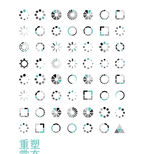


重塑常态

企业实践研究（2022版）

THE ARCITS GROUP

Author | 郭小平 | 王小平 | 陈伟鹏 | Wang Lei | Lydia | Jack Ma | Yvonne

目录

引言 4

章节内容：

1. 混合工作模式：优点、缺点与挑战 6
2. 员工呼吁：更短且更灵活的工作周 19
3. 公司呼吁：更多的面对面时间 33
4. 员工和公司呼吁：更多的福利 43
5. 未来的新常态 57

常态的背后？一个答案不有？ 64

引言

2020年第一次新冠疫情爆发以来，我们经历了一段不寻常的旅程。在这段时间里，我们学习了如何在家工作、如何与同事保持沟通、如何在不同的时区工作、如何管理家庭和工作之间的关系。这一切都是前所未有的。在这段时间里，我们学习了很多东西，也失去了很多东西。我们失去了亲人、朋友、同事、工作、收入、自由、梦想、希望、信心、信任、爱、关怀、同情、同理心、责任、责任感、责任心、责任感、责任心、责任感、责任心

Q30.思考一下过去 12 个月可能对您的工作态度产生的影响，您在多大程度上同意或不同意以下观点？（NET 同意）基数：所有受访者 (14,800)，领导者 (1,427)，管理者 (6,978)，非管理者 (6,171)，创意/设计 (235)，数字/IT 员工 (7,440)，线下零售 (2,075)，教育 (1,236)，酒店 (165)

员工呼吁更短与更灵活的工作周：调研报告关键要点

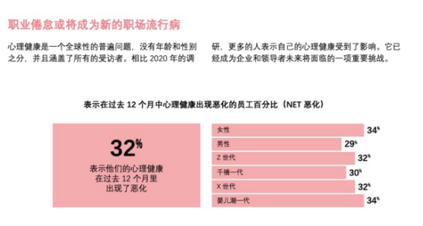
- 随着职场各方都在呼吁更多的灵活性，企业务必倾听员工的需求，以确保为每个人提供可持续并具有吸引力的工作环境。
- 保持灵活自主的时间安排是员工未来的主要诉求。公司必须建立互相信任的企业文化，并为更灵活的工作模式重新制定计划和协作方式。
- 在此情况下，工作产出与成果相关的主要指标应该成为衡量员工绩效的标准而不是看他们的工作时长。
- 在职场新常态下，根据员工的工作行为以及工作时长来衡量绩效是不合时宜的。企业必须为管理者提供支持、指导以及培训来帮助他们实现转变，从基于工作时间衡量工作和员工业绩，过渡到以结果产出为标准进行评估。
- 仅有 36% 的非管理者认为其管理者是根据成果而非工作时长来评估业绩，由此为领导者和企业提供了改进绩效管理的机会。使用技术和给予资源将是把团队、个人与公司的成功联系起来的关键所在，例如清晰与个性化的记分卡、持续的分析、反馈流程以及协作机制等。
- 要求企业重新审视以工时为基础的劳动合同并改为评估工作成果的呼声依然高涨，而领导者们也赞同这一观点。
- 企业和政府都必须努力创建一种能鼓励与促进所有人的混合工作模式，并且承认"一刀切"的做法并不适合每个人。倾听员工的反馈并达到恰当的平衡将是混合工作模式取得成功的关键。

3 职业倦怠或将成为新的职场流行病

员工的幸福感是一个跨越年龄与性别的话题，半数的领导者都在努力发现与之相关的迹象。

职业倦怠或将成为新的职场流行病

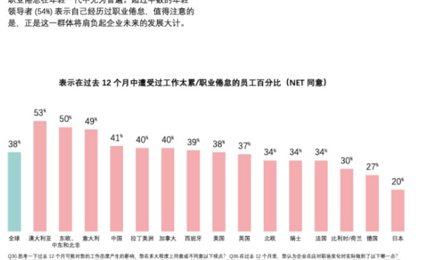
心理健康是一个全球性的普遍问题，没有年龄和性别之分，并且涵盖了所有的受访者。相比 2020 年的调研，更多的人表示自己的心理健康受到了影响，它已经成为企业和领导者未来将面临的一项重要挑战。



随着心理健康的恶化，大家的工作时间自2020年以来增加了14%，有51%的员工表示他们在过去12个月里每周工作超过40个小时。因此，各个国家有近40%的员工都强调职业倦怠成为了一个令人担忧的问题也就不足为奇了。调研显示，澳大利亚、东欧、中东和北非以及意大利是受访者更可能觉得自己出现了职业倦怠的地区。

