

企业指南

智慧工作场所 - 如何拉近雇主与员工之间的期望差距

ROBERT WALTERS

华 德 士



“

在过去30多年来，我们帮助全球各地的企业寻找最优秀的专业人才。

ROBERT WALTERS，首席执行官

”

我们的故事始于1985年，当时集团在伦敦市中心开设了第一家办事处。经过多年的发展，我们现已成为了一家全球性的企业，业务遍及世界各地多个市场。

30多年来，我们帮助全球各地的企业寻找最优秀的专业人才，并赢得了众多全球顶尖高管的信任，我们帮助他们规划职业发展，不断寻找更好的机会。

这是我们引以为傲的故事，是我们的员工用他们的专长和热情写就的成功故事。随着我们企业的不断壮大，我们将继续为客户提供高品质的产品和服务。

前言

工作环境正在发生变化。技术进步、时代变迁以及企业经营方式的转变推动了雇主和员工对新型工作场所的需求。这些因素促使了智慧工作场所的出现。

许多公司对其工作场所进行了重新设计和数字化改造，但这只是整个过程的一部分。关键在于他们是否创建了一个全面的解决方案，能否成功提高员工的工作效率、敬业度和绩效。

企业还必须管理更多元化的员工团队的期望，同时清晰地传达企业的文化和价值观。

在本指南中，我们将探讨构成智慧工作场所的不同要素，包括数字化办公环境、灵活的办公政策和办公空间设计，以及雇主和员工期望之间的差距。我们也将为那些已经建立或者希望建立一个更好的工作场所的公司提供建议，帮助他们满足员工不断变化的需求，并告诉他们如何改善和推广雇主品牌。

研究方法

本指南发表于2019年9月，依据华德士的一项问卷调查编制。该调查收集了大中华区1650多名人力资源专业人士、招聘经理和求职者的意见。作为调查结果的补充，我们还整理了其他访谈和研究。

目录

- 04 第一部分 – 最大限度地利用工作场所的技术，以促进合作并提高员工的积极性
- 07 第二部分 – 弹性工作制对工作效率、敬业度和多样性的影响
- 12 第三部分 – 设计高效办公空间，以改善员工体验
- 14 第四部分 – 推广智慧工作场所，吸引未来的人才
- 17 标杆案例：华德士上海办事处工作场所改造
- 18 主要建议
- 19 联系我们

第一部分 – 最大限度地利用工作场所的技术，促进合作并提高员工的积极性

数字化改造对工作场所的影响

数字化工作场所包含工作场所中能提高工作效率的所有技术，包括平台、系统和软件。数字化的工作场所可以为员工提供他们需要的工具，从而改善他们之间的沟通、协作和联系。

科技的进步改变了企业和员工的办公方式。随着团队越来越分散，覆盖的时区越来越多，通过电话、虚拟会议和视频会议进行协作已成为常态。

数字化工作场所还有助于公司简化运营，提高沟通效率，以更有效的方式获取信息。

企业采用的主要技术

- 

移动设备
(如平板电脑、智能手机等)
- 

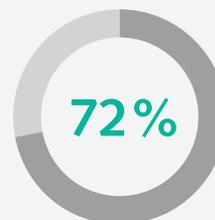
公司范围内的通讯系统
- 

VPN入口
- 

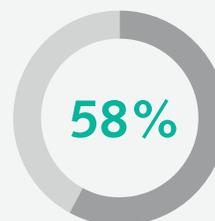
虚拟会议应用程序
- 

手机应用程序

对工作场所进行数字化改造的首要原因



改进工作流程及员工的整体工作效率



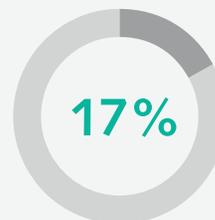
加强员工之间的合作并改善沟通



数字化转型是全球趋势



跟踪结果并简化决策



吸引和留住人才

员工对数字体验的看法



85%

工作效率有所提高



42%

影响工作和生活的平衡



80%

在精通技术的公司工作更有动力



22%

担心技术会取代自己的工作



78%

部门间的协调有所改善



11%

难以学习和应用新技术

在受访的专业人士中，85% 的人认为技术能提高他们的工作效率；80% 的人认为在数字化的工作场所和精通技术的公司中工作更有动力；78% 的人认为数字化工作场所有助于避免组织孤岛并促进协作。

