

2021 工作趋势指数：年度报告

混合办公：下一个颠覆性趋势

你们准备好了吗？

对年度工作的独家调研和专业见解
为管理者揭示下一阶段的重要办公趋势

2021/3/22



混合办公： 办公的未来就在当下

2

2020年永远改变了我们的办公方式，并影响了全球的每一个组织，每一个人。

如今，大规模接种疫苗势在必行，和去年突然转向远程办公时一样，我们正处于又一个颠覆性趋势的关口：转向混合办公模式——在混合模式下，一部分员工会重返工作场所，而其他员工则将继续居家办公。

有两点我们可以肯定：一是灵活的工作模式将继续存在，二是人才格局已经从根本上发生了改变。

远程办公为一部分人创造了新的工作机遇，给予他们更多与家人相聚的时光，并允许他们灵活选择通勤与否、何时通勤。但眼下还有新的挑战。团队成员日趋孤立的同时，真实存在的、由于在线协作所带来的倦怠也对可持续发展形成威胁。

而当下的机遇，是基于过去 12 个月积累的经验，打造一个令人人都能充分实现自我发展的工作场所。

今年，全球有超过 40% 的员工考虑离职，对于想要吸引和留住多样化人才的管理者而言，考虑周全的混合办公模式显得至关重要。为了帮助企业完成转型，《2021 年工作趋势指数》对 31 个国家 3 万多人进行了研究，并分析了 Microsoft 365 和 LinkedIn 上数万亿生产力和劳动力信号，囊括了数十年来研究协作、社会资本和空间设计的各位专家的观点。

敬请往下阅读，探究过去的一年如何改变了我们的工作方式，并进一步了解即将塑造未来办公模式的七大趋势。

目录

2021 年每个企业管理者都需要了解的 7 大关键趋势

- 01** 灵活的办公模式将持续存在
- 02** 企业管理者需要警惕与员工脱节的现象
- 03** 高生产力掩盖了员工正面临的过劳风险
- 04** Z 世代（18-25 周岁）面临较大的心理压力和风险，需要帮助他们重新获得动力
- 05** 工作社交圈的缩小正在影响企业创新
- 06** 真诚的社交关系有助于提升生产力和幸福感
- 07** 混合办公环境下，人才无处不在

路在何方：

随着世界各地重新开放办公室，越来越多的员工正在考虑下一步行动

未来的方向

- 01** 制定能够帮助员工获得灵活性的计划
- 02** 投资办公空间和技术，以连接现实和数字世界
- 03** 自上而下对抗由于在线协作所带来的数字倦怠
- 04** 重建社会资本和文化是企业的当务之急
- 05** 重新思考员工体验，以争取顶尖多样化人才



工作趋势指数：年度报告

2021 年企业管理者 需要了解的 7 大混合办公趋势

灵活的办公模式将持续存在



工想要两全其美：接受调查的人员中，73% 的人希望继续保留远程办公的灵活性，与此同时，67% 的人渴望有更多与团队面对面交流的时间。为此，66% 的商业决策者正在考虑重新设计实体空间，以更好地适应混合办公环境。

极致的灵活性以及混合办公模式将定义后疫情时代的办公场所。员工想要把握对工作地点、时间和方式的控制权，并希望企业提供选择空间。未来几个月，企业管理者为实现弹性工作制所做的决定，将影响从文化和创新到组织如何吸引和留住顶尖人才的方方面面。



过去一年，没有哪个领域像我们的工作模式这样，发生如此日新月异的变化。员工的诉求正在发生改变，我们需要更宽泛地定义生产力——包括协作、学习和幸福感，以推动每一位员工——包括一线工作者、知识工作者、应届毕业生和在职者的职业发展。所有这些都需要借助灵活的工作时间、工作地点以及工作方式得以实现。”

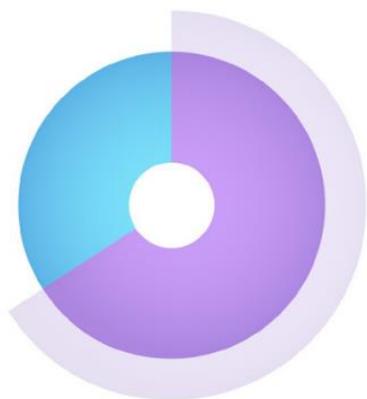
——
Satya Nadella,
微软首席执行官

我们的研究还显示，管理者对于投资领域的关注可能过于狭隘。即使已经居家办公一年，仍有 42% 的员工表示他们缺少办公室必需品，十分之一的人不具备足以支持工作的网络环境。尽管这些挑战显而易见，但只有 46% 的员工表示雇主会帮助他们支付远程办公的花销。认识到这一点十分重要，专攻社交智能会议的微软首席研究员 Sean Rintel 博士认为“技术上的困难会极具排他性”。“如果你听不到对方的声音，对方也听不到你的声音，人们就无法有所产出。”有趣的是，在那些复工复产更快的地区，这种趋势正在得到重视。47% 的新西兰员工和 78% 的中国员工表示，他们的雇主帮助他们支付远程办公的费用，这比全球 46% 的平均水平有显著增长。

去年，面向远程办公的迁移使大家都在同一个虚拟空间内办公，提升了所有人的参与感。而向混合办公的转变将打破这种模式，为了：1) 确保员工能够灵活地选择他们的工作时间和工作地点；2) 给予每个员工工具支持，使他们无论身处何方都能做出同等贡献。企业将面临一个重要的新目标。

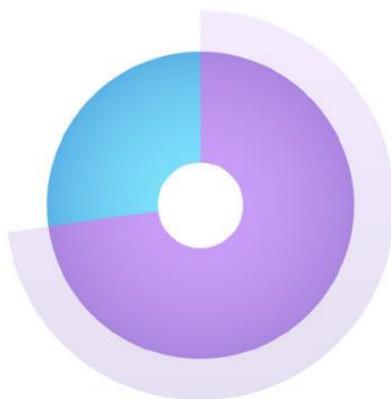
混合办公是大势所趋

企业管理者即将进行重大变革，以满足员工期待两全其美的需求。



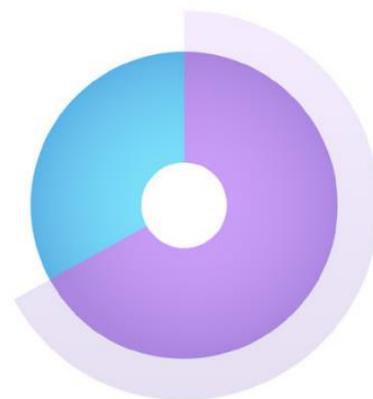
66%

企业领导者正在考虑为混合办公重新设计办公区域



73%

员工希望能够保留远程办公的灵活性



67%

员工希望疫情结束后能够更多地与人互动协作

本项工作趋势指数调查由独立研究公司Edelman Data x Intelligence

于2021年1月12日至2021年1月25日期间对31个市场的31,092名全职员工或个体经营者进行调查完成。

企业管理者需要警惕与员工脱节的现象

我

们的研究表明，大多数企业管理者的境况优于其员工。61% 的管理者表示他们的事业“蒸蒸日上”——比没有决策权的人群高出 23 个百分点。他们的数据还表明，他们与同事(+11 个百分点)和管理层(+19 个百分点)的关系更紧密，修满规定假期甚至额外休假的可能性更大(+12 个百分点)。

接受调查的企业管理者很多是千禧一代或 X 世代（约出生于 1965 年至 1980 年之间）、男性、信息工作者，并且在职业生涯中走得更远。相比之下，Z 世代、女性、一线员工和职场新人在过去一年里的处境最为艰难。员工们感觉到彼此脱节。全球 37% 的员工表示，他们的公司在这个特殊关头对他们要求过多。

