

HR 诊室 | HR Zhenshi

## 世界杯“驾到” “翘班”、“迟到”也来了,HR 咋管?

世界杯开打了。这是球迷的盛事。历时一个月的足球盛事对于上班族有哪些影响?据某机构开展的“世界杯期间的职场人”调查显示,近七成职场人表示一定要看世界杯比赛,其中20%的职场人信誓旦旦地声称不但要看,而且要场不落。还有22.4%的被访者表示不看直播,但会看集锦和重播。只有11.2%的被调查者对世界杯无动于衷,提不起丝毫兴趣。表示一定要看的人甚至做好了请假、迟到、翘班的准备。

对于看球是否会影响到工作,调查显示,在世界杯期间认为自己属于理性球迷的人最多,比例为52.4%,看球、上班两不误。但四成职场球迷表示世界杯还是会影响到自己的工作,其中23.8%的职场人表示自己可能会不定期的请假,21.2%的职场人表示影响工作很无奈但依然坚持看球。

为了减少员工因观看世界杯影响到工作,部分企业出台了“临时性管理规定”,希望通过挂钩绩效、奖金的



方式来遏制员工看球。在某知名物流公司担任市场专员的刘涛告诉记者:“6月初公司颁布了应对世界杯的‘新招儿’,不得不改变了我的世界杯看赛计划。迟到一次扣100元,迟到三次扣发本月奖金,无故请假点名通报。这让我们看球心里也一直不踏实。”

一家金融机构工作的魏先生则表示,公司对看“世界杯”方面规定了许多“不准”,比如“世界杯”期间,“不准无故迟到”、“不准无故请假”、“不准带啤酒进办公室”等并张贴在了办公室的通告栏上。但球迷们则是有政策、下有对策。很多路途较远

的球迷安排好时间表,如果太晚的比赛当天就加班,待在办公室看电视,这样第二天保准不会迟到。

世界杯要持续将近一个月,这与周末熬夜看球不同。长时间熬夜看球,身体难免会吃不消。对此,职业顾问表示,一方面希望职场人能够合理安排自己的世界杯观看日程,看重播或网上观看均比较便捷。同时,也希望用人单位能够根据自身企业特点,灵活处理世界杯期间的人事管理方式,抓住世界杯的好时机同样也会给企业带来积极的影响。(佚名)

### 新闻链接

#### 英国 看世界杯影响工作 可能损失20亿元

世界杯足球赛开打之前,就有不少国家的雇主担心,员工会为了追看球赛或讨论赛情而影响工作。英国一个

专业人士机构甚至认为,英国将因为员工生产力下降而损失10亿英镑(约20亿4790万新元)。

英国特许管理协会说,他们对700名雇主展开调查,结果有一半以上的受访者对世界杯的举行感到“惊慌”。这些雇主害怕,员工“没完没了”地讨论足球,会让他们工作时分心。他们也担心,员工会在未经许可的情况下休假,以观看足球赛。

该协会会长斯佩尔曼说:“有一半以上的经理和领导人认为,他们根本无法防止世界杯分散员工的注意力,也无法避免员工未经许可就请假,这进一步显示了管理与领导的标准迫切需要提升。”她指出:“世界杯不应该对企业表现造成负面影响,事实上,管理层老是担心没有人来上班,反而可能错失良机……我们认为,这提供了一个很好的机会,让英国处理自经济萧条以来就存在的一些问题,如士气低落、缺乏保障,和缺乏参与感等。”

### 延伸视点 | Yanshen Shidian

## “堵”不如“疏”

有媒体报道,青岛一公司针对世界杯出台一项新规定:从6月11日开始到世界杯结束的一个多月里,除周六、周日公休外,男员工不得以任何理由请事假,否则以旷工处理。同时,该公司员工因迟到的罚款也由50元增加到了100元。可以说这是世界杯期间实行“严格管理”的典型案列。

在中华英才网的调查中出台比平时更为严厉的规定加强管理的HR经理占到7%。78%的受访者则选择了积极、友善的应对之策。这些管理办法主要包括“与往常一样,违规者受罚”、“不建议调整考勤或放假,但不坚决反对老板做此决

定”、“积极引导员工的工作激情”、“加入其中,热烈讨论球赛和球星,分享熬夜心得”、“利用世界杯举办一些文化建设和团队建设活动”、“建议老板分部门调整工作时间和建议员工休假”等。

