

释放无限潜力

未来全球劳动力洞察

尽管员工仍留在公司任职，却鲜有工作动力。值此关键时刻，雇主们迫切需要迭代员工留任策略。



目录

引言	3
留还是走？员工们追求的是职业稳定性、技能和成就感	4
“被动人才库”亟待被激活	8
只有管理者越强，员工才会越强	13
内部流动、技能提升，使员工为迎接未来挑战做好充分准备	16
关键点	19
给雇主的主要建议	20
调研方法概述	21
关于LHH FESCO	22

引言



Gaëlle de la Fosse
LHH 全球总裁

尽管全球形势的不确定性使得企业员工在短期内选择留任，但很明显大多数人内心依然渴望获得新机会并且随时准备更换工作，以便更充分地发挥自身潜力。此类员工形成了庞大的“被动人才库”，亟待招聘企业的激活。

如今正是企业对现有人才进行投资的大好时机。否则就会出现员工敬业精神不足或者缺乏企业未来所需的技能等问题，而企业也将面临步步落后的境地。

不久前，雇主们经历了有史以来最大规模的员工辞职潮。

根据薪资水平和工作条件，员工认为自己有权拒绝从事某些工作，他们对与其工作与生活关系更密切的事情表现出了更大的热情。虽然这场“大辞职潮”已经悄然退去，但围绕“新常态究竟会怎样”的困惑依然普遍存在。

另谋高就，员工们就会突然间幸福吗？

不尽然也。

面对物价上涨、国际冲突频发以及人工智能技术兴起的大背景，白领们正在寻求一种更稳妥地掌控自己未来的方式。此外，这些员工（尤其是表现优异的员工）渴望掌握娴熟的领导能力，获得更多的培训和发展机会。2024 年，在职学习将成为员工福利方面的热词。这从我们对 23 个国家/地区的 3 万名员工进行的年度调查中可见一番。该调查内容涉及了员工的职位、技能、雇主和潜力。

为了实现“释放无限潜力”的目标，同时应对未来十年最强劲的商业挑战，企业必须对员工进行适当投资，培养能力更强的领导者、强化技能培训、促进现有员工的内部流动，为员工构建非线性职业发展路径，以帮助其在当今千变万化的就业市场中找到立足之地。投资于人才，结合人才吸引与留任策略，将成为企业显著的竞争优势。



留还是走？员工追求的是职业稳定性、技能提升和成就感

如果说过去几年有何变化，那就是员工们普遍感觉自己**对职业选择的控制力大大减弱**，远不如“大辞职潮”鼎盛时期，那时员工纷纷主动离职去寻找新工作。有鉴于此，员工们不会轻易作出重大职业决策，而会审时度势，谨慎评估全球职场**的变化**。超过一半的员工指出，“**外部因素**”(52%)和“**对未知的恐惧**”(51%)是阻碍其职业发展的绊脚石。他们认为**自己面临的障碍**包括：经济环境不佳(23%)、年龄偏大(22%)以及自身所从事的行业当前机会有限(20%)。当然也存在一些积极因素，其中之一就是数字化，三分之二的员工表示数字化将对其工作产生积极影响。这比2022年的调研结果明显更积极，当时37%的员工担心数字化会破坏其职业生涯。

未来的不稳定性迫使员工暂时选择留任

我们调查了不同地区和行业的员工，他们普遍存在强烈的不安感。在澳大利亚和美国，分别有65%的和57%的员工认为外部因素对其生涯的影响已经超出了自己的控制能力。在中国，该数据为62%。由此可见，在上述国家，相比于因为薪资问题而选择离职，员工更可能因为想要自主创业而离职，这反映出员工更希望拥有掌控感。然而，在日本(41%)、法国(45%)和德国(47%)，认为自己对生涯缺乏控制的员工比例相对低一些。这种差异表明，国家政策和国民行为具有很大影响，但我们不得不指出，即使这一比例再低，至少也有40%的员工认为其生涯不受自己控制。因此，如果员工存在上述认识，那他们就很可能被那些能够推动其生涯发展的潜在雇主所吸引。