当下，人们无比渴望雇主和领导能够同情他们所面临的严峻挑战。但企业管理者可能并不了解员工的需求。

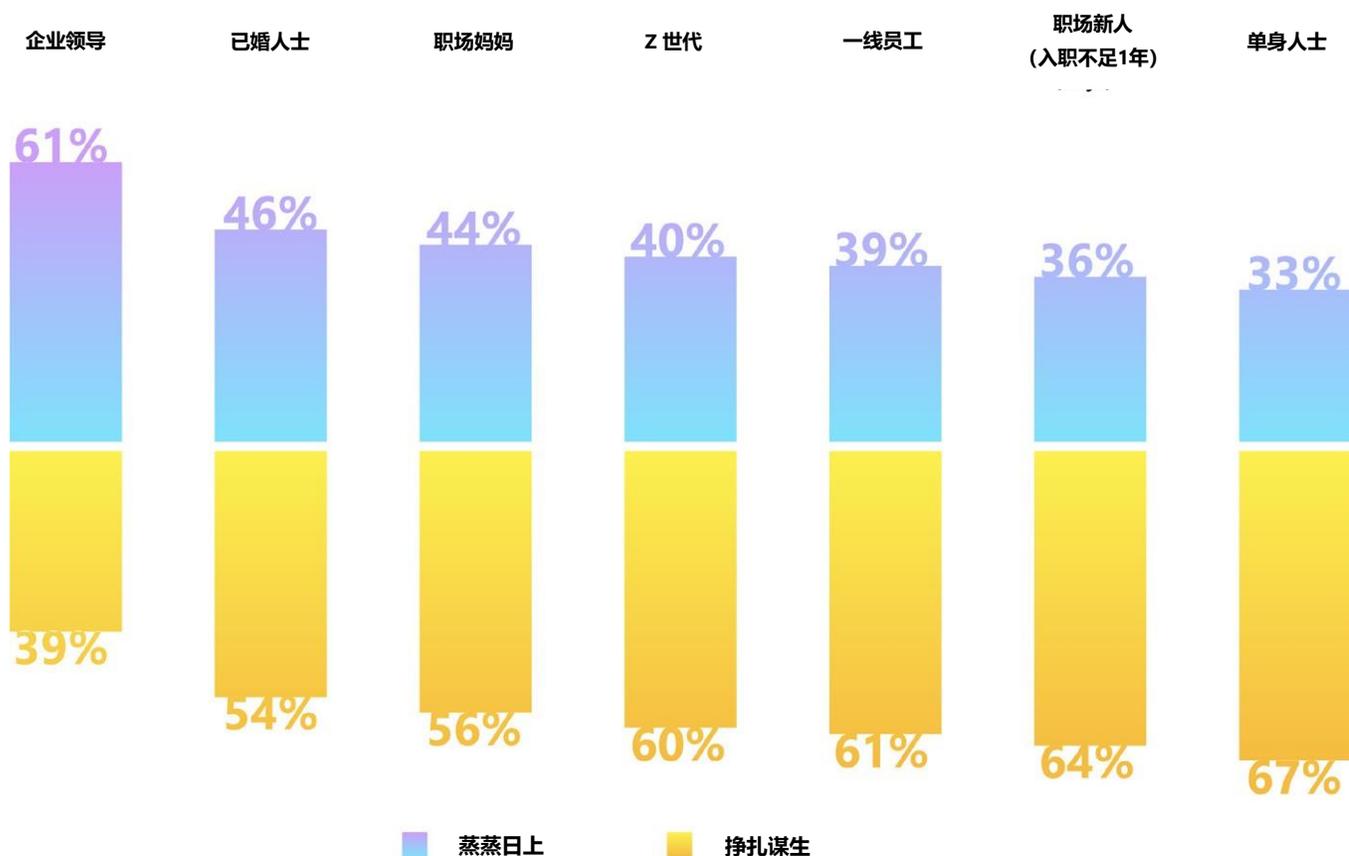
”

办公室里的日常会面有助于确保管理者了解详情。然而有了远程办公，领导就鲜有机会通过日常寒暄从员工的反应里获取重要信息。但数据明确显示：我们的员工正身处困境。我们需要找到新的途径来施以援手。”

Jared Spataro,
微软 Microsoft 365 全球副总裁

企业管理者的境况优于其员工

在我们的研究中，大多数管理者都是拥有稳定职业生涯的男性信息工作者——与那些处境艰难的人几乎相反。



本项工作趋势指数调查由独立研究公司Edelman Data x Intelligence
于2021年1月12日至2021年1月25日期间对31个市场的31,092名全职员工或个体经营者进行调查完成。

高生产力掩盖了员工正面临的过劳风险

过

去一年中，许多员工自我评估的生产力保持不变，甚至更高，但这是以人力为代价的。全球近五分之一的受访者表示，他们的雇主并不在乎他们的工作与生活是否平衡。54%的人感到劳累过度，39%的人在在工作中感到筋疲力尽。来自 Microsoft 365 的数万亿生产率信号，精确量化了员工们所感受到的数字化疲劳感。

自去年以来，会议和聊天的平均数量持续上升，员工的数字化工作强度大幅增加。具体来说，当我们比较 Microsoft 365 在 2020 年 2 月和 2021 年 2 月之间的协作趋势时，我们发现：

- 在全球范围内，人们花在 Microsoft Teams 上的时间已经翻倍(2.5倍)，而且除了 12 月假日期间有减少外，之后还在继续增加。
- Teams 会议的平均时间延长了 10 分钟，同比会议时间从 35 分钟增加到 45 分钟。
- Teams 用户平均每周的聊天频率增加了 45%，下班后的聊天频率增加了 42%，而且每周的聊天次数仍在增加。
- 与去年同期相比，今年二月份，发送给商业和教育客户的电子邮件数量增加了 406 亿。¹
- 从事文档工作的人数增加了 66%。

¹ 今年 2 月，经由 Microsoft Exchange Online 发送给商业和教育行业客户的电子邮件与去年同期相比增加的数量。

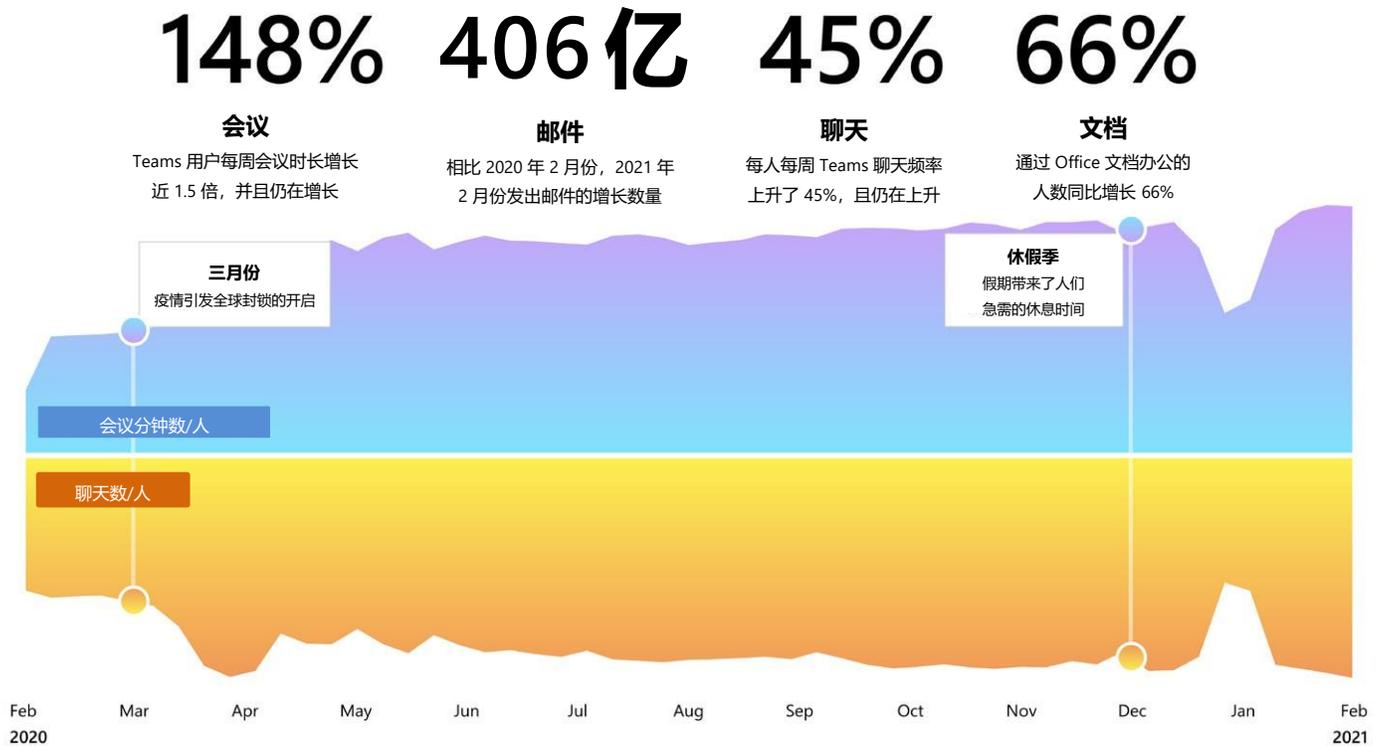
2021 年企业管理者需要了解的 7 大混合办公趋势

这种密集的通信是非结构化的，而且大多未经计划，62% 的 Teams 电话和会议是计划外或临时进行的。员工们也感到了与团队同步的压力：尽管会议和聊天超出负荷，仍有 50% 的人在 5 分钟或更短的时间内回复 Teams 消息，这种响应速度在近两年内都保持不变。这证明了我们在工作日的工作强度，以及员工在这段特殊时期所承受的压力显著增加。



