

员工策略 | Yuangong Celue

一个公司的同事大家见面互不言语。甚者,两个坐对面的同事,彼此之间都极少搭讪。这是一个很危险的信号,虽然大家沉浸在各自的职责范围内,忙于做事,工作效率也很高,但彼此冷漠的关系,会让员工自我价值认可产生扭曲,感觉自己只是公司完成任务的一个工具或者机器。

员工关系冷漠 也是企业发展危机

袁建华

一个人对于自己的认知,不单单来自于自己,还来源于周围的人,包括家人、同事、朋友等等。同样,一个人做事的动力,除了内驱力,还来自于周围人的肯定和鼓励。尤其在竞争日益激烈,工作压力日益增加的今天,员工也需要有一个通道来排解自己的工作压力,宣泄自己的工作情绪。

最近,一家公司员工N连跳的事例便是一个极端的案例。尤其是在那样一个完全封闭的环境中,缺乏与外界世界的沟通,内部又缺乏必要的关怀。有限的心理咨询,在那样的环境下也显得杯水车薪,很难及时有效地对员工存在的心理问题进行疏导。

在经济发展形势动荡或不确定的今天,这样的事例不胜枚举。或许,现在很多人还笼罩在裁员潮的阴霾中无法自拔。电影《在云端》,把那种内心的折磨和挣扎淋漓尽致地展现



给了我们,恐惧、愤怒、沮丧、无奈、迷惘、绝望、哭泣、沉默,各种复杂的情感与表情交织在一起。

为了履行企业的社会责任,维护企业的品牌形象,在大规模裁员的背景下,很多企业也开始主动求助于专业的咨询机构为员工做心理疏导和咨询。然而,应对层出不穷的突发危

机,企业是将功夫做在前,还是临时抱佛脚呢?

其实,在我们日常的工作中,为员工塑造一个阳光的工作环境,使员工的心理阳光起来,就可以使这一现象得到缓解。

然而,在现实工作中,很多公司的员工关系管理还是停留在单纯的

劳动关系、绩效考核管理上面,缺乏对员工满意度和归属感的建立。人力资源职能这一角色的缺失,是诱发员工关系危机的主要原因之一。希望已经发生的这些事情能够唤起企业的关注,完善企业在员工关系方面的职能。如提供EAP(员工帮助计划),帮助员工增加抗压能力,进行日常的心理排解和疏导。

除完善员工关系管理的职能外,领导者和管理者不良的工作情绪也是对员工工作环境的一种挑战。因为过激的批评会让员工感觉受到伤害,丧失自信,上升到更高层次上就是员工心理健康的问题。为了唤起更多领导者和管理者们的注意,企业可以提供一些情绪管理的培训课程,有意识地去引导管理者,学会控制自己的情绪。不要一味地批评、否定,还要尊重员工在工作中的付出,对于取得的成绩给予及时的肯定和鼓励,增强员工的自信心和自我价值实现的成就感。

在情绪管理的基础上,加强自上

而下的沟通和管理,增进管理者与员工的沟通和交流。如至少保证每周一次与员工面对面互动交流的安排,让员工感觉自己是受关注的。交流的内容,不仅仅局限于工作进展的回顾,一味地追求绩效,还要放下管理者的身架,用一种朋友的角色,询问下属在工作中遇到的问题以及希望得到的帮助。

除了正式性的工作沟通和交流以外,一些形式多样的非正式团队活动也很有必要。比如,一些公司在世博期间,为员工推出集体游世博的活动,让员工在集体的氛围中,增进与其他同事的关系,愉悦身心。

通过方方面面的措施,加强对员工的人情关怀,把人的因素融入到企业的日常经营中。相信在我们周围将是另外一种情景,大家紧绷的神经得到了缓解,脸上都绽放着笑容,见面都主动寒暄。

(作者系万宝盛华中区董事总经理)

人才测评行业要警惕“张悟本”

