



2023年全球员工体验趋势

一致之美 育力而生

将员工体验转化为业务成果

报告摘要

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

大胆的重新聚焦： 一致性的员工体验

我们的研究指出有必要颠覆传统的思维方式。我们的全球趋势研究表明，员工敬业度得分已经趋于平稳，而员工的期望却在不断提高。首席执行官和首席人力资源官必须开始行动起来，探索通过人力资源的提效以实现业务成果的新方法，我们发现这个答案可以在员工体验（EX）中找到。

领先的组织凭借员工体验的力量在敬业度、员工留用和绩效方面实现了质的飞跃，其秘诀在于多个员工体验的核心要素都呈现出一致且高度积极的感知，从而产生了员工体验的一致之美。但令人惊讶的是，仍有众多组织并没有为员工提供一致的体验，这是一个被忽视的新机会。

建立一个一致的、整合的，并与战略和文化连贯的员工体验，且勇于改变，将创造无限可能，帮助领导者实现令人赞叹的业务成果。

未被开发用来提升利润的机会

机遇：

一致性的员工体验带来

高于2倍

的财务业绩评级

挑战：

仅有 42%

的员工拥有一致的
员工体验

2023年全球员工体验趋势

几十年来，公司一直在衡量员工敬业度。许多公司专注于敬业度，并采取行动以提高敬业度，使全球敬业度得分在过去六年中稳步提升至60%以上。

但是，随着组织在敬业度提升之旅中达到更成熟的阶段，过去行之有效的办法现在未必仍然适用，因此是时候做出改变，带来不同凡响的员工体验。

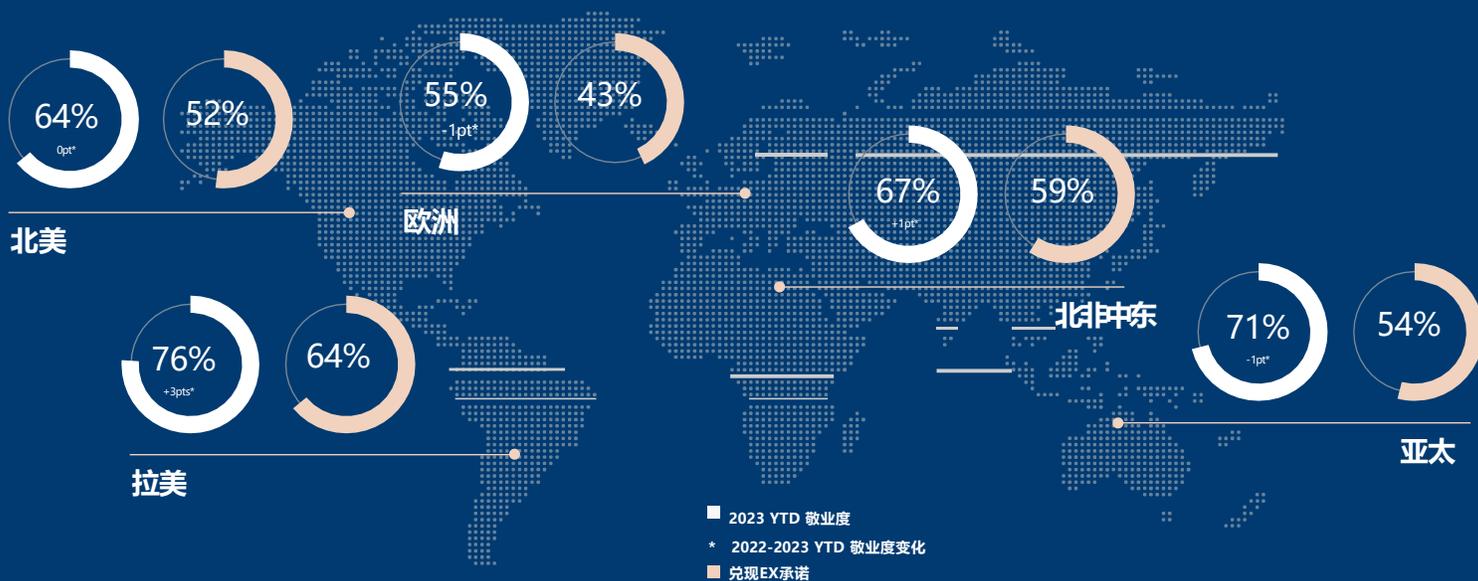
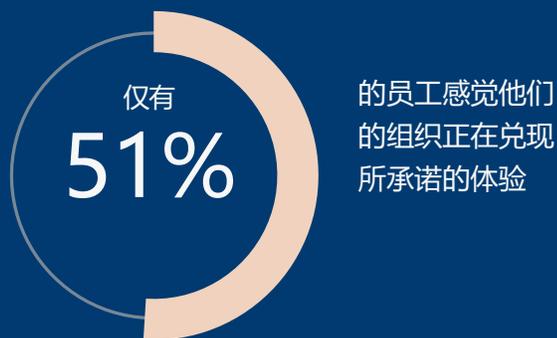
过去20年的员工敬业度