信息过载真实存在，且仍在不断攀升

一年过去了，每个人每周花在会议和聊天上的时间持续攀升。



分析反映了从 2020 年 2 月到 2021 年 2 月，跨 Microsoft 365 工具进行的协作活动的变化。该可视化图表基于聚合数据，无任何组织或个人标识信息。

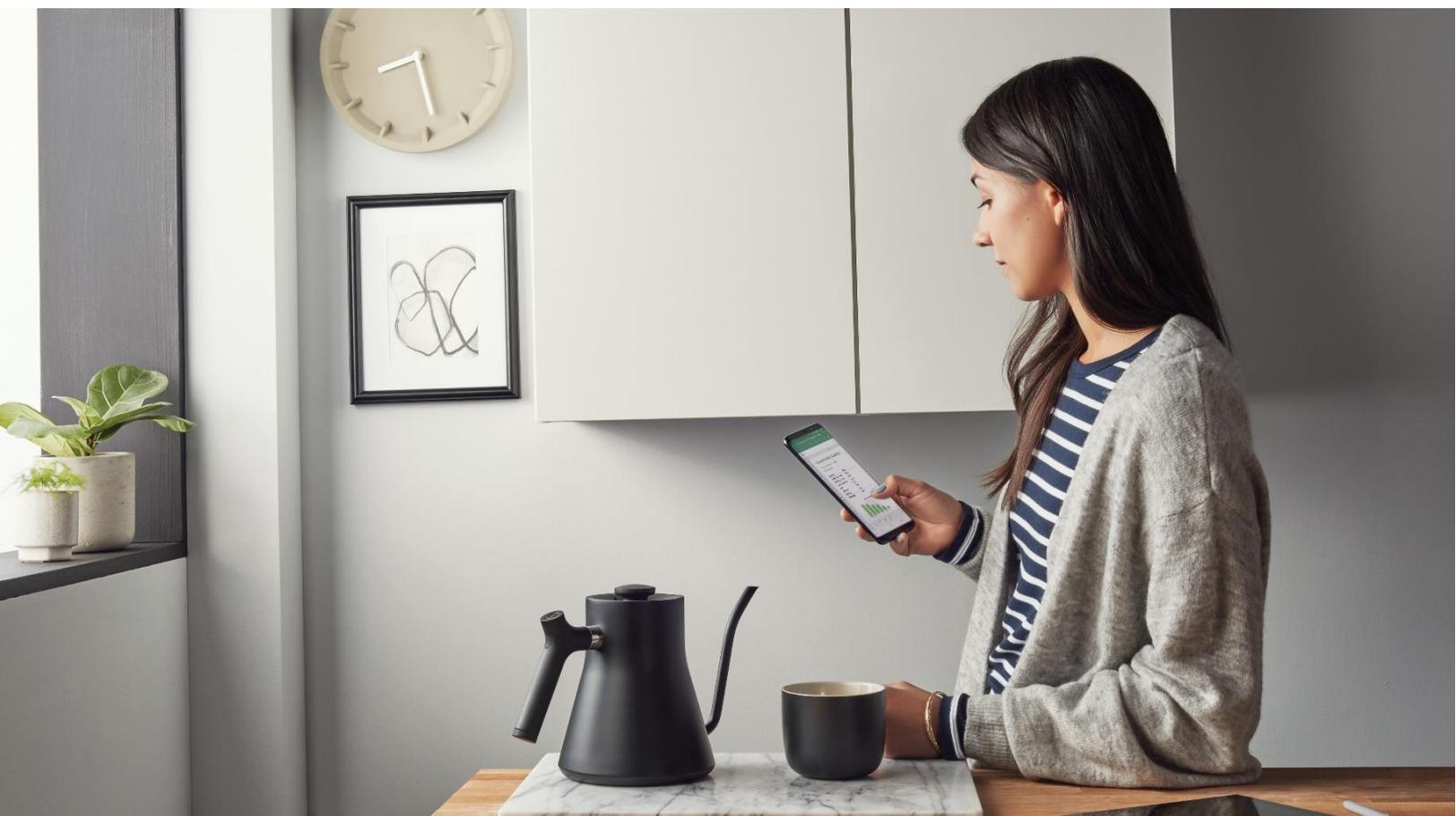
根据 Digital Wellness Center 创始人 Mary Donohue 博士的说法，我们的疲惫感可以归咎于在线工作的节奏和紧迫性。面对面的交谈让我们的大脑有机会评估诸如语调、社交暗示和肢体语言等来判断涵义。但技术可以造成信息代沟：“你试图在线传达的内容和消息接收者所理解的内容之间的差距。”随着信息代沟的增加，员工的疲劳感、焦虑和倦怠率也在增加，而积极性和敬业度却在下降。



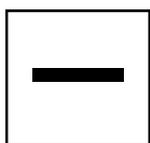
为了避免精神倦怠，阿尔伯特·爱因斯坦博士会坐在浴缸里观察泡泡，谁也不能与之交谈，他一边思考一边观察泡泡。为了降低精力耗尽的风险，每天花几分钟让自己安静下来，即使是每天三分钟也会有所不同。”

——
Dr. Mary Donohue,
Digital Wellness Center 创始人

然而，混合办公模式却有希望为人们提供一些缓和休息的机会。与世界其他国家相比，只有两个国家的每周会议时间同比增长较缓。在澳大利亚，会议时间增加了 125%，而在中国仅增加了 67%。两国在混合办公环境中投入的时间都更多，这可能暗示了未来的发展方向。



Z 世代（18-25 周岁）面临较大的心理压力和风险，需要帮助他们重新获得动力



一个被忽视的特定人口群体似乎正在饱受挣扎：Z 世代——年龄介于 18 到 25 周岁之间的这一代人。他们之中 60% 的人表示自己仅仅是在谋求生存或奋力挣扎。

这一代人很多是单身且正处于职业生涯的早期，这使他们更能感受到隔离生活的影响，工作中缺乏动力，并且缺乏在家里创造合适工作场所的经济能力。调查受访者表示，与前几代人相比，他们更受困于实现工作和生活平衡(+8 个百分点)，并且更容易在一天的工作后感到疲惫(+8 个百分点)。Z 世代还表示，与其他世代的人相比，他们更难在工作中找到参与感和兴奋感，在会议中也难以插话或提出新的想法。

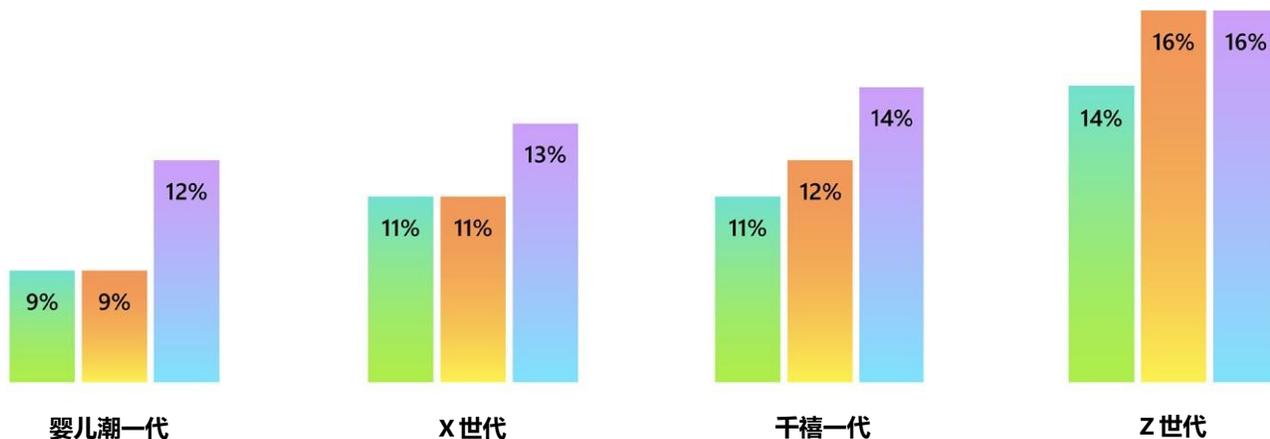


对于职场新人来说，完全转为远程办公之后，建立人脉更加困难了——尤其是在疫情期间还转入了一个完全不同的团队时。如果没有走廊交谈、偶遇寒暄和喝咖啡时的闲聊，与我的直属团队建立联系都很难，更不用说在整个公司建立有意义的人脉关系了。”