在某些行业，员工内心的不安感比其他行业更甚，尤其是那些从事营销(57%)、金融(57%)、会计(56%)和IT(56%)工作的员工，人们认为这些行业面临着被数字化、自动化和人工智能颠覆的风险。这种普遍的不确定感使得近四分之三(73%)的员工不会轻易辞职。

对于这些员工来说，稳定性和确定性至关重要，他们希望雇主能够为其提供技能升级和职业流动的机会，帮助他们重树信心和动力。一半员工表示企业有责任帮助他们理解工作性质的变化，42%的员工表示企业有责任确保他们掌握适应未来发展的技能。正是在如此的期许之下，61%的员工相信自身技能可迁移至其他行业。对于雇主来说，这意味着人才留任策略的根本在于员工的内部流动、技能提升和发展机会。

近四分之三(73%)的员工选择在 2024 年继续留任。

52%

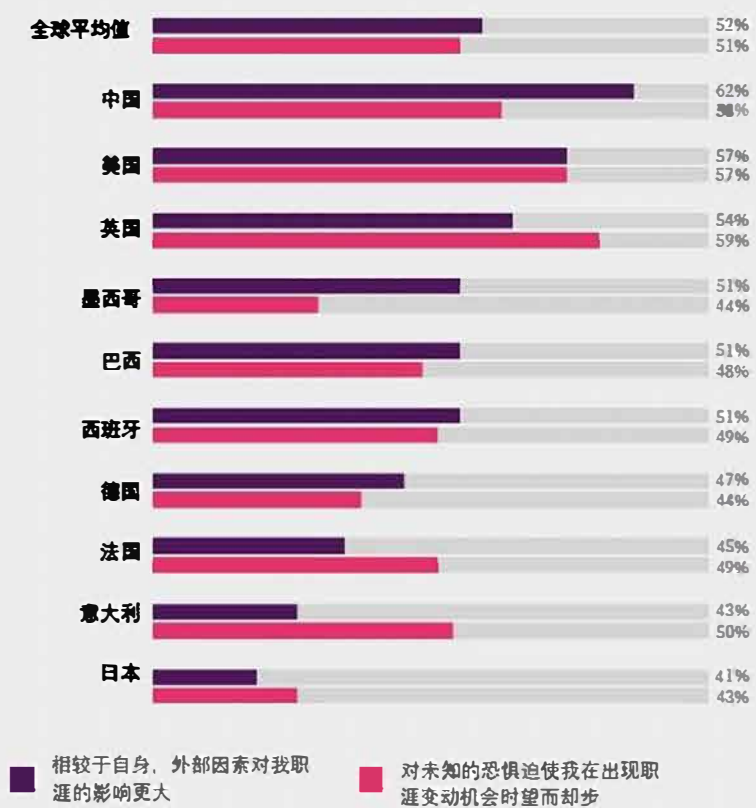
员工认为，相比员工自身，外部因素（例如：企业战略、企业绩效、经济形势）对其生涯的影响更大

