

企业文化与敬业度

2019 全球 员工敬业度趋势

尽管员工敬业度处于历来的最高水平，但更广泛的经验指出了员工在适应新的工作方式时的成长阵痛。

作者：Ken Oehler , Christopher Adair

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

员工敬业度在提高

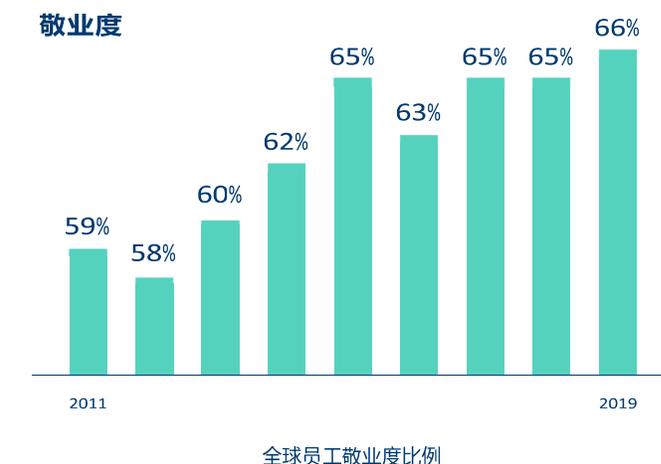
尽管存在持续的竞争干扰，经济增长和扩张使公司有更多机会进行人力投资。这项投资现在正在得到回报。**我们客户三分之二的员工是敬业的¹**——这一结果高于我们度量敬业度以来的任何时点。

虽然 1% 的增长似乎并不显著，但是多年来持续增长的趋势非常重要，它表明了员工现在比以往任何时候都更愿意全身心投入工作。

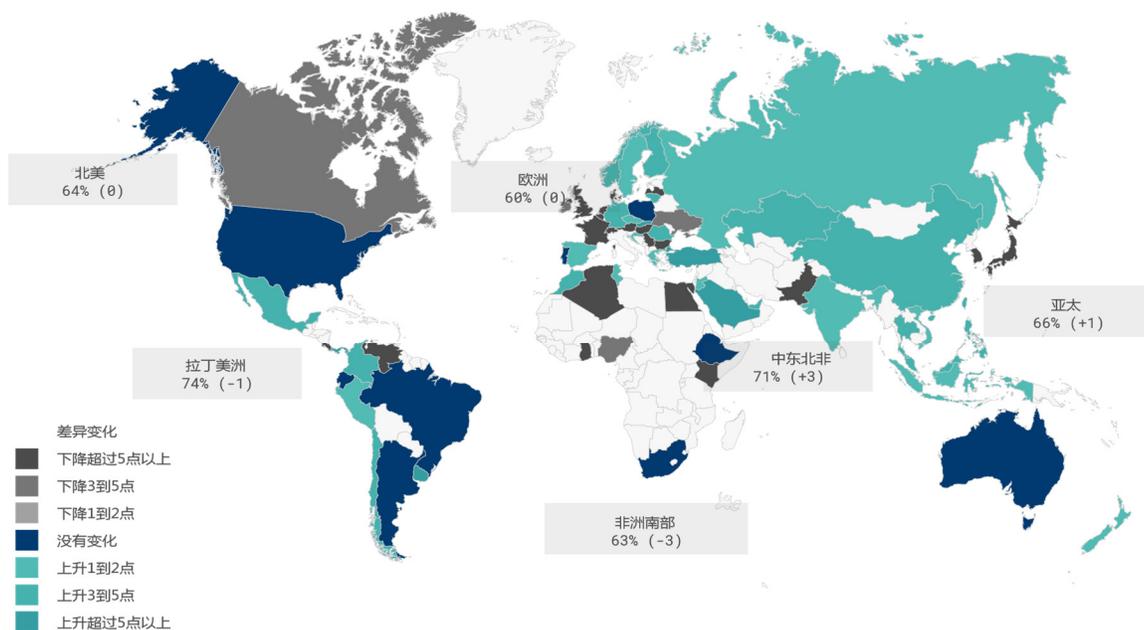
按区域划分的敬业度

我们持续看到地区和国家层面的差异，这些差异反映了总体的、全球的变动情况：

- 北美：过去几年，美国的员工敬业度保持平稳，而加拿大的员工敬业度在去年下降了 3%。
- 拉丁美洲：委内瑞拉的巨大动荡导致该地区的敬业度略有下降，该地区的最大市场巴西和阿根廷与去年保持一致。



