

重塑常态

定义职场新时代 (2021版)

 THE ADECCO GROUP

Adecco

 Adia

BADENOCH
+ CLARK

 GENERAL
ASSEMBLY

Hired_

LHH

modis

pontoon

Spring
Professional

目录

引言 3

调研结果：

1 | 混合工作模式：
优点、缺点与挑战 4

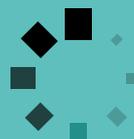
2 | 员工呼吁
更短与更灵活的工作周 10

3 | 职业倦怠可能成为
新的职场流行病 16

4 | 领导者必须将员工
重新凝聚起来 20

5 | 全面的重新审视 27

准备好迎接下一个常态了吗？ 34



引言

2020年初，由新冠病毒引发的全球疫情让我们的工作方式开始加速转变。为了充分了解员工及企业管理者在这职场新时代与日俱增的需求，德科集团（The Adecco Group）在8个国家展开了相关调研，以便深入探究办公室职场人士对未来工作的态度、行为以及展望，并发布《重塑常态：定义职场新时代》调研报告帮助企业 and 组织找到应对不确定性的最佳途径。

在2020年初版基础上，此次第二版的调研报告重点关注2021年及之后的职场前景与展望。相对2020年对8个国家（澳大利亚、法国、德国、意大利、日本、西班牙、英国和美国）的8,000名受访者进行了调研，此次将范围扩大到了25个国家的14,800名受访者。除了2020年参与调研的8个国家外，此次新加入的受访者来自：阿根廷、比利时、巴西、加拿大、中国、丹

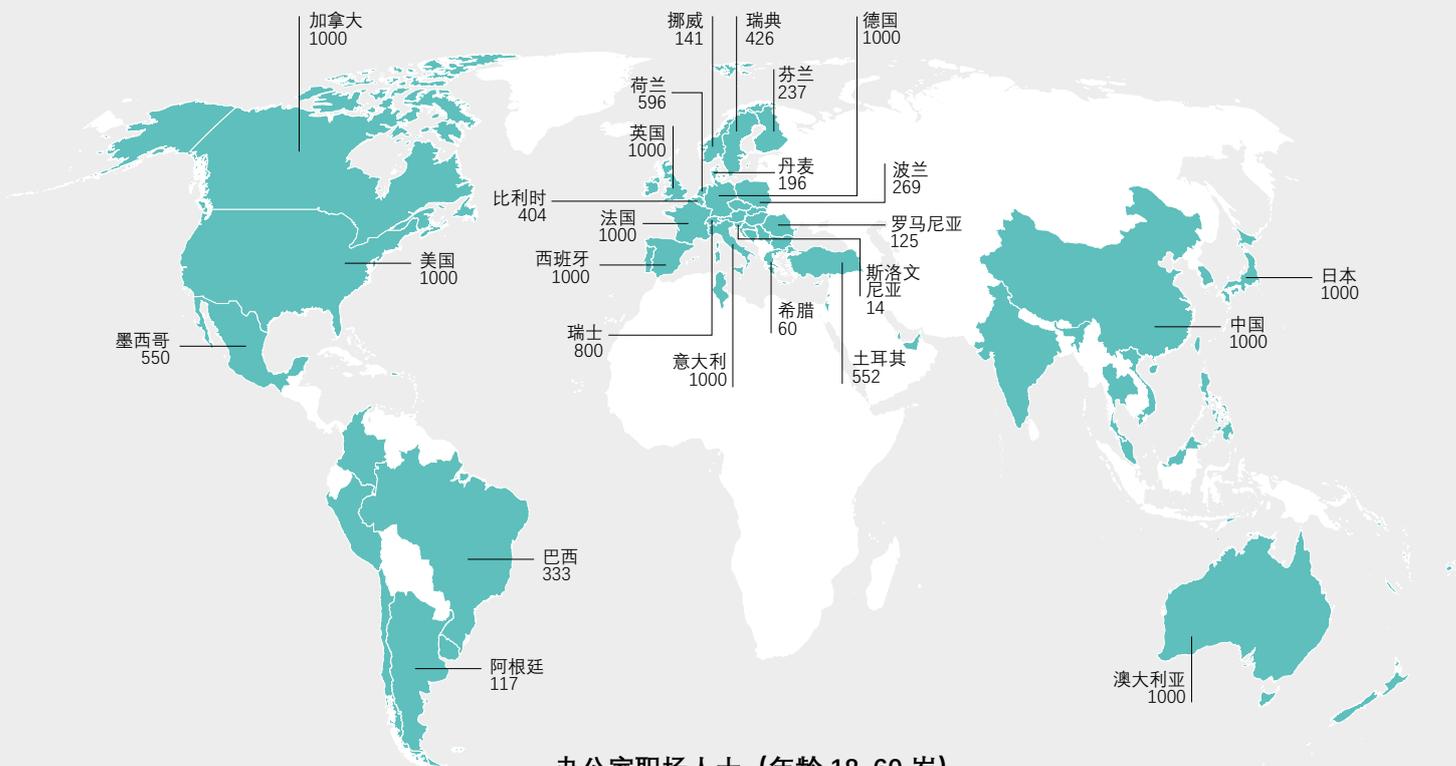
麦、芬兰、希腊、墨西哥、荷兰、挪威、波兰、罗马尼亚、斯洛文尼亚、瑞典、瑞士和土耳其。

所有受访者的年龄均在18-60岁之间，并必须拥有一份每周超过20小时在办公室办公的工作，此外在疫情期间他们的工作方式曾发生改变（比如，采用了远程办公）。调研于2021年5月13日至6月4日期间以当地语言在各国开展。

调研结果提供了对工作实践、行为和态度的深入见解，同时还将帮助企业 and 组织，更好地适应后疫情时代的变化以及涌现出来的各种新工作方式。

德科集团及其品牌已为帮助企业 and 组织探索这条全新的道路而做好准备。

25个国家的14,800名受访者完成了一份15分钟的线上问卷。
调研于2021年5月13日至6月4日期间以当地语言在各国开展。



办公室职场人士（年龄 18-60 岁）

受访者必须拥有一份每周超过20小时在办公室办公的工作。

此外，他们的工作方式必须在疫情期间曾发生改变（主要指采取了远程办公）

2020年调研的8,000名受访者来自8个国家：澳大利亚、法国、德国、意大利、日本、西班牙、英国、美国

1

混合工作模式： 优点、缺点与挑战

趋势已然成型，但对企业而言有什么影响？



混合工作模式：优点、缺点与挑战

2020年初版《重塑常态》调研中提出的混合工作模式趋势已然成型。然而，员工的体验存在两极分化，甚至在一些地区有所恶化。摆在领导者面前的挑战是如何利用新常态带来的机遇建立与之适应的架构和资

源，从而确保这种新的工作方式能够适应未来。企业必须关注员工健康，将领导者和员工重新凝聚起来，同时认同以“一刀切”的做法来满足员工需求并不合时宜。

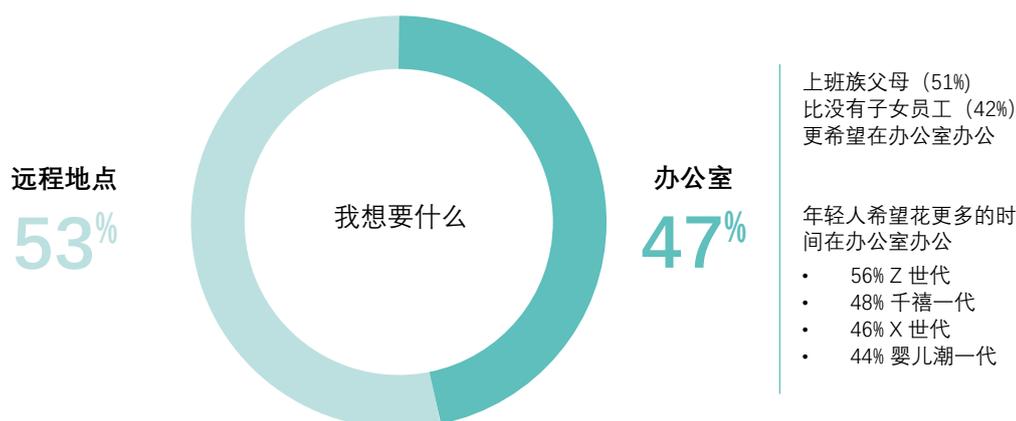
下一个常态仍然是全面的混合办公模式

从全球范围来看，员工希望继续保持混合工作模式，即远程办公占一半以上的工作时间(53%)，而其余工作时间则在办公室办公(47%)。

“平均而言，员工希望远程办公占 53% 的工作时间。”

调研还发现了一些有趣的趋势，年轻一代希望花更多时间在办公室办公。例如，Z世代的员工希望56%的工作时间在办公室。整体而言，资历越浅的受访者就越倾向于多在办公室办公。这就表明他们需要接受入职培训、亲身感受企业氛围并且渴望有经验丰富的人在身旁为自己提供支持。相较而言，资深员工所拥有的经验已经赋予他们自主权与知识。

疫情之后，希望每周在以下地点办公的员工百分比



疫情之后，希望采用远程办公的员工百分比

所有受访国家都希望至少有 40% 的远程工作时间 (中国除外)