北京电视台在最近的一档栏目中,把执行力培训比作是培训行业中张悟本,一语戳穿了某公司营造的执行力培训神话。这让我们看到,尽管作为养生大师的张悟本已经被打回了原形,曾经火爆热闻的悟本堂也被当作违章建筑拆掉了。然而,张悟本现象并不会就此终结,退出江湖。事实上,在任何一个火爆的领域中,都可能会有形形色色的张悟本在大行其道。

出于对人才决策和人才发展科学性的渴望,近年来,企业对人才测评的需求呈爆发式增长。为了在这个新兴的市场上捞到一桶金,一些人才测评专业测评人员,甚至是市场人员纷纷离开原单位,创办了自己的测评公司;而一些原本没有人才测评业务基础的人力资源服务公司,也匆匆忙忙推出了测评服务。这些没有相应人才和实力的公司,显然无法与那些树

大根深的正规测评公司进行正面交锋,于是就祭起了张悟本惯用招数,通过制造噱头和包装炒作,去忽悠那些对人才测评充满热情的企业。

尽管“不看广告,看疗效”的方法,也可以发现测评行业中的张悟本,但这种办法其实是一个试错的过程。对于企业来说,成本太高。在此笔者总结了测评行业张悟本的一些惯用招数,希望能够帮助企业在采购相关测评产品前,识破张悟本,避免上当受骗。

惯用招数一:谎报出身,伪造专家身份。张悟本式测评公司的第一大本事就是扯着虎皮作大旗,不管自身是否有相关领域的经验,只要想进入某个领域,就把自己吹嘘成这个领域的专家。比如国内某知名测评公司明明进入测评行业的时间很短,却宣称自己是测评行业的创始人;而且居然把一个才毕业2年的儿童发展心理

学专业研究生说成是中国胜任力模型测评系统的奠基人。

惯用招数二:夸大疗效,一方包治百病。和张悟本一把绿豆就能治很多疑难杂症一样,某测评公司就把标准化的心理测评工具包装成全能或万能的测评工具。标准化心理测评工具只是众多测评工具中的一种,它擅长个性、潜能、动机以及价值观等方面的测量,而对很多管理能力指标的测评是无能为力或信效度很低的。但是在某测评公司的软件中,管理学理论中所包涵的计划、组织、领导、指挥、控制等内容,用短短的几十分钟都可以“测量”出来。把企业引入到过分依赖全能、一站式、便携式测评的误区。

企业当然希望测评时间短、并且测评结果准的产品,这就让测评界的张悟本们有机可乘。而事实上,工具是各有专长,不同的指标只有用合适的

工具来测评,才会有较高的信效度。什么指标都能测的工具是不存在的。能够“包治百病”的测评产品,如果仅用来测评1个人,会看起来很不错;但如果用来测评10个人,就会让人觉得这些报告看起来“很像”。

惯用招数三:制造噱头,用最新概念唬人。用现代科学术语对其行为进行包装的作法,是让很多人相信张悟本的理论“很科学”的原因。现在,张悟本的这一招数已经被某些测评公司“活学活用”。比如,云计算是IT领域一个比较新的概念,包括联想在内的国内顶尖级IT厂商,也是在去年底才宣布进入云计算领域的。而某测评公司已经开始使用基于“云计算”的IT平台进行测评。其实人才测评的科学性和准确性的关键在于对人的特性与工作环境关系的准确认识和把握,云计算的概念在这里发挥不了作用。

(赵传)

留人绝招——日本人的“年功制”

我们都知道日本企业实现终身雇佣制,员工几乎一辈子只在一家公司工作,极少跳槽,像爱护自己的家一样爱护企业、忠诚于企业。但实际上,日本并没有终身雇佣制这样的制度,他们实行的是“年功制”,是因为“年功制”的实施,才产生了终身雇佣制。

