



## 公共部门如何赢得人才竞争？

许多年轻员工看重灵活性、目标感和幸福感。公共部门如何吸引和留住新一代员工？



# 目录

引言	2
职场已经改变了	3
生活还是工作：当代员工想要什么	4
年轻员工的价值观对政府而言意味着什么	7
增强竞争力：政府如何吸引并留住人才	10
展望未来	16
尾注	18

# 引言

在人才争夺战中，政府感到力不从心。长期以来，政府都很难吸引到顶尖人才，尤其是年轻的高水平专业人才。如今这种情况变得更加严峻。例如：

- 德克萨斯州30岁以下员工离职率达38%；<sup>1</sup>
- 从2020年1月（即新冠疫情爆发前夕）到2022年1月，政府员工流失数量超过60万名，超过了制造业、批发贸易业和建筑业的总和；<sup>2</sup>
- 2021年，在对州和地方政府机构进行的一项调查中，38%的人表示，符合退休条件的员工正在加速退休计划。这是自2009年调查开始以来的最高比例。<sup>3</sup>

这并非新挑战，但已经上升到一个新的水平。美国审计总署（GAO, General Accounting Office）每两年发布一份“高风险”清单，罗列了急需转型的联邦业务。<sup>4</sup>自2001年以来，战略人力资源管理一直出现在这一清单上；2021年，它被标记为一个变得更糟糕的领域。美国审计总署的评估基于这样一个事实：政府无法在关键领域雇佣和留住员工，包括网络安全、税法执行以及信息技术收购等领域。<sup>5</sup>

不仅数据如此，招聘专业技术人才的公职人员在访谈中也常常表达相同的感受：无法雇佣到也无法留住人才。目前，公共部门正面临一系列复杂的挑战，从气候变化到网络犯罪，应对这些挑战需要高水平人才。

到底是什么导致了政府在吸引人才方面的困境？毕竟，政府的价值主张一直是给予专业人员的低于市场水平的薪酬，但高于市场水平的工作保障和退休金，以及强烈的目标感。

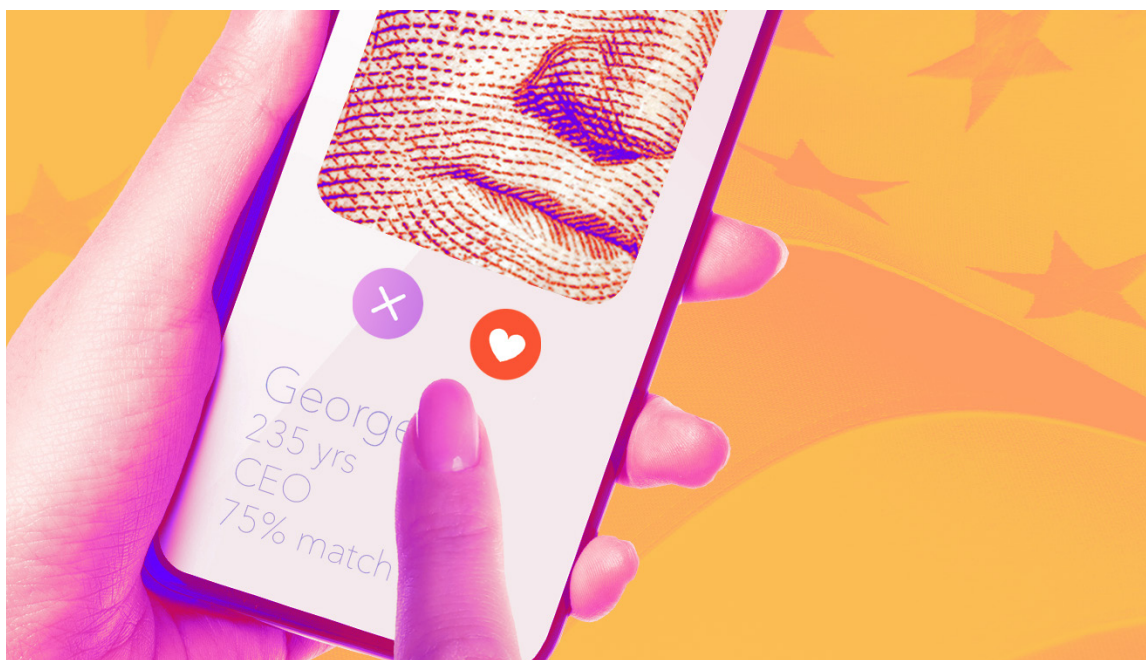
私营部门提供的价值改变了，包括高薪酬、灵活性和快速的职业发展。员工想要的也发生了变化，尤其是年轻员工。**数据显示，员工价值观发生了巨大转变，经验丰富的高技能员工（high-skill professionals）也调整了他们对于工作的看法。**如今年轻员工往往希望在各个方面都能保持灵活性，希望有机会锻炼创业精神，希望有一个能促进他们幸福的雇主。他们也非常关心薪酬，而不像前几代人那样关心可能的养老金。**员工价值观的转变降低了政府一贯采取的“员工价值主张”（employee value proposition）的吸引力。**然而，政府可以采取一些措施来帮助大幅提高其招聘和留住顶尖人才的能力。目前的立法限制可能会阻碍政府机构做出重大改变以吸引和留住人才。然而，在当前情况下，劳动力市场和员工价值观都发生了变化。因此，各政府机构应该与立法机构合作调整政策，从而获得在顶尖人才竞争中所需的灵活性。

# 职场 (world of work) 已经改变了

在过去的20年里，劳动力发生了大规模转变，这种转变一开始较为平缓，而后在疫情的影响下变得剧烈。工作的每一个方面——做什么工作、在什么地方工作、什么时候工作——都在转变。此外，随着即将退休的“婴儿潮”一代被“Z世代”所取代，员工态度的转变正在重塑劳动力队伍。其结果是，员工对雇佣关系的期望也发生了巨大变化。