日本	64%	德国	54%	法国	50%
英国	63%	拉丁美洲	54%	瑞士	49%
加拿大	62%	美国	54%	澳大利亚	47%
西班牙	59%	意大利	52%	东欧、中东和北非	43%
北欧	54%	比利时/荷兰	52%	中国	23%

Q17. 如果让您自己选择，疫情之后您希望每周在以下地点工作的时间比例是多少？（办公室 NET，远程 NET）基数：所有受访者 (14,800)，上班族父母 (8,148)，没有子女 (5,595)，Z 世代 (380)，千禧一代 (6,908)，X 世代 (6,159)，婴儿潮一代 (1,353)

尽管似乎有悖常理，但数据表明上班族父母 (51%) 希望花更多时间在办公室办公，而没有子女的员工 (42%) 则相对希望花较少的时间。这说明上班族父母更希望在工作与家庭生活之间划清界限。

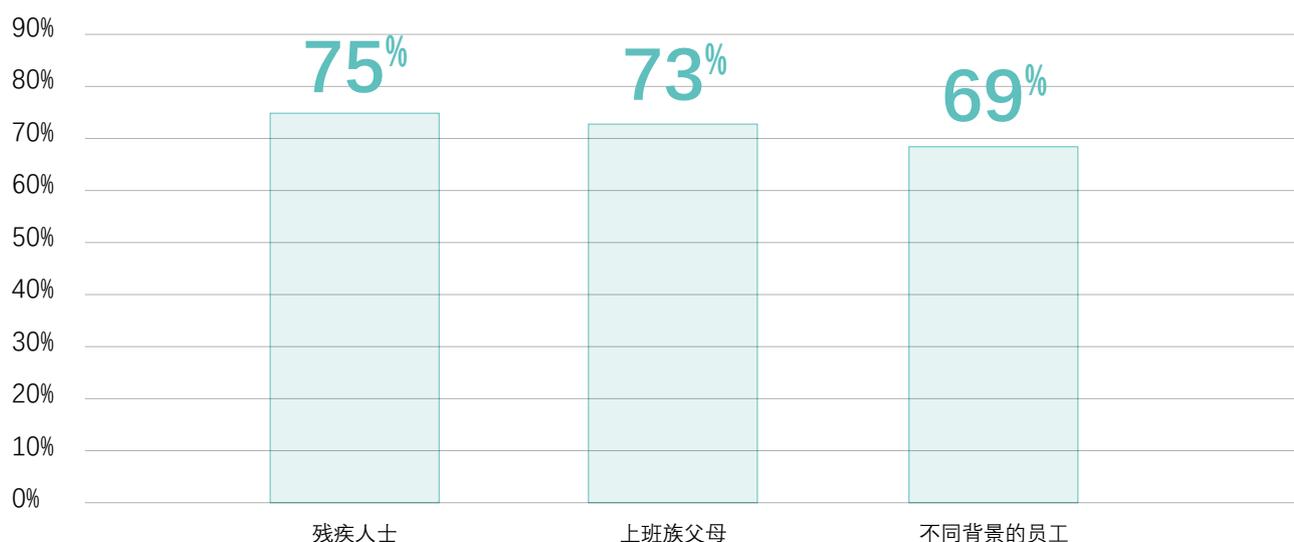
从地域划分来看，大多数国家的员工 (中国除外) 都希望能至少花40%的时间在远程办公上，其中以日本 (64%)、英国 (63%) 和加拿大 (62%) 尤为明显。

混合工作模式将创建一个更加多元和包容的员工队伍

在新冠疫情迫使员工及企业改为采用远程和混合工作模式的一年半之后，灵活性仍然被认为具有普遍的优势，并且得到了管理层的大力支持。员工和领导者大都认同在新常态下混合工作模式更有好处，并有八成认为企业和员工双方都将从更具灵活性的混合工作模式中受益。

除此之外，大多数受访者还认为，混合工作模式为创造更加多元和包容的员工队伍带来了机会，而这也将有利于残疾人土 (75%)、上班族父母 (73%) 以及不同背景的员工 (69%)。

认为疫情将为以下群体创造更多机会的员工百分比 (NET 同意)



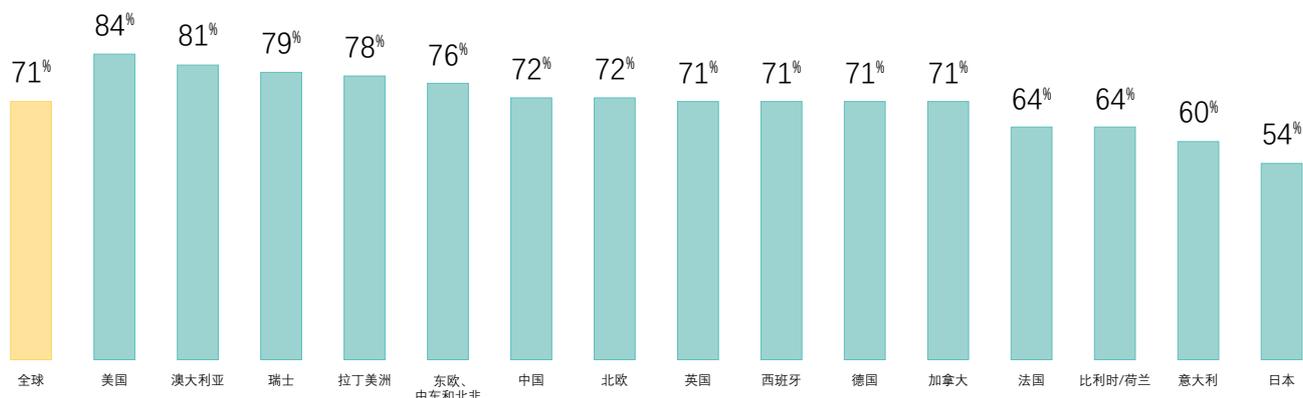
Q19. 您在多大程度上同意或不同意以下关于后疫情时代未来职场的说法? (NET 同意) 基数: 所有受访者 (14,800)

员工对这种新的工作生活已经习以为常，并对自己的生活空间进行了调整。全球 71% 的受访者已在家中建立了能够有效满足远程办公的工作环境，同样比例的受访者表明，与疫情之前相比，未来更频繁的远程办公对他们而言很重要。

混合工作模式与灵活的工作方式跨越了企业架构和地域、年龄与身份，得到了普遍的认同。这无疑证实了混合工作模式并非疫情的暂时性影响，而是新常态下员工的期待。

“七成受访者 (71%) 表示，与疫情之前相比，远程办公在未来对他们而言更重要。”

在家中拥有能满足远程办公工作环境的员工百分比 (NET 同意)



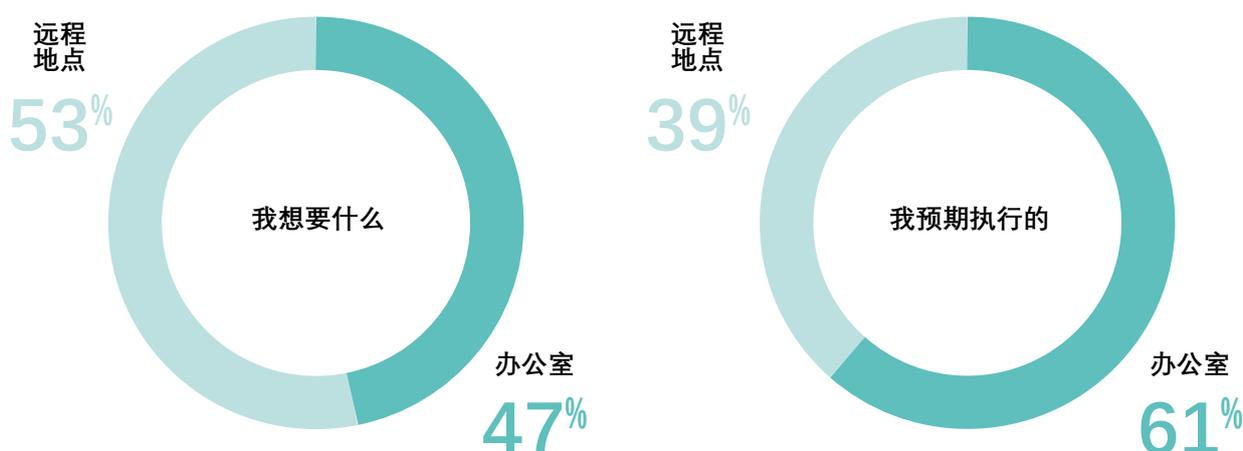
Q30. 思考一下过去 12 个月对您的工作态度可能产生的影响。您在多大程度上同意或不同意以下观点？(NET 同意) 基数：所有受访者 (14,800)，基数：澳大利亚 (1,000)，法国 (1,000)，德国 (1,000)，意大利 (1,000)，日本 (1,000)，西班牙 (1,000)，英国 (1,000)，美国 (1,000)，加拿大 (1,000)，中国 (1,000)，瑞士 (800)，比利时/荷兰 (1,000)，东欧、中东和北非 (1,000)，拉丁美洲 (1,000)，北欧 (1,000)

重返办公室，前路充满阻碍？

尽管总体上大家对混合工作模式的态度表现积极，但对于疫情后员工期望的工作方式与企业可能采用的工作方式之间存在较大偏差。员工普遍的担忧是认为企业或将执行更长的办公室工作时间，特别是对于非管理者。

