

推进性别平衡

索迪斯2018全球工作场所趋势



sodexo
QUALITY OF LIFE SERVICES



CEO致辞

大多数公司都意识到，他们的成功不仅在于吸引“最优秀、最聪明”的人才，更在于通过打成长型的工作场所和企业文化，保留、激励员工并使其融入其中。但是，这种理想的工作体验和文化并不能在全球数百万员工日常工作的实际场景中得以充分诠释。

在索迪斯，我们致力于打造以人为本和体验为本的工作场所。因为我们相信，在这样的环境下，个人才能得以充分发挥，大家可以共同发明、激发、引领、学习并创造一个更美好的未来。这就是为什么索迪斯的业务专注于提升生活质量——在塑造员工体验、提升员工敬业度和发挥员工潜能中，这一点至关重要。

然而，我们生活在一个企业环境永远在变动的世界里，不断受到科技全球性变革、自动化兴起、社会期望值对企业角色和目标的改变，以及不断进化的生活方式诉求的影响。每一个有远见的企业都不得不挑战自身已有的智慧，转而遵循正在塑造企业以及未来工作特性的趋势。

自2012年起，索迪斯每年发布全球工作场所趋势报告，对各个维度进行审视。通过理解这些关键趋势及其影响，我们能够更有效地帮助客户规划未来。在2018年《全球工作场所趋势报告》中，我们将深入探讨七大驱动企业变革的趋势，它们是：

- 准备迎接95后
- 物联网：塑造未来工作场所
- 创造情智工作场所
- 重构共享经济中的资源
- 推进性别平衡
- 人力资本管理3.0：员工体验变革
- 员工——企业责任变革的推动者

为验证这些趋势，我们咨询了20位未来思想家和策略家，获得了大量宝贵见解。这些专家们来自全球各地，包括年轻的创业者、商业领袖、著名的组织心理学家、领先的技术专家和公认的社会学和代际学研究专家等。在此，非常感谢他们对此报告的贡献。

这七大趋势虽然涵盖话题广泛，但他们在本质上却相互连接，且有一个清晰而统一的主题：集体智慧在所有工作场所领域的必要性。每一个企业组织，包括索迪斯在内，都有权利且有责任，充分培养并发挥集体智慧的力量。只有在工作场所中持续兑现我们的承诺，不断投资于人才的培养与成长，企业组织才能在一个不断变化的世界中取得成功。

梅思涵 (SYLVIA METAYER)
索迪斯工商企业事业部全球首席执行官

关于索迪斯

索迪斯是世界上唯一一家通过驻场服务、福利与绩效管理服务和、个人与家庭服务，为客户提供综合生活质量服务的公司。在过去50多年里，我们开发了独特的专业技能，通过全球45万名员工，每天为80个国家的1亿名消费者提供服务。

《全球工作场所趋势报告》将深入探讨七大驱动企业变革的趋势。

想获取更多信息，请点击[这里](#)。

推进性别平衡

索迪斯2018全球工作场所趋势

近年来,企业已经开始采用一个更为直接的方法提升工作场所的多元化,尤其是在团队的性别失衡问题上。现在,由于多元化的提高带来了重要价值,人们越来越多地意识到女性在工作场所面临的独特挑战。多元化的重点不再仅是女性数量上的提高,更是让员工渐渐感受到真正的归属感和包容感。

对那些希望改进性别失衡的公司,第一步就是去检验阻碍女性融入的障碍——从偏见、双重标准,到缺少赞助人支持。只有这样,他们才能采取适宜行动,使之逐步转变成为一个性别平衡的工作场所,届时,员工们才能感到他们的独特性是被看重的,并且获得归属感。

前进的路最终需要文化上的变革,这并不容易,但是拥有包容心的领导可以帮助推动变革。在此趋势报告中,我们探讨了为什么这个话题如此重要。人才创新中心(Center for Talent Innovation)首席执行官西尔维娅·安·休利特(Sylvia Ann Hewlett),Catalyst机构总裁兼首席执行官黛博拉·吉利斯(Deborah Gillis),以及索迪斯企业责任高级副总裁、全球首席多元化执行官罗希尼·阿南德(Rohini Anand)博士分享了新的观点和研究。





更佳商业案例

研究表明性别平衡的团队所组建的公司通常更具有竞争力、智慧与创新能力。^[1]当创新能力提高,业绩得到改善时,公司利润将显著提升。《索迪斯2015性别平衡研究报告》显示,性别构成较为平衡的团队,品牌意识较普通团队高5%,客户保有率高12%,其业务的有机增长率高13%,总利润高23%。索迪斯2017年的后续研究再次论证了上述结论,同时还发现那些主动管理性别平衡的企业工伤事故率比普通企业更低。