我们正在经历前所未有的劳动力转型。2021年11月，美国劳工部 (US Department of Labour) 报告称，450万劳动者 (约占所有劳动者的3%) 辞职或更换工作，这一数据达到历史最高。<sup>6</sup> 零工正在迅速发展，零工经济在2020年增长了33%，新增了200万零工员工，“随地工作”的能力也是如此。<sup>7</sup> 即使自动化取代了一些常规工作，对高水平人才的需求仍然很高：截至2021年12月，每个求职者对应着近两个职位空缺，总共约1090万个职位空缺。<sup>8</sup>

这些转变正在影响私营部门和公共部门。私营部门的回应是提高薪酬，提供更灵活的就业安排，并注重员工健康，尤其关注专业人才和技术人才。政府也在改变。自疫情以来，政府大幅推广了居家办公和混合办公模式的应用。但在为员工提供关键要素方面，政府往往不如私营部门反应灵敏。



# 生活还是工作：当代员工想要什么

仔细观察自然减员就能够发现，所谓“大辞职”根本不是“大”辞职。就像雪崩一样，它是由数千片细小的雪花组成的，反映了数百万个员工价值观的转变。

2000年，劳动力参与率为67.1%，并一直保持在这一水平。直到2008年金融危机，这一比率开始缓慢下降。疫情造成了显著的下降，虽然比率自2020年的低点反弹，但2021的劳动力参与率仅为61.7%，这是20世纪70年代末以来的最低水平。<sup>9</sup>

对许多人来说，这场疫情促使他们反思什么是生活中最重要的事情。事实证明，工作并没有很多人想象的那么重要，人们也逐渐不愿意把工作当作生活的中心。在一项全球劳动者调查中，65%的受访者表示，疫情让他们重新思考了工作中应该占据的位置。<sup>10</sup>自2017年以来，在美国成年人中，将职业视作意义来源的比例从24%下降到17%。<sup>11</sup>在最近的一项研究中，47%的受访者表示，与疫情之前相比，他们更有可能将家庭和个人生活看得比工作更重要。<sup>12</sup>虽然有些人完全离开了工作岗位，但更多人反思了他们想从工作中得到什么。2021年11月，400万到500万劳动者离开工作岗位，创历史之最。<sup>13</sup>许多人离开了工作，并找了一份更好的工作。但到底什么是“更好”？虽然每个人对此有独特见解，但我们发现了五大趋势，突出了员工，特别是年轻员工正在寻求的转变（图1）。

图 1  
员工价值观的五个转变趋势



资料来源：德勤分析。

## 1. 对全方位灵活性的需求

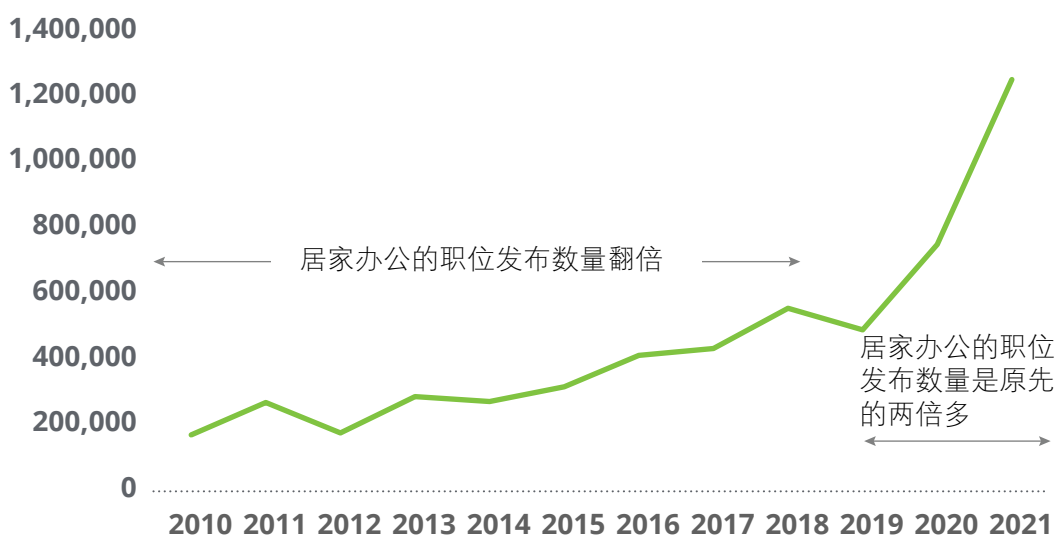
如今，灵活性是员工看重的一大需求。近年来，零工越来越吸引那些想要自主选择工作时间的员工。疫情进一步表明，自主选择工作地点也是可能的。

只有9%的远程工作人员喜欢全职回到办公室。<sup>14</sup> 根据2020年对10000名员工的调查，近95%的员工希望有弹性的工作时间，78%的员工想要灵活的工作地点。<sup>15</sup> 疫情表明这是可能的。2020年至2021年，提供居家办公的职位比例翻了一番以上（图2）。根据ZipRecruiter的数据，标注“远程”的工作（job specified as "remote"）收到的申请数量是未标注工作的三倍。<sup>16</sup>

## 2. 适合我的工作

员工们现在正在寻找适合他们的工作。这通常意味着更好的薪酬，工作与生活更平衡，以及一个充满归属感的环境。他们基本不容忍有害的工作文化、不道德的行为、对员工的不尊重、或不充分的多元性、公平性和包容性（DEI, Diversity, Equity & Inclusion）。最近研究表明，有害的文化造成损耗的可能性是薪酬不足的10.4倍。<sup>17</sup>

图 2  
可选居家办公的职位发布数量



资料来源：德勤对Burning Glass数据的分析。

### 3. 企业家精神

疫情导致了创业公司数量的增长。许多员工选择追随自己的梦想，按照自己的工作方式开展业务。新企业的申请数量从2015年的280万增加到2021年的530多万。<sup>18</sup> 零工岗位也在增加，2020年，美国新增了200万零工员工，<sup>19</sup> 去年美国自由职业者达到了5,100万人，比2020年大幅增加34%。<sup>20</sup> 这一创业精神也适用于工薪阶层，他们在工作中寻求更多的授权、自主权和机会。