组织在敬业度提升之旅中取得了进展，但许多组织现在感觉到“停滞不前”



新的现实 新的期待

尽管2023年的全球员工体验趋势表明，伴随着过去一年中员工体验的许多积极变化，新的员工体验趋于“常态化”，但随之而来，员工对领导者的期望和他们想要的体验也变得更加严苛。



那么，首席执行官和首席人力资源官如何平衡这种期望的变化，并突破他们可能面临的障碍，通过鼓舞人心的工作体验创造商业成果呢？

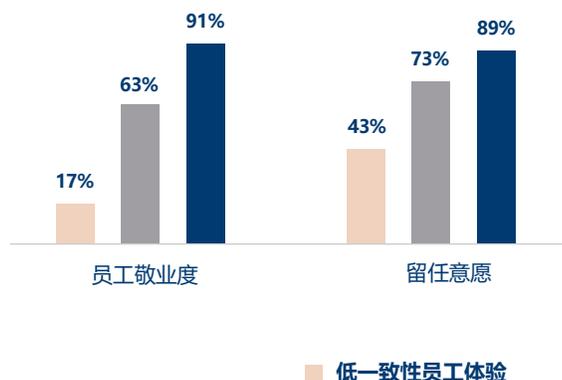
一致的员工体验 成就业务成果

尽管员工敬业度经常被认为是一个目标，但从本质来看，它应该被视为一种反映员工体验的结果。为了带来最大的业务回报，领导者必须有意识地行动起来，让员工体验始终出色。这个观点对领导者来讲是显而易见的，但现实是，超过一半（58%）的员工没有感受到足够一致的体验，导致员工体验无法对业务成果产生最大影响。

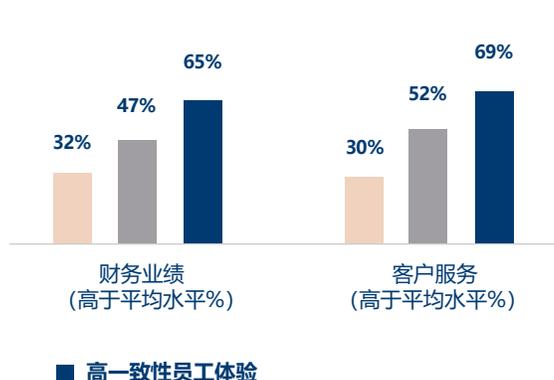
差异化的员工体验并非源于单个要素，而是工作场所共同发生作用的多个要素的组合。实现体验的一致性意味着努力确保每个要素都能产生相同的效果。这并不意味着“一刀切”，而是为了满足不同员工群体的需求，确保他们最终都会有同样的积极感受。为所有员工在每一个要素上创造可靠和一致的体验，才能转化为真正的业务影响。