年功制的“年”,是指连续的企业工龄。“功”是指员工对企业的功劳、贡献的积累。日本企业工龄只计算在本企业做事的时间,之前在其他企业的服务时间都不算工龄。新进入企业

的员工,不管他在其他企业做了多长时间,做到什么职位,这一切都得归零,都得从头来过。

日本的“年功制”,就是以员工在本企业的工龄和功劳,决定员工的薪酬和职位晋升。这个制度导致老员工的工龄工资和奖金要大大超过新员工的工资。以1998年的丰田为例,大学毕业的新员工年收入只有200万日元,而全员年均收入是550万日元。

日本新员工头几年的工资较低,

他们的工资中,有一部分可以延期到中年以后支付。如果员工中途离职,企业工龄和延期支付的工资都将全部作废。跳槽到新的企业之后,对方也不承认你以前的工龄,一切又必须从头开始,工资也须按最低标准支付,所以,辞职员工是得不偿失的,他们绝大多数人都会一直留在一个公司里,除非这个公司倒闭。

所以,日本员工很少跳槽,跳槽的也都不是什么好员工。以丰田为例:1998年以前,男工的平均工龄是

373年,女工是257年,全员平均工龄是36.3年。也就是说,进入丰田的大学生大约23岁,加上37年的工龄,刚好赶到60岁退休,一辈子都在一家企业工作。

所以,企业实施年功制绝对是治理员工非理性跳槽的良方,但是它必须同时具有以下两个条件:一是企业间互不承认外单位工龄,二是企业工龄和功劳对薪酬、晋升的影响要特别大。有了这两点,非理性跳槽就可以立即杜绝。

(佚名)

“道无底、德有线”

招聘官如何闪过“人情关”

招聘官很多时候处于尴尬境地:领导的招呼、朋友的暗示、亲人的嘱托、上司的指示等等纷繁杂一的“潜规则”,都在不断地耗着招聘官的耐性和智慧,到底该怎么办?

遭遇“人情推荐”

年仅27岁的程厚鑫在招聘这条道路上已经走了五年,而且已经是某知名企业的招聘经理,也算是见多识广了。目前,他所在的公司正扩大规模大肆招聘。这一忙起来让他连十年的老同学聚会都难得抽空参加,旁人都戏言他这样拼死拼活就是为了朝着人力资源总监的位置前进。可前不久,忙得“神龙见尾不见首”的他居然约我出来喝几盅,闲聊之下,才知道他正遭遇“考验”。

该公司计划招聘一位技术部门的经理,招聘消息刚刚出来,公司副总就给负责招聘的程厚鑫推荐了一位人选,还特意嘱托他要“好好面试”!无奈之下,程厚鑫通过电话面试该候选人,却感觉候选人并不符合公司的用人需求,之后该候选人的笔试成绩也不如意。如此一个显然难以胜任的候选人,如果违心录用有悖于自身的事原则心有不甘,如果拒绝该副总,又会给今后与他的合作留下阴影。

这个难题让程厚鑫最近寝食难安,不知如何开口拒绝该副总的“好意”。

支招:
1、说服他人需要理由,而这个理由一定不能是你的“感觉”。“理由”必须是公平、公正、让人信服的,最好是可以具体呈现,让人一目了然。据此,程厚鑫

可以根据候选人的笔试成绩,同时结合公司职位需求加以说明。毕竟,该副总也会考虑企业的稳健发展。

2、另外,招聘官不是一个人在战斗,上面还有人力资源总监,这也是可以利用的资源之一。很多时候,让部门一把手去和其他部门的一把手沟通,效果会比你想象的好很多。

面对“业务关”考验

有一位HR朋友Z曾向笔者倾诉,在招聘过程中遇到过这样的情况——面试了两个内部推荐过来的候选人,可她们都是家里的“千金小姐”,对工作拮据怕重,不是嫌工作时间长就是嫌工资低,还抱怨工作太辛苦。这种情况下,人力资源部门会建议用人部门弃用该候选人。

而用人部门给予的回复是:其中一名候选人是公司一个非常重要的大客户推荐的,拒绝她可能会影响业务;而另一个候选人竟然是公司内部高层推荐的,拒绝她可能对Z本身不利。

这让Z真是左右为难,该怎么办呢?

