

全球趋势

# 稳定是一种假象 ——走近，去聆听

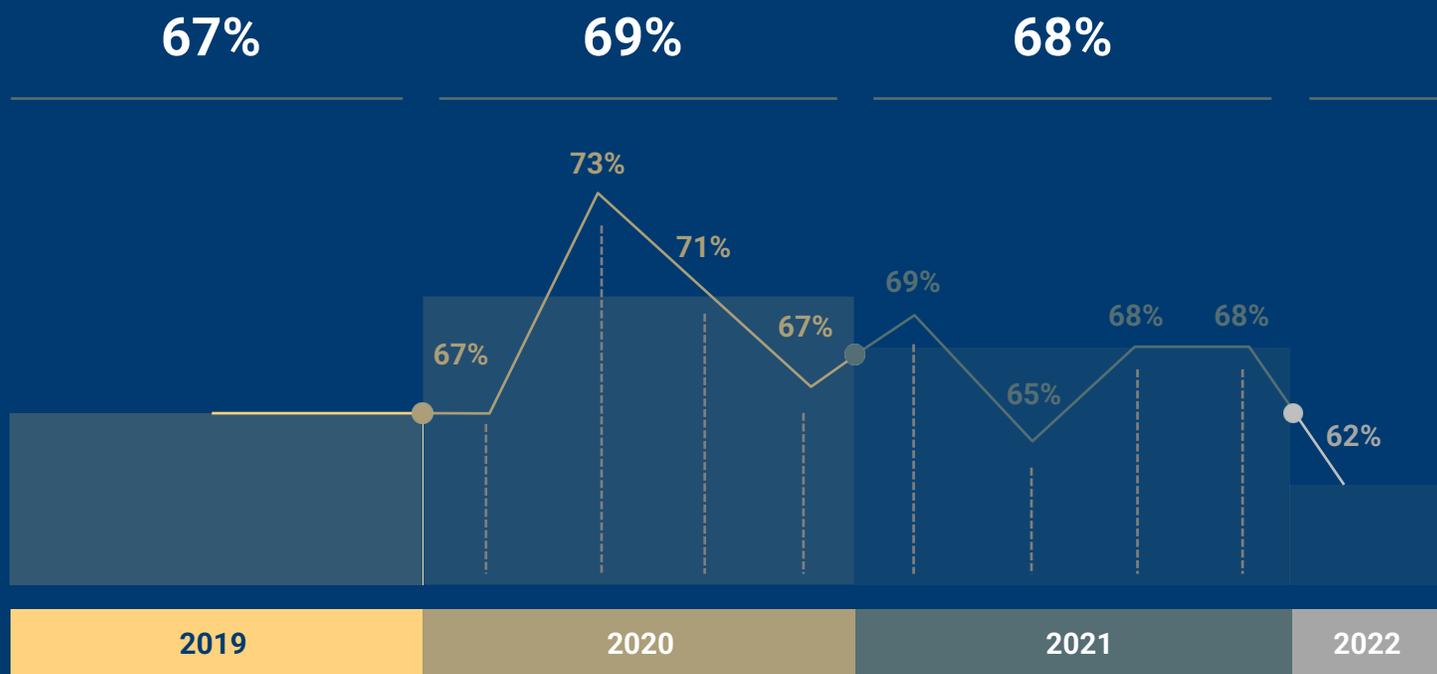
---

2022年全球员工敬业度趋势：研究亮点

**KINCENTRIC** A Spencer Stuart Company

尽管过去三年中，全球员工敬业度水平看起来并无太大变化，但若以季度为时间单位去研究，便可窥见员工敬业度的真实跌宕起伏。这种变化表明我们仍处于动荡不定的工作环境中，虽然很多公司正通过试验、学习和改进来探索新的运营方式，但亦有公司裹足不前，期待一切能恢复“常态”。

### 2019年至2022年第一季度全球员工敬业度



我们无法再回到过去。如今企业拥有一个能够改变在过去看来“不可改变”事项的独特机会。这是一个**充满机遇的时代**，给企业提供了前所未有的转折点。员工期望升至巅峰。所有人都在关注未来。现在正是仔细审视、积极重新评估、反思、调整和重整旗鼓，以实现长期成功的好时机。



抓住  
时机

发现  
机遇

振兴  
企业

## #1注意!

### 组织的人才需要这些:

敬业度的“留任”因素，即员工留在企业的意愿度，正在持续降低，这表明员工流失仍是企业面临的挑战。为减少人员流失，企业应解决两个主要问题：“认可与职业发展”以及“获得完成工作所需的支持”。员工越发需要感受到自己的努力会得到认可，并且更好地了解他们在企业里未来会承担何种角色；另一方面，如果员工的顾虑是资源和人员配备不足，他们需要获得更多的支持以完成工作。企业须借此机会提供所需关注、认可和支持，尽早地激励和留住人才。