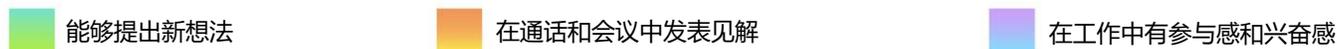
——
Hannah McConnaughey,
微软产品营销经理

Z 世代更加饱受挣扎

对 Z 世代而言，过去的一年在很多方面都更具挑战性——从提出新想法，到找到工作中的参与感和热情。



Z 世代表示，与前几代人相比，他们在这些工作方面饱受挣扎



本项工作趋势指数调查由独立研究公司 Edelman Data x Intelligence 于 2021 年 1 月 12 日至 2021 年 1 月 25 日期间对 31 个市场的 31,092 名全职员工或个体经营者进行调查完成

“我们的研究结果显示，对于 Z 世代和职场新人而言，这是一个颇具颠覆性的时期。”“他们很难找到立足点，因为他们没有亲身体会过他们在正常时期所期望的入职、社交和培训。”

虽然随着疫情的消退，这些孤立感将会有所减轻，但远程办公很可能会持续下去，这意味在工作中找到归属感和参与感仍将是一个挑战——尤其是对那些刚进入职场的人来说。

年轻一代提供新的视角，挑战现状，他们的贡献至关重要，作为第一代在完全远程的环境下大规模进入职场的群体，他们的体验将决定人们对未来办公模式的期望和态度。在向混合办公模式转变的过程中，确保 Z 世代感受到使命感和幸福感是一项紧迫的任务。

工作社交圈的缩小正在影响 企业创新



们在个人生活中感受到的疫情导致的孤立感，在工作中也同样存在。

数以十亿计的 Outlook 电子邮件和 Microsoft Teams 会议之间的匿名协作趋势揭示了一个明显的趋势：向远程办公的转变缩小了我们的社交网络。我们的分析显示，在疫情开始时，工作中我们在关系网里的人群互动增加了，而与疏远关系网的人群互动减少了。这表明，当我们进入封闭状态时，我们更依赖直属团队的支持，而对更广泛关系网络则置之不理。简单而言，企业成员变得比疫情前更加孤立。

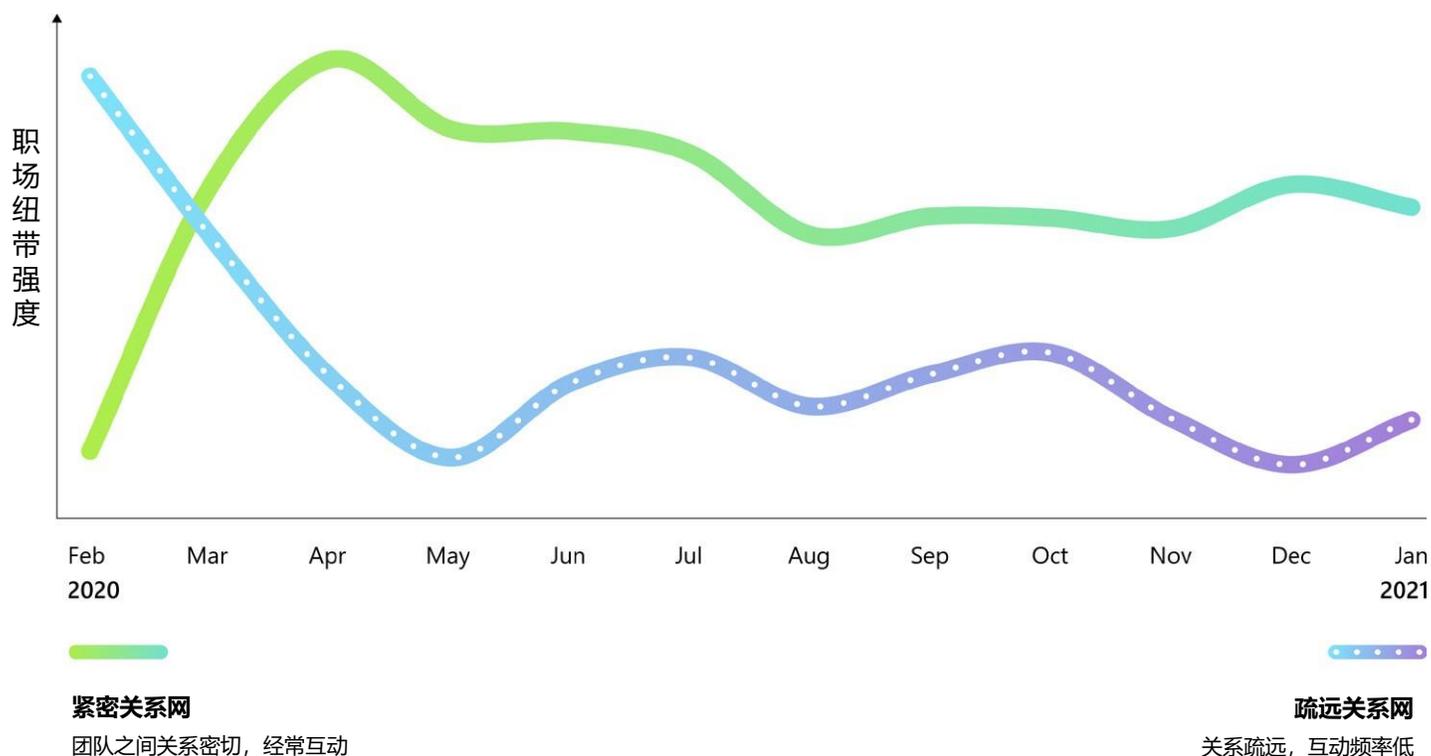
虽然我们在密切关系网中的人际联系比疫情之前更强大，但趋势显示，即使是这些密切的团队互动，也开始随着时间的推移而逐渐减少。

而且，Teams 聊天也揭示了类似的趋势。从 2020 年 4 月到 2021 年 2 月，在 Teams 频道（为使整个团队参与进来而设计）发送聊天的人数减少了 5%。相比之下，发送小组或一对一聊天的人数增加了 87%。

强大的职场人脉不仅仅“值得拥有”。它影响着至关重要的两个因素：生产力和创新。具体来说，在我们的调查中，感觉自己工作效率最高的人群，同时也显示具备良好的职场关系和工作参与感。与此相反，那些表示职场人脉较弱的受访者，在一些创新导向型的行动上表现较差，如战略性思考(-9 个百分点)、共同协作或头脑风暴(-10 个百分点)以及理念创新等(-9 个百分点)。

在数字化办公环境下，团队成员更加孤立

Microsoft Teams 和 Outlook 中的协作趋势显示，随着向远程办公的转移，我们与直属团队或紧密关系网络相关人群的互动增加了。然而，在团队之外的互动，或者与疏远关系网络相关人群的互动，已经减少了。



分析基于 Microsoft Teams 和 Outlook 在全球各个国家和各个行业总计 1220 亿电子邮件及 23 亿会议的交互数据。该可视化图表基于聚合数据，无任何组织或个人标识信息。



当你失去与他人的联系时，你的创新就会停滞。接收不到新理念，可能导致的严重后果就是趋同思维。”

