

# 一切 从此改变

探究员工体验如何成为组织关键

第三版《全球员工体验研究》重点报告

**KINCENTRIC**

A Spencer Stuart Company

# 变革机遇

疫情改变了世界，它改变了思维模式、感受和行动方式；改变了人们的期许和愿望。同时也彻底改变了组织与员工的互动方式。

**如何成功度过这些动荡时期，员工体验应成为您业务战略的关键推动力。**

为什么？因为它能与组织的目标凝聚在一起，可以提升员工敬业度，并对业务成果产生影响。疫情期间，员工体验的驱动因素也随之改变，企业需要立即采取行动以保持领先地位。



在疫情的初始阶段，虽然有80%的员工对自身的员工体验仍然持有乐观态度。但是，与2008/09年金融危机的情况相类似，可以预见未来几个月内员工体验和员工敬业度将会持续降低。

对于员工而言，他们面临的挑战包括压力和工作量的增加、人际互动减少以及动荡期延长，导致不堪重负和倦怠情绪。对于组织而言，帮助领导者度过充满未知的时期，加速实施组合策略和不断发展人力资源才是关键。

关键 50%

公司将新冠疫情视为文化、人才、员工体验和领导力的催化剂

的组织正在积极应对未来的变局，通过尝试或采用新项目和实践，促成人才和员工体验的新常态

**对于能坦然接受这一新常态的组织——会收获非同寻常的结果**

# 各组织必须迅速采取行动以适应和重新评估.....的方式

思考



计划



引领



运营



衡量



思考

计划

引领

运营

衡量

# 挑战 思考方式

---



卓越的员工体验不会一蹴而就。这源自于在整个员工生命周期内践行清晰的战略决策。不仅如此，还必须在员工面临的关键时刻不断兑现这一承诺。

大多数组织还有大量的工作需要去做才能达到卓越水平。如果各组织希望最大程度地利用员工体验带来的收益，则需要在战略、交付和评估方面给予关注。

## 具备领先 员工体验实践 的组织\*

以及对员工体验不懈关注的组织  
在这一领域内处于领先地位

这其中有 **79%**  
的优秀组织提供了差异化  
的员工体验

\* 积极回应员工体验的战略、执行和衡量等相关问题的组织

## 具备标准 员工体验 实践的组织



有明确的员工体验战略



能交付所承诺的员工体验



建立了与员工体验战略相一致的  
目的明确的调研/脉动调研策略

## 具备领先员工体验 实践的组织



7/10

已明确关键员工群体的关键时刻  
相较之下，具备标准员工体验实践  
的公司在这一方面的比例为30%



8/10

表示其在交付员工体验方面  
具有有效的领导力/HR能力，  
而建立了标准员工体验实践  
的公司比例是40%



7/10

表示其当前评估标准触发相  
关负责人采取明确行动，而  
建立了标准员工体验惯例的  
公司在这方面的比例为40%

## 建立新常态需考虑的 几种领先解决方案

三种  
方法  
挑战

# 思考

方式



01

**悉心关注**您期望员工感知到的员工体验，因为这些体验将逐步塑造组织理想的文化。

02

**连接员工体验与组织愿景。**我们生活在充满不确定性的时代，设定一个能鼓舞和激励员工的明确目标比以往任何时候都更加重要。

03

**阐明职责**并针对员工体验战略、执行和衡量建立明确的责任制度和管理机制。

思考

计划

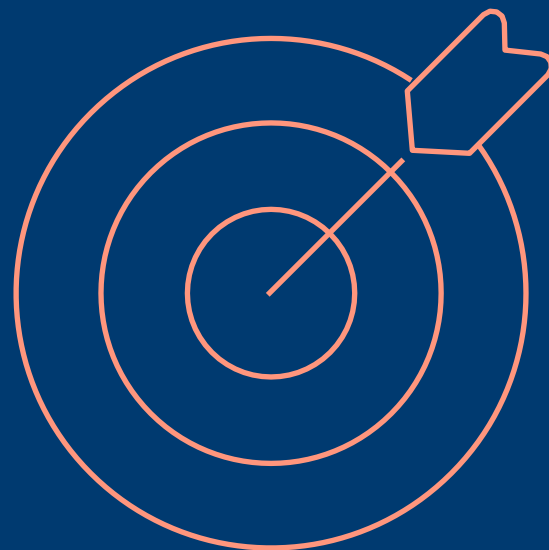
引领

运营

衡量

# 加速计划

---





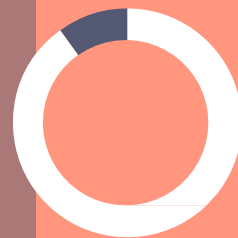
尽管只有三分之一 的组织制定了明确的员工体验战略，但使员工体验与业务需求保持一致已成为许多组织的优先事项。

2020年员工体验实践的首要可预期结果的是加强了员工与业务战略的联系。

这凸显了后疫情时代设定目标和方向的重要性。

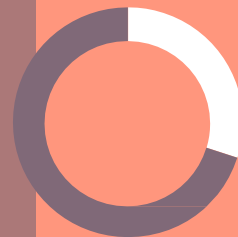


尽管各组织更加重视制定员工体验计划，但很多组织仍在努力挖掘员工体验所能带来的商业价值。



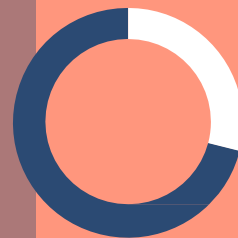
90%

的组织制定了2020年员工体验优先策略



30%

的组织优先明确员工体验的业务影响/投资回报率



29%

的组织优先争取高层领导对员工体验计划的认同和支持

为了成功应对疫情的下一阶段，公司必须培养执行战略及适应不确定性所需的组织能力。该怎么做？  
通过关注有助于建立或提升关键能力的人员，并改善对他们而言属于关键时刻的员工体验。