51%

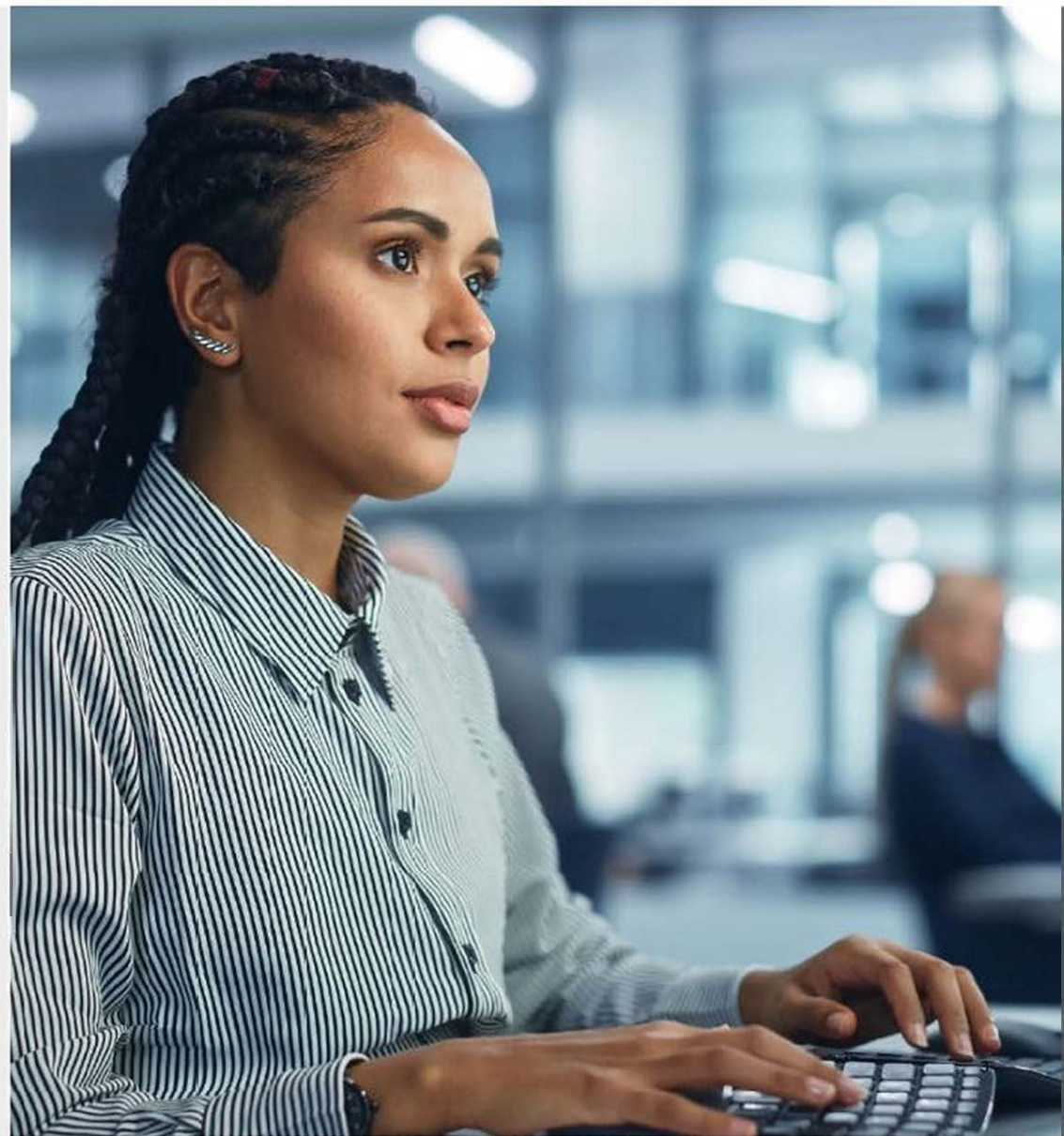
员工表示，对未知的恐惧迫使他们在面对生涯变动机会时退而却步

跨越国界：不安是全球员工的普遍感受

“对未知的恐惧”和“外部因素”两种担忧正困扰着员工，阻碍他们的发展。



释放无限潜力 | 未来全球劳动力洞察





员工渴望拥有稳定的工作并不意味着他们缺乏职业抱负。

投资于员工是雇主创造稳定感的关键，于员工而言亦是如此。良禽择木而栖，雇主不应将渴望稳定与缺乏抱负混为一谈。超过半数(51%)的员工之所以选择留任是因为他们希望获得职业发展和技能升级。他们相信，一旦自己离职，就会很快找到一份新工作。事实上，大多数员工(86%)相信，无论是通过个人人脉(74%)、独立求职(71%)还是猎头(68%)，他们可以在六个月内找到新工作，这一比例高于2022年的61%。这意味着，如果雇主不对其顶尖人才进行投资，一旦这些人才重获确定性，就极有可能跳槽去选择其他机会。