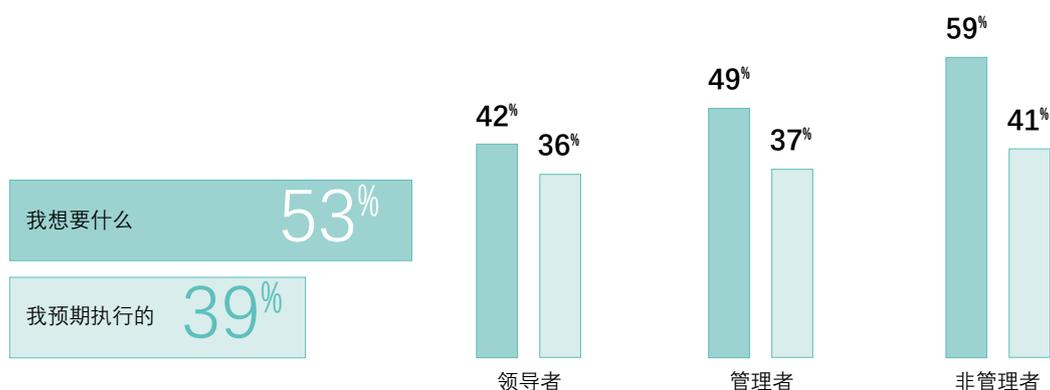
理想情况下，员工仅希望47%的工作时间在办公室办公，但同时担忧企业或将要求他们在办公室工作的时间占比达到61%。这种可能的偏差在非管理者与企业之间更加明显，非管理者希望每周远程工作时间占比能达到59%，但企业允许的占比可能只有41%。

疫情之后，希望与预期执行在以下地点开展一周工作的员工百分比



Q16. 疫情之后，您预计在以下地点工作的时间比例是多少？ Q17. 如果让您自己选择，在疫情之后的每周，您希望在以下地点工作的时间比例是多少？ (办公室 NET, 远程 NET) 基数：所有受访者 (14,800)

疫情之后人们希望花在远程工作上的时间与可能会花在远程工作上的时间百分比 (NET 远程)



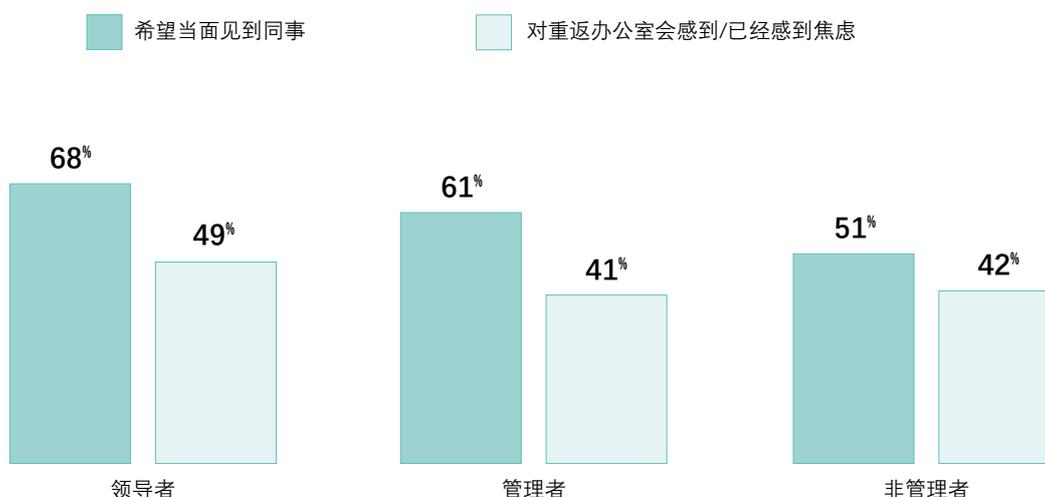
Q16. 疫情之后, 您预计在以下地点工作的时间比例是多少? (NET 远程) Q17. 如果让您自己选择, 在疫情之后的每周, 您希望在以下地点工作的时间比例是多少? (NET 远程) 基数: 所有受访者 (14,800), 领导者 (1,427), 管理者 (6,978), 非管理者 (6,171)

“42% 的员工表示他们对重返办公室可能会感到或已经感到非常焦虑”

尽管 57% 的受访者对重返办公室以及与同事见面感到兴奋, 但也有42%的受访者感到焦虑。

那些对重返办公室感到焦虑的员工, 似乎更担心失去继续享有远程工作所带来的好处。在过去的12个月里, 他们强烈感受到自己的工作效率得到提升, 与那些不为重返办公室而感到焦虑的人相比, 他们认为远程工作并能够照顾他人更为重要。达到平衡并承认“一刀切”的做法不合时宜, 将是企业顺利完成过渡的关键所在。

表示迫不及待地想再次见到同事的员工 与对重返办公室会感到/已经感到非常焦虑的员工百分比 (NET 同意)



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: 领导者 (1,427), 管理者 (6,978), 非管理者 (6,171)

混合工作模式：调研报告关键点

- 过去 18 个月的实践表明，远程工作并不一定就等同于工作效率的下降，更加包容和灵活的工作方式并非遥不可及。员工希望保持灵活的工作时间和地点。
- 摆在企业和组织面前的挑战是如何利用这一点并建立与之适应的架构与资源，从而确保这种新的工作方式能够适应未来并突破员工的地域限制。
- 对于企业而言，重要的是考虑采用让所有员工在办公室和远程工作之间达到适当平衡的混合工作模式，同时认同不以“一刀切”的做法来满足员工的需求尤为重要，并需做好大规模定制的心理准备。
- 灵活的远程办公模式不再是一个“不错的选择”，而已成为员工的期望，以及作为企业吸引和保留人才政策的一部分。
- 然而，在未来的职场常态中，办公室仍将发挥重要作用。企业必须考虑如何提供一个安全、舒适并且愉悦的办公环境，以促进沟通、同事关系以及团队文化和士气，并特别关注那些对重返办公室感到焦虑的员工。
- 转向混合工作模式有望为残疾人士、上班族父母以及不同背景的人创造更多机会。企业应趁势为这些群体提供支持，并促进自身的多元化、平等和包容性。



员工呼吁更短与更灵活的工作周

随着大家实现了更好的时间管理以及工作与生活的平衡，使得工作效率在向混合工作模式转变的过程中得到了保障。超过八成的受访者 (82%) 表示他们的工作效率在过去 12 个月中保持不变，甚至有所提高。

因此，近四分之三 (72%) 的受访者希望雇主重新审视工作周的长度以及员工预期的工作时长，超过一半 (57%) 的受访者认为他们一周的工作可以在40个小时内完成。这些发现得到了绝大多数员工 (75%) 的支持，他们认为作为恢复常态的一部分，保持灵活性很重要。

远程办公的积极面

在过去 12 个月里，虽然全球深陷疫情的负面影响之中，但我们也看到了诸多积极面。例如，63% 的受访者表示自己的数字和远程办公技能有所提升；50% 的受访者表示工作与生活的平衡获得改善；47% 的受访者表示时间管理上得到改进；39% 的受访者表示在完成工作方面得到信任的程度有所提升。

鉴于全球大多数 (67%) 受访者都对自己的日程安排拥有了部分自主权，因此相对较高比例的受访者 (76%) 希望今后在如何以及何时开展工作方面保持灵活性。

但是，倘若更为灵活的工作方式成为了常态，则传统的5-9小时工作制劳动合同将变得不合时宜。员工和领导者都呼吁用结果而不是工作时长来衡量工作绩效，这也再度印证了2020年调研中发现的显著趋势。

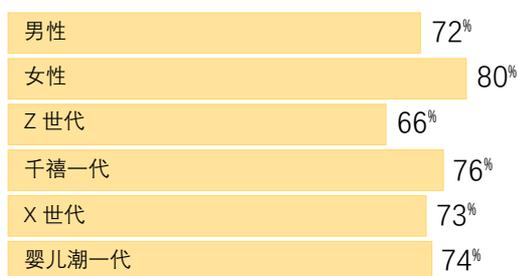
然而，企业和领导者还没有适应基于结果而非工作时长来衡量工作绩效这一变化，只有 36% 的非管理者认为他们的管理者是在根据结果而非工作时长来评估业绩。

并且这种灵活性在不同地域、性别、年龄和生活阶段都应受到高度重视，特别是那些有照顾子女和家庭责任的员工。另一方面，Z世代对保持灵活性的感觉并不是那么强烈。



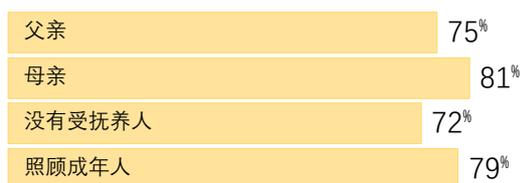
支持我的灵活/远程
工作需求

表示疫情之后对灵活工作方式的支持很重要的百分比 (NET 重要)



支持我的灵活/远程
工作需求

表示疫情之后对灵活工作方式的支持很重要的百分比 (NET 重要)



Q13. 思考一下疫情之后管理者所扮演的角色，以下技能和行为有多重要？ (NET 重要) 基数：Z世代 (380)，千禧一代 (6,908)，X世代 (6,159)，婴儿潮一代 (1,353)。家中有子女的母亲 (3,829)，家中有子女的父亲 (4,299)，家中有需要照顾的成年人 (159)，家中没有受抚养人 (3,434)。

