

# 员工体验的重要性

——组织如何改善员工的工作与生活

#GetTheFutureYouWant

Capgemini  
RESEARCH INSTITUTE

# 执行摘要

现在，组织比以往任何时候都更需要照顾员工。

尤其是当今竞争激烈的劳动力市场，加上经济和金融的压力，员工在大流行期间的生活方式产生变化，这样的时代背景正迫使员工重新评估他们的工作态度和方法。

虽然远程工作带来了灵活性和优势，但是许多员工的安全，也是雇主正在面临的新的挑战。雇主们必须在这个全新的分叉的工作环境中既要确保数据信息的安全，又需要保持组织的包容性、业务的生产力以及员工的士气。

这项研究的结果证实了积极的员工体验的好处，从鼓励留任到提高员工敬业度和客户满意度。然而值得注意的是，许多雇主仍然没有认识到优化员工体验的重要性。

研究发现，如今许多员工在某种程度上对工作不满意或不开心。尽管积极的员工体验可以对业务指标产生明显的积极影响，但经理在基本层面没有相关的意识动态。

在我们的调查中，只有**28%**的员工表示他们对现在的工作感到满意，相比之下，**80%**的经理认为他们的员工很满意。只有三分之一的员工表示他们今天在工作中感到快乐，而有三分之一的员工表示他们在工作中感到快乐，这突显了这种认知上的差距：相信员工快乐的经理占比**92%**。

经过我们仔细研究，员工满意度的主要障碍与以下问题相关联：职业发展、技能发展、与经理（领导）的关系、组织的激励和认可、以及数据与技术。

# 执行摘要

经理对员工的看法与员工对工作的实际想法和感受之间的脱节表明，经理必须允许员工在不担心后果的情况下表达自己的情绪，并且必须仔细倾听他们的声音。

在这份报告中，我们强调了经理应该采取的**10项**关键行动，以改善员工体验。

其中包含：

- 指导经理更有同理心，明确地将工作表现与结果联系起来，以及定义职业发展潜力；
- 文化变革，包括建立持续的学习环境，确保新员工从入职开始就感到受欢迎；
- 与组织实践有关的关于员工反馈的建议；
- 与技术有关的建议，包括优化自助服务和协作工具。

**28%**  
的员工满意他们当前工作

# 简介

良好的员工体验是组织健康发展不可或缺的一部分。

即使在COVID-19大流行之前，员工们就已经开始改变他们的优先事项、他们对工作生活的期望以及他们对与雇主关系的看法。

大流行加速了这一转变，促使许多工人重新考虑自己的职业轨迹和目标，重新考虑他们在工作条件方面准备接受什么。

劳动力和人才短缺增加了当今劳动力管理的复杂性，并强调需要留住日益分散的人才。

在这种环境下，员工流失率和导致人员流失的因素是业务的当务之急。

在这样一个充满挑战的劳动力市场，我们试图了解员工是否对他们目前的员工体验感到满意，以及疫情以来这种情况是否发生了变化。

**员工工作投入吗？**

**员工体验的哪些方面会影响他们的个人幸福和工作效率？**

**为了留住人才和提高业务业绩，雇主有什么可以改进？**

为了找到这些问题的答案，我们对10个国家的主要行业的大型组织进行了研究，这些行业包括消费品和零售、汽车、制造业、能源和公用事业、金融服务、医疗保健和生命科学以及公共部门。此份研究的结构包含：

# 简介

来自750个组织的2250名受访者的调查，包括以下：

01

750名来自不同组织的领导者，包括人力资源、战略、客户服务/体验、工程、营销和销售、会计和财务以及技术团队；

02

1500名员工，包括511名中层管理人员和989名“个人贡献者”（即非管理岗位的员工）；

03

在一家组织调研时，我们每调研两位员工，就会调研一位该组织的经理。

# 简介

## 对人力资源和员工体验高管的深度访谈（更多细节有关研究方法的详细资料在报告的末尾）

总体而言，本报告主要探讨了四个主题：

01

积极的员工  
体验在业务  
成果方面的  
好处

02

与疫情前  
相比，员  
工对工作  
的满意度

03

员工对工  
作不满意  
的原因

04

关于组织如  
何改善员工  
体验的主要  
建议

# 员工类别

在本报告中，我们将被调查的员工分为以下几类：

## 员工

个人贡献者定义为“不管理人员或控制预算的非监督角色的员工”，即普通员工。

## 经理

被指定为“经理”或“高级经理”的高管

## 领导层

被任命为“董事”或以上级别，监督或管理制定业务单位的高管（“董事”、“高级董事”、“助理副总裁”、“副总裁”、“高级副总裁”、“总裁”或同等职位的“高管层”）

基于员工的角色，我们进一步定义了三种类型的员工：

## 一线员工

-工作中经常与顾客或公众直接面对面交流的员工(例如，销售人员、餐厅员工、收银员、个人理财规划师、地方政府工作人员、护士/医生)

## 工业类员工

-从事体力劳动且通常需要建造或维护的员工(如:工厂工人、货车司机、建筑工人、机器服务技术员、机械师)

## 知识类员工

-通过正规培训获得技能，主要从事办公室工作的员工，通常不从事体力劳动(例如，网络程序员，作家，会计师，工程师，分析师)

# 什么是“员工体验”？

我们认为**员工体验就是员工与雇主的关系，员工与雇主长期的交流沟通建立的业务旅程**。这包括与其他人、组织文化、操作系统、策略以及物理和虚拟工作空间的交互。

员工体验包括日常工作，与其他部门或职能部门的互动，以及员工可能被要求参加的偶尔活动。它是工作和组织对个人的整体影响：随着时间的推移，这会让员工感觉他们如何看待自己的潜力和能力，以及对他们的敬业度和幸福感的影响。

在这项研究中，参与员工体验调研的人员包括**全职或兼职工人和流动工人**，流动工人被定义为根据合同或零工/项目工作的临时雇员。



## 在我们的调查中，我们评估了员工体验的各种因素:

- 日常互动和人际关系方面-例如，职业发展、自我管理、工作与生活的平衡、与经理的关系、团队组成、反馈过程;
- 组织和结构的方面-例如，实际工作场所、远程和混合工作模式、学习和发展、薪酬和员工认可;
- 技术和数据方面-例如，IT支持、协同工具、基础设备和系统;
- 员工与人员的方面-例如，身心健康，组织目标，组织提供的人员享受福利。

## 本研究对以下术语的定义:

- “敬业” :使员工感觉每天都有动力去工作;
- “满意度” :一种内心满足的状态，即一个人的需求、愿望和期望得到满足的感觉(这是随着时间的推移而积累的，反映了员工与工作、工作场所和雇主的联系);
- “幸福” :在特定时刻评估的情绪和智力状态——通常是满足感的自发表现。

请参阅附录，以了解我们在问卷调查中评估受访者体验的所有维度

01

员工体验比以往任  
何时候都重要

我们分析了积极的员工体验对业务成果的影响，特别是对**留存率、员工敬业度、员工推荐组织的可能性以及客户满意度**的影响。在当今竞争激烈的人才市场中，这些指标不再仅仅是人力资源的问题，而是影响组织战略的程度，必须由最高领导层参与。

我们确定了一组调查对象，他们由个人贡献者与领导者组成，他们具有最积极的员工体验。这一群体包括**前10%**的个人贡献者(n = 100)和**前10%**的受访领导人(n = 51)。我们发现，这组员工的结果与报告在其组织中体验较差的员工相比有显著的差异。

正如本节所指出的，那些**提供优秀的员工体验的组织因此获得部分间接受益**(例如，留存率)。当然，需要更多的数据和研究来衡量员工体验对生产力或收入等增长指标的直接影响。

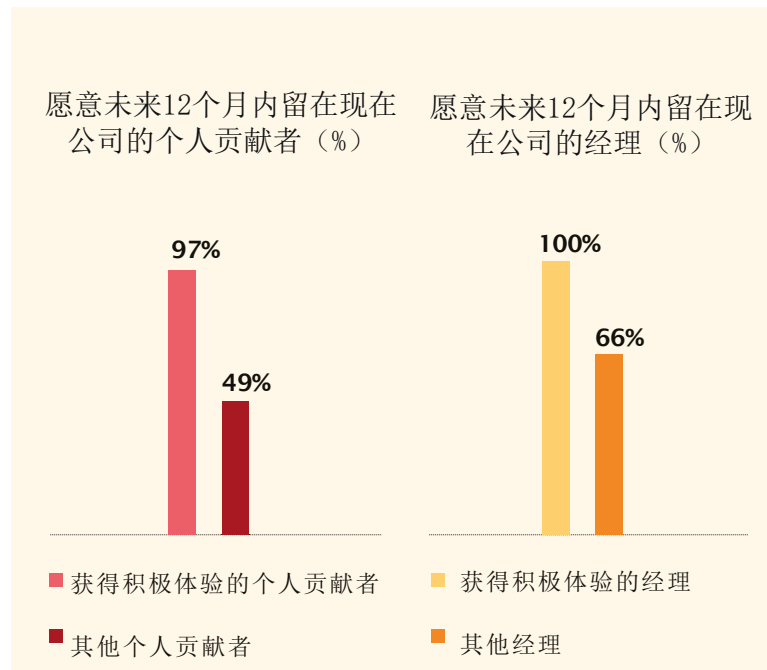
## 积极的员工体验会鼓励 员工留存

几乎所有**(97%)**对自己的体验给予积极评价的员工都表示，他们打算(至少)在未来**12**个月内会留在目前的公司。其他员工**(3%)**中仅有**49%**的人认为自己在未来12个月内会留在公司。经理们的回答也遵循同样的趋势(参见图1)。

一家跨国化妆品公司的人才总监表示：“**当为员工提供积极的体验，让他们感觉更投入时，好处是我们可以留住他们。**”

图1

97%拥有积极体验的员工打算在明年继续留在公司



资料来源：凯捷研究院，员工体验调查，2022年4月至5月，N=100家拥有积极体验的个人贡献者，N=889名其他个人贡献者；N=51名获得积极体验的经理，N=460名其他经理

图 2

拥有积极体验的员工中，96%的员工在工作中更投入

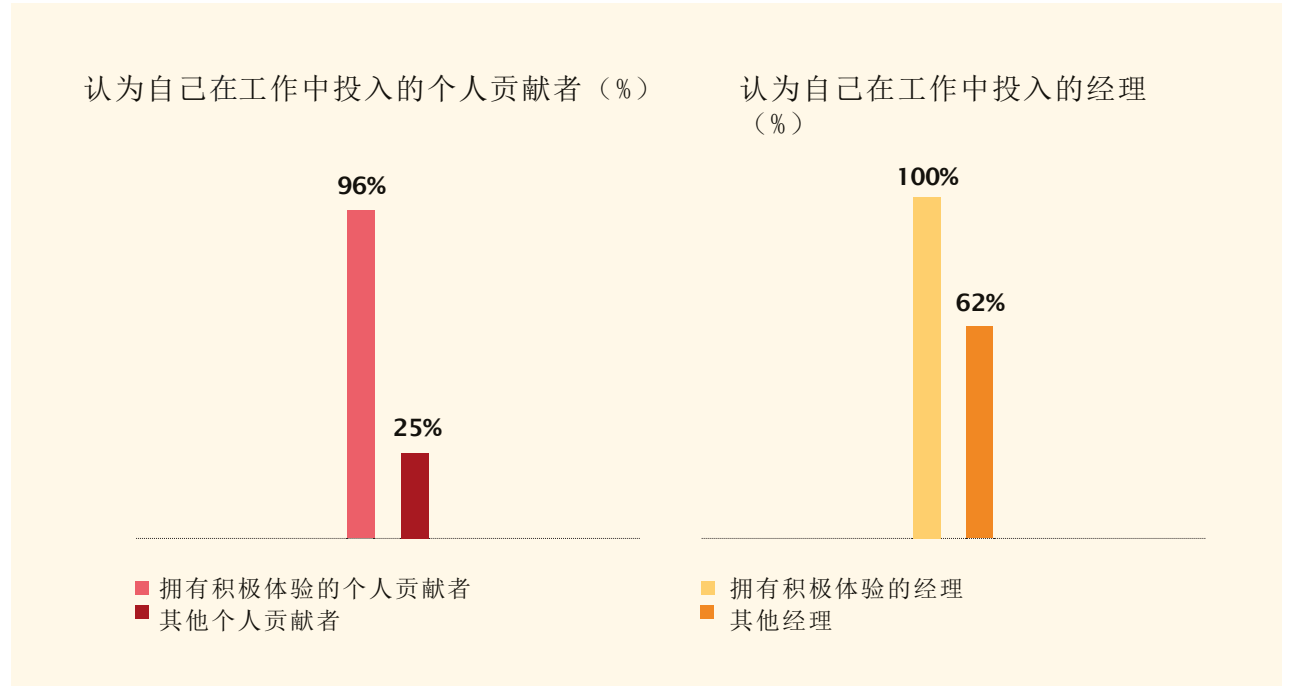
## 积极的员工体验使员工更敬业 更投入

报告中显示，绝大多数(96%)有积极体验的员工在工作中感觉更投入，这意味着他们每天都有动力或精力充沛，相比之下，只有四分之一的员工报告不那么积极的体验。

经理们也遵循同样的趋势(见图2)。经理们通常表现出强烈的自我要求和自我激励，以达到他们在业务中的位置，这也表现出强烈的敬业精神。

奥利佛·格罗曼 (Oliver Grohmann, 阿联酋航空集团人力资源高级副总裁)，补充道：

**“如果你有快乐和敬业的员工，你的业务将获得更多的产出。组织不应该只关注降低成本，还应该致力于吸引和激励员工。”**



资料来源：凯捷研究院，员工体验调查，2022年4月至5月，N=100名拥有积极体验的个人贡献者，N=889名其他个人贡献者；N=51名拥有积极体验的经理，N=460名其他经理

96%

的员工汇报了积极的员工体验，他们在工作中感觉更投入，这意味着他们每天都有动力或精力充沛。

图 3

## 积极的员工体验让员工成为组织的推广者

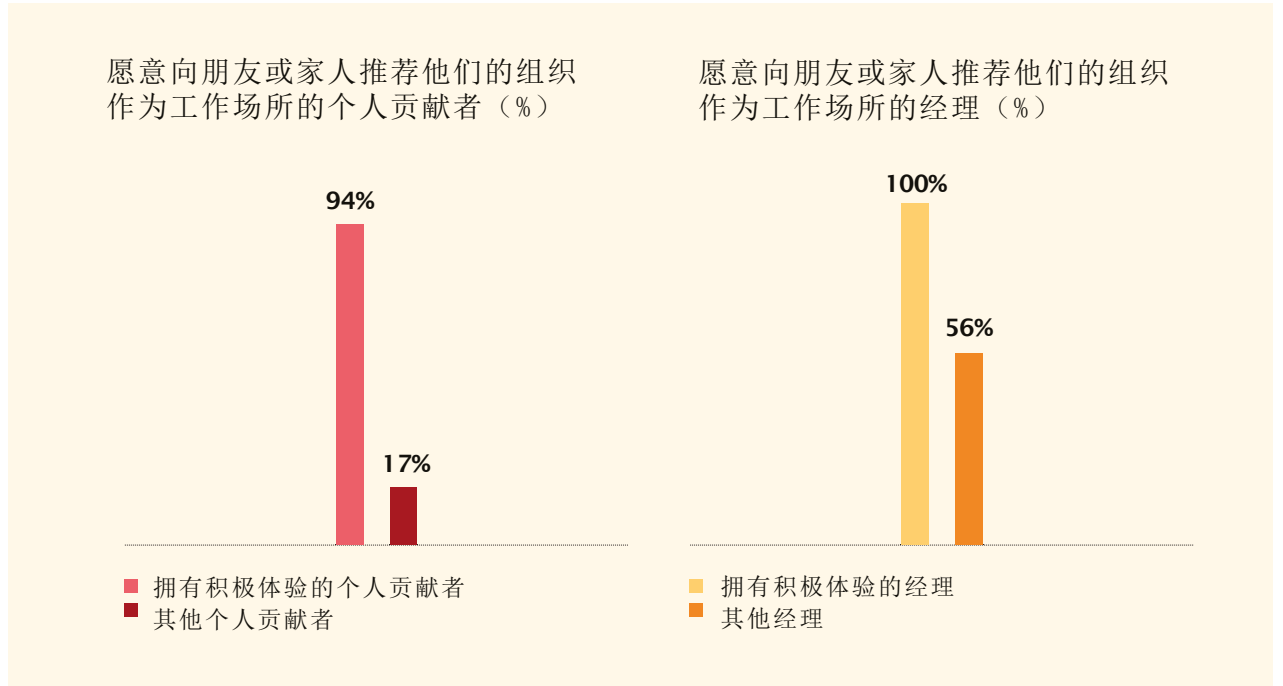
94%拥有积极员工体验的员工可能会向朋友或家人推荐他们的组织作为工作场所;其他所有员工中只有17%的人愿意这么做(见图3)。

艾格尼丝·勒根 (Agnès Le Guern, 液化空气公司 Air Liquide, 全球领先的工业气体及相关服务供应商的人力资源转型项目总监) 认为: **“积极的员工体验对于创建一个强大的雇主品牌至关重要, 既能吸引现有员工, 也能吸引未来的员工。积极的体验也有助于人们更倾向于推荐该组织”**

# 94 %

拥有积极体验的员工可能会向朋友或家人推荐他们的组织作为工作场所。

94%拥有积极体验的员工愿意推广/推荐他们的组织



资料来源: 凯捷研究院, 员工体验调查, 2022年4月至5月, N=100名拥有积极体验的个人贡献者, N=889名其他个人贡献者; N=51名拥有积极体验的经理, N=460名其他经理