### 4. 关注幸福

员工们越来越重视自己的身心健康，并寻求同样重视员工健康的雇主。约73%的员工正在寻求心理健康保险，72%的员工表示健康和健康津贴至关重要。<sup>21</sup> 在盖洛普 (Gallup) 关于职场需求的调查中，“一个关心员工福祉的组织”在几代员工中排名前三，而且是千禧一代和Z世代的首要需求。

### 5. 目标和影响

员工们越来越想要一份与众不同的工作。54%的受访者表示对社会做出贡献是选择工作时最重要或非常重要的事情，而53%的人希望找到一份专注于帮助他人的工作。<sup>22</sup> 这对政府来说应该是个好消息，因为政府工作具有很强的使命感。正如一句政府的谚语所说，“我们不制造小部件” (we don't make widgets)。公共部门帮助那些需要帮助的人，保证街道安全，保护环境等等。但仅靠重使命感往往不足以吸引最优秀和最聪明的人，他们也需要薪酬、灵活性等。对目标驱动型工作感兴趣的员工在非营利和私营部门也越来越多地有机会从事此类工作。优秀的求职者拥有很大的议价能力，他们正利用这一能力获得他们想要的东西，让雇主围绕薪酬、灵活性、目的等提供价值驱动的福利。





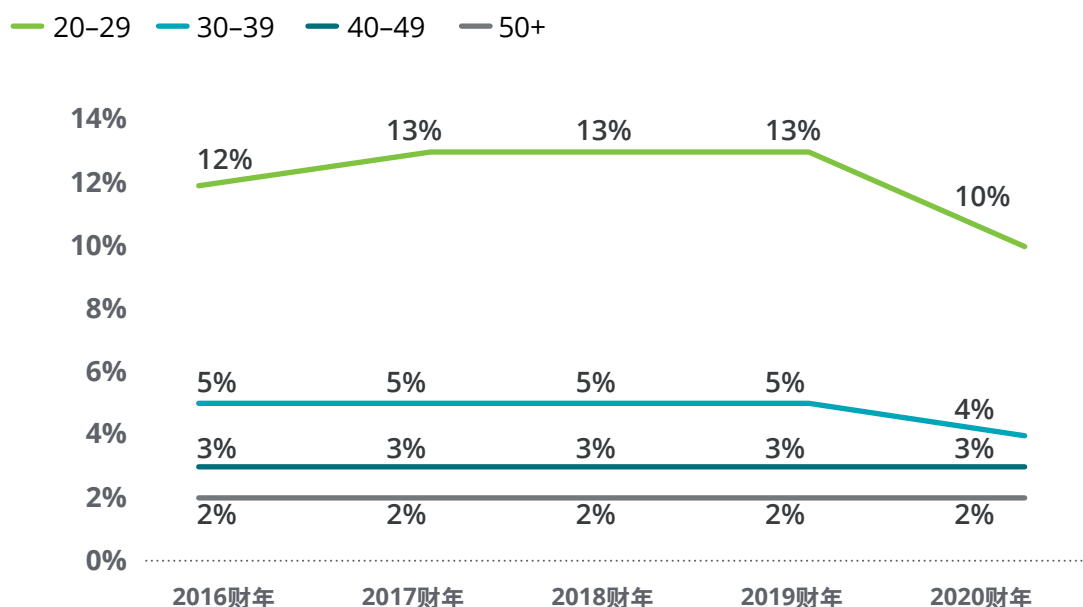
# 年轻员工的价值观对政府而言意味着什么

长期以来，政府一直在努力招聘和留住优秀的年轻员工，因为伴随着老龄化浪潮，在职员工将达到退休年龄。随着年轻群体价值观的转变，除非政府更新招聘和留任方法，否则这一挑战可能会变得更严峻。

Z世代中年龄最大的成员（出生于1997年至2012年）现在25岁，最小的只有10岁。这一群体将成为未来十年或更长时间内的目标员工，他们的兴趣与当前在政府中担任大多数高级职位的婴儿潮一代和X世代的兴趣非常不同。政府一直在努力吸引年轻员工，预计到2030年Z世代将占到劳动力市场的三分之一，如何吸引Z世代员工加入政府部门呢？<sup>23</sup>