“82% 的受访者表示他们的工作效率在过去12个月中保持不变，甚至有所提高”

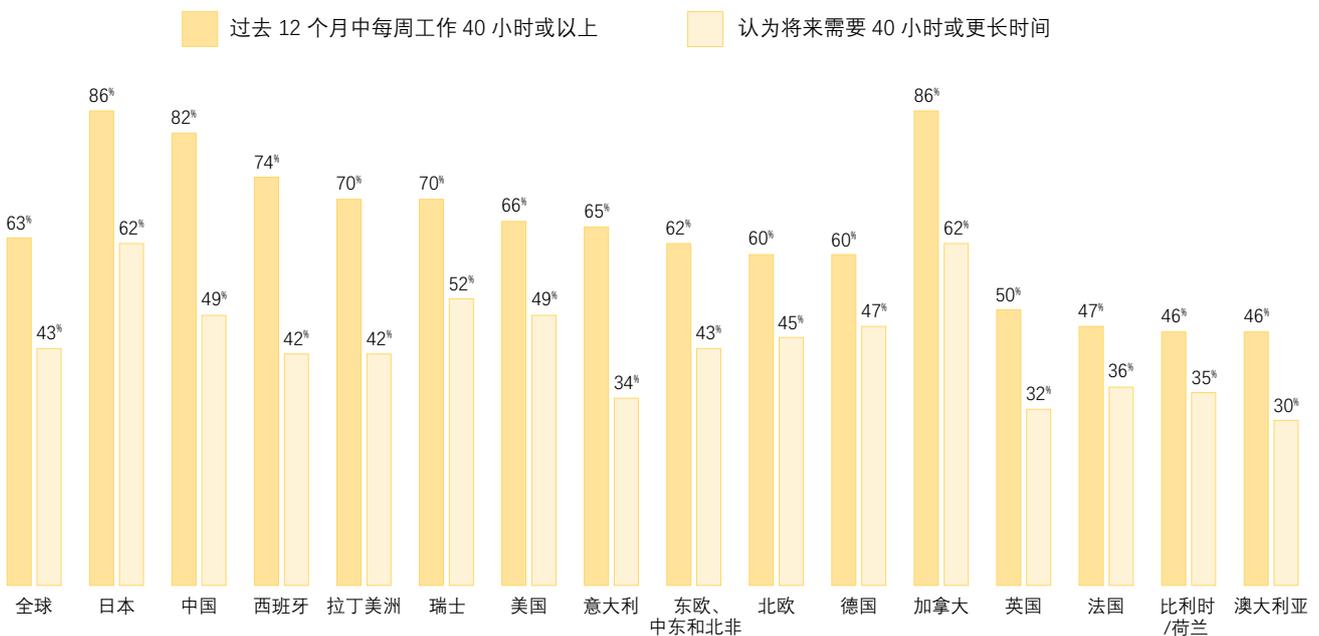
工作效率在向混合工作模式转变的过程中得到了保障，82%的受访者认为他们的工作效率保持不变，甚至更高，该比例比去年提升了7%，表明采用远程办公的时间越长，大家越适应这种工作方式，同时也更加认同工作效率可以与在办公室办公时一样甚至更高。

缩短每周工作时间的呼声大涨

调研结果发现，自2020年以来大家的工作时间平均增加了14%，63%的员工表示每周工作时间超过40个小时。但调研数据也显示，每10名员工中就有6名表示能在40个小时以内完成每周的工作任务。实际工作时长和预期所需时长之间的这种脱节在各个国家都很明显，特别是日本、中国和西班牙。

“63% 的员工每周工作时间超40个小时，同时也有六成受访者表示能在40个小时以内完成每周的工作任务”

过去12个月中实际每周工作40个小时或更长时间的员工百分比
与认为将来需要每周工作40个小时或更长时间的员工百分比



Q10. 在过去12个月中，您平均每周工作多少小时？Q37. 如今，新的工作方式已经逐渐建立起来，您认为自己平均每周究竟要花多长时间才能完成工作？基数：所有受访者(14,800)，澳大利亚(1,000)，法国(1,000)，德国(1,000)，意大利(1,000)，日本(1,000)，西班牙(1,000)，英国(1,000)，美国(1,000)，加拿大(1,000)，中国(1,000)，瑞士(800)，比利时/荷兰(1,000)，东欧、中东和北非(1,000)，拉丁美洲(1,000)，北欧(1,000)

这就解释了为什么大多数 (72%) 受访者希望雇主重新审视每周的工作时长，以及73%的受访者认为劳动合同应更注重满足职责所需而非工作时间的长短。

在这两个问题上，企业高管意见非常统一，他们也认为雇主未来应该关注这些问题。



Q19.您在多大程度上同意或不同意以下关于疫情后未来职场的说法？(NET 同意) 基数: 所有受访者 (14,800), 澳大利亚 (1,000), 拉丁美洲 (1,000), 中国 (1,000), 法国 (1,000), 日本 (1,000), 北欧 (1,000)

基于结果的绩效仍面临挑战

随着更为灵活的工作方式成为职场常态，传统的 5-9 小时工作制劳动合同显得不合时宜。更多的员工和领导者都呼吁用结果而不是工作时长来衡量工作绩效，这一趋势在2020年的调研中就已显现出来。

73%的员工表示，希望企业根据他们的工作成果而非时长来衡量工作绩效 (81% 的领导者也同意这一点)，但有超过一半 (52%) 的员工表示，他们的直线经理未能满足这一期望。对于非管理者而言，这比例则要低得多，仅有 36% 受访者认为他们的工作表现取决于成果。

“只有 36% 的非管理者认为他们的管理者是根据成果而非工作时长来评估业绩”

“几乎半数的领导者认为支持和引导团队员工专注于实现业务目标，并同时根据成果来评估其工作绩效并非易事”

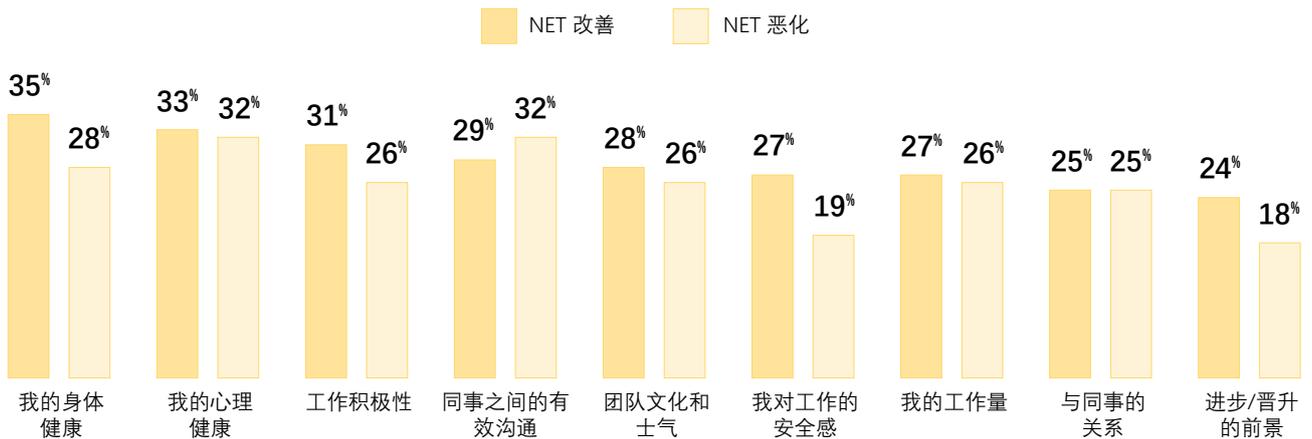
直线经理面临诸多管理困难，有55%的受访者认为新员工的入职并非易事，45%的受访者表示在支持和指导团队员工专注于实现业务目标方面有困难，44%的受访者则表示根据成果而非工作时长来评估绩效非常不易。

“一刀切”不合时宜

尽管大多数员工都普遍认同混合与灵活的工作模式，但在涉及福利、职业、人际关系和公司参与等维度，员工的感受明显存在两极分化。

倾听员工的想法，了解混合与灵活工作模式在哪些维度表现良好以及哪些地方仍有待改进，将是建立对所有人都行之有效的新规范的第一步，企业必须承认“一刀切”并非适合每个人。

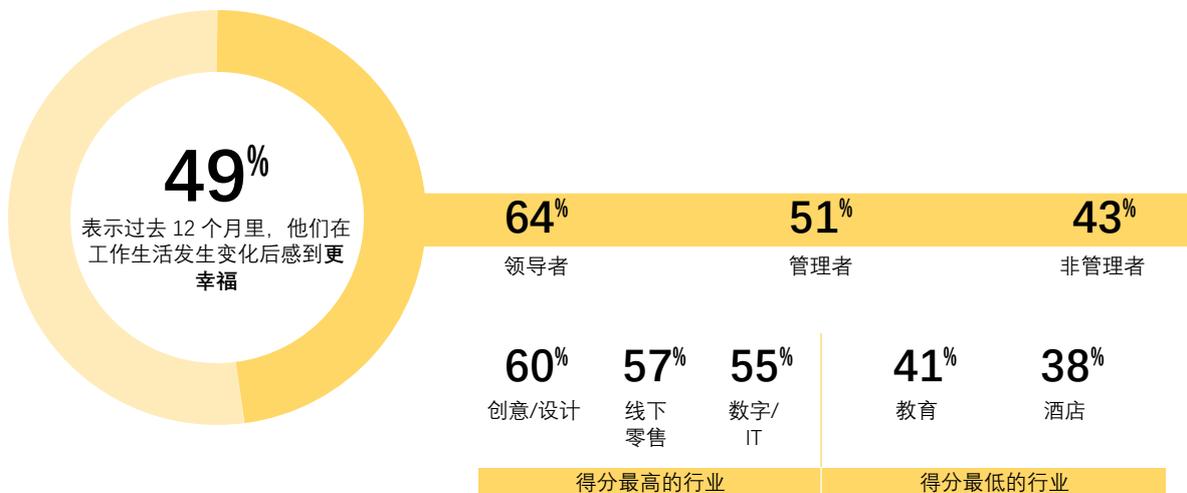
过去 12 个月中，在以下方面有所改善/有所恶化的员工百分比 (NET 改善 / NET 恶化)