只有  
**50%**

的全球员工认为  
在工作任务方面  
他们所处的企业  
配有充足的人员。



## #2深入挖掘包容的实质:

当员工评估其工作体验时，归属感尤为重要，这极大影响着员工的敬业度和留任意愿。围绕着组织包容度的具象行为，员工体验也会因人而异，组织需要通过收集具体的员工情感数据，努力提升在工作场所中的员工包容度。因此企业必须深入挖掘以找出亟待解决的细微差别亦或显著分歧。

### #3 HR需要大胆而非陈旧的思想：

调研结果表明，HR流程需要以人为本作出重大变革。在当前环境中，以往的适用法则可能无法满足企业需求。各种环境因素，如混合办公、人才招聘及留任挑战，以及薪酬期望的变化，不仅会影响企业对人才招聘和薪酬结构方式的设计，还影响着绩效管理流程和职业发展计划。在人才管理方面，现在正应该大胆行动、以人为本、聚焦员工体验。

### #4 夹缝求生 —— 减轻经理们的压力：

去年的趋势突显出，中层管理者感受到了比以往任何时候都更大的“压力”，导致该群体的敬业度较低，对人才的吸引和留任、保证充足的人员配置以及应变管理的感知力也有降低。考虑到管理者的额外付出，他们感到不受重视、待遇不公，也不足为奇。领导者需要减轻其负担，确保经理们有合理的预期、明确的优先事项、足够的支持，以及自我提升以适应角色和职责变化。

自2019年起  
中层管理者的  
工作生活平衡  
降低了

10%

### #5 从朦胧到明晰 —— 保持愿景清晰可见：

在2020年，我们发现企业高层清晰阐述企业目标战略的意愿正在消减。因此，现在正是应该加倍努力，传达企业愿景和战略方向的时刻。若缺乏此类信息，员工则会感到缺乏目标，从而造成行为偏差，以及参与度降低。因此，明确的使命感及企业发展路线图正是员工在动荡时期所需要的指引。

8倍

若高级领导能让员工  
对未来充满激情  
员工敬业度将攀升

## #6 构建一致的文化：

企业文化需要为所有员工创造更为一致的体验。仅仅分享价值观并不足够，企业必须要展示这些价值观的积极实践。我们发现，相比工作体验与价值观不一致的情况，当工作体验与价值观一致时，员工的敬业度、留任度、归属感、信任度、受尊重感和公平感都得到了显著提升。积极促进企业文化有助于建立企业成功所需的一致性。

## #7 “万能钥匙”不存在：

有意义的工作体验是无法通过单独某一方面的努力就能达成的，这需要我们持续构建全面的行事风格。员工体验的任何一个单一要素都不能直接转化为高敬业度和高留任率。高敬业度和高留任率是多种要素同时作用的结果。如果缺乏强而有力的领导力愿景和有效的基础设施，员工就无法获得良好的职业发展，也不能对企业成果产生积极影响。采用员工倾听和eX（员工体验）战略设计可以帮助你识别重点领域，并维持现有卓越表现。

对于大部分的员工体验要素都能积极应对的组织，其敬业度水平比一般组织

高出

28%



## #8 不惧改变，迎难而上：

组织必须迅速克服任何“习得性无助”或心理防卫，朝着积极改变、弹性改变和适应性改变迈进。改变往往能带来最重大机遇。关注点必须从“一切尽失掌握”转向可掌控的、能带来关键影响的事项。然后开始行动！

## 抓住时机： 借此机会振兴您的企业



我们周遭的世界从不停止变化。这让人感到不安，甚至无所适从。但这同时也可以成为变革的机遇，从而消除那些使企业停滞不前的因素。仔细审视，就能寻得正确的行动方案。现在正是探索新方式的正确时机，用前所未有的方式赋能、培养和激励员工，以促进企业发展。

现在是**充满机遇的时代**。抓住机遇！

## 联系洽谈

### Réka Bakos

高级经理，研究与宣传  
[reka.bakos@kincentric.com](mailto:reka.bakos@kincentric.com)

### Jeff Jolton, Ph.D.

董事总经理，研究与洞察  
[jeff.jolton@kincentric.com](mailto:jeff.jolton@kincentric.com)

## Kincentric 区域业务负责人

### Stephen Hickey

亚太区业务负责人  
[stephen.hickey@kincentric.com](mailto:stephen.hickey@kincentric.com)

### Audrey Widjaja

中国区负责人  
[audrey.widjaja@kincentric.com](mailto:audrey.widjaja@kincentric.com)

### Julia Zhang

高级经理  
[julia.zhang@kincentric.com](mailto:julia.zhang@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：  
[kincentric.com](http://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。



©2022 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：  
[permission@kincentric.com](mailto:permission@kincentric.com)