Dr. Nancy Baym,
微软高级首席研究员

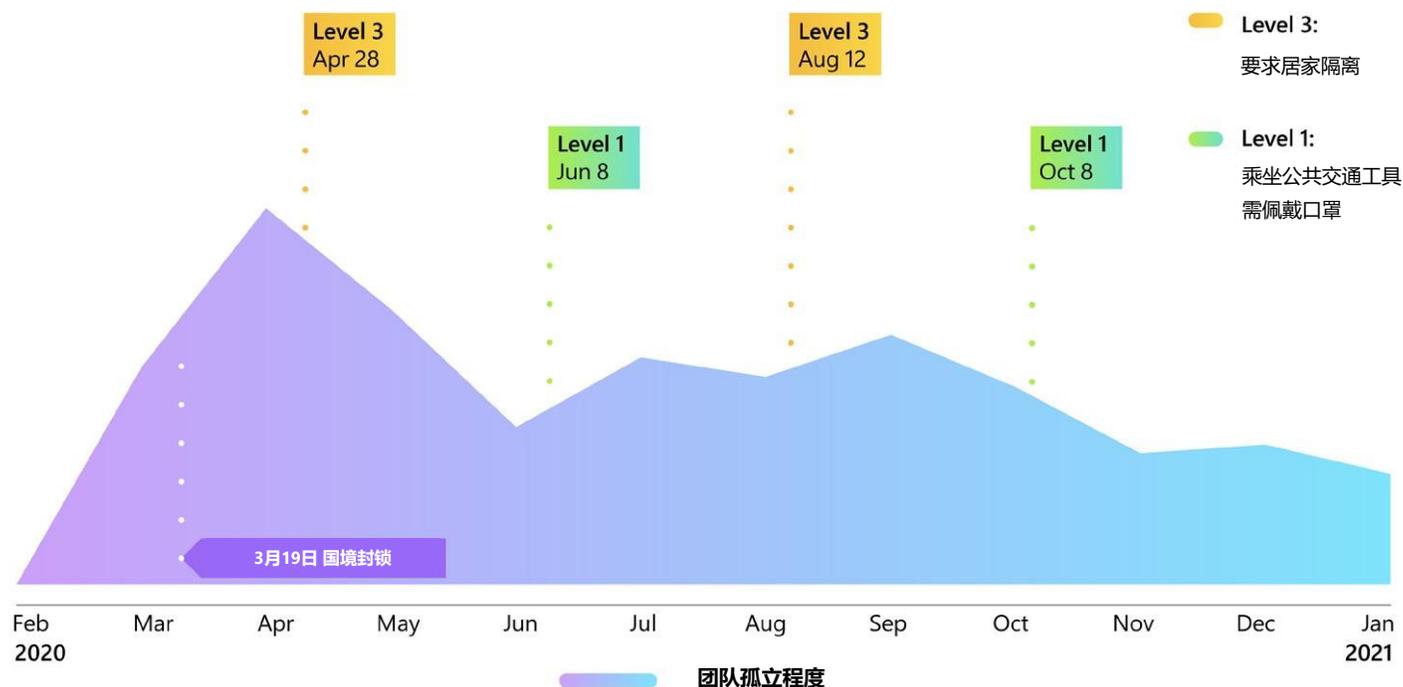
微软高级首席研究员 Nancy Baym 博士研究社会关系已有数十年，她表示：“在办公室里偶遇同事，一起吃午饭，看似与公司的成功无关，但实际上这些都是人们相互了解和积累社会资本的重要时机。”“他们建立了信任，发现了彼此不知道的共同兴趣，从而触发了想法，衍生出了对话。”

Baym 博士说，在她工作的实验室里，人们经常在白板上写字。当其他人经过看到白板时，就会由此激发创新。她解释说：“正是这种环境催生了后续相关文档和项目的出现，如果没有这个白板，一切都无从发生。”

值得庆幸的是，我们的分析表明，混合办公可能有助于重新恢复我们的职业关系网。例如，在新西兰，随着封锁限制的放松，从我们与疏远关系网相关人群的互动频率衡量来看，团队成员孤立状况得到了改善。我们在包括韩国在内的其他国家也看到了这种趋势。

新西兰放宽封锁限制，职场关系网得到改善

新西兰的协作趋势揭示了混合办公的前景。随着封锁限制的放宽，团队成员孤立状况得到改善。



该分析考虑到了新西兰用户在 Microsoft Teams 和 Outlook 上的邮件及会议互动。该可视化图表基于聚合数据，无任何组织或个人标识信息。

当企业在面对面办公和远程办公之间取舍衡量时，很重要的一点是要意识到远程办公会导致团队成员更加孤立。管理者必须寻求途径推动社会资本积累、跨团队合作和自发的理念分享，这些都是数十年来推动职场创新的因素。

真诚的社交关系有助于提升 生产力和幸福感

今

年，人们在一线承受着前所未有的压力，照看孩子的同时还需要兼顾他们的居家学习，对客厅办公习以为常，也曾安抚过吠叫的狗，一些改变已经悄悄发生：工作变得更加人性化。

不到五分之一(18%)的人通过在线方式见过同事的宠物或家人，而在我们相互依靠、共同熬过的这一年中，六分之一(17%)的人曾与同事一起潸然泪下。对于受疫情影响最为严重的行业，这个数字甚至更高，比如教育行业(20%)、旅游观光行业(21%)以及医疗健康行业(23%)。



艰难的一年让工作更有人情味

同事们以新的方式互相扶持度过了过去一年。六分之一(17%)的人曾和同事一起相互安慰，尤其是在医疗保健(23%)、旅游(21%)和教育(20%)行业。



1 in 6

17% 的人曾与同事一同哭泣



20%

教育行业



21%

旅游观光行业



23%

医疗健康行业

本项工作趋势指数调查由独立研究公司Edelman Data x Intelligence
于2021年1月12日至2021年1月25日期间对31个市场的31,092名全职员工或个体经营者进行调查完成。

同事之间更多的真诚交流可能有助于营造一个令人们感到更自在的办公环境。与一年前相比，在我们的研究中，39%的人表示，在工作中他们更乐于展现完整、真实的自我，31%的人表示当家庭生活展露在工作中时他们不太会感到尴尬或羞愧。数据显示，通过视频见过同事的孩子和宠物，甚至与同事一同哭泣，从而与同事互动更密切的人，不仅体会到了更强的工作联系(+12个百分点)，还收获了更高的工作效率(+23个百分点)和更多的整体幸福感(+9个百分点)。



在疫情之前，我们鼓励人们‘全身心地投入工作’，但实际很难真正敦促他们做到这一点。特殊时期下，共同的脆弱性给了我们一个巨大的机会，让公司文化变得真实，促进了工作的良性转变。”

Jared Spataro,

微软 Microsoft 365 全球副总裁

然而，需要注意的是，黑人和美国拉丁裔员工在与直属团队建立关系方面遇到了更多困难(分别为 19% 和 18%，而全国平均水平为 12%)，参与感更低(分别为 21% 和 28%，而全国平均水平为 20%)，与一年前相比，在工作中展现真实自我的可能性也更小了(26% 和 24%，而全国平均水平为 17%)。管理者和团队成员应该意识到这一点，并确保自身的职场互动能鼓励所有群体真诚表达自我，尤其是在混合办公环境中。

虽然我们希望下一阶段的工作，能减轻受疫情冲击最严重的行业的压力——尤其是一线员工的压力，更好地平衡我们许多人当下正面临的工作和生活的冲突，但企业管理者也有机会通过鼓励在职场中展现真实自我来缓解孤立感。更多此类的个人互动将在未来几年推动包容性、生产力和创新的发展。

混合办公环境下，人才无处不在

转

向远程办公最显著的结果之一就是人才招聘市场规模的扩大。疫情期间，LinkedIn 上的远程招聘信息增加了五倍多，吸引了人们的注意。

在我们调查的人员中，近一半人(46%)今年有搬迁计划，这意味着人们无须再走出家门、四处奔忙，而是足不出户即可拓展职业机遇。这种根本性的转变为个人提供了更多的经济机会，并使组织能够从近乎无限的人才库中构建出高效、多样化的团队。

”

远程工作和搬迁计划为人们提供了许多他们以往难以接触到的有趣工作。”

George Anders,

LinkedIn 资深自由撰稿人

LinkedIn Economic Graph 的一份分析揭示了女性、Z 世代和没有研究生学位的人最倾向于申请的职位。在美国，我们的调查发现，黑人、美国拉丁裔员工以及女性比白人员工和男性更喜欢远程办公。

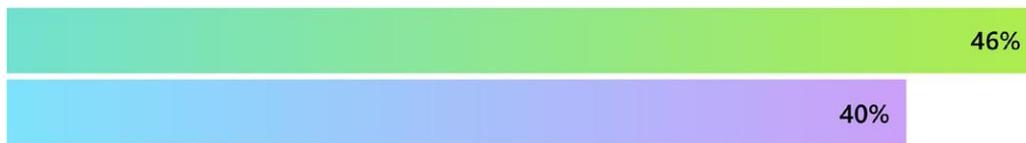
“这种转变很可能会持续下去，并且有利于使每个人都能获取机遇。”LinkedIn 首席经济学家 Karin Kimbrough 说。“大城市的企业可以从那些不能或不愿搬到大城市的群体中招聘人才。在较小的城市，企业可以接触到拥有不同技能的人才。”