## 关键员工群体

高绩效员工  
高潜力员工  
领导力梯队

## 关键体验

与领导者的互动  
绩效管理  
入职  
发展

## 新生代群体

远程办公的员工  
关键员工  
多元化员工群体

## 新生代关键体验

包容性  
福祉  
工作/生活融合  
虚拟办公技术体验

采用经过深思熟虑的方法

- 来培养实施战略所需的能力
- 激发文化以及为组织内的其他成员
- 带来理想的员工体验。

# 三种方法 加速计划



01

## 识别

识别出对于业务战略达成最关键的员工群体

02

## 规划

规划员工体验历程，并定义这些群体的关键时刻

03

## 明确差距

明确员工体验的当前状态与理想状态之间的差距，并在变革和赋能策略的助力下制定员工体验改进路线图

# 升级**引领**

---



在新冠疫情的早期阶段，领导者对员工表现出前所未有的关怀和关心。人际关系、同理心、谅解、坦率和韧性是疫情期间的热门流行语。

这些行为不仅在隔离期间对改善员工体验有积极作用，而且已成为员工福祉的首要驱动力。员工将乐于接受领导展现的同理心。

领导者已证明自己有能力改变领导方式，但需要在危机的下一阶段以及未来几年中继续保持。

无论是哪一部门的领导者，**成功领导力的特质已经永久性地转变为更具关怀、自信和彼此紧联的领导风格。**

## 为了在后疫情时代的恢复阶段提供卓越的员工体验领导者需要：



鼓舞和引领



为团队赋能



建立情感纽带



展现敏捷性

企业应支持领导者，反思这些关键体验，融入学习经验和加速推动个人成长



员工体验的  
重中之重

## 培养管理者 能力

提供卓越员工体验

仅 **36%**

的组织表示其领导者已准备好  
创造卓越的员工体验

**49%**

的组织计划在未来12个月内投入  
更多资源在领导力发展项目

# 三种方法 升级

# 引领



01

## 收集成功案例

收集领导关怀的成功案例，  
然后通过多种渠道定期进行  
交流和分享

02

## 加强投入

通过加强领导力发展，  
深化在这些新的领导力  
技能的投入

03

## 定义和嵌入

定义变化并嵌入在最新  
的领导力模型中

思考

计划

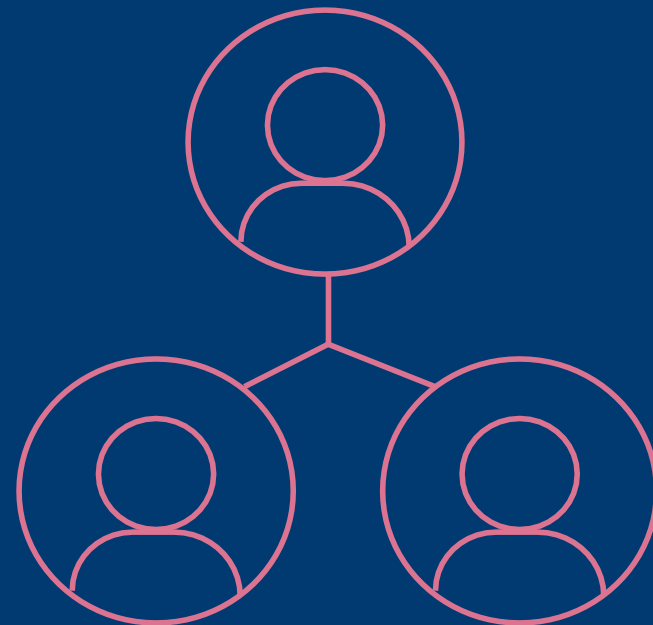
引领

运营

衡量

# 改进运营

---





疫情已改变了公司运作的结构，其中最明显和切实的变化就是向“混合雇员”的方式转变

在混合场景（部分远程办公、部分现场办公）中的人才吸引、入职、管理、赋能和保留，要求组织从混合雇员的角度重新审视员工体验。



# 9/10

HR认为，远程办公会对工作/生活平衡和效能产生从中性到积极的影响。