薪资优厚能吸引人，但不一定能留住人。

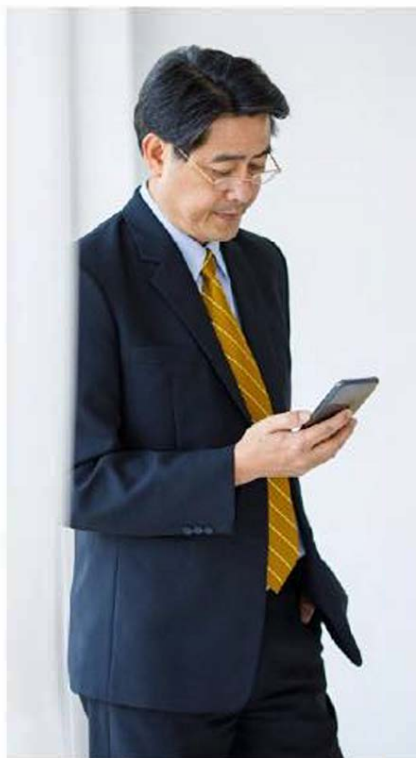
目前，对于稳定性的渴望让一些中高端人才暂时选择留任，但其他公司更优厚的薪水仍可能会吸引他们离开。然而，高薪水并不能解决员工的敬业问题，因为即使员工主要是因为薪水优厚才选择更换工作，他们仍然会关注其他方面的诸多因素。员工们看重自己是否能在工作中获得更大的自主权，更有成就感，并有机会拓宽其生涯选择空间。为了让企业适应未来需求，雇主必须为员工提供全方位支持，否则就很可能把人才拱手让给采取此类举措的公司。

“被动人才库” 亟待被激活

对于有空缺职位需要填补的雇主来说，职场不确定性将会带来独特的挑战。一方面，这种不安将导致产生庞大的“被动人才库”，这些人才渴望获得新技能和新机会。近一半(47%)的员工正在寻找空缺职位，三分之一(33%)的员工表示，他们每周乃至每天都会考虑自己的职业规划。总体上，72%的员工至少每季度都会考虑他们的未来规划，比如他们的下一份工作是什么、何时进行技能重塑和技能升级。

员工们虽然对新机会求之若渴，但不会轻举妄动

目前，即使是那些积极寻找新工作的人也没有贸然采取行动。甚至当猎头主动联系他们时，他们也无动于衷。雇主正迫切寻觅顶尖人才或技能，超过三分之一(37%)的员工表示会定期与猎头联系。然而，只有19%的员工在积极准备面试，同时也只有18%的员工一直在积极求职。