然而，光靠数字改造并不能创造一个智慧工作场所，而且它还会带来另一些问题。例如，员工被期望“时刻在线”，扰乱工作和生活的平衡。此外，一些员工担心技术会取代一部分工作，而且对学习和应用新技术感到困难。

采用自上向下的方法，消除员工对数字化工作场所的担忧

工作场所的数字化改造应是一项自上而下的举措，高管的支持和采纳至关重要。建议企业高管扮演“数字领军者”的角色，接受和推广新技术，以便在公司内部创建创新文化。



“我们建议企业领导在制定数字化工作场所战略时，先明确业务重点和商业目标。向员工传达采用这些技术的价值以及了解他们可能需要的技术支持，而不仅仅是简单地实施新技术。管理人员还应该鼓励员工在数字化转型的过程中明确地说出自己的担忧。”

梅德基，华德士大中华区董事总经理

“

除了对内部系统进行数字化改造，我们公司最近还采用了一些其他的新技术，比如人脸识别考勤。数字化不仅提高了我们的效率，还吸引了大批千禧世代和90后人才，他们现在是我们公司的主力军。

我们重视员工的反馈，了解他们希望使用的技术，并为他们创建了一个可以分享“愿望清单”的在线平台。例如，我们采纳部分的同事建议，引入了一个订餐应用程序，以帮助提高员工的幸福感。

人力资源总监，内地某大型自动驾驶公司

”



第二部分 – 弹性工作制对工作效率、敬业度和多样性的影响

如何实施弹性办公政策

弹性工作制是指员工和雇主可以改变工作时间、地点和方式，以更好地满足个人和企业的需求。它鼓励员工以最适合自己的方式实现工作与生活的平衡。¹

不同区域的公司对弹性工作制的接受程度可能大不相同，造成这种区域间差异的因素有很多。在制定弹性办公政策时，应考虑生活条件、通勤时间甚至社会规范。

灵活性有助于提高工作效率和敬业度

另一方面，如果实施得当，弹性工作制可以将自主权交到员工手中，让他们自己设定优先事项和决定工作日程。这有助于提高满意度，让员工更专注、更敬业和更富有成效。



¹文献:《什么是弹性工作制? (对雇主和员工的好处)》· Open Sourced Workplace · 2019年

克服实施弹性工作制的障碍

雇主和员工关于弹性工作制的三大顾虑：

雇主



员工可能会滥用政策

员工



与同事交流的机会变少



难以监督员工



不平等，因为它无法使所有员工受益



难以追踪员工绩效和工作效率



侵犯个人生活

60%的受访雇主提到实施弹性工作制的最大障碍是对滥用政策的担忧。而对于员工来说，他们最大的顾虑（35%的受访者表示）是引入弹性制后与同事间的交流变少。

对于在家办公和弹性工作时间等选项，27%的员工担心工作与生活之间不再有明确的界限，45%的雇主觉得如果看不到员工，他们将很难监督员工。

“

此前，我们针对开发人员推出了一项在家办公的政策，但效果并没有达到我们的预期。工作效率也没有如我们所想的那样提高。由于工作的性质，通过在线资源进行额外沟通所花费的时间不成比例地增加。我们还发现，面对面的接触和交流能够使团队成员间的协作更有效。

总经理，某跨国软件公司

”

建议 – 如何消除关于弹性工作制度的顾虑



从基于行为的评估转变为基于结果的评估

在日常工作中，管理弹性工作需要从基于行为的监督转变为基于结果的评估。管理者不应仅仅根据“亲眼看到”的员工行为来评估绩效，而应考虑他们的产出或其他可交付成果，并建立相互信任的环境。



设计替代面对面交流的创新方案

弹性办公可能会带来沟通上的挑战，因为员工会感觉彼此间的联系变少，进而导致缺乏归属感。除了每周定期进行团队交流之外，我们还建议管理人员使用替代工具（如即时通讯和虚拟会议应用程序）来促进沟通。



营造一个灵活弹性的开放文化

对新员工来说，经理或团队成员不在身边可能会让他们感觉学习困难和难以适应。因此，我们建议管理人员与所有员工开诚布公地讨论弹性工作安排，以确保每个人都被平等对待。



留意员工是否表现“倦怠”

移动设备的使用使工作和私人生活之间的界限日渐模糊。我们建议管理人员进行审查，确保远程办公的员工不会过度工作，因为这可能导致高压力和“倦怠”。需要留意的迹象包括工作效率/产出减少，不寻常的脱轨，以及产生愤世情绪或抱怨。²



