的影响。就人才战略而言，如果您的当前文化与理想文化之间存在差距，这意味着：您必须识别组织行为和其他短期措施，以帮助克服文化障碍和设计人员解决方案（即：人员选择、领导行为和奖励方案），使其与目标文化明确契合并能应用必要组织能力。

确定关键人员类别的“重要时刻”

员工体验（eX）贯穿从面试到离职的整个员工生命周期。识别关键人员类别的“重要时刻”——即提升、激励、连接和消除摩擦——是确保敏捷人才培养战略的所有要素保持一致的关键。

一个战略性、目的性的员工体验对“重要时刻”的塑造有积极影响，能够为企业带来目标、文化和敬业度。这些“重要时刻”在很大程度上取决于下文。

下文所述的人员解决方案。领导层、经理级人员和HR部门决定着一家组织能否提供完全以员工为中心、由外向内的员工体验。简而言之，员工体验是战略的核心，良好的员工体验会对业务绩效产生重要影响。Kincentric的研究表明，强大的、差异化的员工体验能将息税折旧摊销前利润率（EBITDA）提高三个百分点。

制定人员解决方案：促成所需能力、激活企业文化与理想员工体验保持一致

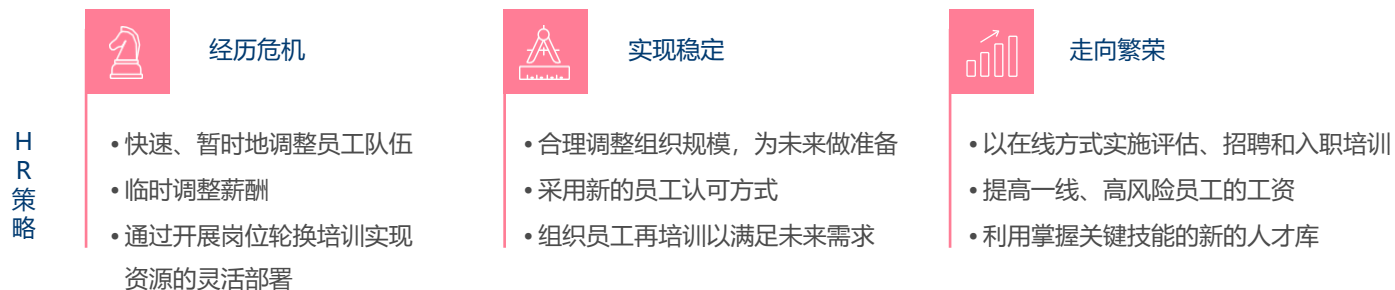
当前变化速度之快和不确定性的持续存在进一步要求制定灵活的人员解决方案，从而为执行新的业务战略和变革策略而快速培养组织能力和进行人员分类。

从疫情应对的过程中可以看出，无论业务受到多大影响，大多数组织确立了许多共同的优先事项：

- 监控员工的健康状况，包括快速了解近况的能力
- 调整办公室场所工作和/或转换为远程工作
- 快速培训领导者和一线员工适应新的规程

尽管存在相似之处，但各组织的关注点在很大程度上取决于业务状况及其所处的阶段——经历危机、实现稳定或走向繁荣。

各阶段HR应对措施



展望未来，许多客户都在反思自己现有的人员解决方案能否应对当前的挑战；是否足以灵活，以适应未来的持续变化。

识别	管理与成长	领导与鼓舞	奖励	支持
<ul style="list-style-type: none">• 用人规划• 招聘• 评估与选拔	<ul style="list-style-type: none">• 发展评估、项目与体验• 绩效与反馈• 职业晋升• 人才盘点	<ul style="list-style-type: none">• 目标一致性• 领导力发展• 继任者计划• 教练与辅导	<ul style="list-style-type: none">• 基本工资和福利• 浮动薪酬• 认可计划	<ul style="list-style-type: none">• 远程工作与现场办公• 企业与HR系统• 流程与 workflow

多元化与包容性

认识到上述所有因素均对组织能力、文化和员工体验产生影响是至关重要的。必须发挥出这些要素的合力才能使效用最大化——关键是要确定何时可协调发挥哪些要素的合力。

Kincentric的敏捷人才战略方法论可以帮助您回答这些紧迫的问题。Kincentric将为合作伙伴提供灵活的数据驱动型咨询方法，以发挥最大影响力。

人力资源的准备

成功的人才战略取决于整个HR部门的调动，您需要确定和优先考虑成功实施人才战略所需的HR运营模型。

根据新的战略需求评估HR优先级

对HR计划进行战略审查时，需要平衡成本、交和质量之间的关系。您需要按战略的重要性和成功交付的可行性设定行动优先级。敏捷地制定计划优先级时，应提前考量从脉动调研获悉的员工情绪动态、可用成本估算和广泛的情景规划，而不是依赖于在最终决策时才开展深入的定性定量研究。确定计划优先级时，应着重解决以下四个关键问题：