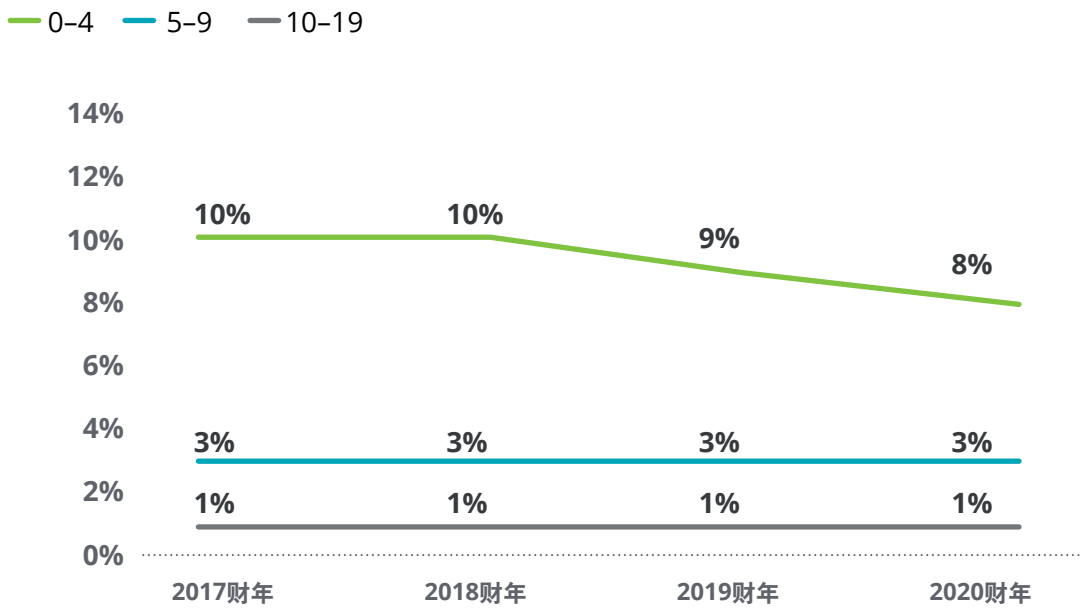
图 3

## 美国联邦政府按年龄划分的年度离职率



资料来源：德勤对人事管理办公室数据的分析。

图 4  
美国联邦政府按任期划分的年度离职率



资料来源：德勤对人事管理办公室数据的分析。

从数据来看并不乐观。联邦政府中，只有8.1%的员工在30岁以下，而私营部门则有23%。<sup>24</sup> 联邦政府30岁以下员工的离职率较高（图3）。按年龄划分的离职率数据显示，20多岁的员工辞职的可能性是50多岁员工的5倍。在联邦政府任职不满五年的员工辞职的可能性是任职10年以上的员工的9倍（图4）。这不仅限于联邦雇员，德克萨斯州审计办公室的一项调查发现，30岁以下的州政府雇员的流失率为38%，主要原因在于工资和退休福利。<sup>25</sup>


对于政府来说，这是一个日益严重的问题，因为政府的劳动力已经老龄化，需要增加年轻员工、高技术员工、经验丰富员工的比例。政府正在失去最需要的员工和技能。

一个因素可能是政府的“员工价值主张”（employee value proposition）——员工从雇主那里获得的总和（sum total）。

在这种竞争日益激烈的环境中，政府传统价值主张——低于市场水平的薪酬、高于一般水平的工作保障和退休金水平，以及强烈的目标感——通常不再具有吸引力，特别是考虑到私营部门提供的服务（图5）。

图 5

### 私营部门与公共部门为员工提供的服务

价值	私营部门	公共部门
 <b>全方位灵活性</b>	非常高	变化大，随着远程办公改进
 <b>适合我的工作</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 高薪高风险</li> <li>· 可流动的退休储蓄计划或养老金制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 低工资、高稳定性和可预测性</li> <li>· 固定福利，但需要几十年</li> </ul>
 <b>企业家精神</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 中—高</li> <li>· 快速增长的机会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 通常较低</li> <li>· 缓慢、可预测的增长</li> </ul>
 <b>关注幸福</b>	中等和改进	中低和改善
 <b>目标和影响</b>	变化但增长迅速	变化大，但通常高

资料来源：德勤分析。

Deloitte Insights | [deloitte.com/insights](https://deloitte.com/insights)

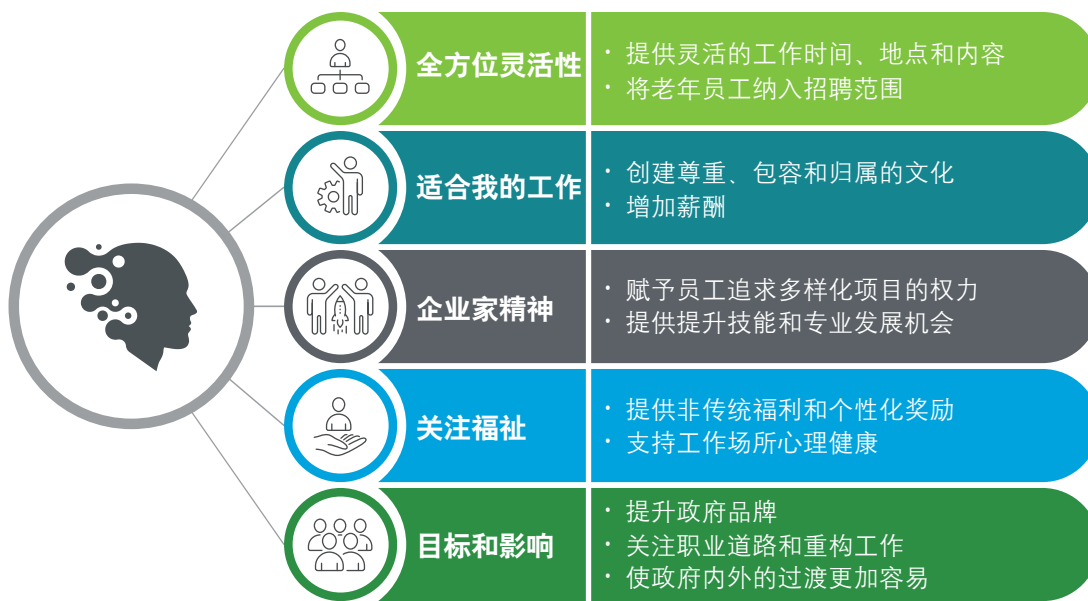
# 增强竞争力：政府如何吸引并留住人才

在招聘和留任人才时，招聘流程缓慢、薪酬水平低或品牌效应薄弱等因素都降低政府与私营部门竞争的能力。人事管理办公室 (OPM, Office of Personnel Management) 在2022年-2026年战略计划中承诺“让联邦政府成为模范雇主，并将人事管理办公室转变为人力资本管理的领导者”。该计划还提出了一系列招聘目标：联邦政府雇佣的军人配偶数量增加5%，残疾员工增加5%，早期职业员工（实习生和应届毕业生）增加10%。<sup>26</sup> 长期来看，人事管理办公室将更加关注政府范围内的政策、与联邦政府人力资本首席官员的协调，以及“将更多低风险权力下放给机构”。<sup>27</sup>

为了实现这些目标并在当今的劳动力市场中保持竞争力，政府机构应该重新考虑如何使用工资和非工资激励措施来管理和奖励员工，以更好地符合新员工的价值观。以下是需要考虑的步骤：

图 6

## 与价值观转变相一致的行动



资料来源：德勤分析。

## 1.对全方位灵活性的需求

### 提供灵活的工作的时间、地点和内容

现在，员工们在工作各个方面都寻求灵活性，不仅是在何时何地工作，还包括所从事的工作类型。在日益复杂的工作环境中，政府机构应该围绕工作的时间、地点和方式转变其范式。

田纳西州出台的替代性工作场所解决方案 (AWS, Alternative Workplace Solutions) 允许州政府员工选择非传统工作场所，包括居家办公、灵活的工作时间表和可用作临时工位的其他地址。通过这种灵活的工作安排，该政策旨在提高员工的生产力。<sup>28</sup>