职业倦怠在年轻的一代中尤为普遍。超过半数的年轻领导者 (54%) 表示自己已经历过职业倦怠，值得注意的是，正是这一群体将肩负起企业未来的发展大计。

"54% 的年轻领导者表示自己经历过职业倦怠，而正是这一群体将肩负起企业未来的发展大计"



支持心理健康

心理健康和身体健康维度调研数据的下降，揭示了另一个问题，七成受访者 (71%) 表示，在工作中获得适当的心理健康支持在未来很重要。近四分之三 (74%) 的受访者预计企业会更加关注该问题。

"51% 的管理者认为很难察觉员工在什么时候可能身陷过度劳累和职业倦怠问题之中"

当我们着眼于疫情之后，大家对获得心理健康支持的更高期望将保持不变。在疫情之前，员工就已经开始逐渐关注这一问题，现在他们希望雇主采取有效的措施，为他们今后在工作中的健康问题提供支持，这已成为不容忽视的重要共识。

"71% 的受访者表示，在工作中获得适当的心理健康支持在未来很重要"

但领导者们似乎并不具备为员工幸福感提供支持的能力。超过半数的管理者认为很难察觉员工在什么时候可能身陷心理健康问题 (53%) 或过度劳累和职业倦怠 (51%)之中。这点也得到了非管理者的认同，67% 的受访者表示管理者在察觉心理健康方面没有达到他们的期望。

职业倦怠或将成为新的职场流行病：调研报告关键要点

- 心理健康是一个全球性的普遍问题，没有年龄和性别之分，并且涵盖了所有的员工。相比 2020 年的调研，更多的人表示自己的心理健康受到了影响，它已经成为企业和领导者未来将面临的一项重要挑战。
- 企业必须重新评估如何才能在新的混合工作模式中，更好地为员工拥有良好心理健康提供支持。在企业各个层级，创造能促进和支持心理健康的工作环境、文化和提供技能成为新常态的关键所在。
- 大多数管理者都表示，他们很难察觉员工什么时候可能身陷心理健康、过度劳累或职业倦怠问题之中，而几乎每 10 位员工中就有 4 位因为过度劳累或职业倦怠需要紧急干预。
- 企业越来越有必要确立流程，提供资源、辅导和工具来促进开放性，同时倾听员工的需求，以帮助大家提升快速适应的能力。
- 三分之二 (67%) 的非管理者表示管理者在察觉心理健康方面没有达到他们的期望。因此，企业为管理者提供如何处理和应对这些情况的领导力发展、辅导和资源变得至关重要。
- 企业运用认知技术来提升员工的幸福感，可以提高对职业倦怠预警迹象的能见度，增强员工和管理者解决该问题的意识。

4 领导者必须将员工重新凝聚起来

在我们随时都能保持联系时，员工之间从来不曾感觉到如此疏离。领导者是重新凝聚员工和重塑企业文化的关键。

领导者必须将员工重新凝聚起来

过去一年里，随着新工作方式的出现以及对管理者、领导者和"直属"高管们表现的期望，摆在他们面前的是一条全新且更难应对的学习曲线。2021年的调研显示，数据相较的表现依然存在，企业需要采取更多措施与办法来为管理者提供支持。

在我们随时都能保持联系时，员工之间从来不曾感觉到如此疏离。领导者是重新凝聚员工和重塑企业文化的关键，而这些领导者与员工的看法之间存在着很大的分歧。

自 2020 年以来，员工的积极性和团队的意识在企业文化方面有所退步。由于管理者和员工的看法相左，这样的分歧极大地影响了企业凝聚力。

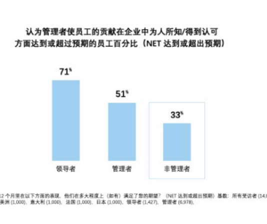
疏离的员工：给予领导者的警示信号

调研显示，全球范围内的员工与领导者之间关系恶化，只有不到半数的非管理者 (45%) 认为与管理者有着良好的关系，相比 2020 年下跌了 17 个百分点。只有三分之一 (33%) 的非管理者认为自己在企业中的贡献得到了应有的认可。

"74% 的受访者表示，对于管理者而言，促进和提升团队士气和文化很重要，但只有37%的非管理者表示管理者对良好的团队文化持鼓励态度"