## 积极的员工体验有助于提高 客户满意度

对经理来说，积极的体验尤其能影响客户的满意度。

大约一半(48%)的经理/领导表示，他们已经意识到提升员工体验能间接提高客户的满意度。

在那些经理经验较差的组织里，只有30%的经理有同样的想法。

他们改善客户体验的一个方法是更频繁地倾听和学习那些一线经理是如何与客户互动的。

许多一线员工认为优质的员工体验也会对客户满意度产生正面影响。

我们的研究显示，89%的一线员工表示，他们的组织已经改善了员工体验，这对客户体验产生了间接的积极影响。此外，82%的受访者表示，他们组织的领导愿意倾听并从员工与客户的互动中学习，以改善客户体验。

一家全球电信公司的猎头主管补充道：“**我们坚信‘员工快乐，客户快乐’。我们正在努力激励我们的员工，为他们提供工具，从而使他们拥有良好的体验，并让客户满意。**”

“如果你有快乐和敬业的员工，你的业务将获得更多的产出。组织不应该只关注降低成本，还应该**致力于吸引和激励员工**”。



奥利佛 格罗曼  
(Oliver Grohmann)

——阿联酋航空集团人力资源高级副总裁



## 远程工作的满意度有助于提高员工的幸福感

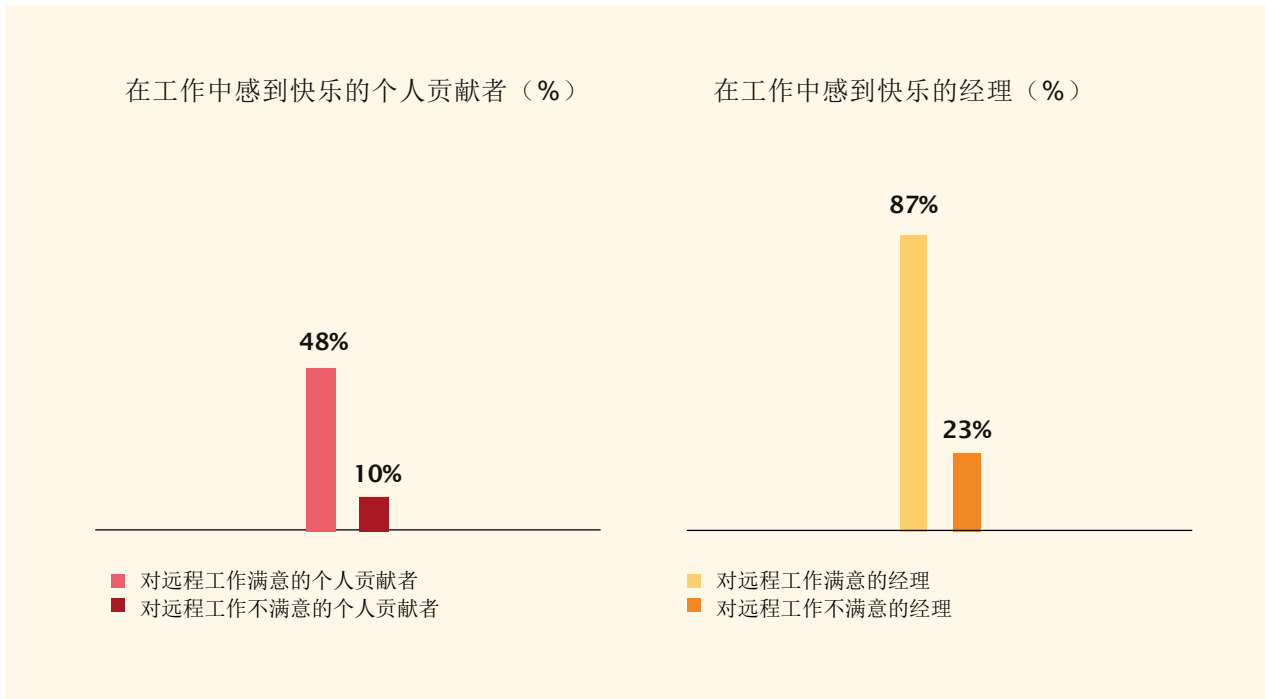
大部分员工和经理都表示远程工作的满意度和幸福感之间存在显著的正向关系。对远程工作感到满意的员工中，有近一半(48%)的员工在工作中感到快乐，相比之下，对远程工作不满意的员工中仅有10%的员工对工作感到快乐。同样，对远程工作机会感到满意的经理中，近九成(87%)在工作中感到快乐，而对远程工作不满意的经理中只有23%在工作中感到快乐(见图4)。

珍妮特舒 (Jeannette Schuh, 法国汽车供应商彼欧集团 (Plastic Omnium) 的人力资源 and 内部沟通副总裁)，认为远程工作将来将会成为常态：

**“是的，疫情的大流行使我们组织有可能引入远程工作。如今，远程工作已不再少见，而是被普遍认可的。求职者期望组织支持远程工作，甚至会直接询问组织是如何组织灵活的远程工作的。处理好远程工作的方式会使组织脱颖而出，在我们组织，这是一种自愿的、灵活的制度，我们的员工很欣赏这一点。”**

图 4

对远程工作感到满意的员工中，有近一半在工作中感到快乐



资料来源：凯捷研究院，员工体验调查，2022年4月至5月，N=123名对远程工作满意的个人贡献者，N=200名对远程工作不满意的个人贡献者；N=218名对远程工作满意的经理，N=82名对远程工作不满意的经理

## 对员工来说，除了日常工作， 什么是最重要的？

我们询问受访者日常工作之外的哪些方面对他们来说最重要。**工作与生活的平衡**是员工和经理最看重的因素。

**法比奥·菲卡**（Fabio Ficca，员工赋能中心负责人，意大利国家电力公司（Enel）电力和天然气制造商和分销商）表示：“疫情改变了我们的工作方式，工作与生活的平衡已成为我们员工体验中最重要的方面。”





















对于员工来说，学习和技能发展是其次重要的，而对于经理们来说，与共事人（同事或合作伙伴）之间的关系是排名第二重要的。有趣的是，虽然我们之前的消费者研究显示，组织的目标对消费者做出购买决定的影响正在逐渐变大，但在工作中，这仅是排名第五的因素，员工(43%)，经理(38%)。日常工作之外的重要性而言，还有许多其他方面的重要性高于组织目标，如下所示。

“疫情改变了我们的工作方式，工作与生活的平衡已成为我们员工体验中最重要的方面。”

法比奥·菲卡（Fabio Ficca）

——（Enel）埃奈儿电厂  
员工赋能中心负责人

## 十大日常工作之外最重要的因素

排名	员工比例 (%)	经理比例 (%)	排名	员工比例 (%)	经理比例 (%)
01	 65% 工作与生活的平衡	 61% 工作与生活的平衡	06	 42% 身心健康	 43% 公平、包容、多元的工作环境
02	 64% 专业能力的学习和发展	 57% 与同事或合作伙伴的关系	07	 37% 开放的政策*	 40% 与上级的关系
03	 54% 职业规划发展	 54% 专业能力的学习和发展	08	 35% 变革的文化（例如，对改变持开放态度）	 38% 公司主旨（例如，对社会、环境的使命感）
04	 48% 赋权的文化（例如，提供员工自主决策的机会）	 51% 赋权的文化（例如，提供员工自主决策的机会）	09	 35% 公平、包容、多元的工作环境	 36% 开放的政策*
05	 43% 公司主旨（例如，对社会、环境的使命感）	 44% 身心健康	10	 32% 与上级的关系	 35% 职业规划和展

资料来源：凯捷研究院，员工体验调查，2022年4月至5月，N=989名个人贡献者，N=511名经理，N=750名领导层；  
\* “开放的政策”指的是一种提倡言论自由，支持员工积极发声、提问、分享建议或者诉求的组织文化

## 02

## 员工满意度认知差异

## 员工满意度在疫情期间 直线下降，至今尚未恢复

我们的研究发现，如今许多员工在工作中并不完全感到满意或快乐。尽管积极的员工体验会对他们的业务指标产生影响，管理者在很大程度上并没有意识到这种动态作用。

问卷要求员工和经理反馈现今、2021年和疫情之前的满意度水平并与在当前组织的整体体验进行比较；经理被要求基于对他们管理或监督的员工的满意度水平回答相同的问题。

如图 5 所示，员工和经理的满意度在 2021 年大幅下降，尚未恢复到疫情前的水平。近**四分之三**的个人贡献者和 **93%** 的经理表示他们在疫情之前感到满意，到了 2021 年满意度水平分别降至 **12%** 和 **22%**，这可能凸显了员工在疫情高峰期的焦虑、沮丧和倦怠。

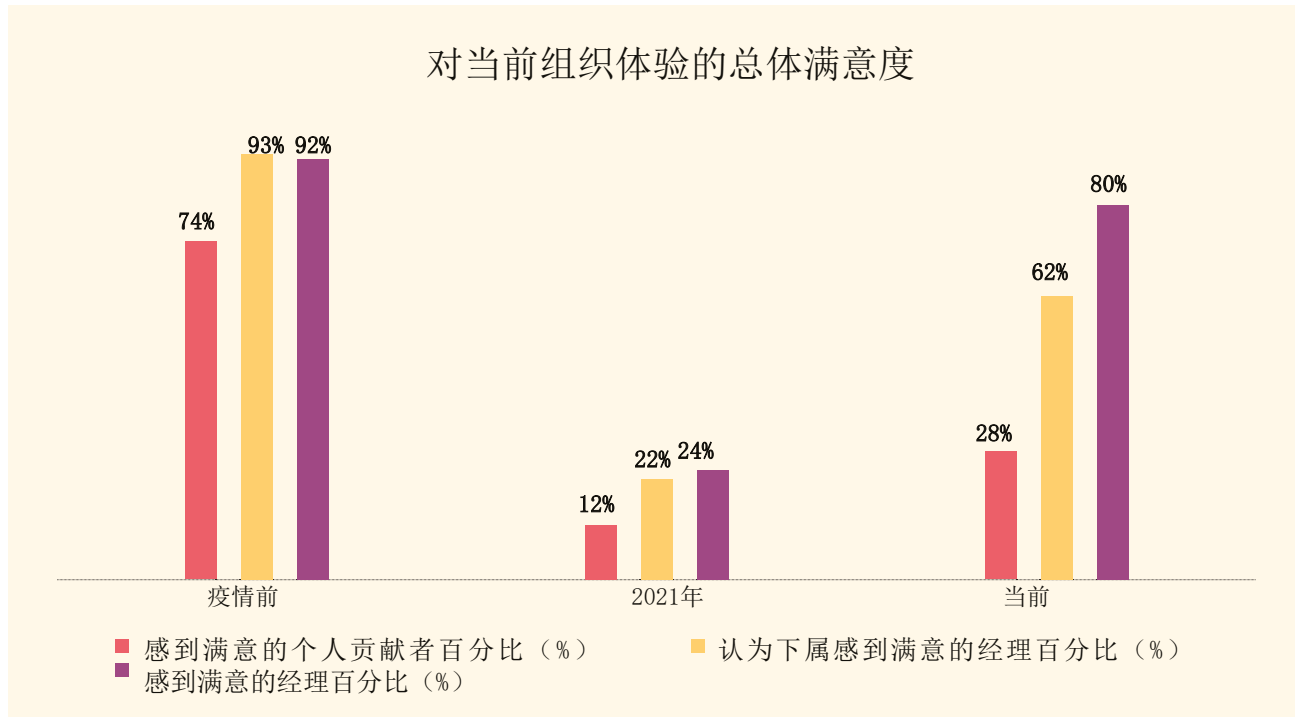
正如我们之前的研究表明，个人贡献者们满意度水平略有增加，当前达到了**28%**。

2022 年的满意度如此之低（尽管远程工作的灵活性和机会有所增加），这一事实令人惊讶。相比之下，如今经理的满意度（**80%**）远高于个人贡献者们甚至经理的满意度。

如今，员工和经理之间的满意度存在明显差异。员工的资历似乎对他们的满意度有很大影响。经理通常对他们的工作环境和时间分配有更大的控制权，在影响组织决策和流程方面有更高的灵活性和透明度。按员工类型划分，担任非监督角色的工业类员工目前满意度最高（**37%**），其次是一线员工（**35%**）和知识类员工（**17%**）。

图 5

当前少于三分之一的员工对他们的体验感到满意



这种模式在各行各业中都出现了，在疫情之前处于高满意水平，之后在2021年大幅下跌，然后回升至当前位置。从疫情之前到2021年，医疗保健和生命科学的员工满意度下降幅度最大，当前在整体满意度方面仍然是最低的。

员工满意度的这种演变模式可以用几种不同的方式来解释：

- **员工可能会不自觉地夸大他们在疫情前的满意度。** 鉴于当前对员工体验的满意度较低，员工可能会产生一定程度的怀旧情绪，促使他们通过有色眼镜反观疫情前的时期，对那段时期做出有偏见的反应。

资料来源：凯捷研究院，员工体验调查，2022年4月至5月，N = 989 名员工，N = 511 名经理，N = 750 名领导。



• **员工可能会将其他生活领域引发的感受误用到工作环境中。**

在过去两年中，社会上许多人面临着众多挑战（例如健康，经济，政治，家庭），员工可能不再能够区分家庭生活和工作生活所引发的情绪。如果是这样，生活条件的彻底改变所带来的不适可能会转化为对生活各个方面的贬低，包括工作生活——很少有人能完全摆脱这种情况。

芝加哥大学最近的一项研究发现，表示对生活“非常满意”的北美人群从2018年的**31%**下降到2021年的**19%**，而同期表示“不太幸福”的北美人群从**13%**增加到**24%**。

• **相较于疫情前，当前员工有更高的期望**

向大规模远程工作的快速转变颠覆了传统的办公室工作模式。鉴于支持这种转变的技术和工具的激增，员工对于员工体验的期望可能会提高。特别是在知识类员工中，当新的工作情况无法满足这些期望时，会导致不成比例的幻灭。鉴于目前人才稀缺，员工也可能觉得他们在表达需求上占优势——如果没有得到，他们更有底气离开。

最近的一项研究发现，**74%**的招聘专业人员“挖走”了人才，许多人提供奖金（**63%**）和加薪（**58%**）以刺激人才跳槽。鉴于员工意识到他们在市场上的稀缺价值，以及他们认为可以在其他地方获得更多，员工可能更容易对当前雇主产生不满。

• **员工体验的某些方面可能比以前占有更高比重**

鉴于过去两年左右发生的社会、经济和健康挑战，员工的优先事项已经发生了变化。疫情使某些优先事项更加突出。经理和经理的做法并没有跟上不断变化的员工期望。

在我们的调查中，我们发现与疫情前相比，许多维度与员工的整体满意度更密切相关。<sup>5</sup>



## 例如：

### • 流程

- 及时获得 IT 部门的支持
- 及时从人力资源部门接收有关组织和政策变化的信息

### • 乐趣和职业发展

- 在工作中工作获得乐趣
- 在个人职业发展中获得鼓励和支持

### • 文化

- 可以与经理谈论工作之外面临的身心健康挑战
- 除利润之外，受目标激励的领导力
- 感觉被倾听
- 善解人意的经理
- 获得除商定补偿外的津贴

克里斯蒂安·舒梅切尔 (Christian Schmeichel)，德国跨国软件公司思爱普(SAP) 的高级副总裁兼首席未来工作官表示：“**员工的注意力、焦点和个人优先事项发生了重大变化。占据最高优先级的话题与疫情前有所不同。例如，随着远程工作越来越频繁，如今员工更加重视人际关系和同理心**”。



图 6

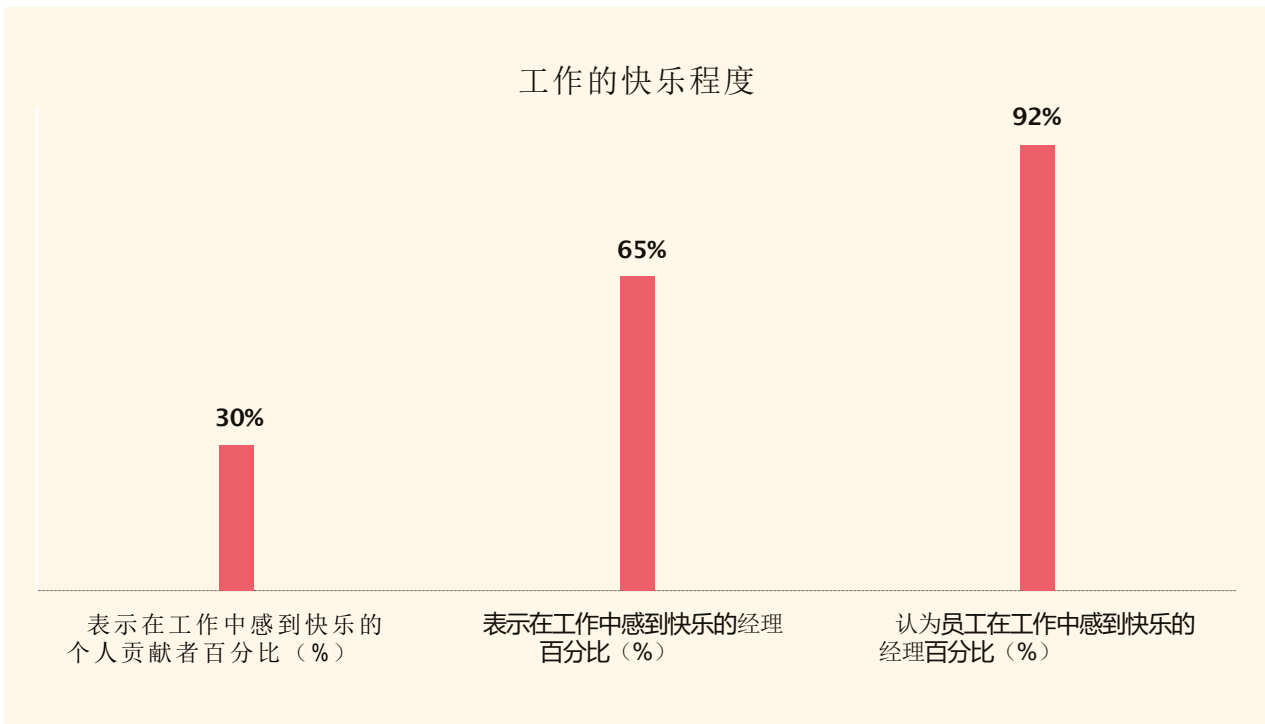
只有**30%**的员工表示他们在工作中感到快乐

## 经理对员工的幸福感过于乐观

不到三分之一的员工表示他们在工作中感到快乐。相比之下，绝大多数经理（**92%**）认为他们管理或监督的员工在工作中快乐（见图6）。在员工中，千禧一代的快乐度（**31%**）略高于Z世代和X世代的同事（分别为**25%**和**27%**）。

