

人力资源经验分享：磨合期员工的磨与合 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/466/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_466154.htm 磨合期是一个员工与新企业逐步磨合的过程，划分的依据是员工是否愿意继续在新企业工作，是否已经形成基本的工作技能，是否接受企业文化。这一时期结束的标志，是员工产生长期在企业继续工作下去的意愿。新进员工发现工作量超出他们能力或者是与老板不和，与企业磨合不好，就会立刻萌生去意。企业培养新进员工，投入大量的人力、物力，但是，员工可能仍是不买帐，挥挥手不带走一片云彩。此外，根据中国人力资源调研网调查表明：50~60%的员工在工作的前7个月中最容易变动工作，也就是在磨合期离开企业。因此，深入探讨企业员工磨合期的人力资源管理策略对于企业留住人才，降低人力成本具有十分重要的现实意义。员工在磨合期的特点 处于磨合期的员工由于刚进入一个新企业，可能会产生很多不适应，这就需要他们调整自己的行为方式和思维模式，逐渐适应企业文化，被其他员工所接受，成为企业的一员。这是一个不断磨合的过程，在这个过程中，员工都表现出哪些特点呢？

第一，缺乏自主性。磨合期的员工由于刚来企业，对企业的环境不熟悉，人际关系陌生，对企业的制度规范尚不了解。因此，工作起来往往表现为小心谨慎，需要依赖上级和同事的指导。调查表明，有70%的员工在磨合期内工作自主性不够。

第二，感觉孤独。员工刚进企业都想尽快适应工作，学习工作所需要的知识、技能。但有时员工也会有这样一种感觉：即使会做所有的工作，仍然觉得自己并不能融入到工

作团队，在人群中，会时不时感觉孤独。因此，磨合期员工往往有意识地努力搜寻各种企业信息，了解企业内部的文化，试图建立与同事的合作关系。中国人力资源调研网一项调查表明：处于磨合期的员工有近60%的人会不时感到孤独。

第三，缺乏认同。处于磨合期的员工不太了解企业的发展史和企业的理念，个人行为经常会和企业的理念不一致，工作中就难免产生各种冲突。然而对企业认同感的产生往往需要建立在了解企业的发展史和理念的基础上，这就导致了员工很难产生对企业的认同感。另一方面，员工刚进入企业，所具有的技能 and 能力还没有充分发挥出来，老员工还没有真正认识新员工。因此，处于磨合期的员工急需得到同事的协作和认同。

第四，缺乏技能培训。据协成商务咨询公司一项针对企业培训状况的调查显示：在我国10个行业的百家企业中，有30%的企业根本不提供任何员工培训，有17%的企业只为员工提供最简单的入职培训。而在员工的满意度调查中，员工对入职培训的不满意度高达61%。另有统计表明，国内有近80%的企业没有对新进员工进行有效的培训。处于磨合期的员工需要掌握大量的企业信息和学习新的专业技能，在没有得到技能培训的情况下，员工自然就需要很长一段时间适应新的工作。在这个过程中，新员工往往会有较大的压力，从而产生离职的意向。

第五，缺乏安全感。由于经济的全球化和商业竞争的日趋激烈，有保障的工作已逐渐成为陈年旧事，但这并不意味着员工就不需要工作安全感。相反，正是由于这种竞争带来的不稳定性，使员工对工作安全感的要求更加强烈。工作安全感，就是员工在工作中有种稳定的不害怕的感觉。处于磨合期的员工对企业认识不够，其能力没有

得到企业的认同，对企业的未来缺乏足够的信心，因此，这一时期的员工在工作上就缺乏安全感。磨合期员工管理策略

磨合期是员工能否继续在企业工作下去的关键时期，也是企业招聘成败的关键。因此，企业对处于磨合期的员工应采取有效的人力资源管理策略，使其顺利度过磨合期，成为企业的有用人才。那么，怎样管理磨合期的员工呢？

全面细致的岗前培训 刚进入企业的员工常常因对企业的规章制度不熟悉，造成一些不必要的烦恼和失误，从而影响员工工作自主性的发挥。因此，员工在入职之前，企业要全面细致地对其进行岗前培训，主要是规章制度的学习、辅导和解释，以及岗位职责的明确和企业文化的宣传。在对员工进行岗前培训时，必须明确员工的工作职责和需要具备的必要技能。主管人员必须要让员工明确自己的工作职责，明确作为一个优秀员工的标准，以及达到这种标准所必备的技能 and 知识，让其明白企业对他的期望是什么，以及他可以对企业贡献些什么。只有这样，员工在新的岗位上才能有明确的目标和标准，才能够沿着正确的方向发展。