# 4/10

HR认为，远程办公会在同事之间的人际关系、与管理者的沟通以及高层管理者传递愿景方面产生负面影响。

# 51%

的组织正在加速推进数字化解决方案

HR对危机的敏捷度

十分出众

在全球范围内，HR部门已重新思考角色和职责分配，且敏捷、加速地部署了整合计划和团队。保证这些成就的可持续性，对于新的混合型雇员队伍的员工体验管理至关重要。

然而 仅 **42%** 的组织认为自己具备了未来HR所需的有效能力



**37%**

的组织计划在未来12个月内投入启动HR基础建设。



**32%**

的组织计划重新审视HR能力建设

好消息是，每三个组织中就有一个计划投资HR部门。



**31%**

的组织将投入优化其HR运营模型

# 三种方法 改进运营



01

## 审查HR的优先级和架构

还包括运营模式、角色、职责、项目和流程，并确保这些与新业务和人员战略保持一致

02

## 打破孤岛现象

开发和交付有意义的人员解决方案——充分利用在危机管理过程中建立起来的新力量

03

## 加倍关注HR的关键驱动因素

使您的服务交付和人员解决方案与您理想的员工体验保持一致

思考

计划

引领

运营

衡量

# 加强**衡量**

---



## 加强衡量

疫情充分展现了世界变化的速度，那些不具备洞察和无法采取敏捷行动的员工调研，很快会成为过去式。

未来的评估将更高效、更快速，且更有力地支持针对性的行动。通过提升满意度调查的频率来推动持续对话，帮助组织形成假设，并驱使利益相关者更快速地采取具体行动。

超过  
一半

的组织计划在将来每年多次评估生命周期中的目标事件



仅 **38%**

的组织能通过正确的员工调研/脉动调研全面掌握员工体验在整个职涯周期中的情况



仅 **38%**

的组织认为其员工调研触发了明确的行动改进措施

---

是时候进行更敏捷的员工体验对话了，这样可以提供即时的洞察并针对员工体验中最重要的因素采取明确行动。

---

10%

的Kincentric客户，采取敏捷的倾听和行动战略后

员工敬业度  
同比增长11%



# 三种方法 加强 衡量



01

## 采取行动

加大员工体验满意度  
调研和行动的频率

02

## 更加针对性的调研

调研设计需要更加针  
对那些能够对组织绩  
效产生影响的员工体  
验维度

03

## 严格对待

采取更严格的员工体  
验改善行动计划并加  
强问责。只有用于加  
速变革，收集数据才  
有意义

# 非凡变革 实现 非凡成就

员工体验可以确保从员工的角度出发了解员工的需求和想做的事情，而不仅仅是取悦员工。员工体验与加速创新、业务增长和组织利润息息相关。这是一条双向道，其中的价值在于让员工需求与业务需求相互匹配。