**30%**

只有30%的个人贡献者表示他们在工作中感到快乐。



资料来源：凯捷研究院，员工体验调查，2022年4月至5月，N = 989 名个人贡献者，N = 511 名经理，N = 750 名领导。

“员工的注意力、焦点和个人优先事项发生了重大变化。占据最高优先级的话题与疫情前有所不同。例如，随着远程工作越来越频繁，如今**员工更加重视人际关系和同理心。**”



克里斯蒂安·舒梅切尔  
(Christian Schmeichel)

——思爱普(SAP)高级副总裁  
兼首席未来工作官

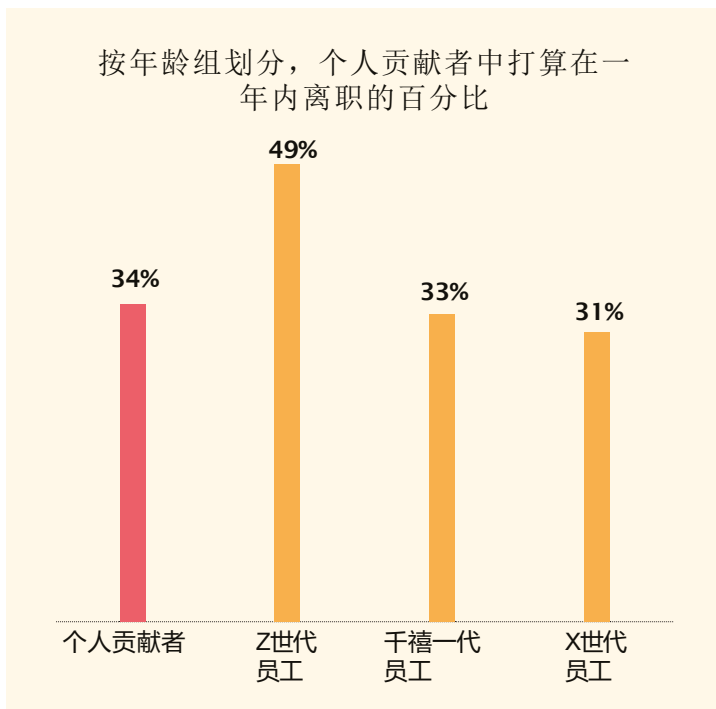
## 因此，三分之一的员工可能会离开他们现在的公司

三分之一的员工表示他们计划在一年内离开目前的公司。在所有打算离职的员工中，大多数（66%）计划在未来3-9个月内离职。按年龄组划分，近一半的 Z 世代员工（18 至 24 岁）表示他们有离职计划（见图 7）。

- 在我们的调查中，从员工类型来看，工业类员工(40%)表示他们比知识型员工(32%)和一线员工(31%)更有可能计划离开目前的公司。
- 表示可能会离职的员工占比最高的行业是能源（44%）和公共事业（40%）。

图 7

一半的Z世代员工计划离开他们现在的公司



资料来源：凯捷研究院，员工体验调查，2022年4月至5月，N = 989 名个人贡献者

此外，员工被问及如果他们在其他公司获得相同的工作和相同的薪酬，他们离职的可能性有多大。绝大比例（52%）表示他们还是会在这种情况下离开，Z世代员工（59%）比X世代（57%）和千禧一代（51%）离职的可能性略高。

这可能反映了人类对改变的本能渴望。同样的，员工和组织经理之间的认知差异是惊人的：只有6%的经理认为如果员工在另一家公司获得相同的工作和薪酬，他们可能会离开。

## 对长期员工和流动员工来说， 工作中什么最重要？

我们之前的研究表明，近**80%**的受访组织在过去一年中使用了流动劳动力，这通常有助于填补技能缺失，甚至可以作为一种人才获取的策略。在当前的研究中，流动人员包括以合同或零工/项目为基础工作的流动雇员，占有接受调查的个人贡献者的**26%**。我们的调查表明，**长期雇员和流动员工都将工作目标的清晰**（即知道你为什么做你正在做的事情）列为工作中最重要的因素（分别为**72%**和**70%**）。

对于长期雇员而言，第二重要的因素是**工作与生活的平衡**（**71%**），而对于流动员工而言是**学习和技能发展**（**68%**）。有趣的是，长期雇员和流动员工对关键内容的重视程度存在一些差异。例如，**58%**的长期雇员认为职业发展和成长在工作中很重要，而**42%**的流动员工则认为职业发展和成长取决于其他因素（见图 8）。

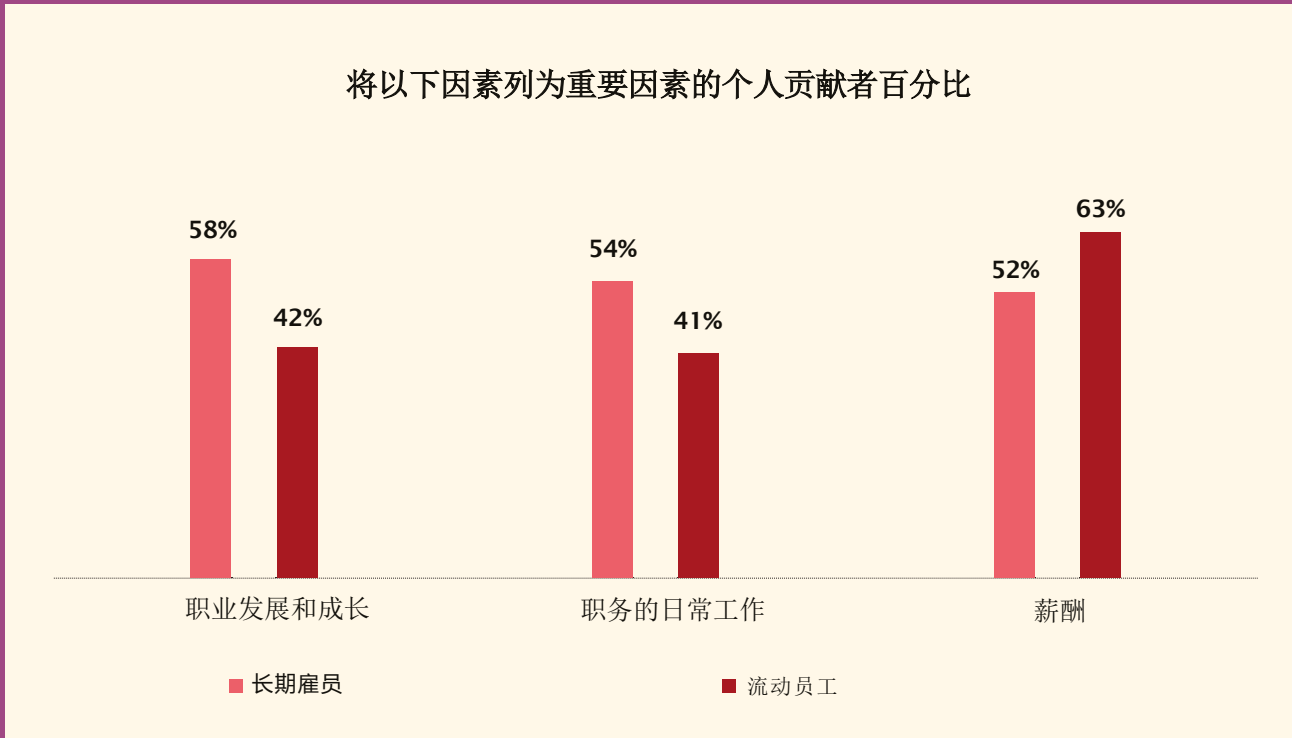
薪酬对职业发展和日常工作的重要性延伸出了一个问题，即薪酬是否正在从“保健”因素（即基本要求）转变为关键激励因素，尤其是在经常引发竞争的稀缺人才市场中。

**72 %**

的正式员工认为工作目标的清晰（即知道你为什么要做你正在做的事情）是工作中最重要的因素。

图 8

长期雇员比流动员工更看重职业发展和日常工作



对经理群体的研究有类似发现，处于长期职位的经理认为日常工作更重要（长期职位为**49%**，流动职位为**33%**），而流动职位的经理则认为薪酬更重要（流动职位为**50%**，长期职位为**38%**）。此外，我们发现，处于流动角色的经理比处于长期角色的经理更重视组织目标（例如，社会使命或环保使命）（**67%**对比**38%**）。

资料来源：凯捷研究院，员工体验调查，2022年4月至5月，N = 989 名个人贡献者

# 03

当前员工体验缺乏  
什么？

在本章节中，我们将探讨员工对当前员工体验不满意的原因。员工满意度的主要障碍包括：职业发展、技能发展、与经理的关系、薪酬和绩效认可以及数据与技术的使用。根据我们的研究，我们在本节中提出的维度与我们调查中员工的当前满意度水平相关。

## 许多员工看不到自己对团队工作的贡献，觉得自己没有获得必要的技能发展，或者觉得自己在角色上缺乏自我管理

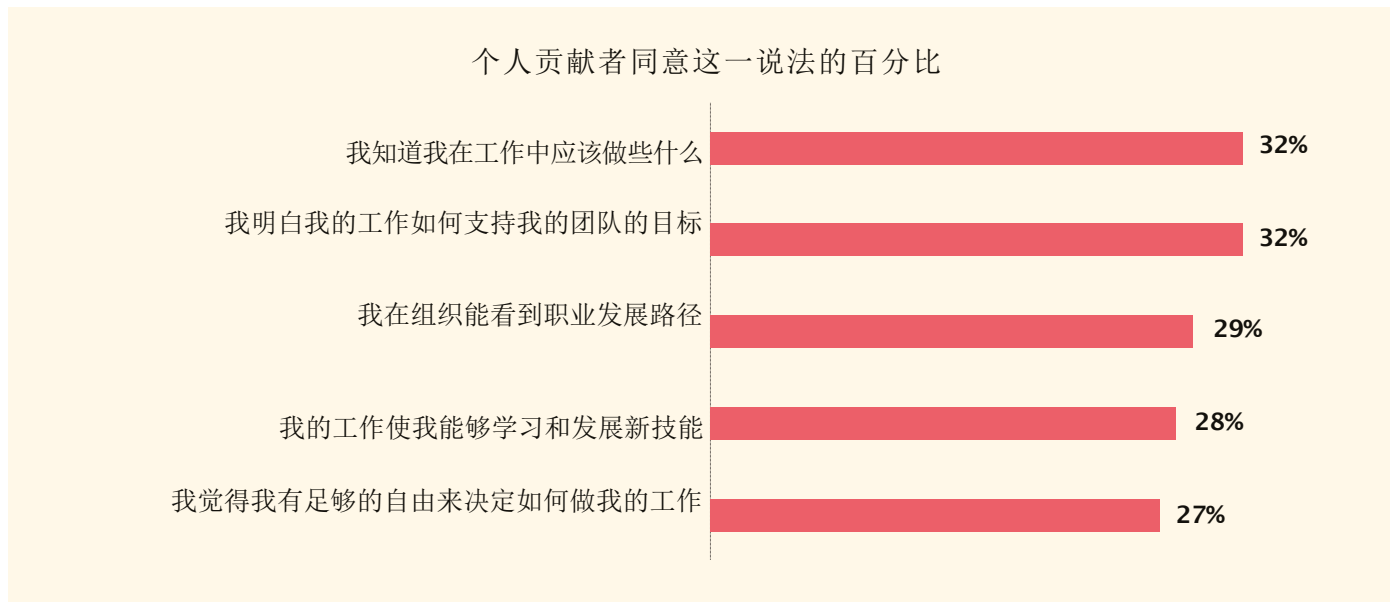
员工希望自己的工作能够为团队和整个组织的更大目标做出贡献。大多数(70%)的员工表示，工作目标的清晰(即，知道你为什么要做你正在做的事情)是工作中对他们最重要的方面，65%的人强调学习和技能发展对他们来说是最重要的。

少数员工认为他们理解组织对他们的期望；他们的工作如何支持团队的目标；他们在职业生涯中不断进步，能够学习新的技能，并有足够的自由来塑造和指导他们的工作(见图9)。

人们认为工作角色缺乏明确的目标，很可能是一个长期以来一直在恶化的问题，并且是大流行病的催化，而不是随后产生的问题。远程工作的兴起也加剧了这些问题，因为许多员工与同事和经理面对面共同工作或协作的时间有限。

图9

许多员工不知道对他们的期望是什么



资料来源：凯捷研究院，员工体验调查，2022年4月至5月，N = 989名个人贡献者

正如意大利能源制造商Enel的eMobility部门Enel X Way的人员和组织负责人Stefania Sammartano所证实：“**员工渴望透明，希望掌握所有信息，这使他们有能力自主做出决定。**”

## 员工对自己的工作量和灵活性不满意

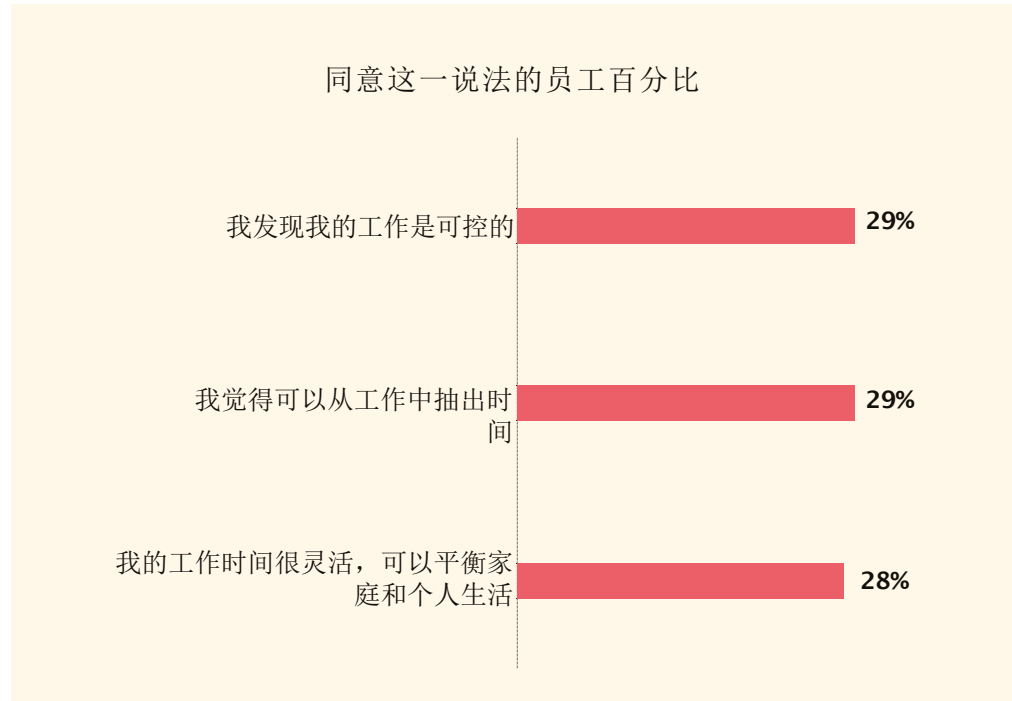
大多数(65%)员工表示，工作与生活的平衡对他们来说是最重要的，但只有28%的人认为他们的工作时间足够灵活，可以实现这种平衡。只有29%的人认为他们的工作量是可控的，并且认为他们可以在想休息的时候休息(见图10)。

在我们之前关于混合工作的研究中，我们发现56%的员工害怕“永远在线”的压力和要求，特别是在远程工作时。

员工在自我管理方面“不被信任”的感觉与倦怠率之间存在很强的相关性。在觉得自己被微观管理的员工中，66%的人觉得远程办公让他们筋疲力尽。即使是三分之一(34%)不觉得被微观管理的员工也会觉得远程工作很累。

图 10

不到三分之一的员工认为他们能够在工作中找到平衡



资料来源：凯捷研究院，员工体验调查2022年4月至5月，N = 989 名员工

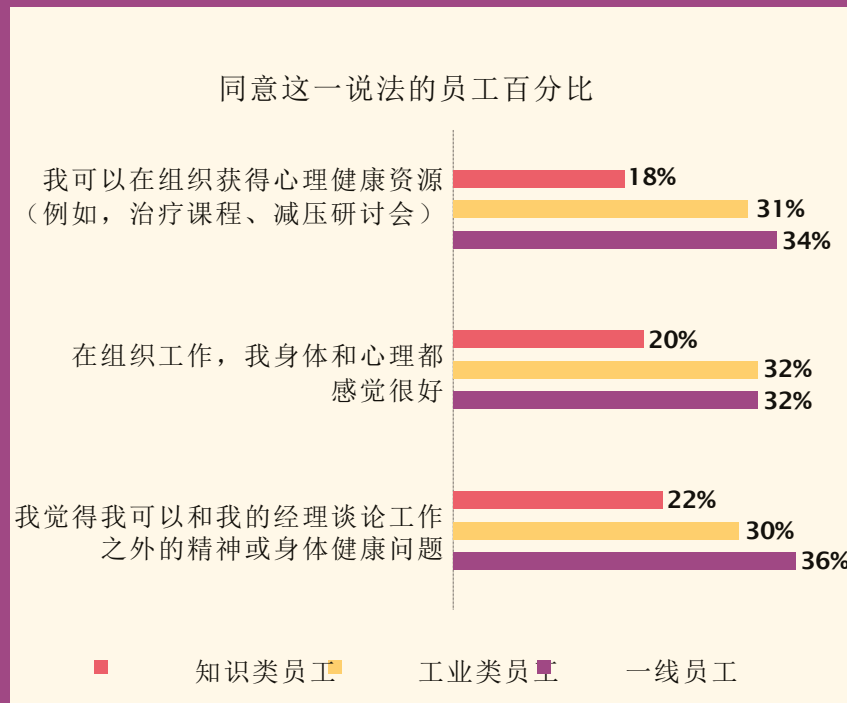


## 所有类型的员工在工作中都会面临心理和身体健康的挑战

我们评估了从事知识、工业和一线工作的员工的反应。在我们的调查中，约三分之一的工业和一线员工表示，他们可以获得心理健康资源，在工作中身心感觉良好，并且可以向经理谈论身体或心理健康方面的挑战。很少有知识类员工能说出同样的话(参见图11)。