对于一些企业针对看球的“不准无故迟到”等新规,笔者想起一次培训课上老师提过的一个问题“假如某地区公安机关在5-6月期间严厉打击贩毒活动,那我们想像一下这个地区接下来会出现啥样的情况”,学员们众说纷纭,有的说“毒贩子改行了”,有的说“吸毒的人会减少了”等等,老师最后给出的答案是既不是毒贩改行了,也不

是吸毒的人减少了,而是这个地区这段时间“毒品价格一定上涨,而且毒贩子的贩毒手段一定会比以前更高明”。

这很自然地涉及到管理中的“堵”与“疏”。要让毒品不再泛滥,应该在吸毒者身上多花点功夫。去帮助改变已吸毒者,教育警戒未吸毒者,减少吸毒者的数量,从而杜绝毒品市暴利。

再说世界杯,球迷对足球的痴迷我们是无法去改变的,但我们可以引导,让这种痴迷对工作生活的影响降到最低。对于一些铁杆球迷又处在关键岗位上的员工,在世界杯期间主管加大对他们的关注度,增

加沟通的频率,适当地调整一下他的工作安排等等。

“堵”为权宜之计,“疏”才能治本。中华英才网的人力资源专家张廷文表示,面对大型体育赛事的来临,HR管理者可以组织公司内部球赛、组织观看,在内网或企业内刊举办球迷征文,让世界杯成为企业与员工亲近的机会;同时采取一些实际的方法进行世界杯期间的激励和转化,让参与世界杯的热情变成工作动力的一部分等。多采取疏导的方法,减少对员工关系的伤害,也让管理更加有效。此为应对世界杯热的良策。

(乐山)

## 员工不敬业 问题在领导

除了少数无赖员工之外,绝大多数员工都是喜欢他们的工作的。实际上,大多数员工都对提升工作业绩有自己的想法,他们也很乐意与别人分享。大多数员工都会在回家时告诉别人,他们为工作做了多大的贡献,但为什么现实生活中,员工会经常表现出那么多的不满意呢?

很多时候,因为你不确定为什么你的老板那么反复无常。老板的工作实践可能缺少一贯的准则,没有坚持目标的动力,对公司的未来没有明确的规划。现实可能变幻莫测,但员工等待领导者能给他们一个清晰的愿景,领导者要制订计划,还要集中优势力量以发挥最大效果。

一位希望达成目标的领导者要做的第一件事,就是要确保这个目标和计划是“清晰透明”的。领导者要在挑战阶段与他的团队一起达成这个目标。在这个阶段,你要预料到你的计划可能会偏离正常轨道,因此,你要创新、查看,并且还要适应。当团队成员表示他们能够清晰、准确地说出领导者的目标和方向时,要及时为他们“喝彩”。

这里的喝彩指的是对员工每一个实实在在的步骤、每一个适应过程、每一个释放了错误的步骤都应该进行赞扬。

在更深层次上,员工对领导经常出现的信任是因为员工不相信领导会对他们的工作做出恰当的评价——尤其是当工作出了问题时。这样员工的一点儿气馁或不情愿都会导致团队的目标失败。这时,员工们会眼睁睁地看着他们的领导收拾残局,或者让团队的目标流产。

领导还经常出现一个问题,就是到了发奖金和职务提升的时候出现犹豫。员工所做的工作因为这种或那种原因被忽略,或者领导答应员工完成任务后论功行赏,但却并未兑现。有时你觉得员工积极性不高,甚至在团队中起到反作用。很可能并不是他的能力问题或人品问题,而是你没有对他及时做出回馈和补偿。

有这样三个敬业方程式:信任×3C(挑战、承担、喝彩)×敬业。人们总是希望保持敬业精神,如果领导者能够做好领导者的事,员工也有努力做好事情的愿望。

但领导者有一点不同,他需要对各个阶段进行规划。处理好敬业方程式,实际也是对企业的文化氛围进行整合的过程。这样的氛围中,员工是选择把自己“投资”在里面,在这种氛围里,领导者根本不需要督促人们应该更加敬业。跟随领导者的员工就会各尽其责地展开工作了,这时候领导者也要发挥自己的作用——整合敬业方程式和日常操作规则,充分信任员工,期待员工的回馈。