Q6. 想一想自己职场生活的以下方面，您觉得哪些方面在过去12个月里有所改善，哪些方面没有变化或者有所恶化？(NET 改善, NET 恶化) 基数：所有受访者

更普遍的是，略微低于一半 (49%) 的员工对新的工作常态感到满意，上班族父母似乎比那些没有子女的员工对新的工作方式更满意。

在经历了过去12个月职场的变化后，领导者比非管理者感到更快乐。



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。

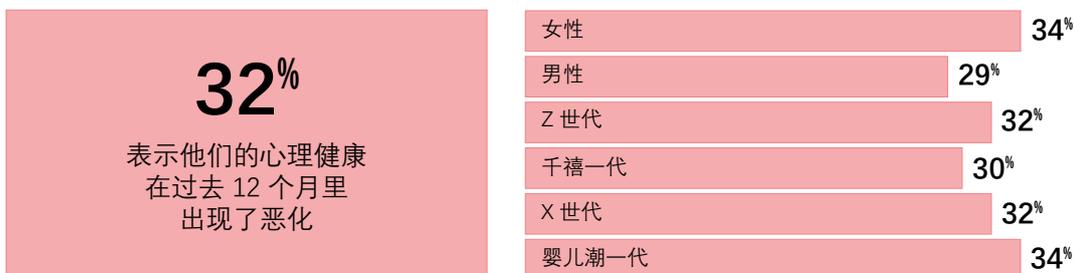


职业倦怠或将成为新的职场流行病

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。

表示在过去 12 个月中心理健康出现恶化的员工百分比 (NET 恶化)

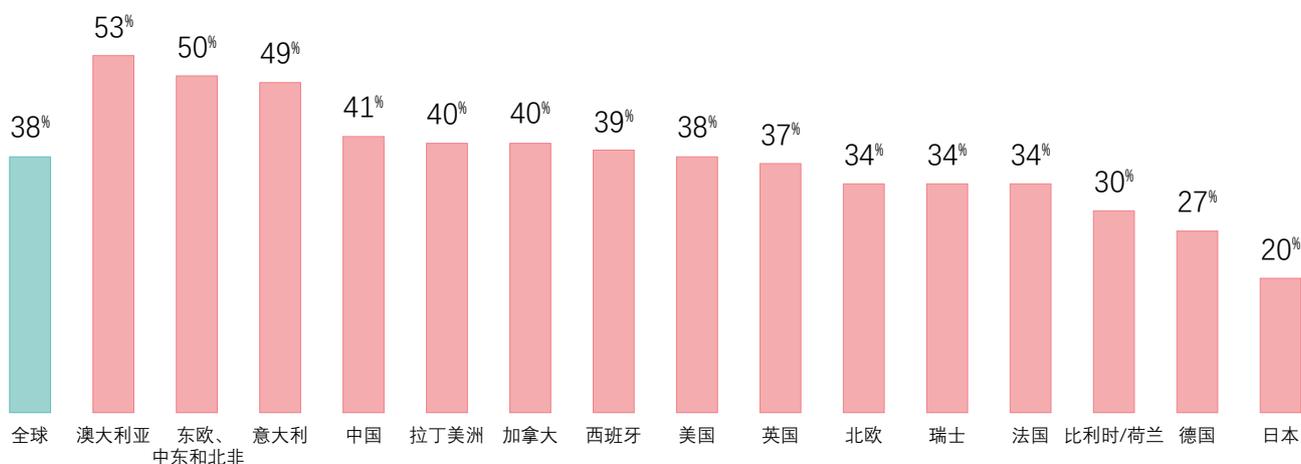


随着心理健康的恶化，大家的工作时间自 2020 年以来增加了 14%，有 63% 的员工表示他们在过去 12 个月里每周工作超过 40 个小时。因此，各个国家有近 40% 的员工都强调职业倦怠成为了一个令人担忧的问题也就不足为奇了。调研显示，澳大利亚、东欧、中东和北非以及意大利的受访者更可能觉得自己出现了职业倦怠。

职业倦怠在年轻一代中尤为普遍。超过半数的年轻领导者 (54%) 表示自己经历过职业倦怠，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”

表示在过去 12 个月中遭受过工作太累/职业倦怠的员工百分比 (NET 同意)



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？ Q36. 在过去 12 个月里，您认为企业在应对职场变化时实际做到了以下哪一点？
基数：澳大利亚 (1,000)，法国 (1,000)，德国 (1,000)，意大利 (1,000)，日本 (1,000)，西班牙 (1,000)，英国 (1,000)，美国 (1,000)，加拿大 (1,000)，中国 (1,000)，瑞士 (800)，比利时/荷兰 (1,000)，东欧、中东和北非 (1,000)，拉丁美洲 (1,000)，北欧 (1,000)

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“首席”高管们表现的期望，摆在他们面前的是一条呈现激增态势的学习曲线。一年前的调研中，我们在管理者和“首席”高管中发现了软技能方面的差距，情商被认为是带领团队向前发展所不可或缺的，领导力的培养、辅导和技能提升似乎是让管理者提高情商的有效方式。2021年的调研显示，软技能的差距依然存在，企业需要采取更多措施与办法来为领导者提供支持。

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。然而，管理层对自身表现的看法与员工的评价之间存在着较大的分歧。

自2020年以来，员工关系、积极性和团队意识以及企业文化都有所退步。由于管理者和非管理者的观点相左，这样的分歧极大地影响到了企业凝聚力。

疏离的员工：给予领导者的警示信号

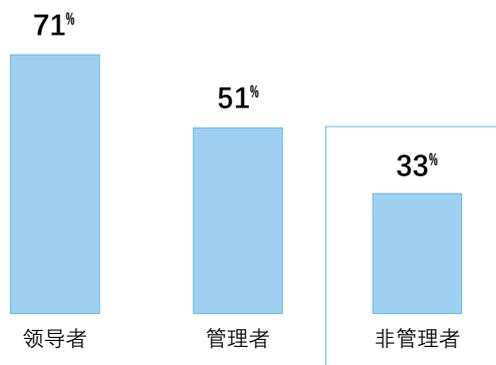
调研显示，全球范围内的员工与领导者之间关系恶化，只有不到半数的非管理者(45%)认为两者间的关系良好，相比2020年下跌了17个百分点，只有三分之一(33%)的非管理者认为自己在企业中的贡献得到了应有的认可。

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%认为管理者在鼓励建立良好的工作环境和团队文化方面有所建树。

“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”

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，在问到非管理者时，这一比例降低到了42%。

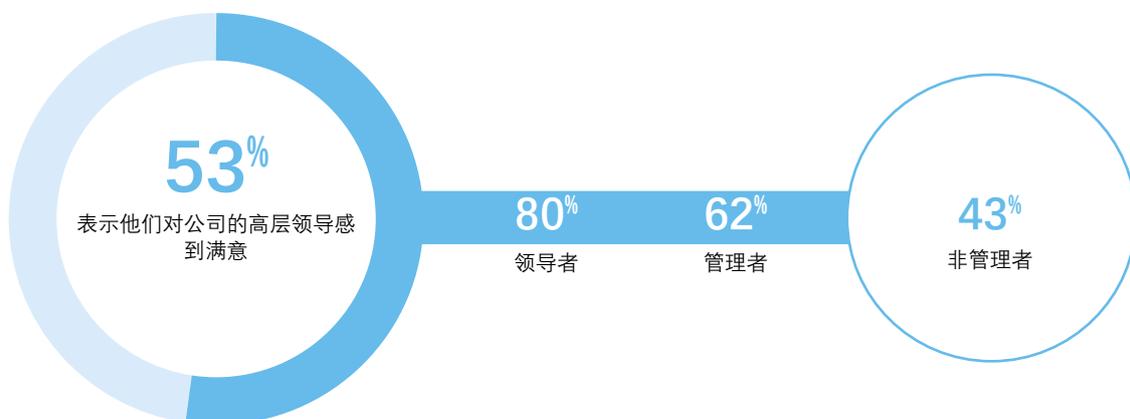
认为管理者使员工的贡献在企业中为人所知/得到认可方面达到或超过预期的员工百分比（NET 达到或超出预期）