更丰富的人才库提供了广阔的机遇，特别是在疫情消退和托管儿童更方便的情况下。企业将能够聘用世界各地最优秀、最聪明的人才，同时人们也能在不影响幸福和家庭优先地位的情况下，拓宽职业生涯，发掘经济机会。

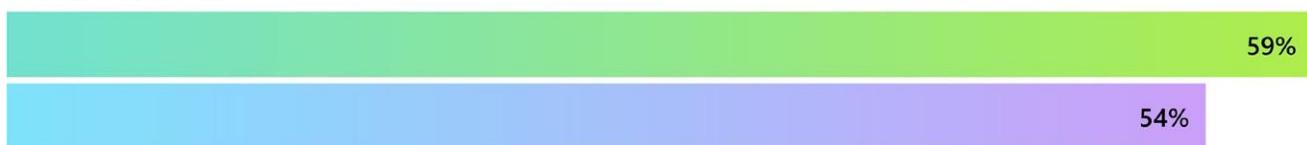
允许远程办公的职位更吸引各类应聘者

在 LinkedIn 上，女性、Z 世代和没有研究生学位的人更倾向于申请允许远程办公的职位。

女性



不具备研究生学位



Z 世代



特定群体人员更倾向于选择允许远程办公的工作



该见解生成自 LinkedIn 200 多个国家数亿用户创建的数据点。



工作趋势指数：年度报告

路在何方？

随着世界各地办公室重新开放，越来越多的员工正在考虑下一步行动

我

们的研究显示，全球 41% 的员工可能会考虑在明年离开当前的雇主。Z 世代中这一比例更高(54%)。与此同时，46% 的受访者正计划着重大的职业变动或职业转型。

这些数字似乎明显高于过去几年。根据 LinkedIn 收购的人力资源服务平台 Glint 在 2019 年和 2020 年收集的全球调查，约 70% 的员工表示，他们在两年内不会离开当时的雇主¹。LinkedIn 高级编辑 George Anders 表示，“考虑到这些数据是在两年内得出的，而一年内 41% 的人已经表明——换工作的意向几乎翻了一番”。他说：“人们会尝试把通常需要在两年内完成的事情，压缩到在一年之内完成。”

在过去一年里，如此多的变化颠覆了人们的生活，员工们正在重新评估事务主次、家庭基础——他们的整个生活。无论是由于人脉社交或职业发展机会的减少，还是出于新的职业考虑，或是因为被压抑的需求，以及诸多与疫情相关的斗争，越来越多的人正计划做出改变。

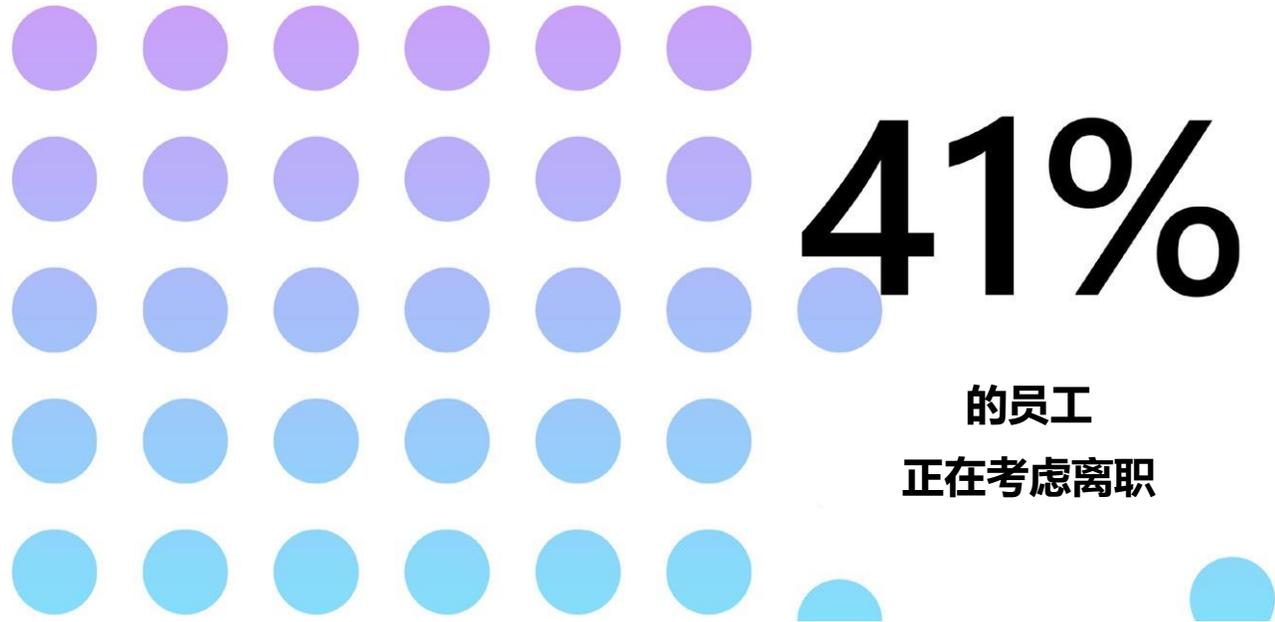
如果这些规划付诸实践，企业可能会失去大量的员工，并面临远程招聘新员工的挑战。这将给已在重新考虑混合办公政策，肩负重任的人力资源团队带来更多压力，并可能影响到员工士气和敬业水平的稳定性。

这些发现证明了对混合办公方式的仔细考量是何其重要。员工正处于一个转折点。公司进入下一办公阶段的方式——欣然接受员工希望保留的工作灵活性，并从过去一年的挑战中学习经验——将影响到谁留下，谁离开，以及谁最终寻求加入你的公司。

¹ 该观点来源于 Glint 调查样本，该调查开展于 2019 年和 2020 年间，由全球 84 家机构的 659833 名员工参与。

员工正身处转折点

41% 的员工正考虑年内离职，46% 的人表示可能搬家，因为他们现在可以远程办公了。你的混合办公策略将影响到员工的去留。



本项工作趋势指数调查由独立研究公司Edelman Data x Intelligence
于2021年1月12日至2021年1月25日期间对31个市场的31,092名全职员工
或个体经营者进行调查完成。



工作趋势指数：年度报告

未来的方向



综上所述，这些趋势表明，当我们谈到如何、何时、在何地工作时，我们不再被传统的空间和时间概念所束缚。现在，是时候抛开我们长期以来的假设：人们需要在同一时间、同一地点工作才能更有效率、更出成果。这是一个巨大的思维转变——需要管理者和组织从根本上重新审视和重新设计他们的运作模式。

摆脱 20 世纪的思维局限并不容易，但我们为企业管理者们指明了实现转变的五个策略。首先要学会接受巨大的灵活性。

制定能够赋予员工极大灵活性的计划

作为管理者，今天所做的决策将影响你的组织未来几年的发展——从如何塑造文化，到如何吸引和留住人才，再到如何应对环境的变化和未来的创新。当下，是需要树立明确愿景的时刻。每个组织都需要一个以人为中心，全面包含**实施策略、物理空间改造和相关技术**的详细计划。

首先要回答的关键问题：人们的现状如何？他们需要什么？哪些人能够远程办公？哪些人需要办公室出勤？出勤多长时间？当人们从事个人专注类工作时，会在哪里办公？从事协作类工作时呢？当今世界，持续不断的颠覆是新常态的一部分。管理者需要做好应对突发变化的准备。

整理这些问题的答案，以制定一个足以赋予人们极大灵活性的计划，然后在试行和学习的过程中为员工提供指导。

许多组织已经开始以强有力的姿态向灵活办公模式迈进。在微软，我们也开始了我们的旅程。这个月，我们将在华盛顿州雷德蒙德市的微软总部开启向混合办公的转变。



投资于办公空间和技术，以连接现实和数字世界

我们不能再仅仅依靠办公室来协作、联系和建立社会资本。但是现实空间仍然重要。我们是群居动物，我们希望聚在一起，互相交流想法，体验面对面活动带来的活力。展望未来，办公空间需要连接现实世界和数字世界，以满足每个团队甚至是特定角色的独特需求。

”

过去的 12 个月里，我们已经找到了确保每个人居家完成工作的方法。现在我们需要反思如何处理棘手的中间状况——一些员工面对面办公，而其他员工远程办公。”