协助建立和谐的工作关系 处于磨合期的员工对新环境往往会感到陌生和无助，如果把他介绍与同事们认识，这种陌生感很快就会消失。以诚挚及协助的态度对待刚入职的员工，可使其克服工作之初的不适应与困难，帮助其建立起和谐的工作关系，使他们尽快地融入新的团队，顺利度过磨合期。企业也可以定期举办各种活动，如篮球赛、排球赛、乒乓球赛等。不论企业大小，都可以在工作之余进行比赛，也可以跟自己的客户一同举办，这样不仅可以提高员工之间的交流与合作，还可以增进与客户的关系。另外，企业组织的郊游、聚餐，不仅可以增进沟通，

激励员工士气，提高员工满意度，而且还可以培养员工的团队精神，塑造团队文化。往往一次休闲活动就可以让新进员工进一步地融入团队。

实行“指导人”制度“指导人”制度是指由一名老员工带一名新进员工进行在岗指导，即OJT(On Job Training就业培训)。这样做一方面可以使新进员工尽快地熟悉岗位职责和技能要求，另一方面，也是对老员工的一种工作激励。因为从心理学的角度来说，人都有帮助别人的愿望和要求，让老员工做新进员工的“指导人”，反应了企业对老员工的重视和器重，让老员工在心理上有一种荣誉感和满足感。“指导人”制度要体现企业对于人才的培养，而且要同该指导人的绩效考核密切挂钩，特别是由主管人员担任“指导人”的，更要将人才培养作为其主管人员的考核评估要项之一，以加重中层干部在这方面的责任，使其在日常管理工作中主动承担指导下属、培养能力的工作。

例如宝洁公司就是通过主管对部属的持续指导，以类似师徒制的运作方式，将主管的一身功夫与经验传授给部属，并不断地从旁指点与扶持。这是宝洁公司得以持续传承强势文化与经营知识的关键之一。

帮助员工做好职业生涯规划职业生涯规划，是指组织与员工共同制定，基于员工个人和企业组织两方面需要的个人发展目标与发展通路。处于磨合期的员工对企业的理念、价值观等还没有完全接受，员工本身的能力也没有得到企业的认同，他们在企业的未来还不确定，缺乏安全感。如果此时企业提出与员工个人共同制定符合员工兴趣和能力特点的生涯计划，他们会感到企业对他们的重视和认同，从而更快地认同企业。此外，帮助员工做好职业生涯规划，能有效抑制企业与员工个体在目标整合上的偏差

，并避免由此造成员工工作主动性、积极性等因素的丧失。美国微软公司人力资源部制定的“职业阶梯”文件，其中详细列出了不同职务须具备的能力和经历。日本丰田公司实行“事业在于人”的经营理念，形成了独特的“丰田式”职业管理模式。这样员工可以在企业更好地成长，企业也降低了员工流失率。

加强心理培训 国际劳工组织的调查表明，在英国、美国、德国、芬兰和波兰，每10名办公室职员中就有一人患有抑郁症、焦虑症或体力透支。在我国的企业中，部分员工也存在焦虑感、无力感、陌生感等心理病征。而处于磨合期的员工，由于要搜集大量信息，掌握更多知识和技能，面临更大压力，所以就更易产生心理问题。针对这种心理特点，要加强对磨合期员工的心理培训，扫清其心理障碍。首先，要做好职业心理健康宣传。利用海报、自助卡、健康知识讲座等多种形式，树立新进员工对心理健康的正确认识，鼓励新进员工遇到心理困扰问题时积极寻求帮助，而不是消极自闭。其次，要减少外部压力源对新进员工的侵害，改善工作环境。再次，要开展新进员工和管理者培训。通过压力管理、挫折应对、心态调整、教练技术等一系列培训，不仅帮助新进员工了解职业心理健康知识，掌握心理素质提高的基本方法，增强对心理问题的抵抗力，而且帮助管理者掌握员工心理管理的技术，在员工出现心理困扰问题时，能够快速找到适当的解决方法。最后，是组织多种形式的新进员工心理咨询。突破含蓄隐秘的传统处理方式，对于受心理问题困扰的新进员工，可采用热线咨询、网上咨询、个人面询等丰富形式，解决新进员工心理困扰和烦恼，使新进员工能够保持较好的心理状态顺利度过磨合期。

100Test 下载频道开通

, 各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com