更换工作的原因：一切都与人才潜力有关

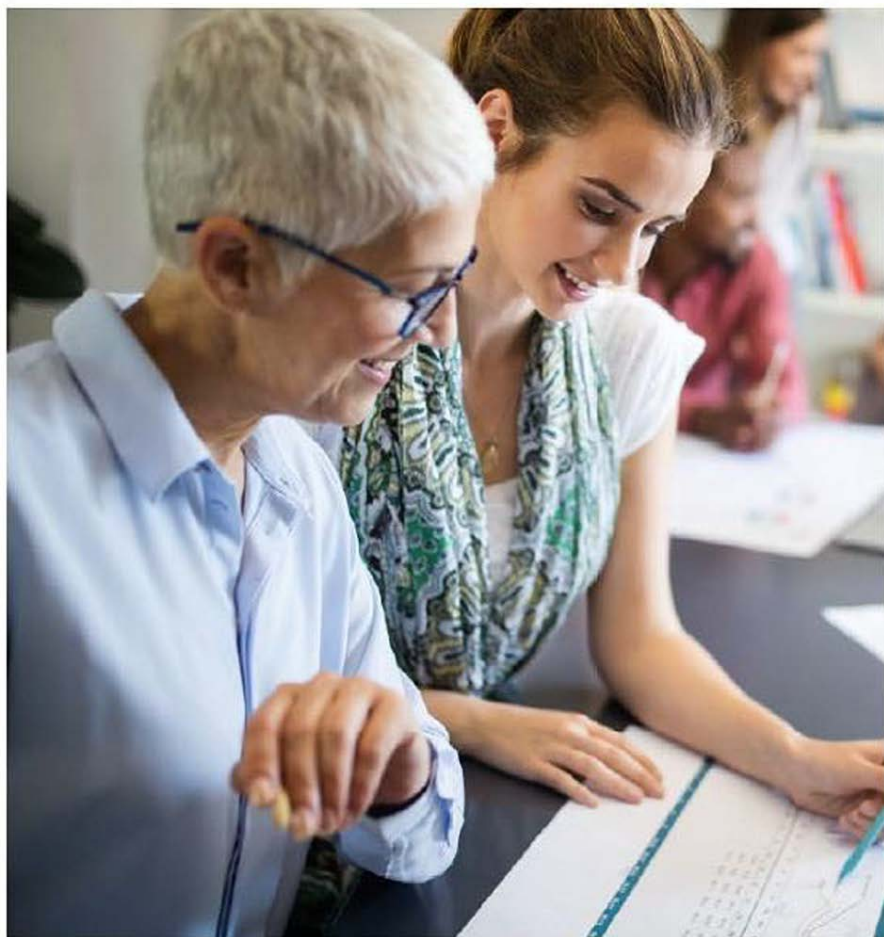
员工想获得控制感和成就感。换言之，如果涨薪之后，员工还想离开，那么，离职原因就与一些长期因素相关。对于那些选择留任的员工而言，稳定性、工作与生活的平衡，以及团队文化是激励他们做出选择的最重要因素。

辞职的理由

- | | |
|-------------------|---------------------|
| 1. 我想要更高的薪水 | 5. 我担心职业倦怠 |
| 2. 我想自主创业 | 6. 我无法充分施展自身技能 |
| 3. 我的职业生涯停滞不前 | 7. 我想在工作与生活中获得更好的平衡 |
| 4. 我的工作没有成就感/没有意义 | 8. 我对工作条件不满意 |

留任的理由

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| 1. 我现在的工作很稳定 | 5. 我对自己的工作很满意，因为可以运用我的技能 |
| 2. 我很满意我的工作与生活的平衡 | 6. 我对目前工作的灵活性很满意 |
| 3. 我喜欢和同事们一起工作 | 7. 我的工作很有成就感/意义非凡 |
| 4. 我对工作条件很满意 | 8. 我对通勤情况很满意 |



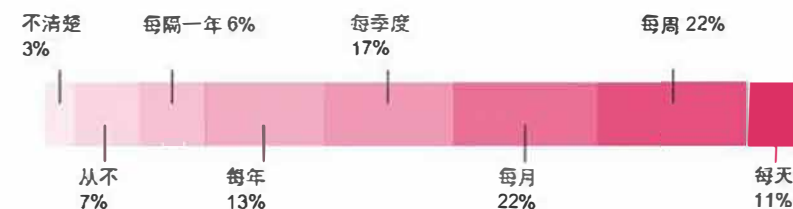
释放无限潜力 | 未来全球劳动力洞察

下一步：员工将考虑生涯规划

他们将思考自身技能在何处、以及如何能得到充分利用，担心技能过时以及晋升途径不明确。

72% 全球员工至少每季度都会考虑自己的未来规划

员工考虑自己生涯规划的时间频率如何？



生涯规划：各年龄段的差异

42% 18-24岁员工每周都会考虑其自身生涯规划

24% 50岁以上员工每周都会考虑其自身生涯规划

企业如何吸引被动型人才？更深入地了解此类人才的需求，并设计新的招聘方法。

被动型人才存在以下共性：

1. 他们想要的不仅仅是一份工作和薪水（尽管这也是他们想要的）。我们的调研显示，受访者更换工作的五大原因包括：薪资水平、职业发展、幸福感、使命感和自主权。与经验丰富的同事(16%)相比，初入职场的员工(31%)和非管理层员工(33%)更加看重工作时获得的快乐(22%)。