Q8. 思考一下您的管理者/雇主过去12个月里在以下方面的表现，他们在多大程度上（如有）满足了您的期望？（NET 达到或超出预期）基数：所有受访者(14,800)，澳大利亚(1,000)，中国(1,000)，美国(1,000)，拉丁美洲(1,000)，意大利(1,000)，法国(1,000)，日本(1,000)，领导者(1,427)，管理者(6,978)，非管理者(6,171)

近半数 (46%) 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境以及支持他们的职业发展方面 (48%)。

领导者和非管理者对企业人才战略与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相关战略，但只有不到半数的非管理者相信或认同这一点。



员工的积极性下降

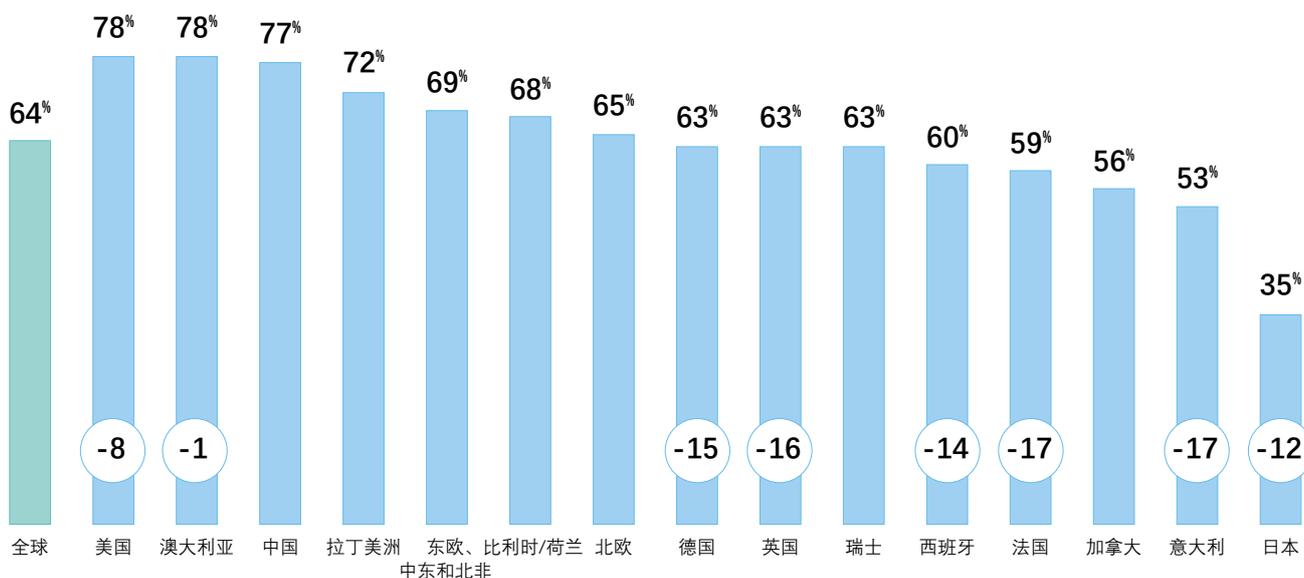
仅 43% 的非管理者表示对自己的管理者满意，并且员工整体的积极性都有所下降。全球近三分之二 (64%) 的受访者表示自己受到了激励，与 2020 年的调研相

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。

表示自己受到激励的员工百分比 (NET 同意)

8 个市场的基准

▼ -13 相比2020年



Q3. 想一想您现在的职场生活，您在多大程度上同意或不同意以下说法？ (NET 同意) 基数：所有受访者 (14,800)，澳大利亚 (1,000)，法国 (1,000)，德国 (1,000)，意大利 (1,000)，日本 (1,000)，西班牙 (1,000)，英国 (1,000)，美国 (1,000)，加拿大 (1,000)，中国 (1,000)，瑞士 (800)，比利时/荷兰 (1,000)，东欧、中东和北非 (1,000)，拉丁美洲 (1,000)，北欧 (1,000)

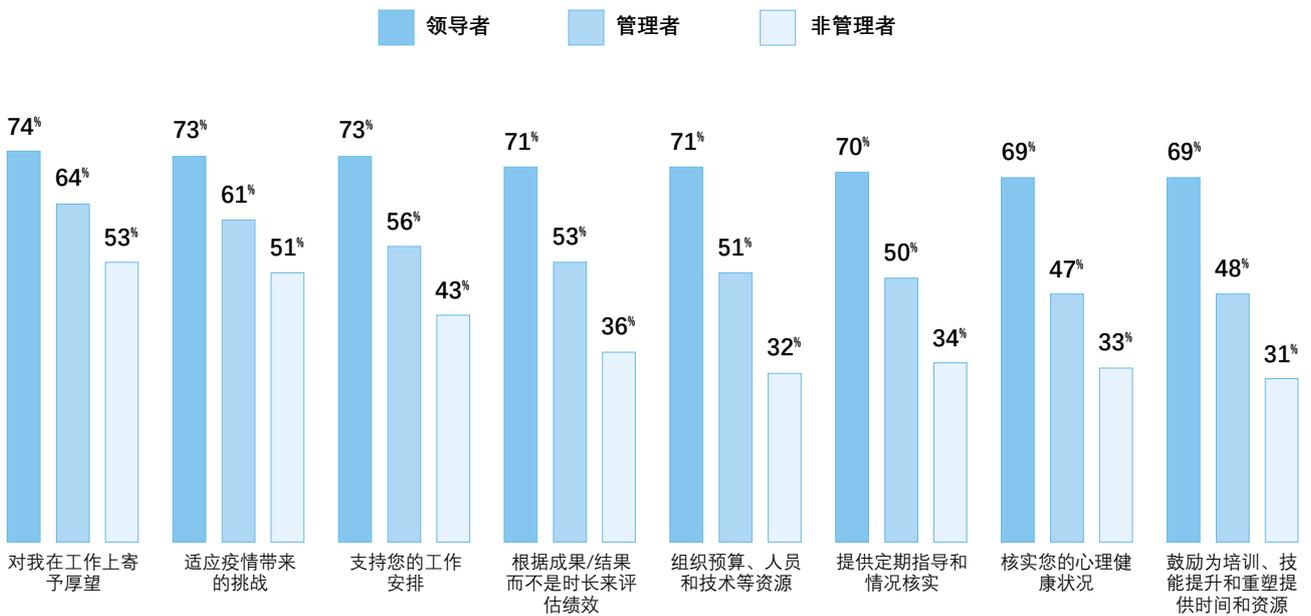
评价管理者的表现方面存在分歧

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”

认为管理者在以下方面达到或超过了期望的员工百分比
(NET 达到或超出期望)



Q8. 思考一下您的管理者/雇主过去 12 个月里在以下方面的表现，他们在多大程度上（如有）满足了您的期望？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)

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。对于担任非管理职位的员工，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。

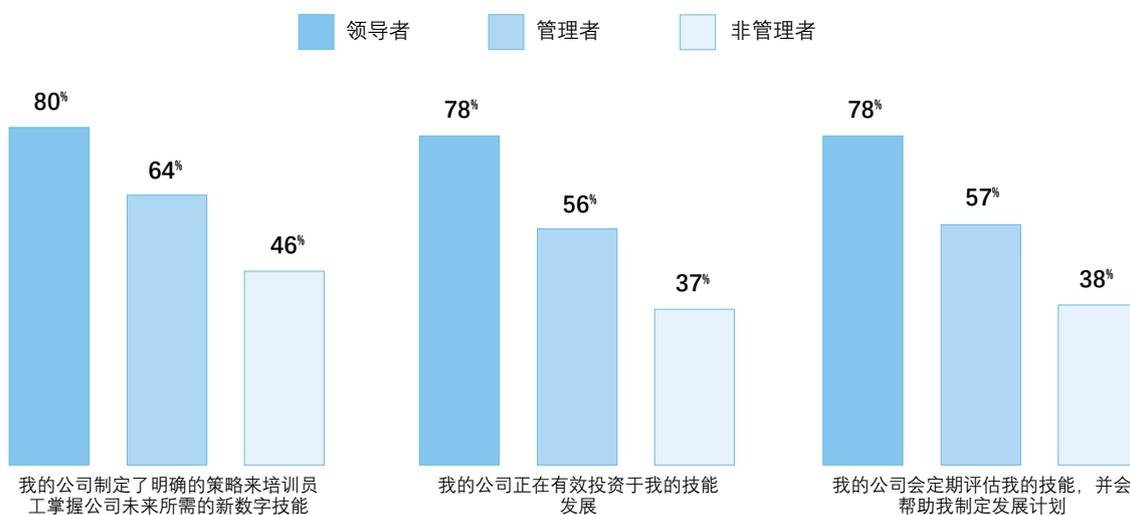
“只有 34% 的非管理者对自身在企业的职业发展前景感到满意”

“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。

表示企业正在采取以下措施的员工百分比 (NET 同意)



Q7. 思考一下目前为您的工作所创造的条件，您在多大程度上同意或不同意以下说法？ (NET 同意) Q19. 您在多大程度上同意或不同意以下关于疫情后未来工作场所的说法？ (NET 同意) 基数：领导者 (1,427)、管理者 (6,978)、非管理者 (6,171)