麦肯锡的一份针对美国、拉美国家以及英国350家大型上市公司的研究报告也证明了:对性别多样化关注度高的前25%的公司通常能产生高于同地域行业竞争者15%的利润回报。^[2]

以市场为基准认清自己

性别平衡能产生良好效果的原因主要在于两方面。首先,企业只有在性别平衡上使管理团队(甚至于全体员工)与客户保持基本一致才能发挥最大潜能,且客户群体中女性数量占到半数以上。如果在管理团队的性别构成上没有充分平衡,企业在市场洞察力方面就无法与那些注重性别平衡的同行相抗衡。其次,企业内部任何形式的多样性都有助于汇聚多方观点、经验及技能,帮助企业更有效率地解决实际问题。

纽约人才创新中心(Center for Talent Innovation)对全球范围内个人年收入达10万美元或可投资资产总额达50万美元的近千名女性开展了一项调查。结果显示超过半数的受调查者没有聘请专业的投资顾问。在美国,这些不聘请投资顾问的女性会将20%的个人资产以现金的形式存放。如果这部分闲置资金无法被有效吸收,这对金融服务业来说不仅是错失良机,也是收入的一大损失。^[3]

性别平衡不仅经济效应显著,其员工效应也十分明显。索迪斯集团内部性别比例最为平衡的团队将其全球敬业度平均提高4分,而普通团队通常仅提高有1分。敬业度的提升带动了员工生活质量的提升,特别是社会交往与个人成长方面,更有利于创造有价值回报的工作场所。

“全球最大的新兴市场并非中国——而是女性群体。要了解这个20万亿美元的庞大市场,你需要足够的洞察女性心理的共情能力。

——西尔维娅·安·休利特

直面工作场所偏见

尽管性别平衡能够带来优势，在全球范围内女性员工仅担任着不到四分之一（24%）的高管职位。这个数字自2011年至今仅上升了3%。^[4]而女性员工在董事会职位中的比重仅达到15%。^[5]

但多数美国人坚信女性是有能力胜任领导层职务的。皮尤研究中心 (Pew Research Center) 的一份关于美国女性和领导力的调查报告表明，多数调查参与者认为女性和男性同样具有关键的领导力特质，无论是智慧还是创新能力等。^[6]更有多数人认为女性在同理心和组织能力方面比男性更能胜任领导职位。

那么为何女性仍然很少担任高层领导职位呢？其中一个原因在于公司本身对性别存在着潜在的偏见。皮尤研究中心的报告表明约四成的美国人在看待女性努力跻身高层这一问题上持有双重标准，并认为女性应当比男性工作更为努力才能证明自己胜任高层职位。这反映出在社会大众的意识里，美国人尚未准备好对女性开放更多的高层职位。

每10人中就有4人

认为我们对于致力于获得商业成功的女性采用了双重标准

未察觉的阻碍

对女性的种种偏见超越了通常的认知范畴。最近的诉讼案件清楚地表明女性在融入工作场所的问题上仍然会遭遇实际的阻力。例如，许多公司因其充满性别偏见的公司文化而饱受抨击，其女性员工经常受到持续的性骚扰，而且即使业绩超越男性员工也得不到晋升，甚至在薪资福利上也与男性员工有着各种差距。^[7]

研究还证实了企业对女性的偏见不仅是实际存在的，而且这些偏见已经严重限制了女性的职业发展：

光辉国际 (Korn Ferry) 的一项针对786名男女性高级管理人员的研究发现，43%的调查参与者认为女性很难晋升至上层职位的主要原因是公司对女性出任主要管理者持有长期偏见。33%的调查参与者还认为公司没有给女性员工提供足够的晋升领导层的机会。^[8]

犹他州立大学2016年的一项研究报告显示，女性在公司面临困境的时候才更有可能出任高层职位。但是公司后续也没有为女性领导者提供足够的“支持或权威”来帮助她们实现公司必要的转型，最终导致这些女性领导者任期往往很短。

那些想要解决和克服性别不平衡因素的公司需要充分理解女性员工难以得到晋升的阻碍和偏见来自于何处。只有这样他们才能切实行动起来，为女性创造一个包容的工作环境，让企业各层级的女性员工都得到归属感。





缺乏支持

人才创新中心创始人兼首席执行官西尔维娅·安·休利特强调, 缺少全面的赞助支持是阻碍女性员工晋升的主要障碍。企业虽然设置了很多传授技能的项目, 但很少有女性员工能够找到愿意投资大量时间和财力来帮助她们发展职业生涯的导师。不可否认的是, 赞助机制是快速建立必要的公司人脉、增加与公司关键业务人员接触机会的便捷途径。