“员工和雇主应就工作安排的持续效用进行定期和坦诚的讨论，并坦然接受必要的变更。员工和雇主之间应该相互信任，与此同时，我们建议管理人员分阶段推行弹性工作制，并制定规则和指导方针，确保有权在制度被滥用的情况下撤销安排。”

黄綉婷，华德士香港人力资源部总监

通过实施弹性工作日程来支持多样性

工作场所的多样性是当今雇主面临的一个重要问题。如今，越来越多公司鼓励女性员工休完产假后重返工作岗位。常常有管理人员向我们咨询如何支持工作场所的多样性，期间也不可避免地会谈论到弹性工作安排的重要性。

值得注意的是，事业与家庭的平衡已不仅仅是与性别有关的问题。我们希望企业认识到，要支持性别多样性并消除工作场所中的性别鸿沟，企业应为男性和女性员工提供灵活的工作安排。

随着越来越多的女性选择在休完产假后回归职场，男性和女性开始共同分担照顾家庭和孩子的责任。我们鼓励管理人员与所有团队成员协商灵活的工作安排，以确保人人平等。

87%

需要照顾家庭和孩子的受访者支持在家办公的政策，但只有三分之一的受访者真正得到这样的安排。

需要照顾家庭和孩子的受访者



女性

58%



男性

42%



“



对不同地区的灵活工作政策实施“一刀切”的安排可能会适得其反。我们建议人力资源和商业领袖，特别是那些对灵活工作安排负有区域责任的，应该对当地的文化价值观保持敏感，并制定适合其业务所在地区的工作方式和偏好。

朱丹，华德士总监 - 苏州办公室负责人

”

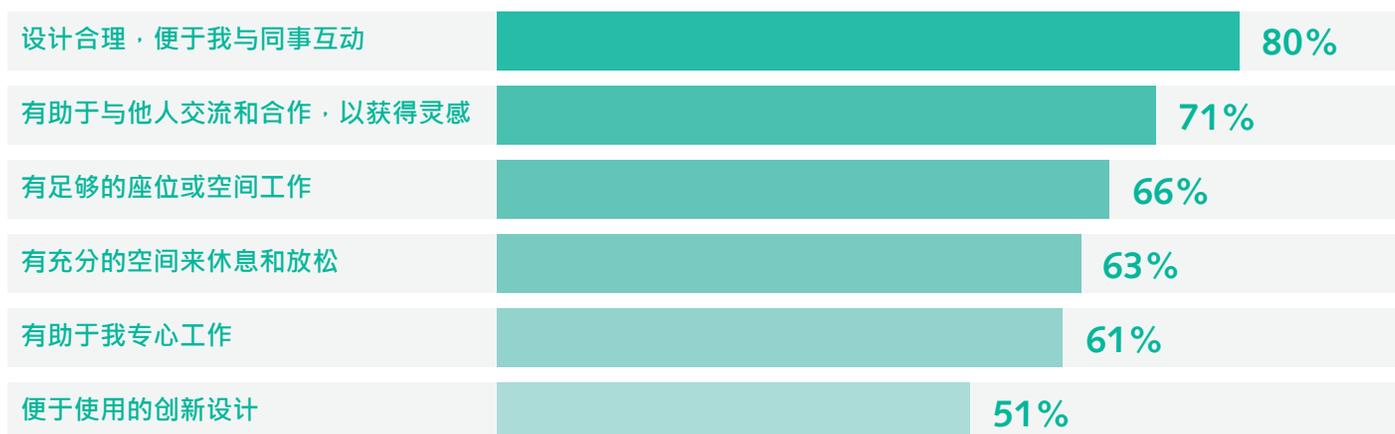


第三部分 – 设计高效办公空间，改善员工体验

智慧办公空间对员工意味着什么？

激励员工的因素有很多，例如薪酬、职业发展机会和工作环境。还有许多公司则希望通过改造办公环境来提高员工的积极性，打造更强大的雇主品牌。但是，有的雇主忽视了建立以员工为本的办公空间以及考虑员工体验的重要性。

根据我们的调查，员工认为智慧办公空间应具备以下特质：



员工更喜欢什么样的办公空间设计？

一些公司实行“公用办公桌”和开放式办公室政策，以营造一个鼓励各级员工增进合作的氛围。这样做的好处是，所有人坐在一起，有助于打破协作的阻碍。弊端在于，想要专心工作的员工会觉得太嘈杂。