当多个员工体验的核心要素共同作用，为组织的工作体验创建相似的积极感知时，就实现了一致性。但这并不意味着每个人的实际体验都相同。

一致性员工体验推动员工敬业度和留任意愿



一致性转化为更好的业务成果



连贯的员工体验加速您的 北极星战略

为了专注于创造一致性的员工体验，使其对业务成果产生最大影响，首席执行官和首席人力资源官必须采取员工体验与业务战略和组织文化相连贯的整体的策略。

员工体验需要与战略和文化保持连贯，以推动业务影响

业务战略

实现组织愿景所需的目标、
计划和能力

组织文化

影响行为的价值观、信
念、符号、工作方式和
激励体系

员工体验

员工对他们在组织中
从入职到离职的整个
职业生涯的感知

业务影响

业绩回报（如财务、客户、
生产率）和人员成果（如敬
业度、保留率）

领先的组织将员工体验置于更广泛的背景下，将其视为独特战略和文化的自然延伸和反映。这种深度整合的方法是获得商业活力和可持续成果的唯一真正途径。

机遇：

当员工体验与文化和战略相
一致时，敬业度

高5.5倍

挑战：

仅有 36%

的组织有指标表明这三个
因素真正是连贯的

来自高管的勇气，使 员工体验真正成为商业资产

没有高管的勇气、承诺和一致性，就无法通过一致和连贯的员工体验推动业务成果。

那么，领导者能做些什么？

将主人翁意识还给领导者

领导者必须确定优先事项，提供明确的方向并引领变革，以创造真正有吸引力和一致的工作体验。

相比一般管理者，高层领导者
对员工体验一致性的影响力高出

6.0倍

对员工敬业度的影响
高出

1.5倍

授权管理者通过差异化扩大影响力

管理者需要得到支持，通过领导层和人力资源制定的优先事项和流程，来丰富和差异化员工的日常体验。

仅有

16%

的管理者认为他们在工作中
得到了充分的支持

当高层领导的影响力与授权
管理者相结合时，

76%

的员工认为他们所在的公司
在财务业绩方面高于平
均水平。

机遇：

高管处于一个独特的位置，可以推动一致、连贯的员工体验

挑战：

1/3

的员工没有感受到高层领导为公司的长远卓越发展，采取了必要的行动

用心驱动人力资源

人力资源必须超越基础工作，有意识地、连贯地提供更成熟、差异化的体验，以支持业务战略。

当人力资源超越基础工作，
关注更成熟、更有意义的
员工体验要素时，

我们看到敬业度高出

+28 pts

留任意愿高出

+14 pts

重塑员工体验 重塑可能性

新的现实、新的员工需求和更高的敬业度都表明组织需要大胆地重新聚焦。过去对组织有效的做法将无法再次带来同样的效果。员工敬业度仍然很重要，但这只是从您创造的员工体验中获得的强大业务成果之一。

您的组织不能停滞不前、固步自封。现在正是通过改变来实现组织蓬勃发展的时候，是高层领导者主导的时候，是运用员工体验作为竞争优势激活企业活力的时候。

一致性，连贯，勇气。现在，您已经揭示了世界上最成功的员工体验设计背后的秘密。

联系洽谈

Jeff Jolton 博士

研究与洞察

执行董事

jeff.jolton@kincentric.com

David Perna

HR & 人才咨询

全球业务负责人

david.perna@kincentric.com

Seymour Adler, Ph.D.

领导力评估 & 发展

全球业务负责人

seymour.adler@kincentric.com

Amy Vinh Mumma 文化

& 敬业度

全球业务负责人

amy.mumma@kincentric.com

我们要特别鸣谢以下贡献者：

Chiara Miuccio, Ashley Hajnos, Réka Bakos, Katherine Waite, Sophie Oberkampf, Robin Boesen, Dnika J. Travis, Ph.D., Michael McFarren, Ph.D.

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

及时了解与您的业务和职业相关的趋势和主题。



© 2023 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