图 11

与知识员工相比，更多的工业和一线员工拥有心理健康支持



资料来源: 凯捷研究院, 员工体验调查, 2022年4月至5月, N = 989 名个人贡献者

从事知识型工作的员工更有利于远程工作或混合工作环境, 他们可能比工业类和一线员工更能感受到远程工作的压力, 后者主要是面对面工作, 对他们来说, 远程工作只不过是偶尔出现的新鲜事物。我们之前关于混合工作的研究发现, 随着工作和生活之间的界限变得模糊<sup>8</sup> 远程工作者会感到倦怠和疲惫。

有趣的是, 当分析知识类员工并比较知识角色中的员工时, 经理的表现要好得多。例如, 在从事知识型工作的员工中, 只有18%的人表示他们可以在组织获得心理健康资源, 只有20%的人表示他们的身心状况良好, 而在管理人员中, 这一比例分别为49%和55%。在可用资源方面, 初级员工和经理之间可能存在意识差距, 或者由于组织文化、害怕报复或其他敏感因素, 初级员工可能不愿意提起这些话题。

## 经理们未能表现出同理心的行为

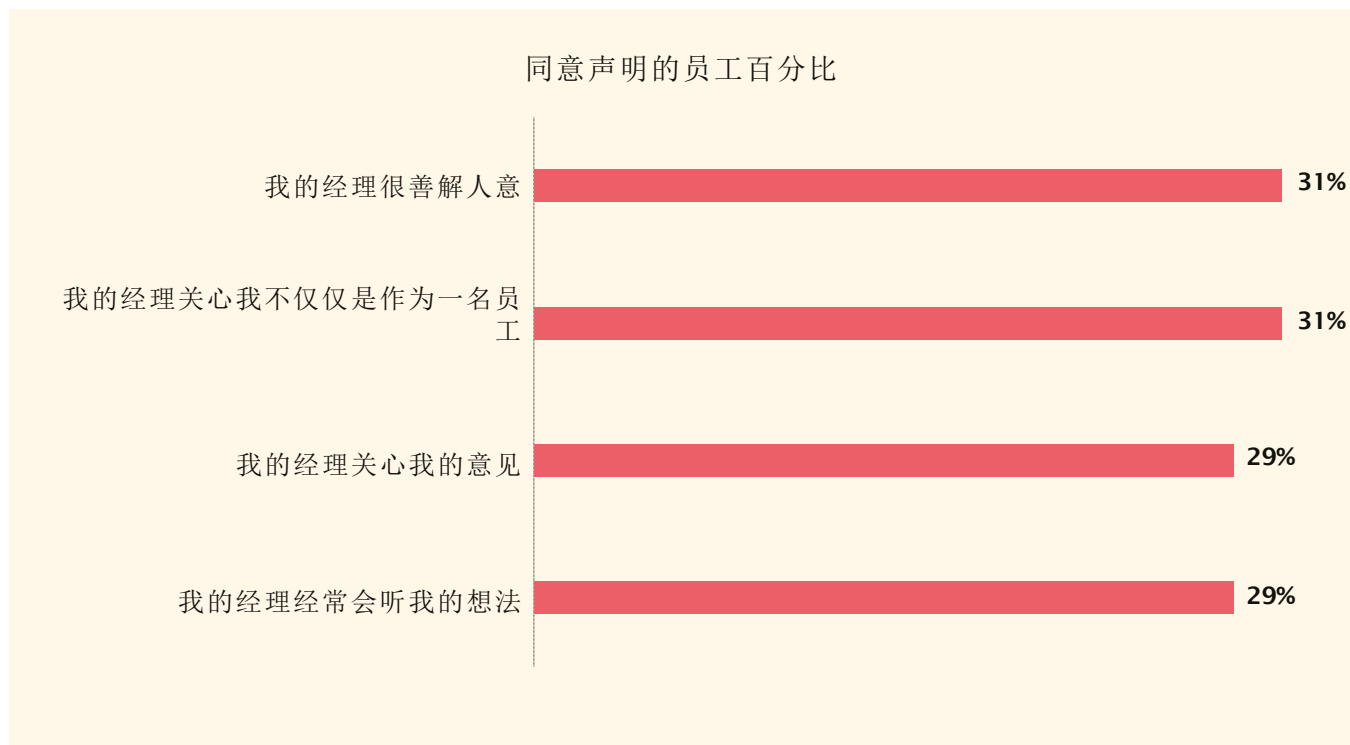
不到三分之一的员工认为他们的经理对他们表现出同理心，比如倾听和考虑他们的意见(见图12)。

我们之前的研究发现，情商是有效领导员工的一个关键属性。然而，超过50%的员工认为他们的领导在情商方面没有达到很高的熟练程度。为了让关键的领导技能和属性在组织中扎根，变革必须由高层驱动。高管和经理积极体现以人为本的领导行为是至关重要的，比如同理心、真实性和透明度。这些在混合工作环境中尤其重要。

来自意大利国家电力公司(Enel)的法比奥菲卡(Fabio Ficca)说：“我们认为，除了与员工角色直接相关的方面外，体验还有很多方面。”

图 12

只有30%的员工认为他们的经理富有同情心



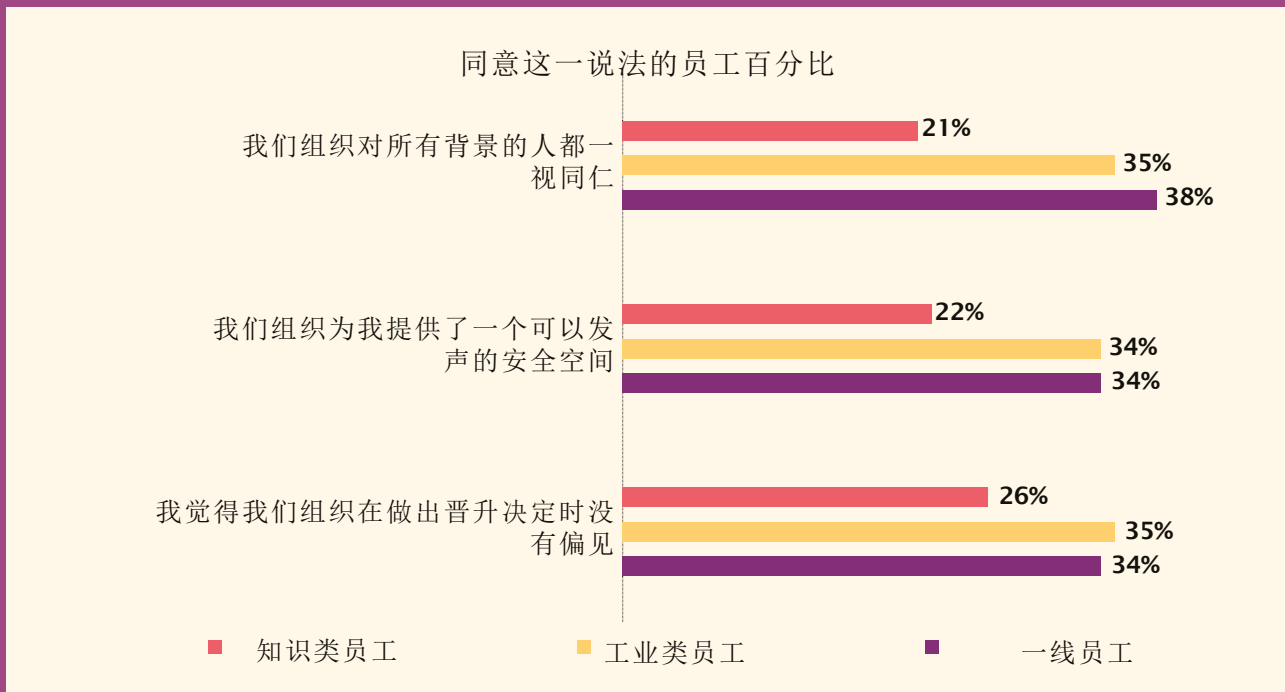
资料来源：凯捷研究院，员工体验调查，2022年4月至5月，N=989名员工。

## 不同类型员工的多样性和包容性

在我们的调查中，我们请员工阐述了他们对组织多元化和包容性的看法。大约三分之一的工业类员工和一线员工表示，来自各种背景的人都受到了公平对待，他们得到了一个安全的空间，可以畅所欲言，晋升过程是公正的。只有大约四分之一的知识类员工同意这一点观点(见图13)。在那些计划在一年内离职的员工中，45%的人表示，如果他们的组织文化更具包容性和多样性，可能会帮助他们改变离开的想法。

图 13

越来越多的工业类员工和一线员工认为，来自各种背景的员工都受到了公平对待



资料来源:凯捷研究院, 员工体验调查, 2022年4月至5月, N = 989名个人贡献者。

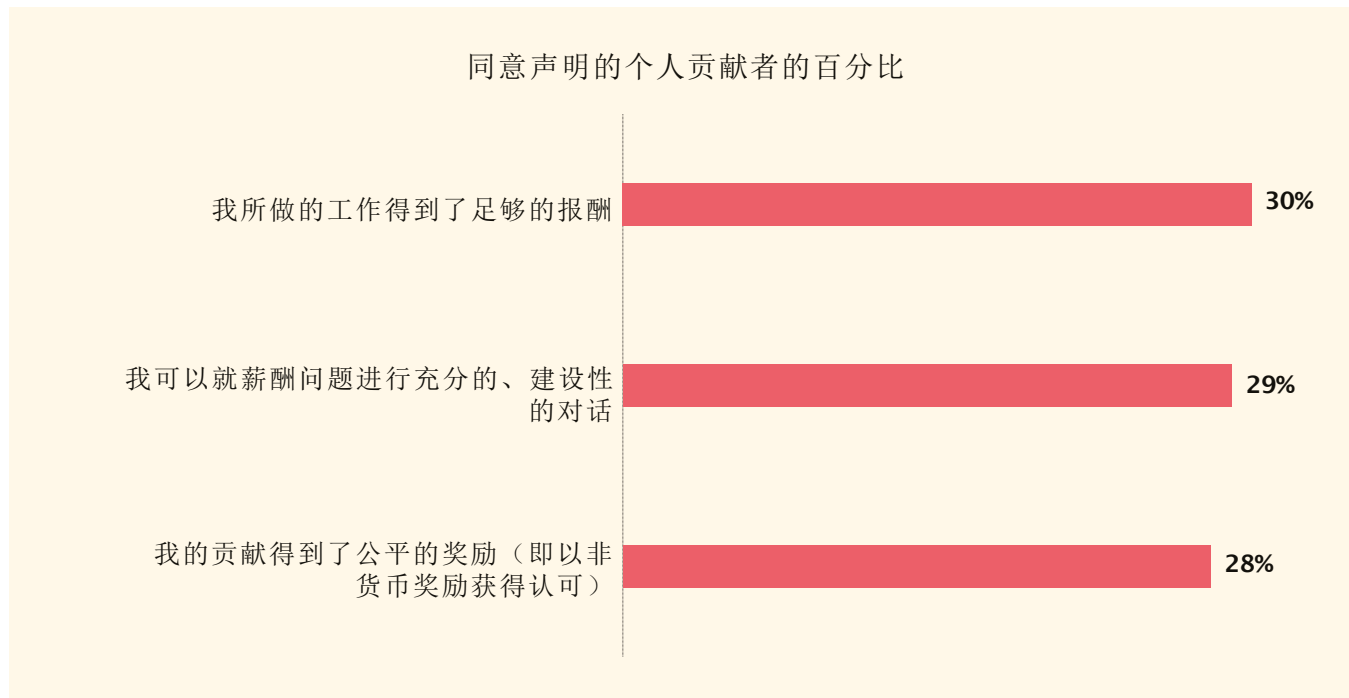
图 14

30%的员工认为他们得到了足够的报酬

## 薪酬是个问题

只有 **30** %

员工认为他们得到了足够的报酬。



资料来源：凯捷研究院，员工体验调查，2022年4月至5月，N=989名个人贡献者。

图 15

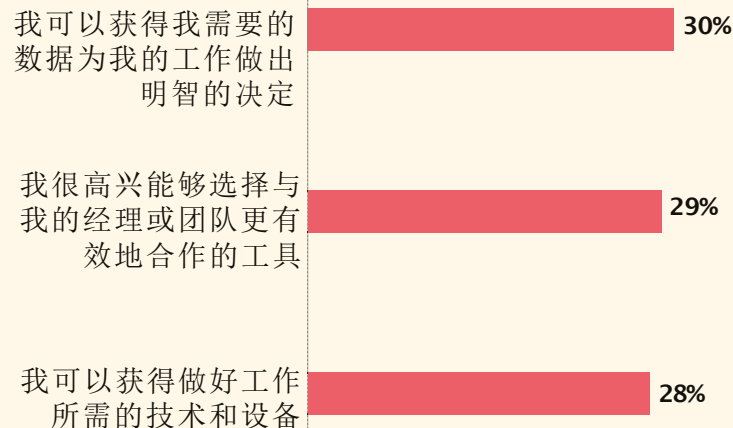
不到三分之一的员工认为他们拥有完成工作所需的数据、技术或工具

## 员工觉得他们缺乏开展工作所需的技术和数据

不到三分之一的员工 (29%) 表示, 他们对工作中的协作工具感到满意。约30%的人表示, 他们可以获得所需的技术、设备和数据, 以达到最高标准, 并做出与工作相关的明智决定 (见图15)。长期以来, 对有利于客户体验的技术的投资一直是许多组织关注的焦点, 这可能会损害对人力资源技术的投资。

在最近的一项研究中, 48%的首席人力资源官表示, 他们目前的人力资源技术解决方案阻碍而不是改善员工体验。<sup>10</sup>随着向混合工作的过渡, 这一问题因大流行而加剧。

个人贡献者同意这一说法的百分比



资料来源: 凯捷研究院, 员工体验调查。 2022年4月至5月, N=989名个人贡献者。

一家领先的银行和金融服务公司的人力资源副总裁表示: “**直接与客户互动的一线员工需要比办公室里的人更快更容易地访问技术、数据和工具。**”

事实上, 与担任知识角色的员工(24%)相比, 更多的一线员工(36%)表示他们可以访问做出决策所需的数据。为了提高透明度, 美国跨国食品公司卡夫亨氏(Kraft Heinz)现在向其经理提供数据访问, 而以前只有人力资源业务合作伙伴才能获得数据。此外, 他们还创建了一个名为“活得好”的门户网站, 作为所有健康信息的中心, 这样员工就可以很容易地找到相关信息。<sup>11</sup>

仅有 **28** %

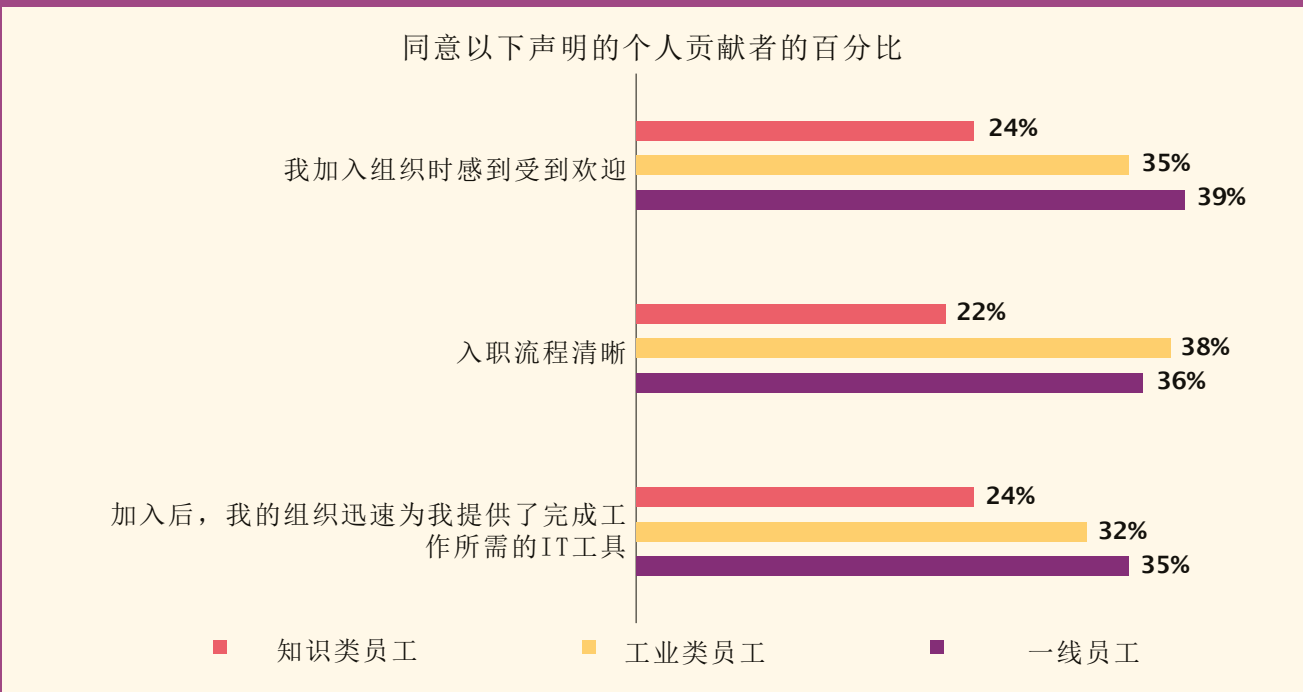
员工能够获得做好工作所需的技术和设备。

## 重要时刻：入职体验

在我们的调查中，只有三分之一的工业类员工和一线员工表示，他们对加入各自的组织感到欢迎，觉得他们经历了全面的入职流程，并觉得他们的经理及时为他们提供了适当的IT工具。大约四分之一的知识型员工可以这样说（见图16）。