半开放式设计既有便于协作的开放空间，又有电话亭或隔音工作区等私密、安静的区域，员工可以在这里完成重要工作或进行私人谈话。

设计是否合适取决于公司和特定团队的性质。例如，我们的调查显示，技术/创新和银行领域的专业人士更喜欢开放式环境，而法律/合规及人力资源专业人士更适合封闭式环境。



12%

开放式设计

(工位之间没有可见区隔)



67%

半开放式设计

(开放式区域和私密房间相结合)



21%

封闭式设计

(完全独立的办公室)



第四部分 – 推广智慧工作场所，吸引未来的人才

不要低估员工体验对人才吸引和保留的影响

我们知道，建立智慧工作场所是为了创建一个涵盖各种工作元素的环境，目的是为员工提供无缝的办公体验。

满意度高的员工自然更忠诚，他们对雇主有更强烈的归属感。他们往往对自己的公司持积极态度，并会在社交网络上分享他们的看法。根据我们的调查，那些认为公司拥有智能工作场所的员工向其他人推荐其雇主的可能性比普通公司的员工要高出五倍。

这表明员工体验可以增强公司的形象和雇主品牌，从而对人才吸引和保留策略产生直接影响。

55%

员工愿意为了理想的工作环境而接受一份薪水较低的工作。

跟踪员工反馈并应用评估指标

公司通过怎样的流程来衡量员工体验？



71%

员工满意度调查



30%

与选定的员工定期进行圆桌讨论



36%

管理人员在全体大会上收集员工反馈



24%

在线反馈收集平台



33%

人力资源或招聘经理对员工进行一对一评估



8%

没有具体措施

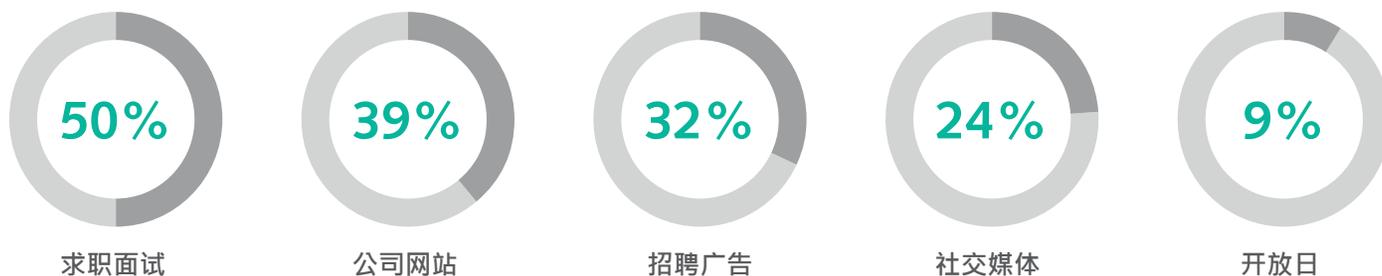
为了拉近员工期望与公司举措间的差距，我们建议已经成功建立智慧工作场所的企业跟踪员工的反馈，并通过各种接触点与他们密切沟通。

虽然不同的公司对使用各种指标来衡量员工满意度有不同的看法，但是找到正确的参数来评估工作场所的效用一直是个难题。市面上的一些指数可能有所帮助，例如利斯曼指数(Leesman Index)、Gensler体验指数和高纬环球(Cushman & Wakefield)的研究。³

³ 文献:《2019年工作场所趋势预测》· Workdesign.com · 2019年1月

让求职者亲身体验工作场所

公司在招聘过程中用于推广其工作场所的主要渠道：



成功建立智慧工作场所的公司还应评估其招聘宣传能否足够有效地将信息传达给最佳候选人。

在招聘过程中宣传其智慧工作场所的公司相比其他雇主具有明显优势，并能够吸引更多的顶级人才。这包括在招聘广告和招聘网站上提及智慧工作场所，并在求职面试中谈及公司的弹性制度和福利政策。

只有不到15%的雇主在社交媒体上宣传这些方面或组织开放日。社交媒体是企业推广其雇主品牌的关键渠道之一，求职者在申请职位之前往往会进行背景调查。



分享办公环境的视频和图片 – 让潜在候选人可以想象公司环境并了解在公司的办公状态。如果他们觉得有趣，他们也可能和亲友分享这些视频。

开放日 – 让潜在候选人有机会亲身体验公司的智慧工作环境，感受工作氛围。同时也可以让人力资源和招聘团队有机会了解潜在候选人是否契合公司文化、并能与现有员工融洽共事。