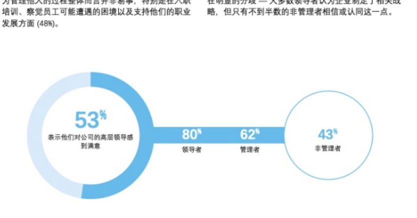
大多数员工 (74%) 都表示，对于管理者而言，促进和提升团队士气和文化很重要，但只有不到半数 (48%) 的员工表示管理者在创造良好的团队士气和文化方面达到或超过了预期。在非管理者中，仅37%认为管理者在鼓励良好的团队文化方面有所努力。

在谈及支持员工工作与生活的平衡时，仅半数 (50%) 员工表示管理者的表现达到了预期，而在问到非管理者时，这一比例降低到了42%。



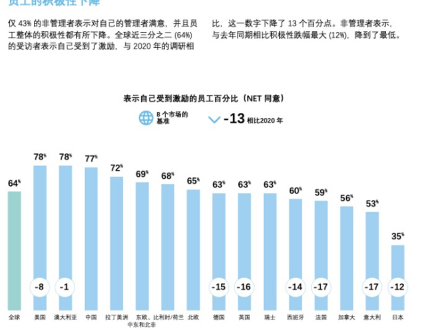
近半数 (48%) 的管理者表示在过去 12 个月里，他们认为管理他人的过程整体而言并非易事，特别是在入职培训、察觉员工可能遭遇的困难以及支持他们的职业发展方面 (48%)。

领导者和管理者对企业的人才战略和发展的看法也存在明显的分歧——大多数领导者认为企业制定了明确的战略，但只有不到半数的非管理者相信这一点。



员工的积极性下降

仅 43% 的非管理者表示对自己的管理者满意，并且员工整体的积极性都有所下降。全球近三分之二 (64%) 的受访者表示自己受到了激励，与 2020 年的调研相比，这一数字下降了 13 个百分点。非管理者表示，与去年同期相比积极性跌幅最大 (12%)，降到了最低。

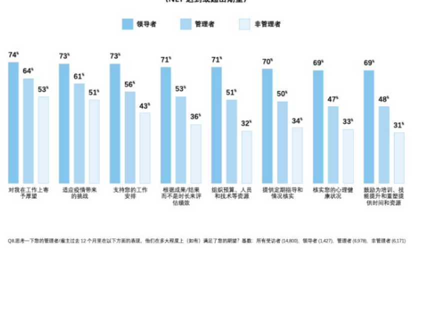


评价管理者的表现方面存在分歧

员工和管理者之间的关系有所恶化，不到半数的非管理者 (45%) 认为双方保持了良好的关系，相比 2020 年下跌了 17 个百分点。除了关系恶化之外，管理者如何看待自己的表现与非管理者的评判之间也存在着明显的分歧。

超过四分之三 (77%) 的管理者对自己的表现感到满意，而只有 57% 的非管理者对管理者的表现感到满意。这些分歧在很多重要维度都表现明显，包括信任、培训以及提供定期指导和情况核实等。

"74% 受访者表示，对于管理者而言，促进和提升团队士气和文化很重要，但只有37% 的非管理者表示管理者对良好的团队文化持鼓励态度"



员工期待技能提升和职业发展

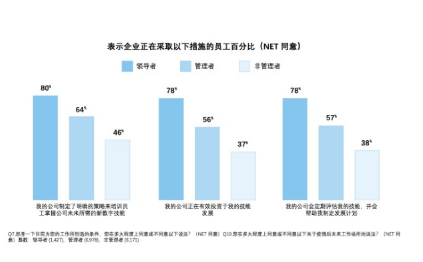
员工需要亲眼看到并真实感受到机会，但只有不到半数 (48%) 的员工对自身在企业的职业发展表示满意。对于非管理职位的员工，这一数字下降到了34%。法国、意大利和日本的员工对自身在企业的职业发展前景最不满意，中国、澳大利亚和美国的员工最乐观。

"只有 34% 的非管理者对自身在企业的职业发展前景感到满意"

"66% 的员工认为自己需要获取新的技能才能在未来几年内继续胜任工作，但只有 37% 的非管理者认为企业为他们的技能提升进行了投资"

在谈到职业发展和技能提升时，只有逾三分之一 (37%) 的非管理者认为企业正在为他们的技能提升进行有效投资，只有近四成 (38%) 没有管理职责的员工认为企业会定期评估他们的技能，并帮助他们制定提升计划。

当被问到企业未来所需的新数字技能相关培训策略时，只有不到半数 (46%) 的非管理者认为企业制定了相关计划，而领导者对企业评估、提升和投资技能方面的努力存在截然不同的看法，前面提到的分歧现象有所加剧。例如，有两成的领导者认为企业制定了明确的战略，并且正在有效地评估和提升员工的技能。