---

设计和交付体验可以带来积极的文化导向，如果行动得当，还可以提高商业绩效、员工保留和客户满意度。

---

## 有效的员工体验 带来增长

疫情前的研究表明，改善员工体验可以解释组织绩效间的显著差别

### +2个百分点

---

当员工体验战略与业务战略挂钩并得到高层领导的大力支持时，EBITDA\*利润率比行业平均水平高出2%

### +7个百分点

---

当员工拥有卓越的HR流程体验时，收入将会增长7%

### +2个百分点

---

当员工体验反馈基于人才细分群体、评估经历、反馈频率和明确的行动责任制时，EBITDA率会比行业平均水平高出2%

随着各公司纷纷作出调整并希望恢复疫情之前的绩效水平，我们认为改善员工体验将是各组织恢复速度差异的影响因素。

\*EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization): 息税折旧摊销前利润率



企业不应劳而不获。只要继续调整和重新评估自身的**思考、计划、引领、运营和衡量方式**，企业就会发现这些方式对业务绩效的深远影响和持续的变化。

## 从今天开始 变革您的员工 体验方式

### 从员工开始

同情并理解员工的需求，给员工带来良好的、包容的、提升的和鼓舞的感觉

1

### 建立“混合型”员工体验战略

重新思考基于数字体验的人才吸引、入职、管理和保留战略

2

### 加速“以人为本”的领导力

培养领导者，使其顺利应对人际关系、活力、同理心和支持力等方面的变化。

3

### 升级HR以实现整体交付

帮助HR部门整合各种流程、程序、能力和技术，以交付具有凝聚力的员工体验。

4

### 加大反馈收集频率和行动力度

当前业务变化的速度比以往任何时候都快。要定期倾听员工心声，并根据反馈结果助力于针对性行动。

5

### 推动整个系统的变革

员工体验要求多个利益相关者（最高管理层、HR、领导者、经理）转变思维和行为，在组织中产生影响。

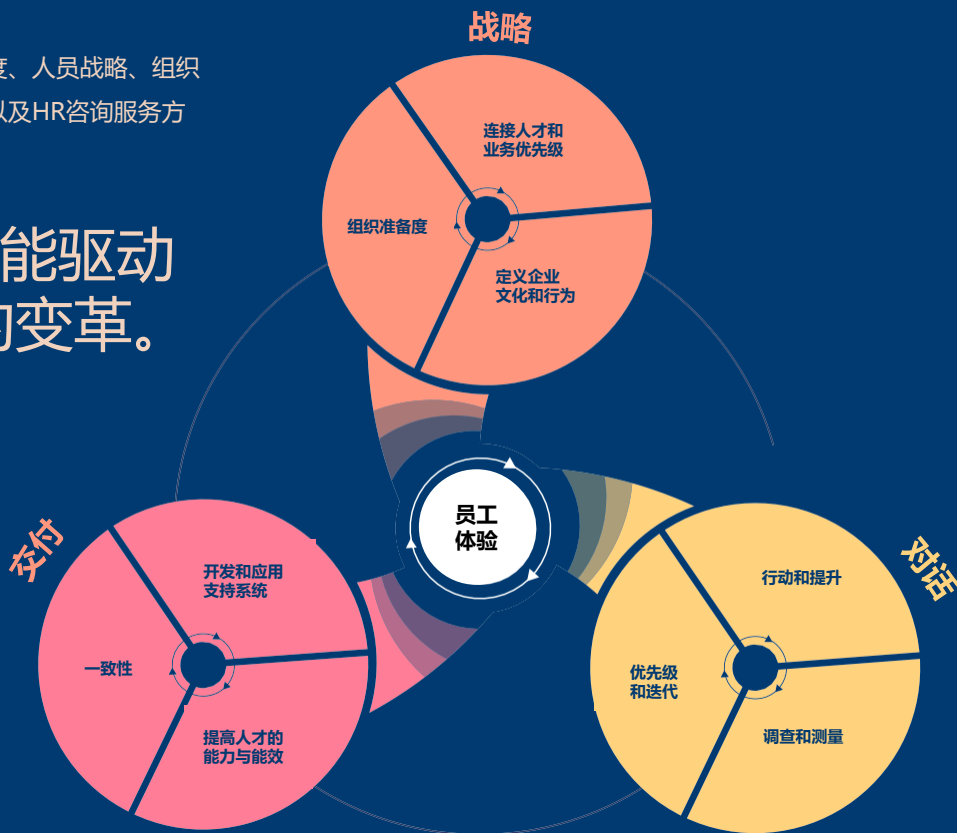
6

从现在开始，开始对话。

## 现在就开始改变吧

凭借数十年来在员工敬业度、人员战略、组织文化、领导力评估和发展以及HR咨询服务方面积累的专业知识，

## Kincentric能驱动由内至外的变革。



## 员工体验战略

将员工体验战略与业务、目标和人才战略明确联系在一起，重点关注交付准备。

## 员工体验交付

优化和整合您的HR职能。

激活领导者和经理者的职能和交付能力。

## 员工体验对话

借助最新调研/脉动调研/行动技巧和数据科学等方式，设计和实施“持续对话”战略