图16

工业和一线员工比知识型员工有更顺畅的入职体验



资料来源：凯捷研究院，员工体验调查，2022年4月至5月，N=989名个人贡献者。

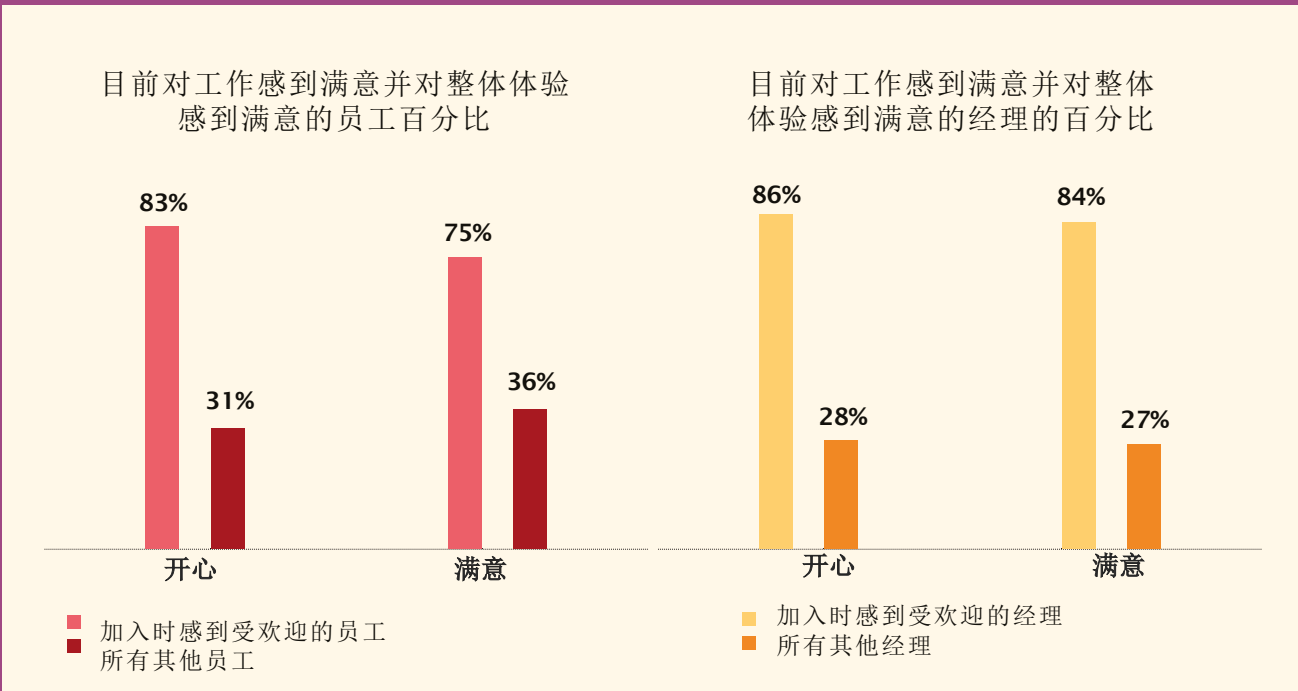
处于经理角色的知识型员工比个人贡献者对工作的这些方面有更积极的看法。例如，在知识角色的员工中，只有**24%**的人说他们在加入组织时感到受欢迎，只有**22%**的人说入职过程很明确，但**65%**的经理也这么认为。这可能表明资历会影响入职体验，处于管理职位的员工受益于更高的透明度和清晰度，以及更好的沟通。或者，这可能表明，对于初级员工来说，他们通常在专业和个人方面不如经验更丰富的高级同事，并且缺乏专业支持网络，现代虚拟入职过程缺乏个人联系是有害的。

事实上，在我们之前关于远程工作的研究中，**51%**的新员工声称没有充分融入远程环境并能够在远程环境中工作。<sup>12</sup>

对于所有的个人贡献者和经理来说，员工感到受欢迎的程度会影响他们的幸福和满意度。例如，在刚加入组织时感到受欢迎的员工中，**83%**的人表示他们今天在工作中很快乐，而其他员工中只占**31%**(见图17)。

图 17

加入组织时感到受欢迎的员工在今天感到更快乐、更满意



资料来源:凯捷研究院, 员工体验调查, 2022年4月至5月, N = 989名个人贡献者, N = 311名个人贡献者在加入时感到受欢迎; N = 327名经理在加入时感到受欢迎。

# 04

组织如何改善员工的体验？

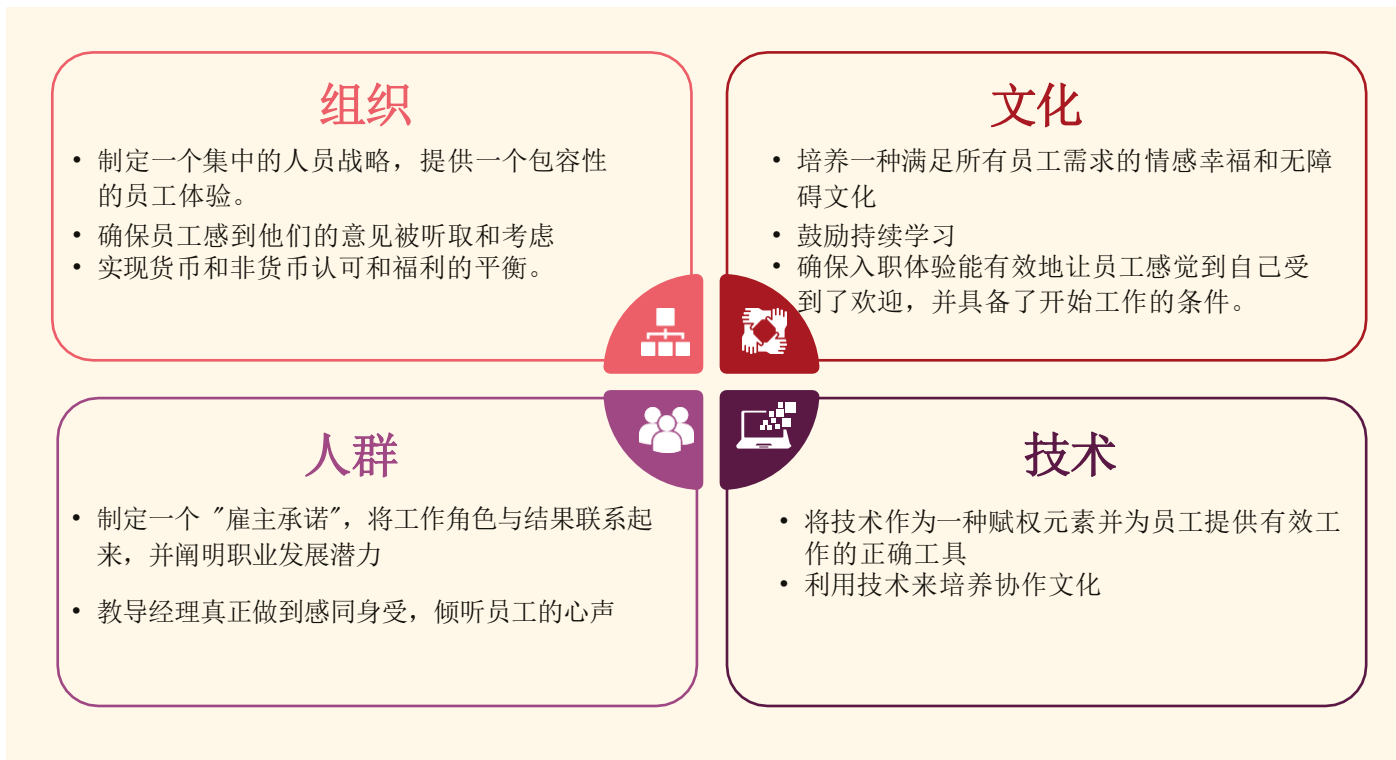


图 18

组织改善员工体验的10项关键行动

员工和经理对工作体验的看法存在差距。虽然当今许多员工对工作不满意或不开心，但经理基本上没有意识到这一点。有效的现代员工体验远不止从入职到离职的传统人力资源人才生命周期；组织必须认识到，员工体验的本质基本上是由日常工作、互动和关系决定的。

为了展示领先组织为改善体验所做的工作，我们重点关注了被确认为提供最积极的员工体验的组织（即本报告第一部分中分析的100名员工），在我们的样本中拥有最满意和最快乐的员工。我们将这些关键发现纳入了我们建议的10项关键行动中，供组织采取以改善员工的体验（见图18）。



资料来源：凯捷研究院分析

图 19

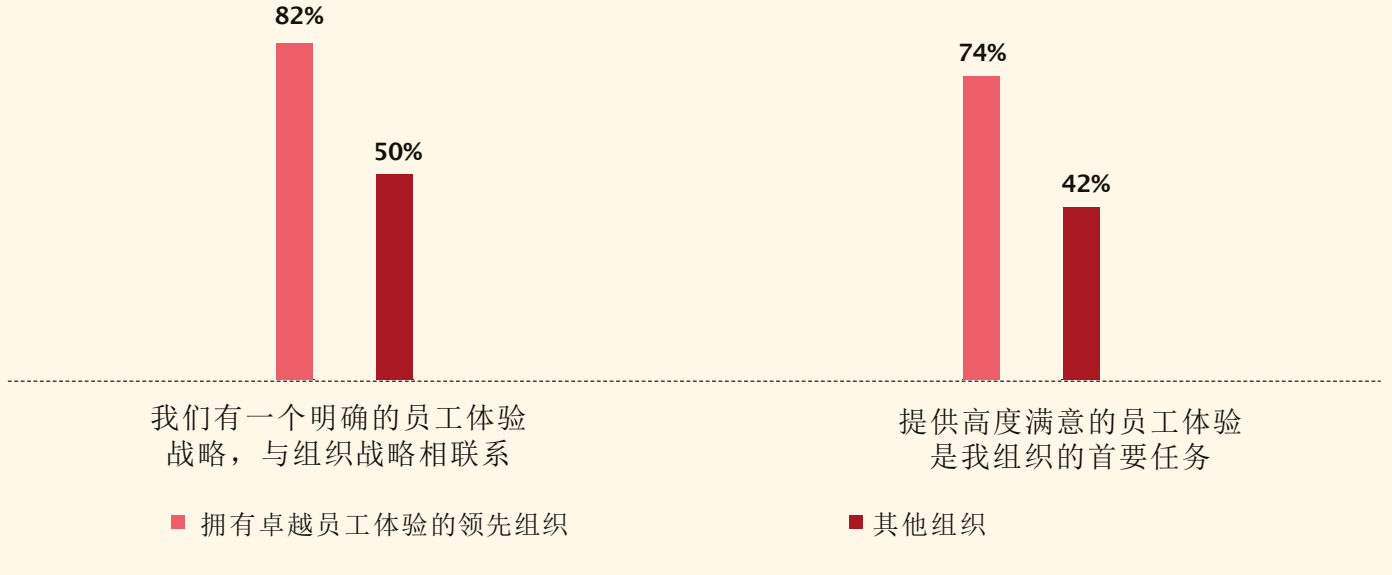
领先的组织提供与整体业务战略相一致的员工体验

## 组织

制定一个集中的人员战略，提供一个包容性的员工体验

组织需要制定一个组织范围内的人员战略，包括所有长期雇员和不同职能的临时工。它还应考虑到关键的人口统计数据，如年轻和年长的员工、新加入的员工以及长期工作的员工。最高领导层，包括首席执行官和其他C-suite高管，必须在人员战略上保持一致，并对结果进行投资。很多时候，体验会被作为一个“人力资源问题”而不被重视，而实际上--正如本研究的结果所显示的--它是一个影响增长和生存能力的关键业务问题。领先的组织提供了一个明确的员工体验，并与整体业务战略保持一致（见图19）。

同意该声明的领导人的百分比



资料来源：凯捷研究院，员工体验调查，2022年4月至5月，N=750家组织，N=750名领导，N=94家员工感到最满意和最快乐的领先组织。

一个集中的人事战略可以帮助拉平各业务实体之间的不同体验。一家跨国电力公司的人力资源主管说：“**由于我们的权力非常分散，每个业务部门都非常独立。因此，这些业务是孤立的，文化也特别不同。根据我的经验，有必要保持一致，如果没有一个共同的战略，就很难提供高质量的、一致的员工体验”。**

一家全球餐饮专营店的首席人事官补充说：“**无论组织、职能、层级或员工的位置如何，员工体验对每个人来说都有相同的目标。因此，虽然有些员工体验战略的细微差别可能是不同的，根据员工的细分，在宏观层面上，你必须以相同的集中战略接触到每一个人。”**

意大利国家电力公司(Enel)的法比奥菲卡(Fabio Ficca)说：“**我们把员工的旅程分为六个阶段。品牌意识、申请、招聘、入职、职业体验和离职。我们的战略是集中的，在全球范围内都是一样的”。**同时，组织还必须允许在更广泛的集中式员工体验中加入本地化的个人成分，确保员工体验的平等性，同时也有可能提供更细微的定制服务。

法国巴黎银行个人金融部人力资源转型和营销主管Nathalie Jus- Kassis说：“**组织人力资源部门确定了全球战略、文化和思维方式，而各国则自主管理自己的本地员工体验计划。”**

将员工视为你的服务的消费者可以帮助构建员工的旅程。克里斯蒂安·舒梅切尔(Christian Schmeichel)解释了思爱普(SAP)是如何制定人力资源消费者体验KPI的。**我们人事战略的目标是创造良好的员工体验。为了实现这一目标，我们需要了解一个普通员工的旅程，我们把他称为人力资源服务的消费者。这种对员工的微妙重构改变了我们的视角。这意味着，如果你了解消费旅程并在每个阶段对其进行测量，你就可以引导这种体验。”**

“组织的人力资源部门确定了全球战略以及文化和思维方式，而各国则自主管理自己的本地员工体验计划”。



Nathalie Jus-Kassis

法国巴黎银行 (BNP Paribas) 个人金融部  
人力资源转型和营销主管

图 20

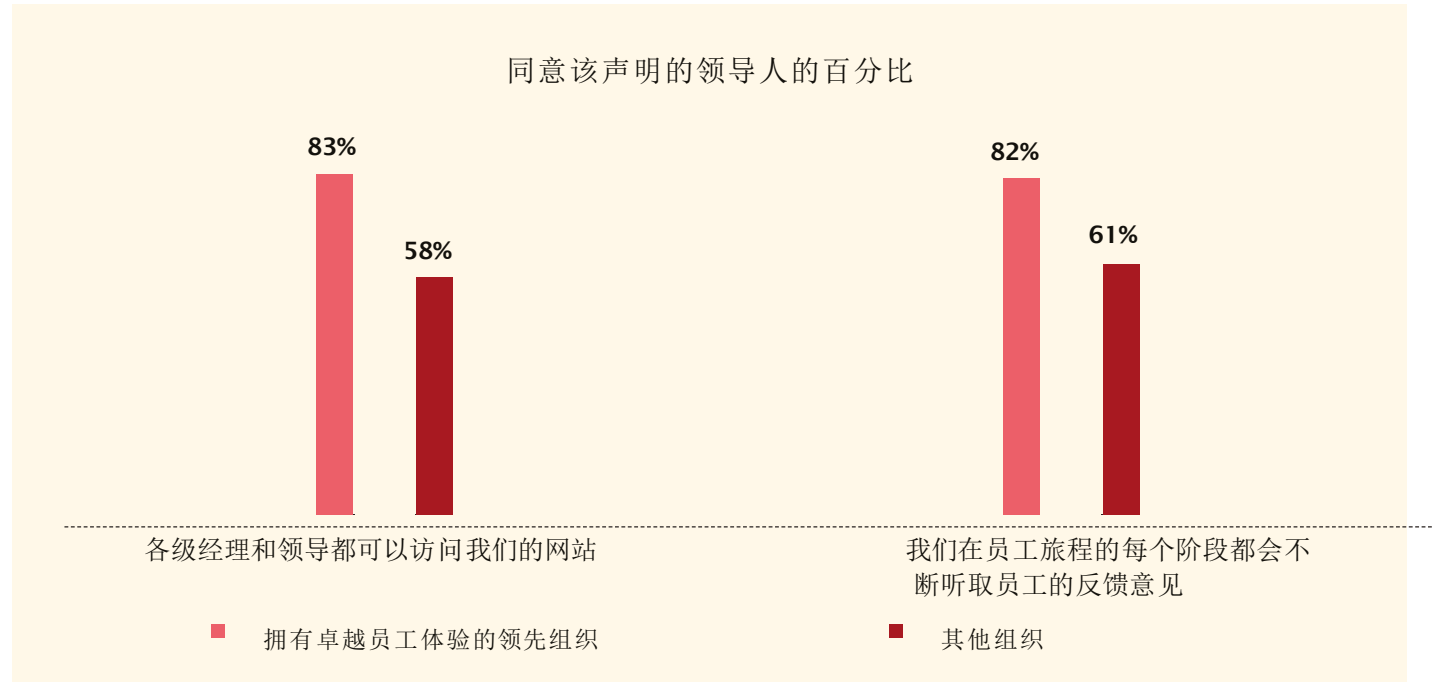
### 确保员工感到他们的意见被听取和考虑

为了制定一个全面的人员战略，组织可以利用员工倾听计划和调查来收集反馈。在为员工提供卓越体验的组织中，**82%**的组织会持续倾听他们的意见，而其他组织的比例为**61%**。领先的组织也更有可能会授予组织获取员工反馈的权利（见图20）。