休利特还特别指出, 64%的男性高级管理人员会拒绝与女性初级员工进行一对一的沟通交流, 而近半数的女性初级员工也会避免类似单独接触。这种根深蒂固的孤立文化将不利于员工之间的互动, 并直接导致女性员工得不到很好的赞助机会。



“我们针对赞助问题开展了五项研究, 并发现如果女性员工在真正得到指导和支持的情况下, 她们向经理主动要求承担延展性任务(指富有自我挑战、超出工作范围的任务)的概率要高出22%, 对自我发展感到满意的概率要高出19%。”

——西尔维娅·安·休利特

正确处理双重标准

总体来说，对女性员工的偏见根植于我们如何在人际交往的过程中看待领导力——而这种认知往往又被性别所左右。非政府组织“励嫫”（LeanIn）与麦肯锡2017年开展了一项联合研究，研究调查访问了来自222家公司的7万名员工。该研究的结果显示，如果女性在行动上较为强势，男性则更倾向做出负面回应。具体来讲，那些主动要求升职加薪的女性员工通常会被视为（或被打上这样的标签）较为强势、咄咄逼人并且好胜心强的人，而那些做出同样行为的男性或者不主动要求升职加薪的女性员工则不太会让他人产生偏见。^[9]

经济合作与发展组织（OECD）的研究也证实了阻碍女性晋升的主要障碍之一来自于文化方面。它的一份性别政策报告提出管理职位在大众的认知中主要还是“男性当权”，领导力也经常被描述成需要具有魄力、决断力和雄心壮志等特征——而这些特征多数场合下都是用来描述男性的。很明显这种判断完全没有依据对象的能力大小去考量其是否胜任领导职能，但它已经在较长的时间内形成了一种领导力应当具有某些特征的观念，而这些特征多数情况下是男性所拥有的。

这种双重标准在女性员工看来非常普遍，而且成为了她们个人成长与职业发展道路上的绊脚石。持续存在的偏见会使女性员工感到自己并不是真正地被工作环境所包容——特别是不被领导职位所包容。长此以往，她们很难感到自身的价值所在，并且不愿意在原有的岗位上展示真实的自我。

“一种根深蒂固的观念认为女性更擅长‘关怀’而男性更擅长‘领导’，而且男性也默认具有领导力的特质。”

——黛博拉·吉利斯



性别平衡意识将帮助企业从“伟大的思想总有不同”这种想法中获益。

未来的路

诸多研究表明性别平衡的问题可以得到解决,但仅有目标是无法得出解决方案的。真正解决性别平衡问题要求企业彻底改变对性别的看法。索迪斯的研究表明,较为合理的团队性别构成中男女比例约在40%到60%之间,^[10]且性别平衡也能依靠适当的领导力和鼓励包容行为的组织变革进行优化。

从战略角度上讲,重新思考性别多样性要求企业能够跳出原有的主流思想,即多样性仅仅是包容或忽略性别差异。实际上实现多样性的关键在于创造一个能够认同、接纳与融合差异的工作场所,这样才能提高员工的“性别智商”(gender intelligence),使他们产生归属感。

性别智商至关重要

性别智商专家芭芭拉·安妮丝(Barbara Annis)对“性别智商”的定义为:“不仅在天性上,而且在做出决策、解决问题与沟通上充分理解男女差异”的能力。企业实际上可以从男女性员工的“英雄所见不同”中受益。^[11]

当然,这并不意味着提高性别智商就应当迎合一些人对于男女差异的固有理解。人们想当然地将许多性别化行为当作实际情况。例如,人们可能会认为弹性工作安排与适当倾向家庭的政策一定会对保留女性员工非常重要。但即便没有提供上述选项,我们也无从合理解释为何从数据上看女性总是比男性更早地离职,或者她们迟迟得不到晋升机会。

一个性别智商达标的工作场所应当理解:真正决定女性员工在企业的参与度和成功与否的关键在于公司是否能真正认同男女在认知与融入工作环境时产生的方式差异。这需要公司建立合适的文化体系来鼓励男女性员工一同进行高产出、自我实现性强的工作。

性别智商的最终目的是要包容差异并合理运用差异。正如黛博拉·吉利斯所说:“讽刺的是很多企业虽然都真正重视了性别多样性,但当他们的员工具有性别多样性的时候,企业却又畏惧谈论差异,以及男女差异如何能够帮助企业带来更好的经营效益。”



