

增速、向上、流动：吸引并挽留人才的3大关键

🕒 阅读 10分钟

人才越多、机会越多？对全球84%现居于新兴经济体的人口而言，这听起来像在做梦。永不停步的增长，似乎能打开创新与机遇的宝藏，然而正如身处其中的商业领导者亲身体会的那样，实际情况并不简单。伴随强势增长而来的是前所未有的挑战，足以令最无畏的领导者三思。在中国及印度等快速增长的市场中，人才的竞争也正越演越烈。

印度的劳动力正迅速增长，可见未来25至30年间，印度仅仅是工作人口就将等于美国人口的总和。然而，印度雇主对大学毕业生，特别是拥有专门技术及能流利说英语的，需求仍然殷切。中国的情况则略有不同。根据麦肯锡全球研究所 McKinsey Global Institute 的调查，中国人口老龄化意味着该国将于2020年面临高达2,300万高技术人员的短缺。Steelcase 的研究则显示，能否吸引并挽留高技术人员，是雇主的一大忧虑。

技术短缺

“吸引并挽留员工是让我们每日都要思考的事情。”美国联合健康集团（United Health Group）的房产董事Bruce Bundgaard说道。该公司在亚洲拥有大型的呼叫中心业务。

“麦肯锡全球研究所在调查报告中描述道：“中国不少企业都面临人员流失及技术短缺的问题。”根据该研究所的调查，28%的中国员工表示他们曾于过去6个月转职，较美国数字高出许多。

“该报告也指出：“中国的商务服务范畴尚未发展完备，而技术短缺是主因之一。因此，辨识并发展人才是必须优先处理的范畴。”

商业领导者也留意到产业风气的转变。根据德勤（Deloitte）发表的《2016年全球人力资本趋势报告》Global Human Capital Trends，全球86%的高管人员及人力资源领导者都将文化定为来年的重点；而85%则将敬业度列为优先处理事项之一。

金钱并非唯一考虑

然而，不少企业，尤其是快速增长市场的企业，要保持竞争力，不能单靠薪酬与福利挽留优秀及高技术人员；企业领导者需要找寻创新及更具创意的方式挽留顶尖人才。

“Bundgaard表示：“整体设计、应用体验及设施足以影响员工对所属工作环境的观感，而我们的目标是缔造灵活弹性的办公室环境，能与整段租赁期内适应并支持我们所服务的公司。”

不少领导者视其角色为业务文化的牵头人，协助体现企业价值并改善员工观感。然而，不少想象显示，他们不懂或欠缺合适的工具以完成任务。在德勤的研究中，只有4%的受访者表示他们“非常善于”提升工作环境中千禧世代同事或其他不同世代同事的敬业度。

Steelcase全球调研报告反映员工敬业度为全球商业领导者带来宝贵机会，然而，根据报告，每三名员工只有一位的敬业度极高。

在中国，尽管员工对工作回馈正面，敬业度高的员工数目却远远不足。绝大多数的员工对工作的感觉处于中游位置，敬业度既不高也不低，以中游位置的员工数目而言，中国在17个国家中排名第二。

在竞争激烈及流动性高的市场中，企业可以提供每日吸引员工上班的理想办公场所，对吸引、挽留人才及提升敬业度大有帮助。因此，渴望在全球竞争中突围而出的企业，可运用工作环境塑造员工的观感、情感和行为。如机构寻求创新并渴望提升竞争力，大量处于中游位置的员工将是负累，而增进员工对工作的掌控感，就是解决此问题的其中一大途径。

Steelcase在印度进行观察式研究，结果显示员工不断找寻方法满足日渐上升的隐私需要，并以更灵活、更随意的方式与工作站附近的三两名或更多同事协作。中国及印度的研究结果也指出，员工希望在整天工作中于办公室内可以行动自如。

过来聚一聚吧！

试着想象一下，在拥挤的办公室内排列着一模一样的工作站，而每个位置安坐的员工都是可替换的。在这种环境工作的员工自然士气低落，流失率偏高。现在，试想象完全不同的情景：办公室气氛愉悦，员工敬业而且感觉备受重视，能为自己的工作站增添个人色彩。他们可轻易向外展示他们需要隐私环境，同时可行动自如，与主管或团队成员协作。在这种办公室，员工都是随时准备就绪，能够并愿意以最佳状态完成工作。

Mahendra Bangalore 是印度Willis Processing Services的首席信息官，而Willis Processing Services是跨国保险经纪公司韦莱集团（Willis Group）的旗下企业。他表示公司所招揽的大学毕业生渴望拥有“充满活力、色彩缤纷”的工作环境，他补充：“我们希望塑造让员工每天想都回到办公室的环境。”事实上，该集团正翻新办公室，为正式及非正式协作预留空间。

为赶上市场改变步伐，企业需要开始整合不同类型的工作空间，妥善支持员工。正如Steelcase亚太区市场营销副总裁Jason Heredia所言：“当成长型市场渐趋成熟，办公室空间应同步跟进，适应变革需要。”

企业也需要认识到这些市场与西方国家有所区别，员工可能没有选择工作地点的自由。相对于其他地区的员工可以在街角的咖啡厅构思意念或会面，成长型市场可能还没存在类似场所，或难以在短暂的休息时间内前往。因此，韦莱集团新设施内的公司食堂也经精心设计，配合工作和非正式会面的需要，犹如一家企业内部专属的星巴克。

3大方式，善用办公场所激励员工

Steelcase研究人员发现，商业领导者可以透过以下三种方式，善用办公室空间，改进员工敬业度。

#1 在较拥挤或狭小的工作场所中提升员工身心健康

在工作环境里加入隐私元素，可以让员工在工作中感到备受重视。以Navi TeamIsland办公桌组合为例，设计师提供放置薄显示器的空间，并结合升高的辅助办公台，营造隐私感。

Navi TeamIsland也备有个人存储空间，可供存放小型联系装置，让每个工作台面都别具个人特色，加强归属感。

Steelcase亚太区设计总监Michael Held解释：“假如企业可以容让员工在工作空间里加入个人元素，即使是些微改动，例如在钉板上贴上好友和家人照片，甚至可以在工作站里随意变换姿势，都可以让狭小空间变得更人性化。”

#2在有限空间里赋予选择权

Navi TeamIsland的设计配备升高坐位功能，在工作方式上给予员工更多选择，方便他们因应需要站立或安坐工作。在办公场所设置站立高度的家具，可自然鼓励办公人员之间交流互动，并提供快速会面的场所。同时，员工也可在整天工作中变换姿势，改善身体和认知健康，帮助员工集中精神，从而提高敬业度。

#3在瞬息万变的环境中，以有限资源保持灵活和适应力

由于业务环境瞬息万变，企业应提供适当工具，营造推动无缝协作与连系的空间，本地和分布全球的团队成员得以顺利合作。Navi TeamIsland组合采用不规则四边形设计，独立桌面设有小型辅助工作台，提供便利空间让员工与团队领导人员或同事短聚相谈，彼此以同一视线高度协作，塑造平等氛围，帮助建立互信。办公桌末端为非正式团队空间，与整体设计相辅相成，更可加入技术设备，方便团队成员同享，令全球协作变得简易高效。

Navi TeamIsland经特别设计，专为成长型市场的办公场所而设，帮助此等身在急剧增长经济体的企业应对独特挑战。这也是Steelcase设计师的研究成果，缔造理想工作空间，转化为工具，业务领导者可借此踏上成功之路。