Jared Spataro,
微软 Microsoft 365 全球副总裁

除了鼓励非正式社交互动的空间外，大多数组织将需要把协作、会议和专注空间结合在一起。Steelcase 公司负责办公空间创新的副总裁 Gale Moutrey 说，该公司的研究显示，员工希望疫情后的办公室是一个更具吸引力、充满活力的场所，创造一种他们在家里工作无法获得的集体感，这种期望仅次于对适当安全措施的期望。许多公司还需要为专注的工作单独留出空间。Moutrey 说：“如果上班族在办公室不能兼得这两点，那么居家办公反而会更具吸引力，因为从表面上看，居家办公似乎更简单。”

办公空间不再局限于办公室，它延伸至居家办公。我们的研究显示，许多人仍然没有基本的办公必需品和良好的网络连接，无法在家里高效办公。未来，公司将需要为员工的家庭办公室承担更多责任。这对于让远程办公的人有归属感来说是至关重要的——尤其是那些处于职业生涯早期或所拥有的资源较少的人。

Jared Spataro 表示：“除了实体空间之外，组织还需要投资于技术，使人们能够在家、办公室里、路上和生产车间里全面参与。包括打造包容性的会议体验，让每个人无论身在何处都可以有所产出。我们在微软的愿景包括：通过增加多个屏幕改变会议室布局，从而创建与会者、聊天、白板、内容和笔记的动态视图。我们还将增强室内技术，帮助远程办公人员跟踪和参与会议流程。”

此外，Sean Rintel 博士建议：“在管理远程人员并确保他们参与进会议时，中间人和主持人的角色变得更加重要。”“主持人的工作是在会议中充当远程人员的发声者和代理人，帮助他们讨论有难度的话题，确保他们无缝地融入和退出工作流程。”主持人将帮助确保每个与会者都有归属感，都能够像他们的同事一样平等地参与会议。



自上而下对抗由于在线协作而产生的数字倦怠

当我们憧憬着创造一个更美好的办公未来时，解决由于在线协作而产生的数字倦怠问题必须成为世界各地企业管理者的首要任务。

第一步是让员工避免工作过于饱和。微软 Microsoft 365 副总裁 Jared Spataro 表示：“权衡主次，想办法减轻员工的工作量。可能的话，考虑在某些方面增加一些人手或资源来帮助你的同事减少当前的日常工作强度。这是我和我的团队在停下来思考下阶段工作中的取舍问题时最先考虑的事情。”

第二步，保持同步和异步协作的平衡。Rintel 博士建议重视工作的“会议化”。“我们在新环境下工作，但我们中的许多人仍在用以往的方式行事。我们需要彻底反思我们的数字化进程。更生动、更具创造性或更需要激情的主题可能需要召开会议，而信息性、状态化和技术性主题可能适合通过详细的文档协作、Teams 频道或电子邮件来加以处理。其他简单的任务则可以通过聊天来完成。积极思考如何通过更多的异步协作使员工在低效会议上少花时间。这将使大家能更灵活地安排自己的一天，为专注的工作腾出更多时间，减少疲劳感，并给他们留出时间和精力，让他们以最好的状态工作。”



在一项针对 600 多名信息工作者的内部研究中，我们发现，在疫情爆发初期，大家通常会在开会之前加以寒暄，看看每个人近况如何。但后来他们意识到‘我的天呐，这么多会要开，完全应付不来，我可没精力闲聊了。’”

Dr. Nancy Baym,
微软研究院高级首席研究员

第三步，欣然接受鼓励和尊重休息的文化。我们的研究表明，感觉自身工作效率更高的员工更倾向于在工作中偶尔活动或休息一下。Digital Wellness 创始人 Donohue 博士表示，在远程办公或混合办公环境下，休息甚至比工作更重要。她解释说：“在数字时代，信息让人应接不暇，会导致持续的不知所措。”“当这种情况发生时，你需要在一天当中营造一个安静的空档，让你的大脑从持续的信息流里提取灵感。人人都有想法，关键是给我们的的大脑一些时间和空间来形成这些想法。”



重建社会资本和文化，是企业的当务之急

数据显示，重建社会资本和文化对企业来说不只是锦上添花，更是当务之急。在任何办公环境中，扩大我们的关系网络都需要付诸努力，但在混合办公环境中，扩大关系网络要更困难。互动感觉不那么自然，比以往更加吃力，特别是当我们在会议之间不断切换时，这种感觉更明显。但重建社会资本的重要性不容忽视。成功的业务成果，比如生产力、销售业绩、创造力、创新成果的提升总是不可避免地与其联系在一起。

第一步是将团队建设和联系从被动转变为主动。同样重要的是扩大我们今年结交的关系网络。鼓励团队从邻近团队中探求多样化的观点，广泛地分享经验教训，经常审视团队思维等。

管理者还应该激励和推动管理者在工作中建立社会资本。Baym 博士说：“我们发现，有的公司以奖金或其他形式奖励员工提供的社会支持，在这些公司工作的人，更容易对自己的工作感到满意，并乐于在那里就职。”他们的社会互动质量也更高，正如我们所见，这是一个高效的团队和企业所必不可少的。

最后，打造一种令社会资本蓬勃发展的文化。“我想说，相互支持是我们现在能做的最重要的工作。” Baym 博士表示。培养一种友善、有趣和协作的文化与你的日常待办事项一样重要。“管理者需要明白，与同事互动和聊天、适度放松是员工上班日常的一部分。它们并不会分散注意力或降低生产力。它们哺育了生产力，滋养了人们产出创意的土壤。”



重新思考员工体验，以争取顶尖多样化人才

如果 2020 年是首席技术官之年，那么 2021 年将是首席人力资源官 (CHRO) 之年。人力资源官们面临着下一个巨大的挑战：重新构想混合办公模式下的招聘、入职和员工福利机制。

超过 40% 的员工都在斟酌下一步行动，对于吸引和留住顶尖人才来说，保持极致的办公灵活性至关重要。而且，由于女性、Z 世代、黑人和美国拉丁裔员工更喜欢允许远程工作的岗位，灵活的办公方式也为管理者打造劳动力更加多样化的团队提供了绝佳的机会，尤其是在疫情消退和家庭负担有所减轻的背景下。

“来自世界各地的数据显示，新冠肺炎对女性职业生涯的负面影响可能比男性更大，自疫情开始以来，女性离开劳动力市场的比例分外高。” LinkedIn 首席经济学家 Karen Kimbrough 解释说。“雇主可以通过积极寻找女性人才，消除职位描述中的偏见，提供更多灵活性，以帮助更好地实现工作生活的平衡。” 类似的逻辑为其他正在艰难挣扎的群体，包括少数族裔、年轻一代和低收入者创造了机会。



由于人们足不出户就可以换工作，因此将出现人才的涌入和流出。这就为雇用更多不同人才创造了机会，但你也需要制定策略来确保抓住机会。而这一策略应该具备极大的灵活性。”

Jared Spataro,

微软 Microsoft 365 全球副总裁

增多的数字化工作，以及在疫情中生活的压力，让许多员工感到工作量过于饱和，与外界脱节。由于一些群体遭受的损失比其他群体更大，人力资源管理者需要考虑福利计划和工作政策如何对不同群体产生特定影响，这一点很重要。例如，除假期和病假外，还有“健康日”等政策可以使休假成为常态。其他例子包括，通过投资提高员工治疗机会，特别是对于身处疫情一线的必要工作人员，为有孩子的员工提供补贴日托，并为所有员工提供灵活的排班计划。随着混合办公转型的开始，对员工体验管理平台的需求日益重要，它能在数字化环境中汇集有关员工福利、知识分享、员工参与和在职学习的各方面内容。

我们的研究表明，Z世代面临的风险最大。人力资源管理者应该重新考虑新员工的入职问题，并加大对初入职场的员工的支持力度，以确保他们的想法被听取，使他们能够做出充分贡献。管理者在支持新员工和帮助他们发展人脉方面扮演着更重要的角色。基于群体的入职培训项目也可以重新加以设计，例如，确保其在混合办公环境中可以推动社区和人脉发展。



”

管理者在释放员工潜力方面一直发挥着重要作用，在疫情期间，这一作用更是得到了放大。在微软，我们的管理者遵循着一个框架——重塑、引导、关怀——我们看到，当管理者打造福利机制，引导员工分清工作重点，并且向每个人提供关怀和支持时，这些对远程办公员工产生了重要的积极影响。”

Kathleen Hogan,
微软首席人事官



总结

管

管理者在混合办公下一阶段所做的选择，将影响到组织在未来几年内争取顶尖人才、推动创造力和创新，以及创造包容性工作环境的能力。这意味着您需要通过重大的思维转变来重构运营模式，以满足新员工的期望。

成功的组织将会灵活地接受并尝试新的转型方式。正如 LinkedIn 的 George Anders 所说：“准备好制定一个新计划——不止一个，而可能是两个、三个、四个。四月份适用于你公司和员工的计划可能到十一月份就不合适了。”而随着研究揭示出更多有关工作模式变革的新见解，Anders 认为，最优秀的 CEO 们将“继续重新调整谨慎与热忱之间的平衡，这一平衡在 2021 年肯定会有所动摇。”

毫无疑问，挑战和不确定性就在眼前。但这一特殊时期也为管理者提供了重大机遇，使其可以开启新的路径，去实现一系列目标，包括提升幸福感、实现工作生活平衡，形成包容真诚的企业文化，并在这一过程中收获更多业务成就。**如果我们积极拥抱办公灵活性迅速提升的新趋势，重视数据提供的深度见解，并持续密切关注员工的需求，我们就能让所有人未来的工作变得更美好。**

附录

欧洲、中东、非洲

与全球平均水平相比，欧洲、中东和非洲员工...