政府也可以让员工选择他们的项目或任务。英国的研究表明，在工作或工作场所文化中表现出较高自主性的员工对工作更满意。<sup>29</sup>

### 将老年员工纳入招聘范围

随着寿命的延长，越来越多的人计划在职业生涯后期继续工作，或者在退休后找到“第二职业”。《美国经济杂志》(American Economic Journal) 上发表的一项研究显示，60%的60多岁或70多岁的非工作美国人表示，如果他们有灵活的时间表，他们愿意重返工作岗位，其中约五分之一的人愿意接受削减超过20%的时薪。<sup>30</sup> 将工作分解为不同的基于能力的角色，可以为老年员工提供保持工作所需的灵活性，而且组织也能够从老年员工的知识 and 经验中受益。老年员工也寻求有意义和有成就感的工作，这可能会促使一部分人在私营部门工作后转为政府员工。2022年2月，重返工作岗位的退休员工占退休人员总数的比例上升至3%，创下自2020年3月初以来的最高水平。<sup>31</sup>

## 2. 适合我的工作

### 创造尊重、包容和归属的文化

领导者和管理人员的同理心和包容行为有助于营造一个包容和友好的工作环境。疫情加剧了员工的压力和倦怠，并显示了拥有同情心的领导者和让员工感到尊重和被倾听的工作文化的重要性。即使是促进多样性和包容性的小步骤，如在电子邮件签名中加上性别代词（指与人名并列，用于体现自身性别认知的代词），也可以体现包容性。美国退伍军人事务部 (VA, Veterans Affairs) 最近向其员工和承包商提供了一种选择：在电子邮件的签名和退伍军人事务部系统显示的名称中加上性别代词。在这项功能发布后的几周内，超过6700名员工使用了该功能。<sup>32</sup>

### 增加薪酬

薪酬问题无疑是员工影响就业选择和跳槽决定最重要的因素之一。在全国范围内，州和地方政府雇员的加薪幅度低于私营部门的加薪幅度。事实上，皮尤 (Pew) 最近的一项分析显示，政府工资增长落后于私营部门的幅度达到有史以来最大。<sup>33</sup> 这一问题需要解决。

一些政府机构正在以创新的方式开展工作。例如，美国国土安全部于2021年11月推出了一个新的人事系统——网络人才管理系统 (CTMS, cyber talent management system)，该系统为该部门提供了招聘和奖励网络安全专家的新工具。其中包括更具竞争力的薪酬、将薪酬增长与任务表现而不是任期挂钩、表彰金和特殊情况下的额外休假。与一般方案不同，CTMS没有自动加薪的功能。<sup>34</sup>

### 3. 企业家精神

#### 赋予员工从事多样化项目的权力

虽然许多员工可能不会辞职创业，但他们会在工作中寻求更多创业机会。政府可以投资内部人才市场等资源——员工可以在其中寻找组织内的轮换、项目或新角色——为员工提供一种机制，让他们参与自己感兴趣的项目或获得不同角色的经验。美国国家航空航天局 (NASA) 的人才市场和加拿大政府的自由代理人模式 (Free Agent Model) 是这类安排的两个例子。<sup>35</sup>

许多在职公共部门员工看重稳定性，雇主应该继续提供稳定性。但与此同时，过度强调稳定性而不采取相应行动来提高工作场所的活力和新鲜感或创造短期职业发展路径和机会，可能会阻碍年轻员工的加入。

#### 提供提升技能和专业发展机会

对于许多员工（尤其是Z世代和千禧一代）来说，持续学习和技能发展在提高工作满意度方面发挥着巨大作用。<sup>36</sup> 在乌德姆 (Udemy) 的一项研究中，80%的员工表示，更多的学习和发展机会将有助于他们在工作中更加投入。<sup>37</sup> 组织也发现自己需要新的技能和能力。通过提供学习和成长的机会，对技能提升和培训计划的投入可以培养新能力以解决特定技能差距，同时提高组织对求职者的吸引力。近50%的员工会为了获得更好的培训和晋升机会考虑跳槽，超过60%的员工表示，这是留在当前工作的重要原因。<sup>38</sup>

### 4. 关注健康

#### 提供非传统福利和个性化奖励

根据大都会人寿 (MetLife) 第19届年度员工福利趋势 (EBTS, Employee Benefit Trends) 研究，近60%的员工希望得到雇主目前没有提供的福利。<sup>39</sup> 许多政府人事制度是一刀切的，很难吸引和留住人才。虽然数据显示，在选择工作时，福利的影响并不超过报酬，但如果两份工作提供了相似的金钱报酬，则福利可能成为决定因素。

允许员工选择奖励 (图7) 可以提高敬业度和满意度。不同员工会有不同的“奖励期待” (futures of rewards)。例如，一名员工可能看重用于食品杂货配送的儿童护理津贴、代金券或积分，而另一名员工则可能更喜欢零售礼品卡或学习补贴。通过联邦学术联盟，人事管理办公室已与领先的大学和教育机构达成协议，以较低的费率向联邦员工提供继续教育。在某些情况下，这甚至可以扩展到其配偶和受抚养人。<sup>40</sup>

#### 支持工作场所心理健康

疫情期间，焦虑和抑郁障碍的人群增加了两倍多，近68%的美国联邦工作人员感到压力增加。<sup>41</sup> 工作场所心理健康已成为雇主投资的重要领域。自疫情开始以来，近40%的雇主更新了健康计划更以增加员工获得心理健康服务的机会。<sup>42</sup> 领导者和管理者也可以发挥作用。通过公开谈论心理健康并鼓励就这一话题进行对话，他们可以帮助建立信任，消除心理健康服务的污名化，从而移除员工寻求帮助的阻碍。