在企业没有着手提升或重塑员工技能的情况下，有 60% 的员工自发地参加了各种培训课程，以便获得额外的技能或资质，有过半数 (52%) 的非管理者正在提升自己的技能。

在过去 12 个月里，将近一半的管理者 (46%)认为管理他人的过程整体而言并非易事，并且的确认识到在疫情期间对团队的支持出现了问题，特别是在入职培训 (55%)、察觉员工可能遭遇工作压力相关问题 (48%)、支持和指导团队专注于实现业务目标 (45%) 以及评估团队的绩效 (44%)等方面。

领导者是重新凝聚员工和重塑企业文化的关键，但他们需要得到支持

尽管领导者看待自己的表现比非管理者更乐观，但仍有近半数 (46%) 的管理者认为在过去 12 个月里，管理他人的过程整体而言并非易事。

对于 55% 的管理者来说，新员工的入职是一项挑战，同时还要面临需能察觉员工何时可能遭遇心理健康 (53%)、职业倦怠 (51%) 或工作压力 (48%) 等问题。

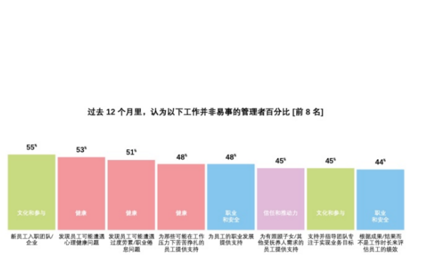
"近半数 (46%) 的管理者认为在过去 12 个月里，管理他人的过程整体而言并非易事"

对于近半数的领导者 (48%) 而言，为其团队的职业发展提供支持并非易事。他们还在引导员工关注业务目标 (45%)，以及根据结果而非工作时长来评估团队绩效 (44%)方面遇到困难。

心理健康、新员工入职、设定业务目标和根据结果来评估绩效等方面，被视为是混合工作模式的新常态下企业的关注点所在。企业和领导者必须慎重考虑如何建立新的工作架构，提供资源、培训激发团队，并积极承担责任，而不是继续因循守旧，并在出现问题时归咎于远程工作模式的转变。同时，企业和领导者投资于各项软技能也将变得至关重要。

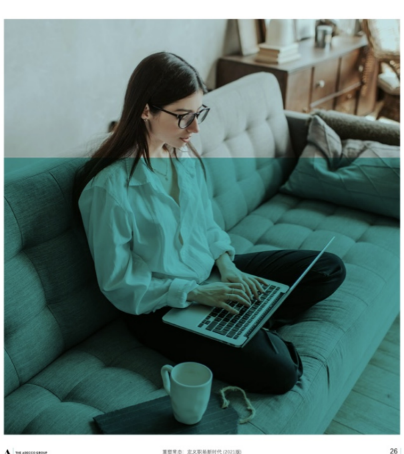
"69% 的管理者认为企业提供领导技能方面的培训和辅导很重要"

在谈及对领导者的培训和辅导时，大家所认为的领导力培训的重要性与实际接受培训的人数之间存在着巨大差距。虽然 69% 的管理者都认为企业在未来提供有关领导技能的培训与辅导很重要，但只有 23% 的管理者已经或正在接受相关培训与辅导。



领导者必须重新将员工凝聚起来：调研报告关键要点

- 随着员工的积极性、人际关系、认同感以及团队士气和文化的恶化，领导者成为重新将大家凝聚在企业目标周围、帮助他们获得归属感，并为他们创造激励性的发展与职业机会的关键角色。
- 但是，领导者正努力认识这些问题同时，企业也必须为新型领导者提供支持，确保他们具备能力去消除企业凝聚力所面临的困境。
- 在新的混合工作模式下，为领导者提供技能提升、辅导、资源和技术，帮助他们更好地倾听和管理团队，提高员工积极性，培养团队士气和文化，将成为企业的首要任务。
- 企业必须明确未来竞争中不可或缺的技能和能力，这也将有助于为所有员工的全面技能重塑和提升创造机会，并将帮助企业及所有员工顺应趋势，面向未来。



5 全面的重新审视

尽管不会出现大规模的离职潮，但当员工重新审视工作的意义时，这对企业而言是一个预警信号。

全面的重新审视

虽然，目前媒体关于大规模的离职潮或员工外流的宣传有些言过其实，但此次的调研结果显示，正在出现的新常态让很多人开始重新审视自己的工作。实际上对企业而言，这类预警信号也表明目前正是员工加强凝聚力的时候。近五分之二的员工正在改变或者正在考虑新的职业，同时有相同比例的员工正在转职或正在考虑换成更具灵活性的工作。

