

不吝夸奖——最有效的激励方法

夸奖,员工的精神氧气

员工最需要的是什么?上司的反馈或关注,工作中的快乐、乐趣、成就感。

长期的管理实践告诉我们,如果你是真心地关注你的员工,喜欢你的员工,当他们感觉到,他们就会被激励。

其实,一线经理无需了解太多制度性激励的方法,那些薪酬福利、升迁晋级、乃至工作丰富化、岗位轮换的激励方法,留给公司CEO或者HR去考虑吧。

最好的激励方法,就是:珍惜你的下属,看重他的成就,让他感觉到你欣赏他。而要做到这一点,最简单直接的方法就是:夸奖和赞美他。

通过夸奖,你可以激发下属的责任心和自信心;通过夸奖,他们将会变得自主。夸奖,是人的精神氧气;赞美,是人最根本的心理需求。

全球最大的调研公司盖洛普,花了25年时间,调查了全球100万个普通员工、8万个经理人,试图找到最现实、最有效的管理之道。它将调研结果汇编成书,名曰《首先,打破一切常规》。书中如是说:“如果你的上司根本不表扬你,你就不得不靠自己的智慧而生存。如果你天生善于自我激励,那么你就可能在毫无表扬的情况下长期生存。然而,大部分人很快就会感到心累——面对没有表扬的环境,你可能考虑跳槽。”

世界上第一个年薪100万的人,美国联合钢铁公司的第一任CEO查理·史考伯深谙管理之道,他说过:“我认为,我那能够使员工鼓舞起来的能力,是我拥有的最大资产,使一个人发挥最大能力的方法,是赞赏和鼓励。”

对这个结论,有些人会表示疑惑,确实,任何公司都有一部分员工是高度自我驱动的。他们内心有强大的动力,并不依赖赞美或夸奖。外界环境恶劣(比如碰到无能暴躁的上司)时,他们也可能坚韧地持续努力,甚至还越挫越勇。

遇到高度内驱的员工是经理们的幸运。但新经理必须明白,你不能指望你的员工都是高度内驱的——像你自己一样。对大部分员工来说,赞美和夸奖不是奢侈品,而是必需品。

夸奖,有效塑造员工行为

人有一种基本的本能,就是重复让自己感觉愉快的事情。当一个人因为自己所做的事得到愉快的结果时,他会倾向于重复这个行为;反过来,一个带给他不快的结果的事,他就会避免重蹈覆辙。

管理学中有一个著名的“十个题目”的实验。让两群智力相当的人做同样的十道题目。两组都很投入地做了,都对了解七道题,可是实验者偏偏告诉甲组的人,他们做得非常好,比一般人都好,对了整整七道题。却对乙组说,他们的表现让人不能满意,才对了七道题。

当实验者第二次再发下十道题目时,分化就很明显了:甲组的人兴致勃勃地继续努力,甚至比第一次的投入程度更高,最后对了八道题甚至九道题。乙组的人却意兴阑珊,敷衍了事,最后连五道题都做不对。

应用到管理实践中,我们可以知道,员工的实际表现并不重要,他的感受才重要。当员工自我感觉良好的时候,他会更加愿意付出努力去做得更好,当他觉得自己表现很差时,他会破罐子破摔。

有一位新经理,用及时夸奖的方法改变了工作上不配合的下属:“有位员工总是用大量文字形式给我方案,我说过几次想要他给我表格形式的,但制表格似乎让他很痛苦。我只好无奈地承受。但是有一天上午,我发现他用表格形式提交了方案。下午我就跟他说:‘这份方案做得非常好,因为使用了表格形式,内容清晰,在阅读上比以前节约了2/3的时间,希望以后能继续看到这样的方案。’后来,他做的方案一次比一次棒!”