图 7

## 价值驱动奖励和福利

### 灵活性

- 永久远程工作选项
- 随时随地工作政策
- 弹性工作时间



### 方便

- 用于绿色生活、交通、食品杂货配送、干洗等的补贴。
- 员工折扣和奖励
- 免费膳食



### 健康与健康

- 提高牙科和视力覆盖率
- 健康和健康津贴
- 改善或新的心理健康保险
- 提高医疗保险覆盖率
- 免费或补贴的现场或远程医疗服务
- 提高或新增生育福利
- 现场健身房/冥想空间



### 家庭和护理

- 医务人员天数
- 现场儿童护理
- 儿童保育援助
- 宠物友好住宿，如“陪产假”和带宠物到办公室
- 向配偶和子女提供福利
- 儿童教育奖学金



### 休息时间

- 无限制带薪休假
- 休假/长期带薪休假
- 志愿者休息时间
- 额外带薪休假



### 学习与发展

- 学生贷款福利/减免
- 学费补助
- 在线技能发展课程、书籍等的覆盖范围。



资料来源：德勤分析。

## 5. 目标和影响

### 提升政府品牌

为了吸引顶尖人才，政府应该改善其作为雇主的品牌和认知，尤其是在新进入劳动力市场的员工中。（见侧栏“与Z世代接触”）政府机构做了一些十分有使命感和影响力的工作，但对这方面的讨论或宣传不够。政府机构应该建立自己的品牌，展示他们所做的富有活力和影响力的工作。可以宣传工作的目标导向，同时也可以宣传公共服务提供的广泛角色、学习机会和经验。例如，丹佛市发起了一项名为“成为你热爱的城市的一部分”的品牌宣传活动，以使多代人对为政府工作自豪。这一活动还包括将员工列为“品牌冠军”。此活动使得向当地政府投递的职位申请表增加了19%。<sup>43</sup>

### 关注职业发展道路和重构工作

雇主应该尝试通过自动化或使用临时工，使工作中的事务性部分，如数据输入或生成状态报告等日常工作更具事务性。这不仅提高了效率，而且赋予员工更多的自由和灵活性。同时，雇主还应该使工作中非事务性的、人性化的元素更加个性化，让员工能够确定其价值所在，以及他们想要的职业发展道路。

为不同角色制定清晰的职业发展道路，以及可能的横向调动，可以帮助新员工或潜在员工具象化他们在组织中的发展轨迹。例如，美国网络安全和基础设施安全局推出了一个网络职业路径工具，可以帮助员工探索他们在网络领域的潜在职业发展道路。该工具由52个工作角色组成，每个角色都包含工作描述和执行工作所需的技能水平。<sup>44</sup>

在确定申请人是否适合担任某一职位时，机构应打开思路，考察从技能要求扩展到行为和偏好的一致性等因素。高匹配度可以提高生产力和工作满意度，并最终演化出一种新类型的政府员工。

### 使政府内外的过渡更加容易

政府员工越来越需要更多的“三部门运动员”，即能够适应公共部门、私营部门和非营利部门不同文化环境，并将跨部门技能和经验应用于当今最紧迫的挑战的人。<sup>45</sup>而且，由于员工现在选择的职业涉及多个角色和雇主，如果员工选择重返公共部门，政府机构应该使其变得更容易且更值得。政府在这方面的一些做法包括加强校友计划以鼓励“回头客”员工，使用特殊的招聘机构，以及通过借调或项目（如总统创新研究员和白宫研究员等）为政府短期派遣创造机会。例如，美国航空航天局近年来一直在使用有限的任命权限来聘用临时人才。它设想了一个“渗透边界”（porous border），使得员工能够在美国航空航天局和商业航天组织之间轮换。<sup>46</sup>

**“我们的想法是，未来我们有一支员工队伍，他们的发展部分来自于美国航空航天局，部分来自于其他组织，因此我们正在学习并提供如何成就真正有意义的职业生涯的经验。”**

——简·达塔，美国航空航天局人力资本总裁<sup>47</sup>



### **另一个重要因素是退休福利的可流动性**

政府的就业政策仍然植根于二战后的工作场所，其特点是与单一雇主长期稳定就业。然而，新兴的工作和职业形式并不适合这些传统结构。如今，员工在职业生涯中平均有12份工作。<sup>48</sup>

私营部门的固定缴款计划或401 (K) 型退休储蓄计划具有流动性，允许员工带着积累的退休储蓄在不同工作和行业之间流动。但许多公共部门雇主认为，传统养老金或固定福利计划有助于吸引和留住员工。这些计划通常会激励员工留到退休，并缩减退休前离职的员工的福利，从而限制了员工的流动性。职业流动性是当今职场的一个核心特征，解决福利可流动性问题对吸引和留住员工从事政府工作很重要。

# 展望未来

“大辞职”将走向尾声，但员工价值观的根本转变仍在继续。为了保持竞争力，组织员工的做法和政策应适应不断变化的员工价值观和偏好、灵活性、文化、创业精神、福祉和目标。

如今，政府需要领域中最优秀的团队来应对它所面临的重大挑战。在工作的新世界中，政府机构应该改变人才管理的方式，让最优秀、最聪明的人才来应对我们这个时代最重要的挑战。

## 备忘录：与Z世代互动

### • 面对面建立联系

Z世代可能在发短信、发电子邮件和发即时消息的环境中成长，但他们仍将面对面作为与经理沟通的首选方式。<sup>49</sup> 他们希望建立更深层次的联系和指导，但疫情期间，他们错过了这一点。据领英 (LinkedIn) 称，2022年1月，Z世代在其平台上搜索导师的次数自上一一年以来翻了一倍。<sup>50</sup> Z世代在很小的时候就沉浸在技术中，但可能仍需要培养人际交往和软技能，这些技能最好通过观察和面对面交流来学习。他们渴望导师和成长。在领英最近的一项调查中，40%的Z世代表示，他们愿意牺牲一些薪酬，以“获得更大的成长机会”，这一占比远远领先于其他世代。<sup>51</sup>

**“雇主们需要考虑如何建立能够真正留住Z世代导师关系和联系。因为Z世代可能会在四处就职。”**

——凯伦·金伯勒，领英首席经济学家<sup>a</sup>

### • 坦诚透明

Z世代更喜欢直接沟通。在一个信息触手可及的世界中长大，没有得到问题的直接答案可能会引起怀疑。坦率地表达期望和反馈。当谈到反馈方式时，Z世代更喜欢直截了当的反馈，而千禧一代则寻求鼓励式的反馈。<sup>52</sup>