- 欧洲：英国的敬业度下降 2%，可能反映出英国围绕脱欧产生的持续紧张局势，但该地区总体保持平稳。
- 亚太：中国（增长 3%）和印度（增长 1%）两个最大市场的积极变动是该地区敬业度指数上升的主要驱动来源。



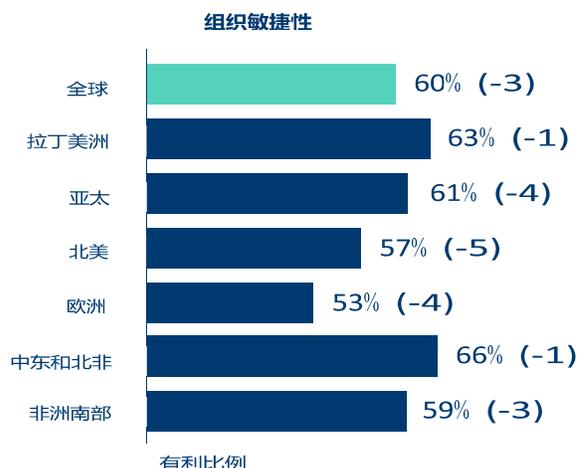
1 - 根据 2018 年至 2019 年间 86 个国家 4100 多个组织的 500 多万名员工的回答得出的结果。

提高员工敬业度的关键领域

更加敏捷

我们都听过组织需要变得更加敏捷，但我们看到全球的组织敏捷性得分正在下降。这是否意味着组织的灵活性降低了？

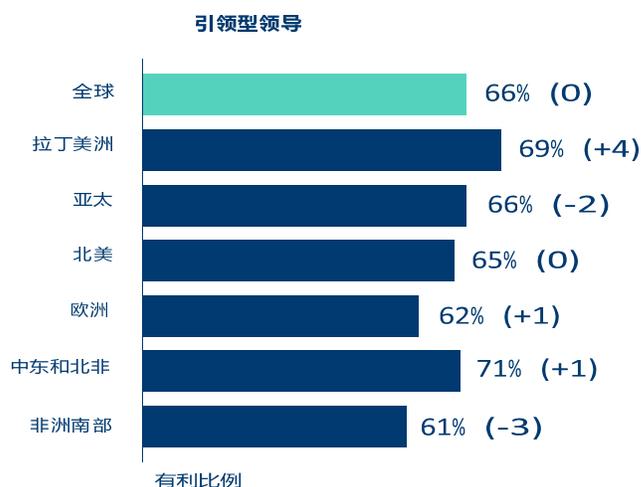
可能并非如此。更有可能的是，组织正在尝试新的策略来放开历史、线性思维，而员工正处于一个可能有点痛苦的再学习曲线中。了解灵活性原则是一回事，但在日常工作中实践和应用它们完全是另一回事。



引领方向

领导者的个人敬业度会驱动团队成员敬业的可能性，但展示敬业行为可能更为重要。

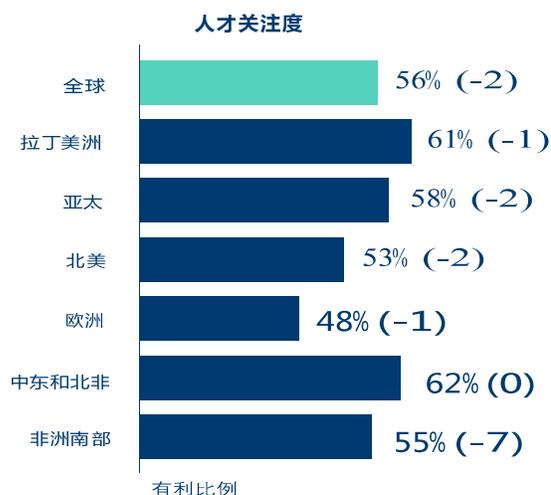
例如，一个持续的重要敬业度驱动因素是高层领导者为其员工描绘组织令人振奋的前景的能力。然而，令人振奋的未来不可能完全由高层领导者带动。一线管理者同样需要帮助激励和指导他们的团队成员积极展现出和企业文化相一致的行为。