一家全球食品和饮料公司的人才管理负责人说：“**你不能有一个一次性的倾听计划，然后试图从单一调查中得到的回应来建立员工体验。组织需要一个倾听计划，结合员工生命周期中的每一个重要时刻，这意味着必须建立一个全面的倾听战略。**”

瑞士跨国医疗保健公司罗氏集团（Roche）的人员和文化主管曼纽尔斯科托(Manuel Scotto)补充说：“**我相信至少员工知道的东西总是和领导知道的一样多。如果我们制定一个结构，不断地众包他们的反馈，就可以挖掘他们的新鲜能量和想法。**”

拥有卓越员工体验的组织，会持续倾听员工的意见，并对反馈意见进行透明化处理



资料来源：凯捷研究院，员工体验调查，2022年4月至5月，N=750家组织，N=750名领导，N=94家员工感到最满意和最快乐的领先组织。

除了收集反馈意见，一个关键的挑战是确保员工感到被倾听，并看到根据他们的反馈意见所采取的行动。一家运输制造商的人力资源副总裁说：“**人力资源团队和组织领导在收集了员工的反馈意见后，要推动工作是非常困难的。只有通过纯粹的坚持，再加上创造性，才会有行动。**”

在我们的研究中，只有三分之一的员工说他们感到被倾听了。组织积极主动地纠正这一点是至关重要的。

思爱普(SAP)公司的克里斯蒂安·舒梅切尔(Christian Schmeichel)制定了一个持续倾听战略，并建议一个关键步骤是与员工沟通并在反馈后触发行动。“**我们从每年一次的员工满意度调查转为持续倾听的方法，我们每年多次为组织把脉。它遵循倾听、理解、然后行动的理念**”。倾听战略应涵盖人才旅程的所有步骤。

从招聘前到离职的各个步骤，特别注意入职培训。正如这项研究的结果所显示的，许多员工认为入职体验不受欢迎，也不清楚——这与期望的结果相反。

一家全球餐饮专营店的首席人事官证实，KPI指标已被纳入该组织的流程：“**我们引入了日历化的圆桌讨论，作为我们关键绩效指标的一部分，将团队成员与人力资源和业务领导结合起来。它用于从我们的团队成员分享的反馈中获得经验教训。对反馈意见的行动方式保持透明和发声，并且分享一些可能不被实施的理由是至关重要的**”。

美国办公家具制造商Steelcase的南欧和非洲副总裁迈克尔·洛科(Mickaël Locoh)说在反馈过程中，行动计划和后续行动是至关重要的：“**我们在内部交流中分享我们从员工那里学到的东西。我们用一个行动计划来跟进，明确显示我们将如何实施他们的反馈。我们的进展是透明的，每六个月分享一次结果的演变**”。

法国巴黎银行 (BNP Paribas) 个人金融部的人力资源团队采取三步走的方式来聆听员工的意见。在集团层面，他们每年都会进行调查；在国家层面，每个国家都会根据其所在地情况实施调查；而在团队层面，则会对员工进行调查。目的是让员工每月分享反馈，这是一个仍在建设中的战略。必须在每个国家内完成一个专门的行动计划，以解决关键的反馈，并提供所采取步骤的透明度。<sup>13</sup>

## 提供货币和非货币认可和福利的平衡

报酬仍然是许多员工评估其幸福感和加强其留任决定的关键标准，特别是在当今充满挑战的劳动力市场和经济环境中。不到三分之一（30%）的员工认为他们所做的工作得到了足够的报酬。同样有一小部分人（28%）说他们的贡献得到了公平的回报（即，他们得到了非货币性福利或奖励的认可）。相反，超过一半（55%）的员工表示，为他们的想法和贡献提供非货币性的认可，有助于改善他们目前的工作体验和满意度。此外，78%的员工表示，更高的薪水将有助于劝阻他们考虑离开目前的组织。

组织需要确保无论是对远程工作或现场工作的员工，围绕薪资标准、奖励和福利的组织结构和政策是面向混合工作场所的且是定制化的，以确保政策的公平性。组织还可以为员工提供创造性的选择，以为员工充电和减少倦怠。

一家全球食品和饮料公司的人才管理负责人说：“一种持续的日常认可文化对远程和现场员工是非常有力的。创造福利和政策（例如，围绕灵活性、包容性、产假和陪产假以及福利待遇）也是至关重要的，它使你与其他组织相比具有竞争优势。”

户外服装零售商Patagonia 创建了一本名为《Let my people go surfing》的手册，鼓励其员工在海浪涨潮的时候请假去冲浪。他们还允许在组织工作满一年的员工请两个月的假去一个环保组织做志愿者。14



## 文化

### 培养一种满足所有员工需求的情感幸福和无障碍文化

培养员工的幸福感作为健康的组织文化的一部分，应该是所有经理的优先事项，他们必须关注预防措施，以预测（从而避免）员工的倦怠。我们之前的研究表明，在全球接受调查的所有员工中，有**55%**的人因为远程工作而感到倦怠，年龄在31-40岁的员工的这一数字上升到**61%**。<sup>15</sup>

在我们的调查中，只有**27%**的员工说他们的工作中感到身体和精神都不错。更多地关注员工幸福的这些基本原则，可以对留任等要素产生重大的积极影响。

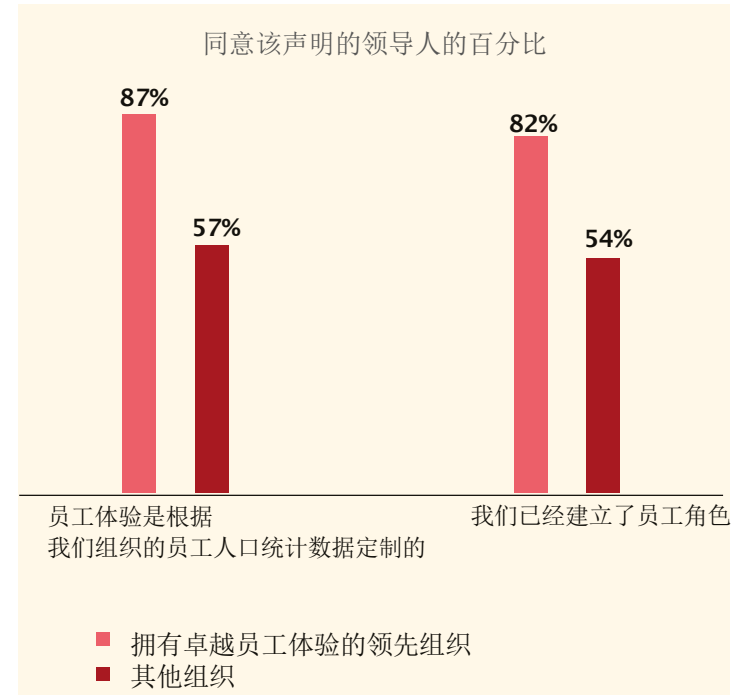
欧洲交易所 (Euronext) 的人力资源整合和转型主管艾琳·巴尼奥莱 (Eline Bagnolet) 同意这个观点：“**我们的员工和有兴趣加入欧洲交易所的候选人对混合工作模式和灵活的工作时间越来越感兴趣，特别是当他们的个人生活需要和工作职能允许时。允许他们有这种灵活性，有助于获得更好的员工体验和工作与生活的平衡。**”

超过一半 (**57%**) 的员工提出，更好的工作与生活平衡可以劝阻他们离开目前的公司。在这方面，经理可以利用其员工倾听计划的结果。解决方案应针对一系列雇员群体和角色，认识到他们不同的需求和偏好（例如，新加入的员工和任期较长的员工，或者主要是远程员工和现场员工）。

为员工提供卓越体验的组织更有可能根据不同的人口统计数据 and 员工角色定制体验（见图21）。

图 21

领先的组织为不同的员工群体定制员工体验



资料来源：凯捷研究院，员工体验调查，2022年4-5月，N=750家组织，N=750名领导，N=94家员工感到最满意和最快乐了的领先组织。

空中客车 (Airbus) 公司数字工作场所的变革和采用主管伦内克·阿尔维斯·巴克 (Lenneke Alves-Bakker) 说：“不同类型的工人有不同的需求。如果我们想满足所有这些需求，我们需要将我们的员工分为不同的角色。我们的中期愿景是根据这些不同的需求和愿望，开发一种角色模型方法。另外，我们推出了‘更好的工作场所’，解决我们迫切需要解决的短期问题，以改善日常的工作环境”。

挪威传感器解决方案制造商TOMRA的人事和公司执行副总裁海伦娜·德赖西格 (Helena Dreisig) 说：“我们的员工队伍相当年轻，几乎有一半是40岁以下。我们看到这一代人的期望有很多不同。例如，他们对灵活性和工具的可用性有更高的期望。他们也没有那么多耐心，如果他们不满意，就不会坚持下去。我们需要在我们提供的体验方面更有活力，我们需要比过去更积极主动，投入更多。”

阿联酋航空集团 (Emirates Group) 的奥利弗格罗曼 (Oliver Grohmann) 说：“在制定我们的员工体验战略时，我们需要照顾到我们所有的员工，不管是年轻的还是年长的。我们还需要考虑那些加入我们的临时工作或临时项目的人，以及那些寻求终身就业的人。对我们以及其他组织来说，关键是要有一个灵活的战略制定方法和政策，可以针对不同类型的员工进行定制。”

为了监测员工的心理健康，英国石油和天然气跨国公司BP在其定期的员工调查中加入了心理健康问题，以实时了解团队的感觉，并建立积极的步骤来培养心理健康。16万豪酒店 (Marriott) 的TakeCare幸福计划建立在组织和员工之间的关系上，鼓励他们为自己和他人的幸福进行投资。该计划包括健身活动和挑战、财务健康工具、情感健康、职业发展培训和社区参与的机会。<sup>17</sup>

“不同类型的工人有不同的需求。如果我们想满足所有这些需求，我们需要将我们的员工归类为不同的角色。我们的中期愿景是根据这些不同的需求和愿望制定一个角色模型方法。”

伦内克·阿尔维斯·巴克 (Lenneke Alves-Bakker)

数字化变革和采用主管，  
空中客车 (Airbus) 公司数字工作场所



## 鼓励持续学习

大多数员工 (65%) 表示, 学习和技能发展是他们工作中最重要的方面; 然而, 员工大多不满意, 只有28%的员工表示他们的组织能够让他们学习和发展新技能。组织需要建立一种促进自主和信任的文化, 特别是对远程员工, 并经常提供机会来提高技能或获得新的经验。正如 Steelcase公司的迈克尔·洛 (Mickaël Locoh) 所证实的那样, 员工也必须感到有安全感, 才能承担风险。"员工需要享受他们的工作, 在他们的工作中找到意义。这有助于为他们提供一个心理上安全的环境, 这意味着他们感到被接受, 并可以承担风险, 而不必担心来自团队或经理的负面后果。"

家乐福 (Carrefour) 的人才和战略展望总监 Louis-Laurent Preux 补充说:"心理安全对员工来说极其重要, 这意味着他们可以提出一个想法--即使是一个糟糕的想法--并有这样做的自由, 而不必担心来自经理或同行的负面后果。如果在工作场所没有心理安全, 就不可能有创造力"。

组织可以利用技术来帮助建立一个学习文化。液化空气公司的艾格尼丝·勒(Agnès Le Guern)肯定道:"我们的目标是继续成为一个不断学习和成长的组织。我们正在创建一个自助式的基础设施, 以便员工能够轻松地分享他们的经验、知识和见解"。

在我们的研究中, 只有39%的员工说他们喜欢自己的工作, 只有40%的人能够获得个性化的学习和发展数据来跟踪他们的职业发展进程。组织可以利用学习系统来鼓励员工提高技能, 在工作中追求新的努力, 或参加高级认证课程。他们还可以帮助员工设定明确的职业轨迹, 并确定他们在同一组织内可以争取的角色, 促进内部流动。Louis-Laurent Preux 补充说:"当我们招聘年轻员工, 即Z世代, 影响他们体验的最重要的事情是让他们有良好的培训。对他们来说, 第二件重要的事情是内部流动。他们想知道他们在三年后会去哪里。他们有可能从事不同的工作吗?"

心理安全对员工极为重要, 这意味着他们可以提出一个想法

- 即使它是一个坏主意
- 并有这样做的自由, 而不必担心来自他们的经理或同行的负面后果。如果在工作场所没有心理安全, 就不可能有创造力"。

Louis-Laurent Preux

家乐福 (Carrefour) 人才和战略展望总监

## 确保入职体验能有效地让员工感觉到自己受到了欢迎，并具备了开始工作的条件

一家全球食品和饮料公司的人才管理负责人补充说：“**当一个组织鼓励能力建设并为他们提供发展的工具时，员工会很感激。这不仅意味着传统的培训，也意味着组织如何以数字化的方式让员工学习和成长，无论是在他们特定的工作角色中，还是通过允许移动到不同的项目来发展某些关键技能。**”最近的一项工作场所学习研究发现，那些允许高度内部流动的组织能够保留员工的时间。

平均**5.4**年，几乎是与之抗争的组织平均时间的两倍。<sup>18</sup>AT&T正在努力建立一种内部永久学习的文化。组织通过AT&T大学提供结构化的学习，包括学费补助和正式培训，并正在开发个性化的学习计划。

为此，该组织正在将**30,000**多名员工映射到**50**多个角色中，并为每个人创建一个基于角色的学习路径。<sup>19</sup>

正如这项研究揭示的那样，很大一部分员工在他们的组织里并不感到特别受欢迎。有效的入职培训大大降低了失败率，提高了员工的参与度和保留率。<sup>20</sup> 我们的研究支持了这一点：报告说在入职时感到受欢迎的员工今天比那些没有感到受欢迎的员工更加满意和快乐。

彼欧集团 (Plastic Omnium) 的珍妮特舒 (Jeannette Schuh) 说：“**在员工的生命周期中，一个有趣的、有吸引力的、量身定做的入职过程是关键。这是管理层和人力资源部门的共同责任。**”这种做法应该被用来提供一个欢迎的环境，鼓励人们感受到归属感，并最终提高员工的保留率。它们应该是一种让员工感觉到他们是组织的一部分的方式，缓解他们最初进入组织工作的压力，而不是用文书工作让他们负担过重，或者给他们一个要完成的活动和任务的清单。

在今天的市场上，人才的生命周期可能很短，特别是在年轻工人中。一项研究发现，20-24岁的员工的平均任期只有**1.3**年，而45-54岁的员工的平均任期为**7.2**年。<sup>21</sup>因此，重要的是将入职体验延长到最初几周之后，并确保员工有时间与组织文化建立牢固的联系。



## 组织可以考虑以下方法 作为优化入职体验的方式 以虚拟或面对面的形式进行

### •要主动出击

不要等到新员工入职的第一天才开始与他们接触。制定一个入职前的计划。发送一份核对表、欢迎包，以及详细说明新员工入职时应注意的事项。此外，一旦你给予了初步的欢迎，为他们提供访问所有他们需要的工具和系统来完成他们的工作。此外，让新员工访问内部员工网站，让他们觉得自己是组织团队的一部分，并让他们适应这种文化。

### •在入职阶段，尽早介绍和展示组织的价值观

至关重要的是，新员工要确信他们与一个共同的目标和一套价值观相联系。要使组织的价值观看起来具体和可操作。高级管理人员和经理们应该公开谈论这些问题，并分享员工表现出不同价值观的实际案例。

### •有一个伙伴系统（即从第一天起就有一个朋友在组织）

这是欢迎新员工的一个简单而有效的方法。除了帮助新员工处理不熟悉的任务或流程外，伙伴应帮助他们发展与同行、自己团队内部以及其他部门的关系。他们还可以让新员工参与社交活动，让他们在工作环境中感到更加放松和自信。伙伴应该把新员工介绍给有经验的员工，让新员工提出问题并寻求建议。

### •最重要的是，经理必须有一个沟通的进展框架，可以从新员工的第一天开始跟踪，并用于评估他们在预设目标方面的进展。

它的特点应该是在最初的几周里，经理和新员工之间进行广泛的面对面的互动。协调办公室内的联合办公日可以帮助减少新员工在最初几个月的流失率。此外，经理应该平易近人，鼓励新员工讨论任何可能阻碍他们进步的问题。经理们应该不吝赞美和鼓励，并提供帮助。

## 员工

制定一个“雇主承诺”，将工作角色与结果联系起来，并阐明职业发展潜力

对许多员工来说，他们的日常工作与团队或组织的总体目标之间存在着严重的脱节。只有**26%**的员工认为他们的工作对他们的团队有积极的影响，只有**29%**的员工看到了职业发展的途径。当大多数（**63%**）的员工表示，提供新的发展机会有助于改善他们的工作体验和满意度时，这一观点非常令人惊讶。

作为人才战略的一部分，组织可以考虑提供新的学习机会，这也会增加员工对组织的价值，例如工作共享，借调到其他部门，以及国际任务。

总部位于澳大利亚的软件公司Atlassian有一个长期的借调计划，将员工安置在组织内部不同的职能部门，为期6到12个月。它可以帮助员工在不离开组织的情况下提高他们的技能并推动他们的职业发展。<sup>22</sup>

在绩效管理中设定明确的目标和跟踪进度，对于让员工了解对他们的期望也是至关重要的。最后，雇主承诺应与外部雇主品牌保持一致，以支持招聘和录用。

一家全球电信公司的猎头主管补充说：  
**“求职者和员工想要的不仅仅是‘一份工作’。在我们组织，文化和价值观是真正被推崇和关注的。在内部和外部讨论和推广这些要素有助于我们创建一个积极的雇主品牌”。**

“在员工的生命周期中，一个有趣的、有吸引力的、量身定做的入职过程是关键。这是管理层和人力资源部门的共同责任”。



珍妮特舒 (Jeannette Schuh)