- **更倾向于在当前地点定居：**在欧洲、中东和非洲地区，只有 36% 的远程工作者可能会搬到新的住所，因为他们可以远程办公(相比之下，全球平均水平为 46%)。
- **更容易精神疲惫：**在正常工作日，欧洲、中东和非洲地区 42% 的员工感到疲惫(相比之下，全球平均水平为 39%)，46% 的员工感到有压力(相比之下，全球平均水平为 42%)。
- **不太能自由表达自我：**欧洲、中东和非洲地区 30% 的远程工作人员表示，与去年相比，他们更有可能在工作中表达自我(相比之下，全球平均水平为 44%)。

亚洲

与全球平均水平相比，亚洲员工...

- **和同事更亲近：**亚洲只有 35% 的员工觉得和同事的交流减少了(而全球平均水平是 40%)。
- **不那么疲惫和有压力：**在正常工作日，36% 的亚洲员工感到疲惫(相对于 39% 的全球平均水平)，39% 感到有压力(相对于 42% 的全球平均水平)。
- **能更自由地表达自我：**亚洲 55% 的远程工作者表示，与去年相比，他们更有可能在工作中表达自我(全球平均水平为 44%)。
- **更有可能改变职业规划：**47% 的亚洲员工可能考虑换工作(全球平均水平为 41%)，56% 的亚洲员工可能考虑换职业(全球平均水平为 44%)。

日本

与全球平均水平相比，日本员工...

- **效率更高：**63% 的日本员工表示，他们的工作效率与去年持平(而全球平均水平为 40%)。
- **工作中更孤立：**35% 的日本员工在正常工作日有孤立感(相比之下，全球平均水平为 27%)。
- **更疲惫、压力更大：**48% 的日本员工感到疲惫(全球平均水平为 39%)，45% 的人在正常工作日感到有压力(全球平均水平为 42%)。
- **不太可能考虑换工作：**38% 的日本员工可能会考虑在一年内换工作(相对于 41% 的全球平均水平)。

拉丁美洲

与全球平均水平相比，拉丁美洲员工...

- **更不容易疲惫：**拉美国家 31% 的员工感到疲惫(相对于 39% 的全球平均水平)，42% 感到劳累过度(相对于 54% 的全球平均水平)。
- **在表达自我方面更自由：**与去年相比，拉丁美洲 54% 的远程工作人员觉得更能在工作中表达自我(全球平均水平为 44%)。
- **工作中社交隔离度更高：**拉美国家 49% 的员工说他们与同事的互动减少了(相比之下，全球平均水平为 40%)。
- **不太可能考虑换工作：**53% 的拉美员工正考虑在一年内换工作(而全球平均水平为 46%)。

大洋洲

与全球平均水平相比，大洋洲员工...

- **企业管理者的业务更加繁荣：**大洋洲 73% 的企业决策者业务正“蒸蒸日上”(全球平均水平为 61%)。
- **越来越多的雇主重视工作与生活的平衡：**61% 的员工认为雇主关心他们工作与生活的平衡(而全球平均水平是 50%)
- **团队关系发展良好：**大洋洲 61% 的员工表示，他们与直属团队的关系很好(全球平均水平为 54%)。
- **在表达自我方面更自由：**50% 的大洋洲远程工作者表示，与去年相比，他们更有可能在工作中表达自我(全球平均水平为 44%)。
- **员工们更有可能搬家，因为他们可以远程办公：**在大洋洲，50% 的远程工作者可能搬到一个新住所，因为他们现在可以远程工作(相比之下，全球平均水平是 46%)。

加拿大

与全球平均水平相比，加拿大的员工...

- **更容易疲惫：**在正常工作日，47% 的加拿大人感到疲惫(相比全球平均水平的 39%)，51% 的人感到有压力(相比 42% 的全球平均水平)。
- **更有可能感到孤立：**在正常工作日，36% 的加拿大员工有孤立感(全球平均水平为 27%)。
- **不太能自由表达自我：**30% 的加拿大员工表示，与去年相比，他们更有可能在工作中做真实的自己(与 44% 的全球平均水平相比)。
- **不太可能考虑换工作：**在加拿大，35% 的员工可能考虑换雇主(相比 41% 的全球平均水平)。

关于办公趋势指数

2

2021年工作趋势指数提供了基于数据的见解，帮助人员和组织在日新月异的世界大环境中蓬勃发展。

我们分析了来自 Microsoft 365 和 LinkedIn 的数万亿生产力和劳动力信号，从中得出关于人们如何工作和协作的有力见解。综合来看，这些汇聚的电子邮件、会议、检索操作和帖子为工作中的人际互动创造了一个窗口——一个使我们更好地窥见协作和生产力是如何随着时间推移而变化的独特视角。我们将这些数据与全球信息工作者、一线工作者和企业管理人员的调查和采访结果结合起来，还结合了微软人类因素实验室（Human Factors Lab）的研究结果，该实验室着眼于研究虚拟工作如何影响我们的大脑。我们提供来自微软研究人员的专业分析和建议，他们研究社会资本、福利、文化和人际互动已有数十年。

年度工作趋势指数每年春季公布。全年即时发布行业话题动向报告。

调查方法

这项工作趋势指数报告是由独立研究公司 Edelman Data x Intelligence 在 2021 年 1 月 12 日至 2021 年 1 月 25 日期间对 31 个市场的 31,092 名全职员工或个体经营者进行调查完成的。

该调查时长 20 分钟，于线上进行，有英文版本及翻译为各地语言的版本。

每个市场都对至少 1000 名全职员工进行了调查，调查汇总了全球所有反馈结果，以提供平均值。全球平均水平考虑了所有市场所占权重。抽样涵盖所有市场，以代表不同年龄、性别和区域的全职员工，涉及不同的工作环境（远程与非远程、办公室与非办公室环境等）、行业、公司规模、任期和工作级别。

所调查的市场包括：阿根廷、澳大利亚、巴西、加拿大、中国、哥伦比亚、捷克共和国、芬兰、法国、德国、香港、印度、印度尼西亚、意大利、日本、马来西亚、墨西哥、荷兰、新西兰、菲律宾、波兰、新加坡、韩国、西班牙、瑞典、瑞士、台湾、泰国、英国、美国以及越南。

致谢

我们谨向以下为本报告做出贡献的人士致以诚挚谢意：George Anders, Dr. Fereshteh Amini, Assembly, Callie August, Dr. Nancy Baym, Darcy Cain, Anbu Chinnasamy, Dr. Mary Donohue, Murat Erer, Godfrey Dadich Partners, Amber Hoak, Dr. Sonia Jaffe, Karin Kimbrough, Jonathan Larson, Laura Lorenzetti Soper, Ronnie Martin, Hannah McConnaughey, Gale Moutrey, Plain Concepts, Loren Pokorny, Sharat Raghavan, Dr. Sean Rintel, Colette Stallbaumer, Kim Stocks, David Titsworth, WE Communications, and Jessica Voelker.

隐私策略

微软非常重视隐私。在分析数据和创建报告之前，我们会从数据中删除所有个人和机构标识信息，比如公司名称。我们从不使用诸如电子邮件、聊天、文档或会议等用户内容中的信息来生成报告。我们的目标是发现并分享明确的职场趋势，这些趋势源于对构成 Microsoft Graph 的数万亿信号进行的广泛数据聚合，信息已被匿名化处理。