## 我们如何帮助客户取得成功：

若有意讨论人才、领导力、HR和员工体验挑战等方面的问题，请通过 [contact@kincentric.com](mailto:contact@kincentric.com) 或访问 [kincentric.com](http://kincentric.com) 与Kincentric联系。

# 联系信息

**Seymour Adler, Ph.D.**

高级合伙人

领导力评估&发展

全球业务负责人

[seymour.adler@kincentric.com](mailto:seymour.adler@kincentric.com)

**Stephen Hickey**

合伙人

文化与敬业度

全球业务负责人

[stephen.hickey@kincentric.com](mailto:stephen.hickey@kincentric.com)

**Michael Martin**

合伙人 人力资源&人才咨询业务

全球业务负责人

[michael.martin@kincentric.com](mailto:michael.martin@kincentric.com)

**Réka Bakos**

全球员工体验业务负责人

研究负责人

[reka.bakos@kincentric.com](mailto:reka.bakos@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:  
[www.kincentric.com](http://www.kincentric.com)

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](mailto:permissions@kincentric.com)

## 研究简介

本报告摘录自2020年5月至6月开展的第三版《全球员工体验研究》。在本报告中, Kincentric对来自42个国家的800多名人力资源专业人员和首席执行官进行调查, 根据全球1000万员工的体验提供相关见解。

**登录官网**

[kincentric.com](http://kincentric.com)

**联系我们**

[contact@kincentric.com](mailto:contact@kincentric.com)

**关注我们**

[@Kincentric](https://www.kincentric.com)

**KINCENTRIC**

A Spencer Stuart Company