彼欧集团 (Plastic Omnium)  
人力资源和内部沟通副总裁

## 教导经理真正做到感同身受，倾听员工的心声

我们的调查显示，员工普遍不认为他们的经理有同理心，也不认为他们表现出重要的同理心行为，比如倾听和考虑他们的意见或把他们当做人来关心，这与我们以前对新领导特质的研究是一致的<sup>23</sup>。除此之外，他们还觉得自己不能与经理分享他们的与工作无关的斗争，也不能轻易获得心理健康资源，这为许多员工提供了失败的鲜明画面。

至关重要的是，经理和员工都要接受培训，以展示以人为本的领导品质，如同理心、真实性和透明度。这种变化必须由高层来推动。从首席执行官开始的高层领导必须积极体现他们鼓励员工的行为。领导人必须与这些新行为保持一致，愿意适应并相互负责。

此外，鉴于如今个人贡献者和经理在工作中的满意度和幸福感之间存在巨大差异，经理必须更加关心自己的团队和直接下属。个人贡献者的体验取决于他们与经理的互动和质量。经理必须意识到他们对团队的影响，并提高他们的倾听能力。培养更有效的个人和职业关系的技能。这在远程或混合工作环境中尤其重要，因为在这种环境当中，在经理和员工之间建立信任是建立团队团结和积极工作文化的一个重要组成部分。

能源管理和自动化公司施耐德电气 (Schneider Electric) 的首席人力资源官夏丽丝乐 (Charise Le) 表示：“**我们正在培训我们的经理，让他们以更多的同理心和关怀来吸引员工，并在远程工作中调整他们的领导和沟通风格。员工们正在学习，在这种新的混合模式下，权力与责任并存**”。<sup>24</sup>

一家领先的制药公司的人才和组织发展主管补充说：“**大多数的经理没有考虑到提供安全的员工体验的重要性，这意味着为员工创造一个空间，让他们可以公开与领导分享问题，并期望他们的领导能对此产生共鸣**”。

爱彼迎 (Airbnb) 的人力资源职能被重新定义，专注于为组织的新员工建立一个欢迎和包容的文化。鼓励归属感是员工旅程的核心，并被纳入到从招聘、入职到入籍、物质设施和食物的各个方面。例如，在听取了员工的需求后，爱彼迎 (Airbnb) 推出了一个“在任何地方生活和工作的倡议”，让员工可以灵活地在任何地方远程工作。<sup>25</sup>

## 技术

将技术作为一种授权元素，为员工提供正确的工具，使其有效地工作

在这项研究中发现的一个共同挑战是，员工在与其他职能部门（如IT部门、人力资源部门）进行日常互动时（例如，提交考勤表）会有不同的体验。通常，这些功能体验是尴尬的，让员工感到沮丧或负担过重。员工使用的每一个应用程序都会影响他们的体验，无论它们是常见的系统，如时间输入和费用管理或会议和视频应用，还是特定的业务应用程序。

欧洲交易所的埃琳·巴尼奥勒（Eline Bagnolet）在谈到这个问题时说：“**提供不同支持工具的无缝体验，如人力资源、行政和财务，对今天的效率和员工体验都有极大的贡献**”。

提供直观的应用程序并将其整合到整个应用环境中，应该是组织的首要任务。使用共享服务的组织可以考虑转向全球业务服务，以消除“筒仓”。

人力资源和非人力资源系统中的自助功能可以节省时间，前提是它们是有效的。确保这种自助服务系统运行良好，可以在移动设备上访问，并有简单的工作流程，可以很容易地遵循完成，将会创造出轻松的胜利。

目前，只有**38%**的员工说他们享有这种权限。一家奢侈品公司的数字人力资源经理弗朗索瓦·布拉加德(Françoise Bragard)说：“**有必要重组、简化和精简组织的几个流程（如财务、行政、绩效管理），因为目前，员工需要对每个流程进行单独的验证，并且必须记住不同的准则来访问和使用不同的软件。例如，如果你来自人力资源部门，那么开发人力资源软件的工作对你来说将很简单，但对其他职能部门的员工和经理来说就不是这样了。**”

组织应该使用正确的内部网平台，为每个员工提供个性化的仪表盘。联合利华（Unilever）的员工体验团队正在整合一个一站式的数字聊天服务台，该服务台协调财务、IT和人力资源方面的员工支持。这是由一项分析得出的，该分析显示**20%**的工单是由联系错误的服务台的员工提出的。 26

来自思爱普（SAP）的克里斯蒂安·舒梅切尔（Christian Schmeichel）说：“**当你想创造全面和可持续的积极的员工体验时，你需要超越传统人力资源的界限进行思考。这要求我们与IT和设施管理等职能部门紧密合作。这并不容易，因为其他职能部门有不同的关键绩效指标，且从历史上看，也有不同的目标。因此，为了创造这种体验，集中管理是非常重要的**”。

此外，为员工提供适当的数字工具以更有效地开展工作，是为员工提供令人兴奋和有回报的体验的有力方式，特别是在混合工作环境中。我们的研究结果表明，许多员工对他们目前的技术体验感到不满意；只有三分之一的员工表示，他们可以获得所需的技术和数据，并以最高标准完成他们的工作并做出明智的决定。

虽然赋予员工权力并给予他们工作上的自我管理非常重要，但为他们配备开展工作的工具和技术也同样重要。所以。这对远程工作者来说尤其重要，如果从一开始就没有这种水平的支持，他们会感到孤立无援。

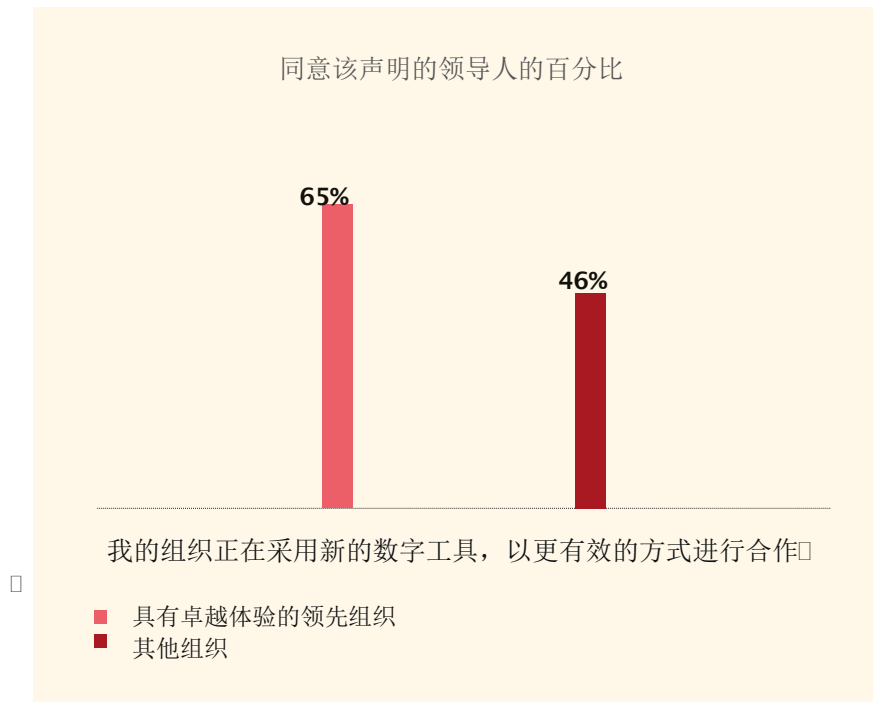
图 22

提供卓越员工体验的组织采用了新的数字工具

### 利用技术培养协作文化

我们的研究发现，许多员工对工作中的协作工具感到不满意。在这个混合工作的时代，组织应该提供适当的在线协作工具来改善员工一起工作的方式。

这将通过将任何孤立的信息转移到一个中心位置来实现更大的灵活性，以便任何需要它的人都可以通过基于角色、项目或团队的权限访问它。它还将有助于把来自不同职位、背景和经验丰富的人聚集在一起进行协作（见图22）。



资料来源：凯捷研究院，员工体验调查，2022年4-5月，N=750家组织，N=750名领导，N=94家员工感到最满意和最快乐的领先组织。

“有必要重组、简化和精简组织的几个流程（如财务、行政、绩效管理），因为目前，员工需要对每个流程进行单独的验证，并且必须记住不同的准则来访问和使用不同的软件。”

弗朗索瓦·布拉加德 (Françoise Bragard)

一家奢侈品公司的数字人力资源经理

# 结论

我们的研究显示，如今许多员工在某种程度上对他们的工作体验感到不满意或不开心。尽管积极的员工体验可以对业务指标产生明显的影响，但经理们基本上没有意识到这种动态影响。造成这种不满意的原因涉及多种维度：从员工在工作中的日常体验，到他们的职业成长和发展机会，再到他们如何去平衡自己的身心健康，以及他们认为自己获得报酬和回报的程度。改善员工体验的好处是显而易见的，但是并没有多少组织能够有效地做到这一点。

虽然优化员工体验没有万无一失的方法，但我们的建议中的每一个要素都必须系统地加以解决并适应组织的商业模式、市场抱负和人才库。**全新的雇主承诺必须转化为所有员工（包括永久性和流动性员工）的连贯且相关的体验，并进一步扩展到其他一线、工业和知识类员工。高度的个性化和经理的互动与参与能够培养员工个体成为具有成长和发展能力的最佳自我，同时确保他们能够感受到自己在被倾听和被关注，这一点是至关重要的。**因为员工的需求和期许随着时间的推移发生改变以及他们的人生旅程的变化，所以员工体验必须持续接受审查。我们应该不断地评估和更新工作流程和方式，以符合员工的看法、感受和幸福的概念。适合的技术的支持，赋权和持续学习的文化，以及能够给予支持和善解人意的领导，也是改善员工体验以创造持久的员工敬业度和满意度的基本要素。



# 研究方法论

为了解员工体验以及领先组织如何了解员工体验，我们从定性和定量进行了广泛的研究。

## 深度访谈

我们对来自不同组织的行业高管进行了22次深入访谈。受访者涵盖跨人力资源管理、人才、员工敬业度和数字工作场所的人力资源主管。

## 高管调查

我们调查了2250名受访者，其中包括750位经理和1500名员工（包括511名领导者和989名个人贡献者），他们分布在10个国家/地区的750个组织中，年收入超过10亿美元。对应一家组织的每两名员工，我们会调查同一家组织的一名经理。

下图提供了受访者及其组织的分布信息。

\*研究结果反映了回答在线问卷的人群对于这项研究的观点，旨在提供方向性指导。请联系报告末端列出的凯捷专家了解详情。

图 23

按组织总部划分的受访者百分比 (%)

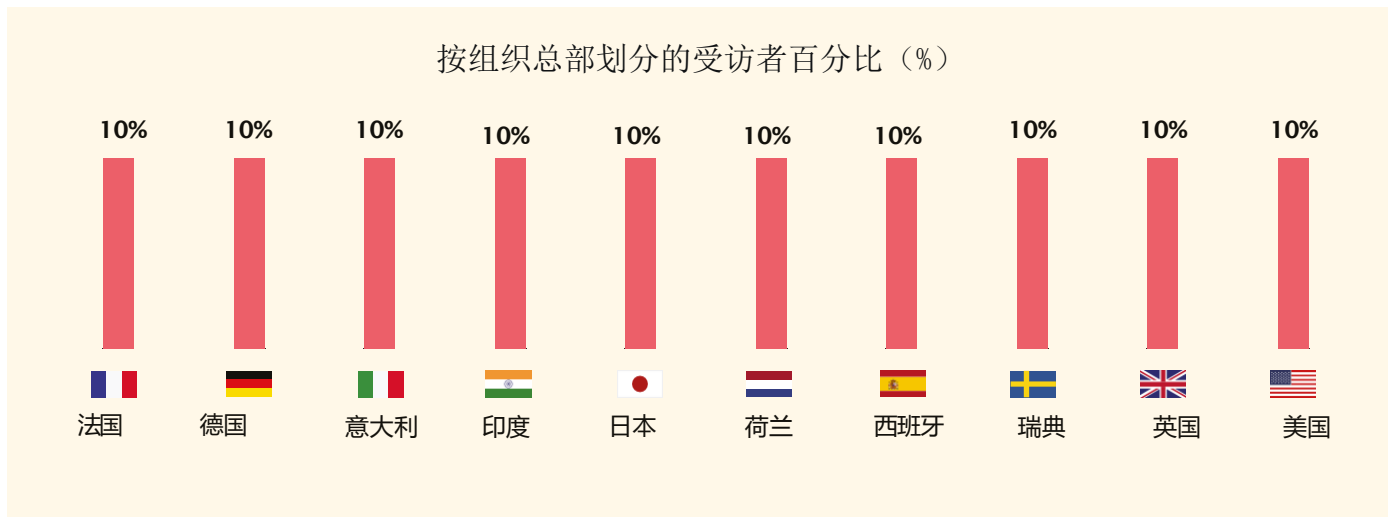


图 24

按组织收入划分的受访者百分比 (%)

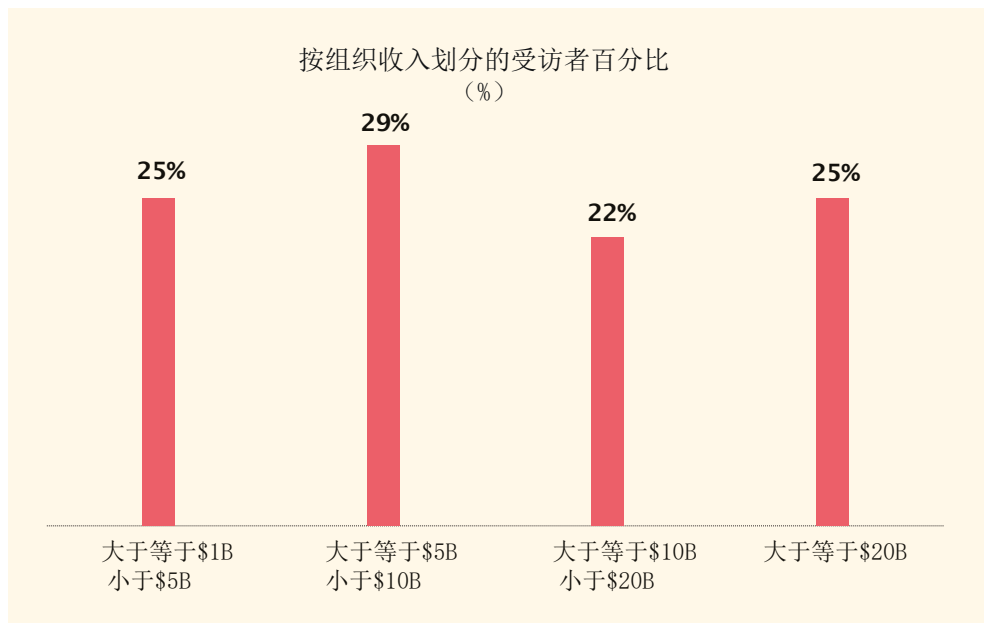


图 25

按组织行业划分的受访者百分比 (%)

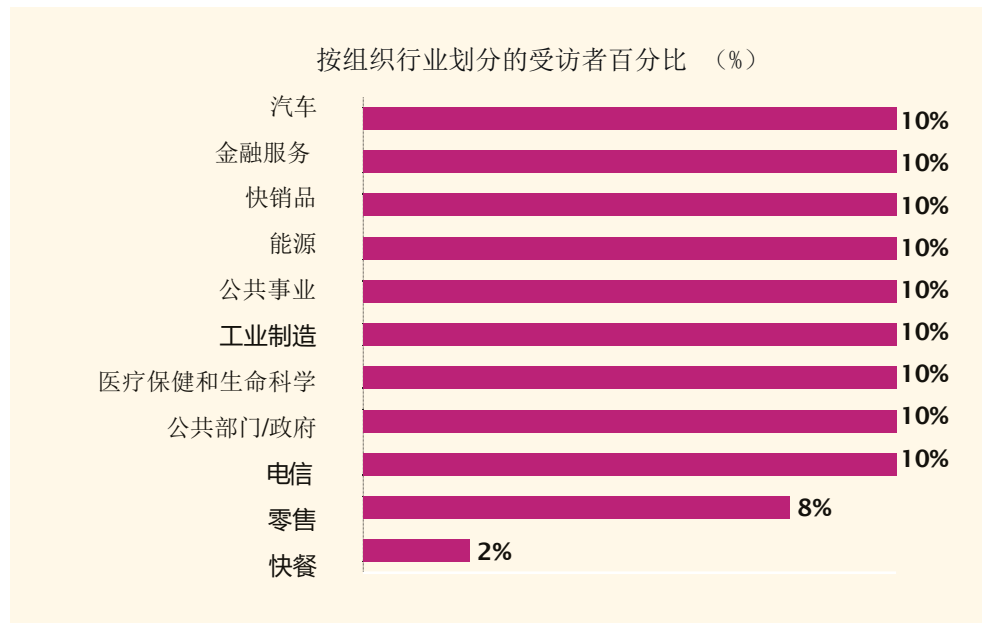


图 26

按职称划分的受访者百分比 (%)