归属感是关键

创造高性别智商工作场所的一个重要环节是如何让不在主流文化中的群体(包括女性和少数群体)感受到他们真正“属于”公司的一部分。这一点在女性员工任职执行层或高级管理层职位时尤为重要,因为她们或许会发现自己高层中唯一的女性成员。在这个层面,性别排斥可能表达得非常隐晦,如管理层不邀请女性参加一些“较为适合男性”的集体活动(如打高尔夫球等)。

这种排斥行为会阻碍女性成员进行合理的社交活动并让她们丧失了寻找晋升途径与提升自身业绩的机会。斯坦福大学的一项关于男性主导领域(如科学、技术、工程、数学,简称STEM学科)中女性表现的研究表明,如果女性觉察到自己被身处的工作环境所边缘化,且无法感受到自身融入了较大范围的学术群体,她们学术表现欠佳的现象会有所增加。^[12]

事实上,归属感能够显著影响员工生活质量。斯坦福大学心理学家格雷格·沃尔顿(Greg Walton)发现归属感不仅能够显著缓解压力,而且有助于身心健康与绩效提升。^[13]

若想让员工产生归属感,他们首先需要感受到企业文化拥有真正的包容性。Catalyst机构的研究表明,创造包容性文化意味着在工作场所中,员工不会有意识或无意识地感受到因其性别、种族或性取向等原因而被孤立。

但这也不意味着企业应当对各类差异“视而不见”。Catalyst机构的研究还发现员工在认为自己与同事基本相似却又与众不同的情况下最能感受到归属感。具体来说,这种既相似又不同的感受对员工对于包容性的认知上影响超过20%。^[14]换句话说,如果员工感受到融入集体当中,他们需要感受到自身属于集体的一部分,且他们的独特性也得到了充分的认同与重视。

包容型领导推动变革

创造归属感看似相当有难度,但有关研究已经识别出了某些企业在归属感创造方面的成功因素,这些企业都非常了解员工对于融入集体与保持个性的双重需要。归属感其实与商业的其他方面类似,不可或缺的便是领导力因素,而公司需要确保领导力具有足够的包容性。特许人事与发展协会(CIPD)的一项综合性研究^[15]将包容型领导描述为:

“能够注意到自身所持的偏见和偏好,积极吸取并考量不同看法与观点以促成更佳决策的领导。他们将多样性的人才视为一种竞争优势,并鼓励不同类型的员工推动企业与个人的绩效朝向共同的企业愿景发展。”





Catalyst机构所识别出的包容型领导力应当具有的四种关键性格特质，^[16]分别是：

- 给予团队成员充分的授权以支持他们发展与提升。
- 勇于承认错误的谦虚品格，以及由此而产生的学习与珍视他人成果的能力。
- 能在团队成员面前表现出自信的高度责任感。
- 能够暂时放下个人喜好，具有先公后私的品德，即使处理公事可能导致个人承担风险。

“若想让女性员工在工作场所内部得到更好的发展机会，男性与女性需要共同努力以消除阻碍女性晋升的种种障碍。包容型领导力是一种介于变革型领导力和服务型领导力之间的类型。该领导力所促成的结果是员工归属感增强，敬业度提升，产出相应提高，最终达成更高的性别多样化水平。”

——罗希尼·阿南德博士

述特质也是成为高性别智商领导的主要特质，这样的领导能够理解员工希望从工作体验中得到什么。举例来说，性别智商较高的领导善于在交谈中引导员工保持真实的辩论状态。他们也会主动发起或支持有意义的活动来帮助女性员工去面对工作环境中的挑战。高性别智商的领导们知道如何发掘每位员工身上的独特才能与核心技能，以此来塑造一个负责任、具有代表性的，拥有高效、互补技能组合的团队。

基于上述观点，公司在调整团队构成之前，应当着重考察可能晋升至高管职位的员工，发掘他们的核心竞争力。如果公司提拔了更多的包容型领导者，并将包容型领导力技能传授给这些新晋领导，就意味着企业策略与自上而下的理念正在改观。这种转变一旦上升到企业文化层面，团队性别构成自然会呈现较为满意的状态。如果企业文化没有得到根本转变，女性员工的去留与晋升依然会面临巨大挑战。

为何培养包容型领导如此重要？因为它是公司开始打破偏见与排斥、消除女性员工晋升障碍的第一步。拥有自主权而又包容的领导是重塑劳动力构成，使公司自下而上实现多样化标准，推动长期变革、提升绩效与保持长久回报的第一步，而这些效果仅凭公司目标的制订是无法实现的。