(John Stahl-Wert)

## 上班吃早餐就该扣钱?

“上班吃早餐扣50元;公司规定每次信息发送后没有回访电话者扣款50元”、“每周一、四整理个人桌面的卫生,如桌面不干净者,罚扣10元”、“迟到早退一分钟,扣款1元/分钟,当月迟到早退累计达100分钟,扣款加倍,则2元/分钟”……在国内某论坛,有位自称“火子”的网友发帖把公司的“狠招”公之于众,并表示“以泄无缘无故被扣钱之

愤”。“火子”还苦诉到自己最先做了新考勤制度的被执行者。“公司新制的制度是当天实行,由于自己当天早上我迟到,所以被纳入新制扣钱,迟了十分钟,扣了十元。”“火子”就自己公司的考勤制度问了学法律的朋友却被告知,目前仍无明确规定他所属公司的制度是否违法。

对于没有人情味的公司制度,

不牵扯法律条文,不少网友只能对“火子”抱有同情的安慰。但是在现实中,公司随意乱扣钱却是众多上班族所遇到过的事。而在“火子”的跟帖内容上看,不少人都有跟火子一样的遭遇。

笔者调查发现,“用考勤卡说话”成了大部分公司对员工考勤的对突发情况而导致迟到请假等工作

延误处理,在“一刀切”的公司考勤制度下,员工只能吞声忍气。

对此,有资深劳动法专家则表示,企业若要因此而扣罚不太合适。虽然目前法律对此类上班吃早餐或迟到等问题如何处理并未明文规定,但若公司因此类事件而扣除员工工资,员工认为不满的,可通过向相关部门投诉等方式来维权。

(赖颖君)

### 人才方略 | Rencai Fanglue

## 激励艺术:让员工了解工作的全部意义

与另一个人只进行五分钟的互动能显著提升你每周的生产率吗?

沃顿商学院管理学教授亚当·格兰特(Adam Grant)认为,在某种工作环境中,答案是肯定的。格兰特认为,那些知道自己的工作能给别人带来意义的员工,不但比那些对此一无所知的员工更快乐,而且工作成效也要高得多。

在一项实验中,他研究了受雇于一所公立大学电话服务中心的员工的情况,他们的工作是给该大学的潜在捐助者打电话。这可能是个糟糕的工作:员工的薪水并不高,而且会频频遭到因为晚餐时接到电话而很不高兴的那些人的拒绝。员工流动率居高不下,同时,士气低落。那么,你怎么激励这些员工,让他们不断打电话,并将捐款源源不断地吸引进来呢?

一个较为轻松的解决方案是:把他们引见给受到这些捐款资助的人。格兰特和研究团队为电话服务中心的一组员工安排了一次与获得奖学金的学生之间的互动活动,这些学生就是该大学募集到的捐款的受益人。这次互动并不是持续很长时间的聚会,而是一次只有5分钟



的会面。在活动中,员工可以询问学生们的学习情况。但是,在接下来的那个月里,这次短暂的交谈却带来了重大的影响:那些曾与获得奖学金的学生进行过互动的员工,打电话的时间增加了一倍以上,并吸引了数额大得多的捐助款:从每周平均18594美元,飙涨了50322美元。

“哪怕是与受益人进行微不足道的短暂接触,也能让员工保持高涨的积极性。”研究者在论文中写道。格兰特认为,单让让员工自己的工作会给人带来影响,就有助于激发他们的积极性。

在持续几年的研究中,就与受益人会面如何影响员工积极性的问题,格兰特和其同事还发现了其他几个微妙之处。比如说,抱有强烈“亲社会价值观”的员工更容易受到他们的工作如何重要这类暗示的影响。与此形成对照的是,一般而言,尽职尽责的员工——也就是无论自己的工作是否能让他受益,自己都会勤恳工作的员工——与受益人见面后,其工作表现并没有表现出多大的差异。