高明的管理者都会多采用表扬的方法,而较少使用批评的方法,需要使用批评的时候,他们会留意用不带倾向的语言,并且确保批评和表扬的比例是1:4。

(冯頌阳)

HR 案例 | HR Anli

职业病人太多事关企业发展大计

“职业心理健康”问题成人力资源管理热点话题



国家安监总局的数据表明,中国企业员工现在面临的压力越来越大,每天会产生5000个职业病人,而企业每天都因此遭受2000万元的损失。有调查显示,99.13%的在职白领受“压力”、“抑郁”、“职业倦怠”等职场心理因素困扰;56.56%的被调查者渴望得到心理咨询,但却从未尝试过;79.54%的职场人士意识到“职业心理健康”影响到工作。

有研究显示,如果企业员工长时间处在压力之下,身体和心理上都会出现许多症状,比如身体出现各种不适,失眠、记忆力减退;情绪也会发生明显变化,比如焦躁、忧虑,时常莫名其妙地对周围人发脾气,无法控制自己的怒火……鉴于此,“精神福利”已经成为企业关爱员工的新方式。

“其实,对于员工的心理管理是很必要的。”有着十多年人力资源管理经验的赛尔网络有限公司HR总经理徐燕表示,如果把公司比作一条珍珠项链,那么每颗珍珠代表着公司内不同职位和分工的员工,人力资源的工作就是把这条项链串起来的“线”。

清除情感噪音

心理学家罗杰·布朗斯维克认为,“人们的抱负、梦想和自我都会在工作中流露出来,尽管大家都表现得好像这一切与在公司的行为无关。其结果就是存在大量不愿被承认的情感噪音,对工作造成极大损害。”

在与员工的日常接触中,徐燕发现了一个“胆怯”的员工。徐燕了解到她非常怕火,因为在小时候因

为不小心把正在燃烧的蜡烛碰倒,引起家中书柜着火后留下了这份恐惧。我建议她尝试着对自己的家人和信赖的朋友多讲讲这个事情。这件事虽然在很多人听起来很平常,但让她做起来,却并不容易。但她还是按着我的建议试着去做了。”过了一段时间后,这个女孩告诉徐燕说,她试着对周围的朋友、亲人讲起这件事,慢慢地已经不再对火、对烛光那么恐惧了。

通过对“恐惧”的宣泄,徐燕欣慰地看到了一个比以前自信和快乐的阳光女孩。

宣泄就是放弃包袱

弗洛伊德认为,“宣泄是一种对个体有用的释放,是内在情感的释放。”其实,每个人都需要宣泄,需要放下心里的包袱,更快乐地生活。

徐燕在工作中遇到过一个爆脾气的小伙子,其最大的特点就是只能接受夸奖,听不进去批评。尽管他工作能力很强,却常常和领导发生冲突。“后来,我尝试着引导他去进行宣泄,发现他内心非常渴望得到他人的认同。”在进一步追问下发现,他深爱着自己的父亲,而

现实中他与父亲的关系却很敌视,因此他很痛苦。这种不良情绪一直困扰着他。”

“了解他的心理问题后,我就鼓励他一定要向父亲表达内心的渴望与感受。后来,他告诉我,与父亲的关系经过‘那次表达’后开始有了转变,内心一直渴望的认同终于得到了。”现在,徐燕用“平和了许多”来形容这个曾经火爆脾气的员工。

定期清理心灵垃圾

“人其实需要定期把心里的‘垃圾’清理掉。”现在,徐燕也会定期参与心灵成长方面的课程培训,“我自己也在做心里的清理,这个过程有时候也很痛苦。”

“如果能定期抽出财力、物力,还有时间,做一些心理咨询,参加一些与心灵成长有关的课程,把自己内心的世界调理好,这对人自身而言是生活品质的提高,对企业来讲,将大大提高人与人之间的协作效力,能够为公司创造出更大的价值。”徐燕说,“帮助员工进行心理管理,也是为了让员工与企业共同成长。”

(佚名)

最适合中小企业的4类人才

不久前,我赴广州、深圳、东莞、珠海、厚街、虎门等地进行考察,在与几位中小企业的老板谈起企业人才时,大家几乎是众口一词:现在人才太难招了!他们说现在是“人好招、人才难招、德才兼备的人才更难招。”

问起为什么不高薪招人时,大家同样是众口一词:“小企业,请不起啊!”我半天无语,是啊,这是大多数中小企业共同面临的问题。

中小企业刚起步时,没有更多的资金来引进中高级人才,所以只能招一些要求不高的人才,但是随着企业的发展壮大,这些人可能有

会成为制约企业发展壮大的瓶颈,尤其是一些老员工,会直接影响企业的发展,那么到底什么样的人才适合快速发展的中小企业呢?大家普遍认为以下4种人才最适合中小企业。

第一种:勤奋努力上型

面对激烈竞争的市场现状,中小企业要想快速发展,一个不学习、不努力、不上进、等待天上掉馅饼的员工绝对是不适合中小企业的,相比之下,善于学习、勤奋努力、有上进心的员工更适合,因为他懂得压力,而且会把压力转化为工作的动力,在动力的驱使下,他