索迪斯的性别平衡表现

我们的研究表明

男女比例在

40-60%

之间

“索迪斯的研究显示该比例范围是比较理想的团队性别平衡比例”

性别构成平衡的团队表现优异方面



| | |
|-------|------|
| 敬业度 | +4分 |
| 品牌意识 | +5% |
| 客户保有率 | +12% |
| 有机增长率 | +13% |
| 总利润 | +23% |

我们目前的表现

团队



59% 的团队管理中实现性别平衡

董事会



50% 的成员为女性

高管



32% 的成员为女性

全球执行委员会



25% 的成员为女性

我们要达成的目标

承诺至 **2025**



可保证:

100% 的员工性别平衡最优化的团队中工作

40% 的高级管理团队为女性

10% 执行管理层年度激励奖金, 和上述目标有关占比

索迪斯对建立多元化与包容性工作场所做出的承诺

索迪斯正致力于建立包容性工作场所。集团正在积极推动企业文化向更加包容的方向发展,这使我们在性别多样性工作上取得了很大成果,进而让集团员工的性别构成更为平衡:全球范围内,女性员工占据了董事会50%的席位,超过32%的集团高管为女性。

性别平衡是索迪斯《明天更精彩2025》企业责任路线图的重要部分,我们承诺至2025年,所有员工的管理层团队将达成更优的性别比例(40%-60%)。索迪斯的首席执行官也承诺至2025年,集团高层领导团队中女性的比例将提升至40%。

我们咨询的专家



西尔维娅·安·休利特(Sylvia Ann Hewlett)是人才创新中心(Center for Talent Innovation)的创始人兼首席执行官,同时还是休利特咨询公司(Hewlett Consulting Partners LLC)的创始人。她在全球人才管理方面有着20年的从业经验,其研究主要集中于“差异化的力量”及女性劳动者、少数群体和过去遭受边缘化的群体所面临的机遇与挑战。



罗希尼·阿南德(Rohini Anand)博士现任索迪斯企业责任高级副总裁、全球首席多元化执行官。在任期间,她掌管索迪斯集团全球统一的多元化与包容性举措的战略制定、执行,并促进其与业务发展保持一致。她还负责索迪斯美国区的可持续发展、健康生活服务及企业责任战略。她领导了文化变革,并推动了企业文化与业务增长更好地融合。



黛博拉·吉利斯(Deborah Gillis)现任Catalyst机构总裁兼首席执行官。Catalyst是一家全球性的非盈利组织,联合多位世界知名的首席执行官和公司共同帮助建立适宜女性办公的工作场所。自2006年被任命为Catalyst机构加拿大执行董事后,她将Catalyst的版图扩展至亚太地区,她于2012年成为Catalyst机构首席运营官,并于2014年起担任机构总裁兼首席执行官。

注释

- 1 http://sodexoinsights.com/wp-content/uploads/2016/04/Sodexo-Study_Gender-Balance-Trend.pdf and Sodexo's 2017 Gender Balance Study
- 2 <https://www.ft.com/content/1bc22040-1302-11e7-80f4-13e067d5072c>
- 3 <https://www.ft.com/content/1bc22040-1302-11e7-80f4-13e067d5072c>
- 4 <https://www.granthornton.global/en/insights/articles/women-in-business-2016/>
- 5 <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/press-releases/articles/gender-diversity-on-global-boards-doubled-in-organisations-with-female-leadership.html>
- 6 <http://www.pewsocialtrends.org/2015/01/14/women-and-leadership/>
- 7 <http://www.wired.co.uk/article/tesla-sexism-lawsuit-harassment-uber>
- 8 <https://www.kornferry.com/press/korn-ferry-executive-survey-continued-bias-no-1-reason-women-dont-make-it-to-the-top/>
- 9 <https://womenintheworkplace.com/>
- 10 http://sodexoinsights.com/wp-content/uploads/2016/04/Sodexo-Study_Gender-Balance-Trend.pdf
- 11 <http://www.bentley.edu/centers/center-for-women-and-business/gender-intelligence>
- 12 <https://www.womenwhocode.com/blog/the-benefits-of-belonging-empowering-employees-with-inclusion>
- 13 http://gregorywalton-tanford.weebly.com/uploads/4/9/4/4/49448111/waltonlogelpeachspencerzanna_2015.pdf
- 14 <http://www.catalyst.org/charts/6732>
- 15 <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/leadership/inclusive-report>
- 16 <http://www.catalyst.org/knowledge/inclusion-matters>
- 17 http://sodexoinsights.com/wp-content/uploads/2016/04/Sodexo-Study_Gender-Balance-Trend.pdf