- 我们应该启动或加速采取哪些计划来支持企业战略？
- 哪些计划与战略不再一致，因此必须叫停？
- 需要作出哪些投资变更？
- 未来6-18个月的路径图是什么？

确定优先级后，应立即直接向优先计划转移投资和分配资源。此外，还应对可能会拖慢资源重新分配的管理结构和决策方式进行必要的变革。

确保您的HR运营模型已准备好发挥效用

人才战略和HR运营模型密不可分，因此，重新确定人员解决方案的优先级将需要改变HR的服务方式，其中包括对结构、流程、技术和能力的改变。在确定所需的运营模型变革以实施进一步的敏捷人才战略时，请确保：

- 关注体验
- 推动大规模的整合
- 促进敏捷性
- 拥抱数字化变革
- 优先培养关键能力

在应对危机之前有必要采用更灵活的HR运营模型，以培养敏捷性和提供综合的解决方案，危机后随之而来的不确定性更加凸显了这一必要性。[Kincentric NeXt HR](#)为首席HR官提供了打破部门墙，在交付业务成果和优化员工体验中构建敏捷要素的相关见解。

激活您的敏捷人才战略

组织的一致性和变革

敏捷策略其持续、迭代的本质，将产生大量的变革，这些变革必须加以管理。对组织而言，变革具有持续性、非线性，而且常常是在计划之外的。在流程的早期将关键利益相关者集结在一起建立小型灵活的指导联盟，有助于加快认同和支持未来迭代，从而应对计划外的变更。

在个人层面上，由于员工、经理和高级领导者会继续受到疫情带来的深刻、切身和各种后遗症的影响，因此变革将与其身心需求息息相关。在这种情况下，在对人才战略作出任何重大变革之前，均需要对利益相关者进行细致的分析，并考虑变革对员工队伍的影响。在策略层面上，为确保成功执行变革，必须将变革管理规程和策略（例如，为初步的微小成功而庆祝，以鼓舞士气）融入日常运营。

展现影响

要实施敏捷人才战略，还需要建立流程和治理结构，以围绕启动、停止或加速某些举措或计划作出定期的、迭代的和快速的决策。为了有效地做到这一点，应立即重新评估衡量方式，即从内容、时间、形式三方面衡量对组织的加速影响。应采用“行动-倾听-调整”三步衡量法：

- 注重采取行动以及导向和规范这些行动所需的信息。
- 提供HR及其利益相关者作出与员工相关的最佳决策所需的见解。
- 随着时间的推移而发展，与战略和交付产生联系和建立循环，展现出持续的改进和价值。

通过采取这些步骤，HR部门可快速重新制定计划、项目和流程，最终成功建立敏捷性。



行动

倾听

调整

联系我们

Tom Friedrich

合伙人
HR & 人才咨询 | 美国
tom.friedrich@kincentric.com

Alex Manfrediz

合伙人
alex.manfrediz@kincentric.com

Brian J. Ruggeberg博士

合伙人
brian.ruggeberg@kincentric.com

Seymour Adler博士

高级合伙人
领导力评估 & 发展
全球业务负责人
seymour.adler@kincentric.com

Stephen Hickey

合伙人
文化 & 敬业度
APMEA业务负责人
stephen.hickey@kincentric.com

Michael Martin

合伙人
HR & 人才咨询
全球业务负责人
michael.martin@kincentric.com

联系洽谈

关于Kincentric

Kincentric, 史宾沙公司成员, 以其特有的方式探讨人力资本——我们帮助您识别驱动员工的因素, 继而推动您的业务发展。我们数十年来致力于研究文化与敬业度, 领导力测评与发展, 以及人力资源和人才咨询业务相关领域, 这些专业经验让我们助力组织从内部进行变革。我们的全球员工网络、经过验证的深刻洞察以及直观的技术为我们提供了新的方法, 帮助组织释放员工与团队的力量——促进变革、加速成功。更多详细信息, 请访问:
kincentric.com.

社交媒体 @ Kincentric

随时了解与您的业务和职业相关的趋势和主题。

    @ KincentricCo

© Kincentric, 史宾沙公司成员。版权所有。
欲了解与复制、分发和显示本成果有关的信息, 请联系:
permissions@kincentric.com.