### • 向他们表明你重视他们的想法

研究发现，45%的Z世代员工认为与婴儿潮一代共事将很困难。<sup>53</sup> 他们担心不被经验更加丰富的年长同事认真对待，被当作“孩子”而被解雇。他们渴望做出自己的贡献，所以应该倾听他们的想法，提供建设性的反馈，让他们参与进来。

**“很多人都说Z世代是千禧一代2.0，他们完全错了。”**

——杰森·多西，千禧一代和Z世代研究者和作家<sup>b</sup>

- **强调对多样性和包容性的承诺**

Z世代明确地将多样性和包容性作为核心价值观，并正在寻找具有这些价值观的雇主。近70%的Z世代受访者表示，他们“绝对”更有可能申请一份招聘人员和材料反映了尊重种族多样性的工作。<sup>54</sup> 这一点适用于包容性，因为88%的人认为潜在雇主询问人们偏好的性别代词很重要。然而，只有18%的Z世代受访者表示，他们曾与招聘人员或潜在雇主进行过交谈，并被要求提供他们偏好的性别代词。<sup>55</sup> 确保在沟通、营销材料、招聘信息和网站中体现了种族、性别、身份取向等多个维度的多样性。

- **传达价值观、使命和品牌**

Z世代希望自己的个人价值和目标与雇主的价值和目标保持一致。他们重视真实性、多样性和包容性以及社会影响。根据调查数据，68%的Z世代受访者表示，雇主支持他们关心的事业很重要。<sup>56</sup> 德勤《2021全球人力资本趋势》显示，在过去两年中，49%的Z世代表示，他们根据个人道德准则，围绕准备从事的工作类型和愿意为之工作的组织做出了选择。因此，应该积极沟通组织的价值观和使命，突出其广泛的社会影响。

- **向他们展示他们在您的员工队伍中的代表性**

年轻人通常希望在其他年轻人工作的地方工作，因此专注于留住现有的Z世代员工可以在吸引新员工方面发挥作用。对于面对面招聘活动，考虑年轻员工担任大使，并分享他们在该机构工作的经验。例如，中央情报局已经开始让年轻的军官去大学访问，以便新兵能够“感同身受”（see themselves）。

注：<sup>a</sup>凯伦·金伯勒，“伟大的辞职一代：Z世代想要跳槽”，爱可信，2022年2月25日；  
<sup>b</sup>杰森·多西，“千禧一代和Z世代之间有很大的区别”，《赫芬顿邮报》，2020年8月7日。

## 尾注

1. Amanda Crawford, Shawn Riley, and Colin Wood, "State IT workforce challenges? Change your messaging, say CIOs," *StateScoop*, January 25, 2021.
2. US Bureau of Labor Statistics, "Employment by industry," accessed April 22, 2022.
3. Mission Square, *State and local government workforce 2021*, May 2021.
4. US Government Accountability Office, "High risk list," accessed April 22, 2022.
5. US Government Accountability Office, "Strategic human capital management," accessed April 22, 2022.
6. Eli Rosenberg, "A record 4.5 million workers quit or changed jobs in November," *Washington Post*, January 4, 2022.
7. Marcin Zgola, "Will the gig economy become the new working-class norm?," *Forbes*, August 12, 2021.
8. Jonnelle Marte and Aleksandra Michalska, "U.S. job market faces reshuffling as workers quit at near record rates," Reuters, February 4, 2022; US Bureau of Labor Statistics, "Job openings and labor turnover survey news release," February 1, 2022.
9. Statista, "Civilian labor force participation rate in the United States from 1990 to 2021," accessed April 22, 2022.
10. Jackie Wiles, "Employees seek personal value and purpose at work. Be prepared to deliver," Gartner, January 13, 2022. Note: a survey of 3,500 employees around the world in October 2021.
11. Patrick Van Kessel and Laura Silver, "Where Americans find meaning in life has changed over the past four years," Pew Research Center, November 18, 2021.
12. Microsoft, "Great expectations: Making hybrid work 'work,'" March 16, 2022.
13. Rosenberg, "A record 4.5 million workers quit or changed jobs in November."
14. Ben Wigert, "The future of hybrid work: 5 key questions answered with data," Gallup, March 15, 2022.
15. Jane Thier, "95% of knowledge workers want flexible hours more than hybrid work, and managers should pay attention," *Fortune*, February 3, 2022.
16. Ben Popken, "Full return to office is 'dead,' experts say — and remote is only growing," *NBC News*, January 8, 2022.
17. Donald Sull, Charles Sull, and Ben Zweig, "Toxic culture is driving the Great Resignation," *MIT Sloan Management Review*, January 11, 2022.
18. Deloitte analysis of census data: Census Bureau, "Business and industry: Time series/trend charts," accessed April 22, 2022.
19. Zgola, "Will the gig economy become the new working-class norm?."
20. Rani Molla, "More Americans are taking jobs without employer benefits like health care or paid vacation," *Vox*, September 3, 2021.