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。

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。

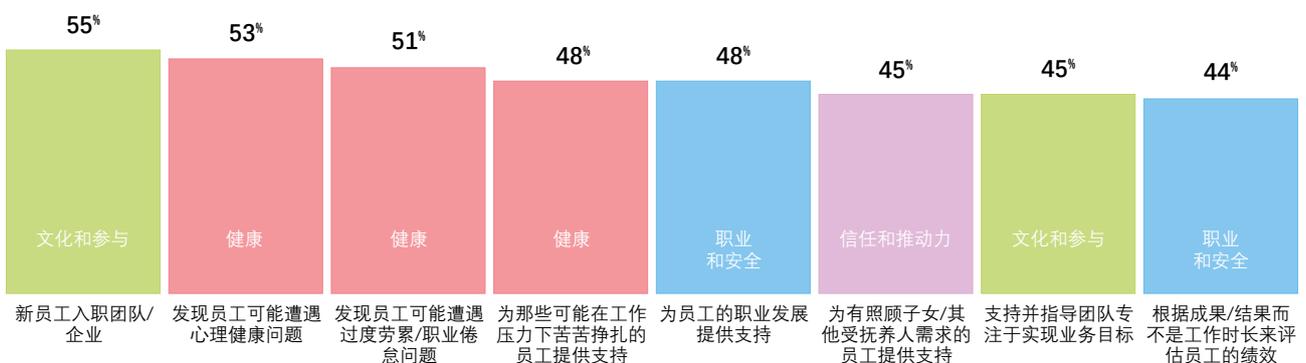
“近半数 (46%) 的管理者认为在过去 12 个月里，管理他人的过程整体而言并非易事”

“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”

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。

在谈及对领导者的培训和辅导时，大家所认为的领导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。

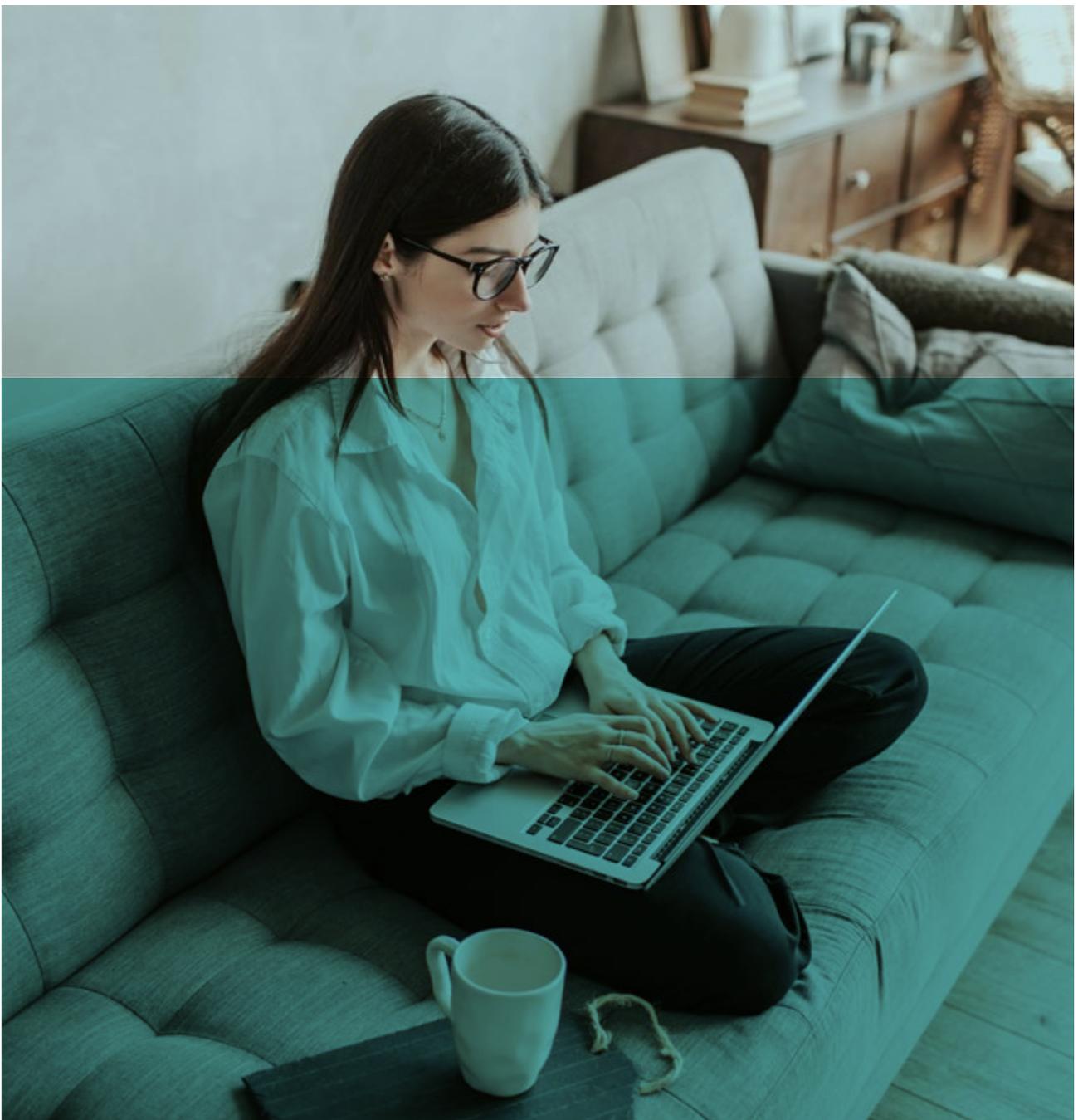
过去 12 个月里，认为以下工作并非易事的管理者百分比 [前 8 名]



Q12. 现在，想一想在过去 12 个月里您对管理他人的过程有何感受，您觉得以下情况是容易还是困难？ (NET 并非易事) 基数：所有管理者 (8,405)

领导者必须重新将员工凝聚起来：调研报告关键点

- 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主要威胁。
- 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和员工加强凝聚力的时候。近五分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。

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能否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。

“41% 的员工正在转职或正在考虑换成更具灵活性的工作”

“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，职业重新评估看起来与职业机会趋于一致。

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及工作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，“去任何地方办公”的就业政策已经变得很受欢迎，各个国家或地区都在为远程工作者和数字游民提供签证。但数据显示，大多数人并没有利用这样的机会选择搬家。

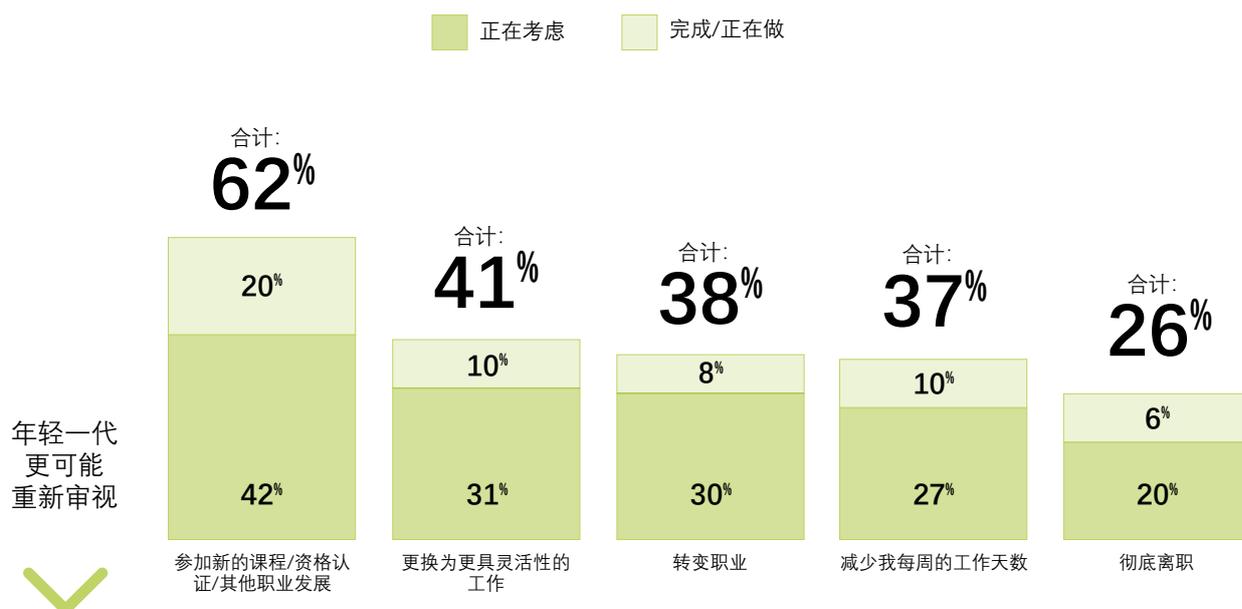
虽然预计并不会发生大规模的人口外流，但无论是全职还是临时员工，仍有四分之一的人已经或正在考虑搬到其他国家或地区。年轻一代以及那些担任较高职位的人最有可能考虑搬家。从地域划分来看，居住在东欧、中东和北非地区的人以及澳大利亚人最愿意搬家或者已经搬到本国或地区的其他地方。

“四分之一的受访者已经搬到或正在考虑搬到其他国家或地区”

虽然职场的变化引发了这些搬家的举动，但在家中营造高效的远程工作环境比举家搬迁更为常见，为了便于开展远程工作，66%的员工会投资于相关产品或技术，57%的员工会投资于家居改造。