2. 他们更愿相信雇主能清楚不同年龄段员工的潜力。有些员工对自己的潜力缺乏信心。例如：50岁以上的员工表示，“年龄偏大”是他们快速找到新工作的头号障碍(29%)，而年轻员工最担心的是“当前的经济形势”(23%)。雇主应该对所有现任员工和未来员工给予更多的包容。

3. 员工希望转岗或转行，并期望公司给予指导。

近一半的员工(46%)想转行，但不知道应该选择哪条发展路径。他们不希望仅在自己的领域内获得横向或纵向发展。一些员工认为自己比其他人更适合转岗，科技行业的员工(70%)尤其有信心胜任其所在行业的其他职位。





无论何种行业，企业想激活被动人才库，都必须在与之关系最密切的事情上作出大力投入：

- 1. 企业必须向员工证明他们非常重视学习和发展，包括为多代际员工提供平等的培训和发展机会。**大多数员工已经觉察到科技领域发生的日新月异的变化，他们希望能得到雇主的支持。一些员工(19%)认为其在目前的职位上并未施展出全部的技能。即便员工目前不具备所需的技能，但只要得到支持进行技能提升或重新培训，他们也愿意转岗，进入医疗保健(19%)、电子商务(15%)和清洁技术(15%)等其他行业工作。如果企业能够提供机会帮助员工获得提升，则不仅更容易吸引顶尖人才，而且还能确保企业拥有与其战略目标相适配的技能型人才，从而帮助企业取得成功。
- 2. 采用传统经验进行招聘效果较差；雇主应该改用以技能为评判标准的招聘模式。**随着职位与科技的飞速变化，雇主应转变寻求那些“符合所有条件”的求职者的心态。试想一下，现在有一名具备专业经验的候选人。理论上来说，他是该职位的不二人选。但如果技术进步改变了其职位性质，他是否能发展出新技能使自己依旧胜任该职位？在招聘过程中，如果企业更加看重技能而非经验，则可以挖掘到隐藏的宝藏人才，并确保招聘到的员工能够满足组织不断变化的需求。优先考虑那些愿意主动学习新技能并对个人发展负责的求职者，将帮助雇主更好地抵御外部冲击，应对市场的意外变化。
- 3. 雇主若能为员工提供职业自主权、非线性发展路径以及强大的内部流动计划，将会吸引大量的被动型人才。**员工们之所以纷纷把目光投向外部，是因为企业往往不能促进其职业发展。尽管最近许多企业将投资内部技术平台作为促进内部流动的解决方案，但我们的数据表明单单依靠技术是不够的。近一半(47%)的求职者通过外部平台寻找工作，仅有8%的员工通过内部平台寻找机会。这为我们敲响了警钟。如今，雇主是时候培育新的企业文化来重构内部流动，这种文化将为员工提供自主权和发展机会，包括非线性生涯发展路径、定期生涯对话和生涯转型辅导。这些实践有助于员工找到合适的发展路径，展露隐藏的才能，确保员工队伍保持连续性，从而使企业经得住未来考验。



薪资之外的因素：发展机会是吸引和留住人才的关键

被动型人才希望自己的技能具有可迁移性，并且无论是在当前还是未来的职位上，他们都期望获得生涯发展和成长的机会。因此，当雇主和猎头想要吸引被动型人才时，除了提供更高的薪资以外，还应提供发展机会。

雇主需要制定具体计划，来表明他们不吝对人才进行投资的决心。要做到这一点，就要对那些能够发现并培养未来人才的管理者进行投资。

人往高处走：员工到其他地方寻求发展

企业内部流动计划正濒临失败。相比于争取内部机会，员工更倾向于将目光投向外部。

47% 全球员工正在寻找其他公司的空缺职位，但并没有进行求职申请

37% 员工收到招聘顾问/企业方主动联系，为其提供工作机会

19% 员工正在与招聘顾问/企业方面试以得到潜在工作

18% 员工正在积极求职

仅有
8% 员工正在公司内部积极寻找新机会

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/227156153151006113>