然而,格兰特认为,在一个靠线路连接起来的经济体系中,员工与终端用户在身体上的分离状态在愈

演愈烈,那么,在这种环境中,对雇主来说,构建一个内部制度——能促进员工了解自己正在帮助的人是谁的制度,就是至关重要的。

事实上,为了在组织中建立这样的互动程序,格兰特正在为很多组织提供咨询顾问服务。一家邮购处方药物的药品企业就是其中之一,该企业建立了药剂师轮流去药店与消费者互动的制度。此外,他们还将消费者的照片粘贴在邮购目录上,他们认为,为那些医药表格中的名字赋予人性,能提升工作表现,并能将药品递送的重大错误,甚至一些不足为奇的小错误,都降低到最低限度。

格兰特认为,即使在专心帮助他人并不是核心使命的企业,经理人依然可以采用让员工与组织中能从这些员工的工作中受益的人增进接触的策略。“每个人都有自己的终端用户。在某些情况下,这些终端用户更可能是组织内部的人,而不是组织以外的人。在某些情况下,经理希望员工给予关注的终端用户是合作者、其他部门的同仁,或者就是经理本身。”

(沃顿在线)

## “老黄牛”怎么管

**第一,有尊重。**不能因为对方具有这种“不受欢迎”的性格和面貌而对其进行排斥。管理者要意识到,每一种性格都具有优点和缺点,但没有优劣之分。

**第二,有耐心。**但不能过分热情。过分热情往往会招致他们的反感。同时在其沟通时,尽量少用鼓励的方式和开放式的问题与他们沟通。

**第三,有共识。**管理者应尽量寻找与这些员工的共同点,如是否都喜欢上网、看书、运动等,投其所好,拉近双方之间的距离。

**第四,有方法。**从自己的烦恼等谈起。首先多问一些封闭式问题,不造成压力,然后试图问一些开放式问题,并做到以听为主,不能经常追问对方对事的看法,以免引起员工厌烦。

**第五,有花样。**管理者可以经常组织一些丰富多彩的活动,在非工作场合让他们融入集体之中,起到改变他们性格的作用。

**第六,有技巧。**管理者应意识到培训的作用,有意识地让他们参加一些谈话类的训练课程,在培训中教会他们说出自己感受的方法与技巧,使他们不善于表达的缺点得到改善。(采薇)

## 激励要避免误区

有效的激励能够点燃员工的工作热情,并将潜在的巨大能量释放出来,为企业创造价值。但很多人忽略了“有效”这两个字,要知道,并不是所有的激励,都能够激发出员工的工作热情,有时候会适得其反。要想让激励发挥更大的效果,就要了解什么时候应该激励。

对员工进行激励时大多分为两种情况,员工在工作中遇到困难或士气低迷时。在其中,并非单纯依靠激励就能够解决所有问题的。当员工在工作中遇到困难时,说明员工在个人能力上略显不足,而激励行为,仅仅是激发员工学习的动力。可是在企业里,要想让员工获得能力上的提升,除了个人学习以外,主管同样肩负着帮助员工提升能力的责任。在此时,主管要对员工进行培育,并在实际工作中适当的进行激励,如果单纯的进行激励,员工仅仅在心态上有一定的提升,能力还是没有太大改善,久而久之,员工还是会因为过多挫折而产生失败感,激励的行为也就没有任何效果了。

在员工士气低迷的情况下,激励可以帮助员工树立积极的心态,将主要精力放在工作中。但激励行为要对症下药,了解员工士气低迷的原因在进行针对性的激励才能保证最大的效果,尤其员工因为性格、价值观等原因,同质化的激励手法有时会成为负面激励。一些既内向又理性的员工,常常喜欢将事情埋藏在心中,不善于与人交流,主管很难了解其心情低落的原因,此时盲目的激励,很容易造成无功的情况,甚至造成其反感。这时主管不妨通过询问的方式了解其真正的想法,这时在进行适当的激励,往往能取得较好的效果。

如果说激励是一种以感性的方式帮助员工获得成长的办法,那么在激励过程中,同样不能失去理性的惩罚。当员工频繁的犯着相同的错误时,在通过激励方法就是一个不太明智的方法。此时应该通过惩罚的错失帮助其改正错误。

一个不懂得激励员工的主管不是好主管,但盲目激励员工的主管,可能比不懂激励的主管造成的负面影响还要大。很多主管在带领团队时,将激励看得太过于重要,以至于将解决问题都寄托在激励上面,结果反而造成员工工作时的懈怠心理,最终使怨怒垮掉。因此,在激励过程中,要避免陷入激励中的误区里。

(欧阳翎)