21. Megan Leonhardt, "Employers are upping pay and benefits to keep workers from resigning. Here are the perks workers want most," *Fortune*, February 24, 2022.
22. Brent Orrell and Daniel A. Cox, "The Great American Jobs Reshuffle," Survey Center on American Life, July 15, 2021.
23. Naomi Nix, "Gen Z workers to triple by 2030, Snap-commissioned report says," Bloomberg, March 10, 2021.
24. White House, "Strengthening the federal workforce," accessed April 22, 2022.
25. Crawford, Riley, and Wood, "State IT workforce challenges? Change your messaging, say CIOs."
26. Erich Wagner, "OPM's goals for the next 18 months: Hire, hire, hire," *Government Executive*, March 31, 2022.
27. Ibid.
28. Tennessee Department of Human Resources, *Policy – Alternative Workplace Solutions*, 2016; Tennessee Department of Human Resources, "Alternative Workplace Solutions," accessed April 22, 2022.
29. Kate Morgan, "How to cope with less autonomy in the office," *BBC Hello Hybrid blog*, August 23, 2021.
30. John Ameriks et al., "Older Americans would work longer if jobs were flexible," *American Economic Journal* 12, no. 1 (2020): pp. 174–209.
31. Kathryn Dill, "It isn't just Tom Brady—more people are coming out of retirement," *Wall Street Journal*, March 30, 2022.
32. Kurt DelBene, "VA employees and contractors can now add pronouns to digital signatures," Nextgov, March 31, 2022.
33. Mike Maciag, "Government wage growth lags private sector by largest margin on record," The Pew Charitable Trusts, February 7, 2022.
34. Nicole Ogrysko, "DHS details how it'll recruit, pay and promote new hires under cyber talent management system," *Federal News Network*, August 26, 2021.
35. OECD, *Case study: Free Agents and GC Talent Cloud – Canada*, 2018; Nicole Ogrysko, "Hybrid work brings new professional development possibilities to NASA," *Federal News Network*, December 17, 2021.
36. Kate Rockwood, "How learning and development can attract—and retain—talent," SHRM, January 15, 2022.
37. Shelley Osborne, "3 learning programs to boost employee engagement scores," Udemy, accessed April 22, 2022.
38. Rockwood, "How learning and development can attract—and retain—talent."
39. John Corrigan, "More than half of employees want benefits their employer doesn't offer," *HRD*, March 2, 2022.
40. Nicole Ogrysko, "More schools will offer continuing education to federal employees at lower price," *Federal News Network*, May 10, 2021.
41. Nirmita Panchal et al., "The implications of COVID-19 for mental health and substance abuse," KFF, February 10, 2021; Britaini Carroll, "What do federal workers really want?," *Government Executive*, October 29, 2021.

42. Megan Leonhardt, "Nearly 40% of employers expanded mental health benefits during the pandemic," *Fortune*, November 10, 2021.
43. Mike Ramsey, "Hiring challenges confront public-sector employers," SHRM, February 15, 2020.
44. Security Group, "CISA releases new cybersecurity career pathways tool," accessed August 7, 2020.
45. Nicholas C. Lovegrove and Matthew Thomas, "Triple-strength leadership," *Harvard Business Review*, September 2013.
46. Ogrysko, "Hybrid work brings new professional development possibilities to NASA."
47. Ibid.
48. US Bureau of Labor Statistics, "Number of jobs, labor market experience, marital status, and health: Results from a national longitudinal survey," August 31, 2021.
49. Tallo, "Gen Z in the workplace: Connections, diversity, and ethics," August 25, 2020.
50. Axios event, "Gen Z's workforce wishlist: Twitter," accessed April 22, 2022.
51. George Anders, "More important than money: 8 goals that tempt us to take pay cuts," LinkedIn, April 6, 2022.
52. Skye Schooley, "How to manage millennials vs. Gen Z in the workplace," *Business*, November 17, 2020.
53. Robert Half, "Get ready for generation," accessed April 22, 2022.
54. Tallo, "The survey is in: Gen Z demands diversity and inclusion strategy," October 21, 2020.
55. Ibid.
56. Ibid.

# 作者

## 德勤全球

### **Amrita Datar**

政府及公共服务研究中心经理  
amdatar@deloitte.ca

### **Roopa Sanwardeker**

德勤管理咨询  
rsanwardeker@deloitte.com

### **J.R.Ruiz**

德勤管理咨询  
jrruiz@deloitte.com

### **John O'Leary**

政府及公共服务研究中心高级经理  
jpoleary@deloitte.com

### **Sushumna Agarwal**

政府及公共服务研究中心助理经理  
sushagarwal@deloitte.com

## 联系人

### 德勤中国

#### 施能自

德勤中国副主席  
政府及公共服务行业领导合伙人  
normansze@deloitte.com.cn

#### 高菲

德勤中国  
政府及公共服务研究中心高级经理  
电子邮件: viogao@deloitte.com.cn

#### 杨晓岚

德勤中国  
政府及公共服务行业高级经理  
电子邮件: chryang@deloitte.com.cn

德勤政府及公共服务研究中心 (Deloitte China Center for Government Insights) 以政府及公共服务行业的现象、趋势和政策为研究对象, 深度理解各城市政府部门的发展需求, 在城市数字化转型、绿色发展、城市更新、优化营商环境、智慧城市、数字政府、国企改革和民营经济发展等重点关注领域开展实时跟踪和持续研究, 结合德勤全球专业服务经验和国内外领先服务案例, 分享德勤观点和关键洞察。





# Deloitte. Insights

敬请登录[www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights)，订阅德勤洞察最新资讯

 敬请关注 @DeloitteInsight

## 德勤洞察参与人员

**编辑:** Ramani Moses, Aparna Prusty, Dilip Poddar, Arpan Kumar Saha, Aishwarya Iyer, and Rupesh Bhat

**创意:** Rahul Bodiga and Steffanie Lorig

**观众扩展:** Kelly Cherry and Nikita Garia

**封面设计:** Steffanie Lorig

## 关于德勤洞察

德勤洞察发布原创文章、报告和期刊，为各企业、公共部门和非政府组织提供专业洞察。我们的目标是通过调查调研，利用整个德勤专业服务机构的专业经验，以及来自学界和商界作者的合作，就企业高管与政府领导人所关注的广泛议题进行更深入的探讨。

德勤洞察是Deloitte Development LLC旗下出版商。

## 关于本刊物

本刊物中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供会计、商业、金融、投资、法律、税务或其他专业建议或服务。本刊物不能代替前述专业建议或服务，您不应依赖本刊物的内容作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本刊物而导致的任何损失承担责任。

## 关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司（即根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司及其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。在美国，德勤指德勤有限公司、在美国以“德勤”的名义运营的关联机构及其各自的附属公司所属的一家或多家美国成员所。根据公共会计条例及法规，某些服务并不向鉴证客户提供。请参阅[www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about)以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

© 2023. Deloitte Development LLC. 版权所有，保留一切权利。

德勤有限公司成员

CQ-008CN-23