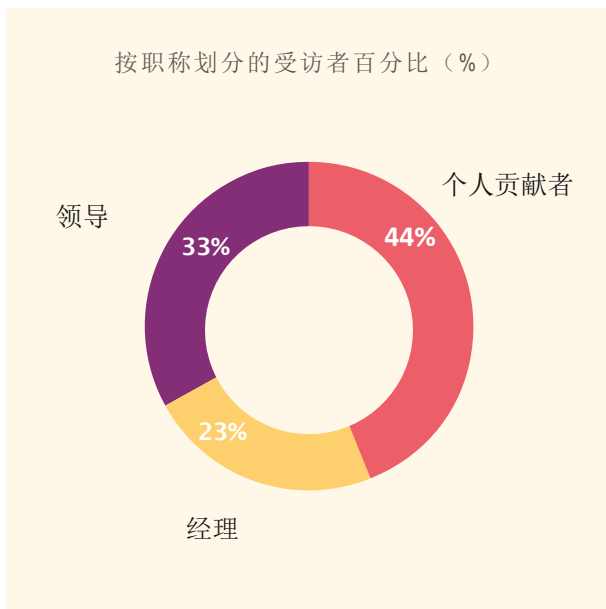


图 27

按工作角色划分的个人贡献者百分比 (%) \*

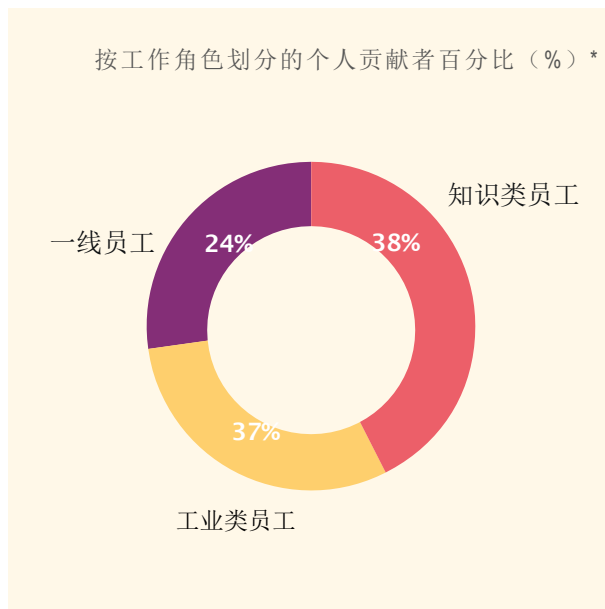


图 28

按工作身份划分的个人贡献者百分比 (%) \*\*

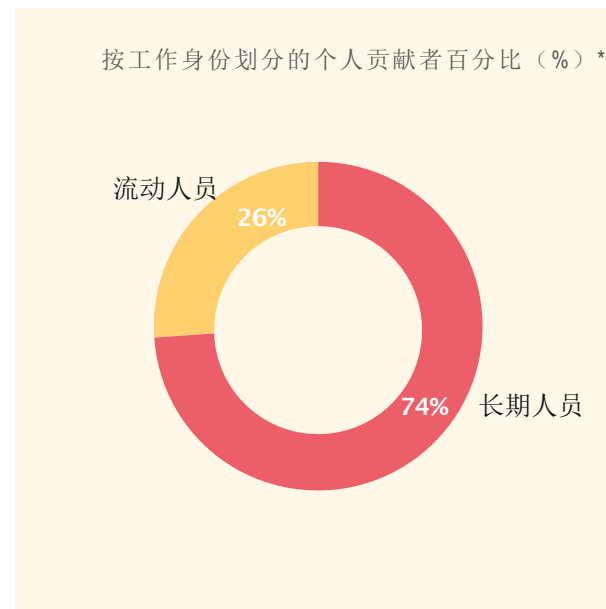


图 29

按部门/职能划分的受访者百分比 (%)

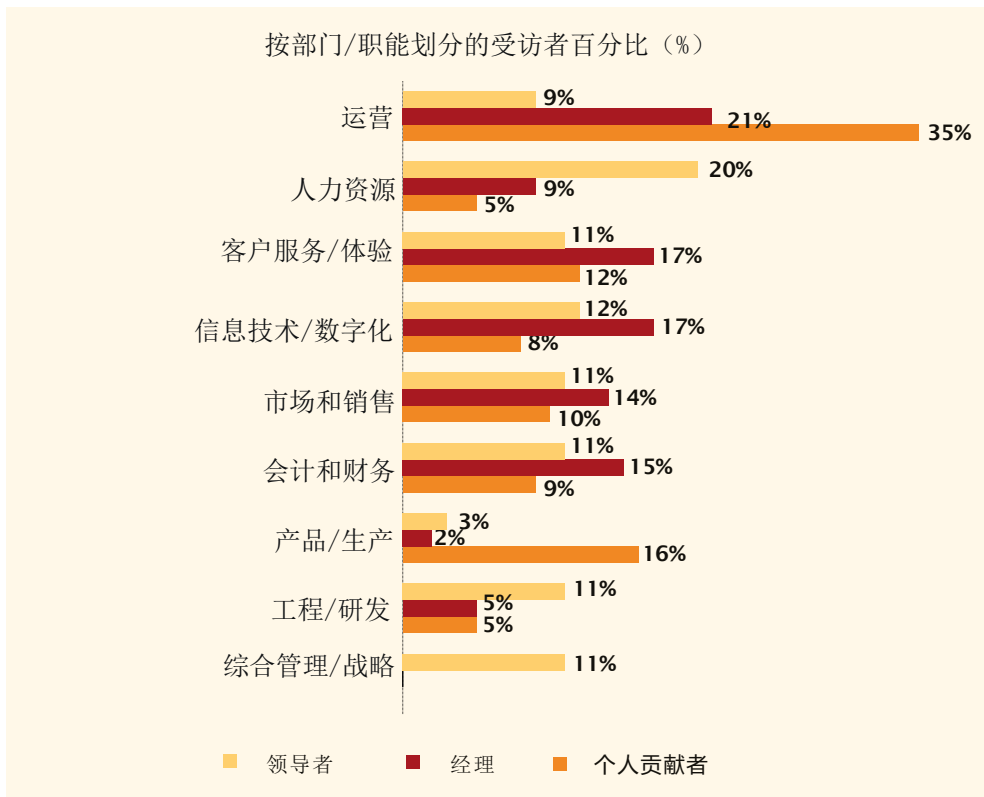
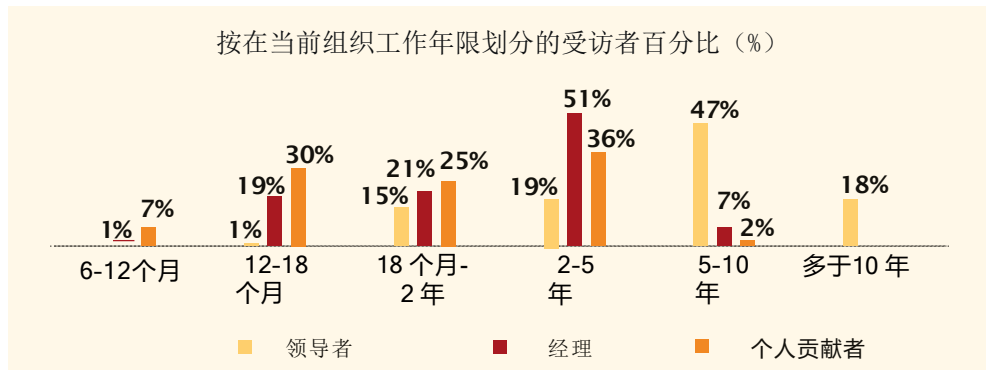


图 30

按在当前组织工作年限划分的受访者百分比 (%)



资料来源：凯捷研究院，员工体验调查，2022年4月至5月，N = 989名个人贡献者；N = 511名经理；N = 750名领导者

\*员工自我识别他们的工作角色。知识类员工被定义为使用通过正规培训获得的技能从事办公桌工作，并且通常不从事体力劳动的员工（例如，网络程序员/设计师、作家、会计师、工程师、分析师）；一线员工的定义是其工作涉及与客户或公众进行大量直接面对面互动的员工（例如，销售人员、餐厅工作人员、收银员、个人理财规划师、地方政府工作人员、护士/医生）；工业类员工的定义是其工作本质上是体力劳动的雇员，通常需要进行一些物理建造或维护（例如，工厂工人、送货卡车司机、建筑工人、机器服务技术人员、机械师）。

\*\*长期工作状态包括全职和兼职员工；流动工作状态包括临时的、合同的（即由第三方支付，而不是直接由他们当前的组织支付）和临时的、基于演出/项目的（即，由他们当前的组织直接支付以提供服务）。

# 附录

## 向调查对象询问有关其工作体验的详细问题

### 只询问员工和经理：

关于你在目前组织的体验，你在多大程度上同意以下陈述？  
请在1到7的范围内打分，1 =非常不同意，7 =非常同意。

### 只询问领导：

在你现在的组织，你管理/监督的员工有什么体验？  
请在1到7的范围内打分，1 =非常不同意，7 =非常同意。

## 人与人的维度——身心健康，目的

- a. 员工健康和幸福在我的组织是优先考虑的
- b. 我得到足够的支持来处理我的角色要求
- c. 我觉得可以从工作中抽出时间
- d. 我的工作时间表足够灵活，可以平衡我的家庭和个人生活
- e. 我在组织工作的身心都很好
- f. 我可以在组织获得心理健康资源（例如，冥想课程，治疗课程，减压研讨会）

- a. 员工相信健康和幸福是我们组织的优先事项
- b. 员工得到足够的支持来处理他们的角色需求
- c. 员工能够从工作中抽出时间
- d. 员工的工作时间表足够灵活，以平衡家庭和个人生活
- e. 员工在我们组织工作时身心都感觉良好
- f. 员工可以在我们组织获得心理健康资源（例如冥想课程，治疗课程，减压研讨会）

- g. 我觉得我可以和我的经理谈论工作之外所面临的精神或身体健康挑战
- h. 我被我们组织的目标和使命所鼓舞
- i. 领导是由目标而不仅仅是利润所激励
- j. 领导体现了高度的道德标准
- k. 来自各种背景的人在我们组织都受到公平对待
- l. 我喜欢我的工作

- g. 员工觉得他们可以向经理谈论工作之外的精神或身体健康问题
- h. 员工被我们组织的宗旨和使命所鼓舞
- i. 员工相信领导是由目标而不仅仅是由利润所激励
- j. 员工相信领导体现了高道德标准
- k. 员工相信不同背景的人在我们组织都受到公平对待
- l. 员工喜欢他们的工作

## 技术与数据

- a. 当我需要的时候，我可以从我们的IT部门得到及时和有用的支持
- b. 我可以获得做好工作所需的技术和设备
- c. 我可以获得我需要的数据，为我的工作做出明智的决定
- d. 我有一个与人力资源相关的服务平台(例如，学习内容，福利)，我可以从中选择创造自己的经验
- e. 我有足够的工具来有效地远程工作(只询问知识类员工)

- a. 员工在需要的时候，可以得到我们IT部门及时而有力的支持
- b. 员工有机会获得他们需要的技术和设备做好他们的工作
- c. 员工可以访问他们需要的数据，以便为他们的的工作做出明智的决定
- d. 员工可以访问与人力资源相关的服务平台(例如，学习内容，福利)，他们可以选择创建自己的体验

- f. 我可以访问个性化的学习和发展数据来跟踪我的进步
- g. 我很满意我从帮助台收到的服务，同时与支持团队互动，如IT，人力资源，财务
- h. 我发现内部基础设施系统和工具(例如，费用，旅行，时间，采购)易于使用
- i. 我可以访问我们内部系统的移动应用程序
- j. 我对选择工具以更有效地与我的经理或团队协作感到满意
- k. 我可以访问一个中央门户网站阅读所有组织相关的信息(例如新的指导方针，公告)
- l. 我收到来自人力资源部门的关于组织和政策变化的及时信息

- e. 员工有足够的工具有效地远程工作
- f. 员工可以访问个性化的学习和发展数据，以跟踪他们的进展
- g. 员工对他们从帮助台收到的服务感到满意，而与支持团队，如IT，人力资源，财务互动
- h. 员工发现内部基础设施系统和工具(例如，费用，旅行，时间，采购)易于使用
- i. 员工可以访问我们内部系统的移动应用程序
- j. 员工对选择工具以更有效地与其经理或团队合作感到满意
- k. 员工可以访问一个中央门户网站，在一个地方阅读所有与组织相关的信息(例如，新的指导方针，公告)
- l. 员工可以从人力资源部门收到关于组织和政策变化的及时通信

## 组织和结构-物理和数字工作场所，L&D，薪酬

- a. 我对远程工作的机会感到满意(只针对知识类员工)
- b. 我对合同制/临时制工作的机会感到满意

- a. 员工对远程工作的机会感到满意
- b. 员工对合同工作/临时工作的机会感到满意

- c. 我的实际工作环境对我的工作能力有积极的影响
- d. 我组织办公室的设施和服务（如安全、温度、清洁度）令人满意
- e. 我觉得我在组织的职业发展很快
- f. 我看到了我在组织发展职业生涯的道路
- g. 我的工作使我能够学习和发展新技能
- h. 我对组织提供的转到新工作/角色的机会感到满意
- i. 我可以选择和定制与我的工作要求相关的培训
- j. 我觉得自己的发展受到鼓励和支持
- k. 我得到了足够的反馈，以了解我是否做好了工作
- l. 我看到我的工作对我的团队产生了积极的影响
- m. 我所做的工作得到了足够的报酬
- n. 我的贡献得到了相当的回报
- o. 我可以就薪酬问题进行充分的、建设性的对话
- p. 我可以定制自己的福利
- q. 我的工作做得很好，我得到的津贴超过了我的报酬
- r. 我觉得我的组织在做出晋升决定时没有偏见

- c. 员工的实际工作环境对他们的工作能力有积极的贡献
- d. 员工认为组织办公室的设施和服务（例如安全，温度，清洁度）是令人满意的
- e. 员工觉得他们在我们组织有专业方向的成长
- f. 员工在我们组织看到了一条晋升的道路
- g. 员工相信他们的工作使他们能够学习和发展新技能
- h. 员工对在我们组织内调任新工作/角色的机会感到满意
- i. 员工可以选择和定制与他们的工作要求相关的培训
- j. 员工在他们的发展过程中感到鼓励和支持
- k. 员工得到足够的反馈以了解他们是否做好自己的工作
- l. 员工看到他们的工作如何对他们的团队产生积极影响
- m. 员工认为他们所做的工作得到了足够的报酬
- n. 员工认为他们的贡献得到了公平的回报
- o. 员工对薪酬有充分的了解和建设性的对话
- p. 员工可以定制自己的福利
- q. 员工在工作出色的情况下可以获得额外津贴
- r. 员工认为我们组织在做出晋升决定时没有偏见



## 业务-日常体验，团队/经理关系

- a. 我加入组织时感到受到欢迎
- b. 入职流程清晰
- c. 加入后，我的组织迅速为我提供了完成工作所需的IT工具
- d. 大多数时候，我从我所做的事情中感到一种成就感
- e. 我有自由在自己的岗位上尝试和提出新的想法
- f. 我觉得我有足够的自由来决定如何做我的工作
- g. 我知道我在工作中要做什么
- h. 我了解我的工作如何支持团队的目标
- i. 我有机会做我在工作中最擅长的事情
- j. 我的工作使我在行业中保持竞争力
- k. 我发现我的工作量是可控的
- l. 我的同事欢迎不同于他们的意见
- m. 我觉得在我的组织有被人倾听
- n. 我的经理关心我的意见
- o. 我的经理很有同情心
- p. 我的经理经常听我的
- q. 我相信我的经理会在发言时充分关注我
- m. 员工加入我们组织时感到受到欢迎
- n. 员工认为入职流程清晰
- o. 加入后，员工们认为我们组织及时为他们提供了完成工作所需的IT工具
- p. 大多数时候，员工都会从自己的工作中获得成就感
- q. 员工可以自由尝试并提出新想法
- r. 员工觉得他们有足够的自由来决定如何工作
- s. 员工知道他们在工作中要做什么
- t. 员工了解他们的工作如何支持团队的目标
- u. 员工有机会做他们在工作中最擅长的事情
- v. 员工的工作使他们在行业中保持竞争力
- w. 员工发现他们的工作量是可控的
- x. 员工认为同事欢迎不同意见
- m. 员工感觉在我们组织被倾听
- n. 员工相信他们的经理关心他们的意见
- o. 员工认为他们的经理很有同情心

- r. 我的经理为我的工作提供了所需的支持
- s. 我的经理关心我作为一个人，而不仅仅是作为一名员工
- t. 我的经理定期询问我的反馈
- u. 我定期与经理分享反馈
- v. 我的组织为我提供了一个安全的发言空间
- w. 我的经理能够接纳我的失误，并鼓励我从错误中学习
- x. 我可以坦诚地接受我的反馈
- y. 我的经理会采纳我的反馈
- z. 我从经理那里得到了建设性的反馈
- aa. 我很乐意向经理提供向上的反馈。
- ab. 我与同事/同伴相处融洽
- ac. 我很乐意向同事提供横向反馈
- ad. 我从同事那里得到建设性的意见

- p. 员工相信他们的经理会定期听取他们的意见
- q. 员工相信他们的经理会在他们发言时给予他们充分的关注
- r. 员工相信他们的经理为他们提供了完成工作所需的支持
- s. 员工相信他们的经理关心他们
- t. 员工相信他们的经理会定期询问他们的反馈
- u. 员工定期与经理分享反馈
- v. 员工相信我们的组织提供了一个安全的空间，他们可以在其中发言
- w. 员工相信他们的经理在失败时支持他们并鼓励他们从错误中吸取教训
- x. 员工相信他们可以坦诚地接受反馈
- y. 员工相信他们的经理会根据他们的反馈采取行动
- z. 员工从经理那里获得建设性反馈
- aa. 员工乐于向经理提供向上的反馈
- ab. 员工相信他们与同事/同伴相处融洽
- ac. 员工乐于向同事提供横向反馈
- ad. 员工从同事那里得到建设性的反馈



## 关于凯捷

凯捷 (Capgemini) 是全球领先的组织合作伙伴, 利用技术的力量改造和管理组织业务。其宗旨是通过技术释放人类能量, 创造一个包容和可持续的未来。凯捷是一个负责任的多元化组织, 在近50多个国家拥有36万名团队成员。凭借其55年的悠久历史和深厚的行业专业知识, 在快速发展的云、数据、人工智能、互联连接、软件、数字工程和平台的创新世界推动下, 凯捷深受客户信任, 能够满足客户从战略、设计到运营的全方位业务需求。集团2022年全球收入为220亿欧元。

Get the Future You Want | [www.capgemini.com](http://www.capgemini.com)