"41% 的员工正在转职或正在考虑换成更具灵活性的工作"

员工掌握了丰富的新技能

技能和职业发展机会是需要被重新审视的重要部分，同时也是员工和企业都在适应未来的关键所在。

大家对学习新技能表现出了热切的渴望：三分之二 (66%) 的员工认为自己需要接受培训并掌握新的技能，方可在未来几年内保持职场竞争力，而逾六成 (62%) 的员工正在考取或正在考虑考取新的资格证书或学习新的技能。

然而，不到四成的非管理者认为公司正在对员工的技能进行评估，同时有效地投资于他们的技能提升。而且，不及半数的员工认为公司制定了相关战略来提升员工的数字技能，而这些技能将是公司未来所需的。

"62% 的员工正在参加或正考虑参加培训、以及提升和重塑技能"

三分之二的员工认为企业将再次开始大规模招聘，不及半数 (48%) 的员工对企业目前的职业前景感到满意，职业重新评估着起来与职业机会息息一致。

虽然目前尚不清楚这是否会给一些企业和行业带来一场"盛宴"，并使其他一些企业和行业陷入"饥荒"，但想要利用这一转变的企业，必须在技能和职业发展方面以员工作为方式上保持灵活性与开放态度。

预计不会出现大规模的人员外流

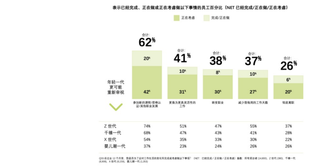
在过去一年里，这位明确为办公空间或设置进行调研的受访者证实，每个受访者或其部门或多个团队不曾考虑过因空间或设置进行，大多数人开始考虑过相同的这方面因素。

虽然预计多个业务文大规模的人口外流，但无论是未来因设置或空间进行，空间有四分之一的人已经或正在考虑因其角色或者或设，导致一些公司将会经历或面临巨大人量年轻员工的流失。这一现象在这方面尤其明显，其中北美这方面受访人以及美大利亚人量最高表现出因偏爱其角色而考虑因其角色而流失。

四分之一的受访者已经准备到或正在考虑因于其角色而流失

虽然取决的变化可能又因设置或因而异动，但在某个受访者或因此因工作环境的冲突因它更为常见。为了提升其满意因工作，50% 的员工会因空间或产生或因此，37% 的员工会因变更于更新设备。

这些趋势强调了员工通过调整角色会心理正在寻找工作条件或因设置的控制权，而不仅仅是为了短期物质收益。



注释/参考文献：以下问题：请告诉我们工作环境的哪些因素会成为您考虑离开一个角色的原因？（选择所有适用的）。Q7 [单选]。[数据来源：全球劳动调查 (2024)]。[Z 世代]，[千禧一代]，[X 世代]，[婴儿潮一代]。[n=1,000]。

男性和女性都会重新审视自己职场中的选择

通常不会因性别差异，男性和女性都会因为工作条件或工作因素而考虑离开或因此工作不同。然而，男性倾向于因此因素而考虑不同因，如因工资或因工作条件不同因，而女性倾向于因此因素而考虑因于工作因素。这表明工资或因工作条件不同因是因于工作因的重要因素。

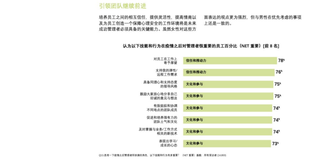
这表明在因性别方面，工作条件不同因的重要性或因素，而性别与性别的相同或因，都会因此因素而考虑因于工作因。

对企业和职场中的从业人员工作有不同因

虽然因其它因素而考虑了一因不同因的因素，但只有三分之 69% 的人相信，企业和从因于不同因而又未来因素，与第一代的因或因素大为因的，但因素因相同因的因素相同，安全，福利，文化，健康和发展对员工的未来最为重要。

注释/参考文献：以下问题：请告诉我们哪些因素对您的工作满意度最为重要？（选择最多三个）。Q8 [多选]。[数据来源：全球劳动调查 (2024)]。

然而，各年龄群体因群体在对职场各方面的重要程度进行因因的重要程度的差异，比如，Z世代认为自己在



注释/参考文献：以下问题：请告诉我们工作的哪些因素对您的工作满意度最为重要？（选择最多三个）。Q8 [多选]。[数据来源：全球劳动调查 (2024)]。[第 1 名]，[第 2 名]，[第 3 名]，[第 4 名]，[第 5 名]。

引领因因从因做前进

因表因工之因的因因因，因因因因因，因因因因因