这些趋势强化了员工将远程和混合办公模式当做正常工作条件组成部分的预期，而不仅仅是作为短期特殊待遇。

表示已经完成、正在做或正在考虑做以下事情的员工百分比（NET 已经完成/正在做/正在考虑）



Z 世代	74%	51%	47%	55%	37%
千禧一代	68%	47%	43%	41%	28%
X 世代	54%	35%	33%	30%	22%
婴儿潮一代	37%	23%	24%	26%	26%

Q33. 在过去 12 个月里，您是否为了应对工作生活的变化而完成或考虑做以下事项？（NET：已经完成 / 正在做 / 正在考虑）基数：所有受访者 (14,800)，Z 世代 (380)，千禧一代 (6,908)，X 世代 (6,159)，婴儿潮一代 (1,353)

男性和女性都在重新审视自己职场中的选择

在接下来的新常态中，男性似乎更倾向于选择更具灵活性的工作、改变职业或减少每周工作天数，然而这些倾向之间的差异并不明显，表明大家都对工作各个事项进行了同等的重新评估。

在谈及哪些技能和行为对未来的管理者是重要的，男性和女性都持相同观点，都会优先考虑自己在工作上

是否被寄予厚望（81%的女性和75%的男性对此表示认同），能否支持灵活和远程工作的需求（80%的女性和72%的男性），以及是否具备注重同理心并给予员工支持的领导风格（78%的女性和71%的男性）。虽然女性表达的观点略强一些，但与男性优先考虑的事项还是一致的。

对企业和领导者的未来工作寄予厚望

虽然疫情可能带来了一段不确定的时期，但三分之二(66%)的人相信，企业将从明年开始再次大举招聘，年轻一代对此感受尤为强烈。在谈及疫情后的职场优先事项时，安全、推动力、文化、健康和发展对员工的未来最为重要。

“80%的员工认为保持良好的工作与生活的平衡在未来最为重要”

认为这些因素对他们在疫情之后的职场很重要的员工百分比 (NET 重要) [前 10 名]

薪酬、工作与生活的平衡、信任和工作安全 仍然是员工首要的基本需求



灵活性、明确的使命感、认可 以及学习和发展的机会也很重要



Q20.疫情之后，以下各项对您的职场生活有多重要？ (NET 重要) 基数：所有受访者 (14,800)

然而，各年龄阶段群体在对职场各方面的重要程度排序上则存在着明显的差异。比如，Z世代认为自己出

色的工作得到表扬和认可最为重要，而婴儿潮一代将保持工作与生活的平衡视作最重要的方面。

不同年龄阶段群体认为职场中的重要方面
[前 5 名 - 未显示百分比]

	Z 世代	千禧一代	X 世代	婴儿潮一代
第 1 名	对出色工作的表扬与认可*	良好的薪资/薪酬计划		能够保持良好的工作与生活的平衡
第 2 名	良好的薪资/薪酬计划	能够保持良好的工作与生活的平衡		感觉自己在工作上被寄予厚望
第 3 名	强大且愉快的公司文化*	感觉自己在工作上被寄予厚望		良好的薪资/薪酬计划
第 4 名	良好的学习和 发展机会*	对工作安全充满信心		
第 5 名	感觉自己在工作上 被寄予厚望	保持/享有灵活的工作时间/日程安排		

* 粗体文字为仅对Z世代调研的内容

Q20 疫情之后，以下各项对您的工作生活有多重要？（NET 重要）基数：Z 世代 (380)，千禧一代 (6,908)，X 世代 (6,159)，婴儿潮一代 (1,353)

除了确保将正确的基础设施落实到位之外，企业还应该关注员工福祉和人才发展。员工眼中的未来是科技型的，而雇主会帮助他们优化自己的工作。大多数员工(76%)都希望企业能提供良好的系统与技术，并且

更关注员工的健康 (73%)，为构建理性、灵活的工作方式在政策上推陈出新 (73%)，以及明确的人才和发展战略以便让员工拥有未来所需的技能 (70%)。



引领团队继续前进

培养员工之间的相互信任，提供灵活性，提高情商以及为员工创造一个保障心理安全的工作环境将是未来成功管理者必须具备的关键能力。虽然女性对这些方

面表达的观点更为强烈，但与男性在优先考虑的事项上还是一致的。

认为以下技能和行为在疫情之后对管理者很重要的员工百分比 (NET 重要) [前 8 名]



Q13. 思考一下疫情之后管理者所扮演的角色，以下技能和行为有多重要？ (NET 重要) 基数：所有受访者 (14,800)



全面的重新审视：调研报告关键点

- 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。目前正是企业和自己的员工加强凝聚力的时候，而不是因为担心离职潮而匆忙转向外部招聘。
- 员工需要亲眼看到并真实感受到机会。在过去 12 个月里，大家在提升自己的技能方面变得更加自主、灵活和积极。他们已经做好改变的准备，并且正在期待雇主的更多推动。于个人职业生涯下一阶段而言，技能提升和重塑是关键性因素。
- 员工已具备各种新技能，并准备好付诸实践。企业必须顺应这一趋势对员工的技能进行重新评估与加以运用。这样不仅能使企业保持前瞻性，而且还能帮助员工重新发现自己与重拾初衷。
- 对员工而言，未来除了 IT 和数字化基础设施外，安全、推动力、有利于心理健康和职业发展的企业文化最为重要。企业必须优先考虑这些方面以便让员工持续参与进来，加强员工关系和宣传企业文化成为关键所在。
- 下一个常态下的成功领导者将是那些：对自己的团队寄予厚望，表现出同理心，以及支持团队更灵活的开展工作，鼓励健康的工作方式并能创造一个保障心理安全的工作环境。
- 相比而言，员工仍然最信任企业能够创造一个更好的职场环境，同时认为个人和政府也将为之发挥积极作用。近八成(79%)的员工认为政府应该采取更多的措施来鼓励企业创造良好、灵活的工作条件。



准备好迎接下一个 常态了吗？



准备好迎接下一个常态了吗？

过去 18 个月的经验表明，混合工作模式并不一定会导致工作效率的下降，更具包容性和灵活性的工作方式并非遥不可及。摆在领导者面前的挑战是如何顺应趋势构建合适的架构并提供技术和资源，从而确保这种新的工作方式能够让企业和员工适应未来。此次调研为领导者提供了企业向下一个常态过渡所需考虑的一些关键点。

灵活性和混合工作模式为员工和企业创造了很多机会。大多数人都认为自己的数字化技能、工作与生活的平衡、照顾他人的能力以及在工作上被寄予厚望的感受均有所改善。

员工不想放弃过去 18 个月里获得的灵活性，企业需要正视这一点并将其纳入到人才政策中以保持吸引力。混合工作模式和灵活的工作方式不再被认为是员工福利而是未来的新常态，同时员工还呼吁缩短一周工作的时间。

随着员工在工作日程管理方面享有更大的控制权和自主权，按约定的工作时长来向员工支付薪酬的做法不应再作为工作绩效的参考。帮助领导者过渡到根据工作结果而非时长来判断绩效的制度，将是企业和领导者未来的关注点所在。

另一方面，对于非管理岗位的人员而言，积极性、团队意识、企业文化、对员工贡献的认可度以及对职业前景的满意度均有所下降。领导者是重新凝聚员工和重塑企业文化的关键，然而数据却显示，管理者对自身表现的看法与员工的评价之间存在明显分歧，这种意识的缺乏对企业的凝聚力构成了重大威胁。

因此，对于那些担任管理和领导职位的人员而言，基于在这过渡时期遇到的多方面问题，他们需要培训和提升领导力作为新的关注焦点。领导者发现让团队专注于业务目标，根据工作结果而不是时长来进行绩效评估，或察觉团队成员何时处于过度劳累或职业倦怠的状态都非易事。

超过半数的年轻领导者表示正遭受职业倦怠的困扰。由于正是这一群体将肩负起企业未来的发展大计，因此这一调研发现尤其值得关注。

在过去 12 个月里，各级员工的心理健康都遭受了负面影响。如何构建适应未来并能为促进员工身心健康提供支持的工作环境与文化，以及提供技能与资源投入，将是企业在下一个常态下取得成功的关键所在。企业越来越有必要帮助领导者培养开放性，倾听员工的需求，并培养自己和团队的应变能力。

虽然备受关注的“大规模离职潮”似乎并不会马上发生，但各层级的员工都在重新审视什么对他们而言是重要的。多达五分之一的员工在考虑跳槽，转职到更具灵活性的职位，推动力、职业发展、流动性、技能提升与重塑的机会，都是员工寻找新工作开启职业生涯下一篇章所考虑的因素。

员工在主动接受技能重塑和提升方面变得更加灵活、自主和积极。现在正是企业重新评估员工才能并为他们提供职业发展道路的时候，这样不仅能帮助员工重拾初衷，还能使企业保持前瞻性。

员工都希望自己的个人情况能得到企业的充分考虑，而这也将是企业面临的终极挑战。“一刀切”的方法需要向大规模定制转变，在这种情况下，灵活性和以结果为导向将是企业保持吸引力的关键。

调研发现，由员工、雇主和政策制定者来共同承担塑造新工作模式的责任至关重要。而在提供更好的工作环境维度，雇主被认定是最值得信赖的角色，今天所做出的决定，将会影响他们未来多年能否成为员工心中的首选雇主。



THE ADECCO GROUP

联系信息

媒体垂询:

media@adecgroup.com

企业解决方案:

globalbusiness.development@adecgroup.com

www.adecgroup.com