加倍关注人才

我们的数据告诉我们，在雇员生命周期的开端以及终点的时刻，提升员工体验变得越来越困难。

在开始阶段，吸引合适的人才并为其提供具有意义的发展方向变得越来越难。在结束阶段，公司很难留住实现业务目标所需的人才。其中一部分原因是劳动力供给的人才资源紧张给予员工考虑其他职业机会的自由，但上述的情境都说明了管理价值主张、建立人才梯队以吸引和保留对未来成功至关重要的人才，其愈发普遍必要性。



展望：跟踪趋势

除了从员工反馈中发现的趋势外，随着变化不断加快，把握员工敬业度和行业体验变化的趋势脉动是很重要的。我们对于“这是什么？”关注更少，对于“如何应对？”关注更多。

领导力、组织文化和员工敬业度与业务绩效的一致性仍然是企业普遍面临的主要挑战，尤其是对于人力资源职业人士而言。

关注以下趋势：

- **员工体验一如既往，但是您希望达到的更高层次的目标是什么？** 注意不要限制在完全自下而上的视角上而忽略了对于企业需要什么来提升其价值的考虑。平衡是关键。
- **文化、敬业度和员工体验正在融合。** 在员工体验中，文化既是员工敬业度的驱动因素，也是员工集体行为规范的结果。理解这些交叉作用将帮助企业发现其隐藏的优势领域和不足之处。
- **人力资源相关人员需要在研究和数据分析、设计思维和敏捷技术领域提高自身的能力水平、扩张自身的能力范围，** 以充分满足在寻求更好的员工体验方面时，更加频繁的评估需求。随着每个流程都被“重构”，人力资源专业人士将需要这些额外的技能来促成组织的成功。
- **技术掩盖了真正的人才问题。** 像机器学习和人工智能这样的技术正在迅速发展，但是公司需要更加专注于定义业务和人才问题，并确保他们有能力解决问题，而不是简单地使用技术来发现问题。
- **更加频繁的调查本身不会提高员工的敬业度。** 更加频繁的调查提供了更多的数据，但却没有采取行动深究其根本原因，这样反而阻碍了组织采取行动。您需要结合战略、评估、交付和行动来从整体上考虑您的方法。

组织需要坚定执行：

在阅读了这些要点之后，您可能会想：“当然，我已经知道这些很重要。”但是，正如我们的全球员工体验研究所强调的，很少有组织能够成功地执行他们希望提供的员工体验。

事实上，在 43 个国家的 1300 多名受访者中，只有三分之一的组织对他们所说的员工体验有很好的定义，甚至更少（28%）的组织认为有能力创建一个具有差异化的员工体验。加上超过 70% 的人说调研的各个维度并没有像计划中的那样迅速改善，这说明了在提升员工敬业度和建立未来成功所需的组织文化之前，明确战略、治理和目标是一项必要的任务。

我们可以为您提供帮助。我们的顾问专业从事组织文化与敬业度、领导力发展和人力资源有效性咨询，为您和您的组织提供一种不仅能激励员工而且能帮助您实现文化和战略目标的员工体验。

联系我们了解更多信息： contact@kincentric.com

联系人

Ken Oehler 博士

高级合伙人

Kincentric

文化与敬业度咨询业务，全球负责人

ken.oehler@kincentric.com

Christopher Adair 博士

高级顾问

Kincentric

文化与敬业度咨询业务 | 美国

christopher.adair@kincentric.com

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。

我们源于怡安，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、经过论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：

www.kincentric.com

社交媒体 @ Kincentric

及时了解与您的业务和职业相关的趋势和主题。

    @ KincentricCo

© Kincentric, 史宾沙成员，版权所有。

有关信息的复制，发布及展示，请联系：permissions@kincentric.com。