“良好的员工体验是智慧工作场所的根基，包括员工对工作环境的感受：他们是否被赋予权力、是否有成就感、他们对工作的热情。我们强烈建议雇主密切关注员工体验，与人力资源部门的领导合作，将环境、地点和工作模式结合起来。忽略跟人力资源部门的合作会导致忽略关键的人为因素，从而无法更好地提升智慧工作场所的效率。”

李维，华德士总监 - 上海办公室负责人



**POWERING PEOPLE AND
ORGANISATIONS TO FULFIL
THEIR UNIQUE POTENTIAL**

#PowerOfPurpose



“显然，现今的专业人士对工作场所有了更多的期望：更高的效率、更大的弹性以及更广泛的协作。我们的企业目标是帮助求职者和组织发挥他们独特的潜能，而以员工为本的智慧工作场所是我们实现目标的根基。”

李维，华德士总监 - 上海办公室负责人

标杆案例：华德士上海办事处工作场所改造

2019年，上海团队迁入越洋广场的新办公室。在这个时候公司有机会重新设计工作场所并改变员工的办公方式。

利用工作场所的技术建立信任文化

技术的运用在促进弹性制度方面发挥着举足轻重的作用。华德士中国为顾问们配备了智能设备，让他们的工作不再受到地点的限制，使他们能够灵活地安排工作日程。

通过高效的办公室设计为员工提供卓越的体验

将公用办公桌和封闭式办公空间相结合，满足不同团队和员工的需求。这样的设计鼓励团队间进行沟通，从而促进协作和提高员工士气。公司还利用符合人体工学的办公家具和宽敞的休息区提高员工的幸福感。

创建以目的驱动的智慧工作场所

华德士发现，相比推广硬件条件，阐明智能工作场所更有助于吸引和留住人才。

在面试过程中，人力资源团队会向求职者传达智慧工作场所背后的理念。华德士认为，这是公司的重要竞争优势之一。

利用开放日吸引未来的人才

华德士定期举办开放日活动，让公司有机会展示其业务运作方式，并向未来的人才、尤其是那些不熟悉招聘行业的候选人推广智慧工作场所。

“当候选人亲身到我们的办公室并感受到我们的创新和高效环境时，他们会更加的投入和兴奋。”

黄婧艳，华德士中国人力资源副总监

主要建议

为了优化智慧工作场所的效益，企业应首先明确雇主关切与员工需求之间的差距，并努力接近这些差距。

1 在构建面向未来的智能工作场所时，请考虑周全

建立智慧基础设施不应仅以提高员工积极性和敬业度为目的；相反，公司应围绕员工体验制定一个完备的解决方案，以成功建立一个智慧工作场所。

2 明确有关数字化工作场所的业务焦点和员工的顾虑

清晰地了解关键目的和目标对于数字化工作场所的战略规划和实施至关重要。雇主还应了解员工的顾虑，并建立激励和鼓励员工接受变革的企业文化。

3 调整思维模式，通过弹性工作制赋予员工自主权

我们的调查发现，雇主和员工对实施弹性工作政策的关注点有所不同。如果能让政策既满足个人需求又能提高员工积极性，那么了解员工的需求并解决管理者的顾虑至关重要。

4 用户体验是创建高效办公空间的关键

不同的部门和团队对工作环境有不同的需求。不应将办公空间作为一个刚性配置，而是要灵活地使用空间，以满足不同的用户需求。大多数员工更喜欢结合共享和私人区域的半开放式空间，这样的环境既有助于协作，又能满足员工的隐私需求。

5 有效地宣传公司的智慧工作场所以吸引人才

宣传智慧工作场所是企业吸引人才的有效途径。我们的调查发现，55%的员工愿意为了理想的工作环境而接受一份薪水较低的工作。除了在外沟通（例如网站和面试）中提供详细介绍，我们还建议企业组织开放日并进行创新，以推广良好的工作环境。



联系我们

如需详细了解本指南或有任何招聘需求，敬请联系您的华德士招聘顾问或我们的办事处：

香港

电邮: hongkong@robertwalters.com

电话: +852 2103 5300

上海

电邮: shanghai@robertwalters.com

电话: +86 21 5153 5888

深圳

电邮: shenzhen@robertwalters.com

电话: +86 755 3304 0350

苏州

电邮: suzhou@robertwalters.com

电话: +86 512 6873 5888

台北

电邮: taipei@robertwalters.com

电话: +886 2 8758 0700



关注我们的领英账号

第一时间获得行业领先的招聘洞见以及最新的薪资趋势和市场信息。