支招:

1、表面功课要做,顺水人情要送。既然是涉及到公司的重要客户,或是公司高层的关系户,Z作为辅助部门的态度就代表公司招聘的形象。因此,工作关系,关系是关系,两者并不抵触。而且良好的第一印象也无疑会为之后的托辞起一个缓冲尴尬的作用。

2、令其知难而退要比直接拒绝更有力。Z可以利用候选人畏难心理,强化工作中的困难,将选择权交给对方,

与辞职员工最后的谈话艺术

锦州有一家生产电气开关的企业,由于采用了多项具备国际领先水平的专利技术,确保了产品具备国内外市场竞争的优势,在行业内外小有名气。企业之所以能在激烈的竞争中一枝独秀,除了技术等原因之外,还有一个很重要的原因,即重视人才。每当有员工辞职,该企业老总都要与其谈最后一次话。谈话虽短,却挽留住了很多可能流失的人才,增加了企业内部凝聚力。

刚开始有员工准备辞职的时候,老总找其最后一次谈话,有的员工不敢开口,这位老总就耐心动员员工:“在单位以前有什么不满意的话不敢说,情有可原,现在要离开这个单位了,我感觉可能是有的地方对不住你,有什么话就直说出来,有什么要求提出来,我能满足的,尽量满足。谈不拢的,你走你的。话不说出来憋在心里也不舒服,说出来可能会给企业最后留下宝贵意见,对我们企业管理很可能起到积极的作用。”在这样坦诚的开场白下,许多员工说出了自己的心声。

有一位员工要辞职,因为他对企业的管理经常提建议,但是没有人听,有的基层领导还说他是多管闲事,久而久之,互相矛盾越来越大,他就萌生了离开企业的想法。这位老总与他谈话时觉得他说的建议很有道理,于是诚恳地挽留其留下,并采纳了他的一部分意见,后来又任命他担任车间主任,支持他大胆进行改革,使他的建议得以实施,调动了更多工人的积极性,提高了生产效率。

还有一位销售员要辞职,这位销售员平时工作十分积极,业绩在众多销售员中是佼佼者,是企业的重要骨干力量,他要辞职,这位老总想肯定其中有难言之隐,也可能是被别人以高薪聘用,或者受到了什么委屈。老总与这位销售员做最后一次谈话,谈了许多,这位员工对企业表示出很有感情,恋恋不舍,对领导也很满意。老总再三恳请他说出要辞职的原因,这位销售员说,自己的母亲得了重病住院治疗,需要一大笔费用。老总说,“你在这上班还有一笔收入,你辞职后不更没有经济来源了吗?”销售员说:“母亲生我养我一回,我还没有很好地报答她老人家,这次我要辞职好好孝敬她老人家。”老总一听明白了。对他说:“你上财务科支出20万元先给你母亲看病,钱不够你再跟我说。”这位销售员感激涕零,过几天他安排好妻子及家里人照顾母亲,自己又回到了工作岗位上,那一年他的销售额突破了千万元,对于企业的发展做出了很大贡献。

与辞职的员工谈最后一次话,可以听到平时听不到的声音,收到意想不到的效果,还可以从中考量和挽留住人才。

(jobjianzhu)



促成相同的结果产生。这样一来,如果候选人自己选择弃权的话,旁人也无话可说。

3、抓紧时间物色更合适的人选,以免用人部门的责难。

总而言之,应对“人情”招聘,就是在职业操守与人情世故之间找平衡,但是要坚持的信念是“道无底、德有线”——所谓“道”就是指方式、方法,“德”是指我们的职业道德,也就是招聘人员选人用人的基本原则。

(周名)

聘人学堂 | Pinren Xuetang