会给自己制定工作计划和工作目标,反之那种指一下、动一下、没有工作计划、缺乏工作目标、每天脑海里想一些乌七八糟东西的员工是不会受到欢迎的,更不会有太大发展的。

第二种:管理营销复合型

应届毕业生是很多企业都不愿招的,原因很简单,因为没有相关工作经验,相反既有市场实战经验、又懂得产品销售的复合型人才则更受中小企业欢迎,因为他们会很快进入工作角色,而且公司培养的周期非常短。

第三种:德才兼备管理型

我们都知道,很多企业用人都有这样一个原则:有德无才,培养量用;有才无德,限制试用;无德无才,坚决不用,而德才兼备、具有领导能力和管理能力的人才就非常受中小企业欢迎。

第四种:聪明能干敬业型

一个人的聪明不仅是体现在头脑上,玩个小心眼,更重要的是体现在自己的工作中,真正的聪明是大智若愚,玩的是战略,不仅具有较强的工作能力,而且执行力、团队协作力也非常强,不投机、不取巧,踏实工作、务实敬业。

(韩耀国)

美国总裁的面试“秘诀”

美国西玛顿期货投资公司在北京新组建的亚洲商务区总部要招人,经过几轮残酷竞争,最终留下5个人。这5个人的综合素质差不多,如何具体分工,人事部门难以确定。

总裁迈克是个美国人,他想了想说:“最后面试由我来主持吧。”面试时,每人发了一张试卷,试卷上的题目都是一样的:请把“不用对对手

怀有过多的慈悲”12个字,填在后面的11个方格里。

迈克一边看交上来的试卷,一边现场进行了职位安排。他让交白卷的那位到企划部;在格子中只填写前11个字的到财务部;将12个字挤满11个格子的到后勤部;只剩“不用对对手怀有过多”9个字,在最后两格中写上省略号的那位到公关

部;还有一位将“不用”浓缩成“甬”字,11个格填11个字的,迈克安排他到文档处理部。

人事经理对此疑惑不解,迈克解释道:“交白卷的那位出于顾虑不肯轻易答题,说明他有极高的风险意识,这种做事深思熟虑的人适合去做经营策划;填了句子中前11个字的人比较刻板、保守,当然是做财

务的最佳人选;把12个字全挤在11个格子中的,很有节约意识,应该去管后勤;至于后面用省略号,句子怎么理解都行,自然也包括了原来的意思,说明这人处世圆滑,善于交际,他理应承担公关;将‘不用’浓缩成‘甬’的,是处理文件的高手。”

(文章)

HR 课堂 | HR Ketang

HR 精英 忠告新人职者8大“准则”

1、入职时的工资高低不重要,只要你努力工作你会得到相应待遇。

当我们被聘用跟公司谈工资时,他们都会说“如果以后你业绩突出、努力工作,你的报酬也会相应增加的”,但是千万别相信。

刚入职时,你的工资就是你的全部(当然有一些岗位,比如销售或弹性工资的岗位除外),而且你入职以后大部分待遇都会跟着你的工资而浮动,工资调整也是按你目前的工资乘一定的百分比,保险、公积金也跟工资有关系。当你的基本工资低的时候你今后的报酬增长空间也不大。

2、人事部不是你的倾诉对象。

我在公司看过很多员工找人事部经理谈话,而且人事部员工可能会定期找员工谈话,问员工在工作中有没有遇到什么问题?有没有人事部需要帮员工解决的事情?但是请记住,人事部的首要任务不是去帮助雇员,而

是保护公司利益不受雇员损害。可能很多人认为人事部门是自己的朋友,有时甚至对公司、对老板的真实态度都会告知于人事部门。如果你经常这样的话,我可以肯定地说,你会跌得很惨,而且不会有人告知你原因的。

3、你的能力并不能确保你的安全。

对于刚入职的员工来说可能都会有一种心理,那就是向同事或领导展示你的才华、展示你的能力,但是请注意:公司或你的领导倒希望先看到你的忠诚,而不是显摆自己的能力。

所以,千万不能先自作聪明,你首先要做的是熟悉环境熟悉上司、同事的性格,即使你是一个专家也要先摆低姿态,当然必要的是关键时刻也需要显示自己的能力。

4、在工作场合中透露私事很危

险。

我的一位同事经常在工作场合说他儿子现在是青春期,跟我们描述怎么怎么叛逆,由于儿子的叛逆,每天回家以后家里的氛围都很紧张,有可能他通过倾诉减少来自家庭的压力。最近公司开始了一个重大的项目,他一直以为自己是负责这个项目的最佳候选人,但结果刚好相反。公司领导觉得“他家里的事情已经够多了,估计他没有余力做这么重要的项目”。

5、公司邮件很危险。

在公司里面我经常收到一些群发的搞笑邮件,如果以前你给同事群发过这些邮件,我建议你以后不要再发了。因为这会让别人觉得你整天没事做。

另外,任何邮件都会永远留在公司服务器,就算有些邮件发完了你马上删除,但公司服务器永远保留着记录。

6、加薪?你必须要求!

我在公司里看过很多案例,很多人都幻想只要干得好,“到时候”会给我加薪,其实公司给你的往往就是一个平均值或略高于平均值的薪水,它不是你所期待的。

我知道跟老板提加薪要求很难,但是大多数情况下最坏的情况并没有发生。即使最后的结果是不给你加薪或加了很少一部分,但通过主动出击你可能明白了自己的短处或老板对你的看法,也让老板明白了你不满足于现状。如果你没有打算离开这个公司,你就要现在开始弥补自己的短处或提高自己的业绩,下次再用更强烈的事实来证明,这样你离下次成功就不远了。

7、晋升?千万别开口。

既然说加薪必须要求,那晋升呢?这个千万不能要求,晋升不是要求的,而是上司通过认真考虑之后给予你的。

HR 总监的制胜之道

受老板和员工的夹板气,看业务部门的脸色,做了大量工作却难有效果……这些都是很多HR经理们的委屈。如何获得老板的支持成了很多HR的必修课。

那么怎样才能算是一名合格的人力资源部门负责人呢?

第一,要能准确理解公司的战略。在企业规模小时,老板自己就承担管理职能,但随着企业壮大人数增加,就需要设立专门的人力资源部门。老板希望改进管理来实现企业目标和战略。所以,人力资源部门实际上也是企业实现目标的手段之一。如果HR本身对企业目标和战略不清楚,必然对自己的方向和定位不清楚,工作也就难以胜任。

第二,多熟悉、多了解公司各部门的业务并服务好他们。人力资源部主要是为各部门服务的,直接服务老板个人的时间很少。服务好了各个部门,也就是服务好了老板和企业。要服务好客户,一定要了解客户在干什么,他们有什么困惑和烦恼,业务上的困惑是什么?人员管理上的困惑是什么?这些困惑弄清楚了,人力资源部门的工作任务和目标也就清楚了。例如,有的部门人员流失率高,那人力资源部的重要职责就是帮助该部门降低人员流失率。

第三,要能做规划,建系统。前段时间,一家深圳知名企业招聘人力资源总监,该老板的要求就是HR最关键的是能做规划,做组织和人员发展的规划,能建一个系统。公司设立人力资源部主要是要建立一个平台和系统,让各个部门经理能更好的进行人员管理,而不是取代各部门的人员管理。

第四,要能建设一支好的人力资源队伍。成立人力资源部的目的就是为提升管理、进行组织建设,提升队伍水平的。人力资源部要能推动其他部门的组织建设和人员管理,首先自己的人员管理首先要做好,队伍要稳定。有些公司的人力资源部本身流失率就很高,士气不高,怎么去推动其他部门搞好管理呢?打铁先要自身硬就是这个道理。所以一个好的HR经理首先要非常善于管理,善于进行队伍建设,善于制定目标和计划,善于领导、沟通和激励。就是说,首先要成为一个合格的管理者,然后才能成为一名合格的人力资源管理者。

(陈洪浪)

(佚名)